

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成26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26年9月期の実績.....	1
(1)	経営環境.....	1
(2)	平成26年9月期における地域密着型金融への取り組み状況.....	3
(3)	平成26年9月期決算の概要.....	6
2	経営の改善に係る数値目標の実績.....	9
(1)	コア業務純益.....	9
(2)	業務粗利益経費率.....	10
3	経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況.....	11
(1)	3つの会議体の継続的な機能発揮状況.....	11
(2)	マーケット（成長産業及び戦略エリア）戦略.....	12
(3)	営業推進態勢の強化.....	13
(4)	経営の効率化.....	19
(5)	信用コストの抑制.....	21
(6)	健全な有価証券ポートフォリオの構築.....	23
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..	24
(1)	業務執行に対する監査又は監督体制の強化.....	24
(2)	リスク管理体制の強化.....	24
(3)	法令等遵守の体制の強化.....	30
(4)	経営に対する評価の客観性の確保.....	30
(5)	情報開示の充実.....	31
(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.....	31
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.....	32
(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.....	32
(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.....	38
(1)	配当に対する方針.....	38
(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26年9月期の実績

### (1) 経営環境

フィデアグループは、平成21年10月に「オープンプラットフォーム戦略」を標榜する広域金融機関グループとして誕生して以来満5年になりました。グループの経営方針として、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を掲げております。

平成25年度から平成27年度までの3ヵ年計画として、「地域の『舞台づくり』と革新の『土台づくり』」を基本理念とする第2次中期経営計画を進めております。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。

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の人口は毎年約1万人ずつ減少しており、国立社会保障・人口問題研究所の推計によれば、平成22（2010）年の108万人が、平成37（2025）年には89万人、平成52年（2040年）には70万人を切る水準まで減少すると予想されております。

また、平成22（2010）年に64万人であった生産年齢人口（15～64歳）は、平成37（2025）年には46万人、平成52（2040）年には33万人まで減少すると予想されております。

秋田県では、人口減少とともに高齢化が進行しており、これに伴う生産年齢人口の減少は、中長期的に秋田県の経済成長率の押し下げ要因となると考えております。

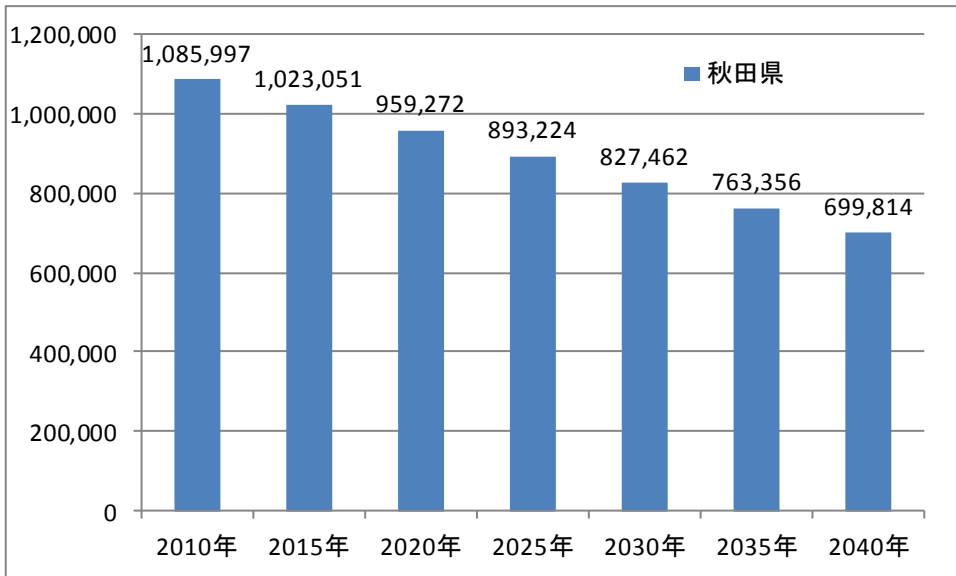
こうした少子高齢化の進展や生産年齢人口の要因に伴う経済の縮小をいかに克服するか、新しい地域産業や事業を創出する地域創生が大きな課題となっており、地域の掲げる課題解決に向けて、再生可能エネルギー事業やアグリビジネス、医療介護分野等の地域プロジェクトに主体的に参画し、地域の「舞台づくり」のプロデューサー役を担うべく、引き続き努力してまいります。

また、この5月には重要な経営課題でありました基幹系システムの統合を成し遂げ、安定的に稼働するに至っております。当行及び株式会社荘内銀行（以下、「荘内銀行」）の両行システム基盤の共通化により、戦略的商品の共同開発のほか、システム開発・運用の効率化や業務系システムの共通化など、一層のコスト削減が図られるものです。

このような経営環境のもと、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、これまで培ってきた地域との密接な取引関係を大切に、地域貢献力をますます高めるべく、「経営強化計画」に掲げた各種施策に取り組んでおります。

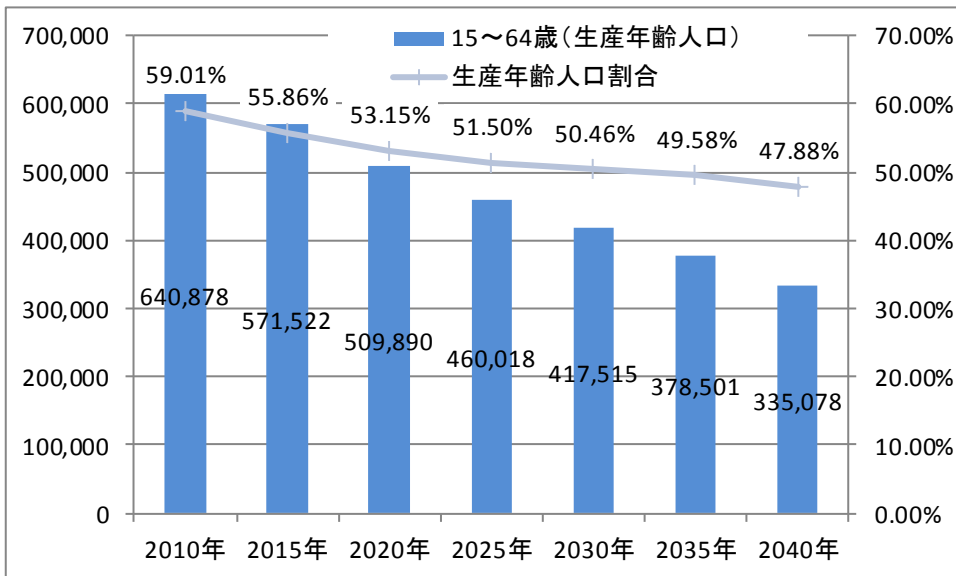
【図表1】秋田県の人口推移・予想

(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」

【図表2】秋田県の生産年齢人口及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

【図表3】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 (ポイント)
		総人口(千人)	65歳以上人口(千人)	高齢化率(%)	高齢化率(%)	
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」

## (2)平成 26 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、再生可能エネルギー事業、アグリビジネス、医療介護分野など地域の潜在ニーズのある成長ビジネスへの取り組み強化を通じて、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 26 年 9 月期における取り組みは以下のとおりであります。地域の課題解決につな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

秋田県有数の観光地である仙北市角館町に新しい複合施設を設置する「町家・角館プロジェクト」に参画しております。このプロジェクトは、宿泊施設や農業の 6 次産業化拠点施設等の設置により、これまで観光経由地となっていた自治体等と連携して推進するプロジェクトです。拠点内には、当行角館支店を新築移転するほか、当行が連携する株式会社あきた食彩プロデュース（本社：秋田市 以下、「あきた食彩プロデュース」）が、農業の 6 次産業化拠点施設などを設置する予定です。

### ② 風力発電プロジェクトへの取り組み

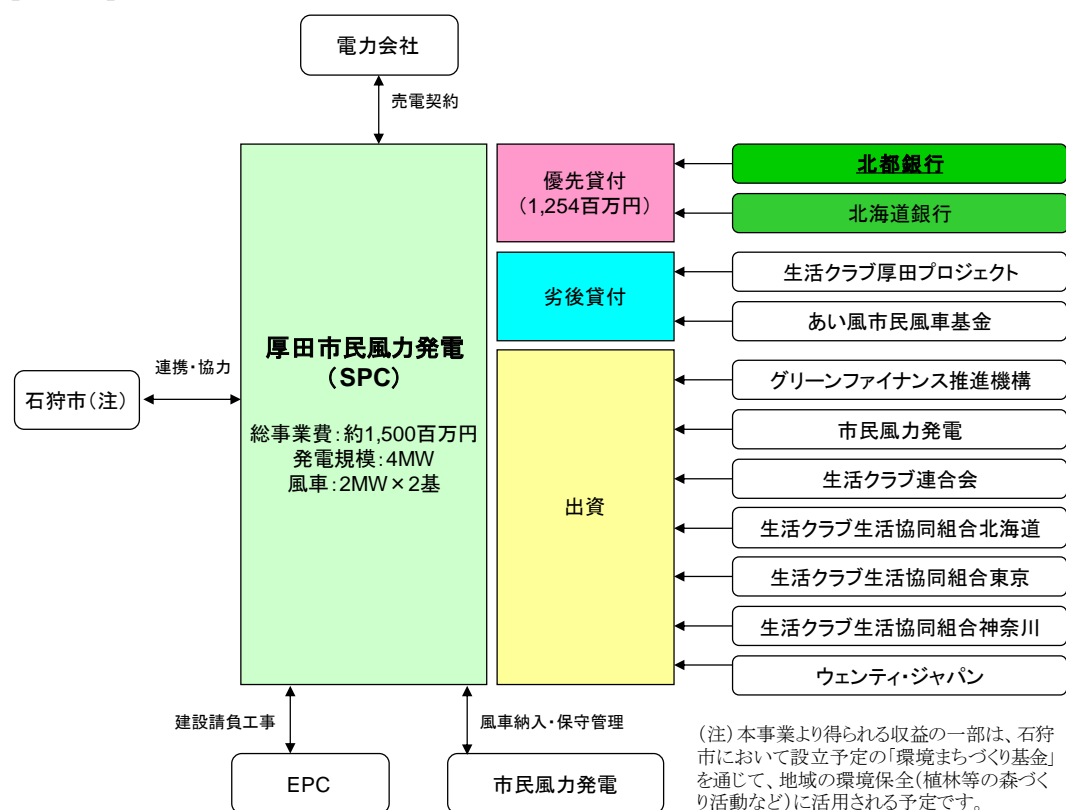
平成 26 年 8 月、株式会社厚田市民風力発電（以下：厚田市民風力発電）が実施する風力発電事業（風車 2 基、発電規模 4MW、総事業費約 1,500 百万円）に対して、当行がリード・アレンジャーとして、株式会社北海道銀行と総額 1,254 百万円のシンジケートローン（協調融資）を組成いたしました。本シンジケートローンは、プロジェクトファイナンス<sup>1</sup>として、当行が 754 百万円、北海道銀行が 500 百万円の融資を実行いたします。

厚田市民風力発電は、当行が連携しているウエンティ・ジャパン株式会社（本社：秋田市 以下、「ウエンティ・ジャパン」）や株式会社市民風力発電など、9 社・団体で出資する特別目的会社（SPC）であり、当行は本事業を開発段階から支援し、アレンジャーとして資金調達全体のアレンジに携わりました。当行では、太陽光発電、風力発電など再生可能エネルギー事業向けプロジェクトファイナンスに積極的に取り組んでおります。本件は、シンジケートローンのアレンジ業務に初めて進出した案件となり、今後の秋田県内企業等の風力発電事業支援に活かせるものと考えております。

---

<sup>1</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資金形態。担保は、当該事業に関連する資産（契約上の権利を含む）に限定し、事業を行う親会社の保証、担保提供等は原則行わない。

【図表 4】 厚田市民風力発電（北海道石狩市）が実施する風力発電事業スキームの概要



### ③ 「地域ヘルスケア成長支援ファンド」への出資について

平成 26 年 11 月、当行は、株式会社地域経済活性化支援機構（以下、「REVIC」）のファンド運営子会社である REVIC キャピタル株式会社と株式会社 AGS コンサルティングが共同で運営する「地域ヘルスケア産業支援ファンド（名称：地域ヘルスケア産業支援ファンド投資事業有限責任組合、設立日：平成 26 年 9 月）」へ出資することといたしました。

高齢化社会の進展に伴い、地域包括ケアシステムの確立、民間サービスを含めた健康寿命延伸産業の拡大等、ヘルスケア産業全体の枠組みが大きく転換しており、医療機関・介護事業者はもとより、ヘルスケア周辺事業者、異業種事業者が一体となって成長を果たしていく必要性が全国的に高まっている状況にあります。

本ファンドは、医療・介護事業及びヘルスケア産業全般を投資対象としており、秋田県経済の活性化、新しい雇用の創出に資するものと考えております。

当行では、平成 25 年 2 月にヘルスケア関連業界や行政、NPO 法人等との連携による医療介護事業分野発展への主体的な参画を目的に「シニアマーケット研究会」を設立しております。本ファンドへの出資を契機とし、シニアマーケット研究会との連携による、秋田県内ヘルスケア産業の成長に向けた取り組みを展開してまいります。

### ④ タイ・バンコクへの駐在員事務所の活動状況

平成26年7月、東北の地方銀行としては初となる東南アジアでの駐在員事務所を、経済成長めざましいタイ王国の首都バンコクに開設しました。

平成23年から継続して、当行では、提携先であるタイのカシコン銀行に若手行員をトレーニーとして派遣しております。今後、タイを中心に東南アジア諸国連合（ASEAN）の各国で、県内企業がビジネス展開する可能性が高いと見込まれることから、アジアの成長力を地域企業が取り込める、より効果的な拠点を創出するべく、バンコク駐在員事務所を開設しました。

バンコク駐在員事務所では、タイ王国を中心に、周辺国を含むASEAN情報の収集・分析および県内外への情報発信に加え、ASEANにおける県内・フィデアグループ取引先の海外ビジネス支援を行っております。

今後も継続してタイ進出を検討している秋田県内企業への現地情報提供を進めていくとともに、秋田県産品の海外輸出を支援すべく商談会を開催する等、秋田県内企業と現地バイヤーとのビジネスマッチング支援を進めてまいります。

【図表5】 秋田県内取引先に対するバンコク駐在員事務所の支援内容と実施手法

支援内容	実施手法
ビジネスマッチング支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・提携するカシコン銀行の機能活用</li> <li>・タイ工業省等を通じたバイヤーの紹介</li> <li>・独自開拓したバイヤーの紹介（食品関連）</li> </ul>
現地拠点設立支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現地市場動向等調査結果の提供</li> <li>・現地法律事務所や会計事務所及びコンサルタントの紹介</li> <li>・現地口座開設手続等の設立準備手続の支援</li> </ul>
現地情報提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カシコン銀行との連携による現地マクロ経済情報の提供</li> <li>・投資庁の活用による現地投資・出資情報の提供</li> <li>・その他現地政府機関および研究機関や、邦銀現地支店及びJETROを訪問して収集した情報の提供</li> </ul>

### (3)平成 26 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、個人預金を中心に増加し、前年同期末比89 億円（0.7%）増加の1兆2,275億円となりました。

##### (ロ) 貸出金

貸出金残高は、法人向け貸出や地方公共団体向け貸出が増加し、前年同期末比 472 億円（6.2%）増加の 8,061 億円となりました。

##### (ハ) 有価証券

有価証券残高は、国内金利が低位で推移する環境下、将来的な金利上昇リスクに配慮した結果、前期同期末比 10 億円（0.2%）減少の 4,757 億円となりました。

【図表 6】資産・負債の残高推移（当行単体）

（単位：百万円）

	平成26年9月末			平成26年3月末	平成25年9月末
	実績	平成26年3月末比	平成25年9月末比	実績	実績
資産	1,332,285	49,509	36,039	1,282,776	1,296,246
うち貸出金	806,170	23,914	47,290	782,256	758,880
うち有価証券	475,798	22,721	△ 1,018	453,077	476,816
負債	1,283,452	44,816	30,006	1,238,636	1,253,446
うち預金等	1,227,549	53,348	8,918	1,174,201	1,218,631
(預金)	1,134,345	11,649	3,442	1,122,696	1,130,903
(譲渡性預金)	93,204	41,699	5,476	51,505	87,728

※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）

有価証券利息配当金の増加による資金利益の増加に加え、与信関係費用の減少を主因として、経常利益は前年同期比 3 億 91 百万円（21.4%）増加の 22 億 16 百万円、中間純利益は前年同期比 16 億 54 百万円（173.4%）増加の 26 億 7 百万円となり、第 2 四半期の経常利益、中間純利益としては、北都銀行創立以来の最高益を更新しました。

【図表 7】 損益の状況（当行単体）

（単位：百万円）

	平成26年9月期		平成25年9月期	平成26年3月期
	実績 (a)	平成25年9月期比 (a)-(b)	実績 (b)	実績 (c)
業務粗利益	9,979	854	9,125	18,916
[コア業務粗利益]	[ 9,187 ]	[ 264 ]	[ 8,923 ]	[ 17,839 ]
資金利益	7,628	237	7,391	15,088
役務取引等利益	1,556	△ 27	1,583	3,120
その他業務利益	794	645	149	707
(うち国債等債券関係損益)	( 792 )	( 590 )	( 202 )	( 1,077 )
経費	7,577	424	7,153	14,242
(うち人件費)	( 3,247 )	( 137 )	( 3,110 )	( 6,272 )
(うち物件費)	( 3,808 )	( 156 )	( 3,652 )	( 7,204 )
一般貸倒引当金繰入額	△ 105	81	△ 186	180
業務純益	2,507	350	2,157	4,493
[コア業務純益*1]	[ 1,609 ]	[ △ 160 ]	[ 1,769 ]	[ 3,596 ]
臨時損益	△ 290	42	△ 332	266
(うち不良債権処理額)	( 433 )	( △ 254 )	( 687 )	( 807 )
(うち株式等関係損益)	( 91 )	( △ 261 )	( 352 )	( 945 )
経常利益	2,216	391	1,825	4,760
特別損益	30	62	△ 32	△ 56
税引前当期（中間）純利益	( 2,246 )	( 454 )	( 1,792 )	( 4,704 )
法人税、住民税及び事業税	110	94	16	206
法人税等調整額	△ 471	△ 1,294	823	1,621
当期（中間）純利益	2,607	1,654	953	2,876

\*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）

※増減については表上計算にて算出しております。

### ③ 自己資本比率の状況（当行単体）

自己資本比率は、内部留保の積み上げ等により、前年同期末比 1.20 ポイント上昇して、10.47%となりました。

【図表 8】 自己資本比率の状況（当行単体）

	H24/9末	H25/9末	H26/9末*	前年同期末比
自己資本比率	9.27%	9.27%	10.47%	1.20%
Tier I 比率	7.64%	7.69%		

\*バーゼルⅢ(新基準)による算出

### 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、前年同期末比 46 億 53 百万円減少の 218 億 52 百万円となりました。また、総与信に占める割合は前年同期末比 0.77 ポイント減少して 2.67%となりました。

### ⑤ フィデア HD の連結業績

好調な業容拡大を背景に、有価証券ポートフォリオマネジメントの奏功や与信関連費用の減少を主因として、フィデアグループの当行及び荘内銀行は、それぞれ中間純利益の過去最高益を更新し、フィデア HD 連結も、第 2 四半期の経常利益及び中間純利益はグループ創設以来の最高益を更新しました。

譲渡性預金を含む預金等残高は、個人預金、法人預金が増加し、前年同期末比 621 億円 (2.6%) 増加の 2 兆 4,450 億円となりました。

また、貸出金残高は、個人ローンや地方公共団体向け貸出を中心に増加し、前年同期末比 829 億円 (5.1%) 増加の 1 兆 6,985 億円となりました。

連結自己資本比率は、内部留保の積み上げ等により、前年同期末比 0.63 ポイント上昇し 9.24%となりました。

【図表 9】 平成 26 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	25,174 百万円	25,429 百万円	△ 254 百万円	△ 1.0 %
	業務純益	5,934 百万円	4,857 百万円	1,076 百万円	22.1 %
	コア業務純益	4,822 百万円	4,476 百万円	345 百万円	7.7 %
	経常利益	5,799 百万円	5,200 百万円	598 百万円	11.5 %
	当期(中間)純利益	5,007 百万円	3,178 百万円	1,829 百万円	57.5 %
自己資本比率	自己資本比率*1	9.24 %	8.61 %	0.63 ポイント	
主要勘定残高 (末残)	総資産	27,139 億円	25,663 億円	1,475 億円	5.7 %
	預金等(譲渡性預金を含む)	24,450 億円	23,828 億円	621 億円	2.6 %
	貸出金	16,985 億円	16,155 億円	829 億円	5.1 %
	有価証券	9,051 億円	8,288 億円	763 億円	9.2 %

\*1 自己資本比率の前年同期末は旧基準による。

## 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、貸出金平均残高は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が当初想定を下回ったことから、計画を168百万円下回る6,004百万円となりました。

有価証券利息配当金は、有価証券利回りが計画を上回ったことから、計画を640百万円上回る2,117百万円となりました。

役務取引等利益は、預かり資産関連手数料は計画を上回ったものの、為替手数料等その他の手数料収入の減少等により、計画を59百万円下回る1,556百万円となりました。

経費は、物件費が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、消費増税の影響等から、計画を190百万円上回る7,577百万円となりました。

この結果、コア業務純益（経営強化計画ベース）は、計画を45百万円上回る1,855百万円となりました。

【図表 10】 平成 26 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26年9月期 実績(a)	平成26年9月期 計画(b)	計画比 (a)-(b)	平成25年9月期 実績(c)	前年同期比 (a)-(c)
業務粗利益	9,979	9,200	779	9,125	854
[コア業務粗利益]	[ 9,187 ]	[ 8,840 ]	347	[ 8,923 ]	[ 264 ]
資金利益	7,628	7,168	460	7,391	237
（うち貸出金利息）	( 6,004 )	( 6,172 )	( △ 168 )	( 6,135 )	( △ 131 )
（うち有価証券利息配当金）	( 2,117 )	( 1,477 )	( 640 )	( 1,741 )	( 376 )
（うち預金利息等）	( 443 )	( 452 )	( △ 9 )	( 473 )	( △ 30 )
役務取引等利益	1,556	1,615	△ 59	1,583	△ 27
（うち預かり資産関係）	( 1,125 )	( 1,089 )	( 36 )	( 1,092 )	( 33 )
その他業務利益	794	415	379	149	645
（うち国債等関係損益）	792	360	432	202	590
経費	7,577	7,387	190	7,153	424
（うち人件費）	( 3,247 )	( 3,006 )	( 241 )	( 3,110 )	( 137 )
（うち物件費）	( 3,808 )	( 3,961 )	( △ 153 )	( 3,652 )	( 156 )
（うち機械化関連費用）	( 1,233 )	( 1,139 )	( 94 )	( 1,105 )	( 128 )
（うちシステム移行にかかる減価償却費）	( 246 )	( 357 )	( △ 111 )	( 30 )	( 216 )
（うち税金）	( 521 )	( 418 )	( 103 )	( 390 )	( 131 )
一般貸倒引当金繰入額	△ 105	319	△ 424	△ 186	81
業務純益	2,507	1,494	1,013	2,157	350
[コア業務純益（決算ベース）]	[ 1,609 ]	[ 1,453 ]	156	[ 1,769 ]	[ △ 160 ]
[コア業務純益（経営強化計画）]	[ 1,855 ]	[ 1,810 ]	45	[ 1,799 ]	[ 56 ]
経常利益	2,216	894	1,322	1,825	391
当期（中間）純利益	2,607	480	2,127	953	1,654

※上表の計画比及び前年同期比については表上計算により算出しております。

【図表 11】 コア業務純益の計画・実績

(単位：百万円)

	計画始期 (H24/3期)	H25/9月期 実績	H26/9月期 計画	H26/9月期 実績	H26/9月期		
					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	1,799	1,810	1,855	109	56	45
システム移行費用(減価償却費)		30	357	246	492	216	△ 111
コア業務純益(決算ベース)	3,601	1,769	1,453	1,609	△ 383	△ 160	156

- ※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 26 年 9 月期の実績を 2 倍し通期化しております。
- ※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 5 月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）を実施しました。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、システム移行等による人件費の増加を主因に、計画を 96 百万円上回る 6,343 百万円となりました。

分母の業務粗利益は、預かり資産関係手数料の増加や有価証券関係収益が増加したこと等から、計画を 779 百万円上回る 9,979 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 4.34 ポイント下回る 63.56%となりました。

【図表 12】 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)	H25/9期 実績	H26/9期 計画	H26/9期 実績	H26/9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	6,047	6,247	6,343	△ 344	296	96
業務粗利益	19,412	9,125	9,200	9,979	547	854	779
業務粗利益経費率	67.13%	66.27%	67.90%	63.56%	△ 3.57%	△ 2.71%	△ 4.34%

- ※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. 経費及び業務粗利益の始期比については、平成 26 年 9 月期の実績を 2 倍し通期化しております。

### 3 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

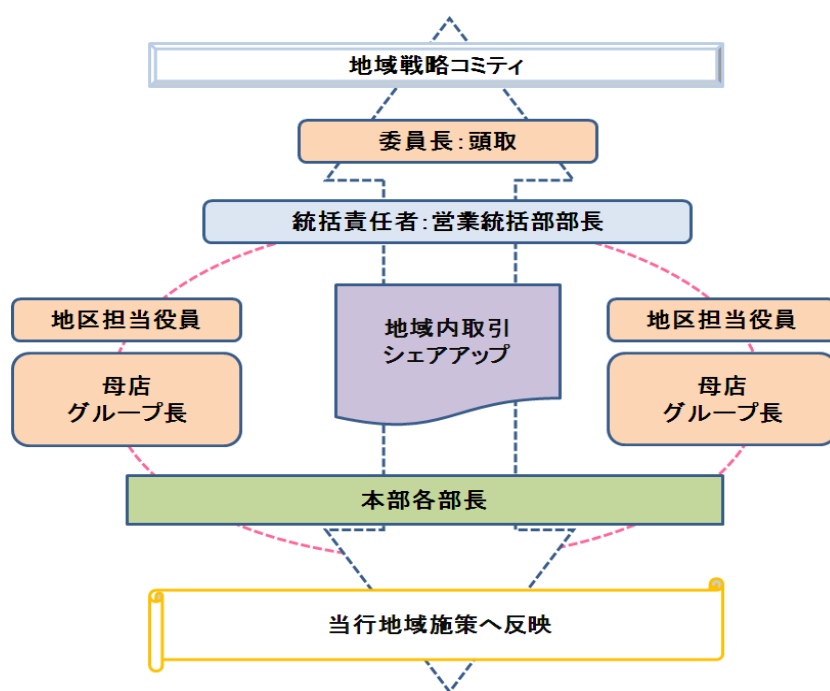
#### (1) 3つの会議体の継続的な機能発揮状況

##### ① 地域戦略コミティの活性化

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、毎月1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・グループ長をメンバーとして、それぞれの地域毎の課題を明確化し、地域の業種特性を考慮した戦略及び施策を議論・検討しており、当行が重点的に取り組む地域の成長ビジネス分野に対しての施策・戦略についても「地域戦略コミティ」において議論を進めております。

これまでも、本コミティで共有する情報（再生可能エネルギー案件やマイクロ投資ファンドの情報等）の活用により、お客さまのビジネスチャンス拡大に貢献しており、本コミティで様々な情報を共有し、積極的にお客さまのビジネスチャンス拡大に資する取り組みにつながる運営に努めてまいります。

【図表 13】 地域戦略コミティの展開イメージ



##### ② 法人推進コミティの活性化

秋田市内営業店と営業推進関連部（営業統括部・地域開発部）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べく「法人推進コミティ」を平成24年7月から設置しております。

秋田市内の統括役員に加え、本店営業部が秋田市内5グループ（中央・東・西・南・北）のグループ会議に参加し、市内店舗間の連携や、お取引先の個別ニーズへの組織対応力の強化、秋田市内のシェアアップについて議論を進めております。

秋田県内の事業先数の30%を占める秋田市内の取引シェアの向上を図るべく、引き続き取り組みを強化してまいります。

### ③ BPR 推進委員会の活性化

平成26年度上半期におけるBPR<sup>2</sup>の推進については、平成26年5月に基幹系システムの移行を実施したことから、新システム上での営業店事務等が安定したこの8月から再開いたしました。当行及び荘内両行の基幹系システムの統合による両行の事務手順の共通化を主体とした事務の効率化を追求していく方針です。

今後は、平成24年7月に設立した「BPR推進委員会」におけるBPR推進を、平成26年7月よりフィデアHD事務企画グループに集約し、フィデアグループ内における組織横断的なBPR推進を展開してまいります。

## (2) マーケット（成長産業及び戦略エリア）戦略

### ① 成長分野への取り組み強化

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

前述の「地域戦略コミティ」の立ち上げにより、地域ごとの課題等を浮き彫りにするとともに、タイムリーかつ有効な方針・対策により本部施策等の浸透を図ることで、地域内取引のシェアアップを目指しております。

また、秋田市内店舗の人材配置等について、「地域戦略コミティ」において十分に検討・審議していくことで、機動的かつ効率的に営業推進態勢を強化することに取り組んでおります。

加えて、当行が進める地域の成長ビジネスへの取り組みをより強化するべく、平成26年2月に地域開発部にニューフロンティアビジネス推進室を新設しました。今後は、地域課題への解決に向け、これまで以上に成長分野への取り組みを強化してまいります。

特に、地域経済の活性化に資する成長分野として、「海外ビジネス」、「アグリビジネス」、「再生可能エネルギー（特に風力発電）ビジネス」、医療介護事業等「シニアビジネス」を挙げ、お客さまの潜在ニーズを積極的に取り込んでまいります。

---

<sup>2</sup> BPRとは、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。

### (3) 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細か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、営業店と営業統括部等営業関連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」に記載いたします。

#### ② 女性行員の活躍機会拡大

##### (イ) 女性行員登用の状況

女性支店長及び女性マネジメント職（支店長を除く）ともに増加しており、特に女性支店長は、インターネット専用支店を含む全 83 カ店中、個人リテール店舗及びインスタブランチ（以下、「ISB」）を中心に 15 カ店へ配置しております。

今後も、女性のしなやかな感性やおもてなしの視点を経営に反映させるべく、マネジメント職<sup>3</sup>に占める女性の割合を平成 29 年度までに 30%まで高めること等を目標とする「Plan30」を推進してまいります。

女性の積極的登用を進め、新たな組織・人材の可能性を切り拓き、企業価値の向上を企図してまいります。

【図表 14】 管理職を含む女性マネジメント層の推移

(単位：人)

	H24/4/1	H24/10/1	H25/4/1	H25/10/1	H26/4/1	H26/10/1
マネジメント職	425	416	402	409	416	415
男性	332	320	305	302	310	308
女性	93	96	97	107	106	107
うち女性支店長	6	9	11	12	12	15
女性管理職比率	21.9%	23.1%	24.1%	26.2%	25.5%	25.8%

##### (ロ) 女性登用に向けた研修等の実施状況

女性活躍機会拡大へ向けた取り組みの一貫として、平成 26 年 2 月に創設した企業内大学「HOKUTO Women's College (ほくとウーマンカレッジ)」の第 1 期 (28 名) が平成 26 年 7 月に修了し、平成 26 年 10 月より第 2 期 (20 名) を開校しました。

<sup>3</sup> 「マネジメント職」とは、部下を持つ職務以上の者、部下を持たなくてもそれと同等の地位にある者と定義し、各部店において各係（営業・融資・渉外）を統括する担当役席及び管理職（支店長、副支店長等）に占める女性の割合の向上を図ることに、「Plan30」の目標を修正しております。

第2期のほくとウーマンカレッジは、「新しい自分づくりへの挑戦意欲向上」、「ビジネススキルの習得と活用により新たな強みをつくる」、「前例や慣習に捉われない感性・視点の醸成」を主な目的として開催しております。

また、育児休暇者・産休取得者向けの復職支援研修を開催するなど、産後の円滑な復職に向けての支援や家庭と仕事の両立支援等を行い、女性が育児をしながら働き続けやすい環境づくりを推進しております。

#### (ハ) 新たな職能開発の推進状況

企業内大学「HOKUTO Women's College」では、マーケティングをカリキュラムに取り入れ、女性の視点を活かした顧客づくりを考えるとともに、今後のキャリア形成についても学ぶ機会を設けています。グループワークを通じてのチャレンジ意欲醸成や階層を越えた交流により、女性ネットワーク構築、自身のキャリアビジョンに対する意識啓発の変化等の効果も期待されております。

また、企業内大学「HOKUTO English College」では、事務局として本部や営業店に所属する女性行員6名が中心に企画・運営を行っており、平成26年4月より開校した第1期「新入行員クラス」(47名)に加え、平成26年10月には、第2期「公募クラス」(10名)を開校し、お客さまのグローバル展開を支える基礎づくりや秋田県のグローバル化を支えるための英語力を高めることを目的に取り組みを進めております。

加えて、将来の経営幹部育成のための企業内大学「HOKUTO Leader College (ほくとリーダーカレッジ)」は、女性行員3名を含む22名の参加により、マーケティング、経営戦略、事業戦略のほか、ロジカルシンキング・プレゼンテーション等を中心としたカリキュラムを推進し、自律型人材の育成を図っております。

### 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

秋田県の人口減少に伴う労働力減少へ対応するには、女性やシニア層の人材活用が必要であり、政府が推し進める成長プランを踏まえた「産業の新陳代謝」の面からも、創業サポートを重要な施策と位置づけ取り組んでおります。

平成26年9月期における創業支援制度融資の実績は18件となり、その内4件について女性起業家に対する創業資金の資金供給を行っております。

また、平成26年10月に開講した企業内大学「HOKUTO Women's College」2期生は、「これからのお客さま戦略を考える」をテーマに約半年間の予定でワークショップを行っており、消費者心理やマーケティングなど女性の起業支援強化につながる人材育成に取り組んでおります。

【図表15】平成26年9月期における創業支援制度融資の実績 (単位:件、百万円)

	貸出件数	当初貸出額
創業・新事業向け貸出	18	129
うち女性起業家向け	4	21



#### 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推進状況

平成 25 年 12 月、お客さまからの電話でのお問い合わせに専門的に対応する「コンタクトセンター」を設置いたしました。本センターは、お客さまからのお問い合わせに対応するほか、電話を媒介としてお客さまの声を広く捉え、営業戦略に反映させるマーケティングに活用しております。

平成 26 年 9 月からは、帰宅後のお客さまにもご利用いただけるよう、営業終了時間を平日 19 時まで 2 時間延長しております。(変更後:平日 9:00~19:00、従前:平日 9:00~17:00)

今後も、「まごころ」「気遣い」を念頭に置きながら、個人リテール取引拡大に向けたアウトバウンドの推進を強化してまいります。

##### (ロ) インターネット専用支店「あきたびじん支店」の開設

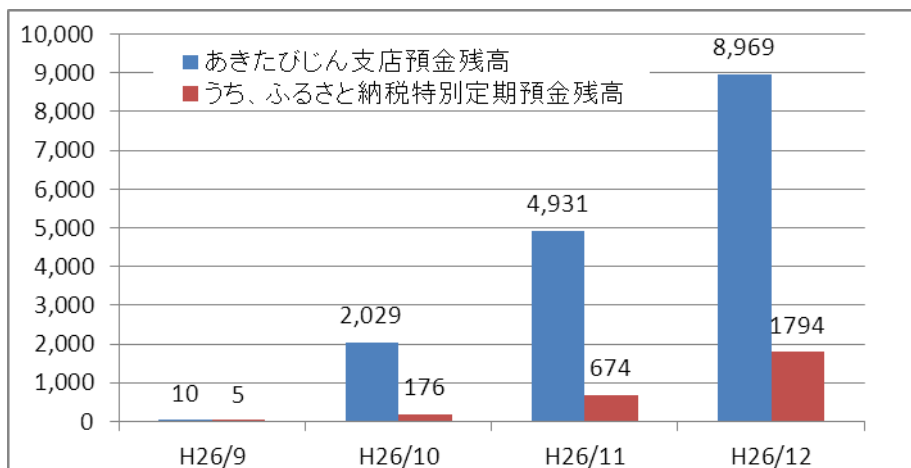
平成 26 年 9 月、店舗・窓口を持たないインターネット上の支店「あきたびじん支店」を開設いたしました。「あきたびじん支店」では、インターネット上から口座開設の申し込みができるほか、お振込み・残高照会等の様々な商品・サービスについて、24 時間便利にご利用いただけます。「あきたびじん支店」の開設により、お近くに店舗のないお客さまや営業時間中のご来店が困難なお客さまの利便性が格段に向上いたしました。

また、「あきたびじん支店」では、「秋田への想いをつなげたい」をコンセプトに、地元秋田を応援する企画を実施しており、「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。

開設以降、首都圏のお客さまからの預入を中心に預金残高は順調の増加し、平成 26 年 12 月末現在で 89 億円となっております。

今後も、秋田県を応援する企画等を組み入れながら、新しいお客さまの獲得を目指してまいります。

【図表 16】 あきたびじん支店の預金残高推移 (単位: 百万円)



## (ハ) トスアップモデルの構築状況

平成 26 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（以下：LPA）への総来店客数が 1,282 先（前年同期比△118 先）と減少した一方で、トスアップモデルの活動が積極化し、営業店スタッフからのトスアップが 1,151 件（前年同期比+98 件）と増加しました。

【図表 17】 LPA 分野における実績

（単位：先、件）

項目	H26/9 期	H25/9 期	前年同期比	(参考)H26/3 期
総来店客数	1,282	1,400	△118	2,611
トスアップ件数	1,151	1,053	+98	1,948
保険受付件数	1,869	2,191	△322	4,321

また、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）の実績は、【図表 18】のとおりで、チャネル融合による集客増加と取引拡大を推進するトスアップモデルは徐々に浸透しつつあります。

特に保険相談は 30 歳～40 歳の資産形成層の来店が 40%を占め、NISA 契約へつながるケースが特徴となっております。

【図表 18】 平成 26 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

住宅ローン/無担保ローン		定期預金増加額	ブライトワン契約	NISA 契約
12 件	114,300 千円	17,350 千円	19 件	12 件

## ⑤ 預かり資産推進態勢の強化

### (イ) 投資信託

消費税率再引き上げをめぐり、国内景気は不透明感が強まっているものの、日銀の追加金融緩和を通じた円安進行による企業業績の上方修正、堅調な雇用所得環境や企業の設備投資計画の増加は変わらず、国内経済は穏やかな成長が続くものと考えております。

また、外的要因としては「イスラム国」などの地政学的リスクやエボラ出血熱の感染拡大などの懸念材料はあるものの、回復基調にある米国景気に支えられ、お客さまの投資姿勢に変化はないものと考えております。

当行は、少額投資非課税制度（NISA）制度のもと、投資信託保有顧客の裾野拡大に取り組んでおり、減少を続けてきた投資信託保有顧客数が平成 26 年 7 月以降増加に転じております。引き続き職域でのコンサルティングの強化やお客さまセミナーの開催頻度増加等により、資産形成層との接点増加を図り、金融リテラシーの向上とともに資産形成層の資産形成に資する取り組みを強化してまいります。

当行の投資信託保有顧客は高齢者が多く、NISA スタート前と比較して、毎月分配型ファンドが売れ筋であることに大きな変化はありません。一方で、長期投資に向けたバランス

型ファンド等の販売が徐々に増加傾向にあります。当行は、投資初心者向けのリスク低減型ファンドやNISA 制度に見合ったリスクコントロール型ファンド、非毎月分配型ファンド等、ファンドラインアップの充実に努め、それぞれの顧客層に見合ったファンドの提案に努めてまいります。

また、販売担当者の育成を強化するため、平成 26 年 10 月に、預かり資産教育専担者である SIT（スペシャル・インストラクター・チーム）を 4 名から 5 名に増員しております。販売担当者のさらなるレベルアップを図り、タイムリーな商品提案やアフターフォローを確実に行之、お客さまが真に必要とする情報の提供に努めてまいります。

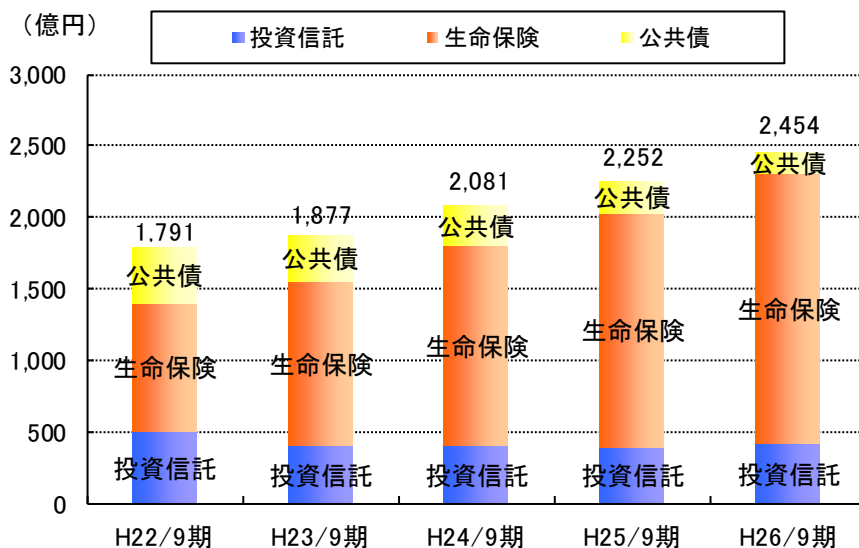
### （ロ） 一時払生命保険

全国一高齢化が進展する秋田県においては、お客さまの「遺す」ニーズは根強いものがあります。また、比較的若い層のお客さまを中心に、資産運用としての個人年金保険のニーズは底堅いものがあります。

当行は、保険本来の「遺す」、「殖やす」、「貯める」機能の提案スキルのレベルアップに努めておりますが、とりわけ「遺す」ニーズへの対応については、相続等の知識向上を含めた提案スキルを強化し、お客さま一人ひとりのニーズに見合った商品の提案に努めてまいります。

また、お客さまの相続等ニーズや資産運用に資するため、お客さまのニーズに見合ったタイムリーな商品ラインナップの充実に努めてまいります。

【図表 19】 預かり資産残高の推移



### ⑥ 資産承継・法人保険等コンサルティング業務の強化

少子高齢化が進む秋田県において、企業の重要な経営課題である「事業・資産承継問題」に本部・営業店が一体となって能動的かつ積極的に関与し、事業・資産承継相談件数の増加につなげ、総合的なコンサルティング提案を対応・強化しております。

平成 26 年度上半期には、資産承継等に関連した 103 件のご相談を受け付け、株価算定・相続税試算等の支援を実施しており、お客さまからは、今後の資産承継対策の方向性が決定した等の一定の評価を頂いております。

今後も、円滑な企業存続のサポートと永続的な取引基盤の確立に努め、提携先との連携を含め、法人及び個人双方の側面から、中長期的かつ多面的なコンサルティング提案に努めてまいります。

## ⑦ バンカシュアランス<sup>4</sup>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 26 年度上半期は、今後のバンカシュアランス業務の定着、拡大を見据え、大幅に人員・体制変更を実施しました。

前年同期比で LPA 人員数は 27 名と増減ありませんが、期中新規 LPA が 5 名（既存 5 名は営業店長 1 名、関連会社出向 1 名、退職及び派遣終了 3 名）と体制を変更し、新規人材の育成を強化しております。

### (ロ) 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 24 年度より活用開始した「保険 CRM<sup>5</sup>システム（保険顧客管理システム）」について、詳細な顧客情報や対面情報等の入力が増えつつあり、お客さまへの適時的確なサービス提供（イベントベースマーケティング、クロスセル）に有効活用すべく、体制構築を継続中です。

アフターフォロー体制については、従前、LPA の駐在する保険相談拠点（店舗）が対応しておりましたが、業容拡大を踏まえ、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作るとともに、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しております。

また、金融サービス事務センターにおいては、申込書類等の記載内容に対する検証と保険募集時の募集状況記録についてのモニタリングを全量実施し、適正な募集がなされているかの検証と指導を徹底するなど、内部事務管理・コンプライアンスの強化に向けた取り組みをしております。

---

<sup>4</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と定義しております。

<sup>5</sup> CRM は、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。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。

## ⑧ 人材開発

### (イ) 研修メニューの拡充

激変する世の中のスピードや変化に対応できる力、自分の意見を持って判断する力などを備え持つ人材の育成を目的に、階層別、業務別の研修、企業内大学「HOKUTO Women's College (ほくとウーマンカレッジ)」、「北都 Leader College」、「HOKUTO English College」を実施しております。

階層別の研修では、フィデアグループである当行と荘内銀行の合同研修「フィデアリーダーシップ研修」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、多くの刺激を身につけられる交流の場としても機能しております。

業務別の研修では、個人ローン推進力向上のため、少人数での実践形式にこだわった「出前研修 (初級者向け・中級者向け)」の実施や、人口減少先進県として増加傾向にある事業承継の相談に対応する「法人営業研修 (事業承継編)」を開催しております。

また、平成 26 年 5 月に基幹系システムの移行を行い、新システムに伴うマニュアル理解や端末操作の習熟向上を目的とした研修を、平成 25 年度から続けて開催しております。

今後も、フィデア HD が掲げている「地域の『舞台づくり』、革新の『土台づくり』」を実践する人材の育成を進めてまいります。

### (ロ) スキルバロメーターの活用状況

「職能開発のロードマップ」としてスキルバロメーターを平成 24 年 6 月から導入し、6 ヶ月ごとに自身のスキルを可視化し、自己啓発促進の一助に活用しております。

また、スキルバロメーターは、部下の成果や成長を確認しながらコーチングが出来る「マネジメントツール」としても有効活用しております。

## (4) 経営の効率化

### ① 人件費管理体制の強化

平成 26 年 9 月期における人件費の実績は、計画比+240 百万円となりました。基幹系システム移行に伴う時間外勤務の増加、システム移行担当人員捻出のため出向者を抑制したこと、及び関連子会社である北都銀ビジネスサービス株式会社との合併 (平成 26 年 7 月 1 日付) 等が主因です。今後は、各部店における業務の効率化や適正な人員配置に努め、契約行員や嘱託行員の活用も図りながら、適正な人件費管理を進めてまいります。

【図表 20】 人件費の実績

(単位：百万円)

	計画始期 (H24/3期)	H25/9期 実績	H26/9期 計画	H26/9期			
				実績	始期比	前年同期比	計画比
人件費	6,355	3,110	3,007	3,247	139	137	240

※始期比については、平成 26 年 9 月期の実績を 2 倍し通期化しております。

## ② 物件費の適正化

平成 26 年 9 月期における物件費の実績は、計画比△153 百万円となりました。平成 26 年 5 月の基幹系システム移行の影響から機械化関連費用は前年同期比増加しましたが、その他の経費の削減により、計画内に止まりました。

今後も、効率的な経費運営により、適切なコスト管理を実施してまいります。

【図表 21】物件費の実績

(単位：百万円)

	計画始期 (H24/3期)	H25/9期 実績	H26/9期 計画	H26/9期			
				実績	始期比	前年同期比	計画比
物件費	7,361	3,652	3,961	3,808	255	156	△ 153

※始期比については、平成 26 年 9 月期の実績を 2 倍し通期化しております。

## (5)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

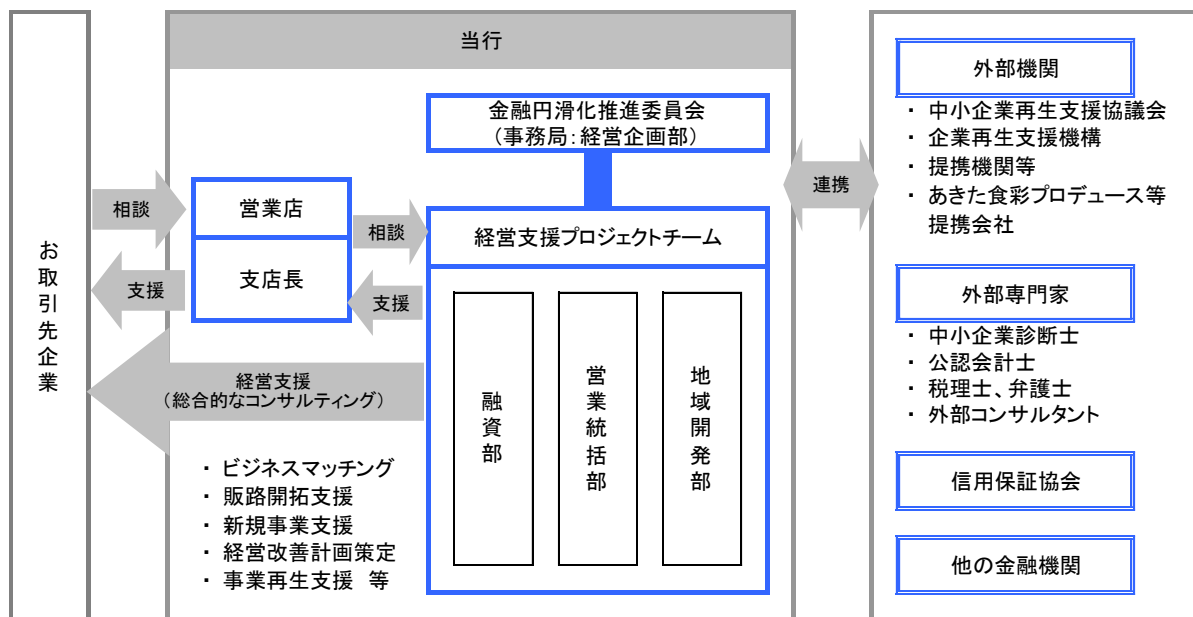
#### (イ) 組織体制の整備・人員の配置

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、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（現：地域開発部）、営業店サポート部（現：営業統括部）、営業戦略部（現：ライフプランアドバイザー部）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、経営改善・事業再生支援先等に対して集中的にコンサルティング、ビジネスマッチング、情報提供等を行っております。

平成26年7月より、活動の軸足を、これまでの事業の改善支援・再生支援から、本業支援や地域活性化につながる新規融資に移すため、所管部（事務局）を融資部（金融円滑化推進室）から経営企画部に変更しております。

【図表 22】 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、企業の再生支援で多くの実績がある日本政策投資銀行より人員の派遣等を受けて、当行子会社「株式会社北都ソリューションズ」を設立しております。株式会社北都ソリューションズにて企業再生のノウハウを取得した人材を当行の融資部に配属し、お取引先企業の本業の収益改善、事業面の支援を行える人材を確保するとともに、行内で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、それぞれが外部の専門家や機関との人脈を

確保しています。

その他に、平成 24 年 10 月より、女性を含む若手・中堅層の融資基礎力の養成を図るため「融資基礎力養成研修」を行っております。また、特に融資担当の女性を一層レベルアップさせるため、同年同月より、営業店の女性 1 名を融資部に 3～6 ヶ月間配属し、集中的に実地指導を行ったうえで再び営業店に配属しております(平成 26 年 9 月までに 5 名を実施しております)。

平成 26 年 10 月からは、これらの取り組みの効果を一層発揮するため、OJT<sup>6</sup>を組み入れた人材育成にも取り組んでおります。

## 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

お取引の中小企業、特に小規模・零細事業者の多数は、多岐にわたる経営課題等を抱えております。お取引先企業に提供すべきソリューション、コンサルティングの内容も高度化・多様化しておりますので、限られた経営資源で効率よく対応するために、中小企業再生支援協議会や認定支援機関などの外部機関や外部専門家等を積極的に活用しております。

また、借主の属性（債務者区分や企業の規模等）による利用制限及び債権者の属性（金融機関、事業法人等）や資金使途等による利用制限のない「資本性借入金<sup>6</sup>」として DDS<sup>7</sup>を経営改善の一環として導入しており、平成 26 年度上半期は 2 先について、DDS を活用しております。

---

<sup>6</sup> 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。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。

<sup>7</sup> 資本性借入金とは、金融機関が企業の財務状況等を判断するにあたり、負債ではなく、資本とみなすことが出来る借入金。

<sup>8</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。



## (6)健全な有価証券ポートフォリオの構築

平成26年9月末の有価証券残高は4,757億円となり、平成26年3月末比+227億円増加しました。資産別残高は「債券」が3,852億円（平成26年3月末比△74億円）、「株式」は186億円（同+29億円）、「その他」は718億円（同+272億円）となっております。

「債券」は国内金利が低位で推移する環境下、将来的な金利上昇リスクに配慮し、前年度末程度の残高を維持しました。「株式」は中長期的な株価上昇を展望し、残高をやや増加しております。「その他」は投資対象の拡大/手段の多様化を進め、外貨建外債を中心に残高の積み上げを図りました。

資産毎の構成比率は、「債券」が80.9%（平成26年3月末比△5.7Pt）、「株式」が3.9%（同+0.5Pt）、「その他」が15.0%（同+5.2Pt）となっております。

平成26年9月末の評価損益は123億円（平成26年3月末比+38億円）となりました。

資産別では、良好な投資環境を背景に「債券」が47億円（平成26年3月末比+11億円）、「株式」が18億円（同+10億円）、「その他」が57億円（同+17億円）と、全資産科目において増加しました。

【図表23】平成26年9月末有価証券残高及び評価損益の状況

（単位：残高 億円、評価損益 百万円）

	平成26年3月末			平成26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	4,530	100.0%	8,548	4,757	100.0%	12,382	+227		+3,833
債券	3,927	86.6%	3,628	3,852	80.9%	4,739	△74	△5.7pt	+1,110
株式	157	3.4%	839	186	3.9%	1,857	+29	+0.5pt	+1,017
その他	446	9.8%	4,080	718	15.0%	5,785	+272	+5.2pt	+1,705

今後の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核として、「安定した利息収益確保」に取り組んでまいります。

また、当面、日本銀行による巨額の国債買入れを背景に国内金利は比較的低位での推移を見込んでおりますが、一方では、デフレ脱却期待の高まり等により将来的な金利上昇リスクは高まりつつあります。こうした状況の下、「債券」からのアロケーションシフトも視野に入れつつ、デュレーションの調整等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。

加えて、「株式」、「その他」は中長期的な視点から、投資資産の分散及び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を進め、金融市場の急激な変動にも対応できる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・役員報酬の決定及び監査を実施し、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 4 名）により構成され、法令で定められた事項やグループ経営の基本方針及びグループ経営上の重要事項に係る意思決定をするとともに、取締役及び執行役の職務の執行状況を監督しております。

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、信用リスクグループ、市場リスクグループ、システムリスクグループ（平成 26 年 11 月より「ICT リスクグループ」に組織改定）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。

フィデアグループとして進めるオープンプラットフォーム戦略の一環として、リスク管

理機能をフィデア HD に集約しております。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。

リスク管理関連の各グループ間では、必要に応じて CRO（最高リスク管理責任者）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。

【図表 24】 フィデア HD における所管部署と拠点

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

## 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。

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「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) 「自己資本の額」による総与信額ベースでの上限管理

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、発生の都度及び半年毎に、取締役会の承認を要する仕組みとしておりましたが、新自己資本比率規制（バーゼルⅢ）適用開始に伴い、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に 10%に統一することにより、上限管理を強化いたしました。

なお、同基準の超過先については、フィデア HD に対しても、発生の都度及び半年ごとの報告を継続して行ってまいります。

###### B) 信用格付別の未保全与信額ベースでの上限管理

4段階の信用格付別に、未保全（未使用枠を含む）の与信上限額を設定しております。

基本的には、個別行の基準である Soft Limit を上限とする運営としておりますが、已むを得ずこれを超える場合には、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検討のうえ、Hard Limit（フィデアグループとしての合算基準）を上限とする与信増加を承認するとともに、フィデア HD に報告することとしております。

さらに、Hard Limit を超過するにあたっては、フィデア HD クレジットコミティによる承認を必要とする建付けとし、同コミティにおいて、当該与信先に対する L 方針（＝今後の取引方針、L1：未保全増加対応、L2：現状維持、L3：未保全圧縮）及び個別 Limit（個社別の未保全与信額上限）を設定しております。Hard Limit 超過先向け未保全与信額推移については、四半期毎にモニタリングする一方、L 方針と個別 Limit の妥当性については、年 1 回、フィデア HD クレジットコミティにて見直しを実施しております。

また、このベースでの管理においても、従前「単体与信先の 1.2 倍」としていたグループ与信先向け上限を、上記 A) 同様、「単体与信先と同金額」まで引き下げいたしました。

なお、本年 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の態勢についても整備し、大口信用供与規制の遵守と信用集中リスクの抑制を図っております。

##### (ロ) 業種別与信管理態勢

引き続き、リスクが高いと判断されるいくつかの業種を選定し、当該業種に属する与信

先向け与信を基本的に抑制する方針をとっております。

四半期毎に対象業種の合計与信額、未保全額をモニタリングし、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、対象業種内での個社への与信集中状況、信用格付別分布状況等も含めた管理態勢を構築しております。

## 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に加え、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する案件組成や問題債権の管理を行ってまいりました。

平成26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するとともに、今後の対応方針を協議する「クレジットレビュー」を行い、延べ18先について経営に報告し問題認識の共有化を図るとともに、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26年度上半期は延べ52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26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10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14先となっております。

平成26年度上半期においては、破産更生債権等が167百万円、危険債権が200百万円、要管理債権が1,355百万円それぞれ減少し、開示債権が前半期末比1,723百万円減少したことから、開示債権比率は前半期末比0.30ポイント低下いたしました。年度末計画とは0.21ポイント乖離しておりますが、今後も上記取組みと合わせ、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25】金融再生法ベースの開示債権の推移（単体）

（単位：百万円、％）

	H25年9月 実績	H26年3月 実績	H27年3月 計画	H26年9月 実績	年度末 計画比
金融再生法開示債権額 (A)	26,506	23,575	18,250	21,852	3,602
総与信額 (B)	769,049	791,751	739,200	816,998	77,798
金融再生法開示債権比率 (A) / (B)	3.44	2.97	2.46	2.67	0.21

## 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 26 年度上半期は、政策投資部門への資本配賦を減額し、純投資部門へ増額配賦することで、リスク資本の有効活用を図りました。

平成 26 年度下半期は、各種分析・シミュレーション（詳細は、下記「(ホ)適切なリスク資本の配賦」ご参照）に基づき市場部門への資本配賦を減額し、マーケットの変調等への備えとして配賦留保額を増額確保しております。

今後は、引き続き各種分析・シミュレーションに基づいた適切な限度枠を設定していくほか、平成 26 年度より取り組みを推進している外国債券の金利リスク管理を重点課題と認識し、海外金利感応度の限度枠（10BPV 枠）設定等の検討を進めてまいります。

### (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。

平成 26 年度上半期は、チェックポイントへの抵触はございませんでした。平成 26 年度下半期のチェックポイントは、概ね評価益を維持できる水準となっており、相場下落局面においても評価益を確保した状態で運用方針の見直しが可能な態勢となっております。

### (ハ) ストレステストの高度化

「ヒストリカルシナリオ（第 1 のカテゴリー）」「想定シナリオ（第 2 のカテゴリー）」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 のカテゴリー）を継続的に実施しております。

平成 26 年度上半期は、チェックポイントまで相場が急落した後、「相場が元の水準まで戻るケース」「さらに相場が悪化するケース」といった相場急変動シナリオを複数設定し、オペレーションの有無によるポートフォリオの収益性・評価損益に与える影響を試算いたしました。各ケースでの影響度を比較することで、オペレーション（アクションプラン）の有効性を検証し、その結果を経営会議宛報告しております。

また、平成 26 年度より取り組みを開始した外国債券について、「ヒストリカルシナリオ（第 1 のカテゴリー）」におけるストレステストを実施し、経営会議宛報告（6 月末基準）

いたしました。

なお、平成 26 年度上半期以降は、米ドル建債券の残高の積み上がり状況を勘案し、米国イールドカーブの複数のストレスシナリオを規程に定め、月次でストレステストを実施・報告する体制としております。

【図表 26】 当行のストレステストの概要

第 1 のカテゴリー	： 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 のカテゴリー	： 一定の市場変動を想定 (ex. 株価 10%下落等)
第 3 のカテゴリー	： 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

検証、規程等の整備を経て、平成 25 年度下半期より市場リスク管理システムを更改いたしました。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。

さらにシステム更改以降、「リスク・リターン分析」「リスク量シミュレーション」による効率的な資本配賦計画の策定や、「GPS (グリッド・ポイント・センシティブティ) 分析」に基づくイールドカーブリスクに配慮した金利リスク管理の実践など、同システムの有効活用によりリスク管理の強化を進めております。

今後も引き続き、システムを活用し分析力の向上を図るとともに、シミュレーション機能の拡充等を進め、リスク管理の高度化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 26 年度上半期の資本配賦計画においては、効率的な資本運営の観点から、「リスク・リターン分析」「資本効率性 (RAROC) 向上」「必要リスク枠」の 3 つの側面からの分析に基づくリスク資本配賦を実施いたしました。さらに、新たな取り組みとして、想定レンジに基づく各市場のリスク・リターンを試算し、有価証券活動計画における運用方針の妥当性を検証いたしました。今後も引き続き、こうした多面的な分析をすすめ、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、常務取締役及び本部部長を委員とする法令等遵守委員会（平成 15 年 4 月設置）を、四半期毎及び必要に応じて開催し、コンプライアンスに係る事案について協議しております。平成 26 年度は 9 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 26 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 26 年 4 月に反社会的勢力対応への対応に係る監督指針等の改正と関係遮断の徹底、7 月に保険募集に際しての禁止行為の徹底、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1名と大手金融機関での役員経験者3名、計4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名を社外取締役を選任しているほか、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 26 年 9 月期における中小規模事業者等向け貸出残高は 2,941 億円（始期比+82 億円、計画比+81 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に伴い、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、当行では、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）、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。

【図表 27】 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)	H25/9期 実績	H26/9期 計画	H26/9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	288,618	286,000	294,113	8,286	5,495	8,113
総資産	1,216,012	1,296,246	1,216,500	1,332,285	116,273	36,039	115,785
中小規模事業者等向け 貸出比率	23.50%	22.26%	23.51%	22.07%	△ 1.43	△ 0.19	△ 1.44

(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

### (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リレーション営業の徹底

平成 23 年 10 月より、フルバンキング店舗等 58 カ店にカスタマー・リレーションシップ・マネジメントシステム（以下、「CRM システム」）を導入いたしました。

当行では、お客さまの課題解決のためには、情報収集はもとより、時系列での蓄積や、共有が重要と認識し、本部・営業店において積極的な活用を進めております。

この「CRM システム」を活用し、お客さまとの接点の量と質を深め、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が「地域密着型金融」の本質であると理解しております。

今後は、よりリレーション営業を徹底するべく、システムの抜本的な見直しも含めた利便性の向上を図り、中長期的スパンでの収益力向上へ結び付けてまいります。

### (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

急速に進展する人口減少や高齢化などにより、秋田県内のマーケットは縮小傾向にあります。このような環境下において、お客さまとの接点を強化し、取引深化を図ることが、当行の業容の発展が図れる近道と認識し、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、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活動を、営業店と本部が連携して展開しております。

また、「CRM システム」にてお客さま有効情報の蓄積を進めており、今後、適宜「CRM システム」のカスタマイズを進めながら利便性の向上を図り、営業店での更なる利活用を推進し、ニーズの喚起・収集・発掘に努め、ソリューション提供によりお客さまの課題解決に努めてまいります。

### (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並びに有益情報を、当行全体で共有し、顧客課題解決に向けた体制へ強化するべく、営業統括部に情報トレーダーを1名配置しております。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管理しており、いつでも情報共有ができる状況にしております。

### (ハ) ソリューション提案と進捗管理の状況

グローバル化の進展や、急速に進展する人口減少・高齢化など、経済環境が目まぐるしく変化している中、お客さまのニーズも多様なものとなっています。

当行では、そんなお客さまのニーズに幅広く対応するべく、M&A、事業承継の他、ABL（動産担保融資）、マイクロ投資などのソリューション業務の拡充を図っております。

また、営業店の顧客課題対応への支援を強化するべく、営業店サポートシートを制定し、本部の専門チームが支援する態勢を構築しており、その進捗管理については、対応状況などの経過管理を、地域開発部にて行っております。

## 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 10 月に、フィデアグループとして、タイ国投資委員会（Thailand Board of Investment 略称：BOI）と提携いたしました。BOI と地方銀行の業務提携は全国で 4 件目であり、東北ではフィデア HD が第 1 号の業務提携先となります（平成 25 年 10 月時点）。フィデア HD は、平成 22 年 8 月にカシコン銀行と提携済みであり、タイにおける 2 先目の業務提携先となります。タイ国におけるビジネス情報の発信を更に充実させるとともに、

お取引先企業へのよりきめ細かな進出サポートを提供することができるようになりました。

また、平成26年1月にバオベトホールディングス（本社：ベトナム ハノイ市）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。同社との業務協力協定を締結する日本で最初の地域金融機関となります。バオベトホールディングスは、生命保険・損害保険会社、銀行、証券会社、投資顧問会社を傘下に持つベトナム最大の保険・金融グループとして、ベトナム国内において保険関連業務を中心とした幅広い金融サービスを提供しております。

加えて、平成26年8月に韓国外換銀行（本社：大韓民国 ソウル市）とフィデアHDの間で、東北の金融機関としては初となる包括的業務提携契約を締結いたしました。韓国外換銀行は、韓国の銀行中総資産で第二位のハナ金融グループのグループ銀行であり、世界23カ国に91拠点（平成26年6月時点）を有するなど国際業務に強みを持つ、韓国最大の外為銀行です。

フィデアグループは今後も、アジアを中心とした海外金融機関等との連携を活かした金融情報サービスの充実を図るとともに、東北地方の豊富な魅力を積極的に海外に発信し復興の動きにつなげるべく取り組んでまいります。

#### （ロ） アグリビジネスへの取り組み状況

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」（3名）を配置しており、1次産業者（生産者）の状況把握と事業提案を、平成26年9月末までに45先に対して実施しております。その中で、専門家派遣・補助金等のアドバイス等により7先が事業開始、8先が事業準備に着手しております。

また、東京事務所に駐在員を配置し、秋田県東京事務所等と秋田県産品の販路開拓に向けた行政との連携を強化しております。

#### （ハ） 風力発電ビジネスへの取り組み状況

フィデアグループが出資する株式会社ウェンティ・ジャパンと連携し、今後45基の風車建設資金の資金供給を計画しております。また、地元関連産業の拡大発展と風力発電機の製造に関わる産業創出を目指してまいります。

加えて、風力事業の増加に伴い、県内送電網の整備のための特別目的会社（SPC）である「秋田送電網株式会社」を北都銀行、丸紅株式会社（本社：東京）、株式会社秋田銀行の3社で設立しました。秋田県内の送電網の強化を実施し、今後、更なる風力発電の導入拡大に寄与してまいります。

#### （ニ） シニアビジネスへの取り組み強化

人口減少や少子高齢化の進行が著しい秋田県が進める第2期「ふるさと秋田元気創造プラン」（平成26年4月、秋田県が制定）において、医療・介護・福祉分野への取り組みを重要な位置づけとしております。特に、これまでの医療福祉サービスの拡充策だけでなく、医療産業の創造や移住対策等地域が活性化するための戦略が計画の柱の一つとなっております。

す。当行のシニアビジネスへの取り組みは、そうした秋田県の課題と新たなプランに則し、「医療福祉企業取引の拡大」、「企業の新産業と雇用創出」、「秋田の基本課題克服提言」の3つを基本方針として推進しております。

上記の方針に基づき、当行は、国が推進する「個室ユニット型」の特別養護高齢者向け住宅や、サービス付高齢者住宅を核とし、地域住民へ開放するミニスーパー、フードコート併設施設の展開等に対する支援を実施しております。後者は、災害時には食料や日用品を備蓄品として活用することで民間型防災拠点の機能も担い、今後、公共性と経済性を兼ね備えた「秋田モデル」としての発展が期待されております。

当行では、今後も既存の医療福祉サービスの拡充策だけに依らない、新たなビジネスモデル事業の創出を推進してまいります。

### (3) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化への取り組み状況

#### 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26年9月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、早期事業再生支援、事業承継支援については計画を下回ったものの、経営相談業務においては計画比+166先、保証・担保に過度に依存しない融資において計画比+64先の結果となりました。特にお取引先企業の本業支援に関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る結果となっております。

お取引先企業の総数は、秋田県内における事業者の高齢化等に伴う廃業者数の増加等に伴う事業所数の減少等により、計画比△288先の10,227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2.21ポイント上回る7.36%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のサポート及びニーズが高まる事業承継等に対し積極的に取り組んでまいります。

【図表 28】 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)	H25/9期 実績	H26/9期 計画	H26/9期 実績	H26/9期		
					始期比	前期比	計画比
創業・新事業開拓支援 <sup>注1</sup>	31	29	33	18	△13	△11	△15
経営相談 <sup>注2</sup>	476	700	473	639	163	△61	166
早期事業再生支援 <sup>注3</sup>	2	8	10	8	6	0	△2
事業承継支援 <sup>注4</sup>	0	1	3	1	1	0	△2
担保・保証に過度に依存しない融資促進 <sup>注5</sup>	16	13	23	87	71	74	64
合計 経営支援取組数(a)	525	751	542	753	228	2	211
取引先企業の総数(b) <sup>注6</sup>	10,457	10,571	10,515	10,227	△230	△344	△288
経営改善支援等取組先割合(a)/(b)	5.02	7.10	5.15	7.36	2.34	0.26	2.21

(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 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  
「フィデア中小企業成長応援ファンド」等による出資先  
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 「中小企業支援ネットワーク強化事業」を活用した先  
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  
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  
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  
「ほくと成長戦略ファンド」の取組先数（融資実行先数）  
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 人材を派遣し再建計画策定等を支援した先  
DES、DDS、DIPファイナンス等を活用した先  
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  
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  
③ 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対する融資として、公的制度を利用した資金供給により創業や事業革新等の支援を行っております。また、「フィデア中小企業成長応援ファンド」の活用により、成長が見込まれる創業先等の掘り起こしに取り組んだものの、平成26年度上半期において出資実行には到りませんでした。このため、平成26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18先で計画を15先下回る結果となりました。

平成26年度下半期は、お取引先企業へのタイムリーな情報提供と公的制度の活用に努め

るとともに、「フィデア中小企業成長応援ファンド」の活用による成長見込先支援に努めてまいります。

また、秋田県信用保証協会と連携し創業商品の開発を進めつつ、ニューフロンティアビジネス（再生可能エネルギー事業・アグリ・シニアビジネス等）に代表される成長産業への取り組みを強化することで、創業や新事業展開への関与を高めてまいります。

### 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50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。

お取引先企業の潜在能力と事業の持続可能性等に応じて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）に担当先を割り振り、継続的な訪問等による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おります。

また、平成24年12月、お取引先企業の経営改善支援をより強力に推し進めるため、融資部、地域開発部、営業統括部、経営企画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、経営改善・事業再生支援先等に対して集中的にコンサルティング、ビジネスマッチング、情報提供等を行っております。

#### (ロ) ビジネスマッチング支援への取り組み

昨年に引き続き、平成26年9月にあきた食彩プロデュースと共催で、食品事業に特化した「食マッチングフェア2014」を県内業者37社参加、バイヤー30社を誘致して開催しました。参加企業数の3分の2にあたる24社が初参加、例年以上に新商品・新商材が多く並び、商談成約数75件（前年比+30件）の実績となりました。

また、「アマゾンネット販売セミナー」（秋田市84社・大館市49社・横手市52社参加）を大手ネット通販会社であるアマゾンジャパン株式会社（本社：東京）と共催し、平成26年10月から開催の「アマゾン秋田県フェア」への商品出展を推進し、112社（商品1,193種）が出展しております。

### 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の最終期限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強化を図り、平成26年4月～9月まで6先の経営改善(再生)計画策定を完了しております。

また、1先について中小企業経営力強化支援法に基づき認定された経営革新等支援機関を活用して経営改善(再生)計画の策定を完了しております。

加えて、上記の内1先、その他1先に資本金借入金（DDS）を導入しております。

引き続き、中小企業再生支援協議会等外部専門機関や専門家等を積極的に活用し、「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

平成 26 年 7 月から、お取引先の経営課題を把握することを目的とする「営業店サポートシート」を制定しました。平成 26 年 10 月時点では、お取引先の経営者から 391 件のニーズを収集しており、その内、「事業承継」に関わるニーズが 84 件と最多となっております。

このような背景を踏まえて、当行では、本部にある事業承継専担部署「法人コンサルチーム」が中核となって、承継ニーズのある取引先に「株価算定」を中心としたコンサルティングを展開しており、平成 26 年 10 月時点で進行中の案件は、48 件となっております。

また、第三者への事業承継ニーズがあるお取引先企業に対しては、提携する株式会社日本 M&A センター（本社：東京都）と連携して、M&A 等のお客さまニーズに応えております。

事業承継相談に対応できる人材育成にも力を入れており、シニアエキスパート資格保有者は 1 名増加し、4 名となっております。

#### 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 26 年度上半期は、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」の取り組みの強化により、前年同期比+76 先増の 85 先の融資実績となっております。

一方、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」は、取り扱いがありませんでした。

また、ABL は、秋田県信用保証協会の保証制度を利用し 2 先の実績となりました。

この結果、不動産担保・個人補償に過度に依存しない融資の取扱先数は、87 先と計画を 64 先上回りました。

### 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 26 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 27 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、当行の配当は全額、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、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、業績を勘案した報酬及び賞与の支給を実施してまいります。

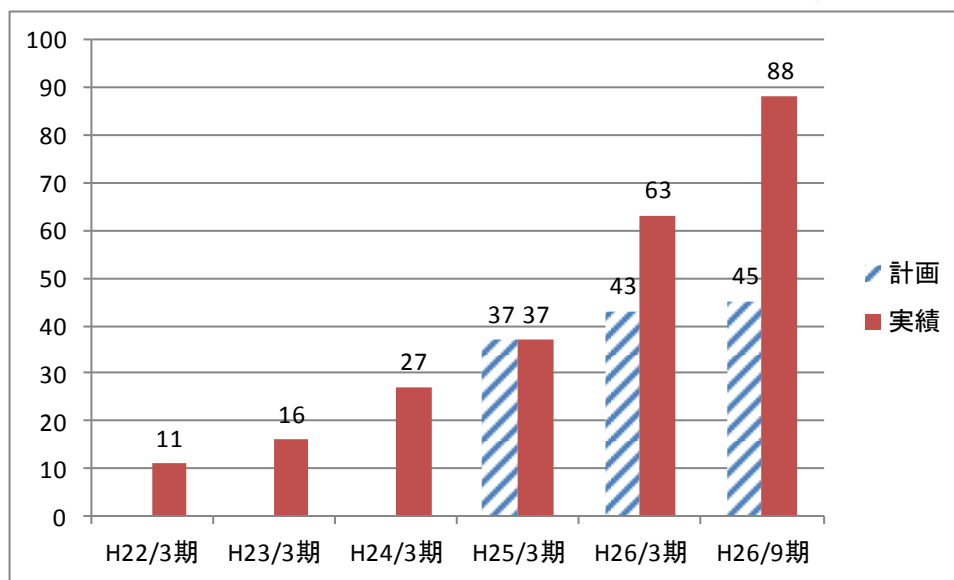
### ② 北都銀行

当行は、月額報酬に加え役員賞与支給という報酬体系となっており、業績を勘案した報酬及び賞与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おり、平成 26 年 9 月期における北都銀行の利益剰余金は計画を上回る水準で推移しております。

【図表 29】平成 26 年 9 期における北都銀行の利益剰余金の積み上がり状況  
(単位：億円)



## 7 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営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に、必要に応じて改善提案等を行っております。フィデア HD 及びグループ会社を対象として、グループ会社の監査部との連携・協働により、独立的・客観的な立場からガバナンスプロセス、リスクマネジメント、内部統制などの有効性に係る内部監査を実施しております。また、内部監査の結果については、定期的に取り締役会及び監査委員会等へ報告しております。

#### 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、定期的に取り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。

フィデアグループのシステム基盤共通化を目的とした基幹系システム移行については、当初計画通り平成 26 年 5 月に、富士通の「PROBANK (プロバンク)」から、NTT データ「BeSTAccloud (ベスタクラウド)」への移行を完了し、フィデアグループにおける基幹系システムの統合を成し遂げ、安定稼働を維持しております。

今後も引続きシステムの安全性及び信頼性を維持するために、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、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及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及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完了し、荘内銀行との事務運用の統一化を進める中で、今後は事務リスク管理の一元化に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及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及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又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。

以 上