

経営強化計画の履行状況報告書

平成28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 28 年 9 月期の実績.....	1
	(1) 経営環境	1
	(2) 平成 28 年 9 月期における地域活性化への取り組み状況	1
2	平成 28 年 9 月期決算の概要.....	6
3	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
4	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) 地域活力の創造.....	11
	(2) 営業力の強化	15
	(3) 経営基盤の強化.....	21
5	従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況... 29	
	(1) 業務執行に対する監査又は監督体制の強化	29
	(2) リスク管理体制の強化への取り組み状況	30
	(3) 北都銀行における法令等遵守態勢.....	36
	(4) 経営に対する評価の客観性の確保への取り組み状況	37
	(5) 情報開示の充実への取り組み状況.....	38
	(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	38
6	中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況.....	39
	(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の額及び総資産に占める割合	39
	(2) 中小規模の事業者に対する信用供与円滑化への取り組み状況	39
	(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 ...	42
7	剰余金の処分の方針.....	45
	(1) 配当に対する方針	45
	(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	45
	(3) 財源確保の方策.....	45
8	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	47
	(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等.....	47
	(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	47

1 平成 28 年 9 月期の実績

(1) 経営環境

当期における国内経済は、新興国経済の減速の影響等から輸出・生産面に鈍さは見られるものの、企業業績が高水準で推移する中で、設備投資や雇用・所得環境の改善等を背景に総じて緩やかな回復基調が継続しました。

今後につきましても、輸出・生産面の鈍さは当面残るものの、家計・企業の両部門において所得から支出への前向きな循環メカニズムが持続するもとの、国内経済は緩やかな回復基調が続く見通しであります。

一方、株式会社北都銀行（以下、「当行」又は「北都銀行」）の主たる営業基盤である秋田県内の経済状況をみますと、生産面では幾分弱めの動きとなっているものの、需給面においては住宅投資の持ち直し基調を背景とする個人消費の底堅さを中心に、全体としては非常に緩やかな回復基調にあります。引き続き、雇用・所得環境の改善を背景とする個人消費の底堅さが県内経済を下支えしていく見通しであります。

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、これまで培ってきた地域との密接な取引関係を大切にし、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。

(2) 平成 28 年 9 月期における地域活性化への取り組み状況

① ニューフロンティアビジネスへの取り組み

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律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、創業支援、事業再生支援はもとより、再生可能エネルギー事業、アグリビジネス、医療・介護事業（シニアビジネス）等地域の潜在ニーズのある分野（ニューフロンティアビジネス）への主体的な取り組みを通じて、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 28 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。

【図表 1】平成 28 年度上期におけるニューフロンティアビジネス分野の事業支援先数・新規雇用者数・推定経済効果の見込み

	事業支援先数	新規雇用者数	推定経済効果(注)
再生可能エネルギー分野	21 先	41 名	120 億円
シニアビジネス分野	62 先	160 名	10 億円
合計	83 先	201 名	130 億円

(注) 事業支援先の年間売上高（見込み）から当行にて推計

【アグリビジネス分野における取り組み】

県内約 400 先の農業法人と、1 次・2 次産業の取引先約 100 先を主体に訪問活動を行い、マッチング、資金調達等の支援をしております。また、ほくと食マッチングフェア、海外戦略セミナー開催等により、国内外への販路拡大支援を行うとともに、専門家の協力を仰ぎながら、新商品開発、農商工連携等の補助金活用支援も併せて実施しております。6 次産業化への取り組みについては、当行が計画立案から関わりを持ち、関係機関と調整及び連携を図りながら、案件を進めております。引き続き、アグリビジネス推進と、地方創生における自治体の農産物販路拡大支援、6 次産業化等への関わりを積極的に行ってまいります。

【図表 2】アグリビジネス分野における主な活動実績

①	6 次化ファンド工作先数	4 先	⑤	アセアン市場進出支援セミナー開催：参加者 150 名
②	農業法人新規取引先数	2 先	⑥	ほくと食マッチング 2016 開催：出展企業 30 社
③	補助金採択支援先数	9 先	⑦	みずほグループ社員食堂にて、物産フェア開催。
④	マッチング支援先数	12 先	⑧	秋田牛販路拡大支援（タイ王国でのマッチング実施）

(イ) ニューフロンティアビジネスの更なる加速に向けた新たな連携・取り組み

【再生可能エネルギー分野支援】

平成 28 年 8 月、三井造船株式会社（本社：東京都、以下「MES」）と、風力発電、バイオマス（ガス）発電等の再生可能エネルギー事業に関して、相互支援及び協力を行っていく「再生可能エネルギーに関する基本協定」を締結しました。MES は今年 3 月より、株式会社ウェンティ・ジャパン（以下、「ウェンティ・ジャパン」）等が中心となって取り組む秋田県秋田市向浜地区における風力発電事業に参画しております。当事業を遂行するにあたり、EPC 方式による調査・設計（Engineering）、風車、変電機器ほかの調達（Procurement）、施工（Construction）を一括して MES が担っております。今後は、MES の環境エネルギーに対する知見やノウハウを享受し、再生可能エネルギー事業を通じた、地域活性化、ひいては秋田県経済の持続的発展に繋げてまいります。

【アグリビジネス分野・海外進出支援①】

平成 28 年 11 月、農産物の生産・流通を担うアグリホールディングス株式会社（本社：東京都、以下「アグリ HD」）と、「秋田県農業生産法人等への人材供給及び秋田県産食材の海外展開・海外 PR に関する協定」を締結しました。

本協定による取り組みとして、今後、アグリ HD がシンガポールで展開している「グローバル・バリューチェーン」と連携して秋田県産米や秋田県産食材の輸出促進に関する支援を計画しております。

また、アグリ HD は、農業生産法人等の人材不足を補い、担い手の事業承継や生産拡大のサポートをする事業を行っていることから、本機能を活用し、秋田県内の農業生産法人等の成長を支援してまいります。

両者が持つ経営資源を活用し、秋田県内の農業生産者、食関連の法人、さらに秋田県とも連携を図り、秋田県産米及び秋田県産食材の海外展開と秋田県の農業活性化を最大限サポートしてまいります。

【アグリビジネス分野・海外進出支援②】

平成 28 年 12 月より、株式会社四国銀行、株式会社清水銀行、株式会社筑波銀行、株式会社富山銀行及び当行の計 5 行は、地域企業の海外展開支援、地域商材の海外需要開拓及びインバウンド受入促進等を目的に、広域連携による海外展開支援を開始しております。

第 1 弾の取り組みとして、近年、めざましい経済成長を遂げるマレーシアの首都クアラルンプールにて平成 29 年 2 月まで、各地域の農産物・食品のテストマーケティングを行っております。今後は、「地域商材の販路拡大（国内外マーケット）」や「インバウンド誘致」につながるセミナーや商談会の共同開催等を検討しており、従来の地域の枠組みを越えたビジネスマッチング等を通じて各地域における地方創生に向けた取り組みを推進してまいります。

② 地方創生に向けた取り組み

(イ) 地方創生委員会の活動状況

平成 27 年 8 月より、行内横断的な体制として、頭取を委員長、担当役員を副委員長、全営業店長を委員とする地方創生委員会を設置しております。現在まで 4 回の開催実績があり、各自治体の現状と課題について当委員会にて共有を図っているほか、特徴的な事例について横展開を図るべく周知を行っております。

地方創生委員である全営業店長を通じて、地域の課題に向き合い、その解決に貢献する地方創生活動を継続してまいります。

(ロ) 海外事務所を活用した地域企業の海外展開支援の状況

お取引先企業の海外展開を現地でも支援することを目的として開設したバンコク駐在員事務所は、開設以来、秋田県内のお客さまを中心に海外への事業投資案件や販路拡大等に対する側面的支援を行っているほか、タイムリーな現地情報を発信し、海外展開への関心を喚起する取り組みを行っております。

また、秋田県の「秋田県東南アジア経済・観光交流連絡デスク」、「秋田大学バンコク事務所」の委託を受け、金融面に留まらず、地方自治体、学術機関等の多様なニーズにも積極的に応え、「オール秋田の海外展開支援体制」を整備しております。

(ハ) 創業支援、起業家育成に向けた取り組み状況

平成 27 年 7 月に、一般社団法人 MAKOTO（所在地：宮城県）、ハバタク株式会社（本社：東京都）と業務提携を開始し、起業家を秋田県に誘致して、秋田県への移住及び起業を促進する起業家誘致移住戦略を展開しております。誘致後は、地元起業家も含め、経営支援（ハンズオン）を行うものであります。本戦略は、地方版総合戦略への提案項目の一

つとして、先行型予算を活用して秋田県湯沢市と取り組んでいるほか、平成 28 年度からは秋田県横手市とも取り組みを開始しました。現在、県内外の起業家と誘致移住について鋭意交渉中であります。

(二) 「《起業力》養成講座」及び「女性ビジネススクール」の実施状況

平成 27 年 4 月から、寄附講座として「《起業力》養成講座」が国立大学法人秋田大学に設置されております。第 1 回目の講義となる開講記念講演では、約 100 名の学生が受講、その後の週 1 回の講義では、履修生 21 名と聴講生 7 名の計 28 名が受講しました。初年度は、評価の高い授業として、受講者から高評価を得ることが出来ました。

平成 28 年度においても継続して開講し、受講者 17 名に聴講生を加えたゼミナールを運営、全 16 回の講義を終了しております。

これらの取り組みを今後も継続していくことで、創業・起業の分野だけに限らず、雇用や移住、産業の多様化や競争力の強化へと発展させ、地域経済活性化へ貢献してまいります。

また、平成 27 年 7 月には、「女性ビジネススクール」を開校いたしました。本スクールでは、経営のプロを目指している女性経営者の方々及び次世代の経営者を展望する女性リーダーの方々 20 名が集い、1 年間（全 8 回コース）にわたり、経営者としての知識と視点を醸成し学びを深め初年度が終了しております。平成 28 年 11 月より、第 2 期生として 25 名が全 6 回のコースを受講する予定で、本スクールの運営を継続しております。

本件は地方創生北都プランの「強い中小企業の育成」及び「女性が活躍する地域づくり」の具体策として展開しており、今後も「まち・ひと・しごと」に焦点を当てた「地方創生」の実現に向けて、地域金融機関として貢献してまいります。

③ HOKUTO 人材グランドデザインの策定

組織の持続的成長には、「持続的成長が可能な人づくり」を実現し続けることが必要という認識の下、今後の経営方針の柱の一つである人材育成（従業員の成長や満足感→組織の成長→地域の発展）に注力するべく、平成 28 年 2 月にキャリア支援室を新設し、平成 28 年 4 月より HOKUTO 人材グランドデザインを策定・運用しております。

なお、キャリア支援室の役割や、グランドデザインの目的とその施策等は以下のとおりとなります。

1. HOKUTO 人材グランドデザインを策定した経緯	① 従業員一人ひとりのモチベーションアップ（高揚感、働きがい、ロイヤルティ、営業力の向上）を実現させるには、「自らのキャリアプランを策定し、本人と上司さらにはキャリア支援室による三位一体で共有することが重要」と認識。
2. HOKUTO 人材グランドデザインの目的	➤ 自らの目標達成（成長）及び部下育成（OJT 等）による満足感（働きがい）の追求

	<p>➤ 職務遂行能力向上、新たな能力開発、組織及び地域貢献による満足感（働きがい）の追求 等</p>
3. キャリア支援室の役割	<p>① 「人材マネジメント力」、「自己啓発等の自発的意欲力」、「キャリア開発力」を醸成し、人づくりを通じて当行のブランド力を高め、地域の発展に繋げる。</p> <p>② キャリア支援室メンバーが、従業員一人ひとりと面談等を通じて向き合い、策定したキャリアプラン及び現在のスキル（人材ポートフォリオ）、さらには組織貢献度等を後押しすることでモチベーション向上に繋げる。現在、キャリア支援室メンバーが現場へ出向き、キャリアプラン実現に向けた後押し（支援）に力点をおいて活動中。なお、平成 28 年度上期は営業店勤務の全従業員との面談を実施し、平成 28 年度下期は、本部勤務の全従業員との面談を予定。</p> <p>③ 研修担当と採用担当の一体化により、採用時の高揚感を保ちながら人材の育成を図る。</p>
4. 主な施策	<p>① 自らのキャリアプラン策定及び実現に向けた活動</p> <p>➤ 本人、上司、キャリア支援室による三位一体でキャリアプランを共有、実現に向けた後押し（支援） 等</p> <p>② 全従業員との面談</p> <p>➤ スキル状況、キャリアプラン等の確認により組織全体の人材ポートフォリオを構築、今後の人事施策に反映</p> <p>③ KPI 項目を通じて、働きがい（自発的意欲）や目標に対する成果等を検証</p>

2 平成28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、金融機関預金やネット支店専用定期預金を中心とする個人預金等の減少により、前年同期末比 36 億円（0.2%）減少の 1 兆 2,550 億円となりました。

（ロ）貸出金

貸出金残高は、個人ローン残高が増加したものの、地方公共団体向け貸出の減少を主因として、前年同期末比 116 億円（1.4%）減少の 8,087 億円となりました。

（ハ）有価証券

有価証券残高は、国内債券から他資産へのアロケーションシフトを行った結果、前年同期末比 223 億円（4.4%）減少の 4,835 億円となりました。

【図表 3】資産・負債の残高推移（当行単体）

（単位：百万円）

	平成28年9月末			平成28年3月末	平成27年9月末
	実績	平成28年3月末比	平成27年9月末比	実績	実績
資産	1,407,122	54,641	30,233	1,352,481	1,376,889
うち貸出金	808,788	884	△ 11,679	807,904	820,467
うち有価証券	483,527	△ 6,863	△ 22,381	490,390	505,908
負債	1,345,676	54,753	23,467	1,290,923	1,322,209
うち預金等	1,255,077	33,222	△ 3,679	1,221,855	1,258,756
(預金)	1,177,158	△ 7,230	6,387	1,184,388	1,170,771
(譲渡性預金)	77,918	40,451	△ 10,066	37,467	87,984

（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）

物件費の減少等があったものの、金融政策の影響や金融市場の変動等を主に資金利益や役務取引等利益が減少したことに加え、前年度に内部留保の積み上げ目的で計上した株式等関係損益が減少したこと等を主因として、経常利益は前年同期比 19 億 75 百万円（52.3%）減少の 17 億 94 百万円、中間純利益は前年同期比 19 億 43 百万円（56.8%）減少の 14 億 74 百万円となりました。

【図表 4】 損益の状況（当行単体）

（単位：百万円）

	平成28年9月期	平成27年9月期比	平成27年9月期	平成28年3月期
	実績 (a)	(a)-(b)	実績 (b)	実績 (c)
業務粗利益	9,230	△ 652	9,882	20,993
[コア業務粗利益]	[8,514]	[△ 1,119]	[9,633]	[18,986]
資金利益	7,416	△ 648	8,064	16,018
役務取引等利益	1,241	△ 436	1,677	3,209
その他業務利益	572	432	140	1,765
(うち国債等債券関係損益)	(715)	(466)	(249)	(2,006)
経費	7,204	△ 11	7,215	14,425
(うち人件費)	(3,356)	(14)	(3,342)	(6,733)
(うち物件費)	(3,388)	(△ 51)	(3,439)	(6,828)
一般貸倒引当金繰入額	391	391	—	99
業務純益	1,634	△ 1,032	2,666	6,468
[コア業務純益]*1	[1,309]	[△ 1,108]	[2,417]	[4,561]
臨時損益	160	△ 942	1,102	△ 269
(うち不良債権処理額)	(△ 46)	(6)	(△ 52)	(1,695)
(うち株式等関係損益)	(99)	(△ 908)	(1,007)	(1,084)
経常利益	1,794	△ 1,975	3,769	6,199
特別損益	△ 31	△ 15	△ 16	△ 34
税引前当期（中間）純利益	(1,762)	(△ 1,990)	(3,752)	(6,164)
法人税、住民税及び事業税	204	△ 250	454	936
法人税等調整額	83	203	△ 120	212
当期（中間）純利益	1,474	△ 1,943	3,417	5,016

*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）

（注）増減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、増資の実施等により、前年同期末比 0.52 ポイント上昇して、11.80% となりました

【図表 5】 自己資本比率の状況（当行単体）

	H26/9末	H27/9末	H28/9末	前年同期末比
自己資本比率	10.47%	11.28%	11.80%	0.52%

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 18 億 78 百万円減少の 133 億 65 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 0.21 ポイント減少の 1.62% となりました。

⑤ フィデア HD の連結業績

金融政策の影響等による貸出金利回りの低下や、環境変化を睨みながら収益基盤の持続性に配慮したポートフォリオ運営を行い有価証券関係損益が減少したこと等から、経常収益は前年同期比 24 億 34 百万円（8.8%）減少の 250 億 11 百万円、経常利益は 40 億 21 百万円（52.3%）減少の 36 億 60 百万円となりました。業務純益は、業容拡大に向けた積極的な投資により経費が増加したことも影響し、前年同期比 21 億 4 百万円（32.9%）減少の 42 億 74 百万円、コア業務純益は前年同期比 23 億 51 百万円（40.4%）減少の 34 億 64 百万円となりました。結果、親会社株主に帰属する中間純利益は、前年同期比 25 億 78 百万円（43.6%）減少の 33 億 25 百万円となりました。

譲渡性預金を含む預金等残高は、法人預金を中心に増加し、前年同期末比 62 億円（0.2%）増加の 2 兆 5,945 億円となりました。

貸出金残高は、個人ローンを中心に増加し、前年同期末比 238 億円（1.3%）増加の 1 兆 7,694 億円となりました。

連結自己資本比率は、内部留保を積み上げた一方で、貸出金の伸びを背景にリスクアセットが増加したことにより、前年同期末比 0.06 ポイント低下の 9.61% となりました。

【図表 6】平成 28 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)	前年同期(末)比	同増減率
損益	経常収益	25,011 百万円	27,446 百万円	△ 2,434 百万円	△ 8.8 %
	業務純益	4,274 百万円	6,378 百万円	△ 2,104 百万円	△ 32.9 %
	コア業務純益	3,464 百万円	5,816 百万円	△ 2,351 百万円	△ 40.4 %
	経常利益	3,660 百万円	7,682 百万円	△ 4,021 百万円	△ 52.3 %
	親会社株主に帰属する中間純利益	3,325 百万円	5,903 百万円	△ 2,578 百万円	△ 43.6 %
自己資本比率	自己資本比率	9.61 %	9.67 %	△ 0.06 ポイント	
主要勘定残高 (末残)	総資産	29,305 億円	28,812 億円	493 億円	1.7 %
	預金等(譲渡性預金を含む)	25,945 億円	25,883 億円	62 億円	0.2 %
	貸出金	17,694 億円	17,455 億円	238 億円	1.3 %
	有価証券	9,792 億円	10,248 億円	△ 456 億円	△ 4.4 %

3 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、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等から、計画を4億63百万円下回る54億28百万円となりました。

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1億78百万円上回る26億36百万円となりました。

役務取引等利益は、金融政策や金融市場の変動による投資マインドの低下が見られ、預かり資産関係手数料が計画下回ったことを主因に、計画を3億43百万円下回る12億41百万円となりました。

経費は、人件費は退職者数が当初想定より上回ったこと、物件費はコスト削減の推進が奏功し、計画を47百万円下回る72億4百万円となりました。

この結果、コア業務純益は、計画を7億3百万円下回る13億9百万円となりました。

【図表7】平成28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28年9月期 実績(a)	平成28年9月期 計画(b)	計画比 (a)-(b)	平成27年9月期 実績(c)	前年同期比 (a)-(c)
業務粗利益	9,230	9,314	△ 84	9,882	△ 652
[コア業務粗利益]	[8,514]	[9,264]	△ 750	[9,633]	[△ 1,119]
資金利益	7,416	7,747	△ 331	8,064	△ 648
（うち貸出金利息）	(5,428)	(5,891)	(△ 463)	(5,816)	(△ 388)
（うち有価証券利息配当金）	(2,636)	(2,458)	(178)	(2,850)	(△ 214)
（うち預金利息等）	(384)	(455)	(△ 71)	(499)	(△ 115)
役務取引等利益	1,241	1,584	△ 343	1,677	△ 436
（うち預かり資産関係）	(815)	(1,084)	(△ 269)	(1,085)	(△ 270)
その他業務利益	572	△ 17	589	140	432
（うち国債等関係損益）	715	50	665	249	466
経費	7,204	7,251	△ 47	7,215	△ 11
（うち人件費）	(3,356)	(3,379)	(△ 23)	(3,342)	(14)
（うち物件費）	(3,388)	(3,443)	(△ 55)	(3,439)	(△ 51)
（うち機械化関連費用）	(1,107)	(968)	(139)	(1,108)	(△ 1)
（うち税金）	(459)	(429)	(30)	(433)	(26)
一般貸倒引当金繰入額	391	△ 111	502	—	391
業務純益	1,634	2,173	△ 539	2,666	△ 1,032
[コア業務純益]	[1,309]	[2,012]	△ 703	[2,417]	[△ 1,108]
経常利益	1,794	1,668	126	3,769	△ 1,975
中間純利益	1,474	1,330	144	3,417	△ 1,943

(注) 増減は表上計算により算出しております。

【図表8】平成28年9月期におけるコア業務純益の実績

(単位：百万円)

	計画始期 (H27/3月期)	H27/9月期 実績	H28/9月期 計画	H28/9月期 実績	H28/9月期		
					始期比	前期比	計画比
コア業務純益	3,764	2,417	2,012	1,309	△ 1,146	△ 1,108	△ 703

(注1) 始期比については、平成28年9月期の実績を2倍し通期化しております。

(注2) 増減は表上計算にて算出しております。

(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、人件費及び物件費の減少等を主因に、計画を1億86百万円下回る60億97百万円となりました。

分母の業務粗利益は、貸出金利息や有価証券関係収益等が減少したこと等から、計画を84百万円下回る92億30百万円となりました。

この結果、業務粗利益経費率は、計画を1.40ポイント下回る66.06%となりました。

【図表9】業務粗利益経費率の計画・実績

(単位：百万円)

	計画始期 (H27/3期)	H27/9期 実績	H28/9期 計画	H28/9期 実績	H28/9期		
					始期比	前年同期比	計画比
経費(機械化関連費用を除く)	12,448	6,106	6,283	6,097	△ 253	△ 9	△ 186
業務粗利益	19,578	9,882	9,314	9,230	△ 1,118	△ 652	△ 84
業務粗利益経費率	63.58%	61.79%	67.46%	66.06%	2.48%	4.27%	△ 1.40%

(注1) 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) / 業務粗利益

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

(注3) 経費(機械化関連費用を除く)、業務粗利益の始期比については、平成28年9月期の実績を2倍し通期化しております。

4 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

(1) 地域活力の創造

① 地方創生への取り組み強化

当行では北都イノベーション戦略として8項目を掲げ、地方創生の取り組みを進めております。【図表10】は取り組みの一例となりますが、平成28年度上期の特徴的な取り組みとしては以下の通りとなります。

【1】 アグリビジネス分野の発展に向けた事例

当行出資先である株式会社あきたベジフルサポート（以下、「あきたベジフルサポート」）が、「えだまめ」を糖度が失われる前に消費者へお届けするべく、当社の強みである仲卸・流通機能を活かし、早朝に収穫した鮮度の高い秋田県大館産の「えだまめ」を当日の午後に販売する「えだまめ朝取販売」を実施しました。

6日間にわたる販売で、用意していた一袋500g入りの「えだまめ」計1,320個が完売となり、需要の高さと農産物販売へ向けた新たな可能性を確認することが出来ました。

【2】 医療・介護分野の発展に向けた事例

施設から地域へ、医療から介護へという地域包括ケアシステムの構築が急務な中、かかりつけ医の診療所隣地へ介護施設を開設する事業を資金面でサポートしました。

地域中核病院による病床減少の受け皿となり、安心して生活できる環境整備の実践に貢献出来たものと考えております。また、今後の地域医療の介護分野進出モデルの一つとして、今後の発展が期待されます。

【3】 海外からの観光・交流人口の促進に向けた事例

当行バンコク事務所の仲介により、タイ王国で活躍されている有名俳優が、秋田県特別観光大使に就任されました。本特別観光大使の協力を得て、タイ王国からの観光客インバウンド誘致に向けた取り組みを開始すべく、春夏秋冬の秋田を舞台に、4回に分けプロモーションビデオを製作しております。今後、タイ王国の現地エージェント向けのセミナー等を通じ、秋田県の観光プロモーションを実践してまいります。

また、各自治体が総合戦略の具体的な実行の局面へ移行しております。

実行支援のため、連携協議会等を開催する等スピード感を持って取り組んでおりますが、今後も各市長村の総合戦略達成に向けた連携・支援を継続してまいります。

【図表10】 北都イノベーション戦略の取り組み例

①自然エネルギーを活用した産業・雇用の創出	<ul style="list-style-type: none">・風力発電関連企業「ウエンティ・ジャパン」との連携による風力発電事業への参入と産業集積・秋田の森林資源を活用したバイオマス発電事業の売電開始・再生可能エネルギー関連事業に向けたプロジェクトファイナ
-----------------------	--

	ンス 10 件組成
②強い中小企業の育成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門チーム設置による中小企業事業承継支援 ・ ICT 企業誘致 ・ 起業家誘致移住戦略の展開 ・ 地域産業ブランド力強化に向けたエクイティ支援
③農林水産業の 6 次産業化支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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」）との連携による角館 6 次化拠点施設事業参画 ・ 県内農業の 6 次産業化サポート
④高齢者が生き生きと生活する地域づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・ 秋田版 CCRC 事業への支援 ・ 専門チーム設置によるヘルスケア分野に向けた秋田シニアビジネスモデルの提案と支援
⑤女性が活躍する地域づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・ 女性ビジネススクールの設置・開催
⑥県外・海外からの移住促進	<ul style="list-style-type: none"> ・ 秋田中心市街地の交流人口拡大に向けた取り組み ・ 起業家誘致移住戦略の展開
⑦アジアの成長を取り込むグローバル戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 秋田牛の海外輸出事業 ・ バンコク駐在員事務所の開設、あきた食彩プロデュース台湾駐在員事務所への人材派遣 ・ 上記駐在員事務所を活用した秋田県内自治体・企業等の海外展開サポート
⑧観光・交流人口の促進	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上記の海外駐在員事務所を活用したインバウンド誘客 ・ 地域版 DMO への参画 ・ 東京オリンピックにおける国外選手陣の合宿誘致

② ニューフロンティアビジネスへの積極的な参画、体制整備

秋田の地方創生、成長産業の創出に取り組むセクションとして、地方創生部内に「ニューフロンティアビジネス推進室」（以下：NFB 推進室）を設置しておりましたが、平成 28 年 7 月より、更なる専門性向上と効率化を図るため、以下のグループに再編いたしました。

【1】「地方創生推進室」を新設

⇒公務グループと地方創生企画推進室の機能を集約

【2】「エネルギー・プロジェクトファイナンス室」を新設

⇒NFB 推進室のエネルギー・プロジェクトファイナンス等に係る機能を継承

【3】「海外・成長産業推進室」を新設

⇒NFB 推進室のアグリ・ヘルスケア等に係る機能と海外戦略室の機能を集約

今後も、秋田県の強みである豊富な地域エネルギーを利用した関連産業の創出、豊富な農産物を活かした食品産業の新たな展開、高齢化の進展に伴い需要拡大が見込まれる医

療・福祉・介護ビジネスの潜在的な需要の掘り起こしを通じて、地域経済の発展に貢献してまいります。

なお、当該分野における貸出実績については、「6.(2).① ニューフロンティアビジネスの資金需要掘り起こしと資金供給計画の進捗状況」に記載しております。

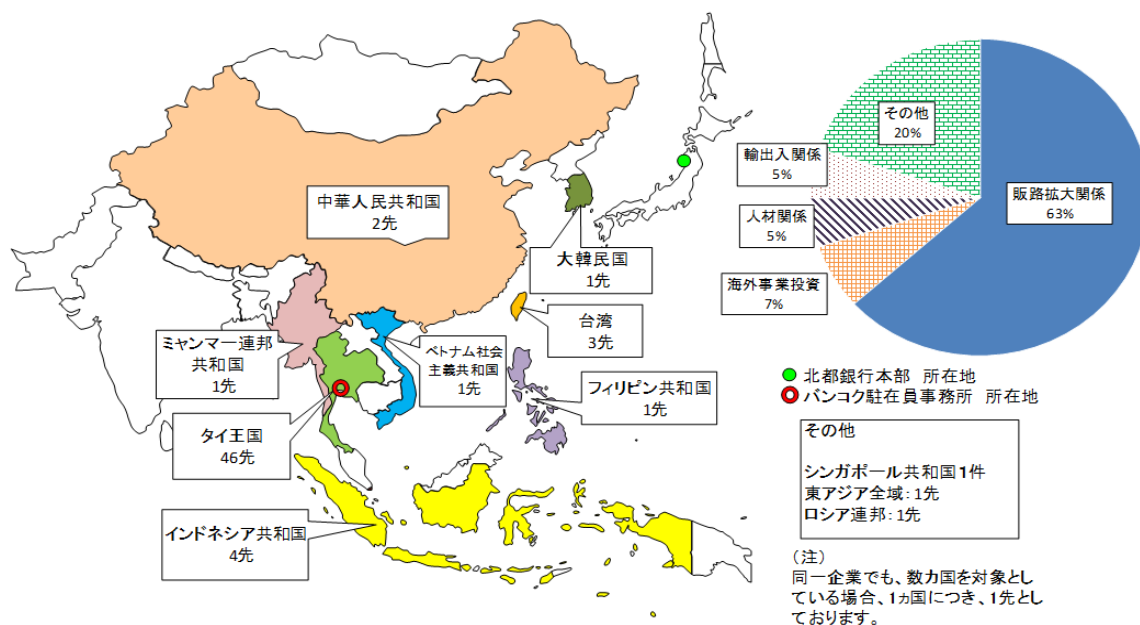
③ 取引先企業の海外進出支援

お取引先企業等のニーズに合わせ、海外の金融機関や海外進出に向けたコンサルティング業務を手掛ける様々な国内企業と提携して多様な支援ツールを整備しております。それに伴い、お取引企業の東南アジアへの事業投資や商材の輸出案件及びそれに係る各種ご相談も増加傾向にあります。

当行の海外進出支援実績は「平成 28 年上期マッチング等支援実績：10 件」、「海外展開関連の貸出金実績：1.2 億円」となっております。また、「ほくと外為 Web サービス」、「Pro.ch（プロチャンネル）質問応答サービス¹」を導入し、海外展開ビジネスの後押しや海外ニーズの掘り起こしを行っております。

海外進出を視野に入れるお取引企業等の資金需要をはじめ、海外関連ビジネスに対するニーズは、今後益々増加していくものと考えており、そのニーズにお応え出来るよう各種サービスの充実を図ってまいります。

【図表 11】平成 28 年 1 月以降の海外進出支援の対象国と先数及び支援内容の内訳



¹ Pro.ch 質問応答サービスとは、株式会社プロネクサスが提供する中小企業等を対象にアジア進出に向けた実務や現地の制度等をビデオ・オン・デマンド形式で情報提供するサービスのこと。

【図表 12】 海外金融機関との提携状況（平成 28 年 9 月末現在）

対象国・地域	提携金融機関名	備考
タイ王国	カシコン銀行	トレーニーを派遣（H25～）
インドネシア共和国	バンクネガラインドネシア	
インド	インドステイト銀行	
ベトナム社会主義共和国	ベトコム銀行	
	バオベトホールディングス	
フィリピン共和国	BDO ユニバンク	
マレーシア	マレーシア工業開発銀行	
アメリカ合衆国	アメリカン・セイビングス・バンク	
大韓民国	韓国外換銀行	
中華人民共和国	中國銀行（Bank of China）	人民元業務分野に係る提携

【図表 13】 国内機関等との提携状況（平成 28 年 9 月末現在）

協定・協力分野	機関・企業名
海外リスクコンサルティング	東京海上日動火災保険株式会社
	独立行政法人日本貿易保険
	損害保険ジャパン日本興亜株式会社
海外セキュリティ対策	セコム株式会社、総合警備保障株式会社
海外との物流支援	日本通運株式会社仙台支店
海外進出の総合的なコンサルティング	株式会社プロネクサス

④ 取引先企業の県外進出支援

平成 28 年 6 月、みずほグループの社員食堂にて、「みずほ社食、物産フェア」を開催し、秋田県産品食材取扱業者と社食担当業者のマッチングを支援しました。また、首都圏を主体に飲食店を経営する企業へ秋田県産の食品サンプルを提供する等、飲食店提携に向けた取り組みやサプライチェーンを活用した販路拡大支援を行いました。

今後も親密事業会社でアグリ関連業務を主体とする「あきた食彩プロデュース」、「あきたベジフルサポート」との連携を強化するとともに、中間流通業者の開拓による商流確立、商談会機会を創出し、販路拡大支援、県外進出支援を行ってまいります。

⑤ 真の経営改善、事業再生支援に向けた適切なソリューションの提供

条件変更等を実施したお取引先企業を対象に、実態・ニーズ等の把握と適切なソリューション提案に注力し、中小企業再生支援協議会の企業再生スキーム等を活用しております。

平成 28 年 9 月末までに、7 先の経営改善計画策定支援（計画 12 先）と 6 先の早期事業再生支援（計画 3 先）を行いました。うち、1 先は中小企業再生支援協議会、4 先については経営革新等支援機関（中小企業診断士等）を活用しております。

引き続き、お取引先企業が抱える経営課題の把握・分析に努め、適切な助言を行いつつ、経営者の主体的な取り組みを促しながら、当該企業にとって最適で実行性のあるソリューションの提供を行ってまいります。

(2) 営業力の強化

① 個人取引基盤の強化

少子高齢化がすすむ秋田県において、「メイン化の促進」と「新規顧客の開拓」を個人取引基盤の強化策として推進しております。現在、個人事業主向け及びシニア向け消費性ローン等の商品拡充により、新たな顧客層との取引拡大に努めております。

また、カードローン等との複合取引の推進による個人ローン残高の積み上げと家計メイン化推進も並行して進めております。

今後も、顧客との接点増強によりニーズ発掘を進め、それに応じた大型有担保ローンや非対面型カードローン等の新商品の提供と、各種サービスの拡充を図ってまいります。

【図表 14】平成 28 年度 9 月期における個人ローン実績 （単位：件、百万円）

	平成28年9月		平成27年9月		前年同期比	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
個人ローン	2,097	17,414	1,911	14,601	186	2,813
住宅ローン	646	14,309	555	11,816	91	2,493
アパートローン	17	815	15	831	2	▲ 16
無担保ローン	1,434	2,290	1,341	1,955	93	335

② 資産運用コンサルティング態勢の充実

(イ) 一時払生命保険販売態勢の強化

高齢化率及び人口減少率が高い秋田県においては、高齢者層の顧客を中心に、「相続ニーズ」等が高まっており、こうしたニーズに対して、保険本来の機能である「遺す」「殖やす」「遣う」の提案の徹底に努めております。一方、比較的若い世代に向けては、年金原資保証のある変額個人年金等をラインナップしております。また、これまで資産運用性の高い商品ラインナップを中心としておりましたが、多様な顧客ニーズに対応する商品導入に向けて準備を進めております。

加えて、お客さまにマッチした情報の提供と商品提案の実践に向けた取り組みの一環として、保険会社とタイアップした勉強会・セミナーの開催、スペシャルインストラクターチームと行員帯同によるアフターフォロー訪問等を行っております。

引き続き、お客さま一人ひとりのニーズに見合った商品のご提案・コンサルティングに努めてまいります。

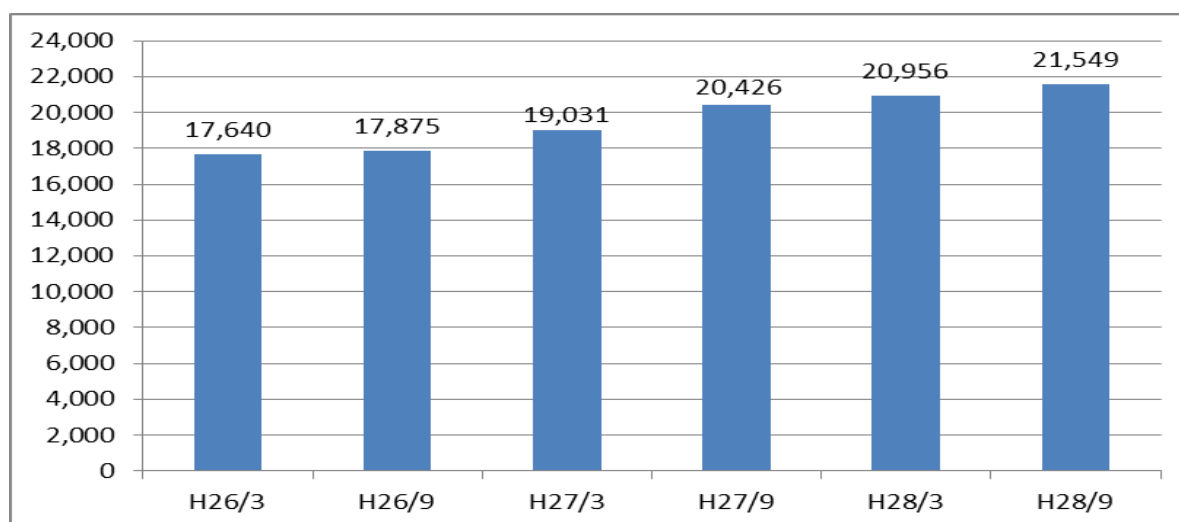
(ロ) 投資信託保有顧客の裾野拡大

当行は、NISA(少額投資非課税制度)及び積立投資信託の推進により、お客さまの資産形成の支援活動を強化しております。ジュニア NISA、職場積立 NISA に関する取り組みも開始し、積立投資信託契約者数、NISA 口座数及び残高は順調に増加しております。

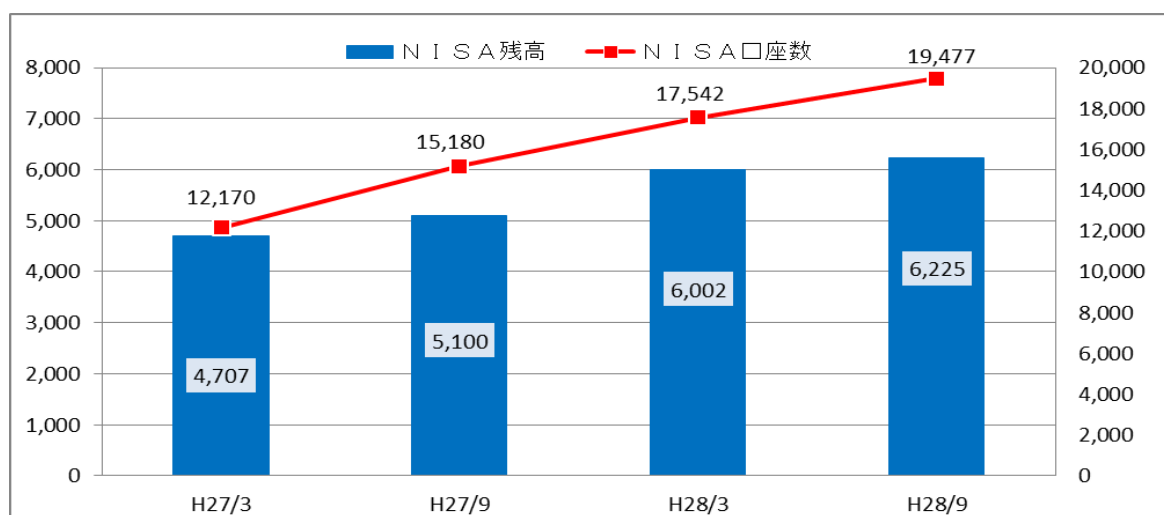
また、資産形成層とのリレーション強化に向けて、県民の金融リテラシー向上に資するマネーセミナーを定期的に開催しております。現在、中長期運用に向けたコアファンドの充実を進めており、コア&サテライト戦略²に基づく分散投資提案を徹底する等、顧客取引の裾野拡大を図ってまいります。

【図表 15】 投資信託保有顧客数の推移

(単位：人)



【図表 16】 NISA 残高推移 (左軸：百万円) と NISA 口座数 (右軸：件)



² コア&サテライト戦略とは、運用資産の構成を「攻め」と「守り」を明確に分け、効率的に運用する手法。

(ハ) 投資信託商品ラインアップの充実

当行は、多様化するお客さまのニーズに対応するため、平成 28 年 9 月に追加型投資信託 1 ファンドを商品ラインアップに追加いたしました。今後につきましても、投資信託顧客の裾野拡大及び資産形成の一助となるべく、投資初心者向けの商品や、お客さまの資産形成ニーズに見合った商品ラインアップの充実に努めるとともに、お客さまのリスク許容度やライフプランに即した商品のご提案・コンサルティングに引き続き努めてまいります。

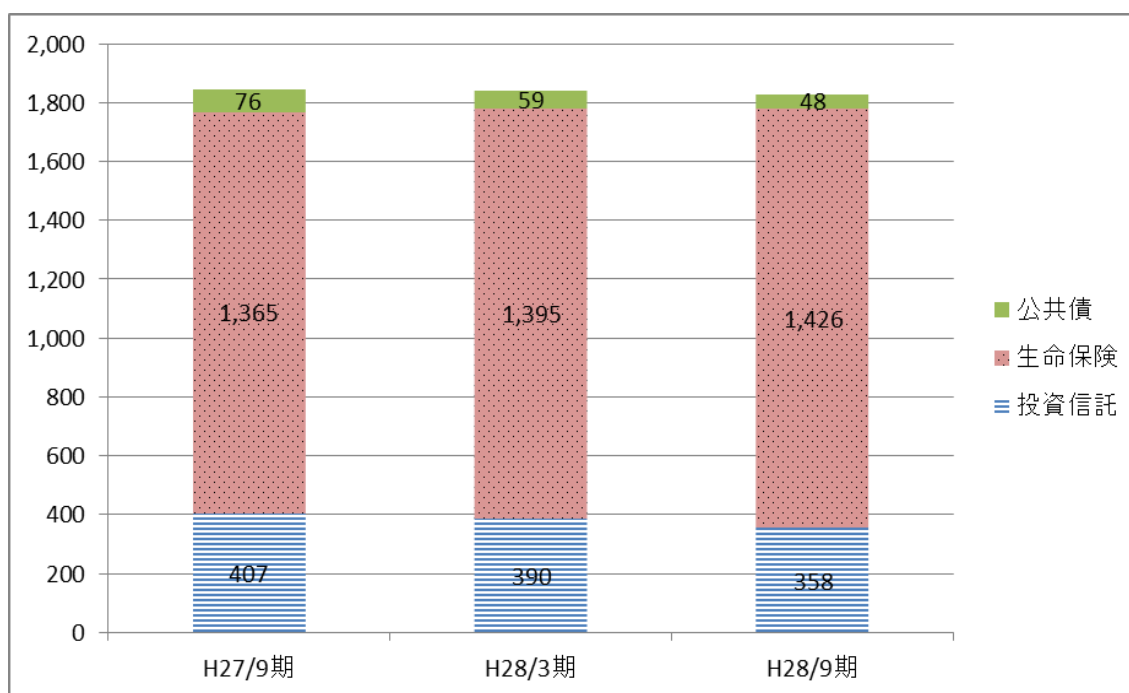
(ニ) 傷害保険・個人型確定拠出年金（401k）の販売

当行は高齢化社会への対応の一つとして、保険加入機会の少ない年金受給者層に対して傷害保険のご提案を通じて補償の充実をご提案しております。

また、平成 29 年 1 月より確定拠出年金 401k は、専業主婦、公務員の方を含め、基本的に 60 歳未満のすべての方が利用できるようになります。これを受けて、当行では、お客さまの将来に向けた資産形成の一助となる個人型 401k のご提案を強化する方針としております。今後も、充実した補償や豊かな老後を迎えられるようお客さまへのご提案を行ってまいります。

【図表 17】 預かり資産残高の推移

(単位：億円)



③ バンカシュアランスの推進強化

人口減少、高齢化が進展する秋田県において、資産形成層から資産運用層にいたるお客さまのライフイベントに積極的に関わり、一生涯必要とされる銀行になるとともに、保障性保険提案を新たな収益機会の切り口とするべく積極的に推進し、保障性保険におけるストック収益の増強と、各金融商品・サービス・チャネルを融合した複合的取引（クロスセル）の増強を図っております。

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

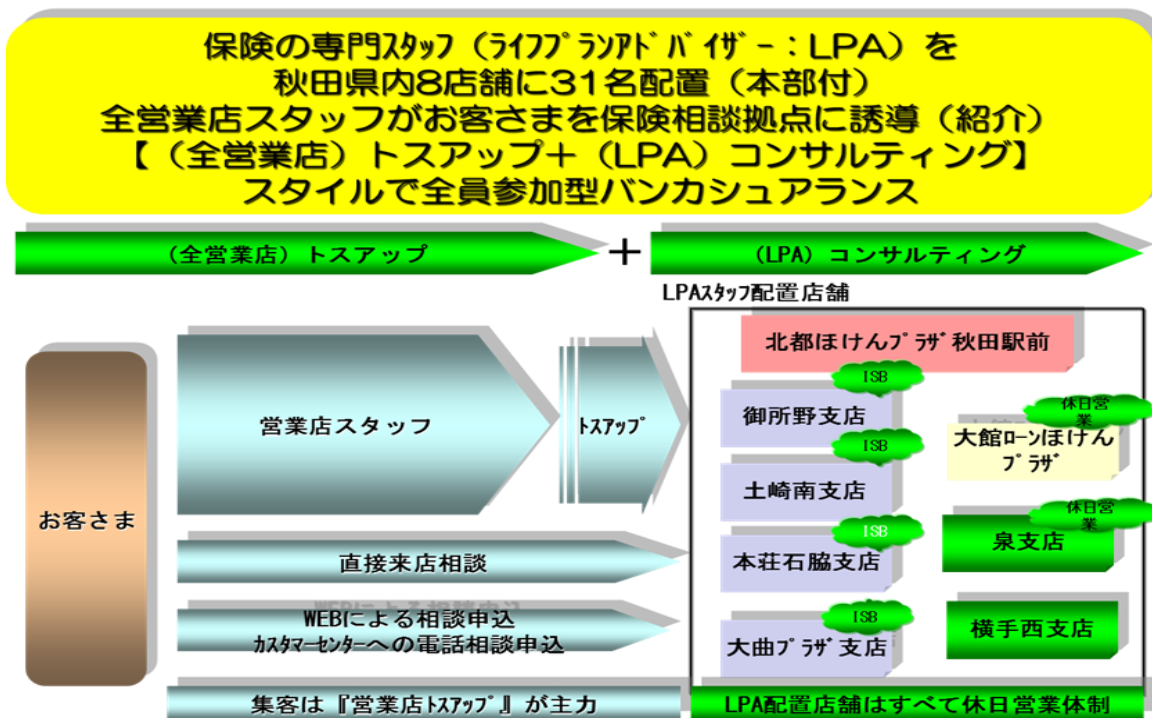
なお、当行で本格的にバンカシュアランス推進を開始して6年（平成23年～）となりますが、平成27年度にて、これまでの来店相談組数が12,000組を越え、保障性保険契約件数も約17,000件となりました。

(イ) ライフプランアドバイザー（以下、「LPA」）スキルアップ等による顧客価値向上

当行では、お客さまに総合的かつ専門的にコンサルティングができるLPA人材の育成を強化するとともに、保険相談拠点の拡充を推進しております。また、ライフプランアドバイザー31名体制のもと、バンカシュアランス推進態勢の強化を図っております。加えて、保障性保険の提案のみならず、お客さまのライフイベントに応じた商品・サービスの提案ができるフィナンシャルプランナー化を進めております。

なお、バンカシュアランス推進態勢の概要は下図の通りとなります。

【図表 18】バンカシュアランス推進態勢の概要



(ロ) 提案・クロスセル機会の拡大と総合収益力の強化

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

なお、平成28年度上期における保険相談からのクロスセル実績は次頁のとおりとなっております。

住宅/無担保ローン		傷害保険	ブライツ	投信販売額	個人定期預金	NISA 契約
21 件	143 百万円	2 件	7 件	2 百万円	42 百万円	3 件

(ハ) アフターフォロー態勢の充実

保障性保険はお客さまとの長期にわたるお取引と継続的な手数料収入が見込めるものの、一方で既存契約顧客へのアフターフォローを怠ることで解約、失効による継続率の減少、ひいては、アフターフォロー不十分による顧客評価の低下につながる恐れがあります。

当行では、お客さま満足度の向上を企図して、既存契約のお客さまからのお問い合わせを一元的に受け付ける「北都ほけん相談カスタマーセンター」の態勢強化に努め、お客さま満足度の向上を図っております。

【図表 19】アフターフォロー強化から創出される機能

インバウンド機能	アウトバウンド機能
顧客メンテナンスによる 永続的取引、取引価値向上	顧客ライフイベントに対応した 新たなセールス機会の創出
<ul style="list-style-type: none"> ▶ お客さまの住所変更、及びライフイベント変化に伴う各種変更手続き ▶ 入院、死亡等給付金支払手続きフォロー ▶ 各保険プラザご相談予約のお取次ぎ ▶ その他各種お客さま照会、お問い合わせ 等 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 保険金入金遅延、失効契約者への入金、復活勧奨 ▶ ご契約満期先への継続アプローチ ▶ 当行他取引者へのほけん相談誘導 ▶ ご契約者向けサンキューコールの実施 等

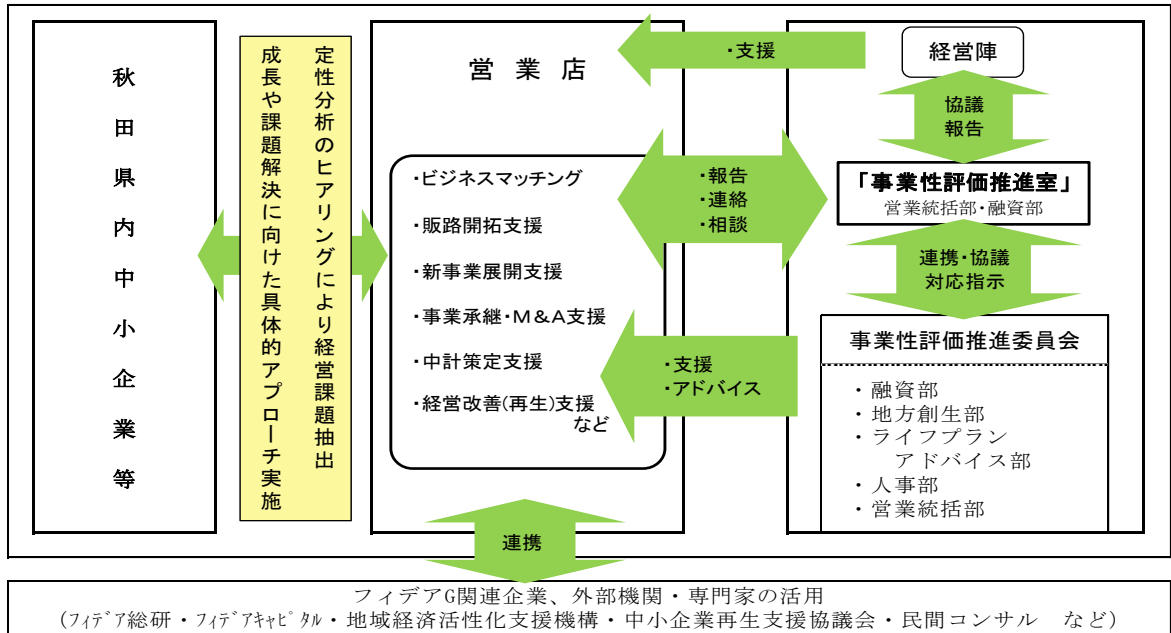
④ 法人取引基盤の強化

(イ) 事業性評価の推進態勢強化

現在、事業性評価活動の推進に向けた態勢を整備し、「真の顧客ニーズを掘り起こし、その実現に向けた支援」を行う課題解決型モデルの構築を図っております。

平成 28 年度下期は、お取引のある事業先お取引のある事業先約 10,000 先を訪問し、経営者との対話によるニーズの掘り起こしを行うほか、対象を選定し、より深度のある事業性評価活動を展開してまいります。

【図表 20】 事業性評価の推進態勢の全体図



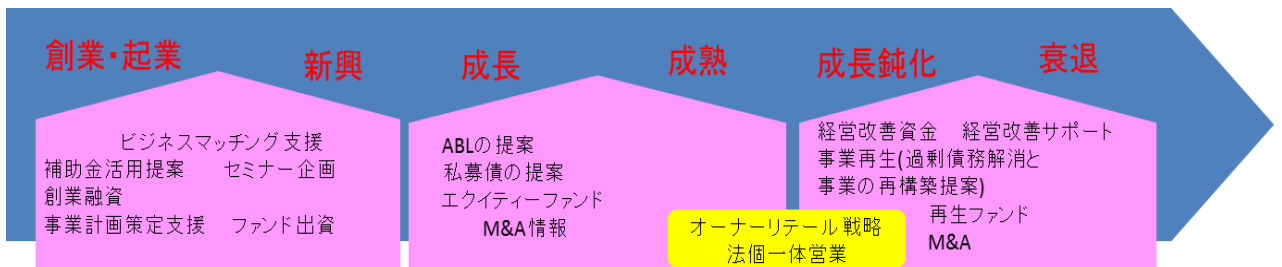
(ロ) 中小企業オーナー等の法個一体営業の推進態勢強化

法人取引と個人取引、両方の意思決定者である中小企業のオーナー層については、法人・個人両面の取引深耕（法個一体営業）により、お客さまニーズに即した付加価値の高いサービスの提供を図っております。

今後も、フィデアグループ全体で様々なソリューション機能の提供を実施し、法人では事業拡大や事業承継、オーナー（個人）では資産承継をはじめ資産の運用等、顧客基盤の拡大を目指してまいります。

なお、法個一体営業強化の観点から平成 28 年 7 月に組織改正を実施し、これまでライフプランアドバイス部コンサルティング営業グループが担っていた事業承継・M&A 等の業務機能を、事業承継支援室として法人推進機能を担う営業統括部に移設しております。

【図表 21】 企業のライフステージに応じた支援項目



⑤ 有価証券運用力の強化

有価証券運用の基本スタンスとして「安定した利息収益の確保」を掲げ、「国内債券」をポートフォリオの基盤としつつ、有価証券ポートフォリオの収益性維持/向上の観点及び将

来的な国内金利上昇リスクへの配慮から、運用資産の多様化を推進しております。「株式」は中長期的には株価水準の切り上がりと上昇基調への回帰を展望しておりますが、海外発のリスク要因の台頭が上値を抑える可能性を意識し、残高は若干減少させました。「その他証券」は、運用資産の多様化推進の下、「外貨建外国債券」や「投資信託」の残高を積み上げました。また、運用成績の低調な資産については都度残高压縮する等ポートフォリオの良質化も並行しております。

今後の有価証券運用方針として「収益目標の達成と収益基盤の持続性に配慮した運営」、「マーケット環境（構造）の変化に配慮した効率的なポートフォリオ運営」を掲げております。国内のマイナス金利環境の継続が見込まれる状況下、安定的な利息収益確保のため「国内債券」を一定残高保持しつつ、積極的な売買による収益確保に努め、ポートフォリオ収益基盤の持続性に配慮した運営を実施してまいります。また、運用を取り巻く環境が変遷するなかで、先見性を高め、機動的にアロケーションシフトを行い、よりバランスの取れたポートフォリオ構築に取り組んでまいります。

「国内債券」については、日銀が新たな枠組みである「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」の導入を決定したことを背景に 0%を挟んだ推移をメインシナリオとして想定しております。有価証券ポートフォリオの収益性維持/向上の観点 及び 将来的な国内金利上昇リスクへの配慮から、「外貨建外国債券」等へのアロケーションシフトを行い、「国内債券」ポジションは漸減を見込んでおります。

「株式」、「投資信託」については中長期的な視点や投資資産の分散 及び 運用資産の多様化の観点から、アセット・アロケーションバランスに配慮いたしますが、相場反発局面等における収益確保も念頭に置いた運営に努めてまいります。

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

(3) 経営基盤の強化

① 人材育成の状況

平成 28 年 2 月のキャリア支援室の新設以降、9 月までに全営業店従業員との面談を実施しました。面談終了後には、「これまで考える機会が少なかった自分自身のキャリアプラン・ライフプランを見つめなおす良い機会となった」との意見が多く聞かれ、このモチベーションを持続させる方策と、本人・上司・キャリア支援室の三位一体で支援する対策を併せて進めることが課題と認識しております。

なお、平成 28 年上期の研修等の実施状況は、以下のとおりとなります。

テーマ	研修名（開催日 等）	意図・成果
部店長のマネジメント強化～人づくりと組織ブランドづくり	▶ 部店長マネジメント研修（平成 28 年 7 月）	マネジメント力の向上に資するディスカッションやグループワーク、ロー
	▶ 新任支店長研修(平成 28 年 9 月)	

の実現	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 荘内銀行合同フィデアマネジメント研修（平成 29 年 1 月予定） 	ルプレイを通じて、日々のコミュニケーションの重要性を認識し、部店内のモチベーションアップやチーム力の発揮を企図
役席者の人材育成強化 ～自分の能力を高める、他者の能力向上に関心を持つ	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 管理職向けマネジメント研修（平成 28 年 7 月） ➢ 荘内銀行合同フィデアリーダーシップ研修（平成 28 年 9 月） ➢ 新任代理リーダーシップ研修（平成 29 年 1 月予定） 	人事考課の重要性や部下とのコミュニケーション、思考のタイプ等を学び新任役席者としての役割を認識
次世代リーダーの育成強化～自己成長（リーダーシップ、マネジメント能力向上）	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 北都 Leader College（第 3 期生、平成 28 年 7 月～平成 29 年 7 月） ➢ HOKUTO Women's College（第 5 期生、平成 28 年 10 月～平成 29 年 3 月） ➢ HOKUTO English College（新入行員コース：下記の新入行員研修と同日、アドバンスコース：平成 28 年 10 月 13 日） 	リーダーシップやマネジメントスキルの早期醸成や英会話の機会創出により、多様な人材の育成を企図
若手の育成強化～入行当時の高揚感、キャリアプラン策定、実現、達成、自信	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 内定者講習会（平成 28 年 3 月） ➢ 新入行員研修（平成 28 年 4 月、平成 28 年 5 月、平成 28 年 7 月、平成 28 年 10 月） ➢ 二年目三年目合同ブラッシュアップ研修（平成 29 年 2 月予定） 	職業人としての基礎、銀行員としての基礎を学習。新入行員・若手行員の成長の確認
業務別研修強化～事業性評価に力点を置いた目利き力向上、提案能力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ➢ OJT 連動による融資基礎力養成研修（第 7 期生、平成 28 年 5 月） ➢ 融資特訓研修（上記研修の受講終了者を対象に開催） 	業務と連動した教育体制の確立。これまでに累計 108 名の受講生を輩出

② 多様な人材の活躍機会拡大

（イ）女性活躍機会拡大の状況

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」は、第 1 期（28 名）、第 2 期（20 名）、第 3 期（21 名）、第 4 期（20 名）が修了し、現在第 5 期（20 名）が受講中です。

本カレッジは、「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。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おります。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を期待しております。

また、育児休暇者の復職支援に向け、育児休暇者・産休取得予定者向けの情報交換会「ママ・ドゥ・カフェ」を開催しているほか、産休・育休取得者へタブレット端末の貸与を開始し、行内イントラネットの閲覧、通達等の確認、メール交換等が可能となる等、休暇者の業務面・精神面における不安を払拭し、スムーズな職場復帰に向けてのサポート体制を強化しております。また、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するため、職場環境に大きく影響を与える管理職の意識改革を目的として、管理職向け「イクボスセミナー」を開催し、ダイバーシティマネジメントの重要性、並びに時間外勤務の抑制と生産性の高い働き方の推進にも取り組んでおります。

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 5 名が中心となって企画・運営を行っております。第 1 期「新入行員クラス」(47 名)、第 2 期「公募クラス」(10 名)、第 3 期「新入行員クラス」(53 名)が卒業し、平成 28 年 4 月より第 4 期「新入行員クラス」(53 名)、及び平成 28 年 10 月新設の上級者向け「アドバンスコース」(8 名)を開講中であり、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取り組みを推進しております。

加えて、将来の経営幹部育成のための企業内大学「北都 Leader College」では、第 1 期(20 名)、第 2 期(22 名)が卒業し、平成 28 年 7 月より第 3 期(20 名)を対象として、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。

このほか、平成 27 年 7 月より、秋田県内の経営のプロを目指している女性経営者の方々、及び次世代の経営者を展望する女性リーダーの方々を対象に「女性ビジネススクール」を開校し、平成 28 年 11 月からは第 2 期(25 名)が受講しております。

今後とも多様な人材が互いを尊重しあいながら、個々の能力を最大限に発揮できる魅力的な職場環境の実現に向けて推進するとともに、秋田県を牽引する女性経営者の成長を強力にサポートし、女性が活躍する地域づくりに向けて取り組んでまいります。

(ロ) シニア行員の活躍機会拡大の状況

平成 26 年度より役職定年制を廃止の上、役職任命制とし、シニア層についてもより職務・職責に応じた処遇・評価が可能な「高齢者雇用促進制度」を導入しました。平成 28 年 3 月末を以って旧制度からの段階的な移行が完了し、平成 28 年 9 月末までに 58 名が新制度の適用となっております。新制度の下で昇格する方も発生する等、キャリアと専門知識や経験を活かして主体性かつ意欲を持って業務に取り組んでおります。

また、平成 26 年 10 月より、働く意欲のある 65 歳以降の従業員が 70 歳まで継続勤務可能な制度も導入しております。今後も豊富な知識・スキル・人脈等を有するシニア層の活躍機会の拡大を継続的に支援してまいります。

③ 業務効率化の追求

ICT 部門について、平成 28 年度より銀行毎のシステム部署を廃止し、企画管理系をフィデア HD に、開発運用系をグループ会社である「フィデア情報システムズ」に集約したことによって、フィデアグループとして一本化した体制運営に取り組んでおります。要員構成としては、目標としていた平成 26 年 5 月比 50 名削減を達成し、現在 76 名体制での運営となっております。

今年度は、体制運営の安定化を主題としながらも、ICT 部門のグループ内統合により、システム投資案件やセキュリティインシデントに関して、グループ内への情報共有が促進されるようになり、今後もグループとして効果的な ICT パフォーマンスの発揮を追求してまいります。

④ 店舗ネットワークの再構築

(イ) 店舗機能の見直し

当行では、事業性融資の推進拠点であるフルバンキング店舗、個人取引を推進するリテール店舗、インスタブランチ（以下、「ISB」）、県外店舗に店舗機能を区分しています。

本施策により、店舗ごとの営業推進項目が明確になるとともに、事業性融資の推進人材をフルバンキング店に集中配置することができ、営業店全体の人員マネジメントの効率化にも繋がっております（営業店人員＝H22 年 3 月末：957 名、H28 年 9 月末：932 名）。営業店から減少した人員は、本部所属で横断的に営業店支援を実施する専門スタッフとして育成し、営業力強化に繋げております。

【図表 22】店舗機能の分類とその位置付け

（平成 28 年 9 月末時点）

店舗機能 (グループ分け)	位置付け
フルバンキング A (16 ケ店)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 母店、地域拠点店舗。 ・ 貸出金残高が、フルバンキングの中で上位にある店舗。 ・ 法人、個人取引双方を推進し、地区全体の業績を統括。 ・ 事業性融資の推進拠点として、取引深耕を図る。
フルバンキング B (20 ケ店)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域準拠点店舗。 ・ 貸出金ボリュームは、フルバンキング A に次ぐ店舗。 ・ 法人、個人取引双方を推進する。
フルバンキング C (15 ケ店)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域準拠点店舗。 ・ フルバンキング A、フルバンキング B と同様に、フルバンキング店

	舗として、個人取引を重視しつつ、法人取引を併進する。
リテール A (14 ケ店)	<ul style="list-style-type: none"> ・個人取引推進店舗。 ・対象顧客は個人、個人事業主。資産運用（個人定期・預り資産）相談、住宅ローンを柱に推進。 ・個人取引全般の拡大を推進し、個人リテール営業推進のリーダー店舗。
リテール B (8 ケ店)	<ul style="list-style-type: none"> ・個人取引推進店舗、来店促進店舗。 ・個人顧客の来店誘致を促進し、個人取引推全般の拡大を推進。
ISB (4 ケ店)	<ul style="list-style-type: none"> ・個人取引推進店舗。 ・ストアの集客力や来店促進展開により、個人取引全般の拡大を推進。 ・個人リテール営業推進における、当行の象徴店舗。
県外店舗 (2 ケ店)	<ul style="list-style-type: none"> ・東京支店と仙台支店。 ・秋田県外で政策的な調達と運用を行う店舗。

（ロ） 店舗配置の効率化

当行では、店舗周辺の地域状況を分析の上、店舗統廃合等の効率的な店舗配置に取り組んでおります。

平成 28 年 7 月、三種町に存する鹿渡支店と山本支店を統廃合（鹿渡支店を三種支店に店名変更すると同時に、三種支店内へ山本支店がブランチインブランチ方式で移転）いたしました。両店の来店客数が減少する中、店舗を集約することにより、営業人員を捻出し、訪問型営業によりお客さまとの接点を増加させ、個人・中小企業向けの提案活動を強化してまいります。

店舗施策の実施後は、顧客動向等について月次で実施しているブロック会議等を活用して対象店舗の状況を支店長に確認しております。また、特筆すべき事項については、月次で開催する営業戦略会議の中で本部及び母店長と共有しております。

今後も、マーケット環境の変化に対応し、地域のお客さまからの支持が得られるよう店舗機能の変更や、店舗配置の見直しを図っていく方針であります。また、資金需要が期待できるエリア・領域をターゲットとした「攻め」の店舗戦略も展開してまいります。

⑤ ダイレクトチャネルの強化

（イ） あきたびじん支店の活用状況

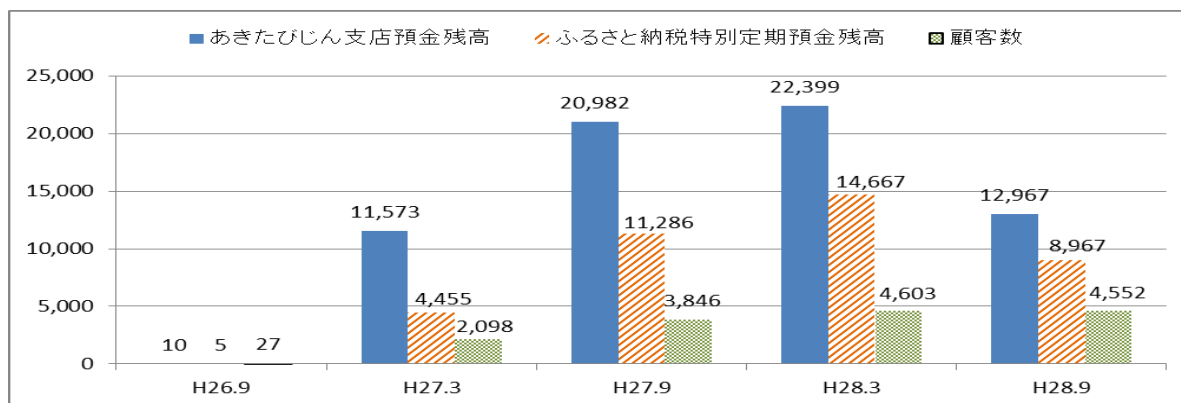
平成 26 年 9 月開設以降、定期預金を中心に残高を積上げ、預金残高は平成 27 年度には、最高で 227 億 13 百万円まで積み上がりました。内訳の多くは、「ふるさと納税特別定期預金」での預入となっております。

平成 28 年 9 月末の預金残高は、平成 28 年 1 月に導入されたマイナス金利政策に併せて、平成 28 年 2 月より預金金利を見直したことを主因に 129 億 67 百万円となり、うち、「ふるさと納税特別定期預金」残高は、89 億 67 百万円となりました。新規お預入額は鈍化し

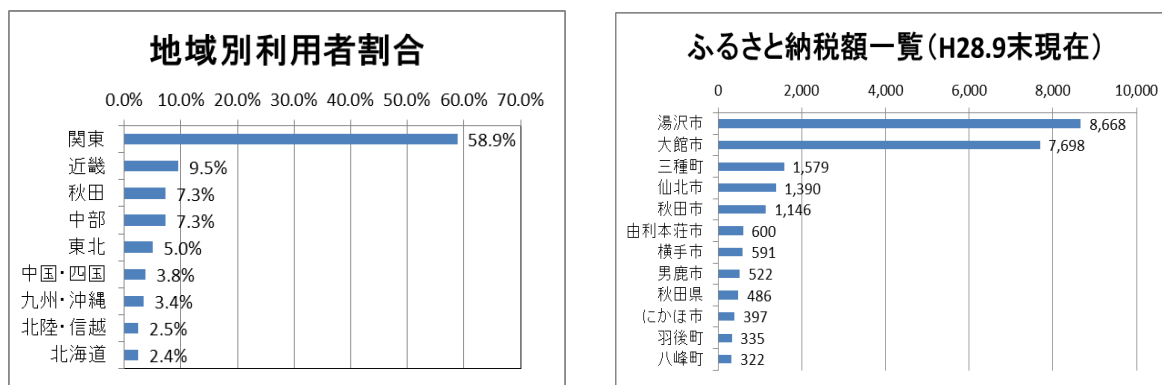
ておりますが、秋田県内自治体へのふるさと納税制度の活性化に寄与しているものと認識しております。

今後も引き続き「ふるさと納税特別定期預金」をPRし、秋田県内自治体に貢献するとともに、秋田県外顧客の創出を図り、加えて、秋田県外への預金流出防止対策として「相続定期預金」等、ニーズに合致した商品を活用し、取引の維持・拡大を図ってまいります。

【図表 23】 あきたびじん支店の預金残高・顧客数推移 (単位：百万円、先)



【図表 24】 (左図) 平成 28 年 3 月末のあきたびじん支店の地域別利用者割合 (単位：%)
(右図) 平成 28 年 3 月末のふるさと納税の地域別納税額 (単位：百万円)



(ロ) コンタクトセンターを活用した取引拡大

営業店支援とお客さまのお問い合わせについて専門性のある対応を行う目的で「コンタクトセンター」を平成 25 年 12 月に開設いたしました。

本センターの設立によって、各営業店で対応していた商品等のお問い合わせを集約しております。

平成 26 年 9 月にはインターネット専業支店「あきたびじん支店」が開設され、あきたびじん支店への問い合わせの対応や、キャンペーン定期の推進を目的としたアウトコールも行ってまいります。

また、北都ほけん相談カスタマーセンターと連携をはかり、既存の保険契約者のほか、

住宅ローン契約者に対し保険無料相談の紹介や、予約の受付を定期的に行っております。保険トスアップのアウトコール数は、平成 26 年 11 月より約 11,000 件に及んでおります。

今後も、電話を通じて“心温まるコンタクトセンター”を目指し、お客さま対応を行うとともに、営業店支援を行ってまいります。

(ハ) コンビニ ATM との連携強化

コンビニ ATM は、全国的に入出金件数が増加し、入出金シーンにおける重要性が増しております。このような状況を踏まえ、当行のお客さまの利便性向上を目的に、株式会社セブン銀行（本社：東京都）、株式会社イーネット（本社：東京都）、株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス（本社：東京都）と直接提携を行っております。当行のキャッシュカード保有者は、コンビニ ATM の大手 3 社（株式会社セブン銀行、株式会社イーネット、株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス）の ATM において、「毎日 7 時から 23 時まで」入出金にご利用いただけます。

また、平成 28 年 9 月に株式会社ビューカードが運営するエキナカ ATM「VIEW ALTTE(ビューアルッテ)」と提携を開始しております。本提携により、当行のお客さまは首都圏等での ATM ネットワークが拡大し、利便性が向上しております。

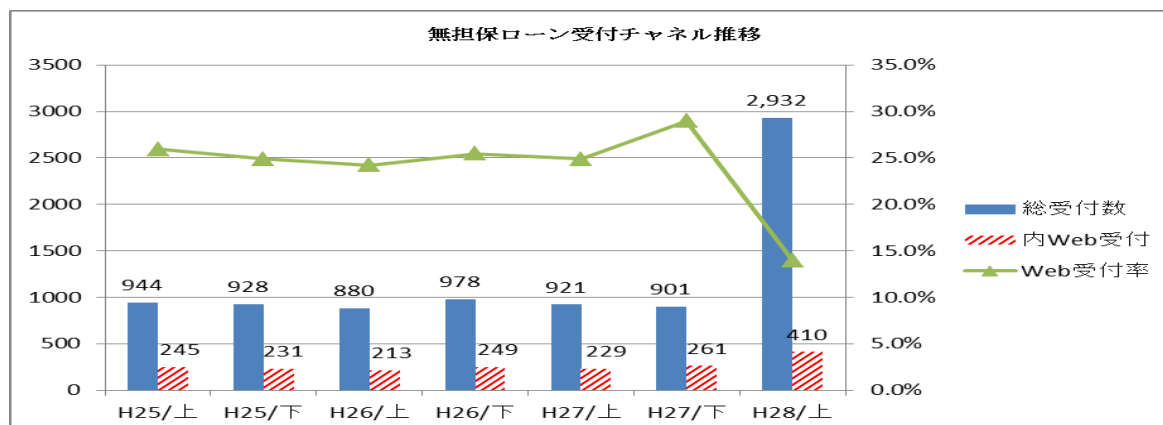
今後もお客さまの利便性向上に向け、コンビニ ATM に限らず、他金融機関との ATM 提携によって、ATM ネットワークを充実させてまいります。

(ニ) 個人ローン受付チャネルの拡大

スマートフォンの普及によるダイレクトバンキングの利用増加に代表されるように、銀行取引自体が店頭取引から店頭以外のチャネルへシフトしております。当行では個人ローンのうち無担保ローンについて Web 仮審査申込を可能としており、相応の契約を得ております。平成 28 年 10 月には、カードローンの申込みから契約までを Web で行うことができる商品（スピードカードローン Neo）を導入いたしました。

【図表 25】 無担保ローン Web 受付推移

(単位:件、%)



※平成 28 年度上期は、店頭販売を強化したため申込件数は大幅増加し、Web 受付比率は減少しましたが、Web 受付件数は相応に伸びております。

⑥ 収益管理態勢の高度化

(イ) 人件費マネジメントの強化

平成 28 年 9 月期における人件費の実績は、計画比△23 百万円、前年比+14 百万円となりました。堅調推移した前年度業績を受け、平成 28 年 6 月支払賞与の支給率を引き上げたほか、若年層の給与テーブル改定等により前年比増加したものの、出向者に対する出向先からのリファンド率の見直し実施等により、計画を下回りました。

今後も適正な人件費管理を進めてまいります。

【図表 26】平成 28 年 9 月期における人件費の実績 (単位：百万円)

	計画始期 (H27/3期)	H27/9期 実績	H28/9期 計画	H28/9期			
				実績	始期比	前年同期比	計画比
人件費	6,491	3,342	3,379	3,356	221	14	△ 23

(注1) 始期比については、平成28年9月期の実績を2倍し通期化しております。

(注2) 増減は表上計算にて算出しております。

(ロ) 物件費マネジメントの強化

平成 28 年 9 月期における物件費の総額は、前年比 51 百万円減少し、計画を 55 百万円下回る 33 億 88 百万円となりました。

消耗品費が用紙帳票の計画的購入と使用等により前年比 11 百万円減少、光熱水費が冷暖房使用削減や照明LED化等により前年比 9 百万円減少しております。他にも旅費や通信交通費の削減により、一般管理費は前年比 57 百万円減少いたしました。

今後も効率的な業務運営の推進と適切なコスト管理を実施してまいります。

【図表 27】平成 28 年 9 月期における物件費の実績 (単位：百万円)

	計画始期 (H27/3期)	H27/9期 実績	H28/9期 計画	H28/9期			
				実績	始期比	前年同期比	計画比
物件費	7,444	3,439	3,443	3,388	△ 668	△ 51	△ 55

(注1) 始期比については、平成28年9月期の実績を2倍し通期化しております。

(注2) 増減は表上計算にて算出しております。

(ハ) 収益管理統制の実践

当行では、月次開催の ALM・収益委員会において、月次収益の状況を管理しております。本委員会を通して、昨今のマイナス金利の影響による貸出金利回りシミュレーションや、貸出金利息の減少対策等の議論を深めております。

平成 28 年度より実施している営業店の自主目標制度については、営業店が従前のボリューム重視による活動から収益重視の活動へ着意の転換が少しずつ表れてきております。当行では営業店による収益マネジメントの高度化を図るべく、新システムの導入を検討しております。本部各部署は引き続き、営業店が立てた自主計画を着実に達成できるよう、営業店サポートを行ってまいります。

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

(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、指名委員会等設置会社としております。

また、社外取締役が過半数を占める「指名委員会」、「監査委員会」、「報酬委員会」の各委員会が取締役人事・役員報酬の決定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 10 名（うち社外取締役 5 名）により構成され、法令で定められた事項やグループ経営の基本方針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 4 名（うち社外取締役 3 名）により構成され、株主総会に提出する取締役の選任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 4 名（うち社外取締役 3 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。

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

② 北都銀行の経営管理体制

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

監査等委員会設置会社へ移行後の当行の取締役会は取締役 13 名（うち社外取締役 5 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、監査等委員会は、取締役 4 名（うち社外取締役 3 名）で構成され、取締役及び執行役員の職務執行の監督のほか、監査方針、監査計画、株主総会に提出する会計監査人の選解任議案等の内容について決議しております。

今後も経営管理体制の定着、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) リスク管理体制の強化への取り組み状況

① フィデア HD におけるリスク管理態勢

フィデア HD のリスク管理態勢については、CRO(最高リスク管理責任者)のもと、ALM・リスク統括グループ、信用リスクグループ、市場リスクグループ、ICT 第一企画グループを設置し、各種リスクに機動的に対応する体制としております。

オープンプラットフォーム型の経営統合を進め、リスク管理機能をフィデア HD に集約しております。これにより、リスク管理機能の更なる高度化を図り、当行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：ICT 第一企画グループ	宮城県仙台市

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 会議を開催する等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、月次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等、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（報告頻度：月次）」、「市場関連部門実績把握表（報告頻度：月次）」、「(市場部門)ストレステスト結果（報告頻度：月次）」、「バックテスト結果（報告頻度：月次）」等）を報告しております。

信用リスク・市場リスク・システムリスクについては、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、事務リスク等、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強化への取り組み状況

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、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。

④ 北都銀行における信用リスク管理強化への取り組み状況

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) 信用集中リスクの管理

【1】「自己資本の額」による管理

大口与信先については、未使用枠を含めた総与信額が単体与信先、グループ与信先ともに当行の大口与信先管理上の「自己資本の額」の10%を超える場合、発生の都度及び半年ごとに取締役会の承認を必要とする態勢とし、大口与信先の管理強化を図っております。また、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行う態勢としております。

加えて、平成 26 年 12 月の大口信用供与規制の改正に伴い、貸出金等の融資関連資産と有価証券等の市場関連資産に加え、その他の規制対象資産も含めた合算管理態勢についても整備し、規制上のすべての信用供与資産を合計した信用供与総額ベースでの大口信用供与先について、四半期ごとにモニタリングのうえ、半年ごとに取締役会へ報告する態勢としております。

【2】クレジットリミットによる管理

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

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

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

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

(ロ) 業種別与信管理

リスクの高い業種を特定業種として選定し、業種ごとに対応方針を定めております。また、リスク管理委員会では、四半期ごとに対象業種の合計与信残高、未保全残高をモニタリングし、方針に基づいた運営がなされているかを検証しております。

(ハ) 与信ポートフォリオ管理

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

(ニ) 信用格付の精緻化

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

(ホ) 信用リスク量計測

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

⑤ 北都銀行における不良債権の適切な管理への取り組み状況

当行では、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、融資部が積極的に現場(取引先及び営業店)に出向き、企業の実態把握を行い、本部・営業店が一体となった深度ある協議を中心とした案件組成や問題債権の管理を行ってまいりました。

平成28年度上期においても、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10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、融資部経営支援グループを中心に、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28年度上期は延べ34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28年度上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13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11先となっております。

平成28年度上期においては、破産更生債権等が264百万円、危険債権が1,215百万円、要

管理債権が122百万円それぞれ減少し、開示債権全体では前半期末比1,602百万円減少したことから、開示債権比率は前半期末比0.20ポイント低下いたしました。

今後も上記取り組みと併せ、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28】 金融再生法ベースの開示債権の推移（単体）（単位：百万円、％）

	H27年9月 実績	H28年3月 実績	H29年3月 計画	H28年9月 実績	年度末 計画比
金融再生法開示債権額 (A)	15,243	14,967	15,630	13,365	▲2,265
総与信額 (B)	831,493	819,006	839,510	820,550	▲18,960
金融再生法開示債権比率 (A) / (B)	1.83%	1.82%	1.86%	1.62%	▲0.24%

⑥ 北都銀行における市場リスク管理態勢強化への取り組み状況

(イ) 限度枠の設定と市場リスク管理の手法

市場取引部門が遵守すべき限度枠として、市場リスク枠、10BPV³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。リスク枠の超過が想定される場合には、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。

【1】平成28年度上期について

限度枠の設定及び市場リスク管理の手法に関して、引き続き市場リスク管理の強化を図るべく、主として以下の取り組みを進めてまいりました。

- リスク資本配賦計画に関しては、マイナス金利政策の長期化を展望する一方、外部環境の不透明感等を考慮し、市場環境に対応すべく枠組みの変更により有価証券ポートフォリオを「守る」ことに主眼を置いた管理態勢といたしました(注1)。平成28年度上期はこのような計画のもと、従来以上に有価証券ネット評価益の確保を意識した有価証券運用を実施いたしました。なお、平成28年度上期は、各市場リスク枠（「モデル計測枠」「信頼性補完枠」）の期中増枠や超過事例はなく、「信頼性補完枠」の原資となる有価証券ネット評価益も十分に確保できております。

(注1) 平成28年度上期の市場リスク枠について

モデル計測枠	当行のリスク量計測手法に基づき、計測されたリスク量に対するリスク枠（リスク資本配賦対象）
--------	--

³ 10BPVとは、金利が10BP (=0.1%) 変化した場合の債券価値変動額を表します。当行では、有価証券における同変動額に対して、限度額を設定 (=10BPV 枠) し金利リスクを管理しております。

信頼性補完枠	リスク量の信頼性向上を目的に、バックテスト結果（注2）を反映して上乗せした部分に対するリスク枠（有価証券ネット評価益内での設定）
---------------	--

（注2）当行では、市場リスク量の計測モデルの信頼性を検証するため、モデルが計測した保有期間1日のリスク量と実際の評価変動額を比較するバックテストを実施。なお、バックテストの結果に応じて、リスク量の信頼性向上を目的に、リスク量計測結果に対して乗数対応を行う態勢としております。

- 10BPV 枠に関しては、従来以上に「アウトライヤー比率」に留意した目線を追加したほか、月次のモニタリングを強化し状況に応じて適時、金利リスクの削減（残高圧縮、ヘッジ手段の検討等）等を協議する態勢といたしました。
- 損失限度額管理の枠組みとして、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（注3）を設定し日次で管理しております（チェックポイント管理）。

（注3）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して設定（期間収益管理に対応）。

【2】平成28年度下期について

平成28年度下期は、同上期と同様の考え方のもと、有価証券ポートフォリオを「守る」ことに主眼を置いた管理態勢や、外部規制の変化等を見据えた金利リスク管理の強化を継続してまいります。なお、平成28年度下期より、リスク量の信頼性向上を目的とした乗数対応スキームを強化（注4）しており、その結果として「信頼性補完枠」の増枠設定を実施しております。これにより、確保すべき有価証券ネット評価益の水準が前期比で大きくなり、より保守的なリスク管理態勢になったものと認識しております。

（注4）BIS（**B**ank for **I**nternational **S**ettlements）が規定するリスク量計測モデルの発生率（抵触回数）による区分（以下の図表ご参照）において、従来までは「レッドゾーン」該当時の乗数対応であったものを、「イエローゾーン」該当時からの対応へと変更。

下方抵触回数	区分	内容
0～4回 (信頼度 98.4%以上)	グリーンゾーン	モデルに問題がないと考えられる。
5～9回 (同 96.4%以上 98.4%未満)	イエローゾーン	モデルに問題が懸念される。
10回以上 (同 96.4%未満)	レッドゾーン	モデルに問題がある。

（ロ）市場リスク分析手法の高度化

【1】ストレステストについて

「ヒストリカルシナリオ（第1の 카테고리）」「想定シナリオ（第2の 카테고리）」発生時の分析に加え、ストレス発生時のアクションプランを含めたストレステスト（第3の 카테고리）を継続的に実施しております（注5）。

平成 28 年度上期における「第 3 のカテゴリー」のストレステストは、チェックポイント水準や相場の予想レンジ下限に到達した場合の影響について、従来までの評価変動分析のみならず、様々な目線（リスク枠、外部規制）を追加し検証いたしました。その検証結果に基づき、ミドル部門として最も懸念すべきリスク要因を特定した上で、同事象が具現化した場合に速やかな議論が可能となるよう、組織的アクションプラン(注 6)について経営・関連部門と情報共有いたしました。

また、平成 28 年度下期より、「第 2 のカテゴリー」のストレステストにおいて、その目的に応じて『蓋然性』『ストレス強度』を考慮したシナリオを設定する分析手法へと変更いたしました。なお、シナリオ策定時には、相場見通し等を踏まえた「主観分析（フォワードルッキング）」と、統計学等に基づく「客観分析（バックワードルッキング）」を融合し、シナリオ説明力の向上を企図しております。

(注 5) 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. サブプライム問題等を想定)
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

(注 6) リスク事象発生時の関連部門の行動（検討項目、会議開催等）を整理。

【2】市場リスク管理システム等を活用した分析・シミュレーションについて

「リスク・リターン分析」「リスク量シミュレーション」等、多面的な分析に基づく限度枠の設定や、「GPS⁴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等、市場リスク管理システム等の有効活用により、リスク管理の強化を継続的に進めております。

(ハ) 取扱商品多様化への対応

【1】海外資産への投資に対する対応

市場取引部門においては、市場金利が低位で推移する中、投資手法の多様化による収益基盤の強化及びリスク分散を課題とし、継続的に取り組んでおります。そのような状況下、とりわけ外国債券（主として米国債）を中心に海外資産への投資を促進していることに鑑み、リスク管理部門においては以下の取り組みを実施しております。

- 外国債券の金利リスク管理強化の一環として、「米ドル建て債券の 10BPV 枠」を設定・管理する態勢としているほか、米国イールドカーブのストレスシナリオを複数設定（半期ないしは必要に応じて見直し）し、月次でストレステストを実施・

⁴ GPS (Grid Point Sensitivity) とは、一定期間 (Grid) 毎の金利が 1BP (=0.01%) 上昇したときの債券の現在価値変化を表す。

報告しております。

- 海外資産における国別保有残高や、主要投資対象国の CDS⁵、欧米の経済状況等をモニタリングし、月次で経営宛報告しております。また、海外イベントによりリスク発生懸念が高まる局面（Brexit⁶等）では、その状況及び有価証券ポートフォリオの影響等について都度、経営宛報告しております。
- 為替リスクを内包する資産（投資信託にて保有）に関しては、為替の変動による時価評価への影響度について検証し、月次で経営宛報告しております。

【2】新規商品への投資に対する対応

新規商品の購入に際しては、規程等に基づき市場取引部門・リスク管理部門の双方において、購入時審査項目を網羅的に検証したうえで、投資の是非について検討する態勢としております。また、投資後のモニタリングについても規程等に明文化されており、モニタリングチェックシートに基づき、市場取引部門・リスク管理部門の双方が定期的にモニタリングし役員宛報告する態勢としております。なお、モニタリングの結果、問題が認められた商品に関しては、要因を分析のうえ、その後の方針について役員宛協議する態勢としております。

(3)北都銀行における法令等遵守態勢

① フィデア HD における法令等遵守態勢

フィデアグループでは、業務の健全かつ適切な運営を通じて、地域経済の発展に貢献するとともに、法令等遵守を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长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。なお、法令等遵守委員会は、平成 28 年 7 月からコンプライアンス会議に会議名を変更しております。平成 28 年度は 28 年 9 月までにコンプライアンス会議を 5 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、

⁵ CDS（Credit Default Swap）とは、投資先の破綻による損失に備えるための保険の役割を果たすデリバティブ契約。

⁶ Brexit とは、英国の EU 離脱を表現した造語。

コンプライアンス会議の協議、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28年度のプログラムは、フィデューシャリー・デューティーの徹底、改正犯罪収益移転防止法への対応、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コンプライアンス統括グループは、コンプライアンス会議からの指示事項等の徹底を図るため、各本店毎に全員が参加する営業店・本部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28年4月に内部通報制度における外部窓口の設置、5月に顧客情報漏えい等事案の発生防止、6月に利益相反管理の徹底、7月に不祥事件等の未然防止策、9月に他行で発生した不祥事等の再発防止策等をテーマに、営業店・本部コンプライアンス会議、コンプライアンス勉強会を開催したほか、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等、コンプライアンスマインドの向上を図っております。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保への取り組み状況

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

また、経営に対する評価の客観性を確保するため、弁護士や経営経験豊富な地元経営者5名を社外取締役に選任し、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) 情報開示の充実への取り組み状況

① フィデア HD における四半期毎の情報開示の充実

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

今後も、迅速かつ正確で、より広く分かりやすい開示に努めてまいります。

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

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。

(6) 持株会社における責任ある経営管理体制の確立に関する事項

子銀行の経営管理を強化するため、フィデアグループ運営方針の統括とグループ会社管理全般を担当するフィデア HD 経営統括グループを CEO（最高経営責任者）の直轄としております。また、経営統括グループには、グループ長を含め専任者（子銀行業務を兼務しない者）を配置し、子銀行の経営管理を適切に行う体制としております。

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

(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の額及び総資産に占める割合

平成28年9月期における中小規模事業者等向け貸出残高は、計画始期（平成27年3月期）比105億円増加し、計画を57億円上回る2,821億円となりました。

中小規模事業者等向け貸出比率は、預金等の増加を主因として総資産が計画を上回ったことから、計画始期及び計画を下回りました。

【図表29】 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 (平成27年3月期)	平成28年9月期 計画	平成28年9月期 実績	比較	
				始期比	計画比
中小規模事業者等向け 貸出残高	271,594	276,476	282,191	10,597	5,715
総資産	1,346,436	1,367,000	1,407,122	60,686	40,122
中小規模事業者等向け 貸出比率(単位：%)	20.17%	20.22%	20.05%	-0.12%	-0.17%

(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円滑化への取り組み状況

① ニューフロンティアビジネスの資金需要掘り起こしと資金供給計画の進捗状況

【図表30】 ニューフロンティアビジネス（再エネ）向け貸出の新規実行実績と計画

(単位：億円)

Porfit300（再エネ）	4月実績	5月実績	6月実績	7月実績	8月実績	9月実績	上期合計
計画	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.2	29.2
実績	19.9	1.2	4.0	5.1	2.2	38.5	70.9
計画比（累計）	16	12	11	11	8	42	42

平成28年4月から平成31年3月までの3年間で、再生可能エネルギー向け融資を300億円実行する『PorFit300』を計画しております。平成28年上期実行実績は71億円で計画比を42億円上回りました。

【図表31】 ニューフロンティアビジネス（ヘルスケア）向け貸出の新規実行実績と計画

(単位：億円)

ProFit200（ヘルスケア）	4月実績	5月実績	6月実績	7月実績	8月実績	9月実績	上期合計
計画	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	30.0
実績	3.4	4.3	5.4	2.7	7.7	7.5	31.0
計画比（累計）	▲2	▲2	▲2	▲4	▲1	1	1

平成 28 年 4 月から平成 31 年 3 月までの 3 年間で、ヘルスケア関連業種向け融資を 200 億円実行する『ProFit200』を計画しております。平成 28 年上期実行実績は 31 億円で計画比を 1 億円上回りました。

② お客さま接点の拡大及び情報連携機能強化による貸出先数の拡大の状況

(イ) 営業店サポートシートの活用状況及び刷新

平成 27 年 10 月、外部提携先やお客さまニーズ項目の追加等、営業店サポートシートを改定し、お客さまのニーズや課題をより具体的に把握し、お客さまにとって最適な当行の商品・サービスの提供、当行提携先の紹介等に活用しております。

本シートは法人取引先のニーズを一定の規格化した目線で把握することが可能で、担当行員のキャリアや知識量を問わず、汎用的なヒアリングシートとして活用しております。

平成 28 年上期では、お取引先より 491 件のニーズを収集しております。営業店が作成したシートを、営業本部でも情報共有し、必要に応じて適切なアドバイスや情報提供を行い、本部行員が提携先とともに営業店と同行訪問を行っております。

(ロ) 新しい CRM⁷システムの活用状況

当行では、平成 27 年 11 月に新しい CRM システムを導入いたしました。全役職員が活用できることが最大の特徴であり、日々の顧客との交渉履歴を時系列的に蓄積していき、お客さまの課題解決や提案を行っております。平成 28 年上期の全営業店による顧客交渉履歴の入力件数は 18,936 件と前期比 1,570 件増加しております。

平成 28 年 6 月には、従前は紙ベースでの運用だった顧客サポート記録表(顧客の苦情・要望)を本システムで運用開始し、顧客の声を経営までスピーディーに報告する体制を整えました。また、8 月には CRM システムとコンタクトセンターシステムをリンクさせ、コンタクトセンターの活動を営業店職員が CRM 画面上で確認できるようにいたしました。

9 月には勘定系システムと連携を実施し、顧客の取引内容や残高等も本システムで確認できるようにいたしました。今後とも顧客との深度ある対話を深め、本システムに有益な情報を蓄積し、お客さまの要望や課題にスピーディーにお応えできる活動を推進してまいります。

③ 営業店の渉外活動の充実と本部による適切なフォロー（行動管理）の状況

当行ではこれまで、経営強化計画や中期経営計画を前提に、年度ごと・半期ごとに主要計数等の銀行全体計画計数を策定し、当計数をベースに営業店ごとの目標計数を策定して全店で取り組む態勢としてまいりました。営業店ごとの目標計数を策定する過程においては、本部側からの一方的な示達は避け、個店別全店の目標計数目処値を全行に公開した上

⁷ CRM(Customer Relationship Management)とは、顧客との接触や取引情報を一元管理し、顧客ごとに最適なソリューションを提供することで、顧客満足度と企業価値の向上を図る手法のこと。

で個店毎に協議し、合議を経て納得性・平等性を確保してまいりました。

平成 28 年度上期からは、目標に関する納得性・平等性という概念を更に進化させ、本部側からの目標示達制度を撤廃し、営業店自主計画制度を導入致しました。営業店自主計画という初の試みであったことから、自主計画計数の確定まで多少の時間を要する状況となりましたが、営業店と本部とのコミュニケーションを重ねていくことで、下期から営業店の主体的な活動を定着させてまいります。

また、計画計数である収益項目・計量項目・メイン化項目・加点項目のいずれにも積極的・能動的に取り組む意欲を醸成するべく、業績表彰制度を運用しております。

渉外部門においては、「渉外行動基準」を制定し、渉外担当の役割と行動基準を明確化するとともに、顧客接点の増加に資する渉外力（営業力）の発揮等に向けた態勢の整備に努めております。「渉外行動基準」においては、渉外係の主たる役割は「貸出金増強を中心とした複合取引推進」としておりましたが、「収益増強を中心とした複合取引推進」に修正予定であります。渉外担当は「渉外行動基準」を参考に、半期ベース・月次ベースで目標を設定し、毎週金曜日に当該週の実績チェックと翌週の訪問先を策定することで自己管理を徹底するよう運用しており、面談履歴は CRM システムへ入力しております。

加えて、活動件数や成果基準の実績を「営業店活動実績管理表」により半期ベースで集計し、本部あて報告する仕組みとしております。平成 28 年度下期から取り組みを強化していく事業性評価活動に関する活動度合いの集計とも関連付けて運用してまいります。

④ 目標計数等の実効性のある PDCA の発揮状況

当行は、中小規模事業者等向け貸出残高に関連する経営強化計画の目標達成に向けて、事業性融資を含む法人関連部門に関する取り組みを重要視してまいりました。

従前より、事業性融資部門においては、事業性融資進捗管理表により融資案件状況の管理を徹底しており、確度別・長短用途別の融資案件状況を営業店と本部とが共有化し、融資残高の見通しを試算しております。試算結果を営業店と本部が共有化していくことで、次なる施策を互いに検討しながら立案・実行していく活動を進めております。

また、秋田県内最大マーケットである秋田市の強化策として、秋田市内専担の地区担当役員を配置し、秋田市内における取引基盤拡大に向けた情報管理及び店舗ごとの営業推進にかかる PDCA を強化いたしました。

平成 28 年度上期においては、営業店業績の牽引及び全体業績管理と営業店個々・全体業績向上のための施策協議を主要な役割として「営業戦略会議」を月次で 6 回開催し、営業店業績と目標との乖離要因を分析し、諸課題に対応する施策について討議、目標計数等営業店業績達成に向けた実効性ある PDCA を発揮してまいりました。

加えて、地区別・個店別に目標達成のための具体的な活動推進策を討議していくため、地区担当役員を議長とする「業績検討会」をブロック・グループ単位で適宜開催の予定としており、PDCA を強化してまいります。

(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企業の数取引先企業の総数に占める割合

平成 28 年 9 月期における経営改善支援取組先数（合計）は、計画を 3 先下回る 736 先となりました。

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やマーケット縮小等に伴い事業所数が減少したことにより、計画を 353 先下回る 7,218 先となりました。以上より、経営改善支援等取組先割合は、計画を 0.43 ポイント上回る 10.19% となりました。

【図表 32】 経営改善支援等取組先割合の実績 (単位：先)

項目	計画始期 (H27/3期)	H28/9期 計画	H28/9期 実績	H28/9期	
				始期比	計画比
創業・新事業開拓支援 ^{注1}	16	36	23	7	△ 13
相談業務 ^{注2}	685	680	693	8	13
早期事業再生支援 ^{注3}	19	3	6	△ 13	3
事業承継支援 ^{注4}	1	10	0	△ 1	△ 10
担保・保証に過度に依存しない融資 ^{注5}	7	10	14	7	4
合計 経営支援取組数(a)	728	739	736	8	△ 3
取引企業数の総数(b) ^{注6}	7567	7571	7218	△ 349	△ 353
経営改善支援等取組先割合(a)/(b)	9.62	9.76	10.19	0.57	0.43

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

② 「フィデア中小企業成長応援ファンド」等による出資先

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

④ 外部機関と連携し起業・創業を支援した先

注2 ① 経営改善計画書（修正経営改善計画を含む）の策定をサポートした先

② 各種商談会・相談等と通じて当行の積極的な関与により成約した先数

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

④ 「ほくと成長戦略ファンド」等の取り組み先数（融資実行先数）

⑤ 6次産業化ファンド「とうほくのみらい応援ファンド」、シニアビジネス関連ファンド「地域ヘルスケア産業支援ファンド」、再生可能エネルギー関連ファンド「スパークス・地域連携再生可能エネルギーファンド」を活用して支援した先

注3 ① 人材を派遣し再建計画等を支援した先

② DES、DDS、DIP ファイナンス等を活用した先

③ 中小企業再生支援協議会と連携し再生計画を策定した先

④ 株式会社地域経済活性化支援機構（REVIC）を活用した先 等

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

- ② 融資取り組み等当行関与による事業承継・M&A 支援先数
 - ③ 外部専門機関への取次ぎによる事業承継・M&A 支援先 等
- 注5 ① ABL 手法の活用等、動産・債権担保で融資を行った先
- ② 財務制限特約条項（コベナンツ）を活用した融資商品で融資を行った先
 - ③ 秋田県信用保証協会保証制度「経営者保証ガイドライン対応保証制度」の活用支援を行った先
- 注6 「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。

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、秋田県信用保証協会の制度を活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、経営革新等支援機関として市町村との連携による創業に対する経営支援にも積極的に取り組んでおります。

しかしながら、支援実績は計画を 13 先下回る 23 先となりました。今後は、創業希望者への接点を増やすセミナー等を企画する等、取り組みを強化してまいります。

平成 28 年 10 月には、新ファンドとなる「北都成長応援ファンド投資事業組合」を設立しました。事業性評価活動により、新規創業先・新事業の開拓先等の掘り起こしに努め、企業価値向上と地域活性化のため支援してまいります。

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) 経営改善支援活動の充実

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支援グループが所管する専担先 51 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 3 グループ(経営支援グループ・融資グループ・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。

(ロ) ビジネスマッチング支援活動の充実

平成 28 年 9 月、ビジネスマッチング支援活動として、あきた食彩プロデュースと協同で「ほくと食マッチングフェア 2016」を開催いたしました。秋田県・山形県のお取引企業 33 社が、首都圏を始めとするバイヤー 26 社と 256 件の商談を行い、当日成約数が 69 件となりました。本年は、より充実した商談を企図し、1 コマあたりの商談時間を例年よりも延長しました。

今後も外部連携先と協力し、お取引先企業の販路拡大支援に向けた取り組みを強化してまいります。

(ハ) 各種ファンドを活用したエクイティファイナンスの強化

秋田県の成長産業と位置付ける、新エネルギー、アグリビジネス、シニアビジネス分野において各種リスクマネー（出資）の提供に加え、経営支援（ハンズオン）を実施する体制を構築しております。

平成 28 年度上期における秋田県内案件への出資実績はございませんが、成長産業に対する支援は継続して行っており、融資による資金供給に加え、エクイティファイナンスへの取り組みを継続して展開してまいります。

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や認定支援機関の活用及び連携強化を図り、平成 28 年 4 月～28 年 9 月まで 6 先の経営改善（再生）計画策定支援を行っております。

⑤ 事業承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

平成 28 年 7 月に本部組織を改正し、コンサルティング営業グループを、「事業承継推進室」に改称、営業統括部に移設しました。法人・個人を問わず、事業承継をお考えのお客さま、第三者への承継を希望されるお客さまの潜在的なニーズを掘り起こす活動を強化するとともに、これまで以上に専門性の高度化を図り、税理士法人・M&A 支援会社と連携し、お客さまへ支援を行っております。

また、実際にお取引先と接する機会の多い営業店における事業承継相談対応力向上のため、店長席に対し「事業承継・M&A エキスパート試験」の受験を実施し、68 名が合格いたしました。本部担当部署では上位資格である「M&A シニアエキスパート」資格の保有者が 1 名増加し、合計 9 名となりました。

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融資手法をはじめ中小規模事業者等に適した資金供給手法の活用状況

動産・債権担保融資として ABL を活用した融資への取り組みは計画 10 先に対し 14 先（計画比+4 先）となりました。

平成 28 年度上期については、太陽光発電案件が 8 件、風力発電案件が 2 件、バイオマス発電案件が 1 件及び介護報酬売掛債権担保融資が 3 件となりました。今後は、外部の評価会社との連携を強化しつつ、プロパー商品及び秋田県信用保証協会の制度資金の活用を進めてまいります。

7 剰余金の処分の方針

(1) 配当に対する方針

① フィデア HD

平成 28 年 3 月期における普通株式の配当につきましては、業績の状況等を総合的に勘案した結果、前回予想から 1 株当たり期末配当金を 1 円の増配とし、1 株当たり 6 円 00 銭とすることといたしました。

なお、平成 29 年 3 月期の年間配当金につきましても 1 株当たり 6 円 00 銭とし、また、これまで期末配当のみとしておりましたが、株主の皆さまへの利益還元の機会を充実させるため平成 28 年 9 月期に中間配当を実施いたしました。(1 株当たり中間配当 3 円 00 銭、期末配当 3 円 00 銭、年間計 6 円 00 銭)

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、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。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ます。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

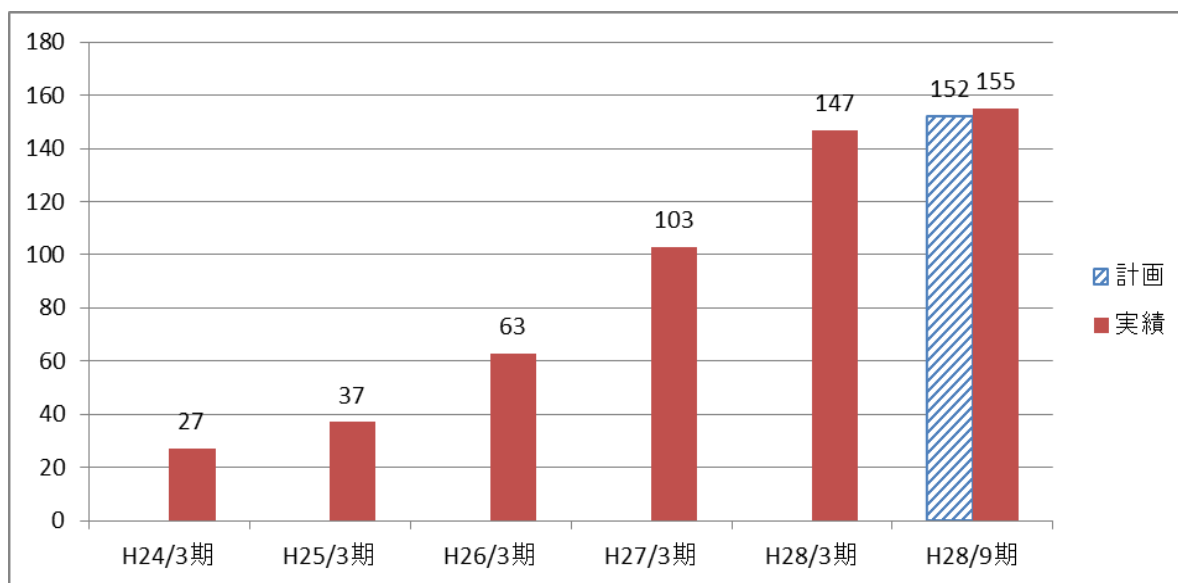
フィデア HD は、北都銀行の利益剰余金の積み上げにより公的資金 100 億円の早期返済を目指してまいります。

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

なお、平成 28 年 9 月期における北都銀行の利益剰余金は 155 億円と計画を上回り推移しております。

【図表 33】北都銀行の利益剰余金の積み上がり状況

(単位：億円)



8 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 における内部監査態勢

フィデア HD の内部監査グループは、グループ内全社の目標達成に資することを目的に、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、内部統制等の有効性に係る内部監査を実施し、必要に応じて改善提案等を行っております。

また、内部監査の結果については、定期的取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態勢

各業務執行部門等から独立した内部監査部門である監査部は、フィデア HD 内部監査グループと連携・協働し、本部等監査、営業店監査、資産監査、財務報告に係る内部統制の監査等を行い、事務処理等の問題点の発見、指摘に止まらず、内部管理態勢等の評価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、取締役会等へ報告する体制としております。

③ フィデア HD 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 28 年度に「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て内部統制の有効性について検証し、財務報告の信頼性確保を図っております。

(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。

平成 28 年度上期も、基幹系システムや分散系システム、外部サービスの案件稼働におけるリスク評価を実施することで安定稼働に努めているほか、お客さま向けには、インターネットバンキングのセキュリティ強化対策として、平成 28 年 4 月より二経路認証（取引認証）機能や不正利用検知機能の提供を開始いたしております。

今後も引き続き、システムの安全性及び信頼性を維持するために、重要案件稼働時のリスク評価や初回の稼働確認、障害の再発防止徹底を通じて、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等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又は必要に応じて担当役員及びリスク管理委員会への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。

事務リスク軽減及び事務堅確化の対応として、事務リスク管理指標の多角化、事務リスク管理システムの導入検討、店内検査体制及び事務手順を見直し、人材育成等によりリスク管理態勢の強化を図ってまいります。

(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へ報告する態勢とし、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