



# 経営強化計画（ダイジェスト版）

（金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条）

2018年6月



フィデアホールディングス株式会社

新しいこと、つぎつぎと。



|                         |         |
|-------------------------|---------|
| 1. 前経営強化計画における総括        | .....2  |
| 2. フィデアグループの中期経営計画      | .....7  |
| 3. 経営強化計画における経営戦略       | .....8  |
| 4. お客さま本位の徹底            | .....9  |
| 5. 地域貢献力の向上             | .....13 |
| 6. 経営基盤の強化              | .....16 |
| 7. 経営改善の目標              | .....18 |
| 8. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化 | .....19 |
| 9. 責任ある経営管理体制の確立        | .....20 |

# 1-1. 前経営強化計画における総括

## 前経営強化計画の主要施策

### 地域活力の創造

- 地方創生への取り組み強化
- ニューフロンティアビジネスへの主体的参画
- 海外・県外への企業進出支援の推進
- 経営改善・事業再生および事業承継に係るコンサルティング機能発揮

### 営業力の強化

- 個人取引基盤の強化
- 資産運用・バンカシュアランス推進態勢の強化
- 法人取引基盤の強化
- 有価証券運用力の強化

### 経営基盤の強化

- 人材育成の強化
- 多様な人材に活躍機会拡大
- 業務効率化の追求
- チャンネル(店舗・ダイレクト)戦略の強化



## 成果と課題

- プロジェクトファイナスを活用し再生可能エネルギー事業を支援。公的資金注入後、風力発電を中心に累計19件、総額850億円を組成。
- 秋田版CCRC拠点施設事業がスタート。自治体と連携した街づくりへ本格的に参画。
- 海外拠点(当行バンコク駐在員事務所開設、あきた食彩プロデュース台湾事務所)を活用し販路拡大支援(商談会開催、秋田牛ほか)のルートづくりに実績。
- 女性経営者ビジネススクール、秋田大学での《起業力》養成講座など開催。

(課題) 地方創生活動としての土台づくりは一定の成果。今後は地域経済への波及効果を実感できるステージへ。

- 個人預金、個人ローンとリテール取引基盤の強化には一定の成果。
- バンカシュアランスはトスアップモデルが定着。相場に左右されないストック収益として全行展開を推進中。
- 「一万先訪問活動」を中心とした営業展開が着実に進展。事業性評価活動と合わせて企業文化としての浸透・定着を目指す。
- 有価証券運用は市場環境の変動に対応するため、投資手法の多様化を実践。

(課題) 部門別・顧客別採算分析力で劣後。貸出金収益が減少傾向である中、役務収益も含めた対顧客収益の挽回が急務。そのためにはお客さまに寄り添ったコンサルティング営業の強化が必須。

- HOKUTO人材グランドデザインがスタート。従業員のキャリアプラン実現へ向けた支援を強化し、企業の持続的成長が可能な人づくりを推進中。
- 外部機関へのトレーニー・出向(カシコン銀行等の海外拠点、みずほ信託銀行等の専門ノウハウ吸収ほか)で当行経営戦略を担う多様なスタッフを育成。
- ブランチインブランチ(BinB)やコンビニ連携等を活用しながら店舗ネットワークを再構築し、顧客利便性向上に成果。あきたびじん支店開設によりWeb取引を拡充。

(課題) 業務効率化と適正な経営資源配分により、効率的な業務運営を行う態勢整備が必要。収益性と効率性の双方を引き上げ、筋肉質な経営基盤を構築することが課題。

# 1-2. 前経営強化計画における総括(目標数値の達成状況)

## 【コア業務純益の改善幅】

(単位:百万円)

|        | 計画始期<br>(2015/3期) | 2018/3期 |       |         | 計画始期からの改善幅 |         |
|--------|-------------------|---------|-------|---------|------------|---------|
|        |                   | 計画      | 実績    | 計画比     | 計画         | 実績      |
| コア業務純益 | 3,764             | 4,610   | 2,402 | △ 2,208 | 846        | △ 1,362 |

(注1) コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金 - 国債等債券関係損益

## 【業務粗利益経費率の改善幅】

(単位: %)

|          | 計画始期<br>(2015/3期) | 2018/3期 |       |       | 計画始期からの改善幅 |       |
|----------|-------------------|---------|-------|-------|------------|-------|
|          |                   | 計画      | 実績    | 計画比   | 計画         | 実績    |
| 業務粗利益経費率 | 63.58             | 63.56   | 74.82 | 11.26 | △ 0.02     | 11.24 |

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

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

## 【中小規模事業者等に対する信用供与の実績】

(単位: 億円、%)

|                | 計画始期<br>(2015/3期) | 2018/3期 |        |       | 計画始期からの改善幅 |      |
|----------------|-------------------|---------|--------|-------|------------|------|
|                |                   | 計画      | 実績     | 計画比   | 計画         | 実績   |
| 中小規模事業者等向け貸出残高 | 2,715             | 2,814   | 2,902  | 87    | 98         | 186  |
| うち秋田県内         | 2,470             |         | 2,536  |       |            | 65   |
| 総資産            | 13,464            | 13,880  | 13,409 | △ 470 | 415        | △ 55 |
| 総資産に対する比率      | 20.17             | 20.27   | 21.64  | 1.37  | 0.10       | 1.47 |

## 【経営改善支援の取り組み】

(単位: 先、%)

|                    | 計画始期<br>(2015/3期) | 2018/3期 |       |       | 計画始期からの改善幅 |       |
|--------------------|-------------------|---------|-------|-------|------------|-------|
|                    |                   | 計画      | 実績    | 計画比   | 計画         | 実績    |
| 経営改善支援等取組先数(a)     | 728               | 757     | 1,060 | 303   | 29         | 332   |
| 取組先企業の総数(b)        | 7,567             | 7,582   | 7,152 | △ 430 | 15         | △ 415 |
| 経営改善支援等取組割合(a)/(b) | 9.62              | 9.98    | 14.82 | 4.84  | 0.36       | 5.20  |

### (1) コア業務純益

貸出金平均残高が計画を下回ったことに加え、市場金利の低下等を要因として貸出金利回りも計画を下回ったことにより貸出金利息が減少。また、役務取引等利益も減少したことにより、コア業務純益は計画始期対比1,362百万円減少。

### (2) 業務粗利益経費率

資金利益及び役務取引等利益の減少に加え、債券関係損益の減少等により業務粗利益が減少し、計画始期対比11.24ポイント悪化。

### (3) 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化

- 再生可能エネルギー分野向け資金供給に加え、「一万先訪問活動」を中心とした地元企業向け資金需要の掘り起こしにより、中小規模事業者等向け貸出残高は計画始期対比186億円増加。また、総資産に対する比率も、計画始期の水準を1.47ポイント上回った。
- なお、秋田県外で増加した貸出残高のうち約44億円は、事業地又は事業者が秋田県内である再生可能エネルギー関連融資。
- また、地域総合整備資金貸付(ふるさと融資)を活用した中小企業向け支払承諾は前経営強化計画期間中に約13億円増加。お取引先企業の資金調達手段の多様化ニーズに対応した私募債の残高も同期間中に約5億円増加した。

### (4) 経営改善支援の取り組み

「一万先訪問活動」を通じた面談機会の拡大に加え、毎年継続開催するビジネス商談会の定着等により、ビジネスマッチング支援先数が計画を大幅に上回ったこと等を要因として、経営改善支援等取組先割合は計画始期と比べ5.20ポイント向上。

# 1-3. 前経営強化計画における総括(地方創生活動①)

## 秋田市向浜バイオマス発電事業

| プロジェクト概要 | 2016年4月運転開始                |
|----------|----------------------------|
| 発電規模     | 20,000kW(送電端17,400kW)      |
| 総事業費     | 約125.6億円                   |
| 予想発電量    | 約139.2百万kwh/年間(売上高4,479百万) |
| 消費電力     | 38,000世帯分 ※CO2は77千t/年削減    |
| 発電燃料     | 秋田県内未利用材7割～8割:PKS2割～3割     |



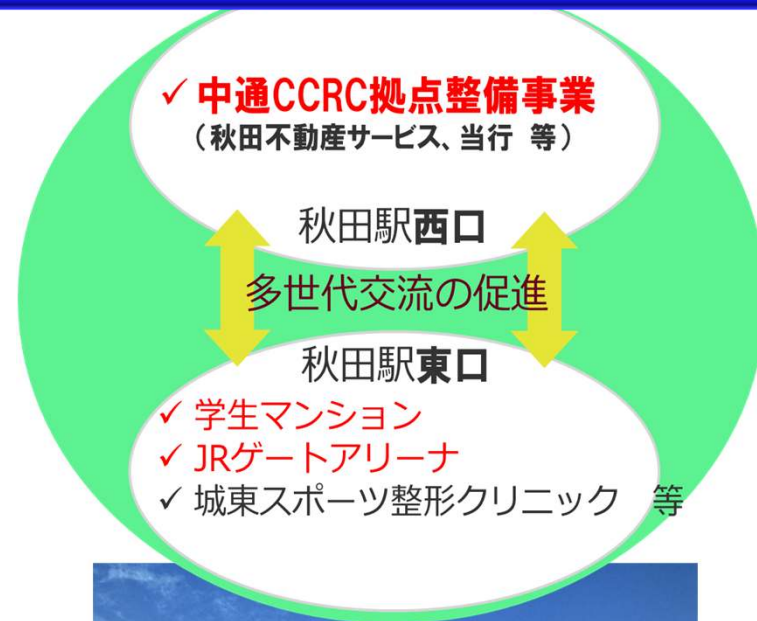
森林整備⇒雇用⇒経済⇒植樹⇒環境循環

**地域の循環型社会を実現。**

※ESG (環境・社会・ガバナンス)、  
SDGs (持続可能な開発目標) を実現



## 秋田版CCRCの形成に向けた連携



# 1-4. 前経営強化計画における総括(地方創生活動②)

## スポーツ交流を核としたホストタウン実現

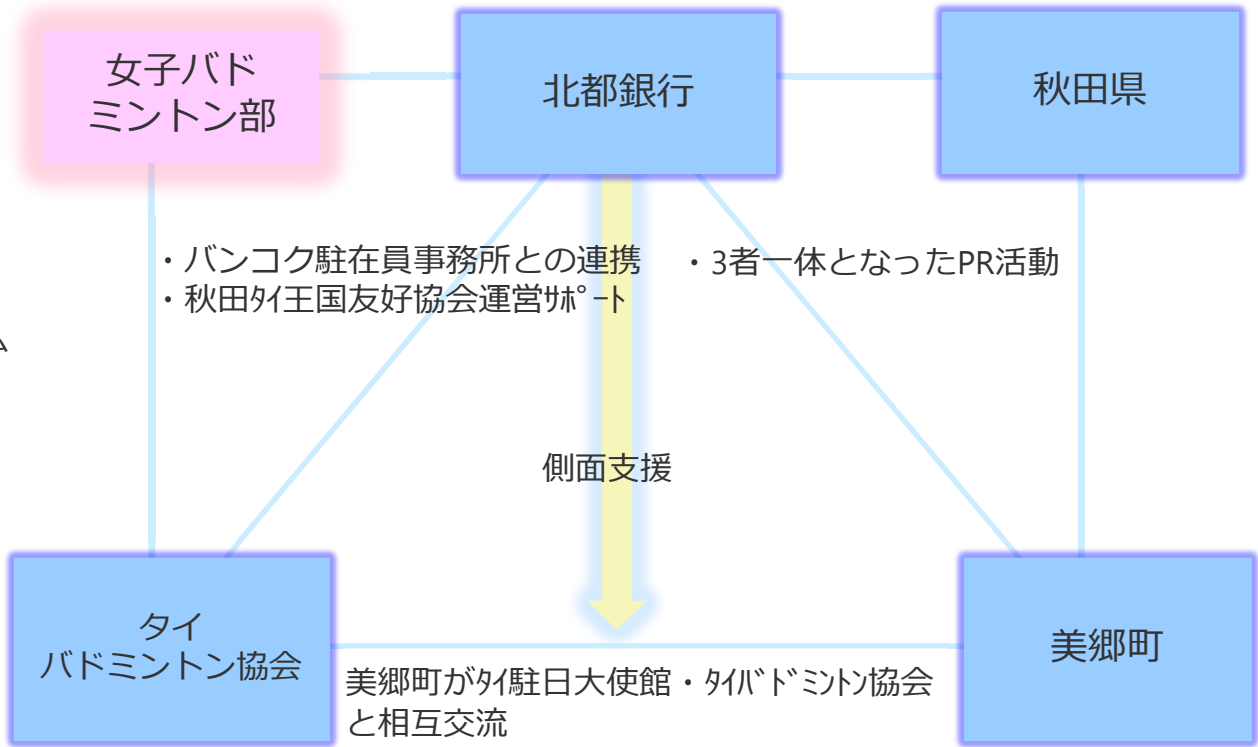
- 2020年東京オリンピック・パラリンピックのタイ王国バドミントンナショナルチームの事前合宿地として美郷町が決定。
- 当行バドミントン部やバンコク駐在員事務所機能の活用をはじめ、秋田県・美郷町・当行の3者一体となったPR活動が奏功。



これまでの変遷



タイバドミントン協会や代表チームと交流を深める



↑2017/7秋田県・美郷町・当行の3者が事前合宿地決定を報告  
↓2018/4指定金融機関業務開始



# 1-5. 前経営強化計画における総括(地方創生活動③)

## 農業の6次産業化に向けた取り組み

### 「大仙市いぶりがっこ産地化協議会」の設立



#### ＜構成＞

- 大曲商工会議所
- J R 東日本秋田支社
- 北都銀行
- 秋田おぼこ農業協同組合
- 大仙市いぶりがっこ生産者協議会
- 大仙市
- 秋田県仙北地域振興局



2018/6/29記者会見

大仙市産いぶりがっこの生産振興

品質向上/地域ブランドの確立

新法人の設立

## 2. フィデアグループの中期経営計画



第2次中期経営計画

第3次中期経営計画

第4次中期経営計画

### Consulting & Innovation

- 事業の評価能力を高めて「コンサルティング営業」を実践し、お客さまの課題を見つけ出し解決する知恵袋としての存在価値を高める
- 地域社会および自らの新しい価値創造を持続的に生み出す組織改革に取り組み、一層の収益力向上と効率性、品質向上を実現し、将来の環境変化に耐えられる「筋肉質な経営体質」を構築する

#### ■ 「コンサルティング営業」

- 営業体制の改革
  - ① コンサルティング機能の発揮により貸出取引を起点に役務取引を拡大
  - ② 事業承継など適切なソリューション提供による法人役務の取り込み強化
  - ③ 法個一体営業への営業体制改革  
(オーナー取引の間口拡大と当面のゴールである資産運用取引の強化)
  - ④ 高いコンサルティング力を支える人材教育の充実

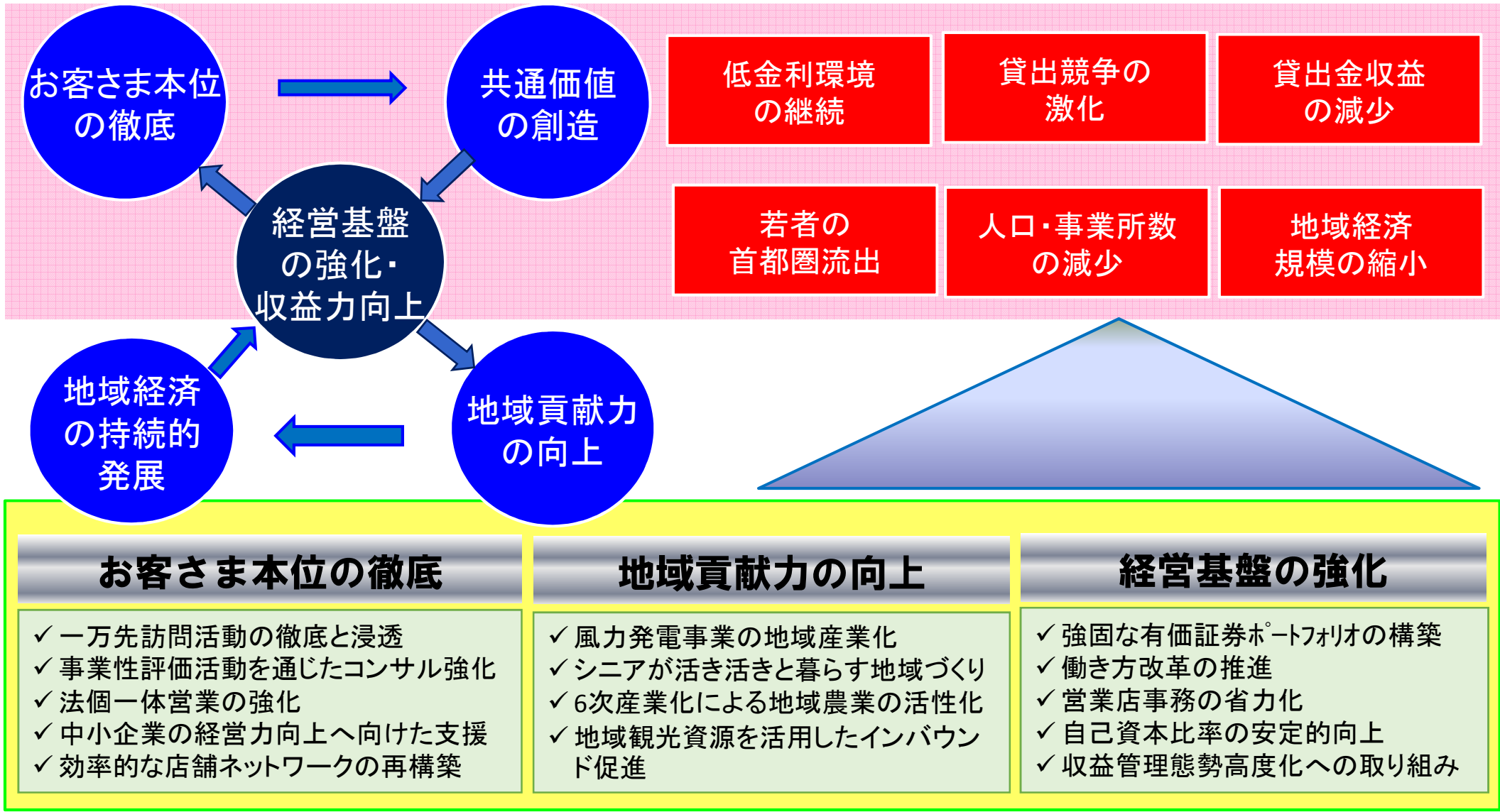
#### ■ 「筋肉質な経営体質」

- 本部組織一本化の完遂、営業効率の徹底追求
  - ① 合併と同様の合理化効果の追求
  - ② 地区別戦略および店舗戦略の推進
- 営業店事務の改革
  - ① 事務部門の徹底した効率化とセンターへの事務集約の促進
  - ② 事務量分析に基づく事務人員の適正配置
  - ③ 非対面チャネルの拡充による顧客接点拡大



### 3. 経営強化計画における経営戦略

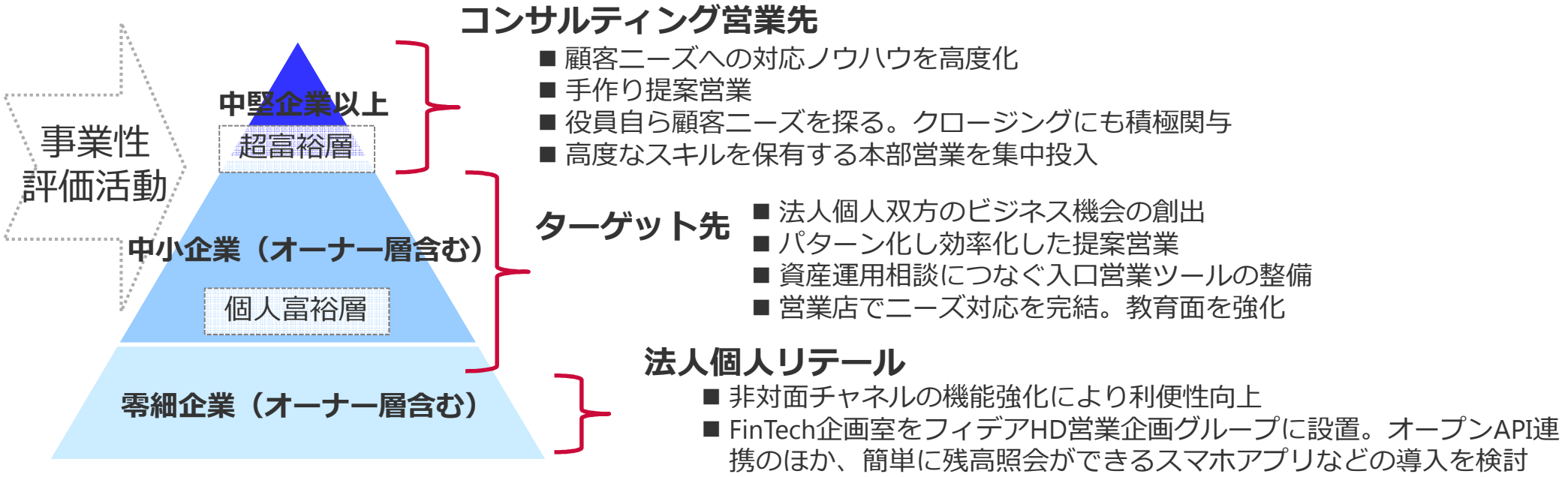
- 人口減少及び少子高齢化の進行による地域内需要の縮小等、経済構造の変化によって生じる多くの課題が山積。
- お客さまに寄り添ったコンサルティング営業の徹底と、地域の活性化に向けた取り組みにより地域の信頼に添えていく。



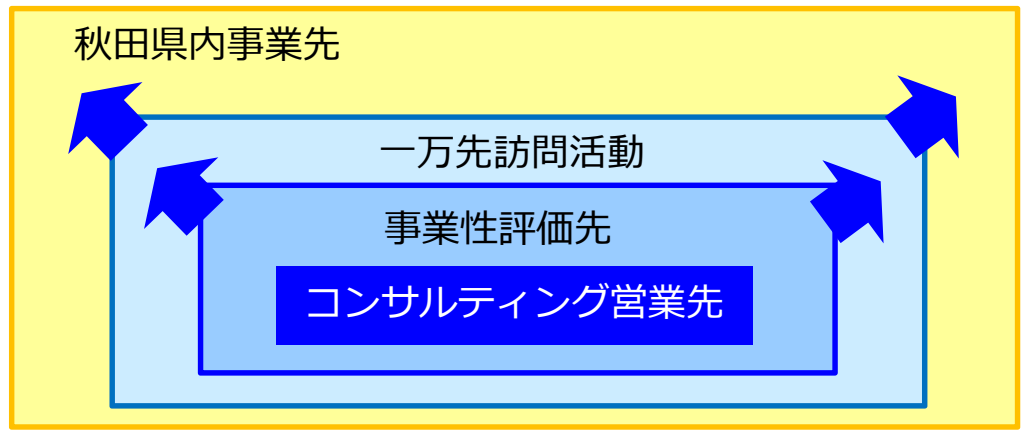
# 4-1. お客様本位の徹底(全体像)

■ お客様の課題やニーズに対し適切なコンサルティングを実践するため、スキルに応じた担い手と役割を明確化。

## 全体イメージ



## 法人取引先のイメージ

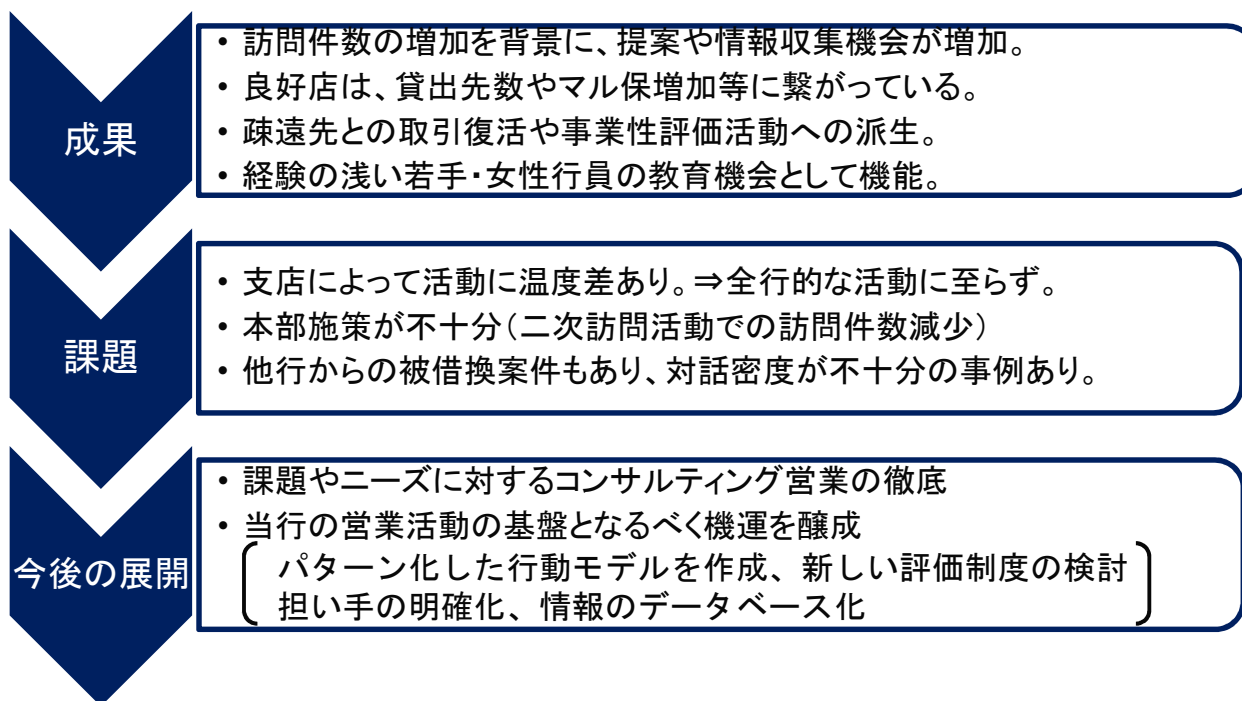


- 「一万先訪問活動」の継続により、面談機会の拡大を図り、ニーズに対するコンサルティングで顧客数の増加を目指す
- 事業性評価先(コンサルティング営業先含む)は、それぞれのニーズの難易度等により取組方針、狙いを明確化。「訪問・情報提供→ニーズの深堀り→個別提案」を継続
- 成功事例を行内で共有し、次の活動施策につなげる
- マル保、ビジネスローン、保険等を入口に、資産運用ビジネスにつなげる法個一体営業の確立

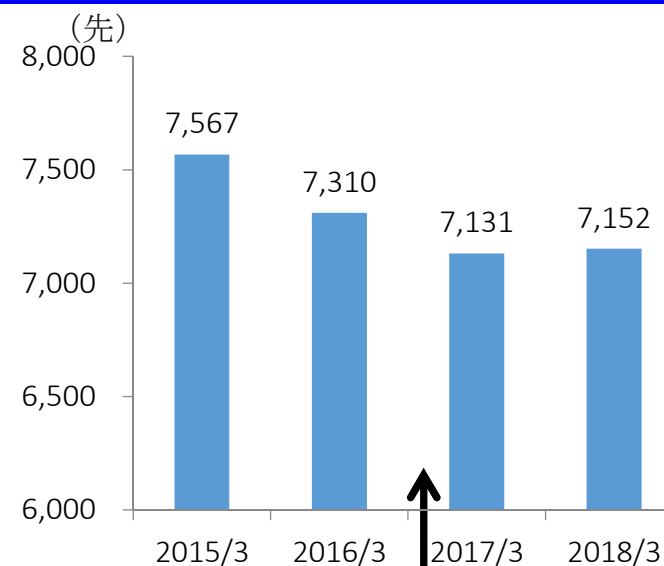
## 4-2. お客さま本位の徹底(一万先訪問活動①)

■「一万先訪問活動」が当行の営業活動の基盤とするべく、全行を挙げて取り組みを強化。

| 項目    | 第一次訪問   | 第二次訪問                                      |
|-------|---|--|
| 実施期間  | 2016年12月～2017年3月                                  | 2017年9月～2017年10月                           |
| 目的    | 顧客接点回復・課題発掘・アンケートの実施                              | アンケート協力の御礼、反復訪問による取引深化                     |
| 活用ツール | 「お客様訪問シート」(アンケート)                                 | 「アンケート御礼と集計結果」(リーフレット)                     |
| 訪問先数  | 8,490先、アンケート回答先6,621先(回答率78.0%)                   | 5,942先(訪問率70.0%)                           |
| 対象先等  | ・当初抽出先は約9,000先(与信全先約7,500先、預金10M以上の純預金法人先約1,500先) | ・訪問先は当初抽出先の内、アンケート回答先等、優先的な反復訪問必要先を営業店で選定。 |



取引先数の推移

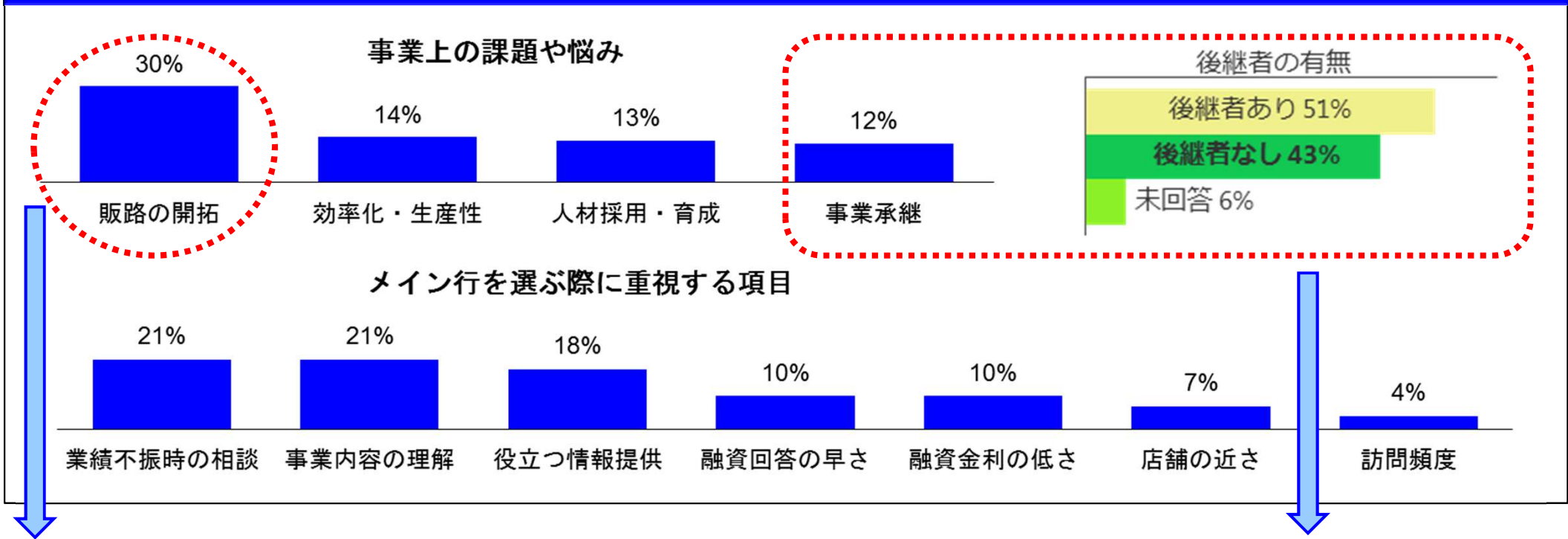


2016/12に一万先訪問活動開始

# 4-3. お客様本位の徹底(一万先訪問活動②)

■ 一万先訪問活動をコンサルティング営業の起点とし、お客様のニーズや課題を聞き取りした内容を、具体的な事業性評価やオーダーメイドのソリューション提案に繋げる。

一万先訪問活動から アンケート結果 (2017年9月実施 6,621通回収)



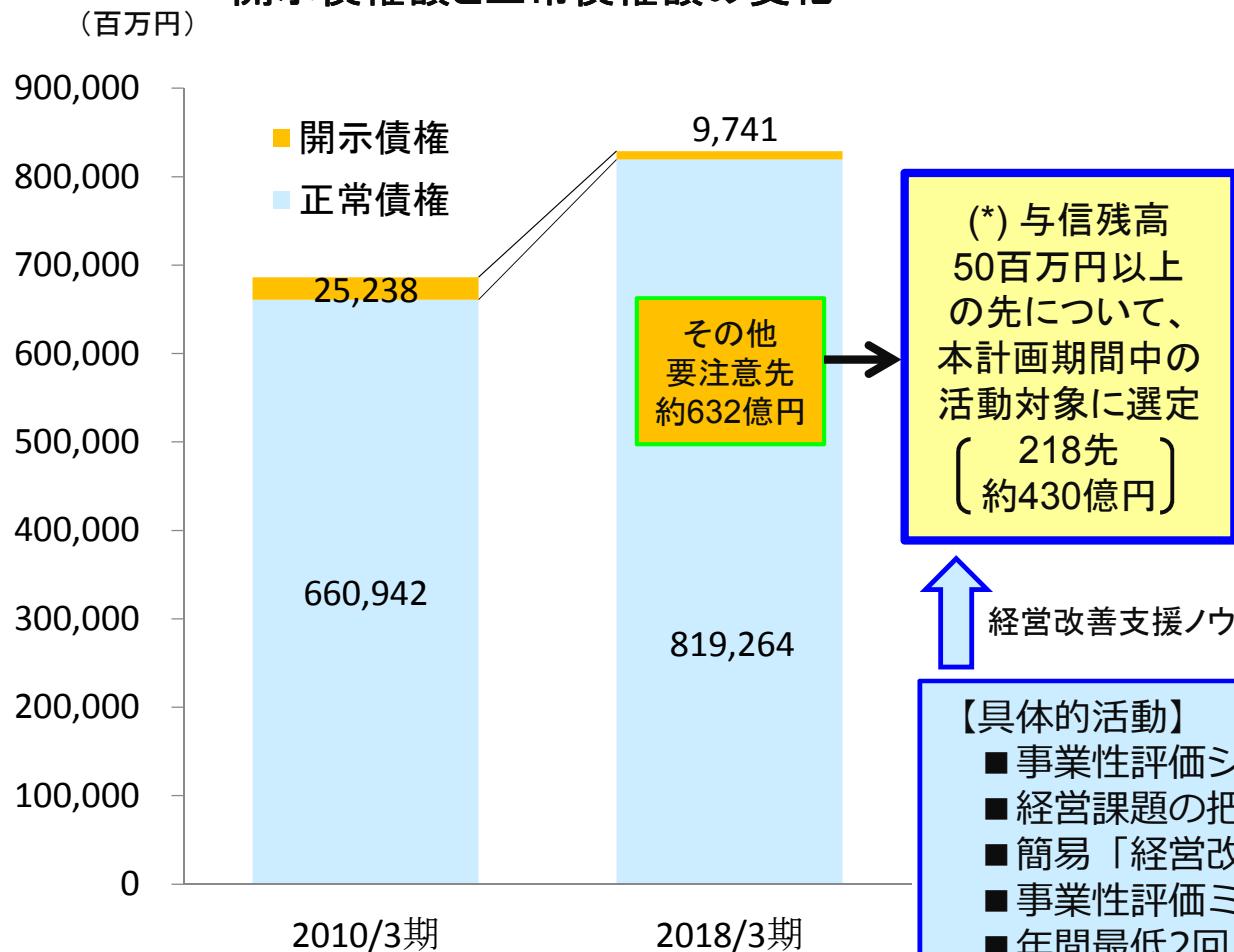
- ミラサポ専門家派遣
- 当行と取引のあるお客様とのマッチング
- ほくと食マッチングフェアへの参加
- 当行提携先と連携した販路開拓支援
- J-Good Techビジネスマッチングサイトの提案

- 提携先等と連携した課題解決提案
  - 山田&パートナーズコンサルティング、東京中小企業投資育成、ABNアドバイザーズ、秋田県事業引継ぎ支援センター、日本M&Aセンター、AOBA、辻・本郷税理士法人等
- マリッジパートナーズ (婚活支援) の提案
- NPO移住定住促進総合支援センターの提案

# 4-4. お客さま本位の徹底～中小企業の経営力向上へ向けた支援～

- 公的資金注入後、経営支援スキル向上により開示債権比額が大きく減少。今後はその他要注意先(\*)に対する経営支援の比重を高め、早期ランクアップやランクダウン防止を図り、秋田県内の強い中小企業育成に貢献する。
- 2008年11月に企業再生会社として設立した株式会社北都ソリューションズ(以下、「北都sol」)で得たノウハウを活用し事業支援活動を継続実施することに加え、再生支援ファンドの組成も検討する。

開示債権額と正常債権額の変化



公的資金注入以降の債権処理合計額

(単位:百万円)

|                   |        |
|-------------------|--------|
| 事業再生に向けた支援目的の債権処理 | 10,112 |
| 債権放棄              | 8,031  |
| DDS他              | 2,081  |
| 破綻処理等バルク処理額       | 7,697  |
| 債権処理合計額           | 17,809 |

(注1) 2010年上半期以降の累計額  
(注2) 北都solによる債権処理実績を含む

経営改善支援ノウハウを持つ融資部の関与を高め、秋田県内の強い中小企業を育成

【具体的活動】

- 事業性評価シートを作成
- 経営課題の把握、「その他要注意先」となっている要因を追求
- 簡易「経営改善計画書」を作成し、「正常先」への道筋を決める
- 事業性評価ミーティングへの参加
- 年間最低2回以上（決算書提出期と6か月後）の進捗確認、以降の対応を検討

# 5-1. 地域貢献力の向上（北都イノベーション戦略）

■ 地域の課題解決に向けて、引き続き、北都イノベーション戦略を軸とした地域活力の創造に取り組む。

## 地方創生戦略の強化（北都イノベーション戦略）

|  |   |
|--|---|
| <p>①再生可能エネルギーを軸とした新しい産業創出</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■風力発電会社と連携した風力発電事業への参入と集積及び雇用の創出</li> <li>■バイオマス発電、地熱発電の地域ビジネスモデルを構築</li> </ul> | <p>⑤女性の活躍フィールドの創出</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■女性経営大学の開校による次世代の女性経営者層の育成</li> <li>■女性の社会進出に向けた環境整備</li> <li>■子育て世代の女性・男性の労働環境整備</li> </ul> |
| <p>②中小企業の新しい価値創造</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■経営革新、経営戦略をサポート</li> <li>■医理工連携によってベンチャー企業を発掘・育成</li> </ul>                              | <p>⑥県外・海外からの移住促進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■特定非営利活動法人移住定住総合支援センターとの連携</li> <li>■地方自治体と連携した移住促進事業推進</li> </ul>                            |
| <p>③農業の高付加価値化（6次産業化）支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■地域との連携による、付加価値の高い農業を育成</li> <li>■あきた食彩プロデュースと連携した地元県産品を活用した新商品開発</li> </ul>       | <p>⑦グローバル戦略による秋田ブランド確立</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■海外ビジネスにチャレンジする経営者を支援</li> <li>■当行バンコク駐在員事務所を活用した地方自治体・企業等の海外案件サポート</li> </ul>          |
| <p>④シニアが輝く地域づくり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■カレッジタウン構想との連携を強化</li> <li>■老人ホームやサ高住等の環境を整備</li> </ul>                                   | <p>⑧観光資源を活用した地域づくり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■当行バンコク駐在員事務所を活用したインバウンド誘客</li> <li>■秋田の食の魅力向上による観光資源化に向けた支援</li> </ul>                     |

## 金融仲介機能のベンチマーク（独自ベンチマークより一部抜粋）

| 新産業・新事業の創造            |      | 単位・対象期間 |  | 2017/3 | 2018/3 | 海外成長力の取り込み                         |     | 単位・対象期間 |          | 2017/3   | 2018/3 |
|-----------------------|------|---------|--|--------|--------|------------------------------------|-----|---------|----------|----------|--------|
| 当行が関与した再生可能エネルギー事業額   | (億円) | (累計)    |  | 682    | 983    | 当行バンコク駐在員事務所が関与したタイ王国からのインバウンド誘客数  | (人) | (年度)    |          | 305      | 680    |
|                       |      |         |  |        |        |                                    |     |         | (※1,600) | (※3,450) |        |
| 当行が関与した再生可能エネルギー融資実行額 | (億円) | (累計)    |  | 144    | 226    | 県内企業等(自治体・法個人・団体)の当行バンコク駐在員事務所活用件数 | (件) | (年度)    |          | 63       | 58     |

# 5-2. 地域貢献力の向上～風力発電事業の地域産業化①～



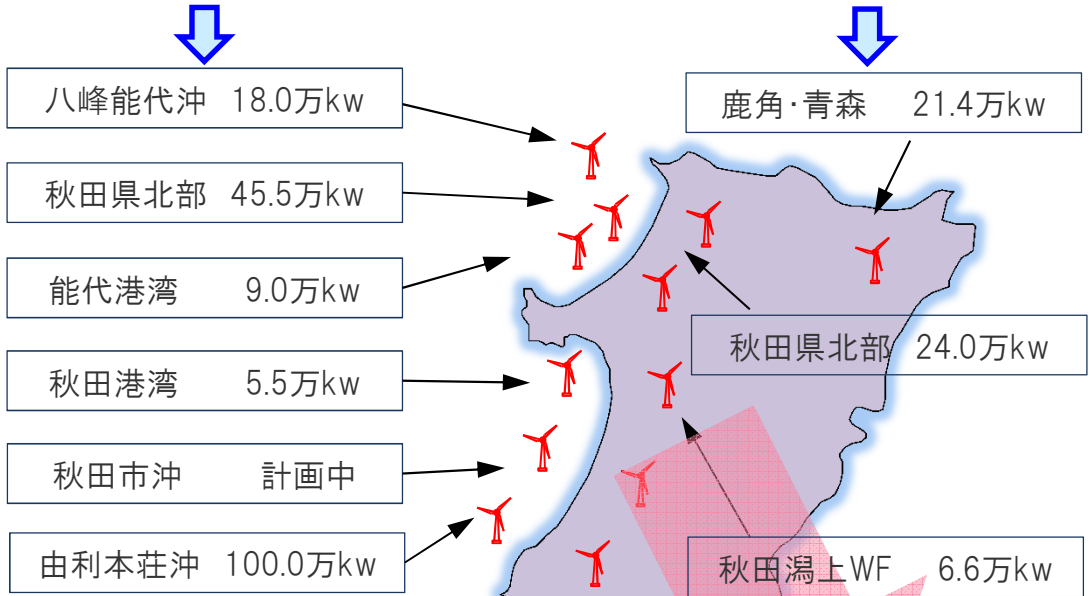
平成24年9月設立

風力発電会社『ウенти・ジャパン』を設立  
(フィデアグループ、羽後設備様、  
市民風力発電様等が出資)

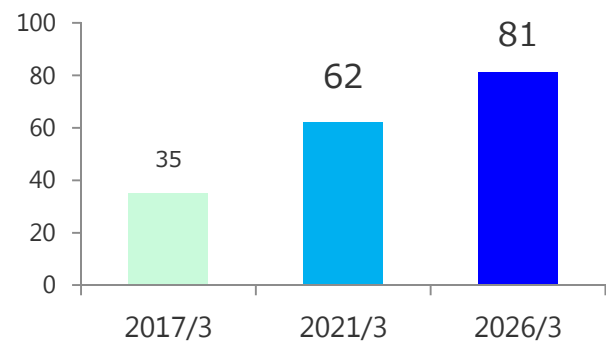
銀行界初  
6年前に設立

東北地銀初  
新金融手法

## 今後の秋田県の風力発電ポテンシャル 《秋田県内洋上風力・大型陸上風力の計画》



【図表】『第2期秋田県新エネルギー戦略』  
導入計画 (万kw)

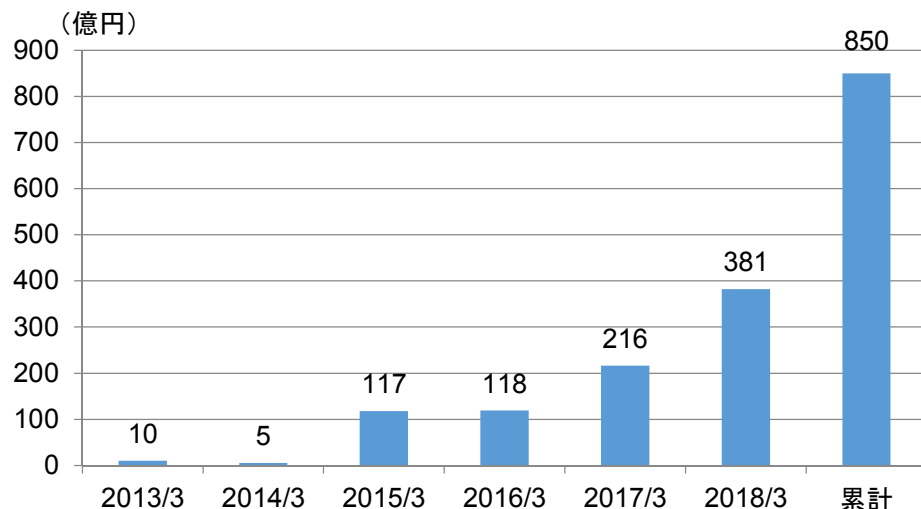


上記を含めると  
【230万kw】  
既存規模の6.5倍の  
事業計画が発表された。

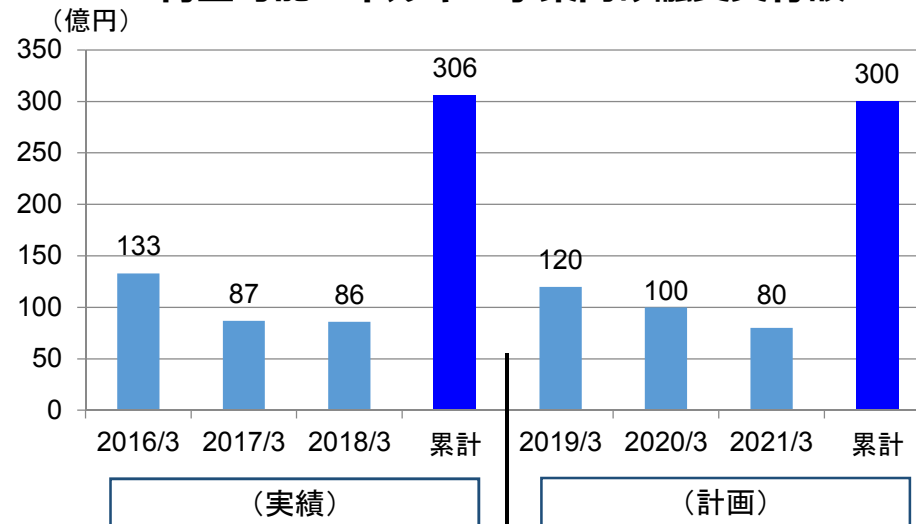
# 5-3. 地域貢献力の向上～風力発電事業の地域産業化②～

■ 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組成額は850億円と地域経済活性化に貢献。

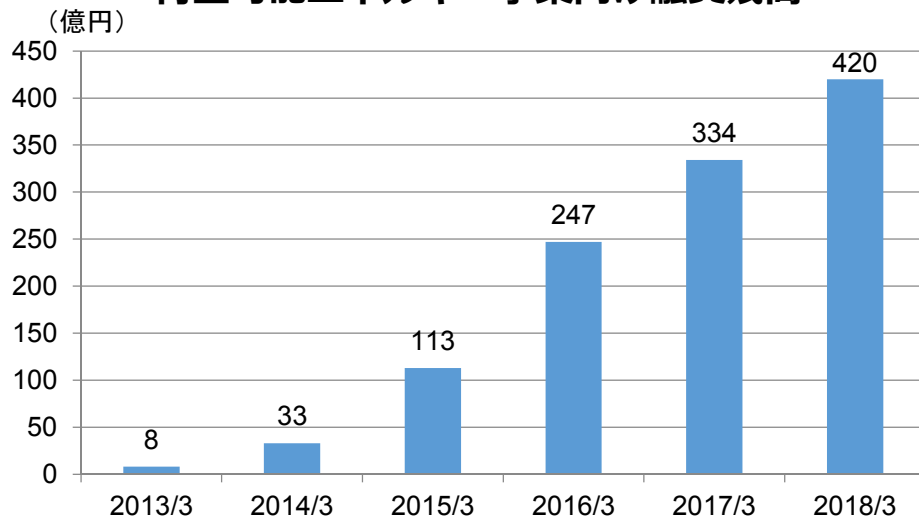
### プロジェクトファイナンス組成額



### 再生可能エネルギー事業向け融資実行額



### 再生可能エネルギー事業向け融資残高



**再生可能エネルギー事業向け融資  
残高は420億円**

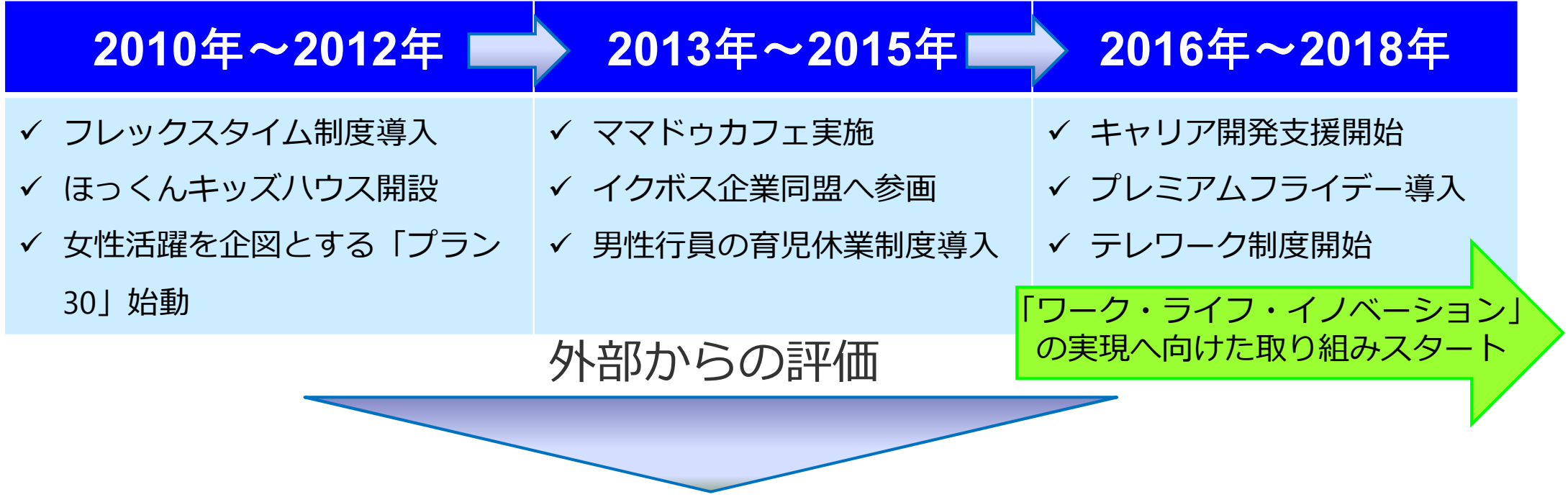
**事業性評価を重視し地域事業者と共に  
ESG投資を推進**

**本計画期間内は3ヶ年合計で  
300億円の実行見込み**



# 6-1. 経営基盤の強化(働き方改革の推進)

- 働き方改革実現に向けて、各種制度を導入し、柔軟かつ効率的な働き方が出来る環境を整備。
- 2018年4月より、「ワーク・ライフ・イノベーション(働き方改革×生き方改革)の実現」に着手し、働き方改革に加え、プライベートタイムを充実させる“生き方改革”との両輪で推進。



|       |   |
|-------|---|
| 内閣府   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>女性が輝く先進企業表彰『内閣総理大臣表彰』</b></li> </ul>  |
| 厚生労働省 | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ グッドキャリア企業アワード2016「イノベーション賞」</li> <li>✓ パートタイム労働活躍推進企業表彰「優良賞」</li> <li>✓ 働きやすく生産性の高い企業・職場表彰「職業安定局長賞」</li> </ul> |

# 6-2.経営基盤の強化(営業店事務の省力化)

■ 5年後(2023年3月)の姿として営業店の事務量の大幅削減を目指す「営業店事務改革」を実施。

## 営業店事務改革の狙い

- 事務量に応じた適正な人員配置の実現
  - 事務量に基づく営業店事務人員のコントロール
  - 小人数事務運営体制の確立 (一部は2名体制へ)
- ⇒ 事務人員の圧縮 ⇒ 営業人員の増強

## 事務改革プロジェクト

事務  
量  
調  
査  
・  
分  
析

- 徹底した事務改革
- セルフ化 (ATMシフト、IBシフト、口座振替シフト)
  - セミセルフ化
  - 取引先との深度ある交渉
  - タブレット端末活用 (記入負担軽減、ペーパーレス化)

- 意識改革
- スキル向上
  - 改善意識



クイックカウンターの  
パイロット店 試行



(秋田西支店)

## 順次拡大

| 主な項目        | 現状<br>事務割合 | 削減<br>目標     |
|-------------|------------|--------------|
| 流動性預金入出金    | 24%        | 項目ごとの削減目標を設定 |
| 為替取引        | 7%         |              |
| 税公金         | 5%         |              |
| 預金新約・解約     | 7%         |              |
| 諸届          | 5%         |              |
| 規程等確認       | 6%         |              |
| 出納,現金,ATM管理 | 12%        |              |
| 重要物・帳票管理    | 3%         |              |
| 付随業務        | 18%        |              |
| その他少量多種業務   | 13%        |              |
| 合計          | 100%       |              |

## 7.経営改善の目標

### コア業務純益の改善幅

(単位:百万円)

|        | 2018/3期<br>実績 | 2021/3期<br>計画 | 改善幅 |
|--------|---------------|---------------|-----|
| コア業務純益 | 2,402         | 2,460         | 58  |

#### 【前提】

- 貸出金利回りの低下傾向は鈍化(市場金利の低位推移、他行との競合等は継続)
- 金利・株価は2019/3期までやや上昇後その後横這い

#### 【取り組み方針】

- 一万先訪問活動を中心としたお客さま目線でのコンサルティング営業により、地元中小企業向け貸出金を増強
- 再生可能エネルギー分野に対する積極的な資金供給
- お客さまの課題・ニーズへの対応力強化による役務取引収益の増強
- 業務効率化等による経費削減への継続的な取り組み

#### 【コア業務純益】

- 計画始期対比58百万円の改善

### 業務粗利益経費率の改善幅

(単位:百万円、%)

|                | 2018/3期<br>実績 | 2021/3期<br>計画 | 改善幅    |
|----------------|---------------|---------------|--------|
| 経費(機械化関連費用を除く) | 11,807        | 11,676        | △ 131  |
| 業務粗利益          | 15,780        | 15,947        | 167    |
| 業務粗利益経費率       | 74.82         | 73.21         | △ 1.61 |

(注1)業務粗利益経費率=(経費-機械化関連費用)/業務粗利益

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

#### 【経費(機械化関連費用を除く)】

- 人件費は各種施策により実働人員数をコントロール
- 物件費はICT関連等生産性向上に向けた投資案件の増加が見込まれるが、基幹系システム移行費用の減少に加え、業務効率化等による経費の削減に注力

#### 【業務粗利益】

- 役務取引等利益の増加やその他業務利益の改善により、資金利益の減少を補う計画

#### 【業務粗利益経費率】

- 計画始期対比1.61ポイントの改善

# 8. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

## 中小規模事業者等向け貸出残高及び貸出比率

(単位: 億円、%)

|                | 2018/3期実績 | 2021/3期計画 | 始期比  |
|----------------|-----------|-----------|------|
| 中小規模事業者等向け貸出残高 | 2,902     | 2,986     | 84   |
| (ご参考)うち秋田県内    | 2,536     | 2,620     | 84   |
| 総資産            | 13,409    | 13,699    | 290  |
| 総資産に対する比率      | 21.64     | 21.79     | 0.15 |

▶ 地元中小企業向け資金供給や再生可能エネルギー分野への取り組みに注力し、計画終期で約84億円の増加計画

| 項目           | 具体的方策   |
|--------------|---|
| お客さまとの接点拡大   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 一万先訪問活動を中心とした面談機会の拡大</li> <li>■ 課題・ニーズに対し、お客さまに寄り添ったコンサルティング営業の実践による信頼の獲得</li> </ul> |
| 再生可能エネルギー分野  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 再生可能エネルギー事業におけるシンジケートローンアレンジノウハウの活用</li> </ul>                                       |
| 行動管理の実践      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 渉外行員の活動件数、面談内容・時間等の分析と本部によるフォローアップ態勢の構築</li> </ul>                                   |
| 実効性あるPDCAの発揮 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 実効性あるPDCA機能を発揮すべく、営業戦略会議や業績検討会等を機動性のある運営へ見直し。</li> </ul>                             |

## 経営改善支援等取組先割合

(単位: 先)

|               | 2018/3期実績 | 2021/3期計画 | 始期比  |
|---------------|-----------|-----------|------|
| 創業・新事業開拓      | 38        | 39        | 1    |
| 経営相談          | 990       | 1,004     | 14   |
| 早期事業再生支援      | 23        | 10        | △ 13 |
| 事業承継支援        | 2         | 5         | 3    |
| 担保・保証に依存しない融資 | 7         | 12        | 5    |
| 合計(a)         | 1,060     | 1,070     | 10   |
| 取引先総数(b)      | 7,152     | 7,180     | 28   |
| 割合(a)/(b)     | 14.82     | 14.90     | 0.08 |

創業又は新事業開拓に対する支援

- 「フィデア中小企業成長応援ファンド」等の活用
- 各種補助金・助成金の活用支援
- 資金用途を限定した各種融資商品を活用した創業支援

経営相談その他取引先企業に対する支援

- お取引先企業への継続した訪問等によるリレーションの充実
- ビジネス商談会および会員制組織の機能強化
- 各種ファンドを活用したエクイティファイナンスの強化

早期事業再生支援

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

事業承継支援

- 事業・資産承継、M&A専門部署の活用強化
- 外部提携先との連携と専門的スキルを持つ人材の育成

担保又は保証に過度に依存しない融資の推進

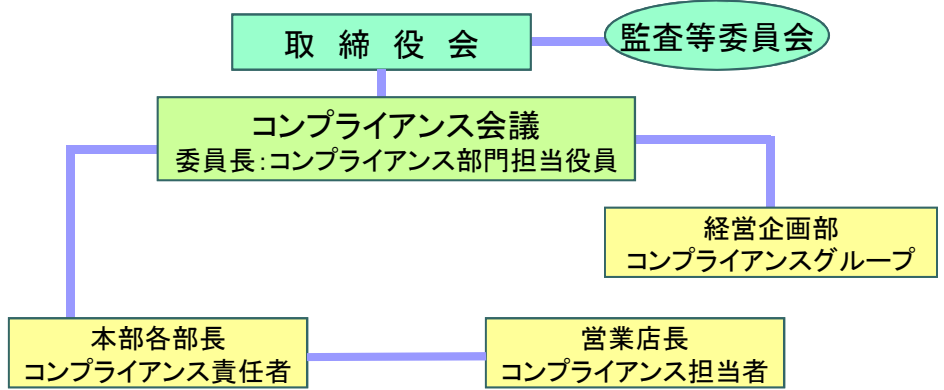
- 事業展開、事業再生、事業承継等を阻害しないよう「経営者保証GL」に則した対応の継続・強化
- 既存先(行内格付上位先等)の保証契約の適切な見直し

# 9. 責任ある経営管理体制の確立

## 経営管理体制

|        |  |
|--------|--|
| フィデアHD | <ul style="list-style-type: none"> <li>■「監督」と「執行」を分離した指名委員会等設置会社とし、透明性の高いガバナンス態勢を構築</li> <li>■経営強化計画の運営管理について、取締役会による四半期毎のレビューを継続実施</li> </ul>                     |
| 北都銀行   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■監査等委員会設置会社へ移行(2015/6)</li> <li>■経営強化計画の履行状況は、ALM収益会議において月次管理を徹底</li> <li>■経営強化計画の運営管理について、取締役会による四半期毎のレビューを継続実施</li> </ul> |

## 法令等遵守態勢



- 法令等遵守を経営の最重要課題として位置付け、コンプライアンス会議を設置し法令等遵守態勢に係る事案を協議
- コンプライアンスプログラムを年度毎に策定し、進捗状況等については四半期毎に取締役会へ報告
- 法令等遵守の統括部門である経営企画部コンプライアンスグループは、違反行為の未然防止及び再発防止を図り、コンプライアンス態勢を整備

## リスク管理体制

|                  |  |
|------------------|--|
| リスク管理体制<br>統合リスク | <ul style="list-style-type: none"> <li>■リスク管理機能を持株会社へ集約し高度化</li> <li>■リスクカテゴリーごとに管理部署及び基本方針・規程を制定</li> <li>■リスクマネジメント会議を設置し、統合リスク量、リスク資本配賦状況等をモニタリング</li> </ul>  |
| 信用リスク            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■フィデアグループ統一のクレジットリミットによる信用集中リスク管理強化</li> <li>■「自己資本の額」による大口与信先管理強化</li> <li>■業種別与信管理によるリスクの高い業種のモニタリング強化</li> <li>■デフォルト率に基づいた信用格付制度による個社別信用リスク管理の強化</li> </ul> |
| 市場リスク            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■市場リスク枠、10BPV枠、ポジション枠、損失限度額枠を定め、遵守状況と市場状況のモニタリング強化</li> <li>■市場リスク分析手法の高度化</li> <li>■取扱商品多様化への対応</li> </ul>   |
| オペレーショナル・リスク     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■システムリスク及びサイバーセキュリティの管理状況、事務事故等や事務ミス等の事務リスク事象の発生・管理状況を定期的に経営会議に報告する態勢</li> <li>■荘内銀行との事務リスク管理の統一化を進める中で、より厳格な態勢を構築</li> </ul>                                   |