

経営強化計画の履行状況報告書

平成29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 29 年 9 月期の実績.....	1
	(1) 経営環境	1
	(2) 平成 29 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 29 年 9 月期決算の概要.....	9
3	経営の改善に係る数値目標の実績	12
	(1) コア業務純益	12
	(2) 業務粗利益経費率	14
4	経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	15
	(1) 地域活力の創造.....	15
	(2) 営業力の強化	18
	(3) 経営基盤の強化.....	25
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... 34	
	(1) 業務執行に対する監査又は監督体制の強化	34
	(2) リスク管理体制の強化への取り組み状況	35
	(3) 北都銀行における法令等遵守態勢.....	42
	(4) 経営に対する評価の客観性の確保への取り組み状況	43
	(5) 情報開示の充実への取り組み状況.....	44
	(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	44
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.....	45
	(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	45
	(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	45
	(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 ...	47
7	剰余金の処分の方針.....	52
	(1) 配当に対する方針	52
	(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	52
	(3) 財源確保の方策.....	52
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	54
	(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等.....	54
	(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	54

1 平成 29 年 9 月期の実績

(1) 経営環境

平成29年9月期における日本経済は、海外経済が緩やかな成長を続ける中、輸出や雇用、所得環境が持ち直しの傾向にあり、総じて緩やかな回復基調を継続しております。

一方、当行の主たる営業エリアである秋田県の県内経済は、個人消費は一部需要の弱さが見られるものの、生産活動は上向き傾向を強め、雇用情勢も総じてみれば改善の動きが続く等全体的に持ち直し基調で推移しております。

このような経済環境のもと、フィデアホールディングス株式会社（以下、「フィデアHD」）及び北都銀行（以下、「北都銀行」または「当行」）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 29 年 9 月期における地域活性化への取り組み状況

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律の趣旨を十分に理解し、地域（秋田県）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、新エネルギー事業、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。

また、フィデア HD 第 3 次中期経営計画の基本方針のひとつに「事業性評価をベースとしたコンサルティング機能の発揮」を掲げ、事業性評価活動等を通じた地域のお客さまとの対話（経営課題、ニーズの共有）と適切なソリューションの提供に注力しているほか、経営者の高齢化が進む秋田県内企業の喫緊の課題である事業承継や M&A、事業再生等の支援に向けたコンサルティング機能の高度化等に取り組んでおります。

地域に密着した金融機関として、平成 29 年 9 月期における取り組みは以下のとおりであります。地域の課題解決に繋がる活動をプロデュースする役割の一端を担いながら、地域の皆さまからの信頼にお応えし、地域の発展を支えてまいりたいと考えております。

① ニューフロンティアビジネスへの取り組み

【図表 1】平成 29 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)
新エネルギー分野	22 先	30 名	100 億円
シニアビジネス分野	80 先	67 名	5 億円
合計	102 先	97 名	105 億円

(注)事業支援先の年間売上高（見込み）から当行にて推定

【アグリビジネス分野の取り組み】

合同会社ダイセン創農が事業主体となり、遊休施設となっていた「道の駅なかせん」の

旧米菓子工場をトマト等の県産農産物のジュース加工施設として再利用する事業に対して、当行及び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」）が連携し、計画段階から支援しました。本事業では、当行による 124 百万円の融資実行に加えて、株式会社日本政策金融公庫のスーパーL 資金や、農林水産省の平成 28 年度産地パワーアップ事業による補助金 154 百万円を活用しております。

② 地方創生に向けた取り組み

(イ) 秋田県美郷町の東京五輪の事前合宿地の招致活動を支援

当行では、2020 年開催の東京オリンピック・パラリンピックを地方創生における大きなチャンスと捉え、これまで地域のホストタウン登録や事前合宿地の誘致活動を支援してまいりました。

本活動が結実し、平成 29 年 7 月、秋田県美郷町が 2020 年東京オリンピック・パラリンピックのタイ王国（以下、「タイ」）バドミントンナショナルチームの事前合宿地に正式決定いたしました。

本決定に至るまでの経緯として、当行では、従前より経済発展めざましいタイへの販路拡大支援や、秋田県へのインバウンド支援を推進しており、本活動の一環として、当行バンコク駐在員事務所や当行バドミントン部、秋田・タイ王国友好協会（事務局：当行地方創生部）を通じて、また、秋田県バドミントン協会（会長：当行取締役頭取 斉藤 永吉）等の協力を得て、タイ大使館やタイバドミントン協会等と交流を深めてまいりました。

そうした交流活動の中で、タイバドミントン協会に事前合宿地候補として、過去に国民体育大会（通称、「国体」）バドミントン競技会を開催した実績を持つ美郷町をご紹介しております。その後も継続的な国際交流の展開や、秋田県、美郷町、当行 3 者一丸となった PR 活動を実施した事等が奏功し、平成 29 年 1 月のタイバドミントン協会会長の現地視察を経て、美郷町がタイバドミントンナショナルチームの事前合宿地に選出されました。

2020 年東京オリンピック・パラリンピックの事前合宿地誘致は、秋田県内では本件が初の成功事例であり、現在、横手市の事前合宿地誘致支援を進めております。

今後も地域のインバウンド活動を支援するとともに、秋田県・タイ間での経済交流の拡大を図り、地域経済の発展に尽力してまいります。

【図表 2】美郷町が事前合宿地に決定されるまでの主な経緯

平成 26 年 5 月	当行女子バドミントン部がタイインターナショナルシリーズ 2014 に参加。タイバドミントン協会との交流がスタート
平成 26 年 7 月	当行タイ・バンコク駐在員事務所の設立
平成 27 年 2 月	当行が、タイバドミントン協会会長に対し、美郷町の 2020 年東京オリンピック・パラリンピックの事前合宿地実現に向けた基本合意書締結を提案
平成 27 年 8 月	2020 年東京オリンピック・パラリンピックの事前合宿地（美郷町）実現への継続協議等を織り込んだ基本合意書を締結

平成 27 年 11 月	秋田・タイ友好協会設立
平成 28 年 1 月	秋田県・美郷町がタイを相手国とするホストタウンに登録
平成 28 年 8 月	タイ駐日大使が美郷町的美郷総合体育館リリオスや美郷町宿泊交流館ワクアス等を視察
平成 28 年 10 月	バドミントンタイオープン 2016 に対し、秋田県・美郷町・北都銀行 3 者による協賛を実施
平成 29 年 1 月	タイバドミントン協会会長が当行及び美郷町合宿候補地を視察
平成 29 年 7 月	タイバドミントン協会と美郷町が合意書に署名。美郷町が 2020 年東京オリンピック・パラリンピックの事前合宿地に正式決定

(ロ) 羽後町における連携プロジェクト申し合わせ書の締結

平成 29 年 5 月、地方創生に向けた地域貢献の取り組みの一環として、秋田県羽後町及び財務省東北財務局秋田財務事務所が主催する「地域経済活性化フォーラム（羽後町）」に参加し、当行、羽後町、羽後町商工会、株式会社秋田銀行、羽後信用金庫、株式会社日本政策金融公庫秋田支店、財務省東北財務局秋田財務事務所(アドバイザー)の 7 機関で、「羽後町における連携プロジェクト申し合わせ書」を締結いたしました。

本プロジェクトは羽後町総合戦略の基本目標である「雇用の創造支援の充実」、「より良い住まいの醸成」、「交流人口の拡大による持続可能な町の活性」等の重要施策を、本申し合わせ書参加者全員が連携して推進することを目的としており、当行は締結内容に基づき、相互連携及び起業・創業の促進提案及び広報等を実施して羽後町の地方創生をサポートしてまいります。

【図表 3】羽後町における連携プロジェクトの主な内容

①起業・創業支援に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 起業・創業の相談や、空き家を活用したチャレンジショップ事業の相談についての情報共有 ・ 各機関が持つネットワークを活用し、上記相談者にお取引先の紹介や販路開拓等の支援、支援メニューの紹介を実施
②雇用の確保・転入者増加に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 羽後町のインターンシップ事業の広報支援として、各機関の店舗やお取引先にチラシの備置・配布を実施。インターンシップ受け入れに関心のある事業者については、羽後町と情報共有

③各機関の支援策の共有	・ 相談窓口のワンストップ化に向け、羽後町に各機関の地方創生事業や支援メニューを提供
-------------	--------------------------------------------

(ハ) プラチナ大賞優秀賞の受賞～木質バイオマス発電事業への取り組み～

平成 29 年 10 月、当行の木質バイオマス発電事業への取り組みが評価され、プラチナ構想ネットワークやプラチナ大賞運営委員会が主催する「第 5 回プラチナ大賞」にて、優秀賞を受賞しました。

受賞理由として、秋田県内の需要が乏しい曲がり材や間伐材等を木質バイオマス発電の燃料として活用し、再生可能エネルギー事業の発展だけではなく、地元林業や関連産業の活性化にも寄与する事業スキームを構築したことが評価されました。

本事業による経済波及効果は、20 年間で 501 億円、雇用効果は 4,710 人を見込んでおります。

今後も、新産業や雇用の創出に繋がるプロジェクトを企画・推進し、秋田県が抱える課題解決に尽力してまいります。

【「プラチナ構想ネットワーク」の概要】

東京大学総長等を務めた小宮山 宏氏を代表発起人とする全国規模の連携組織。エコで高齢者も参加でき、地域で人が育ち、雇用のある快適な社会づくりを進めることを目的に設立。

設立時期：平成 22 年 8 月

会員数：306 名（自治体の長 155 名、法人の代表 81 名、特別 64 名、海外 6 名）

※平成 29 年 8 月現在

【「プラチナ大賞」の概要】

我が国が直面している人口減少、高齢化、エネルギー問題等は、物質的な豊かさを達成した先進国ならではの課題であり、それら課題を解決して目指す社会を「プラチナ社会」と定義。「プラチナ大賞」は、イノベーションによる新産業の創出やアイデアあふれる方策等により社会や地域課題を解決している自治体や企業等の取り組みを称え、これらを「プラチナ社会」のモデルとして紹介することにより更なる広がりにつなげることを目的とするもの。

(ニ) 秋田県初。台湾への秋田牛の本格輸出を支援

平成 29 年 11 月、秋田県内初となる台湾への「秋田牛」輸出事業を、「あきた食彩プロデュース」と全面的に支援いたしました。

台湾では狂牛病対策等として、平成 12 年以降、日本産牛肉の輸入を停止しておりましたが、平成 29 年 9 月に食肉処理施設の指定等一定の要件を満たした日本産牛肉に限り、輸入を再開いたしました。

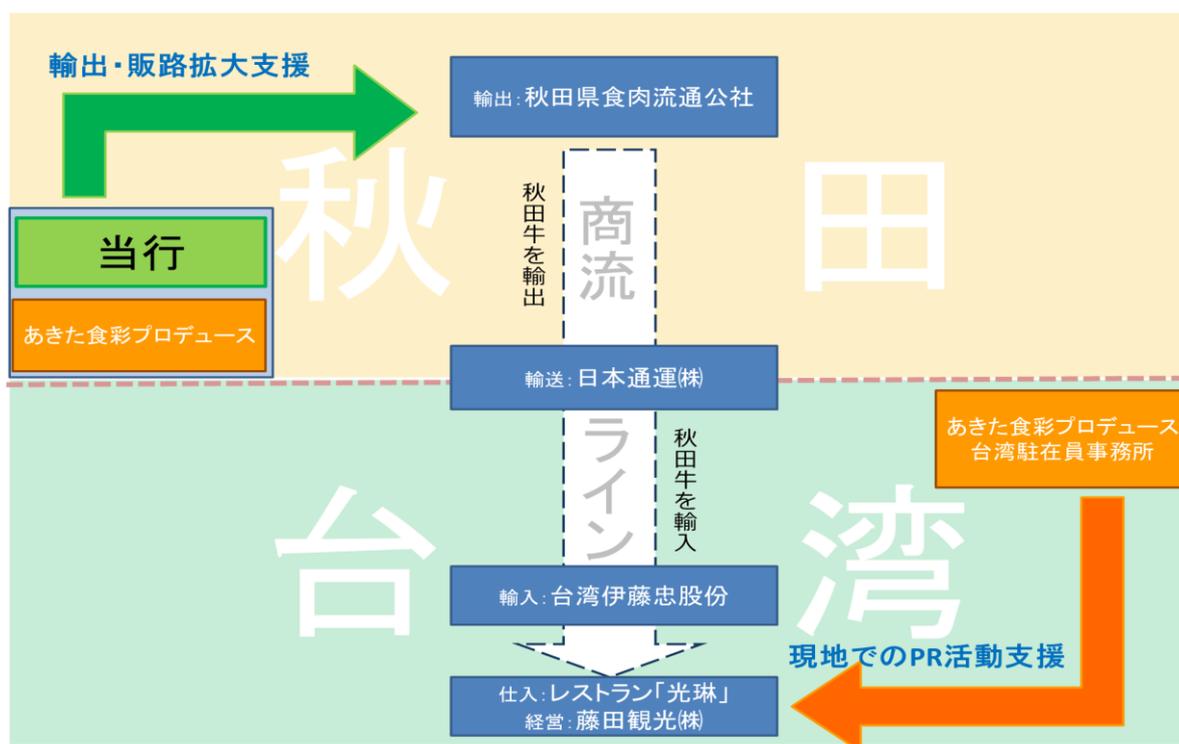
そのような中、「秋田県食肉流通公社」が台湾から輸出可能な食肉処理施設として認定を受けたことから、過去に県内初となる「秋田牛」の海外輸出支援の実績を持ち、県内企業

の海外販路拡大支援を推進する当行と、台湾に駐在員事務所を持つ「あきた食彩プロデュース」が中心となり、輸出に必要な手続きや契約等を全面的に支援しました。

秋田県にとって、県産牛肉の本格輸出は、平成 28 年に当行によるタイへの輸出支援以降、2 カ国目であり、これを弾みに台湾国内の販路開拓の強化にあたりるとともに、秋田県の特産品の販路拡大にも繋げてまいります。

今後も、当行バンコク駐在員事務所及びあきた食彩プロデュース台湾駐在員事務所を拠点として秋田県産の農畜産物や加工食品を東南アジア圏に広くアピールするとともに、輸出入のためのマッチングサポートに積極的に取り組み、県内企業のビジネスチャンスの創出に注力してまいります。

【図表 4】 秋田牛の台湾初輸出までの流れ



(ホ) 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。

設立当初から現在まで計 8 回開催し、各自治体が策定した総合戦略に基づいて実行段階に移行している状況下、各自治体の取り組み状況と課題の共有を図っているほか、成功事例等について周知を行っております。

今後とも、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、その解決に貢献し地域振興に資するべく創生活動を継続してまいります。

(へ) 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、設立3年目を迎えました。主な業務として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。

平成29年9月には、静岡県を主たる営業エリアとする株式会社清水銀行と海外業務連携の協定を締結いたしました。本協定により、両行の国内外取引先ネットワークを相互に活用するほか、両行の地理的な特質（太平洋側と日本海側）を活かしながら現地ニーズに多角的にお応えすることで、他都道府県との差別化を図り、両行のお取引先の商機を拡大してまいります。加えて、相互が持つ地域情報を有効活用することによって、お客さまに提供する金融情報サービスの充実を図ってまいります。

今後も、本事務所をよりご活用いただけるよう、積極的な情報発信や提供サービスの充実に努めてまいります。

(ト) 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、ハバタク株式会社と業務提携を開始し、起業家を秋田県に誘致し、誘致後のハンズオンによる経営支援を含め、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。

本戦略は、地方版総合戦略への提案項目の一つとして、平成27年度から先行型予算を活用し秋田県湯沢市と連携して取り組んでいるほか、平成28年度からは秋田県横手市と取り組みを開始しました。現在、この2市以外の県内市町村に対しても「地域の起業家・創業者支援の枠組み」を連携して作るよう提案を実施しているほか、県内外の起業家と鋭意交渉中であり、今後も地域経済の活性化に向けて、新たな雇用創出や交流人口の拡大に尽力してまいります。

(チ) 「《起業力》養成講座」及び「女性ビジネススクール」の実施状況

【《起業力》養成講座】

平成27年4月から寄附講座として「《起業力》養成講座」を国立大学法人秋田大学（以下、「秋田大学」）に設置以後、起業をテーマに、医理工連携や地域リーダー人材の育成等、幅広い分野で秋田大学と連携しております。

平成28年度は、受講者17名に聴講生を加えたゼミナールを運営し、全16回の講義を開講いたしました。当行の寄附講座は期間満了により平成29年3月末に終了いたしました。平成29年度は、一般講座「起業力養成ゼミナール」として同様の内容で講義を実施しており、当行からも講師派遣等の協力を引き続き行っております。

今後も起業家養成をテーマにした取り組みを継続し、創業、起業の分野に限らず、雇用

や移住、産業の多様化や競争力の強化へと発展させ、地域経済の活性化へ貢献してまいります。

【女性ビジネススクール】

秋田県内の経営者としてのレベルアップ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、経営に必要な知識や視点の学習の場を提供する「女性ビジネススクール」を開校しております。

平成 28 年 11 月から第 2 期として 6 回の講義を開催し、平成 29 年 9 月には 23 名が修了しました。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、今後も起業者の裾野の拡大や女性活躍機会の充実にに向けた取り組みを強化してまいります。

③ 1 万先訪問活動の展開について

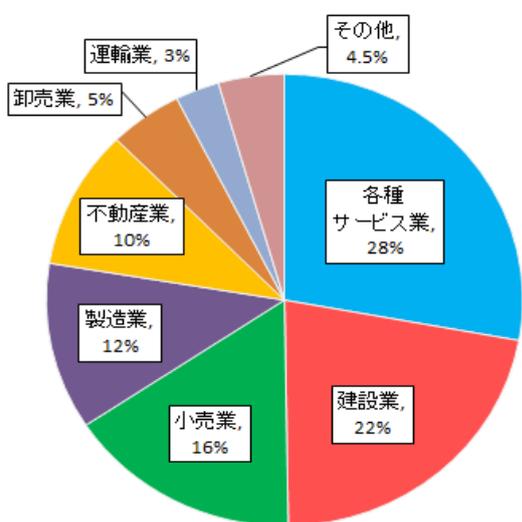
お客さまの声を直接聞き、ニーズ・課題の掘り起こしや、アンケートを通じて当行に対する評価や経営上の悩みを把握するべく、平成 28 年 12 月より、既存取引先約 9 千先と新規先約 1 千先、合わせて約 1 万先を訪問する「1 万先訪問活動」を実施しております（訪問実績：8,490 先【平成 29 年 6 月時点】）。本活動によりお客さまとの接点が増加し、融資のご相談から実行につながる等、成果が出ております。

また、平成 29 年 8 月より、2 次訪問活動を実施し、アンケート結果の還元及びアンケート協力への御礼に加えて、当行の利用促進に向けた提案活動を展開しております。

今後も本活動を継続し、法人オーナー層のニーズを捉え、法人取引及び個人取引にワンストップで対応できる営業体制の構築を図るとともに、アンケート結果から浮き彫りとなったニーズ対応や県内企業の課題解決に向けて、金融サービスの充実やコンサルティング態勢の強化を図ってまいります。

なお、1 万先訪問活動において実施したアンケート結果の一部は以下のとおりです。

【図表 5】アンケートにご協力いただいたお客さまの業種別内訳（単位：％）



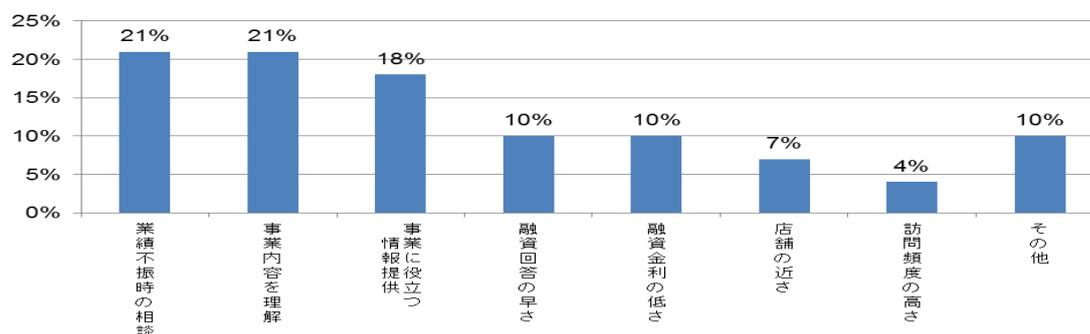
■ ご回答いただいたお客さまの業種は、「各種サービス業」が 28%と、最も多く、次いで「建設業」22%、「小売業」16%の順となっております。（アンケート回答総数 6,621 先【平成 29 年 6 月時点】）

※各種サービス業の内訳は、「飲食業」、「自動車整備業」、「老人福祉事業」等です。

※「その他」の内訳は、「農林漁鉱業、情報通信業、金融保険業、電気ガス熱供給」です。

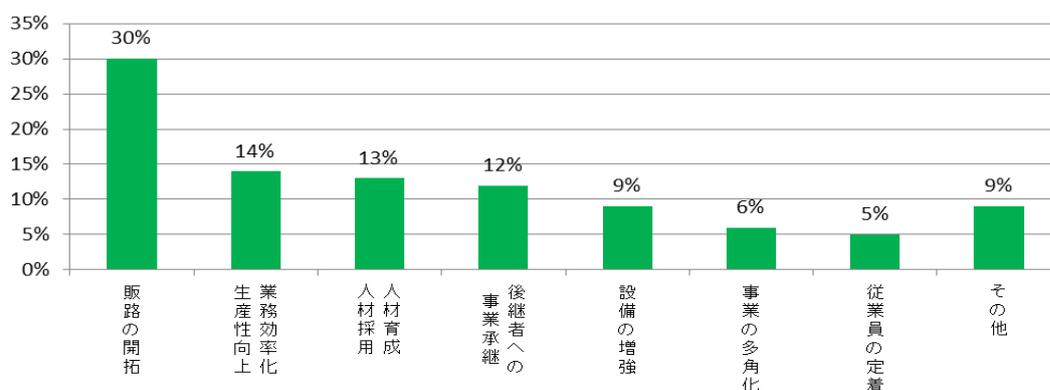
※本図表及び次頁図表の単位は小数点以下四捨五入しております。

【図表 6】メイン行を選ぶ際に重視する項目（3項目まで複数回答可、単位：％）



■ 「業績不振時の相談」や「事業内容を理解」が最上位と、コンサルティング面を重視。

【図表 7】事業上の課題や悩み（3項目まで複数回答可、単位：％）

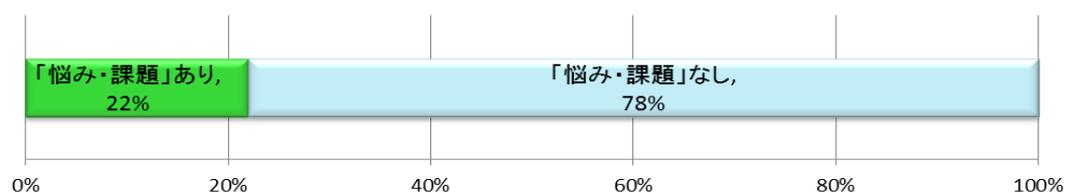


■ 「販路の開拓」や「業務効率化・生産性向上」等、利益に繋がる項目が上位。続いて「人材」や「後継者への事業承継」等、人に対する課題や悩みが挙げられました。

【図表 8】後継者の有無（単位：％）



うち、「後継者あり」かつ「事業承継に悩み・課題」があるお客さまの割合



■ 「後継者なし」が43%と、ご回答いただいたお客さまの半数近くが後継者不在の状況。また、「後継者あり」でも、22%のお客さまが事業承継に悩みや課題を抱えており、事業承継は秋田県内経済における重要課題であることを再認識する結果となりました。

2 平成29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、法人預金の増加を主因として、前年同期末比 223 億円（1.7%）増加の 1 兆 2,774 億円となりました。

（ロ）貸出金

貸出金残高は、個人ローンや地方公共団体向け貸出を中心に増加し、前年同期末比 113 億円（1.4%）増加の 8,201 億円となりました。

（ハ）有価証券

有価証券残高は、国内債券の償還が進んだことなどから、前年同期末比 460 億円（9.5%）減少の 4,375 億円となりました。

【図表 9】資産・負債の残高推移（当行単体）

（単位：百万円）

	平成29年9月末			平成29年3月末	平成28年9月末
	実績	平成29年3月末比	平成28年9月末比	実績	実績
資産	1,389,468	43,548	△ 17,654	1,345,920	1,407,122
うち貸出金	820,167	9,064	11,379	811,103	808,788
うち有価証券	437,509	△ 27,837	△ 46,018	465,346	483,527
負債	1,330,568	41,888	△ 15,108	1,288,680	1,345,676
うち預金等	1,277,437	59,863	22,360	1,217,574	1,255,077
(預金)	1,198,569	16,225	21,411	1,182,344	1,177,158
(譲渡性預金)	78,867	43,637	949	35,230	77,918

（注）本図表の増減は表上計算にて算出しており、上記説明と数字が異なる場合がございます。

② 損益の状況（当行単体）

長引く低金利環境や生命保険の手数料率の引き下げ等により、資金利益や役務取引等利益が減少した一方で、コスト削減の推進による経費の減少や与信先の債務者区分のランクアップに伴う貸倒引当金戻入益が発生したことから、経常利益は前年同期比 52 百万円（2.9%）増加の 18 億 47 百万円、中間純利益は前年同期比 1 億円（6.8%）増加の 15 億 75 百万円となりました。

【図表 10】損益の状況（当行単体）

（単位：百万円）

	平成29年9月期		平成28年9月期	平成29年3月期
	実績 (a)	平成28年9月期比 (a)-(b)	実績 (b)	実績 (c)
業務粗利益	8,073	△ 1,157	9,230	17,420
[コア業務粗利益]	[8,096]	[△ 418]	[8,514]	[16,680]
資金利益	7,328	△ 88	7,416	14,790
役務取引等利益	1,025	△ 216	1,241	2,295
その他業務利益	△ 280	△ 852	572	334
(うち国債等債券関係損益)	(△ 22)	(△ 737)	(715)	(739)
経費	7,038	△ 166	7,204	14,314
(うち人件費)	(3,298)	(△ 58)	(3,356)	(6,667)
(うち物件費)	(3,294)	(△ 94)	(3,388)	(6,728)
一般貸倒引当金繰入額	-	△ 391	391	310
業務純益	1,034	△ 600	1,634	2,794
[コア業務純益]*1	[1,057]	[△ 252]	[1,309]	[2,366]
臨時損益	812	652	160	△ 140
(うち貸倒引当金戻入益)	538	538	-	-
(うち不良債権処理額)	(44)	(△ 90)	(△ 46)	(910)
(うち株式等関係損益)	(347)	(248)	(99)	(623)
経常利益	1,847	53	1,794	2,653
特別損益	△ 17	14	△ 31	△ 49
税引前当期（中間）純利益	(1,829)	(67)	(1,762)	(2,603)
法人税、住民税及び事業税	147	△ 57	204	276
法人税等調整額	106	23	83	258
当期（中間）純利益	1,575	101	1,474	2,069

*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

（注）本図表の増減は表上計算にて算出しており、上記説明と数字が異なる場合がございます。

③ 自己資本比率の状況（当行単体）

自己資本比率は、貸出金の増加等に伴うリスクアセットの増加を主因に、前年同期末比 0.64 ポイント低下の 11.16%となりました。

【図表 11】自己資本比率の状況（当行単体）

	H27/9末	H28/9末	H29/9末	前年同期末比
自己資本比率	11.28%	11.80%	11.16%	△0.64%

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 25 億 71 百万円減少の 107 億 93 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 0.34 ポイント減少の 1.28% となりました。

⑤ フィデア HD の連結業績

低金利環境長期化の影響による貸出金利息や有価証券の売却益の減少等から、経常収益は前年同期比 2 億 6 百万円（0.8%）減少の 248 億 5 百万円となりました。

一方で、与信関係費用の減少を主因に、経常利益は前年同期比 27 百万円（0.7%）増加の 36 億 87 百万円となりました。業務純益は、上記要因に加え、役務取引等利益や国債等債券関係損益の減少等により、前年同期比 19 億 80 百万円（46.3%）減少の 22 億 94 百万円、コア業務純益は前年同期比 5 億 42 百万円（15.6%）減少の 29 億 21 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 2 億 3 百万円（6.1%）減少の 31 億 21 百万円となりました。

譲渡性預金を含む預金等残高は、公金預金を中心に減少し、前年同期末比 35 億円（0.1%）減少の 2 兆 5,909 億円となりました。

貸出金残高は、個人ローンが増加した一方で、シンジケートローンを中心に事業性貸出が減少したこと等から前年同期末比 87 億円（0.4%）減少の 1 兆 7,607 億円となりました。

連結自己資本比率は、自己資本に参入可能な劣後債務の償還に伴い、分子となる自己資本が減少した事等により前年同期比 0.42 ポイント低下の 9.19%となりました。

【図表 12】平成 29 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	24,805 百万円	25,011 百万円	△ 206 百万円	△ 0.8 %
	業務純益	2,294 百万円	4,274 百万円	△ 1,980 百万円	△ 46.3 %
	コア業務純益	2,921 百万円	3,464 百万円	△ 542 百万円	△ 15.6 %
	経常利益	3,687 百万円	3,660 百万円	27 百万円	0.7 %
	親会社株主に帰属する中間純利益	3,121 百万円	3,325 百万円	△ 203 百万円	△ 6.1 %
自己資本比率	自己資本比率	9.19 %	9.61 %	△ 0.42 ポイント	
主要勘定残高 (末 残)	総資産	28,519 億円	29,305 億円	△ 786 億円	△ 2.6 %
	預金等(譲渡性預金を含む)	25,909 億円	25,945 億円	△ 35 億円	△ 0.1 %
	貸出金	17,607 億円	17,694 億円	△ 87 億円	△ 0.4 %
	有価証券	8,718 億円	9,792 億円	△ 1,073 億円	△ 10.9 %

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8億17百万円下回る51億95百万円となりました。

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2億8百万円上回る26億82百万円となりました。一方で、外国債券運用に係る外貨調達費用として、債券貸借取引支払利息が計画を2億20百万円上回る2億49百万円、外国為替売買損が計画を2億4百万円上回る2億53百万円となりました。

役務取引等利益は、生命保険手数料率の引き下げに伴う預り資産関係手数料の減少等を主に、計画を6億12百万円下回る10億25百万円となりました。

経費は、人件費は退職者数及び出向者数が当初想定を上回ったこと、物件費はコスト削減の推進が奏功し、計画を3億29百万円下回る70億38百万円となりました。

この結果、コア業務純益は、計画を12億52百万円下回る10億57百万円となりました。

当行は、平成29年9月期のコア業務純益が計画の水準を下回ったことを真摯に受け止め、平成30年3月期にかけて、以下(イ)～(ハ)の収益性向上に向けた施策に取り組んでまいります。

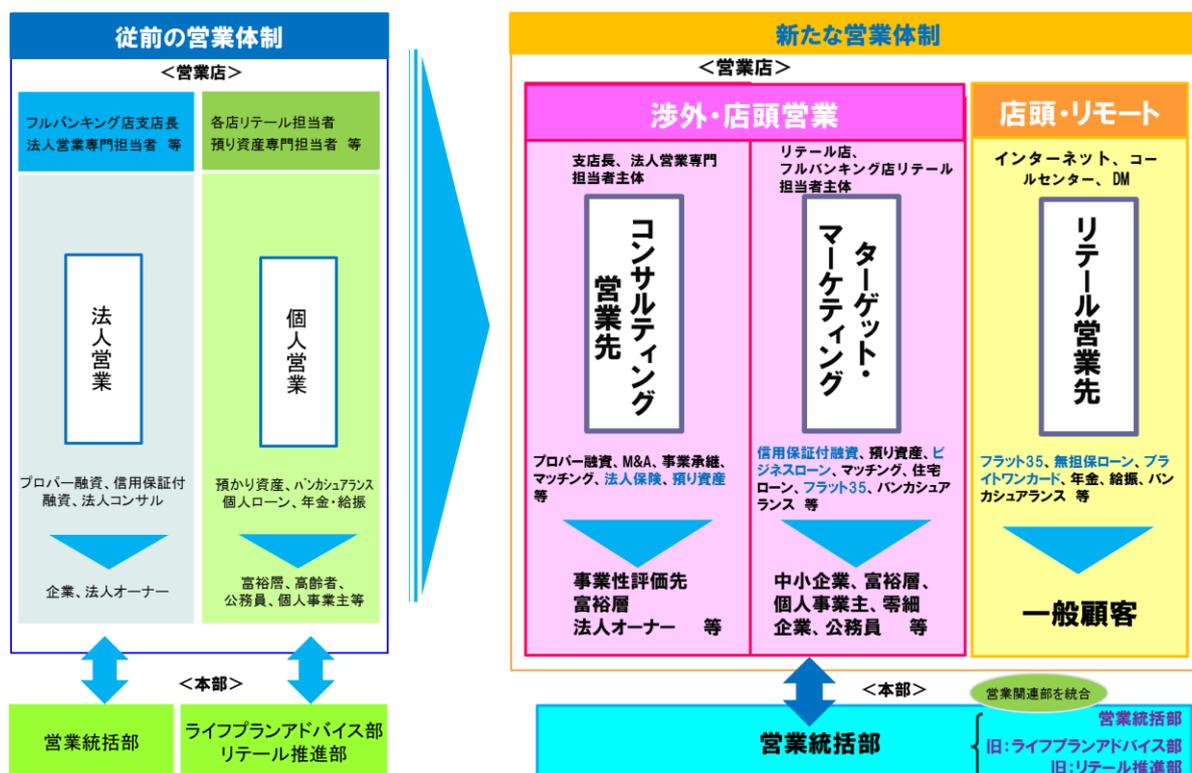
(イ) 営業戦略軸の転換による役務取引の拡大

現在の低金利環境が今後も継続するという想定の下、安定収益を確保できる持続可能なビジネスモデルの構築に向け、平成29年10月より、営業戦略の全体像をこれまでの「貸出業務(金利収益)中心」の考え方から、「貸出業務を通じた役務取引(非金利収益)の拡大」に転換しております。

これまでは、「法人営業担当者は、お取引先企業への法人貸出業務等を担当」、「個人営業担当者は、個人のお客さまへの個人ローンや預り資産関連業務等を担当」という人格や業務区分に基づく営業戦略を展開しておりました。新たな営業態勢では、顧客全体を「コンサルティング営業先」「ターゲットマーケティング先」「リテール営業先」の3区分に分類し、各区分に最適なソリューションを提供する営業戦略に転換し、役務取引の拡大を図ってまいります。

なお、新営業戦略のスキームについては、次頁の「【図表13】新たな営業戦略の体系図」をご覧ください。

【図表 13】 新たな営業戦略の体系図



(ロ)機動的かつ弾力的な有価証券の運用

平成 29 年度の有価証券運用は、機動的かつ弾力的なポジション伸縮により市場の変化に対応する戦略的な有価証券運用体制の構築に取り組み、将来のコア収益増強に向けたポートフォリオの改善及び収益確保を図ってまいります。

(ハ)経費の削減

平成 29 年度の経費削減施策として、人件費については、HOKUTO 人材グランドデザインの深化や働き方改革により、一人ひとりのスキルを高めるとともに、営業力の強化や収益力の強化、外部取引先とのリレーション強化に向けて適材適所の人材配置を進め、本部人員数のスリム化、及び営業店人員数の最適化を推進し、適正な人件費管理を進めてまいります。

また、従業員のワーク・ライフ・バランスを促進するとともに、業務効率化を図り、時間外業務の圧縮に努めてまいります。

物件費については、平成 28 年度よりコスト削減プロジェクトチームを立ち上げ、あらゆる経費の見直しを行ってまいりました。今後も、そのプロジェクトチームの効果を一層追求するとともに、統廃合を含めた店舗配置の効率化を進めてまいります。

加えて、新規投資案件についても、投資目的、投資規模、投資効果、投資時期等を厳格に検証し、物件費の圧縮と最適配分の実現に注力してまいります。

【図表 14】平成 29 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29年9月期 実績(a)	平成29年9月期 計画(b)	計画比 (a)-(b)	平成28年9月期 実績(c)	前年同期比 (a)-(c)
業務粗利益	8,073	9,727	△ 1,654	9,230	△ 1,157
〔コア業務粗利益〕	[8,096]	[9,677]	△ 1,581	[8,514]	[△ 418]
資金利益	7,328	8,062	△ 734	7,416	△ 88
（うち貸出金利息）	(5,195)	(6,012)	(△ 817)	(5,428)	(△ 233)
（うち有価証券利息配当金）	(2,682)	(2,473)	(209)	(2,636)	(46)
（うち預金利息等）	(267)	(459)	(△ 192)	(384)	(△ 117)
（うち債券貸借取引支払利息）	(249)	(28)	(221)	(214)	(35)
役員取引等利益	1,025	1,638	△ 613	1,241	△ 216
（うち預かり資産関係）	(643)	(1,084)	(△ 441)	(815)	(△ 172)
その他業務利益	△ 280	26	△ 306	572	△ 852
（うち国債等関係損益）	(△ 22)	(50)	(△ 72)	(715)	(△ 737)
（うち外国為替売買損）	(253)	(48)	(205)	(139)	(114)
経費	7,038	7,368	△ 330	7,204	△ 166
（うち人件費）	(3,298)	(3,492)	(△ 194)	(3,356)	(△ 58)
（うち物件費）	(3,294)	(3,397)	(△ 103)	(3,388)	(△ 94)
（うち機械化関連費用）	(1,071)	(942)	(129)	(1,107)	(△ 36)
（うち税金）	(446)	(479)	(△ 33)	(459)	(△ 13)
一般貸倒引当金繰入額	-	22	△ 22	391	391
業務純益	1,034	2,337	△ 1,303	1,634	△ 600
〔コア業務純益〕	[1,057]	[2,309]	△ 1,252	[1,309]	[△ 252]
経常利益	1,847	1,981	△ 134	1,794	53
中間純利益	1,575	1,600	△ 25	1,474	101

（注）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、上記説明と数字が異なる場合がございます。

（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 4 億 57 百万円下回る 59 億 67 百万円となりました。

分母の業務粗利益は、貸出金利息や役員取引等利益の減少を主因に、計画を 16 億 53 百万円下回る 80 億 73 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 7.86 ポイント上回る 73.91%となりました。

【図表 15】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)	H28/9期 実績	H29/9期 計画	H29/9期 実績			
				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	6,097	6,425	5,967	△ 514	△ 130	△ 458
業務粗利益	19,578	9,230	9,727	8,073	△ 3,432	△ 1,157	△ 1,654
業務粗利益経費率	63.58%	66.06%	66.05%	73.91%	10.33%	7.85%	7.86%

（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 29 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16】は取り組み事例の一部となりますが、平成29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。

i. アグリビジネス分野の支援事例

遊休施設となっていた「道の駅なかせん」の米菓子工場を、トマト等の県産農産物のジュース加工施設として再利用する事業を計画段階から支援いたしました。

また、台湾への日本産牛肉の輸出再開に伴い、秋田県内初となる秋田牛の台湾への輸出を支援いたしました。

ii. 起業・創業支援

羽後町と財務省東北財務局秋田財務事務所が企画する羽後町での起業・創業支援プロジェクトに参画しております。

また、ハバタク株式会社との連携による秋田県の創業支援策ドチャベン事業への参画や、一般社団法人MAKOTOとの連携による湯沢市・横手市の起業創業者支援を実施しております。

加えて、財源確保に資する自治体支援策として、ガバメントクラウドファンディング導入の提案を仙北市及び男鹿市に実施しております。

iii. 海外からの観光・交流人口の促進に向けた事例

タイバドミントン協会と美郷町を仲介し、美郷町の2020年東京オリンピック・パラリンピックのタイバドミントンナショナルチームの事前合宿地誘致を支援しました。

また、地元新聞社の国内旅行部門と海外旅行取扱会社のM&Aを支援し、当社が企画するインバウンド増加に向けた取り組みを後押ししております。

iv. 秋田版 CCRC 事業の進捗

平成29年4月に事業主体の秋田不動産サービス株式会社・ミサワホーム株式会社・秋田信用金庫・当行の4者に加えて、秋田県や秋田市、秋田市商工会議所とともに「秋田中通地区まちづくり協議会」を発足し、CCRCの重要なテーマであるコミュニティの形成について意見交換等を行っております。「医療介護」及び「にぎわい創造」の2つの分科会において実効性のある具体的な事業プランについて研究しております。現在、平成32年10月のオープンに向け、秋田県主催の「秋田版生涯活躍のまち協議会」での進捗状況の発表等を通じて官民一体となり新たな地域開発事業に着手しております。

また、秋田県、秋田市、東日本旅客鉄道株式会社秋田支社（通称、「JR 東日本」）が企画し、JR 秋田駅東口で展開予定の健康・スポーツをテーマとする「プラチナタウン計画」において、スポーツアリーナや合宿所建設に関する関連事業者を紹介、金融支援も視野に入れて本事業をサポートしております。

【図表 16】北都イノベーション戦略の取り組み事例

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"> ・株式会社ウェンティ・ジャパンとの連携による秋田潟上ウィンドファーム平成 32 年 4 月運転目指し工事着手。経済効果は、地元工事業者 35 社発注、平成 29 年 4 月から平成 29 年 7 月までの労働者数は延べ 1,800 人 ・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・ファイナンス累計 12 件組成
② 強い中小企業の育成	<ul style="list-style-type: none"> ・クラウドファンディングによる起業家支援 ・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"> ・アグリホールディングス株式会社との連携による県産品の海外輸出サポートを県から委託事業受注 ・専門チーム設置による県内農業の 6 次産業化サポート ・ジャパンエクスキーズとの連携によるフランスへ県産品の輸出支援
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 ・秋田大学・東京工業大学・県医師会の 3 者連携協定から派生した高齢者医療等の先端研究と地域民間企業との橋渡し役として当行が関与したプロジェクトチーム立ち上げ
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開催 ・秋田県が委託する女性農業者起業ビジネス塾起業家セミナーの開催についてあきた食彩プロデュースが受託し株式会社パソナと連携し支援
⑥ 県外・海外からの移住人材の促進	<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 ・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による移住者支援について地方創生委員会において検討 ・タイからの資本拠出案件のサポート
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支援 ・バンコク駐在員事務所による現地での支援、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による秋田県内自治体・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 ・2020 年東京オリンピック・パラリンピックに関連したインバウンド誘客（タイバドミントンナショナルチームの合宿地の秋田県美郷町への誘致を支援、海外選手団の秋田県内施設利用に向けた自治体との協働

② ニューフロンティアビジネスへの積極的な参画

秋田県は風力、地熱、木質バイオマス等自然エネルギー資源に恵まれた環境にあります。風力発電については、足元では、環境アセスメントが終了し実際に発電機を建設するステ

ージに入るサイトが増加しております。平成 28 年度末時点で、本県の風力発電導入量は 35 万 kW で全国 2 位、単年度の増加量では 3 年連続全国トップとなっております。電力を送る送電網の整備が課題となりますが、秋田県の調査では、平成 32 年までには導入量が 62 万 kW を超える見込みとなっており、今後、風力発電を中心としたファイナンスの取り組みを強化してまいります。

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、お取引先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、実績も増加傾向にあります。

当行の海外進出支援実績は、貿易関係を中心に増加傾向にあり、「平成 29 年度上期マッチング支援実績：19 件」となっております。平成 28 年下期より、タイ王国に加えて、ロシア連邦やインドネシア共和国、大韓民国の案件にも対応し、海外送金取引の取り込みを図っております。

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、今後増加していくものと考えており、そのニーズにお応えする各種サービスの充実を図ってまいります。

【図表 17】海外金融機関等との提携状況（平成 29 年 9 月末現在）

国名	金融機関名
タイ王国	カシコン銀行
	タイ王国投資委員会
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
中華人民共和国	中國銀行 (Bank of China)
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・セイビングズ・バンク
大韓民国	KEB ハナ銀行

【図表 18】国内機関等との提携状況（平成 29 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
中小企業の海外展開支援 等	独立行政法人国際協力機構 (JICA) 東北支部

④ 取引先企業の県外進出支援

北都ビジネスクラブ主催の商談会「ほくと食マッチングフェア 2017」を平成 29 年 9 月に開催いたしました。

秋田県及び一部山形県の食関連企業 33 社と首都圏等に幅広い販路を持つバイヤー 27 社による商談 259 件を実施しました。当日の商談成約は 47 件に昇り、商談交渉継続も 183 件となっております。

また、お取引先企業を積極的に県外開催商談会へ誘導し、11 月に東京で行われた「地方銀行フードセレクション 2017」の商談に向けてもサポートしました。

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 29 年 9 月末までに、12 先の経営改善計画策定支援（計画 12 先）と 10 先の早期事業再生支援（計画 3 先）を行いました。うち、3 先は中小企業再生支援協議会、2 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効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

少子高齢化が進む秋田県において、メイン化促進と新規顧客開拓を個人取引基盤の強化策として推進しております。特に、住宅ローンの申込を起点としたクロスセルによる家計メイン取引先の拡大に注力しております。

平成 29 年度上期には、利便性の向上を図る目的で、当行初となる非対面契約型フリーローンを導入いたしました。

今後も、顧客ニーズの発掘を進め、お客さまに最適な商品の提供と、各種サービスの拡充を図ってまいります。

【図表 19】 個人ローン実行実績

(単位：百万円)

	平成29年度上期		平成28年度上期		前年同期比	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
個人ローン	4,307	13,736	2,097	17,414	2,210	△ 3,678
住宅ローン	437	9,658	646	14,309	△ 209	△ 4,651
アパートローン	11	543	17	815	△ 6	△ 272
其他有担保	2	22	0	0	2	22
無担保ローン	3,857	3,513	1,434	2,290	2,423	1,223

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

当行は、保険募集に関する基本方針（保険募集指針）に則り、お客さまの立場に立った資産運用コンサルティングを実践するとともに、お客さまのお申込みの判断に当たっては商品の内容やリスクについて十分にご理解いただくように努めてまいりました。

また、平成 29 年 6 月には、お客さまの安定的な資産形成及び運用に資する金融サービスの提供を実現するため「お客さま本位の業務運営方針」を制定、公表しております。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

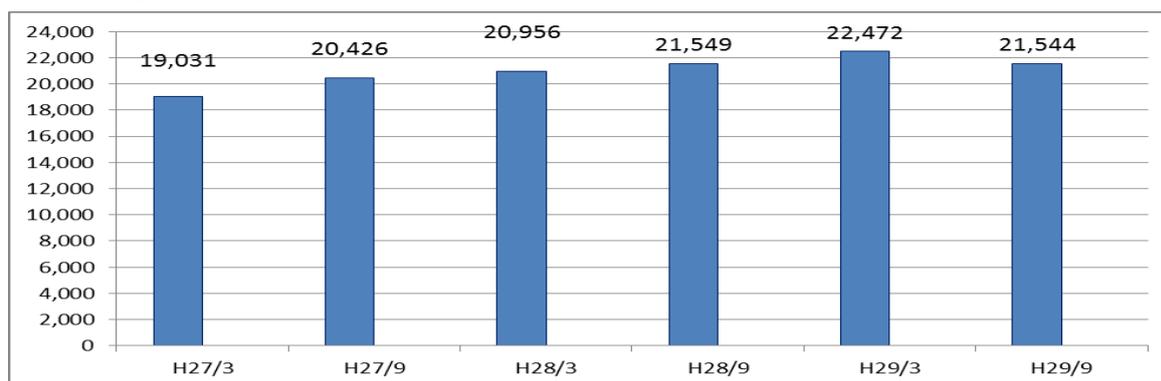
当行は、NISA(少額投資非課税制度)及び積立投資信託の推進により、お客さまの資産形成のお役に立てる活動を強化しております。平成 29 年 10 月より積立 NISA についての受付も開始しており、NISA 口座数及び残高は順調に増加しております。

また、秋田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、平成 29 年 8 月には高校生向けセミナーを開催しております。引き続き、中長期運用に向けたコアファンドの充実を進め、コア&サテライト戦略¹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に努めてまいります。

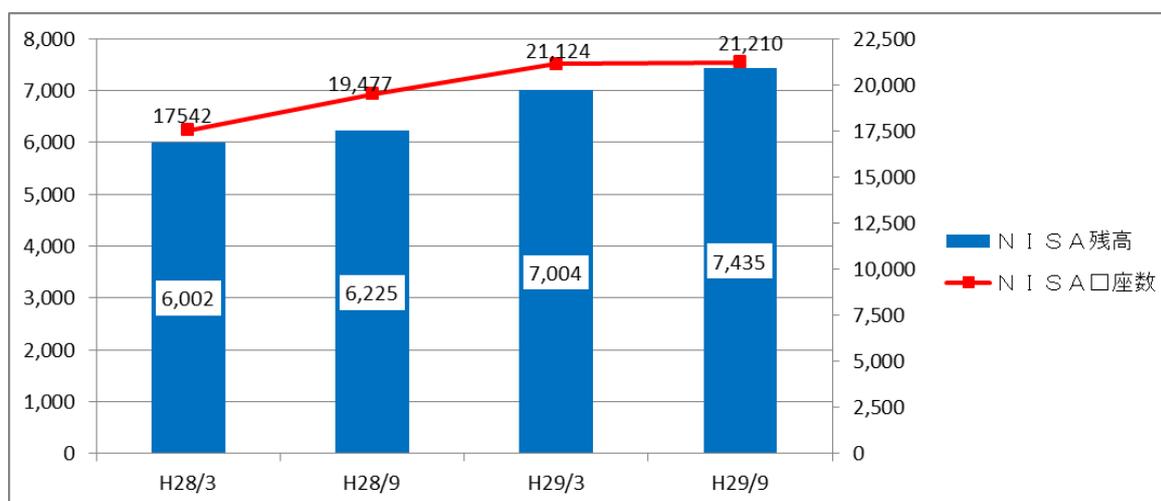
¹ コア&サテライト戦略とは、運用資産の構成を「攻め」と「守り」を明確に分け、効率的に運用する手法。

【図表 20】 投資信託保有顧客数の推移

(単位：人)



【図表 21】 NISA 残高推移 (左軸：百万円) と NISA 口座数 (右軸：件)



(ハ) 投資信託商品ラインアップの充実

米国株式市場は、好調な経済及び税制改革への期待等を背景に堅調に推移し、トランプショック以降、日本の株式市場も新たな局面を迎えております。

当行では、お客さまの多様なニーズにお応えするため、平成 29 年 7 月より投資信託商品ラインアップの充実に向け、株式会社荘内銀行（以下、荘内銀行）と共同会議を開催しております。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、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を努めるとともに、お客さまのリスク許容度やライフプランに見合った商品のご提案・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 (iDeCo) の販売

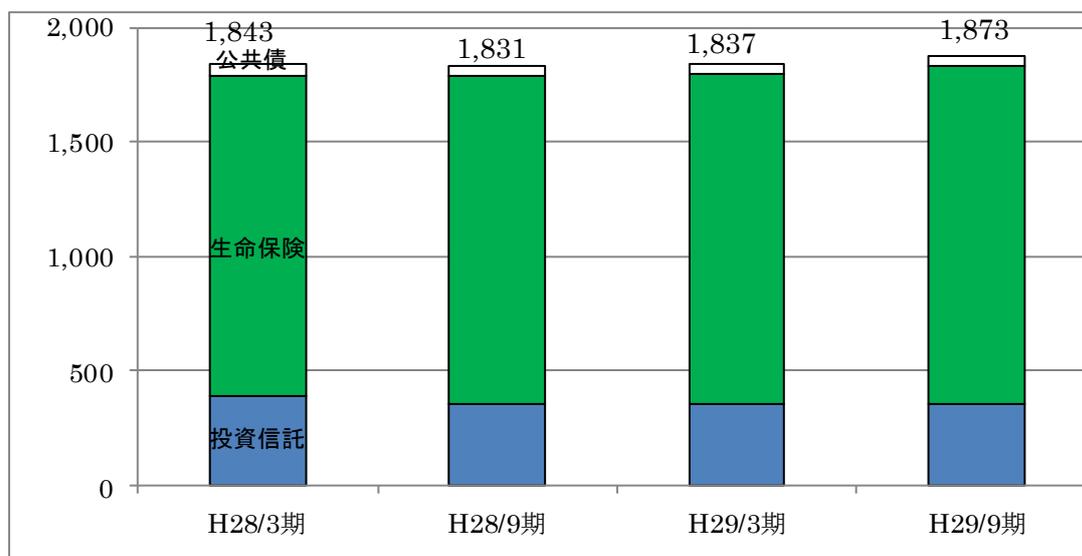
当行は高齢化社会への対応の一つとして、保険加入機会の少ない年金受給者層に対して傷害保険を通じた補償の充実をご提案しております。

iDeCo に関連して、平成 29 年 1 月の加入者拡大を契機に、職場等でのセミナーを継続して開催し、お客さまの将来に向けた資産形成の一助としてご提案を強化しております。

引き続き、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 22】 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、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。

当行で本格的にバンカシュアランス推進を開始して7年目となりますが、これまでの来店相談組数が累計15,000組を越え、保障性保険契約件数も約21,000件となりました。

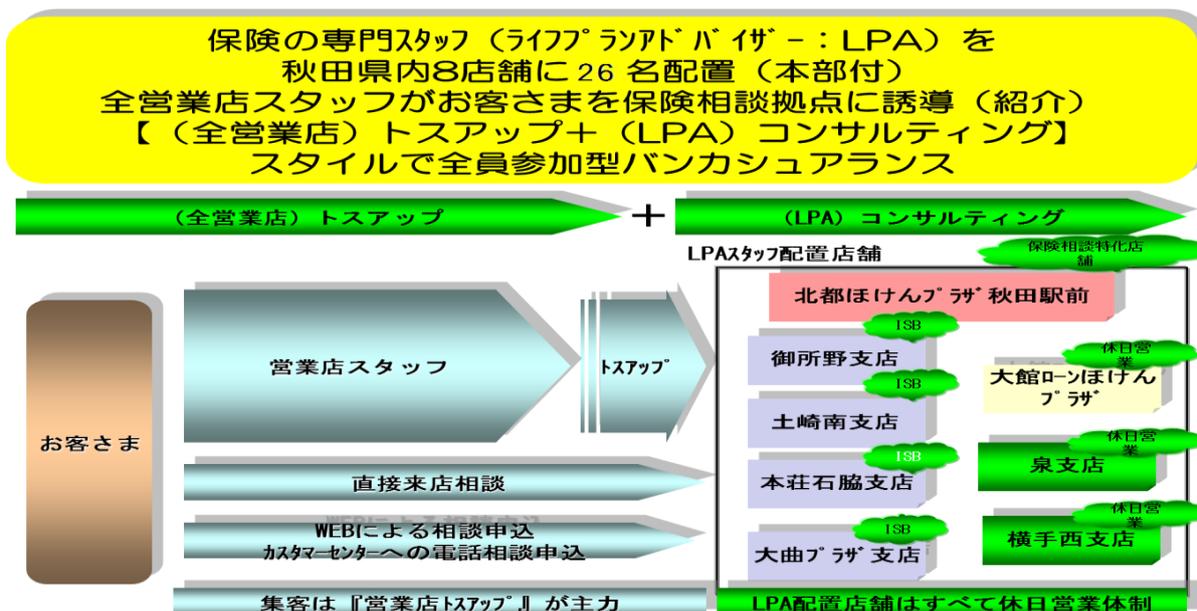
引き続き、保障性保険分野における企画・商品選定・推進態勢を一層強化するとともに、お客さまのニーズに応じた総合的なライフプラン提案営業を強化してまいります。

(イ) ライフプランアドバイザー（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、秋田県内8店舗に保険相談の専門スタッフであるライフプランアドバイザーを配置し、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次頁「【図表 23】バンカシュアランス推進体制の概要」の通りとなります。

【図表 23】 バンカシュアランス推進体制の概要



（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 29 年上期における保険相談からのクロスセル実績は次のとおりとなっております。

	個人ローン		傷害保険	ブライツ	投信販売額	個人定期預金	NISA 契約
平成 29 年上期	12 件	13 百万円	2 件	4 件	4 百万円	19 百万円	14 件

（ハ） アフターフォロー体制の充実

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低下、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 24】 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"> ▶ 保険金入金遅延のご連絡、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 ▶ お客さま等をほけん相談窓口へ誘導 ▶ ご契約者向けサンキューコールの実施等

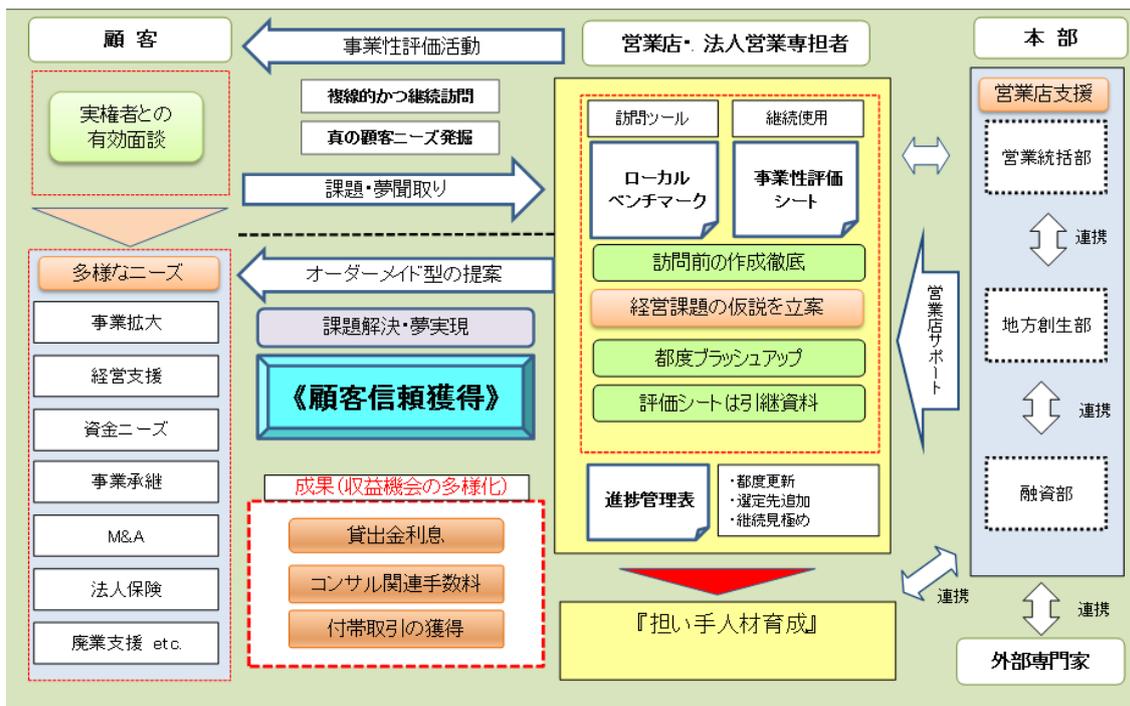
④ 法人取引基盤の強化

(イ) 事業性評価の推進態勢強化

事業性評価活動の推進により、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。事業性評価活動の対象先としてリストアップした 1,502 先に随時追加しながら、ローカルベンチマークや事業性評価シートを活用した活動を展開し、経営者との深度ある対話の実現を図っております。

平成 29 年 9 月末現在で、ローカルベンチマークは 308 先、事業性評価シートは 245 先に対し作成し、顧客の経営課題の解決に向けたチーム営業を展開し、事業性評価に基づいた融資や経営改善、事業承継支援等に繋げております。

【図表 25】 営業店・本部・外部提携先による「チーム営業」の展開



(ロ) 中小企業オーナー等の法個連携営業の推進態勢強化

平成 29 年下期より、「法人」には法人営業、経営者・オーナー等の「個人」には個人営業という従来の戦略展開から、マーケットを「コンサルティング営業先」「ターゲットマーケティング先」「リテール営業先」に区分し、法個一体のコンサルティング営業を展開してまいります。

また、マーケットの属性に応じ、それぞれの店質の特性を活かすことで、効果的・効率的な営業推進態勢の強化を図ってまいります。

⑤ 有価証券運用力の強化

今年度の有価証券運用方針として、市場環境に応じた機動的かつ弾力的な運用の強化、耐久性や資本効率性に配慮した有価証券ポートフォリオの構築を掲げております。国内外における金利上昇リスクが意識される中、ベースとなる金利リスク量の抑制に配慮しつつ、より機動的かつ弾力的なポジション伸縮によって収益確保を目指してまいります。また、経営陣とのコミュニケーションをより密接に行いながら、市場環境変化や将来的なインカム収益の減少に対応していく方針です。

「債券」はグローバルな景気回復局面に加え、欧米等の先進国が金融正常化へと向かう中、世界的な金利上昇の可能性を見据え、残高を減少させております。「株式」は緩やかな相場上昇を見据える中、残高を若干増加させております。「その他証券」は「外貨外国証券」の残高圧縮を主因に減少させております。また、運用成績の低調な資産については都度残高圧縮する等ポートフォリオの良質化を並行して進めております。

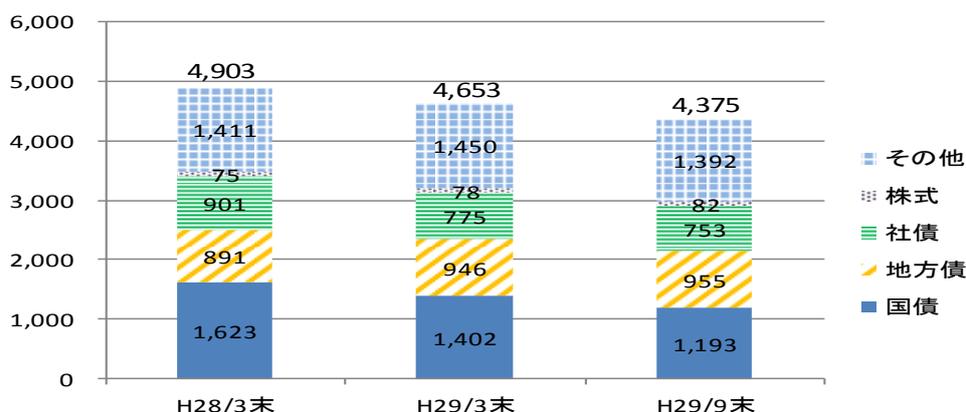
市場見通しにつきましては、「債券」は、金利は短期から長期まではコントロールされた狭いレンジ推移が基本観である一方、米国をはじめとした金融正常化に向けた動き等を背景に幾分上方シフトの可能性を念頭に置いております。有価証券ポートフォリオ全体の資産配分を勘案しながら償還資金の一部再投資/他資産への振り向けを行い、アロケーションシフトを進めてまいります。

「株式」、「外国債券」、「投資信託」は、中長期的な視点や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しつつ、機動的かつ弾力的な運用による収益確保を念頭に置いた運営に努めてまいります。また、投資効率性の高い運用資産の発掘にも注力してまいります。

以上の運用を基本スタンスとし、ポートフォリオにおける収益性の持続的改善と運用体制の質的向上を進め、金融市場の急激な変動に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。

【図表 26】資産別残高推移

(単位：億円)



(3) 経営基盤の強化

① 人材育成の状況

時代の変化にスピード感と創造性を持って対応できる人材の育成を進めるべく、第3次中期経営計画では、「人材の北都の実現」を人事部のメインテーマとして掲げております。

本テーマや「持続的成長が可能な人づくり」に向けて、従業員一人ひとりが「自分らしさ（価値観、大切にしている考え方、興味、目標等）」を軸に自身のキャリアプランを策定しております。また、策定したキャリアプランは上司・人事部キャリア支援室が三位一体となり共有（セルフ・キャリアドック²）、実現に向けた支援をしております。自身が策定したキャリアプランに導き、納得感、満足感、働きがいを実感させることで従業員のモチベーション向上、ひいては組織の成長、地域の発展に繋がると考えております。

今後も、従業員一人ひとりが自ら策定したキャリアプランに自覚と責任を持ち、満足感を高め、組織の成長さらには地域経済の発展を実現してまいります。

なお、当行の“自己の成長”を主眼においた人材育成を進めていくための施策は以下のとおりです。

i. キャリア支援室が中心となった人材育成の取り組み状況

- ・平成28年2月のキャリア支援室新設以降、平成28年度に営業店及び本部の全従業員と自身のキャリアプランについて面談いたしました。平成29年度も引き続き、全従業員と面談していく予定となっております。
- ・面談を終了した営業店及び本部からは、ビジネスとライフのキャリアプランを描くことで、目標を持つことの大切さや地域に貢献したい、部下の成長を応援したい、自分自身のキャリアプランを実現させるために経験を積みたい等の意見が多く聞かれて

² セルフ・キャリアドックとは、平成28年度より厚生労働省が推進する、企業の人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修等を組み合わせて、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取り組みのこと。

おります。今後も、このモチベーション維持及び更なる向上に向け、行員本人及び上司、キャリア支援室が三位一体となり、キャリア形成支援に取り組んでまいります。

ii. 管理職のマネジメント強化～人づくりと組織ブランドづくりの実現

- ・平成 29 年 4 月から計 3 回の新任支店長研修、平成 29 年 7 月に管理職マネジメント研修を実施いたしました。
- ・本研修は、部店内のモチベーションアップを図りチームとしての力を発揮するため、日々のコミュニケーションがいかに大事であるかをディスカッションやグループワーク、ロールプレイングを通じて考えさせるものです。

iii. 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

- ・平成 29 年 7 月に、役席登用から 2 年未満の行員を対象とする「監督職セルフマネジメント研修」、平成 29 年 9 月及び 11 月には、入行 6 年目の行員を対象とする「荘内銀行合同フィデアリーダーシップ研修」、また、平成 29 年 10 月には、支店長代理職 1 年未満の行員を対象とする「新任代理リーダーシップ研修」を実施いたしました。
- ・本研修は、役席者としての役割を理解することやリーダーシップを発揮した行動の大切さ、部下に寄り添った関わり方、思考のタイプの把握とコミュニケーション等を学び役席者としての責務を浸透させることを企図しております。

iv. 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）

- ・将来の経営幹部育成等を目的とした第 3 期目となる企業内大学「HOKUTO Leader College」、女性の活躍機会拡大を目的とした第 6 期目となる「HOKUTO Women's College」、秋田県のグローバル化に向けて英語力の向上を企図した「HOKUTO English College（新入行員コース、アドバンスコース）」を実施しております。
- ・リーダーシップやマネジメント、通常業務では機会が少ない英語を話す機会の提供により、多様な人材の育成に寄与しております。
- ・なお、企業内大学卒業後のキャリアとして、「HOKUTO Leader College」卒業生から支店長 2 名、副支店長 7 名、グループマネージャー 2 名を輩出、「HOKUTO Women's College」卒業生から女性管理職者を 13 名輩出しております。

v. 若手の育成強化～入行当時の高揚感の持続

- ・採用、若手研修担当者の一体化を進めたことにより、採用前からの目標や高揚感を持続し実現に向けて自身の意識と行動、さらには上司、キャリア支援室を含めた三位一体での育成が可能となっております。
- ・他行と触れ合うことで刺激を受け、切磋琢磨し合うことを目的として平成 29 年 4 月及び 10 月に荘内銀行と合同の新入行員研修を実施しております。
- ・職業人及び銀行員としての基礎を学び、徐々に成長していることを自他ともに感じる事が出来る機会であり、また、人材育成の重要性を再認識出来る場でもあります。

vi. キャリアの方向性（今後の進むべき方向性や将来像の構想）を考える機会の提供

- ・自身のビジネス及びライフのキャリアプランの実現に必要な自己理解やモチベーションの源泉の探究、仕事に対する意義や価値等を理解することを目的に、平成 29 年 8 月に、45 歳を対象としたキャリアデザイン研修 45、平成 29 年 9 月には、35 歳を対象としたキャリアデザイン研修 35 を実施いたしました。

vii. 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

- ・OJT 連動による融資基礎力養成研修（第 9 期生 12 名）を平成 29 年 5 月から 7 月に実施いたしました。これまでに累計 129 名の受講生を輩出しております。現在、平成 29 年 11 月から平成 30 年 1 月に 10 期生 21 名を対象に本研修を実施する予定です。また、受講修了行員を対象に上位クラスである融資特訓研修を実施し、業務と連動した教育体制を確立しております。
- ・お客さまと第一線で接している支店長の更なる知識習得とスキル向上に加えて、事業性評価能力を高める目的で、平成 29 年 4 月、5 月に支店長を対象とした事業性評価研修を実施いたしました。

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、企業内大学「HOKUTO Women's College」を平成 26 年 2 月に創設しました。これまで計 109 名が修了し、平成 29 年 6 月より第 6 期生 19 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、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学ぶ機会を設けております。また、グループワークを通じて、チャレンジ意欲醸成や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を期待しております。すでに女性行員の約 3 分の 1 が受講し、将来のステップアップのための場として認識されております。

平成 29 年 6 月～7 月には全キャスト向け「頭取を囲むランチミーティング」を開催したほか、平成 29 年 7 月よりキャストを対象とした「キャストフォローアップ研修」を開催する等、行員のみならずキャストのモチベーションアップ、キャリア支援にも積極的に取り組んでおります。

ワーク・ライフ・バランス面においては、産休取得予定者、育児休業者、先輩ママ行員との情報交換の場である「ママ・ドゥ・カフェ」の開催や、休業中の社員へのタブレット端末の貸与等、業務面・精神面における不安の払拭や、スムーズな復職に向けての支援を実施しております。

また、男性の育児休業取得率向上にも努めており、平成 27 年度より「育児休業の一部

特別休暇付与制度」を実施し、現在、男女とも育児休業取得率 100%を達成中であります。

加えて、男女問わずワーク・ライフ・バランスを保ちながら、働き甲斐を実感し続けられる職場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「イクボス」を推進する等、ダイバーシティマネジメントの能力向上や長時間労働の是正、効率性の高い働き方を推進しております。

(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うえ役職任命制とし、シニア層についてもより職務や職責に応じた処遇、評価が可能な「高齢者雇用促進制度」を導入し、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ました。平成 29 年 9 月末までに 88 名が新制度の下でキャリアと専門知識や経験を生かし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 歳以上の方が従業員として 70 歳まで継続勤務可能な制度も導入しており、平成 29 年 9 月末までに 1 名が同制度を利用しております。今後も豊富な知識、スキル、人脈等を有するシニア層を継続的に活用してまいります。

③ 業務効率化の追求

平成 28 年度に実施したフィデアグループ内の ICT 部門統合によって、システム投資案件やセキュリティ対策に関する取り組みが円滑に情報共有されるようになり、新規システム導入やシステム運営管理は、グループ内での共通化を前提とする効果的な環境が整備されております。

平成 29 年度は、グループ全体の組織一本化促進運動を開始しておりますが、いち早く統合した ICT 部門においてはコミュニケーション促進のほか効率化や合理化の議論の活発化などが図られております。

また、ICT 部門の、関連会社も含めた要員数は、74 名から 71 名に効率化を進めております。加えて、システム運用業務の部分外部委託により、更なる人員効率化を推進中です。

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、政策特殊店舗に店舗機能を区分し、地域の需要やマーケット動向を考慮の上、適宜、店舗機能を見直しております。平成 29 年 10 月からは、リテール店舗の内、3 店舗（河辺支店、茨島支店、明田支店）をフルバンキング店舗へ変更しております。

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。

また当行では、コンビニエンスストアやスーパーマーケット等他業態と隣接して営業する店舗を設置しています。他業態と連携した店舗営業によって、連携先へ来店したお客さ

まが銀行店舗にも来店する効果が得られます。併せて、連携先と互いに駐車スペースを有効活用（共同利用）できるメリットが得られております。当行としても、連携先から周辺環境や店舗レイアウト等マーケット分析による助言が得られることから、今後も他業態と連携した店舗戦略を展開してまいります。

店舗機能 (グループ分け)	位置付け
フルバンキング A (15 カ店)	<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 カ店)	<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
フルバンキング C (18 カ店)	<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
リテール A (11 カ店)	<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 (6 カ店)	<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、個人取引全般の拡大を推進
リテール C (5 カ店)	<ul style="list-style-type: none"> ・個人取引推進店舗、来店促進店舗 ・店舗が入居する施設（商業施設、公共施設）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、当行の差別化店舗
政策特殊店舗 (3 カ店)	<ul style="list-style-type: none"> ・フルバンキング A の機能に加えて、政策的な調達と運用を行う店舗 ・本店営業部に加えて、県外店舗の東京支店及び仙台支店

【図表 27】 他業態と同敷地内で営業している店舗 (平成 29 年 9 月末時点)

店舗名	連携先	業態
山王支店	株式会社セブン - イレブン・ジャパン (本社：東京都)	コンビニエンスストア
船越支店		
大館駅前支店		
横堀支店		
本荘支店		
三種支店	株式会社ローソン (本社：東京都)	
割山支店		
大館東支店	株式会社伊徳 (いとく) (本社：秋田県)	スーパーマーケット

十文字支店	杉眼科医院	医療（開業医）
新国道支店	株式会社 AOKI（アオキ）（本社：神奈川県）	紳士服販売

※ 上記の他、イオングループが運営する商業施設内で営業する店舗が5箇所（能代支店、大曲プラザ支店、本荘石脇支店、御所野支店、土崎南支店）ございます。

（ロ）店舗配置の効率化

平成29年7月、大曲支店と仙北支店を統合（ブランチインブランチ方式で大曲支店内へ仙北支店を移転）いたしました。今後も、マーケット分析のうえ、エリア毎に店舗配置を効率化していく方針です。併せて、集約した人員による訪問営業の強化を推進してまいります。

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ヒアリングしております。また、特筆すべき事項については、原則として月1回開催する営業戦略会議の中で報告し、本部内で情報共有を図っております。

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29年9月末における当店の預金残高は、52億円となっております。うち秋田県内の自治体へふるさと納税した方を対象とする「ふるさと納税特別定期預金」残高は、22億62百万円となりました。

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が、平成28年1月に導入されたマイナス金利政策に合わせて、預金金利を見直したことを主因に残高減少が継続しております。新規お預入れ額は鈍化しておりますが、当初の目的であった秋田県内自治体のふるさと納税制度の活性化へ、一定の効果があつたものと認識しております。

今後も「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っていく方針です。併せて、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。

（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」を設置し、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。併せて、インターネット専用支店「あきたびじん支店」の問い合わせ等、各種の受電業務を行っております。平成29年10月から、事務企画部に置いていたインターネットバンキング等の事務部門をコンタクトセンター内に統合し、体制強化を図っております。

また、コンタクトセンターからお客さまへのアウトバウンド業務も行っております。保険契約者や住宅ローン契約者を対象とした保険無料相談の紹介等、当センターを開設以来

73千件（内、平成29年度上期：14千件）のアウトバウンドを実施してまいりました。

今後も、心温まるコンタクトセンターを目指してお客さま対応を実践するとともに、商品知識等の専門性を活かし営業店支援体制を強化してまいります。

(ハ) コンビニ ATM との連携強化

コンビニ ATM の取扱件数が全国的に増加傾向にある中、当行は、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）と提携しております。上記3社のコンビニ ATM において、当行のキャッシュカードをご利用の場合、「毎日7時から23時まで」入出金可能です。

また、コンビニ ATM 以外においても、荘内銀行、みちのく銀行、イオン銀行、ゆうちょ銀行、エキナカ ATM 「VIEW ALTE（ビューアルッテ）」とも提携し、当行顧客の利便性向上を図っております。

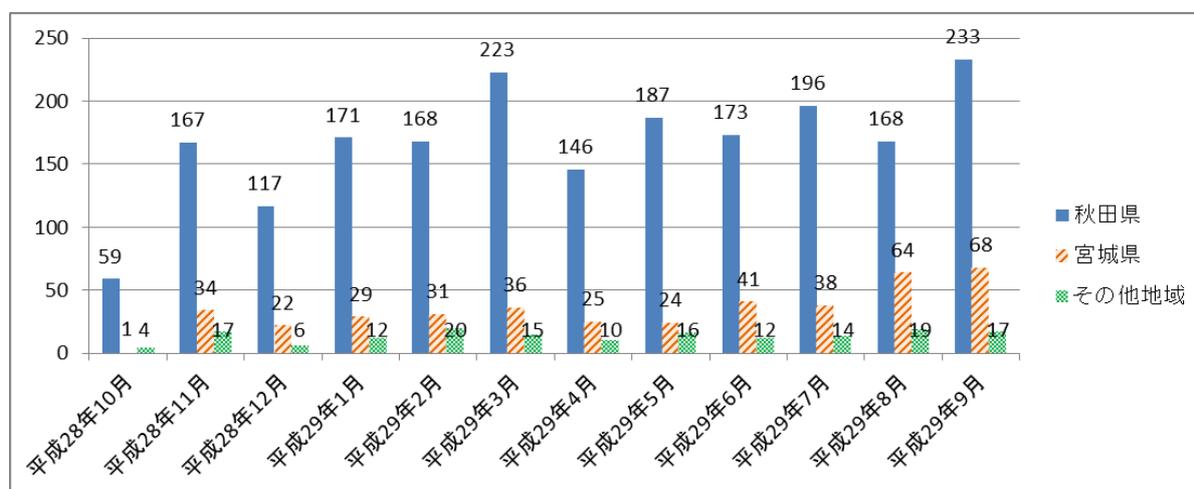
今後もお客さまの利便性向上に向け、他金融機関との ATM 提携によるネットワークの充実を進めてまいります。

(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、銀行取引の接点は店頭取引から店頭以外のチャネルへシフトしてきております。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、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」を導入し、申込み件数は順調に推移しております。また、平成29年9月からは、Web 完結のフリーローンも発売を開始し、今後とも利便性の向上に努めてまいります。

【図表 28】スピードカードローン Neo 申込件数推移(エリア別)

(単位:件)



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 29 年 9 月期における人件費は、計画比 194 百万円減少、計画始期比 105 百万円増加となりました。平成 29 年 6 月の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、計画始期比増加いたしました。なお、計画比では、出向者に対する出向先からのリファンド率の見直しや、非正規従業員退職時の補充抑制等が主な減少要因であります。

今後一層人材育成を強化することにより、業務効率化を図り、本部人員及び営業店人員数の適正化を進め、ひいては適正な人件費管理を進めてまいります。

【図表 29】平成 29 年 9 月期における人件費の実績

	計画始期 (H27/3期)	H28/9期 実績	H29/9期 計画	H29/9期			
				実績	始期比	前年同期比	計画比
人件費	6,491	3,356	3,492	3,298	105	△ 58	△ 194

※始期比は H29/9 期実績を 2 倍化して計算しております。

(ロ) 物件費マネジメントの強化

平成 29 年 9 月期における物件費の実績は、計画比 103 百万円減少、計画始期比 856 百万円の減少となりました。

一部事務機器のリース期限到来に伴う買い取り(資産化)による機械賃借料の削減、用紙帳票の計画的購入と中古備品の活用による消耗品費の削減、相見積りの徹底や工事内容の精査等実施による営繕費の圧縮等、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 30】平成 29 年 9 月期における物件費の実績

	計画始期 (H27/3期)	H28/9期 実績	H29/9期 計画	H29/9期			
				実績	始期比	前年同期比	計画比
物件費	7,444	3,388	3,397	3,294	△ 856	△ 94	△ 103

※始期比は H29/9 期実績を 2 倍化して計算しております。

(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の状況や、マーケット動向を踏まえた当面の有価証券運用方針等について議論を深めております。

平成 29 年度上期よりフィデアグループで営業店別・顧客別・部門別等収益管理態勢の高度化及び営業店の自立的な計画策定とその実行に向けた行動プランの策定を支援することを目的とした新たな収益管理システム導入に着手し、平成 30 年度より稼働予定です。

営業店活動を収益性向上へ能動的にコントロールしていくとともに、収益管理システム

を活用した収益管理制度と既存の各制度（業績表彰、貸出金プライシング等）と連携する仕組みの構築等により、収益に関する営業店の意識向上に向けた取り組みを強化してまいります。

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 6 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。また、経営監督体制の更なる強化を企図して、平成 29 年 6 月より、社外取締役を 1 名増員しております。

指名委員会は取締役 4 名（うち社外取締役 4 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 4 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強化してまいります。

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 月から移行しております。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強化してまいります。

(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 が同席しグループ長の打合せを実施しているほか、随時テレビ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、グループ全体で付議・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、当行、荘内銀行）へリスクレポート（「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。

また、信用リスク及び市場リスク、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っております。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グループ 3 社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。

銀行勘定の金利リスクに関しては、特に重要なリスクであるとの認識のもと、新たに導入される IRRBB 規制見直しによる影響度等を適宜分析し、リスク管理委員会、取締役会等で経営陣へ報告しております。

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

(イ) 信用集中リスクの管理

i. 「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。

ii. 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、や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り組み方針(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** 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。

なお、上記のうちフィデアグループ合算基準である Hard Limit については、当該管理を開始した平成 22 年当初と比較し、フィデアグループの自己資本額が増加している状況を踏まえ、平成 29 年 10 月に基準金額の引き上げを実施いたしました。Hard Limit の金額設定根拠としてはフィデアグループの自己資本額に対して信用格付別に一定割合を乗じた金額の範囲内としておりますが、管理開始当初の自己資本額を基準とした Hard Limit をほぼ据え置いており、自己資本額の増加に伴って現行の金額設定根拠との乖離が拡大していたことから見直しを行っております。

(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、適切に管理しております。

(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(日本リスク・データ・バンク株式会社(本社：東京都)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たデフォルト率に基づいた信用格付制度としております。

また、近年、当行において再生可能エネルギー案件を中心とするプロジェクト・ファイナンスの取り扱いが増加していることに伴い、平成 29 年 4 月にプロジェクト・ファイナンス専用の信用格付制度を新設いたしました。この新設した制度では、外部情報及び自己査定による調整を勘案するプロセスは従来の制度と同様ですが、定量評価及び定性評価については従来の制度と区別し、プロジェクト・ファイナンスが持つ特性を踏まえた評価項目を採用しております。

引き続き、個社別信用リスク管理の強化を図るとともに、今後は案件別の信用リスクについても管理してまいります。

(ホ) 信用リスク量計測

信用リスク量は、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 つに分け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、信用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。

なお、平成29年9月期与信額を元にして算出したUL（非期待損失額）³は、秋田県内が33億円、県外が9億円となっております。

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、今後も、信用リスク管理を徹底しつつも、地域のリスクを積極的に取り秋田県内経済の発展に寄与してまいります。

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（お取引先及び営業店）に出向き、企業の実態把握強化を行い、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29年度上期においても、引き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16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29年度上期は延べ51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29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4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25先となっております。

平成29年度上期においては、破産更生債権等が9百万円増加したものの、危険債権が2,140百万円、要管理債権が129百万円それぞれ減少し、開示債権全体では前期末比2,260百万円減少したことから、開示債権比率は前期末比0.29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、引き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31】 金融再生法ベースの開示債権の推移（単体）

（単位：百万円）

	H28年9月 実績	H29年3月 実績	H30年3月 計画	H29年9月 実績	年度末 計画比	前期末比
金融再生法開示債権額（A）	13,365	13,053	15,610	10,793	▲4,817	▲2,260
総与信額（B）	820,550	827,247	855,135	837,669	▲17,466	10,422
金融再生法開示債権比率（A）/（B）	1.62%	1.57%	1.82%	1.28%	▲0.54%	▲0.29%

³ UL（非期待損失額）とは、銀行の信用ポートフォリオにて発生しうる想定を超える最大の損失額から、将来、経常的に発生が予想される平均的な損失見込み額を差し引いたもの。ULは、毎期の業務純益ではカバー不可能なため、自己資本内で補えるようにコントロールする必要があります。

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、10BPV⁴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、経営陣及び関連部署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。

i. 平成 29 年度上期について

各種限度枠の設定、使用状況等につきましては、以下の通りです。なお、市場リスク管理の手法につきましては、リスク局面での組織対応の迅速化を目的に、相場急変時の対応スキームを強化いたしました（後述「ii. 相場急変時の対応スキーム」）。

- ・リスク資本配賦計画に関しては、平成 28 年度より導入した信頼性補完枠管理のもと、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を継続しております（注 1）。なお、平成 29 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確保できております。

（注 1）平成 29 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）
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）を反映して上乘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掛け目を乗じる態勢としております。

- ・金利リスク管理に関しては、相場環境や外部規制等を踏まえ 10BPV 枠を減額設定し、前年同期比で金利リスクを抑制したリスク管理態勢といたしました。なお、平成 29 年度上期は、10BPV 枠の期中増枠や超過事例はございません。
- ・損失限度額管理の枠組みとして、相場急変時に運用方針を点検し、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（Check Point 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 Check Point として設定（期間収益管理に対応）。

⁴ 10BPV とは、金利が 10BP (=0.1%) 上昇した場合の債券価値変動額を表す。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。

ii. 相場急変時の対応スキーム

平成 29 年度上期において、リスク局面における組織対応の迅速化を目的に、従来までの Check Point 管理等のほか、新たに以下の内容を加えることで、相場急変時の対応スキームを強化いたしました。

- ・有価証券評価損益に管理目線（Alarm Point）を新設し、これまで以上に含み損も意識したリスクのモニタリング・コントロールを実施する態勢といたしました。
- ・米国金利に Check Point を設定し、海外金利リスク管理を強化いたしました。
- ・相場急変時に速やかに議論ができるよう、参加者・議論内容を明確化したほか、事前にアクションプランを策定（相場急変時を想定した対応策の事前検討）する態勢へと変更いたしました。
- ・各 Point に拘らず、CEO（最高経営責任者）、CRO（最高リスク管理責任者）、CIO（最高投資責任者）が主導となって、定性的な視点で運用方針の見直しを判断する態勢を明確化することで、経営トップの主体的な関与によるリスクガバナンス態勢の強化を図りました。

iii. 平成 29 年度下期について

平成 29 年度下期は引き続き、相場急変時の対応スキームに基づくリスク局面での速やかな対応や、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 29 年度下期のリスク管理態勢における変更点等については、以下の通りです。

- ・市場リスク枠を減額し、その結果、配賦留保額（リスク局面に備えた資本バッファ）は前年同期比で増加いたしました。また、足下の相場環境や外部規制等をふまえ、金利リスクを抑制したリスク管理態勢を継続すべく、前期に続き 10BPV 枠を減減額いたしました。
- ・金利リスク管理強化の一環として、経済指標等に基づく金利変動の予兆管理を開始いたしました。相場急変時の対応スキームに活用すべく、モニタリングを継続してまいります。

(ロ) 市場リスク分析手法の高度化

i. ストレステストについて

ヒストリカルシナリオ（第 1 のカテゴリー）や想定シナリオ（第 2 のカテゴリー）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 のカテゴリー）を継続的に実施しております（注 4）。

平成 29 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、Check Point 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）にて検証いたしました。その検証結果に基づき、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、組織的アクションを整備し（注 5）、役員・関連部門と共有いたしました。

また、平成 29 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、ユーロ建て債券のストレステストを月次で実施する態勢へと変更いたしました。従来までは四半期次の実施でありましたが、足下の欧州における金融政策の動向を踏まえ、月次でストレステストを実施し、影響について検証する態勢としております。

(注 4) 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 5) 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。

ii. 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、GPS⁵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

i. 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、米国金利に Check Point を設定し相場急変時の対応を強化しております。また、米国金利・欧州金利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・報告する態勢としております。
- ・ 海外資産における国別保有残高や、主要投資対象国の CDS⁶推移に基づく信用状況、欧米の経済状況等をモニタリングし、月次でリスク管理委員会に報告しております。また、海外イベントによりリスク発生懸念が高まる局面 (米国大統領選挙後の金利

⁵ 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します。

⁶ 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。CDS 保証料率は、参照対象 (国、企業等) の信用度合いにより上下します。

上昇等)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、経営陣及び関連部署に報告しております。

- ・ 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、月次で経営陣及び関連部署に報告しております。
- ・ 投資商品の多様化をふまえ、有価証券ポートフォリオが内包するリスクをファクター毎に分析、検証し、その結果を経営陣及び関連部署に報告しております。

ii. 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しており、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担当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担当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署長を委員とするコンプライアンス会議(平成 15 年 4 月設置)を、四半期ごと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、平成 29 年度は 9 月までにコンプライアンス会議を 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、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ごとに策定しております。平成 29 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コンプライアンス会議及び取締役会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、各部店ごとに全員が参加する「営業店・

本部コンプライアンス会議」を四半期ごとに開催する等により、コンプライアンス態勢の充実に努めております。平成 29 年 4 月に「パワーハラスメント・マタニティハラスメントの防止」、5 月に「ソーシャルメディアポリシーの徹底」、6 月に「センシティブ（機微）情報について」、7 月に「他行で発生した不祥事件の未然防止策等」、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名に加えて、経験豊富な経営者1名と大手金融機関等での役員経験者3名、計6名を選任しております。

また、各委員会につきましては、監査委員会は過半数、指名委員会及び報酬委員会は、全委員を社外取締役で構成しており、外部の視点から業務運営等の適切性について検証を行っております。

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 月に移行しております。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等 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 29 年 9 月期における中小規模事業者等向け貸出残高は、事業性貸出残高が堅調に積み上がり、計画始期（平成 27 年 3 月期）比では 205 億 37 百万円、計画比では 123 億 63 百万円上回る 2,921 億 31 百万円となりました。

また、上記の中小規模事業者等向け貸出残高の増加に加えて、預金の減少等に伴う総資産の減少を要因として、総資産に対する中小規模事業者等向け貸出比率も計画始期及び計画を上回りました。

【図表 32】 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29年9月期 計画	平成29年9月期 実績	計画比	
				始期比	計画比
中小規模事業者等向け 貸出残高	271,594	279,768	292,131	20,537	12,363
総資産	1,346,436	1,381,000	1,389,468	43,032	8,468
中小規模事業者等向け 貸出比率 (単位：%)	20.17%	20.25%	21.02%	0.85%	0.77%

(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

当行では、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 300 億円の実行（プロジェクト名：Profit300）と、シニアビジネス関連業種向け融資 200 億円の実行（プロジェクト名：Profit200）を計画しております。

平成 29 年上期の再生可能エネルギー向け融資は、目標を 12.7 億円上回る 42.7 億円の実績となりました。また、シニアビジネス向け融資は目標を 3.2 億円下回る 26.8 億円の実績となりました。

今後も、地域の資源や特性を活用した本分野の成長に尽力し、地域経済の活性化に寄与してまいります。

【図表 33】 ニューフロンティアビジネス向け貸出の実行実績と計画

平成 29 年度上期	再生可能エネルギー分野	シニアビジネス分野
目標	30.0 億円	30.0 億円
実績	42.7 億円	26.8 億円
目標比	12.7 億円	▲3.2 億円

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 28 年 12 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、お客さまへの最適な商品・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。

なお、平成 29 年 4 月からは、営業本部のサポート等が必要な場合に営業店が本シートを作成し営業本部と情報共有、記載内容に応じて適切なアドバイスや情報提供を行い、本部署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 CRM システムの活用状況

当行では、平成 27 年 11 月に新 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することで、お客さまの課題解決や提案に繋げております。

平成 29 年上期の全営業店による顧客交渉履歴の入力件数は 23,827 件と前年同期比 3,780 件増加し、システム活用への着意が高まっております。

勘定系システムと連携、利便性向上に繋がる修正を定期的に行いながら、有効活用に向け内容を充実させております。今後ともお客さまとの深度ある対話を重ね、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継続してまいります。

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

平成 29 年度上期は、営業店業績表彰制度について前期より導入いたしました営業店自主計画制度を継続し、項目数を絞り込む等の改善を加えながら運用しております。

各営業店の計画計数設定にあたっては、営業店へ提示する本部期待値をベースに営業店と本部間でコミュニケーションを重ねながら進めており、導入当初と比べると計画計数確定までの時間も徐々に短縮され、営業店の主体的な活動が定着してまいりました。

営業店における営業活動について、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。今後は、平成 28 年度下期から取り組みを強化している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。

また、顧客を法人個人一体で捉えた「法個一体営業」を強化し、お客さまのニーズに合

った取引のクロスセルを徹底していく方針としており、そうした方針に沿った形での営業活動の定着に向け、部店長会議やブロック会議等の様々な機会を通じ、営業店への周知徹底を図ってまいります。

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強化してまいりました。

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・長短別・用途別の融資案件状況を営業店と本部が共有し、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 を強化しております。

平成 29 年度上期においては、営業店業績の牽引に加えて、全体業績管理や営業店ごと及び全体の業績向上に資する施策協議を主要な役割とする「営業戦略会議」を月次で開催し、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、地区別及び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」をブロック及び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の取引先企業の総数に占める割合

平成 29 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」は、23 先（計画比△15 先）となっております。女性及び若者、シニア層、移住者の方に焦点を当てた取り組みを実施しましたが、計画未達となりました。

「経営相談」は、974 先（計画比+291 件）となっております。経営相談の中心となっているビジネスマッチング支援先数、成長応援ファンド先数が計画を上回りました。

「早期事業再生支援先数」は、10 先（計画比+7 件）となっており、中小企業再生支援協議会、認定支援機関（税理士等）と連携を強化したことが計画達成の要因であります。

「事業承継支援先数」は、2 件（計画比△13 件）となりました。お客さまに対する支援体制を強化したものの、計画未達となりました。

「担保・保証に過度に依存しない融資先数」は、11 件（計画比△1 件）となっており、太陽光発電案件を中心に取組んだものの、計画未達となりました。

結果、経営改善支援取組先数（合計）は、計画を 269 先上回る 1,020 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 384 先下回る 7,197 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 4.27 ポイント上回る 14.17%となりました。

【図表 34】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)	H29/9期 計画	H29/9期 実績	H29/9期	
				始期比	計画比
創業・新事業開拓支援 ^{注1}	16	38	23	7	△ 15
経営相談 ^{注2}	685	683	974	289	291
早期事業再生支援 ^{注3}	19	3	10	△ 9	7
事業承継支援 ^{注4}	1	15	2	1	△ 13
担保・保証に過度に依存しない融資促進 ^{注5}	7	12	11	4	△ 1
合計 経営支援取組数(a)	728	751	1,020	292	269
取引先企業の総数(b) ^{注6}	7,567	7,581	7,197	△ 370	△ 384
経営改善支援等取組先割合(a)/(b)	9.62%	9.90%	14.17%	4.55%	4.27%

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

注1 ① 創業・新事業支援に資金用途を限定した融資商品（秋田県信用保証協会保証制度：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 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主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、平成 27 年 3 月に発売開始しました「ほくと創業サポートローン」や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。

平成 29 年 9 月期の支援実績は計画を 15 先下回る 23 先となりました。今後は、成長が見込まれる創業先等の掘り起こしや創業をお考えの方々との接点増加に向けたセミナーを企画する等、取り組みを強化してまいります。

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

平成 29 年 9 月期は、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 55 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 つのセクション(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 29 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共催し、「ほくと食マッチングフェア 2017」を開催いたしました。秋田県と一部山形県の食関連お取引先企業 33 社が、首都圏を中心とした大手百貨店や高級スーパー、ホテル等のバイヤー27 社と 259 件の商談を行いました。当日の実績は、商談成約数が 47 件、商談継続

数が 183 件となっております。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) 1 万先訪問活動によるお客さまとの接点拡大

平成 28 年 12 月より開始した「1 万先訪問活動」により、平成 29 年度上期は、従前に比べてお客さまとの接点が増加しております。1 次訪問では、お客さまとの対話に加えてアンケートを実施し、各お客さまの経営課題や経営上の悩みを把握、2 次訪問では、アンケート結果をもとに、お客さまに最適なコンサルティング・情報提供を行った結果、ビジネスマッチング支援数の増加に繋がりました。

今後も、お客さまのビジネスニーズを捉え、課題解決に向けて各種コンサルティング機能を強化してまいります。

(ニ) 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、新エネルギー産業、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、ハンズオンによる経営支援を実施する体制を構築しております。

また、平成 28 年 10 月より、エクイティの提供により地域企業の成長をサポートするべく「北都成長応援ファンド投資事業組合」の取扱いを開始しており、これまでの出資実績は 4 件の 9.5 百万円となっております。

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や認定支援機関の活用及び連携強化を図り、平成 29 年 4 月～29 年 9 月まで 10 先の経営改善（再生）計画策定支援を行っております。

なお、公的資金導入以降の事業再生を目的とする債権処理額は累計 101 億円 18 百万円となります。

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

事業承継支援を通じ「雇用確保」と「地域経済の維持・拡大」に取り組むことが当行の役割と捉え、平成 29 年 10 月より、営業統括部コンサルティンググループ内に「事業承継チーム」を設立いたしました。専担チームとして、フィデア HD 担当者とも連携し、専門的スキルの提供による、お客さまに寄り添った課題解決の作成・提案を行っております。税理士法人・M&A 支援会社との連携も拡充しており、多様化する事業承継ニーズへの対応を進めております。

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 12 先に対し 11 先（計画比△1 先）となりました。

平成 29 年 9 月期においては、9 先が太陽光発電案件、2 先が介護報酬案件となりました。今後は、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に加え、外部の評価会社との連携を強化することが必要と考えております。

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 月期より、従前の 1 株当たり 5 円 00 銭から、1 株当たり期末配当金を 1 円増配し、1 株当たり 6 円 00 銭の配当としております。

平成 28 年 9 月期には株主の皆さまへの利益還元のための機会を充実させるため中間配当を実施し、平成 29 年 3 月期の年間配当は、期末配当と合わせて 1 株当たり 6 円 00 銭の配当といたしました。

平成 30 年 3 月期の年間配当につきましても、前年同様、平成 29 年 9 月期に中間配当を実施し、期末配当と合わせて 1 株当たり 6 円 00 銭の配当を予定しております。(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

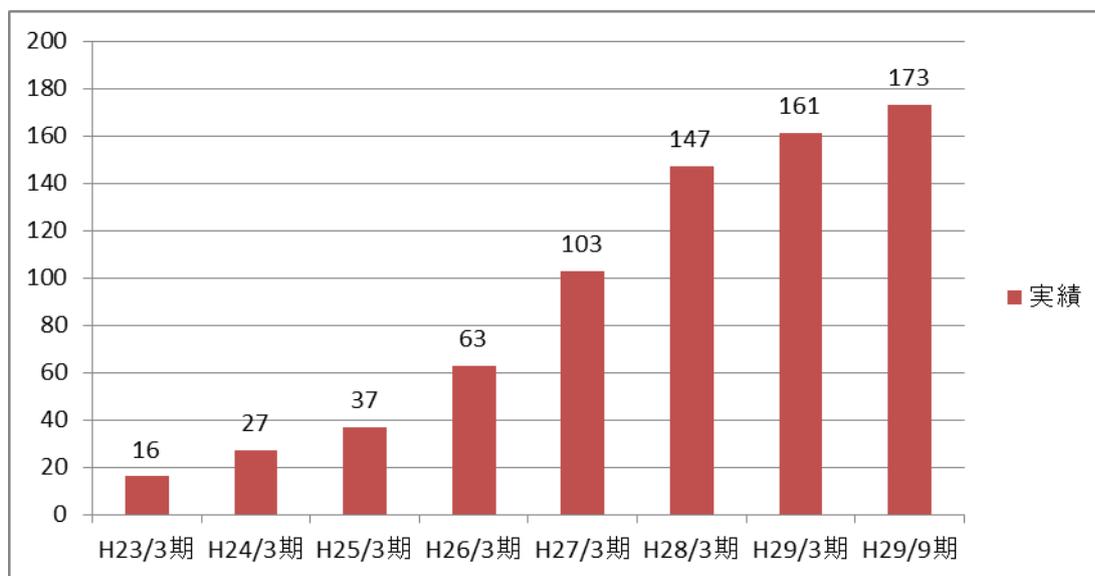
フィデア HD は、北都銀行の利益剰余金の積み上げにより公的資金 100 億円の早期返済を目指してまいります。

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 29 年 9 月期における北都銀行の利益剰余金は 173 億円となっております。

【図表 35】 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 における内部監査体制

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により、独立かつ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連携し、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、指摘に留まらず、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」を制定しております。本計画に基づき、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の実施により、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署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

システムリスクの管理状況は、平成28年度より実施済みのICT部門のグループ内統合によって、グループとして一括取り纏めの上、四半期単位のリスクマネジメント会議にて、両行に同時に報告、共有されています。

特にサイバーセキュリティに関しては、平成29年4月に、一般社団法人金融ISAC⁷に加盟し、8月のセキュリティ演習に参加。一部リスクシナリオの見直し・強化を実施しております。

また、サービス切り替えによる電子メールシステムのセキュリティ強化を実施した他、経営陣の積極的関与として、半期毎の対面形式での整備計画に関する進捗・課題報告を、平成29年4月に引き続き、10月に経営会議にて実施しております。

(ロ) 事務リスク

当行のリスク管理基本方針及び統合的リスク管理規程に基づ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また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、店内検査体制及び事務手順の見直し、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

⁷ 金融ISACとは、金融業界のセキュリティ連携を行う組織のこと。サイバーセキュリティに関する情報の共有及び分析を行い、金融システムの安全性の向上を推進しております。