

経営強化計画の履行状況報告書

平成27年6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 27 年 3 月期の実績.....	1
	(1) 経営環境.....	1
	(2) 平成 27 年 3 月期における地域密着型金融への取り組み状況.....	2
	(3) 平成 27 年 3 月期決算の概要.....	8
2	経営の改善に係る数値目標の実績.....	11
	(1) コア業務純益.....	11
	(2) 業務粗利益経費率.....	12
3	経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況.....	13
	(1) 3 つ会議体の継続的な機能発揮状況.....	13
	(2) マーケット（成長産業および戦略エリア）戦略.....	14
	(3) 営業推進態勢の強化.....	14
	(4) 経営の効率化.....	21
	(5) 信用コストの抑制.....	22
	(6) 健全な有価証券ポートフォリオの構築.....	24
4	従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況..	26
	(1) 業務執行に対する監査又は監督体制の強化.....	26
	(2) リスク管理体制の強化.....	27
	(3) 法令等遵守の体制の強化.....	32
	(4) 経営に対する評価の客観性の確保.....	32
	(5) 情報開示の充実.....	33
	(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.....	33
5	中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他主として業務を行っている地域にお ける経済の活性化に資する方策の進捗状況.....	34
	(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の残高および総資産に占める割合.....	34
	(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備.....	34
	(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..	38
6	剰余金の処分の方針.....	42
	(1) 配当に対する方針.....	42
	(2) 役員に対する報酬および賞与についての方針.....	42
	(3) 財源確保の方策.....	42
7	財務内容の健全性およ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..	44
	(1) 経営管理に係る体制および今後の方針等.....	44
	(2) 北都銀行における各種のリスク管理の状況および今後の方針等.....	44

1 平成 27 年 3 月期の実績

(1) 経営環境

当事業年度における国内経済は、消費税率引き上げによる駆け込み需要の反動により、一時的に個人消費が落ち込んだものの、金融緩和や経済政策への期待から円安・株高が進み、穏やかな回復基調で推移しました。また、円安・株高に加えて原油価格の下落等により、企業収益の改善や設備投資の増加が進みました。今後も、個人消費は緩やかな持ち直しが続くとともに、設備投資も堅調な推移が見込まれ、内需による景気の回復基調が続く見通しです。

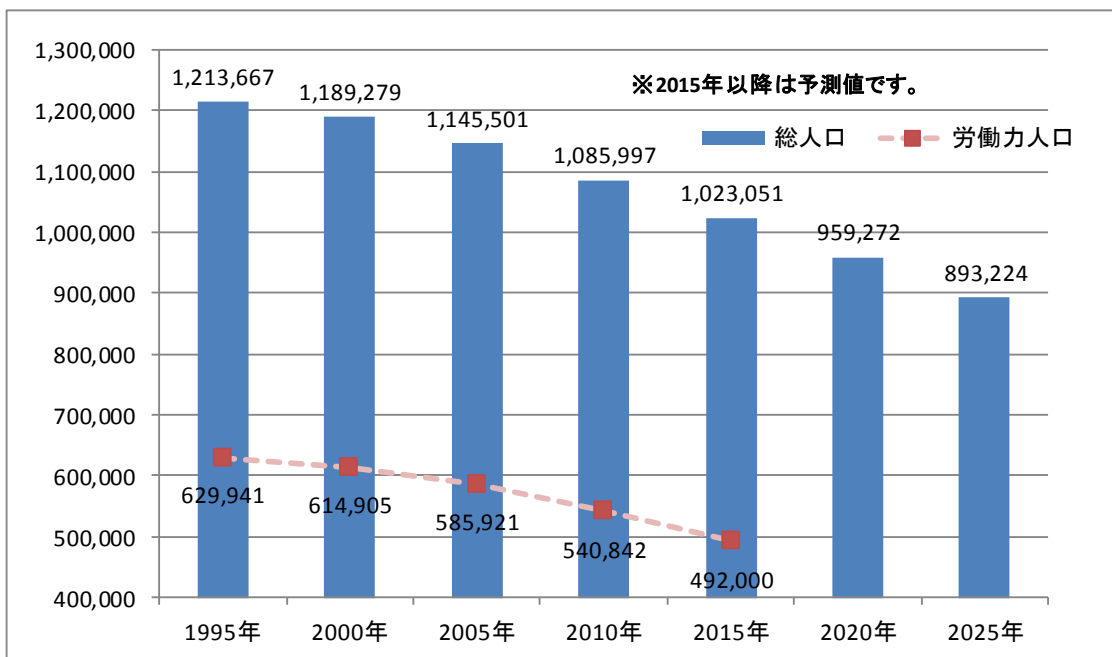
一方、株式会社北都銀行（以下、「当行」および「北都銀行」）の主たる営業基盤である秋田県では、「人口減少・高齢化」という構造的な課題に直面しており、これに伴う労働力人口および事業所数の減少は、今後、秋田県の経済成長率の押し下げ要因となると考えております。

こうした少子高齢化の進展や労働力人口の要因に伴う経済の縮小をいかに克服するか、地域の特性を活かし、新しい地域産業や事業を創出する「地方創生」が大きな課題となっております。この地域が抱える課題解決に向けて、再生可能エネルギー事業やアグリビジネス、医療・介護分野等シニアビジネスの地域プロジェクトの主体的な参画に加え、観光事業の促進や、ダイバーシティの推進など、地域の「舞台づくり」のプロデューサー役を担うことを求められているものと認識しております。

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」）および北都銀行は、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。

【図表1】 総人口・労働力人口の推移

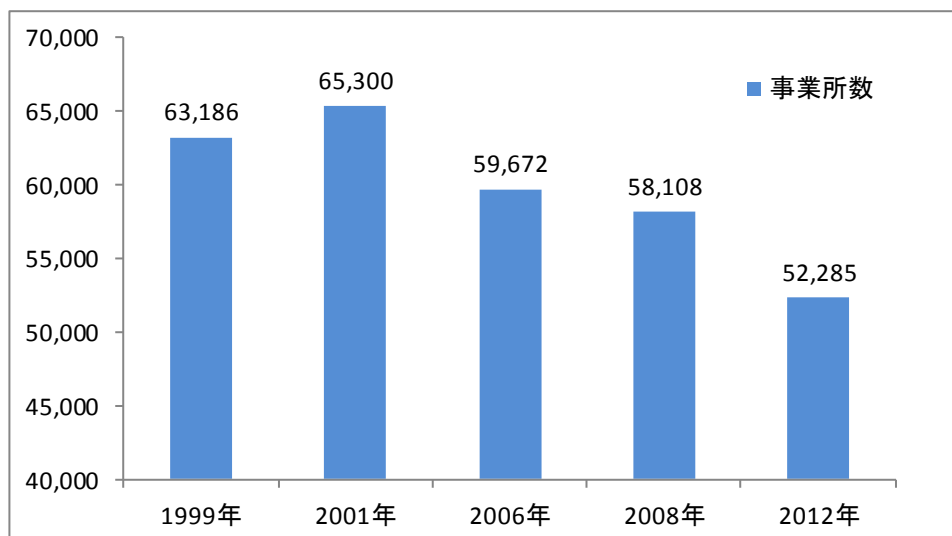
（単位：人）



（出所）総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「将来の都道府県人口」

【図表 2】 秋田県内の事業所数の推移

(単位：所)



(出所) 総務省「平成 11・13・18 年事業所・企業統計調査」、総務省「平成 21・24 年経済センサス・基礎調査結果」

【図表 3】 秋田県の高齢化率と全国における位置

No		平成25年(2013)			平成52年(2040)	高齢化率の伸び (ポイント)
		総人口(千人)	65歳以上人口(千人)	高齢化率(%)	高齢化率(%)	
1	秋田県	1,050	331	31.6	43.8	12.2
2	高知県	745	232	31.1	40.9	9.8
3	島根県	702	217	30.9	39.1	8.2
~~~~~						
45	愛知県	7,443	1,662	22.3	32.4	10.1
46	東京都	13,300	2,914	21.9	33.5	11.6
47	沖縄県	1,415	260	18.4	30.3	11.9

(出所) 内閣府「平成26年版高齢社会白書」

## (2) 平成 27 年 3 月期における地域密着型金融への取り組み状況

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律（以下、「金融機能強化法」）の趣旨を十分に理解し、地域（秋田）の新しい産業・雇用創出に向け、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）など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）への取り組み強化を通じて、地域経済の発展に向けて尽力してまいりました。

国の資本参加以降、当行の「ニューフロンティアビジネス」、「創業・新事業支援」、「事業再生支援」への取り組みによる雇用創出効果（当行推計値）は、それぞれ 864 人¹、296 人²、2,850 人³で、合計で 4,010 人の地域雇用の維持・拡大に貢献できたものと試算してお

¹ 平成 25 年度～平成 26 年度の累計。

² 平成 24 年度～平成 25 年度の累計。

³ 平成 22 年度～平成 25 年度の累計。

ります。

地域に密着した金融機関として、平成 27 年 3 月期における取り組みは以下のとおりであります。今後も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 地方創生推進態勢の強化

政府が、少子高齢化と地域経済の活性化を重要なテーマとする「地方創生」を進めており、地方自治体は地方版総合戦略の策定を求められています。地方創生の実現のためには地域産業や企業を持続的な成長へとつなげていくことが重要であり、地域金融機関には、地方版総合戦略の策定や具体的な推進への積極的な協力が求められています。

平成 26 年 12 月に地域活性化を掲げた「まち・ひと・しごと創生総合戦略」が閣議決定され、日本国内にて地方創生の機運が高まる中、当行は、地方創生を「当行の最重要課題」と捉え、平成 27 年 4 月に頭取を委員長、地方創生専任担当役員を副委員長、全営業店長を地域創生推進委員とした行内を横断する「地方創生委員会」を新たに設置しました。同時に地方創生部、地方創生企画推進室を設置し、地域の課題解決に向けた取り組みの更なる強化を図るとともに、各自治体における「地方版総合戦略」策定の支援体制を構築しております。

また、平成 27 年 7 月には「地方創生委員会」へ俯瞰的・多角的な意見やアドバイスを行うため、業界トップの企業経営者など有識者を集めた「あきた創生アドバイザリーボード」の設置を予定しております。「あきた創生アドバイザリーボード」【図表 4】における意見やアドバイスについては、地方創生委員会を通じて、各自治体等へ提言・提案を行ってまいります。

当行は、平成 25 年度から地域資源の活用や潜在的ニーズを掘り起こしたニューフロンティアビジネス（再生可能エネルギー、アグリビジネス、シニアビジネス）およびお取引先業の海外進出支援等グローバルビジネスを積極的に取り組み、新規雇用の創出や地域経済の発展に注力してまいりました。これらニューフロンティアビジネスを 8 つの戦略に拡大させた地方創生北都プラン「北都イノベーション戦略」を平成 27 年 2 月に策定しました。

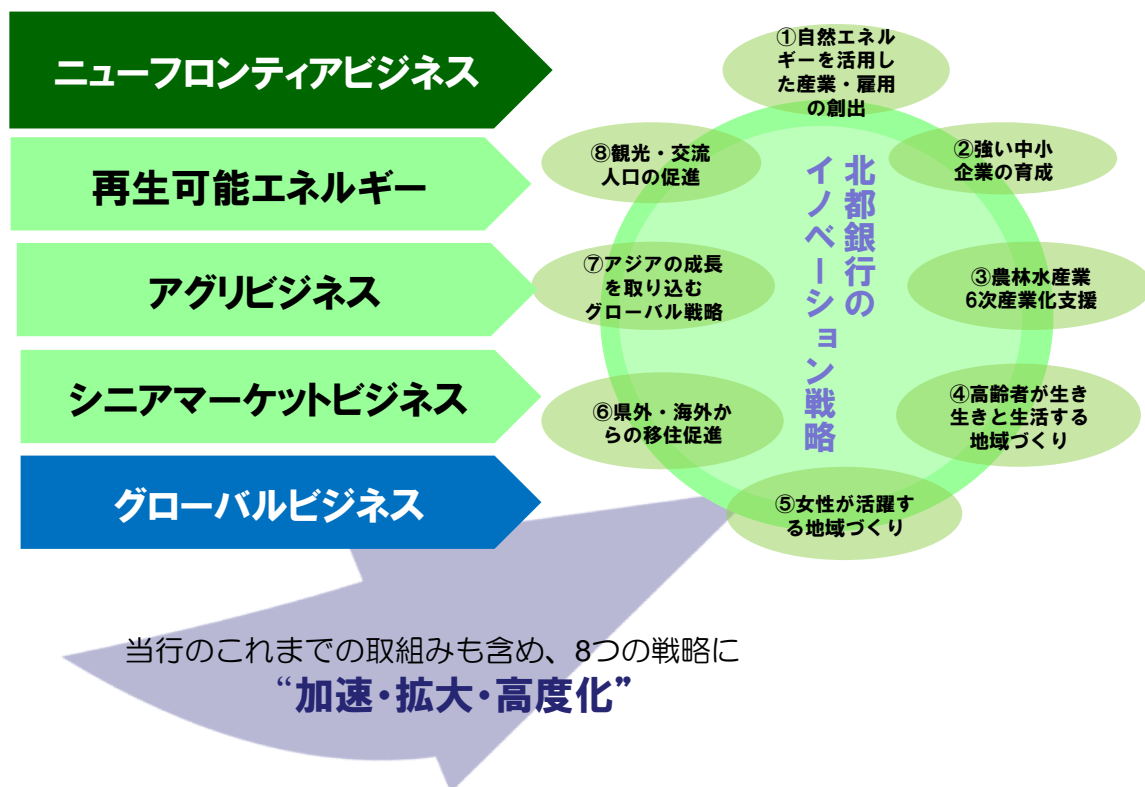
今後は、地方創生北都プラン「北都イノベーション戦略」の実践により、更なる新規雇用の創出や地域経済の発展を図るとともに、秋田県内の各地方公共団体へ個別提案を積極的に行ってまいります。

【図表 4】 あきた創生アドバイザリーボードの概要（敬称略/五十音順）

設置期間	平成 27 年 7 月～平成 28 年 6 月	
開催頻度	原則 3 ヶ月に 1 回（予定）	
メンバー (13 名)	明石 康	公益財団法人国際文化会館 理事長
	秋山 正子	暮らしの保健室 室長
	小笠原 直樹	株式会社秋田魁新報社 代表取締役社長
	木川 眞	ヤマトホールディングス株式会社 代表取締役会長
	小林 いずみ	ANAホールディングス株式会社 取締役

澤田 賢一	国立大学法人秋田大学 学長
関根 近子	株式会社資生堂 執行役員常務
滝 久雄	株式会社ぐるなび 代表取締役会長
能見 公一	株式会社ジェイ・ウィル・コーポレーション 顧問
三浦 廣巳	秋田日産自動車株式会社代表取締役会長・秋田商工会議所会頭
藻谷 浩介	株式会社日本総合研究所 主席研究員
李 勝彦	國立臺北大学亞洲研究中心 榮譽顧問
町田 睿	株式会社北都銀行 取締役会長

【図表 5】 地方創生プラン「北都イノベーション戦略」の概要図



## ② 農業の6次産業化（アグリビジネス）への取り組み

当行は、秋田県仙北市角館町に、地域の観光資源を活用した複合施設を建設する「町家・角館プロジェクト」に平成26年6月より参画しております。本複合施設は、旅籠をイメージしたホテルや町家風の物販店、地域の特産品を扱うレストラン等、様々な観光施設を集合するプロジェクトで、運営主体となる株式会社町家ホテル（本社：秋田県仙北市）や株式会社あきた食彩プロデュース（本社：秋田県秋田市）と連携して進めております。

平成27年4月には、本プロジェクトに先立ち、敷地内に6次化拠点施設となる「食彩 町家館」がオープンしました。加えて、平成27年7月には、複合施設の利便性向上を目的に当行の角館支店も敷地内に新築移転いたします。

今後も、本プロジェクトの進行により、世界に誇れる秋田県仙北市角館町の武家屋敷という観光資源と、地元農産物の6次産業化を結び付け、地域の活性化を推進してまいります。

【図表6】平成27年7月新築移転する角館支店の町家風概観



### ③ 木質バイオマス発電事業への取り組み

平成27年3月、特別目的会社（SPC）である「ユナイテッドリニューアブルエナジー株式会社⁴」が事業主体となる、東北でも最大規模となる木質バイオマス発電所（発電出力20メガワット）の建設にかかる費用に対し、当行と株式会社新生銀行が幹事行となり、総額106億円のシンジケートローン（協調融資）を組成いたしました。本シンジケートローンは、プロジェクトファイナンス⁵として秋田県のふるさと融資（無利子融資）31億円に加え、秋田県内金融機関を中心に、9社の金融機関が計75億円の融資を実行いたします。

当行の主たる営業基盤である秋田県は、スギ人工林資源が全国一の資源量を誇る等、豊富な森林資源を有しているものの、一部地域では積雪によるまがり材や、間伐等による隣地残材等、需要の乏しい木材が、未利用のまま大量に蓄積しておりました。

これを踏まえ、本プロジェクトでは、県内林業者との連携により、未利用木材をバイオマス発電の燃料として活用し、秋田県の再生可能エネルギー事業の発展に加え、地元林業や関連産業の活性化にも貢献するスキームを構築したものです。

本事業における雇用効果として、本発電所における雇用に加え、関連するチップ工場等での雇用、森林生産雇用等の計100名の新規雇用が見込まれております。また、20メガワットとなる本発電所の建設にあたり、約60億円の建設地域周辺の経済波及効果を見込んで

---

⁴ ユナイテッドリニューアブルエナジー株式会社は、ユナイテッド計画株式会社（本社：秋田県潟上市）をメインスポンサーとして、くにうみアセットマネジメント株式会社（本社：東京都）、株式会社レノバ（本社：東京都）の出資により、平成25年10月に設立されました。

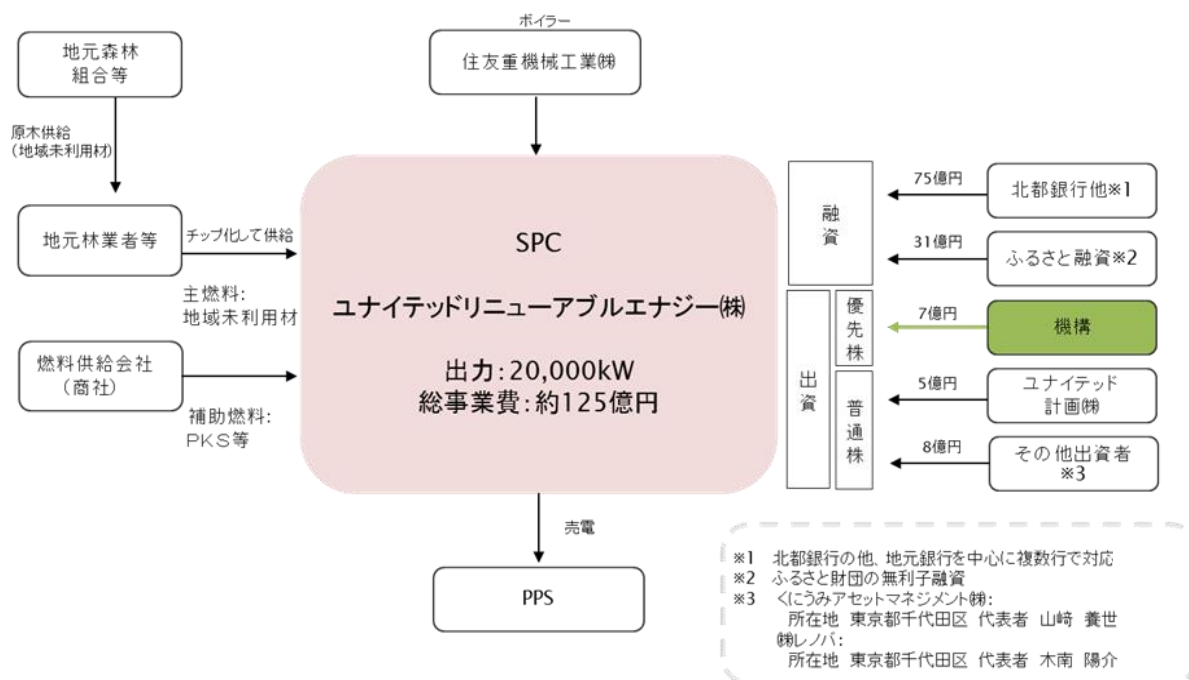
⁵ プロジェクトファイナンスとは、ある事業の資金調達において、その事業から生み出されるキャッシュフローのみを返済原資に充てる融資形態。



おります。加えて、補助燃料である PKS⁶の調達には秋田港を活用するなど、幅広い範囲での地域経済活性化効果が期待できます。

本バイオマス発電事業へのプロジェクトファイナンスの組成は、秋田県の再生可能エネルギー計画に貢献することはもとより、秋田杉未利用材の活用、新しい雇用の創出に寄与できるものと考えております。

【図表 7】木質バイオマス発電所のスキーム概要図



#### ④ 「女性が輝く先進企業」として内閣総理大臣賞を受賞

平成 27 年 1 月に、女性が活躍できる職場環境の整備を推進するために、役員・管理職への女性の登用に関する方針や取り組みおよび実績、並びにそれらの情報開示に顕著な功績があったとして、内閣府男女共同参画局による「女性が輝く先進企業表彰」で最高賞となる内閣総理大臣賞を受賞いたしました。

本表彰は、女性管理職⁷比率 26.7% (平成 26 年 9 月末) が銀行業界平均 10%程度を大きく上回っていること、女性従業員比率 52.5% (平成 26 年 9 月末) と、女性の雇用環境創出に貢献していること、企業内大学「HOKUTO Women's College」を開設するなど、積極的に女性人材を育成していること等が評価されたものです。

その他にも、当行では女性の活躍を推進するにあたり、企業内保育施設『ほっくんキッズハウス』の設置や、育児休暇者・産休取得予定者・育児経験者などの情報交換の場とし

⁶ PKS とは、パームヤシの種からパーム油を搾油した後のヤシ殻のこと。

⁷管理職は、部下を持つ職務以上の者、また、部下を持たなくても、それと同等の地位にある者と定義しております。

て、ママ・ドゥ・カフェ（茶話会）を開催する等、女性が働きやすい環境づくりに向けて様々な活動をしております。

今後も女性が輝く地域社会づくりに貢献するとともに、女性のみならず全ての役職員が働き甲斐を実感し続けられる取り組みを推進してまいります。

## ⑤ タイ・バンコクへの駐在員事務所の活動状況

当行では、平成26年7月から東南アジアでの駐在員事務所を、経済成長めざましいタイ王国の首都バンコクに開設しております。平成26年度下半期は、バンコク駐在員事務所へ訪問された31の企業および団体へ、現地情報の提供や各種訪問先の手配の支援等を実施いたしました。

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

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

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

加えて、秋田県とタイ王国の経済的・文化的交流の促進および秋田県内の経済発展に貢献することを目的に「秋田・タイ王国友好協会」を設立しました。当行が事務局となり、民間企業のみならず各種団体まで幅広く会員を募るとともに、各種活動を通じて、タイ王国と秋田県との相互交流・発展を目指してまいります。

【図表8】秋田県内取引先に対するバンコク駐在員事務所の支援内容と実施手法

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

### (3)平成 27 年 3 月期決算の概要

#### ① 資産・負債の状況（当行単体）

##### (イ) 預金等

譲渡性預金を含む預金等残高は、個人預金を中心に増加し、前期末比180億円（1.5%）増加の1兆1,922億円となりました。

##### (ロ) 貸出金

貸出金残高は、個人ローン、事業性貸出、地方公共団体向け貸出が総じて増加し、前期末比 187 億円（2.3%）増加の 8,010 億円となりました。

##### (ハ) 有価証券

有価証券残高は、相場環境の変動に対応しつつ、安定収益確保を目指して資産を積み上げた結果、前期末比 423 億円（9.3%）増加の 4,954 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27年3月末			平成26年9月末	平成26年3月末
	実績	平成26年9月末比	平成26年3月末比	実績	実績
資産	1,346,436	14,151	63,660	1,332,285	1,282,776
うち貸出金	801,026	△ 5,144	18,770	806,170	782,256
うち有価証券	495,402	19,604	42,325	475,798	453,077
負債	1,290,732	7,280	52,096	1,283,452	1,238,636
うち預金等	1,192,216	△ 35,333	18,015	1,227,549	1,174,201
(預金)	1,149,072	14,727	26,376	1,134,345	1,122,696
(譲渡性預金)	43,144	△ 50,060	△ 8,361	93,204	51,505

※上表の増減については、表上計算により算出しております。

## ② 損益の状況（当行単体）

有価証券利息配当金の増加等による資金利益の増加を主因として、経常利益は前期比 1 億 79 百万円 (3.7%) 増加の 49 億 39 百万円、当期純利益は前期比 11 億 51 百万円 (40.0%) 増加の 40 億 27 百万円となり、前期に続き過去最高益を更新しました。

【図表 10】 損益の状況（当行単体）

(単位：百万円)

	平成27年3月期	平成26年3月期比 (a)-(b)	平成26年3月期	平成26年9月期
	実績 (a)		実績 (b)	実績 (c)
業務粗利益	19,578	662	18,916	9,979
[コア業務粗利益]	[ 18,620 ]	[ 781 ]	[ 17,839 ]	[ 9,187 ]
資金利益	15,574	486	15,088	7,628
役員取引等利益	3,066	△ 54	3,120	1,556
その他業務利益	938	231	707	794
(うち国債等債券関係損益)	( 958 )	( △ 119 )	( 1,077 )	( 792 )
経費	14,855	613	14,242	7,577
(うち人件費)	( 6,491 )	( 219 )	( 6,272 )	( 3,247 )
(うち物件費)	( 7,444 )	( 240 )	( 7,204 )	( 3,808 )
一般貸倒引当金繰入額	△ 32	△ 212	180	△ 105
業務純益	4,756	263	4,493	2,507
[コア業務純益]*1	[ 3,764 ]	[ 168 ]	[ 3,596 ]	[ 1,609 ]
臨時損益	182	△ 84	266	△ 290
(うち不良債権処理額)	( 973 )	( 166 )	( 807 )	( 433 )
(うち株式等関係損益)	( 723 )	( △ 222 )	( 945 )	( 91 )
経常利益	4,939	179	4,760	2,216
特別損益	△ 33	23	△ 56	30
税引前当期（中間）純利益	( 4,905 )	( 201 )	( 4,704 )	( 2,246 )
法人税、住民税及び事業税	58	△ 148	206	110
法人税等調整額	820	△ 801	1,621	△ 471
当期（中間）純利益	4,027	1,151	2,876	2,607

※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（債券5勘定戻）

※2. 上表の増減については、表上計算により算出しております。

## ③ 自己資本比率の状況（当行単体）

自己資本比率は、内部留保の積み上げ等により、前期末比 0.45 ポイント上昇して、10.76%となりました。

【図表 11】 自己資本比率の状況（当行単体）

	H25/3末	H26/3末*	H27/3末*	前期末比
自己資本比率	9.25%	10.31%	10.76%	0.45%
Tier I 比率	7.63%			

*/バーゼルⅢ(新基準)による算出

#### ④ 不良債権の状況（当行単体）

金融再生法ベースの開示債権額は、前期末比 79 億 12 百万円減少の 156 億 62 百万円となりました。また、総与信に占める割合は前期末比 1.05 ポイント減少して 1.92%となりました。

#### ⑤ フィデア HD の連結業績

好調な業容拡大を背景に、有価証券ポートフォリオマネジメントの奏功による資金利益の増加、預かり資産関連の役務取引等利益の増加等により、業務純益、コア業務純益は増益、経常利益は前期に続き過去最高益を更新しました。当期純利益は、株式会社荘内銀行（以下、「荘内銀行」）単体が 30 億 13 百万円、北都銀行単体が 40 億 27 百万円、フィデア HD 連結が 76 億 57 百万円となり、経常利益と同様に、それぞれ前期に続き過去最高益を更新しました。

譲渡性預金を含む預金等残高は、個人預金、法人預金を中心に増加し、前期末比 1,325 億円（5.6%）増加の 2 兆 4,895 億円となりました。

また、貸出金残高は、個人ローンや地方公共団体向け貸出を中心に増加し、前期末比 553 億円（3.3%）増加の 1 兆 7,195 億円となりました。

連結自己資本比率は、内部留保の積み上げに加え、平成 25 年 12 月発行の転換社債型新株予約権付社債の普通株式転換の進展により、前年同期末比 0.10 ポイント上昇し 9.12%となりました。

【図表 12】平成 27 年 3 月期におけるフィデア HD の連結業績

		フィデアHD連結			
		前期(末)	前期(末)比	同増減率	
損益	経常収益	50,944 百万円	50,731 百万円	212 百万円	0.4 %
	業務純益	10,904 百万円	9,395 百万円	1,509 百万円	16.0 %
	コア業務純益	9,827 百万円	9,180 百万円	646 百万円	7.0 %
	経常利益	10,865 百万円	10,165 百万円	699 百万円	6.8 %
	当期純利益	7,657 百万円	6,220 百万円	1,437 百万円	23.1 %
自己資本比率	自己資本比率	9.12 %	9.02 %	0.10 %	
主要勘定残高 ( 末 残 )	総資産	28,312 億円	25,971 億円	2,340 億円	9.0 %
	預金等(譲渡性預金を含む)	24,895 億円	23,569 億円	1,325 億円	5.6 %
	貸出金	17,195 億円	16,641 億円	553 億円	3.3 %
	有価証券	9,968 億円	8,246 億円	1,721 億円	20.8 %

## 2 経営の改善に係る数値目標の実績

### (1) コア業務純益

貸出金利息は、貸出金平均残高は計画を上回ったものの、市場金利の低下等を要因として貸出金利回りは当初想定を下回ったことから、計画を274百万円下回る12,018百万円となりました。

有価証券利息配当金は、有価証券ポートフォリオマネジメントが奏功し、計画を1,789百万円上回る4,580百万円となりました。

役務取引等利益は、役務取引等費用の増加により、計画を92百万円下回る3,066百万円となりました。

経費は、物件費は計画を下回ったものの、人件費が計画を上回ったことに加え、消費税率引き上げの影響等税金が計画を上回ったことから、総体では計画を362百万円上回る14,855百万円となりました。

これらにより、コア業務純益（経営強化計画ベース）は、計画を734百万円上回る4,354百万円となりました。

なお、コア業務純益（決算ベース）は3,764百万円と計画を858百万円、計画始期を168百万円上回りました。

【図表13】平成27年3月期の利益計画および実績並びに前年同期との比較

(単位：百万円)

	平成27年3月期 実績(a)	平成27年3月期 計画(b)	計画比 (a)-(b)	平成26年3月期 実績(a)	前期比 (a)-(c)
業務粗利益	19,578	18,219	1,359	18,916	662
[コア業務粗利益]	[ 18,620 ]	[ 17,399 ]	1,221	[ 17,839 ]	[ 781 ]
資金利益	15,574	14,129	1,445	15,088	486
（うち貸出金利息）	( 12,018 )	( 12,292 )	( △ 274 )	( 12,306 )	( △ 288 )
（うち有価証券利息配当金）	( 4,580 )	( 2,791 )	( 1,789 )	( 3,735 )	( 845 )
（うち預金利息等）	( 893 )	( 899 )	( △ 6 )	( 916 )	( △ 23 )
役務取引等利益	3,066	3,158	△ 92	3,120	△ 54
（うち預かり資産関係）	( 2,140 )	( 2,179 )	( △ 39 )	( 2,189 )	( △ 49 )
その他業務利益	938	931	7	707	231
（うち国債等関係損益）	958	820	138	1,077	△ 119
経費	14,855	14,493	362	14,242	613
（うち人件費）	( 6,491 )	( 5,967 )	( 524 )	( 6,272 )	( 219 )
（うち物件費）	( 7,444 )	( 7,710 )	( △ 266 )	( 7,204 )	( 240 )
（うち機械化関連費用）	( 2,406 )	( 2,278 )	( 128 )	( 2,122 )	( 284 )
（うちシステム移行にかかる減価償却費）	( 590 )	( 714 )	( △ 124 )	( 65 )	( 525 )
（うち税金）	( 918 )	( 815 )	( 103 )	( 765 )	( 153 )
一般貸倒引当金繰入額	△ 32	321	△ 353	180	△ 212
業務純益	4,756	3,405	1,351	4,493	263
[コア業務純益（決算ベース）]	[ 3,764 ]	[ 2,906 ]	858	[ 3,596 ]	[ 168 ]
[コア業務純益（経営強化計画）]	[ 4,354 ]	[ 3,620 ]	734	[ 3,661 ]	[ 693 ]
経常利益	4,939	2,298	2,641	4,760	179
当期純利益	4,027	1,308	2,719	2,876	1,151

※上表の計画比及び前期比については表上計算により算出しております。

【図表 14】 コア業務純益の計画・実績

(単位：百万円)

	計画始期 (H24/3期)	H26/3期 実績	H27/3期 計画	H27/3期 実績	H27/3期		
					始期比	前期比	計画比
コア業務純益(経営強化計画)	3,601	3,661	3,620	4,354	753	693	734
システム移行費用(減価償却費)		65	714	590	590	525	△ 124
コア業務純益(決算ベース)	3,601	3,596	2,906	3,764	163	168	858

- ※1. コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益
- ※2. 当行は、平成 21 年 10 月に荘内銀行と経営統合し、平成 26 年 5 月に基幹系システムの統合（フィデアグループ用基幹系システム「BeSTAcLoud」）への移行）を実施しました。本件は経営統合に伴う特殊要因として、コア業務純益の評価にあたり、当該移行費用を除いております。なお、システム移行費用には、当該システム移行に伴い資産計上するソフトウェア等の減価償却費を計上しております。

## (2) 業務粗利益経費率

分子の機械化関連費用を除く経費は、人件費の増加等を主因に、計画を 234 百万円上回る 12,448 百万円となりました。

分母の業務粗利益は、有価証券関係収益が増加したこと等から、計画を 1,359 百万円上回る 19,578 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 3.46 ポイント下回る 63.58%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 (H24/3期)	H26/3期 実績	H27/3期 計画	H27/3期 実績	H27/3期		
					始期比	前期比	計画比
経費(機械化関連費用を除く)	13,032	12,119	12,214	12,448	△ 584	329	234
業務粗利益	19,412	18,916	18,219	19,578	166	662	1,359
業務粗利益経費率	67.13%	64.06%	67.04%	63.58%	△ 3.55%	△ 0.48%	△ 3.46%

- ※1. 業務粗利益経費率＝(経費－機械化関連費用) / 業務粗利益
- ※2. 機械化関連費用には、機械賃借料、機械保守料およびアウトソーシング費用（システム関連）等を計上しております。



### 3 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

#### (1) 3 つ会議体の継続的な機能発揮状況

##### ① 地域戦略コミティの活性化

秋田県内全域や地域毎の現状や課題を洗い出し、短期的および長期的な地域戦略を構築することを目的に、平成 24 年 7 月に「地域戦略コミティ」を立ち上げ、平成 26 年度については本コミティを 6 回開催いたしました。委員長を頭取、地区担当役員と各地区を統括する母店長・グループ長をメンバーとして、各地域課題の明確化を図り、地域の業種特性等を考慮した戦略および施策を議論・検討しており、当行が重点的に取り組む地域の成長ビジネス分野に対しての施策・戦略についても議論を進めてまいりました。

一方で、当行は、既存の会議体として営業戦略会議を設置しております。営業戦略会議では、個別営業店の業績および営業店全体の業績向上のための戦略・プロジェクトについて月次で議論しており、地域戦略コミティの役割課題と重複する面がありました。今後は、営業戦略会議の活性化を図り、地域戦略の整備と各施策の PDCA を発揮してまいります。

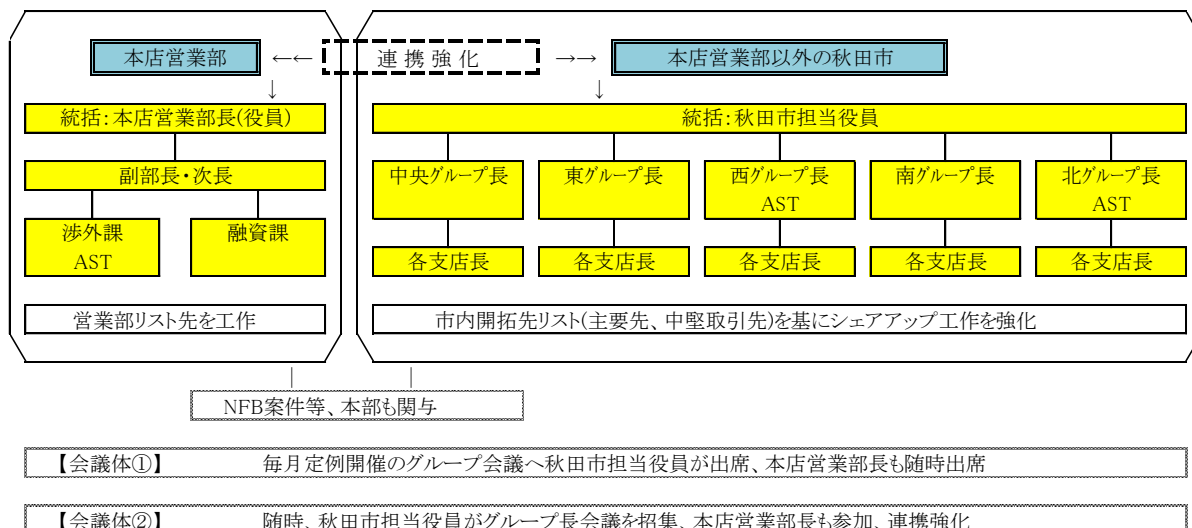
##### ② 法人推進コミティの活性化

秋田市内営業店と営業関連部との連携を強化し、営業店と本部とが一体となった取り組みを展開するとともに、秋田市内における取引先企業の動向や地域情報等の共有化を図るため、平成 24 年 7 月に「法人推進コミティ」を設置いたしました。

秋田県内の事業先数の約 30% を占める秋田市内における法人取引の推進を図るべく、秋田市内 5 グループ(中央・東・西・南・北)において、月次でグループ会議を開催し、秋田市内店舗間の連携、お取引先の個別ニーズへの組織的対応、秋田市内の法人取引の推進についての議論を進めております。

一方で、秋田市の営業推進最高責任者として、平成 27 年 4 月に専担の地区担当役員を配置しました。今後は、秋田市内店舗の各種情報を秋田市担当役員へ集約することで、店舗間の情報連携を強化するとともに、店舗ごとの営業推進にかかる PDCA を強化いたします。

【図表 16】 秋田市内における営業推進態勢図





### ③ BPR⁸推進委員会の活性化

平成 26 年下半期は、当行および荘内銀行の事務一本化を進める中で、平成 26 年 5 月に実施した基幹系システムの統合効果を早期に具現化するため、両行の事務手順の共通化を基本とした業務効率化に向けた BPR 活動に注力しました。主に、「簡素化」、「標準化」、「集中化」、「機械化」の 4 項目に分類して、業務効率化策を検討しております。

今後は、基幹系システム移行が終了したことから、北都銀行および荘内銀行両行の事務の一本化を進める中で、早期に統合効果を具現化するため BPR 推進体制をフィデア HD に集約し、フィデアグループ内の横断的な BPR 推進を継続してまいります。

## (2) マーケット（成長産業および戦略エリア）戦略

### ① 成長分野への取り組み強化

当行収益の根幹を成す貸出金増強と地域活性化への貢献の双方を満たす推進施策として、地域の成長ビジネスへの取り組み強化を掲げております。

当行の成長ビジネスへの取り組み内容については、「項目 5 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況」に記載しております。

### ② 戦略エリア（秋田市）への取り組み状況

秋田市の営業推進最高責任者として、平成 27 年 4 月に専担の地区担当役員を配置しました。今後は、秋田市内店舗の各種情報を秋田市担当役員へ集約することで、店舗間の情報連携を強化するとともに、店舗ごとの営業推進にかかる PDCA を強化いたします。

今後は、更なる営業推進体制の強化へ向け、配置済である事業性融資専門チームであるエリアサポートチーム（AST）3 名への本部サポートの強化、店舗施策の再構築等を検討してまいります。

## (3) 営業推進態勢の強化

### ① 情報リレーション活動の展開とお客さま接点の拡大

中小企業における経営上の問題から事業先オーナーの様々な悩みや個人取引先の個人的なニーズに至るまで様々なニーズを収集し、地域の情報集積拠点として、企業や個人のライフサイクルに応じた情報提供や提案活動を繰り返し行っていく情報リレーション活動を、営業店と営業店サポート部等本部が連携して展開しております。

情報リレーション活動については、「項目 5 (2) 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備」に記載いたします。

---

⁸ Business Process Reengineering（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）の略で、企業内部での仕事の流れを合理化・簡素化するために、事務フローや体制をゼロから見直す（リエンジニアリングする）経営手法を意味します。

## ② 女性行員の活躍機会拡大

### (イ) 女性行員登用の状況

当行は、女性のしなやかな感性・視点を経営に反映させることで、更なる企業価値向上を目指し、管理職への女性の積極的な登用を推進しております。

女性支店長、および女性管理職ともに増加しており、特に女性支店長は、インターネット専用支店を含む全 83 カ店中、個人リテール店舗およびインスタブランチを中心に 17 カ店へ配置しております。

今後とも女性の積極的登用を進め、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してまいります。

【図表 17】女性行員の管理職比率の推移

	H24. 4. 1	H25. 4. 1	H26. 4. 1	H27. 4. 1
管理職	425	402	416	435
うち女性	93	97	106	123
(うち女性支店長)	(6)	(11)	(12)	(17)
女性管理職比率	21.9%	24.1%	25.5%	28.3%

### (ロ) 女性登用にに向けた研修等の実施状況

女性活躍機会拡大へ向けた取り組みの一貫として、平成 26 年 2 月に創設した企業内大学「HOKUTO Women's College (ほくとウーマンカレッジ)」は、第 1 期 (28 名)、第 2 期 (20 名) が修了し、平成 27 年 4 月より第 3 期 (21 名) を開校しました。

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。

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

### (ハ) 新たな職能開発の推進状況

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

また、企業内大学「HOKUTO English College」では、事務局として本部や営業店に所属する女性行員 5 名が中心となり企画・運営を行っております。平成 27 年 3 月に第 1 期「新入行員クラス」(47 名)、第 2 期「公募クラス」(10 名) が卒業し、平成 27 年 4 月より第 3 期「新入行員クラス」(53 名) を開校し、お客さまのグローバル展開を支える基礎づくり

や秋田県のグローバル化を支えるための英語力を高めることを目的に取り組みを進めております。

加えて、将来の経営幹部育成のための企業内大学「HOKUTO Leader College（ほくとリーダーカレッジ）」において、1期20名が卒業、平成27年4月より第2期として女性行員7名を含む21名が、マーケティング、経営戦略、事業戦略のほか、ロジカルシンキング・プレゼンテーション等を中心としたカリキュラムを推進し、自律型人材の育成を図っております。

### ③ 女性の起業支援強化に向けた取り組みにかかる進捗状況

秋田県が抱える人口減少および少子高齢化、事業所数の減少等の様々な課題の解決には、女性の活躍が必要不可欠という認識のもと、当行では、女性の起業に向けた多角的なサポートを実施しております。

平成27年3月には、秋田県信用保証協会と連携し「ほくと創業サポートローン」を創設し、女性や30歳未満の若者、50歳以上のシニア層を対象とした融資商品の提供を開始しました。

また、平成27年2月に公表した地方創生北都プランにおける「強い中小企業の育成」および「女性が活躍する地域づくり」の具体策として、平成27年7月から女性経営者や次世代の女性リーダーに向けて、各分野の第一線で現在も活躍されている有名企業の女性社長や役員の方々が、経営者に求められるマネジメントやマーケティング等を講義する「女性ビジネススクール」を開催してまいります。

今後も、秋田県の課題解決に向けた取り組みを推進し、地方創生に向けて地域金融機関として貢献してまいります。

### ④ 個人リテール取引推進態勢の強化

#### (イ) 総合コンタクトセンターの推進状況

平成25年12月から、営業店支援とお客さまのお問い合わせについて専門性を持ってご対応する「コンタクトセンター」を設置しております。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することが可能となりました。

また、大館駅前支店と大館プラザ支店の店舗移転（平成26年11月）や法人向けEBサービス「Anser HT」の廃止（平成27年3月）に係るお客さま対応において、中心的な役割を果たしました。

加えて、本センターは、お客さまからのお問い合わせに対応するほか、住宅ローン利用者に対して「家計の見直し相談会」の案内など、電話を介した発信によって当行サービスのご案内等を行っております。

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

## (ロ) インターネット専用支店「あきたびじん支店」の運営状況

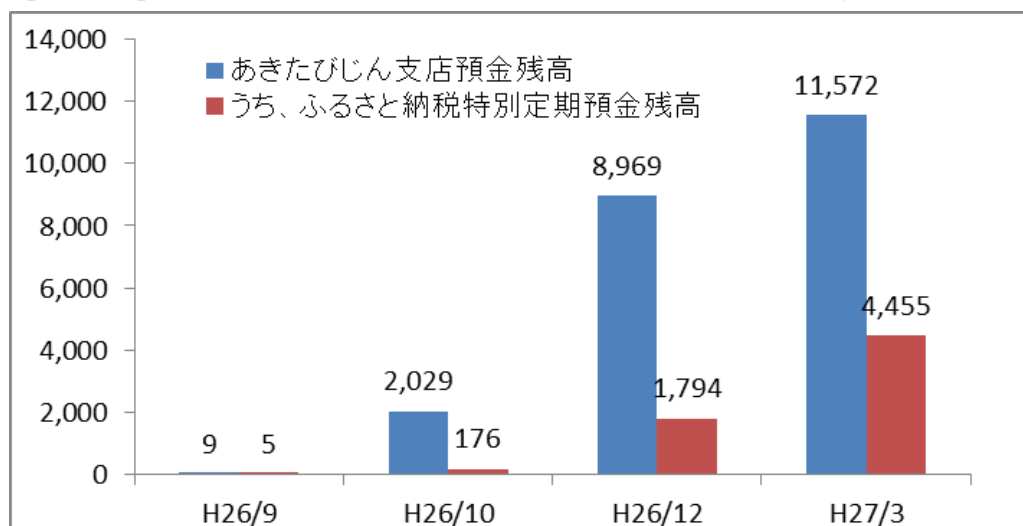
平成 26 年 9 月に、店舗・窓口を持たないインターネット上の支店「あきたびじん支店」を開設いたしました。「あきたびじん支店」では、インターネット上から口座開設の申し込みができるほか、お振込み・残高照会等の様々な商品・サービスについて、24 時間便利にご利用いただけます。「あきたびじん支店」の開設により、お近くに店舗のないお客さまや店舗の営業時間内にご来店が困難なお客さまの利便性が格段に向上いたしました。

また、「あきたびじん支店」では、地元秋田を応援する企画商品を展開しております。あきたびじん支店の専用商品「ふるさと納税特別定期預金」は、秋田県と秋田県内市町村に対してふるさと納税された方へ金利を優遇するふるさと納税促進商品です。

開設以降、秋田県外のお客さまを中心に預金残高は順調に増加し、平成 27 年 3 月末現在で 115 億円となっております。

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

【図表 18】 あきたびじん支店の預金残高推移 (単位：百万円)



## (ハ) トスアップモデルの構築状況

平成 26 年度下半期は保障性保険分野の専門スタッフであるライフプランアドバイザー (LPA) への総来店集客数が 1,459 先 (前年比+248 先) と増加しました。トスアップ活動が積極化し、営業店スタッフからのトスアップが 1,304 先 (前年比+409 先) と増加しました。

【図表 19】 LPA 分野における実績

項目	H26/9 期	H25/9 期	前年比	H26 年度	H25 年度	前年比
総来店客数	1,459	1,211	+248	2,741	2,611	+130
トスアップ先数	1,304	895	+409	2,455	1,948	+507
保険受付件数	2,058	2,130	△72	3,927	4,321	△394

## ⑤ 預かり資産推進態勢の強化

### (イ) 投資信託

国内経済は、平成 26 年 10－12 月期の実質 GDP は前年比年率+1.5%と 3 四半期ぶりにプラスに転じ、昨年 4 月の消費税率引き上げの影響で低迷していた個人消費や民間住宅投資に改善の兆しが見られます。良好な企業業績のもと賃金上昇率の拡大が期待されることに加え、ガソリンなどのエネルギー価格の下落が消費を支えるものと思われます。米国は、足元は悪天候等の影響で弱めの経済指標も見られますが、雇用状況が引き続き良好で、全体としての景気は回復基調にあると考えられます。米国が引き続き世界経済を牽引し、金融緩和の続く日欧も穏やかに成長の拡大が見込まれることから、お客さまのリスクオンの姿勢に変化はないものと考えております。

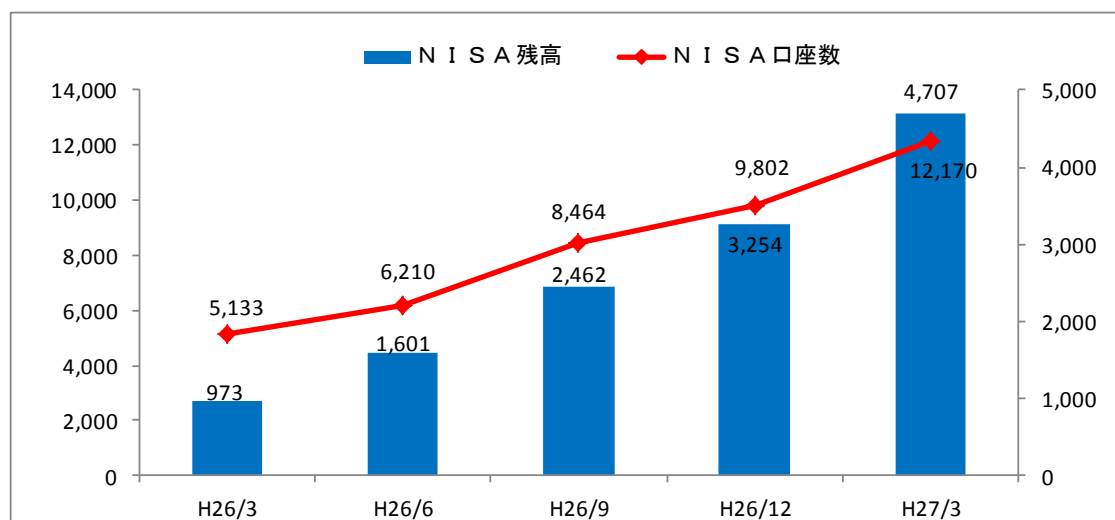
当行は、お客さまの資産形成に資するための少額投資非課税制度（NISA）の推進に加え、積立型投資信託を活用した投資信託保有顧客の裾野拡大に取り組んでおり、NISA口座数・残高および投信保有顧客数は順調に増加しております。また、平成 26 年度下半期より営業店業績表彰項目に投資信託残高増加額を設定し、ニューマネーの取り込みにも注力しております。

当行の投資信託保有顧客は高齢者の割合が比較的高く、年金補完を目的とした毎月分配型ファンドのニーズが高くなっております。一方で、NISA制度に見合った低頻度分配ファンドやアセット・アロケーション型ファンドの導入等により、商品ラインアップの充実を図るとともに、お客さまのニーズに見合った提案を実践するよう努めております。

また、販売担当者の育成強化を図るため、平成 26 年 12 月に S I T（スペシャル・インストラクター・チーム）を 1 名増員し 6 名体制としたほか、従前実施していなかった中堅行員スキルアップ研修を開催するなど、販売担当者のレベルアップを図り、お客さまへの提案力向上に努めております。

【図表 20】 NISA 口座数・NISA 残高推移

（単位：件、百万円）

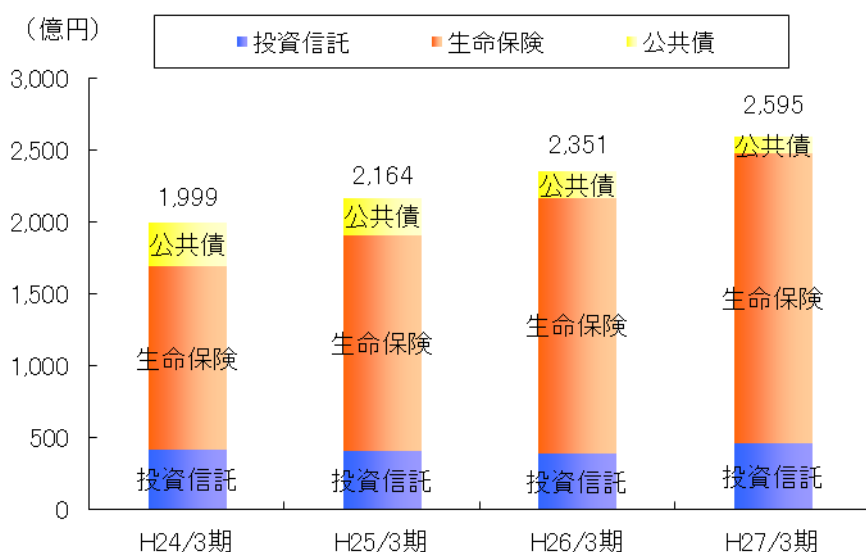


## (ロ) 一時払生命保険

高齢化が進展する秋田県においては相続ニーズが高く、当行はお客様の「遺す」ニーズに見合った商品ラインアップに努めるとともに、相続に関するセミナーの開催や各種研修の充実を図っております。

また、リスク許容度の低いお客さまの中には、資産運用として年金原資保証のある保険商品での資産運用ニーズも根強いものがあり、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に努めてまいります。

【図表 21】 預かり資産残高の推移



## ⑥ 資産承継・法人保険等コンサルティング業務の強化

ライフプランアドバイス部「法人コンサルチーム」が中心となり、少子高齢化が進む秋田県の企業の重要課題である「資産・事業承継問題」において総合的なコンサルティング提案を行ってまいりました。平成 27 年 4 月より、法人コンサルチームを拡充してライフプランアドバイス部に新設した「コンサルティング営業グループ」が、資産・事業承継のニーズを持つお客さまに対して、株価算定・相続税試算等のコンサルティングメニューの提供に注力しております。

## ⑦ バンカシュアランス⁹推進態勢の強化

### (イ) ライフプランアドバイザー (LPA) の増員と育成

平成 26 年度下半期は、今後のバンカシュアランス業務の定着および拡大を見据え、体制変更を実施しました。前年比で LPA 人員数は 27 名体制と変更しておりませんが、期中 2 名を業務提携している「ほけんの窓口グループ」の研修に派遣する等、人材育成を進めております。

### (ロ) チャネル融合による集客増加と当行未取引先との取引拡大施策の進捗状況

営業店トスアップ活動の活性化によるお客さまへのお声掛け機会の増加による認知度向上により、営業店からのお客さまトスアップ件数が前年比+409 先増加しました。

また、クロスセルについても引き続き行内体制整備中ではありますが、保障性保険相談を起点に銀行取引につながった実績は以下の通りであり、徐々に浸透しつつあります。

特に保険相談は 30 歳～40 歳の資産形成層の来店が 40%を占め、NISA 契約へのクロスセルが特徴になっております。

【図表 22】 26 年度下期 保険相談からのクロスセル実績

住宅ローン/無担保ローン		定期預金	一体型キャッシュカード	NISA 契約
15 件	103 百万円	100 百万円	42 件	18 件

### (ハ) お客さま満足度の向上とコンプライアンス態勢の強化

平成 24 年度より活用開始した「保険 CRM システム (保険顧客管理システム)」について、CRM 入力が定着し、お客さまへの適時的確なサービス提供 (イベントベースマーケティング、クロスセル) に有効活用すべく、運用態勢構築を継続しております。

アフターフォロー体制は、従来は LPA が駐在する保険相談拠点 (店舗) にて対応していましたが、今後のバンカシュアランス業容拡大を勘案し、平成 25 年 8 月に「北都ほけん相談カスタマーセンター」を設立しました。北都ほけん相談カスタマーセンターは、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とともに、新規のお客さまの相談受付、お問い合わせ窓口として運営しております。

また、金融サービス事務センターにおいて内部事務管理の適正化とコンプライアンスの遵守に向けた取り組みを行っております。申込書類等の記載内容と保険 CRM システムの入力内容について全量モニタリングを実施することで、保険募集時の状況把握に努め、適

⁹ バンカシュアランスはフランス語の造語で『銀行と保険の融合』を意味するものですが、当行ではお客さまにこれまでの銀行業務 (預金、資産運用、融資) に加え、新たに保険業務を提供することで、お客さまに総合的なコンサルティングサービスを提供していく業務を推進することをバンカシュアランスとしております。

正な募集がなされているかの検証と営業店指導を徹底しております。

## ⑧ 人材開発

### (イ) 研修メニューの拡充

周囲の環境変化に対応できる力、自分の意見を持って判断する力などを備え持つ人材の育成を目的として、職能階層別や業務別の研修に加えて、企業内大学「HOKUTO Women's College」、「HOKUTO Leader College」、「HOKUTO English College」を開講しております。

職能階層別の研修では、フィデアグループである当行と荘内銀行の合同研修「フィデアリーダーシップ研修」、「フィデアマネジメント研修」を実施しており、他文化と触れ合うことで生まれる新たな視点や思考、多くの刺激を得られる交流の場としても機能しております。

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

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

加えて、平成26年度より内定者フォローアップ研修を開始しております。本研修は、翌4月入行予定者に対し、社会人、銀行員になるための自覚・準備を促すことで、入行後の成長を早めることを目的としております。

### (ロ) スキルバロメーターの活用状況

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

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

## (4) 経営の効率化

### ① 人件費管理体制の強化

平成27年3月期における人件費の実績は、計画比+524百万円となりました。基幹系システム移行に伴う時間外勤務の増加、システム移行担当人員捻出のため出向者を抑制したこと、および関連子会社である北都銀ビジネスサービス株式会社との合併（平成26年7月1日付）等が主因です。今後は、各営業店および本部各部における業務の効率化や適正な人員配置に努め、契約行員や嘱託行員の活用も図りながら、適正な人件費管理を進めてまいります。



【図表 23】 人件費の実績

(単位：百万円)

	計画始期 (H24/3期)	H26/3期 実績	H27/3期 計画	H27/3期			
				実績	始期比	前期比	計画比
人件費	6,355	6,273	5,967	6,491	136	218	524

## ② 物件費の適正化

平成 27 年 3 月期における物件費の実績は計画比△266 百万円となりました。平成 26 年 5 月に実施した基幹系システム移行の影響から当該費用が増加しましたが、その他の経費について見直しを行ったことから計画を下回りました。

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 24】 物件費の実績

(単位：百万円)

	計画始期 (H24/3期)	H26/3期 実績	H27/3期 計画	H27/3期			
				実績	始期比	前期比	計画比
物件費	7,361	7,204	7,710	7,444	83	240	△ 266

## (5) 信用コストの抑制

### ① 経営改善・事業再生支援に係るコンサルティング機能発揮態勢の整備状況

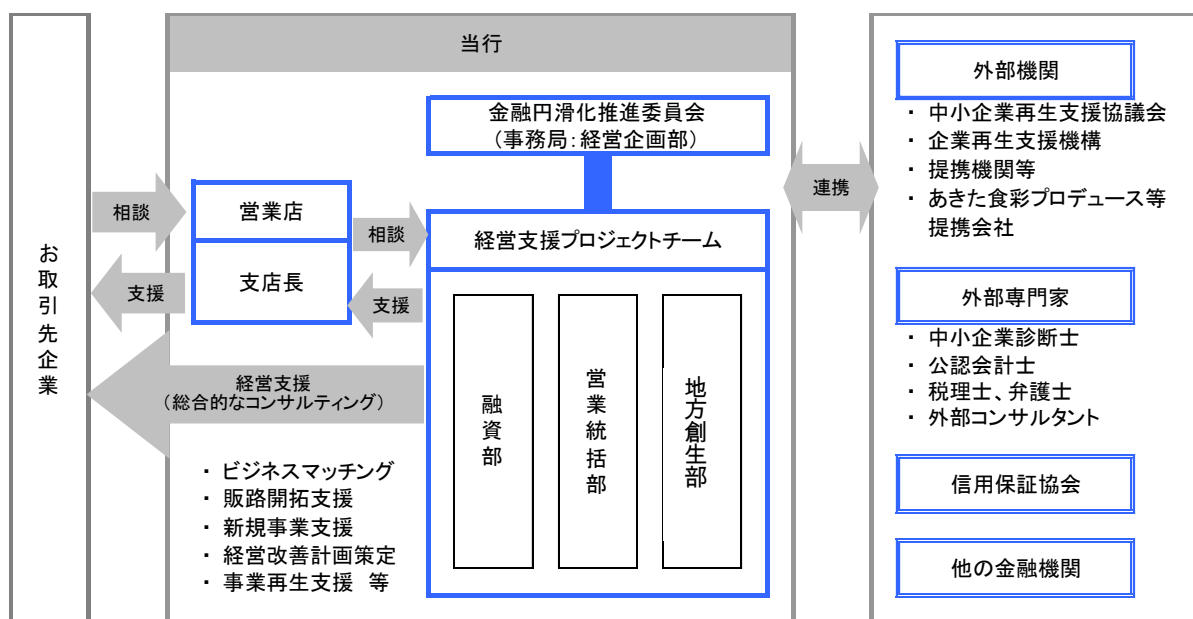
#### (イ) 組織体制の整備・人員の配置

お取引先企業の経営改善支援については平成 24 年 4 月に融資部内に組織化した「金融円滑化推進室」を中心に、事業再生支援については融資部経営改善グループが専担して活動しております。

また、平成 24 年 12 月、取引先企業の経営支援をより強力に推し進めるため、融資部、地域振興部（現：地方創生部）、営業店サポート部（現：営業統括部）、営業戦略部（現：ライフプランアドバイザー部）等各部横断的に協働する「経営支援プロジェクトチーム」を設置し、経営改善・事業再生支援先等に対して集中的にコンサルティング、ビジネスマッチング、情報提供等を行っております。

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

【図表 25】 経営改善支援プロジェクトチームの概要図



## (ロ) 人材の育成

平成 20 年 11 月、企業の再生支援で多くの実績がある日本政策投資銀行より人員の派遣等を受けて、当行子会社「株式会社北都ソリューションズ」（平成 27 年 3 月清算）を設立しました。株式会社北都ソリューションズにて習得した企業再生のノウハウは融資部経営改善グループに継承されており、行内でノウハウの共有化を図っております。

また、平成 24 年 10 月より、女性を含む若手・中堅層の融資基礎力の養成を図るため「融資基礎力養成研修」を行っております。

加えて、融資担当の女性を一層レベルアップさせるため、同年同月より、営業店から 1 名を融資部に 3～6 ヶ月間配属し、集中的に実地指導を行った上で営業店に再配属する取り組みを継続しております（平成 27 年 3 月までに 7 名（内女性 6 名）に対して実施）。

平成 26 年 10 月からは、これらの取り組みの効果を一層発揮するため、OJT¹⁰を組み入れた人材育成にも取り組んでおります。

## ② お取引先企業に対するコンサルティング機能の発揮状況

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

¹⁰ OJT (On-the-job-Training) とは、企業内で行われる企業内教育・教育訓練手法の一つ。具体的な業務を通じて業務に必要な知識・技術・態度などを意図的・計画的・継続的に指導し、習得させることによって全体的な業務処理能力や力量を育成する活動をいいます。

また、借主の属性（債務者区分や企業の規模等）による利用制限および債権者の属性（金融機関、事業法人等）や資金用途等による利用制限のない「資本性借入金¹¹」として DDS¹²を経営改善の一環として導入しており、平成26年度下半期は3先について活用しております。

## (6)健全な有価証券ポートフォリオの構築

平成27年3月末の有価証券残高は4,954億円となり、平成26年9月末比+197億円と増加しました。資産別残高は「債券」が3,679億円（平成26年9月末比△173億円）、「株式」は133億円（同△53億円）、「その他」は1,140億円（同+422億円）となっております。

「債券」は国内金利が低位で推移する環境下、収益性の向上/将来的な金利上昇リスクへの配慮から、残高を減少させました。「株式」は非上場株式の関連会社株式減少（△84億円）により残高は減少しましたが、中長期的な株価上昇を展望し、上場株式の残高は増加しております。「その他」は投資対象の拡大/手段の多様化を進め、外貨建外債などの海外資産を中心に残高の積み上げを図りました。

資産毎の構成比率は、「債券」が74.3%（平成26年9月末比△6.7Pt）、「株式」が2.7%（同△1.2Pt）、「その他」が23.0%（同+7.9Pt）となっております。

平成27年3月末の評価損益は197億円（平成26年9月末比+73億円）となりました。資産別では、世界的な金利低下/株高/米ドル高を見据えての運用とアロケーションシフトが功を奏し、「債券」が54億円（平成26年9月末比+7億円）、「株式」が39億円（同+21億円）、「その他」が103億円（同+45億円）と、全資産科目において良化しました。

【図表26】平成27年3月末有価証券残高および評価損益の状況

(単位：残高 億円、評価損益 百万円)

	平成26年9月末			平成27年3月末			増減		
	残高	構成比率	評価損益	残高	構成比率	評価損益	残高	構成比率	評価損益
有価証券末残	4,757	100.0%	12,382	4,954	100.0%	19,726	+197		+7,344
債券	3,852	81.0%	4,739	3,679	74.3%	5,426	△173	△6.7pt	+687
株式	186	3.9%	1,857	133	2.7%	3,976	△53	△1.2pt	+2,119
その他	718	15.1%	5,785	1,140	23.0%	10,323	+422	+7.9pt	+4,538

今後の有価証券運用方針は、市場環境の変化に対する感度を高めながら、安定的な利息

¹¹ 資本性借入金とは、金融機関が企業の財務状況等を判断するにあたり、負債ではなく、資本とみなすことが出来る借入金。

¹² DDS(Debt-Debt-Swap)とは、お取引先企業の経営改善や事業再生に向けて、お取引先企業の既存の借入金を、通常の借入金より債務弁済の順位が劣る借入金(劣後ローン)へと切り替える手法。

収益の確保を基本とした有価証券ポートフォリオ運営に努めてまいります。

「債券」は、日銀の国債買入れ継続と国内金融機関等の余剰資金運用ニーズを背景に、引き続き国内金利の低位推移を見込みつつも、収益性の向上/将来的な国内金利上昇リスクへの配慮から、償還資金の一部は年度をかけて他資産へ振り向けていく方針であります。

「株式」、「その他」は中長期的な視点から、投資資産の分散および運用の多様化の観点から投資強化に取り組み、アセット・アロケーションバランスに配慮した運営に努めてまいります。

以上の運用を基本スタンスとし、基礎的収益力（利息収入）の充実と保有有価証券の良質化を進め、金融市場の急激な変動にも対応できる有価証券ポートフォリオの構築に取り組んでまいります。

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

### (1) 業務執行に対する監査又は監督体制の強化

#### ① フィデア HD の経営管理体制

フィデア HD は「経営監督機能の強化」、「迅速な意思決定」を可能とし、「透明性の高いガバナンス態勢」を構築するため、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。

平成 27 年 6 月末時点で、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およ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、取締役およ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およ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、取締役およ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、取締役および執行役が受ける個別の報酬等の内容について決議しております。

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

#### ② 北都銀行の経営管理体制

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など、コーポレートガバナンス体制の一層の強化を図ります。

監査等委員会へ移行後の当行の取締役会は取締役 14 名（うち社外取締役 5 名）で構成され、法令およ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、取締役およ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および助言をいただき、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、取締役およ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。

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

## (2) リスク管理体制の強化

### ① フィデア HD におけるリスク管理態勢

フィデア HD のリスク管理態勢については、CRO(最高リスク管理責任者)のもと、ALM・リスク統括グループ、信用リスクグループ、市場リスクグループ、ICT リスクグループを設置し、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、当行およ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リスクグループ	東京都中央区

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 会議を開催するなどフィデアグループ内のリスク情報の共有化、リスクコミュニケーションの充実を図っております。具体的には、リスク管理に関する経営会議案件の協議、資本配賦計画の設定等、グループ横断的な討議を行っております。

また、リスク管理に関する経営会議をフィデアグループ合同で開催し、グループベースで付議・検討可能な態勢を整備しているほか、定期的ないし必要に応じて随時グループ 3 社（フィデア HD、北都銀行、荘内銀行）へリスクレポートを発信するなど、フィデアグループにおけるリスク管理態勢の強化を図っております。

### ② 北都銀行におけるリスク管理態勢

リスク管理部門より、経営陣へ定期的にリスクレポート（「リスク管理委員会資料」「市場関連部門実績把握表」「ストレステスト結果」「バックテスト結果」等）を報告しております。

信用リスク・市場リスクはフィデア HD にリスク管理機能の集約を図る一方、流動性リスク、オペリスク等、子銀行単位のリスク管理が主となるリスク・カテゴリーについては、各リスク管理部署が適時適切に北都銀行およびフィデア HD の経営陣へリスク管理の状況を報告しております。

### ③ 北都銀行における統合リスク管理態勢

統合リスク量の実績値を月次で計測し、リスク資本配賦枠および自己資本との比較を付してリスク管理委員会へ報告しております。また、与信集中リスク、銀行勘定の金利リスク、事務・システムリスク等についても経営陣へ適時報告しております。

カテゴリーごとのリスク資本配賦額は、ストレス事象発生時に増加が予想されるリスクも加味して設定しており、平常時のリスクに対しては十分な水準を確保しております。

通常の統合リスク量とリスク資本配賦枠の比較によるリスク管理に加え、市場リスクに

については前期末評価損益および期中総合損益を加味したモニタリング、信用リスクについてはデフォルトにより減少した信用リスク量 (UL) をリスク枠から減算する「実質リスク枠モニタリング」も実施しております。

#### ④ 北都銀行における信用リスク管理態勢

当行とフィデア HD 共通の「リスク管理基本方針」および「信用リスク管理規程」に基づき、フィデア HD 信用リスクグループと共同で、継続して信用リスク管理態勢の強化を図っております。

##### (イ) 信用集中リスク管理態勢

###### [1] 「自己資本の額」による総与信額ベースでの上限管理

従前は、総与信額 (未使用枠を含む) が当行自己資本 Tier I をベースに設定した基準金額 (単体与信先 : 自己資本 Tier I の 10%、グループ与信先 : 同 12%) を超える与信については、発生の都度および半年毎に、取締役会の承認を要する仕組みとしていましたが、新自己資本比率規制 (バーゼルⅢ) 適用開始に伴い、平成 26 年 7 月より、上限算定にあたってベースとする金額を「Tier I」から「自己資本の額」に変更するとともに、その掛け目も、単体・グループ与信先とも 10% に統一し、上限管理を強化しております。なお、同基準を超過する先については、フィデア HD に対して発生の都度および半年ごとに報告する態勢をとっております。

また、平成 26 年 12 月に実施された大口信用供与規制の改正に伴い、貸出金と市場性  
与信の合算管理態勢についても整備し、規制上の全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先につき、3 か月ごとにモニタリングのうえ、半年ごとに取締  
役会に報告する態勢をとっております。

###### [2] 信用格付別の未保全与信額ベースでの上限管理

債務者区分が「正常先」に該当する 4 段階の信用格付別に、未保全 (未使用枠を含む) の与信上限額を設定しております。

基本的には、個別行の基準である Soft Limit を上限とする運営としますが、已むを得ずこれを超える場合には、当行の経営会議において、超過することの妥当性と今後の見通しにつき十分検討のうえ、Hard Limit (フィデアグループとしての合算基準) を上限とする与信増加を承認するとともに、フィデア HD に報告することとしております。

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

また、このベースでの管理においても、従前「単体与信先の 1.2 倍」としていたグルー

プ与信先向け上限を、上記A)同様、「単体与信先と同金額」まで引下げました。

#### (ロ) 業種別与信管理態勢

前期に引き続き、リスクが高いと想定されるいくつかの業種を選定し、当該業種に属する与信先向け与信を基本的に抑制する方針をとっております。

四半期毎に対象業種の合計与信額、未保全額をモニタリングし、方針に基づいた運営がなされているかをチェックしております。

与信管理手法につきましては、未使用分を含む未保全残高に重点を置きながら、与信残高および未保全残高の対前年比増加額・増加率、対象業種内での個社への与信集中状況、信用格付別分布状況等も含めた管理態勢を構築しております。

### ⑤ 北都銀行における不良債権の適切な管理

当行は、新たな不良債権の発生防止および既存の不良債権の圧縮に向け、再生専門子会社である株式会社北都ソリューションズによる集中的な取り組みに加え、融資部が積極的に現場（取引先および営業店）に出向き、企業の実態把握強化により本部・営業店が一体となった深度ある協議を中心とする案件組成や問題債権の管理を行ってまいりました。

平成26年度下半期においても、引続き経営支援先や破綻懸念先以下に対する貸出債権および今後問題が顕在化する懸念のある債務者について経営に報告するとともに、今後の対応方針を協議する「クレジットレビュー」を行い、延べ20先について経営に報告し問題認識の共有化を図るとともに、今後の対処方針を明確化し、劣化防止の早期対処を実践しております。

また、融資部経営改善グループを中心に、経営改善が必要な債務者に対する適切な経営改善指導を行うため、企業に定期的な業績検討会を要請し、平成26年度下半期は延べ60先について同グループが会議に参加し、リレーションを深めながら事業の改善支援等による債務者区分ランクアップに積極的に取り組んでおります。債務者区分ランクアップの実績としては、平成26年度下半期における要管理先からその他要注意先へランクアップした先が9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16先となっております。

平成26年度下半期においては、破産更生債権等が250百万円増加したものの、危険債権が2,278百万円、要管理債権が4,161百万円それぞれ減少し、開示債権が前半期末比6,189百万円減少したことから、開示債権比率は前半期末比0.75ポイント低下の1.92%となりました。

今後も上記取組と合わせ、要管理先以下の経営改善計画に基づく再生状況や、条件変更先の事業改善状況のモニタリングを従来以上にきめ細かく対応し、引続き債務者企業の劣化防止やランクアップに取り組んでまいります。

### ⑥ 北都銀行における市場リスク管理態勢

#### (イ) 限度枠の設定と管理

市場取引部門が遵守すべき限度枠として、市場リスク枠、10BPV 枠、ポジション枠および損失限度枠を定め、リスク管理部門では限度枠の遵守状況と使用状況をモニタリングし、定期的にリスクプロファイルとの整合性を検証の上、担当役員に報告しております。リス



ク枠を超過した場合は速やかにリスク管理部門から担当役員に報告し、リスク量の削減、或いはリスク枠の追加配賦等の対応策を協議しております。

平成 26 年度下半期は、期初に各種分析・シミュレーション（詳細は、後述の「(ホ)適切なリスク資本の配賦」ご参照ください）に基づき市場部門への資本配賦を減額し、相場の変調等への備えとして配賦留保額を増額確保いたしました。それにより、平成 27 年 1 月以降の相場変調においても資本配賦運営に支障をきたすことなく、計画に基づいた有価証券運用を実施できております。

平成 27 年度上半期は、国内金利全般の低位推移が予想される中、有価証券運用がますます重要な位置づけとなる認識のもと、市場部門へのリスク資本を増額配賦いたしました。このような状況下、今後も引き続き市場リスク管理の強化を図るべく、平成 27 年度は以下の取り組みを進めてまいります。

- ・ 「米ドル建て債券」に対して、金利感応度の限度枠（10BPV 枠）を設定することで、関係各部と協議を進めてまいります。
- ・ 当行の金利リスク許容度について、配賦可能資本との比較やリスク事象発生時の影響をふまえた分析・検証を継続的に進めてまいります。
- ・ 資本配賦運営の変更を要する場合には、早い段階で組織的（経営、運用部門など関係各部）に議論を進めていく態勢の構築を検討してまいります。

#### (ロ) 損失限度額管理

平成 25 年度より、有価証券（純投資）全体の損失限度額管理の枠組みとして、内部統制の客観性や透明性を確保した態勢とするために、予期せぬ市場の変動に応じて運用方針を点検し対応策を検討する水準（チェックポイント）を特定しておく管理態勢を開始いたしました。具体的には、経営会議にて承認された予想レンジ（10 年金利、日経平均株価）をブレイクする手前の水準をチェックポイントと定め、同レンジを越える市場環境の変化が想定される場合には運用方針を見直し、担当役員宛協議する態勢としております。

平成 26 年度下半期は、チェックポイントへの抵触はありませんでした。平成 27 年度上半期のチェックポイントは、現時点では概ね評価益を維持できる水準となっており、相場下落局面においても評価益を確保した状態で運用方針の見直しが可能な態勢となっております。

#### (ハ) ストレステストの高度化

「ヒストリカルシナリオ（第 1 のカテゴリー）」「想定シナリオ（第 2 のカテゴリー）」発生時の経営体力（自己資本）への影響度分析に加え、ストレス発生時のアクションプランを含めたストレステスト（第 3 のカテゴリー）を継続的に実施しております。

平成 26 年度下半期も引き続き、チェックポイント水準（10 年金利、日経平均株価）を目線とした相場急変動シナリオを複数設定し、オペレーションの有無によるポートフォリオの収益性・評価損益に与える影響を試算いたしました。各ケースでの影響度を比較することで、オペレーション（アクションプラン）の有効性を検証し、その結果を経営宛報告

しております。

また、外国債券の金利リスク管理強化の一環として、米ドル金利イールドカーブの複数のストレスシナリオを規程に定め、月次でストレステストを実施・報告しております。

【図表 27】 当行のストレステストの概要

第1の категория	: 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 категория	: 一定の市場変動を想定 (ex. 株価 10%下落等)
第3の categoria	: 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

## (二) 市場リスク管理システムの更改と活用

検証、規程等の整備を経て、平成 25 年度下半期より市場リスク管理システムを更改いたしました。それに伴い、計測可能な資産の範囲が拡大したほか、従来の複数システム管理から単一システム管理となったことにより、管理業務が効率化されたことに加え、統一的なリスク計測ロジックで管理することが可能となっております。

さらにシステム更改以降、「リスク・リターン分析」「リスク量シミュレーション」による効率的な資本配賦計画の策定や、「GPS 分析¹³」に基づくイールドカーブリスクに配慮した金利リスク管理の実践など、同システムの有効活用によりリスク管理の強化を進めております。

今後も引き続き、システムを活用し分析力の向上を図るとともに、シミュレーション機能の拡充等を進め、リスク管理の高度化に役立ててまいります。

## (ホ) 適切なリスク資本の配賦

リスク資本の配賦については、グループの自己資本、各部門のリスク特性、収益目標、経済動向等の外部環境などを踏まえ、グループのリスクマネジメント会議で半期毎に決定しております。有価証券投資枠についてはその活用状況を丹念にモニタリングするとともに内容分析を進め、効率的な資本運営を図っております。

当行の資本配賦計画（市場部門）においては、効率的な資本運営の観点から、以下の内容について取り組みを進めております。

- ・ 「リスク・リターン分析」「資本効率性 (RAROC¹⁴) 向上」「必要リスク枠」の3つの側面からの分析に基づくリスク資本配賦を実施しております。
- ・ 想定レンジに基づく各市場のリスク・リターンを試算し、有価証券活動計画におけ

¹³ 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。

¹⁴ RAROC (Risk Adjusted Return On Capital) とは、代表的な資本効率性指標の1つ。総合損益 (コスト控除後) ÷ リスク量にて算出。

る運用方針の妥当性を検証しております。

今後も引き続き、こうした多面的な分析をすすめ、資本の有効活用してまいります。

### (3) 法令等遵守の体制の強化

#### ① フィデア HD における法令等遵守態勢

フィデアグループでは、業務の健全かつ適切な運営を通じて、地域経済の発展に貢献するとともに、法令等遵守を経営の最重要課題の一つとして取り組んでおります。

フィデア HD は当行および荘内銀行から、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、専務取締役および本部部長を委員とする法令等遵守委員会（平成 15 年 4 月設置）を、四半期毎および必要に応じて開催し、コンプライアンスに係る事案について協議しております。平成 26 年度は 27 年 3 月までに法令等遵守委員会を 7 回開催いたしました。

コンプライアンス実現のための具体的な実践計画であるコンプライアンスプログラムは、法令等遵守委員会の協議、取締役会の承認を受けて年度毎に策定しております。平成 26 年度のプログラムは、インサイダー取引の未然防止、優越的地位の濫用防止や顧客保護への対応強化、反社会的勢力との関係を遮断するための態勢強化等を実施項目とし、進捗状況を定期的に取り締役に報告しております。

法令等遵守の統括部門である経営企画部法務グループは、法令等遵守委員会からの指示事項等の徹底を図るため、各部店毎に全員が参加するコンプライアンス会議の四半期毎の開催等によりコンプライアンス態勢の充実に努めております。

平成 27 年 1 月には、反社会的勢力との関係遮断をテーマとしたコンプライアンス会議を開催したほか、階層別各種研修会においてコンプライアンスに関する講義や役員講話を行うなど、コンプライアンスマインドの向上を図っております。

### (4) 経営に対する評価の客観性の確保

#### ① フィデア HD

フィデアHDは、経営に対する客観性と透明性を保ちつつ、各子銀行（当行および荘内銀行）の経営に対する評価の実施等経営監視機能を強化すべく委員会設置会社とし、社外取締役として、有識者である公認会計士1名と大手金融機関での役員経験者3名、計4名を選任しております。

特に、社外取締役が過半数を占める各委員会は、業務運営の適切性について外部の視点から検証を行っており、現行の体制を引き続き堅持してまいります。

## ② 北都銀行

当行は、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など、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

### 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、フィデアグループおよび当行の取り組み・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、開示内容およ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。

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

### (1) 中小規模の事業者に対する信用供与の残高および総資産に占める割合

平成27年3月期における中小規模事業者等向け貸出残高は2,896億円(始期比+38億円、計画比+26億円)となりました。

当行の主たる営業基盤である秋田県は、急速に進展する高齢化や人口減少により、事業先の減少が顕著となっております。

このような環境下、当行は地域の特性を活かした事業分野に特に注力していくことを中期経営計画に掲げ、再生可能エネルギー分野(自然環境に恵まれている特性)、医療・介護等シニアビジネス分野(高齢化先進県の特長)、アグリビジネス分野(農業県としての特性)の3分野をニューフロンティアビジネス(成長分野)と位置付け、当該事業分野へ積極的に資金供給するとともに、地域産業・雇用創出へ向けた様々なプロジェクトに主体的・能動的に参画しております。

なお、平成26年度におけるニューフロンティアビジネスの貸出実績は、再生可能エネルギー分野105億円、シニアビジネス分野93億円、アグリビジネス分野46億円、合計244億円となっております。

【図表28】 中小規模事業者等向け信用供与額の残高

(単位：百万円)

	計画始期 (24/3期)	H26/3期 実績	H27/3期 計画	H27/3期 実績			
					始期比	前年同期比	計画比
中小規模事業者 等向け貸出残高	285,827	291,165	287,000	289,629	3,802	△ 1,536	2,629
総資産	1,216,012	1,282,776	1,220,000	1,346,436	130,424	63,660	126,436
中小規模事業者等向け 貸出比率	23.50%	22.69%	23.52%	21.51%	△ 1.99	△ 1.18	△ 2.01

(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および特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、大企業が保有するSPC向け貸出、当行関連会社向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

### (2) 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備

#### ① 情報リレーション活動の展開

当行では、平成23年10月より、カスタマー・リレーションシップ・マネジメントシステム(以下、CRMシステム)を導入しました。

お取引先との接点を増やすことによって、情報収集はもとより、時系列での情報の蓄積や共有が重要と認識し、最新の情報(属性、商流、交渉経緯、課題解決状況等)を基に営業店と本部とが一体となって積極的な活用を進めております。

このCRMシステムを活用し、お取引先との接点の質と量を深め、お取引先のニーズに即したソリューションをスピーディーに提案することにより、お取引先からの信頼を獲得し、

融資取引の深化へ結び付けていく営業活動が「地域密着型金融」の本質であると認識しております。今後は、これまで以上にリレーション営業の徹底を図るべく、活用システムの抜本的な見直しも含めた利便性の向上を検討してまいります。

#### (イ) お客様接点の強化による情報やニーズの徹底した収集

急速に進展する高齢化や人口減少などにより、秋田県内のマーケットは縮小傾向にあります。このような環境下、お取引先との接点を強化し取引深化を図っていくことで当行の業容拡大を進めてまいります。

中小企業における経営上の問題から事業先オーナーの様々な悩みや個人取引先の個人的なニーズに至るまで様々なニーズを収集し、地域の情報集積拠点として、企業や個人のライフサイクルに応じた情報提供や提案活動を繰り返し行っていく活動を、営業店と本部とが連携して展開しております。CRMシステムにてお取引先の有効情報の蓄積を進めており、適宜、CRMシステムのカスタマイズを進めながら利便性の向上を図っております。

今後、更なる利活用を推進し、ニーズの喚起・収集・発掘に努め、ソリューション提供によりお取引先の課題解決に努めてまいります。

#### (ロ) 情報トレーダーによる情報の仕分けおよびトレーディング

営業店が収集したお取引先のニーズや有益情報については、当行全体で共有し課題解決に向けた体制へ強化するべく、営業統括部に情報トレーダーを1名配置しております。

情報トレーダーは、営業店の活動状況からニューフロンティアビジネス、設備投資、ビジネスマッチング、相続・事業承継などの情報を項目毎に管理しており、情報共有が出来る態勢を整備しております。

#### (ハ) ソリューション提案と進捗管理の状況

グローバル化の進展や人口減少・高齢化など、取り巻く経済環境が日々変化している中、お客様のニーズも多様化してきております。

当行では、そういったお客様のニーズに幅広く対応するため、事業承継・M&A、ABL（動産担保融資）、マイクロ投資、遊休不動産の有効活用などのソリューションメニューの拡充を図るとともに、各種セミナーを開催しております。

加えて、営業店のお客様の課題へ対応し、支援を強化するため「営業店サポートシート」を制定し、本部の専門チームが支援する体制を構築し、進捗管理を本部内で情報共有し対応しております。

### ② 地域経済の成長基盤強化に資する分野への支援体制拡充

#### (イ) アジア戦略の展開

現在、提携を実施している海外金融機関は、カシコン銀行（本社：タイ王国）、バンクネガラインドネシア（本社：インドネシア）、ベトコム銀行（本社：ベトナム）、バオベトホールディングス（本社：ベトナム）、BDO ユニバンク（本社：フィリピン）、マレーシア工

業銀行（本社：マレーシア）、インドステイト銀行（本社：インド）、アメリカン・セイビングズ・バンク（本社：アメリカハワイ州）、韓国外換銀行（本社：韓国）の9先となっております。これら東アジア主要地域における金融機関や金融グループとの提携関係を活用し、金融情報サービスの充実を図るとともに、お客さまの海外展開支援を積極的に行ってまいります。

平成27年4月に、ディスクロージャー・IR支援の専門会社である株式会社プロネクサス（以下、「プロネクサス」）とフィデアグループとが、お取引先の海外進出支援を目的とする業務提携を行いました。提携先であるプロネクサスは、台湾に現地法人を置き日系企業を対象とした各種の支援サービスを提供するとともに、アジア各国・地域において有力会計事務所との強固かつ緊密なネットワーク（中国（上海）・タイ・シンガポール・インドネシア・フィリピン）により、現地対応と実務支援が可能となります。こうした業務提携関係を活用しながら、秋田県から海外への展開を検討されるお客さまを適宜サポートしてまいります。

#### （ロ） アグリビジネスへの取り組み状況

1次産業（農業、漁業等）が盛んな秋田県では、農林水産物の生産、加工、販売を一体的に行い、更なる付加価値を創出する6次産業化の推進が、県内経済活性化への重要な課題となっております。

当行では、秋田県と相互に連携し、秋田県産農林水産物の6次産業化の案件組成に努めるとともに、農林漁業者が自ら手掛けた生産物の加工品開発等に取り組み、商品化した県産品を販売するスキーム確立の支援をしております。

本活動の実績として、平成27年2月、6次産業化法の「総合化事業計画¹⁵」において、秋田県では2件の認定を受ける事が出来ましたが、いずれも当行が支援した案件です。1件はあわび養殖業者が、あわびの加工を手がけ販売する取り組み、もう1件は、高齢化により消滅寸前の棒アナゴ漁を、同地区の漁師が引継ぎ、加工、販売のノウハウを継承していく取り組みであり、どちらも地域の資源を活用し、地域の活性化に資する案件となっております。

また、当行では、ひろく秋田県産品をアピールするべく、当行東京事務所にアグリビジネス担当者を配置し、秋田県産品の販路拡大に資する活動を行っております。今後も、県内の6次産業分野の発展に努め、雇用創出や経済の活性化に寄与してまいります。

#### （ハ） 風力発電ビジネスへの取り組み状況

平成27年3月現在で、実行済および組成中の陸上風力事業案件は14件の124基で、実行済融資額は、平成25年度18億円、平成26年度26億円（合計44億円）となっております

---

¹⁵ 総合化事業計画とは、6次産業化法に基づく、農林漁業者等が主体となって農林水産物等の生産およびその加工又は販売を一体的に行う事業活動計画のこと。本計画を農林水産大臣に申請し、認定を受けた場合、資金面や試作品開発や販路開拓等において様々なメリットがあります。

す。平成 27 年度以降は、3 年間の環境アセスメント終了等の要因から、風力発電所の建設が大幅に増加するものと想定しております。

現在、秋田県内に設置済の風力発電は 143 基であり、うち北都銀行と連携する「ウエンティ・ジャパン株式会社」（以下、「ウエンティ・ジャパン」）が関与している案件は 21 基で、そのシェアは 14.6%です。また、今後秋田県内に計画されている風力発電は約 200 基ですが、うち「ウエンティ・ジャパン」と北都銀行が約 50%の案件に関与する予定です。想定される総工費は約 2,000 億円の見込みであり、当行では「ウエンティ・ジャパン」と共同した風力コンソーシアムを通じて、風力部品工場の秋田県内への誘致や、約 200～400 億円の建設工事の地元発注を計画しております。

今後も、成長分野である新エネルギー事業の発展に尽力し、秋田県の「地方創生」に貢献してまいります。

## （二）シニアビジネスへの取り組み強化

人口減少や少子高齢化の進行が著しい秋田県が進める第2期「ふるさと秋田元気創造プラン」（平成26年4月、秋田県が制定）において、医療・介護・福祉分野への取り組みを重要な位置づけとしております。特に、これまでの医療福祉サービスの拡充策に加え、医療産業の創造や移住対策等地域が活性化するための戦略が計画の柱の一つとなっております。当行のシニアビジネスへの取り組みは、こうした秋田県の課題と新たなプランに則し、「医療福祉企業取引の拡大」、「企業の新産業と雇用創出」、「秋田の基本課題克服提言」の3つを基本方針として推進しております。

上記の方針に基づき、県内企業へシニアビジネスを推進するため「第4回シニアマーケット研究会(会員163名)」を平成27年2月に開催し、県外でのシニアビジネスへの取り組み事例等の紹介を実施しました。本研究会を通じて県外企業の技術等を紹介することにより、秋田県独自のビジネスモデルの創出や、それに伴う雇用の創出を企図しております。

また、地域の福祉・医療・交流の拠点整備を目的とした「サービス付き高齢者向け住宅」分野においては、秋田市内において行き場のなかった透析患者の受入れ可能な施設や、秋田杉をふんだんに使用したぬくもりのある施設の整備に対して融資面でのサポートを実施しました。

加えて、終末期ケアに対して「利用者が望むサービスを、利用者が望む場所で」を理念としたホームホスピスを実践する訪問看護・介護事業所の創業もサポートしました。持ち家率が全国一の秋田県においては、今後、地域包括ケアシステムの実践に必要な事業に成ることが期待されます。

以上のシニアビジネスへの取り組みにより、平成 25 年以降から、389 名の雇用創出（当行推計値）と約 33 億円の地元経済効果に繋がっております。今後も、地域の福祉・医療の充実を図り、地域活性化に繋げてまいります。



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

#### ① 経営改善支援等取組先割合の数の取引先企業の総数に占める割合

平成 27 年 3 月期における経営改善支援等取組先数は、創業・新事業開拓支援先数、早期事業再生支援、事業承継支援については計画を下回ったものの、経営相談業務においては計画比+209 先、保証・担保に過度に依存しない融資において計画比+172 先の結果となりました。特にお取引先企業の本業支援に関するビジネスマッチング等の成約先数が計画と、CRD スコアリングを活用する「真戦力」の商品内容改定により、利用するお客さまが増加したことで、相対の支援先数が大きく上回る結果となっております。

お取引先企業の総数は、秋田県内における事業者の高齢化等に伴う廃業者数の増加等に伴う事業所数の減少等により、計画比△394 先の 10,136 先となりました。

この結果、取引先企業の総数に占める経営改善支援等取組先の割合は、計画を 3.83 ポイント上回る 9.05%となりました。

今後も、お取引先企業とのリレーションの強化を図り、販路拡大等ビジネスマッチングのサポートおよびニーズが高まる事業承継等に対し積極的に取り組んでまいります。

【図表 29】 経営改善等支援等取組先割合の実績

(単位:先、%)

項目	計画始期 (H24/3期)	H25/3期 実績	H27/3期 計画	H27/3期 実績	H27/3期		
					始期比	前期比	計画比
創業・新事業開拓支援 ^{注1}	31	26	33	16	△ 15	△ 10	△ 17
経営相談 ^{注2}	476	679	476	685	209	6	209
早期事業再生支援 ^{注3}	2	19	12	19	17	0	7
事業承継支援 ^{注4}	0	1	4	1	1	0	△ 3
担保・保証に過度に依存しない融資促進 ^{注5}	16	97	25	197	181	100	172
合計 経営支援取組数(a)	525	822	550	918	393	96	368
取引先企業の総数(b)	10,457	10,479	10,530	10,136	△ 321	△ 343	△ 394
経営改善支援等取組先割合 (a)/(b)	5.02	7.84	5.22	9.05	4.03	1.21	3.83

(注)「取引先企業の総数」とは、企業および消費者ローン・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、およ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：新事業展開資金<事業確信資金、創業支援資金>）の貸出実績、およびプロパー融資等のうち創業・新事業支援融資を行った先

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（起業支援補助金）」「あきた企業応援ファンド」等による各種補助金・助成金の活用支援を行った先

- 注2 ① 「中小企業支援ネットワーク強化事業」を活用した先  
 ② 各種商談会・相談会等を通じて当行の積極的な関与により成約した先数  
 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・工事の受注等の企業間の業務上のビジネスニーズのマッチングをさせた成約先数  
 ④ あきた企業活性化センターなど外部関係機関との連携による企業支援取組先数  
 ⑤ 「ほくと成長戦略ファンド」の取組先数（融資実行先数）  
 ⑥ 経営改善計画（修正経営改善計画を含む）の策定をサポートした先
- 注3 ① 人材を派遣し再建計画策定等を支援した先  
 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 株式会社整理回収機構（RCC）を活用した先 等
- 注4 ① 秋田県信用保証協会保証制度：新事業展開資金<事業承継資金>の活用支援を行った先  
 ② 融資取り組みなど当行関与による事業承継・M&A支援先数  
 ⑤ 外部専門機関への取次ぎによる事業承継・M&A支援先数
- 注5 ① 顧客債権流動化業務の提案を行った先  
 ② スコアリングモデルを活用した融資商品で融資を行った先  
 ③ 財務制限特約条項（コベナンツ）を活用した融資商品で融資を行った先  
 ④ ABL（Asset Based Lending）手法の活用等、動産・債権担保融資を行った先 等
- 注6 企業および消費者ローン・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、およ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

創業および新事業の開拓に対する融資として、公的制度を利用した資金供給により創業や事業革新等の支援を行っております。また、「フィデア中小企業成長応援ファンド」の活用により、成長が見込まれる創業先等の掘り起こしに取り組み、平成26年度下半期において2社に対するエクイティファイナンスを実施しております。しかしながら、起業数の伸び悩みを主因に平成26年度下半期における創業又は新事業の開拓に対する支援実績は16先で計画を17先下回る結果となりました。

平成27年度上半期は、お取引先企業へのタイムリーな情報提供と公的制度の活用に努めるとともに、「フィデア中小企業成長応援ファンド」の活用による成長見込先支援に努めてまいります。

また、秋田県信用保証協会と連携して創設した「ほくと創業サポートローン」の活用や、ニューフロンティアビジネス（再生可能エネルギー事業・アグリ・シニアビジネス等）に代表される成長産業への取り組みを強化することで、創業や新事業展開への関与を高めてまいります。

### ③ 経営に関する相談その他の取引先の企業に対する支援に係る機能強化への取り組み状況

#### (イ) 経営改善支援活動への取り組み

お取引先企業の経営改善支援専担部署である融資部経営改善グループが所管する専担先49社を中心に積極的に経営改善支援に取り組んでおります。

お取引先企業の潜在能力と事業の持続可能性等に応じて4グループ(経営改善グループ・融資グループ・金融円滑化推進室・営業店)に担当先を割り振り、継続的な訪問等によるお取引先企業とのリレーション、きめ細かな経営相談、経営指導等を通じて経営改善支援活動の充実を図っております。

また、平成24年12月からお取引先企業の経営改善支援をより強力に推し進めるため、融資部、地域開発部(現:地方創生部)、営業統括部、経営企画部等各部横断的に協働する「経営支援プロジェクトチーム」を新たに設置し、経営改善・事業再生支援先等に対して集中的にコンサルティング、ビジネスマッチング、情報提供等を行っております。

#### (ロ) ビジネスマッチング支援への取り組み

平成26年11月、千葉県の幕張メッセで開催された「地方銀行フードセレクション」へ参画し、秋田県内から2社が出展しました。137社と商談し1件が成約、継続交渉先が52社の状況となっております。

平成27年2月には、東京都の東京交通会館で開催された「北海道・東北・北陸ビジネスマッチング」へ参画しました。秋田県内から2社が出展し、商談成約に向け継続交渉中です。

平成27年度は、農業法人や女性起業グループ、食品事業者等を対象に、販路拡大支援を図る目的で「県産材等マッチング商談会」および「首都圏商談会」を開催する予定であります。

今後も、県内外の様々な企業との繋がりを持つ広域金融グループとしての強みを活かし、県内企業のビジネスチャンスの創出を支援してまいります。

### 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および連携強化を図り、平成26年10月～27年3月まで17先の経営改善(再生)計画策定を完了しております。

加えて、上記の内1先、その他2先計3先に資本金借入金(DDS)を導入しております。

引き続き、中小企業再生支援協議会等外部専門機関や専門家等を積極的に活用し、「経営陣の再生への意欲」、「地域における重要度、影響力」等を考慮した上で、中小企業再生に向けた総合的な支援活動を行ってまいります。

## ⑤ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化への取り組み状況

平成 26 年 7 月から、お取引先の経営課題を把握することを目的とする「営業店サポートシート」を制定しました。平成 27 年 3 月時点では、お取引先の経営者から 571 件のニーズを収集しており、うち「事業承継」に関わるニーズは最多の 133 件となっております。

これを踏まえ、当行は、ライフプランアドバイザー部にある事業承継専担の「法人コンサルチーム」が中心となって、承継ニーズのある取引先に「株価算定」を中心としたコンサルティングを展開してまいりました。また、平成 27 年度からは法人コンサルチームを「コンサルティング営業グループ」として組織化しました。

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

加えて、平成 26 年度下半期は、秋田市と横手市で「事業承継・M&A セミナー」を開催いたしました。当該セミナーには、総勢 40 名の参加者がありニーズの高さが伺えました。これらと並行して、事業承継相談に対応できる人材育成に注力しており、シニアエキスパート資格保有者が 1 名増加し、5 名となっております。

## ⑥ 不動産担保・個人保証に過度に依存しない融資の促進、又は事業価値を見極める手法をはじめ中小規模事業者等に適した資金供給手法の活用状況

平成 26 年度下半期は、スコアリングモデルを活用した秋田県信用保証協会との提携ビジネスローン「真・戦力」の商品内容の改定により、190 先の融資実績となりました。

また、ABL は、秋田県信用保証協会の制度資金の活用に加え、太陽光発電案件や外部の評価会社との連携により 7 先の融資実績となりました。

一方、財務制限特約条項（コベナンツ）を活用したビジネスローン「絆」は、取り扱いがありませんでした。

この結果、不動産担保・個人補償に過度に依存しない融資の取扱先数は、197 先と計画を 172 先上回りました。

## 6 剰余金の処分の方針

### (1) 配当に対する方針

#### ① フィデア HD

平成 27 年 3 月期における配当については、優先株式については約定に従った配当、普通株式については前期と同様 1 株当たり 5 円の配当を行いました。

フィデア HD の平成 28 年 3 月期以降の配当計画については、優先株式については約定に従った配当を行うとともに、普通株式については 1 株当たり 5 円の配当を安定的に行っていく方針です。

#### ② 北都銀行

当行は、持株会社であるフィデア HD の 100%子会社となっており、当行の配当は 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) 役員に対する報酬およ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およ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および賞与の支給を実施してまいります。

### (3) 財源確保の方策

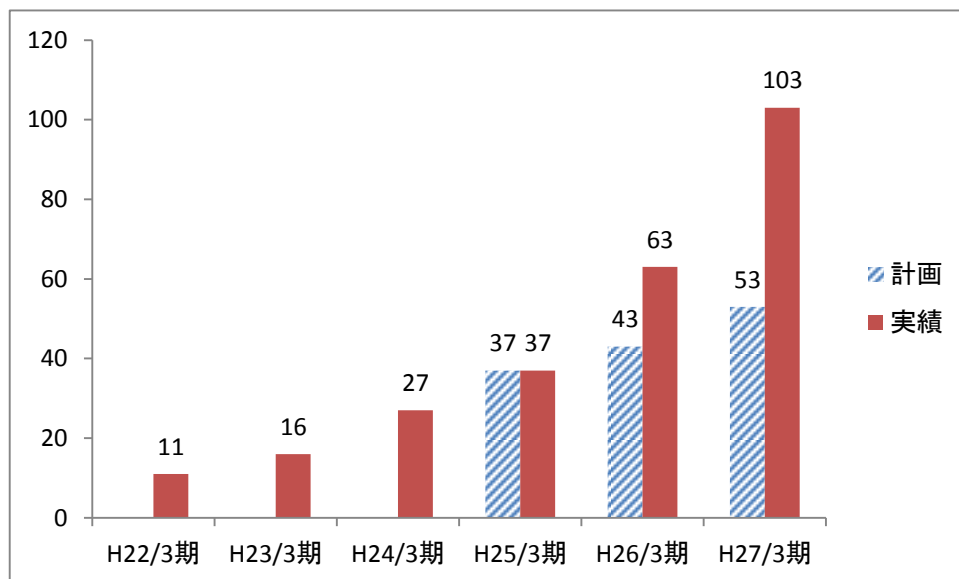
フィデア HD は、北都銀行の利益剰余金の積み上げにより公的資金 100 億円の早期返済を目指してまいります。

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 27 年 3 月期における北都銀行の利益剰余金は 103 億円と計画を上回り推移しております。

【図表 30】 北都銀行の利益剰余金の積み上がり状況

(単位：億円)



## 7 財務内容の健全性およ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および今後の方針等

#### ① フィデア HD における内部監査体制

フィデア HD の内部監査グループは、グループ会社の目標達成に資することを目的に、フィデア HD およびグループ会社を対象として、グループ会社の監査部との連携・協働により、独立的・客観的な立場からガバナンスプロセス、リスクマネジメント、内部統制などの有効性に係る内部監査を実施し、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およ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・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、取締役会等へ報告しております。

#### ③ フィデア HD および北都銀行における財務報告に係る内部統制

フィデア HD および当行は、平成 21 年度制定の「財務報告に係る内部統制の整備・運用および評価の基本方針」に基づき、平成 25 年度「財務報告に係る内部統制の整備・運用および評価の基本計画」を制定し、財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するための内部管理態勢の整備を行うとともに、財務報告の信頼性確保を図っております。

また、平成 26 年度においても財務報告に係る内部統制の整備および運用状況の有効性評価を実施し、内部統制の有効性について検証を行っております。

### (2) 北都銀行における各種のリスク管理の状況および今後の方針等

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および流動性リスク管理規程に基づき、資金繰りリスクおよ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26年度下半期については、フィデアグループのシステム基盤共通化を目的として平成26年5月に移行を完了した基幹系システム「BeSTAccloud（ベスタクラウド）」における稼働確認を継続して実施しているほか、個人向けインターネットバンキングシステムの更改におけるリスク評価を行い、安定稼働に努めております。

今後も引続きシステムの安全性および信頼性を維持するために、トリガー日における初回稼働確認の実施やフィデアグループとNTTデータとの運営会議体による確認を通じて、適切なシステムリスク管理・運営を行ってまいります。

### (ロ) 事務リスク

当行のリスク管理基本方針および統合的リスク管理規程に基づいて制定した事務リスク管理規程に則り、所管部が連携してリスク顕在化の未然防止やリスクの極小化に努めております。また、事務事故や事務ミスなどの事務リスク事象の発生状況、管理状況等について定期的または必要に応じて担当役員およびリスク管理委員会に報告する態勢により、適切な事務リスク管理に取り組んでおります。

また、平成26年5月には基幹系システムの移行が完了し、荘内銀行との事務リスク管理の統一化を進める中で、事務リスク定義と分析手法の統一および報告様式の改定等に取り組んでおります。なお、引き続き一層の事務集中による営業店事務リスクの軽減を図るとともに、事務集中部門におけるリスク管理態勢の強化に努めてまいります。

### (ハ) その他オペレーショナル・リスク

リスク管理基本方針およ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および顕在化後の影響を極小化するとともに、リスクの発生状況、管理状況等について定期的又は必要に応じて経営陣に報告する態勢とし、適切なオペレーショナル・リスク管理に取り組んでおります。

以 上