

経営強化計画の履行状況報告書

平成30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30年3月期の実績	1
(1)	経営環境	1
(2)	平成30年3月期における地域活性化への取り組み状況	1
2	平成30年3月期決算の概要	6
3	経営の改善に係る数値目標の実績	9
(1)	コア業務純益	9
(2)	業務粗利益経費率	12
4	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)	地域活力の創造	13
(2)	営業力の強化	17
(3)	経営基盤の強化	23
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	31
(1)	業務執行に対する監査又は監督体制の強化	31
(2)	リスク管理体制の強化への取り組み状況	32
(3)	北都銀行における法令等遵守態勢	40
(4)	経営に対する評価の客観性の確保への取り組み状況	41
(5)	情報開示の充実への取り組み状況	41
(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	42
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	43
(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	43
(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	44
(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	46
7	剰余金の処分の方針	51
(1)	配当に対する方針	51
(2)	役員に対する報酬及び賞与についての方針	51
(3)	財源確保の方策	51
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	53
(1)	経営管理に係る体制及び今後の方針等	53
(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	53

1 平成 30 年 3 月期の実績

(1) 経営環境

当事業年度におけるわが国の経済は、海外経済が回復傾向にあること等から、輸出が増加傾向をたどり、生産活動や設備投資が回復基調で推移しました。この間、雇用情勢の改善や個人消費の持ち直しもあり、緩やかな回復傾向が続きました。

また、当行の主たる営業エリアである秋田県内経済は、雇用情勢の改善が継続する中、個人消費に一部に弱い動きがみられるものの、電子部品・デバイス等の生産活動が増加するなど、緩やかに持ち直しつつあります。

(2) 平成 30 年 3 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）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）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）への主体的な取り組みを通じて、地域経済の発展に向けて尽力してまいりました。

地域に密着した金融機関として、平成 30 年 3 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 年度下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	40 先	60 名	200 億円
シニアビジネス分野	67 先	26 名	2.8 億円
合計	107 先	86 名	202.8 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

【アグリビジネスへの取り組み】

アグリビジネス分野では、平成 29 年度下期は 57 先に対して事業支援いたしました。下記取り組みは、その一例となります。

県産品の海外輸出とブランド化に向けた取り組み

当行は、平成 29 年 5 月に日本及びフランス国内を中心に貿易業等を営む「JAPAN EXQUISITE 株式会社（代表:アベ・ロブション・ルイ氏、以下、ジャパンエクスキーズ社）」と「フランスでの県産品輸出に関する連携協定」を締結し、世界一のミシュラン星数を持つロブション一族のブランド力を追い風に、秋田県産の地酒や伝統工芸品等の海外展開に

向けて、当社と県内お取引先企業との仲介活動を行っております。

同年 11 月には、当社がプロデュースし、パリの最高級ホテル等で開催された試食・商談会に、当行が仲介した地酒や稲庭うどん、いぶりがっこ等を製造する県内企業 14 社が参加。来場のミシュランの星付きレストランのオーナーやシェフ、ソムリエ等から好評を博し、平成 30 年 4 月より酒蔵 6 社、食品事業者 2 社の商品が、パリに輸出されております。

地元秋田の県産品が、美食の本場パリにも通用することに自信を持ち、今後も更なる秋田県産品のブランド価値向上や、お取引先企業の販路拡大に資する活動に努めてまいります。

酒造好適米生産に向けた農業法人の設立と 6 次産業化支援

当行の主たる営業基盤である秋田県は、米作りと日本酒の製造が盛んである一方、急速な人口減少や高齢化に伴い、上記業界では後継者不足等の課題を抱えております。秋田県五城目町においても、酒造好適米生産にかかる担い手の確保や育成等が求められていた中、当行では、酒造好適米生産の維持拡大と、日本酒を通じた地域活性化を目的とする農業法人「株式会社渡彦農醸」の設立を支援いたしました。

当法人は、日本酒「一白水成」等の醸造元として知られる地元有力酒蔵「福祿寿酒造株式会社」の社長が代表を務め、酒造好適米の生産に加えて、酒蔵代表者としてのノウハウを活用し、地域の酒造好適米生産者と連携して独自の日本酒や酒粕、甘酒等の商品開発にも取り組んでおります。

また、五城目町の観光やインバウンドの増加を企図して、五城目町の地域産品等を販売する多目的施設（施設名：醸し室 HIKOBE）を平成 30 年 5 月に開店し、当行では、開店資金の供給はもとより、秋田県の 6 次産業化支援を目的とした補助金の申請等トータルでサポートいたしました。

今後も、地域に根付き、地域産業の発展に資する取り組みを支援してまいります。

② 地方創生に向けた取り組み

（イ） 原木椎茸栽培のソーラーシェアリングについて

平成 29 年 12 月に株式会社岩城町農園（秋田県由利本荘市）が開始した、原木椎茸の生産を進めつつ農地で太陽光発電をする「ソーラーシェアリング¹」に対し、日本政策金融公庫秋田支店、秋田県信用保証協会と協調して融資支援を実施いたしました。

原木椎茸の生産には日影が必要となり、人工ほだ場で栽培を行う場合にはネットをかけることにより日影を確保していますが、本件は、ネットの代わりに太陽光パネルを設置することを企図したものです。

¹ ソーラーシェアリングとは、1つの農地で、農業と太陽光発電を行う形態のことで、農業生産に加え太陽光発電による収益を得ることにより、経営の安定と発展が図られます。

秋田県内では低圧連系(50kW 未満)によるソーラーシェアリングは行われていますが、より発電量の多い高圧連系(50kW 以上)による、かつ農業とのシナジーを目的とするソーラーシェアリングは県内初の事例です。

今後も再生可能エネルギーと農業分野への金融支援や情報共有など、相互の連携を強化しながら、経営サポートや6次産業化支援に取り組んでまいります。

(ロ) 若美風力発電へのプロジェクト・ファイナンスについて

平成30年3月、若美風力開発株式会社(本社：東京都港区)が秋田県男鹿市内で行う風力発電事業に対し、株式会社日本政策投資銀行と共同でプロジェクト・ファイナンスを組成しました。本プロジェクト・ファイナンスでは、当行をアレンジャーに、株式会社第四銀行・株式会社荘内銀行・株式会社東北銀行及び株式会社りそな銀行による5行がシニアローンを拠出し、株式会社日本政策投資銀行が劣後ローンを拠出しました。

本事業は、秋田県の良い風況を活用し、発電出力約20MWの風力発電所を建設・運営するものです。当行は、今後もプロジェクト・ファイナンスのアレンジ業務を通じて蓄積したノウハウを、秋田県を中心とした地域での再生可能エネルギー事業等に活用し、地域社会・地域経済の発展に貢献してまいります。

(ハ) 地方創生委員会の活動状況

平成25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、各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。

設置当初から平成30年3月まで計9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の下、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、好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を図ってまいります。

(ニ) 海外事務所を活用した地域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4年目を迎えます。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」や、国立大学法人秋田大学(以下、「秋田大学」)の「バンコク事務所」の委託も受けており、産学官の多様なニーズに応えたオール秋田の海外展開支援体制を整備しております。

現在、更なる自治体との海外業務連携を展望し、各市町村へご提案や聞き取り活動を行う等、ビジネスチャンスの創出に努めております。

今後も、海外駐在員事務所をよりご活用いただけるよう、自治体への提案と地元企業への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。

(ホ) 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、ハバタク株式会社の両法人と業務提携を開始し、秋田県内での起業・創業を支援する取り組みを継続して実施しております。特に一般社団法人 MAKOTO との連携関係を活用し、地方版総合戦略に対する当行からの提案により平成 27 年より秋田県湯沢市で、平成 28 年より秋田県横手市で、それぞれの市と協力して移住起業家の招致や育成に取り組んでいるほか、平成 28 年より、県内で起業を希望する方に対する起業家教育プログラムを無償で提供しており、潜在的な起業意欲の掘り起こしと起業プランニングの内容向上、起業後の伴走支援等の提供を開始しております。

また、平成 29 年 5 月には、秋田県羽後町、東北財務局秋田財務事務所、日本政策金融公庫秋田支店ほかと連携し、「羽後町地域活性化フォーラム」を開催し、羽後町での起業・創業を一層促進する仕組み作り等に対する支援を実施したほか、平成 30 年 1 月には、秋田市への移住起業の促進を目的とした「秋田市への移住と起業セミナー2018」を秋田市との共催により開催しております。

なお、平成 29 年度の起業や創業にかかる資金供給実績は 251 百万円(前年度比+52 百万円)となっております。創業等にかかる資金ニーズに適切に対応するとともに、積極的にコンサルティング機能を発揮し、地域経済の活性化に貢献してまいります。

(へ) 「《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秋田大学に設置していた「《起業力》養成講座」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 年度より、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ます。平成 29 年 11 月には、地方創生部より講師を派遣し、事業計画の必要性や資金調達の手法等について講義を行いました。

【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 29 年 9 月には第 2 期生 23 名が修了、平成 30 年 7 月より第 3 期の開講を予定しております。

③ 一万先訪問活動の取り組み状況について

平成 28 年 12 月より一万先のお取引先企業等を訪問する「一万先訪問活動」を展開しております。1 次訪問では、お取引先との対話に加えてアンケートを実施し、接点増加と経営課題や経営上の悩みの把握に努めました。平成 29 年 9 月より開始した 2 次訪問では、アンケート結果の還元とともに、お取引先への情報提供とともに最適なコンサルティングを行い、ビジネスマッチング支援数の増加に繋げております。

また、本活動の成果は、表面的な取引実績に留まらず、疎遠先との関係復活や新たな提案機会の創出、事業性評価活動への深化、情報蓄積等、幅広い面にあらわれていることに加えて、人材育成面においても、法人取引等に対する意識改革や行動変革の契機となっております。

平成 30 年度は、一万先訪問活動の対象を、「コンサルティング営業先（対象：188 先）」、「事業性評価先（対象：605 先）」、店周先を含むそれ以外の先（対象：約 8,000 先）に細分化し、事業性評価活動も併せた包括的な活動を展開するとともに、各セグメントに対応するスキルを備えた最適な担当者及び活動方針を定めることで、効率的かつ効果的な活動を企図してまいります。

また、企業の代表者等との個人取引項目の有無等をスコア化する管理表を用いて、各社との個人取引の深粒度合いやセグメント担当者毎の活動状況を把握し、最適なコンサルティング営業を展開することで、法個一体営業の推進にも繋げてまいります。

今後も、お客さまのビジネスニーズや課題にお応えする各種コンサルティング機能の強化を図ってまいります。

【図表 2】 一万先訪問活動の概要

項目	第 1 次訪問	第 2 次訪問
実施期間	平成 28 年 12 月～平成 29 年 3 月	平成 29 年 9 月～平成 29 年 10 月
目的	顧客接点回復・課題発掘・アンケートの実施	アンケート協力の御礼、反復訪問による取引深化
活用ツール	「お客さま訪問シート」(アンケート)	「アンケート御礼と集計結果」(リーフレット)
訪問先数	8,490 先、 アンケート回答先 6,621 先 (回答率 78.0%)	5,942 先 (訪問率 70.0%※) ※第 1 次訪問先数に対する訪問割合
対象先等	・当初抽出先は約 9,000 先 (与信全先約 7,500 先、 預金残高 10 百万円以上の純預金法人先約 1,500 先) ・アンケート回答先 6,621 先の内、事業性評価活 動対象先 1,305 先。「事業承継ニーズ先」とし て継続対応先 61 先。	・訪問先は当初抽出先の内、アンケート回答先等、 優先的な反復訪問必要先を営業店で選定。 (「事業承継優先 224 先 (全先訪問済)」は一斉 訪問前に個別訪問実施済であり上記訪問件数 には含まない)

2 平成30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、法人預金の増加を主因として、前期末比 282 億円（2.3%）増加の 1 兆 2,457 億円となりました。

（ロ）貸出金

貸出金残高は、県外向けの事業性貸出を中心に減少したものの、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 8 億円（0.1%）増加の 8,119 億円となりました。

（ハ）有価証券

有価証券残高は、収益性の維持向上の観点から国内債券の償還金の再投資を抑制したことや、外貨建て外国債券等を圧縮したことにより、前期末比 1,025 億円（22.0%）減少の 3,627 億円となりました。

【図表 3】資産・負債の残高推移（当行単体）

（単位：百万円）

	平成30年3月末			平成29年9月末	平成29年3月末
	実績	平成29年9月末比	平成29年3月末比	実績	実績
資産	1,340,922	△ 48,546	△ 4,998	1,389,468	1,345,920
うち貸出金	811,973	△ 8,194	870	820,167	811,103
うち有価証券	362,754	△ 74,755	△ 102,592	437,509	465,346
負債	1,282,813	△ 47,755	△ 5,867	1,330,568	1,288,680
うち預金等	1,245,776	△ 31,661	28,202	1,277,437	1,217,574
(預金)	1,209,429	10,860	27,085	1,198,569	1,182,344
(譲渡性預金)	36,347	△ 42,520	1,117	78,867	35,230

② 損益の状況（当行単体）

不良債権処理額の減少等により与信関係費用が大幅に減少したほか、コスト削減の推進により経費が減少しております。一方で、低金利環境の長期化や金融市場の変動を背景とする貸出金利息や有価証券関係損益の減少等を主な要因として、経常利益は前期比 2 百万円（0.0%）増加の 26 億 55 百万円、当期純利益は前期比 2 億 54 百万円（12.2%）減少の 18 億 15 百万円となりました。

【図表 4】 損益の状況（当行単体）

（単位：百万円）

	平成30年3月期	平成29年3月期比 (a)-(b)	平成29年3月期	平成29年9月期
	実績 (a)		実績 (b)	実績 (c)
業務粗利益	15,780	△ 1,640	17,420	8,073
[コア業務粗利益]	[16,377]	[△ 303]	[16,680]	[8,096]
資金利益	14,756	△ 34	14,790	7,328
役務取引等利益	2,194	△ 101	2,295	1,025
その他業務利益	△ 1,170	△ 1,504	334	△ 280
(うち国債等債券関係損益)	(△ 597)	(△ 1,336)	(739)	(△ 22)
経費	13,974	△ 340	14,314	7,038
(うち人件費)	(6,493)	(△ 174)	(6,667)	(3,298)
(うち物件費)	(6,581)	(△ 147)	(6,728)	(3,294)
一般貸倒引当金繰入額	-	△ 310	310	-
業務純益	1,805	△ 989	2,794	1,034
[コア業務純益]*	[2,402]	[36]	[2,366]	[1,057]
臨時損益	849	989	△ 140	812
(うち貸倒引当金戻入益)	103	-	-	538
(うち不良債権処理額)	(116)	(△ 794)	(910)	(44)
(うち株式等関係損益)	(815)	(192)	(623)	(347)
経常利益	2,655	2	2,653	1,847
特別損益	△ 527	△ 478	△ 49	△ 17
税引前当期純利益	(2,127)	(△ 476)	(2,603)	(1,829)
法人税、住民税及び事業税	348	72	276	147
法人税等調整額	△ 35	△ 293	258	106
当期純利益	1,815	△ 254	2,069	1,575

* コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益（5 勘定戻）

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、前期末比 0.27 ポイント低下の 10.98%となりました。

【図表 5】 自己資本比率の状況（当行単体）

	H28/3 末	H29/3 末	H30/3 末	前期末比
自己資本比率	11.74%	11.25%	10.98%	△ 0.27%

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 33 億 12 百万円減少の 97 億 41 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 0.40 ポイント減少の 1.17%となりました。

⑤ フィデア HD の連結業績

国債等債券売却益の減少や低金利環境長期化の影響による貸出金利息の減少等により、経常収益は前期比 11 億 59 百万円（2.2%）減少の 51 億 26 百万円、業務純益は前期比 13 億 3 百万円（17.5%）減少の 61 億 19 百万円となりました。一方、有価証券利息配当金や金銭の信託運用益等の増加を主な要因として、コア業務純益は前期比 7 億 70 百万円（11.9%）増加の 72 億 26 百万円となりました。

また、与信関係費用の減少等により、経常利益は前期比 6 億 3 百万円（10.0%）増加の 65 億 89 百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比 3 億 46 百万円（7.4%）減少の 42 億 81 百万円となりました。

譲渡性預金を含む預金等残高は、公金預金を中心に前期末比 50 億円（0.1%）減少の 2 兆 5,289 億円となりました。

貸出金残高は、個人ローンや、シンジケートローンを中心とする事業性貸出が減少したこと等から前期末比 210 億円（1.1%）減少の 1 兆 7,383 億円となりました。

連結自己資本比率は、劣後債務の期限前償還に伴い自己資本が減少したこと等により、前期比 0.27 ポイント低下の 9.21%となりました。

【図表 6】平成 30 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	51,026 百万円	52,185 百万円	△ 1,159 百万円	△ 2.2 %
	業務純益	6,119 百万円	7,422 百万円	△ 1,303 百万円	△ 17.5 %
	コア業務純益	7,226 百万円	6,456 百万円	770 百万円	11.9 %
	経常利益	6,589 百万円	5,986 百万円	603 百万円	10.0 %
	親会社に帰属する当期純利益	4,281 百万円	4,627 百万円	△ 346 百万円	△ 7.4 %
自己資本比率	自己資本比率	9.21 %	9.48 %	△ 0.27 ポイント	
主要勘定残高 (末 残)	総資産	27,619 億円	28,468 億円	△ 849 億円	△ 2.9 %
	預金等(譲渡性預金を含む)	25,289 億円	25,339 億円	△ 50 億円	△ 0.1 %
	貸出金	17,383 億円	17,593 億円	△ 210 億円	△ 1.1 %
	有価証券	7,446 億円	9,373 億円	△ 1,927 億円	△ 20.5 %

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16億94百万円下回る103億45百万円となりました。

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5億円上回る54億20百万円となりました。

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10億83百万円下回る21億94百万円となりました。

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、物件費は投資計画見直しなど徹底したコスト削減の推進により、計画を7億77百万円下回る139億74百万円となりました。

この結果、コア業務純益は、計画を22億8百万円下回る24億2百万円となりました。

当行は、平成30年3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、次ページ(イ)～(ニ)の収益性向上に向けた施策に取り組んでまいります。

【図表7】平成30年3月期の利益計画及び実績並びに前期との比較（単位：百万円）

	平成30年3月期 実績(a)	平成30年3月期 計画(b)	計画比 (a)-(b)	平成29年3月期 実績(c)	前期比 (a)-(c)
業務粗利益	15,780	20,281	△ 4,501	17,420	△ 1,640
[コア業務粗利益]	[16,377]	[19,361]	△ 2,984	[16,680]	[△ 303]
資金利益	14,756	16,130	△ 1,374	14,790	△ 34
（うち貸出金利息）	(10,345)	(12,039)	(△ 1,694)	(10,724)	(△ 379)
（うち有価証券利息配当金）	(5,420)	(4,920)	(500)	(5,318)	(102)
（うち預金利息等）	(558)	(922)	(△ 364)	(649)	(△ 91)
役務取引等利益	2,194	3,277	△ 1,083	2,295	△ 101
（うち預り資産関係）	(1,361)	(2,169)	(△ 808)	(1,361)	(0)
その他業務利益	△ 1,170	873	△ 2,043	334	△ 1,504
（うち国債等関係損益）	(△ 597)	(920)	(△ 1,517)	(739)	(△ 1,336)
経費	13,974	14,751	△ 777	14,314	△ 340
（うち人件費）	(6,493)	(6,999)	(△ 506)	(6,667)	(△ 174)
（うち物件費）	(6,581)	(6,794)	(△ 213)	(6,728)	(△ 147)
（うち機械化関連費用）	(2,167)	(1,859)	(308)	(2,234)	(△ 67)
（うち税金）	(900)	(958)	(△ 58)	(918)	(△ 18)
一般貸倒引当金繰入額	—	22	△ 22	310	△ 310
業務純益	1,805	5,508	△ 3,703	2,794	△ 989
[コア業務純益]	[2,402]	[4,610]	△ 2,208	[2,366]	[36]
経常利益	2,655	4,767	△ 2,112	2,653	2
当期純利益	1,815	3,900	△ 2,085	2,069	△ 254

(イ) 高度なソリューション営業の展開

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、法個一体営業の推進に尽力しております。

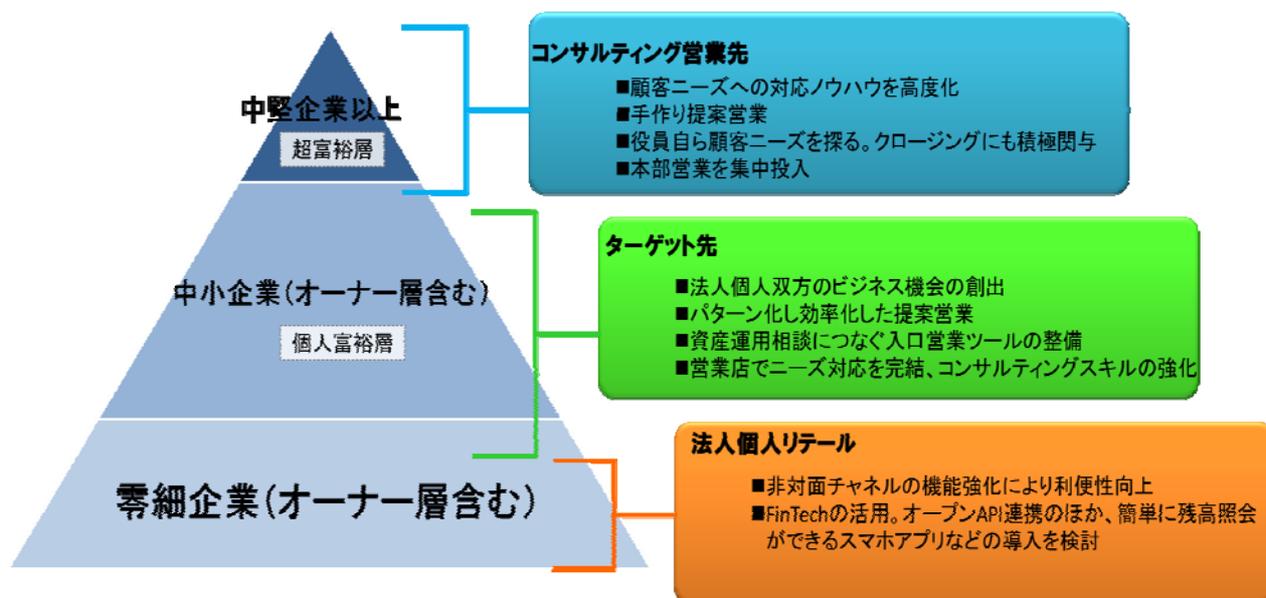
平成 30 年度は、当行の新たな顧客セグメントである「コンサルティング営業先」、「ターゲット先」、「法人個人リテール」の各区分に、それぞれ明確な活動方針を定め、うち「コンサルティング営業先」と「ターゲット先」に関しては、先述の一万先訪問活動と連動して訪問型営業を展開し、最適なソリューションを提供してまいります。

特に、「コンサルティング営業先」に対しては、頭取を含む役員自らが顧客ニーズを探るほか、専門スキルを持つ本部のコンサルティング専担者が、販路開拓支援や事業承継・M & A 支援等、顧客ニーズに応じたハンドメイドのソリューション営業を展開し、絶対的な信頼の獲得に努めてまいります。

「ターゲット先」に対しては、営業効率や従業員の生産性向上も踏まえて、パターン化された提案営業を確立するほか、営業店でニーズ対応を完結出来るよう、従業員個々のコンサルティングスキルの強化に努めてまいります。

また、「法人個人リテール」戦略として、非対面チャネルの機能強化や FinTech の活用により利便性の向上を図ることに加えて、ダイレクトメール・ソーシャルネットワークサービス等を有効活用した広告戦略を展開し、各種サービスの利用者数の増加を図ってまいります。

【営業戦略の全体的なイメージ図】



(ロ)秋田市内の営業態勢強化

平成 29 年下期より、秋田県内最大の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取り組みを強化しております。

秋田市内を 5 つのグループに分け、統括責任者(秋田市内担当役員)のもと推進活動の強化を図り、秋田市内でのシェアアップを図っております。

推進態勢の柱として、以下の 3 点を掲げております。

- 人材育成：法個一体営業のできる人材の育成。お客さまのニーズに対応するための専門的な業務知識の習得
- 事業性評価活動：事業性評価活動を基軸としたお客さまの夢・課題の深掘り、絶対的な顧客信頼の獲得
- 顧客接点強化：一万先訪問活動の継続展開による掘り起こし活動、新規先開拓活動と併せた情報の蓄積から取引の拡大

営業店においては、法個一体営業の実践と担い手の育成、徹底的なクロスセルに対応した行動基準に基づいた行動を実践してまいります。

また、本部においては、効果的な人員戦略や店舗戦略の実行、研修実施等による人材育成、営業店に対するスピーディーかつタイムリーな支援・フォローを継続してまいります。

(ハ)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、国内外における金利上昇リスクが意識される中、金利リスク量の抑制に配慮しつつ、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んでまいりました。市場のボラティリティが相応に高まりましたが、一定の収益を計上しつつ前年度末並みの評価損益を確保しております。

引き続き、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、将来のコア収益増強及び収益確保に繋げてまいります。

(ニ)経費の削減

平成 30 年度以降の経費削減策として、これまで推進してまいりました HOKUTO 人材グランドデザインに基づく人材育成を深化させ、従業員一人ひとりの一層のキャリア向上、多能工化による生産性向上を進めております。

あわせて、これまで積極的に取り組んでまいりましたフレックスタイム制度やテレワークなどの「働き方改革」をさらに意欲的に取り組み、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づくりを進め、従業員のモチベーションアップを図ってまいります。

上記取り組みにより、個々の能力を高めるとともにそれを最大限発揮できる環境を整備し、生産性を向上させながら、人員コントロールを徹底することにより総人件費の削減を図ってまいります。

物件費については、平成 28 年度下期より本部における「経費削減プロジェクト」を組成し、物件費の削減とコントロール強化に取り組んだ結果、平成 30 年 3 月期は、前期と比較して 1 億 47 百万円減少し、その成果があらわれております。

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、統廃合も考慮した店舗配置の効率化を進めてまいります。

(2) 業務粗利益経費率

分子となる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 10 億 86 百万円下回る 118 億 6 百万円となりました。

一方、分母の業務粗利益は、市場金利の低下等による貸出金利息の減少等により、計画を 45 億 1 百万円下回る 157 億 80 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 11.26 ポイント上回る 74.82%となりました。

【図表 8】 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)	H30/3期 計画	H30/3期 実績	H30/3期	
				始期比	計画比
経費(機械化関連費用を除く)	12,448	12,892	11,806	△ 642	△ 1,086
業務粗利益	19,578	20,281	15,780	△ 3,798	△ 4,501
業務粗利益経費率	63.58%	63.56%	74.82%	11.24%	11.26%

(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。

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

秋田県の最重要課題である人口減少問題と地域経済縮小の克服に向けて、地方創生戦略の徹底した推進により地域価値の創造、ひいては当行の収益基盤強化に努めております。

秋田県の地域課題解決に向けた取り組みとして、当行では、「北都イノベーション戦略」として8項目を掲げ、産学官金連携やフィデアグループの関連会社との協働により地域価値の向上と収益機会の向上を目指してまいります。

平成29年度下期の特徴的な取り組みとしては以下の通りとなります。（【図表9】は取り組み事例の一部。）

自然エネルギーを活用した地域活性化

先述の若美風力発電事業に引き続き、秋田県海岸部のウイネット三種・八峰の風力発電事業に向けたプロジェクト・ファイナンス契約を締結いたしました。

本事業は、秋田県山本郡の沿岸地域2カ所において、約2,500kW級風車を設置するものであり、地元企業も参画していることから、地域経済への波及効果にも期待がかかります。

上記取り組みを持って、これまでの再生可能エネルギー関連事業へのプロジェクト・ファイナンスのアレンジ案件は、合計19件、組成額は850億円（当行ローン引受額は281億円）となりました。

また、環境面においても、以前の木質バイオマス発電事業への取り組みが、SDGs（持続可能な開発目標）やESG（環境・社会・ガバナンス）に資する好事例として評価され、プラチナ大賞優秀賞に続いて、環境省「持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則（通称：21世紀金融行動原則）」における最優良取り組み事例として環境大臣賞も受賞いたしました。

今後も、地域経済の発展はもとより、持続可能な地域社会の創造に向けて、地域の再生可能エネルギー事業支援を積極的に推進してまいります。

CCRC事業

秋田県の課題である人口減少、秋田市の中心市街地活性化に呼応し、移住定住、コンパクトシティ、健康長寿等をコンセプトに、分譲マンション・金融機関・クリニック・訪問介護・薬局・交流スペース等の機能を備えたエリア連携型のCCRC拠点整備事業に取り組んでおります。

平成29年度下期には、本事業への取り組みが評価され、内閣府より平成29年度「地方創生に資する金融機関等の特徴的な取り組み事例」37選として表彰されました。

また、上記取り組みに加えて、秋田県、秋田市、東日本旅客鉄道株式会社秋田支社（以降JR東日本）が連携し、JR秋田駅東口にて展開している、健康やスポーツ等がテーマの「プラチナタウン構想」において、当行、JR東日本、第一建設工業株式会社、株式会社

ジェイ・エス・ビー、秋田ステーションビル株式会社が協業する県内初のスポーツ合宿所を兼ね備えた食事付学生用マンションの建設に関与おります。

今後も、秋田県や秋田市の人口減少対策や市街地活性化に呼応し、地方創生に資する活動に取り組んでまいります。

【図表 9】北都イノベーション戦略の取り組み事例

① 自然エネルギーを軸とした新しい産業の創出	<ul style="list-style-type: none"> ・木質バイオマスに関するものとして、環境大臣賞及び総務省・経産省よりプラチナ大賞優秀賞を受賞 ・ウェンティ・ジャパンが建設中の秋田潟上ウインドファーム風力発電事業（3メガワット風車22基）は、平成32年4月の運開を目指し順調に工事進捗中。建設工事は地元建設業者約35社に発注し、建設開始からの延べ労働人数は7,550人以上 ・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19件組成
② 中小企業の新しい価値創造	<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1件4,280千円 ・秋田大学一般講座「起業力養成ゼミナール」への講師派遣 ・平成30年4月より営業推進部内に「事業承継支援グループ」設置（信託銀行専門部署のトレーニー経験者を中心に組織） ・お取引先への多種多様な事業承継ニーズに対応すべく、税理士法人・M&A支援会社との提携強化 ・創業計画策定支援、創業資金融資等による新規事業の育成ファンドを活用した研究開発費支援による取引先の成長支援
③ 農業の高付加価値化（6次産業化）支援	<ul style="list-style-type: none"> ・県内農業法人、食品関連取引先を中心に事業化・マッチング・補助金申請・資金調達支援 ・県産品の販路拡大支援策としてジャパンエクスキーズ社との連携によるフランスへの日本酒や稲庭うどん等の輸出支援
④ シニアが輝く地域づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・秋田版CCRC事業への支援 ・まちづくり協議会の立ち上げによるコミュニティーの形成について産学官連携で検討
⑤ 女性の活躍フィールドの創出	<ul style="list-style-type: none"> ・女性ビジネススクールの開催
⑥ 県外・海外からの移住促進	<ul style="list-style-type: none"> ・在京県人会等での移住情宣活動 ・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 ・ハバタク株式会社と業務提携による起業家誘致移住戦略
⑦ グローバル戦略による秋田ブランド確立	<ul style="list-style-type: none"> ・秋田県産品（食品等）輸出支援として、タイや台湾の他、フランスへも輸出支援を実施 ・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株式会社台湾駐在員事務所への人材派遣による秋田県内自治体や企業等の海外展開サポート

<p>⑧ 観光資源を活用した地域づくり</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・バンコク駐在員事務所やあきた食彩プロデュース株式会社台湾駐在員事務所を活用したインバウンド誘客のための県内PRを実施 ・タイバドミントン協会と美郷町の東京五輪合宿誘致支援により9月にタイナショナルチーム合宿実施
-------------------------	---

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段階まで進行している案件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、今後とも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年度下期のマッチング支援実績は14件となりました。

また、平成29年度上期より、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 10】 海外金融機関との提携状況（平成 30 年 3 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 11】 国内機関等との提携状況（平成 30 年 3 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

お取引先企業に積極的に商談会等をご案内し、販路拡大機会の創出に努めております。平成 29 年 11 月に東京ビッグサイトで開催された「地方銀行フードセレクション 2017」では 4 社が出展、平成 30 年 2 月に開催された「インバウンドマーケット EXPO2018」では 7 社が出展し、当日の成約や継続交渉につながりました。

また、毎年 10 月に開催されている東京都目黒区の「自由が丘女神まつり」（来場者 50 万人規模）への県内取引先企業の出展をサポートいたしました。

加えて、株式会社みずほ銀行や東京海上ホールディングス株式会社の本店の社員食堂にて秋田県産食材を使った特別メニューフェアや県産品等の物販を行い、首都圏を中心とする県外での PR 活動をサポートしております。

⑤ 真の経営改善、事業再生支援に向けた適切なソリューションの提供

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

平成 30 年 3 月末までに、6 先の経営改善計画策定支援（計画 12 先）と 23 先の早期事業再生支援（計画 3 先）を行いました。うち、10 先は中小企業再生支援協議会、8 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、個人取引基盤の強化が課題となっておりますが、当行ではメイン化促進と新規顧客開拓を強化策として推進しております。特に、フラット 35 を中心とした住宅ローンの申込みを起点に、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。

利便性向上を図る目的で、平成 29 年度上期より非対面契約型フリーローンを導入しており、既存ローン商品についても非対面契約型の導入を進めていく予定となっております。

今後も、顧客ニーズの多様化に合わせ、様々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 12】 個人ローン実行実績（前年同期比比較）

(単位:件、百万円)

	平成29年度下期		平成28年度下期		前年同期比	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
個人ローン	2,348	10,449	2,351	14,388	△ 3	△ 3,939
住宅ローン	307	7,075	466	10,096	△ 159	△ 3,021
アパートローン	12	786	24	1,257	△ 12	△ 471
その他有担保	0	0	1	30	△ 1	△ 30
無担保ローン	2,029	2,588	1,860	3,005	169	△ 417

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、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

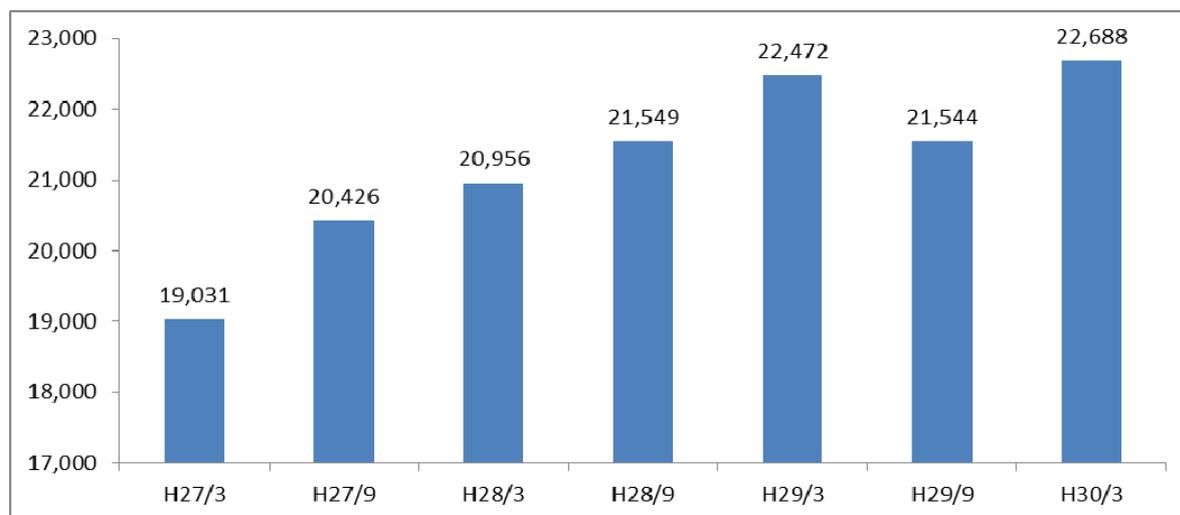
当行は、NISA(少額投資非課税制度)及び積立投資信託の推進により、お客さまの資産形成のお役に立てる活動を強化しております。平成29年10月より積立NISAについての受付も開始しております。

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を開催しており、平成29年10月および11月には高校生向けセミナーを開催しております。

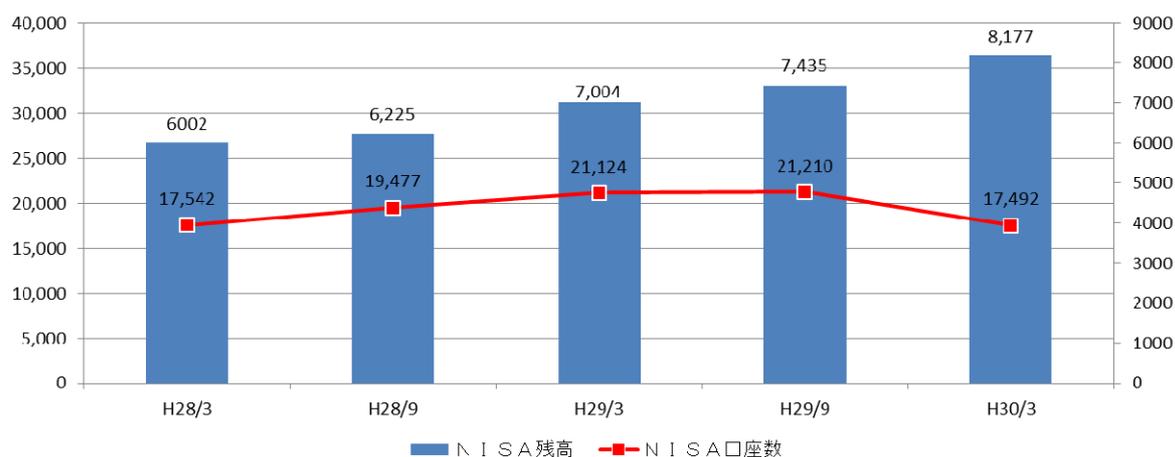
引き続き、中長期運用に向けたコアファンド²の充実を進め、コア&サテライト戦略³に基づく分散投資提案を徹底する等、顧客取引の裾野拡大に努めてまいります。

【図表 13】 投資信託保有顧客数の推移

(単位：人)



【図表 14】 NISA 口座数 (右軸：件) と NISA 残高推移 (左軸：百万円)



² コアファンドとは、資産運用において中核となる安定性の高いファンドのことを指す。

³ コア&サテライト戦略とは、運用資産の構成を「攻め」と「守り」を明確に分け、効率的に運用する手法。

(ハ) 投資信託商品ラインアップの充実

当行では、お客さまの多様なニーズにお応えするため、平成 30 年 1 月より新たに 8 銘柄を投資信託商品ラインアップに追加しております。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するべく、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に努めるとともに、お客さまのリスク許容度やライフプランに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。

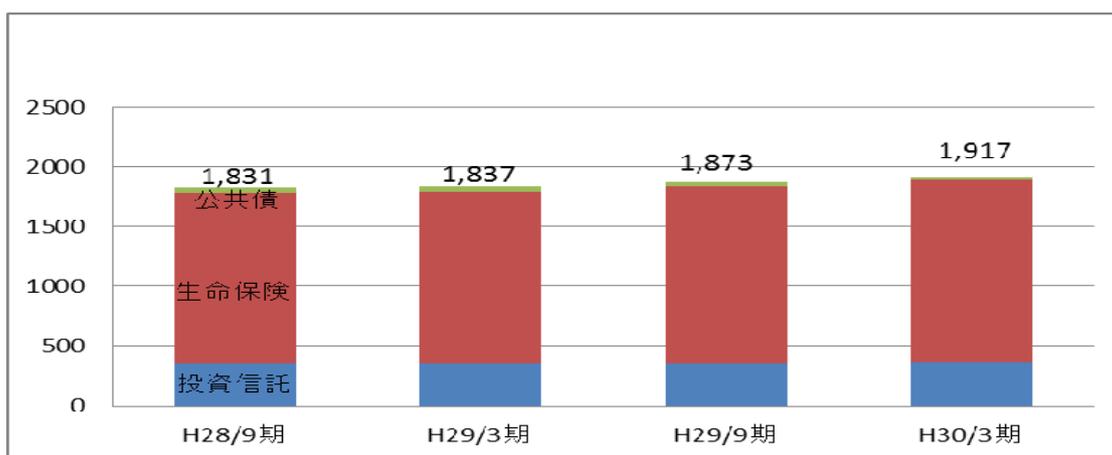
(ニ) 傷害保険・個人型確定拠出年金 (iDeCo) の販売

平成 29 年 1 月の加入対象者拡大を契機に、お客さまの将来に向けた資産形成の一助として事業先等へ「iDeCo」の情報提供を行い、従業員の皆さまにもご提案を強化しております。

「iDeCo」を通じて、お客さまが豊かな老後を迎えられるよう、今後ご提案を継続してまいります。

【図表 15】 預り資産残高の推移

(単位：億円)



③ バンカシュアランスの推進強化

お客さまの保障性保険ニーズに積極的にお応えし、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、チャンネルを融合した複合的取引（クロスセル）の強化を図っております。

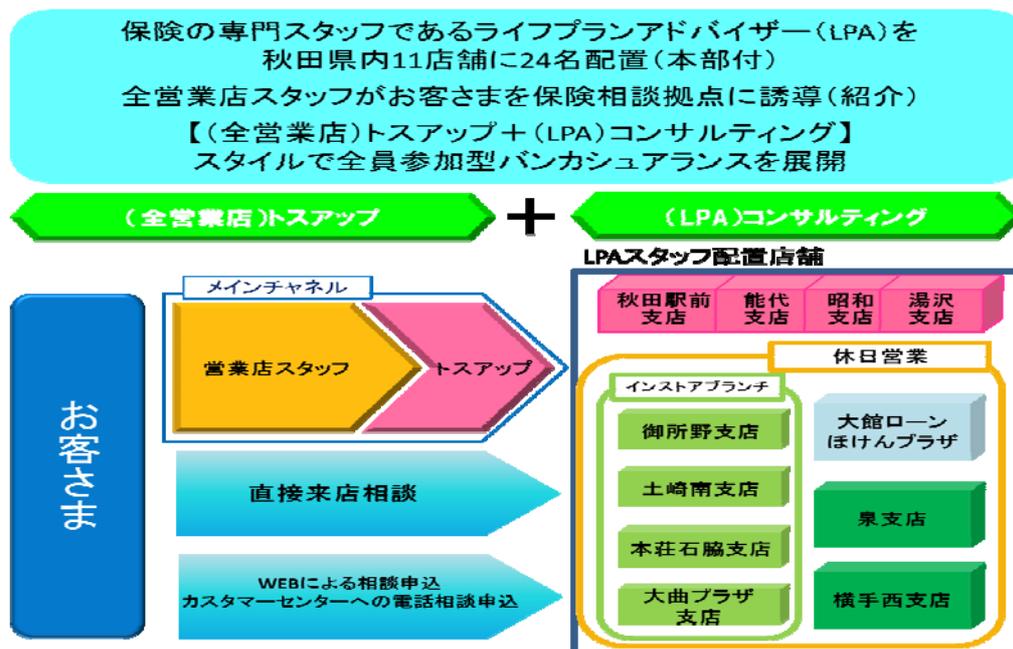
当行で本格的にバンカシュアランス推進を開始して 10 年目となりますが、これまでの来店相談組数が累計 16,000 組を越え、保障性保険契約件数も約 23,000 件となりました。

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、ニーズに応じた総合的なライフプラン提案営業を展開し、一生涯必要とされる銀行を目指してまいります。

(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 11 店舗に保険相談の専門スタッフである LPA 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。

【図表 16】バンカシュアランス推進態勢の概要



(ロ) 提案・複合的取引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（特に積立投信や iDeCo、各種ローン等）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 年下期における保険相談からの複合的取引実績は次のとおりとなっております。

	ローン実行額	傷害保険	401 k	投信販売額	個人定期預金	NISA
平成 29 年度下期	38 百万円	6 件	37 件	19 百万円	53 百万円	35 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 17】 アフターフォロー強化から創出される機能の一例

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 ▶ 各ほけん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 	<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

④ 法人取引基盤の強化

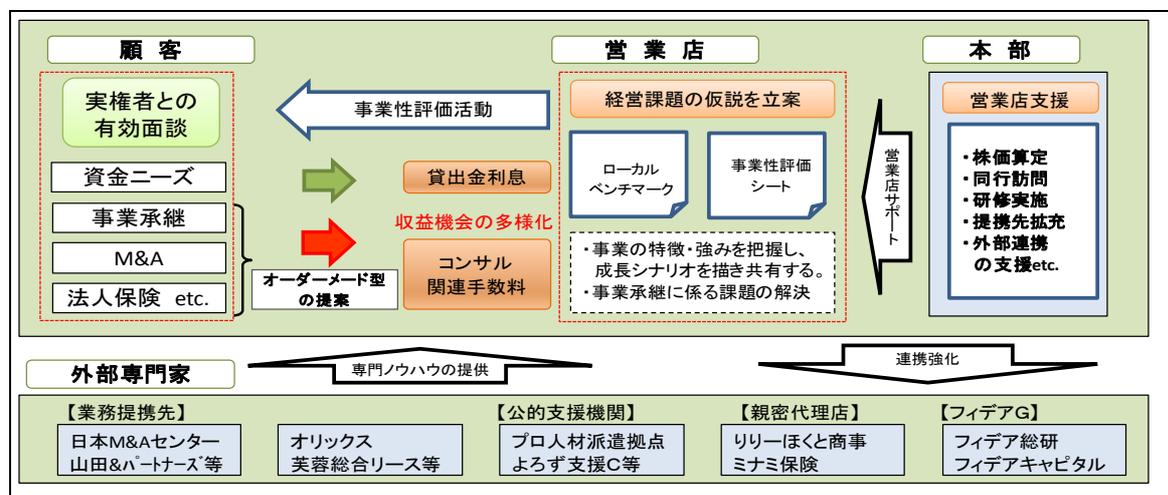
(イ) 事業性評価の推進態勢強化

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 30 年 3 月末現在で、ローカルベンチマークは 526 先、事業性評価シートは 513 先作成し、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。

平成 30 年 4 月以降は、より密度の高い活動内容とするべく、活動対象を絞り込み、605 先に対して事業性評価活動を行ってまいります。さらに、その中でも、主要な活動先として 188 先を「コンサルティング営業先」として選定し、役員及び営業店長、本部担当者を中心に活動してまいります。

【図表 18】 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 30 年度下期より、「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」「ターゲット先」「法人個人リテール」に区分し、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、法個一体でのコンサルティング営業を展開しております。また、法人及び法人オーナー層への資産運用コンサルティングの強化を図っております。

⑤ 有価証券運用力の強化

平成 30 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る収益確保に取り組んでまいりました。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まいりました。

「国内債券」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」は先行きの相場上昇を見据える中、残高を増加させております。「その他証券」は「外貨外国証券」の残高圧縮のほか、市場のボラティリティの高まりを警戒し「投資信託」等の残高も圧縮しております。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。

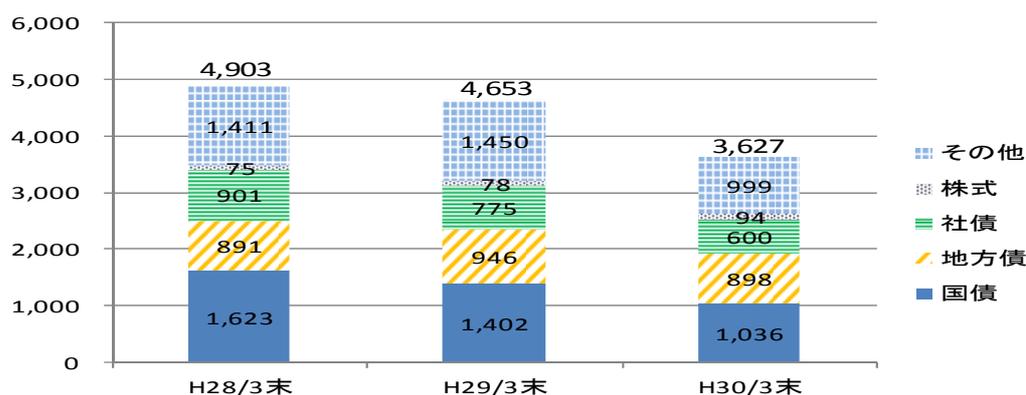
市場見通しにつきましては、「国内債券」は、金利は短期から長期まではコントロールされた狭いレンジ推移が基本観である一方、金融政策の将来的な微修正への思惑等により年度後半にかけて幾分の上方シフトを念頭に置いております。将来的な金利上昇シフトの可能性には留意しながらも投資効率性やタイミングを勘案の上、再投資を実施し、縮減した現状程度のポジション維持を図ってまいります。

「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 19】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を持って対応できる人材の育成を進めるべく、「人材の北都の実現」をメインテーマとして掲げ、本テーマの実現に向けて、従業員一人ひとりが自身の興味や価値観を軸にキャリアプランを策定し、上司及び人事部と三位一体となりキャリア実現に向け共有していくことを大切にしております。

自身が策定したキャリアプランを実現することにより、納得感、満足感、働きがいを得て従業員の成長が期待でき、さらには組織の成長、地域の発展に繋がると考えます。

また、組織が持続的に成長するためには「持続的成長が可能な人づくり」を実現する必要があり、人事部との面談を通じて自身が策定したキャリアプランを共有（支援）することによりモチベーション向上を目指しております。

“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. 人事部が中心となった人材育成の取り組み状況

- ・ 人事部にて全従業員と面談を実施しております。面談を終了した営業店及び本部からは、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おります。今後も継続して、従業員のモチベーション維持及び更なる向上に向け、本人、上司、人事部が三位一体となり、キャリアプラン実現に向けた支援に取り組んでまいります。

ii. 部店長のマネジメント強化

- ・ 平成 30 年 1 月に部店長マネジメント研修、平成 29 年 6 月から計 8 回（4 班）の新任支店長研修、平成 30 年 1 月に荘内銀行合同フィデア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重要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

- ・平成29年9月に管理職向けマネジメント研修、平成29年9月及び11月に荘内銀行合同フィデアリーダーシップ研修、平成29年10月に新任代理リーダーシップ研修、平成30年3月に管理職マネジメント（副支店長）研修を実施いたしました。
- ・本研修は、人事考課の大切さや部下とのコミュニケーション、思考のタイプ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に向けた第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）」を実施いたしました。
- ・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。

v. 若手の育成強化～入行当時の高揚感の持続

- ・平成29年4月にフィデア新入行員研修として荘内銀行合同の新入行員一次研修、平成30年2月に入行二年目四年目合同ブラッシュアップ研修、平成30年3月には内定者講習会を実施いたしました。
- ・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. 業務別研修強化～事業性評価に力点をおいた目利き力向上、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16名、第10期生20名）を平成29年5月～7月、平成29年11月～平成30年1月に実施いたしました。これまでに累計143名の受講生を輩出しております。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。

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。

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

女性自らの意識改革として、平成26年2月に企業内大学「HOKUTO Women's College」を開設しました。第6期生まで延べ129人が修了し、すでに女性行員の3分の1以上が受講する等、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月には、女性管理職のマネジメント意識の醸成を目的に、第一線で活躍する女性経営者との座談会を開催、平成29年11月には、次世代女性リーダーを対象とした異業種交流会「女性キャリアアップセミナー」を開催する等、業種を超えたネットワーク構築ならびにキャリア形成を図っております。

また、平成29年12月には、パートタイム労働者が活躍できる職場環境の整備に優れた功

績があったとして、厚生労働省より「パートタイム労働者活躍推進企業表彰優良賞（雇用環境・均等局長優良賞）」を県内企業としては初めて受賞いたしました。本受賞は、パートタイム労働者（当行では「キャスト」という呼称を使用）に対し、正行員と同様の仕組みでキャリア支援を実施していること等が評価されたものです。具体的な取り組みとして、キャストの意欲やモチベーションを維持・向上することでその能力を十分発揮し、働きがいを実感し続けられる職場風土を実現させることを目的に、キャストを対象とした「頭取を囲むランチ・ミーティング」を継続して開催しているほか、平成29年度より開始した「キャスト研修」や、平成30年度より開校した「ほくとキャストカレッジ」等に取り組んでおります。

加えて、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」を継続開催しており、業務面・精神面における不安を払拭し、スムーズな復職に向けての支援を実施しております。さらに、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、男性の育児休業取得率向上にも努めております。

今後とも従業員のキャリア形成、ならびにマネジメント能力開発に努めるとともに、ワーク・ライフ・イノベーション（働き方改革×生き方改革）を推進し、全従業員が働きがいと生きがいを実感し続けられる職場作りに積極的に取り組んでまいります。

（ロ） シニア行員の活躍機会拡大の状況

平成 26 年度より役職定年制を廃止の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 月末をもって旧制度からの段階的な移行が完了しました。平成 30 年 3 月末までに述べ 104 名が新制度の下でキャリアと専門知識や経験を活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 歳以降の従業員が 70 歳まで継続勤務可能な制度も導入しており、平成 30 年 3 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 年度よりフィデアグループの ICT 部門を統合し、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ったとともに、新規システム導入やシステム運用管理は、グループ内での共通化を前提とする効果的な取り組みを行う環境が整備されております。

平成 29 年度下期には、地方銀行グループとしてのスケールメリットを活かし、複数の分散系システム（コンタクトセンター、不動産担保管理、収益管理、電子メール等）を効率的に共同導入いたしました。

平成 30 年度以降は、グループ共通の開発拠点を新設し、設計・開発要員の集約を行っていくことで、外注比率を抑えた効率的なプロジェクト推進態勢を整備してまいります。

また、RPA⁴システムの導入も検討しており、今後、更なる業務効率化を追求してまいります。

④ 店舗ネットワークの再構築

(イ) 店舗機能の見直し

当行では、事業性融資の推進拠点であるフルバンキング店舗、個人取引を推進するリテール店舗、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 年度は 3 店舗（河辺支店、茨島支店、明田支店）をリテール店舗からフルバンキング店舗へ変更しております。

店舗機能を区分することによって、店舗ごとの営業推進項目が明確になります。あわせて、リテール店を少人数体制で運営することができるため、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。あわせて、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	<ul style="list-style-type: none"> ・個人取引推進店舗、来店促進店舗

⁴ RPA (Robotic Process Automation) とは、ソフトウェアのロボット技術により、事務作業等を効率化・自動化する取り組みのこと。RPA ソフトの導入により、定められた手順の事務を、人に代わってソフトが処理することが可能になります。

店舗機能 (グループ分け)	位置付け
(6 カ店)	・ 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)	・ 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)	・ 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 20】 他業態と同敷地内で営業している店舗 (平成 30 年 3 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	医療法人 杉眼科クリニック	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 年度は、ブランチインブランチ方式で仙北支店を大曲支店内に移転しております。平成 30 年度は、由利本荘市内の店舗を効率的に配置することを目的に、ブランチインブランチ方式で西目支店と岩城支店を本荘支店内へ移転、そして新たに本荘東支店を開設する予定としております。

店舗施策の実施後は、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顧客動向等をヒアリングし、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る態勢としております。

今後も、マーケット分析のうえ、効率的な店舗配置を図ってまいります。

⑤ ダイレクトチャネルの強化

(イ) あきたびじん支店の活用状況

平成 30 年 3 月末における当店の預金残高は、45 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、17 億 44 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み上げ、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、預金金利を見直したことを主因に残高は減少いたしました。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、一定の効果があっ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。あわせて、秋田県外への預金流出防止対策として、「相続定期預金」等、ニーズにあわせた商品を活用し、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。あわせて、インターネット専用支店「あきたびじん支店」のお問い合わせ等、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 83 千件（内、平成 29 年度：26 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」入出金が可能です。

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 ALITTE（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。

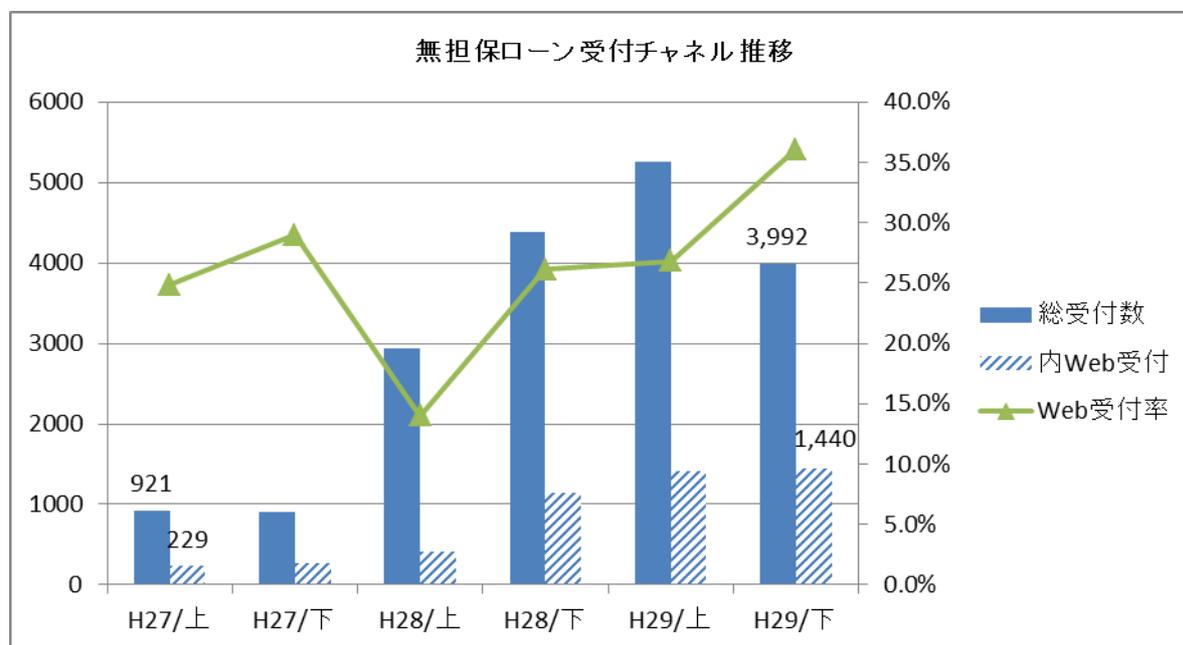
(二) 個人ローン受付チャネルの拡大

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、無担保ローンについてWeb 仮審査申込みを可能としておりましたが、平成 28 年 10 月以降、申込みから契約までをWebで行うことができる商品を「カードローン」と「フリーローン」の2商品導入しております。

今後は、Web 完結型の商品ラインナップを増やすなど、更なる利便性の向上に努めてまいります。

【図表 21】 無担保ローン受付チャネル推移

(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 30 年 3 月期における人件費は、計画比 506 百万円減少、計画始期比 2 百万円増加となりました。平成 29 年 6 月及び 12 月支払賞与の支給率を計画比引き上げたほか、若年層の給与テーブル改定等により、計画始期比では若干増加したものの、出向者に対する出向先からのリファンド率の見直し等により、計画を下回りました。

個々の能力開発をさらに推進することで個人の生産性を高め、本部人員及び営業店人員数の適正化を進め、適切な人件費管理を進めてまいります。

【図表 22】平成 30 年 3 月期における人件費の実績 (単位：百万円)

	計画始期 (H27/3 期)	H30/3 期 計画	H30/3 期		
			実績	始期比	計画比
人件費	6,491	6,999	6,493	2	△506

(ロ) 物件費マネジメントの強化

平成 30 年 3 月期における物件費は、計画比 213 百万円減少、計画始期比 863 百万円減少いたしました。

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、機械警備料の見直しに伴う保守管理費の削減、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圧縮が主な減少要因であります。

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 23】平成 30 年 3 月期における物件費の実績 (単位：百万円)

	計画始期 (H27/3 期)	H30/3 期 計画	H30/3 期		
			実績	始期比	計画比
物件費	7,444	6,794	6,581	△863	△213

(ハ) 収益管理体制の高度化

当行では、月次開催の ALM・収益会議において、月次収益の状況を管理しております。本会議を通して、マイナス金利の環境のなかでの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。

また、営業店収益管理の高度化を企図して、平成 29 年度上期よりフィデアグループで個社別収益管理や収益シミュレーション等を可能とする新たな収益管理システム導入に着手し、平成 30 年度下期より試行稼働予定としております。

平成 31 年度には営業店による本収益管理システムの利用を開始し、各店の自主計画の策定や、計画達成に向けたアクションプラン策定を支援してまいります。

今後も、営業店の収益力向上を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っております。

監査等委員会設置会社へ移行後の当行の取締役会は平成 30 年 6 月末時点で、取締役 15 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	山形県山形市
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、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、当行のクレジット会議(与信対応の最終決裁機関)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、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30年3月期末の事業性信用額を元にして算出したUL（非期待損失額）⁵は、秋田県内が36億円、県外が10億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、今後とも、信用リスク管理を徹底しつつも、地域のニーズにお応えし積極的に金融仲介機能を発揮することにより秋田県内経済の発展に貢献してまいります。

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、企業の実態把握を行い、本部及び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年度下期においても、引き続き「クレジットレビュー」において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、延べ17先について経営陣へ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、劣化防止に向けた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っております。お取引先企業に定期的な業績検討会開催を要請し、平成29年度下期は延べ46先について同グループが検討会に参加し、リレーションを深めながら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8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30先となっております。

平成30年3月期においては、破産更生債権及びこれらに準ずる債権が863百万円増加したものの、危険債権が3,959百万円、要管理債権が216百万円それぞれ減少し、開示債権全体では前期末比3,312百万円減少したことから、開示債権比率は前期末比0.40ポイント低下いたしました。

今後と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。

⁵ 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。

【図表24】 金融再生法ベースの開示債権の推移（単体） （単位：百万円、％）

	H29年3月 実績	H29年9月 実績	H30年3月 計画	H30年3月 実績	年度末 計画比
金融再生法開示債権額（A）	13,053	10,793	15,610	9,741	▲5,869
総与信額（B）	827,247	837,669	855,135	829,006	▲26,129
金融再生法開示債権比率（A） / （B）	1.57%	1.28%	1.82%	1.17%	▲0.65%

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

i. 市場リスク管理の手法（相場急変時の対応）

- 平成 29 年度下期における、米国金利の上昇局面、及び同事象を発端とした国内株価の下落局面では、相場急変時の対応スキーム（注 1）に基づき迅速に組織的対応を図りました。特に、米国金利の上昇局面においては、早期（米国 10 年金利 2.60%到達）にリスク削減を目的としたアクションプランを作成のもと、その後の更なる金利上昇過程（同金利の期中最大値 2.95%）において海外金利リスクを削減しつつ、複数回の経営協議を実施のうえ、対応方針を決定してまいりました。

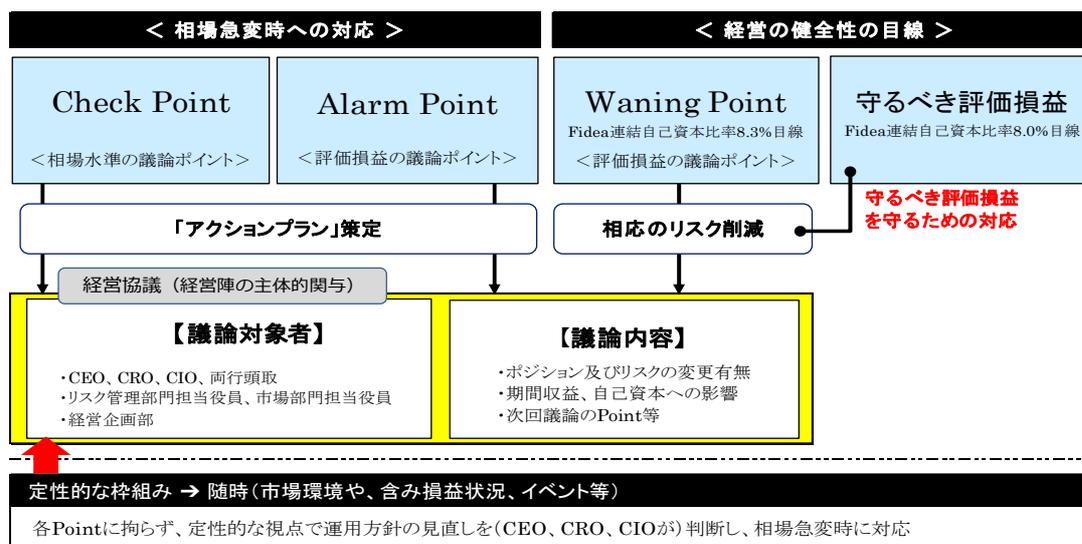
（注 1）平成 29 年度下期における相場急変時の対応スキームについて

相場急変時に迅速な組織対応を図ることを目的に、以下の各 Point への到達時、もしくは 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）の判断により、アクションプランを作成のもと速やかに経営協議を実施する態勢としております。

Check Point	相場急変時における運用方針の点検、対応策を検討する相場水準 （国内 10 年金利、日経平均株価、米国 10 年金利）
Alarm Point	有価証券評価損益の管理目線

- 平成 30 年度上期は、前述の各 Point に加え、自己資本比率（公的資金 100 億円＋プレミアム 20 億円、及び劣後債務 50 億円控除後）の 8.0%維持に着目した「守るべき評価損益」を設定いたしました。さらに、「守るべき評価損益」の手前の評価損益に「Warning Point」を設定し、同 Point 到達時には相応にリスクを削減する態勢としております。

【図表 25】平成 30 年度上期における相場急変時の対応スキームの概略図



ii. 限度枠の設定

市場取引部門（資金証券部）が遵守すべき限度枠として、市場リスク枠、10BPV⁶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、定期的には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。

- ・市場リスク枠に関しては、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 2）。なお、平成 29 年度下期は各市場リスク枠（「モデル計測枠」「信頼性補完枠」）の超過事例はなく、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 2）平成 29 年度下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 3）を反映して上乗せした部分に対するリスク枠（有価証券ネット評価益内での設定）

（注 3）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

⁶ 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。

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。

- ・10BPV 枠に関しては、平成 29 年度下期も引き続き、相場環境や外部規制等を踏まえ減額設定し、平成 29 年度上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 年度下期は 10BPV 枠の超過事例はございません。
- ・また、平成 30 年度上期は、従来までの有価証券全体、及び米ドル建て債券を対象とした 10BPV 枠管理に、新たに外貨建て債券を管理対象として加えることで、海外金利リスク管理の強化を図っております。

(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 年度下期における「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、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。

（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、GPS⁷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。

iii. 金利予兆分析について

平成 29 年度下期より、過去の経済指標等と金利実績の関係性を統計的に分析した結果に基づく、国内金利・米国金利の予兆管理を実施しております。

平成 29 年度下期における米国金利の上昇局面においては、予兆分析結果も 1 つの目線

⁷ 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。

となり、早期の組織的アクションにつながったものと認識しております。引き続き、予測精度を向上させ、相場急変時の対応スキームに活用してまいります。

(ハ) 取扱商品多様化への対応

i. 海外資産投資への対応

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、海外資産の有価証券に占める割合が相応に高まっていることから、経営企画部及びフィデア HD 市場リスクグループ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、外貨建て債券の 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し、半期ないしは必要に応じて見直しを行いながら、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 CDS⁸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（投資信託等）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、定期的に経営陣及び関連部署へ報告しております。
- ・ 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（経営企画部及びフィデアホールディングス市場リスクグループ）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。

⁸ 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。

(3)北都銀行における法令等遵守態勢

① フィデア HD における法令等遵守態勢

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

フィデア HD は当行及び荘内銀行から、定期的にコンプライアンスプログラムの進捗状況、訴訟案件、反社会的勢力に関する情報の報告を受けるほか、重要な苦情・トラブル、不祥事件に関する事項、内部通報情報、その他法令等遵守、顧客保護等管理に関する重要事実について随時報告を受け、改善等を図るべく指示を行う態勢を整備しております。

② 北都銀行における法令等遵守態勢

当行では、法令等遵守を経営の最重要課題として位置付け、法令等遵守態勢の充実・強化を図るために、頭取を委員長とし会長、専務取締役、常務取締役及び本部部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 年度はコンプライアンス会議を 6 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グループは、コンプライアンス会議からの指示事項等の徹底を図るため、各本店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。また、平成 29 年度は営業店・本部コンプライアンス会議、コンプライアンス勉強会を計 11 回開催したほか、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。

【図表 26】 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の開催内容

開催時期	テーマ
平成 29 年 4 月	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	ソーシャルメディアポリシーの徹底
〃 6 月	センシティブ（機微）情報について
〃 7 月	他行で発生した不祥事件の未然防止策等
〃 9 月	他行で発生した不祥事等の再発防止策等
〃 10 月	顧客情報の漏えい防止及び私たちの行動規範の徹底
〃 11 月	私たちの行動規範（信用と信頼の徹底）

〃 12 月	反社会的勢力との関係遮断
平成 30 年 1 月	インサイダー取引の禁止
〃 2 月	トラブル・苦情発生時の上司への報告
〃 3 月	ソーシャルメディアポリシー

(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っております。

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・収益会議において、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目的に、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や決算内容等について説明を行っております。

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やホームページ等で開示しております。

今後も、地域貢献活動の充実を図るとともに、わかりやすい情報開示に努めてまいります。

(6) 持株会社における責任ある経営管理体制の確立に関する事項

子銀行の経営管理を強化するため、フィデアグループ運営方針の統括とグループ会社管理全般を担当する経営統括グループを設置しております。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

① 中小規模事業者等に対する信用供与の額及び総資産に占める割合の修正

平成 26 年 9 月期以降の経営強化計画履行状況報告書にて公表してきた「中小規模事業者等向け貸出残高」について、以下の相違が判明いたしました。それに伴い、「中小規模事業者等向け貸出比率」についても相違しておりますので、【図表 27】のとおり修正いたします。

相違点

- 個人事業者におけるアパートローン残高の一部を二重に計上し「中小規模事業者等向け貸出残高」を算出していたこと

なお、修正後においても、中小規模事業者等向け貸出残高の計画を上回る実績（修正値）を確保しております。

【図表 27】 中小規模事業者等に対する信用供与の額及び総資産に占める割合の修正値

(単位:百万円)

			前経営強化計画期間		経営強化計画期間				
			H26/9期	H27/3期	H27/9期	H28/3期	H28/9期	H29/3期	H29/9期
中小規模事業者等向け貸出残高	実績公表値	a	276,058	271,594	276,114	284,304	282,190	288,487	292,131
	修正値	b	275,112	270,450	274,675	282,924	280,603	286,555	290,096
	b-a	c	△ 946	△ 1,144	△ 1,439	△ 1,380	△ 1,587	△ 1,932	△ 2,035
総資産	実績公表値	d	1,332,285	1,346,436	1,376,889	1,352,481	1,407,122	1,345,920	1,389,468
中小規模事業者等向け貸出比率	実績公表値	e	20.72%	20.17%	20.05%	21.02%	20.05%	21.43%	21.02%
	修正値	f	20.64%	20.08%	19.94%	20.91%	19.94%	21.29%	20.87%
	f-e	g	△0.08%	△0.09%	△0.11%	△0.11%	△0.11%	△0.14%	△0.15%

(注 1) 修正値と実績公表値との差 (c 及び g) については、表上計算により算出しております。

(注 2) 「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 中小規模事業者等に対する信用供与の額及び総資産に占める割合の実績

平成 30 年 3 月期における中小規模事業者等向け貸出残高は、計画始期（平成 27 年 3 月期）比 186 億円増加し、計画を 87 億円上回る 2,902 億円となりました。

再生可能エネルギー向け融資に加え、一万先訪問活動により顧客接点が拡大したことによる中小規模事業者等向け貸出残高の増加を主因に、中小規模事業者等向け貸出比率についても、計画始期及び計画を上回りました。

【図表 28】 中小規模事業者等向け信用供与の額及び総資産に占める割合の実績

(単位: 百万円)

	H27/3期 (計画始期)	H29/3期 実績	H30/3期 計画	H30/3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	271,594	286,555	281,427	290,219	18,625	3,664	8,792
総資産	1,346,436	1,345,920	1,388,000	1,340,922	△ 5,514	△ 4,998	△ 47,078
中小規模事業者等 向け貸出比率	20.17%	21.29%	20.27%	21.64%	1.47%	0.35%	1.37%

(注) 始期比、前年同期比及び計画比については、表上計算により算出しております。

(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 29 年 4 月から平成 32 年 3 月までの中期経営計画で、再生可能エネルギー向け融資 300 億円の実行と、シニアビジネス関連業種向け融資 200 億円の実行を計画しております。

平成 29 年度の再生可能エネルギー向け融資は、目標を 38.5 億円上回る 118.5 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 8 億円下回る 52 億円の実績となりました。

今後、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 29】 ニューフロンティアビジネス向け貸出の新規実行実績と計画

平成 29 年度	再生可能エネルギー分野	シニアビジネス分野
目標	80.0 億円	60.0 億円
実績	118.5 億円	52.0 億円
目標比	38.5 億円	△8 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および刷新

営業店サポートシートにより、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、本部の情報提供や専門人材による支援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 年度下期の全営業店によるお客さまとの交渉履歴の入力件数は 24,329 件と前年同期比 502 件増加し、システム活用への着意が高まっております。

勘定系システムとの連携や利便性向上に繋がる修正を定期的に行いながら、本システムの有効活用に向けて、内容の充実を図っております。

今後ともお客さまと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 年度下期も、営業店業績表彰制度について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、計画計数確定までの時間もより一層短縮され、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、顧客接点の増加と渉外力（営業力）の発揮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、半期ベース及び月次ベースで目標設定し、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、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管理表としても運用してまいります。

また、お客さま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 年度下期においても、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することとしており、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 30 年 3 月期における経営改善支援等取組先数について、「創業・新事業開拓支援先数」は、計画通りの 38 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、計画達成となりました。

「経営相談」は、990 先（計画比+301 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が計画を上回りました。

「早期事業再生支援先数」は、23 先（計画比+20 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、7 件（計画比△5 件）となっており、太陽光発電案件を中心に組み組んだものの、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 303 先上回る 1,060 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 430 先下回る 7,152 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 4.84 ポイント上回る 14.82%となりました。

【図表 30】 経営改善支援等取組先割合の実績

項目	計画始期 (H27/3期)	H30/3期 計画	H30/3期 実績	H30/3期	
				始期比	計画比
創業・新事業開拓支援 ^{注1}	16	38	38	22	0
経営相談 ^{注2}	685	689	990	305	301
早期事業再生支援 ^{注3}	19	3	23	4	20
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	7	0	△ 5
合計 経営支援取組数(a)	728	757	1,060	332	303
取引先企業の総数(b) ^{注6}	7,567	7,582	7,152	△ 415	△ 430
経営改善支援等取組先割合(a)/(b)	9.62%	9.98%	14.82%	5.20%	4.84%

(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 融資取り組みなど当行関与による事業承継・M&A 支援先数
- ③ 外部専門機関への取次ぎによる事業承継・M&A 支援先 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

平成 30 年 3 月期の支援実績は計画通りの 38 先となりました。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。

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 30 年 3 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 53 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。

人材育成については、営業店担当者向け集合研修において、経営改善計画の策定支援及び検証のポイントを指導しております。また、同研修内で中小企業再生支援協議会や認定支援機関制度の事業内容及び実績を紹介し、同機関・制度の認知度向上及び利用促進を図っております。

(ロ) ビジネスマッチング支援活動の充実

ビジネスマッチング支援活動の一環として、平成 29 年 11 月に東京ビッグサイトで開催された、地方銀行のお取引先が出展する「地方銀行フードセレクション 2017」へ参加

いたしました。当行からは、お取引先企業 4 社に出展していただき、当日の成約は 12 件、継続交渉が 168 件の実績となっております。

また、平成 30 年 2 月に開催された「インバウンドマーケット EXPO2018」へあきた食彩プロデュースと共同で北都ビジネスクラブブースを出展し、会員企業 7 社のマッチングを支援いたしました。今後も外部連携先と協力し、お取引先企業の販路拡大支援に向けた取り組みを強化してまいります。

(ハ) 各種ファンドを活用したエクイティファイナンスの強化

秋田県の成長産業と位置付ける、新エネルギー産業、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、経営支援（ハンズオン）を実施する体制を構築しております。

平成 28 年 10 月より、「北都成長応援ファンド投資事業組合」のお取扱いを開始、出資を通じ企業の更なる成長をサポートし、地域の活性化を図っております。平成 29 年度の出資実績は 3 件の 64 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 9 月から 30 年 3 月までに、23 先の経営改善（再生）計画策定支援を行っております。

また、事業性評価活動の中でも、企業の転業、事業再建を支援するとともに、専門技能を有する従業員の再就職先のひとつとして、業容拡大を図るお取引先を紹介する等、地域に根ざした活動を行っております。

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 22 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

平成 30 年 4 月より、営業推進部内に信託銀行専門部署のトレーニー経験者中心に組織した「事業承継支援グループ」を立ち上げいたしました。専門的スキルの提供によりお取引先への支援活動を行うとともに、多種多様な事業承継ニーズに対応すべく、税理士法人や M&A 支援会社との提携も強化しております。

あわせて、実際にお取引先と接する営業店行員の対応力向上を目的に「事業承継・M&A エキスパート試験」の受験を励行しております。平成 30 年 3 月末時点で資格保有者は 77 名、上位資格である「M&A シニアエキスパート」の資格保有者は 9 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 7 先（計画比△5 先）となりました。

平成 30 年 3 月期においては、全 7 先が太陽光発電案件となりました。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強化を図ってまいります。

7 剰余金の処分の方針

(1) 配当に対する方針

① フィデア HD

フィデア HD は、剰余金の配当の決定機関を取締役会とし、グループの中核事業である銀行業務をはじめとした各種事業の公共性を鑑み、長期的視野に立ち筋肉質な経営体質の構築を目指すとともに、内部留保の充実と安定的な配当の維持に取り組んでまいります。

このような中で、平成 29 年度の期末配当金につきましては 1 株当たり 3 円 00 銭とし、実施済みの中間配当金とあわせ年間配当金は 1 株当たり 6 円 00 銭としております。

また、平成 30 年度の配当につきましても、前期同様、1 株当たり 6 円 00 銭（うち中間配当金 3 円 00 銭）を予定しております。

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。

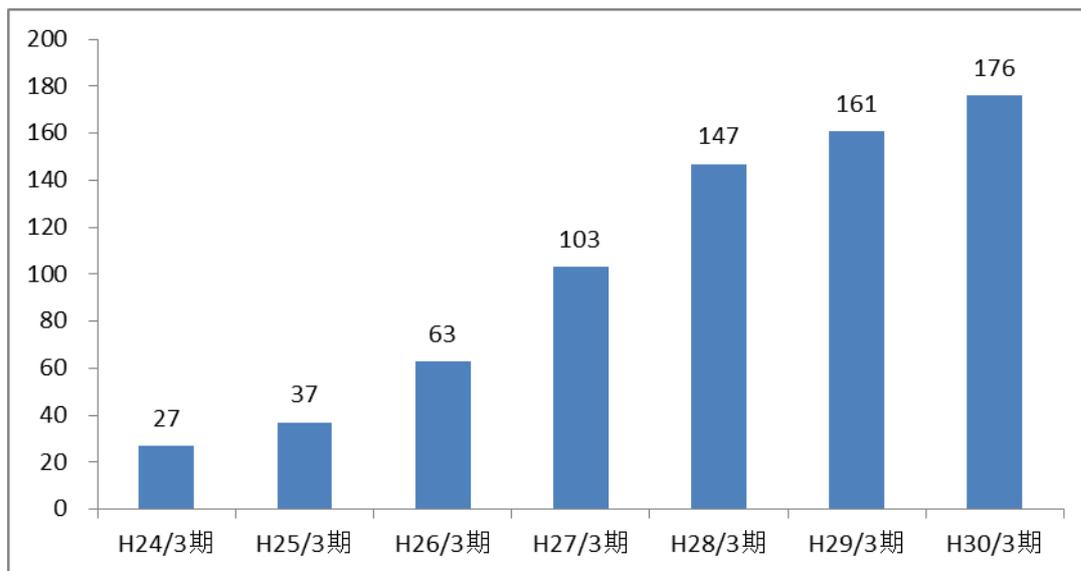
(3) 財源確保の方策

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 30 年 3 月期における北都銀行の利益剰余金は 176 億円となっております。

【図表 31】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

フィデアグループの内部監査態勢については、フィデア内部監査グループの統括のもと、両子銀行に業務監査室を置く組織体制としております。(2018年4月組織改正)

フィデア内部監査グループの業務内容としては、本部監査及びグループ会社の監査、資産監査を主体に実施しております。

また、フィデア内部監査グループが実施し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業務監査室は、フィデア HD 内部監査グループと連携の上、営業店監査等を行い、事務処理等の問題点の発見、指摘等をもとに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、業務監査室が実施し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 30 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 5 (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、定例的にリスクマネジメント会議等に報告し

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、統合された ICT 部門から、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、2 年間の整備計画を定め、経営陣の積極的な関与を目的として、半期毎に対面方式での進捗、課題報告を実施しております。平成 30 年度は、3 月に新設したセキュリティ関連のグループ統合規程を基準といたしまして、RPA の活用も視野に、リスク管理体制の更なる強化・効率化に取り組んでまいります。

(ロ) 事務リスク

当行のリスク管理基本方針及び統合的リスク管理規程に基づいて制定した事務リスク管理規程に則り、所管部が連携してリスク顕在化の未然防止やリスクの極小化に努めております。

また、事務事故や事務ミス等の事務リスク事象の発生状況、管理状況等について定期的または必要に応じて担当役員及びリスク管理委員会へ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