



2018年9月26日

各 位

会 社 名　　フィデアホールディングス株式会社
代表者名　　代表執行役社長 CEO 田尾 祐一
コード番号　　8713 東証第一部
問合せ先　　執行役副社長 CFO 宮下 典夫
　　　　　　　　(TEL. 022-290-8800)

「経営強化計画」の承認について

当社及び当社子会社の北都銀行は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」に基づき、2018年4月から2021年3月を計画期間とする「経営強化計画」を金融庁に提出していましたが、本日、金融庁において計画の承認が決定されましたのでお知らせいたします。

記

1. 計画期間

2018年4月1日から2021年3月31日の3年間

2. 計画内容

別添資料のとおり

- (1) 経営強化計画（本編）
- (2) 経営強化計画（ダイジェスト版）

以上

【本件に関するお問い合わせ先】

フィデアホールディングス IRグループ　大石 TEL:022-290-8800

経営強化計画

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条)

2018年6月

フィデアホールディングス株式会社

株式会社北都銀行

目次

1 前経営強化計画の実績の総括.....	1
(1) 経営環境.....	1
(2) 前計画期間における地域活性化への取り組み状況.....	3
(3) 資産負債の状況.....	9
(4) 損益の状況.....	9
(5) 経営強化計画の終期において達成されるべき経営改善目標に対する実績.....	10
(6) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、地域経済の活性化への貢献状況を示す指標に対する実績.....	12
2 経営強化計画の実施期間.....	15
3 経営強化計画の終期において達成されるべき経営改善の目標.....	16
(1) コア業務純益（収益性を示す指標）.....	16
(2) 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）.....	16
4 経営の改善の目標を達成するための方策.....	17
(1) 当行における収益の現状と課題.....	17
(2) 基本方針.....	17
(3) 主要施策.....	18
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.....	30
(1) 業務執行に対する監査または監督体制の強化のための方策.....	30
(2) リスク管理の体制の強化のための方策.....	31
(3) 北都銀行における法令等遵守態勢.....	36
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策.....	37
(5) 情報開示の充実のための方策.....	38
(6) 持株会社における責任ある経営管理体制の確立に関する事項.....	38
6 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策.....	39
(1) 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針.....	39
(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策.....	39
(3) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策.....	42
7 剰余金の処分の方針.....	46
(1) 配当に対する方針.....	46
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針.....	46
(3) 財源確保の方策.....	46

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	48
(1)	経営管理に係る体制	48
(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.....	48
9	協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項	51
(1)	フィデア HD が株式会社整理回収機構に対して発行した株式の発行金額・条件 ..	51
(2)	北都銀行がフィデア HD 対して発行した株式の発行金額・条件.....	52
10	経営強化のための計画の前提条件.....	53

1 前経営強化計画の実績の総括

(1) 経営環境

株式会社北都銀行（以下、「当行」または「北都銀行」）と株式会社荘内銀行（以下、「荘内銀行」）は、2009年（平成21年）10月に共同持株会社フィデアホールディングス株式会社（以下、「フィデアHD」）を設立して経営統合し、フィデアグループが発足いたしました。以降、『地域と向き合う、次代につなぐ。信頼の FIDEA』をグループスローガンに掲げ、上質な金融情報サービスの提供を通じて次代につながる地域の発展に貢献することに、グループ一丸となって取り組んでおります。

前経営強化計画期間（2015年4月～2018年3月：平成27年度～平成29年度）においては、2017年（平成29年）4月より2020年（平成32年）3月までの3か年計画として、「Consulting & Innovation」をスローガンとするフィデアグループ第3次中期経営計画【図表1】を策定し、5つの基本方針により目指す姿の実現に取り組んでまいりました。

【図表1】フィデアグループ第3次中期経営計画



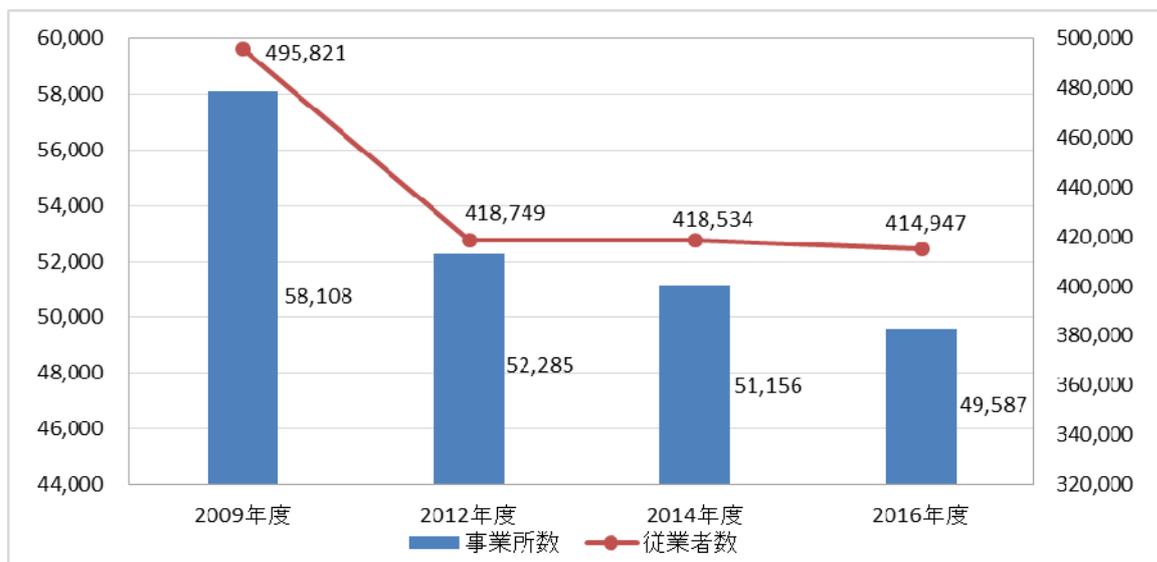
北都銀行の主たる営業基盤である秋田県においては、少子高齢化の進展や生産年齢人口の減少に伴う経済の縮小を克服するための、新しい地域の核となる成長産業や事業の育成、若い世代定着のための魅力的な雇用創出、移住者や起業家の支援、女性の力を引き出す職場環境の整備、観光資源の活用による交流人口の拡大など、官民一丸となった地方創生が大きな課題となっております。

こうした中、北都銀行はフィデアHDを通じて国から100億円の資本参加をいただき財務基盤の強化を図り、地域の新しい産業や雇用の創出に向け、創業支援、事業再生支援はもとより、新エネルギー事業、アグリビジネス、医療・介護事業（シニアビジネス）等、地域の潜在ニーズのある分野（ニューフロンティアビジネス¹）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。

¹ 北都銀行におけるニューフロンティアビジネスとは、再生可能エネルギー事業、アグリビジネス（農林水産業6次化事業）、シニアビジネス（医療・介護、ケアサービス事業）

【図表 2】 秋田県の事業所数・従業者数の推移

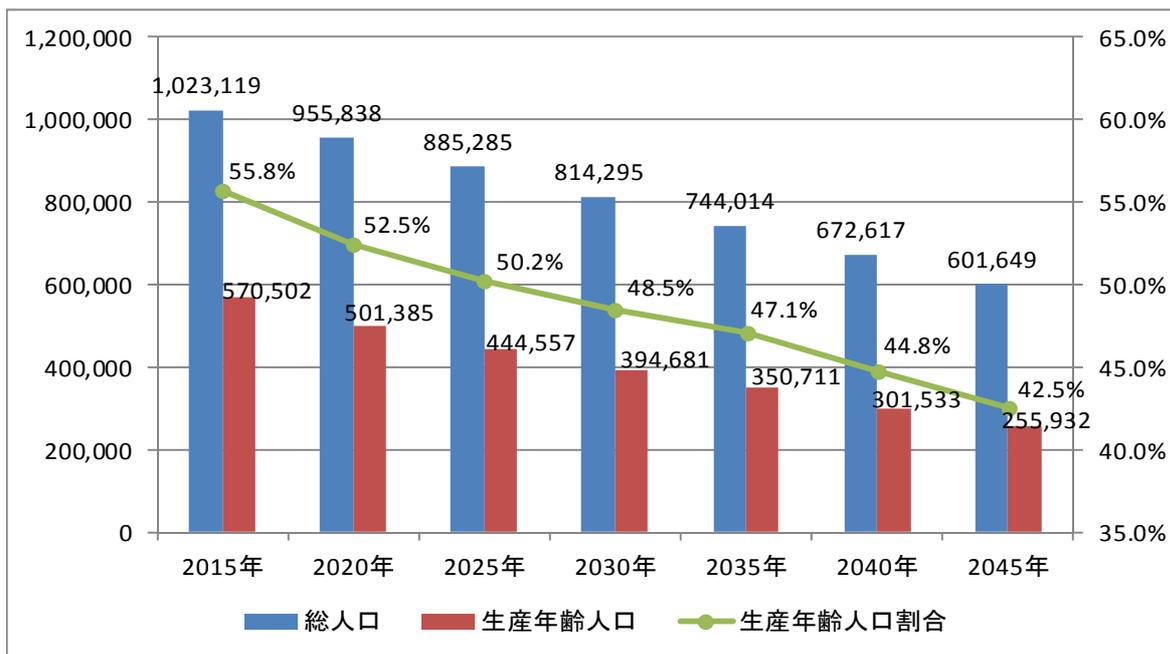
(単位：事業所、人)



(出所) 総務省統計局「経済センサス(基礎調査・活動調査)」より当行作成

【図表 3】 秋田県の総人口・生産年齢人口及びその割合の推移予測

(単位：人)



(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「将来の都道府県人口」より当行作成

秋田県内経済は、個人消費が回復感に乏しいものの、住宅投資が増加傾向を辿る等、需要面の底堅さを維持しました。その間、生産活動は一進一退の状況ながら、雇用情勢は改善の動きが続く等、全体的に景気は緩やかな持ち直しの動きがみられました。

当行は、金融機能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、これからも地域の活力創造に向け、地域が抱える課題解決に真正面から取り組んでまいります。なお、前経営強化計画期間中における取り組み状況は以下のと

おりとなりました。

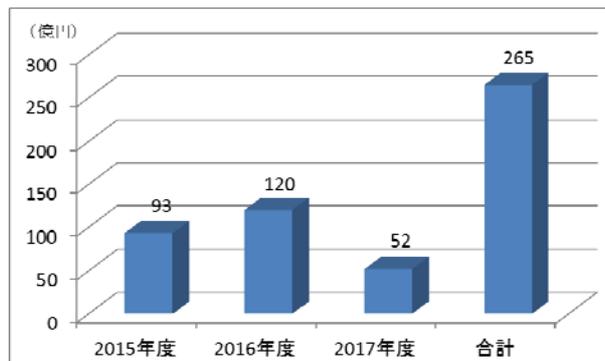
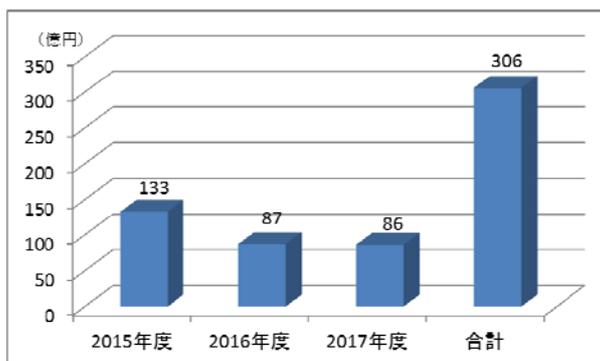
(2)前計画期間における地域活性化への取り組み状況

① 前計画期間におけるニューフロンティアビジネスへの取り組み

【図表 4】 前計画期間におけるニューフロンティアビジネスへの資金供給実績

「再生可能エネルギー事業向け融資実行額」

「シニアビジネス向け融資実行額」



当行は、秋田県が持つ豊富な資源を活用する再生可能エネルギー事業及びアグリビジネス（農林水産業の6次産業化）の推進、高齢化をビジネスチャンスとするシニアビジネス等を通じ、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、地域の発展に貢献するべく取り組んでまいりました。

再生可能エネルギー事業向け融資は、プロジェクトファイナンス²の組成と、風況の良い地域特性を活かした風力発電案件の取り込みにより、貸出実行累計額は合計 306 億円となりました。

また、シニアビジネス向け融資の貸出累計実行額は合計 265 億円となり、地域の新しい成長分野の資金需要の取り込み等により、地域活力の向上に寄与したものと評価しております。

【図表 5】 前計画期間におけるニューフロンティアビジネス分野の事業支援先数・新規雇用者数・推定経済効果の見込み

	事業支援先数	新規雇用者数	推定経済効果(注)
再生可能エネルギー分野	146 先	345 名	632 億円
シニアビジネス分野	364 先	741 名	187 億円
合計	510 先	1,086 名	819 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

² 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

【アグリビジネス分野の取り組み】

アグリビジネスについては、株式会社あきた食彩プロデュース（以下、「あきた食彩プロデュース」）との協働により、起業支援から新商品開発、販路開拓、販売拠点作りまで、事業の成長ステージに応じたきめ細かな支援に努めてまいりました。特に、農業と商・工業等の異業種との連携強化、マーケット開拓やブランド力浸透に影響力を持つ企業や人材の積極活用に注力したほか、地方自治体との人材交流や施策提案を進めながら連携体制を整えてまいりました。

アグリビジネスの成長には、商品開発やマーケット開拓をサポートする人材や企業の存在が重要と認識しております。当行は、商品開発の専門人材をあきた食彩プロデュースに配置するとともに、国内外で飲食業を展開し飲食関連のコンサルティング業務も手掛ける株式会社フードワークスや、フランス料理の巨匠を父として育ち幼少の頃から美食に慣れ親しんでいるアベ・ロブション・ルイ氏が代表を務める JAPAN EXQUISITE 株式会社（以下、「ジャパンエクスキーズ社」）等と提携し、多様な販路や商談機会の提供に向けたサポート体制を整えてまいりました。

あわせて、当行バンコク駐在員事務所、あきた食彩プロデュース台湾事務所の二つの海外拠点を中心にマーケット開拓や県産品の輸出の支援を進めております。運輸会社と連携し、輸入許認可から通関、輸送、決済までトータルの輸出支援を行うことにより、秋田牛をはじめ、日本酒、稲庭うどんやキリタンポ、じゅんさい、青果物、伝統工芸品等、多様な品目の輸出促進に成果を上げております。

当行の海外拠点機能の活用により、秋田県との協働パートナーとしての関係を深めております。秋田県経済・観光交流デスク業務をはじめ、海外における秋田牛のブランド普及と更なる販路開拓、食材の PR やマッチング等の業務を受託しております。

【図表 6】 前計画期間におけるアグリビジネス分野の取り組み事例

2015年5月	秋田牛のタイ王国（以下、「タイ」）への輸出促進、県内企業のビジネスマッチング事業を秋田県から受託し、当行バンコク駐在員事務所の機能を活用したプロモーションやビジネスマッチングを実施。
2016年11月	アグリホールディングス株式会社と「秋田県農業生産法人等への人材供給及び秋田県産食材の海外展開・海外 PR に関する協定」を締結し県内農業の活性化を支援。
2017年5月	有限会社シートピアによるブルーベリー摘み取り農園の加工、直売施設建設等、6次化への取り組みを支援。
2017年5月	フランスへの日本酒等の輸出を手掛けるジャパンエクスキーズ社と「県産日本酒や伝統工芸品等のフランスへの輸出、PR」について、お取引先の販路拡大を目的に連携協定を締結。
2017年8月	合同会社ダイセン創農の設立及び国庫補助事業の活用による加工用野菜搾汁加工施設（道の駅なかせんの再利用）の建設を支援。
2017年8月	首都圏で八百屋等を展開する株式会社アグリゲートと秋田県由利本荘

	市の生産者をマッチングし、アスパラやキャベツ等の販路開拓を支援。
2017年11月	株式会社渡彦農醸の自社生産した酒米による日本酒の製造、提供・販売施設の建設等の6次化を支援。
2017年12月	台湾の16年ぶりの日本産牛肉輸入解禁に伴い、あきた食彩プロデュースと連携し秋田牛の輸出を支援。
2018年2月	秋田県鹿角市内の農業法人と首都圏大手商社との県産米の契約栽培、取引をマッチング。2018年産米について栽培、取引契約を締結。

② 前計画期間における地方創生に向けた活動

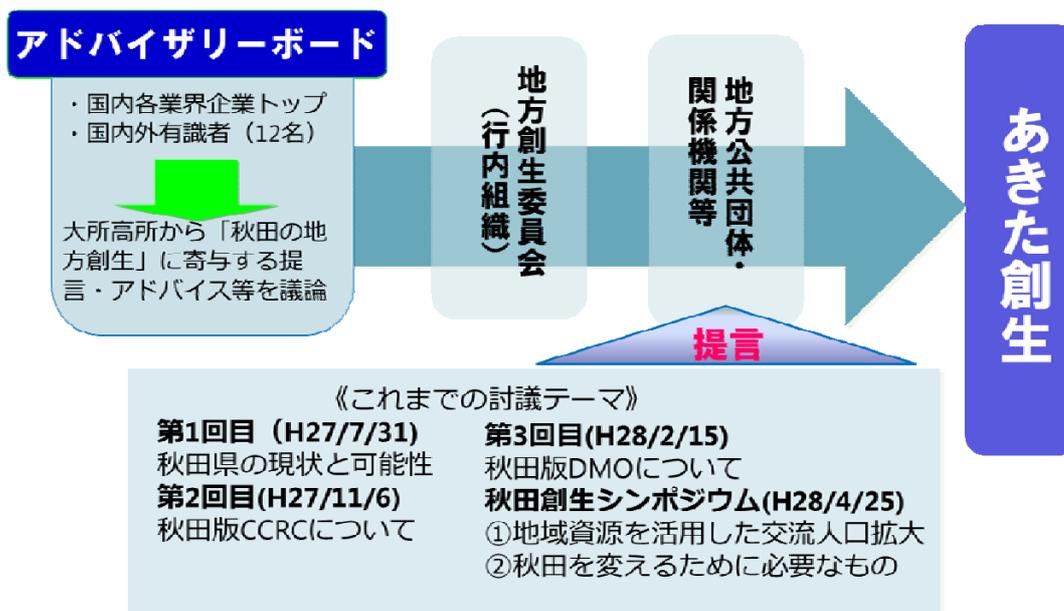
(イ) あきた創生アドバイザーボードの活動

2015年(平成27年)7月に地方創生委員会の諮問機関として、「あきた創生アドバイザーボード」を設置いたしました。県内外のほか海外の有識者12人の方々にボードメンバーに就任いただき多角的な意見、アドバイスをいただきました。

あきた創生アドバイザーボードにおいては、秋田県の現状及び可能性、秋田版CCRC、秋田版DMO、をテーマに合計3回の会議を開催し、秋田県の抱える課題をいかに克服するか、様々な視点からご意見やご指摘をいただきました。

2016年(平成28年)4月25日には、これまでの集大成として、一般公開の「秋田創生シンポジウム」を開催し、「地域資源を活用した交流人口拡大」及び「秋田を変えるために何が必要か?」というテーマのもと、パネルディスカッションを行いました。パネリストから、「県民自身が秋田の魅力と顧客ニーズを理解した差別化が必要であり、自らが危機を克服する気概と意識改革が必要」とのアドバイスを受け、来場者約300名から大きな反響を得ました。

【図表7】 あきた創生アドバイザーボードの活動



(ロ)地方創生委員会の活動状況

2013年（平成25年）8月に設置いたしました地方創生委員会は、2018年（平成30年）3月までに計9回の委員会を開催いたしました。

全営業店長を地方創生委員として任命し、各自治体が策定した地方版総合戦略に基づき実行段階に入っている状況下、各自治体の取り組み状況の現状と課題、各種事例について行内全体で共有を図るよう努めてまいりました。

今後も、営業店長一人ひとりが地方創生のために主体的に活動するという意識を深め、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。

(ハ)海外事務所を活用した地域企業の海外展開支援へ向けた活動

2014年（平成26年）7月に開設した当行バンコク駐在員事務所では、秋田県内のお客さまの海外投資や販路拡大の側面支援を継続して行っているほか、タイ周辺国を含むASEAN圏の経済情報を収集発信し、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、秋田県から秋田県東南アジア経済・観光交流連絡デスクの委託を受け秋田県産品の販路拡大支援等を行っており、金融面に留まらない、地方自治体、地元大学の各種ニーズに積極的に応えるオール秋田体制の構築を目指しております。

(ニ)創業支援、起業家育成に向けた活動

2015年（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、秋田県内での起業や創業の支援に取り組んでまいりました。

また、当行では各自治体の地方版総合戦略の実現に向けて、積極的に提案活動を展開しており、2015年（平成27年）から湯沢市、2016年（平成28年）から横手市における起業創業支援の一助を担い、市、当行、一般社団法人MAKOTOの3者協働のもと、移住起業家の招致に取り組んでおります。

今後も、起業招致に対する取り組みを拡大すべく、自治体への提案活動を実施してまいります。また、秋田県が実施する「土着ベンチャー発掘事業³」及び「ビジネスプランコンテスト事業」においても、起業家支援も実施してまいります。

(ホ)《起業力》養成講座

2015年（平成27年）から、寄附講座として国立大学法人秋田大学に《起業力》養成講座を設置しました。2017年（平成29年）からは、一般講座（起業力養成ゼミナール）として継承され、当行からも講師を派遣し、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。引き続き、秋田県の将来を担う地元大学生の起業力の養成に取り組んでまいります。

³土着ベンチャー発掘事業とは、地域への移住と起業の促進を目的に、地域に根差したベンチャー事業の立ち上げや育成を支援するプログラム。通称ドチャベン。

(へ)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2015年（平成27年）7月より開校しております。

2016年（平成28年）6月には第1期生19名、2017年（平成29年）9月には第2期生23名が修了し、2018年7月より第3期生の開講を予定しております。引き続き、地域における女性活躍機会の拡大に繋がる活動を実施してまいります。

(ト)秋田市中心市街地活性化（秋田版 CCRC 拠点整備事業）への取り組み

JR 秋田駅前にある当行所有地の有効活用について、隣地所有者である秋田信用金庫のほか、秋田県、当行親密企業である秋田不動産サービス株式会社（以下、「AFS」）と連携し、「秋田版 CCRC 拠点施設事業」について検討を進めてまいりました。

本件は、秋田県のあきた未来総合戦略、秋田市の第二期中心市街地活性化基本計画に基づく事業であり、秋田版 CCRC による県都秋田市復活のシンボル事業として、人口減少に歯止めをかけるとともに、中心市街地の活性化の実現を目指すものであります。

地方創生を最重要戦略と位置づけている当行は、秋田版 CCRC 拠点施設事業の全体調整役として、金融機関店舗、住宅、医療機関等が入居する CCRC 拠点施設の整備を支援してまいります。当行は自治体等と連携して、首都圏等からの移住促進や、入居者の日常のケア、地域住民との交流による賑わい創造、医療機関や介護事業者との連携事業等をコーディネートするとともに、金融面でも建設資金の他、入居者の住宅ローンや資産運用、相続等をサポートし、高齢者が健康でいきいきと暮らせる街づくりに取り組んでまいります。

2017年（平成29年）4月17日には、事業主体の AFS と、地権者である当行及び秋田信用金庫、医療介護分野に強みを持つミサワホーム株式会社（以下「ミサワホーム」）が、秋田市中通 CCRC 拠点整備事業に関する連携協定を締結しました。さらに、この協定に基づき、コミュニティの形成と賑わい創造に向けた議論をする場となる秋田市中通地区まちづくり協議会を、秋田県や秋田市、秋田商工会議所等とともに設置しました。

【図表 8】秋田版 CCRC 拠点施設事業のコンセプトと完成予想図



(チ)秋田県美郷町の東京五輪事前合宿地誘致を支援

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

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

当行では、従前より経済発展めざましいタイへの販路拡大支援や、秋田県へのインバウンド促進を支援してまいりました。また、美郷町においては、交流人口の増加と地場産品の販路拡大が大きな課題となっており、町内で盛んなバドミントン競技をオリンピック・パラリンピック参加国の合宿地誘致に結びつけることを検討してまいりました。

このような背景の下、当行バンコク駐在員事務所や当行バドミントン部、秋田・タイ王国友好協会（事務局：当行地方創生部）を通じて、また、秋田県バドミントン協会（会長：当行取締役頭取 斉藤 永吉）等の協力を得て、タイ大使館やタイバドミントン協会等へのPR活動を展開し、美郷町がタイバドミントン代表チームの事前合宿地に選出されました。

また、本件やこれまでの美郷町における地域貢献活動が評価され、当行美郷支店が秋田県美郷町の指定金融機関となり、2018年（平成30年）4月より業務をスタートいたしました。

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

(3) 資産負債の状況

【図表 9】 資産・負債の実績（北都銀行単体、末残）

（単位：百万円）

	2015/3期 実績	2016/3期 実績	2017/3期 実績	2018/3期 実績	2017/3期比		2015/3期比	
					増減	増減率	増減	増減率
					預金等	1,192,216	1,221,855	1,217,574
うち個人預金	878,075	900,846	889,396	897,579	8,183	0.92%	19,504	2.22%
うち法人預金	232,506	234,710	242,175	258,628	16,453	6.79%	26,122	11.23%
貸出金	801,026	807,904	811,103	811,973	870	0.10%	10,947	1.36%
有価証券	495,402	490,390	465,346	362,754	△ 102,592	△22.04%	△ 132,648	△26.77%

（注）増減・増減率については表上計算にて算出しております。

① 預金等

2018年（平成30年）3月末の譲渡性預金を含む預金等残高は、1兆2,457億円となり、前期末比282億円（2.31%）増加いたしました。

計画始期対比においては、特に法人預金が261億円（11.23%）増加したことを主因に、預金等残高は535億円（4.49%）増加いたしました。

② 貸出金

2018年3月末の貸出金残高は8,119億円となり、前期末比8億円（0.10%）増加、計画始期対比においても109億円（1.36%）増加しております。

③ 有価証券

2018年3月末の有価証券残高は3,627億円となり、前期末比1,025億円（22.04%）減少いたしました。計画始期対比においては、1,326億円（26.77%）減少いたしました。金利リスクの抑制を基本とした有価証券運用を行っていることが主な要因であります。

(4) 損益の状況

2018年3月期は、貸出金利回りの低下に伴う貸出金利息の減少や、海外金利上昇に伴い有価証券評価損を一部実現したことによる国債等債券関係損益の減少を主因に、業務粗利益は前期比1,640百万円減少しました。一方、コストコントロールの徹底による経費の減少や与信関係費用の減少を主因に、経常利益は前期比2百万円増加し2,655百万円となりました。当期純利益は保有する固定資産の減損を計上したことなどから、前期比254百万円減少し1,815百万円となりました。

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すこととしております。前計画期間中は、貸出金利回りの低下や生命保険関連を中心とした役務取引等収益の減少を主因に、北都銀行の当期純利益が計画を下回って推移しました。その結果、利益剰余金積み上げ計画も下回って推移しておりますが、2018年3月期における北都銀行の利益剰余金は176億円を確保しております。

【図表 10】 損益の実績（北都銀行単体）

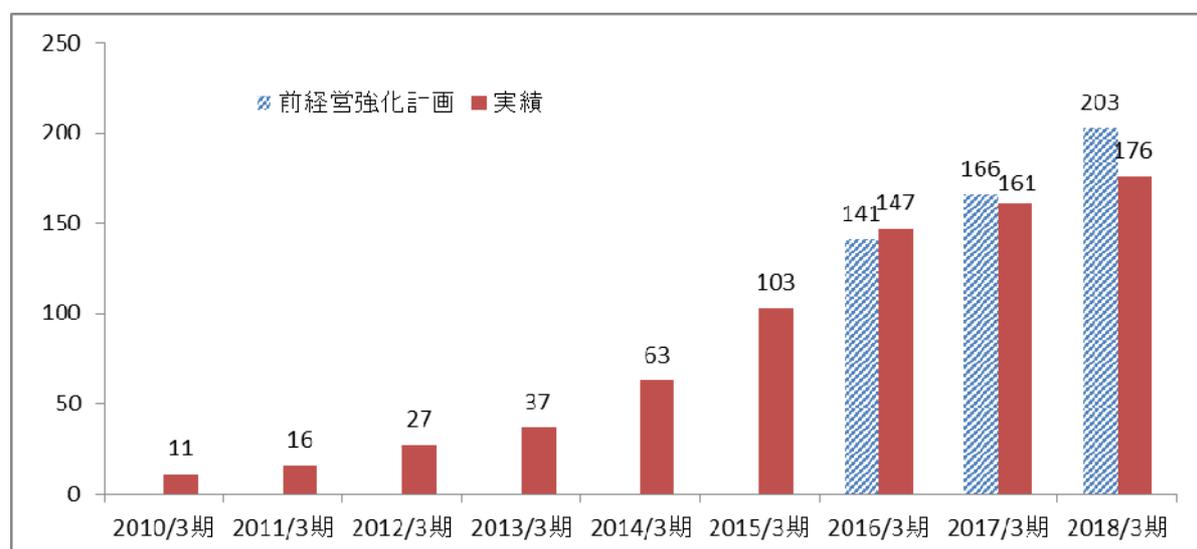
（単位：百万円）

	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2017/3期比較
	実績	実績	実績	実績	
業務粗利益	19,578	20,993	17,420	15,780	△ 1,640
[コア業務粗利益]	[18,620]	[18,986]	[16,680]	[16,377]	[△ 303]
資金利益	15,574	16,018	14,790	14,756	△ 34
役務取引等利益	3,066	3,209	2,295	2,194	△ 101
その他業務利益	938	1,765	334	△ 1,170	△ 1,504
（うち国債等債券関係損益）	（ 958 ）	（ 2,006 ）	（ 739 ）	（ △ 597 ）	（ △ 1,336 ）
経費	14,855	14,425	14,314	13,974	△ 340
（うち人件費）	（ 6,491 ）	（ 6,733 ）	（ 6,667 ）	（ 6,493 ）	（ △ 174 ）
（うち物件費）	（ 7,444 ）	（ 6,828 ）	（ 6,728 ）	（ 6,581 ）	（ △ 147 ）
一般貸倒引当金繰入額	△ 32	99	310	—	△ 310
業務純益	4,756	6,468	2,794	1,805	△ 989
[コア業務純益]	[3,764]	[4,561]	[2,366]	[2,402]	[36]
臨時損益	182	△ 269	△ 140	849	989
（うち不良債権処理額）	（ 973 ）	（ 1,695 ）	（ 910 ）	（ 116 ）	（ △ 794 ）
（うち株式等関係損益）	（ 723 ）	（ 1,084 ）	（ 623 ）	（ 815 ）	（ 192 ）
経常利益	4,939	6,199	2,653	2,655	2
特別損益	△ 33	△ 34	△ 49	△ 527	△ 478
税引前当期純利益	（ 4,905 ）	（ 6,164 ）	（ 2,603 ）	（ 2,127 ）	（ △ 476 ）
法人税、住民税及び事業税	58	936	276	348	72
法人税等調整額	820	212	258	△ 35	△ 293
当期純利益	4,027	5,016	2,069	1,815	△ 254

（注）比較については表上計算にて算出しております。

【図表 11】 利益剰余金の積み上がり実績

（単位：億円）



（5）経営強化計画の終期において達成されるべき経営改善目標に対する実績

① コア業務純益（収益性を示す指標）

2018年（平成30年）3月期の貸出金利息は、貸出金平均残高が計画を下回ったことに加え、市場金利の低下等を要因として貸出金利回りも当初想定を下回ったことから、計画

を 1,694 百万円下回る 10,345 百万円となりました。有価証券利息配当金は、世界的な株高を背景とした投資信託分配金の上振れ等を主因に、計画を 500 百万円上回る 5,420 百万円となりました。

また、役員取引等利益は、預り資産関係手数料の減少を主因に計画を 1,083 百万円下回る 2,194 百万円となりました。

経費は、効率化への取り組み等、コストコントロールに注力した結果、計画を 777 百万円下回る 13,974 百万円となりました。

これらにより、コア業務純益は計画を 2,208 百万円下回る 2,402 百万円となり、計画始期の水準を 1,362 百万円下回る結果となりました。

今後は、トップラインの収益力を改善させる諸施策と業務運営の効率化による経費削減の徹底により、筋肉質な経営基盤の構築を目指してまいります。

【図表 12】前計画終期における損益の状況

(単位:百万円)

	2018/3期	2018/3期	比較	2015/3期	比較	
	実績	(強化計画)		(計画始期)		
	①	②	①-②	③	①-③	
利益	コア業務粗利益	16,377	19,361	△ 2,984	18,620	△ 2,243
	資金利益	14,756	16,130	△ 1,374	15,574	△ 818
	貸出金利息	10,345	12,039	△ 1,694	12,018	△ 1,673
	有価証券利息配当金	5,420	4,920	500	4,580	840
	預金利息等	558	922	△ 364	893	△ 335
	役員取引等利益	2,194	3,277	△ 1,083	3,066	△ 872
	うち預り資産関係	1,361	2,169	△ 808	2,140	△ 779
	その他業務利益	△ 1,170	873	△ 2,043	938	△ 2,108
	経費	13,974	14,751	△ 777	14,855	△ 881
	人件費	6,493	6,999	△ 506	6,491	2
	物件費	6,581	6,794	△ 213	7,444	△ 863
	与信関係費用	△ 83	900	△ 983	774	△ 857
	うち一般貸倒引当金繰入額	-	22	△ 22	△ 32	32
	うち個別貸倒引当金繰入額	-	751	△ 751	962	△ 962
	コア業務純益	2,402	4,610	△ 2,208	3,764	△ 1,362
	運用 調達 平残・ 利回り	貸出金(平残) (億円)	8,120	8,423	△ 303	7,830
貸出金(利回り)		1.27%	1.42%	△ 0.15%	1.53%	△ 0.26%
有価証券(平残) (億円)		4,244	4,892	△ 648	4,706	△ 462
有価証券(利回り)		1.27%	1.00%	0.27%	0.97%	0.30%
預金等(平残) (億円)		12,652	12,327	325	12,281	371
預金等(利回り)		0.04%	0.07%	△ 0.03%	0.07%	△ 0.03%
金融 市況	無担保コール翌日物	△0.06%	0.07%	△ 0.13%	0.02%	△ 0.08%
	長期金利(10年新規発行国債)	0.04%	0.40%	△ 0.36%	0.40%	△ 0.36%
	ドル/円レート (円)	106.18	124.00	△ 17.82	120.2	△ 14.02
	日経平均株価 (円)	21,454	20,000	1,454	19,206	2,248

(注)比較については表上計算にて算出しております。

【図表 13】 コア業務純益の実績推移

(単位:百万円)

	2015/3期 (始期)	2015/9期	2016/3期	2016/9期	2017/3期	2017/9期	2018/3期	始期対比
計画		1,950	3,878	2,012	4,025	2,309	4,610	846
実績	3,764	2,417	4,561	1,309	2,366	1,057	2,402	△ 1,362
計画比		467	683	△ 703	△ 1,659	△ 1,252	△ 2,208	

(注)対比については表上計算にて算出しております。

② 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）

2018年（平成30年）3月期の業務粗利益（分母）は、貸出金利息の減少を主因とした資金利益の減少及び役員取引等利益の減少に加え、海外金利上昇に伴う有価証券評価損を一部実現したことにより国債等債券関係損益が減少したことから、計画を4,501百万円下回る15,780百万円となりました。

一方、機械化関連費用を除く経費（分子）は、人件費及び物件費ともに、効率化への取り組みに注力し、計画を1,086百万円下回る11,806百万円となりました。

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、計画始期の水準を11.24ポイント上回りました。

今後は、コア業務純益と同様に、トップラインの収益力を改善させる諸施策と業務運営の効率化等による経費削減の徹底により、筋肉質な経営基盤の構築を目指してまいります。

【図表 14】 業務粗利益経費率の実績推移

(単位:百万円、%)

		2015/3期 (始期)	2015/9期	2016/3期	2016/9期	2017/3期	2017/9期	2018/3期	始期対比
経費(機械化関連費用を除く) (a)	計画		6,310	12,599	6,283	12,623	6,425	12,892	444
	実績	12,448	6,106	12,164	6,097	12,080	5,967	11,806	△ 642
	計画比		△ 204	△ 435	△ 186	△ 543	△ 458	△ 1,086	
業務粗利益 (b)	計画		9,548	19,174	9,314	18,674	9,727	20,281	703
	実績	19,578	9,882	20,993	9,230	17,420	8,073	15,780	△ 3,798
	計画比		334	1,819	△ 84	△ 1,254	△ 1,654	△ 4,501	
業務粗利益経費率 (a)/(b)	計画		66.08	65.71	67.46	67.59	66.05	63.56	△ 0.02
	実績	63.58	61.79	57.94	66.06	69.34	73.91	74.82	11.24
	計画比		△ 4.29	△ 7.77	△ 1.40	1.75	7.86	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。

(注3)対比については表上計算にて算出しております。

(6) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、地域経済の活性化への貢献状況を示す指標に対する実績

① 中小規模の事業者に対する信用供与の残高及び総資産に占める割合

2018年（平成30年）3月期における中小規模事業者向け貸出残高は2,902億円となり、

始期比で 186 億円増加、計画比で 87 億円増加いたしました。

当行の主たる営業基盤である秋田県は、総人口の減少に伴う労働者及び事業所数の減少傾向が継続しております。このような環境下、当行は再生可能エネルギー分野を中心に地域の特性を活かした事業分野に注力し積極的な信用供与を行うほか、2016 年（平成 28 年）12 月から開始した一万先訪問活動⁴により地域企業の資金需要の掘り起こし及び金融円滑化に積極的に取り組んだ結果であると評価しております。

また、中小規模事業者等向け貸出残高の総資産に対する比率についても 21.64%（始期比+1.47 ポイント、計画比+1.37 ポイント）と計画を達成することができました。

引き続き、地域経済の持続的な成長に向けて各種施策に積極的に取り組んでまいります。

【図表 15】 中小規模事業者等向け信用供与円滑化の状況

（単位：百万円、％）

		2015/3期 (始期)	2015/9期	2016/3期	2016/9期	2017/3期	2017/9期	2018/3期	始期対比
中小規模事業者等 向け貸出残高(a)	計画		273,214	274,843	276,476	278,120	279,768	281,427	9,833
	実績	271,594	274,675	282,924	280,603	286,555	290,096	290,219	18,625
	計画比		1,461	8,081	4,127	8,435	10,328	8,792	8,792
総資産(b)	計画		1,353,000	1,360,000	1,367,000	1,374,000	1,381,000	1,388,000	41,564
	実績	1,346,436	1,376,889	1,352,481	1,407,122	1,345,920	1,389,468	1,340,922	△ 5,514
	計画比		23,889	△ 7,519	40,122	△ 28,080	8,468	△ 47,078	△ 47,078
中小規模事業者等 向け貸出比率 (a)/(b)	計画		20.19	20.20	20.22	20.24	20.25	20.27	0.10
	実績	20.17	19.94	20.91	19.94	21.29	20.87	21.64	1.47
	計画比		△ 0.25	0.71	△ 0.28	1.05	0.62	1.37	

（注）対比については表上計算にて算出しております。

② 経営改善支援等取組先企業の数の取引先企業総数に占める割合

当行では、経営改善支援等取組先として、①創業・新事業開拓支援、②経営相談、③早期事業再生支援、④事業承継支援、⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進の 5 項目を対象とし、取り組みを行ってまいりました。

創業・新事業開拓支援については、計画を下回る実績が続いておりましたが、2018 年（平成 30 年）3 月期では 38 先（始期比+22 先、計画比±0 先）と計画を達成することができました。人口減少・少子高齢化に伴い事業先数が減少する中で、引き続き、起業等による就業者数の増加に向けた取り組みが重要と認識しております。

経営相談については、一万先訪問活動を通じた面談機会の拡大、ニーズや課題の掘り起こしにより、お取引先企業へのビジネスマッチング支援先数が想定以上に増加しました。経営相談先数は 2018 年（平成 30 年）3 月期で 990 先（始期比+305 先、計画比+301 先）の結果となりました。

早期事業再生支援は、中小企業再生支援協議会及び認定支援機関（税理士等）との連携

⁴ お客様の声を直接聞き、ニーズ・課題の掘り起こしや、アンケートを通じて当行に対する評価や経営上の悩みを把握する目的で、既存取引先約 9 千先と新規先約 1 千先、合わせて約 1 万先を訪問する当行独自の活動

を強化したことにより、計画を上回る推移となりました。

事業承継支援は、地域企業経営者の高齢化による事業承継ニーズの高まりを見込み、信託銀行でのトレーニー経験者を中心とした専門部署の設置、税理士法人及びM&A支援会社との連携強化、営業店の店長席の対応力向上を目的とした「事業承継・M&A エキスパート試験」の受験奨励等を行い、お客さまに対する支援体制を強化してまいりました。一方で、提案活動から案件組成まで相応の期間を要することもあり、事業承継支援先数は2018年（平成30年）3月期で2先（始期比+1先、計画比△13先）と計画比未達となりました。経営者の高齢化が進展し、また、一万先訪問活動によるアンケート結果においても事業承継について相応の需要が見込まれており、引き続き、事業承継支援策の充実に努めてまいります

担保・保証に過度に依存しない融資先数は、再生可能エネルギー分野を中心に案件取り込みが進んだものの、2018年（平成30年）3月期で7先（始期比±0先、計画比△5先）と計画未達となりました。

以上の結果、2018年（平成30年）3月期の経営改善支援取組先数（合計）は、始期を332先、計画を303先上回る1,060先となりました。

一方、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、始期を415先、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、始期比で5.20ポイント上回る14.82%となりました。前計画期間中の経営改善支援等取組先割合は、いずれの期においても計画を上回る実績となりました。

【図表 16】 経営改善支援等取組先割合の実績推移

(単位:百万円、%)

		2015/3期 (始期)	2015/9期	2016/3期	2016/9期	2017/3期	2017/9期	2018/3期	始期対比
創業・新事業開拓 支援	計画		35	35	36	36	38	38	22
	実績	16	34	22	23	27	23	38	22
	計画比		△ 1	△ 13	△ 13	△ 9	△ 15	0	
経営相談	計画		678	678	680	681	683	689	4
	実績	685	724	759	693	779	974	990	305
	計画比		46	81	13	98	291	301	
早期事業再生支援	計画		3	3	3	3	3	3	△ 16
	実績	19	9	13	6	9	10	23	4
	計画比		6	10	3	6	7	20	
事業承継支援	計画		5	10	10	15	15	15	14
	実績	1	6	7	0	2	2	2	1
	計画比		1	△ 3	△ 10	△ 13	△ 13	△ 13	
担保・保証に過度 に依存しない融資 促進	計画		8	10	10	12	12	12	5
	実績	7	8	7	14	8	11	7	0
	計画比		0	△ 3	4	△ 4	△ 1	△ 5	
合計 (a)	計画		729	736	739	747	751	757	29
	実績	728	781	808	736	825	1,020	1,060	332
	計画比		52	72	△ 3	78	269	303	
取引先企業総数 (b)	計画		7,567	7,569	7,571	7,576	7,581	7,582	15
	実績	7,567	7,459	7,310	7,218	7,131	7,197	7,152	△ 415
	計画比		△ 108	△ 259	△ 353	△ 445	△ 384	△ 430	
割合 (a)/(b)	計画		9.63	9.72	9.76	9.86	9.90	9.98	0.36
	実績	9.62	10.47	11.05	10.19	11.56	14.17	14.82	5.20
	計画比		0.84	1.33	0.43	1.70	4.27	4.84	

(注) 始期対比については表上計算にて算出しております。

2 経営強化計画の実施期間

当行は、金融機能強化法第 12 条第 1 項の規定に基づき、2018 年（平成 30 年）4 月より 2021 年（平成 33 年）3 月までの経営強化計画を策定、実施いたします。

なお、今後、計画に記載された事項について重要な変化が生じた場合、または生じることが予想される場合には、遅滞なく金融庁に報告いたします。

3 経営強化計画の終期において達成されるべき経営改善の目標

(1) コア業務純益（収益性を示す指標）

前計画期間において、当行の貸出金利回りは市場金利動向及び他行競合等の影響から低下基調にありました。本計画期間中においても、低金利環境が継続するとの想定のもと、当行の経常収益の太宗を占める資金収益への減収圧力が継続するものと想定しております。

このような環境下において、当行の収益力を高めていくには、収益源泉を貸出金利息収益のみに頼らず、お客さまのニーズへの対応力を高め、役務取引等収益の割合を高めていくことが必要と捉えております。本計画期間中についてはその取り組みに注力し、収益構造改革に取り組んでまいります。

貸出金運営については、低金利の貸出金を抑制し、当行の強みである再生可能エネルギー事業向け資金供給の強化に加え、一万先訪問活動を中心とした地元企業の資金需要の創出等により、貸出金ポートフォリオの質を向上させていくことで、貸出金利回りの低下を抑制し貸出金利息収益の減少に歯止めを掛けてまいります。

資金利益は、国内低金利環境の長期化による貸出金利息の減少のほか、投資信託分配金の剥落等による有価証券利息配当金の減少により、減少する見通しであります。

役務取引等利益は、法個一体営業に加えて、各種受入手数料の改定や一万先訪問活動を通じて得るお取引先企業のニーズや課題解決に向けた取り組みに注力することにより、法人向けコンサルティング手数料等が増加する見通しであります。

経費については、収益環境が厳しい中、人件費及び物件費を削減することで筋肉質な経営体質の構築に取り組んでまいります。人件費は、フィデアグループ内における事務系センター業務の統合等による本部のスリム化、今後の金融業界における店舗の役割を見据えた店舗網の合理化、営業店事務改革等により実働人員数（出向者除き）をコントロールすることで削減を目指してまいります。物件費は、営業店事務改革及び ICT 活用等生産性向上に向けた投資案件の増加に伴う増加が見込まれますが、基幹系システム移行費用の減少に加え、コストコントロールの徹底による経費削減に取り組む、減少する見通しであります。

これらにより、計画終期におけるコア業務純益を 2,460 百万円とし、計画始期対比 58 百万円増加させる計画としております。

【図表 17】 コア業務純益の計画

(単位:百万円)

	2017/3期 実績	2018/3期 実績 (計画始期)	2018/9期 計画	2019/3期 計画	2019/9期 計画	2020/3期 計画	2020/9期 計画	2021/3期 計画	始期からの 改善幅
コア業務純益	1,057	2,402	803	1,766	1,204	2,410	1,294	2,460	58

(注)改善幅については表上計算にて算出しております。

(2) 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）

本計画期間中の経費（機械化関連費用を除く）については、コストコントロールの徹底

により、計画終期では計画始期対比 130 百万円減少する見込みであります。

業務粗利益は、役員取引等利益の増加やその他業務利益の改善により、資金利益の減少を補い、計画終期において計画始期対比 167 百万円増加する見込みです。

これらにより、業務粗利益経費率は、計画始期対比 1.61 ポイントの改善を計画しております。

【図表 18】業務粗利益経費率の計画

(単位:百万円、%)

	2018/3期 実績(始期)	2018/9期 計画	2019/3期 計画	2019/9期 計画	2020/3期 計画	2020/9期 計画	2021/3期 計画	始期からの 改善幅
経費(機械化関連費用を除く)	11,806	5,920	11,688	5,821	11,665	5,860	11,676	△ 130
業務粗利益	15,780	7,751	15,670	7,946	15,899	8,040	15,947	167
業務粗利益経費率	74.82	76.37	74.58	73.25	73.37	72.89	73.21	△ 1.61

(注)改善幅については表上計算にて算出しております。

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

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

4 経営の改善の目標を達成するための方策

(1) 当行における収益の現状と課題

前計画期間においては、再生可能エネルギー分野等ニューフロンティアビジネスや地元を中心とした中小企業等向け資金供給に積極的に取り組んでまいりましたが、低金利環境の長期化とともに金利上昇リスクが高まるなど経営環境が大きく変化し、当行の収益力は大幅に低下いたしました。

社会環境や金融行政等の環境の変化や将来的な収益環境を見据え、それに対応できる筋肉質な経営体質を構築することが、当行の喫緊の課題であります。

より多くの地域企業の持続的成長、事業転換、事業承継等の課題やニーズについて、お客さまに寄り添い一緒に考え、高い水準のコンサルティング機能を継続的に提供することが、お取引先企業との共通価値の創造、ひいては地域活力の創造に繋がるものと考えております。

(2) 基本方針

当行の主要な営業基盤である秋田県は、人口減少や高齢化に伴う生産年齢人口の減少や地域内需要の縮小が懸念されており、新しい地域の核となる成長産業や事業の育成、若い世代定着のための魅力的な雇用創出、移住者や起業家の支援、女性の力を引き出す職場環境の整備、観光資源の活用による交流人口の拡大など、地方創生の具体的な動きを早期に実現することが大きな課題と認識しております。

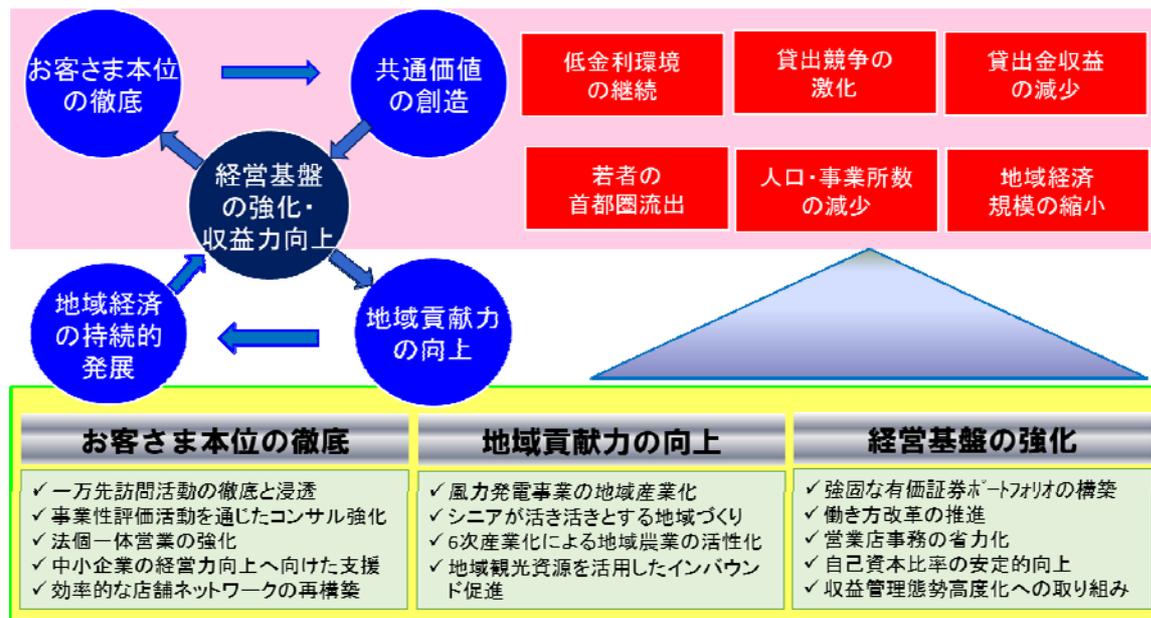
当行は、経営理念「健全経営をすすめ 地域とともに 豊かな未来を創造します」に立ち返り、地域の可能性の実現に貢献する、地域活力創造のために知恵を出す、永続的に地

地域の皆さまの期待と信頼に応える企業になることを目指しております。

そのために当行は、お客さまの課題を見つけ出し解決する知恵袋としての存在価値を高めながら、事業に対する評価能力を高めてコンサルティング営業を実践し、経営資源を地方創生に資する活動に集中し、地域経済の持続的成長の実現に貢献してまいります。

お客さま本位の営業活動が地域の発展につながり、地域経済の成長が当行の企業価値向上につながる、価値共創のための持続的なビジネスモデル実現に取り組んでまいります。

【図表 19】 経営強化計画における基本方針



(3) 主要施策

① お客さま本位の徹底

(イ) 法人取引基盤の強化

[1] 一万先訪問活動の徹底と浸透

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。2016年（平成28年）12月からの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。

2017年（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、お取引先企業に最適なコンサルティングや情報提供を行い、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、事業性評価活動の深化、情報蓄積等、幅広い面に表れております。加えて、人材育成面においても、法人取引等に対する意識・行動変革の契機として機能しております。

2018年度（平成30年度）からは、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一万先訪

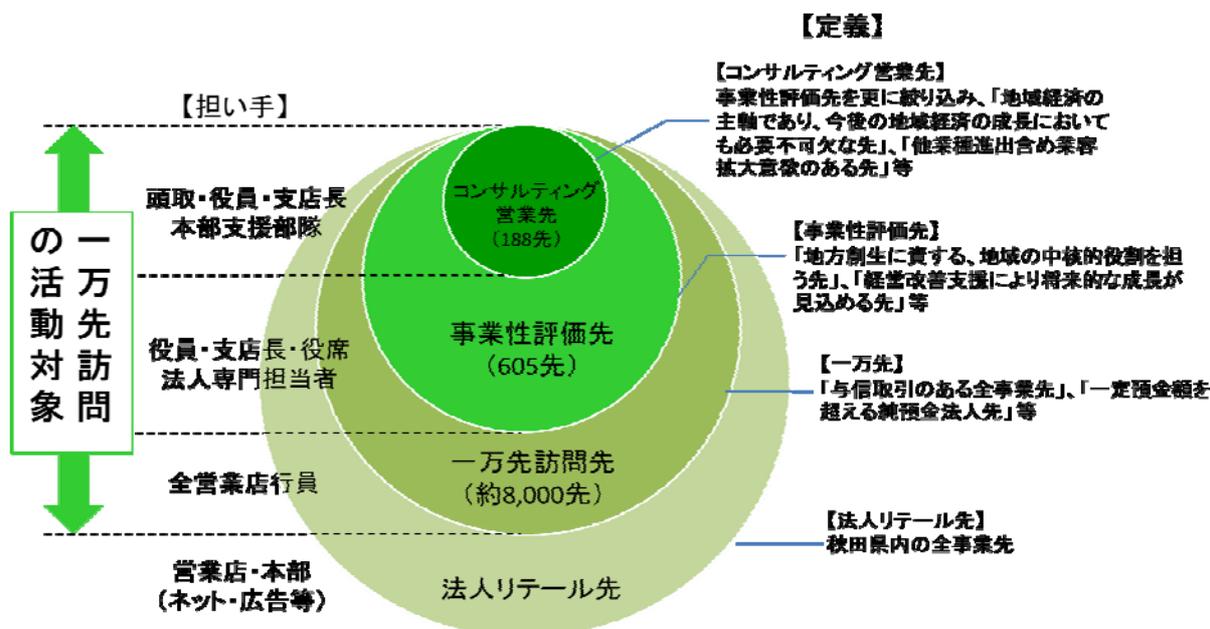
問先（対象：約 8,000 先）に細分化し、事業性評価活動も併せた包括的な活動を展開するとともに、各セグメントに最適な担当者及び活動方針を定めることで、効率的かつ効果的な活動を行ってまいります。

また、企業の取引を代表者個人との取引項目を含めてスコア化する管理表を用いて、各社との取引深掘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、法人部門と個人部門が一体となった営業活動（法個一体営業）の推進にも繋げてまいります。

【図表 20】 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	2016 年（平成 28 年）12 月～2017 年 3 月	2017 年（平成 29 年）9 月～2017 年 10 月
目的	顧客接点回復・課題発掘・アンケートの実施	アンケート協力の御礼、反復訪問による取引深化
活用ツール	お客さま訪問シート（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 10M 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 61 先（継続対応先）。	・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）

【図表21】 顧客基盤のセグメント図



[2] 事業性評価活動の深掘り

前計画期間では事業性評価活動の対象を1,502先リストアップし、真の顧客ニーズを掘り起こし、その実現に向けた支援を行う課題解決型モデルの構築を図ってまいりました。

対象先の選定は、地方創生に資する事業先、地域経済の維持と成長に必要な事業先、経営改善による再成長や転廃業により再挑戦を目指す事業先とし、財務情報等を活用した定量評価に加え、対象企業の将来性を評価(目利き)することによる成長支援を展開してまいりました。

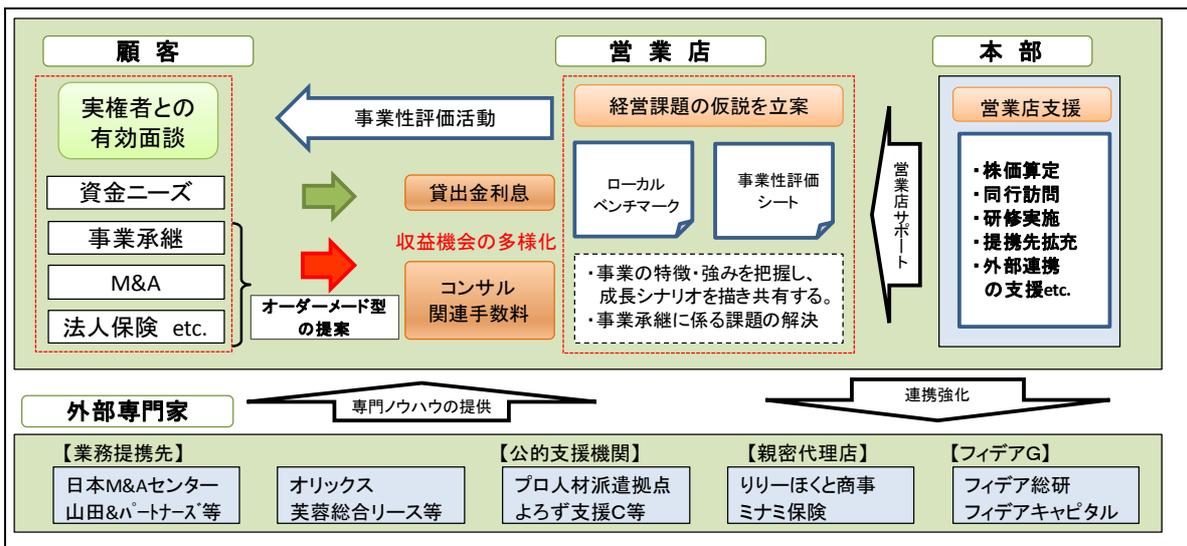
2018年(平成30年)3月末時点で、ローカルベンチマークは526先、事業性評価シートは513先に対し作成し、事業性評価に基づいた融資、経営改善や事業承継支援等、営業店及び本部、外部提携先による「チーム営業」を展開してまいります。

こうした活動を展開する上で、お取引先企業の重要度や属性に応じた活動対象をセグメントし担い手を明確化することが重要であります。そのために実践力のある人材の育成が課題と認識しております。前述【図表21】のとおり、事業性評価活動の対象を一万先訪問活動の中にコンサルティング営業先及び事業性評価先として明確に位置づけ、担い手と活動内容を明確にしております。

事業性評価先については、企業規模や取引ボリューム等の観点から選定し直し、また、特に重要な先をコンサルティング営業先として、役員による関与を一層強化した活動を展開してまいります。

人材の育成については、事業先に対するコンサルティングスキルに応じた研修プログラムにより、コース別の研修により実践力のある人材を育成することで事業性評価活動の深掘りを図ってまいります。

【図表22】 営業店・本部・外部提携先による「チーム営業」の展開



[3]秋田県内最大のマーケットである秋田市内の取引基盤拡大

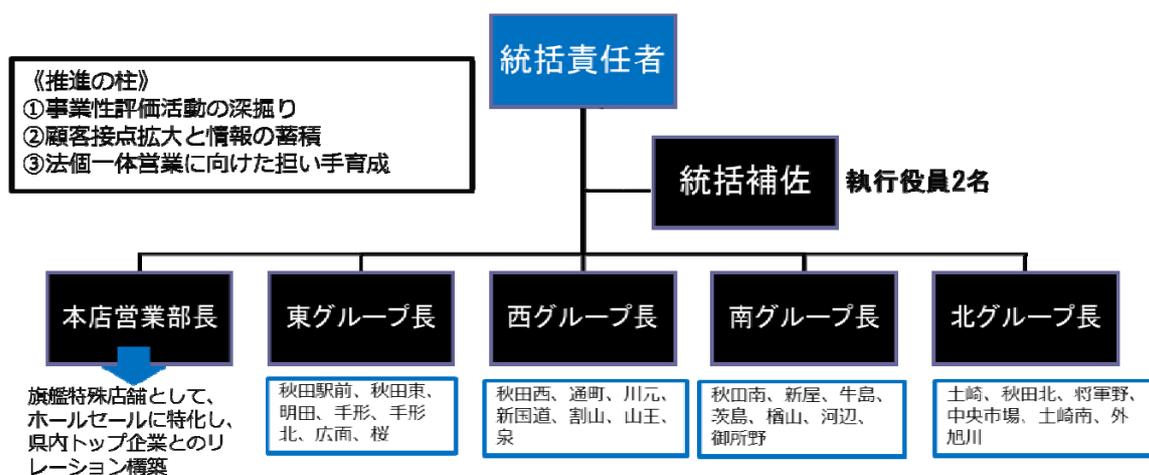
2017年（平成29年）4月より、秋田市内の営業力強化のため、役員、本部担当部長及び秋田市内営業店長にて秋田市強化プロジェクトチームを立ち上げました。従前のレポートラインであった本部から秋田市内5グループのグループ長へ、グループ長から所管支店長への流れを廃止し、秋田市内全営業店長が本プロジェクトメンバーとなることで、本施策への着意向上を図りました。

本部においては、統括責任者である副頭取執行役員の直轄として、2018年（平成30年）4月より執行役員2名を配置しており、プロジェクトメンバーとの定期的なミーティング等により営業活動を強化してまいります。

また、推進体制の柱として、①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）、②顧客接点強化（一万先訪問活動の継続展開による新規先開拓活動と併せた情報の蓄積から取引の拡大）、③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）を掲げ営業推進と人材育成の両面を強化してまいります。

コンサルティング営業を主体的に推進し、お取引先企業等に対する十分な面談や悩み等の聞き取りを行うことで、課題解決を図ってまいります。

【図表 23】 秋田市内の推進体制



[4]中小企業の経営力向上へ向けた支援

当行では、営業店と本部が連絡を取り合いながらお取引先中小企業との日常的かつ継続的な関係を通じて経営課題を把握分析し、適切な助言を行い、課題認識の共有に努めております。経営者に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を提案しております。こうしたコンサルティング機能を発揮するにあたっては、外部専門家や外部機関、他の金融機関、信用保証協会、中小企業関係団体等と積極的かつ効果的に連携していくことが重要であると考えております。

経営改善支援専担部署である融資部経営支援グループにおいては、支援先 53 社（2018 年（平成 30 年）4 月現在）を選定し、中小企業再生支援協議会の企業再生スキーム等を

積極的に活用してまいります。自己資本の毀損度合いが大きく、事業再生、業種転換、事業承継、廃業等の支援を必要とする状況にある場合や、支援にあたり債権者間の調整を必要とする場合には、積極的に中小企業再生支援協議会等を活用してまいります。

また、これまで培った経営改善支援ノウハウを秋田県内の中小企業に対し経営力向上へ向けた支援をおこない、強い中小企業の育成に貢献してまいります。

[5]新たな収益機会の拡大に向けた取り組み

一万先訪問活動を通じ、お客さまのニーズや悩みは多種多様であることが判明し、そのデータを蓄積できたことは大きな成果と捉えております。そのデータを活用し、お客さまの課題解決に向けて適確な提案や支援を行っていくことにより、法人コンサルティング機能の強化へ繋げてまいりたいと考えております。

これまでの融資業務中心の営業活動から、私募債の提案、法人保険やビジネスマッチング(省電力、リース等の仲介)への対応、事業承継やM&A等の課題に対するコンサルティング等、きめ細かな対応を実践することで当行の事業領域の拡大を図ってまいります。

お取引先企業への訪問後の情報提供、ニーズの深掘り、個別提案を継続し、成功事例を行内で共有、伝播させることで、行内のコンサルティング営業に対する意識の引き上げを図ってまいります。

(ロ)効率的なリテール推進体制の構築

[1]効率的営業推進に向けた取り組み

2018年(平成30年)4月、フィデアグループ内のFinTech関連企画を担う専門部署として、フィデアHDの営業企画グループ内にFinTech企画室を設置しました。

銀行取引のスタートである口座開設について、スマートフォンで完結するサービスや、インターネットバンキングが未契約であっても残高照会等が可能なサービス等の導入を検討いたします。法人向けには、クラウド会計サービスを導入しての企業経理事務の軽減等、FinTechを活用したサービスの提案を行ってまいります。

[2]無担保ローンの推進強化

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が象徴しているように、銀行取引の接点は店頭取引から非対面チャネルへシフトしてきております。当行では従前より、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、2016年(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カードローンとフリーローンを導入しております。既存商品についても順次、非対面化を進め、営業店人員を媒介しない商品を拡充し、利便性の更なる向上に努めてまいります。

(ハ)資産運用推進体制の強化

[1]法個一体営業の推進

融資取引を契機とした法人の資産運用取引獲得を推進するため、法個一体営業への体制の変革に取り組んでまいります。法人オーナー層や従業員層への取引拡大、更に従業員の世帯取引の拡大へと波及効果の創出を目指してまいります。

本取り組みにより、お取引先企業の課題やニーズにお応えするソリューション提供と、オーナー層等に対するライフサイクルに応じた金融サービス提供と、総合的な取引深化を図ってまいります。

[2] バンカシュアランス推進体制

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・チャネルを融合した複合的取引（クロスセル）の増強を図っております。

バンカシュアランスの取り扱いを開始して 10 年目となり、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は約 23,000 件となりました。

引き続き、保障性保険分野における営業体制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、お客さまから一生涯必要とされる銀行を目指してまいります。

(i) ライフプランアドバイザー（LPA）の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ライフプランアドバイザーを配置し、バンカシュアランス推進体制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。

(ii) 提案・クロスセル機会の拡大と総合収益力の強化

LPA によるライフプランコンサルティングを基点とした複合取引（特に積立投信や iDeCo、各種ローン等）を推進し、収益機会の多様化を図ってまいります。

【図表 24】 LPA による取引実績

	ローン 実行額	傷害保険	401 k	投資信託 販売額	個人 定期預金	NISA
2017 年度	51 百万円	8 件	37 件	23 百万円	72 百万円	49 件

[3] 効率的営業推進に向けた取り組み強化

預り資産販売体制を 2017 年（平成 29 年）4 月より変更し、高いコンサルティングスキルを有するマネープランアドバイザー（預り資産販売専担者）を県内 12 ブロックの母店に常駐させ、お客さまのニーズや経験に合わせコンサルティングを行うことにより、

専門的かつ効率的な営業体制を構築いたしました。

また、更なる効率的営業推進に向け、タブレット端末を導入し、お客さまに分かり易い商品提案及び市場環境や時事情報等のタイムリーな情報提供が可能になったことに加え、2018年（平成30年）10月にはタブレット端末での保険申込みシステムの導入を予定しております。

最新の営業ツールであるタブレット端末を有効利用することで、お客さまへの提案力強化と業務効率化を図ってまいります。

（二）店舗ネットワークの再構築

当行は、秋田県内に75店舗、秋田県外に3店舗⁵を設置しており、秋田県内に重心を置いた店舗ネットワークとなっております。前述の店舗配置の中、秋田県内は少子高齢化に伴う人口減少、マーケット縮小による事業所減少が継続しており、店舗ネットワークの再構築を検討する必要があると認識しております。

地域別に店舗の役割を整理し、店舗機能や営業エリアが重複する店舗や訪問型営業の方が効果的と思われる店舗等の分析を進め、効率的な店舗配置を目指してまいります。

また、人員配置の見直しもあわせて検討し、窓口等に配置していた人員を渉外部門や融資部門へ配置換えする等、お客さまへの訪問機会を創出してまいります。

加えて、営業時間の見直し（昼休みの設定等）、店舗機能の変更（個人特化型店舗からフルバンキング店への店質変更）、マーケット環境の変化を捉えた移転や開設⁶も検討し、効率的な店舗配置を実現してまいります。

② 地域貢献力の向上

（イ）地方創生への取り組み強化

人口減少や高齢化によってもたらされる地域の構造的な課題克服に向けて、地方創生のための具体的な戦略の実践により、地域経済の持続的な成長に貢献し、その結果、当行の企業価値向上にも資するものと考えております。

当行は、各自治体の総合戦略を積極的に支援するため、「北都イノベーション戦略」として以下の8項目を掲げ、地域課題解決に向けた取り組みを進めてまいります。加えて、フィデアグループとの連携により自治体等への提案活動を通じて地域価値の向上を目指してまいります。

【図表 25】北都イノベーション戦略とこれまでの施策

① 再生可能エネルギーを軸とした新しい産業の創出	・木質バイオマス発電事業への取り組みに対して、環境大臣賞及び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
--------------------------	---

⁵ 東京支店、仙台支店（宮城県）、酒田支店（山形県）

⁶ 2018年12月上旬、本荘東支店（秋田県由利本荘市）を開業いたします。

	<p>力発電事業（3メガワット風車22基）は、2020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</p> <ul style="list-style-type: none"> 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組成による起業家支援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 2018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やマッチング、補助金申請、資金調達を支援 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日本酒や稲庭うどん等のフランスへの輸出支援
④ シニアが輝く地域づくり	<ul style="list-style-type: none"> 秋田版CCRC事業への参画 まちづくり協議会の立ち上げによるコミュニティ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の検討 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）のタイや台湾、フランスへの輸出の支援 バンコク駐在員事務所による現地での支援 あきた食彩プロデュース台湾駐在員事務所への人材派遣による秋田県内自治体や企業等の海外展開サポート
⑧ 観光資源を活用した地域づくり	<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2017年9月にタイ代表チーム合宿実施

（ロ）再生可能エネルギー分野の取り組み強化

秋田県は、2017年（平成29年）3月末現在の風力発電機導入量は35万5,200kWで青森県に次いで国内第2位、風力発電設置基数は203基と国内第3位です（【図表26】）。また、秋田県は「第2期秋田県新エネルギー産業戦略」にて、風力の導入量を2025年度（平成37年度）までに、現在の2倍以上とする計画です（【図表27】）。

風力の他にも地域資源である地熱や木質バイオマス、水力等、秋田県のエネルギーポテンシャルは全国的に見て豊富と考えております。地域資源から創出される再生可能エネルギー

ギー分野における事業化のプロデュースに引き続き注力してまいります。

これまでも当行は、地方創生部を中心に地域の風力発電、地熱発電、木質バイオマス発電等の事業に対しプロジェクトファイナンス等により資金計画の具体化を適切にサポートしてまいりました。今後も、秋田県内の再生可能エネルギー事業を支援し、新たな地域産業の創出や地域経済の活性化に資する活動に積極的に参画してまいります。

【図表 26】 都道府県別風力発電導入量及び風力発電設置基数

＜都道府県別風力発電導入量＞

順位	都道府県	出力 (kW)
1	青森県	385,263
2	秋田県	355,151
3	北海道	352,945

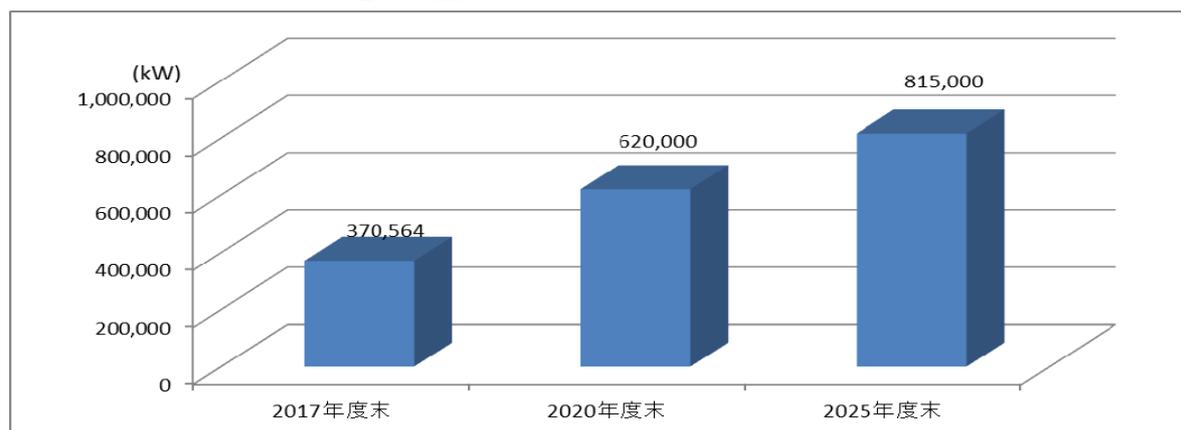
(出所) NEDO (2017年3月末現在)

＜都道府県別風力発電設置基数＞

順位	都道府県	基数
1	北海道	304基
2	青森県	239基
3	秋田県	203基

(出所) NEDO (2017年3月末現在)

【図表 27】 秋田県風力発電導入量と目標



(注) 2020年度末及び2025年度末は「第2期秋田県新エネルギー産業戦略」の目標値

③ 経営基盤の強化

(イ) 強固な有価証券ポートフォリオの構築

2009年(平成21年)10月にフィデアグループがスタートして以降、フィデアHD証券投資戦略グループを中心に策定した有価証券運用方針及び投資戦略等に基づき、当行資金証券部が有価証券投資計画を立案し、運営を行っております。有価証券運用にあたり、投資手法の多様化や高度化が求められる中、人材育成に注力しながら、運用力の強化及び業務管理態勢の充実に取り組んでまいりました。

有価証券運用の基本スタンスとして、①キャピタル性収益獲得への取り組み強化(収益バランスのシフト)、②金利リスクコントロール(抑制的運営)、③リスクアセットコントロール(増加抑制)を掲げております。

収益面では、国内低金利環境の長期化や米国金利の上昇を背景に、内外債券利息の減少を見据え、その対応としてキャピタル性収益の獲得強化に注力しております。取り組みと

いたしましては、有価証券ポートフォリオ全体で、機動的かつ弾力的にポジションを伸縮させながら収益確保並びに収益性の向上を図っております。

金利リスクを抑制しつつ利回りの向上及び評価損益の悪化防止に努めるとともに、リスクアセットにつきましては、自己資本比率の向上を念頭に、RORA⁷に着目したリバランス等を実施しながらコントロールしております。

今後の有価証券運用方針といたしましても、引き続き市場環境の変化に対する感度を高め、運営に取り組んでまいります。

国内債券については、当面は国内の金融政策を背景に低位での推移を想定しておりますが、将来的な金利上昇の可能性には留意が必要と認識しております。収益性向上の観点及び金利上昇の可能性に配慮し、償還金の一部は他資産へ振り向けてまいります。

株式、その他証券については投資資産の分散及び収益性向上に向けて取り組みを強化する方針ですが、アロケーションバランスにも配慮し、引き続き金利リスクやリスクアセットコントロールに留意を持った運営を行ってまいります。

以上の運営を基本スタンスとし、収益力の強化と運用体制の質的向上を進め、金融市場の急激な変動にも対応できる強固な有価証券ポートフォリオの構築に努めてまいります。

(ロ)人材育成の強化

組織が持続的に成長するためには、従業員一人ひとりが自らの持続的成長を実現するために主体的に行動を起こすことが必要であり、2016年（平成28年）4月より「HOKUTO人材グランドデザイン」を策定し人材育成をメインテーマに掲げ活動しております。

自ら考え、自ら行動し、自ら学び成果を上げる人材、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、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、従業員と上司、人事部が三位一体となり、その実現に向け共有、支援していくことを基本にしております。

従業員自身が策定したキャリアプランを実現していくプロセスにおいて、納得感、満足感、働きがいを得ることで成長が期待できるとともに、更には組織の成長、地域の発展に繋がるものと考えております。

一人ひとりの能力向上に努め、主体性を持った人材育成により、「人材の北都」を実現すべく全行を挙げて取り組んでまいります。

(ハ)働き方改革の推進

当行ではこれまでも働き方改革の一環として、フレックス制度の導入、全国地銀初のイクボス企業同盟への参画、各種制度休暇の拡充等、柔軟かつ効率的な働き方が出来る環境を整備し、ワーク・ライフ・バランスの促進と生産性の向上に積極的に取り組んでまいりました。

2017年（平成29年）4月より、職場環境の様々なシーンに応じて柔軟な働き方を選択でき

⁷ Return On Risk-Weighted Assets の略。取っているリスクに対して収益をどれだけ上げているかを示す指標。

るテレワーク制度（在宅勤務制度）を導入し、初年度は店長席19名が利用いたしました。今後更に対象者・対象業務の拡大を図ってまいります。

また、2018年（平成30年）1月より、働き方改革プロジェクトチームを立ち上げ議論を重ねてまいりました。2018年4月より、ワーク・ライフ・イノベーション（働き方改革×生き方改革）の実現に着手し、働き方改革に加え、プライベートタイムを充実させる生き方改革との両輪で推進し、働く従業員一人ひとりの働きがいと生きがいの向上を目指してまいります。このワーク・ライフ・イノベーションにより、従業員の成長が、当行の発展、ひいては地域の発展につながるサイクルを推し進めてまいります。

（二）業務効率化の追求

〔1〕営業店事務改革の実施

当グループの5年後の姿として、営業店の事務量を大幅に削減する営業店事務改革を実施してまいります。本改革を推進するために、2018年（平成30年）4月にフィデアHD事務企画グループとして、一体運営に取り組むための体制を構築いたしました。

当行及び荘内銀行の事務企画部を廃止し、フィデアHD事務企画グループがフィデアグループ事務部門の企画業務等を所管いたします。当行には事務管理室を設置し、事務リスク管理、事務指導、店内検査、委託先の適切性のチェック等の管理業務を行います。

今後は、当行事務管理室内にある9センターの拠点統合を検討し、一層の効率化を目指してまいります。

〔2〕フィデアグループのシステム統合促進

当行は、経営統合グループとしてのスケールメリットを活かして、前計画期間中より効率的なシステム投資・開発に取り組んできております。

2019年（平成31年）には、CRMシステム、2020～2021年（平成32～33年）には複数のセンター系システムを対象としたグループ内統合を計画しており、システム開発や運用の一本化により、更なるシナジー効果創出を図ってまいります。

（ホ）収益管理態勢の高度化

〔1〕人件費マネジメントの強化

従業員が効果的かつ幅広く活躍することが、組織の活性化と企業業績の極大化に繋がるものと認識しております。

これまでも、HOKUTO人材グランドデザインを始めとする人材育成策の推進と、働き方改革の実現に向けた取り組みを通じて、従業員個々の能力向上と多能工化、ひいては企業全体の生産性向上を図ってまいりました。

今後は、HOKUTO人材グランドデザインの深化、ワーク・ライフ・イノベーション（働き方改革×生き方改革）の実現を通じて更なるスキルアップ、モラルアップを図り、一層の生産性向上を目指してまいります。また、営業店人員の適正化、フィデアグループ本部一体化による本部組織の効率化、スリム化を進める等、適正な人員コントロ

ール、人件費マネジメントを進めてまいります。

[2]物件費マネジメントの強化

物件費の削減については、前計画期間においても鋭意取り組み、相応の成果を得ております。本計画においても、コストコントロールの徹底と経営基盤強化、競争力強化、効率化に資する投資を両輪とする、戦略的物件費運用を進めてまいります。また、費用対効果の検証や投資ルールの整備等物件費管理手法の高度化を図りながら、業務委託費や保守管理費等フィデアグループ一丸となって、物件費の見直しに継続して取り組んでまいります。

[3]営業店収益管理態勢の高度化

2017年度（平成29年度）上期よりフィデアグループで営業店別、顧客別、部門別等収益管理態勢の高度化及び営業店の自立的な計画策定とその実行に向けた行動プランの策定を支援することを目的とした新たな収益管理システム導入に着手し、2018年度（平成30年度）下期より稼動予定です。

営業店活動を収益性向上へ向かって能動的にコントロールしていくとともに、収益管理システムを活用した収益管理制度と既存の各制度（業績表彰、貸出金プライシング等）と連携する仕組みの構築等により、収益に関する営業店の意識向上に向けた取り組みを強化してまいります。

また、将来的には業績表彰にも本システムの利用を検討し、全行挙げて収益への着意向上に努めてまいります。

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

(1) 業務執行に対する監査または監督体制の強化のための方策

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体制を構築するため、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、役員の選解任、関連会社を含む監査、役員の報酬の決定等を担い、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担うとともに、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。なお、経営監督体制の更なる強化を企図して、2017 年（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充実と透明性確保を図るべく、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、2015 年（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 2015 年（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、2018 年（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) リスク管理の体制の強化のための方策

① フィデア HD におけるリスク管理体制

フィデア HD のリスク管理体制については、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、事務企画グループ、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戦略による経営統合を進め、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体制を強化してまいります。

フィデア HD における所管部署
統合的リスク管理：ALM・リスク統括グループ
信用リスク管理：信用リスクグループ
市場リスク管理：市場リスクグループ
事務リスク管理：事務企画グループ
システムリスク管理：ICT 第一企画グループ

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まいります。具体的には、リスクマネジメント会議案件の協議、資本配賦計画の設定等、グループ横断的な討議を行ってまいります。

また、リスク管理に係る経営会議としてフィデアグループ合同のリスクマネジメント会議を設置し、グループ全体のリスク管理に係る種々の議題を協議いたします。このほか、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（ストレステスト結果、バックテスト結果等）を発信する等、フィデアグループにおけるリスク管理体制の強化を図ってまいります。

② 北都銀行におけるリスク管理体制

リスク管理部門より、経営陣へ定期的にリスクレポート（「リスクマネジメント会議資料（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）を報告します。

また、主要なリスクカテゴリー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が、子銀行としてもフィデア HD と連携してリスク管理を実施する態勢とし、関連部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ます。

③ 北都銀行における統合リスク管理強化のための方策

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、リスクマネジメント会議へ報告します。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、新たに導入される銀行勘定の金利リスク規制見直しによる影響度等を適宜分析し、リスクマネジメント会議、取締役会等で経営陣へ報告します。

④ 北都銀行における信用リスク管理強化のための方策

(イ) 基本方針

当行ではフィデアグループ共通のリスク管理基本方針のもとに信用リスク管理規程を制定しており、この方針・規程に基づき信用リスク管理の強化を図ってまいります。

当行(フィデアグループ共通)の信用リスク管理の基本方針は以下の通りです。

- 個々の信用リスクの度合いを適正に把握した上で、信用リスクの分散を基本とした信用集中リスク管理を行い、最適な与信ポートフォリオの構築と資産の健全性及び収益性の向上を図る。
- 個別案件の取り組みにあたっては、クレジットポリシーに基づき適切な対応を行い、また、同一グループ先、同一業種及び同一地域等に貸出が集中しないよう信用リスクの分散を行い、大口与信先等についての信用集中リスクを管理する。

(ロ) 信用集中リスクの管理

[1] 「自己資本の額」による管理

大口与信先については、未使用枠を含めた総与信額が単体与信先、グループ与信先ともに行内管理用の自己資本の額の10%を超える場合は、発生の都度及び年1回以上取締役会の承認を必要とする態勢としております。また、同基準の超過先については、フィデアHDに対して、発生の都度及び半年ごと(3月末、9月末基準)の報告を行う態勢としており、今後もフィデアグループ全体で管理を徹底してまいります。

また、大口信用供与規制上のすべての資産を合計した信用供与総額ベースでの大口先について、半期ごとにモニタリングを実施のうえ、年1回取締役会へ報告する態勢としており、今後も規制の堅守に努めてまいります。

[2] クレジットリミットによる管理

一社ごとの与信限度額として信用格付別にクレジットリミットを設定し、従前同様一社集中リスクを管理してまいります。

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(与信対応の最高決裁機関)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 へ報告する態勢としております。

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

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としております。

（ハ）業種別与信管理

リスクが比較的高いと考えられる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。対象業種の合計与信残高や未保全残高は四半期ごとにモニタリングを実施し、リスク管理委員会において半期ごとに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。

引き続き、対象業種に対応方針に基づく管理体制を維持してまいります。

（ニ）与信ポートフォリオ管理

与信ポートフォリオ管理については、リスクマネジメント会議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、引き続き、適切な与信ポートフォリオの構築を図ってまいります。

（ホ）信用格付の精緻化

従来の個別の信用格付制度に加えて、2017 年（平成 29 年）4 月にプロジェクトファイナンス専用の制度を新設し、信用リスク管理体制の高度化を図っております。

個別の信用格付制度は、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、経営方針・施策や経営姿勢等の定性評価、格付機関による依頼格付に基づく外部情報、実態財務や今後の見通し等による自己査定による調整を勘案して信用格付を決定する制度としております。

その一方で、プロジェクトファイナンス専用の信用格付制度は、信用格付決定プロセスのうち定量評価及び定性評価について、プロジェクトファイナンスが持つ特性を踏まえた指標や契約内容等を評価する制度としております。

こうした信用格付制度の元で、引き続き個別及び案件別の信用リスクを適切に管理し、信用格付の精緻化に努めてまいります。

（ヘ）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 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マネジメント会議へ報告しております。また、リスク量の増減についてはその要因を分析し、

リスクマネジメント会議へ報告しております。

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律の趣旨を十分に理解し、今後も、信用リスク管理を徹底しつつ、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のための方策

前計画期間中、新たな不良債権の発生防止及び既存の不良債権の圧縮に向け、融資部が積極的に現場（取引先や営業店）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。その結果、当行単体の開示債権比率（金融再生法ベース）は2018年（平成30年）3月期において1.17%まで低下し、大幅に改善しております。本計画期間中においても、これまでの取り組みを強化し不良債権の圧縮を進めてまいります。

融資部経営支援グループが担当する要管理先以下のお取引先企業について、経営改善支援によるランクアップに注力するとともに、融資部融資グループ担当先についてコンサルティング強化先を選定し、経営改善計画の進捗管理を行い、営業店と一体となった改善指導を進めてまいります。

加えて、引き続き、個社別融資先の状況や融資部経営支援グループ担当先の業況等をタイムリーに経営会議に報告するクレジット・レビューを計画的に実施し、経営によるお取引先企業の実態把握とガバナンス強化を図りながら、新たな不良債権の発生防止に努めてまいります。

【図表 28】金融再生法ベースの開示債権比率の計画

（単位：百万円）

	2017/3期 実績	2017/3期 実績	2018/3期 実績	2019/3期 計画	2020/3期 計画	2021/3期 計画
開示債権額 (A)	14,967	13,053	9,741	9,450	9,150	8,850
総与信額 (B)	819,006	827,247	829,006	808,270	796,500	781,100
開示債権比率(A)/(B)	1.82%	1.57%	1.17%	1.16%	1.14%	1.13%

⑥ 北都銀行における市場リスク管理体制強化のための方策

(イ) 基本方針

北都銀行ではフィデアグループ共通のリスク管理基本方針に基づき、市場リスク管理規程を制定し、リスク管理体制の強化を図っております。すなわち最適な有価証券ポートフォリオの構築を通じたリスク対比の収益性向上を図るため、当行の経営体力、投資スタイル、取引規模、及びリスクプロファイルに見合った適切なリスク限度枠等を設定の上、市場取引部門（当行資金証券部）、リスク管理部門（経営企画部及びフィデア HD 市場リスクグループ）、事務管理部門（当行事務管理室市場国際管理センター）が相互牽制機能を発揮する等、適切なリスク管理体制を整備するとともに、引き続き、リスク管理を重視する企業風土の醸成に努めてまいります。

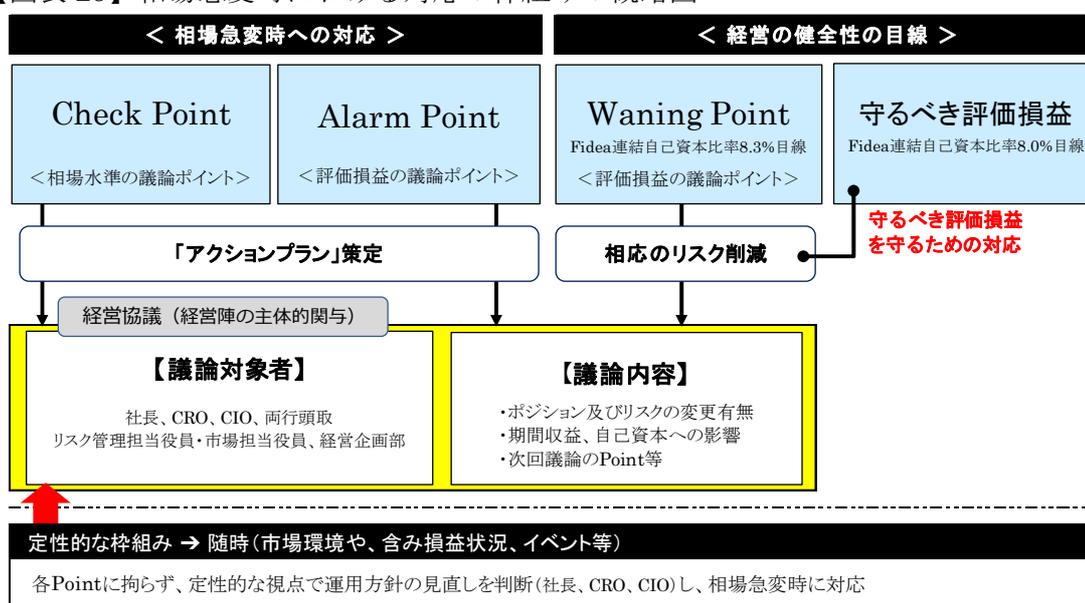
(ロ)市場リスク管理強化のための方策

[1] 限度枠の設定と市場リスク管理の手法

市場取引部門が遵守すべき限度枠として、市場リスク枠、10BPV 枠、ポジション枠、及び損失限度枠を定め、リスク管理部門では限度枠の遵守状況と使用状況をモニタリングし、定期的にリスクプロファイルとの整合性を分析、検証の上、担当役員に報告します。また、リスク枠を超過することが想定される状況下では、事前の段階で役員と関連部署を交えた意見交換をする場を設けて、以降の運用方針及びリスク管理方針（リスク量の削減、あるいはリスク枠の追加配賦等）について協議する態勢としております。

さらに、相場急変時における対応の枠組みとして、相場水準や評価損益に対する議論ポイントを設定し、到達時には速やかにアクションプランを策定のもとで経営協議を開催し、以降の投資方針について見直し、検討を行う態勢としております。

【図表 29】 相場急変時における対応の枠組みの概略図



[2] 市場リスク分析手法の高度化

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）が発生した場合の経営体力（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まいります。

また、相場の急変を早期に察知すべく、予兆分析を高度化させてまいります。平時より、同予兆分析結果を活用のもと、フォワードルッキングなリスクの把握と対応や、リスクコミュニケーションの拡充を図ってまいります。

【図表 30】 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 категория :	一定の市場変動を想定 (ex.株価 10%下落等)
第3の категория :	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

[3] 取扱商品多様化への対応

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、リスク管理部門としては、海外資産投資に対する各種リスク（特に金利リスク）や、パフォーマンスがファンドマネージャーの力量に左右されるアクティブ系商品に対する各種リスク（特に運用者リスク）、及び流動性リスクには、十分に留意したリスク管理を実施してまいります。

また、新しい商品を含む個別商品に対するリスクプロファイル分析を強化し、投資にあたっての提言や適切なモニタリング手法を構築する等、リスク管理体制の強化を図ってまいります。

(3) 北都銀行における法令等遵守態勢

① フィデア HD における法令等遵守態勢

フィデアグループでは、業務の健全かつ適切な運営を通じて、地域経済の発展に貢献するとともに、法令等遵守を重んじる企業風土醸成のために、2009年（平成21年）10月に法令等遵守方針を定め、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。

また、フィデア HD はフィデアグループ協議・報告等規程を制定し、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は随時報告を受け、改善等を図るべく検討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、業務の健全性や適切性を確保するため、2009年（平成21年）10月に法令等遵守方針を制定しております。

また、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、2003年（平成15年）4月に、頭取を委員長とし取締役会長、専務取締役、常務取締役及び本部部長を委員とする法令等遵守委員会（2016年7月からコンプライアンス会議へ名称変更）を設置し、四半期ごと及び必要に応じて随時開催し、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、コンプライアンス会議は、2018年（平成30年）4月に荘内銀行と共通の内容に改定しております。コンプライアンス会議の目的は、コンプライアンス態勢の強化と遵守状況の把握、不祥事件等への対応、諸施策の事後管理によりコンプライアンス態勢を確立

すること等としております。また、コンプライアンス会議の構成は、コンプライアンス部門担当役員を委員長、経営企画部長を副委員長とし、委員については取締役（監査等委員を除く）、本部担当執行役員、本部部長（内部監査グループ長を除く）、お客さま相談室長としております。

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。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等への対応強化、反社会的勢力との関係を遮断するための態勢強化等に取り組み、プログラムの進捗状況を定期的に取締役会に報告し、法令等遵守態勢の強化を図ってまいります。

法令等違反発生時の対応としてコンプライアンス違反行為等対応マニュアルを定めており、この対応マニュアルに、法令等違反行為の未然防止及び早期発見を図るべく、内部通報制度について規定し周知に努めております。

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、コンプライアンス態勢の充実強化を図るため、各部店ごとに実施するコンプライアンス勉強会を指示し、コンプライアンスの周知徹底に継続的に取り組んでおります。

業務監査部門は、法令等遵守方針や法令等遵守規程、その他関連諸規程等の遵守状況や運営状況を監査し、その適切性と実効性を検証しております。

今後も引き続き、業務監査部門及び監査等委員との連携によるモニタリングを実施して課題の改善に努め、より強固な法令等遵守態勢の確立に取り組んでまいります。

(4)経営に対する評価の客観性の確保のための方策

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指名委員会等設置会社とし、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、外部の視点から業務運営等の適切性について監督しており、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、2015年（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2015年（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) 情報開示の充実のための方策

① フィデア HD における四半期ごと情報開示の充実

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、お取引先の組織（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

(1) 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針

① 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化に関する方針

当行の営業基盤の中心は中小零細企業をはじめとする地元事業者であり、健全な事業展開をしている地元業者を幅広く支援し、信用供与を円滑に進めることは、地域金融機関である当行の最も重要な役割の一つとして捉えております。また、これらの信用供与の円滑化を基にした地域経済の活性化や発展は、地域金融機関の収益基盤の拡大・強化に繋がるものと認識しております。

前計画において掲げた地域密着型金融を更に発展させ、一万先訪問活動を中心とした訪問活動により得た地元企業の課題や悩みを、本部や提携先企業と連携しながら解決に向かうとともに、そのリレーションから生まれる融資取引への対応についても積極的に推進してまいります。

② 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針

当行は、地域金融機関として、主たる営業基盤である秋田県経済を支えていく責務を強く認識し、秋田県経済の活性化や産業の育成に努めてまいります。

地元秋田県の人口減少や高齢化が進行する中で、経済の縮小停滞の克服、また、新しい産業や雇用の創出が大きな課題であると認識しております。当行では、本県の個性豊かで優れた資源を活用する、新たな価値創造を目指した活動が必要不可欠と考え、当行独自の地方創生戦略「北都イノベーション戦略」を柱として、お客さまの本業支援と地域を活性化してまいります。

また、金融仲介機能の発揮にとどまらず、事業承継ニーズへの積極的な支援、ビジネスマッチングを通じた販路拡大支援等、フィデアグループの総合力を活用した多種多様なソリューションメニューを用意し、上質な金融情報サービスの実現により地域の活性化に貢献してまいります。

(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

① 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画

(イ) 計画策定にあたっての考え方

前計画期間中、中小規模事業者等向け貸出残高については、每期計画を達成し、積極的な金融仲介機能の発揮により、地域の中小規模事業者等の金融円滑化に全力で取り組み、お取引企業の手元資金を確保する等のニーズに積極的に対応してまいりました。

本計画においては、再生可能エネルギー分野への取り組み強化に加え、一万先訪問活動を通じた秋田県内における貸出残高の増強、秋田県内最大マーケットである秋田市への取り組みを強化していくこと等により、計画期間中において計画始期の水準を確保するとともに、計画終期において約 84 億円の増加計画を策定しております。

(ロ) 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

【図表 31】 中小規模事業者等向け貸出残高及び貸出比率計画

(単位:百万円、%)

	2018/3期 実績 (始期)	2018/9期 計画	2019/3期 計画	2019/9期 計画	2020/3期 計画	2020/9期 計画	2021/3期 計画	始期より の増減
中小規模事業者等向け貸出残高	290,219	291,419	292,419	293,919	295,219	297,019	298,619	8,400
（ご参考）うち秋田県内	253,595	254,795	255,795	257,295	258,595	260,395	261,995	8,400
総資産	1,340,922	1,345,948	1,349,549	1,355,506	1,359,564	1,365,264	1,369,964	29,042
中小規模事業者等向け貸出比率	21.64	21.65	21.66	21.68	21.71	21.75	21.79	0.15

(注)改善幅については表上計算にて算出しております。

(注)「中小規模事業者等」とは、銀行法施行規則第19条の2第1項第3号ハに規定する別表第一における中小企業等から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外しております。

政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、大企業が保有するSPC向け貸出、当行関連会社（当行子会社及び銀行持株会社等（その子会社も含む））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円滑化のための方策

(イ) 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

法人取引先のニーズを一定程度合い規格化した目線で把握することで、最適な提携先を含む当行の商品サービスを提供し、ソリューション営業の全体的なレベルアップを図ること、及び営業店と本部が情報を共有し、継続したフォローによる事業性貸出や法人関連役務手数料の増強を図るべく、経営者ヒアリング用の営業店サポートシートを制定しております。

本シートは、法人取引先のニーズを一定程度合い規格化した目線で把握することを可能な構成としており、行員のヒアリングスキルを問わず、法人取引先のニーズを相応に把握することが可能なツールとなっております。

また、営業店が作成したシートを本部側で分析し、情報提供やフォロー策を営業店へ連絡し、営業店がお客さまへご提案する仕組みとしております。収集した情報内容によっては、本部が提携先を含む同行訪問等を営業店と一体となって実施しており、本シートの運用・活用によって、情報連携の機能強化を促進しております。

あわせて、本シートの活用により取引先との接点を拡大していく中で、資金ニーズに関する情報収集も強化していく方針であり、短期的または中・長期的双方の視野を持ちながら、貸出先数の拡大へつなげていく活動を引き続き展開してまいります。

(ロ) 再生可能エネルギーを中心とした資金需要創出と資金供給計画

秋田県の強みである豊富な地域エネルギーを利用した関連産業の創出、プロジェクトファイナンスの手法による地域の事業者を支援した活動を重点的に進めてまいります。

【図表 32】本計画における再生可能エネルギー関連の資金供給計画

		2016/3期 実績	2017/3期 実績	2018/3期 実績	2019/3期 計画	2020/3期 計画	2021/3期 計画	3ヵ年 累計
融資実行額	(億円)	133	87	86	120	100	80	300

(ハ)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）の実践

当行では、渉外係の役割と行動基準を明確化し、渉外力（営業力）の発揮により、計画した目標を達成できる態勢整備を目的として渉外行動基準を制定しております。行動基準には役割と活動ルールを定め、渉外係の主たる役割を貸出金増強を中心とした複合取引推進としております。営業店の渉外担当は行動基準に基づき、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ます。行動基準に基づく渉外の活動内容として、顧客接点の増加と融資取引を中心とした複合取引推進を展開していくものであります。

営業店では、活動件数や成果基準の実績を営業店活動実績管理表により半期ベースで集計し、本部あて報告する仕組みとしております。本表の中には、活動件数を記載する欄がありますが、本部として単純に集計するに止まっており、各種分析への活用が引続き課題となっております。今後は、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を図ってまいります。

表面的な集計のみならず、活動件数や内容、面談時間等について把握方法を検討し、本部による適切なフォロー（行動管理）態勢の構築に努めてまいります。

(ニ)本部支援体制の強化と目標計数等の実効性あるPDCAの発揮

2018年（平成30年）4月より営業推進と営業店の支援体制を強化すべく、本部営業推進部門の組織改正を実施しております。

組織改正では、推進部門であります営業推進部を①支店統括グループ、②支店サポートグループ、③コンサルティンググループ、④事業承継支援グループ、⑤ライフプランアドバイザーグループ、⑥チャンネル開発グループに再編しております。

主に①支店統括グループでは営業推進にかかわる全体を牽引、②～④の各グループではコンサルティング先案件等について営業店の支援や指導を担当、⑤ライフプランアドバイザーグループでは個人コンサル部門を担当、⑥チャンネル開発グループでは店舗政策を担当しております。

銀行全体の営業推進を牽引するグループと営業店支援を担当するグループを同一の部内に配置することにより、各種施策の迅速な推進や営業店における推進上の課題をタイムリーに本部に吸い上げることができます。また、吸い上げた課題について直ちに部内で共通の認識を持つことができ、改善策についても迅速に検討することが可能となります。これらにより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議論し、目標計数等営業店業績達成に向けた実効性のあるPDCAを発揮してまいります。

また、前計画期間より地区戦略の確立と各施策のPDCA発揮を図るために設置した営業

戦略会議の開催時期を月初に変更しております。月初の開催とすることで、前月の実績と課題についてよりタイムリーに討議し対応していくことが可能となっております。

加えて、地区別・個店別に目標達成のための具体的な活動推進策を討議していくため、地区担当役員を議長とする業績検討会を引き続きブロック、グループ単位で適宜開催することにより 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に資する方策

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

各カテゴリー別の目標を以下のとおりとし、取引先企業総数に占める経営改善支援等取組先割合を増加させてまいります。

【図表 33】 経営改善支援等取組先割合の計画

(単位:先、%)

項目	2018/3期 実績 (始期)	2018/9期 計画	2019/3期 計画	2019/9期 計画	2020/3期 計画	2020/9期 計画	2021/3期 計画	始期より の増減
創業・新事業開拓支援 ^{注1}	38	35	35	37	37	39	39	1
経営相談 ^{注2}	990	1,005	1,007	1,004	1,005	1,002	1,004	14
早期事業再生支援 ^{注3}	23	10	10	10	10	10	10	△13
事業承継支援 ^{注4}	2	3	3	4	4	5	5	3
担保・保証に過度に依存しない融資促進 ^{注5}	7	8	8	10	10	12	12	5
合計 経営支援取組数(a)	1,060	1,061	1,063	1,065	1,066	1,068	1,070	10
取引先企業の総数(b) ^{注6}	7,152	7,155	7,160	7,165	7,170	7,175	7,180	28
経営改善支援等取組先割合(a)/(b)	14.82	14.83	14.85	14.86	14.87	14.89	14.90	0.08

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

② 「フィデア中小企業成長応援ファンド」等による出資先

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

④ 外部機関と連携し起業・創業を支援した先

注2 ① 経営改善計画書（修正経営改善計画を含む）の策定をサポートした先

② 各種商談会・相談等と通じて当行の積極的な関与により成約した先数

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

④ 「ほくと成長戦略ファンド」等の取り組み先数（融資実行先数）

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

- 注3 ① 人材を派遣し再建計画等を支援した先
 ② DES、DDS、DIP ファイナンス等を活用した先
 ③ 中小企業再生支援協議会と連携し再生計画を策定した先
 ④ 株式会社地域経済活性化支援機構（REVIC）を活用した先 等
- 注4 ① 秋田県信用保証協会保証制度：秋田県事業承継資金の活用支援を行った先
 ② 融資取り組み等当行関与による事業承継・M&A 支援先数
 ③ 外部専門機関への取次ぎによる事業承継・M&A 支援先 等
- 注5 ① ABL 手法の活用等、動産・債権担保で融資を行った先
 ② 財務制限特約条項（コベナンツ）を活用した融資商品で融資を行った先
 ③ 秋田県信用保証協会保証制度「経営者保証ガイドライン対応保証制度」の活用支援を行った先
- 注6 企業及び消費者ローン・住宅ローンのみの先を除く個人事業主の融資残高のある先で、政府出資主要法人、特殊法人、地方公社、大企業が保有する各種債権又は動産・不動産流動化スキームに係る SPC、及び当行の関連会社を含んでおります。

② 創業または新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

産業の新陳代謝を促しつつ地域経済を活性化する役割をもつ起業・創業を推進し、新たな地域経済の担い手を創出するため、2015年（平成27年）3月に創設したほくと創業サポートローンの融資対象者を女性、若者、シニア層の他、秋田県外から秋田県内に移住してきた方を加えております。

創業及び新事業の開拓に対する融資として、秋田県信用保証協会の制度を活用した資金供給により創業や事業革新等の支援を行ってまいります。

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んでまいります。

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者や第二創業者に対する経営支援にも積極的に取り組み、県内企業の各種補助金に対する支援も強化してまいります。

創業希望者への接点を増やすセミナー等を開催し起業家支援をより一層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のための方策

(イ) 経営改善支援活動の充実

当行融資部の経営改善支援専担部署である経営支援グループの所管先53社(2018年(平成30年)4月現在)を中心に積極的に経営改善支援に取り組んでおりますが、引き続き、出口戦略の推進を目的に、事業再生支援に軸足を置いたスピード感ある活動を進めてまいります。その他の先については、再生支援を含めた経営改善支援活動について事業の持続可能性等に応じて提案するソリューションをベースに、お取引先企業のライフサイクル等に応じて営業店と融資部融資グループが連携をとりながら、継続的な訪問等を通じたお取

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まいります。

そのための人材を育成するために、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まいります。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ながら、同機関・制度の認知度向上及び利用促進を図ってまいります。

(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の推進・強化にあたり、販路拡大のための様々なチャネルの活用を提案してまいります。毎年開催しているほくと食マッチングフェアでは、バイヤーからの要望に対応するため、新たにパッケージ会社等の関連会社に参加いただき、成約率の向上と販路拡大、売上増加を支援しております。

また、商談会出展企業の中で成約に至らなかった商品の中から、連携するあきた食彩プロデュースが、バイヤー要望等を踏まえ商品性の改善を支援するフォローアップを継続して展開してまいります。

近年は、首都圏で行われる大規模イベントへの出展支援、社員食堂での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企画を行い、首都圏を中心とした県外への販路拡大をサポートしております。

今後は、各種商談会への出展支援、業務連携協定先、外部提携先を開拓するとともに、荘内銀行と連携を強化し、新たなマッチング機会の創出に努めてまいります。

加えて、北都ビジネスクラブ会員向け提供ツールの拡充にも取り組んでまいります。専門的知見を持つ外部提携先を活用した企業の成長支援や、各種補助金・助成金の活用を支援するナビゲーター機能（会員専用サイト）、最新業界情報の常時配信機能（会員専用サイト）等、スピード感ある情報の提供を展開してまいります。

(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

創業期の資本強化を目指す企業や、オンリーワンの技術や知的財産に特色を持つ企業、事業再生・事業承継等の課題や株主構成の是正ニーズのあるお客さまに対して積極的な支援を行ってまいります。

出資を通じ地域企業の更なる成長をサポートするため、2016年（平成28年）10月に北都成長応援ファンドを設立しております。本ファンド活用により地域経済の活性化を図ってまいります。

④ 早期の事業再生に資する方策

当行では、これまで融資部経営支援グループを中心に実現可能性の高い抜本的な再生計画策定支援及びその再生計画の実行支援を行ってまいりました。今後も、中小企業再生支援協議会、認定支援機関、その他外部の専門家（公認会計士、税理士、コンサルタント等）

と連携し、会社分割、DDS⁸等の手法を活用した抜本的な再生計画を策定する等して、その機能の活用及び連携を強化し、事業再生に取り組んでまいります。

なお、転廃業支援については、経営支援及び事業性評価活動の中で事業の継続が困難であると判断した場合は、経営者と正面から向き合い、その気付きを与えるとともに経営者の不安を可能な限り払拭しながら、業種を変えた事業の再建支援または廃業支援を行なってまいります。また、転廃業先に専門技能を有する従業員がいる場合は、その従業員を採用ニーズのある取引先に紹介する等地域に根ざした活動を行ってまいります。

⑤ 事業承継・M&A に対する支援に係る機能の強化のための方策

事業承継を通じて雇用確保と地域経済の維持拡大を図ることが当行の役割と考え、2018年（平成30年）4月より営業推進部内に事業承継専担部署となる事業承継支援グループを新設しております。信託銀行専門部署でのトレーニー経験者を中心に組織しており、専門的スキルの提供により、お客さまの事業・資産承継の課題解決に取り組んでおります。

多様化する事業承継・M&A ニーズに対応するため、税理士法人や M&A 支援会社との連携も強化しております。現在約 10 社の専門機関と提携し、事業承継に絡む組織再編や M&A の支援を行っております。

⑥ 不動産担保・個人保証に過度に依存しない融資の推進、また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

動産債権担保融資として ABL の活用した融資への取り組みについては、秋田県信用保証協会の制度融資の活用や、外部評価会社との連携によりお客さまとのリレーションを図ってまいります。

特に、県内で増加傾向にある再生可能エネルギー案件や医療介護案件、農林業の6次産業化につながる案件での ABL 活用による資金供給に引き続き取り組んでまいります。

また、財務制限特約条項（コベナンツ）を活用した融資商品の提供や、秋田県信用保証協会と連携し経営者保証ガイドライン保証制度を活用した資金供給へ取り組んでまいります。

⁸ 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

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。

2018 年度（平成 30 年度）の配当につきましては、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、2018 年（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、2025 年（平成 37 年）3 月末においては、247 億円まで積み上がる見込みです。

【図表 34】北都銀行の当期純利益、利益剰余金の計画

(単位:億円)

	2010/3 実績	2011/3 実績	2012/3 実績	2013/3 実績	2014/3 実績	2015/3 実績	2016/3 実績	2017/3 実績
当期純利益	10	14	15	12	28	40	50	20
利益剰余金	11	16	27	37	63	103	147	161

	2018/3 実績	2019/3 計画	2020/3 計画	2021/3 計画	2022/3 計画	2023/3 計画	2024/3 計画	2025/3 計画
当期純利益	18	12	17	17	17	17	17	17
利益剰余金	176	182	192	203	214	225	236	247

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

(1) 経営管理に係る体制

① フィデア HD 及び北都銀行における内部統制基本方針

フィデア HD および当行は、会社法および会社法施行規則に基づき、取締役会において内部統制システムの基本方針を決議し、この中で業務の適切性を確保するための体制について定めております。

② 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体制については、2018年（平成30年）4月より、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に変更しております。

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する体制としております。

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する体制としております。

③ 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し、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体制等の評価及び改善に向けた提言等を実施する体制としております。

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。

④ フィデア HD における財務報告に係る内部統制の基本方針

フィデア HD 及び当行は、2009年度（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、2018年度（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体制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体制、信用リスク管理、市場リスク管理については、「項目 5 (2) リスク管理の体制の強化のための方策」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まいります。

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、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、定例的にリスクマネジメント会議等に報告してまいります。

② オペレーショナル・リスク管理

(イ) システムリスク

コンピュータシステムの運用では、ソフト不良、ハード故障、作業ミス、外部からのデータ不良、サイバー攻撃によるクラッキング等、多様な原因によるシステム障害に備え、万が一障害が発生した際には、影響範囲を極小化し、迅速かつ正確にシステムを復旧できる態勢及び手続きを準備しておくことが重要となります。

当行では、フィデアグループのセキュリティポリシー及びシステムリスク管理規程を指針として、行内全体の情報資産の保護及びシステムに係る可用性、機密性、完全性を確保するために、各部署が果たすべき役割、管理すべき事項等を定め、厳格な運用を実施しております。

また、それらのシステムリスク及びサイバーセキュリティの管理状況、ならびにインシデントの発生状況に関しては、定期的または必要に応じて最高 ICT・システム責任者（CTO）ならびにフィデアグループ経営会議に報告する態勢としており、経営陣の関与のもと、迅速かつ適切なインシデント対応を行える環境を整備しております。

昨今の FinTech 台頭に象徴される様に、当行のシステムに係るリスク要素は今後も複雑化の一途を辿ることが想定され、引き続き業界の変化等を注意深く見極めながら、適時適切なリスク管理態勢の維持に努めてまいります。

(ロ) 事務リスク

当行のリスク管理基本方針及び統合的リスク管理規程に基づいて制定した事務リスク管理規程に則り、所管部が連携してリスク顕在化の未然防止やリスクの極小化に努めております。また、事務事故や事務ミス等の事務リスク事象の発生状況、管理状況等について定期的または必要に応じて担当役員及びリスクマネジメント会議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。

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体制の強化を図ってまいります。

荘内銀行との事務リスク管理の統一化を進める中で、より厳格な事務リスク定義と分析を追及し取り組んでまいります。

(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まいります。

9 協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項

(1) フィデア HD が株式会社整理回収機構に対して発行した株式の発行金額・条件 発行金額・条件については以下の通りです。

	項目	内容
1	種類	フィデアホールディングス株式会社 B種優先株式
2	申込期日（払込日）	2010年（平成22年）3月31日
3	発行価額	1株につき 400円
	非資本組入れ額	1株につき 200円
4	発行総額	10,000百万円
5	発行株式数	25百万株
6	議決権	本優先株主は、株主総会において、全ての事項について議決権を行使することができない。ただし、本優先株主は、ある事業年度終了後、(i)(a)当該事業年度にかかる定時株主総会の招集のための取締役会決議までに開催される全ての取締役会において、本優先株主に対して当該事業年度の末日を基準日とするB種優先配当金の額全部（当該事業年度において本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）にかかる剰余金（以下「当年度本優先配当金」という。）の配当を行う旨の決議がなされず、かつ、当該事業年度にかかる定時株主総会に当年度本優先配当金を支払う旨の議案が提出されない場合は、当該定時株主総会より、(b)当該定時株主総会において当該議案が否決された場合は、当該定時株主総会の終結の時より、(ii)本優先株主に対してその翌事業年度以降の各事業年度の末日を基準日とする本優先配当金の額全部（当該事業年度において本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）にかかる剰余金の配当を行う旨の取締役会決議または株主総会決議が最初になされる時まで、上記の期間中に開催される全ての株主総会において全ての事項について議決権を行使することができる。
7	優先配当年率	12ヶ月日本円TIBOR+1.00% （2010年（平成22年）3月31日を基準日とする期末の剰余金の配当の場合は、払込期日から2010年（平成22年）3月31日までの間の日数で日割計算により算出される割合とする） ただし、8%を上限とする
	優先中間配当	本優先配当金の2分の1を上限
	累積条項	非累積
	参加条項	非参加
8	残余財産の分配	普通株主に先立ち本優先株主が有する本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の分配は行わない。
9	取得請求権 （転換予約権）	本優先株主は、取得請求期間中、当社が本優先株式を取得するのと引換えに当社の普通株式を交付することを請求することができる。
	取得請求期間の開始日	2013年（平成25年）4月1日
	取得請求期間の終了日	2025年（平成37年）3月31日
	当初取得価額 （当初転換価額）	取得請求期間の初日に先立つ5連続取引日の毎日の終値の平均値に相当する金額とする。 （※5連続取引日は、取得請求期間の初日を含まず、東京証券取引所における当社の普通株式の終値が算出されない日を除く）
	取得請求期間中の取得価額修正	取得請求期間において、毎月第3金曜日の翌日以降、取得価額は、決定日まで（当日を含む。）の直近の5連続取引日の終値の平均値に相当する金額に修正
	取得価額の上限 取得価額の下限	無し 発行決議日から（当該日含まない）の5連続取引日における終値の平均値の50%に相当する金額
10	金銭を対価とする取得条項	当社は、2020年（平成32年）4月1日以降、取締役会が別に定める日（当該取締役会開催日までの30連続取引日（当該日含む）の全ての日において終値が取得価額の下限を下回っており、かつ金融庁の事前承認を得ている場合に限り）が到来したときに、法令上可能な範囲で、本優先株式の全部または一部を金銭を対価として取得することができる。
	対価となる金額	本優先株式1株につき、本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた金額
11	普通株式を対価とする取得条項	当社は、取得請求期間の終了日までに当社に取得されていない本優先株式の全てを取得請求期間の終了日の翌日（以下、「一斉取得日」という）をもって取得する。当社は、かかる本優先株式を取得するのと引換えに、本優先株主が有する本優先株式数に本優先株式1株当たりの払込金額相当額を乗じた額を一斉取得価額で除した数の普通株式を交付する。
	一斉取得価額	一斉取得日に先立つ45取引日目に始まる30連続取引日の毎日の終値の平均値（終値が算出されない日を除く。）に相当する金額
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	発行決議日から（当該日含まない）の5連続取引日における終値の平均値の50%に相当する金額

(2)北都銀行がフィデア HD に対して発行した株式の発行金額・条件

発行金額・条件については以下の通りです。

	項目	内容
1	種類	株式会社北都銀行 C種優先株式
2	申込期日（払込日）	2010年（平成22年）3月31日
3	発行価額	1株につき 400円
	非資本組入れ額	1株につき 200円
4	発行総額	10,000百万円
5	発行株式数	25百万株
6	議決権	本優先株主は、株主総会において、全ての事項について議決権を行使することができない。ただし、本優先株主は、定時株主総会に本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の議案が提出されないときはその定時株主総会より、本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の議案が定時株主総会において否決されたときはその定時株主総会の終結の時より、本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の決議がなされる時までの間は、上記の期間中に開催される全ての株主総会において全ての事項について議決権を行使することができる。
7	優先配当年率	12ヶ月日本円TIBOR+1.00% （2010年（平成22年）3月31日を基準日とする期末の剰余金の配当の場合は、払込期日から2010年（平成22年）3月31日までの間の日数で日割計算により算出される割合とする） ただし、8%を上限とする
	優先中間配当	本優先配当金の2分の1を上限
	累積条項	非累積
	参加条項	非参加
8	残余財産の分配	普通株主に先立ち本優先株主が有する本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の分配は行わない。
9	取得請求権 （転換予約権）	本優先株主は、取得請求期間中、当銀行が本優先株式を取得するのと引換えに当銀行の普通株式を交付することを請求することができる。
	取得請求期間の開始日	2013年（平成25年）4月1日
	取得請求期間の終了日	2025年（平成37年）3月31日
	当初取得価額 （当初転換価額）	取得請求期間の初日における連結BPSに相当する金額 （※連結BPS：直近の有価証券報告書、半期報告書又は四半期報告書における普通株式1株当たり純資産額。以下同様） 但し、取得請求期間の初日に先立つ5連続取引日までの期間において、当銀行の普通株式が上場等をしている場合、取得請求期間の初日に先立つ5連続取引日の毎日の終値の平均値に相当する金額 （※5連続取引日：取得請求期間の初日を含まない） （※終値：当銀行の普通株式の終値。気配表示含む。以下同様）
	取得請求期間中の取得価額修正	取得請求期間において、毎日1日（以下、それぞれ「決定日」という。）の翌日以降、決定日における1株当たり純資産額に相当する金額に修正 （※1株当たりの純資産額：直近の決算（半期決算を含む）における1株当たり純資産額。以下同様） 但し、決定日を最終日とする5連続取引日（同日を含む。）の期間において、当銀行の普通株式が上場等をしている場合、当該決定日（当日を含む。）までの直近の5連続取引日の終値の平均値に相当する金額に修正
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	50円
10	金銭を対価とする取得条項	当銀行は、2020年（平成32年）4月1日以降、取締役会が別に定める日（当該取締役会開催日までの30連続取引日（当該日含む）の全ての日において普通株式時価が取得価額の下限を下回っており、かつ金融庁の事前承認を得ている場合に限り）が到来したときに、法令上可能な範囲で、本優先株式の全部または一部を金銭を対価として取得することができる。 （※普通株式時価：1株当たり純資産額。但し、取得日を決定する取締役会の開催日を最終日とする30営業日の期間において、当銀行の普通株式が上場している場合、終値）
	対価となる金額	本優先株式1株につき、本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた金額
11	普通株式を対価とする取得条項	当銀行は、取得請求期間の終了日までに当銀行に取得されていない本優先株式の全てを取得請求期間の終了日の翌日（以下、「一斉取得日」という）をもって取得する。当銀行は、かかる本優先株式を取得するのと引換えに、本優先株主が有する本優先株式数に本優先株式1株当たりの払込金額相当額を乗じた額を一斉取得価額で除した数の普通株式を交付する。
	一斉取得価額	1株当たり純資産額に相当する金額（但し、一斉取得日からこれに先立つ45連続取引日までの期間において、当銀行の普通株式が上場等をしている場合、一斉取得日に先立つ45取引日目に始まる30連続取引日の毎日の終値の平均値（終値が算出されない日を除く。）に相当する金額）
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	50円

10 経営強化のための計画の前提条件

(金利)

景気の拡大ペースは緩やかな成長に留まり、日本銀行によるマイナス金利政策は継続すると予想しております。長期金利については、現行政策の長期化による副作用も懸念される状況下、やや上昇圧力が掛かるものの概ね低位での推移が続くと予想しております。

(為替)

為替相場は本計画期間内においては横這いの前提といたしました。

(株価)

日経平均株価は緩やかに上昇後、2019年度以降は横這いの前提といたしました。

指標	2018/3 実績	2018/9 前提	2019/3 前提	2019/9 前提	2020/3 前提	2020/9 前提	2021/3 前提
無担保コール翌日物(%)	△0.07%	△0.10%	△0.10%	△0.10%	△0.10%	△0.10%	△0.10%
TIBOR3ヶ月(%)	0.069%	0.069%	0.069%	0.069%	0.069%	0.069%	0.069%
新発10年国債利回り(%)	0.045%	0.100%	0.150%	0.150%	0.150%	0.150%	0.150%
ドル/円レート(円)	106.27	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00
日経平均株価(円)	21,454	23,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000

以上



経営強化計画（ダイジェスト版）

（金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条）

2018年6月



フィデアホールディングス株式会社

新しいこと、つぎつぎと。



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

1-1. 前経営強化計画における総括

前経営強化計画の主要施策

地域活力の創造

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

営業力の強化

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

経営基盤の強化

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



成果と課題

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

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

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

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

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

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

1-2. 前経営強化計画における総括(目標数値の達成状況)

【コア業務純益の改善幅】

(単位:百万円)

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

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

【業務粗利益経費率の改善幅】

(単位: %)

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

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

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

【中小規模事業者等に対する信用供与の実績】

(単位: 億円、%)

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

【経営改善支援の取り組み】

(単位: 先、%)

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

(1) コア業務純益

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

(2) 業務粗利益経費率

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

(3) 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化

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

(4) 経営改善支援の取り組み

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

1-3. 前経営強化計画における総括(地方創生活動①)

秋田市向浜バイオマス発電事業

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



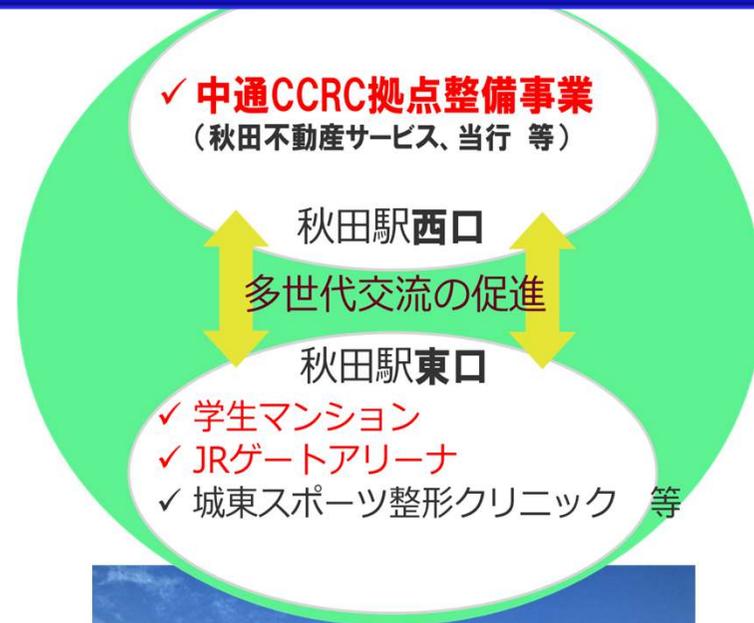
森林整備⇒雇用⇒経済⇒植樹⇒環境循環

地域の循環型社会を実現。

※ESG(環境・社会・ガバナンス)、SDGs(持続可能な開発目標)を実現



秋田版CCRCの形成に向けた連携



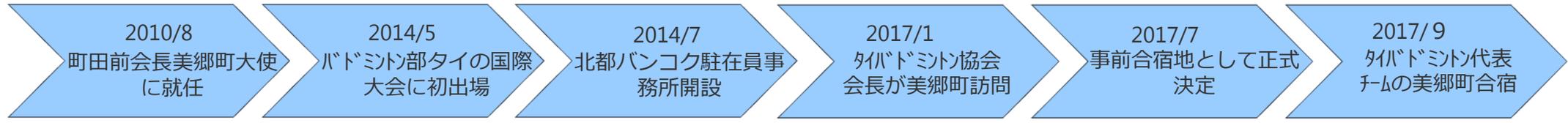
1-4. 前経営強化計画における総括(地方創生活動②)

スポーツ交流を核としたホストタウン実現

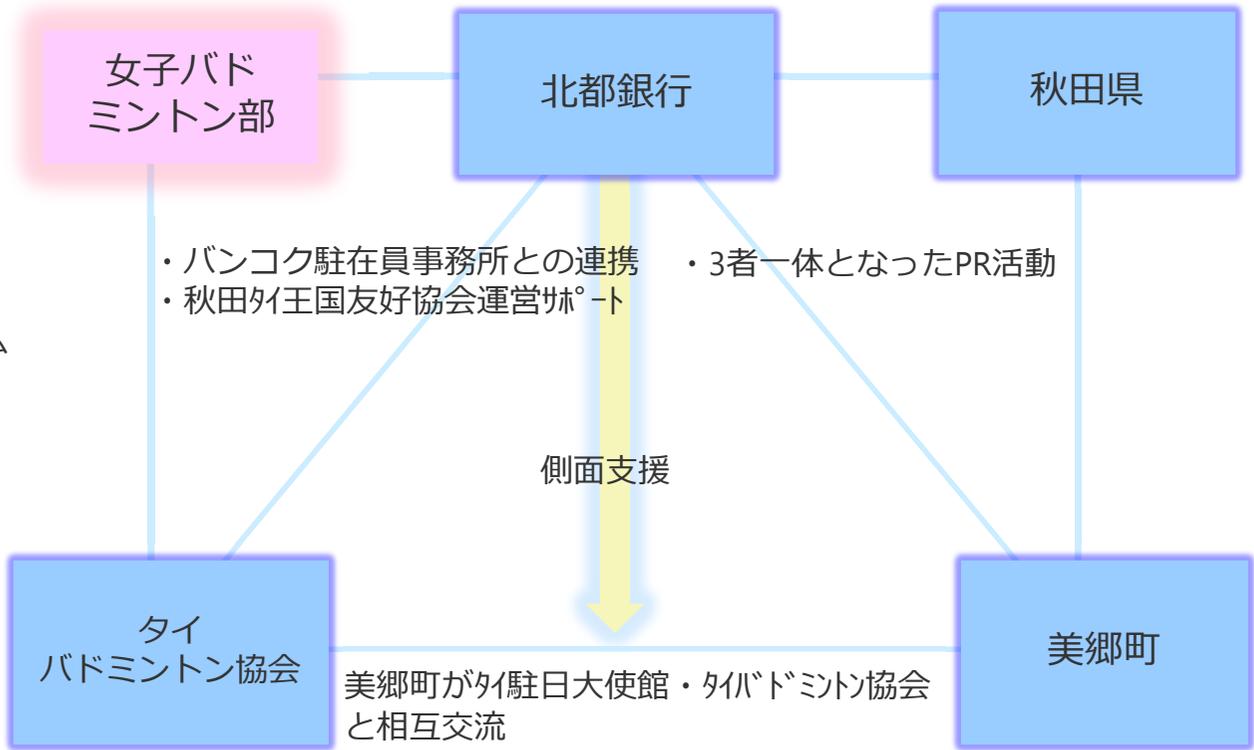
- 2020年東京オリンピック・パラリンピックのタイ王国バドミントンナショナルチームの事前合宿地として美郷町が決定。
- 当行バドミントン部やバンコク駐在員事務所機能の活用をはじめ、秋田県・美郷町・当行の3者一体となったPR活動が奏功。



これまでの変遷



タイバドミントン協会や代表チームと交流を深める



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



1-5. 前経営強化計画における総括(地方創生活動③)

農業の6次産業化に向けた取り組み

「大仙市いぶりがっこ産地化協議会」の設立



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



2018/6/29記者会見

大仙市産いぶりがっこの生産振興

品質向上/地域ブランドの確立

新法人の設立

2. フィデアグループの中期経営計画

2013年度 2014年度 2015年度 2016年度 2017年度 2018年度 2019年度 2020年度 2021年度 2022年度

第2次中期経営計画

第3次中期経営計画

第4次中期経営計画

Consulting & Innovation

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

■ 「コンサルティング営業」

■ 営業体制の改革

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

■ 「筋肉質な経営体質」

■ 本部組織一本化の完遂、営業効率の徹底追求

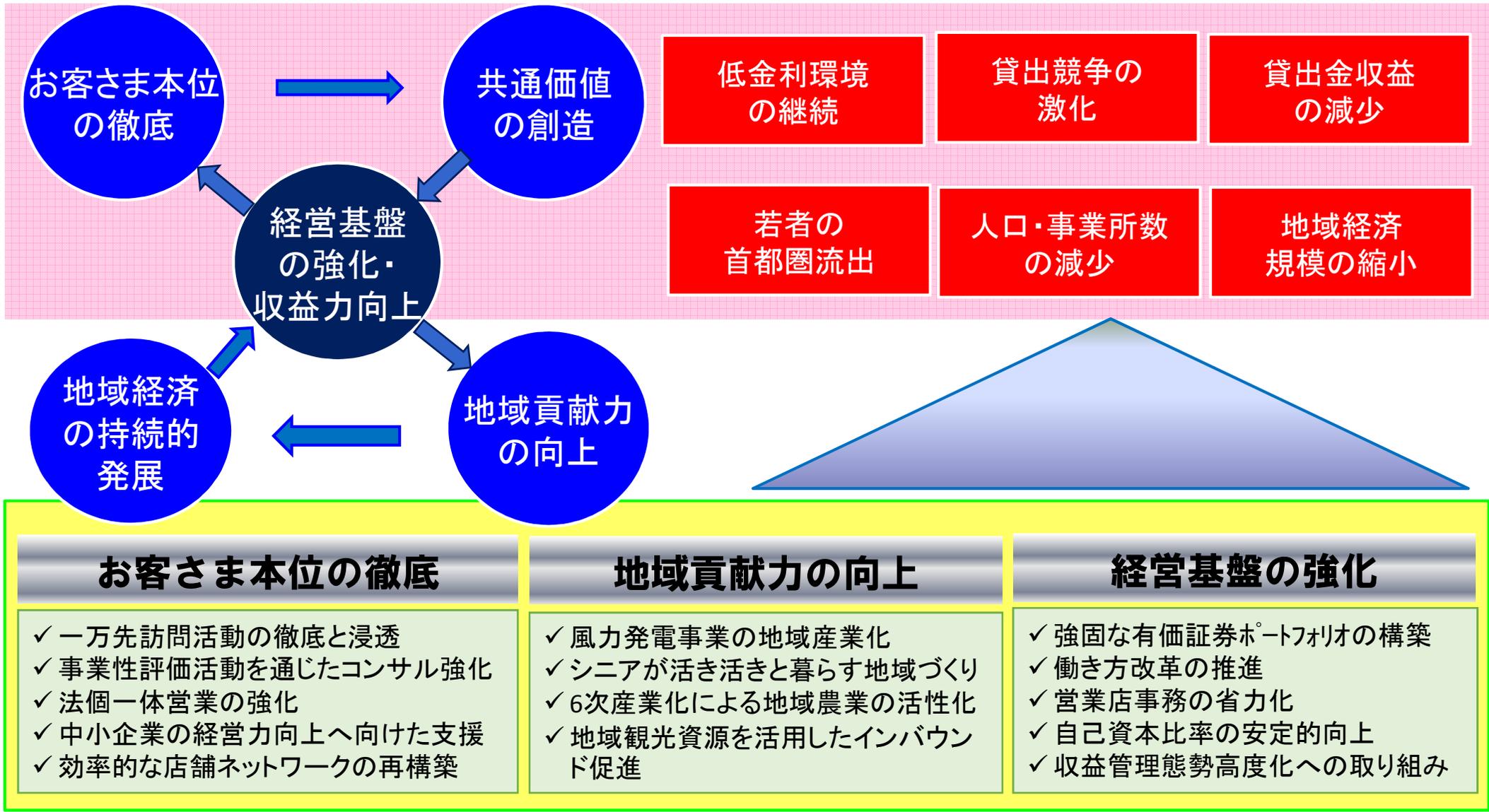
- ① 合併と同様の合理化効果の追求
- ② 地区別戦略および店舗戦略の推進

■ 営業店事務の改革

- ① 事務部門の徹底した効率化とセンターへの事務集約の促進
- ② 事務量分析に基づく事務人員の適正配置
- ③ 非対面チャネルの拡充による顧客接点拡大

3. 経営強化計画における経営戦略

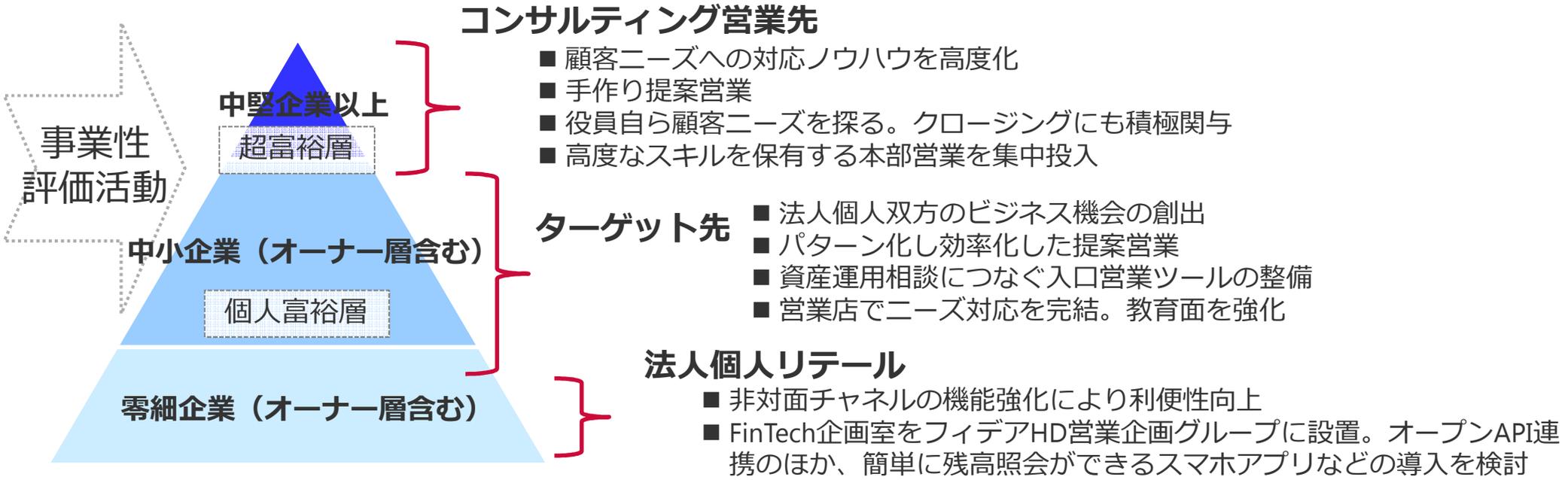
- 人口減少及び少子高齢化の進行による地域内需要の縮小等、経済構造の変化によって生じる多くの課題が山積。
- お客さまに寄り添ったコンサルティング営業の徹底と、地域の活性化に向けた取り組みにより地域の信頼に添えていく。



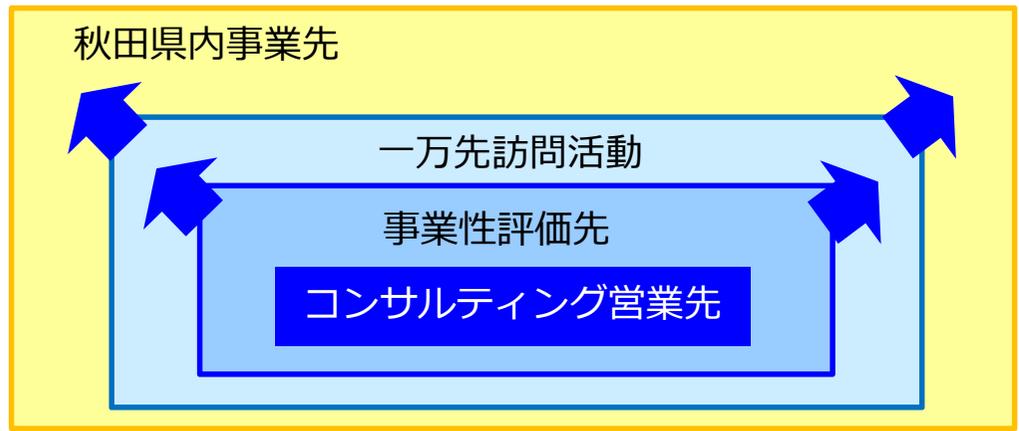
4-1. お客様本位の徹底(全体像)

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

全体イメージ



法人取引先のイメージ

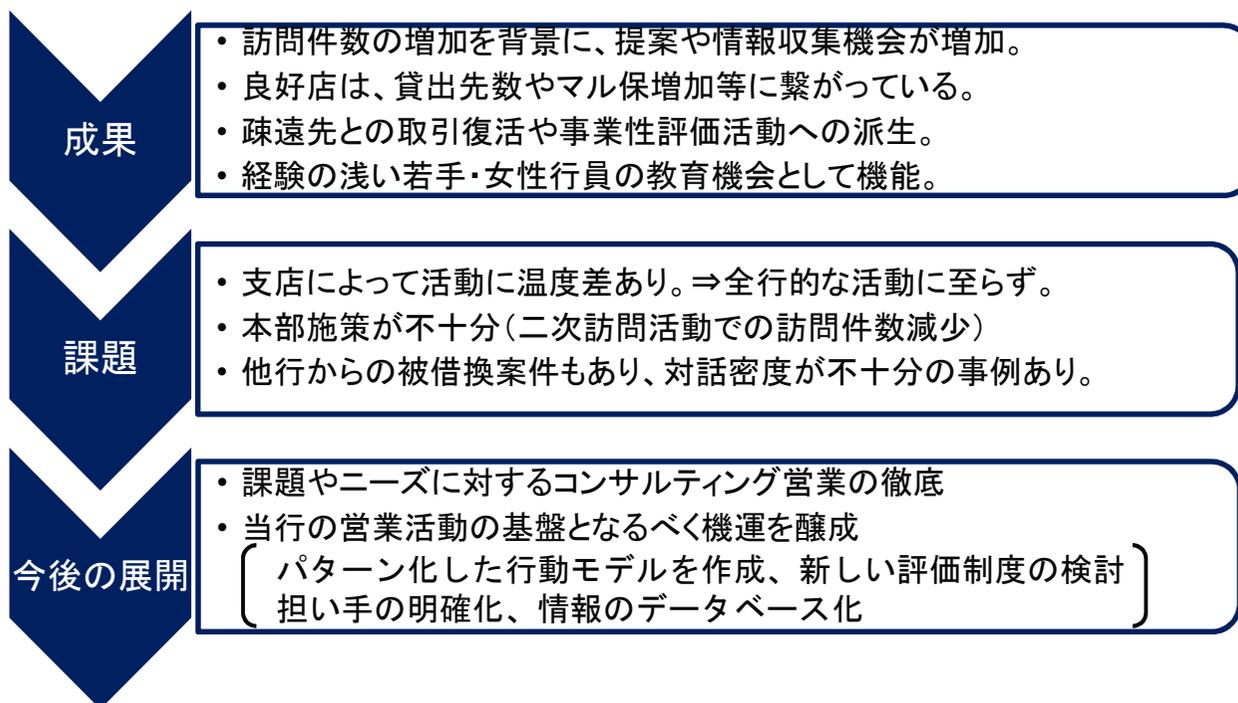


- 「一万先訪問活動」の継続により、面談機会の拡大を図り、ニーズに対するコンサルティングで顧客数の増加を目指す
- 事業性評価先(コンサルティング営業先含む)は、それぞれのニーズの難易度等により取組方針、狙いを明確化。「訪問・情報提供→ニーズの深堀り→個別提案」を継続
- 成功事例を行内で共有し、次の活動施策につなげる
- マル保、ビジネスローン、保険等を入口に、資産運用ビジネスにつなげる法個一体営業の確立

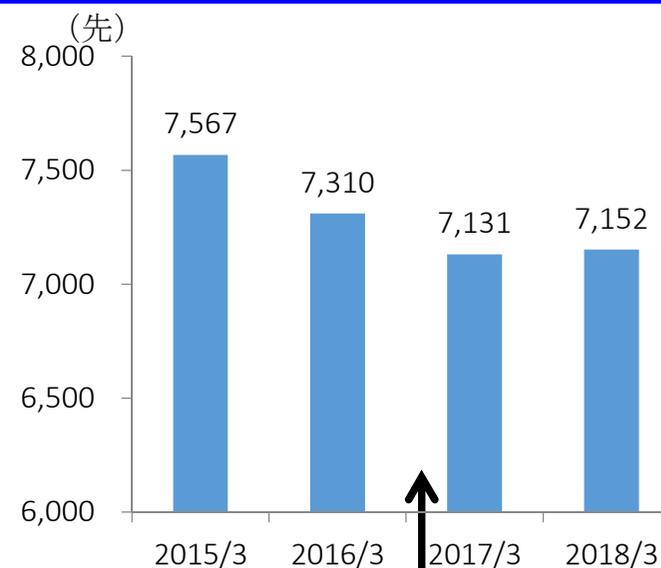
4-2. お客様本位の徹底(一万先訪問活動①)

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

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



取引先数の推移

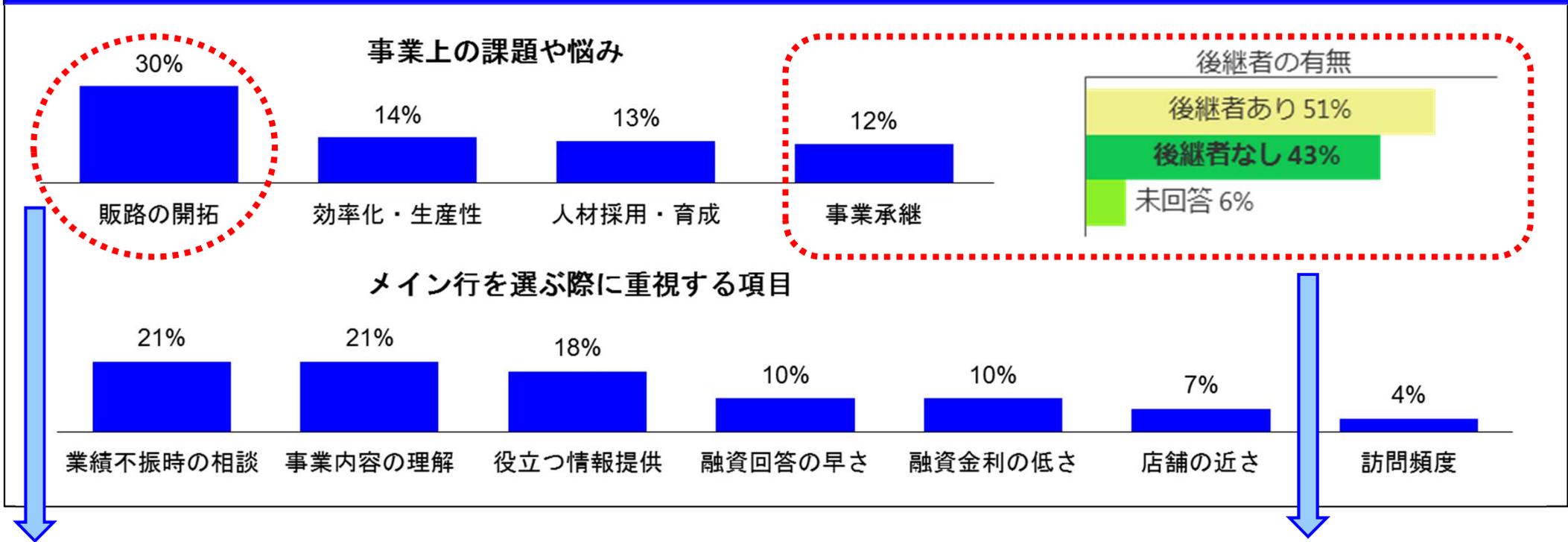


2016/12に一万先訪問活動開始

4-3. お客様本位の徹底(一万先訪問活動②)

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

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



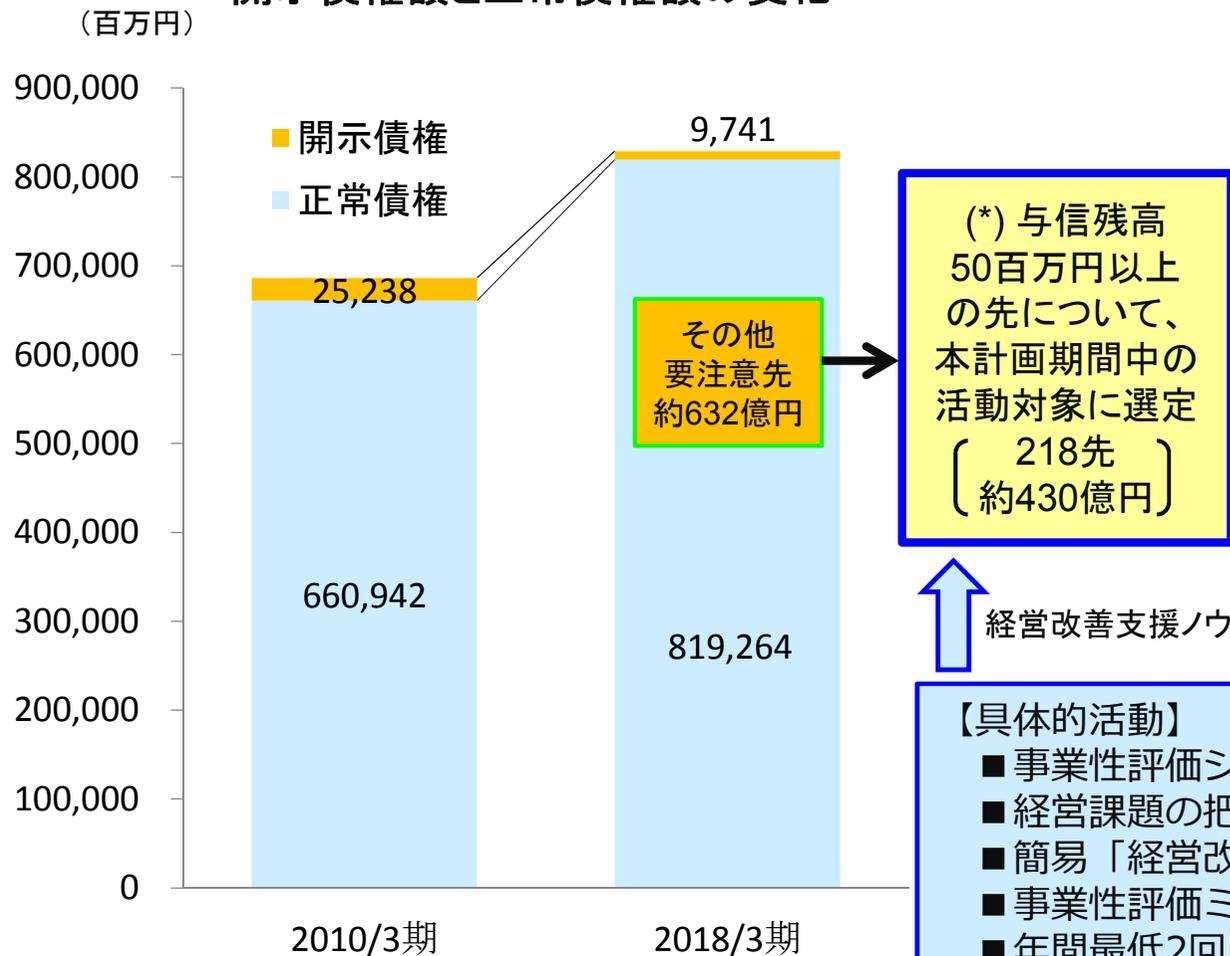
- ミラサポ専門家派遣
- 当行と取引のあるお客様とのマッチング
- ほくと食マッチングフェアへの参加
- 当行提携先と連携した販路開拓支援
- J-Good Techビジネスマッチングサイトの提案

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

4-4. お客さま本位の徹底～中小企業の経営力向上へ向けた支援～

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

開示債権額と正常債権額の変化



公的資金注入以降の債権処理合計額

(単位:百万円)

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

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

経営改善支援ノウハウを持つ融資部の関与を高め、秋田県内の強い中小企業を育成

【具体的活動】

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

5-1. 地域貢献力の向上（北都イノベーション戦略）

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

地方創生戦略の強化（北都イノベーション戦略）

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

金融仲介機能のベンチマーク（独自ベンチマークより一部抜粋）

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

5-2. 地域貢献力の向上～風力発電事業の地域産業化①～



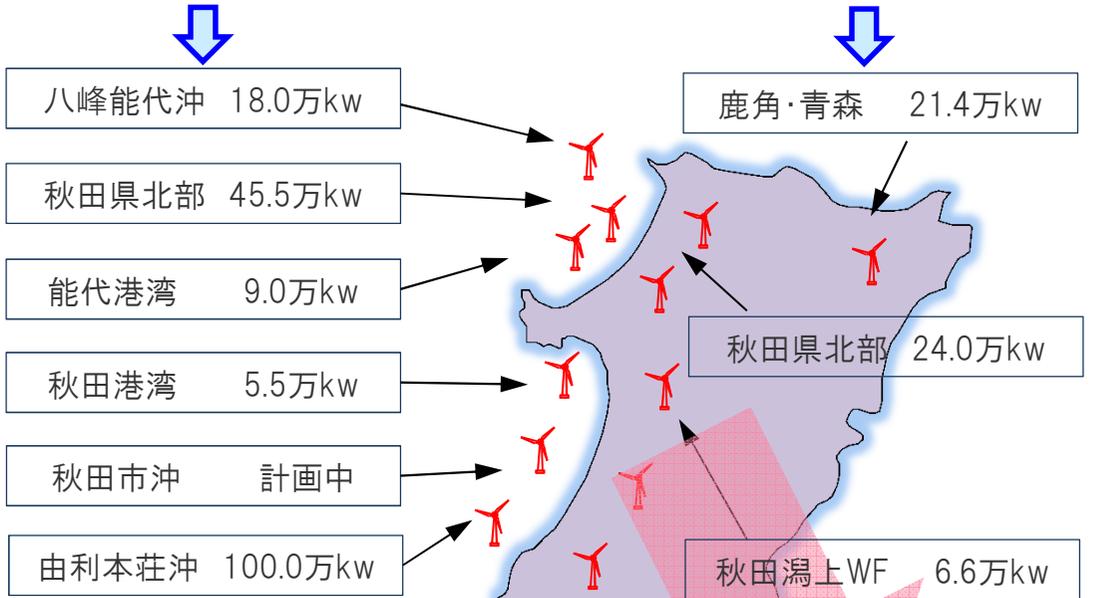
平成24年9月設立

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

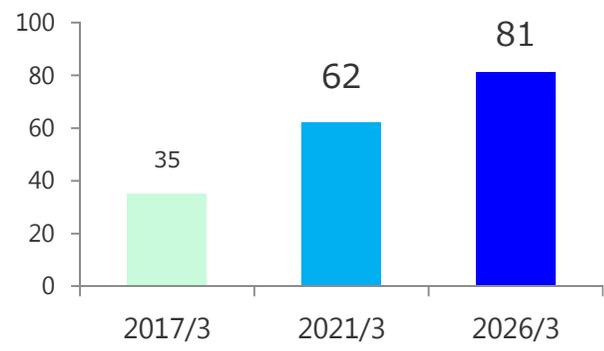
銀行界初
6年前に設立

東北地銀初
新金融手法

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



【図表】『第2期秋田県新エネルギー戦略』
導入計画 (万kw)

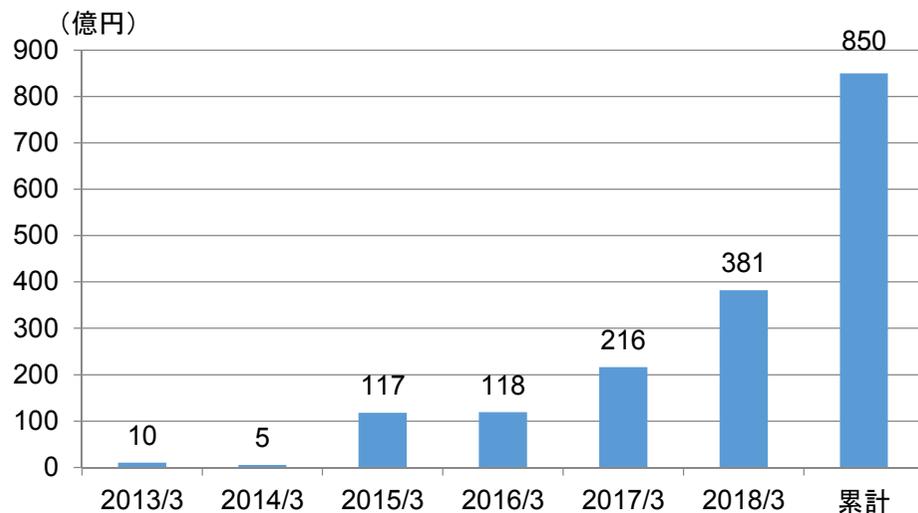


上記を含めると
【230万kw】
既存規模の6.5倍の
事業計画が発表された。

5-3. 地域貢献力の向上～風力発電事業の地域産業化②～

■ 再生可能エネルギー事業向けプロジェクトファイナンス組成額は850億円と地域経済活性化に貢献。

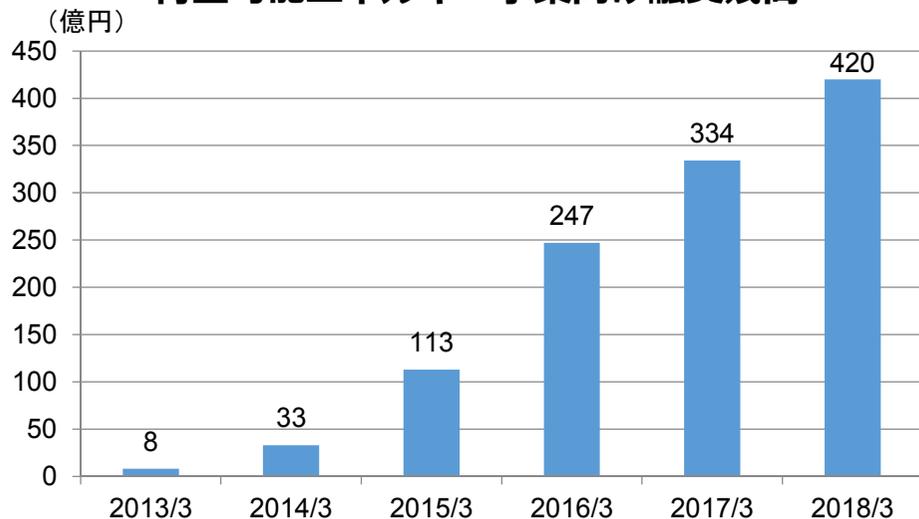
プロジェクトファイナンス組成額



再生可能エネルギー事業向け融資実行額



再生可能エネルギー事業向け融資残高



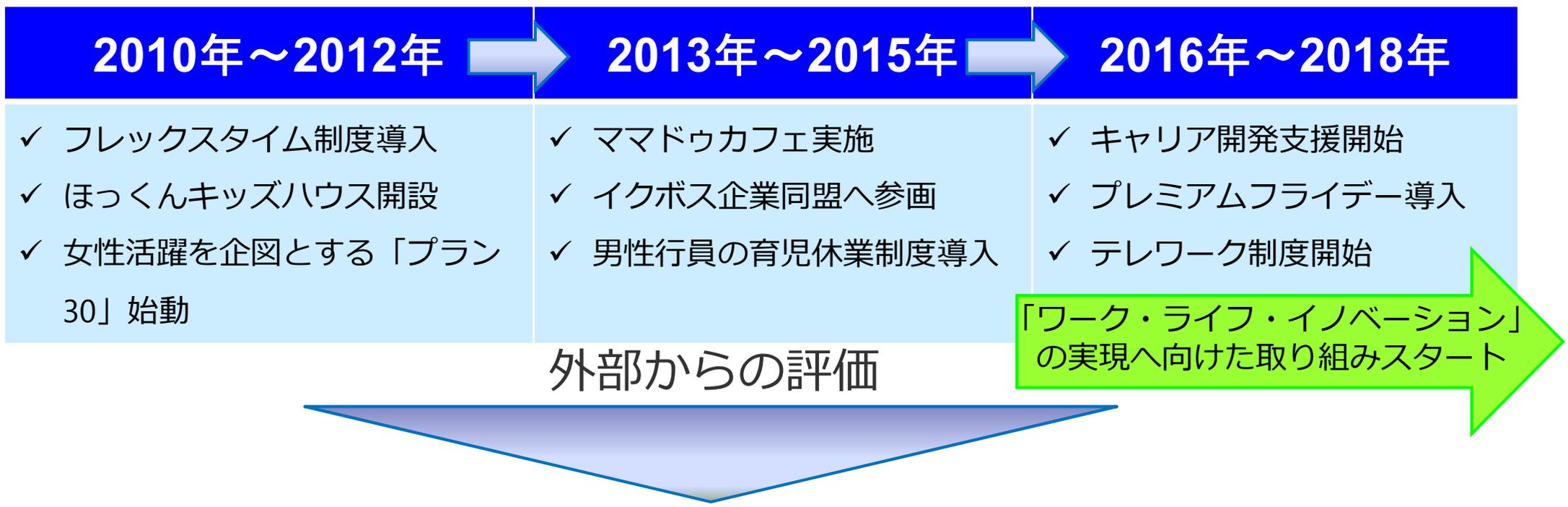
**再生可能エネルギー事業向け融資
残高は420億円**

**事業性評価を重視し地域事業者と共に
ESG投資を推進**

**本計画期間内は3ヶ年合計で
300億円の実行見込み**

6-1. 経営基盤の強化(働き方改革の推進)

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



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

6-2.経営基盤の強化(営業店事務の省力化)

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

営業店事務改革の狙い

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

事務改革プロジェクト

事務
量
調
査
・
分
析

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

- 意識改革
- スキル向上
 - 改善意識



クイックカウンターの
パイロット店 試行



(秋田西支店)

順次拡大

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

7.経営改善の目標

コア業務純益の改善幅

(単位:百万円)

	2018/3期 実績	2021/3期 計画	改善幅
コア業務純益	2,402	2,460	58

【前提】

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

【取り組み方針】

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

【コア業務純益】

- 計画始期対比58百万円の改善

業務粗利益経費率の改善幅

(単位:百万円、%)

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

(注1)業務粗利益経費率=(経費-機械化関連費用)/業務粗利益

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

【経費(機械化関連費用を除く)】

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

【業務粗利益】

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

【業務粗利益経費率】

- 計画始期対比1.61ポイントの改善

8. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

中小規模事業者等向け貸出残高及び貸出比率

(単位: 億円、%)

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

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

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

経営改善支援等取組先割合

(単位: 先)

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

創業又は新事業開拓に対する支援	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「フィデア中小企業成長応援ファンド」等の活用 ■ 各種補助金・助成金の活用支援 ■ 資金用途を限定した各種融資商品を活用した創業支援
経営相談その他取引先企業に対する支援	<ul style="list-style-type: none"> ■ お取引先企業への継続した訪問等によるリレーションの充実 ■ ビジネス商談会および会員制組織の機能強化 ■ 各種ファンドを活用したエクイティファイナンスの強化
早期事業再生支援	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中小企業再生支援協議会等外部機関の活用 ■ DDS等を活用した抜本的な再生計画策定支援
事業承継支援	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業・資産承継、M&A専門部署の活用強化 ■ 外部提携先との連携と専門的スキルを持つ人材の育成
担保又は保証に過度に依存しない融資の推進	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業展開、事業再生、事業承継等を阻害しないよう「経営者保証GL」に則した対応の継続・強化 ■ 既存先(行内格付上位先等)の保証契約の適切な見直し

9. 責任ある経営管理体制の確立

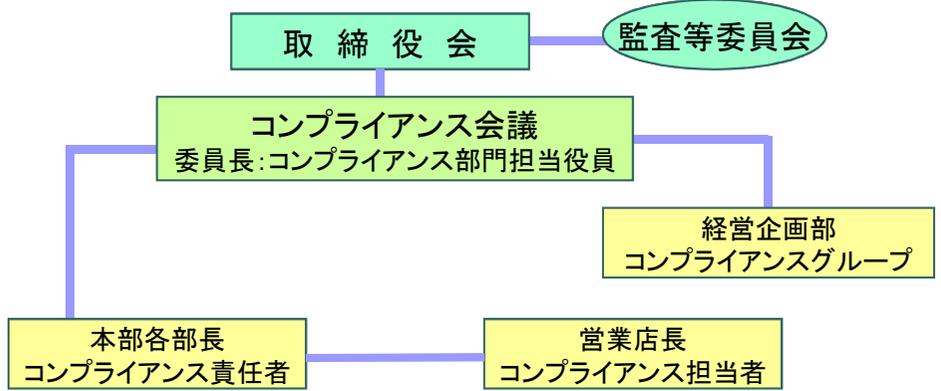
経営管理体制

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

リスク管理体制

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

法令等遵守態勢



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