



平成 28 年 2 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 里村 正治
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)

平成 27 年 9 月期における経営強化計画の履行状況について

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、平成 27 年 9 月期における経営強化計画の履行状況を別添のとおり取りまとめましたので、お知らせいたします。

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

経営強化計画の履行状況報告書

平成27年12月

フィデアホールディングス株式会社

株式会社北都銀行

目次

1	平成27年9月期の実績	1
(1)	経営環境	1
(2)	平成27年9月期における地域活性化への取り組み状況	1
2	平成27年9月期決算の概要	7
3	経営の改善に係る数値目標の実績	10
(1)	コア業務純益	10
(2)	業務粗利益経費率	11
4	経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	12
(1)	地域活力の創造	12
(2)	営業力の強化	14
(3)	経営基盤の強化	22
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	30
(1)	業務執行に対する監査又は監督体制の強化	30
(2)	リスク管理体制の強化への取り組み状況	31
(3)	北都銀行における法令等遵守態勢	37
(4)	経営に対する評価の客観性の確保への取り組み状況	37
(5)	情報開示の充実への取り組み状況	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	39
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	40
(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	40
(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	41
(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	44
7	剰余金の処分の方針	49
(1)	配当に対する方針	49
(2)	役員に対する報酬及び賞与についての方針	49
(3)	財源確保の方策	50
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	51
(1)	経営管理に係る体制及び今後の方針等	51
(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	51

1 平成 27 年 9 月期の実績

(1) 経営環境

当中間期における国内経済は、新興国経済減速の影響等により輸出・生産面の一部で弱い動きがみられるものの、雇用・所得環境の着実な改善を背景とした個人消費の底堅さ、過去最高水準まで増加している企業収益を背景とした設備投資の持ち直しなど、総じて緩やかな回復基調が続きました。今後も家計、企業の両部門において所得から支出への前向きな循環メカニズムが持続するもとの、国内経済は緩やかな回復基調が続く見通しです。

株式会社北都銀行（以下、「当行」又は「北都銀行」）の主たる営業基盤である秋田県内の経済状況をみますと、依然として個人消費は回復感に乏しく、住宅投資の持ち直しも一服、公共投資は減少基調にあるなど、需要面の回復が遅れております。一方、雇用情勢は改善傾向、生産活動は主力の電子部品が高水準を維持するなど、全体として一進一退の動きをみせており、県内経済は総じて緩やかな持ち直し基調となりました。

また、秋田県の「地方創生」に向けた取り組みにおいては、平成27年10月に、県の地方版総合戦略となる「あきた未来総合戦略」を公表しました。県内経済への影響が大きい産業振興分野では、新エネルギー産業の大規模展開、米依存農業からの脱却、クールジャパン戦略に基づく幅広い県産品の輸出の促進、ICT¹専門人材育成と高度ICT企業の誘致等の施策が掲げられております。

当行では、従前より新エネルギー事業やアグリビジネス、医療・介護分野等シニアビジネスに関する地域プロジェクトへの参画に加え、観光事業の促進や、多様な人材の積極登用等に取り組んでおり、秋田県が掲げる地方創生戦略においても、これまでに培ったノウハウを最大限活用し、各施策に主体的に関与していくことで、地域の「舞台づくり」のプロデューサーとして、一層の地域貢献に資する活動を展開してまいります。

このような経済環境のもと、フィデアホールディングス株式会社（以下、「フィデアHD」）及び北都銀行は、金融仲介機能を安定的かつ継続的に発揮し、これまで培ってきた地域との密接な取引関係を大切に、地域貢献力をますます高めるべく、「経営強化計画」に掲げた各種施策に取り組んでおります。

(2) 平成 27 年 9 月期における地域活性化への取り組み状況

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律の趣旨を十分に理解し、地域（秋田）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 27 年 9 月期における取り組みは以下のとおりであ

¹ ICT（Information and Communication Technology とは、情報通信技術を指し、IT とほぼ同義語であるが、国際的には ICT が定着している。

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

当行では、秋田県の豊富な風況や農産物等の地域資源を活用したニューフロンティアビジネス（新エネルギー・アグリビジネス・シニアビジネス）の発展が、地域における様々な関連産業の集積に繋がり、ひいては新たな事業や新規雇用の創出に繋がるものと認識し、前計画から引き続き、本分野の発展に注力しております。

また、平成 27 年度上半期におけるニューフロンティアビジネスへの取り組みにおける経済効果は以下の通りとなります。

【図表 1】平成 27 年度上半期におけるニューフロンティアビジネス分野の事業支援先数・新規雇用者数・推定経済効果の見込み

	事業支援先数	新規雇用者数	推定経済効果(注)
新エネルギー分野	22 先	149 人	19 億 50 百万円
シニアビジネス分野	21 先	146 人	146 億 2 百万円
合計	43 先	295 人	165 億 52 百万円

(注)事業支援先の年間売上高（見込み）から当行にて推定

アグリビジネスについては、地方創生部ニューフロンティアビジネス推進室に「アグリビジネスチーム」を設置し、6 次産業化・地産池消法に基づく総合化事業計画認定支援を中心に活動しております。平成 25 年 4 月から平成 27 年 12 月までに、当行が事業スキームを提案したことにより認定された 6 次産業化総合化計画認定案件は、6 件となっております。これによる経済効果の測定は行っておりませんが、引き続き、農林水産業の 6 次産業化の支援を積極的に展開してまいります。

(イ) フィデアグループ共同によるシンジケートローン及びプロジェクトファイナンスのアレンジャーに向けた取り組み

平成 27 年 11 月、特別目的会社（SPC）「SGET 栗原メガソーラー合同会社」が運営する宮城県栗原市のメガソーラー事業に対し、総額 40 億円のシンジケートローン（協調融資）を組成いたしました。

本シンジケートローンでは、フィデアグループである当行と株式会社荘内銀行（以下、「荘内銀行」）が共同主幹事（アレンジャー）となり、株式会社東北銀行、株式会社みちのく銀行の 2 行が参加しました。また、融資形態は、本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プロジェクトファイナンスとしております。

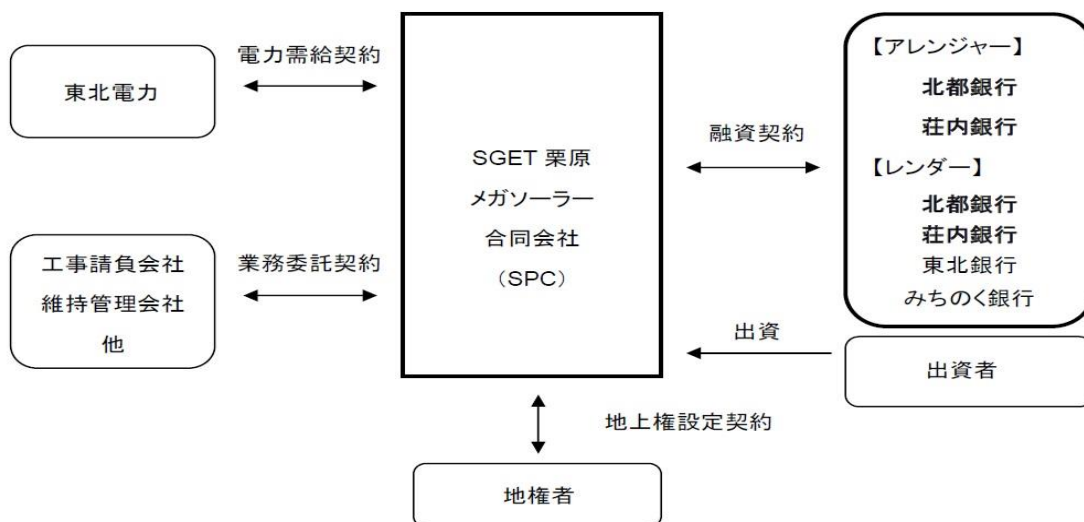
当行を含めた参加 4 行は、過去から SPC 設立による債権流動化業務をはじめとした様々な分野において連携を図っており、本件もそうした広域連携を活かし、シンジケートロー

ンを組成するに至ったものです。

また、フィデアグループである当行と荘内銀行が共同主幹事としてメガソーラー事業向けのプロジェクトファイナンスを組成するのは、本件が初めてとなります。

今後もフィデアグループ総合力を結集し、プロジェクトファイナンスのアレンジャー業務を通じて蓄積したノウハウを、秋田県をはじめ、東北地区での新エネルギー事業等に活用し、地域経済の発展や環境保全に貢献してまいります。

【図表 2】 栗原市メガソーラー事業に係る事業スキーム図



(ロ) 秋田県内初となる秋田県産牛肉の本格輸出に向けた取り組み状況

平成 28 年 1 月、秋田県がブランド牛としての評価確立と販路拡大に注力している「秋田牛」について、秋田県食肉流通公社やタイ王国の食品輸入会社、物流大手のヤマトグループを仲介し、三者間でのタイ王国への輸出に係る契約を締結する見込みです。

本件は、当行が在日タイ王国大使館と交流を深める中で、牛肉輸入に意欲的な現地法人の紹介を受けたことをきっかけに、海外戦略室とバンコク駐在員事務所が連携して、食肉流通公社施設に対するタイ王国からの指定手続き、輸入免許取得、マーケット開拓など、輸出入に必要な事項を全面的にサポートしたことにより実現に至ったものです。

秋田県にとって、県産牛肉の本格輸出は本件が初めてであり、これを弾みに、タイ王国内の販路開拓の強化にあたるとともに、食・農・観を連携させた取り組みを通じてインバウンドの拡大にも波及するものと期待しております。

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

(ハ) 地域企業の海外展開支援に向けた取り組み状況

平成 27 年 11 月、フィデア HD、北都銀行、荘内銀行は、フィリピン共和国最大の商業銀

行である BDO ユニバンク（本社：フィリピン共和国 マカティ市）と業務協力協定を締結いたしました。

フィリピン共和国は、近年、人口が1億人を突破し、アジア圏の中でも特に経済成長が著しい国であり、日本との関係においては平成20年に締結された経済連携協定により、貿易や投資の自由化、人の移動、ビジネス環境の整備等様々な領域での協力が実現しております。また、日本では、現地の看護師・介護福祉士候補者の受入れも始まっており、今後、地域のシニアビジネスの人材確保に繋がるものと考えております。

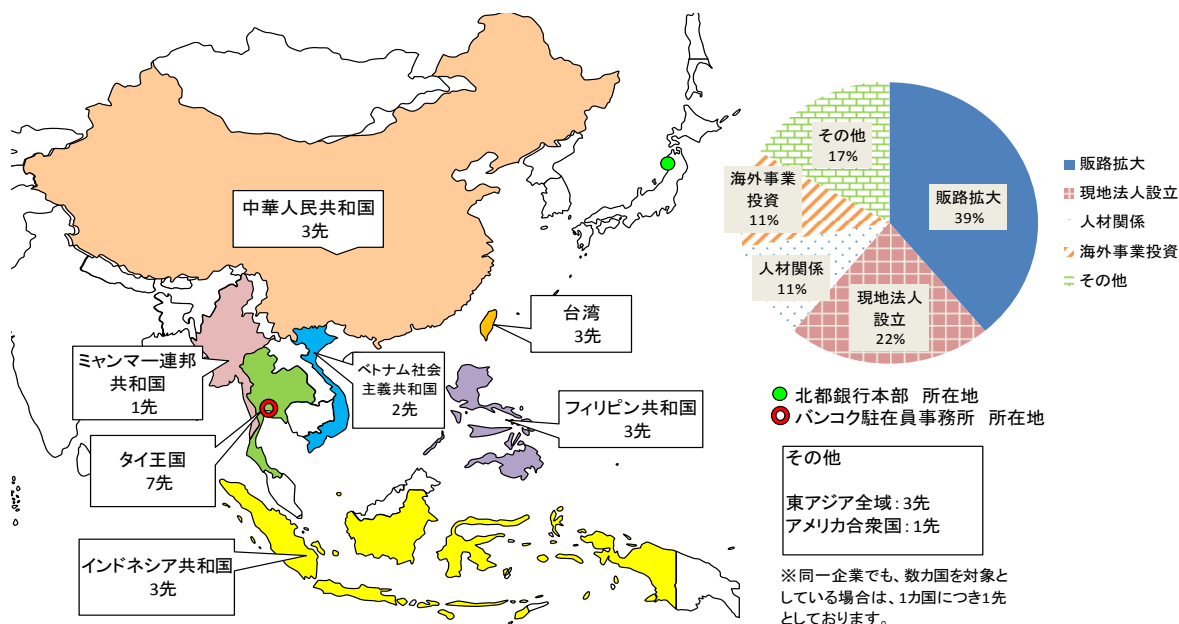
当行は、平成25年7月に国際協力銀行経由でBDOユニバンクと提携関係にありましたが、今回の直接提携により、お互いのお取引先企業への現地情報の提供やビジネス構築の支援、投資セミナーや商談会等の共同開催、相互の人材交流等を一層進めてまいります。

また、お取引先企業の海外展開を支援する目的で開設したバンコク駐在員事務所は、平成27年7月末に開設から1年を迎えました。開設以来、同事務所では秋田県内のお客さまの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、タイムリーに現地情報を発信し、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。

加えて、秋田県の「秋田県東南アジア経済・観光交流連絡デスク」「秋田大学バンコク事務所」の委託を受け、金融面に留まらず、地方自治体、学術機関等の多様なニーズにも積極的に応え、「オール秋田海外展開支援体制」を整備しております。

なお、平成27年度上半期におけるお取引先企業の海外進出支援の対象国とその先数、支援内容は以下の図表の通りとなります。

【図表3】平成27年度上半期の海外展開支援の対象国と先数及び支援内容の内訳



② 地方創生に向けた取り組み

(イ) あきた創生アドバイザーボードの活動状況

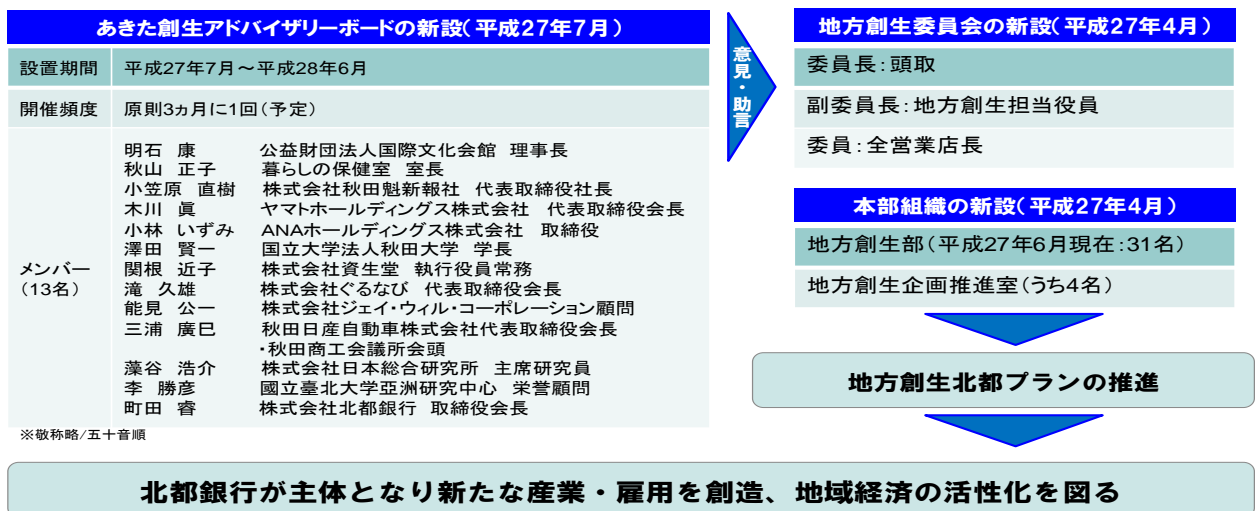
当行では地方創生への取り組みを強化すべく、平成27年4月より地方創生部を立上げ、地方創生部内に地方創生企画推進室を設置しております。さらに、行内横断的な推進体制を整備するために、頭取を委員長とし、地方創生専属担当役員を副委員長、全営業店長を地方創生推進委員にした「地方創生委員会」を設置いたしました。また、平成27年7月には、地方創生委員会に多角的な意見・アドバイスを行うために各業界を代表する有識者を集めた「あきた創生アドバイザーボード」を設置しております。

あきた創生アドバイザーボード設置以降、7月と11月の2度、ボードメンバーが秋田に参集し、秋田創生会議を開催いたしました。第一回の会議では「秋田県の現状と可能性」について、第二回の会議では「秋田版 CCRC²」をテーマに討議しております。ボードメンバーからいただいた意見や提案については、地方創生委員会で議論・整理し、秋田創生に向けた具体的な取り組みに反映・発展させてまいりたいと考えております。

また、地域版総合戦略への参画においては、平成27年4月以降、秋田県内の各市町村を訪問し、総合戦略策定や基礎となる人口ビジョン作成等をフィデアグループ全体として支援する旨を表明しました。グループ会社である株式会社フィデア総合研究所が、4市町村より総合戦略策定支援業務を受託、また、2市町より一部調査業務を受託しております。なお、平成27年10月末時点において、秋田県及び17市町村から総合戦略策定に係る審議委員の委嘱を受け、参加しております。

今後も、地域金融機関として、金融支援はもとより、地方創生に向けた様々な取り組みを提案・実施してまいります。

【図表4】 あきた創生アドバイザーボードの概要



² CCRC (Continuing Care Retirement Community) とは、米国で発達した、高齢者向けの医療介護付き居住コミュニティのひとつで、健康に問題がない高齢者がセカンドライフを楽しむために入居し、終身まで過ごす事が可能な生活共同体の事。

(ロ) 創業支援、起業家育成に向けた取り組み状況

秋田県では、人口減少はもとより、事業所数の減少も大きな課題となっております。

当行では、地域経済の原動力である県内の事業所数の減少に歯止めをかけるべく、起業・創業分野の取り組みを強化しております。

平成 27 年 7 月には、一般社団法人 MAKOTO（所在地：宮城県）、ハバタク株式会社（本社：東京都）と業務提携を開始し、起業家を秋田県に誘致して、秋田県への移住及び起業を促進する起業家誘致移住戦略の展開を企図しております。また、誘致後は、地元起業家も含め、経営支援（ハンズオン）を予定しております。

本戦略は、地方版総合戦略への提案項目のひとつとして、現在、秋田県内の複数の自治体と連携交渉をしております。

(ハ) 「《起業力》養成講座」及び「女性ビジネススクール」の実施状況

平成 27 年 4 月から、寄附講座として「《起業力》養成講座」が秋田大学に設置されております。開講記念講演（第 1 回講義）は約 100 名が聴講し、その後の週 1 回の講義 15 回を履修生 21 名、聴講生（単位取得外）7 名の計 28 名が受講し前期分が終了しております。

また、平成 27 年 7 月に女性経営者及び次世代女性経営者を対象に、女性ビジネススクールを開校しております。平成 28 年 6 月まで全 8 回のカリキュラムを予定し、現在 20 名の方に受講いただいております。

これらの取り組みを今後も継続していくことで、創業・起業の分野だけに限らず、雇用や移住、産業の多様化や競争力の強化へと発展させ、地域経済活性化へ貢献してまいります。

2 平成27年9月期決算の概要

① 資産・負債の状況（当行単体）

（イ）預金等

譲渡性預金を含む預金等残高は、個人預金を中心に増加し、前年同期末比312億円（2.5%）増加の1兆2,587億円となりました。

（ロ）貸出金

貸出金残高は、個人ローン、事業性貸出、地方公共団体向け貸出が総じて増加し、前年同期末比142億円（1.7%）増加の8,204億円となりました。

（ハ）有価証券

有価証券残高は、相場環境の変動に配慮しつつ、安定収益確保を目指して資産を積み上げた結果、前年同期末比301億円（6.3%）増加の5,059億円となりました。

【図表5】資産・負債の残高推移（当行単体）

（単位：百万円）

	平成27年9月末			平成27年3月末	平成26年9月末
	実績	平成27年3月末比	平成26年9月末比	実績	実績
資産	1,376,889	30,453	44,604	1,346,436	1,332,285
うち貸出金	820,467	19,441	14,297	801,026	806,170
うち有価証券	505,908	10,506	30,110	495,402	475,798
負債	1,322,209	31,477	38,757	1,290,732	1,283,452
うち預金等	1,258,756	66,540	31,207	1,192,216	1,227,549
(預金)	1,170,771	21,699	36,426	1,149,072	1,134,345
(譲渡性預金)	87,984	44,840	△ 5,220	43,144	93,204

（注）増減については表上計算にて算出しております。

② 損益の状況（当行単体）

有価証券利息配当金の増加等による資金利益の増加に加え、株式等関係損益の増加等による臨時損益の大幅な増加や、経費の減少等を主因として、経常利益は前年同期比 15 億 53 百万円 (70.0%) 増加の 37 億 69 百万円、中間純利益は前年同期比 8 億 10 百万円 (31.0%) 増加の 34 億 17 百万円となり、経常利益・中間純利益ともに過去最高益となりました。

【図表 6】 損益の状況（当行単体）

(単位：百万円)

	平成27年9月期	平成26年9月期	平成26年9月期	平成27年3月期
	実績 (a)	実績 (b)	実績 (a)-(b)	実績 (c)
業務粗利益	9,882	△ 97	9,979	19,578
[コア業務粗利益]	[9,633]	[446]	[9,187]	[18,620]
資金利益	8,064	436	7,628	15,574
役員取引等利益	1,677	121	1,556	3,066
その他業務利益	140	△ 654	794	938
(うち国債等債券関係損益)	(249)	(△ 543)	(792)	(958)
経費	7,215	△ 362	7,577	14,855
(うち人件費)	(3,342)	(95)	(3,247)	(6,491)
(うち物件費)	(3,439)	(△ 369)	(3,808)	(7,444)
一般貸倒引当金繰入額	—	△ 84	△ 84	△ 32
業務純益	2,666	159	2,507	4,756
[コア業務純益]* ¹	[2,417]	[808]	[1,609]	[3,764]
臨時損益	1,102	1,392	△ 290	182
(うち不良債権処理額)	(△ 52)	(△ 485)	(433)	(973)
(うち株式等関係損益)	(1,007)	(916)	(91)	(723)
経常利益	3,769	1,553	2,216	4,939
特別損益	△ 16	△ 46	30	△ 33
税引前当期（中間）純利益	(3,752)	(1,506)	(2,246)	(4,905)
法人税、住民税及び事業税	454	344	110	58
法人税等調整額	△ 120	351	△ 471	820
当期（中間）純利益	3,417	810	2,607	4,027

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

（注）増減は表上計算にて算出しております。

③ 自己資本比率の状況（当行単体）

自己資本比率は、内部留保の積み上げ等により、前年同期末比 0.81 ポイント上昇して、11.28%となりました。

【図表 7】 自己資本比率の状況（当行単体）

	H25/9末	H26/9末*	H27/9末*	前年同期末比
自己資本比率	9.27%	10.47%	11.28%	0.81%
Tier I 比率	7.69%			

*バーゼルⅢ（新基準）による算出

④ 不良債権の状況（当行単体）

金融再生法ベースの開示債権額は、前年同期末比 66 億 9 百万円減少の 152 億 43 百万円となりました。また、総与信に占める割合は前年同期末比 0.84 ポイント減少して 1.83% となりました。

⑤ フィデア HD の連結業績

地方創生への取り組みや、荘内銀行の宮城県における店舗網拡大効果等による好調な業容拡大を背景に、経常収益は前年同期比 22 億 71 百万円（9.0%）増加の 274 億 46 百万円となりました。

業務純益は、有価証券ポートフォリオマネジメントの奏功や経費及び与信関係費用の減少等から、前年同期比 4 億 44 百万円（7.4%）増加の 63 億 78 百万円、コア業務純益は前年同期比 9 億 93 百万円（20.5%）増加の 58 億 16 百万円となりました。

結果、経常利益、親会社株主に帰属する中間純利益は、昨年引き続き過去最高益を更新しました。フィデアグループである当行の経常利益及び中間純利益、荘内銀行の中間純利益も同様に過去最高益を更新しました。

譲渡性預金を含む預金等残高は、個人預金、公金預金を中心に前年同期末比 1,432 億円（5.8%）増加の 2 兆 5,883 億円となりました。

貸出金残高は、個人ローンや地方公共団体向けを中心に前年同期末比 470 億円（2.7%）増加の 1 兆 7,455 億円となりました。

連結自己資本比率は、内部留保の積み上げや転換社債型新株予約権付社債の普通株式への転換により、前年同期末比 0.43 ポイント上昇の 9.67% となりました。

【図表 8】平成 27 年 9 月期におけるフィデア HD の連結業績

		フィデアHD連結			
		前年同期(末)	前年同期(末)比	同増減率	
損益	経常収益	27,446 百万円	25,174 百万円	2,271 百万円	9.0 %
	業務純益	6,378 百万円	5,934 百万円	444 百万円	7.4 %
	コア業務純益	5,816 百万円	4,822 百万円	993 百万円	20.5 %
	経常利益	7,682 百万円	5,799 百万円	1,882 百万円	32.4 %
	親会社株主に帰属する中間純利益	5,903 百万円	5,007 百万円	895 百万円	17.8 %
自己資本比率	自己資本比率	9.67 %	9.24 %	0.43 ポイント	
主要勘定残高 (末残)	総資産	28,812 億円	27,139 億円	1,673 億円	6.1 %
	預金等(譲渡性預金を含む)	25,883 億円	24,450 億円	1,432 億円	5.8 %
	貸出金	17,455 億円	16,985 億円	470 億円	2.7 %
	有価証券	10,248 億円	9,051 億円	1,196 億円	13.2 %

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から、計画を62百万円下回る58億16百万円となりました。

有価証券利息配当金は、運用の多様化を推進する中、有価証券利回りが計画を上回ったことから、計画を4億93百万円上回る28億50百万円となりました。

役務取引等利益は、プロジェクトファイナンス関連手数料等が計画を上回ったこと等により、計画を88百万円上回る16億77百万円となりました。

経費は、人件費が計画を上回ったものの、物件費や税金が計画を下回ったことから、計画を82百万円下回る72億15百万円となりました。

この結果、コア業務純益（決算ベース）は、計画を4億67百万円上回る24億17百万円となりました。

【図表9】平成27年9月期の利益計画及び実績並びに前年同期との比較

(単位：百万円)

	平成27年9月期 実績(a)	平成27年9月期 計画(b)	計画比 (a)-(b)	平成26年9月期 実績(c)	前年同期比 (a)-(c)
業務粗利益	9,882	9,548	334	9,979	△ 97
[コア業務粗利益]	[9,633]	[9,248]	385	[9,187]	[446]
資金利益	8,064	7,700	364	7,628	436
（うち貸出金利息）	(5,816)	(5,878)	(△ 62)	(6,004)	(△ 188)
（うち有価証券利息配当金）	(2,850)	(2,357)	(493)	(2,117)	(733)
（うち預金利息等）	(499)	(453)	(46)	(443)	(56)
役務取引等利益	1,677	1,589	88	1,556	121
（うち預かり資産関係）	(1,085)	(1,084)	(1)	(1,125)	(△ 40)
その他業務利益	140	258	△ 118	794	△ 654
（うち国債等関係損益）	249	300	△ 51	792	△ 543
経費	7,215	7,297	△ 82	7,577	△ 362
（うち人件費）	(3,342)	(3,327)	(15)	(3,247)	(95)
（うち物件費）	(3,439)	(3,497)	(△ 58)	(3,808)	(△ 369)
（うち機械化関連費用）	(1,108)	(987)	(121)	(1,233)	(△ 125)
（うち税金）	(433)	(472)	(△ 39)	(521)	(△ 88)
一般貸倒引当金繰入額	—	△ 84	△ 84	△ 105	△ 105
業務純益	2,666	2,334	332	2,507	159
[コア業務純益]	[2,417]	[1,950]	467	[1,609]	[808]
経常利益	3,769	2,402	1,367	2,216	1,553
当期(中間)純利益	3,417	2,070	1,347	2,607	810

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

【図表 10】平成 27 年 9 月期におけるコア業務純益の実績

(単位：百万円)

	計画始期 (H27/3月 期)	H26/9月期 実績	H27/9期 計画	H27/9期 実績			
				始期比	前期比	計画比	
コア業務純益	3,764	1,609	1,950	2,417	1,070	808	467

(注) 始期比については、平成 27 年 9 月期を 2 倍し通期化しております。

(2) 業務粗利益経費率

分子の機械化関連費用を除く経費は、物件費の減少等を主因に、計画を 2 億 3 百万円下回る 61 億 6 百万円となりました。

分母の業務粗利益は、有価証券関係収益等が増加したこと等から、計画を 3 億 33 百万円上回る 98 億 82 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 4.29 ポイント下回る 61.79%となりました。

【図表 11】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)	H26/9期 実績	H27/9期 計画	H27/9期 実績			
				始期比	前年同期比	計画比	
経費(機械化関連費用を除く)	12,448	6,343	6,310	6,106	△ 235	△ 237	△ 203
業務粗利益	19,578	9,979	9,548	9,882	185	△ 97	333
業務粗利益経費率	63.58%	63.56%	66.08%	61.79%	△ 1.79%	△ 1.77%	△ 4.29%

(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

各地方自治体における地方版総合戦略策定の一助となるよう、当行では、当行独自の地方創生プランである北都イノベーション戦略を、秋田県内の全市町村に対する個別施策に落とし込んだ提案を実施しております。その結果、当行提案が総合戦略に織り込まれるといった実績も出てきております。

平成 27 年 10 月以降は、各市町村とも地方版総合戦略を完成させ、設定した KPI³達成に向けた取り組みに入っていくものと考えておりますが、引き続き、各市町村の地域資源・特性を鑑みた提案活動を継続してまいります。

秋田県においては、平成 27 年 10 月に秋田県総合戦略「あきた未来総合戦略」を公表し、4 の基本目標と 15 の施策を掲げており、その内容は、当行が進める北都イノベーション戦略の方向性とおおよそ合致しております。秋田県の総合戦略を実現させるためには、具体性、スピード、秋田の独自性を推し進める力が必要であり、当行イノベーション戦略の推進がその一助になるものと考えております。

また、秋田県が掲げる総合戦略において、新エネルギー分野への県内企業参加促進による新規雇用の創出、当行の海外拠点等活用による県内企業の海外進出支援や、秋田牛の海外輸出支援など秋田県産品のブランド力向上、ICT 企業の誘致などに関しては、既に主体的に取り組んでおり、引き続き、秋田県の雇用創出、地域経済活性化に向けた取り組みを推進してまいります。

その他の地方創生に向けた取り組みとして、平成 27 年 11 月に開催した第二回秋田創生会議において、秋田版 CCRC 構想について討議しております。CCRC はアクティブシニア層を取込み、首都圏が抱える人口増加問題と秋田県の人口減少問題の双方を解決する方策と認識しており、秋田の街造りと合わせ、新たな地域社会形成に繋げていけるように、構想を具体化すべく取り組みを強化しております。

② ニューフロンティアビジネスへの積極的な参画

平成 26 年 2 月に、秋田の成長産業の振興を支援するセクションとして、地方創生部内に「ニューフロンティアビジネス推進室」を設置し、新エネルギー分野、アグリビジネス分野、医療・福祉・介護（シニアビジネス）分野の専門知識を持った行員を配置して、地域における成長産業の発展に向けた取り組みを展開しております。

今後も、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、豊富な農産物を活かした食品産業の新たな展開、高齢化の進展に伴い需要拡大が見込まれる医療・福祉・介護ビジネスの潜在的な需要の掘り起こしを通じ、秋田県産業経済の再構築に

³ KPI (Key Performance Indicators) とは、組織の目標達成度合いを客観視するための指標（目標）。この指標と実績を定点観測することで、目標達成に向けた組織の状況を把握できるようになる。

向けた取り組みを重点的に進めてまいります。

③ 取引先企業の海外進出支援

お取引先企業のニーズに合わせて、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、多様な支援ツールを整備した結果、お取引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も増加傾向にあります。

当行が提携先を活用した海外進出支援実績は「海外展開関連の貸出金実績：2億円」「マッチング等支援実績：取引先企業3社と海外（タイ王国）企業との成約件数：27件」となりました。

海外進出を視野に入れるお取引企業の需要をはじめ、海外関連ビジネスへのニーズが今後益々増加していくものと考えております。地域密着型金融の一環としてお取引先企業の海外進出支援を金融面に止まらず、あらゆるニーズに真摯に対応し支援することで、地域経済の活性化に貢献してまいります。

【図表 12】 海外金融機関との提携状況（平成 27 年 9 月末現在）

対象国・地域	提携金融機関名	備考
タイ王国	カシコン銀行	トレーニーを派遣（H25～）
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	
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・セイビングス・バンク	
大韓民国	KEB ハナ銀行	
中華人民共和国	中国銀行 (Bank of China)	人民元業務分野に係る提携

【図表 13】 国内機関等との提携状況（平成 27 年 9 月末現在）

協定・協力分野	機関・企業名
海外リスクコンサルティング	東京海上日動火災保険株式会社
	独立行政法人日本貿易保険
	損害保険ジャパン日本興亜株式会社
海外との物流支援	日本通運株式会社仙台支店
海外進出の総合的なコンサルティング	株式会社プロネクサス

④ 取引先企業の県外進出支援

通算で 17 回目となる北都ビジネスクラブ主催の商談会「ほくと食マッチングフェア 2015」を平成 27 年 10 月に開催いたしました。

当日は、秋田県及び山形県の意欲ある企業 33 社と首都圏などに幅広い販路を持つバイヤー 28 社（山形県より参加 5 社）による商談 285 件を設定しました。当日の商談成約は 59 件に昇り、商談交渉継続も 104 件となっています。

今後は、継続案件についてアグリビジネス部門担当者が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、本社：秋田市）と連携して商品等の改良提案等を重ね、成約件数の増加を支援してまいります。

また、商談会開催と同時に企業の本業支援と地域活性化を図ることを目的として、「商談会やカタログ通販等での効果的な PR 方法について」と題して地域食材販路拡大セミナーを実施しました。今後も会員企業の販路拡大支援と商談提供機会を創出してまいります。

加えて、あきた食彩プロデュースが海外駐在員事務所を置く台湾・台北で実施される各種商談会への県内企業参加を支援しており、今後も秋田県と連携して県内企業の県外進出、海外進出を支援してまいります。

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

融資部内「金融円滑化推進室」を中心に本部各部が協働して、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、融資部経営改善グループ等において、中小企業再生支援協議会の企業再生スキームを積極的に活用しております。

平成 27 年 9 月末までに、21 先の経営改善計画策定支援（計画 12 先）と 9 先の早期事業再生支援（計画 3 先）を行いました。うち、2 先は中小企業再生支援協議会、1 先については経営革新等支援機関（中小企業診断士）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行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

少子高齢化が進展する秋田県において、「メイン化の促進」と「新規顧客の開拓」を個人取引基盤の強化策として推進してまいりました。平成 27 年 9 月までに、新入社員向けの給与振込口座獲得キャンペーンにて若年層との取引拡大、給与振込口座や年金振込口座の増強を目的とした営業店評価制度の改定等の施策を行っております。また、住宅ローン商品拡充による業者持ち込み案件増加とこれまで取り込みできなかった顧客層との取引拡大、ローンの金利優遇を活用したカードローン等との複合取引の推進等による個人ローン残高増強と家計メイン化推進も並行して進めてまいりました。

今後も、顧客との接点増強によるニーズ発掘を主体に、新型アパートローンを含めた有

担保ローンの拡充、非対面型カードローンやシニア層を対象とした無担保ローンなど、個人取引の拡大に向けて各種施策を進めて行くとともに、行内関連部署との連携を深め、各種サービスの充実と顧客ニーズを囲い込む商品アイデアの創出を図ってまいります。

【図表 14】 個人ローン実行実績（前年同期比比較）

（単位：件、百万円）

	H27/9期		前年同期比	
	実行件数	金額	実行件数	金額
個人ローン	1,911	14,601	331	3,029
住宅ローン	555	11,816	153	3,389
アパートローン	15	831	△ 14	△ 687
無担保ローン	1,341	1,955	192	327

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

全国一高齢化が進んでいる秋田県においては相続ニーズが高く、当行はお客さまの「遺す」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、相続に関するセミナーの開催や各種研修の充実を図りお客さまへの提案スキルの向上に努めております。

リスク許容度の低いお客さまの中には、資産運用として年金原資保証のある保険商品での資産運用ニーズも根強いものがあります。当行は、平成 27 年度上半期において「円建の変額終身保険 1 商品」と「外貨建終身保険 2 商品」を商品ラインアップに追加し、お客さまのニーズに見合った商品をご選択いただけるよう商品ラインアップの充実に努めております。

また、定期的なスキル別研修の開催や保険会社とタイアップした勉強会・セミナーを開催し、行員のコンサルティングスキルの向上に努めております。

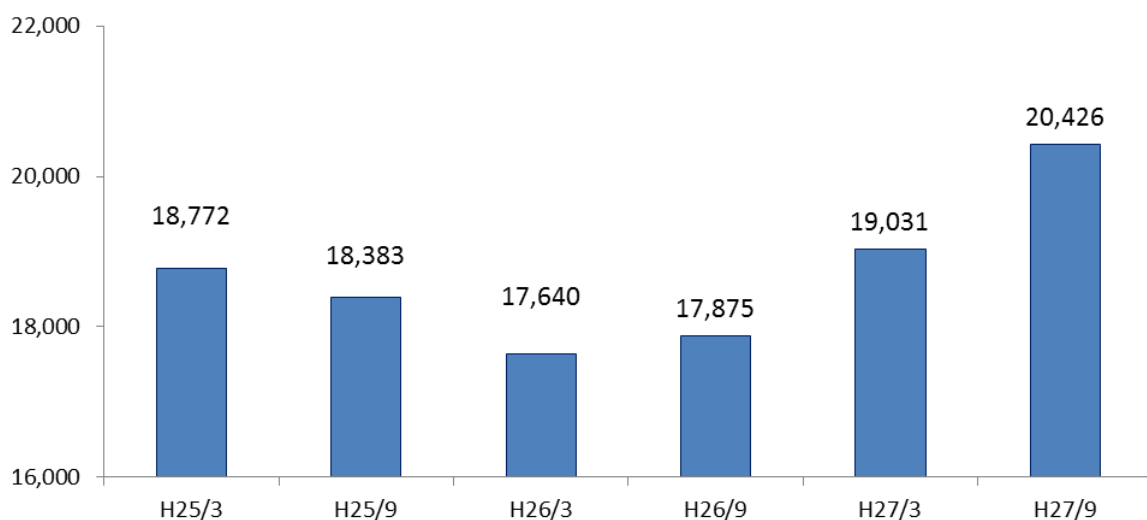
（ロ） 投資信託保有顧客の裾野拡大

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。NISA を活用した積立投資信託のキャンペーンを継続実施しており、投資信託保有顧客数、NISA 口座数、NISA 残高は順調に増加しており、投資信託保有者数については、約 3 年ぶりに 2 万人の大台を回復しております。

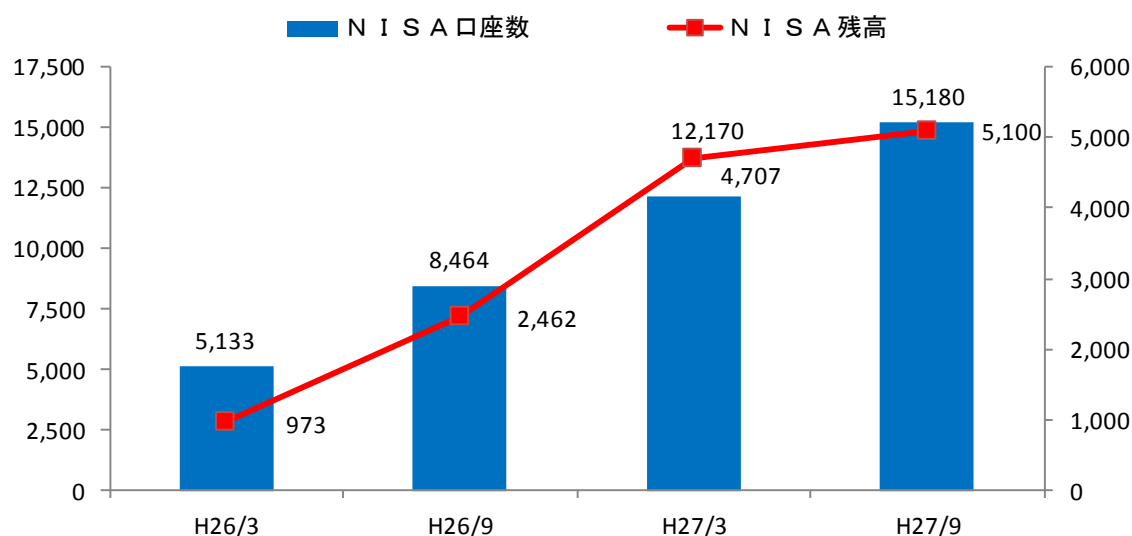
また、資産形成層の取引強化のため、ホームページの投資信託に関するコンテンツを充実させたほか、インターネット投資信託での積立投資信託の契約限度額（月々の下限額）を 1,000 円に引き下げ、お客さまの利便性の向上に努めております。今後については、職域での資産形成のご提案や平成 28 年 1 月に施行されるジュニア NISA 等への取り組みを通じて、投資信託取引先の裾野拡大を図ってまいります。

【図表 15】 投資信託保有顧客数の推移

(単位：人)



【図表 16】 NISA 口座数 (右軸：件) と NISA 残高推移 (左軸：百万円)



(ハ) 投資信託商品ラインアップの充実

国内マーケットは夏場以降、中華人民共和国（以下、中国）の景気減速懸念等を受けて調整局面が続いてきましたが、徐々に落ち着きを取り戻しております。中国の景気の先行き不透明感は拭えないものの、先進国中心の景気回復と日銀の金融緩和継続が支えとなり、マーケット環境は底堅く推移するものと思われまます。

当行は、多様化するお客さまのニーズに対応するため、平成 27 年 4 月に追加型投資信託 4 ファンドを商品ラインアップに追加いたしました。今後は、投資信託取引先の裾野拡大及び資産形成の一助となるべく、投資初心者向けの商品や、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ブ

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。

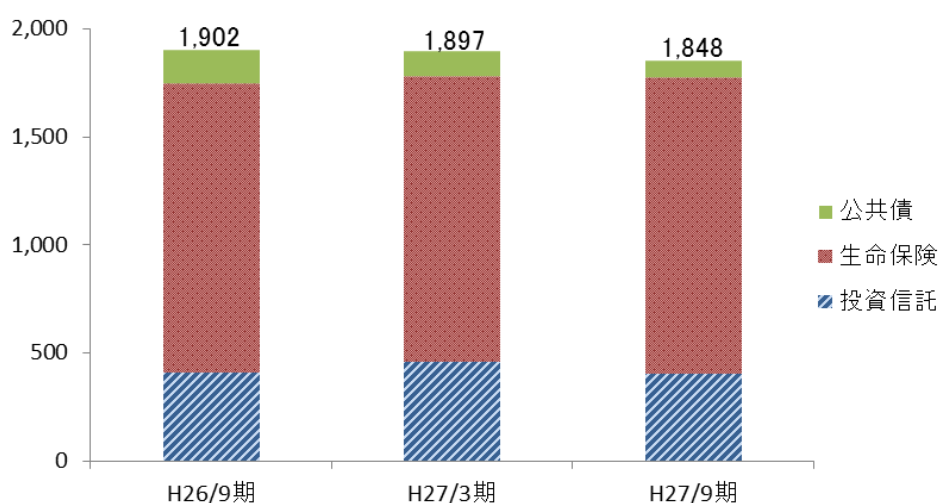
(二) 傷害保険・個人型確定拠出年金(401k)の販売

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

また、公的年金の補完として、お客さまの将来の資産形成に向けて、個人型401kのご提案を強化してまいります。

【図表 17】 預かり資産残高の推移

(単位：億円)



③ バンカシュアランスの推進強化

人口減少、高齢化が進展する秋田県において、資産形成層から資産運用層にいたるお客さまのライフイベントに積極的に関わり、一生涯必要とされる銀行になるとともに、保障性保険提案を新たな収益機会の切り口とするべく積極的に推進し、保障性保険におけるストック収益の増強と、各金融商品、サービス、チャンネルと融合した複合的収益(クロスセル)増強を図っております。

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

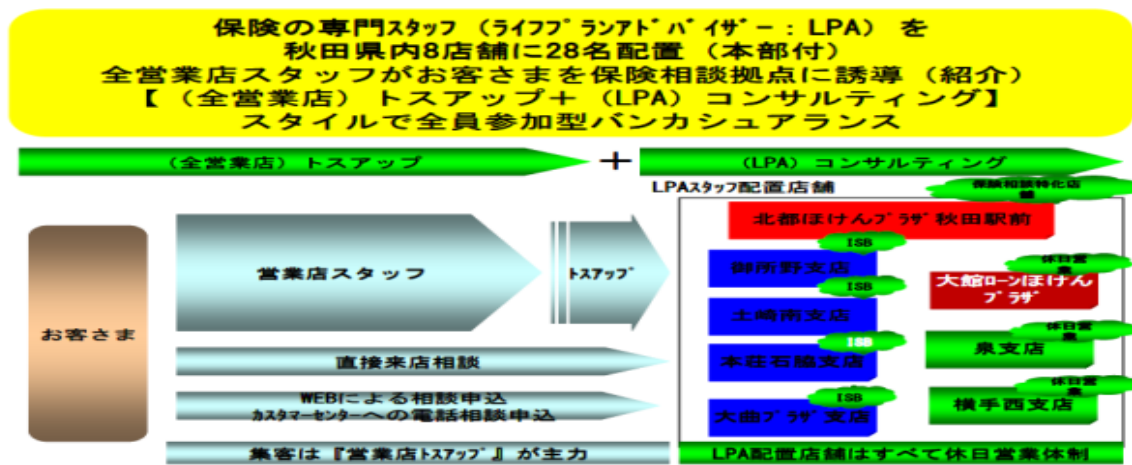
なお、当行が本格的にバンカシュアランスの推進を開始して5年となりますが、平成27年9月に、これまでの来店相談組数が10,000組を越え、保障性保険契約件数も約15,000件に達しました。引き続き、以下の3項目の強化を図り、複合的収益増強に努めてまいります。

(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

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ライフプランアドバイザー

(以下、「LPA」) 人材の育成を強化するとともに保険相談拠点を拡充してまいります。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まいります。

【図表 18】 バンカシュアランス推進体制の概要



(ロ) 提案・クロスセル機会の拡大と総合収益力の強化

LPA によるライフプランコンサルティングを基点とした銀行取引（特に住宅ローン等の資金調達や決済サービス）の拡大を図り、複合的収益増強を図ってまいります。

(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が可能となる一方で、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減少や、お客さまからの評価の低下等が発生する恐れがございます。

当行では、いつもご安心していただけるよう、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」の体制強化に努め、お客さま満足度の向上を図ってまいります。

【図表 19】 アフターフォロー強化から創出される機能

インバウンド機能	アウトバウンド機能
お客さまフォローによる 永続的取引、取引価値向上	お客さまのライフイベントに対応した 新たな提案機会創出
<ul style="list-style-type: none"> ● お客さまの住所変更、及びライフイベント変化に伴う各種変更手続き ● 入院、死亡等給付金支払手続きフォロー ● 各保険プラザご相談予約のお取次ぎ 等 ● 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、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 ● 当行他取引者へのほけん相談誘導 ● ご契約者さま向けサンキューコールの実施等

④ 法人取引基盤の強化

(イ) 営業店と本部・経営一体の推進態勢強化

営業関連4部が並列にあった本部体制を見直し、平成27年4月より「営業本部」を新設いたしました。営業本部は、「営業統括部」「個人営業部」「ライフプランアドバイス部」を統括し、営業店の業績推進のフォローに特化するよう態勢を強化したものであります。また、地域開発部は地域創生に係る本部プロジェクトに特化するため「地方創生部」へと改称いたしました。

この組織改正は、従来4系統であった営業関連部のレポートラインを2系統に集約し、営業店の業績推進力と地域創生推進力を一層強化するもので、営業店向け企画・統括部門のレポートラインは営業本部に集約、地方創生プロジェクト推進部門のレポートラインを地方創生部で統括するよう改正したものであります。

今般「営業本部」が統括するよう改正した3部については、従前は担当役員が複数に跨り、各々レポートラインが別系統となっております。今般の営業本部の新設により営業本部長へレポートラインが集約され、機動性がより確保されるよう改正したもので、営業店の業績推進のフォロー態勢の強化を図っております。

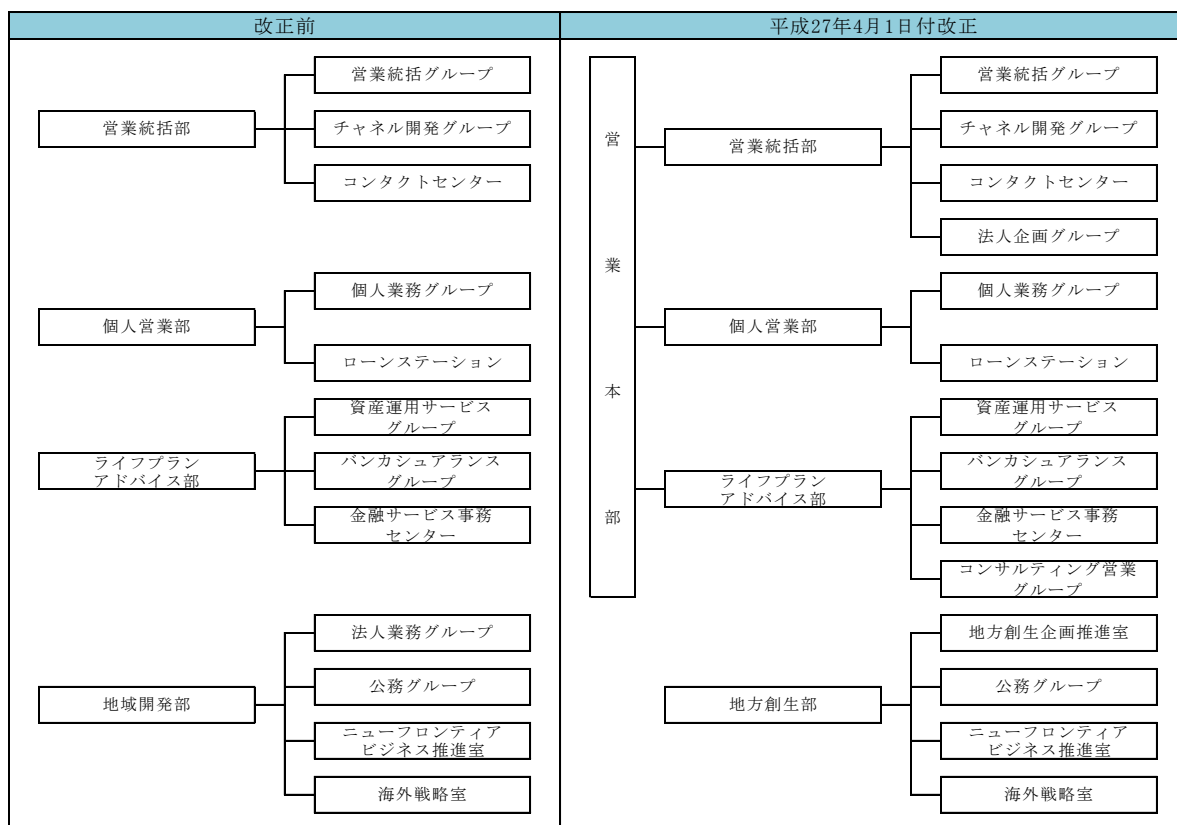
なお、従来の地域開発部から営業店向け企画・統括に係る機能を分離し、地方創生部としてこれまで以上に地方創生支援活動に特化できる態勢を構築しました。旧地域開発部内の法人業務グループについては、法人取引推進機能を営業統括部（法人企画グループ）へ移管、事業承継促進（企画）機能をライフプランアドバイス部（コンサルティング営業グループ）へ移管し、お客さまへ提供する商品・サービスの質を向上させるよう改正いたしました。

従前は、法人取引基盤拡大の本部組織として、企画は地域開発部、推進は営業統括部と2部にて対応しておりましたが、企画・推進を営業統括部単独で完遂するよう改正し、機動的な営業店支援態勢を強化しております。

事業承継促進（企画）機能を移管したコンサルティング営業グループにおいては、連携先へ人員派遣するなど、従前にも増して事業承継部門に関する指導態勢のレベルアップを図っており、既制定「営業店サポートシート」（後述 5. (2) .②お客さま接点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をご参照ください）の改定にも着手しております。

加えて、地方創生部内に「地方創生企画推進室」を新設し、部内グループ・室を横断的にカバーし、強力で秋田の「地方創生」に取り組んでまいります。

【図表 20】 本部組織再編(平成 27 年 4 月)の概要



(ロ) 秋田県内最大マーケットである秋田市の取引基盤拡大

秋田市の営業推進最高責任者として、新たに秋田市専担の地区担当役員を平成 27 年 4 月に配置いたしました。秋田市内店舗の各種情報を秋田市担当役員へ集約することで、店舗間の情報連携を強化するとともに、店舗ごとの営業推進に係る PDCA を強化しようと組織改正したものです。

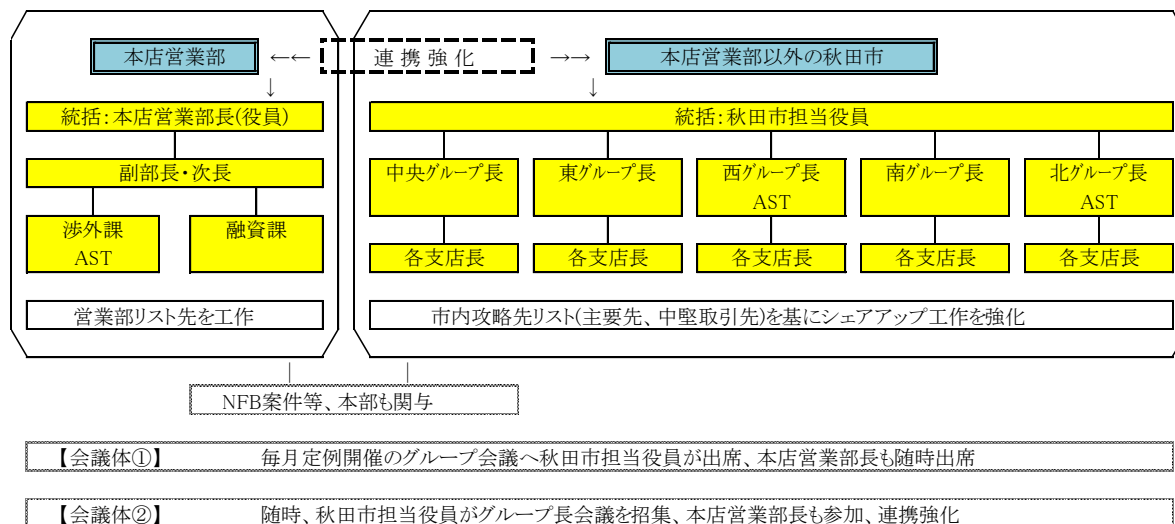
会議体においては、毎月定例開催のグループ会議へ秋田市担当役員が出席しております。また、随時、秋田市担当役員が本店営業部を含む秋田市内のグループ長会議を開催し、連携を強化しております。上記 2 つの会議体を有効活用し、進捗状況を即座に把握することで、適時適切に対応策を企画・立案しております。

平成 27 年度上半期より、貸出残高面等を主体として、営業店業績の進捗状況に応じて、随時地区担当役員を議長とする業績検討会をブロック単位で開始しております。平成 27 年 8 月には、秋田市内においても同様に、グループ（秋田中央グループ・秋田東グループ・秋田西グループ・秋田北グループ・秋田南グループ）単位・本店営業部単独で業績検討会を実施し、PDCA を強化しております。

加えて、法人取引開拓専門部隊である法人推進エリアサポートチーム（以下、「AST」）のを秋田市内店舗に 3 名を配置しており、また、従来から活用していた開拓リスト等を随時更新し、新しい秋田市内開拓先リストを整備するなど、新規取引先の開拓に向けた営業体制を強化しております。

なお、秋田市専担の地区担当役員制としたことが奏功し、従前と比較し、臨店指導・取引先訪問の頻度が着実に増加しております。

【図表 21】 秋田市内店舗の営業推進態勢図



⑤ 有価証券運用力の強化

有価証券運用の基本スタンスとして「安定した利息収益の確保」を掲げ、「債券」をポートフォリオの基盤としつつ、有価証券ポートフォリオの収益性維持/向上の観点及び将来的な国内金利上昇リスクへの配慮から、運用資産の多様化を推進しております。「株式」は中長期的な株価上昇基調継続を基本観としておりますが、海外発のリスク要因の台頭が当面の上値を抑える可能性を考慮し、残高を減少させております。また、「その他証券」は、運用資産の多様化推進の下、「外貨建外国債券」や「J-REIT」などの残高積み上げを実施した一方で、世界的な市場のボラティリティの高まりを受けて、「投資信託」の残高を減少させました。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などポートフォリオの良質化も並行しております。

今後の有価証券運用方針として、引き続き、市場環境の変化に対する感度を高めながら、「安定した利息収益の確保」を基本としつつ、売却益の積み上げも念頭においた有価証券ポートフォリオ運営に努めてまいります。

「債券」については、当面の金利水準の低位推移を基本観としつつも、有価証券ポートフォリオの収益性維持/向上の観点及び将来的な国内金利上昇リスクへの配慮から、「外貨建外国債券」を中心にアロケーションシフトを行い、「債券」ポジションは漸減を見込んでおります。

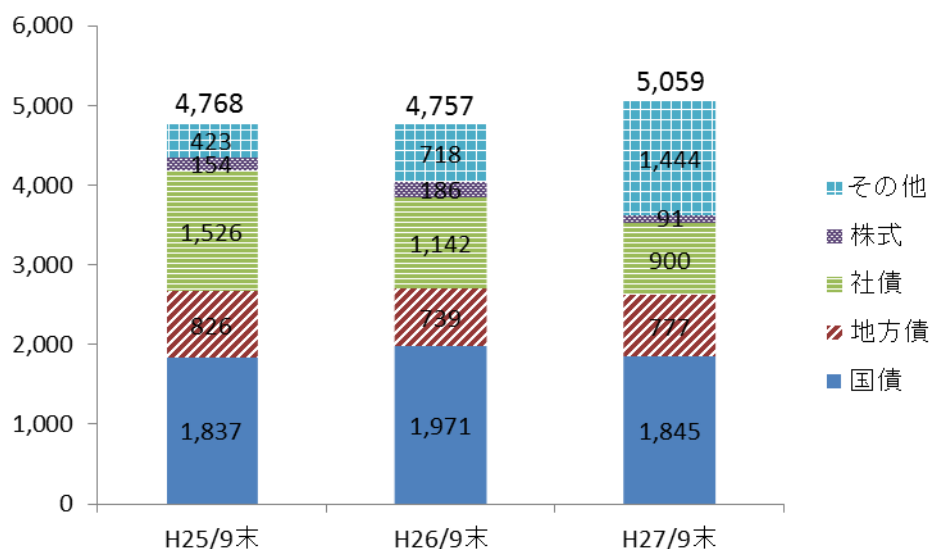
「株式」、「その他証券」については中長期的な視点から、投資資産の分散及び運用資産の多様化の観点から、アセット・アロケーションバランスに配慮いたしますが、相場反発局面等における収益確保も念頭に置いた運営に努めてまいります。

以上の運用を基本スタンスとし、基礎的収益力（利息収入）の充実と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

取り組んでまいります。

【図表 22】 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

当行では、基本理念として掲げている自己リーダーシップの実現（主体性のある人材）を組織全体で進め、外部環境の日々の変化に適応するべく、変革思考と強い行動力を発揮出来る人材の育成を図っております。

また、部下の成長を上司が応援する組織を目指していくことが、「持続的成長が可能な人づくり」の実現において重要と認識しており、積極的に議論する風土の醸成や、学び続ける風土の醸成に加えて、2つの“知力”である知恵と知識の向上に主眼においた人材育成を主軸として、自己啓発、OJT（職場内教育）、OFF-JT（集合研修等）、適正な評価などを組織全体で真剣に取り組んでおります。

OFF-JT の目線では、自分の意見を持って判断する力を身につけ、他者と議論を交わし、創造する力を備え持つ人材の育成を目的として、階層別、業務別の研修に加えて、公募型の企業内大学「HOKUTO Women's College（ほくとウーマンカレッジ）」、「北都 Leader College」、「HOKUTO English College」を実施しております。

階層別の研修では、組織影響力のある管理職向けのマネジメント研修も実施しており、部下が求めていることを上司が認識する、相互理解力向上の場としても機能しております。

また、フィデアグループである当行と荘内銀行の合同研修「フィデアリーダーシップ研修（入行6年目行員対象）」「フィデアマネジメント研修（支店長対象）」を実施しており、他文化と触れ合うことで生まれる新たな視点や思考、多くの刺激を身につけられる交流の場としても機能しております。

業務別の研修では、個人ローン推進力向上のため、少人数での実践形式にこだわった「出

前研修（初級者向け・中級者向け）」の実施や、人口減少先進県として増加傾向にある事業承継の相談に対応するため、全営業店の支店長、副支店長が「事業承継 M&A エキスパート試験」を受験し、どの地域でもコンサルティングができる体制づくりに努めております。

今後も、フィデア HD が掲げている「地域と向き合う、次代につなぐ。信頼の FIDEA」を実践する人材の育成を進めてまいります。

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

女性活躍機会拡大へ向けた取り組みの一貫として、平成 26 年 2 月に創設した企業内大学「HOKUTO Women's College (ほくとウーマンカレッジ)」は、第 1 期 (28 名)、第 2 期 (20 名) に続き、平成 27 年 10 月には第 3 期 (21 名) が修了いたしました。

本ウーマンカレッジは、「新しい自分づくりへの挑戦意欲向上」「ビジネススキルの習得と活用により新たな強みをつくる」「前例や慣習に捉われない感性・視点の醸成」を主な目的として開催しております。

また、育児休暇者・産休取得者向けの復職支援研修を開催するなど、産後の円滑な復職に向けての支援や家庭と仕事の両立支援等を行い、女性が育児をしながら働き続けやすい環境づくりを推進しているほか、職場環境に大きく影響を与える管理職の意識改革を目的として、管理職向け「イクボスセミナー」を開催し、ダイバーシティマネジメントの重要性、並びに長時間労働の是正と生産性の高い働き方の推進にも取り組んでおります。

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

また、企業内大学「HOKUTO English College」では、事務局として本部や営業店に所属する女性行員 5 名が中心となって企画・運営を行っております。平成 27 年 3 月に第 1 期「新入行員クラス」(47 名)、第 2 期「公募クラス」(10 名) が卒業し、平成 27 年 4 月より第 3 期「新入行員クラス」(53 名) を開校し、お客さまのグローバル展開を支える基礎づくりや、秋田県のグローバル化を支えるための英語力を高める取り組みを推進しております。

加えて、将来の経営幹部育成のための企業内大学「HOKUTO Leader College」では、1 期生 20 名が卒業し、平成 27 年 4 月より第 2 期として女性行員 7 名を含む 22 名を対象として、マーケティング、経営戦略、事業戦略のほか、ロジカルシンキング・プレゼンテーション等を中心としたカリキュラムを推進し、自律型人材の育成を図っております。

この他、平成 27 年 7 月から、秋田県内の経営のプロ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「女性ビジネススクール」を開校しております。

今後とも女性の積極的登用を進め、多様な人材が互いを尊重しあいながら、個々の能力を最大限に発揮できる魅力的な職場環境の実現に向けて推進するとともに、秋田県を牽引

する女性経営者の成長を強力にサポートし、女性が活躍する地域づくりに向けて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・職責に応じた処遇・評価が可能な「高齢者雇用促進制度」を導入しております。同制度では、45 歳時と 53 歳時にキャリアプラン・ライフプランの振り返りと見直しを集合研修で実施し、対象行員のキャリアと専門知識や経験を活かし、主体性かつ意欲を持って取り組める体制の構築を図っております。

また、平成 26 年 10 月より、働く意欲のある 65 歳以降の従業員がその豊富な知識と経験を活かし 70 歳まで継続雇用が可能な制度も導入しております。シニア層が持つ豊富な知識・スキル・人脈等を継続的に活用することにより、生産性の向上を図ってまいります。

③ 業務効率化の追求

平成 27 年上半期は、基幹系システム移行後の次のステップとして北都銀行及び荘内銀行両行の事務の一本化を進め、早期に統合効果を具現化するため BPR⁴推進体制をフィデア HD に集約し、グループ内の横断的な BPR 推進に取り組みました。主な営業店事務負担の軽減策は次の通りであります。

1.	荘内銀行の諸届事務及び為替被仕向処理の北都事務集中センターへ集約による、グループ全体の効率化
2.	業務ナビゲーションへ預金新約、保険関係事務の追加公開による、事務フローの見える化の実現、事務処理の正確性と迅速化の向上
3.	保険業務管理システムの更改による、承認事務の簡素化とコンプライアンスチェック機能の改善
4.	公金収納サービスの導入による、指定金融機関業務の効率化の実現

平成 27 年下半期も、引き続き BPR を推進するとともに、事務量に応じた営業店適正人員の配置を進めるための、事務データの収集、分析を開始しております。また、本部資金センター業務のアウトソーシング化などによる、コスト削減策の検討を進めてまいります。

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、インストアブランチ（以下、「ISB」）、県外店舗に店舗機能を区分し、各店舗の

⁴ BPR (Business Process Re-engineering) とは、既存の非効率的な業務プロセスを見直し、最適な業務プロセスを再構築するという概念。

営業推進事項を明確にしています。平成 27 年下期からは、フルバンキング店舗について、預貸金残高やマーケット等を勘案し、従前の 2 区分（A と B）から 3 区分（A・B・C）に変更しています。また、店舗が属するマーケット環境の変化に対応し、店舗機能の見直しも実施しております。

平成 27 年 7 月、事業先数が多く、また広域な大仙地区の事業性融資のニーズを吸収する目的で、大曲南支店を「リテール店舗（リテール A）」から「フルバンキング店舗（フルバンキング B）」に機能変更を行いました。これにより、「大曲支店」が 1 店舗で行っていた旧大曲市及び周辺地域の事業性融資の対応が、北部は「大曲支店」、南部は「大曲南支店」で実施できる体制となりました。今後も、店舗周辺の経済環境の変化などを確認しながら、店舗機能の見直しを図ってまいります。

【図表 23】店舗機能の分類とその位置付け（平成 27 年 10 月 1 日現在）

店舗機能 (グループ分け)	位置付け
フルバンキング A (16 ケ店)	<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 ケ店)	<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する。
フルバンキング C (15 ケ店)	<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、法人取引を併進する。
リテール A (14 ケ店)	<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、住宅ローンを中心に推進。 ・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 (10 ケ店)	<ul style="list-style-type: none"> ・個人取引推進店舗、来店促進店舗。 ・個人顧客の来店誘致を促進し、個人取引推全般の拡大を推進。
ISB (4 ケ店)	<ul style="list-style-type: none"> ・個人取引推進店舗。 ・ストア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、当行の象徴店舗。
県外店舗 (2 ケ店)	<ul style="list-style-type: none"> ・東京支店と仙台支店。 ・秋田県外で政策的な調達と運用を行う店舗。

(ロ) 店舗配置の効率化

当行では、人的資源の有効活用を行うため、店舗周辺の地域状況を分析のうえ店舗統廃合を行い、効率的な店舗配置を展開しています。

平成 27 年 11 月、将軍野支店と高清水支店を統廃合（将軍野支店内に、高清水支店がランチインランチ方式で移転）いたしました。本件は、秋田市将軍野地区に存する両店を統合することによって当地区における効率的な店舗運営を行う目的で実施しております。集約した人員による訪問型営業の強化などによって、当地区における当行顧客の維持・拡大を図ってまいります。

店舗施策の実施後は、月次で実施しているブロック会議などを活用して対象店舗の状況を支店長に確認しております。また、特筆すべき事項については、月次で開催する営業戦略会議の中で本部の部長職以上に報告しております。

今後も、マーケット環境の変化に対応し、地域のお客さまからの支持が得られるよう店舗機能の変更や、移転・統廃合を実施してまいります。また、資金需要が期待できるエリア・領域をターゲットとした「攻め」の店舗戦略も展開してまいります。

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

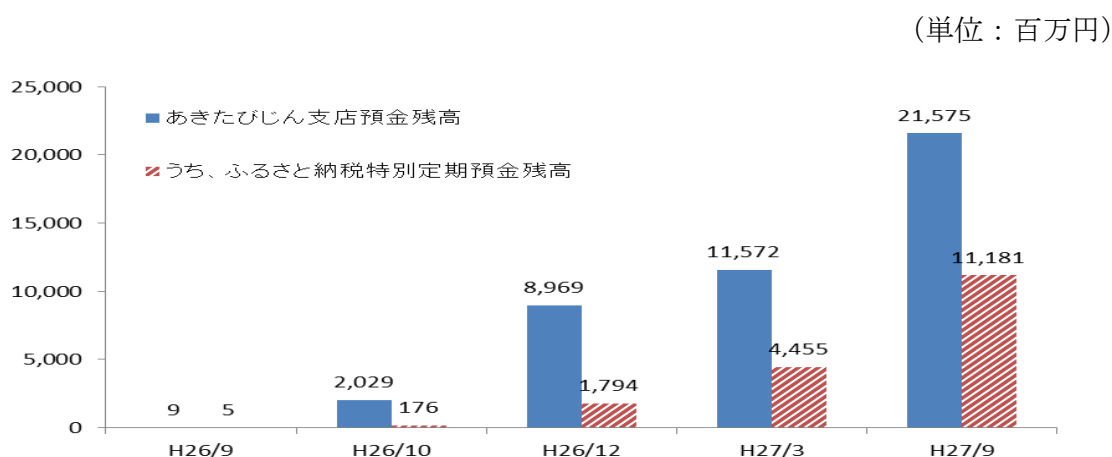
平成 26 年 9 月開設以降、定期預金を中心に残高を積上げ、総預金残高は平成 27 年 9 月末現在で 215 億 75 百万円となりました。

利用者の内訳では、秋田県外居住者 3,562 先（92.6%）。特に関東からの利用者が 2,242 先（58.4%）と高くなっております。

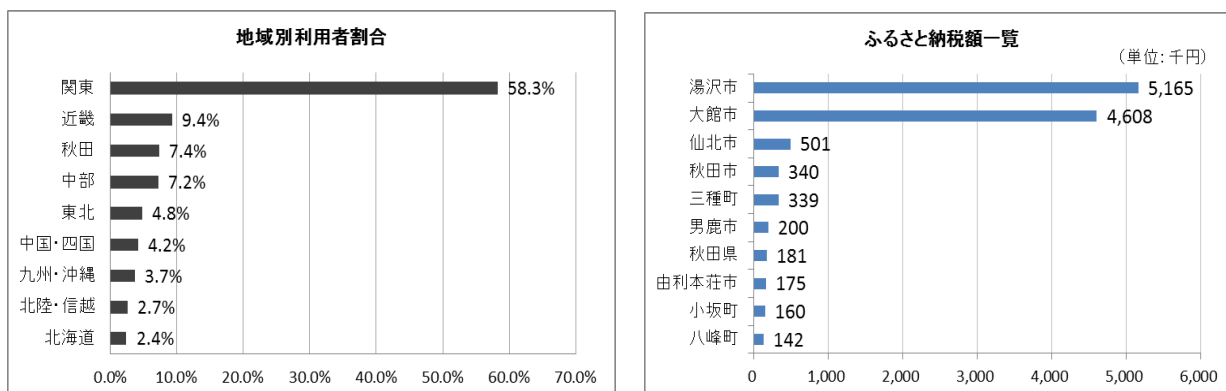
なお、あきたびじん支店の特徴である「ふるさと納税特別定期預金」の取り扱いにより、秋田県内（市町村含む）への納税促進に貢献しております。

今後も引き続き「ふるさと納税特別定期預金」を PR し秋田県に貢献するとともに、秋田県外顧客の創出を図り、加えて、秋田県外への預金流出の対策として、「相続定期預金」等、ニーズに合致した商品を活用し、取引の維持・拡大を図ってまいります。

【図表 24】 あきたびじん支店の預金残高の推移



【図表 25】 地域別利用者割合（左）及び秋田県ふるさと納税額一覧（右）



(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」を設置しております。本センターの設立によって、各営業店で対応していた商品等のお問い合わせを集約しております。

また、平成 27 年 10 月に実施した法人向け EB サービス「Anser PC」の廃止に係る顧客対応及び平成 27 年 11 月に実施した将軍野支店と高清水支店の統廃合においても中心的な役割を果たしました。

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

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

(ハ) コンビニ ATM との連携強化

コンビニ ATM は、全国的に入出金件数が増加し、入出金シーンにおける重要性が増しております。このような状況を踏まえ、当行のお客さまの利便性向上を目的に、平成 27 年 8 月に株式会社イーネット（本社：東京都）及び株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス（本社：東京都）と直接提携しました。また、既に提携していた株式会社セブン銀行（本社：東京都）においても、同時期に利用時間の拡大を行いました。

本件の実施により、当行のキャッシュカード保有者は、コンビニ ATM の大手 3 社（株式会社セブン銀行、株式会社イーネット、株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス）の ATM において、「毎日 7 時から 23 時まで⁵」入出金をご利用いただけるようになりました。

今後もお客さまの利便性向上に向けて、他金融機関との ATM 提携も含め、ネットワーク

⁵ ハッピーマンデー前日は、ATM 利用時間が 21 時までになります。

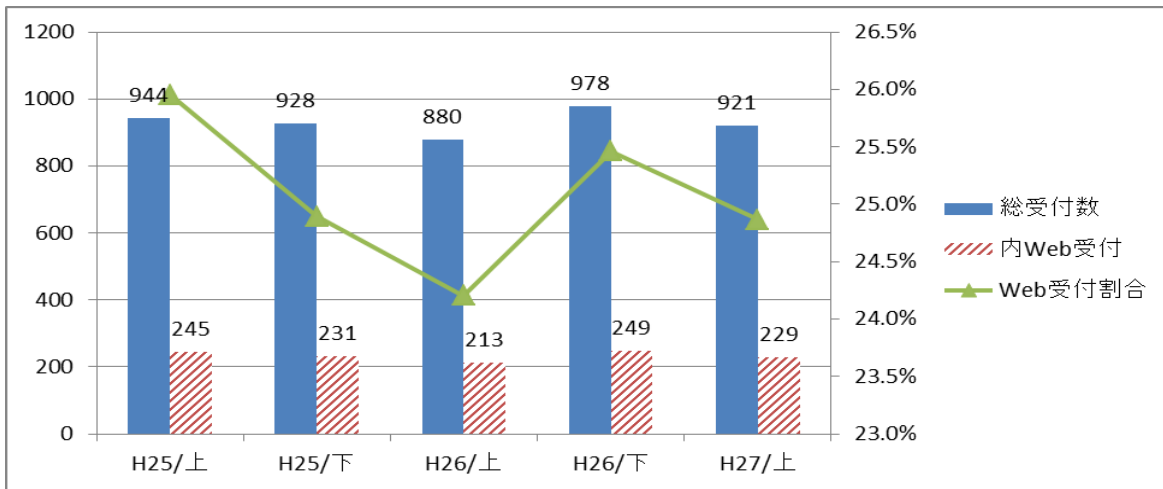
を充実させてまいります。

(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、銀行取引自体が店頭取引から店頭以外のチャネルへシフトしています。当行では個人ローンのうち無担保ローンについてWeb仮審査申込を可能としており、相応の契約を得ております。しかしながら、本申込時には来店が必要である等の課題を残していることから、完全非対面での無担保ローン商品の開発を進めております。加えて、住宅ローンについても仮審査申込をWebで行うことが出来るシステムの構築に向け、他行事例の情報収集を開始いたしました。

【図表 26】 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 27 年 9 月期における人件費の実績は、計画比+15 百万円となりました。業績の上方修正を受け、同年 12 月期における未払賞与の支給率を引き上げたことを主因とし、計画を上回りました。現在、最終退行時刻を 19 時（時間延長店は 20 時）までとする「チャレンジ 7 運動」を展開するなどの各部店における時間外労働等のマネジメント強化に努めており、契約行員や嘱託行員の活用を図りながら、適正な人件費管理を進めてまいります。

【図表 27】 平成 27 年 9 月期における人件費の実績

(単位:百万円)

	計画始期 (H27/3期)	H26/9期 実績	H27/9期 計画	H27/9期			
				実績	始期比	前年同期比	計画比
人件費	6,491	3,247	3,327	3,342	193	95	15

(注) 始期比については、平成 27 年 9 月期の実績を 2 倍し通期化しております。

(ロ) 物件費マネジメントの強化

平成 27 年 9 月期における物件費の総額は、前年比 3 億 69 百万円減少し、計画を 58 百万円下回る 34 億 39 百万円となりました。基幹系システム移行に伴うソフトウェア資産の増加により、減価償却費が前年同期比増加しましたが、その他の経費の削減や見直しにより計画を下回りました。

今後も効率的な業務運営と適切なコスト管理を実施してまいります。

【図表 28】平成 27 年 9 月期における物件費の実績

(単位：百万円)

	計画始期 (H27/3期)	H26/9期 実績	H27/9期 計画	H27/9期			
				実績	始期比	前年同期比	計画比
物件費	7,444	3,808	3,497	3,439	△ 566	△ 369	△ 58

(注) 始期比については、平成 27 年 9 月期の実績を 2 倍し通期化しております。

(ハ) 収益管理統制の実践

当行は、原則として月次で開催する ALM・収益委員会において、月次収益の状況を管理しております。

本計画においては、月次で収益状況を管理するほか、営業店収益管理及び収益・コストマネジメントの高度化をはかり、適時適切な対応策の企画・実行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 5 名）により構成され、法令で定められた事項やグループ経営の基本方針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。

指名委員会は取締役 4 名（うち社外取締役 3 名）により構成され、株主総会に提出する取締役の選任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 3 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。

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

② 北都銀行の経営管理体制

当行は、平成 27 年 5 月 1 日施行の「会社法の一部を改正する法律」（平成 26 年法律第 90 号）による改正後の会社法により制度化された「監査等委員会設置会社」へ平成 27 年 6 月に移行いたしました。従来の監査役（社外監査役を含む）が取締役（監査等委員）として取締役会に参加し、監査監督機能の強化や取締役会の活性化など、コーポレートガバナンス体制の一層の強化を図ります。

監査等委員会へ移行後の当行の取締役会は取締役 14 名（うち社外取締役 5 名）で構成され、法令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職務執行の監督のほか、監査方針、監査計画、株主総会に提出する会計監査人の選解任議案等の内容について決議しております。

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

(2) リスク管理体制の強化への取り組み状況

① フィデア HD におけるリスク管理態勢

フィデア HD のリスク管理態勢については、CRO(最高リスク管理責任者)のもと、ALM・リスク統括グループ、信用リスクグループ、市場リスクグループ、ICT 第一企画グループを設置し、各種リスクに機動的に対応する体制としております。

オープンプラットフォーム型の経営統合を進め、リスク管理機能をフィデア HD に集約しております。これにより、リスク管理機能の更なる高度化を図り、当行及び荘内銀行と共同でリスク管理態勢を強化してまいります。

フィデア HD における所管部署	拠点
統合的リスク管理：ALM・リスク統括グループ	宮城県仙台市
信用リスク管理：信用リスクグループ	宮城県仙台市
市場リスク管理：市場リスクグループ	東京都中央区
システムリスク管理：ICT 第一企画グループ	宮城県仙台市

リスク管理関連の各グループ間では、必要に応じて CRO も同席しグループ長の打合せを実施しているほか、随時 TV 会議を開催するなどフィデアグループ内のリスク情報の共有化、リスクコミュニケーションの充実を図っております。具体的には、リスク管理に関する経営会議案件の協議、資本配賦計画の設定等、グループ横断的な討議を行っております。

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

② 北都銀行におけるリスク管理態勢

リスク管理部門より、経営陣へ定期的にリスクレポート（「リスク管理委員会資料（報告頻度：月次）」「市場関連部門実績把握表（報告頻度：月次）」「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。

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

③ 北都銀行における統合リスク管理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。

カテゴリーごとのリスク資本配賦額は、ストレス事象発生時に増加が予想されるリスクも加味して設定しており、平常時のリスクに対しては十分な水準を確保しております。通常の統合リスク量とリスク資本配賦枠の比較によるリスク管理に加え、市場リスクについては前期末評価損益及び期中総合損益を加味したモニタリング、信用リスクについてはデフォルトにより減少した信用リスク量（UL）をリスク枠から減算する「実質リスク枠モニタリング」も実施しております。

④ 北都銀行における信用リスク管理強化への取り組み状況

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

(イ) 信用集中リスクの管理

[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、規制上の全ての信用供与資産を合計した信用供与総額ベースでの大口信用供与先について、四半期ごとにモニタリングのうえ、半年ごとに取締役会へ報告する態勢としております。

[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、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、已むを得ず本リミットを超過する場合は、当行の経営会議において超過することの妥当性と今後の見通しについて十分に検討・協議し、対応する場合はその内容をフィデア HD へ報告する態勢をとっております。

さらに、フィデアグループ合算基準の Hard Limit を超過する場合は、フィデア HD クレジットコミティにおいて超過することの妥当性を十分に検討・協議したうえで対応し、当該与信先に対する今後の取組方針(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をとっております。

また、Soft Limit、Hard Limit 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。

(ロ) 業種別与信管理

リスクの高い業種を特定業種として選定し、業種ごとに対応方針を定めております。

また、リスク管理委員会では、四半期ごとに対象業種の合計与信残高、未保全残高をモニタリングし、方針に基づいた運営がなされているかを検証しております。

(ハ) 与信ポートフォリオ管理

与信ポートフォリオについては、リスク管理委員会において半年ごとに信用格付別、業種別、貸出主体別によるモニタリングを実施し、適切な与信ポートフォリオの構築を図っております。

(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(RDB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て信用格付を決定するデフォルト率に基づいた信用格付制度としております。引き続き、個社別信用リスク管理の強化を図ってまいります。

(ホ) 信用リスク量計測

信用リスク量については、与信の質に応じて一般事業性与信、消費性与信の大きく2つに区分けし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、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。

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(取引先及び営業店)に出向き、企業の実態把握強化を行い、本部・営業店が一体となった深度ある協議を中心とした案件組成や問題債権の管理を行ってまいりました。

平成27年度上半期においても、引き続き、経営支援先や破綻懸念先以下に対する貸出債権及び今後問題が顕在化する懸念のある債務者について経営陣へ報告し今後の対応方針について協議する目的で、「クレジットレビュー」により延べ15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、劣化防止の早期対処を実践しております。

また、融資部経営改善グループを中心に、経営改善が必要な債務者に対する適切な経営改善指導を行うため、企業に定期的な業績検討会を要請し、平成27年度上半期は延べ51先につ

いて同グループが会議に参加し、リレーションを深めながら事業の改善支援等による債務者区分ランクアップに積極的に取り組んでおります。

債務者区分ランクアップの実績としては、平成27年度上半期における要管理先からその他要注意先へランクアップした先が7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9先となっております。

平成27年度上半期においては、破産更生債権等が2億18百万円、要管理債権が1億28百万円それぞれ増加したものの、危険債権が7億66百万円減少し、開示債権全体では前半期末比4億19百万円減少したことから、開示債権比率は前半期末比0.09ポイント低下いたしました。

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

【図表29】金融再生法ベースの開示債権の推移（単体）

（単位：百万円、％）

	H26年9月 実績	H27年3月 実績	H28年3月 計画	H27年9月 実績	年度末 計画比
金融再生法開示債権額（A）	21,852	15,662	15,670	15,243	△427
総与信額（B）	816,998	811,902	825,185	831,493	6,308
金融再生法開示債権比率（A） / （B）	2.67	1.92	1.89	1.83	△0.06

⑥ 北都銀行における市場リスク管理態勢強化への取り組み状況

（イ） 限度枠の設定と市場リスク管理の手法

市場取引部門が遵守すべき限度枠として、市場リスク枠、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検証の上、担当役員へ報告しております。リスク枠を超過した場合は速やかにリスク管理部門から担当役員へ報告し、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。

[1] 平成27年度上半期における取り組み状況

限度枠の設定及び市場リスク管理の手法に関して、引き続き市場リスク管理の強化を図るべく、以下の取り組みを進めてまいりました。

- 「リスク・リターン分析」「資本効率性（RAROC⁶）向上」「必要リスク枠」の3つの側面からの分析に基づくリスク資本配賦を実施いたしました。

⁶ RAROC（Risk Adjusted Return On Capital）とは、代表的な資本効率性指標の1つ。総合損益（コスト控除後）÷リスク量にて算出。

- 配賦可能資本との比較やリスク事象発生時の影響を踏まえた分析・検証に基づく金利リスク許容度（10BPV 枠）の設定をいたしました。
- 損失限度額管理の枠組みとして、予期せぬ市場の変動に応じて運用方針を点検し、また、対応策を検討する水準⁷を設定して日次で管理しております（チェックポイント管理）。
- リスク枠使用率⁸が一定の水準となった場合、又は市場取引部門よりリスク枠増額の要請があった場合には、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について協議する態勢（リスク枠配賦検討スキーム）を構築いたしました。

なお、平成 27 年上半期は、中国リスクの顕現化を発端とした世界経済の悪化懸念を受けて相場が大きく変動し、上記の「リスク枠配賦検討スキーム」及び「チェックポイント管理」にて設定していた水準に到達したことから、担当役員及び関連部署と協議を進め、リスク局面に対する対応策等を速やかに決定いたしました。

[2] 平成 27 年度下半期における取り組み

資本配賦計画に関しては、中国景気悪化懸念や米国利上げ動向など、相場に不透明感が漂う中、「市場部門へのリスク枠増額を制限」するなど、リスク局面に配慮した計画を策定しております。また、外国債券の金利リスク管理強化の一環として、新たに「米ドル建て債券の 10BPV 枠」を設定し管理する態勢としております。

今後も引き続き、各種分析・シミュレーションに基づいた適切な限度枠設定や、有価証券運用及び外部環境の変化に応じた市場リスク管理手法の構築など、リスク管理の強化に向けた取り組みを進めてまいります。

(ロ) 市場リスク分析手法の高度化

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

平成 27 年度上半期は、チェックポイント水準（10 年金利、日経平均株価）を目線とした相場急変動シナリオを複数設定し、想定オペレーションに基づく従来の分析内容（ポートフォリオの収益性・評価損益に与える影響）に加え、新たにリスクの観点（リスク量、アウトライヤー比率）からの分析を実施いたしました。各ケースでの影響度（収益性、リスク許容度）を比較することで、オペレーション（アクションプラン）の有効性

⁷ 経営会議にて承認された予想レンジ（10 年金利、日経平均株価）をブレイクする手前の水準をチェックポイントとして設定しております。

⁸ リスク枠使用率とは、リスク枠に対するリスク量の割合（リスク量÷リスク枠）のこと。

を検証し、その結果を経営陣へ報告しております。

【図表 30】 当行のストレステストの概要

第1の категория	: 過去に発生した事例をストレスに設定 (ex. サブプライム問題等を想定)
第2の категория	: 一定の市場変動を想定 (ex. 株価 10%下落等)
第3の categoria	: 今後発生する可能性が高い現実的なシナリオを想定し、ストレステスト結果に対応する具体的なアクションプランを提言

[2] 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、「GPS⁹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など、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進めております。

(ハ) 取扱商品多様化への対応

[1] 海外資産への投資に対する対応

市場取引部門においては、市場金利が低位で推移する中、投資手法の多様化による収益基盤の強化及びリスク分散を課題とし、継続的に取り組んでおります。そのような状況下、とりわけ外国債券（主として米国債）を中心に海外資産への投資を促進していることに鑑み、リスク管理部門においては以下の取り組みを実施しております。

外国債券の金利リスク管理強化の一環として、「米ドル建て債券の 10BPV 枠」を設定・管理する態勢としたほか、米国イールドカーブのストレスシナリオを複数設定（半期ないしは必要に応じて見直し）し、月次でストレステストを実施し、経営陣へ報告しております。また、海外資産における国別保有残高や、主要投資対象国の CDS¹⁰、欧米の経済状況などをモニタリングし、月次で経営陣へ報告しております。

為替リスクを内包する資産（投資信託にて保有）に関しては、為替の変動による時価評価への影響度について検証し、月次で経営陣へ報告しております。

[2] 新規商品への投資に対する対応

新規商品の購入に際しては、規程等に基づき市場取引部門・リスク管理部門の双方において、購入時審査項目を網羅的に検証したうえで、投資の是非について検討する態勢

⁹ 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。

¹⁰ 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。

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されており、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、担当役員へ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と協議する態勢としております。

(3)北都銀行における法令等遵守態勢

① フィデア HD における法令等遵守態勢

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

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

② 北都銀行における法令等遵守態勢

当行では、法令等遵守を経営の最重要課題として位置付け、法令等遵守態勢の充実・強化を図るために、頭取を委員長とし会長、専務取締役及び本部部長を委員とする法令等遵守委員会（平成 15 年 4 月設置）を、四半期毎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。平成 27 年度は 9 月までに法令等遵守委員会を 5 回開催いたしました。

コンプライアンス実現のための具体的な実践計画であるコンプライアンスプログラムは、法令等遵守委員会の協議、取締役会の承認を受けて年度毎に策定しております。平成 27 年度のプログラムは、改正保険業法への対応、マイナンバー制度導入への対応、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取り締役に報告しております。

法令等遵守の統括部門である経営企画部法務グループは、法令等遵守委員会からの指示事項等の徹底を図るため、各部店毎に全員が参加するコンプライアンス会議の四半期毎の開催等によりコンプライアンス態勢の充実に努めております。平成 27 年 4 月に顧客情報の漏えい等防止、7 月にソーシャルメディアポリシーの遵守をテーマにコンプライアンス会議を開催したほか、階層別各種研修会においてコンプライアンスに関する講義や役員講話を行うなど、コンプライアンスマインドの向上を図っております。

(4)経営に対する評価の客観性の確保への取り組み状況

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名と大手金融機関での役員経験者4名、計5名を選任しております。

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

② 北都銀行

当行は、平成 27 年 5 月 1 日施行の「会社法の一部を改正する法律」（平成 26 年法律第 90 号）による改正後の会社法により制度化された「監査等委員会設置会社」へ平成 27 年 6 月に移行いたしました。従来の監査役（社外監査役を含む）が取締役（監査等委員）として取締役会に参加し、監査監督機能の強化や取締役会の活性化など、コーポレートガバナンス体制の一層の強化を図ります。

また、経営に対する評価の客観性を確保するため、弁護士や経営経験豊富な地元経営者 5 名を社外取締役に選任し、経営監視機能の十分な確保に努めており、現行の体制を引き続き堅持してまいります。

③ 経営強化計画の運営管理

フィデア HD は、経営強化計画の着実な遂行を確保するため、フィデア HD における経営強化計画の実施状況を管理する部署を経営統括グループ（経営企画部門）としております。

北都銀行は、ALM・収益委員会において、月次で計画数値・施策の進捗状況をチェックするとともに、進捗状況が芳しくない項目については、その対策について協議しております。

また、引き続き、経営強化計画の履行状況について、北都銀行、フィデア HD 各々の取締役会において四半期ごとにレビューを実施してまいります。

(5) 情報開示の充実への取り組み状況

① フィデア HD における四半期毎の情報開示の充実

東京証券取引所への適時開示、プレスリリース、ホームページへの掲載等を通じ、迅速かつ正確な四半期情報の開示を行っております。

今後も、迅速かつ正確で、より広く分かりやすい開示に努めてまいります。

② 北都銀行における主として業務を行っている地域への貢献に関する情報開示の充実

お取引先への情報開示の充実を図るため、貯金会（北都会）の中で、最近の当行の取り組みについての説明会を開催し、フィデアグループ及び当行の取り組み・決算内容等について説明をしております。

また、地域密着型金融の推進等を通じた地域の活性化へ向けた当行の取り組みや地域貢献活動等について、ディスクロージャー誌、ホームページ等で開示しております。

今後も、開示内容及び地域貢献活動の充実を図ってまいります。

(6)持株会社における責任ある経営管理体制の確立に関する事項

子銀行の経営管理を強化するため、フィデアグループ運営方針の統括とグループ会社管理全般を担当するフィデア HD 経営統括グループを CEO（最高経営責任者）の直轄としております。また、経営統括グループには、グループ長を含め専任者（子銀行業務を兼務しない者）を配置し、子銀行の経営管理を適切に行う体制としております。

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

(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の額及び総資産に占める割合

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 27 年 8 月に承認・公表された本計画ですが、「中小規模事業者等向け貸出残高・比率」について、個人事業者における消費者ローン・住宅ローンが算入されていることが判明しました。計画始期（平成 27 年 3 月期）における中小規模事業者等向け貸出残高に対する影響額は△180 億 35 百万円で、これを加味した修正値は【図表 31】のとおりです。

【図表 31】 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)

		NO	H27/3期 実績	H27/9期 計画	H28/3期 計画	H28/9期 計画	H29/3期 計画	H29/9期 計画	H30/3期 計画
中小規模事業者等貸出残高	当初公表値	①	289,629	291,249	292,878	294,511	296,155	297,803	299,462
	修正値	②	271,594	273,214	274,843	276,476	278,120	279,768	281,427
	②-①	③	△ 18,035	△ 18,035	△ 18,035	△ 18,035	△ 18,035	△ 18,035	△ 18,035
総資産	当初公表値	④	1,346,436	1,353,000	1,360,000	1,367,000	1,374,000	1,381,000	1,388,000
中小規模事業者等向け貸出比率	当初公表値	⑤	21.51%	21.52%	21.53%	21.54%	21.55%	21.56%	21.57%
	修正値	⑥	20.17%	20.19%	20.20%	20.22%	20.24%	20.25%	20.27%
	⑥-⑤	⑦	△ 1.34%	△ 1.33%	△ 1.33%	△ 1.32%	△ 1.31%	△ 1.31%	△ 1.30%

平成 27 年 9 月期における中小規模事業者等向け貸出残高は、当初公表値において、計画始期(平成 27 年 3 月期)比 39 億円増加し、計画を 23 億円上回る 2,936 億円となりました。

また、修正値においては、計画始期（平成 27 年 3 月期）比 45 億円増加し、計画を 29 億円上回る 2,761 億円となりました。主要施策である平成 27 年度上半期におけるニューフロンティアビジネスの貸出実績は、新エネルギー分野 62 億円、シニアビジネス分野 35 億円、アグリビジネス分野 40 億円、合計 137 億円となっております。

中小規模事業者等向け貸出比率は、預金等の増加を主因として総資産が計画を上回ったことから、計画始期及び計画を下回りました。

【図表 32】 中小規模事業者等向け信用供与額の残高

(単位：百万円)

		NO	H27/3期 (計画始期)	H26/9期 実績	H27/9期 計画	H27/9期			
					実績	始期比	前年同期比	計画比	
中小規模事業者等貸出残高	当初公表値	①	289,629	294,113	291,249	293,627	3,998	△ 486	2,378
	修正値	②	271,594	276,058	273,214	276,114	4,520	56	2,900
	②-①	③	△ 18,035	△ 18,055	△ 18,035	△ 17,513	522	542	522
総資産	当初公表値	④	1,346,436	1,332,285	1,353,000	1,376,889	30,453	44,604	23,889
中小規模事業者等向け貸出比率	当初公表値	⑤	21.51%	22.07%	21.52%	21.32%	△ 0.19%	△ 0.75%	△ 0.20%
	修正値	⑥	20.17%	20.72%	20.19%	20.05%	△ 0.12%	△ 0.67%	△ 0.14%
	⑥-⑤	⑦	△ 1.34%	△ 1.35%	△ 1.33%	△ 1.27%	0.07%	0.08%	0.06%

(注)「中小規模事業者等」とは、銀行法施行規則第 19 条の 2 第 1 項第 3 号ハに規定する別表第一における中小企業等から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外しております。政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、大企業が保有するSPC 向け貸出、当行関連会社向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

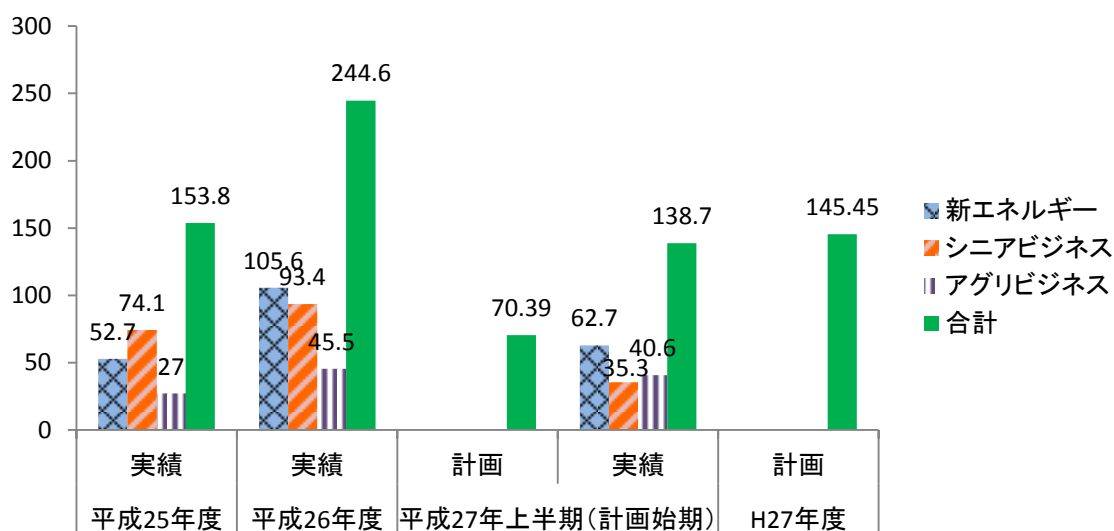
(2) 中小規模の事業者に対する信用供与円滑化への取り組み状況

① ニューフロンティアビジネスの資金需要掘り起こしと資金供給計画の進捗状況

平成 27 年度上半期における本分野への貸出実績は、計画を約 68 億円上回る約 138 億円となりました。平成 25 年度以降、資金需要の掘り起こしに注力した結果、本分野への新規貸出は増加の一途を辿っており、特に新エネルギー分野の貸出は、大幅に増加してきております。平成 27 年度下半期においても、順調に資金供給が進む見通しであり、今後も、地域の資源や特性を活用した本分野の成長に尽力し、地域経済の活性化に寄与してまいります。

【図表 33】 ニューフロンティアビジネス向け貸出の新規実行実績と計画

(単位: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

お取引先との接点を強化し取引深耕を図っていくことにより、業容拡大を進めていく上で、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行的なレベルアップを図ること、また、営業店とライフプランアドバイザーコンサルティング営業グループをはじめとする営業関連本部が情報を共有し、継続したフォローによる事業性融資・法人関連役務取引の増強を図ること、以上の観点から、経営者ヒアリング用の「営業店サポートシート」を制定いたしました。

本シートは、法人取引先のニーズを一定程度規格化した目線で把握することを可能な構成としていることから、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ツールとして運用しております。また、お客さまの情報を収集する都度、シートを作成し営業本部へ提出、本部側では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。

本活動を推進していく中において、収集した情報内容の質・量によっては、営業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する場合もあり、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まいります。

事業承継促進（企画）機能を担当するコンサルティング営業グループにおいては、提携先へ人員派遣するなど、従前にも増して事業承継部門に関する指導態勢のレベルアップを図っております。

（ロ） 新しい CRM システムの構築

前計画期間中運用していた CRM システムを発展的に廃止し、新たな CRM システムを平成 27 年度下半期に導入しております。

新 CRM システムを活用して情報を有効活用するために、平成 27 年 11 月より「顧客属性」と「交渉履歴」の入力を開始し、いくつかのカテゴリーに情報を分けて情報検索の容易性を追求するなどして、当該システムのカスタマイズを進めながら情報営業態勢を整備に努めております。

先述の営業店サポートシートは、法人取引先の様々なニーズを把握するツールであり、外部提携先を含めた当行のサービスメニューの中から適したものを提供し、それを切り口に融資取引へ結びつけるよう活動していくものであります。併せて、取引先との接点を拡大し、資金ニーズに関する情報収集を強化していく中で把握した情報を新 CRM に蓄積し、全行で情報共有を図りながら有効提案を展開していく方針であり、短期的及び中・長期的双方の視野を持ちながら、貸出先数の拡大へと繋げる活動を推進してまいります。

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

当行では、経営強化計画や中期経営計画を前提に、年度ごと・半期ごとに主要計数等の銀行全体計画計数を策定し、銀行全体計画計数をベースに営業店ごとの目標計数を策定して全店で取り組む態勢としております。

営業店ごとの目標計数を策定する過程においては、本部側からの一方的な示達は避け、個店別全店の目標計数目処値を全行に公開した上で個店毎に協議し、合議を経て納得性・平等性を確保しております。

営業店においては、渉外・融資・営業（窓口）の部門ごと、また、各部門を構成する個人ごとの目標達成を重要視し、毎期、成果基準・管理用具の改定を実施しております。

また、目標計数である計量項目・収益項目・メイン化項目のいずれにも積極的・能動的に取り組む意欲を醸成するべく、業績表彰制度を運用しております。

渉外部門においては、「渉外行動基準」を制定し、渉外担当の役割と行動基準を明確化す

るとともに、顧客接点の増加に資する渉外力（営業力）の発揮等に向けた態勢の整備に努めております。「渉外行動基準」においては、渉外係の主たる役割は「貸出金増強を中心とした複合取引推進」としており、渉外担当は「渉外行動基準」を参考に、半期ベース・月次ベースで目標を設定し、毎週金曜日に当該週の実績チェックと翌週の訪問先を策定することで自己管理を徹底するよう運用しております。

加えて、活動件数や成果基準の実績を「営業店活動実績管理表」により半期ベースで集計し、本部へ報告する仕組みとしております。現在、単純に集計する段階だけに止まっており、各種分析への活用が今後の課題となっております。

今後は表面的な集計のみならず、活動件数・内容や面談所要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）態勢を構築していく予定です。

その他にも、主要ブロック長店・グループ長店に配置している AST の推進活動を活性化すべく、AST 研修・会議を予定しておりましたが、平成 27 年度上半期は実績数値集計のみに止まったことから、下半期から計画的に実施していくこととしております。

④ 目標計数等の実効性のある PDCA の発揮状況

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案件在庫状況の管理を徹底するよう取り組んできており、確度別・長短使途別の管理に至るまで営業店と本部とが共有化を図り、残高見通し先読みの定着化が浸透してまいりました。

先読みの定着化を共有化していくことで、次なる施策を営業店と本部とで検討しながら立案・実行していくスピード化を進めてまいります。

前計画期間中、地区戦略の確立と各施策の PDCA 発揮を図るべく、新たな会議体として「営業戦略会議」を「ALM・収益委員会」から切り出し、設置いたしました。

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統制及び店舗ごとの営業推進に係る PDCA を強化いたしました。

平成 27 年度上半期においては、営業店業績の牽引及び全体業績管理と営業店個々・全体業績向上のための戦略・プロジェクトの企画推進を主要な役割として「営業戦略会議」を月次で 5 回開催し、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。

また、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、新たに「業績検討会」をブロック・グループ単位、本店営業部単独、以上の形式にて合計 11 回開催いたしました。本会議は、地区担当役員を議長とし、目標と実績との乖離について、その挽回策を地区内支店長や営業本部の各部長他全員で討議し、実効性ある会議体として運用するもので、下半期以降も適宜、開催の予定としております。

(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取引先企業の総数に占める割合

(イ) 経営改善支援等取組企業の数取引先企業の総数に占める割合の修正

平成 27 年 8 月に承認・公表された本計画ですが、「取引先企業の総数」について、個人事業者における消費者ローン・住宅ローンのみの先が算入されていることが判明しました。計画始期（平成 27 年 3 月期）におけるお取引先企業の総数に対する影響は△2,569 先で、これを加味した修正値は【図表 34】のとおりです。

【図表 34】 経営改善支援等取組先割合の修正値

(単位：百万円)

		NO	H27/3期 実績	H27/9期 計画	H28/3期 計画	H28/9期 計画	H29/3期 計画	H29/9期 計画	H30/3期 計画
経営改善支援 等取組先数	当初公表値	①	728	729	736	739	747	751	757
	修正値	②	10,136	10,136	10,138	10,140	10,145	10,150	10,151
取引先企業の 総数	修正値	③	7,567	7,567	7,569	7,571	7,576	7,581	7,582
	③-②	④	△ 2,569	△ 2,569	△ 2,569	△ 2,569	△ 2,569	△ 2,569	△ 2,569
経営改善支援 等取組先割合	当初公表値①/②	⑤	7.18%	7.19%	7.25%	7.28%	7.36%	7.39%	7.45%
	修正値①/③	⑥	9.62%	9.63%	9.72%	9.76%	9.86%	9.90%	9.98%
	⑥-⑤	⑦	2.44%	2.44%	2.47%	2.48%	2.50%	2.51%	2.53%

平成 27 年 9 月期における経営改善支援等取組先数は、創業・新事業開拓支援先数において計画を 1 先下回ったものの、相談業務+46 先、早期事業再生支援+6 先、事業承継支援+1 先、担保・保証に過度に依存しない融資±0 先となり、結果、計画を 52 先上回る 781 先となりました。相談業務の中心であるビジネスマッチング支援先、早期事業再生支援や事業承継支援において、取り組みを強化し成果が上がったものと認識しております。

お取引先企業の総数は、秋田県内における事業者の高齢化等に伴う廃業者数の増加やマーケット縮小等に伴い事業所数が減少し、計画を 137 先下回る 9,999 先となりました。

この結果、お取引先企業の総数に占める経営改善支援等取組先の割合は、当初公表値において、計画を 0.62 ポイント上回る 7.81%となりました。また、修正値においては、お取引先企業の総数は、計画を 108 先下回る 7,459 先となり、経営改善支援等取組先割合は、計画を 0.84 ポイント上回る 10.47%となりました。

【図表 35】 経営改善支援等取組先割合の実績

(単位:先)

項目	計画始期 (H27/3期)	H26/9期 実績	H27/9期 計画	H27/9期 実績	(単位:先)		
					始期比	前年同期比	計画比
創業・新事業開拓支援 ^{注1}	16	18	35	34	18	16	△ 1
経営相談 ^{注2}	685	639	678	724	39	85	46
早期事業再生支援 ^{注3}	19	8	3	9	△ 10	1	6
事業承継支援 ^{注4}	1	1	5	6	5	5	1
担保・保証に過度に依存しない融資促進 ^{注5}	7	87	8	8	1	△ 79	0
合計 経営改善支援等取組先数 (a)	728	753	729	781	53	28	52
取引先企業の総数(b) …公表値	10,136	10,227	10,136	9,999	△ 137	△ 228	△ 137
取引先企業の総数(c) …修正値	7,567	7,590	7,567	7,459	△ 108	△ 131	△ 108
(単位:%)							
経営改善支援等取組先割合 (a)/(b)…公表値	7.18	7.36	7.19	7.81	0.63	0.45	0.62
経営改善支援等取組先割合 (a)/(c)…修正値	9.62	9.92	9.63	10.47	0.85	0.55	0.84

(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

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おります。また、経営革新等支援機関として創業補助金公募先への関与による経営支援にも積極的に取り組んでおります。

加えて、「フィデア中小企業成長応援ファンド」の活用により、成長が見込まれる創業先等の掘り起こしに取り組み、平成 27 年度上半期において 1 社に対して支援を実施しております。結果、計画を 1 先下回る 34 先への支援となり、計画未達ながらも一定の成果があったものと認識しております。

特に、女性・若者・シニア層向けに秋田県信用保証協会と連携し創設した「ほくと創業サポートローン」の利用者の占める割合が高く、市場ニーズに即した商品として今後も利用促進に向けた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

お取引先企業の経営改善支援専担部署である融資部経営改善グループが所管する専担先 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 4 グループ(経営改善グループ・融資グループ・金融円滑化推進室・営業店)に担当先を割り振り、継続的な訪問等によるお取引先企業とのリレーション、きめ細かな経営相談、経営指導等を通じて経営改善支援活動の充実を図っております。

(ロ) ビジネスマッチング支援活動の充実

法人向けの会員組織「北都ビジネスクラブ」では、平成 27 年 7 月に北秋田市において「経営塾：地域活性化セミナー」を開催しました。外部から講師を招いて、地域課題である「農産物の販路拡大による地域振興策」について講演していただき、20 名の参加実績となりました。本経営塾については、今後も、地域ニーズに即したテーマでセミナーを開催してま

います。

また、例年同様 28 社の首都圏バイヤーを招いて商談会「ほくと食マッチングフェア」を開催しております。今年は県内企業 33 社が各バイヤーと商談を実施し 59 件の商談成約の実績となっております。

加えて、ソリューション営業の推進として外部機関との連携を図り、お取引先企業の経営課題解決へ向け、提携先の充実・拡充へも継続して取り組んでまいります。

(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 27 年度上半期における秋田県内案件への出資実績はございませんが、成長産業に対する支援は継続して行っており、融資による資金供給に加えエクイティファイナンスへの取り組みを継続して展開してまいります。

④ 早期の事業再生への取り組み状況

平成 24 年 4 月に策定された「中小企業金融円滑化の最終期限を踏まえた中小企業の経営支援のための政策パッケージ」を踏まえ、中小企業再生支援協議会や認定支援機関の活用及び連携強化を図り、平成 27 年 4 月～27 年 9 月まで 9 先の経営改善（再生）計画策定支援を行っております。

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

お取引先の「事業承継」に関わるニーズに対応するため、平成 27 年 4 月からライフプランアドバイザー部に事業承継専担部署であるコンサルティング営業グループを新設し、承継ニーズのある取引先を中心にコンサルティングを展開しております。税理士法人等の外部専門家とも連携しながら、お取引先の事業承継ニーズに対応してまいります。第三者への事業承継ニーズがあるお取引先に対しては、提携する M&A 支援会社と連携して M&A 等のお客さまニーズに応じてまいります。

また、今後も事業承継ニーズが高まってくることが予測されることから、事業承継相談に対応できる人材育成に力を入れており、支店長及び副支店長全員（133 名）を対象に「事業承継・M&A エキスパート試験」の受験を実施しました。本部専担部署では上級認定資格である「M&A シニアエキスパート」資格保有者が 2 名増員となり、当行の M&A シニアエキスパート資格保有者は合計 7 名となりました。

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ABL¹¹を活用した融資への取り組みにより計画通りの8先の実績となり計画を達成しております。

内容として、太陽光発電案件や医療福祉関連を中心に、プロパー対応や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による取り組みを行っております。

¹¹ ABL(Asset Based Lending)とは、農畜産物や商品等の動産や売掛金を担保とする融資形態のこと。

7 剰余金の処分の方針

(1) 配当に対する方針

① フィデア HD

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

フィデア HD の平成 28 年 3 月期の配当については、優先株式については約定に従った配当を行うとともに、普通株式については 1 株当たり 5 円の配当を行う方針です。

② 北都銀行

当行は、持株会社であるフィデア HD の 100%子会社となっており、当行の配当は 100% フィデア HD への配当となっております。

当行は、フィデア HD としての安定的な配当を継続していくため、経営強化計画の着実な遂行による収益力の強化と業務の効率化を図ることで安定した業績を確保することにより、公的資金返済財源である内部留保の蓄積に努めていくとともに、安定的な配当を継続してまいります。

(2) 役員に対する報酬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

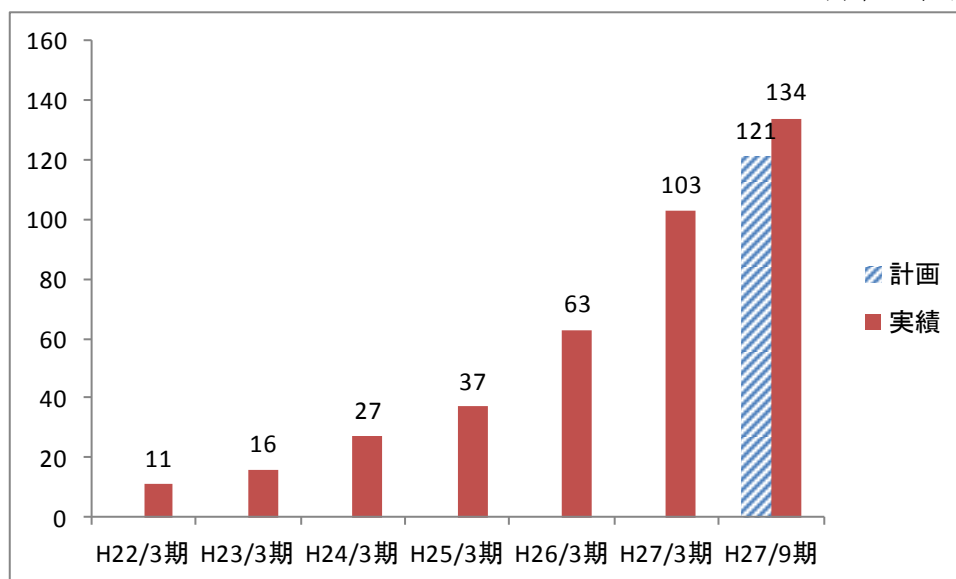
フィデアHDは、北都銀行の利益剰余金の積み上げにより公的資金100億円の早期返済を目指してまいります。

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27年9月期における北都銀行の利益剰余金は134億円と計画を上回り推移しております。

【図表 36】 北都銀行の利益剰余金の積み上がり状況

(単位：億円)



8 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況

(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等

① フィデア HD における内部監査体制

フィデア HD の内部監査グループは、グループ会社の目標達成に資することを目的に、フィデア HD 及びグループ会社を対象として、グループ会社の監査部との連携・協働により、独立的・客観的な立場からガバナンスプロセス、リスクマネジメント、内部統制などの有効性に係る内部監査を実施し、必要に応じて改善提案等を行っております。

また、内部監査の結果については、定期的に取り締役会及び監査委員会等へ報告しております。

② 北都銀行における内部監査体制

各業務執行部門等から独立した内部監査部門である監査部は、フィデア HD 内部監査グループと連携・協働し、本部等監査、営業店監査、資産監査、財務報告に係る内部統制の監査等を行い、事務処理等の問題点の発見、指摘に止まらず、内部管理態勢等の評価及び改善に向けた提言等を実施しております。

また、内部監査の結果については、取締役会等へ報告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 27 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、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を実施して内部統制の有効性について検証し、財務報告の信頼性確保を図っております。

(2) 北都銀行における各種のリスク管理の状況及び今後の方針等

当行の各種のリスク管理態勢、信用リスク管理、市場リスク管理については、「項目 4 (2) リスク管理体制の強化」に記載のとおりです。

その他のリスクとして、「流動性リスク管理」と「オペレーショナル・リスク管理」の状況等については以下のとおりです。

① 流動性リスク管理

リスク管理基本方針及び流動性リスク管理規程に基づき、資金繰りリスク及び市場流動性リスクから成る流動性リスクを適切に把握しております。

流動性リスク管理指標として、流動性リスク管理規程にて「流動性準備量」「資金ポジション」「大口預金比率」を定めており、各管理指標について関連部門からの報告に基づきリスク管理部門が日次ベースで管理しているほか、定例的にリスク管理委員会等に報告して

おります。

② オペレーショナル・リスク管理

当行では、オペレーショナル・リスクを「システムリスク」「事務リスク」「その他オペレーショナル・リスク」の3つに大別し管理しております。

リスク・カテゴリー別の管理状況等については以下のとおりです。

(イ) システムリスク

システム障害の発生を未然に防止するとともに、発生した障害の影響を極小化することを基本方針としております。

平成27年度上半期については、コンビニATM提携や保険管理システム更改等の重要案件稼働におけるリスク評価を実施し安定稼働に努めているほか、インターネットバンキング不正送金対策として、法人インターネットバンキングワンタイムパスワードの導入、個人インターネットバンキング緊急ログイン停止機能追加等を行い、セキュリティ面での強化を図っております。

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

(ロ) 事務リスク

当行のリスク管理基本方針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などの事務リスク事象の発生状況、管理状況等について定期的又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。

なお、平成28年上半期中を目処に事務リスク管理システムの導入を検討中であり、フィデアHDと連携し、リスク管理態勢の強化を図ってまいります。また、引き続き、一層の事務集中による営業店事務リスクの軽減を図るとともに、事務集中部門におけるリスク管理態勢の強化に努めてまいります。

(ハ) その他オペレーショナル・リスク

リスク管理基本方針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