



平成 29 年 9 月 4 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)

平成 29 年 3 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 29 年 3 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29年6月

フィデアホールディングス株式会社

株式会社北都銀行

目次

1	平成29年3月期の実績.....	1
(1)	経営環境.....	1
(2)	平成29年3月期における地域活性化への取り組み状況.....	1
2	平成29年3月期決算の概要.....	8
3	経営の改善に係る数値目標の実績.....	11
(1)	コア業務純益.....	11
(2)	業務粗利益経費率.....	13
4	経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況.....	14
(1)	地域活力の創造.....	14
(2)	営業力の強化.....	18
(3)	経営基盤の強化.....	25
5	従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況... 33	
(1)	業務執行に対する監査又は監督体制の強化.....	33
(2)	リスク管理体制の強化への取り組み状況.....	34
(3)	北都銀行における法令等遵守態勢.....	40
(4)	経営に対する評価の客観性の確保への取り組み状況.....	41
(5)	情報開示の充実への取り組み状況.....	42
(6)	持株会社における責任ある経営管理体制の確立に関する事項.....	42
6	中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況.....	43
(1)	中小規模の事業者に対する信用供与の額及び総資産に占める割合.....	43
(2)	中小規模の事業者に対する信用供与円滑化への取り組み状況.....	43
(3)	その他主として業務を行っている地域における経済の活性化への取り組み状況... 46	
7	剰余金の処分の方針.....	50
(1)	配当に対する方針.....	50
(2)	役員に対する報酬及び賞与についての方針.....	50
(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.....	52
(1)	経営管理に係る体制及び今後の方針等.....	52
(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.....	52

1 平成 29 年 3 月期の実績

(1) 経営環境

平成28年度における日本経済は、アジア新興国や資源国等の景気下振れや英国のEU離脱問題等を背景に、年度前半は景気の動きに足踏みがみられたものの、足元では、米国大統領選後の円安・株高に加え、雇用情勢の改善が続く等、緩やかに回復しております。

一方、当行の主たる営業エリアである秋田県内経済は、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が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。今後は、国内外における社会経済情勢は先行き不透明な状況ながらも、個人消費や住宅投資、公共投資等の需要面が底堅く推移し、生産面も上向くとともに、雇用面も改善傾向を辿る見通しです。

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し、地域貢献力をますます高めるべく、「経営強化計画」に掲げた各種施策に取り組んでおります。

(2) 平成 29 年 3 月期における地域活性化への取り組み状況

① ニューフロンティアビジネスへの取り組み

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、再生可能エネルギー事業、アグリビジネス、医療・介護事業（シニアビジネス）等地域の潜在ニーズのある分野（ニューフロンティアビジネス）への主体的な取り組みを通じて、地域経済の発展に向けて尽力してまいりました。

地域に密着した金融機関として、平成 29 年 3 月期における取り組みは以下のとおりであります。地域の課題解決に繋がる活動をプロデュースする役割の一端を担いながら、地域の皆さまからの信頼にお応えし、地域の発展を支えてまいりたいと考えております。

【図表 1】平成 28 年度下期におけるニューフロンティアビジネス分野の事業支援先数・新規雇用者数・推定経済効果の見込み

	事業支援先数	新規雇用者数	推定経済効果(注)
再生可能エネルギー分野	21 先	25 名	100 億円
シニアビジネス分野	92 先	165 名	10 億円
合計	113 先	190 名	110 億円

(注)事業支援先の年間売上高（見込み）から当行にて推定

【アグリビジネス分野における取り組み】

平成 28 年度下期におけるアグリビジネス分野への取り組みとして、県内農業法人、食品関連お取引先を主体に訪問活動を行い、事業化・マッチング・補助金申請・資金調達等の支援を行っております。

また、地元食品関連企業に向けた販路拡大支援として、首都圏大手企業の社員食堂等での物産フェアの開催、飲食店とのマッチング、地方銀行フードセレクションへの出展誘導、海外での食に関する事業展開に幅広い実績を持つ「アグリホールディングス株式会社」との協定締結、アグリビジネス戦略セミナーの開催等を実施しました。

加えて、外部機関や専門家との連携、農商工事業者間の調整を進め、新商品開発や商品改良、設備導入等も支援しております。

農畜産物や水産物等の 6 次産業化への取り組みにつきましては、当行が計画立案から関わりを持ち、県・市町村、外部関係機関との調整、連携を図りながら案件を進めております。引き続き、生産者の課題解決、県産品の販路拡大、6 次産業化への支援を、積極的に行ってまいります。

【図表 2】アグリビジネス分野における主な活動実績

①	6 次化ファンド工作先数	2 先	⑤	アグリビジネス戦略セミナー開催：参加者 80 名
②	農業法人新規取引先数	5 先	⑥	地方銀行フードセレクション出展支援 7 社
③	補助金支援先数	14 先	⑦	東京海上、自由が丘女神まつりにて物産フェア開催
④	マッチング支援先数	24 先	⑧	アグリホールディングス(株)協定締結

【アグリビジネス分野における金融支援】

当行と日本政策金融公庫(以下、「日本公庫」)は、秋田県の農業振興策に基づき枝豆栽培のメガ団地化を目指すお取引先企業の事業の立上げ等に対し、秋田県の施策と同調する事業計画等の評価し、立上げに必要な設備資金及び長期運転資金について、当行が窓口となって日本公庫の農業経営基盤強化資金 4,000 万円を融資いたしました。

当行は日本公庫と、今後も農業分野への金融支援や情報共有等、相互の連携を強化しながら、農業者の経営改善や 6 次産業化への支援を推進してまいります。

(イ)秋田県潟上市における風力発電事業へのシンジケート・ローンの組成

平成 28 年 11 月 30 日に、秋田県秋田市・潟上市における風力発電事業向けにシンジケート・ローンを組成しました。

本シンジケート・ローンは、建設にかかる費用のうち総額 155 億円を当行と株式会社みずほ銀行が幹事行としてアレンジしたもので、秋田県内の金融機関を含めた合計 13 社が本件に参加しております。

上記風力発電事業は、秋田県による公募事業として国内最大規模となる 3,000kW 級風車を 22 基設置するもので、株式会社ウェンティ・ジャパン、三菱商事パワー株式会社、及び株式会社シーテックの 3 社がスポンサー(出資者)として設立した、特別目的会社「秋

田潟上ウインドファーム合同会社」が事業主体となります。

今後も、秋田県の豊富な地域資源を活用し、雇用の創出や地域経済の活性化に資する活動に尽力してまいります。

(ロ)秋田市中心市街地活性化（秋田版 CCRC¹拠点整備事業）への取り組み状況

当行では、地方創生を最重要戦略と位置づけ、秋田県の課題である人口減少・少子高齢化への対策の一環及び当行の資産を活用した中心市街地活性化への取り組みとして、パートナー企業である秋田不動産サービス株式会社（以下、「AFS」）が事業主体となる「秋田市中通 CCRC 拠点整備事業」の実現を全面的にサポートしております。

本事業が始動するまでの経緯として、地方創生とともに日本版 CCRC 構想の機運が高まる中、当行と AFS は、新たな地域社会の形成や高齢者がいきいきと暮らせる街づくりを総合戦略として掲げる秋田県や秋田市に加えて、専門事業者や地元関係機関等を包括した地域連携の秋田版 CCRC 構想を提案してまいりました。本構想案が、平成 29 年 3 月に秋田市より「中心市街地共同住宅供給事業の実施に関する計画」として認定を受け、平成 29 年 4 月に、不動産開発事業や社会福祉にノウハウを持つ「ミサワホーム株式会社（以下、「ミサワホーム」）」や拠点予定地の地権者である「秋田信用金庫（以下、「秋田信金」）」と「秋田市中通 CCRC 拠点整備事業に関する連携協定」を締結したことにより、本事業が本格的にスタートしました。

本事業は、秋田県や秋田市の政策をもとに、秋田駅近くの中心市街地という好立地を活かし、駅前ランドマークにふさわしい建築物の建設と、建築物内にさまざまな民間機能等を導入することで、駅前から続く商店街や近隣公園を含めた中心市街地が賑わい、地域が活性化することを企図したものです。

また、周辺の医療機関や介護施設との連携を図り、スマートウェルネス²や地域包括ケアの実現を目指すほか、付加価値の高い住まいを提供することで新しい人の流れを作り、地域で安心して健康に生活することのできる環境づくりに取り組みます。

加えて、秋田版 CCRC はコミュニティの形成が重要と捉え、秋田県や秋田市、商工会議所等とともに「秋田市中通地区まちづくり協議会」を設置し、関係機関と連携して「秋田版 CCRC・生涯活躍のまちづくり」を目指してまいります。

¹ 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。

² スマートウェルネスとは、スマート（エネルギー効率が良い等）とウェルネス（安全安心、健康的）の要素を兼ね備えるという意味。国土交通省では、高齢者や障がい者、子育て世帯等の多様な世代が交流し、安心して健康に暮らす事が出来る「スマートウェルネス住宅」を推進しております。

【図表 3】「秋田市中通 CCRC 拠点整備事業」の完成予定図及び概要



計画地：秋田県秋田市中通 2 丁目（当行ほけんプラザ・秋田信用金庫
秋田駅前支店所在地）

敷地面積：1078 m²

建物規模：地上 18 階 鉄筋コンクリート造

延床面積：約 8,100 m²

施設概要：分譲・賃貸住宅、金融機関、医療機関、介護事業所、保育
施設、カフェ、地域交流スペース等をテナント入居。

スケジュール(予定)：設計開始 平成 29 年 4 月

着工 平成 30 年 7 月

竣工 平成 32 年 10 月

② 地方創生に向けた取り組み

(イ) 地方創生委員会の活動状況

平成 27 年 8 月より、行内横断的な体制として、頭取を委員長、担当役員を副委員長、全営業店長を委員とする地方創生委員会を設置しております。設立当初から現在まで計 6 回開催しております。各自治体が策定した総合戦略に基づいて実行段階に移行している状況下、各自治体の取り組み状況と課題の共有を図っているほか、成功事例等について周知を行っております。

今後とも、地方創生委員である全営業店長を通じて地域の課題に向き合い、その解決に貢献し地域振興に資するべく創生活動を継続してまいります。

(ロ) 海外事務所を活用した地域企業の海外展開支援の状況

お取引先企業の海外展開を現地でも支援することを目的として開設したバンコク駐在員事務所は、秋田県内のお客さまを中心に海外への事業投資案件や販路拡大等に対する側面的支援を行っているほか、タイムリーな現地情報を発信し、海外展開への関心を喚起する取り組みを行っております。

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

なお、平成 28 年度の秋田県内企業等における当行バンコク事務所活用件数は 63 件となりました。

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

(ハ)創業支援、起業家育成に向けた取り組み状況

平成 27 年 7 月に、一般社団法人 MAKOTO、ハバタク株式会社と業務提携を開始し、起業家を秋田県に誘致し、誘致後の経営支援（ハンズオン）を含め、秋田県への移住及び起業を促進する起業家誘致移住戦略を展開しております。

本戦略は、地方版総合戦略への提案項目の一つとして、先行型予算を活用し秋田県湯沢市と連携して取り組んでいるほか、平成 28 年度からは秋田県横手市と取り組みを開始しました。現在、県内外の起業家と鋭意交渉中であり、今後も地域経済の活性化に向けて、新たな雇用創出や交流人口の拡大に尽力してまいります。

(ニ)「《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」を国立大学法人秋田大学（以下、「秋田大学」）に設置いたしました。起業をテーマに、医理工連携や地域リーダー人材の育成等、幅広い分野で秋田大学と連携しております。

講座修了後の起業に向けて、海外でのインターンシップ参加や大規模イベント企画等、起業を見据えたアクションを起こす学生が複数出てきております。

平成 28 年度は、受講者 17 名に聴講生を加えたゼミナールを運営し、全 16 回の講義を開講いたしました。当行の寄附講座は期間満了により平成 29 年 3 月末に終了いたしました。秋田大学では起業家育成をテーマにした講座を今後も継続する予定です。

今後も起業者養成をテーマにした取り組みを継続し、創業、起業の分野に限らず、雇用や移住、産業の多様化や競争力の強化へと発展させ、地域経済の活性化へ貢献してまいります。

上記の「《起業力》養成講座」に加えて、平成 27 年 7 月より、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、必要な知識や視点の学習の場を提供する「女性ビジネススクール」を開校しております。

平成 28 年 11 月から第 2 期がスタートし、現在 23 名が受講しております。本件は地方創生プランの「強い中小企業の育成」及び「女性が活躍する地域づくり」の具体策として展開しており、今後も起業者の裾野の拡大や女性活躍機会の充実にに向けた取り組みを強化してまいります。

③ 厚生労働省「グッドキャリア企業アワード 2016」における受賞及び HOKUTO 人材グランドデザインの運用状況

i. グッドキャリア企業アワード 2016 における受賞について

平成 28 年下期に、厚生労働省が全国の従業員の自律的なキャリア形成（職業生活設計・働き方の実現）を支援するための取り組みを行っている企業を表彰する「グッドキャリア企業アワード 2016 イノベーション賞」を受賞いたしました。

評価をいただいた当行の主な取り組みは以下のとおりです。

◇キャリア支援の主な取り組みについて

- ①平成 28 年 2 月に人事部内に「キャリア支援室」を新設
- ②平成 28 年 4 月に「HOKUTO 人材グランドデザイン※」策定、運用開始

※HOKUTO 人材グランドデザインの概要

- ・全従業員のキャリアプラン作成（本人・上司・キャリア支援室が三位一体となり共有）
- ・キャリアプラン実現に向け、人事部が現場へ出向き面接開始
- ・採用担当と若手研修担当一体化
- ・階層別の研修活発化（部店長マネジメント研修、管理職、新任役席、若手研修等）
- ・「スキルバロメーター（スキル、キャリアプランの可視化）」を活用し、全従業員のスキル等から構成される人材ポートフォリオ把握の体制構築等

◇キャリア支援の取り組み効果について

- ①人材ポートフォリオの構築さらには戦略的な人員配置の実現
- ②モラルサーベイ（従業員満足度調査）の総合満足度向上
- ③自ら手を挙げる風土の構築、キャリアアップ意欲の向上

◇今後の展望と課題について

- ①ミドル・シニア層のキャリア開発支援
- ②女性活躍機会の拡大に向けた取り組み
- ③全従業員のキャリアプラン実現に向けた取り組み

ii.HOKUTO 人材グランドデザインの運用状況について

組織が持続的に成長するためには「持続的成長が可能な人づくり」を実現し続けることが必要不可欠であり、従業員の成長や満足感を組織の成長や地域の発展につなげる人材育成を当行のメインテーマのひとつとして、重点的に取り組んでおります。

従業員一人ひとりの高揚感、働きがい、ロイヤルティ、稼ぐ力など、モチベーションアップを実現させるには、自らがキャリアプランを策定し、そのプランを本人と上司さらにはキャリア支援室による三位一体で共有することが重要であり、現在、キャリア支援室メンバーが全営業店、本部各部へ出向き、全従業員と面談を行い、キャリアプラン実現に向けた支援を行っております。

◇目的

- ①自らの目標達成（成長）及び部下育成（OJT 等）による満足感（働きがい）の追求等
- ②職務遂行能力向上、新たな能力開発、組織及び地域貢献による満足感（働きがい）の追求等

◇主な施策

- ①自らのキャリアプラン策定及び実現に向けた活動（本人、上司、キャリア支援室による三位一体でキャリアプランの共有、実現に向けた後押し（支援）に力点）
- ②平成 28 年度上期 営業店全従業員、平成 28 年度下期 本部全従業員面談済み（スキル状況、キャリアプラン等の確認から組織全体の人材ポートフォリオを構築し、今後の人事施策に反映）
- ③KPI 項目を通じて働きがい（自発的意欲）や目標に対する成果等を検証

◇策定後に実施した施策・効果

- ①従業員のキャリアプラン作成（自分が目指す将来像の可視化）
- ②キャリアプラン実現に向けた育成ロードマップ（業務、自己啓発の目標）作成（業務と自己啓発の一年間の目標を策定し、本人の活動レビュー及び上司のレビュー、さらには人事部が共有することでキャリアプランの実現を期待）
- ③新人事制度を始めてから自主公募のポストチャレンジ件数増加等

今後は従業員のキャリアプランや人材ポートフォリオの把握により、人材配置の最適化を進める方針であります。

一人ひとりの働きがいを掘り下げるビジネス及びライフキャリアの見える化によりモチベーションアップを図り、地域の期待に応えられる強い組織を確立してまいります。

④ 「働き方改革」に向けた取り組み状況

当行では、これまでもフレックスタイム制度の導入や制度休暇の拡充、チャレンジ7運動（定時退行を原則とし、最終退行時刻は19:00）等、柔軟かつ効率的な働き方ができる環境を整備し、生産性の向上ならびにワークライフバランスの促進に積極的に取り組んでまいりました。

平成29年4月からは、ワークライフバランス向上や非常時の業務継続等、職場に起こるさまざまなニーズに応じて柔軟な働き方を選択できる「テレワーク（在宅勤務制度）」を導入いたしました。

今後とも、多様な人材が互いを尊重しあいながら、個々の能力を最大限に発揮できる魅力的な職場環境づくりに取り組んでまいります。

2 平成29年3月期決算の概要

① 資産・負債の状況（当行単体）

（イ）預金等

譲渡性預金を含む預金等残高は、法人預金が増加したものの、インターネット支店専用定期預金を中心とする個人預金の減少等により、前期末比42億円(0.3%)減少の1兆2,175億円となりました。

（ロ）貸出金

貸出金残高は、個人ローン残高が増加したこと等から、前期末比31億円(0.3%)増加の8,111億円となりました。

（ハ）有価証券

有価証券残高は、国内債券の償還が進んだ結果、前期末比250億円(5.1%)減少の4,653億円となりました。

【図表4】資産・負債の残高推移（当行単体）

（単位：百万円）

	平成29年3月末			平成28年9月末	平成28年3月末
	実績	平成28年9月末比	平成28年3月末比	実績	実績
資産	1,345,920	△ 61,202	△ 6,561	1,407,122	1,352,481
うち貸出金	811,103	2,315	3,199	808,788	807,904
うち有価証券	465,346	△ 18,181	△ 25,044	483,527	490,390
負債	1,288,680	△ 56,996	△ 2,243	1,345,676	1,290,923
うち預金等	1,217,574	△ 37,503	△ 4,281	1,255,077	1,221,855
(預金)	1,182,344	5,186	△ 2,044	1,177,158	1,184,388
(譲渡性預金)	35,230	△ 42,688	△ 2,237	77,918	37,467

（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）

物件費を中心に経費は減少したものの、金融政策の影響や金融市場の変動等を主に資
金利益や役員取引等利益が減少したことに加え、前年度まで内部留保の積み上げ目的で計
上してきた国債等債券関係損益及び株式等関係損益が減少したことや、一般貸倒引当金算
定方法の見直しに伴う一般貸倒引当金繰入額の増加等を主因として、経常利益は前期比 35
億 46 百万円 (57.2%) 減少の 26 億 53 百万円、当期純利益は前期比 29 億 47 百万円 (58.7%)
減少の 20 億 69 百万円となりました。

【図表 5】 損益の状況（当行単体）

(単位：百万円)

	平成29年3月期		平成28年3月期	平成28年9月期
	実績 (a)	平成28年3月期比 (a)-(b)	実績 (b)	実績 (c)
業務粗利益	17,420	△ 3,573	20,993	9,230
[コア業務粗利益]	[16,680]	[△ 2,306]	[18,986]	[8,514]
資金利益	14,790	△ 1,228	16,018	7,416
役員取引等利益	2,295	△ 914	3,209	1,241
その他業務利益	334	△ 1,431	1,765	572
(うち国債等債券関係損益)	(739)	(△ 1,267)	(2,006)	(715)
経費	14,314	△ 111	14,425	7,204
(うち人件費)	(6,667)	(△ 66)	(6,733)	(3,356)
(うち物件費)	(6,728)	(△ 100)	(6,828)	(3,388)
一般貸倒引当金繰入額	310	211	99	391
業務純益	2,794	△ 3,674	6,468	1,634
[コア業務純益]*	[2,366]	[△ 2,195]	[4,561]	[1,309]
臨時損益	△ 140	129	△ 269	160
(うち不良債権処理額)	(910)	(△ 785)	(1,695)	(△ 46)
(うち株式等関係損益)	(623)	(△ 461)	(1,084)	(99)
経常利益	2,653	△ 3,546	6,199	1,794
特別損益	△ 49	△ 15	△ 34	△ 31
税引前当期純利益	(2,603)	(△ 3,561)	(6,164)	(1,762)
法人税、住民税及び事業税	276	△ 660	936	204
法人税等調整額	258	46	212	83
当期純利益	2,069	△ 2,947	5,016	1,474

* 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により自己資本は向上したものの、貸出金の増加等
に伴うリスクアセットの増加を主因に、前期末比 0.49 ポイント減少の 11.25% となりまし
た。

【図表 6】 自己資本比率の状況（当行単体）

	H27/3末	H28/3末	H29/3末	前期末比
自己資本比率	10.76%	11.74%	11.25%	△0.49%

④ 不良債権の状況（当行単体）

金融再生法ベースの開示債権額は、前期末比 19 億 14 百万円減少の 130 億 53 百万円となりました。また、総与信に占める割合は前期末比 0.25 ポイント減少の 1.57%となりました。

⑤ フィデア HD の連結業績

市場金利の低下や金融市場の変動の影響を受け、貸出金利息や有価証券関係損益等が減少し、経常収益は前期比 38 億 17 百万円（6.8%）減少の 521 億 85 百万円、経常利益は 69 億 29 百万円（53.6%）減少の 59 億 86 百万円となりました。業務純益は、業容拡大に向けた積極的な投資により経費が増加したことも影響し、前期比 57 億 73 百万円（43.7%）減少の 74 億 22 百万円、コア業務純益は前期比 45 億 79 百万円（41.4%）減少の 64 億 56 百万円となりました。結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比 42 億 38 百万円（47.8%）減少の 46 億 27 百万円となりました。

譲渡性預金を含む預金等残高は、個人預金を中心に減少し、前期末比 448 億円（1.7%）減少の 2 兆 5,339 億円となりました。

貸出金残高は、個人ローンを中心に増加し、前期末比 103 億円（0.5%）増加の 1 兆 7,593 億円となりました。

連結自己資本比率は、内部留保を積み上げた一方で、貸出金の伸びを背景にリスクアセットが増加したことにより、前期末比 0.04 ポイント低下の 9.48%となりました。

【図表 7】平成 29 年 3 月期におけるフィデア HD の連結業績

		フィデアHD連結			
		前期(末)	前期(末)比	同増減率	
損益	経常収益	52,185 百万円	56,002 百万円	△ 3,817 百万円	△ 6.8 %
	業務純益	7,422 百万円	13,195 百万円	△ 5,773 百万円	△ 43.7 %
	コア業務純益	6,456 百万円	11,036 百万円	△ 4,579 百万円	△ 41.4 %
	経常利益	5,986 百万円	12,915 百万円	△ 6,929 百万円	△ 53.6 %
	親会社に帰属する当期純利益	4,627 百万円	8,866 百万円	△ 4,238 百万円	△ 47.8 %
自己資本比率	自己資本比率	9.48 %	9.52 %	△0.04 ポイント	
主要勘定残高 (末 残)	総資産	28,468 億円	28,739 億円	△ 270 億円	△ 0.9 %
	預金等(譲渡性預金を含む)	25,339 億円	25,787 億円	△ 448 億円	△ 1.7 %
	貸出金	17,593 億円	17,489 億円	103 億円	0.5 %
	有価証券	9,373 億円	10,054 億円	△ 681 億円	△ 6.7 %

3 経営の改善に係る数値目標の実績

(1) コア業務純益

貸出金利息は、市場金利の低下等を要因として、貸出金利回りが当初想定を下回ったこと等から、計画を10億86百万円下回る107億24百万円となりました。

有価証券利息配当金は、有価証券利回りが計画を上回ったことから、計画を4億8百万円上回る53億18百万円となりました。一方で、外国債券運用に係る外貨調達費用として、債券貸借取引支払利息が計画を3億10百万円上回る5億9百万円、外国為替売買損が計画を2億64百万円上回る3億97百万円となりました。

役務取引等利益は、金融政策や金融市場の変動による投資マインドの低下がみられ、預り資産関係手数料が計画下回ったことを主因に、計画を8億74百万円下回る22億95百万円となりました。

経費は、人件費は退職者数が当初想定より上回ったこと、物件費はコスト削減の推進が奏功し、計画を2億15百万円下回る143億14百万円となりました。

この結果、コア業務純益は、計画を16億59百万円下回る23億66百万円となりました。

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

(イ)【法人部門】営業力の強化、総合的取引の増強

平成29年度から、事務人員の削減や配置転換により渉外人員を創出することで、営業力の強化を図るため、来店促進型営業から訪問型営業へと軸足を移行しております。

また、平成28年度下期から取り組みを開始した1万先訪問活動の継続により、お客さまとの対話機会を増やし、真の顧客ニーズを捉え、適切な提案と実践によりお客さまとの強い信頼関係を構築してまいります。

加えて、純預金先や小規模な融資お取引先等においても、法人預金や事業性融資に限らず、為替取引や総合振込等の各種事務サービスも含む総合的な取引を推進し、顧客基盤の拡大やメイン化を図るとともに、長期的な信頼関係の構築に努めてまいります。

(ロ)【個人部門】顧客ニーズの追求と営業態勢の再構築

平成29年度における個人取引の増強に向けた取り組みとして、無担保ローンにおいては、セグメントやエリアをターゲットにしたダイレクトアクセス等により、ニーズ喚起と新規顧客の開拓を図ってまいります。住宅ローンについては、少子高齢化や女性活躍機会拡大の環境下、変化するニーズに応える商品の充実を図るとともに、就業者や若年層の個人取引拡大ツールとして活用も図ってまいります。

預り資産等のコンサルティング業務では、お客さまのニーズに最適なソリューションを

提供するべく、フィデューシャリー・デューティー³の実践により営業態勢を再構築し、地域内におけるシェアアップを図ってまいります。また、これまで他行差別化を図ってきたバンカシュアランスの更なる強化により、ストック重視の安定した収益拡大に取り組んでまいります。

顧客ニーズを囲い込む訴求力ある商品ラインナップの構築と、高いスキルを持つスペシャリストの育成を強化し、戦略的な人員配置による効率性を追求してまいります。

(ハ)機動的かつ弾力的な有価証券の運用

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

(ニ)経費の削減

平成 29 年度の経費削減施策として、HOKUTO 人材グランドデザインの深化や働き方改革により、一人ひとりのスキルを高めるとともに、営業力の強化や収益力の強化、外部取引先とのリレーション強化に向けて適材適所の人材配置を進め、組織パフォーマンスの最大化の実現を図ってまいります。また、従業員のワークライフバランスを促進するとともに、業務効率化を図り、時間外業務の圧縮に努めてまいります。

物件費については、平成 28 年度よりコスト削減プロジェクトを立ち上げ、既存投資案件の見直しを行ってまいりましたが、平成 29 年度は、そのプロジェクトの効果を追求いたします。投資抑制の反動で増加が見込まれる新規投資を十分に協議し、厳格に費用対効果を検証する態勢を構築し、償却費用をコントロールしてまいります。

³ フィデューシャリー・デューティー (fiduciary duty) とは、直訳すると「受託者の義務・責任」。金融機関は、資産を預かったお客さまの利益の最大化に努める義務があり、利益に反する行動は取ってはならないという意味合いで、主に用いております。

【図表 8】平成 29 年 3 月期の利益計画及び実績

(単位：百万円)

	平成29年3月期 実績(a)	平成29年3月期 計画(b)	計画比 (a)-(b)	平成28年3月期 実績(c)	前期比 (a)-(c)
業務粗利益	17,420	18,674	△ 1,254	20,993	△ 3,573
[コア業務粗利益]	[16,680]	[18,554]	△ 1,874	[18,986]	[△ 2,306]
資金利益	14,790	15,518	△ 728	16,018	△ 1,228
（うち貸出金利息）	(10,724)	(11,810)	(△ 1,086)	(11,566)	(△ 842)
（うち有価証券利息配当金）	(5,318)	(4,910)	(408)	(5,711)	(△ 393)
（うち預金利息等）	(649)	(909)	(△ 260)	(1,003)	(△ 354)
（うち債券貸借取引支払利息）	(509)	(199)	(310)	(173)	(336)
役員取引等利益	2,295	3,169	△ 874	3,209	△ 914
（うち預かり資産関係）	(1,361)	(2,169)	(△ 808)	(2,067)	(△ 706)
その他業務利益	334	△ 13	347	1,765	△ 1,431
（うち国債等関係損益）	(739)	(120)	(619)	(2,006)	(△ 1,267)
（うち外国為替売買損）	(397)	(133)	(264)	(217)	(180)
経費	14,314	14,529	△ 215	14,425	△ 111
（うち人件費）	(6,667)	(6,784)	(△ 117)	(6,733)	(△ 66)
（うち物件費）	(6,728)	(6,887)	(△ 159)	(6,828)	(△ 100)
（うち機械化関連費用）	(2,234)	(1,906)	(328)	(2,261)	(△ 27)
（うち税金）	(918)	(858)	(60)	(863)	(55)
一般貸倒引当金繰入額	310	△ 40	350	99	211
業務純益	2,794	4,185	△ 1,391	6,468	△ 3,674
[コア業務純益]	[2,366]	[4,025]	△ 1,659	[4,561]	[△ 2,195]
経常利益	2,653	3,448	△ 795	6,199	△ 3,546
当期純利益	2,069	2,800	△ 731	5,016	△ 2,947

(注) 上表の計画比及び前期比については、表上計算により算出しております。

(2) 業務粗利益経費率

分子の機械化関連費用を除く経費は、人件費及び物件費の減少等を主因に、計画を 5 億 42 百万円下回る 120 億 80 百万円となりました。

分母の業務粗利益は、貸出金利息や役員取引等利益の減少を主因に、計画を 12 億 54 百万円下回る 174 億 20 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 1.75 ポイント上回る 69.34%となりました。

【図表 9】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)	H29/3期 計画	H29/3期 実績	H29/3期	
				始期比	計画比
経費(機械化関連費用を除く)	12,448	12,623	12,080	△ 368	△ 542
業務粗利益	19,578	18,674	17,420	△ 2,158	△ 1,254
業務粗利益経費率	63.58%	67.59%	69.34%	5.76%	1.75%

(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

当行では北都イノベーション戦略として8項目を掲げ、地方創生の取り組みを進めております。【図表10】は取り組みの一例となりますが、平成28年度下期の特徴的な取り組みとしては以下の通りとなります。

i. アグリビジネス分野の支援事例

平成28年11月に、アセアン諸国に強いバリューチェーンを持つアグリホールディングス株式会社と連携協定を締結し、県産の農産物の輸出に拍車をかけることを目的に態勢を強化しました。また、当行出資先である株式会社あきたベジフルサポート（以下、「あきたベジフルサポート」）は、鮮度が高い「えだまめ」をいち早く消費者へお届けするべく、「えだまめ朝採販売」を実施しました。同社の強みである仲卸・流通機能を活かし、早朝に収穫した秋田県大館産の「えだまめ」を、糖度が失われる前に、当日の午後に販売するものです。6日間にわたる販売で、用意していた一袋500g入りの「えだまめ」計1,320個が完売となり、需要の高さと農産物販売へ向けた新たな可能性を確認することが出来ました。

ii. 医療・介護分野の支援事例

施設から地域へ、医療から介護へという地域包括ケアシステムの構築が急務となっている中、かかりつけ医の診療所隣地へ介護施設を開設する事業を資金面でサポートしました。

地域中核病院による病床減少の受け皿となり、安心して生活できる環境整備の実践に貢献出来たものと考えております。また、今後の地域医療の介護分野進出モデルの一つとして、今後の発展が期待されます。

iii. 海外からの観光・交流人口の促進に向けた事例

タイ大使館及びタイバドミントン協会の協力により、秋田県バドミントン協会と連携し、秋田県内での2020年東京五輪に向けたタイナショナルチーム合宿誘致活動を実施しております。

当行バンコク事務所の仲介により、タイ王国で活躍されている有名俳優が、秋田県特別観光大使に就任されました。本特別観光大使の協力を得て、タイ王国からの観光客インバウンド誘致に向けた取り組みを開始すべく、春夏秋冬の秋田を舞台に、4回に分けプロモーションビデオを製作しております。今後、タイ王国の現地エージェント向けのセミナー等を通じ、秋田県の観光プロモーションを実践してまいります。

iv. 秋田版 CCRC 事業の進捗

平成29年3月に国土交通省の優良建築物補助事業の内諾を受け、平成29年4月に4者（AFS・秋田信金・ミサワホーム・当行）が連携協定を締結しました。

今後、上記4者に秋田県及び秋田市を加えて、「秋田中通地区まちづくり協議会」を発足し、CCRCの重要なテーマであるコミュニティの形成について意見交換等を行い、実効性のある事業プランを策定してまいります。

また、各自治体が総合戦略の具体的な実行へ移行する局面において、実行支援のため、連携協議会を開催する等スピード感を持って取り組んでおり、今後も各自治体の総合戦略達成に向けた連携・支援を継続してまいります。

【図表 10】北都イノベーション戦略の取り組み例

①自然エネルギーを活用した産業・雇用の創出	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社ウェンティ・ジャパンとの連携による風力発電事業への参入と産業集積 秋田の森林資源を活用したバイオマス発電事業の売電開始 再生可能エネルギー関連事業に向けたプロジェクト・ファイナンス 11 件組成
②強い中小企業の育成	<ul style="list-style-type: none"> 専門チーム設置による中小企業事業承継支援 ICT 企業誘致 起業家誘致移住戦略の展開 地域産業ブランド力強化に向けたエクイティ支援 秋田大学への寄附講座「起業ゼミ」の開講（29 年 3 月終了）
③農林水産業の 6 次産業化支援	<ul style="list-style-type: none"> アグリホールディングスとの連携協定締結による、県産品の海外輸出サポート体制構築 専門チーム設置による県内農業の 6 次産業化サポート
④高齢者が生き生きと生活する地域づくり	<ul style="list-style-type: none"> 秋田版 CCRC 事業への支援 専門チーム設置によるヘルスケア分野に向けた秋田シニアビジネスモデルの提案と支援
⑤女性が活躍する地域づくり	<ul style="list-style-type: none"> 女性ビジネススクールの開催 女性起業家セミナーの開催
⑥県外・海外からの移住人材の促進	<ul style="list-style-type: none"> 秋田中心市街地の交流人口拡大に向けた取り組み 起業家誘致移住戦略の展開 タイからの資本投下案件のサポート
⑦アジアの成長を取り込むグローバル戦略	<ul style="list-style-type: none"> 秋田牛の海外輸出事業支援 バンコク駐在員事務所の開設、株式会社あきた食彩プロデューサー（以下、「あきた食彩プロデューサー」）台湾駐在員事務所への人材派遣による秋田県内自治体・企業等の海外展開サポート
⑧観光・交流人口の促進	<ul style="list-style-type: none"> 上記の海外駐在員事務所を活用したインバウンド誘客 地域版 DMO⁴への参画 2020 東京オリンピックにおける海外選手団の事前合宿誘致

⁴ DMO(Destination Management/Marketing Organization)とは、地域の文化や特色等に精通し、その観光資源を活用して観光地域を形成する法人の事。現在、国土交通省 観光庁では、観光により地域の稼ぐ力を引き出すべく日本版 DMO を推進している。

② ニューフロンティアビジネスへの積極的な参画

秋田県は風力、地熱、木質バイオマス等自然エネルギー資源に恵まれた環境にあります。太陽光発電の開発も平成 26 年の固定価格買取制度（以下：FIT）が施行されてからは盛況となりましたが、現在は、太陽光発電の FIT 価格値下がりにより、認定事業は一巡した状況となっております。

一方、風力発電については、足元では、環境アセスメントが終了し実際に発電機を建設するステージに入るサイトが増加しております。平成 28 年度末時点で、本県の風力発電導入量は 35 万 kW で全国 2 位、単年度の増加量では 3 年連続トップとなっております。電力を送る送電網の整備が課題となりますが、秋田県の調査では、平成 32 年までには導入量が 62 万 kW を超える見込みとなっており、今後、風力発電を中心としたファイナンスの取り組みを強化してまいります。

③ 取引先企業の海外進出支援

お取引先企業等のニーズに合わせ、海外の金融機関や海外進出に向けたコンサルティング業務を手掛ける様々な国内企業と提携して多様な支援ツールを整備しております。それに伴い、お取引先企業の東南アジアへの事業投資や商材の輸出案件及びそれに係る各種ご相談も増加傾向にあります。

当行の海外進出支援実績は、貿易関係を中心に増加傾向にあり、「平成 28 年度マッチング支援実績：24 件」となっております。今期はタイ王国等に加えて、ロシア連邦やインドネシア共和国、大韓民国の案件にも対応しており、海外送金取引の取り込みに繋がっております。

また、平成 29 年 5 月には、途上国発展への貢献が期待出来る優れた技術や製品を有する中小企業の発掘や、政府開発援助（ODA）を活用した中小企業の海外進出支援等に向けて「独立行政法人 国際協力機構（JICA 東北）」と業務連携協力協定を締結しました。

海外進出を視野に入れるお取引企業等の資金需要をはじめ、海外関連ビジネスに対するニーズは、今後益々増加していくものと考えており、そのニーズにお応え出来るよう各種サービスの充実を図ってまいります。

【図表 11】 海外金融機関等との提携状況（平成 29 年 3 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～）
	タイ王国投資委員会	
インドネシア共和国	バンクネガラインドネシア	
インド	インドステイト銀行	
ベトナム社会主義共和国	ベトコム銀行	
	バオベトホールディングス	
フィリピン共和国	BDO ユニバンク	
マレーシア	マレーシア工業開発銀行	
アメリカ合衆国	アメリカン・セイビングズ・バンク	
大韓民国	KEB ハナ銀行	
中華人民共和国	中國銀行（Bank of China）	人民元業務分野に係る提携

【図表 12】 国内機関等との提携状況（平成 29 年 3 月末現在）

協定・協力分野	機関・企業名
海外リスクコンサルティング	東京海上日動火災保険株式会社
	独立行政法人日本貿易保険
	損害保険ジャパン日本興亜株式会社
海外セキュリティ対策	セコム株式会社、総合警備保障株式会社
海外との物流支援	日本通運株式会社仙台支店
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
中小企業の海外展開支援 等	独立行政法人 国際協力機構（JICA 東北）

④ 取引先企業の県外進出支援

平成 28 年 10 月、自由が丘女神まつりにて、産業能率大学の学生のご協力の下、秋田県と協働してお取引先企業 7 社の秋田県産品を販売いたしました。

平成 28 年 11 月には、東京海上日動火災保険株式会社本社で「社食・物産フェア」を開催し、県産品食材取扱業者と社員食堂担当業者のマッチングを支援しました。また、首都圏の青果流通業者、飲食店へ秋田県産の山菜、伝統野菜、食品サンプル等を提供し、出口開拓や販路拡大支援を行いました。

加えて、お取引先企業を積極的に商談会へ誘導し、平成 28 年 11 月 東京ビッグサイトで開催された「地方銀行フードセレクション 2016」へ 7 社、平成 29 年 3 月に開催されたアジア最大級食品展示会「FOODEX JAPAN 2017」へ 8 社が出展。当日の成約や継続交渉につながりました。

今後も親密事業会社でアグリ関連業務を主体とするあきた食彩プロデュース、あきたベジフルサポートとの連携を強化するとともに、中間流通業者の開拓による商流確立、商談

会機会を創出し、販路拡大支援、県外進出支援を行ってまいります。

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

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

平成 29 年 3 月末までに、16 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、7 先は中小企業再生支援協議会、1 先は経営革新等支援機関（中小企業診断士等）を活用しております。

引き続き、お取引先企業が抱える経営課題の把握や分析に努め、適切な助言を行い経営者の主体的な取り組みを促しながら、当該企業にとって最適で実効性のあるソリューションの提供を行ってまいります。

(2) 営業力の強化

① 個人取引基盤の強化

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

平成 28 年度下期には、個人向けローン分野で、より利便性の高い 3 商品を導入いたしました。

今後も、顧客接点の増強によりニーズ発掘を進め、お客さまに最適な商品の提供と、各種サービスの拡充を図ってまいります。

【図表 13】 個人ローン実行実績

(単位：件、百万円)

	平成28年度		平成27年度		前年比	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
個人ローン	4,448	31,802	3,899	29,353	549	2,449
住宅ローン	1,112	24,405	1,101	23,767	11	638
アパートローン	41	2,072	26	1,490	15	582
その他有担保	1	30	1	6	0	24
無担保ローン	3,294	5,295	2,771	4,090	523	1,205

② 資産運用コンサルティング態勢の充実

(イ) 一時払生命保険販売態勢の強化

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

また、平成 28 年 5 月の改正保険業法の施行やフィデューシャリー・デューティー推進の観点及びお客さま目線の資産運用コンサルティングの強化に向けて、平成 28 年 10 月より生命保険会社から当行が受領する特定保険契約の代理店手数料をお客さまに開示してお

ります。引き続きお客さま一人ひとりのニーズに見合った商品のご提案・コンサルティングに努めてまいります。

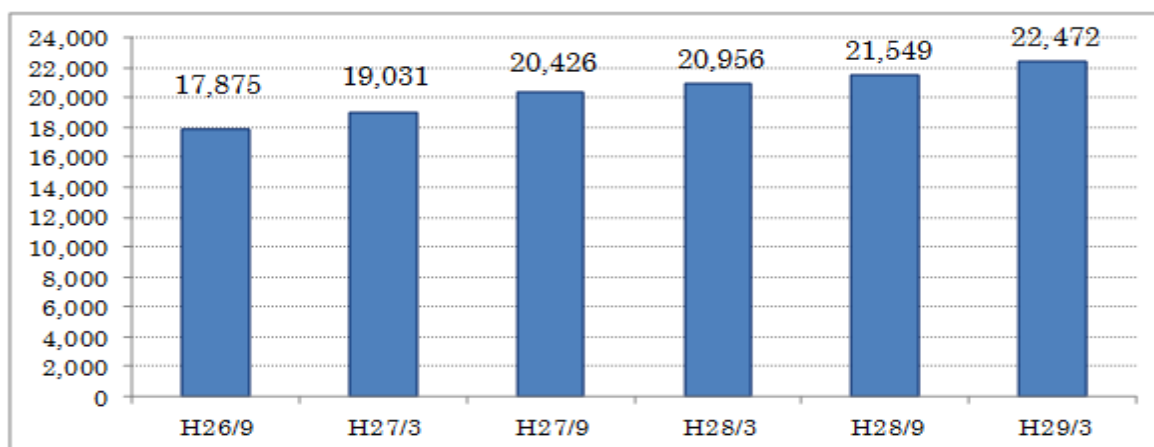
(ロ)投資信託保有顧客の裾野拡大

当行は、NISA（少額投資非課税制度）及び積立投資信託の推進により、お客さまの資産形成のお役に立てる活動を強化しております。ジュニア NISA、職場積立 NISA についての取り組みも開始し、積立投資信託契約者数、NISA 口座数及び残高は順調に増加しております。

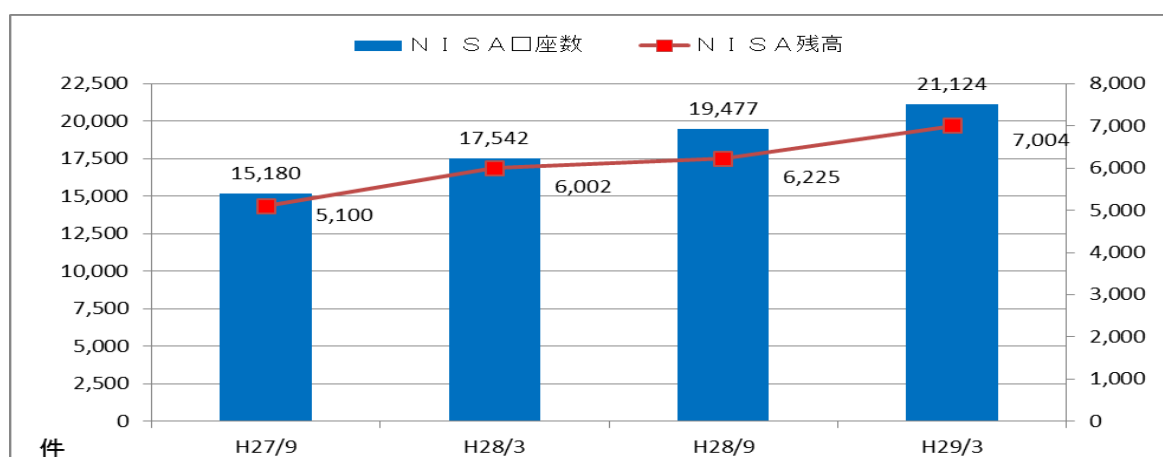
また、資産形成層の取引強化に向け、県民の金融リテラシー向上に資するマネーセミナーを定期的で開催しております。現在、中長期運用に適したコアファンドの充実を進めており、コア&サテライト戦略⁵に基づく分散投資提案を徹底する等、お客さまとの取引の裾野拡大に努めてまいります。

【図表 14】投資信託保有顧客数の推移

(単位：人)



【図表 15】NISA 口座数 (右軸：件) と NISA 残高推移 (左軸：百万円)



⁵ コア&サテライト戦略とは、運用資産の構成を「攻め」と「守り」を明確に分け、効率的に運用する手法。

(ハ)投資信託商品ラインアップの充実

昨年来、国内金融市場は不安定な状況が続いておりましたが、今後の米国経済は、トランプ効果による内需主導の景気継続の可能性が高く、先進国中心の景気回復と日本銀行の金融緩和継続により金融市場は底堅く推移するものと思われま

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 28 年 9 月に追加型投資信託 1 ファンドを商品ラインアップに追加いたしました。今後も、投資信託ご利用のお客さまの裾野拡大及び資産形成の一助となるべく、投資初心者向けなど、資産形成ニーズに見合った商品の充実や、お客さまのリスク許容度、ライフプランに見合った商品のご提案・コンサルティングに引き続き努めてまいります。

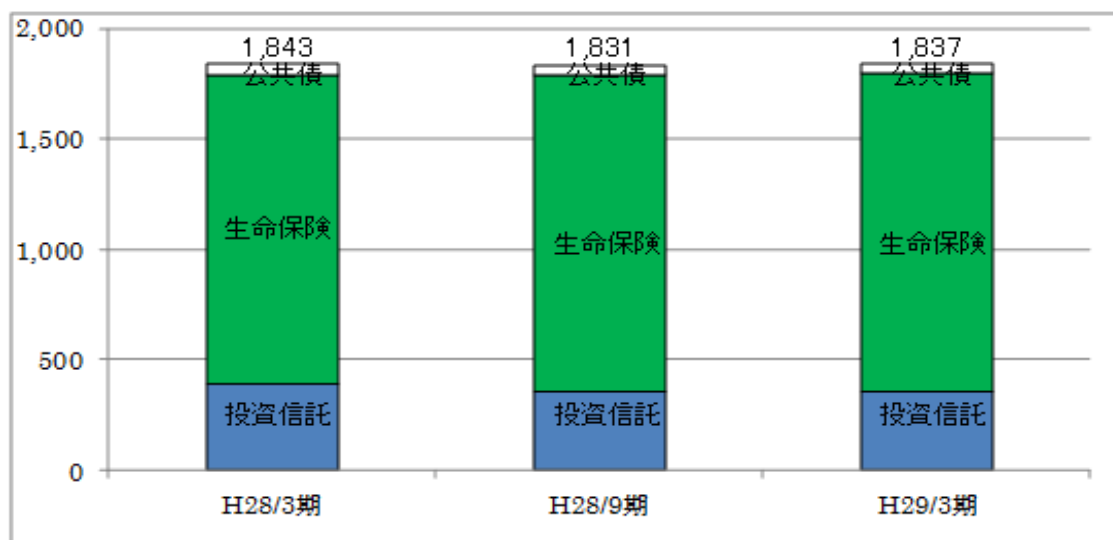
(ニ)傷害保険・個人型確定拠出年金（通称：iDeCo）の販売

当行は高齢化社会への対応の一つとして、保険加入機会の少ない年金受給者層に対して傷害保険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、平成 29 年 1 月より iDeCo は、専業主婦、公務員の方を含め、基本的に 60 歳未満のすべての方が利用できるようになり、お客さまの将来に向けた資産形成の一助としてご提案を強化しております。当行は引き続き、充実した補償や豊かな老後を迎えられるようお客さまへのご提案を行ってまいります。

【図表 16】 預り資産残高の推移

(単位：億円)



③ バンカシュアランスの推進強化

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・チャネルを融合した複合的取引（クロスセル）の強化を図っております。

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

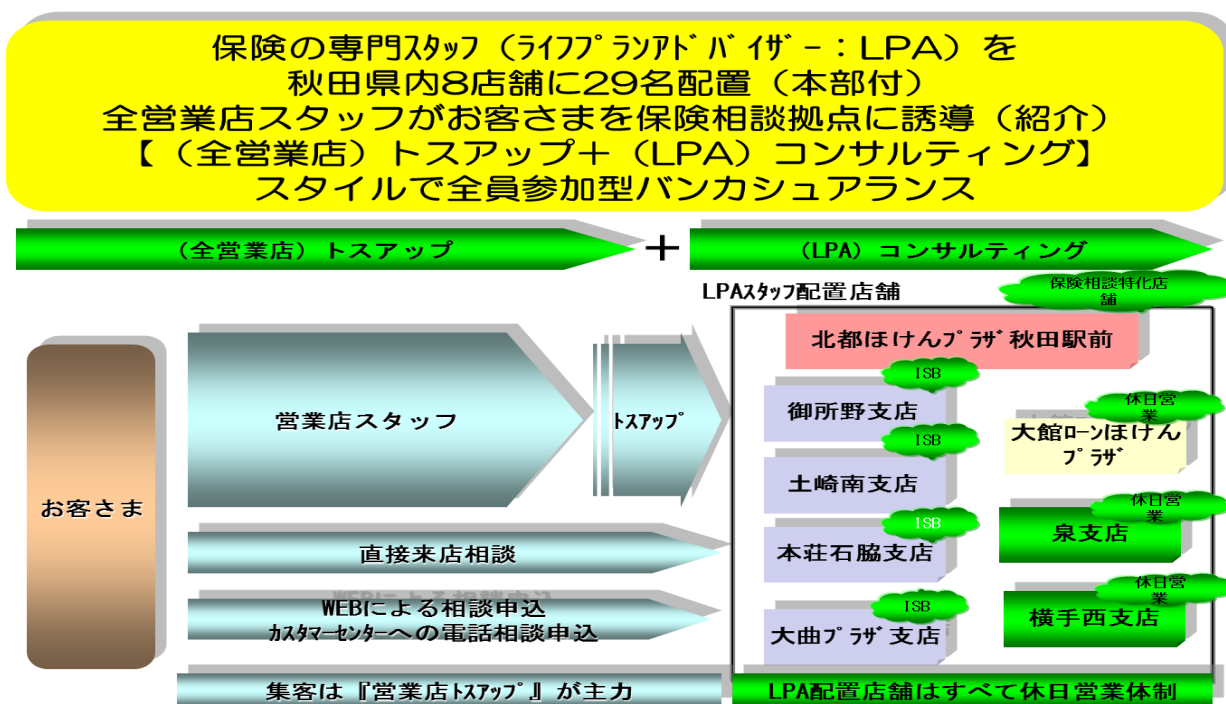
なお、当行で平成 23 年に本格的にバンカシュアランス推進を開始し 6 年となりますが、平成 28 年度末までに、来店相談数が 14,000 組を越え、保障性保険契約件数は約 20,000 件となりました。

(イ) ライフプランアドバイザー (LPA) スキルアップ等による顧客価値向上

当行では、お客さまに総合的かつ専門的にコンサルティングが出来る 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、ライフプランアドバイザー 29 名の体制のもと、バンカシュアランス推進態勢の強化を図っております。加えて、保障性保険の提案のみならず、お客さまのライフイベントに応じた商品やサービスの提案が出来るフィナンシャルプランナー化を進めております。

なお、バンカシュアランス推進態勢の概要は下図の通りとなります。

【図表 17】バンカシュアランス推進態勢の概要



(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起点とした銀行取引 (特に住宅ローン等の資金調達や決済サービス) の拡大を図り、複合的収益増強を図ってまいります。

なお、平成 28 年度における保険相談からのクロスセル実績は次ページのとおりとなっております。

	住宅/無担保ローン		傷害保険	ブライツ	投信販売額	個人定期預金	NISA 契約
28 年度	37 件	213 百万円	13 件	13 件	8 百万円	65 百万円	15 件
28 下期	16 件	70 百万円	11 件	6 件	6 百万円	23 百万円	12 件
28 上期	21 件	143 百万円	2 件	7 件	2 百万円	42 百万円	3 件

(ハ)アフターフォロー態勢の充実

保障性保険はお客さまとの長期にわたるお取引と継続的な手数料収入が見込めるものの、一方で既存契約顧客へのアフターフォローを怠ることで解約、失効による継続率の減少、ひいてはお客さまからの評価の低下につながる恐れがあります。

当行では、お客さま満足度の向上のため、既存契約のお客さまからのお問い合わせを一元的に受け付ける「北都ほけん相談カスタマーセンター」の態勢強化を図り、お客さま満足度の向上に努めております。

【図表 18】アフターフォロー強化から創出される機能

インバウンド機能	アウトバウンド機能
顧客メンテナンスによる 永続的取引、取引価値向上	顧客ライフイベントに対応した 新たなセールス機会の創出
<ul style="list-style-type: none"> ➤ お客さまの住所変更、及びライフイベント変化に伴う各種変更手続き ➤ 入院、死亡等給付金支払手続きフォロー ➤ 各保険プラザご相談予約のお取次ぎ ➤ その他各種お客さま照会、お問い合わせ <p style="text-align: right;">等</p>	<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 ➤ 当行他取引者への保険相談誘導 ➤ ご契約者向けサンキューコールの実施 <p style="text-align: right;">等</p>

④ 法人取引基盤の強化

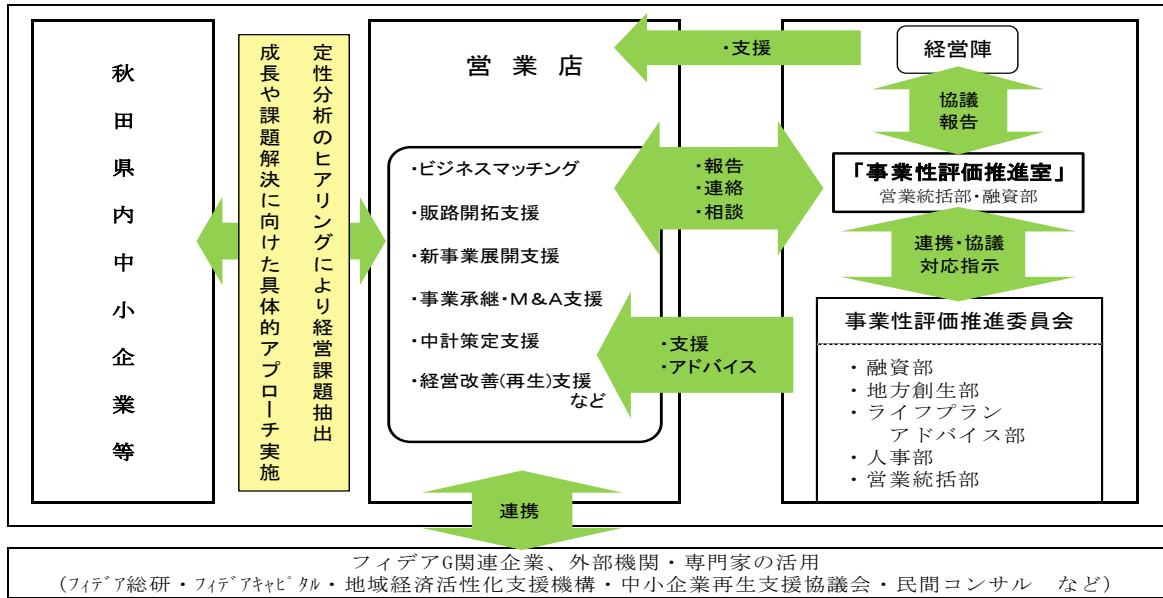
(イ)事業性評価活動の推進態勢強化

現在、事業性評価活動の推進に向けた態勢を整備し、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おります。

平成 28 年 12 月より、お客さまを知る、お客さまの成長を支援するという当行の活動の原点に立ち返り「事業先 1 万先全先訪問活動」を実施しました。当活動では、アンケートにより、後継者の有無や事業上の課題・悩み等を聞き取り、約 6,500 先から回答を得ております。

このほか、事業性評価活動の対象先として 1,502 先をリストアップし、ローカルベンチマークや事業性評価シートを活用し事業先の理解と経営課題の掘り起こしに努めております。ローカルベンチマークは 153 先、事業性評価シートは 143 先の作成となっております。

【図表 19】 事業性評価活動のスキーム図



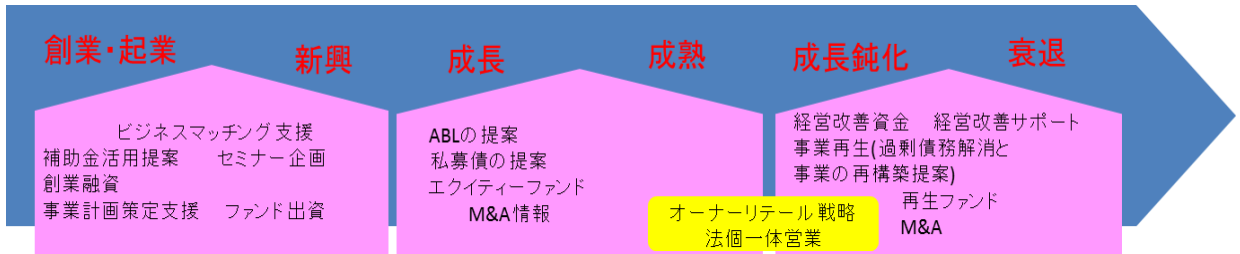
(ロ) 中小企業オーナー等の法個一体営業の推進態勢強化

法人取引と個人取引、両方の意思決定者である中小企業のオーナー層については、法人・個人両面の取引深耕（法個一体営業）により、お客さまニーズに即した付加価値の高いサービスの提供を図っております。

今後も、フィデアグループ全体で様々なソリューション機能を提供し、法人取引の面では事業拡大や事業承継、オーナー（個人）取引の面では資産承継や資産運用等、顧客基盤の拡大を目指してまいります。

なお、法個一体営業強化の観点から、平成 28 年 7 月に組織改正を実施し、これまで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が担っていた事業承継・M&A 等の業務機能を、法人推進機能を担う営業統括部に事業承継支援室として移設しております。

【図表 20】 企業のライフステージに応じた支援項目



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、国内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。「債券」はグローバルな景気回復局面のなか、トランプ米大統領誕生をきっかけとした世界的な金利上昇の可能性を見据え、残高を減少させております。「株式」は米大統領選以降の急速な円高修正やインフレマインド醸成による相場上昇の可能性を鑑み、残高を維持しております。「その他証券」は「ETF」や「投資信託」等の残高を積み上げました。運用資産多様化の一環として「外国債券」の残高も増加させておりましたが、米大統領選以降は残高圧縮に舵を切り、前期末比ほぼ横這いとしております。また、運用成績の低調な資産については都度残高圧縮する等ポートフォリオの良質化を並行して進めております。

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

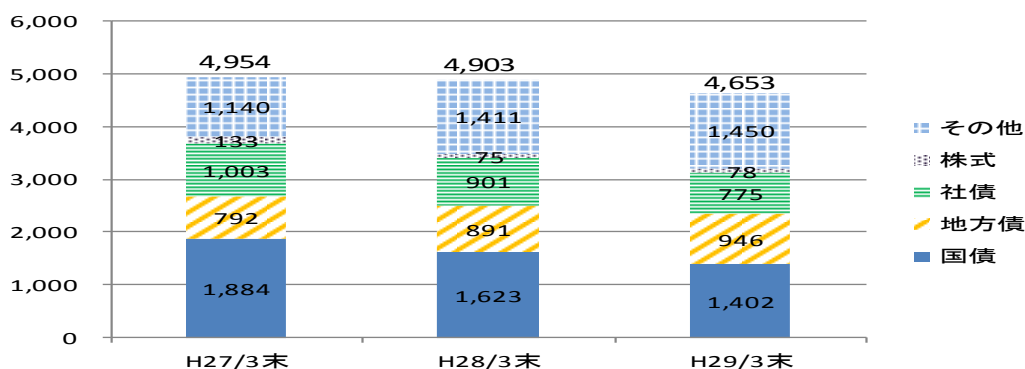
「債券」については、日銀による金融政策（イールドカーブ・コントロール等）が継続される一方、米国をはじめとした金融政策正常化に向けた動きを背景に、幾分の上方シフトを見込んでおります。有価証券ポートフォリオの収益性維持・向上の観点及び将来的な国内金利上昇リスクに配慮しつつ、アロケーションシフトを進めてまいります。

「株式」、「外国債券」、「投資信託」については中長期的な視点や運用資産の多様化の観点から、アセット・アロケーションバランスに配慮しつつ、機動的かつ弾力的な運用による収益確保を念頭に置いた運営に努めてまいります。

以上の運用を基本スタンスとし、ポートフォリオにおける収益性の持続的改善と運用体制の質的向上を進め、金融市場の急激な変動に対応できる強固な有価証券ポートフォリオの構築に取り組んでまいります。

【図表 21】 資産別残高推移

(単位：億円)



(3) 経営基盤の強化

① 人材育成の状況

時代の変化にスピード感を持って対応できる人材の育成を進めるべく、第三次中期経営計画では、「人材の北都の実現」を人事部のメインテーマとして掲げ、本テーマの実現に向けて、従業員一人ひとりが自身の興味や価値観を軸にキャリアプランを策定し、上司・人事部キャリア支援室が三位一体となり実現に向けて共有していくことを大切にしております。自身が策定したキャリアプランを実現することにより、納得感、満足感、働きがいを得て従業員の成長が期待でき、さらには組織の成長、地域の発展に繋がると考えます。

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

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

i. キャリア支援室が中心となった人材育成の取り組み状況

- ・平成 28 年 2 月のキャリア支援室の新設以降、平成 28 年度上期に全営業店の従業員と、平成 28 年度下期に本部各部の従業員と面談いたしました。
- ・面談を終了した営業店及び本部からは、地域に貢献したい、部下の成長を応援したい、自分自身のキャリアプランを実現させるために経験を積みたい等の意見が多く聞かれております。今後は、このモチベーション維持及び更なる向上に向け、行員本人及び上司、キャリア支援室が三位一体となり、支援に取り組んでまいります。

ii. 部店長のマネジメント強化～人づくりと組織ブランドづくりの実現

- ・平成 28 年 7 月及び 11 月に部店長マネジメント研修、平成 28 年 9 月から計 4 回の新任支店長研修、平成 29 年 1 月に荘内銀行合同フィデアマネジメント研修を実施いたしました。
- ・本研修は、部店内のモチベーションアップを図りチームとしての力を発揮するため、日々のコミュニケーションがいかに大事であるかをディスカッションやグループワーク、ロールプレイングを通じて考えさせるものです。

iii. 役席者の人材育成強化～自分の能力を高める、他者の能力向上に関心を持つ

- ・平成 28 年 7 月及び 11 月に管理職向けマネジメント研修、平成 28 年 9 月及び 11 月に荘内銀行合同フィデアリーダーシップ研修、平成 28 年 11 月には、新任代理リーダーシップ研修を実施いたしました。
- ・本研修は、人事考課の大切さや部下とのコミュニケーション、思考のタイプ等を学び役席者としての責務を浸透させることを企図しております。

iv. 次世代リーダーの育成強化～自己成長（リーダーシップ、マネジメント能力向上）

- ・将来の経営幹部育成等を目的とした第 3 期目となる企業内大学「HOKUTO Leader College」、女性の活躍機会拡大に向けた第 5 期目となる「HOKUTO Women's College」、秋田県のグローバル化に向けて英語力の向上を企図した「HOKUTO

English College (新入行員コース、アドバンスコース)」を実施いたしました。

- ・リーダーシップやマネジメント、通常業務では機会が少ない英語を話す機会の提供により、多様な人材の育成に寄与しております。

v. 若手の育成強化～入行当時の高揚感の持続

- ・平成 29 年 2 月に二年目三年目合同ブラッシュアップ研修、平成 29 年 3 月には内定者講習会、平成 29 年 4 月には、フィデア新入行員研修として荘内銀行合同の新入行員一次研修を実施いたしました。
- ・職業人及び銀行員としての基礎を学び、徐々に成長していることを自他ともに感じる事が出来る機会であり、また、人材育成の重要性を再認識出来る場でもあります。

vi. 業務別研修強化～事業性評価に力点をのいた目利き力向上、提案能力の向上

- ・OJT 連動による融資基礎力養成研修（第 7 期生 16 名、第 8 期生 10 名）を平成 28 年 5 月～7 月、平成 28 年 11 月～平成 29 年 1 月に実施いたしました。これまでに累計 117 名の受講生を輩出しております。また、受講修了行員を対象に上位クラスである融資特訓研修を実施し、業務と連動した教育体制を確立しております。

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

② 多様な人材の活躍機会拡大

(イ) 女性活躍機会拡大の状況

女性活躍機会拡大へ向けた取り組みの一貫として、企業内大学「HOKUTO Women's College」を平成 26 年 2 月に創設しました。これまで、第 5 期まで計 109 名が修了し、平成 29 年 6 月より第 6 期受講生計 20 名にて開校予定です。

本カレッジは、新しい自分づくりへの挑戦意欲向上、ビジネススキルの習得と活用により新たな強みをつくる、前例や慣習に捉われない感性・視点の醸成を主な目的として開催しており、女性の視点を活かした顧客づくりを考えるとともに、今後のキャリア形成について学ぶ機会を設けております。また、グループワークを通じて、チャレンジ意欲醸成や女性ネットワーク構築、自身のキャリアビジョンに対する意識啓発の変化等の効果を期待しております。すでに女性行員の約 3 分の 1 が受講し、将来のステップアップのための場として認識されております。

ワークライフバランス面においては、育児休暇者の復職支援に向け、育児休暇予定者向けの情報交換会「ママ・ドゥ・カフェ」を開催しているほか、育児休暇者取得者へタブレット端末を貸与し、行内イントラネットの閲覧、通達等の確認、メール交換が可能となる等、休暇者の業務面・精神面における不安を払拭し、スムーズな復職に向けての支援を実施しております。平成 27 年度からは「育児休業の一部特別休暇付与制度」を実施し、男性の育児休業取得率の向上に努めております。

また、男女問わずワークライフバランスを保ちながら、働き甲斐を実感し続けられる職場づくりを推進するため、職場環境に大きく影響を与える管理職の意識改革を目的として「イ

クボス」を推進する等、ダイバーシティマネジメントの能力向上、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取り組んでおります。

(ロ)シニア行員の活躍機会拡大の状況

平成 26 年度より役職定年制を廃止のうえ役職任命制とし、シニア層についてもより職務や職責に応じた処遇、評価が可能な「高齢者雇用促進制度」を導入し、平成 28 年 3 月末を以って旧制度からの段階的な移行が完了しました。平成 29 年 3 月末までに 68 名が新制度の下でキャリアと専門知識や経験を生かして業務に取り組んでおります。

また、平成 26 年 10 月より、働く意欲のある 65 歳以降の従業員が 70 歳まで継続勤務可能な制度も導入しており、平成 29 年 3 月末までに 1 名が同制度を利用しております。今後も豊富な知識、スキル、人脈等を有するシニア層を継続的に活用してまいります。

③ 業務効率化の追求

平成 28 年度に実施したフィデアグループ内の ICT 部門の統合によって、システム投資案件やセキュリティ対策に関する取り組みが円滑に情報共有されるようになり、当グループが目指す各システムの共通化を更に促進する環境が整備いたしました。

体制面では、平成 26 年 5 月のシステム統合時と比較して、関連会社を含め 52 名減少の 74 名の運営まで効率化しております。平成 29 年度以降は、グループ内における ICT 活用需要の高まりへの対応、FinTech⁶やサイバーセキュリティ等の新規業務のための要員増強、さらに高齢化に対する世代交代要員の確保も視野に入れながら、各行に残留する ICT 業務の更なる統合を推進していくことで効率化を進め、バランス感のある体制構築と要員運営を実施してまいります。

④ 店舗ネットワークの再構築

(イ)店舗機能の見直し

当行では、事業性融資の推進拠点であるフルバンキング店舗、個人取引を推進するリテール店舗、インスタブランチ（以下、「ISB」）、県外店舗に店舗機能を区分しています。

本施策により、店舗ごとの営業推進項目が明確になるとともに、事業性融資の推進人材をフルバンキング店に集中配置することができ、営業店全体の人員マネジメントの効率化にも繋がっております。

また当行では、コンビニエンスストアやスーパーマーケットなど他業態と隣接して営業する店舗を設置しています。他業態と連携した店舗営業によって、連携先へ来店したお客さまが銀行店舗にも来店する効果が得られます。併せて、連携先と互いに駐車スペースを有効活用（共同利用）できるメリットが得られております。当行としても、連携先から周

⁶ Fintech とは、金融（Finance）と技術（Technology）を掛け合わせた造語のこと。最新の IT 技術を活用して、金融サービスに新たな付加価値やビジネスモデルを創造しようとする潮流等を意味します。

辺環境や店舗レイアウト等マーケット分析による助言が得られることから、今後も他業態と連携した店舗戦略を展開してまいります。

【図表 22】 店舗機能の分類とその位置付け

(平成 29 年 3 月末時点)

店舗機能 (グループ分け)	位置付け
フルバンキング A (16 カ店)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 母店、地域拠点店舗 ・ 貸出金残高が、フルバンキングの中で上位にある店舗 ・ 法人、個人取引双方を推進し、地区全体の業績を統括 ・ 事業性融資の推進拠点として、取引深耕を図る
フルバンキング B (20 カ店)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域準拠点店舗 ・ 貸出金ボリュームは、フルバンキング A に次ぐ店舗 ・ 法人、個人取引双方を推進
フルバンキング C (15 カ店)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域準拠点店舗 ・ フルバンキング A、フルバンキング B と同様に、フルバンキング店舗として、個人取引を重視しつつ、法人取引を併進
リテール A (14 カ店)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個人取引推進店舗 ・ 対象顧客は個人、個人事業主。資産運用（個人定期・預り資産）相談、住宅ローンを柱に推進 ・ 個人取引全般の拡大を推進し、個人リテール営業推進のリーダー店舗
リテール B (8 カ店)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個人取引推進店舗、来店促進店舗 ・ 個人顧客の来店誘致を促進し、個人取引全般の拡大を推進
ISB (4 カ店)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個人取引推進店舗（インストアブランチ） ・ 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、当行の差別化店舗
県外店舗 (2 カ店)	<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

【図表 23】他業態と同敷地内で営業している店舗

(平成 29 年 3 月末時点)

店舗名	連携先	業態
山王支店	株式会社セブン - イレブン・ジャパン (本社：東京都)	コンビニエンスストア
船越支店		
大館駅前支店		
横堀支店		
本荘支店		
三種支店	株式会社ローソン (本社：東京都)	
割山支店		
大館東支店	株式会社伊徳 (いとく) (本社：秋田県)	スーパーマーケット
十文字支店	杉眼科医院	医療 (開業医)
新国道支店	株式会社 AOKI (アオキ) (本社：神奈川県)	紳士服販売

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

(ロ) 店舗配置の効率化

平成 28 年 7 月、同じ三種町に立地する鹿渡支店と山本支店を統合 (鹿渡支店を三種支店に店名変更すると同時に、三種支店内へ山本支店がランチインランチ方式で移転) いたしました。両店の来店客数が減少する中、店舗を集約することにより、営業人員を捻出し、訪問型営業によりお客さまとの接点を増加させ、個人・中小企業向けの提案活動を強化してまいります。

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

また、変化する外部環境に対応した移転も行っており、平成 28 年 12 月には秋田市内の割山支店を新築移転いたしました。駐車スペースに課題を抱えるレイアウトから、駐車場をローソンと共同利用できる立地へ移転しております。本施策により、女性の来店が増加する等の効果が得られております。

店舗施策の実施後は、顧客動向等について月次で実施しているブロック会議等を活用して対象店舗の状況をヒアリングしております。また、特筆すべき事項については、月次で開催する営業戦略会議の中で本部及び母店長と共有しております。

⑤ ダイレクトチャネルの強化

(イ) (インターネット専用支店) 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、預金残高は平成 27 年度には、最高で 227 億 13 百万円まで積み上がりました。内訳の多くは、「ふるさと納税特別定期預

金」での預入れとなっております。

平成 29 年 3 月末の預金残高は、平成 28 年 1 月に導入されたマイナス金利政策に合わせて、平成 28 年 2 月より預金金利を見直したことを主因に 60 億 53 百万円となり、うち「ふるさと納税特別定期預金」残高は、26 億 48 百万円となりました。新規お預入れ額は鈍化しておりますが、当初の目的であった秋田県内自治体のふるさと納税制度の活性化へ、一定の効果があつたものと認識しております。

今後も引き続き「ふるさと納税特別定期預金」を PR し、秋田県内自治体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防止対策として「相続定期預金」等、ニーズに合致した商品を活用し、取引の維持拡大を図ってまいります。

(ロ)コンタクトセンターを活用した取引拡大

営業店支援とお客さまのお問い合わせについて専門性のある対応を行う目的で「コンタクトセンター」を設置し、各営業店で対応していた商品等のお問い合わせを集約しております。併せて、インターネット専用支店「あきたびじん支店」の問い合わせ等、各種の受電業務を行っております。

また、コンタクトセンターからお客さまへのアウトバウンド業務も行っております。保険契約者や住宅ローン契約者を対象とした保険無料相談の紹介や、予約の受付を定期的実施してきたことにより、保険トスアップのアウトバウンド数は平成 26 年 11 月より約 16,000 件に及んでおります。その他、個人型確定拠出年金「iDeCo」やローンの紹介等も行っております。

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

(ハ)コンビニ ATM との連携強化

コンビニ ATM は、全国的に取扱件数が増加傾向にあり、当行のお客さまの利便性向上を目的に、株式会社セブン銀行（本社：東京都）、株式会社イーネット（本社：東京都）、株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス（本社：東京都）と直接提携を行っております。当行のキャッシュカード保有者は、上記 3 社のコンビニ ATM において、「毎日 7 時から 23 時まで」入出金にご利用いただけます。

また、平成 28 年 9 月に株式会社ビューカードが運営するエキナカ ATM「VIEW ALTTE（ビューアルツテ）」と提携を開始しております。本提携により、当行のお客さまは首都圏等での ATM ネットワークが拡大し、利便性が向上しております。

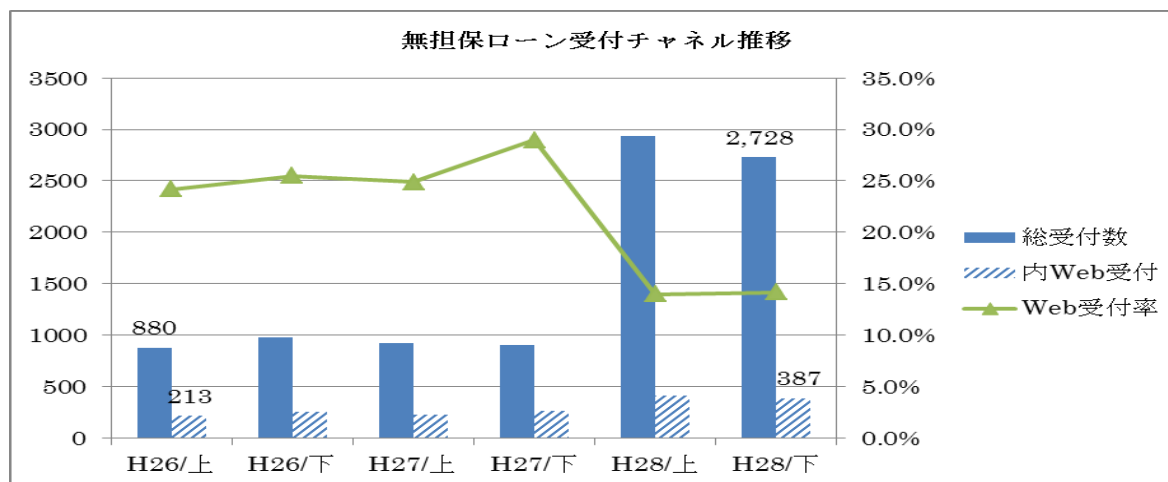
今後もお客さまの利便性向上に向け、他金融機関との ATM 提携によるネットワークの充実を進めてまいります。

(ニ)個人ローン受付チャネルの拡大

スマートフォンの普及によるダイレクトバンキングの利用増加に代表されるように、銀行取引の接点は店頭取引から店頭以外のチャネルへシフトしてきております。当行では個

人ローンのうち無担保ローンについて Web 仮審査申込を可能としており、平成 28 年 10 月には、カードローンの申込みから契約までを Web で行うことができる商品「スピードカードローン Neo」を導入いたしました。

【図表 24】 無担保ローン受付チャネル推移 (単位:件、%)



※平成 28 年度上半期から店頭販売を強化したため、申込件数は大幅増加し Web 受付比率は減少しましたが、Web 受付件数自体は伸びております。

⑥ 収益管理態勢の高度化

(イ) 人件費マネジメントの強化

平成 29 年 3 月期における人件費は、計画比 117 百万円減少、計画始期比 176 百万円増加となりました。平成 28 年 6 月及び 12 月の賞与の支給率を引き上げたほか、若年層の給与テーブル改定等により、計画始期比増加いたしました。なお、計画比では、出向者に対する出向先からのリファンド率の見直しが主な減少要因であります。

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

【図表 25】 平成 29 年 3 月期における人件費の実績 (単位:百万円)

	計画始期 (H27/3期)	H28/3期 実績	H29/3期 計画	H29/3期 実績	H29/3期実績		
					始期比	前期比	計画比
人件費	6,491	6,733	6,784	6,667	176	△ 66	△117

(ロ) 物件費マネジメントの強化

平成 29 年 3 月期における物件費の実績は、計画比 159 百万円減少、計画始期比 716 百万円減少となりました。

用紙帳票の計画的購入と使用による消耗品費の削減、相見積りの徹底や工事内容の精査等の実施による営繕費の圧縮、照明 LED 化等による光熱水費の削減など、今後も効率的

な業務運営の推進と適切なコスト管理を実施してまいります。

【図表 26】平成 29 年 3 月期における物件費の実績

(単位：百万円)

	計画始期 (H27/3期実績)	H28/3期 実績	H29/3期 計画	H29/3期 実績			
					始期比	前期比	計画比
物件費	7,444	6,828	6,887	6,728	△ 716	△ 100	△ 159

(ハ)収益管理統制の実践

当行では、月次開催の ALM・収益委員会において、月次収益の状況を管理しております。本委員会を通して、昨今のマイナス金利政策の影響による貸出金利回りの状況や、トランプ米大統領誕生後のマーケット動向と当面の有価証券運営方針等について議論を深めております。

平成 28 年度より実施している営業店の自主目標制度については、営業店が従前のボリューム重視による活動から収益重視の活動へ着意の転換が少しずつ表れてきております。当行では営業店による収益マネジメントの高度化を図るべく、新システムの導入を検討しております。本部各部は引き続き、営業店が立てた自主計画を着実に達成できるよう、営業店サポートを行ってまいります。

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

(1) 業務執行に対する監査又は監督体制の強化

① フィデア HD の経営管理体制

フィデア HD は、経営監督機能の強化、迅速な意思決定を可能とし、透明性の高いガバナンス態勢を構築するため、指名委員会等設置会社としております。

また、社外取締役が過半数を占める指名委員会、監査委員会、報酬委員会の各委員会が取締役人事・役員報酬の決定並びに監査を実施し、経営の透明性の向上を図っております。

取締役会は取締役 10 名（うち社外取締役 6 名）により構成され、法令で定められた事項やグループ経営の基本方針及びグループ経営上の重要事項に係る意思決定をするとともに、取締役及び執行役の職務の執行状況を監督しております。

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。

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

今後も経営管理体制の定着・充実を図るべく、現行体制を引き続き強化してまいります。

② 北都銀行の経営管理体制

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

監査等委員会設置会社へ移行後の当行の取締役会は取締役 13 名（うち社外取締役 5 名）で構成され、法令及び定款に定める事項のほか、当行の重要な業務執行を決定し、取締役及び執行役員の職務の執行を監督してまいります。社外取締役からは、当行の経営戦略等について、客観的な立場で評価及び助言をいただき、経営に反映させてまいります。

また、監査等委員会は、取締役 4 名（うち社外取締役 3 名）で構成され、取締役及び執行役員の職務執行の監督のほか、監査方針、監査計画、株主総会に提出する会計監査人の選解任議案等の内容について決議しております。

今後も経営管理体制の定着、充実を図るべく、現行体制を引き続き強化してまいります。

(2) リスク管理体制の強化への取り組み状況

① フィデア HD におけるリスク管理態勢

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

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

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

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

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

② 北都銀行におけるリスク管理態勢

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

また、信用リスク及び市場リスク、システムリスクについては、フィデア HD にリスク管理機能の集約を図っております。一方、流動性リスク、事務リスク等、子銀行単位のリスク管理が主となるリスク・カテゴリーについては、各リスク管理部署が適時適切にグループ 3 社の経営陣へリスク管理の状況を報告しております。

③ 北都銀行における統合リスク管理強化への取り組み状況

統合リスク量の実績値を月次で計測し、リスク資本配賦枠及び自己資本との比較を付し、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。

④ 北都銀行における信用リスク管理強化への取り組み状況

(イ)信用集中リスクの管理

i. 「自己資本の額」による管理

大口与信先については、未使用枠を含めた総与信額が単体与信先、グループ与信先ともに当行の大口与信先管理上の自己資本の額の10%を超える場合、発生の都度及び半年ごとに取締役会の承認を必要とする態勢とし、大口与信先の管理強化を図っております。また、同基準の超過先については、フィデアHDに対しても、発生の都度及び半年ごとの報告を行う態勢としております。

加えて、平成26年12月の大口信用供与規制の改正に伴い、貸出金等の融資関連資産と有価証券等の市場関連資産に加え、その他の規制対象資産も含めた合算管理態勢についても整備し、規制上のすべての信用供与資産を合計した信用供与総額ベースでの大口信用供与先について、四半期ごとにモニタリングのうえ、半年ごとに取締役会へ報告する態勢としております。

ii. クレジットリミットによる管理

一社ごとの与信限度額として信用格付別にクレジットリミットを設定し、一社集中リスクを管理しております。クレジットリミットは個別行基準であるSoft Limitとフィデアグループ合算基準であるHard Limitがあり、債務者区分が「正常先」に該当する信用格付別に4段階の上限を設定しております。いずれも単体与信先とグループ与信先の両方を対象とし、未使用枠を含めた未保全額で管理しております。

与信対応については、基本的に個別行基準のSoft Limitの範囲内での対応としておりますが、やむを得ず本リミットを超過する場合は、当行の経営会議において超過することの妥当性と今後の見通しについて十分に検討・協議し、対応する場合はその内容をフィデアHDへ報告する態勢をとっております。

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

また、Soft Limit、Hard Limitと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、適切に管理しています。

(ニ)信用格付の精緻化

個社別の信用リスク管理を一層強化するため、外部スコアリングモデル(日本リスク・データ・バンク株式会社(本社:東京都)の中小企業モデル)による定量評価に、定性評価、外部情報、自己査定による調整を勘案したデフォルト率に基づいた信用格付制度としております。

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

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

(ホ)信用リスク量計測

信用リスク量は、与信の質に応じて一般事業性・消費性・消費性・消費性の大きく2つに分けて四半期ごとに計測し、その計測結果及び年2回実施するストレステストの結果等についてリスク管理委員会へ報告しております。また、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、融資部が積極的にお取引先及び営業店に出向き、お取引先企業の実態把握強化を行い、本部及び営業店が一体となった深度ある協議を中心とした案件組成や問題債権の管理を行ってまいりました。

平成28年度下期においても、引き続き「クレジットレビュー⁷」において経営支援先や破綻懸念先以下に対する貸出債権及び今後問題が顕在化する懸念のある債務者、延べ16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、融資部経営支援グループを中心に経営改善が必要な債務者に対する適切な経営改善指導を行っております。お取引先企業に定期的な業績検討会開催を要請し、平成28年度下期は延べ41先について同グループが検討会に参加し、リレーションを深めながら改善支援等に

⁷ クレジットレビューとは、融資お取引先の経営状況等を報告する当行の経営会議。

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28年度における要管理先からその他要注意先へランクアップした先が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28先となっております。

平成29年3月期においては、危険債権が前期末比4億69百万円、破産更生債権及びこれらに準ずる債権が12億56百万円、要管理債権が1億87百万円それぞれ減少し、開示債権全体では前期末比19億13百万円減少したことから、開示債権比率は前期末比0.25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27】 金融再生法ベースの開示債権の推移（単体） （単位：百万円、％）

	H28年3月 実績	H28年9月 実績	H29年3月 計画	H29年3月 実績	年度末 計画比
金融再生法開示債権額（A）	14,967	13,365	15,630	13,053	△2,577
総与信額（B）	819,006	820,550	839,510	827,247	△12,263
金融再生法開示債権比率（A） / （B）	1.82%	1.62%	1.86%	1.57%	△0.29%

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、10BPV⁸枠、ポジション枠及び損失限度枠を定め、リスク管理部門では限度枠の遵守状況と使用状況をモニタリングし、定期的にリスクプロファイルとの整合性を検証の上、経営陣及び関連部署に報告しております。リスク枠の超過が想定される場合には、速やかにリスク管理部門から担当役員に報告し、リスク量の削減、或いはリスク枠の追加配賦等の対応策を協議しております。

i. 平成28年度下期について

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、主として以下の取り組みを進めてまいりました。

- ・リスク資本配賦計画に関しては、平成28年度より導入した信頼性補完枠管理のもと、有価証券ポートフォリオを守ることに主眼を置いた管理態勢を継続しております（注1）。平成28年度下期は、米国大統領選挙後の金利上昇局面にて、同管理スキーム（有価証券ネット評価益の確保）に基づき早期に議論を開始し、以降は金利リスクを抑制

⁸ 10BPVとは、金利が10BP（=0.1%）上昇した場合の債券価値変動額を表す。当行では、有価証券における同変動額に対して、限度額を設定（=10BPV枠）し金利リスクを管理しております。

した運用を実施いたしました（組織的アクションプラン（注2））。なお、平成28年度下期は、各市場リスク枠（「モデル計測枠」「信頼性補完枠」）の期中増枠や超過事例はなく、信頼性補完枠の原資となる有価証券ネット評価益も確保できております。

（注1）平成28年度下期の市場リスク枠について

モデル計測枠	当行のリスク量計測手法に基づき、計測されたリスク量に対するリスク枠（リスク資本配賦対象）
信頼性補完枠	リスク量の信頼性向上を目的に、バックテスト結果（注3）を反映して上乗せした部分に対するリスク枠（有価証券ネット評価益内での設定）

（注2）リスク事象発生時の関連部門の行動（会議開催等）を整備。

（注3）当行では、市場リスク量の計測モデルの信頼性を検証するため、モデルが計測した保有期間1日のリスク量と実際の評価変動額を比較するバックテストを実施。なお、バックテストの結果に応じて、リスク量の信頼性向上を目的に、リスク量計測結果に対して乗数対応を行う態勢としております。

- ・金利リスク管理に関しては、従来以上に「アウトライヤー比率」に留意した10BPV枠設定のもと、月次のモニタリングを強化し状況に応じて適時、金利リスクの削減（残高圧縮、ヘッジ手段の検討等）等を協議する態勢といたしました。
- ・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、対応策を検討する水準（注4）を設定し日次で管理しております（チェックポイント管理）。

（注4）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（期間収益管理に対応）。

ii. 平成29年度上期について

平成29年度上期は、昨年度下期と同様の考え方のもと、有価証券ポートフォリオを守ることに主眼を置いた管理態勢や、外部規制の変化等を見据えた金利リスク管理の強化を継続してまいります。なお、平成29年度上期のリスク管理態勢における変更点等については、以下の通りでございます。

- ・足下の相場環境、及び外部規制等をふまえ、10BPV枠を減額設定し、前期比で金利リスクを抑制したリスク管理態勢としております。
- ・米ドル建て債券の収益への影響が相応に高まっている現状をふまえ、チェックポイント管理に米国金利を追加し、有事の際には速やかにリスクコミュニケーションを図る態勢へと変更してまいります。

(ロ)市場リスク分析手法の高度化

i. ストレステストについて

ヒストリカルシナリオ（第1の категория）や想定シナリオ（第2の категория）発生時の分析に加え、ストレス発生時のアクションプランを含めたストレステスト（第3の categoria）を継続的に実施しております（注5）。

平成28年度下期における第3の categoriaのストレステストは、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落シナリオを設定し、一定のネット評価益（信頼性補完枠）を確保するためのオペレーションについて検証いたしました。その検証結果に基づき、想定されるリスクについて対応策を検討し、経営陣及び関連部署に報告しております。

また、平成28年度下期より、第2の categoriaのストレステストにおいて、その目的に応じて蓋然性、ストレス強度を考慮したシナリオを設定する分析手法へと変更いたしました。なお、ストレスシナリオの蓋然性分析については、統計学等を活用し月次で実施しており、その結果を経営陣及び関連部門と共有しております。

(注5) 当行のストレステストの概要

第1の categoria	： 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 categoria	： 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

ii. 市場リスク管理システム等を活用した分析・シミュレーションについて

リスク・リターン分析、リスク量シミュレーション等、多面的な分析に基づく限度枠の設定や、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等、市場リスク管理システム等の有効活用により、リスク管理の強化を継続的に進めております。

(ハ) 取扱商品多様化への対応

i. 海外資産への投資に対する対応

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

⁹ GPS（**G**rid **P**oint **S**ensitivity）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。

- ・外国債券の金利リスク管理強化の一環として、米ドル建て債券の 10BPV 枠を設定・管理する態勢としているほか、米国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・報告しております。
- ・海外資産における国別保有残高や、主要投資対象国の CDS¹⁰推移に基づく信用状況、欧米の経済状況等をモニタリングし、月次でリスク管理委員会に報告しております。また、海外イベントによりリスク発生懸念が高まる局面（米国大統領選挙後の金利上昇等）では、その状況及び有価証券ポートフォリオの影響等について都度、経営陣及び関連部署に報告しております。
- ・為替リスクを内包する資産（投資信託にて保有）に関しては、為替の変動による時価評価への影響度について検証し、月次で経営陣及び関連部署に報告しております。
- ・内外金融市場のボラティリティの高まりや、投資商品の多様化をふまえ、有価証券ポートフォリオが内包するリスクをファクター毎に分析、検証し、その結果を経営陣及び関連部署に報告しております。

ii. 新規商品への投資に対する対応

新規商品の購入に際しては、規程等に基づき市場取引部門、リスク管理部門の双方において、購入時審査項目を網羅的に検証したうえで、投資の是非について検討する態勢としております。また、投資後のモニタリングについても規程等に明文化しており、モニタリングチェックシートに基づき、市場取引部門、リスク管理部門の双方が定期的にモニタリングし担当役員宛報告する態勢としております。なお、モニタリングの結果、問題が認められた商品に関しては、要因を分析のうえ、その後の方針について担当役員宛協議する態勢としております。

(3) 北都銀行における法令等遵守態勢

① フィデア HD における法令等遵守態勢

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

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

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。

② 北都銀行における法令等遵守態勢

当行では、法令等遵守を経営の最重要課題として位置付け、法令等遵守態勢の充実・強化を図るために、頭取を委員長とし会長、専務取締役、常務取締役及び本部部長を委員とする法令等遵守委員会（平成 15 年 4 月設置）を、四半期ごと及び必要に応じて開催し、コンプライアンスに係る事案について協議しております。なお、法令等遵守委員会は、平成 28 年 7 月からコンプライアンス会議に会議名を変更しております。平成 28 年度は 29 年 3 月までにコンプライアンス会議を 9 回開催いたしました。

コンプライアンス実現のための具体的な実践計画であるコンプライアンスプログラムは、コンプライアンス会議の協議、取締役会の承認を受けて年度ごとに策定しております。平成 28 年度のプログラムは、フィデューシャリー・デューティーの徹底、改正犯罪収益移転防止法への対応、インサイダー取引の未然防止、優越的地位の濫用防止や顧客保護への対応強化、反社会的勢力との関係を遮断するための態勢強化等を実施項目とし、進捗状況を定期的に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コンプライアンス統括グループは、コンプライアンス会議からの指示事項等の徹底を図るため、各部店ごとに全員が参加する営業店・本部コンプライアンス会議を四半期ごとに開催する等により、コンプライアンス態勢の充実に努めております。平成 28 年 4 月に内部通報制度における外部窓口の設置、5 月に顧客情報漏えい等事案の発生防止、6 月に利益相反管理の徹底、7 月に不祥事件等の未然防止策、9 月に他行で発生した不祥事等の再発防止策等、10 月に顧客情報の漏えい防止、11 月に外部通報窓口の利用、12 月に反社会的勢力との関係遮断、29 年 1 月にインサイダー取引の禁止、2 月にマタニティハラスメントの絶無、3 月に陣中見舞い、当選祝い等に関する注意点をテーマに、営業店・本部コンプライアンス会議、コンプライアンス勉強会を開催したほか、階層別各種研修会においてコンプライアンスに関する講義や役員講話を行う等、コンプライアンスマインドの向上を図っております。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保への取り組み状況

① フィデア HD

フィデアHDは、経営に対する客観性と透明性を保ちつつ、各子銀行（当行及び荘内銀行）の経営に対する評価の実施等経営監視機能を強化すべく委員会設置会社とし、社外取締役として、有識者である公認会計士1名及び弁護士1名に加えて、経験豊富な経営者1名と大手金融機関等での役員経験者3名、計6名を選任しております。

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等、コーポレートガバナンス体制の一層の強化を図ります。

また、経営に対する評価の客観性を確保するため、弁護士や経営経験豊富な地元経営者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、各地域のお取引先で構成されている親睦組織（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・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経営統括グループでは、グループ長を含め専任者（子銀行業務を兼務しない者）を配置し、子銀行の経営管理を適切に行う体制としております。

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

(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の額及び総資産に占める割合

平成 29 年 3 月期における中小規模事業者等向け貸出残高は、事業性貸出残高が堅調に積み上がり、計画始期（平成 27 年 3 月期）比では 169 億円、計画比では 103 億円上回る 2,884 億円となりました。

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

【図表 28】 中小規模事業者等向け信用供与額の残高

(単位: 億円、%)

	計画始期 (27/3期)	H29/3期 計画	H29/3期 実績		
				始期比	計画比
中小規模事業者 等向け貸出残高	2,715	2,781	2,884	169	103
総資産	13,464	13,740	13,459	△ 5	△ 281
中小規模事業者等向け 貸出比率 (%)	20.17%	20.24%	21.43%	1.26%	1.19%

(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 28 年下期の再生可能エネルギー向け融資は、目標を 0.3 億円上回る 79.5 億円の実績となりました。また、シニアビジネス向け融資は目標を 45.9 億円上回る 85.9 億円の実績となりました。

当行では、平成 28 年 4 月から平成 31 年 3 月までの 3 年間で、再生可能エネルギー向け融資 300 億円の実行（プロジェクト名：Profit300）と、シニアビジネス関連業種向け融資 200 億円の実行（プロジェクト名：Profit200）を計画しております。

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 29】平成 28 年度 再生可能エネルギー向け貸出の実行実績

融資実行額	平成28年度上期	平成28年度下期	平成28年度合計
目標	29.2億円	79.1億円	108.3億円
実績	70.8億円	79.5億円	150.3億円
目標比	41.6億円	0.3億円	42.0億円

【図表 30】平成 28 年度 シニアビジネス向け貸出の実行実績

融資実行額	平成28年度上期	平成28年度下期	平成28年度合計
目標	30.0億円	40.0億円	70.0億円
実績	30.9億円	85.9億円	116.9億円
目標比	0.9億円	45.9億円	46.9億円

② お客さま接点の拡大及び情報連携機能強化による貸出先数の拡大の状況

(イ) 営業店サポートシートの活用状況及び刷新

平成 28 年 12 月、お客さまのニーズや課題をより具体的に把握出来るよう、営業店サポートシートに外部提携先やお客さまニーズ項目を追加し、お客さまへの最適な商品・サービスの提供、当行提携先の紹介等に活用しております。

本シートは法人取引先のニーズを一定の規格化した目線で把握することが可能で、担当行員のキャリアや知識量を問わず、汎用的なヒアリングシートとして活用しております。

平成 28 年度は、お取引先より 949 件のニーズを収集しております。営業店が作成したシートを、営業本部でも情報共有し、必要に応じて適切なアドバイスや情報提供を行い、本部行員が提携先とともに営業店と同行訪問を行っております。

(ロ) 新しい CRM システムの活用状況

当行では、平成 27 年 11 月に新 CRM システムを導入いたしました。全役職員が活用できることが最大の特徴であり、日々の顧客との交渉履歴を時系列的に蓄積することで、お客さまの課題解決や提案に繋げております。平成 29 年下期の全営業店による顧客交渉履歴の入力件数は 20,169 件と 2 万件の大台を超え、前年同期比 1,233 件増加しております。

平成 28 年 6 月には、従前は紙ベースでの運用だった顧客サポート記録表（お客さまのご意見・ご要望）を本システムで運用開始し、お客さまの声を経営までスピーディーに報告する体制を整えました。また、8 月には CRM システムとコンタクトセンターシステムをリンクさせ、コンタクトセンターの活動を営業店職員が CRM 画面上で確認出来るようにいたしました。

9 月には勘定系システムと連携を実施し、顧客の取引内容や残高等も本システムで確認出来るようにいたしました。今後ともお客さまとの深度ある対話を深め、本システムに有益な情報を蓄積し、お客さまの要望や課題にスピーディーにお応えできる活動を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

当行ではこれまで、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、当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まいりました。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、個店別の目標計数目処値を全店に公開した上で個店毎に協議し、合議を経て納得性、平等性を確保してまいりました。

平成 28 年度上期からは、目標に関する納得性、平等性という概念を更に進化させ、本部側からの目標示達制度を撤廃し、営業店自主計画制度を導入しました。営業店自主計画は初の試みであったことから、自主計画計数の確定まで多少の時間を要したものの、営業店と本部間でコミュニケーションを重ねたことにより、下期からは営業店の主体的な活動が定着してまいりました。

また、計画計数である収益項目、計量項目、メイン化項目、加点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。渉外担当は「渉外行動基準」を参考に、半期ベース・月次ベースで目標を設定し、毎週金曜日に当該週の実績チェックと翌週の訪問先を策定することで自己管理を徹底するよう運用しており、面談履歴は CRM システムへ入力しております。

加えて、活動件数や成果基準の実績を「営業店活動実績管理表」により半期ベースで集計し、本部あて報告する仕組みとしております。今後は、平成 28 年度下期から取り組みを強化している事業性評価活動に関する活動度合いの集計とも関連付けて運用してまいります。

④ 目標計数等の実効性のある PDCA¹¹の発揮状況

当行は、中小規模事業者等向け貸出残高に関連する経営強化計画の目標達成に向けて、事業性融資を含む法人関連部門に関する取り組みを強化してまいりました。

従前より、事業性融資部門においては、事業性融資進捗管理表により融資案件状況の管理を徹底しており、確度別・長短用途別の融資案件状況を営業店と本部が共有し、融資残高の見通しを試算しております。試算結果を営業店と本部が共有化していくことで、次なる施策を互いに検討しながら立案、実行していく活動を進めております。

また、秋田県内最大マーケットである秋田市の強化策として、秋田市内専担の地区担当役員を配置し、秋田市内における取引基盤拡大に向けた情報管理及び店舗ごとの営業推進にかかる PDCA を強化しております。

平成 28 年度下期においては、営業店業績の牽引に加えて、全体業績管理や営業店ごと

¹¹ PDCA とは、Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Act（改善）の頭文字をとった単語であり、この 4 段階のプロセスを頭文字順に何度もサイクル形式で繰り返すことで、継続的な業務改善を図るマネジメント手法を指しております。

及び全体の業績向上に資する施策協議を主要な役割とする「営業戦略会議」を月次で開催し、営業店業績と目標との乖離要因を分析し、諸課題に対応する施策について討議、目標計数等営業店業績達成に向けた実効性あるPDCAを発揮してまいりました。

加えて、地区別及び個店別に目標達成のための具体的な活動推進策を討議していくため、地区担当役員を議長とする「業績検討会」をブロック及びグループ単位で適宜開催の予定としており、PDCAを強化してまいります。

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

① 経営改善支援等取組先企業の数の取引先企業の総数に占める割合

平成29年3月期における経営改善支援等取組先数は、「創業・新事業開拓支援先数」は、女性及び若者、シニア層、移住者の方に焦点を当てた取り組みを実施したものの、計画を9先下回る27先となりました。

「経営相談」は、経営相談の中心となっているビジネスマッチング支援先数の伸張により、計画を98先上回る779先となりました。

「早期事業再生支援先数」は、中小企業再生支援協議会、認定支援機関（税理士等）と連携を強化したことが奏功し、計画を6先上回る9先となりました。

「事業承継支援先数」は、組織体制の整備によりお客さまに対する支援体制を強化したものの、計画を13先下回る2先となりました。

「担保・保証に過度に依存しない融資先数」は、太陽光発電案件を中心に取り組んだものの、計画を4先下回る8先となりました。

結果、経営改善支援取組先数（合計）は、計画を78先上回る825先となりました。

お取引先企業の総数は、秋田県内における事業者の高齢化等に伴う廃業者数の増加やマーケット縮小等に伴い事業所数が減少したことにより、計画を445先下回る7,131先となりました。

以上より、経営改善支援等取組先割合は、計画を1.70ポイント上回る11.56%となりました。

【図表 31】 経営改善支援等取組先割合の実績

(単位:先)

項目	計画始期 (H27/3期)	H29/3期 計画	H29/3期		
			実績	始期比	計画比
創業・新事業開拓支援 ^{注1}	16	36	27	11	△ 9
経営相談 ^{注2}	685	681	779	94	98
早期事業再生支援 ^{注3}	19	3	9	△ 10	6
事業承継支援 ^{注4}	1	15	2	1	△ 13
担保・保証に過度に依存しない融資促進 ^{注5}	7	12	8	1	△ 4
合計 経営支援取組数(a)	728	747	825	97	78
取引先企業の総数(b) ^{注6}	7,567	7,576	7,131	△ 436	△ 445
経営改善支援等取組先割合(a)/(b)	9.62%	9.86%	11.56%	1.94%	1.70%

- 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 「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市町村との連携による創業に対する経営支援にも積極的に取り組んでおります。

支援実績は計画を 9 先下回る 27 先となりました。今後は、創業をお考えの方々との接点増加に向けたセミナーを企画する等、取り組みを強化してまいります。

また、事業性評価活動により、新規創業先・新事業の開拓先等の掘り起こしに努め、企業価値向上と地域活性化のため支援してまいります。

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支援グループが所管する専担先 50 社を中心に積極的に経営改善支援に取り組んでおります。

お取引先企業の潜在能力と事業の持続可能性等に応じて 3 つのセクション(経営支援グループ・融資グループ・営業店)に担当先を割り振り、継続的な訪問等によるお取引先企業とのリレーション、きめ細かな経営相談、経営指導等を通じて経営改善支援活動の充実を図っております。

(ロ) ビジネスマッチング支援活動の充実

ビジネスマッチング支援活動の一環として、平成 28 年 11 月に東京ビッグサイトで開催された、地方銀行のお取引先が出展する「地方銀行フードセレクション 2016」へ参加いたしました。当行からは、お取引先企業 7 社に出展していただき、当日の成約は 3 件、継続交渉が 174 件という状況です。

また、平成 29 年 3 月に開催されたアジア最大級食品展示会「FOODEX JAPAN 2017」への参加企業 8 社に対して、出展に向けた支援をいたしました。

(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づけるアグリビジネス、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。

また、平成 28 年 10 月より、エクイティの提供により地域企業の成長をサポートするべく「北都成長応援ファンド投資事業組合」の取扱いを開始いたしました。平成 28 年度の出資実績は 2 件の 3 百万円となっております。

④ 早期の事業再生への取り組み状況

平成 24 年 4 月に策定された「中小企業金融円滑化の最終期限を踏まえた中小企業の経営支援のための政策パッケージ」を踏まえ、中小企業再生支援協議会や認定支援機関の活用及び連携強化を図り、平成 28 年 10 月～平成 29 年 3 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

当行では、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、平成 28 年 7 月より、営業統括部内に「事業承継支援室」を設置し、信託銀行の専門部署でのトレ

一ニ一経験者を中心に、事業承継ニーズのあるお取引先への支援活動を推進しております。

また、多種多様なニーズに対応すべく、税理士法人及びM&A支援会社との連携も強化しております。

加えて、実際にお取引先と接する営業店店長席の事業承継対応力向上を目的として、「事業承継・M&Aエキスパート試験」の受験を励行しております。平成28年度下期における、エキスパート資格保有者は平成28年度上期から6名増加し74名、上位資格である「M&Aシニアエキスパート」資格の保有者は9名となっております。

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

動産・債権担保融資としてABLを活用した融資への取り組みは計画を4先下回る8先となりました。

平成28年度については、太陽光発電案件が6件、風力発電案件が1件、小水力案件が1件となりました。今後は、外部の評価会社との連携を強化しつつ、プロパー商品及び秋田県信用保証協会の制度資金の活用を進めてまいります。

7 剰余金の処分の方針

(1) 配当に対する方針

① フィデア HD

平成 28 年 3 月期より、従前の 1 株当たり 5 円 00 銭から、1 株当たり期末配当金を 1 円増配し、1 株当たり 6 円 00 銭の配当としております。

平成 28 年 9 月期には株主の皆さまへの利益還元のための中間配当を実施し、平成 29 年 3 月期の年間配当は、平成 28 年 9 月期の中間配当とあわせて 1 株当たり 6 円 00 銭の配当といたしました。

平成 30 年 3 月期の年間配当金につきましても 1 株当たり 6 円 00 銭とし、平成 29 年 9 月期も中間配当を実施する予定です。(1 株当たり中間配当 3 円 00 銭、期末配当 3 円 00 銭、年間計 6 円 00 銭)

② 北都銀行

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

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

(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

① フィデア HD

フィデア HD は、月額報酬に加え役員賞与支給という報酬体系となっております。業績を勘案した報酬及び賞与の支給を実施してまいります。

② 北都銀行

当行は、月額報酬に加え役員賞与支給という報酬体系となっております。業績を勘案した報酬及び賞与の支給を実施してまいります。

(3) 財源確保の方策

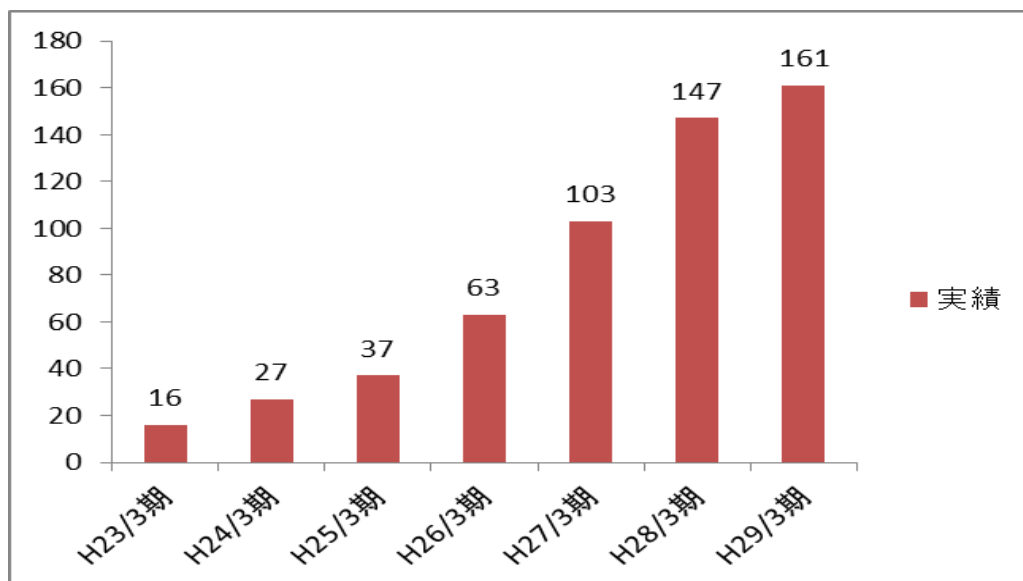
フィデア HD は、北都銀行の利益剰余金の積み上げにより公的資金 100 億円の早期返済を目指してまいります。

北都銀行は、経営強化計画を着実に履行し、収益力の強化と資産の健全化を進め、安定した収益を確保してまいります。

なお、平成 29 年 3 月期における北都銀行の利益剰余金は 161 億円となっております。

【図表 32】北都銀行の利益剰余金の積み上がり状況

(単位：億円)



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

(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等

① フィデア HD における内部監査体制

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

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

② 北都銀行における内部監査体制

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

また、内部監査の結果については、取締役会等へ報告する体制としております。

③ フィデア HD における財務報告に係る内部統制

フィデア HD 及び当行は、平成 21 年度制定の「財務報告に係る内部統制の整備・運用及び評価の基本方針」に基づき、平成 28 年度に「財務報告に係る内部統制の整備・運用及び評価の基本計画」を制定しております。本計画に基づき、財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するための内部管理態勢の整備を行うとともに、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況の有効性評価の実施により、内部統制の有効性について検証し、財務報告の信頼性確保を図っております。

(2) 北都銀行における各種のリスク管理の状況及び今後の方針等

当行の各種のリスク管理態勢、信用リスク管理、市場リスク管理については、「項目 5 (2) リスク管理体制の強化への取り組み状況」に記載のとおりです。

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

① 流動性リスク管理

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

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

ます。

② オペレーショナル・リスク管理

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

リスク・カテゴリー別の管理状況等については以下のとおりです。

(イ)システムリスク

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

特にサイバーセキュリティに関しては、2カ年にわたる整備計画を平成28年12月に経営会議で決議しております。その後、インターネットデータセンタの対策強化を平成29年1月に実施し、半期毎の対面形式での進捗・課題報告を平成29年4月に実施しております。

顧客向けインターネットバンキングの個別施策としては、平成29年2月に、個人インターネットバンキングのワンタイムパスワード未利用者に対する振込限度額の減額を実施し、平成29年5月に、法人インターネットバンキングに対する取引認証機能の導入を実施しております。

(ロ)事務リスク

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

事務リスク軽減及び事務堅確化の対応として、事務リスク管理指標の多角化、事務リスク管理システムの導入検討、店内検査体制及び事務手順を見直し、人材育成等によりリスク管理態勢の強化を図ってまいります。

(ハ)その他オペレーショナル・リスク

リスク管理基本方針及びオペレーショナル・リスク管理規程に則り、リスクの顕在化の未然防止及び顕在化後の影響を極小化するとともに、リスクの発生状況、管理状況等について定期的又は必要に応じて経営陣へ報告する態勢とし、適切なオペレーショナル・リスク管理に取り組んでおります。

以 上