



経営強化計画（ダイジェスト版）

（金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条）

2021年6月

 **FIDEA** フィデアホールディングス株式会社

 **北都銀行**

1. 前経営強化計画における総括 2
2. フィデアグループの新しい経営理念 8
3. 経営強化計画における経営戦略 11
4. お客さま本位の徹底 13
5. 経営基盤の強化 21
6. 地域貢献力の向上 24
7. 経営改善の目標 25
8. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化 26
9. 責任ある経営管理体制の確立 27

前経営強化計画主要施策

お客さま本位の徹底

- 一万先訪問活動の徹底と浸透
- 事業性評価活動を通じたコンサル強化
- 法個一体営業の強化
- 中小企業の経営力向上へ向けた支援
- 効率的な店舗ネットワークの再構築

経営基盤の強化

- 強固な有価証券ポートフォリオの構築
- 働き方改革の推進
- 営業店事務の省力化
- 自己資本比率の安定的向上
- 収益管理態勢高度化への取り組み

地域貢献力の向上

- 風力発電事業の地域産業化
- シニアが生き生きとする地域づくり
- 6次産業化による地域農業の活性化
- 地域観光資源を活用したインバウンド促進

成果（□）と課題（■）

- 一万先訪問活動は収益性の高低を問わず取引先へ訪問する悉皆活動の色合いが強く、収益性の低い層を支店長が担当する等、適正な資源配賦が必ずしも成されていないかった。
- より効果的かつ実効性の高い活動の展開を企図し、第4次中期経営計画にてセグメント選定に定量基準を導入。地域毎のマーケットの収益性等に基づいたエリア戦略とリンクさせたエリア・セグメント戦略に転換。
- 取引先企業数は計画始期から679先増加、中小規模事業者等向け貸出残高は同628億円増加しており、金融仲介機能の発揮には相応の成果。
- エリア戦略を考慮した店舗網のリロケーションが進捗。
- 一方で、OJT実効性の極大化などを企図した渉外人員の集約が課題。
- 質・量ともに人材の充実は途半ばであり、法人コンサル営業の強化は引き続き課題。

- 市場部門総合損益（経常損益+評価損益の変動）は、3年間累計で106億円と収益を安定的に確保。
- 各種休暇制度およびテレワークの拡充や服装自由化などを実現。
- 非対面チャネル推進および本部事務部門への業務集中を核とする事務効率化推進については一定の成果。
- 利益剰余金が相応に積み上がった。
- 一方で、リスクアセットコントロールの高度化に課題。県外大企業向け貸出や収益性の低いローン等貸出金ポートフォリオの再構築が必要。
- 2018年度下期より新たな収益管理システムを稼働。エリア・セグメント戦略とのリンクを図り、一定の高度化を達成。

- ウェンティ・ジャパンと連携した風力発電設備開発案件は累計38基（うち本計画期間28基）。風力発電事業を秋田県の基幹産業とするうえで、一定の貢献を果たした。
- 秋田版CCRC事業を主導。2020年10月、拠点施設オープン。
- 6次産業化への取り組みとして、国・県の補助事業活用支援や、商社等との協定・連携による海外とのマッチング機会創出を推進。
- 秋田県および美郷町と連携しタイ王国バドミントンオリンピック代表チームのホストタウン化を実現（バドミントン部およびバンコク事務所を活用、内閣府・地方創生の特徴的な事例に選出）。

1-2. 前経営強化計画における総括（目標数値の達成状況）

① コア業務純益（単位：百万円）

	計画始期	2021/3期			計画始期からの改善幅	
	(2018/3期)	計画	実績	計画比	計画	実績
コア業務純益	2,402	2,460	3,199	739	58	797

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

② 業務粗利益経費率（単位：%）

	計画始期	2021/3期			計画始期からの改善幅	
	(2018/3期)	計画	実績	計画比	計画	実績
業務粗利益経費率	74.82%	73.21%	78.59%	5.38%	▲1.61%	3.77%
コア業務粗利益経費率	75.74%	-	74.36%	-	-	▲1.38%

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

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

(注3) コア業務粗利益は機械化関連費用および投資信託解約損益を除く

③ 中小規模事業者等向け貸出残高及び貸出比率（単位：億円、%）

	計画始期	2021/3期			計画始期からの改善幅	
	(2018/3期)	計画	実績	計画比	計画	実績
中小規模事業者等向け貸出残高	2,902	2,986	3,531	545	84	629
うち秋田県内	2,535	2,619	3,164	544	84	628
総資産	13,409	13,699	15,561	1,862	290	2,152
総資産に対する比率	21.64%	21.79%	22.69%	0.90%	0.15%	1.05%

④ 経営改善支援等取組先割合（単位：先、%）

	計画始期	2021/3期			計画始期からの改善幅	
	(2018/3期)	計画	実績	計画比	計画	実績
経営改善支援等取組先数(a)	1,060	1,070	1,370	300	10	310
取組先企業の総数(b)	7,152	7,180	7,831	651	28	679
経営改善支援等取組割合(a)/(b)	14.82%	14.90%	17.49%	2.59%	0.08%	2.67%

① コア業務純益

- ✓ マーケット環境の変化に起因する生命保険販売の低迷や法人コンサル手数料の伸び悩み等、役務取引等利益が計画を下回ったことを主因にコア業務粗利益が計画を下回ったが、経費削減によりカバーし、コア業務純益は計画始期対比797百万円増加した。

② 業務粗利益経費率

- ✓ 経費削減は計画以上に進捗したが、①（コア業務純益）にて記載のとおり役務取引等利益の増加が想定を下回ったことや、国債等債券損益が減少したこと等を主因に、業務粗利益経費率は計画始期対比3.77ポイント悪化した。
- ✓ 一方で、着実な経費削減の進捗によりコア業務粗利益経費率（投資信託解約損益を除く）ベースでは計画始期比1.38ポイント向上した。

③ 中小規模事業者等向け貸出残高及び貸出比率

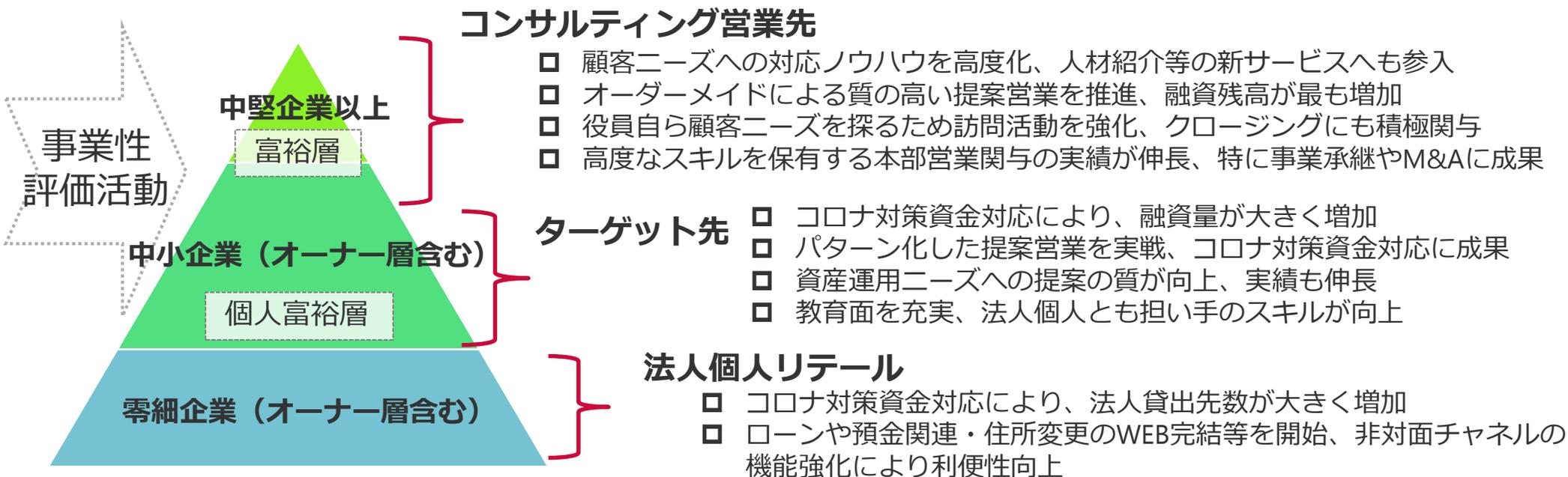
- ✓ 秋田県内の中小事業者を中心にリレーションを図り、資金需要へ着実に対応したことや、再生可能エネルギー向け融資実行額目標（300億円）を達成したこと等により、中小規模事業者等向け貸出残高は計画始期対比629億円増加した。

④ 経営改善支援等取組先割合

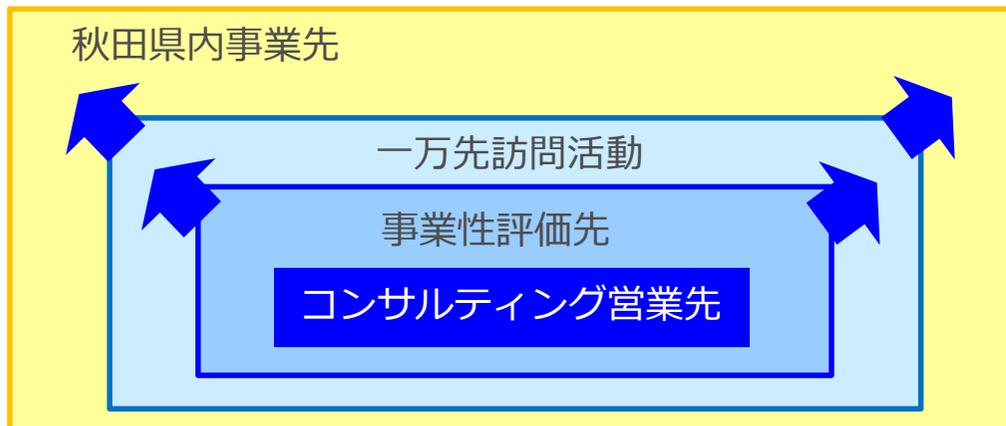
- ✓ 秋田県内の中小事業者とのリレーション深化により、お取引先の課題解決の機会が拡大。事業承継やビジネスマッチング支援数が増加したことを主因に経営改善支援等取組先割合は計画始期対比2.67ポイント向上した。
- ✓ 取引先数は、法人営業活動の強化により2019年度より増加に転じ、新型コロナウイルス感染症拡大に起因する資金需要への積極的な対応により、計画始期対比679先増加した。

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

活動総括



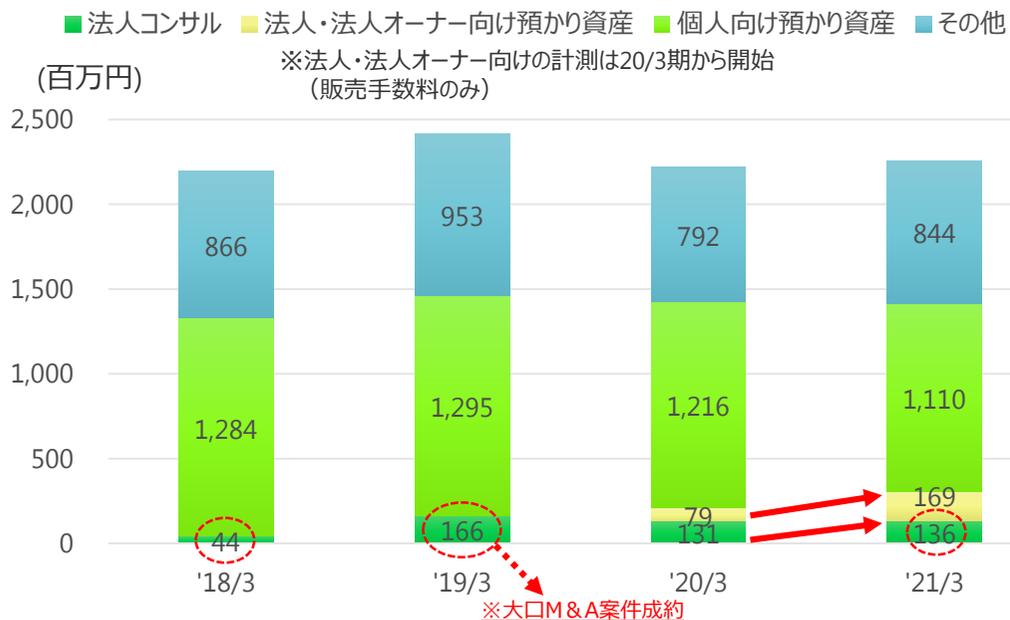
法人取引先への活動



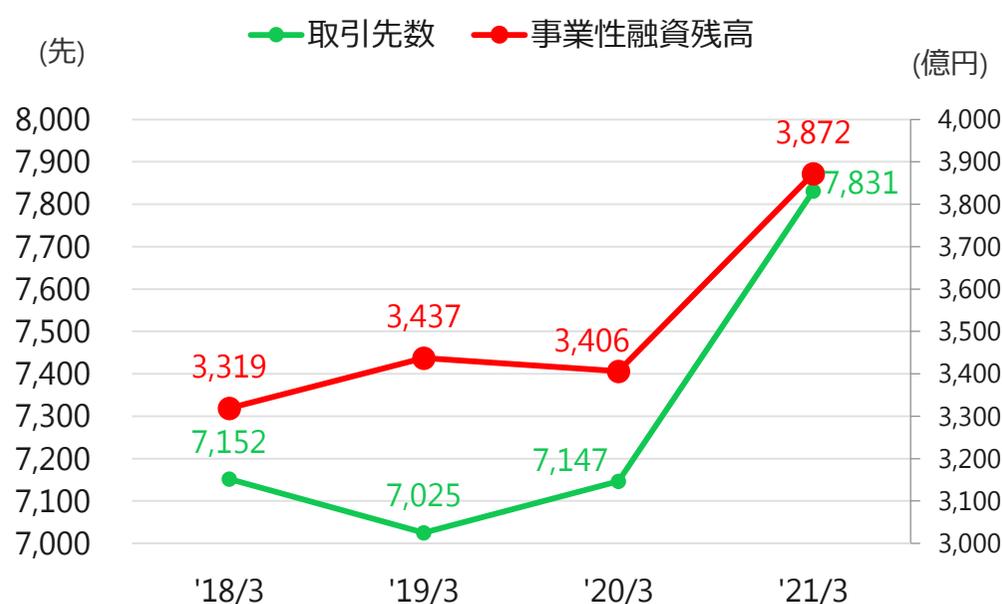
- 「一万先訪問活動」を継続し、法人貸出先数が大きく増加した。一方で悉皆活動の色合いが強く、本来コンサルティング営業先やターゲット先へ向かうべき行員の活動がリテール層へも向いてしまった。
- コンсалティング営業先・ターゲット先に年商や総資産の定量基準がなく、セグメント先の選定にバラツキが生じた。結果として、適切な経営資源の配賦、担い手の配分ができていなかった。
- 活動は一定の成果があったものの、戦略と体制の再構築が必要であり、新たな「エリア・セグメント戦略」を立案し推進。

法人個人一体のコンサルティング営業

役務取引等利益内訳



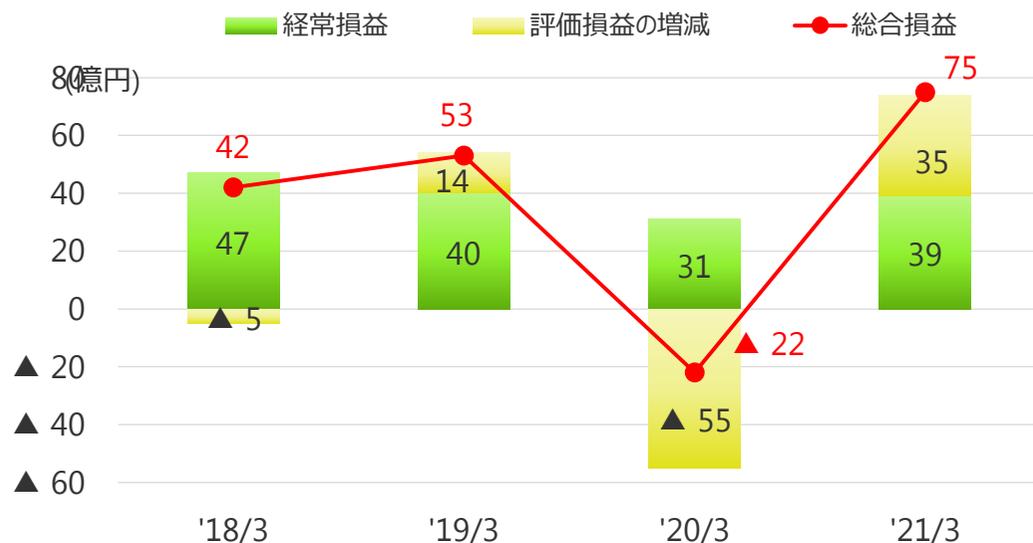
取引先数および事業性融資残高



- ❑ 法人取引先に対して、事業性資金融資のみならず、法人および法人オーナー向けコンサルティング営業を推進。
- ❑ 経営強化計画終期（2020年度）の法人コンサルティング手数料は始期比+92百万円と伸張。法人・法人オーナー向け預かり資産販売手数料は計測開始の2019年度から倍増。
- ❑ 法人個人一体のコンサルティング営業の基盤となる取引先数は2018年度に一部減少するものの順調に増加。コロナ禍の事業者支援へ積極的かつ広範に取り組んだことで、2020年度は取引先数、事業性融資残高がともに大きく伸張。
- ❑ 2020年度に増加した新たなお取引先に対しても多角的なコンサルティングおよびソリューション提案を行い、お取引先の本業支援を強化するとともに、当行の新たな収益基盤の確立に注力する。

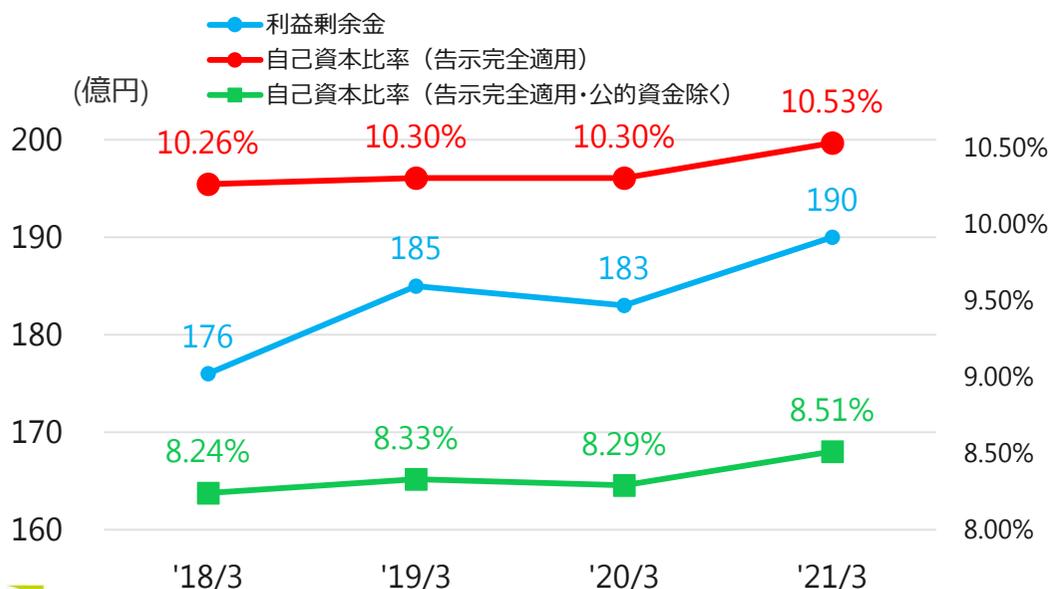
1-5. 前経営強化計画における総括（経営基盤の強化）

市場部門総合損益



- 市場部門では総合損益（経常損益+評価損益の変動）を重視した運営を実施。
- 計画期間における総合損益は3年間累計で106億円。
- 2020年3月期はコロナショックによる市場の混乱により総合損益は▲22億円となったが、翌期には挽回。
- 有価証券ポートフォリオのアロケーションコントロールにより、中期的な目線で安定的な収益を確保。

北都銀行の利益剰余金および自己資本比率



- 2021年3月期における利益剰余金の実績は190億円。
- コロナショックに起因する市場の混乱等により、2020年3月期は利益剰余金の積み上げが停滞し、自己資本比率も横這い推移。
- 2025年3月に期日を迎える公的資金100億円を除く自己資本比率は8%半ばと着実に積み上がっている。

<ご参考：フィデアHD連結>

【フィデアHD連結】単位：百万円	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
	(実績)	(実績)	(実績)	(実績)
自己資本	104,127	106,021	100,671	102,585
リスクアセット	1,130,268	1,115,536	1,086,915	1,066,850
自己資本比率	9.21%	9.50%	9.26%	9.61%
自己資本比率 (告示完全適用)	8.67%	9.01%	9.22%	9.59%
(公的資金除く)	7.78%	8.11%	8.31%	8.65%

※公的資金100億円除く自己資本比率は連結ベース8.65%確保

再生可能エネルギー事業向け融資実行額実績

	実績	計画
融資実行金額	329億円	300億円



- 再生可能エネルギー事業への前経営強化計画期間累計融資実行額は329億円（計画比+29億円）

秋田版CCRC拠点施設オープン



■CCRC拠点整備事業における3つのコンセプト



- 当行が全体の調整役として支援してきた秋田版CCRC事業の拠点施設である「クロッセ秋田」が2020年10月にオープン。
- マンション60戸は早期完売、120人の住民が入居（内13人は県外から移住）。
- 交流スペースを活用しにぎわいや生きがい創出に引き続き取り組む。

海外販路開拓

写真は2019年12月にバンコクで開催された秋田県産品フェアの様子



- 海外バイヤーの選定から秋田でのアテンド（商談会参加や生産者訪問）、県内企業への輸出サポートを実施。
- 県内企業8社（稲庭うどんや佃煮、ハタハタ加工食品等）のタイ輸出を新たにサポート。

(グループ経営理念)

一人ひとりの情熱と知恵と挑戦で、 東北を幸せと希望の産地にします。

東北に誇りを持つ。東北で暮らすことが憧れになる。
そんな未来を、一人ひとりのアイデアとアクションで
生み出していきます。広げていきます。

東北に根差して、東北の人たちと育む新しい価値を
人々へ、世の中へ。

もう、何気なく夢見るだけでは、つくりたい未来には届かない。
大切なのは行動すること。

地域のいちばんのファンとして、サポーターとして、
いつだって同じ目線に立ちながら。
ときには金融機関らしくない、思い切ったチャレンジも取り入れて。

一人ひとりが、考えます。動きます。
世界のどこよりも幸せと希望が実る、
東北の未来のために、いま。

行動指針 <FUTURE 7>

- 前例にとらわれず、決して立ち止まらず、常に新しいことに挑み続けます。
- お客様の夢を自分ごとにし、実現のために情熱をもって考え、動きます。
- 向上心・探究心・好奇心を心掛け、常に自らをアップデートしていきます。
- 高水準のコンサルティングで、地域に幅広い知見とアイデアを提供します。
- 一人ひとりを尊重し、個々の成長や挑戦を後押しできる組織を目指します。
- よく聞き、よく話す、声が闊達に飛び交う風通しのよい職場をつくります。
- 法令遵守と高い倫理観に基づき、地域の一員として責任ある行動をします。

2. フィデアグループの新しい経営理念②

経営理念をグループで統一・「for the FIDEA」の考え方

2009年

(社会環境の変化)

(地域の構造的な課題)
人口減少に伴う、高齢化、生産年齢人口の減少、事業所数の減少

(地銀の経営環境の変化)

異業種参入による競争環境の変化

自己資本比率規制の厳格化

金融行政の監督方針の変更
(検査マニュアル廃止)

マイナス金利政策により運用環境が激変

コロナ禍

2021年

ニューノーマル

FIDEA誕生 <理想> =「全体最適」優先モデル

- ① 両行の名前、看板が残ることで、お客さまの両行に対する愛着心を失わない
- ② 両行の施策などを良いと取りし共有化。本部管理部門は極力一本化、共通化し、効率化を図る

2009年～2015年 <現実> =「部分最適」優先モデル

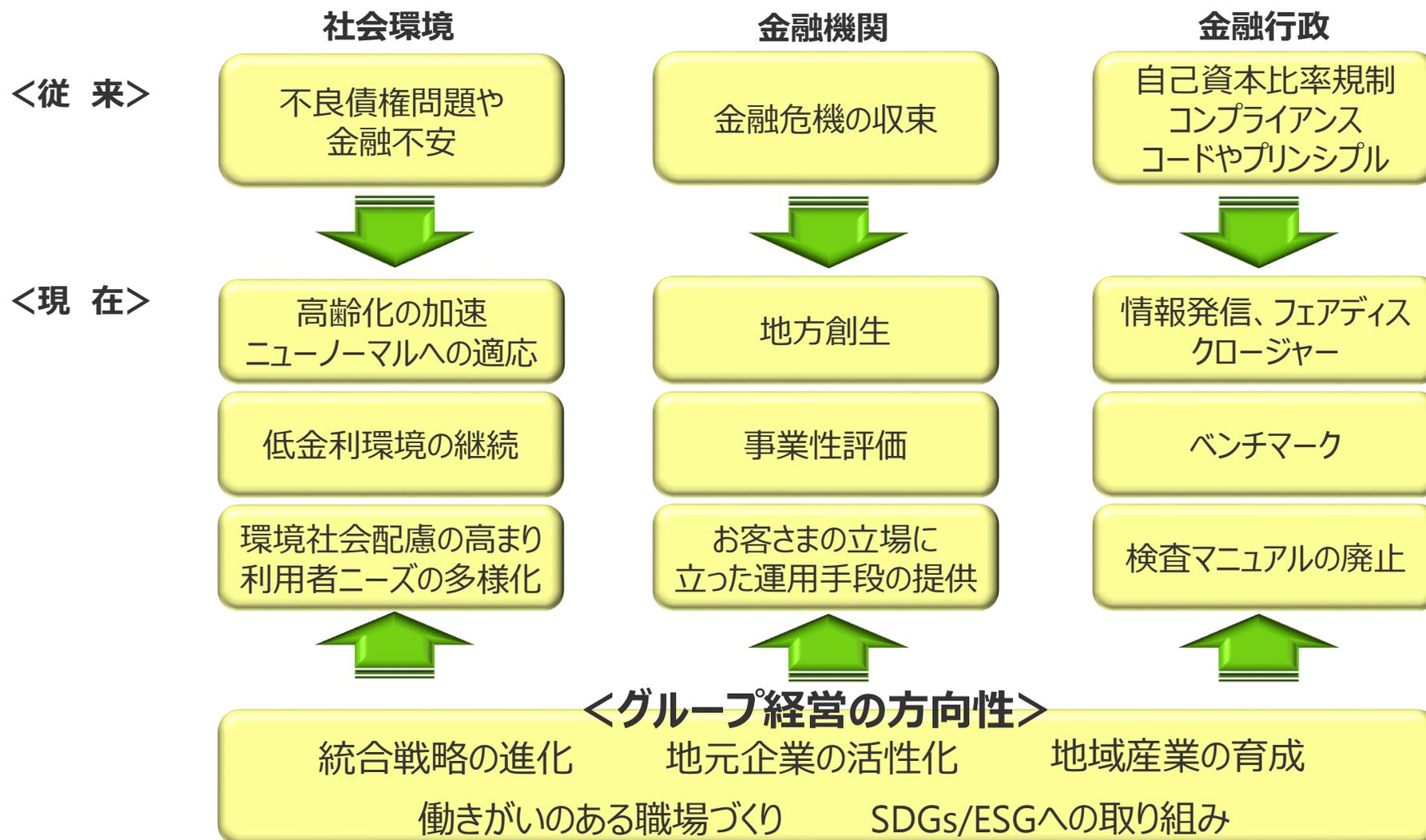
1. 両行が独自戦略を企画・展開
2. フィデアとしての統一戦略よりも、両行がそれぞれの地盤で躍進できれば、それがフィデアにも貢献し全体を牽引するという図式。結果的に、両行にフィデアが上乗せされた組織となり、他地銀に比べて店舗数、人員数など高コストな体制となる（両行、フィデアの同じ部門に3人、3ライン配置する非効率な体制）
3. 対外的に重要なフィデア連結や両行合算の業績、利益、自己資本比率などで、しっかりコントロールしにくい状況を残す
4. まだ利鞘が確保できていた時代で余裕があり、従来型の営業マネジメント、またはリテールで預金を集め有価証券運用する単純なモデルが成り立っていた
5. リテールへの傾注は、高い法人スキルを有する行員の減少や育成の停滞を引き起こす一因となった

2016年～2021年 「for the FIDEA」 = 全体最適モデル進化型

1. 顔が2つで、お客さまは2倍、体は極力1つに絞り、生産性2倍のモデルを追求
2. どの地方銀行も厳しい環境下、単独では将来の収益構図を描けなくなっている。自然に各行が縮小していく中で、『部分最適を優先して、両行が独自の戦い方で躍進するからフィデアも牽引される』という考え方は成り立たない（単独では利益は縮小する）
3. FIDEAが広域地銀グループとして持つ強みを発揮し、全体最適を実現することで、そのメリットを両行が享受するモデルが必要
4. FIDEAの全体最適による強みは、
 - (A) ボリューム効果・・・すでに、北都と荘内を合算すれば、預貸ボリュームは県内トップバンクと肩を並べている。横連携したフィデアグループが県内トップバンクと競争する構図は、地域内のサービス強化、活性化に役立つ
 - (B) 3つの優れた特徴
 - ① 広域性・・・秋田、山形、宮城、東京、業務提携している東北銀行の岩手にまたがる情報、サービスの質・量
 - ② 専門性・・・経営企画、有価証券、システム、リスク管理、事業承継・M&Aなど、幅広く専門人材を外部からも招聘
 - ③ 成長性・・・共通部分を一本化し効率化することにより生産性が向上。このプラットフォームに3行目、4行目が入れば、顔が3つ、4つ、体を極力1つに絞り、生産性が3倍、4倍と更なる成長が見込める

2. フィデアグループの新しい経営理念③

時代とともに変化する社会課題と事業の方向性および新たな経営理念の制定について

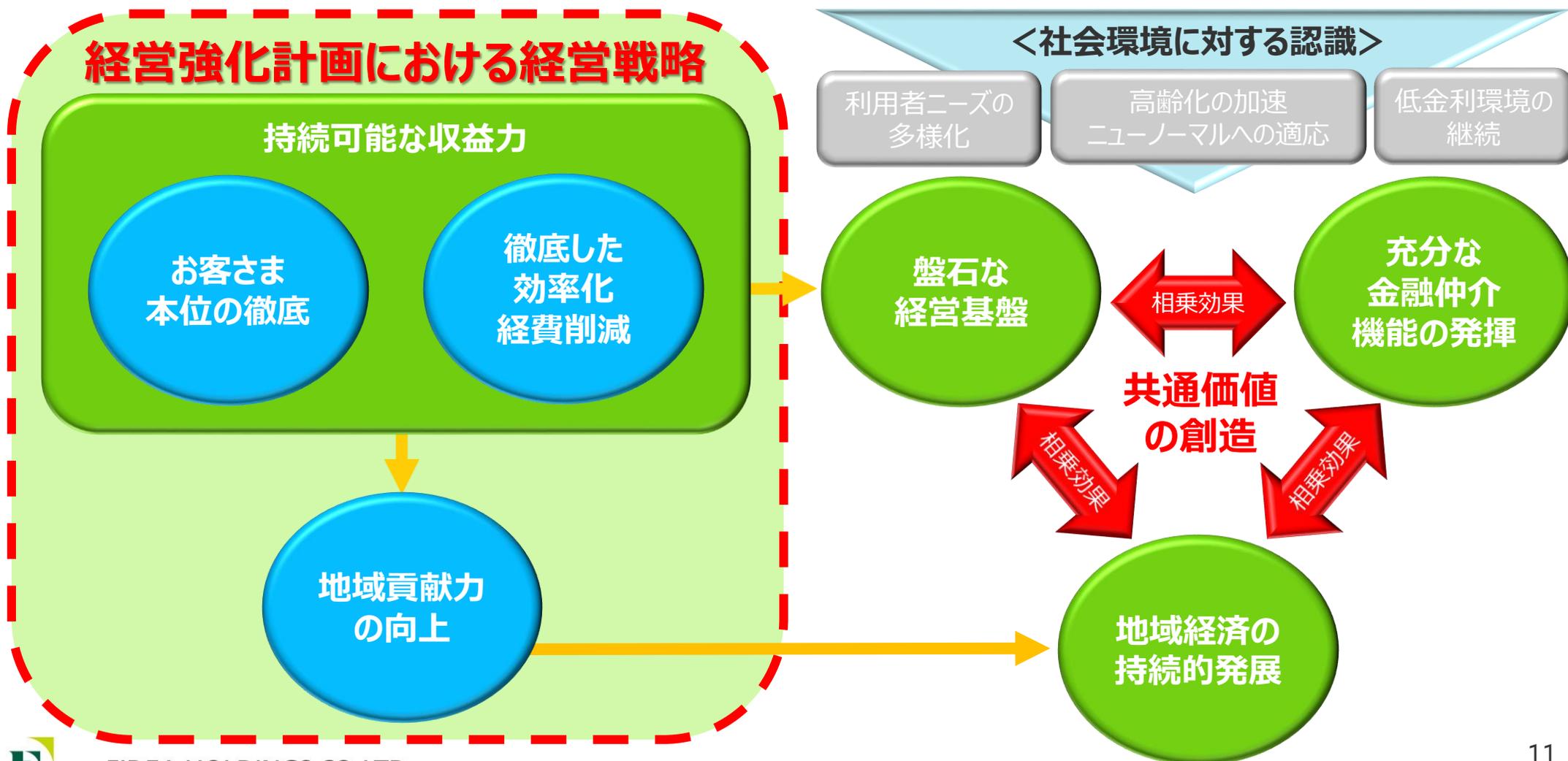


北都銀行と荘内銀行の経営統合によりフィデアグループとしてスタートして以来、10年以上が経過いたしました。この間に、東日本大震災からの復興やニューノーマル（新常態となる生活様式）の浸透など社会環境は絶えず変化してまいりました。上記環境認識のほかに、異業種参入等により、地域銀行を取り巻く環境は厳しさを増しています。

このような中で、時代に即した目指すべき姿、あるべき姿を示すためグループ共通の新たな経営理念を制定いたしました。持ち得る最高の「情熱」と「知恵」、「挑戦」の姿勢で、目の前のお客さまの未来をより良くするために考え行動し、地域の課題を解決してまいります。

3. 経営強化計画における経営戦略①

お客さま本位の徹底	経営基盤の強化	地域貢献力の向上
<ul style="list-style-type: none"> ✓ エリア・セグメント戦略の徹底と浸透によるお客さま支援力の極大化 ✓ 事業性評価ミーティングの強化による事業性評価活動の実効性向上 ✓ 法人個人一体営業の組織風土化と担い手の育成 ✓ 中小企業の経営力向上に向けた支援 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 営業店事務の省力化や統合戦略による効率化の追求 ✓ 強固な有価証券ポートフォリオの構築 ✓ 収益管理態勢の高度化 ✓ 夢の銀行づくりプロジェクト 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 北都グリーンアクションの実践（脱炭素化社会の実現に向けての取り組み） ✓ 質の高いソリューションの提供による秋田県内企業の成長に寄与する積極的な支援 ✓ 自治体と連携した街づくり支援



顧客部門損益の目線

2017年度 2018年度 2019年度 2020年度 2021年度 2022年度 2023年度 2024年度 2025年度

本経営強化計画における基本戦略
≡ 第4次中期経営計画

本経営強化計画期間

第4次中期経営計画

「お客さまの知恵袋 信頼され相談される銀行」

- コンサルティング営業の実践により
トップライン収益力を強化
- 営業店事務人員の効率化と
コンサル人材の育成強化
- エリア戦略の継続的な見直し
- 本部統合を含む更なる一本化追求
- 有価証券ポートフォリオの再構築

第5次中期経営計画

- 収益力強化と経費削減により
顧客部門黒字化
- 期日である2025年3月までに公的資金を完済

第3次中期経営計画

Consulting & Innovation

- コンサルティング営業の強化
- 法人個人一体営業体制の確立
- 営業店事務の改革
- 経費構造の改革
- 企画部門の一本化

● 顧客部門業務純益(*) = 顧客部門における粗利益 - 同経費
● 顧客部門損益(**) = 顧客部門業務純益 - 与信関係費用



4-1. お客様本位の徹底（全体像）

- 過去に行った調査で、最もお客様のニーズが多かったのは「相談相手になって欲しい」ということ（融資金利の2倍、店舗の近さの3倍）。
- 次期計画ではお客様ニーズに最大限お応えする（経営資源を最大限効率的に活用する）ために、コンサルティング機能の向上に注力し顧客支援力を強化。
 - ✓ 効率的な店舗ネットワークの再構築を継続的に実施。
 - ✓ 人員の集約、事務の効率化を推進。法人取引先にはコンサルティング営業、個人取引先にはWEB等による非対面営業を強化。
 - ✓ 実効性の高い人材育成により人員の質・量両面での向上。

コンサルティング機能の 持続的な発揮・向上

OJTの実効性向上による人材育成強化

事業性評価活動の実効性向上

エリア戦略

店舗
ネットワーク
再構築

適正な人材
配置・役割
分担

セグメント戦略

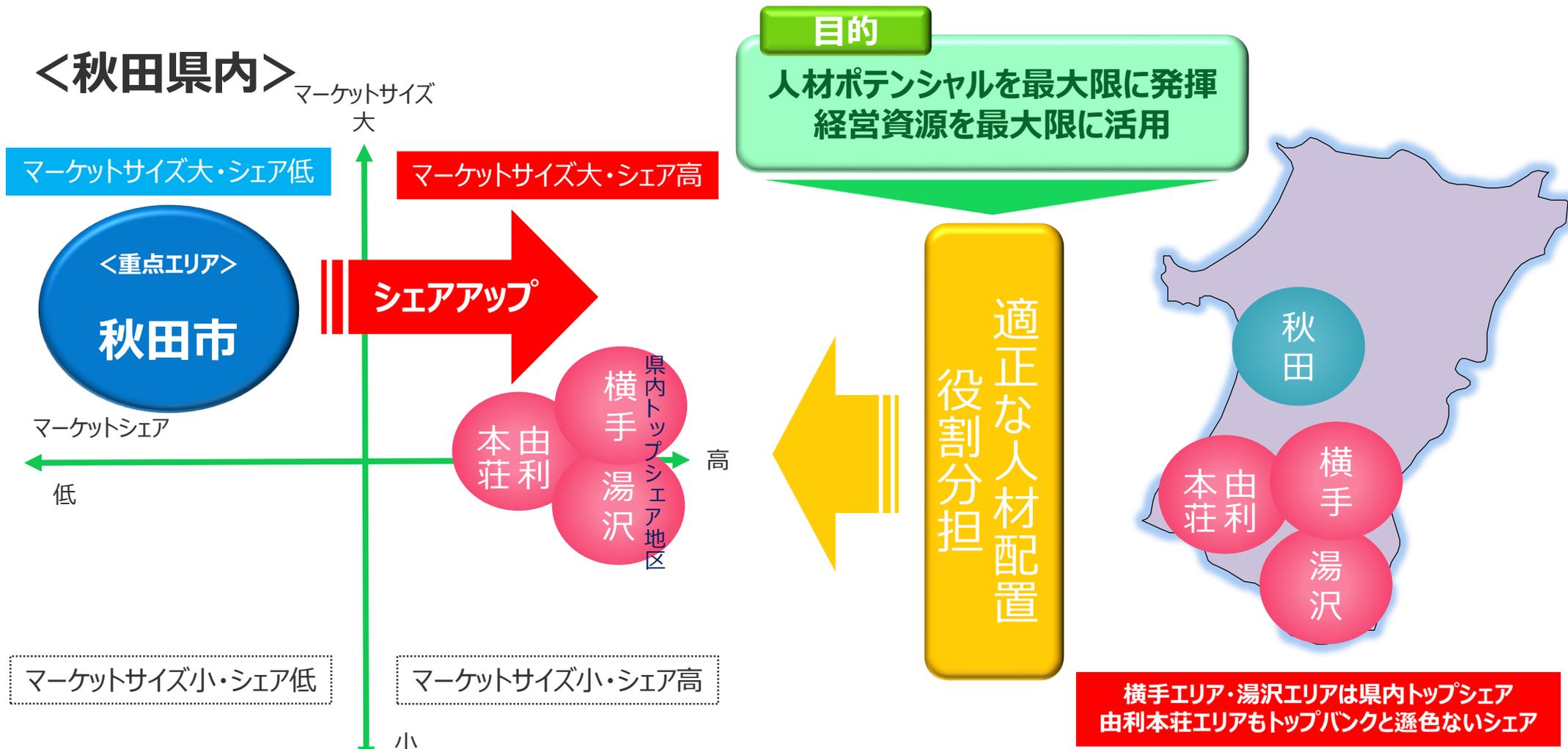
お客様
ニーズの
把握

ニーズ毎に
最適な
担当者が
対応

実効性と効率性の最大化により、お客様ニーズへ最大限お応えする（顧客支援力の極大化）

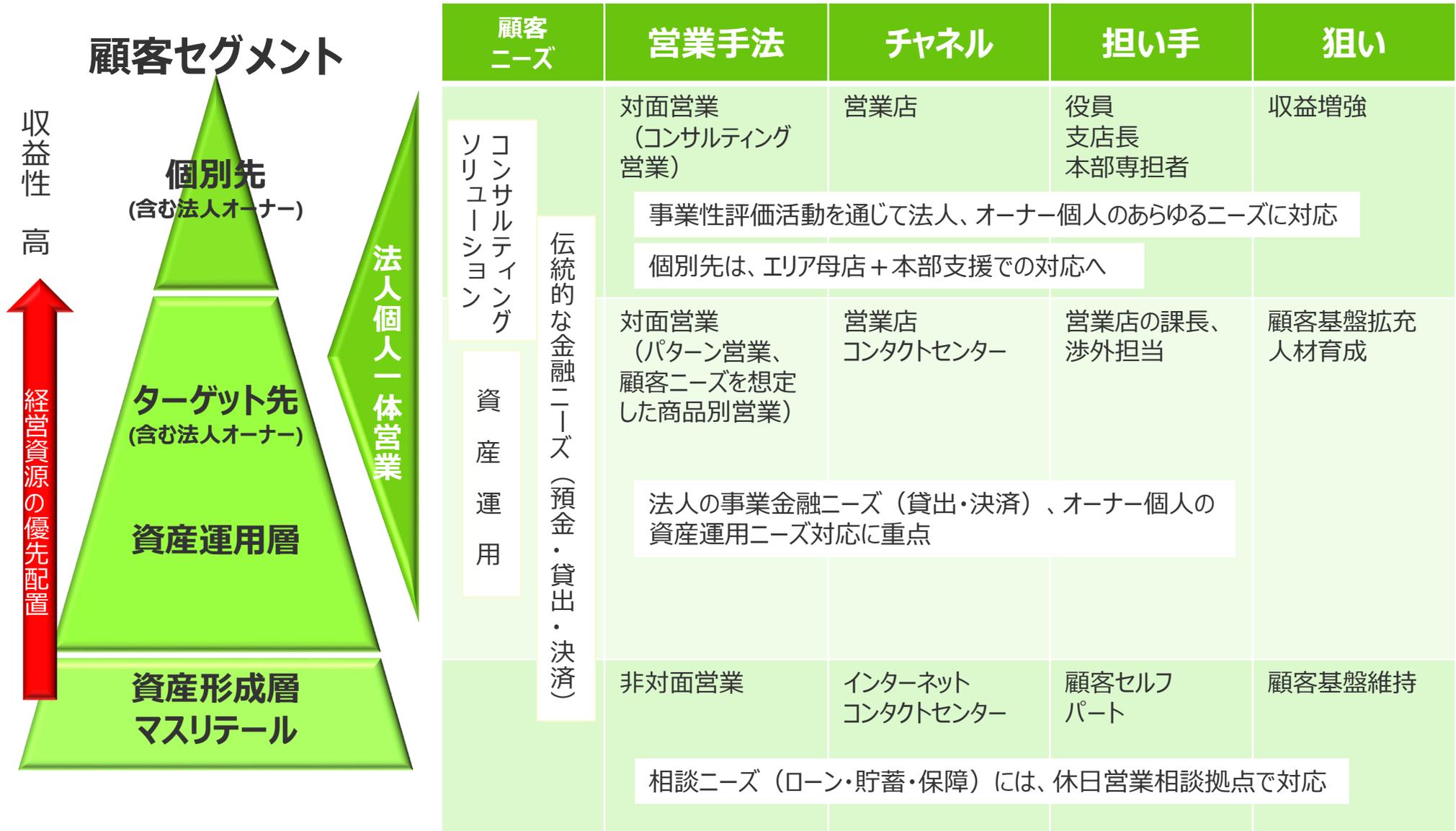
【エリア戦略】適正な人材配置と役割分担の明確化による経営資源の最大活用

- エリア毎に適正な人材配置を実施し、役割分担を明確化することで経営資源を最大限活用する。
- マーケットサイズが秋田県内で最も大きく、当行シェアが低い秋田市を重点エリアとし、活動強化を図る。
- 県内トップシェアの横手エリアおよび湯沢エリアならびに県内トップバンクと遜色ないシェアを有する本荘エリアは地盤地区として貢献度合いの維持向上を図る。



【セグメント戦略】取引先の規模に応じた最適なコンサルティング営業体制を構築

- 総資産・年商を基準としたセグメント先を選定。担い手を明確化し各セグメント毎に最適な営業体制を構築。
- 縦から横の改革 = 法人・個人担当の「縦割営業」から「法人個人一体営業」を一層深化。



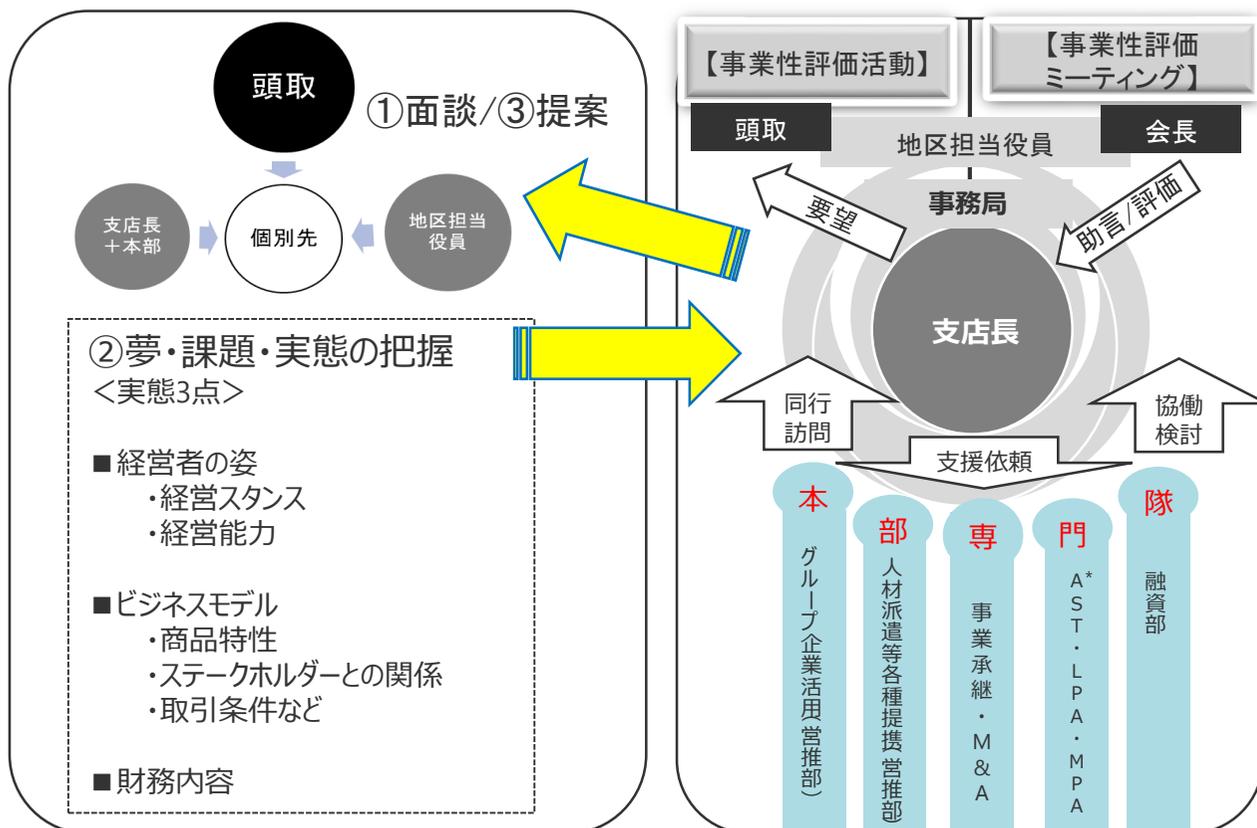
4-4. お客さま本位の徹底（事業性評価活動の強化）

取引先の「夢の実現」「課題の克服・問題の解決」を支援する事業性評価活動を強化

<p>【現状】</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 新型コロナ影響で売上減少・財務が毀損 □ アフターコロナを見据えた事業再構築が必要 □ 事業承継・M&A・廃業の選択も増加 □ ICT・DXに大きなニーズ 	<p>【事業性評価活動の目的】</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 取引先の「夢の実現」と「課題の克服・問題の解決」を主体的に支援 □ 「銀行目線」ではなく「取引先目線」での最適なソリューション提案と実行 	<p>【活動体制の強化】</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 事業性評価活動の統括に会長執行役員を任命 □ 地区担当役員が地区推進を指揮 □ 営業推進部に「事業性評価活動専担者」を配置 □ 事業性評価ミーティング運営を見直し 	<p>【活動の推進方法】</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 活動準備＝活動計画と課題の把握・提案方針をコンサルティング先およびターゲット全先で作成 □ 本部でPDCAを月次評価 □ 重要先については事業性評価ミーティングで協議
--	---	---	--

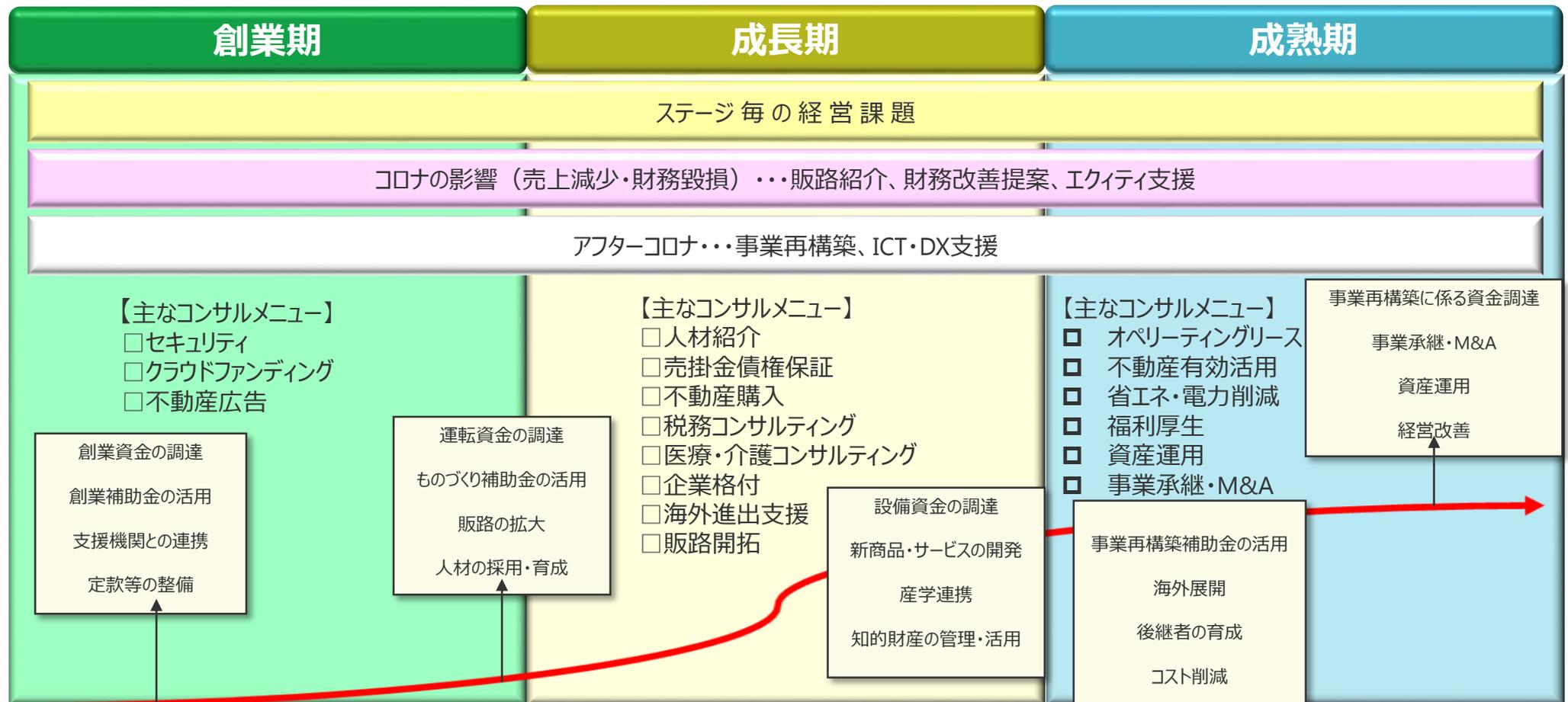
【事業性評価活動推進体制】

	責任者	役割
統括	会長執行役員	・地区担当役員を指揮し全体推進。また随時、個別臨店し事業性評価活動状況を確認
地区推進	地区担当役員	・担当地区内支店長を指揮し、地区内の事業性評価会議を定期開催
営業店	支店長	・支店内の事業性評価活動を牽引
本部	営業推進部	・「事業性評価活動」事務局の専担者として母店長経験者を配置 ・営業推進部が主体となり本部各部と連携しながら全体および個別にサポート



事業性評価活動を通じたコンサルティング営業の継続強化

- 事業性評価活動による取引先の「夢の実現」「課題の克服・問題の解決」を支援するため、コンサルティング営業を引き続き強化。
- ソリューション提携先105社（事業承継・M&Aや人材紹介等）やグループ会社・本部担当者をフル活用し推進。
- 特にコロナ禍における売上減少先等への対応として販路紹介・財務改善・エクイティ支援を強化。
- また、アフターコロナを見据えた事業再構築やICT・DXと事業承継・M&A支援に注力。



コンサルティング営業力強化に向けた新たな取り組み

1. 法人・法人オーナーへの証券フルサービスの提供

- 法人・法人オーナー向けの資産運用ビジネス強化のため、株式を含む証券フルサービス営業を2021年10月から展開。
- 東海東京証券と「金融商品仲介」に関する業務委託契約を締結し同社から即戦力の営業人員を受入。
- 北都銀行の専担者とともに、法人・法人オーナーへの資産運用、事業承継・M&Aや信託を提案推進。

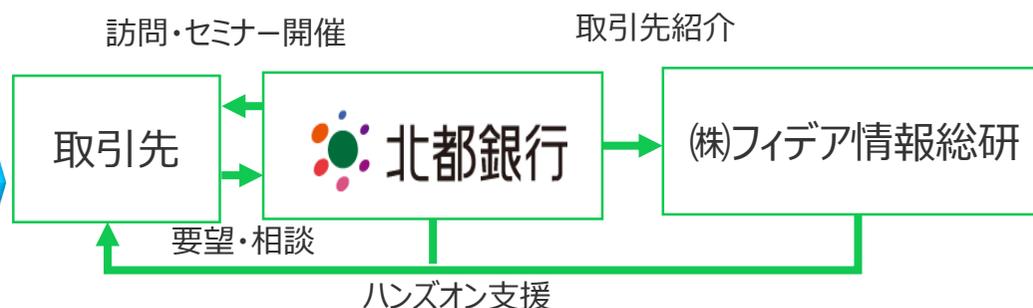
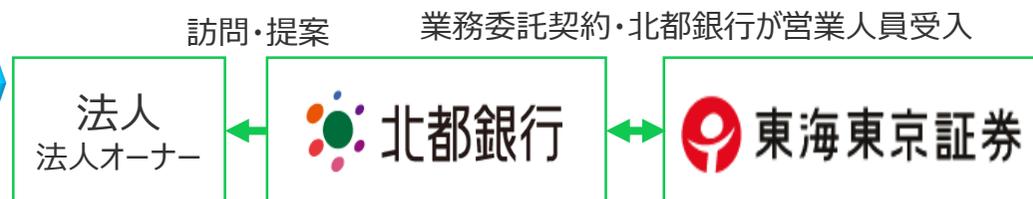
2. ICT・DX支援の強化

- コロナ禍により企業ニーズが非常に高くなっているICT・DXへのコンサル強化。
- 営業店、本部、フィデア情報総研が一体となったハンズオン支援を展開。
- 2021年1月および2月に「デジタル化による経営革新セミナー」をオンライン開催。参加者は非常に関心が高く、提案要望先へコンサルティング実施中。

3. エクイティ支援の強化

- 事業性評価活動を通じたエクイティ・ニーズ（資金調達・財務体質改善・対外信用補完・事業承継・事業再生等）への対応を強化。
- ニーズへ対応するため、2021年4月に中堅・中小企業向け「フィデア地方創生ファンド」を設立。グループ会社の(株)フィデアキャピタルを運営会社として、迅速かつ柔軟なファンド組成をグループ内完結型で推進

株式を含むフルサービスの証券営業



	内容
名称	フィデア地方創生ファンド
ファンド総額	5億円
出資者	(株)北都銀行・(株)荘内銀行・(株)フィデアキャピタル
設立日	2021年4月1日
ファンド運営会社	(株)フィデアキャピタル
存続期間	2030年12月31日まで

4-7. お客様本位の徹底（人材育成および顧客支援力強化）

- コンサルティング機能の持続的な発揮については顧客支援力の強化を実現させるために、人材育成を強化。
- 本部営業部門・融資部門・人事部門三位一体での研修プログラムおよびOJTの強化施策を展開。
- スキルバロメーター（フィデアグループ独自のシステム）におけるスキルの習得状況に応じて年度毎にPDCAをまわし、育成プログラムの実効性を高める。

課題

- 知識習得が中心の研修
- 営業店規模によってOJT実効性にバラツキ（ロールモデル・顧客ニーズ等は大規模店になるほど多様性が充実）

自己啓発や研修により知識を習得する機会は共通であったが、実践する機会は営業店規模により差異が生じ、一定水準以上の法人スキル保有者を組織的に育成できなかった

施策

- スキルに応じた実践的な目線の研修を実施
- 店舗ネットワーク再構築に併せたエリア戦略に沿った人員の集約および戦略的な人員配置によるOJT実効性強化
 - 多様な案件・ロールモデルと接する機会の増加による実践力の向上

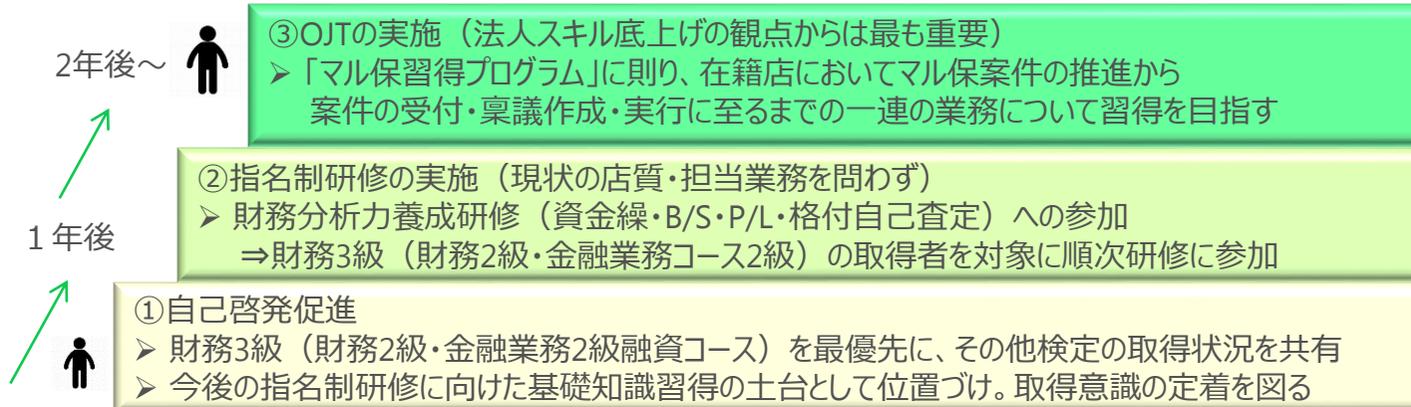
従来通りの知識習得を土台とし、本部主導で実践力向上機会充実を図り、法人スキルB以上の人材増加を目指す

【スキルに応じた研修の実施】

法人スキル	集合研修
A	（継続的なOJTや自己啓発の実施）
B	・法人コンサル営業研修 Aコース ・財務分析特訓研修
C	・法人コンサル営業研修 Bコース ・財務分析特訓研修
D	・マル保習得プログラム ・財務分析力養成研修

【スキル向上に向けた取組】

法人スキルC・D人材のスキル向上に向けた取組み ➡ 顧客支援力の底上げを目指す



2020年度研修参加実績：財務分析力養成研修15名、マル保習得プログラム70名

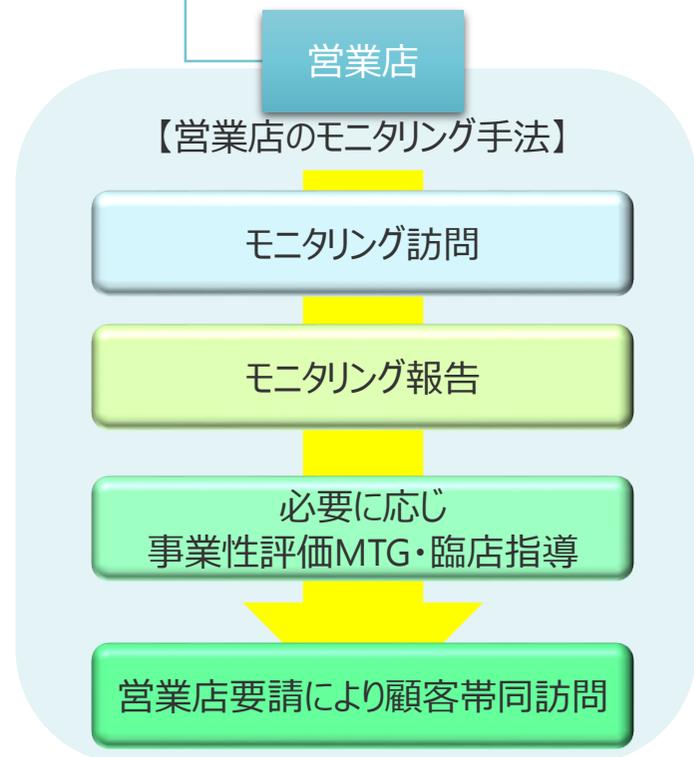
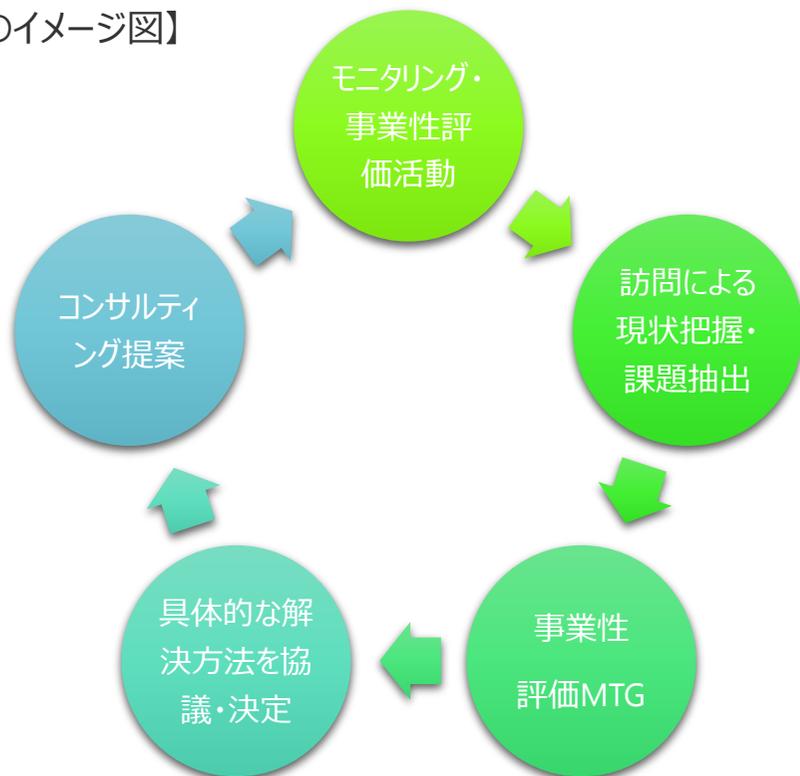
「事業性評価活動」「コロナ関連融資先モニタリング活動」によりコロナ禍における事業者支援を強化

- コロナ禍に直面している取引先とのリレーションを強化、アフターコロナを見据えたモニタリングによる資金繰りや経営改善、エクイティ等の事業者支援を強化。
- 総与信額が一定額以上の取引先で、コロナ禍に起因する資金導入先約230先を選定し「モニタリング活動」を開始。
- 統括責任者を融資部長、副統括責任者を営業推進部長とし、各店舗に本部担当者を配置。

【「モニタリング活動」体制図】



【活動のイメージ図】



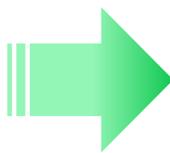
営業店事務改革（事務の省力化）および本部一本化の狙い

【事務改革】

- セルフ化（IB・ATM・口座振替）の推進
- 営業店事務の本部集中化推進
- 少人数事務運営体制の確立

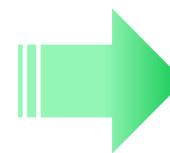
【本部一本化】

- 企画機能のフィデアHD集約



【事務改革】

- 事務人員の圧縮
- 【本部一本化】
- 本部の少数精鋭化



- 営業人員の増強

事務の省力化における重点施策

事務コスト削減 （事務効率化）

1. 営業店事務改革

- (1) 「事務効率化推進運動」の継続推進
- (2) 不採算、非効率業務の見直し

2. 事務部門のシステム一元化

- (1) システム開発コストの抑制

人材育成

3. 少数精鋭人材の育成

- (1) 認定制度を通じた事務知識の向上
- (2) 効率的な事務研修の実施

事務リスク 管理

4. 事務リスク管理の強化

- (1) 営業店臨店による準拠性検証を通じた事故防止の指導
- (2) 顧客リスク格付システム導入によるマネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策

本部スリム化

5. 事務部門の効率化

- (1) 拠点統合とペーパーレス化によるセンター人員削減
- (2) 本部事務部門の効率的な運営（RPA活用等）

新しい 営業体制構築

6. 次期営業店事務運営体制の構築

- (1) 今後の店舗運営の検討
- (2) 店舗運営のスリム化
- (3) 各レス（キャッシュ・印鑑・通帳・ペーパー）化の推進

グループ本部一本化

- グループ企画機能の一本化（フィデアHDへ集約）は2020年4月に経営企画部門の一本化で完了
- 本計画期間では、本部の業務統合を推進し、本部一本化効果を最大限抽出。本部の少数精鋭化を完遂し、本部人員削減と企画立案機能向上の実現を図る



旧 経営企画部

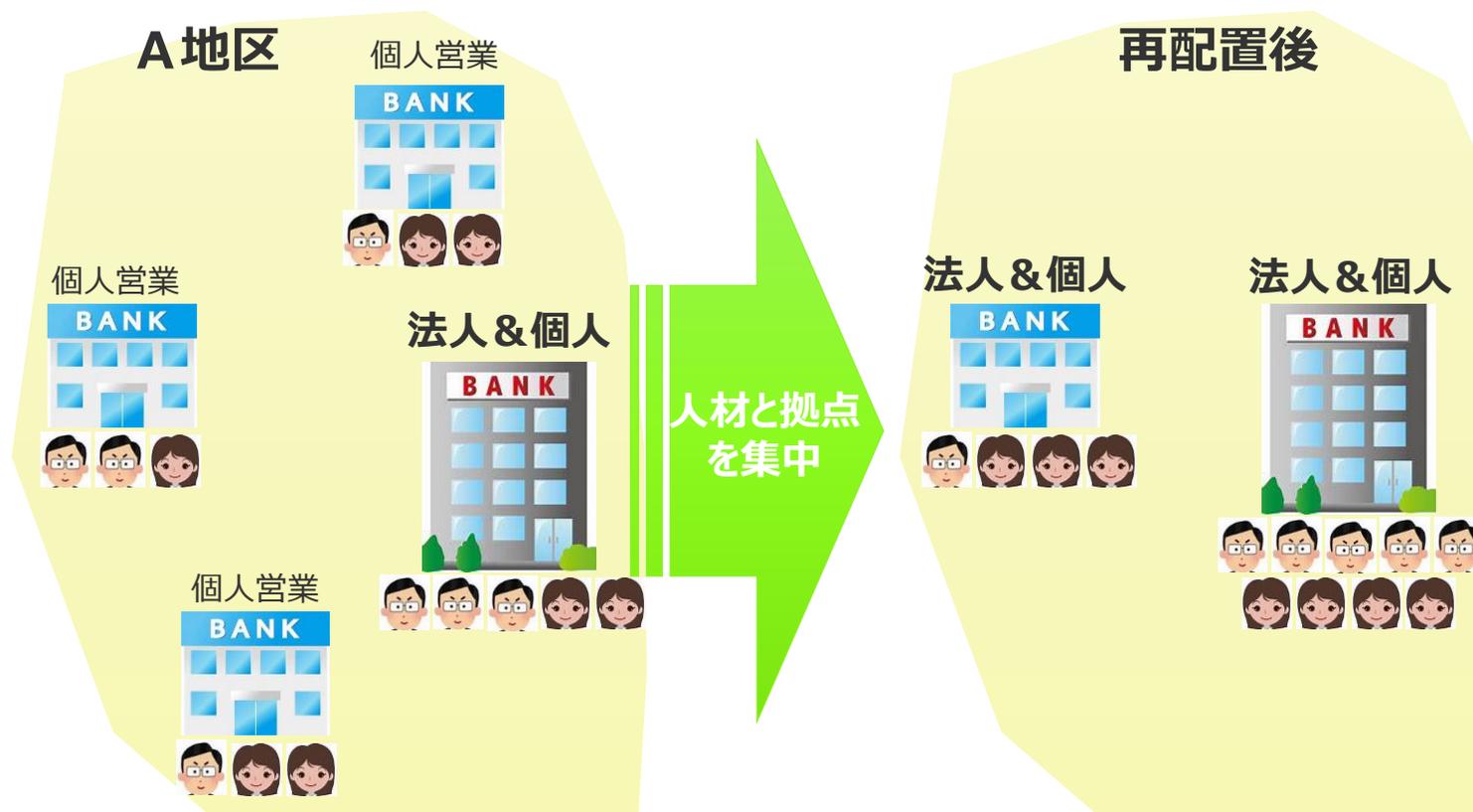
経営企画G → 集約 → 経営統括G

主計G → 集約 → 財務主計G

コンプライアンスG → 集約 → コンプライアンス統括G

5-2. 経営基盤の強化（店舗ネットワークの再構築）

- 最大の目的はお客さま満足度の向上。営業人材を集約することで、営業情報、営業ノウハウが共有され、サービス力や提案力も強化。結果として人材育成（OJT）の水準も向上
- 人材を集中し、業務を多人数で共有することにより、より弾力的で効率的な店舗運営が可能に



- 地域に分散していた個人営業特化型の少人数店舗を集約し、フルバンキング店に変更
- 法人個人一体営業に転換し、外訪営業を展開
- コンビニATMほか地域内のキャッシュポイントや、インターネットバンキングの利用率向上

- 営業スキルが高い人材を集中し、より高度で迅速なニーズ対応が可能
- 営業情報の集約により、ビジネスマッチングの量も質も拡大
- チーム営業が可能になり、提案活動の質が向上
- 人材育成（OJT）の機会が増加
- 行員同士の切磋琢磨により、モチベーションアップ
- 法人営業により地域に貢献したいという行員の意欲向上
- 営業成果の量、質の両面の拡大に期待
- 業務分担や休暇など、これまでより弾力的な運営が可能

市場部門における環境認識および経常損益計画

景気動向

- 世界景気は、新型コロナウイルス感染症に対するワクチン接種の広がりに伴い、経済活動が徐々に正常化する見通し
- 堅調な米国・中国に加え、日本・欧州の持ち直しを想定、ICTやESG投資の活発化により成長軌道へ
- 金融緩和の出口を意識した金利上昇、新型コロナウイルス感染再拡大、米中対立先鋭化が下振れリスク

金融政策

- 各国中銀は物価目標の一時的な超過を容認、超低金利政策は当面継続の公算
- コロナ禍での信用懸念対応で膨らんだバランスシートの修正（拡大抑制、縮小）を模索
- FRBは金融緩和の出口への議論が早期に台頭する可能性、日銀はETF買入方法を見直し実質買入縮小へ

市場部門計画

- アロケーションバランスを重視し、相場動向に応じて機動的かつ弾力的にポジションを伸縮させ総合損益向上を目指す運用を継続。
- 国内債券から外貨建て資産へのシフト等により、インカム収益減少を抑制しながら、キャピタル収益獲得に取り組む。

	'21年3月期	'22年3月期	'23年3月期	'24年3月期
	実績	計画	計画	計画
有価証券利息配当金	4,163	4,134	3,134	3,434
（外貨調達コスト控除後）	4,007	4,000	3,000	3,300
（投資信託解約損益）	718	1,350	400	700
売買損益*	▲ 17	▲ 200	1,000	700
市場部門経常損益	3,989	3,800	4,000	4,000

*売買損益 = 国債等債券関係損益 + 株式関係損益 + デリバティブ取引損益 + 金銭の信託運用損益

強固な有価証券ポートフォリオの構築

①収益力の強化

- 機動的なポジション伸縮による総合損益の確保
- キャピタル収益力の強化
 - インカム収益低下（国内債券利息漸減、信用リスク規制強化が背景）対策としてキャピタル収益力強化を図る

②運用体制の質的向上

- 投資手法の多様化・高度化
- 人材育成への注力
- 市場環境の変化に対する感度向上

運営方針

- ① 相場動向に応じた、有価証券ポートフォリオ全体での機動的かつ弾力的なポジション伸縮
- ② アロケーションバランスに配慮した運営
- ③ リスクアセットの効率的な活用

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

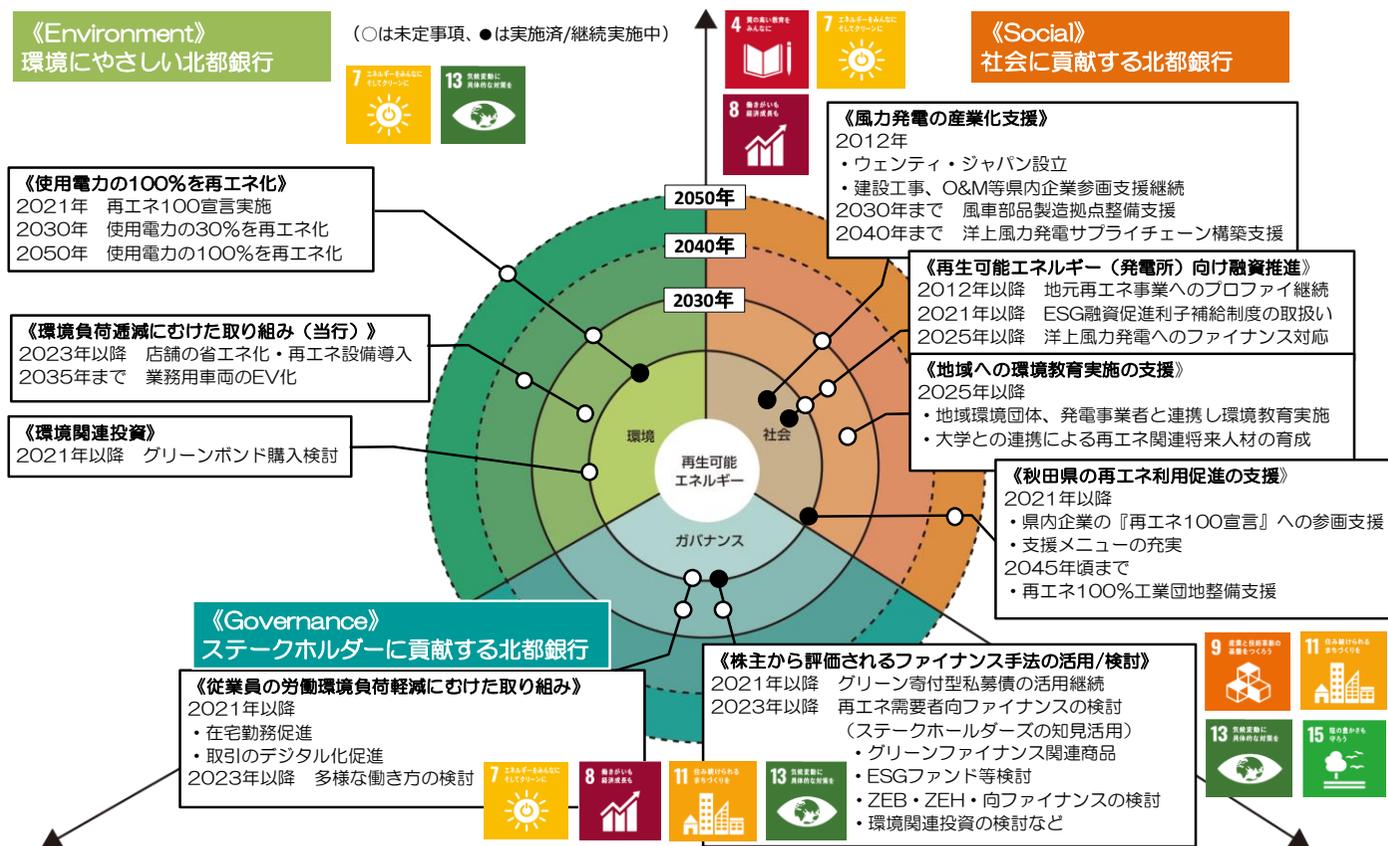
6. 地域貢献力の向上

北都グリーンアクションの実施策

※記載は本計画期間中の施策

- ① 地域ESG融資促進
 - 環境負荷提言につながる設備資金提案
- ② 県内再生可能エネルギー（再エネ）の地産地消促進
 - 電力卸との連携による再エネ電力導入提案
- ③ 風力発電の産業集積構築
 - 洋上風力発電事業への県内企業参入支援
- ④ その他
 - RE100宣言の浸透、啓蒙等

北都グリーンアクションのイメージ



県内企業の成長に寄与する積極的な支援

<提供ソリューションの多様化による顧客成長支援>

1. 各企業でのデジタルトランスフォーメーション（DX）導入支援
 - グループ企業（フィデア情報総研）の活用強化
2. 各企業での脱炭素化支援
 - 「自治体補助金＋当行融資」の活用強化
3. 各企業の再エネ事業参入支援
 - パートナー企業（ウエンティジャパン）の活用強化

街づくりへの積極的な参画

<県内自治体の戦略事業支援による地域課題解決>

1. 各自治体でのCCRC導入支援【移住定住促進】
 - 当行のノウハウの活用（秋田版CCRC事業）
2. 各自治体の駅前再開発事業支援【人口減少対策】
 - 当行の企業間ネットワーク（NW）の活用
3. 各自治体の観光資源再発掘事業支援【交流人口増加】
 - 当行の企業間NWおよび海外NWの活用

7. 経営改善の目標

コア業務純益の改善幅

(単位：百万円)

	2021/3期 実績	2024/3期 計画	改善幅
コア業務純益	3,199	3,230	31
(ご参考) 除く投資信託解約損益	2,481	2,530	49

【前提】

- 市場金利の低位推移および他行競合等については継続も、貸出金利回りの低下幅は鈍化
- 株価については足許から横這い、金利については大幅な上昇は見込んでいない

【取り組み方針】

- 法人個人一体のコンサルティング営業によるワンストップでのお客さまニーズへの対応・課題解決
- エリア・セグメント戦略に基づき、経営資源活用効率の極大化を図り、必要なお客さまに必要なサービスを適切に提供
- 業務効率化等や投資案件管理による経費削減への継続的な取り組み

【コア業務純益】

- 計画始期対比31百万円の改善

業務粗利益経費率の改善幅

(単位：百万円)

	2021/3期 実績	2024/3期 計画	改善幅
経費（機械化関連費用を除く）	11,078	9,903	▲ 1,175
業務粗利益	14,095	14,165	70
業務粗利益経費率	78.59%	69.91%	▲8.68ポイント
(ご参考) コア業務粗利益経費率	74.36%	71.94%	▲2.42ポイント

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

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

(注3) コア業務粗利益は投資信託解約損益を除く

【経費（機械化関連費用を除く）】

- 人件費はフィデアグループでの本部機能一本化効果を最大限に抽出し、本部行員を中心とした人員コントロールを実施
- 物件費は投資案件の一次審査を目的に設置した投資委員会を中心として、投資案件審査の厳格化を実施
- 営業チャネルの再構築による経費削減の継続

【業務粗利益】

- 資金利益の減少を役務取引等利益の増加で補う計画

【業務粗利益経費率】

- 業務粗利益の減少を経費削減で打ち返す計画
- 計画始期対比8.68ポイントの改善

8. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

中小規模事業者等向け貸出残高及び貸出比率

(単位：億円)

	2021/3期 実績	2024/3期 計画	始期比
中小規模事業者向け貸出残高	3,531	3,541	10
(ご参考) うち秋田県内	3,164	3,194	30
総資産	15,561	15,332	▲ 229
総資産に対する比率	22.69%	23.09%	0.40 <small>倍</small>

項目	具体的方策
コンサルティング 営業力の強化	<ul style="list-style-type: none"> 法人個人一体でのワンストップ営業の実践 事業性評価ミーティングの実効性向上による事業性評価活動の強化
顧客接点・ ニーズ把握強化	<ul style="list-style-type: none"> CRMによる支店長や渉外行員の活動件数、訪問先、面談内容、面談時間等を本部にて分析・フォローアップし、限られた顧客支援力を最大限発揮することに注力
人材育成による 担い手増加	<ul style="list-style-type: none"> 人事管理室・営業推進部・融資部による三位一体の人材育成体制の確立 営業チャネルの見直しと、効果的な人員配置によるOJTの実効性向上
再生可能 エネルギー分野	<ul style="list-style-type: none"> 秋田県内の優良な環境を活かした洋上風力発電事業への関与および支援
コロナ禍およびアフターコロナにおける お客さま支援	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症に起因する資金繰り支援について、制度融資を活用しながらプロパー融資と併用する等、迅速かつ柔軟に対応

経営改善支援等取組先割合

(単位：先)

	2021/3期 実績	2024/3期 計画	始期比
創業・新事業開拓	37	40	3
経営相談	1,305	1,340	35
早期事業再生支援	4	10	6
事業承継支援	21	35	14
担保・保証に依存しない融資	3	4	1
合計 (a)	1,370	1,429	59
取引先総数 (b)	7,831	7,981	150
割合 (a) / (b)	17.49%	17.90%	0.41 <small>倍</small>

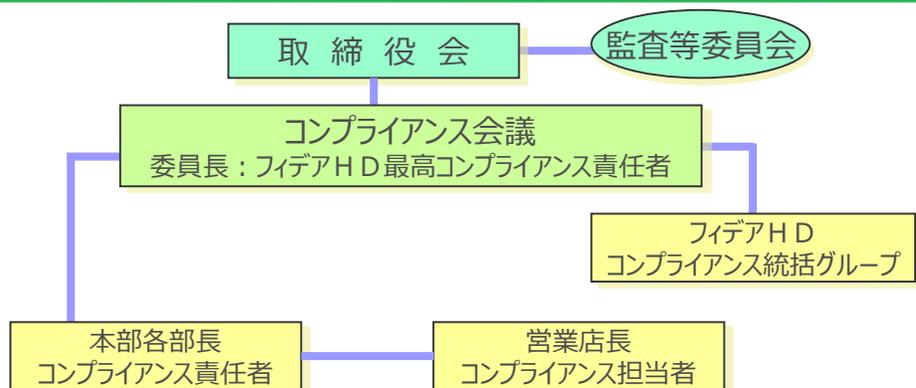
創業又は新事業開拓に対する支援	<ul style="list-style-type: none"> 「フィデア地方創生ファンド」等の活用 各種補助金・助成金の活用支援 資金用途を限定した各種融資商品による創業支援
経営相談その他取引先企業に対する支援	<ul style="list-style-type: none"> お取引先企業への継続訪問等によるリレーションの充実 お取引先企業同士のマッチング活動強化 各種ファンドを活用したエクイティファイナンスの強化
早期事業再生支援	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業再生支援協議会等外部機関の活用 DDS等を活用した抜本的な再生計画策定支援
事業承継支援	<ul style="list-style-type: none"> 事業・資産承継、M&A専門人員の活用強化 外部提携先との連携および人材育成の継続強化
担保又は保証に過度に依存しない融資の推進	<ul style="list-style-type: none"> 事業展開、事業再生、事業承継等を阻害しないよう「経営者保証GL」に則した対応の継続・強化 一定の基準を設けた既存先保証契約の適切な見直し

9. 責任ある経営管理体制の確立

経営管理体制

フィデアHD	<ul style="list-style-type: none"> 「監督」と「執行」を分離した指名委員会等設置会社とし、透明性の高いガバナンス態勢を構築 経営強化計画の運営管理について、取締役会による四半期毎のレビューを継続実施
北都銀行	<ul style="list-style-type: none"> 監査等委員会設置会社とし、過半数の社外取締役を含む監査等委員会により、職務執行を監査・監督する態勢を構築 経営強化計画の運営管理について、取締役会による四半期毎のレビューを継続実施

法令等遵守態勢



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

経営管理体制

リスク管理体制 統合リスク	<ul style="list-style-type: none"> リスク管理機能を持株会社へ集約し高度化 リスクカテゴリーごとに管理部署及び基本方針・規程を制定 リスクマネジメント会議を設置し、各リスクカテゴリーの状況等をモニタリング 取締役会の任意の組織としてリスク委員会を設置し、各種リスクに対する業務執行状況のモニタリングや業務執行レベル向上策を企画
信用リスク	<ul style="list-style-type: none"> フィデアグループ統一のクレジットリミットによる信用集中リスク管理強化 自己資本の額による大口与信先管理強化 業種別与信管理によるリスクの高い業種のモニタリング強化 デフォルト率に基づいた信用格付制度による個社別信用リスク管理の強化
市場リスク	<ul style="list-style-type: none"> 市場リスク枠、10BPV枠、ポジション枠、損失限度額枠を定め、遵守状況と市場状況のモニタリング強化 市場リスク分析手法の高度化 取扱商品多様化への対応
オペレーショナル・リスク	<ul style="list-style-type: none"> システムリスク及びサイバーセキュリティの管理状況、事務事故や事務ミス等の事務リスク事象の発生・管理状況を把握し管理強化 事務リスク管理指標の多角化、店内検査体制および事務手順の見直し、人材育成等による態勢強化