



会社説明会資料

～第3次中期経営計画の進捗と最近の取り組みについて～

2018年12月6日
フィデアホールディングス 株式会社
株式会社 荘内銀行
株式会社 北都銀行

第3次中期経営計画 — 概要、進捗状況 —

「ニーズ・ファースト」	3
第3次中期経営計画の骨子	4
部門別損益の状況	5
第3次中期経営計画 4つのポイントとその進捗状況	7
(1) コンサルティング営業の強化	8
(2) 営業店事務の改革	10
(3) 一本化戦略	13
(4) 経費構造の改革	14

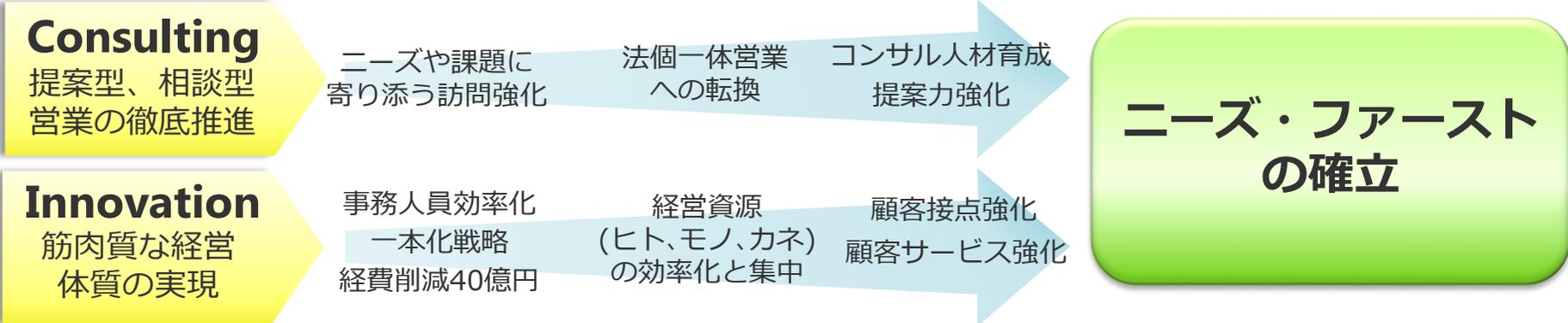
ESGへの取り組み

持続的な企業価値向上への取り組み	16
地方創生への取り組み	17
コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み	18
コーポレートガバナンス体制	19
連携戦略	20

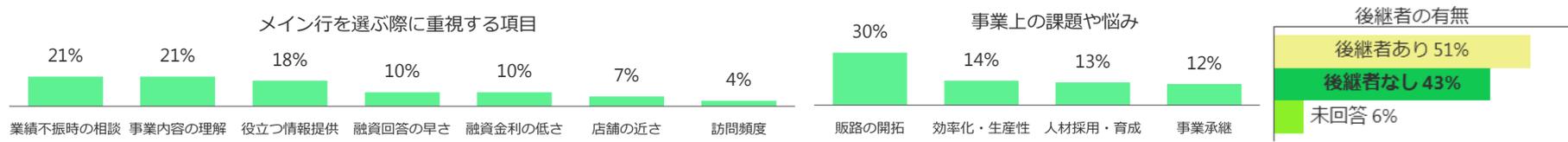
第3次中期経営計画 — 概要、進捗状況 —

「ニーズ・ファースト」を実現する戦略 = 第3次中期経営計画 Consulting & Innovation

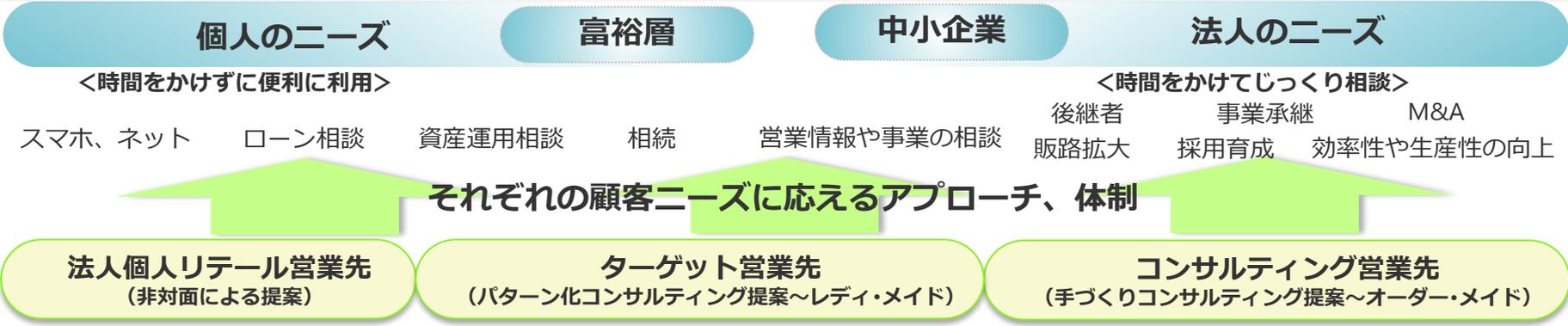
第3次中期経営計画



北都銀行 一万先訪問活動から アンケート結果 (2017年9月公表 回収6,621通)



お客さまのセグメントやニーズに応じた営業体制の構築



第3次 中期経営計画

(計画期間 2017年度～2019年度)

目指す姿

「地域に密着した広域金融グループとして、地方創生に貢献し続ける」
「お客さま・地域の持続的成長を支える筋肉質な経営基盤を確立する」

スローガン

Consulting & Innovation

基本方針

- (1) 事業性評価をベースとしたコンサルティング機能の発揮
- (2) 高効率なリテール営業体制の確立
- (3) お客さまのニーズにお応えするための人材育成の強化
- (4) 業務効率化の追求
- (5) マーケット変化に応じた市場運営体制の確立

主要な戦略の考え方

■ 「コンサルティング営業」

■ 営業体制の改革

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

■ 「筋肉質な経営体質」

■ 本部組織一本化の完遂、営業効率の徹底追及

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

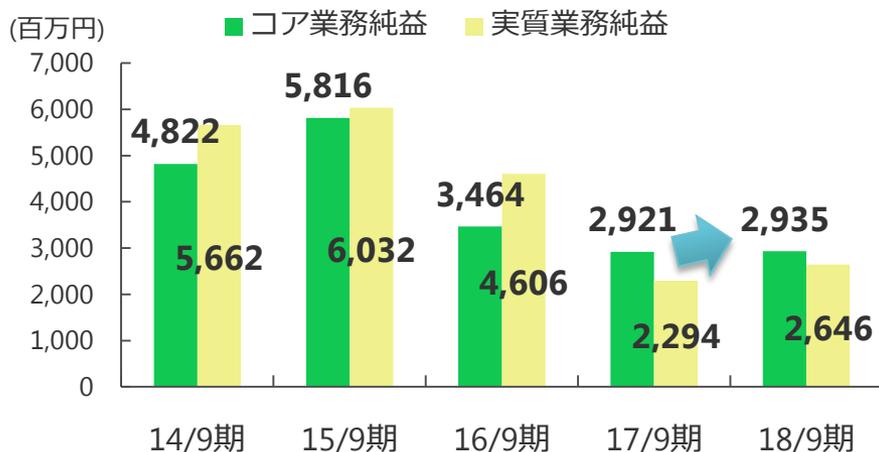
■ 営業店事務の改革

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

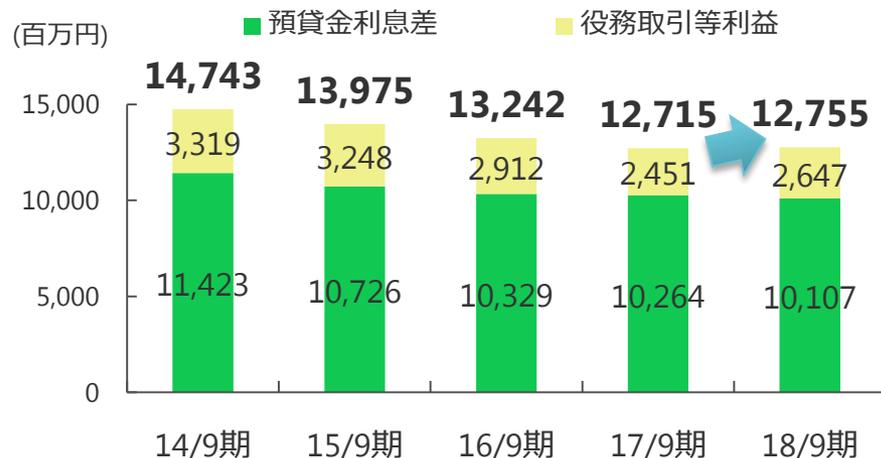
部門別損益の状況 ①



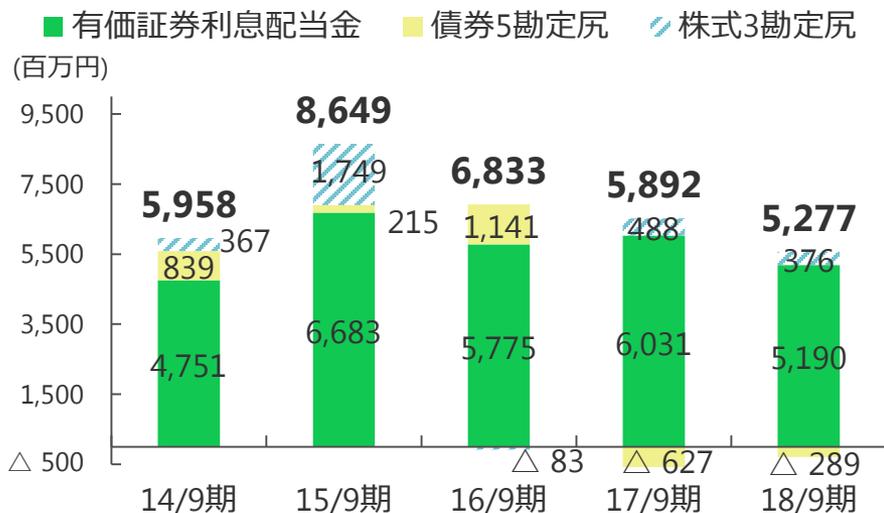
コア業務純益（連結）



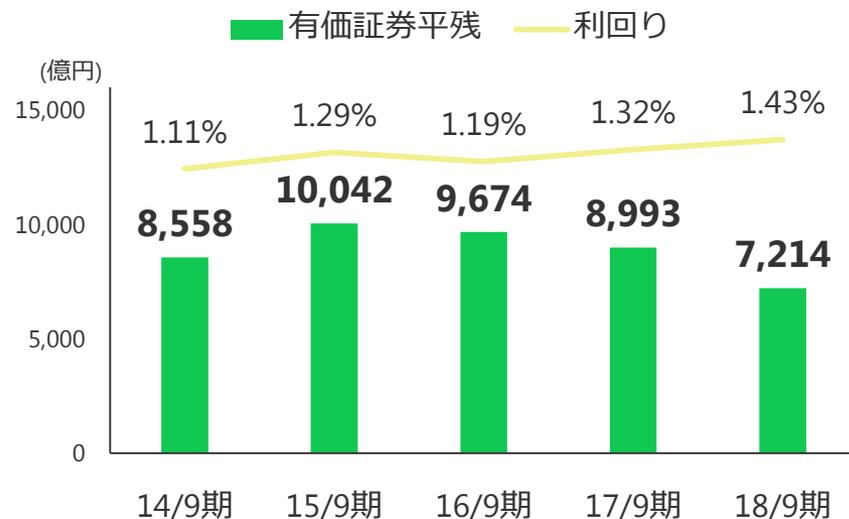
(顧客部門)預貸金利息差+役務取引等利益(連結)



市場部門の主な収益（連結）



ご参考 有価証券平均残高と利回り(2行合算)



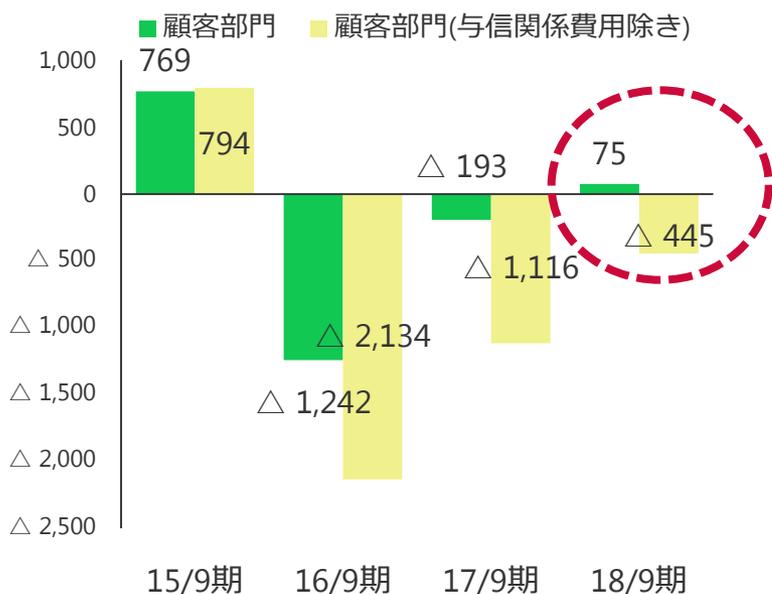
部門別損益の状況 ②



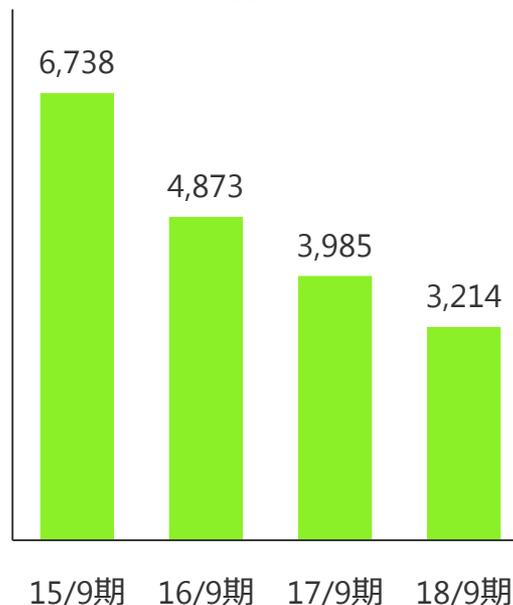
部門別損益（管理会計）の状況（2行合算）

(単位：百万円)

顧客部門損益

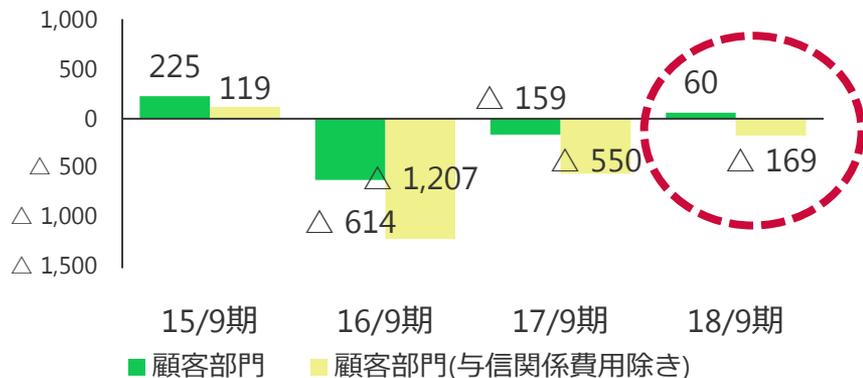


市場部門損益

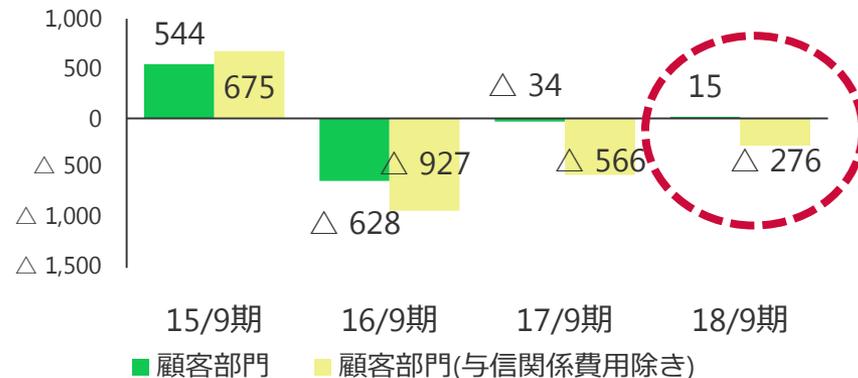


- 顧客部門 = 預貸金利息差 + 役務取引等利益 - 与信関係費用 - 営業経費 + 市場部門への資金貸利息 など
- 市場部門 = 有価証券利息配当金 + 債券 5 勘定戻 + 株式 3 勘定戻 - 外貨調達費用 - 営業経費 - 顧客部門からの資金借利息 など
- 営業経費は、直接費と間接費で構成。間接費は、信用リスクアセット割として、顧客部門に約84%、市場部門に約11%を配賦（運用資産割などに比較して顧客部門に負荷をかけている）

(荘内銀行 顧客部門損益)



(北都銀行 顧客部門損益)



方向性

Consulting Innovation コンサルティング力の強化
筋肉質な経営体質への革新

位置づけ 目的

次期中計までの6年間を見据え、お取引先のニーズに寄り添うコンサルティング営業を軸とするビジネスモデルへ転換し、お客さまと地域の持続的成長を支える筋肉質な経営体質を確立する



ポイント

(1) コンサルティング営業の強化

- 法人個人一体営業への改革
- 営業店、本部、役員が一体となった訪問活動の徹底
- 事業性評価活動の深化
- 提案活動の強化
(レディメイド型、オーダーメイド型)

(3) 一本化戦略

- 本部企画機能の一本化
- 営業戦略企画の一本化
- コーポレートガバナンスの強化

(2) 営業店事務の改革

- プロジェクトチームによる店別対応
- セルフ化の推進、集中センターの利用促進
- 営業店事務人員300名の効率化

(4) 経費構造の改革

- 経費削減目標の完遂
(第3次中計△15億円、第4次中計△25億円)
- 地域戦略、店舗戦略の見直し

コンサルティング営業先
(両行各200社)

中堅企業
以上
超富裕層

- 役員訪問
- 支店長+本部渉外
- 営業店中堅、ベテラン

- お取引先のニーズに応える手作り提案
- 役員や本部渉外が主導し、営業店と協力しながら課題解決を議論
- 事業承継やM&Aなど専門分野のサービスを強化。新たにフィデアリースを子会社化し、提供ソリューションの品揃えを充実。アセットビジネス、フィービジネスの双方を展開

事業性
評価活動
両行
各1,000先

荘内銀行
お客様を
知る運動
約4千先

北都銀行
1万先
訪問運動

ターゲット営業先

オーナー層
中小企業
富裕層

- 支店長 (本部フォロー)
- 営業店渉外
- 女性の活用
- 若手の育成

- 営業店主体に提案営業推進。本部は営業店のパターン化セールス展開を徹底支援 (ドアノックツールや商品の開発、スクリプト、コールセンター活用ほか)
- マル保など貸出取引を入り口に、オーナー層取引を深化
- 預かり資産販売担当の女性渉外や若手行員にマル保や法人ローン商品を教育
- 目指す人材に合わせ研修制度を一新。融資推進、フィー獲得、事業承継など、業務別戦力を育成

法
個
一
体
営
業

ソリューションメニュー (例)

事業承継	
M&A	
人材支援	後継者紹介
	経営幹部紹介
	婚活
	ワーカー紹介
本業支援	販路支援
	新分野進出支援
	事業拡大向け不動産紹介
	経営改善・コスト削減
	不採算部門整理支援
海外支援	
FP、資産運用等	遊休不動産有効活用
	法人保険、節税、リース
	金融資産運用 (法人本体)
	金融資産運用 (役員オーナー)
従業員福利厚生 (401Kほか)	
その他	

**法人個人リテール
営業先**

法人リテール
マス層

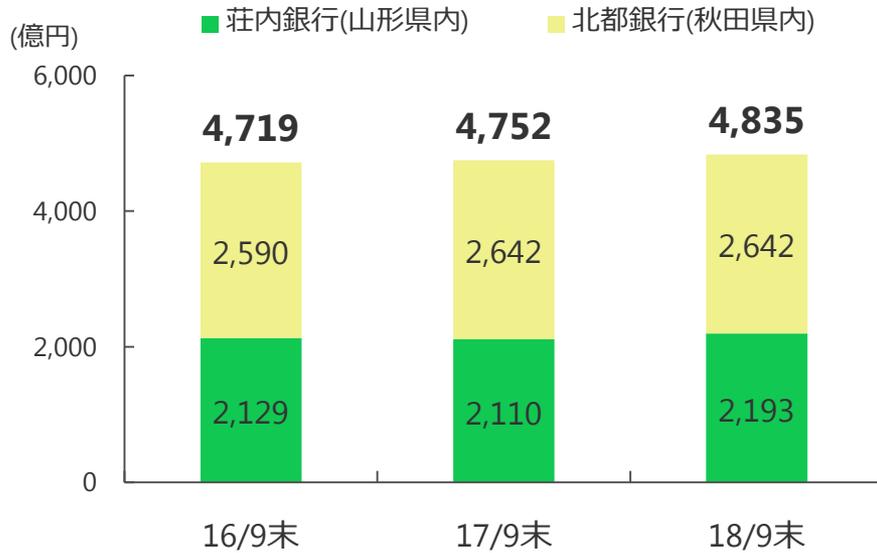
- 本部主体

- 高齢者以外のリテール先を、ネットやスマホなど非対面チャネルに誘導
- 個人向けアプリバンキング導入、法人向けクラウド会計ソフト導入

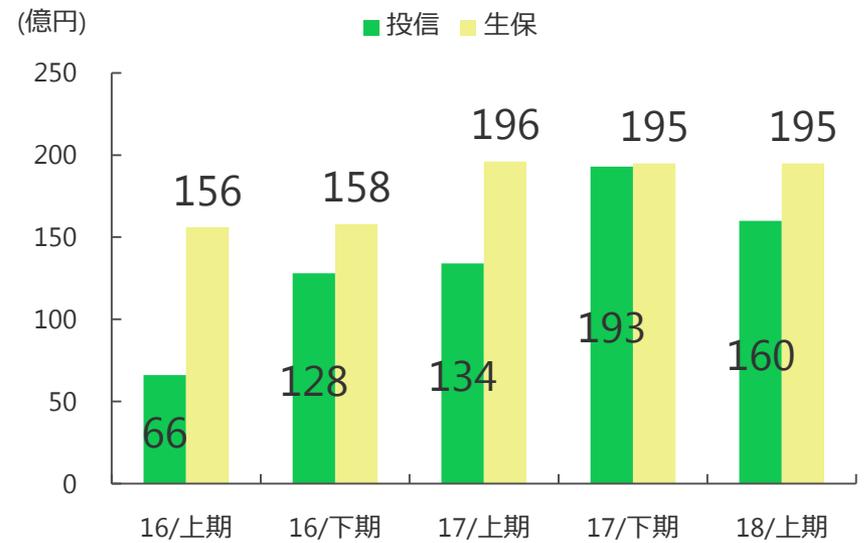
(1) コンサルティング営業の強化 ② コンサルティング営業の状況



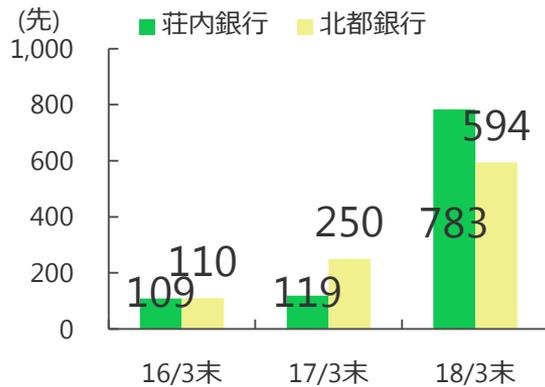
営業基盤における事業性貸出残高 (2行合算)



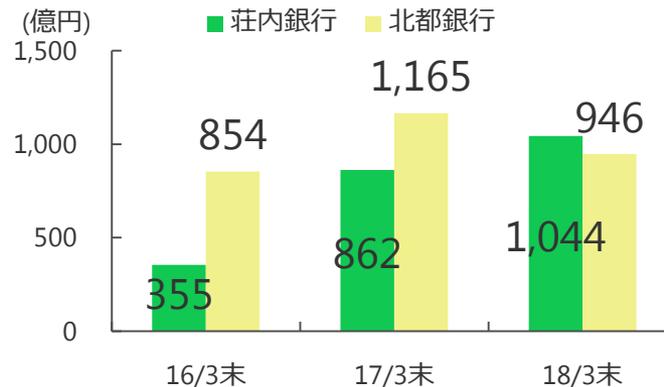
投信生保販売額 (2行合算)



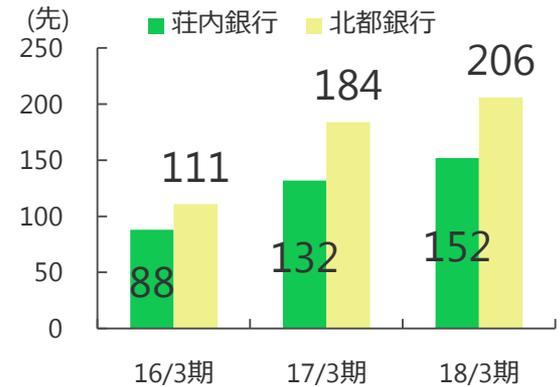
事業性評価に基づく融資先数



ソリューション提案先向け融資額



M&A、事業承継支援先数



狙い

- 事務量に応じた適正な人員配置、営業店事務人員のコントロール
- 少数事務運営体制の確立（一部店舗は2名体制へ）

目標

（2023年3月までの6年間の効率化目標）

- 営業店事務人員を300名削減

クイックカウンターの試行結果

- **北都銀行 秋田西支店**（市内中堅店舗）18年2月導入
導入前比事務量△25%（店頭△34%、後方△15%）
- **荘内銀行 桜田支店**（住宅地店舗）18年6月導入
導入前比事務量△24%（店頭△21%、後方△27%）
- 現状で、2か店とも、事務人員1名の減員が可能に
- セミセルフ型端末を配置したクイックカウンターを導入。行員のサポートにより現金入出金やお振込み、税金公共料金納付などを手続き
- 有効だった効率化策
 - ・ 法人インターネットバンキングの利用促進
 - ・ A T M関連事務の完全アウトソース
 - ・ 伝票、印鑑票、諸届処理、残高証明など「紙」ベースの事務処理を集中センターで代行
 - ・ O C R伝票の照査をセンターで代行
 - ・ 「現金」の本部送金などの端末処理をセンターで代行



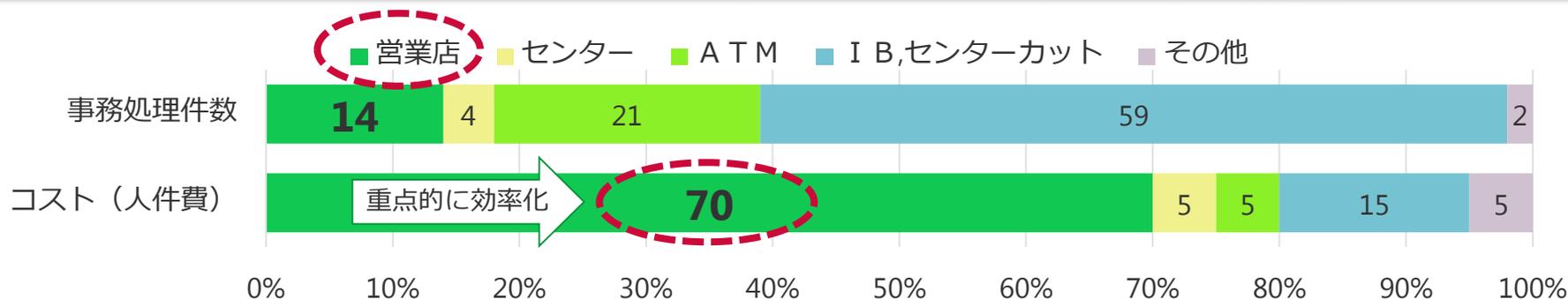
セミセルフ端末（簡易型）

今後の展開

- 試行店の拡大（両行で、規模や店質を変えて検証）
- 10月より、事務効率化推進チームを配置（両行に各3名）。各店別に、事務量の把握、非効率事務の洗い出し、対応策の立案を実施。顧客対応まで一貫して、営業店と連携して進める。これまでの試行店2か店で得られた効率化策を全店へ拡大。
- セミセルフ端末の機能充実の検討（現金の取扱いが減少していくことも踏まえながら、店内の現金処理機器全般を見直し）

(2) 営業店事務の改革 ② 営業店事務削減のイメージ

現状の営業店事務コスト（イメージ）



営業店事務の削減策

営業店の事務量割合（現在）



- A T M、インターネットバンキングなど、非対面チャネルの利用促進
- 口座振替利用先の拡大
- クイックカウンター（セミセルフ端末）やタブレット端末の導入
- 本部集中やアウトソーシング業務の拡大
- 事務研修など事務人員のスキルアップ

（2021年度）

店頭事務

後方事務

営業店事務人員△300名
（現状からほぼ半減）

法個一体営業 への転換

E

- 手作り提案、パターン化提案
- 個人リテール営業の効率化
(生産性向上および強化)

A

- 顧客ニーズ発掘力を強化
- コンサル力の強化

C

- 営業力、コンサル人員を集中し、
地域情報や営業ノウハウを共有
- 法人リテール営業の効率化および
強化

非対面チャ ネルの強化

- Web支店、I B 投信
- フィンテック連携
(アプリバンキン
グ、法人向けクラウ
ド会計ソフト)

F

- 「便利に」「速く」
のニーズ対応

コンサルティング 営業の強化

B

- 店頭業務を効率化
- 事務人員をコンサル営業にシフト

D

- 事務人員を効率運用

店舗配置の 効率化

営業店事務 の改革

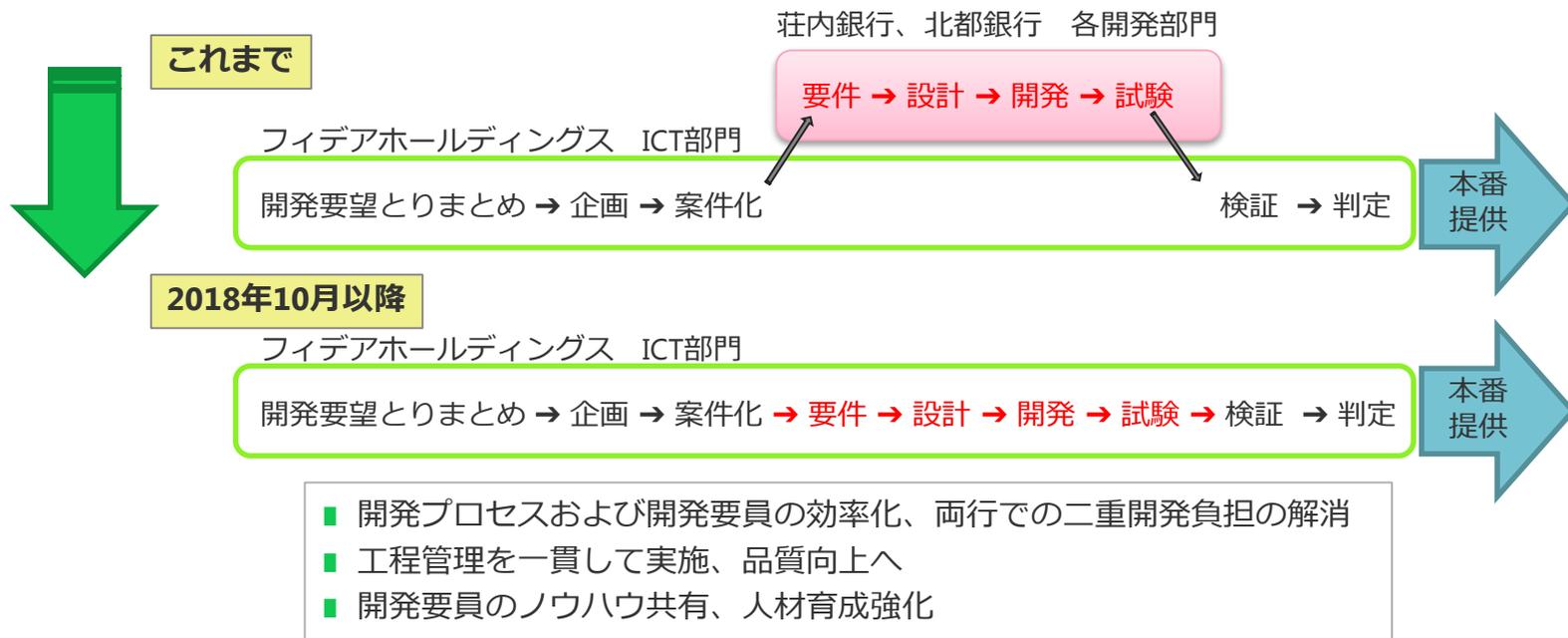


(3) 一本化戦略の推進

- 2018年4月、荘内銀行、北都銀行の本部組織について、各部の名称や業務分掌をミラー化するとともに、企画機能は持株会社へ一本化。引き続き、合併に近い統合効果を追求。
- 一本化推進PTにより、諸規程、決裁権限から帳票類まで、あらゆる面での一本化を追求。
(これまでに一本化した項目) ・就業規則、給与規程など就業関係規程 ・人材管理人事考課システム(システム) ・人事、営業、事務関連研修 ・次世代リーダー向け企業内大学(マネジメントカレッジ) ・融資関連規程および基準等 ・内部統制関連のJ-SOX文書や業務記述書 ・コンプライアンス関連規程およびマニュアル ・保険タブレット共通化 ・住宅ローン使用帳票、一体型カードの規程や帳票 ・内部監査関連の基本方針、規程、監査表など ・インターネット投信システムの共同化 ・営業関連好事例紹介の共有、事業性評価ミーティングへの相互参加

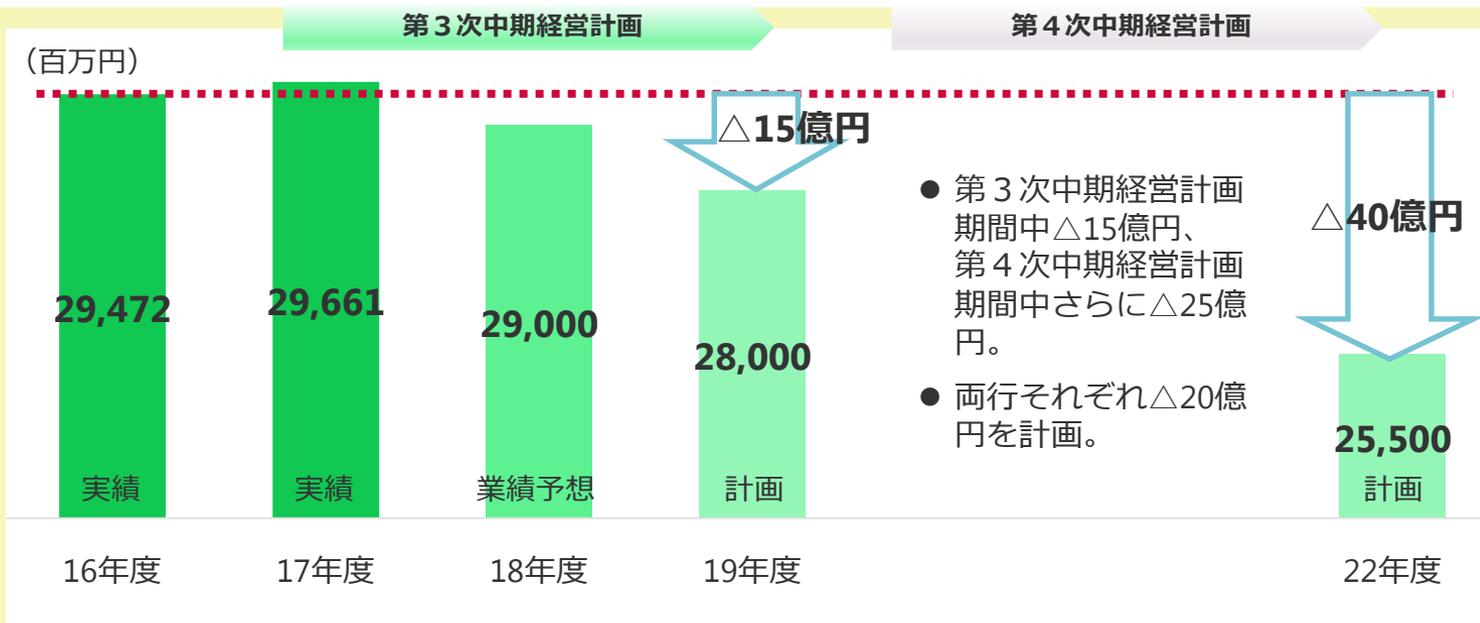
システム開発業務を持株会社に集約（企画、設計、開発、検証を持株会社で実施）

- 2018年10月、システム開発業務を持株会社に集約。企画から開発、検証までの工程を持株会社で一貫して実施する体制へ。（2014年にICT企画業務を持株会社に集中したが、開発要員は両行に置いていたもの。2016年の銀行法改正により持株会社にシステム開発を集約することが可能となったことから、本年8月に金融庁の認可を取得。）



(4) 経費構造の改革

経費



拠点数



ESGへの取り組み

Environment <環境>

- 風力発電、バイオマス発電など再生可能エネルギー事業の支援
- 森林保全活動（「荘銀かねやま絆の森」による森づくり活動）
- 環境に配慮した店舗づくり（新築店舗に太陽光発電システムや地下水融雪システム、LED照明を積極導入）
- 地域の清掃活動への参加



Social <社会>

- CCRC (高齢者コミュニティ)事業や自治体と協働しての移住・定住促進活動の支援
- 地域のスポーツ振興の支援（モンテディオ山形、楽天イーグルスなど地元スポーツチームの支援。北都銀行女子バドミントンチームは国内最高峰リーグS/1リーグに参加、2018年の世界選手権では女子複の2ペアがメダル獲得、地元ジュニアチームの育成にも取り組む）
- 公益信託を活用した地域活動の支援（公益信託荘内銀行ふるさと創造基金）
- アジアを中心とした海外金融機関との提携や現地事務所を活用しての観光交流、インバウンド誘致の支援
- 地方創生に資するプロジェクトなど地域の成長産業育成を積極支援（荘銀あぐり応援ファンド、荘銀地域協奏ファンド、北都成長応援ファンドによる出資参加も活用）
- 女性の活躍を支える職場づくりを推進。企業内保育所や再雇用制度などを早くから実施。女性支店長比率は、荘内銀行26%、北都銀行20%（統合店を除く支店長の割合。18年3月末現在）
（東北初の最上位えるぼし認定、経済産業省 新ダイバーシティ経営企業100選、女性が輝く先進企業表彰内閣総理大臣表彰、厚生労働省パートタイム労働者活躍推進企業表彰などの実績）



2018 世界バドミントン選手権 女子ダブルス
銅メダル 田中・米元選手 金メダル 永原・松本選手

Governance <ガバナンス・企業統治>

- 指名委員会等設置会社を採用し監督と執行機能を明確に分離
- 持株会社の取締役10名のうち社外取締役は6名。指名委員会、報酬委員会の運営を含め高い透明性を確保
- グループ役員人事、相談役・顧問等に関する規定の明確化を目的にガバナンス関連規程を整備

フィデアリース株式会社 スタート

- 2018年10月、山形市のリース会社の株式を取得し子会社化。フィデアリース株式会社として営業を開始。
- ファイナンスリースや割賦販売など、法人のお客さま向けの提供ソリューションを充実。お客さまのニーズや課題にお応えする態勢を強化、地域経済の活性化、持続的な成長に貢献。
- 当リース会社とは、これまでも山形県内において荘内銀行が連携。10月からは、秋田市に営業所を開設し、北都銀行からの出向者2名により営業活動をスタート。フィデアグループの一員として、今後は秋田県内においても北都銀行と協働し、第3次中期経営計画の柱であるコンサルティング営業の強化とグループ全体の収益力強化につなげる。



東北銀行とのアライアンス

- フィデアグループと東北銀行は、2018年2月、両者の強みやノウハウをお互いに有効活用し、お客さまの発展と地域経済の活性化への一層の貢献につなげることを目的に、包括的な業務提携協定書を締結。
- 2018年7月、共同連携事業を検討する部会を設置。市場金融、事務システム、営業、企画の4部会を立ち上げ、アウトソーシングによる事務の効率化や、M&Aなどの本業支援について具体的に検討中。
- 人事交流の一環として、2018年10月、市場業務に係る人材の育成と市場業務部門の体制強化を目的に、証券投資戦略グループに東北銀行の行員1名をトレーニーとして受け入れ。

人材紹介や婚活支援の取り組み

- 後継者や採用に関する課題やニーズに幅広くお応えするため、ヒューレックスグループのヒューレックス株式会社、マリッジパートナーズ株式会社および東日本事業承継推進機構株式会社と業務提携。
- 事業承継のご支援、幹部人材や専門人材の採用のご支援のほか、後継者の方の結婚相手のご紹介、Uターン転職やUターン結婚による移住定住支援など、お取引先や地域の持続的な成長をサポートする多様なソリューションを提供。

海外販路の開拓を支援

- 荘内銀行は、提携先のGLコネクト社と連携し、越境EC事業者Inagora社の中国向けショッピングアプリ「腕豆公主(ワンドウ)」の提案サービスを開始。商品説明の翻訳、顧客対応から海外配送、決済までをInagora社が担う利便性が好評で、多くの相談をいただいている。
- 北都銀行は秋田県と連携し、9月にパリで2回目の試食・商談会を開催。日本酒10社のほか稲庭うどんメーカーなどが参加し、現地のシェフやソムリエ向けにPR。



ワンドウアプリ

2009年

2009年10月 フィデアホールディングス発足当初から指名委員会等設置会社とする
(取締役9名中、社外取締役は4名)

2010年

(2010年3月 公的資金導入)

2011年

(2010年度より、新たなグループ中期経営計画がスタート)

2012年

(2011年3月 東日本大震災)

2013年

(2014年5月 基幹系システムを統合)

2014年

2014年度上期 両行がそれぞれ事務サービス会社を吸収合併し関連会社再編に目処
(経営統合当初は両行のほか11社あった関連会社は、
両行+総研+カード・信用保証+情報システム+VC の枠組みに再編)

2015年

2015年6月 荘内銀行および北都銀行が監査等委員会設置会社に移行

2015年10月 フィデアグループのコーポレートガバナンス原則を制定

2016年

2016年6月 社外取締役が取締役会議長に就任

2017年

2017年6月 社外取締役が取締役会議長、指名委員長、報酬委員長を、
また非執行取締役が監査委員長を務める現在の体制へ
(取締役10名中、社外取締役は6名)

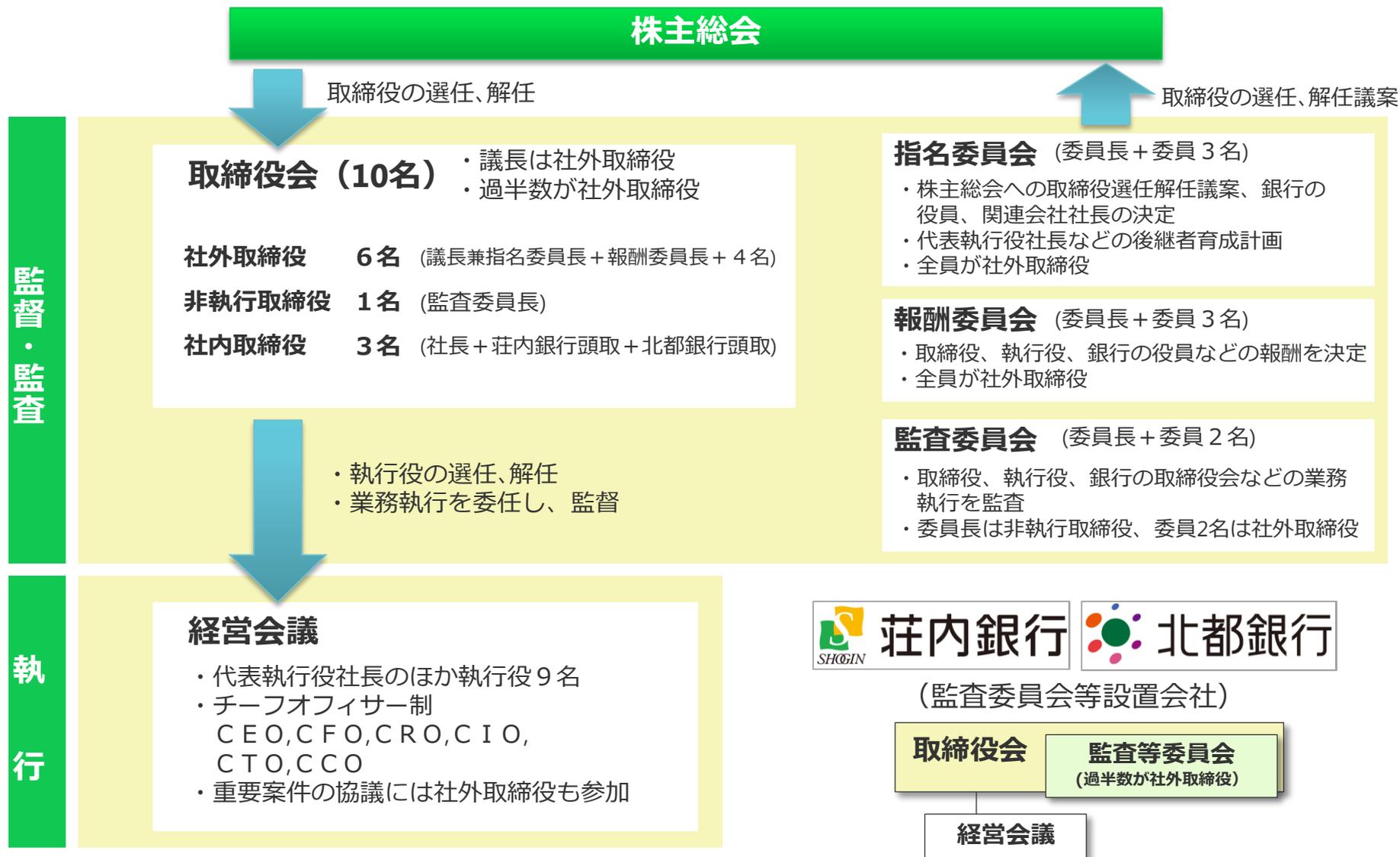
2018年

2017年度下期 ガバナンス関連規程の整備

- ・ 持株会社の取締役会が銀行の業務計画を意思決定する等を明文化
- ・ 指名委員会が後継者育成計画を担うことや、関連会社人事などの権限を明確化
- ・ 相談役制度を廃止、顧問および名誉顧問の在任期間などを明文化

2018年4月 持株会社および両行の本部企画機能を一本化

FIDEA フィデアホールディングス (指名委員会等設置会社)



連携先

- 山形県、秋田県、各県内市町村と地域活性化支援や災害復旧支援等のための連携を実施
- 山形大学、秋田大学、東北公益文科大学、国際教養大学、慶応義塾大学等と連携し、大学発ベンチャーや活性化プロジェクト等を支援
- 東北銀行(本店,岩手県)と包括的な業務提携を実施。ビジネスマッチング分野での協業や、事業承継ニーズの共有による後継先の相互紹介など、お取引先の本業支援の分野での具体的な取り組みやノウハウ共有を実施
- 日本M&Aセンター、みずほ信託銀行、朝日信託、ヒューレックスグループ等と連携し、お取引先の事業承継やM&A、相続対策、後継者確保等を支援
- マイクロ投資ファンドを運営するミュージックセキュリティーズ社や、クラウドファンディングサイトを運営するREADYFOR社と連携し、ファンド組成の実績を積み上げ
- アジアを中心とした海外の金融機関等との提携や、中国黒竜江省ハルビンやタイバンコクの駐在員を活用し、お取引先の海外進出や販路拡大を支援

海外金融機関等（直接提携先）

- カシコン銀行（タイ王国）
- タイ国投資委員会（政府機関）
- バンクネガラインドネシア
- ベトコム銀行（ベトナム社会主義共和国）
- バオバトホールディングス（ベトナム社会主義共和国）
- マレーシア工業開発銀行
- BDOユニバンク（フィリピン共和国）
- KEBハナ銀行（大韓民国）
- アメリカン・セイビングズ・バンク（米国ハワイ州）

出資を含む連携先

- GLコネクト（伊藤忠商事子会社・地方創生）
- ウェンティ・ジャパン（風力発電事業）
- 地域ヘルスケア産業支援ファンド（医療・介護ビジネス）
- とうほくのみらい応援ファンド（アグリビジネス）
- あきたベジフルサポート（アグリビジネス）
- あきた食彩プロデュース（アグリビジネス）
- PNB-INSPIRE Ethical Fund 1
（イスラム法適格ファンド・ハラールビジネス支援）
- FinTechビジネスイノベーションファンド(SBIグループ)



地域と向き合う、次代につなぐ。信頼のFIDEA

グループ理念 <FIDEA 5>

1. 常にインキュベーション、イノベーションを創発する「開かれたネットワーク」を目指す。
2. 次代へのナビゲーション、ソリューションを提供する「お客さまのベストパートナー」となる。
3. 過去の慣例にとらわれない発想とチャレンジにより「地域のフロントランナー」であり続ける。
4. 人材を活かし、組織をつなぎ、価値創造へとリードする「金融情報サービスのプロ集団」となる。
5. 顧客と社会の視点に立って、透明・公正・公開に徹する「信頼の金融グループ」であり続ける。

- 事前にフィデアホールディングス株式会社の許可を得ることなく、本資料を転写、複製すること、または第三者に配付することを禁止いたします。
- 本資料は情報の提供のみを目的として作成されたものであり、特定の証券の売買を勧誘するものではありません。
- 本資料に記載された事項の全部又は一部は予告なく修正又は変更されることがあります。
- 本資料には将来の業績に関する記述が含まれておりますが、これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、経営環境の変化等により、実際の数値と異なる可能性があります。