経営強化計画の履行状況報告書

２０２１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　2021 年 3 月期決算の概要 1
（1）　経営環境 1
（2）　決算の概要 1
２　経営の改善に係る数値目標の実績 4
（1）　コア業務純益 4
（2）　業務粗利益経費率 5
３　経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況 6
（1）　基本方針 6
（2）　主要施策 7
４　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 22
（1）　業務執行に対する監査または監督体制の強化のための方策 22
（2）　リスク管理体制の強化への取り組み状況 23
（3）　北都銀行における法令等遵守態勢 30
（4）　経営に対する評価の客観性の確保のための方策 31
（5）　情報開示の充実のための方策 31
（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 32
５　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 32
（1）　中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方針 32
（2）　中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策 33
（3）　その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策 35
６　剰余金の処分の方針 40
（1）　配当に対する方針 40
（2）　役員に対する報酬および賞与についての方針 41
（3）　財源確保の方策 41
７　財務内容の健全性およ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 41
（1）　経営管理に係る体制 41
（2）　北都銀行における各種のリスク管理の状況および今後の方針等 42

１　2021 年 3 月期決算の概要

(１)経営環境

2021 年 3 月期における国内経済は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により企業収益が減少し、個人消費が弱含んで推移するなど厳しい状況が続いておりましたが、感染拡大の防止策を講じつつ社会経済活動のレベルを引き上げていく中で、足もとでは設備投資や生産活動、輸出入に持ち直しの動きが見られます。また、株式会社北都銀行（以下、「当行」または「北都銀行」）の主たる営業エリアである秋田県内の経済は、新型コロナウイルス感染症の影響により設備投資や住宅投資が弱い動きとなり、個人消費は持ち直しの動きが一服しサービス消費などで下押し圧力が強い状況が続いておりましたが、公共投資が緩やかに増加し、生産活動の一部に持ち直しの動きがみられます。

このような経済環境のもと、フィデアホールディングス株式会社（以下、「フィデア HD」）および北都銀行は、金融仲介機能を安定的かつ継続的に発揮し地域活性化に貢献するために、地域のお取引先の課題やニーズにこれまで以上にお応えするべく、経営強化計画に掲げた戦略、施策に具体的に取り組んでおります。

(２)決算の概要

①　資産・負債の状況（当行）

（イ）貸出金

貸出金残高は、秋田県内向け事業性貸出を中心に前期末比 227 億円（2.6%）増加し 8,748 億円となりました。

（ロ）預金等

譲渡性預金を含む預金等残高は、法人預金および個人預金を中心に前期末比 1,007 億円（8.0%）増加し 1 兆 3,480 億円となりました。

（ハ）有価証券

有価証券残高は、国内債券の償還を主な要因として前期末比 64 億円（1.8%）減少し 3,318 億円となりました。

【図表 1】資産・負債の残高推移（当行）　　（単位：億円）

	2020年3月末	2020年9月末	2021年3月末		
	実　績	実　績	実　績	2020年3月末比	2020年9月末比
資産	13,473	15,243	15,561	2,088	318
うち貸出金	8,521	8,776	8,748	227	△ 28
うち有価証券	3,382	3,702	3,318	△ 64	△ 384
負債	12,915	14,655	14,973	2,058	318
うち預金等	12,473	13,648	13,480	1,007	△ 168
（預金）	12,310	13,174	13,367	1,057	193
（譲渡性預金）	162	474	113	△ 49	△ 361

（注）本図表の増減は表上計算にて算出しております。

② 損益の状況（当行）

新型コロナウイルスの感染拡大の影響によるお取引先の資金需要に積極的に対応したことにより、中小規模事業者等向けの貸出残高は大きく増加しましたが、市場金利の低下に伴い貸出金利回りが低下したため資金利益が減少しました。一方、経費削減が大きく進展したことにより、コア業務純益は前期比 7 億 8 百万円（28.4%）増加し 31 億 99 百万円、投資信託解約損益を除くコア業務純益は前期比 5 億 59 百万円（29.0%）増加し 24 億 81 百万円となりました。経常利益は株式等関係損益の増加を主因として前期比 13 億 9 百万円（106.4%）増加し 25 億 39 百万円、当期純利益は前期比 7 億 51 百万円（184.5%）増加し 11 億 58 百万円となりました。

【図表 2】損益の状況（当行）　（単位：百万円）

	2020年3月期 実　績	2020年9月期 実　績	2021年3月期 実　績	2020年3月期比
業務粗利益	14,986	7,217	14,095	△ 891
［コア業務粗利益］	[15,424]	[7,712]	[15,616]	[192]
資金利益	13,714	6,724	13,500	△ 214
役務取引等利益	2,218	1,091	2,259	41
その他業務利益	△ 945	△ 598	△ 1,664	△ 719
（うち国債等債券関係損益）	(△ 438)	(△ 494)	(△ 1,520)	(△ 1,082)
経費	12,933	6,294	12,416	△ 517
（うち人件費）	(5,830)	(2,924)	(5,774)	(△ 56)
（うち物件費）	(6,091)	(2,874)	(5,650)	(△ 441)
一般貸倒引当金繰入額	△ 304	－	71	375
業務純益	2,357	923	1,607	△ 750
［コア業務純益］*	[2,491]	[1,418]	[3,199]	[708]
（除く投資信託解約損益）	(1,922)	(1,208)	(2,481)	(559)
臨時損益	△ 1,127	519	931	2,058
（うち貸倒引当金戻入益）	－	220	－	－
（うち不良債権処理額）	(583)	(47)	(636)	(53)
（うち株式等関係損益）	(107)	(181)	(1,515)	(1,408)
経常利益	1,230	1,442	2,539	1,309
特別損益	△ 377	△ 421	△ 827	△ 450
税引前当期純利益	(852)	(1,021)	(1,711)	(859)
法人税、住民税及び事業税	175	189	408	233
法人税等調整額	269	210	144	△ 125
当期純利益	407	621	1,158	751

*1 コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益

（注）本図表の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）

自己資本比率は、利益剰余金の積上げに加え、リスクアセットコントロールの徹底により、前期比 0.19 ポイント上昇し 10.59%となりました。

【図表 3】自己資本比率の状況（当行）

	2020年3月末	2020年9月末	2021年3月末	前年同期末比
自己資本比率	10.40%	10.35%	10.59%	0.19%

④ 不良債権の状況（当行）

金融再生法ベースの開示債権額は、危険債権の増加を主な要因として、前期比 7 億 99 百万円増加し 88 億 87 百万円となりました。また、総与信に占める割合は前期比 0.06 ポイント増加し 0.98%となりました。

⑤ フィデアＨＤの連結業績

経常収益は、有価証券利息配当金など、資金利益の増加を主因に、前期比 23 億 27 百万円（4.5%）増加し 531 億 91 百万円となりました。

また、経常費用は、経費削減が進展したことや外貨調達費用などその他業務費用の減少を主因に、前期比 16 億 95 百万円（3.5%）減少し 462 億 96 百万円となりました。

これらの結果、経常利益は前期比 40 億 22 百万円（140.0%）増加し 68 億 94 百万円、親会社に帰属する当期純利益は前期比 19 億 68 百万円（146.2%）増加し 33 億 14 百万円となりました。

譲渡性預金を含む預金等残高は、個人預金や法人預金を中心に前期末比 1,862 億円（7.5%）増加し 2 兆 6,505 億円となりました。

貸出金残高は、事業性貸出を中心に前期末比 333 億円（1.9%）増加し 1 兆 7,312 億円となりました。なお、2021 年 3 月期は、新型コロナウイルスの感染防止を目的とした緊急事態宣言やその後の往来自粛などから、地域経済の厳しい状況が続きました。北都銀行においては、お取引先のニーズをお伺いしながら資金繰りニーズに積極的に対応する中で、秋田県における事業性貸出が前期比 498 億円増加しております。

連結自己資本比率は、当期純利益の増加による利益剰余金の積上げ、およびリスクアセットコントロールの徹底によりリスクアセットが減少したことにより、前期比 0.35 ポイント上昇し 9.61%となりました。

【図表 4】2021 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	53,191 百万円	50,864 百万円	2,327 百万円	4.5 %
	業務純益	6,990 百万円	5,724 百万円	1,266 百万円	22.1 %
	コア業務純益	11,092 百万円	5,891 百万円	5,201 百万円	88.2 %
	経常利益	6,894 百万円	2,872 百万円	4,022 百万円	140.0 %
	親会社株主に帰属する当期純利益	3,314 百万円	1,346 百万円	1,968 百万円	146.2 %
自己資本比率	自己資本比率	9.61 %	9.26 %	0.35 ポイント	
主要勘定残高（末残）	総資産	32,214 億円	27,149 億円	5,065 億円	18.6 %
	預金等（譲渡性預金を含む）	26,505 億円	24,643 億円	1,862 億円	7.5 %
	貸出金	17,312 億円	16,979 億円	333 億円	1.9 %
	有価証券	7,292 億円	7,392 億円	△ 100 億円	△ 1.3 %

（注）本図表の増減は表上計算にて算出しております。

フィデアグループとして、新型コロナウイルスの感染拡大の影響は当面継続すると想定しており、その影響は、世界的な経済活動の停滞から、営業地盤である東北地方の地方経済の低迷や景況悪化に及ぶ可能性があります。影響が長期化することも想定しながら、不良債権および信用コストの増加、有価証券の減損や評価損の増加などについてストレステストなどによりリスク管理を行っているほか、主要な営業店や本部において感染クラスターが発生し業務継続が困難な状態に陥る可能性などを考慮し、業務継続対策を実施しております。

フィデアグループの危機管理計画に基づきグループ合同の対策本部（対策本部長：フィデア HD 代表執行役社長、事務局：フィデア HD 経営統括グループ）を設置するとともに、対策本部内に顧客対応チームを配置し、お取引先への影響の把握に努めております。引き続きお取引先からのご相談に、丁寧にかつ積極的に対応してまいります。

また、フィデアグループの感染拡大対策として、営業店の昼休業導入、営業時間短縮、臨時休業等を地域や状況に応じて実施するとともに、本部従業員を含め、スプリット勤務、テレワーク制度やフレックス勤務制度の利用対象者の拡大、テレビ会議を活用した移動レス・ペーパーレスの取り組み、複数の本部拠点を活用した分散勤務などを実施しております。

２　経営の改善に係る数値目標の実績

(１)コア業務純益

資金利益は、利回り低下に伴い貸出金利息が減少した一方で、預金利息等や債券貸借取引支払利息が減少したことを主因に、計画を 4 億 45 百万円上回る 135 億円となりました。

役務取引等利益は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う対面営業機会の減少などにより、預かり資産販売手数料を中心に計画を 12 億 13 百万円下回る 22 億 59 百万円となりました。

経費は、人件費および物件費の削減が進展し、計画を 8 億 21 百万円下回る 124 億 16 百万円となりました。

外国為替売買損が計画を 9 億 44 百万円下回ったことを含め、コア業務純益は計画を 7 億 39 百万円上回る 31 億 99 百万円となりました。

【図表 5】2021 年 3 月期実績並びに 2020 年 3 月期実績および計画との比較（単位：百万円）

	2020年3月期 実績	2021年3月期 計画	2021年3月期 実績	2020年3月期比	計画比
業務粗利益	14,986	15,947	14,095	△ 891	△ 1,852
［コア業務粗利益］	[15,424]	[15,697]	15,616	[192]	[△ 81]
資金利益	13,714	13,055	13,500	△ 214	445
（うち貸出金利息）	(9,591)	(9,648)	(9,444)	(△ 147)	(△ 204)
（うち有価証券利息配当金）	(4,350)	(4,090)	(4,163)	(△ 187)	(73)
（うち預金利息等）	(160)	(331)	(110)	(△ 50)	(△ 221)
（うち債券貸借取引支払利息）	(77)	(360)	(11)	(△ 66)	(△ 349)
役務取引等利益	2,218	3,472	2,259	41	△ 1,213
（うち預り資産関係）	(1,382)	(2,050)	(1,299)	(△ 83)	(△ 751)
その他業務利益	△ 945	△ 580	△ 1,664	△ 719	△ 1,084
（うち国債等関係損益）	(△ 438)	(250)	(△ 1,520)	(△ 1,082)	(△ 1,770
（うち外国為替売買損）	(△ 601)	(830)	(△ 114)	(487)	(△ 944)
経費	12,933	13,237	12,416	△ 517	△ 821
（うち人件費）	(5,830)	(6,024)	(5,774)	(△ 56)	(△ 250)
（うち物件費）	(6,091)	(6,265)	(5,650)	(△ 441)	(△ 615)
（うち機械化関連費用）	(1,558)	(1,561)	(1,338)	(△ 220)	(△ 223)
（うち税金）	(1,011)	(948)	(991)	(△ 20)	(43)
一般貸倒引当金繰入額	△ 304	△ 5	71	－	－
業務純益	2,357	2,715	1,607	△ 750	△ 1,108
［コア業務純益］	[2,491]	[2,460]	3,199	[708]	[739]
（除く投資信託解約損益）	(1,922)	(－)	(2,481)	(559)	(－)
経常利益	1,230	2,275	2,539	1,309	264
当期純利益	407	1,750	1,158	751	△ 592

（注）本図表の増減は表上計算にて算出しております。

【図表 6】コア業務純益の計画・実績　（単位：百万円）

	計画始期 (2018年3月期) ①	2021年3月期 計画 ②	2021年3月期 実績 ③	始期比 ③－①	計画比 ③－②
コア業務純益	2,402	2,460	3,199	797	739

（注）本図表の増減は表上計算にて算出しております。

(２)業務粗利益経費率

業務粗利益経費率は、計画を 5.38 ポイント上回る 78.59%となり、始期比では 3.77 ポイント悪化しました。

分子となる機械化関連費用を除く経費は、人件費および物件費の削減が進展し、計画を 5 億 97 百万円下回る 110 億 78 百万円となりました。

分母となる業務粗利益は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う対面営業機会の減少や運用利率低下による生命保険販売の停滞などにより役務取引等利益が計画を下回ったことや、国債等債券関係損益の減少等を主因に、計画を 18 億 52 百万円下回る 140 億 95 百万円となりました。

【図表 7】業務粗利益経費率の計画・実績　（単位：百万円）

	計画始期（2018年3月期）	2021年3月期 計画	2021年3月期 実績		
				始期比	計画比
経費（機械化関連費用を除く）	11,806	11,676	11,078	△ 728	△ 598
業務粗利益	15,780	15,947	14,095	△ 1,685	△ 1,852
業務粗利益経費率	74.82%	73.21%	78.59%	3.77%	5.38%

（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、機械保守料及びアウトソーシング費用（システム関連）等を計上しております。
（注3）本図表の増減は表上計算にて算出しております。

３　経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

(１)基本方針

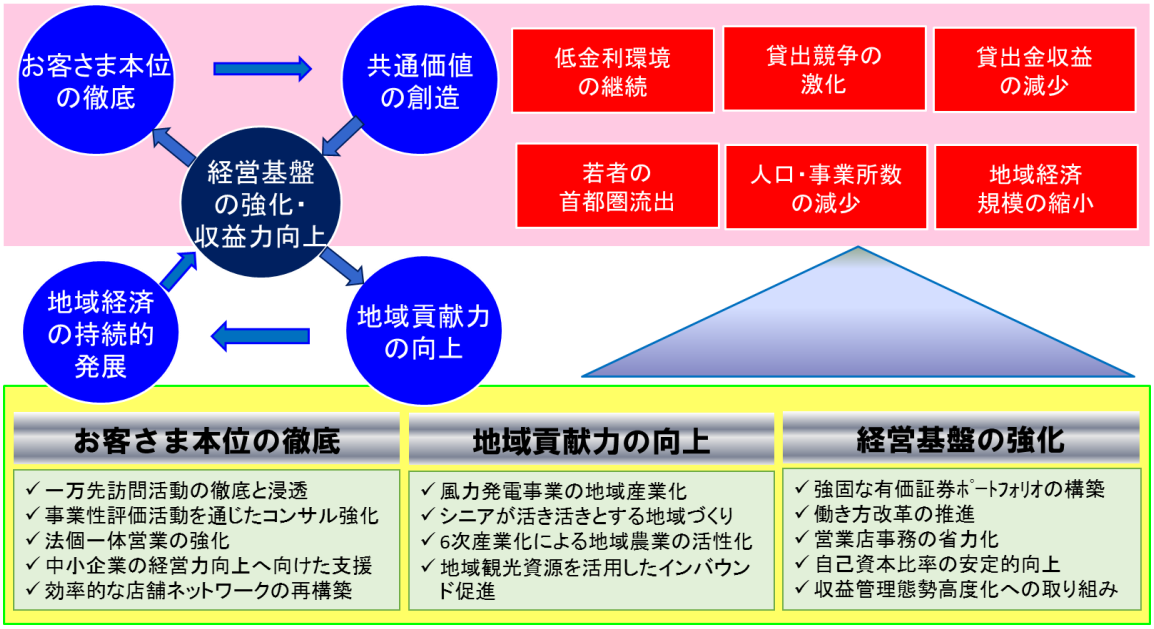
当行の主要な営業地盤である秋田県は、生産年齢人口の減少や地域内需要の縮小が懸念され、また新型コロナウイルスの感染拡大の影響により地域経済の先行き見通しは非常に厳しい状況となっております。今後は、地域経済の成長の核となる新しい成長産業や事業の育成、若い世代定着のための魅力的な雇用の創出、移住者誘致と起業家の支援、女性の力を引き出す環境の整備、観光資源の活用による交流人口の拡大など、地方創生の具体的な成果を早期に実現することが大きな課題と認識しております。

2021 年 4 月に、地域に密着した広域金融グループとして、フィデア HD および荘内銀行と共通のグループ経営理念「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。」を策定しました。新たなグループ経営理念のもと、一人ひとりが持ち得る最高の知恵を出し合い、情熱と挑戦の姿勢を全員が共有し、地域の新しい価値の創造、持続的な成長に力強く貢献することを目指しております。

そのために当行は、お客さまの課題やニーズに寄り添う知恵袋としての存在価値を高めながら、地域のお取引先から信頼され相談される銀行を目指し、事業性評価活動を含むコンサルティング営業を実践してまいります。また、経営資源を地方創生に資する活動に集中し、地域経済の持続的成長の実現に貢献してまいります。

お客さま本位の営業活動が地域の発展につながり、地域経済の成長が当行の企業価値向上につながる、価値共創のスパイラルを生み出す持続的なビジネスモデルの実現に取り組んでまいります。

【図表 8】第 4 次経営強化計画における基本方針



(2)主要施策

① お客さま本位の徹底

（イ） 法人取引基盤の強化

[1] 一万先訪問活動の徹底と浸透

当行とのお取引の有無にかかわらず秋田県内の事業者と現状の課題やニーズについて対話することで、間口拡大、経営課題の把握や将来像の共有を図り、様々な提案を行い取引の重層化を進めていくことが法人取引基盤の強化につながるものと考えております。

2018 年度より、一万先訪問活動として対象先をコンサルティング営業先（対象：188 先）、事業性評価先（対象：605 先）、店周先を含むそれ以外の一万先訪問先（対象：約 8,000 先）に細分化し、事業性評価活動も併せた包括的な活動を展開するとともに、各セグメントに最適な担当者および活動方針を定めることで、効率的かつ効果的な活動を行ってまいりました。フィデアグループ第 4 次中期経営計画がスタートしたことを機に、2020 年 4 月からは、一万先訪問活動をフィデアグループ共通の戦略として高度化することを企図し、コンサルティング営業先、ターゲット先、その他の訪問先の 3 つのセグメント毎に事業規模等の定量基準を設けたほか、マーケット分析に基づきエリア毎に適時的確に経営資源を投下することで実効性向上を図っております。

具体的な営業活動としては、コンサルティング営業先およびターゲット先に対し、高度なソリューション提供を目的とする深度重視の提案活動と、多くのお客さまと有効面談を重ねることによる間口拡大を重視した訪問活動を両輪とし、それぞれのお取引先のニーズにあわせて営業活動を展開しております。

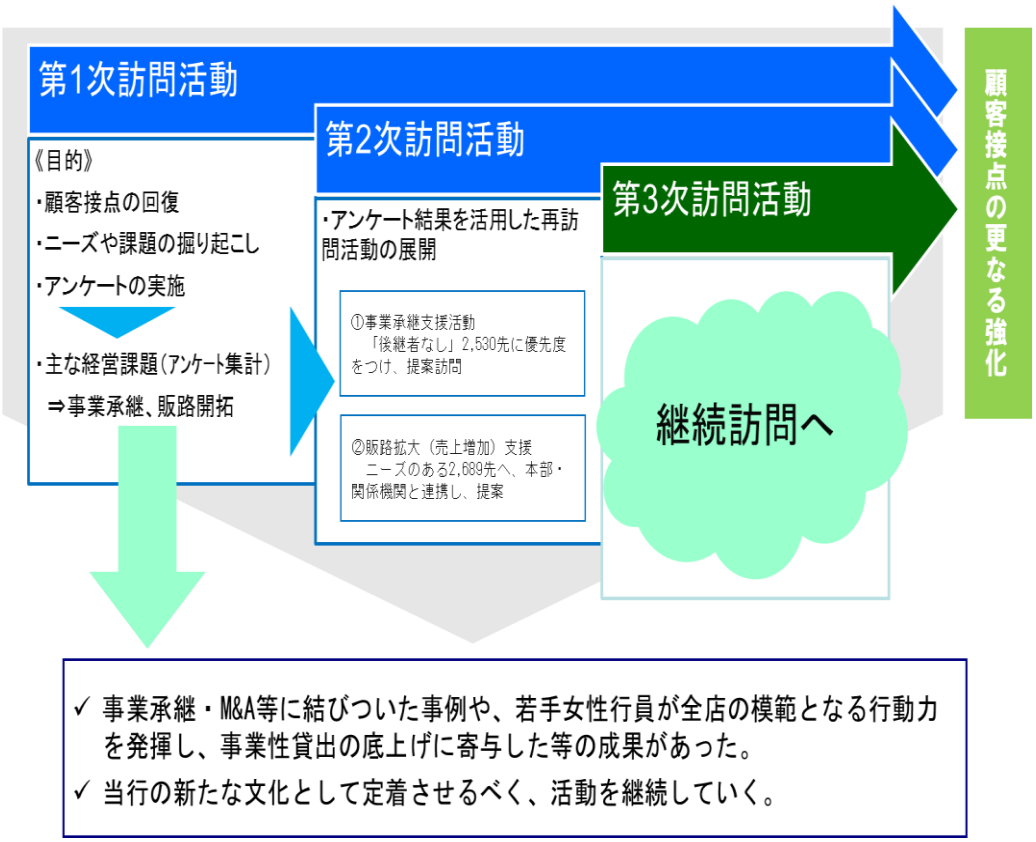
2020 年度は、新型コロナウイルスの感染予防に細心の注意を払いつつもコロナ禍による事業への影響についてヒアリング活動を継続し、事業継続に向けた資金繰り対応を中心に今後の事業展開に関するご提案やソリューションの提供に積極的に対応いたしました。

本取り組み等により、2021 年 3 月末における事業性貸出残高は、前期比 332 億円増加と大きく伸張しております。

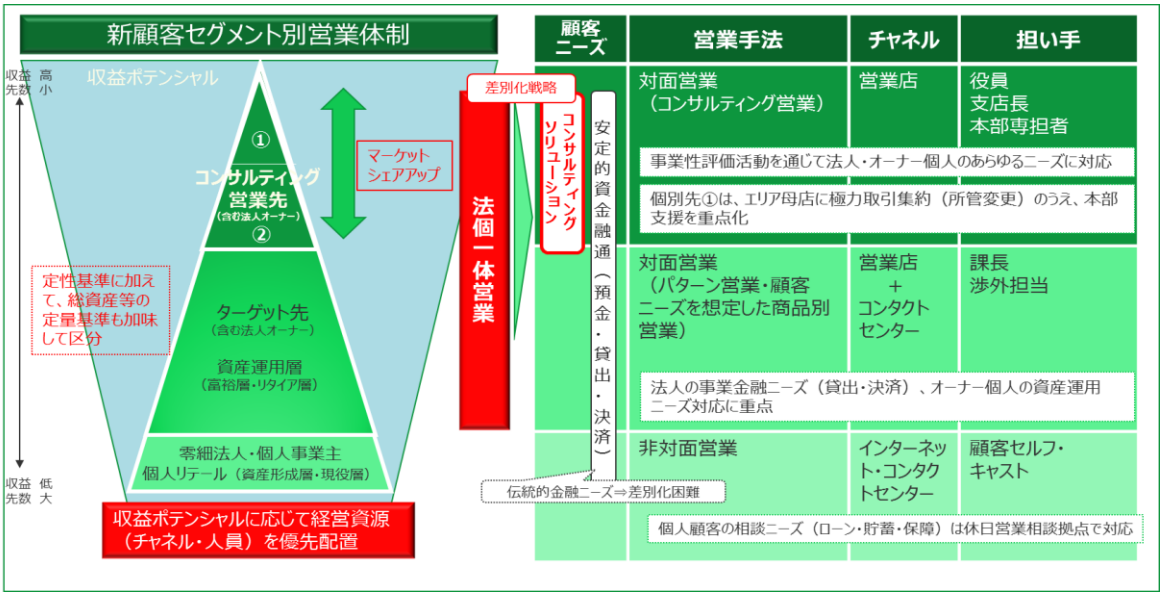
今後は、ウィズコロナ、ポストコロナにおけるライフスタイルの変化に加え、お取引先の

ニーズや経営課題も変化していくものと認識しております。当行では、ニーズをいち早く捉え、最適なソリューションをタイムリーに提供出来るよう、今後も訪問およびヒアリング活動に注力してまいります。

【図表 9】一万先訪問活動（2019 年度まで）の活動フェイズの概要



【図表 10】セグメント毎の営業体制



[2] 事業性評価活動の取り組み

主にコンサルティング営業先に対して、事業性評価シートを作成することにより、お取引先の事業内容や経営課題を把握し､本業支援や事業承継対策等の各種提案を行っております。

2021 年 3 月末時点における事業性評価シートの作成先は 987 先となっております。主にコンサルティング営業先に対して、営業店、本部および役員が一体となったチーム営業体制を構築し、地区担当役員の主体的な関与のもと、お客さまの具体的な課題への対応方針を協議するミーティングを定期的に開催し、多様な提案活動を進めております。2020 年度は 148 先のミーティングを実施いたしました。

事業性評価活動を通じた既存取引先の深耕により、事業承継および資産承継の課題解決、経費削減のための様々な提案、お取引先同士のマッチングによる販路拡大、新たな融資案件の発掘など、お取引先の課題解決につながっております。

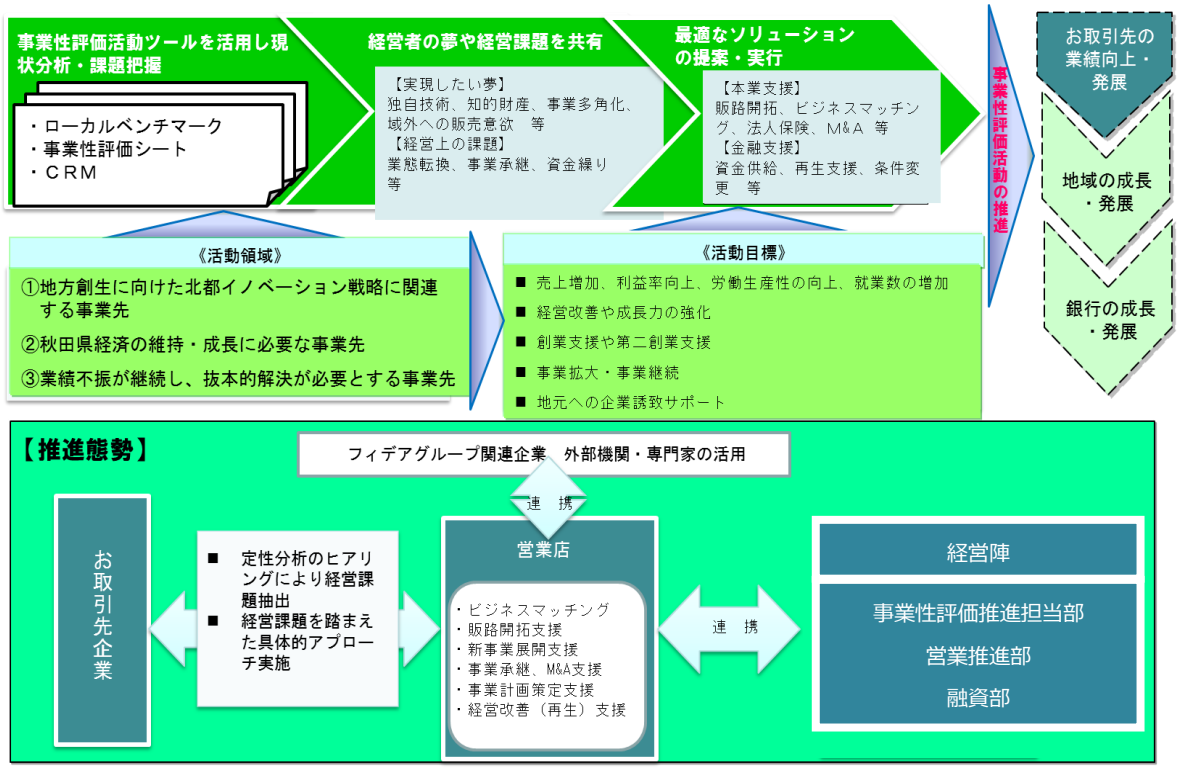
また、法人コンサルティング営業、事業性評価活動における活動プロセスに焦点をあて、好事例となる取り組みを担当者個人、営業店の課単位などチーム単位で表彰するコンテスト「F-1 グランプリ」を半期毎に行内で開催しております。本グランプリの開催目的は以下の通りです。

○ 顧客ニーズの聞き取りから対応までのプロセスなど、定性面をしっかりと評価することで、モチベーションの向上、法人コンサルティング営業および事業性評価活動の活性化、定着を図る。

○ 活動のプロセスを含めた好事例を蓄積、共有することで、活動の質（担い手のコンサルティング能力向上)、量（担い手増加による提案先の増加）の両面での充実を図る。

今後も、お取引先の経営課題、ニーズ、経営者の夢の理解を一層深め、金融仲介機能の発揮はもとより、有効なソリューションを提供し、地域経済の活性化に貢献してまいります。

【図表 11】事業性評価活動推進態勢の概要



[3] 秋田県内最大のマーケットである秋田市内の取引基盤拡大

2017 年 4 月より、秋田市内の営業力強化を目的に役員、本部担当部長および秋田市内営業店長にて秋田市強化プロジェクトチームを立ち上げました。秋田市はコンサルティング営業先が集中するエリアであり、並行して展開している 1 万先訪問活動と事業性評価活動のシナジー効果、新型コロナウイルスの感染拡大に起因する運転資金ニーズの増加により秋田市内の貸出金残高（地方公共団体向け、中央政府向けを除く）は前期比 210 億円増加いたしました。

今後も秋田県内最大のマーケットである秋田市内の取引基盤の拡大を図ってまいります。

[4] 中小企業の経営力向上へ向けた支援

条件変更等を実施したお取引先企業の実態把握、経営改善計画の進捗管理とニーズにお応えする適切なソリューション提案に注力するとともに、中小企業再生支援協議会の企業再生スキームおよび認定支援機関の企業再生スキーム等を活用し、経営改善支援を行っております。

2020 年度下期は、経営改善策定支援 12 先（計画 12 先）、早期事業再生支援 4 先（計画 10 先）の実績となりました。早期事業再生支援のうち 2 先は中小企業再生支援協議会を活用しております。

2020 年度通期は、経営改善策定支援 32 先（計画 24 先）、早期事業再生支援 33 先（計画 20 先）の実績となりました。早期事業再生支援のうち 17 先は中小企業再生支援協議会を、6 先は認定支援機関（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、分析に努め、適切な助言を行い、経営者の主体的な経営改善への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高いソ

リューションを提供してまいります。また、これまで培った経営改善支援ノウハウを生かし、経営安定に寄与する支援を行い、秋田県内の中小企業の経営改善、育成、成長発展に貢献してまいります。

[5] 新たな収益機会の拡大に向けた取り組み

当行では、お取引先企業に最適なソリューションを提案するべく、顧客ニーズ等からお取引先企業を 3 つのセグメントに分けて、効率的かつきめ細やかなコンサルティング営業を展開しております。

本活動が奏功し、2021 年 3 月期はビジネスマッチング、法人保険の手数料が前期比増加しております。

2019 年 8 月より、有料職業紹介業の許可を取得し人材紹介業務を開始しており、お取引先企業の業績向上や課題解決に必要な求人ニーズを詳細にヒアリングし、有用な人材確保をサポートしております。2020 年度は、経営幹部や後継者候補の求人ニーズ発掘にも注力し、うち 1 件が内閣府主導の先導的人材マッチング事業に採択されております。そのほか、2021 年 4 月より地方転職 web プラットフォーム Glocal Mission Jobs を運営する株式会社みらいワークスと提携するなど、人材紹介サービスの充実化を図っております。

また上記の人材紹介サービスのほか、機運が高まっている SDGs への取り組み推進に向け、ISO14001 やエコアクション 21 などの認証を受けている企業を優遇する「ほくと・グリーン私募債」や、新型コロナウイルスの感染対策に従事する医療機関を応援する「ほくと・地域医療応援私募債」を 2021 年 4 月より導入しております。お客さまの多様なニーズをタイムリーにお応えするべく、法人向けコンサルティングサービスの拡充を図っております。

様々な課題解決に取り組むお取引先企業の支援のため、今後も営業店、本部および役員が一体となったチーム営業体制で提案活動を積極的に行うとともに、お客さまにご満足いただけるよう行員一人ひとりのスキルアップを図り、コンサルティング機能の強化を図ってまいります。

（ロ） 効率的なリテール推進体制の構築

[1] 効率的営業推進に向けた取り組み

お客さまの利便性向上ならびに営業活動の効率化に向け、当行および荘内銀行が一体となりフィンテックを活用した営業体制の効率化について検討し、フィデアグループ共通のサービスとして導入しております。

2018年9月より、事前の申込みをすることなくお客さまがスマートフォンから残高照会や取引明細照会をご利用いただける銀行ポータルアプリを、フィンテックベンダーであるマネーツリー株式会社との提携により導入しております。この銀行ポータルアプリを通じて、他行口座情報やクレジットカード情報と連携する家計簿機能がご利用いただけます。さらに、2019年3月以降、キャッシュレス化に対応するため、J-Coin Pay、LINE Pay、メルペイと提携し、口座連携を開始いたしました。また、2019年12月より「通帳レス口座」の取扱いを開始し、お客さまの利便性の向上を図っております。

加えて、非対面サービスの一層の充実を図るため、普通預金や投資信託の口座開設、個人向けインターネットバンキングのお申込み、学資ローンやマイカーローンについて、Web完結型商品・サービスを導入しております。

新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、非対面および非接触型のサービスに対するニーズはますます高まっています。時代や環境の変化に合わせて、お客さまにご満足いただ

ける利便性の高いサービスを今後も提供してまいります。

[2]無担保ローンの推進強化

無担保ローンについて、主にマスマーケティング[1]による推進を引き続き強化しております。

多様なニーズに一層スピーディにお応えし利便性の向上を図るため、目的型ローン、カードローン、フリーローンについて、非対面型サービスを提供しております。2020 年度下期は、非対面型の申し込みが全体の 15%程度となっており、引き続き、非対面型の利用率向上を目指し、サービスの充実、利便性向上を図ってまいります。

【図表 12】無担保ローンの残高推移　（単位：億円）

		2020年3月期 ①	2020年9月期 ②	2021年3月期 ③	前年同期比 ③-①	前期比 ③-②
無担保ローン残高		220	210	202	△ 18	△ 8
	うち消費者ローン	148	144	139	△ 9	△ 5
	うちカードローン	72	66	63	△ 9	△ 3

（注）本図表の増減は表上計算にて算出しております。

（ハ） 資産運用推進体制の強化

[1] 法人個人一体営業の推進

法人個人一体営業の強化のため、法人オーナーの事業金融ニーズ（貸出および決済）への対応、さらにオーナー個人としての資産運用ニーズへの対応に重点を置き、お客さまとの取引深耕に取り組んでまいります。法人営業経験の少ない若手や女性行員も、OJT を中心にスキルアップを図り、パターン営業（顧客ニーズを想定した商品別営業、定型ツールを利用しての提案営業）に注力するとともに、さらにソリューションノウハウを習得することで法人個人一体営業体制の強化を目指しております。

2021 年 3 月末時点で、法人コンサルティングスキル保有者[2]は、2020 年 9 月末比 5.6 ポイント増加の 54.0%となっております。

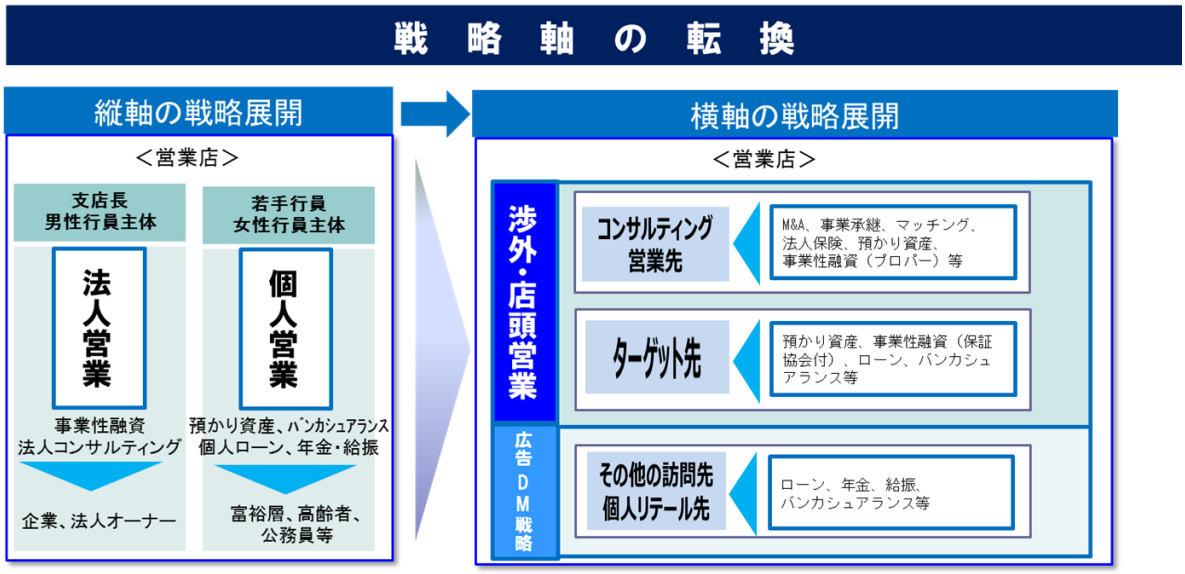
2020 年度は、全従業員で新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受けているお取引先の資金繰り支援に対応いたしました。これまで資産運用業務を中心に活動していた女性行員や若手行員が、制度融資を中心とした事業性貸出業務に携わる機会を得たことにより、融資業務に関連した OJT が一層活性化しました。引き続き、法人スキル、個人スキルの双方を兼ね備えた人材の育成に注力し、法人個人一体営業を全従業員が実践すべく体制強化を図ってまいります。

---

[1] マスマーケティングとは、対象を特定せず、画一化された方法を用いて行うマーケティング活動のこと。

[2]当行独自の人事システム「スキルバロメーター」において、法人コンサルティングスキル A～D のうち C 以上の従業員(2020 年 9 月末まではA～C のうち B 以上の従業員)。

【図表 13】法人個人一体営業の概要



[2] バンカシュアランス推進体制

地域のお客さまの保障性保険のニーズに積極的にお応えしています。保障性保険を切り口に新規のお客さまを獲得し顧客接点の拡大を図ることはもちろん、取引複合化（クロスセル）の強化により、ストック収益積み上げにつなげております。特に、個人ローンのご相談を受け付けた際に LPA（ライフプランアドバイザー）と連携し、お客さまのライフプランニングにおける保障性保険の重要性をご案内するなど、ニーズ喚起に努めております。

2009 年 10 月に保険専門の相談プラザを開設し、専担者である LPA による保障性保険によるコンサルティングを開始して以来、11 年間で相談来店数は累計 25,000 組を超えました。

ほけん相談プラザで保険に加入されたお客さまが、ライフステージが変化した際に再度ご相談いただくケースも増加しており、お客さまの人生に寄り添ったコンサルティングを今後も継続してまいります。

ご契約いただいたお客さまには、本部カスタマーセンターを中心としたフォロー体制を整備し、お客さまのライフステージやライフプランの変化をうかがい、ニーズに応じたご提案を行っております。

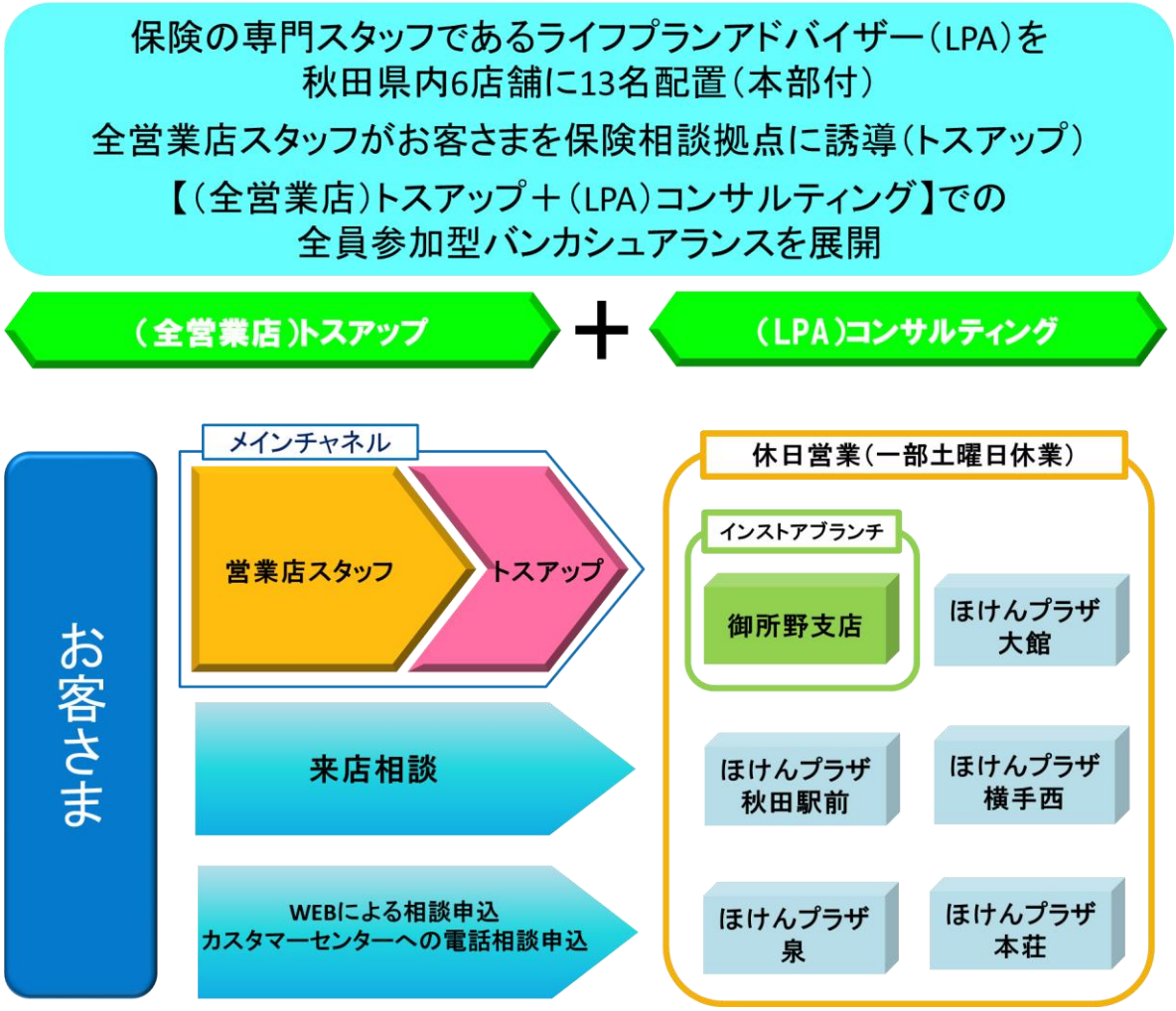
引き続き、保障性保険分野に係る営業体制を一層強化するとともに、お客さまのニーズに応じた総合的なライフプランニングをサポートし、地域のお客さまから一生涯必要とされる銀行を目指してまいります。

※ ＬＰＡを核としたバンカシュアランス推進体制

当行では、保障性保険を中心とした専門的コンサルティングができる LPA 人材の育成に注力し、保険相談を基点とした総合コンサルティングサービスの提供目指しております。

秋田県内 6 店舗に本部所属の専門スタッフである LPA13 名を配置し、バンカシュアランス推進体制の強化を図っております。また、保障性保険の提案のみならず、地域のお客さまのライフイベントに応じたサービス・商品を提案できるファイナンシャルプランナーとして、引き続き資質向上に努めてまいります。

【図表 14】バンカシュアランス推進体制の概要（2021 年 3 月末現在）



※ 保険相談からのクロスセル実績

LPA によるライフプランコンサルティングを基点とした、金融商品（積立投資信託、iDeCo、各種ローン等）、サービス、情報の提供によるクロスセル（取引複合化）を推進し、総合収益力の強化を図っております。

2020 年度下期における保険相談からのクロスセル実績は次のとおりとなっております。

【図表 15】LPA によるクロスセル獲得実績

	ローン実行額	積立投資信託	iDeCo	投資信託販売額	NISA
2021年3月期	33百万円	26件	10件	41百万円	36件

[3] 効率的営業推進に向けた取り組み強化

お客さまのニーズや経験に合わせたコンサルティングを行うべく、セグメント毎に最適なスキルを有する法人個人一体営業の担当者を配置し、効率的かつ効果的な営業体制構築を目指しております。

2017 年 4 月より、県内 12 ブロックの母店に預かり資産業務において高いコンサルティングスキルを有するマネープランアドバイザー（MPA）が常駐し、ブロック内の営業店長と連

携することで、法人オーナー層に対して効果的なコンサルティングを行っております。

2018年10月には、更なる効率化に向けてタブレット保険申込みシステムを導入したほか、営業時間中の来店が難しいお客さまの利便性向上を図るべく、2018年12月から投資信託の購入、解約およびコース変更などを従来のパソコンに加えスマートフォンからもご利用いただけるサービスを開始しております。

2019年9月からは、タブレット端末から投資信託の申込みを可能とするシステムを導入し、申込書のご記入などのご購入者の負担軽減、およびペーパーレス化に取り組んでおります。これらは営業店の業務効率化にもつながっており、引き続き一層のサービスレベル向上と効率的な営業体制構築に努めてまいります。

（ニ） 店舗ネットワークの再構築

当行の店舗網は、秋田県内に45店舗[3]、秋田県外に3店舗[4]（2021年3月31日現在）を配置しております。秋田県内においては、少子高齢化を背景として生産年齢人口および事業所数の減少が継続しそれぞれの地域環境が変化していることに加え、新型コロナウイルスの感染拡大、異業種参入による競争環境の変化など、地域金融機関を取り巻く環境が絶えず変化しており、地域と当行がともに持続的な成長を実現するための店舗ネットワークの再構築が必要と捉えております。

店舗ネットワークの再構築により、集約した人員を渉外力強化へ活用し、来店誘致型営業からの脱却と訪問型営業の強化に努めてまいりました。人員を集約し1店舗あたりの営業人員数を増加させることで、営業ノウハウの共有、OJTの実効性向上など、人材育成の強化にもつなげてまいります。今後も、各地域の特性やマーケット環境等を勘案しつつ、店舗の再配置や新規開設、営業時間見直しなどを実施し、コンサルティング営業体制の強化、経営資源の効率化につなげてまいります。

【図表16】秋田県内の地区毎店舗数(2021年3月31日現在)[3]

秋田市	16店舗	大仙市・仙北市・美郷町	5店舗
男鹿市・能代市・南秋地区	6店舗	横手市・湯沢市・羽後町	9店舗
大館市・北秋田市・鹿角市	5店舗	由利本荘市・にかほ市	4店舗

【図表17】2017年以降の各店舗施策の実施店舗数[3]

年度	店舗統合 (ブランチインブランチ方式)	新築移転	新設
2017年度	1店舗	1店舗	－
2018年度	6店舗	－	1店舗
2019年度	10店舗	1店舗	－
2020年度	15店舗	2店舗	－

[3] インターネット専用支店、店舗内店舗（ブランチインブランチ）、母店と同店番を利用した出張所を除く。

[4] 東京支店（東京都）、仙台支店（宮城県）、酒田支店（山形県）。

② 地域貢献力の向上

（イ） 地方創生への取り組み状況

当行は、北都イノベーション戦略に基づき、地域の構造的な課題の克服、ひいては地域経済の持続的な成長に貢献するため、以下の通り、積極的かつ主体的に地方創生へ取り組んでおります。

【図表 18】北都イノベーション戦略と取り組み状況（2021 年 3 月末現在）

① 再生可能エネルギーを軸とした新しい産業の創出	・ 出資先である株式会社ウェンティ・ジャパンと連携し、風力発電事業にかかる工事、メンテナンス、部品製造などの風力発電関連事業への参入支援を行い、新たな産業や雇用の創出に向けて活動。 ・ 当行組成のプロジェクトファイナンス[5]実績 22 件、総額 899 億円（うち当行引受額 322 億円、2013 年 6 月以降）。
② 中小企業の新しい価値創造	・ 2019 年に県内製造企業支援を目的として設置した有識者委員会「北都ものづくりアドバイザリーボード[6]」の設置期間を 1 年間延長(2020 年 4 月 1 日～2021 年 3 月末まで)。当行取締役会長を座長とし、日本を代表する優れた知見を各分野で培ってこられ、かつ秋田県にゆかりのある方々（製造業大手で経営経験のある方、大学教授、外国大使館公使）が引続きボードメンバーを務める。 ・ 事業性評価活動によるお取引先の課題解決に向けた支援活動を展開。事業承継分野、M&A 分野、相続支援等に一層注力し相談件数は増加。 ・ 県内の若手経営者向けに「ほくと次世代経営塾」継続的に開催。 ・ 業務提携をしているミュージックセキュリティーズ株式会社、株式会社 CAMPFIRE、Readyfor 株式会社のクラウドファンディングサービスをお取引先へ提供し、新サービス展開や新商品開発等のサポートを推進。
③ 農業の高付加価値化（6 次産業化）支援	・ 秋田県産の酒米を活用している県内酒蔵へ、秋田県の補助事業を活用し、中国輸出のためのホームページ整備を支援。 ・ 県内農業法人が設置したイチゴ直売施設の設置運営等について、施設取得アドバイスや制度資金融資等を支援。 ・ 販路拡大支援として、タイ国バイヤーとのリモート商談会を実施し、県産日本酒やリンゴ等の輸出についてマッチング支援を行うとともに、米穀商社と県内農業者のマッチング支援、県主催商談会との連携等により、国内外への販路拡大を支援。

[5] プロジェクトファイナンスとは、ある事業の資金調達において、その事業から生み出されるキャッシュフローのみを返済原資に充てる融資形態のこと。
[6] アドバイザリーボードとは、外部の有識者や専門家等から構成される委員会のこと。諮問委員会など。

④ シニアが輝く地域づくり	・ 2020 年 10 月 5 日、当行が支援する「秋田版 CCRC[7]事業」の拠点施設である「クロッセ秋田」がオープン。 ・ クロッセ秋田への健康管理システム「からだステーション」導入および地域商店街との連携をサポートし、楽しみながら活き活き暮らせるコミュニティ形成をサポート。 ・ 秋田市以外の県内自治体などから要請があり、CCRC やコンパクトシティなどの説明や提案活動を実施中。
⑤ 女性の活躍フィールドの創出	・ 出資先である株式会社あきた食彩プロデュースが事務局を努める、県からの受託事業「あきた女性農業者起業ビジネス塾」は農産加工による商品開発を支援する個別研修を実施。開発商品について、秋田空港や県産品プラザに販売コーナーを設置したほか、ネット通販で展開する等の販路拡大に注力。2021 年度からは本ビジネス塾を「あきたアグリヴィーナスネットワーク」に一本化し、より幅広いネットワークの拡大および女性農業者のビジネスチャンスの拡大を支援。
⑥ 県外・海外からの移住促進	・ 当行が取り組む秋田版 CCRC 事業の拠点施設となる分譲マンションに県外から 13 名移住。 ・ 高度外国人紹介を行う株式会社ゴーウェルを活用し、県内企業への高度外国人材の活用を提案。
⑦ グローバル戦略による秋田ブランド確立	・ 新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、国内外での海外企業とのマッチング商談会等が中止となる中で、当行バンコク事務所を活用したオンライン商談会を実施。
⑧ 観光資源を活用した地域づくり	・ 潟上市の国指定重要文化財「小玉家住宅」を核とする観光まちづくりを目的に株式会社 NOTE（当行連携協定締結先）のノウハウを活用し、地域有志（協議会等）と交流人口の拡大に向け協働。 ・ 国の重要伝統的建造物群保存地区に指定されている横手市増田町の地元事業者やと地元中学校と連携し地域の賑わい創出に向けて協働。 ・ 鳥海山を核とした由利本荘市矢島町の観光振興支援のため、由利高原鉄道株式会社（第三セクター）や地元企業と協議会を設立。

（ロ） 再生可能エネルギー分野の取り組み状況

再生可能エネルギー事業向け貸出残高は、2021 年 3 月末時点で 148 件、617 億 16 百万円となっております。内訳としては、風力発電事業向けの残高が最も多く 320 億 37 百万円（51.9%）、件数は太陽光発電事業向けが最も多く 108 件（73.0%）となっております。

また、2013 年 6 月以降、当行が幹事として組成した再生可能エネルギー事業向けプロジェクトファイナンスは、累計 22 件、組成額 899 億円（当行引受額 322 億円）となっております。

今後は、風力発電事業を中心に、秋田県内の再生可能エネルギー事業を支援し、地域の新

[7] CCRC（Continuing Care Retirement Community）とは、高齢者が健康なうちに移り住み、生涯学習や社会貢献に取り組みながら暮らす生活共同体。

たな成長産業の支援や、それに伴う雇用創出を通じて地域に貢献してまいります。

【図表 19】再生可能エネルギー事業向け貸出状況　　（単位：件、百万円）

種別	件数	残高	残高比率
風力	34	32,037	51.9%
太陽光	108	24,293	39.4%
バイオマス	4	4,084	6.6%
地熱	1	975	1.6%
水力	1	326	0.5%
合計	148	61,716	100.0%

（注）本図表の比率は表上計算にて算出しております。

③ 経営基盤の強化

（イ） 強固な有価証券ポートフォリオの構築

有価証券運用については、フィデア HD 証券投資戦略グループが中心となり基本方針や市場環境を起案し、当行資金証券部が投資計画を立案、共同で有価証券投資計画を策定の上、運用しております。また、投資手法の多様化や高度化が求められる中、人材育成にも注力しつつ、運用力の強化および業務管理態勢の充実に取り組んでおります。

2020 年度の有価証券運用方針につきましては、「国内株式および REIT の残高復元」、「ポジション運営高度化への挑戦を掲げて運営してまいりました。

国内株式および REIT につきましては、現物資産の残高復元に加えベア型商品の残高圧縮を実施し、昨年 3 月末対比でポジションを増加させております。また、相場動向に応じて内外株式・債券中心にポジションを伸縮させながらキャピタル収益を確保した一方、年明け以降は金利上昇を警戒し、年度中に増加させた金利リスクを圧縮するなど、有価証券ポートフォリオの評価損益に着意を持った運用も実施しております。

2021 年度につきましては、「総合損益向上を念頭においた機動的なポジション伸縮」、「キャピタル収益力の強化」を基本方針として運営いたします。また、株式・REIT 等のポジション復元も継続してまいります。

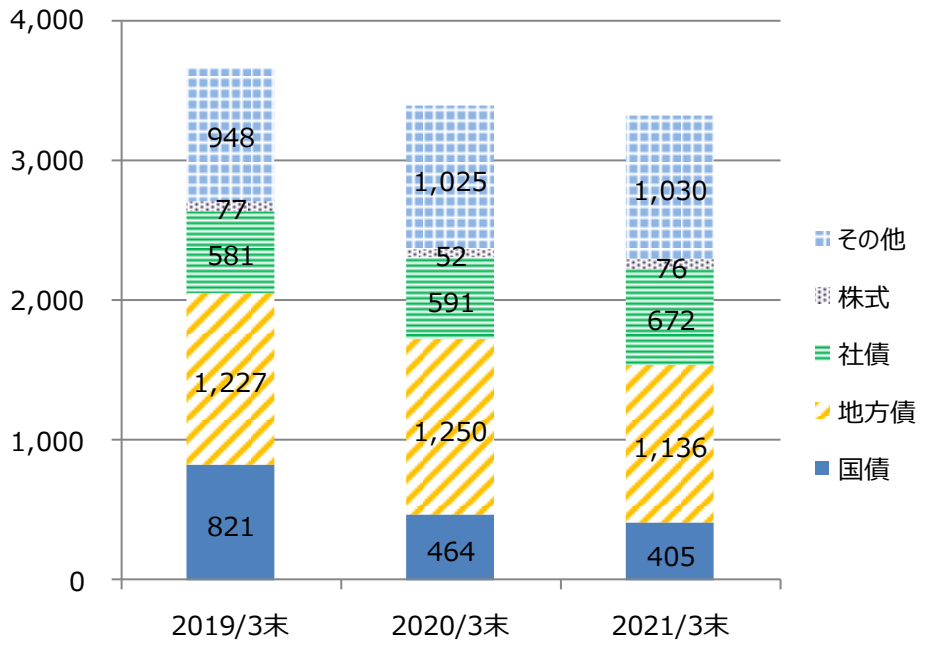
国内債券については、当面のゼロ金利政策の維持を見込んでおりますが、国内景気正常化への期待などを背景に長期金利は日銀の誘導目標「0%」を上回る水準での推移を想定しております。一方、世界経済の急拡大に伴うインフレ懸念の台頭や金融緩和縮小への思惑などを背景とした金利上昇の可能性には留意が必要と認識しております。今後の運営方針といたしましては、償還金の一部については再投資を行い利息収益の減少抑制に努めながら、収益性向上の観点から他の運用商品への投資に振り向けてまいります。また、現物債およびデリバティブの売買等による売買益の獲得にも注力いたします。

国内株式については、経済活動正常化による景気回復期待が支えとなる一方、日銀の ETF 買入の見直しの影響や企業業績の回復度合いの鈍化も懸念されるため、株価は値幅が上下に振れやすく幅広なレンジでの推移を想定しております。運営といたしましては、ポジション復元を継続しながら、相場動向に応じて機動的にポジションコントロールを実施いたします。

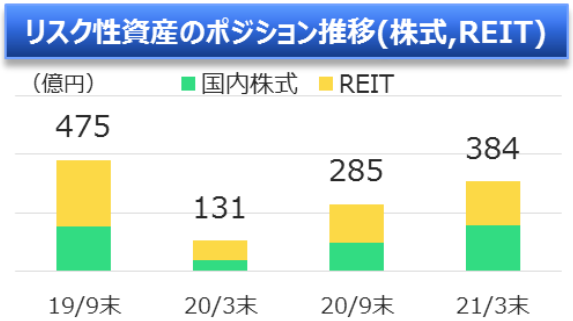
その他証券については、インフレ懸念の台頭には留意の上、外貨建て資産への投資注力を継続し、円貨建て資産から米国債および米国株式中心に一部シフトする方針としております。また、REIT については、引き続き残高復元を展望しておりますが、他市場対比での流動性

の低さを鑑み、相場変調には一層着意を持ちながら機動的に対応してまいります。
リスクアセットについては、自己資本比率の向上を念頭にポートフォリオのリバランスを実施しながらコントロールしていますが、2021 年度は、株式および REIT 関連資産の復元などに伴い、2020 年度末比増加を見込んでおります。
以上の運営を基本方針とし、引き続き機動的かつ弾力的なポジション運営を一段と強化しながら収益力の向上を図るほか、有価証券運用の持続性にも配慮し、評価損益の改善にも取り組んでまいります。

【図表 20】資産別残高推移　　（単位：億円）



【図表 21】リスク性資産のポジション推移



（注）ベア型投信等を勘案したネット運用額（簿価ベース）
①国内株式＝純投資株式＋政策投資株式＋ETF(株式型)
－ベア型ETF＋国内株式型投信－国内株式ベア型投信
＋デリバティブ(株式関連：想定元本)－ヘッジ対象株式簿価相当額
②REIT＝REIT合計－私募REIT＋ETF（東証REIT指数）
＋REIT型投信－REITベア型投信＋デリバティブ（REIT関連：想定元本）

（ロ） 人材育成の強化

組織が持続的に成長するための人づくりを目的として、2016 年 4 月に「HOKUTO 人材グランドデザイン」を策定し運用してまいりました。
2019 年 4 月に、キャリア開発支援および自己啓発、教育支援などの強化や、評価体系の見直しを図るため、上記グランドデザインを更に深化させたグループ統一の「FIDEA 人材グランドデザイン」を策定しております。
また、各人のスキル状況を、自社システム（スキルバロメーター）を使用して可視化し、

スキルの状況に応じたＯＪＴおよび研修を実施しております。特に習得に時間を要する法人コンサル営業について、本部の関連 3 部（営業推進部・融資部・人事管理室）が連携し、研修実施とその後のＯＪＴ管理を行っております。2019 年度から実施している本部関連 3 部が連携した人材育成プログラムは合計 104 名が修了し、新たに法人業務を実践できた人員が増加しました。

また、2020 年 12 月にはスキルバロメーターの内容を知識重視から職務遂行能力重視へと刷新し、より実践的なスキルの測定が可能となっております。

行員一人ひとりの自己啓発への取り組み状況、研修への参加状況、スキル状況の把握などを従来以上に行い、営業力強化に努めてまいります。

（ハ） 働き方改革の推進

当行では柔軟かつ効率的な働き方が出来る環境を整備し、生産性の向上ならびにワーク・ライフ・バランスの推進に積極的に取り組んでおります。

また、当行独自の活動であるワーク・ライフ・イノベーション[8]に取り組み、働き方改革による生き方改革の実現を目指しております。各部店長をリーダーとして宣言書、行動計画書を策定するなどにより働き方改革の意識醸成を図っているほか、外部講師を招聘しての荘内銀行との合同管理職研修においてワーク・ライフ・バランスを考える機会を設けるなど、継続的に管理職の意識向上に取り組んでおります。

また、第 4 次中期経営計画の柱のひとつに働きがいのある先進的な職場、特色のあるワーク・ライフ・バランスに秀でた銀行創りを掲げて取り組んでおります。その一環としてテレワーク制度対象者の拡大、勤務時の服装自由化、休暇制度の拡充、副業・兼業の認定などを実施いたしました。

（ニ） 業務効率化の追求

[1] 営業店事務改革の実施

2017 年 11 月に策定したフィデアグループの営業店事務改革基本構想書に基づき、営業店事務の削減および少人数店舗運営の実現に取り組んでおります。

グループ一体となって事務効率化推進運動を継続しており、営業店事務の非対面チャネル（ATM、インターネットバンキング、口座振替など）へのシフト、事務集中部門である事務サポートオフィスへの業務集中、一部業務の廃止や見直しによる効率的な運用を継続的に推進しております。

また、2021 年 5 月には営業店端末、ATM のシステムをグループで一元化し、事務機器のグループ内の有効活用および効率的事務運営体制の確立を目指しております。

[2] 自行システムの統合促進

当行は、2018 年 10 月より、システム開発業務をフィデア HD に集約し、企画から開発、試験までの工程をフィデア HD で一貫して実施する体制とし、銀行運用システム[9]並びに分散

---

[8] 働き方改革によって創出した時間を活用し、プライベートや自己研鑽の時間を充実させることによって、生き方改革を実現する当行独自の活動。

[9] 基幹系システムおよび分散系システムデータの相互連携、集約管理や還元帳票データ作成等を行う銀行側の中枢システム。

系システムの統合を進めております。

今回の計画期間においては、統合データベースシステムの荘内銀行システムへの片寄せ統一に向け、還元帳票データの統一、コードの統一、分散系システムとの連携データの統一等にかかるシステム詳細設計を 2021 年 2 月に、仙台データセンタ仮想基盤へのサーバ環境構築を 2021 年 3 月に、各々完了いたしました。

今後は、2021 年 8 月までにプログラム開発、単体試験および結合試験を完了し、2021 年 9 月より総合試験ならびに移行リハーサルを実施のうえ、2022 年 2 月にはシステム更改を予定しております。

当行では、引き続き広域地方銀行グループとしてのスケールメリットを生かし、システム導入関連業務の更なる効率化に努めてまいります。

（ホ） 収益管理態勢の高度化

[1] 人件費マネジメントの強化

2021 年 3 月期における人件費の実績は、計画比 2 億 50 百万円減少の 57 億 74 百万円となっております。行員の自然減および時給制従業員の採用抑制などにより給与、賞与を中心に計画を下回りました。

人材育成の一環として、従業員のキャリア開発サポートに向けた面談を全従業員に対して実施しており、自ら描いたキャリアプランを実現させる従業員も徐々に増えてきております。本面談を継続し、人材育成を強化することで生産性向上を図り、本部人員および営業店人員の適正化を進めてまいります。

【図表 22】2021 年 3 月期における人件費の実績　　（単位：百万円）

	計画始期 (2018年3月期)	2021年3月期 計画	2021年3月期 実績	始期比	計画比
人件費	6,493	6,024	5,774	△ 719	△ 250

（注）本図表の増減は表上計算にて算出しております。

[2] 物件費マネジメントの強化

2021 年 3 月期における物件費の実績は、計画始期比 9 億 30 百万円の減少、計画比 69 百万円の減少により 56 億 51 百万円となりました。

フィデア HD への経営管理料が減少したほか、店舗統合による効果や新型コロナウイルスの感染拡大の影響で広告宣伝費や旅費等が減少したこと等が要因です。

引き続き徹底した経費削減への取り組みを継続するとともに、投資案件のコントロール等によるコスト管理に努めてまいります。

【図表 23】2021 年 3 月期における物件費の実績　　（単位：百万円）

	計画始期 (2018年3月期)	2021年3月期 計画	2021年3月期 実績	始期比	計画比
物件費	6,581	6,265	5,650	△ 931	△ 615

（注）本図表の増減は表上計算にて算出しております。

[3]　営業店収益管理態勢の高度化

収益管理システムを、営業店別、顧客別、部門別等収益管理態勢の高度化を目的として導入しております。また、営業店における自律的な計画策定、策定した計画にかかる行動プランの実効性確保に活用しております。

本システムを用いて地区別の収益状況の分析を行い営業店に還元することで、営業店長に対して現状の課題認識を促すとともに、各種分析の高度化、収益に関する営業店の着意向上、本部担当による営業施策立案時の判断基準となるデータソースとしての有効活用を図るなど、営業戦略の実効性向上に向けて活用を進めております。

また、2020 年度よりコンサルティング営業先等のセグメント別の収益状況も把握出来るようシステムをアップグレードし、営業施策の進捗状況管理にも活用しております。

４　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または監督体制の強化のための方策

①　フィデアＨＤの経営管理体制

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

また、社外取締役が過半数を占める指名委員会、監査委員会、報酬委員会の各委員会が、役員の選解任、関連会社を含む監査、役員報酬の決定等を担い、経営の透明性向上を図っており、取締役会議長、指名委員長、監査委員長、報酬委員長は、いずれも社外取締役としております。また、法定の 3 委員会のほかに、任意の組織としてリスク委員会を設置しております。

取締役会は、2021 年 6 月末時点で、取締役 11 名（うち社外取締役 8 名。社外取締役のうち女性 1 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およびグループ経営上の重要事項に係る意思決定を担うとともに、取締役およ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 4 名）により構成され、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決議しております。

監査委員会は取締役 5 名（うち社外取締役 4 名、非執行取締役 1 名）により構成され、取締役および執行役の職務執行の監督のほか、監査方針、監査計画、株主総会に提出する会計監査人の選解任議案等の内容について決議しております。

報酬委員会は取締役 4 名（うち社外取締役 4 名）により構成され、取締役およ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、2020 年 6 月に、取締役会における任意組織としてリスク委員会を設置いたしました。リスク委員会は、委員長である CRO（最高リスク管理責任者）と委員である 4 名の社外取締役により構成され、各種リスクに対する業務執行状況や今後構築を図っていくリスクアペタイト・フレームワークの企画運営の検証等を行っております。リスク委員会は、事務局をリスク統括グループとし、原則として四半期に 1 回開催してまいります。なお、2020 年度は 3 回開催しております。

今後もコーポレートガバナンス体制の充実と一層の透明性確保に努めてまいります。

② 北都銀行の経営管理体制

北都銀行は、監査等委員会設置会社として、監査監督機能の強化や取締役会の活性化など、コーポレートガバナンスの一層の充実を図っております。

北都銀行の取締役会は、2021 年 6 月末時点で、取締役 13 名（うち社外取締役 4 名）で構成され、法令および定款に定める事項のほか、北都銀行の重要な業務執行を決定し、取締役およ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、北都銀行の経営戦略等について、客観的な立場で評価および助言をいただき、経営に反映させております。

監査等委員会は、取締役 3 名（うち社外取締役 2 名）により構成され、取締役およ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 のもと、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、事務企画グループを設置し、各種リスクに機動的に対応する体制としております。

オープンプラットフォーム戦略による経営統合により、リスク管理機能をフィデア HD に集約しております。北都銀行および荘内銀行を含めグループ一体で、リスク管理体制の更なる高度化を目指してまいります。

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

リスク管理関連の各グループ間では、必要に応じて CRO が同席のうえグループ長の打合せを実施するなど、フィデアグループ内のリスク情報の共有化、リスクコミュニケーションの充実を図っております。具体的には、リスクマネジメント会議案件の協議、資本配賦計画の設定等、グループ横断的な討議を行っております。

また、リスク管理に係る経営会議としてフィデアグループ合同のリスクマネジメント会議を開催し、グループ全体のリスク管理に係る種々の議題を協議いたします。このほか、月次ないし必要に応じて随時、グループ 3 社（フィデア HD、北都銀行、荘内銀行）へリスクレポート（ストレステスト結果、バックテスト結果等）を発信するなど、フィデアグループ全体としてリスク管理態勢の高度化に取り組んでおります。

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(「リスクマネジメント会議資料(報告頻度：月次)」、「市場関連部門実績把握表（報告頻度：月次)」、「(市場部門）ストレステス

ト結果（報告頻度：月次)」、「バックテスト結果（報告頻度：月次)」等）を報告しております。

また、主要なリスクカテゴリーについては、フィデア HD にリスク管理機能の集約を図っておりますが、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フィデア HD および北都銀行、荘内銀行の経営陣へリスク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、リスク資本配賦枠および自己資本との比較を付して、リスクマネジメント会議へ報告しております。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。

銀行勘定の金利リスクに関しては、特に重要なリスクであるとの認識のもと、ALM/市場リスク管理システムにて金利リスク量を月次で算出し、銀行勘定の金利リスクに係る各種指標をリスクマネジメント会議、取締役会等で経営陣へ報告しております。

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） 基本方針

北都銀行は、フィデアグループ共通のリスク管理基本方針のもとに信用リスク管理規程を制定し、この方針および規程に基づき信用リスク管理の強化を図っております。

北都銀行(フィデアグループ共通)の信用リスク管理の基本方針は以下の通りです。

○ 個々の信用リスクの度合いを適正に把握したうえで、信用リスクの分散を基本とした信用集中リスク管理を行い、最適な与信ポートフォリオの構築と資産の健全性および収益性の向上を図る。

○ 個別案件の取り組みにあたっては、クレジットポリシーに基づき適切な対応を行い、また、同一グループ先、同一業種および同一地域等に貸出が集中しないよう信用リスクの分散を行い、大口与信先等についての信用集中リスクを管理する。

（ロ） 信用集中リスクの管理

[1] 「自己資本の額」による管理

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

また、大口信用供与規制上のすべての資産を合計した信用供与総額ベースでの大口先について、半期毎にモニタリングを実施のうえ、年 1 回取締役会へ報告し、規制を堅守する態勢としております。

なお、2020 年 4 月の大口信用供与規制改正に伴い、新たに規制対象となった資産についてもモニタリングの対象に追加しております。

[2] クレジットリミットによる管理

一社毎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フィデアグループ合算基準として定める Hard Limit により管理しており、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。

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

また、Hard Limit の超過先については未保全与信額推移を四半期毎にモニタリングする態勢としております。

なお、従前、個別行基準として設定していた Soft Limit による管理については融資案件の審査と重複する部分が多いことから、2021 年 2 月より個別行の貸出決裁権限に包含して管理する態勢に変更しております。

(ハ) 業種別与信管理

リスクが比較的高いと考えられる業種を特定業種として選定し、業種毎に対応方針を定めております。対象業種の合計与信残高や未保全残高は四半期毎にモニタリングを実施し、リスクマネジメント会議において半期毎に方針に基づいた運営がなされているかを検証しております。

(ニ) 与信ポートフォリオ管理

与信ポートフォリオ管理については、リスクマネジメント会議において信用格付別、業種別、貸出主体別によるモニタリングを実施しております。

2020 年 12 月末基準よりモニタリングの頻度を半年毎（3 月末、9 月末基準）から四半期毎に変更し、適切な与信ポートフォリオの構築に向けて管理を強化しております。

(ホ) 信用格付の精緻化

信用格付制度は、従来個別債務者用とプロジェクトファイナンス用の 2 つの制度を用いて運営しておりましたが、2021 年 3 月の改定により、債務者格付制度、特定貸付債権格付制度および案件格付制度の 3 つの制度による運営としました。各資産区分に応じたより適切な信用格付の付与により、信用リスク管理態勢の高度化を図っております。

1 つ目の債務者格付制度は、日本リスク・データ・バンク株式会社製の外部スコアリングモデルによる定量評価に、経営者や内部管理体制等の定性評価、格付機関による依頼格付に基づく外部情報、実態財務や今後の見通し等による自己査定による調整を勘案して信用格付を決定する制度としております。

今般の信用格付制度改定に伴い、外部スコアリングモデルのうち大企業モデルを新規導入したほか、中小企業モデルおよび個人事業者モデルを最新版に更改し、より精緻な定量評価を可能としております。

また、信用格付を付与する対象を拡充し、地方公共団体等のソブリン、市場部門による与

信先（北都銀行が保有している有価証券の発行体等）、与信先の保証人[10]を信用格付の対象に加えております。

2 つ目の特定貸付債権格付制度は、従来のプロジェクトファイナンス向け格付制度の基準を改定したほか、いままで個別債務者向けの基準を準用していた不動産向けノンリコースローン専用の格付基準を加え明確化しております。信用格付決定プロセスのうち定量評価および定性評価について、特定の事業が持つ特性を踏まえた指標や契約内容を評価する制度としております。

3 つ目の案件格付制度は、個々の与信を評価対象とし評価時点の保全状況に基づき保全処分による回収可能性を評価する制度としております。

こうした信用格付制度のもとで、個別債務者および与信案件の信用格付を精緻に判定し、信用リスクの適切な管理に努めております。

(ヘ) 信用リスク量計測

信用リスク量は、与信の質に応じて事業性与信、消費性与信の 2 つに分けて四半期毎に計測し、その計測結果および年 2 回実施するストレステストの結果等についてリスクマネジメント会議へ報告しております。また、リスク量の増減については、その要因を分析し、リスクマネジメント会議へ報告しております。

なお、2021 年 3 月期末の事業性与信額をもとにして算出した UL（非期待損失額） は、秋田県内が 42 億円、県外が 13 億円となっております。

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の趣旨を十分に理解し、今後も信用リスク管理を徹底しつつ、地域のニーズにお応えし積極的に金融仲介機能を発揮することにより秋田県内経済の発展に貢献してまいります。

⑤ 北都銀行における不良債権の適切な管理のための方策

当行では、新たな不良債権の発生防止および既存の不良債権の圧縮に向け、融資部が積極的に現場（お取引先および営業店）に出向き企業の実態を把握するとともに、本部と営業店が一体となった深度ある協議を行い、案件組成や問題債権の管理を行ってまいりました。

2020年度下期は、経営支援先や破綻懸念先以下に対する貸出債権および今後問題が顕在化する懸念のある債務者延べ17先について、今後の対応方針について経営会議「クレジットレビュー」において協議しております。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、貸出債権劣化防止のための早期対処を実践しております。

また、融資部経営支援室を中心に、経営改善が必要な債務者に対する適切な経営改善指導を行うため、お取引先と定期的な業績検討会を開催しております。2020年度下期は延べ28先について同室が業績検討会に参加し、お取引先とのリレーションを深めながら事業の改善支援等による債務者区分ランクアップに積極的に取り組んでおります。

2020年度における債務者区分ランクアップの実績としては、要管理先からその他要注意先へ6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7先となっております。

2021年3月期においては、要管理債権が前期比66百万円減少したものの、危険債権が前期比8億22百万円、破産更生債権およびこれらに準ずる債権が前期比43百万円それぞれ増加し、開示債権全体では前期比7億99百万円増加しました。開示債権比率は、前期比0.06ポイント

---

[10] 対象は当行与信先の保証人となっているソブリンや一定条件を満たす保証会社等です。

上昇いたしました。

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ランクアップやランクダウンの防止に取り組んでまいります。

【図表24】金融再生法ベースの開示債権比率の推移（当行）　（単位：百万円）

	2020年3月期 実績	2021年3月期 計画	2021年3月期 実績		
				計画比	前期比
金融再生法開示債権額(A)	8,088	8,850	8,887	37	799
総与信額(B)	874,638	781,100	898,157	117,057	23,519
金融再生法開示債権比率(A)/(B)	0.92%	1.13%	0.98%	△ 0.15%	0.06%

（注）本図表の増減は表上計算にて算出しております。

⑥ 北都銀行における市場リスク管理体制強化のための方策

（イ） 基本方針

当行ではフィデアグループ共通のリスク管理基本方針、市場リスク管理規程に基づき、リスク管理体制の強化を図っております。最適な有価証券ポートフォリオの構築を通じたリスク対比の収益性向上を図るため、当行の経営体力、投資スタイル、取引規模、およびリスクプロファイルに見合った適切なリスク限度枠を設定のうえ、市場取引部門（資金証券部）、リスク管理部門（フィデア HD 市場リスクグループ）、事務管理部門（荘内銀行事務管理室市場国際管理センター）が相互牽制機能を発揮するなど、引き続き、適切なリスク管理体制の整備に努めてまいります。

（ロ） 市場リスク管理強化のための方策

[1] 限度枠の設定と市場リスク管理の手法

（ｉ）市場リスク管理の手法（相場急変時の対応）

相場急変時に迅速な組織対応を図ることを目的に、以下の各 Point への到達時、もしくは CEO（最高経営責任者）、CRO（最高リスク管理責任者）、CIO（最高投資責任者）の判断により、アクションプランを作成のもと速やかに経営協議を実施する態勢としております。

Check Point	相場急変時における運用方針の点検、対応策を検討する相場水準（国内 10 年金利、日経平均株価、米国 10 年金利、東証 REIT 指数）
Alarm Point	有価証券評価損益の管理目線
守るべき評価損益	自己資本比率（公的資金 100 億円＋プレミアム 20 億円）の 8.0%維持に着目した評価損益
Warning Point	「守るべき評価損益」を守るための事前のリスク削減 Point ※自己資本比率（同上）の 8.3%維持に着目した評価損益
グロス評価損[11]	グロス評価損額の協議 Point

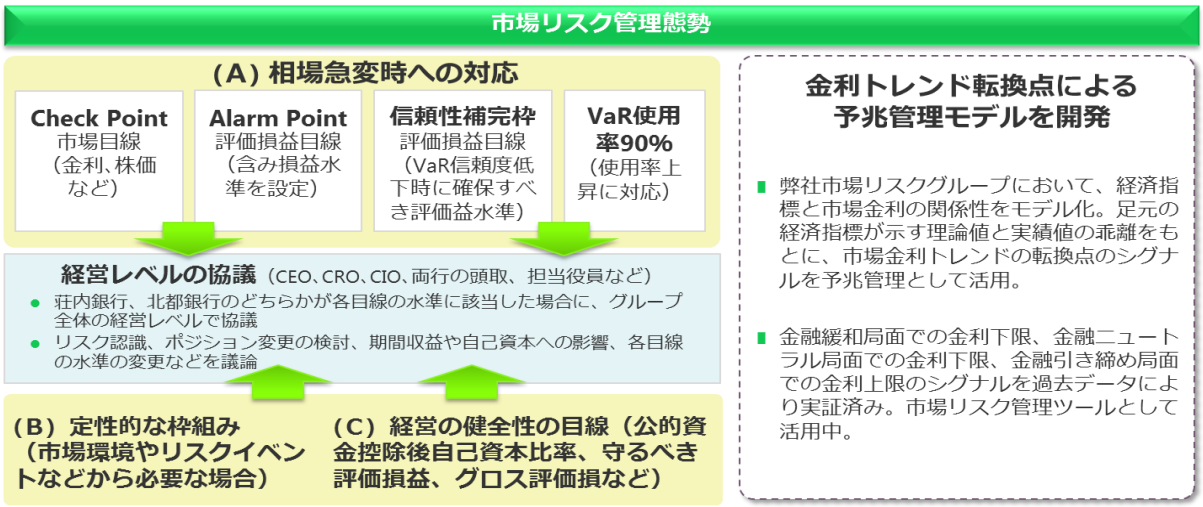
新型コロナウイルスの感染拡大を背景に相場が急落した 2020 年 3 月の流れを受けて、2020 年度上期にはグロス評価損管理基準に基づき経営レベルでの対応協議を行い、その後の

[11] 時価が簿価を下回る銘柄の評価損の合計値。

オペレーション（売却損計上）および相場上昇により有価証券ポートフォリオの収益性は改善しております。

今後も引き続き、重層的な評価損益管理スキームにより、有価証券運用の持続可能性に着意を持った市場リスク管理を実施してまいります。

【図表 25】市場リスク管理態勢の整備



（ⅱ）限度枠の設定

市場取引部門が遵守すべき限度枠として、市場リスク（VaR）枠（注 2）、10BPV[12]枠、ポジション（残高）枠およ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、経営陣およ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。

【図表 26】2021 年度上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 1）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 1）当行では、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掛け目を乗じる態勢としております。

---

[12] 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（=10BPV 枠）を設定し金利リスクを管理しております。

[2] 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のカテゴリー）や、一定の市場変動を想定したシナリオ（第２のカテゴリー）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のカテゴリー）を継続的に実施しております（注 2）。

（注 2）当行のストレステストの概要

第１のカテゴリー	：	過去に発生した事例をストレスに設定（ex. サブプライム問題等を想定）
第２のカテゴリー	：	一定の市場変動を想定（ex.株価 10%下落等）
第３のカテゴリー	：	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、GPS[13]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。

（ⅲ）金利予兆分析について

2017 年度下期以降､過去の経済指標等と金利実績の関係性を統計的に分析した自社開発モデル（2021 年 2 月：特許取得）に基づく、国内金利・米国金利の予兆管理を継続しております。

[3] 取扱商品多様化への対応

（ｉ）海外資産投資への対応

市場取引部門においては、市場金利が低位で推移する中、投資手法の多様化による収益基盤の強化およ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、海外資産の有価証券に占める割合が相応に高まっていることから、当グループにおいては以下の取り組みを実施しております。

- 外国債券の金利リスク管理強化の一環として､外貨建債券の 10BPV 枠を設定し管理する態勢としているほか､米国 10 年金利に Check Point を設定し相場急変時の対応を強化しております。また、米国金利および欧州金利のストレスシナリオを複数設定し、月次でストレステストを実施し報告する態勢としております。
- 海外資産における国別保有残高や、主要投資対象国の CDS[14]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、月次でリスクマネジメント会議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では、その状況および

---

[13] GPS（Grid Point Sensitivity）とは、一定期間（Grid）毎の金利が 1BP（=0.01%）上昇したときの債券の現在価値変化を表します。

[14] 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。

有価証券ポートフォリオの影響等について都度、経営陣およ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、定期的に経営陣および関連部署へ報告しております。

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、その結果を経営陣およ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、北都銀行および荘内銀行から、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、重要な苦情やトラブル、不祥事件に関する事項、内部通報情報、その他法令等遵守、顧客保護等管理に関する重要事実について随時報告を受け、改善等を図るべく指示を行う態勢を整備しております。

② 北都銀行における法令等遵守態勢

北都銀行では、コンプライアンス態勢の強化と法令等遵守状況の把握、不祥事件等への対応、諸施策の事後管理によりコンプライアンス態勢を確立することなどを目的として、フィデア HD の CCO（最高コンプライアンス責任者）を委員長、フィデア HD コンプライアンス統括グループ長を副委員長、取締役（監査等委員を除く）、本部担当執行役員、本部部長、お客さま相談室長を委員としたコンプライアンス会議を、四半期毎およ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、2020 年度下期は 4 回開催しております。2021 年 4 月からは、意思決定および説明責任の明確化を図るために、フィデア HD の CCO（最高コンプライアンス責任者）を議長とし、フィデア HD においては会長、社長、副社長、執行役、銀行においては会長、頭取、副頭取、担当役員を構成員としております。

コンプライアンス態勢強化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毎に策定しております。

2020 年度のコンプライアンスプログラムは、インサイダー取引の未然防止、優越的地位の濫用防止や顧客保護等への対応強化、反社会的勢力との関係を遮断するための態勢強化等を実施項目とし、各項目の進捗状況を定期的にコンプライアンス会議および取締役会に報告しております。

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、コンプライ

アンス勉強会を各部店毎に毎月開催する等により、コンプライアンス態勢の充実に努めております。このほか、階層別各種研修会においてコンプライアンスに関する講義や役員講話を行うなど、コンプライアンスマインドの向上を図っております。

(４)経営に対する評価の客観性の確保のための方策

①　フィデアＨＤ

フィデアHDは、指名委員会等設置会社の体制とし、経営に対する客観性と透明性を保ちつつ、北都銀行および荘内銀行の経営に対する評価、監督機能など経営監視機能を強化しております。また、社外取締役として、有識者である公認会計士1名および弁護士1名に加えて、地方行政の経験者1名、日本銀行の支店長経験者1名、大手金融機関の役員経験者等4名、計8名、うち女性1名を選任しております。

また、取締役会議長、指名委員長、監査委員長、報酬委員長は、いずれも社外取締役とし、各委員会においては、監査委員会は過半数、指名委員会および報酬委員会は全委員を社外取締役で構成するなど、客観的な視点から業務執行の適切性について監督、監査する体制としております。

②　北都銀行

北都銀行は、2015 年 6 月に、監査等委員会設置会社へ移行しております。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を図るなど、コーポレートガバナンス体制の一層の強化に取り組んでおります。

また、経営に対する評価の客観性を確保するため、弁護士や経営経験豊富な地元経営者等 4 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

2020 年 4 月 1 日付の本部組織改正により、意思決定の迅速化と経営効率化を目的として、子銀行の経営企画部を廃止しフィデア HD 経営統括グループに経営企画部門を一本化しております。経営強化計画の着実な遂行を確保するため、フィデア HD 経営統括グループで実施状況を管理しております。

北都銀行は、グループ ALM・収益会議を通じて、月次で利益計画や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、その対策を協議しております。

また、引き続き、経営強化計画の履行状況について、北都銀行およびフィデア HD のそれぞれの取締役会において四半期毎にレビューを実施してまいります。

(５) 情報開示の充実のための方策

①　フィデアＨＤにおける四半期ごと情報開示の充実

東京証券取引所を通じての適時開示、ホームページでの公表等により、迅速かつ正確な四半期決算の開示を行っております。

今後も、法令や規則に則った適時適切な開示を実施するとともに、分かりやすい開示に努めてまいります。

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

お取引先への情報開示の充実を目的に、お取引先の組織（北都会など）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、当行の取り組みやフィデアグループの決算内容等について説明を行っております。

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

今後も、地域貢献活動の充実を図るとともに、分かりやすい情報開示に努めてまいります。

(６)持株会社における責任ある経営管理体制の確立に関する事項

フィデアＨＤに、フィデアグループの業務運営の統括とグループ会社管理全般を担当する経営統括グループを設置しております。経営統括グループには、グループ長を含め専任者（子銀行業務を兼務しない者）を配置し、子銀行の経営管理を適切に行う体制としております。

５　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円滑化、その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方針

①　中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化に関する方針

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

地域密着型金融を更に発展させ、一万先訪問活動を中心とした訪問活動により得た地元企業の課題や悩みに対して、本部や提携先企業と連携しながら解決策を提供し、そのリレーションから生まれる融資取引に積極的に対応してまいります。

②　その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方針

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

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

(２)中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

①　中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画

（イ）　中小規模事業者等に対する信用供与の額および総資産に占める割合

2021 年 3 月期における中小規模事業者等向け貸出残高は計画始期比（2018 年 3 月期末比）629 億 11 百万円増加し、計画を 545 億 11 百万円上回る 3,531 億 30 百万円となりました。

2021 年 3 月期は、新型コロナウイルスの感染拡大を受けて開始した制度融資等を中心に、お取引先の資金ニーズへ積極的に対応いたしました。従来からの訪問活動によりお客さまとの接点が拡大していたことも奏功し、中小規模事業者等向け貸出残高および比率は計画始期および計画を大幅に上回りました。

引き続き、コロナ禍対応として時短営業や県境をまたがる往来自粛、さらには個人消費の冷え込みなどの影響を受けている企業に対する支援と県内経済の活性化に向けた案件組成を継続し、秋田県内の中小規模事業者等を支援してまいります。

【図表 27】中小規模事業者等向け信用供与額の残高　（単位：百万円、%）

	2018年3月期 実績 （計画始期）	2021年3月期 計画	2021年3月期 実績		
				始期比	計画比
中小規模事業者等向け貸出残高	290,219	298,619	353,130	62,911	54,511
（ご参考）うち秋田県内	253,595	261,995	316,429	62,834	54,434
総資産	1,340,922	1,369,964	1,556,182	215,260	186,218
中小規模事業者等向け貸出比率	21.64	21.79	22.69	1.05	0.90

（注）本図表の増減は表上計算にて算出しております。

※　「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およ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、フィデア HD 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　中小規模事業者等に対する信用供与円滑化のための方策

（イ）　お客さま接点の拡大および情報連携機能強化による貸出先数の拡大

[1] 営業店サポートシートの活用状況

営業店と本部が情報共有し、継続したフォローによる事業性貸出や法人向けサービス関連の手数料収益の増強を図るべく、経営者ヒアリング用の営業店サポートシートを制定し、お客さまのニーズや課題をより具体的に把握し、お客さまへの最適な商品サービスや当行提携先の紹介等のソリューション営業に活用しております。

本シートにより法人取引先のニーズを一定の目線で規格化した上で把握し共有化することが可能であることから、担当行員のキャリアや知識量を問わず、汎用的なヒアリングシートとして活用できる法人個人一体営業のサポートツールにもなっております。

また、営業店が本シートを作成することにより、本部が情報共有し、記載内容に応じた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。

2020 年度における全営業店の本シート提出件数は 722 件と前期比 202 件増加しており、お客さまへのソリューション提案に対する着意が向上しております。

2021 年度は、事務効率化の観点から本サポートシートを廃止し、CRM システムの法人関連案件の進捗管理機能等を活用して情報の管理や共有を図る方針です。

本部行員を含む全行員がお客さまとの接点を増やし、有益な情報を提供することで課題解決を実現し、お客さまとの確固たる信頼関係構築につなげてまいります。

[2] CRM システムの活用状況

当行では CRM システムを活用し、お客さまとの交渉履歴を役員、本部および他の営業店で共有することで営業に携わる全員の連携を可能としております。お客さま情報や交渉履歴を時系列的に蓄積することで、お客さまに対する理解を一層深め、課題解決策の提案につなげております。

当該システムが 2019 年 4 月に勘定系システムと連携して以降、情報量の充実と利便性において更なる向上を続けております。2020 年 4 月からは、法人関連案件の進捗管理機能が新設されたことで、情報ストックの充実とともに、営業店間および本部と営業店のより一層の情報連携が実現しました。また、顧客セグメント別の案件状況の把握が可能となり、営業店へのセグメント別営業活動の浸透状況も確認出来るようになりました。

CRM システムの利便性向上に伴い、従業員のシステム活用の着意も高まってきており、2020 年度の交渉履歴の入力件数は前期比 2,265 件増加の 151,542 件となりました。今後も、地域のお客さまをもっとよく知り、より有益な提案を実践することで地域の期待にお応えしてまいります。

[3] 事業性評価ミーティングの実施状況

2020 年度は、主に個別先 148 先に対し、事業性評価ミーティングを行うことで地区担当役員、本部、営業店間で進捗状況や課題等を共有しております。

本活動を通じたお取引先との深耕により、新たな融資案件の発掘、事業承継や資産承継の支援、新電力との契約等による経費削減、お取引先同士のマッチングによる販路拡大など、お取引先の課題解決につながる実績が増加しております。

（ロ） 再生可能エネルギーを中心とした資金需要創出と資金供給計画

当行では、本計画期間（2018 年 4 月から 2021 年 3 月）において、300 億円の再生可能エネルギー事業向け融資を計画しておりました。

計画始期から 2021 年 3 月期までの再生可能エネルギー事業向け融資は、累計で 329 億円と、2021 年 3 月期計画に対して 109.7%の実績となりました。

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まいります。

【図表 28】再生可能エネルギー事業向け融資額　（単位：億円）

	2021年3月期 実績	2021年3月期 計画進捗率	2019年3月期 計画	2020年3月期 計画	2021年3月期 計画	3ヵ年 累計
融資実行額	329	109.7%	120	100	80	300

（ハ） 営業店の渉外活動の充実と本部による適切なフォロー（行動管理）の実践

2020 年度下期より営業店業績表彰制度において荘内銀行と推進項目を統一し、両行で切磋琢磨しながらフィデアグループ全体で同じベクトルに向かって進む態勢を構築しております。

各営業店の計画計数設定にあたっては、マーケットのポテンシャルや店舗規模を基に算出した本部期待値をベースに、営業店と本部間でコミュニケーションを重ねながら進めており、

計画計数確定まで十分な時間を確保することで、営業店の主体的な活動が定着してまいりました。

上記の計画計数に基づき展開する営業店の営業活動については、渉外部門の渉外行動基準を制定し担当者の役割や行動基準を明確化するとともに、顧客接点の増加と渉外力（営業力）の発揮に向けた態勢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、半期ベースおよび月次ベースで目標設定し、毎週金曜日に当該週の実績チェックと翌週の訪問先を計画しております。自己管理を徹底するとともに、面談履歴を CRM システムへ入力しております。面談内容については地区担当役員や本部行員が随時確認し、事案毎に情報提供や同行訪問を行いフォローしております。

また、2020 年 4 月からは面談内容に加えて案件の進捗状況や成果実績等、より詳細な取引状況を CRM システムに入力する運用に変更しており、各営業店の計画達成に向けて本部がスピード感を持って支援する態勢を構築しております。

（ニ） 本部支援体制の強化と目標計数等の実効性ある PDCA の発揮

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営業に関連する取り組みを強化してまいりました。

事業性融資案件についての管理ツールを 2018 年 10 月より改定し、新たに事業性融資案件管理表として記載事項を見直ししております。申込経緯や案件の進捗状況をより詳細な区分にし、また最大 1 年半分の見込み案件を記載可能とし、より詳細に案件の内容、進捗を把握できるよう改定しております。

本部は事業性融資案件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、期間別、使途別の融資案件状況を営業店と共有し、貸出残高の見通しを把握しております。案件見通しを営業店と本部が共有化することで、今後の施策を互いに検討しながら立案、実行していく体制を整備しております。

2020 年 4 月より、更なる情報連携の強化を企図して融資案件やコンサルティング案件の進捗状況を CRM システム上にて一元管理する態勢としております。

CRM システムおよび収益管理システムの活用により分析の高度化を図ることで、営業施策の実効性向上に努め、事業性貸出基盤の拡大とこれを梃子にした役務収益力の拡大を図っております。

また、地区戦略の確立と各施策の PDCA 発揮を図るために設置した営業戦略会議にて、事業性融資案件の積み上がり状況やコンサルティング活動の進捗状況等を共有しその課題についてタイムリーに討議しております。2020 年 4 月からは、フィデアグループ全体で営業課題を共有するべく、フィデア HD 主体で営業戦略会議を開催する態勢としております。討議した内容については、当行の地区担当役員を議長とした地区別業績検討会において各営業店長と共有しております。

(3)その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

① 経営改善支援等取組先企業の数の取引先企業の総数に占める割合

2020 年 3 月期における経営改善支援等取組先数について、創業・新事業開拓支援先は 37 先（計画比△2 先）となりました。新型コロナウイルス感染症の影響によりお客さまの創業・新事業開拓に対する動きが鈍ったことを主因として計画を下回りました。

経営相談は 1,305 先（計画比＋301 先）と、お客さまの経営改善計画策定を積極的に支援したことや、ビジネスマッチング支援先が増加したことを主な要因として計画を上回りまし

た。

早期事業再生支援先数は 4 先（計画比△6 先）と計画を下回りました。なお、年間で見た場合は 20 先（上期 10 先、下期 10 先）の計画に対して実績は 33 先と計画を 13 先上回った支援を展開しております。

事業承継支援先数は 21 先（計画比＋16 先）と、本部に配置した専担チームを中心とした活動が奏功し計画を上回りました。

担保・保証に過度に依存しない融資先数は 3 先（計画比△9 先）となっております。2020 年度は、県内企業が軒並み新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受け、その中でコロナ対策資金として 2020 年 5 月より取り扱いが開始された実質無利子無担保の保証協会保証付融資のニーズが高かったことが計画を下回った要因と認識しております。

結果、経営改善支援取組先数（合計）は、計画を 300 先上回る 1,370 先となりました。

お取引先企業の総数は、お客さまとの接点強化活動やコロナ対策資金への積極的な対応により新規取引先が増加したことから、計画を 651 先上回る 7,831 先となりました。

以上より、2021 年 3 月期における経営改善支援等取組先割合は、計画を 2.59 ポイント上回る 17.49%となりました。

【図表 29】経営改善支援等取組先割合の計画

項目	計画始期（2018年3月期）	2021年3月期 計画	2021年3月期 実績	始期比	計画比
創業･新事業開拓支援[注1]	38	39	37	△ 1	△ 2
経営相談[注2]	990	1,004	1,305	315	301
早期事業再生支援[注3]	23	10	4	△ 19	△ 6
事業承継支援[注4]	2	5	21	19	16
担保･保証に過度に依存しない融資促進[注5]	7	12	3	△ 4	△ 9
合計　経営支援取組数(a)	1,060	1,070	1,370	310	300
取引先企業の総数(b)[注6]	7,152	7,180	7,831	679	651
経営改善支援等取組先割合(a)/(b)	14.82%	14.90%	17.49%	2.67%	2.59%

（注）本図表の増減は表上計算にて算出しております。

注1　① 創業・新事業支援に資金使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、およ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」、および経済産業省「創業・第二創業促進補助金」等による各種補助金・助成金の活用支援を行った先

④ 外部機関と連携し起業・創業を支援した先

注2　① 経営改善計画書（修正経営改善計画を含む）の策定をサポートした先

② 各種商談会・相談等と通じて当行の積極的な関与により成約した先数

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

④ 「ほくと成長戦略ファンド」等の取り組み先数（融資実行先数）

⑤ 6 次産業化ファンド「とうほくのみらい応援ファンド」、シニアビジネス関連ファンド「地域ヘル

スケア産業支援ファンド」、再生可能エネルギー関連ファンド「スパークス・地域連携再生可能エネルギーファンド」を活用して支援した先

注3　①　人材を派遣し再建計画等を支援した先

②　DES、DDS、DIP ファイナンス等を活用した先

③　中小企業再生支援協議会と連携し再生計画を策定した先

④　株式会社地域経済活性化支援機構（REVIC）を活用した先　等

注4　①　秋田県信用保証協会保証制度：秋田県事業承継資金の活用支援を行った先

②　融資取り組み等当行関与による事業承継・M&A 支援先数

③　外部専門機関への取次ぎによる事業承継・M&A 支援先　等

注5　①　ABL 手法の活用等、動産・債権担保で融資を行った先

②　財務制限特約条項（コベナンツ）を活用した融資商品で融資を行った先

③　秋田県信用保証協会保証制度「経営者保証ガイドライン対応保証制度」の活用支援を行った先

注6　企業および消費者ローン・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、および当行の関連会社を含んでおります。

②　創業または新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

2021 年 3 月期の支援実績は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響から飲食業等の創業が減少したことなどから、計画比△2 先の 37 先となりました。

創業および新事業の開拓に対する融資として、ほくと創業サポートローンや秋田県信用保証協会の制度融資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。

また、2018 年度上期には、秋田県内の創業および事業承継をより一層支援するべく、当行既存の創業･事業承継関連商品と日本政策金融公庫の商品による協調融資スキーム「つなぐ」を制定しております。本スキームにより 2021 年 3 月末までに県産食材を活用した飲食店等計 6 先の創業を支援しております。

新型コロナウイルスの感染拡大の影響により創業マインドの低下が懸念される中ではありますが、引き続き、訪問活動の強化および新規取引先の拡充を推進していくとともに、成長が見込まれる創業先等の掘り起こしや創業希望者との接点増加に向けたセミナーを企画する等、創業支援に向けた取り組みを強化してまいります。

③　経営に関する相談その他の取引先の企業に対する支援に係る機能強化のための方策

（イ）　経営改善支援活動の充実

経営改善支援業務を専担する部署である融資部経営支援室の所管先 53 先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的な成長力や事業の持続可能性等に応じて 3 部門（経営支援室、融資室、営業店）に担当者を割り振り、継続的な訪問によるお取引先企業とのリレーション、改善計画進捗状況のモニタリング、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。

また、新型コロナウイルスの感染拡大を踏まえた金融支援策の充実化に向け、関係機関（中小企業再生支援協議会、政府系金融機関、信用保証協会等）との連携強化に努めています。

2020年10月より新型コロナウイルスの感染拡大に関連した融資先のモニタリングを強化するため、影響が大きいと想定される「その他要注意先（与信残高30百万円以上）」229先を対象として資金繰りや経営課題等のヒアリングを開始しております。営業店と本部が一体となり、経営課題への適切な指導、外部機関の活用等に取り組むことでランクダウンの防止を図り、最終的にランクアップへつなげていくことを企図しております。

併せて、融資担当者のスキル底上げを目指し、営業店担当者向け集合研修において、経営改善計画の策定支援および検証のポイントを指導しております。さらに、同研修の中で、中小企業再生支援協議会や認定支援機関制度の事業内容および実績を紹介しながら、同機関や制度の認知度向上と利用促進を図っております。

（ロ） ビジネスマッチング支援活動の充実

販路開拓は多くのお取引先の課題となっており、当行では、フィデアグループ関連会社、親密会社、業務提携先等と協力し、販路開拓の支援活動を行っております。また、お取引先同士をご紹介する活動も行っております。2021年3月期は1,284件の支援を行いました。今後も、フィデアグループ関連会社、外部連携先等と協力し、お取引先の販路拡大支援に向けた活動を展開してまいります。

（ハ） 各種ファンドを活用したエクイティファイナンスの強化

秋田県の成長産業と位置付ける、新エネルギー産業、アグリビジネス、シニアビジネス分野において各種リスクマネー（出資）の提供に加え、経営支援（ハンズオン）を実施する体制を構築しております。

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、2016年10月にフィデアキャピタルとの共同出資により「北都成長応援ファンド投資事業組合」を設立しております。2020年度は5社へ出資を行い、これまでの出資実績は20社、188百万円となりました。

2021年4月には、地元企業の多様化する経営課題やニーズにお応えするハンズオン支援を行い地域経済の活性化に貢献することを目的として、フィデアキャピタル、荘内銀行との共同出資により「フィデア地方創生ファンド投資事業組合」を設立しております。

質の高い事業性評価活動を展開することで、エクイティの提供機会は引き続き増加すると見込んでおります。今後も、事業承継に絡めたエクイティ提供など好事例の共有により営業店担当への意識付けを行い、お取引先の多様なニーズにお応えしてまいります。

（ニ） 北都ものづくりアドバイザリーボードの設置

秋田県全体で年間6,250億円を超える付加価値を生み出している製造業の更なる躍進のために、当行取締役会長を座長とする有識者委員会「北都ものづくりアドバイザリーボード」を2019年3月に設置いたしました。

日本を代表する優れた知見を各分野で培ってこられ、かつ秋田県にゆかりのある方々を中心に、4名の方々をボードメンバーに招聘しております。

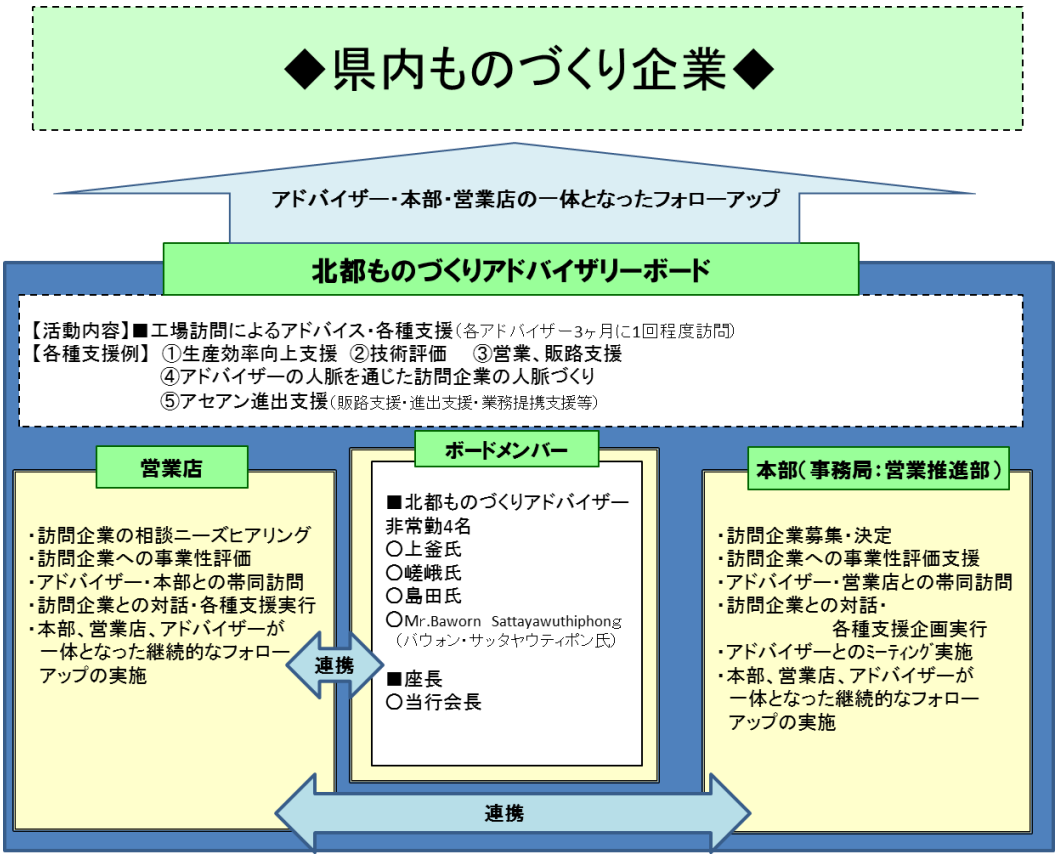
設置期間を2021年3月まで1年間延長し、お取引先への個別訪問にて経営戦略立案や販路拡大に関する助言を継続して行うほか、新たな産業や産業集積創出のアイディアを生み出すことで、秋田県経済へ貢献することを企図しております。

2019年度は秋田県内企業12社に訪問いたしましたが、2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大を考慮し、訪問を中止いたしました。その代替として、秋田ならではの風力等の強みを生かした新たな産業創出に向けたスタディグループの活動を実施いたしました。

【図表 30】「北都ものづくりアドバイザリーボード」　ボードメンバー（敬称略）

氏　　名	現　　職	備　　考
嵯峨　宏英	CGプロジェクトサポート株式会社　代表取締役社長	トヨタ自動車株式会社　元専務役員
上釜　健宏	TDK株式会社　ミッションエグゼクティブ	同社　元代表取締役会長
島田　洋一	秋田大学副学長	
バウォン・サッタヤウティポン	タイ王国大使館　公使参事官	

【図表 31】「北都ものづくりアドバイザリーボード」　イメージ図



④　早期の事業再生に資する方策

中小企業再生支援協議会や認定支援機関の活用および連携強化を図り、2020 年度下期は 4 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・M&A に対する支援に係る機能の強化のための方策

営業推進部コンサルティング営業室に、信託銀行の事業承継支援専門部署でのトレーニー経験者を中心に専門チームを組成し、事業承継および資産承継のニーズを抱えるお取引先に専門的なソリューションを提供する態勢を整備しております。

M&A ネットマッチングツールの導入も推進し、M&A の幅広いニーズに対応しております。

事業承継・M&A についてお客さまへ有益な情報提供を行うためセミナー開催も継続的に行っており、2021 年 1 月にはオンライン形式でのセミナーを実施しております。

お客さまの事業承継・資産承継の課題解決に向けて有効なソリューションを提案するために、本部専担者のみならず、より現場に近い営業店担当者のスキル向上にも取り組んでまいります。

【図表 32】事業承継・M&A 相談件数の推移

	2020年3月期	2020年9月期	2021年3月期
事業承継相談件数	239	201	217
M&A相談件数	88	94	166
相談件数合計	327	295	383

（注）件数は現在進行中の案件であり、新規相談やクロージングより随時増減しております。

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

経営者保証ガイドラインに従い、新規に無保証で融資した取扱件数は 2020 年度下期で 1,494 件、前年同期比 612 件の増加、新規融資に占める割合は 38.2%、前年同期比 12.97 ポンイト向上しております。事業性評価活動を通じて信用リスクの見極めを行い、個人保証に依存しない資金供給を推進しております。

2020 年度下期における ABL[15]を活用した動産・債権担保融資への取り組みは 3 先となりました。内訳は、太陽光発電案件が 3 先となっております。

今後も財務制限特約条項（コベナンツ）を活用した融資やノンリコースローン等、融資スキームを幅広く検討しながら資金供給へ取り組んでまいります。

６ 剰余金の処分の方針

(１)配当に対する方針

① フィデアＨＤ

フィデア HD は、剰余金の配当の決定機関を取締役会とし、グループの中核事業である銀行業務をはじめとした各種事業の公共性を鑑み、長期的視野に立ち筋肉質な経営体質の構築を目指すとともに、内部留保の充実と安定的な配当の維持に取り組んでまいります。

2020 年度は、年間配当金 1 株当たり 6 円 00 銭を実施いたしました。

2021 年度につきましては、中間配当金は 1 株当たり 3 円、また 2021 年 10 月 1 日を効力発生日として 10 株を 1 株とする株式併合を予定しており、これにより期末配当金は 1 株当たり 30 円を予定しております。

② 北都銀行

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。

なお、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、当行の配当金は、全額、フィデア HD へ支払いしております。

---

[15] ABL（Asset Based Lending）とは、企業の事業そのものに着目し、商品在庫や売掛金等の流動性の高い事業資産を担保として活用する融資手法のこと。

(２)役員に対する報酬およ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を支給する報酬体系となっております。業績を勘案した報酬および賞与の支給を実施してまいります。

なお、企業価値並びに株価を意識した経営の浸透を図るため、株価変動による利害得失を株主の皆さまと共有しつつ、中長期的な業績向上に対する取締役並びに執行役のインセンティブを高めることを目的とする自社株取得目的報酬を導入しております。

②　北都銀行

当行は、月額報酬に加え役員賞与を支給する報酬体系となっております。業績を勘案した報酬および賞与の支給を実施してまいります。

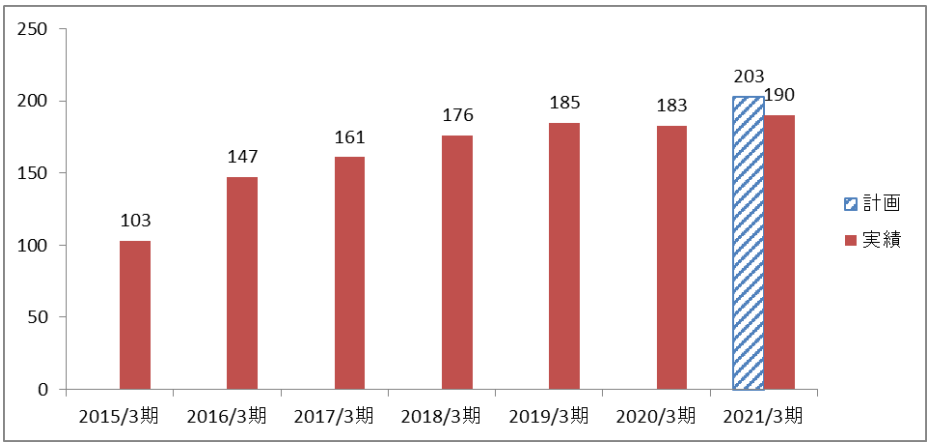
(３)財源確保の方策

フィデア HD は、当行の利益剰余金の積み上げにより、公的資金 100 億円の普通株式への転換期限前、2025 年 3 月までの返済を目指すこととしております。

2019 年度以降は、生命保険販売額の減少等による役務取引等利益の伸び悩みや新型コロナウイルスの感染拡大の影響による市場の混乱等により、当行の当期純利益が計画を下回って推移しました。その結果、利益剰余金の積み上げ計画も下回って推移しておりますが、2021 年 3 月期における当行の利益剰余金は 190 億円を確保しております。

当行は、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。

【図表 33】北都銀行の利益剰余金の積み上がり状況　　（単位：億円）



７　財務内容の健全性およ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

①　フィデアＨＤおよび北都銀行における内部統制基本方針

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

② フィデアＨＤにおける内部監査体制

フィデア HD および北都銀行、荘内銀行を含む関連会社の内部監査については、2019 年 10 月よりフィデア HD 監査委員会直轄組織である監査委員会事務局と、各銀行の頭取直轄である業務監査室が内部監査を実施する体制としております。フィデア HD 監査委員会事務局は本部監査およびグループ会社の監査、資産監査を主体に、各銀行の業務監査室は営業店監査を主体に内部監査を実施しております。

また、フィデア HD 監査委員会事務局および各銀行の業務監査室は、それぞれが連携、協働し内部監査を実施しているほか、実施した内部監査の結果は、フィデア HD の取締役会および監査委員会のほか、北都銀行取締役会等へ報告する体制としております。

③ 北都銀行における内部監査体制

業務執行部門等から独立した内部監査部門である業務監査室は、2021 年度より従来の準拠性監査の監査表を廃止（同監査は事務執行部門へ移行）し、新設した経営監査の監査表に則り監査を実施することで経営に資する監査の実践に取組むことで、内部管理態勢等の評価および改善に向けた提言等を実施しております。

また、業務監査室が実施した内部監査の結果については、取締役会等へ報告する体制としております。

④ フィデアＨＤにおける財務報告に係る内部統制の基本方針

フィデアHDおよび北都銀行は、2009年度制定の財務報告に係る内部統制の整備・運用および評価の基本方針に基づき、2019年度に財務報告に係る内部統制の整備・運用および評価の基本計画を制定しております。

本計画に基づき、財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するための内部管理体制の整備を行うとともに、財務報告に係る内部統制の整備およ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および今後の方針等

北都銀行の各種のリスク管理体制、信用リスク管理、市場リスク管理については、「項目 4（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および流動性リスク管理規程に基づき、資金繰りリスクおよび市場流動性リスクからな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、外貨資金累積ギャップ等を定めており、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、定例的にリスクマネジメント会議等に報告しております。

② オペレーショナル・リスク管理

（イ） システムリスク

グループのシステムリスク管理状況およびインシデントの発生状況に関しては、フィデアHDのICT部門が一括して定期的または必要に応じてCTO（最高ICT・システム責任者）およびフィデアグループ経営会議に報告する体制としており、経営陣の関与のもと、迅速かつ適切なインシデント対応を行える環境を整備しております。

特にサイバーセキュリティに関しては、2020年7月より3か年の強化計画を策定して取り組みを開始しております。東京オリンピック・パラリンピックの開催を控え、サービス妨害攻撃や情報漏洩への対策強化、不正な電子メールを想定した対策訓練のグループ横断的な実施など、更なるセキュリティ強化に取り組んでおります。

（ロ） 事務リスク

北都銀行のリスク管理基本方針およ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およびリスクマネジメント会議へ報告する態勢により、適切な事務リスク管理に取り組んでおります。

2021 年 4 月より、フィデア HD 事務企画グループによる営業店の事務規程等の遵守状況を検証する「準拠性検証」を開始しており、営業店の課題および問題点を洗い出し、営業店ごとの実態に合わせた指導を行うことで、事務リスク事象の未然防止・再発防止を図っております。

事務リスク軽減および事務堅確化の対応として、事務リスク管理指標の多角化、店内検査体制および事務手順の見直し、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およ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およ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または必要に応じてリスクマネジメント会議等へ報告する体制とし、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