2020年9月30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）

2020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、2020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

２０２０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　2020 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 5
（1）　基本方針 5
（2）　主要施策 6
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 20
（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 20
（2）　リスク管理体制の強化への取り組み状況 20
（3）　北都銀行における法令等遵守態勢 28
（4）　経営に対する評価の客観性の確保のための方策 28
（5）　情報開示の充実のための方策 29
（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 29
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 30
（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 30
（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 30
（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 33
6　剰余金の処分の方針 38
（1）　配当に対する方針 38
（2）　役員に対する報酬および賞与についての方針 38
（3）　財源確保の方策 39
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 39
（1）　経営管理に係る体制 39
（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 40

１　2020 年 3 月期決算の概要

(１)経営環境

2019 年度における国内経済は、輸出や生産が弱含む中で個人消費が持ち直し、設備投資が緩やかな増加傾向を維持し雇用情勢の改善が続くなど、緩やかな回復傾向が続きましたが、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により個人消費や生産活動が弱い動きとなり、大幅に下押しされ厳しい状況にあります。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、公共投資が増加傾向を維持したものの、消費税増税の影響もあり住宅投資が減少傾向を強め、個人消費も弱めの動きが続きました。加えて、感染症拡大の影響により生産活動は弱含みに推移し、雇用情勢の改善も足踏みするなど、県内景気は悪化傾向を強めました。

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」に掲げた各種施策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、秋田県外の大企業向け貸出や外資系金融機関向け貸出および個人ローン等が減少したものの、秋田県内向け事業性貸出および中央政府向け貸出を中心に増加し、前年度末比 193 億円（2.3%）増加の 8,521 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、公金預金や法人預金等が減少したものの、個人預金が増加し、前年度末比 66 億円（0.5%）増加の 1 兆 2,473 億円となりました。

（ハ）有価証券

有価証券残高は、償還により国債が減少したほか、市場の混乱を受けてリスク性資産を圧縮したため、前年度末比 272 億円（7.4%）減少し 3,382 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）

	2019年3月末 実　績	2019年9月末 実　績	2020年3月末 実　績	2019年3月末比	2019年9月末比
資産	13,568	13,771	13,473	△ 95	△ 298
うち貸出金	8,327	8,515	8,521	194	6
うち有価証券	3,654	3,699	3,382	△ 272	△ 317
負債	12,968	13,139	12,915	△ 53	△ 224
うち預金等	12,406	12,699	12,473	67	△ 226
（預金）	12,213	12,223	12,310	97	87
（譲渡性預金）	193	475	162	△ 31	△ 313

（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）

利回りの低下に伴う資金利益の減少や、預かり資産関連手数料を中心に役務取引等利益が減少した一方で、経費削減が進捗したことを主因として、コア業務純益は前年度末比 6 億 72 百万円（36.9%）増加の 24 億 91 百万円、投資信託解約損益を除くコア業務純益は前年度末比 9 億 92 百万円（106.5%）増加の 19 億 22 百万円となりました。経常利益はリスク性資産の圧縮などに伴う有価証券関係損益の減少を主因として前年度末比 11 億 49 百万円（48.2%）減少の 12 億 30 百万円、当期純利益は前年度末比 11 億 5 百万円（73.0%）減少の 4 億 7 百万円となりました。

【図表 2】損益の状況（当行）　（単位：百万円）

	2019年3月期 実　績	2019年9月期 実　績	2020年3月期 実　績	2019年3月期比
業務粗利益	16,692	8,232	14,986	△ 1,706
［コア業務粗利益］	[15,519]	[7,434]	[15,424]	[△ 95]
資金利益	13,942	6,682	13,714	△ 228
役務取引等利益	2,414	1,119	2,218	△ 196
その他業務利益	335	430	△ 945	△ 1,280
（うち国債等債券関係損益）	(1,173)	(797)	(△ 438)	(△ 1,611)
経費	13,699	6,501	12,933	△ 766
（うち人件費）	(6,209)	(2,962)	(5,830)	(△ 379)
（うち物件費）	(6,601)	(3,067)	(6,091)	(△ 510)
一般貸倒引当金繰入額	△ 371	－	△ 304	67
業務純益	3,364	1,730	2,357	△ 1,007
［コア業務純益］*	[1,819]	[933]	[2,491]	[672]
（除く投資信託解約損益）	(930)	(704)	(1,922)	(992)
臨時損益	△ 985	△ 221	△ 1,127	△ 142
（うち貸倒引当金戻入益）	－	87	－	－
（うち不良債権処理額）	(493)	(73)	(583)	(90)
（うち株式等関係損益）	(△ 477)	(△ 114)	(107)	(584)
経常利益	2,379	1,509	1,230	△ 1,149
特別損益	△ 347	△ 164	△ 377	△ 30
税引前当期純利益	(2,031)	(1,345)	(852)	(△ 1,179)
法人税、住民税及び事業税	430	177	175	△ 255
法人税等調整額	88	314	269	181
当期純利益	1,512	854	407	△ 1,105

*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、リスク性資産の圧縮を主因としてリスクアセットが減少した一方で、期限付劣後特約付借入金（以下、劣後ローン）25 億円の返済等による自己資本の減少を主因として前年度末比 0.52 ポイント低下し 10.40%となりました。

【図表 3】自己資本比率の状況（当行）

	2019年3月末	2019年9月末	2020年3月末	前年同期末比
自己資本比率	10.92%	10.31%	10.40%	△ 0.52%

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、破産更生債権およびこれらに準ずる債権の減少を主な要因として、前年度末比 3 億 31 百万円減少の 80 億 88 百万円となりました。また、総与信に占める割合は前年度末比 0.06 ポイント低下の 0.92%となりました。

⑤ フィデアＨＤの連結業績

経常収益は、有価証券の売却益を中心に前年度末比 19 億 81 百万円（4.0%）増加し 508 億 64 百万円となりました。

また、経常費用は、国債等債券売却損および貸倒引当金繰入額の増加を主因として前年度末比 41 億 89 百万円（9.5%）増加し 479 億 91 百万円となりました。

特に、新型コロナウイルスの感染拡大を背景として年度末にかけて金融市場の不安定な状況が続いたことを受け、有価証券ポートフォリオの健全性維持を目的としたリスク性資産（株式、REIT など）の大幅なポジション圧縮を積極的に進めました。この結果、2020 年 3 月中に売却損（国債等債券売却損、株式等売却損、金銭の信託運用損などの合計）約 38 億円を計上したことなどから、国債等債券損益は前期比 9 億 5 百万円減少、株式等関係損益は前期比 3 億 48 百万円減少いたしました。

以上を主な要因として、経常利益は前年同期比 22 億 9 百万円（43.4%）減少し 28 億 72 百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度末比 24 億 39 百万円（64.4%）減少し 13 億 46 百万円となりました。

譲渡性預金を含む預金等残高は、公金預金を中心に前年度末比 32 億円（0.1%）減少し 2 兆 4,643 億円となりました。

貸出金残高は、消費者ローンや地方公共団体向け貸出を中心に前年度末比 190 億円（1.1%）減少し 1 兆 6,979 億円となりました。

連結自己資本比率は、リスク性資産の圧縮によりリスクアセットが減少した一方で、劣後ローン 50 億円の期限前返済等による自己資本の減少を主因として前年度末比 0.24 ポイント低下し 9.26%となりました。

【図表 4】2020 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			
			前年同期（末）	前年同期（末）比	同増減率
損益	経常収益	50,864 百万円	48,883 百万円	1,981 百万円	4.0 %
	業務純益	5,724 百万円	5,747 百万円	△ 23 百万円	△ 0.4 %
	コア業務純益	5,891 百万円	5,450 百万円	441 百万円	8.0 %
	経常利益	2,872 百万円	5,081 百万円	△ 2,209 百万円	△ 43.4 %
	親会社株主に帰属する当期純利益	1,346 百万円	3,785 百万円	△ 2,439 百万円	△ 64.4 %
自己資本比率	自己資本比率	9.26 %	9.50 %	△ 0.24 ﾎﾟｲﾝﾄ	
主要勘定残高（末残）	総資産	27,149 億円	27,312 億円	△ 163 億円	△ 0.5 %
	預金等（譲渡性預金を含む）	24,643 億円	24,675 億円	△ 32 億円	△ 0.1 %
	貸出金	16,979 億円	17,169 億円	△ 190 億円	△ 1.1 %
	有価証券	7,392 億円	7,498 億円	△ 106 億円	△ 1.4 %

（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今後 1 年程度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域経済の低迷や景況悪化に及ぶ可能性があります。今後、収束が遅延し、影響が長期化した場合には、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や、北都銀行および株式会社荘内銀行（以下、荘内銀行）の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も考慮し対策を講じております。

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。お取引先からのご相談に対応するため荘内銀行および北都銀行の全ての営業店に相談窓口を設置したほか、融資取引先のほぼ全先に対してアプローチし、事業への影響などについてのヒアリングを行い、地元事業者の資金需要の高まりに対して、真摯に、かつ積極的に対応し、信用リスク低減に努めております。

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、利回りの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として､計画を 3 億 58 百万円上回る 137 億 14 百万円となりました。

役務取引等利益は、預かり資産販売手数料や、決済業務収支が当初想定を下回ったことを主因として、計画を 9 億 66 百万円下回る 22 億 18 百万円となりました。

経費は、物件費は概ね計画通り推移し、人件費は退職や総人員の減少を主な要因として計画を下回ったことから、計画を 3 億 66 百万円下回る 129 億 33 百万円となりました。

この結果、コア業務純益は、計画を 81 百万円上回る 24 億 91 百万円となりました。

【図表 5】2020 年 3 月期実績並びに 2019 年 3 月期実績および計画との比較（単位：百万円）

	2019年3月期 実績	2020年3月期 計画	2020年3月期 実績	2019年3月期比	計画比
業務粗利益	16,692	15,899	14,986	-1,706	△ 913
［コア業務粗利益］	15,519	[15,709]	15,424	[△ 95]	[△ 285]
資金利益	13,942	13,356	13,714	△ 228	358
（うち貸出金利息）	(9,895)	(9,746)	(9,591)	(△ 304)	(△ 155)
（うち有価証券利息配当金）	(4,641)	(4,295)	(4,350)	(△ 291)	(55)
（うち預金利息等）	(292)	(333)	(160)	(△ 132)	(△ 173)
（うち債券貸借取引支払利息）	(269)	(360)	(77)	(△ 192)	(△ 283)
役務取引等利益	2,414	3,184	2,218	△ 196	△ 966
（うち預り資産関係）	(1,529)	(1,850)	(1,382)	(△ 147)	(△ 468)
その他業務利益	335	△ 641	△ 945	△ 1,280	△ 304
（うち国債等関係損益）	(1,173)	(190)	(△ 438)	(△ 1,611)	(△ 628
（うち外国為替売買損）	(762)	(831)	(△ 601)	(△ 1,363)	(△ 1,432)
経費	13,699	13,299	12,933	△ 766	△ 366
（うち人件費）	(6,209)	(6,259)	(5,830)	(△ 379)	(△ 429)
（うち物件費）	(6,601)	(6,113)	(6,091)	(△ 510)	(△ 22)
（うち機械化関連費用）	(2,190)	(1,634)	(1,558)	(△ 632)	(△ 76)
（うち税金）	(888)	(927)	(1,011)	(123)	(84)
一般貸倒引当金繰入額	△ 371	△ 146	△ 304	67	183
業務純益	3,364	2,746	2,357	△ 1,007	△ 389
［コア業務純益］	1,819	[2,410]	2,491	[672]	[81]
（除く投資信託解約損益）	930	(－)	(1,922)	(992)	(－)
経常利益	2,379	2,221	1,230	△ 1,149	△ 991
当期純利益	1,512	1,750	407	△ 1,105	△ 1,343

（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	2020年3月期計画②	2020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	2,410	2,491	89	81

（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 2.53 ポイント上回る 75.90%となり、始期比では 1.08 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、人件費の減少を主因として、計画を 2 億 90 百万円下回る 113 億 75 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への影響に対応するためのリスク性資産の圧縮などに伴う国債等債券損益の減少等により計画を 9 億 13 百万円下回り 149 億 86 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）	2020年3月期計画	2020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	11,665	11,375	△ 431	△ 290
業務粗利益	15,780	15,899	14,986	△ 794	△ 913
業務粗利益経費率	74.82%	73.37%	75.90%	1.08%	2.53%

（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

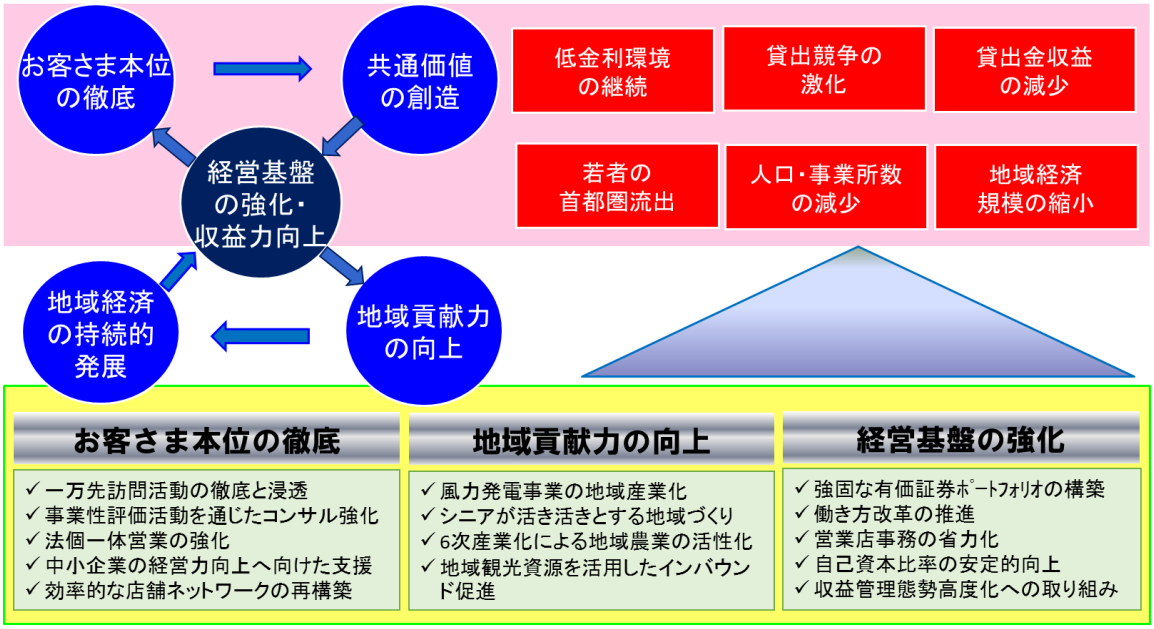
当行の主要な営業基盤である秋田県は、生産年齢人口の減少や地域内需要の縮小が懸念され、また新型コロナウイルスの感染拡大の影響により地域経済の先行き見通しは非常に厳しい状況となっており、地域経済の成長の核となる新しい成長産業や事業の育成、若い世代定着のための魅力的な雇用の創出、移住者や起業家の支援、女性の力を引き出す環境の整備、観光資源の活用による交流人口の拡大など、地方創生の具体的な成果を早期に実現することが大きな課題と認識しております。

当行は、経営理念「健全経営をすすめ　地域とともに　豊かな未来を創造します」に常に立ち返り、地域の可能性・魅力を引き出すことで活性化の実現に貢献する、地域活力創造のために知恵を出す、地域の皆さまの期待と信頼に応える永続的な企業にな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、事業性評価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。

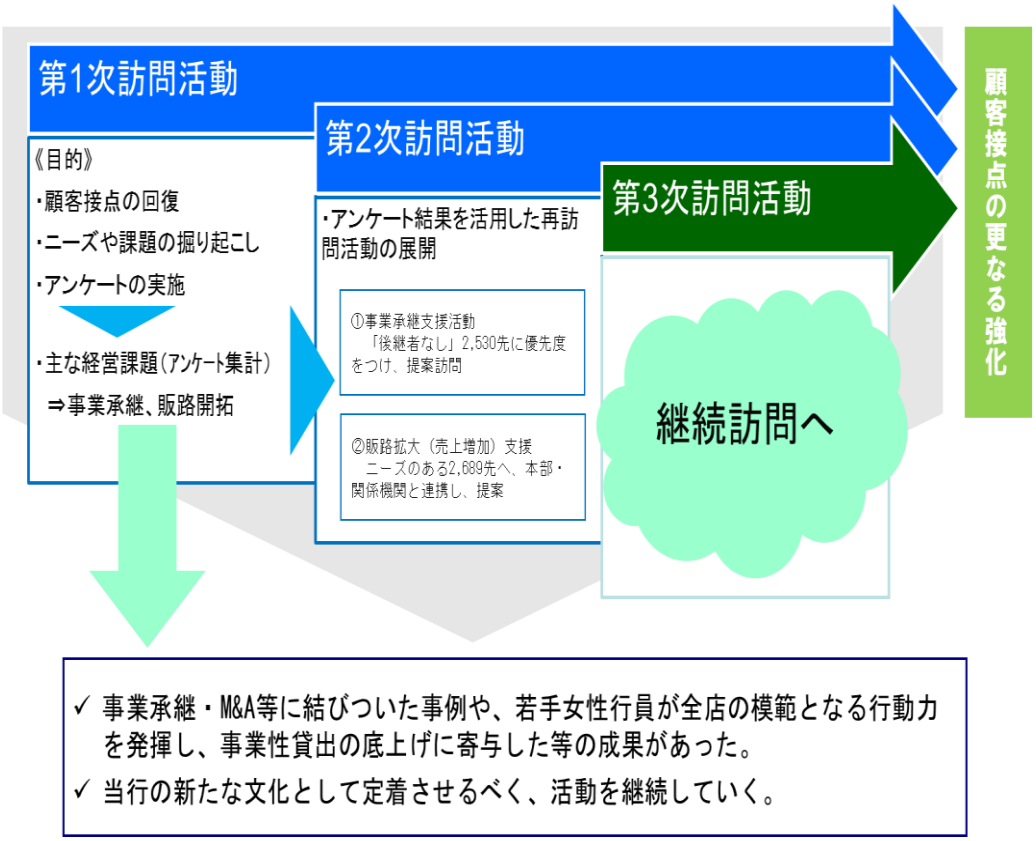
営業活動の柱と位置付けしている一万先訪問活動では、お取引先をコンサルティング営業先、ターゲット先、その他の訪問先にセグメント分けして、それぞれに最適なスキルを有する担当者を配置することで効果的かつ効率的な活動を展開しております。コンサルティング営業先および事業性評価先に対しては、高度なソリューション提供を目的とする深度重視の提案活動と、多くのお客さまと有効面談を重ねることによる間口拡大を重視した訪問活動を両輪とし、それぞれのお取引先のニーズにあわせて営業活動を展開しております。

2019 年度は、11,304 先を対象に訪問活動に取り組みました。法人個人一体取引推進管理表を営業ツールとして活用するとともに、月次で実績を還元することで対象先との総合的な取引状況の推移を容易に把握出来る態勢を構築し、業績表彰制度と連動させることで活動の徹底および浸透を図りました。また、年度末にかけて新型コロナウイルス感染症の事業への影響について、融資取引先の全先からヒアリングするとともに、資金繰り対応にとどまらない今後の展開に係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。

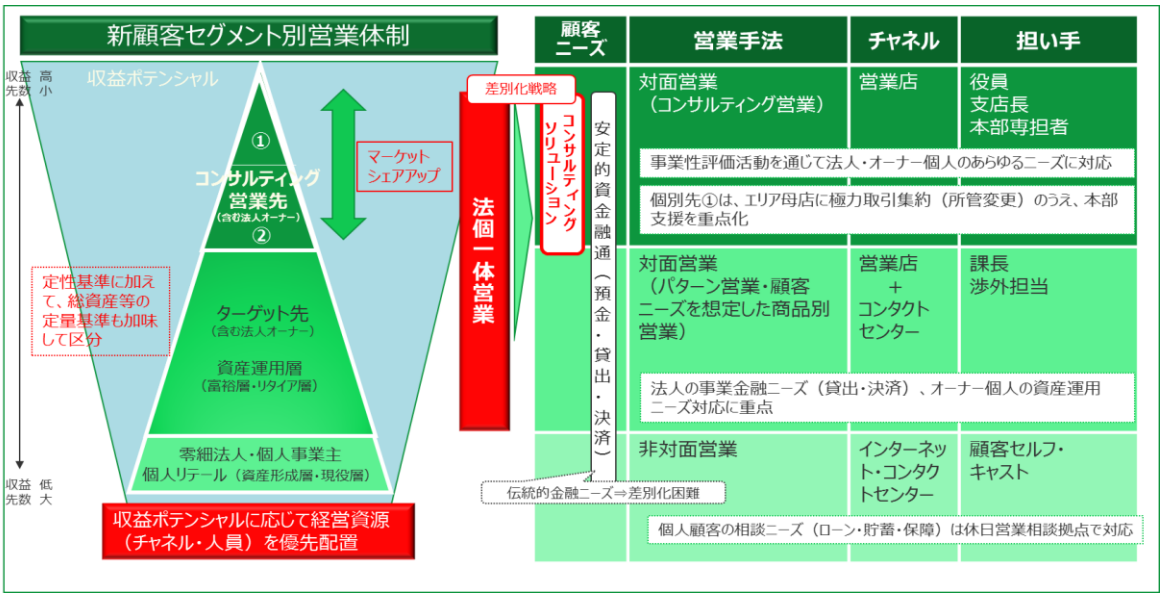
2020 年 4 月には、これまでの訪問活動から得た成果と課題を踏まえ、営業店毎に違っていたお取引先に適用するセグメントの判断基準の平準化を企図して、定量面も加味した新たな顧客セグメント基準を設けました。

これまでの一万先訪問活動や法人個人一体営業を進化させた新たな顧客セグメント戦略（図表 10 参照）を講じることで、より生産性が高くかつお客さまのニーズにお応え出来る営業活動態勢を展開してまいります。

【図表 9】一万先訪問活動の活動フェイズの概要（現在は第 3 次訪問活動）



【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

コンサルティング営業先およびターゲット先に対して、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、深度ある活動を目指して、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。

2020 年 3 月末時点における事業性評価シートの作成先は 983 先となっております。特に、

コンサルティング営業先に対しては、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、営業店、本部および役員が一体となったチーム営業体制として進めております。

事業性評価活動を通じたお取引先との深耕により、事業承継・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結びついております。

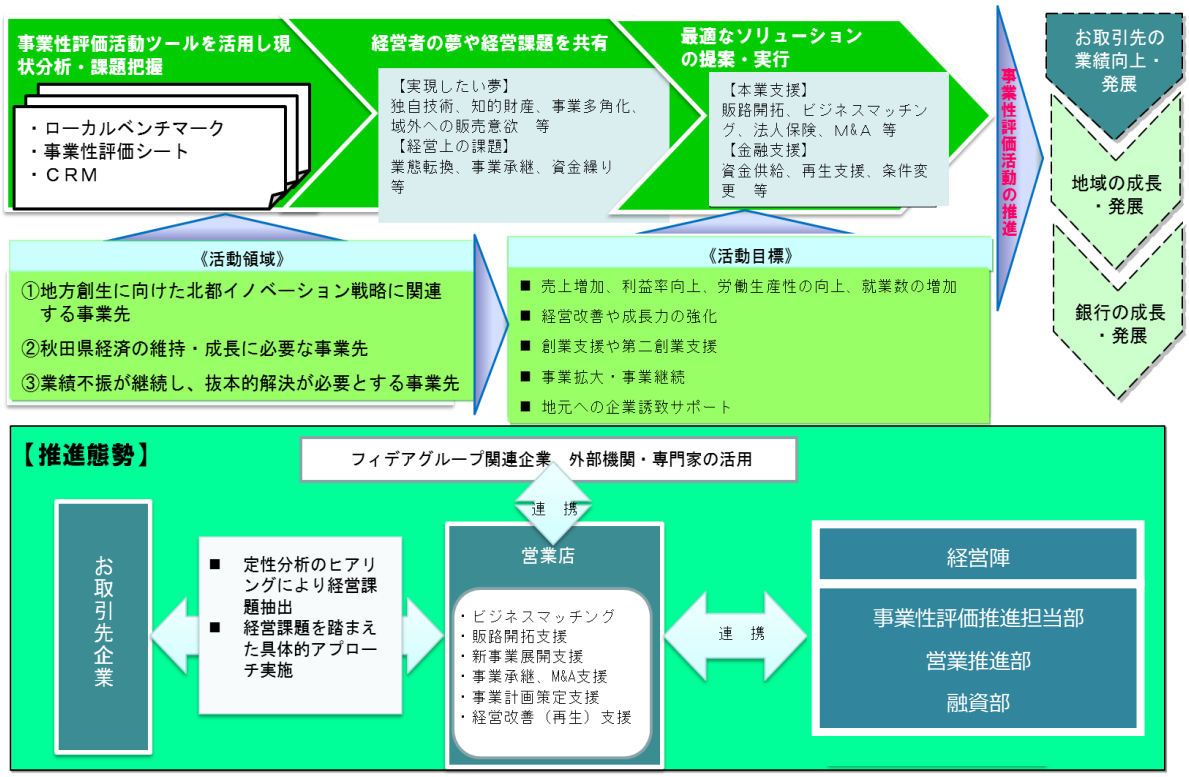
また、法人コンサルティング営業、事業性評価活動における活動プロセスに焦点をあて、好事例となる取り組みを個人、チーム単位で表彰するコンテスト「F-1 グランプリ」を半期毎に開催しております。本グランプリの開催目的は以下の通りです。

○ 真の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、定着化を図る。

○ 活動のプロセスも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、夢への理解を一層深め、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

ナジー効果により、秋田市内の貸出金残高（公金貸出を除く）は前期末比113億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、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。

2019 年度下期は、経営改善策定支援 13 先（計画 12 先)、早期事業再生支援 15 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 4 先は中小企業再生支援協議会を、3 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活かし、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。

条件変更等を実施したお取引先企業の実態把握、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。

[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さまを 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。

2019 年度は、「法人保険」は税制変更による販売環境の変化もあり販売額が前年度比減少したものの、本活動が奏功し、「私募債」、「ビジネスマッチング」、「事業承継・M&A」の手数料は前年度比増加しております。

2019 年 8 月、有料職業紹介業の許可を取得し業務を開始した人材紹介は、業務開始以降、企業の業績向上や課題解決のために必要な求人ニーズを詳細にヒアリングし、人材採用をサポートしました。2020 年 3 月末時点で、106 件の求人相談をいただき、その内、2 件の採用が決定しました。

また、2020 年 3 月には、内閣府による「先導的人材マッチング事業」の事業者に採択されました。今後も、経営課題解決に取り組む企業を、人材マッチングを通してサポートし、地域経済の活性化に貢献してまいります。引き続き、営業店、本部および役員が連携し、提案営業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、法人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、当行および株式会社荘内銀行（以下、「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等について検討し、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、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導入しております。この銀行ポータルアプリを通じて、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、他行口座情報やクレジットカード情報と連携し、家計簿機能がご利用いただけます。さらに、2019年3月以降、キャッシュレス化への対応として、J-Coin Pay、Origami Pay、LINE Pay、メルペイと提携し、稼動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、顧客の利便性の向上を図っております。

また、法人向けには、freee株式会社と提携し「クラウド会計ソフトfreee」を提供しております。お客さまの会計事務の効率化に向けた新たなソリューションとして、地域企業の生産性向上支援の取り組みも進めてまいります。

[2]無担保ローンの推進強化

無担保ローンは主にマスマーケティング[1]での推進を強化しております。

非対面型のカードローンとフリーローンは既に導入しておりますが、お客さまの多様なニーズにより素早くお応えすることや、利便性の向上を企図して、目的型ローンについても非対面化に向けた取り組みを進め、2020 年 5 月より稼動を開始しました。

新型コロナウイルスの感染拡大の影響から、IT 技術を活用した非対面取引に対するニーズは高まるものと想定しており、今後も、多様な顧客ニーズにお応えするため、提供サービスの充実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）

		2019年3月期 ①	2019年9月期 ②	2020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		219	223	220	1	△ 3
	消費者ローン	144	150	148	4	△ 2
	うちカードローン	75	73	72	△ 3	△ 1

（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

法人個人一体営業体制の強化策として、法人の事業金融ニーズ（貸出・決済）対応、オーナー個人の資産運用ニーズ対応に重点を置き、お客さまとの取引深耕に取り組むことを目指しています。法人営業経験の少ない若手や女性行員も OJT を通じてパターン営業（顧客ニーズを想定した商品別営業）の徹底とソリューションノウハウ習得により法人個人一体営業スキルの強化を目指しております。

2020 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、2019 年 9 月末比 1.5 ポイント増加の 43.9%となっております。

2019 年度下期より、信用保証協会保証付融資実務の習得を目的とした営業店での OJT 研

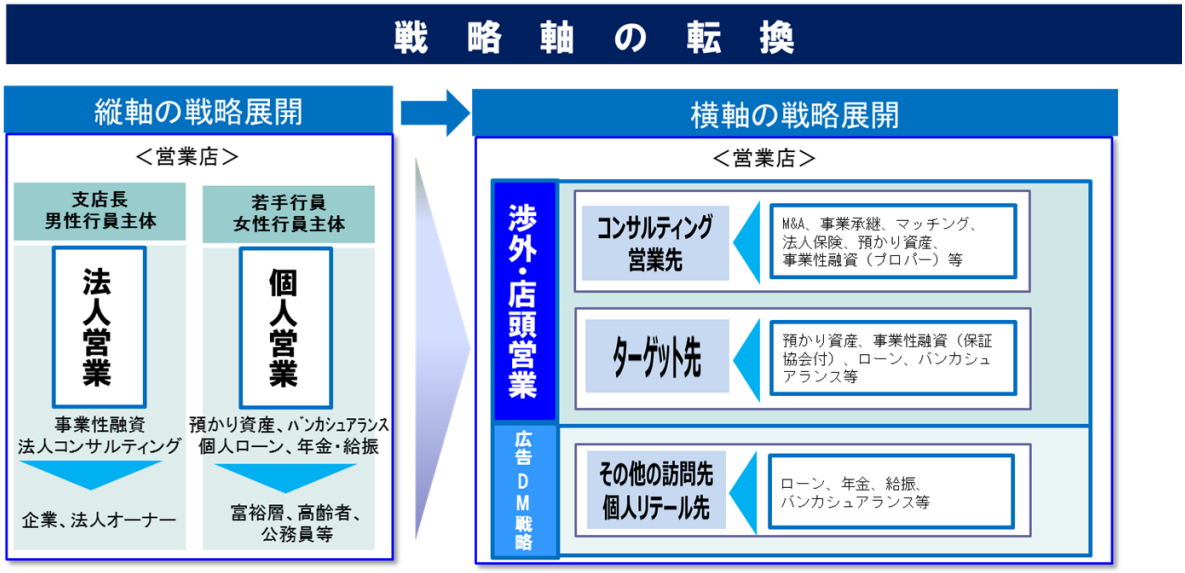
---

[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～C のうち B 以上の従業員。

修を開始しました。この研修対象者 110 名のうち 53 名が受付から融資実行までを習得し一定の成果を挙げております。引き続き人材育成に注力し、全従業員による法人個人一体営業を実現すべく進めてまいります。

【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することで、新規顧客からの取引獲得および保障性保険におけるストック収益の増強に注力するとともに、各金融商品サービスやチャネル間のシナジー効果による複合的取引（クロスセル）の強化を図っております。

個人ローン、特に住宅ローンのご相談受付時に LPA 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のご案内など、ニーズ喚起に努めております。

2009 年 10 月、保険専門の相談プラザを開設し、専担者である LPA（ライフプランアドバイザー）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、10 年間で相談来店数は累計 20,000 組を超えました。

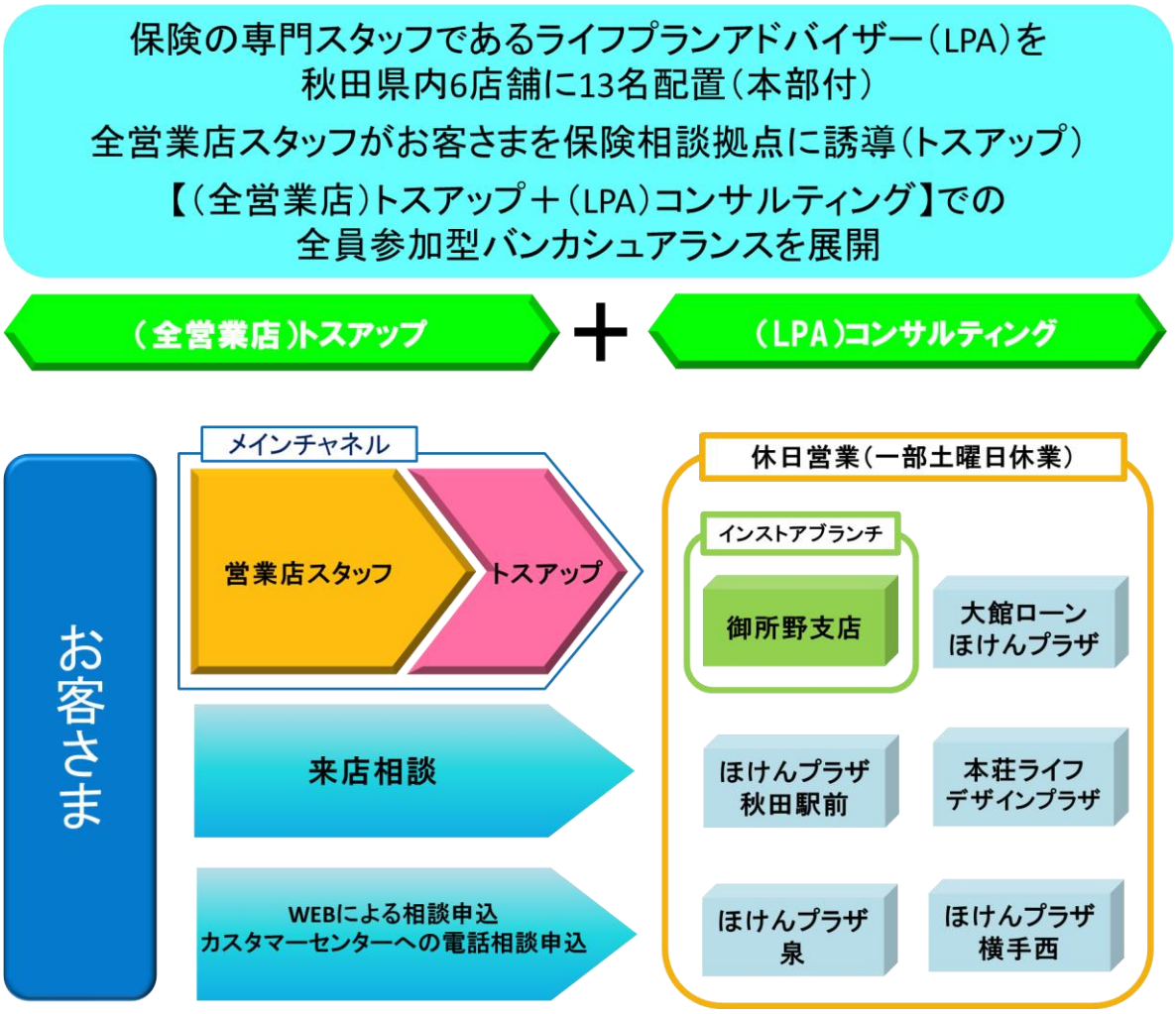
引き続き、保障性保険分野における営業体制を一層強化するとともに、お客さまのニーズに応じた総合的なライフプランの提案活動を展開し、地域のお客さまから一生涯必要とされる銀行を目指してまいります。

（ｉ）ライフプランアドバイザー（LPA）のスキルアップ等による顧客価値向上

当行では、保障性保険を中心とした総合的かつ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を推進しております。

秋田県内 6 店舗に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（2020 年 4 月末現在）



（ⅱ）提案・クロスセル機会の拡大と総合収益力の強化

LPA によるライフプランコンサルティングを基点とした、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。

なお、2019 年度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 による取引実績

	ローン実行額	積立投資信託	iDeCo	投資信託販売額	NISA
2019年度	17百万円	73件	18件	96百万円	50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、一万先訪問活動および法人個人一体営業のカテゴリー毎に最適なスキルを有する担当者を配置し、効率的かつ効果的な営業体制の構築を図っております。

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、各営業店長と MPA が連携することで、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。

また、2018 年 10 月に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。

加えて、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、ご購入者の負担軽減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

当行は、秋田県内に 60 店舗[3]、秋田県外に 3 店舗[4]（2020 年 3 月 31 日現在）を設置し、秋田県内に重心を置いた店舗配置となっております。秋田県内においては、少子高齢化を背景とした生産年齢人口や事業所の減少が継続していることに加え、新型コロナウイルスの感染拡大による影響や異業種の非対面サービスの台頭などにより、地域金融機関を取り巻く環境は刻々と変化しており、店舗ネットワークの再構築が必要であると捉えております。

これまで各地域のマーケット環境を踏まえたリロケーションを行うとともに、店舗再配置により集約した人員を渉外力強化へ活用し、訪問型営業を一層強化してまいりました。今後も、各地域の特性や成長性を勘案しつつ、店舗の統合や移転、開設、営業時間見直しなどの運営体制の構築を通じて、より効率的な店舗ネットワークを実現するとともに、コンサルティング営業体制の強化、経営資源の効率的な活用につなげてまいります。

【図表 16】2018 年 4 月から 2020 年 3 月にかけての店舗施策

No.	年月日	内容
1	2018 年 6 月 18 日	・西目支店を本荘支店に統合（ブランチインブランチ方式）
2	2018 年 7 月 17 日	・岩城支店を本荘支店に統合（ブランチインブランチ方式）
3	2018 年 11 月 26 日	・手形北支店を手形支店に統合（ブランチインブランチ方式） ・手形支店を個人特化型店舗からフルバンキング店に店質変更
4	2018 年 12 月 3 日	・本荘東支店を開設
5	2018 年 12 月 17 日	・湯沢北支店を湯沢支店に統合（ブランチインブランチ方式）
6	2019 年 1 月 15 日	・湯沢支店湯沢市役所出張所を開設
7	2019 年 2 月 1 日	・土崎南支店を土崎支店に統合（ブランチインブランチ方式）
8	2019 年 3 月 11 日	・飯塚支店を昭和支店に統合（ブランチインブランチ方式）
9	2019 年 4 月 1 日	・広面支店を秋田東支店に統合（ブランチインブランチ方式）
10	2019 年 5 月 13 日	・東京支店を荘内銀行、東北銀行と 3 行共同店舗化
11	2019 年 9 月 6 日	・本荘石脇支店を本荘支店に統合（ブランチインブランチ方式）
12	2019 年 10 月 7 日	・太田支店を大曲支店に統合（ブランチインブランチ方式）
13	2019 年 11 月 11 日	・毛馬内支店を鹿角支店に統合（ブランチインブランチ方式）

[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）および出張所を除外。
[4] 東京支店（東京都）、仙台支店（宮城県）、酒田支店（山形県）。

14	2019 年 11 月 18 日	・3 か店（中央市場支店、三種支店、米内沢支店）において営業時間の変更(昼休業の導入)を実施
15	2019 年 12 月 9 日	・金浦支店を象潟支店に統合（ブランチインブランチ方式）
16	2020 年 2 月 1 日	・河辺支店を秋田南支店に統合（ブランチインブランチ方式）
17	2020 年 2 月 17 日	・桜支店を秋田東支店に統合（ブランチインブランチ方式）

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 17】北都イノベーション戦略と取り組み状況（2020 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	・ 有識者委員会「北都ものづくりアドバイザリーボード[6]」を設置。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）を招聘。県内製造業の躍進を果たすべく、お取引先への訪問による提案、助言を継続的に実施。 ・ 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。 ・ 起業をテーマにした秋田大学の講義へ当行から講師を派遣するなど次世代起業者の育成を支援。 ・ 県内の若手経営者向けに「ほくと次世代経営塾」を開講。
③ 農業の高付加価値化（6 次産業化）支援	・ 県内農業法人の国庫補助事業（産地パワーアップ事業）を活用した大規模稲作経営の実現に向けた取り組み（ライスセンター建設）に対して、日本政策金融公庫との協調融資により支援。 ・ 県内法人の県補助事業（夢プラン事業）を活用したソバ栽培による耕作放棄地再生への取り組み（ソバ製粉機増設と保管庫新設）に対して、日本政策金融公庫との協調融資により支援。

[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	・　当行が支援する「秋田版 CCRC 事業」の拠点施設である「クロッセ秋田」の建設が計画通り進行中。 ・　2020 年 10 月の施設オープンに向けて、官民連携で「まちづくり協議会」を立ち上げ。協議会は、事業の核となる地域交流スペースの活用と地域連携などに係る具体的な方針を決定。医療介護、生活支援、終活支援などについて、連携交渉を重ねる中で、医療法人等と連携協定を締結。 ・　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（以下、あきた食彩プロデュース）が秋田県より受託し開催している「あきた女性農業者起業ビジネス塾」を開催。今期（4 期目）は 6 人の女性農業者が受講し、農産加工品の開発や販売に関するビジネスプランを学んだ。塾参加者を中心に、女性農業者の情報交換や交流を促進する組織「あきたアグリヴィーナスネットワーク」を設立。サポート体制を構築しながら、研修会等を通じて女性農業者による事業の活性化を支援。
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「クロッセ秋田」に県外から 13 名移住予定。 ・　在京県人会、移住定住セミナー等における移住情宣活動。
⑦　グローバル戦略による秋田ブランド確立	・　秋田牛、観光、スポーツ交流等、タイへの秋田県知事トップセールスをバンコク駐在員事務所にてサポート。 ・　県主催の商談会へタイからバイヤーを招聘 10 社 11 品目のマッチング成約。 ・　フランスで日本酒商談会を開催、県内 6 つの酒蔵が参加。
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地域有志（協議会等）と㈱NOTE（連携協定締結）のノウハウを活用し、活用計画等を策定中。 ・　国の重伝建に指定されている横手市増田町、鳥海山の麓に位置する由利本荘市矢島町の各地域にて観光振興、地域活性化を目的に地域協議会を設立、交付金が採択となり運営サポート中。

（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、2020 年 3 月末時点で 136 件、590 億 37 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 307 億 45 百万円（52.1%）、件数は太陽光発電事業向けが最も多く 99 件（72.8%）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、風力発電事業向けを中心に、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 18】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	32	30,745	52.1%
太陽光	99	23,717	40.1%
バイオマス	3	3,178	5.4%
地熱	1	1,050	1.8%
水力	1	347	0.6%
合計	136	59,037	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・市場環境等を起案し、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、実施しております。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。

2019 年度の有価証券運用の基本方針として、①投資の多様化によるキャピタル性収益の追求、②金利リスク・コントロール、③市場環境変化に応じた柔軟なポートフォリオ運営、④リスクアセット・コントロールを掲げて運営してまいりました。

具体的には、国内低金利環境の長期化や米ドル調達コストの高止まり等を背景に、内外債券利息の減少を見据え、機動的かつ弾力的にポジションを伸縮させながらのキャピタル収益確保、投資対象および投資手法の多様化による収益性向上を目指してまいりました。2019 年度下期においては、年度末にかけて新型コロナウイルスの感染拡大を背景に市場環境が急変し、株式や REIT 等のリスク性資産が急落する動きとなりました。このような状況下、ヘッジツールも活用しながら機動的かつ弾力的にリスク性資産のポジション圧縮に努めたほか、3 月中旬から年度末にかけてはフィデア HD として、日々、経営協議を開催し、市場環境のほか有価証券ポートフォリオの評価損益や収益の状況等を共有しながら運営に取り組んでまいりました。結果、経営の健全性確保の観点から国内株式および REIT 関連資産について一定の損失を計上しながら残高を大幅に圧縮いたしました。

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等を実施しながらコントロールしてまいりました。なお、2019 年度については国内株式および REIT 関連資産の大幅圧縮に伴い、リスクアセットは減少しております。

2020 年度の有価証券運用については、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により先行きの見通し難いことから当面 3 か月程度の運営方針を策定しております。慎重な運営スタンスを維持しながらも、有価証券ポートフォリオ再構築の助走期間と位置付け、大幅に圧縮した株式や REIT 等リスク資産の一部復元に着手しております。

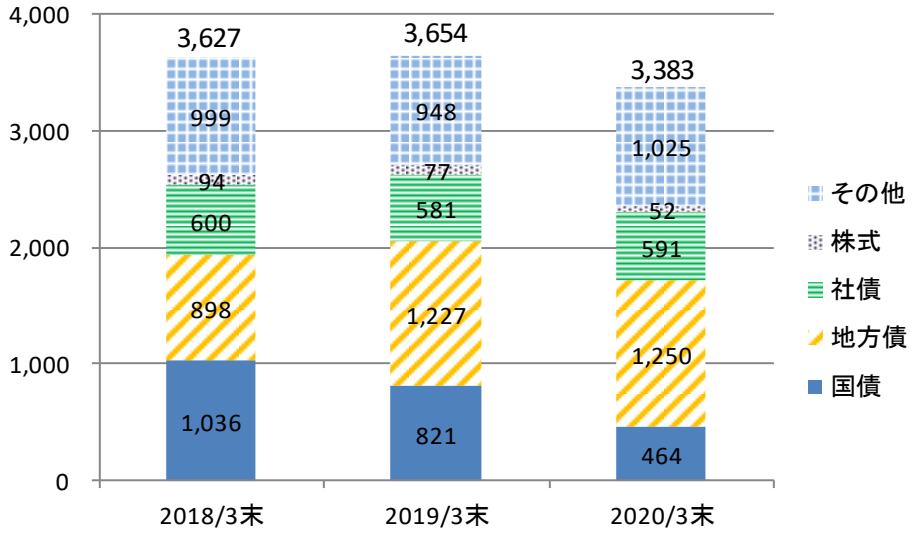
国内債券については、国内景気後退が不可避とみられる中、金融政策の枠組み継続が見込まれるため、長期金利は日銀の誘導目標「0%」を中心としたレンジ推移を想定しております。一方、新型コロナウイルス感染症の早期収束や国債増発による財政懸念の高まり等を背景とした金利上昇の可能性には留意が必要と認識しております。今後の運営方針といたしましては、償還金の一部について再投資を行い利息収益の減少抑制に努めながら、収益性向上の観点から他の運用商品への投資に振り向けてまいります。

株式については、当面は下値警戒感が残る不安定な相場展開を想定しておりますが、慎重なスタンスを継続しながらもポジションの一部復元の機会を探っていく方針です。また、相場変動を捉えた売買や有望銘柄への入替、再投資等を実施し、既存ポートフォリオの質的向上に繋げてまいります。

その他証券については、外貨建て資産への投資注力を継続し、円貨建て資産からの一部シフトを図る方針です。また、大幅に残高を圧縮した REIT については、慎重にポジションの一部復元を図ってまいります。

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運用に取り組みながら運用体制の強化を進め、収益基盤の立て直しおよび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再構築に努めてまいります。

【図表 19】資産別残高推移　　（単位：億円）



（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、法人個人一体営業人材の育成に向けて、2019 年 10 月から 11 月にかけて、特に習得に時間を要する法人営業についての研修を実施しました。106 名が本研修に参加し、その後の営業店での OJT（案件の受付～協議～実行）まで進捗管理を行い、人材育成の実効性を向上させてまいりました。

2020 年度からは更に育成を加速させるため、各営業店に人材育成リーダーを 2～3 名配置し、本部の育成リーダーと定期的なリーダーミーティングの開催により研修効果の確認、新たな研修要望等の聞き取り、リーダー間の指導方法の共有（好事例等共有）などを行ってまいります。

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、スキルの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・バランスの促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[7]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与えるなど、継続的に管理職の意識向上に取り組んでおります。

また、2019年4月に、より柔軟で効率的な働き方を自律的に選択できるようテレワーク制度を改定し、リモートワークおよび在宅勤務（介護や育児、怪我など傷病時）の導入を進めております。

（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、本部事務集中部門においては、2019 年 6 月に県内 4 か所に設置している地区センターへ検印・検証権限を付与し、「事務サポートオフィス」へ組織変更しております。事務サポートオフィスは、営業店事務において発生する少量多品種事務の受け皿になることに加え、これまでの作業中心の業務からの脱却による業務拡大を企図しております。判断・検証・顧客対応・営業店支援といった部分まで踏み込んだ業務を展開することで、少人数による事務運営体制の実現に取り組んでまいります。

[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[8]並びに分散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、各行センタに設置しているシステムの仙台データセンタ（以下、仙台 DC）仮想基盤への集約対応として、税公金システムについて 2019 年 11 月、手形管理システムについて 2019 年 12 月に、各々更改を実施いたしました。また、自行システム（連携システム、プリントシステム、電子帳票システムなど）について、2020 年 2 月に仙台 DC 仮想基盤での更改を実施いたしました（荘内銀行は 2019 年 7 月に先行して更改済み）。

今後は、両行で形態が異なっているデータベースについて、荘内銀行への片寄せを進めてまいります。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活かし、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。

---

[7] 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。

[8] 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。

（ホ） 収益管理態勢の高度化

[1] 人件費マネジメントの強化

2020 年 3 月期における人件費の実績は、計画比 429 百万円減少の 5,830 百万円となっております。2019 年 6 月および 12 月の賞与支給率が結果的に計画比下振れしたことや、時給制従業員の採用抑制等により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 2016 年度から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 20】2020 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)	2020年3月期 計画	2020年3月期 実績	始期比	計画比
人件費	6,493	6,259	5,830	△ 663	△ 429

（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

2020 年 3 月期における物件費の実績は、計画始期比 489 百万円の減少、計画比 66 百万円の減少により 6,092 百万円となっております。

グループ内のシステム共通化や事務効率化を目的とした積極的な投資を実施した一方で、システム移行償却費の剥落やこれまでの店舗統合の効果、継続して経費削減に取り組んだことが主な要因です。

引き続き、徹底した経費削減を進めていく他、投資案件のコントロール等によるコスト管理にも努めてまいります。

【図表 21】2020 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)	2020年3月期 計画	2020年3月期 実績	始期比	計画比
物件費	6,581	6,158	6,092	△ 489	△ 66

（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

営業店収益管理態勢の高度化の一環として、新たな収益管理システムを 2018 年度下期より稼動させております。新収益管理システムは、営業店別、顧客別、部門別等収益管理態勢の高度化および営業店における自律的な計画策定、さらに、策定した計画にかかる行動プランの実効性確保を目的として導入しております。

2019 年度下期は、本システムを用いて地区別の収益状況を分析し全営業店に還元する等、現在の課題認識と今後の営業戦略に向けた活用を進めております。

今後も、各種分析の高度化とともに、表彰制度の導入など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等を進めてまいります。

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、役員の報酬の決定等を担い、経営の透明性向上を図っております。

取締役会は、2020 年 6 月末時点で、取締役 10 名（うち社外取締役 7 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 4 名（うち社外取締役 3 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、委員長である執行役 CRO（最高リスク管理責任者）と委員である 3 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う予定です。リスク委員会は、事務局をリスク統括第一グループとし、原則として四半期に 1 回開催してまいります。

今後も経営管理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

当行は、監査委員会等設置会社として、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。

当行の取締役会は、2020 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、当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、当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。

また、監査等委員会は、取締役 3 名（うち社外取締役 2 名）で構成され、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、リスク統括第一グループ、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、当行および荘内銀行と共同でリスク管理体制を強化してまいります。

フィデア HD における所管部署
統合的リスク管理：リスク統括第一グループ
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
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、当行、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 および当行、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

当行は、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。

当行（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。

[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、当行のクレジット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、超過を了承する場合はその内容をフィデア HD へ報告する態勢としております。

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

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毎にモニタリングする態勢としております。

（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半年毎に信用格付別、業種別、貸出主体別によるモニタリングを実施し、適切な与信ポートフォリオの構築に努めております。

（ホ） 信用格付の精緻化

信用格付制度は、個社別とプロジェクトファイナンス専用の 2 つの制度を用いて運営し、信用リスク管理体制の高度化を図っております。

個社別の信用格付制度は、外部スコアリングモデル（日本リスク・データ・バンク株式会社の中小企業モデル）による定量評価に、経営方針や経営姿勢等の定性評価、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。

その一方で、プロジェクトファイナンス専用の信用格付制度は、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、プロジェクトファイナンスが持つ特性を踏まえた指標や契約内容等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、個社別および案件別の信用リスクを適切に管理し、信用格付の精緻化に努めております。

（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、2020 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）[9]は、秋田県内が約 45 億円、県外が約 15 億円となっております。

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、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

---

[9] UL（非期待損失額）とは、銀行の信用ポートフォリオにて発生しうる想定を超える最大の損失額から、将来、経常的に発生が予想される平均的な損失見込み額を差し引いたもの。UL は、毎期の業務純益ではカバー不可能なため、自己資本内で補えるようにコントロールする必要があります

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。

2019年度下期においても、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については、今後の対応方針を経営会議「クレジットレビュー」において協議しております。延べ16先について経営に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、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。2019年度下期は延べ31先について同室が業績検討会等に参加し、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。

2019年度における債務者区分ランクアップの実績は、要管理先から正常先へ4件、要管理先からその他要注意先へ8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11先となっております。

2020年3月期は、危険債権が105百万円増加したものの、破産更生債権およびこれらに準ずる債権が304百万円、要管理債権が131百万円それぞれ減少し、開示債権全体では前期末比331百万円減少しました。開示債権比率は、前期末比0.06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ランクアップやランクダウン防止に取り組んでまいります。

【図表22】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）

	2019年3月期 実績	2020年3月期 計画	2020年3月期 実績		
				計画比	前期比
金融再生法開示債権額(A)	8,419	9,150	8,088	△ 1,062	△ 331
総与信額(B)	853,369	796,500	874,638	78,138	21,269
金融再生法開示債権比率(A)/(B)	0.98%	1.14%	0.92%	△ 0.22%	△ 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等を設定のうえ、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等、適切なリスク管理体制を整備するとともに、引き続き、リスク管理を重視する企業風土の醸成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、次頁の各 Point への到達時、もしくは

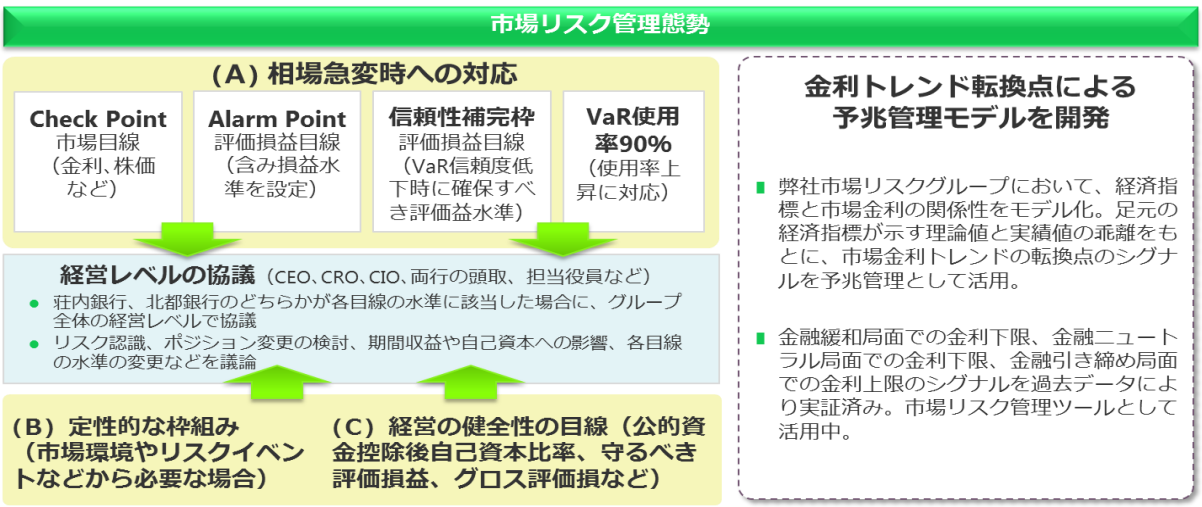
CEO（最高経営責任者）、CRO（最高リスク管理責任者）、CIO（最高投資責任者）の判断により、アクションプランを作成のもと速やかに経営協議を実施する態勢としております。

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[10]管理基準	グロス評価損額、およびグロス評価損割合（＝グロス評価損÷グロス評価益）の協議 Point

2019 年度下期に関しては、コロナウイルス蔓延に伴う世界経済の先行き懸念から、年度末にかけて、リスク性資産（株式や REIT）の価格が大きく下落いたしました。そのような状況下、上記の各種管理基準へと抵触いたしましたが、その都度、相場急変時の対応スキームに基づき、速やかに経営協議を実施し対処してまいりました。なお、Warning Point への抵触時には「守るべき評価損益」を守るためのリスク削減 Point として、株式関連資産の実現損を伴う大幅なエクスポージャー圧縮をアクションプランに掲げ、日々、経営協議を開催しその状況を確認してまいりました。

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 23】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、市場リスク枠、10BPV[11]枠、ポジション枠およ

---

[10] 時価が簿価を下回る銘柄の評価損の合計値。

[11] 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。

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。

（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。

【図 24】2019 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 2）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**）

2019 年度下期は、前述の通り株式や REIT 等各市場が大きく下落する環境下、リスク量の信頼性向上を目的とした上乗せ部分のリスク量の増加、および評価損益の悪化を背景に、信頼性補完枠の維持が困難となりました。その結果、上乗せ部分のリスク量もモデル計測枠（リスク資本配賦対象）の管理対象となったことで、市場リスク量が同枠を超過いたしました。

なお、上記事象の発生時には暫定措置として、リスク量超過部分が配賦留保額の範囲内であることを前提に追加の資本配賦は行わず、相場急変時の対応にて評価損益管理を強化することを経営協議で決定し、対応いたしました。

10BPV 枠管理を通じて、バーゼル規制（IRRBB）における Δ EVE 比率に留意した金利リスク管理を行っております。なお、2019 年度下期は同枠の超過事例はございません。

[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、蓋然性検証を踏まえた多面的な想定シナリオ（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）。

2019 年度下期は、Check Point に到達する相場下落局面にて、各種協議ポイント（Alarm Point、グロス評価損管理基準、Warning Point、守るべき評価損益） 抵触時に売却損を計上するアクションプランを実行した場合の収益に与える影響について検証し、検証結果および対応方針について経営陣および関連部署と共有いたしました。

（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[12]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（特許出願中：特願 2019-78557）に基づき、国内金利および米国金利の予兆管理を継続しております。2019 年度下期はモデル改良を企図し、同モデルに相場の過熱感を定量化する臨海モデルを融合いたしました。その結果、シグナル点灯（金利上昇もしくは低下）時の予測精度を 80%程度まで向上させることができました（日本経済新聞の記事として紹介されました）。なお、2019 年度下期の債券市場は、新型コロナウイルスの感染拡大を背景に米国 10 年金利が過去最低値を更新する中、自社開発モデルにて異常事態に想定し得る下限 0.4%程度に到達直後、再び 1.0%以上の水準まで急上昇する等、自社開発モデルの有効性を確認しております。今後も引き続き、相場急変時の早期対応、リスク管理の実効性向上のための 1 つのツールとして、予兆管理に活用してまいります。

[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、リスク管理部門においては以下の取り組みを実施しております。

- 外国債券の金利リスク管理強化の一環として、外貨建て債券の 10BPV 枠を設定・管理する態勢としているほか、米国 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（半期ないしは必要に応じて見直し）し、月次でストレステストを実施し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[13]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踏まえ、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。

---

[12] 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。

[13] 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。

（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に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に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

当行では、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、2019 年度下期は 4 回開催しております。

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。

2019 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、経験豊富な経営者1名と大手金融機関の役員経験者等4名、計7名を選任しております。

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し、外部の視点から業務運営等の適切性について監督しており、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、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。

当行は、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、当行およびフィデア 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

東京証券取引所への適時開示、ホームページへの掲載等を通じ、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、迅速かつ正確で、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

子銀行の経営管理を強化するため、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、強化につながるものと認識しております。

前計画において掲げた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を、本部や提携先企業と連携しながら解決に向かうとともに、そのリレーションから生まれる融資取引への対応についても積極的に推進してまいります。

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、地域金融機関として、主たる営業基盤である秋田県経済を支えていく責務を強く認識し、秋田県経済の活性化や産業の育成に努めてまいります。

地元秋田県の人口減少や高齢化が進行する中で、地域経済の縮小停滞の克服、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。当行では、本県の個性豊かで優れた資源を活用する、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実現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

2020 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）139 億 11 百万円増加し、計画を 89 億 11 百万円上回る 3,041 億 30 百万円となりました。

再生可能エネルギー事業向け融資に加え、一万先訪問活動により顧客接点が拡大したことにより中小規模事業者等向け貸出残高が増加し、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上回りました。

【図表 25】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)	2020年3月期 計画	2020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	295,219	304,130	13,911	8,911
(ご参考)うち秋田県内	253,595	258,595	267,587	13,992	8,992
総資産	1,340,922	1,359,564	1,347,364	6,442	△ 12,200
中小規模事業者等向け貸出比率	21.64	21.71	22.57	0.93	0.86

（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。

2019 年度の全営業店による本シート提出件数は 522 件と前期比 92 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。

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の構築につなげてまいります。

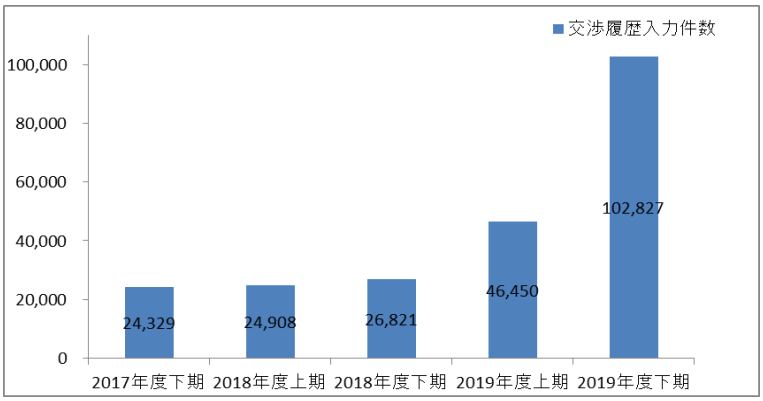
[2]　CRM システムの活用状況

当行では CRM システムを活用し、お客さまとの交渉履歴を本部や他の営業店からも閲覧やコメント入力することにより、役員や同地域の営業店と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、課題解決や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。システム活用への着意も高まり、2019 年度下期の全営業店によるお客さまとの交渉履歴の入力件数は 102,827 件（前年同期比+76,006 件）にて推移、2019 年度上期（46,450 先）と比較しても大幅に増加しております。

2020 年 4 月より、法人関連案件進捗管理機能が新設されたことで、より一層の情報ストックと営業店間および本部と営業店の情報連携が密になりました。今後も、地域のお客さまをもっとよく知り、より有益な提案をすることで地域の期待に応えてまいります。

【図表 26】CRM システムの交渉履歴入力推移



[3] 事業性評価ミーティングの実施状況

2019 年度は、お取引先 934 先に対し、将来の成長や経営課題の解決に向けた事業性評価活動を展開し、地区別に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す。

計画始期から 2020 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 252 億円の実績となっており、2020 年 3 月期計画に対して 114.5%の進捗率となっております。

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まいります。

【図表 27】再生可能エネルギー事業向け融資額　（単位：億円）

	2020年3月期 実績	2020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	252	114.5%	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

2019 年度下期においても、営業店業績表彰制度について推進項目の見直しを図りながら、営業店自主計画制度を継続し運用いたしました。

各営業店の計画計数設定にあたっては、営業店へ提示する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の確保を図ることにより、営業店の主体的な活動が定着してまいりました。

営業店における営業活動について、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、面談履歴は CRM システムへ入力しております。また、活動件数や成果実績を「営業店活動実績管理表」により半期ベースで集計し、本部へ報告する仕組みとしております。

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。2019 年度上期においても、営業店業績表彰制度について推進項目の見直しを図りながら、営業店自主計画制度を継続し運用いたしました。

（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。なお、2019 年 8 月より、新規取引先との交渉状況についてもモニタリングする体制としております。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。

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。討議した内容については、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。

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、営業戦略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 66 先（計画比＋29 先）となっております。一万先訪問活動に並ぶ営業施策として新規取引先数の増強活動に尽力したことが奏功し、計画を上回りました。

経営相談は 1,259 先（計画比＋254 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、訪問提案型営業の強化等が奏功し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 15 先（計画比＋5 先）と、中小企業再生支援協議会、税理士等の認定支援機関等との連携を強化したことにより計画を上回りました。

事業承継支援先数は 21 先（計画比＋17 先）と、本部に専担チームを配置する等の事業承継支援活動の強化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 2 先（計画比△8 先）となっております。

結果、経営改善支援取組先数（合計）は、計画を 297 先上回る 1,363 先となりました。

お取引先企業の総数は、先述の新規取引先の増強活動により 2019 年 9 月期より 112 先増加したものの、事業者の高齢化等に伴う廃業者の増加やマーケット縮小等に伴う事業所数の減少等により、計画を 23 先下回る 7,147 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 4.20 ポイント上回る 19.07%となりました。

【図表 28】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）	2020年3月期計画	2020年3月期実績		
				始期比	計画比
創業・新事業開拓支援[注1]	38	37	66	28	29
経営相談[注2]	990	1,005	1,259	269	254
早期事業再生支援[注3]	23	10	15	△ 8	5
事業承継支援[注4]	2	4	21	19	17
担保・保証に過度に依存しない融資促進[注5]	7	10	2	△ 5	△ 8
合計　経営支援取組数(a)	1,060	1,066	1,363	303	297
取引先企業の総数(b)[注6]	7,152	7,170	7,147	△ 5	△ 23
経営改善支援等取組先割合(a)/(b)	14.82%	14.87%	19.07%	4.25%	4.20%

（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

2020 年 3 月期の支援実績は、一万先訪問活動によるお客さまとの接点強化や新規取引先の獲得活動に尽力したことが奏功し、計画比＋29 先の 66 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 2020 年 3 月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。

引き続き、一万先訪問活動や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、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、継続的な訪問などによるお取引先企業とのリレーション、きめ細やかな経営相談、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。

また、その他要注意先に対する対応として経営支援室および融資室で管理している先を除く 203 先について、ランクアップによる信用コスト削減、ランクダウン防止に向けた活動に取り組んでおります。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

2019 年 10 月に、ビジネスマッチング支援活動の一環として、会員制組織である北都ビジネスクラブ、日経トップリーダー経営者クラブ、あきた食彩プロデュースとともに「ほくと食マッチングフェア 2019」を開催しました。国内大手百貨店、大手量販店、大手卸売業者等、首都圏から 14 社、近畿圏から 4 社、名古屋から 2 社、福岡から 1 社、宮城、県内から 2 社と主な商圏からバイヤー23 社を招聘し、県内企業を中心に食品関連企業 26 社が出展しまし

た。商談会はバイヤーと出展企業が個別面談形式で 220 件の面談が行われ、当日成約件数は 60 件となりました。

また、出展企業の担当行員が商談に同席させていただき、担当先のお客さまと成果や課題を共有し、事業への理解を一層深めることで、事業性評価活動の実効性向上、担当行員のスキルアップにつなげております。

今後も、フィデアグループ関係会社、外部連携先等と協力し、お取引先企業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組成した、北都成長応援ファンド投資事業組合における 2019 年度の出資実績は 5 件 36 百万円、これまでの出資実績の累計総額は 15 件 154 百万円となっております。

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。

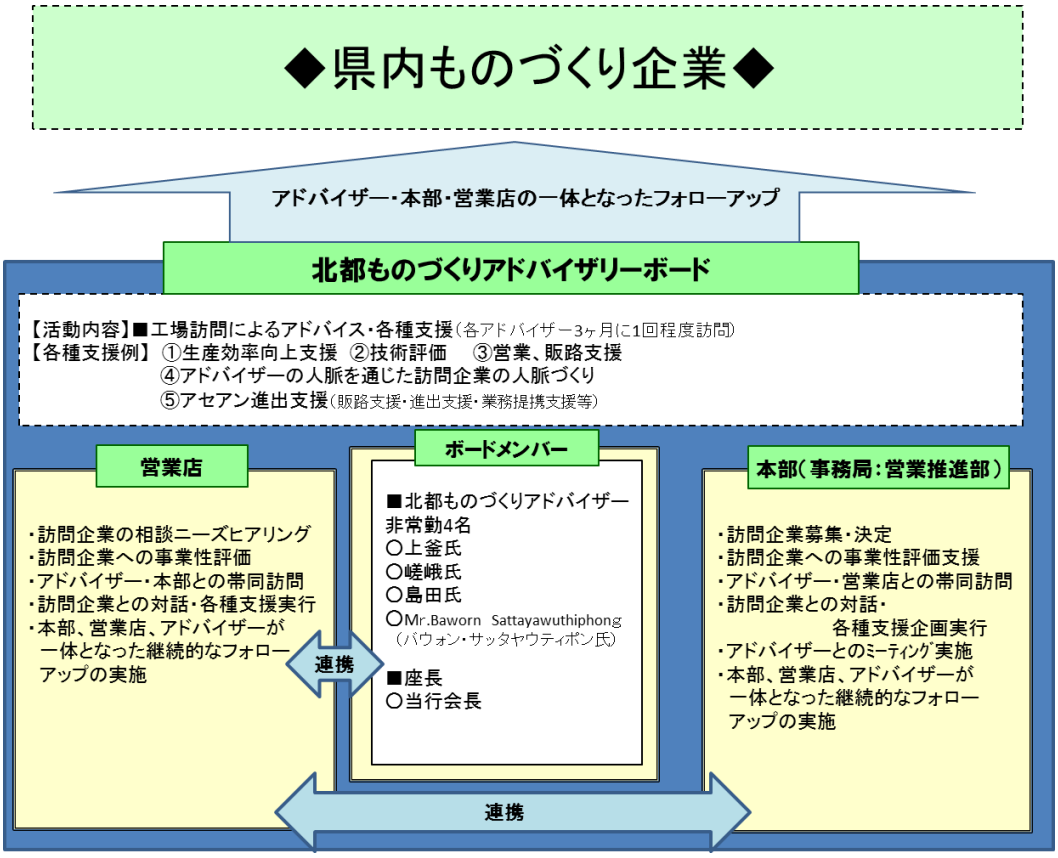
設置期間を 2021 年 3 月まで 1 年間延長し、お取引先への個別訪問にて経営戦略立案や販路拡大に関する助言を継続して行うほか、新たな産業や産業集積創出のアイディアを生み出すことで、秋田県経済へ貢献することを企図しております。

なお、2019 年度は秋田県内企業 12 社に訪問し、新事業支援、生産性向上支援、販路拡大などに関する助言を実施しております。

【図表 29】「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・サッタャウティポン	タイ王国大使館 公使参事官	

【図表 30】「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、2019 年度下期は 13 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・資産承継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。外部トレーニー派遣も継続的に実施しており、推進態勢の構築を図っております。

また、お取引先の潜在ニーズの掘り起こしに資する知識を醸成に向けて、フルバンキング店の営業店長を中心に事業承継・M&A に関する金融業務検定を積極的に受検しております。

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 31】事業承継・M&A 相談件数の推移

	2019年3月期	2019年9月期	2020年3月期
事業承継相談件数	185	155	239
M&A相談件数	58	36	88
相談件数合計	243	191	327

（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件数は2019年度下期で882件、前年同期比 61 件の増加、新規融資に占める割合は 25.26%、前年同期比 3.13 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。

2019 年度下期における ABL[14]を活用した動産・債権担保融資への取り組みは 2 先となりました。内訳は、太陽光発電案件が 2 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。

2019 年度は、年間配当金 1 株当たり 6 円 00 銭を配当しております。2020 年度につきましても、年間配当金 1 株当たり 6 円 00 銭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。

(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および賞与の支給を実施してまいります。

---

[14] 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。

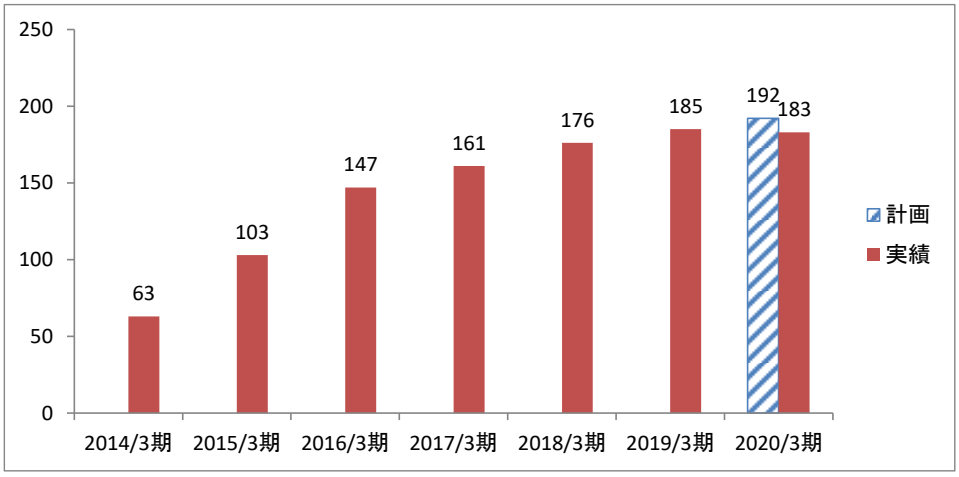
(３)財源確保の方策

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 億円の早期返済を目指してまいります。

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。

なお、2020 年 3 月期は、リスク性資産の圧縮などを伴う有価証券関係損益の減少を主因として当期純利益が計画を下回ったため、当行の利益剰余金は 183 億円と計画を下回って推移しております。

【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）



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 および当行は、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 および当行、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、当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、営業店監査等を行い、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および当行は、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

当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）リスク管理の体制の強化のための方策」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、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、一大リスクイベントである東京オリンピック・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

当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。

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