

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成22年12月

フィデアホールディングス株式会社

株式会社北都銀行

## 目 次

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | 平成 22 年 9 月期決算の概要 .....  | 1  |
| (1) | 経営環境 .....   | 1  |
| (2) | 平成 22 年 9 月期決算の概要 .....  | 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) | トップライン収益の増強 .....  | 6  |
| (2) | 業務効率化の推進 .....   | 15 |
| (3) | 不良債権の圧縮と信用コストの削減 .....   | 17 |
| (4) | 健全で収益力の高い有価証券ポートフォリオの構築 .....                                    | 19 |
| 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又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 .....   | 20 |
| (3) | 法令等遵守の体制の強化 .....  | 23 |
| (4) | 経営に対する評価の客観性の確保 .....  | 24 |
| (5) | 情報開示の充実 .....  | 25 |
| (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 .....                                | 25 |
| 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 ..... | 26 |
| (1) | 中小規模の事業者に対する信用供与の残高及び総資産に占める割合 .....                             | 26 |
| (2) | 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備 .....                                   | 26 |
| (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 .....                                | 28 |
| 6   | 剰余金の処分の方針 .....  | 33 |
| (1) | 配当に対する方針 .....   | 33 |
| (2) | 役員に対する報酬及び賞与についての方針 .....  | 33 |
| 7   | 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況 .....                       | 34 |
| (1) | 経営管理に係る体制及び今後の方針等 .....  | 34 |
| (2) | 北都銀行における各種のリスク管理の状況及び今後の方針等 .....                                | 34 |

## 1 平成 22 年 9 月期決算の概要

### (1) 経営環境

平成 22 年度上半期における国内経済は、公共投資や住宅投資が低水準に止まったものの、政策効果の下支えによる個人消費の持ち直しの動きが続き、また、新興国向けを中心とした輸出の増加を受け、生産活動が増加傾向を維持しました。こうした中、足元は株安や円高の進行などに伴い減速懸念を強めながらも、景気は緩やかな回復に向けた動きが続きま

した。  
一方、株式会社北都銀行（以下、「当行」又は「北都銀行」）の主たる営業基盤である秋田県内については、個人消費は政策効果に伴い一部堅調な動きが続いたものの、全体としては低調の域を脱しておらず、住宅投資や公共投資は低水準での推移を余儀なくされました。この間、主力の電子部品を中心に生産活動が増加傾向を維持したほか、雇用情勢の厳しさが幾分緩和するなど、県内経済は依然重い足取りながら持ち直し基調で推移しました。

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」）及び北都銀行は、金融仲介機能を安定的かつ持続的に発揮し、地域経済の活性化に貢献するため、「経営強化計画」に掲げた各種施策に取り組んでおります。

### (2) 平成 22 年 9 月期決算の概要

#### ① 資産・負債の状況（当行単体）

##### (イ) 預金等

譲渡性預金を含めた預金等残高は、法人預金、公金預金が増加し、平成 22 年 3 月末比 525 億円増加の 1 兆 1,185 億円となりました。

##### (ロ) 貸出金

貸出金は、個人ローン、地公体向け貸出が増加し、平成 22 年 3 月末比 153 億円増加の 6,891 億円となりました。

【図表 1】 資産・負債の残高推移（当行単体）

（単位：百万円）

|         | 22年9月末    |         |         | 21年9月末<br>実績 | 22年3月末<br>実績 |
|---------|-----------|---------|---------|--------------|--------------|
|         | 実績        | 21年9月末比 | 22年3月末比 |              |              |
| 資産      | 1,172,896 | 23,929  | 39,611  | 1,148,967    | 1,133,285    |
| うち貸出金   | 689,154   | △ 9,126 | 15,318  | 698,280      | 673,836      |
| うち有価証券  | 410,545   | 57,462  | 46,392  | 353,083      | 364,153      |
| 負債      | 1,136,256 | 11,760  | 39,046  | 1,124,496    | 1,097,210    |
| うち預金等   | 1,118,573 | 24,151  | 52,502  | 1,094,422    | 1,066,071    |
| (預金)    | 1,049,669 | 12,373  | 12,491  | 1,037,296    | 1,037,178    |
| (譲渡性預金) | 68,904    | 11,779  | 40,012  | 57,125       | 28,892       |

## ② 損益の状況（当行単体）

コア業務粗利益は、資金利益及び役務取引等利益が増加したものの、仕組貸出の金利デリバティブ部分の評価益の減少等その他業務利益の減少により、前年同期比 67 百万円減少し、96 億 39 百万円となりました。一方経費は、人件費が 61 百万円増加したものの、物件費が 1 億 94 百万円減少したこと等により、前年同期比 2 億 41 百万円減少の 73 億 76 百万円となりました。

以上により、コア業務純益は前年同期比 1 億 73 百万円増加し、22 億 62 百万円となりました。

また、与信コストの減少等により、経常利益は前年同期比 3 億 9 百万円増加の 15 億 65 百万円、中間純利益は同 2 億 48 百万円増加の 10 億 6 百万円となりました。

【図表 2】 損益状況の推移（当行単体）

(単位：百万円)

|                       | 22年9月末<br>実績<br>(a) | 21年9月末比<br>(a)-(b) | 21年9月末<br>実績<br>(b) | 22年3月末<br>実績<br>(c) |
|-----------------------|---------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| 業務粗利益                 | 9,942               | 136                | 9,806               | 19,810              |
| [コア業務粗利益]             | [ 9,639 ]           | [ △ 67 ]           | [ 9,706 ]           | [ 19,484 ]          |
| 資金利益                  | 8,072               | 205                | 7,867               | 15,768              |
| 役務取引等利益               | 1,385               | 133                | 1,252               | 2,671               |
| その他業務利益               | 484                 | △ 201              | 685                 | 1,370               |
| (うち国債等債券損益)           | ( 302 )             | ( 203 )            | ( 99 )              | ( 325 )             |
| (うち仕組貸出のデリバティブ部分の評価益) | ( 248 )             | ( △ 414 )          | ( 662 )             | ( 1,208 )           |
| 経費                    | 7,376               | △ 241              | 7,617               | 15,398              |
| (うち人件費)               | ( 3,347 )           | ( 61 )             | ( 3,286 )           | ( 6,701 )           |
| (うち物件費)               | ( 3,619 )           | ( △ 194 )          | ( 3,813 )           | ( 7,838 )           |
| 一般貸倒引当金繰入額            | △ 320               | △ 164              | △ 156               | 290                 |
| 業務純益                  | 2,885               | 540                | 2,345               | 4,121               |
| [コア業務純益]              | [ 2,262 ]           | [ 173 ]            | [ 2,089 ]           | [ 4,086 ]           |
| 臨時損益                  | △ 1,319             | △ 230              | △ 1,089             | △ 2,492             |
| (うち不良債権処理額)           | ( 1,047 )           | ( △ 28 )           | ( 1,075 )           | ( 2,793 )           |
| (うち株式関係損益)            | ( △ 12 )            | ( △ 43 )           | ( 31 )              | ( 55 )              |
| 経常利益                  | 1,565               | 309                | 1,256               | 1,628               |
| 特別損益                  | 72                  | 17                 | 55                  | 159                 |
| 税引前当期純利益              | ( 1,637 )           | ( 325 )            | ( 1,312 )           | ( 1,788 )           |
| 法人税、住民税及び事業税          | 13                  | 1                  | 12                  | 28                  |
| 法人税等調整額               | 617                 | 76                 | 541                 | 726                 |
| 中間純利益                 | 1,006               | 248                | 758                 | 1,033               |

## ③ 自己資本比率の状況（当行単体）

自己資本比率は、平成 22 年 8 月に劣後債 119 億円を償還したことから、平成 22 年 3 月末比 2.87 ポイント低下して 8.44%となりました。また、Tier I 比率は、平成 22 年 3 月末比 0.10 ポイント上昇して 7.38%となりました。

#### ④ 不良債権の状況（当行単体）

金融再生法ベースの開示債権比率は、取引先に対する積極的な経営支援活動に取り組んだ結果、平成 22 年 3 月末比 0.62 ポイント改善し、3.05%となりました。

#### ⑤ フィデア HD の連結業績

収益面では、フィデアグループ一丸となった営業推進活動による役務取引等利益の積み上げや有価証券関連収益の計上により経常収益は 257 億 17 百万円となりました。

一方、費用面では経営統合効果抽出等による経費削減や、お取引先企業の事業再生支援等を通じた与信コスト削減に取り組んだ結果、経常費用は 221 億 26 百万円となりました。

この結果、経常利益は 35 億 90 百万円、中間純利益は 22 億 82 百万円となりました。

業容面は、個人部門、公人部門を中心に預貸金とも順調に増加しております。譲渡性預金を含む預金等残高は、2 兆 128 億円（平成 22 年 3 月末比+680 億円）、貸出金残高は 1 兆 4,214 億円（同+148 億円）となりました。

フィデアグループ連結の自己資本比率は、北都銀行による劣後債 119 億円の償還により、平成 22 年 3 月末比 0.88 ポイント低下し、8.58%となりました。また、Tier I 比率は、利益の積み上げとリスクアセットの減少により、平成 22 年 3 月末比 0.27 ポイント上昇し、6.12%となりました。

【図表 3】 フィデア HD の連結中間業績

|      |                |               | フィデアHD     |
|------|----------------|---------------|------------|
| 【連結】 | 損益             | 経常収益          | 25,717 百万円 |
|      |                | 経常費用          | 22,126 百万円 |
|      |                | 連結粗利益         | 19,362 百万円 |
|      |                | 経常利益          | 3,590 百万円  |
|      |                | 当期純利益         | 2,282 百万円  |
|      | 自己資本比率         | 自己資本比率        | 8.58 %     |
|      |                | Tier I 比率     | 6.13 %     |
|      | 主要勘定残高<br>(末残) | 総資産           | 21,817 億円  |
|      |                | 預金等（譲渡性預金を含む） | 20,128 億円  |
|      |                | 貸出金           | 14,214 億円  |
| 有価証券 |                | 6,170 億円      |            |

(注) フィデア HD は平成 21 年 10 月 1 日設立のため、前年同期比較を記載しておりません。

## 2 経営の改善に係る数値目標の実績

### (1) コア業務純益

貸出金利息は、貸出金平残が計画を下回った（△127 億円、利息額△133 百万円に相当）ことと、貸出金利回りが当初の想定を下回った（△0.011%、利息額△36 百万円に相当）ことから、計画を 169 百万円下回りました。

有価証券利息配当金は、有価証券平残が計画を上回った（+56 億円、利息配当金 25 百万円に相当）ことと、有価証券利回りが当初の想定を上回った（+0.121%、利息配当金 239 百万円に相当）こと等から、計画を 265 百万円上回りました。

これらにより、資金運用収益は計画を 109 百万円上回り、9,036 百万円となりました。

一方、資金調達費用は、預金等利回りが当初の想定を下回った（△0.025%、預金・譲渡性預金利息額△139 億円に相当）こと等から、計画を 135 百万円下回りました。

以上より、資金利益は計画を 246 百万円上回る 8,072 百万円となりました。

役務取引等利益については、ATM 関連手数料等が計画を下回ったことを主因として、計画を 29 百万円下回る 1,385 百万円となりました。

一方経費については、人件費が、時間延長営業の強化等により臨時・嘱託行員が当初想定より増加したこと等を要因として計画を 14 百万円上回ったものの、物件費が、プロジェクトチームを中心に経費削減に取り組み、機械保守費等の節減を図ったこと等により計画を 181 百万円下回ったこと等から、経費全体で計画を 176 百万円下回る 7,376 百万円となりました。

この結果、コア業務純益（仕組貸出の金利デリバティブ部分の評価益を除く）は、計画を 398 百万円上回る 2,013 百万円となりました。

【図表 4】 コア業務純益の計画・実績

(単位：百万円)

|        | 計画始期<br>(H21/9期) | H22/3期<br>実績 | H22/9期<br>計画 | H22/9期<br>実績 | H22/9期 |     |
|--------|------------------|--------------|--------------|--------------|--------|-----|
|        |                  |              |              |              | 始期比    | 計画比 |
| コア業務純益 | 2,854            | 2,878        | 1,615        | 2,013        | 1,172  | 398 |

※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

※2. 平成 22 年 9 月期の実績（2,013 百万円）は、仕組貸出の金利デリバティブ部分の評価益 248 百万円を除外しております。

※3. 計画始期の水準については、平成 21 年 9 月期の計数（仕組貸出の金利デリバティブ部分の評価益 662 百万円を除外した計数＝1,427 百万円）を 2 倍し、通期化しております。

※4. 当行が保有する仕組貸出の残高は、平成 20 年 3 月末時点で 400 億円でしたが、平成 22 年 9 月末現在 210 億円まで圧縮しております。今後も継続して、保有する仕組貸出の残高の圧縮を進めるなど収益への影響を極小化してまいります。

【図表 5】平成 22 年 9 月期の計画・実績

(単位：百万円)

|             | 22年9月末    |            | 22年9月末<br>計画(b) |
|-------------|-----------|------------|-----------------|
|             | 実績(a)     | 計画比(a)-(b) |                 |
| 業務粗利益*      | 9,693     | 505        | 9,188           |
| [コア業務粗利益]*  | [ 9,390 ] | 222        | [ 9,168 ]       |
| 資金利益        | 8,072     | 246        | 7,826           |
| 役務取引等利益     | 1,385     | △ 29       | 1,414           |
| その他業務利益*    | 235       | 288        | △ 53            |
| 経費          | 7,376     | △ 176      | 7,552           |
| （うち人件費）     | ( 3,347 ) | ( 14 )     | ( 3,333 )       |
| （うち物件費）     | ( 3,619 ) | ( △ 181 )  | ( 3,800 )       |
| （うち機械化関連費用） | ( 728 )   | ( △ 207 )  | ( 935 )         |
| （うち税金）      | ( 409 )   | ( △ 9 )    | ( 418 )         |
| 一般貸倒引当金繰入額  | △ 320     | △ 119      | △ 201           |
| 業務純益*       | 2,636     | 800        | 1,836           |
| [コア業務純益]*   | [ 2,013 ] | 398        | [ 1,615 ]       |

\* 仕組貸出の金利デリバティブ部分の評価益を除外しております。

## (2) 業務粗利益経費率

業務粗利益（仕組貸出の金利デリバティブ部分の評価益を除く）は、前述のとおり資金利益が計画を 246 百万円上回ったことと、国債等関係損益が計画を 282 百万円上回ったこと等から、計画を 505 百万円上回る 9,693 百万円となりました。

一方、機械化関連費用を除く経費は、税金が計画を 9 百万円下回ったものの、人件費及び物件費（機械化関連費用を除く）が計画を上回り、計画を 31 百万円上回る 6,648 百万円となりました。

この結果、業務粗利益経費率は、計画を 3.44 ポイント下回る 68.58%となりました。

【図表 6】業務粗利益経費率の計画・実績

(単位：百万円、%)

|                | 計画始期<br>(H21/9期) | H22/3期 | H22/9期<br>計画 | H22/9期<br>実績 | 計画比    |        |
|----------------|------------------|--------|--------------|--------------|--------|--------|
|                |                  |        |              |              | 始期比    | 計画比    |
| 経費（機械化関連費用を除く） | 6,824            | 13,845 | 6,617        | 6,648        | △ 176  | 31     |
| 業務粗利益          | 9,144            | 18,601 | 9,188        | 9,693        | 549    | 505    |
| 業務粗利益経費率       | 74.63            | 74.43  | 72.02        | 68.58        | △ 6.05 | △ 3.44 |

※1. 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) / 業務粗利益

※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。

※3. コア業務純益と同様に、計画始期の水準の設定にあたり、仕組貸出の金利デリバティブ部分の評価益を業務粗利益から除外して算出しております。

※4. 平成 22 年 9 月期の業務粗利益の実績（9,693 百万円）は、仕組貸出の金利デリバティブ部分の評価益 248 百万円を除外しております。

### 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) トップライン収益の増強

#### ① 店舗機能の見直しと営業店事務のBPR推進による営業人員の捻出

##### (イ) 店舗機能の見直し

当行は平成22年4月より、法人・個人のお客さまのニーズに的確に対応するため、店舗機能を、事業性融資と個人取引を総合的に推進するフルバンキング店舗、個人取引を推進するリテール店舗及びインスタブランチ（以下、「ISB」）<sup>1</sup>等に分類し、フルバンキング店舗49カ店（平成22年9月現在/フルバンキングA：14カ店、フルバンキングB：35カ店）、個人リテール店舗32カ店（同/リテールA：18カ店、リテールB：12カ店、ISB：3カ店）に再構築し、店舗毎の機能の位置付けを明確化しております。

【図表7】 店舗機能の見直し計画・実績

| 平成22年3月末<br>81カ店  |         |      | 平成22年9月末<br>82カ店  |          |      | 平成25年3月末<br>79カ店  |          |      |
|-------------------|---------|------|-------------------|----------|------|-------------------|----------|------|
| 店舗機能              |         | 店舗数  | 店舗機能              |          | 店舗数  | 店舗機能              |          | 店舗数  |
| フルバンキング<br>(64カ店) | Iグループ   | 12カ店 | フルバンキング<br>(49カ店) | フルバンキングA | 14カ店 | フルバンキング<br>(33カ店) | フルバンキングA | 14カ店 |
|                   | IIグループ  | 19カ店 |                   | フルバンキングB | 35カ店 |                   | フルバンキングB | 19カ店 |
|                   | IIIグループ | 22カ店 | 個人リテール<br>(32カ店)  | リテールA    | 18カ店 | 個人リテール<br>(46カ店)  | リテールA    | 30カ店 |
|                   | IVグループ  | 11カ店 |                   | リテールB    | 12カ店 |                   | リテールB    | 10カ店 |
| 個人リテール<br>(17カ店)  | Vグループ   | 15カ店 | ISB               | 3カ店      | ISB  | 6カ店               |          |      |
|                   | ISB     | 2カ店  |                   |          |      |                   |          |      |

【図表8】 店舗機能毎の位置付け

| 店舗機能      | 位置付け   |
|-----------|--|
| フルバンキング A | <ul style="list-style-type: none"> <li>・広域な担当エリアを持ち、地域内の各店舗を牽引・統括し、融資渉外、店頭営業両面での総合取引を推進。</li> <li>・中小規模事業者等向け貸出の推進拠点。</li> <li>・秋田県内店舗には「法人推進室（後述）」を設置。</li> <li>・ローンステーションを設置し、ローン専担者・ライフプランアドバイザー（以下、「LPA」）、年金専担者を配置。</li> </ul> |
| フルバンキング B | <ul style="list-style-type: none"> <li>・フルバンキング A 店舗と連携しながら、担当エリアの融資渉外、店頭営業両面で総合取引を推進。</li> <li>・法人・個人兼務の渉外担当を配置。</li> </ul>   |
| リテール A    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・個人取引推進店舗、預金・預り資産・ローン・保険を柱に推進。</li> <li>・個人取引担当の渉外行員を配置。</li> </ul>   |
| リテール B    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・来店誘致型の個人取引推進店舗。渉外行員は配置しない。</li> </ul>  |
| ISB       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・大型商業施設内の個人取引推進店舗。</li> <li>・保険の相談窓口、ローンステーションを併設。</li> </ul>   |

<sup>1</sup> インスタブランチ（ISB）とは、ショッピングセンターやスーパーマーケットなどの大型商業施設の中にある銀行の店舗です。年中無休で午後3時以降も営業する新たな銀行店舗スタイルで、お客さまの利便性が格段に向上しております。



平成22年10月からは、リテール店舗の融資担当者を原則フルバンキング店へ異動配置し、法人のお客さまの取引移管を円滑に進めております。また、当面は移管店、被移管店の両店でお客さま対応をする体制としております。

平成22年度中に勘定の移管を終え、店舗機能を明確化した営業体制とするとともに専門性を持った人材を再配置することで、現場力の強化と店質に合った戦略的かつ効率的な営業活動を実践してまいります。また、BPR推進による営業人員の増強により法人・個人の両分野において、お客さまに満足いただける金融サービスの提供に努めてまいります。

## (ロ) 営業店事務の BPR 推進

営業店において、お客さまと接する時間（営業推進活動の時間）を捻出するために、営業店事務の本部集約・軽量化に向けた施策を実施しております。

### A. 融資業務の本部集約

融資業務については、平成 21 年 10 月の融資事務センター立ち上げ以降、事業性融資（証書貸付）の債権書類保管・管理、事業性融資（証書貸付）・個人ローン等の実行オペレーション、火災保険証券の保管・管理などについて本部集約を実施してまいりました。

また、平成 22 年 7 月からは事業性融資（手形貸付）の実行オペレーション及び債権書類保管・管理について本部集約を実施しております。

### B. 営業店事務の本部集約

平成 22 年 7 月に、事務集中センターに営業店の経費支払事務を集約しております。

また、営業店の管理席において負荷の大きい業務の一つである店内検査について、平成 22 年 10 月より隔月での本部によるサポートを開始しております。

加えて、営業店の文書保存に関わるリスクと作業負担の軽減を図るべく、保存文書集中保管の準備作業を進めており、平成 22 年 11 月以降、平成 23 年 3 月終了を目処として各営業店保管の伝票について集中保管倉庫への移動作業を進めております。

併せて、現在紙ベースの文書保存台帳をシステム化するため、平成 23 年 3 月を目処としてシステム構築作業を進めております。

今後もより一層営業店事務の軽量化を図るべく、融資事務センター、各地区センター（平成 21 年 10 月：横手地区センター、平成 21 年 12 月：秋田地区センター、平成 22 年 4 月：大館地区センターを開設）、及び事務集中センター等における本部集約拡大に取り組んでまいります。

## (ハ) 専担制の拡大と専担者の増強

### A. 法人推進エリアサポートチームの増強

秋田県内フルバンキング店舗10ヵ所に新設（平成22年4月）した法人推進室に、法人取

引開拓に特化する専担者〔法人推進エリアサポートチーム（以下、「法人推進AST」）<sup>2)</sup>〕を16名配置し、専門性の高い事業性融資推進体制の整備を図っております。

店舗機能の見直しと営業店事務のBPR推進により営業スタッフを捻出し、【図表7】のとおり法人推進ASTを増員し、事業性融資増強を図ってまいります。

【図表9】法人推進ASTの配置計画

|              | H22/3期<br>実績 | H22/9期<br>実績 | H23/3期<br>計画 | H24/3期<br>計画 |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 法人推進室設置店舗数   | 10 ヲ店        | 10 ヲ店        | 10 ヲ店        | 12 ヲ店        |
| 法人推進 AST 配置数 | 13 名         | 16 名         | 20 名程度       | 30 名程度       |

## B. ローン、預り資産、年金、保障性保険分野における専担者の増強

事業性融資推進体制の整備のみならず、他の分野（ローン、預り資産、年金、保障性保険）に特化する専担者を増員してまいります【図表10】。これにより、これまで以上に法人・個人のお客さまのニーズに対応できる体制を構築し、質の高い金融サービスを提供してまいります。

特に、保障性保険分野（バンカシュアランス<sup>3)</sup>）の推進については、スペシャリストを中心とした推進態勢を拡大するため、平成22年度下半期に、保険専担者（LPA）を9名増員し、20名とする計画としております。

また、預り資産分野については、主に営業店の推進活動をサポートする役割の預り資産専担者の位置付けを見直し、販売行員の育成・レベルアップを担う教育担当として、新たにスペシャルインストラクターチーム（以下、「SIT」）を組成（平成22年7月）し、4名を配置しております。

SITは、営業店の渉外・窓口担当者の販売指導・育成を中心に、支店長に対する営業店の預り資産取り組み体制に係る指導・相談及び研修・セミナー等の企画・実施を行い、専門性向上による推進態勢の強化を図っております。

<sup>2)</sup> 本部の専門部署で経験を積んだ行員や中小企業診断士、FP 等有資格者を「法人推進エリアサポートチーム（AST）」として秋田県内 10 ヲ店の法人推進室に配置しております。新規創業や異業種進出支援など地域のお客さまのニーズに対して、タイムリーで付加価値の高い金融サービスを提供できる態勢を整備しております。

<sup>3)</sup> バンカシュアランスはフランス語の略語で『銀行と保険の融合』を意味するものですが、当行ではお客さまにこれまでの銀行業務（資産運用、ご融資）に加え、新たに保険業務を提供することで、お客さまに総合的なコンサルティングサービスを提供していく業務を推進することをバンカシュアランスとしております。

【図表10】平成23年3月現在の専担者の配置計画

| 専担者     | 平成22年3月 |   | 平成23年3月 | 増減  |
|---------|---------|---|---------|-----|
| 法人推進AST | 13名     | ➔ | 20名     | 7名  |
| ローン専担者  | 22名     |   | 28名     | 6名  |
| 年金パートナー | 8名      |   | 8名      | ±0名 |
| SIT     | 0名      |   | 4名      | 4名  |
| LPA     | 11名     |   | 20名     | 9名  |
| 合計      | 54名     |   | 80名     | 26名 |

## ② 法人戦略

フィデアHDは、広域統合のメリットをお客さまに提供するため、平成22年6月に、フィデアHD内にフィデアグループ全体のマーケット戦略や商品・サービスの共同開発を統括する部門として「金融情報開発グループ」を新設いたしました。

フィデアHDでは、「金融情報開発グループ」を中心として、スケールメリットを活かした革新的なサービス開発にチャレンジしてまいります。また、地域の活性化に貢献するため、本来の銀行業務に加えて海外の銀行との包括的な業務提携、農業の6次産業化支援、環境問題への取り組み支援など、品質の優れたサービスを提供する幅広い分野での業務にもチャレンジしてまいります。

### (イ) フィデアグループにおける海外戦略の積極展開

#### A. カシコン銀行との業務協力協定締結

平成22年8月には、フィデアグループは、タイのカシコン銀行（本社：タイ バンコック市、代表者：バントゥーン・ラムサム社長兼 CEO）との間で、業務協力協定を締結いたしました。

カシコン銀行は、2010年3月末における資産規模は約3兆8千億円、支店数は784を数えるタイ国内第3位の民間商業銀行で、東北ではフィデアグループが第1号の業務協力協定締結先となります。

タイは、日系企業の海外における一大拠点であり、秋田県内の企業も多数進出しており、フィデアグループを介して、既にタイへ進出している、あるいは今後新たに進出する地元企業・事業主の皆さまに、カシコン銀行によるタイパーツ建て融資をはじめとしたきめ細かい金融情報サービスを提供するほか、東北地方へ投資をするタイの企業に対しては、カシコン銀行を介してフィデアグループがバックアップいたします。また、東北地方とタイの経済交流活性化に向けた取り組みも進めてまいります。

今後も、アジア地域の銀行などとの提携を模索しながら海外ネットワークを拡大し、お取引先企業の多様なニーズに対応できる態勢を整備してまいります。

#### B. 中国銀聯公式オンラインショッピングモール「銀聯在線商城日本館」への出店支援

フィデアグループは、地域金融機関グループとして初めて、『中国銀聯』公式オンライ

ンショッピングモールである「銀聯在線商城 日本館」の管理運営会社である株式会社 China Commerce（本社：東京都豊島区）及び販売代理店である FJB エージェント株式会社（本社：東京都千代田区）と協働で、お取引先企業に対する、当サイトへの出店支援を開始いたしました。

「銀聯在線商城」は、銀聯カード運営を行う『中国銀聯』公式オンラインショッピングモールで、日本製品専門のショッピングサイトである「日本館」は、圧倒的な知名度を誇る銀聯ブランドを武器とした当モールの中でも、特に注目を集めているサイトです。

フィデアグループは、お取引先企業のアジア市場進出のサポートに取り組み、地域経済の活性化に貢献してまいります。

### C. 国際業務を担う人材の育成

フィデア HD 金融情報開発グループ内に「国際業務プロジェクトチーム」を立ち上げ、国際業務戦略の立案や地域・企業ニーズの情報収集等を推進しております。具体的には、重点エリア（国、地域）の選定、海外ビジネス支援メニューの検討、国際業務推進体制（体制、人材育成等）の整備を進めております。

また、邦銀海外拠点店舗（上海）や業務協力協定締結行であるカシコン銀行へのトレーニー派遣に加え、日本貿易振興機構（ジェトロ）、秋田県貿易促進協会などの機関への人材派遣により、国際業務を担う人材育成に努めております。

### (ロ)成長戦略ファンドの取り扱いを開始

当行及び株式会社荘内銀行（以下、「荘内銀行」）はそれぞれ「ほくと成長戦略ファンド」「<荘銀>成長戦略ファンド」を活用し、成長性・新規性の高い分野に対する積極的な金融支援を展開しております。取り組みの詳細については、「項目 5 (2) -②- (イ) 成長分野への支援体制拡充」に記載しております。

### (ハ)農業の6次産業化支援

毎年開催している「ビジネス商談会」による販路拡大支援や、地元商工団体と共催の「農商工連携セミナー」での食品加工・新規参入者への情報提供、川上・川中・川下における各段階でのビジネスマッチング等を推進しております。

また、平成 23 年 2 月に、秋田県及び秋田県物産振興会等と共催で、「首都圏まるごと商談会」の開催を予定しております。当商談会を地元食品関連企業の首都圏での販売促進機会と位置付け、販路拡大をサポートいたします。

### (ニ)環境問題への取り組み支援

環境負荷の軽減に積極的な企業に対し必要な資金を供給し、エコ環境向上への取り組みを促進するとともに、地域経済の発展に寄与することを目的に、環境配慮型融資「ほくとエコファンド」の取り扱いを平成 23 年 1 月に開始いたします。本ファンドは、財団法人日本環境協会の利子補給制度を活用するプランも用意しており、環境分野における

融資面の支援を積極的に推進してまいります。

### ③ 人材の育成

トップライン収益の増強を図るため、中小規模事業者等のニーズに的確に対応できる法人取引担当者の育成と、個人のお客さまの資産運用相談等に的確に対応できる個人取引担当者の育成を図ることが重要と認識し、そうした人材の育成に注力しております。

#### (イ)法人取引担当者の育成

お客さまとのリレーションを高め、付加価値の高い課題解決型営業を実践し、中小規模事業者等向け貸出を増強させるため、法人先に対する目利き力を持った人材の育成に取り組んでおります。

当行には、平成 22 年 9 月現在 5 名の中小企業診断士や、約 620 名の FP 資格保有者が在籍しております。

行内研修では、企業の目利き・経営支援の内容を盛り込んだカリキュラムを継続実施しており、平成 22 年度は営業店の融資担当者から選抜した 19 名を対象に「融資特訓研修（2 日間×3 回）」を実施しているほか、若手行員を対象とした「財務基礎セミナー（ほぼ毎月実施中、延べ 57 名受講）」を実施しております。今後も法人向けソリューションのスキルアップを目的とした「法人営業研修」を予定しており、課題解決型営業の推進に向けた人材育成に力を入れております。

外部派遣研修については、地方銀行協会の「法人向けソリューション営業実践講座（1 名派遣）」に加え、「農業経営アドバイザー」の研修を受講し 3 名が資格取得<sup>4</sup>しております。

平成 22 年度下半期は、中小企業大学校の「中小企業診断士養成課程」を 1 名受講して中小企業診断士資格を目指すほか、「農業経営アドバイザー」研修も引き続き 3 名受講、資格取得の見込みであります。このような研修を経た行員や有資格者を法人推進 AST として任命し、フルバンキング店舗へ配置することで店舗機能に沿った人材活用を進め、取得した知識・スキルを活かすことで中小規模事業者等への経営支援を強化してまいります。

#### (ロ)個人取引担当者の育成

各階層別研修では、お客さまのライフプランサポートのためのカリキュラムを必須項目として設けているほか、コンサルティング実践に主眼を置いたロールプレイング型の研修を不断に継続実施し、担当者の金融商品知識とコミュニケーションスキルの向上を図っております。

このほか、リスク性商品に関しては提携会社による勉強会や、ベテラン行員 4 名で組成する SIT の同行訪問による個別指導を実施、住宅ローンに関してはローンステーションス

---

<sup>4</sup> 日本政策金融公庫で実施する農業経営アドバイザー試験（平成 22 年 8 月実施 第 11 回試験）に、当行行員 3 名、荘内銀行行員 4 名が合格しました。

「農業経営アドバイザー」を中心に、農業経営者に対する経営面や資金面の相談など、充実したサポートを展開してまいります。

トップによる地区別出張研修や勉強会を実施しております。

また、お客さまのライフプランコンサルティングを推進する上でのジョブローテーションの一環として、ISB や保険相談プラザへの体験研修を継続的に実施しており、行員のコンサルティングスキルの向上により、お客さまニーズに的確に対応できる態勢整備を引き続き図ってまいります。

特にバンカシュアランスに関しては、株式会社ライフプラザホールディングス（以下、LPH）と提携し、平成 21 年度より同社より 2 名を受入して実地研修を実施しているほか、LPA 育成のため、平成 22 年度下半期に LPH の集中研修へ行員 2 名を派遣して担当者育成と態勢整備を進めております。

#### ④ 個人戦略

##### (イ) ISB 等時間延長営業の拡大

御所野支店、大曲プラザ支店に続く 3 店舗目の ISB として、平成 22 年 9 月、イオンスーパーセンター大館店内へ秋田県北地区では初めてとなる「大館プラザ支店」を開設いたしました。

また、ISB のノウハウを活用し、平成 22 年 10 月、一般店舗では初めて土日祝日も営業する「泉支店」を新築移転オープンいたしました。同時に平日営業時間の拡大を実施しております。

新しい「泉支店」は、店内の図書スペースやゆったりとしたロビー、吹き抜けスペースを備えお客さまのくつろぎを演出、店舗正面にはガラス面を多用し、自然光が溢れる店内となっているほか、太陽光による自家発電外灯照明の設置や LED 照明の使用により環境に配慮した設備となっており、更に地域の皆さまへ開放可能なセミナールームを設置しております。

加えて、平成 22 年 11 月に、「牛島支店」を新築移転オープンし、平日の営業時間を延長しております。

各店ともオープン以来、「便利で気軽に利用できる店舗」と大変ご好評をいただいております。引き続きお客さまの利便性向上に向け、ISB 等時間延長営業の拡大を図ってまいります。

##### (ロ) 住宅ローン

秋田県における平成 22 年の住宅着工戸数は、平成 22 年 10 月末累計では 3,194 件（前年比△10.4%）と、住宅市場は引き続き厳しい状況にあります。

このような状況下、秋田県内主要 6 都市（秋田市、大館市、能代市、大仙市、横手市、由利本荘市）に設置している、住宅ローン専門部署の「ローンステーション」を中心に住宅関連業者へのアプローチ強化に取り組むなど、住宅ローンの推進態勢を強化いたしました。

また、お客さまの相談ニーズに柔軟に対応するため、時間延長営業を拡大（平成 22 年 7 月に営業時間延長店舗を 3 カ店、同 9 月に ISB1 カ店設置、平成 22 年 10 月に泉支店、平成

22年11月に牛島支店)し、推進態勢を整備いたしました。

この結果、平成22年9月末における住宅ローン残高は、平成22年3月末比18億円増加して、154,355百万円となりました。

今後とも、ローンステーションの拡充や時間延長営業の拡大等により、お客さまの利便性向上やお客さまニーズへの対応を図ってまいります。

【図表 11】 個人ローン・住宅ローン残高推移

(単位：百万円)

|       | 21年9月期  | 22年3月期  | 22年9月期  | 22年3月比 |
|-------|---------|---------|---------|--------|
| 個人ローン | 183,444 | 184,987 | 186,680 | 1,693  |
| 住宅ローン | 151,794 | 152,510 | 154,355 | 1,845  |

なお、住宅ローン等の条件変更を希望されるお客さまのご相談に積極的に対応するため、全営業店及び当行本店別館内に平日常時設置している「個人ローン返済相談窓口」や住宅ローンの推進拠点であるローンステーション及び ISB 等の休日稼働店舗で相談を受付しております。加えて、秋田県内 8 カ店において、毎月 1 回「個人ローン休日相談窓口」を継続して設置し、休日相談を受付しております。

## (ハ) 個人預金

### A. 荘内銀行との共同企画商品の推進

平成22年度上半期は、荘内銀行との共同企画による預金商品を2本発売し個人預金残高の増強を図ってまいりました。

共同企画定期預金はそれぞれテーマを絞り、秋田・山形両県の特産品や名所・温泉地等の紹介を目的として懸賞品付定期預金を提供いたしました。お客さまからは、多数のご応募をいただき大変ご好評をいただいております。

【図表 12】 共同企画商品の北都銀行における販売実績

| 商品名    | テーマ  | お取扱期間                | お預入件数<br>(件) | お預入金額<br>(百万円) |
|--------|------|----------------------|--------------|----------------|
| 夏色スケッチ | 夏まつり | H22. 4. 1～H22. 6. 30 | 9,429        | 14,906         |
| 新米物語   | 米    | H22. 7. 1～H22. 9. 30 | 15,877       | 28,112         |

### B. 年金振込口座指定件数、給与振込口座指定件数

安定的な資金調達を図るため、年金、給与振込を中心に個人取引の基盤拡大にも努めてまいりました。

平成22年9月末における年金振込口座指定件数は、年金パートナーを秋田市内8カ店に配置し、プレ年金受給層、新規受給者、他行受給者への対応強化により平成22年3月末比1,512件増加しております。

また、平成 22 年 9 月末における給与振込口座指定件数は、フレッシュアーズキャンペーン、住宅ローンにおける金利優遇の実施等により、平成 22 年 3 月末比 962 件増加いたしました。

この結果、平成 22 年度上半期の個人預金平均残高は 8,110 億円と、平成 21 年度下半期比 28 億円増加いたしました。より一層お客さまの利便性向上に資する商品・サービス等の提供により、個人預金を増強してまいります。

【図表 13】 個人預金（半期）平均残高の推移

(単位：百万円)

|      | 21年9月期  | 22年3月期  | 22年9月期  | 22年3月比 |
|------|---------|---------|---------|--------|
| 個人預金 | 804,871 | 808,186 | 811,065 | 2,879  |

## (二) 預り資産（投資信託・保険）

株安・円高傾向が依然として続いており、マーケット状況に対する不透明感から、お客さまの資産運用スタンスはやや慎重となっておりますが、お客さまニーズに合わせたタイムリーな商品投入により商品ラインナップの充実に努めております。平成 22 年度上半期は、投資信託は、今後の成長が見込まれる新興国や資源国を投資対象としたファンド等を 7 本、生命保険は一時払い終身保険 2 本を導入し、お客さまにご案内しております。

この結果、平成 22 年度上半期の生命保険の販売額は前期（22/3 期）・前年同期（H21/9 期）を大きく上回りました。

【図表 14】 個人預り資産の販売額及び預り残高の推移

(販売額推移)

(単位：百万円)

|      | H20/3 期 | H20/9 期 | H21/3 期 | H21/9 期 | H22/3 期 | H22/9 期 |
|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 投資信託 | 2,840   | 4,027   | 2,822   | 7,200   | 13,668  | 3,860   |
| 生命保険 | 7,670   | 6,195   | 6,111   | 7,889   | 8,702   | 15,590  |
| 公共債  | 2,456   | 3,122   | 4,330   | 1,601   | 916     | 918     |

(残高推移)

(単位：百万円)

|      | H20/3 期 | H20/9 期 | H21/3 期 | H21/9 期 | H22/3 期 | H22/9 期 |
|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 投資信託 | 48,712  | 44,338  | 33,784  | 43,642  | 54,106  | 50,473  |
| 生命保険 | 45,381  | 51,576  | 57,687  | 65,576  | 74,278  | 89,868  |
| 公共債  | 48,621  | 47,102  | 45,604  | 42,857  | 40,448  | 38,761  |

※生命保険残高は販売累計額



## (ホ)新分野保険<sup>5</sup>販売のビジネスモデル化（バンカシュアランスの推進）

土日祝日も保険相談ができる「北都ほけんの相談窓口」として、保険専門ショップである秋田駅前保険相談プラザ、保険専用ブースのある御所野支店・大曲プラザ支店に加え、新たに大館プラザ支店を平成 22 年 9 月にオープンしております。

「北都ほけんの相談窓口」では、保険の専担者である LPA が、数多くの商品からお客さまのライフプランに応じた保険商品のコンサルティング提案を実施しております。

また、土日祝日営業は実施しておりませんが、秋田北支店・秋田西支店・秋田東支店・湯沢支店・本荘支店においても「北都ほけんの相談窓口」を設置し、LPA がコンサルティング提案を実施し、バンカシュアランスの推進に努めております。

取扱商品数についても、平成 21 年 4 月の 8 商品から品数を徐々に増やし、定期保険・終身保険・収入保障保険・学資保険・医療保険・がん保険の各分野から平成 22 年 9 月末では 25 商品を取り扱っており、お客さまのご要望にお応えしております。

保障性保険の販売件数は平成 22 年度上半期 855 件（ダイレクトマーケティング含む）の実績となっております。取扱店舗の拡大と商品の充実、コンサルティングスキルの更なる向上により、今後も推進態勢を強化してまいります。

## (2)業務効率化の推進

### ① 効率的な人件費の配分

平成 21 年度までは、賞与ファンドの抑制、早期退職者支援・優遇制度の実施（利用者総数、平成 20 年度 85 名、平成 21 年度 10 名）により人件費を抑制してまいりました。

平成 22 年度は、店舗機能の見直しや BPR の推進に合わせて、時間外手当の抑制と契約行員・嘱託行員の人員適正化を中心とした総人員の減少による人件費計画達成を目指してまいりましたが、営業店事務の本部集中を進め当該部門の人員を拡充した一方、他本部部署の人員を削減するタイミングが後ろ倒しになったこと等から、計画比+14 百万円の実績となりました。

平成 22 年度下半期は、契約行員退職補充の見直しや、プロジェクトチーム組成による時間外勤務抑制策の展開、労働形態の見直しにより時間外手当の削減を進めつつ、賞与水準の見直し等、効率的な人件費の配分を実施してまいります。

【図表 15】人件費の計画・実績

(単位:百万円)

|       | 22 年 9 月期<br>計画 | 22 年 9 月期<br>計画 | 計画比 | 21 年 9 月期<br>実績 | 前年比 |
|-------|-----------------|-----------------|-----|-----------------|-----|
| 人 件 費 | 3,333           | 3,347           | 14  | 3,286           | +61 |

<sup>5</sup>平成 19 年 12 月 22 日の銀行窓販全面解禁以降の第一分野及び第三分野商品を「新分野保険」と称して分類しております。リスク性の特定保険以外の一般保険の内、死亡保障や医療保障商品等の平準払い商品を新分野保険として位置付けております。

## ② メリハリの利いた投資・物件費の配分

物件費については、全行一丸となった取り組み体制を構築し、コスト削減プロジェクトチーム (PT) の活動により、従来の固定観念にとらわれず大胆かつ斬新なアイデアにより、削減策の抽出を図ってまいりました。

特に、経営統合効果の早期抽出を目指し、サブシステムの共同利用や集約により効率的な投資を行ったことと、本部経費管理システムの導入により予算管理を徹底し効率的な運営と適正な価格の調整を図ったことにより、平成 22 年 9 月期の物件費は前年に比べ 194 百万円減少いたしました。

今後は、新規投資における投資効果と必要度、緊急度について十分検討を行い、可能な限り投資額の抑制を図るとともに、なお一層の業務効率化の推進により、物件費の抑制を図ってまいります。

【図表 16】物件費の計画・実績

(単位：百万円)

|     | 22 年 9 月期<br>計画 | 22 年 9 月期<br>実績 | 計画対比 | 21 年 9 月期<br>実績 | 前年対比 |
|-----|-----------------|-----------------|------|-----------------|------|
| 物件費 | 3,800           | 3,619           | △181 | 3,813           | △194 |

## ③ フィデアグループにおける経営統合効果抽出の進捗状況

経営統合効果を早期に実現するため、基幹系システム統合前に、サブシステムの共有化、統合を推進し、投資額及び通信料・保守管理費用の削減を図っております。

### (イ)口座振替登録業務の統合（平成 21 年 10 月開始）

北都銀行のシステム更改時期に合わせ、北都銀行が新規更改せずに、荘内銀行のシステムを改造対応し、北都銀行へ業務集約しております。

これにより、投資額の抑制に加え、年間約 13 百万円の経費削減効果を抽出しております。

|      |          |
|------|----------|
| 投資額  | △15 百万円  |
| 保守料  | △5 百万円/年 |
| 人件費* | △8 百万円/年 |

### (ロ)税公金・手形管理システムの両行（北都銀行及び荘内銀行）一括更改と手形期日管理業務の統合（平成 22 年 9 月～平成 23 年 2 月順次稼働）

北都銀行へ業務集約しシステムを一本化しております。

これにより、投資額の抑制に加え、年間約 23 百万円の経費削減効果を抽出しております。

|      |           |
|------|-----------|
| 投資額  | △77 百万円   |
| 保守料  | △9 百万円/年  |
| 人件費* | △14 百万円/年 |

\*「人件費」は当該業務に当たっていた人員の削減効果を示しております。なお、人員は営業部門への配置転換等を行っております。

(ハ) 荘内銀行の ATM 集中監視業務の内製化 (平成 22 年 2 月開始)

外部業者に委託していた荘内銀行の ATM 集中監視業務を北都銀行 100% 子会社の北都銀ビジネスサービス株式会社へ内製化しております。

|      |           |
|------|-----------|
| 委託料  | △19 百万円/年 |
| 回線費用 | △1 百万円/年  |
| 一時費用 | +10 百万円   |

一時費用が発生したものの、年間約 20 百万円の経費削減につながっております。

(3) 不良債権の圧縮と信用コストの削減

① 不良債権の圧縮

(イ) 金融再生法ベースの開示債権比率

金融再生法ベースの開示債権比率については、平成 22 年 9 月期の実績が 3.05%と、前年同期比△1.13 ポイント、前期比△0.62 ポイントとなりました。平成 22 年度末計画と比較しても、△0.37 ポイントとなっております【図表 17】。また、連結では、前年同期比△1.86 ポイント、前期比△1.36 ポイントの実績となりました。平成 22 年度末計画比でも 0.22 ポイントと計画達成が視野に入った状況となっております【図表 18】。

単体ベースの開示債権比率良化の要因としては、「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」(以下、「金融円滑化法」)への積極的な対応や当行が従前から取り組んできた債務者企業への経営改善支援効果により、債務者区分のランクアップが進んだことが挙げられます。平成 22 年度上半期では、要管理先から要注意先・正常先へのランクアップが 12 先、破綻懸念先から要注意先・正常先へのランクアップが 24 先の実績となっております。

また、連結ベースでは、再生専門子会社である株式会社北都ソリューションズ(以下、「北都ソリューションズ」)における企業再生に向けた取り組みが引き続き順調に進んでいることが、大きな要因となっております。

【図表 17】金融再生法ベースの開示債権の推移(単体) (単位:百万円、%)

|                       | 21 年 9 月期<br>実績 | 22 年 3 月期<br>実績 | 23 年 3 月期<br>計画 | 22 年 9 月期<br>実績 | 年度末<br>計画比 |
|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------|
| 金融再生法開示債権計 (A)        | 29,792          | 25,238          | 24,120          | 21,397          | △2,723     |
| 総与信額 (B)              | 712,012         | 686,181         | 703,469         | 701,078         | △2,391     |
| 金融再生法開示債権比率 (A) / (B) | 4.18            | 3.67            | 3.42            | 3.05            | △0.37      |

【図表 18】金融再生法ベースの開示債権の推移(連結) (単位:百万円、%)

|                       | 21 年 9 月期<br>実績 | 22 年 3 月期<br>実績 | 23 年 3 月期<br>計画 | 22 年 9 月期<br>実績 | 年度末<br>計画比 |
|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------|
| 金融再生法開示債権計 (A)        | 41,789          | 36,716          | 25,920          | 27,628          | 1,708      |
| 総与信額 (B)              | 726,228         | 699,093         | 705,969         | 708,611         | 2,642      |
| 金融再生法開示債権比率 (A) / (B) | 5.75            | 5.25            | 3.67            | 3.89            | 0.22       |

## (ロ)再生子会社を活用した企業再生支援への取り組み

お取引先企業への経営支援体制の強化と開示債権の削減を通じた財務健全化を達成するための取り組みの一環として、平成 21 年 2 月に、株式会社日本政策投資銀行（以下、「日本政策投資銀行」）からの出資と人材の派遣、荘内銀行からの人材の派遣を得て、企業再生支援活動を開始した当行 100%子会社である北都ソリューションズは、株式会社整理回収機構（以下、「RCC」）の企業再生スキーム、秋田県中小企業再生支援協議会の協力及び日本政策金融公庫の挑戦支援資本強化特例制度の活用を図った結果、平成 22 年 3 月末までに 4 先、約 30 億円、平成 22 年 9 月までに 7 先、約 52 億円の事業再生を完了いたしました。

これまで以上にスピードある企業の再生支援を一層強化することで、設立後 3 年間で貸出金移管先の再生を図り、地域経済の活性化の実現に向け全力で取り組んでまいります。

## (ハ)融資部経営改善グループによる経営改善支援への取り組み

北都ソリューションズによる取り組みのほか、未保全額 100 百万円以上の 94 先の中から実質債務超過等で経営改善支援が必要な先、または必要となる可能性が高い 36 先を経営改善支援専担部署である融資部経営改善グループが所管し、営業店と一体となって経営改善支援に取り組んでおります。これらの取り組みの結果、平成 21 年度下半期において 6 先、平成 22 年上半期において 1 先の債務者区分がランクアップいたしました。

平成 22 年 2 月に 1 名、7 月に 1 名の計 2 名の北都ソリューションズ経験者を当グループに配置し、専門的な事業再生支援ノウハウを共有することでコンサルティング機能を強化しており、引き続きお取引先企業の経営改善支援活動に注力してまいります。

## ② 信用コストの削減

当行は、前述のとおり、平成 21 年 2 月に再生子会社北都ソリューションズを設立のうえ債権移管を行うとともに、融資部経営改善グループを中心とした経営改善支援等に取り組んでまいりました。これにより、平成 22 年 9 月期における信用コストは 727 百万円と、前期比 192 百万円減少いたしました【図表 19】。

今後も、国内の経済環境、特に営業基盤とする秋田県内の経済環境が依然として厳しく、景況の下振れリスクを抱えていることを踏まえ、債務者企業の実態把握を強化するとともに、融資部経営改善グループの活動を強化しお取引先企業の経営改善支援を進め、信用コストの圧縮と新規発生の未然防止を図ってまいります。

【図表 19】 信用コストの実績・前年対比

(単位：百万円)

|            | 21 年 9 月期 | 22 年 9 月期 | 前年同期比 |
|------------|-----------|-----------|-------|
| 信用コスト      | 919       | 727       | △192  |
| 一般貸倒引当金繰入額 | △156      | △320      | △164  |
| 不良債権処理額    | 1,075     | 1,047     | △28   |

#### (4)健全で収益力の高い有価証券ポートフォリオの構築

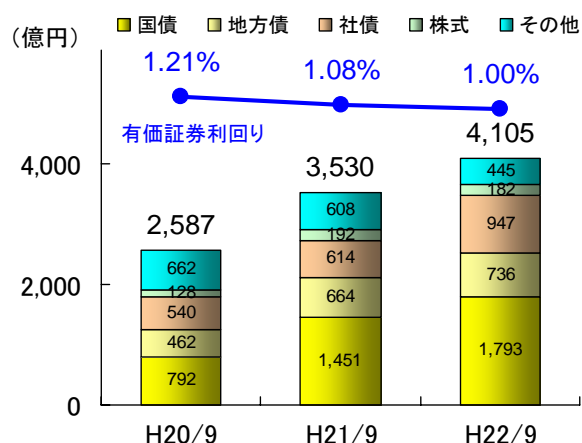
平成 22 年度上半期は、安定的な利息収入の確保を目的に債券投資を主体としたポートフォリオ運営を行いました。

平成 22 年 9 月末における有価証券残高は、4,105 億円となり平成 22 年 3 月末比では 463 億円増加いたしました。内訳は、債券が 3,477 億円（平成 22 年 3 月末比+455 億円）、株式が 182 億円（同△7 億円）、投資信託その他が 445 億円（同+16 億円）であります。預金の増加に対応して債券投資を増やしたこと、及び資金の効率的な運用を目的として、短期金融市場での運用から有価証券運用に資金をシフトさせたことが残高の増加の主な要因であります。

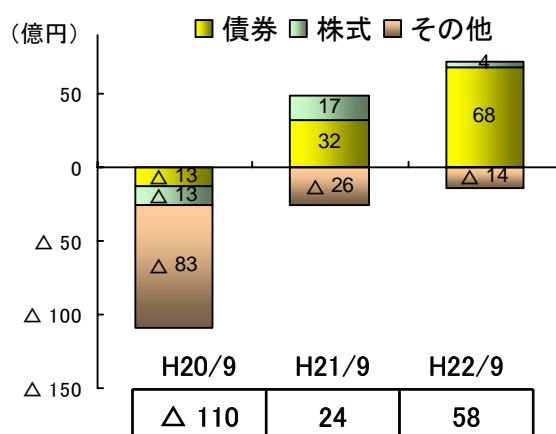
また、平成 22 年 9 月末の有価証券評価損益は 5,876 百万円と、平成 21 年 9 月末比 3,467 百万円良化しております。

平成 22 年度下半期につきましても、引き続き金利リスクに留意しながら、債券投資を中心とした有価証券運用を行い、安定収益の確保を目指してまいります。

【図表 20】有価証券残高の推移



【図表 21】有価証券評価損益の推移



#### 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又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「経営監督機能強化」、「迅速な意思決定」を可能とし、「透明性の高いガバナンス態勢」を構築するため、委員会設置会社としております。

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

取締役会は、取締役 11 名〔うち社外取締役 5 名（平成 22 年 3 月末比+1 名）、平成 22 年 6 月に金融機関経験者 1 名（元北都銀行の社外取締役）を選任し、社外取締役を 1 名増員しております〕により構成され、法令で定められた事項やグループ経営の基本方針及びグループ経営上の重要事項に係る意思決定をするとともに、取締役及び執行役の職務の執行状況を監督しております。

指名委員会は、取締役 3 名（うち社外取締役 2 名）により構成され、株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容を決定しております。

監査委員会は、取締役 3 名（うち社外取締役 2 名）により構成され、取締役及び執行役の職務執行の監督のほか、監査方針、監査計画、株主総会に提出する会計監査人の選解任議案等の内容について決議しております。

報酬委員会は、取締役 3 名（うち社外取締役 2 名）により構成され、取締役及び執行役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。

今後も経営管理態勢の定着、充実を図るべく、現行の体制を引き続き堅持してまいります。

###### ② 北都銀行の経営管理体制

平成 22 年 6 月に地元経営者を社外取締役として 2 名選任しております。これにより、社外取締役が 1 名増員となり、一層の経営の透明性の向上を図っております。

当行の取締役会は取締役 8 名（うち社外取締役 2 名）で構成され、法令及び定款に定める事項のほか、当行の重要な業務執行を決定し、取締役及び執行役員の職務の執行を監督してまいります。社外取締役からは、当行の経営戦略等について、客観的な立場で評価及び助言をいただき、経営に反映させてまいります。

また、当行は監査役会制度を採用しております。監査役会は、監査役 4 名（うち社外監査役 3 名）で構成され、適正な監査を実施しております。また、取締役会には監査役全員、経営会議には常勤監査役が出席し、銀行の業務執行状況の経営監視を行っております。

##### (2)リスク管理体制の強化

###### ① フィデア HD におけるリスク管理態勢の強化

フィデア HD のリスク管理態勢については、CRO(最高リスク管理責任者)のもと、リスク

統括グループ、市場リスクグループ、信用リスクグループを設置し、各種リスクに機動的に対応する体制としております。

フィデア HD はオープンプラットフォーム型の経営統合を志向しており、リスク管理機能のフィデア HD への集約を課題の一つとしておりました。

平成 21 年 10 月に市場リスク管理、平成 22 年 10 月には統合的リスク管理と信用リスク管理をフィデア HD に集約いたしました。これにより、リスク管理機能の更なる高度化を図り、子銀行と共同でリスク管理態勢を強化してまいります。

| 集約業務・フィデア HD における所管部署 | 拠点 | 集約日              |
|-----------------------|----|------------------|
| 市場リスク管理・市場リスクグループ     | 東京 | 平成 21 年 10 月 1 日 |
| 統合的リスク管理・リスク統括グループ    | 仙台 | 平成 22 年 10 月 1 日 |
| 信用リスク管理・信用リスクグループ     | 鶴岡 | 平成 22 年 10 月 1 日 |

また、平成 22 年度より、従来、子銀行別に開催していたリスク管理に関する経営会議をフィデアグループ合同で開催し、グループベースで付議・検討可能な態勢を整備するなど、フィデアグループにおけるリスク管理態勢の強化を図っております。

## ② 北都銀行におけるリスク管理態勢の強化

リスク管理部門より、経営陣への月次報告（「市場関連部門実績把握表」、「ストレステスト結果」、「VaR バックテスト結果」）を継続しております。

市場リスク・信用リスクはフィデア HD におけるリスク管理の一体化を推進する一方、流動性リスク、オペリスク等、現状で子銀行単位のリスク管理が必要なリスク・カテゴリについては、引き続き適時適切に北都銀行及びフィデア HD の経営陣へリスク管理の状況を報告しております。

## ③ 北都銀行における統合的リスク管理強化

統合リスクの実績値を月次で計測し、自己資本との比較を付してリスク管理委員会へ報告しております。また、与信集中リスク、銀行勘定の金利リスク等についても経営陣へ適時報告しております。

平成 22 年度上半期においては、全てのリスク・カテゴリのリスク量は資本配賦枠の範囲内にて運用されました。平成 22 年度下半期の資本配賦においても、上半期と同様にリスク・カテゴリ毎のリスク資本配賦額を極力圧縮し、リスク資本配賦額の合計が配賦対象自己資本の範囲内に収まるように設定しております。

## ④ 北都銀行における信用リスク管理強化

当行とフィデア HD 共通の「リスク管理基本方針」及び「信用リスク管理規程」に基づき、フィデア HD 信用リスクグループと共同で信用リスク管理の強化を図っております。

### (イ) クレジットリミットによる信用集中リスクの管理

信用集中リスクの管理については、格付別一社限度額による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（単体与信先、信用格付に応じ4段階）、フィデアグループ合算基準（単体与信先、グループ与信先、信用格付に応じ4段階）があり、いずれも未保全額ベースで運用しております。

なお、クレジットリミットによる管理は今後強化することとしており、金額について一部減額することと、併せて、既にクレジットリミットを超過している先については、個社別に別途クレジットリミットを設定する等の対応を予定しております。

#### **(ロ)特定業種に対する与信残高モニタリング**

リスクの高い業種を選定し従前より厳しく管理を行っております。

四半期毎に対象業種の合計与信残高、未保全残高をモニタリングし、方針に基づいた運営がされているかチェックをしております。この半年間の状況は、いずれの業種も方針に沿った対応をしております。

なお、従来のクレジットライン設定での管理は、その設定額までは与信可能な運用につながる懸念もあることから平成22年3月末で廃止し、個社別管理を徹底しております。

#### **(ハ)フィデアグループ共通与信先の格付一致**

当行と荘内銀行両行で与信している先については、格付を全て一致させており、四半期毎にフィデアHD信用リスクグループと共同でそのチェックを行っております。平成22年9月末時点での対象先は、86先、当行与信残高1,480億円、フィデアグループ合計与信残高2,013億円（除く地公体では、83先、当行与信残高242億円、フィデアグループ合計与信残高581億円）という状況であります。

### **⑤ 北都銀行における不良債権の適切な管理**

平成22年上半期は、経営支援先や破綻懸念先以下に対する貸出債権及び今後問題が顕在化する懸念のある債務者20先について、「クレジットレビュー」により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、劣化防止等の早期対処を実践しております。

また、融資部経営改善グループを中心に、経営改善が必要な債務者に対する適切な経営改善支援を行うため、企業に定期的な業績検討会を要請しております。平成22年度上半期は48先について、同グループが会議に参加することでリレーションを深め、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。

経営環境の悪化から企業体力が低下し、金融円滑化法の施行により条件変更先が増加している中、上記取り組みに加えて、要管理先以下の経営改善計画に基づく再生状況および条件変更先の事業改善状況のモニタリングをこれまで以上に強化してまいります。

### **⑥ 北都銀行における市場リスク管理強化**

市場部門ストレステストの実施要領を一部改定し、従前より採用していたヒストリカルシナリオに加え、有価証券投資計画に基づいた金利・株価見通しをシナリオとしたストレ



ステスト（より実現可能性の高いストレステスト）の実施を定例化いたしました。

また、ヒストリカルシナリオにおいても従前は債券、株式、投資信託と運用種別毎に区々のストレスをかけておりましたが、全ての運用種別に同一のストレスシナリオを追加し、より実現可能性の高いストレステストを実施する態勢といたしました。

投資信託等の新規購入に関しては、平成 21 年 10 月に制定した運用管理基準書に基づき、市場リスク管理部門による購入時の厳格なリスクチェックを実施しております。

### **(3) 法令等遵守の体制の強化**

#### **① フィデア HD における法令等遵守態勢の強化**

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、法令等遵守を重んじる企業風土醸成のために、平成 21 年 10 月に「法令等遵守方針」を制定し、法令等遵守を経営の最重要課題のひとつとして取り組んでおります。

また、フィデア HD は「フィデアグループ協議・報告等規程」を制定し、当行及び荘内銀行から定期的にコンプライアンスプログラムの進捗状況、訴訟案件、反社会的勢力に関する情報の報告を受けるほか、重要な苦情・トラブル、不祥事件に関する事項、内部通報情報、その他法令等遵守、顧客保護等管理に関する重要事実については随時報告を受け、改善等を図るべく検討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、業務の健全性や適切性を確保するため、平成 20 年 4 月に法令等遵守方針を制定しております。法令等遵守を経営の最重要課題として位置付け、法令等遵守態勢の充実・強化を図るために、頭取を委員長とし会長、常務取締役及び本部部長を委員とする法令等遵守委員会（平成 15 年 4 月設置）を、四半期毎及び必要に応じて開催し、コンプライアンスに係る事案について協議しております。平成 22 年度は法令等遵守委員会を 5 回開催いたしました。

コンプライアンス実現のための具体的な実践計画であるコンプライアンスプログラムは、法令等遵守委員会の協議、取締役会の承認を受けて年度毎に策定しております。平成 22 年度のプログラムは「反社会的勢力との関係を遮断するための態勢強化」「金融円滑化法への対応」等を実施項目とし、進捗状況や実効性評価を四半期毎に取締役会に報告しております。また、平成 22 年 4 月に、新たにフィデア HD 及び当行のコンプライアンスマニュアル（2 部構成）を制定して全役職員に配布し、周知徹底のためのコンプライアンス勉強会を継続的に開催しております。

法令等違反発生時の対応として「法令等違反発見時の対処方法」を定めており、この対処方法に、法令等違反行為の未然防止及び早期発見を図るべく、内部通報制度について規定しております。

法令等遵守の統括部門であるリスク管理部法務グループは、法令等遵守委員会からの指示事項（インサイダー取引の未然防止等）の徹底を図るため、各部店毎に全員が参加してコンプライアンス会議を四半期毎に開催することや、法務ニュースの発行等を行い、コン

プライアンス態勢の充実に努めております。また、年1回の頻度で行っている全営業店の臨店指導を平成22年度も実施し、法令等遵守状況のモニタリングを行って実効性向上のためのサポートを強化しております。

監査部は、法令等遵守方針や法令等遵守規程、その他関連諸規程等の遵守状況や運営状況を監査し、その適切性と実効性を検証しております。

### ③ フィデアHDにおける反社会的勢力への対応

フィデアグループでは、上記、フィデアHDの「法令等遵守方針」において、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力を断固として排除するため、社内外の態勢を整備し組織として毅然とした態度で臨むことにしております。

また、平成22年8月にフィデアグループの「反社会的勢力への対応にかかる基本方針」を制定し、警察や弁護士等との緊密な連携関係を強化しながら、反社会的勢力との取引を含めた関係の遮断に努めております。

### ④ 北都銀行における反社会的勢力への対応

当行では、上記法令等遵守方針において、反社会的勢力による不当介入は断固として排除するとともに、反社会的勢力との取引を未然に防止することにしております。平成22年5月に預金規定等に暴力団排除条項を導入し、反社会的勢力との関係を遮断するための態勢強化を図りました。

また、平成11年7月に制定した「反社会的勢力対応マニュアル」を必要に応じて見直し（平成22年7月改定）するなど、反社会的勢力との取引防止に向けた態勢の構築に努めております。

## (4) 経営に対する評価の客観性の確保

### ① フィデアHD

フィデアHDは、経営に対する客観性と透明性を保ちつつ、各子銀行（当行及び荘内銀行）の経営に対する評価の実施等経営監視機能を強化すべく委員会設置会社とし、平成22年6月より社外取締役を1名増員し、有識者である公認会計士2名と大手金融機関での役員経験者3名、計5名を選任しております。

特に、社外取締役が過半数を占める各委員会は、業務運営の適切性について外部の視点から検証を行っております。今後も、経営に対する評価の客観性を確保するため、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、経営に対する評価の客観性を確保するため、平成22年6月より社外取締役を1名増員し、地元経営者2名を社外取締役に選任しているほか、弁護士や経営経験豊富な地元経営者の3名を社外監査役に選任し、経営監視機能の十分な確保に努めております。

今後も、経営に対する評価の客観性を確保するため、現行の体制を引き続き堅持してま

います。

### ③ 経営強化計画の運営管理

フィデア HD は、経営強化計画の着実な遂行を確保するため、フィデア HD における経営強化計画の実施状況を管理する部署を経営統括グループ（経営企画部門・CEO 管掌）としております。

北都銀行は、経営強化計画推進委員会（委員長：頭取）を平成 22 年 3 月に新設し、適切な経営管理を行う体制を整備しております。また、経営強化計画推進委員会の下にワーキンググループを置き、月次で計画数値・施策の進捗状況をチェックするとともに、進捗状況が芳しくない項目については、その対策について協議しております。

なお、平成 22 年 3 月期における経営強化計画の履行状況について、北都銀行、フィデア HD 各々の取締役会においてレビューを実施しております。

フィデア HD の取締役会におけるレビューは引き続き四半期毎に実施し、社外取締役 5 名から第三者の客観的な立場で評価及び助言をいただき、経営に反映させてまいります。

## (5) 情報開示の充実

### ① フィデア HD における四半期毎の情報開示の充実

東京証券取引所への適時開示、プレスリリース、ホームページへの掲載等を通じ、迅速かつ正確な四半期情報の開示を行っております。

今後も、迅速かつ正確で、より広く分かりやすい開示に努めてまいります。

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

平成 22 年 7 月～11 月に、取引先への情報開示の充実を図るため、秋田県内 10 ヲ所で開催された貯金会（北都会）の中で、最近の当行の取り組みについての説明会を開催したほか、平成 22 年 11 月～12 月に、貯金会（北都会）の役員の方々の皆さまとの昼食会を開催し、当行の平成 22 年 9 月期の決算内容等について説明をしております。

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

今後も、開示内容及び地域貢献活動の充実を図ってまいります。

## (6) 持株会社における責任ある経営管理体制の確立に関する事項

子銀行の経営管理を強化するため、フィデアグループ運営方針の統括とグループ会社管理全般を担当するフィデア HD 経営統括グループを CEO（最高経営責任者）の直轄としております。

また、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 4 名配置し、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残高及び総資産に占める割合

【図表 22】 中小規模事業者等向け信用供与額の残高

(単位:百万円、%)

| 項目                 | 計画始期<br>(H21/9期) | H22/3期<br>実績 | H22/9期<br>計画 | H22/9期<br>実績 | H22/9期 |        |
|--------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|--------|--------|
|                    |                  |              |              |              | 始期比    | 計画比    |
| 中小規模事業者<br>等向け貸出残高 | 273,027          | 278,015      | 274,200      | 277,160      | 4,133  | 2,960  |
| 総資産                | 1,148,967        | 1,133,285    | 1,151,740    | 1,172,896    | 23,929 | 21,156 |
| 中小規模事業者<br>等向け貸出比率 | 23.76            | 24.53        | 23.80        | 23.63        | △ 0.13 | △ 0.17 |

(注)「中小規模事業者等」とは、銀行法施行規則第 19 条の 2 第 1 項第 3 号ハに規定する別表第一における中小企業等から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外しております。政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、大企業が保有するSPC 向け貸出、当行関連会社向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

中小規模事業者等向け貸出の増強に向けた取り組みについては、信用保証協会保証付融資の増強に積極的に取り組んだことや、お客さま接点増加運動を展開し、法人推進 AST を中心に積極的に事業性融資基盤の拡充に取り組んだ結果、平成 22 年 9 月期の中小規模事業者等向け貸出残高は、2,771 億円となり、計画を 29 億円上回りました。

信用保証協会保証付融資については、平成 22 年 9 月末の残高が 964 億円と平成 22 年 3 月末比 5 億円増加し、中小規模事業者等の円滑な資金供給に資することができました。

一方、総資産に対する比率については、総資産残高が、法人預金及び公金預金の増加により平成 22 年 3 月末比 396 億円増加し、1 兆 1,728 億円（計画比+21,156 百万円）となったことから、計画を 0.17 ポイント下回り 23.63%となりました。

今後も、平成 22 年 4 月に秋田県内のフルバンキング店舗 10 ヶ所に設置した「法人推進室」の機能強化を進め、法人推進 AST を中心に中小規模事業者等向け貸出の増強を図ってまいります。

### (2) 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備

#### ① 法人推進室の機能強化による法人営業力の強化

秋田市・横手市・大館市・由利本荘市・大仙市・湯沢市・能代市の営業重点地域 7 市及び男鹿市等の母店店舗 10 ヶ所に「法人推進室」を設置（平成 22 年 4 月）し、事業性融資推進の経験豊富な法人推進 AST を重点的に配置しております。これにより、法人取引推進セクションの明確化（法人推進取引特化）、地域における事業性融資の掘り起こし、地域情報の連携強化による案件のスピード化、法人ライフサイクル（創業－成長－存続－承継）ごとの課題解決型営業を実践するとともに、アグリ・医療・介護福祉など地域において成長が見込まれる分野への注力や、M&A・ビジネスマッチングの推進など、お客さまニーズに対応したコンサルティング機能の提供を強化しております。

今後は、平成 22 年 3 月に策定した経営強化計画に沿って法人推進 AST を増員することで推進体制を更に強化しつつ、お客さまとの確固たる信頼関係を構築し、中小規模事業者等向け貸出の増強を図ってまいります。

## ② 地域経済の成長基盤強化に資する分野への支援体制拡充

### (イ) 成長分野への支援体制拡充

地域経済において成長が見込まれる分野での事業に取り組むお取引先企業をサポートするため、平成 22 年 8 月に、新ファンド「ほくと成長戦略ファンド」の取り扱いを開始いたしました。

本ファンドは、日本銀行が行う「成長基盤強化を支援するための資金供給」制度の対象金融機関として当行が参加し、生産性の向上や新たな需要創出に資する事業などへの資金供給を通じて、地域経済の成長基盤強化に貢献することを目的としております。

成長基盤強化に資する分野には、農林水産業や農商工連携事業など秋田県が中核産業と位置付けている農業分野も含まれており、本ファンドを通じて地域の特性を活かせる産業を支援し、地域経済の更なる発展に貢献してまいります。平成 22 年 9 月期において、本制度による資金供給額は 39 億円となっております。

当行では、お取引先企業への財務アドバイスや中小企業応援センター事業の「あきた中小企業応援ネットワーク」を通じた本業支援、ビジネスマッチング情報の提供などの経営相談を行いつつ本ファンド等をご利用いただくことで、これまで以上に地域の中小規模事業者等の皆さまの成長戦略や経営ビジョン実現に向けたサポートを進めてまいります。

### (ロ) アグリビジネスの支援体制拡充

産業としてのアグリビジネスの発展の可能性から、農林水産業にとどまらず、農産物加工・製造、卸、流通、販売、飲食、宿泊など「食に関連する産業全て」（六次産業）＝「アグリ関連ビジネス」と捉えております。

単なる金融面でのサポートに止まらず、産学官連携などによる商品の開発及び PR 方法とブランド化支援、マッチング強化及び首都圏や富裕層の台頭で見込まれるアジア諸国（特に、タイ・バンコク・中国上海・南寧・香港など）を視野に入れた販路の拡大支援、アグリビジネス部門への新規参入支援など、様々なお客さまニーズに対応すべくコンサルティング機能を強化してまいります。

平成 22 年 9 月に、「第 12 回ビジネス商談会」を開催し、併せて首都圏及び東北圏のバイヤーを招き「食マッチングプログラム」と題し、食品関連企業のビジネス商談会を開催することで、アグリビジネス関連企業の販売ルートの拡大、商品の PR などの支援をいたしました。

加えて、「農商工連携セミナー」による情報提供と経営相談など従前から継続しているセミナーの開催等により、積極的にアグリビジネスをサポートしております。

商品面では、秋田県信用保証協会付制度融資である「中小企業アグリサポート資金」や当行独自の農業向け商品である「土の香り」を積極的に推進することで、アグリビジネス

分野への貸出ボリューム増強に努めてまいります。

## (ハ)医療・福祉分野

医療・福祉分野については、秋田県内の人口が減少するなか、急速な高齢化を背景にマーケットの拡大が期待できる分野と捉えております。

医療向けの特定商品としては、病院・一般診療所を対象として、新規開業などの資金調達を支援する「ほくとドクターズサポートローン」、及び開業5年を経過した病院・一般診療所を対象とした「ほくとメディカルサポートローン」を新設し、必要な資金を円滑に調達できるよう取扱商品を揃えております。

また、医療関連業者（約1,400先）をリストアップし、各営業店において営業活動を強化しているほか、専門性の高い医療現場の課題解決に対応するため、医療コンサルティング業者である株式会社日本経営と業務提携し、秋田県内の病院等への同行訪問による課題の掘り起こしと解決策の提案を進めております。

今後は、引き続き情報提供とコンサルティング機能を活かしながら病院・一般診療所等に対して課題解決型営業を推進するほか、介護関連業者への支援及び深耕を図るため、「介護セミナー」を定期的に開催し、介護関連業者へのサポートを実施してまいります。

加えて、当行行員の医療関連知識の向上を目的に、少人数制の研修会を開催することで、医療分野に精通した人材育成を強化してまいります。

## (ニ)信用保証協会保証付融資の活用

信用保証協会保証付融資については、引き続き積極的に活用してまいります。平成22年9月期における信用保証協会保証付融資の残高は964億円で、平成22年3月末比約5億円増加しております。

また、平成22年11月より、お取引先企業への円滑な資金供給を目的に、秋田県信用保証協会と提携して、期間限定の特別ファンド「ほくと特別ファンド」（取扱期間：平成22年11月19日～平成23年1月31日）を取り扱いたしました。年末・年始のお取引先企業の運転資金需要に低金利でサポートしております。

今後も、秋田県内の中小規模事業者等の資金繰り安定化に向け、法人推進ASTを中心に本部・営業店が一体となって、取り組みを強化してまいります。

## (3)その他主として業務を行っている地域における経済の活性化

### ① 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

#### (イ)債権流動化業務の推進

東北に本店を置く地方銀行4行（みちのく銀行、東北銀行、荘内銀行、当行）が共同で設立した特別目的会社（以下、「SPC」）を活用した国内完結型の顧客債権流動化業務を平成18年5月より実施しております。

平成22年度上半期の取り扱い実績はありません（計画比△1先）でしたが、平成22年9

月末現在 5 先の取り扱いがあります。今後は、本部にてターゲット先を絞り込み、営業店と共同提案を実施することで、取り扱い件数の増加を図ってまいります。

#### (ロ)スコアリング及び財務制限特約条項（コベナンツ）を活用した融資の推進

緊急保証制度等長期低利固定の信用保証協会保証付融資にお客さまの資金ニーズが偏り、スコアリングモデルを活用した、秋田県信用保証協会との提携ビジネスローン「真・戦力」の取り扱いが 10 先（計画比△5 先）に止まり、財務制限特約条項（コベナンツ）を活用したビジネスローン「絆」については、取り扱いがありませんでした（同△2 先）。

また、秋田県信用保証協会の「流動資産担保融資保証制度」を活用した動産・債権担保融資の取り扱いが 2 先と計画を 1 先上回りました。

この結果、担保・保証に過度に依存しない融資の取り扱い先数は、12 先と計画を 7 先下回りました。

### ② ライフサイクルに応じた取引先企業支援の一層の強化

#### (イ)創業又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

創業及び新事業の開拓に係る融資面の支援として、創業支援や経営革新に係る公的制度を利用した資金支援を行いました。

また、中小企業応援センターの活用により中小企業における新事業展開及び創業支援に取り組んだものの、実績は 24 先と計画を 11 先下回りました。

#### (ロ)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の強化のための方策

平成 22 年度より、財団法人あきた企業活性化センター、当行、秋田商工会議所、秋田県商工会連合会、秋田県中小企業団体連合会、秋田銀行の 6 団体によるコンソーシアムが「中小企業応援センター あきた中小企業応援ネットワーク」として中小企業庁・東北経済産業局から委託され、中小企業における①新事業展開、②創業、事業再生及び再チャレンジ、③事業承継、④ものづくりの高度化、⑤新たな経営手法への取り組み（IT 活用など）を支援しております。平成 21 年度までの「ほくと・荘銀地域力連携拠点」と同様、中小企業の支援に関する専門的な知識・能力及び経験を有しているコーディネーター（3 名）が中心となってお取引先企業に専門家を派遣するなど、地域の産業活性化に取り組んでおります。

平成 22 年度の「中小企業応援センター」の活動実績は、相談件数 271 件、相談先数 76 先（計画比△94 先）に加え、専門家派遣 40 件、専門家派遣 21 先を行い、地域の中小企業の課題解決に向けた経営戦略の立案等をサポートいたしました。

【図表 23】 中小企業応援センター相談実績

|         | 22/4 | 22/5 | 22/6 | 22/7 | 22/8 | 22/9 | 計   |
|---------|------|------|------|------|------|------|-----|
| 相談件数（件） | 36   | 44   | 61   | 46   | 39   | 45   | 271 |
| 相談先数（先） | 23   | 12   | 16   | 8    | 12   | 5    | 76  |

|          | 22/4 | 22/5 | 22/6 | 22/7 | 22/8 | 22/9 | 計  |
|----------|------|------|------|------|------|------|----|
| 専門家派遣（件） | 0    | 1    | 10   | 6    | 6    | 17   | 40 |
| 専門家派遣（先） | 0    | 1    | 7    | 4    | 1    | 8    | 21 |

また、販路拡大・仕入先拡大等の潜在的ニーズをお持ちの企業に対し、本業支援の一環として取引先を紹介・斡旋するビジネスマッチングの実績は 299 先と計画を 89 先上回りました。

加えて、融資部経営改善グループが中心となり、営業店と協力しながら、経営改善計画書策定支援等を行ってまいりました。支援先実績は 57 先と計画を 27 先上回りました。

この結果、経営相談に係る取り組み実績は 432 先と計画を 22 先上回りました。

#### (ハ) 早期の事業再生に資する方策

北都ソリューションズの事業再生のノウハウを共有しつつ、RCC、中小企業再生支援協議会を活用し、DDS 等の活用による実現可能性の高い抜本的な事業再生に取り組みました。

実績については、1 先が中小企業再生支援協議会を活用、4 先が RCC を活用（内 1 先は DDS 活用）した再生を行っております。

この結果、事業再生に係る取り組み実績は、5 先と計画を 1 先上回りました。

今後も、これらの取り組みを継続するとともに、金融円滑化法施行により増加した条件緩和先についても、その後の経営改善計画策定支援やモニタリングを強化するなど、お客さまの経営改善計画達成に向けたコンサルティング機能を発揮してまいります。

#### (ニ) 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

外部提携先である株式会社日本 M&A センターを活用した事業承継支援等に取り組んでおりますが、更に連携を深めたものに醸成してまいります。具体的な案件のマッチング活動も進めており、お客さまのニーズに対応できるよう体制を整備しております。

また、公的制度（経営承継関連保証制度）の活用、税理士との連携に加えて、株価試算・資産承継を含めた支援、株式公開支援（市場誘導業務提携先）等を実施しております。

#### (ホ) 地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献

企業の異業種交流とビジネスチャンス創出を目的とした「ビジネス商談会」は平成 22 年度で 12 回目を迎え、『新成長戦略～付加価値の追求～』をテーマに平成 22 年 9 月に開催いたしました。フィデアホールディングス発足後初となる今回は、秋田県内企業をはじめ、荘内銀行のお取引先企業からの出展もあり、出展数は過去最高となりました。

また、業務協力協定を締結したカシコン銀行を招待するなど、海外企業とのビジネスマッチングも視野に入れております。

商談会当日は、県境を越えて活発な商談が展開され、当日中の商談成立件数は 91 件（前回比+59 件）と過去最高を記録しました。

今後は、平成 22 年 12 月に観光分野における連携協力協定を締結した学校法人ノースア



ジア大学との連携を強化し、それぞれが有するノウハウ・ネットワーク・人脈・情報などを相互に共有化するなど、地域経済の活性化に貢献してまいります。

【図表 24】 経営改善等支援取組率（地域経済への活性化への貢献の状況を示す指標）

(単位:先、%)

| 項目                     | 計画始期<br>(21/9期) | 22/3期<br>実績 | 22/9期<br>計画 | 22/9期<br>実績 | 22/9期 |      |
|------------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------|------|
|                        |                 |             |             |             | 始期比   | 計画比  |
| 創業・新事業開拓支援             | 34              | 30          | 35          | 24          | △ 10  | △ 11 |
| 経営相談                   | 362             | 478         | 410         | 432         | 70    | 22   |
| 早期事業再生支援               | 4               | 6           | 4           | 5           | 1     | 1    |
| 事業承継支援                 | 0               | 0           | 3           | 0           | 0     | △ 3  |
| 担保・保証に過度に依存しない<br>融資促進 | 46              | 26          | 19          | 12          | △ 34  | △ 7  |
| 合計 経営支援取組数(a)          | 446             | 540         | 471         | 473         | 27    | 2    |
| 取引先企業の総数(b)            | 10,388          | 10,426      | 10,490      | 10,523      | 135   | 33   |
| 経営改善支援取組割合(a)/(b)      | 4.29            | 5.17        | 4.48        | 4.49        | 0.20  | 0.01 |

(注)「取引先企業の総数」とは、企業及び消費者ローン・住宅ローンのみの先を除く個人事業者の融資残高のある先で、政府出資主要法人、特殊法人、地方公社、大企業が保有する各種債権又は動産・不動産流動化スキームに係るSPC、及び当行の関連会社を含んでおります。

経営改善支援等取組数は、創業・新事業開拓支援先数、事業承継支援先数、担保・保証に過度に依存しない融資促進先数は計画を下回ったものの、経営相談先数、早期事業再生支援先数が計画を上回ったことから、トータルでは計画を2先上回りました。

また、取引先総数に占める割合も、計画を0.01ポイント上回る4.49%の実績となりました。

その主要因は、経営相談に係る取り組み実績が432先（計画比+22先）と計画を大きく上回ったことです。

特に、中小企業応援センターや毎年開催しているビジネス商談会を活用し、お取引先企業の本業支援の一環として、取引先を紹介・斡旋するビジネスマッチングの実績は、計画比+89先と計画を大きく上回りました。

また、融資部経営改善グループが中心となり推進した経営改善計画書策定支援先数の実績についても、計画を27先上回っております。

今後も、お取引先企業とのリレーションの強化を図り、販路拡大等ビジネスマッチングサポート及び経営改善計画策定支援活動等に、引き続き積極的に取り組んでまいります。

## (へ) 中小企業等に対する金融円滑化に向けた取り組み

当行は、平成 21 年 12 月に金融円滑化法が施行されたことに伴い、金融円滑化推進委員会を組織し、本部・営業店が協力してお客さまのご相談に真摯に応じる態勢を整備するとともに、平成 22 年 1 月に「金融円滑化に関する基本方針」を制定し、適切かつ積極的な金融仲介機能の発揮に努めてまいりました。

金融円滑化に向けた相談窓口は、平成 21 年 12 月から設置しており、お客さまからの相談にきめ細かく対応しております。

今後の課題は、経営改善計画の実現可能性の検証と条件緩和実施後のモニタリング業務にあると認識し、お客さまと課題や問題点を共有しながら、具体的な改善策を策定し実行に移すなど、コンサルティング機能を発揮した支援を行ってまいります。

## 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 の平成 22 年 3 月期における配当については、優先株式については約定に従った配当、普通株式については 1 株当たり 5 円の配当を行いました。

平成 23 年 3 月期における配当については、優先株式については約定に従った配当、普通株式については前期と同様 1 株当たり 5 円の配当を期末に予定しております。

今後も、永続的に財務体質の強化を図り、安定的な配当を継続していくとともに、株主の皆さまへの利益還元に努めてまいります。

#### ② 北都銀行

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

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

### (2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

#### ① フィデア HD

フィデア HD は、業績を加味した役員報酬及び賞与の支払いを実施してまいります。

#### ② 北都銀行

当行は、月額報酬に加え役員賞与支給という報酬体系となっておりますが、役員賞与については従前より支給を行っておりません。

今後についても、業績を加味した役員報酬及び賞与の支払いを実施してまいります。

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

### (1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等

#### ① フィデア HD における内部監査体制の強化及び今後の方針

フィデア HD の「内部監査グループ」は、グループ会社の内部監査業務を統括し、グループ会社の目標達成に係る支援を目的として、グループ会社の内部監査機能の有効性を評価するほか、フィデア HD 及びグループ会社の本部等に対する監査を行い、独立的・客観的な立場でグループ全社の諸活動を評価し、改善につながる提言・提案等を実践しており、その内容は取締役会等に報告しております。

また、平成 22 年 10 月から、内部監査業務の統括管理機能の充実と監査資源の弾力的・効率的運用等を目的として、グループ全体の内部監査体制の見直しを図り、グループ会社の本部等監査に加え、営業店監査、資産監査、財務報告に係る内部統制の監査等の業務を内部監査グループへ集約しグループ監査機能の強化を図ったほか、監査員の兼務を拡大するなど人員体制の見直し等を実施いたしました。

今後は、営業店監査等における評価の均一化を進め、フィデアグループ一体となった内部監査態勢の早期定着を図る予定としております。

#### ② 北都銀行における内部監査体制の強化及び今後の方針

各業務執行部門等から独立した内部監査部門である監査部は、営業店監査、資産監査、財務報告に係る内部統制の監査、基幹システムに係る加盟行共同監査等を行い、事務処理等の問題点の発見、指摘に止まらず、内部管理態勢等の評価及び改善に向けた提言等を実施してまいりましたが、平成 22 年 10 月から、グループ全体の内部監査体制の見直しを実施いたしました。

今後は、フィデア HD と共同で、当行の意向等を反映した監査を進めていくとともに、基幹システムに係る加盟行共同監査等を実施していく予定としております。

#### ③ フィデア HD 及び北都銀行における財務報告に係る内部統制

フィデア HD 及び当行は、平成 21 年度制定の「財務報告に係る内部統制の整備・運用及び評価の基本方針」に基づき、フィデアグループにおいて平成 22 年度「財務報告に係る内部統制の整備・運用及び評価の基本計画」を制定し、財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するための内部管理態勢の整備を行うとともに、財務報告の信頼性確保を図っております。

また、平成 22 年度において財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況の有効性評価を実施し、内部統制の有効性について検証を行っております。

### (2) 北都銀行における各種のリスク管理の状況及び今後の方針等

当行の各種のリスク管理態勢、信用リスク管理、市場リスク管理については、「項目 4 (2) リスク管理体制の強化」に記載のとおりです。

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

### ① 流動性リスク管理

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

流動性準備量、資金繰り見通し等の流動性リスク管理状況については、定例的に経営陣に報告しております。

### ② オペレーショナル・リスク管理

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

リスク・カテゴリー別の管理状況等については以下のとおりです。

#### (イ)システムリスク

当行のリスク管理基本方針及び統合的リスク管理規程に基づき制定したシステムリスク管理規程に則り、システムの障害発生を未然防止するとともに、予期せず発生した障害の影響を最小化することで、システムの安定稼働に努めております。併せて、セキュリティポリシーに則り、情報資産を適切に保護するための安全対策を実施し、システムリスクの発生状況、管理状況等について定期的または必要に応じて担当役員及びリスク管理委員会に報告する態勢とし、適切なシステムリスク管理に取り組んでおります。

今後は、現行システムの安定稼働に努めるほか、基幹系システムならびにサブシステムの統合に向けたシステム統合リスクに係る管理態勢を構築してまいります。

#### (ロ)事務リスク

当行のリスク管理基本方針及び統合的リスク管理規程に基づき制定した事務リスク管理規程に則り、所管部が連携してリスク顕在化の未然防止やリスクの極小化に努めるとともに、事務リスクの発生状況、管理状況等について定期的または必要に応じて担当役員及びリスク管理委員会に報告する態勢とし、適切な事務リスク管理に取り組んでおります。

今後は、一層の事務集中による営業店事務リスクの軽減を図るとともに、事務集中部門におけるリスク管理態勢の強化に努めてまいります。

#### (ハ)その他オペレーショナル・リスク

リスク管理基本方針及びオペレーショナル・リスク管理規程に則り、リスクの顕在化の未然防止及び顕在化後の影響を極小化に努めるとともに、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経営陣に報告する態勢とし、適切なオペレーショナル・リスク管理に取り組んでおります。

以上