

# 経営強化計画の履行状況報告書

2021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	2021年9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	18
(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	18
(2)	リスク管理の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	27
(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	29
(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	29
(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	32
6	剰余金の処分の方針	36
(1)	配当に対する方針	36
(2)	役員に対する報酬および賞与についての方針	37
(3)	財源確保の方策	37
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	38
(1)	経営管理に係る体制	38
(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	39

## 1 2021年9月期決算の概要

### (1) 経営環境

2021年9月期における国内経済は、新型コロナウイルス感染症の影響による厳しい状況からの持ち直しの動きが弱まっている状況にあります。設備投資が持ち直し、輸出は緩やかな増加が続いているものの、個人消費が弱い動きとなり、生産はサプライチェーンの影響から一部に弱さが見られます。また、株式会社北都銀行（以下、「当行」または「北都銀行」）の主たる営業エリアである秋田県内の経済は、個人消費全体としては持ち直しの動きに一服感が見られるものの、サービス消費の一部や住宅投資、設備投資に持ち直しが見られ、公共投資は高水準ながらも増勢に鈍化が見られます。このような経済環境のもと、フィデアホールディングス株式会社（以下、「フィデアHD」）および北都銀行は、金融仲介機能を安定的かつ継続的に発揮し地域活性化に貢献するために、地域のお取引先の課題やニーズにこれまで以上にお応えするべく、経営強化計画に掲げた戦略、施策に具体的に取り組んでおります。

### (2) 決算の概要

#### ① 資産・負債の状況（当行）

##### (a) 貸出金

貸出金残高は、事業性貸出が増加した一方で、個人ローンや中央政府向け貸出金等の減少により、前年同期比 159 億円（1.8%）減少し 8,617 億円となりました。

##### (b) 預金等

譲渡性預金を含む預金等残高は、個人預金を中心に前年同期比 144 億円（1.0%）増加し 1 兆 3,792 億円となりました。

##### (c) 有価証券

有価証券残高は、預貸バランスを考慮し、純投資とは別枠で国内債券を購入したことなどにより、前年同期比 159 億円（4.2%）増加し 3,861 億円となりました。

【図表 1】資産・負債の残高推移（当行）

（単位：億円）

	2020年9月末	2021年3月末	2021年9月末		
	実績	実績	実績	2020年9月末比	2021年3月末比
資産	15,243	15,561	15,936	693	375
うち貸出金	8,776	8,748	8,617	△ 159	△ 131
うち有価証券	3,702	3,318	3,861	159	543
負債	14,655	14,973	15,391	736	418
うち預金等	13,648	13,480	13,792	144	312
(預金)	13,174	13,367	13,477	303	110
(譲渡性預金)	474	113	315	△ 159	202

（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）

有価証券利息配当金を中心に資金利益が増加したことや預かり資産関連手数料を中心に役務取引等利益が増加したほか、経費削減も進展し、コア業務純益は前年同期比 10 億 93 百万円（77.0%）増加し 25 億 11 百万円、投資信託解約損益を除くコア業務純益は前年同期比 3 億 27 百万円（27.0%）増加し 15 億 35 百万円となりました。経常利益は不良債権処理額が増加し国債等債券関係損益が減少した一方で、株式等関係損益が増加し、前年同期比 4 億円（27.7%）増加し 18 億 42 百万円、中間純利益は前年同期比 3 億 42 百万円（55.0%）増加し 9 億 63 百万円となりました。

【図表 2】 損益の状況（当行）

（単位：百万円）

	2020年9月期	2021年3月期	2021年9月期	2020年9月期比
	実績	実績	実績	
業務粗利益	7,217	14,095	7,795	578
[コア業務粗利益]	[ 7,712 ]	[ 15,616 ]	[ 8,592 ]	[ 880 ]
資金利益	6,724	13,500	7,338	614
役務取引等利益	1,091	2,259	1,331	240
その他業務利益	△ 598	△ 1,664	△ 875	△ 277
(うち国債等債券関係損益)	( △ 494 )	( △ 1,520 )	( △ 797 )	( △ 303 )
経費	6,294	12,416	6,080	△ 214
(うち人件費)	( 2,924 )	( 5,774 )	( 2,802 )	( △ 122 )
(うち物件費)	( 2,874 )	( 5,650 )	( 2,789 )	( △ 85 )
一般貸倒引当金繰入額	-	71	△ 207	△ 207
業務純益	923	1,607	1,921	998
[コア業務純益]*	[ 1,418 ]	[ 3,199 ]	[ 2,511 ]	[ 1,093 ]
(除く投資信託解約損益)	( 1,208 )	( 2,481 )	( 1,535 )	( 327 )
臨時損益	519	931	△ 79	△ 598
(うち貸倒引当金戻入益)	220	-	-	220
(うち不良債権処理額)	( 47 )	( 636 )	( 704 )	( 657 )
(うち株式等関係損益)	( 181 )	( 1,515 )	( 580 )	( 399 )
経常利益	1,442	2,539	1,842	400
特別損益	△ 421	△ 827	△ 211	210
税引前当期純利益	( 1,021 )	( 1,711 )	( 1,630 )	( 609 )
法人税、住民税及び事業税	189	408	325	136
法人税等調整額	210	144	341	131
当期（中間）純利益	621	1,158	963	342

\*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、着実な利益剰余金の積み上げを背景として 2021 年 9 月 30 日に公的資金の一部 50 億円を返済したことから、前年同期末比 0.81 ポイント低下し 9.54%となりました。

【図表 3】 自己資本比率の状況（当行）

	2020年9月末	2021年3月末	2021年9月末	前年同期末比
自己資本比率	10.35%	10.59%	9.54%	△ 0.81%

#### ④ 不良債権の状況（当行）

金融再生法ベースの開示債権額は、危険債権の増加を主な要因として、前年度末比 25 億 74 百万円増加し 114 億 62 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 0.31 ポイント上昇し 1.29%となりました。

#### ⑤ フィデアHDの連結業績

経常収益は、役務取引等収益および株式等売却益の増加を主因に、前年同期比 12 億 70 百万円（5.3%）増加し 249 億 78 百万円となりました。

また、経常費用は、経費削減などの一方で貸倒引当金繰入額の増加を主因に前年同期比 37 百万円（0.1%）増加し 204 億 76 百万円となりました。

これらの結果、経常利益は前年同期比 12 億 32 百万円（37.6%）増加し 45 億 1 百万円、親会社に帰属する中間純利益は前年同期比 8 億 32 百万円（57.8%）増加し 22 億 70 百万円となりました。

譲渡性預金を含む預金等残高は、個人預金および公金預金を中心に前年同期比 472 億円（1.7%）増加し 2 兆 6,998 億円となりました。

貸出金残高は、消費性ローンを中心に前年同期末比△380 億円（2.1%）減少し 1 兆 7,032 億円となりました。なお、2021 年 9 月期も引き続き、新型コロナウイルス感染拡大の防止を目的とした緊急事態宣言や地域間の往来自粛等の影響から、地域経済の厳しい状況が続きました。北都銀行においては、お取引先のニーズをお伺いしながら資金繰りニーズに積極的に対応する中で、秋田県における事業性貸出が前年同期比 121 億円増加しております。

連結自己資本比率は、着実な内部留保の充実およびリスクアセットコントロールを背景として公的資金の一部 50 億円を返済したことから、前年同期末比横ばいの 9.26%となりました。

【図表 4】2021 年 9 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	24,978 百万円	23,708 百万円	1,270 百万円	5.3 %
	業務純益	4,854 百万円	3,909 百万円	945 百万円	24.1 %
	コア業務純益	4,759 百万円	3,619 百万円	1,140 百万円	31.5 %
	経常利益	4,501 百万円	3,269 百万円	1,232 百万円	37.6 %
	親会社株主に帰属する当期純利益	2,270 百万円	1,438 百万円	832 百万円	57.8 %
自己資本比率	自己資本比率	9.26 %	9.26 %	0.00 ポイント	—
主要勘定残高 (末残)	総資産	32,824 億円	29,948 億円	2,876 億円	9.6 %
	預金等（譲渡性預金を含む）	26,998 億円	26,526 億円	472 億円	1.7 %
	貸出金	17,032 億円	17,412 億円	△ 380 億円	△ 2.1 %
	有価証券	7,918 億円	7,963 億円	△ 45 億円	△ 0.5 %

（注）本図表の増減は表上計算にて算出しております。

## 2 経営の改善に係る数値目標の実績

### (1) コア業務純益

資金利益は、有価証券利息配当金の積み上がりにより、計画を4億19百万円上回る73億38百万円となりました。

役務取引等利益は、投資信託販売手数料が増加したほか、法人向けのマッチング手数料、私募債関連手数料等が増加し、計画を1億79百万円上回る13億31百万円となりました。

経費は、人件費および物件費の削減が進展し、計画を1億20百万円下回る60億80百万円となりました。

一方で、国債等関係損益を除くその他業務利益は計画を75百万円下回ったものの、コア業務純益は計画を6億43百万円上回る25億11百万円となりました。

【図表5】2021年9月期実績並びに2020年9月期実績および計画比 (単位：百万円)

	2020年9月期 実績	2021年9月期 計画	2021年9月期 実績	2021年9月期	
				2020年9月期比	計画比
業務粗利益	7,217	7,218	7,795	578	577
[コア業務粗利益]	[ 7,712 ]	[ 8,068 ]	8,592	[ 880 ]	[ 524 ]
資金利益	6,724	6,919	7,338	614	419
(うち貸出金利息)	( 4,718 )	( 4,658 )	( 4,612 )	( △ 106 )	( △ 46 )
(うち有価証券利息配当金)	( 2,102 )	( 2,243 )	( 2,674 )	( 572 )	( 431 )
(うち預金利息等)	( 65 )	( 45 )	( 26 )	( △ 39 )	( △ 19 )
(うち債券貸借取引支払利息)	( 4 )	( 10 )	( 6 )	( 2 )	( △ 4 )
役務取引等利益	1,091	1,152	1,331	240	179
(うち預り資産関係)	( 577 )	( 778 )	( 756 )	( 179 )	( △ 22 )
その他業務利益	△ 598	△ 853	△ 875	△ 277	△ 22
(うち国債等関係損益)	( △ 494 )	( △ 850 )	( △ 797 )	( △ 303 )	( 53 )
(うち外国為替売買損)	( 42 )	( 53 )	( 25 )	( △ 17 )	( △ 28 )
経費	6,294	6,200	6,080	△ 214	△ 120
(うち人件費)	( 2,924 )	( 2,867 )	( 2,802 )	( △ 122 )	( △ 65 )
(うち物件費)	( 2,874 )	( 2,864 )	( 2,789 )	( △ 85 )	( △ 75 )
(うち機械化関連費用)	( 712 )	( 673 )	( 629 )	( △ 83 )	( △ 44 )
(うち税金)	( 495 )	( 468 )	( 488 )	( △ 7 )	( 20 )
一般貸倒引当金繰入額	-	△ 99	△ 207	△ 207	△ 108
業務純益	923	1,117	1,921	998	804
[コア業務純益]	[ 1,418 ]	[ 1,868 ]	2,511	[ 1,093 ]	[ 643 ]
(除く投資信託解約損益)	( 1,208 )	( 968 )	( 1,535 )	( 327 )	( - )
経常利益	1,442	1,229	1,842	400	613
当期純利益	621	750	963	342	213

(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 (2021年3月期)	2021年9月期 計画	2021年9月期 実績	2021年9月期	
	①	②	③	始期比 ③-①	計画比 ③-②
コア業務純益	3,199	1,868	2,511	1,823	643

(注1) 始期比については、2021年9月期の実績を2倍し通期化しております。

(注2) 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 6.65 ポイント下回る 69.92%となり、始期比では 8.67 ポイント改善しました。

分子となる機械化関連費用を除く経費は、人件費および物件費の削減が進展し、計画を 77 百万円下回る 54 億 50 百万円となりました。

分母となる業務粗利益は、有価証券利息配当金が計画を上回ったことに加え、投資信託販売手数料や、マッチング手数料、私募債関連手数料等の増加により役務取引等利益が増加したことを主な要因とし、計画を 5 億 77 百万円上回る 77 億 95 百万円となりました。

【図表 7】 業務粗利益経費率の計画・実績

(単位：百万円)

	計画始期 (2021年3月 期)	2021年9月期 計画	2021年9月期 実績		
				始期比	計画比
経費（機械化関連費用を除く）	11,078	5,527	5,450	△ 178	△ 77
業務粗利益	14,095	7,218	7,795	1,495	577
業務粗利益経費率	78.59%	76.57%	69.92%	△ 8.67%	△ 6.65%

(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) 始期比については、2021年9月期の実績を2倍し通期化しております。

(注4) 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

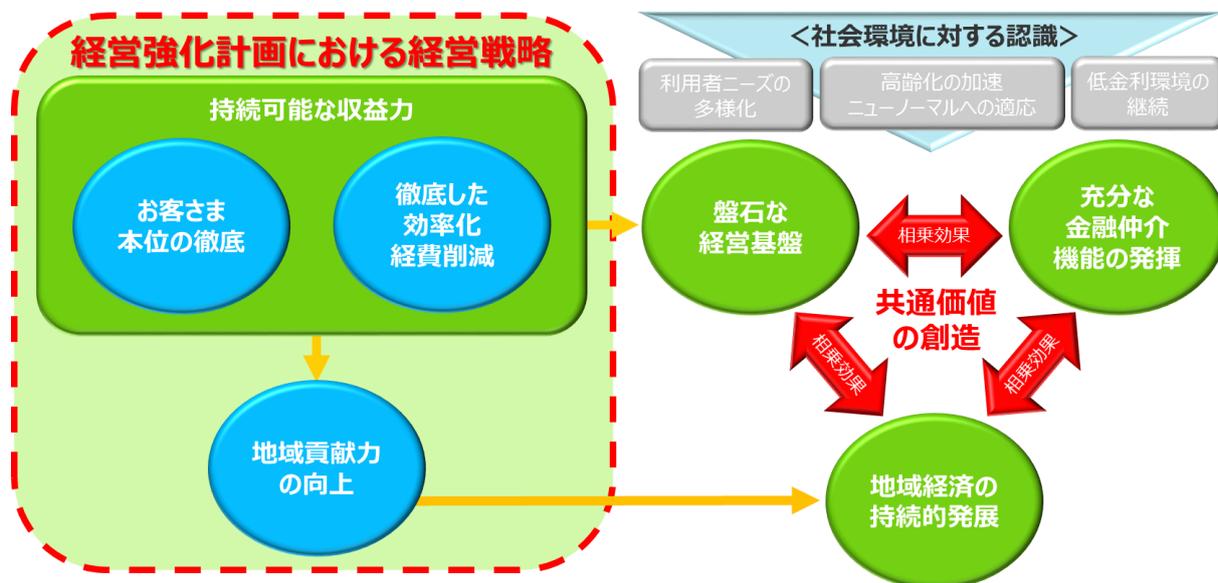
当行の主要な営業基盤である秋田県は、生産年齢人口の減少や地域内需要の縮小が懸念され、足もとでは新型コロナウイルスの感染拡大の影響により地域経済の先行き見通しは厳しい状況となっております。

フィデアグループの新しい経営理念は「目の前のお客さまの未来をより良くするために全力を尽くし、幸せの輪を広げることで東北を（その中でも秋田を）幸せや希望の溢れる地域にする」ことを表現しております。この経営理念に基づき、地域のお客さまの課題やニーズに寄り添う知恵袋としての存在価値を高めながら、地域から信頼され相談される銀行を目指し、質の高いコンサルティング営業を実践することで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お取引先の企業価値や競争力の向上、ひいては地域の発展につながり、地域経済の発展が当行の企業価値の向上につながる、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】 経営強化計画における経営戦略

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



## (2) 主要施策

### ① お客さま本位の徹底

#### a) エリア・セグメント戦略の徹底と浸透によるお客さま支援力の極大化

##### ア. エリア戦略による経営資源の最大活用

秋田県内各エリアにおいてマーケット分析を実施し、経営資源の活用効率を最大化することを企図してエリア戦略を展開しております。

これまで実施した店舗ネットワークの再構築や営業店事務の効率化等の効果を最大限に発揮し、人員集約と効率化による営業力強化を目指してまいります。高スキル人材の集中および営業ノウハウの共有により、ニーズ対応の高度化、OJTの実効性向上を図るとともに、エリア毎の役割分担を明確化したうえで、適正かつ戦略的な人材配置をおこなってまいります。

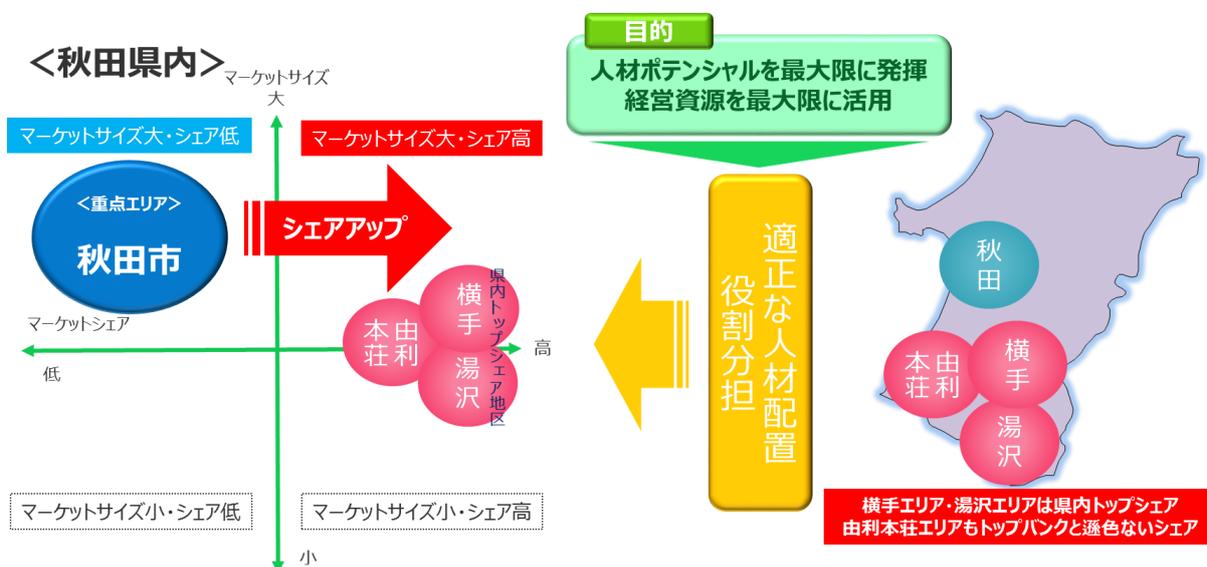
現在、具体的な取り組みとして、収益状況や取引先数、業務量の状況等を踏まえて算出した各営業店の適正人員数と自社システム（スキルバロメーター）を通じてモニタリングしている行員のコンサルティングスキル状況（法人および個人の両面から把握）を踏まえ、エリア戦略に基づいた人材配置を実施しております。

収益管理については、エリア戦略に基づいて収益計画の目処値を各営業店に展開し、営業店ではその目処値に基づいて収益計画を作成しております。

特にマーケットサイズが秋田県内で最も大きく、当行シェアが低い秋田市においては、コンサルティング支援の対象となる潜在顧客が多いエリアであり、営業力を一層充実さ

せることで他のエリアよりも活発な訪問活動を展開しております。

【図表 9】 エリア戦略の概要



### イ. セグメント戦略による最適なコンサルティング営業体制の構築

お取引先の規模やニーズによって担い手を明確化し、お取引先へ最適なコンサルティングを提供する体制を構築しております。

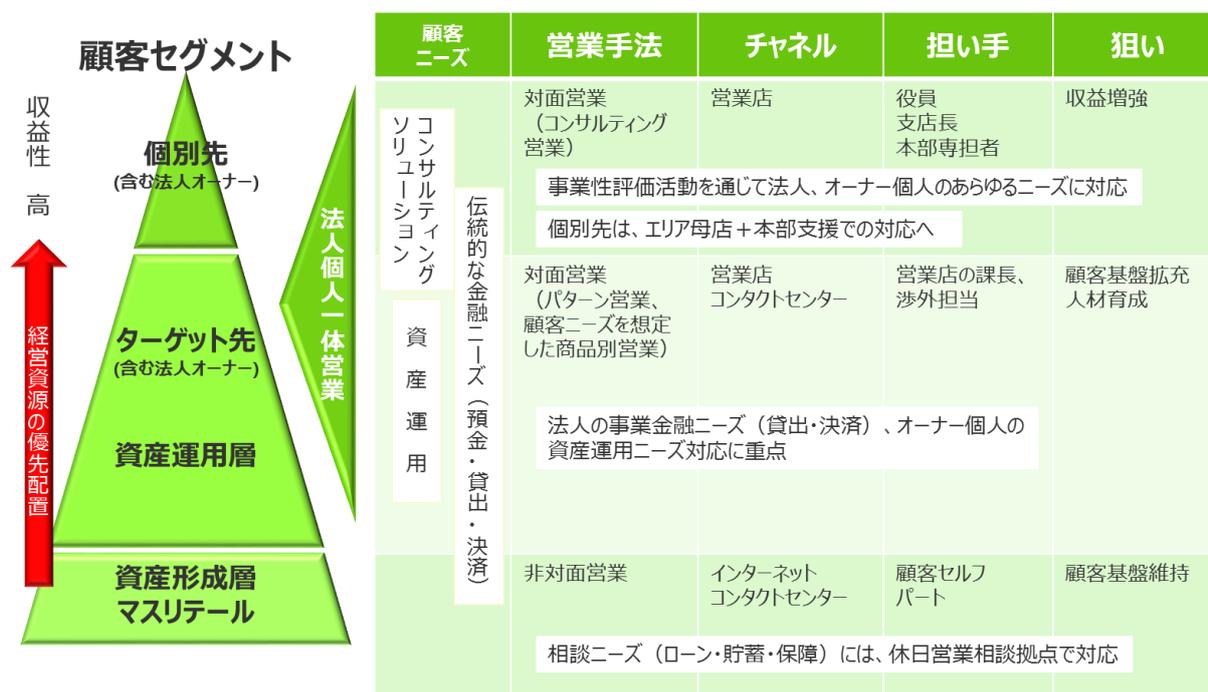
セグメント毎の活動においては、個別先およびターゲット先に対しては、高度なソリューション提供を目的とする深度重視の提案活動と、多くのお客さまと有効面談を重ねることによる間口拡大を重視した訪問活動を両輪とし、それぞれのお取引先のニーズにあわせて営業活動を展開しております。

セグメント戦略の進捗状況については、セグメント別のコンサルティング案件数や貸出先数をモニタリングし、月次でフィデアグループ経営会議（営業戦略会議）に報告しております。

2021年度下期からは、セグメント別の収益状況や貸出金平均残高等もモニタリングしており、管理体制の高度化を図っております。

今後、新型コロナウイルスの感染拡大に起因する人々のライフスタイルの変化にあわせてお取引先のニーズや経営課題も変化していくものと認識しております。当行では、ニーズをいち早く捉え、最適なソリューションをタイムリーに提供出来るよう取り組んでまいります。

【図表10】顧客基盤のセグメント図



## ウ. 効率的なリテール推進体制の構築

2018年4月、フィデアグループ内のFinTech関連企画を担う専門部署として、フィデアHDの営業企画グループ内にFinTech企画室を設置し非対面取引機能を強化してまいりました。

2021年10月1日より、FinTech企画室をデジタルマーケティング室へ改称し、金融分野のFinTechに限定せず、いわゆるDX（デジタル・トランスフォーメーション）<sup>1</sup>としてデジタル化時代に対応する企業変革の支援を一層強化してまいります。

法人インターネットバンキングサービスおよび法人向け会計ソフトFree、フィデアグループの株式会社フィデア情報総研（以下、「フィデア情報総研」）のWeb口座振替サービスなど、着実にお取引先からのご相談が増加していることを踏まえ、ICT技術を活用したお取引先向けサービスの拡充に、これまで以上に注力してまいります。

また、個人向けサービスとして、銀行取引のスタートである普通預金や投資信託の口座開設についてスマートフォンで完結するサービスを2020年3月に開始したほか、インターネットバンキングの申込や目的型ローンのWeb完結、通帳レス口座のWeb申込などを開始し、取引先の利便性向上を図ってまいりました。

無担保ローンにおいては、2016年10月以降順次、申込みから契約までWebで完結

<sup>1</sup> DX（デジタル・トランスフォーメーション）とは、企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。

する商品を導入してまいりました。2020年5月からはマイカーローン、教育ローンにおいてもWeb完結が可能となっております。今後も既存商品を含めた非対面化を進め、更なる利便性向上、一層の事務効率化に努めてまいります。

## エ. バンカシュアランス推進体制

お客様の保障性保険ニーズに積極的にお応えし、保障性保険によるストック収益の増強を図るため、金融商品、サービスおよびチャネルを融合したクロスセル（取引複合化）に注力しております。

バンカシュアランスの取り扱いを開始して12年目を迎え、これまでの来店相談数が累計24,000組を越え、保障性保険契約件数は約27,500件となりました。

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、ニーズに応じた総合的なライフプラン提案営業を展開し、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。

## オ. 新たな収益機会の拡大に向けた取り組み

これまでの訪問活動やアンケート調査を通じ、金融機関に「相談相手になって欲しい」という声が多数あると捉えております。お客さまから真っ先にお声掛けいただける銀行になるために、これまで以上にお客さまのニーズへの対応、課題解決に向けた最適な提案や支援を行うべく、法人コンサルティング機能を強化しております。

コンサルティングスキルを備えた行員をセグメント戦略に基づき配置し、お取引先のニーズをお伺いしながら、私募債、法人保険、ビジネスマッチング、経費削減支援、事業承継、M&A等を中心とするソリューション提案を行っております。

2021年9月期は、SDGsの考え方に賛同して2019年9月より取り扱いを開始した「SDGsほくと寄付型私募債」や、地球温暖化対策に積極的に取り組む企業を対象とした「ほくとグリーン私募債」のニーズが高く、法人コンサルティング関連の手数料が前年同期比で増加しております。

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

## b) 事業性評価ミーティングの強化による事業性評価活動の実効性向上

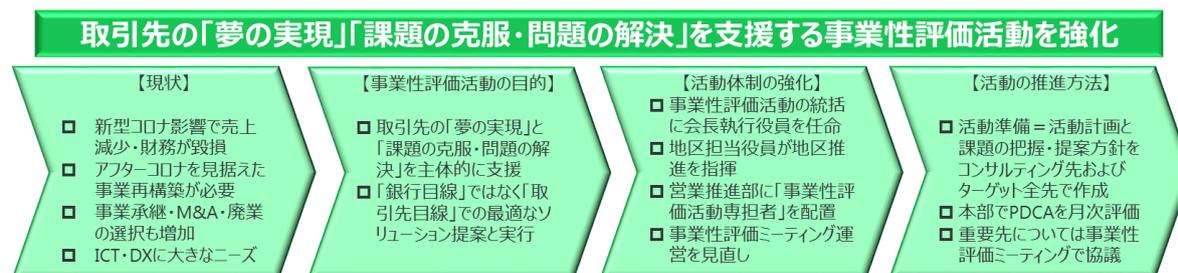
前計画においては、事業性評価に基づく資金対応、経営改善および事業承継支援など、営業店と本部、さらには外部提携先も加えた協働体制によりコンサルティング営業を展開してまいりました。

本計画においては、取締役会長執行役員を事業性評価活動の統括責任者とし、地区担当役員および支店長の役割、責任を明確化するとともに、営業推進部内に本活動の事務局（専担者かつ母店長経験者）を配置し、体制を強化しております。

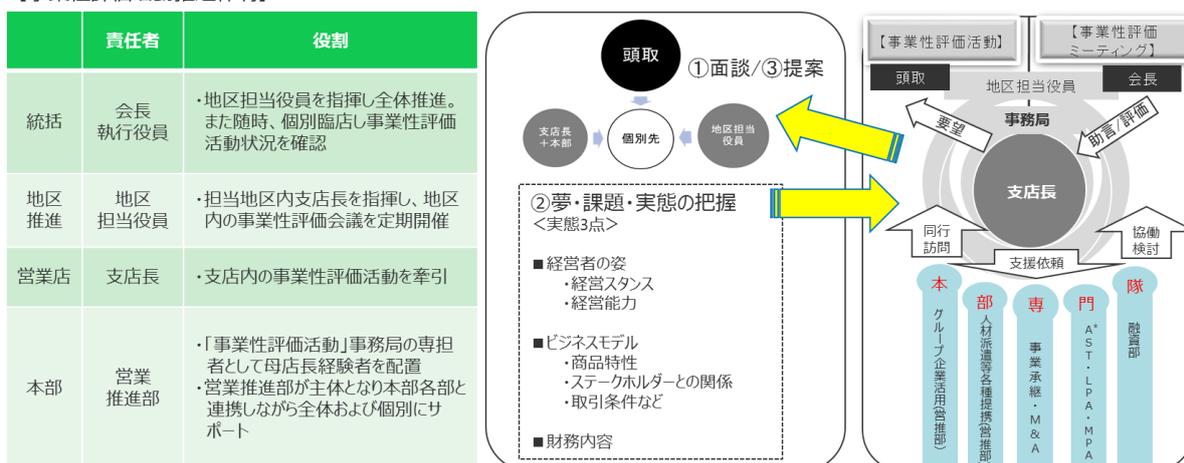
2021年度上期は、お取引先企業の将来のビジョンや課題を共有し、夢の実現や課題解決に向けた最適なコンサルティング提案を議論する事業性評価ミーティングを秋田県内43か店にて実施いたしました。

新型コロナウイルスの感染拡大に起因したお取引先の悩みや課題を共有し、課題解決やアフターコロナを見据えた事業展開を支援するため、役員、本部、営業店が一体となった事業性評価活動を今後も強化してまいります。

【図表 11】 事業性評価活動強化の全体像



【事業性評価活動推進体制】



### c) 法人個人一体営業の組織風土化と担い手の育成

#### ア. 法人個人一体のコンサルティング営業の推進

融資取引を契機としてリレーションを深めている法人お取引先について、その資産運用ニーズにもお応えするため、法人個人一体のコンサルティング営業体制への変革に引き続き取り組んでおります。

2021年度上期より、各地区における個別先およびターゲット先担当者の「融資実績」、「法人コンサル実績」、「法人・法人オーナー層の資産運用取引実績」の3項目の実績状況を指標とし、2項目以上の実績を有する担当者の増減を月次でモニタリングしております。

上記3項目のうち2項目以上の実績を有する担当者が2020年度上期は130名に対して、2021年度上期は226名と増加しており、着実に法人個人一体営業に対する意識が高まっております。

今後もお取引先の課題やニーズにお応えするソリューションの提供と、オーナー層等に対するライフサイクルに応じた金融サービス提供の両輪で、総合的な取引深化を図ってまいります。

## イ. 法人コンサルティング人材の育成強化

法人個人一体の営業人材の育成に向けて、特に習得に時間を要する法人コンサルティング人材につきましては、本部の3部署（営業推進部・融資部・人事管理室）が連携し、知識習得と実行力強化の両輪で人材育成プログラムを実施しております。行員のスキル状況を、自社システム（スキルバロメーター）を使用して可視化し、スキルの状況に応じた研修（法人コンサル研修、マル保習得プログラム等）や本部担当者との同行訪問、支店長が主体となった店内勉強会「支店長塾」を実施しております。

2021年9月末時点での法人コンサルティングスキル保有者<sup>2</sup>は2021年3月末比9.6ポイント増加の61.6%となっております。

今後も行員一人ひとりの自己啓発への取り組み状況、研修への参加状況、スキル状況等を把握することで、より実効性の高い人材育成につなげてまいります。

## d) 中小企業の経営力向上に向けた支援

条件変更等を実施したお取引先企業の実態把握および経営改善計画の進捗管理や、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。

2021年度上期は、経営改善策定支援59先（計画12先）、早期事業再生支援13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10先は中小企業再生支援協議会を、2先は認定支援機関（中小企業診断士等）を活用しております。

引き続き、お取引先企業が抱える経営課題の把握、分析に努め、適切な助言を行い、経営者の主体的な経営改善への取り組みを促しながら、当該企業にとって最適で実効性の高いソリューションを提供してまいります。また、これまで培った経営改善支援ノウハウを生かし、経営安定に寄与する支援を行い、秋田県内の中小企業の経営改善、持続的な成長発展に貢献してまいります。

## ② 経営基盤の強化

### a) 営業店事務の省力化や統合戦略による業務効率化の追求

#### ア. 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、営業店事務の徹底した効率化により、事務人員の削減および少人数店舗運営の実現に取り

---

<sup>2</sup> フィデアグループ独自の人事システム「スキルバロメーター」において、法人コンサルティングスキル（A～Dの4段階評価）がC以上（Aが最高評価）の従業員。

組んでおります。

引き続き、グループ全体の事務効率化推進運動として、非対面チャネル（ATM、インターネットバンキング、口座振替等）の利用率向上、事務集中部門である事務サポートオフィスへの業務集中、一部業務の廃止や見直しによる営業店事務の軽量化、効率化を推進しております。

2021 年度上期には、営業店端末および ATM システムのグループ内一元化が完了し、事務機器の互換性確保、事務フロー共通化が実現したことで、より効率的な事務運営体制を確立しております。

## イ. フィデアグループのシステム統合促進

当行は、2018 年 10 月より、システム開発業務をフィデア HD に集約しております。フィデアグループとして 2014 年に基幹系システムを統合した後、分散系システムなどについては、システム更新時期をにらみながら、順次、統合を進めてまいりました。さらに、システム開発および運用体制についても、組織改正のうえ、システム企画から開発、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<sup>3</sup>並びに分散系システムの統合を進めております。

2021 年度上期は、グループの事務システム一元化プロジェクトとして、前述のとおり 2021 年 5 月に営業店システムを更改いたしました。これまで両行間で異なっていた営業店端末および ATM 機器のベンダーを一本化しハード面の共通化を実施したほか、通帳仕様、ATM 機能および監視システム等も統一いたしました。これらにより、営業店端末および ATM 機について、株式会社荘内銀行（以下、「荘内銀行」）の余剰分を当行へ流用するなど、グループ内での効率的な運用が可能となりました。

また、グループにおける統合データベースシステムの統一につきましては、プログラム開発、単体試験および結合試験を 2021 年 8 月に完了し、2021 年 9 月より業務部門も含めシステム全体の機能ならびに運用面を確認する総合試験を実施しております。今後、移行リハーサル等の最終確認を実施のうえ、2022 年 2 月のシステム更改を予定しております。

フィデアグループとして、事務機器および事務フローを含む業務システム全体の見直しなど経営統合シナジーの深掘りを進め、引き続き、徹底した効率化を目指してまいります。

---

<sup>3</sup> 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。

## b) 強固な有価証券ポートフォリオの構築

市場部門につきましては、フィデア HD 証券投資戦略グループと共同で有価証券投資計画を策定し、有価証券運用をおこなっております。具体的な有価証券運用にあたって投資手法の多様化や高度化が求められる中、人材育成に注力しながら、運用力および運営態勢の強化に取り組んでおります。

2021 年度は、「機動的なポジション伸縮による総合損益の確保」、「キャピタル収益力の強化」を、有価証券運用の基本方針としております。

有価証券ポートフォリオの基礎となる残高は維持しつつ、相場動向に応じて国内外債券および株式、REIT のポジションを機動的に伸縮させ、総合損益確保およびキャピタル収益獲得を目指しております。

国内債券については、当面のゼロ金利政策維持を見込みつつ、国内景気正常化への期待や、世界的な大規模金融緩和の縮小観測等を背景に、長期金利は日銀の誘導目標 0%を上回る水準での推移を想定しております。一方、世界経済の急拡大に伴うインフレ懸念の台頭や金融緩和出口に向けた思惑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。運営方針といたしましては、デュレーションに配慮しつつ、償還金の一部については再投資を行い利息収益の減少抑制に努めながら、収益性向上の観点から他の投資商品への投資に振り向けてまいります。また、現物債およびデリバティブの売買等による売買益の獲得にも注力いたします。

国内株式については、財政出動や良好な企業業績、新型コロナウイルス感染症にかかるワクチン接種の広がり等が好材料となる一方、日銀による ETF 買入の縮小や世界的な金融緩和の出口論も意識され、株価はボックス圏での推移を想定しております。運営方針といたしましては、残高は積み増し目線としながら、相場状況に応じたポジションコントロールに注力し、キャピタル収益獲得と評価益積み上げの両立を目指してまいります。

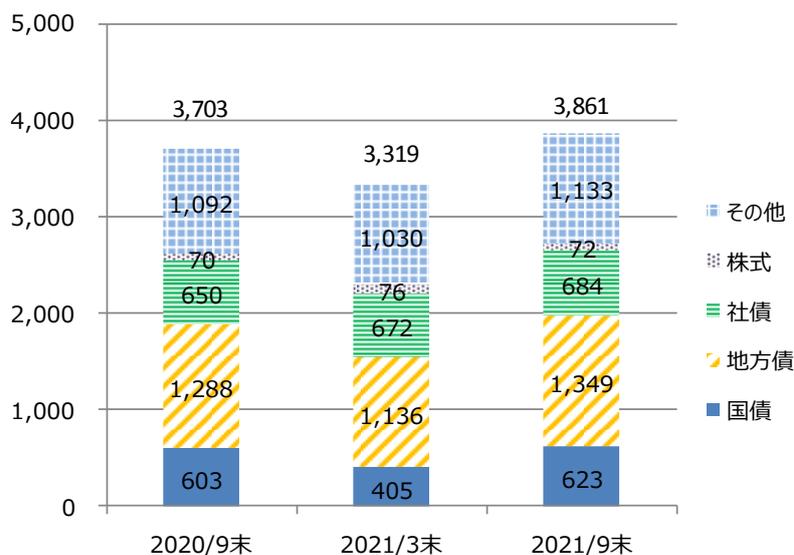
その他証券については、各国中央銀行の金融政策動向に配慮したうえで、継続して外貨建て資産への投資に注力する方針としております。また、商品連動型や絶対収益追求型等への投資も検討し、多角的に収益獲得機会を探ってまいります。また、その中でも REIT については、相応の残高を維持したうえで売買にも注力してまいります。他商品対比での流動性の低さを鑑み、相場変動には一層着意を持ちながら機動的に対応してまいります。

以上と並行して、リスクアセットの面では、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おります。なお、2021 年度末は、コロナショック時にポジションを縮減した株式および REIT 関連資産の残高復元等に伴い、2020 年度末比での増加を見込んでおります。

以上の運営を基本スタンスとし、収益力の強化と運用体制の質的向上を進め、金融市場の急激な変動にも対応できる強固な有価証券ポートフォリオの構築に努めてまいります。

【図表 12】資産別残高推移

(単位：億円)



## c) 収益管理態勢の高度化

## ア. 人件費マネジメントの強化

2021年9月期における人件費の実績は、計画比65百万円減少の28億2百万円となっております。行員および時給制従業員の自然減を主な要因として、給与、賞与を中心に計画を下回りました。

グループ統一で策定したフィデア人材グランドデザインを始めとする人材育成策の推進や、夢の銀行づくりプロジェクトなど従業員の能力が最大限に発揮される働きがいのある職場づくりに積極的に取り組み、従業員のスキルアップとモチベーション向上による一層の生産性向上を目指してまいります。また、継続して営業店および本部人員の適正化を進め、組織のスリム化、適正な人員コントロール、人件費マネジメントを進めてまいります。

【図表 13】2021年9月期における人件費の実績

(単位：百万円)

	計画始期 (2021年3月期)	2021年9月期 計画	2021年9月期 実績	
			始期比	計画比
人件費	5,774	2,867	2,802	△ 170
				△ 65

(注1) 始期比については、2021年9月期の実績を2倍し通期化しております。

(注2) 本図表の増減は表上計算にて算出しております。

## イ. 物件費マネジメントの強化

2021年9月期における物件費の実績は、計画比75百万円減少の2,789百万円となっております。

営業店端末およびATMのシステム更改により減価償却費が増加しましたが、店舗統

廃合効果や、その他経費の削減施策により一般管理費が減少したことが主な要因です。  
引き続き徹底した経費削減に取り組むとともに、投資案件コントロール等によるコスト管理に努めてまいります。

【図表 14】 2021 年 9 月期における物件費の実績 (単位：百万円)

	計画始期	2021年9月期	2021年9月期		
	(2021年3月期)	計画	実績	始期比	計画比
物件費	5,650	2,864	2,789	△ 72	△ 75

(注1) 始期比については、2021年9月期の実績を2倍し通期化しております。

(注2) 本図表の増減は表上計算にて算出しております。

#### ウ. 営業店収益管理態勢の高度化

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収益管理システムを活用しております。

本システムを用いて地区別の収益状況の分析を行い営業店に還元することで、営業店長に対して現状の課題認識を促すとともに、営業戦略の企画推進のための各種分析の高度化、収益に関する営業店の着意向上につなげるなど、営業戦略の実効性向上に向けて活用を進めております。

また、2020 年度より個別先やターゲット先等のセグメント別の収益状況も CRM システム上で把握出来るよう対応しております。

セグメント別の収益状況に関しては、2021 年度下期より KPI を設けて月次でフィデアグループ経営会議に進捗状況を報告しており、営業施策の推進強化を図っております。

今後も、営業店収益状況をタイムリーに把握し、多角的な分析を実施することで、より効果的な営業体制の確立につなげてまいります。

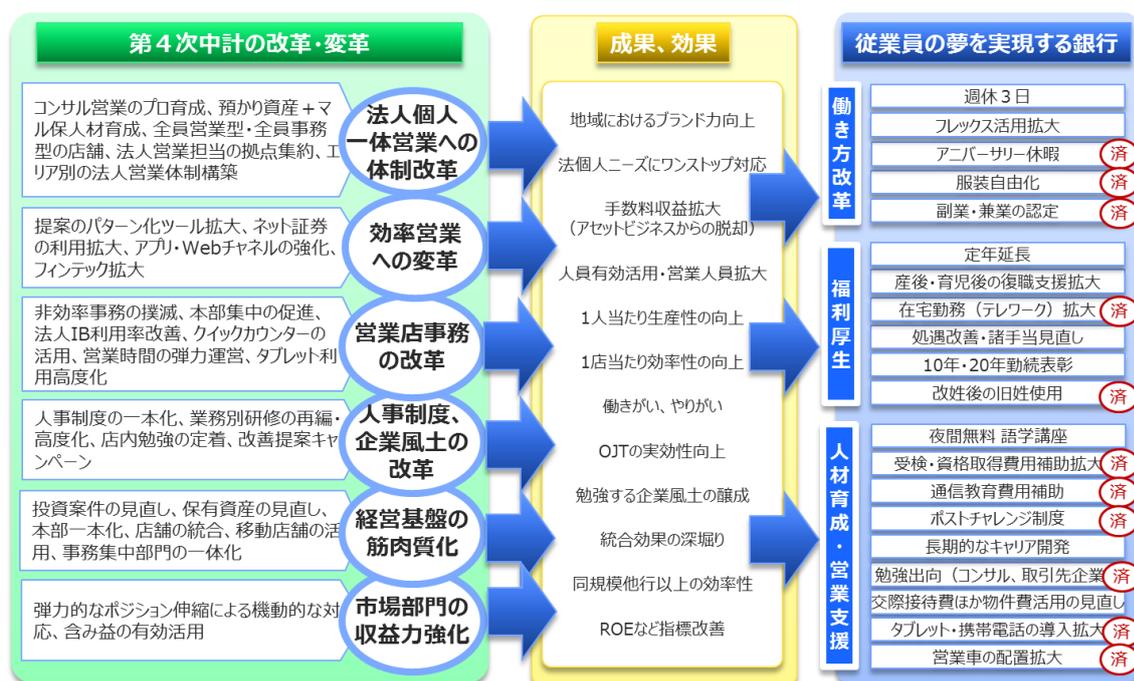
#### d) 夢の銀行づくりプロジェクト

フィデアグループは第 4 次中期経営計画の目指す姿として、従業員のモチベーションが上がる、ES (従業員満足) が重視される、働きがいがあり従業員の成長をしっかり応援する企業風土の実現を掲げております。夢の銀行づくりプロジェクト (以下、「夢銀プロジェクト」) は、第 4 次中期経営計画の目指す姿を実現するため、ワーク・ライフ・バランスに秀でた特色ある銀行づくりに取り組むものであります。

これまでの取り組みとして、勤務時の服装自由化、アニバーサリー休暇の導入、テレワーク対象者の拡大、ポストチャレンジ制度の拡充、副業および兼業の制度化等を実施してまいりました。

お客さまのニーズに寄り添うコンサルティング営業を強化し、そのための人材育成に注力するとともに、ES 追求を起点とした CS (お客さま満足) 向上により、地域経済の持続的な成長の実現に貢献してまいります。

【図表 15】 夢銀プロジェクト



### ③ 地域貢献力の向上

#### a) 北都グリーンアクションの実践 (脱炭素化社会の実現に向けての取り組み)

##### ア. 地域 ESG 融資の促進

秋田県内のお取引先に対する脱炭素化支援の取り組みを加速させるため、環境省が実施する「地域 ESG 融資促進利子補給事業」の指定金融機関に申請し、秋田県内の金融機関としては初めて選定されております。

当該事業は CO2 削減効果の高い再エネ・省エネ設備投資を行う ESG 融資の利息のうち、最大 1%を環境省が補給する制度であり、秋田県内の地域 ESG の促進に向けて積極的な提案を行ってまいります。

##### イ. 風力発電の産業集積および再生可能エネルギーの地産地消促進

秋田県における風力発電事業の産業化に向けた地域エコシステムの構築を目指す「再エネ(風力)を軸とした地方創生に向けて ~脱炭素社会実現へのマイルストーン~」を、北都グリーンアクションの一環として支援してまいりましたが、これが環境省「令和 3 年度 ESG 地域金融促進事業」に採択されました。

本事業は、秋田県内資本による風力発電事業の産業化を加速度的に推進し、地域経済の持続的な成長発展に寄与することを目的として、秋田県内企業の経営多角化に資する地域経済エコシステムの構築を目指すものです。当行は、株式会社野村総合研究所およびグループ会社であるフィデア情報総研と連携し、産業化に向けたロードマップ策定、バリューチェーンの見える化、およびそれらに基づくアクションプランの検討を行っております。

また、再生可能エネルギーの地産地消に向けて、電力小売業者と連携し、地域の発電所を活用した電力プランの提案を強化しております。

## **b) 質の高いソリューションの提供による秋田県内企業の成長に寄与する積極的な支援**

### **I. DX（デジタル・トランスフォーメーション）支援**

従前より連携していたフィデア情報総研（IT 事業本部 DX 支援チーム）へ行員 2 名を配置し、県内企業および自治体への DX 支援推進体制を強化しております。

2021 年度上期におけるフィデア情報総研との連携による DX 支援件数は、提案 41 件、うち成約 7 件となっております。

### **II. 脱炭素化支援**

2021 年 4 月より、地球温暖化対策に取り組む企業を対象とした「ほくと・グリーン私募債」や、手数料の一部を地球温暖化防止活動や地球環境保全活動等を推進する学校および団体等に寄付する「ほくと・グリーン私募債（寄付型）」の取り扱いを開始し、2021 年度上期は 6 件、3 億 50 百万円の取り扱いとなりました。

前述の「地域 ESG 融資促進利子補給事業」の活用とあわせて、引き続き積極的に脱炭素化に向けた取り組みの支援を行ってまいります。

### **III. 再生可能エネルギー事業参画支援**

今後、秋田県沖にて洋上風力発電事業の活発化が期待される中、フィデアグループ出資先である株式会社ウェンティ・ジャパンと連携し、県内企業とのマッチング支援（建設、宿泊、飲食等）を行ってまいります。

2021 年度上期は、洋上風力発電事業への県内企業の参画支援に向けて、秋田県や関連団体等からの情報収集を中心に活動しております。

また、環境省「令和 3 年度 ESG 地域金融促進事業」による風力発電事業の産業化に向けた調査事業を実施中であり、引き続き、具体的支援策を検討してまいります。

今後も、お取引先の成長や競争力の向上に寄与する質の高いソリューションの提供やコンサルティング機能の発揮によって、地域経済の持続的な成長に貢献してまいります。

## **c) 地域経済縮小を抑制するための取り組み**

当行の主たる営業基盤である秋田県においては、地域経済の基盤である生産年齢人口の減少や地域内需要の縮小が懸念され、地域経済の見通しは厳しい状況であると認識しております。

このような状況において、当行は、人口減少の抑制に資する取り組みや交流人口の拡大に資する取り組みの強化を重要な課題と捉え、自治体との連携を強化するとともに、自治体の取り組みを積極的に支援しております。

各自治体の再開発事業への参画に関しては、由利本荘市が進めるまちづくり事業（約 9 ヘクタールの農地を開発する官民連携まちづくり事業）において、協議会事務局を当行本荘支店に設置するなど、関係機関との調整役として積極的に関与しております。また、横手市や大仙市、大館市が取り組んでいる駅前再開発事業に対して、秋田版 CCRC<sup>4</sup>事業でのノウハウを活かし、自治体に対して事業者紹介や移住定住に関する情報提供を実施しております。

交流人口増加に関しては、古民家を活用した新たな観光メニューの開発や農泊事業の提案を実施しております。今年度は、新たに大仙市で農泊推進事業がスタートし、当行が関与した農泊推進事業は累計で 4 件目となりました。

また、旅行会社を活用した地域活性化事業として、湯沢市、一般社団法人湯沢市観光物産協会、株式会社旅工房（インターネット専用旅行会社）および当行の 4 社で特産品の販路拡大や観光誘客に関しての連携協定を結び、湯沢市特産品のネット販売やオンラインツアーの実施を予定しております。

今後も県内自治体とのリレーション強化に努め、地域の魅力向上に資する街づくりなどへ積極的に関与することで地域の課題解決に寄与してまいります。

## 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

### (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。

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、役員を選解任、関連会社を含む監査、役員報酬の決定等を担い、経営の透明性向上を図っております。また、法定の3委員会のほかに、任意の組織としてリスク委員会およびサステナビリティ委員会を設置しております。

取締役会は、取締役 11 名（うち社外取締役 8 名。社外取締役のうち女性 1 名）により構成され、法令で定められた事項やグループ経営の基本方針およびグループ経営上の重要事項に係る意思決定を担うとともに、取締役および執行役の職務の執行状況を監督しております。

指名委員会は取締役 4 名（うち社外取締役 4 名）により構成され、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決議しております。

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

報酬委員会は取締役 4 名（うち社外取締役 4 名）により構成され、取締役および執行役

---

<sup>4</sup> CCRC（Continuing Care Retirement Community）とは、高齢者が健康なうちに移り住み、生涯学習や社会貢献に取り組みながら暮らす生活共同体。

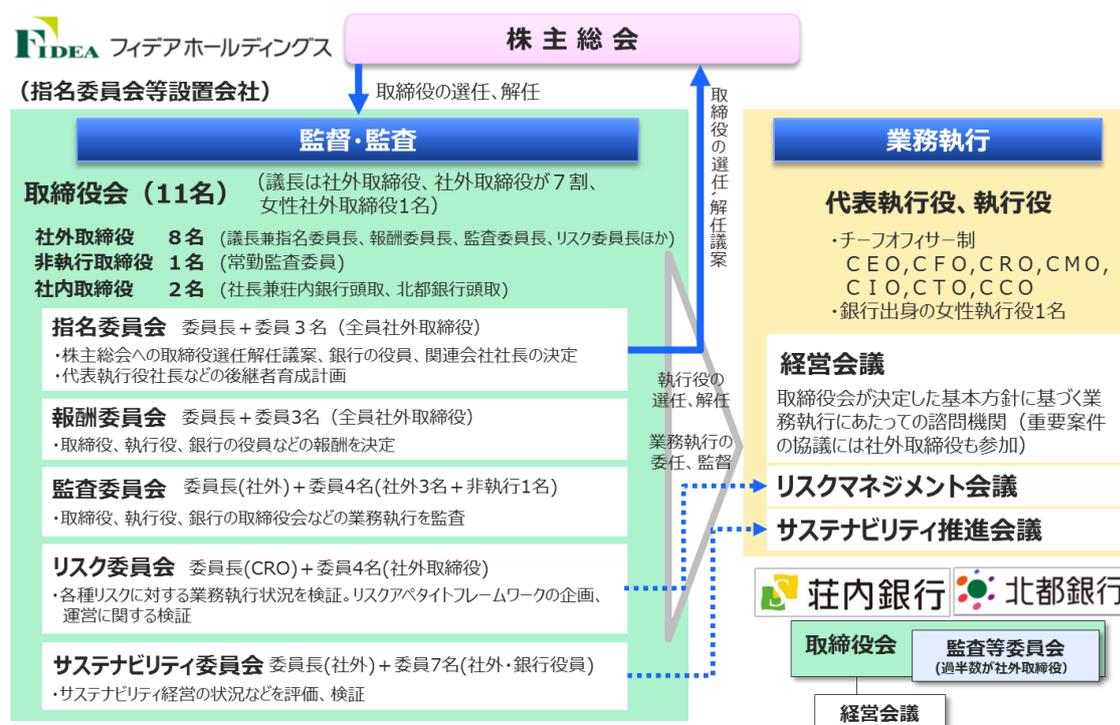
が受ける個別の報酬等の内容について決議しております。

リスク委員会は、委員長である CRO（最高リスク管理責任者）と委員である 4 名の社外取締役により構成され、各種リスクに対する業務執行状況や今後構築を図っていくリスクアパタイト・フレームワークの企画運営の検証等を行っております。

また、2021 年 10 月に、取締役会における任意組織としてサステナビリティ委員会を設置いたしました。サステナビリティ委員会は、フィデア HD 取締役 7 名（うち社外取締役 4 名）、北都銀行取締役 1 名、合計 8 名により構成され、SDGs 達成に向けた取り組みおよびサステナビリティ経営の状況を評価、検証するとともに、今後の在り方などに関して取締役会への助言等を行っております。

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。

【図表 16】コーポレートガバナンス体制



## ② 北都銀行の経営管理体制

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

当行の取締役会は、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) リスク管理の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体制

フィデア HD のリスク管理態勢については、CROのもと、リスク統括グループ、信用リスクグループ、市場リスクグループ、ICT 第一企画グループ、事務企画グループを設置し、各種リスクに機動的に対応する体制としております。

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

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

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

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

### ② 北都銀行におけるリスク管理体制

リスク管理部門より、経営陣へ定期的にリスクレポート（「リスクマネジメント会議資料（報告頻度：月次）」、「市場関連部門実績把握表（報告頻度：月次）」、「（市場部門）ストレステスト結果（報告頻度：月次）」、「バックテスト結果（報告頻度：月次）」等）を報告しております。

また、主要なリスクカテゴリーについては、フィデア HD にリスク管理機能の集約を図っておりますが、銀行単位のリスク管理が主となるリスクカテゴリーについては、各リスク管理部署が適時適切にフィデア HD および北都銀行、荘内銀行の経営陣へリスクの状況を報告しております。

### ③ 北都銀行における統合リスク管理強化のための方策

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のための方策

#### a) 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。

#### b) 信用集中リスクの管理

##### ア. 「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。

##### イ. クレジットリミットによる管理

一社毎の与信限度額として信用格付別にクレジットリミットを設定し、一社集中リスクを管理しております。

クレジットリミットはフィデアグループ合算基準として定めるHard Limitにより管理しており、債務者区分が正常先に該当する信用格付別に4段階の上限を設定しております。いずれも単体与信先とグループ与信先の両方を対象とし、未使用枠を含めた未保全額で管理しております。

Hard Limitを超過する場合は、フィデアHDクレジットコミティにおいて超過することの妥当性を十分に検討、協議したうえで対応し、当該与信先に対する今後の取組方針(L方針)と未保全与信限度額(個別Limit)を個社別に設定することで、管理の徹

底を図っております。このL方針と個別Limitについては、年1回、フィデアHDクレジット委員会にて見直しする態勢としております。

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

### c) 業種別与信管理

業種別の与信残高について、リスクマネジメント会議において月次でモニタリングを実施しており、与信残高の変動が大きい業種などがあった場合には、その要因を分析し、同会議へ報告しております。

また、比較的信用リスクが高いと考えられる業種については特定業種として選定し、業種毎に対応方針を定め、対象業種の合計与信残高や未保全残高を四半期毎にモニタリングしております。

### d) 与信ポートフォリオ管理

従来は、リスクマネジメント会議において信用格付別および貸出主体別の与信残高をモニタリングしておりましたが、2021年3月末より消費性与信における延滞状況および条件変更実施状況を、同年5月末より信用格付別の遷移状況を新たにモニタリング項目として追加し、与信残高の変動状況だけではなく、信用リスク悪化の兆候についても把握する態勢を整備いたしました。

また、モニタリングの頻度についても従来は四半期毎としておりましたが、2021年3月末より月次に変更し、更なる管理の強化を図っております。

### e) 信用格付の精緻化

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

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

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

また、信用格付を付与する対象を拡充し、地方公共団体等のソブリン、市場部門による与信先（北都銀行が保有している有価証券の発行体等）、与信先の保証人（当行与信先の保証人となっているソブリンや一定条件を満たす保証会社等が対象）を信用格付の対象に加えております。

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

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

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

#### f) 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、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。

北都銀行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律の趣旨を十分に理解し、今後も、信用リスク管理を徹底しつつ、地域のニーズにお応えし積極的に金融仲介機能を発揮することにより秋田県内経済の発展に貢献してまいります。

#### ⑤ 北都銀行における不良債権の適切な管理のための方策

当行では、新たな不良債権の発生防止および既存の不良債権の圧縮に向け、融資部が積極的に現場（お取引先や営業店）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。

2021年度上期は、経営支援先や破綻懸念先以下に対する貸出債権および今後問題が顕在化する懸念のある債務者延べ13先にかかる今後の対応方針について経営会議（クレジットレビュー）において協議しております。問題認識の共有化を図るとともに、今後の対処方針を明確化し、貸出債権劣化防止のための早期対処を実践しております。

また、融資部経営支援室を中心に、経営改善が必要な債務者に対する適切な経営改善支援を行うため、お取引先と定期的な業績検討会を開催しております。2021年度上期は延べ31先について同室が業績検討会に参加し、お取引先とのリレーションを深めながら事業の改善支援等による債務者区分ランクアップに積極的に取り組んでおります。

2021年度上期における債務者区分ランクアップの実績は、要管理先からその他要注意先へ1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15先となっております。

2021年9月期においては、アフターコロナを見据え将来の信用コスト発生に備える目的で引当基準の見直しや、債務者区分判定を厳格化したことなどにより、前年度末比で要管理債権が52百万円、危険債権が23億17百万円、破産更生債権およびこれらに準ずる債権が2億5百万円それぞれ増加し、開示債権全体では25億75百万円増加しました。開示債権比率は、前年度末比0.31ポイント上昇いたしました。

今後も上記取り組みと併せ、要管理先以下の経営改善計画に基づく再生状況や、条件変更先の事業改善状況のモニタリングを従来以上にきめ細かく対応し、引き続き債務者企業のランクアップやランクダウンの防止に取り組んでまいります。

【図表 17】金融再生法ベースの開示債権比率の計画

	2021年3月期 実績	2022年3月期 計画	2021年9月期 実績		
				計画比	前年度末比
金融再生法開示債権額 (A)	8,887	7,700	11,462	3,762	2,575
総与信額 (B)	898,157	878,000	885,525	7,525	△ 12,632
金融再生法開示債権比率 (A) / (B)	0.98%	0.87%	1.29%	0.42%	0.31%

(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

### a) 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、引き続き、適切なリスク管理体制の整備に努めてまいります。

### b) 市場リスク管理強化のための方策

#### ア. 限度枠の設定と市場リスク管理の手法

##### (i) 市場リスク管理の手法（相場急変時の対応）

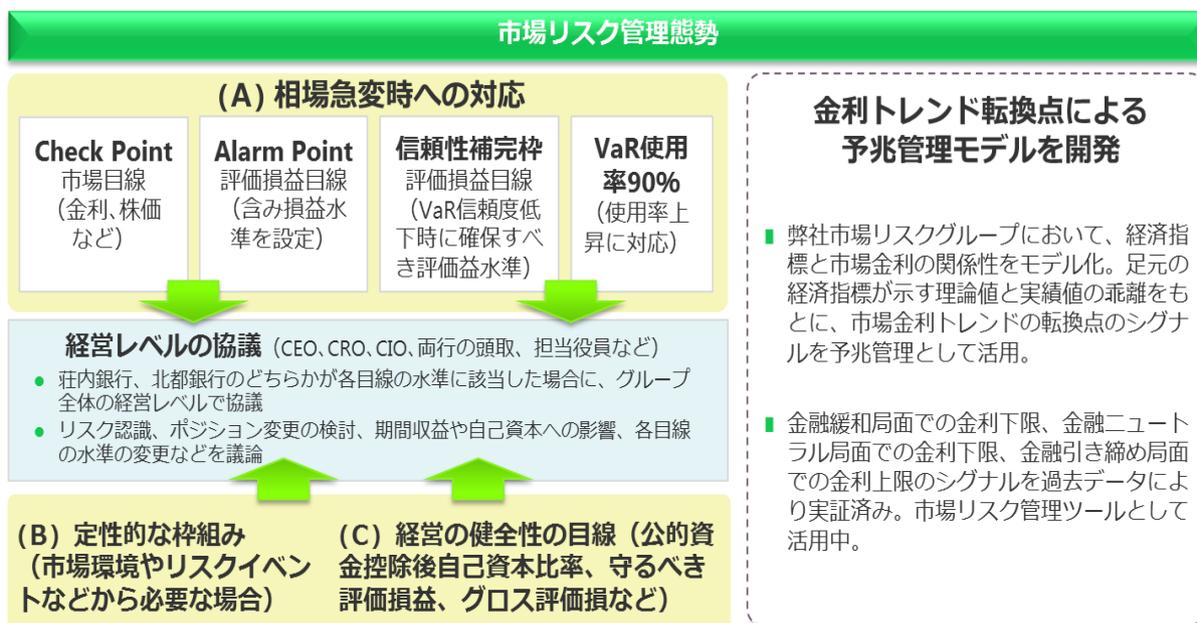
相場急変時に迅速な組織対応を図ることを目的に、以下の各 Point（注 1）への到達時、もしくは CEO（最高経営責任者）、CRO（最高リスク管理責任者）、CIO（最高投資責任者）の判断により、アクションプランを作成し、速やかに経営協議を実施する態勢としております。

(注 1) 2021 年度の各種協議 Point について

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（公的資金返済後）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 <sup>5</sup>	グロス評価損額の協議 Point

<sup>5</sup> 時価が簿価を下回る銘柄の評価損の合計値。

【図表 18】 市場リスク管理態勢の整備



(ii) 限度枠の設定

市場取引部門が遵守すべき限度枠として、市場リスク (VaR) 枠 (注 2)、10BPV<sup>6</sup>枠、ポジション (残高) 枠および損失限度枠を定め、リスク管理部門では限度枠の遵守状況と使用状況をモニタリングし、定期的には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、リスク量の削減やリスク枠の追加配賦等の対応策を協議しております。

(注 2) 2021 年度の市場リスク枠について

<b>モデル計測枠</b>	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)
<b>信頼性補完枠</b>	リスク量の信頼性向上を目的に、バックテスト結果 (注 3) を反映して上乘せした部分に対するリスク枠 (有価証券ネット評価益内での設定)

(注 3) 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。

<sup>6</sup> 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。

## イ. 市場リスク分析手法の高度化

### (i) ストレストテストについて

ヒストリカルシナリオ（第1の категория）や、一定の市場変動を想定したシナリオ（第2の категория）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 категория）を継続的に実施しております（注4）。

（注4） 当行のストレステストの概要

第1の категория	： 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 categoria	： 一定の市場変動を想定（ex. 株価 10% 下落等）
第3の categoria	： 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<sup>7</sup>分析に基づくイールドカーブリスクに配慮した金利リスク管理の実践等、市場リスク管理システム等の有効活用により、リスク管理の強化を継続的に進めております。

### (iii) 金利予兆分析について

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

## ウ. 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。このような状況のもと、海外資産の有価証券に占める割合が相応に高まっていることから、当グループにおいては以下の取り組みを実施しております。

- ・ 外国債券の金利リスク管理強化の一環として、外貨建て債券の 10BPV 枠を設定し管理する態勢としているほか、米国 10 年金利に Check Point を設定し相場急変時の対応を強化しております。また、米国金利・欧州金利のストレスシナリオを複数設定し、月次でストレステストを実施しその結果を報告する態勢としてお

---

<sup>7</sup> 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。

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<sup>8</sup>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、月次で経営陣および関連部署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（投資信託など）に関しては、為替の変動による時価評価への影響度について検証し、定期的に経営陣および関連部署へ報告しております。

投資商品の多様化をふまえ、有価証券ポートフォリオが内包するリスクをファクター毎に分析、検証し、その結果を経営陣および関連部署に報告しております。

## （ii）新規商品への投資に対する対応

新規商品の購入に際しては、規程等に基づき市場取引部門、リスク管理部門の双方において、購入時審査項目を網羅的に検証したうえで、投資の是非について検討する態勢としております。また、投資後のモニタリングについても規程等に明文化しており、モニタリングチェックシートに基づき、市場取引部門、リスク管理部門の双方が定期的にモニタリングし担当役員へ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と協議する態勢としております。

## （3）北都銀行における法令等遵守態勢

### ① フィデアHDにおける法令等遵守態勢

フィデアグループでは、業務の健全かつ適切な運営を通じて、地域経済の発展に貢献するとともに、法令等遵守を経営の最重要課題の一つとして取り組んでおります。

フィデアHDは北都銀行および荘内銀行から定期的にコンプライアンスプログラムの進捗状況、訴訟案件、反社会的勢力に関する情報の報告を受けるほか、重要な苦情やトラブル、不祥事件に関する事項、内部通報情報、その他法令等遵守、顧客保護等管理に関する重要事実について随時報告を受け、改善等を図るべく指示を行う態勢を整備しております。

### ② 北都銀行における法令等遵守態勢

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）を議長とし、フィデアHDの社長、副社

---

<sup>8</sup> 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。

長、執行役、当行の会長、頭取、本部担当執行役員を構成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。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。

2021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に取り組み、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、独立社外取締役として、有識者である公認会計士1名および弁護士1名に加えて、地方行政の経験者1名、日本銀行の支店長経験者1名、大手金融機関の役員経験者等4名の計8名、うち女性1名を選任しております。

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

##### **② 北都銀行**

当行は、監査等委員会設置会社の体制とし、監査等委員が取締役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、北都銀行および荘内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、ホームページでの公表等により、迅速かつ正確な四半期決算の開示を行っております。

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

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

お取引先への情報開示の充実を目的に、お取引先の組織（北都会など）の中で、最近の当行の取り組みについての説明会を開催し、当行の取り組みやフィデアグループの決算内容等について説明を行う態勢としております（現在は新型コロナウイルス感染症の影響により開催を見合わせております）。

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**

各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**

### **(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。

従前より掲げている地域密着型金融を更に発展させ、深度ある対話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、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、再生可能エネルギー事業や観光資源を活かした街づくり、お取引先の成長に寄与する取り組み等への積極的な支援を通じて、お客さまの本業支援と地域活性化に取り組んでまいります。

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の活性化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

#### a) 中小規模事業者等に対する信用供与の額および総資産に占める割合

2021年9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（2021年3月期末比）24億79百万円増加し、計画を23億35百万円上回る3,556億9百万円となりました。2021年9月期は、引き続き新型コロナウイルス感染症の影響を受けているお取引先の資金ニーズに対して積極的に対応したことを主な要因として、中小規模事業者等向け貸出残高は計画始期および計画を上回りました。一方で、預金の増加等により総資産が増加したことから、比率については計画始期および計画を下回りました。

今後も、コロナ禍で消耗した地元事業者に対して適切な支援を実施するほか、法人個人一体のコンサルティング営業や事業性評価活動の強化を通じて、秋田県内のお取引先を中心に支援してまいります。

【図表 19】 中小規模事業者等向け貸出残高および貸出比率計画 （単位：百万円、％）

	2021年3月期 実績 (計画始期)	2021年9月期 計画	2021年9月期 実績	2021年9月期	
				始期比	計画比
中小規模事業者等向け貸出残高	353,130	353,274	355,609	2,479	2,335
（ご参考）うち秋田県内	316,429	316,929	317,486	1,057	557
総資産	1,556,182	1,556,273	1,593,616	37,434	37,343
中小規模事業者等向け貸出比率	22.69	22.70	22.31	△ 0.38	△ 0.39

（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

### a) お客さま接点の拡大および情報連携機能強化によるニーズ把握の強化

営業店と本部の情報共有による法人取引先への最適な商品サービスの提供、ソリューション営業の全体的なレベルアップ、案件の進捗状況管理や継続したフォローによる事業性貸出や法人関連役務手数料の増強を図るべく、CRM システムの活用を徹底しております。

CRM システムにて集積された情報や、現在注力している事業性評価活動から得た情報をもとに、本部、営業店が一体となった訪問活動を展開しております。

加えて、個別先を中心とする役員訪問活動にも注力しており、お取引先経営者と直接対話することにより更なる課題の深掘りやニーズ把握に努めております。

### b) 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

当行では、渉外担当の役割と行動基準を明確化し、個々の渉外力（営業力）を最大限発揮し計画した目標を達成できる態勢整備を目的として渉外行動基準を制定しております。行動基準には、役割と活動ルールを定めるとともに、渉外担当の主たる役割を貸出金増強および複合取引の推進としております。営業店の渉外担当は行動基準に基づき、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策定することで自己管理を徹底するよう運用しております。

また、営業店では、日々の活動状況や顧客情報などを CRM システムへ入力しデータ化しております。CRM システムにストックされたデータは、本部で活動状況および案件の進捗状況を分析し、営業戦略会議等にて月次で経営陣へ報告し、営業店へも還元しております。

引き続き、本部にて担当者別の訪問状況等を分析およびモニタリングし、セグメント戦略に基づく法人個人一体営業活動の浸透に努めてまいります。

### c) 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

2020 年 4 月より本部機能のフィデア HD 集約を進め、各種企画の高度化と本部スリム化を図り、営業推進と営業店の支援体制を強化すべく、本部営業部門の組織改正を実施しております。

組織改正では、営業部門における企画全般をフィデア HD 営業企画グループに集約し、北都銀行および荘内銀行の営業推進部を①支店統括室、②コンサルティング営業室、③ライフプランアドバイス室、④地方創生室に再編しております。

部 署	担 当 業 務
支店統括室	営業推進にかかわる全体の牽引および店舗、ATM 等のチャンネル戦略
コンサルティング営業室	専担者による高度な法人ソリューションの提供やコンサルティング提案における営業店のサポート
ライフプランアドバイス室	個人向けコンサルティングにかかる管理等
地方創生室	地方創生全般に加え、再生可能エネルギー事業向け等のプロジェクトファイナンス組成

フィデア HD 営業企画グループが営業における企画全般を担い、営業推進部が営業店への推進指導とサポートを担う体制とし、役割を明確化することで、推進企画と具体的な営業活動の両方の目線にて諸施策の効果や課題について議論し、実効性のある PDCA を発揮する体制を構築してまいります。

また、営業戦略と各施策の PDCA 発揮を図るため、グループ営業戦略会議を月次で開催しております。足もとの実績や課題を踏まえ、迅速に対策を講じる体制としております。

加えて、地区別・店別に目標達成のための具体的な活動推進策を討議していくため、地区担当役員を議長とする業績検討会を引き続き地区単位で適宜開催することにより PDCA 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に資する方策

#### ① 経営改善支援等取組先企業の数取引先企業の総数に占める割合

2021 年 9 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 45 先（計画比+8 先）となりました。

経営相談は 1,840 先（計画比+527 先）と、コロナ禍においてお取引先の経営改善計画策定を積極的に支援したことや、法人コンサルティング営業体制の強化により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 13 先（計画比+3 先）と計画を上回りました。

事業承継支援先数は 17 先（計画比△4 先）と計画を下回りました。

担保・保証に過度に依存しない融資先数は 4 先（計画比±0 先）と計画通りの進捗となりました。

結果、経営改善支援取組先数（合計）は、計画を 534 先上回る 1,919 先となりました。  
お取引先企業の総数は、秋田県外を中心に減少し、計画を 78 先下回る 7,778 先となりました。

以上より、2021 年 9 月期における経営改善支援等取組先割合は、計画を 7.05 ポイント上回る 24.67%となりました。

【図表 20】経営改善支援等取組先割合の計画 (単位：先、%)

項目	計画始期 (2021年3月期)	2021年9月期 計画	2021年9月期 実績	2021年9月期	
				始期比	計画比
創業・新事業開拓支援 <sup>注1</sup>	37	37	45	8	8
経営相談 <sup>注2</sup>	1,305	1,313	1,840	535	527
早期事業再生支援 <sup>注3</sup>	4	10	13	9	3
事業承継支援 <sup>注4</sup>	21	21	17	△ 4	△ 4
担保・保証に過度に依存しない融資促進 <sup>注5</sup>	3	4	4	1	0
合計 経営支援取組数(a)	1,370	1,385	1,919	549	534
取引先企業の総数(b) <sup>注6</sup>	7,831	7,856	7,778	△ 53	△ 78
経営改善支援等取組先割合(a)/(b)	17.49%	17.62%	24.67%	7.18%	7.05%

(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・新事業支援に資金用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 「フィデア地方創生ファンド」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 SP、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

産業の新陳代謝を促しつつ地域経済を活性化する役割をもつ起業・創業を支援し、地域経済の新たな担い手を創出するため、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対応に積極的に取り組んでおります。

2021 年 9 月期の支援実績は、新型コロナウイルス感染症の影響がやや落ち着き始めたこともあり、計画比+8 先の 45 先となりました。

今後は、事業再構築補助金への申請サポート等を通じ、新事業開拓への支援強化も行っておりまいります。加えて、2021 年 4 月に組成したフィデア地方創生ファンドや提携しているクラウドファンディングの活用により、成長が見込まれる創業先等の掘り起こしおよび経営支援に取り組んでまいります。

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者や第二創業者に対する経営支援にも積極的に取り組み、県内企業の各種補助金取得に対する支援も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

### a) 経営改善支援活動の充実

当行融資部の経営改善支援専担部署である経営支援室の所管先 49 社を中心に積極的に経営改善支援に取り組んでおります。

お取引先企業の潜在的な成長力や事業の持続可能性等に応じて 3 部門（経営支援室、融資室、営業店）に担当者を割り振り、継続的な訪問によるお取引先企業とのリレーション、改善計画進捗状況のモニタリング、経営指導等を通じて経営改善支援活動の充実を図っております。

また、新型コロナウイルスの感染拡大を契機として、その他要注先の中から 2021 年度上期は 202 先を対象として資金繰りや経営課題等のヒアリングを実施しております。営業店と本部が一体となり、経営課題への適切な指導、外部機関の活用等に取り組むことで

ランクダウンの防止を図り、最終的にランクアップへつなげていくことを企図しております。

併せて、融資担当者のスキル底上げを目指し、営業店担当者向け集合研修において、経営改善計画の策定支援および検証のポイントを指導しているほか、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。

#### **b) ビジネスマッチング支援活動の充実**

販路開拓は多くのお取引先の課題となっており、当行はビジネスマッチングの推進および強化にあたり、お取引先間のマッチング支援のほか、多種多様なチャネルや業務提携協定先、フィデアグループのネットワーク等を活用した提案を実施しており、2021年9月期は1,768先の支援を行いました。

今後も、フィデアグループ関連会社、外部連携先等、荘内銀行との連携を強化し、新たなマッチング機会の創出に努めてまいります。

#### **c) 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を中心に創業期の資本強化を目指す企業や、オンリーワンの技術や特色ある知的財産を持つ企業、事業再生・事業承継等の課題や株主構成の是正ニーズのあるお客さまに対して積極的な支援を行っております。

当行では2016年10月に株式会社フィデアキャピタル（以下、「フィデアキャピタル」）との共同出資により「北都成長応援ファンド投資事業組合」を設立しており、当ファンドにて出資した先は20社となりました。

2021年4月には、地元企業の多様化する経営課題やニーズにお応えするハンズオン支援を行い地域経済の活性化に貢献することを目的として、フィデアキャピタル、荘内銀行との共同出資により「フィデア地方創生ファンド投資事業組合」を設立しており、今後も各種ファンドを活用したエクイティファイナンスの展開により地域経済の活性化を図ってまいります。

#### **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、2021年度上期は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**

事業承継を通じて雇用確保と地域経済の維持拡大を図ることが当行の役割と考え、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や大手M&A仲介会社でのトレーニー経験者を中心に専門チームを組織し、事業承継および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。

また、多様化する事業承継・M&A ニーズに対応するため、税理士法人や M&A 支援会社との連携も強化しております。現在 20 先を超える専門機関と提携し、事業承継に絡む組織再編や M&A の支援を行っております。

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

経営者保証ガイドラインに従い、新規に無保証で融資した取扱件数は 2021 年度上期で 906 件、前年同期比 1,182 件の減少、新規融資に占める割合は 35.9%、前年同期比 2.3 ポイント低下しております。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。

また、秋田県信用保証協会の制度融資の活用や外部評価会社との連携により、ABL<sup>9</sup>を活用した融資に取り組んでおります。

特に、県内で増加傾向にある再生可能エネルギー事業や医療介護関連の設備投資、農林業の 6 次産業化などを通じて、ABL 活用による資金供給に積極的に取り組んでおります。

2021 年度上期における ABL を活用した動産・債権担保融資への取り組みは 4 先となりました。内訳は、太陽光発電案件が 4 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。

2021 年度の配当につきましては、業況の状況や公的資金一部返済に伴う配当負担の軽減等を総合的に勘案した結果、普通株式の株主様向けの株主還元を充実させることといたしました。

具体的には、今期中間配当金は 1 株当たり 3 円 75 銭（2021 年 12 月に実施済）、期末配当金は 1 株当たり 37 円 50 銭と上方修正することといたしました。なお、フィデア HD は、2021 年 10 月 1 日付で、10 株につき 1 株の割合で株式併合を実施しており、当該株式併合の影響を考慮した場合には、前期実績および前回予想は年間配当金 60 円、今期修正予想は年間配当金 75 円となります。

---

<sup>9</sup> ABL（**Asset Based Lending**）とは、企業の事業そのものに着目し、商品在庫や売掛金等の流動性の高い事業資産を担保として活用する融資手法のこと。

## ② 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。

## (3) 財源確保の方策

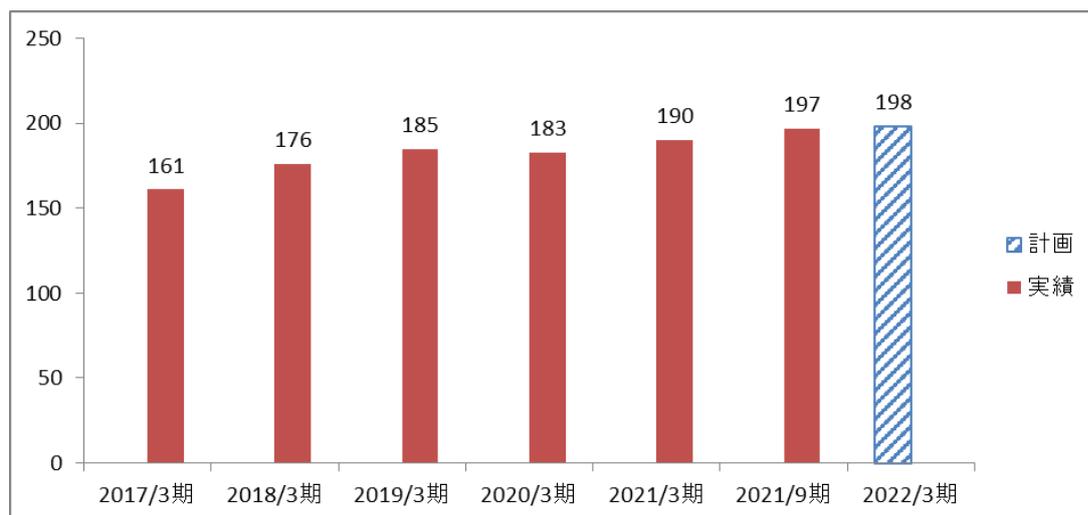
フィデア HD および北都銀行は経営強化計画に基づき、地域経済活性化のための金融仲介機能の一層の強化と、それによる収益力および健全性の向上に努めてまいりました。

その結果、2021 年 3 月期末時点で北都銀行単体の利益剰余金は 190 億円を計上するに至り、公的資金一部返済後も地域経済活性化を担いうる一定水準の自己資本比率を確保することが可能と判断し、2021 年 9 月 28 日開催のフィデア HD および北都銀行取締役会にて決議し、2021 年 9 月 30 日に公的資金 100 億円のうち 50 億円を自己株式として取得し、同日に消却いたしました。

本件実施後におきましても、引き続き地域経済活性化のための金融仲介機能の強化と地域のニーズに寄り添うコンサルティング営業を実践することで地域経済の持続的な発展に寄与し、それにより公的資金残額 50 億円の早期返済に向けた自己資本の充実に取り組んでまいります。

なお、2021 年 9 月期における北都銀行単体の利益剰余金は 197 億円となりました。

【図表 21】北都銀行単体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

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

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

#### ③ 北都銀行における内部監査体制

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

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

#### ④ フィデアHDにおける財務報告に係る内部統制の基本方針

フィデアHDおよび当行は、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への取り組み状況」に記載のとおりです。

その他のリスクとして、「流動性リスク管理」と「オペレーショナル・リスク管理」の状況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および流動性リスク管理規程に基づき、資金繰りリスクおよび市場流動性リスクからなる流動性リスクを適切に把握しております。

流動性リスク管理指標として、流動性リスク管理規程にて流動性準備量、資金ポジション、大口預金比率、外貨資金累積ギャップ等を定めており、各管理指標について関連部署からの報告に基づきリスク管理部門が日次ベースで管理しているほか、定例的にリスクマネジメント会議等に報告しております。

##### ② オペレーショナル・リスク管理

###### a) システムリスク

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

特にサイバーセキュリティに関しては、2020年7月より取り組みを開始している3か年の強化計画に従って、電子メール対策の更なる強化、不正な電子メールを想定したグループ横断的な対策訓練、自社CSIRT<sup>10</sup>の他社事案をテーマにした手続き再点検を行うなど、システム面および体制面の強化に取り組んでおります。

---

<sup>10</sup> CSIRT（**Computer Security Incident Response Team**、シーサート）とは、コンピュータやネットワーク上で何らかの問題（主にセキュリティ上の問題）が起きていないかどうか監視すると共に、万が一問題が発生した場合にその対応および原因解析や影響範囲の調査を行ったりする組織の総称。

## b) 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。

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

事務リスク軽減および事務堅確化の対応として、事務リスク管理指標の多角化、店内検査体制および事務手順の見直し、人材育成等によりリスク管理態勢の強化を図ってまいります。

## c) 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