



# 経営強化計画の履行状況報告書

2022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	2022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	20
(1)	業務執行に対する監査または監督体制の強化のための方策	20
(2)	リスク管理の体制の強化への取り組み状況	21
(3)	北都銀行における法令等遵守態勢	29
(4)	経営に対する評価の客観性の確保のための方策	29
(5)	情報開示の充実のための方策	30
(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	31
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	31
(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	31
(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	32
(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	34
6	剰余金の処分の方針	38
(1)	配当に対する方針	38
(2)	役員に対する報酬および賞与についての方針	38
(3)	財源確保の方策	38
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	39
(1)	経営管理に係る体制	39
(2)	北都銀行における各種のリスク管理の状況および今後の方針等	40

## 1 2022年9月期決算の概要

### (1) 経営環境

2022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がみられる中、緩やかな持ち直しの動きが続きました。住宅建設、公共投資が底堅い動きとなったほか、個人投資や設備投資、生産は持ち直しの動きがみられました。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、個人消費は持ち直しの動きがみられ、公共投資は高水準ながら横ばい圏内の動きとなり、設備投資は製造業を中心として増加したものの、住宅投資に弱含みがみられました。このような経済環境のもと、フィデアホールディングス株式会社（以下、「フィデアHD」）および北都銀行は、金融仲介機能を安定的かつ継続的に発揮し地域活性化に貢献するために、地域のお取引先の課題やニーズにこれまで以上にお応えするべく、経営強化計画に掲げた戦略、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、秋田県内向け事業性貸出等の増加により、前年同期比 766 億円（8.8%）増加し 9,383 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 239 億円（1.7%）増加し 1 兆 4,031 億円となりました。

##### (c) 有価証券

有価証券残高は、金利環境の変化や金融市場の動向を踏まえつつ、健全性確保および収益力強化を目的としたポートフォリオ再構築に取り組むなかで、国債、地方債およびその他の証券を中心に前年同期比 765 億円（19.8%）減少し 3,096 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）

	2021年9月末	2022年3月末	2022年9月末		
	実績	実績	実績	2021年9月末比	2022年3月末比
資産	15,936	15,882	15,473	△ 463	△ 409
うち貸出金	8,617	8,726	9,383	766	657
うち有価証券	3,861	3,369	3,096	△ 765	△ 273
負債	15,391	15,377	15,001	△ 390	△ 376
うち預金等	13,792	13,764	14,031	239	267
(預金)	13,477	13,642	13,782	305	140
(譲渡性預金)	315	122	249	△ 66	127

（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の増加を主因として資金利益が増加したことや、経費削減が進展したことなどから、コア業務純益は前年同期比 12 億 18 百万円（48.5%）増加し 37 億 29 百万円となりました。投資信託解約損益を除くコア業務純益は、貸出金利息の減少、投資信託の分配金、償還損益の減少などから、前年同期比 2 億 36 百万円（15.3%）減少し 12 億 99 百万円となりました。また、経常利益は、不良債権処理額が減少した一方で、国債等債権関係損益や株式等関係損益が減少したことを主因として前年同期比 4 億 98 百万円（27.0%）減少し 13 億 44 百万円、中間純利益は前年同期比 2 億 27 百万円（23.5%）減少し 7 億 36 百万円となりました。

【図表 2】 損益の状況（当行）

（単位：百万円）

	2021年9月期	2022年3月期	2022年9月期	2021年9月期比
	実績	実績	実績	
業務粗利益	7,795	14,955	7,329	△ 466
[コア業務粗利益]	[ 8,592 ]	[ 17,604 ]	[ 9,558 ]	[ 966 ]
資金利益	7,338	15,006	8,398	1,060
役員取引等利益	1,331	2,575	1,319	△ 12
その他業務利益	△ 875	△ 2,625	△ 2,388	△ 1,513
(うち国債等債券関係損益)	( △ 797 )	( △ 2,648 )	( △ 2,228 )	( △ 1,431 )
経費	6,080	11,998	5,829	△ 251
(うち人件費)	( 2,802 )	( 5,522 )	( 2,733 )	( △ 69 )
(うち物件費)	( 2,789 )	( 5,550 )	( 2,652 )	( △ 137 )
一般貸倒引当金繰入額	△ 207	△ 49	△ 215	△ 8
業務純益	1,921	3,006	1,715	△ 206
[コア業務純益]*	[ 2,511 ]	[ 5,605 ]	[ 3,729 ]	[ 1,218 ]
(除く投資信託解約損益)	( 1,535 )	( 3,228 )	( 1,299 )	( △ 236 )
臨時損益	△ 79	△ 428	△ 371	△ 292
(うち貸倒引当金戻入益)	-	-	-	-
(うち不良債権処理額)	( 704 )	( 1,067 )	( 473 )	( △ 231 )
(うち株式等関係損益)	( 580 )	( 455 )	( △ 94 )	( △ 674 )
経常利益	1,842	2,577	1,344	△ 498
特別損益	△ 211	△ 758	△ 51	160
税引前当期純利益	( 1,630 )	( 1,818 )	( 1,293 )	( △ 337 )
法人税、住民税及び事業税	325	378	141	△ 184
法人税等調整額	341	26	414	73
当期（中間）純利益	963	1,413	736	△ 227

\*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、内部留保の充実およびリスクアセットコントロールに取り組む中で、前年同期末比 0.40 ポイント上昇し 9.94%となりました。

【図表 3】 自己資本比率の状況（当行）

	2021年9月末	2022年3月末	2022年9月末	2021年9月末比
自己資本比率	9.54%	9.80%	9.94%	0.40%

#### 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、新型コロナウイルスの影響に加え、資源高からの業況悪化等による危険債権の増加を主な要因として、前年同期末比 4 億 15 百万円増加し 128 億 76 百万円となりました。なお、総与信に占める割合は前年同期末比 0.05 ポイント低下し 1.33%となりました。

#### ⑤ フィデアHDの連結業績

経常収益は、有価証券利息配当金など資金運用収益の増加を主因に、前年同期比 20 億 52 百万円（8.2%）増加し 270 億 30 百万円となりました。

また、経常費用は、国債等債権売却損などその他業務費用の増加を主因に、前年同期比 34 億 93 百万円（17.0%）増加し 239 億 69 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 14 億 40 百万円（31.9%）減少し 30 億 61 百万円、また、店舗関連の特別損失および法人税等合計の減少により、親会社株主に帰属する中間純利益は前年同期比 87 百万円（3.8%）増加し 23 億 57 百万円となりました。

譲渡性預金を含む預金等残高は、個人預金を中心に前年同期末比 367 億円（1.3%）増加し 2 兆 7,365 億円となりました。

貸出金残高は、事業性貸出等の増加により前年同期末比 1,798 億円（10.5%）増加し 1 兆 8,830 億円となりました。

連結自己資本比率は、内部留保の充実およびリスクアセットコントロールに取り組む中で、前年同期末比 0.52 ポイント上昇し 9.78%となりました。

【図表 4】2022 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	27,030 百万円	24,978 百万円	2,052 百万円	8.2 %
	業務純益	3,170 百万円	4,854 百万円	△ 1,684 百万円	△ 34.6 %
	コア業務純益	7,714 百万円	4,759 百万円	2,955 百万円	62.0 %
	経常利益	3,061 百万円	4,501 百万円	△ 1,440 百万円	△ 31.9 %
	親会社株主に帰属する当期純利益	2,357 百万円	2,270 百万円	87 百万円	3.8 %
自己資本比率	自己資本比率	9.78 %	9.26 %	0.52 ポイント	
主要勘定残高 (末残)	総資産	30,326 億円	32,824 億円	△ 2,498 億円	△ 7.6 %
	預金等（譲渡性預金を含む）	27,365 億円	26,998 億円	367 億円	1.3 %
	貸出金	18,830 億円	17,032 億円	1,798 億円	10.5 %
	有価証券	6,300 億円	7,918 億円	△ 1,618 億円	△ 20.4 %

(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 23 億 25 百万円上回る 83 億 98 百万円となりました。

役務取引等利益は、保険関連手数料や法人関連のマッチング手数料、私募債関連手数料などを中心に積み上げを図ったことから、計画を 1 億 55 百万円上回る 13 億 19 百万円となりました。

経費は、計画を 11 百万円下回る 58 億 29 百万円となりました。

一方で、その他業務利益は、金利環境の変化および金融市場の動向などから国債等債券損益が減少したことなどにより、計画を 23 億 81 百万円下回りました。また、国債等債券損益を除くコア業務純益は計画を 23 億 39 百万円上回る 37 億 29 百万円となりました。

【図表 5】 2022 年 9 月期実績並びに 2021 年 9 月期実績および計画比 (単位：百万円)

	2021年9月期	2022年9月期	2022年9月期		
	実績	計画	実績	2021年9月期比	計画比
業務粗利益	7,795	7,231	7,329	△ 466	98
[コア業務粗利益]	[ 8,592 ]	[ 7,231 ]	9,558	[ 966 ]	[ 2,327 ]
資金利益	7,338	6,073	8,398	1,060	2,325
(うち貸出金利息)	( 4,612 )	( 4,553 )	( 4,451 )	( △ 161 )	( △ 102 )
(うち有価証券利息配当金)	( 2,674 )	( 1,567 )	( 3,873 )	( 1,199 )	( 2,306 )
(うち預金利息等)	( 26 )	( 42 )	( 17 )	( △ 9 )	( △ 25 )
(うち債券貸借取引支払利息)	( 6 )	( 9 )	( 2 )	( △ 4 )	( △ 7 )
役務取引等利益	1,331	1,164	1,319	△ 12	155
(うち預り資産関係)	( 756 )	( 775 )	( 758 )	( 2 )	( △ 17 )
その他業務利益	△ 875	△ 7	△ 2,388	△ 1,513	△ 2,381
(うち国債等関係損益)	( △ 797 )	( 0 )	( △ 2,228 )	( △ 1,431 )	( △ 2,228 )
(うち外国為替売買損)	( 25 )	( 57 )	( 271 )	( 246 )	( 214 )
経費	6,080	5,840	5,829	△ 251	△ 11
(うち人件費)	( 2,802 )	( 2,668 )	( 2,733 )	( △ 69 )	( 65 )
(うち物件費)	( 2,789 )	( 2,764 )	( 2,652 )	( △ 137 )	( △ 112 )
(うち機械化関連費用)	( 629 )	( 670 )	( 594 )	( △ 35 )	( △ 76 )
(うち税金)	( 488 )	( 407 )	( 442 )	( △ 46 )	( 35 )
一般貸倒引当金繰入額	△ 207	△ 109	△ 215	△ 8	△ 106
業務純益	1,921	1,499	1,715	△ 206	216
[コア業務純益]	[ 2,511 ]	[ 1,390 ]	3,729	[ 1,218 ]	[ 2,339 ]
(除く投資信託解約損益)	( 1,535 )	( 1,190 )	( 1,299 )	( △ 236 )	( 109 )
経常利益	1,842	1,704	1,344	△ 498	△ 360
当期純利益	963	950	736	△ 227	△ 214

(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)	2022年9月期 計画	2022年9月期 実績	始期比	計画比
	①	②	③	③-①	③-②
コア業務純益	3,199	1,390	3,729	4,259	2,339

(注1) 始期比については、2022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 4.22 ポイント下回る 71.42% となり、始期比では 7.17 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、着実に削減が進展し、計画を 2 億 36 百万円下回る 52 億 34 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、保険関連手数料や法人関連のマッチング手数料、私募債関連手数料などを中心に役務取引等利益が増加したことなどから、計画を 98 百万円上回る 73 億 29 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)	2022年9月期 計画	2022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	5,470	5,234	△ 610	△ 236
業務粗利益	14,095	7,231	7,329	563	98
業務粗利益経費率	78.59%	75.64%	71.42%	△ 7.17%	△ 4.22%

(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、2022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を背景として地域内需要の縮小が懸念され、新型コロナウイルスの終息が見通せない中、足もとでは緩やかな持ち直しの動きが続いているものの、地域経済の先行き見通しは依然として厳しい状況となっております。

2021年に制定したグループ経営理念「一人ひとりの情熱と知恵と挑戦で、東北を幸せと希望の産地にします。」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

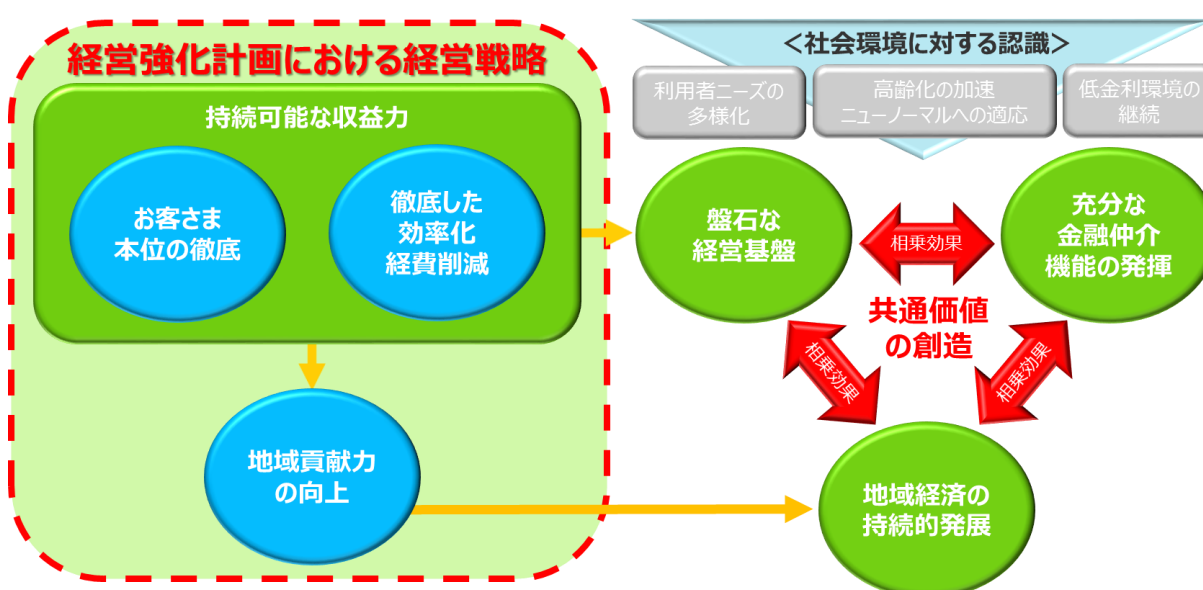


ります。

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。

これまでに実施した店舗ネットワークの再構築や営業店事務改革などの効率化効果を最大限に発揮し、人員集約および事務削減効果により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。

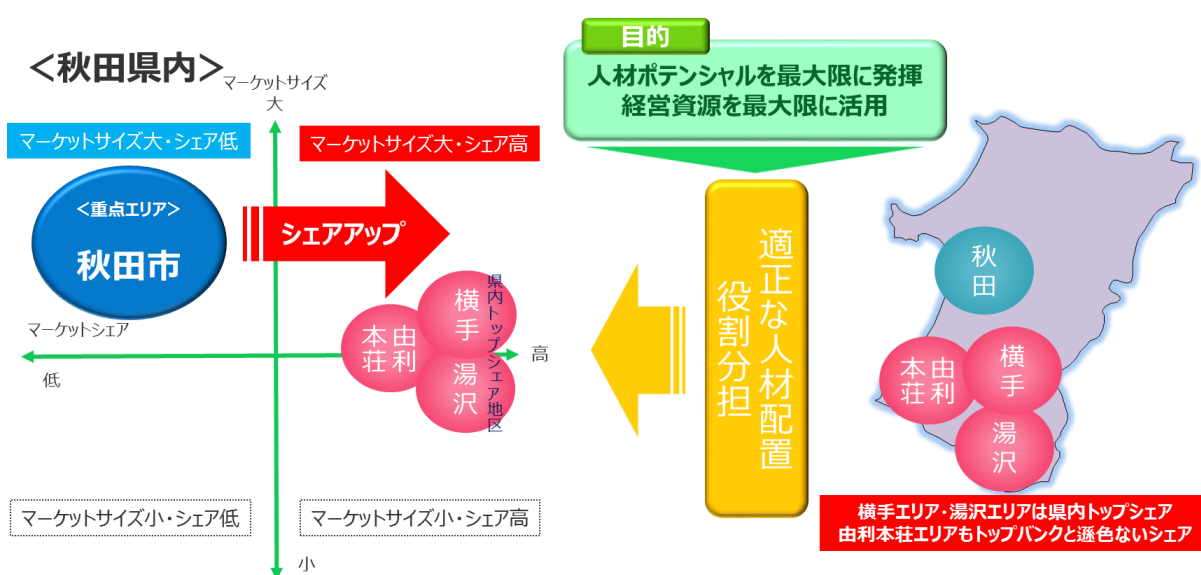
現在、具体的な取り組みとして、収益状況や取引先数、業務量の状況等を踏まえて算出した各営業店の適正人員数と自社システム（スキルバロメーター）を通じてモニタリングしている行員のコンサルティングスキル状況（法人および個人の両面から把握）を

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途値を各営業店に展開し、その目途値に基づいて営業店が作成した収益計画を管理しております。

特にマーケットサイズが秋田県内で最も大きい県都秋田市は、当行のシェアが弱い地域となっているものの、反面、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、より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として、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取引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。

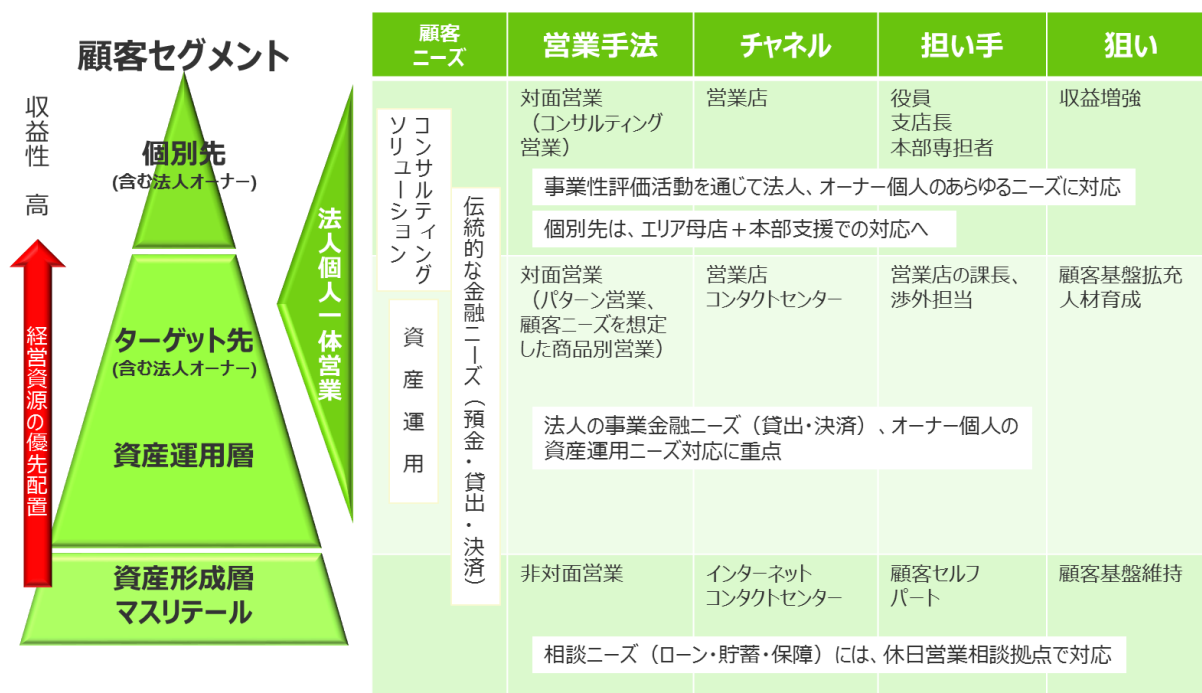
セグメント戦略の進捗状況は、セグメント別の貸出先数や貸出金平均残高、コンサルティング案件数、収益状況をモニタリングし、月次でフィデアグループ経営会議（営業戦略会議）に報告しております。

これまでの取り組みによりセグメント戦略は着実に定着しており、2022年度上期においても個別先から得られるコンサルティング分野の収益は着実に増加基調で推移しております。

今後、アフターコロナを見据えて変化する経営環境、地方における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不連続的に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

フィデア HD 営業企画グループに設置しているデジタルマーケティング室にて、金融分野の FinTech に限定せず、DX（デジタル・トランスフォーメーション）<sup>1</sup>と言われるデジタル化時代に対応する企業変革の支援に注力しております。

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 Freee、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のほか、インターネットバンキングの利用申込や目的型ローンの受付から実行までを Web 完結とするサービス、通帳レス口座の Web 申込サービスを提供するなど、リモートチャネルの利便性向上を図っております。

今後も既存商品・サービスを含めた非対面化を進め、更なる利便性向上、一層の事務

<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。

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

お客さま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 14 年目に入り、これまでの来店相談数が累計 25 千組を越え、保障性保険契約件数は延べ 30 千件となりました。

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、お客さまから信頼され相談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

当行がこれまでおこなった訪問活動やフィデアグループで実施した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」というお客さまの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に適確に対応し、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（法人コンサルティングスキル保有者<sup>2)</sup>）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 などを中心とするソリューション提案を行っております。

加えて、アフターコロナを見据えた事業再構築支援を目的に、経済産業省主体の中小企業等事業再構築促進事業に係る補助金申請支援コンサルティング業務にも注力しております。

また、2022 年度上期より、機運が高まっている DX 分野や脱炭素分野への取り組みを強化しております。DX 分野においては、本分野の入り口であるペーパーレス等の業務プロセスのデジタル化を中心に支援しております。脱炭素分野においては、従前より注力している再生可能エネルギー分野への資金供給に加えて、CO2 排出量の算定などの脱炭素化推進に関するコンサルティング支援に着手しております。

このような法人コンサルティング機能の強化により、2022 年 9 月期はビジネスマッチングを中心に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、役員、関連会社および外部提携先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

---

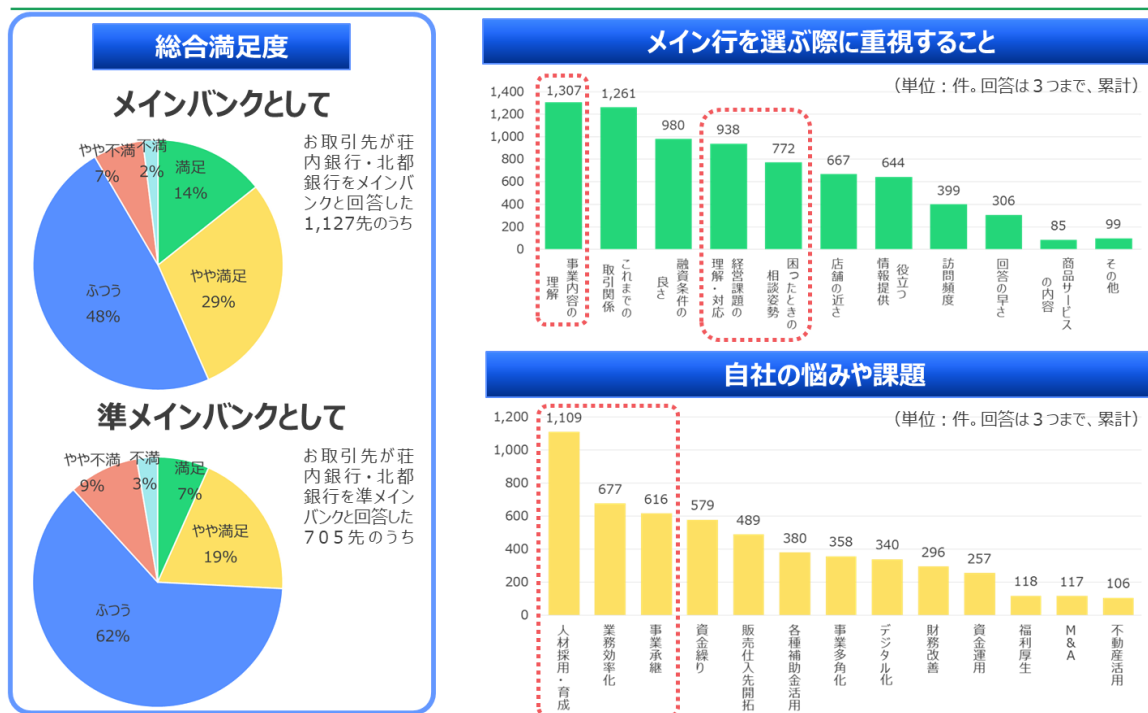
<sup>2)</sup> フィデアグループ独自の人事システム「スキルバロメーター」において、法人コンサルティングスキル（A～D の 4 段階評価）が C 以上（A が最高評価）の従業員。

ルティング営業に注力してまいります。

【図表 11】 お取引先アンケートの調査結果

## お取引先アンケート調査結果

- 2022年4月から5月にかけて、外部機関を通じて荘内銀行、北都銀行のお取引先に対して顧客ニーズに係るアンケート調査を実施。総合満足度は、特にメインのお取引先をいただいているお客さまを中心に高評価。
- メイン行に対する経営課題の理解や相談ニーズが引き続き高い。また、人材に関する悩みや課題がトップに。



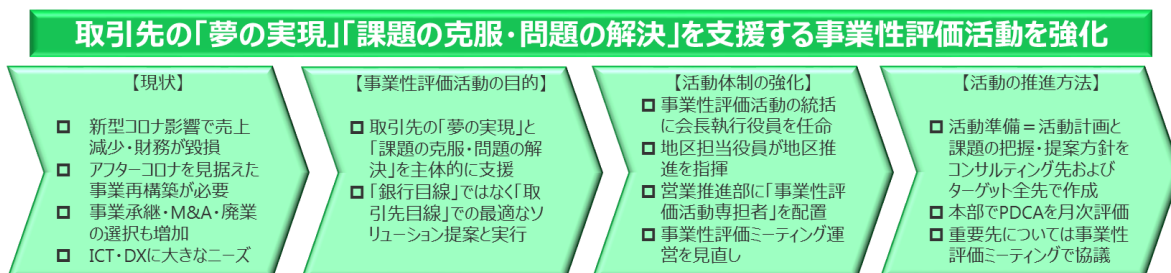
### b) 事業性評価ミーティングの強化による事業性評価活動の実効性向上

事業性評価ミーティングについて、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、営業推進部に本活動の事務局（専担者）を配置し、体制を強化しております。

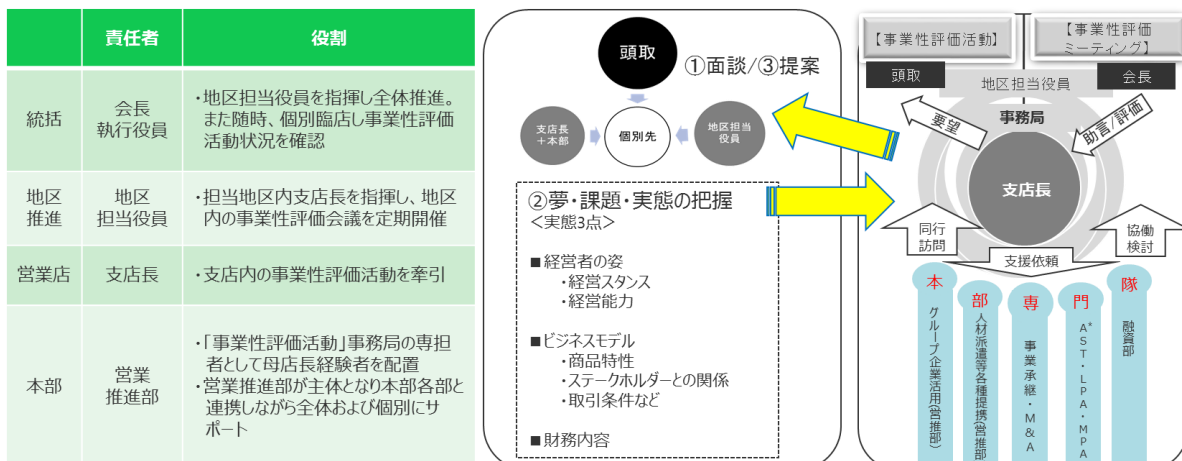
お取引先企業の将来のビジョンや課題を共有し、夢の実現や課題解決に向けた最適なコンサルティング提案を議論する事業性評価ミーティングの2022年度上期における開催実績は96先となっております。

コロナ禍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、営業店、本部、地区担当役員など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 12】 事業性評価活動強化の全体像



【事業性評価活動推進体制】



\*AST：法人スキルに特化した人材 LPA：保障性保険提案可能人材 MPA：資産運用スキルに特化した人材

### 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、法人オーナーとして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年度の施策として、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項目を管理指標としてモニタリングし、うち2項目以上の実績をあげる人材の増加に向けて育成に取り組んでまいりました。

2022年3月末時点において、3項目のうち2項目以上の実績をあげている担当者の比率は90%を超え、これを背景として2022年度上期は事業性貸出や法人関連のコンサルティング手数料、保険関連手数料などの実績が前年同期比伸長いたしました。

法人個人一体営業の風土醸成と人材育成に一定の成果が得られたと評価しており、今後は、各担当者の得意な分野において一層のスキル向上を図ってまいります。お取引先の多様なニーズに対応できるソリューション営業力、提案力を更に強化し、法人オーナー層などに対するライフサイクルに応じた金融サービス提供との両輪で、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、特に育成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、知識と実行力の両面を強化する人材育成プログラムを策定し、本部の3部署（営業推進部、融資部、人事管理室）が連携のうえ、実行しております。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参加（法人コンサル研修、マル保習得プログラムなど）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）」を計画的に実施しております。

加えて、2022年5月から当行およびグループ関連会社が注力するDX支援など先進的な施策の理解を深めるべく、中堅若手行員向けのオンラインセミナーを開催しております。

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、法人および個人営業スキルの状況を把握することで、人材育成の実効性向上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、中小企業活性化協議会および認定支援機関の企業再生スキームなどを活用し、経営改善支援を実施しております。

2022年度上期は、経営改善策定支援57先（計画12先）、早期事業再生支援18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9先は中小企業活性化協議会を、7先は認定支援機関（中小企業診断士など）を活用しております。

引き続き、お取引先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、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

フィデアグループ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を推進し、事務人員の効率化および少数店舗運営の実現に継続的に取り組んでおります。

引き続き、グループ一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など）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、廃止業務の見極めなどによる営業店事務の軽量化、効率化を推進しております。

事務効率化の推進については一定の成果があったものと評価をしており、事務効率化

達成後の営業店事務体制を展望し、今後の店舗運営体制、各レス化（キャッシュレス・印鑑レス・通帳レス・ペーパーレス）・システム化等の検討を開始いたしました。

## イ. フィデアグループのシステム統合促進

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。

2022 年度上期には、内国為替・印鑑照合システムの更改（同時にデータセンター拠点へ集約）、融資稟議ワークフローシステムの更改（同時に基幹系共同センター基盤へ集約）について、2023 年 5 月稼働を目指し開発に着手しているほか、ALM システム、収益管理システムについても 2023 年度中の更改に向けて現在検討を進めております。

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、引き続き、進めてまいります。

## b) 強固な有価証券ポートフォリオの構築

有価証券運用につきましては、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、具体的な有価証券運用を行っております。有価証券運用にあたり投資手法の多様化や高度化が求められるなか、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。

2022 年度は、インフレ動向、金利環境の変化などに留意しつつポートフォリオを再構築すること、また、キャピタル収益力を強化することを基本方針としております。

2022 年度上期は全方位的な資産価格の下落が継続するなか、資産防衛の面を重視し、株式や債券などの現物資産の売却、デリバティブの活用およびベア型投資信託の購入などにより、有価証券ポートフォリオはリスク抑制的な運営を実施いたしました。

2022 年度下期の運営方針としては、インフレ動向に留意しつつポジションを復元するスタンスとし、引き続きキャピタル収益力の強化に取り組みつつ、収益力の持続性の観点から有価証券ポートフォリオの評価損益の回復に取り組んでまいります。このような中で、世界的なインフレが持続する場合は、各国中央銀行の金融引き締め政策の継続が想定されるため、リスク抑制的な運営を継続する方針としております。一方で、インフレの沈静化が確認できた場合は、債券や株式などの保有バランスを考慮しながら段階的にポジションを復元し、収益力の向上および評価損益の回復を図ってまいります。

国内債券は、日本銀行による金融政策の大枠維持により、長期金利については変動許容幅の上限 0.25%程度が下支えとなる推移を想定しておりますが、超長期金利についてはそ

---

<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。



の限りではなく、イールドカーブのベアスティープ化を見込んでおります。海外金利上昇の国内への波及や円安の進行、また、日本銀行総裁の任期（2023年4月まで）を控え、大規模金融緩和の修正観測が台頭し国内金利が上昇することが大きなリスクと認識しており、当面は、金利リスク抑制的な運営を継続してまいります。そのほか、現物債およびデリバティブの売買による売買益の獲得にも注力してまいります。

国内株式は、ボラティリティは高まりやすいもののボックス圏での推移を想定しております。相場の見立てとして、堅調な企業業績、日本株の割安感の修正、IT・ESG投資の活発化などがプラス面の材料と捉えておりますが、一方で世界的な緩和マネーの縮小、地政学リスクなどがマイナス面の材料と認識しております。当面は慎重姿勢で運営してまいります。各国中央銀行の金融政策スタンスの動向や景況感を確認しながらポジションの再構築も検討してまいります。また、ETFやデリバティブでの機動的な売買により、キャピタル収益および総合損益確保に取り組んでまいります。

その他証券は、インフレ鎮静化が確認できるまではリスク抑制スタンスで運営してまいります。ポジション復元が可能と判断する局面では、2022年度上期に圧縮した外貨建て資産の段階的復元を検討しております。なお、外貨調達による外貨建て資産投資でのインカム収益確保が難しいことから、投資手法や投資商品を吟味のうえ、運営に取り組んでまいります。

REITは、ボラティリティの高まりに留意したうえで、相場変動を捉えた売買に注力しながらポジション復元も展望してまいります。なお、他の資産に比べ流動性が低いことを鑑み、相場変動に一層着意を持ちながら機動的に対応してまいります。

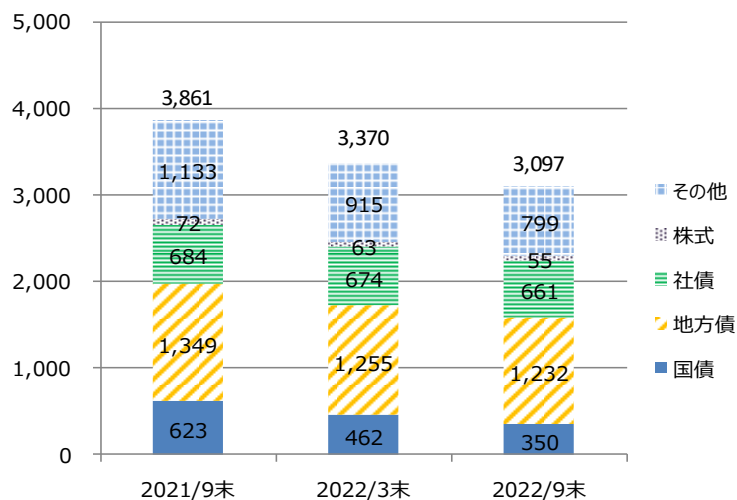
以上と並行して、リスクアセットの面では、自己資本比率およびRORA<sup>4</sup>の向上を念頭に、ポートフォリオのリバランスを実施しながらコントロールしてまいります。

以上を運営の基本方針とし、インフレや金融政策の動向に十分留意しながら、評価損益改善を含む総合損益の通期計画の達成、有価証券ポートフォリオの収益性向上に取り組んでまいります。

---

<sup>4</sup> RORA (Return On Risk-Weighted Assets) とは、金融機関が取っているリスクに対して収益をどれだけ上げているのかを示す指標。

【図表 13】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

2022年9月期における人件費の実績は、計画を65百万円上回る27億33百万円となりました。フィデアHD向け経営管理料について人件費・物件費の按分割合が変更されたことなどから、人件費が計画を上回りました。一方で、物件費は計画を下回り、経費全体では計画を11百万円下回りました。

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に基づく人材育成策の推進、ESインタビュー<sup>5</sup>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、継続して人員配置の適正化を進め、組織のスリム化、適正な人員コントロール、コストマネジメントを進めてまいります。

【図表 14】2022年9月期における人件費の実績 (単位：百万円)

	計画始期	2022年9月期	2022年9月期	
	(2021年3月期)	計画	実績	始期比
人件費	5,774	2,668	2,733	△ 308
				計画比 65

(注1) 始期比については、2022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。

<sup>5</sup> 従業員の満足度向上に向け人事部門が全従業員一人ひとりと面談、対話するフィデアグループ独自の取り組み。上司と従業員の一対一のインタビュー（対話）を通じて、従業員一人ひとりの働きがいやキャリアプランを共有し、支援することで意識改革、モチベーション向上を企図。

## イ. 物件費マネジメントの強化

2022年9月期における物件費の実績は、計画を1億12百万円下回る26億52百万円となりました。

営業店端末やATM機および統合データベースシステムの更改により減価償却費が増加した一方で、これまでの店舗統廃合の効果や、粒度の高い削減施策の実践により一般管理費が減少いたしました。

引き続き、投資案件のコントロールなどによる徹底した経費削減、コスト管理に取り組んでまいります。

【図表 15】 2022年9月期における物件費の実績 (単位：百万円)

	計画始期	2022年9月期	2022年9月期		
	(2021年3月期)	計画	実績	始期比	計画比
物件費	5,650	2,764	2,652	△ 346	△ 112

(注1) 始期比については、2022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。

また、個別先やターゲット先等のセグメント別の収益状況についてもシステム上で把握することが可能となっており、収益性に対する営業店の着意向上にもつなげております。

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、営業戦略の実効性向上に向けて活用を進めております。

セグメント別の収益状況は、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、経営会議レベルでのPDCA実施により、営業施策の推進強化を図っております。

2022年度上期におけるセグメント別の収益状況としては、個別先においては法人関連手数料および個人コンサル手数料の双方が前年同期比で増加しております。

今後も、営業店収益状況の分析を精緻に実施する体制を整備し、セグメント戦略に基づいた営業態勢の実効性向上、収益力強化につなげてまいります。

## d) 夢の銀行づくりプロジェクト

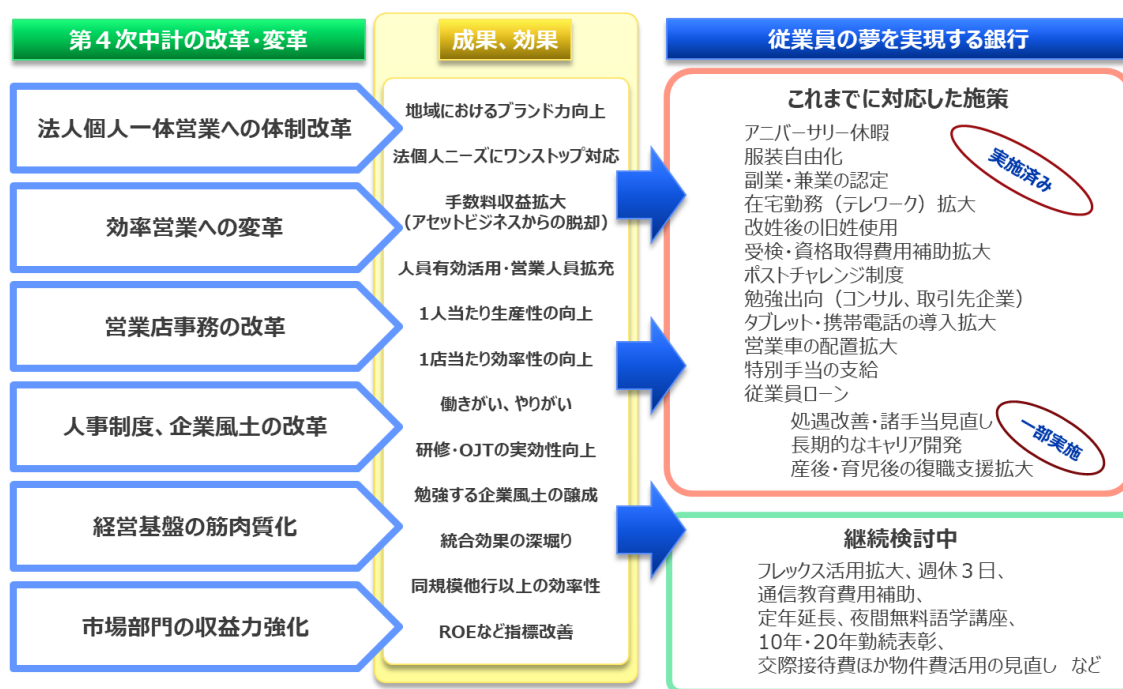
フィデアグループは第4次中期経営計画の目指す姿として、従業員のモチベーションが上がる、ES(従業員満足)が重視される、働きがいがあり従業員の成長をしっかりと応援する企業風土の実現を掲げております。夢の銀行づくりプロジェクトは、第4次中期経営計画の目指す姿を実現するため、ワーク・ライフ・バランスに秀でた特色ある銀行づくりに

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、従業員向けローンの導入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 16】 夢の銀行づくりプロジェクト



### 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施策として、環境省が実施する地域脱炭素融資促進利子補給事業の指定金融機関に、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。

なお、2022 年 9 月末時点において、累計で 8 件が利子補給対象に認定されております。

## 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案件である「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進めてまいりましたが、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や、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などに取り組んでおります。

2021年12月にフィデアグループ出資先である株式会社ウエンティ・ジャパン（以下、「ウエンティ・ジャパン」）が、由利本荘市沖の洋上風力発電事業において、三菱商事株式会社、三菱エナジーソリューションズ株式会社、株式会社シーテックとともに事業者を選定されました。今後、開発が本格化するなかで、当行もウエンティ・ジャパンを積極的に支援するとともに、主体的に事業に関与することで秋田県内におけるバリューチェーンの構築および産業集積に貢献してまいります。

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

秋田県内企業の成長に寄与する積極的な支援策として、DX支援、脱炭素化支援および再生可能エネルギー事業参画支援などに、具体的に取り組んでおります。

### 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2022年4月より行員2名を追加配置し、4名体制で県内企業および自治体へのDX支援を推進する体制となっております。

2022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65件、うち成約5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、累計で13件9.5億円の取り扱いとなっております。

加えて、2022年4月に株式会社ゼロボード（以下、「ゼロボード」）と脱炭素に関

する業務提携をおこないました。ゼロボードが提供する温室効果ガスの排出量算定、可視化クラウドサービス zeroboard を活用し、お取引先企業の脱炭素経営および地域の脱炭素化に向けた取り組みを支援してまいります。

前述の地域脱炭素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、秋田県沖の洋上風力発電事業の具体化が期待される中、フィデアグループ出資先であるウェンティ・ジャパンと連携し、県内企業とのマッチング支援（建設業、宿泊業、飲食業ほか）を行ってまいります。

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を目指す調査事業を実施し、洋上風力発電事業への地元企業参入に向けたロードマップを作成し、地元企業の参入拡大に向けた取り組みを進めております。

#### 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など、人口減少に伴う構造的な課題により、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に設置するなど、関係機関との調整役として積極的、主体的に地方創生事業に関与しております。また、横手市が取り組んでいる駅前再開発事業や秋田市外旭川地区での町づくり事業に対して、秋田版 CCRC<sup>6</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。

交流人口増加施策に関しては、観光庁事業「地域一体となった観光地の再生・観光サービスの高付加価値化事業」を自治体と共同で実施（秋田県内2件）いたしました。国の補助金を活用し、観光地の高付加価値化やワーケーション施設への転換等の実施など、県外からの観光客を受け入れる態勢整備を支援しております。

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地方創生施策に積極的に関与することで地域の課題解決に貢献してまいります。

---

<sup>6</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。

## 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、サステナビリティ委員会および経営戦略委員会を設置しております。

取締役会は、2022年12月末時点で、取締役12名（うち社外取締役7名。社外取締役のうち女性1名）により構成され、法令で定められた事項やグループ経営の基本方針およびグループ経営上の重要事項に係る意思決定を担うとともに、取締役および執行役の職務の執行状況を監督しております。

指名委員会は取締役4名（うち社外取締役3名、非執行取締役1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3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）と委員である取締役4名（社外取締役3名、非執行取締役1名）により構成され、各種リスクに対する業務執行状況や今後構築を図っていくリスクアペタイト・フレームワークの企画運営の検証等を行っております。

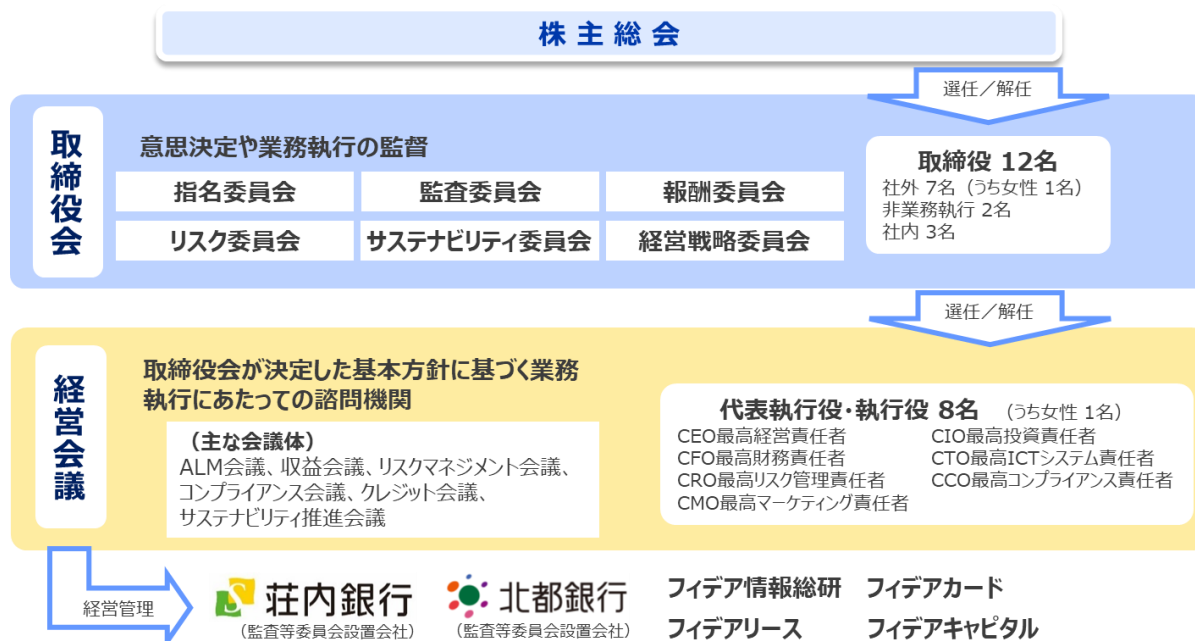
サステナビリティ委員会は、フィデアHD取締役8名（うち社外取締役3名、非執行取締役2名）、北都銀行取締役1名、合計9名により構成され、SDGs達成に向けた取り組みおよびサステナビリティ経営の状況を評価、検証するとともに、今後の在り方などに関して取締役会への助言等を行っております。

また、2022年10月に、取締役会における任意組織として経営戦略委員会を設置いたしました。経営戦略委員会は、フィデアHD取締役8名（うち社外取締役4名、非執行取締役1名）、フィデアHD執行役2名、合計10名により構成され、持続的な企業価値向上に向けた中長期の経営戦略を検討するとともに、ビジネスモデル再構築のための経営革新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 17】コーポレートガバナンス体制

**FIDEA** フィデアホールディングス (指名委員会等設置会社) (女性役員比率10.5%)



## 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 14 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 のリスク管理態勢は、CRO（最高リスク管理責任者）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、与信企画グループ、ICT 第一企画グループ、事務企画グループ、人事総務グループが、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。北都銀行および株式会社荘内銀行（以下、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、与信企画グループ
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
人的リスク管理：	人事総務グループ

リスク管理関連の各グループ間では、必要に応じて CRO（最高リスク管理責任者）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（相場急変時等）、経営レベルでの協議の開催やリスクレポート（ストレステスト結果、バックテスト結果等）の発信など、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）など）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態勢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. 融資取引等に基づく未保全取引の管理

融資取引先毎の与信限度額として信用格付別に未保全額に基づく管理基準を格付別Limitと定め、信用集中リスクを管理しております。

格付別Limitの基準額は、フィデアグループ合算で管理しており、債務者区分が正常先に該当する信用格付別に4段階の基準額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、未使用枠を含めた総与信額に基づく未保全額で管理しております。

格付別Limitを超過する場合は、フィデアHDクレジット委員会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、格付別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

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、信用格付別の遷移状況、消費性・与信における延滞状況および条件変更実施状況等のモニタリングを月次で実施し、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としております。

#### e) 信用格付の精緻化

信用格付制度は、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、各資産区分に応じ適切な信用格付を付与しております。信用格付制度が当行与信資産の信用リスクを適切に評価する制度体系となっているか年次で検証を行い、検証結果に基づき改善を行う等、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。

特定貸付債権格付制度は、プロジェクトファイナンスおよび不動産ノンリコースローンを評価対象とし、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、従前は四半期毎としていた計測を2022年5月より月次ベースへ変更し、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。

2022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9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）等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。2022年度上期は延べ23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。

2022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4先となっております。

2022年9月期においては、前年度末比で要管理債権が92百万円減少、危険債権が6億33百万円増加、破産更生債権およびこれらに準ずる債権が1億25百万円減少し、開示債権全体では4億15百万円増加しました。開示債権比率は、前年度末比0.05ポイント減少いたしました。

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 18】金融再生法ベースの開示債権比率の計画

	2022年3月期 実績	2023年3月期 計画	2022年9月期 実績	計画比	
				計画比	前期比
金融再生法開示債権額(A)	12,461	13,000	12,876	△ 124	415
総与信額(B)	897,628	940,000	966,045	26,045	68,417
金融再生法開示債権比率(A)/(B)	1.38%	1.38%	1.33%	△ 0.05%	△ 0.05%

## 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

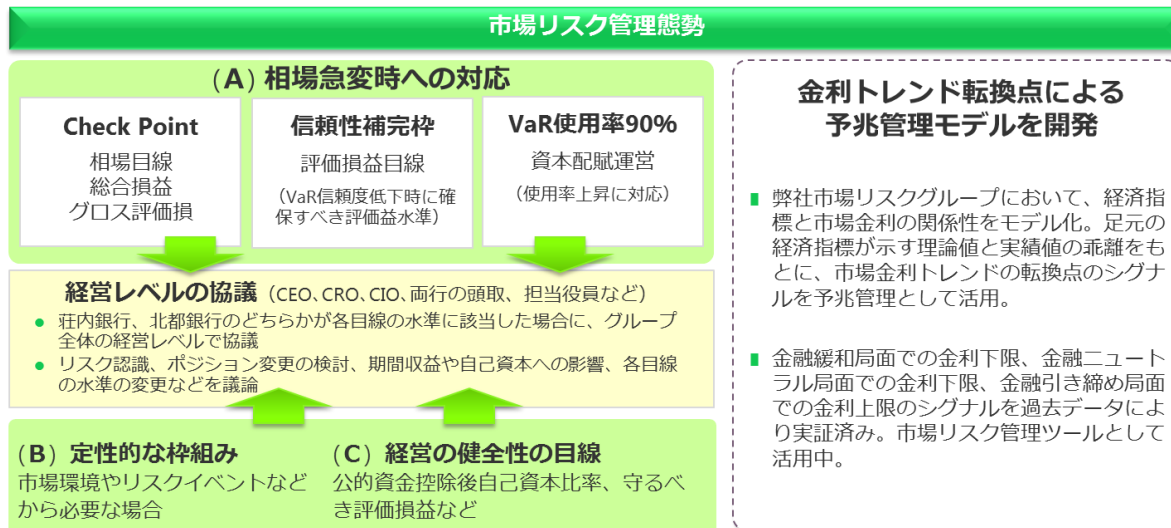
#### (i) 市場リスク管理の手法（相場急変時の対応）

相場急変時に迅速な組織対応を図ることを目的に、以下の各ポイント（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）2022年度の各種協議ポイントについて（Cp：Check point の略称）

相場 Cp	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、米国株価指数S&P500）
損益 Cp	市場部門における経常損益計画達成を目的に、総合損失が拡大するタイミングでの協議ポイント（総合損益管理）
グロス評価損 <sup>7</sup> Cp	ポートフォリオの質悪化に歯止めをかけるためのグロス評価損に対する協議ポイント
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

【図表19】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>8</sup>枠、

<sup>7</sup> 時価が簿価を下回る銘柄の評価損の合計値。

<sup>8</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。

ポジション（残高）枠および損失限度枠を定め、リスク管理部門では限度枠の遵守状況と使用状況をモニタリングし、定期的にリスクプロファイルとの整合性を検証のうえ、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）2022年度の市場リスク枠について

モデル計測枠	当行のリスク量計測手法に基づき、計測されたリスク量に対するリスク枠（リスク資本配賦対象）
信頼性補完枠	リスク量の信頼性向上を目的に、バックテスト結果（注3）を反映して上乗せした部分に対するリスク枠（有価証券ネット評価益内での設定）

（注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。

## イ. 市場リスク分析手法の高度化

### （i）ストレステストについて

ヒストリカルシナリオ（第1の 카테고리）や、一定の市場変動を想定したシナリオ（第2の 카테고리）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 카테고리）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 카테고리	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 카테고리	一定の市場変動を想定（ex. 株価10%下落等）
第3の 카테고리	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>9</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。

<sup>9</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。

### (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。そ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・管理する態勢としているほか、米国10年金利に相場Cp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・報告する態勢としております。
- ・ 海外株式残高の増加（特に米国株式）を受けて、米国株価指数に対して相場Cpを設定し、相場急変時の対応を強化しております。
- ・ 海外資産における国別保有残高や、主要投資対象国のCDS<sup>10</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（投資信託にて保有）に関しては、為替の変動による時価評価への影響度について検証し、定期的に経営陣および関連部署へ報告しております。
- ・ 投資商品の多様化をふまえ、有価証券ポートフォリオが内包するリスクをファクター毎に分析、検証し、その結果を経営陣および関連部署に報告しております。

### (ii) 新規商品への投資に対する対応

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

---

<sup>10</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。

グの結果、問題が認められた商品に関しては、要因を分析のうえ、その後の方針について担当役員宛協議する態勢としております。

### (3)北都銀行における法令等遵守態勢

#### ① フィデアHDにおける法令等遵守態勢

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

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

#### ② 北都銀行における法令等遵守態勢

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。

2022年度はコンプライアンスプログラムに基づき、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、法令改正を受けた行内規程改定等の体制整備、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、2022年12月末時点においては、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3名の計7名、うち女性1名を選任しております。

また、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、指名委員会、監査委員会、報酬委員会はいずれも過半数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たしました。経営強化計画の着実な遂行を確保するため、フィデアHD経営統括グループが実施状況を管理しております。

当行は、グループ収益会議を通じて、四半期毎に利益計画や経営強化計画で公表しております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施策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一部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。

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

2022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）64億42百万円増加し、計画を58億98百万円上回る3,595億72百万円となりました。

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および貸出比率は計画始期および計画を上回りました。

今後も、コロナ禍による消耗や資材や原材料価格の高騰に悩む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 20】 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)	2022年9月期 計画	2022年9月期 実績	2022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	353,674	359,572	6,442	5,898
（ご参考）うち秋田県内	316,429	317,729	323,160	6,731	5,431
総資産	1,556,182	1,553,245	1,547,384	△ 8,798	△ 5,861
中小規模事業者等向け貸出比率	22.69	22.77	23.23	0.54	0.46

（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、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の取引先企業の総数に占める割合

2022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48先（計画比+8先）となりました。

経営相談は1,841先（計画比+517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18先（計画比+8先）と計画を上回りました。

事業承継支援先数は15先（計画比△8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3先（計画比△1先）と計画を下回りました。

結果、経営改善支援取組先数（合計）は、計画を524先上回る1,925先となりました。

お取引先企業の総数は、秋田県内外とも減少し計画を298先下回る7,608先となりました。

以上より、2022年9月期における経営改善支援等取組先割合は、計画を7.58ポイント上回る25.30%となりました。

【図表 21】 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)	2022年9月期 計画	2022年9月期 実績	2022年9月期	
				始期比	計画比
創業・新事業開拓支援 <sup>注1</sup>	37	40	48	11	8
経営相談 <sup>注2</sup>	1,305	1,324	1,841	536	517
早期事業再生支援 <sup>注3</sup>	4	10	18	14	8
事業承継支援 <sup>注4</sup>	21	23	15	△6	△8
担保・保証に過度に依存しない融資促進 <sup>注5</sup>	3	4	3	0	△1
合計 経営支援取組数(a)	1,370	1,401	1,925	555	524
取引先企業の総数(b) <sup>注6</sup>	7,831	7,906	7,608	△223	△298
経営改善支援等取組先割合(a)/(b)	17.49%	17.72%	25.30%	7.81%	7.58%

（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 SPC、および当行の関連会社を含んでおります。

## ② 創業または新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

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。

2022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48先となりました。

2022年9月期は、事業再構築補助金の申請サポートなどを通じてアフターコロナを見据えた新事業開拓への支援も強化しました。加えて、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の掘り起こしおよび経営支援などに取り組んでおります。

また、経営革新等支援機関として市町村との連携による創業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に注力しております。

また、コロナ禍の影響に加え、各種資材や燃料高・円安の影響を受けているお取引様も多く、その他要注意先を中心に 2022 年度上期は 267 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、最終的にはランクアップへつなげることを目指しております。

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、2022 年 9 月期は 1,775 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、当ファンドの出資実績は 20 社、188 百万円となりました。

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

よる当行お取引先への出資実績は4社、43百万円となっております。

今後も各種ファンドを活用しエクイティファイナンスを展開することで、銀行本来の金融仲介機能の発揮とともに、投資、融資の両面から地域経済の活性化に貢献してまいります。

#### ④ 早期の事業再生に資する方策

中小企業活性化協議会や認定支援機関の活用および連携強化を図り、2022年度上期は18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税理士法人、大手M&A仲介会社でのトレーニー経験者による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。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響によりビジネスモデルの転換期となっている状況下、事業の発展や事業承継の選択肢の一つであるM&A分野にも注力しており、県内企業同士のマッチングを中心に推進しております。

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2022年度上期で764件、前年同期比142件の減少、新規融資に占める割合は33.8%、前年同期比2.1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>11</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。

2022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3先（うち再生可能エネルギー事業案件3先）となりました。

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

---

<sup>11</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。



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。

2022年度の配当につきましては、前期同様、1株当たり75円を予定しており、中間配当（1株当たり中間配当金37円50銭）を2022年12月に実施しております。

#### ② 北都銀行

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

なお、当行は、持株会社であるフィデアHDの完全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。

また、今年度より当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めるため、取締役等に対し、譲渡制限付株式を割り当てる報酬制度として譲渡制限付株式報酬制度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。

また、フィデアHD同様、今年度より譲渡制限付株式報酬制度を導入しております。

### (3) 財源確保の方策

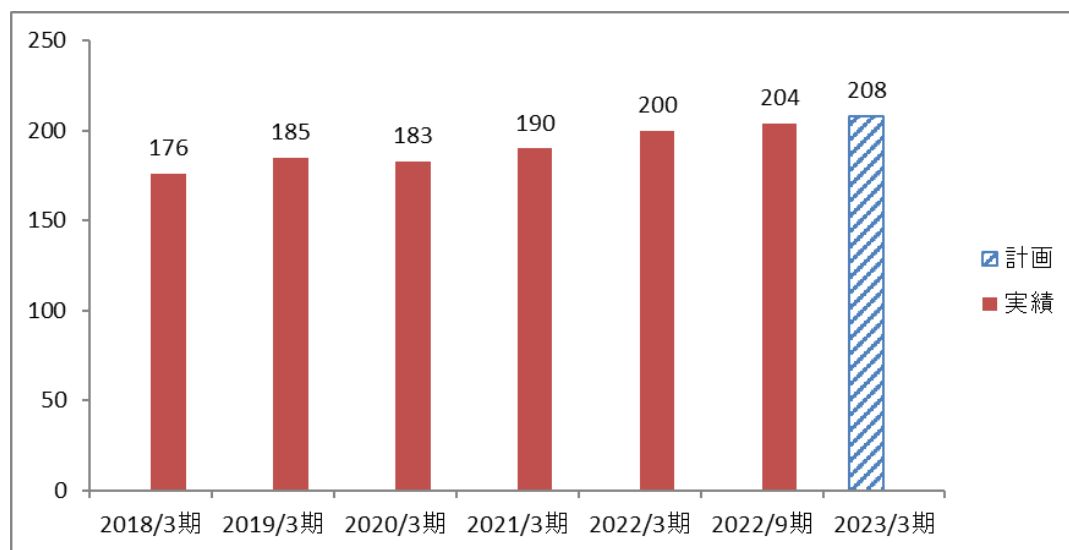
フィデアHDは当行の利益剰余金の積み上げにより公的資金の早期返済を目指してまいります。

2022年9月期における当行の利益剰余金は204億円となりました。

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貢献してまいるとともに、

公的資金の残り 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。

【図表 22】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、各銀行の頭取直轄組織である業務監査室が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および資産監査を、各銀行の業務監査室は営業店監査をそれぞれ担っております。

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、監査結果については、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検証中心の監査から経営に資する監査である「経営監査」へ転換しております。2022年度からは事前予告方式へ変更することで、オフサイトモニタリング精度を高め、潜在的なリスクを含めた課題把握を行ったうえで、監査カテゴリー毎の定性面を深掘りすること

により、被監査店の強みや弱みを明確に示すよう取り組んでおります。また、通常監査とは別に「早朝現物監査」を非予告で実施することで、不祥事件等防止へ向けた牽制機能の維持を図るとともに、準拠性検証を担う事務部門とも情報連携を図っております。

業務監査室が実施した内部監査の結果については、取締役会等へ定期的に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、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、基本計画を策定しております。

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、標的型攻撃メールに対する全行訓練や、サイバーセキュリティの自己診断、ならびにコンティンジェンシープランの見直しレベルアップを行うなど、システム面および体制面の強化に取り組んでおります。

## **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。

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は、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。

また、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」を行っております。臨店検証により、営業店の課題および問題点を洗い出し、営業店ごとの実態に合わせた指導を実施することで、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、事務管理表彰制度による牽引・動機付け、店内検査体制の見直し、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