

TOP MESSAGE

地域の持続的好循環を導く エコシステムを創造

代表取締役社長

殖 栗 道 郎



はじめに

平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。
当社グループを取り巻く経営環境は、人口減少・少子高齢化が加速度的に進行しているほか、デジタル技術の急速な進展に伴う異業種や新興企業の金融サービスへの参入等による競合激化、生成AIやAIエージェントといった革新的技術の台頭、さらには金利の正常化に伴う預金の獲得競争と厳しさを増しています。加えて、主要国の政策をめぐる世界経済の不確実性の高まりや、近年頻発する大規模災害など、類例のないリスクイベントが複雑性・変動性を増しながら絡み合い、変化し続けています。一方、長年続いたデフレからの脱却とと

もに政府は「新しい資本主義」や「地方創生2.0」といった新たな構想を打ち出すなど、これまでのコストカット型経済から付加価値創出型の経済への移行の兆しも顕れています。

こうした変化こそ当社グループにとってのビジネスチャンス
の到来であると同時に地域社会の発展に向けて果たすべき役割も急速に高まってきていると認識し、当社が主要な営業基盤とする新潟県における持続的な好循環を導くエコシステムの創造^{*}に取り組んでいます。

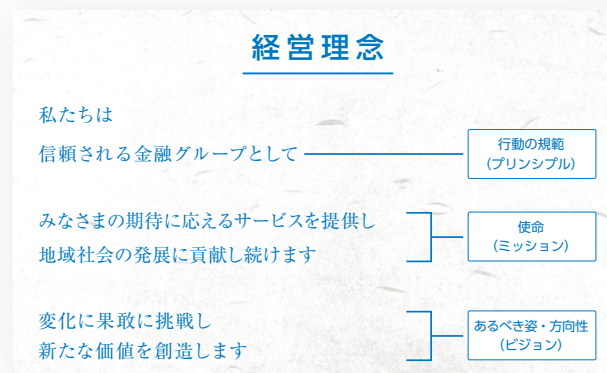
※ 脱炭素社会への移行、関係人口を増加させる面的な地域創生、生産性向上に向けたデジタルの活用、事業承継・M&A、資産運用・資産承継など

サステナブルな価値創造ストーリーの実践

当社グループの経営理念はサステナブルな価値創造ストーリーの大原則であり、いかなる環境下においても、この経営理念に則った行動を実践します。

当社グループは、150年以上にわたり刻々と変化する環境に都度臨機に対応し、地域金融機関としての役割・使命を果たすことによって、地域の皆さまとの信頼関係を築き、深めながら、地域とともに成長してきました。

この永年の歴史を背景とする「信頼関係」という強みは、当社グループの最重要資産、コア・コンピタンスです。この「信頼」をより一層強固なものとしていくため、これからも変化に果敢に挑戦し、新たな価値の創造を続け、ステークホルダーの皆さまのご期待にお応えしていきます。



企業価値の向上に向けて

私は社長として、当社グループの価値創造ストーリーを推進する責任を担っています。昨年の統合報告書でお伝えしたように、これまでの準備期間を経て、今こそ本領を発揮し、さらなる高みを目指すフェーズに入りました。この重要な局面において、私は陣頭指揮を執り、全社一丸となって挑戦を続けてまいります。

「飛躍のステージ」と位置付ける第三次中期経営計画の初年度となりました2024年度の実績は、この後、詳細をご説明しますが、連結当期純利益をはじめとした経営指標目標を達成し、上方修正をすることができました。

また、資本政策では、当社株式への投資魅力を一層高めていくため、2024年度に、1株当たり配当金を原則累進的とし、配当性向を40%程度とする株主還元方針へ見直すとともに、1株につき2株の割合での株式分割などを実施したほか、資本効率のさらなる向上および財務体質の強化を図るため、政策保有株式の縮減目標の見直しを行いました。

この結果、2024年度末のPBR（株価純資産倍率）は0.56倍となり、ようやく0.5倍を超えましたが、引き続きその構成要素であるROE（自己資本利益率）、PER（株価収益率）の向上に取り組み1倍以上を目指します。

ROEについては、当期純利益の増強を基本としつつ、収益の対になるリスクテイクの適切性を確保していくため、RORA（リスクアセット対比収益率）の改善やRAF（リスクアパタイト・フレームワーク）の構築に取り組んでいます。2024年度

のROEは5.9%と中長期的に目指していた水準である5%を上回りましたが、2026年度にはROEを7.5%以上、連結当期純利益を400億円に引き上げることを目標に掲げています。当社は、設立以来、設定した利益目標を每期達成してきました。引き続き経営理念を実践し、地域と当社グループのサステナビリティを実現するためには、安定した収益を確保し続け、ステークホルダーの皆さまへの果実の還元とともに新しい取り組みに挑戦して、さらなる高みを目指します。

PERにつきましては、当社の価値創造ストーリーを理解して頂くため、各種情報開示の強化や積極的なIR・SR活動を継続したほか、営業基盤である新潟県経済の魅力を高める取り組みとして、行政やファンドといった地域創生ファクターを有する方々による座組の構築を主導するなど、エコシステム創造の黒子として地域の面的な創生を推し進めてきています。

また、既存業務の深掘り（深化）と新しい領域からのマネタイズ（探索）に向けて、時には周到な準備に基づくプロジェクトを創り、また時には行動の過程で遭遇するチャンスの芽を鋭敏に見逃すことなく拾い上げ、大きな果実に育てていきます。

こうした活動を通じて、当社への成長期待を確実かつ安定したものとし「資本コスト」を低下させていきます。（※詳細P11）



トップメッセージ

“飛躍のステージ”と位置付ける第三次中期経営計画（2024-2026年度）

地域と当社グループの持続的な成長の実現～サステナビリティ経営の深化～

2024年4月よりスタートした第三次中期経営計画（以下、現中計）は、第一次・第二次中期経営計画において、同一県内のシェアNo.1、No.2の地方銀行による経営統合と合併、システム・事務統合によって構築した組織態勢と発揮したシナジーによる収益力を礎に、「グループ全役職員が志（＝経営理念）を一つに、強い気持ちで変化に挑戦し、勇ましく飛躍するステージ」と位置付け、スローガンとして「一志勇躍」を掲げ、さらなる高みへと歩みを進めています。

現中計では、地域と当社グループの持続的な成長への好循環を実現するサステナビリティ経営の深化に取り組んでいます。

当社グループは、最重要経営課題として、従来からの「財務的課題」に加え、地域社会が抱える「環境・社会課題」を統合的に捉えた「ダブルマテリアリティ」の視点から課題を設定しました。その同時解決に向けて、地方銀行最大規模とな

※ 経営統合の効果を最大化する統合プロセスのこと。経営統合の成功にはPMIの3本柱である①経営統合、②業務統合、③意識統合の実現が必要

●最重要経営課題（マテリアリティ）

環境・社会課題			財務的課題	
E	環境	地球環境問題への積極的な取り組み	成長性	収益力の強化
S	社会	地域・お客さまの課題解決を通じた地域経済・社会の活性化	効率性	生産性の向上
G	ガバナンス	多様性の確保などガバナンスの充実によるステークホルダーとの信頼関係の強化	健全性	健全性の維持・向上

スローガン（合言葉）



第三次中期経営計画の初年度（2024年度）を振り返って

現中計の初年度である2024年度は、まさに飛躍のステージの初年度に相応しく、大変良い形でスタートダッシュを飾ることができ、意義ある1年とすることができました。

「財務的課題」に関する経営指標では、コンサルティング機能の発揮に加え、国内市場金利の上昇などにより、連結当期純利益は、2024年5月公表の当初業績予想230億円、同年11月に上方修正した250億円、さらには2025年3月に再度上方修正した280億円を上回る293億円となり、当初策定した計画最終年度目標270億円を1年目で達成しました。

また、「環境・社会課題」に関する経営指標では、2030年度までのサステナブルファイナンス目標を1.5兆円から3兆円へ上方修正したほか、CO2排出量削減目標では、当社グループにおけるカーボンニュートラル（Scope1、2）の達成期限を2050年度から2030年度へ前倒しするとともに、投融資先のCO2排出量（Scope3カテゴリー15）についても2050年

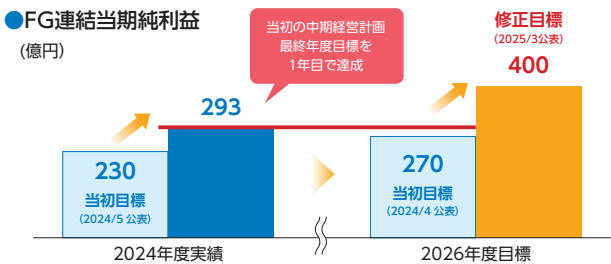
る広域連携「TSUBASAアライアンス」や「群馬・第四北越アライアンス」を最大限活用しながら、4つの基本戦略「Ⅰ グループ総合力の発揮」、「Ⅱ 生産性向上の追求」、「Ⅲ 人的資本価値の向上」、「Ⅳ リスクマネジメントの深化」にグループ丸となって取り組むことで、持続可能な企業価値の創造を目指します。これらの取り組みの進捗状況はKPI（経営指標目標）を用いて測定・評価し、定期的に情報開示を行います。

当社の強みは、経営統合・銀行合併のPMI（Post Merger Integration）*における難易度の高い幾つものプロジェクトを通じて蓄積してきた知見・ノウハウや、シナジー効果として得た当社グループのソリューション能力、そして掲げた目標を成し遂げるという精神性にあると認識しています。

これまで着実に成果を残してきた足跡に誇りと自信を持ち、引き続き、志を一つに、地域と当社グループの未来へ挑戦し、勇躍していきます。（※詳細P29）

度までにカーボンニュートラルを達成する目標を新たに設定するなど、こちらの取り組みも着実に進捗しています。

こうした現中計の順調な進捗に加え、国内市場金利が策定当初の想定を上回って推移しているほか、2025年3月期から信用リスクの計測手法を「基礎的内部格付手法」へ変更したことに伴う精緻なリスク管理態勢のもとでの資産積上げによる収益効果などを新たに織り込み、2025年3月に計画最終年度（2026年度）における連結当期純利益目標を400億円に上方修正いたしました。



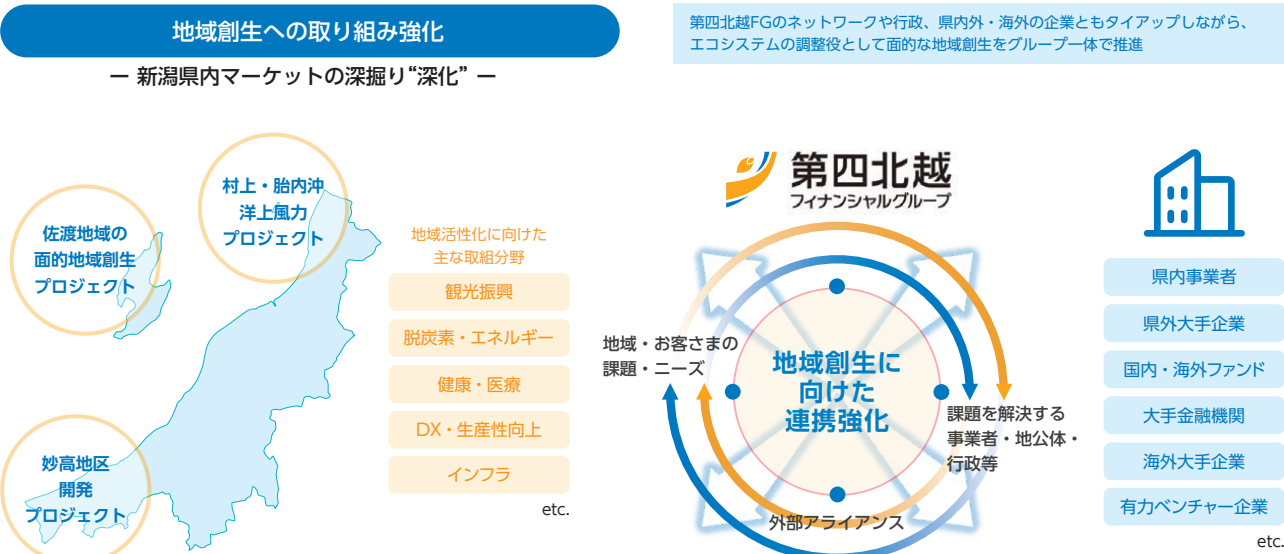
地域創生に向けた新たな価値創造に全力で挑戦

新潟県における観光分野でのコンテンツ力、つまり国内外から人やお金を呼び込む潜在力はとても大きく、伸びしろがあると認識しています。

最近の地域の明るい話題として、2024年7月に「佐渡島（さど）の金山」が新潟県で初めてユネスコ世界文化遺産に登録されたほか、同年12月には「日本の伝統的酒造り」がユネスコ無形文化遺産に登録されました。また、新潟県内では、妙高高原地域での大規模リゾート開発をはじめとする複数の大型開発プロジェクトが進んでいます。

当社グループでは、こうした地域経済に大きな影響・波及効果を与える地域創生プロジェクトに対して、組織横断のプロジェクトチームを組成して対応してまいりました。この機能強化に向けて、2025年6月にFGの「地域創生推進本部」と「地域創生部」をそれぞれ「地域創生戦略本部」と「地域創生戦略部」へ改称するとともに、第四北越銀行に「地域創生事業本部」と「地域戦略部」を新設しました。これらの部署では、地域創生に向けた新規事業の企画・立案・実行、およびその実現に向けたお客さま・行政・大手企業・外部専門家などのさまざまな関係者との連携強化や、高い専門性やコンサルティング能力が求められる地域への波及効果が大きい地域創生案件等に集中的に取り組んでいます。

あわせて、地域戦略部内に「地域デザイン会社準備室」を新設しました。具体的な設計はこれからとなりますが、この地域デザイン会社では、地域の課題解決や活性化に関わるデザイン（設計）を行うとともに、その実現に向けたプロジェクトの企画・運営に関与し、地域の経済振興や観光などにより積極的に貢献していくことを構想としています。



このほか、地域商社「ブリッジにいがた」では、2025年3月にシンガポールの食品商社向けに新潟県産品の輸出を初めて実施したほか、同年5月には新潟県内の特産品や農作物のブランディングに向けて自社ブランド「美四季（うつくしき）」を立ち上げるなど、新潟の魅力を県外・海外に対して発信する取り組みを強化しています。

現在は、高度成長期と異なり、金融機関側から新たな資金需要や付加価値を創出していく時代です。そのため、当社では、2018年の経営統合以降、銀行中心の企業集団から金融・情報サービス業としてのグループ経営体制へと変容・移行を進めてきています。また、今回の組織改正によって、従来からのコンサルティング営業に加え、地域創生に向けて当社グループが主導的に付加価値案件を創出していく営業スタイルを追求し、現中計で掲げているダブルマテリアリティの解決に繋がっていきます。

私は、こうした取り組みを着実に進めていけば、人口減少に抗い、必ずや地域全体を豊かにし、活性化させ、「共存共栄」していくことが可能であると考えています。そして、経営理念で掲げている「みなさまの期待に応えるサービスを提供し、地域社会の発展に貢献し続ける」という当社グループの最大の使命、存在意義、つまりは当社のパーパスをより確かなものへとしていきます。



トップメッセージ

グループコンサルティング機能のさらなる強化～グループ経営の深化と探索～

当社グループでは金融・情報仲介機能と国内外での幅広いネットワーク、ノウハウを融合させ、グループコンサルティング機能を強化してきています。

2024年7月に第四北越銀行の営業本部内に新設した「東京営業本部」に約30名を配置する大胆な経営資源配分を実施しています。加えて、「海外事業戦略室」を新設し、お客さまの海外における販路拡大等のご支援や、海外からの資本・投資の誘引等を通じて、新潟県内経済の持続的な成長につなげるため、大手コンサルティングファーム等との連携も開始しています。首都圏を中心とした県外や海外マーケットにおける取り組みで得た知見やノウハウ、ネットワークなどを新潟県内に還元することで、地域・お客さまの活性化につなげていきます。

これらに加え、グループ各社が相互に連携し、当社グループの機能を最大限活用してお客さまの多様なニーズに最適な

DXへの取り組み

DXへの取り組みとしまして、デジタル技術を活用した対面および非対面チャネルの運動性や一体性向上によるお客さま満足度の向上や、お客さまの生産性向上に向けたご支援を積極的に推進しています。

また、「金利ある世界」において、重要性が一層増している預金量の維持・増強の観点も踏まえ、お客さまの利便性向上と業務効率化を一体で進めており、店舗を中心とした対面チャネルと、スマートフォン向けアプリや法人ポータルサイトなどを中心とした非対面チャネルの機能向上・改善に継続して取り組んでいます。

付加価値創造の源泉である人的資本価値の向上に向けて

これからの時代はブランド、ソフトウェア、知的財産、顧客ネットワークといった無形資産の時代と言われておりますが、私は全ての付加価値の創造や競争優位を生み出す源泉は人であると認識しています。そこで当社では人材の材を財産の「財」と表現し、人財育成をはじめ、全職員が能力を最大限発揮できる環境整備や、職員によるウェルビーイングの向上に取り組んでいます。

2024年12月には、人的資本価値向上への取り組みを加速させる観点から、人的資本経営の実践における基本的な考え方として、①目指す姿、②求める人財、③多様な人財の確保と育成、④ウェルビーイングの実現とエンゲージメントの向上、⑤グループ人的資本価値の最大化を柱とする「人的資本経営方針」を策定しました。この方針では、これまで人的資本価値向上に資する投資を毎年5%以上増加させてきた取り組みを明文化しています。

ソリューションをご提供する「複線型」での連携にも継続して注力しており、当社グループの取引基盤である「グループ総取引先数」も増加しています。

また、グループ総合力の発揮に向けたグループ再編として、当社グループのシステム・生産性向上事業や信用保証事業、カード事業の再編を実施しました。

新潟県内トップバンクグループとして、金融面でのご支援にとどまらず、人材面やITを活用した生産性向上のご支援など、当社グループが有するさまざまな機能や豊富な情報、幅広いネットワークを最大限活用し、お取引先や地域の成長を引き続き力強くサポートしていきます。(※詳細P31)

当社の非対面チャネルにおけるサービスをメインでご利用いただいているお客さまは順調に増加しており、加えて、対面チャネルでご提供するサービスを通じて付加価値を高め、法人・個人のお客さまのライフスタイルの中に当社グループのサービスが組み込まれ、欠かせない存在となることで、粘着性の高い預金を増強します。

また、劇的に進化し続けている生成AI、AIエージェントといった技術を活用するため、4月に新たに設置したAI専任チームを中心に、業務への実装に向けた検討を開始しています。(※詳細P35)

多様性・ダイバーシティの観点では、「女性活躍推進プログラム（2021年度～）」、「女性取締役育成プログラム（2023年度～）」などに継続して取り組んでおり、受講者は累計で100名を超えました。このような取り組みなどを通じて、2024年6月に女性の社内取締役が1名（第四北越銀行取締役を兼務）就任しており、現時点における取締役会の女性比率は社外取締役1名を含め14.2%となっています。加えて、第四北越銀行では新たに女性の執行役員が1名就任、グループ企業の社長や銀行旗艦店の支店長に女性が就任するなど、次世代を担う女性の取締役候補者層は確実に拡大しています。

当社設立以降、順調に歩みを進めているのは、「人財」が着実に成長している「証」と捉えています。環境変化に果敢に挑戦し、新たな価値を創造できる人財の育成に引き続き取り組み、当社グループの持続的成長を実現する土台となる強固な人財基盤を構築していきます。(※詳細P38)

群馬銀行との経営統合に向けた基本合意について

当社と株式会社群馬銀行（当社と群馬銀行を併せ、以下「両社」、それぞれのグループ会社を含めて以下「両社グループ」といいます。）は、2025年4月24日に経営統合（以下「本経営統合」といいます。）に関する基本合意書を締結し、協議を開始しました。

群馬銀行が2020年12月にTSUBASAアライアンスへ参加したことを機に両社は連携するなか、1年後の2021年12月に、営業エリアが隣接しあう地理的特性を活かし、「地域への貢献」と「企業価値の持続的向上」を狙いとして、「群馬・第四北越アライアンス」を発足させ、共創関係を深めてまいりました。このアライアンスでは主に「地域創生・観光振興」「法人・個人ソリューション」「人材育成」などで連携しており、両社グループが有するノウハウの共有によるトップライン増強のほか、従業員向け研修の合同開催などの人事交流や、店舗の共同利用など、順調に成果を積み重ねてきました。この結果、2022年度から2024年度迄の収益効果額の累計は105億円と、当初5年間累計での目標80億円を3年で凌駕するなど、想定以上の大きな成果が現れています。

そして今般4月24日に、新潟と群馬、両県のトップバンクグループである両社グループが強みを持ち寄り協働することが、地域への貢献を永続的に果たし、ステークホルダーの皆さまの期待に応え、両社グループの経営理念やパーパスを実現するための最適な選択であるとの認識が両社で一致し、経営統合について基本合意いたしました。

アライアンスの経緯や地域金融機関を取り巻く環境の変化、第四北越銀行における合併・システム事務統合の進捗状況、私と群馬銀行深井頭取との信頼関係など、さまざまな要因が重なりあい、まさに「機が熟した」タイミングでの合意と認識しています。



2025年3月末時点における両社の単純合算の試算では、総資産21兆円、預金等残高17兆円となり、まさに地方銀行トップクラスの規模となりますが、本経営統合は、堅調な収益力と強固な財務基盤をもつ両社が統合することにより、経営の規模と質の両面で地方銀行トップクラスの新金融グループへとステップアップを目指します。当社は第四銀行と北越銀行による経営統合、および合併・システム事務統合の過程において経営統合を成功に導くPMIに関するノウハウを蓄積しており、本経営統合においてもこれらを最大限に活用することで、シナジー効果を最大限に発揮し、各社単独では成し得ない水準の利益を積み上げていきます。

本経営統合に関する基本合意を公表した直後から、私自身を含め、役員や営業店の支店長を中心に、お客さまや株主さま、地方公共団体への説明活動を実施してきました。その際に、「両社の得意分野を活かしたシナジー発揮を期待」「地域のトップバンクとして規模が大きくなることは頼もしい」「海外や関東とのネットワークの強化による情報仲介機能のさらなる充実をお願いしたい」など、本経営統合に対する期待と激励の声を数多く頂戴しました。また、当社グループの職員においては「自分自身の成長の契機としたい」、「群馬銀行との人財交流がさらに拡充されることで新たなスキルやノウハウを学び、より良いサービス提供につなげたい」など、前向きな意見が大宗を占めています。

私は、当社グループの未来を切り拓く責任を担う立場として、地域社会の発展と企業価値の最大化に全力を尽くす決意です。変化の激しい環境においても、挑戦を恐れず、ステークホルダーの皆さまの期待を超える成果を創出するために、留まることなく先を見据えた経営を実践してまいります。

皆さまには、従来にも増してご支援を賜りますよう心からお願い申し上げます。

財務担当役員メッセージ



企業価値向上に向けた
財務戦略を通じて新たな価値を創造し
地域社会の発展に貢献し続けます

代表取締役常務
柴田 憲

2024年度決算 – 第三次中期経営計画の初年度として順調なスタート–

第三次中期経営計画（以下、「中期経営計画」を「中計」といいます）の初年度である2024年度のFG連結当期純利益は、国内市場金利の上昇などにより貸出金利息や有価証券利息配当金が増加したほか、グループコンサルティング機能の発揮による非金利収益の増加や、ネット信用コストの減少などから、銀行単体の当期純利益が当社設立以来の最高益を更新したことを主因に、前年比81億円増益の293億円となりました。当社を設立した2018年度に計上した経営統合による負ののれん発生益を除いた実態ベースでは、FG連結当期純利益も過去最高となり、中計初年度として非常に順調なスタートとなりました。

当社はこれまでのマイナス金利下において、有価証券運用に頼らない強固な収益構造を目指す「ポートフォリオの変革」として、第一次・第二次中計で貸出金利息や非金利収益の増強を図ってきました。特に非金利収益については、M&Aや外為デリバティブなどによる法人役務収益（金融ソリューション収益）が地銀トップクラスの水準であることに加え、生命保険の手数料収入額が2022年度下期以降、2024年度下期まで連続して地銀トップ（出所：ニッキンレポート）となるなど、当社グループの大きな強みとなっています。

これに加えて、「金利のある世界」への回帰によって、今後RORA（リスクアセット対比収益率）の改善が見込まれる貸出金の増強にも注力しています。2024年7月には「東京営業本部」を立ち上げ、県内と県外の連携を強化することで、2025年3月末の県外事業性貸出残高は前年比で約2,400億円、16%の増加となり、貸出金利息の増加につながっています。また、2025年3月期から信用リスク計測において「基礎

的内部格付手法」へ移行しており、これを踏まえた最適なリスクテイクによって、地域貢献と当社の持続的な成長につなげていく方針です。

グループ会社部門については、中核事業と位置付ける証券・リース・カード事業の増益を主因に、前年比0.9億円増益の37億円となりました。グループ各社の自立的な成長に向けて着実に歩みを進めていますが、銀行の新潟県内でのシェアを踏まえると、さらなる成長の余地があると考えています。

FG連結（億円）	2024年度	
	決算	前年比
経常利益	411	102
当期純利益 ^{※1}	293	81

※1 親会社株主に帰属する当期純利益

銀行単体（億円）		2024年度	
		決算	前年比
コア業務粗利益		983	73
主要項目	貸出金利息	548	56
	有価証券利息配当金	460	70
	非金利収益 ^{※2}	294	7
経費（▲）		585	8
コア業務純益		397	65
除く投資信託解約損益		377	56
ネット信用コスト（▲）		35	▲22
有価証券関係損益		▲45	▲16
経常利益		351	97
当期純利益		252	91

※2 役務取引等利益および国債等債券損益を除くその他業務利益等の合計額（除く外貨調達コスト・市場運用部収益等、含むファンド損益）

グループ会社部門（億円）		2024年度	
		決算	前年比
グループ会社収益 ^{※3}		37	0

※3 グループ内取引に係る一過性の特別損失（減損損失）控除後

「第三次中期経営計画」における経営指標目標の上方修正 –さらなる高みを目指して–

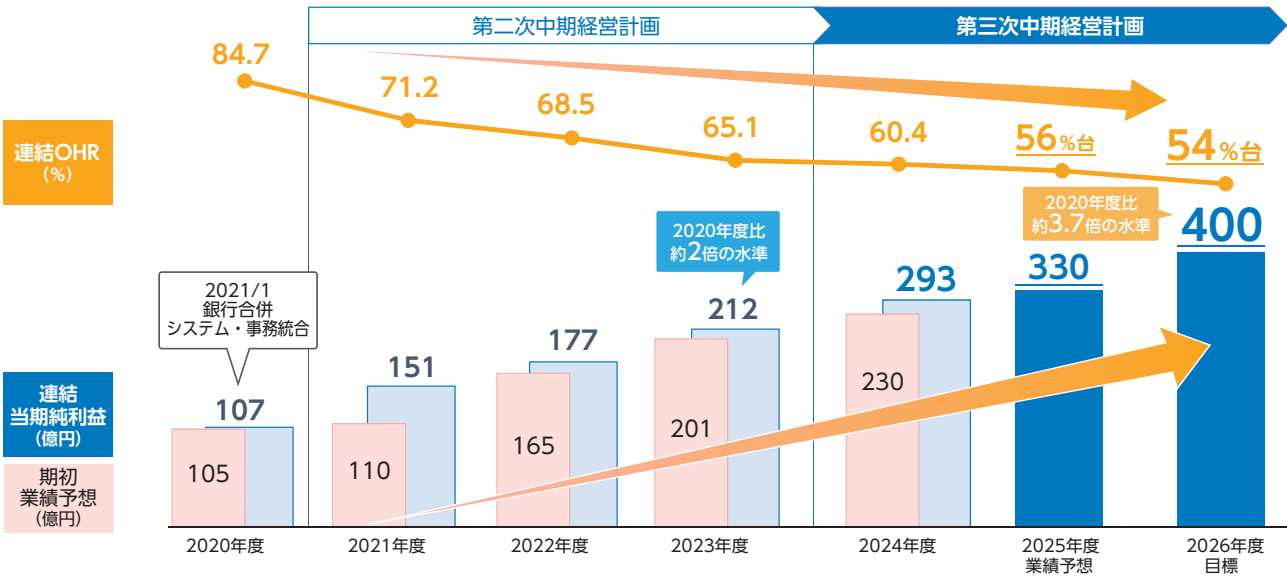
第三次中計は、マイナス金利解除前の金利水準を前提としてスタートし、その後の金融政策やマーケット環境の変化等を踏まえ必要に応じて計画を見直す方針としていました。

実績が順調に推移していることに加え、国内市場金利が計画策定時の前提を上回っていること、また、政策保有株式の縮減方針に基づく株式売却の実施や、「基礎的内部格付手法」への変更に伴う貸出等の資産積上げによる収益効果を新たに織り込み、計画最終年度（2026年度）における経営指標目標を2025年3月に上方修正しました。具体的には、連結当期純利益を400億円、連結OHRを54%台、連結ROEを7.5%

以上として、さらなる高みを目指していきます。

当社には、これまでの第一次・第二次中計において、掲げた目標を着実にクリアしてきた実績があります。前のページでご説明した当社の強みをより深掘りするとともに、伸びしろのある分野には経営資源を積極的に配分して、当社の企業価値を高めていきます。あわせて、グループ経営においても、既存事業の深化と新たな事業領域の探索に挑戦していきます。

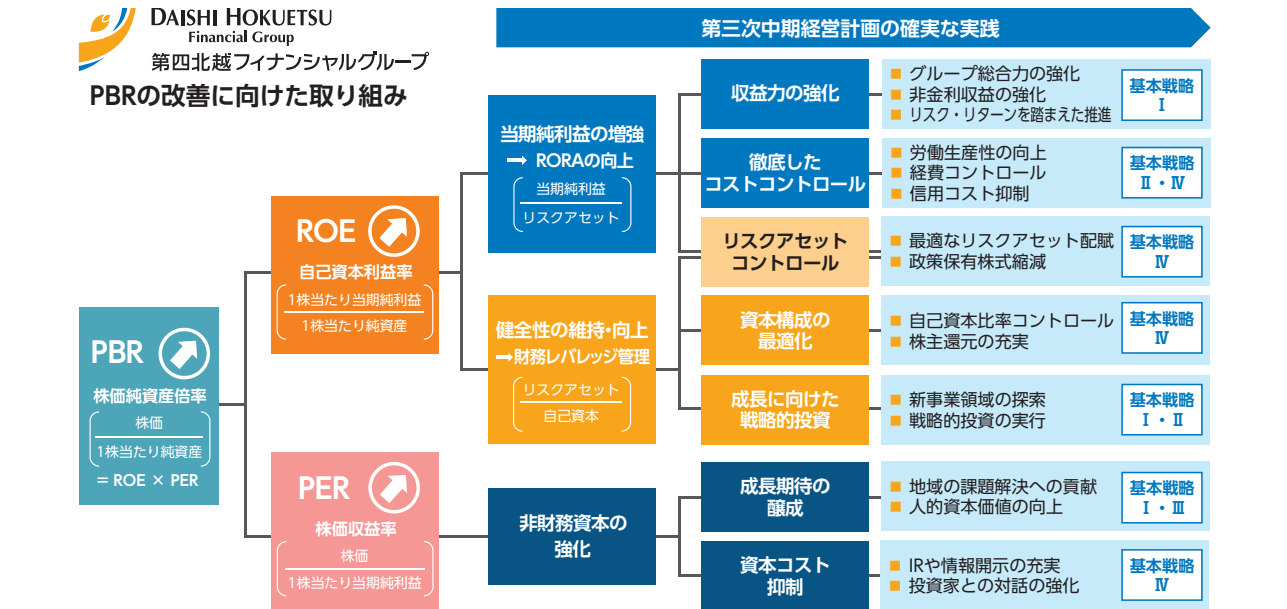
なお、最終年度目標の達成に向けた重要なステップである2025年度は、連結当期純利益330億円、連結OHR56%台、連結ROE6.4%を見込んでいます。



企業価値向上に向けた取り組み

当社は2018年の設立以来、経営理念の実践を通じた企業価値向上を目指しています。企業価値は将来の収益性や資産価値、成長可能性等に基づき評価され、これらの要素は市場を通じて株価や時価総額に反映されることから、主要な評価

指標であるPBR（株価純資産倍率）の改善を意識した経営を実践しています。このPBRの向上には、ROE（自己資本利益率）とPER（株価収益率）の双方を高めていくことが重要であると考えています。



財務担当役員メッセージ

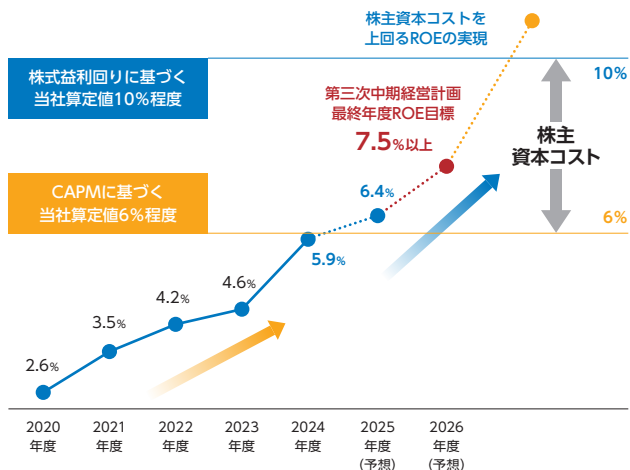
さらなるROE向上に向けた取り組み

PBRの向上に向けては、株主資本コストを上回るROEを実現する必要があります。当社の株主資本コストは、CAPM（資本資産価値モデル：リスクフリーレート・TOPIX期待リターン等の市場データを用いて当社算定）では6%程度、現在の株価水準から算出される株式益利回りでは10%程度と捉えています。

連結ROEについては、従来、「早期に5%以上を達成し、さらに高い水準を目指す」方針としていましたが、2024年度に5.9%と5%以上を達成したことから、2025年3月に「第三次中計最終年度の目標を7.5%以上」に上方修正しました。もっとも、この目標も通過点との認識です。次期中計は既にROE10%以上を標榜している群馬銀行との経営統合後のものになる予定ですが、当社としても株主資本コストを上回るROEの実現を目指していきます。

具体的には、前ページのロジックツリーに記載の通り、グループ総合力の強化等による収益力の増強に加え、労働生産

性の向上や信用コストの抑制等によるコストコントロールにより、RORAを向上させるとともに、成長分野への戦略的投資や適切な自己資本比率コントロール等による「財務レバレッジ管理」に取り組んでいきます。



コストコントロールと戦略的投資の実行

第三次中計では、社長が委員長、私が副委員長を務める「生産性向上・DX推進委員会」を通じて、トップラインの最大化に向けた経営資源配分の最適化や、適切なコストコントロールを踏まえた戦略的投資の実行に取り組んでいます。

経営総合・銀行合併を実施したこともあり、総資産が同規模の地銀他行と比較して連結OHRが高い点が当社の課題であると認識しています。2021年1月の銀行合併以降、トップラインの増強と併せて店舗統合（2021年1月から2025年3月までに62店舗、約30%減）や人員数の適正化（同約800名、約16%減）などのコストシナジーの発揮により、連結OHRは銀行合併時から24ポイント低下の60.4%まで低下させてきました。

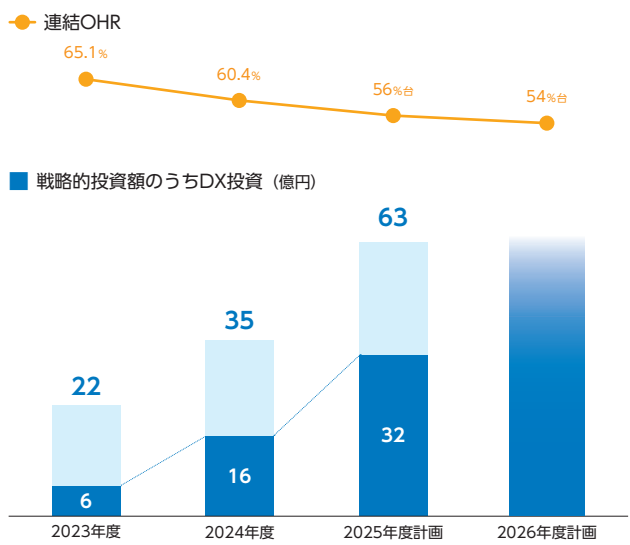
ここからさらに経営効率を高めていく方針ですが、デジタル技術の進展や非対面取引の拡大、高度化・多様化する地域・お客さまのニーズへの対応など、取り巻く経営環境を踏まえると、新たな付加価値を創造し続けていくためには、効率化とあわせて積極的な戦略的投資も実行していく必要があります。

効率化の観点では、店舗ネットワークにおける広域エリア化や店舗機能の変更といった最適化をさらに進めるほか、合併後に減少させてきた人員数も同規模他行との比較ではまだ多いことからさらなる適正化を進めていきます。これと同時に、コンサルティング機能の強化やお客さまの利便性向上に向けたデジ

タル投資などの戦略的投資や、付加価値を生み出す源泉である人財への投資（毎期前年比+5%以上）を実行していきます。

このように、第四銀行と北越銀行の経営統合によるシナジー効果を含めてトップラインとコストの両面で創出した投資余力を付加価値創造に向けた戦略的投資に振り向け、第三次中計最終年度には、連結OHRを50%台前半まで低下させる計画です。

●戦略的投資額（PLベース）・連結OHRの推移



自己資本比率のコントロール

当社および第四北越銀行は、金融庁の承認を受けて、2025年3月期から自己資本比率の算定における信用リスクの計測手法を、これまでの「標準的手法（SA）」から「基礎的内部格付手法（FIRB）」に変更しました。これにより、より精緻にリスク量を計測して自己資本比率を算定した結果、2025年3月期の連結自己資本比率は10.59%と前年比0.56ポイント上昇し、健全性の観点からは十分な水準にあると認識しています。

今後、利益の積み上げやFIRBの資本フロア（リスクアセット額の下限值）の低下に伴い自己資本比率は段階的に上昇し、仮に2025年3月期と同じリスク量の場合は、2027年3月期には12%台となる見込みですが、リスクテイクによる資本の有効活用と健全性の維持・向上を両立させ、連結自己資本比率11%～12%のレンジを「目指す水準」として、適切にコントロールしていきます。

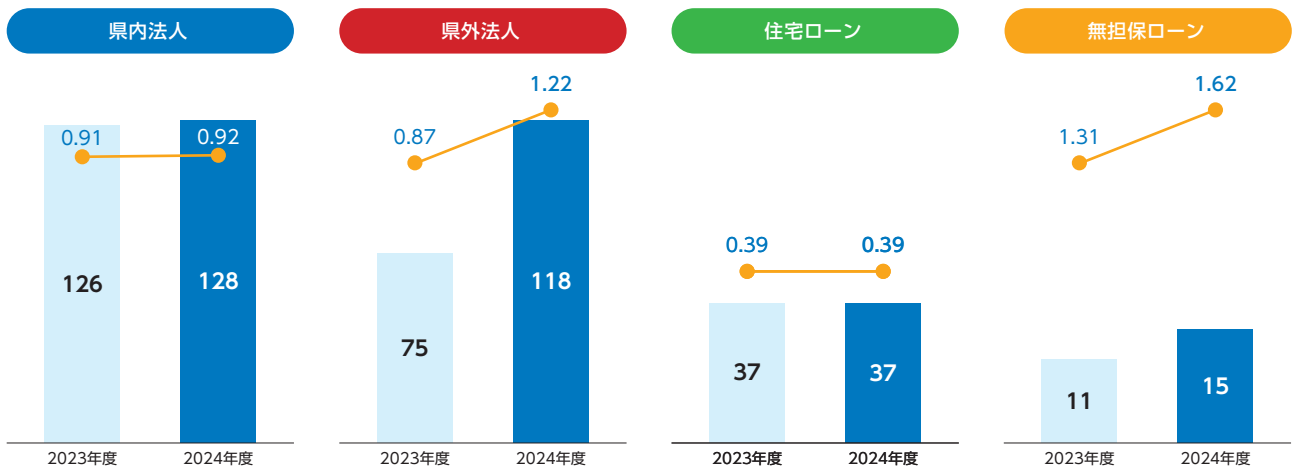
RORAの活用による収益力の強化

株主資本コストを上回るROEの実現に向けては、RAF^{*1}の高度化やRORA^{*2}のさらなる活用・改善が必要となります。

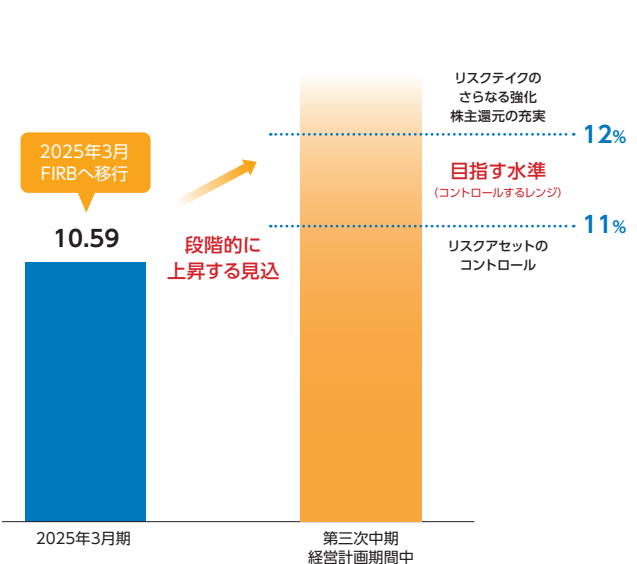
下図の通り、2024年度は特に県外法人と無担保ローンの増強に向けて経営資源を投入しRORAを向上させました。県外法人については2024年7月に東京営業本部を設置し人財を集中的に配置したことで、質の高い県外貸出やストラクチャード・ファイナンス等が伸長したほか、デリバティブ取引なども含めた非金利収益も拡大しました。無担保ローンについても、非対面

^{*1} RAF (Risk Appetite Framework)
収益やリスク特性に基づき、取るべきリスクの種類と水準を明確化した上で、リスクテイク計画を策定・遂行する経営戦略の枠組み
^{*2} RORA (Return on Risk Assets)
投融資から得られる収益が資産のリスクに対して効率的に獲得されているかを示す指標

●カテゴリー別RORA 棒グラフ：収益額（億円） 折れ線グラフ：RORA（%）



●FG連結自己資本比率 (%)



チャネルの強化やWEB広告などにより収益の積み上げを図りました。

今後は、FIRBへの移行により明確になったリスクテイク余力を活用し、引き続きRORAの高い県外貸出やストラクチャード・ファイナンス等に重点的に資本を配賦するとともに、グループ総合力を最大限発揮したコンサルティング営業の実践により収益力を強化し、ROEの向上につなげていきます。

財務担当役員メッセージ

政策保有株式の縮減

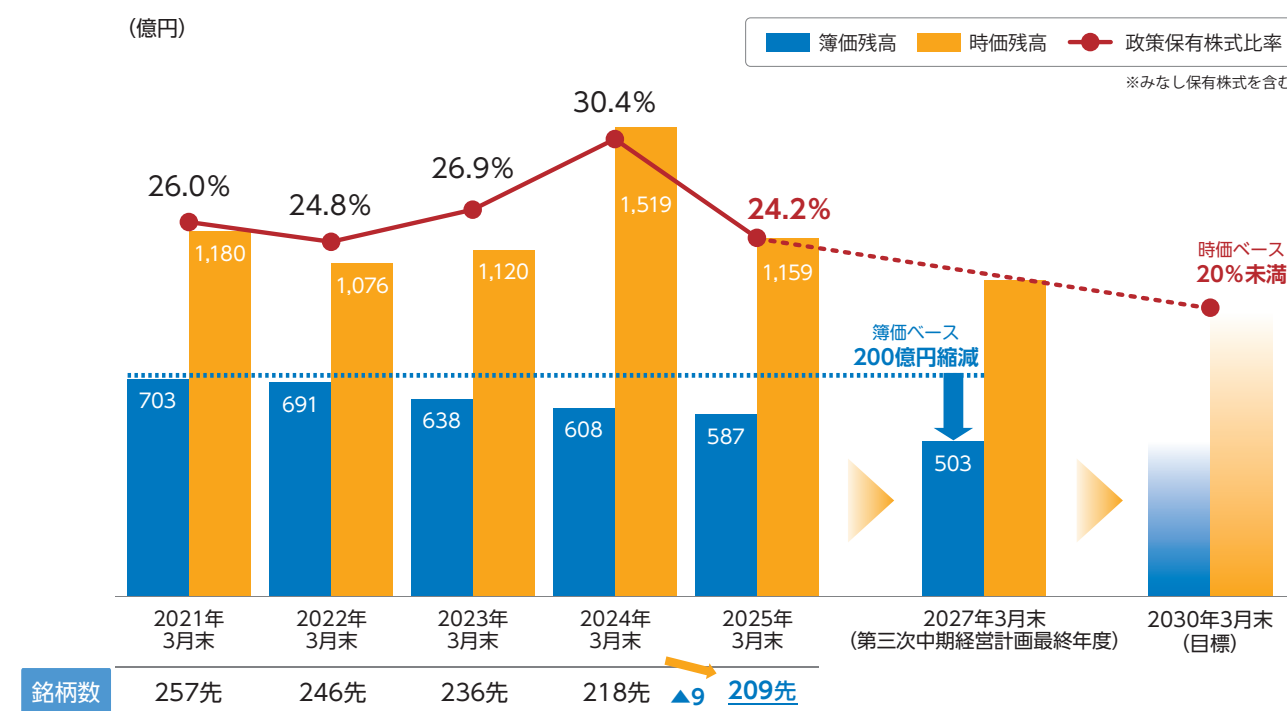
リスクアセットコントロールの視点からも、政策保有株式の縮減は重要なテーマです。

政策保有株式については、「取引先および当社グループの中長期的な企業価値の維持・向上に資すると判断される場合に限定的に保有する」としてしています。保有継続の適否に関しては、配当収入や預貸金取引等から得られる収益が当社の資本コストに見合っているかどうかの定量評価と、取引先の成長性や将来性、取引先と地域経済との関係性などの定性評価の両面から、毎年取締役会で個別別に保有意義の検証を行っています。保有意義が認められない株式については、取引先企業と取引条件改善等に関する十分な対話を経たうえで売却を進めています。

当社では、2023年5月に政策保有株式の縮減目標（2021年3月末から2026年3月末までの5年間で簿価100億円の縮減）を定めたのち、翌年の2024年5月には目標を上方修正（2021年3月末から2027年3月末までの6年間で簿価200億円の縮減）しました。また、機関投資家等との対話も踏まえ、2025年3月には時価ベースの政策保有株式が連結純資産に占める割合を20%未満とする目標を新たに設定するなど、政

●政策保有株式の縮減目標および実績

2020年度（第四北越銀行が合併により誕生した年度）から第三次中期経営計画の最終年度まで（2021年3月末～2027年3月末まで）に、第四北越銀行が保有する政策保有株式を200億円（簿価）縮減する。
 なお、2029年度まで（2030年3月末まで）に、みなし保有株式を含む政策保有株式（時価）の連結純資産に占める割合を20%未満とする。



策保有株式の縮減を一層進めることで、資本効率のさらなる向上および財務体質の強化を図っています。

なお、2022年度からこれまでに政策保有株式24銘柄を「純投資目的」に振り替えています。これは、第四北越銀行の市場運用部門において、他の純投資目的の株式や円建債券、外貨建債券などを含めた有価証券ポートフォリオ運用の観点から売買のタイミングを判断することが、運用収益、ひいては株主利益の最大化に資するとの考えによるものです。「純投資目的」に振り替えたすべての銘柄は、発行会社との合意に基づき売却の制限はなく、そのうち9銘柄はすでに市場運用部門の判断で2025年3月末までに売却済みであり、今年度に入ってから複数銘柄を売却しています。

政策保有株式の縮減により生じる資本については、当社の中長期的な企業価値の向上や地域の持続的な発展に資する成長分野への投資、具体的には地域創生に向けたファンドへの投資のほか、生産性の向上に向けたDX投資や、人的資本の活用に向けた人財への投資などの戦略的投資に活用していく方針です。

株主還元の実践

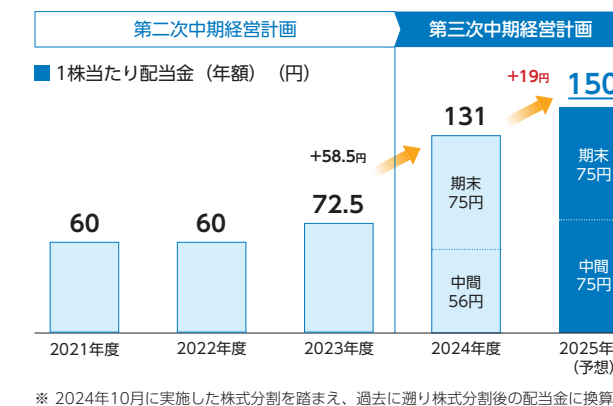
ROE向上に向けた財務レバレッジ管理の一環として、株主還元も重要なテーマです。

当社では2024年11月に株主還元方針を見直し、「1株当たりの配当金は原則として累進的とし、配当性向は40%程度、自己株式の取得は業績や市場環境等を総合的に考慮したうえで機動的に実施する」方針としました。

●株主還元方針および還元実績

金融グループの公共性に鑑み、将来にわたって株主各位に報いていくために、収益基盤の強化に向けた内部留保の充実を考慮しつつ、安定的な株主還元を継続することを基本方針といたします。具体的には、1株当たり配当金は原則として累進的とし、配当性向は40%程度とします。自己株式の取得は業績や市場環境等を総合的に考慮したうえで機動的に実施します。
 なお、当期純利益の増強を基本としてROE向上に取り組んでいく方針であり、2027年3月期には7.5%以上を目指します。

2024年度の期末配当金は、業績が当初の予想を上回ったことから、この株主還元方針に従い、2025年3月に公表した1株当たり70円から5円増配し、年間配当金は前年度比58.5円増配となる1株当たり131円（2024年10月1日に実施した株式分割を考慮後の配当金）としました。今後も内部留保の充実と成長投資のバランスを考慮しつつ、株主還元の拡充を目指していきます。



PER向上に向けた取り組み

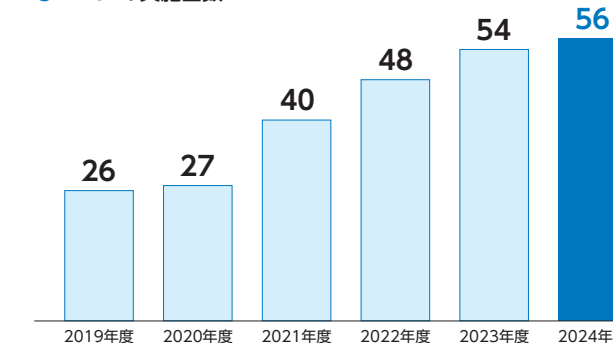
当社は資本コストの抑制によるPERの向上を目指し、適時適切な開示とともに、機関投資家をはじめとした株主の皆さまとのIR・SR活動を通じて、情報の非対称性の解消に積極的に取り組んでいます。

2024年度は、社長や経営企画部担当役員である私をはじめ、IR・SR担当者がラージIRや個人向け説明会を含め、年間56回のIR・SRを実施し、年々対話の回数を増加させています。機関投資家との対話においては、各社の議決権行使基準にも関連のあるROE、政策保有株式比率、女性取締役の登用等に関する当社の方針や取り組み状況のほか、サステナビリティへの取り組みなどについて幅広く意見交換を行っています。

また、地盤とする新潟県の将来性に対する期待感を高め、いくことも重要と考えており、佐渡の面的地域創生や妙高地

区での大規模リゾート開発などのプロジェクトに対し、当社グループの機能や情報、ネットワークを活用しながら後押しするなど、新潟県との連携も深めながら、県内における関係人口・交流人口を増やす活動に積極的に取り組んでいます。

●IR・SRの実施回数



終わりに

当社は、本年4月に、群馬銀行との経営統合に関する基本合意を発表しました。「相互信頼・対等統合」の基本方針の下、単なる“足し算”ではなくトップラインシナジーの最大化に向けた“掛け算”の統合を実現していきます。

経営環境が激変する中、地域やお客さまの課題も多様化・高度化しており、われわれへの期待がますます大きくなってきていると感じています。今後も、第四北越フィナンシャルグループは、グループ総合力をさらに強化し、持続的な地域貢献という経営理念の実現に向けて取り組んでまいります。





社外取締役メッセージ

地域とともに新たなステージへの飛躍を目指して



当社の社外取締役は、各専門分野における高い見識と豊富な経験を有しており、当社のコーポレートガバナンスの向上に貢献しています。衆原美樹氏を当社初の女性社外取締役として新たに迎え、ガバナンスの実効性をさらに高めていくなか、「飛躍のステージ」と位置付ける第三次中期経営計画の取り組みに対する評価や、群馬銀行との経営統合に関する基本合意などについてご意見を伺いました。

第三次中期経営計画（2024－2026年度）の初年度となる2024年度における当社の取り組みについて、どのように評価していますか。

松本 第三次中期経営計画の極めて重要な初年度に、基本戦略に基づく様々な取り組みをグループ一体で大胆且つスピーディに実行し、中計最終年度の目標として掲げていた利益目標を初年度で達成しました。まさに「飛躍のステージ」に相応しいスタートダッシュになったと評価しています。

日本銀行による金融政策の変更など、2024年度も経営環境が大きく変化した年となりましたが、当社では経営環境の変化を機敏に捉え第三次中期経営計画の目標を直ちに上方修正しました。このほかにも、1株当たり配当金を累進的として配当性向を40%程度とする株主還元方針への見直しや、政策保有株式の時

価ベースでの縮減目標を新たに設定しました。私は社外取締役として、企業価値向上に向けた多くの施策を積極的かつ迅速に実行するためのサポートをしてきましたが、当社のこれまでの取り組みは、株式市場からも一定の評価をいただいていると認識しています。

日々急速に変化する経営環境下における、迅速な意思決定と高い実行力は当社の大きな強みです。これからも社外取締役として専門的な知見を活かしながら、お客さまや株主の皆さまをはじめ様々なステークホルダーの視点に立ったサステナブルな経営に向けて、しっかりと意見を述べていきます。

群馬銀行との経営統合に向けた基本合意が行われました。取締役会での議論や今後の展望について教えてください。

松本 最初に殖業社長から群馬銀行との経営統合について説明を受けた際は、私も含め社外取締役全員が驚きを持って受け止めました。第四銀行と北越銀行の経営統合・合併から数年であり、新体制が軌道に乗って地域金融機関として盤石な体制が整ったタイミングでしたので。

一方で、新潟県にとって深刻な問題である人口減少をはじめ、生成AIなどのデジタル技術の急速な進展、新たな異業種による金融分野への参入など、経営環境は激変しています。経営において環境認識は極めて重要な要素であり、当社では第三次中期経営計画の策定段階においても環境認識をテーマに深く議論してきましたので、「現状維持は衰退を意味する」という考え方が取

締役会で共通の認識となっていました。したがって、群馬銀行との経営統合については、すぐにその背景・目的などを理解することができ、当社の方針を全員が支持しました。群馬銀行との経営統合に向けた基本合意は、地域へのさらなる貢献に向けて、両社を新たなステージに導く経営判断だと思います。

白井 取締役会では、「経営統合の目的」「経営統合の相手を群馬銀行とする理由」「経営統合後にどのような戦略を描き、どのようなシナジーが発揮できそうか」といった事項を中心に議論を行いました。取締役からはさまざまな意見が出されましたが、将来を見据えた今回の経営判断については、まさに今のタイミングであったと私も確信しています。

菊池 群馬銀行との経営統合に関しては、最終合意に向けてこれから本番となります。地域のお客さまや株主の皆さま、加えて当社の従業員の中にも、本経営統合に対して不安を抱く方がいるのではないかと思います。そうしたステークホルダーの方々に対して、本経営統合の目的などを丁寧に説明してご理解いただくことが経営統合を成功に導く重要な鍵になると考えており、万全を期して進めていこう、社外取締役として確認していきたいと思っています。

当社のコーポレートガバナンスについて、課題や改善すべき点がありますか。

菊池 2025年3月に実施した取締役会の実効性評価におけるアンケートにおいて、社内取締役を含めたほぼ全ての取締役から、多様性のさらなる確保が必要との課題認識が示されました。

衆原 昨年度は社内からの女性取締役が就任しましたが、このたび、当社初となる女性社外取締役として就任した私としては、従来にはなかった社外の女性による視点によって、当社のコーポレートガバナンスをさらに向上させていくことが使命だと考えています。とりわけ、企業におけるハラスメントに関する不祥事が相次

佐藤 当社は第四銀行と北越銀行の経営統合・合併を成功させた実績があります。よって、群馬銀行との経営統合も必ず成功するとの確信がありますし、両行の強みを掛け合わせて相乗効果を発揮し新たな価値を創造していくことで、新潟県と群馬県の両県にとっても大きな経済効果が期待できると考えています。地域に根差す当社として、経営理念に掲げているように、地域に貢献し続けていくことが最も重要な使命でありますので、この点は今後も検証し取締役会で意見を述べていきたいと思っています。

ぐなか、従業員が安心して働けて、能力を最大限発揮できる職場環境となっているか、しっかりと確認していきたいと思っています。

佐藤 当社は2030年までに女性取締役比率を30%以上とする目標を掲げていますが、現状はその途上にあります。今後は女性社員がキャリアを積みながら取締役に就任できるまでの支援体制をさらに強化するなど、女性活躍推進を加速していく必要があります。女性取締役育成プログラムの充実など、多様な働き方を支える制度の整備を一層進めていくことが求められます。

当社の企業価値向上に向けた取り組みについて、どのように評価していますか。

白井 東京証券取引所から「資本コストや株価を意識した経営の要請」が公表されて約2年が経ち、企業価値のさらなる向上に向けて、市場とのコミュニケーションの重要性が増しています。当社は機関投資家をはじめとした株主の皆さまとの対話を積極的に実施しており、その際に寄せられた多くの意見は取締役会に報告され、改善すべき点は積極的に議論されています。市場とのコミュニケーションを起点とした企業価値向上へのプロセスは、よく機能していると思います。

松本 当社の現状のPBRIはまだまだ十分な水準とは言えません。

その要因の一つとして、当社の魅力が十分に伝わっていないことも考えられます。より多くのステークホルダーに当社の魅力を伝えるためには、地域とともに成長していくストーリーを分かりやすく発信していくことが重要です。IR・SRや、各種情報開示の充実に一層力を入れ、地元新潟の魅力を積極的に広め、結果として当社への期待も高まるといった好循環につなげていけるよう意見具申していきたいと思っています。また新NISAなどを背景に個人株主も増加していますので、機関投資家のみならず、幅広い株主と適切にコミュニケーションをとっていくことも重要だと捉えています。

当社の今後の取り組みについての考えをお聞かせください。

松本 まずは群馬銀行との経営統合に関する最終合意に向けて、万全の態勢で準備を進めていくことが大切です。また第三次中期経営計画の目標を確実に達成し、同行との経営統合によるシナジーを発揮していくためのベースを築くとともに、市場との対話を重視した企業価値向上への取り組みも欠かせません。当社の経営理念や方針が実際の行動となり結果に結びついているのか、その因果関係は明らかであるかといった観点から検証し質問や指摘をしていくことで、業務執行取締役や経営幹部に新たな気付きを提供していきたいと思っています。

白井 2025年3月に自己資本比率算出における信用リスクの計測手法をFIRB（基礎的内部格付手法）へ移行しました。今後は、リスク管理の精緻化によるリスクテイクの拡大が可能となりますので、健全性を確保しつつ、地域への貢献に向けた収益力とともに資本効率をいかに高めていくかが重要だと考えます。他行の状況や機関投資家の動向なども常に確認し、私の知見を積極的に提供していくことで当社の持続的な成長に貢献したいと考えています。

菊池 経営の根幹として、グループ全役職員のコンプライアンス

意識をさらに高めること、そして、コーポレートガバナンスの強化に引き続き取り組んでいくことが重要です。社外取締役として、公正性、透明性、客観性の視点を持って適切に助言していきます。

佐藤 人口減少が深刻化する中、地域社会との結びつきをさらに高めながら当社の企業価値を追求することで、地域が創り出す価値を拡大させていく活動を期待しています。経営理念に掲げているとおり、当社が地域への持続的な貢献を果たしていくよう、社外取締役として当社の取り組みをモニターしサポートしていきたいと思っています。

衆原 取締役会に社外からの多様な視点を提供していくことも私たちの重要な使命だと思います。既存の枠組みにとらわれず、柔軟かつ斬新な助言をしていくことで、当社の発展に貢献していきます。なお、働き方が多様化するなかで、人的資本価値をさらに高めていかなければなりません。働き甲斐のある職場づくりや人的資本価値の向上はどの業界においても共通の課題ですので、私のこれまでの経験や知見に基づいて助言していきたいと思っています。