



地域の総合プロデューサーとして
新たな付加価値の創造を
主導していく

代表取締役社長
植栗道郎

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（以下、当社と当社グループ企業、いずれも当社といいます。）を取り巻く経営環境は、少子高齢化を伴う人口減少が想定を上回るスピードで進行するなか、地政学的リスクの高まりや、それに伴うエネルギー価格や物価の上昇、地球温暖化による異常気象の頻発など、国内外の金融・経済環境の不確実性は高まっており、先行き不透明な状況が続いています。

また、AI技術が加速度的に進展し続けており、生産性向上や業務効率化の枠を超え、競争の在り方を変える、まさに産業革命とも言える新たな時代を迎えています。

さらには、長年続いた我が国の超低金利政策が転換され、「金利ある世界」が定着しつつあるなか、異業種からの参入などにより競争環境が大きく変化しており、金融機関の重要な収益基盤である預金の獲得競争も一段と激化しています。

同時に、デフレからの脱却と持続的な経済成長に向けた機運が高まるなか、政府による「強い経済」の実現に向けた17の戦略分野への重点投資など、付加価値創出型経済への移

行に向けた動きも加速しています。こうした変化は、新たな資金需要や多様な金融サービスへのニーズにつながり、当社にとって収益機会の拡大と中長期的な成長を実現する大きな機会であると同時に、地域創生を実現するまたとないチャンスと捉えています。

ただし、人口減少社会においては、高度経済成長期のように資金需要が漸増していくことは望めず、需要に応じて信用創造していくビジネスモデルだけでは地域とともに縮小均衡していくことになります。

そこで、私たちは「地域の総合プロデューサー」として主体的に付加価値を創造していくことが、これからの地域金融機関に求められる重要な使命・役割であると認識し、自らが新たな資金需要や付加価値を創出していくビジネスモデルへと転換を図っています。

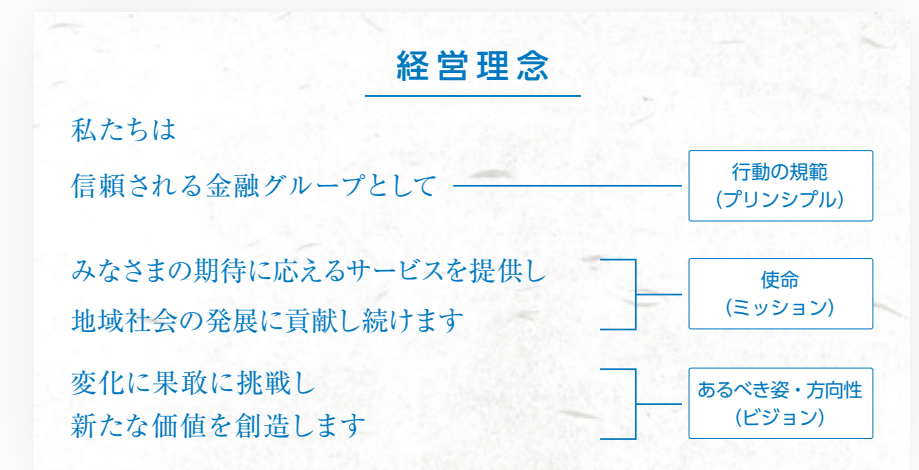
今後も、地域の未来を切り拓く存在として、時代の変化に果敢に挑戦し、自ら変革を主導することで、地域の持続的な成長と企業価値の向上の好循環を実現し、その責任をしっかりと果たしていきます。

地域と当社のサステナブルな価値創造ストーリーの源泉 – 経営理念の実践 –

私は社長就任以来、経営理念がステークホルダーの価値を生み出す原動力ととらえ、当社経営陣に対して経営理念を全役職員に浸透させることに力を注ぐよう一貫してリーダーシップを発揮してまいりました。現在、当社では、全役職員がいかなる環境下においても、経営理念に則った行動を指向すべきことを理解しています。

当社は、150年以上の永きにわたり地域の皆さまとの信頼

関係を築き上げ、深めながら、ともに成長してきました。この「信頼関係」は、当社の最重要資産、コア・コンピタンスです。私たちは、この「信頼」をより一層強固なものに発展させるべく、これからも変化に果敢に挑戦し、新たな価値の創造を徹底的に追求して、「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」という当社の使命を果たしていきます。



トップメッセージ

地域と当社の持続的な成長に向けた経営戦略－「経営統合・グループ経営」「アライアンス」－

当社は、持続的な成長に向けた好循環を実現するため、「①経営統合・グループ経営」と「②アライアンス」という2つの経営戦略を推し進めてきました。

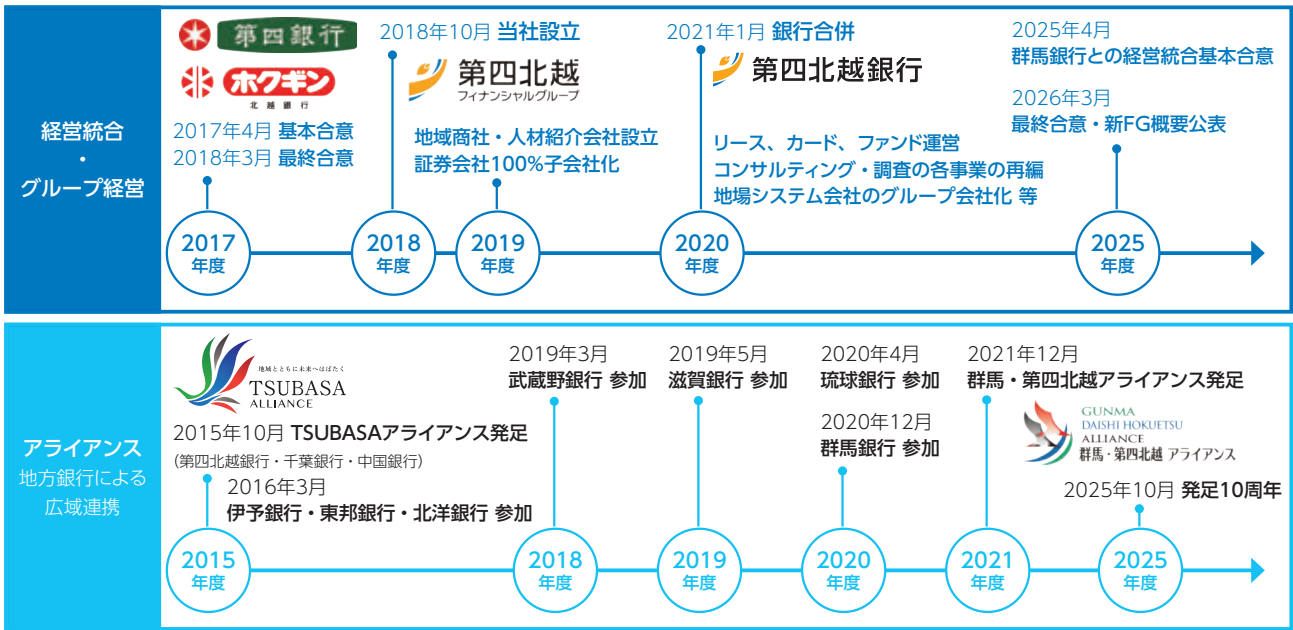
「①経営統合・グループ経営」では、2018年10月の第四銀行と北越銀行の経営統合により第四北越フィナンシャルグループが誕生し、2021年1月には両行は合併しました。本経営統合によるシナジー効果は、当初計画を大きく上回る実績をあげており、統合前の単独行では到底成し得ないサービスレベルの向上とそれに伴う収益力の向上を実現しています。その背景となる、従業員エンゲージメント総合スコアやお客さまからの当社のコンサルティング機能への評価は着実に向上してきており、私はその成果に大きな手応えを感じております。後述する群馬銀行との経営統合においては、この成功体験を存分に活かしてシナジーを発揮していく所存です。

また、冒頭的环境認識から当社の事業領域の多様化と地域全体の経済規模の拡大に向けて、当社を銀行中心の企業集団から「金融・情報サービスグループ」へと変容しなければならなかったと考えました。現在では、金融分野と非金融分野の双

方で事業を展開し、「既存事業の深掘り」と「新たな事業領域の探索」を同時並行で実践しています。

「②アライアンス」では、2015年10月から当行、千葉銀行、中国銀行の3行でTSUBASAアライアンスを立ち上げ、現在は国内有力地方銀行10行が参加する地銀最大規模の連携体となりました。ここでは規模のメリットと情報連携の優位性を活かして、事務・システム分野での協働をはじめ、営業推進、リスク管理、人的資本強化など、多岐にわたる分野で連携を進めています。発足して10年が経過し、参加行のトップ同士が常に本音で意見交換ができる関係性が構築され、職員間でのコミュニケーションも円滑かつ活発に行って新たな価値を創造し続けています。今後もさらに連携を深化させ、本アライアンスを最大限活用していきます。

このように「①経営統合・グループ経営」と「②アライアンス」の2つの経営戦略に同時並行的に取り組んでいることは当社の大きな強みであり、経営基盤をより強固なものとし、今後の成長戦略を着実に推進していくための礎となっています。



さらなる高みを目指す「“飛躍のステージ” 第三次中期経営計画」

当社を設立した2018年10月以降の「第一次中期経営計画」、2021年の銀行合併を踏まえた「第二次中期経営計画」を経て、現在は、さらなる高みを目指す飛躍のステージとして「第三次中期経営計画」(以下、第三次中計といいます。)を実行しています。私は「一志勇躍」を全役職員のスローガン

に掲げ、地域と当社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」の深化として、当社の「財務的課題」と地域社会が抱える「環境・社会課題」の2つの課題の同時解決を指向する「ダブルマテリアリティ」に取り組んでいます。(詳細P.35)

スローガン (合言葉)



最重要経営課題 (マテリアリティ)

「財務的課題」

成長性 収益力の強化

効率性 生産性の向上

健全性 健全性維持・向上

「環境・社会課題」

E 環境 地球環境問題への積極的な取り組み

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

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

基本戦略

基本戦略Ⅰ グループ総合力の発揮

基本戦略Ⅱ 生産性向上の追求

基本戦略Ⅲ 人的資本価値の向上

基本戦略Ⅳ リスクマネジメントの深化

全戦略共通 TSUBASAアライアンスの深化

“飛躍のステージ” 2年目の評価

－ 中計目標を前倒しで実現。
中計最終年度となる2026年度目標をさらに上方修正 －

第三次中計の2年目となる2025年度は、連結当期純利益が期初の業績予想を91億円上回る421億円となり、2025年3月に上方修正した第三次中計最終年度の目標400億円を1年前倒しで達成することができました。金利ある世界の定着が追い風とはなりましたが、グループ一体でコンサルティング機能を深化させてきたことや、マーケットに応じた機動的な有価証券運用など、これまでの取り組みの成果が現れ、“飛躍のステージ”に相応しい結果となりました。

経営指標 (KPI) は、「財務的課題」が4項目全てで目標を達成し、「環境・社会課題」でも12項目中、CO2排出量削減率などの10項目で目標を上回るなど、非財務面においても着実な成果をあげることができました。(詳細P.36)

また、ROEが前年比2.0pt改善の8.0%となり、好調な業績推移に加え、積極的な資本政策等もあり、当社のPBRIは、同0.38pt改善の0.94倍と着実に上昇し、3月末の時価総額も前期末から約2,200億円(同+77%)増加の約5,100億円となりました。

なお、2026年7月に当社のPBRIは1倍を超え、時価総額は6,000億円を超えましたが、これは通過点に過ぎず、引き続き構成要素であるROEとPERを高めて、PBRを向上させていただきます。

企業価値向上に向けた収益管理態勢の強化 (詳細P.15)

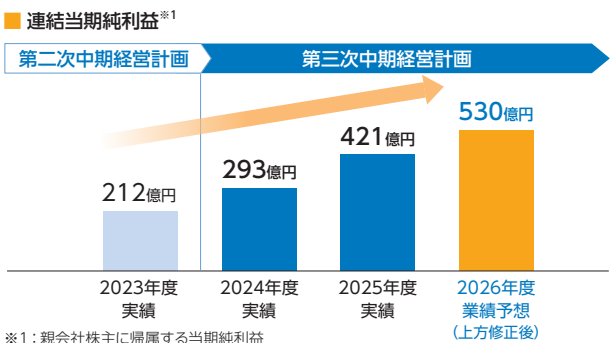
当社では、資本効率と企業価値の向上に向けて、RORAをベースとした収益管理態勢の高度化を進めています。

これまででも段階的に「当期純利益RORA目標」の設定や「標準利益率・下限利益率」の活用を進め、2026年4月からは、第四北越銀行の全営業店でRORAをベースとした採算管理態勢へ移行しています。これは群馬銀行の強みである同行のRORA経営を参考に構築しました。

我々のRORA経営は緒に就いたばかりではありますが、個社ごと、案件ごとの採算管理を強化しつつ、来年4月の経営統合以降、グループ全体での適切な資産配分のコントロールを実施するべく態勢づくりに取り組んでいます。

マーケット環境や中計の順調な進捗を踏まえ、さらなる高みを旨とするため、2026年7月に、中計最終年度となる2026年度の連結当期純利益目標を530億円へ、ROE目標を8.9%へ、上方修正をいたしました。(詳細P.36)

この3年間で当社の収益力や経営基盤は飛躍的に向上し、ステークホルダーの皆さまにも果実を還元しながら、企業価値を着実に高めてきましたが、私はまだまだ途上にあると思っています。最終年度となる2026年度は中計の総仕上げとなります。また来年度に予定している群馬銀行との経営統合につなげていく重要な一年となります。私が先頭に立って組織をリードし、第三次中計を完遂させ、その次のステージへと昇っていきます。



トップメッセージ

当社の価値創造、競争優位の源泉である人的資本価値のさらなる強化

全ての付加価値の創造や競争優位を生み出す源泉は「人」です。当社では人材の材を財産の「財」と表現し、人財育成や人財への積極的な投資をはじめ、女性活躍推進・多様性の確保や、健康経営、環境整備などを進め、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。

当社では、第四銀行と北越銀行の経営統合、銀行合併とシステム・事務統合をやり遂げるとともに、その過程において、意識統一を進め、両行役職員が一体となって業務にあたり、営業担当においては多役化を進めたことで、個々人のコンサルティング提案力を格段に高めることができました。また、規模が拡大し、行政を含む外部とのネットワーク

も格段に深く広くなった結果、各界の第一線で活躍する方々の知見や価値観を学び、地域の価値へとつなげる機会が増大したことによって、地域創生の実践力がより一層高まっています。

私は、我が国の地域金融機関における経営統合・合併によるシナジー発揮の事例として、このような稀有かつ卓越した成功体験を有する当社の人財基盤は、大きな強みであると認識しています。当社が“飛躍”できていることは「人財」が着実に成長している「証」であります。今後も、述べてきた取り組みをさらに深化させて、強固な人財基盤の構築を進め、当社の「価値」を高めていきます。（詳細P.47）

地域の持続的な好循環に向けて、地域創生に全力で挑戦 ― 地域の「総合プロデューサー」をめざして ―

私の描くサステナブルな価値創造ストーリーは、人口減少社会にあっても、当社の主要な営業基盤である新潟県経済を活性化・拡大させ、地域の魅力を高めることで当社への成長期待を高め、PERの向上にもつなげ、地域とともに共存共栄を図っていくことであります。

新潟県には、県内全域にわたって自然・食・歴史・文化などの豊富な観光資源や、エネルギーを含む自然資源や技術を活かした産業力があり、かつ、国内外からのアクセスなども整い、経済発展に欠かせない分野で優位性を持っています。このように新潟県は非常にポテンシャルが高く、魅力的な資源が豊富な一方で、それらを面的に結びつけたブランド戦略やストーリー性、十分な成長投資が不足しています。

これらの解決のカギとなるのは、行政や産業間の横連携であり、これまで単独で活動してきた様々な組織体が一体となって体験価値づくりや地域ブランド化等を進める必要があると認識しています。

当社では、前述の経営統合で領域を広げたグループのネットワークを最大限活用し、お客さま、行政、国内外の大手企業、外部専門家などの関係者の皆さまとタイアップしながら、地域経済圏（エコシステム）の調整役としての機能を担い、地域の持続的な好循環を創出する活動を推し進めています。

2025年11月に、新潟県内外をつなぐ地域創生の戦略拠点として「東京ヘッドオフィス」を設置したほか、地域商社「ブリッジにいがた」では、今春より旅行業や環境ビジネスへ新たに参入しました。さらには、より大きな地域エコシステム

を構築するため、2026年6月に新たに地域デザイン会社「株式会社REGIONAL SHIFT」を設立しました。地域デザイン会社の設立は、当社の地域創生を、従来の支援型から、構想・設計・実装を一体で担う次の段階へ引き上げる転換点になります。（詳細P.38）

また、これまで後述するBPOサービス等のお取引先のDXご支援と当社内でのDXによる生産性向上に取り組んでまいりましたが、AI技術が急速に進展するなか、従来のDXの枠組みを超えてAIの有効活用を進めていく必要があります。そこで2026年6月、第四北越銀行内に「AX戦略部」を新設しました。当該部署では当社全体でAIを活用し、新たな事業機会の創出や抜本的業務プロセスの変革を短期と中・長期の両面から検討しています。（詳細P.46）

冒頭に申し上げたとおり、当社はお客さま同士や情報の「ハブ」、「コーディネーター」そして「オーケストレーター」として機能する、いわば地域の「総合プロデューサー」となっていく必要があると考えています。地域を歴史、インフラ、経済、産業といった多面的観点から俯瞰することができる当社が「地域の未来を描き、積極的に投資する経営」を実践することによって地域課題に主体的に関与して解決に導き、新しいマーケットを創り出していきます。

新たな取り組みやイノベーションには、当然に痛みやリスクを伴いますが、経営理念に基づく経営統合・合併で培った精神性を持ち、これまで築き上げてきた外部ネットワークの知見もフル活用して挑戦し続けることで、必ず地域と当社の持続可能性を高めていけると確信しています。

群馬銀行との経営統合 ―「地域へのさらなる貢献」と「企業価値の持続的向上」の実現に向けて―

当社と群馬銀行（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日に両社間で締結した相互信頼および対等統合を基本的な方針とする経営統合に関する基本合意書に基づき、2026年3月26日に両社間で株式交換契約書および経営統合契約書を締結しました（以下、群馬銀行との経営統合を「本経営統合」といいます。）。2027年4月（予定）には、「群馬新潟フィナンシャルグループ」として新たなスタートを切ります。（詳細P.9～P.12）

本経営統合の目的は、両社が統合することによって経営の規模と質の両面で地銀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すことであります。かつてない環境変化のうねりの中にあって、両社グループの主要な営業地盤である新潟県と群馬県（以下「両県」といいます。）においては、本経営統合が両県の発展と新金融グループの企業価値の持続的向上への最適解であると確信しています。

両社に求められる役割は、地域の課題解決に欠かせない存在として、社会的価値と経済的価値の好循環を生み出す「地域の未来をともに創る最良のパートナー」となることであります。そのためには、ご説明してまいりました通り、「地域の総合プロデューサー」としての機能を発揮していくことが重要であると考えています。

この機能の発揮に向けて、前述の地域デザイン会社「株式会社REGIONAL SHIFT」を活用して、より大きな地域エコシステムを構築することで、地域の好循環を実現していく考えです。また、地域の労働力不足への対応やお客さまの生産性向上の支援などに向けて、2026年4月に第四北越銀行で開始した「第四北越BPOサービス『給与まるとアウトソース』」（詳細P.45）なども、今後、群馬銀行と連携して提供エリアを拡大していきます。

このほか、群馬銀行はニューヨーク、上海、バンコクおよびホーチミンに海外拠点を有していることから、当社のお客さまに対して、海外展開に関するニーズに従来以上にお応えすることができると考えています。

両県の交通インフラや観光資源とそのポテンシャルを踏まえると、両県の面的な地域創生への伸びしろは十分にあると考えており、「地域の総合プロデューサー」として、引き続き、積極的に関与していきます。

なお、ここまでの本経営統合に向けた各種協議および準備作業は、計画通り順調に進捗しています。

経営統合直後からシナジーを最大限発揮するため、「プレPMI」として、2025年度下半期を「プレアクション180」と名付け、バレーボールの共同観戦などの融和イベントや人財交流などの「意識統合」に取り組むとともに、生成AIの共同研究をはじめとする「業務統合」も推し進め、両社の一体感醸成につながる成果をあげています。

今年度は、新たなステージに向けて極めて重要な助走期間となります。「業務統合」「意識統合」の加速・深化に向けて、2026年度の上半期を「RUN UP（ランアップ）180」、下半期を「FLY UP（フライアップ）180」と名付け、前述の本経営統合の目的の実現に向けて、トップラインシナジーの最大化、経営管理の高度化、円滑な業務体制の構築などをテーマに両社グループ一体で取り組んでいきます。

なお、当社が有する第四銀行と北越銀行による経営統合、銀行合併・システム事務統合で蓄積した経営統合を成功に導く知見や、当社における持株会社体制のノウハウなどを本経営統合でも最大限活用していきます。

「群馬新潟フィナンシャルグループ」の新たなMISSIONに掲げた「ふたつの翼で、地域の未来を創る」は、新金融グループの存在意義、使命であり、志を表現しています。お互いの歴史や文化、地域性、風習など異なる面もありますが、新しい発想や価値が生まれる機会として捉えて融和を進め、両社間の関係性を一層深めていきます。地域社会の持続的な発展と企業価値向上の実現に向けて、役職員一同、全力で取り組んでまいります。今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



特集 新たな価値創造に向けた統合へのプロセス

第四北越フィナンシャルグループと群馬銀行は、相互信頼・対等統合を基本的な方針として、2027年4月（予定）に経営統合を行います。お客さまと地域の成長・発展に貢献し続けるとともに、持続的な成長と企業価値の向上を実現させ、ステークホルダーの皆さまの期待に応える地域金融グループを目指してまいります。

統合持株会社の概要

商 号 株式会社 群馬新潟フィナンシャルグループ
英 文 Gunma Niigata Financial Group, Inc.
略 称 GNFG

代 表 者 代表取締役会長 殖栗 道郎
(予 定) (現 第四北越フィナンシャルグループ 代表取締役社長)

代表取締役社長（グループCEO） 深井 彰彦
(現 群馬銀行 代表取締役頭取)

本店所在地 東京都千代田区丸の内1丁目8番2号（鉄鋼ビルディング）

コーポレートマーク



群馬の大地をかたどるツルと、新潟の空に舞うトキが、
大空で出会い、新たな旅路へと向かう姿をロゴデザインに。
県の垣根をこえ、地域と未来をつなぎ、
金融の枠を超えた価値を提供していく姿勢を表現しました。

これまでと今後のロードマップ

2021

12月 群馬・第四北越アライアンス締結



群馬・第四北越 アライアンス

群馬・第四北越アライアンス ▶ P.59

2025

4月 経営統合 基本合意



2026

3月 最終合意、
群馬新潟FGに名称決定



3月26日 両社取締役会決議
株式交換契約書および経営統合契約書の締結
9月30日(予定) 両社の臨時株主総会に係る基準日
12月23日(予定) 両社臨時株主総会開催

2027

4月 経営統合

3月29日(予定) 群馬銀行の株式の最終売買日
3月30日(予定) 群馬銀行の上場廃止日
4月 1日(予定) 株式交換の効力発生日
第1次中期経営計画スタート

群馬新潟 フィナンシャルグループ
(第四北越フィナンシャルグループの商号を変更)

群馬銀行

第四北越銀行

「基本合意」から「最終合意」までの取り組み

最終合意および統合シナジーの発揮に向け両社の各階層にて協議を行ってきました。

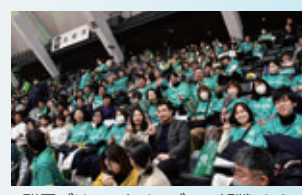
・統合準備委員会
両社トップを中心に、
重要事項の協議を実施。



・専門部会
10の部会（経営企画、営業、システム事務、リスク管理等）
に分かれ、Fit&Gapや、業務統一化に向けた検討を実施。

2025年10月から2026年3月までの期間を「プレアクション180」と定め、両社役職員の「意識統合」や、業務の高度化に向けた「業務統合」の検討に取り組んできました。

・意識統合
合同研修や共同イベント
を実施。



群馬グリーンウイングスの観戦イベント

・業務統合
リスク管理、収益管理、監査等の業務共通化の検討着手や、
生成AI分野の共同研究を開始。

最終合意後は、統合シナジーの早期発揮に向け、既に実施済みの「プレアクション180」に続き、「RUN UP 180」「FLY UP 180」を設定し、業務統合の詳細検討および実務検証を加速していきます。

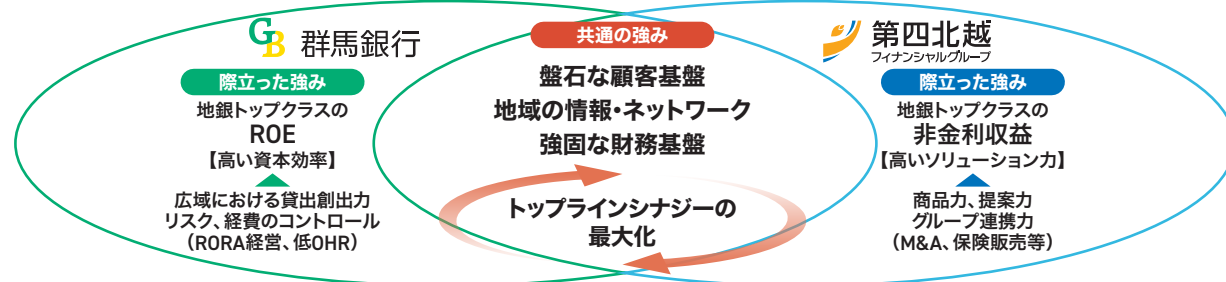
“プレ”PMI（ポスト・マージャー・インテグレーション）の実施

	期間	内容
プレアクション180	2025年10月～2026年3月（実施済み）	相互理解の深化
RUN UP 180	2026年4月～2026年9月	統合に向けた詳細検討・実務検証
FLY UP 180	2026年10月～2027年3月	統合後の組織・業務の具体化

特集 新たな価値創造に向けた統合へのプロセス

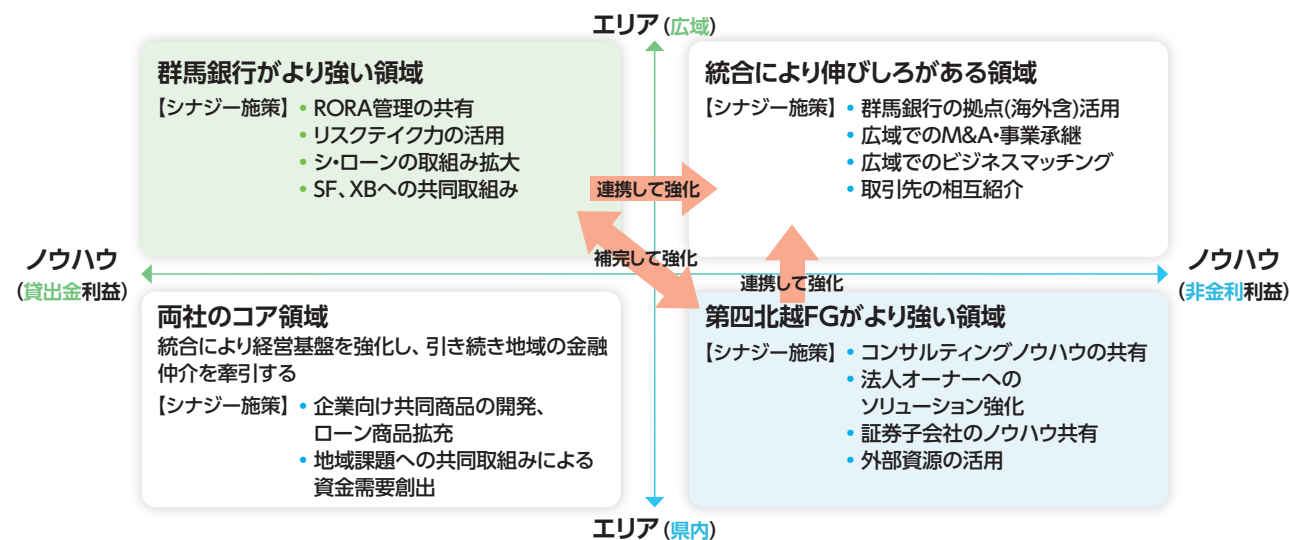
経営統合の目的

両社共通の強みをベースに、それぞれの際立った強みを補完することで、トップラインシナジーの発揮、および経営管理の高度化を図り**経営の規模・質ともに地方銀行トップクラスの金融グループへステップアップを目指します。**



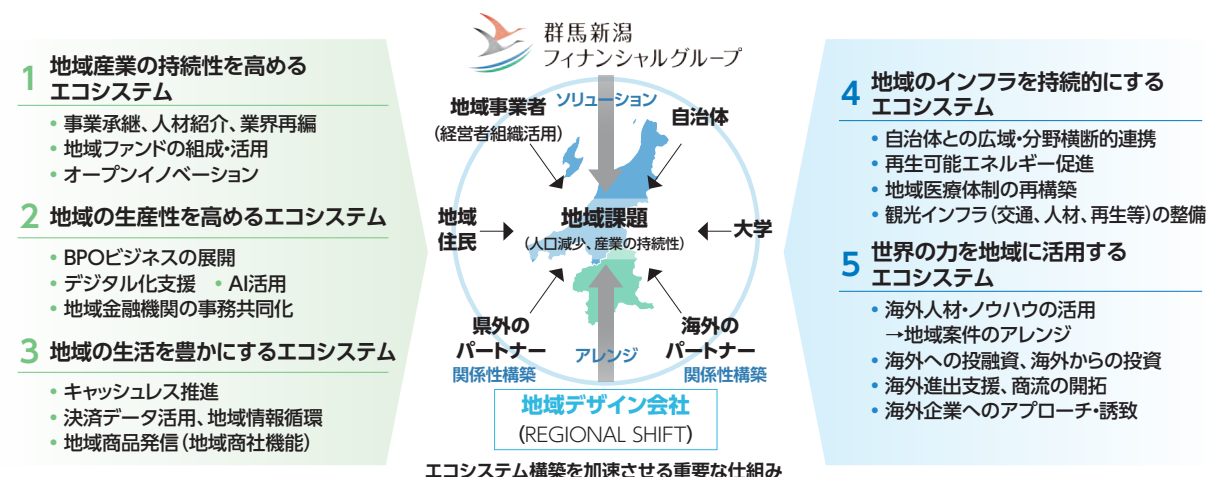
シナジー(I) 規模×ノウハウ

経営統合による**規模拡大**(営業エリア、総資産、リスクテイク力、人的資本等)と、お互いの強み(**ノウハウ**)を融合し、資金利益・非金利業務利益の拡大(**トップラインシナジー**の発揮)を図ってまいります。



シナジー(II) 地域×挑戦

地域エコシステムの構築へ...新金融グループがハブとなり、外部パートナーと連携して地域の好循環を築きます。



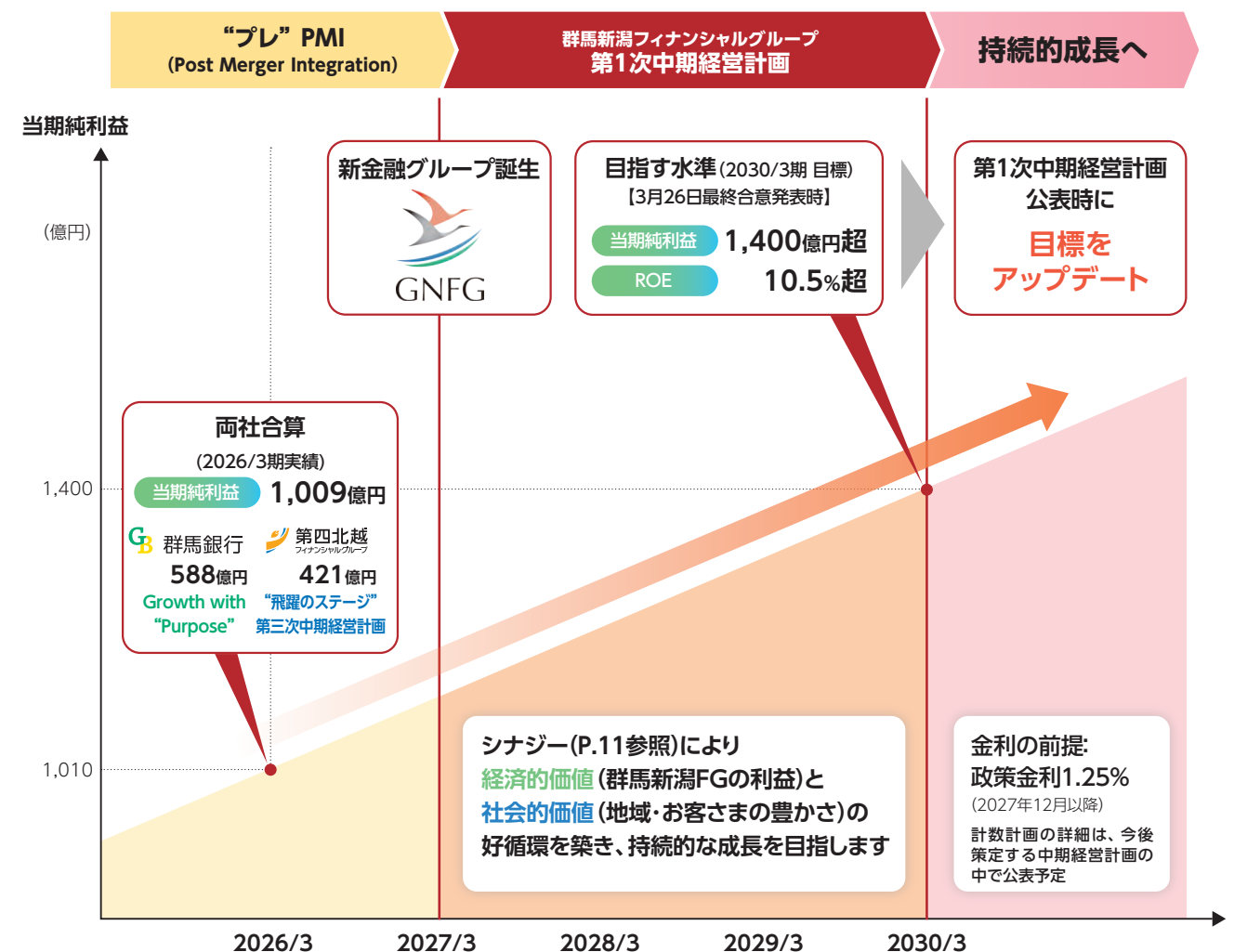
目指す姿 上流から外部パートナーと連携して地域課題にアプローチ。
地域の持続性を高めるとともに、ニーズ・収益機会を創出。

地方銀行トップクラスの新金融グループへ



※ 2026年3月末時点(総資産・時価総額・拠点数・グループ会社は単純合算、シェアは各県における各行単独)
※ 県内シェア：(出所)金融ジャーナル「金融マップ2026年版(2025年3月末基準)」

新金融グループの計数計画



財務担当役員メッセージ



健全性と収益性の両立を図りながら
地域社会へのさらなる貢献を通じて
持続的な企業価値の向上に
取り組んでまいります

代表取締役常務

柴田 憲

2025年度決算 ―第三次中期経営計画の最終年度目標を1年前倒しで達成―

2025年度は“飛躍のステージ”と位置付ける「第三次中期経営計画」（以下、「中計」）の2年目でありましたが、国内市場金利の上昇などから、貸出金利息や有価証券利息配当金が増加したほか、当社の強みであるグループ体でのコンサルティング営業によって非金利収益も順調に伸ばすことができ、銀行単体の当期純利益は当社設立以来の最高益となりました。また、銀行を除くグループ会社においても、証券事業やリース事業を中心に増益となり、FG連結当期純利益は421億円と前年比127億円の増益となりました。この利益水準は、2018年度の経営統合時に計上した負ののれん発生益を除く実態ベースで過去最高となり、2025年3月に公表した中計最終年度（2026年度）目標の400億円を1年前倒しで達成することができました。2018年10月の第四銀行と北越銀行の経営統合によるシナジーがトップラインとコストの両面でしっかりと発揮されており、グループ全体の総合力向上につながっていることに大きな手応えを感じています。また、2026年3月末時点における当社の時価総額を見ますと、5,152億円と前年度末比で2,253億円（+77%）増加しましたので、マーケットからも一定の評価をいただいているとともに、当社の今後に対する期待も大変大きいものと受け止めています。

当社では、精緻なリスク管理態勢に基づき成長分野へのリスクテイクを加速するため、2025年3月期より信用リスクの計測手法を「基礎的内部格付手法」に移行しています。また、2025年6月に、当社に「地域創生戦略部」を、第四北越銀行に「地域戦略部」を設置するとともに、2025年11月には、「東京ヘッドオフィス」を開設し、国内外のネットワーク・情報を活用したコンサルティングの高度化に取り組んでおり、2026年3月末の貸出金残高が前年比で3,007億円、5.3%増加するな

ど、施策の成果が出ています。

今後も非金利収益の増強とともに、リスクアセットの積み上げを図る方針であり、RORA（リスクアセット対比収益率）の向上を目指す採算管理態勢を整備のうえ、「金利ある世界」において健全性と収益性を両立するバランスシートを構築してまいります。

FG連結（億円）	2025年度 決算	前年比
経常利益	611	200
当期純利益 ^{※1}	421	127

※1 親会社株主に帰属する当期純利益

銀行単体（億円）		2025年度 決算	前年比
コア業務粗利益		1,209	226
主要項目	貸出金利息	697	149
	有価証券利息配当金	528	67
	非金利収益 ^{※2}	317	19
経費（▲）		613	27
コア業務純益		596	198
除く投資信託解約損益		596	219
ネット信用コスト（▲）		69	34
有価証券関係損益		16	61
経常利益		567	215
当期純利益		385	133

※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・市場運用部門収益等、含むファンド損益）

グループ会社部門（億円）	2025年度 決算	前年比
グループ会社収益 ^{※3}	40	3

※3 銀行を除くグループ会社の親会社株主に帰属する当期純利益（特殊要因による損失除く）

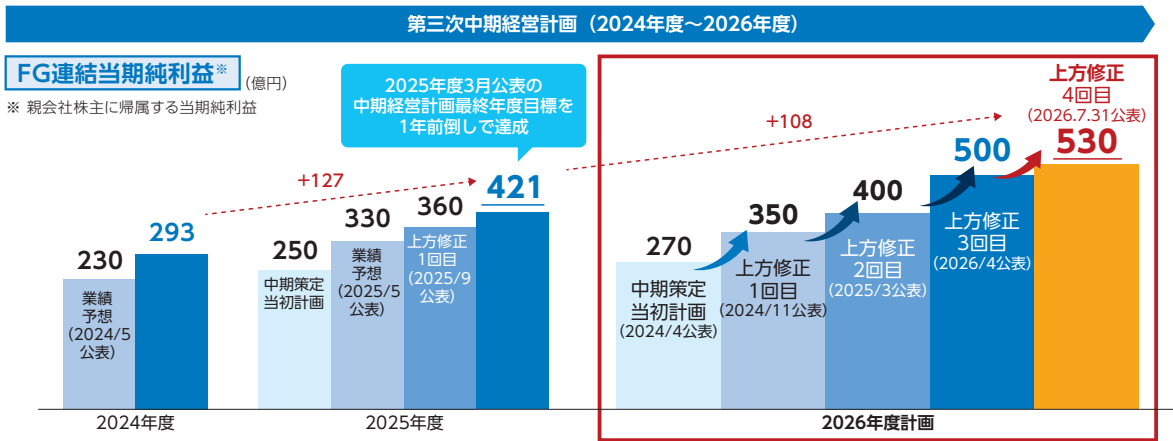
次なる成長ステージに向けて ―第三次中期経営計画の総仕上げ―

2026年度は、第三次中計の最終年度、総仕上げの年であるとともに、2027年4月（予定）に誕生する「群馬新潟フィナンシャルグループ」として、次なる成長ステージへ向かう極めて重要な助走期間となります。

これまで中計最終年度の目標は、市場金利の変化やリスクアセットの積み上げによる収益効果、コンサルティングを通じて好調な非金利分野の進捗等を踏まえ、3回にわたり上方修正を行い、本年5月の通期業績予想ではFG連結当期純利益を500億円としていましたが、2026年6月に日本銀行の政策金利が1%へ引き上げられたことに伴い、資金利益がさらに増

加する見通しとなったことから、2026年7月に、FG連結当期純利益を530億円、連結粗利益OHRを48%台、連結ROEを8.9%以上とする目標へ上方修正しました。なお、上方修正後の目標は、現在の政策金利1%が維持されることを前提にしていますので、今後の市場動向などによっては、必要に応じて目標を見直す方針としています。

収益面の強化に加え、人的資本への継続的な投資や、AIなどの戦略的分野への積極的な投資など、経営資源配分の最適化を通じて、中計最終年度の目標達成を目指してまいります。



ステークホルダーへの還元

（株主の皆さまへの還元）

当社の「株主還元方針」は、「1株当たりの配当金を原則として累進的とし、配当性向を40%程度」とするとともに、「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」方針としています。

2025年度は、業績が当初の予想を大きく上回ったことから、1株当たりの期末配当金を27円から9円増配の36円とし、年間配当金は前年比19.33円増配の63円としました。2026年度は、7月に上方修正しましたFG連結当期純利益530億円を踏まえ、株主還元方針に沿って年間配当金を80円（中間・期末各40円）に増配する予定です。

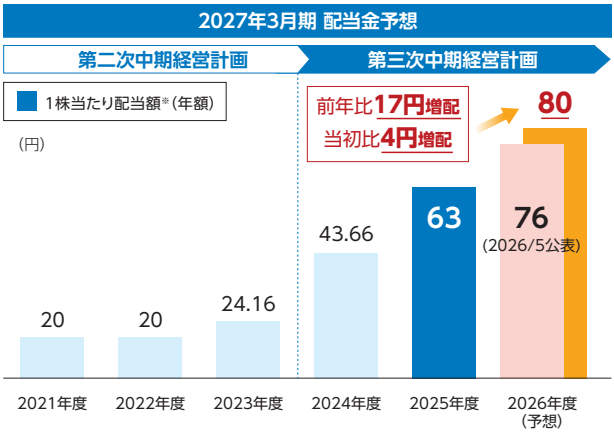
（地域への還元）

地域への還元として、スポーツ・文化・芸術の振興や地域活性化を目的とした行政等への寄付を継続的に行っています。2025年度には、群馬銀行と共同で新潟県および群馬県に対し、若者の雇用創出や地域産業を担う人材の育成などの取り組みを支援する目的で、それぞれ3,000万円ずつを寄付しました。また、寄付型私募債の商品を通じた新潟県内の教育機

関や環境事業分野への寄付も積極的に行っており、2026年3月末までに、1,102団体に対して累計2億2,500万円を寄付しています。

（従業員への還元）

第四北越銀行では、2025年度の賞与を含めた実質賃上げ率が7.4%となりました。また従来より、人的資本価値向上に向けた人財への投資を毎年、前年比で5%以上増加させています。



※2024/10、2025/10に実施した株式分割を踏まえ、過去に遡り株式分割後の配当額に換算

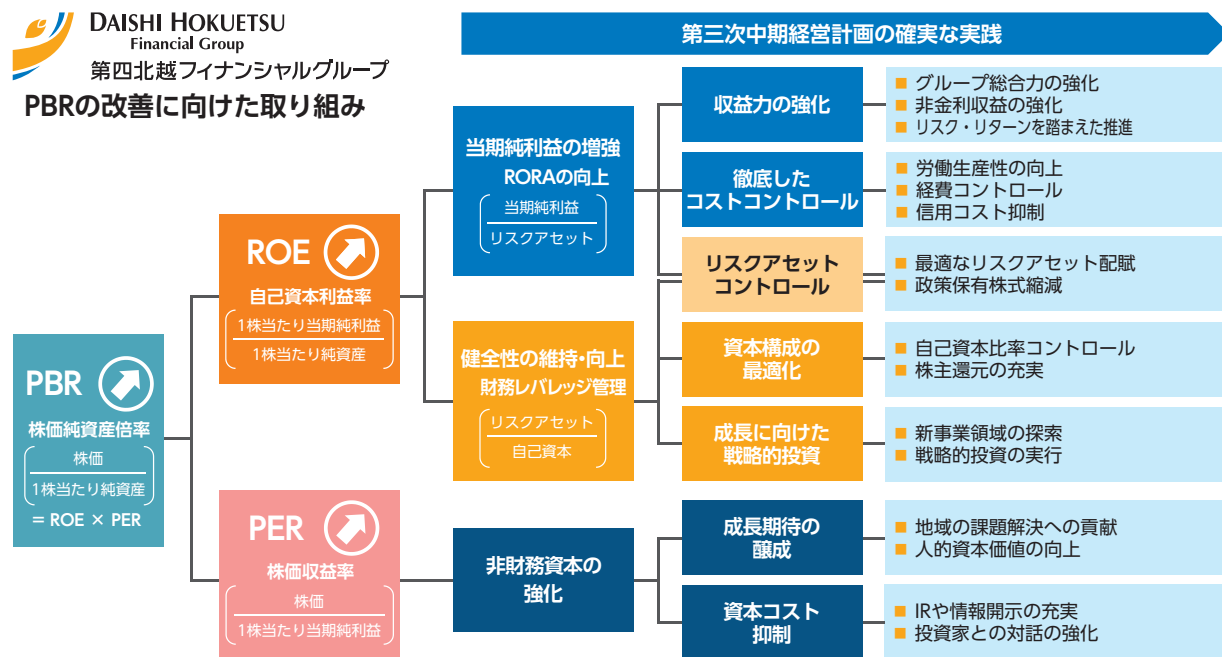
財務担当役員メッセージ

さらなる企業価値向上を目指して

当社では、FG設立以降、経営統合・合併、グループ連携、TSUBASAアライアンスなどにより各種シナジー効果を発揮し、着実に業績の向上を図ってきたことに加え、株主還元の充実や投資家の裾野拡大に向けた株式分割を行うとともに、投資家との深度ある対話にも積極的に取り組んできました。こうした取り組みの結果、2026年7月にはPBR（株価純資産倍率）が1倍を超えました。なお、TSR（株主総利回り）は、株

価の上昇と継続的な増配により、2025年度は2018年度からの実績で468.9%にのぼっています。

当社は、今後も資本効率のさらなる向上と、投資家の皆さまの当社に対する成長期待を高めることで、PBRを改善していく方針であり、下図に示すとおり、ROE（自己資本利益率）とPER（株価収益率）の双方を高めていく活動を継続していきます。

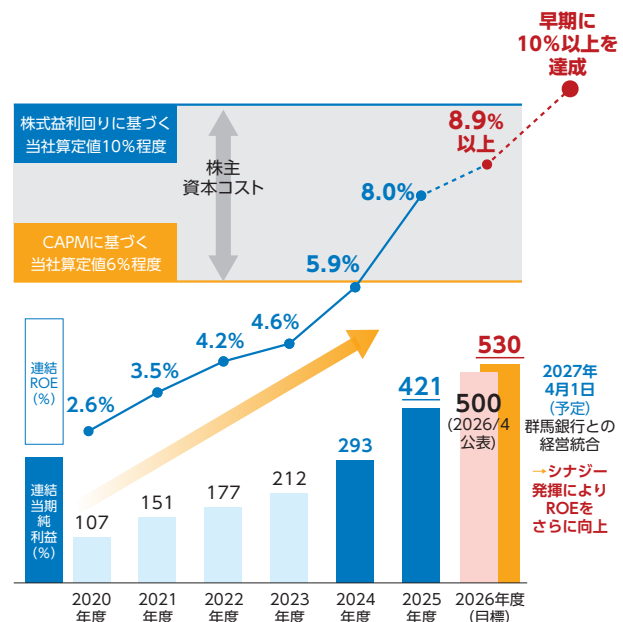


ROE目標の達成に向けた取り組み

PBRの向上に向けて、株主資本コストを上回るROEの実現を目指しています。

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出）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。

第三次中計最終年度のROE目標として8.7%以上を掲げていましたが、本年7月に利益目標を上方修正したことに伴い、ROE目標も8.9%以上に上方修正し、株主資本コストの上限に近づいています。ただし、この水準で十分とは考えておらず、「早期に10%以上を達成のうえ、さらに高い水準を目指す」当社の方針に沿って取り組んでいきます。



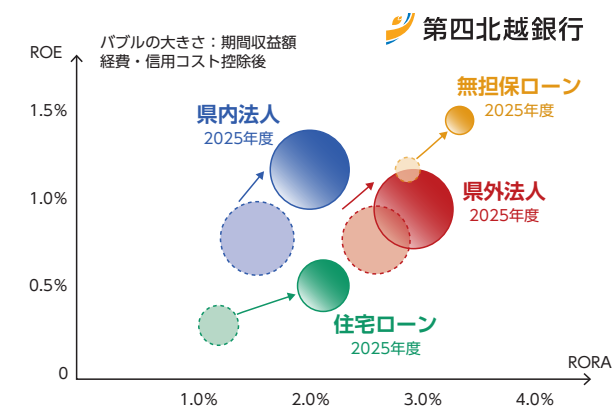
RORAを活用した新たな採算管理態勢の整備

ROE目標の達成に向けて、収益・リスク・健全性の一体管理により、収益性の高いバランスシートを構築するため、RORA（リスクアセット対比収益率）をベースとした採算管理態勢の高度化に取り組んでいます。

2025年度は、RORA向上を意識した営業を実践し、下図のとおり、全てのカテゴリーにおいてRORAの向上を図ることができました。

2026年4月からは、群馬銀行における収益管理態勢を参考に、RORAをベースとした新たな採算管理指標である「標準利益率・下限利益率」による個別案件・取引先別の総合採算管理の運用を第四北越銀行の全営業店で開始しています。

■カテゴリー別RORA（2025年度（2024年度比較））



デジタル化によるコストコントロールと労働生産性の向上

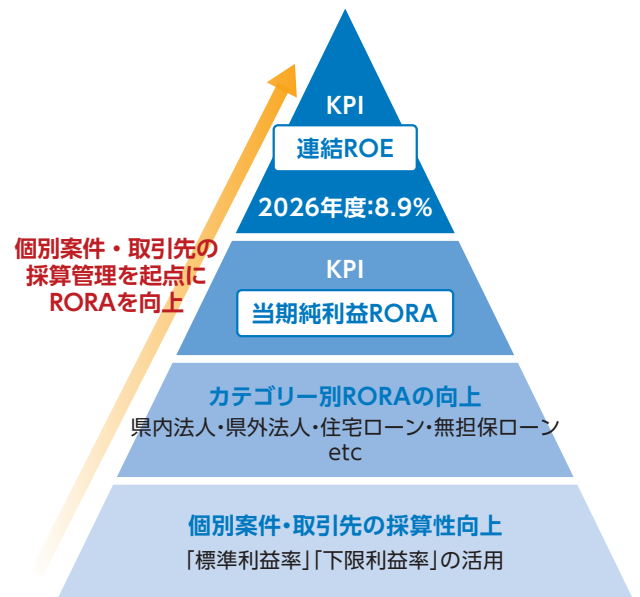
ROEの向上に向けては、収益力の強化に加えて、適切なコストコントロールにも取り組んでいます。DXの推進や店舗再編等によるコスト構造改革を進めた結果、2025年度のOHRは47.9%（前年比▲8.4ポイント）と大幅に改善しました。

DXの推進では、スマートフォン向けアプリである「りとるばるんく」に定期預金口座開設などの新機能を搭載し、非対面取引の基盤となる「デジタル顧客」の増強を図りました（詳細P.43）。様々な銀行手続きがアプリで完結する非対面取引の拡大は、お客さまの多様化するニーズにお応えするとともに、当社の事務手続きの効率化・生産性向上につながります。

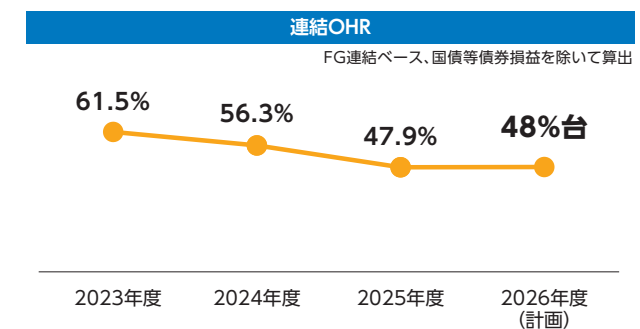
店舗再編では、店舗ネットワークの最適化として、広域エリア化や店舗機能の見直しによる店舗運営の効率化を継続して進めています。拠点数を維持しつつ、デジタル化も積極的に進めることで、創出した人員を営業部門へ再配置し、地域創生案件等の取り組みを強化しています。

「標準利益率」は、当期純利益ベースでのRORAの目標達成に向けた「目指すべき利益水準」、「下限利益率」はROE水準や自己資本比率等を基準とした「守るべき利益水準」として、スプレッドバンキングの考え方をベースに設定する利益水準のガイドラインです。

これらのガイドラインを活用し、個別案件や取引先ごとの採算管理を起点に、資本効率を高めながら収益力の強化を図り、ROEの向上を目指していきます。



また、コストコントロールを適切に行いながら、将来に向けた戦略的投資にも積極的に取り組んでいます。例えば、飛躍的に進化するAIについては、組織全体で戦略的に活用し、DXからAXへ取り組みを進化させるべく、「AX戦略部」を新設しました（詳細P.46）。組織内でのAI活用、浸透を積極的に進めることで、業務プロセス全般を変革し、労働生産性とお客さまの利便性向上に向けた取り組みを加速させていきます。



財務担当役員メッセージ

資本効率の改善を目指す政策保有株式の縮減

収益性の高いバランスシートの構築に向け、政策保有株式の縮減も加速させています。

当社では、2027年3月末までに2020年度に比べ簿価ベースで200億円の縮減、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（政策保有株式比率）を20%未満とすることを目標に掲げ、縮減を進めてきました。

2025年度は簿価ベースで▲36億円を縮減し、累計では▲152億円と200億円の縮減目標の達成が見えてきたことから、縮減をさらに加速させていくため、2026年5月に縮減目標を上方修正し、政策保有株式比率を20%未満とする達成時期

を、2年前倒しの2028年3月末までとし、さらに早期に10%未満となるよう縮減を進める方針としました。政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り、ROEの向上につなげていきます。

また、政策保有株式の売却によって得た資本については、当社が持続的に成長するための投資などに活用していく方針です。具体的には、ストラクチャードファイナンスへの取り組み強化や、生産性向上に向けたデジタル投資、人的資本の活用に向けた人財への投資など、戦略的な投資に活用していく方針です。

政策保有株式の縮減方針の変更(2026年5月)

政策保有株式の縮減目標

変更前

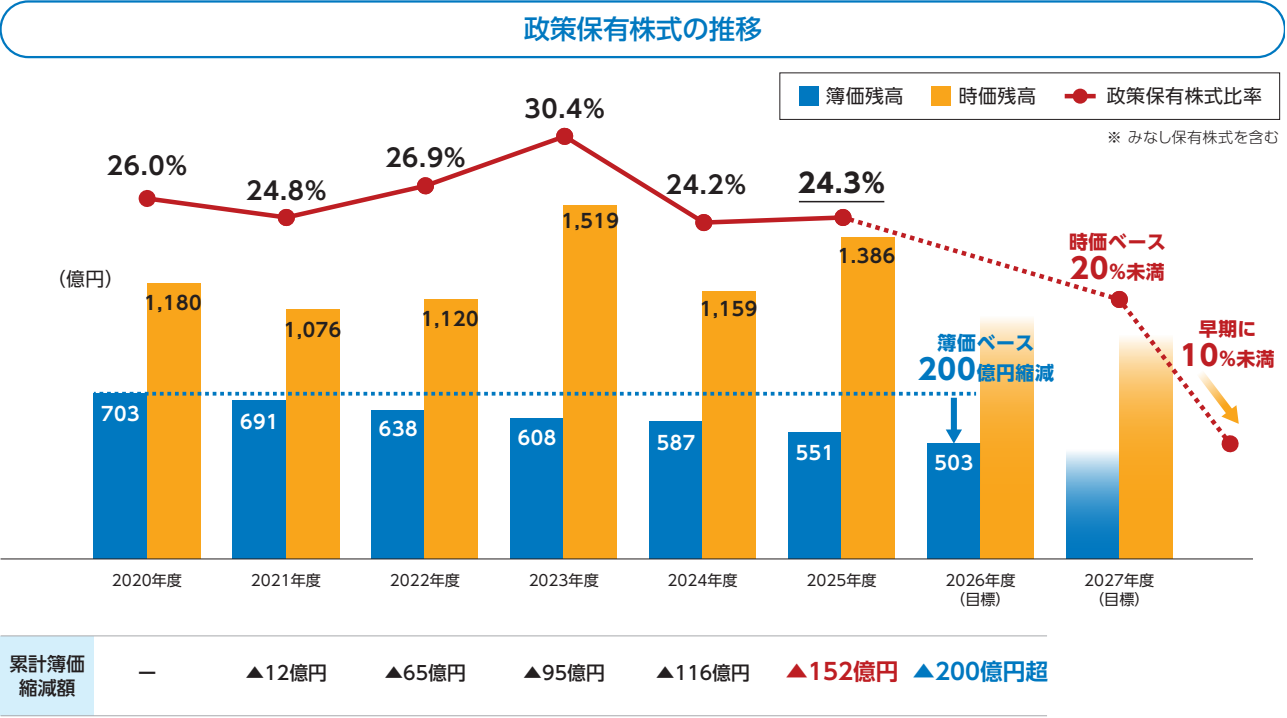
2020年度(第四北越銀行が合併により誕生した年度)から第三次中期経営計画の最終年度まで(2021年3月末～2027年3月末まで)に、第四北越銀行が保有する政策保有株式を200億円(簿価)縮減する。

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(政策保有株式比率)を20%未満とする。

変更後

2027年度(2028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(政策保有株式比率)を20%未満とし、さらに早期に10%未満となるよう縮減に取り組む

目標達成時期を2年前倒し
かつ
早期に10%未満へ

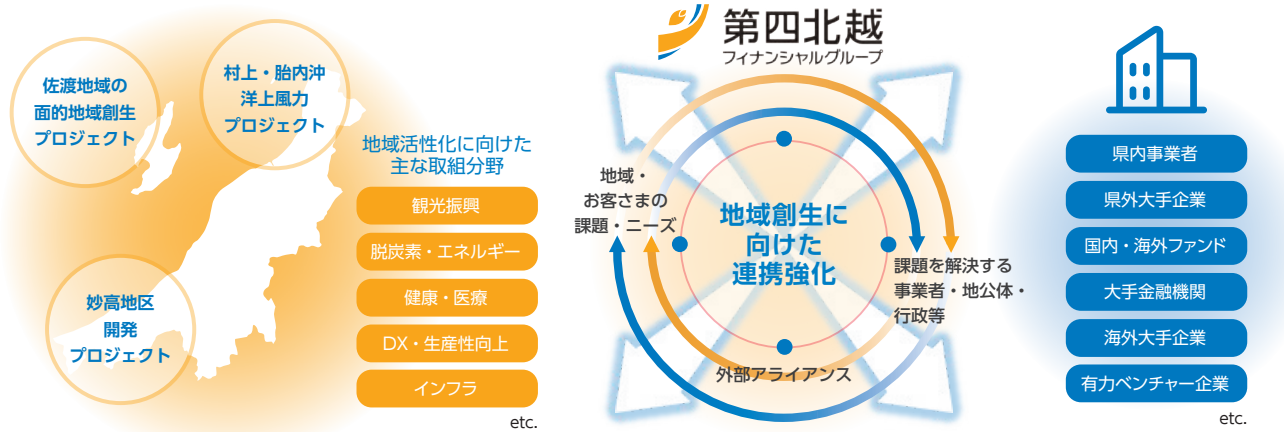
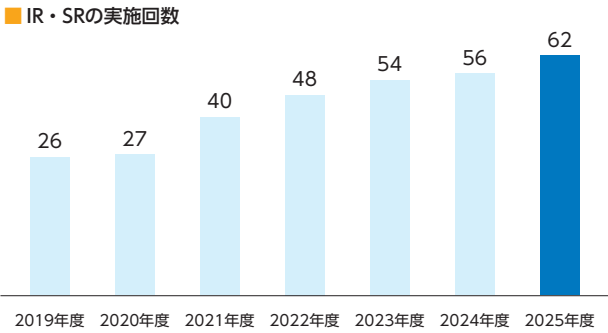


PERの向上に向けた取り組み

PERの向上に向けては、投資家等による当社への成長期待をいかに高めていくかが何より重要です。当社の取り組みを適時適切に情報発信するとともに、投資家・株主のみなさまとのIR・SR活動を通じた深度ある対話を行い、情報の非対称性の解消に取り組んでいます。2025年度は、ラージIRや個人向け説明会の他、個別IRの実施回数を増やすとともに、SRでは従来以上に深度ある対話を行い、年間62回のIR・SRを実施いたしました。SR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、当社の経営戦略や非財務部門も含めた様々な取り組み、群馬銀行との経営統合などについて、幅広く意見交換を行っています。

また、当社の地盤である新潟県への成長期待を高めることもPERの向上において重要な点です。2026年6月に設立した地域デザイン会社「REGIONAL SHIFT」の取り組みなど、

地域創生活動に関する様々な情報を当社の成長ストーリーとしてお伝えしていくことで、新潟県の魅力を高めていくことも当社の重要な役割であると考えています。「地域の総合プロデューサー」として、行政、県内外・海外の企業ともタイアップし地域創生への取り組みを加速させていくとともに、地域創生活動に関する様々な情報も積極的に開示し、当社および地域の成長期待を高めていきます。



終わりに

2027年4月（予定）に「群馬新潟フィナンシャルグループ」が発足します。本統合は単なる規模拡大ではなく、両行の強みを相互に補完し、融合させることでトップラインシナジーを最大化し、広域金融グループとしての競争力を大きく高めるためのものです。地域を超えたネットワークの拡充や機能の高度化により、お客さまや地域への提供価値を一層高めるとともに、収益機会の拡大を図っていきます。引き続き、健全性と収益性の両立を図りながら、地域社会へのさらなる貢献を通じて、持続的な企業価値の向上に取り組んでまいります。



社外取締役座談会



地域とともに、新たな成長ステージへ

経営環境の変化が加速するなか、当社は群馬銀行との経営統合に向けた取り組みを着実に進めています。本座談会では、松本和明氏、白井正氏、菊池弘之氏、佐藤明氏、栗原美樹氏の5名の社外取締役に参加いただき、経営計画の進捗状況や経営統合への対応、地域創生への取り組みなどについて、独立した立場からの評価と今後への提言を伺いました。

2025年度は第三次中期経営計画2年目の年でした。これまでの取り組みをどのように評価していますか。

松本 2025年度は、連結当期純利益が421億円となり、2025年3月に上方修正した2026年度（第三次中計最終年度）の目標400億円を1年前倒しで達成しました。これまでの取り組みの成果として非常に高く評価しています。こうした成果の背景として、当社の経営理念や、スローガンである「一志勇躍」がグループ全役職員に浸透しており、それが組織としての



菊池 足元の当社の業績は非常に順調に推移しています。また、金利正常化の動きは金融機関にとって追い風である一方、国際情勢をはじめ外部環境の不確実性は依然として高く、決して安心できるような経営環境ではありません。これまでの成果に満足する

実行力の高さにつながっていると思います。また、当社の好調な業績は単なる外部環境、すなわち金利上昇の恩恵によるものだけではありません。お客さま起点でのグループ連携によるソリューションビジネスの強化を通じた非金利収益の増強によって、当社の収益構造は外部環境に左右されない筋肉質な構造となっており、この点は当社の最大の強みであります。

一方で、グループ各社の収益力にはばらつきも見られます。当社が今後さらに持続的に成長していくためには、それぞれのグループ会社为抓手と成長軌道に乗り、グループ総合力をさらに発揮していくことが鍵になると考えています。

のではなく、これからの中長期的な視点で備えていくことが不可欠です。グループ総合力を活かしながら、地域の産業構造や人口動態を踏まえた施策を着実に積み上げ、競争優位につなげていくことが肝要だと思います。

経営環境の変化に対する当社の対応をどう見えていますか。

栗原 当社では、M&Aや事業承継支援をはじめとするソリューションビジネスに厚みがあり、収益ドライバーの多様化が着実に進んでいます。これは経営環境やお客さまニーズの変化を捉え、従来の金利依存型モデルから脱却し、お客さまの課題解決に踏み込む付加価値型ビジネスへ転換していることの表れであり、とても重要な取り組みだと捉えています。

今後も経営環境が大きく変化していくなかで、持続的に地域へ貢献していくためには、ビジネスモデルを常に進化させていく必要があります。

例えば、自然環境の変化への対応もその1つです。新潟県のポテンシャルである観光や食などの産業は

自然環境による影響をとて大きく受けます。

経済活動の根底にある自然環境に対して、脱炭素化をはじめ、金融機関としてどのように対応していくかを、これまで以上に考えて実行していかなければなりません。

私自身も民間企業での経営経験を踏まえながら、執行側にしっかりと助言していきたいと思っています。



白井 県外事業性貸出の拡大など、成長分野への資源配分が適切に機能してる点は評価できます。特に



地理的な制約を超えた県外での営業展開は、新たな収益機会の獲得につながっており、今後の成長余地を広げるものです。一方、こうした成長の

裏側で、新たなリスク、とりわけフロンティアAIの出現は、今後金融業界にどのような影響を及ぼすのか、動向を注視しながら危機感を持って対処する必要があります。また、IT技術の急速な進展による金融インフラの構造変化も起こりつつあり、「顧客の銀行離れ」が起きれば、当社にとっては収益基盤の弱体化につながるリスクとなることから、現状に安泰することなく、AIなどへの戦略的投資のほか、経営資源の適切な配分により、様々なサービスを今後も打ち出していく必要があります。

菊池 企業価値をさらに向上させていくためには、「収益」・「リスク」・「資本」を一体で捉えた経営の高度化が今後の鍵になると考えています。また、サイバーリスクやオペレーショナルリスクな

ど、経営に及ぼす影響が大きいリスクへの対応も重要性を増しています。AIの進展とともに利便性は向上する一方で、新たなリスクが生じるというトレードオフをどのように管理していくかが問われます。

地域創生に向けた取り組みをどのように評価していますか。

佐藤 人口減少は地域にとって最も大きな構造的リスクであり、その影響は企業活動や地域経済全体に広がっています。そうした中で、本年6月の地域デザイン会社設立など、新たな事業領域への挑戦は、地域の持続性を高める上でとても意義のある取り組みです。

地域に新たな活力をもたらすことで、地域経済の好循環を生み出せると考えています。そうすれば、新潟に貢献したいと思う若者も自然と集まり、地域活性化の起爆剤になると思います。

また、当社が、観光、農業、インフラなど、地域に大きな影響を及ぼす大型プロジェクトにも積極的に関与している点や、当社グループの地域商社を通じた地元産品のブランド化や販路開拓を進めている点も評価しています。

ただし、こうした取り組みは収益化に時間を要するなど課題も多く、持続的なビジネスモデルとして確立していくことが今後の課題です。行政や民間企業との連携を深めながら、マネタイズの仕組みを構築することができるよう、一緒に考えていきたいと思っています。

社外取締役座談会

桑原 体制面では、地域創生戦略本部や地域戦略部の設置に加え、東京ヘッドオフィスの開設など、組織横断的に地域創生を推進する基盤が整備された点を高く評価しています。

特に、東京ヘッドオフィスを起点とした国内外ネット

白井 重要なのは、当社の地域創生への取り組みがどの程度「持続可能な好循環」を生み出せるかという点です。金融機関が単なる資金供給者にとどまらず、地域の課題を発見し、解決策を提示し、関係者を結び付ける役割を担うことで、地域の自律的成長を支えることができます。

その意味で、当社の取り組みは「地域の総合プロ

ワークの活用は、新潟県内の企業やプロジェクトを外部と結びつける「関係性ビジネス」の拡張につながっており、従来の金融仲介機能を越えた新しい価値創造の形であり、地域創生への新たな価値創造ストーリーとして期待しています。

デューサー」としての役割を志向するものであり、今後さらにその機能を深化させていくことを期待しています。地域に付加価値を提供し、これをビジネスとして仕組み化していくことで、地域と当社がともに持続的に成長していく関係性を築くことができると考えます。

人的資本価値向上への取り組みを含めて、サステナビリティ経営への取り組みをどのように評価していますか。

松本 当社のサステナビリティ経営の特徴は、環境・社会課題への対応を個別の施策として捉えるのではなく、地域の持続的な発展と企業価値向上の両立する経営戦略として位置付けている点にあると考えています。経営理念やサステナビリティ基本方針のもと、地域課題の解決、環境負荷の低減、社会との信頼関係の構築、人材の成長支援を有機的に結び付けながら推進していることを高く評価しています。

なかでも、人材を価値創造の源泉と捉え、当社社長を委員長とする人的資本価値向上委員会を中心

佐藤 私も、サステナビリティとは、環境対応や社会貢献にとどまるものではなく、地域社会と企業がともに発展し続ける基盤を築くことだと考えています。

その観点から見ると、当社は地域脱炭素化に向けたサステナブルファイナンスやGXコンサルティング、カーボンプレジット創出支援などを通じて、お客さまの環境対応を積極的に後押ししています。また、自然資本や生物多様性保全への取り組みについても情報開示の充実を進めており、金融機関としての役割を資金供給者にとどめず、地域全体の変革を支援する存在へ深化させようとしている点は大変意義深いと感じています。

に、全社一丸で人材戦略を展開している点は特徴的です。グループ内外へのトレーニー派遣や組織横断プロジェクトへの参画、次世代リーダー育成プログラム、さらには若手社員が主体となる「人的資本価値向上2030プロジェクト」などは、金融業務の枠にとどまらず、地域の課題解決に挑戦できる人材の育成につながる有意義な取り組みであると認識しています。こうして培われた多様な視点や専門性は、地域創生のさらなる推進や「関係性ビジネス」の深化につながっていくものと期待しています。

一方で、こうした活動を企業価値の向上や地域経済の活性化へどのように結び付けていくかが、今後の重要なテーマになると考えています。

社外取締役として、各施策の進捗などを注視しながら、その実効性の確保に努めていきたいと考えています。



群馬銀行との経営統合について、今後の展望をお聞かせください。

松本 当社が第四銀行と北越銀行との経営統合を通じて計画を上回るシナジー創出を実現してきた経験は、群馬銀行との経営統合において非常に重要な要素になると思います。

一方で、今回の経営統合により、新金融グループ

菊池 新金融グループは、企業価値を大きく高める成長機会である一方、経営の力量が問われる重要な局面でもあります。単なるスケールメリットではなく、収益基盤の質的強化や資本効率の向上をいかに実現するかがポイントになります。

統合後にどのような成長戦略を描き、どの分野で収益を伸ばしていくかを明確に示すことが重要です。

桑原 統合の本質は「文化の融合」にあると考えています。「群馬・第四北越アライアンス」での取り組みでは、2026年3月までの累計で166億円のシナジー効果を発揮しており、統合に向けての「文化の融合」の基礎はできているものと思っています。これからは人的資本の活用や組織の一体感の醸成がより進んで

白井 経営統合によって、両社の異なる強みを融合し、新金融グループとして大きく飛躍することを期待しています。一方で、敢えて厳しい見方をすれば、人口減少や金融の構造変化といった外部環境の変化は厳しさを増していくことが予想されますが、経営統合すれば全てを解決できるという訳ではなく、荒波の中に

佐藤 新金融グループが「地域プラットフォーム」へ進化していく可能性に大きな期待を持っています。統合によって広がるネットワークと機能を活かし、金融・非金融を問わず、人材・情報・商流を結び付けることができれば、収益と社会的価値を同時に創出することが可能です。

そのためには、グループ内の連携深化に加え、外部企業や行政との協働をさらに強化し、「関係性ビジネス」を拡張していくことが重要です。私も社外取締役として、今まで

の規模は地銀トップクラスになりますので、統合的なマネジメントの難易度は確実に高まります。そのため、より高度な意思決定や組織運営が求められる局面になると認識しています。

ROE向上に向けた道筋、資本配分の考え方など、投資家に対する説明力がこれまで以上に問われるでしょう。



いくことでしょう。

また、ガバナンス面では、指名・報酬委員会の設置や社外取締役比率の確保など、ガバナンス体制の高度化を着実に進める必要があります。こうした監督機能の強化は、統合後の組織の透明性・公正性を担保するうえでも重要な役割を果たすと考えます。

いることに変わりはないということです。したがって、経営統合することがゴールではなく、大事なことは経営統合後に何をするかであり、敢えて、引き続き厳しい環境の中にいることも忘れずに、新FGの誕生に向けた準備を行うことが大切です。

培った知見や経験を活かしながら、当社の取り組みを後押ししていきます。

