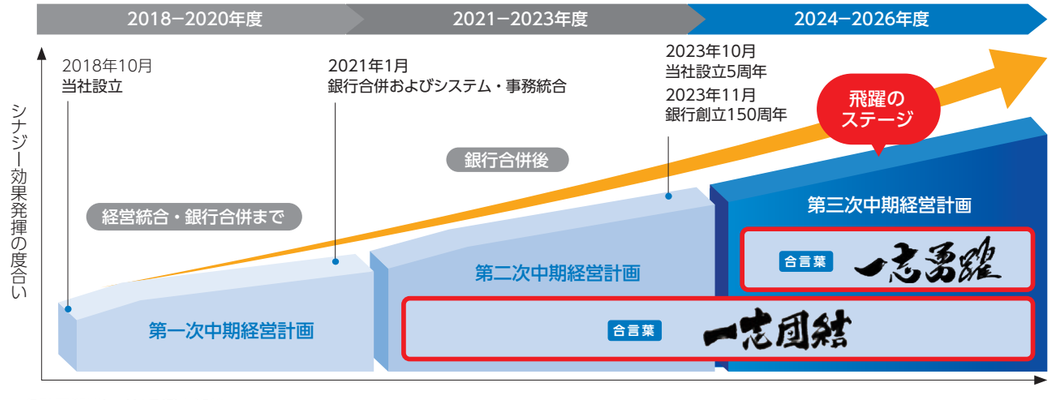
第三次中期経営計画の概要（計画期間：2024年4月～2027年3月）

第三次中期経営計画の位置付け

2024年4月よりスタートした「第三次中期経営計画」では、第一次・第二次中期経営計画を礎に、新潟県を代表する金融・情報サービスグループとして「グループ全役職員が志を一つに、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、全役職員の合言葉に「一志勇躍（いっしゆうやく）」を掲げ、グループ経営の深化・探索に取り組んでいます。



■各計画期間における基本姿勢

合併シナジー効果の最大発揮のための土台構築 ▶ 3大シナジーの発揮（合併・グループ・TSUBASA） ▶ グループ経営の深化・探索

基本戦略・重要戦術

第三次中期経営計画では、取り巻く経営環境を踏まえた「財務的課題」と「環境・社会課題」の２つの最重要経営課題（マテリアリティ P.33）の解決に向けて、4つの基本戦略と全戦略共通のテーマとして「TSUBASA アライアンスの深化」を掲げ、その基本戦略の実現に向けた 12 の重要戦術にグループ一丸となって取り組んでいます。

グループ経営の深化・探索を通じて、ダブルマテリアリティを同時に解決し、地域と当社が持続的に成長する好循環を実現するためのサステナビリティ経営を一層深化させていきます。

“グループ経営の深化・探索”を通じて最重要経営課題（マテリアリティ）を解決

基本戦略Ⅰ　グループ総合力の発揮（重要戦術）
1. 地域・お客さまを起点としたグループコンサルティング機能の強化
2. 地域のサステナビリティに向けた推進強化
3. 新たな推進領域の探索
4. 有価証券運用の深化

基本戦略Ⅱ　生産性向上の追求（重要戦術）
5. あらゆる接点におけるお客さまの体験価値の向上
6. グループ一体となった業務効率化の実現

基本戦略

基本戦略Ⅲ　人的資本価値の向上（重要戦術）
7. グループ総合力を最大化する人財マネジメントの実践
8. 地域・お客さまの課題を解決する専門性・多様性ある人財基盤の強化
9. 働きがいや幸福感を実感できる職場環境の整備

基本戦略Ⅳ　リスクマネジメントの深化（重要戦術）
10. コンプライアンス最優先による業務運営の実践
11. グループガバナンスの深化
12. リスク管理態勢の深化

（全戦略共通のテーマ）TSUBASAアライアンスの深化

経営指標（KPI）

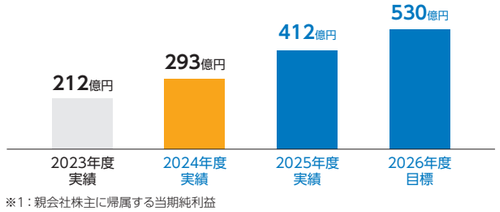
第三次中期経営計画では、最重要経営課題の解決に向けた基本戦略の達成度を測る指標として、「財務的課題」および「環境・社会課題」に関する経営指標（KPI）を設定しています。「財務的課題」に関するKPIは3つの最重要経営課題の分野ごとに、「環境・社会課題」に関するKPIはESGの各分野で区分した12の指標を掲げ、地域・お客さまの課題解決に向けて取り組んでいます。

2026年度は、第三次中期経営計画の総仕上げとなる最終年度であり、地域へのさらなる貢献、企業価値の一層の向上に向けて、グループ役職員が一丸となって、目標達成に取り組んでいます。

なお、2026年7月に計画最終年度（2026年度）における「財務的課題」に関するKPIを上方修正し、連結当期純利益目標を530億円、連結OHRを48%台、連結ROEを8.9%以上としました。

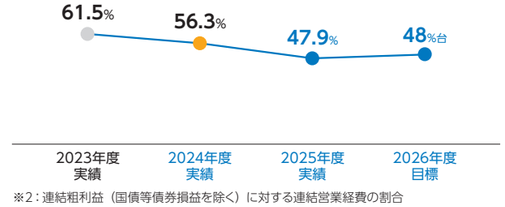
■「財務的課題」に関する経営指標（KPI）

成長性　収益力の強化　連結当期純利益※1（第二次中期経営計画 ▶ 第三次中期経営計画）



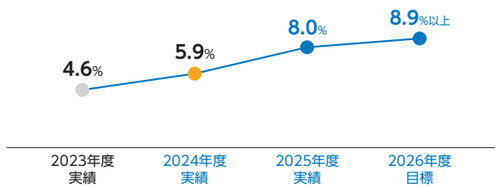
※1：親会社株主に帰属する当期純利益

効率性　生産性の向上　連結OHR※2（第二次中期経営計画 ▶ 第三次中期経営計画）

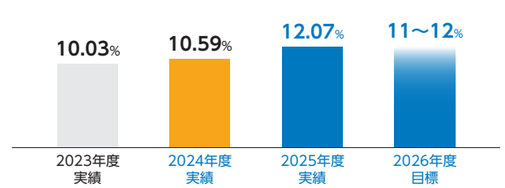


※2：連結粗利益（国債等債券損益を除く）に対する連結営業経費の割合

効率性　生産性の向上　連結ROE（第二次中期経営計画 ▶ 第三次中期経営計画）



健全性　健全性の維持・向上　連結自己資本比率※3（第二次中期経営計画 ▶ 第三次中期経営計画）



※3：2025年3月末より信用リスクの計測手法を「標準的手法」から「基礎的内部格付手法」に変更

■「環境・社会課題」に関する経営指標（KPI）

環境・社会課題		経営指標（KPI）	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標
E	地球環境問題への積極的な取り組み	CO2排出量削減率（2013年度比）	▲55.8%	▲67.2%	（速報値）▲74.3%	▲78%台
		サステナブルファイナンス実行額※4	4,346億円	7,696億円	11,805億円	15,200億円
S	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	創業・事業承継支援件数	2,863件	2,917件	3,478件	3,280件
		DX・生産性向上支援件数※5	90件	136件	319件	470件
		経営指標等が改善した取引先割合	75.2%	73.5%	73.4%	75%以上
		経営改善計画策定支援件数	531件	425件	436件	440件
		デジタル顧客数※6	35万先	44万先	54万先	80万先
		グループ預かり資産残高※7	14,533億円	15,228億円	18,569億円	18,570億円
		販路開拓支援先数（地域商社）※8	638先	730先	842先	930先
		人材ソリューション支援件数※5	160件	246件	517件	760件
G	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	女性管理職比率※9	26.0%	26.3%	26.8%	27.0%以上
		グループ総取引先数※10	61,512先	62,990先	66,206先	69,400先

※4 2021年度以降の累計　※5 2025年度実績、2026年度目標は2024年度以降の累計
※6 だいしほくえつID保有者（りとるばんく・マイページの利用者等）と個人eネットバンキング利用者の合計
※7 第四北越銀行の預かり資産（投資信託、公共債、保険）と第四北越証券の預かり資産（株式、債券、投資信託（除くMRF等））の合計額
※8 2019年10月以降の累計　※9 女性管理職（代理級以上）比率（第四北越銀行単体）　※10 当社グループ各社と経常的にお取引いただいている法人先数（延べ数）

基本戦略Ⅰ　グループ総合力の発揮

1 地域・お客さまを起点としたグループコンサルティング機能の強化
2 地域のサステナビリティに向けた推進強化
重要戦術
3 新たな推進領域の探索
4 有価証券運用の深化

グループ総合力の発揮

地域・お客さまを起点としたグループコンサルティング ー持株会社体制の強化ー

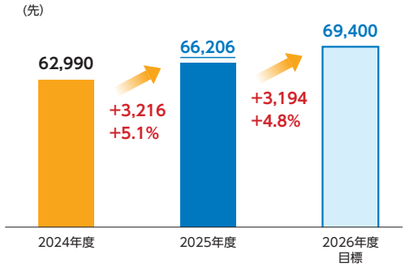
当社グループでは、グループが有する金融・情報仲介機能や国内外での幅広いネットワーク、ノウハウを融合させ、地域・お客さまの多様なニーズや課題の解決に向けた支援に積極的に取り組んでいます。

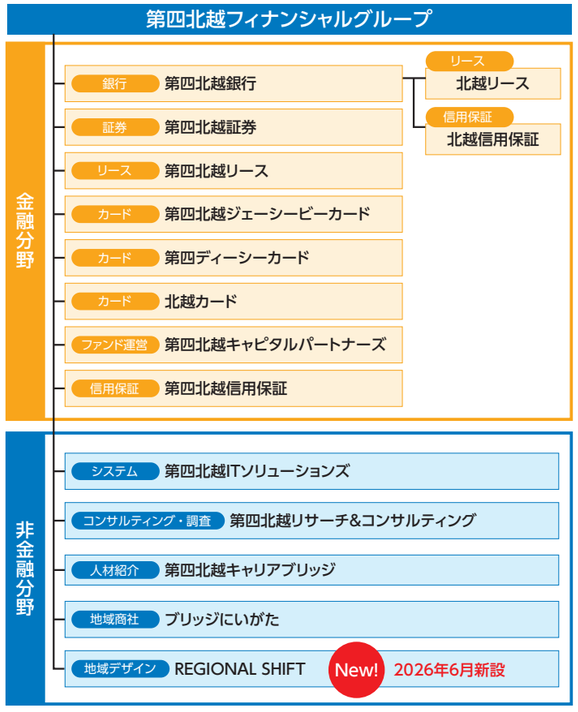
グループ一体となった最適なソリューションのご提供により、当社グループの取引の基盤となる「グループ総取引先数」は約6万6千先となりました。

地域・お客さまの多様なニーズ・課題を起点に最適なFG機能によるコンサルティング営業の実践を通じて、地域社会の持続的発展に貢献していきます。

■ グループ総取引先数

※ FGグループ各社と経常的にお取引いただいている法人先数（延べ数）





円滑な資金供給などの金融仲介機能の発揮

● 中東情勢の緊迫化に伴う特別相談窓口の設置

第四北越銀行では、社会・経済情勢の変化により影響を受ける事業者さまを支援するため、資金繰り支援や経営相談など、きめ細やかな支援に取り組んでいます。

2026年3月には、中東情勢の緊迫化に伴い、直接的、間接的に事業に影響を受ける事業者さまへの支援として、「中東情勢関連特別相談窓口」を全店に設置し、「中東情勢関連特別融資」の取り扱いを開始しています。引き続き事業継続に必要な資金、各種貸出の返済条件の見直しなどのご相談に対応していきます。

● 企業価値担保権を活用した融資の実行

第四北越銀行では、2026年5月より事業性融資推進法に基づく「企業価値担保権」を活用した融資に取り組んでいます。本担保権は、担保や保証に過度に依存せず、お客さまの事業の強みや将来性に着目した新たな担保制度です。第四北越銀行は、お客さまの成長を実現するため、本担保権設定後も事業計画に基づく実効性のある伴走支援に取り組み、さらなる企業価値向上を支援していきます。

グループコンサルティング機能の強化 ～地域創生分野～

地域創生に向けた国内外連携の強化

当社では、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）の総合プロデューサーとしての機能を担い、地域の持続的な好循環を持続させるための取り組みを推し進めています。

新潟県内では、村上・胎内地区における洋上風力発電事業や妙高地区での大規模リゾート開発などの地域に大きな影響を与える事業に対して、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プロジェクトを後押ししています。

また、海外財閥グループによる交響楽団のコンサートを新潟に誘致するなど、金融の枠を超えて、グループ一体で地域創生の実現に挑戦しています。

■ 新潟県内マーケットの深堀り

● 地域創生に向けたグループ推進体制の強化

2025年6月に、地域創生の一層の推進に向けた体制を強化するため、地域創生に集中的に取り組む部署として、当社に「地域創生戦略本部」と「地域創生戦略部」を、第四北越銀行に「地域創生事業本部」と「地域戦略部」を設置しました。

また、2025年11月には、新潟県内のお客さまと国内外の情報・ネットワークをつなぐ地域創生に向けた戦略拠点として「東京ヘッドオフィス」を第四北越銀行東京営業部建物内に開設しました。同拠点を中心に、営業店・本部・グループ各社が組織横断的に連携することで、コンサルティング機能の一層の強化を図り、グループシナジーを最大限発揮していきます。

東京ヘッドオフィス人員数　総勢約 80人（本部内での兼務者を含む）

※ 2026年3月時点

東京ヘッドオフィスの様子

地域デザイン会社「REGIONAL SHIFT」の設立

当社は、2026年6月に、地域の課題解決と持続可能な発展を推進する地域デザイン会社「株式会社REGIONAL SHIFT」を当社100%子会社として設立しました。

同社は、地域課題の解決に資する事業の企画・運営支援を担う会社として、国内外の多様なステークホルダーと連携しながら、従来の金融機能にとどまらない観光・食・文化・スポーツなどを起点とした交流人口・関係人口の創出、地域プロジェクトの事業化支援などに取り組み、新たな価値を創出していきます。

会社名	第四北越フィナンシャルグループ 株式会社 REGIONAL SHIFT
設立日	2026年6月18日
本社所在地	東京都中央区京橋2-4-12（第四北越銀行東京ヘッドオフィス内）
代表者	代表取締役社長　高橋　伸彰
資本金	90百万円
株主構成	第四北越フィナンシャルグループ100%
主な事業内容	・地域創生に関する事業の企画および運営支援 ・地域資源を活用した商品・サービスの企画・開発　等

VOICE

新会社の名称「REGIONAL SHIFT」には、「地域」そのものが変革し、新しい時代へと「転換」していくという想いを込めています。当社では、地域創生の取り組みをさらに発展させ、金融機能にとどまらない地域資源の魅力向上や、地域課題の解決に向けたプロジェクトの企画・運営支援を通じて、新たな価値を創出してまいります。

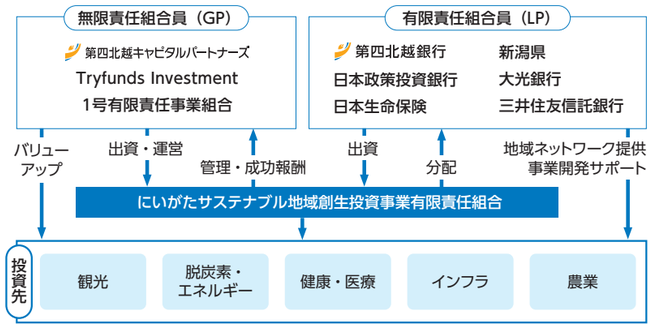
高橋 伸彰　㈱REGIONAL SHIFT 代表取締役社長

基本戦略Ⅰ　グループ総合力の発揮

「にいがたサステナブル地域創生投資事業有限責任組合」の設立

2025年7月に、第四北越銀行と第四北越キャピタルパートナーズは、新潟県などと共同で、官民連携の地域創生ファンド「にいがたサステナブル地域創生投資事業有限責任組合」を設立しました。

2026年2月には、日本生命保険相互会社および三井住友信託銀行より追加出資を受け入れ、ファンド総額を拡大しています。



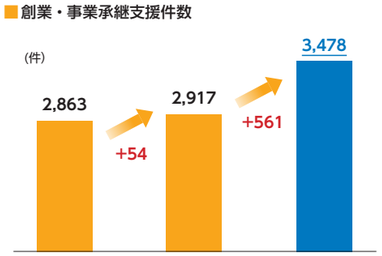
グループコンサルティング機能の強化～法人分野～

地域のビジネス創出や事業拡大に向けた多面的な支援

当社では、地域の雇用の創出に向けた取り組みをグループ一体で推進しており、行政、大学、支援機関などと連携しながら、経営相談から、事業創発、起業家育成、そして上場支援までを多面的に一貫してサポートするプログラムを構築しています。

また、第四北越キャピタルパートナーズでは、第四北越銀行と共同で設立した「第四北越地域創生投資事業有限責任組合」（第四北越地域創生ファンド）を通じて、資本性資金の供給と経営参加（ハンズオン）による伴走型の経営支援を行っています。

■創業・事業承継支援件数



第四北越 フィナンシャルグループ　地域のビジネスの創出に向けた多面的な支援
― 多くの関係者と連携しながら第四北越FGが一貫して関与・支援するプログラム体系を構築 ―

グループ内外連携

上場支援　IPO経営人材育成プログラム NIIGATA（2023年度～）　全国で2例目の取組
- 新潟県内からのIPOを目指す経営者へ、IPOやその後の経営に必要な知識・情報を多方面の専門家が提供するプログラム。

主催：第四北越銀行・新潟県・東京証券取引所、新潟経済同友会・新潟ベンチャー協会
協力機関：証券会社、第四北越証券、監査法人、県内のファンド、県内各大学　等

事業化支援・事業成長支援　ビジネス・ブラッシュアップ・ブートキャンプ（2024年度～）
- NIP参加者や起業家の事業化・事業成長の加速を目的としたプログラム。初期段階の「レギュラー相談」と成長段階での「スペシャル相談」で構成。

主催：第四北越銀行
協力機関：第四北越リサーチ＆コンサルティング、第四北越キャピタルパートナーズ、にいがた産業創造機構、新潟県信用保証協会、新潟ベンチャー協会、新潟イノベーション・ベース

事業創発支援　新潟イノベーション・プログラム（NIP）（2018年度～）　全国で3例目の取組
- 野村総合研究所が展開する事業創発プログラム。企業の新事業創発と学生を中心とした若手起業家育成の2つの役割を持つ。参加者の交流組織「新潟イノベーション・ネットワーク」も展開中。

主催：第四北越銀行・野村證券新潟支店
協力機関：野村総合研究所（プログラム統括）、第四北越リサーチ＆コンサルティング、アリッジにいがた、にいがた産業創造機構、新潟県信用保証協会、県内各大学 等

グループ内連携

無料経営相談　にいがたパワーアップサロン（2019年度～）
- 創業・第二創業や事業拡大・販路拡大など経営課題の解決に向けた無料個別経営相談会。
- 専門的なコンサルを必要とする場合、有料で対応。

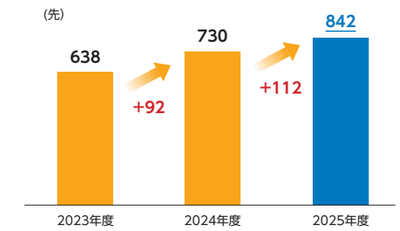
主催：第四北越銀行、第四北越リサーチ＆コンサルティング
- 相談内容の例
  事業計画の策定、販路開拓、資金繰りの円滑化、健康経営への取り組み、脱炭素経営への取り組みなど

地域商社機能を活用した取り組み

地域商社ブリッジにいがたでは、地域貢献を目的に「販路開拓」や「観光振興」などの支援事業に積極的に取り組んでいます。2025年5月に、新潟県内の特産品や農作物等のブランディングに向けて、プライベートブランド「美四季（うつくしき）」を立ち上げ、米や枝豆などの生産・販売を開始したほか、新潟県産品の海外への輸出などに取り組んでいます。

また、新たな事業として、2026年3月に、カーボンクレジット等の環境価値関連の商品・サービスを取り扱う「環境ビジネス」を開始したほか、2026年4月からは、地域活性化に向けた観光振興への一層の貢献を目的に「旅行業」を開始しています。

■販路開拓支援先数（2019年10月以降の累計）



美四季（うつくしき）新潟

「美四季 弥彦産コシヒカリ」の稲刈りの様子

展示即売会の様子

VOICE

地域商社は、地域の魅力や価値を新潟県内外へつなぎ、持続可能な地域づくりに貢献することが使命です。ブリッジにいがたでは、販路開拓支援や、観光振興、プライベートブランド「美四季」の展開に加え、環境ビジネス、旅行業など、新たな挑戦を進めています。これからも地域の皆さまと連携し、新潟の未来を支える架け橋として挑戦し続けていきます。

小柳 徹　㈱ブリッジにいがた 代表取締役社長

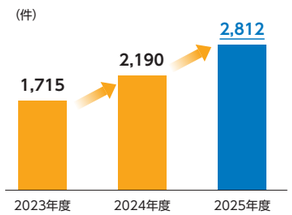
人材に関する課題解決支援に向けた取り組み

第四北越キャリアブリッジでは、人材マッチング事業と人材育成支援事業の2つの事業により、県内企業が抱える人材に関する課題解決支援を通じて、地域の雇用維持や創出に取り組んでいます。

人材マッチング事業では、地域企業の事業継続に必要な「経営幹部・管理職」や事業拡大等に対応可能な「専門人材」などを中心に地域企業のニーズに適した人材のマッチングを支援しています。

人材育成支援事業では、「人財育成サポートプログラム」のほか、県内企業の人材育成に向けた研修やセミナーを開催しています。

■人材紹介の相談受付件数
（2019年10月以降の累計）



VOICE

社会環境が大きく変化し、企業経営において「人材」の重要性が高まっているなか、第四北越キャリアブリッジでは、地域企業の皆さまが抱える人材課題に対し、人材紹介と人材育成の両面から最適なソリューションを提供しています。

単なる人材のマッチングにとどまらず、企業の将来を見据えた組織づくりや人材育成まで含めた継続的な支援を通じて、地域企業の成長を支えることで、地域全体の活力向上につなげてまいります。

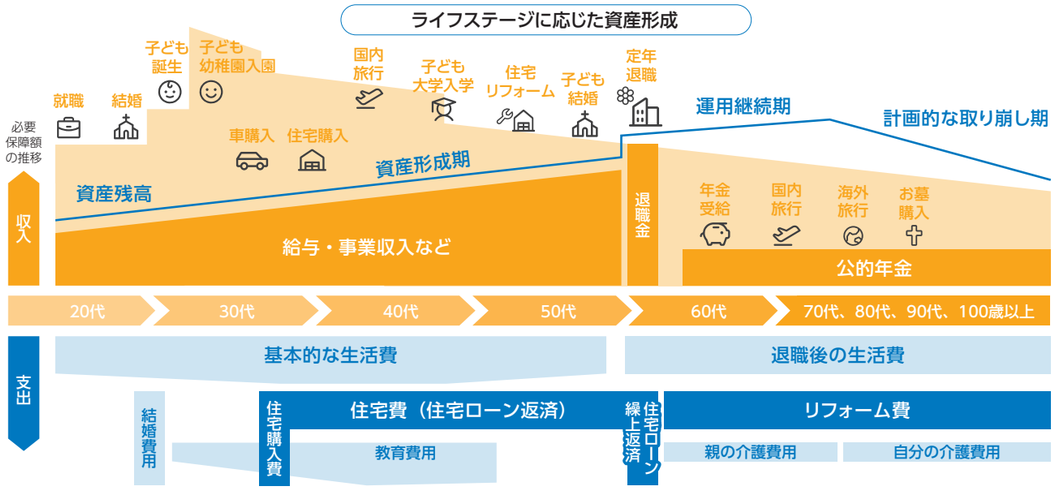
水谷 由紀恵　第四北越キャリアブリッジ㈱ 代表取締役社長

基本戦略Ⅰ　グループ総合力の発揮

グループコンサルティング機能の強化～個人分野～

お客さまのライフステージに応じたコンサルティング機能の発揮　第四北越銀行 × 第四北越証券

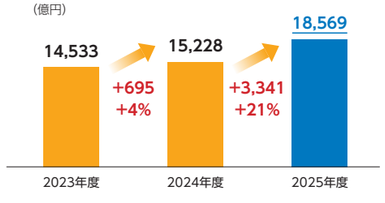
当社グループでは、グループ一体でお客さまのライフプランナーとして関係を深め、お客さまのニーズを的確に把握しライフプランに寄り添った「資産管理型ビジネス」を推進しています。また、コンサルティングプラザを中核とした個人営業推進体制（詳細P.42）を強化するなど、コンサルティング機能の向上に取り組んでいます。



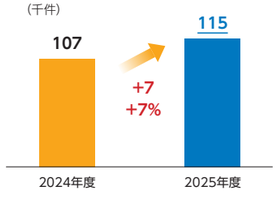
資産形成支援の取り組み

当社グループでは、お客さま本位の業務運営のもと、お客さまの資産形成に関する多様なニーズにお応えするためのコンサルティングを実践しています。商品・サービスの拡充では、2025年7月に、第四北越証券で自社専用の投資信託「にいがた未来応援アジア・パシフィック株式ファンド（愛称：オリエンタルにいがた）」の新規取り扱いを開始したほか、2025年11月には、第四北越銀行で投資一任サービス「第四北越ファンドラップ」の取り扱いを開始しました。こうした取り組みなどにより、2025年度の「グループ預かり資産残高」は、前年から3,300億円以上増加し、1兆8,569億円となりました。

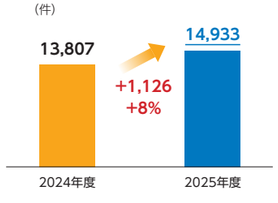
■グループ預かり資産残高（末残）
（第四北越銀行・第四北越証券合算）



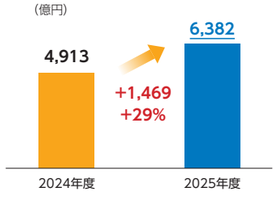
■NISA口座数
（第四北越銀行・第四北越証券合算）



■iDeCo（イデコ）口座数



■証券事業預かり資産残高



VOICE

社会環境の変化に伴い、資産形成の重要性が高まるなか、当社はお客さまの多様なニーズにお応えするため、サービスの高度化とコンサルティング力の強化に取り組んでいます。

これまで培ってきた地域のお客さまとの信頼関係を礎に、対面ならではの価値とデジタルの活用を融合させた証券サービスを提供してまいります。

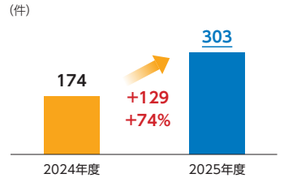
今村 博　第四北越証券㈱ 代表取締役社長

資産承継支援の取り組み（相続関連業務）

第四北越銀行は、将来にわたる財産の管理などについてお悩みを抱えるお客さまのニーズにお応えするため、2019年に信託業務の認可を取得し、遺言信託や遺産整理業務のほか、遺言代用信託、家族信託取次ぎサービス、家族信託口座などの提案を通じて、お客さまの資産承継支援に取り組んでいます。

2026年4月には、三条市立大学および新潟県共同募金会と遺言信託業務の提携に関する協定を締結し、多様化する資産承継ニーズに対応しています。

■遺言信託・遺産整理業務件数



個人向け総合コンサルティング拠点の活用

第四北越銀行では、多様化するお客さまのニーズにお応えするため、新潟県内の7カ所のコンサルティングプラザ（以下、CPといいます）に周辺店舗の人員を集約し、広域エリアの個人向け総合コンサルティング拠点を増加させるなど、面的な営業推進体制を拡大しています。また、資産運用の専門担当者を配置した資産運用相談ブース「マネープランラボ」をCPに設置することで、リテールサービスをワンストップで提供する体制を構築しています。

●コンサルティングプラザを中核とした個人営業推進体制の強化

広域エリア拠点の拡大

～2024年度
・新潟CP
・長岡CP
・柏崎CP

2025年度～　4拠点増加
・長岡西CP
・新潟南CP
・県央CP
・新発田CP

広域エリア拠点全てに資産運用相談ブース「マネープランラボ」を設置

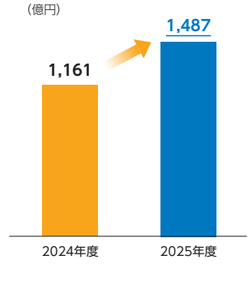
マネープランラボ（県央CP）

個人向けローンの商品拡充に向けた取り組み

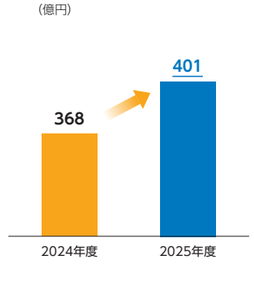
第四北越銀行では、お客さまの環境配慮へのニーズやライフプランに合わせた個人ローンの商品拡充を進めています。「マイカーローン」「教育ローン」「フリーローン」「カードローン」では、お申し込みから契約までの手続きをWEB上で完結できるWEB受付システムを導入し、お客さまの利便性向上を図っています。また、住宅ローンにおいては、商品・サービス内容を拡充しながら、ローン取引を起点とした複合的なサービスを提供しています。

2025年4月	「住宅ローン（手数料定率タイプ）」の取り扱い開始
7月	住宅ローン等のお借り入れ期間を最長50年に延長

■住宅ローン新規実行額



■無担保ローン新規実行額

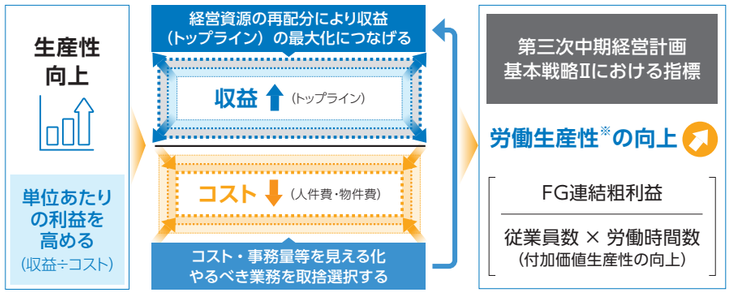


基本戦略Ⅱ　生産性向上の追求

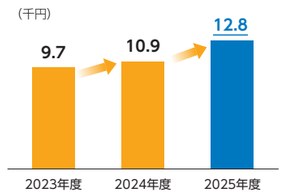
5 あらゆる接点におけるお客さまの体験価値の向上　／　重要戦術　／　6 グループ一体となった業務効率化の実現

労働生産性の向上

当社グループでは、経営資源の効果的な配分による収益（トップライン）の最大化や、コスト削減に向けた取り組みにより、1人あたりの労働生産性は順調に向上しています。



■FG労働生産性※



※市場部門を除くコア業務粗利益を総労働時間で除して算出。

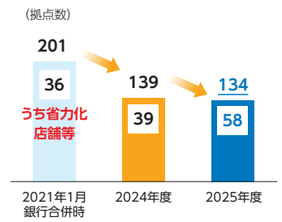
対面・非対面チャネルの連動によるUXの向上

店舗ネットワークの最適化、業務効率化

当社グループでは、対面・非対面チャネルの連動によるUX（ユーザー・エクスペリエンス）の向上と、グループ一体となった業務効率化に取り組んでいます。

第四北越銀行における店舗ネットワークの最適化に関しては、2025年度も店舗統合を進めてきたほか、一部店舗を主に個人のお客さまを対象としたセミセルフ型店舗「スマートステーション」へリニューアルするなど、省力化店舗等への機能見直しを進めています。また、2024年度より「ECRS全社・全店運動」を実施し、非効率事務の改善やデジタル化などに積極的に取り組み、事務量の減少、事務集中部署業務のデジタル化などを進めていくことで、労働生産性の向上を図っています。

■<銀行部門>拠点数の推移

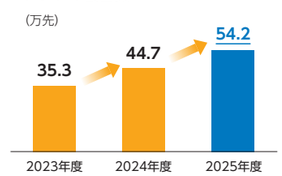


DX（デジタル・トランスフォーメーション）への取り組み強化

当社グループでは、DXへの取り組みとして、お客さま起点でのグループコンサルティング営業を通じて、お客さまの利便性向上や生産性向上に資する施策を推し進めており、当社グループの「デジタル顧客数」は54万先を超えています。

今後も、デジタル技術の進展や社会環境の変化を的確に捉えながら、付加価値の高い商品・サービスを提供していきます。

■デジタル顧客数※



※だいしほくえつID保有者（りとるばんく・マイページの利用者等）と個人eネットバンキング利用者の合計

● 主な取り組み

2026年3月	スマートフォン向けアプリ「第四北越りとるばんく」に、「定期預金の口座開設・預入・解約」および「ローンの一部繰上返済・住宅ローンの固定金利再選択」などの機能を拡充
2026年4月	事業性証書貸付の新規契約において、紙の契約書への記入・押印に代わり、電子化された契約書に電子署名を行うことで契約手続きが完了する「電子契約サービス」の取り扱いを開始

主な非対面チャネル

● 事業者向けポータルサイト CONNECT-BIZ

- 社内掲示板
- グループメッセージ
- 安否確認
- 給与明細電子交付機能
- 動画配信
- 専用商品の提供
- 資金管理機能
- etc

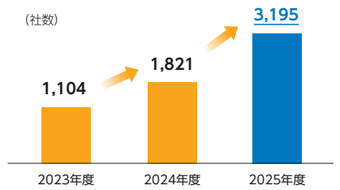
● スマートフォン向けアプリ 第四北越りとるばんく

New!
2026年3月～
・定期預金取引、ローン取引等を追加

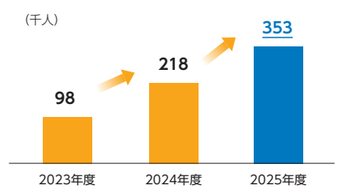
- 残高照会
- 振込・振替
- 投資信託口座、NISA口座開設
- 投資信託の購入・解約・積立機能　etc
- 税金支払
- カードローン

● 「WEB口座開設サービス」（2024年12月～）

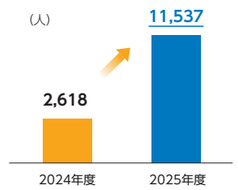
■利用社数



■利用者数



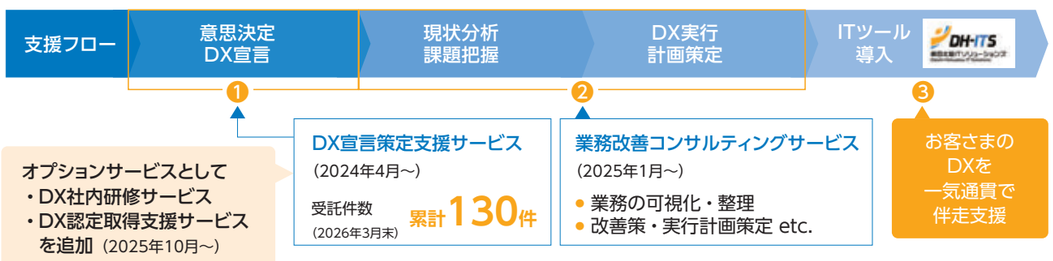
■WEB口座開設数



お取引先の生産性向上に向けたDXへの支援

働き方改革や人手不足などのお取引先の生産性向上に関する課題解決に向けて、当社グループでは、2024年4月より「第四北越DXコンサルティングサービス」を提供しています。第四北越銀行と第四北越ITソリューションズが連携しながらお客さまのDXを一気通貫で伴走支援する態勢を構築しています。また、新潟県などによる各種DX業務も積極的に受託し、地域全体のDXに向けた取り組みを加速しています。

● 「第四北越DXコンサルティングサービス」（2024年4月～）



● 地方公共団体と連携した取り組み

新潟県をはじめとした各種DX業務の受託や地方公共団体に特化したサービスの提供などを通じて、地域全体のDXに向けた取り組みを加速しています。

2025年10月	地方公共団体等の収納機関が、各金融機関等と個別に締結する口座振替契約を第四北越銀行へ一本化することができる「Web口座振替受付サービス（一括契約型）」の取り扱い開始
2026年5月	「令和8年度DX経営による企業価値向上プロジェクト業務（新潟県）」の受託（第四北越銀行）

基本戦略Ⅱ　生産性向上の追求

● 給与計算を中心とした「BPOサービス」の試行開始

第四北越銀行では、2026年4月より、地域の労働力不足への対応やお客さまの業務効率化・生産性向上の支援などに向けて、新たに給与計算を中心としたBPO※1サービス「第四北越BPOサービス『給与まるごとアウトソース』」の試行を開始しました。

本サービスは、クラウド上のソフトウェア（SaaS※2）を活用して、バックオフィス業務を外部へ委託する「BPaaS※3」形式のサービスで、お客さまの業務をSaaSの使用に合わせて標準化を図りながらアウトソーシングすることで、お客さまと銀行の双方の業務効率化・DX化につながる仕組みとなっています。

今後は、本サービスを地域のお客さまへ広く展開し、地域全体のDX化をグループ一体となって推進し、地域社会の持続的な発展に貢献していきます。

なお、2027年4月に予定している当社と群馬銀行との経営統合後は、同行と連携し、本サービスの提供エリアの拡大を図っていきます。

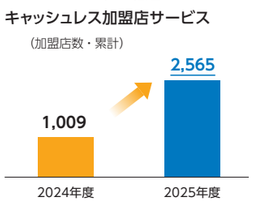
サービス名称	第四北越BPOサービス 「給与まるごとアウトソース」
受託者	第四北越銀行
受託範囲	①**給与計算業務** （給与・賞与計算、給与・賞与振込、社会保険料計算、給与明細作成等） ②**年末調整業務** （年末調整の内容確認・計算） ③**人事・労務業務** （入退社手続き・身上関係変更等）

※1 BPO（Business Process Outsourcing）：企業の業務プロセスの一部を外部企業へ委託すること
※2 SaaS（Software as a Service）：ソフトウェアをインターネット経由で提供するサービス
※3 BPaaS（Business Process as a Service）：クラウドサービス（SaaS）と業務の外部委託（BPO）を融合したサービス

地域のキャッシュレス化推進

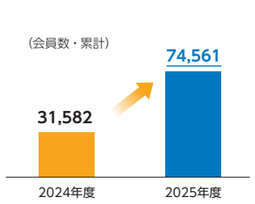
当社グループでは、地域のキャッシュレス化を積極的に推進しています。第四北越銀行で取り扱っている「TSUBASA第四北越キャッシュレス加盟店サービス」や「第四北越JCBデビット」の取り扱い件数は、いずれも順調に増加しています。

■ TSUBASA第四北越
キャッシュレス加盟店サービス
（加盟店数・累計）



TSUBASA第四北越
キャッシュレス加盟店サービス

■ 第四北越JCBデビット
（会員数・累計）



第四北越 JCBデビット
（デビットカード）

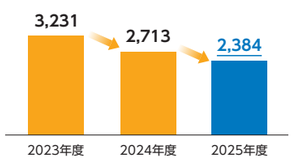
● 「新潟県下一斉キャッシュレス納付推進プロジェクト」の推進

第四北越銀行では、2024年10月に新潟税務署や新潟県納税貯蓄組合総連合会をはじめとする関係団体・金融機関と連名で発信した「新潟県下一斉キャッシュレス納付推進共同宣言」に基づき、国税等のキャッシュレス納付の普及に取り組んでいます。

新潟県内金融機関が連携し、これまで、各金融機関にデジタル化サポーターを配置したほか、ダイレクト納付に関するリーフレットなどの配布を進めています。また、2025年9月からは、毎月10日を「キャッシュレス納付推進強化デー」と定め、普及活動を一層強化しています。

今後も県内金融機関と共同で取り組みが可能な領域について連携を深め、お客さまの利便性や生産性の向上に向けたサービスを提供していきます。

■ 税公金納付書受付枚数
（第四北越銀行）
（千枚）



新潟県下一斉キャッシュレス
納付推進共同宣言式

キャッシュレス納付PRイベント

生成AIを活用した業務変革・高度化に向けた取り組み

AI活用に向けた取り組み －「AX※戦略部」の新設 －

当社グループでは、AI活用による社内業務の効率化や金融サービスの高度化に取り組んでいます。

第四北越銀行では、2026年6月に「AX戦略部」を新設し、組織全体でAIを戦略的に活用するとともに、顧客のニーズや体験価値を起点とした業務プロセスの抜本的な見直しを通じて、当社グループにおけるAI活用の高度化に取り組んでいます。

※ AI Transformation の略称。AI（人工知能）を活用して業務プロセスやビジネスモデルの仕組み、組織のあり方などを根本から変革すること。

● AIガバナンス体制の構築

当社では、2026年4月に、AI利活用に関する基本方針「第四北越フィナンシャルグループ AIポリシー」を策定しました。本ポリシーは、AI活用におけるリスクも踏まえ、社会的責任と公共性を自覚し、論理・公平性・透明性を基盤としたガバナンスのもと、包摂的な金融の実現に取り組むことを基本方針としています。

また、本ポリシーのほか、AI管理規則を制定し、AIの適正かつ安全な利活用に向けた管理体制およびリスク管理の枠組みを整備しています。

人間・社会への責任	信頼基盤の確保	地域社会への貢献
1. 人間中心	4. プライバシー保護	8. 教育・リテラシー
2. 安全性	5. セキュリティ確保	9. 公正競争確保とイノベーションへの貢献
3. 公平性	6. 透明性	
	7. アカウンタビリティ	

● 群馬銀行との生成AI共同勉強会の開催

第四北越銀行では、2025年10月より、群馬銀行とAI分野に関する共同研究・企画を開始しました。2026年4月には、両行併せて約1,400人が参加した共同勉強会を開催するなど、両行従業員のAIリテラシー向上に取り組んでいます。

● 株式会社新潟日報生成AI研究所との連携

当社は、2025年6月に、生成AIを活用して地域の様々な課題に迅速かつ適切に対応し、地域の活性化を図ることを目的として、株式会社新潟日報生成AI研究所と連携協定を締結しました。2026年6月には、県内の大学生や若手社会人10名が参加したワークショップを開催しました。

ワークショップの様子

● 新潟県および日本アイ・ビー・エム株式会社との三者間連携協定の締結

当社は、2026年6月に、新潟県および日本アイ・ビー・エム株式会社と、新潟県の持続的な発展に向けて、地域のDX推進やデジタル人材の育成、雇用創出およびAIの活用などに関する連携協定を締結しました。

本協定により、当社、新潟県および日本アイ・ビー・エム株式会社のそれぞれが有するネットワークやノウハウなどの強みを活かし、AIやデジタル技術を活用しながら、地域のDX推進に向けた取り組みを加速していきます。

連携協定締結式の様子

■ 2026年度以降のAI推進施策（予定）

（2026年度）
- 生成AIを活用した社内業務問合せシステムの導入
- 社内会議等の議事録作成自動化
- AIロールプレイングによる営業担当者の育成支援

（2027年度）
- 融資案件組立業務の効率化・高度化に向けた社内ナレッジの構築
- 音声データなどを活用した面談記録作成支援

VOICE

AX（AIトランスフォーメーション）とは、AIを前提に、人が担う業務、AIが担う業務、人とAIが協働する業務を再設計し、銀行のあり方そのものを変革する取り組みです。

AX戦略部は、その推進中核として、AIを単なる効率化に留めず、業務・組織・顧客接点を変革し新たな価値創出と生産性向上の両方を目指します。

中上 貴久　㈱第四北越銀行 執行役員 AX戦略部長

基本戦略Ⅲ　人的資本価値の向上

7 グループ総合力を最大化する人財マネジメントの実践

重要戦術

8 地域・お客さまの課題を解決する専門性・多様性ある人財基盤の強化

9 働きがいや幸福感を実感できる職場環境の整備

経営理念の実現に向けた人財戦略

当社グループでは、「人的資本経営方針」のもと、人財を価値創造の源泉と捉え、経営理念の実現に向けて人的資本価値の最大化に取り組んでいます。

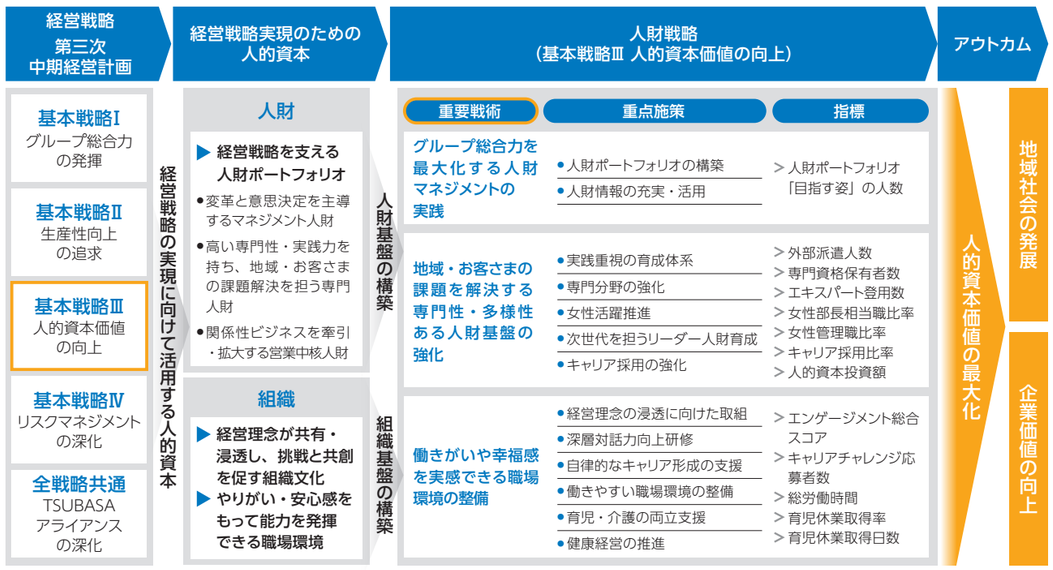
第四北越フィナンシャルグループ人的資本経営方針（抜粋）

目指す姿	人財を価値創造の源泉と捉え、地域社会の発展への貢献と当社グループの持続的な企業価値向上を図るとともに、グループ全従業員が誇りと責任を感じる魅力ある企業グループを目指す。
求める人財	主体的に変化に挑戦する人財 / 新たな価値を創造する人財 / 組織力の最大化に貢献する人財
多様な人財の確保と育成	DE&Iを推進するとともに、求める人財を育成・登用する。 人的資本価値向上に資する投資を毎年5%以上増加させ、人財の成長を後押しする。
ウェルビーイングの実現とエンゲージメントの向上	従業員の能力発揮に向けウェルビーイングの実現に取り組み、エンゲージメント向上を図る。
グループ人的資本価値の最大化	公正性、透明性、客観性を確保した人事運営によりグループ人的資本価値の最大化を図る。

人的資本経営方針の全文は当社ホームページ（https://www.dhfg.co.jp/esg/index.html）を参照ください。

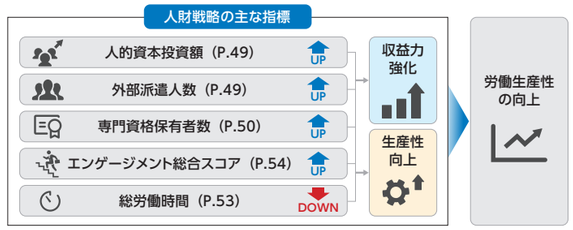
第三次中期経営計画では、4つの基本戦略の1つに人財戦略を位置付け、経営戦略の実現に必要となる質と量を満たした「人財ポートフォリオ」の構築（詳細P.48）と、人財の能力発揮を支える「組織」の整備に向け、3つの重要戦術を推進しています（下表「人財戦略の価値創造プロセス」参照）。これらの戦術を通じて人的資本価値の最大化を図り、その成果を付加価値の創出や生産性の向上につなげることで、地域社会の発展・企業価値の向上を目指しています。人財戦略の推進にあたっては、社長を委員長としグループ各社社長などを主要メンバーとする「人的資本価値向上委員会」において、各施策の立案や進捗・実効性の検証を行っています。

人財戦略の価値創造プロセス



こうした取り組みの結果、人財戦略における各指標の向上や総労働時間の縮減を通じて収益力強化と生産性向上が図られ、「労働生産性※」は、毎期着実に高まっています（詳細P.43）。

※市場部門を除くコア業務粗利益を総労働時間で除して算出。



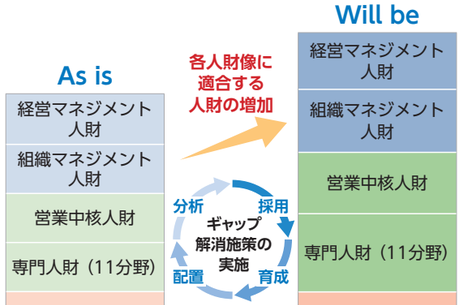
グループ総合力を最大化する人財マネジメント

経営戦略・営業戦略に即した人財マネジメントをグループ一体で推進し、人財力および総合力の最大化に取り組んでいます。

「人財ポートフォリオ」の構築

経営戦略の実現に必要となる質と量を備えた人財基盤として目指す「人財ポートフォリオ」の構築を進めています。これまで、グループ全社員の職務経験・スキル・特性等を測定・分析し、経営戦略の実現に必要な人財像の定義に基づく現状（As is）と目指す姿（Will be）を可視化するとともに、そのギャップを特定しました。

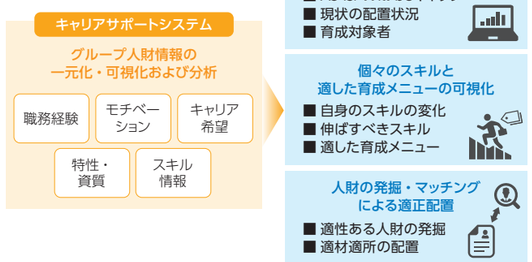
現在は、「目指す姿」実現に向けてAs is/Will beギャップ解消施策(採用・育成・配置等)を推進しています。今後も、変革・創造に求められるリーダーシップなど、環境変化に伴い重要性が増す能力・資質の探索を進め、経営環境や経営戦略の変化に応じて「目指す姿」を機動的に見直しながら、人財基盤の充実を図っていきます。



人財区分		人財像
マネジメント層	経営マネジメント人財	中長期の事業戦略で高い付加価値を生み出すとともに、組織全体のマネジメントを実践し当社グループの持続的な成長を牽引する人財
	組織マネジメント人財	地域・顧客の課題解決に向けて営業店やプロジェクトなどの組織マネジメントを実践する人財
コア層	営業中核人財	高度かつ幅広いコンサルティング能力と豊かな人間性を兼ね備え、当社グループ内外の幅広い関係者との連携・協働も柔軟に活用しながら、オーナーと強固なリレーションを構築し、地域創生と当社グループの持続的成長を牽引していく人財
	専門人財（11分野）	各専門分野で施策の企画立案・推進を担い、地域・当社グループの持続的な成長を牽引する人財 【具体的な専門分野】 ①企業審査　②経営改善・事業再生　③SX　④DX　⑤システム開発　⑥市場関連 ⑦リスクマネジメント（ALM）　⑧リスクマネジメント（ファシリティ）　⑨IR・SR　⑩監査 ⑪企画イノベーション
ベース層	コンサルティング推進人財	コンサルティング能力を有し、熱意をもってお客さまや地域の課題解決に取り組む人財
	生産性向上人財	集中部門や営業店を円滑に運営するとともに、生産性向上を主導する人財

人財情報の可視化・戦略的活用

人財情報を一元化・可視化する人財情報システム「キャリアサポートシステム（当社グループ内呼称）」を、2024年に第四北越銀行で先行導入し、2025年4月よりグループ全社へ展開しました。蓄積された情報の分析・可視化により人財ポートフォリオの現状と課題を把握するとともに、個々の適性やキャリア志向に応じた育成の高度化と適正な配置を通じて、「目指す人財ポートフォリオ」の実現につなげていきます。



基本戦略Ⅲ　人的資本価値の向上

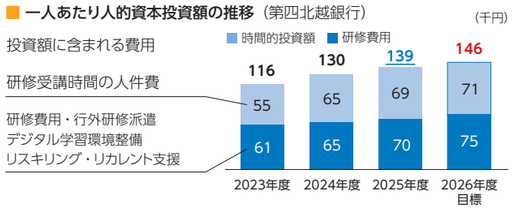
地域・お客さまの課題を解決する専門性・多様性ある人財基盤の強化

当社グループの経営戦略は、地域・お客さまの課題解決を通じた価値創出を基軸としており、その実現には専門性と多様な視点を備えた人財基盤の強化が不可欠であることから、人財ポートフォリオの構築を通じて、活躍人財の特徴を分析・把握し育成施策に反映させるほか、AI活用による業務変革・事業革新等、今後必要となるスキルの早期習得を推進していきます。

人的資本価値向上に向けた投資と研修体系

「人的資本価値向上に資する投資を年5%以上増加させる」ことを人的資本経営方針に掲げ、研修体系の充実や外部への研修派遣等への投資を毎年継続して増やし、専門性や実践力の向上に資する取り組みを推進・強化しています。

■ **一人あたり人的資本投資額の推移**（第四北越銀行）



● 研修体系

「目指す人財ポートフォリオ」の実現に向け、求められる職務スキルに加え、パフォーマンス発揮の土台となる特性・資質（リーダーシップ、イノベーション等）の向上に資する内容を反映した人財区分別の育成カリキュラムを展開しています。また、AIや環境課題等のリテラシー向上に資する共通カリキュラムを組み合わせ、体系的に人財育成を行っています。

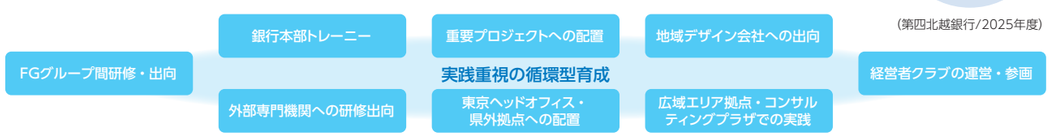
対象の人財区分	人財区分別の育成カリキュラム 目的	人財区分別の育成カリキュラム 主な研修・トレーニー等	主な共通カリキュラム
マネジメント層 ■ 経営マネジメント人財 ■ 組織マネジメント人財	経営幹部人財の育成	●経営幹部候補者育成 ◆ビジネススクール	共通研修
	女性経営人財の育成およびプール拡充	●女性取締役育成プログラム ●女性活躍推進プログラム	
	次世代を担うリーダー人財の育成	●次世代リーダー育成プログラム	
	マネジメント・コミュニケーション強化	●支店長・管理職マネジメント　●深層対話力向上 ●支店管理者養成	サステナビリティ
コア層 ■ 営業中核人財 ■ 専門人財	地域創生を牽引する営業中核人財の育成	◆メガバンク、証券会社、外部企業等研修出向 ■社内トレーニー（グループ会社・銀行本部各部） ★人的資本価値強化プロジェクト	AI
	重点分野の専門性強化	●地銀協等外部研修 ◆TSUBASAアライアンス行トレーニー ◆IT・DX・AI分野等の外部トレーニー ■社内トレーニー（グループ会社・銀行本部各部）	DE&I
ベース層 ■ コンサルティング推進人財 ■ 生産性向上人財	コンサルティング業務別のスキル習得	●法人コンサルティング（法人コンサルティングリーダー、法人オーナー、デリバティブ、法人営業基礎、経営改善支援） ●個人コンサルティング（年金・相続・保険、資産運用アドバイス） ●地銀協等外部研修 ■社内トレーニー（グループ会社・銀行本部各部） ★人的資本価値向上2030プロジェクト	部店内コンプライアンス
	女性の職務領域拡大	●女性向け融資基礎研修	キャリア
	業務品質の向上と顧客対応力の強化	●店頭営業力強化　●事務レベルアップ ●業務役席	

●研修（社内・社外）　■ 社内トレーニー　◆ 社外派遣・社外トレーニー　★プロジェクト

地域創生を牽引する営業中核人財の育成

地域・お客さまを取り巻く課題が複雑化する中、従来同様の金融サービスの提供にとどまらず、行政、国内外企業、外部専門家等と関係性を築き、連携・協働を通じて地域課題の解決と新たな価値創出につなげていく役割が求められています（詳細P.38）。当社グループでは、こうした役割を担い地域創生を牽引する「営業中核人財」を計画的に育成しています。具体的には、グループ内でのトレーニー・出向、地域創生等の組織横断プロジェクト参画、外部専門機関への派遣、県外拠点等への配置を通じ、多様な実践機会を積み重ねる循環型の育成を推進しています。これらの経験で得た知見や視点を組み合わせ、多面的な課題解決力と提案力を高め、地域・お客さまへの価値提供を高度化していきます。

外部専門機関派遣人数 13人
（第四北越銀行/2025年度）



VOICE

実務経験を通じて深化する専門性と地域への貢献

2025年度にメガバンクへ出向し、プロジェクトファイナンス案件に携わりました。ファイナンスの基礎に加え、再生可能エネルギーを取り巻く事業環境や社会的意義、金融機関の役割について実務を通じて理解を深めました。今後は出向先で得た知見を活かし、地域創生に直結する様々なプロジェクトに取り組み、地域の持続的発展に貢献していきたいです。

山口 諒　㈱第四北越銀行 コンサルティング事業部

重点分野における専門性の強化

経営環境の変化に伴い、DX、AI、脱炭素等、専門性が求められる分野が一層広がっています。当社グループでは、外部企業へのトレーニー派遣やエキスパート制度の見直し、専門資格の取得支援等を通じて、幅広い分野で専門性を発揮できる人財の育成と、組織全体の専門性向上に取り組んでいます。また、シニア人財についても定年後の起業支援や専門性を活かした配置など、知見・経験を発揮できる機会の創出に取り組み、専門性の継続的な発揮を促進しています。

専門性強化の取り組み

- IT・DX・AI分野等における外部企業へのトレーニー派遣
- エキスパート制度（専門人財役職制度）の見直しによる専門性の高い人財の活躍促進と挑戦機会の拡充
- FP1級や中小企業診断士、証券アナリスト等、高度専門資格の取得支援プログラムの拡充
- AIや脱炭素など新たな専門領域における全従業員のリテラシー向上

■ **専門人財の育成・活用**（第四北越銀行）

IT・DX・AI分野トレーニー派遣 16人（2025年度）

エキスパート制度登用者数 21人（2026年3月末現在）

■ **専門資格保有者数**（第四北越フィナンシャルグループ）　（単位：人）

資格	2023年度	2024年度	2025年度
FP1級	205	205	207
中小企業診断士	51	52	52
証券アナリスト	54	52	49
情報セキュリティマネジメント	153	165	170
ITコーディネータ	25	34	43
ITパスポート	1,236	1,323	1,391
脱炭素アドバイザーベーシック※	1,152	1,456	1,763
脱炭素アドバイザーアドバンスト※	—	—	192
TOEIC800点以上	22	26	28
生成AIパスポート	—	1	784
G検定	4	7	46

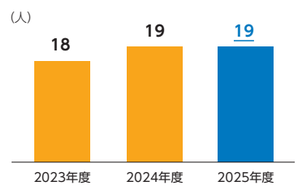
※該当する資格が複数種類ありますが、複数資格保有者は1人として集計しています

キャリア採用手法の多様化

採用競争が激化する中、第四北越銀行では、当社グループの人材紹介会社である第四北越キャリアブリッジ株式会社を通じた採用に加え、従業員の知人・友人の紹介による「リファラル採用」や、退職者との関係性を継続的に築き採用機会の創出につなげる「アルムナイ採用」など、採用手法の多様化を進めています。こうした取り組みを通じて、外部で培われた高度な専門性や経験、多様な価値観や発想を持つ人財の確保を進め、コンサルティング機能の強化につなげています。

※ グループ社員座談会（P.55～P.57）を参照

■ **キャリア採用人数推移**
（第四北越銀行）



多様な人財の活躍促進

多様な視点や経験を新たな価値創出につなげるため、当社グループでは、一人ひとりが能力や強みを生かして活躍できるよう、女性活躍推進に加えて、次世代リーダー・若手社員の育成や、障がい者雇用など、幅広い取り組みによりDE&I※を推進しています。

※ Diversity(多様性)、Equity(公平性)、Inclusion(受容)

基本戦略Ⅲ　人的資本価値の向上

● 女性活躍推進

女性活躍推進は、経営の意思決定に多様な視点を取り込み当社の持続的な成長につなげる観点から重要な課題であると捉えており、2030年の女性取締役比率30%達成を目指し、職位に応じた戦略的な育成・配置などを通じて女性管理職および部長相当職の比率向上を図るとともに、若手層を含めた人財プールの拡充に取り組んでいます。

<戦略的育成プログラムの実施>

当社経営層や社外女性経営者による講義・ディスカッションや外部メンタリング、県内企業との異業種研修に加えて、行動特性のアセスメントによる適性把握を取り入れるなど、個々の強みや適性を活かす育成プログラムの高度化を図ってきました。自律的なキャリア形成と、上位職や未経験分野等への戦略的配置を連動させ、次世代リーダーを継続的に輩出する仕組みづくりを目指しています。

プログラム名			課題	主な育成メニュー（意思決定の多様性向上/顧客対応力強化/持続的成長の実現）	KPI	2025年度実績	目標
女性取締役育成プログラム		選抜	外部視点・経営判断経験不足	●当社FG経営層による講話・ディスカッション	女性取締役比率（意思決定層への登用）	14.2%	2030年 女性取締役比率30%
				●社外女性経営者による講義			
			本部・専門分野（審査・リスク等）の経験不足	●育成計画に基づく部店長職等への戦略的登用			
				●法人営業、審査部門等本部への長期トレーニー	女性部長相当職比率（経営候補人財育成）	8.0%	2026年度 女性部長相当職比率 10%
				●中核店への育成配置			
				◆TSUBASAクロスメンター制度・外部メンタリング			
女性活躍推進プログラム	支店長育成コース	募集	マネジメント経験不足	●キャリア研修・個別キャリアコンサルティング			
				●異業種研修	女性管理職比率（母集団形成）	26.8%	女性管理職比率 27%
	管理職育成コース			●オンラインビジネススクール受講			
				◆法人営業研修・融資研修・本部トレーニー			
法人分野・本部業務の経験機会拡大			法人営業経験不足	◆法人営業研修・融資研修・本部トレーニー	法人営業の女性担当者割合（女性の職務機会拡大）	15.1%	法人営業の女性担当者割合 20%
				◆ジョブローテーションの高速化			

◆は第四北越銀行のみのメニュー

VOICE

経営視点を実践に活かし、組織の力につなげる

「女性取締役育成プログラム」への参加を通じて、コーポレートガバナンスや経営視点での意思決定について理解を深めました。プログラムで得た視座は、前職の第四北越キャリアブリッジの社長として経営判断に携わる中で活かされ、現在の支店長職においても、地域のお客さまの成長支援やチームマネジメントに活きています。今後もこれらの学びと経験を組織に還元し、当社の企業価値向上と地域の持続的成長に貢献していきます。

㈱第四北越銀行 営業店支店長　**岩橋 美穂**

<男女間賃金格差の状況>

当社グループでは、性別によって処遇や登用等に差異は設けていません。男女間賃金格差は主に人員構成やライフスタイルに応じた働き方の選択等により生じており、上記の女性活躍推進をはじめとする人的資本価値向上に向けた取り組みにより、着実に改善しています。今後も、多様な人財の活躍推進に向けた以下の施策に取り組み、格差のさらなる縮小につなげていきます。

■ 第四北越銀行の男女間賃金格差

雇用区分・職位	人員構成割合（全従業員に対する割合） 男女合計	うち女性	うち男性	男女間賃金格差	前年比
全従業員	100.0%	53.1%	46.8%	**50.6%**	+1.5pt
正規雇用労働者	71.6%	29.4%	42.2%	**65.7%**	+2.0pt
管理監督職	38.2%	9.7%	28.5%	**79.3%**	+1.1pt
その他	33.3%	19.6%	13.7%	**88.2%**	+2.3pt
パート・有期労働者	28.3%	23.7%	4.5%	**67.8%**	▲1.4pt
うちパートタイマー	21.6%	21.1%	0.5%	**110.0%**	+2.2pt

※男女間賃金格差=女性の平均年間賃金÷男性の平均年間賃金
本表では2025年度中に職位等に変更のない人員を集計対象としています。
切り捨て表示しているため各計数の合計値が一致しない場合があります。

主な要因	施策
❶ 相対的に賃金の高い管理監督職における男性比率が高い	▶ 女性のキャリア形成支援と上位職候補層の計画的な育成・戦略配置による上位職登用促進
❷ 相対的に賃金の低いパートタイマーにおける女性比率が高い	▶ 正規雇用登用制度（正規雇用に転換する制度）による人財活躍の促進
❸ 地域限定制度®を選択する女性の比率が高い	▶ 柔軟な働き方・環境の整備と両立支援の強化

※通勤可能な範囲に勤務地を限定できる制度で、同制度を選択した場合の給与は選択前の85～90%程度となりますが、昇格や昇進に制限はなくすべての役職への登用を可能としています。

● 次世代を担うリーダー人財の育成と確保

2025年度より「次世代リーダー育成プログラム」を新設し、経営リーダーに必要な変革力や、経営基礎・リベラルアーツ等の幅広い知見の習得に加え、戦略立案とその実行を見据えた実践的な育成を通じ、将来の変革を担う人財層の拡充を図っています。

VOICE

変革を担うリーダーシップへの深化

本プログラムを通じ、従来の管理中心の視点から、変革を前提とした経営視点への転換の重要性を認識しました。特に、自ら考え挑戦し、内省を通じて持論を形成するサイクルの実践が、リーダーに不可欠であると実感しています。今後は、組織の力を最大限に引き出し、挑戦を恐れず変革を牽引していきたいと考えています。

㈱第四北越銀行 営業店　**白川 祐太**

● 若手社員の新たな視点で未来をデザインする「人的資本価値向上2030プロジェクト」

グループ若手社員が参画する「人的資本価値向上2030プロジェクト」は、未来起点で地域や当社グループのあるべき姿を定め、その実現につながる新ビジネスを検討する取り組みです。ワークショップやグループワークを通じて、当社の提供価値を深掘りすることで、柔軟な発想や新たな視点を持つ人財の育成につなげるとともに、本プロジェクトによるアイデアの事業化の検討も進めています。

VOICE

新たな視点を業務の付加価値向上につなげる

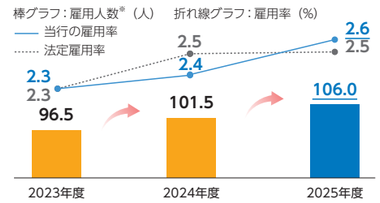
2030プロジェクトでは、将来の地域や当社グループのありたい姿から提供価値を考える視点や、お客さま起点でアイデアを具体化するプロセス、多様なメンバーとの議論を通じた合意形成のスキルを学びました。現在、出向先の第四北越銀行で担当しているデータ集計・分析では、使う人起点でのデータの付加価値向上を意識しながら業務に取り組んでいます。

㈱第四北越 ITソリューションズ　**木部 ほの香**

● 障がい者雇用への積極的な取り組み

障がい者雇用の促進に向け、就労移行支援施設主催のイベントへの参加を通じ就労希望者との接点拡大に取り組んでいます。また、個々の能力や特性を活かせる職務領域の拡大を進めるとともに、職場への適応を支援するジョブコーチ養成や、視覚障がい者向け支援機器の導入、車いす対応トイレの増設など、支援体制と職場環境を整備し、多様な人財が安心して能力を発揮し活躍できる組織の実現を目指しています。

■ 障がい者雇用率・雇用者数推移（第四北越銀行）



※ 障がい者雇用率算定用の換算人数につき、1人未満の端数が発生する場合があります

● 人権尊重・LGBTQの理解促進への取り組み

「サステナビリティ基本方針」（詳細P.60）に基づき、あらゆる企業活動において、人権尊重の取り組みを進めてきており、性的マイノリティのお客さまや従業員への適切な対応に関する研修を実施するとともに、従業員の人権尊重・ハラスメント被害防止の観点でのカスタマーハラスメント対策の方針公表や対応マニュアルの整備などを行っています。

働きがいや幸福感を実感できる職場環境の整備

一人ひとりが能力を最大限発揮できるよう、安心して挑戦・成長できる職場環境の整備に向け、働きがいの向上や自律的なキャリア形成支援、心身の健康維持・増進など幅広い施策を推進し、ウェルビーイングの実現に取り組んでいます。

エンゲージメントの向上

全役職員が経営理念を共通の「志」とし、その実践に取り組むことにより、組織の一体感を高め、従業員の働きがいやエンゲージメント向上の原動力につなげています。役員と従業員が直接対話する交流会（詳細P.86）など、双方向のコミュニケーションを通じて経営理念や経営戦略への理解を深めているほか、管理職を対象としたトレーニング型コミュニケーション研修（深層対話力向上研修）を実施し、部下との対話の質を高めることで、組織の一体感や自己効力感の向上を促し、心理的安全性の確保と主体的な挑戦を支える組織風土の醸成に取り組んでいます。

基本戦略Ⅲ　人的資本価値の向上

自律的なキャリア形成を支援する取り組み

新たな職務への挑戦機会として「キャリアチャレンジ制度」の活用を促進しています。本人の希望に基づく人財配置を通じて、一人ひとりが主体的にキャリアを切り拓きステップアップしていくことのできる機会を提供しています。希望するキャリアの実現は、専門スキルの向上やリスキルの促進、付加価値創造の実践を通じた貢献実感・成長実感につながっています。

キャリアチャレンジ応募者数 93人

（第四北越フィナンシャルグループ/2025年度）

自律的なキャリア形成を支援する公募制度	
キャリアチャレンジ制度（銀行）	● 希望するキャリア（部署・職務・外部企業等）への異動が可能
FGキャリアチャレンジ制度	● 当社グループ会社への研修出向（最長1年）が可能
FGジョブトライアル制度 新設	● 当社グループ会社の業務を短期間経験し、自身の適性把握により新たな挑戦を後押しする制度

VOICE

挑戦から広がる新たなキャリア

新入行員として赴任した県央地区で、為替・金利リスクに対応するデリバティブ取引に携わった経験から、金融マーケットの専門性向上を志してキャリアチャレンジ制度に挑戦し、市場運用部に配属になりました。現在は群馬銀行ニューヨーク支店にトレーニーとして赴任し、世界の金融市場の中心地で学んでいます。ここで得た知見を今後の有価証券運用やデリバティブ業務に活かし、当社グループの収益機会の創出につなげていきます。

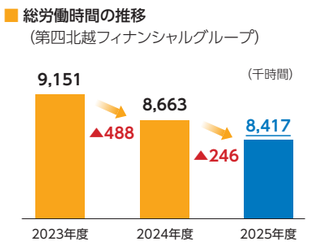
㈱第四北越銀行 市場運用部（㈱群馬銀行出向） **小林 夏菜子**

働きやすい職場環境の整備

多様な人財が持続的に活躍できる環境の実現に向け、ライフスタイルや価値観に応じた働き方の支援や、休暇制度をはじめとする福利厚生制度の拡充を進めています。これらの取り組みは生産性向上と総労働時間の縮減にもつながっています。

仕事と育児・介護との両立支援では、男性育休取得率100%の維持や長期取得の促進、法定を上回る介護休業制度や外部相談窓口の導入に加え、トップメッセージを盛り込んだ「介護ハンドブック」を作成し、介護離職の未然防止を図っています。また、第四北越銀行では、柔軟な働き方を推進するため、グループ内で先行してテレワークやフレックスタイム制を導入しています。

■ 総労働時間の推移
（第四北越フィナンシャルグループ）

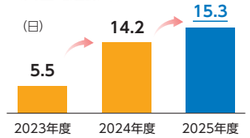


こうした取り組みが評価され、第四北越銀行では子育てサポート等に関する認定制度「プラチナくるみんプラス」の取得や、「新潟県多様で柔軟な働き方･女性活躍実践企業認定制度(Ni-ful)知事賞」を受賞しています。

■ 育児休業取得率（第四北越フィナンシャルグループ）

指標	2023年度	2024年度	2025年度
育児休業取得率	102.4%	103.7%	101.5%
うち男性の育児休業取得率	105.8%	106.6%	106.2%

■ 男性育児休業取得日数
（第四北越銀行）



VOICE

育休取得がもたらす働き方と行動の変化

法人営業に従事する中で、チームや上司の後押しを受け、第二子誕生時に産後パパ育休を取得しました。育休中は、仕事も育児も周囲の支えがあって成り立つと実感するとともに、限られた時間の中での優先順位を見極める意識も高まりました。また、復職後はお客さまの状況にこれまで以上に目を向けた対応ができるようになったと感じています。

保倉 弘徳　㈱第四北越銀行 営業店

経済的安心感の向上

基本給与のベースアップ（4年連続）や初任給引上げ（3年連続）などの報酬制度・体系の見直し※1による処遇改善に加え、資産形成支援に向けた従業員持株会制度の拡充※2や、退職後の生活に備えるための退職金・年金制度の周知、将来設計に関する研修等を通じて、従業員の経済的安心感の向上を図っています。

※1 2026年7月末現在　※2 従業員持株会会員を対象に、株価上昇に応じた分配金を受け取ることができる「信託型従業員持株インセンティププラン（E-Ship）」を導入

心身の健康維持・向上

心身の健康はウェルビーイングを支える基盤であるとの認識のもと、健康経営を通じて従業員の就業を支える取り組みを推進しています。これらを通じて、定期健康診断における有所見率に改善が見られるなど成果が現れています。

主な取り組み	概要
健診体制の充実	● 健康診断の充実と、診療所と連携した受診後のフォロー強化による疾病の早期発見・早期対応
コラボヘルスの推進	● 健康保険組合と連携した包括的な健康支援（婦人科健診、禁煙支援、無料歯科検診等）
健康リテラシー向上	● 運動習慣・生活習慣改善および女性特有の健康課題への理解促進（eラーニング、情報発信等）
健康増進・運動機会の提供	● 運動習慣定着に向けた各種運動イベントの実施
時宜を捉えた取り組み	● 気候変動を捉えた熱中症予防対応（簡易問診、熱中症予防グッズの配布等）や感染症対応等
相談・支援体制	● 外部専門家による医療・育児・介護等相談体制の充実

従業員の心身の健康維持・向上

有所見率（第四北越銀行）

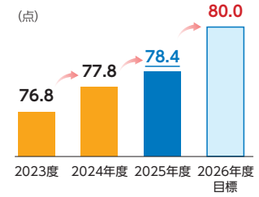
27.0% → 25.5%（1.5pt改善）

2024年度　2025年度

エンゲージメント総合スコア

ウェルビーイング実現に向けた各種取り組みの効果検証と施策の実効性向上につなげるため、従業員意識調査に基づく「エンゲージメント総合スコア※」を把握しています。本スコアは、従業員の「働きがい」「貢献意欲」「自己効力感・成長意欲」の3要素をもとに算出しており、経営理念の浸透に向けた対話機会やキャリア形成支援等の取り組みを通じて、2025年度は3要素全てが改善し、総合スコアは良好水準の78.4点（前年比+0.6点）に向上しました。目標とする優良水準達成には改善の余地があることから、分析結果を踏まえ、各改善施策の一層の高度化に取り組み、エンゲージメントの向上を図っていきます。

■ エンゲージメント総合スコアの推移



※ 2023年度より毎年実施している従業員意識調査の回答結果を、外部機関（みずほインベスター・リレーションズ株式会社）の分析・助言を得てスコア化したもの

			2025年度	前年比
従業員エンゲージメント総合スコア（Ⅰ～Ⅲの3要素スコア平均値）			78.4	+0.6
	要素名	内容	要素別スコア	
Ⅰ	働きがい	仕事のやりがい、貢献・成長実感	76.4	+0.8
Ⅱ	貢献意欲	地域・顧客・会社への貢献意欲	82.7	+0.4
Ⅲ	自己効力感 成長意欲	活躍への自信・自己啓発意欲	76.0	+0.5

※スコア水準の目安
優良：80点以上　良好：70点以上　注意：60点以上　要改善：60点未満

特に課題と捉えている事項	課題解決に向け現在取り組み中の施策
ライフステージや役割変化に伴うエンゲージメントの変動	● 中長期のキャリアパス明確化 ● シニア層を含めた活躍支援 ● 年齢・役職に拠らない挑戦機会の提供
属性・職務によるエンゲージメントの差	● 両立支援や働き方の整備による活躍機会の提供 ● 専門性や成長の可視化による成長実感を持てる仕組み構築

各種取り組みに対する外部からの評価

DE&Iの推進や仕事と育児・介護の両立支援、健康経営に関する取り組みの成果として、女性活躍や健康経営に関する国や県などによる各種認定を継続的に取得しています。これらは人的資本価値向上に向けた総合的な取り組みが着実に進展していることを示しています。

- 第四北越FG 4年連続の認定取得
- 第四北越銀行 9年連続の認定取得
- 新潟県内企業で初取得（第四北越銀行）
- 女性の活躍促進 最上位認定
- 新潟県内企業で初取得（第四北越銀行）
- 子育てサポート 不妊治療と仕事の両立
- 第四北越銀行 4年連続の認定取得
- 従業員への健康意識向上支援
- 第四北越銀行 第四北越証券で取得
- 第四北越銀行では最高位の「知事賞」を受賞

特集

グループ社員座談会

― 多様な経験から生まれた変化が、地域にもたらすもの ―

※ 座談会時点（2026年5月）の所属および役職を記載しています。

馬場　第四北越フィナンシャルグループ（以下、「当社グループ」といいます）では、経営理念の実現に向け、地域やお客さまの課題解決を通じた持続的な価値創出を支える人財基盤の強化を重要課題と位置付けています。

当社グループでは、多様なバックグラウンドや専門性を持つ人財がグループ横断で活躍できるよう、新たな経験・知識につながる外部への出向の拡充や、キャリア採用者・エキスパート人財の活用などを進めています。本日は、それぞれ異なる環境を経験してきた5名の皆さんが、その中で得た気づきや考え方の変化、そしてそれらがどのようにお客さまや地域への提案・課題解決につながっているかについて深掘りしていきたいと思います。

第1章　異なる環境での経験がもたらした気づき

大桃　私は旧第四コンピューターサービスに入社後、同社の第四北越銀行（以下、「当行」といいます）への統合に伴い、当行のシステム部門を経験し、現在は外部のAI関連企業に出向しています。銀行ではセキュリティや正確性を最優先としますが、出向先ではAIを業務に取り入れながら試行錯誤を重ねていくことが重視されています。実際に手を動かしながら活用方法を検討する中で、スピード感を持って業務に取り組むことの重要性を強く認識しています。こうした環境の中で、「自分はこの環境で何を求められているか」「銀行から来た立場として何を持ち帰ることができるか」を強く意識するようになりました。これまでの銀行業務で培ってきた正確性や慎重さに加え、出向先で求められるスピード感や試行錯誤して取り組む姿勢を取り込んだことで、自分の役割をどう定義し、どのように能力を発揮していくかを深く考えるようになったことが、大きな変化だと感じています。

吉田　私は第四北越証券で法人営業を担当していましたが、FGキャリアチャレンジ制度を活用し、現在は当社グループの地域商社である「ブリッジにいがた」で企業の課題解決に携わっています。これまでと異なる環境で仕事をする中でまず感じたのは、自分自身の「引き出し」を増やす必要があるということでした。第四北越証券では、お客さまのニーズに応じて適切な金融商品を提案していましたが、ブリッジにいがたでは、お客さまの課題に対して解決策をゼロから考えることが求められており、自分で情報を集め、関係者と連携しながら解決策を組み立てていく必要があります。また、少人数の組織であるため、最後まで自分でやり切ることが求められ、「誰かが用意した枠組み」の中で提案するのではなく、自ら考えて形にしていくことが求められます。こうした経験を通じて、「商品起点」から「課題起点」へと考え方が変わり、お客さまの課題に対して自分がどのように貢献できるのかをより強く意識するようになりました。

花水　新たな経験という意味では、私自身、2021年に新設されたサステナビリティ推進室に配属された時に、過去の経験からでは答えを導き出せない仕事に取り組んだことがあります。例えば、水田の水を抜いてそのまま乾燥させておくと水田から発生するメタンガスの量が減り、温暖化防止に貢献できる「田んぼの中干し」という取り組みがあります。稲作が盛んな新潟県にとって、地域全体にメリットの大きい取り組みだと考え、グループ会社と連携し、普及策を検討しました。サステナビリティという新たな領域に挑戦する中で、私自身のマインドセットにも変化が生まれ、従来の発想にとらわれずに考えるようになったと感じています。

川原　私は第四北越リースにキャリア採用で入社しました。前職も同じリース業界ですが、分業制の中で専門性を深める前職と、営業担当が一貫して関わる現在の環境では、仕事の捉え方が大きく異なります。以前は特定分野には強みがある一方で、それ以外の分野では深く踏み込んだ提案が難しい場面もありました。現在は補助金や設備投資など幅広い領域に関わることで、お客さまとの対話の質や深さが向上しています。その中で、単に対応できる範囲が広がったというよりも、自分がどの領域でどのような価値を発揮するべきかを意識するようになり、専門性と俯瞰的な視点の両方を前提に仕事を考えるようになりました。

遠藤　川原さんのお話にあったように、「自分がどのような価値を発揮するのか」を意識することは重要だと考えます。私は当行の営業店業務を経験した後、現在は市場運用部で勤務しています。トレーニーとしてニューヨークに約1年間滞在した経験もありますが、考え方の変化という点では、最も大きなきっかけは市場運用部へ異動したことでした。それまではどちらかというと業務を正確に処理することが求められていましたが、現在は金融マーケットという不確実な環境の中で、自分の判断が結果に直結する仕事をしています。そのため、「何が正しいか」だけでなく、「自分はどう考え、判断するのか」を問われる場面が増えました。そうした経験を重ねることで、仕事のやり方だけでなく、判断の仕方や責任感など仕事との向き合い方そのものが大きく変化しました。

馬場　皆さんのお話を伺っていると、これまでとは異なる環境を経験することで得た新たな気づきをもとに、「自分はどのような価値を発揮できるのか」を考えるきっかけになっていることが非常に印象的でした。そして、そうした一人ひとりの思考の変化が周囲と共有されることで、組織にも新たな視点での発想が芽生えていくのだと思います。

特集　グループ社員座談会 ― 多様な経験から生まれた変化が、地域にもたらすもの ―

第2章　多様な知見の掛け合わせが高める組織の力

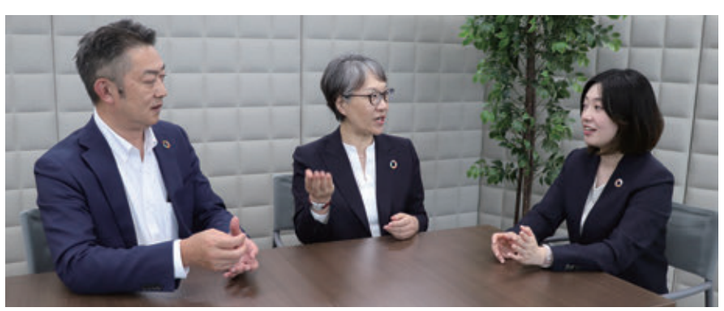
馬場　次に、皆さんが異なる環境での経験を通じて得た気づきや知見が、職場でどのように共有され活かされているのかについてもお聞きしたいと思います。

川原　現在の職場には、銀行からの出向者や他のリース会社出身者、異業種からのキャリア採用者など、多様なバックグラウンドを持つメンバーが在籍しており、それぞれが異なる経験を通じて培った知見を持ち寄ることで、社内の議論でもこれまでとは異なる着眼点が生まれていると感じています。その結果、従来のやり方にとらわれず業務の進め方を見直すことができ、業務効率化で生まれた時間によりお客さまと向き合う機会を増やし、一つの契約を起点にお客さまの事業全体を踏まえた次の提案につなげるなど、お客さまとの関係性を継続的に深めることができています。

吉田　第四北越証券にいた頃から、金融商品だけでは解決できない課題、事業や人、承継といった本質的なテーマに踏み込む必要性を認識していました。現在は、販路開拓や新規事業の相談を受けた際にも、ブリッジにいがた単体での解決ではなく、「当社グループ内のどの企業と連携すれば、より良い提案ができるか」という視点で考えるようになっています。新たなビジネス機会の創出につながる場面も増えており、これまでとは異なる形でお客さまに貢献できています。こうした経験を通じて、「異なる知見を掛け合わせること」が新たな提案や事業機会につながるのだと感じています。この実感は現場で共有することで、個人の提案に留まらず、グループ全体で提供できる価値も広がっていき、それが結果として多くのお客さまから選ばれる理由になっていくのだと思います。

花水　今のお二人の話にもあったように、多様な知見が組み合わさることで、組織としての仕事の進め方や発想そのものも変わっていくものだと感じています。現在は、群馬銀行との経営統合に向けた統合推進室に所属していますが、両社で培ってきた業務プロセスや意思決定の考え方の違いなどを共有した上で、双方の良いところをどう組み合わせるかという観点を重視しています。その結果、意思決定の質とスピードが向上し、組織全体の変革につながっていると感じています。今後、経営統合を経てさらに異なる経験や考え方を持つ人財が増えていく中では、その多様性を強みに変えていく動きが一層重要になっていくと考えています。それぞれの知見を掛け合わせながらより良い形を模索し続けていくこと自体が、地域やお客さまへの提供価値を広げていく原動力になると考えています。

馬場　皆さんのお話から、異なる環境での経験を通じて得られた気づきをもとにした思考の変化は、従業員一人ひとりと組織の成長につながっていくことが分かりました。当社グループにおいては、グループ各社や組織の枠を越えて様々な知見を持ち寄り、お客さま・行政・外部専門家など多様な関係者の皆さまと連携することで、金融にとどまらない新たな価値創造につなげている点に大きな強みがあります。今後も人的資本への投資を通じて、こうした強みをさらに高め、地域やお客さまの課題解決に一層取り組んでいきます。



基本戦略Ⅳ リスクマネジメントの深化

重要戦術
- 10 コンプライアンス最優先による業務運営の実践
- 11 グループガバナンスの深化
- 12 リスク管理態勢の深化

内部監査体制

当社では、地域社会の課題解決と当社グループの持続的な成長に向けて、内部監査の機能強化および実効性向上に取り組んでいます。客観的で実効性のある内部監査を実施するために、監査部を取締役会の直轄組織とし、被監査部門から独立して牽制機能が働く体制としています。

監査部は、取締役会で承認を得た内部監査計画に基づき、ガバナンス、リスク管理および内部統制の有効性について内部監査を実施します。内部監査結果は取締役会および監査等委員会に報告し、発見された課題等への改善提案とその後のフォローアップを行っています。また、社外役員を含む取締役、監査等委員、グループ各社の業務執行部門およびリスク管理・コンプライアンス部門等との定期的な意見交換を通じて、グループ全般のリスク認識や課題を共有し、課題解決に向けた取り組みの支援も行っています。

内部監査体制の深化に向けた取り組み

当社では、内部監査の品質向上に向けて様々な取り組みを行っています。内部監査の国際基準である「グローバル内部監査基準（GIAS）」に基づく内部評価を実施しているほか、定期的に外部機関による評価を受け、評価結果を踏まえた改善に取り組んでいます。人財育成においては、内部監査の専門資格等の取得促進や外部研修への参加等のほか、若手や管理職の職員を監査部に戦略的に配置し、一定期間に経験を積ませた上で執行部門へ戻す「人財育成プログラム」を導入し、中長期的な育成にも取り組んでいます。

TSUBASA-AMLセンターへの業務委託によるマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与の防止対策の高度化

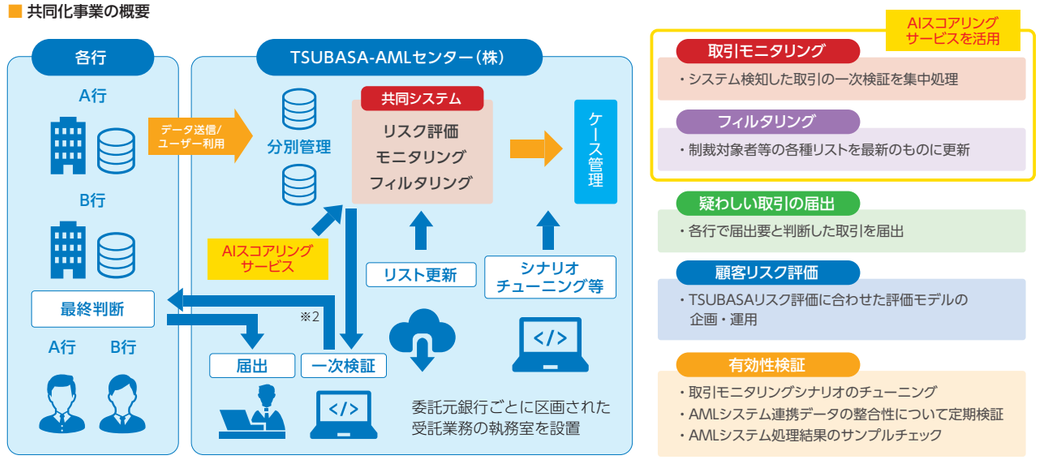
第四北越銀行では、2025年5月より、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与防止（以下、AML/CFT）対策を行うTSUBASA-AMLセンター株式会社と業務委託契約を締結し、取引モニタリング・疑わしい取引の届出をはじめとするAML/CFT対策業務を同社と協働しています。

TSUBASAアライアンス各行から参加するAML/CFT対策のエキスパートが、株式会社野村総合研究所の先進的な金融ITソリューションを活用し、取引モニタリングなど様々な対策を集中処理することで、犯罪利用を疑われる取引を的確・迅速に検知し、対処しています。

さらにマネー・ローンダリング対策業務の高度化・効率化を図るため、2026年6月より、株式会社マネー・ローンダリング対策共同機構※1が提供するAIスコアリングサービスの活用を開始しました。AIによるスコアリング機能を活用することで、目検作業時間の削減および検知領域の拡大が可能となります。AI技術を活用しながら、AML/CFT対策の高度化と効率化に取り組んでいきます。

※1 2023年1月に全銀協加盟全行の資金拠出により全銀協100%出資会社として設立。

■ 共同化事業の概要



※2 各行端末を設置し、銀行システム内の記録を閲覧しながら検証を実施

全戦略共通 TSUBASAアライアンスの深化

「TSUBASAアライアンス」の取り組み

第四北越銀行を含む地方銀行10行が参加する広域連携の枠組み「TSUBASAアライアンス」は、2025年10月に発足10周年を迎えました。「地域とともに未来へはばたく」を共通のスローガンに、地方銀行最大規模のネットワークとスケールメリットを活かして、トップライン向上やコスト削減、さらにはAIなどのデジタル活用、人的資本やリスク管理など、多岐にわたる分野で連携を深めています。

現在、本アライアンスでは、口座振替や振込、相続手続きなどのバックオフィス業務を共同化する「TSUBASA共同事務センター構想」の検討を開始し、2026年7月にその運営を担う新会社を共同で設立しました。業務開始は2027年4月、相続手続きのシステムは2027年上期中のリリースを予定しています。

本構想は、一層深刻化していく要員不足問題の解決策となり得る重要な取り組みであり、将来的にはTSUBASAアライアンスの枠組みを超えて発展させていくことも視野に入れています。

第四北越銀行における本アライアンスでのシナジー効果額は、2015年10月から2026年3月までの累計で200億円を突破し、203億円にのぼっています。引き続き、本アライアンスを「イノベーション加速のメインエンジン」として最大限活用していきます。

参加金融機関 **10行**（2026/3末時点）

連携施策によるシナジー効果（第四北越銀行単体） **203億円**（2015/10～2026/3累計）

「群馬・第四北越アライアンス」の取り組み

2021年12月より、群馬銀行との間で「群馬・第四北越アライアンス」を締結しています。営業エリアが隣接する地理的特性を活かし、「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、様々な分野での連携施策に取り組んでいます。両行合算の本アライアンスのシナジー効果は2026年3月末までの累計で166億円にのぼっており、当初計画を大幅に上回って進捗しています。

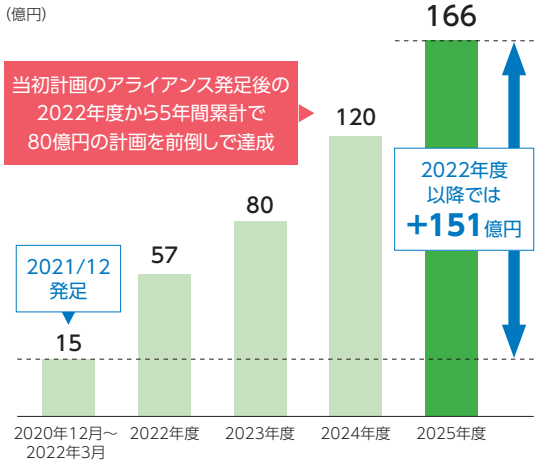
（第四北越フィナンシャルグループと群馬銀行の経営統合の詳細は P.9～P.12）

GUNMA DAISHI HOKUETSU ALLIANCE
群馬・第四北越 アライアンス

■主な連携

- 両行の顧客基盤を活かした事業承継・M&A、ビジネスマッチング
- 両行グループにおけるノウハウの相互活用・連携
- 両行が保有する店舗などの共同利用
- 両県の観光・物産振興や地域活性化に向けた連携　等

●共同企画の寄付型私募債・ローン

地方創生私募債、地域脱炭素貢献ローン「Biz-Ecology」における地場産業応援型の取り扱いを開始しています。（2026年4月～）

■第四北越銀行・群馬銀行 両行合算
連携施策によるシナジー効果（2020/12～2026/3累計）