

第Ⅲ部

一志団結

～地域とともに歩む新しい金融グループの誕生～



- ・ 第3部は2018年から2024年3月末までを記載していますが、一部の内容は2024年4月以降を含みます。
- ・ 本文中で、フィナンシャルグループをFGと記載している場合があります。
- ・ 外部環境から始まり、第四北越フィナンシャルグループの誕生、中期経営計画、サステナビリティへの取り組み、個別施策、業績の推移と続き、最後に150周年記念事業を掲載しています。
- ・ 本文中の図や表は、当時の経営計画等から転載しているものも多いため、言葉や表現が現在と異なる場合があります。ご了承ください。

2018—

地域とともに歩む 新しい金融グループの誕生

新潟県の人口減少の影響によるマーケットの規模縮小、および金融緩和政策の長期化にともなう利鞘や有価証券運用収益の減少が進むなど、第四銀行と北越銀行を取り巻く経営環境はいっそう厳しさを増していた。このような「異次元の大変革期」にあって、より盤石な経営基盤の確立が両行の共通した経営課題となっていた。

加えて、フィンテックと呼ばれる金融・IT融合の動きが進展するなかで、金融サービスのIT化をはじめとする顧客の新たなニーズへの機動的な対応や、さらなる付加価値の創成が重要な課題の一つであった。一方、新潟県においても、地元企業による海外進出や海外企業との取引が増加しており、海外での事業展開ノウハウの提供を含むグローバルな視点からのコンサルティング機能の拡充も求められていた。

こうした激動の変革期を乗り切るため、長きにわたり新潟県を地盤としてきた両行が経営統合し、それぞれの強みを活かして共通の経営課題に対処することが、地方銀行としての役割・使命を今後も永続的に果たすことにつながるとの判断に至ったのである。

第四北越フィナンシャルグループの初代会長は北越銀行の佐藤勝弥、社長は第四銀行の並木富士雄が務めた。2021(令和3)年には殖栗道郎が第四北越フィナンシャルグループの社長および第四北越銀行の頭取に就任し、新しい時代のかじ取りを任された。



 **第四北越銀行 誕生**



 **第四北越銀行 誕生**

第1章

外部環境および社会情勢

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行

2020(令和2)~21年における世界の話題は、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)一色であったといっても過言ではない。COVID-19は爆発的に拡大し、2022年9月時点で世界全体の死者数は約680万人、感染者数は約6億7千万人に達したと推計されている。

日本でも7万4千人以上が死亡し、約3,352万人の感染者を出した。ただし、人口に対する死者の比率は100万人あたり600人程度と、相対的には低位にとどまり、感染者数に対する死者の比率も低かった。医療崩壊の危機が頻繁に叫ばれ、感染者の日常生活に対するサポートが必ずしも十分ではないという問題もあったが、人口(あるいは感染者数)あたりの死者数が低位にとどまったことは不幸中の幸いであった。【数値は厚生労働省発表の数値、2023年5月8日0時(COVID-19の感染症区分が5類に移行する直前の数値)】

COVID-19が流行し始めた当初、日本の感染者数は限定的であったが、世界的に未曾有の被害を発生させたウイルスということもあり、さまざまな対応策が講じられた。

2020年3月14日、新型インフルエンザ等対策特別措置法の改正法が施行され、COVID-19がその対象となった。また、4月7日には政府が5月6日までの1か月間を対象として緊急事態宣言を発し、その後複数回にわたって、緊急事態宣言あるいはまん延防止等重点措置が実施された。なお、2020年夏に開催予定であったオリンピック東京大会およびパラリンピック東京大会の開催は翌年に延期された。

COVID-19の流行を受け、一般の人びとの社会生活にも大きな変化が生じた。感染拡大を抑制するため、不要不急の外出自粛などが要請されたほか、密閉空間、密集場所、密接場面のいわゆる「3密」を避けることが推奨され、多くの人が利用する場所での「ソーシャル・ディスタンス」の保持も重視された。具体的な対策の一つとして、企業の在宅勤務・リモートワークへの移行の実施や、学校の一時的な休校に続きオンライン授業の導入が進んだ。また、飲食店の休業や営業時間短縮、さまざまなイベントの中止・延期も相次いだ。感染リスクを減少させる対策としては、手洗い・うがいの励行といった従来から風邪予防などのために行われてきた方法に加えて、人が集まる場所への消毒液の常備、マスクの日常的な着用などが感染防止のためのルールとされた。ほかにも社会生活に幅広い変化があり、これらは全体として「ニューノーマル」と表現されるなど、従来とは異なる生活のあり方が普及した。

その後、2023年5月にCOVID-19の感染症区分は2類から5類に変更され、インフルエンザや風疹・麻疹などのような従来の感染症と同じ扱いとなった。

日本経済への影響

2010年代半ばの長期的な景気拡大の局面を経て、2019(平成31・令和元)年にはすでに景気は減速しつつあった。そこに、2020年からのCOVID-19の影響が加わり、日本経済は深刻な状況に陥った。

日本の経済成長率は、2020年度にマイナス3.9%に落ち込んだ。需要項目別では、民間最終消費支出が4.8%減少となり、経済成長率への寄与度もマイ

ナス2.6%であった。民間企業設備、民間住宅への投資も、それぞれマイナス5.6%、マイナス7.4%を記録し、民間企業設備の経済成長率への寄与度はマイナス0.9%となった。輸出については、リーマン・ショック後ほどではないものの、9.9%の減少を示していた。なお、2021年度に経済成長率はプラスに転じたが、2.8%と前年のマイナス幅を取り戻すには至らなかった。

2010年代に傾向的に低下していた失業率も、COVID-19の影響で上昇に転じ、2019年の2.4%から、2020年には2.8%へと高まった。業種別の動向をみれば、不要不急の外出自粛と「ステイホーム」が浸透したことで、娯楽・飲食・宿泊をはじめとするサービス業の売上が大幅に低下し、インバウンドを中心に成長を続けていた観光分野への打撃も大きかった。

こうした状況を受け、政府は2020年の予算成立後、景気対策のため2度にわたって補正予算を組んだ。その対策には、全世帯に一律で10万円を給付する特別定額給付金や、中小企業に最大200万円、個人事業主などに最大100万円を給付する持続化給付金などが含まれた。また、観光分野への打撃の大きさを踏まえ、同分野への需要喚起を目的に「Go Toキャンペーン」を実施した。

サステナブルな社会を目指す動き

2020(令和2)年に世界を襲ったCOVID-19は、地球規模で社会に大きな影響を与えた。それは、経済や企業経営への短期的な影響のみで捉えるべきではなく、たとえば、感染症の蔓延によって、生命あるいは健康に対する意識が向上したことなどもあげられる。また、従前のような社会生活が抑制されるなかで、個人の生活スタイルも多様化した。職種による違いは大きいものの、リモートワークが一定程度普及し、図らずも「働き方改革」が進展することになった。

そうした多くの変化に加え、脱炭素社会への動きが一気に加速したことも大きな変化であった。COVID-19の影響で一時的に生産活動が大きく低迷したため、脱炭素化が進んだのである。意図せざる結果とはいえ、長く環境問題への対応の必要性が叫ばれ、それにもかかわらず、対応が遅れていたことを踏まえれば、大きな成果であった。SDGsへの意識の高まりもあり、人類の目標として、カーボン・ニュートラルや循環型社会の実現に地球規模で取り組むべきであることが改めて明確になったのである。

地政学的リスクの増大と物価問題

2022(令和4)年2月24日、ロシアがウクライナへの軍事侵攻(ロシア側は「特別軍事作戦」と呼称)を開始した。さらに、2023年10月7日には、パレスチナのガザ地区を実効支配するハマスによるイスラエルへの攻撃を発端として、ガザ側の武装勢力とイスラエルとの間で武力紛争が勃発した。

こうした社会情勢を背景に、地政学的なリスクの重みが再認識されただけでなく、実体経済面でもヨーロッパ諸国をはじめ日本などでエネルギー問題が深刻化するという危機が生じた。ロシアは豊富な天然資源を産する資源大国であり、原油や天然ガスなどの供給面でロシアに依存する国が多かったからである。また、ウクライナ産小麦の供給量減少は世界的な食糧危機を懸念させる事態を招き、イスラエルのハマスの攻撃は近い将来における原油供給を不安定化させる可能性を顕在化させるものであった。日本においても、エネルギー・食料などの分野を中心に、輸入価格の急騰を受けて多くの品目で値上げが行われた。

物価の上昇は、日本と各国の金利差が拡大し、円安基調となったことも大き

な要因であった。エネルギー・食料の分野以外でも、円安により輸入品の価格が高騰し、2022年の消費者物価指数を102.3ポイントと前年比+2.5ポイント押し上げたのである。一方で、労働者の賃金の上昇ペースは鈍く、国民生活への影響が拡大していたため、政府は2022年10月に「物価高克服・経済再生実現のための総合経済対策」を公表し、賃上げの促進について言及した。

新潟経済への影響

COVID-19の影響により、2020(令和2)年の新潟経済は幅広い面で低迷を余儀なくされた。そのなかで、外出自粛の動きを受けて「巣ごもり需要」が拡大し、消費を支える役割を果たした。巣ごもり需要を取り込んだ百貨店・スーパーマーケットなどの販売額は、食料品・飲料品の分野を中心に、2021年にかけて堅調に推移した。また、2020年には家電量販店の売上も巣ごもり需要を取り込んで増加した。ただし、全般的にみれば、雇用や住宅投資は低迷しており、2020~21年には物価も低下するなど、新潟経済に対するCOVID-19の影響は深刻であった。

ロシアによるウクライナ侵攻も、新潟経済に無視できない影響を与えた。新潟は、日本海に面しており、環日本海地域との交流が盛んである。ロシアもその例外ではない。新潟市は、1965年にハバロフスクと姉妹都市になり、その後、ウラジオストク、ピロピジャンとも姉妹都市提携を結ぶなど、ロシアとさまざまな分野で交流を深めてきた。また、1970年には日ソ沿岸市長会¹が設立され、日本の日本海沿岸地域(新潟に限らない)とロシア極東シベリア地域の友好と経済協力の促進が図られた。同会は、設立当初から新潟市長が代表幹事を務め、新潟市に事務局を置いていた。この間、1973年にハバロフスクと新潟、1993年にウラジオストクと新潟を結ぶ定期航空便が開設され、物流面でも新潟とロシアは緊密な関係にある。また、1994年に在新潟ロシア連邦総領事館が開設されている。ロシアによるウクライナ侵攻を受けて、こうした新潟とロシアの交流にも変化がみられる。

¹ ソ連解体後に日ソ沿岸市長会と改称。

新型コロナウイルス(COVID-19)への対応

2020(令和2)年1月、国内で初めて新型コロナウイルス(COVID-19)の感染者が確認されてから、私たちの日常は大きく変わった。当初7都府県を対象としていた緊急事態宣言が4月16日から全国に拡大され、学校の一斉休校が始まると、県内でも不要不急の外出を控える動きが広がった。また、同年12月には、気温低下による感染者数の増加を受けて県独自の警報が発令され、県境をまたぐ移動の自粛や、飲食をともなう会食時の感染防止策の徹底などが求められた。

第四銀行・北越銀行でも、新潟県のガイドラインや銀行協会の指針を参考に、窓口の飛沫防止パーテーション設置や店内の消毒作業を実施した。さらに、混雑を避けるため全店で昼休業を実施したほか、本部・県外支店でスプリットオペレーション(同一部署の職員を複数のグループに分け、執務室や動線、勤務日を完全に分離すること)など、さまざまな対応策をとった。職員および家族の罹患状況も、社会の感染者数に比例するため、同一店での出勤停止者が増加した場合などは、本部や他店からの支援人員を派遣して対応した。

さらに、コロナ禍は学生の就職活動にも大きな影響を与え、リモートでの面接が常態化するなど、それまでの就職活動とは大きく様変わりした。

2023年5月より、新型コロナウイルスの感染症の分類が2類(結核、ジフテリアなど)から5類(インフルエンザ)相当へと引き下げられ、ようやく感染防止に向けた特別対応が終了した。



銀行の窓口を設置された飛沫防止パーテーション

第2章

第四北越フィナンシャルグループ誕生

経営統合の背景・経緯

第四銀行と北越銀行は、明治初期以来、ともに新潟県に本店を置く地方銀行として、地域の皆さまに支えられながら、その役割・使命を果たすことで、確固たる経営基盤を構築してきた。

両行が経営統合の検討を開始した2010年代後半の時期には、人口減少等による将来的な預金・貸出規模の縮小、金融緩和政策の長期化にともなう貸出業務における利鞘や有価証券運用収益の減少がさらに進むと予想された。このように、経営環境が厳しさを増すなか、「より盤石な経営基盤の確立」が両行の共通した経営課題となっていた。

加えて、フィンテックと呼ばれる金融・ITの融合が進展しており、地域金融機関も金融サービスのIT化をはじめとする顧客の新たなニーズへの機動的な対応や、さらなる付加価値の創出が重要な課題のひとつに浮上した。そのほか、新潟県でも地元企業の海外進出や海外企業との取引が増加し、海外での事業展開ノウハウの提供を含むグローバルな視点でのコンサルティング機能の拡充が求められた。

第四銀行の並木富士雄頭取と北越銀行の荒城哲頭取は、2017(平成29)年4月の経営統合に関するマスコミからの取材の際に、経営環境や課題に対する認識について、次のように述べている。

「以前から両行とも経営会議等で、人口の減少や低金利政策の長期化の影響、経済のグローバル化、ITの進展、さらには異業種からの金融分野への参入等、経営環境の変化やその影響と取るべき戦略等について、5年後、10年後を展望して繰り返し議論を続けてきたこと、また、予想を上回る勢いで環境が加速度的に、ダイナミックに変化していることから、環境変化への対応力を強めていかなければならないとの考えを強くしていたこと、がお互いの共通認識であった」

第四銀行と北越銀行は、従前から地域の発展という共通目的に向けて協力するとともに、業務の効率化等で連携を進めていた。しかし、上記のような経営環境の変化や顧客ニーズの多様化などを踏まえると、長きにわたり信頼関係を築いてきた両行が経営統合を行い、それぞれの強みを活かして、共通の経営課題に対処することが合理的と考えられた。そして、両行の経営統合は、地方銀行としての役割と使命を永続的に果たすことにつながり、ひいては両行の株主やお客さま、地域の人たちに最も貢献できるとの判断に至ったのである。

【参考】新潟県の人口推移予測 2015年ベースの推計値

- ・2015年をベースとした人口推移予測では、2025年までに総人口で8%のマイナス、生産年齢人口で13%のマイナス予測であった。
- ・2020年の実績で見ると、予測を上回るペースで人口が減少しており、新潟県のマーケット規模は2015年予測よりも縮小が加速している。

	2015年(実績)	2020年	2025年
総人口予測	2,304,264人	2,223,647人	2,131,156人
総人口実績	2,304,264	2,201,272	—
生産年齢予測	1,340,204	1,239,588	1,164,053
生産年齢実績	1,340,204	1,210,917	—

※国立社会保障・人口問題研究所データ、新潟県推計人口より作成。生産年齢は15歳から64歳。

経営統合に関する基本合意

2017(平成29)年4月、第四銀行と北越銀行は、経営統合に関する基本合意書を締結した。その際、経営統合の目的として、表3-2-2のように、①地域への貢献、②金融仲介機能および情報仲介機能の向上、③経営の効率化、の3点を打ち出した。

◆表3-2-1 フィナンシャルグループ設立にかかる許認可等の経緯

2017年 4月	経営統合に関する基本合意書締結
2017年12月	公正取引委員会のクリアランス取得
2018年 3月	両行間で「経営統合計画書」を締結
2018年 5月	両行共同で「株式移転計画書」を作成
2018年 6月	両行定時株主総会にて株式移転計画の承認
2018年 9月	東京証券取引所による持株会社の同市場第1部への上場承認
2018年 9月	金融庁による持株会社の設立認可
2018年10月	持株会社「株式会社 第四北越フィナンシャルグループ」の設立

◆表3-2-2 経営統合の目的

①地域への貢献	両行がそれぞれの営業地盤において培ったお客さまとの信頼関係や地域への理解を結集させ、地域密着型金融としてのコンサルティング機能を拡充・高度化させることにより、地域経済へより一層貢献していく
②金融仲介機能および情報仲介機能の向上	両行の融資ノウハウや情報の共有により、両行の営業地盤における金融仲介機能および情報仲介機能をより一層向上させていく
③経営の効率化	規模の経済を働かせた合理化・効率化のメリットを最大限に発揮するとともに、両行の強みを活かした付加価値の創成により、将来にわたって持続可能なビジネスモデルを構築していく

また、基本合意書では、経営統合の目的を早期に達成し、相乗効果を発揮するため、①銀行業務、②子会社業務、③経営の効率化、④人材相互交流によるノウハウの相互補完・企業文化の融合、の4項目について以下の施策を掲げた。

①銀行業務

- ・法人向け営業分野では、地元中小企業への事業性評価にもとづく資金提供、ビジネスマッチングの推進、事業承継・M&Aにおけるソリューションの提供、海外ビジネスへの支援などで、相乗効果を発揮する。
- ・個人向け営業分野では、マーケティングの高度化によるお客さまニーズの把握やWebをはじめとする非対面チャネルの充実、商品・サービスの共同開発や協働プロモーションなどにより、利便性の一層の向上を図る。また、多様な資産運用ニーズに対するコンサルティングの提供、次世代への円滑な資産承継支援等についても相乗効果を発揮する。

- ・地域に対しては、両行の金融ノウハウや豊富な地域情報ネットワークを活用することで、地方創生への貢献度を高める。

②子会社業務

- ・リース、クレジットカードおよび証券業務等の子会社機能を最大限活用することで、より付加価値の高い金融機能を提供し、非バンキング部門の収益を増強する。

③経営の効率化

- ・本部組織のスリム化、店舗および子会社の最適化、システムや事務手続きの共通化など、経営の効率化を推進する一方、人的資源をはじめとする経営資源を利便性の向上や金融仲介機能の強化などに活用する。

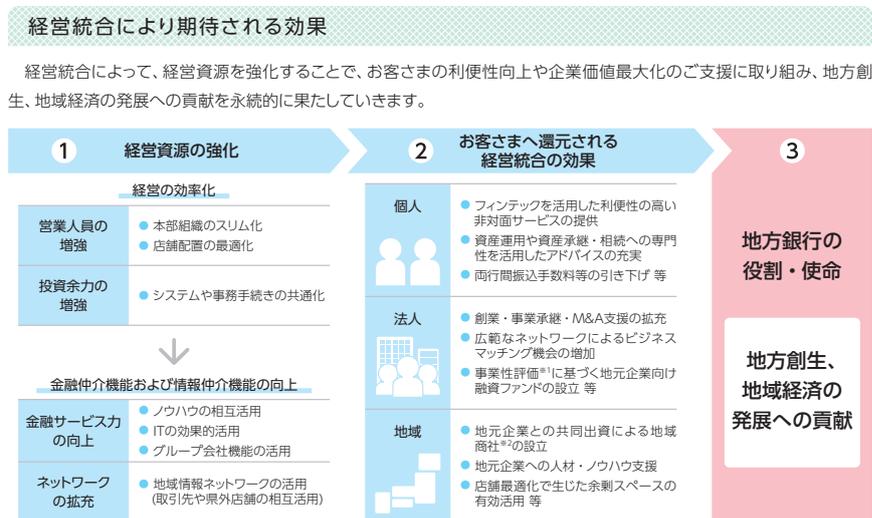
④人材相互交流によるノウハウの相互補完・企業文化の融合

- ・出身行にとらわれない公平公正な処遇、適材適所の原則による配置を進めるとともに、人材の相互交流を積極的に行い、ノウハウの相互補完、企業文化の融合を図る。

経営統合によりお客さまに還元される効果

さらに、基本合意書のリリースとあわせて、経営統合により経営資源を強化することで、お客さまの利便性向上や企業価値の最大化の支援に取り組み、地方銀行の使命である地方創生ならびに地域経済の発展への貢献を永続的に果たしていくことを表明した。

◆ 図3-2-1 経営統合により期待される効果のイメージ図



※1 財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく、地元企業の皆さまの事業内容や成長可能性などを適切に評価すること。
 ※2 地域資源(特産品や観光等)のブランド化を含め、生産・加工・販売までの一貫したプロセスによって、地域内外への地域資源の情報発信や販売を行う会社。

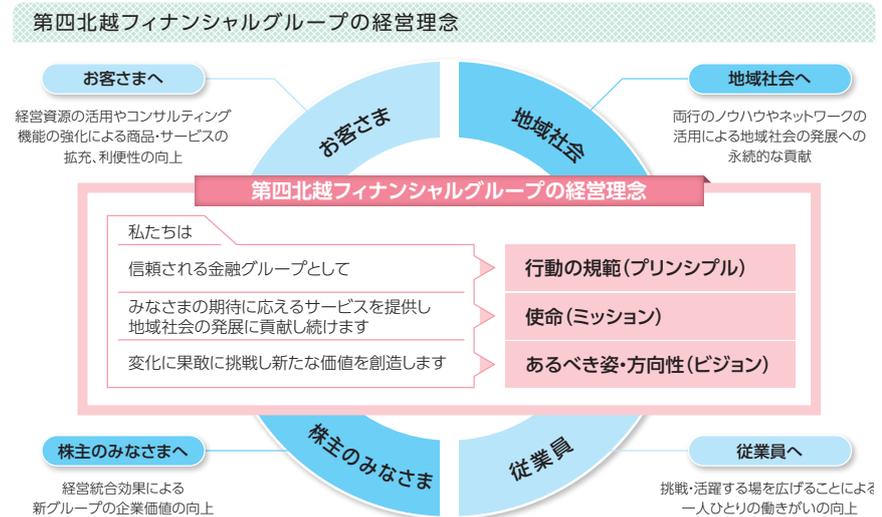
経営理念

その後、2018(平成30)年1月には第四北越フィナンシャルグループが果たすべき普遍的使命や価値観を表し、常に全職員が拠って立つ基盤として、次のような経営理念を制定した。

【第四北越フィナンシャルグループの経営理念】

私たちは
 信頼される金融グループとして
 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ます
 変化に果敢に挑戦し 新たな価値を創造します

◆ 図3-2-2 経営理念イメージ図



第四北越フィナンシャルグループの発足

2018(平成30)年10月1日、株式会社第四北越フィナンシャルグループが発足した。フィナンシャルグループでは、経営統合によるシナジー効果の早期発揮に向けて、すでに開始していた第四銀行と北越銀行の経営計画とは別に、第一次中期経営計画をスタートさせた。その基本戦略は、①金融仲介機能および情報仲介機能の向上、②経営の効率化、③グループ管理体制の高度化、の3つである。

フィナンシャルグループの発足にあたり、並木富士雄社長は第四銀行と北越銀行の全職員に向けて、以下のように訓示し、両行が一丸となって、「新しい金融グループ」を作り上げていくことを求めた。

「経営統合は目的ではなくあくまで手段であり、経営統合によってグループの持続性を高め、その効果を地域に還元し、目的とする『地域への貢献』、『金融及び情報仲介機能の向上』、『経営の効率化』を迅速に実現していかななくてはなりません。つまり、われわれは漸く経営統合のスタート台に立ったところであり、ここからが本番ということです」



発足時掲示ポスター

第四北越銀行の設立に向けて

経営統合に際しては、当局の許認可や株主の承認など、数多くの関門が存在したが、なかでも第四銀行と北越銀行の合併が最も大きなイベントであった。

両行は、明治時代からの長い歴史を有し、新潟県を地盤とするシェア1位と2位の地方銀行である。こうした有力行同士の合併であるため、地域やお客さまへの説明、システムと事務の統合および合併にともなう各種手続きや職員の研修など、膨大な作業が待ち受けていた。

そこで、両行は、2017(平成29)年4月の経営統合に関する基本合意の発表後、統合準備委員会を組織し、第四銀行には本部全部署で構成する統合準備本部を設置、北越銀行には統合準備推進室を設置のうえ、経営統合に向けた本格的な検討・準備を進めた。また、事務・システムや経理、人事、営業、融資審査など、全体で10の専門部会を順次設置し、各分野で準備作業を進めた。なお、営業部会と融資審査部会は、公正取引委員会による審査完了までは開催していない。

合併・システム事務統合プロジェクト

準備作業のうち最も大きな課題は、システムと事務の統合であり、作業量も膨大であった。このため、フィナンシャルグループ設立後に両行共同で合併・システム事務統合プロジェクトを組織し、システム対応、事務対応、顧客対応の3つの分野それぞれにプロジェクトマネジメントオフィサー(PMO)を配置して進捗管理を実施した。

合併・システム事務統合プロジェクトは、合併推進委員会へ随時進捗状況を報告した。なお、2017(平成29)年1月に第四銀行の基幹系システム共同化プロジェクトが完了したばかりであったため、その際の経験が役立った。

基幹系システムやインターネットバンキング等の事務システムについては、双方の長所を取り入れながら、経営統合の効果を最大限発揮するべく、両行で協議を重ねた。その結果、基幹系システムは、先進的なサービスを自ら開発・提供し、持続的成長に向けたビジネスモデルを構築・展開していくという観点から、第四銀行が参加する「TSUBASA基幹系システム」を採用した。また、インターネットバンキングサービスは、利便性や他の金融インフラネットワークとの親和性などを踏まえ、北越銀行が利用している(株)NTTデータのサービスを選んだ。

第四北越銀行の誕生と店名・店番号変更および店舗統合(移転)

2021(令和3)年1月1日、第四銀行と北越銀行は合併し、株式会社第四北越銀行が誕生した。これに先立ち、2019年5月から同年10月にかけて、5回に分けて両行の一部営業店の店名・店番号¹を変更した。

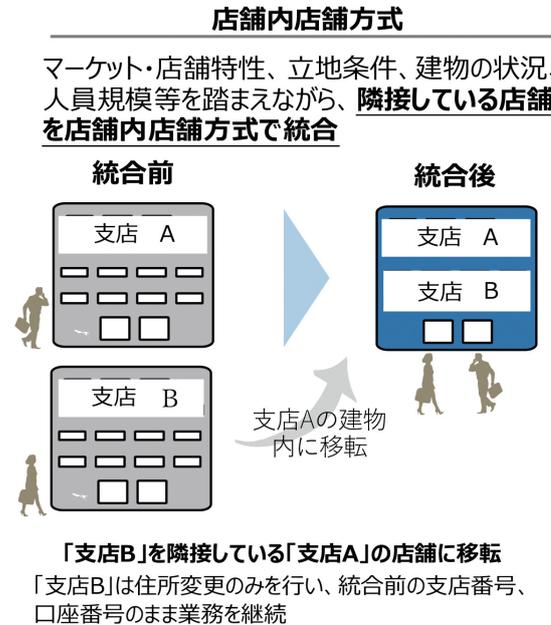
全国の金融機関が利用する「全銀システム」では、すべての営業店を金融機関コード・店名・店番号で識別しているため、金融機関は営業店ごとに異なる店名と店番号を設定する必要があった。したがって、合併後に店名または店番号が同一の営業店が並存すると、振込等の取引に支障をきたすことから、これらを変更して重複を解消しなければならなかった²。当時、両行間で店名または店番号が重複する営業店の組み合わせは56ケースあり、店名変更する営業店は一部³を除き、合併後約3年間で「店舗内店舗方式⁴」により店舗統合(移転)することとした。

移転対象店舗の選定に際しては、お客さまの利便性低下を最小限とすること

- 1 店番号は、金融機関の本支店に割り当てられている3桁の番号。
- 2 店名が重複しない場合でも、店番号が重複し、これを変更する場合、システムの都合により当該店の店名も変更する。
- 3 店名を変更するが店舗統合(移転)しない店舗は、以下のとおり(50音順)。
第四銀行：石山支店、今町支店、木戸支店
北越銀行：浦和支店、柏崎東支店、加茂支店、県央つばめ支店、三条支店、直江津支店、藤見町支店、本店営業部、前橋支店、南新潟支店
- 4 店舗を他店の所在地・建物に移転することにより、複数の営業店が同じ所在地・建物で営業を行う店舗形態。移転する際に店名・店番号や口座番号を変更する必要がなく、通帳・キャッシュカードはそのまま利用が可能。

を基本方針とし、両行の近接する店舗を対象に、建物の耐用年数や面積、立地、マーケット・店舗特性等を踏まえて検討を行った。こうして選定された50店舗の統合(移転)は、2021年4月の県庁支店(新潟県庁支店が県庁支店へ店舗内店舗方式で移転)からスタートし、2022年11月の白根支店で完了した。

◆ 図3-2-3 店舗内店舗方式 イメージ図



「設立記念バランスパックキャンペーン」チラシ



「合併記念キャンペーン(個人ローン)」チラシ

各種記念施策(キャンペーン、商品等)

2018(平成30)年10月のフィナンシャルグループの設立時には、以下のよう
なキャンペーンやイベントを実施した。

①「設立記念バランスパックキャンペーン」

2018年10・11月の2か月間、第四銀行または北越銀行の店頭で株式投資信託を10万円以上申し込んだ個人のお客さまを対象に、定期預金の金利を上乗せするキャンペーンを実施した。具体的には、投資信託口座を新規開設したお客さまが株式投資信託を購入された場合、およびNISA口座またはジュニアNISA口座で株式投資信託を申し込んだ場合、株式投資信託の申し込み金額を上限とする定期預金に対し、店頭表示金利に5.0%をプラスした金利を適用するものであった。なお、すでに投資信託口座を保有するお客さまが株式投資信託を購入した場合は、店頭表示金利に2.0%をプラスした。

②「にいがたの『いいね!』プレゼントキャンペーン」

期間中に第四証券の取り扱い商品を新規の資金で200万円以上購入したお客さまに、新潟県内の特産品(温泉ペア宿泊券、海鮮美味三昧等)を抽選で200名に贈呈した。

③「資産運用セミナー」の開催

お客さまの資産形成を支援するため、2018年10月20日と11月4日に新潟と長岡で資産運用セミナーを両行共同で開催した。

④グループ内シンクタンクが主催する講演会への相互優待

ホクゲン経済研究所と新潟経済社会リサーチセンターが主催する講演会へ、両シンクタンクの会員を相互に優待した。

⑤北越銀行と第四証券による金融商品仲介業務の提携開始

北越銀行と第四証券が業務提携し、2018年10月から金融商品仲介業務を開始した。これにより、北越銀行でも第四証券の商品の提供が可能となった。

⑥『人財』育成サポートプログラム』の開始

2018年11月、だいし経営コンサルティングとホクギン経済研究所による「第四北越フィナンシャルグループ『人財』育成サポートプログラム」の取り扱いを開始した。新潟県内の事業所に勤務する新入社員、若手社員、中堅社員、初級管理者を対象に、階層別の研修プログラムを提供するものであった。

また、2021(令和3)年1月の第四銀行と北越銀行の合併時には、以下のような記念キャンペーンを行った。

①「第四北越銀行合併記念キャンペーン」(個人ローン)

2021年1月から4月にかけて、第四北越銀行合併記念キャンペーンを実施した。住宅関連ローンでは、キャンペーン特典として、所定の条件を満たしたお客さま全員にQUOカード1,000円分を贈呈した。さらに、住宅関連ローンを2,000万円以上利用したお客さまには、抽選で村上牛など新潟に関連した景品が当たる特典をつけた。また、マイカーローンの最低下限金利を1.6%に引き下げ、カードローンASCAの利用者が所定の条件を満たした場合、全員にQUOカードPay⁵1,000円分を贈呈した。

②「第四北越銀行合併記念バランスパックキャンペーン」(投資信託)

2021年1月から3月にかけて、第四北越銀行合併記念バランスパックキャンペーンを実施した。店頭で株式投資信託を10万円以上申し込んだお客さまに、定期預金を店頭表示金利に3.0%をプラスした金利で提供した。

③「第四北越まる得プラス・合併記念 ポイント5倍キャンペーン」(クレジットカード)

「第四北越まる得プラス」パートナー店で対象カードを利用した場合、JCB Oki Dokiポイントを5ポイント(通常は2ポイント)付与した。



「合併記念バランスパックキャンペーン」チラシ

5 Web上で受け渡ししが完結できるデジタル版QUOカード。

全員で乗り越えた銀行合併

第四銀行と北越銀行の合併に向けては、多種・多様な準備作業が必要であった。中でもシステム・事務の変更は非常に重要な作業であった。第四北越銀行においては、第四銀行が参加していた「TSUBASA基幹系システム」を採用したため、北越銀行の職員は新しい機械の操作および事務を合併前に修得しなければならなかった。

そのため、北越銀行の全ての営業店に第四銀行のパートナー店を設定し、機械の操作や事務の修得を支援する体制を構築し、

全職員が一丸となって準備作業を進めた。

2021年1月4日の合併後の最初の営業日を無事に乗り切るため、3日は全営業店で出勤し、機械の接続確認や移行作業を行い、第四北越銀行の営業初日に備えた。

そのため、1月4日の業務を無事終了した際には、合併作業を管理していた移行本部で歓声と拍手が起こった。

合併という大きな課題を協力して乗り越えた職員の一体感・充足感は大きく、組織融和も一気に進んだのである。

第3章

グループシナジーの創造を目指して

第1節

フィナンシャルグループ 第一次中期経営計画 (2018年10月～2021年3月)

1 環境認識、経営課題

第四北越フィナンシャルグループでは、第一次中期経営計画の策定にあたり、2025(令和7)年までの外部環境について、以下のように展望していた。

社会・経済面の動向として、新潟県は少子高齢化にともなう人口減少が加速しており、県内総生産の成長率が全国平均を下回っている。また、県内事業所は減少傾向にあり、起業率も全国平均と比較して低水準にあることなどから、預金や事業性貸出金残高の減少が見込まれた。さらに、キャッシュレス化による為替手数料の減少も避けられないとの認識であった。他方、グローバル化の進展を背景に、国境を越えたビジネスマッチングや企業の海外進出の加速による新たな収益機会の増加を想定していた。政治・金融政策面では、貸出金利鞘の低水準な状況が継続し、規制緩和による異業種からの金融業界への参入が加速するなど、競争はますます激化していくと予想された。その一方で、銀行の業務範囲に関する規制緩和も進み、新たな収益モデルの構築が可能となることが期待された。各種経営指標¹については、総資産が第四北越フィナンシャルグループと同規模の4行²平均値と比較すると、店舗数では50店舗多く、従業員数では700名以上多かった。このような状況から、経営統合による効率化の余地は十分にあると考えられた。

¹ 各行の業績に関する数値及び店舗数は全国地方銀行協会資料、従業員数は各行有価証券報告書(単体数値)を使用。総資産・残高は小数点第二位以下切り捨て、業務粗利益・業務純益は小数点第一位以下切り捨て。業績に関する数値は2018年3月期(残高は末残)、店舗数及び従業員数は2018年3月末時点。

² 第四北越FGと同規模水準の八十二銀行、ひろぎんHD、七十七銀行、ちゅうぎんFG。

◆表3-3-1 4行平均比較(第四北越FGは第四銀行と北越銀行の合算)

経営指標	単位	①第四北越FG	②4行平均	①-②
総資産	兆円	8.7	8.8	▲0.1
預金残高(譲渡性預金含む)	兆円	7.4	7.2	+0.2
貸出金残高	兆円	4.9	5.0	▲0.1
業務粗利益	億円	851	787	+64
業務純益	億円	215	241	▲26
店舗数	店舗	205	155	+50
従業員数	人	3,707	2,989	+718

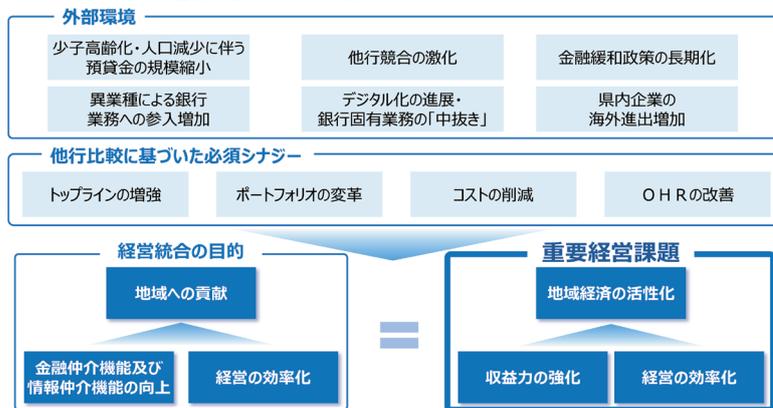
2 計画の概要

重要経営課題

第一次中期経営計画は、第四銀行と北越銀行が合併する2020年度までを対象期間とし、2018(平成30)年10月からの半年間を最重要活動期間と位置づけ、名称を「スタートアップ180」とした。同計画のテーマは、①シナジー効果の早期発揮、②両行の現経営計画の遂行と実現、③合併シナジー効果を発揮するための土台構築、の3つである。

また、重要経営課題としては、①地域経済の活性化、②収益力の強化、③経営の効率化、の3点を打ち出した。こうして、グループ全職員が経営理念を実践し、地域金融機関の使命・役割である金融・情報仲介機能を永続的に発揮していくことを経営計画の基盤に据えたのである。

◆図3-3-1 第一次中期経営計画 イメージ図



◆表3-3-2 第一次中期経営計画 主な経営指標(1)

経営指標(KPI)		2020年度目標
収益性	連結当期純利益	160億円
成長性	中小企業向け貸出平残	2兆24億円
	消費性貸出平残	1兆4,193億円
	非金利収益額	230億円
効率性	コア業務粗利益OHR	75.0%
	連結ROE(株主資本ベース)	3.4%
健全性	連結自己資本比率	8.9%

ポートフォリオの変革に向けた5指標	2017年度実績	2020年度目標
総貸出に占める中小企業貸出比率(%)	35.8	38.2
総貸出に占める消費性貸出比率(%)	24.6	27.1
消費性貸出に占める無担保ローン比率(%)	8.4	9.8
コア業務粗利益に占める預り資産収益比率(%)	7.6	13.8
コア業務粗利益に占める金融ソリューション収益比率(%)	6.5	9.5

◆表3-3-2 第一次中期経営計画 主な経営指標(2)

地域への貢献に関する評価指標	2020年度目標
第四北越銀行をメインバンクとする企業数	14,250社
創業・第二創業に関与した件数	1,200件
事業承継を支援した先数	1,540先
事業性評価に基づく融資先数	4,500先
事業性評価に基づく融資残高	1兆500億円
経営者保証に関するガイドラインの活用先数	4,360先
経営指標等が改善した取引先数	8,900先
本業支援件数	3,665件
経営改善計画の策定支援先数	600先

スタートアップ180(最重要活動期間)

第一次中期経営計画の「スタートアップ180」では、各種施策を確実に実行し、早期に成果を積み上げることで、役職員の一体感を高めるとともに、経営統合の成功に向けて土台の構築を図った。

「お客さまへの利便性向上に向けた取り組み」では、関連会社の相互活用や自行ATMにおける両行のカード利用手数料の完全無料化を実施した。「組織融和に向けた取り組み」では、近隣の営業店同士をパートナー店とした両行による相互協力体制の構築を図った。

◆表3-3-3 「スタートアップ180」の期間で実施した施策

お客さまの利便性向上に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・両行ネットワークの拡充効果の還元 ・関連会社の相互活用 ・両行共通の取引先に対する営業体制の構築・定着 ・商談会・ビジネスコンテスト等の共催 ・統合記念キャンペーンの共同実施 ・各種セミナーの共同開催 ・両行の商品・サービスの相互活用
組織融和に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・「融和促進会議」の設置 ・人事交流の開始 ・研修等の共同開催 ・「パートナー店」(両行隣接店)の設置 ・両行本部の一体運営の開始

3 基本戦略と重要戦術

重要経営課題の克服に向けては、以下のように、3つの基本戦略を打ち出し、それぞれに重要戦術を設定した。

基本戦略Ⅰ「金融仲介機能及び情報仲介機能の向上」～トツプラインシナジーの発揮とポートフォリオの変革～

基本戦略Ⅱ「経営の効率化」～コストシナジーの発揮～

基本戦略Ⅲ「グループ管理態勢の高度化」～経営基盤の強化～

■ 基本戦略Ⅰ「金融仲介機能及び情報仲介機能の向上」

基本戦略Ⅰは、コンサルティング機能の強化と商品・サービスの拡充により、トップラインシナジーの発揮とポートフォリオの変革を目指すものである。新たな事業領域の拡大や、デジタル化による効率化・利便性向上を図ることで、更なる付加価値を創成していく戦略であった。

◆表3-3-4 基本戦略Ⅰ 重要戦術と主要施策

重要戦術	主要施策
コンサルティング機能の強化	両行ネットワークの活用と営業要員の質・量両面での増強
	コア業務への人財の集中配置
	上海駐在員事務所における地公体やTSUBASAアライアンス参加行と連携した観光プロモーション支援やセミナーの開催
	地方創生推進に向けた「産・官・学・金・労・言」連携強化や創業支援ファンドの設立等による支援策の実施
	証券子会社を活用した幅広い資産運用の提案
	両行シンクタンク等の活用による調査・コンサルティング機能の高度化
	システム子会社の活用によるITソリューション提供
商品・サービスの拡充	ライフステージ毎のニーズに的確に対応する商品・サービスの拡充
	両行間での商品・サービスの相互活用
	TSUBASA連携の更なる強化による新商品・サービスの開発
新たな事業領域の拡大	マーケット開拓と地元企業の商流拡充に向けた県外・海外拠点の新設・拡充
	地域商社設立による情報結合とマーケット開拓(観光・地場産品の域外発信、企業誘致)による地域の事業創出
	人材紹介会社の設立による一般企業への人材支援、人材誘致
	店舗最適化で生じる余剰スペースの託児所、コミュニティセンター等での活用計画策定
	信託免許取得による信託業務の拡大
	銀行法改正等を踏まえた新事業展開や新会社設立の検討(グループ会社及び他金融機関等の間接部門業務や有価証券運用の受託等)
	グループ総合力を発揮するビジネスモデルや関連会社の資本政策の検討
デジタル化による効率化・利便性向上	顧客囲い込みに向けたTSUBASAアライアンスの活用等によるデジタルプラットフォームの構築(オープンAPIやタブレット端末の活用等)
	利便性の高いデジタルチャネル・サービスの開発・拡充
	AI・ビッグデータ等を活用した営業推進・融資審査の効率化・迅速化

■ 基本戦略Ⅱ「経営の効率化」

基本戦略Ⅱは、店舗統合や本部のスリム化、システム統合、TSUBASAアライアンス参加行との連携による事務共同化、そして業務・店舗・チャネルの三大構造改革を実施することで、コストシナジーの最大化を図るものであった。

◆表3-3-5 基本戦略Ⅱ 重要戦術と主要施策

重要戦術	主要施策
経営統合・他行連携によるコスト削減	店舗の統合及び店舗機能の多用化に向けた計画策定
	店舗の統合及び本部スリム化による営業要員の創出
	両行システム事務の統合によるコスト削減
	TSUBASA連携の更なる強化による事務の共同化推進
	共同購買等によるローコスト体制の構築
業務・店舗・チャネルの三大構造改革	業務改革による5レス(後方事務レス、検証レス、現金管理レス、ペーパーレス、印鑑レス)
	過剰なチェックの削減等、営業店負担軽減に資する事務フローの見直し
	RPA ³ の活用等による事務量の削減、生産性の向上
	デジタイゼーションを活用した店舗改革(軽量化・効率化)
	無担保ローンWeb申込み完結スキームの拡大やオープンAPIを活用したデジタル通帳の導入

3 RPA: Robotic Process Automation. ソフトウェアロボットの活用により、人によるパソコンへの定型入力作業を自動化する取り組み。

■ 基本戦略Ⅲ「グループ管理態勢の高度化」

基本戦略Ⅲは、人財力・組織力の強化と、ガバナンスおよびリスクマネジメントの高度化を通じて、グループ全体の管理態勢をいっそう強化するものである。

◆表3-3-6 基本戦略Ⅲ 重要戦術と主要施策(1)

重要戦術	主要施策
人財力・組織力の強化	全職員に対する経営理念の浸透、コンプライアンス最重視への意識の深化
	経営課題への適切な取り組みを促し、公正に評価する新人事制度の構築・運用
	出向やパートナー店設置による人財交流や経営陣による説明活動を通じた両行職員の融和促進
	コア業務強化を見据えた人財育成・サポート体制の構築
	商流・情報・人を繋ぐ能力を有する人財の育成
	新たな付加価値を創造する専門領域(海外やIT等)の人財育成・中途採用
	県外等メガバンク・上位地銀と競合するマーケットでの営業経験を通じた能力開発
	生産性向上への取り組み強化と柔軟な勤務制度による働き方改革

◆表3-3-6 基本戦略Ⅲ 重要戦術と主要施策(2)

重要戦術	主要施策
ガバナンスの高度化	コーポレートガバナンスコードを踏まえた取締役会の実効性向上
	ステークホルダーとの建設的な対話によるガバナンス強化
	ESG・SDGsの取り組み
	FG中期経営計画の実現に向けた両行のPDCA態勢の統一
	グループ内経営計画の整合性確保
リスクマネジメントの高度化	収益・リスクの一体管理に向けたFGのALM態勢確立
	金利リスクや信用リスク等、主要リスクの予兆管理徹底
	サイバーセキュリティの高度化
	組織的なマネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策の実践

4 成果

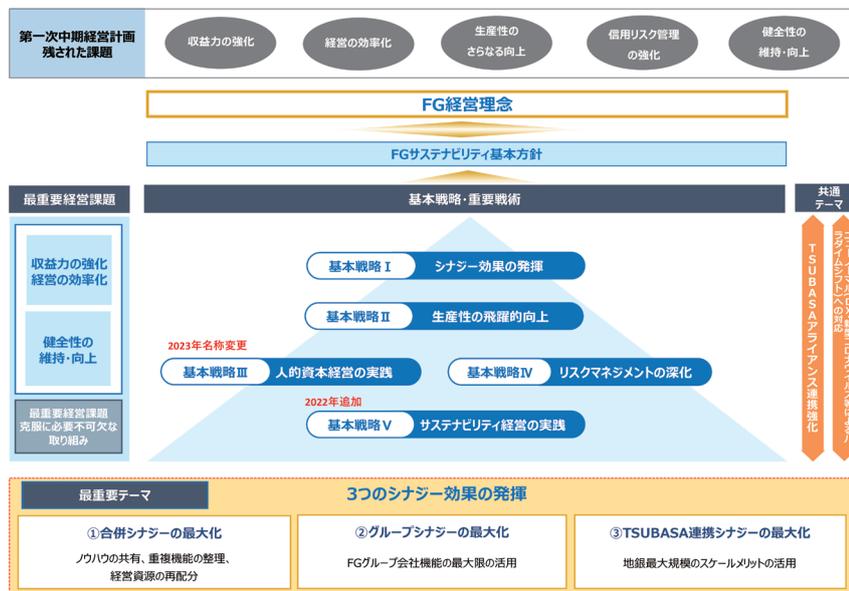
第一次中期経営計画では、グループが一体となり、スピード感を持って重要経営課題の克服に取り組んだ結果、「地域への貢献に関する評価指標」として掲げた「事業承継を支援した先数」や「経営改善計画の策定支援先数」をはじめ、全項目で目標を上回る成果をあげた。「主な経営指標」については、連結当期純利益と連結自己資本比率の2項目で目標を達成し、さらに成長性を示す経営指標のうち「中小企業向け貸出平残」が2018年3月期比で約10%(約1,700億円)、「消費性貸出平残」も約15%(約1,700億円)増加した。そのほか、第四北越証券による証券仲介業務の拡大などから、「非金利収益額」も約15%(約24億円)増加するなど、各分野において成果が着実に現れた。

フィナンシャルグループ 第二次中期経営計画 (2021年4月～2024年3月)

1 環境認識と課題、概要

第二次中期経営計画では、①合併シナジー、②グループシナジー、③TSUBASA連携シナジー、の3つのシナジー効果を最大限に発揮し、地域経済の課題解決と地域創生に貢献するとともに、第四北越フィナンシャルグループの持続的な成長の実現を目指した。

◆ 図3-3-2 第二次中期経営計画 イメージ図



2021年ごろの経営環境は、新しい移動通信システムである5Gの普及やデジタルライゼーションの急速な進展、超低金利環境の長期化、新型コロナウイルス禍によりテレワーク等のニューノーマル(新常態)への対応など、急激に変化していた。

こうした経営環境と第一次中期経営計画で残された課題を踏まえ、第二次中期経営計画の最重要経営課題として、①収益力の強化、②経営の効率化、③健全性の維持・向上、の3点を打ち出した。さらに、第二次中期経営計画の開始から4か月間を「DasH!!120(ダッシュ120)」として、取り組みを加速させる最重要期間と位置づけた。

◆表3-3-7 第二次中期経営計画 主な経営指標

経営指標(KPI)		2023年度目標
収益力の強化	連結当期純利益	200億円
グループの成長性	中小企業向け貸出平残増加率	5.0%(3年間増加率)
	消費性貸出平残増加率	8.7%(3年間増加率)
	非金利収益増加率	54.8%(3年間増加率)
	グループ会社収益増加率	87.3%(3年間増加率)
経営の効率化	連結粗利益OHR	65.6%
	連結ROE	4.5%
健全性の維持・向上	連結自己資本比率	9.8%

ポートフォリオ変革の深化に向けた 6指標	2020年度見込み	2023年度目標
総貸出に占める 中小企業貸出比率(%)	38.9	39.5
総貸出に占める 消費性貸出比率(%)	26.7	28.1
消費性貸出に占める 無担保ローン比率(%)	8.4	8.4
コア業務粗利益に占める 資産運用アドバイス収益比率(%)	8.3	13.7
コア業務粗利益に占める 金融ソリューション収益比率(%)	8.1	13.5
連単倍率 ⁴ (倍)	0.98	1.10以上

⁴ FG連結利益÷銀行単体利益

地域への貢献に関する評価指標	2023年度目標
第四北越銀行をメインバンクとする企業数	15,400社
創業・第二創業に関与した件数	1,850件
事業承継を支援した先数	1,740先
事業性評価に基づく融資先数	6,400先
事業性評価に基づく融資残高	1兆6,000億円
経営者保証に関するガイドラインの活用先数	9,500先
経営指標等が改善した取引先数	7,700先
本業支援件数	2,850件
経営改善計画の策定支援先数	350先
販路開拓支援先数 ⁵ (累計)	580先
生産性向上支援に向けたFG連携活動件数 ⁵ (累計)	260件
企業の課題解決につながる人材マッチング件数 ⁶ (累計)	190件

⁵ ブリッジにいがた

⁶ 第四北越キャリアブリッジ

DasH!!120(ダッシュ120)

第二次中期経営計画の「DasH!!120(ダッシュ120)」では、諸施策を迅速かつ集中的に実施し、できる限り早期に「1つの銀行としてあるべき組織態勢」を構築することで、シナジー効果の発揮をスピードアップさせることを目指した。具体的には、経営資源の再配分、FG内外コミュニケーション強化、グルー

ブシナジーの発揮、という3つの施策を実施した。なお、「DasH」には、①全力疾走のダツシュ、②第四北越のDH、③深さ・奥行きを表すDeepのDと高さを表すHighのH、の3つの意味を込めた。

◆表3-3-8 DasH!!120の期間で実施した施策

経営資源の再配分	本部スリム化の完遂(200名の人員を創出)
	店舗統合対象50店舗のうち、4か月間に6店舗で統合を実施
	店舗統合に先行した営業係の集約・再配置による営業力強化
	店舗統合・本部スリム化等による創出人員をFG内外へ再配置
FG内外コミュニケーション強化	役員による行内外への説明
	組織融和推進活動
	人事異動による意識統合の促進 (全行員の3割に当たる約1,000名の異動)
グループシナジーの発揮	新・構造改革、DX戦略および経営資源の再配分を推進・統括する「構造改革推進委員会」の新設
	FG地域創生部およびグループ戦略推進部の新設
	グループ一体となった活動量の増強とコンサルティング機能の深化に向けた施策の集中実施
	金融・情報仲介を通じて付加価値を創造する「総合コンサルティンググループ」構築に向けたグループ再編ロードマップの策定と着手
	組織横断的なプロジェクトチームの活動を適正に評価する人事評価制度の策定
	グループ一体運営に向けたグループ内異動ルール・グループ企業の処遇や人材採用方針の再構築

2 基本戦略と重要戦術

重要経営課題を実現するため、以下のように、4つの基本戦略を設定し、それぞれに重要戦術を掲げた。

基本戦略Ⅰ「シナジー効果の発揮」

基本戦略Ⅱ「生産性の飛躍的向上」

基本戦略Ⅲ「人財力の育成・強化」

基本戦略Ⅳ「リスクマネジメントの深化」

■ 基本戦略Ⅰ「シナジー効果の発揮」

基本戦略Ⅰの重要戦術では、発揮すべきシナジー効果として、トップラインシナジー、コストシナジー、グループシナジーを取り上げた。このうちトップラインシナジーについては、これまで培ってきたノウハウの共有をさらに進めながら、「ポートフォリオの変革⁷の深化」に取り組み、銀行部門とグループ会社部門がそれぞれ収益力を高めることを目指した。また、コストシナジーでは、店舗統合・本部スリム化・営業店業務改革によるグループ経営資源の再配分を通じて営業力を強化すること、グループシナジーでは、グループ各社の機能をフル活用して、新規先の獲得やシェアアップなどグループ総取引先数を増強することを目標とした。

⁷ コア業務粗利益に占める貸出金利息と非金利収益の比率を高めることで、有価証券運用に頼らない強固な収益構造へ変革する取り組み。

◆表3-3-9 基本戦略Ⅰ 重要戦術と主要施策

重要戦術	主要施策
トップラインシナジーの発揮	ポートフォリオ変革の深化
	活動量の増強と多面的なコンサルティング営業の実践
	有価証券運用の高度化・多様化
コストシナジーの発揮	合併シナジー効果の最大発揮および徹底したコスト管理によるFG連結営業経費の大幅削減
	店舗統合・本部スリム化・営業店業務改革によるグループ経営資源の再配分を通じた営業力の強化
コンサルティング機能の深化とDXの活用による新たな価値の創造	外部専門家・TSUBASA連携を活かしたコンサルティング機能の深化
	DXを活用したサービスの利便性・効率性の徹底追求によるお客さま満足度の向上
	DXを活用したデジタルマーケティングの深化
新たな事業領域の探索	規制緩和を踏まえた新たな事業領域への参入の検討・実施
	「銀行業高度化等会社」の枠組みを活用した新事業戦略の検討・実施
グループシナジーの発揮	FG機能連携によるグループシナジーの発揮
既存手数料の見直しと新たな手数料の導入による非金利収益の増強	各種手数料の新設・改定等による非金利収益の増強
	地公体を含む手数料減免先への取引改善交渉の継続実施
持続的な成長に向けたESG・SDGsへの取り組み →2022年4月に基本戦略Ⅴに格上げ	「ESGへの取り組み方針」「SDGs宣言」にもとづいたFG一体での取り組み
	「脱炭素・デジタル化」に向けた取り組み強化と情報開示の充実

■ 基本戦略Ⅱ「生産性の飛躍的向上」

基本戦略Ⅱは、第一次中期経営計画の「三大構造改革」をさらに発展させ、「新・構造改革」の名のもとに、生産性の向上と業務プロセスの抜本的改革に取り組むものであった。また、TSUBASAアライアンスを「イノベーション加速のメインエンジン」と位置づけ、あらゆる分野において最大限活用することとした。

◆表3-3-10 基本戦略Ⅱ 重要戦術と主要施策

重要戦術	主要施策
「新・構造改革」による徹底した生産性の向上	「営業改革」「営業店業務改革」「本部業務改革」を3本柱とする「新・構造改革」への取り組み
TSUBASAアライアンス連携拡大によるシナジーの最大化	地銀最大規模のスケールメリットを活用したシナジー効果の最大限の追求
	TSUBASAアライアンス推進室(新設)による連携施策の実効性向上と連携分野のさらなる拡大

■ 基本戦略Ⅲ「人財力の育成・強化」(2023年4月「人的資本経営の実践」に改称)

基本戦略Ⅲは、①人事制度を抜本的に見直し、新しい人事制度を公平・公正に運用すること、②融和促進室を新設し、両行職員の融和促進策を講じること、③コンサルティング能力をはじめ実践力重視の人財育成を行うこと、などを内

容とした。また、目指すべき組織の特性として、環境変化への適応、働きやすさと生産性の両立を掲げた。計画期間中の2023(令和5)年4月には、人財を「資本」と捉えた「人的資本経営」の重要性が高まったことを受け、基本戦略Ⅲの名称を「人的資本経営の実践」に変更した。人財力や人財力の相乗である組織総合力、環境変化に適応できる組織風土を、持続的な価値創造や競争優位を生み出す源泉である『人的資本』と位置づけ、グループ一体で価値向上に向けた取り組みを推進することとしたのである。なお、重要戦術や主要施策に変更はない。

◆表3-3-11 基本戦略Ⅲ 重要戦術と主要施策

重要戦術	主要施策
組織融和の促進と意識の統合	経営統合を成功に導くPMI ⁸ の総仕上げに向けた「意識統合」の実現
	新人事制度の定着・浸透
	融和促進室(新設)を中心とした組織融和促進策の継続
コンサルティング能力の向上	実践力重視の人財育成
	人財成長サイクルの実現に向けた体制の整備
	DX推進・新事業領域の探索に向けた専門人財の育成・確保
グループ全職員が活躍するための人財マネジメントの実践	幅広い分野で活躍できる人員の適正配置によるコンサルティング機能の高度化
	ニューノーマルに対応した柔軟性・生産性の高い働き方の定着
	ダイバーシティ経営による多様な人財の活躍支援
	健康経営態勢の強化

■ 基本戦略Ⅳ「リスクマネジメントの深化」

基本戦略Ⅳは、リスクマネジメントの実効性をよりレベルアップするための取り組みであった。主な内容は次のとおりである。

◆表3-3-12 基本戦略Ⅳ 重要戦術と主要施策(1)

重要戦術	主要施策
コンプライアンス最優先による業務運営の実践	経営理念の浸透とコンプライアンス最重視の意識の徹底
	グループ一体となった不祥事件の未然防止の実践
	不祥事件、異例事項、事務ミス発生の撲滅に向けた事務品質の向上
グループ経営管理態勢の高度化	自店検査の検査レベルの向上、異例事項の判断基準の定着
	FG連結自己資本比率の維持・向上
	コーポレートガバナンス・コード ⁹ 、コーポレートガバナンス・ガイドライン ¹⁰ を踏まえたガバナンスのさらなる向上
	組織的なマナー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策の実践
	サイバーセキュリティ管理の高度化

9 企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上の促進を目的に、実効的な「コーポレートガバナンス(企業統治)」の実現に資する主要な原則を取りまとめたもの。

10 コーポレートガバナンス・コードにおいて、上場会社は会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現する観点から、同コードを踏まえた基本的な考え方と基本方針を定め、これらを開示・情報発信をすることが求められている。FGでは、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」として、その内容を公表している。

◆表3-3-12 基本戦略Ⅳ 重要戦術と主要施策(2)

重要戦術	主要施策
リスクマネジメントの高度化	「収益」「リスク」「健全性」の一体管理に向けたRAF ¹¹ の確立
	主要リスクの予兆管理の徹底
	「基本に忠実な審査」「途上与信管理 ¹² 」「事業再生支援」による信用コスト抑制
	信用リスク管理室(新設)による信用リスクコントロール機能の強化
	基礎的内部格付手法(FIRB ¹³)移行への取り組み
新型コロナウイルスを含むさまざまなリスクに対するグループBCP ¹⁴ 態勢の強化	

- 11 Risk Appetite Framework：収益とリスクの双方をフォワードルッキングに評価したうえで、経営戦略を策定・遂行・評価(PDCA)する経営管理の枠組み。
- 12 融資後の期中管理のこと。融資金が確実に回収されるよう、貸出期間中の管理をしっかり行うことが重要であるとの考え方。
- 13 Foundation Internal Ratings Based Approach：基礎的内部格付手法。銀行の自己資本比率を算出する過程で、分母となる信用リスク・アセットを算出する手法の一つ。
- 14 Business Continuity Plan：業務継続体制。企業が自然災害、大火災等の緊急事態に遭遇した際、事業資産の損害を最小限にとどめ、中核となる事業の継続または早期復旧を可能とするための体制。

■ 基本戦略Ⅴ「サステナビリティ経営の実践」(2022年4月より追加)

基本戦略Ⅴは、気候変動問題をはじめ「サステナビリティへの対応の重要性」が急速に高まったことを受けて、2022(令和4)年4月に追加されたものである。サステナビリティへの取り組みは、経営理念と同列に位置する基本的な経営方針であり、最重要経営課題の実現に向けた基本戦略Ⅰ～Ⅳの基盤となるものであった。

◆表3-3-13 基本戦略Ⅴ 重要戦術と主要施策

重要戦術	主要施策
脱炭素化への積極的な取り組みの推進	サステナビリティ推進委員会による組織横断的なPDCAの実践
	気候変動リスクの軽減と新たな収益機会の創出
持続的な成長に向けたESG・SDGsへの取り組みの推進	FG「SDGs宣言」に基づくグループ一体となった取り組みの推進
	取引先のSDGs達成に繋がるコンサルティングサービスの拡充
	社会課題の解決に向けた「産・官・学・金・労・言・士 ¹⁵ 」との連携強化
情報開示の充実と機運の醸成を通じた地域全体での取り組みの推進	TCFD提言への対応を含めた情報開示の充実
	職員を含む地域社会の機運の醸成に向けたセミナー開催等を通じた情報提供
	機関投資家等のステークホルダーとの積極的な対話の継続

- 15 産業界、官公庁、大学等、金融機関、労働団体、言論界、士業のこと。

3 成果

目標として掲げた8つの経営指標(KPI)は、連結当期純利益や消費性貸出平残増加率などの7項目では目標を達成したが、中小企業向け貸出平残増加率は達成できなかった。しかしながら、中小企業向け貸出平残は2020年度比約260億円増加するなど、取り組みの成果は着実に現れた。

また、サステナブルファイナンスの実行額を着実に積み上げ、計画最終年度で累計4,346億円となったほか、グループのCO₂排出量を2013年度比▲54.8%とするなど、脱炭素化に向けた活動も着実に進んだ。



16 マテリアリティとは、企業が自社の持続的な企業価値の向上に向けて対処すべき重要課題のこと。

第三次中期経営計画に向けて

グループを取り巻く経営環境は、人口減少などの社会課題やDXなどの社会・産業構造の変化等に加え、気候変動リスクへの対応をはじめ事業基盤である環境と社会の維持・増強と、経済成長・企業活動を両立させるサステナビリティ経営の重要性が高まっていた。

そのため、2024年度開始の第三次中期経営計画には、グループの「財務的課題」と同時に、「環境・社会課題」に取り組む「ダブルマテリアリティ¹⁶」の考え方を採り入れ、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」を最重要経営課題として設定することとした。

なお、第三次中期経営計画では、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、困難に立ち向かうことで、勇ましく大きく飛躍するステージ」と位置づけ、スローガンを「一志勇躍」とした。