



# なんとレポート

2020年3月期

# CONTENTS

ごあいさつ

## 統合報告書「なんとレポート」 発行にあたり



このたび、南都銀行は、南都銀行グループの経営戦略や目指している未来について、ステークホルダーの皆さまに、より一層の理解を深めていただくため、従来ディスクロージャー誌として作成していた「南都銀行レポート」を一押し、統合報告書「なんとレポート」として発行することといたしました。

生産年齢人口の減少やテクノロジーの急速な進歩に伴う厳しい経営環境の中、南都銀行グループはその存在意義自体が問われる状況にあります。

こうした現実から目をそらさずに、南都銀行グループの強みや社会課題への向き合い方を踏まえた目指す姿、そしてそこにたどり着く道筋を示すことは、ステークホルダーの皆さまに対する重要な説明責任の一つと考えています。

また、本報告書は南都銀行グループの価値の根源である職員と役員とのコミュニケーションのための重要なツールとしても活用したいと考えています。

2020年7月

取締役頭取  
(代表取締役) **橋本隆史**

取締役副頭取執行役員  
(代表取締役) **石田 諭**

取締役専務執行役員  
(代表取締役) **西川 恵造**

取締役常務執行役員 **中室 和臣**

取締役常務執行役員 **横谷 和也**

取締役常務執行役員  
営業推進本部長 **和田 悟**

取締役 **北村 又左衛門**

取締役 **松坂 英孝**

取締役 **青木 周平**

監査役(常勤) **箕輪 尚起**

監査役(常勤) **半田 隆雄**

監査役 **倉橋 孝壽**

監査役 **三石 基**

## 2 南都銀行とは



### 2 南都銀行紹介

## 4 目指す姿



### 4 トップメッセージ

### 8 価値創造プロセス

#### 編集方針

この統合報告書は、南都銀行グループの中長期的に持続可能な価値を創造していくプロセスについての理解を深めていただくため、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」を参考に編集しました。

本年度は、2019年12月に公表した経営計画「なんとミッションと10年後に目指すゴール」で取組むべき経営課題と具体的な施策について、非財務情報を中心に簡潔に説明しています。

具体的には、南都銀行グループのビジネスに影響を与える要因、リスクと機会、ステークホルダーにととの価値を生み出す方法などをステークホルダー代表として広報担当がインタビューを行いながら作成しました。

なお、本報告書は、南都銀行グループの価値創造にとって特に重要性の高い情報を簡潔にまとめました。詳細な財務情報については「2020 DISCLOSURE 南都銀行レポート(資料編)」で開示していますので、ご参照ください。

## 10 事業環境



10 奈良県の課題

14 人が集まる(来る・働く・住む)奈良

## 16 事業戦略



16 「なんとメソッド」の確立

18 コスト・リソースの最適化

## 20 実行する力



20 IT戦略

22 人材戦略

26 「ゴールを目指す」南都銀行グループの  
多様な人材 + 数字で知る南都銀行

## 28 支える力



28 リスクマネジメント

30 コーポレートガバナンス

32 役員紹介

## 34 財務・会社情報／株主の状況

### 「なんとレポート」の歩き方

国際統合報告評議会(IIRC)の国際統合報告フレームワークが提唱する8つの内容要素をアイコン化して南都銀行グループの姿をより深くご理解いただけるようにしました。



#### 組織概要と外部環境

どのような環境において事業を営むのか



#### ガバナンス

ガバナンス構造はどのように組織の短・中・長期の価値創造能力を担保するのか



#### ビジネスモデル

ビジネスモデルはなにか、どの程度の耐性があるか



#### リスクと機会

短・中・長期の価値創造能力に影響を及ぼす具体的なリスクと機会、それらへの取組み



#### 戦略と資源配分

どこへ向かおうとしているのか、どのようにそのゴールへたどり着くのか



#### 実績

戦略目標をどの程度達成したか、資本への影響に関する成果物とはなにか



#### 見通し

戦略遂行に際しての課題、不確実性と、ビジネスモデルや将来業績に与える影響



#### 作成と表示の基礎

報告書記載事項をどのように定量化または評価し、決定したか

### 対象範囲

南都銀行グループの経営戦略、ビジネスモデル、事業状況、ステークホルダー、重要なリスクと機会、実績と見通し、ガバナンスに関する重要な情報を対象範囲としています。

### 対象期間

2019年4月1日～2020年3月31日

### 発行時期

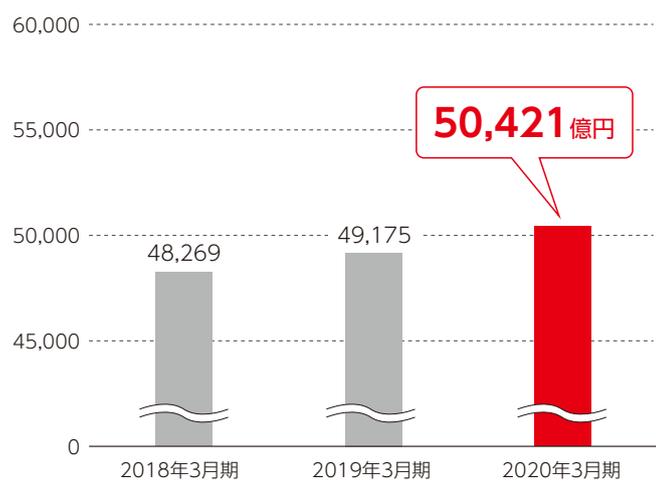
2020年7月

### 将来に対する予測等に関する注意事項

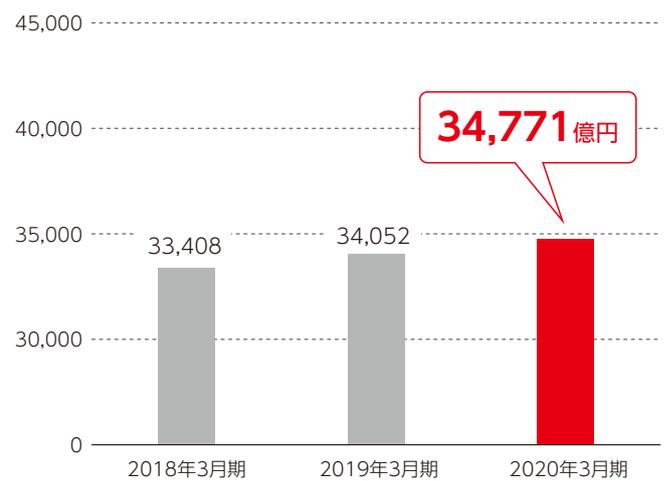
本報告書には、南都銀行グループの事業戦略及び財務状況について将来の見通しに関する予測と記述が含まれています。これらの予測と記述は、将来発生する事象に依存するためリスクと不確実性が含まれています。したがって、実際の結果は南都銀行グループの見通しとは大きく異なる可能性があることをご承知ください。



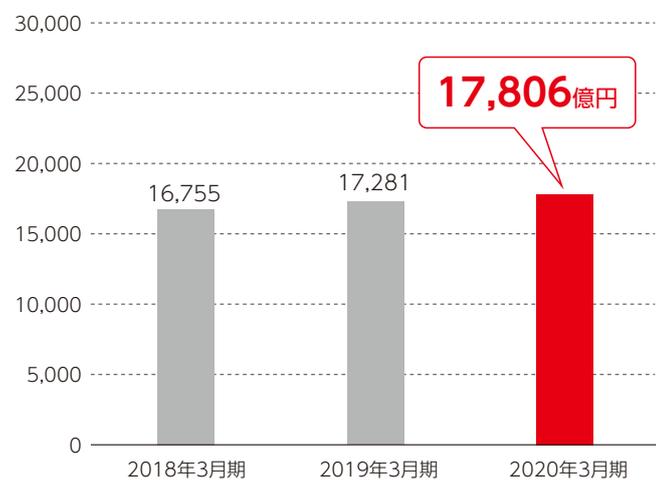
### 預金 (単位: 億円)



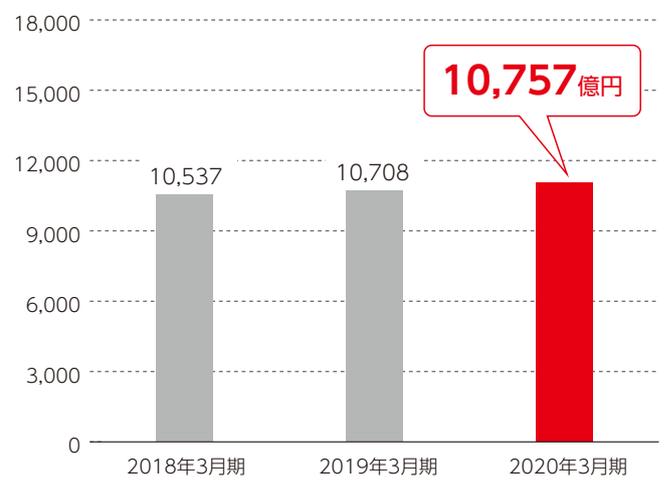
### 貸出金 (単位: 億円)



### 事業性融資 (単位: 億円)



### 個人向けローン (単位: 億円)



(各期末残高を記載)



実績

組織概要と外部環境

## 南都銀行プロフィール (2020年3月31日現在)

創立: 1934年6月1日  
 本店所在地: 奈良市橋本町16番地  
 資本金: 379億2,415万円  
 ホームページURL: <https://www.nantobank.co.jp/>

1934年6月1日

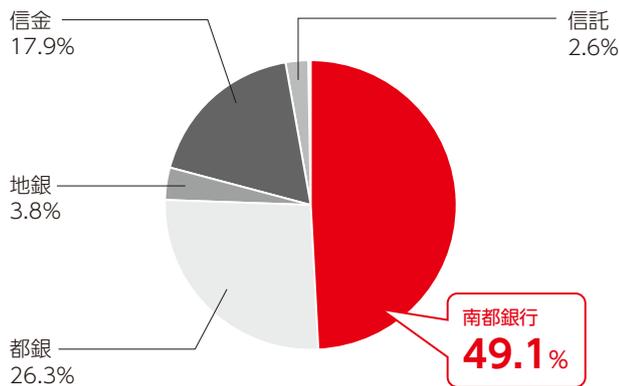
株式会社六十八銀行、株式会社吉野銀行、株式会社八木銀行および株式会社御所銀行が合併し、株式会社南都銀行が設立されました。

南都銀行は、奈良県およびその周辺地域を主な事業基盤とし、銀行業務(預金・貸出・為替等)だけでなく、南都銀行グループとして、リース・信託・証券・コンサルティングなどの総合金融サービスを展開しています。

2020年3月末時点での預金量は5兆円と全国の地方銀行64行の中で、20位であり、奈良県内では預金・貸出金とも50%近いシェアを持っています。

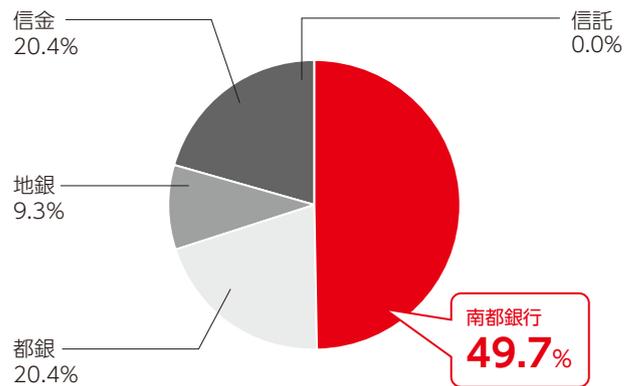
## 奈良県内シェア

### 預金

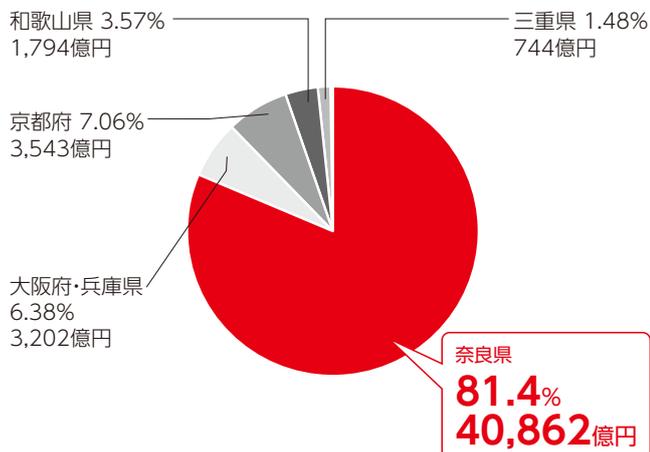


(2020年3月末現在: 銀行・県内信用金庫<ゆうちょ銀行・農協等を除く>を対象としています。)

### 貸出金



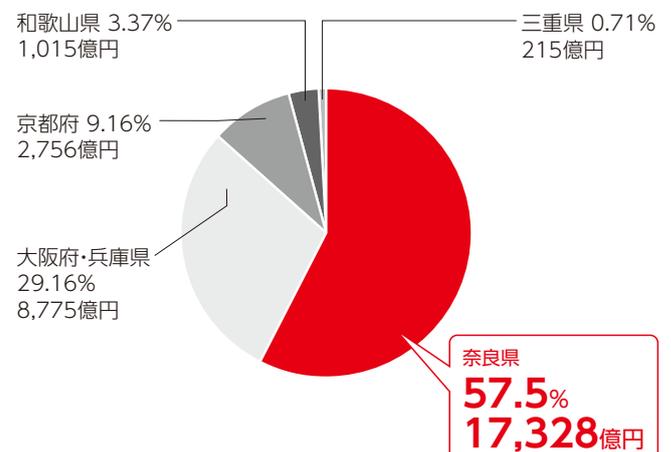
## 地域※の預金残高と府県別比率



### ※地域の定義

南都銀行は、奈良県および大阪府、兵庫県、京都府、和歌山県、三重県の6府県を地元営業地域として営業基盤を拡大しつつ、長年にわたり地域に密着し経済活動を支援しています。地域とは、この地元営業地域のことをさします。

## 地域※向け貸出金残高と府県別比率



# 活力創造No.1グループへ



取締役頭取(代表取締役)

橋本 隆史

金融機関を取り巻く経営環境の変化は早く、持続可能な経営の実現に向けてビジネスモデルの変革が求められている中、南都銀行は、地域の発展に尽くし、信頼され親しまれる魅力的な銀行、つまりは活力創造銀行として、地域の発展に欠かせない存在となる必要性を痛切に感じています。

昨年12月に、南都銀行グループは、金融仲介機能・コンサルティング機能の発揮によって、地域の発展を目指す経営計画「なんとミッションと10年後に目指すゴール」を発表しました。

今回、統合報告書を通じて、株主さま、お客さまをはじめとする全てのステークホルダーの皆さまに、南都銀行グループが目指すゴールについて、またゴール達成への決意についてお伝えします。

## ■「なんとミッションと10年後に目指すゴール」

なんとミッション	6つの戦略		5年後の中間目標	10年後に目指すゴール
<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の発展</li> <li>活力創造人材の創出</li> <li>収益性の向上</li> </ul>	<b>事業戦略</b> 個々のお客さまへの深耕戦略 お客さまアプローチの高度化戦略 地域課題解決の事業化戦略	<b>基盤戦略</b> チャンネル戦略 人材戦略 市場運用戦略	顧客向けサービス損益黒字化 OHR <sup>※1</sup> <b>70%未滿</b> ROA <b>0.25%以上</b> 活力創造に関わる資格 <sup>※2</sup> 保有者数 <b>1,000人</b>	奈良県GDP 約 <b>3,500</b> 億円増加 経営人材 <sup>※3</sup> 創出数 <b>350人</b> ROA <b>0.35%</b> 以上

※1 預金・貸出金・有価証券などの利息収入である「資金利益」、手数料等の収支である「役務取引等利益」、それ以外の業務の収支である「その他業務利益」を合計した利益から、国債等債券損益を控除した利益に対する経費の割合

※2 応用情報技術者、中小企業診断士、宅建、FP1級、簿記2級およびそれらと同等以上の資格

※3 地域のお客さまと経営意思決定をご一緒できる人材



## なんとミッション 目指す未来

### 経営計画「なんとミッションと10年後に目指すゴール」の背景

2014年に「活力創造プラン」として10年間の経営計画を策定し、営業の強化と人件費や物件費の削減に努めてきましたが、マイナス金利の導入や相次ぐ異業種による金融業参入等により、南都銀行を取り巻く環境は預金と貸出を中心としたビジネスモデルだけでは安定的に収益を上げることが難しい状況です。

南都銀行の収益を持続的に維持・向上させるには地域経済の発展が必要不可欠です。地元奈良県の発展なくして南都銀行の発展はなく、南都銀行が主体的に地域経済の課題解決に取組み、地域の発展に貢献することで、結果、奈良県のGDPを底上げできると考えています。

持続的な経営を実現するために、従来からの経営ビジョンである「活力創造銀行」を軸としつつ、改めて今後10年間の経営計画「なんとミッションと10年後に目指すゴール」を2019年12月に策定し、「なんとミッション」を「地域を発展させる」「活力創造人材を生み出す」「収益性を向上させる」の3つに決めました。

### 目指す姿

南都銀行グループは、10年後に活力創造No.1グループを目指します。この活力創造No.1グループとは、ジブンゴトとして地域のお客さまの不安や心配を解消・解決し、最も地域の活力を創造するグループです。

また活力創造No.1グループになることを概念や言葉だけに留めるのではなく、「奈良県のGDP10%増加」を目標として掲げました。

奈良県のGDPは、生産年齢人口の減少による地域経済の縮小や観光事業の伸び悩みなどにより、10年前と比べて3.5%減少しており、この目標は簡単なことではありません。しかし、奈良県の発展は地方銀行である南都銀行が果たすべき使命である、という強い決意を示したものです。

これは、持続可能な地域社会の実現に向けて地域が抱える課題を主体的に解決することに繋がり、またSDGsにも繋がると考えています。

## 「非連続」な経営の必要性

### 頭取が感じる危機感

デジタル技術の進化など取り巻く経営環境が大きく変化する中、先述のとおり従来の銀行業だけでは、将来にわたってお客さまのニーズに応えられないと感じています。

異業種の参入に加え、学生時代からスマホやタブレットがある生活環境の中で育ち、インターネットの活用が当たり前なデジタルネイティブ世代の台頭により、お客さまの金融サービスに対する選択肢が大きく広がっています。

このような経営環境の変化に適応し、お客さまのニーズに適したサービスを提供するために、課題に対する改善に取り組んできました。しかしながら、南都銀行の10年後を考えると前例に基づく改善ではなく、前例踏襲や固定概念を捨て革新的な改革(イノベーション)、すなわち「非連続」な思考が必要であることを改めて痛感しました。

### 前例踏襲の見直し

#### ○外部人材を経営陣に招聘

これまで南都銀行の役員は、プロパー職員の中から年功序列・論功行賞で登用してきましたが、経営環境の変化に対応し改革スピードを加速させるには、プロパー職員だけでは難しいと考え、南都銀行では初めて産業再生機構や金融庁で手腕を振るってきた外部人材である石田氏を副頭取に迎えました。

着任より約1年が経過したところですが、役員も含めて役職員が前例や南都銀行の常識に捉われないことの必要性を強く感じるようになるなど、少しずつ変化が見られるようになってきました。その他、グループ会社の南都コンサルティングや南都まほろば証券にも外部人材をはじめ社長として招聘しましたが、これによりハレーションが起きたとしても、イノベーションが起こることこそが大切だと私は考えています。

#### ○店舗ネットワークの再編

これまでの南都銀行では、店舗に多くのお客さまが来店されることを前提にしていたため、店舗ネットワークの充実を最も重要視してきました。

しかし足元での来店客数は大幅に減少しています。銀行窓口のあり方や必要性が問われる中、今般30店舗におよぶ店舗ネットワークの再編に取り組みました。

今般の店舗ネットワークの再編は、かつてない規模かつ3か月間というスピード感でしたが、これはお客さまのニーズの

## 活力創造No.1グループへ

変化に早期に対応できなければ南都銀行の未来が描けないという危機感に基づくものです。

一方で、再編対象店舗の全てのお客さまへDMを送付するとともに、本部に問合せ専用窓口を設置し、お客さまからの問合せには迅速かつ丁寧に行うなど、お客さまのご不便にできる限りの配慮をしました。

また山間地域への移動ATM車の活用や日本郵便株式会社との提携などにより、結果としてお客さまをはじめステークホルダーの皆さまから最大限のご理解・ご協力を賜り、大きなトラブルもなく再編を完了することができました。

## ○日本郵便株式会社との提携

今回の店舗ネットワークの再編にあたっては、お客さまの利便性を最大限維持するための方策を徹底的に考えました。その一つが、日本郵便株式会社との連携による「共同窓口」の設置です。これは業界初となる取組みであり、南都銀行の店舗がない地域の郵便局内にお客さまの住所や氏名の変更、通帳繰越等の手続きができる「共同窓口」と「南都銀行ATM」を設置することで、銀行の窓口と同様の手続きが郵便局で可能となりました。

これまでの南都銀行の常識では、競合する立場である郵便局とのコラボレーションは全く考えられませんでした。

## 「非連続」な経営の中で守るべき価値

## ○お客さま

「非連続」こそが重要と考える一方、地方銀行は過去からお客さまに向き合い構築してきた信頼関係の上に成り立っており、「お客さまあつての南都銀行である」ということは変わりありません。

今般のコロナ禍において、南都銀行は社会機能の維持に必要な金融インフラとして、お客さまの資金繰りに重大な支障が生じることがないように、自治体とも連携して全力で取り組んでいます。

各種制度融資を活用しつつお客さまの資金ニーズに対応するとともに、お客さまの状況に応じて既存債務に対する元本・金利を含めた返済猶予などの条件変更についても迅速かつ柔軟に対応しています。

今般の資金繰り支援を通じて、多くのお客さまと接することで、お客さまの悩みをより深く知ることができ、金融サービスを提供するという責務を改めて認識しました。

## ○職員

南都銀行にとって、職員は何ものにも代え難い財産です。

今般のコロナ禍においても、お客さまからのご相談にスピーディーかつ適切にお応えしなければならないという強い意志をもって、金融サービスの提供に最前線で活躍してくれています。

南都銀行の職員には、もっと「おもしろい人材」になってもらいたいと思います。そのために、経営計画では「おもしろい人材」の創出を目標として掲げました。南都銀行が目指す「おもしろい人材」とは、お客さまから一緒に働きたい、おもしろいと思われる人材です。そのような人材を多く育成することが南都銀行グループの価値向上に繋がると確信しています。

これまで、お客さまの黒子になってお客さまを支える存在でしたが、これからは職員自らがお客さまも認識されていない課題を見つけ、その課題を解決するまで率先して行動するなど、自ら前面に立ってお客さまの番頭となりうる存在となってもらいたいと思います。

南都銀行で働くことで、企業経営や地域の発展に活かせるスキルやノウハウが身に付き、地域のあらゆる場所・分野で活躍できるようになる、そういった「夢」と「誇り」に溢れる企業風土を作っていきたいと考えています。

## 10年後に目指すゴール実現のためにやるべきこと

## 目指すゴールに近づくためのアクションプラン

5月29日に公表した今年度のアクションプランでは、これまでの南都銀行の考え方からは決して出てこなかったような着想のものが多く、10年後の目指す姿を想像し、これから取り組むべきことを盛り込みました。

営業活動は単に数字のボリュームを伸ばすのではなく、真にお客さまに寄り添い、課題を解決するスタイルを確立し、新たな収益の柱を育てていく。そして営業店・本部の業務を抜本的に見直し、圧倒的な生産性の向上を目指していきたいと考えます。

このアクションプランでは、5年後の「顧客向けサービス損益の黒字化」を実現させるため、「なんとメソッド」の確立による「入り」の増加と、店舗ネットワークの再編や事務改革などの「コスト・リソースの最適化」による「払い」の削減を盛り込みました。

「なんとメソッド」とは、お客さまをトコトン知り、お客さまが抱える永続的な課題を、組織的かつ継続的に解決して収益化



組織概要と  
外部環境



ガバナンス



ビジネス  
モデル



リスクと  
機会



戦略と  
資源配分



見通し

する仕組み・体制です。永続的な課題とは、社会構造問題である生産年齢人口の減少に起因するマーケットの縮小や法人オーナーの高齢化、老後生活資金への不安などです。南都銀行はこれらの課題に対し、「生産性向上」「事業承継」「資産形成」の3つを切り口として、お客さまの抱える課題を解決します。

一方で、今回のコロナ禍を踏まえ、リスク管理・コンプライアンス態勢を高度化し、あらゆる規制やリスクに迅速かつ柔軟に対応できる経営基盤の構築に着手します。

5年後、10年後の社会や金融サービスはどのように変貌を遂げているのか？まだ先の話だと思っていましたが、想定以上に早いスピードで変化していくと考えています。

例えば、コロナ禍の影響により、これまで難しいと言われていたリモートワークが常態化し、キャッシュレス決済の浸透率が上がったとの報道もあります。デジタル技術の進化や私たちの価値観の変化は、居住地や勤務地などの生活の根幹さえ大きく変えようとしています。そのような中、従来の銀行業務の枠に捉われず、ビジョンを描くことは自明なことです。

### 銀行業という枠を超えたビジョン

銀行業は、長年積み上げてきた信頼性の高い金融インフラをお客さまに利用頂き、その対価を得るというプラットフォームビジネスという見方をすることもできます。

これまで銀行サービスの仕組みを構築してきましたが、お客さまや同じように地域を発展させたいと考えている自治体が求める価値の提供ができる、地域プラットフォームを作り上げたいと考えています。

今回のコロナ禍でイノベーションが起き、その中の一つとして、東京一極集中から地方への流れが加速し、地元奈良の評価が高まると考えています。大阪・京都に隣接し、インフラが整備されており、また災害も少なく文化歴史遺産に恵まれているなど、居住や観光に対するポテンシャルが高いと考えています。このポテンシャルを活かし、南都銀行が中心となって人口や観光客、そして企業の増加など地域の発展に向けた仕組みを作っていきたいと思えます。

そのためには人材育成に加え、日々進化するデジタル技術を活用して、お客さまのニーズにあったサービスが提供できるデジタルトランスフォーメーションの推進が必要です。銀行起点の部分最適な発想ではなく、地域の目指す姿を議論したうえで全体最適に向けたロードマップを策定し、お客さまや南都銀行にとって有益なITアーキテクチャーを構築することも考えています。



また地域を発展させるという観点から、異業種を含めた連携の模索や自ら事業を起こすといった従来の銀行の枠に捉われない取組みを追求していきたい。そのためには、役職員全員が自らの殻を破り、自ら考え、自ら行動することが必要だと考えています。

### ステークホルダーへのメッセージ

今回の統合報告書は南都銀行グループの新しい経営計画への決意表明をステークホルダーのみなさまにお伝えすることを目的として作成しました。地域、お客さまをしっかりとサポートして課題解決していくことこそが、ひいては南都銀行グループの成長に繋がるという価値創造ストーリーをあらためてこの統合報告書でお伝えしたいと思っています。

今後とも、南都銀行グループをご理解、ご支援いただけますようお願い申し上げます。





経営資本

事業活動

顧客基盤

- ・お客さまとのリレーションを通じた情報力
- ・長年に渡る金融サービス提供による信頼・安心感  
【奈良県内取引|シェア率 約50%】

人材

- ・変化に対応できる、自ら考え、自ら行動する人材
- ・地域及び南都銀行の成長に寄与できる「おもしろい人材」

【なんとミッション】

地域の発展

活力創造人材の創出

【事業戦略】 P.10~P.17

●事業化戦略

地域課題への取組み

- 観光
- 事業創出

●深耕戦略・高度化戦略

「なんとメソッド」の確立

- 生産性向上
- 事業承継
- 資産形成

◆チャンネル戦略 P.18~P.21

コスト・リソースの最適化

- 店舗ネットワーク再編
- 事務改革
- IT最適化

ガバナンス P.28~P.33

※1 預金・貸出金・有価証券などの利息収入である「資金利益」、手数料等の収支である「役務取引等利益」、それ以外の業務の収支である「その他業務利益」を合計した利益から、国債等債券損益を控除した利益に対する経費の割合

※2 応用情報技術者、中小企業診断士、宅建、FP1級、簿記2級およびそれらと同等以上の資格

※3 地域のお客さまと経営意思決定をご一緒できる人材

## 「活力創造銀行」として ステークホルダーへの提供価値

- お客さま**
  - 経営人材の提供
  - 課題の「真因」解消
  - 最適な金融商品・サービス
- 地域社会**
  - 自治体や地域の事業者と連携した地域発展への主導的な関与
  - 賑わいのあるまちづくり・事業創出
- 職員**
  - 「夢」と「誇り」にあふれた企業風土
  - 銀行という枠を超えて活躍できる機会の提供
  - 健全で安心して働ける職場
- 株主さま**
  - マーケットから高い評価
  - 安定的な配当の継続

**人が  
住む**

**SDGsポリシー**  
なんとミッションの遂行を通じ、持続可能な地域社会の実現に向けて、地域が抱える課題を主体的に解決してまいります



## 10年後に 目指すゴール

**奈良県GDP  
約3,500億円増加**

**経営人材創出数<sup>※3</sup>  
350人**

**ROA  
0.35%以上**

南都銀行の目指すゴールを実現するための活動を表現しています。  
街は地上であり地域社会を、土壌は南都銀行を表しています。

南都銀行は経営資本である「顧客基盤」と「人材」を活用し、「なんとミッション」の実行により、地域の発展、活力創造人材の創出を図り、南都銀行グループの収益性を向上し、中間目標(5年後)である「顧客向けサービス損益の黒字化」「OHR改善」「ROA向上」「活力創造に関わる資格保有者数の増加」に繋がります。

「なんとミッション」を実行し、目標達成にむけた取り組みを行うことで、中央に表している「木」に南都銀行が養分を与え、「果実」が実ります。「果実」は、ステークホルダーへの提供価値であり、南都銀行の営業地域を「人が来る」「人が働く」「人が住む」場所として発展させていきます。

空に架かる虹は、南都銀行の価値創造の循環を表しており、このサイクルを回転させることで、10年後に目指すゴールである、奈良県GDP約3,500億円増加、経営人材創出数350人、ROA 0.35%以上を達成します。

## 中間目標 (5年後)

**南都銀行グループの収益性向上**

**【基盤戦略】 P.22~P.27**  
◆人材戦略  
計画遂行を担う  
「おもしろい人材」の創出

◆市場運用戦略  
中長期的に安定収益を確保

**顧客向けサービス  
損益黒字化**

**OHR<sup>※1</sup>改善**

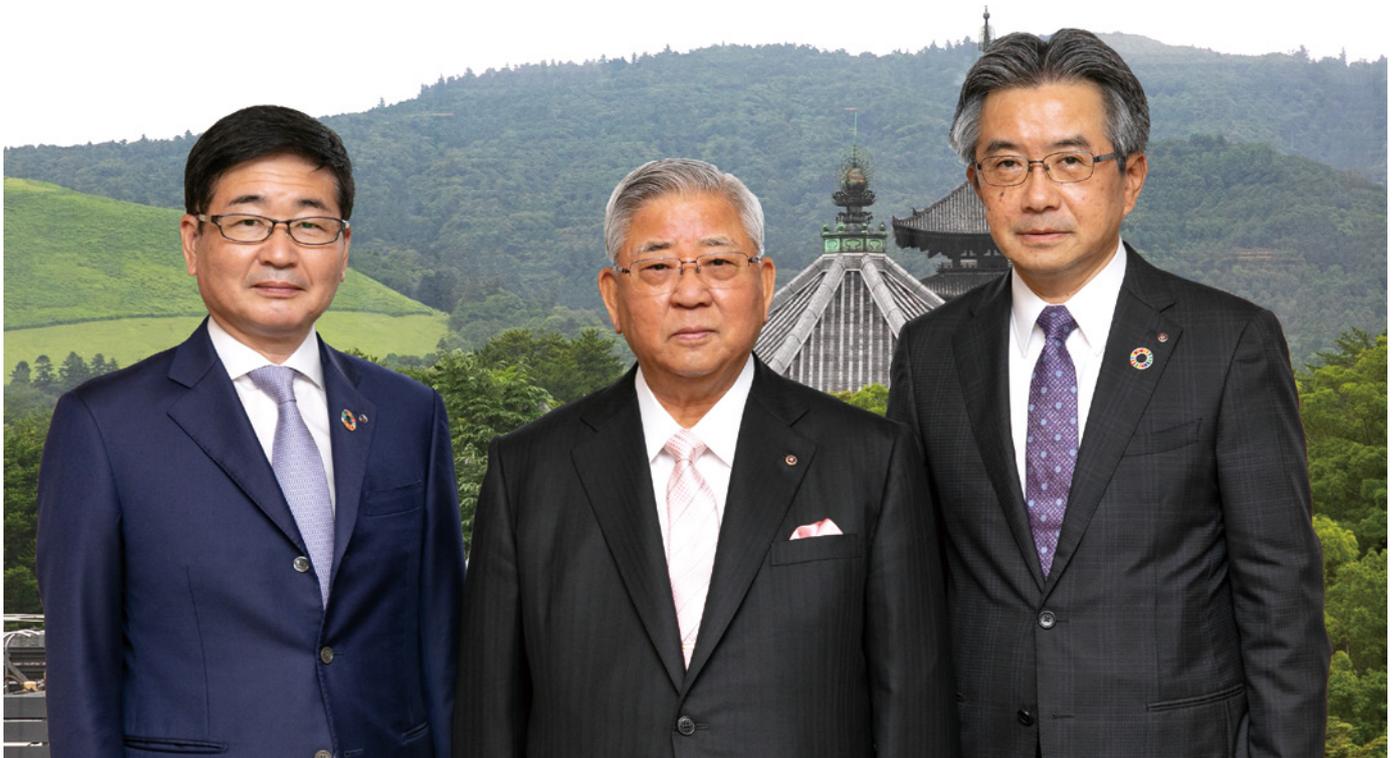
**ROA向上**

**活力創造に関わる  
資格<sup>※2</sup>保有者数の増加**

## 適時・迅速な戦略の軌道修正

## 短期的には、コロナ禍に悩むお客さまを徹底的にサポートし、 中長期的には、地方創生、地域活性化に結びつく、 仕組み・仕掛けを構築し、着実に実行する

経営計画「なんとミッション」を遂行中の南都銀行について、奈良商工会議所の小山新造会頭をお迎えし、奈良県の現状と今後の見通しや、コロナ禍における南都銀行が果たすべき役割と今後への期待を横谷和也常務、和田悟常務とともに語り合っていました。



取締役常務執行役員  
営業推進本部長  
**和田 悟**  
(営業部門担当)

奈良商工会議所  
会頭 **小山 新造**氏

取締役常務執行役員  
**横谷 和也**  
(地域事業創造・市場運用部門担当)

### インフラ整備が進む奈良県の 今後の成長性に期待

**会頭** 奈良県はもともと事業者数が少なく、企業自体も規模が小さいため、これを打開しないと発展していかないと従来から感じていました。一方で、県外就業率が高いことから行政も企業立地に積極的に取り組んでこられました。大阪圏、名古屋圏への高速道路網は発達しており、企業立地件数は2019年では32件と、全国8位、福井県を含む近畿7府県中2位という状況になっています。さらに、道路や鉄道の整備については奈良商工会議所も行政の協力を得ながら長年活動を続け、京奈和自動車道の全線開通に向けては、懸案となっていた大和北道路の事業化が決定したほか、リニア中央新幹線も奈良市付近に奈良駅ができる予定です。

これまでハード面の弱さが経済発展の足かせとなってきましたが、道路、鉄道双方において整備が進み、奈良県におけるビジネスチャンスが広がってきたと感じています。特に観光産業は、コロナ禍の影響で厳しい状況に置かれていますが、ホテル誘致が進んでおり、中長期的には、これまでの「日帰り観光の奈良」から脱却し、「宿泊を伴う周遊滞在型観光」に転換していけると考えています。

ひとつ、課題だと認識していることは、奈良県の事業者はこれまで独立独歩でしっかりやってきた方が多く、組合などみなで団結し、助け合うという動きが少ないことです。これが、まさに現在のコロナ禍においても対応への足かせになっていると思います。ここはもっと総合的な動きが必要で、地域の事業者への理解が深い南都銀行の果たすべき役割があると感じています。



組織概要と  
外部環境



ガバナンス



ビジネス  
モデル



リスクと  
機会



戦略と  
資源配分

## 「なんとミッション」を通してお客さまの課題解決に向け、全力で取組む

**会頭** 個別の課題に加え地域の課題も能動的に解決し、GDPを押し上げるという発想は面白い反面、現在、各事業者はそれぞれではないという気もしています。

**和田** 足元は徹底して資金繰りの支援に取り組んでいます。ご存知のとおり、奈良県は中小企業、とりわけ観光業が多いため、深刻な打撃を受けており、この分野にもスピード感を持って対応しています。

**会頭** 資金繰り支援では、奈良県内の金融機関には県からの要請もあって、早急にご対応いただきました。ただし、地域経済は、前例のない極めて厳しい環境となっており、先行きが見通しづらい状況です。地域の事業者は規模にかかわらず、仕事の確保や雇用の維持、資金繰りなどの課題に直面しており、廃業や倒産に追い込まれる可能性もあります。この課題に政府や自治体も各種支援策を発表していますが、コロナ禍は長期化が見込まれており、だからこそ地元の金融機関として南都銀行にはまずもって地域社会に寄り添ってほしいと考えています。各企業も南都銀行のコンサルティング機能の充実を期待しているはずで。

また、奈良商工会議所では2015年に国の委託を受け、「奈良県事業引継ぎ支援センター」を開設し、企業の価値ある事業や技術を次世代へ承継するための活動を強化しています。年々成果が現れてきた矢先だけに、これを機に廃業してしまう企業がでてくるのではないかと危惧しています。身近で接する機会が多い南都銀行には、資金繰りはもちろんのこと、事業の承継などにも、ぜひ、その提案力を活かしてほしいと思います。

**和田** 南都銀行ではお客さまと従来以上に踏み込んだお話をする機会が増え、お客さまの真の課題を知ることができた側面があります。だからこそ、資金繰り以外の課題解決に向けた取組みを、南都銀行グループが一体となって進めています。

**会頭** 今回、この対談にあたり、南都銀行の経営計画を改めて確認させていただきました。そのなかで、「なんとメソッド」とは、「お客さまをトコトン知り、お客さまが抱える永続的な課題を、組織的かつ継続的に解決して収益化する仕組み・体制」とありました。まさに、私たちは、このような取組みを南都銀行に期待しているのです。地域の事業者が抱える課題の解決に向け、全力で取組んでいただきたいと思います。



**和田** 南都銀行が取組むべき永続的な課題としては、社会構造問題である生産年齢人口の減少に起因するマーケットの縮小や法人オーナーの高齢化、老後生活資金への不安だと考えています。南都銀行はこれらの課題に対し、「生産性向上」「事業承継」「資産形成」の3つを切り口として、お客さまを知り、個々のお客さまが抱える課題を解決していきます。

そして、南都銀行はその課題解決を収益に結びつけるよう取組みを高度化させていきます。例えば、「生産性向上」ではIT化支援・周辺業務のアウトソーシングについて南都銀行グループ全体で取り組んでいます。「事業承継」では、より一層の企業価値を高める事業承継支援や、事業を守るための後継者の育成支援に取り組む、南都銀行の収益にも繋げていきます。また「資産形成」では資産形成層のお客さまに、デジタルチャネル活用により接点を創出し、長期・積立・分散投資を提供するとともに、老後資金の必要性を共有しています。次世代への安定的な資産承継をお考えのお客さまには、対面営業の機会を充実させ、適切な商品提供を通じてお客さまの課題を解決し収益を確保していきます。

南都銀行は、今般のコロナ禍において、新たなお客さまを含め、改めて多くのお客さまの悩みを知ることができました。これらの資金繰り支援を通じ、お客さまをより深く知り「なんとメソッド」の確立に向けた取組みを加速していきたいと考えています。

**会頭** 南都銀行が目指している「なんとメソッド」は、まず、とことんお客さまのことを知るということから始まるのですね。

**和田** これまでは、正直、知っているつもりだという思い込みもあったと真摯に反省し、とことんお客さまに寄り添う覚悟です。



## 従来の銀行の枠にとらわれず、 奈良県の実展に力を尽くしていく

**横谷** 地域活性化についてお話しさせていただきます。コロナ禍は、地域活性化のために何をすべきか、改めて考えるきっかけになりました。近年はインバウンド需要の取込みにより、盛り上がりを見せていた奈良県の観光業についても、当面、以前のような訪日外国客が見込めない可能性があります。一方、奈良県が発表した観光客動態調査報告書（2018年度）では、観光消費額の87%を国内の観光客が占めているという結果から、今後、一層の国内旅行者の囲い込みが重要と認識しています。インバウンドに過度に依存することなく、地場産品をブランド化して国内外に向けて発信する、また、歴史資産をアピールすることにより、国内需要を喚起していきたいと考えています。修学旅行以来、奈良には来たことがない、といった声もよく聞かれます。裏返せば、まだまだ奈良には潜在能力があるということです。加えて、日帰りの観光から滞在型の観光に変えていくための仕組み作りを、観光業界と手を携え、南都銀行が中心になって取組んでいく考えです。

その一環として、古民家再生・利活用事業にも参画しています。奈良市、古民家再生を手掛ける「NOTE奈良」と連携協定を締結し、旧酒造蔵・邸宅のホテルへのリノベーションに取組みました。また、昨年9月には「奈良古民家まちづくりファンド投資事業有限責任組合」へ出資し、同ファンドの1号案件として、江戸期創業のしょうゆ醸造元を復活させ、高級宿泊施設を軸とした観光施設に再生する計画が進んでいます。

また、従来の銀行の枠にとらわれず、地域活性化事業会社の設立も視野に入れており、奈良の観光資源を最大限活用し、地域経済を活性化させる、地域の旗振り役になりたいとも考えています。例えば、店舗ネットワークの再編により移転した一部の空店舗については自治体や地域の事業者と連携し、地域発展への寄与をコンセプトに利活用を考えています。南都銀行の店舗が形を変え、子育て世代流入、女性の社会進出促進、地域人口・消費の維持に役立っていききたいと考えています。

**会頭** 再編された銀行の店舗が地域のための新たな拠点となるということですね。商工会議所としても、その取組みに協力できることがあれば、ぜひ、お力になりたいと思います。このコロナ禍にあっても、お二人とも前向きに捉えていらっしゃるの頼もしい限りです。改めて伺いますが、10年後に奈良県のGDPを3,500億円増加させる目標を掲げられています。このGDPの増加はどうやって実現していくのですか？

**横谷** GDPを増やすためには、人口の増加が鍵を握っており、来る人を増やす、働く人を増やす、住む人を増やすことが重要と考えています。

**会頭** 地域の事業者の頑張りも必要ですね。GDPを上げるためには、やはり人口を増やすことが重要で、住む人を増やすのが一番ですね。それは南都銀行といえども簡単なことではないでしょう。市も、県も含めて住みやすいまちづくりに取組むことが必要ですね。

**横谷** 引き続き、奈良県をはじめ各自治体、地域の皆さまとの連携を強化していきたいと考えており、地域の事業者への自治体の施策浸透や企業誘致についても主体となって取組みます。また、県内で事業を創出し、雇用を生み出していくため、創業者を支援するインキュベーション機能を拡充させ、地域の事業者や県内の大学等との連携による創業企業の支援を主導していく考えです。今後、大都市圏への企業、人口集中が是正されていけば、大阪に隣接する奈良県の魅力は向上し、GDPに寄与していくものと考えています。

**和田** また、今回のコロナ禍で多くの企業でリモートワークが導入されました。これは、非常に効率的な働き方であり、通勤がない、働く人の自由度が高いなどのメリットがありますが、活用するためには人事制度を含めた仕組みを整備する必要があります。リモートワークによって女性の活躍できる就業形態が実現できれば専業主婦率の高い奈良県で、女性の働く機会が増加することに繋がり、GDPに寄与します。



組織概要と  
外部環境



ガバナンス



ビジネス  
モデル



リスクと  
機会



戦略と  
資源配分



**会頭** 商工会議所としても女性活躍は重要な要素と考えています。それにしても南都銀行も何か変わってきた感じがしますね。最近は前例にとらわれないチャレンジする姿勢が見られるようになってきたと感じます。特に、店舗ネットワークの再編などは今までにない思い切った施策です。さらに、経営計画にある「おもしろい人材」の創出は的を射た人材育成計画だと思えます。こうした活動で、銀行全体が変わっていくことが大事ではないでしょうか。このような人材こそ奈良県にとってとても重要だと思えます。

## 地域活性化にリーダーシップを発揮することで、奈良県の将来像を描き実現していく

**会頭** 短期的には、資金繰りに悩む事業者等を徹底的にサポートしていただきたい。まさに今、地方銀行としての役割を存分に発揮していただきたいと思えます。また、南都銀行と取引してよかったと思ってもらえるような、銀行の枠組みに促われず、例えばお客さまの資産運用などに関わる、従来なかった金融商品など、総合的なサービスを提供してほしいと思えます。そして、中長期的には、銀行の将来像だけでなく、奈良県の将来像を県民、県内企業と一緒に描き、そのビジョンを達成する船頭であっていただきたいと思えます。ぜひ、頑張ってください。

**和田** コロナ禍の影響で不安に思われているお客さまに対しては徹底的なサポートを行います。そして、早期に「なんとメソッド」を確立し、お客さま、地域が抱える課題の解決に邁進してまいります。

**横谷** 県内GDPの増加は一朝一夕に成し遂げることはできませんが、地方創生、地域活性化に結びつく仕組み・仕掛け作りをしっかりと行い、着実に実行することで、地域が発展するようリーダーシップを発揮していきたいと思えます。



## 奈良はいつの時代も 「人が来る」「人が働く」「人が住む」土地です

南都銀行グループが営業地域の中心とする奈良県は、昔から人が集まる場所となってきた歴史があります。

ウィズコロナ時代においては、改めて、そのポテンシャルの高さに期待が集まります。

奈良県は、日本の歴史の始まりの地であり、今でも法隆寺、薬師寺、興福寺、東大寺など歴史的な文化遺産が多く残っています。

シルクロードの終着点と言われた奈良は海外からの文化を受け入れ、寺社を中心に繁栄しました。

江戸時代は幕府直轄領として「奈良奉行所」が置かれ、「商工業の町」として発展。

明治時代以降、鉄道が開業し、奈良と大阪、奈良と京都がそれぞれ結ばれたことで、神社仏閣の多い奈良は観光地として栄えていくこととなりました。

近年は、大阪・京都と奈良の交通アクセスが一層良くなり、「ベッドタウン」として大きく発展しました。

面積: 3,690.94km<sup>2</sup>  
人口: 約132万人  
人口密度: 360人/km<sup>2</sup>  
県の木: スギ  
県の花: ナラヤエザクラ  
県の鳥: コマドリ  
県庁所在地: 奈良市  
旧国名: 大和



法隆寺



薬師寺



興福寺



東大寺





組織概要と  
外部環境



リスクと  
機会

## 人が来る

### 世界に誇れる観光地

奈良には観光資源として歴史的建造物が多く存在しています。

派手さはないものの、日本の古き良き町並みや歴史的建造物をゆったりと回ることができます。また、古い建物が多く残る奈良には古民家を利活用した飲食店や雑貨屋も多く、他の観光地にはない雰囲気味わえます。

一方で、年間宿泊者数が全国最下位など、十分な経済効果を得られていないという課題があります。コロナ禍の影響でインバウンドの激減は痛手ですが、観光消費に占める外国人の割合は13%程度であり、改めて国内需要を喚起することが重要です。

### ■ 国宝・重要文化財



資料：文化庁「国宝・重要文化財等都道府県別指定件数一覧」

## 人が働く

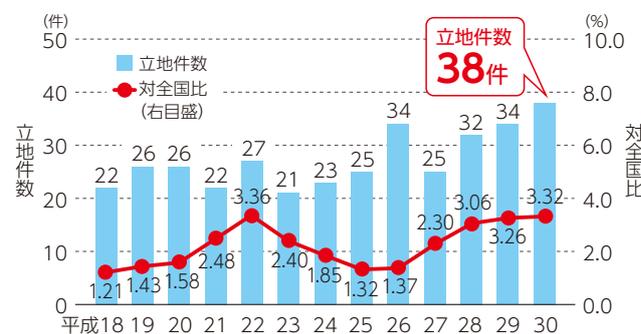
### 商工業の町が栄えた歴史

奈良は古くから甲冑・刀剣、墨、薬などの産業がさかんでした。特に、南都七大寺など寺社の数が多く、僧侶や神官の衣装用に奈良晒が発展、江戸初期に幕府御用達になったことも、人気を集めるもとになりました。しかし、組合的な組織をつくり、外からの参入を許さなかった結果、技術的な進歩の機会が失われたといわれています。

現在、奈良県は企業立地に積極的に取り組み、企業立地件数は2019年度は32件、全国では8位、福井県を含む近畿7府県中、2位となっています。

テレワークなど新しい働き方の広がりもあり、県外就業者の地元回帰、専業主婦の仕事復帰などが期待されます。

### ■ 工場・研究所の立地件数



資料：経済産業省「工場立地動向調査」

## 人が住む

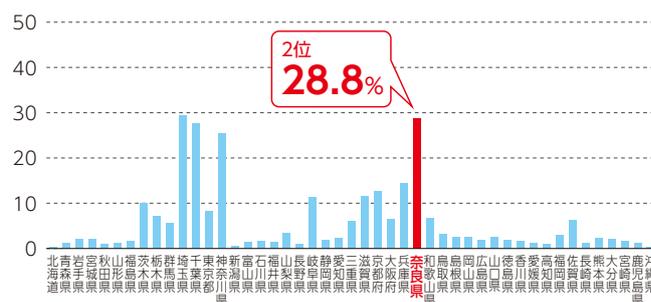
### ベッドタウンとして発展

奈良盆地は、奈良県の中央から北西側に位置します。大阪との距離が近いこともあり、住宅開発が進んだ結果、大阪や京都のベッドタウンとなっています。

また、盆地外周の丘陵地（京阪奈丘陵・赤膚丘陵・矢田丘陵・馬見丘陵）ではニュータウンも開発されました。

ニューノーマルな時代において職住近接が必須でなくなると、歴史・文化・自然遺産が豊富で、比較的、災害や地震が少なく、天候も安定している奈良県は住む場所として、さらに魅力が高まります。

### ■ 県外就業率(2015年)



資料：総務省統計局「平成27年国勢調査」

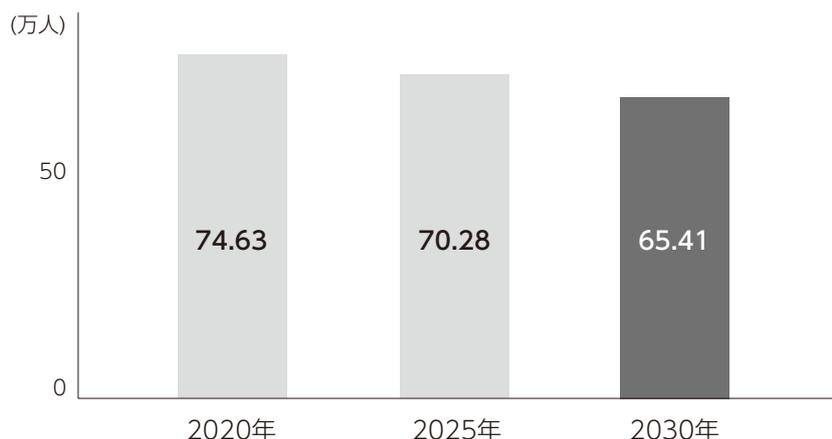
## 地域・お客さまが抱える永続的な課題を起点に「真因」解消までの課題を解決し、収益を得る

圧倒的な県内シェアを誇る南都銀行が地域と共に成長していくためには、地域が抱える構造的な課題に端を発するお客さまの課題を解決していく必要があると考えます。なんとメソッドとは、「生産性向上」「事業承継」「資産形成」を切り口に、お客さまの課題解決に向けた人材を活かした最適なチーム編成や仕組み作りです。南都銀行グループは、お客さまの課題を解決していくことで、「地域・お客さまの発展」を実現し、「南都銀行の収益性の向上」に繋げていきます。

### 顧客基盤

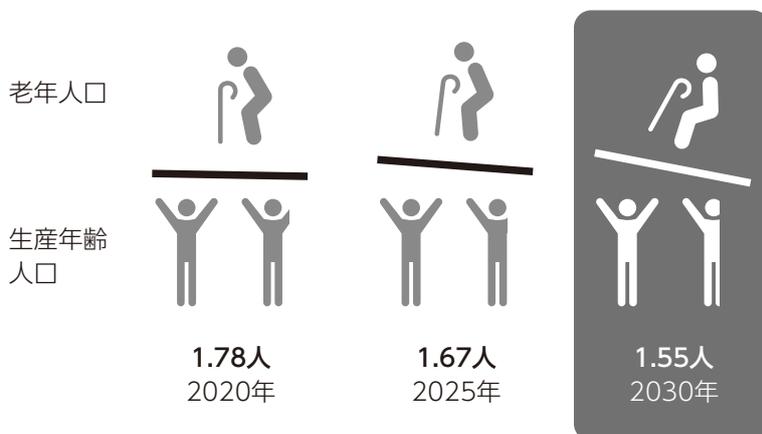
#### 地域の構造的な課題:「生産年齢人口の減少」

【奈良県の生産年齢人口の推移】



出典：国立社会保障・人口問題研究所

【奈良県の生産年齢人口と老年人口の割合】



出典：国立社会保障・人口問題研究所

#### お客さまの課題

マーケットの縮小  
人手不足

法人オーナーの高齢化

老後生活資金の不安

## 人材

活力創造人材の創出

南都銀行グループ  
の解決力

南都銀行	資産運用・承継室 信託・コンサルティング室	事業性評価チーム 医療・介護チーム
グループ会社	南都コンサルティング 南都まほろば証券	南都リース 南都カードサービス…
外部専門機関	税理士・会計士・弁護士	提携業者

## 「なんとメソッド」の確立

南都銀行グループは、お客さまを「知る」活動を徹底することで、  
個々のお客さまが抱える課題の「真因」に目を向け、  
適切なソリューションを提供していくことを目指しています。

生産性向上

事業承継

資産形成

お客さまを「知る」

お客さまが認識  
されている課題

お客さまが認識  
されていない課題

「真因」を解消するまで  
課題解決を繰り返す

個々のお客さまが抱える課題の解決

## 目指す姿

地域・お客さまの発展



UP

南都銀行グループの  
収益性の向上

**NANTO**



UP

## 「店舗機能」、「商品」、「本部業務」の3つの最適化により、「なんとミッション」の計画目標達成を目指します

5年後の顧客向けサービス損益の黒字化の実現に向け、コスト・リソースの3つの最適化によって生産性の向上を図ります。



取締役常務執行役員

中室 和臣(審査・事務部門担当)

### 店舗機能の最適化

- 店舗ネットワークの再編
- 事務改革

### 商品の最適化

- 事務負担・コスト負担の大きい商品の廃止

### 本部業務の最適化

- 本部業務の2割削減

### 店舗機能の最適化／「店舗ネットワークの再編」と「事務改革」

第一の最適化「店舗機能の最適化」には、二つの取組みが包含されており、その一つが「店舗ネットワーク再編」です。現状、銀行業務は、来店客数の減少に加え、インターネットバンキングの台頭によって大きな変革期を迎え、これが足下のコロナ禍でさらに加速しています。こうした環境のもと、「店舗ネットワークの再編」の基本的な考え方は、お客さまへのサービス提供能力の向上です。近年、共稼ぎ世帯の増加やコンビニATMの台頭、デジタル技術の進化等により、お客さまのライフスタイルや求められる金融サービスは大きく変化しています。そのような変化の中、銀行業務を行うだけの従来型の銀行窓口やATMに求められる役割も大きく変化しており、これが銀行窓口への来店客数の長期に渡る減少傾向に繋がっています。この状況を踏まえ、南都銀行は、同一エリアに密集している店舗を再編し、核となる営業店に職員を集め、コンサルティング能力をレベルアップすることで、お客さまへのサービス提供能力を強化させていくべきだと考えました。

店舗ネットワークの再編は、2019年11月に公表したとおり、共同店舗化を30か店、時短営業を4か店、隔日営業を4か店実施し、2020年6月1日に完了しました。その結果、実施前に138か店であった拠点が108か店となりました。今回の再編では、お客さまに出来る限りご不便をおかけしないように、お客さまの手続きを不要とする「ランチインランチ方式」による共同店舗化や日本郵便株式会社との連携による「共同窓口」の設置、さらには移動ATM車の活用も行いました。特に「共同窓口」については、銀行初の試みであり、近隣に南都銀行の店舗がない地域の郵便局内に日本ATM株式会社のシステムを活用したタブレットを設置することで、南都銀行のお客さまの住所や氏名の変更、通帳繰越等の手続きが可能となりました。また、併せて郵便局内に南都銀行のATMを設置することで、郵便局で銀行窓口と同様の取引を行うことができるスキームを構築しました。

今年度は、再編店舗のモニタリングの継続とともに、コロナ禍の地域への影響も注視しながら、さらなる店舗ネットワークの再編への検討を進めていく考えです。なお、南都銀行の店舗は比較的好立地にあるため、再編後の店舗は、自治体や異業種と連携しながら地域の活性化に向けて活用したいと考

えています。

もうひとつの取組みが「事務改革」です。

南都銀行はこれまで投資信託や生命保険申込手続き等のタブレット対応を始めとする事務のペーパーレス化に取り組んできましたが、次世代営業店への変革に向けて、地域に根差した営業店のデジタル化を積極的に進めています。営業店では現在、SBT端末\*などの機械操作と現金・伝票類処理で生じる職員の事務負担が大きいと、お客さまの課題解決に専念できない状況が続いており、お客さまにとっても書類記入・押印など手続きの煩雑さが大きな課題となっています。

これらの解決に向けて三つのレス(ペーパーレス・キャッシュレス・バックレス)とともに、SBT端末の廃止等の事務改革に取り組んでいます。具体的にはクイックカウンターや受付ナビによる窓口のセミセルフ化や後方事務センター集中化を進めることで、営業店事務の約5割削減を目標に取り組んでいます。また、2020年6月からは住所変更などの諸届業務をペーパーからデジタル運用に切り替え、書類記入の省略と手続き時間の短縮を図るなど、お客さまの利便性が向上するとともに、職員の事務負担軽減に繋がります。

さらに、同時に非対面チャネルの強化にも取り組み、次世代型営業店への変革を加速していきます。

このように、三つのレスを推進することで、事務負担を軽減し、深耕活動に注力できる環境を整備していきます。

## 商品の最適化

第二の最適化である「商品の最適化」も南都銀行の今後を左右する重要な取組みです。これまでお客さまの多様なニーズに対応するために、商品ラインアップの拡充に取り組ん

できましたが、お客さまの志向やライフサイクルが変化していく中で、従来のサービス、商品ではお客さまのニーズにミスマッチする商品が多数残存する状態となっています。これらの商品の削減は、事務コストや将来的なシステムコストの削減にとってきわめて重要な取組みであり、多様化するお客さまニーズを十分に踏まえながら、そのニーズに応えられない商品・サービスを選定し、削減に取り組んでいく計画です。

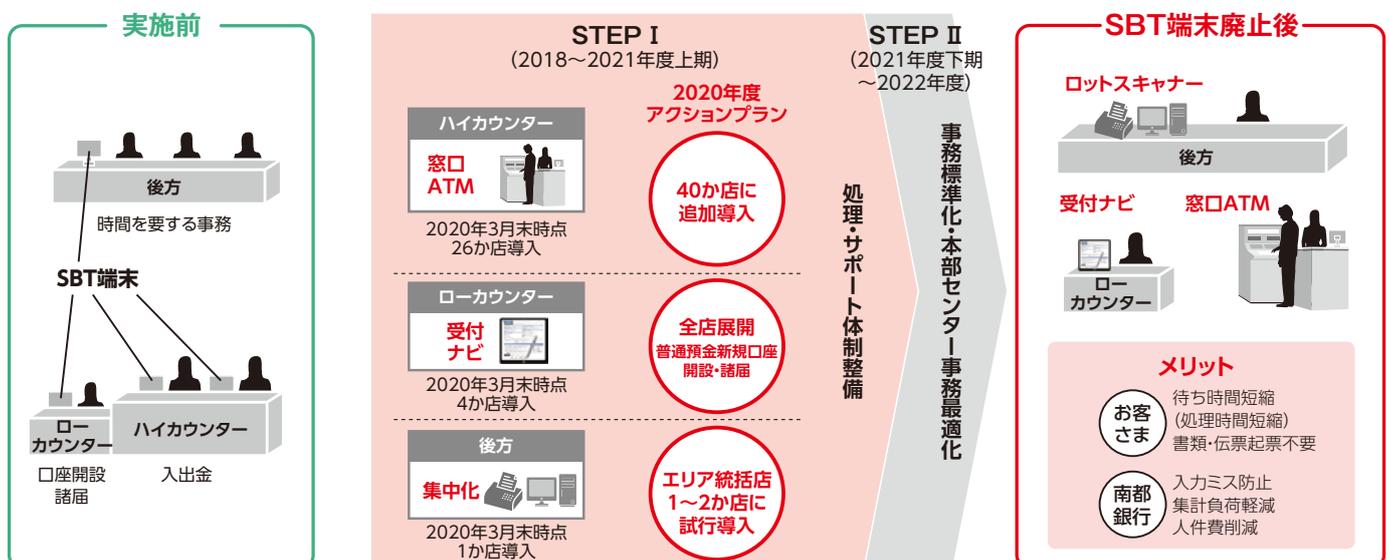
## 本部業務の最適化

第三の最適化は、「本部業務の最適化」です。

限られたリソースで収益を維持拡大していくためには、成長領域に人員を配置していかなければなりません。そのためには本部の業務量削減は必須の課題であり、今年度は本部業務の2割削減を目指しています。本部の企画・事務集中・監査部門を対象とした業務を洗い出し、なくせる業務は廃止、廃止できない業務は削減もしくはRPA等を活用した効率化や標準化に取り組み、残った業務は集中化あるいは外部委託、すなわち外注化を図ります。

これらの三つの最適化により生産性の向上を図ることで、「なんとミッション」の実現を目指していく考えです。ただし、これらの施策を推進するにあたって、AIやデジタルの活用はもちろんきわめて重要ですが、銀行とは職員で成り立っています。お客さまに最適なサービスを提供するということを念頭に置き、役職員が一体となって、経営計画の達成を目指してまいります。

\*SBT端末…金融機関の営業店窓口、後方などで使用されている端末、SBTIは、Super Banking Terminalの略



# 「2025年の崖」を乗り越え、 お客さま起点でのデジタルトランスフォーメーション を推進します

南都銀行は、複雑化した既存ITシステムを見直し、新たなアーキテクチャー構築のもと、  
お客さまのニーズに最適なサービスを提供できるIT戦略を推進します。

## 金融システムを取り巻く環境

現代のビジネスシーンにおいては、新たなデジタル技術の活用により新しいビジネスモデルを創出し、それを柔軟に改変できる状態を実現することが求められています。しかし、産業界全体で、老朽化した既存ITシステムは過剰なカスタマイズによる複雑化・ブラックボックス化がその進化を阻んでいるのが現状です。この課題が解決されない場合、市場の変化に対応して、ビジネスモデルを柔軟・迅速に変更することができず、2025年以降に産業界全体で最大12兆円/年の経済損失(現在の約3倍)が発生すると予想されており、「2025年の崖」と呼ばれています。

金融業界においても同様に、企業全体の最適化を鑑みず、各事業で部分最適なカスタマイズを繰り返した結果、システム構造が一層複雑化しました。時間の経過とともにシステム有識者の退職やシステムサポート体制の終了など、複雑な設計を紐解ける人材が消失していくことで、既存ITシステムのブラックボックス化は更なる広がりを見せています。

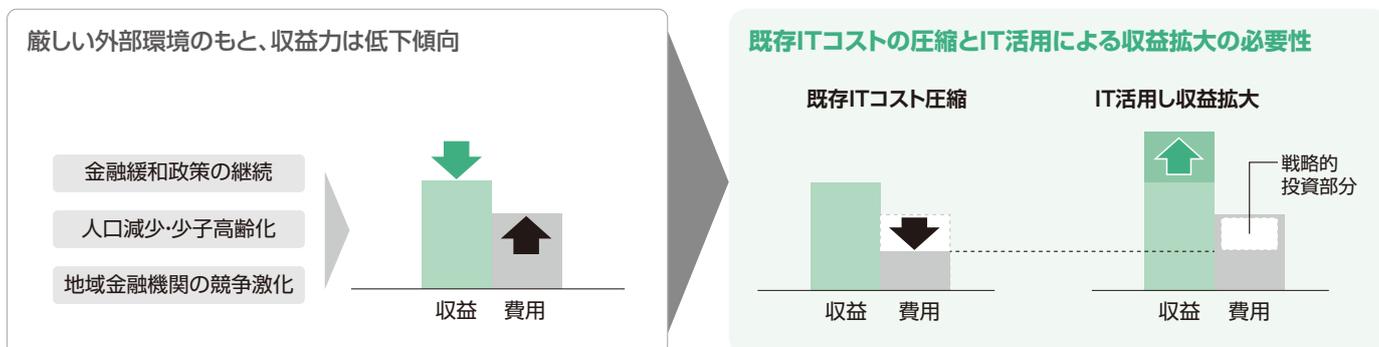
既存ITシステムの複雑化・ブラックボックス化に伴い、ITベンダーへの依存が進む一方で、希少な有識者の開発単価は上昇し、今後更なる既存ITコストの増大も予想されます。既存ITコストの増大は、戦略的な投資余力を圧迫し、競争力の低下に繋がります。これこそが、まさしく「2025年の崖」到来の

きっかけとなるものです。それらの課題を解決するためには、「既存ITコストの圧縮」と「IT活用による収益拡大」の両輪による施策の遂行が求められます。

## 南都銀行の課題と目指す姿

このような環境において、現状、受け身的なIT組織となっており、複雑化・ブラックボックス化したITシステムを有している状況にあります。結果的に費用対効果が不明確、かつ、部分最適となっており、また、ITシステム管理においても不十分なマネジメントに加え、システム構成がブラックボックス化していることで変化に弱く、複雑で重厚な構成となっています。組織運営においても、営業関連部門の依頼に応じる受け身の姿勢などが、いまだ踏襲されています。開発においては、ITパートナー・ベンダーに依存した結果、システム開発スキルを有する職員の人材育成に大きな課題を有しています。こういった現状認識のもと今後の目指す姿として、お客さま視点で無駄のないIT投資を進めていく考えです。お客さまの行動が大きく変化していく中、IT組織が自律的に主導し、変化に適応しやすいITシステムを構成することが求められています。ベストプラクティクスを取り込んだITシステムに適應した業務変革、費用対効果が明確、かつ、全体最適を意識した長期視点での投資を実行していきます。

## ■地方銀行は「既存ITコスト圧縮」と「IT活用」が求められる



新たなアーキテクチャー構築にあたっては、部分最適となっている複雑で重厚な既存ITシステムについて、そのまま利用するのか、また、新たな技術を取込むのかを検討することが重要ではありますが、前例踏襲からの脱却を意識した「捨てる」という決断も必要になると考えています。

南都銀行はITシステムを明確にマネジメントし、よりシステム構成が「見える化」され、変化に柔軟に対応可能な構成を具現化していきます。組織運営においても、南都銀行の競争力を創出する攻めの姿勢、自律的に時代に沿った変化を起こす風土を醸成します。またITパートナー、ベンダーへの依存度を見直し、南都銀行独自で企画立案できるITスキルを蓄積するとともに、南都銀行の職員が、一定の開発を行える体制を目指します。

### 目指す姿実現に向けたITシステム戦略の方向性

南都銀行では、「2025年の崖」を乗り越え、「なんとミッションと10年後に目指すゴール」の実現に向けたデジタルトランスフォーメーション推進に積極的に取り組めます。例えば、戦略の一つである「お客さまアプローチの高度化戦略」において、お客さまニーズに沿ったサービスの実現には、お客さまの行動変化を的確に捉えることが必要となり、更なるデータ活用が重要なポイントになります。そのためにも、データを統合的に管理できる基盤の構築およびデータフローの再定義が必要不可欠と考えています。

現在の南都銀行のシステムは、一元的なデータ管理を行っておらず、個々のシステムにデータが散在している状況にあります。そのため、複数システムで同じデータを重複所有する無駄が発生しています。新たにシステムの連携や機能追加を

行うたびに、膨大な影響調査を実施する必要があるなどシステム全体が非効率となっている状況です。結果として、お客さまのニーズを断片的に把握・分析するに留まり、真のお客さまのニーズをデータから捉えきれていない状況です。

これらの課題に対し、IT投資の基本理念やITシステムの将来像を踏まえて、散在しているデータを一元的に集約し、管理および変換を行うハブを構築することが一つの解決策だと考えています。これによりデータの動きが可視化、集約されることで、新システム導入の際にも影響範囲が限定化、シンプルな連携を実現することでスピード感のある柔軟なIT施策の実行を可能にします。

南都銀行では、既存ITシステムを「捨てる」ことも躊躇せず、全体最適な新たなアーキテクチャーを構築し、激変する産業界、金融業界において地方銀行ならではの独自のポジションを確立し、お客さまに支持される、より良いサービスを提供していきます。

# 「おもしろい人材」をコンセプトに、新たな人材戦略を進め、 なんとミッションの実現を目指します

「地域の発展」「活力創造人材の創出」「収益性の向上」の実現を目指す経営計画において、南都銀行は独自の人材戦略を推進、多様性を重視し、ステークホルダーから高く評価される人材発掘と育成によって、南都銀行の10年後の目指す姿を実現していきます。



取締役副頭取執行役員(代表取締役)  
石田 諭

## 「おもしろい人材」の発掘、育成

南都銀行は、「なんとミッション」に掲げる「地域の発展」「活力創造人材の創出」「収益性の向上」の実現を目指して、人材戦略を新たに推進しています。ここでは、10年後に目指すゴールの達成に向けて、短期、中期、長期的な人材育成計画の考え方をご説明します。その中核となるコンセプトは「おもしろい人材」の発掘、育成です。

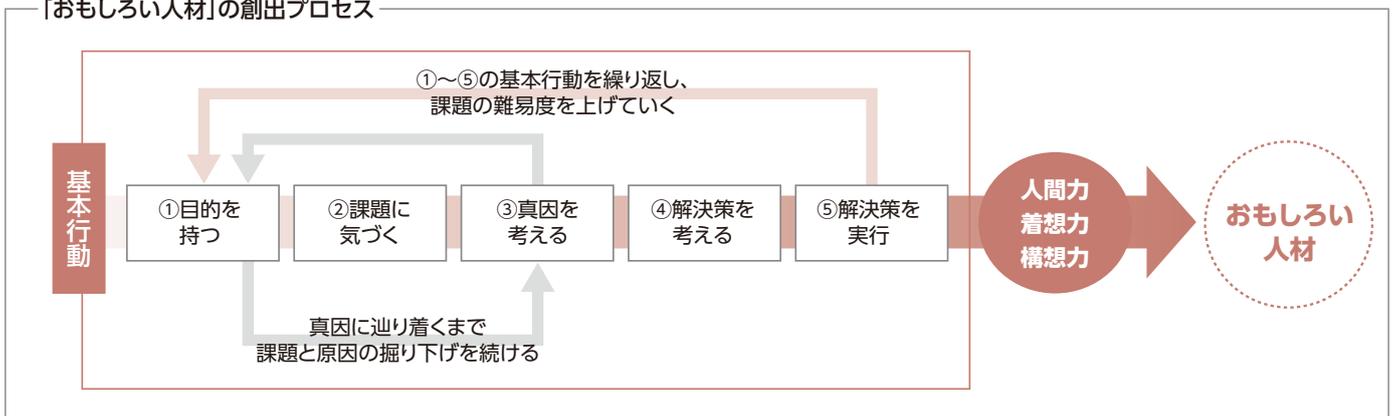
「おもしろい人材」とは何でしょう。「おもしろい人材」は、人からおもしろいと思ってもらえることがキーワードです。お付き合いのある方の中で、この人はおもしろいと思える人は、実はそんなに多くないと思います。他の人にどういう時に興味を持つかということ、自分にはないものを持っていたり、自分よりあることについて深く考えている人と出会った時ではないでしょうか。

今回、経営計画を推進するにあたって、人材戦略の核として「おもしろい人材」という言葉を定義付けしましたが、お客さまに限らずステークホルダーの皆さまから、南都銀行の人と付き合い合うとおもしろいと思ってもらえるような人材を育てること、そしてその人材が南都銀行に多く存在するようになれば、私たちの価値は永続的に失われまいだろうとの考えに基づいたものです。繰り返しになりますが、ステークホルダーからおもしろいと思われるかどうかを鍵を握っている、これが今回の人材戦略の要になる考え方です。

### 南都銀行が目指す人材像 「おもしろい人材」

課題を見つけて批判だけで終わるのではなく、率先垂範して自ら解決する人材

#### 「おもしろい人材」の創出プロセス





ガバナンス

リスクと  
機会戦略と  
資源配分

## 2020年度の取組み/ 問題意識の醸成と考課者訓練

### <問題意識をどれだけ持てるか>

まず計画初年度、一点目の取組みとしては、職員がどれだけ問題意識を持てるかです。まずは、自分の意見をきちんと持っている、意見があるということは、必ず、何らかの問題意識を持っているといえます。一方で、問題意識を持ち解決策を考え続けることで、自分の意見が確立されていきます。そういう人は、周囲から自分なりの意見を持つポリシーがある人だと認知されるようになります。

人間は、一人ひとりが個性を持っていますが、南都銀行では自分なりの考え、ポリシーを持つ職員が集まっており、多様性が高いと認知されるようになれば、おもしろい集団だと思っていただけたと考えています。

一方、一つの組織の中では、皆が同質化する傾向にあります。それは、組織内で一定のルールによって評価されるためです。この同質化が組織を弱めていくと私は考えています。

それぞれがまったく異なる個性を持つ人間ですから、異なる考えを持って然るべきです。私自身も、すべてのステークホルダーからおもしろいと思ってもらえることは、あり得ないと思います。

様々な考え方をを持った職員が何人もいることが、強い組織に繋がると考えています。

### <適切な評価を目的に考課者訓練を実施>

二点目の取組みは「基本行動の実践に対する人事考課のあり方」あるいは「適切な評価を目的とした考課者訓練の実施」です。人事評価はきわめて重要です。

組織内で成長していく際に、他者から評価されなければ次のステップに昇格はできません。先ほどの同質化という観点で言えば、正しくても一見異質に見える考え方をした職員は、一般的に評価されにくい傾向にあります。

だとすれば、評価者側が、その異質な考え方が銀行の将来に繋がるかどうかを見極め、正しく評価するということが大ききポイントになります。

例えば、30年前に必要とされている能力と、現在必要とされている能力、あるいは10年後、20年後の将来に必要とされている能力はまったく違うはずで、人事評価において、その時々が必要とされる人の評価の軸を変えるべきだと考えています。まずは、異質性をどう評価するか。将来、南都銀行の未来につながるような異質性、そのような異質性をどのようにして受け入れて、それを評価し、伸ばせるかがとても重要です。だからこそ考課者訓練を重視しているのです。

### <ディスカッションによる問題意識の醸成>

三点目は、職員一人ひとりを知ることを目的とした「1対1ディスカッション」、あるいは思考力の強化を目的とした「集合ディスカッション」を進めます。

ディスカッションによって問題意識を醸成する、あるいは自分の意見を持ってもらう、そしてそれをみんなに伝える、その重要性を意識した活動です。中でも重要なのは、「何のために今の業務に取り組んでいるのか」という問いです。

答えは「南都銀行を良くするためでしょう」です。南都銀行を良くするためということだけでは、実は狭いのかも知れません。「世の中を良くしたい」でもいいのです。

しかし、それではまとまりがなくなりますから、まずは南都銀行を良くすることに帰着させます。

セクショナリズムというものが、なぜ起きるかという、従来の組織は、各セクションの部分最適を目指してきました。銀行全体を良くしようと思っても、例えば部内の慣例、権限者の好き嫌い、自分の私利私欲などによって組織が運営されてしまいがちで、ここにセクショナリズムが生まれるのです。

ここに陥らないために、「何のためにこの仕事をしているのか」ということでの「気づき」をディスカッションを通して持ってもらいたいのです。

## 中期的な取組み/ 早期に経営視点を持つ人材を育成

### <活力創造に関わる資格保有者数1,000人>

5年目の中間目標として、「活力創造に関わる資格保有者数1,000人」という形で具体的な数字を示しました。資格は南都銀行独自のものではなく、多くは公的な資格になります。

公的資格の取得は、突き詰めると「南都銀行」という看板がなくても世の中から評価される人材になることを目的としています。「おもしろい人材」を創出するためには、資格取得を目指して勉強し、合格したという客観的な外部評価も必要です。「頭でっかちをつくるだけ」と批判する意見もありますが、個人の価値を上げることに繋がるため、資格取得は意義のあることだと考えています。

### <経営人材候補の育成/役職者・役員への登用を漸次早期化>

同じく中間目標として、「経営人材候補の育成」「役職者・役員への登用を漸次早期化」を考えています。南都銀行を持続的に成長させていくための人材をどうしていくのかを想定した目標ですが、プランなどは、現在策定中です。

次長が支店長になり、支店長が部長になるという、今までの組織上の仕組みで役員になるとすれば、それは本当に役員なのだろうかという問題意識を持っています。役員とは何をすべきか、役員はどのような資質を持つべきかということ、改めて考えなければなりません。視野を広げ、視座を高め、戦略を考えるということは、一朝一夕ではできません。そのためにも、早期育成に取り組んでいこうと思います。

もちろん、候補者を選定しなければなりません。従来の同質性の高い評価の中で選ぶということであれば、候補者が限定されてしまう可能性があります。私たちとしては、職員全員に門戸が開かれていると伝えたい。少し感情的な言葉になりますが、やる気があり、この銀行を変えたいと思い、それに対してプランを考え実行してくれる人であれば大歓迎です。もちろん、これまで高い評価を得ている人が中心になるかもしれませんが、今、選ばれなければチャンスがなくなるというようなことは、決してありません。

### <配置・異動等を通じた人材育成と組織改革>

「おもしろい人材」発掘でモチベーションを高めていくために、人事総務部に「おもしろい人材開発室」を設置し、そのメンバーが基本的には職員全員に会い、様々なディスカッションを進めていく計画です。職員自身の価値を高めることこそが、自身の将来を広げることになるという意識付けをし、「おもしろい人材になっていこう」という活動を広げていきます。

また、キャリアについても全員が全員、同じようなキャリアパスをたどるわけではありません。銀行全体を俯瞰して、視野を広げ、視座を高めるという観点では、銀行業は預貸以外にも、様々な仕事があるわけです。経営を将来的に見通していくというキャリアパスを作るとしたら、それは様々な業務を経験してもらう必要があります。ただし、単なるジェネラリストを育成しても意味はなく、営業は不得意だが企画なら一番、というようにそれぞれが自分の得意分野を絶対に持たなければなりません。

南都銀行のキャリアパスは、職員の特性に合わせて「自分はこれに自信がある」という人材を育てていきたいと考えています。

すでに、昨年からこれらを視野に入れた人事異動を進めています。例えば、本部の企画を担うある部署については、ほぼ企画の初心者を集めました。ここで企画を学び、また現場に戻った時は違う景色が見えるはず。それは南都銀行全体の企業価値拡大にも繋がります。同質性の中で、少しずつ多様化が始まると、組織間ではお互いの気持ちが理解できるようになります。

例えば、審査部と営業現場が手と手を取り合ったら、ガバナンスが機能しません。必ず組織内には利益相反が起きています。ただし、相手が何を考えているか、何を目的に、何のためにやっているのかということの理解が生まれれば、組織がうまく動き出すのではないのでしょうか。

## 長期的なゴール/ 異質な発想を持つ人材が未来を支える

### <経営人材創出数350人>

はじめに、経営人材とは、南都銀行の経営者に限定してないことが大前提だとして理解いただきたい。経営人材とは、客観的に様々なステークホルダーから認められる人材です。サラリーマンの世界であれば、人事評価を受け、お客さまをはじめ外部からの評価も受けて地位が上がります。すなわち、経営人材は自分の意志を持ち、ステークホルダーにその意志が評価されたからこそ、その地位にいるのではないのでしょうか。

それは、先に述べた「おもしろい人材」とまったく同じことです。そして、それが行内で350人に達し、そうした人材が常にプールされている会社になることを、10年後のゴールと定めています。

### <変わるモデルとおもしろい発想>

現在、銀行のビジネスモデル自体のあり方が問われています。従来の銀行業として取組んできたことが、収益を生まなくなっていることは事実です。銀行業もこれまで培ったレガシーを利用しつつ、次なる収益源を求めていかなければいけません。

そこに必要なのは、おもしろい発想ができる人材です。さらに言えば、異質な発想をする人材がプールされていなければ、10年後、20年後の南都銀行グループの将来はない、それだけの意識改革が必要だと確信しています。世の中で改革を起こしている人たちは、見方によってはその異質性によって変わっているとみられることがあります。異質なことを考える人がいて、その異質な考えを受け入れる組織ができれば改革は進みます。

一方で、お客さまから見れば、銀行は安心・安全でなくてはなりません。もちろん、南都銀行もそれを堅持していきますが、今後、将来にわたってお客さま自身の銀行に求める安心・安全の定義が変わっていくと考えています。安心・安全が銀行の付加価値ではない時代が来るかもしれません。将来にわたってお客さまの真のニーズを、把握し続けられる人材が必要なのです。

お客さまのニーズは大きく変化しています。現状、40歳と70歳のお客さまが求めているものはまったく違いますし、10代、20代の方は30年たつと、それぞれ40代、50代になります。

その時々に応じて、お客さまが銀行に何を求めているのかを考えなければなりません。銀行の付加価値や、お客さまが銀行となぜ取引をするのか、その動機もこれから大きく変わっていく可能性があり、その価値を考えられる人材が必要です。

### <組織の効率的な運営とコミュニケーション>

今後は、私たちの業務はコンサルティングなどの事業形態が主力になっていくかもしれません。そうした時、組織としてはどうあるべきかという問題が出てきます。従来の本部、支店という営業形態ではなく、プロジェクト単位のほうが効果的、効率的だという考え方もあります。新たに育成した人たちの能力を遺憾なく発揮できる組織は、その時々で変わっていきます。

また、これまで述べてきた戦略、考え方について、経営陣と職員の間には意識の差があるかもしれません。このギャップを埋める役割を「おもしろい人材開発室」に担ってもらおうと考えています。私自身も本部で自分が管轄している部署がありますが、そのスタッフとの対話をとても重視しており、対話に時間をかけようと常に意識しています。

コミュニケーションを深めることが、施策や戦略に対する意識のベクトルを合わせるうえで、最も重要だと考えるからです。一方、改革を推進する際には、トップダウンもきわめて重要です。様々な形でのコミュニケーションを大切にしながら、南都銀行グループ全体で10年後の目指す姿を実現する決意です。

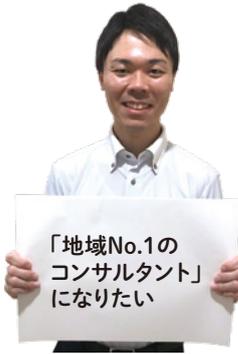
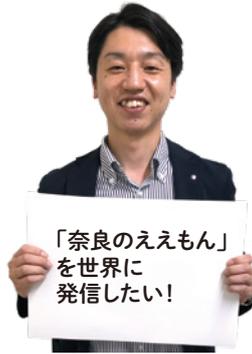


# 南都銀行が、 もっと大きな未来へ前進するために

南都銀行は未来に向かって、グループ一体となり大きな目標に挑戦します。

なんとミッションを実現するために、私たち一人ひとりがお客さまに必要とされる「おもしろい人材」を目指します。

そして、地域の発展に努め、笑顔の数を増やしていきます。

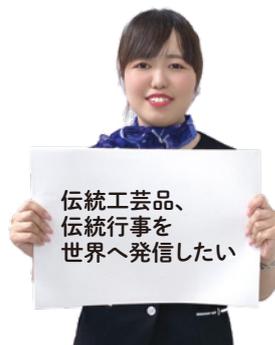


創業<sup>※1</sup>

**141**周年

※1 第六十八国立銀行の開業から

ぷらちなくるみ  
取得



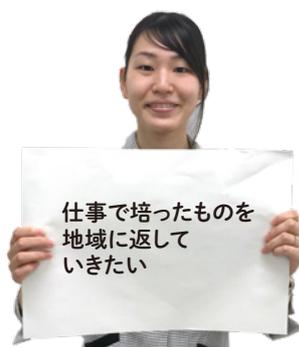
職員数

**2,482**人



平均年齢

**39**歳**6**月



設立

**86**周年

【行是】

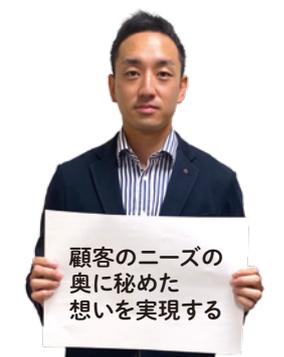
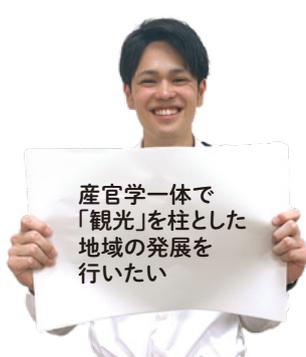
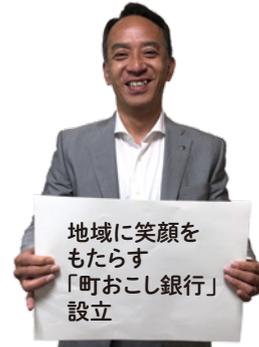
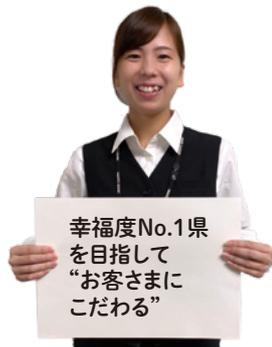
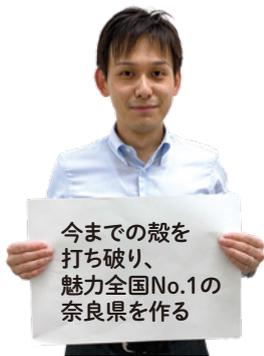
●南都銀行の従業員ひとりひとりが頭取である。

南都銀行は、頭取も従業員も、みんながひとり残らず寄りあってつくる南都銀行という伝統の人文字でできあがっている。ひとりひとりの言動がそのまま南都銀行のイメージとなり評価となる。全員がそれぞれ銀行を代表するという自覚と誇りを持たねばならない。

●従業員すべてがお得意先のアドバイザーになれる。

南都銀行は地域金融機関として、社会的使命を担って活動している。地域発展のため、従業員すべてが親切かつ厳正な助言者として、お得意先のよきアドバイザーとならねばならない。そのためにはお客さまから信頼され、相談されるよう、自己研鑽に励まねばならない。

(2020年3月31日現在)



# 守りと攻め、双方のガバナンスを強化し、コロナ禍への対応・サポートを進め、地域社会とお客さまを支えます

ガバナンス強化によるリスクマネジメント体制の構築を図り、「なんとミッション」である「地域の発展」および「収益性の向上」の実現を目指します。

## 守りのガバナンスについて

<新型コロナウイルス感染症がもたらした影響と現在の対応>

### お客さまと役職員の健康と安全が最優先

私たち金融機関は、社会機能の維持に不可欠なインフラとして必要な金融サービスの提供を継続する役割を担っています。この役割を全うするため、今般の新型コロナウイルス感染症の感染拡大により緊急事態宣言が全国で発令される状況においても、「お客さまと役職員の健康と安全が最優先である」という考えのもと、様々な感染拡大防止策を実施しながら、金融サービスの提供を続けてまいりました。また、通勤時や職場での感染リスクを低減するため、「隔日出勤制」や「時差出勤制」を導入するとともに、お客さまからの各種ご相談やご要望に対しては、タブレット端末と携帯電話を活用した「テレワーク」も実施しました。

### 地域経済を支える

今般のコロナ禍により、南都銀行の事業基盤である奈良県でも、観光業をはじめ製造業、小売業など幅広い業種で売上の減少等の影響が出ています。また、個人のお客さまでも収入の減少等により、生活の変化を余儀なくされた方が多くいらっしゃいます。

この状況において、南都銀行は、経済的な影響を受けられたお客さまに迅速かつ丁寧な対応をするため、特別相談窓口や電話相談窓口を設置し、休日も含めご返済や資金繰りのご相談を受けけるとともに、「新型コロナウイルス対応緊急資金」等の融資制度を活用し、お客さまの資金繰りのサポートを実施しています。

### コロナと共に生きる

景気への影響は今後も継続すると想定される中、南都銀行は「ウィズコロナ」のビジネスモデルを模索していくことが重要であると認識しています。

## ■南都銀行のリスク管理体制

近年、金融機関を取り巻く経営環境は大きく変化し、直面するリスクも一層多様化、複雑化しています。

こうした環境のもと、南都銀行は、経営の健全性・適切性を維持し、お客さまに安心してお取引いただくため、リスク管理の高度化に取り組んでいます。

### ■統合的リスク管理態勢

南都銀行では、銀行業務を遂行するうえで直面するさまざまなリスク毎に主管部署を定めるとともに、南都銀行が保有するリスクを統合的に管理する部署としてリスク統括部を設置し、リスクの所在や大きさを的確に把握し、迅速に対応しています。

各リスクを統一的な尺度で計量化し、経営体力に照らしてリスク量を自己資本の額の適正な水準にコントロールするという「統合リスク管理」の考えのもと、半期毎に自己資本の範囲内でリスクの種類毎のリスク資本（自己資本配分額）を決定し、リスク資本の範囲内に、各リスク量（VaRなど）が収まるようコントロールしています。

各リスクの状況については、毎月開催するALM委員会にて評価し、適切なコントロールを行う態勢を確立しており、経営の健全性確保と収益性の向上、資本の有効活用の観点から、より効率的・効果的なリスク・リターン運営をめざしています。

南都銀行では、新型コロナウイルス感染症の拡大により、一時的に売上げ減少等の影響を受けたお客さまについては、以前の売上げやコロナ禍後の事業計画も十分ヒアリング・検証したうえで、自己査定を実施し、形式的に債務者区分をランクダウンさせないルールを策定しました。

こうした施策により、お客さまへの円滑な金融支援を継続するとともに、南都銀行の財務健全性の維持も図っていきます。景気後退に備え、2019年度、2020年度の2年間で85億円の予防的な与信関連費用を見込むほか、市場部門も安定した収益を計上していくため、「機動性を高めた運用スタイルへの変更」、「資産の流動性を高めたポートフォリオの再構築」を進めています。

営業面においては、フェイス・トゥ・フェイスでお客さまとじっくり対話し、経営課題をともに解決していく業務については、今後も十分感染拡大予防策を講じた上で継続していきます。

一方、デジタルトランスフォーメーションを推進し、営業店窓口でお客さまが書類記入など煩雑な手続きをすることなく、効率的にお取引いただける「クイックカウンター」や「受付ナビゲーション」を導入し、処理時間の短縮化を進め、営業店の混雑緩和、「三密」の解消を進めていく計画です。

さらに、地元奈良県で言えば、今後30年以内に7～8割の確率で発生すると言われている南海トラフ地震のほか、気候変動に伴い年々脅威が増している台風・集中豪雨による土砂災害・水害等の自然災害に対しては、危機管理計画書やマニュアルを継続的に見直しすることで、より堅確なBCP（業務継続態勢）の整備に取り組んでまいります。



## 攻めのガバナンスについて

### 目指す姿

南都銀行は、従来から信用格付制度や自己査定制度の継続的な整備を通じて、信用リスク管理態勢を強化し、健全かつ適切な与信ポートフォリオの構築に努めてきました。経営計画においては、「なんとミッション」である「地域の発展」や「収益性の向上」の実現を目指す中、信用リスクをはじめとする統合リスク管理態勢の一層の高度化を図り、適切なリスクテイクを通じて収益力を向上させることにより、質・量ともに十分な自己資本を維持していきます。また、地域における金融仲介機能の一段の強化を図り、地域社会との共存共栄を目的に、自己資本比率の算定手法について基礎的内部格付手法（FIRB）への移行を進めています。

### 経営によるガバナンスの強化

FIRB制度の堅確な運用を担保する観点から、経営陣の監督下にある3つのディフェンスライン（1線：営業店・審査部、2線：リスク統括部、3線：監査部）が互いに牽制することにより、自律的に改善を続ける態勢を構築し、安定した収益と将来にわたる健全性を確保するため、経営陣主導による組織的な討議を繰り返し、信用リスク管理態勢の一層の強化に取組みます。

このFIRBを通じて、従来以上にリスク/リターンを重視した経営管理を実現することにより、地域の発展を金融仲介機能の面から十分に支え得る、余裕ある自己資本比率に裏付けされた貸出余力の確保を目指していきます。また、経営計画で目指すゴール実現のためのアクションプラン「なんとメソッド」として取組む深耕戦略や高度化戦略において重要なプロセスとなる「お客さまを知る」ことは、FIRBで取り組むべき「実態把握の充実」と完全に整合的な施策であると認識しています。

## コンプライアンス・リスクへの取組み

これまでのコンプライアンス体制は、「経営の最重要課題」であるとしながらも、形式的な法令違反のチェック、発生した個別問題に対する事後的な対応、経営課題とは切り離された管理部門中心の部分的な対応に留まっていました。

目指すべき内部管理体制は、どのようなコンプライアンスリスクが生じるかを検討しつつ、ビジネスモデルや経営戦略を策定し、その内容が役職員全員に浸透しているかを検証することです。



取締役専務執行役員(代表取締役)  
西川 恵造 (リスク統括部門担当)

### ■危機管理態勢

新型コロナウイルス感染症拡大に伴うリスクをはじめ、大規模地震等の自然災害、システム障害など業務上抱える危機の発生・顕在化などに適切に対処するため、南都銀行では「危機管理計画書」および危機の種類ごとに「危機管理計画対応マニュアル」を制定し、危機発生時には、危機レベルに応じて「緊急対策会議」「対策本部」等が情報収集にあたり、一元的に指導命令を行うことで業務への影響を最小限にとどめる態勢としています。

また、万一の災害発生時等でも業務が継続できるよう設備の充実を図るなど、社会機能維持者としてお客さまへのサービスを継続して提供できるような対策を講じるとともに、毎年実施する危機管理訓練等を通じて危機管理態勢の実効性確保と継続的な改善に努めています。

### ■内部監査態勢

リスク管理の充実・強化には、リスク毎に業務運営部門である各部室店等とリスク管理部門が相互に牽制しながら、自律的に改善に向けたPDCAサイクルを有効に機能させていく必要があります。

内部監査部門である監査部では、各業務におけるリスク発生状況を把握したうえで、こうしたPDCAサイクル機能の発揮状況を検証し、必要に応じて改善勧告等を行うことでリスク管理の充実・強化を促し、経営の健全性と業務の適切性の確保に努めています。

# 南都ブランド 見えないけど、とても大切な財産

私たち一人ひとりが社会から見て正しい行動をとること。  
自分たちが何を考え、どのように行動したかをあきらかにすること。  
その積み重ねが企業の信頼をつくります。私たちは、日々の行動や決断の中から「信頼」を築いていきます。

## 基本的な考え方

南都銀行は、

- 「地域を発展させる」
- 「活力創造人材を生み出す」
- 「収益性を向上させる」

との「なんとミッション」のもと、2030年に「活力創造No.1グループになる」を目指すゴールとして、地域・お客さまの活力創造を実現してまいります。

「なんとミッション」を遂行し、目指すゴールを実現するために、経営の透明性・公正性をより一層高め、ステークホルダーからの声や経営環境変化に柔軟に対応して適時・迅速に軌道修正を行うことのできるガバナンス態勢の構築に取り組んでまいります。経営理念のもと、創立90周年(2024年)までの10年間の経営ビジョンを「活力創造銀行」として南都銀行及び営業地域の活力を創造する銀行を目指しています。

## コーポレートガバナンス強化にむけた取組み

「なんとミッション」で目指すゴールを達成し、地域の発展に欠かせない存在になるため、どうしたらステークホルダーに対して提供する価値の最大化が図れるか、常に最善を追求することこそがガバナンスの根幹だと考えています。

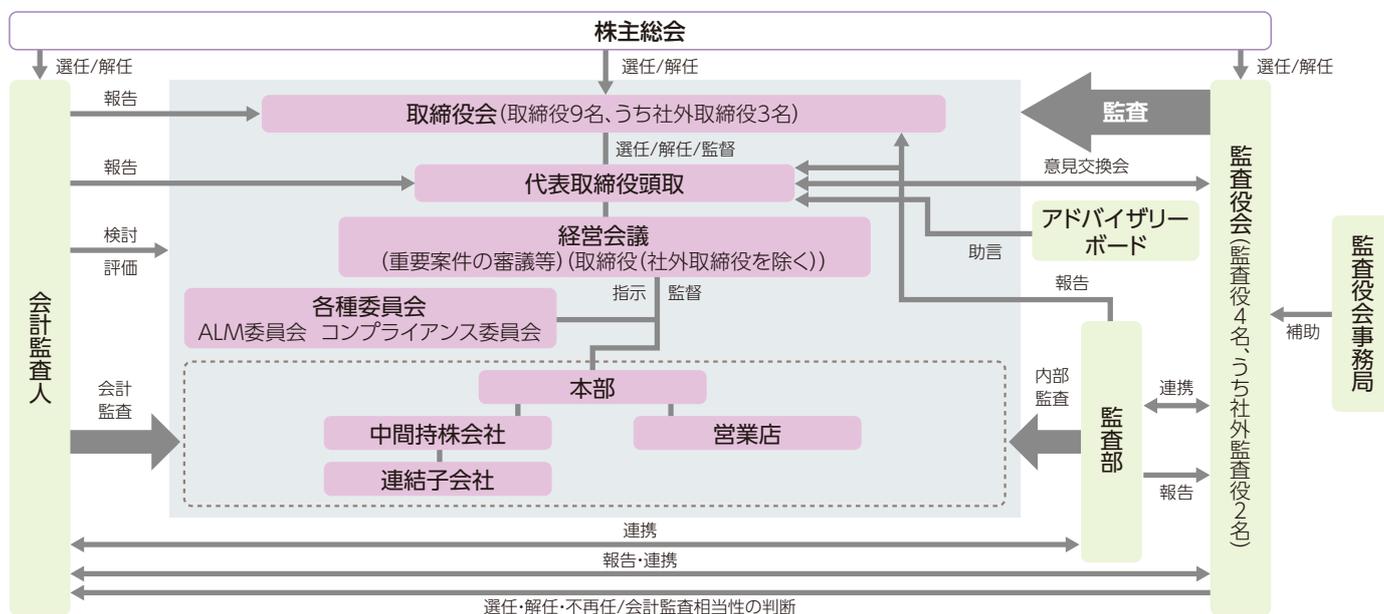
長く安定した経営を続けることで積み上げた地元での信頼に裏付けられた地域の金融インフラとしての役割を維持しつつ、とりまく外部環境の変化に対応して、銀行の枠にとられない新しい収益の柱の確立を目指すという難しい課題を抱える中、これまでとは異なる多様な視点で戦略とその実行方法を考えなければなりません。

昨年の石田副頭取の招聘は、そのための大きな変革でしたが、今年取締役改選では、社外取締役として非金融事業会社の経営経験者(松坂氏)、金融行政・国際情勢の識者(青木氏)を登用、地元経済界の代表者(北村氏)を再任しました。これにより、南都銀行が目指す方向性にマッチした多様な顔ぶれとなったと考えています。今後は、社外取締役を主要構成員とする任意の指名・報酬委員会の設置を検討するなど、取締役会の運用方法を見直していきます。

また、南都銀行は、監査役会設置会社であり、監査役会の活動がガバナンス強化において重要です。監査役会では、会計監査人及び内部監査部門と三様監査の深化に取り組むなど、連携の強化を図っています。

女性役員の登用、サクセッションプランの構築など、まだまだ課題もありますが、取締役会での議論をより高い目線に誘導し活性化させることで、ガバナンスの強化を図っていきます。

## ■コーポレートガバナンス体制図



## Message

# 地域課題の解決に向けた 南都銀行の取組みについて

### コロナ禍における地域金融機関の役割について

新型コロナウイルス感染症の流行により全国に非常事態宣言が発令され、経済活動が大きく制約された結果、企業の業績が急激に不安定になり、奈良県をはじめとした南都銀行の営業地域のお客さまにも大きな影響がでています。特に中小企業が苦戦する中、南都銀行もしっかり支援し、しかもすばやく動いたことは高く評価していると思います。ただし、感染拡大の第2波、第3波の可能性が警戒されるなど、先行きは決して楽観視できる状況ではなく、ニューノーマルな地域の在り方を考え、新たな仕組みを作り上げていかなければなりません。そのためにも、南都銀行は地方銀行として金融面でのサポートをしっかり行うのはもちろん、それに留まらず地域の一事業者として地域のやる気を醸成し、賑わいのあるまちづくり・事業創出を主導していく役割があると考えています。

また、私は、代々、林業を営んでいますが、SDGsの目標の1つでもある、豊かな自然を守ることと、事業の成長を両立させていくような取組みにも期待しています。その意味では、4月からの経営計画において、一事業者が地域の発展にコミットすることに素直に驚きを感じましたが、南都銀行の覚悟を強く感じており、ぜひとも達成に繋がりたいと考えています。

### 南都銀行の変化について

私は2016年から社外取締役役に就任しましたが、年を追うごとに南都銀行の変化を強く感じています。店舗再編の決断やコンサルティング重視の営業体制など、変革に積極的に向き合っています。取締役会についても実効性を高めるために、2017年度からは実効性評価に関わるアンケートが開始されました。これにより、取締役会自体の実効性がモニタリングされ、翌年度の取締役会に



社外取締役  
北村 又左衛門

活かすようになってきたこともよい変化だと感じています。私自身も取締役会の実効性評価の結果も踏まえ、改善すべき点は客観的な視点で指摘しています。

取締役会については、重要な経営戦略または営業戦略に関する議案が適切な時期に付議されており、執行側から戦略の目的が明確に示されたうえで、その審議に必要十分と考えられる様々な情報（金融情報・マーケット状況および内外の金融環境に関する情報等）の精度が徐々に高くなってきたとも認識しています。

### 南都銀行のガバナンス体制の今後について

業種業界を問わず、顧客ニーズの多様化は進んでおり、事業者が高いコンプライアンスマインドを持ち、誠実に対応していくことで、質の高い社会が形成されていきます。南都銀行は地域のリーディングカンパニーとして、コンプライアンスの遵守、ガバナンスの強化に取組み、お客さまの模範とならなければなりません。現在、南都銀行では、任意の指名委員会・報酬委員会など、独立した委員会の設置が検討されていますが、私も社外取締役としての立場で、いかに実効性をもって運用できるかを考え、ガバナンス強化に積極的に貢献していく考えです。さらに、4月から始まった経営計画については、アクションプランの実行状況をモニタリングしつつ、中長期的な観点から客観的かつ多角的な検討・議論がなされる必要があると考えています。

## 監査役会の機能強化について

監査役会設置会社である南都銀行にとって、取締役会の意思決定プロセスの公正性・透明性を担保するため、監査役会の強化はガバナンスにおける重要な課題と認識しています。現在は、常勤監査役2名とメガバンク出身者および事業会社の経営者の社外監査役2名という体制です。我々、常勤監査役としては、銀行業務に精通した立場で、南都銀行およびグループ会社の取締役会だけでなく、重要な会議体である経営会議、ALM委員会、コンプライアンス委員会などにも出席し、業務の執行状況を把握するとともに、意見を述べ、そこで得られた情報については他の監査役、特に社外監査役と共有するように努めています。

監査役会では、いわゆる三様監査の観点から、会計監査人や内部監査部門に求められる役割の違いを踏まえながら、緊密な連携を図り、効率的で実効性のある監査を実施しています。三様監査会議は、年間2回開催していますが、会計監査人から多くの示唆を得ることができ、監査役監査の実効性を高めるのに非常に有効です。



監査役(常勤)  
箕輪 尚起



監査役(常勤)  
半田 隆雄

また、相互認識と課題を共有するため、代表取締役(3名)との意見交換会を年2回開催しています。

今後は、現在の経営計画に基づくアクションプランについて、監査役会という立場から各施策の取組み状況を検証していく予定です。2020年度から導入されるKAMについても会計監査人との議論を進めており、対応方針を整理していきます。

## コーポレートガバナンス



9

5

8

3

7

1

### 取締役

- |                                                               |                |                                                                            |              |                                                                         |              |
|---------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>1</b> 取締役頭取<br>(代表取締役)<br>所有株式数 5,703株                     | <b>橋本 隆史</b>   | <b>2</b> 取締役<br>副頭取執行役員<br>(代表取締役)<br>所有株式数 602株                           | <b>石田 諭</b>  | <b>3</b> 取締役<br>専務執行役員<br>(代表取締役)<br>所有株式数 4,710株                       | <b>西川 恵造</b> |
| <b>4</b> 取締役<br>常務執行役員<br>所有株式数 3,424株                        | <b>中室 和臣</b>   | <b>5</b> 取締役<br>常務執行役員<br>所有株式数 2,705株                                     | <b>横谷 和也</b> | <b>6</b> 取締役<br>常務執行役員<br>営業推進本部長<br>所有株式数 4,005株                       | <b>和田 悟</b>  |
| <b>7</b> 取締役<br>所有株式数 4,702株<br>(重要な兼職の状況)<br>北村林業株式会社代表取締役社長 | <b>北村 又左衛門</b> | <b>8</b> 取締役<br>所有株式数 0株<br>(重要な兼職の状況)<br>株式会社オージーキャピタル取締役会長<br>大阪瓦斯株式会社顧問 | <b>松坂 英孝</b> | <b>9</b> 取締役<br>所有株式数 0株<br>(重要な兼職の状況)<br>株式会社日立製作所エグゼクティブストラテジスト<br>囑託 | <b>青木 周平</b> |

(2020年6月26日現在)



2

10

4

11

6

12

13

## 監査役

**10** 監査役(常勤) **箕輪 尚起**  
所有株式数 11,188株

**11** 監査役(常勤) **半田 隆雄**  
所有株式数 5,055株

**12** 監査役 **倉橋 孝壽**  
所有株式数 461株

**13** 監査役 **三石 基**  
所有株式数 0株  
(重要な兼職の状況)  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社  
代表取締役副社長

(重要な兼職の状況)  
近鉄グループホールディングス株式会社取締役  
近鉄不動産株式会社代表取締役社長

(注) 取締役 北村又左衛門、松坂英孝及び青木周平は会社法第2条15号に定める社外取締役であり、監査役 倉橋孝壽及び三石基は会社法第2条16号に定める社外監査役であります。  
なお、社外取締役及び社外監査役全員は、南都銀行が定める「独立性判断基準」を満たしており、株式会社東京証券取引所に独立役員として届出しております。

## ■ 会社概要

**名称:** 株式会社 南都銀行  
 The Nanto Bank, Ltd.  
**創立:** 1934年6月1日  
**本店所在地:** 奈良市橋本町16番地  
**資本金:** 379億2,415万円  
**総資産額:** 5兆6,538億円  
**預金残高:** 5兆421億円  
**貸出金残高:** 3兆4,771億円  
**拠点数:** ○ 国内/140 (奈良県下 92 (インターネット支店含)、その他 48)  
 ○ 海外/2 香港駐在員事務所/上海駐在員事務所  
**職員数:** 2,482人  
**自己資本比率:** 9.06% (単体)  
 9.39% (連結)  
**URL:** <https://www.nantobank.co.jp/>

## ■ 連結子会社の事業の概要

会社名 所在地	主要業務内容
南都マネジメントサービス株式会社 奈良県奈良市大宮町四丁目297番地の2	子会社の管理業務、営業用不動産の保有管理・賃貸業、業務受託事業、有料職業紹介業等を行っています。
南都ビジネスサービス株式会社 奈良県奈良市南京終町一丁目93番地の2	南都銀行の現金自動預入支払機の集中監視などを通じて、顧客サービスの向上を支援しています。また、現金の精査・整理や、ダイレクトメールの発送などの定型的な業務を集中・専門化し、南都銀行の事務の効率化を支援しています。
南都信用保証株式会社 奈良県奈良市大宮町四丁目297番地の2	南都銀行でご利用いただく住宅ローンをはじめとする各種消費者ローン等の保証業務を行い、お客さまのローンのご利用をバックアップしています。
南都リース株式会社 奈良県奈良市大森町52番地の1	お客さまの多様なニーズにお応えするため、OA機器から産業用大型設備・自動車など、動産の導入をサポートし、地元産業の発展に貢献できるよう努めています。
南都コンピュータサービス株式会社 奈良県奈良市南京終町一丁目93番地の2	お客さまの事務合理化・IT化をバックアップするためコンピュータシステムの開発・販売、コンピュータの導入・利用に関するコンサルティング、各種計算事務の受託等を行っています。
南都投資顧問株式会社 奈良県奈良市大宮町四丁目297番地の2	幅広い情報収集力と専門的な知識を持ったスタッフを擁し、有価証券の運用に関してお客さまのニーズに合わせた効率的な資金運用を行っています。
南都ディーシーカード株式会社 奈良県生駒市東生駒一丁目61番地7	お客さまの多様なニーズにお応えするため、DCグループの一員として、クレジットカード業務を行っています。また、南都銀行がご融資させていただきます消費者ローン(カードローン)の保証業務を行っています。
南都カードサービス株式会社 奈良県生駒市東生駒一丁目61番地7	お客さまの多様なニーズにお応えするため、VJAグループの一員として、〈ナント〉Cotocaを中心に、クレジットカード業務を行っています。また、南都銀行がご融資させていただきます消費者ローンの保証業務を行っています。
南都コンサルティング株式会社 奈良県奈良市橋本町16番地	会社経営に関する各種ご相談に対し、コンサルティング業務・ビジネスマッチング業務等を通じて、解決策をご提案します。
なんぎん代理店株式会社 奈良県奈良市南京終町一丁目93番地の2	南都銀行の支店・出張所に次ぐ第3の有人店舗として「代理店」を運営し、地域のお客さまに対し金融サービスの提供に努めています。*
なんとチャレンジド株式会社 奈良県奈良市南京終町一丁目93番地の2	積極的な障がい者雇用に取り組み、特例子会社の認定を取得し用品管理発送業務などの定型的な業務を集中・専門化し当行事務の効率化を支援しています。
南都まほろば証券株式会社 奈良県奈良市西大寺東町二丁目1番56号	長い歴史の中で培った証券会社としてのノウハウと、地域におけるグループの経営基盤を最大限に活用し、質の高い証券サービスを提供することで、お客さまの資産形成への貢献に取り組んでいます。

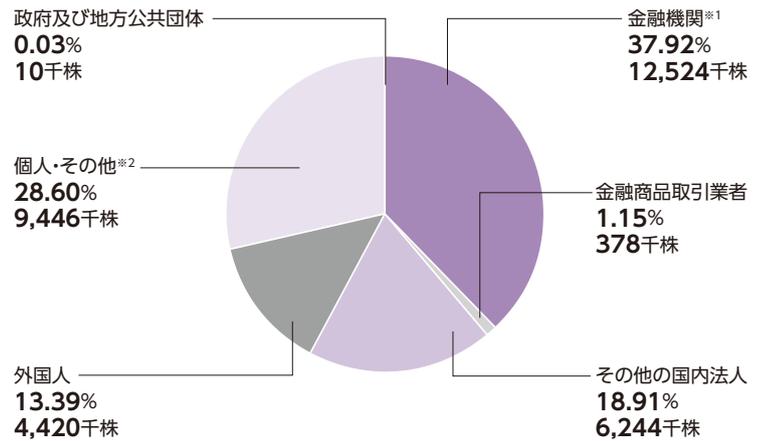
\*店舗ネットワークの再編に伴い、本年4月に城戸代理店は南都銀行の出張所に変更のうえ、「共同店舗」として営業しており、現在同社が運営する代理店はありません。

## 株式の状況

発行済株式の総数：33,025千株

株主数：14,870名

## 所有者別株式分布状況



※1 銀行、信託、生保、損保、その他計 ※2 自己株式418千株を含む

## 大株主(上位10名)

名称	所有持株数 (千株) <sup>※3</sup>	発行済株式総数に対する所有株式数の割合 (%) <sup>※4</sup>
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,002	6.14
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,475	4.52
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1,115	3.42
日本生命保険相互会社	1,053	3.22
明治安田生命保険相互会社	1,043	3.19
南都銀行従業員持株会	842	2.58
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	666	2.04
住友生命保険相互会社	662	2.03
株式会社三菱UFJ銀行	508	1.55
JP MORGAN CHASE BANK 385151	502	1.54

注) ※3 所有株式数等は、千株未満を切り捨てて表示しております。

※4 所有株式数の割合は自己株式(418千株)を控除して算出し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。

## 株主総利回り(TSR)

	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
南都銀行	75.0	101.0	73.8	56.6	62.3
TOPIX (配当込み)	89.1	102.2	118.5	112.5	101.8

## 1株当たり配当額/配当性向

	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
1株当たり配当金 <sup>※5</sup> (円)	70.00	70.00	70.00	80.00 <sup>※6</sup>	80.00
配当性向(%)	16.04	15.50	17.18	23.40	78.47

注) ※5 2016年10月1日付で10株を1株に株式併合しています。2016年3月期及び2017年3月期の1株当たり配当金は2016年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定して算定しています。

※6 2019年3月期の1株当たり配当金80.00円のうち10.00円は創業140周年記念配当です。

## 株価推移





南都銀行は「木づかい運動」を応援しています。

発行：2020年7月

株式会社 南都銀行 経営企画部

〒630-8677 奈良市橋本町16番地 TEL 0742-27-1599