

なんとレポート 統合報告書

(ディスクロージャー誌 情報編)
2025年3月期



UD FONT
見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。

南都銀行は「木づかい運動」を応援しています。

発行：2025年7月
株式会社 南都銀行 経営企画部
〒630-8115 奈良市大宮町四丁目297番地の2 TEL 0742-27-1599
ホームページURL： <https://www.nantobank.co.jp/>

経営理念

1. 健全かつ効率的な経営に努めます。
2. 優れた総合金融サービスを提供します。
3. 地域の発展に尽くします。
4. 信頼され親しまれる、魅力的な銀行を目指します。

経営ビジョン

活力創造銀行

地域、そしてお客さまの成長と発展に貢献していくことは、地域金融機関の使命であり、役職員一同持てる力を最大限に発揮して、当行グループならではの新しい価値を生み出すことで、地域やお客さまに選んでいただける銀行グループを目指しています。

当行プロフィール(2025年3月31日現在)



創立： 1934年6月1日
 本店所在地： 奈良市大宮町四丁目297番地の2
 資本金： 379億2,415万円

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1934年6月1日に合併し、株式会社南都銀行が設立されました。当行は、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、当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。

CONTENTS

ハイライト情報 2

トップメッセージ 4



経営計画

新中期経営計画 10

座談会 変化を乗り越え、未来を描く
 ～新中期経営計画策定の舞台裏～ 12



奈良の課題とポテンシャル 16

当行グループのマテリアリティ 18

価値創造プロセス 20

当行グループの企業価値向上
 経営企画・財務担当役員メッセージ 22

当行グループの企業価値向上
 市場部門担当役員メッセージ 25

信頼と安心

会長メッセージ 26



人財

多様な人財が活躍する組織づくり
 人事部門担当役員メッセージ 30

対談 おもしろい人材の創出と
 地域とのエンゲージメント 32



エンゲージメント向上 36

座談会
 役職員アイデアコンテスト
 ～「自ら考え、行動する」を実践する～ 37



健全な経営

営業戦略 42
 営業部門担当役員メッセージ

(地域とのエンゲージメント)

投資戦略 46
 地元産業の課題解決 50

(お客さまとのエンゲージメント)

お客さまの企業価値向上 52
 お客さまの資産形成支援 54

座談会 対面営業の価値
 お客さまの声に耳を傾け、店舗の新しい可能性を広げる
 ～出店のリアルから見てきた、対面営業の価値～ 56



DXの推進

DX戦略 60

編集方針

この統合報告書は、当行グループが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、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、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」を参考に編集しました。具体的には、経営計画「なんとミッションと10年後に目指すゴール」を達成するための道筋をわかりやすく伝えることを意識して作成しました。詳細な財務情報については別冊「ディスクロージャー誌 資料編」で開示していますので、ご参照ください。

対象範囲

当行グループの経営戦略、ビジネスモデル、事業状況、ステークホルダーの皆さま、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

2024年4月1日～2025年3月31日

発行時期

2025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、当行グループの事業戦略およ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、実際の結果は当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了承ください。

サステナビリティへの取組

持続可能な地域社会の実現
 南都銀行グループのサステナビリティ 62

気候変動問題への対応 64

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス
 コーポレート・ガバナンスの状況 68

コーポレート・ガバナンス
 役員紹介 74

座談会
 企業価値を向上させるためのガバナンスのあり方
 ～当行における監査等委員会の方向性～ 76

座談会
 企業価値を向上させるためのガバナンスのあり方
 ～当行における監査等委員会の方向性～ 76



各種リスクへの対応 80

.....

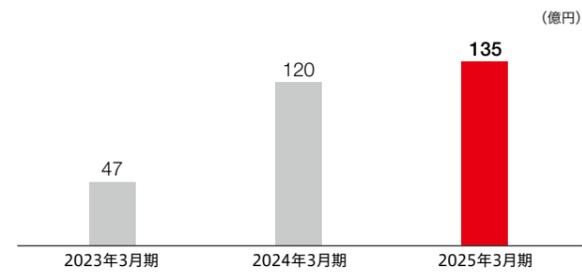
ステークホルダー・エンゲージメント向上に向けた取組 84

会社概要 86

ハイライト情報

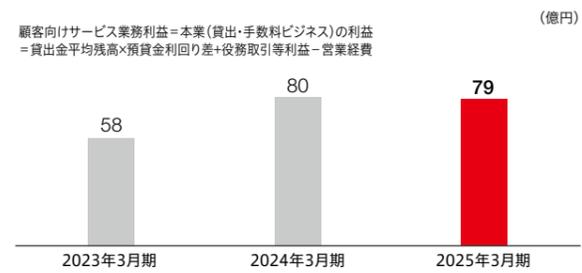
2025年3月期 財務ハイライト

当期純利益(連結) **135億**円



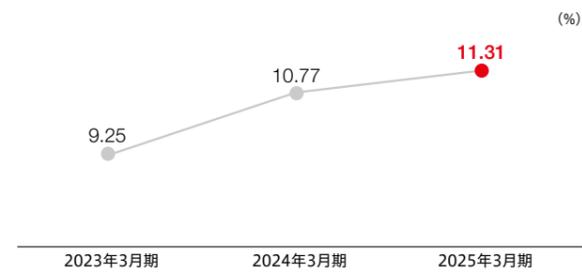
当期純利益は、営業経費および与信関連費用が増加し、国債等債券損益が減少しましたが、資金利息および役務取引等利益が増加したことから、前期比14億円増加し、135億円となりました。

顧客向けサービス業務利益(連結) **79億**円

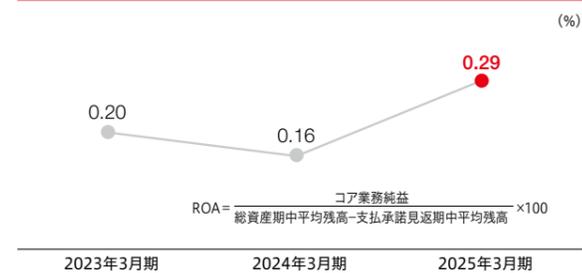


顧客向けサービス業務利益は、貸出金利息が増加したものの営業経費が増加したことから、前期比1億円減少し、79億円となりました。

自己資本比率(連結) **11.31%**

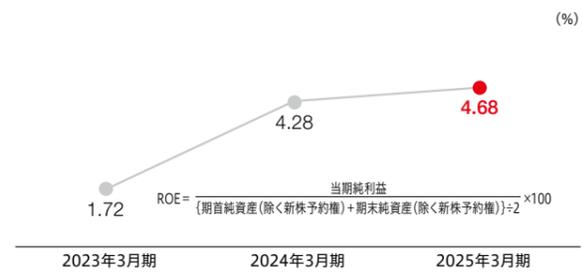


ROA(単体) **0.29%**

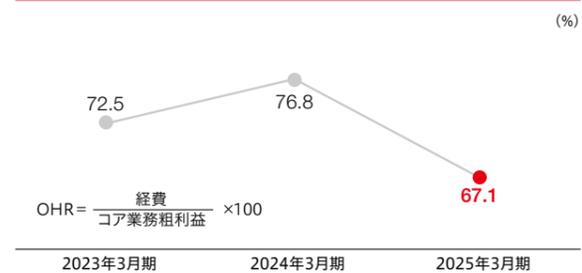


自己資本比率は、11.31%になりました。コア業務純益、当期純利益ともに前期より増加したことから、ROE、ROAは上昇し、OHRは改善しました。

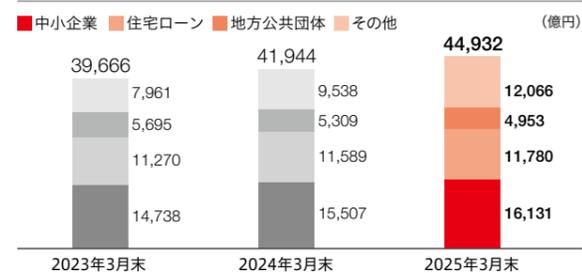
ROE(連結) **4.68%**



OHR(連結) **67.1%**

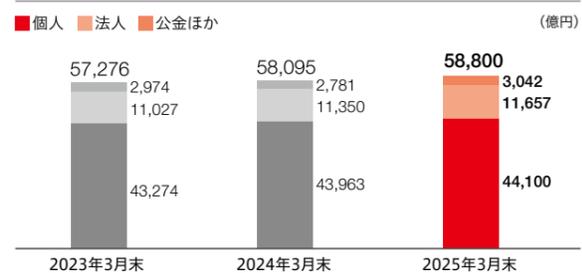


貸出金残高(単体) **44,932億**円



貸出金残高は、企業向け貸出や住宅ローンを中心に2024年3月末比2,987億円増加して、4兆4,932億円となりました。

預金残高(単体) **58,800億**円



預金残高は、個人預金を中心に2024年3月末比705億円増加して、5兆8,800億円となりました。

※詳細な財務情報については別冊「ディスクロージャー誌 資料編」で開示していますので、ご参照ください。

非財務ハイライト



グループCO₂排出量の削減率
(2013年度→2024年度)

▲41.3%
(Scope 1,2の排出量)
(前年度比 6.6ポイント増加)

再生可能エネルギー
関連融資によるCO₂削減量
(2024年度)

約13万t-CO₂
(融資取組件数・金額：6件 70億円)



社会 (2025年3月末時点)

女性管理職比率

16.6%
(前年度比 0.6ポイント増加)

活力創造に関わる資格※保有者数

1,062名
職員に占める割合 46.8%
(前年度比 369名増加) (16.1ポイント増加)
※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

男性育休取得率

100%

金融リテラシー向上等に資する活動
お客さま向けセミナー開催回数

309回 (4,920名参加)



ガバナンス

社外取締役比率
(2025年6月27日現在)



5名 / 41.6%

政策保有株式

2015年3月末 2025年3月末
連結純資産に占める割合(時価)

38.3% ▶ 17.8%

簿価※ 515億円 ▶ 162億円
銘柄数※ 129銘柄 ▶ 59銘柄

※上場株式のみ

最も重要な経営資本である 人財の価値を最大化させるために、 開かれた組織文化を創る

はじめに

皆さまには、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

本年4月、南都銀行の頭取に就任いたしました石田諭です。地元奈良県を中心に、地域とともに歩んできた歴史ある銀行グループの舵をとることに、誇りと大きな責任を感じています。

現在日本が直面する少子高齢化と人口減少に伴う地域経済の構造的な変化のなか、私たちの使命は、これまでと変わらず、地域金融機関として単なる資金の供給者にとどまらずに、地域の活力を創造する担い手として進化し続けることだと考えています。

昨年当行グループは創立90周年を迎えましたが、100周年を見据え、その歴史に甘んじることなく、地域やお客さまをはじめとした全てのステークホルダーの皆さまに選んでいただける銀行グループを目指してまいります。

本統合報告書は、当行グループの経営陣が何を課題と捉え経営方針を定めているのかなどをわかりやすくまとめ、ステークホルダーの皆さまとの対話を深めるためのツールとして制作しています。ぜひご一読いただけますと幸いです。

取締役頭取(代表取締役)

石田 諭

中期経営計画のねらい

当行グループは、2025年度から新たに3年間の中期経営計画「人財の力で地域の活力を創造する」をスタートさせました。この計画では、「人財の創出」と「健全な経営」の2つを軸に据え、「地域の活力創造」を目指しています。

「地域の活力創造」を担うのは、当行グループの職員です。当行グループの職員が、地域のお客さまをはじめステークホルダーの皆さまから、頼りになる魅力的な人財だと認められなければ、私たちは活力創造をしたくても、その前提となる付加価値を提供する機会すら得ることができません。

私はステークホルダーの皆さまと未来を共有することが重要だと考えています。皆さまが目指すになりたい未来に対して、私たちがどれだけその未来を想像し、引き出し、共に議論できるのかが問われます。もちろん、私たちにも目指す未来があります。そのうえで、互いに考える未来をぶつけ合い、融合させ、最終的に共有できたとき、最大の付加価値が生まれると私は信じています。そのような関係性を築くことができれば、当行グループの職員が触媒となり、「地域の活力創造」を実現できると確信しています。

このような人財を創出するために、当行グループでは地方公共団体や地域の事業者さまなどへの出向、国内外の銀行への派遣、中途採用およびアルムナイの採用など、職員が新たな気づきを得られる機会を数多く設けてきました。私たち自身が気づけない視点や発想、あるいは一見受け入れがたい異なる価値観を積極的に取り入れることで、激しく変化する経営環境に対応できる柔軟性を職員に持たせようとしています。

その結果、私はこれまで当行グループ内では生まれ得なかった新たなアイデアが創出され、職員がステークホルダーの皆さまから「魅力的でおもしろい存在」だと認識されるようになって考えています。まだ道のりは遠いかもしれませんが、私たちの目指す未来に向け着実に歩みを進めてまいります。

一方で、そのような人財を創ることも重要ですが、結果が伴わなければ意味がありません。そこで必要となるのが「健全な経営」です。

中期経営計画の最終年度である2027年度には、連結純利益を180億円、ROEを5.5%以上に引き上げることを目標にしました。ROEに関しては、まだ達成時期は明示できませんが将来的に8%を目指します。

私は、現在の金利環境の変化を、当行グループが新たな挑戦や飛躍に向けた準備をするための時間的猶予だと捉えています。現状に甘んじることなく、人財、デジタル、ガバナンス、地域活性化などへの積極的な投資を進めることで、ROEのみならずPERも向上させ、結果としてPBR1倍以上を目指します。

本中期経営計画は、ステークホルダーの皆さまと共有したい未来をどう実現するか設計図であり、「人財の力で地域の活力を創造する」という言葉は、私も含めた当行グループの強い覚悟を示したものです。

3つのエンゲージメント

職員とのエンゲージメント

銀行が提供する商品は、差別化が難しい。AIの進展が急速に進むなかで、私は人財がもたらす付加価値こそが、競争優位性を生む差別化要素になると考えています。

現在当行グループでは、魅力ある人財の創出と、そのような人財が将来にわたって価値を生み出し続けられる組織づくりに注力しています。

私は今年度、特に後者の組織づくりに注力したいと考えており、当行グループが開かれた文化を持つ組織になることを目指します。

ここでいう開かれた文化とは、チャレンジしたことや失敗したことを認める、言いたいことが言えるといった環境のなかで、皆で課題を共有し、改善していける文化を言います。

そのような文化を創るためには、単にできたことを評価するのではなく、できなかったことができるようになったことを評価する姿勢が重要です。私はこれらの取組を通じて、役職員全員が当行グループに参加して仕事ができて良かったと実感できる組織にしたいと思います。

その結果として、魅力ある人財が創出されることにより、地域やお客さまに対して、より付加価値の高い活動や提案を行うことが可能となります。また、職員やお客さまとのエンゲージメントが高まることで、当行グループの業績もより改善していくものと私は確信しています。

これらの好循環をスタートさせるべく、新たに導入した制度の1つが5月に発表した「従業員向け株式報酬制度 (ESOP)」です。ステークホルダーの皆さまの期待に応えるためには、まずは当行グループの職員が当事者意識を持って経営に参画することが不可欠だからです。

またガバナンスの高度化という観点からも、職員の視点を経営に反映することは透明性と納得性のある企業運営につながると考えています。職員一人ひとりが、地域の発展や当行グループの企業価値向上に直結するという当事者意識を持ち、経営と一体となって課題解決に取り組み、その進捗を中期経営計画に定めたKPIの1つである「従業員エンゲージメントスコア」で測ってまいります。



お客さまとのエンゲージメント

昨年、日本銀行による約8年に及ぶマイナス金利政策が解除されるなど、わが国の経済は大きな転換期を迎えました。「金利のある世界」へと回帰するなかで、お客さまのニーズや価値観の多様化も進んでいます。

金利が上昇する局面においては、お客さまの「銀行を選ぶ基準」は一層厳しくなり、金利やサービスに加え「銀行が認知されているか」も重要な選定要素となります。

当行グループの地元である奈良県においては、現時点で「銀行」と聞くと「南都銀行」を想起していただける方が少なくないと思います。しかし、20年後、30年後に主要な顧客層となる若い世代において、銀行＝南都銀行を想起いただけないのではないかと、という強い危機感を私は持っています。

まずは南都銀行の存在を知っていただく、次に提供するサービスを知っていただき、「取引している」と便利」「利用したい」といった共感を得ることが重要です。そこで、多くのお客さまとの接点を創出するため、人流の多い大型商業施設に新店舗を出店しました。

他方で、非対面のツール「南都銀行アプリ」は昨年導入後、ユーザー数は約18万件となり、うち約80%のお客さまが、若年層・資産形成層（20～50代）となっていますが、店舗の出店や銀行アプリの開発だけでは将来的な優位性を担保できないと考えています。

当行グループが20年後、30年後もこの地域で存続していくためには、お客さまに選ばれ、ご利用いただける明確な理由が必要となります。例えば、当行に預金をすれば、奈良の発展に寄与できた、奈良の課題解決に投資できたと思っただけのような仕掛けづくりも一つの有効な手立てであり、地域や故郷への想いを持った方々に当行へ預金していただけるような仕組みも考えていきたいと思っています。

また、全てのお客さまが銀行を選ぶ際に重視される「ベースとしての信頼・安心」は、一朝一夕では



成し得ないと考えています。これまで長い時間をかけて当行グループの先人たちが培ってきた貴重な財産である「信頼・安心」は、少しの気の緩みですぐに失われてしまいます。

私は、当行グループを選んでいただける理由を明確にし、かつ「ベースとしての信頼・安心」を維持・向上し続けることが、お客さまとのエンゲージメントには必要不可欠だと考えています。

地域とのエンゲージメント

奈良県は、日本で最も多くの世界遺産を有しており、また国宝や重要文化財など、歴史的な文化財保護地域が多数存在しています。そのため、都市計画においても一定のルールが設けられ、開発の自由度には制限があります。こうしたなか、当行グループは中期経営計画において、地域の課題の1つとして「不動産」に注目しました。

私は、将来的に当行グループが、奈良県内の各地方公共団体と一緒に未来の都市計画を話し合い、主体的に作りあげていける存在になりたいと考えています。そのためには、まず不動産情報を集約し、その集約されたデータからどのような活用が地域活性化につながるかを考え、関連する地方公共団体などと協議する体制をつくる必要があります。

奈良県内の不動産情報を知ることは、不動産の所有者の資産背景や売買、相続、開発に伴う資金需要につながるものと考えています。

私たちが不動産の情報を集約できれば、奈良県内のみならず、県外のお客さまにも不動産マッチングとして、情報提供ができるようになります。当行グループの「信頼・安心」を礎に、集約した情報に付加価値を加え、お客さまに対して質の高い提案を行うことができます。これまで解決が難しいと言われてきた地域課題にも逃げずに向き合い、従来にはなかった様々な切り口や角度から課題解決に取り組むことで、地域とのエンゲージメントをさらに高めてまいります。

株主さまの期待にお応えするために

これらの取組を進めることで、2025年度の当期純利益は過去最高となる150億円を計画しており、ROEについても着実に向上させていく方針です。

また、2025年3月には株主還元方針を変更し、配当性向を30%から40%へ引き上げるなど、株主還元の強化を進め、昨年度の1株当たり年間配当金は56円増配の170円となりました。さらに2025年度は20円増配の190円と、配当についても過去最高を計画しています。

しかしながら、当行グループのPBRは依然として0.5倍程度にとどまっており、株主さまの期待に応え、当行グループの企業価値を向上させることは重要な課題であると認識しています。PBRの改善には、ROEに加えてPERの向上も重要です。ROEの向上はもちろんのこと、当行グループの未来を描く成長シナリオを株主の皆さまにわかりやすくお伝えし、私たちへの期待感を高めることを通じて、PBRの改善を図ってまいります。

最後に、私たち南都銀行グループは、どのような環境下においても「地域経済を守る」という役割を担いつつ、資金繰り支援や経営課題に寄り添った支援などを通じてステークホルダーの皆さまの未来を支えてまいります。そして、皆さまとともに私たち自身も成長し、何世代にもわたってお取引をいただけるよう精いっぱい努めてまいりますので、今後とも一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

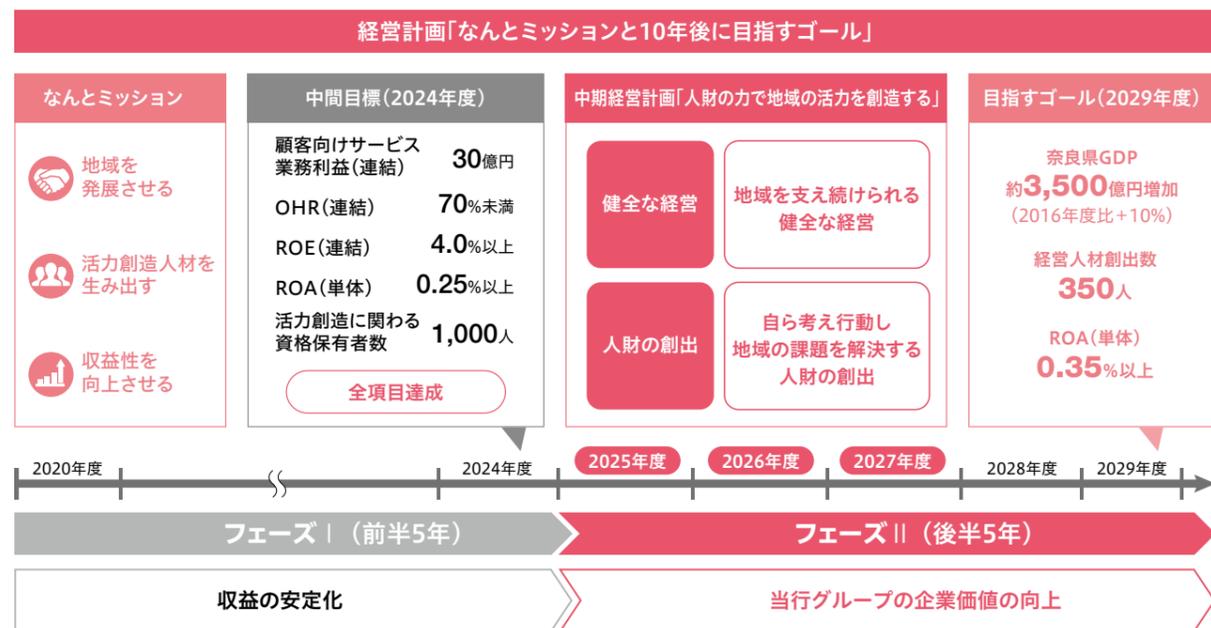
新中期経営計画「人財の力で地域の活力を創造する」

～「なんとミッションと10年後に目指すゴール」フェーズII～

■新中期経営計画の概要

当行グループでは、2020年度からスタートさせた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」において、前半5年間(フェーズI)を中間目標の全項目達成という結果で終えました。

今般新たに策定した中期経営計画では、後半5年間(フェーズII)のうち、2025年度から2027年度までを計画期間として、「当行グループの企業価値を向上させる3年間」と位置づけ、「健全な経営」と「人財の創出」の2つを軸に、地域の活力を創造してまいります。



■新中期経営計画の数値目標

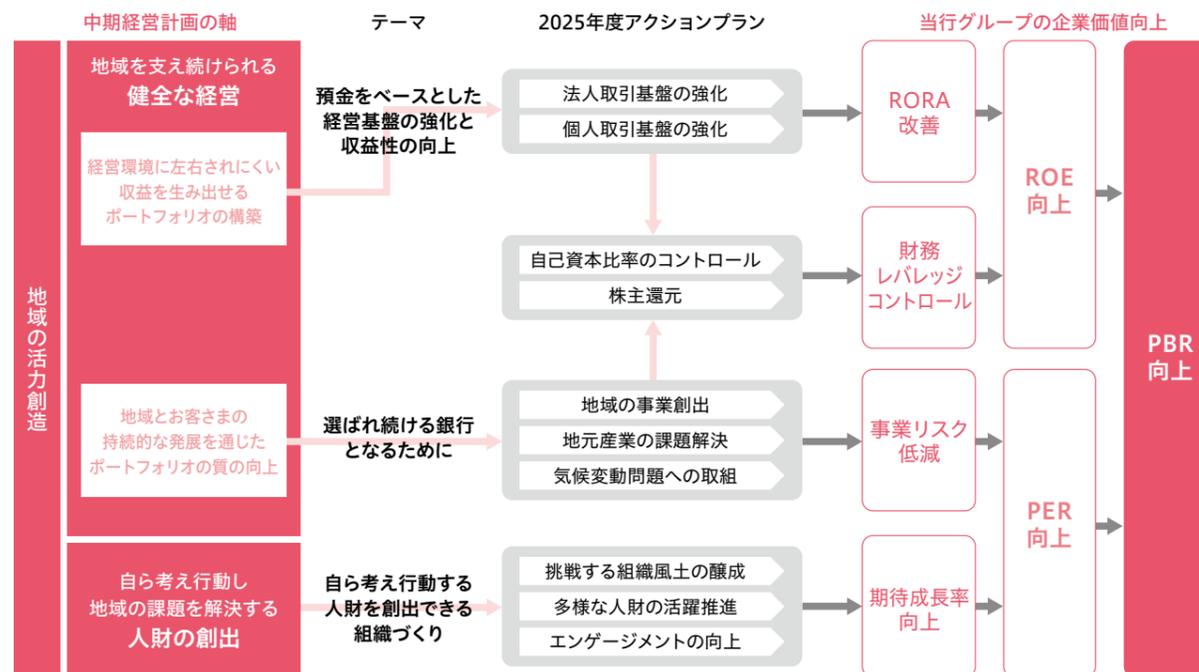
新中期経営計画では、2つの軸である「健全な経営」と「人財の創出」を基に、数値目標を設定しています。地元奈良圏[※]でのさらなる取引深耕と、第二の地元大阪での浸透率向上、取引拡大により営業基盤を強化するとともに、適切な経費コントロールと資本政策を行い、健全な経営を目指します。人財の創出については、経営方針に基づき自ら考え行動することへの動機定着と役職員間の対話促進によるエンゲージメント向上を目指し、エンゲージメントスコア目標を設定するとともに、多様な人財が活躍する組織づくりのため、女性管理職比率を向上させます。

※奈良圏：奈良県・京都府南部・和歌山県北部・三重県西部

	2024年度(実績)	2027年度目標
健全な経営	ROE(連結)	4.6% → 5.5%以上 (目指す水準 8.0%以上)
	自己資本比率(連結)	11.3% → ターゲットレンジ 11~12%
	当期純利益(連結)	135億円 → 180億円以上
	OHR(連結)	67.1% → 65%未満
人財の創出	エンゲージメントスコア	70点 → 72点以上
	女性管理職比率	16.6% → 20%以上

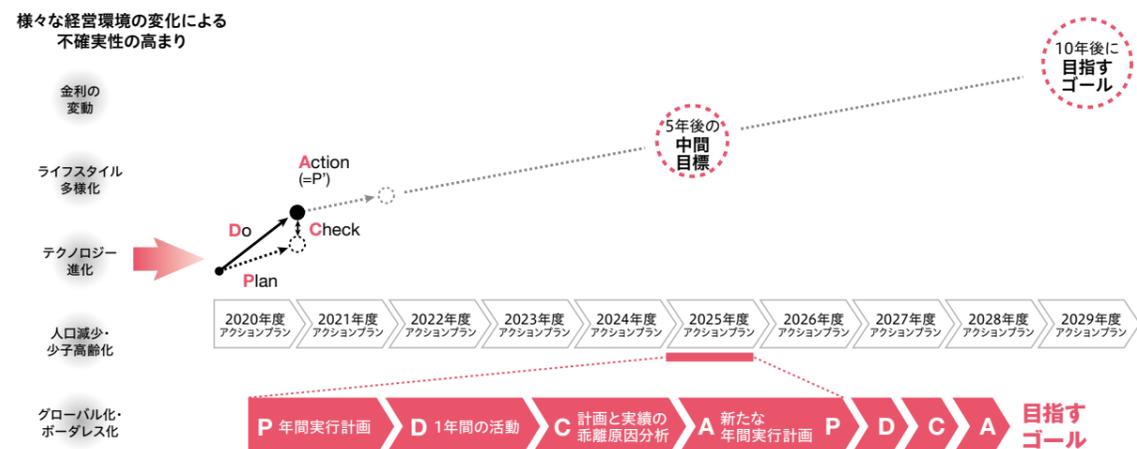
■2025年度アクションプランの概要

中期経営計画の2つの軸に基づき、今年度は特に「預金調達」と「人財育成」をテーマにアクションプランに取り組み、当行グループの企業価値向上へつなげます。



アクションプランの考え方

不確実性の高い経営環境下において「なんとミッション」を果たすためには、当行グループの目指すゴールを明確にし、不断にPDCAサイクルを回すことが必要です。当行グループでは、中間目標および「10年後に目指すゴール」の達成に向けて、1年ごとのアクションプランを毎期策定・公表します。



変化を乗り越え、未来を描く～新中期経営計画策定の舞台裏～

南都銀行グループでは、2020年4月より経営計画「なんとミッションと10年後に目指すゴール」に取り組み、折り返しとなる6年目を迎え、2025年4月からの3年間を計画期間とする新たな中期経営計画「人財の力で地域の活力を創造する」をスタートさせました。

この計画は、2023年10月から約1年半、取締役会を中心に7回にわたって徹底した議論を重ねた末にまとめ上げたものです。今回は、その過程と意思決定の核心について、中山 こずゑ社外取締役、西村 隆至社外取締役、田原 祐子社外取締役と、取締役頭取 石田 諭に語っていただきました。



議論の起点は「未来への危機感」

石田 2023年10月に始まった中期経営計画の議論は、「このままではいけない」という強い危機感から始まりました。人口減少、産業構造の変化、デジタル化の進展。地域の環境は想像以上のスピードで変化しており、これまでの延長線上では立ち行かないというのが、取締役会の共通認識です。

皆さんが、それぞれ「当グループの未来に向けて」どのような危機感を持っていたのかお伺いしたいです。

中山 まさに「現状維持は後退」という感覚を持っており、変わらなければ当グループは地域から必要とされなくなります。まず私たちが地域の未来に対してどれだけ本気で向き合おうかが問われていたと思います。

近年他業種から銀行業への参入が増加し、当グループにとって脅威となっています。経営陣が危機感を強く持ち、お客さま

のライフサイクルのなかで常に当グループが関与できる仕組、お客さまが困ったときはいつでも頼られる体制など、競争に対する強みの構築に取り組みなければと考えました。

西村 奈良県内に加え、より大きなマーケットである大阪府などでの営業を強化することができれば収益力の向上につながることは可能ですが、グループの認知度が低い地域もあり、そういった地域では明確な戦略がなければお客さまの開拓は容易ではありません。お客さまにどのような付加価値を提供できるか、私たちと取引していただくメリットを明確にし、いかに他行と差別化していくかについて議論を深める必要がありました。

田原 当グループは奈良県で長く地域に根ざしてきた歴史があるからこそ、過去からの成功体験などとらわれてしまう部分があります。時代は急激に変化しており、今まで以上に地域の課題に真摯に向き合うことが重要です。

人財育成に関しては、重要な経営資源と定める人財の底上げに取り組むために、人財の可視化とキャリアパスの最適化を推し進める必要があると考えました。



多様な視点が議論を深化させた — 社外取締役の役割 —

石田 議論のなかで、社外取締役の皆さまからは、多様なご経験を踏まえた貴重な意見をお出しいただきました。そのなかでも皆さまが特に重要視されていた論点や、議論のなかでこだわった点があればご教示いただきたいです。

田原 私たち社外取締役は、銀行業の専門家ではないからこそ、あえて素朴な疑問を投げかける役割があると考えています。「それは本当にお客さまのためになっているのか」「その価値は地域貢献につながるのか」といった視点を大切にしました。

中山 私は、地域金融機関の役割を強く認識はしつつ、グローバル企業での経営や地方行政機構での地域振興にかかる経験を踏まえた事例を多く議論に取り入れました。

例えば、地方都市の人口問題における課題の1つは教育であり、特色ある学校教育があれば教育に熱心な働く世代が集まり、紐づいて生活関連施設やインフラのレベルも上がるなど好循環が生じます。そういった地域には必ず核となる企業が存在しており、当グループがそういった役割を担うべきだと思っています。

石田 意見交換会では、社外取締役の皆さまからの問いかけや指摘が、核心をついたご指摘ばかりで、非常に有意義な議論が行えました。皆さまと甘えのない議論ができたことで、今回の計画はブラッシュアップされたと感じています。

西村 私も、地域金融機関としての本質的な価値提供とは何か、を問い続けました。銀行内の常識に対して、外部からの客観的な視点で問いかけることで、議論が深まったと感じています。

社内取締役からは、危機感だけでなく、「変わる覚悟」が感じられたことが大きく印象に残っています。だからこそ我々社外取締役としても、甘えのない意見が言えました。

環境変化のなかで議論を通じて見えてきた新中期経営計画

■金利上昇局面をどう捉えたか

石田 マイナス金利やゼロ金利下において、銀行は低利の貸出や手数料ビジネスで過当競争を繰り返す一方、店舗運営効率の見直しのため営業拠点の再編を進めたことなどから、お客さまにはご不便をおかけした場面もありました。2024年3月に日本銀行がマイナス金利政策を解除するなど外部環境が大きく変化し、銀行本来の業務について改めて検討する必要がありました。

金利のある世界の到来により、銀行経営において預金が極めて重要な経営資源であり、預金を軸に据えた中期経営計画にするという経営判断を行いました。

預金の粘性性を高めるための施策、体制など、今後、当グループが進むべき方向性についてはどのように感じておられたのでしょうか。

中山 2023年度の後半からは金利上昇局面を見据えながらの議論となりました。預貸ビジネスへの原点回帰そのものに異論はありませんでしたが、人口減少によるマイナスのインパクトや各セクターの動向などについて各種分析を行うべきだと意見し、実行に移しました。

経営計画

座談会

収益の軸となるのは、結局のところ貸出金による利息収入が占める割合が大きいです。そこを伸ばすために非財務における当行グループの強みを活かしていくべきだと考えます。当行グループにおいてそれはネットバンキング等のデジタル分野ではなく、リアル店舗を基盤にした対面サービスを展開する銀行ならではの強みを活かすということだと思います。

西村 貸出を伸ばしていくためにも、預金が重要となります。他行の預金を預け替えいただく戦略は重要ですが、お客さまの立場で考えた場合、預け替えは非常に面倒な手続きです。それでも手間をかけて当行グループに預け替えをしたいと思っていただけるような付加価値を提供し、差別化を図れるかどうかは重要なポイントになると考えていました。

田原 預金の位置づけを今まで以上に重要なものと捉えるスタンスへ変えるのであれば、その方針をいかに職員に伝えていくのが重要だと考えます。トップダウンではなく、なぜ預金が重要なのかという理由がきちんと伝わり、その目的と成果を明確にすることで、職員の行動は自然と変わっていきます。



■地域活性化への貢献

石田 ROEの目標水準や達成に向けた預貸ビジネスへの注力など、様々な議論を行ってきましたが、当行グループは地域金融機関として、地域への貢献を通じて発展していくことを目指すという大きな方向性は変わりません。

地域の成長が鈍化する最大の要因は、人口減少に伴う経済縮小だと思います。奈良県においても同様で、そのようななかでどう地域を成長させるかについて具体的に表現するには何が必要か、議論を行ってまいりました。

今回の中期経営計画では、地域の不動産市場の活性化など独自性のある取組を示しましたが、マーケットにも期待感を持っていただける取組を常に考えています。



中山 他府県と比較した時に、奈良県はどこにアドバンテージがあるのかを分析し、現状の経営環境のなかで当行グループが何に注力していくかを明確にしなければ、勝ち残っていくためのシナリオが描けないと考えました。

例えば、企業誘致や創業支援など、他府県も当然力を入れるなかで奈良県が選ばれることは簡単なことではありません。企業やそこで働く方々にとって、他の都道府県と差別化された魅力が必要不可欠で、文化遺産が多いことや、自然災害が少ないことなどは他府県と差別化できる1つの要素です。

西村 奈良県は全国有数の観光地であるものの、観光客数に対してホテルが少ないことや、飲食店の夜間の営業時間が短いなどの課題があり、当行グループが地域の事業者さまと協力してインバウンドの需要を取り込むための施策を検討し実行することで、まだまだ大きなビジネスチャンスをつかめる余地があります。

■人財創出について

石田 新たな中期経営計画を一言で表すと「人財の力で地域の活力を創造する」ということです。私たち経営陣で侃々諤々の議論を重ね、計画の中心に「人」を据えましたが、この点について皆さんの想いを教えていただきたいと思っています。

中山 「人材」は企業にとって財産であり、当行グループの重要な経営資源であることから「人財」と明確に打ち出すことを提案しました。私たち経営陣は、人口減少や高齢化といった環境リスクにどう対処するのか、当行グループの取組を整理し、職員に対し私たちが持続的に成長していくシナリオを伝えていかなければなりません。変化の激しい経営環境だからこそ、職員との対話を重ね、当行グループが何に注力していくべきかを明確に示す必要があると思います。

西村 報酬、人間関係、やりがいの3つの要素のうち2つが低下すると従業員の離職が進むといわれています。当行グループは報酬と人間関係についてはおむね問題がないと私は感じています。人財の成長、定着化のより良い循環を作っていくためには、職員が生き生きとやりがいを感じ動く環境を作っていくことが重要です。

田原 中期経営計画のKPIや取組方針などを、どのように当行グループ内に周知浸透していくかが重要だと感じました。人は自らが参加し意見が反映されたものに対しては、自らやらねばならないと考えるものです。中期経営計画の実効性を高めるためにも職員との対話や職員の参画を図る仕組が大切だと思います。

新たにKPIとして採用したエンゲージメントスコアについても、単純に職員のスコアの上下を見るためのものではなく、経営方針等について職員が理解し納得したうえで行動できているかを経営陣が把握するためのツールとして活用したいと思っています。

今後、この中期経営計画を実現していくために、職員に必要とされるスキルを定義するとともに、求められる行動について見える化し、評価していくことで職員の成長につながるよう、キャリアアップを促進できればと思います。

石田 私は、当行グループの職員に、融資だけでなく、エクイティの発想も持ってもらいたいと考えています。一般的な銀行員は、「融資した資金が確実に返済されるか」という発想を持つため、財務情報や保有資産など「過去の実績」を重視しがちです。一方、エクイティの発想では、「事業の本質的な強みは何か、将来どれだけの価値を生み出せるか」を重視します。当行グループの職員にエクイティの発想が定着し、お客さまと常に未来志向で対話することができるになれば、お客さまに何らかの「気づき」を提供できる機会が増えていくと考えています。中期経営計画にも記載しているとおり、「従来型の融資業務から投資領域への深化拡大」つまり「エクイティの発想の浸透」を通じて、お客さまとともに将来を考える姿勢をこの3年間で当行グループに定着させ、お客さまに気づきを提供できる人財の育成につなげていきたいと考えています。

未来への確かな一歩

中山 議論の過程で、「私たちはこの銀行グループをどう経営していくのか」という根源的な問いが繰り返し投げかけられました。特に私は中期経営計画とは、単なる数字の目標ではなく、ステークホルダーの皆さまとの約束でもあるという認識を強く持っていたので、取締役会を通じてその意見を伝え、計画全体に宿せたと思います。

今後、中期経営計画を具体的に進めていくためには、行政とより緊密に情報連携を行い、地域活性化のために協働を進めていく必要があると考えます。地域のエコシステムをどのように創り上げ、またその中心に当行グループが価値ある存在であり続けるためにも、地域に根ざしたソーシャルバンクとしてトップバンクになるという気概を持ち、取り組んでいきます。

西村 実行可能性と理想のバランスを取りながら、“夢と現実”を両立させた計画になったと思います。職員が未来に向けて行動できる内容であること、そして長期的に意味のあること、この2つが両立している計画となっています。

今後、もう少し具体的に経営資源をどの地域にどのように配分していくのか、中期経営計画を進めるなかで明確にしていける必要があります。個人・法人を問わず地域のお客さまに密着した丁寧な営業活動で信頼を得て、地域とともに成長していくことが当行グループの未来です。

田原 「計画は策定したけれど、あとは現場にお任せ」という姿勢では、この計画は達成できません。私たち経営陣が先頭に立ち、中期経営計画に共感できるようメッセージの発信を続けていきたいと思っています。

人財育成に関しては、各施策の位置づけを体系的に見直すことで、職員が自身のキャリアや将来を具体的にイメージできるようになり、やりがいと成長につながります。

特に若年層のお客さまの価値観と行動パターンは時代とともに変化しており、ニーズを正確に理解して当行グループのファンになっていただくための施策は随時検討していかなくてはなりません。また、役職員についても、当行グループが培ってきた強みを踏襲しつつ、世代間の価値観の相違をすり合わせ、ブラッシュアップしていく必要があります。

石田 私はこの中期経営計画における3年間は、人財、組織の変革を促す期間だと捉えています。ストラテジックに思考する習慣を組織に浸透させ、より深い議論を繰り返すことによる組織の活性化を通じて、当行グループを将来にわたり勝ち残ることができる銀行にしたいと考えています。3年後の経営計画策定時には、人的資本投資と経営

戦略をより高いレベルで確立させ、勝てるビジネスモデルをステークホルダーの皆さまに明確にお示しできるようにしたいと思います。

本中期経営計画は「完成」ではなく「出発点」です。次の100周年に向け、全役職員が当行グループの課題や目指す将来像を共有しエンゲージメントを高めることで、一人ひとりの行動につなげられるよう取り組んでまいります。



奈良の課題とポテンシャル

当行グループが主要マーケットとする奈良県の現状と私たちの担う役割

当行グループが主要営業地域とする近畿地方は大阪府を中心とする三大都市圏とされ、各府県がそれぞれ独自の魅力的な歴史を持ち、今日まで発展してきました。

なかでも当行グループが本店を置く奈良県は、古くから日本の都として栄え、数多くの史跡・名勝、歴史的建造物など豊富な観光資源を有しているため、国内外から多くの観光客が訪れる地域です。近隣府県との地理的、人的つながりも深く、地域一体として高いポテンシャルを有する一方で、奈良県独自の課題も多く、当行グループが地域の発展のために担う役割は重要だと考えています。

奈良県のポテンシャルと課題

観光資源

- 世界遺産 **3件** (全国 1位)
- 国宝／重要文化財 **1,337件** (全国 3位)
- 史跡名勝天然記念物 **150件** (全国 1位)
- 観光客数 **3,266万人**

ポテンシャル 世界遺産や国宝など、史跡・名勝に恵まれており、観光客や旅行者を惹きつけ、地域経済の活性化や雇用創出などの経済的な恩恵につながるポテンシャルを有しています。

- 旅館・ホテル客室数 **10,433室** (全国 43位)

課題 観光消費額の大きい宿泊客を十分に取り込めておらず、「日帰り型観光地」から「滞在型観光地」への転換が課題です。

経済・産業

- 森林面積比率 **76.9%** (全国 6位)
- 工場立地件数 **28件** (全国 10位)

ポテンシャル 豊富な森林資源を有しており、自然資本への注目が集まるなか豊富な自然を活用した新たな経済価値を生み出すポテンシャルを有しています。大阪、名古屋へのアクセスが良好で、地価が比較的安く自然災害が少ないことから工場立地として近年注目を集めています。

- GDP(実質) 3兆8,347億円 (全国 37位)
- 1人あたりの県民所得 **2,549千円** (全国 44位)
- 民営事業所数 45千事業所 (全国 37位)
- 農業産出額 **390億円** (全国 45位)
- 従業者数 **491,084人** (全国 37位)
- 観光客数 **3,266万人**

課題 奈良県の経済規模は全国で低水準にとどまっており、創業や新事業を生み出すとともに地場産業の振興による雇用の創出と地域経済の活性化が課題です。

人材資源

- 大学等進学率 **65.2%** (全国 8位)

ポテンシャル 教育レベルが高く、優秀な人材を輩出する土壌にあり、地域の産業構造の多様化や企業の競争力を生み出すポテンシャルを有しています。

- 労働力人口に占める女性の就業率 **46.7%** (全国 47位)
- 県内就業率 **72.7%** (全国 45位)

課題 少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少に加え、大阪・京都等隣接府県に人材が流出しており、奈良県での雇用機会の創出や労働環境の向上、人材育成が課題です。

家計と暮らし

- 1世帯あたり金融資産 **15,645千円** (全国 2位)
- 持ち家世帯の比率 **73.2%** (全国 8位)

ポテンシャル 一世帯あたりの金融資産は厚く、持ち家世帯比率が高いなど、暮らしの水準は比較的豊かであり、個人消費の増加や貯蓄から投資への流れを加速させるポテンシャルを有しています。

- 県外での消費支出(購入)の割合 **19.1%** (全国 1位)

課題 消費支出が隣接する大阪や京都へ流出しており、県内消費の活性化が課題です。

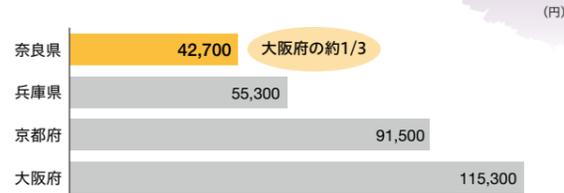
出典：「内閣府2021年度県民経済計算」、「総務省2021年度経済センサス」、「奈良県のすがた2024」、「文部科学省2023年度学校基本調査」、「総務省2019年全国家計構造調査」、「総務省2020年国勢調査」、「国土交通省2023年度建築着工統計調査報告」、「2025年5月文化庁」、「奈良県ホームページ」

奈良県の地理的特徴



周辺地域と比較し低廉な地価

■2022年地価調査 工業地平均(1m²あたり)



※国土交通省「令和5年都道府県地価調査」より作成

奈良県と周辺地域のつながり

周辺地域との人的つながり

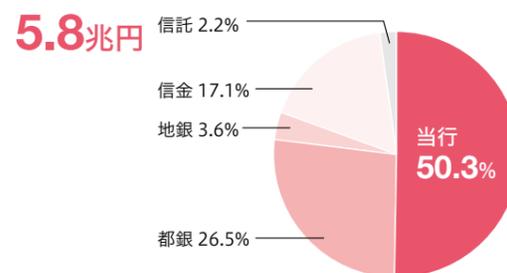
奈良県の県外就業率：27.3% (全国3位)

奈良県と大阪府の地理的・歴史的つながり

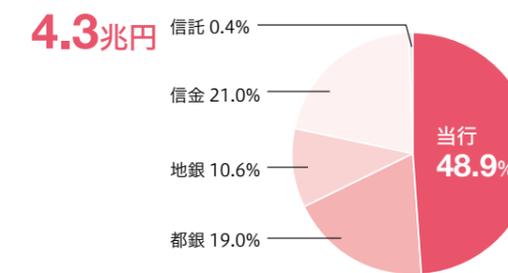
- 3つの高速道路
- 5路線の鉄道
- 歴史街道
- 堺県の歴史

奈良県における当行グループの強固な顧客基盤

■奈良県内預金・シェア



■奈良県内貸出金・シェア

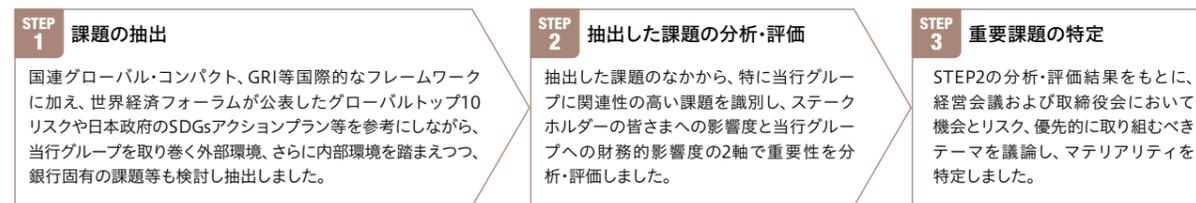


(2025年3月末現在：銀行・奈良県内信用金庫(ゆうちょ銀行・農協等を除く)を対象としています。)

マテリアリティ(重要課題)の特定

当行グループは、持続可能な地域社会の実現に向け、金融仲介機能の発揮などの本業に加え、グローバルに対応が求められるサステナビリティに関する課題や地域を取り巻く様々な課題について取締役会で議論し、ステークホルダーの皆さまや当行グループにとっての重要度を勘案して、以下のとおり優先的に取り組むマテリアリティ(重要課題)と具体的な取組テーマを特定しました。なお、マテリアリティについては適宜見直しをしていく方針です。

マテリアリティの特定プロセス



リスク(●:特に重視するリスク、○:重視するリスク) 機会(●:特に重視する機会、○:重視する機会)

外部環境	奈良県を取り巻く環境	当行グループが重視するリスクと機会	マテリアリティ(重要課題)	
E 環境	地球温暖化	リスク <ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動を要因とした自然災害などによる、お客さまの事業基盤の毀損を通じた業績の悪化 ○ 脱炭素化に向けた規制強化、技術革新や市場の変化に伴うお客さまの事業・財務状況への影響による与信コストの増加 ○ 担保不動産の価値毀損による与信コストの増加 	機会 <ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素化に向けた環境関連ビジネスなどの需要の増加 ● 率先した環境保全への取組による、地域の環境意識の醸成 ○ 防災対策のためのインフラ投資資金の需要の増加 ○ 風水災の増加や環境変化、災害に備えた保険商品や環境保全関連の金融商品・サービスの提供機会の増加 	深刻化する気候変動問題への対応 12 気候変動への取り組み 13 気候変動への対応 15 気候変動への対応
	豊富な森林資源			
S 社会	経済の低成長	リスク <ul style="list-style-type: none"> ● 国内外の景気、為替などの動向により、当行貸出先の経営状況の悪化による不良債権および与信関連費用の増加 ● 後継者不在等に伴い事業者の廃業が増加し、資金需要も減少 ○ 既存ビジネスや産業構造の変化 	機会 <ul style="list-style-type: none"> ● お客さまに対するM&Aや資産承継、人材紹介など、非金融サービス需要の増加 ● 恵まれた観光資源を活かしたビジネス機会の増加 ○ 地方公共団体や外部機関との連携による新たな雇用の創出に伴うビジネス機会の増加 ○ お客さまの資金繰りや本業支援による資金需要の増加、新たなサービスの提供機会の増加 	地域経済の持続的成長の実現 9 気候変動への対応 11 気候変動への対応 15 気候変動への対応
	デジタルシフトの加速			
	生産年齢人口の減少、少子高齢化			
G ガバナンス	ライフスタイルの多様化	リスク <ul style="list-style-type: none"> ● ライフスタイルの多様化や生活様式の変化、デジタルネイティブ世代の拡大に伴う銀行取引の変化 ○ 生産年齢人口減少や少子高齢化に伴う老後生活資金の不安の増幅 	機会 <ul style="list-style-type: none"> ● 若年層からの資産形成に向けたサービスに対するニーズの高まり ● 次世代への資産承継や多様な遺贈・寄附ニーズなどに対応したサービスの提供機会の増加 ● 高い持ち家ニーズに対応した商品・サービスに対する堅調な需要 ○ デジタル技術活用による新たな商品・サービスの提供機会の増加 	便利で豊かな社会の実現 4 気候変動への対応
	高い持ち家比率			
	恵まれた観光資源			
G ガバナンス	雇用の流動化	リスク <ul style="list-style-type: none"> ● 職員の同質性、思考パターンの均一化による組織の硬直化 ○ 働き方に応じたキャリアパス整備への対応の遅れによる職員のモチベーション低下や人材の流出 	機会 <ul style="list-style-type: none"> ● ITやリスク管理など専門性の高い人材の獲得による事業領域の拡大 ● 多様な人材の活躍推進による高付加価値のサービス提供 ○ 潜在的な社会進出余地が残る女性の活躍機会の獲得 	多様な人材が活躍できる健全な企業風土の醸成 8 気候変動への対応
	働き方改革の広がり			
G ガバナンス	ダイバーシティの進展			
	法令規制等の変更	リスク <ul style="list-style-type: none"> ● サイバー攻撃の手法の巧妙化・複雑化による顧客情報の漏洩やシステム障害を起因とする社会的信頼の失墜 ● 不確実性の高い経営環境によるリスク管理の高難度化 ○ 当行貸出先の財務状況の悪化などによる資産価値の減少 ○ 金利、為替、株価などの変動による資産価値の減少 	機会 <ul style="list-style-type: none"> ● 株主や投資家の皆さまとの建設的な対話機会の増加による投資家ニーズの把握 ○ 金利上昇による収益機会の増加 	多様化・複雑化するリスクへの備え 11 気候変動への対応
G ガバナンス	地政学リスクの高まり			

価値創造プロセス

価値創造プロセス

当行グループは経営ビジョン「活力創造銀行」を軸としつつ「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つを「なんとミッション」として掲げ、2020年から10年後を見据えた経営計画を進めています。

当行グループが創出する「人材」が、お客さまや地域が抱える課題を解決するとともに、社会課題などについては当行グループ自らが事業化することで解決していきます。

課題解決を通じて、当行グループはステークホルダーの皆さまに付加価値を提供し営業地域を発展させていきます。このサイクルを回転させることで、2030年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(単体)0.35%以上**を達成します。

経営理念

1. 健全かつ効率的な経営に努めます。
2. 優れた総合金融サービスを提供します。
3. 地域の発展に尽くします。
4. 信頼され親しまれる、魅力的な銀行を目指します。

経営ビジョン

活力創造銀行

地域、そしてお客さまの成長と発展に貢献していくことは、地域金融機関の使命であり、役職員一同持てる力を最大限に発揮して、当行グループならではの新しい価値を生み出すことで、地域やお客さまに選んでいただける銀行グループを目指しています。



INPUT

マテリアリティ

経営資本

事業活動

OUTCOME

ステークホルダーの皆さまへの提供価値

2030年に目指すゴール

マテリアリティの解決



多様な人材が活躍できる健全な企業風土の醸成

地域経済の持続的成長の実現

深刻化する気候変動問題への対応

便利で豊かな社会の実現

多様化・複雑化するリスクへの備え

顧客基盤

●奈良県における預金・貸出金の高いシェア

預金 **50.3%**
貸出金 **48.9%**

●奈良県内企業メインバンクシェア **60.2%**

(帝国データバンク 全国企業「メインバンク」動向調査2024)

人的基盤

●当行の経営理念に共感する職員数

2,267名

●活力創造に関わる資格保有者数

1,062名

財務基盤

●充実した自己資本比率

自己資本比率 連結 **11.31%**

(2025年3月末)

なんとミッション

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

ベースとしての信頼・安心 → 共感 → アクセス → サービス → 満足 → ロイヤルティ向上

新中期経営計画

地域を支え続けられる**健全な経営**

経営環境に左右されにくい
収益を生み出せる
ポートフォリオの構築

地域とお客さまの
持続的な発展を通じた
ポートフォリオの質の向上

自ら考え行動し
地域の課題を解決する
人材の創出

2025年度アクションプラン

法人取引基盤の強化
個人取引基盤の強化

自己資本比率のコントロール
株主還元

地域の事業創出
地元産業の課題解決
気候変動問題への取組

挑戦する組織風土の醸成
多様な人材の活躍推進
エンゲージメントの向上

計数目標 (2027年度)

エンゲージメントスコア **72点以上**
女性管理職比率 **20%以上**

ROE(連結) **5.5%以上**

自己資本比率(連結) **11~12%以上**

当期純利益(連結) **180億円以上**

OHR(連結) **65%未満**

当行のアクションプランは、毎年PDCAサイクルを通して見直しています

お客さま

- 事業特性に合った資金供給
- 豊かな生活を支える金融商品・サービス
- 経営人材の提供
- 新たな事業機会の創出

地域社会

- 自治体や地域の事業者さま・教育機関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

- 柔軟な働き方の実現
- 職員の自律的な成長や挑戦を支援する職場環境の提供

株主さま

- マーケットからの高い評価
- 安定的な配当の継続

奈良県GDP^{※1}
約3,500億円増加

経営人材創出数^{※2}
350人

ROA(単体)
0.35%以上

※1 県内総生産は、年度終了の約2年半後に発表されるため、本ゴールは2029年中に発表される2026年度までの達成を目指す

※2 地域のお客さまと経営の意思決定をご一緒できる人材

ガバナンス/コンプライアンス

健全な経営の実現による企業価値の向上

経営企画・財務担当役員メッセージ

取締役常務執行役員
藏東 義典



業績の振り返り

経営計画(フェーズI)の振り返り

当行グループは2020年度から2029年度までの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」において、「奈良県GDP約3,500億円増加」、「経営人材創出数350人」、「単体ROA0.35%以上」という目標を掲げています。

経営計画の前半5年間(フェーズI)では、マイナス金利導入等の影響により赤字体質となっていた本業利益の強化を目指し、フェーズIの最終年度である2024年度の間目標として「連結顧客向けサービス業務利益30億円」、「連結OHR70%未満」、「連結ROE4.0%以上」、「単体ROA0.25%以上」、「活力創造に関わる資格保有者数1,000人」を設定し、グループ全体での安定した収益基盤の確立に取り組んでまいりました。

マイナス金利やコロナ禍など厳しい外部環境のなか、収益基盤の強化に取り組んだことや店舗ネットワークの再編等の取組の成果が着実に表れ、筋肉質な体質への改善が図られたことで、2024年度に当期純利益最高益を達成するとともに、中間目標の全項目達成という結果につながりました。

中間目標	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2024年度中間目標
顧客向けサービス業務利益(連結)	▲32億円	3億円	18億円	58億円	80億円	79億円	30億円
OHR(連結)	84.0%	71.4%	68.1%	72.5%	76.8%	67.1%	70%未満
ROE(連結)	1.1%	3.9%	4.0%	1.7%	4.2%	4.6%	4.0%以上
ROA(単体)	0.12%	0.25%	0.25%	0.20%	0.16%	0.29%	0.25%以上
活力創造に関わる資格保有者	422人	458人	559人	601人	693人	1,062人	1,000人以上

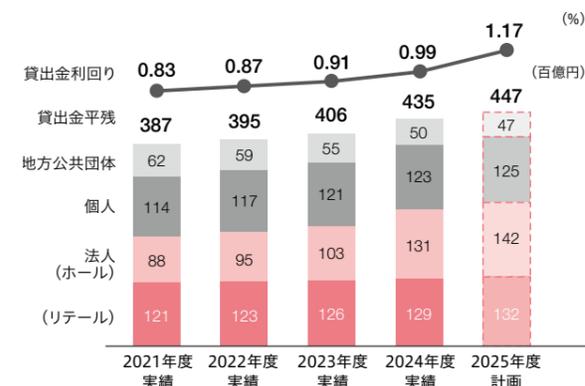
2024年度業績の振り返り

2024年度は、地元奈良県での基盤強化に取り組んだことに加え、大阪での営業戦略を強化したことにより貸出金残高が増加するとともに、政策金利の引き上げの影響もあり、利回りが上昇したことで貸出金利息が増加しました。また、金利上昇局面を捉えた円債への投資実行により有価証券利息が増加したこと等から、単体のコア業務粗利益は前年度比129億円増加の618億円となりました。経費については、本店新築や給与のベースアップ等により物件費や人件費等が増加しましたが、コア業務粗利益の増加により、当期純利益は133億円と、連結の当期純利益135億円とともに、過去最高益を更新しました。

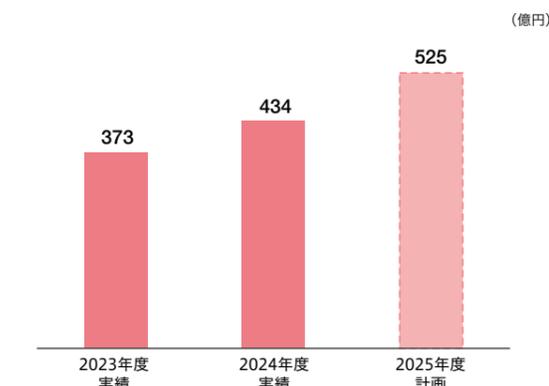
マイナス金利環境下においても着実に改革を断行し、筋肉質な財務基盤への変革を続けたことが、「金利ある世界」への回帰という外部要因と相まって過去最高益を更新するという結果となって表れたと考えています。

(億円)	2023年度実績	2024年度実績	前年度比
連結			
経常利益	166	196	+30
当期純利益	120	135	+14
銀行単体			
コア業務粗利益	489	618	+129
資金利益	434	563	+128
貸出金利息	373	434	+61
有価証券利息	107	197	+90
うち投信解約損益	▲48	15	+63
預金利息	2	37	+34
役務取引等利益	73	73	+0
その他業務利益(除く国債等債券損益)	▲19	▲17	+1
経費	379	416	+37
人件費	210	223	+12
物件費	144	160	+15
コア業務純益	109	201	+91
国債等債券損益	9	▲21	▲30
株式等損益	33	39	+6
経常利益	158	190	+31
当期純利益	118	133	+15
与信関連費用	0	27	+26

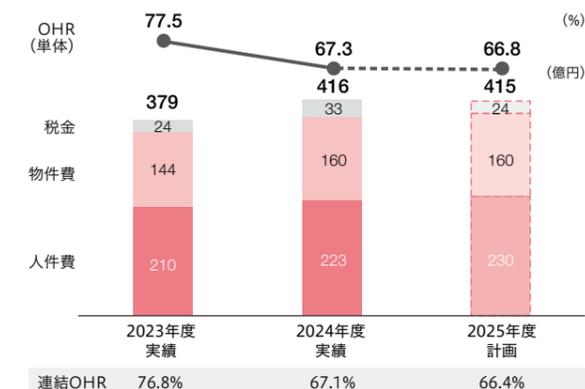
貸出金利回り・平残



貸出金利息



経費実績



経費増減要因

	前年度比	2024年度	前年度比	2025年度計画
税金	+9	新本店建設に係る消費税 +8億円	▲8	前期の一時費用要因 ▲8億円
物件費	+15	新本店移転一時費用等 +10億円 IT投資等 +8億円	+0	前期の一時費用要因 ▲10億円 新本店償却費用 +5億円 IT投資等 +5億円
人件費	+12	ベースアップ等 +12億円	+7	ベースアップ等 +5億円 従業員向け株式報酬制度導入 +2億円

経営計画
当行グループの企業価値向上

■企業価値向上に向けた取組

新中期経営計画で目指す健全な経営 ▶ 新中期経営計画の数値目標 P.10

2025年4月からスタートした新中期経営計画の2つの軸の1つである「健全な経営」を実践するため、収益性を一層向上させるべく「ROE5.5%以上」、「自己資本比率11~12%」、「当期純利益180億円以上」、「OHR65%未満」の目標を設定しました。

営業戦略の着実な実行による貸出金利の増加と、市場部門での安定的なインカム収益を確保するとともに、経費についてはベースアップ等の人件費の増加やお客さまのより一層の利便性向上に向けたIT投資等を適切にコントロールすることで、コア業務純益の向上により当期純利益180億円、OHR65%未満を目指します。また、機動的な自己株式の取得等により自己資本比率は11~12%をターゲットレンジとし、ROE5.5%以上を目標としており、将来的に8.0%以上を目指します。

また、当行のPBRが1倍を下回る現状について重要な課題であると認識しており、ステークホルダーの皆さまには、収益性の向上と資本効率性の追求による持続的な成長戦略をお示しすることで、企業価値の向上に努めてまいります。

自己資本比率

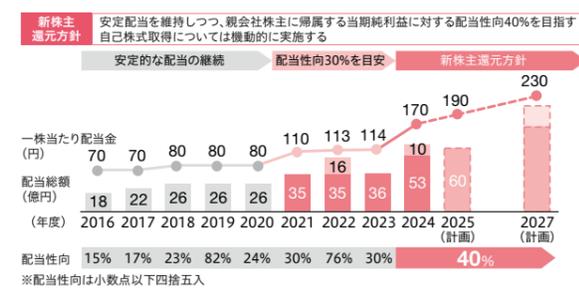
当行グループの自己資本比率は2025年3月末時点で連結が11.31%、単体が10.93%となりました。2027年度は11%台をターゲットレンジとし、今後も適切な自己資本比率の維持と資本の効率的運用に努めます。



株主還元

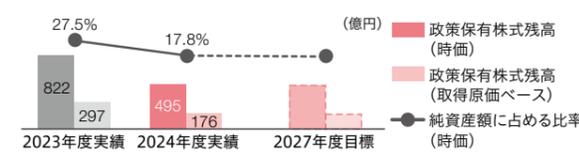
各施策の着実な実行による継続的な利益成長を目指すとともに、株主還元方針を見直し、自己株式の機動的な取得を含めてさらなる株主還元強化を図ることで企業価値の最大化を図ります。

新方針への見直しにより、2025年度の1株当たり配当金は190円、中計最終年度の当期純利益目標(180億円)を達成した場合、1株当たり配当金は230円となる見通しです。



政策保有株式の縮減

資本効率向上に向け政策保有株式縮減への取組も重要と考えています。連結純資産に占める割合を20%以下とする目標を定めており、2025年3月末時点で17.8%と目標は達成済みですが、今後も引き続き縮減に取り組めます。



■2025年度の業績見通し

2025年度の業績につきましては、貸出金利と市場部門収益を増加させ、連結経常利益は215億円、当期純利益は150億円を計画しています。なお、政策金利については0.5%に据え置いた場合の計画としています。

貸出金利については、貸出金残高の増加を計画するとともに、前年度に実施した2度の金利引き上げが通期寄与することで利回りが上昇する見込みです。市場部門においては機動的なポートフォリオの入れ替えや円貨債券を中心とした分散投資により、安定収益を確保できるポートフォリオを構築することで計画達成を目指します。

(億円)		2025年度計画	前年度比
連結	経常利益	215	+18
	当期純利益	150	+14
銀行単体	コア業務粗利益	620	+1
	資金利益	578	+15
	貸出金利	525	+90
	有価証券利息	174	▲23
	うち投信解約損益	0	▲15
	預金利息	109	+72
	役員取引等利益	71	▲1
	その他業務利益(除く国債等債券損益)	▲27	▲9
	経費	415	▲1
	人件費	230	+7
	物件費	160	+0
	コア業務純益	205	+3
	国債等債券損益	▲10	+11
	株式等損益	28	▲11
	経常利益	210	+19
当期純利益	150	+16	
	与信関連費用	22	▲5

安定収益を継続的に確保できる良質な有価証券ポートフォリオの構築



■基本方針

期間収益の安定化

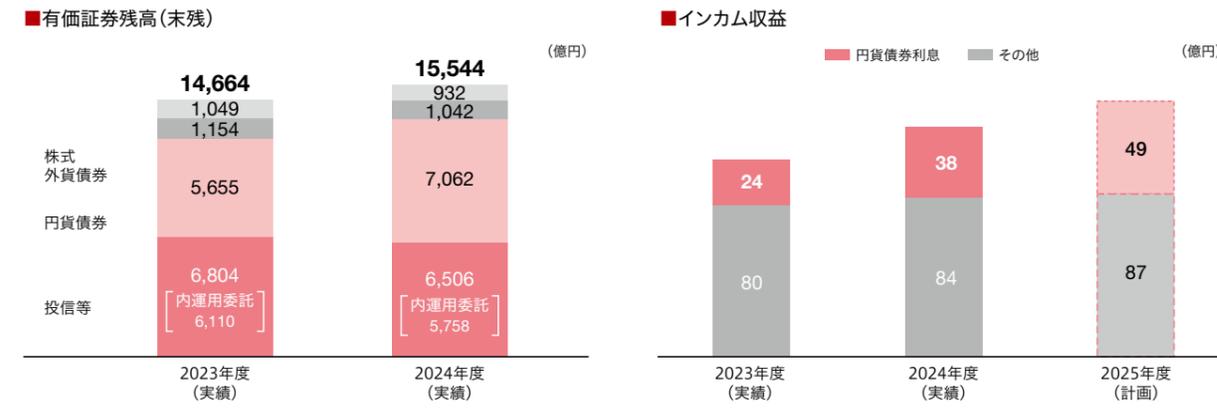
自己資本や預金の動向など当行のバランスシートの状況を踏まえ資本効率や流動性を考慮しながら、中長期的な目線で投資を行い、安定的にインカム収益を獲得する方針です。「金利ある世界」へ移行するなか、確定利回りの円貨債券を中心に投資を行っており、あわせて安定収益基盤として満期までの保有を前提とした円貨債券のラダー型ポートフォリオの構築も進めています。

一方、円貨債券投資にあたっては、日本銀行が利上げを進めてきた環境下、景気・物価・雇用などの状況を踏まえて明確な市場見通しを協議・策定するとともに、投資年限や投資タイミングの分散を図るなど、金利上昇リスクに配慮した慎重な投資を行っています。

ポートフォリオの良質化

流動性の高い債券や株式投信などの機動的な売買でキャピタル収益を獲得し、これを原資に低利回りの資産や分配金が見込みづらい投資信託を売却し円貨債券などに入れ替えることで、インカム収益の向上とポートフォリオの良質化を図る方針です。金融政策の動向次第で預金などの調達コストが上昇する可能性も考慮し、より中長期的にリターンが期待できる資産へ入れ替えを行っています。

また、円貨債券との逆相関効果が期待できる株式への投資、ヘッジコストが低下し利鞘拡大が見込める外貨債券、関税の影響が小さいと想定されるJリートなど、特定の資産・リスクに集中することなく、分散を図りながら含み益作りに取り組んでいます。



「信頼」と「安心」の未来へ —地域ガバナンスの中核として—

取締役会長(代表取締役)

橋本隆史

頭取交代について

今年4月1日付で私は会長に、そして石田が頭取に就任し、新たな経営体制をスタートさせました。当行は、過半数が社外取締役で構成され、取締役候補者の指名や報酬の審議、答申を行う指名・報酬諮問委員会を設置しています。

新頭取選任にあたっては、当委員会での約1年にわたる協議を経て決定され、取締役会にて決議がなされました。当委員会では、頭取が備えるべき資質の議論から始まり、地域金融機関としての地域への向き合い方、ステークホルダーの皆さまからの信認など、様々な観点から協議され、複数の候補者のなかから石田が選任されました。

地元奈良県の企業においても世代交代が進むなか、当行グループにおいても、創立95周年、その先の100周年に向け、大きく飛躍し成長していくためには、さらなる新たな挑戦が必要だと考え、経営陣の新陳代謝を図り、若さと実行力を持った石田に経営を委ねることしました。

私は、石田が当行グループをさらに発展させてくれる能力と胆力があり、変化の激しい環境下においても、地域に根ざし確かなビジョンで組織を牽引する存在だと確信しています。

南都銀行の頭取として、長年にわたり、お客さまの暮らしや事業活動に寄り添いながら、環境変化が目まぐるしい時代を地域とともに歩んできたことは、私にとって大きな誇りです。その頭取としての歩みのなかで、私が常に大切にしてきたのは、「地域の発展に尽くす」「信頼され親しまれる、魅力的な銀行を目指す」こと、そしてその信頼の積み重ねこそが地域に「安心」をもたらすという考えです。このバトンをしっかりと次代に引き継ぎつつ、今後、取締役会長として執行を客観的かつ厳正に監督する立場から、当行グループのガバナンスをより一層強化し、健全性と信頼性を一層高めてまいります。



信頼と安心への貢献

コーポレート・ガバナンスについて

新たに取締役会長としての職責を担うなかで、私は「監督する立場」として、経営の健全性と透明性を一層高めていく所存です。執行の意思決定に対する監督責任を明確に果たすと同時に、客観的かつ建設的に向き合い、時には問いを投げかけながら、その実行が持続可能な価値創造につながっているかを厳しく見極めます。

とりわけ、変化の激しい経営環境においては、短期的な成果だけではなく、中長期的に株主さま、お客さま、地域社会、職員にとってどうあるべきかという視点が欠かせません。経営の意思決定が社会からの信頼を得られるものであるかどうか、この視点こそ、今後の当行グループにおけるガバナンスの核心であると考えています。



取締役会の運営もまた、より一層の実効性が求められています。取締役会では議長を務めますが、社外取締役を中心とした多様な視点や専門性を活かし、戦略的な議論に集中できる体制を整えるとともに、透明性と緊張感を保った経営監督に取り組みます。単なる形式ではなく、本質的な議論と判断を重ねる場としての取締役会を構築していくことが、企業の信頼性向上に直結し、ひいてはお客さまの「安心」につながると確信しています。

地域への貢献について

さらに私は、当行の会長職に加え、地域の経済団体や公的団体などにおいてもいくつかの役職を兼務しています。これらの立場を通じて、地域に関わる多様な意見や課題と日々向き合いながら、広い視野で地域全体の持続可能性を見据えた取組を進めています。地方都市における人口減少や高齢化、産業の担い手不足といった構造的課題に対しては、もはや単独の組織や機関だけで対応することは困難です。行政、民間、教育、金融、それぞれの役割が有機的につながることで、初めて地域社会が安心できる未来を描くことができます。

具体的には経済団体では地域の中小企業の経営者の方々を抱える人手不足への対応について、また、就労者支援では若年層から高齢者の方々にとって、より働きがいややりがいのある施策などを積極的に提言しています。そして教育では社会人として備えるべき金融教育のひとつとして、不確実性とリスクマネジメントの重要性について、特に強く発信し続けています。



連携協定締結式

当行グループでは、国際社会が求めるマネー・ローンダリングやテロ資金対策に加えて、社会問題化しているキャッシュカードやインターネットバンキング等を悪用した預金の不正払戻し被害、振り込み詐欺等を未然に防止すべく地元警察ほかとの連携を密に犯罪被害防止対策に積極的に取り組んでいます。しかしながら、金融犯罪は年々組織化、規模の拡大が進み、その手口は一層巧妙化、多様化するなかで、その礎となる仕組、つまり、金融リテラシーの向上につながる発信を地道に継続しなければ、こうした脅威に対し、我々金融機関の地域を守る施策も有効に機能しないと考えたからです。

このように、私は当行グループの役割は、単なる金融サービスの提供者としてだけでなく、様々な立場で地域の組織や機関と連携を図りながら、地域の課題解決と価値創造をリードすることだと考えています。そのためには、当行グループが地域にある多様な声を受け止める、信頼されるパートナーであり続けることが不可欠です。当行グループが地域になくってはならない存在として、「南都銀行があるから安心できる」と思ってもらえること、それが何よりの価値であり、私たちが社会に存在する意義そのものだと考えています。

金融の安全性を担保することは地域経済の土台を守ることにつながることから、地域のガバナンス機能強化に貢献してまいります。

信頼と安心は、一朝一夕で築かれるものではありません。日々の誠実な仕事、誠実な対応、そして誠実な対話の積み重ねが、やがて大きな信用となり、地域全体に安心感をもたらすのです。変化の時代にあっても、私たちが守り抜くべき価値は明確です。誰よりも地域を理解し、信頼される存在であり続けること。その結果として、地域の安心が生まれ、地域経済の活性化へとつながっていくと信じています。

これからも当行グループは、「信頼」と「安心」の未来を見据え、地域社会と真摯に向き合い、皆さまに選ばれ続ける銀行を目指してまいります。



自ら考え行動し地域の課題を解決する人財(おもしろい人材)の創出



金融業界を取り巻く環境はこれまでにないスピードで変化し、お客さまのニーズも多様化するなかで、当行グループが持続的に成長していくためには、私たち自身も変革に向けた新たな挑戦を続けていくことが求められます。

新たな挑戦は当行グループの未来そのものであり、実現には中期経営計画で掲げる、「自ら考え行動し地域の課題を解決する人財」を創出していく必要があります。

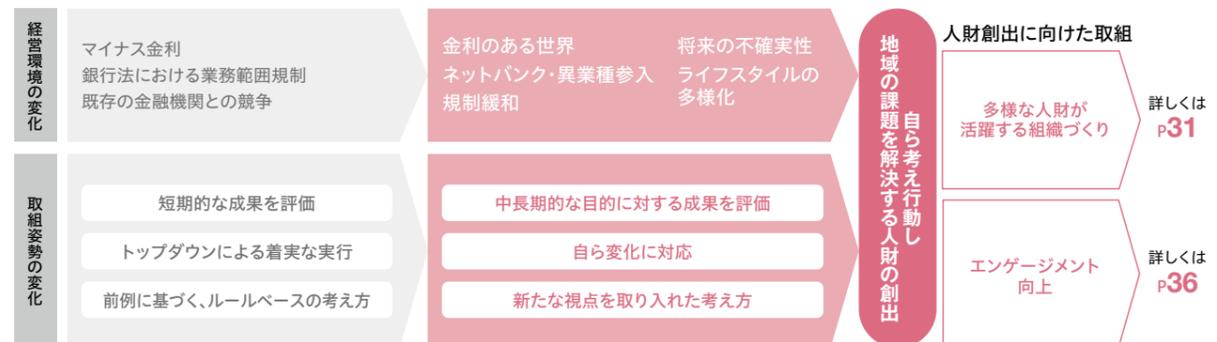
そのためには「自ら考え行動する」ことへの動機付けが重要であり、職員の自立的な成長や挑戦を支援する職場環境の整備を通じ、エンゲージメントの向上を図ることで、地域の課題を解決する人財の創出につなげてまいります。

またエンゲージメントの向上に向け、私たち経営陣は、組織の方向性や方針を伝えるだけでなく、職員一人ひとりの声や想いに真摯に耳を傾け、相互に信頼しあえる関係性の構築に努めています。こうした双方向の対話を通じ、エンゲージメントの土台を築いていきたいと考えています。

今後も職員との信頼関係を一層深め、意見を自由に発信できる開かれた組織風土を醸成することで、人財の価値を最大限に引き出し、生産性と創造力を高めていくことで、地域の活力を創造するグループへと成長してまいります。

■人財創出に向けた取組

「自ら考え行動し地域の課題を解決する人財」を創出するため、「人財の可視化とキャリアパスの最適化」「多様な人財が活躍する組織づくり」「エンゲージメント向上」に取り組みます。



■多様な人財が活躍する組織づくり

当行では、地域の発展や自身の成長に向けて努力し、自身の価値を高めたいという熱い想いを持つ職員が活躍できる、やりがいのあるフィールドを提供することを掲げています。

一方、デジタルの活用などによる業務量削減と在籍職員の自然減も想定しています。そのため、スマートワーク・デジタルシフトを軸とした業務効率化・生産性向上により付加価値の高い業務に人財をシフトしつつ、職員一人ひとりが高いパフォーマンスを発揮していくことが重要となります。

各事業領域において知見・スキルのさらなる向上が求められるなか、グループ一体での人財育成・人財交流に加えて、新卒・キャリア採用での専門性の高い人財の採用強化にも取り組んでいます。

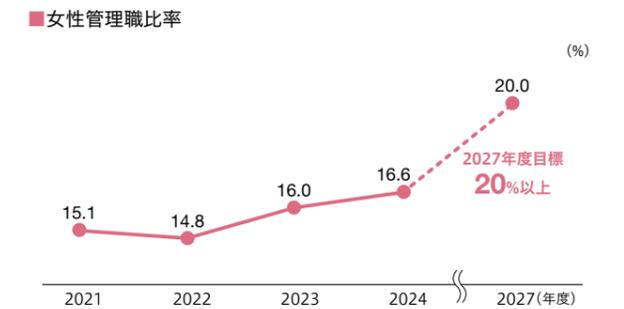
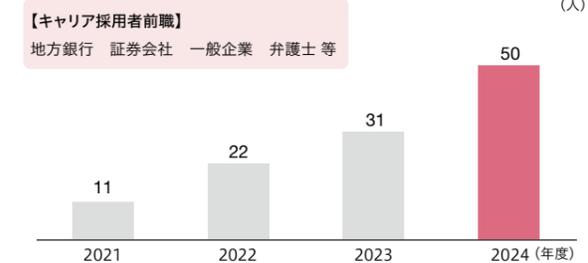


多様な人財の活躍推進

全ての職員が目標に向かって成長し、様々なフィールドで活躍しています。

他企業での勤務経験を有するキャリア採用数を増加させるとともに、女性管理職比率を高めるなど、多様な人財の活躍を推進します。

■キャリア採用数(2020年度からの累計)



挑戦する組織風土の醸成

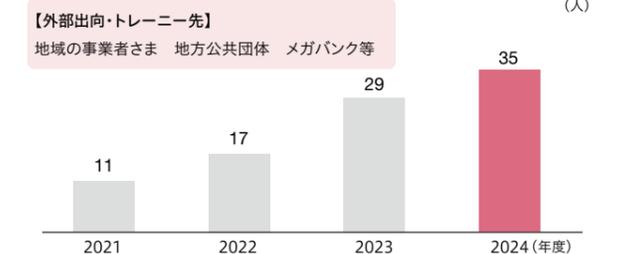
挑戦する組織風土を醸成するために、自立的なキャリア形成を促すキャリアチャレンジ制度の運用を活発化するとともに、地域の事業者さま・地方公共団体等への外部出向や他金融機関等へのトレーニーの機会を広げます。

■キャリアチャレンジ制度応募者数 (2023年12月制度新設)

【キャリアチャレンジ制度応募者の配属先】
本部企画部門(経営企画部・人事総務部等)
東京営業部
外部出向・トレーニー等



■外部出向・トレーニー数 (2020年度からの累計) ※50歳以上の出向を除く



対談

おもしろい人材の創出と地域とのエンゲージメント

当行グループにおいて人財は最も重要な経営資源であり、自ら考え行動し地域の課題を解決する人財の創出に取り組んでいます。

多様な人財が活躍する組織づくりの一環として、20～40代職員の外部出向拡大に取り組んでおり、受け入れていただいた東洋スクリーン工業株式会社代表取締役社長 廣瀨 毅憲さまと、出向者であった当行職員 川崎 崇[※]から、地域企業と銀行人財の成長などについて、お話しいただきました。

※2022年4月～2025年3月まで、同社へ総務部長として出向



東洋スクリーン工業株式会社
代表取締役社長
廣瀨 毅憲

経営企画部 上席プランマネージャー
川崎 崇

出向を受け入れた背景

廣瀨 昨今、人材難が叫ばれていますが、中小企業にとっては昔から人材難です。また、限られたリソースについては、どうしても営業部門や企画部門などのフロント業務に投入してしまい、バックオフィス業務へのリソースの投下が先延ばしになってしまいます。弊社も御多分に洩れず、総務部長が定年を迎えたにもかかわらず、後任が育っていないという状況でした。そのような状況下、事業の伸長とともに本社兼工場移転を検討していた折に、メインバンクである南都銀行が「おもしろい人材」

を創出するというミッションを当時の経営計画にて掲げられていたことから、一緒に経営課題を抽出し解決していくプロセスはおもしろいと考え、出向者の受け入れに至りました。

川崎 中小企業診断士の資格を取得したばかりであり、実際に中小企業の現場を理解・体験したいという思いがあったため、選ばれた時は素直に嬉しかったです。一方で、中堅職員の地域企業への出向は初めての取組であり、選ばれた以上、しっかり当社に貢献しないといけないと身が引き締まったことを覚えています。

地域企業と銀行人財の共創による組織変化

廣瀨 当初、出向者に一番に求めていたことは、銀行員としての強みを活かした本社兼工場移転プロジェクトに関する課題解決と資金調達です。付随して、採用活動の強化やバックオフィス業務の効率化等にも期待しており、願わくば総務部長として組織の活性化に資する活動に取り組んでもらえればと考えていました。



川崎 当初は、従業員の皆さんに認めてもらうことが重要だと考え、従業員との対話を心がけました。対話を継続するなかで、本社兼工場移転という一大プロジェクトを進めている一方で、経営層と従業員のベクトルが合っておらず、組織としての推進力が弱いことが一番の課題ではないかと考えました。そこで従業員アンケートを実施し、分析を行った結果、会社が目指す方向性を全従業員と共有することがベクトルを統一させるための最優先事項であるとの結論に至りました。解決策として、経営計画の策定および経営計画発表会の開催に向けたプロジェクトチームを立ち上げ、半年ほどの検討期間を経て、発表会の実現につなげることができました。

廣瀨 現在は半期ごとに経営計画発表会と進捗報告会を実施しており、実施後も複数回アンケートを実施していますが、「会社の向かっている方向性が理解できた」や「自身の立場でできることは何かを考えていきたい」等の意見も増加傾向にあり、従業員の心境の変化を感じています。また、発表会後の質問や意見具申も増加しており、経営者として心強く感じています。

川崎 確かに初めての経営計画発表会においては、質疑応答の際にほとんど手が挙がらなかったと記憶していますが、私が出席させていただいた最後の発表会後には、かなり質疑応答も活発になっており、経営に参画しようという意識が芽生えつつあるのではないかと考えています。

廣瀨 従業員の意識の変化という点においては、新人事制度の構築も影響が大きかったと考えています。当時は、透明性・納得性が担保できておらず、人事制度に対してもアンケートにおいて不満の声が多くありました。そういった課題に対しても、透明性・納得性のある人事制度の策定に本気になって取り組んでくれました。私も積極的に関与し、各種理念の整理から始まり、行動指針や人事ポリシーの設定、職位・等級要件の整備を行いました。さらに等級・職位ごとの給与水準の見える化も行いました。若年層には将来設計が立てやすく、役職者には逆にプレッシャーになる

ことが狙いです。

川崎 経営理念に「従業員一人ひとりが喜びを感じながら成長し続ける経営を実現します」とあるとおり、人事制度はできる限りたくさんの従業員の動機付けにつなげたいという思いを込めるとともに、会社にとって理想とされる要件を組み込むことで、会社の成長と社員の成長の方向性が同じになるように注力しました。人事制度についても、プロジェクトメンバーの協力もあり、理想的なものに作り上げることができたと考えていますが、人事制度は設計よりも定着がさらに大事だと考えているので、出向期間の都合上、定着まで関われなかったのは悔やまれるところです。

廣濱 人事制度の定着はこれからではありますが、結果として、経営計画の浸透や人事制度の制定を通して、従業員の意識向上による組織活性化につながったと考えています。また、組織の活性化がひいては採用活動の向上にもつながったと考えており、ありがたいことにエントリー数が増加傾向にあります。

経営者の視点から見た銀行員の価値

廣濱 銀行からの出向者を受け入れるのは初めてでしたので、先ほどもお話ししたとおり当初は資金繰りを中心に、あとはバックオフィス業務の効率化をしてもらえれば、程度に考えていました。川崎さんと日々議論を続けていくうちに、時には経営者目線で、時には従業員目線で意見をくれたりと、日々新たな気づきを与えてもらったと考えています。また、私は経営の意思決定においては、全体最適をベースに考えますが、私の考えを汲んだうえで助言をくれるので、徐々に信頼関係が生まれ、いつの間にか私の右腕となってきていました。総務部長をお願いするまでに時間はかからなかったですね。

さて、銀行員の価値ということですが、たくさんのお客さまがいらっしゃるからこそその情報量の多さや、これまで築きあげられてきた思考力の高さに価値があると考えています。中小企業の課題や経営者の悩みは共通しており、経営課題解決につながる情報を蓄積することで、お客さまに真に寄り添うことのできる素晴らしい銀行員になれると考えています。副産物かもしれませんが、従業員の意識が変わったことで、川崎さんに出向に来ていただいた3年間で売上が20%以上向上したことから、そういったお客さまに寄り添った地道な活動が、南都銀行グループが掲げている奈良県のGDP10%以上向上に寄与するとも考えています。

ただ、最近の銀行員の皆さんにお願いしたいことは、もう一歩お客さまに踏み込み、もっとお客さまのことを知りたいという姿勢を見せてほしいということです。経営者の本音や本当に有益な情報は、お客さまに興味を持たないと得ることができないと思います。経営者は皆、会社に誇りを持っているので、そういった姿勢はきっと歓迎してくれると思います。

川崎 私がこの3年間の出向経験で得たことは「①中小企業で働く従業員の皆さんと切磋琢磨できたこと」、「②様々な視点で物事を捉えることができたこと」の2点です。

1点目について、お客さまとはどうしても決算書ベースでの対話となりがちであり、そこで働く従業員の皆さんを想像できていなかったと反省しています。どの企業においても、前向きかつ貪欲に働いておられる従業員がいらっしゃるということを身近に感じる事ができたことで、これまで以上

にお客さまに寄り添うことができる銀行員になれるのではないかと考えています。

2点目について、「部長として」「経営者側から」「従業員側から」という3つの視点を経験できたことです。総務部長という立場においては、部員の動機付けのため、部としてのあり方や方向性を示すことに注力しました。この年齢で一つの部を任せられることは非常に良い経験になったと考えています。残り2つの視点については、社長にお話しいただいたとおりであり、経営者目線・従業員目線双方での意見具申を心がけ、経営層と従業員のベクトルの統一に努めました。いずれにせよ、様々な経験ができただけでなく、人として大きく成長できた3年間だったと考えています。もちろん、社長・専務をはじめ、プロジェクトチームのメンバーの協力と支えがあったからこそであり、感謝しかありません。最後になりますが、東洋スクリーン工業の従業員の皆さんは実直でプロ意識を持っておられる方ばかりで、日々刺激をいただいていた。こんな私を快く迎え入れてくれたこと、そして名残惜しそうに送り出してくれたこと、心より感謝しています。引き続き、私の第二のホームとさせていただければ幸いです。

廣濱 私にとっても、今回の出向受け入れを通して、出向者を送り出していただいた南都銀行に感謝しており、南都銀行への信頼・共感が増えています。同じような課題を持っておられる中小企業はたくさんあると思いますので、ぜひこういった取組を継続し、「自ら考え行動し地域の課題を解決する人財」を創出することで、地域経済の発展に貢献してもらいたいと考えています。



会社概要 東洋スクリーン工業株式会社



1954年創業。「地球環境と社会の進歩発展に貢献し、社会に必要な存在であり続ける」ことを経営理念に、ウェッジワイヤースクリーンと呼ばれる固体と液体を分ける金属

フィルターや環境保全装置の開発・設計・販売を行う。特にフィルターの細かさおよび精度は世界最高水準を誇っており、自動車業界から食品業界まで、フィルタリングで悩まされるあらゆる業種のお客さまの課題解決に貢献している。近年では、ろ過と脱水を同時にできる画期的な装置の開発に成功し、半導体業界や化学業界にも進出している。「地域未来牽引企業」や「はばたく中小企業・小規模事業者300社」に選出、直近では「中堅・中小企業の質上げに向けた省力化等の大規模成長投資補助金」の採択を受けるなど、ビジネスモデルへの評価は高い。

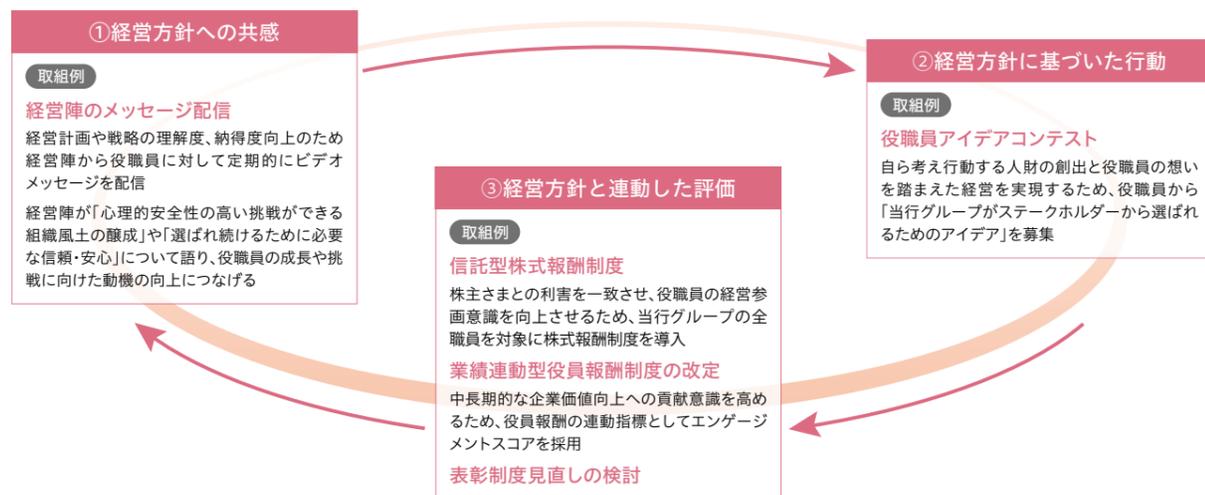


■エンゲージメント向上

「自ら考え行動する」ことへの動機の定着を図るため、対話を中心としたエンゲージメント向上を徹底しています。

エンゲージメント向上サイクル

経営計画の達成には、「役職員一人ひとりの夢や行動」と「基本理念や経営戦略」の一致が必要不可欠です。そのため、「自ら考え行動する人財」の創出に、「共感 → 行動 → 評価」のサイクルを通じて、エンゲージメントの向上に取り組みます。



①経営方針への共感

当行グループへの「共感」を深めるために、4月からは経営陣が定期的にメッセージ配信を行っています。



②経営方針に基づいた行動

グループ会社を含めた全役職員から、100周年へ向けて当行グループがステークホルダーから選ばれるためのアイデアを募集し、表彰しました。



③経営方針と連動した評価

当行グループでは2025年5月に、「銀行の成長＝自分たちの成果」と感じられることを目的として、信託型株式報酬制度（株式付与ESOP信託）を導入しました。株主さま、お客さま、地域社会といったステークホルダーの皆さまの期待に応えるためには、まずは当行グループ職員が当事者意識を持って経営に参画することが不可欠だと考えています。職員一人ひとりが、自ら考え行動することが、地域の発展や当行グループの企業価値向上に直結するという当事者意識を持ち、経営と一体となって課題解決に取り組んでまいります。

また、ガバナンスの高度化という観点からも、職員の視点を経営に反映することは透明性と納得性のある企業運営につながると考えています。

座談会

役職員アイデアコンテスト ～「自ら考え、行動する」を実践する～

南都銀行グループでは、創立90周年記念事業の一環として、2024年12月から2025年1月にかけて役職員アイデアコンテストを実施しました。このコンテストでは、パートタイマーを含めたグループの全役職員から、「当行グループがステークホルダーから選ばれるためのアイデア」を募集した結果、チームでの参加を含めた総参加者数436名から245件ものアイデアが寄せられ、審査の結果、5件が入選となりました。

今回、入選者と人事担当役員による座談会を開催し、入選者がアイデアに込めた想いやそこに至るまでの考え、目指す人財、そして100周年に向けた想いなどについて意見交換を行いました。



南都キャピタルパートナーズ 大東 伸行 | 事務サポート部 本田 竜之介 | 香芝支店 西田 侑紗 | 高野口支店 森永 将史 | 資産コンサルティング部 細尾 強 | 取締役専務執行役員 杉浦 剛

部室店	入選者	入選アイデア
南都キャピタルパートナーズ	おひがしのおゆき 大東 伸行	地域企業と作る地域課題解決のためのスタートアップスタジオ
事務サポート部	ほんだ りゅうのすけ 本田 竜之介	「なんとNo1プロジェクト」100周年までに地銀でNo1分野・項目を作る
香芝支店	にしだ ゆきさき 西田 侑紗	地元企業を周知し、地元産業の未来の担い手を育てる「お仕事体験会」
高野口支店	もりなが まさふみ 森永 将史	社内レンタル移籍制度の創設
資産コンサルティング部	ほそおつよし 細尾 強	頭取・役員によるメッセージ動画の定期配信

アイデア応募の背景と狙い

杉浦 本日は役員アイデアコンテストの入選者の皆さんにお集まりいただいています。皆さんがアイデア応募に至った背景や課題認識、ならびにアイデアの狙いや目的について教えてください。

大東 私は「地域企業と作る地域課題解決のためのスタートアップスタジオ」のアイデアを応募しました。このスタジオに、奈良に関連する地域企業から人材を集め、当行の人財とともに地域課題の解決に向けたビジネスを多く生み出すことができる場所にしていきたいと考えたからです。背景にある課題認識は大きく分けて2つあり、1つ目は、地域課題を解決するための事業のビジネス化には当行グループが積極的に関与する必要があると考えたこと、2つ目は、この課題解決に対して当行グループのリソースのみでは不十分であり、多様なプレーヤーと連携することで可能性が高まると思ったことです。当行グループが地域課題の解決を通じて、収益を確保しつつ、地域に貢献するビジネスとして成立させることで、他の金融機関にはない当行グループならではの独自の価値を発揮することができると思っています。これらの価値をつくり出すためには、金融業界に限らず、様々な業界から人材を集めて取り組むことが必要であり、地域の事業者さまも巻き込んで多様な視点から課題を捉えることで、銀行単独では成し得なかった新たな価値を創出したいと思いました。



森永 私は営業店において、役席として部下と接するなかで、育成に関するいくつかの課題を感じていました。近年は終身雇用の時代ではなくなり、特に若年層では転職に対するハードルが非常に低くなっています。優秀な若手人財が仕事に対するやりがいを感じ、当行グループに貢献する意欲を持って働いてもらうために、「やりたい仕事」と「実際の仕事」のギャップを埋める制度があれば、若手人財の定着につながるのではないかと考えました。当行ではキャリアチャレンジ制度とい



う素晴らしい制度があり、これを利用して希望の部門への異動を叶える職員も増えていますが、実際に応募したものの、想像していた仕事と違う場面があるのではないかと思います。そこで、プロサッカー選手のレンタル移籍制度を参考に、当行でも「社内レンタル移籍制度」を創設することで、やりたい仕事を体験できるような場を提供できればと思い、応募させていただきました。

私はこの制度を通じて、生き生きと働く職員を一人でも多く生み出すことを狙いとしています。やりたい仕事と実際の仕事マッチしていれば生き生きと仕事ができますし、この制度を通じて今まで経験していなかった部署を経験

することで、自身が気づいてなかった強みに気づくきっかけにもなると思います。

細尾 私からは「頭取・役員によるメッセージ動画の定期配信」のアイデアを応募しました。私は昨年11月にキャリア採用で当行に入行し、外部から来た者として、客観的に気づいたことを共有し、改善していくことが喫緊のミッションだと考えています。どのような企業でも、役員と営業現場の意思疎通は大きな課題だと思いますが、当行も同様で、顔や声を知らない役員との距離を感じるという職員も多いのではないかと考えました。

今回は、前職で取り組んでいたメッセージ動画の事例を参考に、頭取や役員の方々の熱意のこもったメッセージを、顔と声付きで聞きたいという想いから応募しました。

狙いとしては、このメッセージ動画を通じて、経営方針や熱量を身近に感じることで、私たちの活動の支えにしたいと思っています。メッセージを視聴し、全職員が自身の活動に対して「これで合っているんだ」と確認をしながら、自発的に経営方針に基づく活動が促進されることを期待しています。

西田 私は普段から「こうあればいいのに」と思っていること、特に個人では実現の難しいことを提案する良い機会だと思い、「地元企業を周知し、地元産業の未来の担い手を育てる『お仕事体験会』」を提案しました。私は入行以来同じ営業店



で仕事をしていますが、それでも営業地域内にある多種多様な企業の仕事を全て理解しているわけではありません。そうした地元企業の仕事を地元の子どもたちに知っていただくことで、就職活動の際に思い出してもらったり、実際に地元企業への就職につながることも見込めます。また、お子さまだけでなく、一緒に参加される親世代の方にも広く地元企業を知っていただくことができると思います。

このお仕事体験会を通じて、地元企業同士の横のつながりの拡大に期待できるとともに、将来地元企業を支える人材がそこから生まれてくることで、

地域の発展、ひいては当行グループの発展にもつながると考え、このアイデアを提案しました。

本田 私は、「なんとNo.1プロジェクト」というアイデアを応募しました。きっかけとして、私を含めて多くの職員が「南都銀行は他の銀行と比べて何が違うのか」といった質問をお客さまから受けたことがあると思います。当行が他の銀行と比べて「ここが一番だ」ということを、胸を張って示すことができる項目などがあれば、お客さまからの信頼感向上や職員のモチベーション向上につながると思います。



このアイデアの狙いは、お客さまからは「当行と取引して良かった」、職員からは「当行に入行して良かった」と心から思ってもらえる銀行になることです。また、目標達成に向けたプロセスのなかで、当行グループ全体の連携も深まると考えています。

杉浦 皆さんからいただいたアイデアは今後具現化していきたいと考えています。私たち経営陣と営業現場には距離を感じるという声もあったことから、細尾さんに提案いただいたアイデアについては、既に「ビデオメッセージ」として実現させており、頭取が4月に、私は5月に「信頼と安心」、6月に「エンゲージメントの向上」をテーマにお話をさせていただきました。

今後は毎月、役員からのビデオメッセージを通じて顔と声を届けることで、経営陣のことをより身近に感じていただきながら、当行グループの目指す姿に納得いただけるようにしていきます。

私は、人事担当役員として、人財は当行グループの宝であり、人財の力をどう高めていくかを常に考えています。「どんな人財を必要としているのか、どうあるべきなのか、そのために皆さんにどうしてほしいのか」を明確にお伝えできるようになりたいと考えています。

自ら考え行動する人財となるために心がけていること

杉浦 当行グループは中期経営計画「人財の力で地域の活力を創造する」において、「自ら考え行動し地域の課題を解決する人財の創出」を軸としていますが、皆さんが「自ら考え行動する人財」となるために日頃から心がけていることを教えてください。

本田 私は大きく2つあります。1つは、営業活動をしていた時は、お客さまから「そこまでしてくれるとは思ってなかった」とおっしゃっていただけるような期待を超える提案やスピード感のある提案により、競合他行よりも優位性を持つことを意識していました。もう1つは、今所属している本部の業務において、過去のしがらみやルールにとらわれることなく、どうすれば解決できるのかということを考え、改善できる場所を見つけていくことを意識しています。

細尾 私が自ら考え行動する人財となるために心がけていることも大きく2つです。1つは、顕在化した課題とその裏にある真の問題は何かということに目を向けるようにしています。見つかった課題に対して表面的な対策を行うのではなく、まずはその裏にある真の問題を明らかにするよう意識しています。もう1つは、成果が出ないときには、仕組みに問題があるのではないかと考えることを意識するようにしています。人の能力だけに頼るのではなく、仕組みを変えることで成果が上がる余地はないかを考えるようにしています。



杉浦 当行グループが、自ら考え行動する人財の集団となることで、お客さまへの提案力は自ずと高まり、組織は活性化していきます。地域やお客さまの課題と向き合い、解決に向けて行動することで、お客さまからの信頼感の向上や自分自身のレベルアップにもつながるという好循環を、「自ら考え行動する」ことを通じて生み出し、「聞けば、必ず答えをくれる」、そんな存在であり続けたいと思います。

100周年をどう迎えたいか

杉浦 最後に、当行は昨年創立90周年を迎えましたが、次の100周年へ向けて、どんな銀行を目指したいか、またはどんな人財になりたいか、それぞれの想いを聞かせてください。

西田 私は、日々の営業活動がこれまで以上に地域とお客さまの発展に寄与し、その結果、お客さまが当行の発展に寄与していただけるという相乗効果が発揮されている100周年を迎えたいと思います。

大東 私が考える100周年に向けた当行の目指す姿は、「銀行だけど、現在の銀行のイメージからかけ離れた銀行」です。当行の強みである独自のネットワークから得られる「情報」や、行政および地元の教育機関等との「つながり」といった、これまで独自に築き上げてきたものを活かして、銀行の枠を超えたビジネスができればと思います。

森永 南都銀行はすでに90周年を迎えており、これは凄いことだと思います。90年の歴史のなかで、当行の発展を今まで支えてこられた先人の方々がたくさんいらっしゃいます。私は、これまで長らく仕事をしてきたなかで、壁にぶち当たったことが何度もありました。それをどう乗り越えてきたかという、これまでに会った素晴らしい上司や先輩を思い出し、「あの人なら、どうやってこの仕事を解決したんだろう」と考えることで、自分の仕事を俯瞰して第三者の視点から見ることができ、解決につながったと考えています。私も、部下やお客さまから「森永さんなら、どうやってこの仕事を解決するんだろう」と思ってもらえる人財になることを目指しており、当行の理想の姿は、こういう職員がたくさんいることだと思います。次の100周年へ向けて、「人財」や「情報」のあらゆる積み重ねのなかで、当行グループが地域やお客さまの課題を解決する力を持つ組織になることを目指したいと思います。

杉浦 今回の役職員アイデアコンテストでは、本日お話しいただいたアイデアを含め、245件ものアイデアが集まり、皆さんが南都銀行グループの将来を見据え、何か変えていこうと自ら考え、行動する機運を強く感じました。100周年へ向けて、皆さんの



アイデアは、大きな推進エンジンになっていくと思います。皆さんの種火を消さないよう、一つひとつを大きな火にしていけることが我々役員の責任です。今回のアイデアを具現化していくことを通じて、皆さんから次の新しいアイデアが出てくるような流れを作り、役職員一丸となって「地域、お客さまにとってなくてはならない金融グループ」を目指していきたいです。

仕事と生活の両立支援に向けた取組

職員の多様な価値観、働き方に対応することで生産性を意識した主体的な行動で成果を生み出し、自身の役割を果たす働き方を定着させます。

フレックスタイム制の拡充 <ul style="list-style-type: none"> ●営業店のコアタイム撤廃 ●育児短時間勤務者を含め、全部室店にフレックスタイム制を導入 	時間単位慰労休暇の新設 <ul style="list-style-type: none"> ●1時間単位での慰労休暇取得が可能 	子の看護休暇の用途拡大、名称変更 <ul style="list-style-type: none"> ●名称を「はぐくみ休暇」に変更し、子の入園・入学式、卒園・卒業式への出席や災害等による休園・休校時も取得が可能
介護休暇の有給化 <ul style="list-style-type: none"> ●介護休暇取得時は給与・賞与を支給 	生理休暇と不妊治療休暇の統合、名称変更 <ul style="list-style-type: none"> ●名称変更による心理的抵抗感を軽減 	

健康経営に向けた取組

重症化予防、生活習慣病改善予防 <ul style="list-style-type: none"> ●健康診断結果等に基づき、再検査・特定保健指導等の受診を推奨 	ホワイト500継続取得 <ul style="list-style-type: none"> ●健康保険組合、従業員組合と協働し、健康増進に向けた取組を強化 	
---	--	--

■人的資本投資

経営計画 フェーズI 振り返り

■人財への取組

2020年度

2021年度

2022年度

2023年度

2024年度

<ul style="list-style-type: none"> ●おもしろ人材開発室の設置 ●問題意識の醸成を図る集合ディスカッションの実施 ●課題解決に資する資格取得の支援 ●トレーニー派遣強化 	<ul style="list-style-type: none"> ●キャリア採用の拡大 ●副業制度の導入 ●若手職員の出向機会の創出 ●グループ会社間交流の活発化 ●論理的思考力強化研修 	<ul style="list-style-type: none"> ●タレントマネジメントシステムの導入 ●他社合同研修への積極的な参加 	<ul style="list-style-type: none"> ●人事制度改定検討 ●おもしろ人材に値する取組事例の公募 ●男性産休、不妊治療休暇制度の新設 ●賞金の引き上げ(初任給・給与) 	<ul style="list-style-type: none"> ●人事制度改定(総合職と特定職を統合) ●最低在位年数の撤廃 ●賞金の引き上げ(初任給・給与)
---	--	---	--	---

■論理的思考力強化研修受講者数(累計)(人)

年度	2020	2021	2022	2023	2024
人数	55	160	295	456	675

■活力創造に関わる資格保有者数(人)

年度	2020	2021	2022	2023	2024
人数	458	559	601	693	1,062

■人的資本投資額(研修)

	2023年度	2024年度	内、BP移行者研修*
総研修時間	35,929時間	39,365時間	18,434時間
研修受講者数	4,229人	7,789人	2,739人
研修費用	64,791千円	102,068千円	

※2024年4月の人事制度改定に伴い、特定職からBP(総合職)へコース変換した職員向け研修

「地域を支え続けられる健全な経営」に向けた取組



新中期経営計画の2つの軸の1つである「地域を支え続けられる健全な経営」の実践に向け、様々な取組を続けていますが、その「健全な経営」の源泉は預金であると考えています。お客さまからお預かりした預金を企業や地域の皆さまに循環させることで経済活動を活性化させ、地域の発展につなげていくことが当行グループの使命であり、その活動を継続することにより「健全な経営」をより強固なものにできると確信しています。

預金については現状順調に増加しているものの、預金シェア50%の奈良県においては、少子高齢化や人口減少等といった社会構造の変化により、増加トレンドの維持には強い危機感を感じています。

一方で、奈良県に隣接する他府県のお客さまに対し、新たな付加価値の提供に努めることで、将来的にも当行の預金基盤の維持、拡大は十分可能であると考えています。

足元の取組としては、個人のお客さまとの接点拡大に向け、広域な地域からの強い集客力を持つ奈良県北部・中部の大型商業施設に休日営業拠点を設置するほか、南都銀行アプリのリリースや継続的な機能改善など、対面・非対面の両面で営業チャネルの充実や強化を図っています。また法人のお客さまに対しては、これまで貸出金増強に軸足を置いてきた大阪府において、さらなる取引ポジションの向上に取り組んでいます。

特に大阪府東部・南部エリアは、隣接する奈良県と地理的・経済的・人的つながりが強く、歴史の長い店舗も多いことから、一定の取引基盤を有しています。本中期経営計画においては、大阪府を「第二の地元」と位置づけ、積極的に営業戦力の投入も計画しており、貸出金の増強に加え、決済口座の獲得を中心に預金取引を拡充することで、当行の営業基盤をさらに強固なものにしてまいります。

こうした取組により、当行グループの営業地域において地域の発展に欠かせない預金を原資とした信用創造を進め、さらにはその活動プロセスから得られる様々な情報を集約することで、より付加価値の高い情報をお客さまに提供していく方針です。

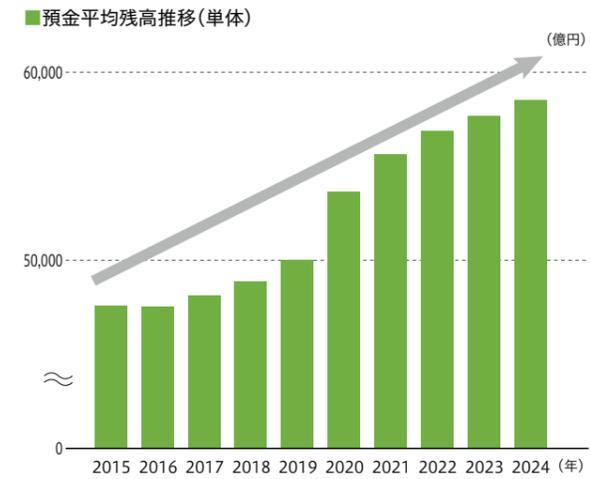
その1つの例として、当行グループが地域の不動産ニーズを集約し、付加価値の高い情報へ昇華させるなど、不動産情報のプラットフォームとなることで、住宅から企業誘致・街づくりに至るまで主体的に参画していくことが挙げられます。ただし、地域の発展に必要な資金と情報を集約し循環させていくためには、まずは当行グループが地域のお客さまから信頼され、支持され続ける存在でなければなりません。

「地域を支え続けられる健全な経営」に向け、お客さまの課題やニーズに寄り添い、解決に向けて伴走できる人財を創出することで、地域の持続的成長に貢献してまいります。

■当行を取り巻く環境

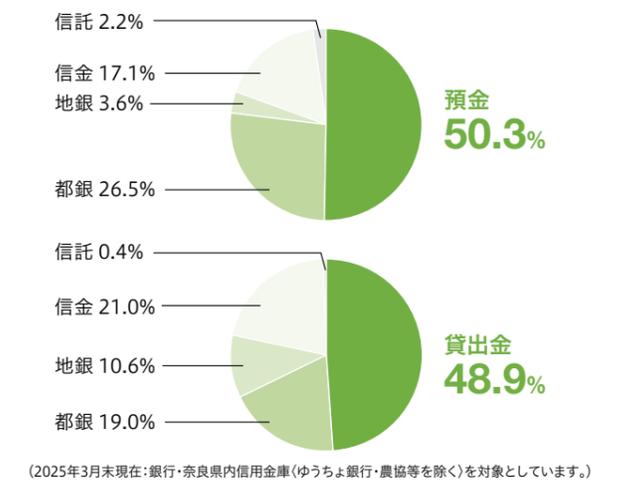
当行の預金残高推移

過去10年の預金残高は、マイナス金利が導入された2016年度以降も増加傾向にあり6兆円に迫りつつあります。



奈良県における南都銀行の預金・貸出金シェア

当行グループは地元奈良県において預金・貸出金ともに約50%のシェアを堅持しています。

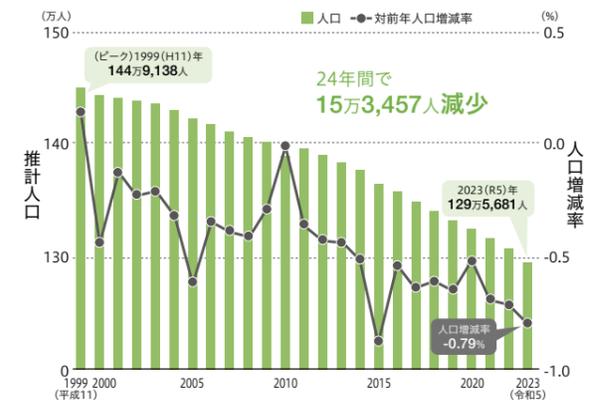


奈良県の人口推移と当行グループが感じる危機感

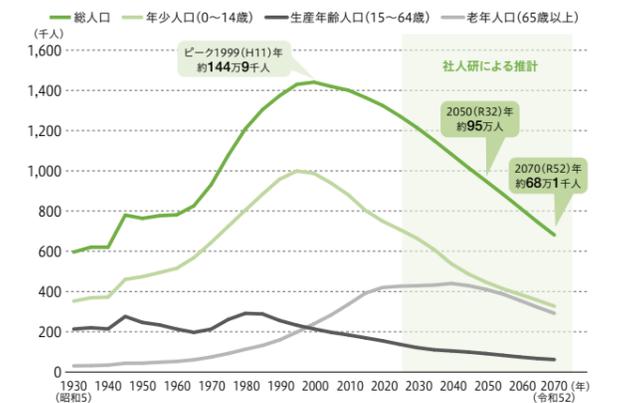
当行の預金残高のうち、個人預金の割合は75%となっています。またそのなかでも約50%以上が65歳以上となっています。奈良県の総人口は、1999年をピークに減少基調に転じました。国立社会保障・人口問題研究所(社人研)の推計によると、今後は老年人口(65歳以上)も減少に向かい、2070年には約68万1千人まで減少することが見込まれます。人口減少に伴う迫りくる預金減少局面への備えとして、お取引の粘着性を高める給与や年金、預かり資産、個人ローンなどの複合取引に取り組むとともに、幅広い年代との顧客接点を確保する必要があります。



■奈良県推計人口および人口増減率の推移



■奈良県総人口および年齢3区分別人口の推移

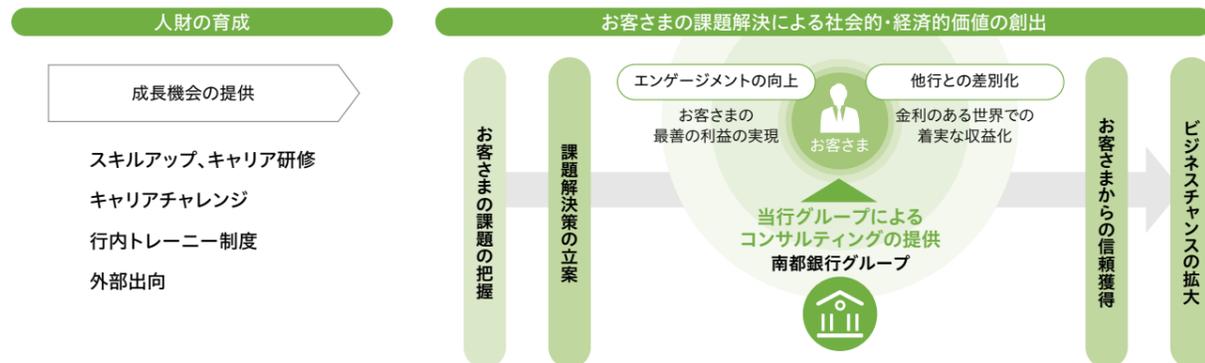


(出典:奈良県のすがた2024 グラフと解説で見る統計ガイド)

■当行グループの取組

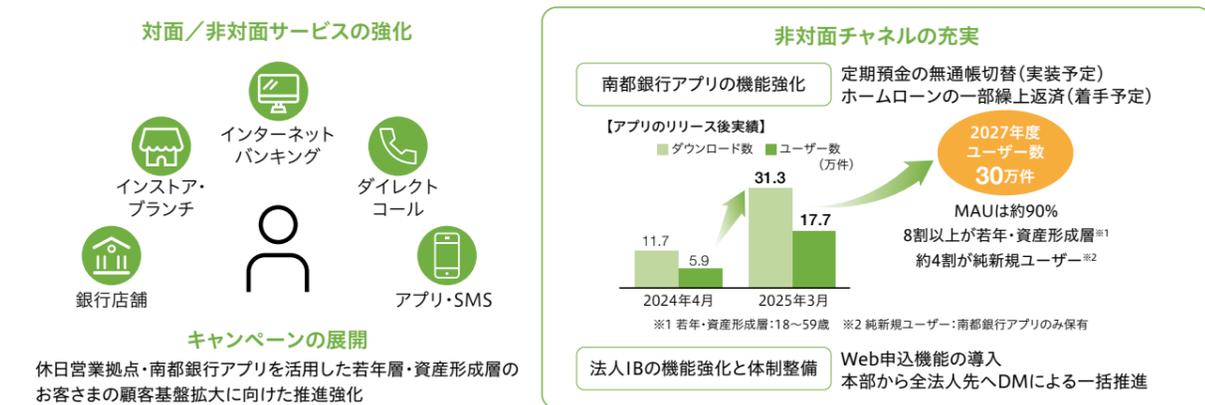
お客さまの課題解決による信頼獲得ができる人財の育成

当行グループでは、適切なコンサルティングやリソースをワンストップでお客さまに提供できる人財の育成に取り組んでいます。お客さまから信頼していただけるサービスを提供することで、お客さまの資産や情報の集約につなげ、新たなビジネスチャンスの創出に取り組めます。



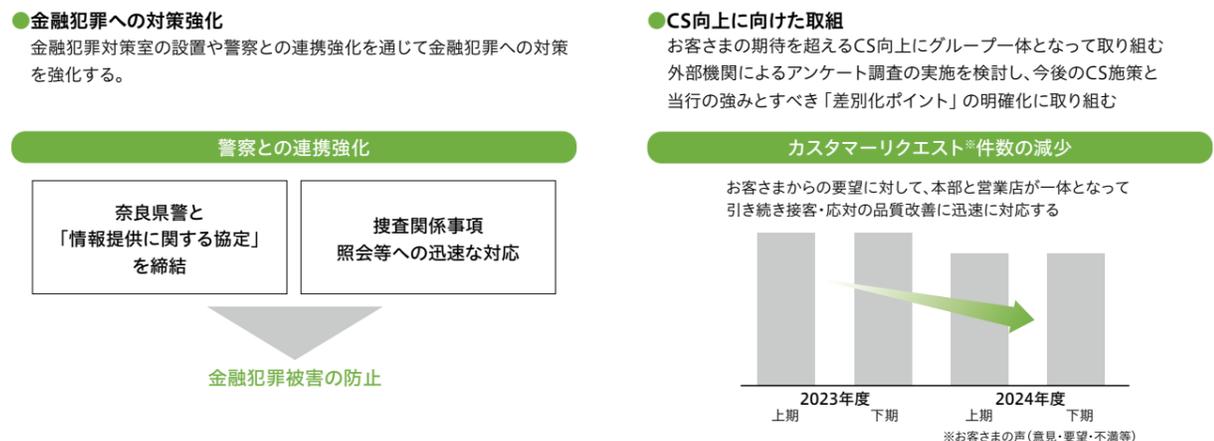
■対面の価値向上・非対面チャネルの充実

お客さまの日常行動に照らした拠点づくりによる「対面の価値」の向上とともに、南都銀行アプリや法人インターネットバンキングの機能強化など「非対面チャネル」の充実に取り組めます。



■信頼・安心・お客さまの満足

金融犯罪への対策、CS向上への取組を継続することで、お客さまが信頼・安心・満足して取引できる、選ばれる銀行であり続けます。



■「第二の地元」大阪への想い

当行グループの奈良県での事業先におけるメインバンクシェアは、帝国データバンクによると60.2%となっており、引き続き、地元ではお客さまとの対話を深めマーケットシェアの堅持に努める一方、大阪府でのシェアはまだ低く、取引拡大が期待できます。

大阪府では、市内中心部や大阪東部、大阪南部などの地区の特性に応じて、戦略的にリソースを投入し、浸透率や取引ポジションの向上に取り組むことで、当行の「第二の地元」としてまいります。

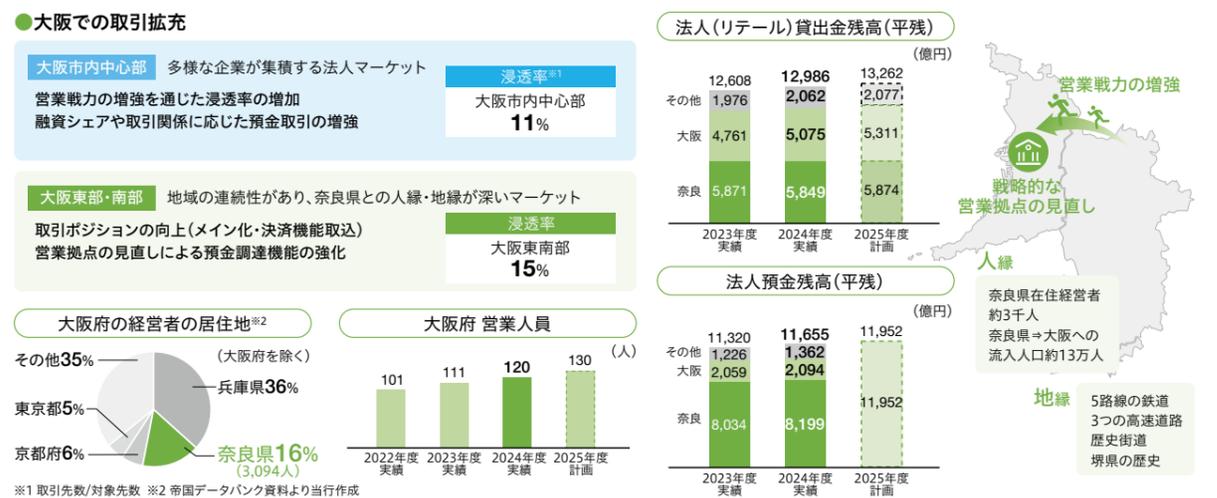
大阪エリアでの店舗の変遷

1971年の大阪支店開設以来、大阪エリアを重点戦略エリアとして位置づけ、マーケット環境の変化や成長性等を見極めながら「営業拠点の展開」と「営業戦力の投下」を進めてまいりました。

年代	1970~1980年代	1990年代	2000年代	2010年代~
店舗	大阪支店(1971/3) 石切支店(1974/6) 羽曳野支店(1976/4) 河内長野支店(1977/12)	八尾支店(1993/10)* 泉佐野支店(1993/12) 吉田支店(1993/12) ※八尾南支店として開設	大阪東支店(2002/10) 大東支店(2003/12) 大阪北支店(2004/1) 堺支店(2005/11)	新大阪支店(2006/8) 大阪中央営業部(2008/6) 尼崎支店(2009/9) 永和支店(2012/9) 若江岩田支店(2012/9) 帝塚山支店(2013/12) 初芝支店(2015/4) 和泉支店(2015/4) 平野支店(2017/7) 江坂支店(2017/9) 2021/3 大阪東支店と共同店舗化

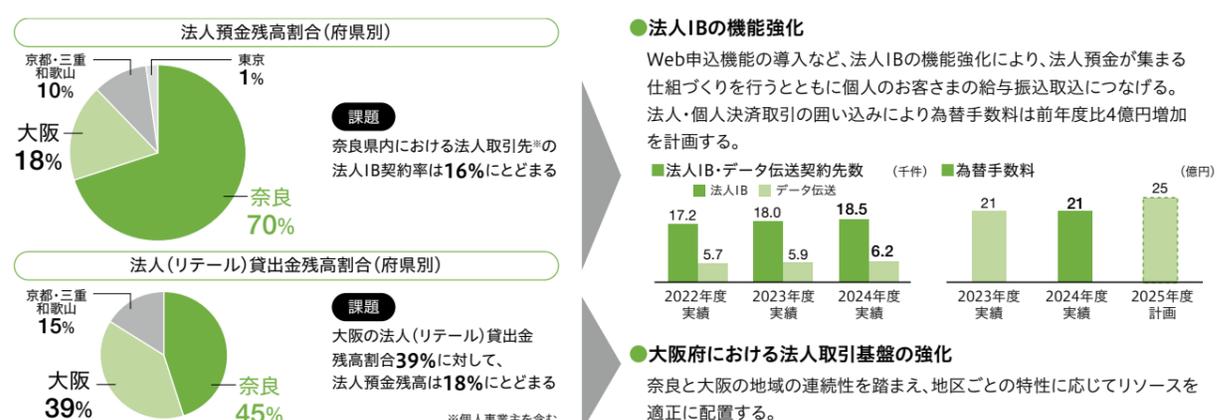
大阪での取引ポジション・浸透率の向上

地域ごとの特性に応じてリソースを戦略的に投入し、「大阪市内中心部」での浸透率の増加、「大阪東部・南部」での取引ポジションの向上に取り組めます。



■法人取引基盤の強化～決済口座の獲得(メイン化)へ向けた取組強化～

当行の法人預金は奈良県からの調達率が70%を占め、大阪府からの調達率は18%にとどまっています。預金が集まる仕組みにつながる法人インターネットバンキングの機能強化を通じて、地元奈良県に加えて、これまで貸出先行の動きが強かった大阪府での預金シェアの引き上げに取り組めます。



投資戦略

ファイナンスを活用した地域経済・社会の課題解決

地域・社会が抱える課題は、地球温暖化、人口減少、社会インフラの老朽化など、時代が進むにつれ多様化・複雑化しています。これらの課題解決を目的とし、2024年4月に法人ソリューション部内にストラクチャードファイナンス室を設立いたしました。当室では、ストラクチャードファイナンスを中心とするファイナンス支援、ならびにファンド活用を中心とするエクイティ支援を通じて、地域・社会が抱える課題に対するソリューションの提供に取り組んでまいります。

■地域経済・社会の課題解決に向けたコンサルティング・ソリューションの提供

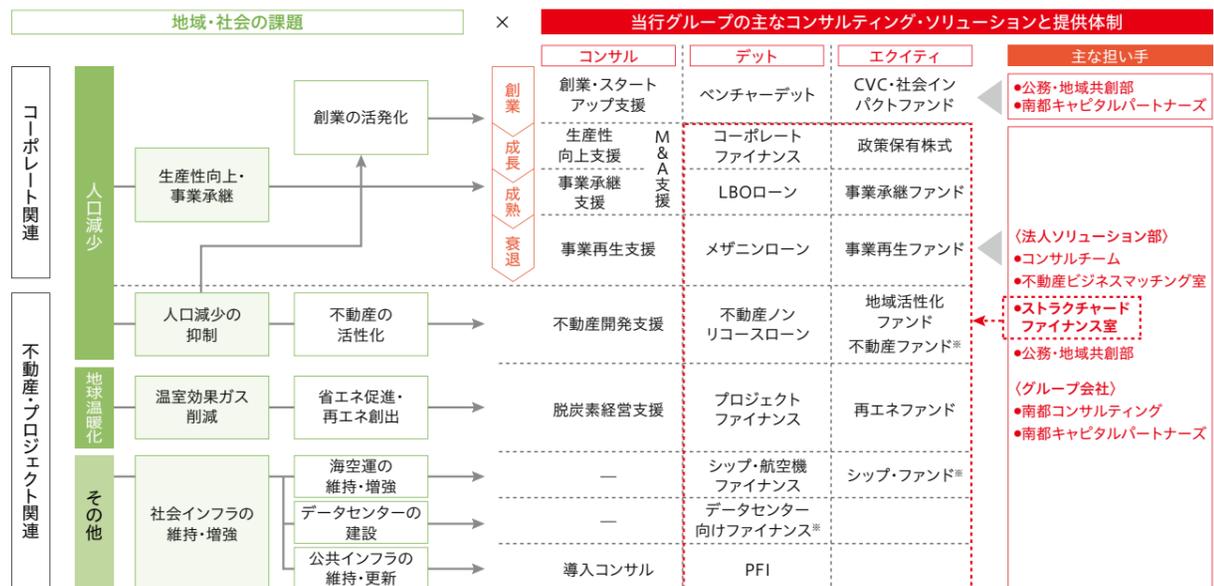
当行グループでは「自ら考え行動し地域の課題を解決する人財の創出」と「地域を支え続けられる健全な経営」を軸に、地域の活力創造に向け多様化・複雑化する地域・社会の課題解決に取り組んでいます。

具体的には、グループ会社や外部機関とも連携しながら、人口減少に起因するお客さまの生産性向上・事業承継の課題や、環境問題・社会インフラ整備等の課題に対して、最適なコンサルティング・ソリューションを提供しています。

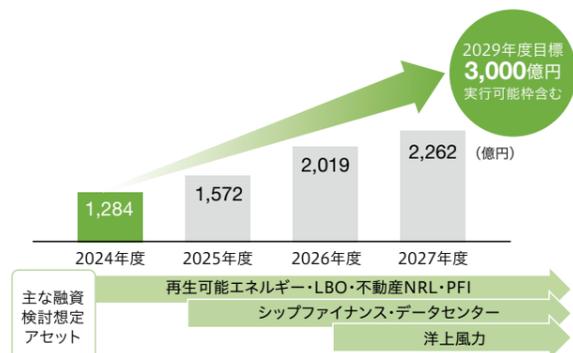
そのような取組の一環として、重要なソリューションである投融資の提供体制の強化を図るべく、2024年4月に法人ソリューション部内にストラクチャードファイナンス室を設立し、ストラクチャードファイナンス・シンジケートローンを活用したファイナンス支援、ならびにファンド活用を中心とするエクイティ支援の実施体制の強化・高度化に継続的に取り組んでいます。

当行グループは、今後も地域活性化に向け、コンサルティング・投融資をはじめとするソリューションの主体的提供を通じて、地域・社会の課題解決に積極的に貢献してまいります。

■地域・社会の課題に対するコンサルティング・ソリューションの提供体制



■ストラクチャードファイナンス残高計画(市場性ローン等除く)



■エクイティ投資残高(出資約束総額)



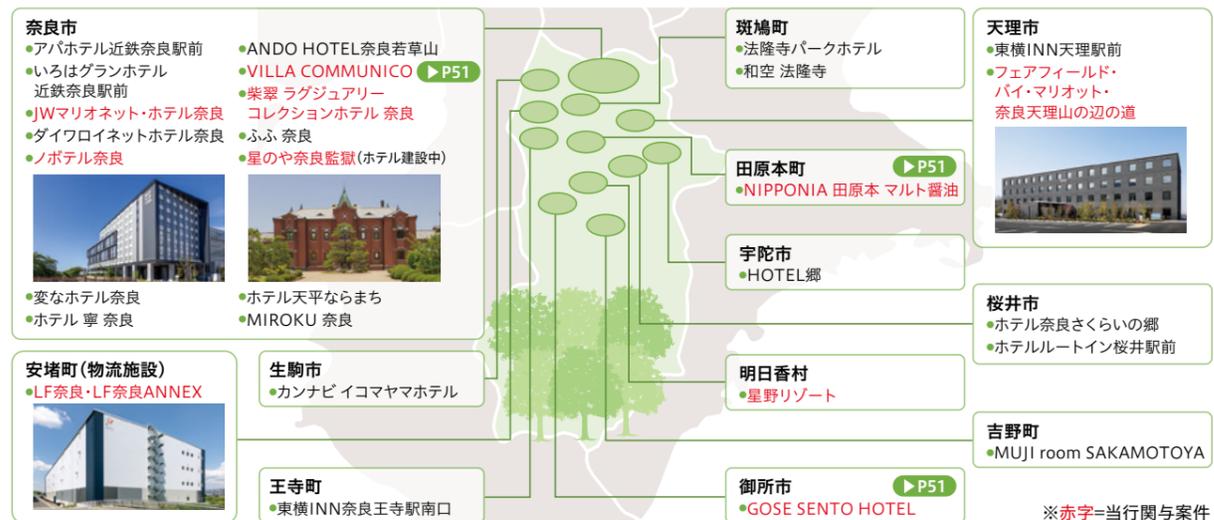
■地域活性化に向けた投融資の提供

近年のインバウンド需要の高まりは、豊富な観光資源を有する奈良県にとって、魅力発信を通じ人の流れを呼び込むための絶好の機会です。一方で、奈良県内の旅館・ホテル客室数は全国43位(2023年度)と下位に位置しており、観光産業の受け皿不足が地域課題となっています。

当行はこの地域課題に対し、2024年9月に開業した「ノボテル奈良」への不動産ノンリコースローンの取組をはじめ、宿泊機能の強化をファイナンス面から支援しています。こうしたホテル・宿泊施設のほかに、公共インフラや物流インフラの整備をストラクチャードファイナンスにより支援し、地域経済の活性化や持続可能な地域社会づくりに貢献しています。

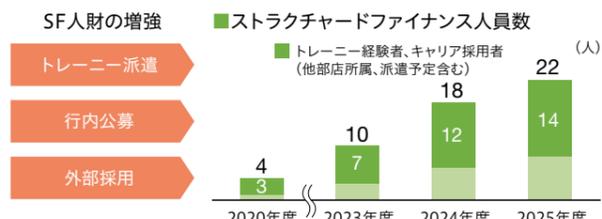
今後も、地域の賑わいにつながる大型商業施設や物流拠点、ならびに生活を豊かにする公共施設や居住用施設の整備等に関し、単独の事業者さまでは困難な事業であっても、関係当事者を集めたコンソーシアムによりプロジェクト化することで、実現可能性の向上につなげてまいります。

■奈良県内における近年の不動産開発案件



投融資人財の育成

投融資の取組強化・高度化には、専門的なリスク分析や目利きに関するスキルが必要であることから、投融資に強い人財を組織内で育成するとともに、外部金融機関へのトレーニー派遣制度やキャリア採用制度を活用しながら、多種多様な専門知識を有する人財の増強に取り組んでいます。高度な課題解決力を備えた人財の創出・育成に、引き続き取り組んでまいります。



VOICE

ストラクチャードファイナンス室が担う業務領域は、投融資業務のなかでも専門性を有し難度が高い一方、適切にリスクテイクすることで高い収益性が期待でき、当行グループが地域金融機関として将来にわたりサステナブルな体質を維持し、地域活性化や適切な資金供給に取り組むことへの貢献が見込まれます。人財育成の観点においても、投融資に関する高度な知識・ノウハウを身に付けることを通じ、従来の営業とは異なる角度から収益貢献できる新たなフィールドとして、モチベーションの向上と多種多様な人財の創出につながっています。

当室の業務について、将来的には当行グループ内のコンサルティング部門ならびに投資部門との連携を強化し、地域金融機関ならではの投資銀行業務に高度化させることを目指しています。投融資とハンズオンによる全方位的なソリューションを提供し地域社会や事業者さまの未来に貢献してまいります。

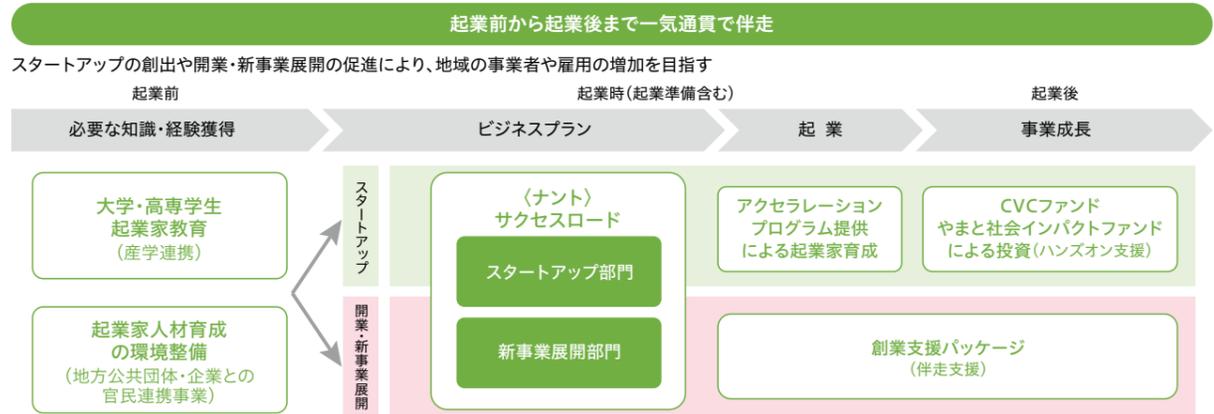


法人ソリューション部
ストラクチャードファイナンス室長
平野 善彦

投資戦略

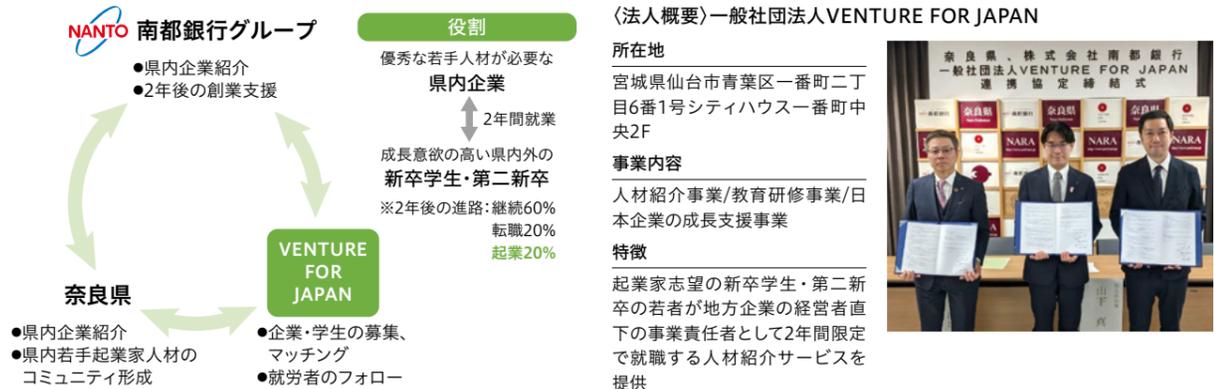
■地域の事業創出

当行グループでは、地域での新たな事業の創出に向け、起業前から起業後まで一気通貫で伴走支援するサービスを提供しています。特に、社会課題の解決につながる起業家の育成や企業への投資に取り組んでいます。



起業家人材育成の環境整備

当行、奈良県および一般社団法人VENTURE FOR JAPANの3者で連携協定を締結し、起業家育成や県内企業の新規事業創出を後押ししています。

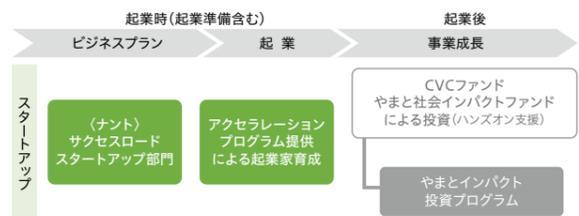
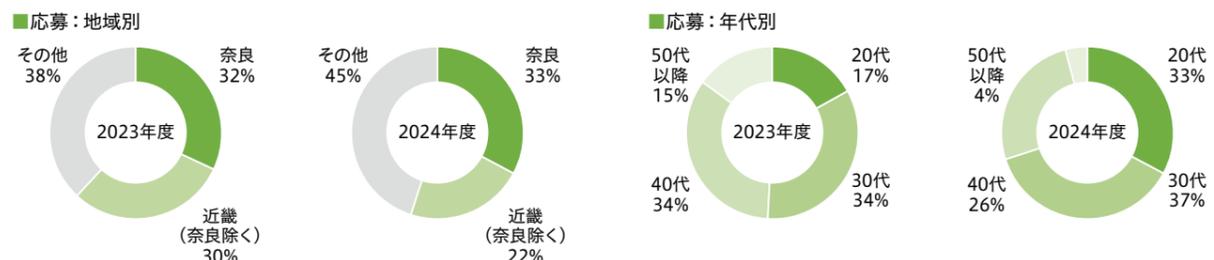


〈ナント〉サクセスロード『スタートアップ部門』

やまと地域※における社会課題解決を志す起業家のビジネスプランを全国から募集する「〈ナント〉サクセスロード『スタートアップ部門』」を開催しています。

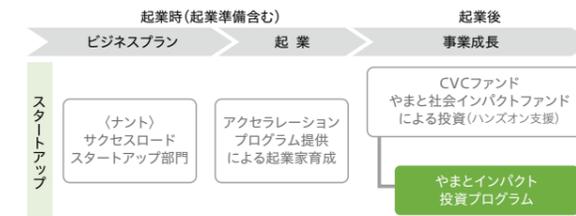
やまと地域の課題解決や地域の発展に取り組みたいと考える全国の起業家からの応募があります。2023年度は47件、2024年度は46件の応募がありました。

※やまと地域…奈良県とその周辺地域



やまとインパクト投資プログラム

「やまとインパクト投資プログラム」は、やまと地域の社会課題の解決に資するプロダクトおよびサービスを有するスタートアップ企業とともに、やまと地域の課題解決に対する実証実験を行うプログラムです。



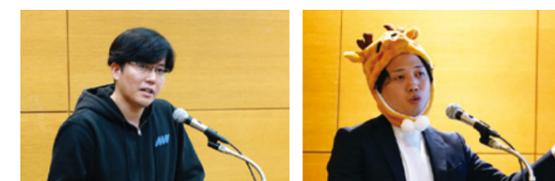
地元産業の課題解決

本プログラムでは、やまと地域の課題解決や経済の発展に資する、やまと地域外のスタートアップ企業4社を採択し、やまと地域内での実証実験を支援し、実証結果および社会に対する重要性や影響を説明する成果報告会を開催しています。

〈2025年度採択企業と実証実験テーマ〉

採択企業名	産業	事業内容	実証実験テーマ
AMI株式会社	医療	心疾患の診断をアシストする医療機器・サービスの開発・販売	奈良から救急搬送をなくす
ジオフラ株式会社	観光	移動や訪問でインセンティブに交換できるエンタメアプリの運営	カプセルトイレ観光で奈良の街を歩いて盛り上げる!
株式会社ジャパンヘルスケア	医療	足や膝の痛み等筋骨格系疾患の足検診&インソール提供	奈良から全国に普及できる足健診やまとモデルづくり
株式会社森未来	林業・木材	木材流通を効率化するプラットフォーム	やまと地域における木材サプライチェーン革新プランの開発

採択企業の1社であるAMI株式会社は、医療機器「心音図検査装置AMI-SSS01シリーズ」および遠隔医療支援システム「クラウド超診」(二つ合わせた通称:超聴診器)の研究開発・事業展開を行うことで、心疾患患者を早期発見し、有効な治療につながる医療体制の構築を目指しています。



AMI株式会社

ジオフラ株式会社

やまと地域が抱える「医療資源の分散」、「医療の供給力不足」といった課題に対し、本プログラムにて奈良県内の中核病院や診療所、地域の事業者さまと連携し、実証実験を実施しました。その結果、同社の製品が医師不足、医療緊急体制の整備などやまと地域の医療課題解決につながると考え、2025年4月にやまと社会インパクトファンドから投資を実行しました。また、本プログラムをきっかけに、当ファンドだけでなく奈良県に本社を構える企業からも投資を受け、事業面だけでなく資金面での成果も確認することができました。



株式会社 ジャパンヘルスケア

株式会社森未来

本プログラムを通じて、採択企業と地域の様々な関係者が連携し、実証実験を重ねることで、地域の課題解決だけでなく、持続的な産業発展にもつながる新たなモデルが生まれつつあります。今後も、こうした取組の成果を地域内外に広げ、より多くのインパクトを創出できるよう、支援を続けてまいります。

■やまと社会インパクトファンド

南都銀行のコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)である「南都キャピタルパートナーズ(NCP)」と「キャピタルメディカ・ベンチャーズ(CMV)」が運営する地域課題解決型のインパクトVCファンドです。

やまと地域の課題解決と持続的発展のために、インパクトファンドの組成・運用を通じ、地域課題解決の実践者を多数生み出すことを目的として2022年に設立しています。

やまと地域の課題解決に資する企業5先(累計)に投資を行い、投資先とともに地域の課題解決や発展に取り組んでいます。

ファンド概要

名称	やまと社会インパクト投資事業有限責任組合
無限責任組員	南都キャピタルパートナーズ(株)、(株)キャピタルメディカ・ベンチャーズ
有限責任組員	株式会社南都銀行、小山株式会社、トヨタユニテッド奈良株式会社
出資約束金額	10億円
運用機関	10年間(投資可能期間5年)

3領域の投資対象

投資対象は、やまと地域の課題を解決するスタートアップ企業です。具体的には、やまと地域の豊かさの追求という考え方において、ヘルスケア領域である「健康資本(Healthcare)」、農業や林業、漁業といった「自然資本(Nature)」、教育や工芸や文化財、観光、スポーツといった「文化資本(Culture)」の3領域を対象としています。

投資対象



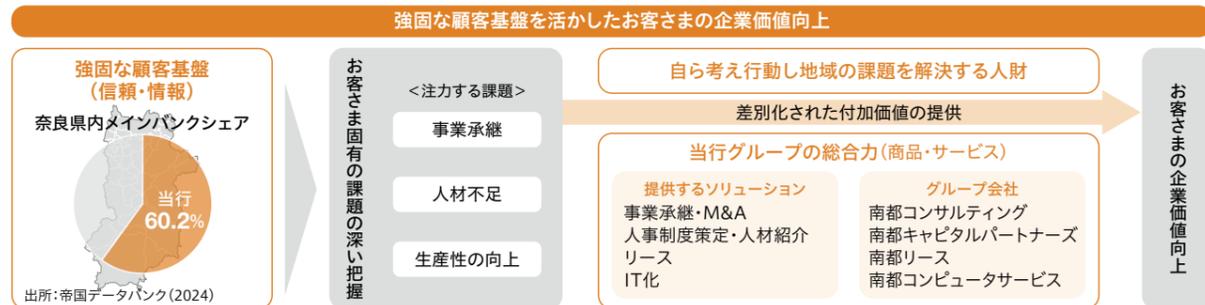
お客さまの企業価値向上

コンサルティング営業を通じたお客さまの企業価値向上

■基本方針

地域の事業者さまは生産年齢人口の減少による人材不足や後継者不足などの様々な課題を抱えており、地域金融機関に期待される役割は、資金供給から広く経営課題の解決を支援することへと変化しています。

当行グループでは、お客さまの経営課題解決に向けたコンサルティング力を強化し、金融業務に加え「非金融業務」も含めたお客さまの課題解決に照らした体制を構築し、お客さまの企業価値向上を支援します。

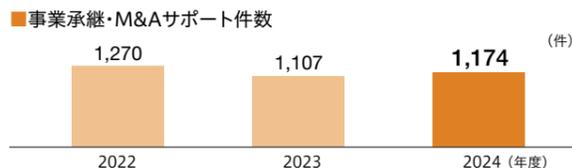


■お客さまの企業価値向上に向けた取組

事業承継・M&A

地域の事業者さまの事業承継問題は、事業の成長や技術の伝承、雇用の継続にも影響する地域経済の持続的発展に関わる大きな課題です。

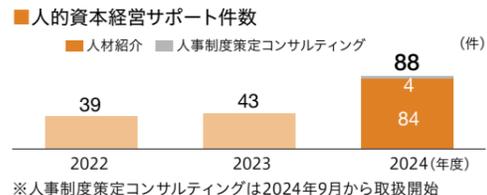
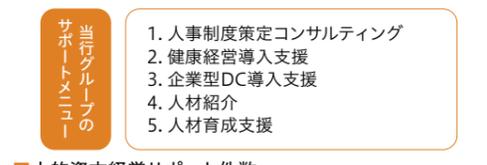
当行では、2025年4月に本部サポートチームのコンサルティング力を強化するため、法人ソリューション部の事業承継チームとM&Aチームを融合し、お客さまの承継課題に対しワンストップでサポートします。



人的資本経営

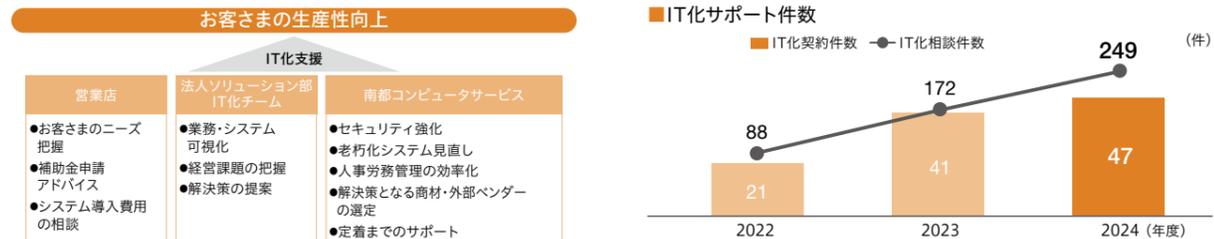
人材不足が深刻化するなか、「人」に関する相談件数が増加しています。

当行グループでは、人事制度策定コンサルティングや人材紹介等を通じて、「人」に関する課題を解決し、お客さまの人的資本経営の実現をサポートします。



IT化

生産年齢人口の減少や働き方改革により業務効率化が求められるなか、企業の持続的発展には生産性の向上が課題と言えます。当行グループでは、全システムを俯瞰した業務やシステムの可視化からITソリューションを活用した課題の解決、定着に向けたフォローを通じてIT化をサポートし、お客さまの生産性向上を実現します。



ステークホルダーボイス

人事制度策定コンサルティングの取組事例

社会福祉法人サポートハウス

1998年設立。大阪府泉大津市において、特別養護老人ホーム、ショートステイ、訪問介護、デイサービス、居宅介護支援事業などを展開。利用者の意向を尊重した支援を基本とし、地域に根ざした福祉サービスを提供している。

社会福祉法人サポートハウス

理事長 鈴木 章司(左) 専務 鈴木 太一郎(右)



従来の銀行業務の枠を超え、課題に正面から向き合ってくれる銀行グループ

当行の「人事制度策定コンサルティング」をご利用いただいたきっかけ

理事長 当法人では、年々深刻化する人手不足のなかで、職員の定着や育成が大きな経営課題となっていました。20年前に導入した人事制度は、評価基準や等級体系が曖昧で、管理職層や外国人材への処遇にも問題があり、職員の待遇差が不明瞭な状態でした。若手や中堅層からは「何を頑張れば評価されるのかわからない」といった声も上がり、組織全体の成長を阻む要因になっていました。

専務 そんな折、定期的に訪問してくれていた南都銀行の支店担当の方から「人材に関する支援もできる」とのお話をいただき、詳しく話を伺うことにしました。正直、銀行が人事制度のコンサルティングをしているとは思っておらず驚きましたが、実際の提案内容は私たちの期待を上回るものであり、寄り添った対応にも誠実さを感じたため、南都銀行にお願いすることを決めました。

コンサルティングの具体的内容

理事長 人事制度策定にあたっては、私たちの経営理念や方針をしっかりと理解したうえで、経営全体の課題解決につながる視点から取り組んでいただき、信頼して話を進めることができました。

専務 経営層や管理職層へのヒアリングなどの現状分析から始まり、等級・評価・報酬の三本柱を連動させた制度設計を一貫してご支援いただきました。画一的な提案ではなく、私たちの課題に丁寧に耳を傾け、必要な選択肢を示していただきながら、何度も議論を重ねました。「どのような人材を育て、どのように評価・処遇するか」を明確にし、職員の行動変容につながる仕組として制度に落とし込んでいただいたことは、現場の納得感にもつながっています。

人事制度導入後に感じた変化

理事長 制度導入後は、職員一人ひとりの役割や期待が明確になったことで、自ら目標を立てて前向きに業務に取り組む姿勢が見られるようになりました。特に、管理職層の意識変化が大きく、月例会議が単なる報告の場から、改善に向けた活発な議論の場へと変化しました。職員のモチベーションが向上し、それと連動して業績にも良い兆しが見え始めています。

当行に対するメッセージ

専務 介護業界では、今後さらに人手不足が深刻化することが予想され、人材育成は極めて重要な経営テーマです。「人事制度なくして人材育成は語れない」と考えています。今後も制度の定着・運用を見据え、効果検証やアップデート、さらにはマネジメント研修など、「人」に関する課題について継続的にご支援いただけることを期待しています。

理事長 銀行は金融支援が本業である一方で、こうした「人」に関する本質的な悩みにも柔軟に対応していただけることが、南都銀行の大きな価値だと思います。人事制度の改革に踏み出すのは勇気がいることですが、地域に根ざした信頼できる銀行とともに取り組めたことが、何よりも心強く、今後の成長につながる第一歩となりました。

VOICE

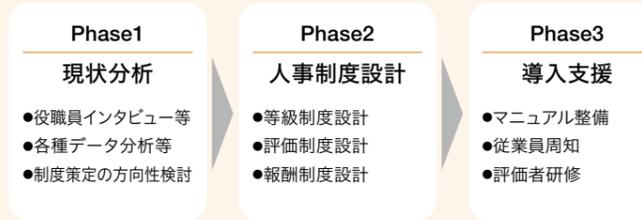
人口減少に伴い人手不足が深刻化するなか、企業にとって「人材」の価値はこれまで以上に高まっています。人材をコストではなく資本と捉え、その価値を最大限に引き出す「人的資本経営」の実践こそが、企業の持続的な成長を支える鍵となります。その実現には、従業員一人ひとりの能力や意欲を引き出し、成長を促す人事制度の構築が不可欠です。当行では、お客さまの現状やご意向に寄り添いながら、人事制度策定のコンサルティングを行っています。人材の確保・定着に加え、従業員の働きがいや幸せを実感できる制度構築を通じて、お客さまの企業価値向上に貢献したいと考えています。

法人ソリューション部 人的資本経営チーム

戸田 伸宏



■人事制度策定コンサルティングの進め方



お客さまの資産形成支援

お客さまの豊かな生活の実現に向けた支援

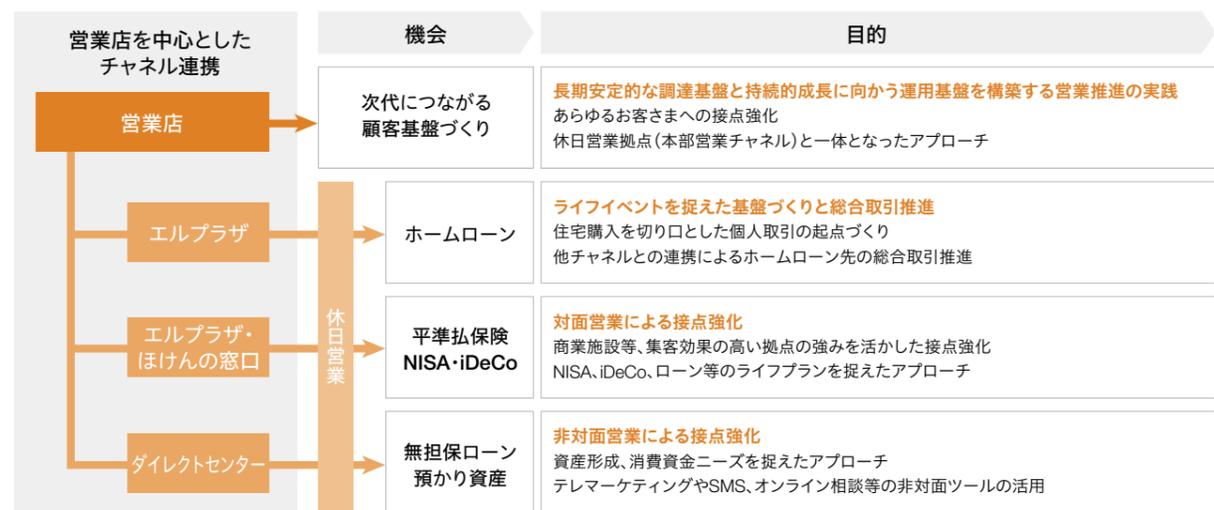
■基本方針

国民の安定的な資産形成支援については、人口減少や少子高齢化などの社会情勢の変化が、個々人の生活や経済事情等に影響を与えるようになり、多くの国民が早期から継続的かつ安定的な資産形成を図ることができるような環境整備が進められています。

当行では、お客さま一人おひとりのライフプラン、ライフステージに合った資産形成の仕組みを構築することで、お客さまの豊かな生活の実現をお手伝いし、顧客基盤の拡大につなげます。

■お客さまの資産形成機会を創出

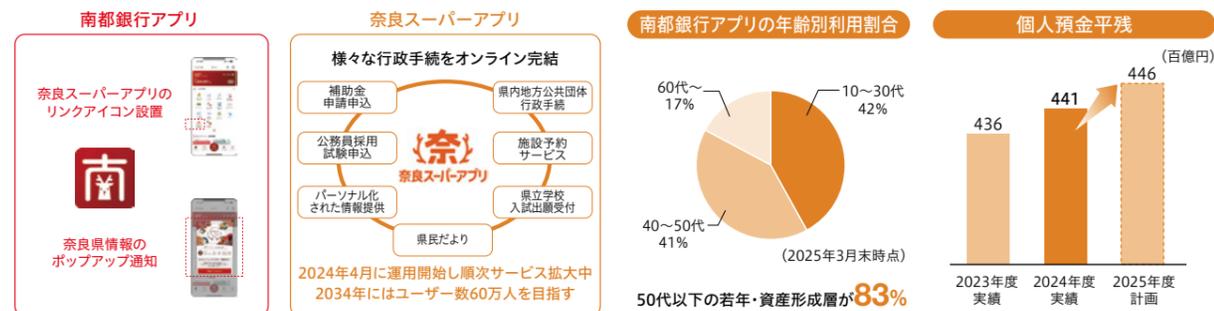
お客さまのライフプランに寄り添い、資産形成に向けた機会を創出するなかで、お客さまとのさらなる信頼関係を構築します。デジタルシフトの加速等により、お客さまとの対面接点の確保が難しくなっていることから、営業店と休日に営業する各種相談チャンネルが連携して、資産形成の機会を創出と次代につながる顧客基盤づくりに取り組みます。



非対面チャンネルの充実

●南都銀行アプリの機能強化

金融機能だけでなく、奈良スーパーアプリとの連携などにより非金融機能を強化し、利便性の向上を図ります。



●ダイレクトセンターの活用

電話やWebなどを活用し、資産形成や各種ローンを提案。平日に接点を持つことができない、今後の顧客基盤となる資産形成層のお客さまのニーズに幅広く対応しています。

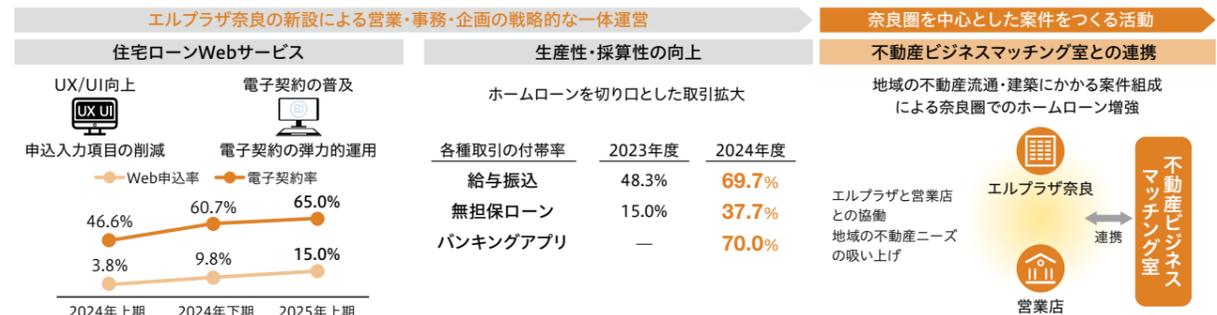
●相続案件のWeb受付フォーム新設

2025年4月からは相続を受けられたお客さまの利便性向上を図るため、相続案件のWeb受付フォームを新設しました。相続案件への対応を通じて、次世代取引の囲い込みを図っています。

ホームローンへの取組

住宅購入は人生最大の出費と言われており、ライフプランにおける重要なイベントです。当行は、ホームローンをご契約されるお客さまとの接点強化を図り、お客さまのニーズにあわせたホームローンの提供に加え、資産形成に関するニーズにもお応えすることで、取引拡充に努めています。

また、当行内のホームローン業務については、営業・事務・企画の戦略的な一体運営や、住宅ローンWebサービスの活用による生産性・採算性向上の取組を深化させています。加えて、今年度からは、地域の不動産流通・建築にかかるニーズを集約し、本部と連携して地域の情報の一元化も行っています。



■総資産コンサルティング

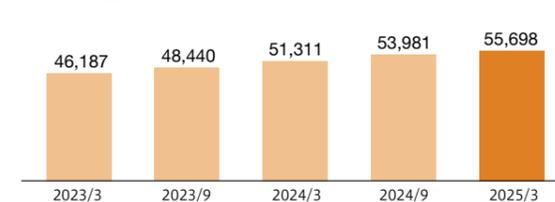
総資産把握によるコンサルティングを通じてお客さまの課題解決を図り、お客さまの信頼を獲得することで、次世代取引の囲い込みにつなげます。



■NISA・金融教育

NISA口座と積立投資をセットでご提案することにより、将来の粘着性の高いお客さまの基盤拡大に取り組んでいます。その結果、NISA口座の稼働率引き上げにつながっています。

■NISA口座推移(先)

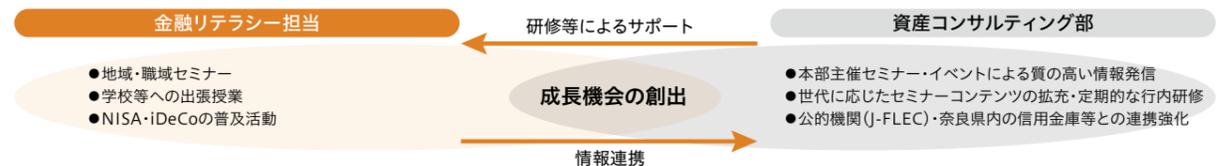


■地方銀行・信金 NISA稼働率ランキング

1	中央労働金庫
2	八十二銀行
3	京都銀行
4	南都銀行
5	千葉興業銀行

※2024年12月末 R&I「ファンド情報」より

銀行全体で地域のお客さまの金融リテラシー向上に貢献し、“選ばれ続ける存在”を目指しています。



【ご参考】	2023年度	2024年度
セミナー開催実績	79回 1,646名	309回 4,920名

お客さまの声に耳を傾け、店舗の新しい可能性を広げる

～出店のリアルから見てきた、対面営業の価値～

当行グループでは、金利のある世界への移行が進むなか、預金をベースとした経営基盤の強化を目的に「対面の価値」を高めるべく、集客力の高い商業施設であるイオンモール内に休日営業拠点をオープンしました。今回、同拠点ではたらく職員と担当部長による座談会を通じて「対面の価値」の重要性を確認しました。



神宮前支店
イオンモール榎原出張所
鈴木 祐介

営業サポート部
エルプラザ(榎原)
西本 千紗

郡山支店
イオンモール大和郡山出張所
和田 菜々恵

執行役員営業サポート部長
山中 康之

新たな店舗展開

2024年12月19日に「神宮前支店イオンモール榎原出張所」を、2025年4月18日に「郡山支店イオンモール大和郡山出張所」を利便性の高い大型商業施設イオンモール内に、平日に加えて土日・祝日も営業を行う新店舗として開設しました。

この2つの出張所は、当行では初めてとなる現金を取り扱わないキャッシュレス店舗としており、保険や運用相談に加え、各種ローンなど幅広く資産形成のご相談いただける「エルプラザ・ほけんの窓口@南都銀行」を併設し、お客さまの幅広い相談にお応えしています。

特に「郡山支店イオンモール大和郡山出張所」には子育て世代のお客さまにも気軽にお立ち寄りいただけるよう、授乳室を設置しています。



一体運営	営業店	エルプラザ ほけんの窓口
	口座開設	ホームローン
	諸届	NISA・iDeCo
	各種相談	保険



出店の背景と来店されるお客さまについて

山中 皆さまもご存じのとおり、金利のある世界となり、預金基盤の強化が収益力や競争力を左右する時代



が到来しました。当行においては、奈良県内での高いシェアのもと、預金残高は順調に伸ばしてきましたが、今後は人口減少という大きなリスクがあることから、次代につながる預金基盤づくりが必要となります。奈良県に目を向けますと、県外就業率が高いことから、平日にご来店いただける現役世代のお客さまの割合が少なく、その接点強化が課題でした。そこで、集客力の高い大型商業施設内に、休日営業拠点を

出店しました。イオンモール榎原出張所については、オープンから6か月、イオンモール大和郡山出張所については2か月が経過しましたが、来店されるお客さまの年齢層はいかがでしょうか。

鈴木 祖父母からお孫さんまで世帯全員で来られるということが、これまでの営業店との大きな違いだと考えます。また、様々な地域のお客さまや若い世代のお客さまも多く来られるということも特徴だと思います。

和田 例えば、お子さまが産まれて口座を作りたいというお客さまやアルバイトでの給与受取口座を作りたいという学生のお客さまが比較的多く来店されますが、以前の営業店では経験したことがなかったです。

山中 イオンモール榎原および大和郡山は、年間1,000万人以上が来場する商業施設であり、特に休日の来場者数の約4割が30代と40代です。また、イオンモール榎原においては榎原市内だけでなく、奈良県の南部や近隣他府県からも来店される傾向があり、イオンモール大和郡山においても奈良県北部から広域で来店されます。結果として、新規口座開設のうち、30代以下が約8割と、現役世代との取引起点となっているとともに、広域のお客さまのニーズをカバーする拠点として機能していると考えています。

新形態の店舗で感じた可能性と実際のお客さまの悩みやニーズ

山中 拠点については、現役世代との接点強化に加え、「店頭営業に特化した営業店機能」と「本部営業チャンネルによるコンサルティング機能」を併設しており、お客さまのニーズにワンストップで対応し、対面の価値を向上させる狙いもあります。皆さんは普段の営業で意識されていることはありますか。

西本 私は「ほけんの窓口」業務が中心ですが、大きく変わったことは、これまでは保険のご相談のみにとどまっていたものが、最近は各種ローンのご相談など、切り口が広がっていることです。また、保険料支払のための口座開設を同時にできることも強みであり、併設の効果は着実に出ていていると感じています。



座談会 対面営業の価値

鈴木 私は、土日営業ということで平日はお仕事などでご来店が難しいお客さまとの接点を持てることに大きな可能性を感じます。

山中 新店舗は、平日に加えて、土日・祝日も営業を行う休日営業の拠点でもあり、当行の今までの営業時間内ではお会いできなかったお客さまとの接点を持てることも、強みだと感じています。皆さんは、それらのお客さまと日々対話されていますが、実際にお客さまはどのような悩みやニーズをお持ちでしょうか。

和田 どの世代においても、物価上昇に対する悩みを持っておられます。ただ、子育て世代のお客さまについては、将来に向けて貯蓄する大切さは理解しているものの、養育費や学費などで貯蓄に回す余裕がないため、どうすればいいかという相談が多いです。

西本 ひとつの事例になりますが、ご高齢のお客さまからは、今回の休日営業拠点ができたことで、相続のお相手でもあるお子さまと一緒に、土日に相談に行くことができるようになって良かったとお声をいただきました。



対面の価値と意味について

山中 まだまだ道半ばではありますが、出店の目的であった現役世代との接点強化や本部機能併設によるワンストップでの価値提供について、着実に成果が表れつつあり、大変嬉しく感じています。一方で、お客さまのデジタルシフト化が進むなかで、店舗における対面の価値については率直にどう感じていますか。

鈴木 私は、これまで窓口に来られなかったお客さまといろいろな情報交換ができることが一番の価値だと考えています。お客さまのニーズにワンストップで対応できるからこそ、様々な情報を教えていただけているのだと感じています。

和田 確かに、南都銀行アプリの利便性は感じています。一方で、お客さまのなかには、対面で相談しながら手順をする方が安心で確実という声も一定数あることも事実です。最近では、NISAについてインターネット等に様々な情報が載っていますが、直接相談できる場所や時間がなく、ようやく相談することができたという声も増えています。



西本 先日、マイカーローンの申し込みをアプリを進めているなかで、不安に思うことが出てきたとことで、実際に相談に来ていただいたお客さまがいらっしゃいました。

デジタル化を取り入れながらも、対面による安心感に重きを置いておられるお客さまも多い印象です。

山中 皆さんがおっしゃるとおり、対面の価値は「安心」と「信頼」だと考えています。その安心と信頼の積み重ねが、強固な顧客基盤につながり、ひいては預金基盤の拡充につながっていくと考えています。

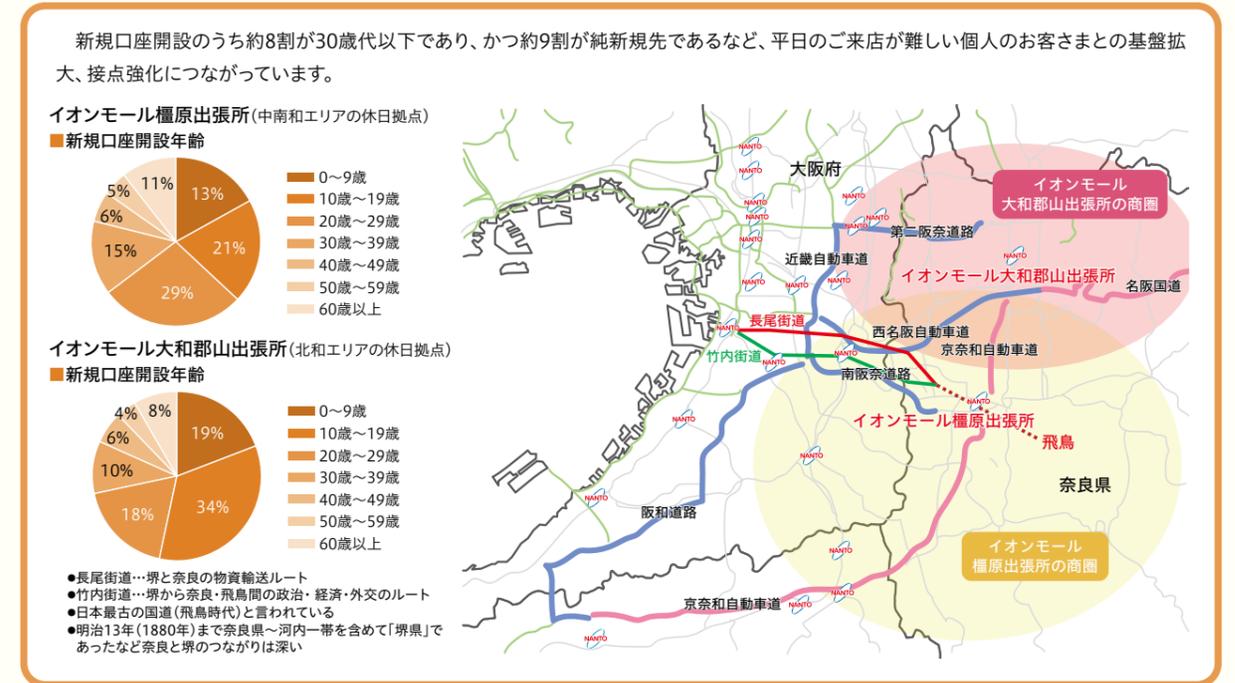
今後チャレンジしたいこと

和田 私のような若い世代は、どうしても銀行に行くハードルが高いと考えています。行きやすく相談しやすい店舗づくりが今後の課題だと考えていますので、セミナーやイベントを通じて親しみのある店舗づくりにチャレンジしていきたいと考えています。

西本 ワンストップだからこそ、お客さまのトータルサポートを行うことができます。お客さまの用件を聞くにとどまることなく、潜在的なニーズを引き出すことで、対面の価値をさらに向上できる銀行員になりたいと考えています。

鈴木 和田さんからもありましたが、まずは来てもらえるきっかけづくりを仕掛けたいと考えています。そのためにはやはり親しみやすさが重要であり、せつかく拠点がイオンモール内にあるので、他のテナントさまとコラボレーションができないかと考えています。銀行には様々なルールがあるので簡単ではありませんが、チャレンジしていきたいと思えます。

山中 様々なご意見をありがとうございました。私は、新店舗を人が集い、感謝が溢れる場所にすることを目指していきたいと考えています。そのためには、ご来店いただくお客さま一人ひとりに対面の価値を感じていただき、南都ファンになってもらう必要があることから、今後もチャレンジを続けていってほしいと考えています。最後に、今年度から始まった中期経営計画において、2つの軸として「自ら考え行動し地域の課題を解決する人財の創出」と「地域を支え続けられる健全な経営」が掲げられています。今日皆さんのご意見をお伺いし、休日営業拠点こそがこの2つを体現できる拠点だと改めて感じました。これからも一緒に頑張っていきたいと思います。

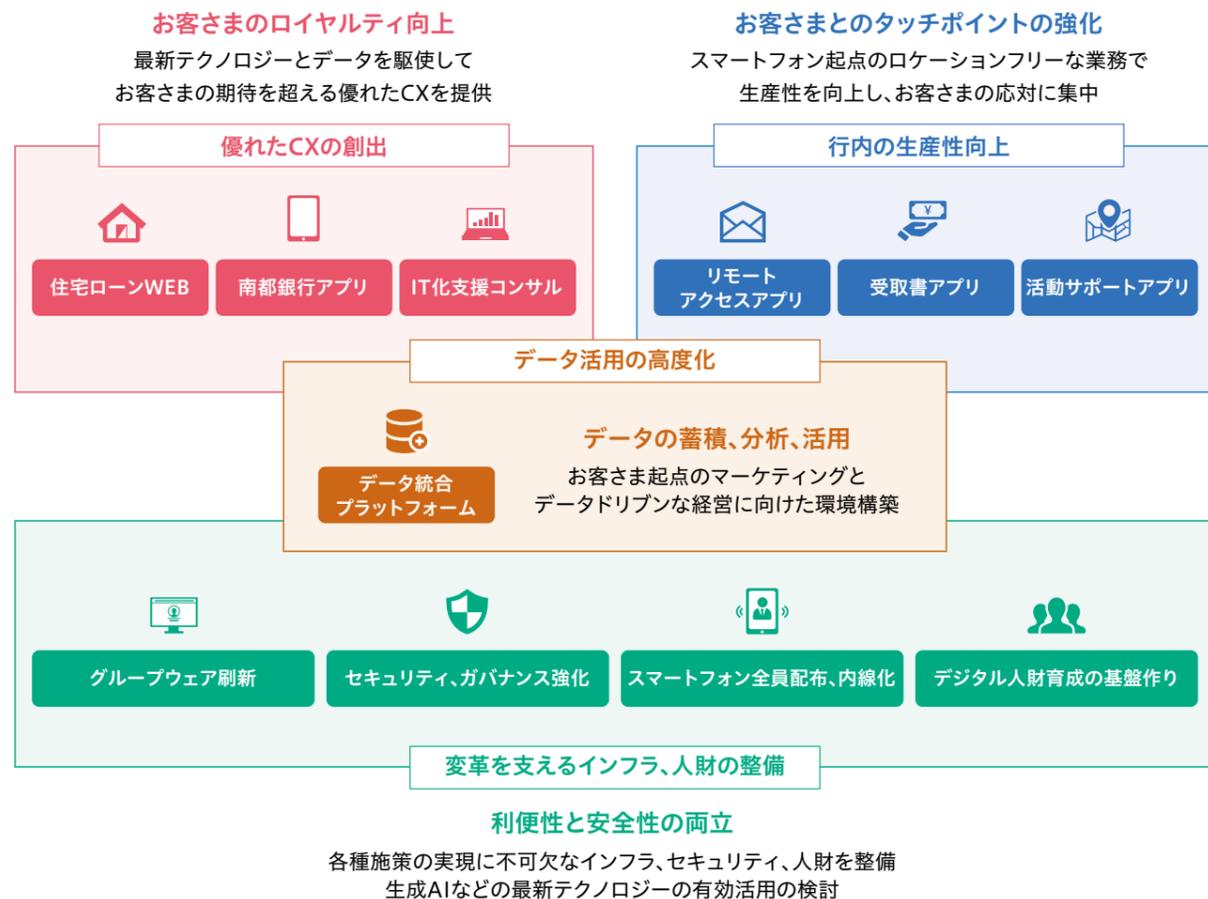


デジタル技術を活用した取組(DX戦略)

近年は少子高齢化等によるマーケットの縮小や銀行業界への異業種参入等による事業環境の変化に加えて、時間や場所に捉われない銀行取引といったお客さまのニーズの多様化が進んでいます。

こういった環境変化や多様化するお客さまのニーズに対応するためには、デジタル技術を活用した価値提供が不可欠であるとの認識のもと、当行では「優れたCXの創出」、「行内の生産性向上」、「データ活用の高度化」、「変革を支えるインフラ・人財の整備」の4つの観点より、単なるデジタル化ではなく業務プロセスの見直しまで徹底的に踏み込んだ改革に取り組んでいます。

〈取組の全体像〉



■DX認定の取得

当行は、デジタルトランスフォーメーション(DX)推進に向け、全体像の方針のもとで体制構築や施策実行に積極的かつ継続的に取り組んできました。こうした取組が実を結び、2025年3月に経済産業省が定める「DX認定制度」に基づき、「DX認定事業者」としての認定を取得しました。この取得を契機に、DXの取組をさらに加速させて、地域のお客さまにとってより価値の高いサービスを提供することで、地域社会のサステナブルな発展に貢献し、地域金融機関としての使命を果たしてまいります。

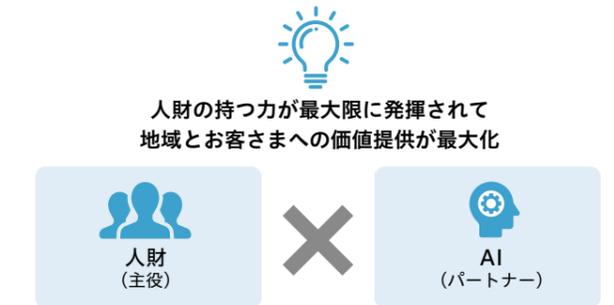


※DX認定制度とは、「情報処理の促進に関する法律」に基づく認定制度で、経営ビジョンやDX戦略の策定、DX推進体制の整備などに取り組み、デジタルによって自らのビジネスを変革する準備が整っている事業者を経済産業省が「DX認定事業者」として認定するものです。

■AI技術の活用

現在、当行ではAI技術を活用し、手書き文字の文字認識によるシステムへの自動入力や、お客さまのニーズ分析などを行っており、日常業務の効率化とお客さま対応の精度向上を実現しています。

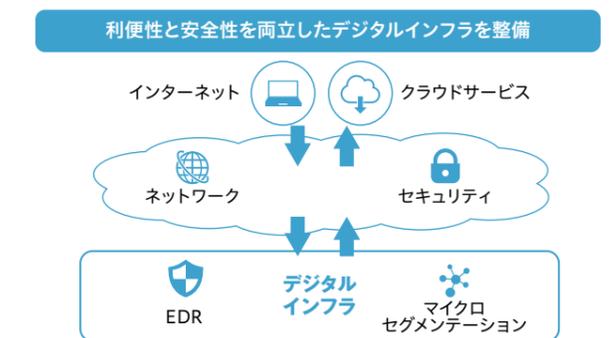
また生成AIやAIエージェントなどの先進技術についても、安全性および有用性を慎重に評価しながら、具体的な活用の検討を進めています。今後は、当行の人財とAIが共に成長し調和することで、DXをさらに促進するとともに、人財が自らの力を最大限に発揮することで、地域とお客さまに対してこれまで以上の価値を提供していく未来を目指してまいります。



■デジタルインフラ、セキュリティ

当行では、利便性と安全性を両立するインフラの整備に取り組んでいます。昨今のサイバー攻撃の脅威動向の激化を踏まえ、2025年のシステム更改においては、従来の境界防御型のセキュリティに依存しない「ゼロトラストモデル」の要素を取り入れた最先端のセキュリティ対策を導入します。

「EDR」・「マイクロセグメンテーション」等の導入により、職員が安全・便利にインターネットやクラウドサービスを利用できる環境を構築し、お客さまの情報資産を安全にお守りするとともに、お客さまへより高い価値を提供してまいります。



■グループ全体でのガバナンス強化

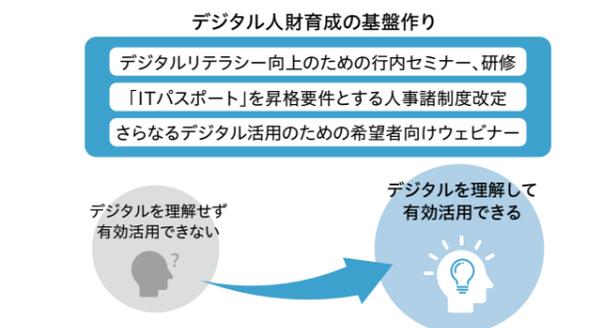
当行では各部横断的な組織「南都銀行CSIRT※」が中心となり、グループ全体でシステム脆弱性診断や標的型攻撃メール訓練、サイバー攻撃演習を行う等、実効性のあるセキュリティ対策に取り組んでいます。またシステム・セキュリティに関する統一基準やリスク評価等の体制も整備し、グループ全体でのガバナンス強化に取り組んでいます。

※CSIRT(シーサート)…コンピュータセキュリティにかかる事案に対応するための組織。

■デジタル人財育成

最新テクノロジーやデータを駆使して改革を進めるためには、デジタルを理解して使いこなせるデジタルリテラシーの高い人財が必要です。デジタルが銀行業務遂行に必須のリテラシーであることを啓発するため、2024年2月より、全職員へのデジタル基礎セミナーや新入職員向けのデジタル研修および希望者向けのデジタルウェビナーを定期的を実施しています。

また2024年4月より、ITパスポートを昇格の必要要件とする人事諸制度の改定を行う等、デジタル人財の育成に向けた基盤作りを着実に進めています。



持続可能な地域社会の実現

南都銀行グループのサステナビリティ

当行グループは、財務資本と非財務資本を活かしながら、ステークホルダーの皆さまとともに価値を共創し、当行グループの持続的な企業価値の向上と地域社会の持続的な発展に取り組みます。

こうした考え方のもと、当行グループはサステナビリティに関する全社的な基本方針として、「サステナビリティ基本方針」を定め、取り組んでいます。

■サステナビリティ基本方針

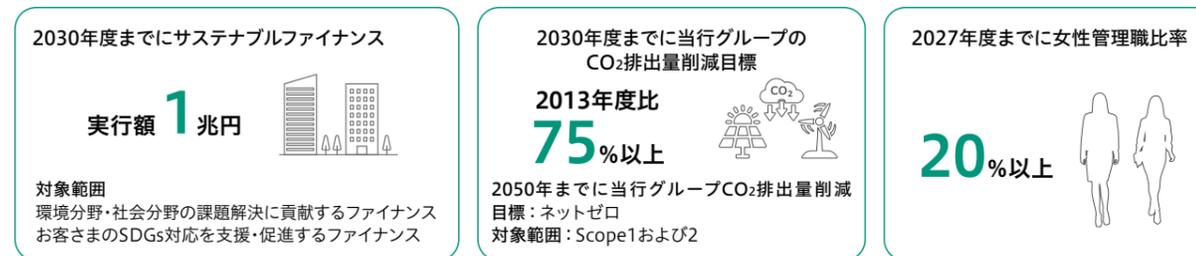
- 当行グループの経営理念の底流はサステナビリティそのものです。
- 当行グループは経営理念のもと、社会・環境問題の解決を通じてステークホルダーの求める価値を提供し続けます。
- 当行グループは持続可能な地域社会の実現に貢献し、当行グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図っていきます。

■サステナビリティマネジメント体制

当行グループではサステナビリティは特別な活動ではなく、事業活動そのものと考えており、事業遂行を通じてサステナビリティ課題に対応していきます。具体的には、取締役会において定める基本方針と当行グループが優先的に取り組む重要課題に基づき、経営会議において具体的な取組テーマを特定し、テーマに応じて関連部署が連携しながら具体的な施策を推進していく体制としています。

■サステナビリティ長期KPI

当行グループは、サステナビリティ基本方針に基づき、「長期KPI」を設定しています。

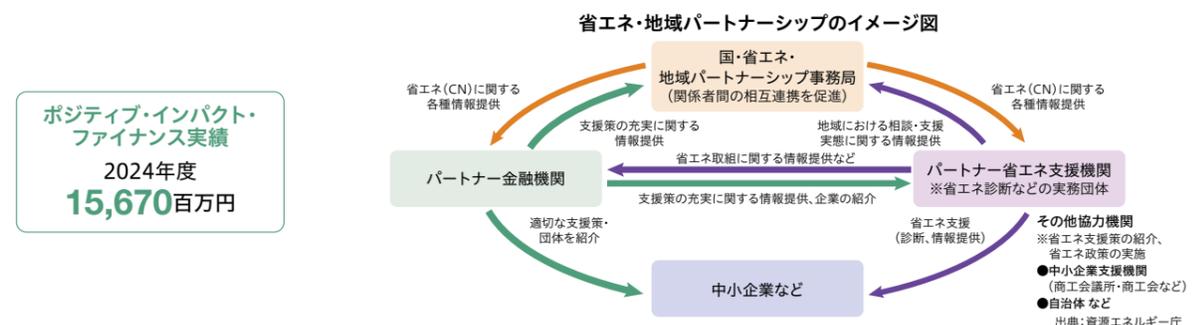


■お客さまのサステナビリティへの取組

当行では、法人ソリューション部内にサステナブルファイナンスチームを設置し、ポジティブ・インパクト・ファイナンス等のサステナブルファイナンスや〈ナント〉サステナブル経営方針策定サービス等によるお客さまの経営課題を解決するための提案を通じて、お客さまの企業価値向上に取り組んでいます。

「省エネ・地域パートナーシップ※」への参加により、お客さまに省エネに関する情報提供や省エネ設備導入に伴う補助金支援、融資対応を行い、地域一丸となってお客さまの脱炭素化や省エネの促進をサポートしています。

※資源エネルギー庁が、金融機関や省エネ団体(省エネ診断等の実施団体)との連携を強化し、中小企業の省エネに向けた取組を支援する体制を地域一丸で構築するために立ち上げた新しい枠組であり、200を超える金融機関や省エネ支援機関が参加しています。



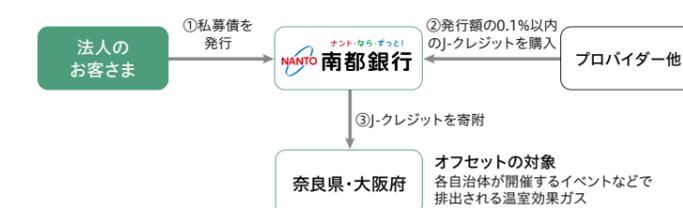
ポジティブ・インパクト・ファイナンス実績
2024年度
15,670百万円

■当行グループのサステナビリティへの取組

地域脱炭素への取組

〈ナント〉J-クレジット寄附型私募債は、お客さまが発行した私募債金額の0.1%以内で、当行がJ-クレジットを購入し、奈良県または大阪府へ寄贈するものです。

2025年5月に、204t分のCO₂排出量を削減できる奈良県森林由来のJ-クレジットを奈良県に寄贈しました。



奈良県からの感謝状贈呈式の様子

環境保全活動

長年にわたり当行グループ全体で地域の清掃活動や環境イベントへの参加などを通じて、地域の環境保全への取組を続けたことが認められ、環境省から「地域環境保全功労者表彰」を受賞しました。



奈良県庁での授賞式の様子

河川清掃ボランティア活動

木津川流域クリーン大作戦実行委員会主催の「木津川流域クリーン大作戦」、奈良県主催の「大和川一斉清掃」の活動に取り組んでいます。



新本店ビル

2025年2月にオープンした新本店ビルでは、外部ガラスの高断熱化や省エネ性能の高い空調機器の採用などにより、環境性能の高い建物として環境省が定める「ZEB Ready」の認証を取得しました。

また屋上には太陽光パネルを設置したほか、再生可能エネルギー由来の電力を使用しており、CO₂排出量実質ゼロを達成しています。



旧本店ビルの利活用

旧本店を地域バリューの向上に資する施設として利活用することを目指し、具体的な検討を進めていくにあたり、優先交渉権者を選定いたしました。

今後、より詳細な調査や具体的な協議を開始し、近隣地域の一層の賑わい創出に取り組んでまいります。



シナリオ分析

2024年度は、移行リスクにおいて分析対象を拡大し、「建設」セクターを新たに追加しました。分析の結果、移行リスク、物理的リスクによる財務影響は限定的と評価しています。ただし、一定の前提条件を仮定した分析であることから、引き続き分析手法の高度化や対象範囲の拡大・精緻化に取り組んでまいります。

	移行リスク	物理的リスク
分析対象リスク	規制強化や税制の変更等に伴う、お客さまの事業・財務状況への影響を起因とする与信コストの増加	水害発生による不動産担保の毀損、お客さまの営業拠点被災に伴う事業停止・停滞による与信コストの増加
シナリオ	IEA ^{※1} /NZE(1.5°Cシナリオ) APS(2°Cシナリオ)	IPCC ^{※2} /RCP8.5(4°Cシナリオ) RCP2.6(2°Cシナリオ)
分析対象	「電力・ガス」「建設」セクター	当行営業エリア内の事業性貸出
分析手法	移行シナリオに基づき、将来の財務影響を予測、追加与信コストを推計	担保物件・お客さまの所在地別に浸水リスクを判定し、担保毀損、売上減少に伴う追加与信コストを推計
分析結果	2050年までの与信コスト増加額 累計で最大約15億円	2050年までの与信コスト増加額 累計で最大約45億円

※1 IEA(International Energy Agency)：国際エネルギー機関 ※2 IPCC(Intergovernmental Panel on Climate Change)：気候変動に関する政府間パネル

炭素関連資産

当行の貸出金に占めるTCFD改訂付属書に基づく炭素関連資産割合(再生可能エネルギー発電事業を除く)は以下のとおりです。(2025年3月末時点)

エネルギー	運輸	素材・建築物	農業・食料・林産品
1.6%	3.6%	24.8%	3.0%

当行では日銀業種分類をベースに算定しており、GICS(世界産業分類)を基準とした算定方法とは差異が生じる場合があります。

リスク管理

当行グループは、気候変動への対応を、地域社会の持続的発展にとって重要な課題として認識しています。当行の気候変動リスクを信用リスクとオペレーショナルリスクに分類し、それぞれALM委員会とオペレーショナル・リスク管理委員会のモニタリング項目に組み込み、リスク管理の高度化を図ります。また、当行グループは2020年10月に融資ポリシーを制定し、新設の石炭火力発電所建設を資金使途とする融資には原則として取り組まないことや、森林伐採を伴う開発等の資金使途に対する融資に取り組む際は、違法伐採ではないか、また環境への影響等について配慮し、慎重に取組可否を検討する旨を、明文化しています。

環境や社会に与える影響が大きい業種・セクターに対する融資ポリシー

環境、社会に対して負の影響を与える可能性のある融資については、慎重に取組可否を判断し、その影響を低減・回避するよう努め、環境・社会問題に真摯に向き合っているお客さまに対しては、地域金融機関として適切な知見の提供や支援を行います。なお、環境や社会に与える影響が大きいと考えられる次のような業種・セクターに対して融資を行う場合は十分に留意します。

- 兵器**
戦争等に使用される殺戮・破壊を目的としたクラスター弾など非人道的な兵器を製造している企業への融資は行わない。
- 石炭火力発電**
新設の石炭火力発電所建設を資金使途とする融資は原則として取り組まない。ただし、国のエネルギー政策等による高効率の発電所建設の場合などは個別案件ごとに慎重に取組可否を検討する。
- 森林伐採**
森林伐採を伴う開発等の資金使途に対する融資に取り組む際には、違法伐採ではないか、また環境への影響等について配慮し、慎重に取組可否を検討する。

気候変動問題への対応

気候変動問題への対応

TCFD提言に沿った情報開示の充実

ガバナンス

当行グループは、「サステナビリティ基本方針」を策定してサステナビリティに関する課題への対応に取り組んでおり、そのなかで優先的に取り組むべきテーマを取締役会で議論し、マテリアリティ(重要課題)の一つとして「深刻化する気候変動問題への対応」を特定しています。

気候変動への対応については、半期ごとに経営会議で具体的な施策や目標、進捗等について審議し、その結果が経営戦略に照らして適切であるかを取締役会が監督する体制としています。

戦略

当行グループは、なんとミッションである「地域の発展」「活力創造人材の創出」「収益性の向上」の遂行を通じてステークホルダーの皆さまに価値を提供するべく、グループ全体で気候変動問題への対応に取り組んでいます。

地域の一員として、自らの脱炭素化への取組はもちろん、お客さまや地域の脱炭素化への取組についても積極的に支援します。

自らの脱炭素化への取組としては、CO₂排出量の削減目標ならびにネットゼロ目標を設定し、再生可能エネルギーの導入や店舗内および店外ATM照明のLED化、エコカーの導入等の取組を進めています。店舗の新築、建替に際しては、太陽光パネルの設置を予定しており、環境に配慮した設備の導入を進めています。また、紙使用量削減に向け、印刷枚数を抑制するための啓発活動を継続的に実施していることに加え、ペーパーレス会議の推進や帳票類の電子化にも取り組んでいます。

お客さまの脱炭素化への取組など、サステナブル経営の実現を支援するため、2025年度より「サステナブルファイナンスチーム」を新設しました。サステナブルファイナンスの推進などを通じてお客さまの経営課題の解決を図ります。

地域の脱炭素化への取組の一環として、「<ナント>-J-クレジット寄附型私募債」の取扱いを開始しました。私募債発行金額の0.1%以内で当行が奈良県森林由来のJ-クレジットを購入し、奈良県または大阪府へ寄附します。J-クレジット寄附型私募債により、地域のお客さまの脱炭素における機運を醸成し、気候変動問題への取組やお客さまの経営課題の解決に取り組んでいます。

「省エネ・地域パートナーシップ[※]」への参加により、お客さまに省エネに関する情報提供や省エネ設備導入に伴う補助金支援、融資対応を行い、地域一丸となってお客さまの脱炭素化や省エネの促進をサポートしています。

※資源エネルギー庁が、金融機関や省エネ団体(省エネ診断等の実施団体)との連携を強化し、中小企業の省エネに向けた取組を支援する体制を地域一丸で構築するために立ち上げた新しい枠組であり、200を超える金融機関や省エネ支援機関が参加しています。

リスクと機会

1.5°C、4°Cを含む複数の公的シナリオ[※]を前提に、気候変動に伴うリスクと機会の評価を行いました。時間軸については、短期(5年)、中期(10年)、長期(30年)で分析を行っています。

	内容	時間軸
リスク	気候変動に関する規制強化や税制の変更等に伴う、お客さまの事業・財務状況への影響や、環境規制対応ができていない不動産担保の価値毀損による与信コストの増加(信用リスク)	短期～長期
	脱炭素化に向けた技術革新や市場の変化に伴う、お客さまの事業・財務状況への影響による与信コストの増加(信用リスク)	
	気候変動への対応が劣後することによる、当行の企業価値の低下(オペレーショナルリスク(風評))	短期～長期
物理的	大規模風水災等の発生に伴う、不動産担保の毀損、お客さまの営業拠点被災に伴う事業停止や事業への悪影響等による与信コストの増加(信用リスク)	中期～長期
	大規模風水災等の発生に伴う、当行拠点の被災による対策復旧コストの増加(オペレーショナルリスク(有形資産))	中期～長期
機会	お客さまの脱炭素化に資する設備投資による資金需要の増加	短期～長期
	お客さまの防災対策のためのインフラ投資に対する資金需要の増加	短期～長期
	風水災の増加や環境に配慮する顧客行動の変化による、災害に備えた保険商品、環境保全関連の金融商品・サービスの提供機会の増加	短期～長期
	お客さまの脱炭素化への取組を支援するソリューション提案等のビジネス機会の増加	短期～長期

※参考にした公的シナリオ
脱炭素化が進む1.5°Cシナリオ等：IEA NZE2050、IEA APS、NGFS Net Zero2050、IPCC SSP1-1.9、SSP1-2.6
温暖化が進む4°C超シナリオ：IEA Steps、NGFS Current policies、IPCC SSP5-8.5

指標と目標

当行グループのCO₂排出量 (Scope1,2)

2024年度のCO₂排出量は5,818t-CO₂であり、2013年度から▲41%の削減となりました。
前年度に比べ、エネルギー使用量は横ばいで推移したものの、電力等の排出係数の上昇によりCO₂排出量が増加しました。
ZEB認証取得済みの本店ビルをはじめ、新築店舗への太陽光パネル設置等により、今後も脱炭素社会に向けた取組を加速させてまいります。

グループCO₂排出量削減目標

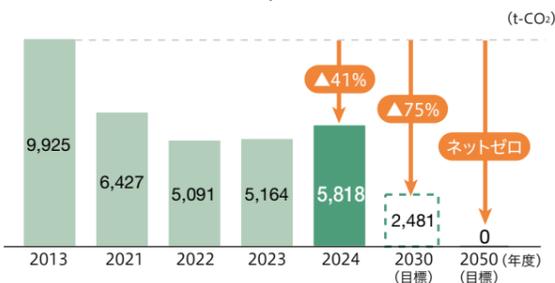
2030年度までに2013年度比
▲75%削減

2050年度までに
ネットゼロ

2024年度実績

5,818t-CO₂
(2013年度比 ▲41%削減)

■当行グループのCO₂排出量 (Scope1,2)



算定項目	2013年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
Scope1 直接排出	1,584	1,509	1,517	1,410	1,389
Scope2 間接排出	8,341	4,918	3,574	3,755	4,429
合計	9,925	6,427	5,091	5,164	5,818

当行グループのCO₂排出量 (Scope3)

当行グループは、以下のとおり、2022年度よりScope3の算定を開始し、2024年度は全カテゴリーの算定に着手しました。
カテゴリー15(ファイナンス・エミッション)の増加を主にScope3における排出量が増加しました。

■Scope3

算定項目	2022年度	2023年度	2024年度
カテゴリー1: 購入した製品・サービス	16,429	15,463	17,994
カテゴリー2: 資本財	51,456	56,748	63,094
カテゴリー3: Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー活動	1,109	1,028	1,041
カテゴリー4: 輸送・配送(上流)	0	0	0
カテゴリー5: 事業から発生する廃棄物	179	332	312
カテゴリー6: 出張	90	※1 110 (87)	131
カテゴリー7: 通勤	2,222	※1 1,953 (1,965)	1,772
カテゴリー8: リース資産(上流)	0	0	0

算定項目	2022年度	2023年度	2024年度
カテゴリー9: 輸送・配送(下流)	218	153	117
カテゴリー10: 販売した製品の加工	0	0	0
カテゴリー11: 販売した製品の使用	11,553	9,998	8,431
カテゴリー12: 販売した製品の廃棄	30	18	11
カテゴリー13: リース資産(下流)	15,788	15,790	13,438
カテゴリー14: フランチャイズ	0	0	0
カテゴリー15: 投融資※2	未算定	8,895,074	8,991,183
合計	99,074	8,996,667	9,097,524

※1 2023年度のScope3排出量について、カテゴリー6,7の排出原単位の見直しを行った結果、前年度に開示した数値に修正が生じました。()内が前年度開示数値
※2 カテゴリー15については当行単体を対象としています。

Scope3 カテゴリー15の算定

金融機関にとって投融資による間接的な排出量はScope3の大きな割合を占めており、当行の気候変動への取組において重要な指標と考えています。当行では、カテゴリー15(投融資)にかかる排出量について、PCAFスタンダード※*に基づく排出量の算定に2023年度から取り組んでおり、2024年度も継続して算定を行いました。2024年度は融資額の増加により排出量はやや増加しましたが、融資額に対する排出量の割合(炭素強度)は低下しました。

算定結果は、お取引先との対話(エンゲージメント)に活用し、お取引先の排出量削減を支援することにより、脱炭素社会の実現に貢献していきます。また、算定対象の拡大や算定手法の精緻化にも継続的に取り組んでまいります(算定方法の見直しやお取引先の開示状況等により排出量算定結果は今後変動する可能性があります)。

算定対象

2024年9月末時点の国内事業法人向け融資(プロジェクトファイナンスは除く)
なお算定に必要な財務データ等が不足する先は対象外としており、算定対象融資は、国内事業法人向け融資の97%をカバーしています

算定手法

PCAFスタンダードに基づき、投融資先各社ごとに、以下の算定式で算定しています

$$\text{排出量} \times \frac{\text{当行の融資額}}{\text{資金調達総額}}$$

なお炭素強度は排出量を融資額で除することで算定しています

排出量の把握

投融資先各社の排出量は、ボトムアップ方式・トップダウン方式を併用して算定しました

- ボトムアップ方式: 各社が開示する排出量を利用
 - トップダウン方式: 各社の売上高に、業種に応じた平均的な排出係数(環境省排出原単位データベースを利用)を掛け合わせて推計
- PCAFの定めるデータクオリティスコアは「2.9」となっており、今後も情報精度の向上に取り組んでまいります

※国際的なイニシアティブであるPCAF (Partnership for Carbon Accounting Financials) が作成した、金融機関の投融資ポートフォリオにおけるGHG排出量を計測・開示する基準

大分類	小分類	融資額(百万円)	炭素強度(t-CO ₂ /融資額)	排出量(t-CO ₂)
エネルギー	石油及びガス	41,758	6.2	259,441
	石炭	0	—	0
	電力ユーティリティ	36,694	9.2	337,636
運輸	航空貨物	490	4.4	2,131
	旅客空輸	2,711	4.2	11,321
	海上輸送	29,918	4.1	123,665
	鉄道輸送	74,262	0.4	26,881
	トラックサービス	39,441	8.7	342,888
	自動車及び部品	45,509	1.4	62,611
素材・建築物	金属・鉱業	91,069	14.5	1,319,103
	化学	129,311	5.9	759,000
	建設資材	15,777	19.4	306,450
	資本財	330,406	6.4	2,104,782
農業・食料・林産品	不動産管理・開発	268,290	0.3	84,245
	飲料	25,271	1.5	36,939
	農業	434	8.8	3,816
	加工食品・加工肉	47,304	9.1	432,082
その他	製紙・林業製品	47,065	6.6	308,646
	その他	898,710	2.7	2,469,546
総計		2,124,420	4.2	8,991,183
前年度(増減)		1,964,637 159,783	4.5 -0.3	8,895,074 96,109

サステナブルファイナンス

当行グループは、地域やお客さまのサステナビリティ課題の解決に向けた活動を資金面から支援するため、サステナブルファイナンスの実行額について以下の目標を設定しています。

2023年度から2024年度の累計実行額は3,537億円(進捗率35.3%)、うち環境系ファイナンスは1,112億円となっています。

サステナブルファイナンス目標

2023年度～2030年度
投融資累計実行額

1兆円

累計実績

3,537億円
(うち環境1,112億円)

環境分野・社会分野の課題解決に資するファイナンス

- ・環境分野: 再生可能エネルギー・省エネルギー・ZEB・ZEVなど
- ・社会分野: 地域活性化・地方創生・スタートアップ・事業承継・BCP対策など

お客さまのSDGs対応を支援・促進するファイナンス

コーポレート・ガバナンスの状況

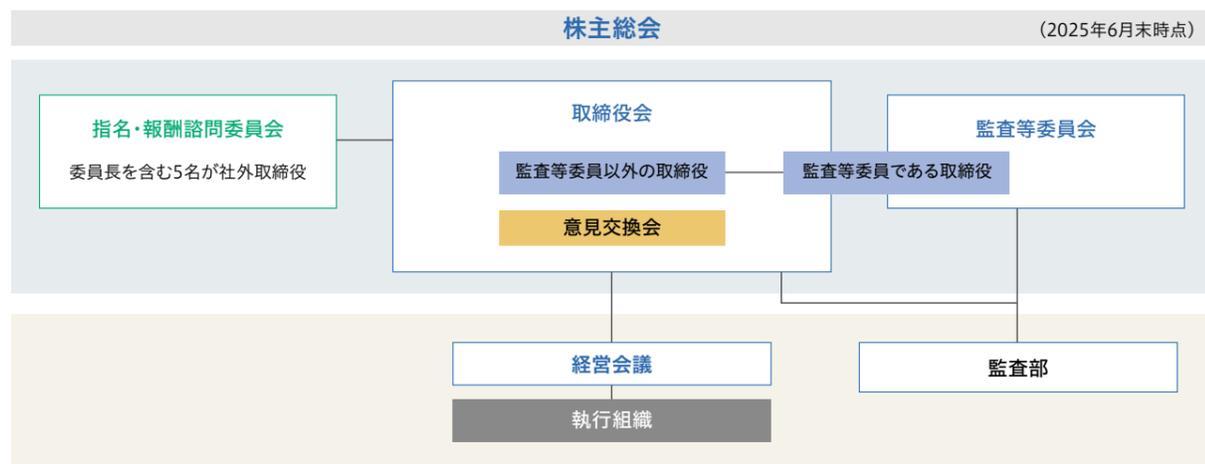
「なんとミッション」の遂行を通じて目指すゴールを達成し、ステークホルダーの皆さまに提供する価値の最大化に向けて、常に最善を追求することがガバナンスの根幹だと考えています。

■コーポレート・ガバナンス体制

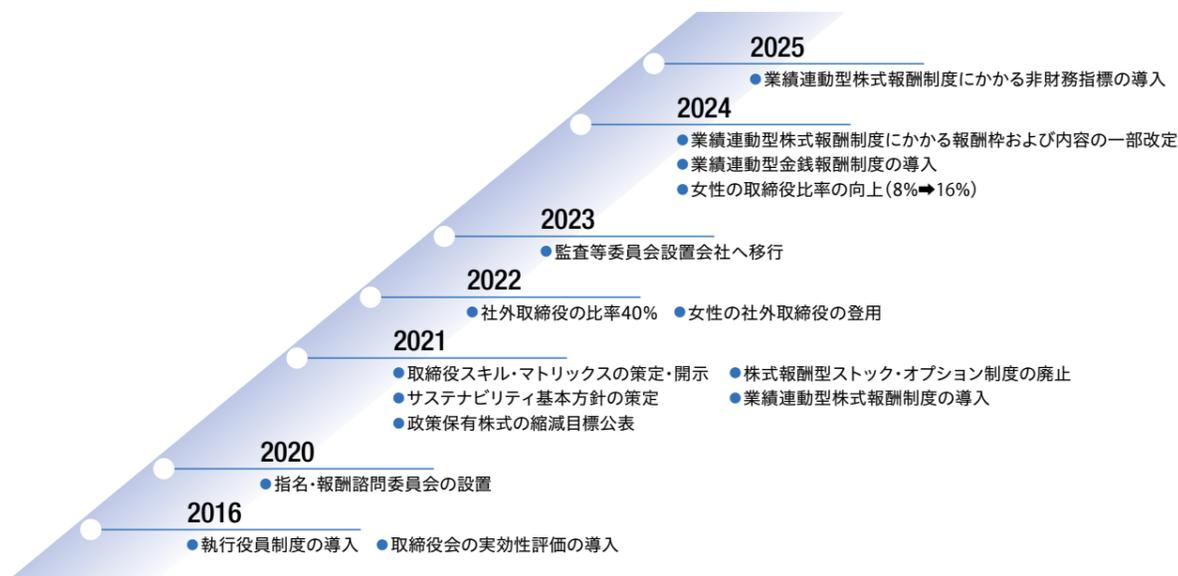
当行の取締役会は、監督と執行を分離し、多様な知識・経験・能力を備えた構成となるよう、当行グループの業務に精通した社内取締役7名（うち監査等委員1名）と社外における豊富な経験と知見を有する社外取締役5名（うち監査等委員2名）の計12名で構成しています。

また、取締役会の監督機能を強化するため、指名・報酬諮問委員会を設置しています。指名・報酬諮問委員会は、会長、頭取および社外取締役5名で構成し、委員長は社外取締役が務め、オブザーバーとして知見を有する外部専門家が参加することで意思決定の独立性、客観性、透明性を高めています。

■体制図



■コーポレート・ガバナンスの沿革



■取締役のスキル・マトリックス

氏名	現在の当行における地位	経営戦略	リスクマネジメント	財務・会計	営業	人的資本経営	IT・DX	市場運用	地域経済	サステナビリティ・ESG
橋本 隆史	取締役会長(代表取締役)	●	●	●	●	●	●		●	
石田 諭	取締役頭取(代表取締役)	●	●	●	●	●	●		●	●
杉浦 剛	取締役専務執行役員(代表取締役)	●	●	●	●			●	●	
本多 浩治	取締役常務執行役員	●			●		●		●	
角谷 晴行	取締役常務執行役員	●			●	●		●		
藏東 義典	取締役常務執行役員	●		●	●				●	●
中山 こずゑ	社外取締役	●				●	●		●	●
西村 隆至	社外取締役	●	●		●				●	
田原 祐子	社外取締役				●	●	●		●	●
岡本 耕誌	取締役 監査等委員		●	●						
粕谷 吉彦	社外取締役 監査等委員	●		●	●				●	
福本 智之	社外取締役 監査等委員		●	●				●	●	

<スキル・マトリックスにおける各取締役の判定理由>

※社内取締役：関連部署における担当役員を含む部室店長職以上の職務経験や他社における職務経験等を基に判定しています。
 ※社外取締役：以下の理由を基に判定しています。
 中山 こずゑ……グローバル企業での経営・事業運営実績、地方行政機構での地域振興にかかる経験、並びに上場企業2社での社外取締役としての実績(各委員会含む)等
 西村 隆至……鉄道、不動産、ホテル業等の事業会社での企業経営・組織運営・リスクマネジメントにかかる実績、並びに事業会社経営における地域振興への経験・実績等
 田原 祐子……多数の企業に対する人材育成・教育プログラム構築、システム企画・導入支援等のコンサルティング実績、並びに上場企業2社での社外取締役としての実績(各委員会含む)等
 粕谷 吉彦……メガバンクでの事業運営実績、金融機関で培われた経済・金融環境に関する見識、並びに複数の事業会社での組織運営・ガバナンスにかかる実績等
 福本 智之……日本銀行で培われた市場運用・経済・金融環境に関する見識、大学教授としての経済に対する見識、並びに上場企業での社外取締役(監査等委員)としての実績等
 ※各取締役のスキルにつきましては、当該取締役が有する全ての知見・経験・見識を表すものではありません。

■当該スキルが必要と考える理由

スキル	内容(設定理由)
経営戦略	中長期的視点に立って、自らおよび地域・顧客を取り巻く環境変化を的確に把握し、これに即して戦略を立案・修正してグループ全体での事業運営を主導することが必要と考えています。
リスクマネジメント	金融事業の深化を追求する過程において生じうる、多様かつ複雑なリスクを特定し、これを適切にハンドリングすることが必要と考えています。
財務・会計	経営状況を正確に把握し、リスク管理や資本政策を適切に判断するために不可欠であり、また、規制対応や収益性の分析を通じて健全かつ持続可能な成長を支えていくことが必要と考えています。
営業	多様なステークホルダーの皆さまとの信頼関係を築き、地域経済の課題解決につながる、価値共創のための仕組づくりを主導し、これを通じて当行グループの信用創造につなげるが必要と考えています。
人的資本経営	自ら考え行動し地域の課題を解決する人財の創出に向けて、現状のギャップを把握して人的資本に対する適切な投資を実行し、採用・育成していくことが必要と考えています。
IT・DX	金融事業の運営に必要なIT・システムを安定的かつ効率的に運用していくこと、並びに自らおよび地域・顧客におけるデジタルライゼーションを主導して、価値共創のための基礎を構築することが必要と考えています。
市場運用	非連続的に変化する経営環境下において、安定的かつ継続的な当行グループの業務運営を可能とする収益基盤を提供することが必要と考えています。
地域経済	環境変化に応じて移り変わる、当行グループが解決すべき地域課題の特定にあたって、地域経済や多様なステークホルダーの皆さまの視点の的確な把握が必要と考えています。
サステナビリティ・ESG	社会から求められるESGリスク管理や持続可能な投資戦略を推進し、規制強化や投資家の期待に応えていくことが必要と考えています。

ガバナンス
コーポレート・ガバナンス

■取締役会の運営状況

当行の取締役会は、不確実性の高い経営環境下において、十分な議論を行ったうえで適時迅速に重要な意思決定を行えるよう、特に社外取締役に対して、取締役会議案の背景等も含めた詳細な事前説明を行っています。これにより、取締役会での議案説明時間を短縮し、より建設的な議論となるよう努めています。

また、取締役会において、決議・報告事項終了後、経営上の重要な施策や中長期的なテーマを議論する場として「意見交換会」を設定しています。意見交換会では特に社外取締役からの多角的な意見を踏まえ、活発な議論を取り交わしています。

取締役会の開催回数と主な審議事項(2024年4月～2025年3月)

取締役会	議長	頭取	開催回数	12回
主な審議事項	●中期経営計画の策定 ●株主還元方針 ●取締役会の機能強化に向けた取組	●サステナビリティを巡る課題への取組(気候変動問題への対応等) ●政策保有株式の保有見直し ●その他法令で定められた事項(決算、定時株主総会招集、代表取締役および役付取締役の選定等)		
意見交換会	議長	頭取	開催回数	5回
議論された主な事項	●中期経営計画について ●取締役会実効性評価の結果について			

指名・報酬諮問委員会の開催回数と主な諮問内容(2024年4月～2025年3月)

指名・報酬諮問委員会	開催回数	14回
主な諮問内容	●役付取締役、代表取締役候補者の選定 ●スキル・マトリックス表の更新	●当事業年度の役員報酬および業績連動型株式報酬の目標設定 ●業績連動型株式報酬制度にかかる非財務指標の導入

取締役会、指名・報酬諮問委員会の活動状況については有価証券報告書P.47～48 https://www.nantobank.co.jp/investor/ir_library/pdf/yuuka137a.pdf

社外取締役のサポート体制

- 社外取締役(監査等委員を含む)に対しては、取締役会での議論をより深化させるべく、担当部長等が取締役会の全ての議案について事前説明を行うとともに、職務遂行に必要な各種情報提供を行っています。また、知識習得のための研修・セミナーの斡旋なども適時行うこととしています。
- 社外監査等委員に対しては、常勤監査等委員が内部監査部門やリスク管理部門等からの各種報告をはじめ当行の状況に関する情報を継続的に提供することで、監査等委員会内での意思疎通・連携等を十分に図っています。なお、社外監査等委員は、代表取締役との意見交換会に出席するほか、会計監査人が決算期ごとに実施する監査報告会に出席するなど、積極的に監査に必要な情報を入手し、取締役会および監査等委員会において常に独立した立場から客観的な意見表明を行っています。

■取締役報酬制度

当行は、取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針(以下、決定方針という。)を以下のとおり定めています。

基本方針

- 当行の取締役(監査等委員である取締役を除く。以下同じ。)の報酬については、毎事業年度の業績向上ならびに中長期的視点に基づく経営の実践および企業価値増大への貢献意識の高度化を促す報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては、年に一度、指名・報酬諮問委員会の審議・答申を経て、取締役会にて決議された適正な水準とすることを基本方針とする。
- 具体的には、固定報酬としての月額報酬(金銭報酬)、業績連動型金銭報酬および業績連動型株式報酬により構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、固定報酬としての月額報酬のみを支払うこととする。

月額報酬(金銭報酬)の個人別の報酬等の額の決定に関する方針

- 当行の取締役の月額報酬は、月例の固定報酬とし、「取締役報酬規程」に基づき、役位、他社水準、当行の業績、従業員給与の水準を考慮し、総合的に決定するものとする。

業績連動型金銭報酬の内容および額の算定方法の決定に関する方針

- 業績連動型金銭報酬は、取締役の報酬と当行の業績との連動性をより明確にし、取締役が毎事業年度における業績向上への貢献意識を高めることを目的とする。
- 取締役会にて制定された「取締役報酬規程」および「取締役業績連動型金銭報酬規程」に基づき、毎年一定の時期に、役位および当行の毎事業年度における業績目標の達成度等に応じて、0%～200%の範囲で変動する金銭報酬を賞与として支払うものとし、毎事業年度における親会社株主に帰属する当期純利益(以下「連結当期純利益」という。)の目標値を指標とする。
- ただし、連結当期純利益が0億円未満の場合は業績連動型金銭報酬は支給額0円とする。

(目標値)連結当期純利益:150億円(2025年度)

(業績連動係数)

目標値との乖離	業績連動係数	目標値との乖離	業績連動係数	目標値との乖離	業績連動係数
+50億円超	200.0%	+10億円超～+20億円以下	120.0%	△30億円超～△20億円以下	40.0%
+40億円超～+50億円以下	180.0%	0億円超～+10億円以下	100.0%	△40億円超～△30億円以下	20.0%
+30億円超～+40億円以下	160.0%	△10億円超～0億円以下	80.0%	△40億円以下	0%
+20億円超～+30億円以下	140.0%	△20億円超～△10億円以下	60.0%		

業績連動型株式報酬(非金銭報酬)の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針

- 業績連動型株式報酬は、取締役の報酬と当行の業績および株式価値との連動性をより明確にし、取締役が中長期的な業績向上および企業価値増大への貢献意識を高めることを目的とする。
- 業績連動型株式報酬として、2025年3月31日で終了する事業年度から2027年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度を対象として、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託(以下「BIP信託」という。)と称される仕組みを採用する。
- BIP信託とは、役員を対象とするインセンティブ・プランであり、役位および業績目標の達成度等に応じて、当行株式および当行株式の換価処分金相当額の金銭を取締役に交付または給付する。
- 取締役会にて制定された「取締役報酬規程」および「取締役報酬BIP信託に関する株式交付規程」に基づき、毎年一定の時期に、役位に応じた「固定ポイント」と当行の毎事業年度における業績目標の達成度等に応じて0%～200%の範囲で変動する「業績連動ポイント」を付与する。
- 付与したポイントは毎年蓄積され、1ポイントを当行株式1株として、退任時(監査等委員でない取締役を退任し、監査等委員である取締役に就任した場合を含む。)にポイントの累積値に応じて当行株式等の交付等を行う。
- 毎事業年度における「業績連動ポイント」は、経営計画にて当行が目指す「中長期的な資本収益性向上」および「サステナブル経営の実践」に向けた貢献意欲を高めるために、財務項目として毎事業年度の連結ROEの目標値を、非財務項目として従業員エンゲージメントサーベイスコアを指標とする。なお、「業績連動ポイント」に占める構成は、財務項目としての毎事業年度の連結ROEの目標値にかかる割合を80%、非財務項目としての従業員エンゲージメントサーベイスコアにかかる割合を20%とする。
- 当行が拠出する金員の上限は3事業年度を対象として、合計240百万円(交付する当行株式の総数は96,000株)とする。
- なお、取締役の職務に際し、当行と取締役との委任契約等に反する重大な違反があった場合および取締役の解任事由に相当する行為を原因として解任された場合等については、当該取締役等に対し、本制度における株式の交付等を行わないこととし(マルス)、または交付した株式等相当の金銭の返還請求(クローバック)ができるものとする。

(付与ポイントの算定式) 固定ポイント= 役位別株式報酬基準額^(※1)×1/2 ÷ 前提株価^(※2)
 業績連動ポイント= 役位別株式報酬基準額×1/2×80%× 業績連動係数(財務項目) ÷ 前提株価 + 役位別株式報酬基準額×1/2×20%× 業績連動係数(非財務項目) ÷ 前提株価
 ※1 業績達成率100%時に本制度で支給される役位毎の報酬の合計
 ※2 BIP信託が取得した当行株式の平均取得単価(小数点以下切り捨て):3,195円

(役位別株式報酬基準額) (千円)

役位 ^(※3)	役位別株式報酬基準額 ^(※1)	内訳	
		固定部分	業績連動部分
会長(代表取締役)	8,640	4,320	4,320
頭取(代表取締役)	8,640	4,320	4,320
取締役専務執行役員(代表取締役)	6,600	3,300	3,300
取締役常務執行役員	5,280	2,640	2,640

※3 支給対象期間(前年の定時株主総会翌日から同年の定時株主総会日)開始時の役位を適用

(目標値(財務項目))連結ROE:5.30%(2025年度)

(業績連動係数)

目標値との乖離	業績連動係数	目標値との乖離	業績連動係数	目標値との乖離	業績連動係数
+2.00%超	200.0%	+0.50%超～+0.75%以下	125.0%	△1.00%超～△0.75%以下	50.0%
+1.75%超～+2.00%以下	187.5%	+0.25%超～+0.50%以下	112.5%	△1.25%超～△1.00%以下	37.5%
+1.50%超～+1.75%以下	175.0%	0%超～+0.25%以下	100.0%	△1.50%超～△1.25%以下	25.0%
+1.25%超～+1.50%以下	162.5%	△0.25%超～0%以下	87.5%	△1.75%超～△1.50%以下	12.5%
+1.00%超～+1.25%以下	150.0%	△0.50%超～△0.25%以下	75.0%	△1.75%以下	0.0%
+0.75%超～+1.00%以下	137.5%	△0.75%超～△0.50%以下	62.5%		

(目標値(非財務項目))従業員エンゲージメントサーベイスコア:前年度スコア比改善度

(業績連動係数(財務項目))

前年度スコア比改善度に応じて、指名・報酬諮問委員会での審議・答申を経て、当行の取締役会で定めた業績連動係数に基づき、0%～200%の範囲にて決定

コーポレート・ガバナンス

月額報酬の額、業績連動型金銭報酬の額および業績連動型株式報酬の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

- 取締役の種類別の報酬割合については、毎事業年度の業績向上ならびに中長期的視点に基づく経営の実践および企業価値増大への貢献意識の高度化を促すことができる水準となるよう、決定する。
- 具体的には月額報酬を固定報酬とし、業績連動型金銭報酬の額の割合を、目標値の達成状況に応じ、月額報酬の年間支給額の0%～20%、業績連動型株式報酬の額の割合を、目標値の達成状況等に応じ、月額報酬の年間支給額の10%～30%とする。

取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

- 当行は役員等の報酬の決定に関する手続の客観性および透明性を確保し、企業価値を向上させるために、委員長および過半数の委員を独立社外取締役で構成する指名・報酬諮問委員会を設置している。
- 取締役の個人別の報酬等については、「取締役報酬規程」に基づき、指名・報酬諮問委員会の審議・答申を踏まえ、取締役会にて決定する。

本決定方針は、取締役会の決議により決定しています。

なお、取締役の個人別の報酬等の内容の決定に当たっては、指名・報酬諮問委員会が原案について決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っているため、取締役会も基本的にその答申を尊重し決定方針に沿うものであると判断しています。

また、監査等委員の報酬については、独立性を高め企業統治の一層の強化を図る観点から、その職務に応じて固定的な報酬として支給する「月額報酬」とし、月額報酬は「取締役報酬規程」に基づき監査等委員会の協議により決定し、その総額は株主総会の承認を得た年額100百万円以内とすることとしています。

なお、当行の役員等の報酬等に関する株主総会決議の内容は以下のとおりです。

取締役(監査等委員を除く)の報酬額(使用人兼務取締役の使用人としての給与含む)

年額400百万円以内(うち社外取締役分80百万円以内)

決議日2023年6月29日

同時株主総会終結時の取締役の員数9名(うち社外取締役3名)

業績連動型株式報酬(非金銭報酬)

3事業年度を対象として合計240百万円(交付する当行株式の総数は96,000株)を上限とする。

決議日2024年6月27日

同時株主総会終結時の対象となる取締役の員数6名

取締役(監査等委員)の報酬額

年額100百万円以内

決議日2023年6月29日

同時株主総会終結時の対象となる取締役(監査等委員)の員数3名(うち社外監査等委員2名)

■役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員員の員数

当事業年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(百万円)

役員区分	員数(人)	報酬等の総額	基本報酬 (固定報酬)	業績連動型報酬	
				金銭報酬	株式報酬 (非金銭報酬)
取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	7	232	187	7	37
監査等委員(社外取締役を除く)	2	20	20	0	0
社外役員	6	37	37	0	0

(注) 1. 当行は取締役に対する業績連動型報酬(金銭報酬ならびに株式報酬)を導入しています。本表における業績連動型報酬(金銭報酬ならびに株式報酬)は、当事業年度における費用計上額です。

2. 当事業年度における業績連動型報酬(金銭報酬)の算定の基準となる連結当期純利益の目標は130億円、実績は135億円(目標比+5億円)となりました。

3. 当事業年度における業績連動型報酬(株式報酬)の算定の基準となる連結ROEの目標は4.51%、実績は4.68%(目標比+0.17ポイント)となりました。

4. 使用人兼務役員に対する使用人給与はありません。

5. 連結報酬等の総額が1億円以上である役員は存在しません。

■取締役会の実効性評価

当行は、2016年度より、取締役会の実効性に関する分析・評価を毎年実施することとしています。

昨年度に認識した課題への対応状況、2024年度の実効性評価の方法および結果の概要は以下のとおりです。

昨年度に取締役会実効性評価で認識した課題への取組状況

- ①「企業価値向上のための中長期的な経営戦略策定にかかる議論の充実」
⇒当行グループの企業価値向上に向けた新中期経営計画の策定にあたり、その軸となる「人財の創出」や「健全な経営」について取締役会および意見交換会において、複数回にわたり議論を行いました。
- ②「議論活性化に向けた取締役会運営の充実」
⇒取締役会メンバーの多様性拡大(女性役員比率向上)による議論活性化や報告事項の付議周期の見直し等による取締役会運営の充実・深化に取り組みました。
- ③「取締役会の活性化に向けた役員トレーニングの充実」
⇒年間計画に基づき、毎年継続的に実施している「SR・IR関連」、「リスク管理関連」に加え、「ESG関連」、「先端技術・イノベーション関連」等の経営戦略、社会動向を踏まえたテーマ別勉強会を、外部講師を活用しながら役員(社外役員含む)、部長級に対して実施しました。

評価方法

2024年度は、外部コンサルタントによるアンケートの集計・分析結果を基に、以下のとおり当行の実効性評価を実施しました。

- ①2025年2月に全取締役(監査等委員を含む)12名に対し、取締役会の構成、運営状況および審議内容等に関するアンケートの実施(「2024年度アンケート」)。
- ②同年3月19日の取締役会において、アンケート結果、外部コンサルタントによる分析結果の提供。
- ③同年6月12日の取締役会において、当行の課題と今後の取組について議論し、2024年度の実効性評価を確定。
2024年度アンケートの質問票の大項目は以下のとおりです。設問ごとに5段階で評価する方式としており、昨年度より各大項目に対してコメントの記載を必須としています。

- | | | |
|-------------------|--------------------|------------------------|
| I. 取締役会の構成と運営(5問) | II. 経営戦略と営業戦略(10問) | III. 企業倫理とリスク管理(4問) |
| IV. 株主との対話(4問) | V. 経営陣の指名・報酬(3問) | VI. 今年度の取組内容への対応状況(2問) |

2024年度アンケート結果の分析・評価結果の概要

2024年度アンケート結果に対する外部コンサルタントの分析結果を踏まえ、取締役会で共有した結果、一般的に活発な議論が行われており、前年度の課題についても改善がみられ、全体として適切に運営されており、実効性が確保されていることを確認しましたが、さらなる高度化の余地があると認識しています。

〈アンケート結果から抽出された課題〉

- 重点戦略に対する議論の充実とそのモニタリング体制の強化
- 経営人材を含めた人材戦略の策定遂行とその監督
- 取締役会運営の高度化

今後の取組

2024年度アンケート結果から抽出された課題を踏まえて取締役会にて議論を行った結果、取締役会のさらなる実効性向上に向けて、2025年度は以下の取組を実施します。

〈2025年度の取組〉

- 企業価値向上に向けた中長期的な戦略に対する議論の深化
- 更なる議論深化のための取締役会運営の高度化

当行は、上記課題の改善も含め、引き続き、取締役会実効性の向上に努め、ガバナンス体制を一層強化してまいります。

ガバナンス
コーポレート・ガバナンス

■役員紹介

取締役



取締役 会長(代表取締役) 橋本 隆史

1977年4月 当行入行
2005年6月 当行公務部長
2007年6月 当行取締役人事部長
2010年6月 当行常務取締役営業統括部長
2011年6月 当行常務取締役大阪地区本部長
2013年6月 当行常務取締役
2014年6月 当行専務取締役
2015年6月 当行取締役副取(代表取締役)
2025年4月 当行取締役会長(代表取締役)(現任)

前頭取として、強い実行力・リーダーシップをもって、当行の持続的な経営に向けて様々な変革を実行したことに加え、あらゆるステークホルダーとの対話を通じて当行の支持基盤・営業基盤を拡充させてきました。以上より、銀行の経営管理を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識・経験を有しており、引き続き当行の企業価値向上に貢献できると考えています。



取締役 専務執行役員 (代表取締役) 杉浦 剛
(担当)コンプライアンス統括部、審査部、人事総務部

1986年4月 当行入行
2014年6月 当行桜井支店長
2017年4月 当行執行役員桜井支店長
2018年4月 当行執行役員東京支店長
2019年4月 当行執行役員奈良中和ブロック本部長
2021年4月 当行常務執行役員
2021年6月 当行取締役常務執行役員
2022年4月 当行取締役常務執行役員 営業推進本部長
2024年4月 当行取締役専務執行役員 営業推進本部長
2025年4月 当行取締役専務執行役員(代表取締役)(現任)

取締役就任後、市場運用部門・審査部門及び営業部門を担当し、営業推進本部長就任後は、卓越した実行力・リーダーシップをもって、コンサルティング営業の高度化、店舗体制・営業体制およびCS施策の再構築など、営業部門改革に取り組んできました。以上より、銀行の経営管理を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識・経験を有しており、引き続き当行の企業価値向上に貢献できると考えています。



取締役 常務執行役員 角谷 晴行
(担当)事務サポート部、事務集中部、IT戦略部、市場運用部

1988年4月 当行入行
2018年4月 当行桜井支店長
2019年10月 当行桜井エリア統括長兼桜井支店長
2020年5月 当行桜井エリア統括長兼桜井支店長兼三輪支店長
2020年6月 南都マネジメントサービス株式会社常務取締役
2020年8月 当行人事総務部長
2021年4月 当行執行役員人事総務部長
2024年4月 当行常務執行役員
2024年6月 当行取締役常務執行役員(現任)

取締役就任後、人事総務部門・市場運用部門を担当し、新人事諸制度の定着化、従業員エンゲージメント向上への取組等、人的資本経営を進展させてきたほか、市場運用ポートフォリオの最適化に取り組んできました。以上より、銀行の経営管理を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識・経験を有しており、引き続き当行の企業価値向上に貢献できると考えています。

取締役 監査等委員



取締役 監査等委員 岡本 耕誌

1987年4月 当行入行
2018年4月 当行審査部長兼事業活性化支援室内部室長
2019年4月 当行執行役員審査部長兼事業活性化支援室内部室長
2021年4月 当行執行役員審査部長
2023年4月 当行常務執行役員審査部長
2024年4月 当行顧問
2024年6月 当行取締役監査等委員(現任)

審査部門での経験が豊富で、当行の与信管理およびお客さまの事業再生支援に取り組み、お客さまの課題や営業現場の実情の理解に努め、特にコロナ禍およびコロナ禍後の経営支援に尽力しました。財務・会計に明るくリスク管理も的確で、経営との適切な緊張関係を維持しつつ、内部統制機能を働かせ、職責を公正に遂行できる知識・経験を有することから監査等委員にふさわしいと考えています。



取締役 頭取(代表取締役) 石田 諭
(担当)秘書室、監査部

1997年4月 株式会社第一勧業銀行(現株式会社みずほ銀行)入行
2001年7月 国土交通省総合政策局建設業課経営指導係長
2003年11月 株式会社産業再生機構マネージャー
2010年7月 株式会社経営共創基盤ディレクター
2013年8月 金融庁監督局総務課監督調整官
2015年7月 金融庁総務企画局政策課政策管理官
2016年7月 金融庁検査局総務課モニタリング企画室長
2017年7月 金融庁監督局地域金融企画室長
2018年11月 株式会社経営共創基盤ディレクター
2019年2月 当行顧問
2019年4月 当行専務執行役員経営戦略本部長
2019年6月 当行取締役副頭取執行役員経営戦略本部長(代表取締役)
2020年4月 当行取締役副頭取執行役員(代表取締役)
2025年4月 当行取締役頭取(代表取締役)(現任)

取締役就任後、多くの企業の経営改革に携わってきた経験を活かし、強力なリーダーシップをもって、組織運営全般にわたり変革を断行し、中長期的視点から当行グループのコーポレートガバナンスを高度化させてきました。以上より、銀行の経営管理を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識・経験を有しており、引き続き当行の企業価値向上に貢献できると考えています。



取締役 常務執行役員 本多 浩治
(担当)営業サポート部、法人ソリューション部、資産コンサルティング部、公務・地域共創部、DX特命担当

1987年4月 当行入行
2015年10月 当行郡山支店長
2018年4月 当行執行役員大阪中央営業部長
2019年4月 当行執行役員大阪ブロック本部長
2021年4月 当行執行役員奈良北和ブロック本部長
2022年4月 当行執行役員営業推進本部副本部長
兼奈良北和ブロック本部長
兼京都ブロック本部長
2023年4月 当行常務執行役員
2023年6月 当行取締役常務執行役員
2025年4月 当行取締役常務執行役員営業推進本部長(現任)

取締役就任後、IT戦略部門・事務部門・審査部門および公務・地域共創部門を担当し、当行の重要課題であるDX戦略を牽引するとともに地域活性化に資する施策に取り組むなど、当行の経営基盤を拡充させてきました。以上より、銀行の経営管理を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識・経験を有しており、引き続き当行の企業価値向上に貢献できると考えています。



取締役 常務執行役員 藏東 義典
(担当)経営企画部、リスク統括部、SDGs特命担当

1990年4月 当行入行
2019年4月 当行大阪中央営業部長
2020年4月 当行経営企画部長
2021年4月 当行執行役員経営企画部長
2023年4月 当行執行役員
営業推進本部副本部長兼営業サポート部長
2024年4月 当行常務執行役員
営業推進本部副本部長兼営業サポート部長
2025年4月 当行常務執行役員
2025年6月 当行取締役常務執行役員(現任)

複数の営業店で現場長を歴任し、経営企画部長・営業サポート部長就任後は、高い戦略的思考力・企画遂行力をもって、コーポレートガバナンスの強化、営業体制の再構築およびCS向上に向けたプロジェクトに取り組むなど、当行の経営基盤を強化させてきました。以上より、銀行の経営管理を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識・経験を有しており、引き続き当行の企業価値向上に貢献できると考えています。



社外取締役 中山 こずゑ
(重要な兼職の状況)
TDK株式会社社外取締役
株式会社帝國ホテル社外監査役

1982年4月 日産自動車株式会社入社
2005年4月 同社企画統括部長
2008年4月 同社ブランドマネジメントオフィス部長
2010年9月 同社ブランドコーディネーションディビジョン 副本部長
2011年4月 横浜市役所入庁
2012年4月 同市文化観光局長
2018年6月 株式会社横浜国際平和会議場代表取締役社長
2019年4月 多摩大学大学院客員教授(現任)
2019年6月 株式会社帝國ホテル社外監査役(現任)
2020年6月 TDK株式会社社外取締役(現任)
2020年6月 いすゞ自動車株式会社社外取締役
2022年6月 当行社外取締役(現任)

企業・地方行政機構での経営実績に加え、グローバル企業を含む上場企業2社で社外役員を務めるなど、企業経営・地域振興などにかかる豊富な経験と、企業ガバナンスにかかる高い知見を有しています。当行においては、コーポレートガバナンスの高度化に向けた助言や地域発展のための示唆など、独立した客観的立場からの銀行経営の監督を期待しています。



社外取締役 田原 祐子
(重要な兼職の状況)
株式会社ベシック代表取締役
サンヨーホームズ株式会社社外取締役監査等委員
兼松株式会社社外取締役

1991年4月 マンパワー・ジャパン株式会社入社
1993年8月 株式会社リック電化住宅推進室長
1998年7月 株式会社ベシック代表取締役(現任)
2012年6月 一般社団法人フレームワーク普及促進協会(現一般社団法人ナレッジマネジメント・ラボ)代表理事(現任)
2018年6月 サンヨーホームズ株式会社社外取締役監査等委員(現任)
2019年6月 兼松株式会社社外取締役(現任)
2020年4月 社会情報大学院大学(現社会構想大学院大学)先端教育研究所客員教授
2021年4月 社会情報大学院大学(現社会構想大学院大学)実務教育研究科教授(現任)
2024年6月 当行社外取締役(現任)

企業経営者としての豊富な経験に加え、多くの企業へ人材育成・教育プログラム構築、システム企画・導入支援等を行い、現在は上場企業2社で社外取締役を務めるなど、組織運営にかかる幅広い知識と見識を有しています。当行においては、人的資本経営、ダイバーシティ推進、SDGsへの取組に関する助言など、独立した客観的立場からの銀行経営の監督を期待しています。

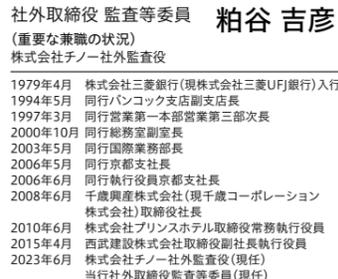
(注) 取締役 中山こずゑ、西村隆至および田原祐子、取締役監査等委員 粕谷吉彦および福本智之は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。なお、社外取締役全員は、当行が定める「独立性判断基準」を満たしており、株式会社東京証券取引所に独立役員として届出しております。



社外取締役 西村 隆至
(重要な兼職の状況)
株式会社近鉄・都ホテルズ取締役会長

1979年4月 近畿日本鉄道株式会社(現近鉄グループホールディングス株式会社)入社
1979年9月 近鉄不動産株式会社出向
2000年11月 同社総合企画室部長
2002年12月 同社取締役
2010年6月 近畿日本鉄道株式会社執行役員総合企画部担当
2011年6月 同社執行役員不動産事業本部副本部長
2012年6月 同社執行役員生活関連事業本部流通事業統括部長
2013年6月 同社取締役常務執行役員生活関連事業本部流通事業統括部長
2015年4月 近鉄不動産株式会社専務取締役
2019年6月 同社取締役副社長
2020年6月 近鉄グループホールディングス株式会社取締役
2020年6月 株式会社近鉄・都ホテルズ代表取締役社長
2021年6月 近鉄グループホールディングス株式会社グループ執行役員
2023年6月 当行社外取締役(現任)
2024年6月 株式会社近鉄・都ホテルズ取締役会長(現任)

鉄道、不動産、ホテル業等での事業会社での企業経営者としての豊富な経験に加え、企業の組織運営・ガバナンスに関する幅広い知識と高い見識を有しています。当行においては、事業会社における多様な経営経験を活かし、金融機関の枠にとられない地域発展に資するアドバイスと組織運営に対する助言など、独立した客観的立場からの銀行経営の監督を期待しています。



社外取締役 監査等委員 粕谷 吉彦
(重要な兼職の状況)
株式会社チノー社外監査役

1979年4月 株式会社三菱銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)入行
1994年5月 同行(今)コック支店副支店長
1997年3月 同行営業第一本部営業第三部長
2000年10月 同行総務室副室長
2003年5月 同行国際業務部長
2006年5月 同行京都支店長
2006年6月 同行執行役員京都支店長
2008年6月 千歳興産株式会社(現千歳コーポレーション株式会社)取締役社長
2010年6月 株式会社プリンスホテル取締役常務執行役員
2015年4月 西武建設株式会社取締役副社長執行役員
2023年6月 株式会社チノー社外監査役(現任)
当行社外取締役監査等委員(現任)

金融機関での豊富な経験から培われた経済・金融環境に関する高い見識に加え、複数の事業会社での企業経営者としての組織運営経験、ガバナンスに関する幅広い知見を有しています。当行においては、これまでの多様な経験と知見に基づき、内部統制の高度化に向けた指摘など、監査等委員として独立した客観的立場からの銀行経営の監督を期待しています。



社外取締役 監査等委員 福本 智之
(重要な兼職の状況)
大阪経済大学経済学部教授
株式会社三井ハイテック社外取締役監査等委員

1989年4月 日本銀行入行
2010年7月 同行国際局総務課長
2011年7月 同行国際局参事役
2012年10月 同行北京事務所長
2015年9月 同行北九州支店長
2017年5月 同行国際局審議役アジア関係統括
2020年1月 同行国際局長
2021年4月 大阪経済大学経済学部教授(現任)
2021年5月 株式会社経営共創基盤シニアフェロー(現任)
2021年10月 東京財団政策研究所研究員
2022年4月 株式会社三井ハイテック社外取締役監査等委員(現任)
2025年6月 当行社外取締役監査等委員(現任)

日本銀行において、北九州支店長、国際局長等を歴任し、退任後は大学教授(経済学)、上場企業での社外取締役を務めるなど、金融・経済全般に精通した豊富な経験と高い見識を有しています。当行においては、専門的な知見に基づき、内部統制の高度化に向けた指摘など、監査等委員として独立した客観的立場からの銀行経営の監督を期待しています。

企業価値を向上させるためのガバナンスのあり方 ～当行における監査等委員会の方向性～

監査等委員会設置会社への移行後、2年を経たこれまでの取組や課題感について監査等委員の青木 周平社外取締役、粕谷 吉彦社外取締役、岡本 耕誌取締役と取締役頭取 石田 諭が意見を交わしました。



取締役
監査等委員
岡本 耕誌

社外取締役
監査等委員
青木 周平

社外取締役
監査等委員
粕谷 吉彦

取締役頭取
石田 諭

監査等委員会設置会社移行後2年間の振り返り

石田 当行が監査等委員会設置会社となって2年が経ちました。社外監査等委員のお二方には、当初から新たなガバナンス体制の構築に携わっていただきましたが、この間の委員会の機能振りをどのように評価しておられますか。

青木 この2年はまさに委員会の揺籃期でした。ルーティンの業務を行いつつ、監査等委員会がどういう視点で、どのような活動を進めていくか、活発に意識合わせや議論を進めてきました。

監査等委員会設置会社への移行によるガバナンス強化という目的は着実に果たされつつあると感じています。監査等委員会設置会社のあるべき姿を模索して、それを当行の実情と折り合わせながら職務遂行してきた結果だと思います。例えば、監査部による現場監査について、不備指摘が中心となりがちな従来方式に対し、「現場を鏡として、そこに映る経営判断の適切さをチェックすべし」というアプローチを行い、同部監査のリスクベース監査・経営監査への移行に向け後押しを続けています。

内部監査の高度化とあわせ、取締役会あるいは取締役の業務遂行の適法性・妥当性を見ていく態勢が整ってきたわけで、当行のガバナンス強化に向け、監査等委員会に求められている姿が具体化しつつある段階と言えるでしょう。

粕谷 自分自身、2つの上場会社で監査等委員と監査役を務めていますが、実体験から言えば二者には大きな違いがあります。一番の違いは、監査等委員は取締役として意思決定にかかるため、その責任はより重く、強力な監査・監督を実施しなければという動機となっています。当行の2年前の監査等委員会設置会社への移行は、時宜を得たものであったといえるでしょう。

監査等委員の職務について、基本は会計監査と業務監査ですが、業務監査については幅広く捉えており、当行の実態に即して言えば幅広い攻めの部分の業務監査も重要であり、監査等委員会でも営業戦略等の方向性について執行側の問題であるとのみせず議論を行っています。

岡本 毎回の監査等委員会では、常勤の私から日常監査における気づき等について、ブリーフィングを行い、委員会としてどのような監査・監督活動を行っていくべきか、何を発信していくべきか、時間をかけて率直な意見交換をしています。その内容は後日、担当役員や担当部長に伝達し、せっかくの委員会での気づきが委員会内のみにとどまらないように、常勤・社内の役割を果たすことに配慮しています。会社における執行部門は往々にして短期的業績重視の議論に陥りがちで、監査等委員会では、常に中長期的に当行の成長を継続していくには何が重要かという観点を忘れぬよう、それを言葉に出して議論をたたかかせています。



また、当行においては内部監査の現状を、金融庁が言うところの第1ステージから第2ステージへの移行時点であると認識しており、新中期経営計画期間中に第2ステージ移行を完了させ、第3ステージを見据えるとしています。

監査等委員会は本来、取締役の執行を監査・監督するもので、内部統制プロセスについては、その運用状況を内部監査部門の動き方も含め監視することが役割ですが、当行においては内部監査部門の高度化の支援も当面の重要な役割であると認識して、その役割を実践しようとしています。

取締役会との関係

石田 監査等委員は取締役であり取締役会に出席していただいています。私は、取締役会の監督が監査等委員会の重要な機能であり、監査等委員の方には取締役会で議論されるテーマや討議の中身、その方向性に大きな注意を払っていただきたいと考えています。その際の視点は当行の中長期的な成長の維持であり、それを確保するうえで必要な決定が、適切なプロセスの下になされているか、見落としているリスクがないかを点検していただきたいと思っています。

監査等委員として当行の取締役会の現状、あるいは取締役会における監査等委員会の機能の状況をどのように見ていらっしゃいますか。

青木 当行取締役会は社外メンバーの割合が大きく、取締役会では執行部との間で緊張感のある建設的な議論が実現できていると評価しています。今後は、折々に行われる意見交換会の時間を増やすことで、取締役会の機能をさらに高めていくべきです。意見交換会により、執行部内での議論を知らない社外取締役が、最終に近い段階で唐突に議案に接し、いきなり賛否表明しなければならないというギャップを埋めることができます。

取締役会における監査等委員会の機能の発揮については、社内外の取締役に「監査等委員が見ている」という



メッセージがもっと伝わる仕組みが必要だと考えています。委員会から取締役会にフィードバックすべき事項がたくさんあるとは思いますが、取締役会に対する意見や質問を取締役会のなかで伝えるチャンネルを確立すればよいと思います。

その意味で、本年度から取締役会議長が、毎回の取締役会の最後に「監査等委員会から何かあるか」という具合に発言の機会を設けていることは大きな進歩です。

普段は「特になし」で終わってもよく、必要なときにはそこでフィードバックする。この「監査等委員が見ているよ」というメッセージを伝える機会を設定する意味は大きいと思います。

粕谷 監査等委員会にしても取締役会にしても、南都銀行は銀行らしく、会計的な部分や業務のなかでも守りの業務に関する部分の議論は、他産業界に比べても素晴らしくできています。

そういう意味では、監査等委員としての牽制機能であるとか執行サイドと監査サイドとかではなく、特に社外の方はその異なったキャリアからくる様々な観点を、攻めの業務に関する部分にももっと活用していけば、取締役会の活性化が図られると思います。

ただし、青木さんもおっしゃったように、「監査等委員が見ているよ」という緊張感は重要であり、監査等委員会では取締役会の意思決定プロセスを注意深く点検し、必要な時には監査等委員長から釘を刺すことを忘れてはいけません。

取締役会は年々、着実にレベルが上がってきていますが、このテーマは終わりのないテーマです。監査等委員としても取締役会の活性化こそが究極の監査活動そのものであると考えています。

石田 私は執行の長ですが、経営会議では社外取締役や監査等委員的な指摘をすることがあります。経営会議が上がってくるまでの検討プロセスは適正か、統制に問題はないかということに着目し、担当役員に質問をしています。何か問題が生じたとして、表面的な原因分析と対策に終始し、真因を探っていないのではという投げかけもよく行います。もちろん、最終的には執行の長として結論を出すという使命を果たしますが、その過程では、社外取締役や監査等委員的な目線をバランスよく持っていることが重要で、経営会議では敢えて参加メンバーに問うようにしています。

今、社外監査等委員のお二人には、当行取締役会について一定の評価をいただきましたが、終わりのない話であり、この訓練を通して、社内役員皆が社外取締役や監査等委員的な視点も持ち合わせて議論を行うようになれば、取締役会はさらに活性化すると考えています。



監査等委員会の進むべき方向

岡本 先ほど出ていた、取締役会において「監査等委員が見ている」というメッセージを有効に発信していくためには、監査等委員会としてどのような行動を起こしていくべきでしょうか。

一つは社外監査等委員も含め、委員会として当行の実態把握の精度を上げていくこと、もう一つは発信内容に説得力を持たせるため、また、監査活動の効率性向上のため、監査ポイントについて極力定量的KPIを設定してモニタリングしていくことと考えていますがどうでしょうか。

粕谷 委員会機能を強化するためには、監査等委員自らが現場の理解をもっと深めなければならないと思っています。そのためには、常勤の委員長だけでなく社外監査等委員も、往査やその他の機会を確保して、現場の声に耳を傾ける必要があります。営業店や本店各々が実際のところ何を悩んでいるのか、その悩みの真因は何か、そうした情報には経営の施策あるいは目配りの問題点が潜んでいて、重要なヒントが得られるものです。特に執行サイドの幹部との意見交換を増やすべきで、幹部の考え方をさらに理解したうえで、監査等委員として異なる角度からの有益な意見を述べるように努力したいと思います。

青木 見ていることを伝えても、そこでの指摘が一般論であったり、反対に行内議論にすり寄り過ぎていけば、監査等委員会の役割は果たせていないことになってしまいます。有意義な発信を行っていくためには、社外監査等委員の「外からの」意見と、行内の会議や委員会に出席している常勤委員の意見を分かりやすく組み立てて、取締役会のテーマや議論に働きかけることが必要です。

定量的KPIというツールを否定するものではありませんが、実態把握の精度向上を定量的KPIの設定だけで実現することは難しいかもしれません。定量モニターは科学的で、監査プロセスの管理を容易にするように見えますが、過度な単純化でポイントがずれたり、中身の薄い事務作業になることも懸念されます。知的忍耐力が必要となりますが、デジタル化によらぬ実態把握を進め、極力具体的な定量的発信を行うことで説得力を確保していくことが望ましいように思います。

岡本 定量的KPIの設定と、数値の分析即ち定性的原因の追究、経験則的にリスクを感じるもの等を被監査部署との対話を通じて炙り出していき、両方を大切にしていきたいと思っています。

今年度からの新たな中期経営計画は人財にフォーカスしており、「自ら考え行動し地域の課題を解決する人財の創出」の状況についても、それが進めばこういう変化につながるはずだというKPIを考え、モニタリングしていく。モニタリング結果を通じて執行部や担当部署とディスカッションしていくことで、さらに執行部・担当部署が考えるというPDCAにつながれば、執行の監督と企業価値向上の両方に貢献できる監査等委員会になるのではないのでしょうか。

石田 今年度からの中期経営計画との関係で「人財の創出」につながることで、監査等委員会では往査をされる際に、ぜひ部長や次席を相手に被往査部が抱える問題点の真因分析に関するディスカッションをしてあげてください。人財、特に経営人財の創出につながりますし、監査そのものでもあるはずで、そのうえで、被往査部の真因分析力が弱ければ、それを経営上の問題点として、取締役会で提起していただきたいと思っています。



最後に

岡本 監査等委員会の実効性を高めていくために、この座談会で各監査等委員から今後の方向性・取り組むべきこととして示されたこと、頭取から期待されていることを踏まえることはもちろん、「監査等委員会の独立性担保のための法定事項が、実質的に実現できているか」「社内外取締役や、内部監査部門、会計監査人との連携が、形式化せず有意義なものとなっているか」といった客観的に実効性を評価していくためのポイントとされていることについて監査等委員会内の議論を活性化させ、謙虚に自己評価をし、委員会自体もPDCAを回していきたいと思っています。

リスク管理体制の高度化

■基本方針

当行では、企業活動に重大な影響を及ぼす緊急事態発生時の対応だけでなく、様々な経営リスクを未然に防ぎ、軽減・回避措置を講じることが重要であるとの考えに基づき、リスクマネジメントを強化しています。

■マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与・拡散金融・汚職・贈収賄対策への取組

マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与・拡散金融・汚職・贈収賄（以下、マネー・ローンダリング等）対策については、近年、国際社会の要請がますます高まってきています。こうしたなか、当行ではマネー・ローンダリング等対策を経営上の最重要課題の一つとして位置づけ、対策を統括する部署の担当役員をマネー・ローンダリング等にかかる防止対策の責任者（AML統括行内責任者）とし、基本方針として「マネー・ローンダリング等対策ポリシー」を策定するなど、マネー・ローンダリング等対策の実効性向上および高度化に取り組んでいます。

また、金融犯罪の手口の複雑化・巧妙化に対応し、当行とお取引いただくお客さまが金融犯罪に巻き込まれないよう、その防止策の高度化にも取り組み、安全で利便性が高い金融サービスの維持に努めています。

【マネー・ローンダリング等対策ポリシー】

- 組織態勢**
(1) 当行は、マネー・ローンダリング等への対策を経営上の重要な課題の一つとして位置づけ、適用を受けるすべてのマネー・ローンダリング等の防止にかかる法令、規制等を遵守するとともに、必要な事務手続を整備し、適切に実施します。また、必要な専門性を有する人材の配置および予算の配分等、適切な資源配分を行います。
(2) 当行は、マネー・ローンダリング等に係る防止対策の責任者および統括部署を定めて一元的な管理態勢を構築するとともに、関連部署が連携して組織横断的に対応します。
- リスクベース・アプローチ**
当行は、マネー・ローンダリング等のリスクをリスクベース・アプローチの考え方にに基づき適切に特定・評価し、リスクに見合った低減策を講じます。
- 顧客の管理方針**
当行は、法令に基づく取引時確認、その他顧客管理措置を適切に実施する態勢を整備します。また、顧客取引記録から定期的な調査・分析を行い、必要な顧客管理措置を実施します。
- 疑わしい取引の届出**
当行は、営業店からの報告、または取引モニタリングで検出した取引が疑わしい取引に該当するかを適切に確認・判断し、疑わしい取引と判断した場合は、直ちに当局に届出を行います。
- コルレス銀行の管理**
当行は、コルレス銀行の情報を収集し、その評価を適切に行い、

- コルレス銀行のリスクに応じた適切な対応策を講じます。また、営業実態のない架空銀行との関係は遮断するとともに、営業実態のない架空銀行と取引を行うコルレス銀行との取引を行いません。
- 役職員の研修等**
当行は、適切かつ継続的な研修等を通じて、役職員のマネー・ローンダリング等に係る理解を深め、専門性・適切性等の維持・向上を図ります。
- 遵守状況の監査**
当行は、マネー・ローンダリング等の防止態勢について、独立した内部監査部門による定期的な監査を実施し、その監査結果を踏まえ、さらなる態勢の改善に努めます。
- 経済制裁および資産凍結**
当行は、国内外の法令、規制に基づき、経済制裁対象者との取引関係の排除、資産凍結等の措置を適切に実施します。
- 贈収賄禁止および汚職防止**
当行は、贈収賄禁止および汚職防止に関連する法令の主旨を踏まえ、これを遵守し、賄賂の要求を受けた場合、これを拒否するとともに、社会通念上相当と認められる程度を超える接待・贈答等を行いません。
また、役職員に対して高度な職業倫理を身に付けさせるよう努め、接待・贈答等に関するガイドラインを定め、役職員はこれを遵守します。

■信用リスクマネジメントの強化

信用リスクとは、与信先の財務状況の悪化等により資産の価値が減少ないし消失し、損失を被るリスクをいいます。「お客さまを知る」活動によりソリューションを通じたお客さまの発展に貢献するとともに、資金繰り支援・本業支援を徹底することで、信用リスクマネジメントの強化を進め、当行グループの良質な資産形成につなげます。

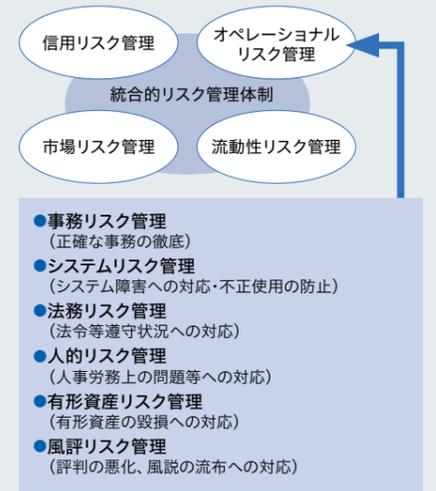
■リスク管理体制

統合的リスク管理体制

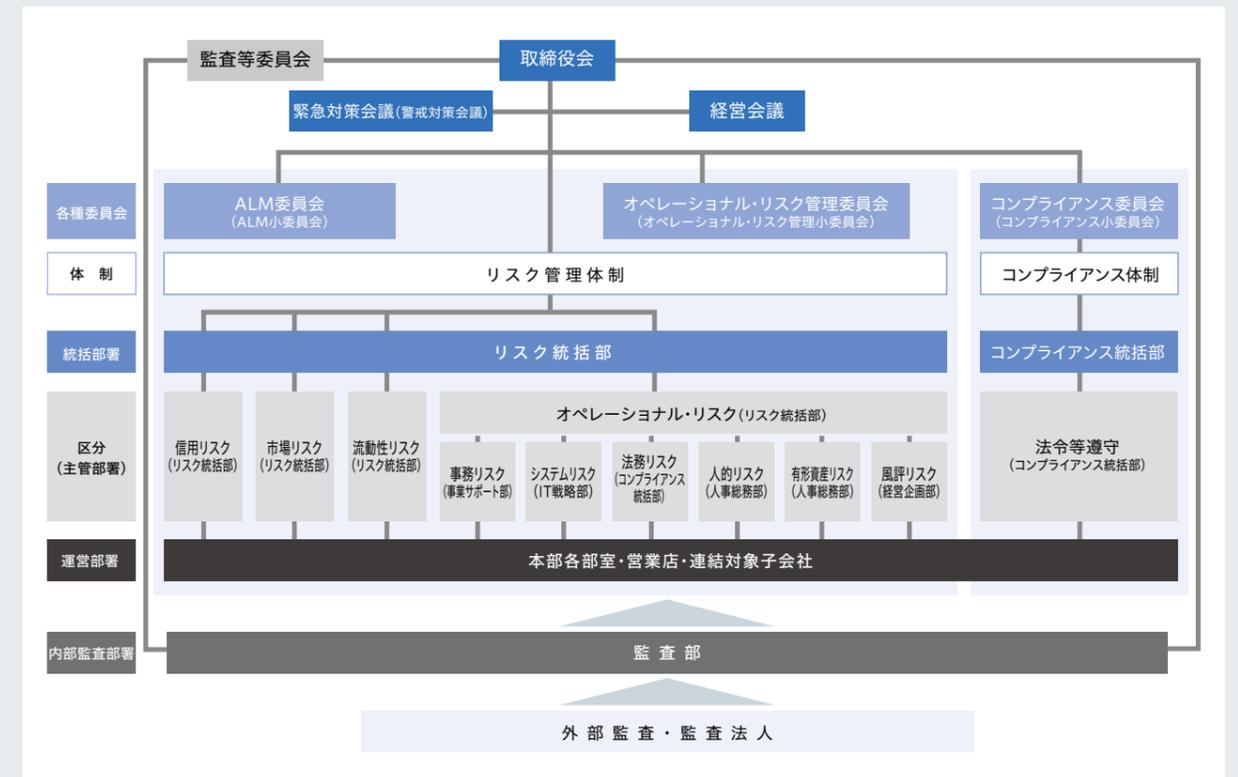
当行では、業務を遂行するうえで直面する様々なリスクに対応するため、リスクごとに主管部署を定めるとともに当行が保有するリスクを統合的に管理する部署としてリスク統括部を設置し、リスクの所在や大きさを的確に把握し、迅速に対応しています。

さらに、リスク管理の基本方針等を「統合的リスク管理規程」をはじめとする各種リスク管理規程に定め、リスク管理に万全の体制で臨んでいます。

また、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対比で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、半期ごとに自己資本の範囲内でリスクの種類ごとのリスク資本（自己資本配賦額）を決定し、リスク資本の範囲内に各リスク量（バリュー・アット・リスク=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体制を確立しており、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・リターン運営を目指しています。



■リスク管理体制図



危機管理体制

上記のリスク管理体制に加えて、大規模地震等の自然災害、システム障害、新興感染症の流行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、当行では「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、一元的に指揮命令を行うことで業務への影響を最小限にとどめる体制としています。

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、社会機能維持事業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、危機管理訓練等を通じて危機管理体制の実効性確保と継続的な改善に努めています。

■コンプライアンスの徹底

コンプライアンス体制強化に向けた取組

コンプライアンス（法令等遵守）とは、法律や政令、行内規程だけでなく倫理や社会規範をも厳正に遵守することをいいます。これは、銀行が社会的責任と公共的使命を誠実に果たしていくうえで必要不可欠なものです。当行はコンプライアンスの徹底を図るために、以下の取組を行っております。

- 当行は、金融機関としての公共的使命と社会的責任を認識し、地域・株主などのステークホルダーの信頼を得るため、法令等遵守を経営の最重要課題と位置づけ、全役職員が遵守すべき「基本的指針」および「行動規範」を「行動憲章」として定めています。
- これらの方針等を含むコンプライアンスの遵守状況については、毎年度「コンプライアンス・プログラム」を策定し、グループ会社を含め周知・実践するとともに、その進捗状況や達成状況を半期ごとに検証のうえ、コンプライアンス委員会および取締役会に報告しています。
- コンプライアンス体制の基本的な枠組を規定するため、「コンプライアンス規程」を定めるとともに、「懲戒規程」を制定し、懲戒処分における公平性・透明性を示すことにより、法令等を遵守する姿勢を明確にしています。
- コンプライアンスに関する重要事項を協議決定するため、行内の横断的な組織として、頭取を委員長とするコンプライアンス委員会を設置するとともに、統括部署において、コンプライアンスにかかる企画・統括等を行っています。
- 年度ごとにコンプライアンスの実現のための具体的な実践計画である「コンプライアンス・プログラム」を策定したうえ、実施状況を確認し適宜見直しを行っています。
- 法令等違反行為、ハラスメント、賄賂などの腐敗行為等の未然防止・早期発見と早期是正を図ることを目的として設置した、内部通報制度「コンプライアンス・ホットライン」の適切な運用に努めています。また、通報者保護のため匿名・顕名に関わらず受付し、通報者に関する情報は通報従事者のみが情報を取り扱うなど厳格な情報管理のもと、通報者が特定されないよう調査を実施し、通報者が探索されたり、通報したことを理由とした人事面その他あらゆる不利益な取扱いを受けることがないよう徹底しています。
- 法令等違反やハラスメントに関しては、毎年、法令等遵守担当者向けの研修や管理職昇格時の研修において、管理職層に対する指導を行っています。また、各部室店の法令等遵守担当者を講師として、各部室店でコンプライアンス勉強会を毎月実施し、全従業員に法令等違反やハラスメント防止に対する意識の向上に努めています。
- コンプライアンスを実現するための具体的な手引書として、「コンプライアンス・ハンドブック」を策定し、全役職員に周知のうえ、集合研修・職場単位での勉強会を定期的実施し、コンプライアンス・マインドの醸成を図っています。
- また、「反社会的勢力等対応規程」を制定し、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力等に対しては、毅然たる態度で臨み、関係を遮断する体制を整備しています。

南都銀行グループ人権方針について

当行グループでは、人権の尊重は取り組むべき重要な経営課題であると認識し、全ての事業活動において、あらゆるステークホルダーの人権を尊重し、保護・促進することを目的に、「南都銀行グループ人権方針」を制定しています。

南都銀行グループ人権方針 <https://www.nantobank.co.jp/company/sustainability/jinken.html>

内部通報窓口について

当行では、当行およびグループ会社ならびに当行役職員およびグループ会社役職員についての法令違反行為等の早期発見と早期是正のため、「コンプライアンス・ホットライン」として内部通報窓口を設置し、コンプライアンス経営の強化に取り組んでいます。

（通報内容）

当行およびグループ会社、当行役職員およびグループ会社役職員についての法令違反行為やコンプライアンス・倫理に関わる問題点等

【当行およびグループ会社退職後1年以内の方】
（通報窓口）（行内窓口）名称：南都銀行コンプライアンス統括部 （外部窓口）名称：おおみね法律事務所

【当行およびグループ会社の委託事業に従事する委託先の役職員の方（退職後1年以内含む）】
（通報窓口） 名称：おおみね法律事務所

内部通報窓口 <https://www.nantobank.co.jp/hotline/>

■サイバーセキュリティに関する取組について

当行は、サイバー攻撃等の脅威に対する管理態勢の一層の強化を図るため、サイバーセキュリティに関する取組方針を取りまとめています。

取組方針 サイバー攻撃による脅威が今後さらに深刻化することが予想されるなか、当行はお客さまの安全や当行の資産を守るためサイバーセキュリティの確保は重要な経営課題であると認識し、「南都銀行CSIRT※」が中心となり全行を挙げて「サイバーセキュリティに関する中期ロードマップ」に取り組み、サイバー攻撃へ迅速に対応できる態勢の継続的な強化に取り組んでいます。 ※CSIRT(シーサート)…コンピュータセキュリティにかかる事案に対応するための組織。

経営層の関与

IT戦略部担当役員がCSIRT統括責任者であることを「情報資産管理規程」に定め、南都銀行CSIRT会議においてサイバーセキュリティにかかる中期ロードマップおよび年次計画の進捗状況や取り巻く環境・課題について協議しています。全行的なセキュリティアーキテクチャの変更やサイバーセキュリティ態勢整備にかかる自己評価の結果・対応方針など重要性の高い事項については経営会議にて協議・報告を行うとともに、足元のサイバー攻撃の発生状況や内外動向についてはCSIRT統括責任者およびオペレーショナル・リスク管理委員会へ報告することで、平時より経営主導でのサイバーセキュリティにおける態勢整備に努めています。

委託先管理

クラウドサービスの利用や情報システムにかかる業務委託を行う際には、当行の情報システムセキュリティ基準に基づき安全対策の実施状況の評価し基準を満たす場合に限り導入を行うとともに導入後も定期的に評価を実施しています。

行内の啓発

昨今の技術進展を踏まえ、ITやセキュリティに対するリテラシー向上を目的に全職員を対象としたオンライン研修を実施しています。また、全職員や当行グループ社員を対象にした脅威動向に即した標的型メール訓練を実施し不審メールへの対応をモニタリングするとともに、訓練結果や昨今の脅威動向に基づく啓発により組織全体でのセキュリティマインドの醸成を行っています。

監査体制

金融機関を取り巻く昨今の脅威動向に即した高度な監査を行うため、監査部門および大手コンサルティングファーム共同でのサイバーセキュリティにかかる監査を実施しています。「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」(経済産業省)や「CIS Controls」(米CIS)等のガイドラインに基づき体制面・技術面の監査を実施の上、判明した課題に対しては南都銀行CSIRTの年次計画にて管理し継続的に取り組むとともに、取組状況を監査部門でモニタリングすることで、組織全体でサイバーセキュリティにおける管理態勢の強化に取り組んでいます。

■内部監査体制

内部監査の基本方針

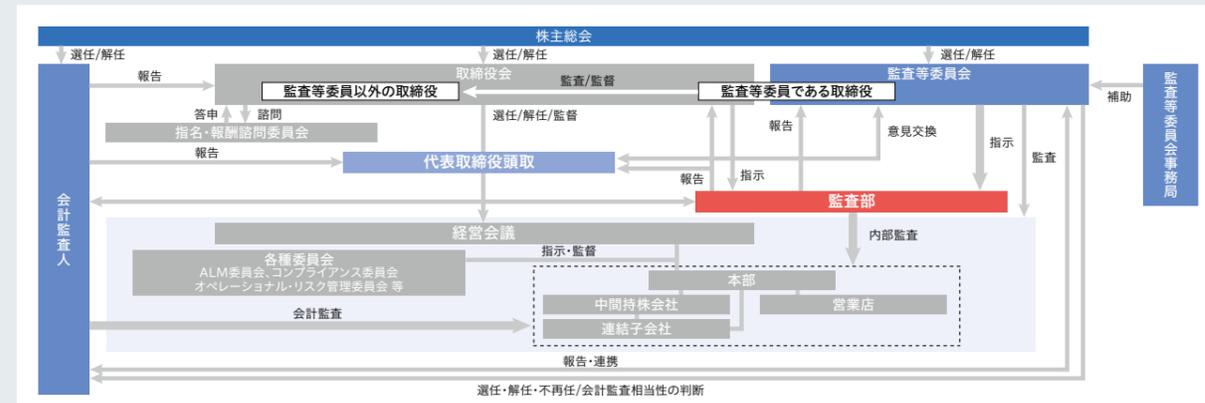
当行は、経営の健全性および業務の適切性を確保するため、独立性を備えた実効性のある監査態勢を構築し、内部管理態勢の適切性・有効性を検証・評価し、改善勧告等を通じて、内部管理態勢の強化に資することを監査の基本方針としています。

内部監査体制

監査部は、取締役会直属とすることで被監査部門に対し十分牽制機能が働くよう独立性を確保し、取締役会の承認を受けた「中期内部監査計画」や単年度の監査方針等を策定する「内部監査計画」等に基づき、内部監査業務を厳正に遂行することで、内部監査の実効性の確保に努めています。

当行グループの内部監査 <https://www.nikkei.com/nkd/disclosure/tdnr/20250619593814/> コーポレート・ガバナンス報告書 P.12～P.13

■コーポレート・ガバナンス体制図



会社概要 (2025年3月31日現在)

■ 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: 奈良市大宮町四丁目297番地の2
資本金: 379億2,415万円
総資産額: 6兆8,327億円
預金残高: 5兆8,800億円
貸出金残高: 4兆4,932億円
拠点数: 国内/103(奈良県下 64(インターネット支店含)、その他 39)
職員数: 2,267人
自己資本比率: 連結 11.31%
 単体 10.93%
URL: <https://www.nantobank.co.jp/>

■ 連結子会社の概要

会社名	所在地	主要事業内容	資本金(百万円)	当行が有する子会社等の議決権比率(%)
南都マネジメントサービス株式会社	奈良県奈良市	子会社管理業	40	100
南都信用保証株式会社	奈良県奈良市	信用保証業	10	100 (100)
南都リース株式会社	奈良県奈良市	リース業	500	100 (100)
南都コンピュータサービス株式会社	奈良県奈良市	ソフトウェア開発業	10	100 (100)
南都ディーシーカード株式会社	奈良県生駒市	クレジットカード業	50	100 (100)
南都カードサービス株式会社	奈良県生駒市	クレジットカード業	50	100 (100)
南都コンサルティング株式会社	奈良県奈良市	コンサルティング業	100	100 (100)
なんとチャレンジ株式会社	奈良県奈良市	銀行の事務代行業	20	100 (100)
南都まほろば証券株式会社	奈良県奈良市	金融商品取引業	3,000	100 (100)
南都キャピタルパートナーズ株式会社	奈良県奈良市	投資業	100	100

注 1. 当行が有する子会社等の議決権比率欄の()内は間接議決権比率です。 2. 南都マネジメントサービス株式会社は中間持株会社です。
 3. 南都ビジネスサービス株式会社は、2024年11月11日に清算終了しました。

(ご参考) 持分法適用会社

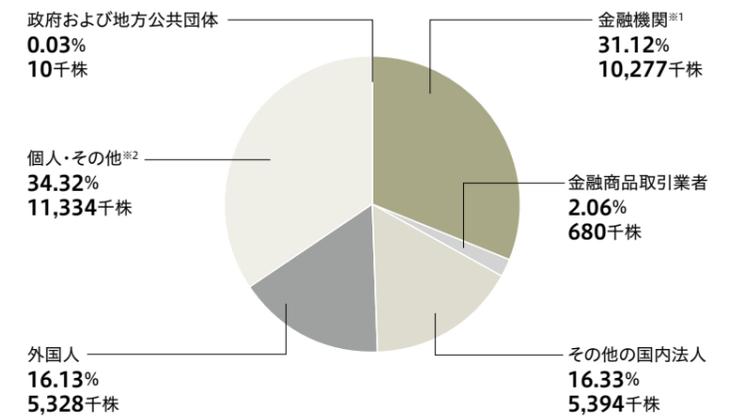
会社名	所在地	主要事業内容	資本金(百万円)	当行が有する子会社等の議決権比率(%)
奈良みらいデザイン株式会社	奈良県奈良市	地域活性化事業	80	39.9 (39.9)
奈良古民家まちづくりパートナーズ株式会社	奈良県奈良市	投資業	3	(—)
フロンティア南都インベストメント合同会社	奈良県奈良市	投資業	5	50.0 (50.0)

注 1. 当行が有する子会社等の議決権比率欄の()内は間接議決権比率です。
 2. 奈良古民家まちづくりパートナーズ株式会社(以下「同社」という。)は、当行の持分法適用会社である奈良みらいデザイン株式会社が株式を保有しています。当行が有する同社の議決権比率は100分の20未満ですが、実質的な影響力を持っているため、持分法適用会社としています。

■ 株式の状況

発行済株式の総数: 33,025千株
株主数: 17,092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1,495千株を含む所有株式数等は、千株未満を切り捨てて表示しています。

■ 大株主(上位10名)

名称	所有株式数(千株)※1	発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%)※2
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,348	13.79
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,360	4.31
日本生命保険相互会社	1,053	3.34
明治安田生命保険相互会社	1,043	3.30
南都銀行従業員持株会	882	2.80
住友生命保険相互会社	662	2.09
大和ガス株式会社	469	1.48
JP MORGAN CHASE BANK 385781	420	1.33
北村林業株式会社	418	1.32
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	407	1.29

注) ※1 所有株式数等は、千株未満を切り捨てて表示しています。
 ※2 所有株式数の割合は自己株式(1,495千株)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います。なお、自己株式には、役員報酬BIP信託が保有する当行株式(125千株)を含んでいません。

■ 南都銀行株価推移



■ 株主総利回り(TSR)

	2023/3	2024/3	2025/3
南都銀行(%)	117.8	156.1	203.4
配当込みTOPIX(%)	153.3	216.7	213.4

■ 1株当たり配当額/配当性向

	2023/3	2024/3	2025/3
1株当たり配当金(円)	113.00	114.00	170.00
連結配当性向(%)	76.4	30.0	39.6