



## 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(2026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。

### 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、中期経営計画に基づく「健全な経営」と「人財の創出」に取り組むことで、どのように選ばれ続ける銀行グループを実現していくのかをわかりやすく伝えるために制作しました。

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

2025年4月1日～2026年3月31日  
(2026年7月までの内容を含みます)

### 発行時期

2026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。

# CONTENTS

## トップメッセージ

2



## 南都銀行グループについて

|                |    |
|----------------|----|
| ハイライト情報        | 8  |
| 奈良県のポテンシャルと課題  | 10 |
| 当行グループのマテリアリティ | 12 |
| 価値創造プロセス       | 14 |
| 財務担当取締役メッセージ   | 16 |
| 市場部門担当取締役メッセージ | 19 |

## 人財の創出

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| 人事部門担当取締役メッセージ                            | 20 |
| 人財戦略                                      | 22 |
| 頭取・社外取締役座談会<br>人財の力が、地域と当行グループの<br>未来をつくる | 28 |



## 健全な経営

|                      |    |
|----------------------|----|
| 営業部門担当取締役メッセージ       | 32 |
| 選ばれ続ける銀行グループに向けた営業活動 | 34 |

営業座談会  
選ばれ続ける銀行グループを目指して  
お客さまに向き合い続ける現場の実感

36



|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| 投資事業部長メッセージ                                        | 42 |
| 新たな投融資モデルの確立                                       | 43 |
| 地域の事業創出                                            | 46 |
| 奈良の魅力を、地域の未来を動かす力へ<br>～星野リゾートと考える、奈良のポテンシャルと地域活性化～ | 49 |

## サステナビリティへの取組

|            |    |
|------------|----|
| 気候変動問題への対応 | 50 |
|------------|----|

## ガバナンス

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 会長メッセージ                                                   | 54 |
| コーポレート・ガバナンス                                              | 56 |
| 監査等委員会座談会<br>監査等委員会設置会社への移行後3年の総括<br>「実効性評価」とガバナンス高度化への進化 | 64 |



|                           |    |
|---------------------------|----|
| サイバーセキュリティの強化に向けた取組       | 68 |
| リスク管理体制の高度化               | 70 |
| ステークホルダー・エンゲージメント向上に向けた取組 | 74 |
| 会社概要                      | 76 |

# 人財の力で、 地域の未来を切り拓く

## 圧倒的な顧客接点と未来に向き合う投資で、 選ばれ続ける銀行グループへ

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。

当行グループを取り巻く環境は、人口減少や少子高齢化、事業所数の減少に伴う地域経済の構造変化に加え、AIをはじめとするデジタル技術の急速な進展、さらには長く続いた低金利環境からの転換などにより、大きな変革の局面を迎えています。

このような環境変化のなかにあっても、当行グループが果たすべき使命に変わりはありません。それは、地域のお客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまへの提供価値を最大化し、地域の活力を創造していくことです。

一方で、キャッシュレス化やデジタル化が進展し、AIに相談すれば一定の答えが得られる時代においては、これまで地域金融機関の強みであった店舗やATMなどのインフラによる利便性の提供だけでは、お客さまから選ばれ続けることが難しくなっていきます。当行グループに求められるのは、単なる利便性の提供にとどまらず、お客さまにとって「いざという時にまず相談したい」と思っていただける存在であり続けることです。

本統合報告書は、当行グループがどのように持続的な企業価値向上に取り組み、「選ばれ続ける銀行グループ」を実現していくのかを、ステークホルダーの皆さまにわかりやすくお伝えするために制作しました。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

### 中期経営計画の進捗と企業価値向上に向けた方向性

当行グループは、2025年度より中期経営計画「人財の力で地域の活力を創造する」をスタートしました。

2025年度の業績は、貸出金の増加などにより本業収益が堅調に推移したことに加え、政策金利の引き上げによる収益環境の改善と、継続して進めてきた収益力強化に向けた取組が相まって、2期連続で過去最高益を更新しました。

こうした状況を踏まえ、中期経営計画の計数目標については、2027年度の連結当期純利益300億円以上、ROE8.5%以上へと上方修正しました。収益力の着実な強化は評価しつつも、その背景には外部環境の影響があることも踏まえ、一段の成長に向け、適切なリスク管理のもと付加価値の高いビジネスへの展開を加速し、将来的にはROE10%以上を目指してまいります。

また、PBRの向上についても重要な課題であると認識しており、戦略と施策に基づきポートフォリオの質の改善により、資本コストを上回るROEを安定的に実現することで、PBR1倍の達成とさらなる向上を目指します。



2026年度はその実現に向けた重点テーマとして、第一に営業活動の転換、第二に投資領域への挑戦を掲げています。これらは、単なる事業戦略にとどまらず、職員が地域やお客さまの課題に深く向き合い、将来を構想し、解決に向けて行動する力を磨く実践の場でもあります。二つの取組を通じて人財と組織の力を高め、その力を新たな価値創造へとつなげることで、当行グループの持続的な企業価値向上を実現してまいります。

### 地域に深く入り込む営業活動への転換

一つ目の取組である営業活動の転換については、地域金融機関としての提供価値を改めて問い直すべき局面にあるという、私の強い課題認識に基づくものです。これまで当行グループは、奈良県を中心とする地域において、店舗やATMなどのインフラを通じて地域のお客さまから厚いご支持をいただき、高い取引シェアを確立してまいりました。しかし、キャッシュレス化やデジタル化の進展により、店舗やATMが近くて便利であるというだけでは、選ばれ続ける理由にはなり得ません。今後は、デジタルの利便性に加え、いざという時に相談したいと思っていただける金融機関であること、そして迅速かつ的確に提案できることが、地域金融機関の提供価値になると考えています。

長期にわたるマイナス金利環境のもとでは、限られた収益機会を効率的に捉える必要があったことから、ニーズが明確なお客さまへの営業活動に偏る傾向があり、結果として地域のお客さまとの接点が希薄化していたという課題がありました。その結果、地域における当行グループの存在感が薄れ、



お客さまの本音や地域の変化を捉える機会も弱まっていたと認識しています。こうした状況を改め、地域におけるプレゼンスを再び高めていくことが、営業活動の転換の出発点です。

その一環として、従来の法人担当・個人担当といった分業型の営業体制から、地域担当制へと転換しました。それぞれの地域を担当する営業職員が、法人・個人・自治体など地域のステークホルダーを一体的に把握し、地域に深く入り込みながら接点を広げることで、「何かあれば南都銀行に相談しよう」と思っただけの存在となることを目指しています。

地域担当の営業職員がお客さまとの接点をこれまで以上に増やし、多様な課題や悩みに向き合いながら解決力を高めていくことで、よりの確な提案が可能となります。この好循環を通じてお客さまとの信頼関係を一層深め、預金・貸出・役務取引を一体的に拡大し、ポートフォリオの質と収益性の向上を実現してまいります。

同時に、多くのお客さまと真摯に向き合い対話を重ね、課題解決に取り組むことは職員の成長を促す重要な機会でもあります。法人・個人・自治体など地域の多様なステークホルダーとの接点を重ねるなかで、お客さまの本音を引き出す対話力、課題の本質を見極める力、行内外の関係者を巻き込みながら解決へと導く力が磨かれていきます。AIやデジタル化が進展する時代だからこそ、こうした人だからこそ生み出せる価値を提供し、一人ひとりのお客さまに向き合うことができる人財の育成に一層注力してまいります。

また、地元奈良県と歴史的に関係が深い大阪においても営業活動を強化し、取引の拡大を図ってまいります。大阪はこれまでも「第二の地元」と位置づけ営業基盤を築いてきましたが、当行グループの取引シェアはなお拡大の余地が大きく、既存のお客さまとの関係を一層深め、メインバンクとしてお付き合いいただけるお客さまを増やしていく方針です。足元では、大阪における旺盛な資金需要を着実に取り込み、貸出金が伸長していることに加え、法人預金も堅調に増加しており、確かな手応えを感じています。今後は、新規取引の拡大だけを目指すのではなく、お客さまが商流やサプライチェーンのなかで果たす役割を深く理解し、その中核を担う地域経済にとって重要なお客さまとの関係をさらに強化していきます。そのうえで、サプライチェーン上の関係先や関連する課題に目を向け、新たな資金需要や投資機会へと接点を広げていきます。奈良県内で進めている地域に密着した営業の考え方も踏まえつつ、大阪の市場特性に合わせて進化させることで、第二の地元としての基盤を一層強固なものとしていきます。

## 未来に向き合う投資領域への挑戦

二つ目の取組である投資領域への挑戦について、当行グループは2026年4月に投資事業部を新設しました。これまでの銀行ビジネスは、主に過去の決算や信用力に基づき、融資を通じてお客さまを支援するものでした。しかし、不確実性が高まる時代においては、過去の実績のみに依拠した判断ではお客さまの将来価値を十分に捉えることはできません。これからの時代に必要とされるのは、お客さまの将来構想をともに描き、事業の成長可能性を見極めながら、必要に応じて資本面からも関与しつつ、企業価値向上に関与していく金融機能です。

こうした取組は職員にとって、過去の実績だけでなく未来を起点に事業を捉え、成長可能性とリスクを見極め、自らの判断に責任を持ってお客さまの意思決定に伴走する力を磨く機会でもあります。また、行内外の専門性を結集し、異なる視点を掛け合わせながら解決策を構想する力も培われます。こうした考え方やスキルを備えた人財の集団となることで、今後は直接投資、ファンド投資、ストラクチャードファイナンスなどを組み合わせ、地域企業の規模拡大や生産性向上の実現に取り組んでまいります。

私たちは、地域経済の再構築に主体的に関わる新たなビジネスモデルの確立を目指し、投資を単なる資金提供の手段としてではなく、お客さまの将来構想を理解し、事業の本質的な強みの分析や成長可能性の評価を通じて、企業価値向上に関与する手法として位置づけていきます。こうした取組を当行グループ一体となって推進することで、地域の雇用や技術・商流を守り、次世代へとつないでいくことが可能になると考えています。

当行グループが投資事業に積極的に関与できる背景には、これまで積み上げてきた健全な財務基盤と充実した自己資本があります。こうした基盤があるからこそ、健全性を維持しながら地域企業の将来価値や地域産業の再構築に向けた資金を積極的に供給し、その成長を支えていくことが可能となっています。

投資領域の強化は、将来を見据えたポートフォリオの構築にもつながります。人口減少が進むなか、預金を現在と同水準で保つことは困難かもしれません。こうした環境を踏まえ、預金を原資として貸出や有価証券で運用する従来型のビジネスモデルのみに依存するのではなく、市場調達を含む多様な資金調達環境のもとでも安定的に収益を生み出せるポートフォリオを構築していくことが重要です。投資領域への挑戦は、地域経済への貢献であると同時に、将来の調達環境の変化にも柔軟に対応できる、多様な収益源を持つ事業ポートフォリオの構築につながる取組でもあります。

## 価値創造を支える人財・組織の強化

営業活動の転換と投資領域への挑戦——これらを実現する原動力は人財にほかなりません。これら二つの取組が人財を育てる実践の場であり、単に金融知識や専門スキルを磨くだけではない、当行グループの将来を支える魅力ある人財を育成することにつながります。

一つ目は、お客さまの本音を引き出し、課題の本質を見極め、将来の姿をともに描きながら必要な専門性を結集し、自ら考え周囲を巻き込みながら解決へと導く「人間力」と、一人ひとりの強みや持ち味である「個性」を発揮できる人財です。

二つ目は、AIやデジタル化が進展する一方で、人にしか提供できない価値の重要性は一層高まっているなか、お客さまが大きな投資や資金調達の判断を行う場面において、単なる情報提供にとどまらず、経験と責任を持って意思決定を支えることができる人財です。必要な時には背中を押し、時には立ち止まるべきだと伝えること。こうした力を備えた人財を生み出し続けることが、これからの地域金融機関における競争優位性につながると考えています。



当行グループは、デジタル技術を活用して生産性を高めるとともに、そこで創出された時間をお客さまとの対話や課題解決といった付加価値の高い業務へと振り向けていきます。お客さまとの対話を通じて得た情報を組織として共有し、知見として蓄積することで、次の提案や課題解決につなげていく——こうした好循環をつくることで、職員一人ひとりの能力向上と組織全体の営業力・課題解決力の底上げにつなげ、持続的に価値を創造できる体制の強化を図ってまいります。

## 地域への提供価値を高める柔軟な連携と変革

地域金融機関を取り巻く環境は、今後も不確実性が続くと思込まれます。人口減少に伴う地域経済の縮小に加え、デジタル化への対応やサイバーセキュリティを含むシステム投資の高度化、さらには専門人財の確保など、単独の金融機関だけでは対応が難しい課題が増加しています。

こうした環境において重要なことは、当行グループ単独で取り組むべき領域と、外部の知見や機能を活用すべき領域を適切に見極めながら、お客さま、地域、職員、株主さまなどステークホルダーの皆さまにとって最も価値ある選択を行うことだと考えています。

当行グループは、地域に根ざした顧客基盤や情報、人財の力といった独自の強みを磨き続けながら、システム、サイバーセキュリティ、投資などの分野においては、外部の知見や機能を柔軟に取り入れることで、より高い価値をお客さまに提供できる体制を構築してまいります。

## 選ばれ続ける銀行グループへ

当行グループが目指すのは、規模の拡大のみを追い求める成長ではありません。お客さまや地域に深く根ざし、課題に寄り添いながら将来の可能性をともに描き、お客さまの意思決定に関与していくことで、地域と当行グループ双方の価値を高めていく成長です。

その実現に向けて、私たちは法人・個人・自治体を問わず地域を一体として捉え、徹底的にお客さまと向き合い、対話し、一緒に考え抜きます。融資にとどまらず、投資の視点も取り入れながら、お客さまの未来に主体的に関与していきます。そして、これら全ての取組を通じて人財の力を磨き、その成長を組織全体の力へと昇華してまいります。

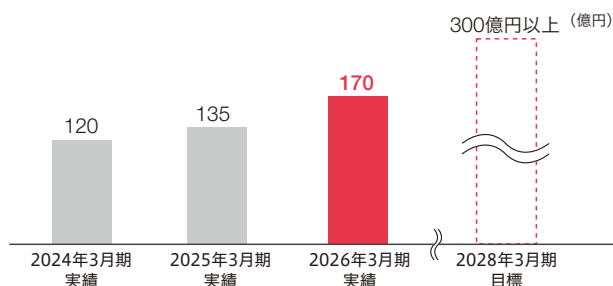
変化の大きな時代だからこそ、地域金融機関に求められる役割は一層重要となっています。当行グループは、これまで築いてきた信頼を礎にしながら、自らを変革し、地域とともに成長し続けます。今後も全てのステークホルダーの皆さまから「選ばれ続ける銀行グループ」であり続けるため、役職員一丸となって挑戦を続けてまいります。引き続き、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



## 2026年3月期 財務ハイライト

当期純利益(連結)

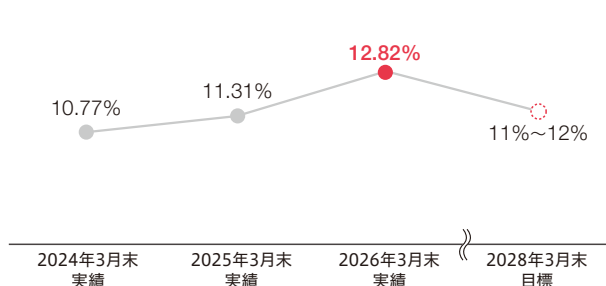
170億円



当期純利益は、営業経費が増加しましたが、資金利益および国債等債券損益が増加し、与信関連費用が減少したことにより、前期比35億円増加し、170億円となりました。

自己資本比率(連結)

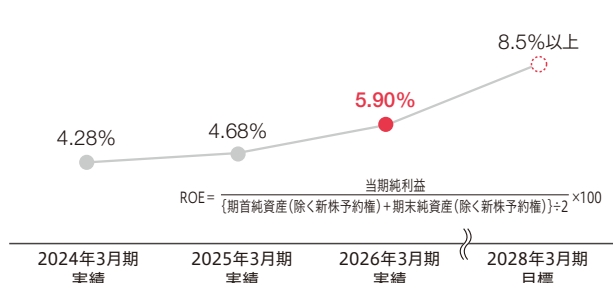
12.82%



自己資本比率は、戦略的な資産の入替による一時的な有価証券残高の減少によりリスク・アセットが減少したことに加え、利益の積み上げにより自己資本の額が増加したことから、12.82%と前期より上昇しました。

ROE(連結)

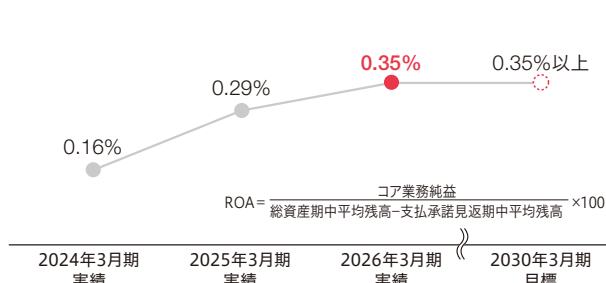
5.90%



コア業務純益、当期純利益とともに前期より増加したことから、ROE、ROA、OHRの各指標は全て前期より改善しました。

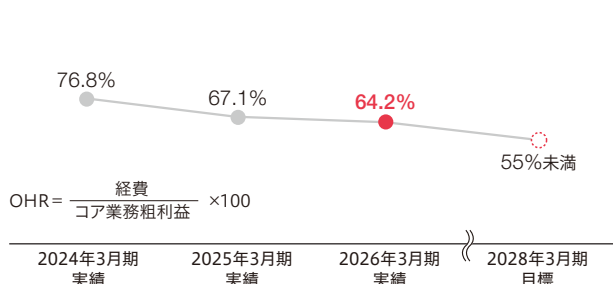
ROA(単体)

0.35%



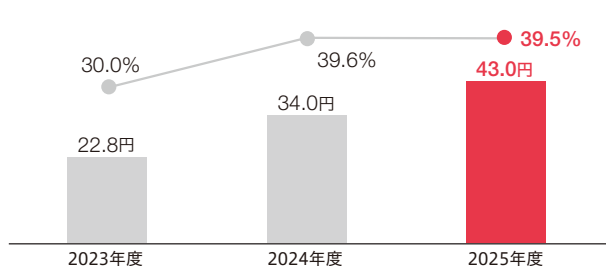
OHR(連結)

64.2%



1株当たり配当金/配当性向(連結)

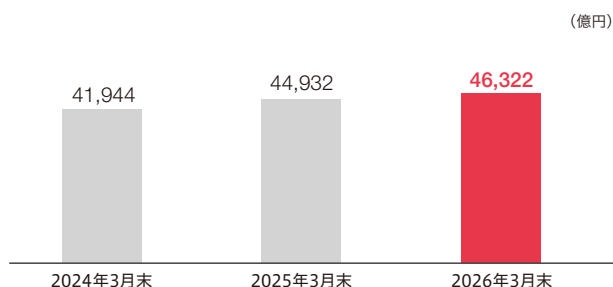
43.0円/39.5%



年間配当金は1株当たり43円となりました。配当性向については、安定配当を維持しつつ40%を目指しています。  
※2026年4月1日付で、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行いました。  
1株当たり配当金は、当該株式分割の影響を考慮した金額で表示しています。

貸出金残高(単体)

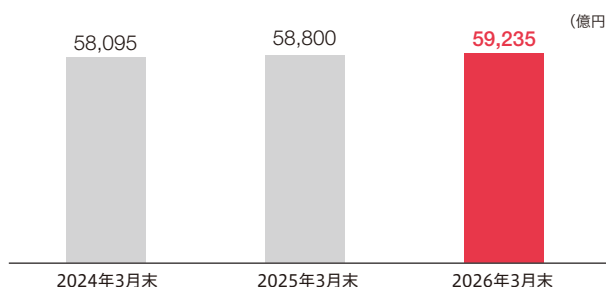
4兆6,322億円



貸出金残高は、企業向け貸出や住宅ローンを中心に前期比1,389億円増加して、4兆6,322億円となりました。

預金残高(単体)

5兆9,235億円



預金残高は、個人預金・法人預金ともに増加し、前期比435億円増加して、5兆9,235億円となりました。

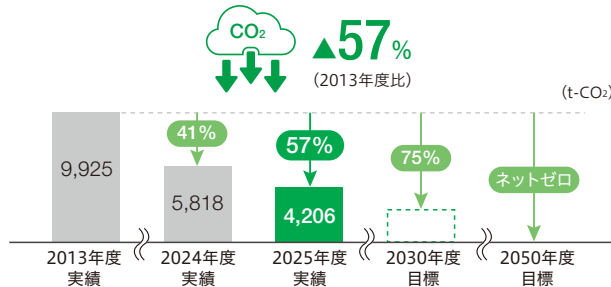
※詳細な財務情報については別冊「ディスクロージャー誌 資料編」で開示していますので、ご参照ください。

## 非財務ハイライト

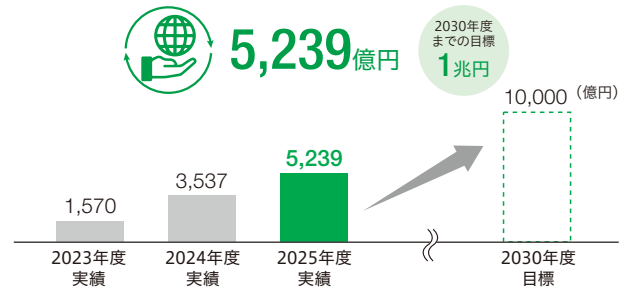


### 環境

#### グループCO<sub>2</sub>排出量

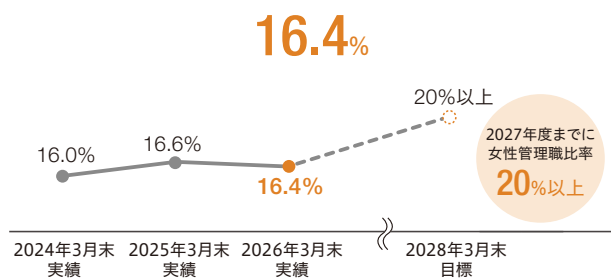


#### サステナブルファイナンス累計実行額

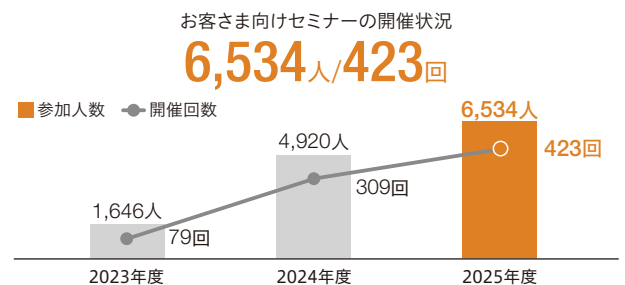


### 社会

#### 女性管理職比率



#### 金融リテラシー向上等に資する活動



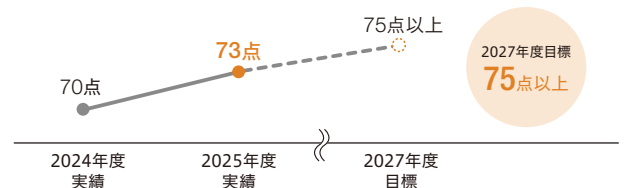
#### 男性育児休職取得率

100%

男性の育児休業取得については、5日以上の育児休業を取得した職員を対象に算出しています。

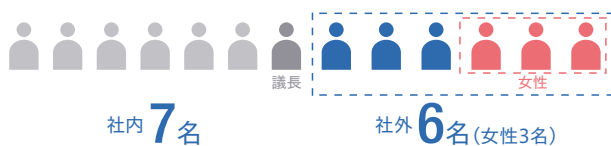
#### エンゲージメントスコア

73点



### ガバナンス (2026年6月26日現在)

#### 取締役会の構成



#### 社外取締役比率

46.1%

#### 外部評価



健康経営優良法人2026  
「ホワイト500」に認定



仕事と子育てを積極的に  
支援する企業として認定



DX認定事業者に認定



(なんとチャレンジ株式会社)



「FTSE JPX Blossom Japan Index」  
および「FTSE JPX Blossom Japan Sector  
Relative Index」の構成銘柄に選定



## 当行グループの主要マーケットである 奈良県のポテンシャルと課題

当行グループの主要営業地域である近畿地方は、大阪府を中心とする三大都市圏の一つであり、各府県がそれぞれ独自の歴史や文化を背景に発展してきた地域です。

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、多くの史跡や名勝、歴史的建造物を有するなど、世界に誇る観光資源に恵まれています。また、近隣府県との地理的・人的な結びつきが強く、関西圏の主要都市へのアクセスにも恵まれていることから、広域連携によるさらなる発展が期待されます。一方で、豊富な地域資源を有しながらも、その魅力や価値を十分に活かし切れていない状況にあります。

### 観光資源

#### 歴史と文化が息づく、世界に誇る資産

- 世界遺産登録件数 **4件** (全国 1位)
- 史跡名勝天然記念物指定件数 **149件** (全国 1位)
- 国宝・重要文化財指定件数 **1,339件** (全国 3位)

#### 国内外からの高い集客力

- 観光客数 **4,362万人**
- 外国人旅行者数 **314万人** (全国 7位)

#### 宿泊施設の不足と宿泊者数の低迷

- 旅館・ホテル客室数 **10,426室** (全国 43位)
- 年間宿泊者数 **283万人** (全国 44位)

### 経済・産業

#### 活発な企業立地

- 工場立地件数 **27件** (全国 9位)

#### 豊富な森林資源

- 森林面積比率 **76.9%**

#### 限定的な経済基盤

- 県内総生産(名目) **39,210億円** (全国 38位)
- 農業産出額 **475億円** (全国 45位)
- 年間貨物出荷量 **9,133千トン** (全国 46位)

## 人材資源

### 高い教育水準を有した人材の宝庫

●大学等進学率 **65.2%** 全国 8位

### 県外依存型の就業構造

●県外就業率 **27.3%** 全国 3位

●昼間流出人口比率 **14.75%** 全国 3位

### 地域産業の後継者不足

●後継者不在率 **50.0%**

## 家計と暮らし

### 豊富な個人資産

●都道府県別金融資産残高(総世帯1世帯当たり)

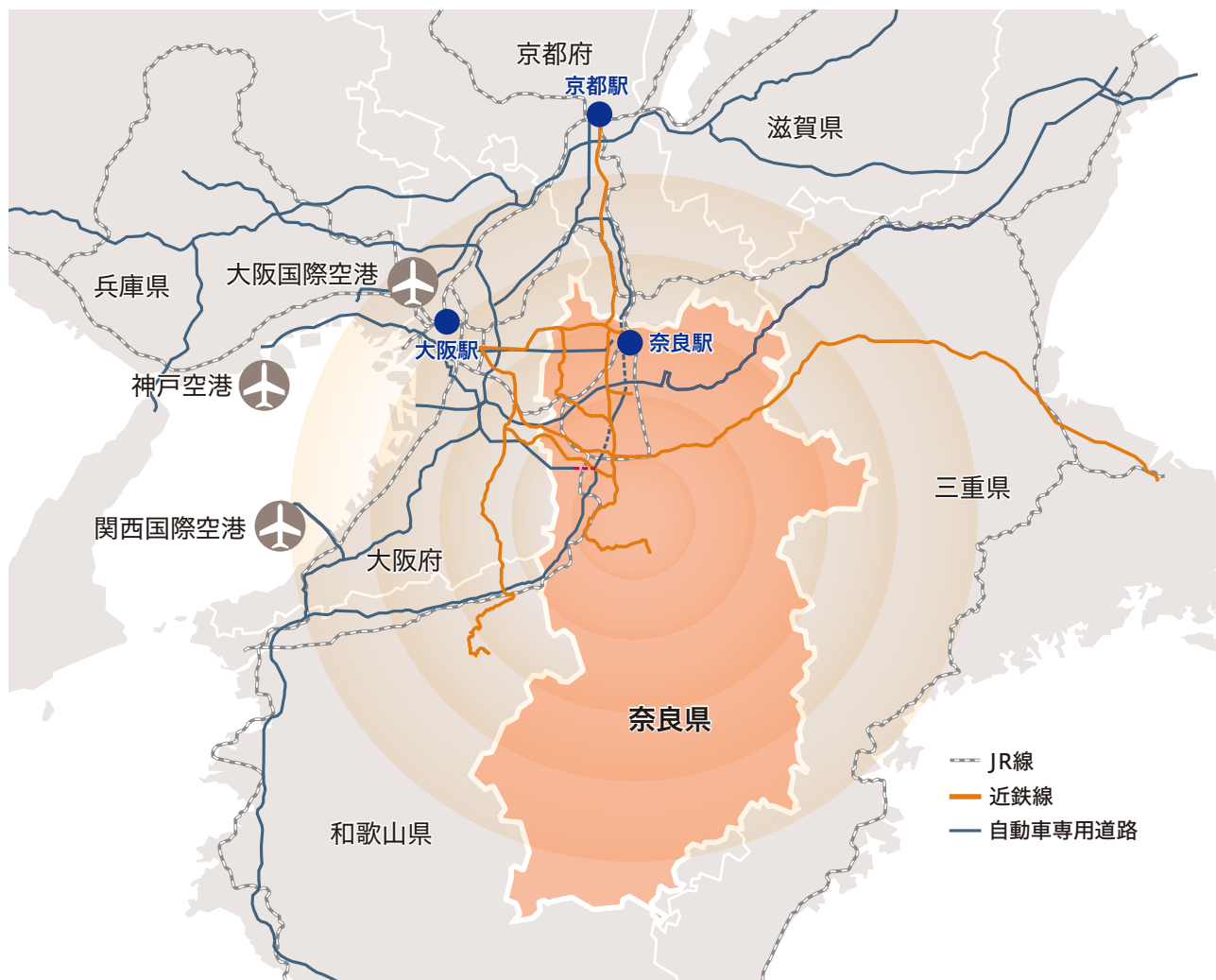
**15,645千円** 全国 2位

●1人当たり県民所得対前年度増加率 **8.2%** 全国 3位

●持ち家世帯の比率 **73.2%** 全国 8位

出典：奈良県「奈良県のすがた2025」「100の指標からみた奈良県勢(令和7年版)」、文化庁「日本の世界遺産一覧」「国宝重要文化財等都道府県別指定件数一覧」、奈良県観光局観光戦略課「奈良県観光客動態調査報告書」、経済産業省「令和7年工場立地動向調査」、農林水産省「令和6年生産農業所得統計」、帝国データバンク「奈良県・「後継者不在率」動向調査(2025年)」、総務省「2019年全国家計構造調査」

## 近隣府県と強く結ばれた交通ネットワーク



奈良県の持続的成長に向けては、滞在型観光への転換、県内経済循環の強化、人材の還流促進、産業の持続性確保などが課題であると認識しています。

これらは同時に、地域資源を新たな付加価値へと転換し、地域経済のさらなる発展につなげる機会でもあります。

当行グループは、奈良県を取り巻く環境も踏まえ、優先的に取り組むべきテーマを「マテリアリティ(重要課題)」として特定し、地域とともに課題解決と価値創造に取り組んでいます。

# マテリアリティ(重要課題)の特定と解決に向けた取組

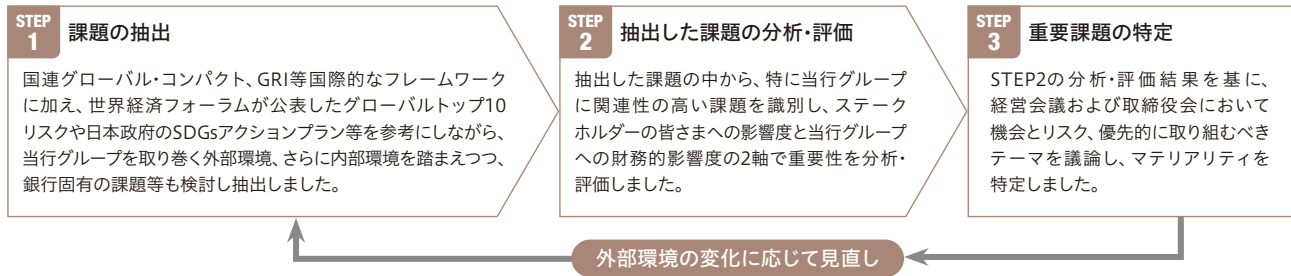
当行グループは、中長期的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現を両立させるため、経営戦略と一体で取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を、取締役会での議論を踏まえ特定しています。

マテリアリティは、事業活動を通じた価値創造と社会課題の解決を結び付ける基軸であり、解決に向けた継続的な取組やそのなかで見えてきた課題、経営環境や社会課題の変化等を踏まえ適宜見直しを行いながら、これに基づく施策を実行し選ばれ続ける銀行グループを目指しています。

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       |                 | 当行グループが重視するリスクと機会                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 奈良県を取り巻く環境 |                 |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                            |
| E<br>環境    | 地球温暖化           | <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>○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</li> <li>○担保不動産の価値毀損による与信コストの増加</li> </ul>                 | <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●脱炭素化に向けた環境関連ビジネスなどの需要の増加</li> <li>●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</li> <li>○防災対策のためのインフラ投資資金の需要の増加</li> <li>○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</li> </ul>                      |
|            | 豊富な森林資源         |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                            |
| S<br>社会    | 経済の低成長          | <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●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</li> <li>○既存ビジネスや産業構造の変化</li> </ul>                                         | <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●お客さまに対するM&amp;Aや資産承継、人材紹介など、非金融サービス需要の増加</li> <li>●恵まれた観光資源を活かしたビジネス機会の増加</li> <li>○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</li> <li>○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</li> </ul> |
|            | デジタルシフトの加速      |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                            |
|            | 生産年齢人口の減少、少子高齢化 |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                            |
|            | ライフスタイルの多様化     | <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>○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</li> </ul>                                                                      | <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●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</li> <li>●豊富な個人資産を背景とした資産運用のニーズの拡大</li> <li>○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</li> </ul>                   |
|            | 豊富な個人資産         |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                            |
|            | 高い教育水準          |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                            |
|            | 恵まれた観光資源        |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                            |
|            | 宿泊施設の不足、宿泊者数の低迷 |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                            |
|            | 雇用の流動化          | <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●多様な価値観や意見が生まれず、主体的な挑戦や変革が進まないことによる組織力の低下</li> <li>○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</li> </ul>                                                            | <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●多様な人材の活躍推進による組織力の向上と新たな提供価値の創出</li> <li>○女性の活躍機会の拡大による多様な視点・価値観の反映</li> </ul>                                                                  |
|            | 県外依存型の就業構造      |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                            |
|            | 働き方改革の広がり       |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                            |
|            | ダイバーシティの進展      |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                            |
| G<br>ガバナンス | 法令規制等の変更        | <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●不確実性の高い経営環境によるリスク管理の高難度化</li> <li>○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</li> <li>○金利、為替、株価などの変動による資産価値の減少</li> </ul> | <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>○金利上昇による収益機会の増加</li> </ul>                                                                                                                  |
|            | 地政学リスクの高まり      |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                            |

## マテリアリティの特定プロセス



## マテリアリティ(取組・課題・アクションプラン)

### マテリアリティ(重要課題) 深刻化する気候変動問題への対応

- これまでの取組** 当行グループは、再生可能エネルギーの活用や省エネルギー施策の推進、サステナブルファイナンスの提供を通じて、環境負荷の低減に取り組んでいます。
- 課題** 地域社会のカーボンニュートラル実現に向け、当行グループの脱炭素化を進めるとともに、お客さまの脱炭素化支援を一層強化する必要があります。
- 2026年度アクションプラン** ●気候変動問題への取組 >>P50-53



### マテリアリティ(重要課題) 地域経済の持続的成長の実現

- これまでの取組** 地域企業の課題解決支援や事業承継・M&A支援、不動産ソリューションの提供を通じて、地域経済の活性化に取り組んでいます。
- 課題** 経済の縮小など地域課題が多様化するなか、お客さまとの接点強化による課題解決と、地域に新たな事業や人の流れを創出する役割を主体的に担っていく必要があります。
- 2026年度アクションプラン** ●地域に深く入り込む営業による取引基盤の拡大、大阪戦略、不動産市場の活性化  
●新たな投融资モデルの確立、地域の事業創出 >>P32-49



### マテリアリティ(重要課題) 便利で豊かな社会の実現

- これまでの取組** デジタル技術の活用や非対面チャネルの機能強化、データ利活用の推進を通じて、お客さまの利便性向上と業務効率化に取り組んでいます。
- 課題** キャッシュレス化やデジタル化の進展により、お客さまに選ばれ続けるためには、利便性向上に加え、対面とデジタルを融合したサービス提供や業務の効率化により一層取り組む必要があります。
- 2026年度アクションプラン** ●成長への投資（お客さまの利便性・当行グループの生産性向上、OHRの改善）



価値創造  
プロセス

### マテリアリティ(重要課題) 多様な人材が活躍できる健全な企業風土の醸成

- これまでの取組** 多様な人材が能力を発揮できる環境整備やキャリア形成支援、エンゲージメント向上施策を推進するとともに、人財ポートフォリオの構築や研修制度の充実に取り組んでいます。
- 課題** 地域やお客さまの課題が複雑化するなか、自ら考え行動する人財の育成に加え、多様な人材が活躍できる組織風土の醸成により一層取り組む必要があります。
- 2026年度アクションプラン** ●人財の成長、経営方針の浸透・多様な人材の活躍 >>P20-31



### マテリアリティ(重要課題) 多様化・複雑化するリスクへの備え

- これまでの取組** 当行グループは、コンプライアンス態勢の強化やサイバーセキュリティ対策、金融犯罪対策、BCPの充実を通じて、リスク管理体制の強化に取り組んでいます。
- 課題** リスクの多様化・複雑化が進むなか、サイバーセキュリティの強化やリスク管理体制の高度化、コンプライアンス・人権意識の向上により一層取り組む必要があります。
- 課題解決に向けた取組** ●リスク管理体制の高度化、コンプライアンスマインドの醸成 >>P68-73





## 価値創造プロセス

当行グループはマテリアリティの解決に向けて、2020年度からスタートした経営計画において、「**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**」として掲げています。

2025年度から開始した中期経営計画において「健全な経営」と「人財の創出」を軸に、事業活動を通じてお客さま、地域社会、職員、株主さまなどのステークホルダーの皆さまに、当行グループだからこそできる価値を提供し続けることを通じて、「選ばれ続ける銀行グループ」を目指しています。



### マテリアリティ

### 経営資本

#### 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 **50.0%**

貸出金 **48.6%**

●奈良県内企業  
メインバンクシェア  
**59.4%**  
(帝国データバンク 全国企業  
「メインバンク」動向調査2025)

#### 人的基盤

●職員数  
**2,297名**

#### 財務基盤

●充実した自己資本比率  
自己資本比率  
連結 **12.82%**  
(2026年3月末)

#### なんとミッション

2030年に目指すゴール



地域を  
発展させる

奈良県GDP※1 **約3,500億円増加**

※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

#### 中期経営計画(2025年度～2027年度)

地域を支え続けられる  
**健全な経営**

自ら考え行動し  
地域の課題を解決する  
**人財の創出**

当行グループの事業活動を支える  
ガバナンス・コンプライアンス

## 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。

## 事業活動

ステークホルダーの  
皆さまへの提供価値

## 目指す姿



活力創造  
人材を生み出す

経営人材創出数※2 **350人**



収益性を  
向上させる

ROA(単体) **0.35%以上**

※2 地域のお客さまと経営の意思決定を一緒にできる人材

## 2026年度アクションプラン

## 基盤

面営業による取引基盤の拡大  
大阪戦略  
不動産市場の活性化

## 投資

新たな投融資モデルの確立  
成長への投資  
地域の事業創出  
気候変動問題への取組

## 人財

人財の成長  
経営方針の浸透・多様な人財の活躍

## 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

選ばれ続ける銀行グループ

コーポレート・ガバナンスの状況 >>>P54-67

リスク管理体制の高度化 >>>P70-71

サイバーセキュリティの強化に向けた取組 >>>P68-69

コンプライアンス体制強化に向けた取組 >>>P72

# 収益力と資本効率の向上を通じて、健全な財務基盤を構築し、選ばれ続ける銀行グループを目指す

取締役常務執行役員  
藏東 義典



## ■業績の振り返り

### 外部環境の変化を捉えつつ、収益基盤の強化が進展

2025年度は、日本銀行による政策金利の引き上げにより金利環境が大きく転換するなか、本業収益の改善が着実に進展した1年となりました。

当期は、貸出金残高の増加や利回りの上昇に伴う資金利益の拡大を主因として、連結当期純利益は170億円となり、過去最高益を更新しました。

この結果については、これまで継続して取り組んできた営業基盤の強化や市場運用の高度化の成果であると評価できる一方、政策金利の引き上げといった外部環境の影響が業績を押し上げた面もあり、当行グループの収益力はなお向上の余地があると考えています。

| (億円)       |                    | 2024年度<br>実績 | 2025年度<br>実績 | 前年度比 |
|------------|--------------------|--------------|--------------|------|
| 連結         | 経常利益               | 196          | 248          | +51  |
|            | 当期純利益              | 135          | 170          | +35  |
| 銀行<br>単体   | コア業務粗利益            | 618          | 660          | +41  |
|            | 資金利益               | 563          | 617          | +54  |
|            | 貸出金利息              | 434          | 551          | +116 |
|            | 有価証券利息             | 197          | 195          | ▲1   |
|            | うち投信解約損益           | 15           | ▲27          | ▲43  |
|            | 預金利息               | 37           | 118          | +80  |
|            | 役務取引等利益            | 73           | 67           | ▲6   |
|            | その他業務利益(除く国債等債券損益) | ▲17          | ▲24          | ▲6   |
|            | うち外国為替売買益          | 29           | 22           | ▲6   |
|            | 経費                 | 416          | 424          | +7   |
|            | 人件費                | 223          | 230          | +7   |
|            | 物件費                | 160          | 165          | +4   |
|            | コア業務純益             | 201          | 235          | +34  |
|            | 国債等債券損益            | ▲21          | ▲12          | +8   |
|            | 株式等損益              | 39           | 39           | ▲0   |
| 銀行<br>グループ | 経常利益               | 190          | 237          | +46  |
|            | 当期純利益              | 133          | 165          | +32  |
|            | 与信関連費用             | 27           | 28           | +1   |
|            | 市場部門収益             | 129          | 158          | +29  |

## ■業績見通しと収益成長の持続性

### 2026年度業績見通しと収益上の課題

2026年度は、貸出金利息の拡大と市場運用部門の運用力向上により資金利益の増強を図るとともに、役務収益の強化に取り組むことで、当期純利益は220億円を計画しています。

まず、収益の中核である資金利益については、ストラクチャードファイナンス等を中心に貸出金を約1,000億円増加させる計画に加え、預貸金利鞘が改善することで、さらなる拡大を見込んでいます。

また、金利環境の変化を踏まえ、有価証券ポートフォリオの再構築に取り組んでおり、低利回り資産の入替やアセットアロケーションの最適化により、市場運用部門の利回り改善を着実に進めています。足元の金利環境下においては、債券の評価損益の変動幅が大きくなりやすく、収益性と健全性のバランスを意識したポートフォリオ運営を継続していく必要があります。

役務取引等利益については、前年度比4億円の増加を見込んでいますが、収益拡大の余地は依然として大きいと考えています。顧客接点の強化を通じてお客さまの課題解決に取り組むことで、非金利収益の拡大につなげていく必要があります。

こうした収益力の強化に加え、持続的な企業価値向上の実現には、その成長を支える経営基盤の強化が重要であると考えています。人的資本やITへの投資を継続しながら生産性向上に取り組んでおり、2026年度のOHRは59.1%まで改善する見通しです。

(億円)

|          |                    | 2026年度<br>計画 | 前年度比 |
|----------|--------------------|--------------|------|
| 連結       | 経常利益               | 325          | +76  |
|          | 当期純利益              | 220          | +49  |
| 銀行<br>単体 | コア業務粗利益            | 773          | +113 |
|          | 資金利益               | 719          | +101 |
|          | 貸出金利息              | 686          | +135 |
|          | 有価証券利息             | 246          | +51  |
|          | うち投信解約損益           | 15           | +42  |
|          | 預金利息               | 210          | +92  |
|          | 役務取引等利益            | 72           | +4   |
|          | その他業務利益(除く国債等債券損益) | ▲18          | +6   |
|          | うち外国為替売買益          | 16           | ▲6   |
|          | 経費                 | 451          | +27  |
|          | 人件費                | 238          | +8   |
|          | 物件費                | 186          | +21  |
|          | コア業務純益             | 320          | +84  |
|          | 国債等債券損益            | ▲35          | ▲22  |
|          | 株式等損益              | 45           | +5   |
|          | 経常利益               | 315          | +77  |
|          | 当期純利益              | 215          | +49  |
|          | 与信関連費用             | 25           | ▲3   |
|          | 市場部門収益             | 180          | +21  |

## ■中期経営計画の進捗と見直し

### 中期経営計画の計数目標の引き上げ

本業収益が順調に推移していることに加え、政策金利の引き上げに伴う影響等も勘案し、中期経営計画の計数目標を上方修正しました。

今回の見直しは、利益目標の引き上げにとどまらず、資本コストや株価を強く意識した経営を一層推進し、企業価値向上につなげていくことを目的としています。

特に、当行の現状のPBR水準については依然満足できる水準ではないことから、戦略的なアセットアロケーションを通じて資本コストを上回るROEの実現とPBRのさらなる向上を目指し、2027年度のROE目標を「8.5%以上」に上方修正しました。

もっとも、8.5%以上はあくまで中期経営計画期間における目標であり、当行グループが目指す姿の通過点にすぎません。中長期的には、収益力の向上と資本効率の改善を両立させることで、ROE10%以上を実現してまいります。

#### ■計数目標

|       |             | 2025年度<br>(実績) | 2026年度<br>計画 | 2027年度<br>目標 | (当初目標)             | 将来的に<br>目指す水準 |
|-------|-------------|----------------|--------------|--------------|--------------------|---------------|
| 健全な経営 | ROE(連結)     | 5.9%           | 7.0%以上       | 8.5%以上       | 5.5%以上             | 10%以上         |
|       | 自己資本比率(連結)  | 12.8%          | 11~12%       | 11~12%       | ターゲットレンジ<br>11~12% | —             |
|       | 当期純利益(連結)   | 170億円          | 220億円        | 300億円以上      | 180億円以上            | —             |
|       | OHR(連結)     | 64.2%          | 60%未満        | 55%未満        | 65%未満              | —             |
| 人財の創出 | エンゲージメントスコア | 73点            | —            | 75点以上        | 72点以上              | —             |
|       | 女性管理職比率     | 16.4%          | —            | 20%以上        | 20%以上              | —             |

### 収益基盤の高度化

今後の持続的な成長に向けては、金利環境の改善による収益拡大に依存するのではなく、環境変化に左右されにくい収益基盤を構築していくことが重要であると考えています。

現在の収益構造は貸出金利息を中心とした資金利益が大きな割合を占めていますが、人口減少や事業所数の減少が進むなか、将来にわたって同様の成長を前提とすることはできません。また、金利や市場環境の変化によって収益が左右されやすい構造にも課題があると認識しています。

こうした認識のもと、当行グループでは従来の貸出中心のモデルに加え、2026年4月に新設した投資事業部を中心に、ストラクチャードファイナンスや投資などの分野への取組を強化し、収益源の多様化とリスク分散を図っていく計画です。今後は、貸出金利息、役務収益、投資収益をバランスよく積み上げることで、収益の質を高め、環境変化に左右されにくい収益基盤を構築してまいります。



## 資本効率と資本配分の考え方

持続的な企業価値向上に向けて、健全性の確保と資本効率の向上を両立させることが重要であると考えています。

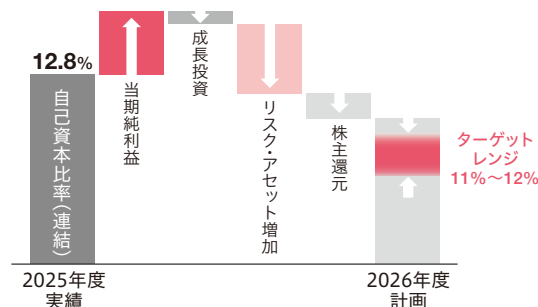
2026年3月末の連結自己資本比率は12.8%となり、目標とする11%～12%のレンジを上回る水準となりました。これは、利益の積み上げに加え、有価証券残高の一時的な減少に伴うリスク・アセットの減少によるものです。

一方で、自己資本は十分な水準を維持するだけでなく、企業価値向上につながる分野へ適切に活用していくことが重要です。当行の現状のPBR水準を踏まえると、健全性を確保しながら成長領域へ積極的に資本を配分し、資本コストを上回るROEを実現していく必要があると認識しています。

そのため、2026年度は貸出に加え、ストラクチャードファイナンスや投資領域など、より高いリターンが期待できる分野への資本配分を拡大していく方針です。これらの取組に伴うリスク・アセットの増加等により、2027年3月末の自己資本比率は11.9%程度となる見込みであり、引き続き十分な健全性を維持できる水準であると考えています。

また、リスク・アセット管理の高度化を進めることで、限られた資本をより効率的に活用できる体制の構築にも取り組んでまいります。

今後も、収益性と健全性のバランスを意識した資本配分を実践しながら、収益力と資本効率の向上を図り、ROEの持続的な向上と企業価値向上の実現を目指してまいります。

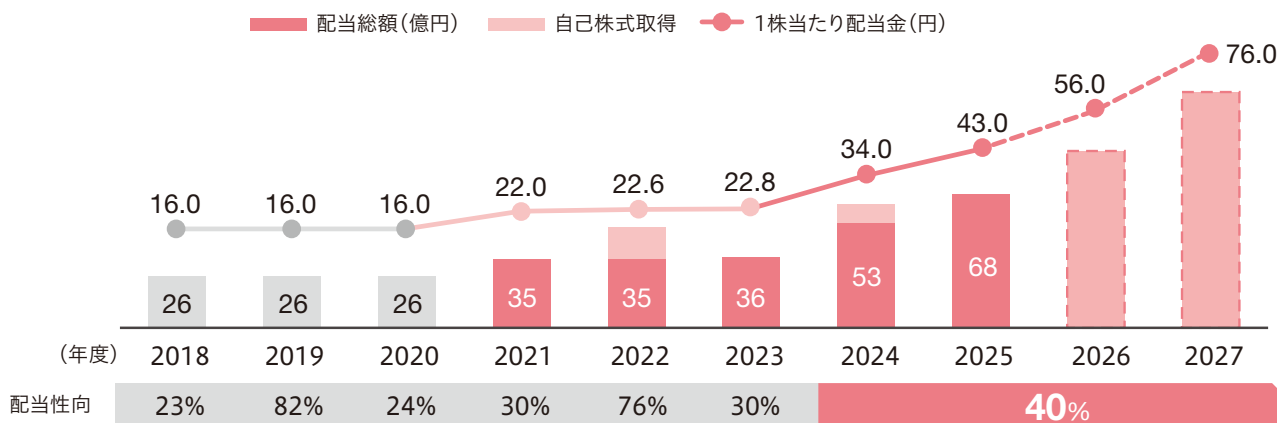


## 株主還元

株主の皆さまへの利益還元を経営上の重要課題の一つと位置づけています。持続的な企業価値向上に向けては、成長投資による収益力の強化と株主還元の充実を両立させていくことが重要であると考えています。

こうした考えのもと、2024年度より配当性向の目安を30%から40%へ引き上げており、2026年度の年間配当金は56円を予定しています。

今後も、健全な財務基盤を維持しながら成長投資を着実に実行するとともに、安定的かつ持続的な株主還元を継続し、企業価値向上と株主還元の充実の好循環を実現してまいります。

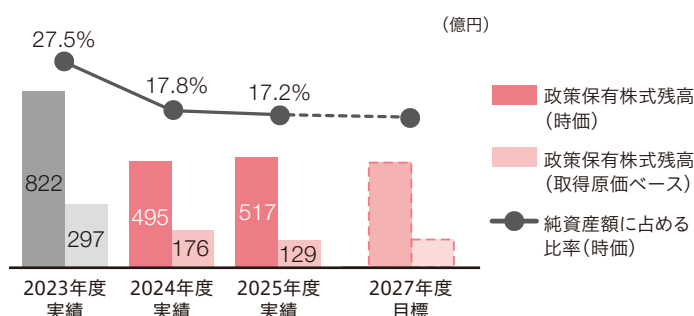


※1 ※2026年4月1日付で、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行いました。1株当たり配当金は、当該株式分割の影響を考慮した金額で表示しています。  
 ※2 配当性向は小数点以下四捨五入

## 政策保有株式

資本効率の向上と企業価値向上の観点から、政策保有株式の見直しを進めており、2025年度において、政策保有株式残高(時価)の純資産額(連結)に占める比率は17.2%まで低下しています。

今後も、保有意義や取引採算性などを定期的に検証し、保有意義が認められない銘柄については売却を進めることで、資本の有効活用を図り、資本効率の向上につなげてまいります。



## 市場部門担当取締役メッセージ

# 安定収益を継続的に創出する有価証券ポートフォリオを構築する

取締役常務執行役員  
角谷 晴行



## ■業績の振り返り

### 期間収益の安定化

当行の市場運用は、預金動向をはじめとする調達環境を踏まえながら、中長期的な視点で安定的かつ持続的な収益を確保することを基本方針としています。

足元では、日本銀行による金融政策の正常化に伴い金利環境が大きく変化しており、市場運用利回りの改善が期待できる環境となっています。一方で、円貨債券を中心に評価損益の変動幅が大きくなるなど、金利変動リスクへの対応はこれまで以上に重要となっています。

こうしたなか、当行では円貨債券を中心とした運用を基本とし、満期保有を前提としたラダー型ポートフォリオの構築を継続しています。また、経済・物価動向等に基づく市場見通しのもと、投資年限や投資タイミングの分散を徹底するとともに、ポートフォリオ全体のリスクを適切に管理することで、金利上昇局面においても安定的な収益の確保を目指しています。

### ポートフォリオの良質化

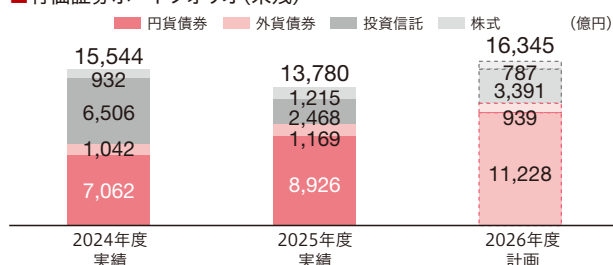
安定収益の確保に向け、リスク・リターン観点からポートフォリオの質の向上にも取り組んでいます。金利上昇局面を捉え、低利回り資産の入替や運用委託戦略の見直しを進めるなど、有価証券ポートフォリオの再構築を進めています。

また、キャピタル収益等も活用しながら資産構成の最適化を図ることで、将来のインカム収益の向上と収益基盤の強化の両立を目指しています。

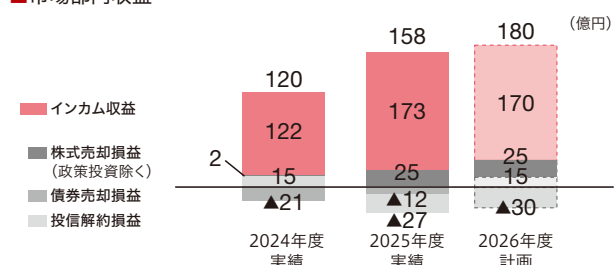
さらに、ポートフォリオの分散効果を高めるため、円貨債券に加え、外貨債券、株式、J-REITなどを適切に組み合わせることで、収益源の多様化とリスク分散を進めています。

今後も、市場環境の変化を的確に捉えながら、収益性と健全性の両立を追求し、安定収益を継続的に創出するポートフォリオの構築を通じて、当行グループの収益基盤の強化に取り組んでまいります。

#### ■有価証券ポートフォリオ(末残)



#### ■市場部門収益



## 自ら考え行動し地域の課題を解決する人財を創出する

取締役専務執行役員  
杉浦 剛



### 人財の力で地域の活力を創造する

私はこれまで、地域のお客さまや地域社会と向き合うなかで、地域金融機関にとって最大の競争力は「人財」であると実感してきました。店舗やシステム、商品・サービスも重要な経営資源です。しかし、それらを活用し、お客さまや地域に寄り添いながら新たな価値を生み出すのは、役職員一人ひとりにほかなりません。人財の成長は地域の発展につながります。そして、地域の発展が当行グループの持続的な成長を支えます。その意味で、人的資本への投資は地域の未来への投資そのものです。

一方で、人口減少や少子高齢化、事業承継、人手不足、デジタル化の進展など、地域社会や地域企業を取り巻く環境は大きく変化しています。課題は複雑化・多様化しており、金融サービスだけで解決できる時代ではありません。だからこそ私たちには、お客さまとの対話を通じて課題の本質を見極め、多様な関係者と連携しながら解決へ導くパートナーとしての役割が求められています。

こうした環境変化のなかで、お客さまや地域から選ばれ続けるためには、人財の力をさらに高めていくことが不可欠です。当行グループでは、人的資本経営を経営戦略の中核に据え、一人ひとりの成長と挑戦を支援してきました。その結果、お客さまの経営課題を深く理解し、金融の枠を超えた提案に挑戦する姿勢や、自ら学び専門性を高める行動が組織全体に広がっています。また、事業承継支援、ビジネスマッチング、人材支援、DX支援など、多面的なソリューションの提供も着実に拡大しています。

私たちは、こうした行動変容こそがお客さまへの価値向上と地域の活力創造を支える原動力であると考えています。

## 人財戦略と経営戦略の一体運営

当行グループは、中期経営計画において「人財の力で地域の活力を創造する」を掲げ、人財戦略を経営戦略の中核に位置づけています。地域企業への経営支援や事業承継支援、資産形成支援、脱炭素化対応など、多様化するニーズに応えるため、専門性と提案力を兼ね備えた人財の育成を進めています。私たちが目指すのは、金融サービスの提供者にとどまらず、地域の未来をともに考え、創り上げる存在です。

また、強化を進める投資領域においても人財育成を進めています。企業の将来性や成長可能性を見極め、必要に応じて資本面からも支援できる人財を育成することで、地域企業の持続的な成長と地域経済の発展に貢献していきます。

2025年度には、「役職員に求められる力」を明確化し、目指す人財像と行動指針を再定義しました。特に、「誠実であること」「自身の生産性を高めようと日々考え続けること」「情報をうのみにせず、自分の意見を持つこと」「常に先を見て行動すること」を重視しています。地域担当制への移行も踏まえ、法人・個人・自治体など多様なステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、地域課題の解決に貢献できる人財の育成に取り組んでいます。

## 持続的成長を支える組織づくり

人財の力を最大限に引き出し、地域への価値創造につなげるためには、多様な人財が活躍できる組織づくりが欠かせません。そのため、女性活躍の推進やキャリア採用の拡大、専門人財の育成・登用を進めるとともに、多様な価値観や経験を持つ人財が活躍できる組織風土を醸成することで、新たな発想や挑戦を生み出し、地域課題の解決と価値創造につなげています。

また、経営層と職員との対話を継続しながら、研修体系や評価制度の見直し、キャリアチャレンジ制度の拡充を進めています。これらの取組により、一人ひとりの自律的な成長とキャリア形成を後押しすることで、組織全体の成長につなげています。

その成果を示す指標の一つがエンゲージメントスコアです。私たちは、エンゲージメントスコアを「職員が仕事の意義を実感し、自ら考え、挑戦し、成長しようとする状態」を示す重要な経営指標と捉えています。2025年度のエンゲージメントサーベイではスコア「73」となり、目標としていた「71」を前倒しで達成しました。今後も挑戦を歓迎し、失敗から学ぶ組織風土を育むことで、人財と組織の持続的な成長を実現してまいります。

## 人財への投資が地域の未来を創る

一方で、デジタル・コンサルティング分野を担う専門人財の育成・確保や、マネジメント人財の育成、多様化する価値観や働き方への対応など、向き合うべき課題もあります。私たちは、こうした課題に真摯に取り組みながら、一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境づくりをさらに進めていきます。人財への投資はそれ自体が目的ではありません。地域やお客さまへの価値提供につながってこそ、その真価を発揮すると考えています。

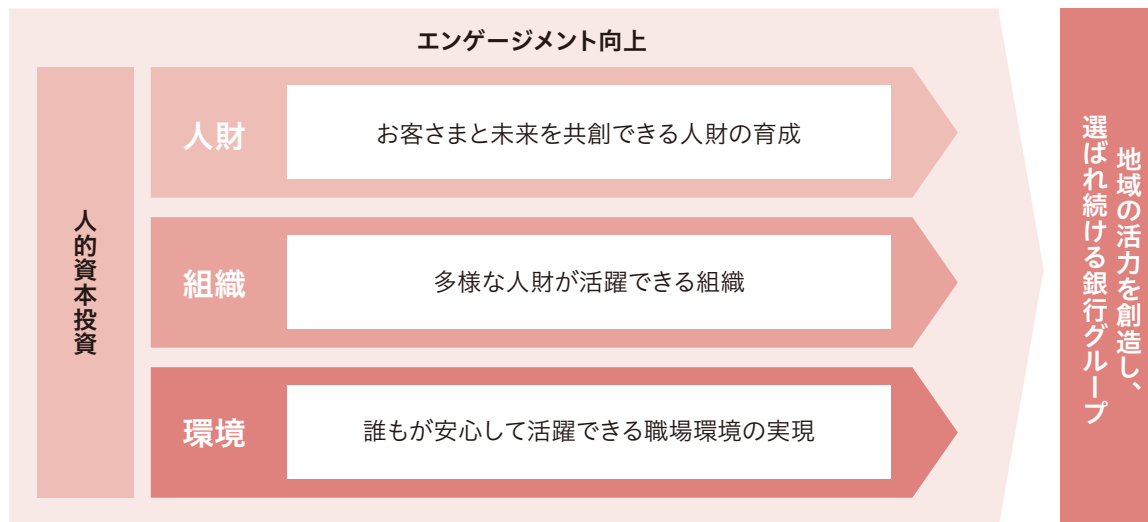
人的資本経営の目的は、人財の成長を通じてお客さまや地域に新たな価値を提供し、その結果として当行グループの企業価値向上につなげることにあります。人財への投資が行動変容を生み、その積み重ねが地域の発展と当行グループの持続的な成長につながる。この好循環を生み出すこそが人的資本経営の本質であると考えています。

私は、人財こそが地域の未来を切り拓く力であると考えています。この信念のもと、人的資本経営をさらに深化させ、職員一人ひとりの挑戦と成長を支えながら、人財の力で地域の活力を創造し、選ばれ続ける銀行グループを目指してまいります。



## ■当行グループの人財戦略

当行グループは、お客さまと未来を共創できる人財づくり、多様な人財が活躍できる組織づくり、誰もが安心して活躍できる職場環境づくりへの人的資本投資を行い、職員エンゲージメントを高めながら地域の活力を創造し、選ばれ続ける銀行グループを目指します。

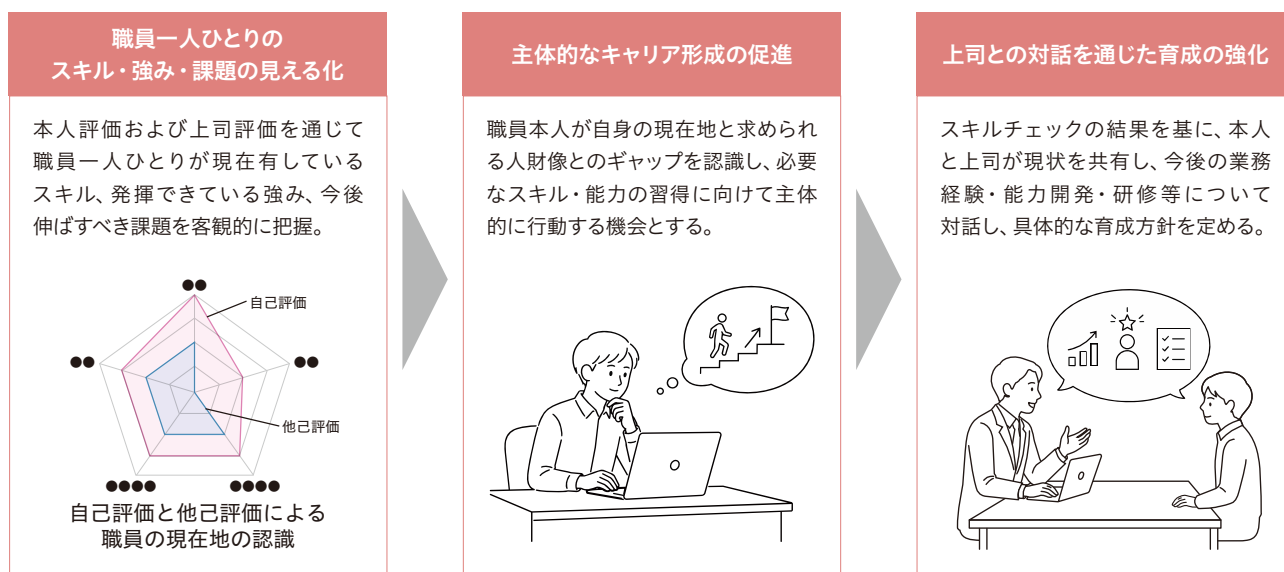


### 人財 ～お客さまと未来を共創できる人財の育成～

中期経営計画に掲げる「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、本年度より「スキルチェックの整備」「研修体系の再構築」「評価制度の一部見直し」など、人財育成の仕組の見直しを進めています。

#### ●スキルの可視化

職員一人ひとりのスキル・能力・行動特性を把握し、求められる人財像とのギャップや成長課題を明確にすることで、今後の育成方針、研修受講、業務経験の検討など、全ての人財育成施策の起点となるものです。



## ●人的資本投資

### 多様な研修の実施

研修は知識習得の出発点であり、自律的な学びへのきっかけと位置づけています。階層別研修と業務別研修を体系的に実施し、職員一人ひとりの成長を支援しています。

階層別研修では、入行後2年間で育成期間とする基礎力養成プログラムを実施しています。また、新任役席者を対象とした研修など各階層に求められる役割や能力に応じた育成機会を提供しています。

業務別研修では、融資業務や資産形成・資産承継支援などの専門知識の習得に加え、お客さまとの対話力やソリューション提案力の向上を目的とした研修を実施しています。

地域経済・地域社会の持続的な発展に貢献するため、高度な専門性と課題解決力を備えた人財の育成に取り組んでいます。

#### 地域の異業種交流研修

地域に根ざした企業が連携し、地域課題の解決等を目的とした異業種交流

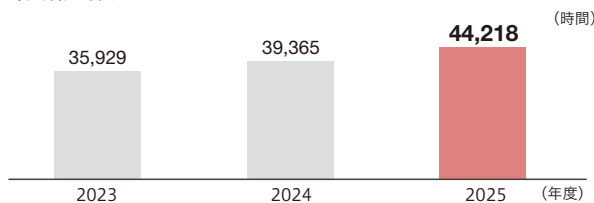


#### 次世代のリーダー育成に向け、ビジネススクールへ職員を派遣

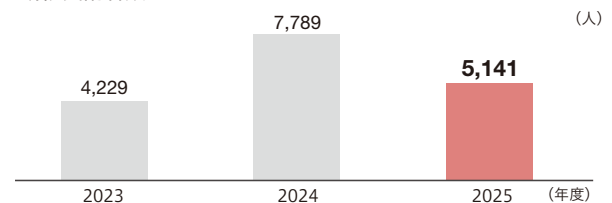
業界や世代の垣根を超え、次世代のリーダーを目指すうえでの実践的なビジネススキル、マインドを磨くプログラム

2025年度(実績) 14名  
2026年度(予定) 33名

#### ■総研修時間



#### ■研修受講者数



※2024年4月の人事制度改定に伴い、コース転換した職員向け研修含む

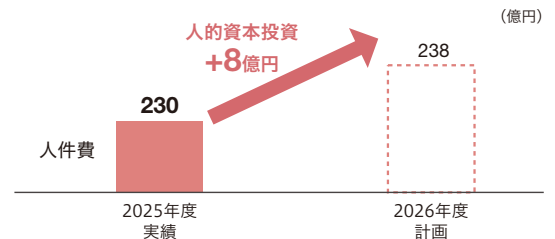
### 資格取得支援

職員一人ひとりの自律的な学びと成長を支援するため、「資格取得奨励金制度」を設けています。業務に関連する資格・検定試験について、合格者に対して奨励金等を支給するとともに、一部の資格については学習教材等の費用を補助しています。

多様な資格・検定試験を対象とし、それぞれに応じた奨励金を設定することで、職員の自己啓発や専門性の向上、新たな分野への挑戦を後押ししています。

### 人的資本投資額

持続的成長を支える人財の育成および、人財の確保に資する人的資本へ継続的に投資（ベースアップ、研修費、初任給引き上げなど）します。当行グループにとって「人財は最も重要な経営資本である」との考えのもと、今後も積極的に投資することにより、中長期的な企業価値向上を目指します。



### ●評価制度のアップデート

持続的な成長を支える人財基盤の強化に向けて、「自ら考え行動する人財」の育成に取り組んでいます。その一環として評価制度の一部を見直し、新たに「求められる力評価」を導入しました。

「求められる力評価」は、当行グループが職員に期待する行動を明確にし、評価とフィードバックを通じて一人ひとりの気づきと行動変容を促すことを目的としています。

制度を実効性のあるものとするためには、その趣旨や評価方法が正しく理解され、日々の行動に結び付くことが重要であるため、人事総務部員が全店を訪問し、個別説明会を開催し、制度の目的や運用方法を丁寧に説明しています。

役割評価



求められる力評価

多面評価による  
行動様態の認識

#### ■役職員に求められる力

自身の生産性を高めよう  
と日々考え続ける

情報をうのみにせず、  
自分の意見を持つ

常に先を見て  
行動する

誠実



人事総務部員による個別説明会の様子

## 組織 ～多様な人財が活躍できる組織～

多様な人財の力を結集し、情報を正確かつ迅速に意思決定へつなげることで、地域とお客さまへの価値創造を実現する組織を目指します。

## ●成長を支える人財の確保

## 新卒採用

「自ら考え行動する人財の創出」に向け、採用活動の強化に取り組んでいます。2026年度入行者を対象とする新卒採用では、多様な価値観や経験を有する112名の新たな仲間を迎えることができました。

採用活動にあたっては、学生との対話を通じて地域社会への貢献に対する想いやキャリアビジョンと、当行グループの経営理念や目指す姿との接点を見出せるよう、相互理解を重視した採用活動を展開しました。

さらに、今後も多様かつ優秀な人財を安定的に確保していくため、新卒採用における競争力の強化にも取り組んでいます。その一環として、4年連続となる初任給の引き上げを実施し、2026年度入行者の初任給を、現行から1万5千円引き上げた28万5千円としています。

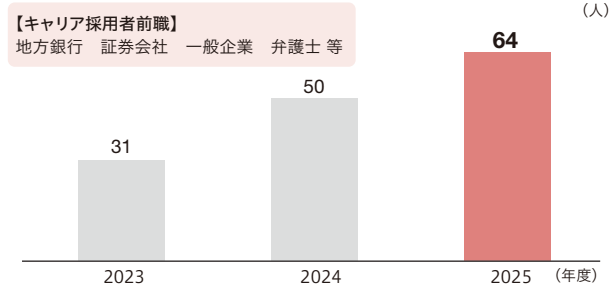


新入職員研修の様子

## キャリア採用

持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向けて、安定的な新卒採用に加え、経営戦略の遂行に必要な専門性や経験を有する多様な人財の確保を重要な課題と位置づけています。そのため、高度なスキルや専門知識を備え、即戦力として活躍できる人財の採用を積極的に推進しています。

## ■キャリア採用数(2020年度からの累計)



## 人財インタビュー



ソリューション営業部  
プランマネージャー  
片山 尚輝

私は他の地域金融機関からキャリア採用で入行しました。現在は、前職で培った経験を活かし、病院を経営するお客さまの経営課題解決に向けた提案や企画業務に取り組んでいます。また、「人的資本経営」「IT化支援」「サステナブル経営」といった全てのお客さまに共通する経営課題に対する支援施策の企画も担当しています。

営業と企画の双方に関与できる立場だからこそ、日頃から営業現場でお客さまや職員の声を直接収集し、その声を企画へ反映することを意識しています。本部施策が現場の課題解決や顧客基盤の拡充につながる内容となっているかを常に考えながら業務に取り組んでいます。

当行グループには、自らの意思で銀行の方向性を決めていく風土があると思います。また、多様な人財と活躍の場を提供する風土が醸成されつつあり、その風土と組織体制をさらに発展させていける可能性に魅力を感じています。

一人の力では解決できない課題が増えるなか、営業現場と企画部門をつなぐ立場から、お客さまの企業価値向上と当行グループの持続的な成長を支える人財でありたいと考えています。

## アルムナイイベント

2024年4月には、一度当行グループを退職した元職員(アルムナイ)を再雇用する「アルムナイ採用制度」を導入しました。本制度を通じて、行外で培った知見や経験、新たな視点を持つ人財の力を活用し、イノベーションの創出や組織力の向上につなげています。

さらにアルムナイネットワークを運営し、当行グループの最新情報や採用情報の継続的な発信に加え、コミュニティ形成や交流機会の提供を行っています。これらの取組を通じて、アルムナイとのつながりを維持・強化し、多様な人財の活躍を推進するとともに、アルムナイ採用のさらなる拡充を図っています。



アルムナイイベント参加者との集合写真

## ●多様な人財の挑戦支援

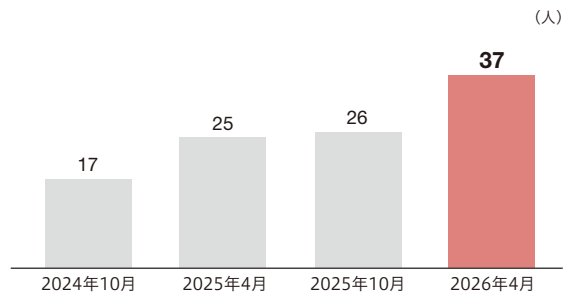
### キャリアチャレンジ制度

職員一人ひとりの自律的なキャリア形成を支援する取組として、社内公募制度「キャリアチャレンジ制度」を実施しています。本制度は、自らの意思で新たな業務や専門分野へ挑戦できる機会を提供しており、本部業務やグループ会社・外部企業への出向など、多様なキャリアパスの実現につなげています。

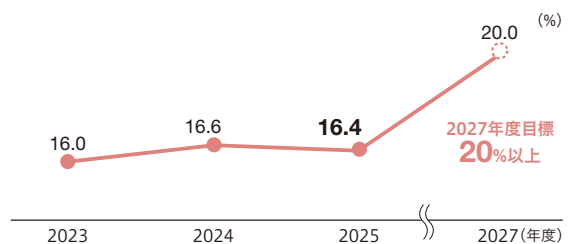
2026年4月には、地域活性化業務や信託業務をはじめとする公募を実施し、37名の職員が応募しました。

今後も、職員一人ひとりの挑戦を後押しすることで、専門性の向上や経験の多様化を促進します。

### ■キャリアチャレンジ制度応募者数推移



### ■女性管理職比率



### 女性管理職候補者研修

主体的に挑戦し、自律的に成長する人財の育成ならびに、将来的に管理職を目指す女性人財の創出を目的とした研修を実施しています。

### 人財インタビュー



人事総務部  
プランナー  
大西 慶子

この春から初めての本部業務、そして「ダイバーシティ推進チーム」で、多様な人財が能力を最大限発揮できる組織づくりに取り組んでいます。女性活躍推進に向けた企画を中心に、研修や制度、情報発信を通じて一人ひとりが主体的にキャリアを描ける環境づくりを進めています。

仕事で最も大切にしていることは「目的を見失わないこと」です。制度や施策は手段であり、その先にある職員の意識や行動の変化、そして組織の成長につながってこそ価値があると考えています。初めての研修企画では、本当に伝えるべきことは何か、受講者が自分事として考えられる内容になっているのかを問い続けながら、本質的な課題を捉えることを意識しました。

当行グループの魅力は、地域やお客さまだけでなく、職員の成長にも真剣に向き合う姿勢です。私自身も営業店から本部へ異動し、多くの学びや壁に向き合いながら成長する機会を得ることができました。

今後は、一人ひとりが「挑戦してみよう」と思えるきっかけをつくり、その一步を後押しできる存在になりたいと考えています。職員一人ひとりの挑戦が組織の成長につながり、さらには地域へのより良い価値提供へとつながっていく。そんな好循環を生み出せる人財になることを目指しています。

### 女性活躍推進プロジェクト

女性職員が、育児等のライフイベント後も継続的に能力を発揮できる環境を整備し、営業店運営の安定化および人財の定着につなげることを目的に、営業店の公募メンバーおよび本部メンバーが、課題整理および施策検討を実施しています。

制度面に加え、現場における運用や心理的ハードル等の実態課題を把握し、実効性のある施策へ落とし込みます。



プロジェクトでの議論の様子

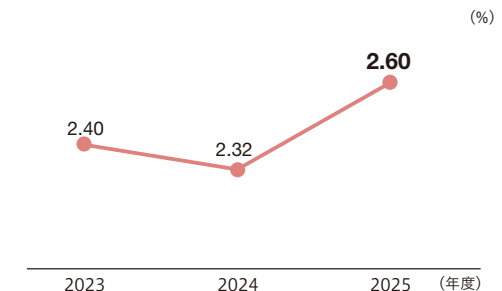
### 障がい者の活躍支援

当行グループは、多様な人財が能力を発揮し、働きがいを実感できる職場づくりを推進しています。障がい者雇用についても、特例子会社に限定せずグループ全体で適材適所の雇用を進め、一人ひとりの活躍を支えています。今後も地域社会と連携しながら、誰もが活躍できる共生社会の実現に貢献してまいります。

2025年12月には、厚生労働大臣から「障害者雇用に関する優良な中小企業主に対する認定制度」に基づき、障がい者雇用において優良な事業主として、なんとチャレンジド株式会社が奈良県の特例子会社として初めて、「もにす認定」を受けました。



### ■障がい者雇用率





## 環境 ～誰もが安心して活躍できる職場環境の実現～

休暇制度や短時間勤務制度の整備・拡充を進めるとともに、ライフイベントに応じた柔軟な働き方を支援し、仕事と家庭の両立が図れる職場環境づくりに取り組んでいます。また、制度の活用促進や理解浸透に向けた啓発活動を継続的に実施し、職員一人ひとりが安心して能力を発揮できる環境の整備を進めています。

### ●各種制度

多様な人財が長期にわたり活躍できる組織の実現に向けて、ライフスタイルや価値観の変化を踏まえながら、働きがいのある職場環境と各種制度の充実を継続的に推進します。これらの取組を通じて、職員のウェルビーイングの実現とエンゲージメントの向上を図り、組織の持続的な成長と企業価値の向上につなげています。

#### フレックスタイム制

2024年4月にフレックスタイム制を導入しました。標準勤務時間を基本としながら、業務状況や個人の事情に応じて始業・終業時刻を柔軟に設定できる環境を整備しています。

#### 時間単位慰労休暇

慰労休暇を時間単位で取得できる制度です。職員が育児・介護・通院などの事情に応じて柔軟に休暇を取得できる環境を整備しています。

#### 副業制度

銀行業務だけでなく業務外活動を通じて得られる多様な経験、高度な専門性やスキル、人脈、ネットワークが不可欠との考え方にに基づき、副業を行える環境を整備しています。

### 子育て支援

#### 育児休職制度

最長で子が2歳に達する月の月末まで取得可能

#### 男性の育児参加支援

子の出生後8週間以内の育児休職について、最大4週間を有給化ファミリーサポート休暇として、子（または孫）の出生前後に5日間の有給休暇を取得可能

#### 復職支援

育児休職からの円滑な職場復帰を支援するため、休職中の情報提供や復職後の講習を含む職場復帰プログラムを実施

#### 短時間勤務制度、所定外労働の免除・制限、深夜業の制限

最長で子の中学校入学まで利用可能

#### 子ども手当

1人当たり毎月3万円を支給

#### はぐくみ休暇

子の中学校入学まで年間5日（子が2名以上の場合は10日）取得可能



### ●健康経営に向けた取組

職員の健康を身体面に加え、精神面・社会面・経済面を含むウェルビーイングとして捉え、人的資本の基盤と位置づけています。定期健康診断や人間ドック受診支援を通じて疾病の予防・早期発見に取り組むほか、有給休暇の取得促進により、心身の健康維持と生産性向上を図っています。

なお、当行は経営層が中心となって健康経営推進に取り組み、2026年3月に経済産業省および日本健康会議より、「健康経営優良法人2026（ホワイト500）」に認定されています。



## エンゲージメント向上

職員のエンゲージメント向上を推進するなか、2024年7月よりエンゲージメントサーベイを開始しました。これらのサーベイ結果に基づき、引き続き当行グループ全体の持続的な成長を支える職場環境の構築に注力していくことで、職員がより働きがいを実感できるよう努めていきます。

また、毎月の役員からのビデオメッセージを通じて経営方針やその背景にある考えを直接発信するとともに、タウンホールミーティングの実施により、役員と職員双方向の対話の機会を設けています。こうした取組を通じて、経営に対する職員の理解を深め、当行グループが目指す姿への共感を醸成しています。

### 役員のビデオメッセージ

役員から職員に対するメッセージを毎月動画で配信

2025年度実績

12件配信



### タウンホールミーティング

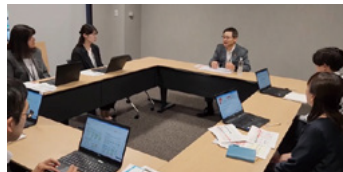
役員が営業店を訪問し、職員との直接対話機会を設け、役員と職員とのリレーションを強化

2025年度実績

96回実施

1,475名※中 698名面談

※部室店長、パートを除く営業店人員  
(2026年4月時点)



### 役員と部室店長のミーティング

経営方針を各組織に浸透させ、日常業務における実践と人財育成につなげることを目的とし実施

2026年度実績

参加部室店長 102名



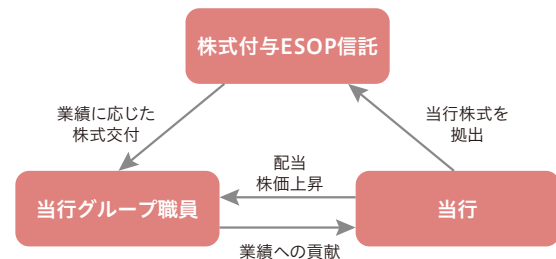
### 株式付与ESOP信託

当行グループは、中期経営計画の軸の一つに「自ら考え行動し地域の課題を解決する人財の創出」を掲げ、職員の成長機会の充実と人財の多様化に取り組んでいます。

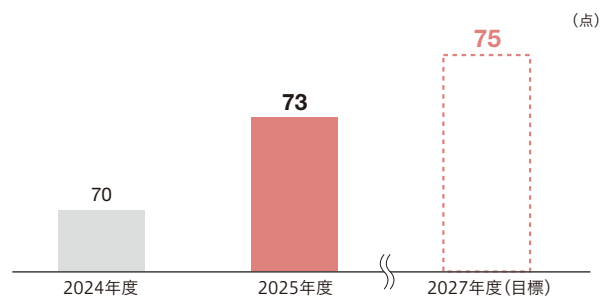
こうした取組の一環として、2025年5月、当行グループの全職員を対象に当行株式を給付するインセンティブプラン「株式付与ESOP信託」を導入しました。

本制度は、職員が株主の皆さまと同じ視点を持ち、業績および企業価値の向上をより意識しながら、地域の発展に貢献していく意欲を高めることを目的としています。

当行グループの業績に応じて職員にポイントを付与し、中期経営計画期間の終了後、累積ポイントに相当する当行株式などを給付する仕組みです。



### エンゲージメントスコア



## 人財の力が、地域と当行グループの未来をつくる

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」のもと、人財を価値創造の源泉と位置づけ、人的資本経営を経営の中核テーマとしています。人的資本経営を理念にとどめず、役職員一人ひとりの行動変容と組織文化の醸成につなげるために、取締役会ではどのような視点で議論し、実効性を高めようとしているのか。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、頭取の石田 諭が意見交換を行いました。



社外取締役  
西村 隆至

社外取締役  
田原 祐子

社外取締役  
中山 こずゑ

取締役頭取  
石田 諭

### 変化の大きい時代だからこそ、人財の力が経営を左右する

**石田** 中期経営計画に「人財の力で地域の活力を創造する」と掲げているのは、当行グループがこれから何によって競争力を高め、地域に価値を提供していくのかを明確にするためです。人口減少や地域経済の縮小、デジタル化の進展など、環境は大きく変化しています。しかし、最終的にお客さまと向き合い、課題を見出し、解決策を考えるのは人です。だからこそ、人財を最も重要な経営資本と位置づけています。

**中山** 社外取締役から見ても、人財戦略を経営の中核に据えていることは極めて重要だと認識しています。地方銀行においては、役職員一人ひとりの姿勢や行動が、そのまま銀行への信頼につながります。お客さまは商品だけでなく、「この人に相談したい」「この人なら安心できる」という信頼に基づいて銀行を選んでいます。人的資本への投資は、人事施策ではなく、将来の収益基盤や信頼基盤をつくる経営戦略そのものだと考えます。

**西村** 足元の業績は堅調ですが、取締役会では、その成果を一過性に終わらせないためにどのような手を打つかを重要な論点として議論しています。金融機関を取り巻く環境は今後も変化し続けます。だからこそ、先を見据えて人財への投資を強化し、将来の競争力を高めていくことが重要です。当行グループは長年にわたり地域との信頼関係を築いてきましたが、その源泉である人財の力を曖昧な理念のままにせず、明確に言語化・定義していく必要があります。



**田原** 人的資本経営は、表面的な取組にとどまっていたら意味がありません。「人財が重要」という言葉は多くの企業が使っていますが、大切なのは、当行グループが人財を通じてどのような価値を提供する組織なのかを明確にすることです。当行グループにおいては、地域とお客さまの未来に伴走し、正解のない課題に向き合い続けられる人財を、いかに育成していくかが重要な課題となっています。金融商品を提案するだけでなく、お客さまに寄り添い、ご自身も気づいていない課題を見出し、行内のみならず、当行グループの持つ行内外の様々なネットワークを使って解決につなげる力が求められます。

## 「役職員に求められる力」を定義する

**石田** 人的資本経営を実効性あるものとするためには、こうした人財像を具体的な行動として定義し、組織全体で共有していくことが重要です。そこで当行グループでは、役職員に求められる力として、「誠実であること」「自身の生産性を高めようと日々考え続けること」「情報をうのみにせず、自分の意見を持つこと」「常に先を見て行動すること」の4つに整理しました。これらを単なるスローガンにとどめるのではなく、役職員一人ひとりが日々の業務のなかで意識し、行動へと結び付けるための共通言語にしていきたいと考えています。

**中山** 私は、4つの力のなかでも、まず土台となる「誠実であること」を大切に受け止めています。地方銀行にとって、地域やお客さまからの信頼は何よりも重要です。信頼は、特別な場面だけで生まれるものではなく、日々の業務において、お客さまに真摯に向き合い、困難なことから目を背けず課題解決に取り組む姿勢の積み重ねによって築かれます。一方で、誠実さは単に真面目であるという意味にとどまりません。お客さまにとって本当に必要なことは何かを考え、時には耳の痛い内容であっても丁寧にお伝えする。そうした姿勢こそが、これからの時代に求められる誠実さであると考えています。

**西村** AIの進化が目覚ましいなかにおいて、「情報をうのみにせず、自分の意見を持つこと」も非常に重要な力だと考えています。日々の業務のなかでは、お客さまの声、本部や上司からの指示、社会情勢、さらには生成AIが示す情報など、様々な判断材料が入ってきます。それらをそのまま受け取るのではなく、「本当にそうなのか」「なぜそう言えるのか」と考える習慣が重要です。これは批判的になるということではなく、より良い判断をするために自分の頭で考えるということです。背景や目的を理解し、自分なりの考えを持って行動する人財が増えることで、組織全体の判断の質も高まります。



**田原** 働き方の変化に対応していくうえで、「自身の生産性を高めようと日々考え続けること」、そしてそれを実行することは、非常に重要だと考えています。デジタルツールや生成AIを徹底的に使いこなし、自分たちの業務をどう変えていくかを一人ひとりが考え続けることが大切です。生産性を高める目的は、単に業務時間を削減することではありません。効率化によって生まれた時間を、お客さまとの対話や課題解決、将来を見据えた提案など、人にしかできない価値創出につなげていくこと、さらに、しっかりとした判断軸と倫理観を持ってデジタルツールや生成AIを使いこなすことが重要です。

**石田** 「常に先を見て行動すること」は、当行グループがこれから目指すべき方向性を示しています。目先の取引にとどまらず、お客さまが見据える未来に関心を持ち、その将来をともに考えることが、これからの当行グループ役職員に求められる姿勢です。4つの力を発揮することで、お客さまの信頼をさらに高め、結果として収益力の高いグループへと発展させていきたいと考えています。



## 行動変容につなげる取組

**石田** ただし、求められる力を定義するだけでは、実際の行動が自動的に変わるわけではありません。重要なのは、それを役職員一人ひとりが理解し、納得したうえで、日々の行動に結び付けていく仕組みをつくることです。当行グループでは、「経営方針への共感」「経営方針に基づいた行動」「経営方針と連動した評価」のサイクルを通じて、人的資本経営を理念にとどめることなく、実際の行動変容や組織文化への定着につなげています。

その具体的な取組の一つが、タウンホールミーティングです。当行グループでは新たな試みとして、役員が職員に向けて目指す姿や施策の目的をビデオメッセージで発信する取組を開始しました。しかし、役員から職員への一方向の情報発信にとどまっているという課題がありました。そこで、経営陣が営業店をはじめとする各職場を訪問し、職員と直接対話を行う場として、タウンホールミーティングを開始しました。目的は大きく二つあります。一つは、営業店をはじめ各職場に経営の考えを直接伝えること。もう一つは、営業店で働く職員が銀行の施策をどのように理解し、実行しているのかを、経営陣自身が営業店の実態を把握することです。



**中山** 経営のメッセージは、発信しただけでは浸透したとは言えません。職員がどのように受け止め、どのような疑問や課題を感じているのかを把握することが重要です。タウンホールミーティングは、経営陣と各職場の距離を縮めるだけでなく、役職員が自分の言葉で考え議論する機会にもなります。特に「役職員に求められる力」は、言葉だけが先行すると、各職場によって解釈が分かれる可能性があります。だからこそ、対話を通じて意味を共有し、自らの業務にどのように落とし込むかを考えてもらうプロセスが大切であると考えます。

**西村** タウンホールミーティングの意義は、経営陣が各職場の業務実態を肌で感じられることにもあります。施策は本部で設計されますが、実際に行動するのは各職場です。指示するだけでは動かないことを経営側が認識し、何が行動変容の妨げになっているのかを把握することは極めて重要です。また、各職場の悩みや課題を聞くことは、今後の施策を検討するうえでも有益です。対話を重ねることで、評価制度や表彰制度、業務運営の見直しにもつなげていくべきです。

**田原** 私は、タウンホールミーティングを単なる経営の説明会ではなく、組織文化を変えていくための場として位置づけることが重要だと思います。経営陣が直接語り、各職場が率直に意見を伝え、そこから次の改善につなげていく。この循環ができれば、職員の経営参画意識も高まります。今後は、テーマ設定や対話の進め方を工夫しながら、経営層は現場からお客さまの声を吸い上げ、参加者は「聞いて終わり」ではなく、「自分自身の行動をどのように変えるべきなのか」まで考えられる場にしていけることが必要です。



**石田** タウンホールミーティングは、今までにない取組であり、各職場にも「これまでとは違う」という雰囲気生まれつつあります。もっとも、重要なのは、こうした対話を一過性の施策で終わらせないことです。各職場に経営の考えを伝えるだけでなく、各職場の課題を把握し、必要に応じて施策を見直し、評価や育成の仕組に反映していく。そうした試行錯誤を継続することで、役職員一人ひとりの行動変容につなげていきます。さらに、こうした取組をより実効性のあるものとするため、2026年度から「部室店長ミーティング」を新たに開始します。本ミーティングは、組織運営の中核を担う部室店長が主体的に関与し、経営と現場をつなぐ役割を果たすことを目的としています。タウンホールミーティングとあわせて、双方向の対話と現場起点の実践を両輪で推進していきます。

## 評価への納得感が、行動変容を生む

- 西村** 人的資本経営において、役職員が「評価への納得感」を持つことも非常に重要です。「役職員に求められる力」を評価基準に反映するのであれば、それを具体的な業務に落とし込む作業が不可欠です。階層や職種ごとに求められる行動をわかりやすく示し、評価される側が自分事として理解できるようにする必要があります。また、評価指標として明確に定義しにくいものの、組織にとって重要な要素もあります。例えば、周囲を巻き込む力や気配り、ムードメーカーとしての役割など、チームの力を引き出す資質です。こうした要素についても適切に認識し、評価していく視点が重要であると考えています。
- 中山** 評価者が、客観的な事実に基づいて被評価者に説明できることも重要です。評価基準がわかりにくければ、評価される側の納得は得られません。人事考課のベースとなる言葉は、職員が自分事として捉えられる、わかりやすいものであるべきです。同時に、日々接する上司の言動が各職場への浸透を左右します。人を育てることが管理職の重要な役割であるという認識を、組織全体で共有する必要があります。
- 田原** 経営から示された行動指針に対して、職員が主体となって評価基準の案を検討していくことも大切です。職員が日々の業務で感じているあるべき姿を自ら言葉にすることで、実感を伴った評価基準になります。また、多様な人財が活躍するためには、挑戦できる風土も不可欠です。年齢や役職に関係なく意見を出せること、挑戦そのものが評価されること、失敗から学べること、こうした風土があってこそ、人財の力は最大化されます。
- 石田** 評価は、人を細かく序列化するためのものではなく、成長を促すためのものです。評価制度を精緻にするだけでなく、対話を通じて納得感を高め、役職員一人ひとりの行動変容につなげていきます。人は研修だけで育つものではありません。お客さまの課題に向き合い、自分なりに考え、時には失敗し、周囲の助言を受けながら改善していく。こうした日々の経験の積み重ねが、人財を成長させます。

## 人財の成長が、地域と当行グループの未来を支える

- 田原** 社外取締役として重視しているのは、人的資本経営が各職場で本当に機能しているかを見極め、どう進化すべきかを問い続けることです。制度を整備し、メッセージを発信するだけでは不十分です。各職場で行動が変わっているのか、職員が納得しているのかを継続的に確認する必要があります。
- 中山** 人的資本経営は、短期的な成果だけで評価できるものではありません。数年後に組織文化や判断の質の違いとして表れてくると考えています。短期的に成果が見えにくいからこそ、取締役会において率直な議論を重ね、継続的に検証と改善を重ねていくことが、意思決定の高度化と説明責任の明確化につながり、経営の透明性と実効性を高めていく基盤になります。
- 西村** 人的資本経営の高度化に向けた社外取締役の重要な役割の一つは、経営の考え方が各職場に適切に伝わる形になっているか、また実行可能な仕組となっているかを確認することにあると考えています。わかりやすい言葉になっているか、評価と連動しているか、各職場に過度な負担をかけていないか。こうした視点を持ち続けたいと思います。
- 石田** 地方銀行の役割は、単に金融サービスを提供することにとどまらず、地域社会を支えることにあります。役職員一人ひとりが、お客さまや地域の未来を自分事として捉え、価値を創出していく。その積み重ねが、地域の活力を生み、当行グループの持続的成長へとつながります。人的資本経営は、経営側の発信だけでは実現できるものではありません。各職場に伝わり、行動が変わり、評価と結び付き、成長実感へとつながって初めて意味があります。今後も取締役会での議論を起点に人財戦略を磨き込み、地域と当行グループの未来を支える人財の創出に取り組んでまいります。



## 地域に深く入り込み、選ばれ続ける営業基盤を構築する

取締役常務執行役員  
本多 浩治



当行グループはこれまで、奈良県において多くのお客さま、地域の皆さまに支えられながら、高い取引シェアをいただくなど、地域金融機関として一定の存在感を築いてまいりました。しかし、これまで積み重ねてきたお客さまとの関係や地域における基盤は、決して将来にわたって約束されたものではありません。人口減少や高齢化の進展、相続を契機とした域外への預金流出、事業所数の減少などにより地域経済の縮小が予想されるなか、今後もお客さまから選ばれ続けるためには、地域に深く入り込み、お客さまとの関係性をより強固なものとする営業活動へ進化させていく必要があります。

こうした危機意識を背景に、当行グループは従来型の融資を中心とした金融支援にとどまらず、地域に新たな事業や人の流れを生み出す役割を主体的に担っていく必要があると考えています。事業承継や不動産活用、成長投資などを通じて地域企業の成長を支援するとともに、成長分野に挑戦する企業やスタートアップを支援することで、地域に新たな活力を創出していきます。

同時に、こうした環境下においても当行グループがお客さまから選ばれ続け、持続的な成長を実現するためには、質・量の両面からお客さまとの接点を強化し、より地域やお客さまに寄り添った営業活動を実践していく必要があります。こうした取組を継続することで、お客さまとの信頼関係がより強固なものとなり、当行グループの人財の成長につながることに加えて、預金・貸出・役務取引の拡大につながり、持続的な成長を支える取引基盤の強化につながるものと考えています。

### 地域との接点拡大による営業力の向上

その中心となる取組が、地域を一体として捉え、接点を強化する営業活動への転換です。それに伴い、法人担当・個人担当といった分業型の営業体制を見直し、各地域を担当する営業担当者が法人・個人・自治体など地域のステークホルダーの皆さまと幅広く接点を持つ体制へと転換しました。これを当行グループでは地域一体を「面」で捉える「面での営業活動」と呼び、地域に深く入り込みながらお客さまとの接点を拡大することで、地域やお客さまをより深く理解し、課題解決につなげていくことを目指します。

一方で、営業活動においては担当者それぞれの経験や感覚に依存している部分もあり、組織全体としての営業活動の標準化が十分ではないという課題があります。そのため、営業活動を通じて得られる情報やデータを組織的に蓄積・活用し、提案力や課題解決力の向上につなげていく必要があります。

将来的には、こうした知見やデータを基に営業活動や人材育成の高度化を進めることで、担当者個人の力だけに依存するのではなく、組織として安定的に高い付加価値を提供できる営業体制の構築を目指してまいります。



## 大阪戦略による成長機会の拡大

大阪エリアは、奈良県と人縁・地縁の深い「第二の地元」であり、当行グループにとって重要なマーケットです。足元では、大阪における旺盛な資金需要を背景に貸出金が伸長しているほか、法人預金も着実に増加していますが、当行グループの取引シェアにはなお拡大の余地があると考えています。

そのため、奈良で培ってきた顧客基盤や地域情報を活かしながら、既存のお客さまとの関係深化と成長企業の新規開拓の両面に取り組んでいます。奈良であっても大阪であっても、お客さまと徹底的に向き合い、信頼関係を構築することの重要性は変わりません。既存のお客さまについては、経営者の方々との対話を重ね、新事業展開、設備投資、M&A、事業承継など企業の重要な局面に深く関与することで、取引ポジションの向上を図ってまいります。

また、地域経済を支える中核企業との接点を拡大し、お客さまとの対話を通じて新たな資金需要やサプライチェーン上の課題等を把握するとともに、課題解決に向けた提案を強化していきます。こうした取組を通じて、お客さまとの関係をより一層深め、大阪におけるプレゼンス向上を着実な収益拡大へと結び付けてまいります。

## 投資事業を通じた地域企業の成長支援

2026年4月に新設した投資事業部では、これまで各部に分散していた投資機能を集約し、地域企業の成長や地域課題の解決により深く関与する体制を整備しました。

これまで当行グループは、融資を中心とした金融支援を通じて地域企業の成長を支えてきました。しかし、事業承継や新規事業への挑戦、成長投資など、お客さまが抱える課題が複雑化するなかでは、融資だけでは十分に対応できない場面も増えています。

そのため、ファンド投資やストラクチャードファイナンス、直接投資などの手法を活用しながら、お客さまの成長にこれまで以上に深く関与していきます。また、営業活動を通じて把握したお客さまの課題や成長機会を投資事業につなげることで、金融の枠を超えた支援を実現してまいります。

投資事業は単なる収益機会の拡大を目的としたものではありません。地域企業の成長や事業承継、新たな事業の創出を後押しすることで、地域経済の持続的な発展につなげる取組でもあります。今後は、融資と投資の両面からお客さまを支援し、地域企業の成長と地域経済の活性化に貢献してまいります。

## 地域・お客さま・当行グループがともに成長する好循環へ

地域の課題は一層複雑化していますが、そこにこそ当行グループが果たすべき役割があります。地域に深く入り込み、お客さまとの接点を強化する営業活動を徹底するとともに、大阪における取引基盤の拡大や投資事業を通じた成長支援に取り組むことで、お客さまの企業価値向上や地域経済の発展に貢献してまいります。

また、多くのお客さまと向き合い、課題解決に取り組むことは、当行グループの人財の成長にもつながります。こうした取組を積み重ねることで、お客さまから選ばれ続ける営業基盤を構築し、地域・お客さま・当行グループがともに成長する好循環を実現してまいります。

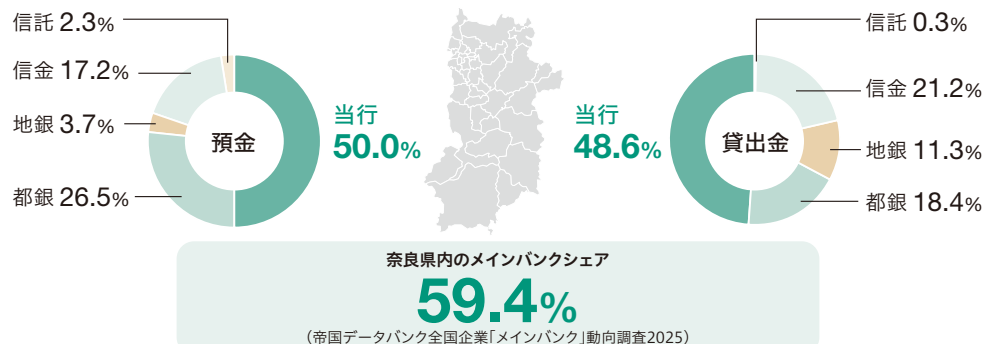


## ■当行グループを取り巻く環境

### 奈良県における当行のシェア

当行グループは地元奈良県において、預金・貸出金ともに高いシェアを有しており、多くのメインバンクとしてのお取引をいただいておりますが、少子高齢化や人口減少、デジタル化の進展などによる構造変化に対応していく必要があると認識しています。

#### ■奈良県における預金・貸出金シェア

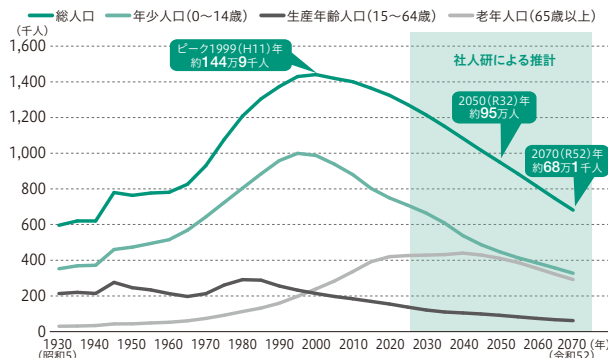


### 人口・事業所推移

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。

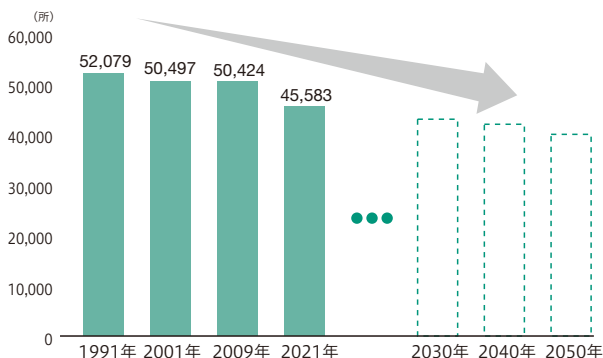
また、民営の事業所数についても年々減少傾向にあるなど、奈良県に地盤を置く地域金融機関として、県内経済の維持・拡大に資する取組を実行していく必要があります。

#### ■奈良県総人口および年齢区分別人口の推移



出典：奈良県のすがた2025、令和3年経済センサス・活動調査

#### ■事業所数

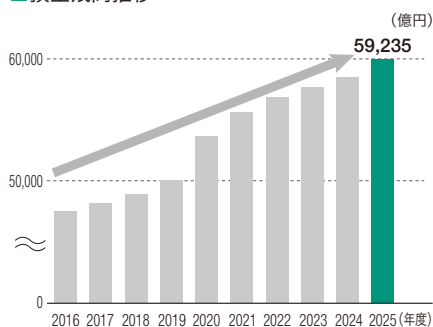


### 当行の預金の現状

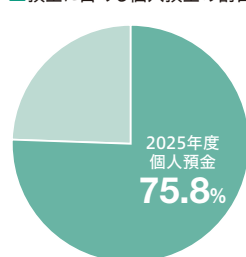
そのような状況下、足元の当行預金残高は6兆円に迫りつつあるなど順調に増加しています。

一方、預金残高の約75%が個人のお客さまのお預入れであり、今後の高齢化および人口減少を見据え、相続預金の域外流出阻止による顧客基盤の維持が課題であると認識しています。

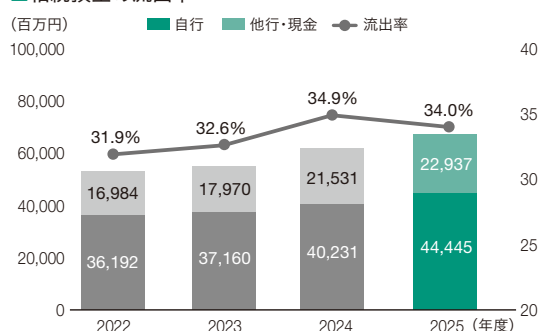
#### ■預金残高推移



#### ■預金に占める個人預金の割合



#### ■相続預金の流出率



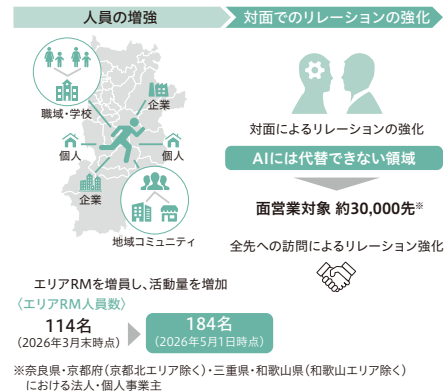
## ■お客さまに選ばれ続けるための営業活動

### 地域一体を「面」で捉える営業活動

人口減少や高齢化、相続を契機とした域外への預金流出など、当行グループを取り巻く環境を踏まえ、2026年4月から地域一体を「面」で捉える営業活動へ転換しています。営業担当者が自らの担当地域に所在する法人、個人、各種団体、自治体、地域コミュニティを一体として捉えることで、個々のお客さまとの接点だけでは見えにくかった地域の構造や人・企業のつながり、潜在的な課題や成長機会を把握します。

本活動の担い手となる「エリアRM」についても人員を増強し、約30,000先のお客さまへの訪問活動を強化しています。より多くのお客さまと対話し、地域に深く入り込むことで多様なニーズを早期に捉え、課題解決へと結び付けます。

こうした営業活動を通じて、当行グループのプレゼンスを高めるとともに、担当者一人ひとりの提案力や課題解決力を磨き、お客さまに価値を提供できる人財を育成します。お客さまに寄り添い、対話を重ねながら信頼関係を築くという、人だからこそ生み出せる価値を提供することで、地域・お客さま・当行グループがともに成長する好循環を創出し、将来にわたって選ばれ続ける営業基盤を構築してまいります。



### 大阪戦略

従来から当行グループは、奈良県と人縁・地縁の深い大阪を「第二の地元」とし、重点戦略エリアと位置づけてきました。

今年度においては、サプライチェーンの核となる企業をターゲットとして明確化し、既存のお客さまとの取引ポジションの向上と新規開拓への取組強化により当行グループのプレゼンス向上を図ってまいります。

#### ●大阪でのターゲット(成長領域の獲得)

高い成長性を有する中核企業を中心に新規開拓と取引拡大を図る

##### 中核企業

国の戦略17分野に属するなど、市場成長の恩恵を受けると同時に、サプライチェーンや地域経済への影響力を持つ企業

#### ●既存のお客さまとの取引ポジションの向上

これまで大阪エリアの既存取引先に対して、経営者の方々などの企業の実権者との面談を徹底して実施  
新規事業展開やM&Aなどの企業のターニングポイントへの関与を通じて、将来のメイン化を図る

##### 2025年度の取組

##### 2026年度の取組

##### 目指す姿

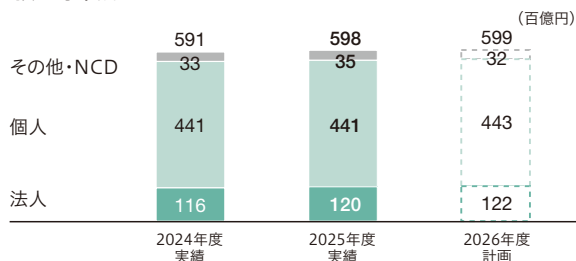
経営者の方々との対話の強化 取引ポジションの向上

メイン化

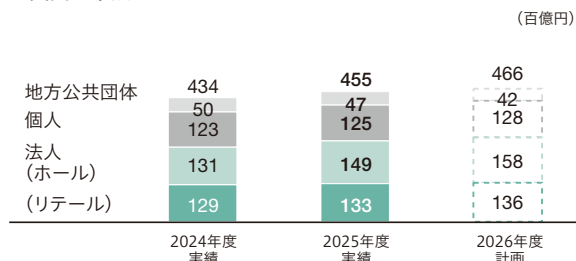
### 地域一体を「面」で捉える営業活動と大阪戦略がもたらす成果

これらの活動を踏まえ、預金平残約100億円、貸出金平残約1,100億円の積み上げを図るとともに、役務取引等利益は72億円(前年度比+4億円)と増加する計画としています。

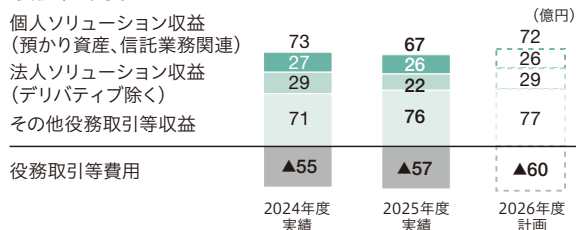
#### ■預金等平残



#### ■貸出金平残



#### ■役務取引等利益



## 営業座談会

## 選ばれ続ける銀行グループを目指して お客さまに向き合い続ける現場の実感

当行グループは、選ばれ続ける銀行グループを目指し、地域やお客さまとの接点を拡大する営業モデルへの転換を進めています。地域全体を「面」で捉え、お客さま一人ひとりを法人・個人の垣根なく一体で理解する営業活動へ。営業の本質である「お客さまに向き合うこと」を変えるのではなく、その向き合い方を進化させる取組です。また大阪では「第二の地元」として、当行グループのプレゼンス向上と取引ポジションの向上に挑んでいます。本座談会では、奈良・大阪それぞれの地域で活動する担当者と営業サポート部長が、営業活動の転換に対する受け止め、日々の活動で感じる手応えや難しさ、そして「選ばれ続ける銀行」を支える人財として目指す姿について語り合いました。



### 営業活動の転換を、どのように受け止めているか

- 山中** 当行グループでは現在、営業活動の転換を進めています。奈良では地域とのつながりを深める「面」での営業活動を、大阪では「第二の地元」として取引ポジションを高める営業活動を展開しています。まず、皆さんはこの変化をどのように受け止めていますか。
- 松本** 私は、法人と個人を分けて考えること自体が、お客さまの実感とは少し違っていたのだと感じるようになりました。経営者の方々にとって、会社の資金繰り、事業承継、ご家族の将来や個人資産のことは全てつながっています。担当者が一人になったことで「何でも話しやすい」と言っていただくこともあり、お客さまを法人・個人の垣根なく一体で理解することが、信頼関係を深める入口になると感じています。
- 竹下** 大阪で営業していると、南都銀行がまだ「数ある金融機関の一つ」にとどまっていると感じる場面が少なくありません。だからこそ、取引ポジションの向上を個人の努力にとどめず、銀行全体の方針として明確に打ち出した意義は大きいと感じています。預金、融資、決済、代表者や従業員世帯との取引まで、お客さまとの関係を一体として捉える。その意識が支店全体に共有されることで、目指す方向が揃ってきた実感があります。
- 伊達** 金利のある世界へと変わり、預金の重要性が高まっています。一方で、相続に伴う資金流出への対応や、ネット銀行をはじめとする他金融機関との競争激化など、預金を取り巻く環境は一段と厳しさを増しています。お客さまの選択肢も広がるなか、必要な時だけお伺いするのではなく、日頃から接点を持ち、お客さまの状況変化やニーズをいち早く捉えることが、これまで以上に

重要になっています。

こうした環境下では、地域とのつながりを深める営業活動が欠かせません。今回の営業活動の転換は、お客さまとの関係性を強化し、地域における当行の存在感を高めていくための重要な土台づくりであると受け止めています。

**高山** 私は今回の営業活動の転換を、お客さまとの距離感を考え直す機会だと感じています。尼崎支店は地元奈良から遠く、当行のプレゼンスも高くない地域です。メインバンクとしてお取引いただくお客さまは奈良と比較して少なく、表面的なコミュニケーションにとどまっていたら、競合が多いこの地で当行を選んでいただくことにつながりません。お客さまの将来像や本当に困っていることに一歩踏み込んで向き合い、伴走することで信頼を得ていく。そのためには、自分自身も今まで以上に成長しなければならぬと感じています。

## 営業活動の転換で見えてきた課題

**山中** お客さまとの接点を増やすことは重要ですが、単に訪問件数を増やすだけでは選ばれる理由にはなりません。活動量を確保しながら、提案の質をどのように高めていくかが重要です。日々の営業活動のなかで、どのような点に難しさを感じていますか。

**松本** お客さまにお会いする機会が増えるほど、相談いただく内容も広がっていきます。それはありがたい一方で、その相談やお悩みにお応えするには、これまで以上に幅広い知識や判断力が必要になります。案件が増えると内部の事務や確認にも時間がかかり、訪問量を維持する難しさもあります。ただ、そこで活動量を落とすのではなく、仕事の進め方を工夫し、お客さまとの接点を途切れさせないようにすることが大切だと思っています。

**竹下** 大阪では、決済取引など主要な取引をすでに他行が担っているケースも多く、短期間で取引関係を大きく前進させることは容易ではありません。お客さまの事業や資金の流れを理解し、どこに本当に役に立てる余地があるかを見極め、少しずつ関係を深めていくことを意識しています。

**伊達** 私は他の金融機関から転職してきましたが、南都銀行はお客さまと真摯に向き合い、課題や想いを深く理解しようとする姿勢が根付いている銀行だと感じています。お客さまとの関係性が見える化し、継続的な対話を通じて信頼関係を深めていく仕組は非常に優れていると思います。一方で、その姿勢がお客さまに十分伝わっていないと感じる場面もあります。私たちがどれだけお客さまのことを考えていても、伝わらなければ信頼にはつながりません。今回の営業活動の転換により今まで以上にお客さまとの接点を増やし、当行の姿勢をお客さまに実感していただくことが今後の課題だと感じています。

**高山** お客さまの潜在的な課題を把握することに一番難しさを感じています。お客さまから寄せられるご相談だけでなく、その背景にある将来への不安や、まだ言葉にされていないニーズを理解するには、金融商品やサービスの知識を習得するだけでは十分ではありません。業界動向や地域のこと、世の中の流れも理解する必要があります。お客さまからいただくご相談のなかには、その場で答えできないこともあります。わからないままにせず、先輩や上司に相談し、次の訪問で必ず回答する。その積み重ねで、少しずつ対話の質を高めていきたいです。



## 営業の転換が人財を成長させる

**山中** 今回の営業活動の転換は、営業担当者一人ひとりの成長にもつながる取組です。皆さん自身は、日々の活動を通じてどのような変化や成長を感じていますか。

**伊達** 多種多様なお客さまと対話するなかで、課題は一社一社異なることを痛感しています。自分一人の知識だけで応えられることには限界があるので、本部やグループ会社と連携する機会が増えました。その過程で自分の知識も増え、課題解決に向けてどの専門部署につなげばよいか、またどのように提案を組み立てればよいかを考える力が少しずつ身についてきたと感じています。



**松本** 私は、お客さまの課題を広い視点で捉える力が身についてきたと感じています。以前は法人担当として企業の課題を中心に考えていましたが、今は経営者さま個人の資産形成や相続、事業承継まで含めて考えるようになりました。代表者変更の話から、不動産の移転や贈与、保険の話へ広がったこともあります。お客さまを企業単位ではなく、経営者さま個人やご家族まで含めた視点を持つことで、提案の幅が広がっていると感じています。



## 選ばれ続ける銀行グループに向けた営業活動

**竹下** 金利上昇局面のなかで、単にご融資を提案するだけでは不十分だと感じるようになりました。お客さまの資金繰りや将来の投資、預金とのバランスまで考えたうえで、本当に最善の提案は何かを考える必要があります。融資を伸ばすことだけを目的にするのではなく、企業の持続性や経営者の方々の考え方で踏み込むことで、営業担当としての視野が広がったと感じています。

**高山** 私は、自分で考えて動く意識が強くなりました。以前は先輩に教わったとおりに行動することが多かったのですが、今はお客さまの状況を自分なりに整理し、仮説を立てて訪問するようにしています。実際の対話を通じて仮説を検証し、次の提案につなげていく。その繰り返しのなかで、知識だけでなく、傾聴力やコミュニケーション力も少しずつ磨かれていると感じています。



## 選ばれ続ける銀行員になるために

**山中** 最後に、皆さんが今後どのような営業担当者、銀行員を目指しているのかを聞かせてください。当行グループがお客さまから選ばれ続けるために、皆さんはどのような存在になりたいと考えていますか。

**松本** 私は、お客さまから、お取引先やご友人等の大切なご縁を託していただける営業担当者になりたいです。新たなお客さまをご紹介いただくことは簡単ではありませんが、それは信頼の証でもあります。商品やサービスで差別化しにくい時代だからこそ、担当者としての対応力や信頼関係が大切になります。将来的には、「このエリアのことなら松本に聞こう」と思ってもらえる、地域の顔のような存在を目指したいです。



**伊達** 私は、担当するエリアで一番の銀行員になることを目指しています。前職の上司から「目標を達成する一番の近道は、担当するエリアで一番の銀行員になること」と教えられ、その言葉を今も大切にしています。近隣他行だけでなく異業種やAIも競合になり得る時代ですが、最後に差が出るのはお客さまとどれだけ対話し、どれだけ理解しているかだと思います。お客さまの一番の理解者として、期待を超える価値を提供できる銀行員を目指していきたいです。

**竹下** 私はお客さまが些細なことでも困った時に、真っ先に「竹下に相談しよう」と思ってもらえる存在を目指しています。そのためには、企業の財務や商流などだけでなく、社長の人となりや価値観までを理解している関係性を作ることが重要だと考えています。お客さまが気づいていない課題や可能性に気づき、企業の成長に寄り添い理解しているような銀行員として、大阪で南都銀行の存在感を高める一翼を担いたいです。

**高山** 私もお客さまがお困りの際に最初に相談していただける銀行員になりたいと考えています。融資や預金だけでなく、事業承継や資産形成など、幅広い課題に対して解決策を提案できる営業担当者を目指しています。そのためには知識やスピード感だけでなく、日々の心遣いや誠実な対応も欠かせません。お客さま一人ひとりに向き合い、理解を深めようとする日々の積み重ねが、私自身の力を高めるとともに、お客さまとの信頼関係の構築につながると感じています。

**山中** 皆さんの話を聞き、営業活動の転換が現場の意識と行動を着実に変え始めていることを実感しました。奈良では地域とのつながりをさらに深める「面」での営業活動、大阪では競争環境のなかで選ばれるための営業活動を進めています。それぞれの地域で環境や役割は異なりますが、共通しているのは「お客さまをもっと理解したい」「お客さまのお役に立ちたい」という思いです。お客さまに会い、対話を重ね、理解を深める。その積み重ねによってお客さまの反応が変わり、営業担当者自身も成長していきます。活動量と提案の質の両立、潜在的なニーズを引き出す力の向上、本部やグループ会社との連携強化など、取り組むべき課題はまだあります。それでも、現場の一人ひとりが自ら考え行動し、変化を実感しながら前進していることが、当行グループの営業変革が着実に進んでいる証だと考えています。

これからも、営業担当者一人ひとりがお客さまから信頼され、困った時に最初に相談していただける存在となることで、「選ばれ続ける銀行グループ」を支えていくことを期待しています。



## 地域一体を「面」で捉える営業活動の実践 お客さま接点の最前線～支店長インタビュー～

王寺支店では、「一人でも多くのお客さまに喜んでもらえる活動」を掲げ、金利のある状況下、地域のお客さまとの接点を起点に預金調達基盤の強化に取り組んできました。長年のお取引関係に甘えるのではなく、法人・個人を問わず「知っているお客さまほど、もう一度よく聞く」ことを職員に促しました。そのうえで、お客さまの事業、家族、資産に関する情報を基に仮説を立て、法人のお客さまには資金繰りや決済、従業員との接点づくりを、個人のお客さまには相続、資産運用、次世代取引を意識した対話を重ねたことで、法人・個人双方で預金が増加してきました。今回の営業行動の転換は、地域を面で捉え、お客さまの状況をより深く理解し、継続的な関係を築いていくという点で、当店が大切にしてきた取組と共通しています。苦労や課題もありますが、今後も地域で最も身近な相談相手として当行グループを選んでいただけるよう、取り組んでまいります。



王寺支店長  
平井 太一

新大阪支店では、従来から預金調達基盤の強化を重要課題と位置づけ、法人のお客さまの資金の流れや経営課題を深く理解することに取り組んできました。職員には、単に預金の拡大を目指すのではなく、決済、資金繰り、給与振込、福利厚生、将来の投資計画まで対話を広げるよう促し、お客さまとの対話を通じて把握した課題やニーズを深掘りし、次の提案につなげる意識を持つよう徹底してきました。その積み重ねが、お客さまから事業の相談相手として認めていただくことにつながり、法人預金の増加という成果にも表れています。こうしたなかで示された営業行動の転換や大阪におけるプレゼンス・取引シェア向上への取組は、お客さまとの接点を広げながら当行グループの価値を浸透させていくという点で、当店が進めてきた方向性と重なるものです。今後も当行グループの大阪でのプレゼンスを、新大阪支店がリードして高めていくことができるよう、支店一丸となって取り組んでまいります。



新大阪支店長  
大中 拓也

## ■お客さまに選ばれ続けることで構築される預金調達基盤

各種預金商品の提供に加え、デジタルサービスやホームローン、事業承継、資産形成支援などを通じてお客さまとの接点を広げ、長期的な信頼関係を築くことで、選ばれ続ける預金調達基盤を構築していきます。

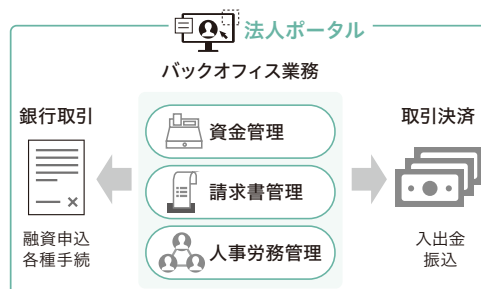
### デジタルを活用した預金基盤の強化

収益力の最大化に向け、「調達基盤の強化」を重要戦略として位置づけています。その中核となるのが、預金を“集める”のではなく、日常取引の基盤となることで、安定的に預金が集まる仕組の構築です。

法人のお客さまに対しては、決済や資金管理といった日常的な金融取引を起点に、お客さまの業務プロセスに深く関与することで、預金基盤の強化を図っています。特に、インターネットバンキングや各種決済サービスの提供を通じて、資金の流れを当行グループ内に集約し、継続的な預金の定着につなげています。また、2027年秋頃の提供開始を予定している法人向けデジタルサービスでは、経理業務から資金管理、金融取引までをワンストップで提供することで、企業活動の一部として組み込まれる金融サービスの提供を目指しています。

個人のお客さまには、南都銀行アプリを起点とした非対面チャネルを整備し、口座管理や決済、各種手続を日常生活のなかに組み込むことで、継続的な接点を確保しています。これにより、従来は接点を持ちづらかった若年層や共働き世帯のお客さまにも安心・安全な銀行サービスを提供することで、預金基盤の拡大を図っています。

#### ■法人向けデジタルサービス(2027年秋頃提供開始予定)



#### ■南都銀行アプリ



## ホームローンを起点とした取引基盤の拡大

当行は、ホームローンをお客さまとの長期的な関係を構築する重要な戦略商品と位置づけています。給与振込などの基盤取引をご利用いただくお客さまには金利優遇を組み合わせることで、決済口座の獲得とメインバンク化を推進し、将来の預金増強や資産運用取引につながる顧客基盤を拡大してまいります。

#### ■金利優遇制度



#### ■各種総合取引付帯率

|          | 2025年度 |
|----------|--------|
| 給与振込     | 45.2%  |
| クレジットカード | 22.2%  |
| 消費者ローン   | 21.2%  |
| NISA     | 11.5%  |
| 南都銀行アプリ  | 74.6%  |

## 多様なニーズに応える商品・サービスの充実

お客さまのライフステージや社会的ニーズに応じた商品・サービスの提供により、お客さま接点の拡大と預金調達基盤の強化を図っています。

### 【休日営業拠点】

利便性の高い大型商業施設「イオンモール」内に出店する「イオンモール橿原出張所」および「イオンモール大和郡山出張所」は、開設から1周年を迎えました。両店舗は、当行初の現金を取り扱わないキャッシュレス店舗として、土日・祝日も営業しています。

また、保険や資産運用相談に加え、各種ローン相談にも対応する「エルプラザ・ほけんの窓口@南都銀行」を併設し、お客さまの資産形成やライフプランに関するニーズにワンストップでお応えしています。

さらに、資産運用セミナーやお子さま向けイベントを毎月開催するほか、「イオンモール大和郡山出張所」には授乳室を設置するなど、幅広い年代のお客さまが利用しやすい店舗づくりを進めています。

今後も、多様化するお客さまのライフスタイルやニーズに対応し、資産運用やローン相談などを通じて、お客さまの豊かな暮らしの実現をサポートしてまいります。



### 【〈ナント〉Familia】

「〈ナント〉Familia」は、0歳～15歳のお子さま名義で当行の口座（「普通預金」「自動つみたて定期預金」「定期預金」）を初めてご利用いただくお客さまに、当行オリジナル景品をプレゼントさせていただくほか、「定期預金」においては特別金利を適用します。

本商品を通じて、お子さまの初めての銀行取引を応援し、そのご家族の将来に向けた資産形成をサポートすることで、お客さまとの長期的な関係構築につなげます。



### 【〈ナント〉Life & Workサポートプラン】

法人のお客さまの成長と、その従業員さま個人のライフプラン設計を目的とした新商品「〈ナント〉Life & Workサポートプラン」を取り扱っています。

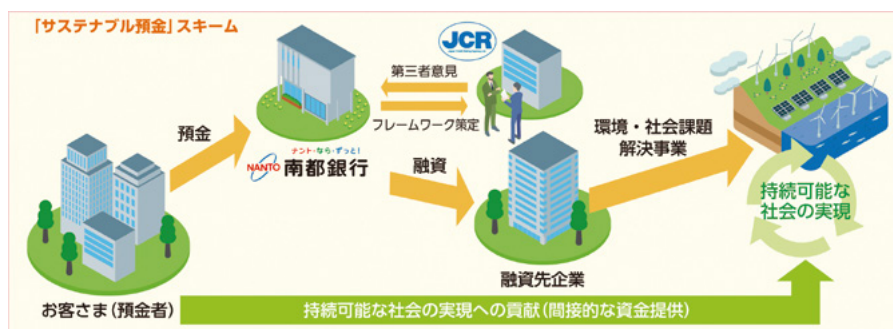
福利厚生サービスの月会費の優遇や従業員さま向け定期預金、各種ローンの金利を優遇するなど、法人のお客さま、そこで働く従業員さま個人双方との長期的な関係構築を図っています。

|       | 企業さま                        | 従業員さま                          |                          |
|-------|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------|
|       |                             | 定期預金                           | ローン                      |
| プレミアム | リロクラブ<br>『福利厚生倶楽部』<br>手数料優遇 | 1万円以上100万円以内<br>店頭表示利率 年▲0.30% | ホームローン<br>店頭表示金利 年▲2.55% |
| ライト   |                             | 1万円以上100万円以内<br>店頭表示利率 年▲0.20% | ホームローン<br>店頭表示金利 年▲2.40% |
|       |                             |                                | 無担保ローン<br>店頭表示金利 年▲2.10% |
|       |                             |                                | 無担保ローン<br>店頭表示金利 年▲1.50% |

### 【〈ナント〉サステナブル預金】

「〈ナント〉サステナブル預金」は、お客さまからお預かりした資金を再生可能エネルギーや持続可能な社会の実現に資する融資に充当する商品です。

本商品により、お客さまの持続可能な地域社会の実現へのニーズにお応えすることで、預金調達基盤の強化と社会価値創出を両立し、地域社会の持続的成長に貢献しています。





## 【飛鳥・藤原世界遺産登録応援定期預金】

域外預金の獲得にも積極的に取り組んでいます。2025年12月から2026年2月まで全店の窓口およびアプリで取り扱った「飛鳥・藤原世界遺産登録応援定期預金」は、「飛鳥・藤原の宮都」の世界遺産登録を応援する取組として全国のお客さまからご賛同をいただき、預入総額は約325億円に達しました。

預入総額の0.01%にあたる3,257,160円を奈良県へ寄附し、その寄附金は「飛鳥・藤原の宮都」の世界遺産への正式登録に向けた各種取組に活用されています。▶▶P74

このような取組を通じて域外預金の獲得を図るとともに、地域の歴史・文化資産の保全と魅力発信を支援し、地域経済の活性化に貢献しています。



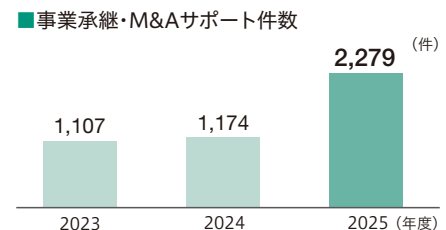
## 【相続対策プラン】

相続預金の流出率 ▶▶P34 が大きな課題であることから、相続人のお客さまにも当行とのお取引を継続いただけるよう、相続人さまに各種優遇サービスをお受けいただける「相続対策プラン」の新設を予定しています。信託機能の活用や相続人さまとの早期接点構築により、預金基盤の維持・拡大を図ります。

## 事業承継・M&Aを通じた長期的な取引関係の構築

相続預金の流出への対応に加え、企業オーナーの高齢化や後継者不足等の課題を背景とした事業承継やM&Aニーズへのサポート体制の強化が不可欠です。

当行グループでは、事業承継・M&Aの専担者が、税理士法人等の外部専門家やM&A専門会社だけでなく、南都キャピタルパートナーズや当行がLP出資するファンドとも連携し、事業所数や地域雇用の維持、確保に向け、各種サポートを提供しています。



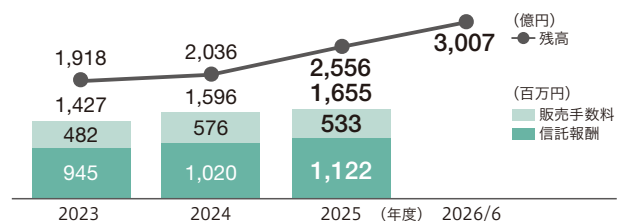
## お客さまの資産形成を通じた長期的な信頼関係の構築

お客さまが将来にわたり安心して暮らしていくために計画的な資産形成を支えることは、お客さまとの長期的な信頼関係の構築につながり、当行グループの安定的な預金基盤にもつながると考えています。当行グループは、投資信託、投信積立、NISAなどを通じて中長期的な資産形成を支援するとともに、セミナーや個別相談を通じた金融経済教育に取り組んでいます。

### 投資信託

「長期・積立・分散」を基本とした投資信託提案を推進し、お客さまの中長期的な資産形成を支援しています。継続的なコンサルティングとアフターフォローを通じてお客さまとの信頼関係を構築した結果、投資信託残高は3,000億円を突破するなど、預かり資産ビジネスは着実に成長しています。

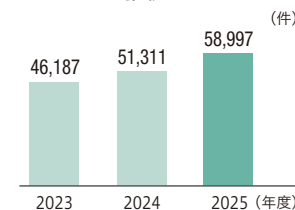
#### ■ 投信残高・収益の推移



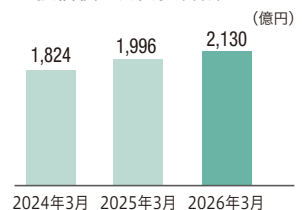
### NISAと投信積立

NISA制度の活用促進とあわせて投信積立を推進することで、お客さまの中長期的な資産形成を支援しています。ライフプランに応じた提案と継続的なアフターフォローを通じて積立契約の拡大を図ることで、お客さまとの中長期的な関係性を構築し、預かり資産および預金基盤の拡充につなげています。

#### ■ NISA口座推移



#### ■ 投信積立月間振替額



### 金融経済教育の取組

▶▶P9 ▶▶P74



## エクイティの力で地域の持続的な成長を実現し、 選ばれ続ける銀行グループを目指す



投資事業部長  
岡田 和正

これまで当行グループは、地域のお客さまとの長年にわたるお取引を通じて、資金需要への対応や経営課題の解決に努めてまいりました。一方で、人口減少や高齢化、後継者不足、地域資産の未活用などを背景に、地域の事業者さまや地域経済が抱える課題は、資金需要への対応だけでは解決しにくくなっています。地域の事業者さまが事業を続け、さらに成長していくためには、円滑な事業承継や成長投資への対応が必要です。同時に、不動産を含む地域資産を有効に活用し、地域全体の価値向上につなげていく視点も欠かせません。企業経営と地域の将来を一体で捉え、必要な支援を構想し、実行につなげていくことが求められています。

こうした環境において、地域金融機関に求められる役割は、資金面の支援にとどまらず、お客さまの将来構想と、不動産を含む地域資産の活用・価値向上の可能性を一体で見極め、必要な場面では資本面からも関与しながら、事業者さまと地域の双方の価値向上に取り組むことだと考えています。エクイティの発想を取り入れるということは、単にリスクマネーを供給することではありません。事業者さまや地域資産の将来に主体的に向き合い、必要な役割と責任を引き受けながら、課題解決を最後まで進める覚悟を伴うものです。

当行グループは2026年4月、こうした支援をより機動的かつ専門的に展開していくため、投資事業部を新設しました。エクイティ投資、ストラクチャードファイナンス、コーポレートファイナンス、事業承継・M&A、不動産開発、政策投資などの知見を一体的に活用することで、地域の事業者さまの成長や事業承継、不動産をはじめとする地域資産の可能性を引き出す取組に、より深く、継続的に関与できる体制を整えています。

投資事業部の使命は、単に投資案件に資金を投じることではありません。営業店がお客さまと対話を重ねることで得られる地域の情報に、当行グループが蓄積してきた事業実態、商流、不動産、資本構成に関する知見を重ね、地域やお客さまのなかにある課題を投資・ファイナンスの対象として具体化してまいります。

こうした取組は、お客さまや地域資産への価値提供であると同時に、当行グループの人財を育てるフィールドでもあります。事業性や資産価値を見極め、関係者に対話しながら案件を前に進める力を磨くことで、投資案件を担う専門人財と、将来の当行グループを支える経営人財の育成につなげてまいります。

投資事業は、将来価値を見極めたうえで一定のリスクを引き受ける事業です。そのリスクは短期的な収益機会を追い求めるためだけのものではなく、地域の事業者さまの成長や地域資産の価値向上を実現するために、当行グループが適切に引き受けるものです。そのために案件ごとの事業性、資産価値、地域への波及効果を丁寧に見極め、投資後も継続的に関与しながら、地域全体の価値向上と収益機会の創出を両立してまいります。そうした成果を一つひとつ積み重ね、地域の未来に具体的な価値を生み出すことで、地域のお客さまから選ばれ続ける銀行グループを目指してまいります。

## 新たな投融資モデルの確立

### ■エクイティを起点に、地域の課題へ踏み込む

投資事業部では、主にファンド投資、ストラクチャードファイナンス、事業承継・M&A、不動産開発の領域において、営業店によるお客さまとの対話を起点に、本部の専門的な知見を加え、事業実態、商流、不動産、資本構成などの情報を立体的に分析してまいります。従来の融資だけではなく、エクイティを組み合わせ、事業承継、成長投資、不動産活用などの切り口から、地域全体の価値向上に取り組みます。

こうした取組を通じて、資金提供にとどまらず、お客さまの将来構想や地域資産の活用可能性に踏み込み、必要な関係者と連携しながら実現に向け支援してまいります。

### ■地域の事業者さまの持続的成長を支え、地域産業の基盤強化に貢献する

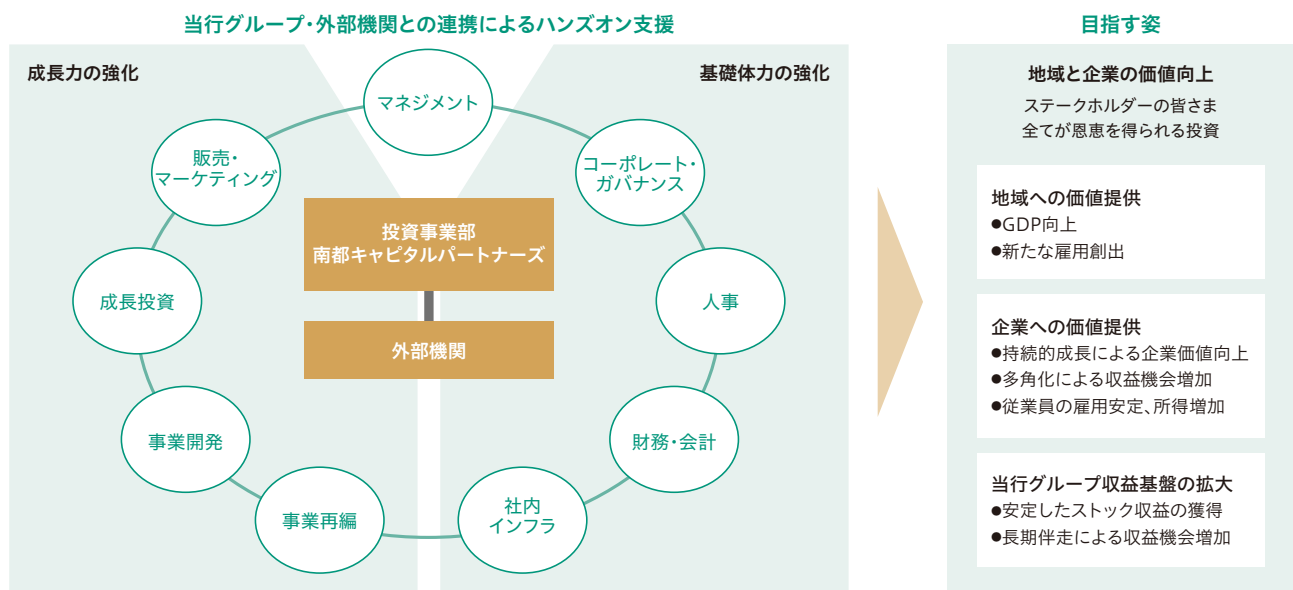
地域の事業者さま向けの投資では、地域経済の持続性を支える技術・機能・顧客基盤を有する事業者さまを対象に、案件の発掘・形成、投資実行、成長支援、事業承継支援、出口戦略までを一体で設計してまいります。その起点となるのは、営業店が法人・個人・自治体など地域のステークホルダーを一体として把握し、お客さまとの接点を広げる「面」での営業活動です。こうした活動を通じて把握する資金需要、商流、事業承継、資産活用などの情報に、投資事業部の専門的な知見を重ねることで、投資前の段階から事業者さまの課題、成長余地、地域への波及効果を見極め、投資機会の発掘・形成につなげてまいります。

投資実行にあたっては、当行グループが主体的に関与し、対象となる事業者さまのビジネスモデルや課題を丁寧に見極めたうえで投資判断を行います。投資後は、当行グループの金融・非金融機能と外部専門機関のネットワークを組み合わせ、経営管理体制の整備、事業ポートフォリオの見直し、成長投資、事業開発などの支援を通じて事業者さまの経営基盤と成長力を高めてまいります。こうした一連の取組を通じて、地域への価値提供と当行グループの企業価値向上を両立させてまいります。

### ■グループ一体でハンズオン支援を行う

投資先企業の価値向上には、資金提供だけでなく、経営課題に応じた具体的な支援が不可欠です。投資事業部と南都キャピタルパートナーズが核となり、当行グループ各部門や外部機関と連携しながら投資先企業に対するハンズオン支援を行います。

支援領域は、マネジメント、コーポレート・ガバナンス、人事、財務・会計、社内インフラ、事業再編、事業開発、成長投資、販売・マーケティングなど多岐にわたります。これらの支援を通じて、投資先企業の持続的成長、収益機会の拡大、従業員の雇用安定や所得向上を実現し、地域経済への価値提供につなげます。



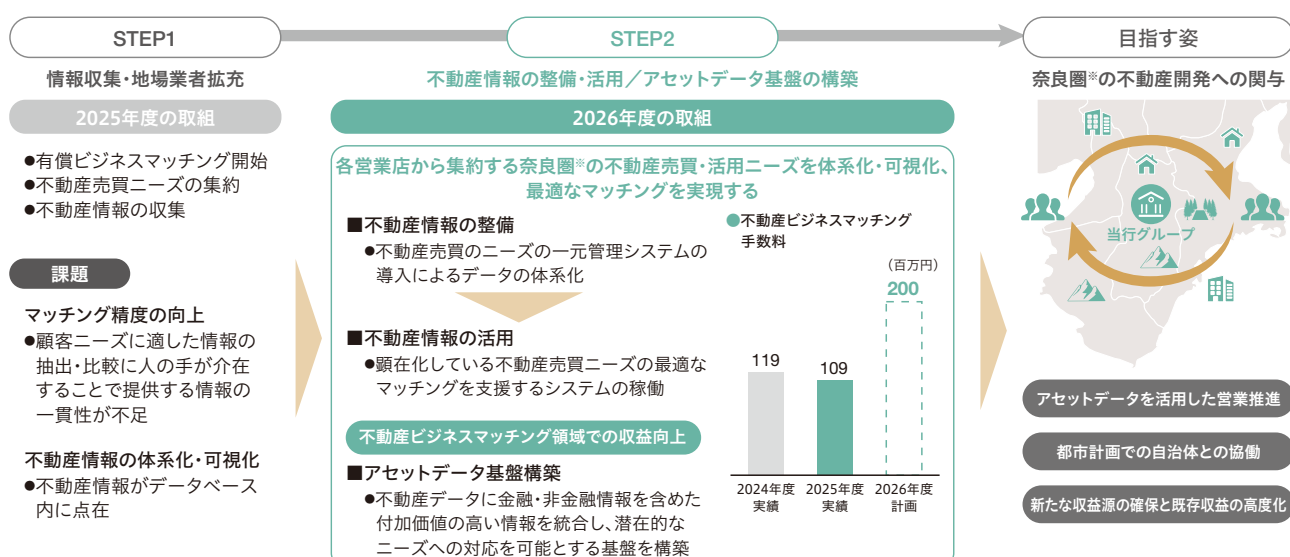
## 新たな投融資モデルの確立

## ■地域資産の可能性を引き出し、まちの新たな価値を創る

不動産は、地域の事業者さまの経営課題や個人のお客さまの資産承継、地域のまちづくりと密接に関係する重要な地域資産です。一方で、売買や活用に関するニーズは個別に蓄積されがちであり、情報を体系的に整理・可視化できなければ、お客さまごとに最適な提案を行い、地域全体の資産活用を進めることは難しくなります。

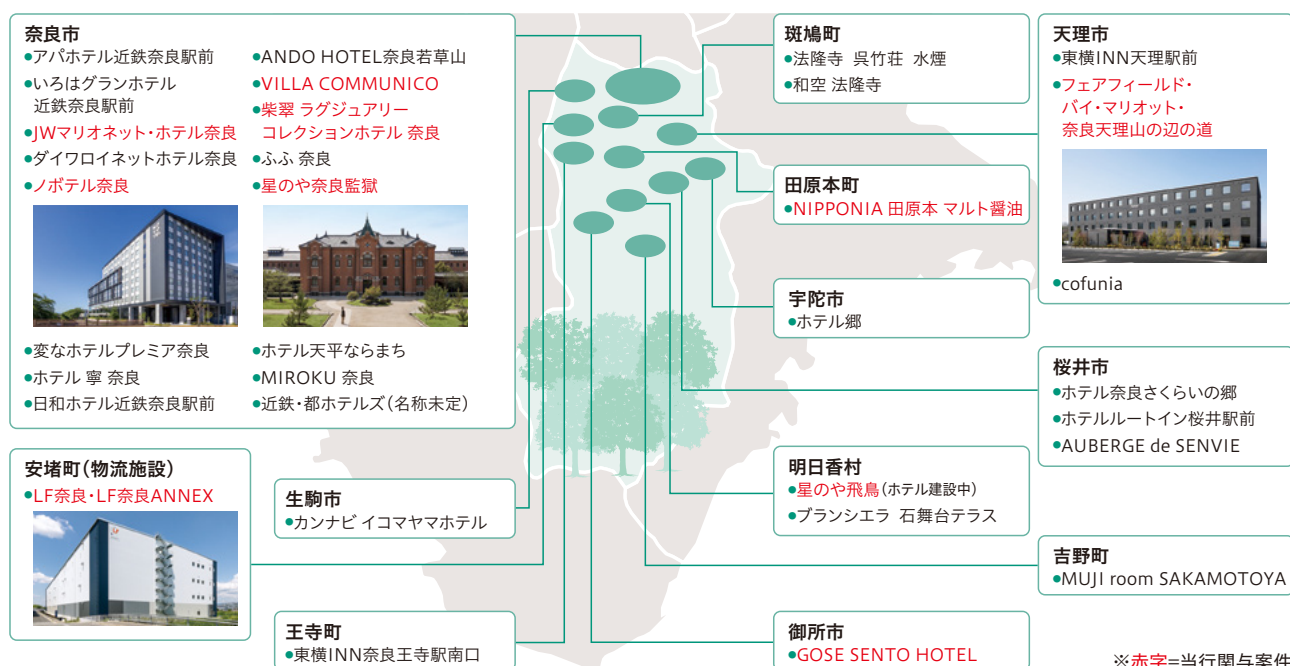
投資事業部では、営業店が日々のお客さまとの対話を通じて把握した地域の不動産売買・活用ニーズを集約し、金融・非金融の情報と組み合わせながら、アセットデータ基盤として体系化・可視化してまいります。これにより、顕在化している売買ニーズのマッチング精度を高めるとともに、事業者さまの資産活用、事業承継、地域開発に関連する潜在的なニーズを掘り起こしてまいります。

さらに、地場の不動産事業者や自治体との連携を深め、遊休資産の利活用や都市計画・地域開発への関与を進めてまいります。当行グループでは従来から地域課題の一つである旅館・ホテル客室数の増加に向けた支援や、公共インフラや物流インフラの整備に向けた支援などに積極的に取り組んできました。今後も地域全体の価値向上に資する案件については当行グループの投資・ファイナンス機能を活用し、開発・再生・利活用の実行まで関与してまいります。



※奈良圏：奈良県・京都府南部・和歌山県北部・三重県西部

## ■奈良県内における近年の不動産開発案件



※赤字=当行関与案件

## ■投資事業を通じて、次世代の経営人財を育成する

投資事業を推進する過程では、財務情報だけでは見えない事業の強みや地域資産の可能性を見極め、経営者の方々や外部専門家と合意形成を図りながら、構想を実行に移していく力が求められます。

具体的な投資案件に関与することを通じて、当行グループの人財が事業の強みや地域資産の可能性を見極める力と、関係者との合意形成を図りながら構想を実行に移す力を養います。こうした経験を重ねることで、投資の専門性に加え、地域の課題に深く向き合い、解決に導くことができる経営人財を育成してまいります。

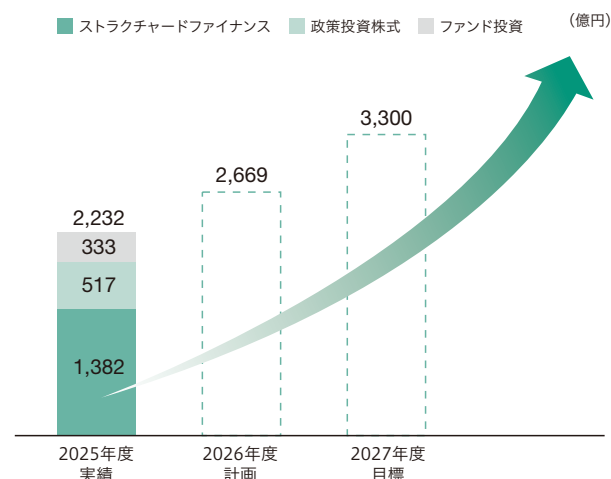


## ■地域への価値提供を通じて、収益基盤を多層化する

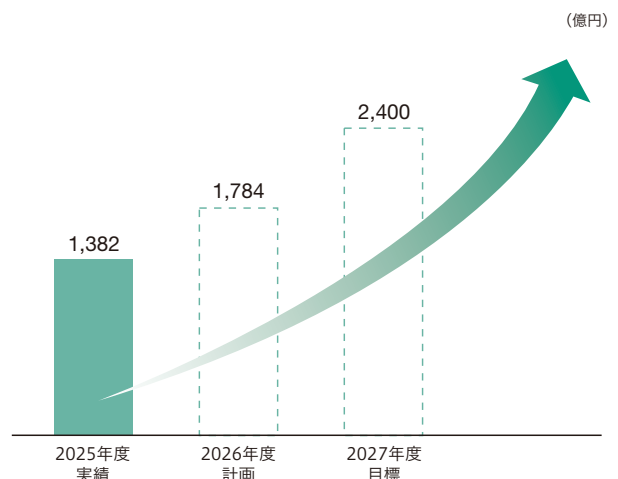
こうした取組を通じて地域への提供価値を高めるとともに、ストラクチャードファイナンスやファンド投資にかかる収益を着実に積み上げてまいります。さらに投資を起点に、ファイナンス・アレンジ、M&A・事業承継支援、ハンズオン支援などを組み合わせ、投資収益、資金利益、役務取引等利益を含む多層的な収益へと広げてまいります。

投資事業部は、案件創出力、投資判断力、価値向上支援力、出口戦略の設計力を高めることで、地域への提供価値と当行グループの持続的成長を両立させる新たな成長モデルの構築を目指してまいります。

### ■投資事業部アセット平残



### ■ストラクチャードファイナンス平残(市場性ローン等除く)



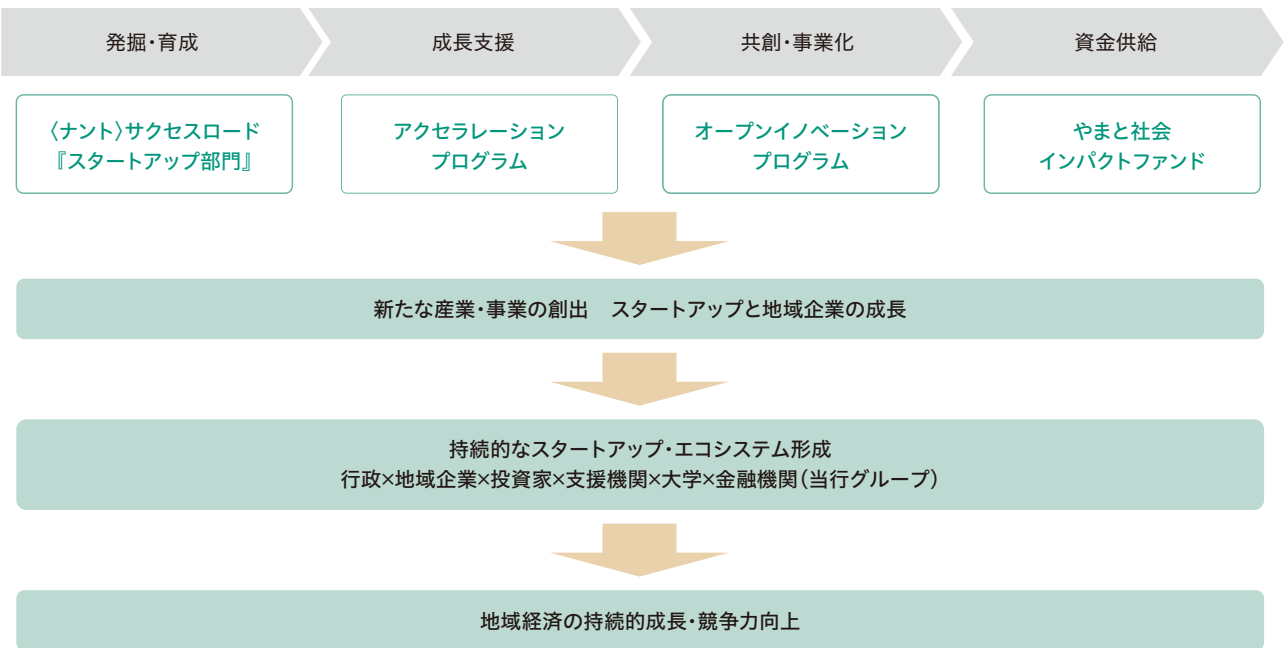


■地域の事業創出

当行グループでは、地域の新たな事業創出に向け、社会課題の解決につながるスタートアップ企業の発掘、起業家の育成、地域企業との共創促進および成長資金の供給に積極的に取り組んでいます。

スタートアップ企業の支援を通じて、新たな産業やイノベーションの創出を後押しすることで、スタートアップ・エコシステムの形成を進め、地域の新たな価値創造と持続的な発展に貢献していきます。

【スタートアップ支援フレームワーク】



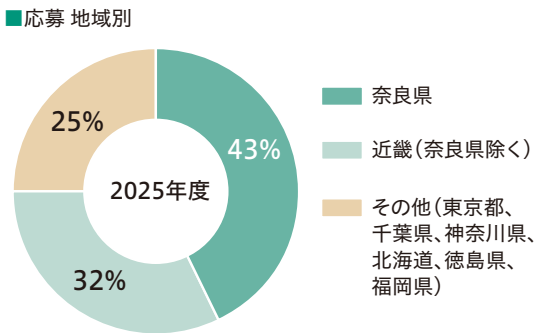
〈ナント〉サクセスロード『スタートアップ部門』

「やまと地域※」の、社会課題解決に挑戦する起業家を対象に、全国からビジネスプランを募集する「〈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。

二次選考通過者には、「アクセラレーションプログラム」や「フィールド提供型オープンイノベーションプログラム」を提供し、地域課題の解決に資するインパクト志向の起業家を育成します。

「やまと地域」の課題解決や地域の発展に取り組む意欲を持つ全国の起業家から応募が寄せられており、2025年度は44件の応募のなかから4社を採択しました。

※やまと地域…奈良県とその周辺地域



|                         |                                            |
|-------------------------|--------------------------------------------|
| 株式会社Fant(北海道)           | 鳥獣被害に悩む農業従事者とハンターを直接つなぐマッチングプラットフォーム       |
| 株式会社OhMyFamily(京都府)     | 「誰かの力に頼る力」を育み、孤独な子育ての不安を解消して心の負担が減る社会を目指す  |
| WMATCHA&Co.合同会社(京都府)    | 日本茶の生産者と、飲食店・小売事業者・海外バイヤーを直接つなぐプラットフォームを提供 |
| 株式会社まほろばエンターテインメント(奈良市) | 地域の物語を熱狂を生むIPへ、集客から購買までつながる事業導線を構築         |

## アクセラレーションプログラム

「〈ナント〉サクセスロード『スタートアップ部門』」で採択した起業家に対し、6か月間のアクセラレーションプログラムを提供しています。インパクト投資家によるレクチャー、キャピタリストによる課題解決や事業促進のためのメンタリングを実施しています。また、現地調査を通じて「やまと地域」の課題を深く理解するフィールドワークを行い、事業の目的や提供価値のブラッシュアップを進めています。



## フィールド提供型オープンイノベーションプログラム

2025年度より、当行取引先の協力を得て、「〈ナント〉サクセスロード『スタートアップ部門』」で採択した起業家とのマッチングを通じて、実証実験フィールド等を提供しています。スタートアップのサービスや技術を「やまと地域」のフィールドで実証することで、事業促進につなげるとともに、スタートアップと地域企業等との連携・共創を促進しています。

## やまと社会インパクトファンド

当行の投資専門子会社である南都キャピタルパートナーズ株式会社と、株式会社キャピタルメディカ・ベンチャーズが運営する地域課題解決型のファンドです。「やまと地域」における社会課題の解決と、インパクトファンドの組成・運用を通じて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年に設立しました。

「やまと社会インパクトファンド」の取組は、令和7年度の内閣官房および内閣府が公表する『地方創生に資する金融機関等の「特徴的な取組事例」』に選定され、解決すべき地域課題の特定から、投資候補先の選定、投資後の伴走支援、キャピタリストの育成等に一貫して取り組む点が評価されました。



(左から) 株式会社キャピタルメディカ・ベンチャーズ代表取締役 青木氏、津島内閣府副大臣、南都キャピタルパートナーズ株式会社代表取締役社長 堺氏

### 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)                       |

### 投資対象となる3領域

やまと地域の豊かさの追求という考え方において、  
①ヘルスケア領域である『健康資本(healthcare)』  
②農業や林業、漁業といった『自然資本(nature)』  
③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領域についてやまと地域の課題を解決するスタートアップ企業を投資対象にしている。

## やまと地域情報交換会

奈良県では、地域事業者とスタートアップ、投資家、自治体、大学などが一堂に会して知見やネットワークを共有する機会が限られていることから、新たな事業創出や共創が生まれにくいという課題があります。こうした課題認識のもと、当行は南都キャピタルパートナーズとの共催により、地域課題の解決と奈良県経済の持続的な成長に向けたエコシステムの構築をテーマに「第1回やまと地域情報交換会 ～地域のリアル(地域課題解決とイノベーション)～」を開催しました。

本イベントには、地域事業者、スタートアップ、VC・CVC、金融機関、自治体、大学・支援機関などから総勢61名が参加しました。セッションでは、奈良県や奈良市、金融機関によるスタートアップ支援施策の紹介に加え、地域で事業を展開するスタートアップの取組内容を共有しました。また、全国で投資活動を行うVCやCVCによる「地域の魅力」をテーマとしたパネルディスカッションや、シリコンバレーの最新動向を踏まえた最先端のAI事情、経営者同士の成長戦略に関するディスカッションなど、多様な視点から地域経済の未来について議論を深めました。



地域の経営者の方々が語る成長のための選択肢



米国市場におけるAIの現在地について

## ■奈良みらいデザインの取組

### 持続可能な農業の確立と新たな担い手の創出

奈良県では農業従事者の高齢化や担い手不足が進行しており、持続可能な農業モデルの構築が重要な課題となっています。当行グループである奈良みらいデザイン株式会社では、有機農業の実証、6次産業化による高付加価値化、スマート農業の導入、農福連携の推進を通じて、収益性と持続可能性を両立した農業の実現を目指しています。地域資源を活かした新たな付加価値の創出と、多様な人材が活躍できる環境整備により、新規参入者が増加する魅力ある農業を目指して取り組んでいます。

#### 有機農業確立に向けた実証事業

【普及に向けた実証実験】近隣農家4軒との協働による有機農業を実践中。有機農業普及の一手段としてモデルケースを策定中。



#### 6次産業化による農産物の高付加価値化

【日本酒の醸造】収穫した酒米で日本酒を製造。高級ホテルや大手航空会社で採用され、百貨店をはじめ40店舗以上で販売。



#### スマート農機具の活用による省力化、生産性向上

【アイガモロボ】田んぼの雑草を抑制する「アイガモロボ」を使った有機米栽培に取り組んでいる。



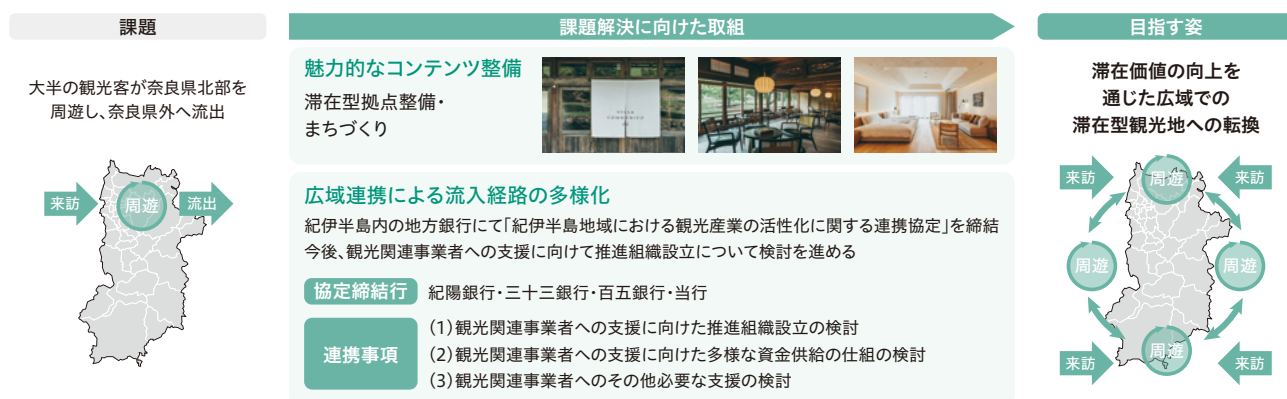
#### 農福連携による労働力確保と就労機会創出

【福祉施設との連携】園場に近い福祉施設との農福連携。白ネギ等野菜の収穫等の作業を委託し、労働力不足の解消と障がい者の自立を支援。



### 滞在型観光への転換による地域消費の拡大

奈良県は世界遺産や歴史文化資源に恵まれる一方、多くの観光客が日帰りで訪れることで観光消費額が十分に地域へ還元されていない状況にあります。当行グループはこうした課題に対して、古民家や歴史的建造物を活用した宿泊施設の整備を支援するとともに、地域の魅力を活かした高付加価値な観光コンテンツの創出に取り組んでいます。また、広域連携による周遊促進を通じて奈良県内滞在時間の延長を図り、観光消費額の増加による地域経済の活性化を目指しています。



### 奈良県産品の販路拡大と地域ブランド力の向上

地域事業者の成長には、奈良県産品の認知度向上と販路拡大が不可欠です。当行グループは、EC事業を通じて奈良県産品の魅力を発信し、地域事業者の新たな販売機会の創出に取り組んでいます。株主優待や各種イベントへの出店、ギフトカードの活用などを通じて奈良県産品との接点を拡大し、域外需要の取り込みと地域ブランド価値の向上を図っています。これらの取組を通じて地域内外の消費を喚起し、地域経済の活性化につなげています。

|                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                           |                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>株主優待を活用した奈良県産品の認知拡大</b></p> <p>株主優待品として、奈良みらいデザイン選りすぐりの奈良県産品を取りそろえたカタログギフトを提供。奈良県産品の魅力を株主さまへ発信することで、認知度向上と地域活性化に貢献。</p> | <p><b>ECを活用した奈良県産品の販売支援、情報発信</b></p> <p>ECサイト「ならわし」や観光情報サイト「ええ古都なら」を活用し、奈良県産品の販売支援と認知度向上に取り組むとともに、奈良県の魅力や地域情報を発信。</p> <div> <p>奈良専門オンラインショップ</p> </div> <div> <p>観光情報サイト</p> </div> | <p><b>ギフトカードによる手土産需要の喚起</b></p> <p>ECサイト「ならわし」で利用可能な商品券「ならわしギフトカード」を活用。熨斗や紙袋にも対応し、贈答や手土産など多様なシーンを通じて、奈良県産品の需要拡大につなげた。</p> | <p><b>イベント出店による販路開拓、PR強化</b></p> <p>JR西日本と奈良みらいデザインの共催による「ならわしマルシェ2026 @JR奈良駅」を開催。ECサイト「ならわし」の人気店舗6事業者が出店し、奈良県産品の販路開拓と認知度向上を図った。</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



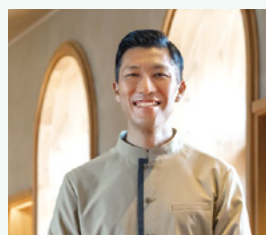
# 奈良の魅力を、地域の未来を動かす力へ

## ～星野リゾートと考える、奈良のポテンシャルと地域活性化～

当行グループは、奈良の歴史・文化資源を観光の活性化や地域内の経済循環につなげることで、地域の持続的な発展を目指しています。奈良県で新たな宿泊施設を展開する星野リゾートの取組も、地域の魅力を磨き、新たな価値を生み出すという点で、当行グループが目指す方向性と重なります。

全国各地で宿泊施設を展開する星野リゾートは、奈良の歴史・文化資源が持つ可能性に着目し、2026年6月に「星のや奈良監獄」を開業。さらに2027年には「星のや飛鳥」の開業を予定しています。

世界中の観光地を見つめてきた立場から、奈良にはどのような魅力やポテンシャルがあるのか。また、観光を通じて奈良の未来にどのような価値を生み出せるのか。旧奈良監獄での取組を踏まえ、地域活性化への展望と南都銀行グループをはじめとした地域金融機関への期待についてお話を伺いました。



星のや奈良監獄 総支配人  
掛川 暢矢 氏



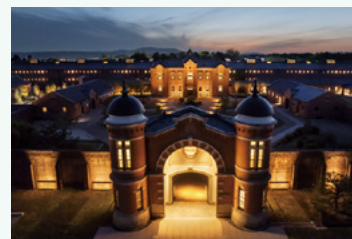
奈良監獄ミュージアム  
by 星野リゾート 館長  
八十田 香枝 氏

### ■星野リゾートが見出す、奈良ならではの価値

奈良は、神社仏閣をはじめとする世界的にも価値の高い文化資源と豊かな自然が共存する、極めて高いポテンシャルを持つ地域です。

旅慣れた方ほど、新しく作られた豪華さよりも、その土地にしかない本物の歴史や文化に価値を見出します。奈良にはそうした魅力が日常の風景のなかに息づいており、国内外から人々を惹きつける大きな可能性を秘めていると考えています。

なかでも奈良の大きな魅力は、日本の歴史を一つの旅のなかで体感できることにあります。古代の飛鳥・奈良時代の歴史遺産から、私たちが再生した明治時代の旧奈良監獄まで、日本の歩みを一度の旅でたどることができる。この時間軸の豊かさは奈良ならではの価値だと思います。



星のや奈良監獄

### ■歴史・文化資源を未来へつなぐ観光の力

旧奈良監獄を活用した事業は、日本初の重要文化財をホテルとして活用・維持する取組であり、日本の文化財保護における一つのモデルケースになる可能性があると考えています。

旧奈良監獄のような大規模な近代建築を後世に継承していくためには、施設を見学してもらう「保存」だけではない、持続可能な仕組づくりが不可欠です。私たちのような民間事業者がホテルやミュージアムとして活用し、収益を生み出すことで将来にわたるメンテナンスを可能にする。「観光の力で文化財を永続的に守り活かす」という社会的ミッションを実践することによって、本事業の最大の意義があると考えています。

### ■通過型観光地から、滞在価値のある奈良へ

旧奈良監獄での取組を通じて私たちは、従来の「日帰り観光」が中心であった奈良の観光を「滞在型観光」へ転換していきたいと考えています。

「星のや奈良監獄」では、2泊以上の連泊を推奨しています。長く滞在することで周辺地域や奈良県内各地へ足を運び、奈良の知られざる魅力をじっくりと体感していただきたいと考えているからです。

また、当施設には日帰りでも利用できる「奈良監獄ミュージアム by 星野リゾート」を併設しています。先行開館から3か月が経過した現在も、チケットは事前予約で完売するなど高い集客を維持しており、これまで東大寺や奈良公園周辺に集中していた観光客の流れが、当施設が位置する「きたまち」エリアへと広がり始めています。

### ■地域全体で奈良の魅力を磨き上げる

奈良観光をさらに発展させるためには、一つの施設や事業者だけではなく、地域全体で魅力を高めていくことが重要です。夜間・早朝のアクティビティ、地域ならではの食や体験コンテンツなど、長く滞在したくなる仕組を地域一体となって育てることで、奈良の観光価値はさらに高まります。



奈良監獄ミュージアム by 星野リゾート

そのためには、観光事業者だけでなく、飲食業、交通事業者、ものづくり企業、農業生産者など、多様な事業者の連携が欠かせません。

こうした連携を促進するうえで、地域金融機関の役割は大きいと考えています。南都銀行グループさまには資金面での支援だけでなく、地域事業者同士をつなぎ、新たな挑戦を後押しする「地域のハブ」としての役割を期待しています。

奈良の未来をつくるのは、地域で活動する多様なプレーヤーの連携です。私たちも地域の皆さまとともに、奈良の魅力を次世代へつなぐ持続的な地域づくりに取り組んでいきたいと考えています。



# TCFD提言に沿った 情報開示の充実



※2015年12月、金融安定理事会（FSB）は、G20財務大臣および中央銀行総裁の意向を受け、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD：Task Force on Climate-related Financial Disclosures）」を設立。2017年6月、企業による自主的な開示を促すための提言をまとめた最終報告書を公表。提言は、金融セクターだけを対象としたものではなく、全ての企業が対象。

## 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、CO<sub>2</sub>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年度より本部にサステナブルファイナンス専門の担当者を配置しています。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」を取り扱っています。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℃、4℃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 | 移行リスク  | 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）                           |       |
|     | 物理的リスク | 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 |
| 機会  | 物理的リスク | 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））                              |       |
|     | 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                                                     |       |
| 機会  | 機会     | 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                                             |       |

※参考にした公的シナリオ

脱炭素化が進む1.5℃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℃超シナリオ：IEA Steps、NGFS Current policies、IPCC SSP5-8.5

シナリオ分析

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℃シナリオ) APS(2℃シナリオ)               | IPCC※2／RCP8.5(4℃シナリオ) RCP2.6(2℃シナリオ)             |
| 分析対象    | 「電力・ガス」「建設」セクター                               | 当行営業地域内の事業性貸出                                    |
| 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32億円                   | 2050年までの与信コスト増加額 累計で最大約33億円                      |

※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。  
(2026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 |
|-------|------|--------|-----------|
| 2.4%  | 3.8% | 25.0%  | 3.3%      |

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、当行グループは投融資ポリシーを制定しており、環境や社会課題の解決を通じて持続可能な地域社会の実現に貢献する投融資については積極的にいき、一方で、環境や社会に対して負の影響を与える可能性のある投融資については、慎重に取組可否を判断し、その影響を低減・回避するよう努めます。

持続可能な社会の実現に向けた投融資ポリシー

当行グループは、「サステナビリティ基本方針」に基づき、環境・社会課題の解決を通じて持続可能な地域社会の実現に貢献する投融資については積極的に行います。一方で、環境、社会に対して負の影響を与える可能性のある投融資については、慎重に取組可否を判断し、その影響を低減・回避するよう努めます。

〈積極的に行う投融資〉

- 1. 再生可能エネルギーや省エネルギーなど環境課題の解決に貢献する投融資
- 2. 新規事業創出、事業承継など、社会課題の解決や地域の発展に貢献する投融資

〈セクター横断的に禁止する投融資〉

- 1. 公序良俗に反する事業に対する投融資
- 2. 児童労働、強制労働、人身取引等の人権侵害への関与が認められる事業に対する投融資

〈特定セクターに対する投融資〉

①兵器

核兵器等の大量破壊兵器や、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投融資は行いません。

②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投融資は原則として取り組みません。ただし、例外的に取組を検討する場合は国際的なガイドライン等を参考に、発電効率性能や環境・社会への影響等について個別案件ごとに十分注意したうえで、慎重に取組可否を検討します。

③石炭採掘・炭鉱開発

石炭採掘・炭鉱開発を資金使途とする投融資は、環境・社会への影響等について配慮し、慎重に取組可否を検討します。ただし、以下の事業への投融資は、環境に重大な負の影響を及ぼすことから、取り組みません。  
・自然環境に対して重大な負の影響を与える山頂除去採掘(Mountain Top Removal, MTR)方式で行う石炭採掘事業  
・発電事業向けの新規の一般炭採掘事業および既存の一般炭採掘の拡張事業  
・発電事業向けの一般炭採掘事業に紐付く施設・設備等の新規開発または拡張事業

④大規模水力発電

大規模水力発電(出力30MW以上かつダム壁の高さが15メートル以上)を資金使途とする投融資は、環境・社会への影響等について配慮し、慎重に取組可否を検討します。

⑤石油・ガス

石油・ガス採掘に関する以下の事業の新規実施を資金使途とする投融資は、環境・社会への影響等について配慮し、慎重に取組可否を検討します。  
・オイルサンド採掘事業  
・北極圏(北緯66度33分以上の地域)における石油・ガス採掘事業  
・シェールオイル・シェールガス採掘事業  
・石油・ガスパイプライン敷設事業

⑥森林伐採

森林伐採を伴う開発等の資金使途に対する投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します。

⑦大規模農園

大規模農園開発※1を資金使途とする投融資は、NDPE※2等の方針の策定状況や、環境・社会への影響等について配慮し、慎重に取組可否を検討します。

※1 1万ha以上を対象とする(大豆・天然ゴム・カカオ・コーヒー等の栽培や、放牧地としての利用等を目的とした事業を含みます)

※2 主にパーム油セクターの企業によって掲げられている森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロにかかる方針

⑧パーム油農園開発

パーム油農園開発に対する投融資については、持続可能なパーム油の国際認証(RSPO※)等の取得状況や環境・社会への影響等について配慮し、慎重に取組可否を検討します。

※持続可能なパーム油のための円卓会議

⑨木質バイオマス発電

木質バイオマス発電事業を資金使途とする新たな投融資は、環境・社会への影響等について配慮し、慎重に取組可否を検討します。

## 指標と目標

当行グループは、2025年度のCO<sub>2</sub>算定より、株式会社NTTデータが提供する温室効果ガス排出算定ツール「C-Turtle® FE」を導入し、GHGプロトコル※に基づく排出量算定を実施しています。 ※温室効果ガスの排出量を算定するための国際的な基準

当行グループのCO<sub>2</sub>排出量 (Scope1,2)

2025年度のCO<sub>2</sub>排出量は4,206t-CO<sub>2</sub>であり、2013年度から▲57%の削減となりました。

再生可能エネルギーの導入効果や非化石証書の購入などにより、前年比でも排出量は減少しました。

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などにより、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CO<sub>2</sub>排出量削減目標

2030年度までに2013年度比

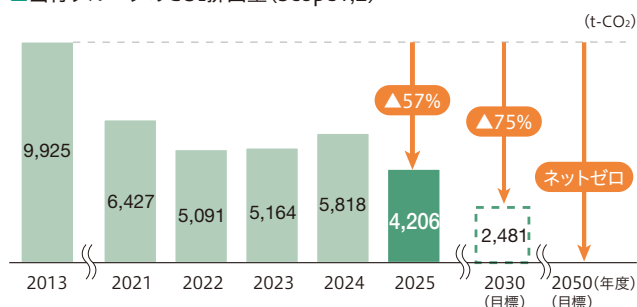
▲75%削減

2050年度までに

ネットゼロ

## 2025年度実績

**4,206t-CO<sub>2</sub>**  
(2013年度比 ▲57%削減)

■当行グループのCO<sub>2</sub>排出量 (Scope1,2)

| 算定項目        |                   | 2013年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|-------------|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Scope1 直接排出 | 都市ガス、LPガス、ガソリン、重油 | 1,584  | 1,509  | 1,517  | 1,410  | 1,389  | 1,162  |
| Scope2 間接排出 | 電気                | 8,341  | 4,918  | 3,574  | 3,755  | 4,429  | 3,044  |
| 合計          |                   | 9,925  | 6,427  | 5,091  | 5,164  | 5,818  | 4,206  |

当行グループのCO<sub>2</sub>排出量 (Scope3)

カテゴリー15 (ファイナンス・エミッション)の増加を主因にScope3における排出量が増加しました。

## ■Scope3

| 算定項目                              | 2023年度           | 2024年度 | 2025年度 |
|-----------------------------------|------------------|--------|--------|
| カテゴリー1: 購入した製品・サービス               | 15,463           | 17,994 | 18,273 |
| カテゴリー2: 資本財                       | 56,748           | 63,094 | 47,239 |
| 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 | 1,028            | 1,041  | 999    |
| 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               | 332              | 312    | 2,523  |
| カテゴリー6: 出張                        | ※1 110 (87)      | 131    | 144    |
| カテゴリー7: 通勤                        | ※1 1,953 (1,965) | 1,772  | 1,460  |
| カテゴリー8: リース資産 (上流)                | 0                | 0      | 0      |

| 算定項目                | 2023年度    | 2024年度    | 2025年度    |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|
| カテゴリー9: 輸送・配送 (下流)  | 153       | 117       | 122       |
| 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  | 9,998     | 8,431     | 7,764     |
| カテゴリー12: 販売した製品の廃棄  | 18        | 11        | 12        |
| カテゴリー13: リース資産 (下流) | 15,790    | 13,438    | 13,781    |
| 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      | 8,895,074 | 8,991,183 | 9,655,305 |
| 合計                  | 8,996,667 | 9,097,524 | 9,747,622 |

※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、数値に修正が生じました。( )内が当初開示数値

※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、2025年度も継続して算定を行いました。2025年度は融資額の増加により排出量は増加しました。

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

2025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99.7%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

投融資先の排出量 ×  $\frac{\text{当行の融資額}}{\text{資金調達総額}}$

なお炭素強度は、2025年度より投融資先の排出量を投融資先の売上高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「2.7」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 | 排出量(t-CO <sub>2</sub> ) |
|-------------|-----------|----------------------|------|-------------------------|
| エネルギー       | 石油及びガス    | 30,852               | 1.9  | 156,996                 |
|             | 石炭        | 0                    | —    | 0                       |
|             | 電力ユーティリティ | 41,104               | 14.3 | 382,318                 |
| 運輸          | 航空貨物      | 710                  | 2.4  | 3,500                   |
|             | 旅客空輸      | 779                  | 6.4  | 5,210                   |
|             | 海上輸送      | 21,472               | 6.5  | 106,266                 |
|             | 鉄道輸送      | 37,775               | 0.9  | 15,935                  |
|             | トラックサービス  | 49,254               | 3.4  | 474,088                 |
|             | 自動車及び部品   | 43,265               | 0.2  | 202,770                 |
| 素材・建築物      | 金属・鉱業     | 59,708               | 8.1  | 1,191,105               |
|             | 化学        | 138,439              | 3.3  | 713,903                 |
|             | 建設資材      | 18,233               | 11.7 | 332,514                 |
|             | 資本財       | 336,949              | 2.7  | 2,321,173               |
|             | 不動産管理・開発  | 276,364              | 0.6  | 91,418                  |
| 農業・食料・林産品   | 飲料        | 7,376                | 0.9  | 32,864                  |
|             | 農業        | 1,584                | 7.0  | 37,014                  |
|             | 加工食品・加工肉  | 42,501               | 3.4  | 289,844                 |
|             | 製紙・林業製品   | 44,276               | 3.3  | 284,261                 |
| その他         | その他       | 1,108,183            | 1.8  | 3,014,117               |
| 総計          |           | 2,258,834            | —    | 9,655,305               |
| 前年度<br>(増減) |           | 2,124,420<br>134,414 | —    | 8,991,183<br>664,122    |

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2025年度の累計実行額は5,239億円（進捗率52.3%）、うち環境系ファイナンスは1,620億円となっています。

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

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

5,239億円  
(うち環境1,620億円)



## ガバナンスの実効性を高め、 地域と当行グループの成長を支える



当行グループは、持続的な企業価値の向上と地域社会への貢献を両立するため、コーポレート・ガバナンスの高度化を経営の最重要課題の一つとして位置づけています。金融環境の変化や地域経済の構造的課題が顕在化するなか、経営の健全性・透明性の確保にとどまらず、中長期的な視点に立った意思決定の質をいかに高めていくかが重要であると認識しています。

私は2015年に頭取に就任して以降、コーポレート・ガバナンス改革を経営の基盤整備と位置づけ、指名・報酬諮問委員会の設置、取締役スキル・マトリックスの開示、監査等委員会設置会社への移行、さらには業績連動型株式報酬制度にかかる非財務指標の導入など、制度面からの高度化を進めてまいりました。

2025年に会長に就任して以降は、これまでの取組を踏まえ、制度の整備から実効性の向上へと軸足を移し、取締役に於ける従来の監督機能に加え、意思決定の質そのものを高める取組を進めています。

具体的には、取締役会の役割を「執行状況の報告を受ける場」から「中長期的な戦略とリスクを議論し、経営の方向性を定める場」へと転換するため、付議・報告事項の見直しを行いました。定型的な報告は簡素化する一方で、経営戦略、金融仲介機能の高度化、新規事業領域への対応、人財戦略、リスクテイクといった重要テーマについて、より多くの議論の時間を確保しています。

また、議論の質を高める取組も並行して行っており、事前説明の徹底と資料の整備により、論点を明確にしたうえで取締役に臨むことで、個別案件の是非にとどまらず、「当行グループの中長期戦略との整合性」「リスクに見合うリターンが確保されているか」といった本質的な論点について、これまで以上に踏み込んだ議論が行われるようになってきています。

社外取締役については、企業経営、金融、DX、人財、地域活性化など多様な分野で経験と専門性を有する人財で構成しており、それぞれの異なる視座が取締役会における議論に幅と深みを持たせています。また、重要案件に関する事前ブリーフィングの充実や情報提供の強化に加え、議長として自由闊達に発言できる環境づくりを意識することで、立場にとらわれない本音ベースの建設的な議論が行われています。

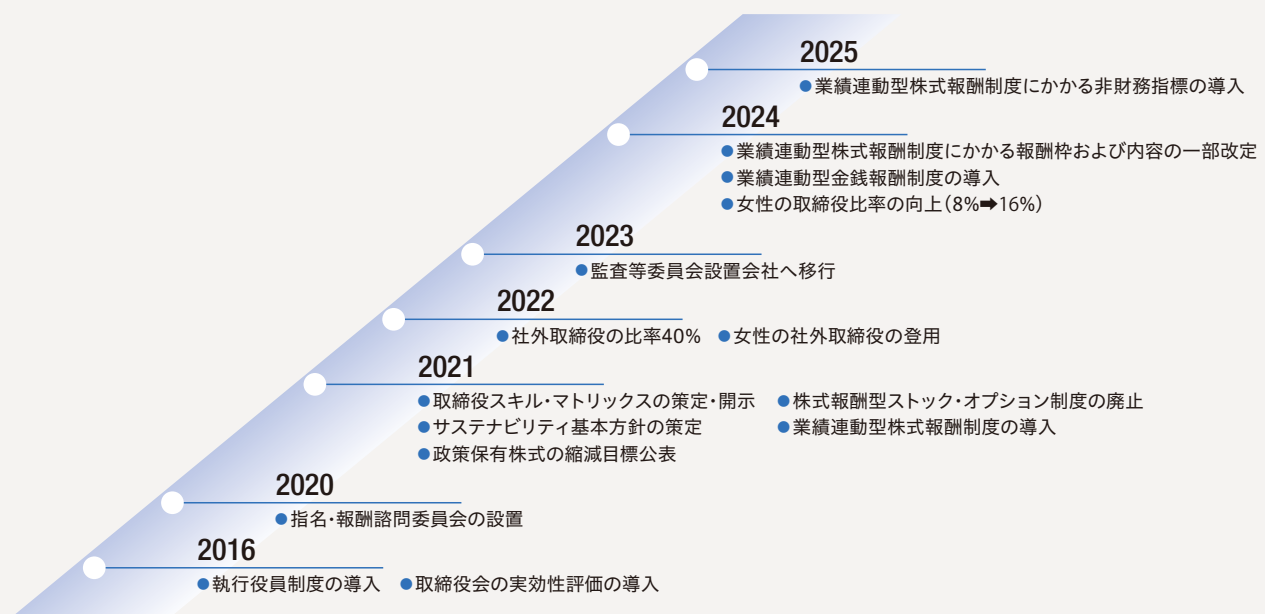
さらに、取締役会の実効性評価については、単なる現状確認にとどめず、「議論が不十分であったテーマ」や「監督機能として強化すべき領域」を具体的に特定し、翌年度の運営改善に反映するPDCAサイクルを定着させています。こうした取組の積み重ねにより、取締役会では中長期的な経営課題に関する議論の充実が図られています。なかでもリスクテイクのあり方は、企業価値向上と健全性の両立を考えるうえで重要なテーマとして、継続的に議論を重ねています。個別案件の審議に加え、ポートフォリオ全体としてのリスクとリターンバランスを検証し、地域経済の成長に資する分野へ適切にリスクを配分するなど、「守り」と「攻め」の両立を意識した意思決定を行っています。

一方で、コーポレート・ガバナンスの高度化は道半ばであり、さらなる改善の余地があると認識していることから、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じて得られたご意見を取締役に還流し、経営の意思決定に反映させることで、ガバナンスの実効性をさらに高めていきます。

当行グループは、これらの取組を通じて経営の透明性・公正性をより一層高め、ステークホルダーの皆さまからの信頼に応えるとともに、持続的な企業価値の向上を実現し、地域経済の発展に貢献してまいります。



#### ■コーポレート・ガバナンスの沿革



## コーポレート・ガバナンスの状況

当行グループでは、コーポレート・ガバナンスの充実・強化の観点から、経営の透明性および効率性を高め、お客さまや株主さまをはじめステークホルダーの皆さまから強い信頼が得られる公正な経営を実現するとともに、その期待に応え継続的に企業価値を増大させることが経営の最重要課題の一つであると考えています。主なコーポレート・ガバナンス体制（2026年6月26日現在）は以下のとおりです。

### ■企業統治の体制

当行グループの企業統治の体制は、取締役13名（うち社外取締役6名）で構成する取締役会を中心とし、取締役会規程を厳格に運用しつつ、迅速かつ効率的な意思決定を行う体制としています。

取締役会は原則毎月1回、必要に応じて臨時にも開催し、経営に関する重要事項や業務執行の決定を行うほか、業務執行状況や各種委員会の報告を行っています。

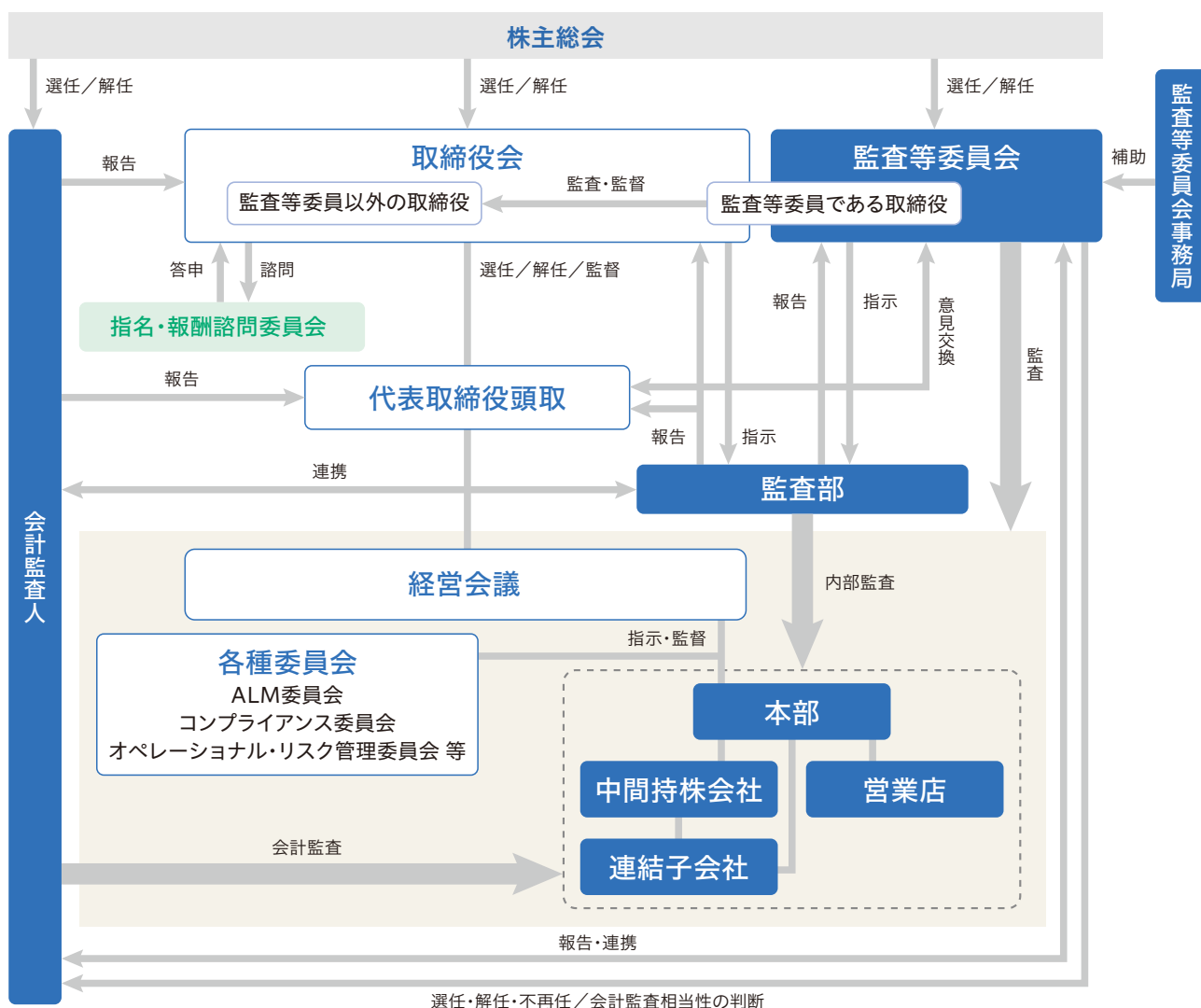
指名・報酬諮問委員会は取締役の指名報酬に関する重要事項を審議し、取締役会への答申を行っています。

また、取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）で構成する経営会議を、日常の経営に関する重要事項の決定機関として原則毎週1回開催するほか、執行役員が取締役を業務執行面で補助することで意思決定の迅速化を図っています。

その他、業務の多様化・高度化に対応し適正な業務執行を補完するため、ALM委員会やコンプライアンス委員会等の各種委員会を設置しています。

2023年6月には、監査等委員会設置会社へ移行し、監査・監督機能の強化とさらなる意思決定の迅速化に取り組んでいます。

### ■コーポレート・ガバナンス体制



■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            |      |           |       | ●  | ●      | ●     |      | ●    | ●            |
| 小谷 真生子 | 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

小谷 真生子……報道・経済分野における長年のキャスター経験を通じた国内外経済動向・企業経営に関する深い知見、複数企業での社外取締役や財団理事としての実績(各委員会含む)、並びにガバナンスやESG・SDGs推進に関する幅広い経験等

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、自ら及び地域・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おります。                |
| リスクマネジメント    | 金融事業の深化を追及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おります。                                  |
| 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おります。           |
| 営業           | 多様なステークホルダー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ことが必要と考えております。          |
| 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おります。                   |
| 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、並びに自ら及び地域・顧客におけるデジタルイノベ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おります。 |
| 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おります。                                |
| 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視点の的確な把握が必要と考えております。                        |
| 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おります。                                     |



## ■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も、十分な議論を踏まえた適時・迅速な意思決定を行うため、社外取締役に対して議案の背景や論点等の事前説明を行うとともに、経営会議等の議事録を提供することで業務執行における意思決定プロセスを共有しています。これにより、取締役会当日の議案説明時間を短縮し、より建設的な議論の実現を図っています。

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(2025年4月～2026年3月)

| 取締役会      | 議長 会長                                                                                                                             | 開催回数 12回                                                                                                                                                        |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 主な審議事項    | <ul style="list-style-type: none"> <li>●経営計画に基づく当事業年度のアクションプランおよびその進捗モニタリング</li> <li>●株主還元方針</li> <li>●取締役会の機能強化に向けた取組</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●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)</li> <li>●政策保有株式の保有見直し</li> <li>●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)</li> </ul> |
| 意見交換会     | 議長 会長                                                                                                                             | 開催回数 2回                                                                                                                                                         |
| 議論された主な事項 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●人財の力で地域の活力を創造する</li> <li>●投資事業部の新設について</li> </ul>                                         |                                                                                                                                                                 |

### 指名・報酬諮問委員会の開催回数と主な諮問内容(2025年4月～2026年3月)

| 指名・報酬諮問委員会 | 開催回数 6回                                                                                                                                                              |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 主な諮問内容     | <ul style="list-style-type: none"> <li>●役付取締役、代表取締役候補者の選定</li> <li>●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</li> <li>●スキル・マトリックス表の更新</li> <li>●業績連動型金銭報酬制度に係る報酬枠の一部改定</li> </ul> |

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.44

[https://www.nantobank.co.jp/investor/ir\\_library/pdf/yuuka138a.pdf](https://www.nantobank.co.jp/investor/ir_library/pdf/yuuka138a.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、営業拠点等の訪問や社内取締役、執行役員、部長との対話機会を通じて、当行の事業や業務執行状況への理解促進を図っています。さらに、知識習得のための研修・セミナーの斡旋なども適時実施しています。
- 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：220億円(2026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5株(2026年4月1日付株式分割後の株数)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480,000株(2026年4月1日付株式分割後の株数))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<sup>(※1)</sup>×1/2 ÷ 前提株価<sup>(※2)</sup>

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 <sup>(※3)</sup> | 役位別株式報酬基準額 <sup>(※1)</sup> | 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：7.00%(2026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

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%～40%、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、当行の取締役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

同定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480,000株（2026年4月1日付株式分割後の株数））を上限とする。

決議日2024年6月27日

同定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

同定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の員数

当事業年度（自 2025年4月1日 至 2026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<br>（固定報酬） | 業績連動型報酬 |                 |
|-----------------------|-------|--------|----------------|---------|-----------------|
|                       |       |        |                | 金銭報酬    | 株式報酬<br>（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     | 258    | 197            | 20      | 41              |
| 監査等委員（社外取締役を除く）       | 1     | 22     | 22             | 0       | 0               |
| 社外取締役                 | 6     | 41     | 41             | 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150億円、実績は170億円（目標比+20億円）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5.30%、実績は5.90%（目標比+0.6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、2025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「企業価値向上に向けた中長期的な戦略に対する議論の深化」

⇒中期経営計画達成と持続的な成長に向け、取締役会での議論深化や、拠点見学を通じた現場・業務の理解向上、コミュニケーション機会の確保に取り組みました。

②「更なる議論深化のための取締役会運営の高度化」

⇒事前説明の充実による会議当日の議論時間確保や年間スケジュール作成による「報告事項」の適切なテーマ設定、時宜に合った役員トレーニングの実施等により、取締役会運営の充実・深化に取り組みました。

### 評価方法

2025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取締役会の実効性評価を実施しました。

①2026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を実施しました（「2025年度アンケート」）。

②同年6月18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、2025年度の実効性評価を確定しました。

2025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（11問） | III. 企業倫理とリスク管理（3問）    |
| IV. 株主等との対話（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） |

### 2025年度アンケート結果の分析・評価結果の概要

2025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、全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見られ、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、更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〉

●重点戦略に関する議論の更なる深化とモニタリング機能の強化 ●経営人材を含む人材戦略の推進とその監督 ●取締役会運営の更なる高度化

### 今後の取組

2025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、取締役会の更なる実効性向上に向けて、2026年度は以下の取組を実施します。

〈2026年度の取組〉

●企業価値向上に向けた中長期戦略に関する議論の質の向上 ●取締役会における議論の実効性向上に向けた運営の高度化

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。

## ■監査等委員会の実効性評価

当行監査等委員会では、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行（2023年6月29日）後3年が経過することから、これまでの振り返りを行い、今後、さらなるガバナンス監視体制の高度化を図っていくため、2025年度における監査等委員会の実効性評価を実施しました。

### 評価方法

各監査等委員（常勤監査等委員1名と社外監査等委員2名の計3名）による自己評価アンケートへの記名式回答により実施後、全監査等委員による意見交換を行い、各項目の結果分析と監査等委員会としての最終評価を取りまとめました。

### 評価項目

|               |               |                |                      |
|---------------|---------------|----------------|----------------------|
| I. 監査等委員会の独立性 | II. 監査等委員会の構成 | III. 監査等委員会の運営 | IV. 取締役会その他重要会議への出席等 |
| V. 社内取締役との連携  | VI. 三様監査の連携   | VII. 監査活動      | VIII. 社外への報告・対話      |

の8カテゴリー、全25項目で実施しました。

### 評価結果

監査等委員会による取締役・取締役会の監視機能は、重要な点において有効に機能していると評価しました。

一方、更なる改善の余地がある分野として、昨今社会的な影響が大きく、業務停止リスクに晒される「サイバーセキュリティ等、IT統制への監視強化と危機管理対応の整備」に加え、継続的な重点監査領域として「経営計画・企業価値の向上への監視強化」を認識しました。

これらの課題については、今後、監査計画や監査活動に反映させ、継続的な実効性向上に努めてまいります。



## ■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 当行取締役頭取(代表取締役)  
2025年4月 当行取締役会長(代表取締役)(現任)

頭取在任時には強いリーダーシップをもって中長期的な業務運営及び組織改革を実行し、当行の持続的な経営基盤を確立してきたことに加え、昨年より会長として経営の継続性を確保しつつ、取締役会の運営やガバナンス強化に重要な役割を果たしてきました。今後も豊富な経営経験と幅広い知見を活かし、経営戦略の方向性決定や監督機能を支える役割が期待できると考えています。

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

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、営業部門、人事総務部門及びコンプライアンス部門を担当し、人的資本経営の進展やコンプライアンス部門のガバナンス高度化など管理部門の強化・発展に貢献してまいりました。営業推進面、管理面ともに当行グループの事業運営に関する幅広い経験を有しており、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) 市場運用部、IT戦略部、事務サポート部、  
事務集中部

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、IT戦略部門及び事務サポート部門を担当し、特にデジタル化推進に向けたIT基盤強化や市場運用ポートフォリオの最適化に取り組み、当行の業務効率化と競争力強化に取り組んできました。高い論理的思考力・実行力を有しており、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 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)

企業経営や金融業界に精通した豊富な経験を活かし、強いリーダーシップをもって事業戦略の立案や組織運営の改革を推進するとともに、DXの深化や経営計画の策定・実践に取り組み、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。経営トップとして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、ソリューション営業部、  
投資事業部、公務・地域共創部、チャネル統括部

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、公務・地域共創部門及び営業部門を担当するなど、当行グループの事業運営に関する幅広い経験を有しており、地域活性化に資する施策に取り組むなど地域取引基盤を牽引してきました。豊富な現場経験と卓越したリーダーシップを発揮し、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、  
DX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  
当行常務執行役員  
2024年4月 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)

取締役就任後、経営企画部門を担当し、中期経営計画の遂行やコーポレート・ガバナンスの強化など、当行の持続的成長に貢献してまいりました。銀行経営に関する幅広い知識と多様な経験に加え、高い戦略的思考力・実践力を有しており、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  
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)

審査部門で培った豊富な経験と財務・会計及びリスク管理に関する高い専門性を活かし、常勤監査等委員として客観的な立場から経営への意見具申を行うなど、取締役会における監督機能及びガバナンス体制の強化に貢献してきました。経営との適切な緊張関係を維持しつつ内部統制機能を有効に発揮できると考えています。

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

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 同行バン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次長  
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 同行京都支社長  
2006年6月 同行執行役員京都支社長  
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  
株式会社チノソー社外監査役(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な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

## 中山 こずゑ

(重要な兼職の状況)  
TDK株式会社社外取締役  
株式会社帝国ホテル社外監査役

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 株式会社帝国ホテル社外監査役(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)

企業及び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における社外役員としての実績を通じて、企業経営、地域振興及びコーポレート・ガバナンスに関する高い知見を有しております。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

## 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、ホテル業等の事業会社における企業経営者としての豊富な経験を通じ、企業経営及び組織運営、ガバナンスに関する幅広い知識と高い見識を有しております。当行においては、金融機関の枠にとらわれない視点からの地域発展に資するアドバイスと組織運営に関する助言など、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。



## 社外取締役

## 田原 祐子

(重要な兼職の状況)  
株式会社ベーシック代表取締役  
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 株式会社ベーシック代表取締役(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)実務教育研究所教授(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、人材育成・教育プログラム構築やシステム導入支援等のコンサルティング実績、上場企業における社外取締役としての経験を通じ、組織運営に関する幅広い知識と高い見識を有しております。当行においては、人的資本経営、ダイバーシティ推進及び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。



## 社外取締役

## 小谷 真生子

(重要な兼職の状況)  
株式会社オープンハウスグループ社外取締役  
ボラリス・キャピタル・グループ株式会社社外取締役  
特定非営利活動法人国際連合世界食糧計画WFP協会理事

1986年4月 日本航空株式会社入社  
1990年4月 NHK総合「モーニングワイド」メインキャスター  
1998年4月 テレビ東京「ワールドビジネスサテライト」メインキャスター  
BSジャパン「小谷真生子のKANDAN」インタビュアー  
2013年4月 世界経済フォーラム(WEF) International Media Councilメンバー  
2014年4月 BSジャパン「日経プラス10」メインキャスター  
2015年4月 経済協力開発機構(OECD)年次総会モデレーター  
2018年6月 一般財団法人トヨタ・モビリティ基金理事  
2020年3月 BSテレ東「SDGsが変えるミライ〜小谷真生子の地球大調査〜」メインキャスター  
2020年12月 株式会社オープンハウスグループ社外取締役(現任)  
2021年6月 ボラリス・キャピタル・グループ株式会社社外取締役(現任)  
2022年4月 HITOWAホールディングス株式会社社外取締役  
特定非営利活動法人国際連合世界食糧計画WFP協会理事(現任)  
2022年8月 三菱地所TMIP(Tokyo Marunouchi Innovation Platform)アドバイザー  
2024年12月 BSテレ東「GOLD ASEAN」出演  
2026年6月 当行社外取締役(現任)

報道・経済分野における長年の活動を通じ、国内外の経済動向や企業経営に関する深い知見を有するとともに、複数の企業における社外役員等の経験を通じて、ガバナンスやESG・SDGsに関する高い見識を有しております。当行においては、地域経済の活性化、サステナビリティ経営及びダイバーシティ推進に関する助言など、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、田原祐子および小谷真生子、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 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  
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。

## 監査等委員会設置会社への移行後3年の総括 「実効性評価」とガバナンス高度化への進化 — 実効性評価を通じて見えた強みと課題 —

監査等委員会の実効性をいかに高め、当行グループのガバナンス高度化につなげていくか。

監査等委員会設置会社への移行から3年を迎え、初めて実施した実効性評価を踏まえ、監査等委員の粕谷 吉彦 社外取締役、福本 智之社外取締役と岡本 耕誌取締役が現状認識と今後の課題について意見を交わしました。



社外取締役  
監査等委員  
福本 智之

取締役  
監査等委員  
岡本 耕誌

社外取締役  
監査等委員  
粕谷 吉彦

### 実効性評価を実施する意義 —「評価のための評価」にしない—

**岡本** 当行は、「監査役会」設置会社から「監査等委員会」設置会社に移行後、2026年6月で3年を迎えました。取締役会での実効性評価は広く浸透してきていますので、監査等委員会も独立した機関としてこれまでの活動を振り返り、さらなるガバナンス高度化に向けて初めての試みとなる「実効性評価」を実施しました。

当行では、この実効性評価を実施すること自体が目的ではなく、監査等委員会自身が自らの活動を客観的に見つめ直し、改善に結び付けるための重要なプロセスとして位置づけています。形式的に「評価を実施した」という事実を積み上げるだけでは意味がなく、むしろそこからどのような気づきを得て、どのように行動を変えていくのが本質だと考えています。

本日は、監査等委員会として実施した実効性評価の結果を踏まえ、各委員がどのような課題認識を持ち、どの点を今後の改善につなげていくべきと考えているのかについて、率直に意見交換を行いたいと思います。

**粕谷** 実効性評価は、単に各評価項目に対する評価がどうだったかを示すことが目的ではありません。むしろ重要なのは、「なぜそのような評価に至ったのか」「どこに違和感があるのか」「何が不足しているのか」といった部分を掘り下げて言語化することにあります。



このプロセスを丁寧に行うことで、監査等委員会が自己満足に陥ることを防ぎ、より実質的な議論や改善につなげることができます。また、各委員それぞれの視点や問題意識をぶつけ合うことで、単独では見えにくかった課題が浮かび上がる点にも大きな価値があると感じています。

**福本** 私は委員に就任してまだ日が浅いなかで実効性評価プロセスに参加しましたが、自己評価にとどまらず、委員同士で認識をすり合わせる機会が設けられている点に、大きな意義を感じました。

特に、経験やバックグラウンドの異なる委員が、それぞれの立場から率直な意見を出し合うことで、監査等委員会としての成熟度を高めていくことができると実感しました。このようなプロセスを継続すること自体が、組織としての学習と進化を支える重要な仕組みであると思います。

## 独立性・構成に対する考え方 ―形式と実態のバランス―

**岡本** 「監査等委員会の独立性・構成」についてはどのようにお考えでしょうか。社外取締役比率や女性比率、さらにはスキル・マトリックスといったテーマは、ガバナンスの観点から外部のステークホルダーの皆さまの関心も高く、重視すべき要素です。

**粕谷** 確かに、コーポレートガバナンス・コードや市場の要請を踏まえると、形式面の整備は非常に重要です。しかしその一方で、当行の規模や事業特性を踏まえた場合、形式を整えること自体が目的化してしまうリスクも感じています。

例えば、社外取締役の比率や多様性の数値目標を達成することに注力するあまり、本来重視すべき「実質的な議論の質」や「監査機能の有効性」が後回しになってしまえば本末転倒です。形式と実態のバランスをいかに保つかが重要な論点だと考えています。

**福本** スキル・マトリックスについても同様の課題があります。作成すること自体がゴールになってしまうと、本来目指すべき「委員会としての知見の補完」や「議論の質の向上」につながりません。

現状を見ますと、実務、経営、財務といった観点で必要な知見は一定程度確保されていると感じていますが、今後の経営環境の変化を踏まえると、より高度で専門的な領域への対応も視野に入れていく必要があるのではないかと思います。

**岡本** 一方で、取締役会全体において多様性の確保が進んでいるなかで、監査等委員会としても中長期的な視点で構成のあり方を考えていく必要があります。この点は短期的に結論が出るものではありませんが、将来を見据えた課題として認識を共有できたことは大きな意味があると考えています。



## 監査等委員会運営の現状評価 ―議論の質と透明性―

**岡本** 監査等委員会の運営状況については、開催回数や審議時間、議論の進め方などを含め、概ね適切であるという評価で一致しました。ただし、単に回数や時間が十分であるというだけでなく、その中身が伴っているかが重要です。

**粕谷** 当行の監査等委員会の強みは、自由闊達な議論ができる点にあると思います。立場や経歴の違いを超えて、各委員それぞれが率直に意見を述べることでできる雰囲気や醸成されていることは、実効性の観点から非常に重要です。

また、意見の対立があったとしても、それを前向きな議論として昇華できている点も評価できるポイントだと感じています。

**福本** 非常勤の立場から見ると、資料の事前共有や説明の丁寧さについても十分に配慮されていると感じています。

適切なタイミングで必要な情報が提供されることで、委員一人ひとりが事前に論点を整理し、質の高い議論に臨むことができます。このような情報提供体制が整っていることが、建設的な議論を支えていると言えるでしょう。

**岡本** さらに、研修や外部セミナーを通じて得られた知見を委員間で共有する仕組みも機能しています。一方で、環境変化のスピードを考えると、現状に満足することなく、監査等委員会として、必要な知識や専門性を継続的に高めていくことが重要だと考えています。



## 明確になった課題① —リスクベース監査とIT／DX領域—

**岡本** 今回の実効性評価において、比較的明確に浮かび上がった重要課題の一つが、リスクベース監査のさらなる深化の必要性です。現状では、独自のリスクアセスメントツールや評価手法が十分に体系化されているとは言えない面があります。



**粕谷** これまでの経験や知見に基づく判断は重要ですが、それだけに依存することには限界があります。特に環境の変化が激しいなかでは、データや仕組みを活用し、より客観的かつ体系的にリスクを把握していく必要があります。

リスクの優先順位付けや監査資源の配分についても、より戦略的なアプローチが求められていると感じます。

**福本** また、IT・DX、サイバーセキュリティといった領域は専門性が高く、監査等委員会としても十分に対応できているとは言いきれません。実効性評価においても、こうした

領域は今後の重点課題として認識を共有しました。必要に応じて外部の専門知見を活用することも含め、対応力を高めていく必要があると考えています。

**岡本** 執行サイドとの対話を重ねながらリスクベース監査、ITガバナンスやDX領域の全体像を把握し、監査等委員会としてどのように関与していくべきかを引き続き検討していきたいと考えています。

## 明確になった課題② —不祥事対応と危機管理体制—

**岡本** もう一つの重要な課題として、不祥事対応と危機管理体制が挙げられます。特に社会的影響の大きい事案や不祥事が発生した場合の対応方針については、事前の整理が十分とは言えない部分があると認識しました。

**福本** 実際に不祥事が発生した場合、どのタイミングで監査等委員会が関与するのか、どこまで主体的に対応するのかといった点は、あらかじめ明確にしておく必要があります。

事後的な対応ではなく、平時から役割と手順を定めておくことが、迅速かつ適切な対応につながります。

**粕谷** この問題は監査等委員会単独で解決できるものではなく、当行グループ全体の危機管理体制の一層の整備を促しつつ、監査の役割を明確にする必要があります。

経営陣や内部監査部門、コンプライアンス部門、会計監査人との連携を含め、全体最適の視点で整理していくことが求められます。

**岡本** 今後は、当行グループ全体の危機管理体制のなかで、監査等委員会としての危機対応ルールやマニュアルの整備についても検討を進めていきます。

## 経営への関与と監査等委員会の視点 —「永遠の課題」と向き合う—

**岡本** 経営計画や企業価値向上への関与については、改善の余地が多く、「永遠の課題」と言えるテーマでした。

**粕谷** 監査等委員会は、まずは「守り」の役割を担う機関ではありますが、単なるチェック機能にとどまるのではなく、経営に対して独立した立場から建設的な意見具申や問題提起を行う存在であることも重要です。

そのためには、表面的な確認にとどまらず、経営の前提や戦略の方向性についても一定の理解と問題意識を持つ必要があります。

**福本** どこまで踏み込むべきかは常に難しい判断を伴いますが、「監査等委員会として注視している」という姿勢を明確に示すこと自体が、ガバナンスの質の向上につながると考えています。

また、議論のなかで適切な問いを投げかけることが、結果として経営の意思決定の質を高めることにも寄与すると感じています。

## 実効性評価を踏まえた今後の方向性 ―継続的な進化を目指して―

**岡本** 今回の実効性評価を通じて改めて認識したのは、当行の監査等委員会には、自由闊達な議論が根付いていること、必要な情報が適時・適切に共有されていること、そして監査体制が安定的に機能していることといった確かな強みが存在しているという点です。これらは一朝一夕で築かれるものではなく、これまでの積み重ねの成果であり、今後も大切に維持・発展させていくべき基盤だと考えています。

その一方で、ITガバナンスやDX領域への対応、不祥事対応を含む危機管理体制の高度化、さらには経営・戦略への関与のあり方といったテーマについては、いずれも短期間で解決できるものではなく、継続的に取り組むべき重要課題であることも明確になりました。

今後は、これらの課題に対して優先順位を付けながら、単発の対応にとどめるのではなく、年度をまたいだ中長期的な改善テーマとして位置づけ、PDCAサイクルを回していくことが必要と考えています。また、実効性評価で得られた気づきを具体的な行動計画に落とし込み、モニタリングしていくことが、真の意味での「実効性向上」につながると認識しています。

**福本** 実効性評価を通じて感じたのは、監査等委員会自身が学び続け、変化し続ける組織であることの重要性です。評価の結果として課題が明らかになること自体は決してネガティブなことではなく、むしろ成長の出发点であると捉えるべきだと思います。

特に、ITやサイバーセキュリティ、さらには非財務情報に関する監査の重要性が高まるなかで、委員一人ひとりが新たな知見を吸収し、それを委員会全体として共有・昇華していくことが不可欠です。その積み重ねが、結果として議論の質の向上や判断の精度向上につながり、監査等委員会としての付加価値を高めていくのだと考えています。

また、こうした継続的な取組の姿勢そのものが、ステークホルダーの皆さまに対する重要なメッセージにもなります。「監査等委員会が自己点検を行い、課題を認識し、それを改善につなげている」という事実を積極的に発信していくことが、透明性の向上と信頼の醸成につながるのではないのでしょうか。

**粕谷** 私が重要だと考えているのは、これらの課題を「一度対応したら終わり」という性質のものとして扱わないことです。ガバナンスや監査の実効性は、環境変化とともに常に見直し続けるべきものであり、その時々最適解を模索し続けるプロセスそのものが価値を持つと考えています。

特に、IT・DX領域の進展やリスクの高度化・複雑化といった外部環境の変化を踏まえると、監査等委員会に求められる役割や期待水準も確実に高まっています。そのなかで、従来の延長線上だけで対応しようとする、気が付かないうちに実効性が低下してしまうおそれがあります。だからこそ、実効性評価を単なる年次イベントとしてではなく、「現状を疑い、前提を問い直す機会」として活用することが重要です。あえて厳しい視点で自らを評価し、小さな違和感や課題の芽を見逃さない姿勢を持ち続けることが、結果的に監査等委員会の質を高めることにつながると考えています。

当行グループには、人材、顧客基盤など、90年以上の歴史のなかで積み上げてきた多くの強みがあります。まだまだ発展の余地は大きく、我々監査等委員会は、株主の皆さまをはじめ、取引先や多くのステークホルダーの皆さまからの負託に応えていけるよう今後も努めてまいります。

**岡本** 今後も、実効性評価を形式的なプロセスに陥らせることなく、監査等委員会のあり方を絶えず見直し、進化させるための実践的なツールとして活用していきたいと考えています。そして、その積み重ねを通じて、当行グループのガバナンス全体の質的向上に貢献していくことが、監査等委員会に求められる役割であると認識しています。



# サイバーセキュリティの強化に向けた取組

## 基本的な取組方針

フロンティアAI・量子コンピューターの技術進展やデジタル化の取組強化などによりサイバー攻撃の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情報資産を守るため、サイバーセキュリティを経営上の重要課題と位置づけ、経営層の主体的関与のもと、全行を挙げてサイバー攻撃へ迅速に対応できる態勢の強化に継続的に取り組んでいます。

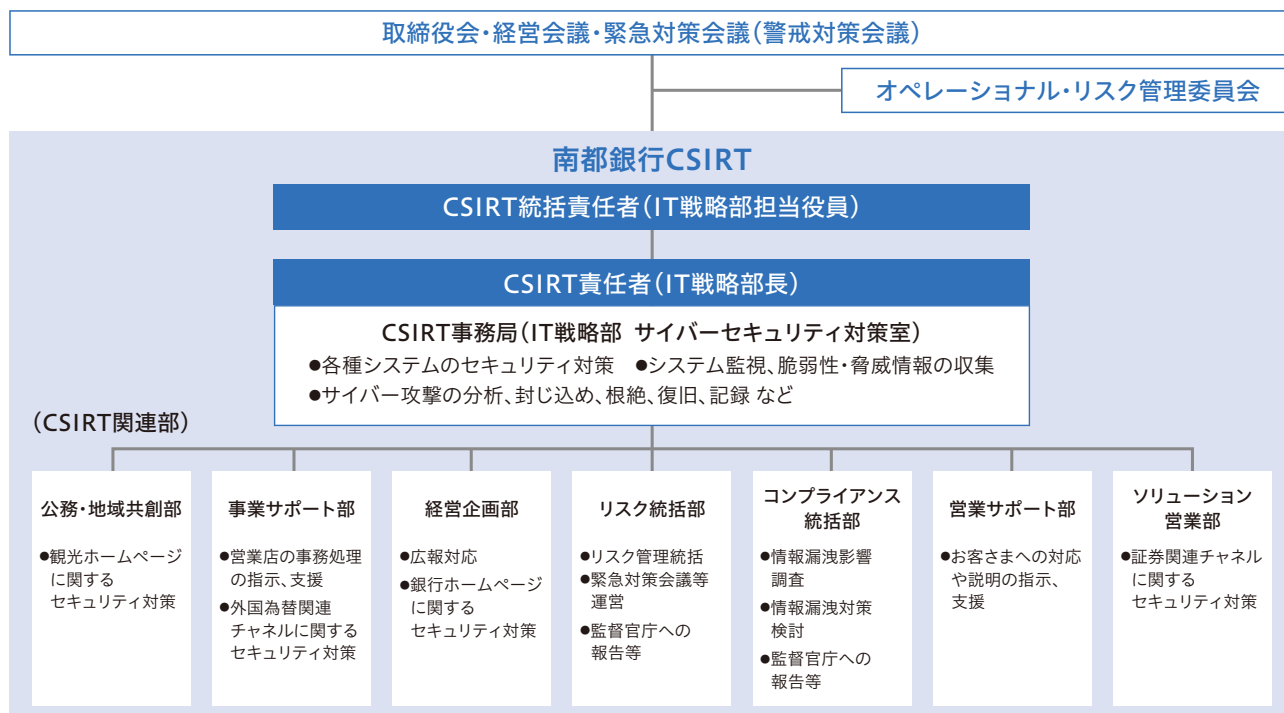
## サイバーセキュリティ管理態勢

経営層主導のもと、日々高度化・巧妙化するサイバー攻撃の脅威に対応するため、行内の横断的な組織である「南都銀行CSIRT※」を設置し、サイバー攻撃に関する脅威情報の収集・分析、攻撃検知時の調査・対処、各種セキュリティ対策などを実施しています。

また、2026年4月、各種セキュリティ対策やインシデント発生時の対応力のさらなる強化などを目的にサイバーセキュリティに特化した専門部署として、IT戦略部内に「サイバーセキュリティ対策室」を新たに設置のうえ、人員増強を行うなど、態勢強化を行いました。

※CSIRT(Computer Security Incident Response Team)…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。

### ■南都銀行CSIRT体制図



## 経営層の関与およびガバナンス強化

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や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、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。

加えて、国内においても重大なセキュリティインシデントが増加するなか、足元の内外情勢などをよりタイムリーに共有するため、週次単位でのレポートングを実施するなど、CSIRT統括責任者との情報共有の頻度を高めています。今後、さらなる経営層の関与に向け、取締役会においてもサイバーセキュリティの態勢、取組状況について定期的に協議を実施していく方針です。

また、2024年に金融庁より公表された『金融分野におけるサイバーセキュリティに関するガイドライン』について、態勢強化に向けた指針として、当行の対応状況を自己評価のうえ、取組計画を立てて取り組んでいます。加えて、コンサルティングファームによる第三者評価を活用し、自己評価・取組計画の客観性の確保や態勢整備のさらなる高度化に取り組んでいます。

## サイバーセキュリティ対策

### 利便性と安全性の確保

当行では、利便性と安全性を両立するシステムインフラの整備に取り組んでいます。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した。「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。

### 有事に備えた対策

各種セキュリティ対策によりサイバー攻撃に対する防御力を高める一方、昨今のサイバー攻撃の激化や他社の事例などを踏まえ、ランサムウェアへの大規模感染も想定し、早期復旧のためのデータバックアップの強化や重要システムの長期停止に備えたBCPの整備などにも取り組んでいます。

### サードパーティ・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。

一方、昨今のビジネスにおけるステークホルダーの拡大やサードパーティにおけるサイバー攻撃を起因とする情報漏洩・システム停止の多発を踏まえ、今後、全行的なサードパーティ管理態勢をより強化し、精緻な管理を実施していく方針です。

## 役職員向けの教育および訓練

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役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、全役職員および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。

また、他社でのサイバーセキュリティインシデント事例を踏まえ、当行でのインシデント発生を想定したサイバー演習やBCP訓練にも取り組んでいます。

## 監査体制

情報システムの安全性検証による当行業務の信頼性向上に向け、監査部門によるシステム監査を毎年度実施しています。

加えて、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態勢面・技術面の監査を実施のうえ、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。

サイバーセキュリティについては、脅威動向の変化の速さへの対応や経営層の関与が極めて重要なファクターであることから、私自身が経営層と現場をスムーズにつなぐ架け橋となること、判断やレポートのスピードを向上させることを常に意識し、実践しています。

また、サイバーセキュリティリスクに対しては、もはや一部門で完結できる時代ではないことから、経営企画部門やリスク管理部門など部門横断での態勢強化や不断の全行的なセキュリティリテラシー向上に取り組んでいます。

この分野は非競争領域であり、当行では既にChance地銀共同化システムの参加行と共助の取組を行っていますが、今後はこの取組を地域へも展開し、他地域金融機関とのサイバーセキュリティやBCPにかかる協定などに取り組み、共助で地域のお客さまの金融取引の維持、情報資産の保全に努めていきたいと考えています。



IT戦略部長  
阪上 貴恭



# 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。

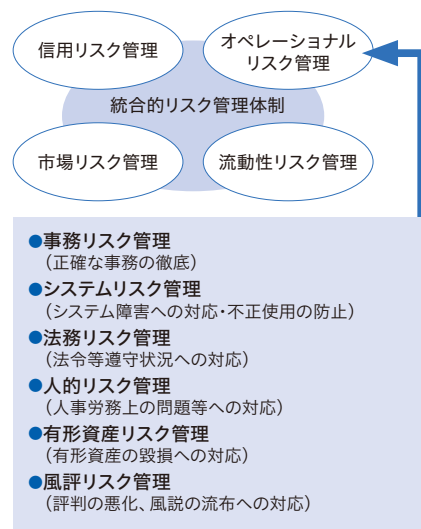
## ■リスク管理体制

### 統合的リスク管理体制

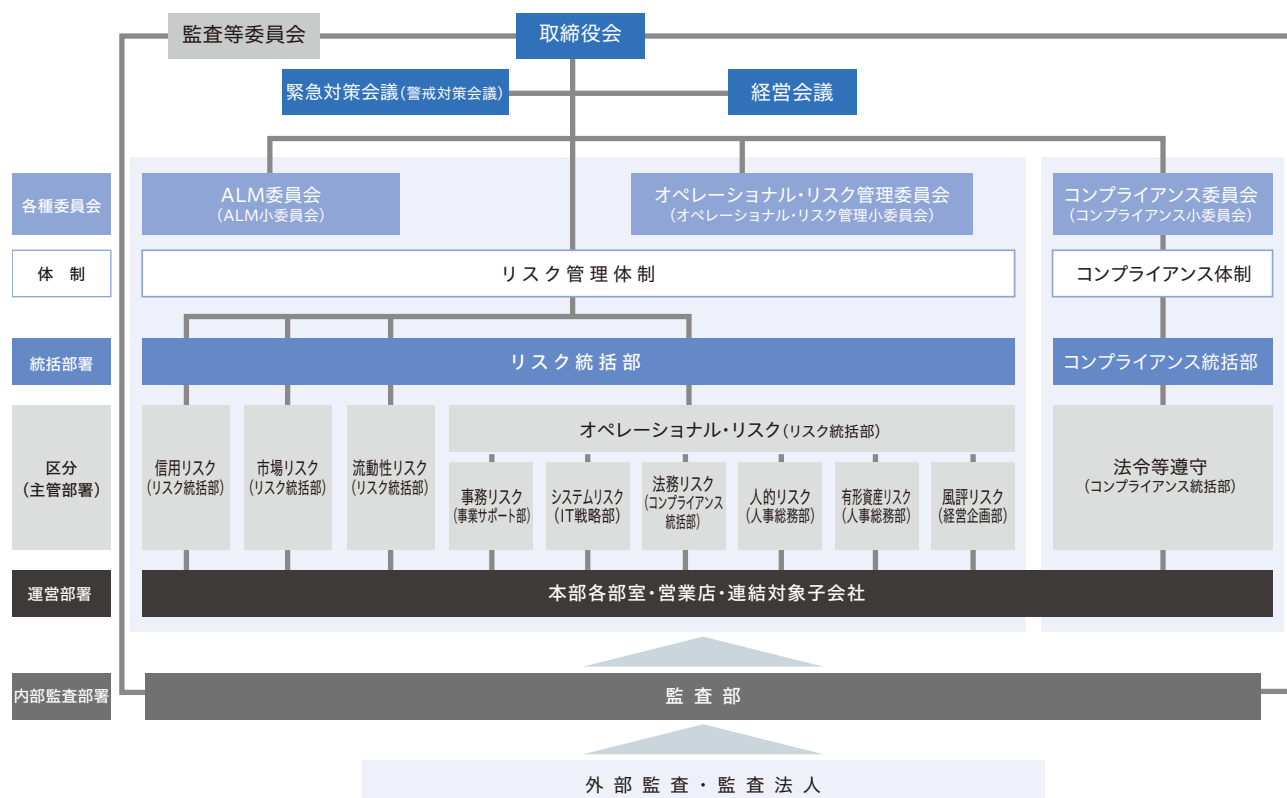
当行では、業務を遂行するうえで直面する様々なリスクに対応するため、リスクごとに主管部署を定めるとともに当行が保有するリスクを統合的に管理する部署としてリスク統括部を設置し、リスクの所在や大きさを的確に把握し、迅速に対応しています。

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、「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。

## ■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】

#### 1. 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。

#### 2. 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。

#### 3. 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。

#### 4. 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。

#### 5. 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。

#### 6. 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。

#### 7. 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。

#### 8. 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。

#### 9. 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。

## ■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・株主さまなどのステークホルダーの皆さまの信頼を得るため、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守秘義務による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、ハラスメント、賄賂などの腐敗行為の防止に関しては、毎年、全役職員に対する研修を実施し、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、全役職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 to 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。

## ■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体制を構築し、内部管理体制の適切性・有効性を検証・評価し、改善勧告等を通じて、内部管理体制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、被監査部門に対する牽制機能が十分に働くよう取締役会直属の組織とし、取締役会で決定した「内部監査規程」に基づき監査を実施しています。また、内部監査の持続的な高度化を計画的に図るために策定する「中期内部監査計画」や、単年度の監査方針等を定める「内部監査計画」は取締役会の承認事項とし、取締役会への付議に際しては事前に監査等委員会へ報告のうえ同意を得ることとしています。これらの計画は、経営方針や外部環境の変化、各種リスクの動向に加え、取締役会および監査等委員会の意見を踏まえて策定しています。また、監査部は監査等委員会に対して、年次の内部監査計画や内部監査結果、行内外の諸情報等について定期的に報告・協議を行うなど、緊密な連携を図りながらガバナンスの強化に努めています。

内部監査は、営業店、本部および連結子会社を対象に実施しており、コンプライアンスやリスク管理を含む内部管理体制全般の適切性・有効性を検証する総合監査、不正・不祥事件の未然防止を目的とした部分監査、改善状況を確認するフォローアップ監査に加え、経営課題や重要リスクへの対応状況等を組織横断的に検証するテーマ監査を実施しています。

### 内部監査の高度化に向けた取組

監査部では、中期内部監査計画に基づき、内部監査の実効性および監査品質の向上に取り組んでいます。

その一環として、リスクアセスメントの高度化やオフサイトモニタリングの充実を通じて、リスクの大きさや変化を的確に把握し、高リスク領域へ監査資源を重点的に配分するリスクベース監査の確立・運用を進めています。また、経営課題や重要リスクへの対応状況等を検証するテーマ監査の充実を図ることで、経営環境の変化に応じた機動的かつ実効性の高い監査体制の構築に努めています。

さらに、定期的な品質評価による継続的な改善に加え、グローバル内部監査基準を踏まえた監査品質の向上や監査人財の育成・専門性向上にも取り組むことで、内部監査機能の持続的な高度化を図っています。

当行グループの内部監査

<https://www.nikkei.com/nkd/disclosure/tdnr/20260623576619/>

コーポレート・ガバナンス報告書 P.13～P.14

## 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皆さまの人権を尊重し、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

南都銀行グループは、「地域と共に発展するサステナブル経営」の実現に向けて、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、事業活動における人権尊重の取組を推進するため、「南都銀行グループ人権方針」を制定します。

また、事業活動の全てにおいてそれぞれの国や地域の法令を遵守し、人権尊重の責任を果たします。

なお、当該国の法令等と国際的に認められた規範等との間に矛盾がある場合は、当該国における人権尊重義務の有無を問わず、国際的に認められている人権に関連する規範等を支持し、尊重するための方法を追求します。

#### 国際規範の尊重

南都銀行グループは、事業活動を行う各国地域で適用される法令を遵守するとともに、人権に関しては、「国際人権章典」「ビジネスと人権に関する指導原則」「労働における基本的原則および権利に関する国際労働機関（ILO）宣言」「子どもの権利とビジネス原則」等の国際規範を支持・尊重します。

#### 適用範囲

本方針は南都銀行グループの全ての従業員に適用されます。

また、お客様やサプライヤー等、あらゆるステークホルダーに対しても本方針の内容を共有し、支持することを期待します。

#### お客さまに対して

南都銀行グループは、お客さまの人権を尊重し、サービスの提供にあたり差別的な取扱いのないよう努めます。

また、お客さまとともに人権課題の解決に努め、人権を侵害しないことをお客さまに対しても求めています。

提供するサービスが人権侵害に結びついている場合には、南都銀行グループとして適切に対応し、お客さまにも適切な対応をとるよう働きかけていきます。

#### サプライヤー（納入業者）に対して

南都銀行グループは、サプライヤー（納入業者）に対しても、人権を尊重し、侵害しないことを求めています。サプライヤー（納入業者）が人権に対して負の影響を及ぼしている場合には、南都銀行グループとして適切に対応し、サプライヤー（納入業者）にも適切な対応をとるよう働きかけていきます。

#### 従業員に対して

南都銀行グループは、全従業員の人権を尊重し、いかなる場面においても、国籍、人種、民族出身、社会的身分、宗教、信条、年齢、性別、性的指向、性自

認、障がいなどを理由とした差別や人権侵害を容認しません。従業員がお互いにビジネスパートナーとして認め合い自由に意見が言い合える対等な関係を構築し、ハラスメントの排除と人権を尊重する企業風土を醸成します。ハラスメントの禁止を明確にするとともに、相談窓口を設け、働きやすい職場環境を整備しています。

南都銀行グループは結社の自由と団体交渉権を従業員の権利と認識し、法令の遵守やこれらの権利の尊重を推進しながら、労使の適切なコミュニケーションに努めています。

南都銀行グループでは、グループ内における労働条件について労働基準法をはじめとする法令に従い、過重労働の抑制や時間外労働の低減に努め、労働者が健康かつ安全に働ける職場環境を提供するとともに法令で定められた最低賃金を遵守するだけでなく、生活賃金以上の支払に努めることを基本方針としています。

また、2020年4月に導入された同一労働同一賃金についても適切に対応しており、全従業員が雇用形態に関わらず、働きがいをもてる環境づくりを方針として進めています。

#### 公正な採用の実施

南都銀行グループは従業員の採用にあたって本人の人格や能力、適性を基準とした厳正かつ公正な採用を行います。

#### 人権デュー・ディリジェンス

南都銀行グループは人権デュー・ディリジェンスを通じて、事業活動による人権への負の影響を予防・軽減するよう努めていきます。

#### 管理体制・教育

人権の尊重に対する取組状況について、経営に報告を行い、実効性を検証するとともに、その改善に努め、必要に応じて方針の見直しを行います。また、人権に関する正しい知識と理解を深めるために研修を実施しています。

#### 救済措置

南都銀行グループは従業員や提供するサービスが人権に関する負の影響を引き起こした、あるいはこれに関与したことが明らかになった場合、適切に対処し、その救済に取り組みます。

#### 情報開示と対話

南都銀行グループの人権に関する取組について、積極的な情報開示に努めます。また、ステークホルダーとの対話を通じて、取組の改善・向上に努めます。

## 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」として守秘義務による情報管理を徹底した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。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守秘義務による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。

### 〔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

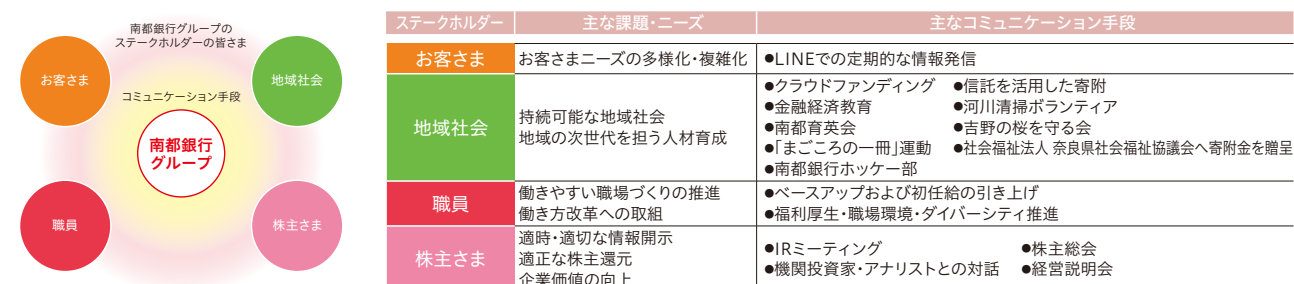
内部通報窓口 <https://www.nantobank.co.jp/hotline/>



## 選ばれ続ける銀行グループに向けたステークホルダーの皆さまとの関係強化

### ■基本的な考え方

当行グループは、「お客さま」「地域社会」「職員」「株主さま」といった様々なステークホルダーの皆さまの声に真摯に耳を傾け、要望に応えていくステークホルダー・エンゲージメントを重視しています。アクションプランを着実に実践するとともにステークホルダーの皆さまとの対話を重ね、「選ばれ続ける銀行グループ」の実現を目指してまいります。



### ■お客さまとのエンゲージメント

お客さまから寄せられるご意見やご要望を業務改善や商品・サービスの充実に活かし、お客さま本位の業務運営を実践しています。こうした取組を通じて、お客さまとの信頼関係を深め、選ばれ続ける銀行グループを目指しています。

#### お客さま本位の業務運営

当行グループ※はお客さまの最善の利益を追求した業務運営を実現するため「お客さま本位の業務運営にかかる取組方針」を定め、そのアクションプランを策定しています。

「お客さま本位の業務運営にかかる取組方針」は金融商品販売においてお客さまの安定的な資産形成等に資する取組を具体化したものであり、当行グループは本取組を実践するとともにその取組の成果を確認するための指標（KPI）を定め、定期的な見直し・公表を行ってまいります。

※対象となるグループ会社：株式会社南都銀行、南都まほろば証券株式会社

「お客さま本位の業務運営にかかる取組方針」の詳細については当行ホームページをご覧ください



### ■地域社会とのエンゲージメント

地域社会との連携を通じて、地域課題の解決や地域活性化に取り組んでいます。地域の持続的な発展に貢献することで、地域の皆さまから信頼され、選ばれ続ける銀行グループを目指しています。

#### 地域の金融リテラシー向上への取組

##### お客さま向けセミナー

若年層から退職後のお客さままで、人生100年時代における資産形成を楽しくわかりやすく学んでいただける『金融経済教育イベント in 奈良\知ってトクする！／人生100年時代のお金のはなし』を開催し、多くのお客さまに参加いただきました。



杉村太蔵氏の講演

#### 社会貢献を通じた地域との接点強化

##### 「飛鳥・藤原世界遺産登録応援定期預金」にかかる奈良県への寄附

当行は、「飛鳥・藤原世界遺産登録応援定期預金」の預入総額の0.01%に相当する3,257,160円を奈良県へ寄附しました。本商品は、「飛鳥・藤原の宮都」の世界遺産登録に向けた取組を応援することを目的に、全店の窓口およびアプリにて募集しました。その結果、全国の多くのお客さまから本商品の趣旨にご賛同いただき、預入総額は当初想定していた募集上限に達しました。



(左) 南都銀行 本多常務  
(右) 奈良県 山下知事

##### 社会福祉協議会への寄附

当行では2004年の創立70周年を機に、地域社会への貢献と福祉の向上を目的に奈良県社会福祉協議会へ寄附しており、2025年度は60万円を寄附いたしました。

寄附金は子ども食堂の運営や奈良県内のボランティア団体への助成活動の支援等にお役立ていただいています。

##### フードバンクへの寄附

当行では、食料品を真に必要とされる方々への支援を行うとともに、フードロス削減に取り組むことを目的に、当行グループの役職員が家庭にある食料品を持ち寄る「フードドライブ」を実施しています。2025年12月には、食料品13箱分(101.2kg)について、特定非営利活動法人フードバンク奈良へ寄附。奈良県内の一人親世帯や子ども食堂、福祉施設等へ提供されました。

##### 南都育英会

公益財団法人南都育英会では、地域の人材育成に奉仕するため、奈良県下に居住する人柄・学力とも優秀な高校生・大学生等を対象に、奨学金援助を行っています。1964年の創立から2026年3月までに、奨学金を通じて1,551名を支援しています。

## 吉野の桜を守る会

近年、衰退の兆候が著しい世界遺産・吉野山（奈良県吉野町）のシロヤマザクラ（約3万本）を守るため、官民を挙げて設立された「吉野の桜を守る会」に特別会員として参加しています。各種イベントへのボランティア・スタッフの派遣など、地域金融機関として「吉野の桜」の保護・育成活動に積極的に協力しています。

## 南都銀行ホッケー部

当行は、1982年に女子ホッケー部を創部し、「南都銀行SHOOTING STARS」として奈良県のスポーツ振興に貢献しています。奈良市のスポーツ事業への参加や学校訪問の実施、地域の小学生を対象にホッケースクールの開催にも取り組んでおり、ホッケー競技を通じて地域社会への貢献や交流に力を入れています。

## 地域雇用への貢献

地域のリーディング企業として、高卒採用を含めた新卒採用・キャリア採用活動を通じて、地域の雇用安定化に貢献しています。また、パートタイム労働者を採用しており、正社員登用可能なキャリア形成を推進しています。

## ■ 職員とのエンゲージメント

》P22-27

職員一人ひとりがやりがいを感じ、日々成長し続けることができる組織を目指し、様々な環境整備や取組を行っています。職員の成長と挑戦を支えることで、役職員から選ばれ続ける銀行グループを目指しています。

## ■ 株主さまとのエンゲージメント

株主さまへの適時・適切な情報開示に努めています。また、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るべく、株主さまとの建設的な対話に取り組んでいます。株主さまとの信頼関係を深めるとともに、企業価値の向上を通じて、選ばれ続ける銀行グループを目指しています。

## 南都銀行グループのIR（インベスター・リレーションズ）活動

株主や投資家の皆さまの投資判断に必要な当行グループの財務状況や経営指標、経営ビジョンといった情報を継続かつ公平にわかりやすく提供するように努めています。また、IR活動による株主や投資家の皆さまとの建設的な対話を積極的に行い、いただいたご意見を経営に反映させることで当行グループの企業価値向上を図ってまいります。

## 【IRカレンダー】

| 4月 | 5月    | 6月        | 7月              | 8月 | 9月 | 10月 | 11月        | 12月         | 1月 | 2月         | 3月 |
|----|-------|-----------|-----------------|----|----|-----|------------|-------------|----|------------|----|
|    | ●決算発表 |           | ●第1四半期決算発表      |    |    |     | ●第2四半期決算発表 |             |    | ●第3四半期決算発表 |    |
|    |       | ●決算説明会    |                 |    |    |     |            | ●第2四半期決算説明会 |    |            |    |
|    |       | ●定時株主総会開催 |                 |    |    |     |            |             |    |            |    |
|    |       |           | ●統合報告書発行        |    |    |     |            |             |    |            |    |
|    |       |           | ●ミニディスクロージャー誌発行 |    |    |     |            |             |    |            |    |

## 【活動実績】

| 株主総会                                                                                | 決算説明会<br>(IRミーティング)                                                                  | 地区懇談会                                                                                 | アナリスト・<br>機関投資家との<br>ミーティング件数                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 参加者総数105人<br>(オンライン含む)                                                              | 開催4回 468人                                                                            | 開催9回 2,039人                                                                           | 35件                                                                                   |
|  |  |  |  |

## 【株主・投資家の皆さまからの意見と対話を踏まえた対応について】

## 対話の主なテーマや関心事項

- 政策金利上昇に伴う計数目標のアップデートについて
- 目標とする自己資本比率の水準について
- 株主優待の拡充について

## 対話を踏まえて取り入れた事項

- 意見 政策金利上昇に伴う計数目標のアップデートについて
- 対応 2026年5月に中期経営計画の計数目標の見直しを実施
- 意見 株主優待の拡充について検討いただきたい
- 対応 2026年度から「株主優待定期」の新設と株式分割（5分割）による投資循環の整備を実施

当行は、株主の皆さまと建設的な対話を促進するため、以下に取り組んでいます。

## 1. 株主の皆さまとの対話

株主の皆さまとの建設的な対話の機会を提供するため、IR活動の統括を行う経営企画部担当役員が中心となって積極的に対話に参加いたします。

## 2. 対話を促進する社内体制

経営企画部がIR活動を所管しており、関連部署からの情報を取りまとめ、株主の皆さまに適切に情報提供する体制を整備しています。

## 3. 個別面談以外の対話手段

株主の皆さまへの説明として、IR活動を随時実施いたします。また、ディスクロージャー等の充実により継続的に取り組み、開示情報については当行の

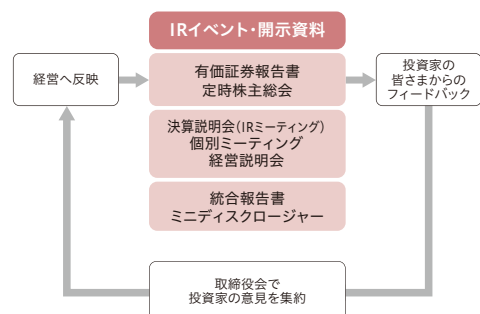
ホームページに掲載するなど広く情報を発信いたします。

## 4. 株主意見等のフィードバック

株主の皆さまとの対話を通じて得られた意見等については、経営企画部担当役員が取締役会などにおいて経営陣に適宜フィードバックを行います。

## 5. インサイダー情報の管理

当行は、公正かつ適時適切な情報開示に努めることを基本方針としています。当該方針に基づき、インサイダー取引防止にかかる行内規程を定め、厳正な情報管理体制を整備しています。



## 会社概要 (2026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：6兆6,585億円  
 預 金 残 高：5兆9,235億円  
 貸 出 金 残 高：4兆6,322億円  
 拠 点 数：国内／101(奈良県下 62(インターネット支店含)、その他 39)  
 職 員 数：2,297人  
 自己資本比率：連結 12.82%  
 単体 12.38%  
 U R L <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<br>(100)        |
| 南都リース株式会社         | 奈良県奈良市 | リ ー ス 業       | 500      | 100<br>(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<br>(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<br>(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<br>(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<br>(100)        |
| なんとチャレンジド株式会社     | 奈良県奈良市 | 銀行の事務代行業      | 20       | 100<br>(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<br>(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. 南都コンサルティング株式会社は2026年4月1日に南都リサーチ & コンサルティング株式会社に商号変更しています。

### (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<br>(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        | —<br>(—)            |
| 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<br>(50.0)      |

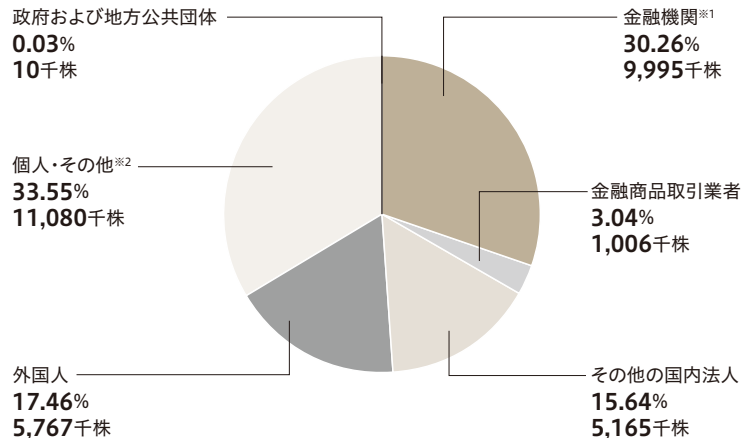
注 1. 当行が有する子会社等の議決権比率欄の( )内は間接議決権比率です。  
 2. 奈良古民家まちづくりパートナーズ株式会社(以下「同社」という。))は、当行の持分法適用会社である奈良みらいデザイン株式会社が株式を保有しています。当行が有する同社の議決権比率は100分の20未満ですが、実質的な影響力を持っているため、持分法適用会社としています。

## ■ 株式の状況

発行済株式の総数：33,025千株

株主数：19,505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1,224千株を含む  
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<br>(千株)※1 | 発行済株式<br>総数に対する<br>所有株式数の<br>割合(%)※2 |
|--------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                    | 3,735           | 11.74                                |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                         | 1,656           | 5.20                                 |
| 日本生命保険相互会社                                 | 1,053           | 3.31                                 |
| 明治安田生命保険相互会社                               | 1,043           | 3.27                                 |
| 南都銀行従業員持株会                                 | 796             | 2.50                                 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223 | 667             | 2.10                                 |
| 住友生命保険相互会社                                 | 662             | 2.08                                 |
| RE FUND 107-CLIENT AC                      | 530             | 1.66                                 |
| 大和ガス株式会社                                   | 471             | 1.48                                 |
| JP MORGAN CHASE BANK 385781                | 420             | 1.32                                 |

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(1,224千株)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(128千株)および株式付与ESOP信託が保有する当行株式(260千株)を含んでおりません。

## ■ 株主総利回り(TSR)

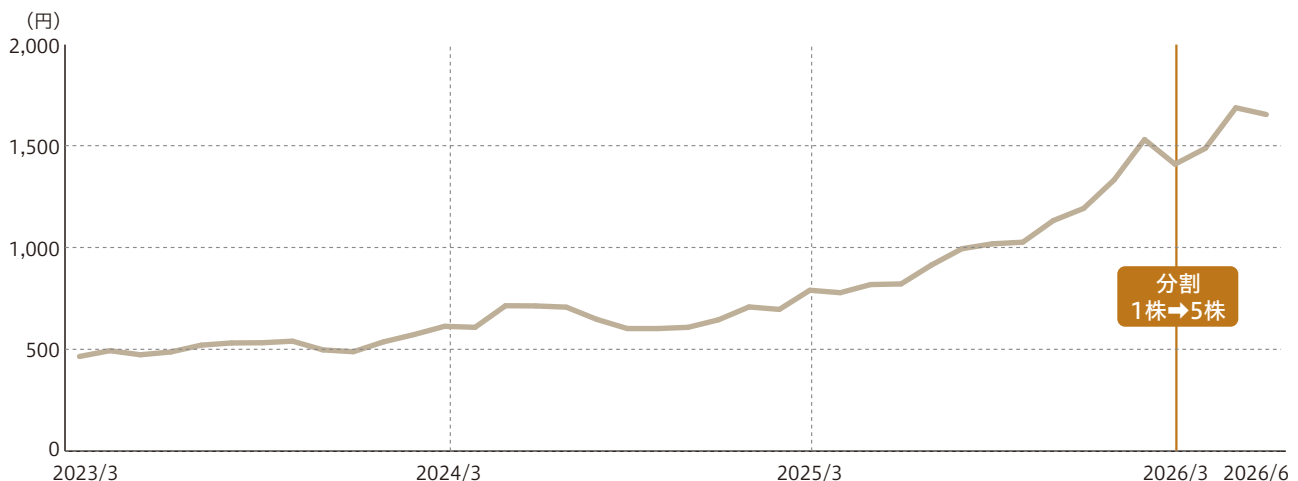
|              | 2024/3 | 2025/3 | 2026/3 |
|--------------|--------|--------|--------|
| 南都銀行(%)      | 172.5  | 226.0  | 393.8  |
| 配当込みTOPIX(%) | 152.5  | 150.1  | 202.2  |

## ■ 1株当たり配当額／配当性向

|             | 2024/3 | 2025/3 | 2026/3 |
|-------------|--------|--------|--------|
| 1株当たり配当金(円) | 22.8   | 34.0   | 43.0   |
| 連結配当性向(%)   | 30.0   | 39.6   | 39.5   |

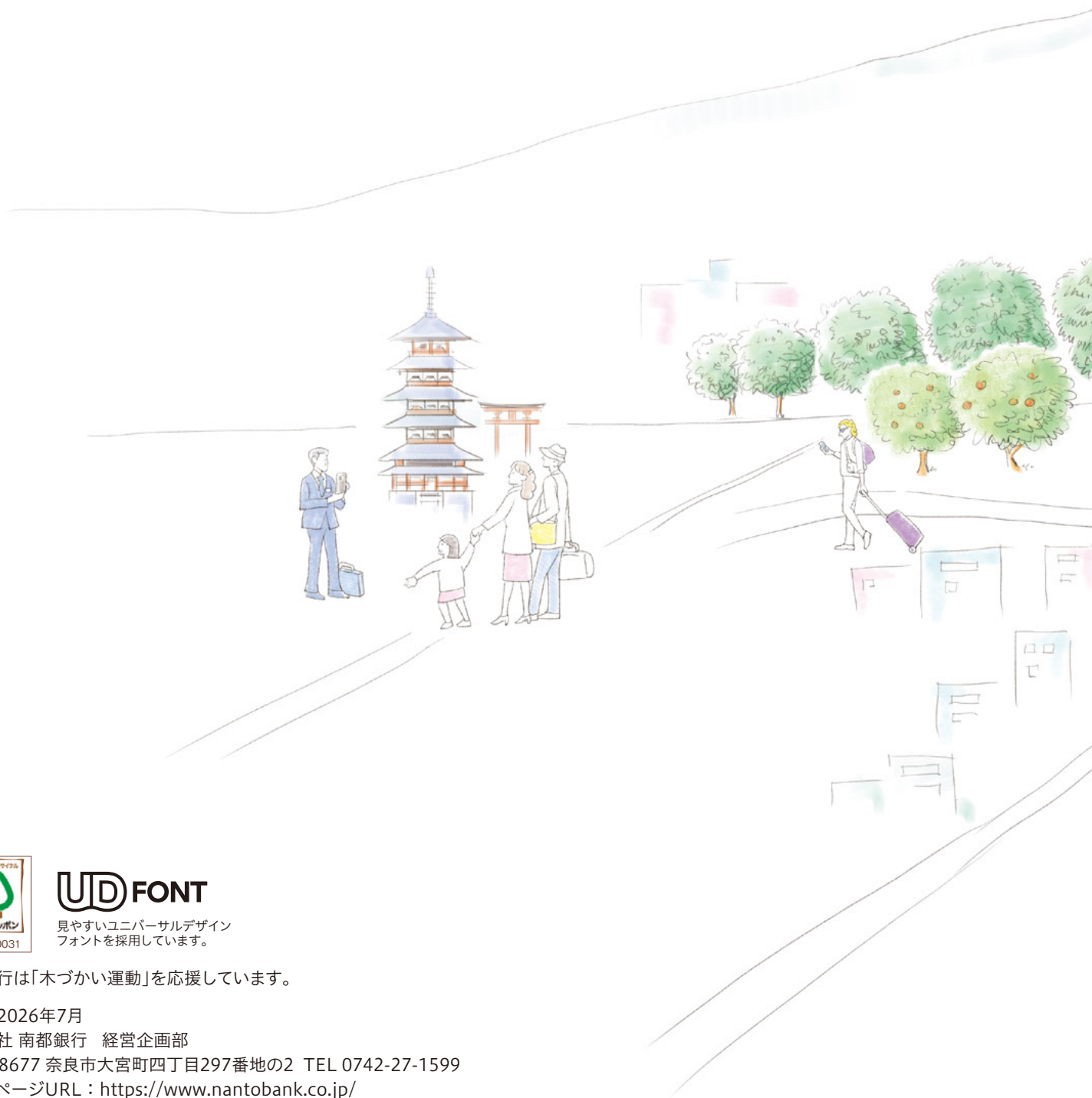
※2026年4月1日付で、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行いました。1株当たり配当金は、当該株式分割の影響を考慮した金額で表示しています。

## ■ 南都銀行株価推移



※2026年4月1日付で、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行いました。本グラフでは、当該株式分割の影響を考慮した株価で表示しています。





**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：2026年7月

株式会社 南都銀行 経営企画部

〒630-8677 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/>