

2019年度決算および 2020年度のアクションプランの概要

2020年5月29日

株式会社南都銀行

頭取 橋本 隆史

目次

1. 2019年度決算

- (1) 損益の概要
- (2) 顧客向けサービス損益
- (3) 与信関連費用
- (4) 市場部門収益

2. 2020年度業績予想・株主還元と取組み

- (1) 新型コロナウイルス感染症拡大への対応
- (2) 業績予想
- (3) 顧客向けサービス損益
- (4) 与信関連費用
- (5) 市場部門収益
- (6) 株主還元

3. 目指すゴール実現に向けたアクションプラン

- (1) 経営計画の概要
- (2) なんとメソッドの確立
- (3) お客さま基盤の拡大
- (4) ITの最適化
- (5) 店舗機能の最適化
- (6) 本部業務削減・商品廃止
- (7) 地域課題への取組み
- (8) 「おもしろい人材」の創出
- (9) リスク・ガバナンス・コンプライアンス
- (10) SDG s への取組み

1. 2019年度決算

(1) 損益の概要 ①概要

(億円)

単体

	2018年度 通期実績	2019年度 業績予想	2019年度 通期決算	2019年度	
				業績予想比	前年度比
業務粗利益	453	528	519	▲9	+65
資金利益	412	440	415	▲24	+3
役務取引等利益	60	65	65	+0	+5
業務純益	58	124	121	▲2	+63
コア業務純益	66	90	71	▲18	+5
経常利益	102	112	74	▲38	▲28
当期純利益	111	54	33	▲21	▲78
顧客向けサービス損益	▲38	▲54	▲44	+9	▲6
与信関連費用	14	42	69	+27	+55
市場部門収益	147	205	182	▲22	+35

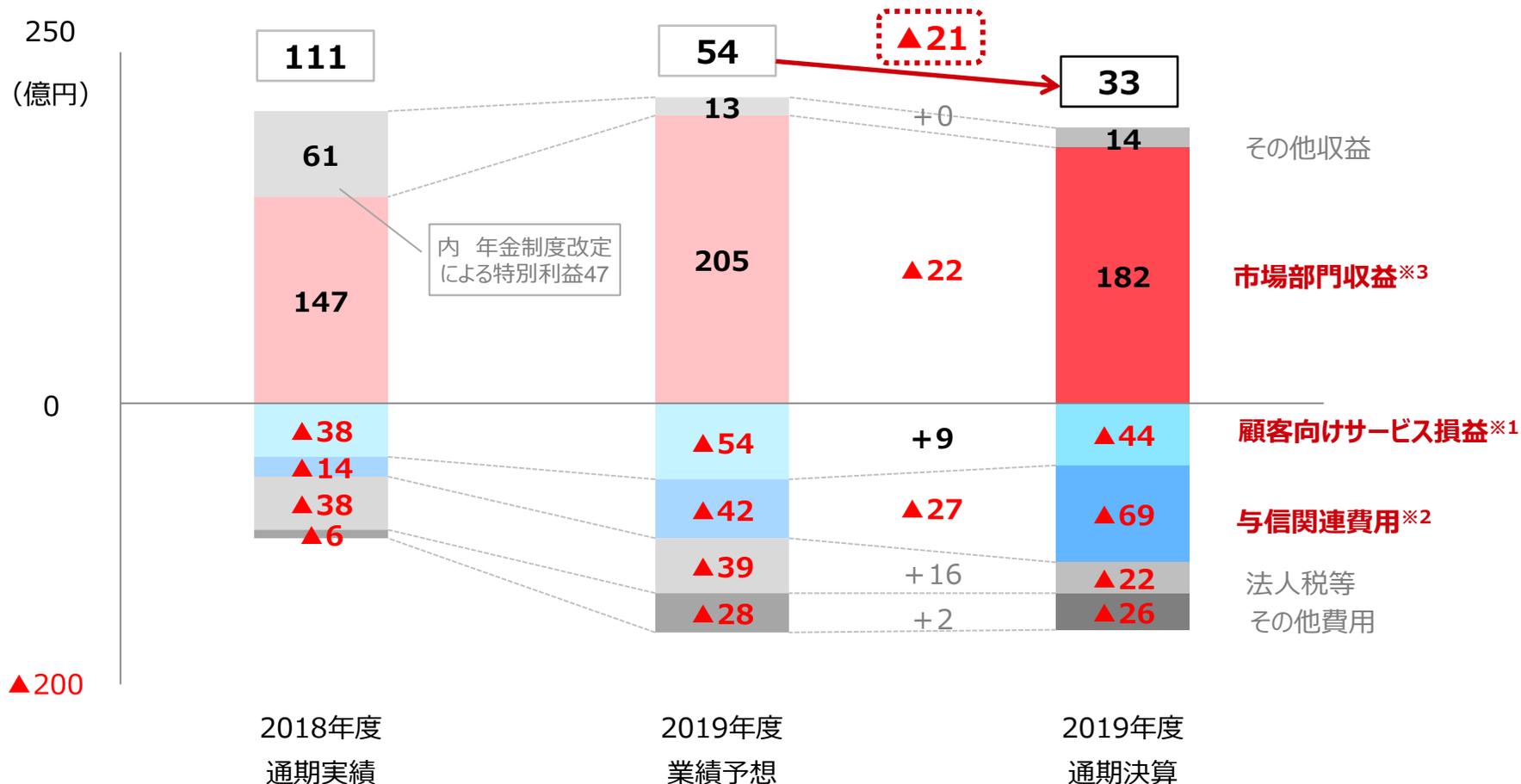
(億円)

連結

	2018年度 通期実績	2019年度 業績予想	2019年度 通期決算	2019年度	
				業績予想比	前年度比
経常利益	107	114	78	▲35	▲28
親会社株主に帰属する 当期純利益	111	53	31	▲21	▲79

(1) 損益の概要 ②当期純利益

- ◆ 当期純利益は、顧客向けサービス損益が予想よりマイナス幅が縮小する一方、市場部門収益の下振れと与信関連費用の増加により、業績予想を21億円下回った



※1 顧客向けサービス損益 = 貸出金平残×預貸金回り差 + 役務取引等利益 - 営業経費

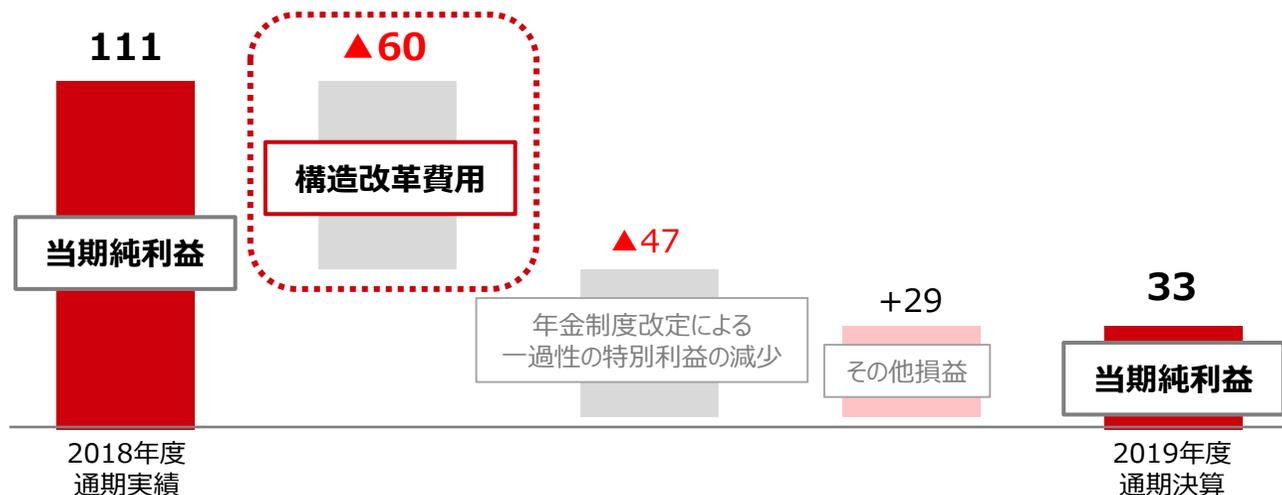
※3 市場部門収益 = 有価証券利息 + 国債等債券損益 + 株式等損益

※2 与信関連費用 = 一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理額 - 貸倒引当金戻入益 - 償却債権取立益

+ 金融派生商品損益他

(1) 損益の概要 ③構造改革費用

◆ 昨年12月に公表した「構造改革費用」の全項目を計画通り実行した

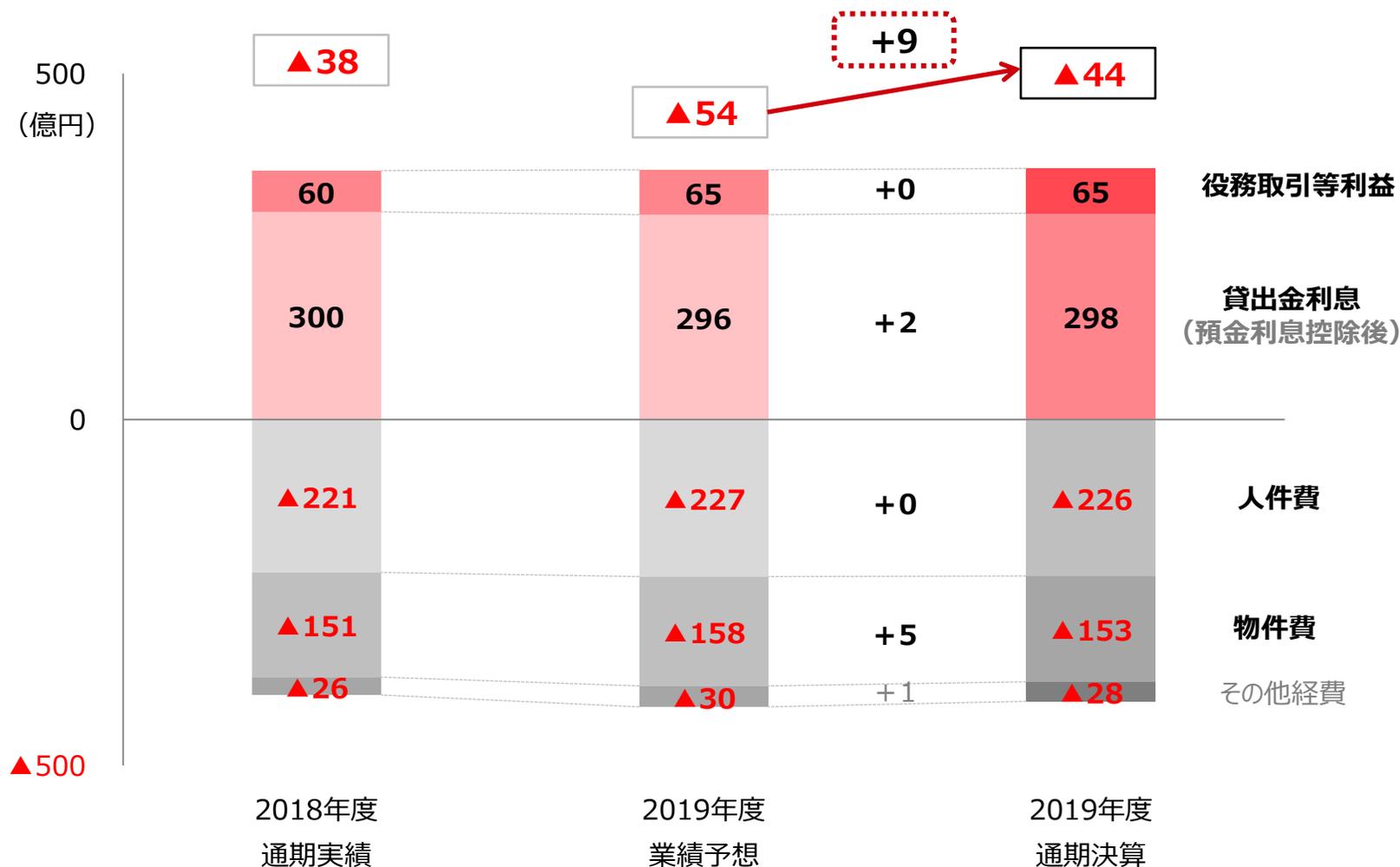


構造改革費用

項目	金額
① 行員の士気向上のための賞与枠増枠	約10億円
② 予防的な引当の実施	約25億円
③ 株価上昇を見込みづらい株式の売却損	約10億円
④ 店舗ネットワーク再編に伴う減損損失	約15億円
合計	約60億円

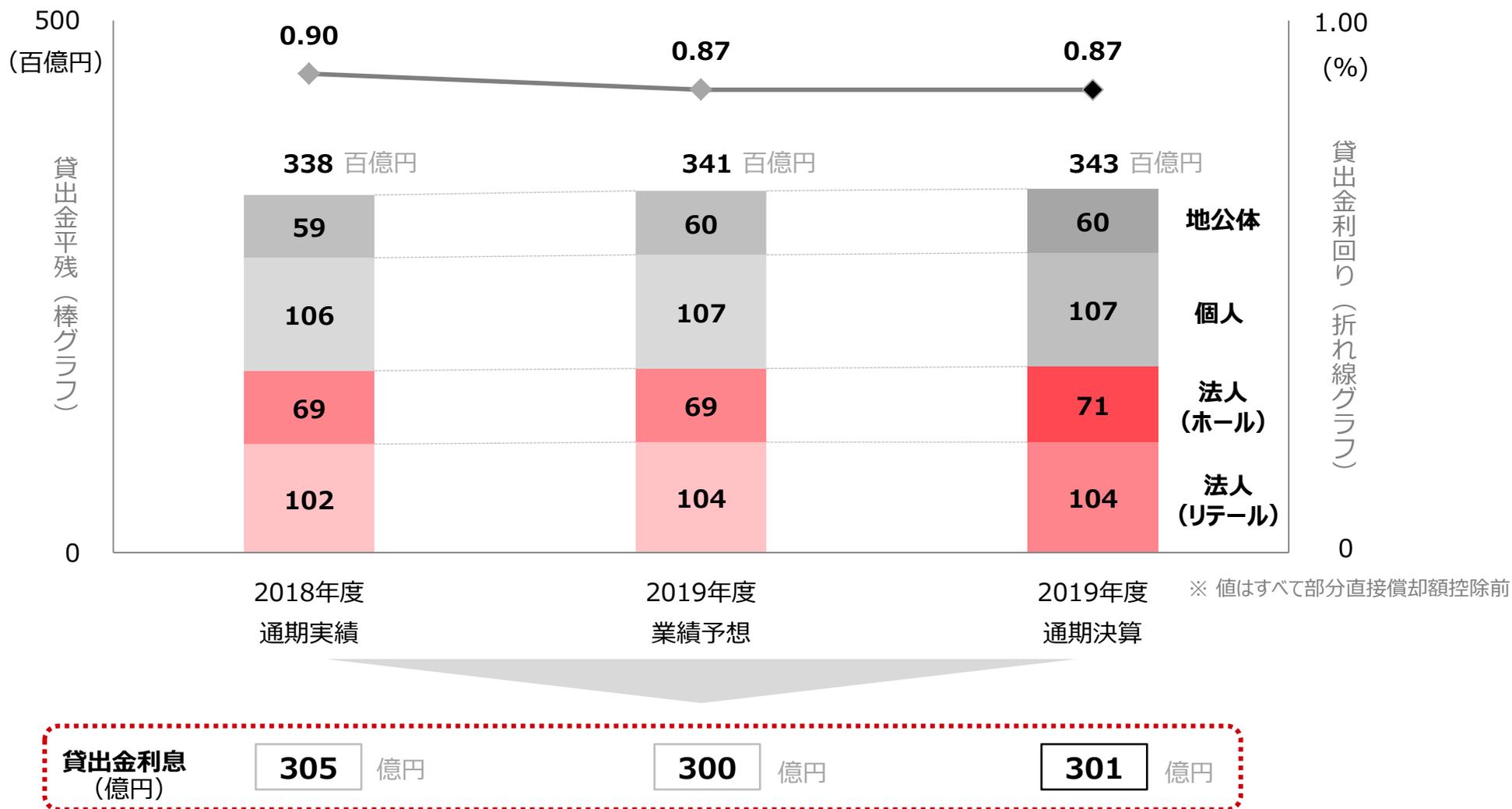
(2) 顧客向けサービス損益 ①概要

- ◆ 貸出金利息・役務取引等利益が業績予想の水準を確保し、物件費が予想を下回った結果、顧客向けサービス損益は▲44億円（業績予想比+9億円）となった



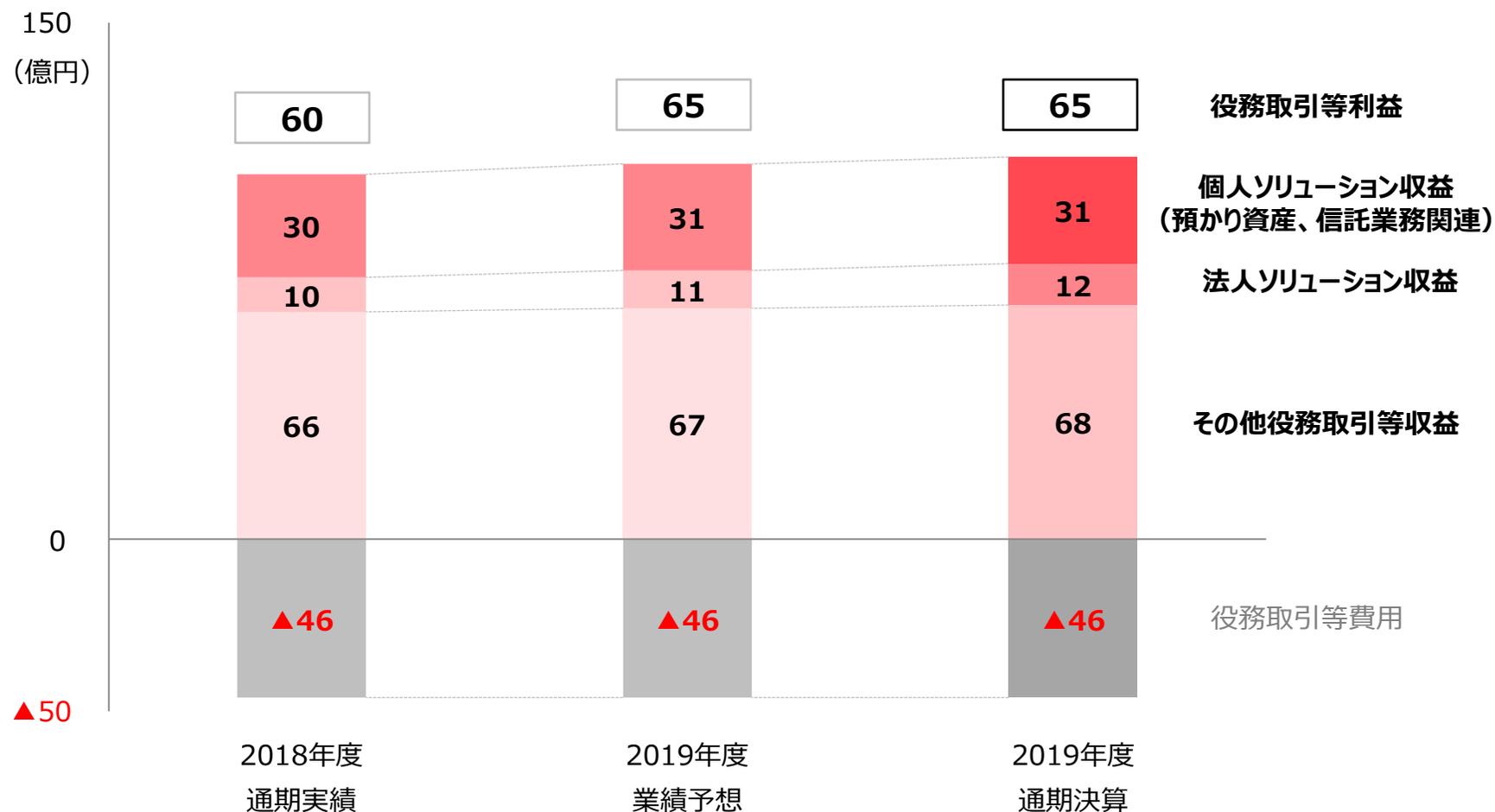
(2) 顧客向けサービス損益 ② 貸出金利息

◆ 貸出金利息は、残高・利回りともにほぼ業績予想通りに推移した結果、301億円となった



(2) 顧客向けサービス損益 ③ 役務取引等利益

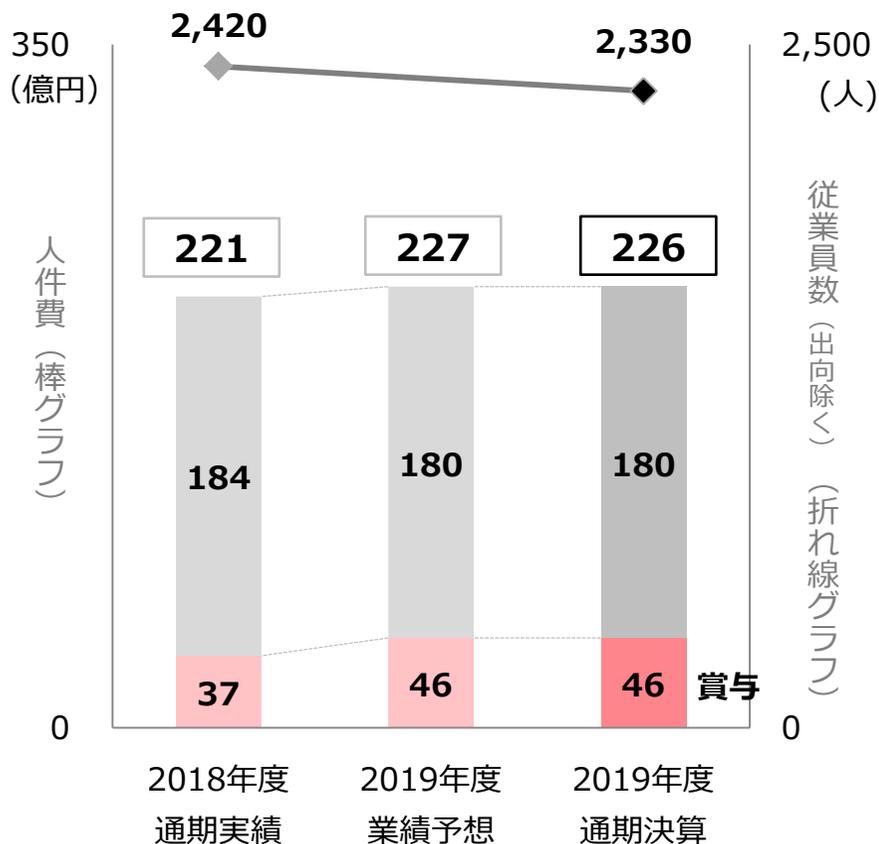
◆ 役務取引等利益は、コンサルティング営業に注力した結果、業績予想水準を確保した



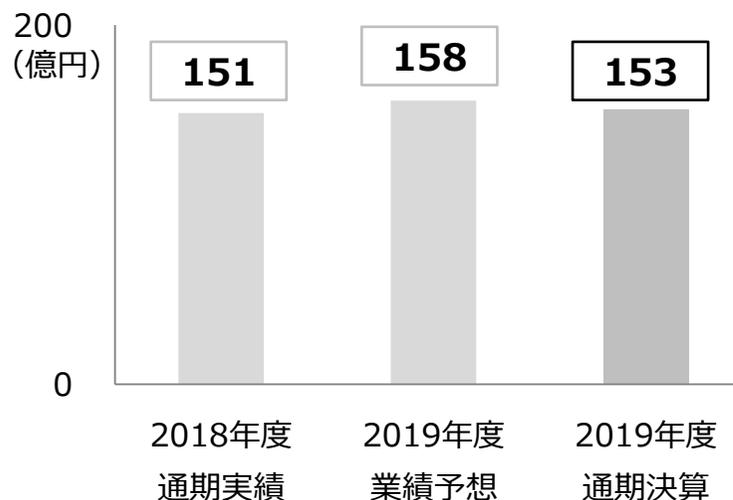
(2) 顧客向けサービス損益 ④経費

- ◆ 人件費は、前年度比では構造改革費用の賞与枠増枠により増加するも、従業員数は計画通り減少した
- ◆ 物件費は、IT投資等の将来に向けた新規投資を加速させた結果、前年度を上回った

人件費



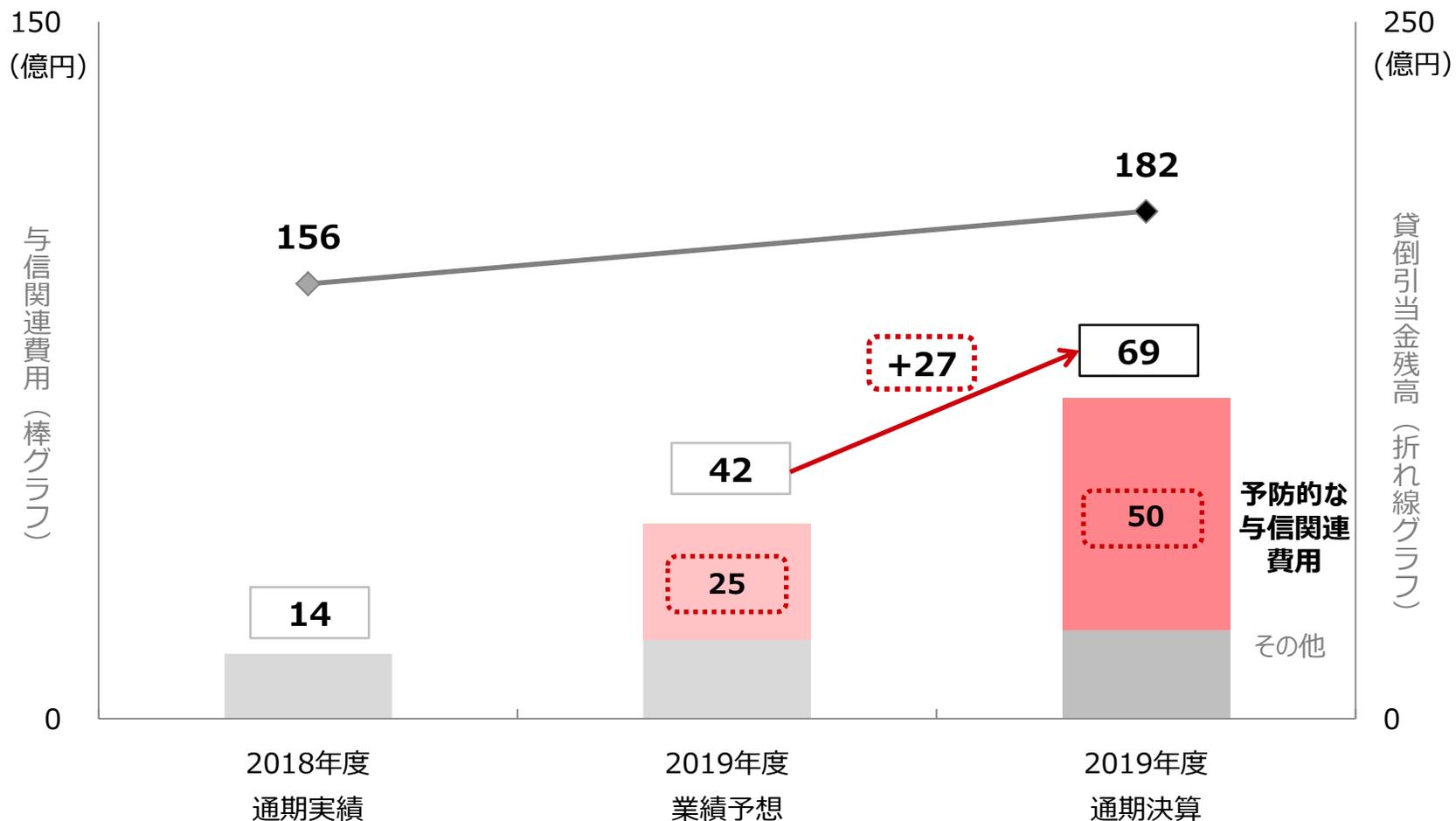
物件費



将来に向けた新規投資 (主要項目)	2019年度実績	
	投資額 (億円)	償却額 (百万円)
窓口ATM・受付ナビ等の事務改革関連	10	175
スマホアプリ等のデジタルチャネル関連	8	90

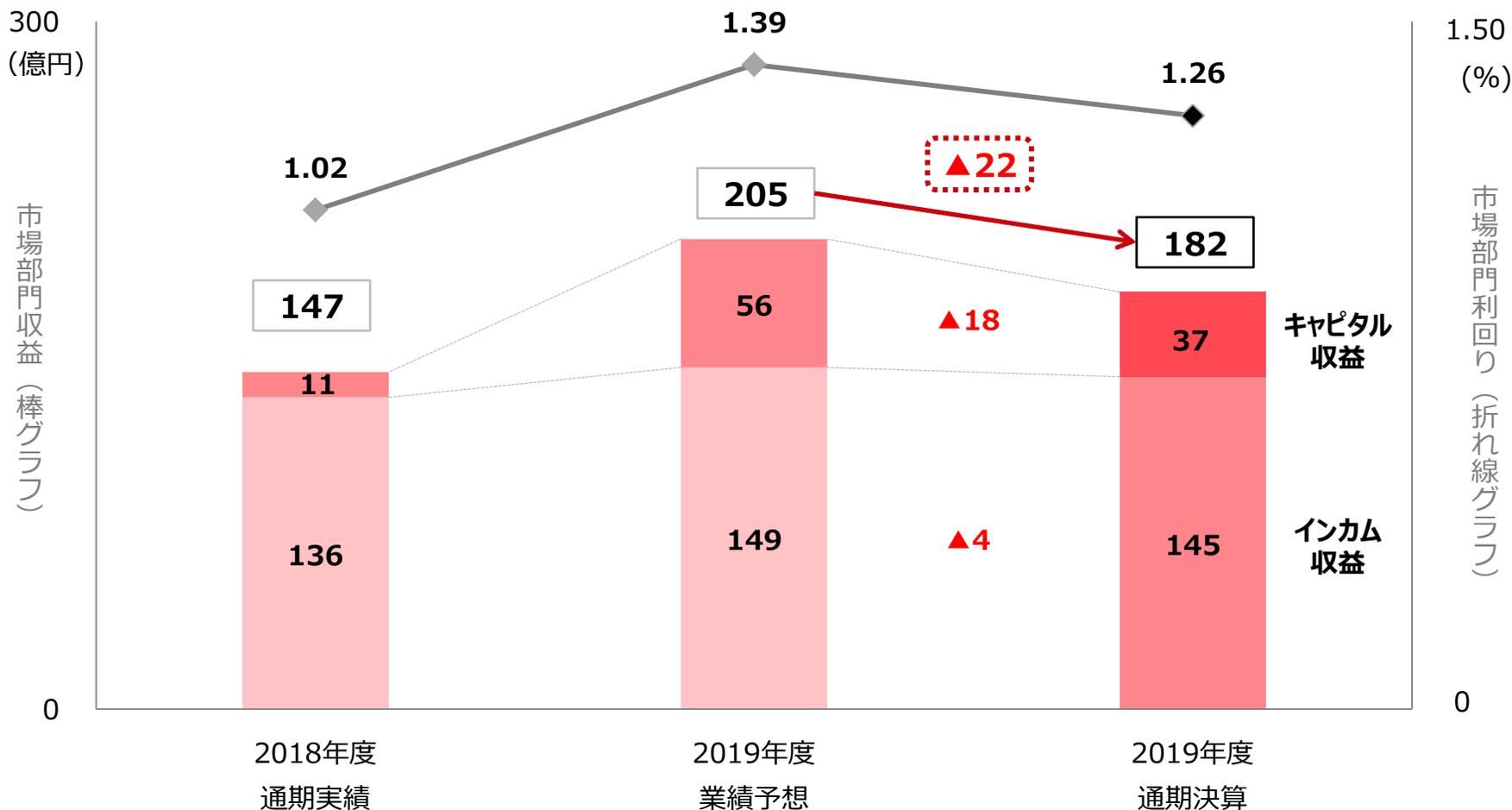
(3) 与信関連費用

- ◆ 与信関連費用は、構造改革費用として予定していた25億円に加え、さらに25億円を積み増したことから、69億円（前期比+55億円、業績予想比+27億円）となった



(4) 市場部門収益

- ◆ 市場部門収益は、2月までは順調に収益を積上げたが、コロナ禍に伴う金融市場の混乱により悪化し、業績予想を22億円下回った



2. 2020年度業績予想・株主還元と取組み

(1) 新型コロナウイルス感染症拡大への対応

2020年度
アクションプラン

お客さまに対する資金繰り支援と、行員に対する感染防止を徹底する

実施済の施策

資金繰り支援体制・仕組み

- ✓ 「特別相談窓口」「電話相談窓口」の設置
- ✓ 奈良県および全国統一の無利子・無保証制度
- ✓ 当行独自の緊急融資の新設
- ✓ 営業店長権限拡大によるスピーディーな融資対応

- ✓ 店頭窓口における「飛沫防止パネル」、「フェイスシールド」の使用

行内の感染防止・BCP対策

- ✓ 隔日出勤体制の導入（非出勤日はテレワーク）
（4/16～5/24）
- ✓ 全営業店にて昼休業体制導入（4/20～5/24）
- ✓ 高重症化リスク者や妊娠中の従業員に配慮した勤務体制の整備（4/17～）

足元の状況
（5月22日時点）

法人・個人事業主申込状況

申込み	件数 (件)	金額 (億円)
新規融資	約5,000	約2,300
条件変更	約400※	約120

※ 条件変更申込件数...債権数

行員の罹患者

0名

地域・お客さま

行員

(2) 業績予想 ①概要

前提条件

- ✓ 上半期はコロナ禍に伴い対面営業を制限（第3四半期から正常化）

(単位：億円)

単体

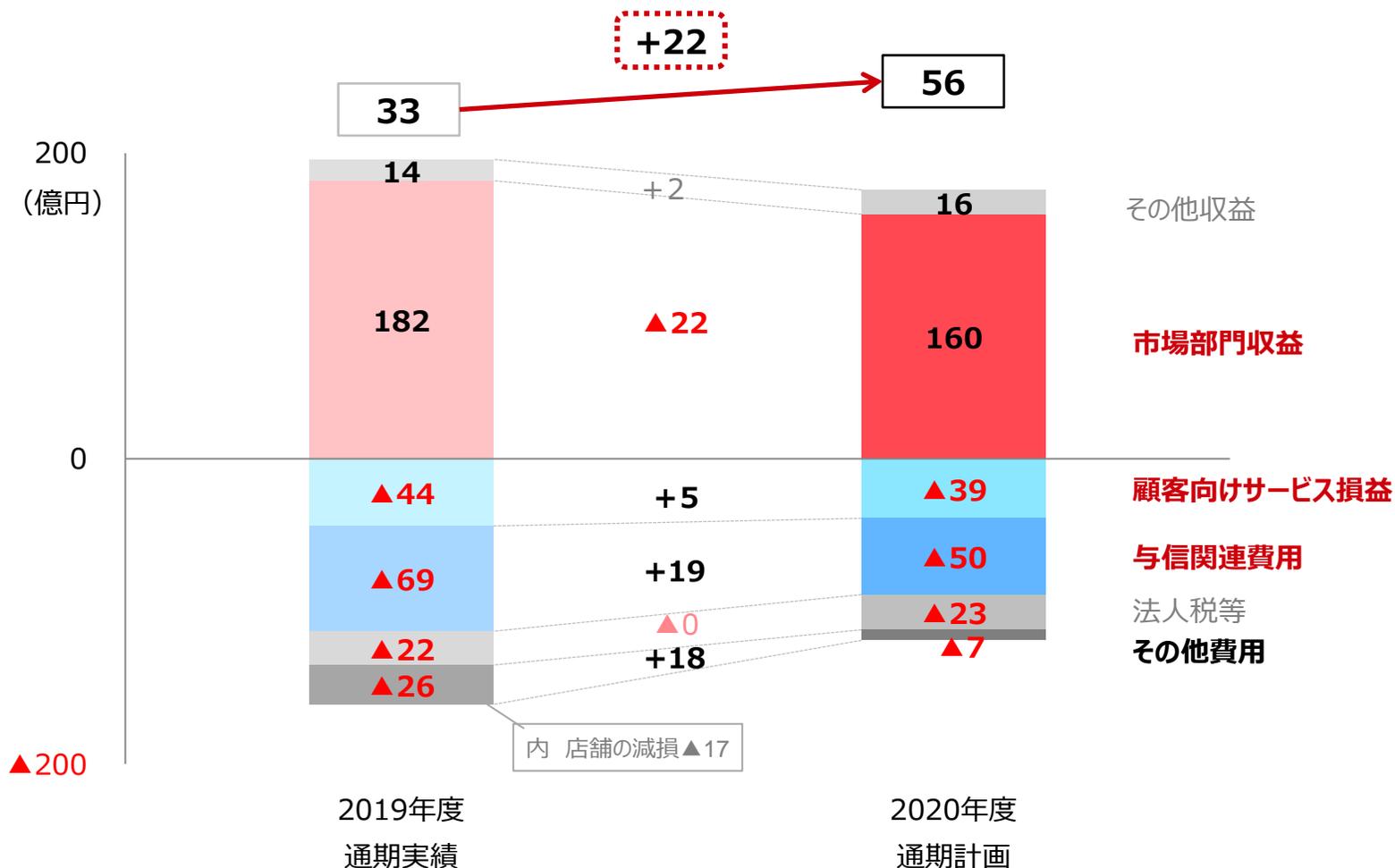
	2019年度 通期実績	2020年度 通期計画	前年度比
コア業務純益	71	81	+9
経常利益	74	80	+5
当期純利益	33	56	+22
顧客向けサービス損益	▲44	▲39	+5
与信関連費用	69	50	▲19
市場部門収益	182	160	▲22

連結

	2019年度 通期実績	2020年度 通期計画	前年度比
経常利益	78	76	▲2
親会社株主に帰属する 当期純利益	31	50	+18

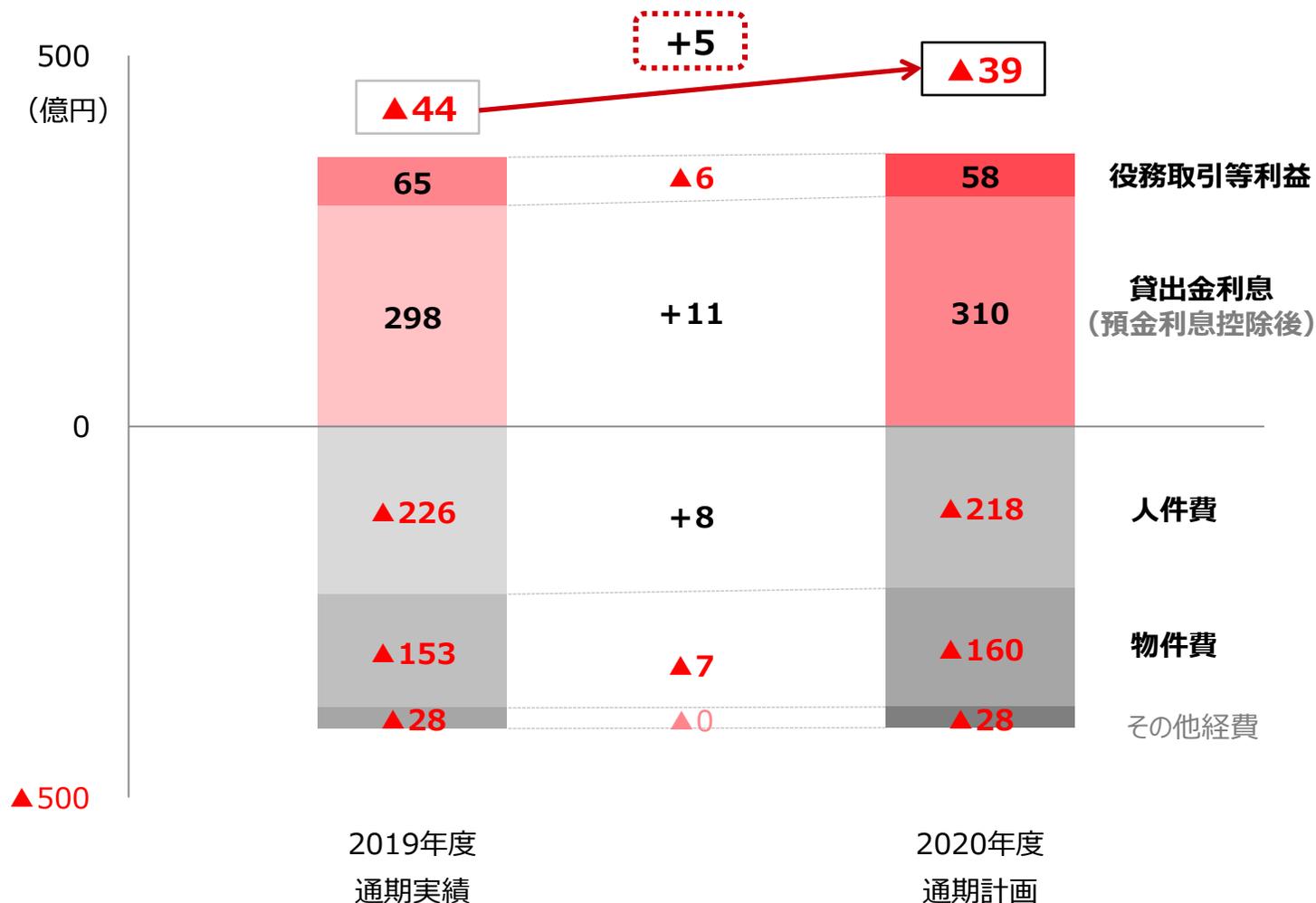
(2) 業績予想 ②当期純利益

- ◆ 当期純利益は、市場部門収益が減少する一方、顧客向けサービス損益の改善と与信関連費用の減少に加え、その他費用が減少することから、前年度比22億円増の56億円を見込む



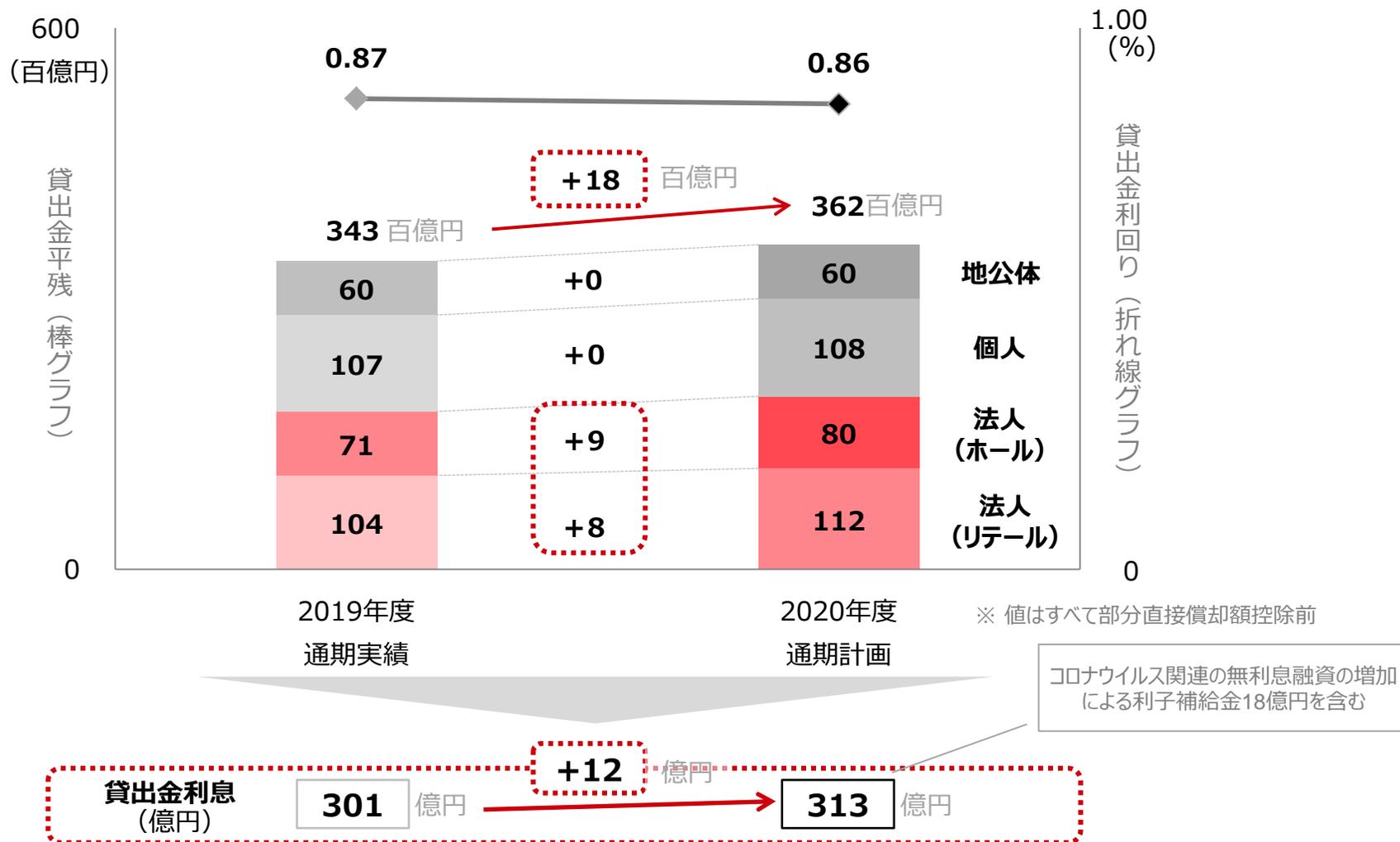
(3) 顧客向けサービス損益 ①概要

- ◆ 顧客向けサービス損益は、役務取引等利益は減少するが、法人向け融資の残高増による貸出金利息の増加により、前年度比5億円の改善を見込む



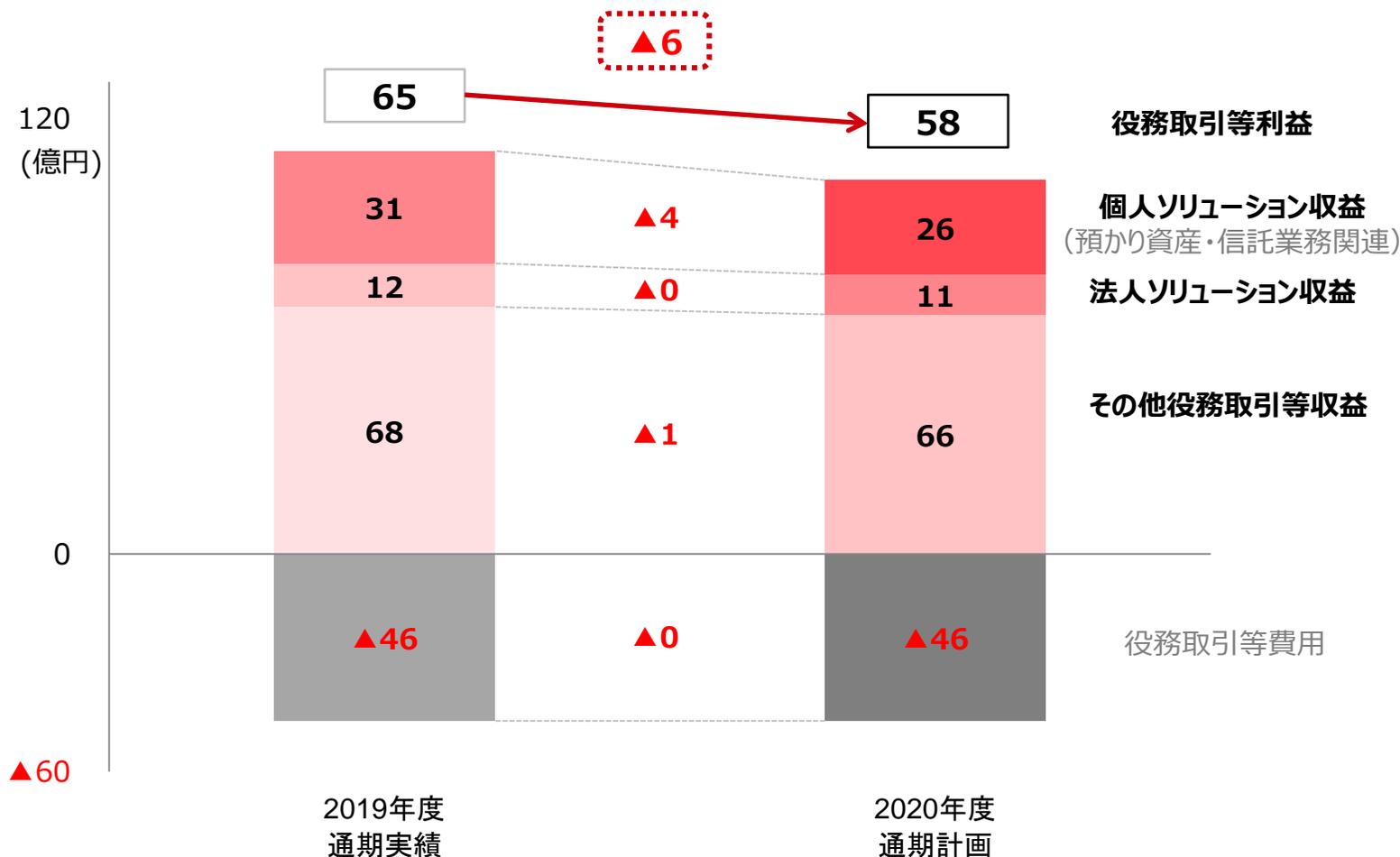
(3) 顧客向けサービス損益 ② 貸出金利息

- ◆ 新型コロナウイルス感染症関連の融資を中心とした法人向け融資の増加により、貸出金利息は前年度比12億円の増加を見込む



(3) 顧客向けサービス損益 ③ 役務取引等利益

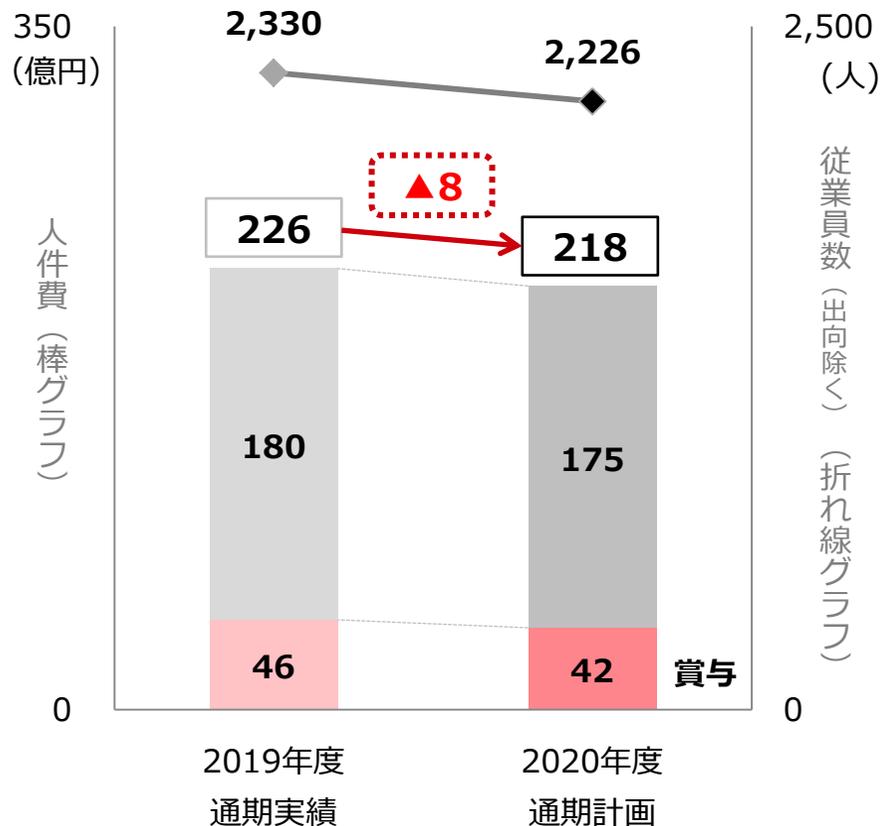
- ◆ 役務取引等利益は、新型コロナウイルス感染防止の観点からお客さまとの接点を必要とする営業活動を制限しており、第3四半期から正常化を見込むため、前年度比6億円の減少を見込む



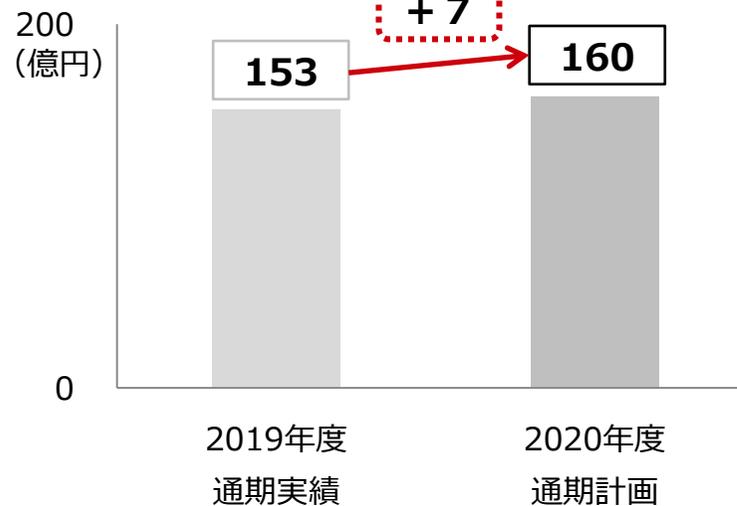
(3) 顧客向けサービス損益 ④ 経費

- ◆ 人件費は、従業員数減少により、前年度比8億円の減少を見込む
- ◆ 物件費は、窓口ATMの導入拡大など事務改革のさらなる進展により、前年度比7億円の増加を見込む

人件費



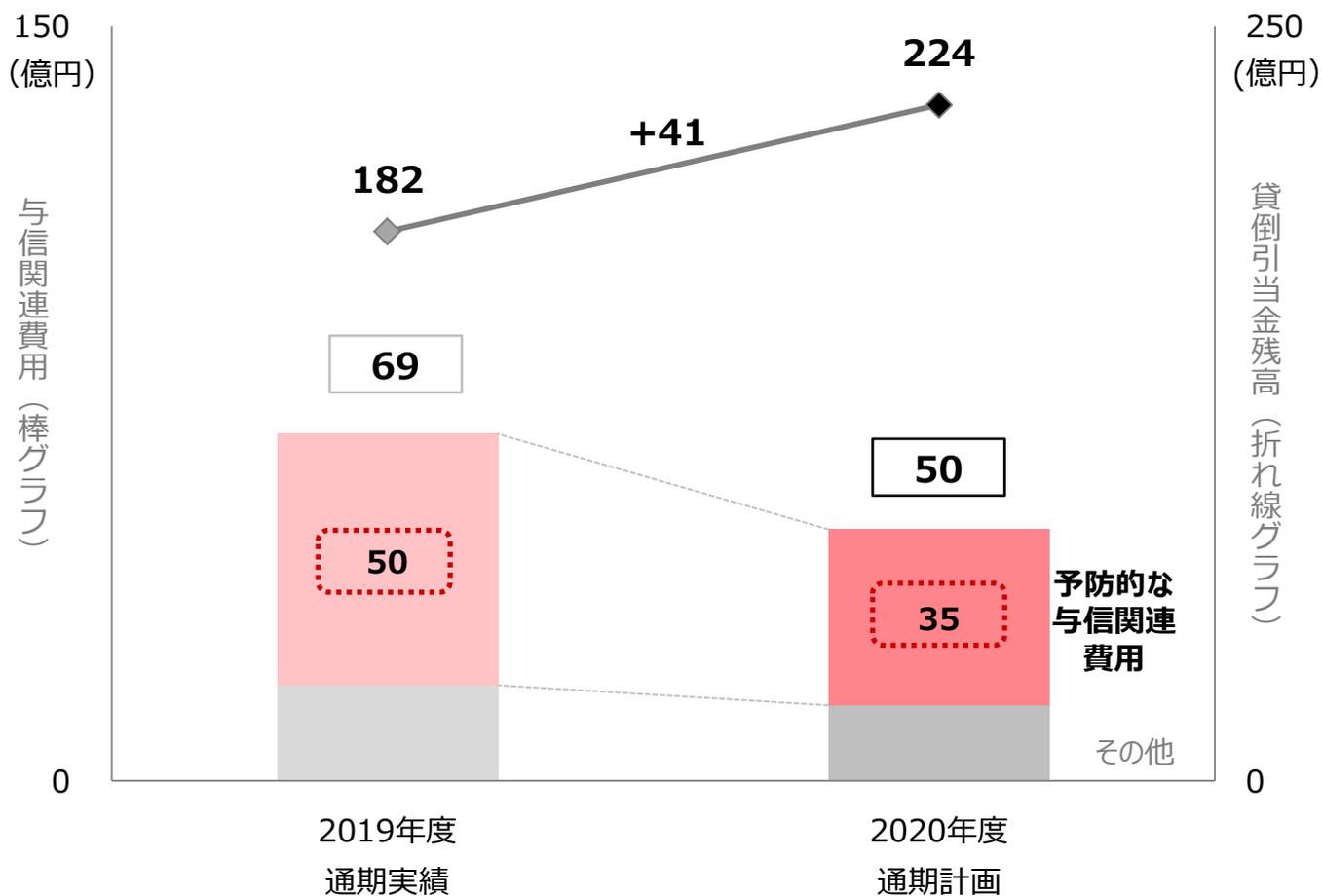
物件費



将来に向けた新規投資 (主要項目)	2020年度計画	
	投資額 (億円)	償却額 (百万円)
窓口ATM・受付ナビ等の事務改革関連	22	161
スマホアプリ等のデジタルチャネル関連	2	7

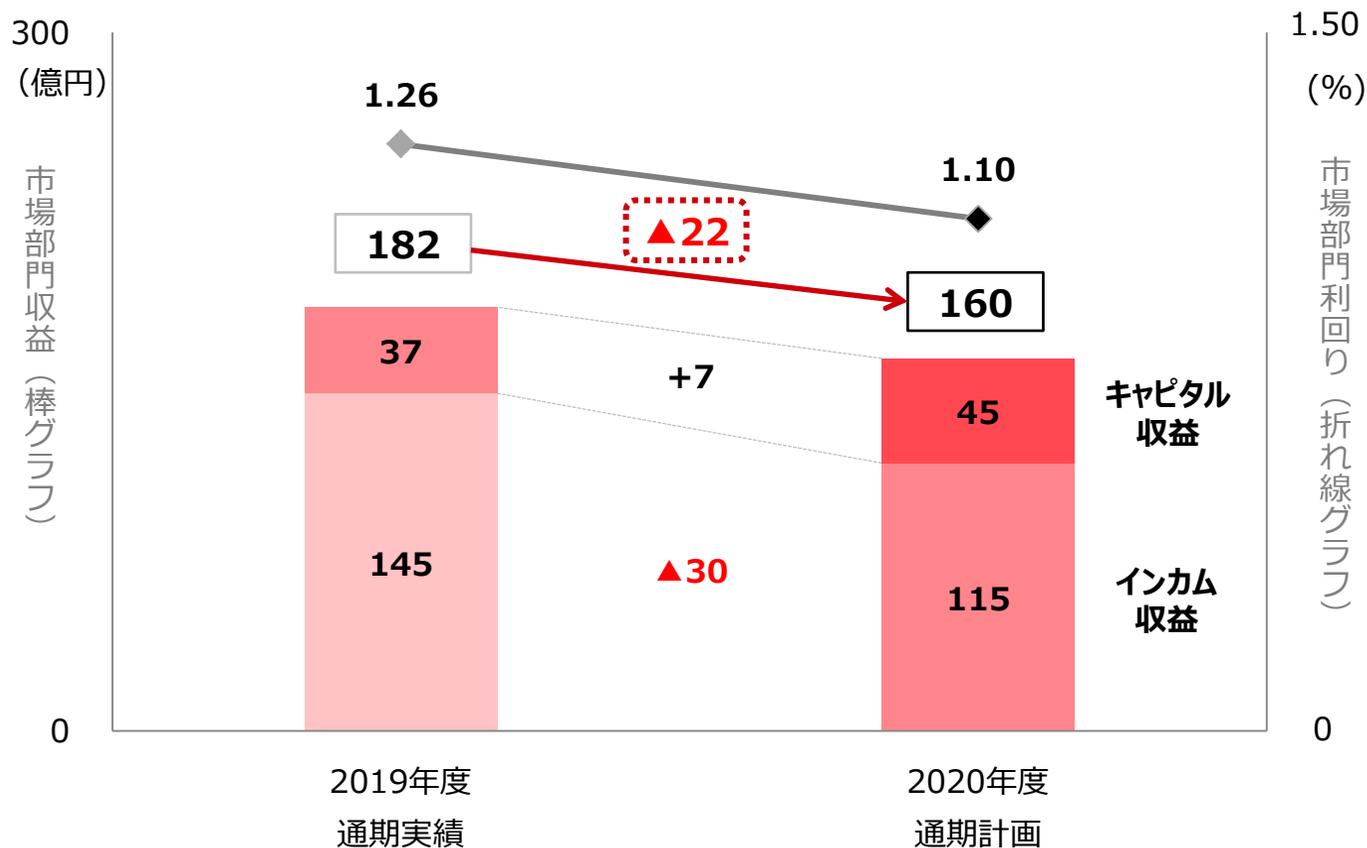
(4) 与信関連費用

- ◆ 与信関連費用はコロナ禍による景気後退を踏まえた予防的な35億円を含め50億円を見込む
- ◆ なお、予防的な与信関連費用は前年度分を含め2年間で85億円を見込む



(5) 市場部門収益 1/2

- ◆ 市場部門収益は、投資信託等のインカム収益が減少することから、前年度比22億円の減少を見込む



(5) 市場部門収益 2/2

◆ 1%以上の安定的な利回りを獲得できる有価証券ポートフォリオの構築と運営に取り組む

基本方針

- ◆ 自己運用とアウトソース運用をバランスよく組み合わせ、安定収益を確保
- ◆ 市場環境の変化に応じた機動的なポートフォリオ・リバランスを実施
- ◆ 新たな運用資産や手法を活用し、コアとなる収益源を多様化
- ◆ 資産・地域・時間の分散を徹底し、リスクを分散・低減

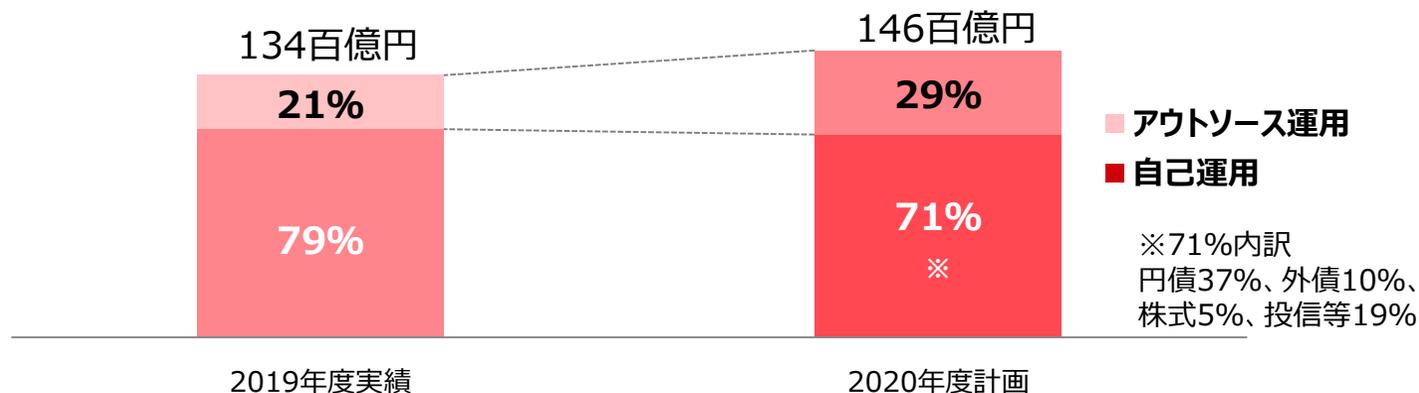
コロナ禍に伴う金融市場混乱により認識した課題および対応

- ✓ インカム収益を重視した運営による対応の遅れ
- ✓ 流動性に劣る資産・銘柄への過大な投資

2020年度アクションプラン

- ✓ **運用スタイルの変更**
 - ・ 機動性を高めて、キャピタル収益を積み上げ
- ✓ **ポートフォリオの再構築**
 - ・ 低流動性資産の残高を圧縮

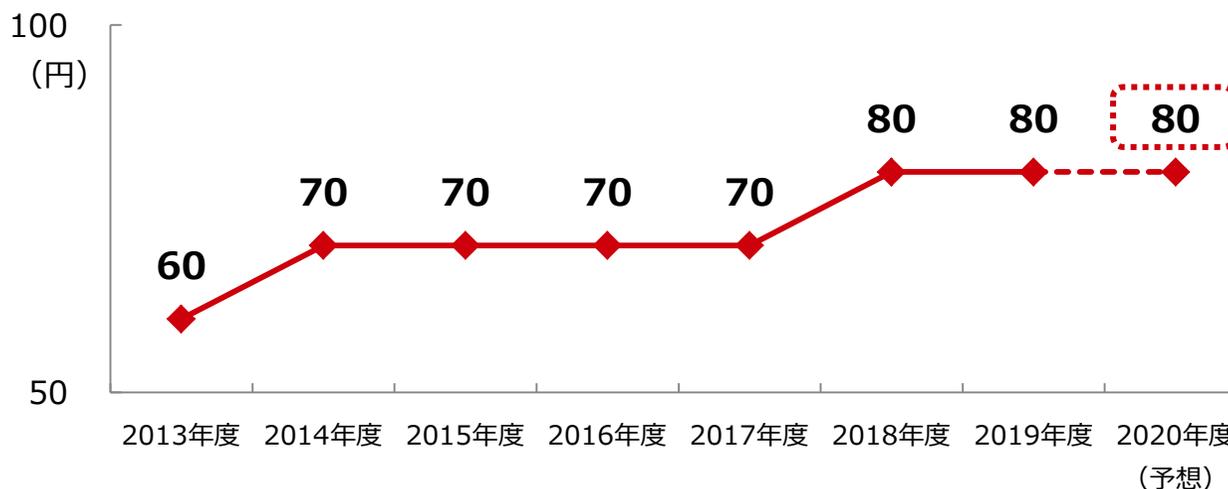
残高（末残ベース）



(6) 株主還元

- ◆ 配当は「安定的な配当の継続」を基本方針としており、一株当たり年80円を予定している
- ◆ 株主の皆さまへの還元と奈良県経済への貢献を目的として、「奈良県産品を優待品とする株主優待制度」を新たに導入する

一株当たり配当金



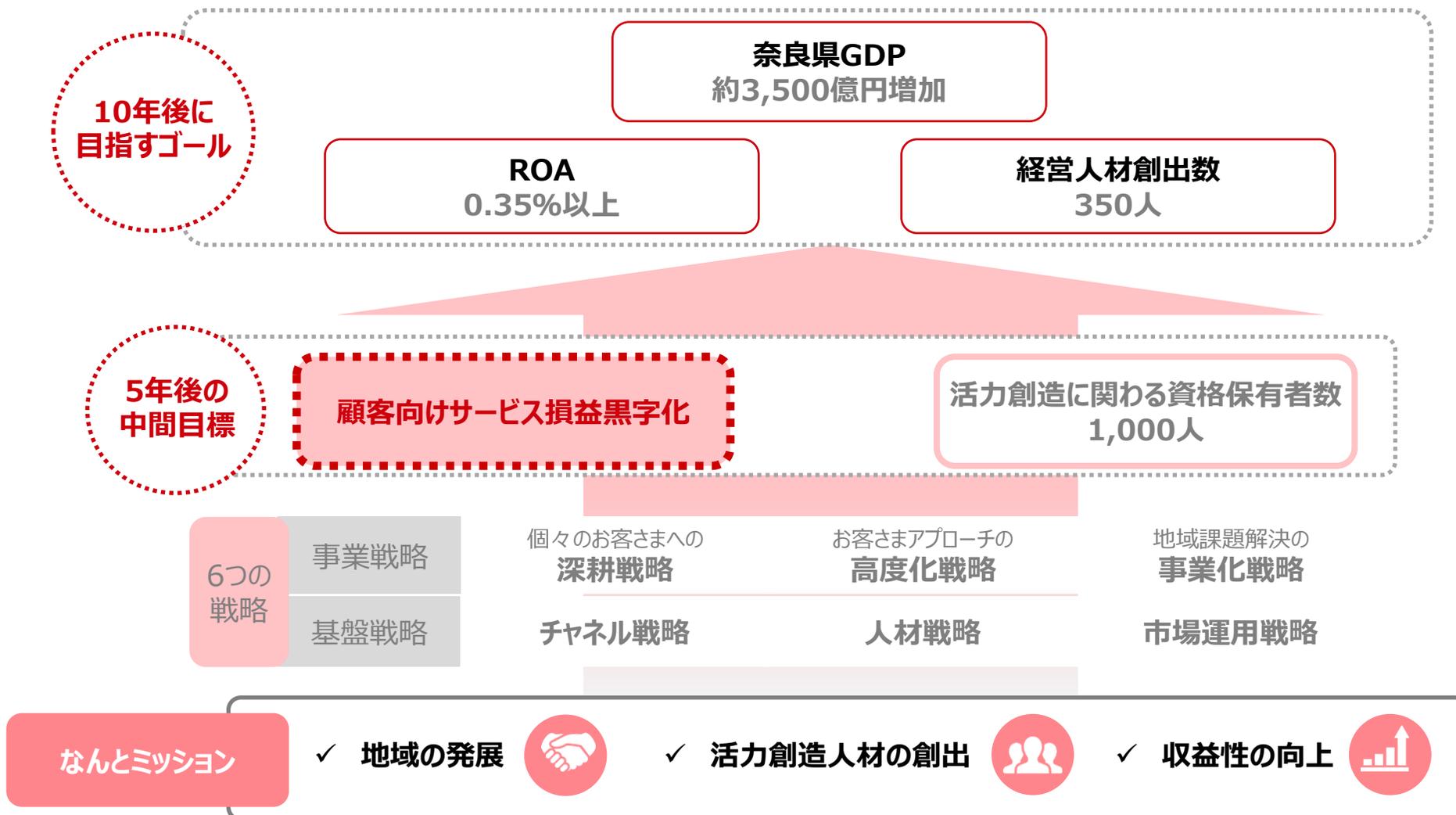
新たな優待制度

		優待商品	保有期間		
			5年未満	5年以上 10年未満	10年以上
保有株数	300株以上1千株未満	クオカード	1,000円	1,500円	2,000円
	1千株以上5千株未満	奈良県産品	2,000円	2,500円	3,000円
	5千株以上		3,000円	3,500円	5,000円

3. 目指すゴール実現に向けたアクションプラン

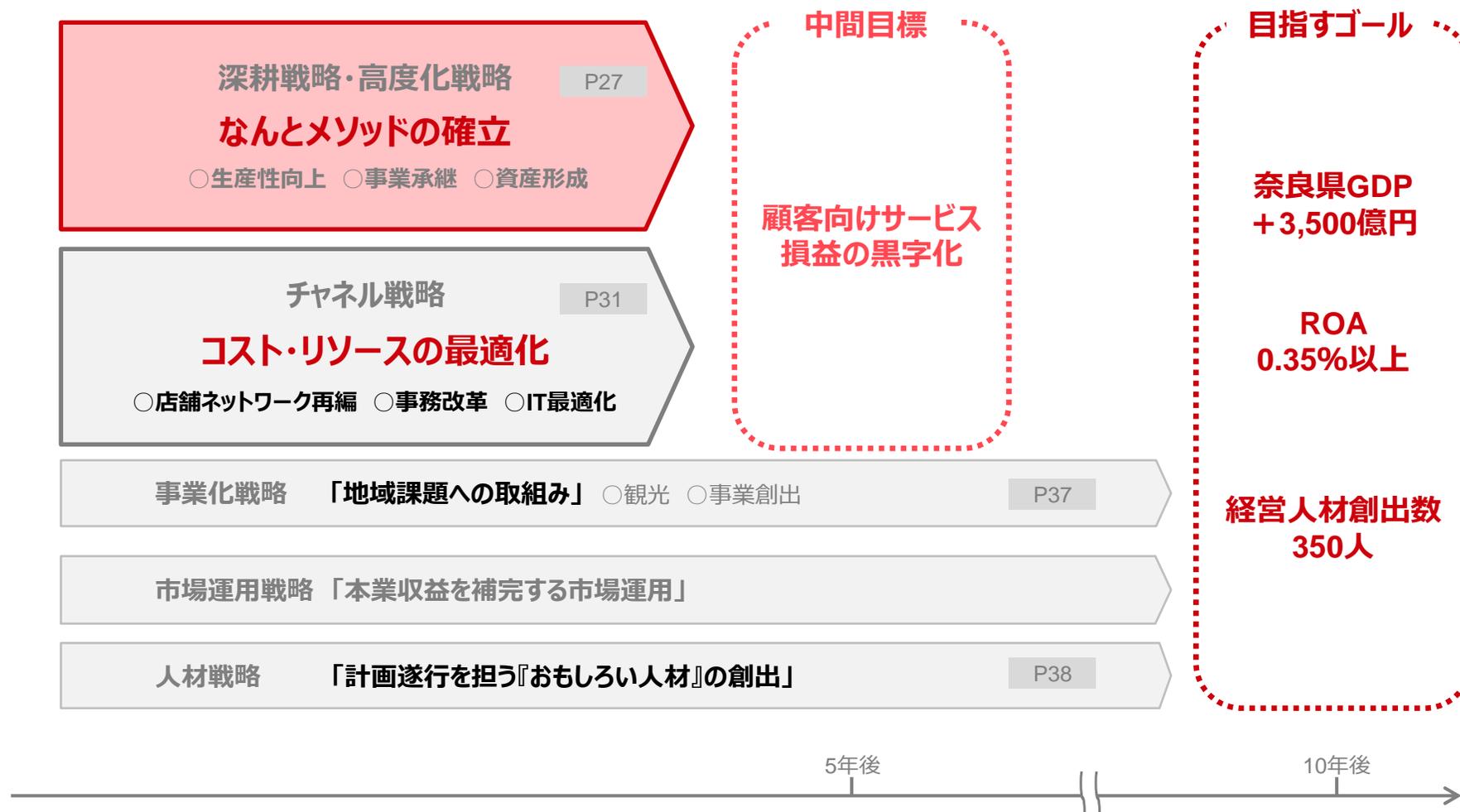
(1) 経営計画 ① 概要

◆ 目指すゴールの達成に向け、まずは5年後に顧客向けサービス損益を黒字化する



(1) 経営計画 ② 戦略の全体像

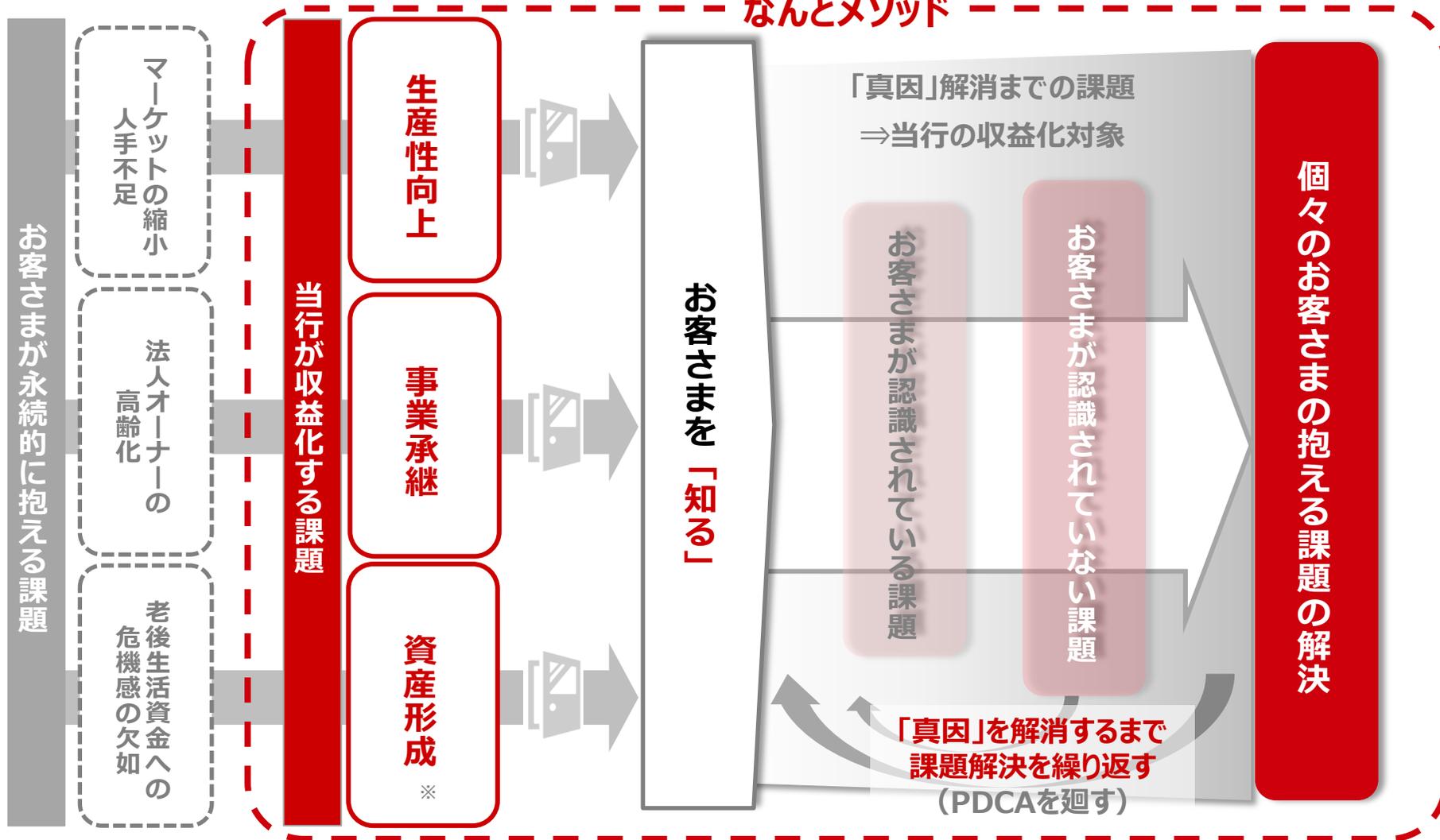
- ◆ なんとメソッドの確立とコスト・リソースの最適化により顧客向けサービス損益を黒字化する
- ◆ 加えて、地域課題の解決と市場運用の取組み、「おもしろい人材」の創出により、目指すゴールを実現する



(2) なんとメソッド ①概要

- ◆ お客さまの抱える永続的な課題を起点に「真因」解消までの課題を解決し、収益を得る

なんとメソッド



(2) なんとメソッド ②収益化する課題

◆ 「生産性向上」「事業承継」「資産形成」の課題解決の収益化に向け、これまでの取組みを高度化する

生産性向上

- ✓ 特に有効な**IT化支援・周辺業務のアウトソーシング**を切り口にグループの総力を挙げて課題解決に取組み、収益チャンスを捉える

事業承継

- ✓ 成長性・競争力の高い法人のお客さまには、**より一層の企業価値を高める事業承継支援**や、事業を守るための**後継者育成支援**に取組む

資産形成

- ✓ 資産形成層のお客さまには、デジタルチャネル活用により接点を創出し、長期・積立・分散投資を提供するとともに、**老後資金の必要性への気づきを共有する**
- ✓ 富裕層のお客さまには、対面営業の機会を充実させ、資産活用や次世代への安定的な資産承継を促す

実現するための体制・仕組み

2020年度アクションプラン

なんとメソッド

仕組み

- PDCAを廻すことのできる課題解決**プロセスの構築**

体制

- 課題の大きさや分野に応じ、グループ会社や外部専門機関を含めた**最適なチーム編成**

体制をベースに
仕組みを動かし、
PDCAを廻す

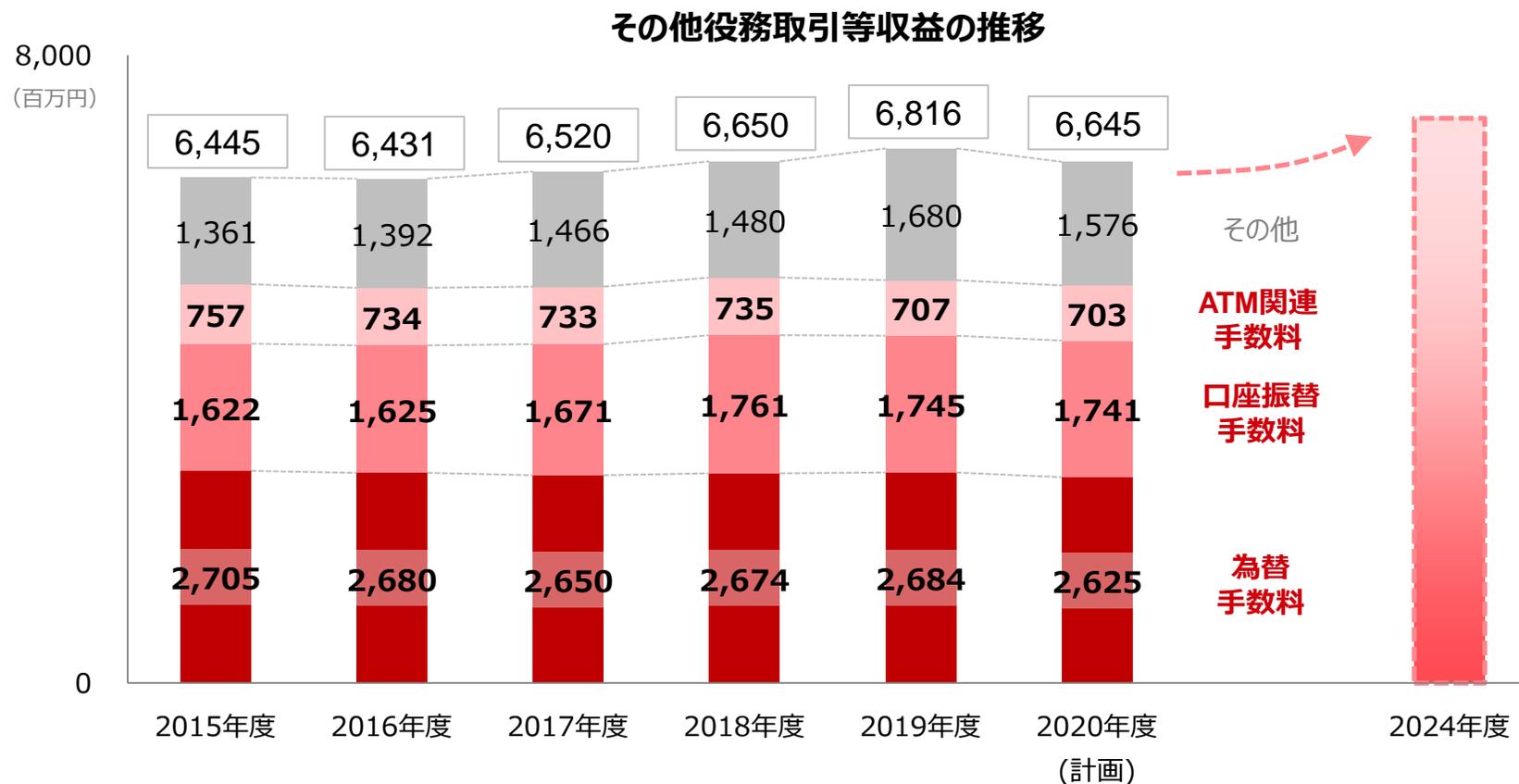
(2) なんとメソッド ③チーム編成

- ◆ お客さまが抱える個々の課題に対して最適な解決策を導き出し、それに合わせてカスタマイズされたソリューションを提供するために、**当行グループ・外部専門機関**を含めたチームを編成する



(3) お客様基盤の拡大

- ◆ これまで築き上げてきたお客様基盤から得られる安定した各種手数料収益を、お客様の満足度を計るベンチマークとして、これからもその拡充には普遍的に取り組む



2020年度
アクションプラン

家計メイン口座となる取引基盤の拡大に向けた仕組みの構築に取り組む

(4) ITの最適化

- ◆ **お客さまの多様なニーズや環境変化に柔軟に適應できるとともに、当行の維持費を含めたトータルコストも引き下げることのできるITアーキテクチャーの構築を完了する**

現状の課題認識

あるべき姿

- ✓ **銀行起点のIT投資によりブラックボックス化した複雑なシステムを受け身的な組織で運営**

- ✓ **お客さま起点による無駄のないIT投資により変化に適應しやすいシステムを自律的に運営**

IT投資

- 銀行起点
- 業務に合わせたITシステム
- 部分最適

- お客さま起点
- ITシステムに合わせた業務
- 全体最適を意識した長期視点での投資

システム

- 不十分なマネジメント
- ブラックボックス化
- 変化に弱い複雑で重厚な構成

- 明確なマネジメント
- 見える化
- 変化に柔軟に対応可能な構成

組織運営

- ユーザー部主導の受け身の運営
- ベンダー依存と前例踏襲
- IT人材不足

- 競争力創出に向けた攻めの運営
- 自律的に環境変化に対応した変化を起こす
- 行内で企画立案と一部の開発ができる人材の育成

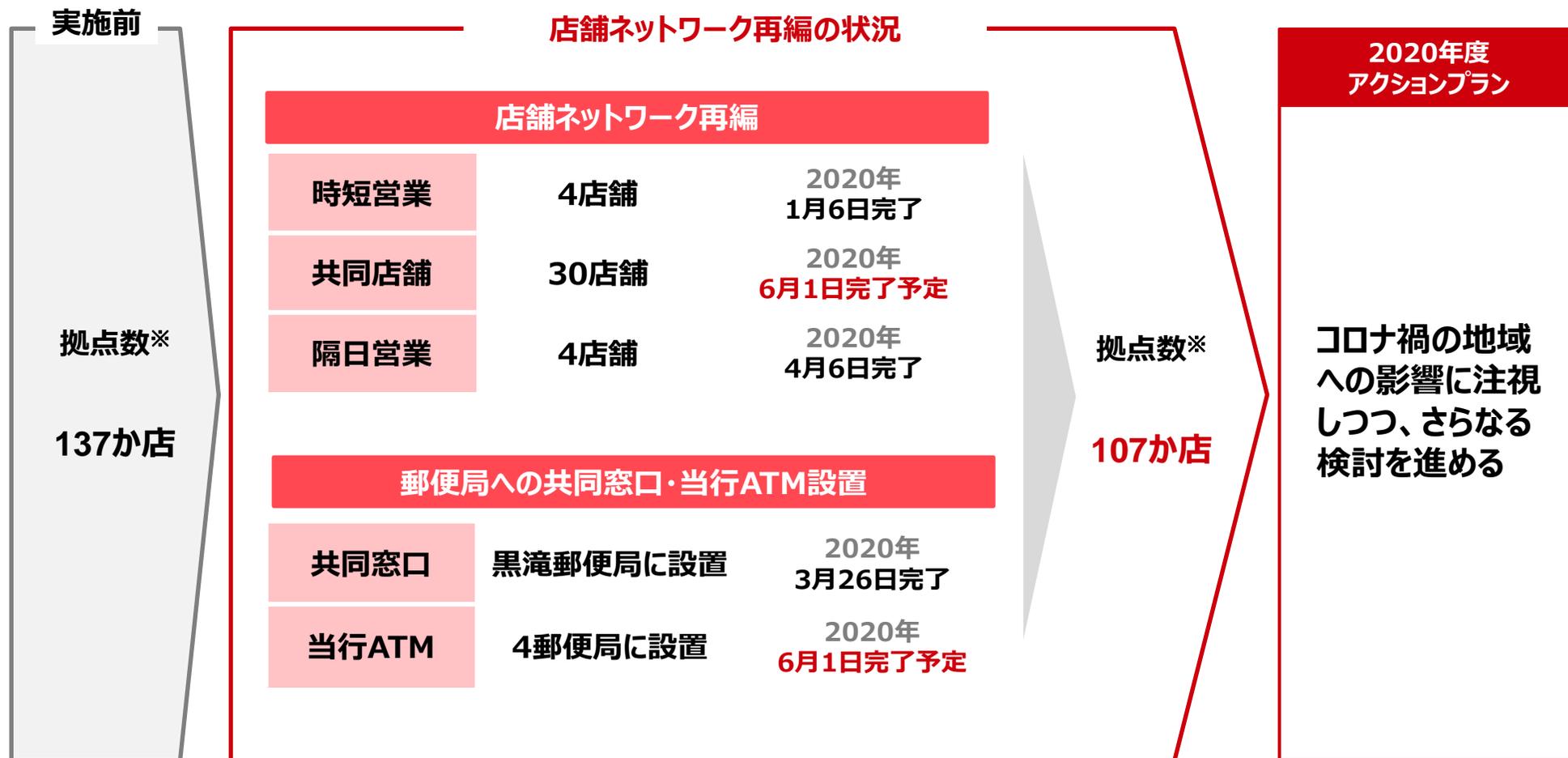
2020年度
アクションプラン

全体最適に向けたロードマップの策定

- ✓ ITシステムの見える化
- ✓ あるべき姿の検討と解決策の策定

(5) 店舗機能の最適化 ① 店舗ネットワークの再編

◆ 計画していた店舗ネットワーク再編は6月1日をもって予定通り完了見込み



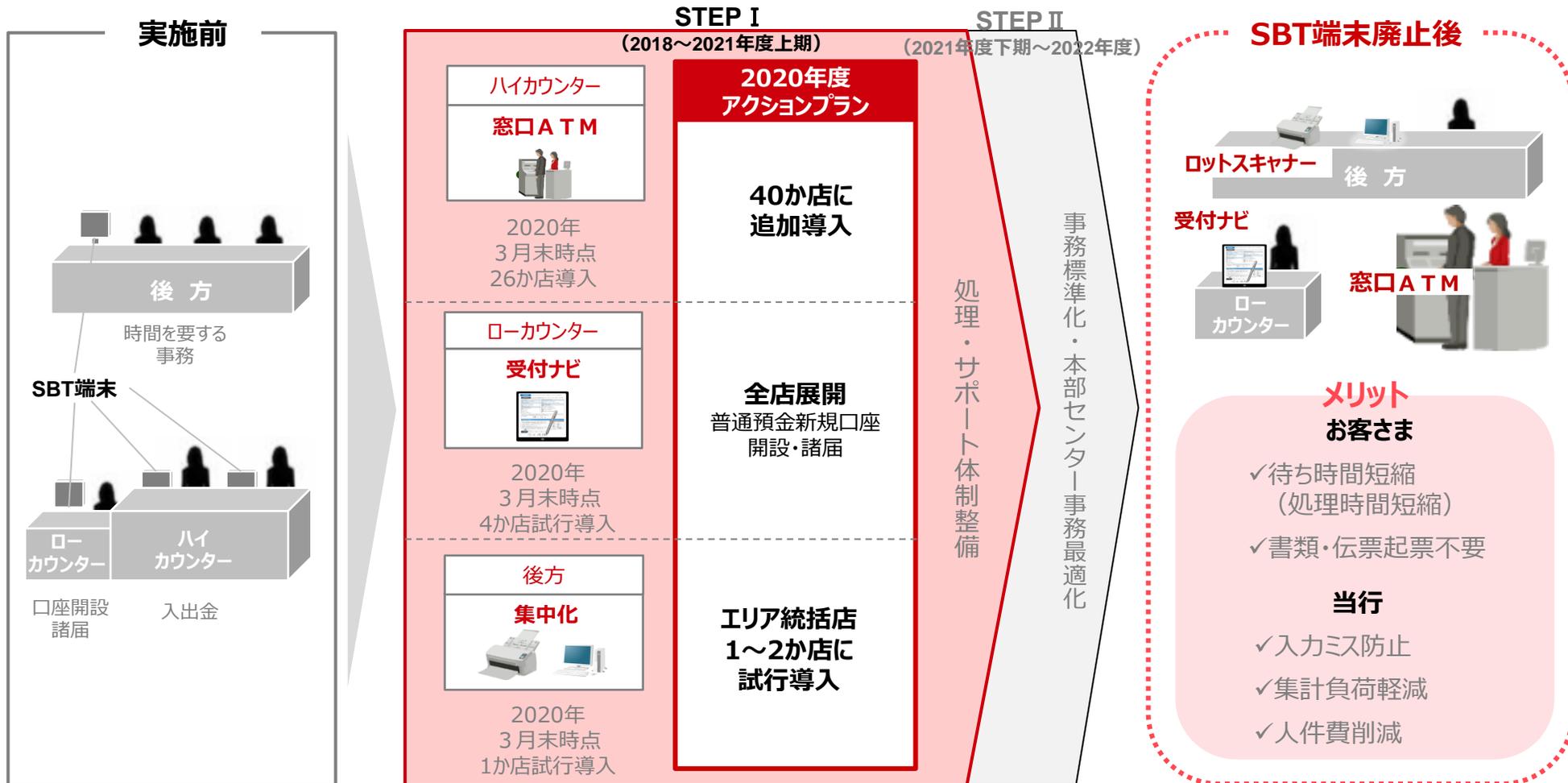
(5) 店舗機能の最適化 ② 店舗利活用

2020年度
アクションプラン地公体や地元企業との連携し、地域発展への寄与をコンセプトとして、マネタイズ・PR
効果が見込める利活用を検討していく

利活用例	目的	効果	イメージ
保育園・ 託児所	子育て支援	<ul style="list-style-type: none"> 子育て世代流入 女性の社会進出促進 	
食品宅配・ 販売拠点	山間部・高齢者等の 買い物支援	<ul style="list-style-type: none"> 地域人口の維持 地域消費の維持・増加 	
開業・起業 支援施設	創業支援	<ul style="list-style-type: none"> 地域雇用の増加 県内就業率の増加 	

(5) 店舗機能の最適化 ③ 事務改革

◆ 営業店SBT端末廃止は、3年以内の完了を目指し、今年度のアクションプランを着実に進める



(6) 本部業務削減・商品廃止

2020年度
アクションプラン

当行の生産性向上に向け、成長領域に人員を振り分けるための「本部業務の削減」、
ならびに事務負担やコスト負担を軽減するための「商品廃止」に取り組む

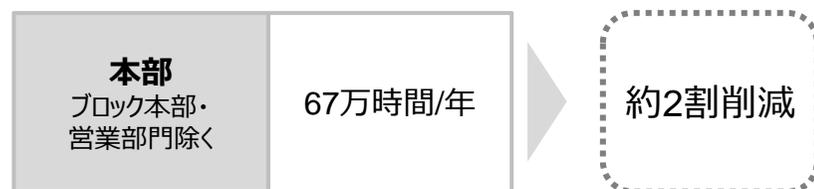
本部業務削減

商品廃止

本部業務の2割削減を目指す

- ✓ 本部の企画・事務集中・監査部門を対象とした業務の約2割の削減を目指す

対象本部・総業務時間



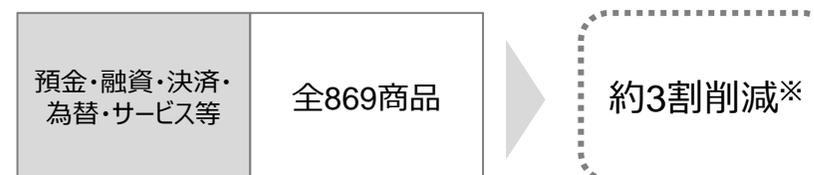
削減検討フロー



事務負担・コスト負担の大きい商品廃止に取り組む

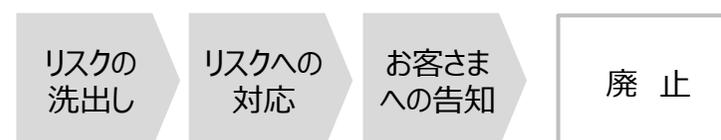
- ✓ 「廃止」「条件付き廃止」「新規取扱中止」の対象として選定した約3割の商品について検討を進めつつ、引き続きさらなる削減検討に取り組む

廃止等の対象

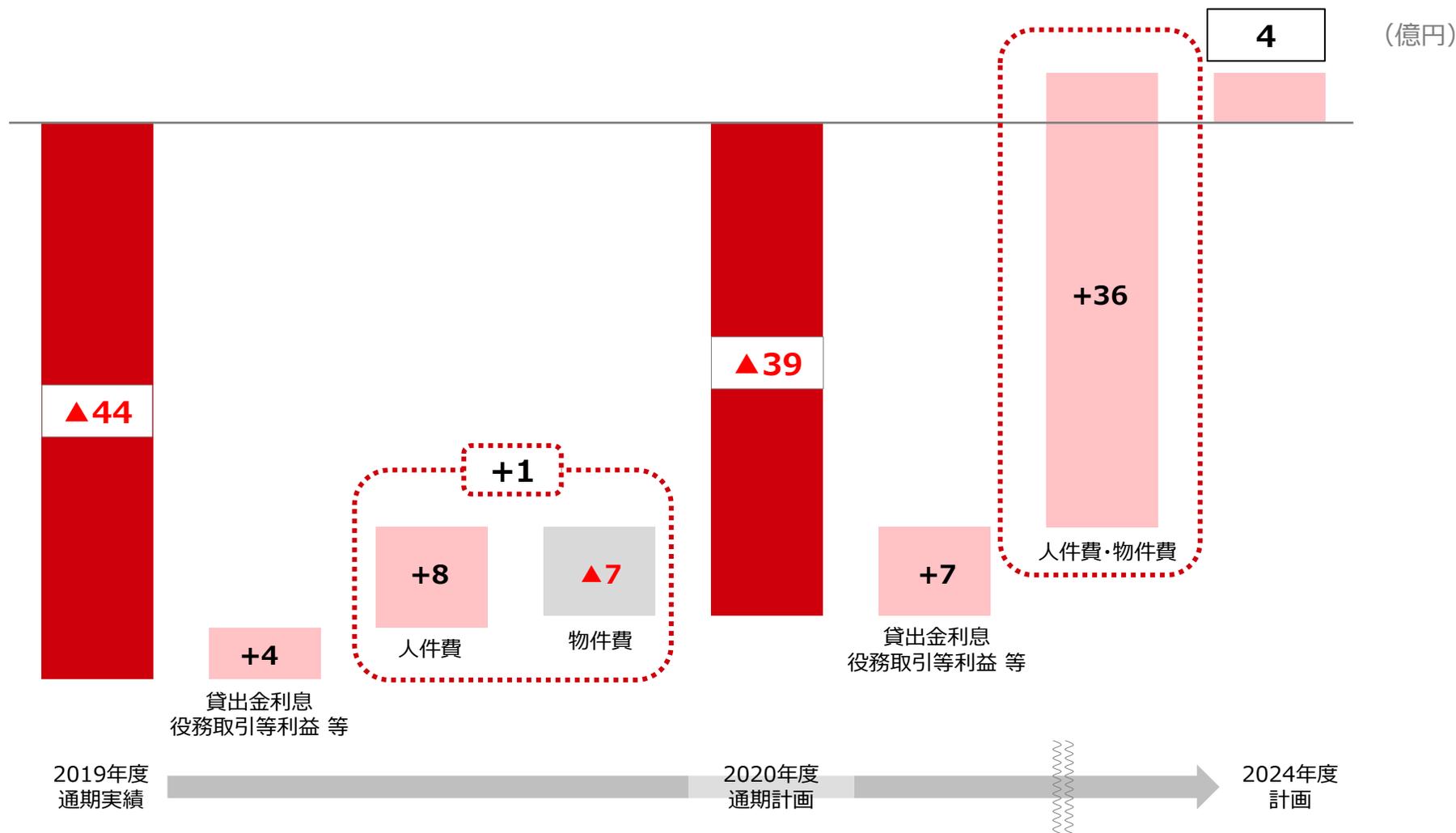


※ 「廃止」「条件付廃止」「新規取扱中止」

廃止検討フロー

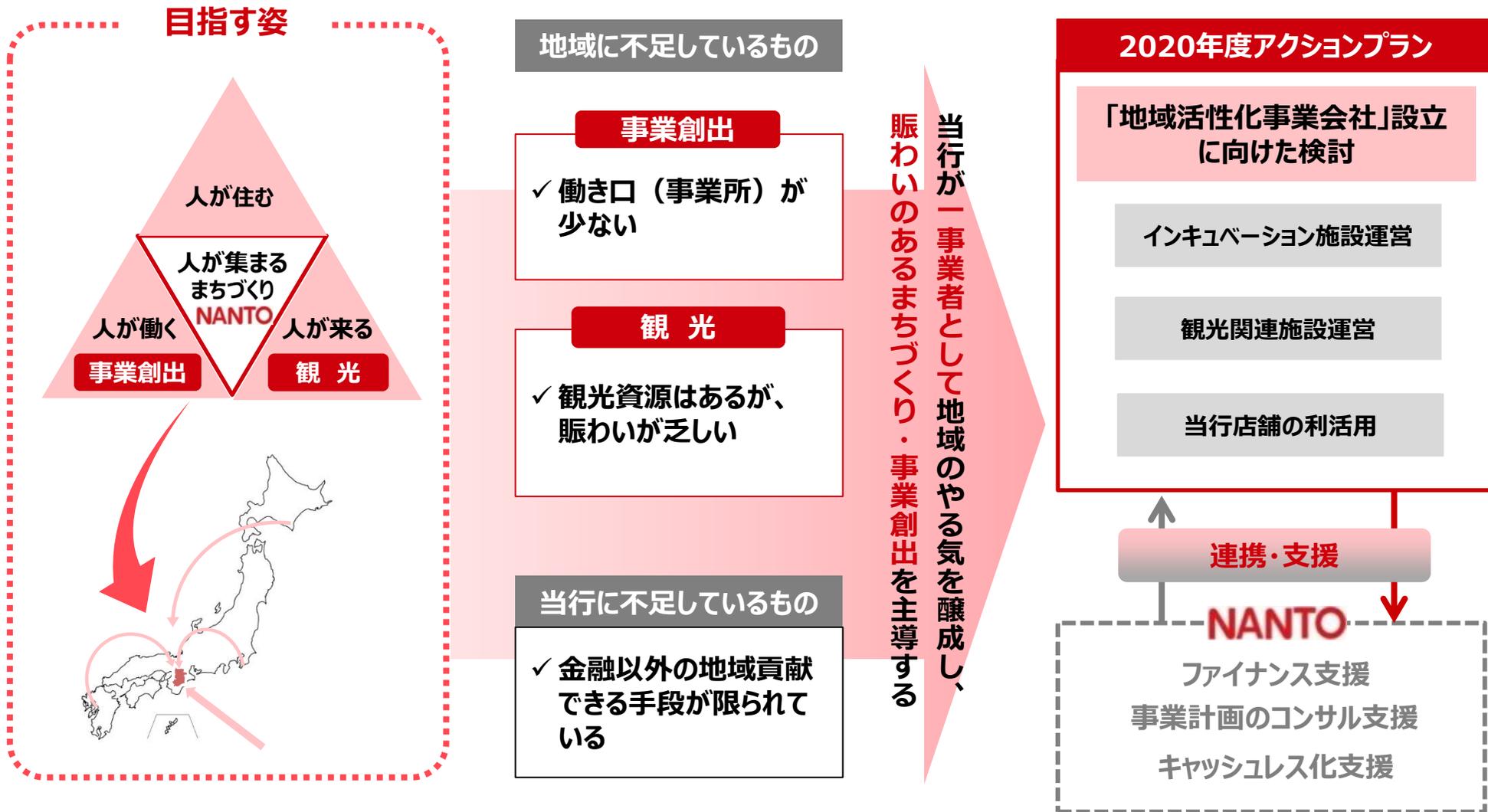


《参考》 5年後の顧客向けサービス損益の黒字化イメージ



(7) 地域課題への取組み

◆ 地域課題の事業化による解決に向け、銀行の枠に捉われず様々な選択肢を検討していく



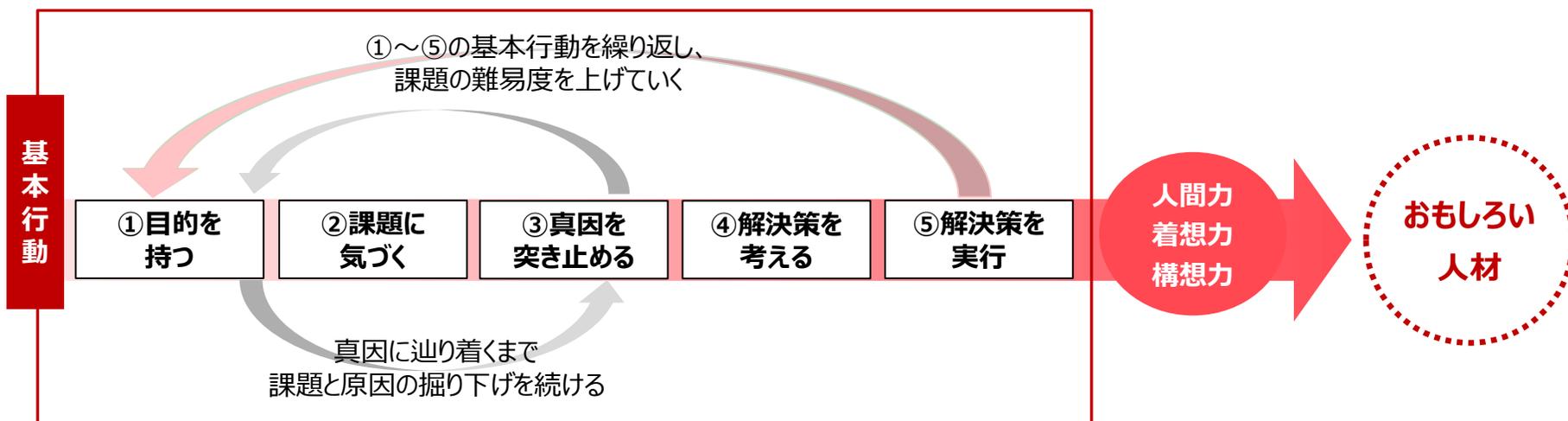
(8) 「おもしろい人材」の創出 ①基本行動

◆ 地域・お客さまに適切な付加価値を提供できる人材を創出する

当行が目指す人材像
(おもしろい人材)

課題を見つけて批判だけで終わるのではなく、率先垂範して自ら解決する人材

体現化プロセス



2020年度アクションプラン

気づきを得るディスカッション	集合ディスカッション、1対1ディスカッション
「基本行動」を適切に評価	考課項目の変更、考課者訓練の実施
知識・スキルの強化	論理的思考力の強化、資格取得推進

(8) 「おもしろい人材」の創出 ② 活力創造に関わる資格

◆ 5年後に活力創造に関わる資格保有者数を1,000人以上に増やす

活力創造に関わる資格

公認会計士・税理士・中小企業診断士・FP1級・証券アナリスト・社会保険労務士・
応用情報技術者・情報処理安全確保支援士・宅地建物取引士・日商簿記2級以上

2020年度アクションプラン

昇格要件の必須資格化に向けた取組み

- ✓ 活力創造に関わる資格取得を昇格要件とするべく、各能力等級に求める資格やインセンティブ設計を検討する

取得のための補助金・奨励金の拡充

- ✓ 資格取得を促すための補助金・奨励金の拡充に取り組む
- ✓ 加えて、取得のための自己研鑽サポートも強化する

5年後の
中間目標

保有者数
1,000人

保有者数
422人

2020年3月末

5年後

(9) リスク・ガバナンス・コンプライアンス ① リスク管理

2020年度
アクションプラン

コロナ禍で発生が想定される様々なリスクに対する予防的で迅速なリスク管理により、
銀行資産の健全性を維持する

コロナ禍による景気後退への対応

予防的で適切な引当・自己査定の実施

- ✓ 与信リスクを地域や業種毎に予測し、予防的で適切な引当を実施
- ✓ 一過性の業績悪化で判断するのではなく、企業の実力に応じた資金繰り支援を可能とする「特例」を検討

内部格付手法(FIRB)の認可取得に向けた取組み

本部・営業店のリスク/リターン管理の高度化

- ✓ 説明力の高い内部格付手法の構築と営業現場への浸透
- ✓ 「RORA」によるリスク/リターンを重視した経営管理の導入
- ✓ 新たな信用評価モデルの導入による与信判断力の向上(トランザクションモデル、海外与信モデル等)

変動の激しいマーケット環境への対応

高いボラティリティに対応できるリスクヘッジとリスク管理態勢の構築

- ✓ 迅速に市場リスクをコントロールすべく、市場急変の入口段階で適切なリスクヘッジが可能となる枠組みの構築
- ✓ リスク/リターンや相関の分析に基づきポートフォリオ全体での分散効果を最大化

(9) リスク・ガバナンス・コンプライアンス ②ガバナンス・コンプライアンス

2020年度
アクションプラン

- ✓ 経営環境変化に耐えうる組織づくりに向け、取締役会を中心としたガバナンスの強化に取り組む
- ✓ ステークホルダーからの信頼をより一層高めるために、不祥事を生じさせない組織風土をつくる

あるべきガバナンス体制の確立

任意の諮問委員会の設置検討

- ✓ 経営の透明性・公平性・実効性を担保できる取締役会とするべく、任意の諮問委員会の設置を検討

働きやすい職場づくり

内部通報制度の周知徹底と高度化

- ✓ ハラスメント抑止に向けたホットライン（内部通報制度）の、より一層の周知徹底と適切な利用の促進

コンプライアンス管理態勢の整備

コンプライアンス管理態勢の整備

- ✓ コンプライアンス上の問題事象を未然防止する仕組みと、発生した場合の根本原因究明・対策を講じることのできるプロセスの構築

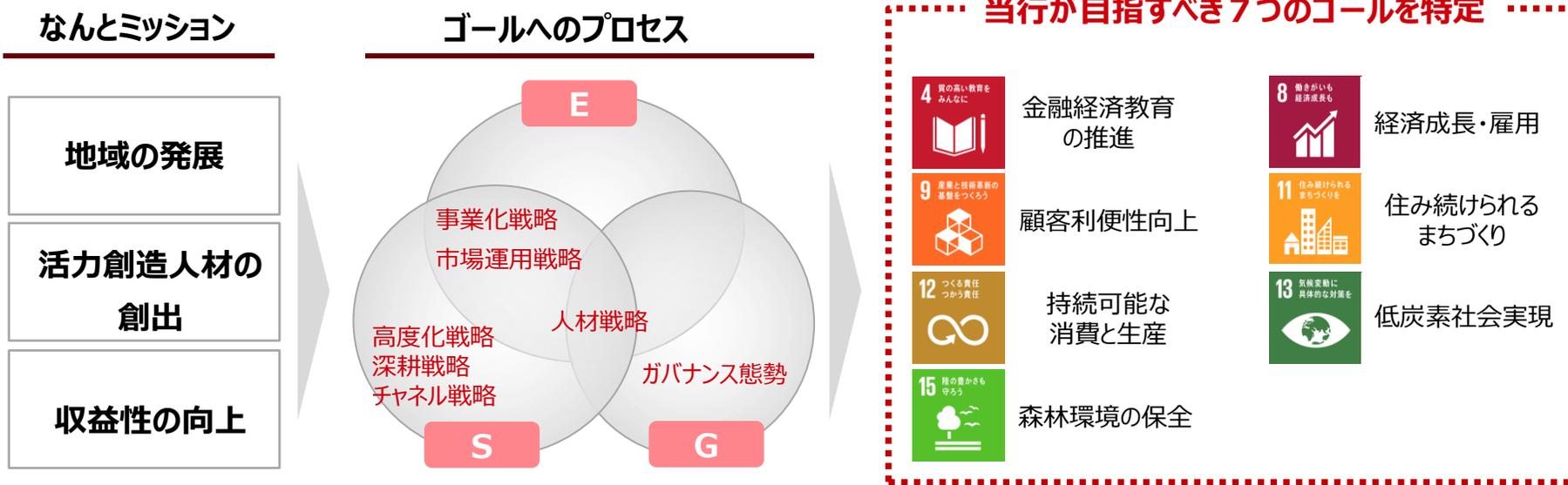
マネロンや金融犯罪に対する管理態勢の整備

- ✓ 顧客リスク評価システムの稼働による全顧客のリスク格付付与と継続的なデータ更新によるリスク低減

(10) SDGsへの取り組み

◆ なんとミッションの遂行を通じて、「持続可能な地域社会の実現」を目指す

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



2020年度アクションプラン

SDGs に対する取組方針を統合報告書にて開示する

アクションプランのロードマップ

目的	アクションプラン	時間軸			
		短期 (1年)	中期 (5年)	長期 (10年)	
単年度収益計画の達成	新型コロナウイルス感染症拡大への対応	○			P 13
	市場部門の取組み	○			P 22
5年後の顧客向けサービス損益の黒字化	なんとメソッドの確立	⇒	○		P 27
	お客さま基盤の拡大	⇒	○		P 30
	ITの最適化	⇒	○		P 31
	店舗機能の最適化	⇒	○		P 32
	本部業務削減・商品廃止	⇒	○		P 35
10年後に目指すゴールの達成	地域課題への取組み	⇒	⇒	○	P 37
計画遂行を支える取組み	「おもしろい人材」の創出	⇒	⇒	⇒	P 38
	リスク・ガバナンス・コンプライアンス	⇒	⇒	⇒	P 40
—	SDGsへの取組み	⇒	⇒	⇒	P 42

MEMO

A large rounded rectangular box with a solid black border. Inside the box, there are 15 horizontal dashed lines spaced evenly, providing a template for writing a memo.

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれています。

こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。

将来の業績は、経営環境の変化などにより、目標対比異なる可能性があることにご留意下さい。

【本件に関するご照会先】

株式会社南都銀行 経営企画部

TEL 0742-27-1552

FAX 0742-20-3614

E-mail ir-souki@nantobank.co.jp

URL <https://www.nantobank.co.jp>