



# なんとレポート

## 統合報告書

(ディスクロージャー誌 情報編)

2022年3月期



**UD FONT**  
見やすいユニバーサルデザイン  
フォントを採用しています。

この冊子は、奈良県吉野地域の間伐材利用に寄与する「吉野3.9ペーパー」を使用し、森林によるCO<sub>2</sub>吸収量の増大に貢献しています。  
南都銀行グループは「木づかい運動」を応援しています。

発行：2022年7月  
株式会社 南都銀行 経営企画部  
〒630-8677 奈良市橋本町16番地 TEL 0742-27-1599





## 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。

### 編集方針

この統合報告書は、当行グループの中長期的に持続可能な価値を創造していくプロセスについて、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、Value Reporting Foundation (2022年8月1日にIFRS財団へ統合予定)の「国際統合報告フレームワーク」を参考に編集しました。具体的には、経営計画「なんとミッションと10年後に目指すゴール」を達成するための道筋を分かりやすく伝えることを意識して作成しました。詳細な財務情報については別冊「ディスクロージャー誌 資料編」で開示していますので、ご参照ください。

### 対象範囲

当行グループの経営戦略、ビジネスモデル、事業状況、ステークホルダー、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

2021年4月1日～2022年3月31日

### 発行時期

2022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

### 南都銀行とは

ハイライト情報

2

### 目指す姿

トップメッセージ

4

経営計画の進捗

10

奈良のポテンシャル

12

マテリアリティとSDGs

14

価値創造プロセス

16

さらなる価値創造に向けて

18

### 地域と共に発展する

**E** 深刻化する気候変動問題への対応

気候変動問題への対応

20

**S** 地域経済の持続的成長の実現

お客さまの生産性向上支援

24

お客さまの事業化支援

26

ステークホルダーボイス①

観光振興、まちづくりを通して、投資事業と地域貢献を推進

28

**S** 便利で豊かな社会の実現

お客さまの資産形成支援

32

お客さまの利便性向上

33

**S** 多様な人材が活躍できる健全な企業風土の醸成

おもしろい人材の創出

34

ステークホルダーボイス②

多様な経験を積んだ人材の育成

36

当行グループの生産性向上

38

**G** 多様化・複雑化するリスクへの備え

リスク管理高度化に向けた取組

40

リスク管理体制とコンプライアンスの徹底

42

### 価値を支える

コーポレート・ガバナンス

役員紹介

44

コーポレート・ガバナンスの状況

46

社外取締役による座談会

50

ステークホルダー・エンゲージメント

54

### 当行グループ情報

58

### 「なんとレポート」の歩き方

Value Reporting Foundationから公表されている「国際統合報告フレームワーク」が提唱する8つの内容要素をアイコン化して当行グループの姿をより深くご理解いただけるようにしました。

#### 組織概要と外部環境

どのような環境において、  
どのような組織で事業を営むのか

#### ガバナンス

ガバナンス構造はどのように組織の  
短・中・長期の価値創造能力を担保するのか

#### ビジネスモデル

ビジネスモデルはなにか、どの程度の  
耐性があるか

#### リスクと機会

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

#### 戦略と資源配分

どこへ向かおうとしているのか、  
どのようにそのゴールへたどり着くのか

#### 実績

戦略目標をどの程度達成したか、  
資本への影響に関する成果はなにか

#### 見通し

戦略遂行に際しての課題、不確実性と、  
ビジネスモデルや将来の業績に与える影響

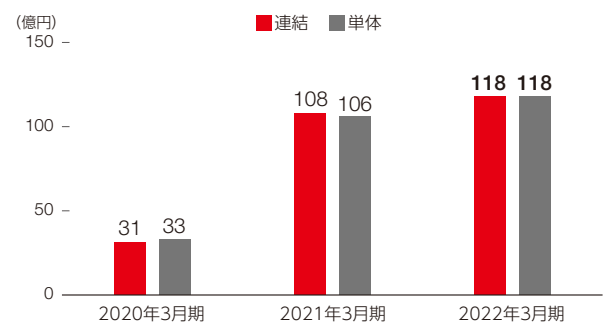
#### 作成と表示の基礎

報告書記載事項をどのように定量化  
または評価し、決定したか

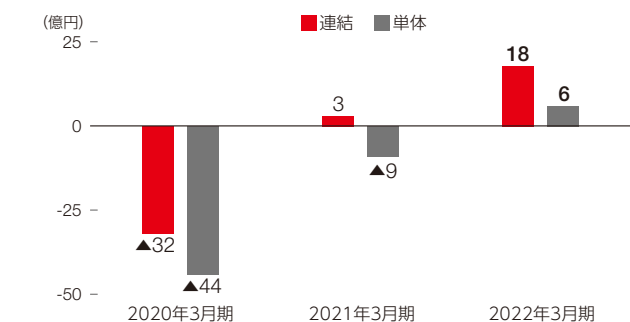


### 財務ハイライト

当期純利益 (連結) **118億円** (単体) **118億円**

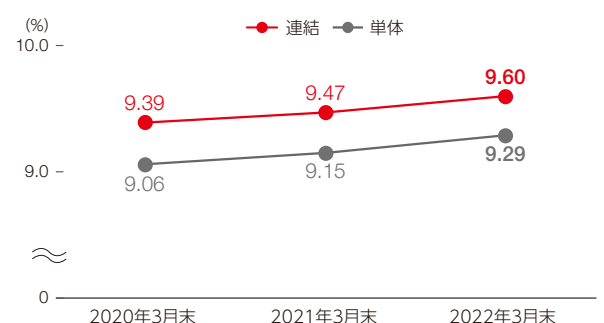


顧客向けサービス業務利益 (連結) **18億円** (単体) **6億円**

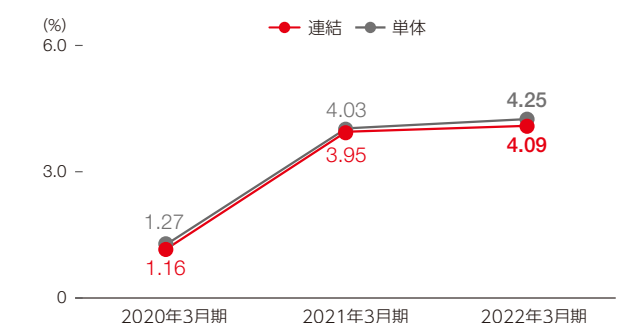


顧客向けサービス業務利益=本業(貸出・手数料ビジネス)の利益  
=貸出金平均残高×預貸金利回り差+役員取引等利益-営業経費

自己資本比率 (連結) **9.60%** (単体) **9.29%**

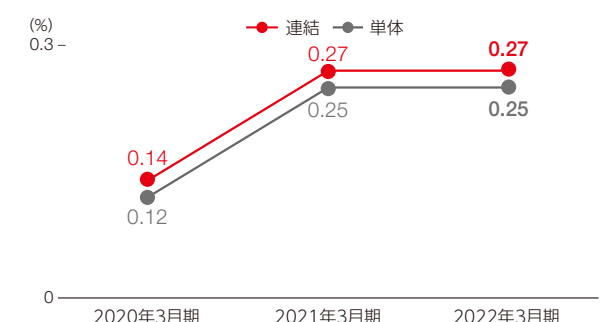


ROE (連結) **4.09%** (単体) **4.25%**



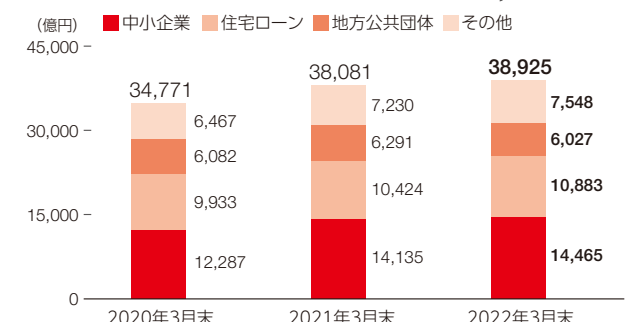
ROE =  $\frac{\text{当期純利益}}{\text{期首純資産(除く新株予約権)} + \text{期末純資産(除く新株予約権)}} \times 100$

ROA (連結) **0.27%** (単体) **0.25%**

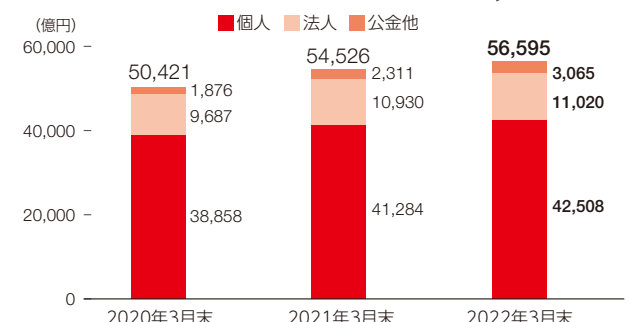


ROA =  $\frac{\text{コア業務純益}}{\text{総資産期中平均残高} - \text{支払承諾見返期中平均残高}} \times 100$

貸出金残高 (単体) **38,925億円**



預金残高 (単体) **56,595億円**



### 非財務ハイライト(単体)



環境

CO<sub>2</sub>排出量の削減率  
(2013年度→2020年度)

**▲33.7%**  
(scope1、2の排出量)  
(前年度比 1.2ポイント削減)

再生可能エネルギー  
関連融資によるCO<sub>2</sub>削減量  
(2021年度)

約**37**万t-CO<sub>2</sub>  
(融資取組件数・金額: 4件 52億円)  
(前年度比 約32万t-CO<sub>2</sub>削減)



社会

(2022年3月末  
時点)

役員者に占める女性の割合

**15.1%**  
(前年度比 0.6ポイント増加)

おもしろい人材  
活力創造に関わる資格保有者数

**559**名  
(行員に占める割合24.0%)  
(前年度比 101名増加(5.0ポイント増加))



ガバナンス

(2022年6月末  
時点)

取締役会の多様性  
～当行外での職歴を有する人材～

社内取締役 **6**名のうち **2**名

社外取締役比率

**4**名 / 比率 **40%**

### 当行プロフィール(2022年3月31日現在)

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



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。

## 「地域と共に発展する サステナブル経営」 の実現に向けて

取締役頭取(代表取締役)

橋本隆史

### はじめに

我が国経済は新型コロナウイルス感染症の長期化や資源価格の上昇などに加え、グローバルサプライチェーンの混乱による供給制約の影響が強まり、先行き不透明な状況が続いています。

地元奈良県におきましては、修学旅行生が神社仏閣を巡る光景を目にするようになるなど観光産業にも薄日が差す方向に向かいつつありますが、インバウンド消費が牽引したコロナ禍以前の水準への回復には今しばらく時間を要するものと考えます。

また、足元の資源価格上昇の影響は、地域の幅広い業種、業界に深刻な影響を及ぼしつつあり、コロナ禍の厳しい環境のなかで経営体質の改善に取り組んできたお客さまの新たな経営課題として、地域経済への下押し圧力となることが懸念されます。

当行グループは引き続き、お客さまの資金繰りのご支援にとどまらず、IT化、販路拡大といった企業価値向上に資する本業のご支援など、最適な金融サービス、ソリューションの提供に努めてまいります。

一方、今回の新型コロナウイルス感染症の拡大や温暖化を原因とする内外の自然災害リスクの増加・激甚化の流れにより、サステナビリティやSDGsへの取組の重要性がより一層高まり、幅広く認知されるに至りました。

こうした動きは、お客さまの経済活動や社会生活に非常に大きな変革を迫り始めており、当行グループの果たすべき役割や責任は今後益々大きくなるものと考えています。

2020年4月にスタートさせた10年間の経営計画において、当行グループは「地域の発展」・「経営人材の創出」・「収益性の向上」をなんとミッションとして掲げ、その遂行を通じて、ステークホルダーの皆さまに価値を提供することにより「10年後に目指すゴール」の達成を目指しています。

ステークホルダーの皆さまからいただいている信用や信頼という目には見えない資産を礎に、当行グループでしか成しえない、金融サービスやソリューションのご提供を通して地域の発展に貢献することこそが、当行グループが目指す「地域と共に発展するサステナブル経営」に通じるものと考えています。

今回の統合報告書では当行グループの足元の経営状況はもちろんのこと、企業価値向上に向けた成長ストーリーをステークホルダーの皆さまに、より丁寧にわかりやすくお伝えしたいと思っています。



## さらなる高みを目指す

### (経営計画の進捗)

2020年4月にスタートした経営計画の「10年後に目指すゴール」にお示した「奈良県GDPの増加」は、地域の発展を当行グループが主体的に牽引していく覚悟をお示したものであり、当行グループが地域金融機関としてプレゼンスを発揮し続け、持続的に成長していくための根底にあるKPIであると考えています。

他方、当行グループの財務面の中間目標として2009年4月以来赤字が続いていた銀行単体の「顧客向けサービス業務利益の黒字化」、つまり本業利益の黒字化を掲げました。地域の持続的成長に資する取組を継続的かつ機動的に展開していくためには、まずは当行グループの経営の安定化、つまりは本業利益の黒字化が優先課題であると位置づけ、収益改善に取り組むことといたしました。

経営計画スタート直後の2020年4月、新型コロナウイルス感染症の拡大により、政府から緊急事態宣言が発令され、これまでのような対面での営業活動が制限されるなど混乱はありましたが、いち早く、お客さまの資金繰りなどのご支援の徹底に努めました結果、新たなお客さまとの接点が増えることにもなり、「入り」の源泉である貸出金残高は大きく増加しました。

一方、「払い」については、キャッシュレスの拡大など、銀行窓口やATMに求められる役割が大きく変化するなか、共同店舗化による「店舗ネットワークの再編」や営業店の店頭や後方での「事務改革」に加えて、本部にお

ける徹底した業務の洗い直しにより、順調に計画どおりの経費削減を実現することができました。

その結果、銀行単体の本業利益は2021年度において3年前倒しでの黒字化となりました。

### (中間目標の再設定)

本業利益の黒字化は積年の課題ではありましたが、あくまでマイナスであったものがプラスに転じたにすぎず、スタート地点に立ったにすぎません。

また、銀行法の緩和など取り巻く環境変化の波に遅れをとることなく、新たなビジネスチャンスの獲得に向けて果敢に投資し事業領域を拡大していくためには、さらなる筋肉質な経営体質への改善が求められます。

新たに設定した2024年度までの3年間の中間目標は有するリソースを最大限に活用すべく連結ベースとしており、グループ役職員が一丸となってさらなる高みを目指してまいります。

## 「地域と共に発展するサステナブル経営」を実現する

コロナ禍の長期化、資源価格の上昇や供給制約からくるインフレ圧力など、足元の対処すべき課題についてはより機動的な対応が求められる一方、地球温暖化問題、生産年齢人口の減少や経済の低成長など日本社会が直面する構造的な課題解決についてはより中長期的な視点で、当行グループ自らが主体的に地域の環境整備に取り組む必要があると考えています。

気候変動をはじめとするグローバルに対応が求められているサステナビリティに関する課題や日本政府のSDGsアクションプランなどを参考にしながら、昨年12月に当行グループはサステナビリティ基本方針を策定しました。加えて、ステークホルダーの皆さまや当行グループにとっての重要度を勘案して、優先的に取り組むマテリアリティと具体的な取組テーマを特定しました。

現在当行グループが取り組んでいるアクションプランや施策は、このマテリアリティが起点となっており、マテリアリティについては内外の環境変化を踏まえて今後も適時適切に見直ししていく方針です。

### サステナビリティ基本方針

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

## ヒトゴトではない気候変動問題への対応

特に気候変動問題への対応については、脱炭素社会の実現が国内外で大きな注目を集め日本政府も2050年にカーボンニュートラルにコミットしています。

こうした動きを受け、大企業を中心に脱炭素に向けた取組が加速しており、その影響はサプライチェーンを構成する地域のお客さまの喫緊の経営課題として顕在化しています。

当行グループは地域やお客さまの脱炭素化をリードするべく、お客さまの脱炭素に向けた資金ニーズへの対応やSDGs導入コンサルティングサービス、CO<sub>2</sub>排出量可視化・削減サービスなどのソリューションを積極的に展開し始めています。

### (TCFD提言に沿った開示の充実)

昨年賛同表明しましたTCFD提言に沿って、気候変動問題に関する当行グループの機会とリスクを特定するとともに、当行グループ自らの取組としてCO<sub>2</sub>排出量を2030年度に2013年度比50%以上削減させる目標を設定しています。

気候変動問題に関する当行グループの果たすべき役割が今後益々拡大し、その責任はより一層重くなるものと認識しており、グループ役職員一人ひとりがこの課題に対してヒトゴトではなく真正面から向き合ってまいります。

## 南都銀行グループの未来を創る「おもしろい人材」

現経営計画において「おもしろい人材」を創出することを掲げ、様々な施策に取り組んでいます。それは、当行グループが地域の発展に貢献し、自らが持続的に成長していくための最も重要な経営資本の一つが「人材」であると考えているからです。

幸いにも創立以来、地域やお客さまに支えられ、また人材に恵まれてきたこともあり、奈良県内における預金や貸出金について現在もなお、非常に高いシェアをいただいています。

このシェアの背景にある当行グループに対する信用や信頼の定義は、経営環境の移り変わりのなかで変化するものと認識しています。

預金・融資・為替等の限られた金融商品やサービスだけを取り扱い、安心・安全であることが銀行に求められる期待の大部分を占めていた時代は、銀行というだけで地域の皆さまから信用・信頼していただけていたのかもしれませんが。

ネットバンクや、キャッシュレス事業者が「便利」「手軽」「安価」といった付加価値を武器にシェアを伸ばす現下において、従来どおりのやり方、伝統的な銀行商品やサービスのみで拘泥するビジネスモデルでは、いずれ限界が来るとの強い危機感をもっています。

私は当行グループの強みの一つは、長年に亘り地域やお客さまとのあらゆる接点を通して培われた「情報力」であると考えています。

当行グループの持つ「情報力」は、連綿と続く歴史のなかで地域やお客さまと紡いできたものであり、他の金融機関やデジタルプレーヤーが一朝一夕に手に入れられるものではありません。

当然ながら当行グループにおいてもデジタル技術を駆使した情報収集の仕組みを構築し、利便性の高い金融商品・サービスの提供を進めてまいりますが、デジタルのみに強く依存した戦略ではお客さまとのつながりが薄れていく懸念もあります。

お客さま固有の真の悩みを相談いただき一緒に解決できる人材、つまり「おもしろい人材」がいるからこそ当行グループの存在はより差別化されたものになると考えています。

おもしろい人材には、銀行業務に加え銀行以外の経験も積んだ広い視野が必要です。当行グループでは、外部出向の拡大やトレーニーの派遣、グループ会社間の交流などを通じて成長機会を整備するとともに、副業制度の導入や中途採用の拡大などにより人材の多様化を強力に進めています。

また、2021年4月に設立した地域活性化事業会社「奈良みらいデザイン」では、地域の発展に向けた主体的な取組として、ECサイト「ならわし」の運営や、古民家のリノベーションなどのまちづくり事業、地元農業の活性化に向けアグリ事業などに取り組んでいます。こうした銀行業務の枠を超えて一事業者として得た経験や知見は、当行グループ役職員が「おもしろい人材」としての視座を得ることに大いに役立っています。

## 過去から未来への転換起点となる新本館の建設

当行グループは、次世代につながるサステナブル経営を実践する場として、創立90周年を迎える2024年度に奈良市内で新本館の竣工を予定しており、次の二つを実現したいと考えています。

一つは、お客さまに対して、期待以上の価値提供を考えられる場にする、もう一つは「おもしろい人材」が生み出され、活躍できる場にする、ということです。

新本館は、お客さまのニーズや役職員の多様な働き方にあわせて、柔軟かつ機動的に変化できる空間とすることで、これまでとは全く異なる発想が生み出される場となり、また、お客さまが求めるものは何か、当行グループの新たな役割、その未来像を模索し、具現化を繰り返すことで、自然と「おもしろい人材」が生み出され、活躍できる場となるようにしたいと考えています。

当行グループにとって「過去から未来への転換起点となる」。それが新本館にける思いです。

## ステークホルダーの皆さまとともに目指す未来

最後に、当行グループは情報開示をはじめステークホルダーの皆さまとの建設的かつ積極的な対話に努めています。昨年、コーポレートガバナンスコードの改定にあわせて、社外役員を含めた役員全員のスキルマトリックスを開示し、また本年からは、女性の社外取締役を招聘するなど取締役会の多様性の確保にも努めています。

また、中間目標の再設定に併せて、株主還元方針を、目安となる配当性向をお示したうえで、安定配当に加えて業績に応じた利益還元を行う方針へと変更しました。

ステークホルダーの皆さまの関心事や感じておられる当行グループの課題認識などを踏まえた適時適切な取組により、一層の信頼関係と協働関係を築き続けることが当行グループの未来につながると確信しています。

今後とも皆さまの一層のご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



新本館イメージ





## 経営計画の進捗状況

### 経営計画の概要

当行グループは、2019年12月に、2020年4月から2030年3月までを計画期間とする「なんとミッションと10年後に目指すゴール」を公表しています。

なんとミッションとして、「地域の発展」、「活力創造人材の創出」、「収益性の向上」の3つを掲げており、それぞれ、奈良県GDPを3,500億円増加させる、経営人材を350人輩出する、ROAを0.35%以上にするというゴールを設定するとともに、中間目標として、2024年度に向け、当行単体の「顧客向けサービス業務利益」の黒字化、OHRを70%未満、ROAを0.25%以上、活力創造に関わる資格保有者数1,000人という指標を設定しました。

#### ■中間目標とその達成状況

	2019/3実績	2020/3実績	2021/3実績	2022/3実績	2024/3目標
顧客向けサービス業務利益(単体)	△38億円	△44億円	△9億円	6億円	黒字化
OHR(単体)	85.7%	85.0%	71.7%	67.8%	70%未満
ROA(単体)	0.11%	0.12%	0.25%	0.25%	0.25%以上
資格保有者数	—	422人	458人	553人	1,000人

### 本業利益黒字化の早期達成と中間目標の再設定

コロナ禍での徹底した資金繰り支援とコスト・リソースの最適化の結果、積年の課題であった銀行単体の顧客向けサービス業務利益については、経営計画の開始直前期にマイナス44億円であったものが、2021年度にはプラス6億円と、黒字化を達成しました。

こうした状況を踏まえ、昨年、2021年の12月には、2024年度に向けた新たな中間目標を策定しました。新たな中間目標は、グループを一層強化するため、連結での顧客向けサービス業務利益を「30億円」、連結OHRを「70%未満」、連結ROEを「4.0%以上」にするということです。

#### ■中間目標の再設定

	2021年度実績	中間目標(2024年度)
顧客向けサービス業務利益(連結)	18億円	30億円
OHR(連結)	68.1%	70%未満
ROE(連結)	4.09%	4.0%以上
ROA(単体)	0.25%	0.25%以上
活力創造に関わる資格保有者数	553人	1,000人

## 2021年度の業績と2022年度の見通し

### 顧客向けサービス業務利益

2021年度は、「入り」では、貸出金利回りは低下したものの、コロナ禍の資金繰り支援の徹底による貸出金平残の増加により、貸出金利息は前年度比3億円増加の323億円となりましたが、役員取引等利益は、前年度比3億円減少し、64億円となりました。

一方、「払い」では、人件費は、計画的な人員減少や時間外勤務の削減などにより、前年度比9億円の減少、物件費は、店舗ネットワーク再編に伴う店舗維持費用の減少やコロナ禍による活動の制限により前年度比5億円減少しました。

結果、当行単体の顧客向けサービス業務利益は、前年度比16億円増加のプラス6億円となり、13年ぶりの黒字となりました。

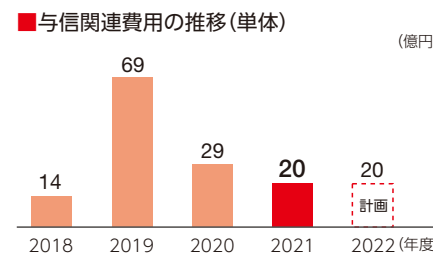
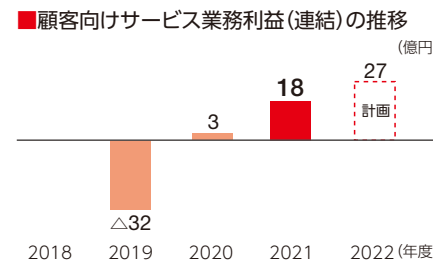
また、連結ベースの顧客向けサービス業務利益も、単体の顧客向けサービス業務利益の改善により、前年度比14億円増加の18億円となりました。

2022年度は「入り」では、住宅ローンを中心に個人の貸出金利回りの下押しが続くとみえますが、個人部門を中心に貸出金平残を増加させることにより、貸出金利息は前年度比2億円増加の325億円を計画、また、役員取引等利益は、業務提携やM&Aなどによる法人ソリューション収益の増加により、前年度比2億円増加の67億円を計画します。

一方、「払い」では、引き続き、計画的な人員減少により、人件費は2億円の減少を計画するものの、物件費は、お客さまの利便性向上や当行グループの生産性向上に資する戦略的なIT投資などを予定していることから、ほぼ横ばいの計画としています。

結果、2022年度の当行単体の顧客向けサービス業務利益は、前年度比3億円増加10億円を計画します。

また、連結ベースでは、当行との連携態勢強化により、前年度比5億円の増加を計画しており、連結ベースの顧客向けサービス業務利益は前年度比9億円増加の27億円を計画しています。

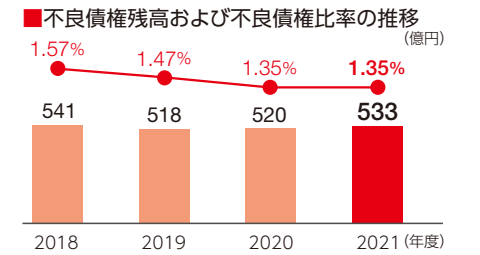


### 与信関連費用

コロナ禍での官民あげての資金繰り支援により、昨年の奈良県内の倒産件数はリーマンショック以降、最低水準にとどまっています。当行においても、お客さまの事業を深く「知る」活動やビジネスマッチングなどの本業支援の取組が奏功し、不良債権の発生が限定的となったことから、2021年度の与信関連費用は前年度比9億円減少の20億円となりました。

当行の不良債権残高は、前年度末比12億円増加し、当年度末533億円、不良債権比率は、前期末と同様、1.35%となりました。

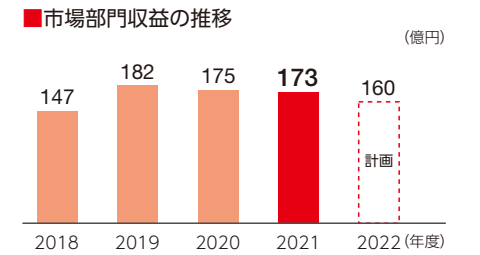
2022年度は、前年度並みの20億円を計画していますが、コロナ禍の長期化に加え、円安、資源高、地政学リスクなど取り巻く環境は予断を許さず、取引先の業況には細心の注意を払いながら、資金繰り支援を継続します。



### 市場部門収益

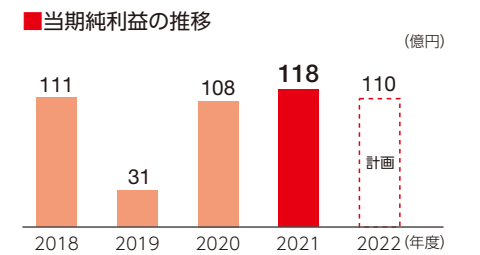
2021年度の市場部門収益は、年度末の軟調なマーケットの影響を受け、有価証券利息が弱含みとなり、前年度比2億円減少の173億円となりました。その内訳はインカム収益170億円とキャピタル収益3億円です。

2022年度の市場部門収益は、米国の段階的な利上げが見込まれる中、外貨調達コストの増加に加え、金利上昇に備えた機動的なポートフォリオ・リバランスにより、前年度比13億円減少の160億円を計画します。



### 当期純利益

2021年度の連結での当期純利益は、銀行単体の顧客向けサービス業務利益の改善、与信関連費用の減少などにより、前年度比10億円増加の118億円となりました。また、2022年度の連結での当期純利益は、顧客向けサービス業務利益のさらなる改善を計画しているものの、欧米金利の利上げなどの影響から市場部門収益が弱含みものと見込んでいることから、前年度比8億円減少の110億円を計画しています。



## 資本政策

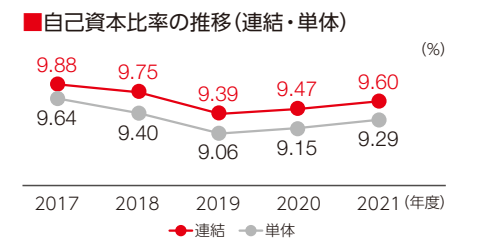
### 基本方針

財務の健全性を確保しつつ、持続的な成長を意図した戦略投資と安定的で機動的な株主還元により、株主資本コストに見合うリターンを上げ、当行グループの中長期的な企業価値向上を目指します。

### 自己資本比率

当行グループの自己資本比率は、リスクアセットは増加したものの、利益増加に伴う自己資本の増加により、連結が前年比0.13ポイント改善の9.60%、単体が0.14ポイント改善の9.29%となりました。

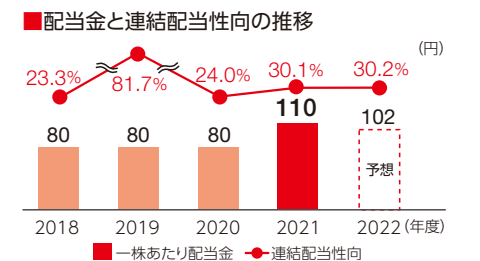
今後も、適正な自己資本比率の維持と資本の効率的運用に努めます。



### 株主還元方針

これまで、株主還元方針を「安定的な配当の継続」としてまいりましたが、昨年12月の中間目標の再設定に併せて、従来の安定配当80円を維持しつつ、親会社株主に帰属する当期純利益に対する配当性向の目安を30%とすることに変更しました。その結果、2021年度は、年間一株当たり配当金は110円となりました。

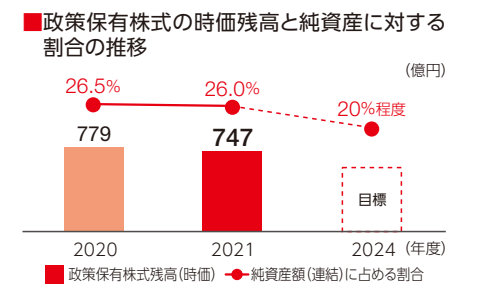
2022年度は、市場部門収益の弱含みによる減益を見込んでいることから、一株当たり配当金は102円を予想しています。



### 政策保有株式

政策保有株式については、投資先企業および当行グループの持続的な成長と企業価値の維持・向上に資し、事業戦略上必要と判断される場合に保有することとしています。

時価ベースの政策保有株式残高の連結純資産に対する比率は、2015年3月末時点の38.3%から、2022年3月末には26.0%まで低下していますが、引き続き、資本効率を意識した経営を推し進め、2025年3月末までに、同比率を20%程度まで縮減する目標を掲げています。



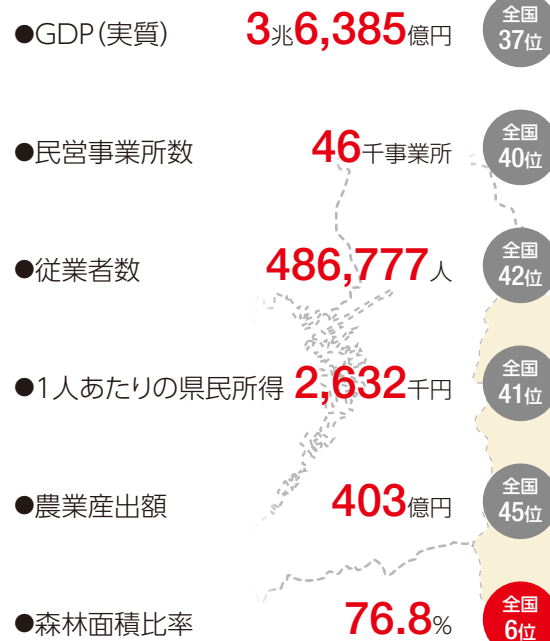
## 地域の稼ぐ力の創出にグループ総力を挙げて取り組む

当行グループが主要マーケットと位置づける奈良県は、近畿の屋根といわれる山岳地帯を南部に持ち、我が国のほぼ中央部、紀伊半島の真ん中に位置する周辺を山岳に囲まれた内陸県です。そのため、空港・港湾設備はないものの、地震・台風等の自然災害に強いことが特徴です。奈良県のGDP10% (約3,500億円) 増加を目指す当行グループには、奈良県の活性化そして地域社会の課題解決という目標があります。

### 奈良県の概要

#### 経済・産業

奈良県の「経済・産業」は、他県に比べて法人マーケットの厚みを表す民営事業所数は全国40位、また1人あたりの県民所得も全国41位にあり、県内のGDP (実質) は全国37位にとどまっています。



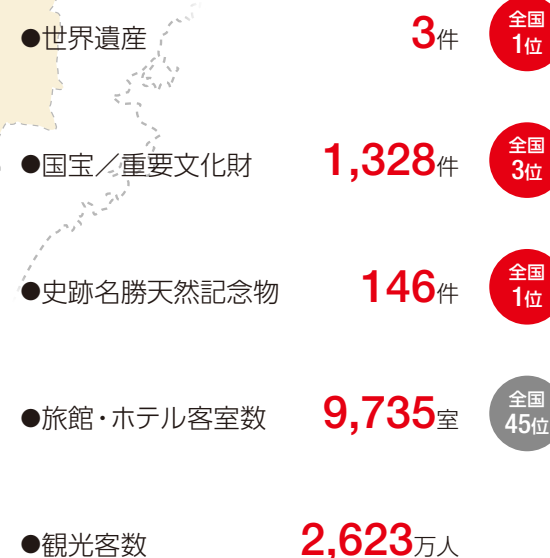
#### 人材資源

奈良県の「人材資源」は、大学進学率や教育関係費用から、教育レベルが高く、優秀な人材を輩出する土壌にあるといえます。一方で、「経済・産業」のとおり、民営事業所数などが少ないことから、隣接する大阪・京都などに優秀な人材が流出しています。



#### 観光資源

奈良県の「観光資源」は、世界遺産や国宝など、名所・史跡に恵まれ、歴史・文化の面では全国屈指の資源を有しています。



#### 家計と暮らし

奈良県の「家計と暮らし」は、一世帯あたりの金融資産が全国2位と厚く、持ち家の比率も高いことから、暮らしの水準は比較的豊かといえます。



出典:「奈良県のすがた2021」・奈良県「平成30年奈良県県民経済計算」、総務省統計局「2019年全国家計構造調査」「2020年家計調査」

### 地域の発展につなげる当行グループの持つ「チカラ」

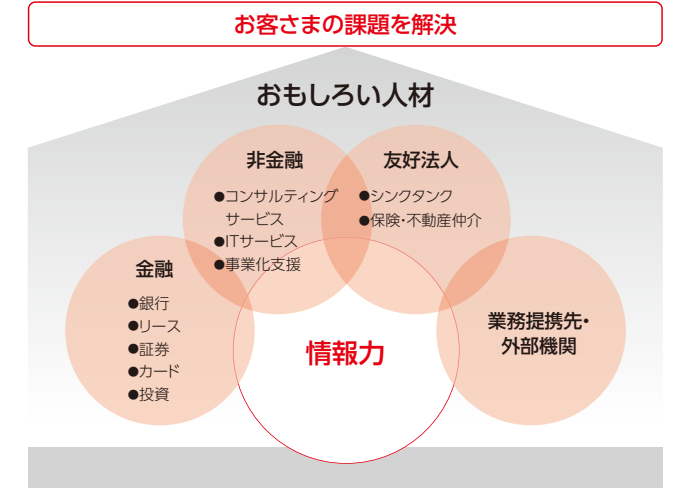
当行グループは、創立以来、地域やお客さまに支えられ、奈良県内における預金や貸出金について、高いシェアをいただいています。

当行グループの強みは、長年に亘り、地域やお客さまとのあらゆる接点を通して培われた情報力です。その強みを活かして、おもしろい人材が事業承継や後継者問題などの個々のお客さまの課題を解決するとともに、地域が抱えている課題を当行グループ自らが事業化することで解決していきます。

### グループの総合力

当行グループは、当行および連結子会社11社と持分法適用会社2社で構成され、銀行業務を中心に証券業務やカード・リース業務などお客さまへの「総合金融サービス」を提供しています。お客さまが抱える真の課題を共有し、当行グループが持つ情報を元に人材紹介や財務改善などのコンサルティングにより、お客さまの生産性向上への取組を支援しています。

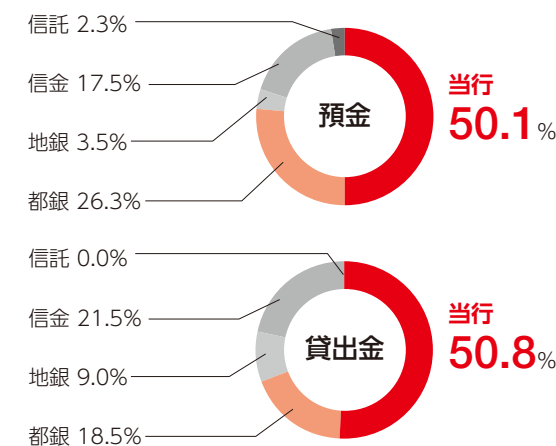
これらに加え、外部の専門機関や、幅広い業務提携先とも協働し、お客さまの様々な課題を解決します。



### 顧客基盤力

#### 奈良県における預金・貸出金の高いシェア

奈良県では預金・貸出金とも圧倒的なシェアを有しています。



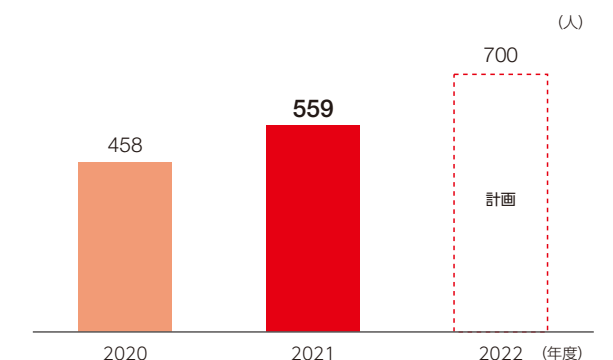
(2022年3月末現在:銀行・奈良県内信用金庫(ゆうちょ銀行・農協等を除く)を対象としています。)

### 人材力

#### おもしろい人材

お客さま固有の真の悩みを相談いただき、お客さまの目指す姿を実現できる人材が活躍しています。

#### ■活力創造に関わる資格保有者数



>>> P.34

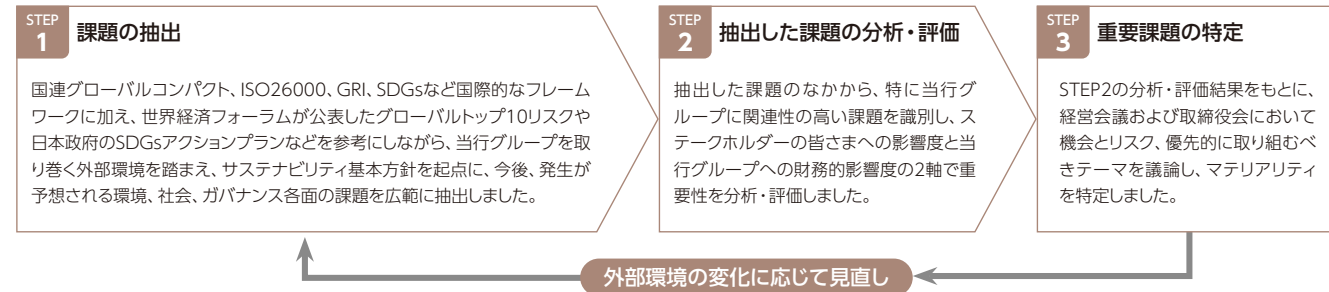


### マテリアリティ(重要課題)

金融事業の深化を目指す当行グループは、グローバルに対応が求められるサステナビリティに関する課題について取締役会で議論し、ステークホルダーの皆さまや当行グループにとっての重要度を勘案して、以下のとおり、優先的に取り組むマテリアリティ(重要課題)と具体的な取組テーマを特定しました。

なお、マテリアリティについては、適宜見直しをしていく方針です。

#### マテリアリティの特定プロセス



### 経営計画とSDGs

**NANTO**

なんとミッション

- 地域の発展
- 活力創造人材の創出
- 収益性の向上

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**

SDGsの目標

17の目標と169のターゲット



地域・社会の課題解決

持続可能な地域・社会の実現



#### SDGsポリシー

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、持続可能な地域社会の実現に向けて、地域が抱える社会問題を主体的に解決してまいります。

#### 重点取組目標

当行グループでは、SDGs17項目のうち、営業地域や事業戦略に強く関連する目標と、持続可能な地域環境保全への取組目標を中心とした7つを重点取組目標として選定しています。

#### 外部環境

#### 当行グループが重視するリスクと機会

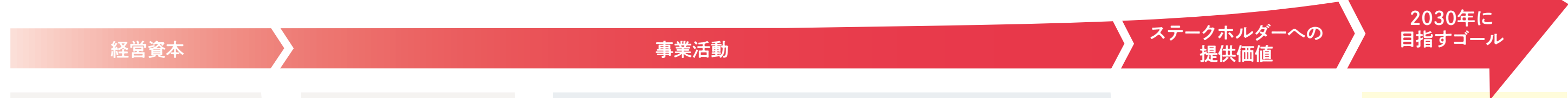
#### マテリアリティ(重要課題)



2022年度アクションプラン P.16 | 17

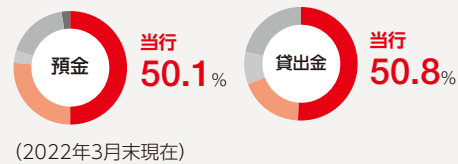
## 地域と共に発展するサステナブル経営

当行グループは、「地域の活力を創造する」という経営ビジョン「活力創造銀行」を軸としつつ、2020年4月から10年後を見据えた経営計画を進めています。「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、そ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ことにより、「10年後に目指すゴール」の達成を目指しています。



### 顧客基盤

- お客さまとのリレーションを通じた情報力
- 長年にわたる金融サービス提供による信頼・安心感
- 奈良県における預金・貸出金の高いシェア



### 人材

- 変化に対応できる、自ら考え、自ら行動する人材
- 地域および当行グループの成長に寄与できる「おもしろい人材」

### 財務基盤

- 充実した自己資本  
自己資本比率  
連結 **9.60%**  
単体 **9.29%**  
(2022年3月末)

### マテリアリティ

#### 深刻化する気候変動問題への対応



#### 地域経済の持続的成長の実現



#### 便利で豊かな社会の実現



#### 多様な人材が活躍できる健全な企業風土の醸成



#### 多様化・複雑化するリスクへの備え



### 2022年度アクションプラン

E	気候変動問題への対応	当行グループ自身の気候変動問題への取組に加えて、地域のお客さまの取組を積極的に支援	P.20   23
	お客さまの生産性向上支援	お客さまが抱える真の課題を共有し、当行グループ一体で生産性向上を支援	P.24   25
S	お客さまの事業化支援	地域の稼ぐ力を創出・育成するため、当行グループがハブとなり、地域経済の活性化に向けたプラットフォームを形成	P.26   27
	お客さまの資産形成支援	お客さまのライフプランに寄り添い、人生の伴走者として最適なサービスを提供	P.32
	お客さまの利便性向上	多様化するお客さまニーズにデジタル技術を活用し、お客さまの利便性および満足度を向上	P.33
	おもしろい人材の創出	若年代からの成長機会の整備や人材の多様化を通じて付加価値創造力を高め、おもしろい人材を創出	P.34   35
G	当行グループの生産性向上	デジタル技術等を活用した業務の効率化により、人員の戦略的配置など経営資源を有効活用	P.38   39
	リスク管理の高度化	不確実性の高い経営環境下において、機動性の高い高度なリスク管理態勢を構築	P.40   43

### ステークホルダーへの提供価値

#### 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・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
- 銀行業という枠を超えて活躍できる機会の提供

#### 株主さま

- マーケットからの高い評価
- 安定的な配当の継続

奈良県GDP<sup>※1</sup>  
約**3,500億円**  
増加

経営人材創出数<sup>※2</sup>  
**350人**

ROA  
**0.35%以上**

<sup>※1</sup> 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  
<sup>※2</sup> 地域のお客さまと経営の意思決定をご一緒できる人材





## 将来にわたって、お客さまに 「信用」「信頼」される 人材・組織を創る

取締役副頭取執行役員  
(代表取締役)  
石田 諭

当行グループの中核である銀行業務は、過去から長年に亘り、地域やお客さまに向き合い信頼関係を構築することで成り立ってきました。また、地域の発展に貢献したいという思いにあふれた意欲ある当行グループの人材が、一人の人間として倫理観を持ち、銀行としての秩序やルールを重んじ、リスクを徹底して排除することで、これまで安心・安全な「地元奈良県で一番の銀行」というブランドイメージを創り上げてきました。

このブランドイメージは当行グループにとって大きな財産であり、奈良県内では預金、貸出金ともにシェアが約50%となっているのはまさに、先人たちの地道な活動の結果です。

### お客さまからの「信用」「信頼」を未来につないでいくために

一方、私は就任以来、経営環境の変化とその変化への対応について、経営陣をはじめ多くの役職員と議論してきました。

そのなかで例えば、当行グループを支えてくださるお客さまがいずれデジタルネイティブになった際、お客さまが銀行に求めるものは今日と全く変わってしまう可能性があります。そうした経営環境の変化のなかで、当行グループはストックビジネスであるが故の環境変化への感度の低さのために、自らの変革を先送りしてしまいかねない面もありました。

先人たちが築き上げてきたお客さまからの「信用」「信頼」を未来につないでいくために、我々経営陣には、経営環境の変化で変わりうる将来と現状のギャップを見定め、何を変えなければならないのか、どのように変えていくのか、どのくらいのスピードで変えていくのか、を常に考えられる人材を創る義務があります。

### 「何を変えなければならないのか。」

その答えは、私は考えることだと思います。目指す姿は何で、現状とのギャップの根源的発生原因を究明し、現状の課題を適切に認識する。

一見単純ですが、このサイクルを継続できるよう組織に習慣づけて、「くせ」を根付かせることが大事だと思います。

### 「どのように変えていくのか。」

長年積み上げてきたものを変えていくには、思い切った決断が必要な時もあります。店舗ネットワークの再編は、その一例です。あまり急進的だと役職員の意識の変革が追いつかずに組織の秩序が壊れてしまうこともある一方で、ゆっくり進めすぎても元に戻そうとする力に負けてしまい、いつまで経っても何も変わらないことがあります。変革を進めていくには、こういったバランスをとることが肝要だと思います。

### 「どのくらいのスピードで変えていくのか。」

できることはすぐにでも変えればいいですが、時間のかかるものもあります。年度ごとに時々の環境変化を踏まえてアクションプランを策定し実行していますが、変化を実感できるという意味では3年というのは、一つの目安だろうと思います。

この3年を振り返ると、変わりつつあると実感できた部分と、変わりきれていないと感じる部分があります。昨年度の本業黒字化はスタート地点に立ったにすぎず、これからの3年、私たちは慢心することなく引き続き改革を進めます。

経営環境に応じて、お客さまが当行グループに何を求めているのかを考えなければなりません。お客さまが当行グループとなぜ取引をするのか、その動機はこれから大きく変わっていくなかで、当行グループが提供すべき付加価値を考えられる人材を創り、またそうした人材を継続的に創出できる組織にならなければ、将来にわたってお客さまから「信用」「信頼」されなくなります。あらためて、当行グループ役職員一同、精一杯考えてまいります。





## 気候変動問題への対応

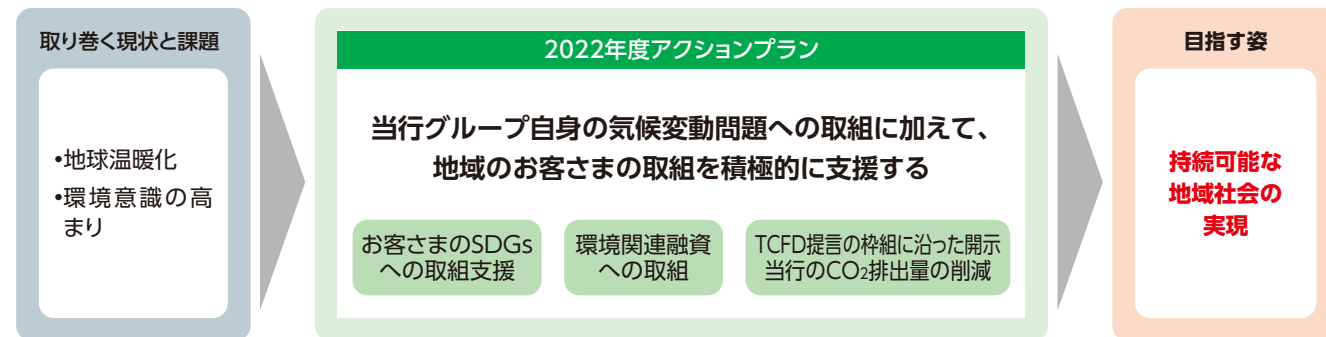
### 基本方針

地球温暖化の進行に伴い、自然災害が増加・激甚化するなか、昨今、カーボンニュートラルの実現に向けた取組が世界的に加速しており、気候変動が社会全体に与える影響は日ごと拡大しています。

当行グループにおいても、「地域と共に発展するサステナブル経営」の実現を目指し、自らの脱炭素化に取り組むとともに、お客さまの脱炭素化の取組支援を通じて地域の発展への貢献に努めています。



### 2022年度アクションプラン



### お客さまのSDGsへの取組支援

#### 「e-dash」を活用したお客さまのSDGsへの取組支援

当行は、e-dash株式会社（三井物産株式会社100%子会社）と提携し、同社のサービスプラットフォーム「e-dash」を活用することで、CO<sub>2</sub>排出量に関する現状把握から、削減目標の設定、削減に向けたアクションまで一気通貫に手軽に行うサービスの提供を行っています。



### 〈ナント〉SDGs導入コンサルティングサービスを通じた気候変動問題の取組促進

「〈ナント〉SDGs導入コンサルティングサービス」は、お客さまの現状を診断するとともに、お客さまが抱える課題について解決策をご提案することでSDGsへの取組を支援するものです。

#### 【サービス概要】

名称	<ナント>SDGs導入コンサルティングサービス
対象となるお客さま	法人・個人事業主のお客さま
内容	①お客さまのSDGsへの取組状況を診断、SDGs宣言をサポート。東京海上日動火災保険株式会社より提供を受ける「診断ツール」に基づき、お客さまのSDGsへの取組状況を確認。「診断レポート」を発行するとともに「SDGs行動宣言」をサポートいたします。 ②お客さまのSDGs経営促進に向けたコンサルティングの提案。「診断レポート」や「SDGs行動宣言」に基づき、お客さまのSDGs経営の促進に向け、当行グループが提供するコンサルティングメニューをご提案いたします。

契約件数  
**37件**  
(2022年6月末時点)

### 環境関連融資への取組

当行グループは、太陽光発電やバイオマス発電等、再生可能エネルギーに関連する融資やプロジェクトファイナンスに積極的に取り組んでいます。当行グループの再生可能エネルギー関連融資による2021年度のCO<sub>2</sub>削減量は、約37万t-CO<sub>2</sub>となりました。

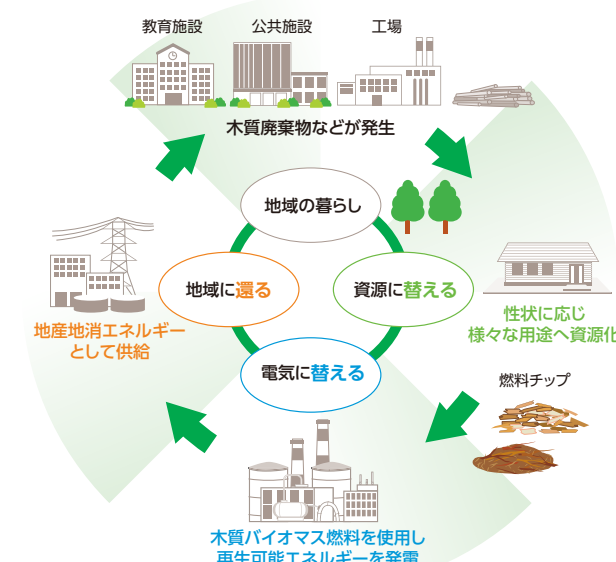
### 再生可能エネルギーに対する外部評価を活用したグリーンローンを組成

当行は、株式会社BPSいこまによる木質バイオマス発電所建設計画に対し、主幹事銀行としてシンジケート方式のグリーンローンを組成しました。本ローンは、株式会社日本格付研究所による外部評価において、最上位評価である「Green 1」を取得しています。

株式会社BPSいこまは、TJグループホールディングス株式会社のグループ会社の一社として、木質バイオマス発電事業の実施を目的として設立された会社です。同社を含むグループ会社では、近畿地域で発生する木質廃棄物の木質チップへの加工から、バイオマス発電による電力の地元企業・自治体への供給までをグループ各社で行うことで、「電力の地産地消」に取り組んでいます。

また、本発電所で発電する電力の大半をFIT制度\*に頼らない非FIT電力として販売することで、需要家へカーボンゼロの電気を提供します。

\*再生エネルギー固定価格買取



#### 【シンジケートローンの概要】

契約日	2022年6月17日
アレンジャー	株式会社南都銀行
コ・アレンジャー	株式会社三十三銀行
エージェント	株式会社南都銀行
組成金額	シニア貸付:45.62億円 消費税貸付:5.96億円
資金用途	木質バイオマス発電所の建設資金
貸付人(当初)	株式会社南都銀行、株式会社三十三銀行

#### 【発電設備の概要】(2025年4月に本格稼働予定)

名称	BPSいこま北田原発電所
所在地	奈良県生駒市北田原町
発電出力	9,980kW



## 気候変動問題への対応

### 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、すべての企業が対象。

### ガバナンス

- 当行グループは、「深刻化する気候変動問題への対応」をマテリアリティ(重要課題)の一つとして特定しています。
- 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、進捗等について協議し、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、「地域と共に発展するサステナブル経営」の実現を目指しており、地域の一員として、自らの脱炭素化への取組はもちろん、お客さまの取組についても積極的に支援します。
- 自らの脱炭素化に向けて、銀行単体のCO<sub>2</sub>排出量の削減目標を設定し、取組を強化しています。今後は、グループ全体のCO<sub>2</sub>排出量の削減に向けて取組を進めます。
- また、お客さまの脱炭素化やSDGs対応に向けた取組支援のため、環境関連融資や、ソリューション関連商品の提案を積極的に展開し、地域のお客さまとともに経営課題の解決に取り組めます。

### 定性的なシナリオ分析

公的なシナリオ※を参考に、短期(5年)、中期(10年)、長期(30年)の時間軸で、以下のとおり、気候関連のリスクと機会を定性的に分析しました。

	内容	シナリオ別の影響度		時間軸	リスクカテゴリ
		1.5℃	4℃超		
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・財務状況への悪影響や、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	大		短期～長期	信用リスク
	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	大		短期～長期	信用リスク
	気候変動への対応が劣後することによる、当行の企業価値の低下	大		短期～長期	オペレーショナルリスク(風評)
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	小～中	大	短期～長期	信用リスク
	大規模風水災の発生等に伴う、当行拠点の被災による対策復旧コストの増加	小～中	大	短期～長期	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	大		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	小～中	大	短期～長期	—
	風水災の増加や環境に配慮する顧客行動の変化による、災害に備えた保険商品、環境保全関連の金融商品・サービスの提供機会の増加	大	大	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	大		短期～長期	—

※参考にした公的シナリオ  
脱炭素化が進む1.5度シナリオ: IEA NZE2050, IEA APS, NGFS Net Zero2050, IPCC SSP1-1.9, SSP1-2.6  
温暖化が進む4度超シナリオ: IEA Steps, NGFS Current policies, IPCCSSP5-8.5

### 炭素関連資産

当行の貸出金に占める炭素関連資産(電力、エネルギーセクター向けエクスポージャー、ただし、再生可能エネルギー発電事業を除く)の割合は、2.0%程度です(2022年3月末時点)。

### 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。
- 2020年10月に融資ポリシーを制定し、そのなかで新設の石炭火力発電所建設を資金用途とする融資には原則として取り組まないことや、森林伐採を伴う開発等の資金用途に対する融資に取り組む際は、違法伐採ではないか、また環境への影響等について配慮し、慎重に取組可否を検討する旨を、明文化しています。

### 環境や社会に与える影響が大きい業種・セクターに対する融資ポリシー

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

#### 1. 兵器

戦争等に使用される殺戮・破壊を目的としたクラスター弾など非人道的な兵器を製造している企業への融資は行わない。

#### 2. 石炭火力発電

新設の石炭火力発電所建設を資金用途とする融資は原則として取り組まない。ただし、国のエネルギー政策等による高効率の発電所建設の場合などは個別案件ごとに慎重に取組可否を検討する。

#### 3. 森林伐採

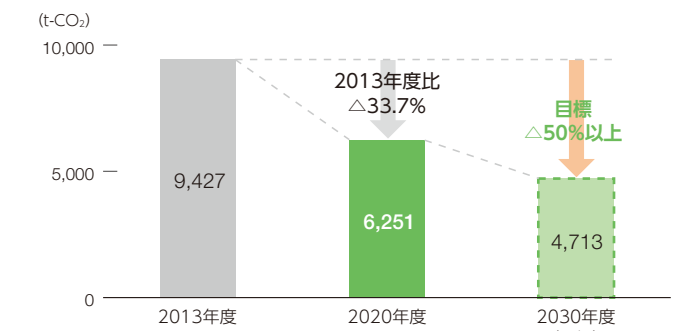
森林伐採を伴う開発等の資金用途に対する融資に取り組む際には、違法伐採ではないか、また環境への影響等について配慮し、慎重に取組可否を検討する。

### 指標と目標

#### 当行のCO<sub>2</sub>排出量(SCOPE1,2)

当行は、CO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでおり、2030年度の削減目標を2013年度比△50%以上と定めています。2020年度のCO<sub>2</sub>排出量は6,251t-CO<sub>2</sub>であり、2013年度から△33.7%の削減となりました。(※算出結果は、省エネ法定期報告書を基に計算しています。)

■ 当行のCO<sub>2</sub>排出量および2030年度削減目標



### 環境関連融資

2021年度の再生可能エネルギー関連設備投資(太陽光・バイオマス)と省エネルギー設備投資(利子補給制度事業分)の融資実行合計額は72億円となりました。



営業部門担当役員  
取締役 常務執行役員営業推進本部長 杉浦 剛

お客さまとの接点をこれまで以上に強化し、経営計画で掲げるお客さまを「知る」活動で培った「情報力」を強みに、コンサルティング営業を深化させることで、一社でも、一人でも多くお客さまからの信用、信頼を得ていくこと、それが、RM（リレーションシップマネジメント）の変革です。

コロナ禍を契機に取り巻く環境は大きく変化し、事業継続に対する危機感や、将来への備えに不安を持たれるお客さまも少なくなく、当行グループの果たすべき役割は従来にも増して大きくなっているものと認識しています。

当行グループはお客さまの生産性向上に資するため、資金繰り支援にとどまらず、財務戦略や経営戦略といった中長期的な経営計画策定のお手伝いなど、様々な場面で課題解決につながるコンサルティング機能を発揮し続けます。

また、お客さまのライフプランに寄り添い、人生の伴走者として最適な金融サービスを提供することで、豊かな人生の実現に向けた資産形成のお手伝いができる存在となることを目指しています。

## お客さまの生産性向上支援



### 基本方針

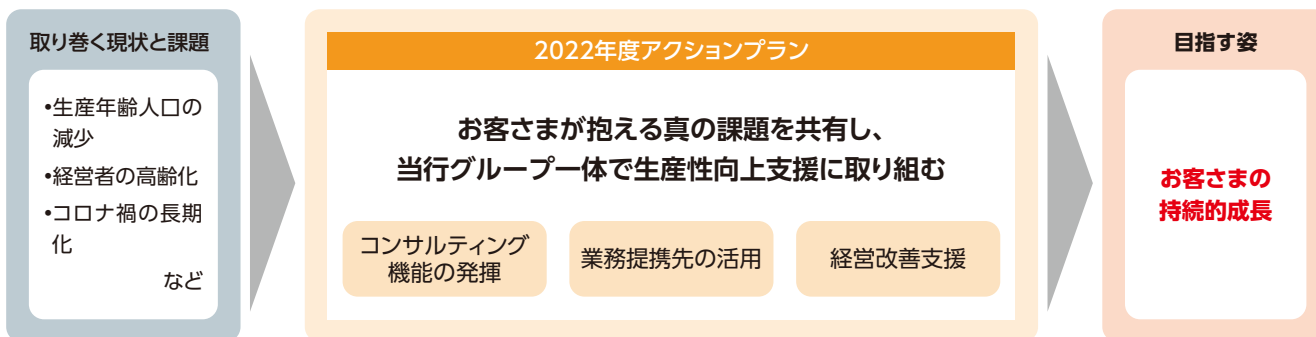
#### グループ一体での「知る」活動によるお客さまの課題解決

中長期的には、生産年齢人口の減少、短期的にはコロナ禍の影響や資源高などが顕在化するなか、お客さまの持続的成長には、お客さま自身の生産性向上が避けて通れません。

お客さまの現状分析や課題整理、それを踏まえた業務効率化やデジタル化計画の策定などを経営者の方々と一緒に考え策定し、そのPDCAなども含めた一連のお手伝いができる存在になることこそが、当行グループの役割です。

お客さまの生産性向上を切り口に、お客さまとの関係の構築に取り組んでいます。

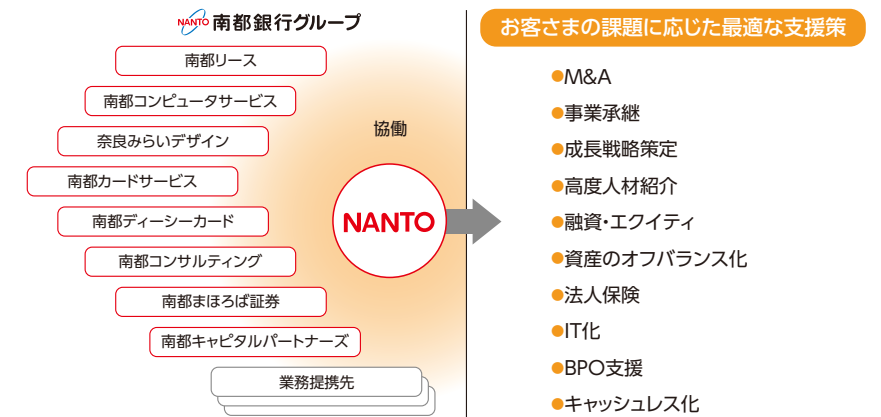
### 2022年度アクションプラン



### コンサルティング機能の発揮

● 当行グループは、経営者の方々が目指す未来像の共有とその実現に向けた支援として、お客さまニーズ起点のソリューションを提供します。

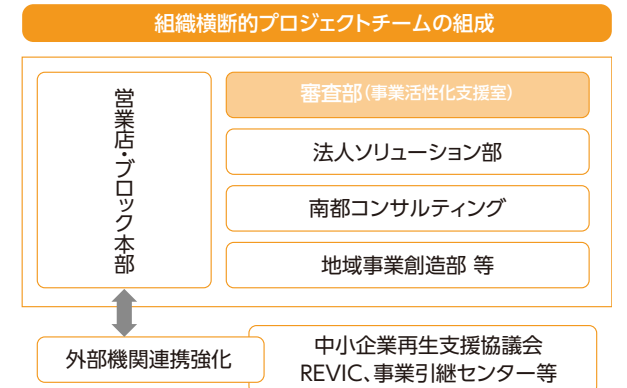
● お客さまへの価値提供・お客さまとの価値共創のため、グループ会社のみならず業務提携先を最大限に活用します。



### 外部環境に応じた経営改善支援

コロナ禍で影響を受けたお客さまに対応する組織横断的プロジェクトチームによる本業支援

● 当行グループは、長期化するコロナ禍の影響を受けたお客さまなどに対し、グループ内に横断的なプロジェクトチームを組成し、能動的に本業支援を行っています。



<ナント>経営環境変化対策資金 **NEW** (2022年6月)

● 原油価格上昇や原材料価格の高騰等の影響を直接的・間接的に受けたお客さまの資金繰りを支援します。

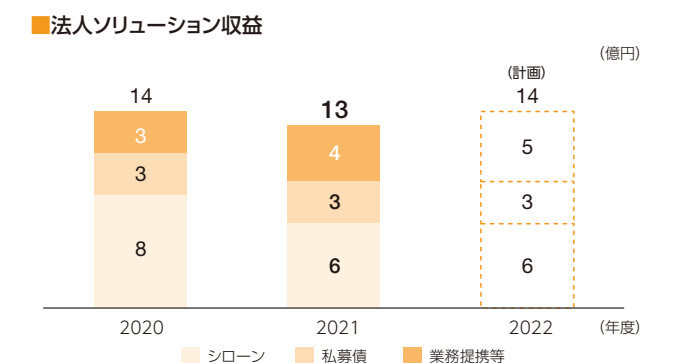
#### 【商品概要】

対象	原油価格上昇や原材料価格の高騰等の影響を直接的・間接的に受けた事業者さま
資金用途	原油価格上昇や原材料価格の高騰等の影響により必要となる運転資金
融資金額	5,000万円以内
融資期間	7年

### 指標と計画

● お客さまの課題解決による法人ソリューション収益を一つの指標としています。

● 2022年度は、前年度比1億円増加の14億円を計画しています。





## お客さまの事業化支援

### 基本方針

#### 地方公共団体や外部団体と連携した 地域経済活性化の仕組づくり

奈良県は恵まれた人材資源や観光資源を有しながら、隣接する大阪・京都に労働力や消費が流出しています。

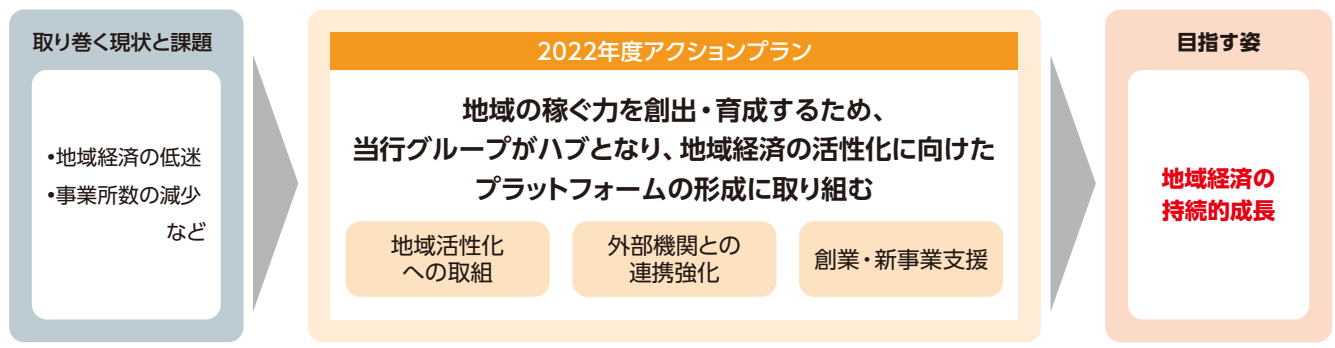
当行グループは、地域の稼ぐ力を創出・育成するハブとなり、地域経済の活性化に向けたプラットフォームの形成に積極的に取り組みます。

また、お客さまを金融面で側面支援するだけでなく、当行グループ自らが、一事業者として主体的に新しい事業に取り組むことで、地域の発展に貢献します。

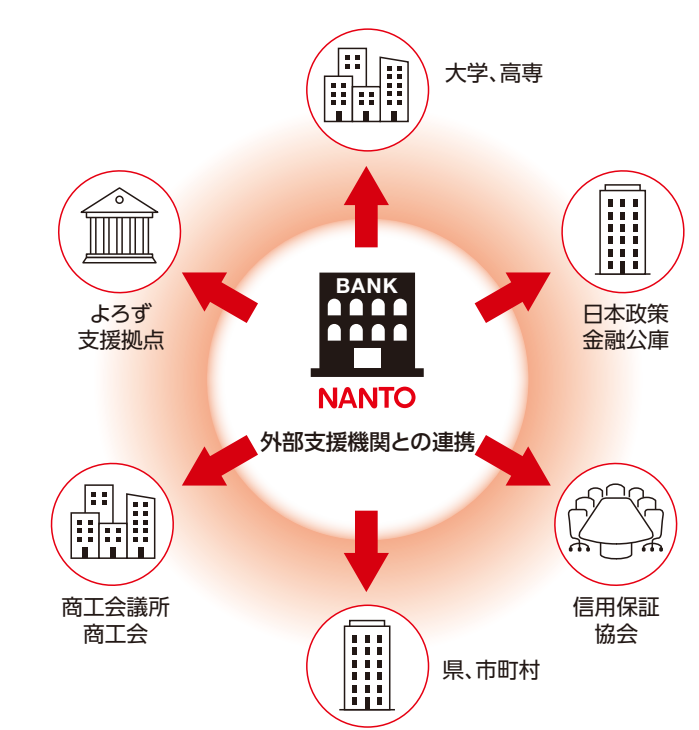
対応するSDGs



### 2022年度アクションプラン



### 地域経済の活性化に向けたプラットフォームの形成



- #### 地域活性化への取組
- 地方公共団体との連携強化 (地方創生に向けた連携協定等)
  - 社寺等への支援 (クラウドファンディング等)
  - 古民家ファンド・アセットリノベーションファンドの活用
- #### 外部機関との連携強化
- リカレント教育、産学連携への取組 (大学、高専との連携)
  - インキュベーションプログラムの実施
- #### 創業者および新事業展開者の支援
- 創業支援パッケージ (よろず支援拠点、商工会議所等との連携)
  - 創業関連融資 (日本政策金融公庫、信用保証協会等との連携)
  - <ナント>サクセスロード等

### 当行グループの一事業者としての地域活性化への取組

#### 地域製品の販路拡大・販売支援【EC事業】

- ECサイト「ならわし」を通じて、生産者の思いやモノづくりの背景にあるストーリーを消費者に届け、奈良を訪れたいような仕組を構築しています。
- 「ならわし」への商品掲載により取引先の販路拡大を支援するとともに掲載商品の販売を支援します。



#### 奈良県産農産物の生産拡大と販路拡大【アグリ事業】

- 耕作放棄地の増加や担い手の減少・高齢化を解決するため、地元農業の活性化に取り組み、「持続可能な農業」、「儲かる農業」を確立します。
- 農産物の安定生産および生産量の増加を図るとともに、新規販路開拓のうえ販路の拡大を図ります。



#### 観光拠点整備【不動産・まちづくり事業】 >>> P.28

- 奈良県を「日帰り型観光地」から「滞在型観光地」へ転換することにより、観光消費額の増加によるGDPの増加を目指します。
- 「NIPPONIA HOTEL 奈良 ならまち」、「NIPPONIA 田原本 マルト醤油」、「御所SENTO HOTEL」への金融支援、吉野町「阪本龍門文庫」での宿泊施設開業に向けた施設・コンテンツ整備など、県中南部に宿泊を伴う観光拠点を整備することで、周遊・滞在型観光の促進を図ります。

#### NIPPONIA 田原本 マルト醤油

古より豊かな農作物が育まれ、今なお日本古来の原風景が残る磯城郡田原本町。株式会社マルトが運営するマルト醤油は、1689年(元禄2年)創業の奈良最古の醤油蔵元で、一時は全国へ販路を拡大していましたが、戦後の原材料供給難により1949年頃に閉業を余儀なくされました。70年ぶりに醤油蔵を再生、醸造を再開するとともに、当時のまま残されている蔵、醸造場、居住棟、道具類を活用し、宿泊施設やレストラン施設に改修し、2020年に古民家ホテル「NIPPONIA 田原本 マルト醤油」として開業しました。

#### NIPPONIA HOTEL 奈良 ならまち

2018年11月に老舗酒造メーカーである奈良豊澤酒造の築130年の旧酒蔵をリノベーションしたNIPPONIA HOTEL 奈良 ならまちをオープン。歴史的な町並みが残るならまちに佇むレストランは、外観だけでなく内装にも元々の素材を残し、梁や天井を活かしたレトロな雰囲気漂う空間です。

#### 阪本龍門文庫

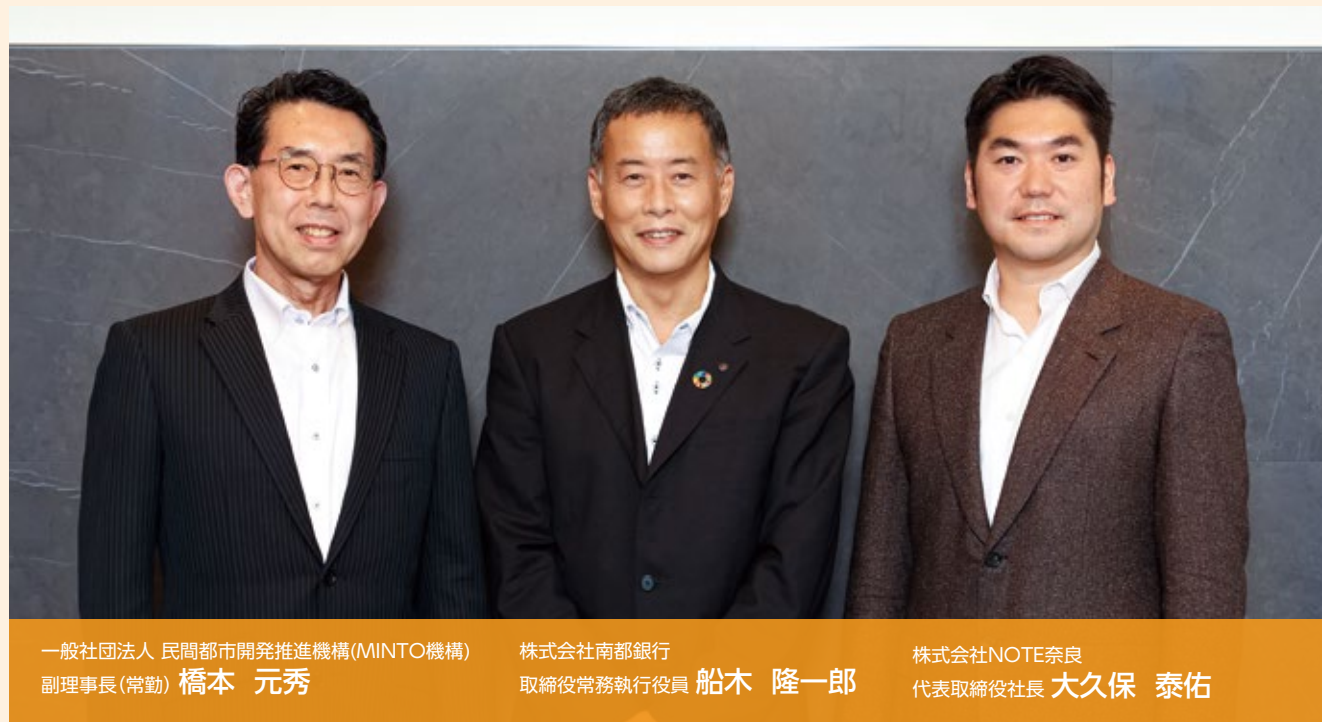
2021年、当行グループは奈良県南部の吉野町にある古民家を取得しました。この古民家は、南都銀行のルーツの1つでもある吉野材木銀行を創業し、頭取も務めた阪本仙次氏の日本邸であり、当行との縁も非常に深いものとなっています。今後数年かけて宿泊施設にリニューアルし、地域の観光拠点を創出する計画です。



ステークホルダーボイス①

## 観光振興、まちづくりを通して、投資事業と地域貢献を推進

当行グループが取り組むまちづくりについて、事業に参画いただいている橋本 元秀氏、大久保 泰佑氏に活動の内容とプロジェクトへの期待を、当行 船木 隆一郎とともに語っていただきました。また、地域活性化における当行グループの役割についてもお話しいただきました。



一般社団法人 民間都市開発推進機構(MINTO機構) 副理事長(常勤) 橋本 元秀  
株式会社南都銀行 取締役常務執行役員 船木 隆一郎  
株式会社NOTE奈良 代表取締役社長 大久保 泰佑

### 一般社団法人 民間都市開発推進機構(以下、「MINTO機構」)

MINTO機構は、「民間都市開発の推進に関する特別措置法」(昭和62年法律第62号)に基づく民間の都市開発を推進するための主体として、国土交通大臣の指定を受けた法人。

1987(昭和62)年の設立以降、金融機能を通じた都市開発に関する政策実施機関として、社会経済情勢の変化にあわせて、支援スキームや業務内容を柔軟に見直し、1,400件を超える民間市都市開発に対して、約1兆9,000億円の金融支援を実施してきた。

長く中心的な役割を担ってきた土地取得・譲渡業務が終了し、現在は、メガニン支援、まち再生出資、共同型都市再構築、まちづくりファンド支援、まちなか公共空間等活用支援等の業務を行っている。

名称	一般財団法人 民間都市開発推進機構
所在	東京都江東区豊洲三丁目3番3号
設立等年月日	1987年10月1日設立 2013年4月1日一般財団法人へ移行
理事長(代表理事)	花岡 洋文
基本財産	56億円

### 株式会社NOTE奈良(以下、「NOTE奈良」)

株式会社NOTE奈良は、奈良県全域で、歴史的建築物(古民家)を使った“まちづくり”事業を展開。

空き家となった古民家を利活用することで、地域の「営み」を持続可能な形で継いでいく取り組みをしている。

全国には、100万軒を超える古民家が残されており、建物には地域の歴史や記憶が宿っている一方で、利活用が進まないことによって、毎年4%(4万棟/年)以上のペースでその地域に残る営みや地域資源とともに消失。

奈良県内にある歴史的にも重要な古民家と営みを次の世代に継いでいくため、地方自治体・集落・地域企業などと協業しながら、古民家を活用した事業化を進めている。

名称	株式会社NOTE奈良
所在	奈良市西城戸町4番地
設立等年月日	2018年2月26日
代表	大久保 泰佑
資本金	2,000万円

## 将来を見据えた奈良のまちづくり

**船木** 当行グループは地域経済が縮小していくなか、これまで大阪など大都市に進出をして、そこで融資を拡大してきましたが、そのビジネスモデルはいずれ限界がきます。そこで、私たちは奈良県のGDPを10%伸ばすという目標を立て、そのための方法論の一つとして、奈良県の魅力を発信し、観光客を呼び込んで、交流人口を増やすことで県内の経済を活性化できないかと考えました。

**大久保** 都市化の流れに大きな変化はなく、東京・大阪を含めて人流がそこに集まってくるというマクロ的なトレンドは不可避だと思えます。そうした環境のもとで、地方都市である奈良県がどのようにまちづくりを進めていくのかについては、地域の特性や人口動態に応じた取組が必要になると考えています。事業者目線と言えば、奈良県の一番の特徴である観光資源を活かすことが有用であると考えています。私たちが、地方の古民家に特化して事業を展開する背景に、古民家そのものや古民家が集積している地域において、歴史、文化、食などの様々な地域資源が今なお残っていることが挙げられます。それら、奈良ならではの地域資源を取り上げることによって、移住を伴う定住人口の増加のみならず、奈良県に来る関係人口や交流人口を創出し、我々が取り組む地域や事業のLife Time Value(生涯価値)を最大化できると考えています。一年365日の一部分をこの奈良で過ごしてもらうことで、各地域において持続可能な事業の育成や維持が可能となるとともに、結果として、奈良県への移住・定住の決め手にしていくことが、私たちが目指しているところです。

**橋本** 私たちMINTO機構は、金融支援を通じて、まちづくりや都市開発を進めるとともに、地方のまちづくりや拠点整備などを支援する機能を有しています。奈良県に限らず観光客は地域活性化にきわめて重要な存在ですが、今の状況は残念ながら厳しいものがあります。私は、人の好奇心というものはとても根強いもので、好奇心があるからこそ人は旅をし、食を求めるものだと考えています。これが、事業を立ち上げる時や、南都銀行が奈良県のGDPを10%拡大するという時の、利益拡大の源泉につながるのではないかと思います。国税局でお酒を扱う仕事に就いていた時の体験ですが、味わうだけでなく、酒造りの現場を見て、どのように醸造するかを知ると興味がさらに湧いてくるのです。単に、お酒というレベルではなく、その背景やストーリーを膨らませていければいいのではないのでしょうか。そうすることで、観光客は戻ってくると思います。奈良県は、奈良時代から1,300年もの歴史があり、ストーリーをアピールできるという点では他の地域よりもアドバンテージがあると考えています。

**船木** おっしゃるとおりで、奈良県は他の地域よりもあきらかに有利な観光資源を有していますが、残念ながら奈良を代表する神社仏閣の名前は知られていても、この奈良が持つ壮大な歴史やストーリーを統一して発信できていないことが弱みになっています。観光客にもっと伝統文化に触れてもらえる機会を提供し、その情報を発信していかなければならないと痛感しています。

## なぜ御所まちの再生なのか、その事業・投資の着眼点について

**大久保** 御所まちの再生には、2つのポイントがあります。一つは物語性やコンセプトを構築できる地域資源を有していること、もう一つは、5年、10年後を見据えて、取組の多様性を育む土壌があることです。私たちは、まちづくりの会社として、持続可能な事業を確立することが自分たちの提供価値だと考えています。今回、南都銀行のご紹介で、御所市御所まちの空き銭湯の存在を知り、2、3年間の検討期間を経て、御所SENTO HOTELという大きなコンセプトによる開発プランを立ち上げました。「泊・食・湯」という、泊まることと食事、お湯を分離させた、物語を生むプランとしています。多様性を育む土壌については、このプランに地元の酒蔵会社と石鯛メーカーの出資を仰ぎ、開発にも協力してもらっています。これは、地元の様々な事業者の方とともに成長する地盤・土壌が必要だとい







う考えに基づいています。今回は、御所まちにある4つの古民家物件を活用し、街中に宿泊施設・飲食施設・銭湯が点在する分散型の取組として、回遊性が生まれる仕組みを作ろうと計画しています。

**船木** 御所は江戸時代から交通の要所でもあり、その時代の街並みが残っています。その時代から培われた地元の人の人情、付き合いも残っています。そういう空気感も含めて、次世代へ文化遺産として発展的に継承していきたい。また、それを活性化して観光客にもアピールしていくことで、このプロジェクトを先駆的な成功事例にしたいと考えています。



**橋本** まちづくりの際には、大久保さんのようなリーダーが必要です。そのリーダーシップのもとに、地方公共団体なども含めて地域みんなの力を結集しないとうまくいきません。私たちも、投資家として出資するだけでなく、一緒に作るという意識を持つことが重要です。御所のプランについては、MINTO機構の新制度である老朽ストックリノベーション型のファンドを南都銀行と共同で立ち上げました。南都銀行は、事業の立ち上げの段階から参画し、地元の説明会も開催するなど積極的な取組を進めています。おそらく軌道に乗るまでは、まだまだ時間がかかり、乗ったとしても不安定な時もあるでしょう。中小企業については、事業を継続するために適切な指導も必要になります。そこは地元の金融機関がしっかりとケアをすること、それが事業の成功につながっていくのではないかと思います。

**船木** 今回の事業は、銀行としての投資銀行業務の一環と位置づけています。まちづくりは地元の皆さんの力を結集しなければなりません。そのためには単に資金だけ提供するのではなく、私たち自身が一緒に汗をかくという地域金融機関らしい投資銀行モデルをつくりあげたいと考えています。

### 奈良みらいデザインによる吉野町・阪本龍門文庫の取組

**船木** 次に、私たちにとっては地域活性化モデルの新たな挑戦であり、当行グループとしても最終的にはGDP増加に資するものと期待している阪本龍門文庫の宿泊施設へのリニューアルについて伺います。

**橋本** 阪本龍門文庫は南都銀行ゆかりの古民家だと聞いています。しっかりと腰を落ち着けて楽しむという楽しみ方、仕組みを作ること、奈良県全体を観光客が周遊する流れができるものと期待しています。その中核のひとつとして、ぜひ阪本龍門文庫が個性ある宿泊機能を発揮して欲しいと思います。

**船木** 阪本龍門文庫は、南都銀行の前身の一つである吉野材木銀行の創業者の自宅で、地域の方々が守ってこられた、ある意味、文化財的な存在です。また、吉野は吉野熊野国立公園の一角を成す世界遺産で、この文化遺産や

自然資源をどのように活かしていくかが大きな課題です。さらに、紀伊山地から隣県まで見渡せば、高野山や熊野など、世界遺産や国内屈指の観光資源が周遊圏内にあります。ここを宿泊施設としてリニューアルすることができれば、関西空港や南紀白浜空港のようなアクセス経路もあって、奈良県内の周遊はもとより、広く紀伊半島に別の周遊ルートを作って、吉野地区全体の観光や交流人口の増加に寄与するという大きな可能性も秘めていると考えています。

**大久保** 私は、奈良みらいデザインの経営にあたる立場として、阪本龍門文庫を宿泊施設にするというプロジェクトに参加しています。これは、銀行が実業に近い立場でまちづくりを行うという、かなり意欲的な取組だと考えています。この吉野に人が訪れる仕組みとして、また地域の受け皿として、宿泊施設を必ずここで作り上げたいと考えています。NOTE奈良および南都銀行の今までの取組は、奈良市から始まり、田原本、御所、吉野へと連なっています。結果として、北和エリアから中和・南和エリアに人流が生まれるような奈良県の周遊の仕組みを構築し、奈良県における観光客の滞在時間の長期化を目指したいと考えています。



### 地域課題の解決にあたり、当行グループが果たすべき役割

**船木** 最後になりますが、お二人に地域課題の解決にあたって当行グループに期待すること、あるいは果たすべき役割についてお聞かせください。

**大久保** 今後も、まちづくりに取り組む際の触媒になってほしいと思います。南都銀行がプロジェクトに参画することで、まちづくりの取組が、1+1=2ではなく3にも4にもなることを期待しています。私たちのような外部者が地域に入っていく時には、地域の特性や慣習を指南する水先案内人のような存在が必要です。南都銀行は、様々な事業者、行政機関、個人との密接な関係を構築しており、まちづくりを含む地方活性化においても、南都銀行の役割は非常に大きいと考えています。

**橋本** 同感です。私も奈良県の活性化における南都銀行の役割は非常に大きいと思います。南都銀行は地元から優秀な人材を募った、いわば人材の宝庫です。今の時代に、せまい従来の銀行業務の枠内だけで仕事をするのは、もったいないと思います。例えば、地産品を支援するためにEC事業を手掛けるなど、銀行業の枠の外でも様々な事業に既に取り組んでおられます。GDPを10%伸ばすための多様な取組や、中小企業に対する支援のさらなる拡充が進めば、奈良県はもっと元気になっていくでしょう。奈良県の観光客を周遊化させる計画をしっかりと達成して、それを日本各地の活性化の成功事例にしていきたいと思います。

**船木** 地域金融機関は、今、ビジネスモデルの転換を迫られていると思います。私たち自身が一緒になって、地域の方や外部の専門家、公的機関の力を借りながら、一緒に汗をかき、一緒にリスクを取ることで、地域課題の解決に取り組んでいきます。その時の取り組み方が、融資モデルから投資銀行モデルへと変わっていく大転換期になるのだらうと認識しています。私たちが誇りにできることは、当行グループの職員はみんな地元で貢献したいという強い想いを抱いていることです。その力を外部の方々を借りながら地域に還元していくことで、県内GDP10%という目標も、達成への道筋が見えてくると確信しています。

今日はありがとうございました。





## お客さまの資産形成支援

対応するSDGs

### 基本方針

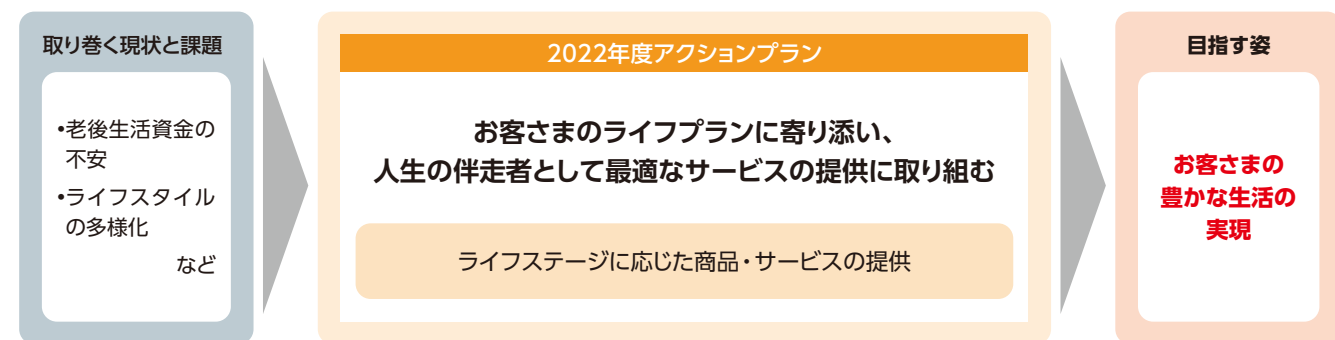
#### ライフステージにあわせた資産形成

ネットバンクの店頭やキャッシュレス事業者など異業種の参入により、当行グループと若年層との接点が薄れていることが懸念されます。将来の顧客基盤となるお客さまとの取引は、当行グループの持続的成長に不可欠です。一方、少子高齢化が進み、高齢者を支える現役世代の負担が増えるなか、お客さまは将来への漠然とした不安を抱えておられます。

私たちは、お客さまとの対話により人生設計や目標を共有し、その実現のために必要な資産形成・資産管理をグループ一体で実践し、「人生の伴走者」としてあらゆるシーンにおいて最適なサービスを提供していきます。

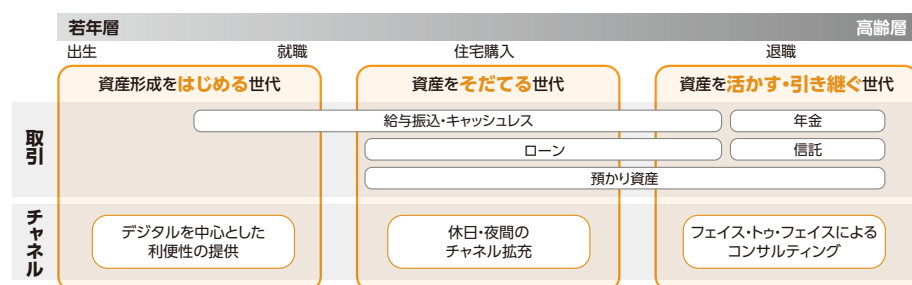


### 2022年度アクションプラン

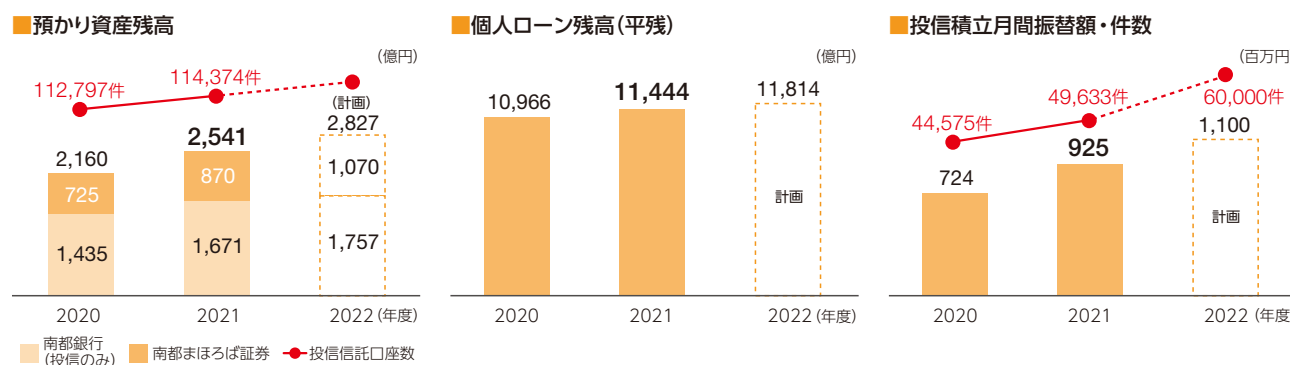


### ライフステージに応じた商品・サービスの提供

資産形成を「はじめる世代」、資産を「育てる世代」、資産を「活かす・引き継ぐ世代」のそれぞれのライフステージに応じた資産形成の仕組みを構築することで、お客さまの豊かな生活の実現をお手伝いし、顧客基盤の拡充につなげます。



### 指標と計画



## お客さまの利便性向上

対応するSDGs

### 基本方針

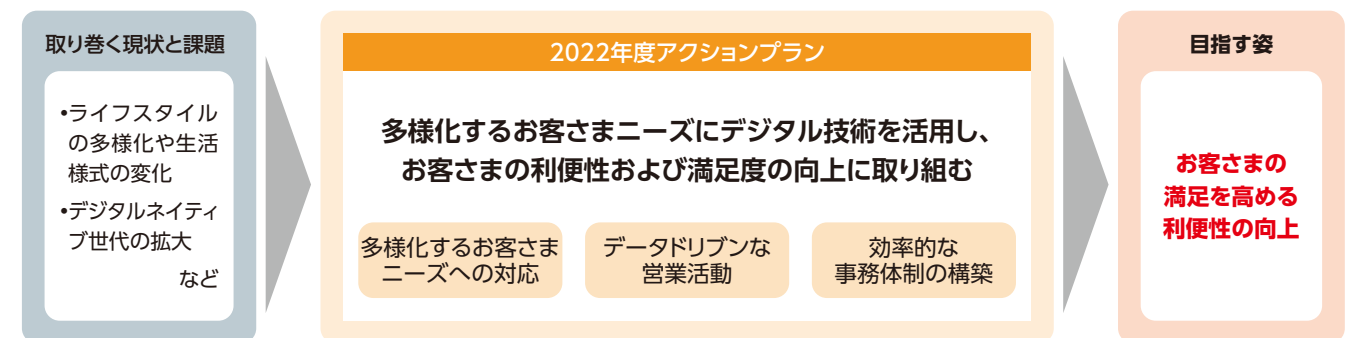
#### デジタル技術を活用したお客さまの利便性向上

10年先、20年先の顧客基盤を見据え、お客さまの立場に立ち、「どうすれば当行グループを利用したいと思ってもらえるか」を徹底的に考え、デジタル技術を最大限に活用しながら、お客さまの満足度を高める利便性の向上に取り組んでいます。

各種デジタル技術を活用し、データの蓄積、整備、可視化によるお客さまのニーズに応じた情報提供やスピード感のある手続を実現し、幅広い世代とのつながりを増やすことで、顧客基盤の維持・拡大を図ります。



### 2022年度アクションプラン



### デジタル技術を活用した利便性向上

#### 多様化するお客さまニーズへの対応

- いつでも・どこでも窓口と変わらない銀行取引が可能なアプリの構築

**住宅ローンWeb受付システムの導入**  
来店不要の申込手続  
受付から実行までデータ連携によりお客さまの負担を軽減  
UI/UXの高いバンキングアプリの構築の検討

#### 効率的な事務体制の構築

- お客さまの待ち時間短縮
- スピード感ある手続の実現

**来店予約システムの導入**  
Web・電話での事前予約、情報共有・事前準備

**公金事務の電子化**  
ファイル伝送サービス (ADP) 導入推進  
公共料金明細事前通知サービス導入推進

#### データドリブンな営業活動

- データの蓄積、整備、可視化によるお客さまのライフステージに応じたタイムリーなサービスの提供
- ニーズに応じたきめ細やかな提案

**データ統合基盤の構築の検討**  
当行内の全データを一元的に管理



## おもしろい人材の創出

### 基本方針

#### 成長機会の整備と人材の多様化を進め、おもしろい人材を創出

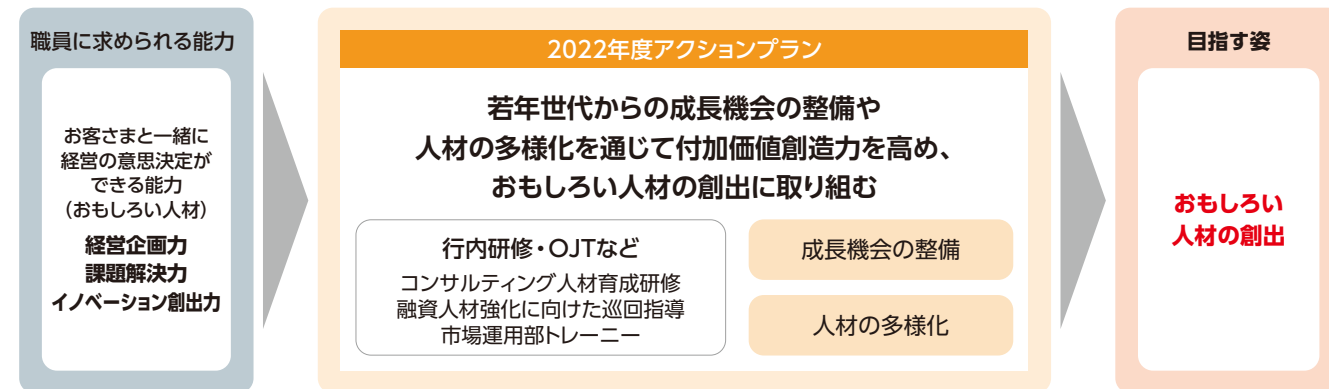
お客さまの目指す姿を実現できる人材、お客さまと一緒に意思決定ができる人材が「おもしろい人材」であり、当行グループが目指す人材像です。

おもしろい人材には、銀行業務に加え、銀行以外の経験も積んだ広い視野が必要であるとの考えのもと、外部出向の拡大やトレーニーの派遣、グループ会社間の交流などを通じて成長機会を整備するとともに、副業制度の導入や中途採用の拡大などにより、人材の多様化を強力に進めます。

対応するSDGs



### 2022年度アクションプラン



### おもしろい人材創出に向けた取組

#### 成長機会の整備

お客さまと価値共創する関係を構築していくためには営業力や事務スキルの育成にとどまらず、経営リテラシーの向上や本業で身につけた課題解決力のさらなるブラッシュアップが必要です。

- 【主な取組】 ●外部出向拡大 ●トレーニー派遣 ●グループ会社間交流 ●課題解決に資する資格取得の支援  
●論理的思考力強化研修、他社合同研修

外部出向拡大、トレーニー派遣、グループ会社間交流の拡大については、2021年度より若手の育成等を目的に強化しています。

■実績 (2022年6月時点)

20~40代外部出向人材 (2名)  
(地域企業1名・自治体1名)

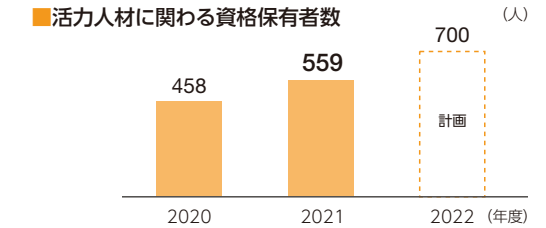
トレーニー派遣 (7名)  
(国内4名・海外3名)

グループ会社間交流 (3名)  
(出向常勤役員3名)

#### 課題解決に資する資格取得支援

お客さまのデジタル課題や、相続、資産運用などのニーズ変化を背景に、応用情報技術者、中小企業診断士、宅建、FP 1級などの資格取得を推奨しています。2020年8月からは奨励金などを充実し、支援を強化しています。

資格保有手当支給月額	支給対象資格
10,000円	ファイナンシャル・プランニング技能検定1級、中小企業診断士、証券アナリスト、社会保険労務士、情報処理安全確保支援士
20,000円	公認会計士、弁護士、不動産鑑定士、税理士



#### 論理的思考力強化に向けた取組について

おもしろい人材の基礎となる論理的思考力強化への取組としては、2020年度に全職員を対象にロジカルシンキング研修(e-ラーニング)を実施し、以降毎年4月の新入職員研修においてロジカルシンキングのプログラムを盛り込んでいます。

また、組織・チームの課題解決を実践する論理的思考力強化研修や、各参加職員がディスカッション(経営課題等の考察)を行う「集合ディスカッション」を通じて、論理的思考力の習得と実践を図っています。

	研修形式	対象	内容・目的
基礎	新入職員研修	新入職員	論理的思考力の基礎習得
	ロジカルシンキング研修	全職員	課題解決に向けた論理的思考力の基礎習得
応用	論理的思考力強化研修	20歳代後半~40歳代前半職員	組織またはチームの課題解決の実践を通じた論理的思考力の習得・実践
	集合ディスカッション		ディスカッション(経営課題等の考察)を通じた論理的思考力の習得・実践



### 人材の多様化に向けた取組

- 【主な取組】 ●副業制度の導入 ●中途採用の拡大 ●ジェンダー平等などのダイバーシティ推進

#### 副業制度の導入

銀行業務だけではなく、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に基づき、2021年から副業を行える環境を整備しています。2022年6月現在、制度利用者は17名です。

#### 【概要】

対象 副業先と雇用契約を結ばない事業を対象  
※事前に副業申請が必要

#### 【対象となる副業の具体例】

- 保有資格関連……公的資格に基づく講演活動、翻訳・通訳、キャリアコンサルタント等  
ネット関連……Webデザイナー、プログラマー、YouTuber、ブログ運営等  
その他……自作品(装飾品・絵画・写真等)の販売、音楽活動等

#### ジェンダー平等などのダイバーシティ推進

女性を含む多様な人材の活躍推進に向けて、意識改革に取り組んでいます。

2021年度は、固定的な性別役割分担意識や無意識の思い込みの解消などを目的として、全職員に「アンコンシャス・バイアス研修」(階層別)を実施しました。

研修名	アンコンシャス・バイアス研修
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>固定的な性別役割分担意識や性差に関する無意識の思い込みの解消に取り組めるようになる</li> <li>誰しもが持つ、自身の「偏ったもの見方や考え方」等に気づき、ジェンダー平等を含め周囲への悪影響が生じないよう、適切な対処ができるようになる</li> <li>多様な価値観や考え方を認め合い、女性を含む多様な人材が能力を最大限に発揮し、活躍できるようになる</li> </ul>

#### 【女性職員関連実績】

(単位: %)

	2019年度	2020年度	2021年度
女性職員の比率(女性職員/全職員)	39.6	39.6	39.8 3月末時点
女性新入職員比率	64.6	69.1	64.7 4月入行者数
女性役職者比率(係長クラス以上)	14.3	14.5	15.1 3月末時点
女性管理役職者比率(次長クラス以上)	3.9	4.5	5.0 3月末時点



ステークホルダーボイス②

## 多様な経験を積んだ人材の育成

「おもしろい人材」の創出に向け、  
現役支店長クラスのグループ会社役員への登用や、  
若手世代の地元企業・市町村への出向など、  
多様な経験を積んだ人材の育成に取り組んでいます。  
今回は、南都まほろば証券の本格開業に携わり、  
現在は同社の取締役を務める舟津 洋一氏にお話を聞きました。



## 銀行から証券会社に出向して得た経験

(南都まほろば証券開業)

私は、2018年10月に当行が地元の証券会社「奈良証券」を子会社化すると同時に出向しました。これまで証券業界に身を置いたことも、また、銀行に在籍していた折も預かり資産業務に深く携わっていたこともありませんでした。

当然に銀行出身者である私は、証券業界のルールやシステム、仕組が何一つわからず、まほろば証券の開業は、まさに一から会社を作るようなものでした。

出向して半年間は、証券の基幹システムの刷新に明け暮れる日々でしたが、2019年3月、「南都銀行グループ」の証券会社「南都まほろば証券」(以下、まほろば証券)が無事開業しました。

振り返れば、旧奈良証券の職員の方々や大手証券会社からの出向者の方々にご協力いただき、無事開業にこぎつけた、このプロセスは、おそらく銀行のなかにならざっと身を置いていたなら、きっと味わうことのできなかつたであろう、貴重な経験であったと考えています。

(外部からの社長登用)

2020年7月、当行グループ外から新社長を迎えることとなり、同時に私も取締役の重責を担うことになりました。

新社長は、当行グループはおろか地元奈良県にも全く無縁の方でしたので、何のしがらみも感じず、まほろば証券の業績伸展につながる施策を大胆に実行に移そうとしていきます。

その過程は私自身にとって戸惑いの連続であり、社長の意を汲みながら、経営陣と日々ディスカッションを重ね、また、チームやスタッフとは、度々、ミーティングと丁寧な説明を繰り返す日々が続きました。

そのようななかで、様々な課題に直面した時、私自身、銀行ではリスク管理部門にも在籍していたこともあり、どうしても、リスクを前提とした思考に陥り、振り返ると、結果的に「やらない」選択が多かったように感じます。

一方、社長は、先入観なく、色々な角度から深く考え、スピード感をもって、果敢に経営判断を下していきます。その姿を見て、取締役として、「経営するうえでの理論構築や戦略」などについて、身をもって学んでいるところです。

## 銀行業務との違い、関連会社に出向して感じたこと、出向して得た知識やスキル

(銀行業務との違い)

証券会社と銀行は、「金融機関」という意味では同業ともいえますが、収益構造は全く異なることから、当然に経営の目線が異なります。

銀行はストックビジネスとしての収益構造ですが、証券会社、特にまほろば証券のような地域に根を張る、中小の証券会社の収益構造は日々の売上の積み重ねがベースとなっています。

一方で、内外の情勢、動きにマーケットが大きく振れるなかに身を置くことから、年間、半期はおろか、日々の計画を立てることすら難しい構造になっています。

私自身もまずもって日々の売上がこれほど変動するものかと驚きました。加えて、営業現場に立つと、コンプライアンスの目

線は私が銀行員時代に想像した以上に数段厳しいということも、身をもって知ることになりました。

(出向して感じたこと)

まほろば証券は、旧奈良証券時代からの職員、大手証券会社からのサポートメンバー、中途採用者、私のような銀行からの出向者といった寄り合い所帯であり、育ってきた環境が大きく異なることから、多様な考え方が存在します。

時には激しく意見をぶつけ合うこともありますが、議論を繰り返すなか、「なるほど、そういう風に考えるのか」といった気づきを得ることが山のようにあり、自分の考え方が知らず知らずのうちに凝り固まっていたと痛感することも度々です。

既にあるルールや習慣のようなものを刷新したり、新しいことを始めるには、一歩踏み出す勇気が要ります。

しかしながら、多様な人材の集団に揉まれていくうちに、最初からリスクやできない理由を考えるのではなく、制約を取り払い、本質的なものは何か、実現するためにはどうすればよいかを、いつのまにか突き詰めて考えるようになっていました。

また、南都銀行を客観的に見る機会を得たことで、当行グループが持続的な成長を遂げていくためには、取り巻く環境変化のなかで、前例にとられない柔軟な発想が必要であると考えようになった一方で、私自身の反省として、長年にわたって積み重なってきた硬直化した考えはすぐには変わらないということも感じました。

私の場合、まほろば証券でお世話になって、物理的に新しいものを受け入れたこと、すなわち異文化、多様な人材との深い交流のなかでこうしたことに気づかされたのです。

そうした意味を含めて、出向の機会は企業にとって、新たな価値を生み出す有効な手段の一つになると考えるようになりました。

出向当初は楽しみな反面、銀行員でなくなることに寂しさも感じましたが、今となっては「許される限り、ここで働き続けたい」と思っています。

## 銀行に戻ったときにどのようなことに活用できるか

ぜひとも私や他の出向者が経験していることを、より多くの皆さんに経験してもらえよう、銀行とまほろば証券との交流を活発化させるよう働きかけたいと思います。

証券業務の面白さを体感してもらい、広い視野と高いノウハウを身につけ、銀行とまほろば証券がより一層連携し、お客さまの資産形成にお役に立てるような取組を進めたいと思います。

また、将来的には証券の機能を使って、地域の発展に貢献できるような大胆な取組にもチャレンジできたらと考えています。

今後、人材の交流が広がり、銀行とまほろば証券の連携が一層深まれば、誰も想像もしなかつたような、地域やお客さまのお役に立てる新たなサービスが提供できるようになると信じています。

### 南都まほろば証券株式会社

長い歴史のなかで培った証券会社としてのノウハウと、地域におけるグループの経営基盤を最大限に活用し、銀行との連携による質の高いサービスをお届けすることで、お客さまへ新たな価値を提供することに努めています。

【概要】

会社名	南都まほろば証券株式会社
代表者	代表取締役社長 松浦 祐司
本社所在地	奈良市西大寺東町2-1-56 南都銀行 西大寺駅前ビル3階
資本金	30億円
株主構成	南都マネジメントサービス 100%
設立年月日	1944年11月25日

【沿革】

1944年11月 前身となる「南都証券」設立  
1965年10月 旧奈良証券、南都証券、丹波市証券が合併し、「奈良証券」設立  
2018年10月 南都銀行の子会社化  
11月 南都銀行の完全子会社化  
2019年 3月 社名を「南都まほろば証券」に変更  
南都銀行との連携による営業活動を開始  
2019年 9月 南都マネジメントサービス\*の完全子会社化  
※中間持株会社







IT戦略・事務部門担当役員  
取締役 常務執行役員 西川 和伸

持続可能なグループ経営には、デジタル技術の活用と環境変化に柔軟に対応する組織力、そしてそれを支える人材の育成・確保が必要です。

デジタル技術は、手作業や経験、勘に頼っていた業務負担を大きく軽減するだけでなく、様々な情報を組みあわせて活用することで、お客さまの課題に対してより有用な解決策を考えるための判断材料を提供してくれます。

当行グループでは、デジタル技術を活用した取組として、店舗機能やオペレーション、ペーパーレス化などの「当行グループのIT化の徹底」と、キャッシュレス決済などのお客さま向けサービスのデジタル化による「お客さまの利便性最大化」の2つを同時並行で進めています。

こうした取組が、コスト構造を変化させ、筋肉質な企業体質を作り上げるとともに、お客さまの対面・非対面に拘らず付加価値のある情報やサービスを提供できるグループへと導きます。

デジタル技術の進化は他業界からの新規参入者の増加などの脅威となる一方、当行グループにとって大きな可能性を秘めています。多様化するお客さまのニーズに対応する金融サービスを提供し、どうしたら満足してもらえるのか、どうしたら利用したいと思ってもらえるのか、徹底して考えます。

## 当行グループの生産性向上

対応する SDGs

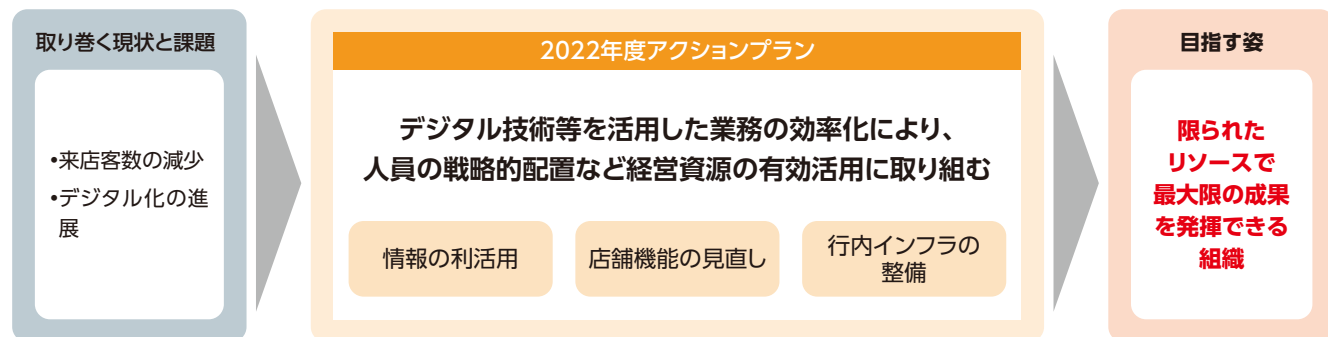
### 基本方針

生産性の向上は、お客さまだけの課題ではなく、当行グループ自身も率先して取り組むべき課題ですが、現時点で、当行グループのデジタル化はまだ遅れていると認識しています。

グループ人員の減少を計画するなか、限られたリソースで最大限の成果を発揮できる体制の構築に向けて、業務自体を変革させる必要があります。

具体的には、AIを活用した与信管理システムの導入等、人手に頼っていた業務に、デジタル技術を加えることで、効率化だけでなく、高度化を図ります。

## 2022年度アクションプラン



## 主な取組

### 情報の利活用 (AIを活用した与信管理)

- AI活用の業況検知システム『FinCast』の導入により、早期の業績悪化把握やお客さまとの対話機会を創出



### 店舗機能の見直し

- 事務のシステム化・集中化により、営業店をコンサルティングの場へと変革



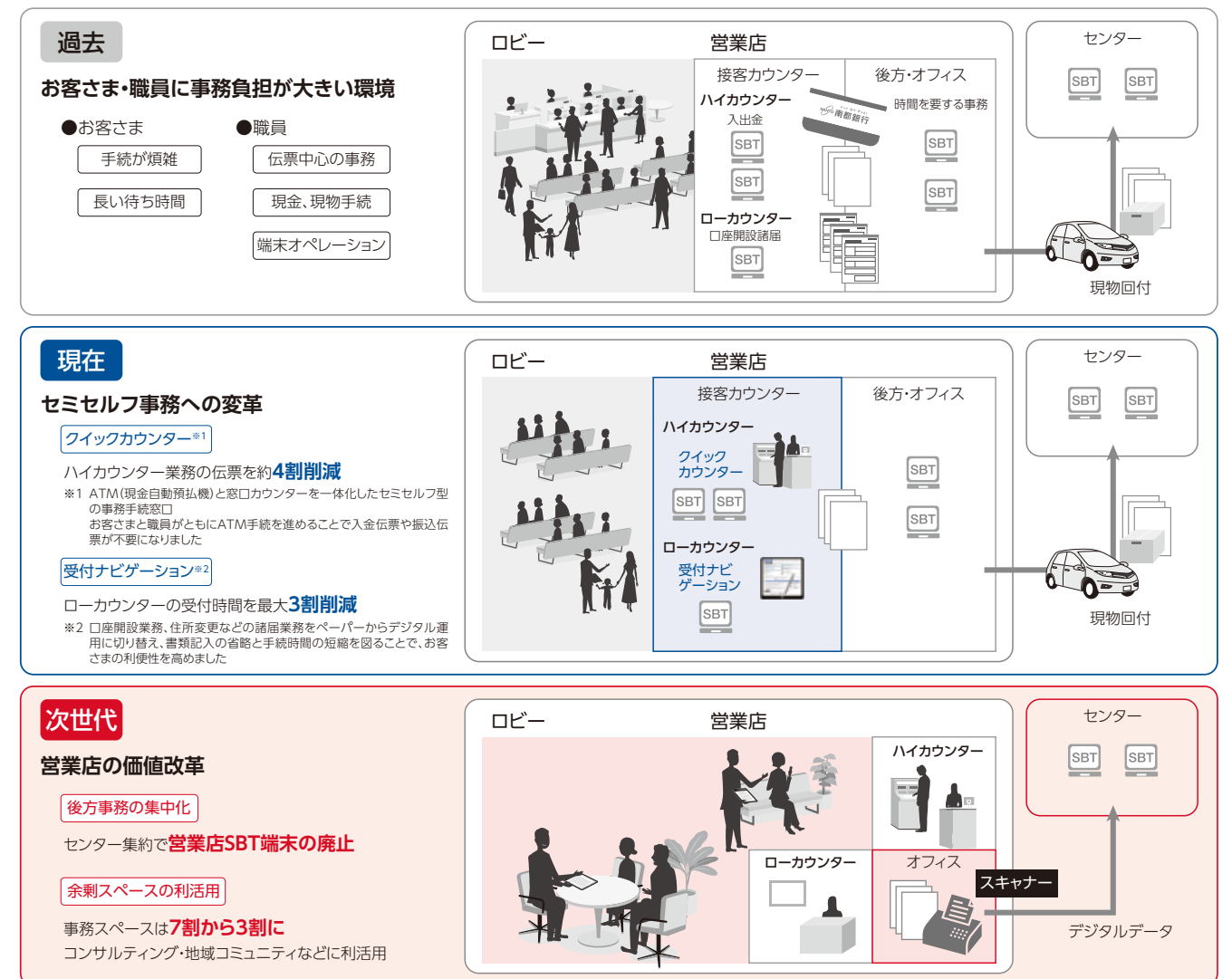
### 行内インフラの整備

- お客さまとの円滑なコミュニケーションや効率的な業務遂行が可能な環境を整備 (オンライン相談サービス、保証意思確認の立合Web化、等)
- 個人貸与スマートフォンによるWeb会議等の活用



## 営業店事務の改革と次世代営業店への変革イメージ

全事務のデジタル化を実現すべく、次期認証基盤や全伝票のデジタル化の検討を進めます。どこでも・だれでも取引可能な非対面チャネルやAIなどの最新技術の活用により、地域課題を解決する次世代営業店への変革を進めていきます。



※SBT(Super Banking Terminal) …金融機関の営業店窓口、後方などで使用されている端末



リスク管理部門担当役員  
取締役 専務執行役員 横谷 和也

金融機関を取り巻く環境は大きく変化し、直面するリスクも一層多様化、複雑化しています。こうした環境のもと、当行グループは経営の健全性・業務の適切性を維持しお客さまに安心してお取引をしていただくため、リスクの適切な管理を経営の最重要課題の一つに位置づけ、高度化に取り組んでいます。

本来、収益とリスクは表裏一体の関係にあります。リスク管理の高度化を収益性向上に結び付けていくという能動的な姿勢・発想で取り組み、健全性と収益性をともに向上させていく好循環を生み出します。

2022年度のアクションプランでは、特に「信用リスクマネジメントの強化」と「マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策」ならびに「市場リスクのコントロール」に重点的に取り組めます。

これらの取組を通じて当行グループは、機動性の高い高度なリスク管理態勢・ガバナンス体制の構築を図り、リスクを適切にコントロールできる組織を目指していきます。

## リスク管理高度化に向けた取組

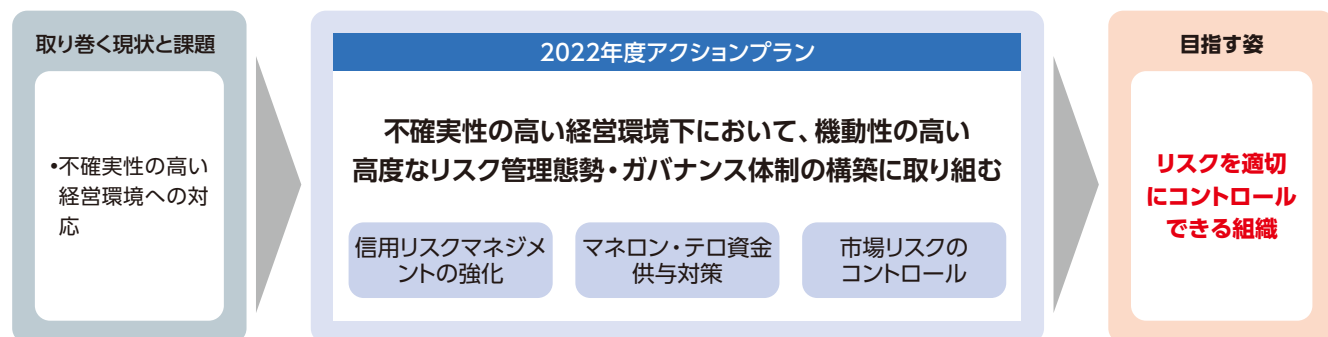


### 基本方針

「信用リスクマネジメントの強化」および「市場リスクのコントロール」においては、リスク・リターン管理の高度化を図り、リスクに応じた適切なリターンの獲得を目指していきます。

「マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策」においては、有効な内部管理体制等を構築せず、重大な違反事象があった場合には、社会の信任を失い、企業価値を大きく棄損することとなるため、「対策ポリシー」を策定するなど取組を強化しています。

### 2022年度アクションプラン



### 信用リスクマネジメントの強化

お客さまを「知る」活動により実態把握をさらに深め、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ます。

### マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策への取組

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ひとつとして位置づけ、基本方針として「マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策ポリシー」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・ローンダリングおよびテロ資金供与対策ポリシー】

- 組織態勢**  
(1) 当行は、マネー・ローンダリング等への対策を経営上の重要な課題の一つとして位置づけ、その対策に積極的に取り組みます。  
(2) 当行は、マネー・ローンダリング等に係る防止対策の責任者および統括部署を定めて一元的な管理態勢を構築するとともに、関連部署が連携して組織横断的に対応します。
- リスクベース・アプローチ**  
当行は、マネー・ローンダリング等のリスクをリスクベース・アプローチの考え方にに基づき適切に特定・評価し、リスクに見合った低減策を講じます。
- 顧客の管理方針**  
当行は、法令に基づく取引時確認、その他顧客管理措置を適切に実施する態勢を整備します。また、顧客取引記録から定期的な調査・分析を行い、必要な顧客管理措置を実施します。
- 疑わしい取引の届出**  
当行は、営業店からの報告、または取引モニタリングで検出した取引が疑

わしい取引に該当するかを適切に確認・判断し、疑わしい取引と判断した場合は、直ちに当局に届出を行います。

**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します。

**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。

### サイバーセキュリティに関する取組について

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

#### 【取組方針】

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

※CSIRT(シーサーツ)…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。

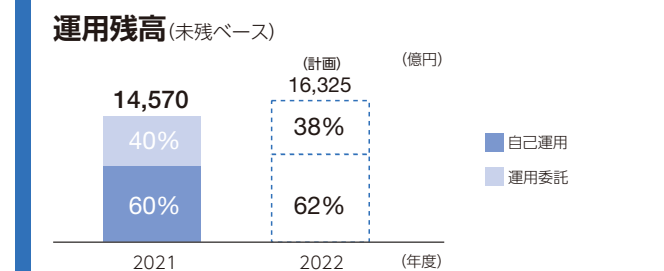
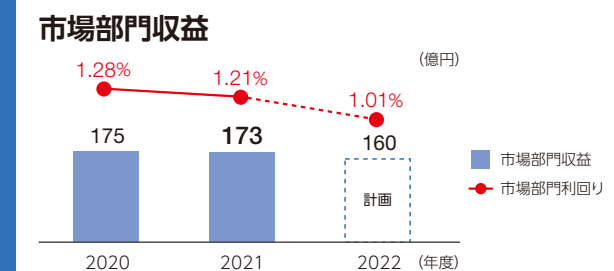
### 市場リスクのコントロール

足元、地政学リスクの高まりや、欧米の急速な金利上昇や円安の進行など、マーケットリスクが高まっています。

マーケットの変動が当行グループの業績に及ぼす影響は大きく、持続的かつ安定的な市場運用が求められます。

金利上昇に備えたポートフォリオ・リバランスに取り組むとともに、金利上昇や株価下落リスクを抑えるヘッジ手法を駆使することでマーケットリスクの高まりによる影響を可能な限りコントロールし、安定的な利回りを獲得できるポートフォリオの構築と運営に取り組めます。

- 金利上昇に備えたポートフォリオ・リバランス
- 機動的な売買によるキャピタル収益の積み上げ
- 金利上昇や株価下落リスクを抑えるヘッジ手法を駆使





## リスク管理体制とコンプライアンスの徹底

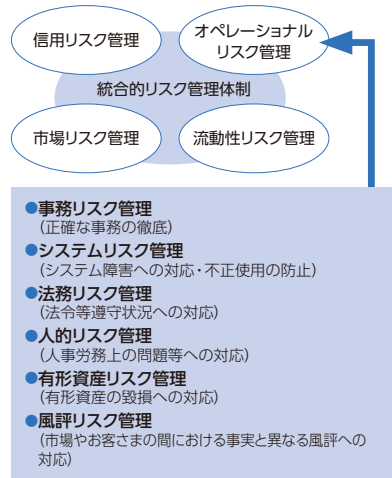
### リスク管理体制

#### 統合的リスク管理体制

当行では、銀行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。

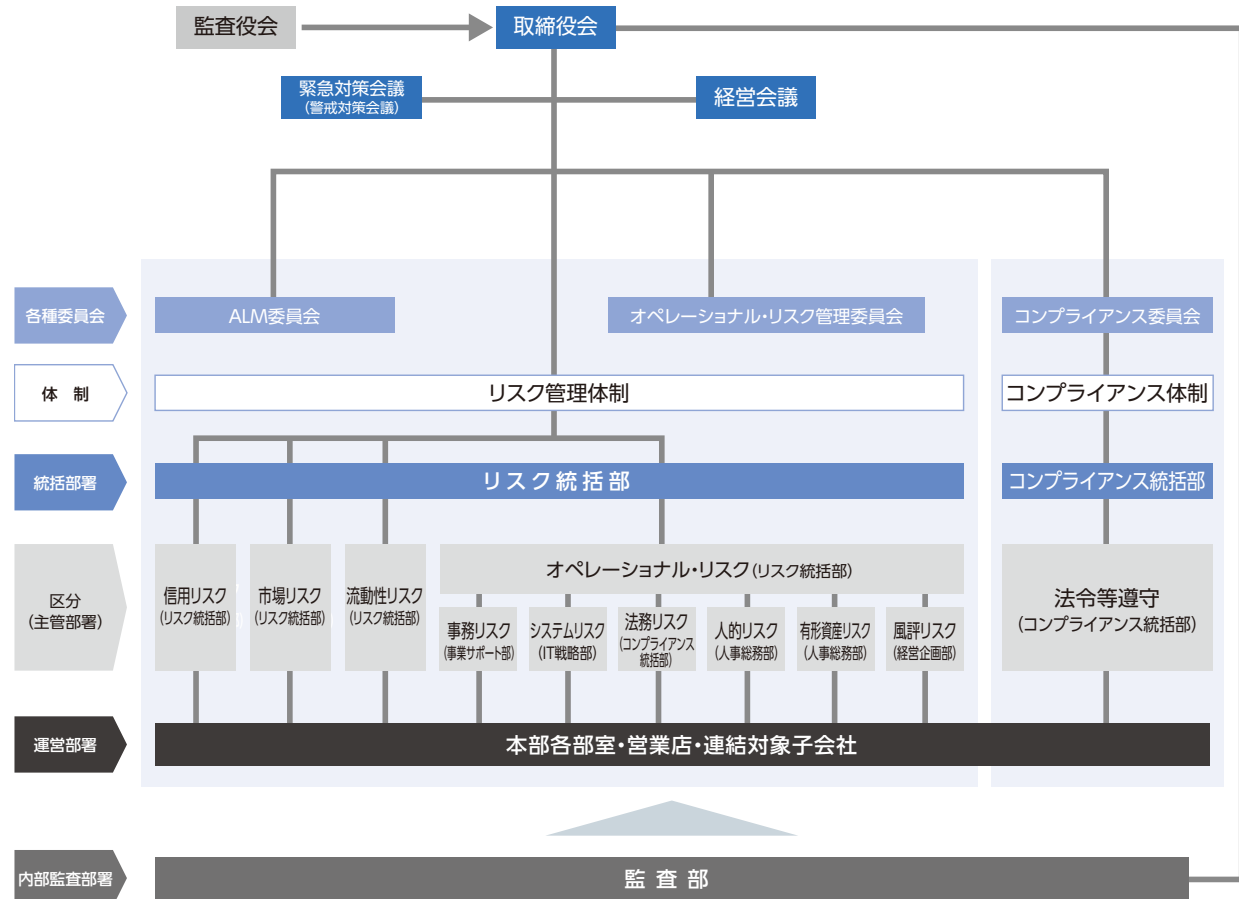
さらに、リスク管理の基本方針等を、「統合的リスク管理規程」をはじめとする各種リスク管理規程に定め、リスク管理に万全の体制で臨んでいます。

また、各リスクを統一の尺度で計量化し、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（自己資本配分額）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

(2022年7月1日現在)



#### 内部監査体制

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

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

#### 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、新型コロナウイルス等感染症の流行など業務上抱える危機の発生・顕在化などに適切に対処するため、当行では「危機管理計画書」および危機の種類ごとに「危機管理計画対応マニュアル」を制定し、危機発生時には、危機レベルに応じて「緊急対策会議」「対策本部」等が情報収集にあたり、一元的に指導・命令を行うことで業務への影響を最小限にとどめる体制としています。

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

### コンプライアンスの徹底

#### コンプライアンス体制強化に向けた取組

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

- 当行は、金融機関としての公共的使命と社会的責任を認識し、地域・株主などのステークホルダーの信頼を得るため、法令等遵守を経営の最重要課題と位置づけ、全役職員が遵守すべき「基本的指針」および「行動規範」を「行動憲章」として定めています。
- 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」を策定したうえで、実施状況を確認し適宜見直しを行っています。
- 法令等違反行為の未然防止や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。
- コンプライアンスを実現するための具体的な手引書として、「コンプライアンス・ハンドブック」を策定し、全役職員に周知のうえ、集合研修・職場単位での勉強会を定期的実施し、コンプライアンス・マインドの醸成を図っています。
- また、「反社会的勢力等対応規程」を制定し、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力等に対しては、毅然たる態度で臨み、関係を遮断する体制を整備しています。



## 役員紹介

### 取締役



取締役頭取(代表取締役) **橋本 隆史**

1977年4月 当行入行  
1999年6月 当行上牧支店長  
2001年4月 当行営業統括部京都法人営業室長  
2002年6月 当行営業統括部副部長兼京都法人営業室長  
2003年6月 当行京都支店長  
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)(現任)



取締役副頭取執行役員(代表取締役) **石田 諭**

(担当)全体執行統括、経営企画部、大阪ブロック本部、DX・SDGs特命担当  
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 金融庁検査局総務課モニタリング企画室長  
2016年7月 金融庁監督局地域金融企画室長  
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)(現任)



社外取締役 **北村 又左衛門**

(重要な兼職の状況)  
北村林業株式会社代表取締役社長  
1978年4月 株式会社富士銀行(現株式会社みずほ銀行)入行  
1988年2月 北村林業株式会社取締役  
2005年9月 同社代表取締役社長(現任)  
2016年6月 当行社外取締役(現任)



社外取締役 **松坂 英孝**

(重要な兼職の状況)  
株式会社オージーキャピタル取締役会長  
大阪瓦斯株式会社顧問  
広島ガス株式会社社外取締役  
西松建設株式会社社外取締役  
1980年4月 大阪瓦斯株式会社入社  
2009年6月 同社執行役員企画部長  
2011年4月 同社常務執行役員資源・海外事業部長  
2011年6月 同社取締役常務執行役員資源・海外事業部長  
2014年4月 同社取締役常務執行役員経営企画本部長  
2015年4月 同社代表取締役副社長執行役員  
2019年4月 株式会社オージーキャピタル取締役会長(現任)  
2019年6月 大阪瓦斯株式会社顧問(現任)  
2020年6月 当行社外取締役(現任)  
2020年6月 広島ガス株式会社社外取締役(現任)  
2022年6月 西松建設株式会社社外取締役(現任)



取締役 専務執行役員 **横谷 和也**

(担当)人事総務部、リスク統括部、コンプライアンス統括部、奈良中和ブロック本部、奈良南和・和歌山ブロック本部  
1985年4月 当行入行  
2007年6月 当行総合企画部部長代理  
2011年4月 当行東生駒支店長  
2012年8月 当行総合企画部副部長  
2014年6月 当行総合企画部長  
2016年4月 当行執行役員経営企画部長  
2018年4月 当行執行役員公務・地域活力創造部長  
2019年4月 当行常務執行役員運用本部長  
2019年6月 当行取締役常務執行役員運用本部長  
2020年4月 当行取締役常務執行役員  
2022年4月 当行取締役専務執行役員(現任)



取締役 常務執行役員 **西川 和伸**

(担当)IT戦略部、事務サポート部、審査部、奈良北和ブロック本部、京都ブロック本部  
1986年4月 当行入行  
2008年6月 当行営業統括部尼崎法人営業室長  
2009年9月 当行尼崎支店長  
2010年10月 当行営業統括部グループ長  
2011年4月 当行営業統括部グループ長兼奈良法人営業室長  
2012年10月 当行営業統括部副部長  
2013年4月 当行高田本町支店長  
2015年4月 当行総務部長  
2017年4月 当行執行役員本店営業部長  
2019年4月 当行執行役員経営企画部長  
2020年4月 当行執行役員奈良北和ブロック本部長  
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(現任)



社外取締役 **青木 周平**

1981年4月 日本銀行入行  
2003年11月 同行横浜支店長  
2005年7月 同行システム情報局次長  
2008年5月 同行米州統括・兼ニューヨーク事務所長  
2011年6月 同行金融市場局長  
2013年5月 同行決済機構局長  
2014年7月 株式会社日立製作所理事  
2020年4月 同社エグゼクティブアドバイザー  
2020年6月 当行社外取締役(現任)



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  
いすゞ自動車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(現任)  
2022年6月 当行社外取締役(現任)



取締役 常務執行役員 **杉浦 剛**

営業推進本部長  
(担当)営業サポート部、法人ソリューション部、資産コンサルティング部  
1986年4月 当行入行  
2008年6月 当行上狛支店長  
2010年5月 当行審査部上席審査役  
2011年6月 当行秋岡支店長  
2013年4月 当行大阪支店長  
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(現任)



取締役 常務執行役員 **船木 隆一郎**

(担当)市場運用部、地域事業創造部、東京営業部  
1991年4月 株式会社富士銀行(現株式会社みずほ銀行)入行  
2002年4月 株式会社みずほ銀行法人企画調査役  
2004年5月 株式会社新銀行東京(現株式会社きらぼし銀行)企画グループ上席部長  
2009年1月 株式会社経営共創基盤顧問  
2009年6月 株式会社豊和銀行執行役員(営業統括部担当)  
2012年7月 株式会社経営共創基盤プランシパル  
2012年7月 原子力損害賠償・廃炉等支援機構構成員  
2016年11月 金融庁専門調査員  
2019年4月 当行顧問  
2019年7月 南都コンサルティング株式会社代表取締役社長  
2021年4月 当行常務執行役員営業推進本部長  
2021年6月 当行取締役常務執行役員営業推進本部長  
2022年4月 当行取締役常務執行役員(現任)

(注) 取締役 北村又左衛門、松坂英孝及び青木周平及び中山こずゑは会社法第2条15号に定める社外取締役であり、監査役 倉橋孝壽及び三石基は会社法第2条16号に定める社外監査役であります。なお、社外取締役及び社外監査役全員は、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。

### 監査役



監査役(常勤) **箕輪 尚起**

1979年4月 当行入行  
2001年2月 当行審査部部長代理  
2004年6月 当行審査部次長  
2005年6月 当行審査部副部長  
2008年6月 当行総合企画部長  
2009年6月 当行取締役総合企画部長  
2010年6月 当行取締役本店営業部長  
2012年4月 当行取締役審査部長  
2013年6月 当行常勤監査役  
2015年6月 当行常務取締役  
2017年4月 当行取締役専務執行役員(代表取締役)  
2019年4月 当行取締役  
2019年6月 当行監査役(現職)



監査役(常勤) **半田 隆雄**

1981年4月 当行入行  
2002年6月 当行けいはんなプラザ支店長  
2004年6月 当行名張支店長  
2006年6月 当行大阪北支店長  
2008年11月 当行大阪北支店長兼営業統括部大阪西法人営業室長  
2009年1月 当行大阪中央営業部副部長  
2009年10月 当行高田支店長  
2011年10月 当行経営管理部長  
2013年6月 当行取締役/レビュー開発部長  
2014年6月 当行取締役人事部長  
2016年4月 当行取締役執行役員人事部長  
2016年6月 当行監査役(現職)



監査役 **倉橋 孝壽**

(重要な兼職の状況)  
近鉄グループホールディングス株式会社グループ執行役員  
近鉄不動産株式会社代表取締役社長  
1980年4月 近畿日本鉄道株式会社入社  
2012年6月 同社執行役員  
2015年4月 近鉄グループホールディングス株式会社執行役員  
2015年6月 同社取締役常務執行役員  
2016年6月 同社取締役専務執行役員  
2017年6月 近畿日本鉄道株式会社取締役専務執行役員  
2019年6月 近鉄グループホールディングス株式会社取締役  
2019年6月 近鉄不動産株式会社代表取締役社長(現職)  
2019年6月 当行社外監査役(現職)  
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(現職)



監査役 **三石 基**

(重要な兼職の状況)  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社代表取締役副社長  
1987年4月 株式会社三菱銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)入行  
2012年5月 株式会社三菱東京UFJ銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)タイ総支配人兼/バンコック支店長  
2013年6月 同社執行役員タイ総支配人兼/バンコック支店長  
2015年1月 同社執行役員アシア・オセアニア本部副部長(特命担当)兼アシア・オセアニア営業部長兼シンガポール支店長  
2017年5月 同社常務執行役員ランザシオン/バンキング本部長  
2018年7月 株式会社三菱UFJ銀行常務執行役員決済ビジネス本部長並びにグローバルコマース/バンキング部門長補佐  
2018年7月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ常務執行役員決済ビジネスユニット長  
2019年6月 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社代表取締役副社長(現職)  
2020年6月 当行社外監査役(現職)



## コーポレート・ガバナンスの状況

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

### コーポレート・ガバナンス体制

当行の取締役会は、監督と執行を分離し、多様な知識・経験・能力を備えた構成となるよう、当行グループの業務に精通した社内取締役6名と社外における豊富な経験と知見を有する社外取締役4名の計10名で構成しています。

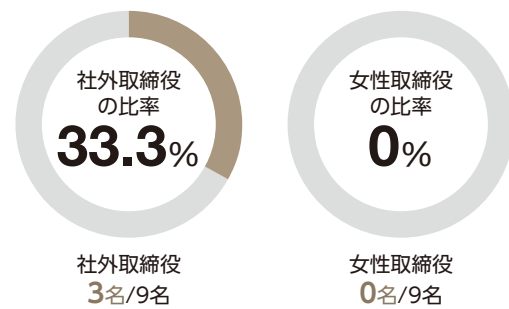
また、取締役会の監督機能を強化するため、取締役会の直下に、指名・報酬諮問委員会を設置しています。指名・報酬諮問委員会は、頭取、副頭取および社外取締役で構成し、委員長は社外取締役が務め、オブザーバーとして知見を有する外部専門家が参加することで、意思決定の独立性、客観性、透明性を高めています。

#### ■体制図

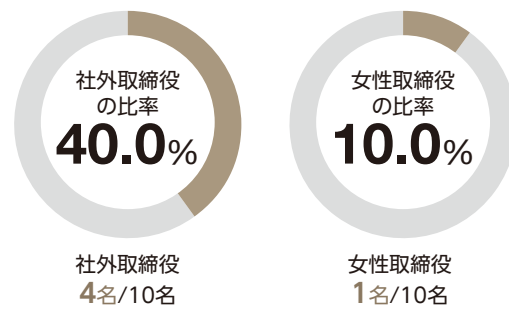


#### ■社外取締役と女性取締役比率

【2021年6月時点】



【2022年6月末時点】



#### ■取締役のスキルマトリックス

【社内取締役】

氏名	現在の当行における地位	経営戦略	リスク管理	審査	IT・デジタル	市場運用	営業企画	営業推進	人事企画	人材育成	他業経験
橋本 隆史	取締役頭取(代表取締役)	●	●	●	●		●	●	●	●	
石田 諭	取締役副頭取執行役員(代表取締役)	●	●		●				●	●	●
横谷 和也	取締役専務執行役員	●	●			●			●	●	
西川 和伸	取締役常務執行役員	●			●			●		●	
杉浦 剛	取締役常務執行役員 営業推進本部長		●	●		●		●		●	
船木 隆一郎	取締役常務執行役員	●		●			●	●	●	●	●

【社外取締役】

氏名	現在の当行における地位	地域経済	経済・金融環境	組織・ガバナンス
北村 又左衛門	社外取締役	●		
松坂 英孝	社外取締役			●
青木 周平	社外取締役		●	
中山 こずゑ	社外取締役	●		

#### ■社外取締役の選任理由

	選任理由および期待する役割
社外取締役 北村 又左衛門	企業経営者として長年経営に携わっており、経営全般に精通し、高い見識を活かした意見具中等、経営に対する監督を的確かつ公正に実施できる豊富な知識・経験を有することから独立社外取締役として選任しています。また、当行の指名・報酬諮問委員会の委員長に就任しており、社外取締役のリーダー的存在として、社外取締役と経営陣との連携強化に資する役割を期待しています。
社外取締役 松坂 英孝	企業経営・組織運営に関する豊富な経験と幅広い知識を有しており、大所高所からの経営への意見具中等、経営に対する監督を的確かつ公正に実施できる高い知見を有することから、独立社外取締役に選任しています。また、当行においては、これまでの経験を活かし、金融機関の枠にとらわれず、独立した客観的立場で銀行経営の監督を期待しています。
社外取締役 青木 周平	金融業界全般に精通し、社外取締役に期待される役割を踏まえて、高い見識を活かした大所高所から経営への意見具中等、経営に対する監督を的確かつ公正に実施できる豊富な知識・経験を有することから、独立社外取締役に選任しています。また、当行においては、金融業界での経験を活かした、自らの知見に基づく的確な助言や、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 中山 こずゑ	企業経営者としての経験が豊富で、現在は上場企業3社において社外取締役・社外監査役を務めるなど、幅広い知識と高い見識を有することから、独立社外取締役に選任しています。また、当行においては、これまでの多様な経験と知見に基づき、地域発展に資する助言と当行のダイバーシティ推進のための取組に関する助言や、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。



## コーポレート・ガバナンスの状況

### 取締役会の運営状況

取締役会は、不確実性の高い経営環境下において適時迅速に重要な意思決定を行うとともに、経営の監督機能を担います。こうした機能の実効性をより高めるため、特に社外取締役および社外監査役に対しては、取締役会の審議事項を事前に説明するなど、審議の充実に努めています。

また、取締役会において、決議・報告事項終了後、経営上の重要な施策や中長期的なテーマを議論する場として「意見交換会」を設定しています。意見交換会では特に社外取締役から多角的なご意見をいただきながら、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

取締役会	議長	頭取	開催回数	12回
<b>主な審議事項</b>				
●経営計画に基づく本年度のアクションプランおよびその進捗モニタリング		●新本館の建設および店舗ネットワークの再編		
●サステナビリティを巡る課題への取組		●株主還元方針の見直し		
●中核人材における多様性の確保		●取締役会の実効性評価およびそのフォローアップ		
意見交換会	議長	頭取	開催回数	8回
<b>議論された主な事項</b>				
●改訂コーポレート・ガバナンスコードを踏まえた当行の現状と課題		●「顧客本位の業務運営に関する原則」改訂への対応		
●現経営計画における中間目標の再設定について		●新規事業の取組状況		

#### 指名・報酬諮問委員会の開催回数と主な諮問内容

指名・報酬諮問委員会	委員長	北村取締役(社外取締役)	開催回数	7回
<b>主な諮問内容</b>				
●株主総会に提案する取締役候補者の選任に関する議案		●業績連動報酬の導入を含む取締役の報酬制度の見直し		
●取締役会のスキル・マトリックスの策定		●取締役の個人別の報酬等の決定方針		

### 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係る決定方針(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

- 取締役の報酬については、取締役に対して、中長期的視点に基づく経営の実践、並びに当行の中長期的な業績向上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しています。
- 具体的には、固定報酬としての月額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、月額報酬のみを支払うこととしています。

#### 当行取締役および監査役の報酬等の総額と種類

区分	人数(人)	報酬等の総額	報酬等の内訳			変動報酬の総額	基本報酬	賞与	退職慰労金
			固定報酬の総額	基本報酬	株式報酬型ストック・オプション				
対象役員 (除く社外役員)	11	232	210	206	3	22	22	—	—

- (注) 1. 報酬等の総額には、当事業年度において発生した繰延べ報酬24百万円が含まれています。  
 2. 当行は取締役(社外取締役及び国内非居住者を除く。)に対する業績連動型株式報酬を導入しております。本表における業績連動報酬は、当事業年度における費用計上額です。  
 3. 株式報酬型ストック・オプションは、2021年8月31日付で廃止済です。

### 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、2021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「中長期的な企業価値向上に資する戦略についての、取締役会における議論の深化」  
→取締役会および意見交換会において、複数回に亘りアクションプランや新規事業等を議題として取り上げ、議論を行いました。
- ②「議論深化のための取締役会運営のさらなる見直し」  
→社外取締役に対する事前説明の場において、主管部門も同席の上で、取締役会での議論の前提となる執行側の考え方や議案上程に至ったプロセスについての説明を行うようにしました。
- ③「取締役会の活性化に向けた役員トレーニングの充実」  
→役員トレーニングに関する年間計画を策定し、社内役員全員を対象とした「金融機関におけるTCFD対応」、「FATF審査後のマネロン・テロ資金供与対策」等のテーマ別勉強会に加えて、新任取締役や社外役員を対象とした勉強会を開催しました。

#### 評価方法

2021年度は、外部コンサルタントによるアンケートの集計・分析結果を基に、以下のとおり当行の実効性評価を実施しました。

- ①2022年2月に全取締役(9名)および全監査役(4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(「2021年度アンケート」)。
  - ②同年4月28日の取締役会において、アンケート結果、外部コンサルタントによる分析結果および当行の課題とその原因(仮説)について報告し、今後の取組について議論しました。
  - ③同年6月17日の取締役会において、2021年度の実効性評価を確定しました。
- 2021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、本年度より各大項目に対しコメントの記載を必須としました。

- |                    |               |
|--------------------|---------------|
| I. 取締役会の構成と運営      | II. 経営戦略と営業戦略 |
| III. 企業倫理とリスク管理    | IV. 業績のモニタリング |
| V. 株主との対話          | VI. 経営陣の指名・報酬 |
| VII. 前年度の課題の改善について |               |

#### 2021年度アンケート結果の分析・評価結果の概要

2021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、取締役会での討議を実施した結果、当行の実効性評価は、前年度の課題改善についても一定の評価を得る等、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、前年に課題としていた事項を含め、さらなる高度化の余地があると認識しています。

#### <アンケート結果から抽出された課題>

- 「取締役会の雰囲気および取締役・監査役向けトレーニング」
- 「経営戦略の策定およびモニタリング」
- 「DX推進およびSDGs推進」
- 「投資家からの意見フィードバック」

#### 今後の取組

2021年度アンケート結果から抽出された課題を踏まえて取締役会にて議論を行った結果、取締役会のさらなる実効性向上に向けて、2022年度は以下の取組を実施します。

#### <2022年度の取組>

- 取締役会における中長期的な企業価値向上に資する戦略策定やモニタリングの高度化
- 議論深化のための取締役会運営のさらなる改善
- 取締役会の活性化に向けた役員トレーニングの充実

### サステナブル経営に向けた監査役としての視点

昨年のコーポレートガバナンスコード改訂により、中長期的な企業価値の向上に向けて「サステナビリティ」(ESG要素を含む中長期的な持続可能性)が重要な経営課題と位置づけられ、取締役会はこの課題への対応がリスクの減少のみならず、収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、積極的・能動的な対応を一層進めていくことが重要であると示されました。

また、監査役および監査役会に期待される重要な役割・責務として、自らの守備範囲を過度に狭くとらえることなく、業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの機能」に加えて、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきであるとしています。

我々監査役は、これらの指針を踏まえながら監査役活動において、当行の目指す「地域と共に発展するサステナブル経営」の確かな実現に向けて、取締役会や経営会議をはじめとする様々な場面において、リスクマネジメントのみならず事業創出などの観点からも、経営陣に対して適切かつ積極的に意見を述べ、議論を深めることに努めています。

一方、取締役会の監督機能の重視と社外取締役の役割の増大に対応して、社外取締役と監査役・監査役会との連携強化も求められています。社外取締役との対話の機会を増やし、今まで以上に幅広い観点から多岐に亘る議論を行っていきたくと考えています。これらの取組により、ガバナンスの強化は基より、ステークホルダーの皆さまにより良質な価値を提供することにおいて貢献できるものと確信しています。



監査役(常勤) 箕輪 尚起



監査役(常勤) 半田 隆雄



監査役 倉橋 孝壽



監査役 三石 基



## 社外取締役による座談会

# 多彩な経験と知見を十二分に活かしながら、 積極的な提言や助言により成長をあと押しし、 次代への歩みを確かなものにしていきます

当行グループがファーストコールバンクとして地域と共に発展していくために、解決すべき経営課題とは何か。一層のガバナンス強化が求められる中で、当行グループのガバナンス対応をいかに評価しているか。社外取締役の3人に、自身の経験や役割なども交えながら、幅広い視点から意見交換をしていただきました。



社外取締役  
青木 周平

社外取締役  
北村 又左衛門

社外取締役  
松坂 英孝

### 社外取締役として特にこの1年注力したことについて 人材・後継者の育成、ビジネスモデルの改革を促す

**北村** 私は、2016年から取締役会に加わり、2020年9月に設置された指名・報酬諮問委員会の委員長も務めさせてもらっています。指名・報酬諮問委員会は、議論のプロセスの透明性を確保するために、社外取締役が過半数を占める体制となっています。

業績連動報酬の制度設計のあり方や取締役が備えるべき資質、すなわちスキル・マトリックスの設定などについて、委員の皆さまと議論させていただきました。また、取締役の指名にあたっては、社外取締役としては、「銀行のあるべき姿から、どういう問題意識をもっているか」という視点で人物を客観的に評価する必要があると思っていますので、そのあたりを意識して発言させていただきました。

**松坂** 当行グループは外部から経営人材を招聘するなど、ガバナンス面で他の地方銀行に比べ、革新的な取組を進めていると思います。そうしたなか、私が自身のこれまでの企業経営や組織運営の経験を踏まえ、この1年で機会あるごとに伝えてきたのは、人材育成と情報の見える化です。

当行グループがさらなる高みに向けて成長できるように、期待も込めて叱咤激励しています。具体的には、他金融機関とのビジネスモデルの差別化をどう図るか。言い換えれば当行グループが取るべきポジションはどこか、改革を実現していくための人材を中長期的にどのように育成していくのか、そういった部分に拘って発言しています。特に、人材育成については、それぞれの世代において様々な経験を持った人材が存在することが重要で、これは研修やOJTだけでは実現できません。

**北村** 指名・報酬諮問委員会においても課題感は同様であり、今後の重要な役割は、後継者育成計画の策定です。不確実な経営環境のなか、当行グループのリーダーとして、地域発展のために相応しい行動や経営判断ができる将来の幹部候補者を育成していく仕組の整備・構築に取り組んでいきたいと考えています。

**青木** 南都銀行について、私は2つの印象を持っています。1つは、「手堅く慎重な運転をする銀行」だということです。もう1つは「改革を断行する銀行」という印象です。二律背反に見えますね。実際、銀行経営が慎重でなくてはならぬことは当然ですが、リスクを極端に恐れ、超安全な運転を維持する決意ゆえに改革に遅れる銀行は少なくありません。この点、現在の当行は強い意志で「安全」と「改革」の二兎を追っています。素晴らしいことだと思います。

取締役会の場で私は、このような当行グループの経営の構えがキープされるよう、「安全・安定」と「改革・効率」のバランスに意を用いています。特に力を注いでいるのは、改革のうちビジネスモデル改革のあと押しです。なぜかと言いますと、いくら経営層が新たな地銀ビジネスの構築に時間とエネルギーを投じて、やはり「変革よりも安全が優先」という銀行文化は根強く、改革の大胆さとスピードが「必要な水準に達している」とはまだ言えない状況にあるからです。

社外取締役としてのこうした活動を行う上で、かつて金融機関で市場や決済制度の改革を進めた経験や、製造業でビジネスモデル改革を進めてきた経験は大いに役立っています。ただ昨今は、過去の経験が通用しない場面も多いですから、学ぶことを怠らないように自戒しているところです。

### 取締役会の運営における課題について

#### 取締役会に「魂」を入れる新たなフレームワークの整備を

**北村** 取締役会の開催に先立って、事前説明をいただいています。事前説明の際に執行側の考え方や思い、取締役会に上程するに至ったプロセスなどを確認することができ、取締役会の活性化につながっています。

**青木** 取締役会は、経営陣による慎重で漏れのない執行を確認するとともに、執行部に収益最大化のための方向性を示し誘導する場です。そういう取締役会の機能を一層高めしていくためには、「形」と「魂」が必要です。銀行経営に直接的あるいは間接的に関わる専門知識や経験、異なる年代や性別の人たちの意見を集約するには、多様なバックグラウンドを持つ人材を取締役に集める「形」を整えねばなりません。また、社外役員が事前に細部にわたる説明を受け、取締役会が意見交換の場になるように下準備することも効果的です。当行はこのような「形」を着実に構築してきたわけです。

**松坂** そうですね。取締役会議案の事前説明や意見交換会によるディスカッション重視の姿勢など、形式から実質に重点を置く取組は評価しています。また、外部機関が関与した実効性評価を導入していますが、その評価結果を踏まえ、各種委員会の設置や取締役会の構成などについても課題意識をもって取り組んでいると考えています。しかしながら、単なる外形的な整備だけでは意味をなさず、取締役会の本質的な役割は、当行グループの目指すゴールを見据え、現下の状況に鑑みた経営計画やリスク管理を議論し、その方向性を明確に行内外に発信することです。

**北村** おっしゃるとおりで、足元の経営環境においては、地政学的リスクやマーケットリスク、システムリスクなど、様々な不確実性要因が複雑に重なり合っており、それらをいかに適切にコントロールしていくかの重要性が増しています。今後、そのあたりの議論をさらに深めていく必要があると思います。

**松坂** そのとおりですね。ただし、限られた時間でより深度のある議論を進めていくためには、取締役会専用のポータルサイトなどで、取締役会議案の経営会議での議論内容なども見える化されることなどにより、社外取締役が平



素から会社の情報を共有できる環境を構築することも重要と考えます。

**青木** お二人の意見に同感です。加えて、先ほど取締役会の「形」について述べましたが、現下の問題は「魂」だと私は考えています。執行サイドが経営会議の結論を繰り返し、ディフェンドするという姿勢では多様なアイデアの集約と活用は覚束ない。柔軟な議論と賢い決定を行うには、執行部と取締役が日頃からインフォーマルに語り合い、「説明や発言の背後にある考えや、その考えの背後にあるファクトは何か」が互いに分かっている状態を作ることが欠かせません。執行部の皆さんはいま、様々な経営案件を取締役会の外で自由に話し合う場を設ける意向だと聞いています。このような、取締役会に「魂」を入れる新たなフレームワークの整備に期待しています。



### 人材育成やダイバーシティへの取組について 実効性を高める仕組みづくりや風土の醸成が不可欠

**北村** 当行グループに求められる役割が変化するなか、地域・お客さまに貢献していくには、従来の枠にとらわれない柔軟な考え方が必要であり、それを支える人材が活躍できる組織である必要があります。

**松坂** 私は、当行グループの姿勢として、目先の業績偏重に陥る傾向があると感じ、人材育成の重要性について発言しています。

当行には潜在能力が高く、おもしろい人材が集まっていますが、必ずしも、時代や社会の環境変化に十分に対応できているとは言えません。当行の最終的な他金融機関との差別化ポイントは、この人材力だと感じています。銀行業務に加え、銀行以外の経験を多く積んだ視野の広い人材の集団になることが、お客さまから評価を得るポイントだと考えます。

人材育成には非常に時間がかかりますので、目先の業績には目を瞑ってでも、新しい担当業務や銀行以外の経験を重ねられるような会社の風土に変えていく必要があります。また、先ほどお話ししたように、各世代に多様性を広げる必要があることから、支店長クラスの出向だけでなく、若年層の職員に対しても他業種や行政機関への出向機会を増やすなど、銀行以外の経験ができる仕組みが必要です。また、副業の経験も人材の幅を広げることになるでしょう。

**北村** 育児休暇や復職支援など、妊娠・出産後も女性が活躍しやすい環境整備に取り組んでいますが、銀行はもともと女性役員が比較的多い業態であることを踏まえると、当行グループが持続的に成長していくためには、こうした取組をさらに拡大し、マネジメントを担う女性の育成を強化していかなければなりません。

**青木** おもしろい人材の育成・女性活躍の推進・外部人材の活用といった人事施策は、いずれも「マンパワーの多様性」を目指すものです。放っておいても会社が成長するような右肩上がり経済であれば、人材の画一性が有益ですが、現在のように経済成長が容易でなくなり、環境や目標が目まぐるしく変化する中では、多様な考え・多様なDNAを持つ人材を抱えることが企業の成長や生き残りの切り札となります。ただ、多様性を作って維持するにはコストがかかります。組織運営や人事管理が複雑化するだけでなく、必要な舞台を整えるのに時間と手間がかかるからです。

例えば、多様な人材を継続的に確保していくには、新たな採用戦略の構築や研修の充実に加え、考課・報酬の仕組みも大きく見直すことが欠かせません。社外役員と執行部の一体感をさらに強めるための自由討議も必要ですし、女性活躍については幹部に占める女性比率が3割を超えて初めて大きな効果が顕現するとも言われます。このように多様性の実現と維持には相当な時間と労力がかかる一方、経営環境の変化は待たなしです。当行グループは人材の多様化について正しい方向に向



かっていますから、ここから先は多様性の実現に向けた動きを加速することが大切だと思っています。

**北村** そうですね。一方で、グループ内での業務経験では得られないスキルや即戦力として活躍できるスペシャリストや外部人材に対しては、相応の処遇も必要であることを頭に置いておかねばなりません。加えて、現場にとっては、表彰制度や人事考課制度が関心ごとであることを踏まえて、組織の活性化と職員の意欲向上を図ることが重要です。

**松坂** そうした取組の実効性を高めていくには、誰もが経営課題に対して意見を述べたり、アイデアを出したりできる風土の醸成が不可欠です。人材が成長すれば社内の仕事のレベルやスピードも上がり、生産性が向上します。この正のサイクルを回し続けることが重要です。

### 地域経済への南都銀行グループの関わり方について 「地域と共に発展するサステナブル経営」の実現に向けて

**北村** 地方銀行の強みはお客さまとの信頼関係であり、当行グループはいつでも困ったときに最初に相談される「ファーストコールバンク」であるべきです。当行グループだけでは解決できないお客さまの様々な課題・お悩みにも幅広いネットワークを活かし、お役立てすることこそが地域経済に果たすべき役割であり責務であると考えます。

**松坂** 奈良県で約50%のシェアを有する銀行として、地域経済が事業基盤そのものです。他方、お客さまに的確な事業サポートを実施していくことを含め当行がしっかりと事業活動を行うことが、地域経済の発展に寄与していくことにつながります。

**青木** 銀行と取引先が互いに相手を信用して「おかねを融通する」——銀行業は信用で成り立っています。ところが、経済成長のスローダウンで融資ニーズが減少すれば、銀行の収益力、したがって信用度も低下します。地方銀行においては、地域経済に役立つ新たな収益事業を仕立てることが急務です。法人取引の分野では、中堅・中小企業のバックヤード事務を一括して引き受けるサービスがその一例で、銀行は取引先を信用して融資を行うと同時に、取引先から信用されて様々な事務を受託し、地域経済の発展に貢献する。これが今後における当行グループと地域経済との関わり方の基本になるでしょう。

**北村** 当行グループは、「地域と共に発展するサステナブル経営」を目指し、地域の経済力を示す奈良県GDPの増加を目標に掲げていますが、その達成には、ビジネスマッチングや経営人材の紹介などのコンサルティング機能の発揮や県外からの企業誘致など、地道な活動を積み重ねていくことが重要です。奈良県経済の発展のためには、行政等が中心となって進める大規模なプロジェクトから、個々のお客さまの事業サポートまで、すべての面で、その課題に対してハイレベルなソリューション提案を実施していく必要があります。

**松坂** 今、お話のあったGDP増加については、私はシンボリックな位置づけだと受け止めています。一つ一つの事業の効果に加えて、様々な事業のシナジー効果もあり、さらには、時間軸による効果（時間の経過とともに成長・衰退していく面）もありますので、個々の事業の直接的な因果関係を解くことは非常に難しいことから、そのように受け止めています。そういう意味では、当行グループの持つ高い地域シェアや行政との太いパイプを活かして、高齢者向けサービスの仕組を開発するなど、SDGsの視点も取り入れて、地域活性化の一翼を担うことも可能だと思います。

**青木** 個人取引の世界では、流通系企業が設立したデジタル銀行を中心に、スマホを活用する先進的なサービスが拡大しています。スマホを使えないお客さまへの対応の問題はありますが、地方銀行も早急に本格的なデジタルサービスを提供しないと、預金基盤が一気に失われるリスクがあるでしょう。また、デジタルの世界では、「地元」が地理的な意味を弱め、いわば非地理的なものになっていきます。「東京に住んでいるが生まれは奈良」というつながりはもちろん、「奈良の酒や大和野菜が好き」とか「天平文化に惹かれる」などの理由で県外から奈良とつながる人々——当行グループは今後、地域経済の向こうに広がる、こうしたフロンティアに注目していくことになるでしょう。





## ステークホルダーの皆さまとのエンゲージメント向上に向けた取組

### お客さまとのエンゲージメント

#### 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関する取組方針を定め、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

#### 1. お客さまの最善の利益の追求

- 当行は、地域のお客さまの資産を「そだてる」ことをお客さまの最善の利益と考え、コンプライアンスを徹底し、誠実・公正な業務運営に努めてまいります。
- 質の高い商品・サービスを提供させていただくために、専門性の高い人材の育成やグループ会社の活用を通じて、コンサルティング手法の高度化を目指します。
- より多くのお客さまに長期にわたって寄り添い、お客さまのライフプランの実現をサポートすることで、地域・お客さまの発展とともに当行の安定的な成長を目指します。

#### 2. お客さまの利益を不当に損ねるような利益相反の防止

- お客さまが不利益を被ることのないよう適切な利益相反管理を実施します。
- 「利益相反管理方針\*」に基づき、お客さまの利益を不当に損ねるおそれがある取引を特定・類型化し、グループ会社も含めた一元的な利益相反管理体制を構築しています。

\*URL: <https://www.nantobank.co.jp/riekisouhan/>

#### 3. 手数料等の明確化

- 名目を問わずお客さまに直接・間接的にご負担いただく手数料や金融商品の提供会社等から当行が受領する報酬等については、その内容の詳細やどのようなサービスに対する対価であるかをわかりやすく丁寧に説明します。

#### 4. 重要な情報のわかりやすい提供

- お客さまとは情報量に違いがあることを踏まえ、重要な情報\*については、お客さまの理解度を確認しながら、ご理解いただくまで丁寧に説明します。

\*重要な情報とは、商品・サービスの「リスク・リターン・費用」「クーリング・オフの有無」「換金・解約の条件」「個別の商品ごとに商品組成会社が販売対象として想定しているお客さま」「ご意向やニーズを踏まえ提案商品がお客さまに最適であると判断した理由」「お客さまと利益相反の可能性がある場合の具体的な内容や取引・業務に及ぼす影響」等です。

#### 5. お客さまにふさわしいサービスの提供

- 対話を通じてお客さまをよく知り、資産をそだてるため、お一人おひとりのライフプランに寄り添った最適な金融商品・サービスを提供します。
- お客さまの金融知識の向上に貢献すべく、金融教育やセミナー等を開催します。
- お客さまに長期にわたってお取引いただけるよう、きめ細かなアフターサービスに努めます。

#### 6. お客さま本位の実践に向けた従業員の動機付けや企業文化定着への取組

- すべての役職員がお客さま本位の意識を共有・実践していく企業文化の定着に向けて、社内教育を徹底します。
- 従業員への動機付けを図るため、お客さまのニーズや利益に真に合う取組を評価する業績評価体系を構築してまいります。

### 地域社会とのエンゲージメント

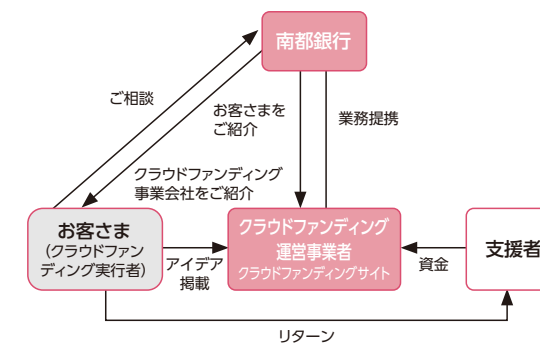
#### クラウドファンディング

当行グループは、クラウドファンディングを通じてお客さまの資金調達ニーズにお応えすることにより、個人・組織・地域の様々な想いを未来につなげています。

これまでは、主に神社仏閣への活用支援に取り組んできましたが、今後は地域の芸術、病院、飲食、観光施設などへのサポートも加速させてまいります。

#### ■実績

年度	実施件数(件)	調達金額(千円)	クラウドファンディング実行者(敬称略)
2020	1	17,182	宗教法人聖林寺(第一弾)
2021	6	88,033	宗教法人聖林寺(第二弾)
			宗教法人聖林寺(第三弾)
			宗教法人妙法寺(大師山寺)
			宗教法人金剛三昧院
			宗教法人大安寺
2022 (7月15日時点)	3	147,400	一般社団法人つかしいみらいクリエイター認定協会
			宗教法人法隆寺
			宗教法人西大寺
			大和郡山市綿町ニコイチ長屋プロジェクト



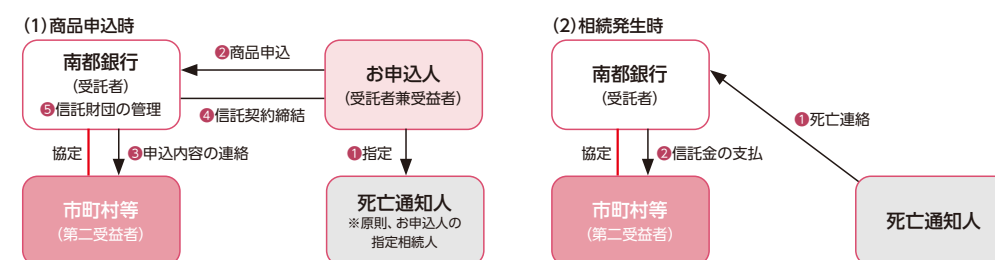
#### 信託を活用した寄附

相続財産の地元自治体等への寄附ニーズにお応えするため、36市町村・教育機関等5団体と「遺言代用信託を活用した寄附に関する協定」を締結しています。『〈ナント〉安心とどける信託「家族円満」〔寄附コース〕』を利用いただくことで、遺言書の作成によらず、相続財産の一部を協定締結先の市町村・教育機関等に寄附することができます。

#### ■協定締結先(2022年3月31日時点/五十音順)

市町村	奈良県	明日香村	安堵町	斑鳩町	生駒市	宇陀市	王寺町
市町村	奈良県	大淀町	香芝市	葛城市	河合町	川上村	川西町
		上牧町	広陵町	五條市	御所市	桜井市	三郷町
		下市町	下北山村	曾爾村	高取町	田原本町	天理市
		十津川村	奈良市	東吉野村	平群町	三宅町	山添村
		大和郡山市	大和高田市	吉野町			
		京都府	井手町	木津川市	精華町		
		教育機関等	宗教法人金峯山寺、社会福祉法人奈良県社会福祉協議会、公立大学法人奈良県立医科大学、国立大学法人奈良先端科学技術大学院大学、宗教法人法隆寺				

#### ■〈ナント〉安心とどける信託「家族円満」〔寄附コース〕商品スキーム



\*本協定による寄附では、当行商品〈ナント〉安心とどける信託「家族円満」を利用いただけます。商品内容の詳細は、〈ナント〉安心とどける信託「家族円満」のパンフレットをご確認ください。

#### 【遺贈による寄附制度について】

相続関連サービスの拡充を目的に、16市町村・教育機関等14団体と「遺贈による寄附制度」に関する協定も締結しています。協定を締結している市町村・教育機関等に「遺贈による寄附」の申し出があった場合、遺贈希望者の「想い」を実現するため、当行の専門の担当者が遺贈・相続にかかる遺言書作成等のサポートを行うことが可能です。

#### ■協定締結先(2022年3月31日時点/五十音順)

市町村	生駒市、香芝市、河合町、川上村、川西町、上牧町、三郷町、田原本町、天理市、奈良市、山添村、大和郡山市、大和高田市、井手町、木津川市、精華町	教育機関等	国立大学法人京都大学、公益財団法人京都大学IPS細胞研究財団、宗教法人金峯山寺、学校法人帝塚山学園、学校法人天理大学、公益財団法人天理よろづ相談所、学校法人同志社、社会福祉法人奈良県社会福祉協議会、公立大学法人奈良県立医科大学、独立行政法人国立高等専門学校機構奈良工業高等専門学校、国立大学法人奈良女子大学、国立大学法人奈良先端科学技術大学院大学、独立行政法人国立文化財機構奈良文化財研究所、宗教法人法隆寺
-----	---	-------	---



## 社会貢献を通じた地域との接点強化

### 金融経済教育の推進

地元の中学生向けにお金についての基礎知識を習得していただくために、職業体験の出張授業や職場体験を実施しました。



### SDGsセミナー

一般社団法人 奈良青年会議所主催のSDGsの認知度向上を目的とした小学生低学年向けイベント「SDGsランド～みらい あかるく」の取組に賛同し、出展しました。  
当日は約1,500名が来場され、ご家族でSDGsへの理解を深めていただきました。



### 南都育英会

地元の人材育成に奉仕するため、公益財団法人 南都育英会では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年の設立から2022年3月までに、奨学金を通じて1,461名を支援しています。

### 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、官民をあげて設立された「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。

### 「まごころの一冊」運動

当行では、役職員から募った書籍を毎年クリスマスプレゼントとして奈良少年院に寄附しています。この活動は、「まごころの一冊」運動として1987年から実施しており、少年の情操教育に活用していただいています。  
寄贈する書籍には、最近の話題作に加え学習面で利用価値の高い辞書・辞典・参考書なども含まれています。

### 「〈ナント〉萬葉チャリティーウォーク」寄附金

当行では、2004年の創立70周年を契機に、地域社会への貢献と福祉の向上を目的に「〈ナント〉萬葉チャリティーウォーク」の開催を通じて、毎回一定金額を寄附しています。2021年度は新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、チャリティーウォークの開催が中止となりましたが、寄附金については例年同様、60万円を贈呈いたしました。寄附金は、こども食堂の運営やボランティア団体への助成などにお役立ていただいています。

## 職員とのエンゲージメント

### 意識改革

性別による役割分担意識や無意識の思い込みの解消に向けて、全役職員を対象に「アンコンシャス・バイアス研修」を実施しました。

### 体制整備

4月1日付で、「男性産休制度」や「不妊治療休暇制度」を新たに整備するとともに、各種子育て支援制度を拡充しました。

名称	制度概要
<b>【新設制度】</b>	
「男性産休制度」	子の出生後、8週間以内に取得する育児休職を、最大4週間まで有給化
「不妊治療休暇制度」	不妊治療を受ける職員が、年間通算12日間以内の有給扱の休暇を取得可能とする
<b>【各種子育て支援制度の拡充】</b>	
「短時間勤務等の育児支援関連制度」の取得期間延長	中学校入学までの子を養育する者に対し、短時間勤務を利用可能とする
「ファミリーサポート休暇制度」の拡充	子(孫)の出生前後に、有給扱の休暇を5日間取得可能とする
「子の看護休暇制度」の拡充	中学校入学までの子を養育する者が、子の看護の際、有給扱の休暇を5日間取得可能とする

### 「職員アンケート」の実施

職員の多様な価値観や考えを幅広く収集し、組織・就労環境などの課題を可視化することで、エンゲージメント向上に向けた施策につなげています。

## 株主さまとのエンゲージメント

### IR(インベスター・リレーションズ)活動

IR活動とは、企業が資本市場で適切な評価を受けることを目的に、株主や投資家の投資判断に必要な情報を、適時、継続して公平に提供する活動です。

当行グループでは、IR活動を通じて、ステークホルダーの皆さまに対して、経営戦略や決算状況などを説明しています。

2021年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえ、Web会議や電話会議を活用しながら、以下の取組を実施しました。

#### 【IRカレンダー】

2021年7月	統合報告書発行
7月	ディスクロージャー誌(資料編)発行
10月	アニュアルレポート(英文)発行
12月	2021年度 中間期 決算説明会(ラージミーティング)【未開催】
2022年6月	2021年度 通期 決算説明会(ラージミーティング)【ライブ配信】
6月	第134期定時株主総会

### IRミーティング

国内外の機関投資家・アナリスト等を対象に、ラージミーティングを年2回開催しています。  
このほか、ワンオンワンミーティングなどを随時開催しています。



### 経営情報誌の発行

経営情報に加え、当行グループの取組を紹介する統合報告書やミニディスクロージャー誌等を発行しています。



### 株主総会

2022年6月29日に第134期定時株主総会をホテル日航奈良にて開催いたしました。  
また、ご自宅等から株主総会の様子をご覧いただけるように、株主さま向けにインターネットによるライブ配信を行いました。



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係る行内規程を定め、厳正な情報管理体制を整備しています。

■ 会社概要

名称: 株式会社 南都銀行  
The Nanto Bank, Ltd.  
創立: 1934年6月1日  
本店所在地: 奈良市橋本町16番地  
資本金: 379億2,415万円  
総資産額: 6兆9,819億円  
預金残高: 5兆6,595億円  
貸出金残高: 3兆8,925億円  
拠点数: 国内/104(奈良県下 65(インターネット支店含)、その他 39)  
職員数: 2,330人  
自己資本比率: 9.60%(連結)  
9.29%(単体)  
URL: <https://www.nantobank.co.jp/>

■ 連結子会社の事業の概要

会社名	所在地	主要業務内容	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
南都ビジネスサービス株式会社	奈良県奈良市	銀行の事務代行業	10	100
南都信用保証株式会社	奈良県奈良市	信用保証業	10	100(100)
南都リース株式会社	奈良県奈良市	リース業	500	100(100)
南都コンピュータサービス株式会社	奈良県奈良市	ソフトウェア開発業	10	100(100)
南都ディーシーカード株式会社	奈良県生駒市	クレジットカード業	50	100(100)
南都カードサービス株式会社	奈良県生駒市	クレジットカード業	50	100(100)
南都コンサルティング株式会社	奈良県奈良市	コンサルティング業	45	100(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(100)
南都まほろば証券株式会社	奈良県奈良市	金融商品取引業	3,000	100(100)
南都キャピタルパートナーズ株式会社	奈良県奈良市	投資業	100	100

注 1. 当行が有する子会社等の議決権比率欄の()内は間接議決権比率です。  
2. 南都マネジメントサービス株式会社は中間持ち株会社です。

(ご参考)持分法適用会社

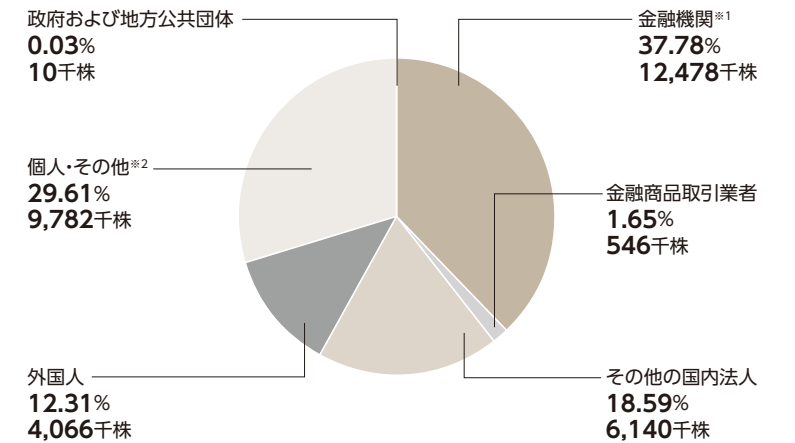
会社名	所在地	主要業務内容	資本金(百万円)	当行が有する子会社等の議決権比率(%)
奈良みらいデザイン株式会社	奈良県奈良市	地域活性化事業	30	—(39.9)
奈良古民家まちづくりパートナーズ株式会社	奈良県奈良市	投資業	3	—(-)

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. 奈良みらいデザイン株式会社は、2021年4月1日新規設立により、当行の持分法適用会社となりました。  
3. 奈良古民家まちづくりパートナーズ株式会社は、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による株式の取得により、2022年1月20日付で当行の持分法適用会社となりました。  
4. 上記以外に非連結の子会社等である投資事業組合3組合、持分法非適用の関連会社である投資事業組合3組合があります。

■ 株式の状況

発行済株式の総数: 33,025千株  
株主数: 15,351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399千株を含む  
※3 所有株式数等は、千株未満を切り捨てて表示しております。

■ 大株主(上位10名)

名称	所有持株数(千株) <sup>※4</sup>	発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%) <sup>※5</sup>
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,690	14.37
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,576	4.83
日本生命保険相互会社(常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	1,053	3.22
明治安田生命保険相互会社(常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	1,043	3.19
南都銀行従業員持株会	926	2.83
住友生命保険相互会社(常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	662	2.02
株式会社三菱UFJ銀行	508	1.55
DMG森精機株式会社	476	1.46
大和ガス株式会社	457	1.40
北村林業株式会社	418	1.28

注) ※4 所有株式数等は、千株未満を切り捨てて表示しております。  
※5 所有株式数の割合は自己株式(399千株)を控除して算出し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。なお、自己株式には、役員報酬BIP信託が保有する当行株式73千株を含んでいません。

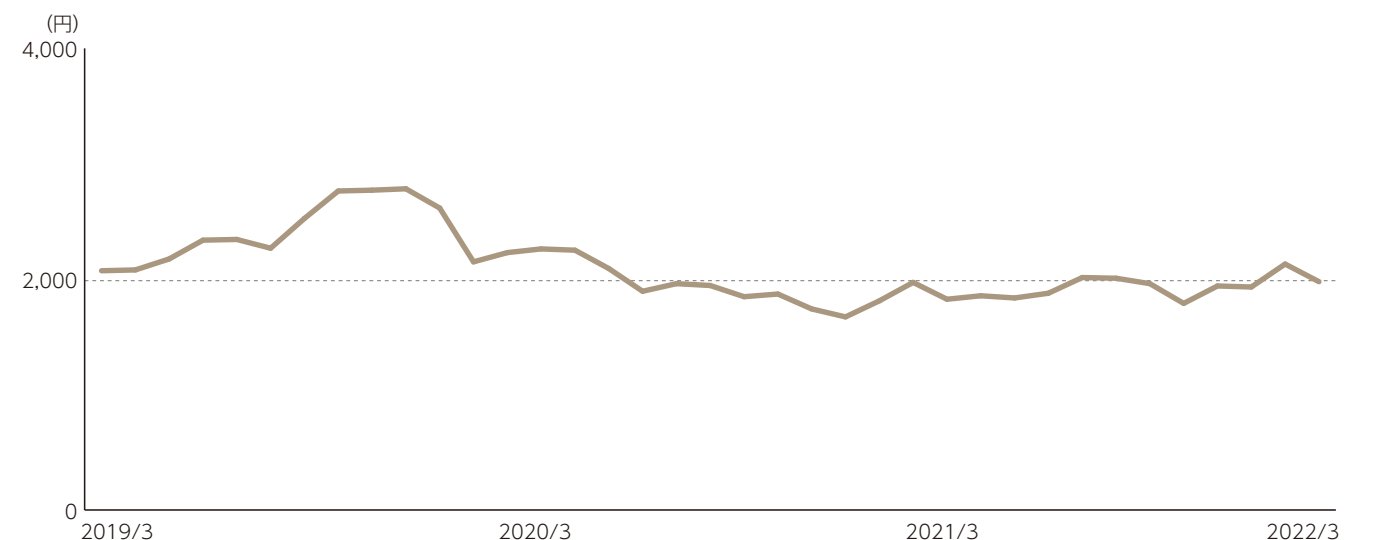
■ 株主総利回り(TSR)

	2020/3	2021/3	2022/3
南都銀行(%)	60.3	56.0	58.8
配当込みTOPIX(%)	99.5	141.5	144.3

■ 1株当たり配当額/配当性向

	2020/3	2021/3	2022/3
1株当たり配当金(円)	80.00	80.00	110.00
連結配当性向(%)	81.7	24.0	30.1

■ 株価推移





Blank page with horizontal dashed lines for writing.

Blank page with horizontal dashed lines for writing.