



2025年3月19日

各 位

会 社 名 株式会社 南都銀行
代表者名 取締役頭取 橋本 隆史
(コード番号 8367 東証プライム市場)
問合せ先 常務執行役員経営企画部長 田原 久義
(TEL. 0742-27-1552)

中期経営計画「人財の力で地域の活力を創造する」の策定について

株式会社南都銀行（取締役頭取 橋本 隆史）は、2025年4月からの3年間を計画期間とする中期経営計画「人財の力で地域の活力を創造する」を策定しましたので、下記のとおりお知らせします。

記

1. 計画名称

中期経営計画「人財の力で地域の活力を創造する」

2. 計画期間

2025年4月～2028年3月（3年間）

3. 計画策定の背景

当行グループは、2020年にスタートさせた経営計画「なんとミッションと10年後に目指すゴール」の前半5年間（フェーズⅠ）で、収益の安定化を軸に経営基盤の強化を進めてまいりました。

フェーズⅠでの収益の安定化を礎としつつ、金利ある世界への移行など、経営環境の変化を踏まえ、経営計画の後半5年間（フェーズⅡ）において当行グループの一層の企業価値向上を図るため、2025年4月から3年間の中期経営計画を策定しました。

4. 中期経営計画における2つの軸と主要KPI

(1) 中期経営計画における2つの軸

本中期経営計画では、「自ら考え行動し地域の課題を解決する人財の創出」と「地域を支え続けられる健全な経営」の2つを軸に地域の活力を創造し、当行グループの企業価値向上を実現してまいります。

(2) 主要KPI

経営指標	2027年度目標
ROE（連結）	5.5%以上
自己資本比率（連結）	11～12%
当期純利益（連結）	180億円以上
OHR（連結）	65%未満
エンゲージメントスコア	72点以上
女性管理職比率	20%以上

以 上

中期経営計画（2025.4～2028.3）

人財の力で地域の活力を創造する

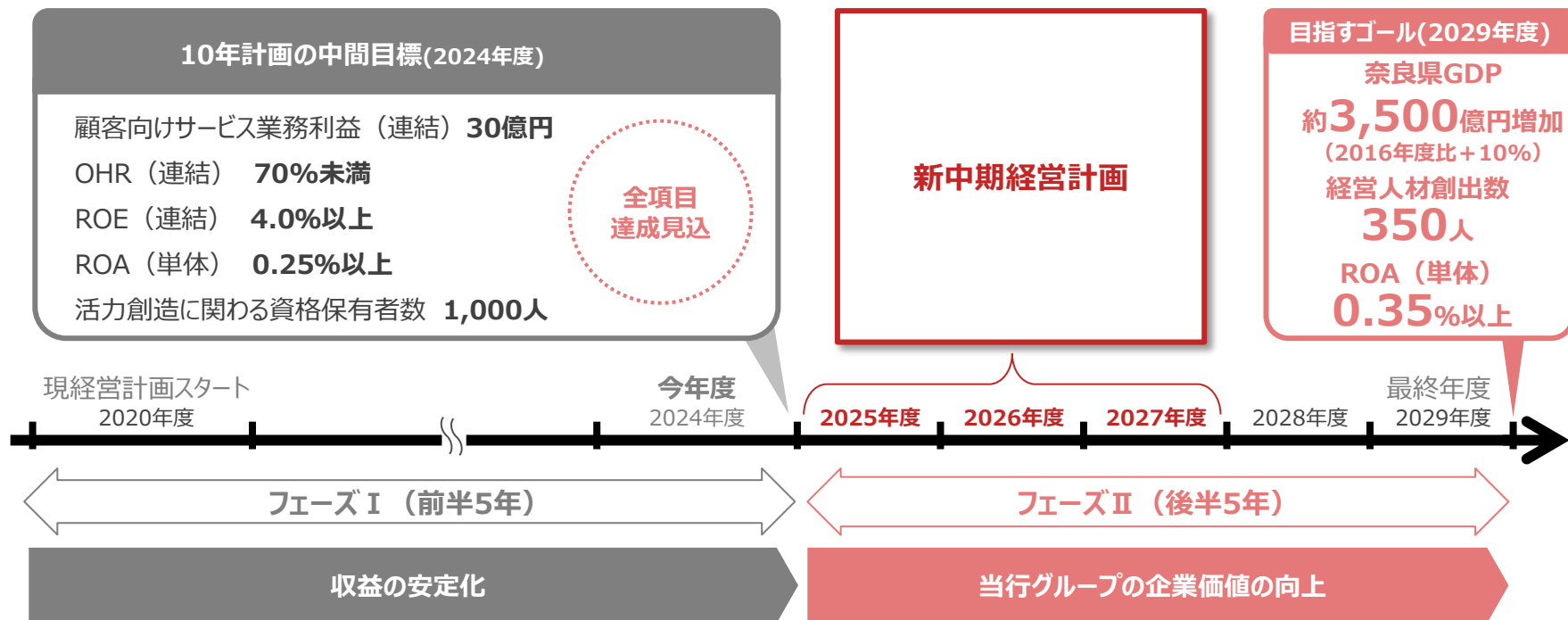
「なんとミッションと10年後に目指すゴール」フェーズⅡ



新中期経営計画の位置づけ

- ◆ 新中期経営計画（以下、中計）はフェーズⅠでの収益の安定化を礎に「当行グループの企業価値を向上させる3年間」と位置付けている

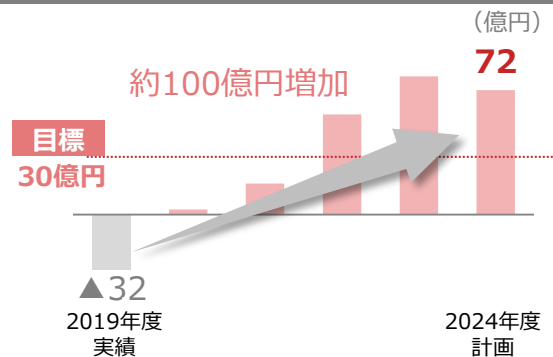
経営計画「なんとミッションと10年後に目指すゴール」



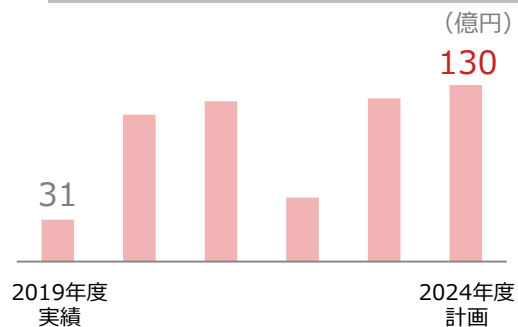
フェーズ I の振り返り

- ◆ 顧客向けサービス業務利益の黒字化・安定化を軸に経営基盤の強化に取り組んできた結果、フェーズ I での目標は全ての項目で達成を見込む

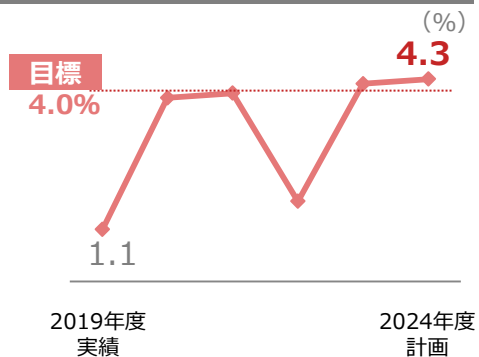
顧客向けサービス業務利益（連結）



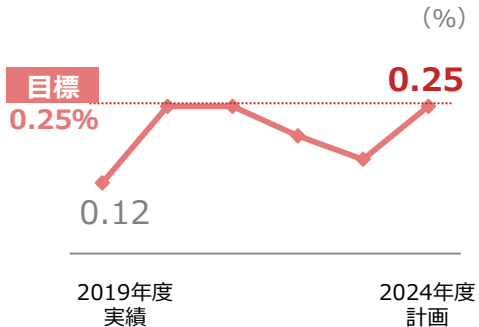
【ご参考】当期純利益（連結）



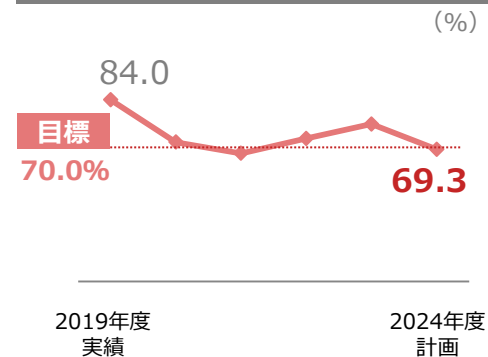
ROE（連結）



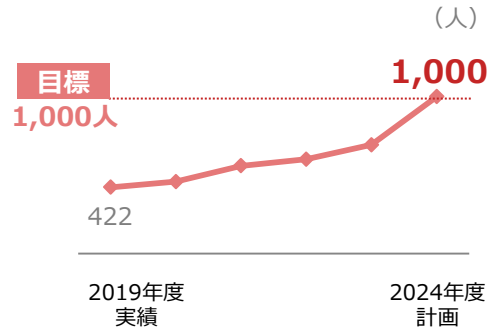
ROA（単体）



OHR（連結）



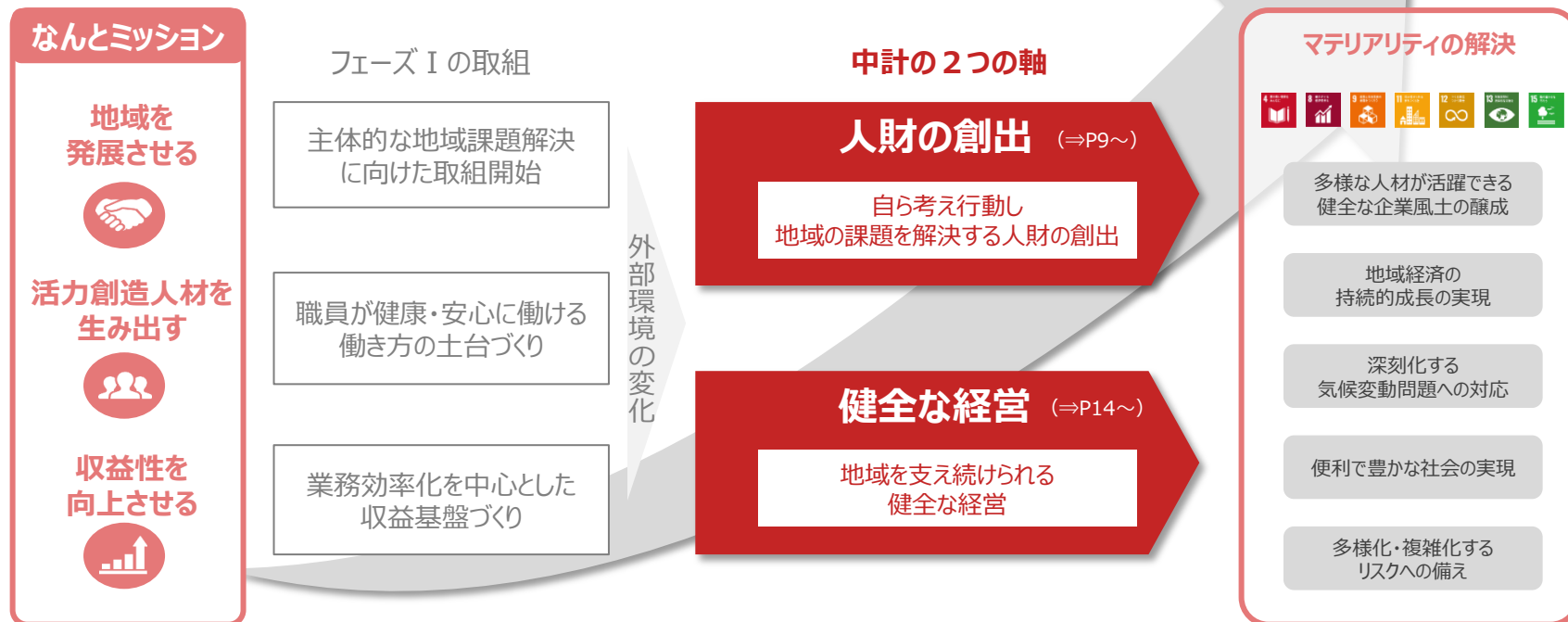
活力創造に関わる資格保有者数



地域の活力創造に向けたプロセス

- ◆ 「自ら考え行動し地域の課題を解決する人財の創出」と「地域を支え続けられる健全な経営」を2つの軸に、地域の活力を創造する

地域の活力創造



中計のKPI

- ◆ 2つの軸に対してROEをはじめとする定量目標を設定する

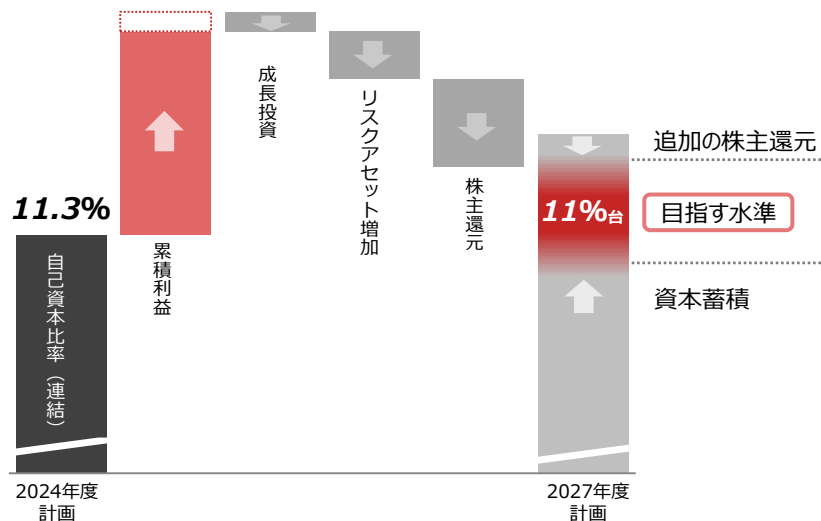
計数目標

		2024年度（計画）	2027年度目標
健全な経営	ROE（連結）	4.3%	5.5%以上 → 将来的に目指す水準 8.0%以上
	自己資本比率（連結）	11.3%	ターゲットレンジ 11～12%
	当期純利益（連結）	130億円	180億円以上
	OHR（連結）	69.3%	65%未満
人財の創出	エンゲージメントスコア	70点	72点以上
	女性管理職比率	16.0%	20%以上

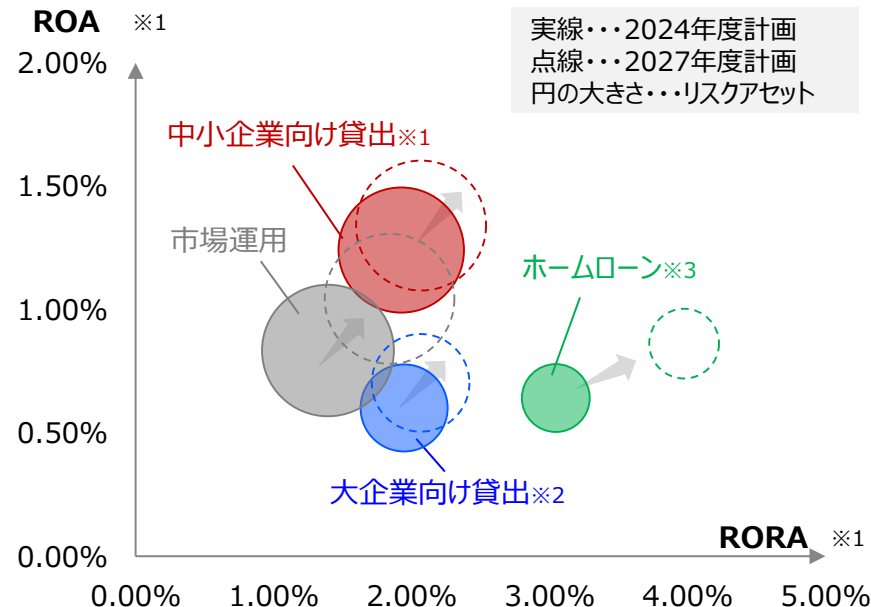
自己資本比率のコントロールと収益ポートフォリオ

- ◆ 目標の達成に向けて、自己資本比率をターゲットレンジの範囲内で維持しつつ、リスクターンを最大化できる収益ポートフォリオを構築する

自己資本比率のコントロール



2027年度に目指す収益ポートフォリオ



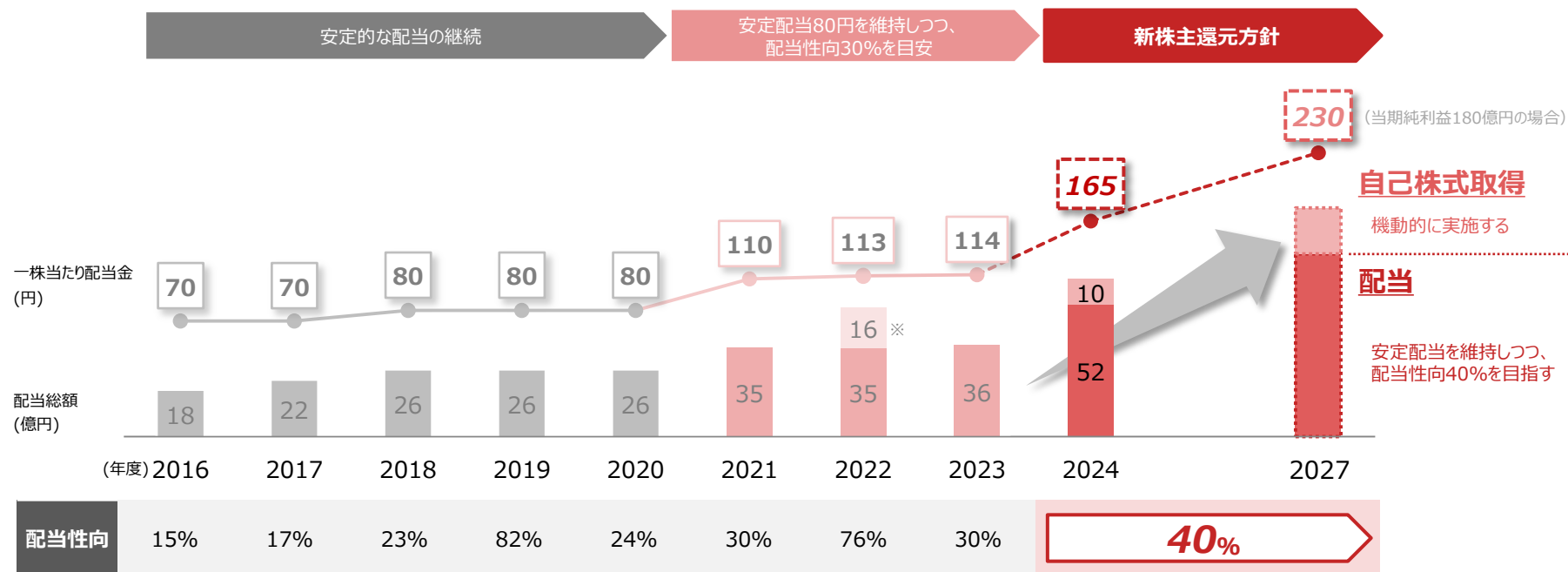
- ※1 貸出金利息に役務収益を加算後、調達コスト(円、外貨)および役務費用を控除
- ※2 ストラクチャードファイナンス含む、外貨建て融資含む
- ※3 団信保険料等含む

株主還元

◆ 利益成長に加えて、株主還元を強化することで企業価値の最大化を図る

新株主還元方針

- ✓ 安定配当を維持しつつ、親会社株主に帰属する当期純利益に対する配当性向40%を目指す
- ✓ 自己株式取得については機動的に実施する

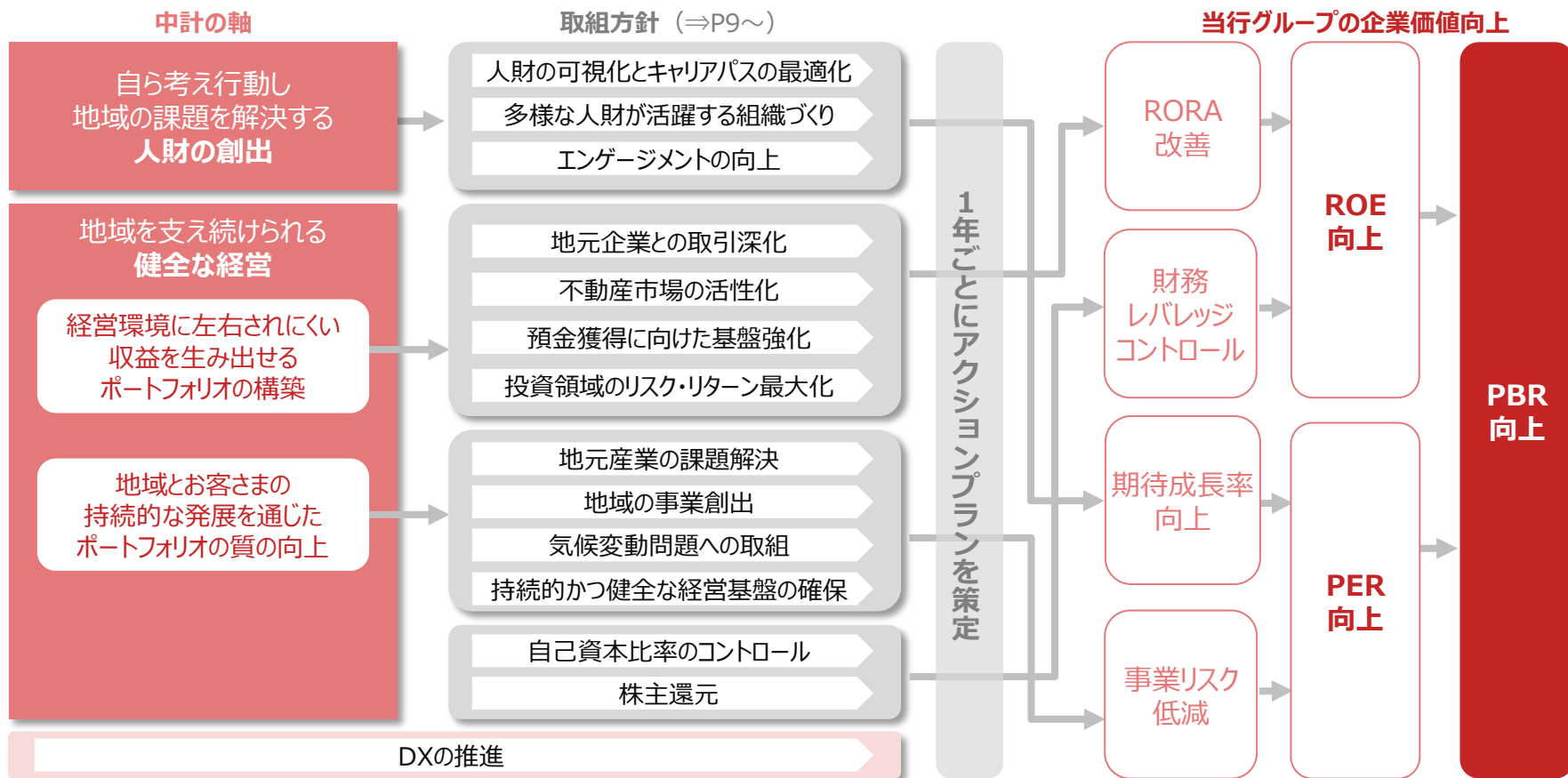


配当性向は小数点以下四捨五入

※自己株式取得総額

中計の具体的な取組

◆ 2つの軸に基づき、具体的な取組を進めることで企業価値向上につなげる



自ら考え行動し
地域の課題を解決する
人財の創出

自ら考え行動し地域の課題を解決する人財（おもしろい人材）の創出

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



自ら考え行動し地域の課題を解決する人財の創出

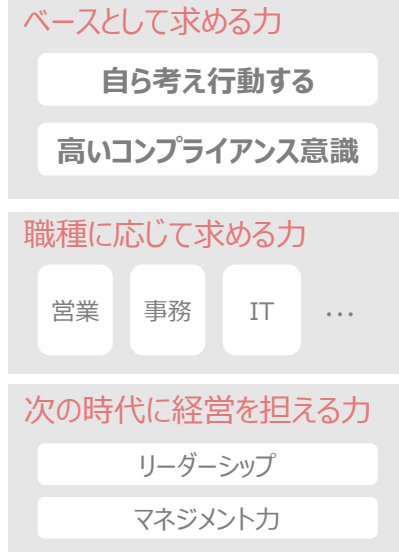
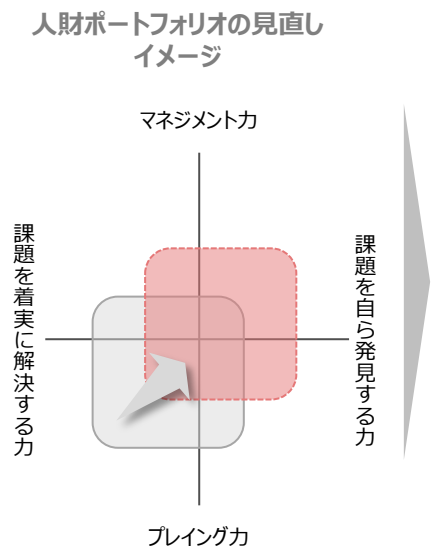


人財の可視化とキャリアパスの最適化

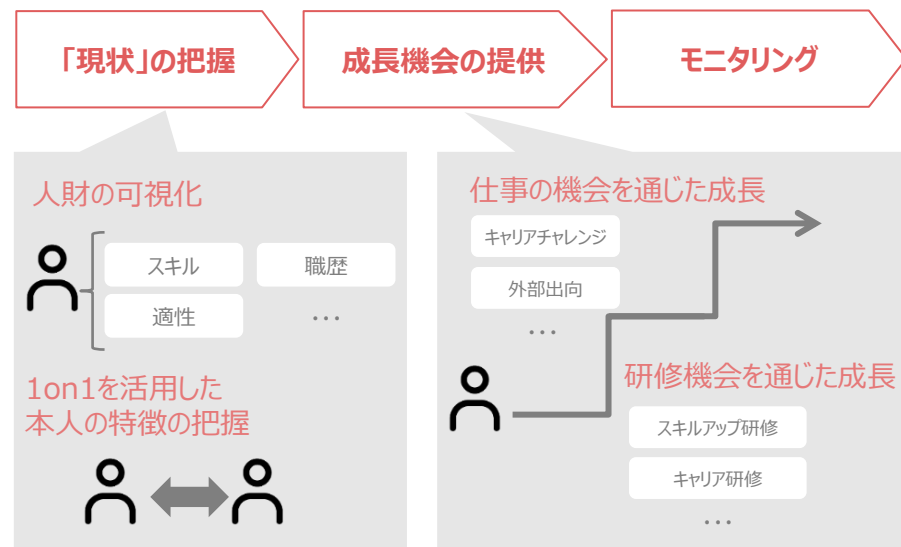
- ◆ 「自ら考え行動する」役職員が成長・活躍できる機会を拡充するため、「役職員に求める力の明確化」「人財の可視化とキャリアパスの最適化」に取り組む



役職員に求める力の明確化



人財の可視化とキャリアパスの最適化



多様な人財が活躍する組織づくり

◆ 役職員一人ひとりの多様な価値観や能力を最大限に引き出し、新たな気づきを得られる組織をつくる

求める人財像の明確化

成長機会の提供

視野を広げる職場づくり

エンゲージメントの向上

多様な人財の採用・育成・交流

多様な価値観や能力を最大限に引き出し、
新たな気づきを得られる組織をつくる

女性活躍の推進

キャリア採用の推進

他企業との人事交流

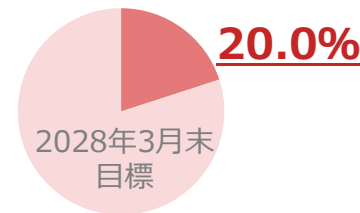
専門人財のキャリアパス

障がい者雇用の推進

グループ会社
なんとチャレンジド

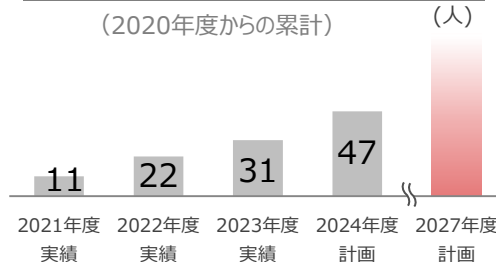
女性管理職比率

〔役職者（課長級以上）に占める女性の比率〕



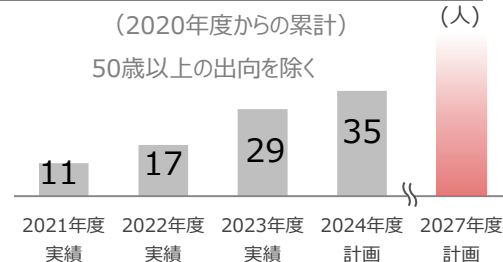
キャリア採用者数

(2020年度からの累計) (人)



外部出向・トレーニー数

(2020年度からの累計) (人)
50歳以上の出向を除く



エンゲージメントの向上

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



役職員エンゲージメント

2024年度
総合スコア
70点

2027年度目標
総合スコア
72点

(金融業界平均:71)

課題

- ✓ 戦略や業務への納得度の向上
- ✓ 成長や挑戦に向けた動機の向上
- ✓ 職務を通じたやりがいや成長実感の向上

エンゲージメント向上サイクル

① 経営方針への共感

- ✓ 経営陣からのメッセージ発信や対話機会の拡充

② 経営方針に基づいた行動

- ✓ 経営方針に沿って、自ら考え行動

心理的安全性の
確保された対話

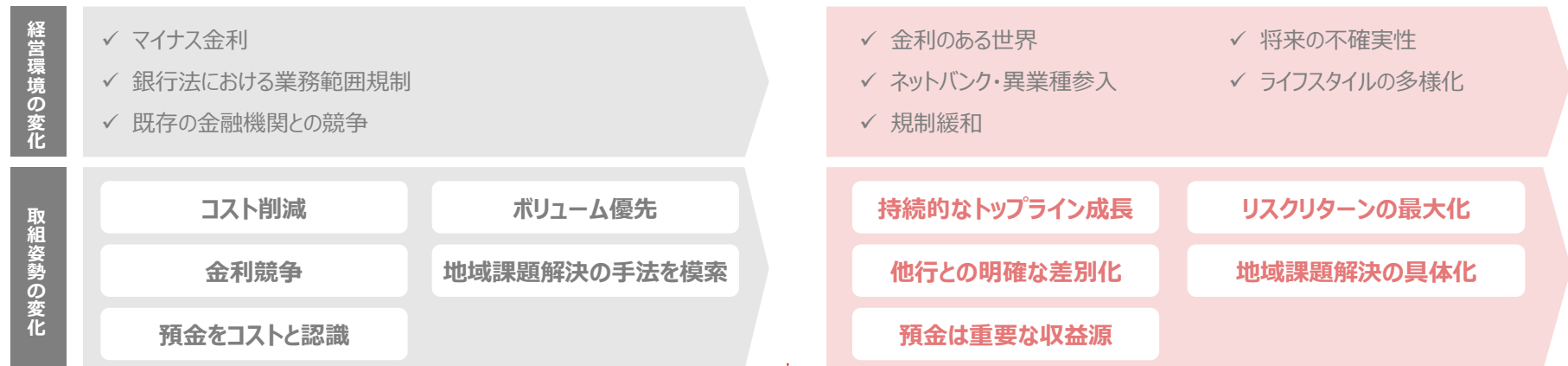
③ 経営方針と連動した評価

- ✓ 考課・表彰制度の見直し
- ✓ 信託型株式報酬制度の導入検討

地域を支え続けられる
健全な経営

地域を支え続けられる健全な経営

- ◆ 「経営環境に左右されにくい収益を生み出せるポートフォリオの構築」と「地域とお客さまの持続的な発展を通じたポートフォリオの質の向上」に取り組む



地域を支え続けられる健全な経営



**経営環境に左右されにくい
収益を生み出せるポートフォリオの構築**

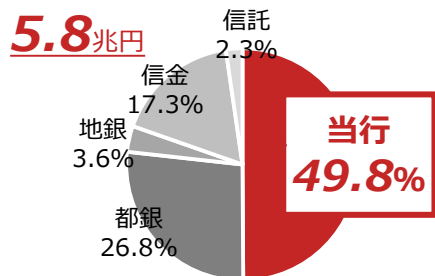
当行グループの強みと脅威

- ◆ 当行グループの強みは「人財」と、長年積み上げてきたお客さまからの信頼に基づく「顧客基盤」、周辺地域との地理的・歴史的・人的なつながりによる「ポテンシャルの高さ」である

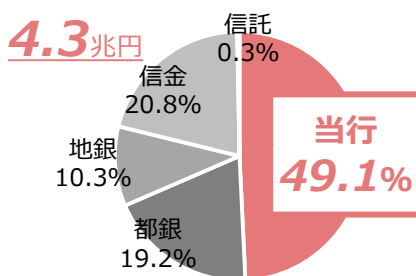
当行グループの強み

奈良県における強固な顧客基盤

奈良県内預金・シェア



奈良県内貸出金・シェア



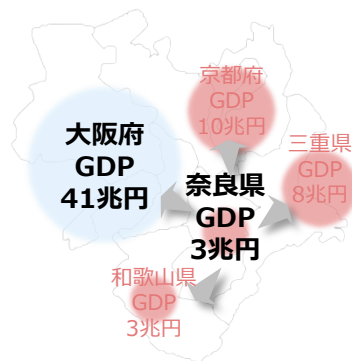
奈良県と周辺地域とのつながり

周辺地域との人的つながり

- ✓ 奈良県の県外就業率：27.3%（全国3位）

奈良県と大阪府の地理的・歴史的つながり

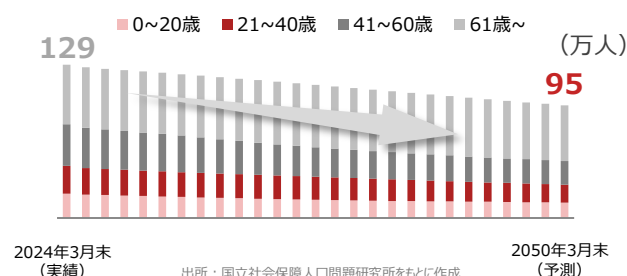
- ✓ 3つの高速道路
- ✓ 5路線の鉄道
- ✓ 歴史街道
- ✓ 堺県の歴史



当行グループの脅威

人口減少による取引基盤の縮小リスク

奈良県人口推移予測



異業種参入・デジタル化進展による競争激化

ネットバンクの台頭・異業種の参入

- ✓ ネット専業銀行・フィンテック企業の成長
- ✓ 資金移動業・金融サービス仲介業などの規制緩和 …

デジタル技術の進展

- ✓ BaaS
- ✓ トランザクションレンディング
- ✓ デジタル給与支払
- ✓ ロボアドバイザー …

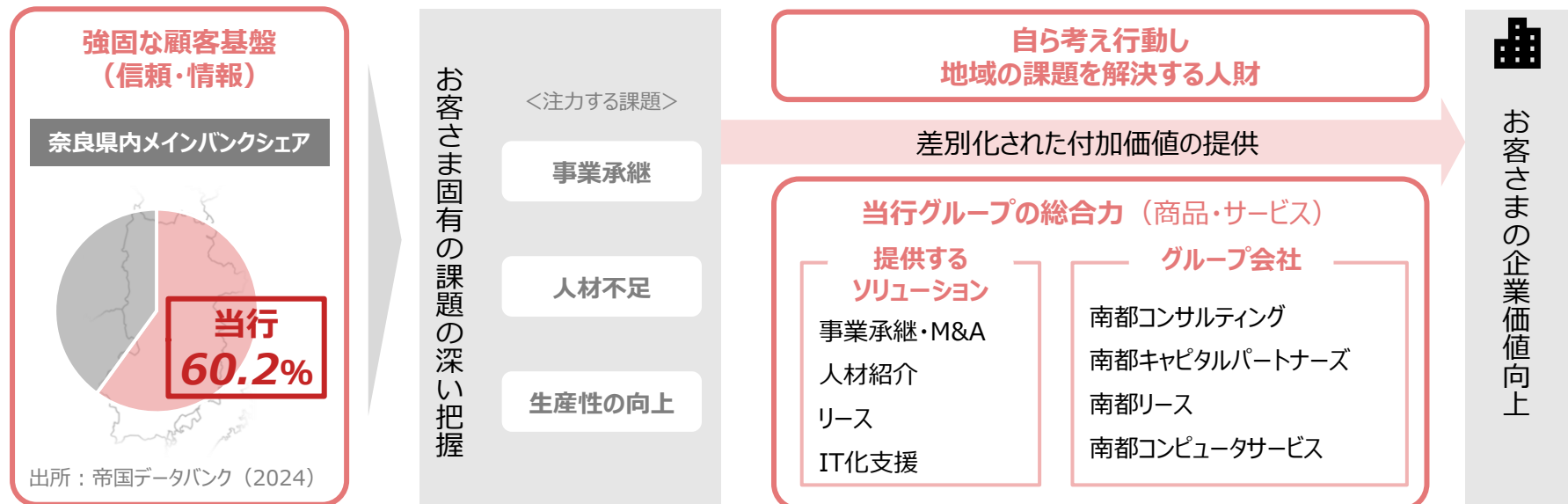
お客さまの
金融に関する選択肢が
多様化

地元企業との取引深化①～奈良圏※での更なる深耕～

- ◆ 地域の活力創造に向けて、奈良圏の企業の価値を向上させるために、当行グループの人財および総合力によりお客さま固有の課題を解決する



強固な顧客基盤を活かしたお客さまの企業価値向上



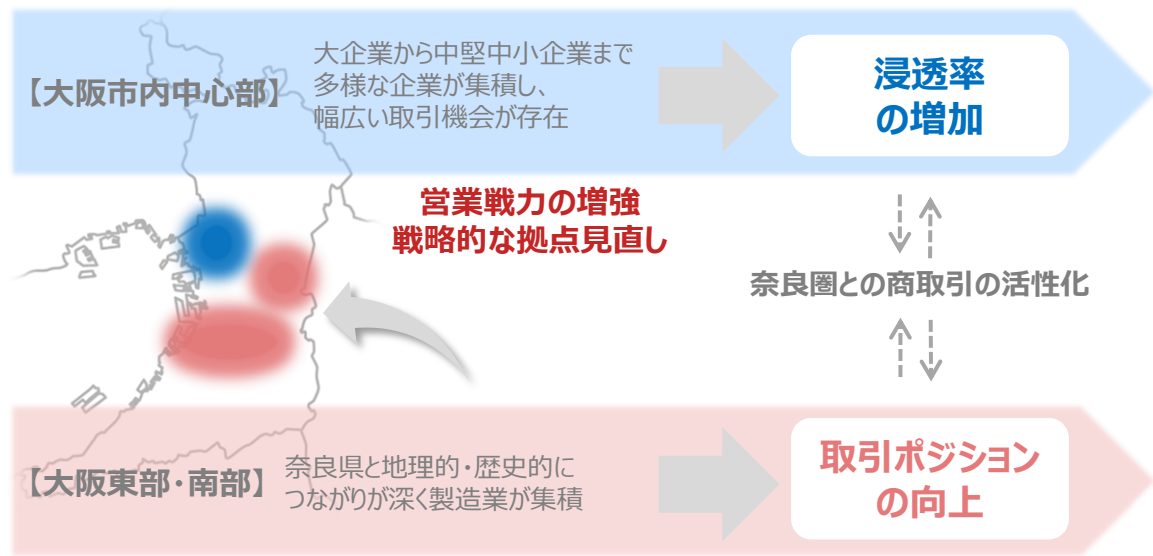
(※) 奈良圏：奈良県・京都府南部・和歌山県北部・三重県西部

地元企業との取引深化②～大阪での取引拡充～

- ◆ 大阪を「第二の地元」としてさらなる取引拡充を図るために、地区ごとの特性に応じてリソースを戦略的に投入し「大阪市内中心部」での浸透率の増加、「大阪東部・南部」での取引ポジションの向上に取り組む



大阪での取引拡充および奈良圏企業との商取引活性化



大阪を「第二の地元」として
お客さまの企業価値を向上

大阪エリア別の浸透率※

大阪市内中心部	11.5%
大阪東部	14.6%
大阪南部	15.2%

※浸透率 = 取引先数 / 対象先数

浸透率が1%上昇した場合
融資増加額
約70~100億円

不動産市場の活性化

- ◆ 当行グループのネットワークから得られる地域の不動産情報を集約し、住宅から工場立地・街づくりに至るまで不動産を切り口としてお客さまのニーズに対応することで、地域の活性化に寄与する



奈良圏の不動産市場の活性化

住宅から工場立地や街づくりに至るまでの主体的な取組を目指す

機会：恵まれた立地環境

- ✓ 大阪府・京都府への良好なアクセス
- ✓ 地震発生数の少ない都道府県：全国4位
- ✓ 工場立地件数：全国10位

課題：不動産の活用障壁が高い

- ✓ 都市計画区域に占める市街化調整区域の割合：81.6%
(全国平均：36.6%)
- ✓ 埋蔵文化財

遊休不動産を含めた
不動産情報を集約



当行グループが持つ
情報と掛け合わせ

非金融資産を含めた
資産の課題や成長課題を解決

企業の課題解決

- ✓ 工場・病院等の移転・
拡張・建替
- ✓ 企業誘致

個人の課題解決

- ✓ マイホーム・増改築
- ✓ 不動産活用・相続対策

地域の課題解決

- ✓ 工業団地開発
- ✓ 宿泊・観光振興

預金獲得に向けた基盤強化① ～お客さまからの信頼・共感～

- ◆ 地域のお客さまから選ばれ続ける存在となるため、お客さまからの信頼の維持・強化を徹底するとともに、PRも含め共感の醸成を図る



お客さまからの信頼

お客さまの大切な財産を守り続ける



マネロン・金融犯罪への
対策強化

P.31



サイバーセキュリティの強化

P.31



コンプライアンスの徹底

P.31

当行グループへの共感の醸成

身近で頼りになる存在として
地域社会へ貢献する



地域の課題解決

P.26



お客さまの課題解決

P.18
P.22



気候変動問題への対応

P.28

当行グループの取組への
認知を高める

PRの強化

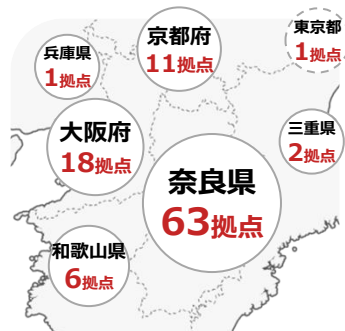


預金獲得に向けた基盤強化② ～利便性の更なる強化～

- ◆ 口座数を増やしかつ預金の粘着性を向上させるため、「対面の価値」を更に高めるとともに、バンキングアプリやWEB相談など「非対面の価値」を充実させる



対面での接点とソリューションカの強化

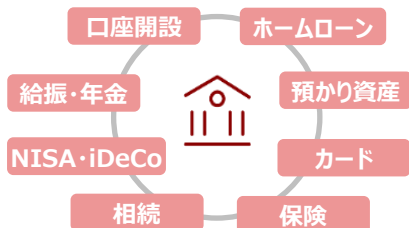


大型商業施設における新たな接点の創出

- イオンモール橿原出張所 (2024年12月オープン)
- イオンモール大和郡山出張所 (2025年4月予定)
- ✓ 土日営業
- ✓ ほけんの窓口併設のワンストップサービス

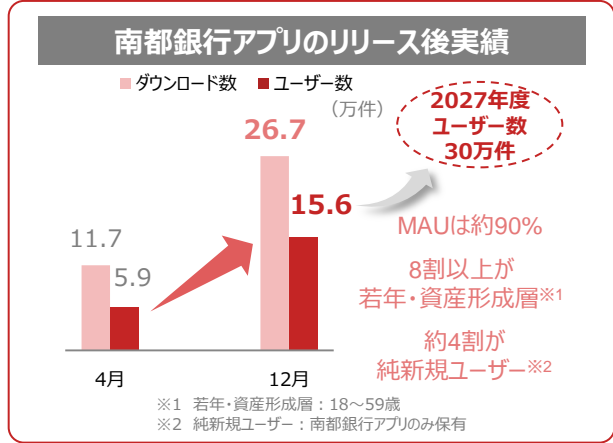
グループ会社

- 南都信用保証
- 南都まほろば証券
- 南都ディーシーカード
- 南都カードサービス



非対面チャネルの充実

バンキングアプリ『南都銀行アプリ』の機能強化



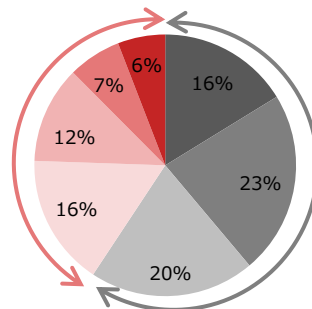
ダイレクトセンターの活用

- ✓ お客さまニーズに応じたWEB相談
- ✓ 資産形成・各種ローン提案

年齢別預金残高シェア

- 81歳以上
- 71～80歳
- 61～70歳
- 51～60歳
- 41～50歳
- 31～40歳
- 0～30歳

将来の顧客基盤となる若年層との取引拡充



約6割を占める60歳以上のお客さまとの取引維持

預金獲得に向けた基盤強化③ ～顧客満足の上～

- ◆ 当行グループへのロイヤリティを高めるため、お客さまに「また利用したい」「また相談したい」と感じていただく顧客体験を提供し、より一層顧客満足向上を目指す企業文化を構築する



2つのCSの徹底

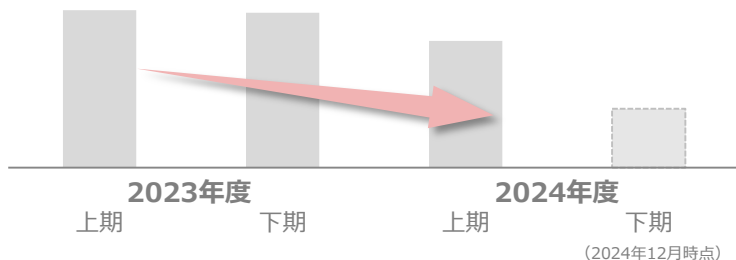
お客さまの期待を超えるため、2つのCSにグループ一体となって取り組む

Customer Success

Customer Satisfaction

カスタマーリクエスト（※）件数の減少

お客さまからの要望に対して、本部と営業店が一体となって引き続き接客・対応の品質改善に迅速に対応する

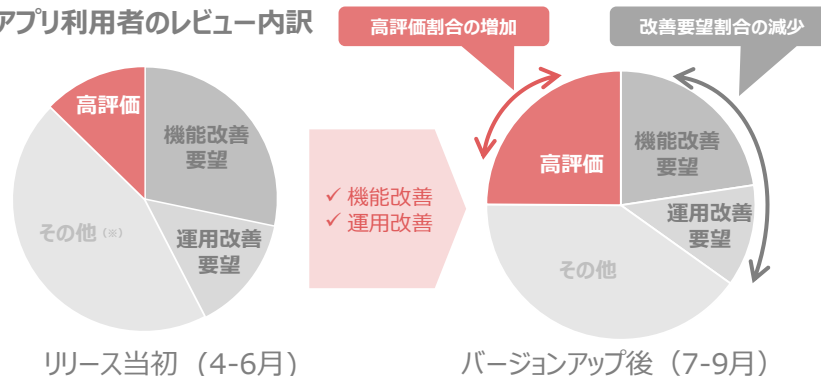


※お客さまの声（意見・要望・不満等）

南都銀行アプリのリリース後改善事例

アプリ利用者からのレビューを踏まえ、機能面と運用面の両面から、迅速に改善対応する

アプリ利用者のレビュー内訳



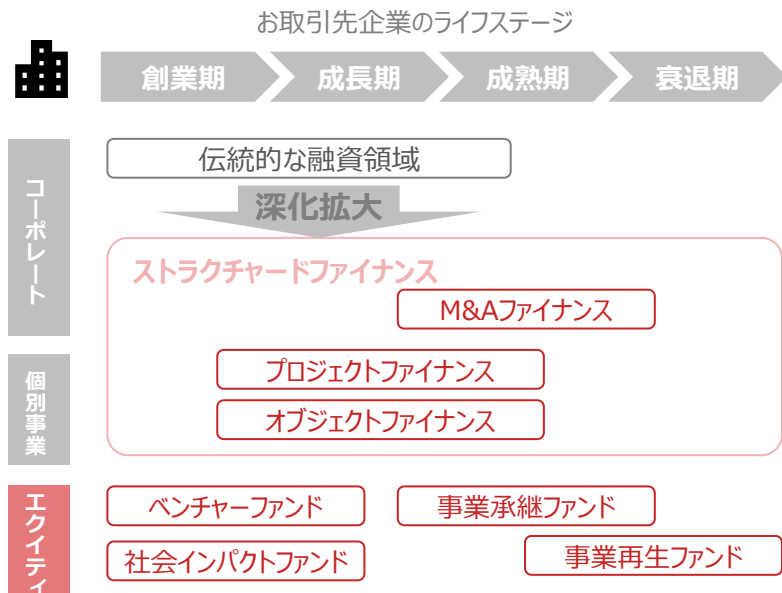
※その他：設定方法等の個別問合せ

投資領域のリスク・リターン最大化

- ◆ 伝統的な融資領域にとどまらずエクイティ投資を活用し、多様化・高度化するお客さまのファイナンスニーズに対応する
- ◆ 市場部門では中長期的な目線で安定的にインカム収益を確保できるポートフォリオを構築する

従来型の融資業務から投資領域への深化拡大

多様なファイナンス手法を通じて地域の発展を図りつつ、事業成長をリードできる人材の育成につなげる



市場部門の収益最適化

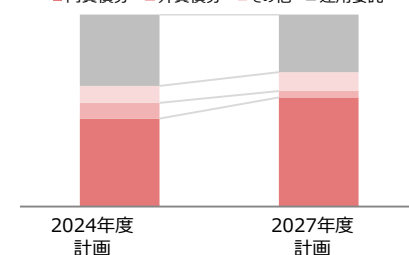
中長期的に安定的なインカム収益を獲得できるポートフォリオを構築

リスク対比リターンの高い資産へ入替えポートフォリオの質を向上

政策保有株式については保有意義を精査・検証のうえ、縮減

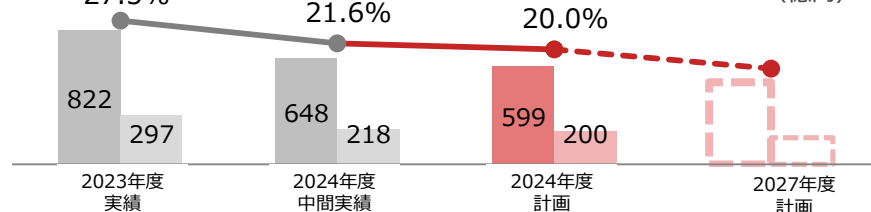
市場部門の資産構成比

■ 円貨債券 ■ 外貨債券 ■ その他 ■ 運用委託



政策保有株式残高と対純資産比率の推移

■ 政策保有株式残高 (時価) ■ 政策保有株式残高 (取得原価ベース) ● 純資産額に占める比率 (時価) (億円)



**地域とお客さまの持続的な発展を通じた
ポートフォリオの質の向上**

地元産業の課題解決 ～農業・林業・観光産業への取組～

◆ 地域の活力創造に向けて、まず課題が顕在化している「農業、観光、林業」の3分野に当行グループが主体的に取り組む

農業

課題

- ✓ 高齢化・担い手不足
- ✓ 生産性の向上
- ✓ 耕作放棄地

目指す姿

持続可能な農業の確立

大豆・小麦などの戦略作物の栽培

有機農業の確立

6次産業化



グループ会社
奈良みらいデザイン

観光

課題

- ✓ 宿泊・消費の喚起
- ✓ 滞在して周遊したくなる仕掛け
- ✓ 観光資源価値の更なる向上

目指す姿

滞在価値の向上を通じた
広域での滞在型観光地への転換

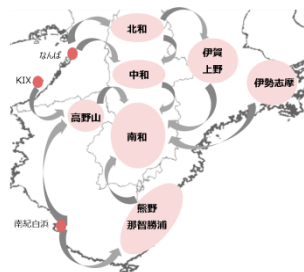
中南部への誘客経路の多様化

紀伊半島を一带とする受入体制整備

これまで



目指す姿



林業・木材

課題

- ✓ 従事者不足
- ✓ 放置森林
- ✓ 事業承継

目指す姿

川上から川下までの課題解決

奈良県内の林業・木材産業の
活性化促進

人材交流やノウハウなど自治体・企業と
連携したプラットフォームの構築

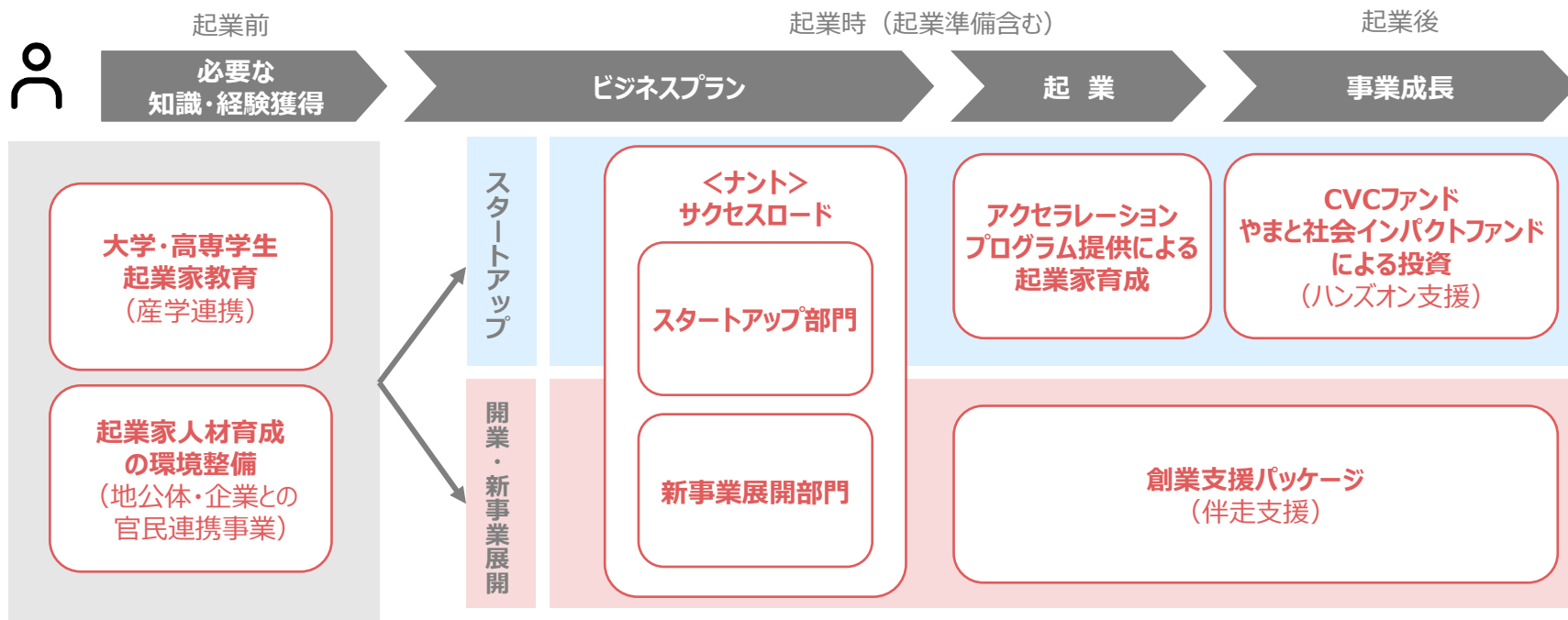
適切な森林経営活動の実施による
CO₂吸収量増加、防災・減災への取組

地域の事業創出

- ◆ 地域の活力創造の担い手を増やすため、産官学金の連携や、起業前から起業後まで一貫通貫で伴走するプログラムを強化し、行内外の人材育成や支援を通じて新たな事業創出を実現する

起業前から起業後まで一貫通貫で伴走

スタートアップの創出や開業・新事業展開の促進により、地域の事業者や雇用の増加を目指す

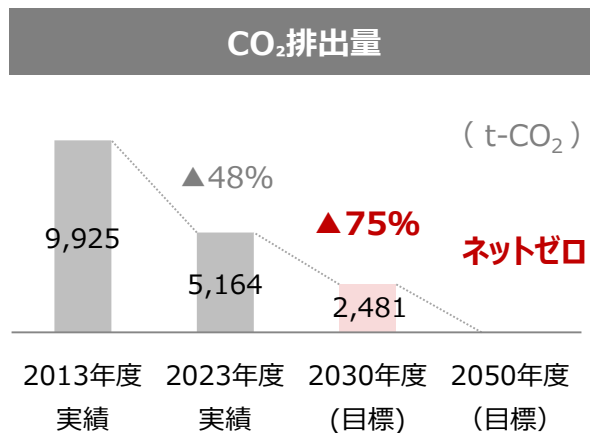


気候変動問題への取組

- ◆ 持続可能な地域社会の実現に貢献しつつ、当行グループの持続的な企業価値の向上に向けて、当行グループ自らの脱炭素化に取り組むとともに、ファイナンス等を通じてお客さまの脱炭素化を促進する

当行グループ自身の取組

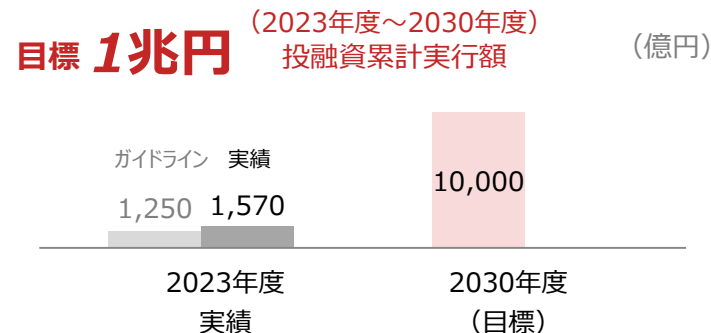
CO₂削減量に関してScope3算定対象カテゴリーを拡大し、さらなる実態把握と削減対象の拡充を図る



お客さまの脱炭素化の促進

ファイナンスやSDGs導入コンサルティングなどを通じてお客さまのサステナビリティへの取組を後押しする

サステナブルファイナンス実行額



サステナビリティ基本方針

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

DXの推進①～ 行内業務のデジタル化～

- ◆ 業務効率化やコミュニケーションの活発化等を通じてお客さまへの付加価値を高めるため、「業務プロセスのデジタル化」「ICT環境の最新化」に取り組む

業務プロセスのデジタル化

電子契約

✓ 契約のペーパーレス化

業務アプリ

✓ スマホ中心の手のひら業務実現

バンキングアプリ

✓ 店頭・渉外事務の抜本的改革

RPA

✓ 本部業務の自動化

生成AI

✓ 文書作成・情報検索の手間削減

2025年3月 DX認定取得



ICT環境の最新化

Microsoft Office365の導入をはじめとした
コミュニケーション基盤の最新化



WEB会議



行内外メール



チャット



文書・
資料作成

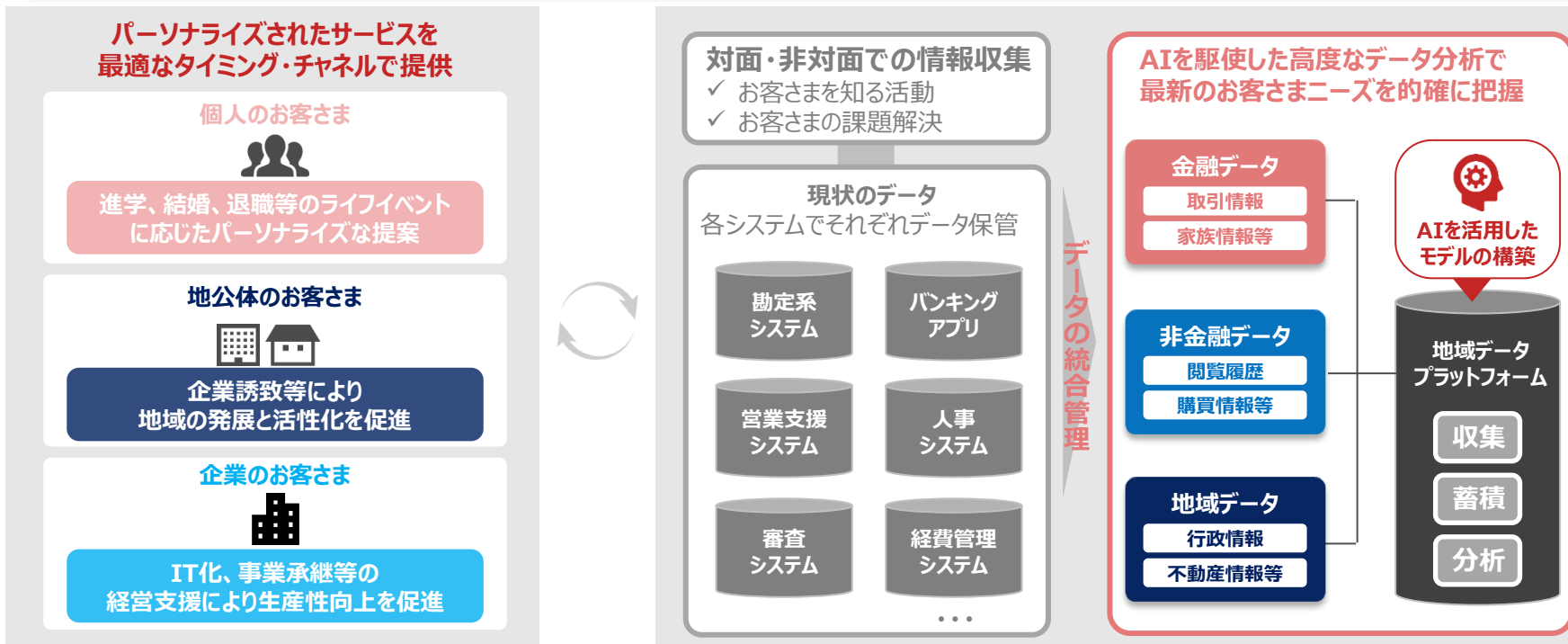
新本店への移転により
多様な働き方が可能なオフィス環境を実現



DXの推進② ～データ利活用の強化～

- ◆ お客さまや地域の様々な情報を活用し、課題解決の質・スピードを向上させるため、データプラットフォームの構築とAI活用により当行グループ内外のデータの収集・蓄積・分析を強化する

データプラットフォームの構築によるお客さまや地域の課題解決



持続的かつ健全な経営基盤の確保

- ◆ 当行グループの礎である信頼をさらに強固にすべく、自浄作用が発揮できる倫理性の高い組織をつくとともに、マネロン等の金融犯罪・サイバー攻撃への対策を強化し、お客さまが安心してお取引いただける存在であり続ける
- ◆ 内部監査の高度化により経営の透明性・客観性を担保し、中計の実効性を高める

コンプライアンスの徹底

不正行為を戒め、自浄作用が発揮できる倫理性の高い組織をつくる

相互牽制による不正行為の未然防止態勢強化

内部通報制度の活用促進

ハラスメント^(※)の啓蒙および対応の強化

(※) パワーハラスメント・セクシュアルハラスメント・カスタマーハラスメント

マネロン・金融犯罪への対策強化

高度化する金融犯罪からお客さまの大切な財産を守り続ける

最新のテクノロジーを活用した不正口座監視態勢の強化

警察との連携強化による金融犯罪の拡大防止

専門部署の新設

サイバーセキュリティの強化

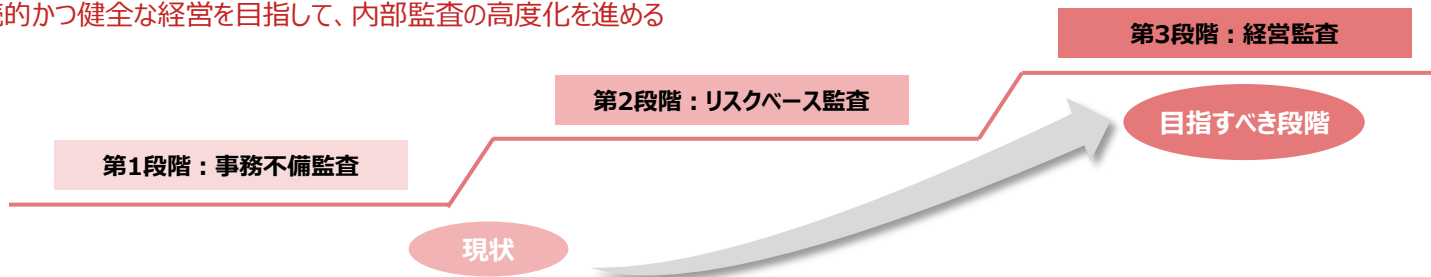
最先端のITセキュリティにより、サイバー攻撃からお客さまの資産・情報を安全に守る

境界防御型からゼロトラストモデルへの転換

マイクロセグメンテーションによるウイルス感染時の拡大防止

内部監査の高度化

持続的かつ健全な経営を目指して、内部監査の高度化を進める



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、経営環境の変化等により、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 0742-36-3701

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

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