



代表取締役社長兼CEO（最高経営責任者）  
中村 武

## 地方にとっての「サステナビリティ」

### 逆境を乗り越え、持続可能な地域社会を

最近よく聞く「サステナビリティ」は、一般に今後長い期間にわたって、地球環境を壊すことなく、資源も使い過ぎず、良好な社会・経済活動を維持し続けることを意味する言葉として使われています。しかし、私たちが暮らす「地方」にとっての「サステナビリティ」とは、人口減少や高齢化といった逆境を乗り越え、持続可能な地域社会・地域経済を育てていくことでもあります。

## 第4次経営計画「変革と進化」から

### 第5次経営計画「価値提供」へ

昨年の春先から、この4月から始まるトモニホールディングス「第5次経営計画（令和5年4月～令和8年3月）」を策定するため、当社グループ全体で幾度も議論を重ねてきました。「第4次経営計画（平成31年4月～令和5年3月）」では、「変わる“トモニ” 変わらぬ“ともに”」というキャッチフレーズのとおりに、「お客さまとともに成長する」という設立以来の経営理念を維持しつつ、これを実現するために、トモニホールディングスグループ自体が「変わる」ことに力点を置いていました。

こうした中で、「第5次経営計画」を巡る取締役会での議論では、当社グループは引き続き経営理念の実現を目指し、躊躇することなく変わり続けていく必要はあるものの、一方で自己変革による一定の成果を得られつつあるこのタイミングでは、意識を外に向け、「ステークホルダーへの価値提供」をより前面に出していくことが適当であるとの意見で一致しました。

## 10年後の目指す姿

### 『やっぱり“トモニ”を選んで

### よかったと言われる広域金融グループ』

そこで、新たに10年後に当社グループが目指す姿を「やっぱり“トモニ”を選んでよかったと言われる広域金融グループ」と明確にした上で、「第5次経営計画」は、それを実現するための最初の3年間の経営戦略・経営目標等を示すものとして、位置づけることにしました。スローガンは「より高い価値を より速く より広く とともに」とし、価値の提供を前面に押し出した上で、「皆さまとの6つのお約束」として、社会、地域、株主の皆さま、法人・個人のお客さま、従業員、それぞれのステークホルダーの皆さまに、どのような価値を提供するかを明確にすることにしました。

## 広域ネットワークを活かして

### 更に地域密着型経営を進化させ

### ともに成長を紡ぐ

ここ数年の間に、徳島・香川の両県で15%以上もお取引先数が増えたことから分かります。当社グループの地域密着型経営には、目を見張るものがあります。お客さまの主体は中小企業や個人であって、貸出金残高に占める中小企業等向けの比率は、地域金融機関の中でも屈指の高さです。

四国だけでなく、対岸の岡山・広島、大阪・兵庫・京都そして東京を含む、広域金融グループを形成していることは、お取引先の厚みやネットワークの拡がり、リスク分散の観点で効果をもたらしています。何より「お客さまや地域をつなげ成長を紡ぐ」という当社のパーパス（存在意義であり、地域金融機関としての「志」）にも合致しています。

また、生産性を表す指標である1人当たりの貸出金残高が、この第4次経営計画の期間中で3割以上増加するなど、効率経営の手は全く緩めていません。そして何より、M&Aをはじめとする各種の企業サポートを取り扱う法人コンサルティング部門収益が、この第4次経営計画期間中に3倍に増えたことから分かります。マイナス金利やコロナ禍にも負けず、お客さまとともに厳しい環境を乗り越えるチャレンジ精神旺盛な人財が、当社グループには数多くいます。

私どもでは、こうした強みをフルに活かし、人口減少や高齢化、産業構造の変化といった様々な課題に真っ向から立ち向かい、持続可能な地域社会・地域経済を育てていくこと、地域金融の担い手として、志高く「サステナビリティ」を追求していくことに、強い意志で取り組んでいきたいと考えています。

## 第5次経営計画

### 『5つの基本戦略』に込めた想い

「信頼と安心の経営」は、「お客さま第一主義」、「お客さまとともに成長」と併せて、私たちグループが設立以来、堅持してきた経営理念です。すべてのステークホルダーの皆さまから信頼され、安心してお取引いただくためには、財務基盤と人財、更には店舗などのインフラといった経営資源をより強靱なものにしていくことも重要です。特に、ウクライナ情勢や資源価格の動向など、わが国経済を巡る不確実性が極めて高い状況にあり、また長く続いた超低金利が何がしか修正される可能性も高まっているとなれば、お客さまとともに、こうしたリスクに十分目配りをし、環境変化に対応できる財務基盤や、柔軟な人財を整えておくこと

は、喫緊の課題だと思えます。「成長」と「リスク対応力」——この双方を上手くバランスさせていくことが、この時期の地域銀行経営にとっては、極めて大切です。第5次経営計画の基本戦略の要のひとつはここにあります。

さらに、より良質なサービスを、より効率よく提供していくためには、デジタルライゼーションの恩恵を、積極的に取り込んでいくことも重要なテーマです。もっとも、来店客の多くが高齢者の方々であるといった現状を踏まえると、そうしたお客さまの特性に相応しいデジタル化を進めるといった視点が大切です。長い目で見ると、社会や金融サービスのデジタル化が進むことは間違いないでしょう。しかし、例えば、足元のキャッシュレス化の進展は総じて緩やかであって、お客さまの現金ニーズには根強いものがあります。当社グループでは、誰も取り残さないデジタル化——地域銀行らしいデジタルライゼーション——を進めていきたいと考えています。

## お客さまとともに成長し

### 更なる企業価値の向上を

地域金融機関には、厳しい環境を乗り越え、地域経済や地域に生きるお客さまをしっかりとサポートしていく意志と能力があります。私たちは私たちが「サステナビリティ」を追求し、お客さまとともに成長することを通じて、更なる企業価値の向上を果たしてまいりたいと考えています。この統合報告書は、そうした私たちの取組みを皆さまにご理解いただくための重要なアイテムだと考えています。是非本書に目を通していただき、引き続きトモニホールディングスグループをご愛顧並びにご支援賜りますよう、よろしく願いいたします。

## Profile

昭和61年4月	日本銀行入行
平成21年7月	同行高松支店長
平成22年7月	同行金融機構局参事役
平成24年5月	同行業務局審議役
平成25年5月	同行業務局長
平成27年6月	同行文書局長
平成29年4月	同行退職
平成29年6月	当社代表取締役専務
平成30年6月	当社代表取締役社長兼CEO（最高経営責任者）（現任）

## トップメッセージ



トモニホールディングス代表取締役副社長を務める銀行子会社の両頭取に、令和5年4月からスタートした銀行子会社の経営計画に込めた想いについてお話を伺いました。

**トモニホールディングスのパーパス（存在意義）は「お客さまや地域をつなげ成長を紡ぐ」ですが、銀行子会社それぞれが定めたパーパスは？**

**板東** 徳島大正銀行のパーパスは、「人、地域、社会を笑顔で満たす」—— これは、当行の「奉仕」「創造」「錬成」の経営理念の下、人（お客さまや職員）、地域、社会のためにひたむきに取り組み、「笑顔」で満たすという思いを込めたもので、親しみやすく、一生懸命に取り組む「とくぎんらしさ」で、しっかりと「笑顔」にする＝「結果を出す」につなげていきたいと考えています。

**山田** 香川銀行のパーパスは、「地域・お客さまを元気にする」—— これは、当行の「貢献」「繁栄」「幸福」の経営理念の下、地域・お客さまが未来へ向けて力強く「元気」に一步を踏み出せるようにとの思いを示したもので、地域・お客さまの「元気」が、当行の役職員の「元気」につながり、ひいては、当行の存在価値の向上につなげていきたいと考えています。

**銀行子会社の10年後の目指す姿は？**

**山田** 香川銀行は、令和5年2月に創立80年を迎えました。これからも地域の金融機関として、地域やお客さまに寄り添い、常に元気づける存在であるためには、事業パートナーとして、一番先に声をかけてもらえる銀行になりたいという想いを込めて、10年後の目指す姿を「地域・お客さまにとって、もっとも身近で頼りになる銀行」としました。そして、その先においても、当行の経営理念と変わらず、地域・お客さまに貢献し、ともに繁栄し、幸福な社会、サステナブルな社会を実現できるよう取り組んでいきたいと考えています。

**板東** 徳島大正銀行は、創業以来、地域の皆さまとともに成長してきました。徳島と大阪という2つのふるさとを持つ当行は、これからも、お客さま（地域・社会）と職員、銀行が一緒になって成長したいという想いを込めて、10年後の目指す姿を「人、地域、社会と、ともに成長し続けている銀行」としました。「ともに成長し続けている」という目指す姿が、10年後はもとより、更にその先も続く＝サステナブルであることを目指して、皆さまとともに成長し続けられるよう取り組んでいきたいと考えています。

### トモニスタイル

これからも地域を支えるための重要な存在である銀行子会社が、お互いに切磋琢磨し、それぞれの地域のお客さまとともに成長していく中で、持株会社であるトモニホールディングスが、グループの経営基盤の強化や広域金融グループとしての総合力の発揮を図ることにより、銀行子会社の成長や地域のお客さまの成長を後押しし、結果として、当社グループ全体の成長や広域のお客さまの成長につなげていくこと、これを「トモニスタイル」としています。

## 社外取締役インタビュー



社外取締役監査等委員  
筆頭独立社外取締役  
コーポレートガバナンス委員会委員長  
橋本 潤子

**当社のコーポレート・ガバナンス体制や当社グループのパフォーマンスについて、どう評価されていますか？**

2010年以来当社は、「トモニ」ホールディングスという名前に相応しい、ユニークな銀行持株会社としてのコーポレート・ガバナンス体制を構築してきていると評価しています。当社は、銀行子会社として徳島大正銀行及び香川銀行を傘下に置き、徳島・香川・大阪の各地域に対して、それぞれの実情に応じた金融サービスを提供することを軸にして、これらの地域をつなぐことにより、そこから得られるメリットを更に地域に還元することを目指しています。地域とともに成長しながら、集中と分散そして多様性の適切なバランスを維持するガバナンス体制に、注目しています。

このように、当社について最も注目すべき特徴は、地域密着型の「広域金融グループ」であることです。それぞれの銀行が地域性に根ざした独自性を持っていることを前提としながら、持株会社である当社の機能を介して、一方で、それぞれの銀行・地域で培ったノウハウを相互に活用しながら、両行が切磋琢磨し、他方で、規模の経済の恩恵を受けて、それぞれの強みが十分活かせる仕組みを構築しています。

「広域金融グループ」として、外に向けて拡大・発展していく姿勢を維持することは、現在の社会が様々な局面で転換期にあることに鑑みれば、今後、一層求められることになるでしょう。この意味で、当社の「広域金融グループ」化は、いわば先駆的であると評価しています。

### Profile

平成 9年 4月 香川大学法学部専任講師  
平成11年 4月 香川大学法学部助教授  
平成27年10月 香川大学副学長  
平成29年 4月 香川大学法学部教授（現任）  
平成29年 6月 株式会社香川銀行社外取締役監査等委員  
令和 元年 6月 当社社外取締役監査等委員（現任）  
令和 3年10月 香川大学副理事（現任）  
令和 4年 4月 香川大学ダイバーシティ推進室長（現任）  
令和 5年 6月 アオイ電子株式会社社外取締役監査等委員（現任）

当社のガバナンスは、当社の広域金融グループとしての姿を反映して、取締役会における社外取締役が占めるウェイトはますます高まり、銀行からやや距離をおいた目線で、取締役会をモニタリングするという役割を果たすことが可能となっていると考えています。

**当社グループの女性活躍推進を含むサステナビリティへの取り組みについて、期待することは？**

サステナビリティを巡る課題に関しても、「広域金融グループ」として活動しているメリットを活かして、四国に特有な自然・環境問題に重点を置いた取り組みが可能であり、更なる発展を期待しています。

また、持続可能な社会を維持するためには、ダイバーシティの実現が欠かせません。当社グループでは、2025年度の女性管理職比率の目標を20%以上としており、男性の育児休業取得率は100%を目指しています。特に、女性管理職比率を上げていくことは重要であると考えています。当社は、女性のライフステージに配慮した働き方を支え、女性を含めたすべての人が自らの能力を発揮できる場を提供し、ワークライフバランスを実現することに努めています。また、そのような方向性に焦点を当てた、当社独自の研修を実施するなどして、意識改革を進めています。

先見的な視野を持った金融グループとして、当社グループが地域にとって必要とされる存在であり続けることを、今後も期待しています。