



代表取締役社長兼CEO（最高経営責任者）
中村 武

時代を先取りし続ける

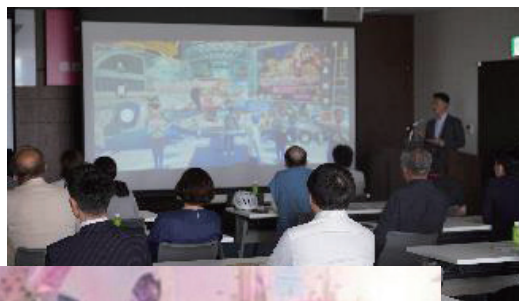
トモニホールディングスグループ

「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」——令和5年度から当社グループで取り組んでいる「第5次経営計画」を策定する際、あわせて取りまとめた10年後の目指す姿です。10年後、当社グループのふるさと「徳島・香川」の両県の人口は、約1割も減少することが見込まれています。既に足もとで、四国では3人に1人が65歳以上となり高齢化が進んでいますが、そうした中で、四国に本社のある企業の半数以上が後継者不在と言われており、地域経済の先行きには不確実性が伴っています。

振り返ること14年前、徳島銀行（当時）と香川銀行は、その当時としては珍しい「戦略的経営統合」に踏み切りました。敢えて他行とは異なるユニークな戦略に踏み切った背景には、既にその頃から、地域金融機関として、今後ますます厳しさが増すであろう地域経済を支え続けるためには、自らの経営基盤の強化が不可欠であると考えたからです。また8年前、大正銀行（当時）を傘下に加え、広域金融グループを標榜したその戦略は、当社グループの活動の舞台をより広範囲に広げること、お客さまの輪を広げ、提供するサービスを質・量ともに充実させることで、持続的な成長を可能とする営業基盤を整えるためのものでした。

おかげさまで、こうした先駆的な取り組みが功を奏し、当社の最終利益は設立時と比べ、およそ2.8倍、140億円規模にまで膨らみました。令和5年度に手掛けた事業承継・M&Aは、グループ合計で79件と前年を大きく上回り、「地域とトモニファンド」を通じた起業へ

の投資、新たな産業への種まきの取り組みはこれまでに12社に上っています。令和6年度に入り、傘下の徳島大正銀行では、環境問題へ真正面から取り組むべく、脱炭素関連事業などを営む子会社の設立に向けた準備を開始しました。また、香川銀行では、地域の人手不足の強まりも踏まえ、特定技能外国人などの確保の支援をメニューの一つとして、インドネシアの銀行との業務提携を締結しました。さらに、グループ横断的にメタバース空間上の越境ECサイトを活用した販路拡大に関するセミナーを開催し、多くのお客さまに参加していただきました。お客さま、そして地域経済の未来を創造する取り組みは、着実に成果を上げています。



メタバース空間上の越境ECサイトを活用した販路拡大に関するセミナー

未来を切り拓く「人財」の育成

日本銀行が平成28年に始めた「マイナス金利政策」、そして「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」は、金利で利益を生むビジネスモデルが基本であるわが国の金融機関に大きな影響を与えました。そうした予想もし得ない環境にあっても、当社グループ傘下の銀行は、貸出金利息収入の減少を最小限に抑え、手数料ビジネスを強化することなどにより、マイナス・インパクトを最小限に抑えてきました。当社グループの「人財」は、「未曾有の金融政策」という逆境を見事に跳ね返したのです。コロナ禍にあっては、発生直後から両行あわせて2万5千先以上のお取引先の業況を丁寧把握し、事業支援が必要な先へのサポートも迅速に着手しました。営業店の最前線には、入行間もない若手も多いですが、皆が地域金融機関の果たすべき役割を理解し、精力的に困難に立ち向かいました。私たち地域金融機関とお客さまとは、顔の見える関係で成り立っています。それだけに、人は「財（たから）」であり、人材は「人財」だと思います。

今後も人口減少をはじめとする様々な困難が見込まれます。しかし、そうした中にあっても、第5次経営計画のスローガンである「より高い価値を より速くより広く とともに」の下に成長を紡いでいけるよう、当社グループは更なる自己変革を続けています。事務のBPRを進め、デジタイゼーションのメリットを上手く活かして、一人ひとりの生産性を高めたり、女性行員によるPTを立ち上げて、課題を洗い出したりしています。また年次や所属を超えた勉強会を開催し、知見、そして人の輪を広げ、働きやすい・働きがいのある職場づくりを目指すなど、様々な取り組みを行っています。私たちの未来は“明るい”と感じています。

更なる持続的な成長を目指すために

わが国では、久方ぶりに物の価格が上がり、賃金も上がり、そして金利もある「普通の経済」を取り戻しつつあります。また、このところ大きなうねりとなっている地球温暖化問題に対応していくことで、今後はその面からも物の価格に上昇圧力がかかることが見込まれます。「普通の経済への回帰という大きな環境変化の下で、当社グループが今後ともお客さまとともに成長を続けるためには何が必要なのか」——この点こそが、第5次経営計画の検討を始めて以来、当社取締役会の様々な議論の際に検討を重ねてきたテーマです。

先に述べた「人財戦略」の推進は、間違いなくその答えの一つであり、お客さまとともに困難を乗り越えようという気概と能力を持った「人財」を増やしていくことは、成長に不可欠な要素です。しかし、熟練の職人だけでは美味いうどんができないように、「有

為な人財」だけで成長を続けていくことはできません。麺職人の腕を活かすことができる良質な小麦・塩・水などの素材が揃ってこそ、初めて人を唸らせるうどんができあがるのと同じです。地域金融機関は、自らのバランスシートを使って仕事をしています。手数料ビジネスの重要性が増していますが、金融機関は預金・貸出取引を通じて、お客さまの直面している様々な課題に接しているからこそ、ビジネスマッチングや事業承継、資産承継といったビジネスに取り組むことができるのです。あらゆる経済取引の裏側にはお金の流れがあり、地域においてお金の流れの中心にいる地域金融機関には、様々な情報や知見が蓄積しています。こうした情報や知見を最大限活用できるよう、自らの財務基盤を盤石なものにすることが、今まさに必要不可欠という訳です。

東京証券取引所は、上場企業に対して「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を要請しました。その趣旨には「一過性の対応を期待するものではなく、継続して資本コストを上回る資本収益性を達成し、持続的な成長を果たすための抜本的な取り組みを期待」とあります。ここに流れる問題意識こそが、当社取締役会が議論を続けてきた「普通の経済への回帰という大きな環境変化の下で、当社グループが今後ともお客さまとともに成長を続けるためには何が必要なのか」という問題である訳です。

トモニホールディングスグループの未来

令和5年度に行った公募増資は、健全性の向上を図り、信頼と安心の経営を強化することで、貸出を支える預金の安定調達基盤を中長期的に整えること、そしてリスクテイク力を強化することで、持続的に金融仲介機能発揮を可能とし、様々な顧客ニーズを収益化できる基盤を中長期的に整えること、——すなわち「バランスシートの強化」が主な目的です。今後、当社グループでは、数多くの「有為な人財」が、こうして「強化されたバランスシート」を上手く活用することで、お客さまとともに持続的な成長を実現してまいります。そして、「成長と分配の好循環」を確かなものとし、株主の皆さまを含むすべてのステークホルダーの皆さまに、その果実をしっかりとお届けしてまいります。

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基づく実績や今後の展望についてお話を伺いました。

銀行子会社それぞれが定めたパーパス（存在意義）を実現していくための取組みについて

板東 徳島大正銀行のパーパスである「人、地域、社会を笑顔で満たす」ために、「守るべきもの」は堅持しながら、「変えるべきもの」について変革・改革（X-formation）に取り組んでいます。

当行の経営計画において、「より身近で期待を超えるスピードとソリューション」を営業戦略に掲げていますが、営業店のソリューションに係る「意識」と「行動」が大きく変わってきたことを実感しています。お取引企業のニーズや課題への対応は、時間と労力を要する難易度の高い業務ですが、役務収益の増加等、成果にもつながっており、営業店と本部の連携による「底力」を感じています。

また、デジタル戦略を全行横断的に実行する組織である「デジタル戦略室」において、業務のデジタル化を集中的に進めると同時に、業務効率化による「働きやすい職場環境の提供」を目的として、B P Rプロジェクトを並行して進めています。事務の効率化、集中化、抜本的な業務改革等、約400項目にわたる改善案に優先順位をつけて対応しており、3か年の経営計画の2年目である令和6年度は加速度的に業務改善を進める必要があると感じています。このプロジェクトを通じて生産性の向上を図るとともに、職員のエンゲージメント向上を実現しようとしています。

山田 香川銀行のパーパスである「地域・お客さまを元気にする」ために、「Value（バリュー）&Speed（スピード）&Inspire（インスパイア）～付加価値とスピードで感動を届ける～」をスローガンに、地域・お客さまが未来に向けて力強く「元気」に一步を踏み出せるよう、経営計画の各戦略に取り組んでいます。

コンサルティング主体の営業態勢の実践により、法人向けソリューションによる収益力が伸長しています。多様化するお取引先企業の経営ニーズに対応するため、ソリューションの幅と奥行きを拡大を図っています。専門性の高い人財育成や職員の知識の底上げに取り組んできた人財戦略により、職員の意識変化を感じています。

また、「営業店を事務から営業の場へ」の早期実現を図るため、「集中化戦略」に取り組んでいます。新設した「オペレーション集中部」において効果の高い集中化策を段階的に進めており、事務は本部に集約させ、営業店をお客さまとの接点の場に特化することを目指しています。こうした中で捻出された人財の最適な再配置、営業店の職務再編とジョブローテーションによるマルチスキル化にも取り組んでいます。3か年の経営計画の2年目である令和6年度は、収益性、健全性、効率性等の「総合力の高い銀行」を目指し、経営計画のPDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルを確実に実行していく必要があると考えています。

銀行子会社の10年後の目指す姿の実現に向けた今後の展望について

山田 今般の「金利上昇」を受けて、銀行の業績は体力格差や対応状況を反映して二極化していくものと予想しています。当行においては、現在継続中の「本業利益の増加トレンド」を持続させ、「金利上昇」という局面をプラス要因にしていかなくはなりません。そのためにも、現経営計画の重要な戦略である「金融仲介機能の発揮」「ソリューションの質の向上」「地域特性に沿った営業戦略の推進」「生産性向上と人財育成」にスピード感を持って取り組んでいきます。現経営計画で掲げているスローガン「Value（バリュー）&Speed（スピード）&Inspire（インスパイア）～付加価値とスピードで感動を届ける～」において、特に競争力や差別化の最大の武器である「スピード」に関してこだわりを持ち、お客さまに感動を届けることで、存在感のある金融機関になれると思っています。

香川銀行は、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」と定め、社会や地域、お客さま、株主、従業員といったステークホルダーへの提供価値を明確化しています。現経営計画に沿った取組みを進めていくことで目指す姿となり、当行の経営理念である「地域に貢献し、お客さまとともに繁栄し、幸福な社会を築く」ことを体現したいと考えています。

板東 急速な円安、物価の急上昇、賃上げの加速、また、金利のある世界への転換等、経済環境や金融情勢は大きく変化しています。このような外部環境の変化に対応するためにも現経営計画に基づき、「ソリューションの質の向上」「外部リソースの活用強化」「連携・考動する組織への進化」「業務効率化とガバナンス強化の両立」に取り組んでいます。現経営計画のメインテーマである「X-formation For All ～みらいへの挑戦」に沿った取組みを加速させ、より高い顧客満足を実現するとともに、職員がより働きやすさと働きがいを実感できるよう、当行の強みであるお客さまとの距離の近さなど守るべきものは守りながら、地域との強いつながりを大切にし、変えるべきもの、変わるべきものは積極的に変革・改革に挑戦していきます。

徳島大正銀行は、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」としています。環境がいかに変化しようとも「ともに成長し続けている」ために、新しい発想とチャレンジ精神で役職員全員が「一心一丸」となって取り組んでいきます。そしてその姿勢こそが、当行の経営理念である「奉仕する銀行」「創造する銀行」「錬成する銀行」を体現するものであると考えています。

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。

Profile（山田 径男）

昭和55年 4月	株香川相互銀行（現株香川銀行）入行
平成18年 6月	同行取締役
平成20年 6月	同行常務取締役
平成29年 6月	同行常務取締役（代表取締役）
令和 2年 6月	同行取締役頭取（代表取締役）（現任）
令和 2年 6月	当社取締役副社長
令和 2年10月	当社代表取締役副社長（現任）

Profile（板東 豊彦）

平成 5年 4月	株徳島銀行（現株徳島大正銀行）入行
平成23年 6月	同行取締役
平成25年 6月	同行常務取締役
平成28年 6月	同行専務取締役
平成30年 6月	同行代表取締役専務
令和 2年 6月	同行代表取締役頭取（現任）
令和 2年 6月	当社取締役副社長
令和 2年10月	当社代表取締役副社長（現任）