



代表取締役社長兼CEO（最高経営責任者）
中村 武

より高い価値を より速く より広く とともに

トモニホールディングスを設立して15年。設立初年度57億円だった最終利益は、2025年3月期には2.8倍の158億円へと増加し、地域金融機関の平均を上回る成長を実現してきました。この間、「第3次経営計画（2016～18年度）」において、広域金融グループとしての経営の方向性を明らかにした後、「第4次経営計画（2019～22年度）」では「変わる“トモニ”、変わらぬ“ともに”」を合い言葉に、設立以来の「お客さま第一主義、お客さまとともに成長、信頼と安心の経営」の3つの経営理念は堅持しつつも、それを実現するための手立ては思い切って変えていくことを宣言し、徳島銀行と大正銀行の合併といった多くの“変わる”に取り組んできました。

では、「変わった先に何があるのか」——それが「第5次経営計画」に流れる基本的な問題意識です。私たちは「地域金融機関」として、地域のお客さまに「より高い価値」をお届けする重要な役割を担っています。また、世界的なサステナビリティの流れやトランプ関税導入に象徴されるような、予想のできないダイナミックな環境変化を踏まえ、そうした価値を「より速く」届けることも求められています。さらに、地域で培ったface to faceのビジネススタイルを「より広く」拡げ、広域金融グループとして「お客さま同士」、あるいは「現在」と「未来」をつなぎ、ともに紡いでいくことにも、大いに取り組んでまいりたいと考えています。

「より高い価値を より速く より広く とともに」——これが第5次経営計画（2023～25年度）で掲げたスローガンであり、この2年間でも大きな成果をあげてきました。

第5次経営計画の成果 —— 持続的な地域経済を創る

例えば、「未来に向け持続的な地域経済を創る」という取り組みをみても、地域特性を踏まえつつ、確かな成果をあげています。徳島県は脱炭素条例を全国いち早く制定するなど環境への意識が高い県ですが、徳島大正銀行では、この2月に銀行業の枠組みを超え、脱炭素社会に向けて地域と共創する他業銀行業高度化等会社として「とくぎんトモニリンクアップ株式会社」を設立しました。今後は、GXコンサルティング事業や持続可能なまちづくりに資するソリューション事業など精力的な活動を多面的に展開していきます。また香川銀行では、中小企業における人手不足に真正面から向き合い、ここ数年続けてきたミャンマーからの介護人材受入れのサポートに続き、インドネシア政府認定人材送り出し機関（PT Jaya Indonesia Pandu Abhipraya）との間で契約を結び、この4月からは業種を広げ、地元企業への外国人材の職業紹介を始めました。ちなみにミャンマーからはこれまでに200名を超える介護人材を受け入れており、今後は様々な人材ニーズにお応えすることで、取引先の、ひいては地域経済の成長を

サポートしていきます。このほか、2024年度のビジネスマッチングの件数はグループ全体で3年前から倍増の1,218件、M&A・事業承継に携わった件数は4割増の82件と、いずれも大幅に増やしています。

このように「お金をお預かりして、お貸しする」という伝統的な銀行業務を超え、取引先そして地域や社会の課題に対して、ソリューションを提供し、これを収益化するとすると、当社グループの「人財」の高度化も必須となってきます。この点、「第5次経営計画」では、出向先の拡大などを通じて、専門性と広い視野の両面で「人材育成の強化」を図っています。同時にここ数年、70歳まで働くことを可能とする人事制度への移行を図るなど、働きやすい、働きがいのある職場づくりにも取り組んできており、行員の士気は確実に高まっていると感じています。

10年先を見通した財務戦略

さて、「第5次経営計画」において、当社が持続的成長を続けていくために、「人材育成の強化」とともに不可欠の要素と考えた点が「バランスシートの強化」でした。とりわけ、わが国の「普通の経済への回帰」が見通せるようになったタイミングで、当社グループの最大の弱点である自己資本の充実を図り、強化された財務基盤を前提として、ゆとりを持って取引先に対してリスクを取り（リスクアセットを増やし）、しっかりと利益を上げ、次なる「成長投資・内部留保・利益還元」を実現していく——「第5次経営計画」が今後10年を見据えた最初の3年間の計画であるだけに、「成長投資・内部留保・利益還元」の3つをバランスよく、より大きな形で実現していけるよう、財務基盤を整えることは、当社グループの企業価値の持続的向上にとって、欠かすことのできない戦略でした。

公募増資から1年半。折からの金利ある世界への回帰も追い風にして、私たちが当初想定していたより早く、より大きな形で、このバランスを実現しているということは、足もとの確かな成果だと感じています。株主の皆さまから託された資本をフルに活用し、資金需要に精力的に応える一方で、より強固な財務基盤を前提に資金吸収に万全を期し、こうした貸出・預金の深耕によって得られる情報を非金利収入へとつなげていく——グループの中に確実に前向きな循環が生まれてきており、この2月には、「当面ROE6%、自己資本比率9.5%を目指すこと」に加え、「利益還元の面で

24年度の配当性向20%に続き、25年度以降は30%以上を目指すこと」を公表し、投資家の皆さまの予想可能性を高めることもできました。実際に株式市場で観察される様々な指標は徐々に改善しており、当社株式の売買高は足もとで公募増資前を上回る水準で推移するなど、株式市場でのプレゼンスも高まっています。今後も、リスク管理の高度化や効果的なリスクアセット・コントロールの面で腕を磨きつつ、「資本コストや株価を意識した経営の実現」に全力をあげる所存です。

次期経営計画に向けて

さて今年度は「第5次経営計画」最終年度であるとともに、「第6次経営計画」策定の年でもあります。既に様々な分析や検討を始めていますが、生産性の更なる向上を狙い取り組みを始めたDX投資や事務のBPRなど、第5次経営計画までに蒔いた種に水をやり、これを大きく育てる期間となることは間違いありません。

総理が今年の施政方針演説で述べられた「若者や女性に選ばれる地方」を実現するためには、有為な人材、地域からの信頼、地域におけるネットワーク等を有し、地域経済を支える地域金融機関が果たすべき役割は極めて大きいです。言い換えれば、私たちが、地域経済にとって欠かせない存在になっていくことこそが、持続可能な地域経済を創る基礎的な条件だと考えます。

私たちトモニホールディングスグループには、その意思と能力があります。また、これを支える「人材」と「財務基盤」もしっかりと整えてきています。あらゆるステークホルダーの方々に「“トモニ”を選んでよかった」と言われるよう、引き続き全力で課題に取り組んでまいります。

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）
令和 6年8月	トモニシステムサービス㈱代表取締役社長（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、足元での銀行子会社の状況等についてお話を伺いました。

銀行子会社それぞれのTOPICS等について

板東 令和2年1月に徳島大正銀行が発足、経営理念は旧徳島銀行の「奉仕、創造、錬成」とし、5年余りが経過しました。この5年間は、新銀行としてより価値のある銀行を創り上げていくという一心で全役職員一丸となって業務に取り組んできました。未知のウイルスであったコロナ禍での船出となり、交流が遮断された状況の下、新たに制定した規程やルールへの対応、また企業風土や文化の違い、物事に対する価値観の違いなどをお互いに理解し合うことで、合併後は毎年最高益を更新し続け、地域における存在感を高めています。また、令和7年2月には、100%出資の子会社「とくぎんトモニリンクアップ」を設立しました。新会社を通じて、地域の皆さまとともに脱炭素関連事業や一次産業の活性化などに取り組み、地域の持続的発展に貢献していきたいと考えています。

さらに、全行横断的に進めているデジタル化及びBPRプロジェクトにおいて、法人ポータルサイトの開設、個人向けバンキングアプリのサービス開始、新営業店システム（セミセルフ）の導入を進めるとともに、顧客管理システム（CRM）及び次期融資支援システムとして「nCinoクラウド型銀行業務統合プラットフォーム」の導入を決定するなど、生産性の向上を図るとともに、ベースアップや賃金改善の実施により、働きがいや働きやすさを高め、職員のエンゲージメントの向上を図っています。今後とも「人、地域、社会を笑顔で満たす」ための施策に全力で取り組んでいきたいと考えています。

有木 令和7年6月に、これまで5年間頭取を務められた山田頭取の後を受けて、香川銀行の頭取に就任しました。頭取就任にあたり、「理想の銀行とはどんな銀行なのか」、「香川銀行が目指すべき銀行とはどのような銀行なのか」ということを考えた時、最終的にたどり着いたのは、当行の経営理念である「貢献・繁栄・幸福」を実現していく銀行、今まで以上に地域での存在感を高め、お客さまに選ばれる銀行になるということでした。そのためには、良好な財務内容、ミスのない事務処理等によりお客さまに安心感を与えること、魅力的な商品の提供、サービスの充実、ソリューションの提供等によりお客さまにとってのメリットや利便性を提供すること、そして、地域貢献活動の充実等によりブランドイメージの向上を図ることで、当行のファンを増やし、地域におけるシェアを高めていきたいと考えています。

また、当行では、香川県からオリンピック選手を輩出し、地域に夢と希望を届けたいという想いから、女子ハンドボールチーム「香川銀行 GiraSol kagawa（シラソル）」が国内最高峰のリーグHに参入していますが、令和6年12月に開催された日本選手権で、香川県勢初の優勝を果たし、日本一に輝きました。今後とも「地域・お客さまを元気にする。」ための施策に全力で取り組んでいきたいと考えています。

座右の銘について

有木 「蟹穴主義」です。渋沢栄一の「論語と算盤」の中で「蟹は甲羅に似せて穴を掘る」ということで、「己を知る」「身の丈を守る」と言った意味と、渋沢栄一が日本銀行総裁や大蔵大臣への就任を打診されたものの、「実業界に穴を掘って入ったのであるから、今更その穴を這い出すこともできない」と固辞したことから、「専門分野や得意分野で身を立て社会に貢献すればよい」といった意味も含まれています。これだけを聞くと、非常に保守的な考えと思いますが、「身の丈に満足するからと言って、意欲的に新しいことをする気持ちを忘れては何もできない。バランスをとらなければならない」と述べていることから、蟹の様に脱皮をしながら、少しずつ身の丈を大きくして行く、成長して行くといった意味も加えられています。身の丈を意識しながら、意欲的に新しいことにもチャレンジし、バランスを取りながら成長するということで、銀行経営にも通ずるところがあると思っています。今がまさに、香川銀行にとって蟹穴主義で言う「脱皮」するタイミング、身の丈を少し大きくするタイミングではないかと考えています。

板東 「着眼大局、着手小事」です。孔子の弟子である荀子の言葉に「着眼大局、着手小局」というものがあり、物事を大きな視点から見て、小さなことから実践するという意味ですが、それをもじった私自身の造語です。大局観を持ちつつ、自分がやるべき目の前のことにきっちり対応していくことと解釈しています。頭取に就任するまでの銀行員生活においては、自分なりの意見があっても、指示された目先の仕事から逃げずにやり遂げてきました。これからも「着眼大局、着手小事」の考えで、地域やお客さま、従業員のために全力で取り組んでいきたいと考えています。また、合併後の令和2年6月に徳島大正銀行の頭取に就任してからは、「一心一丸」を全行的なスローガンとしています。コロナ禍を経て、マイナス金利解除など平穩ではない環境に直面する中、「有事にこそ地域金融機関の存在意義や真価が問われる」という想いのもと、「新銀行として価値のある銀行を創りあげていく」という一心で全役職員一丸となって引き続き業務に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する中で、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、それを「トモニスタイル」としています。

Profile（板東 豊彦）

平成 5年 4月	㈱徳島銀行（現㈱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）

Profile（有木 浩）

平成 元年 4月	㈱香川銀行入行
令和 元年 6月	同行取締役
令和 2年 6月	同行常務取締役
令和 5年 6月	同行専務取締役
令和 7年 6月	同行取締役頭取（代表取締役）（現任）
令和 7年 6月	当社代表取締役副社長（現任）