



代表取締役社長兼CEO（最高経営責任者）
中村 武

着実な成果を残した第5次経営計画

トランプ関税と貿易摩擦、中東情勢とエネルギー価格の高騰、世界的なインフレとの闘い、AI投資ブーム、金利ある普通の経済への回帰——当社「第5次経営計画（2023～25年度）」の最終年度は、文字どおり激動の1年となりました。当社も事業者支援による引当増加を含め、過去最高の与信関連費用の計上を余儀なくされましたが、好調な本業利益に支えられるかたちで、当期純利益が2年連続の過去最高となるなど、経営計画の成長性・収益性・健全性・効率性すべての計数目標を達成することができました。

また、徳島大正銀行の子会社「とくぎんトモニリンクアップ」では、再生可能エネルギーの拡大に不可欠とされる蓄電池事業に四国の地銀として初めて参入したほか、香川銀行でも人手不足という社会課題に真正面から取り組み、職業紹介事業者としてインドネシアから介護従事者12名の採用に漕ぎ着けるなど、持続可能な地域社会を育む観点でもグループ全体として着実な成果を残しました。

この間、投資家の皆さま等とのコミュニケーションの充実に努め、これらも踏まえて「資本コストや株価を意識した経営の実践に向けた対応」に関する考え方を整理し、具体的な株主還元方針を明らかにすることにより、経営計画中の3年間も含め、5期連続での増配を実現できました。

この3年間、社会・地域、法人・個人のお客さま、株主の皆さま、そして従業員すべての皆さまに「より高い価値を より速く より広く と共に」——この第5次経営計画のスローガンを、様々な面で実現できたのではないかと考えています。

第6次経営計画の検討に当たって

もっとも足元では、物価高や人件費の上昇など企業の経営環境がますます厳しさを増しており、また、残念ながら少子高齢化をはじめとする構造的な地域課題もその深刻さを増しています。当社の株価もひと頃は上昇していますが、PBRは引続き1倍を下回っており、収益性を一段と上げ、市場の信認を高めることが求められています。

「第6次経営計画（2026～28年度）」の検討は、このような課題認識をしっかりと共有することから始めました。

「経営計画」と「資本コストや株価を意識した経営」はグループ運営の両輪

「第6次経営計画」のポイントは大きく2つです。第1に「経営計画の推進」と「資本コストや株価を意識した経営の実践」を今後のグループ運営の両輪と位置づけ、経営計画を遂行する下で、「内部留保の積み上げ目標」をどこに置き、「資本効率（ROE）をどこまで

高めるか」を可能な限り明確にしたことです。

私たちは、投資家の皆さまとの対話も踏まえ、「ROE8%以上」を目指していますが、この経営計画期間中、収益を拡大させながら、人財・DX等の面で積極的な成長投資を行う一方で、厳しい経済情勢の下でも金融機能をしっかり果たせるよう、自己資本比率9.5%程度の確保と有価証券評価損の解消を含むバランスシートの質の向上、その双方を図ることとし、そのうえで「ROE6.5%以上」を目指すこととしました。あわせて株主還元についても、「配当性向35%以上・総還元性向40%以上」に段階的に引き上げることとしました。

この先は、ROEにしても、配当にしても、「目標で掲げた数値以上」を如何にして実現するか、私としては、知恵を絞ってまいりたいと考えています。

5つの強み（稼ぐ力）のパワーアップ

「第6次経営計画」のもうひとつのポイントは、高い成長を実現するために、私たちの5つの強み（稼ぐ力）——すなわち、

- ①顧客の主体が中小企業や個人であり、高い利益率を望めること
- ②広域金融グループであって、強固な営業基盤を有すること
- ③face to faceの地域密着型経営を推進していること
- ④チャレンジ精神が旺盛で、環境変化への柔軟な対応が可能であること
- ⑤伝統的に効率経営を推進していること

この5つの強みをさらにパワーアップし、そうした「強化された強み（稼ぐ力）」を、「経済の構造変化に伴うビジネスチャンスの拡大」に上手くぶつけていくことで、利益を拡大する戦略を採用したことです。

この点では、既に「第5次経営計画」期間中に実施した公募増資で得た資本を活用することで、これまでに以上に積極的にお客さまと向き合うことが可能となっています。また、業務システムの一元化や営業店事務の本部集中といったオペレーション改革に取り組んだ効果は、今後一層営業の最前線に経営資源を集中するといったかたちで現れてきます。

さらに、今年度から社員に対して持株会を通じて譲渡制限付株式を付与し、インセンティブを高めること

で、チャレンジ精神をさらに引き出すことを検討しています。

こうした取組み一つ一つによって、「第6次経営計画」期間を通じて、収益力が大きく向上することが期待され、そのことで先に述べた「目標で掲げた数値以上」を目指していけるのではないかと考えています。

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を目指して

全国では既に低下傾向を示している後継者不在の企業の比率は、四国ではなお55%程度の水準で高止まるなど、地域の課題には引き続き大きいものがあります。持続可能な地域社会を実現するためには、防災をはじめとするサステナビリティに関する取組みも欠かせません。

「社員一人ひとりの成長を組織の成長につなげ、各組織の成長をグループ全体の成長につなげ、お客さま一人ひとり（一社一社）の成長を地域の成長につなげ、各地域の成長を広域の成長につなげていくことにより、すべてのステークホルダーの皆さまとともに成長を紡いでいく」——私たちのパーパスをより良く体現すべく、そしてその結果として、第5次経営計画スタート時点で掲げた10年後の姿「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」にまた一歩近づけるよう、今後は深化のフェーズと位置づけた「第6次経営計画」の遂行に邁進する所存です。

その成果を乞うご期待！！



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、銀行子会社の新旧の経営計画や他業銀行業高度化等会社として設立した子会社の状況についてお話を伺いました。

銀行子会社それぞれの前中計に対する評価と新中計に込めた思い

板東 徳島大正銀行では、前中計の「第2次経営計画」において、メインテーマである「X-formation For All ～みらいへの挑戦」の下、営業、人財、DX、組織などの各戦略領域において、守るべきものを堅持しつつ、変えるべきものについて変革に取り組むことにより、次の成長につながる変革の土台づくりはできたと評価しています。

具体的には、個人向けバンキングアプリのサービス開始、法人ポータルサイトの開設、新営業店システム（セミセルフ）の導入、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クラウド型統合銀行業務プラットフォーム」の導入決定など、業務の効率化及び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りました。

令和8年4月よりスタートさせた「第3次経営計画」においては、第2次経営計画で着手した変化への取り組みを加速させ、「成果・結果を追求していく段階」と位置づけ、「X-formation For All セカンドステージ ～みらいへの挑戦」として、第2次経営計画のメインテーマを承継しており、これからも変化の波を乗り越えて、パーパスである「**人、地域、社会を笑顔で満たす**」ことが実現できるよう、役職員が一心一丸となって変革・改革（X-formation）に挑戦していきたいと考えています。

有木 香川銀行では、前中計の「第19次経営計画」において、「付加価値とスピードで感動を届ける」のスローガンの下、営業、DX、人財などの各戦略領域において、お客さまが本当に求めているものを最大のスピードで提供し続けることに努め、次の成長段階に向けた基盤強化・変革準備ができたかと評価しています。

具体的には、法人ソリューション力の強化、タブレット業務の拡大、集中化戦略による抜本的な業務改革の推進、個人向けバンキングアプリの刷新決定など、業務の効率化及び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のほか、外部出向によるソリューション人財の育成などにより、少数精鋭態勢の構築に向けた態勢整備を実施しました。

令和8年4月よりスタートさせた「第20次経営計画」は、中長期ビジョン「地域・お客さまにとって、もっとも身近で頼りになる銀行」を目指す上での「成長加速・価値創造フェーズ」と位置づけています。「地域・お客さまに選ばれるソリューション銀行」をスローガンに、ファイナンスとソリューションを通じて社会、地域、お客さまの課題を解決し、成長に貢献していくとともに、これからもパーパスである「**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。

他業銀行業高度化等会社として設立した子会社について

有木 香川銀行では、令和8年7月7日付で、女性ハンドボールチームを運営する「**香川GiraSol（シラソル）株式会社**」を設立しました。これまでは、四国初の実業団ハンドボールチームとして、地域におけるスポーツ振興や青少年育成などに取り組むとともに、「香川からオリンピック選手を！」を合言葉に、日々競技力の向上に努めてきた結果、令和6年日本ハンドボール選手権において優勝（香川県勢初）、令和7年開催の国民スポーツ大会ハンドボール競技において優勝（香川県勢初）、所属するハンドボールリーグ（リーグH）では直近シーズンにおいてレギュラーシーズン及びプレーオフにおいて初優勝を果たしました。多様な課題に直面する地域社会において、プロスポーツ事業を通じた地域の活性化、地元産業の生産性の向上及び持続可能な社会の構築に寄与していくため、今回100%出資の子会社を設立することとしました。今後は、金融機能のみならず、子会社を通じてスポーツの側面からも持続可能な社会の実現に貢献していきたいと考えています。

板東 徳島大正銀行では、令和7年2月4日付で、GX・地方創生関連業務を行う「**とくぎんトモニリンクアップ株式会社**」を設立しました。多くの課題を抱える地域社会の中で、まずは徳島県において、地域の脱炭素化の推進や、豊富な自然資本を活用した一次産業の活性化などを地域の皆さまとともに進めていくことが地域の持続的な発展につながると考え、100%出資の子会社を設立することとしました。設立後は、徳島県をはじめとする各自治体との間で脱炭素やまちづくり事業に関する連携協定を締結し、具体的な協働施策に着手したほか、徳島ネイチャーポジティブ経済移行推進本部の事務局を担うなど一次産業の活性化事業にも具体的に関わっています。また、四国内の地方銀行グループとしては初めてとなる系統用蓄電池事業への参入も決定し、令和8年夏頃の運転開始を予定しています。子会社によるこうした活動を通じて、今後とも持続可能な地域社会の実現に貢献していきたいと考えています。

トモニスタイル NEXT

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シナジーの更なる獲得、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 NEXT**」としています。