



トモニホールディングス株式会社

第6次経営計画

～さあ “トモニ” 進もう 次のステージへ～

(令和8年4月～令和11年3月)

トモニホールディングス株式会社
令和8年5月

目次

1. 中長期ビジョンと経営戦略

2. 第5次経営計画の振り返り

3. 第6次経営計画の概要

4. 第6次経営計画の基本戦略

5. 第6次経営計画における目標とする経営指標等

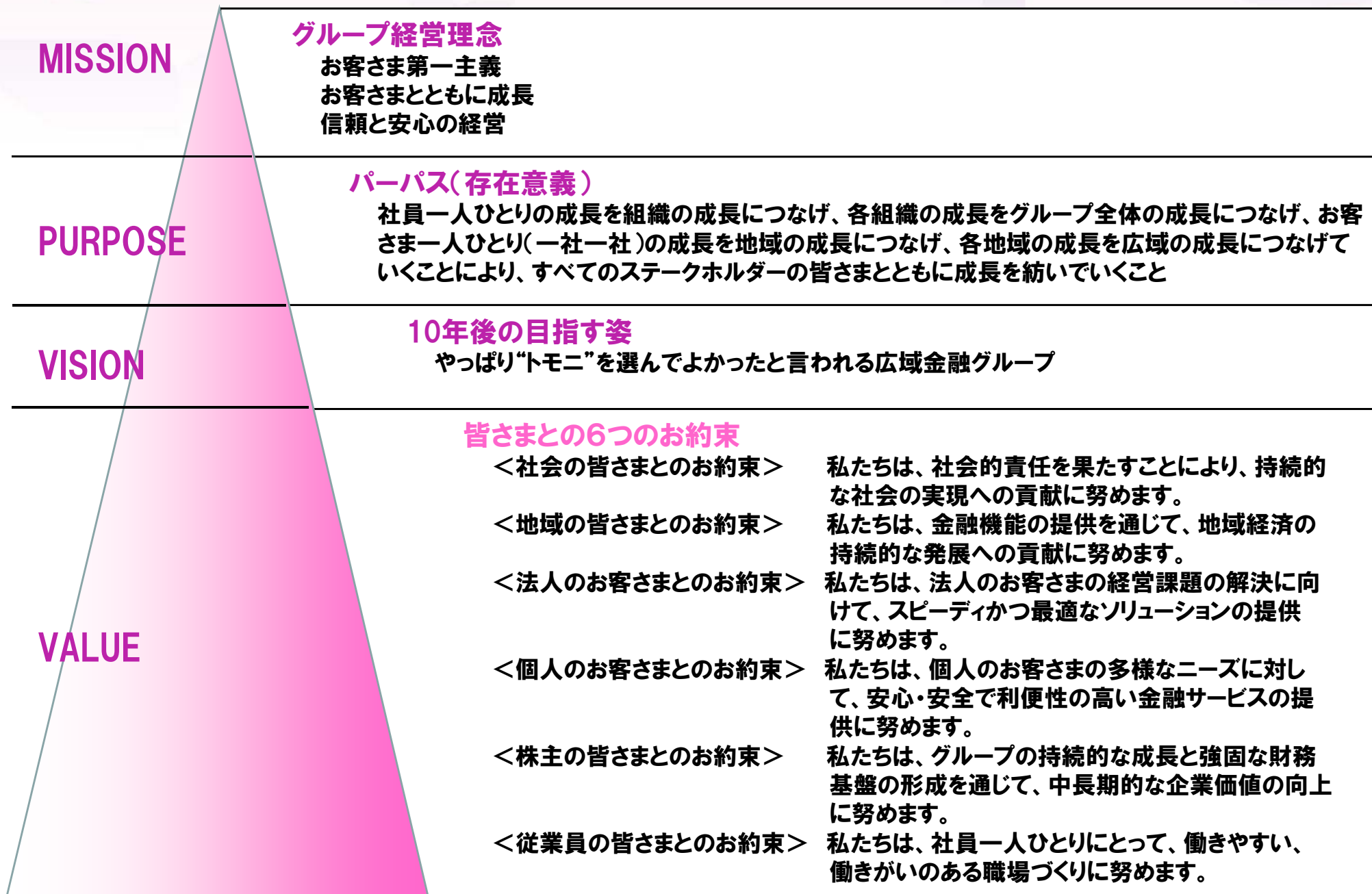
6. 第6次経営計画における資本政策



1. 中長期ビジョンと経営戦略



(1) 当社グループの理念体系



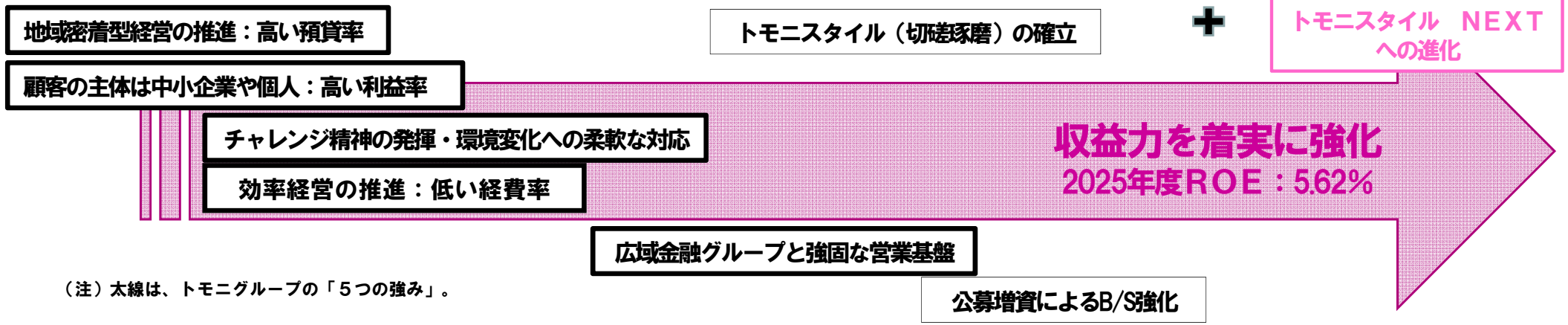
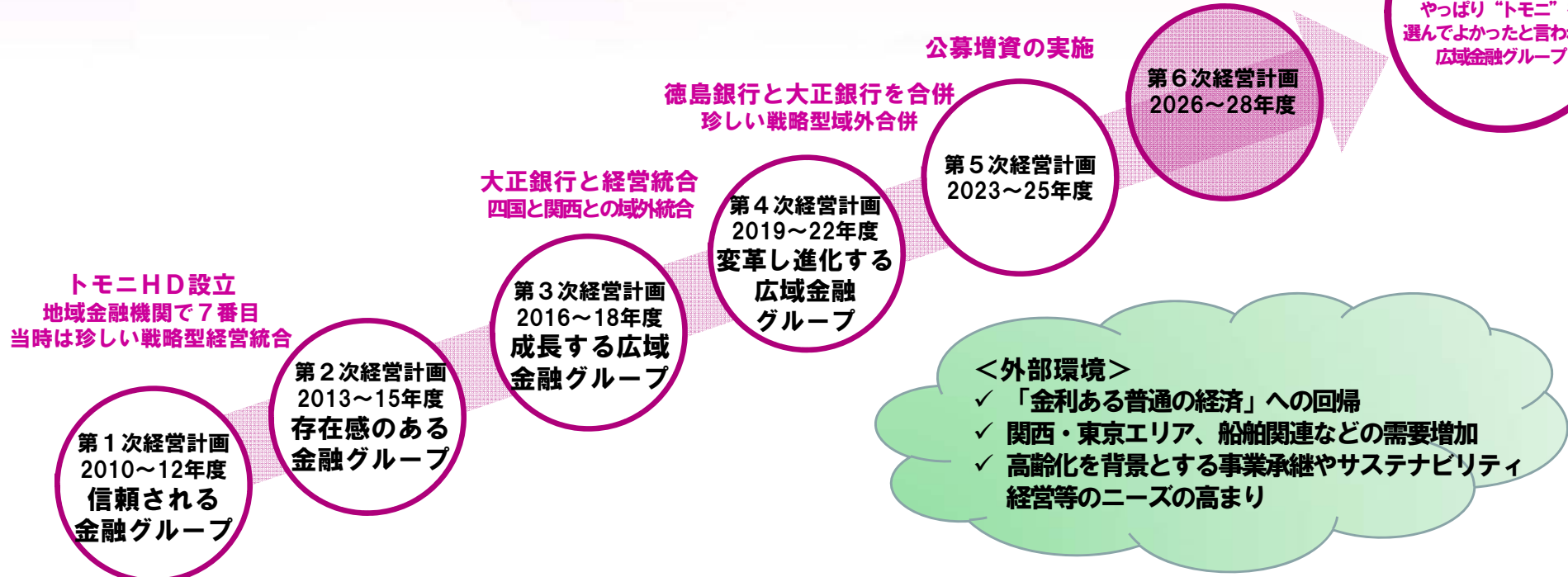
(2)当社グループのパーパス・目指す姿と経営戦略

- ✓ 当社グループは、事業者数及び人口の減少、高齢化の進展に伴い地域経済が縮小する中で、営業基盤の拡大、収益力の維持・向上、地域に密着した事業活動の継続及び持続的な成長を目指して、いち早く持株会社形態による経営統合を行った。
- ✓ 経営統合時の目指すべき姿は、「経営統合により、より強固な経営基盤、幅広いネットワークを実現し、お客さま第一主義の経営思想をさらに高め、地域のお客さまとともに成長する金融グループを形成すること」としているが、その理念は現在も変わっていない。
- ✓ 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、持株会社である当社が、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、時代に応じて常に変革・進化し続けてきた。
- ✓ その上で、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ことが、当社グループのパーパス(存在意義)である。
- ✓ 第5次経営計画では、「トモニスタイル」を更に変革・進化し続けることで、「10年後の目指す姿」として『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』を明示し、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」を示す計画とした。
- ✓ 第6次経営計画は、「10年後の目指す姿」の実現に向けた深化フェーズと位置づけ、シナジーの更なる獲得を意識して、「トモニスタイル」を次のステージである「トモニスタイル NEXT」へ進化させ、継続性と進化性のバランスの取れた課題解決型の「次の3年間の経営戦略・経営目標等」を示す計画とする。

(3) 中長期ビジョンの実現に向けたロードマップ

トモニグループは、経営統合や公募増資を経て、「稼ぐ力」を高めてきた。

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

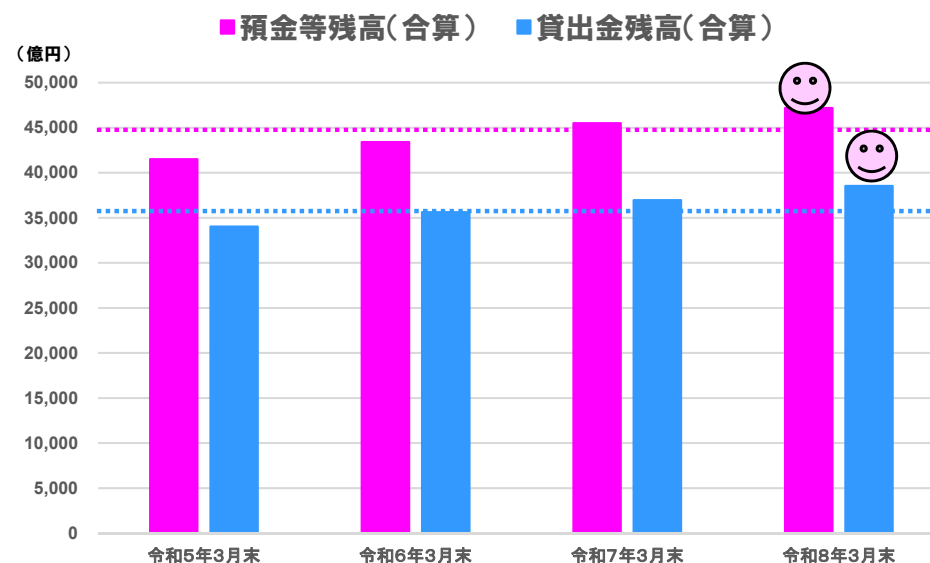
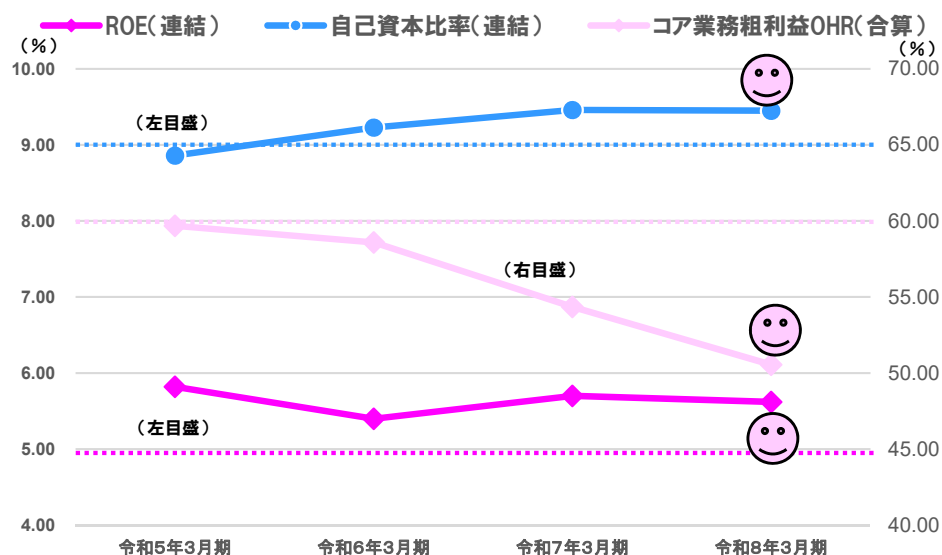
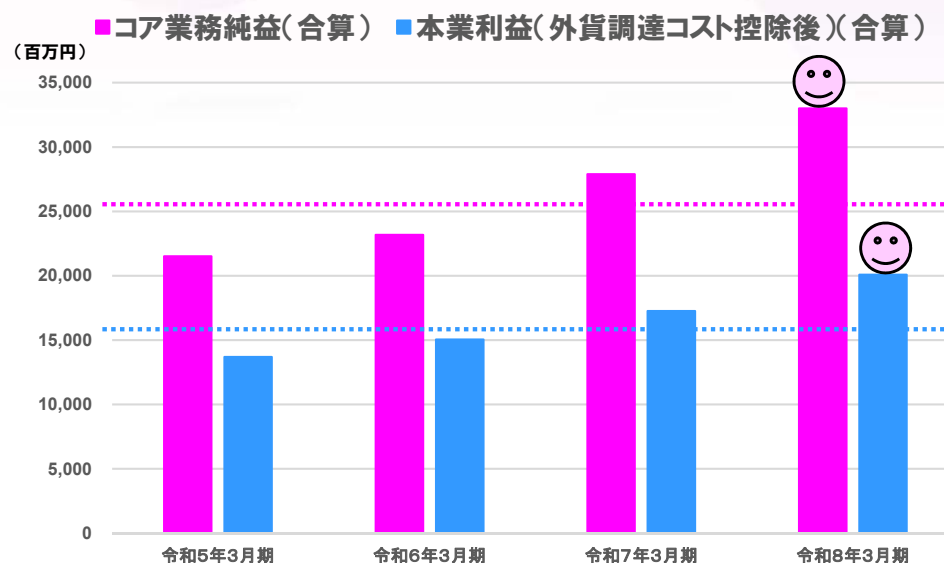
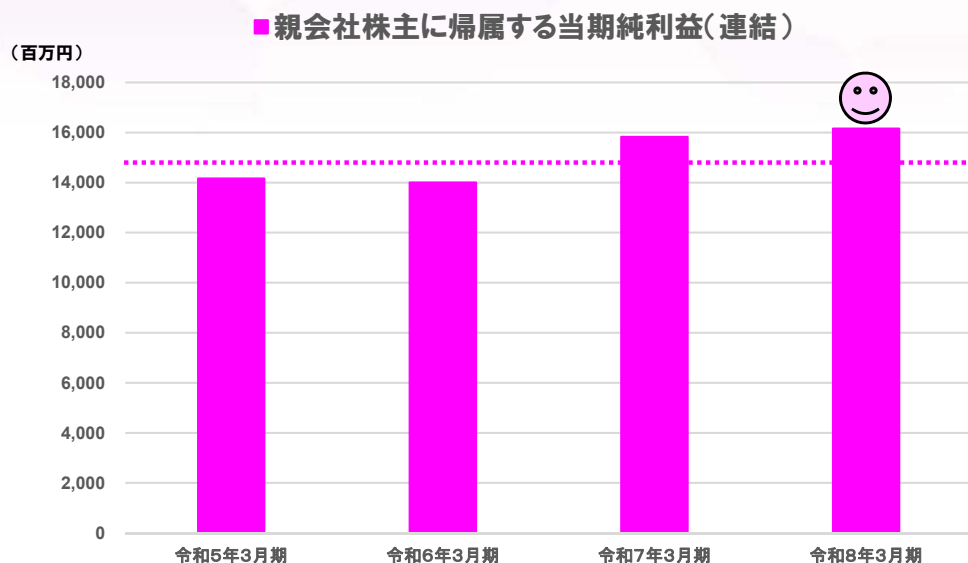


(注) 太線は、トモニグループの「5つの強み」。

2. 第5次経営計画の振り返り

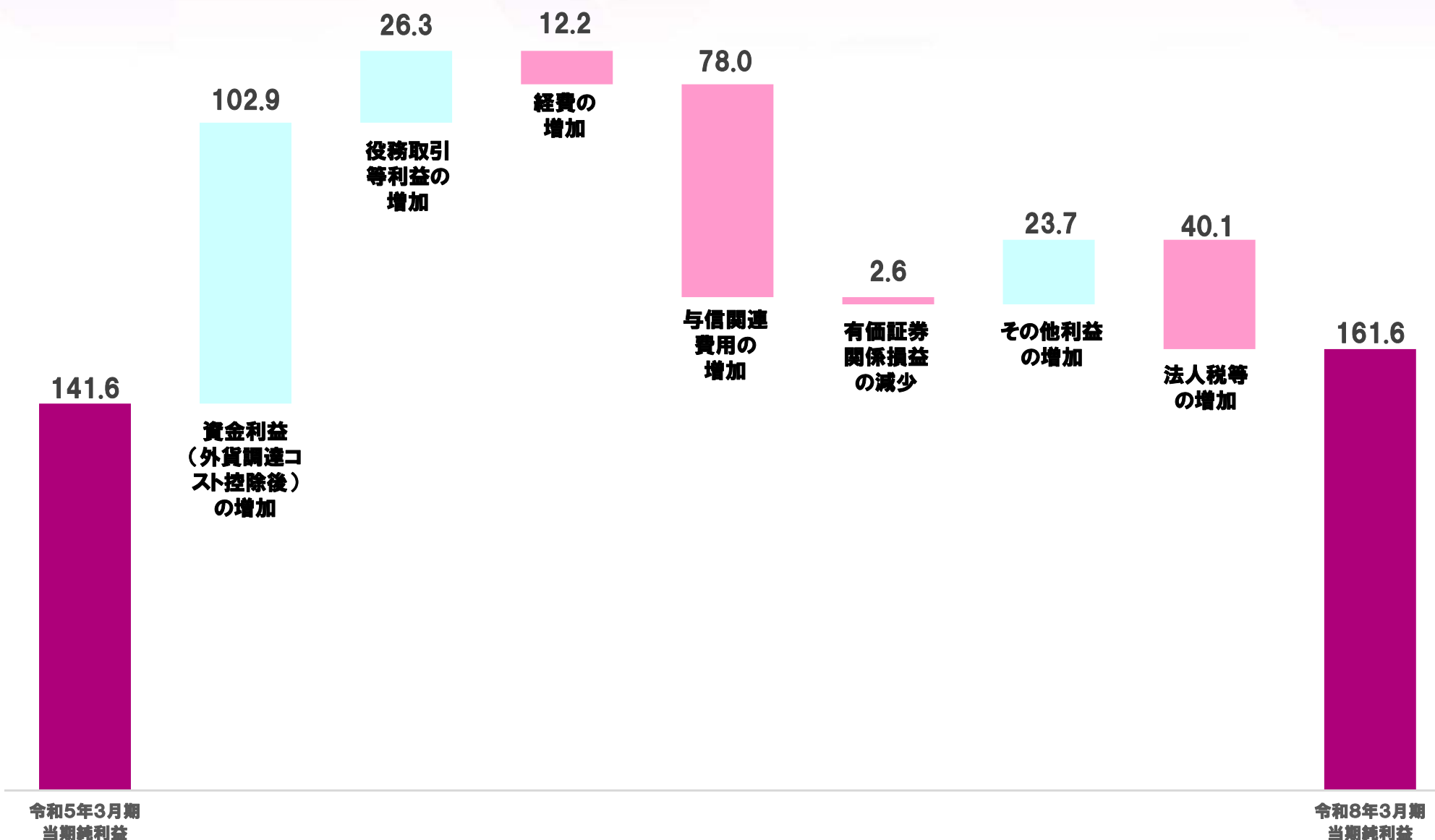


(1)第5次経営計画の目標に対する実績評価



(2)第5次経営計画における損益増減要因分析

(金額単位:億円)



(3)各指標の推移

✓ 第5次経営計画期間中での当社株価は1.9倍(418円→814円)上昇、PBRは0.53倍へ

(連結ベース)	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
PBR	0.30倍 ↓	0.26倍 ↓	0.21倍 ↓	0.21倍 →	0.23倍 ↑	0.29倍 ↑	0.36倍 ↑	0.53倍 ↑
ROE	4.63% ↓	3.70% ↓	4.38% ↑	5.42% ↑	5.82% ↑	5.40% ↓	5.70% ↑	5.62% ↓
PER	6.75倍 ↓	7.09倍 ↑	5.18倍 ↓	4.02倍 ↓	4.02倍 →	5.09倍 ↑	6.53倍 ↑	9.70倍 ↑
配当性向	12.8% ↑	15.8% ↑	12.7% ↓	11.0% ↓	11.4% ↑	13.3% ↑	20.0% ↑	31.0% ↑
DOE	0.59% ↓	0.58% ↓	0.56% ↓	0.59% ↑	0.66% ↑	0.75% ↑	1.14% ↑	1.74% ↑
配当利回り	1.90% ↑	2.22% ↑	2.46% ↑	2.74% ↑	2.83% ↑	2.63% ↓	3.06% ↑	3.19% ↑
RORA	0.42% ↓	0.31% ↓	0.38% ↑	0.48% ↑	0.50% ↑	0.48% ↓	0.52% ↑	0.52% →
自己資本比率	8.72% ↓	8.52% ↓	8.82% ↑	8.84% ↑	8.86% ↑	9.23% ↑	9.46% ↑	9.45% ↓



3. 第6次経営計画の概要



(1) サステナビリティ優先課題と中長期的な取組みの方向性

ESG(環境・社会・ガバナンス)の観点から、重要課題の検討・見直しを行った上で、中長期的に地域・お客さま・当社グループに最も影響を与える6項目について、第6次経営計画におけるサステナビリティ優先課題として設定し、当社グループとして取り組むことにより、持続可能な社会の実現を目指していきます。

サステナビリティ優先課題			中長期的な取組みの方向性
1	環境 (E)	気候変動問題をはじめとするサステナビリティへの取組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域やお客さまのサステナビリティへの取組み支援の強化 ● 当社グループのサステナビリティ経営や地域貢献活動の高度化
2	社会 (S)	地域活性化への取組みと地方経済への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業承継や創業支援、防災力の強化など地域やお客さまの課題解決を通じた価値創造 ● 営業エリア、業種及び銀行子会社の特性に応じた営業戦略の展開 ● 広域金融グループの強みを活かしたコンサルティング機能の強化・拡充 ● 地域商社的金融グループとしてのソリューション提供サービスの拡充
3		少子高齢化社会への対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 広域金融グループの強みを活かしたコンサルティング機能の強化・拡充 ● 営業チャネル(対面・非対面)に応じた商品・サービスの拡充 ● お客さま本位の業務運営に関する取組みの強化
4	ガバナンス (G)	ワークライフバランスへの取組みと人財の育成・確保	<ul style="list-style-type: none"> ● パーパス実現に向けたインセンティブの強化 ● 経営戦略と連動した経営人財、専門性の高い人財の育成 ● 多様な人財の活躍推進への取組み
5		デジタルイノベーションへの対応と効率経営の追求	<ul style="list-style-type: none"> ● DX・AI活用や業務改革による業務の効率化及び生産性の向上 ● グループベースでのシステム投資・コスト削減による更なる経営の効率化 ● 次期基幹システム更改の検討
6		企業価値向上への取組みとコーポレートガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会機能の強化によるグループガバナンス態勢の強化 ● 「トモニスタイル NEXT」への進化によるシナジーの更なる獲得及び収益力のなお一層の強化 ● 成長投資、利益還元、内部留保をバランスよく、より大きな形で実現 ● 金利ある世界への回帰を踏まえたリスク管理の強化・有価証券評価損益の改善 ● 情報開示、投資家等とのコミュニケーションの充実

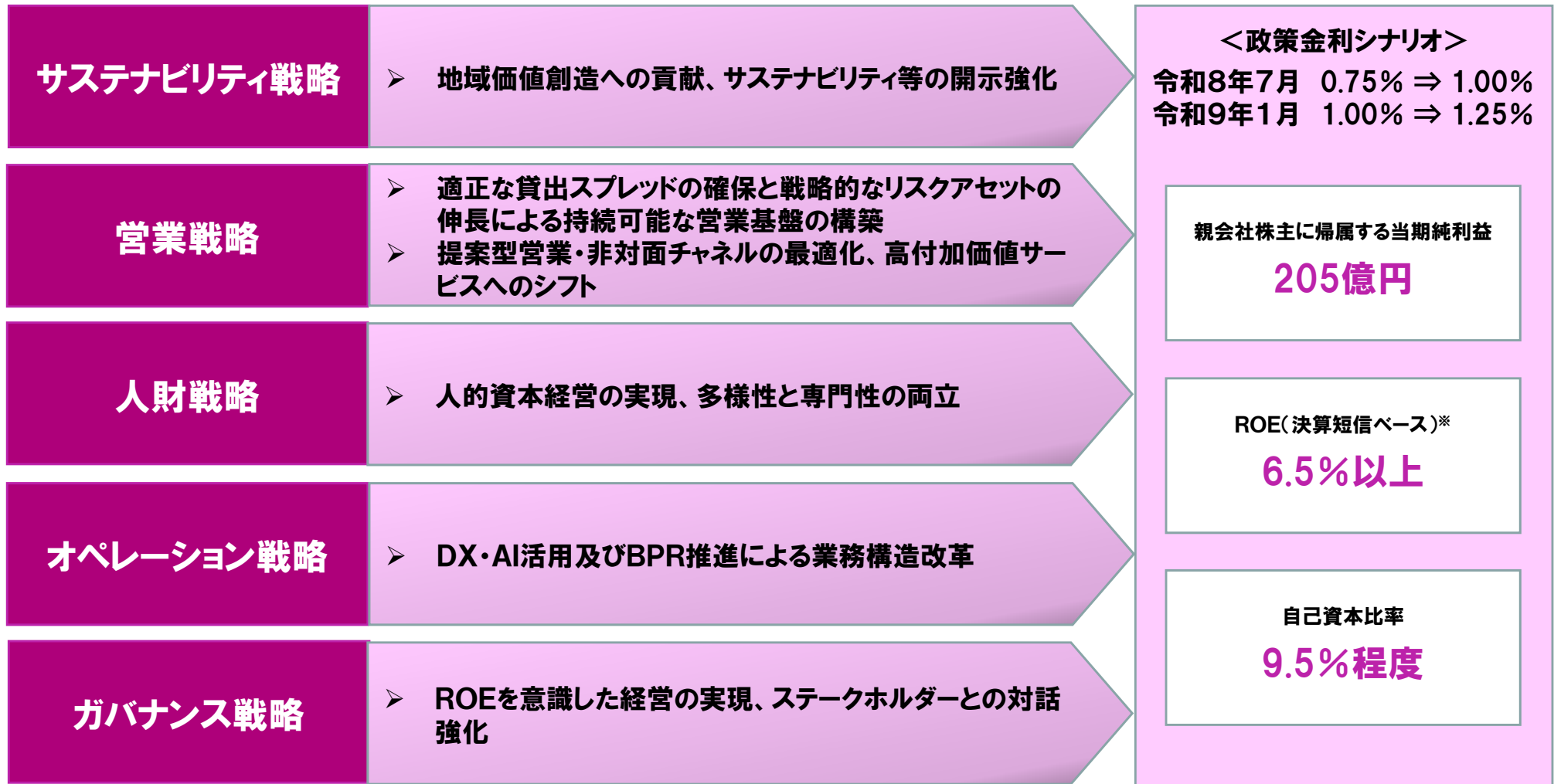
(2)第6次経営計画の概要

- 名称 第6次経営計画 ～さあ“トモニ”進もう 次のステージへ～
- 計画期間 令和8年(2026年)4月～令和11年(2029年)3月 (3年間)

5つの基本戦略

戦略の方向性

令和11年3月期計画



※ 親会社株主に帰属する当期純利益÷((期首自己資本+期末自己資本)÷2)、自己資本=純資産の部合計-新株予約権-非支配株主持分



4. 第6次経営計画の基本戦略



(1)サステナビリティ戦略

1. 事業承継や創業支援、防災力の強化など地域やお客さまの課題解決を通じた価値創造

- (1) 事業承継・創業支援に関する取組みの強化
- (2) 防災力強化に関する取組みの推進
- (3) 資産承継(相続)を支援する取組みの強化

2. 地域やお客さまのサステナビリティへの取組み支援の強化

- (1) ESGに関する取組みの拡充・強化
- (2) 資産形成を支援する取組みの拡充・強化
- (3) 金融経済教育等に関する取組みの拡充・強化

3. 当社グループのサステナビリティ経営や地域貢献活動の高度化

- (1) サステナビリティに関する取組方針及び取組態勢の整備
- (2) 「産官学」連携をはじめとする地域経済活性化に関する取組みの強化
- (3) CO2排出量削減への取組みの強化
- (4) サステナビリティに関する情報開示の充実

【提供価値】

- 社会的な責任を果たすことによる持続的な社会の実現への貢献
- 金融機能の提供を通じた地域経済の持続的な発展への貢献



(2) 営業戦略

1. 営業エリア、業種及び銀行子会社の特性に応じた営業戦略の展開

- (1) エリア全域における連繋の強化
- (2) 地元エリア(徳島・香川)・準地元エリア(愛媛・高知・岡山・広島・淡路)における連繋の強化
- (3) 大阪エリア・東京エリアにおける連繋の強化
- (4) 船舶融資・不動産融資先に対するグループ内連携

2. 広域金融グループの強みを活かしたコンサルティング機能の強化・拡充

- (1) 地域・グループ横断に資するビジネスマッチング等への取組みの強化
- (2) 個人のお客さま向けコンサルティング機能の強化
- (3) 課題把握と提案力向上のためのコンサルティング能力の強化

3. 地域商社的金融グループとしてのソリューション提供サービスの拡充

- (1) 「地域とトモニファンド」等を活用したファンドビジネスへの取組みの強化

4. 営業チャネル(対面・非対面)に応じた商品・サービスの拡充

- (1) キャッシュレス対応などアプリ・IBを活用したサービスの拡充及び非対面チャネルの拡充による顧客接点の強化
- (2) お客さまニーズに応じた運用商品・サービスの提供
- (3) ローンビジネスへの取組みの拡充・強化

5. お客さま本位の業務運営に関する取組みの強化

- (1) お客さま本位の業務運営に関する基本方針の継続的な見直し
- (2) お客さま本位の業務運営への取組内容の拡充・進化

【提供価値】

- 金融機能の提供を通じた地域経済の持続的な発展への貢献
- 法人のお客さまの経営課題の解決に向けたスピーディかつ最適なソリューションの提供
- 個人のお客さまの多様なニーズに対する安心・安全で利便性の高い金融サービスの提供



(3)人財戦略

1. パーパス実現に向けたインセンティブの強化

(1) 従業員向け株式報酬制度の導入

2. 経営戦略と連動した経営人財、専門性の高い人財の育成

(1) グループ意識の醸成とグループシナジーの向上に向けた研修の実施

(2) 経営戦略と連動した経営人財の育成

(3) 専門性の高い人財の育成

3. 多様な人財の活躍推進への取組み

(1) 女性活躍を含む人財の多様性を後押しするための取組み

【提供価値】

➤ 社員一人ひとりにとっての働きやすい、働きがいのある職場づくり



(4)オペレーション戦略

1. DX・AI活用や業務改革による業務の効率化及び生産性の向上

- (1) DX・AI活用による効率的な業務運営態勢の整備
- (2) BPRによるグループ全体の業務効率化及び生産性向上の推進

2. グループベースでのシステム投資・コスト削減による更なる経営の効率化

- (1) システム戦略委員会を活用した効率的・効果的なシステム投資の実施
- (2) コスト削減タスクフォースによる経費削減への取組み

3. 次期基幹システム更改の検討

- (1) 次期基幹システム更改の検討

【提供価値】

- 業務の効率化、コストの削減等を通じた中長期的な企業価値の向上



(5)ガバナンス戦略

1. 取締役会機能の強化によるグループガバナンス態勢の進化

- (1) 取締役会機能の強化などガバナンス態勢の更なる強化
- (2) グループベースでの危機管理態勢及びセキュリティ態勢の強化
- (3) グループベースでのコンプライアンス管理態勢の強化
- (4) グループベースでの適切なリスク管理態勢の強化
- (5) 内部監査機能の更なる高度化

2. 「トモニスタイル NEXT」への進化によるシナジーの更なる獲得及び収益力のより一層の強化

- (1) ROE向上に向けた取組みの強化

3. 成長投資、利益還元、内部留保をバランスよく、より大きな形で実現

- (1) 最適な資本政策(資本充実、資本活用、株主還元)の実現
- (2) グループ全体の政策保有株式の適正化
- (3) 自己資本比率維持・向上への取組み

4. 金利ある世界への回帰を踏まえたリスク管理の強化・有価証券評価損益の改善

- (1) 国内金利上昇に備えたリスク管理の強化
- (2) 有価証券評価損益の改善へ向けた取組み

5. 情報開示、投資家等とのコミュニケーションの充実

- (1) SR・IR活動の積極的な取組み
- (2) 銀行子会社と連携した効果的な情報発信

【提供価値】

- グループの持続的な成長と強固な財務基盤の形成を通じた中長期的な企業価値の向上



5. 第6次経営計画における目標とする 経営指標等



(1)第6次経営計画における目標とする経営指標

第6次経営計画における「目標とする経営指標(財務指標)」は、以下のとおりとします。

【目標とする経営指標】

目標とする経営指標(連結)		令和8年3月期実績	令和11年3月期計画
親会社株主に帰属する当期純利益	収益性	161億円	205億円
ROE(決算短信ベース)	効率性	5.62%	6.5%以上※
連結自己資本比率	健全性	9.45%	9.5%程度

※ROEにつきましては、引き続き8%以上の実現を目指してまいります。

【参考:KPI目標】

KPI目標(2行合算 or 連結)		令和8年3月期実績	令和11年3月期計画
コア業務純益(2行合算)	収益性	330億円	338億円
本業利益(外貨調達コスト控除後)(2行合算)	収益性	200億円	215億円
RORA(連結)	効率性	0.52%	0.6%以上
コア業務粗利益OHR(2行合算)	効率性	50.55%	52%以下

(2)第6次経営計画におけるROEの向上に向けて

指標		令和8年3月期	取組施策	令和11年3月期
RORA	$\frac{\text{当期純利益}}{\text{リスク・アセット額}}$	0.52%	<ul style="list-style-type: none"> 親会社株主に帰属する当期純利益205億円 リスク・アセット額を3,500億円積み上げ 	0.60%以上
財務レバレッジ	$\frac{1}{\text{自己資本比率}}$	10.58倍	<ul style="list-style-type: none"> 3年間の利益の積み上げ574億円に対して、3年間平均で38.5%程度の株主還元を実施 リスク・アセット額を3,500億円積み上げ 自己資本比率を9.45%→9.5%程度へ 	10.51倍
自己資本調整倍率	$\frac{\text{BIS自己資本}}{\text{B/S自己資本}}$	1.02倍	<ul style="list-style-type: none"> ほぼ同水準で推移 	1.03倍
ROE	$\frac{\text{当期純利益}}{\text{B/S自己資本}}$	5.62%	<ul style="list-style-type: none"> ROEを6.5%以上に引き上げ 引き続き、8%以上の実現を目指す 	6.5%以上

6. 第6次経営計画における資本政策

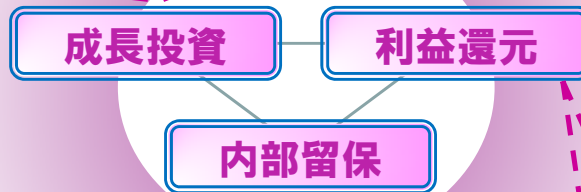


(1)第6次経営計画期間中の資本政策及び株主還元

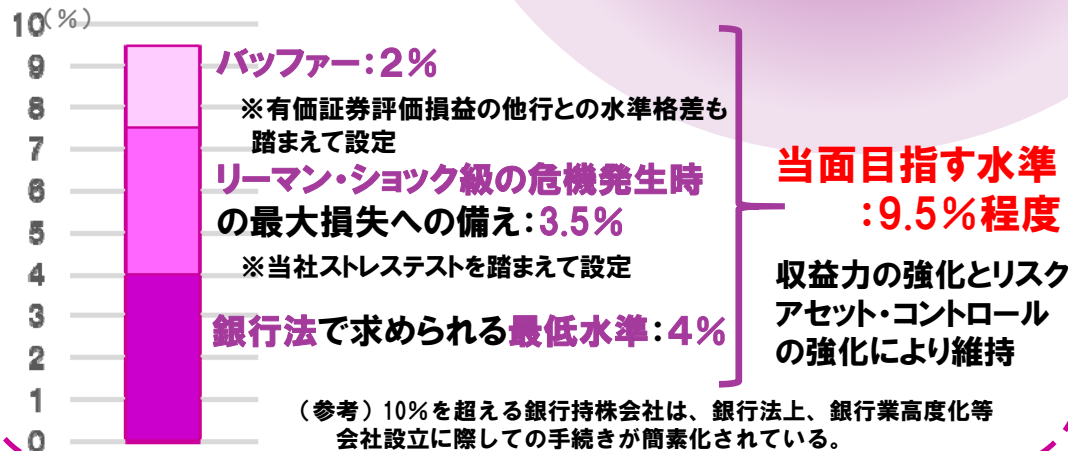
- 令和8年3月期決算において、5期連続増配として、「配当性向31.0%」及び「DOE1.7%」を達成。
- 第6次経営計画における資本政策に当たっても、「成長投資」、「利益還元」、「内部留保」をバランスよく、より大きな形で実現し、更なる企業価値の向上に取り組んでいく方針。

(1) 将来を見据えた戦略的投資

中小企業・個人向け貸出等、関西・東京エリアや船舶関連貸出等への積極的な取組みによるリスクアセットの積み上げ
従業員持株会向けRSの導入等による人的資本経営の実践、積極的なDX投資 等

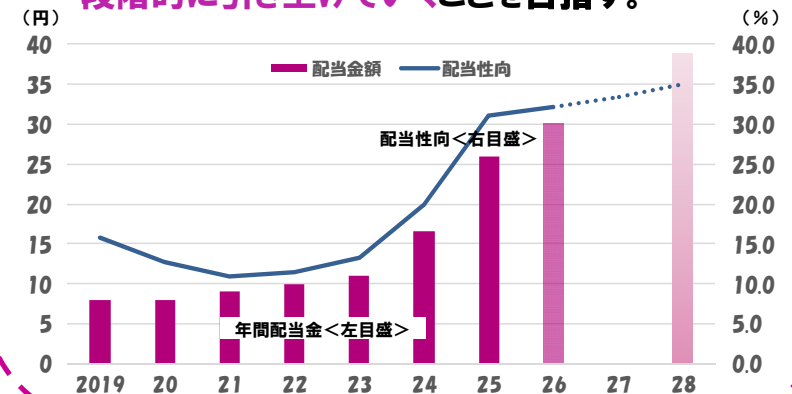


(3) 自己資本比率の安定的維持



(2) 安定的かつ持続的な利益還元

第6次経営計画期間中の株主還元方針としては、利益成長を通じた配当水準の安定的かつ持続的な維持・向上を図るとともに、柔軟かつ機動的な自己株式取得を実施することにより、令和10年度までに配当性向35%以上、総還元性向40%以上へ段階的に引き上げていくことを目指す。



(2) 企業価値の向上に向けた対応

ROEを意識した経営の実践、ステークホルダーとの対話強化

収益力の強化

- ✓ 地域活性化、本業支援、地域密着型金融の推進、ソリューション・ビジネスの強化(非金利収入拡大)
- ✓ 関西・東京エリアや船舶関連向け貸出等への注力
- ✓ 金利ある世界における適正金利の確保
- ✓ 提案型営業・非対面チャネルの最適化
- ✓ 有価証券運用のパフォーマンス向上と総合損益改善

経費コントロールの強化

- ✓ 業務改革やDX活用による業務の効率化及び生産性の向上

リスク管理の強化

- ✓ 与信集中リスクの回避、事業者支援の強化

リスクアセット・コントロールの強化

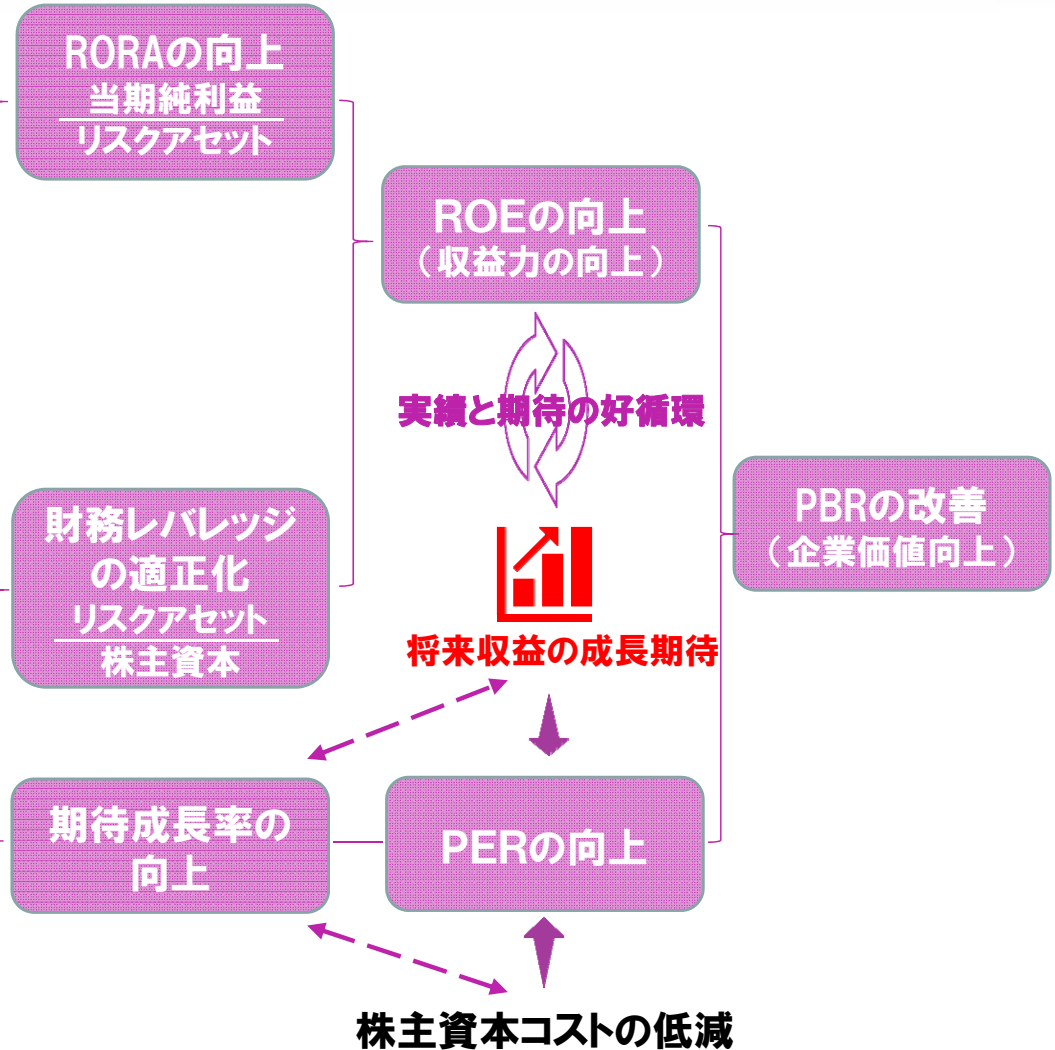
- ✓ RORAを意識した貸出金・有価証券運用の実践

成長投資、利益還元、内部留保をバランスよく、より大きな形で実現

- ✓ 将来を見据えた戦略的投資
 - ☞ 積極的な貸出対応によるリスク・アセットの積み上げ
 - ☞ 従業員持株会向けRSの導入等による人的投資の拡大
- ✓ 安定的かつ持続的な利益還元
- ✓ 自己資本比率の安定的な維持

情報開示、投資家等とのコミュニケーションの充実

- ✓ サステナビリティ・地域貢献活動等非財務情報の充実
- ✓ 機関投資家及び個人投資家向け説明会の継続的实施





トモニホールディングス株式会社

本資料には、将来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ください。

本件に関するお問い合わせ先

トモニホールディングス株式会社 経営企画部

TEL 087-812-0102