



トモニホールディングス株式会社

第5次経営計画

～より高い価値を より速く より広く とともに～

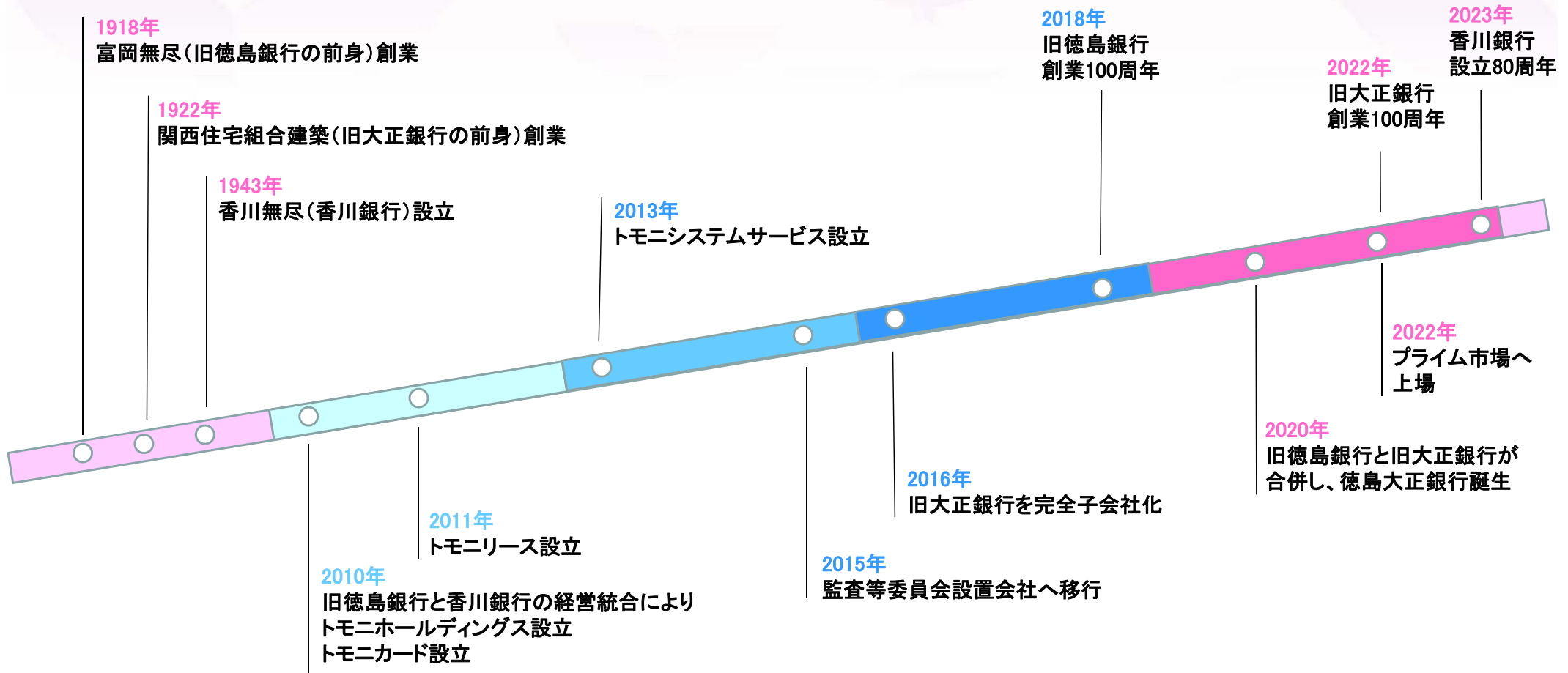
(令和5年4月～令和8年3月)

トモニホールディングス株式会社
令和5年5月

1. 現状認識



当社グループのこれまでの歩み



トモニホールディングス
経営計画

第1次経営計画
平成22年4月～平成25年3月
信頼される
金融グループ

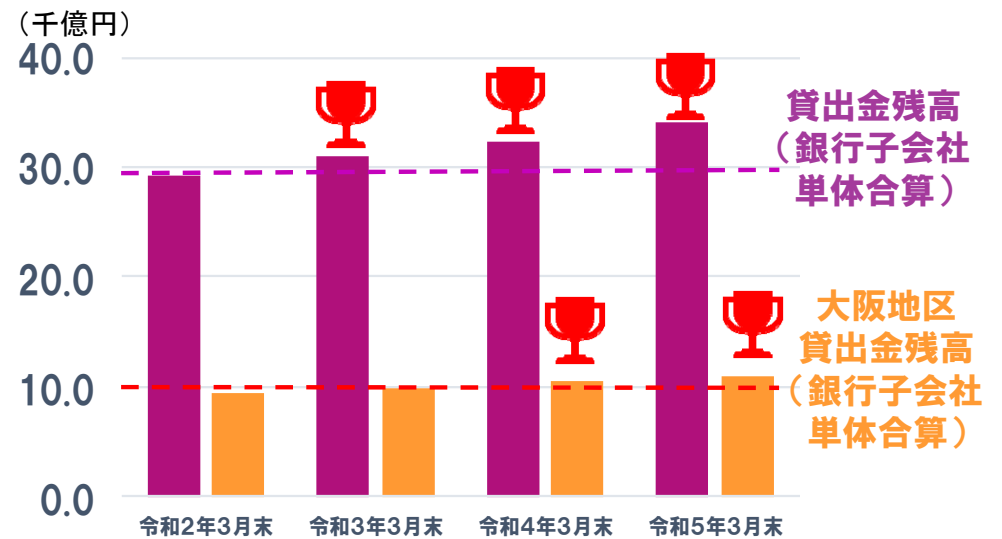
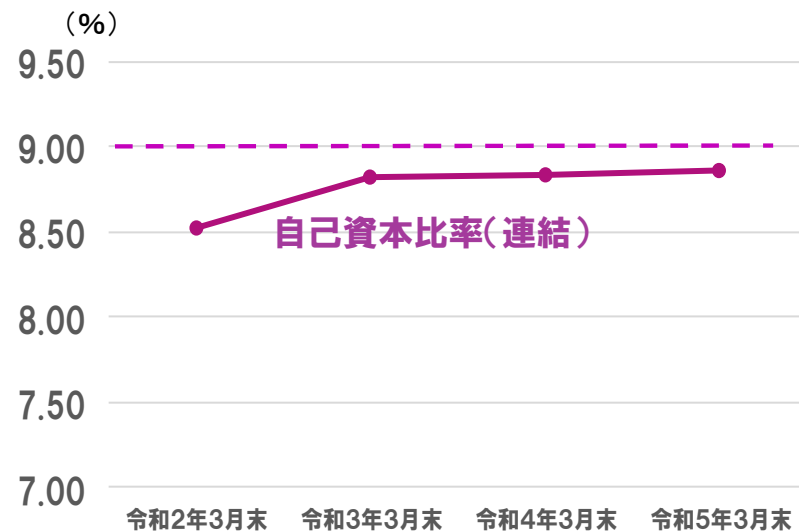
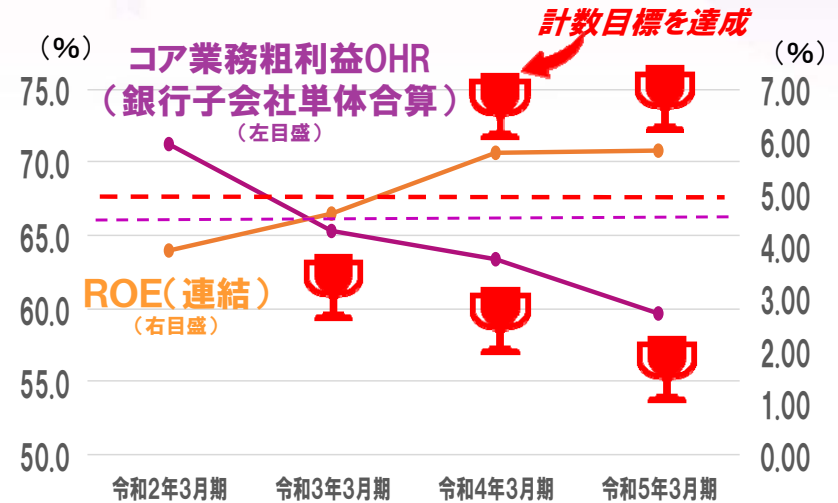
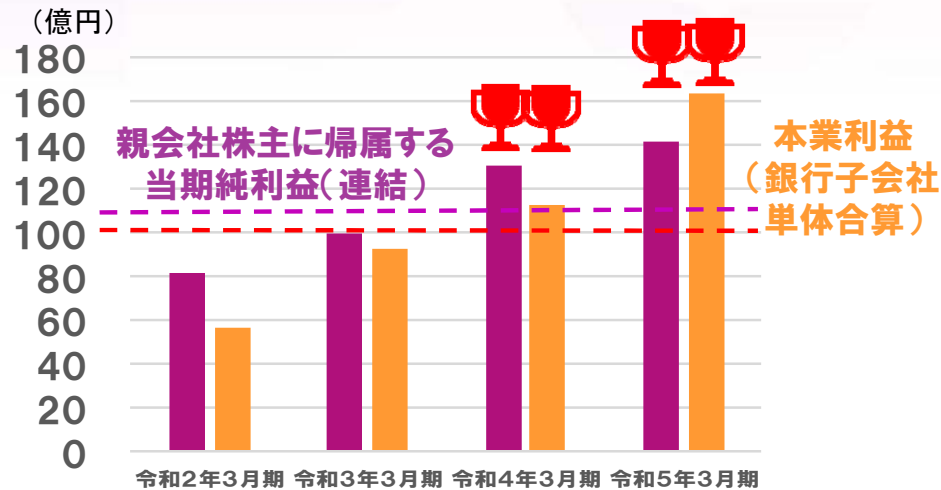
第2次経営計画
平成25年4月～平成28年3月
存在感のある
金融グループ

第3次経営計画
平成28年4月～平成31年3月
成長する
広域金融グループ

第4次経営計画
平成31年4月～令和5年3月
変革し進化する
広域金融グループ



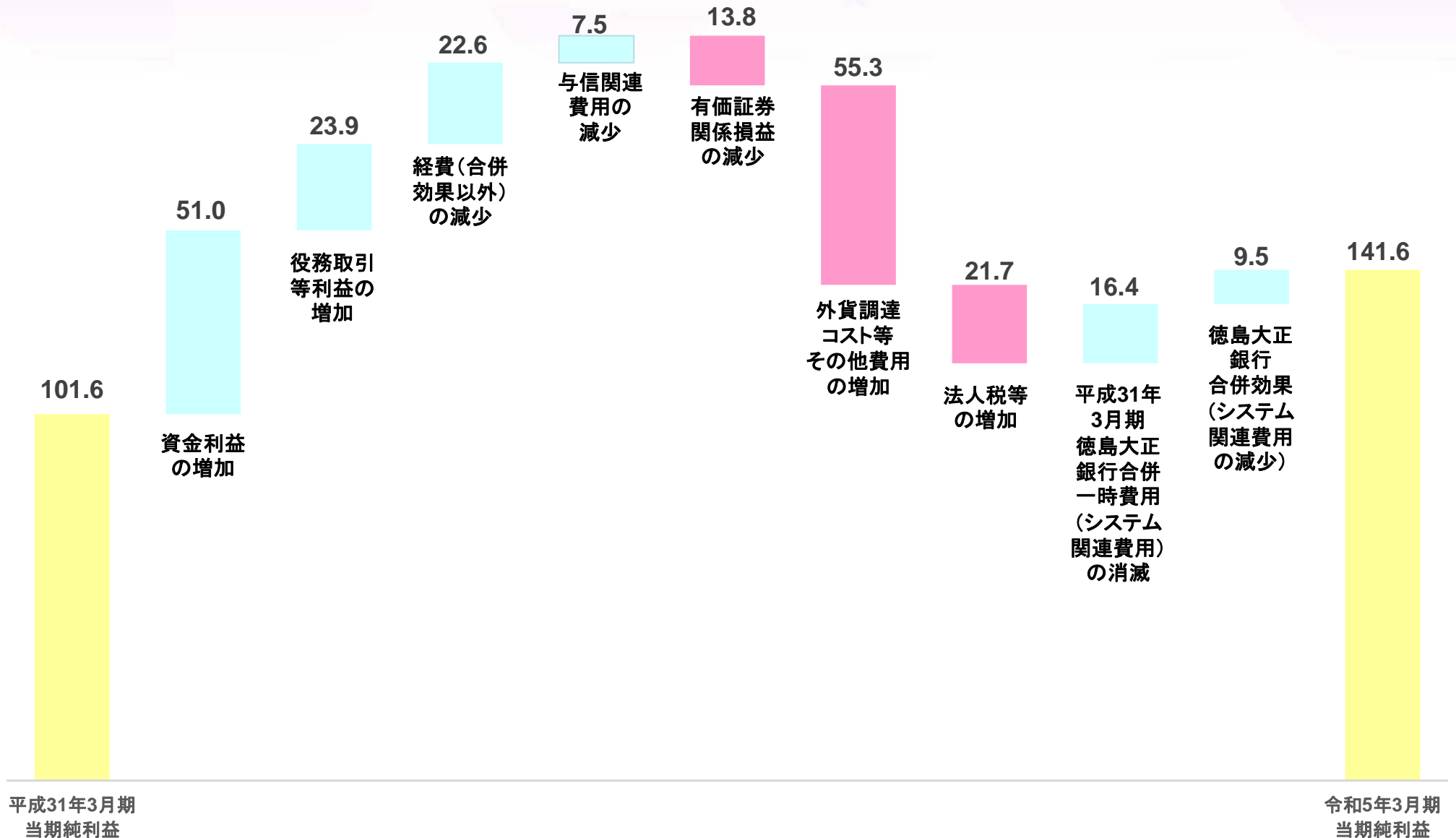
第4次経営計画の目標に対する実績評価



(注)点線は経営計画最終年度である令和5年3月期の計数目標

第4次経営計画における損益増減要因分析

(金額単位: 億円)



マテリアリティ(重要課題)

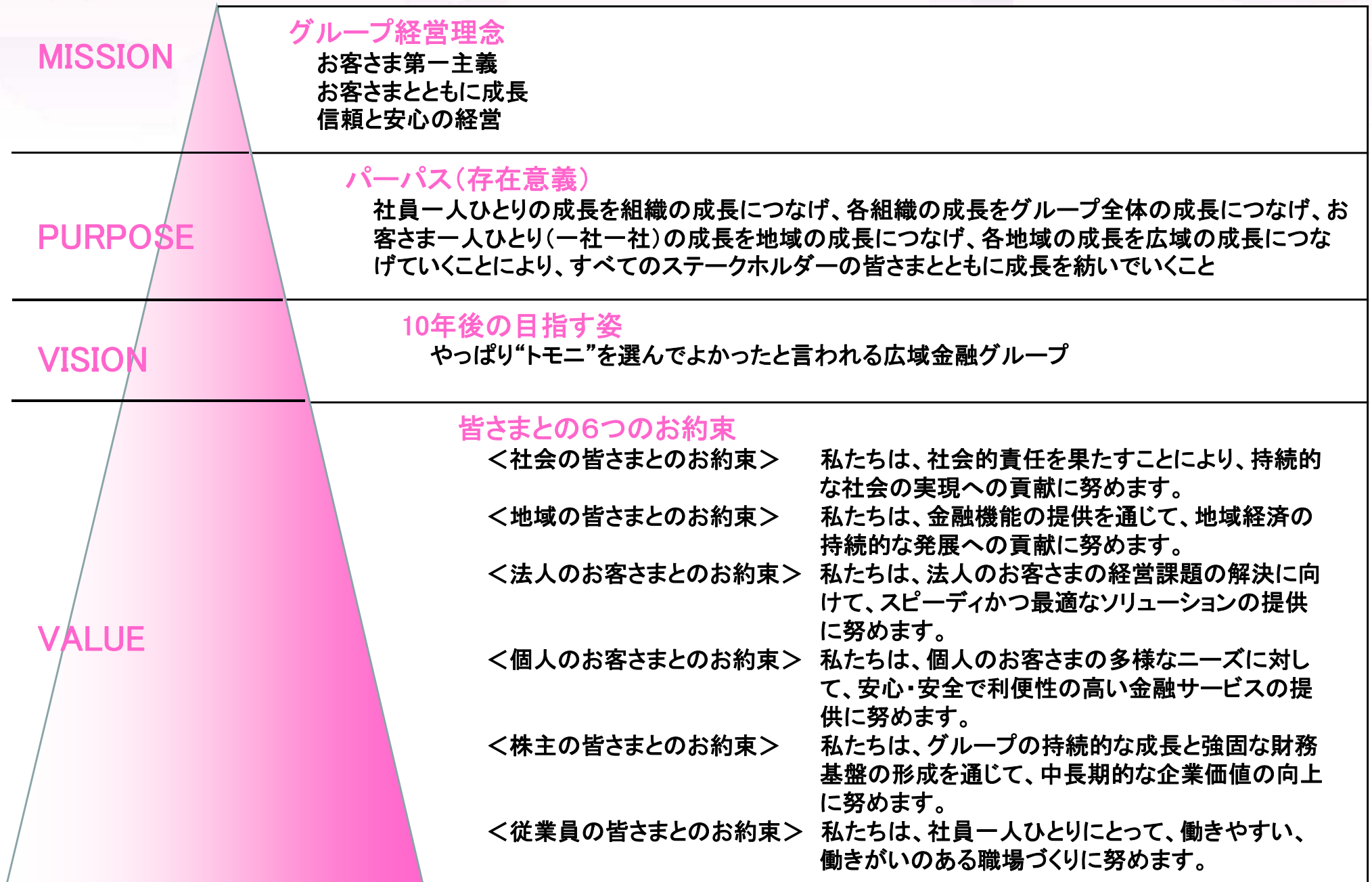
気候変動問題や脱炭素社会への取組みが地球規模で求められる一方で、地域においては人口減少・少子高齢化が進展するとともに、事業所数も減少する中、当社グループは、地域やお客さまとともに成長する広域金融グループとして、以下に掲げる重要課題に取り組む、持続可能な社会の実現を目指していきます。

- 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
- 広域金融グループとしての地方創生への取組みと地方経済への貢献
- 地元エリアにおける長寿化社会への対応
- 働き方改革・人財育成
- デジタライゼーションへの対応や更なる効率経営の追求
- グループガバナンスの強化と各ステークホルダーとのコミュニケーション

2. 計画概要



当社グループの企業理念体系



グループ経営理念

お客さま第一主義

お客さま第一主義の経営を徹底し、それぞれのお客さまのニーズに応じた最良の金融サービスを提供します。

お客さまとともに
成長

地域において持続的安定的な金融仲介機能を発揮し、地域のお客さまとともに成長し続けます。

信頼と安心の経営

グループとしてより強固な経営基盤を構築し、お客さまから信頼され安心して末長くおつきあいいただく存在になります。



当社グループのパーパス及び目指す姿

当社グループのパーパス(存在意義)

- ✓ 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。

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

目指す姿へ向かうための「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」とする。



皆さまとの6つのお約束

目指す姿を実現するに当たって、各ステークホルダーの皆さまに対して、以下のような価値を提供していくことをお約束します。

社会の皆さまとのお約束

私たちは、社会的責任を果たすことにより、持続可能な社会の実現への貢献に努めます。

地域の皆さまとのお約束

私たちは、金融機能の提供を通じて、地域経済の持続的な発展への貢献に努めます。

株主の皆さまとのお約束

私たちは、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て、中長期的な企業価値の向上に努めます。



法人のお客さまとのお約束

私たちは、法人のお客さまの経営課題の解決に向けて、スピーディかつ最適なソリューションの提供に努めます。

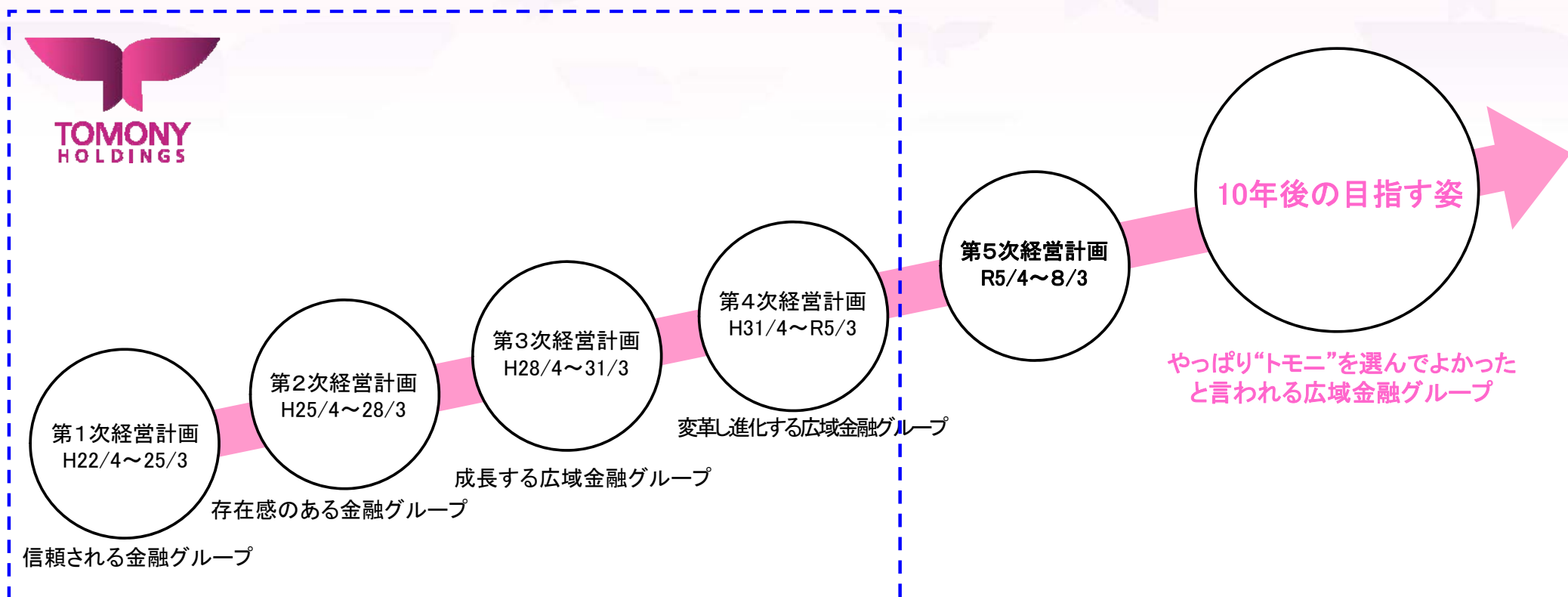
従業員の皆さまとのお約束

私たちは、社員一人ひとりにとって、働きやすい、働きがいのある職場づくりに努めます。

個人のお客さまとのお約束

私たちは、個人のお客さまの多様なニーズに対して、安心・安全で利便性の高い金融サービスの提供に努めます。

第5次経営計画の位置付け及び計画期間

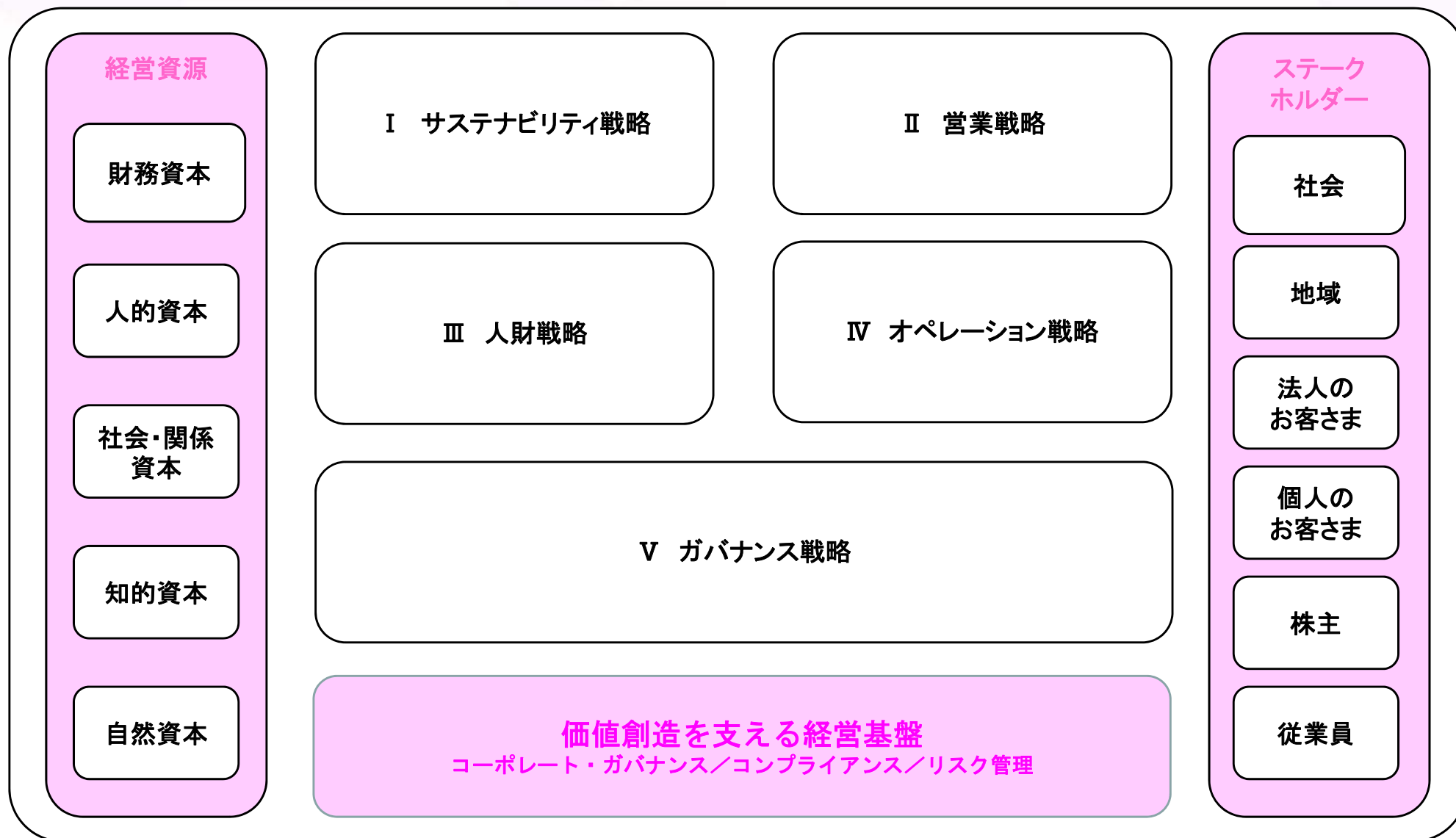


- ✓ グループ設立以来、第1次経営計画から第4次経営計画までは、それぞれにおける「目指す姿」を明示し、具体的な戦略・施策を実施することにより、着実な成果・成長を遂げてきました。
- ✓ 第5次経営計画では、今後の地域における中長期的な人口動態等を踏まえ、持続的な社会の実現に向け、広域金融グループとしての「10年後の目指す姿」を明示した上で、それを実現するための「最初の3年間の経営戦略・経営目標等」を示す計画とします。
- ✓ また、第5次経営計画においては、「10年後の目指す姿」に向かって、まずはすべてのステークホルダーの皆さまに対して、より高い価値を、より速く、より広く提供し、ともに成長を紡いでいくという意味で、「より高い価値を より速く より広く ともに」をスローガンとしています。



第5次経営計画の概要

～より高い価値を より速く より広く とともに～



基本戦略 I サステナビリティ戦略

(1) SDGs・ESGをはじめとするサステナビリティへの取組みの強化

- ①サステナビリティに関する取組方針の明確化及び取組態勢の整備
- ②サステナビリティに関する取組みの推進
- ③サステナビリティに関する情報開示の充実

(2) 地域社会のサステナビリティへの取組みの支援強化

- ①サステナビリティに関するコンサルティング(ソリューション)の取組みの強化
- ②サステナブルファイナンスへの取組みの拡充・強化
- ③金融教育等への取組みの拡充・強化

(3) 広域金融グループとしての地方創生に向けた取組みの強化

- ①創業・第二創業支援等による地方創生への取組みの強化
- ②「産官学」連携をはじめとする地方創生への取組みの強化

【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



基本戦略Ⅱ 営業戦略①

1. エリア戦略

(1) エリア全域

① エリア全域におけるエリア連繋の強化

(2) 地元エリア(徳島・香川エリア)戦略

① 中核営業エリアとして存在感及び顧客支持の拡大に向けたコンサルティング営業の強化及び金融サービスの充実

(3) 準地元エリア(愛媛・高知・岡山・広島エリア)戦略

① 各地域の特性を踏まえた業容の拡大に向けた個別性の高い営業の展開

(4) 大阪エリア戦略

① 準中核営業又は重点営業エリアとして更なる業容の拡大に向けた預貸周辺やコンサルティング営業の展開

(5) 東京エリア戦略

① 戦略営業かつ成長営業エリアとして顧客取引基盤の拡充に向けた経営資源の重点的配分

【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



基本戦略Ⅱ 営業戦略②

2. 法人営業戦略

(1) 法人支援態勢の強化による金融仲介機能及びコンサルティング機能の発揮

- ①お客さま支援(本業・側面支援、DX等)への取組みの強化
- ②経営課題掌握と提案力向上のための法人コンサルティング(ソリューション)能力の強化

(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態勢の拡充

- ①地域・グループ横断に資するビジネスマッチング、事業承継、M&A等への取組みの強化

(3) 地域商社的金融グループとしての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
- ②持株会社やグループ会社の機能を活用した総合金融機能の発揮

【提供価値】

- 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

基本戦略Ⅱ 営業戦略③

3. 個人営業戦略

(1) ライフステージに応じた安心・安全で利便性の高い金融サービスの提供

- ① 運用商品・サービスの提供、資産承継(相続)ビジネスの強化
- ② ローンビジネスへの取組みの拡充・強化
- ③ 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) 個人支援態勢の強化によるコンサルティング機能の発揮

- ① お客様向け情報発信の強化(投資情報発信等)
- ② 課題把握と提案力向上のための個人コンサルティング能力の強化

(3) お客様本位の業務運営への取組みの強化

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

【提供価値】

- 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

基本戦略Ⅲ 人財戦略

- (1)働きやすい、働きがいのある職場環境の整備
 - ①ワークライフバランスの充実に向けた職場環境の整備
 - ②ワークライフバランスの実現に向けた支援への取り組み
- (2)実践的かつ効果的な学びの場の提供による人財の育成
 - 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専門性を意識した計画的な人財の育成
- (3)多様な人財の活躍推進への取り組み
 - ①女性活躍を含む人財の多様性を後押しするための取り組み
 - ②シニア層活躍に向けた支援への取り組み

【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



基本戦略Ⅳ オペレーション戦略

- (1) BPR及びDX活用による業務効率化の追求
 - ① BPRによるグループ全体の業務効率化の推進
 - ② DX活用による効率的な業務運営態勢の整備
- (2) グループベースでのコスト削減による更なる経営の効率化
 - ① コスト削減タスクフォースによる経費削減への取組み
 - ② 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
- (3) 次期基幹システムの検討着手
 - ① 次期基幹システムの方向性の検討

【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



基本戦略Ⅴ ガバナンス戦略

(1)「トモニスタイル」の進化によるグループガバナンス態勢の強化

- 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強化

(2)プライム上場会社として相応しい資本政策(資本充実、資本活用、株主還元)の実施

- 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バーゼルⅢ最終化の適用を踏まえた自己資本比率の向上への取組み

(3)グループ広報機能の強化

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

【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



目標とする経営指標

第5次経営計画における「目標とする経営指標」は、以下のとおりとします。

目標とする経営指標		トモニHD	徳島大正銀行	香川銀行
親会社株主に帰属する当期純利益	収益性	148億円	80億円	65億円
コア業務純益	収益性	223億円	130億円	93億円
本業利益(外貨調達コスト控除後)	収益性	141億円	80億円	60億円
ROE	効率性	5.0%以上		
コア業務粗利益OHR	効率性	60%以下	59%以下	62%以下
自己資本比率	健全性	9.0%以上	8.3%以上	9.7%以上
預金等残高	成長性	4兆5,000億円	2兆5,000億円	2兆円
貸出金残高	成長性	3兆6,000億円	2兆円	1兆6,000億円