



令和元年5月15日

各位

会社名 トモニホールディングス株式会社
 代表者名 取締役社長兼CEO 中村 武
 (コード番号 8600 東証第一部)
 問合せ先 常務取締役経営企画部長 藤井 仁三
 (TEL 087-812-0102)

第4次経営計画について

当社は、平成31年4月から令和5年3月までの4年間を計画期間とする第4次経営企画『変革と進化への挑戦 ～ 変わる“トモニ” 変わらぬ“ともに” ～』をスタートさせましたので、その概要について下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 第3次経営計画の実績評価

- (1) 平成28年4月の大正銀行との経営統合を踏まえ、「成長する広域金融グループ」を目指す姿とした「第3次経営計画」の下で、各銀行子会社が業容及び収益の拡大に努めました結果、平成31年3月期における親会社株主に帰属する当期純利益は目標の82億円を大きく上回る結果となりました。
- (2) 平成31年3月末における貸出金残高については、積極的な営業活動により、企業向け・個人向けともに順調に増加し、目標の2兆6,000億円を大きく上回る結果となりました。また、最重要地区である大阪地区では、ノウハウの共有やグループ資金の有効活用などもあって、平成31年3月末における貸出金残高は目標の7,800億円を大きく上回る結果となりました。
- (3) この間、利益の積み上げによる資本の充実を計画いたしましたが、貸出金の計画比上振れによる資産の増加を主因として、平成31年3月末における連結自己資本比率は下振れ、目標の10.0%を下回る結果となりました。一方、効率的な運用に努めた結果、平成31年3月期におけるROEは、目標の5.0%を達成いたしました。

【第3次経営計画における目標とする経営指標】

目標とする経営指標 (平成31年3月期)		トモニHD	
		目標	実績
親会社株主に帰属する当期純利益 (連結)	収益性	82億円	101億円
ROE (連結)	効率性	5.0%	5.0%
自己資本比率 (連結)	健全性	10.0%	8.72%
貸出金残高 (3行単体合算)	成長性	2兆6,000億円	2兆8,084億円
大阪地区貸出金残高 (3行単体合算)	成長性	7,800億円	8,949億円

(注) ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 / ((期首株主資本 + 期末株主資本) × 1/2) × 100

2. 当社グループを取り巻く環境

- (1) わが国経済は、平成24年11月を谷として、拡張を続けてきましたが、足許、足踏みを示す指標もみられております。企業収益は高水準で推移し、雇用所得環境の改善が続いており、企業や家計の資金調達環境は極めて緩和した状態にあります。もっとも、先行きの経済見通しとしては、海外経済を中心に下振れリスクの方が大きいとみられます。また現時点で、わが国経済全体として、バブル期並みの不均衡が顕現化している訳ではありませんが、不動産業向け貸出残高の対GDP比率が既往ピークを更新するなど注意を要する現象も見受けられ始めております。
- (2) 日本銀行は「2%の物価安定の目標の実現を目指し、これを安定的に持続するために必要な時点まで、現在の政策を継続する」としており、金融緩和は当面続く可能性が高いと考えられます。世界的にも総じて緩和的な状況が続く中、米中貿易戦争を始めとする米国の保護主義的な動きとその影響、英国のEU離脱交渉や欧州の不透明な政治情勢など地政学的リスクが意識される状況となっており、金融市場の不安定性は高まっております。
- (3) わが国では、地方を中心に少子高齢化や人口・事業所数の減少が明確になっております。特に四国地区では、その流れが顕著であります。一方で、人手不足を背景にした生産性向上のためのAIの活用やインバウンド観光客の積極的な受け入れなど、構造変化に対応する動きも活発になってきております。
- (4) 従来から取り組んできたコンプライアンスに加え、コーポレートガバナンス（改訂CGコード）、働き方改革、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策（FATF）、持続可能な開発目標（SDGs）など、社会や市場からの要請が多様化・複雑化しております。

3. 第4次経営計画の概要

【名称】

第4次経営計画『変革と進化への挑戦 ～ 変わる“トモニ” 変わらぬ“ともに” ～』

【計画期間】

平成31年（2019年）4月～令和5年（2023年）3月

【目指す姿】

変革し進化する広域金融グループ

1. 「“ともに” 協調しあって、地域のお客さまとともに、明日への発展を支えていく」という当社のブランドマークに託した設立当初からのビジョンに基づき、これまで築いてきた地域のお客さまとの信頼関係を変わず維持する一方で、時代の変化とともに今後も地域のお客さまとともに成長し続けられるよう、「**地域商社的金融グループ**」への脱皮を図るなど自ら積極的に変革していく。
2. 営業面では「複数行体制」、すなわち徳島大正銀行と香川銀行がそれぞれ取引の拡大・深化を図る一方で、組織運営面では「最大限のワンバンク化」を目指し、持株会社やグループ会社の機能を活用した更なる効率化を図るなど、「**トモニスタイル**」を進化させ、全体として利益の最大化を図っていく。
3. 組織がダイナミックに変革し進化していくために、社員の「やってみたい」という気持ち・チャレンジ精神を大事にする「**自ら考え行動する企業集団**」を目指していく。

【基本戦略】

I ガバナンス戦略 ～ 変革と進化 ～

II 営業戦略 ～ お客さまとともに ～

III エリア戦略・地方創生戦略 ～ 地域とともに ～

IV 人財戦略 ～ 一人ひとりの“やる気”を“本気”に ～

【基本戦略の概要】

I ガバナンス戦略 ～ 変革と進化 ～

1. ガバナンスについては、

- (1) 「会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上」という取締役会の責務を適切に果たしていく観点から、取締役会機能の更なる発揮を実現する。
- (2) 資本充実、成長投資（資本活用）、株主還元の3つの観点から、最適な資本政策を実現する。
- (3) 銀行内の業務・人員効率化の推進に加え、持株会社の更なる活用により、グループ全体として一層効果的・効率的な経営管理を実現するとともに、グループ会社も活用し「事務システムのワンバンク化」など共通・重複業務の効率運営を実現する。
- (4) 徳島銀行と大正銀行の合併を円滑に遂行するとともに、銀行子会社の組織の共通化に着手し、将来に向けて、さらに柔軟かつ効率的なグループ運営の基盤を構築する。
- (5) デジタライゼーションへ対応し、金融サービスの高度化を進めるためにIT戦略を構築する。

2. コンプライアンス及びリスク管理については、

- (1) 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けるよう、マネー・ローンダリング等防止などの社会からの要請や制度変更にしっかり対応するとともに、コンプライアンス意識の浸透に万全を期す。
- (2) 景気の変動や市場の不安定化に従来以上に目配りをし、先見的なリスク管理や自己資本の充実などによって、リスクの顕現化に対して万全の備えを図るとともに、そうした態勢をしっかり取ることを前提に、成長戦略に取り組む上で適切なリスクテイクを行う。

II 営業戦略 ～ お客さまとともに ～

1. 法人戦略については、

- (1) これまで築いてきた地域のお客さまとの信頼関係を変わず維持するとともに、お客さまの様々なニーズを組織的に受け止め、最良の金融サービス提供につなげていく流れを確立する（渉外の目利き力の向上）。
- (2) 預金・貸出といった昔ながらのサービスに加え、プロモーションやビジネスマッチング、創業支援やM&Aなど、幅広いサービスを提供できる「地域商社的金融グループ」を目指す。
- (3) 広域金融グループとして、地域と地域を結ぶ「ベストパートナー金融グループ」を目指す。

2. 個人戦略については、

- (1) 地域とともに歩んできた金融グループとして、店舗ネットワークも活用しつつ、高齢者が安心して暮らせる社会づくりをサポートする。
- (2) これから社会を支える若者が、暮らしの中で上手に金融サービスを享受できるようサポートしていく。
- (3) 地域に根を張る金融グループとして、お客さまの多様なニーズにお応えする。

III エリア戦略・地方創生戦略 ～ 地域とともに ～

- (1) 「四国・岡山・淡路地区」は、当社グループにとってのホームグラウンドであって、とりわけ「徳島・香川地区」はふるさとであることから、地域の実情に沿った効率的・効果的な運営を行い、多くのお客さまにとって、最も頼りになる金融グループになることを目指す。
- (2) 「大阪地区」は、当社グループが将来に向けて成長を続けていく上での戦略的エリアと位置付け、また、第2のふるさととして、徳島大正銀行と香川銀行とが、法人・個人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することで、取引の拡大・深化を目指す（貸出金利回りの低下や信用コストの発生に留意しつつ、第4次経営計画終了時点での貸出金残高1兆円を目標とする）。

- (3) 「東京地区」は、わが国最大のビジネス市場であり、人口の流入が続く中で、今後とも有望な営業エリアであるだけでなく、地域のお客さまの成長にとっても重要なエリアであることから、店舗を基盤とした営業活動に加え、様々な形でネットワークの拡大を目指す。

IV 人財戦略 ～一人ひとりの“やる気”を“本気”に～

- (1) 意欲とチャレンジ精神に溢れた人財を作り出す人事制度を検討・導入する。
- (2) 社員一人ひとりが働き甲斐を感じ、最大限の能力発揮ができるよう、自己研鑽機会の拡大や効果的な研修の実施などに取組む。
- (3) 人財の多様性を大切にし、社員一人ひとりが働きやすい環境を整備する。

【目標とする経営指標】

目標とする経営指標 (令和5年(2023年)3月期)		トモニHD (連結又は銀行子会社単体合算)
親会社株主に帰属する当期純利益	収益性	110億円
本業利益	収益性	100億円
ROE	効率性	5.0%以上
コア業務粗利益OHR	効率性	66.0%以下
自己資本比率	健全性	9.0%以上
貸出金残高	成長性	3兆円以上
大阪地区貸出金残高	成長性	1兆円以上

- (注) 1. 本業利益＝貸出金平残×預貸利鞘＋役務取引等利益－経費
 2. ROE＝親会社株主に帰属する当期純利益／株主資本平残×100
 3. 大阪地区＝大阪府、兵庫県（除く淡路島地区）及び京都府
 4. 上記の目標とする経営指標は、徳島銀行及び大正銀行が関係当局の認可等を得た上で令和2年（2020年）1月1日に合併することを前提としています。

以 上



トモニホールディングス株式会社

第4次経営計画

『変革と進化への挑戦 ~ 変わる“トモニ” 変わらぬ“ともに” ~』

(平成31年4月～令和5年3月)

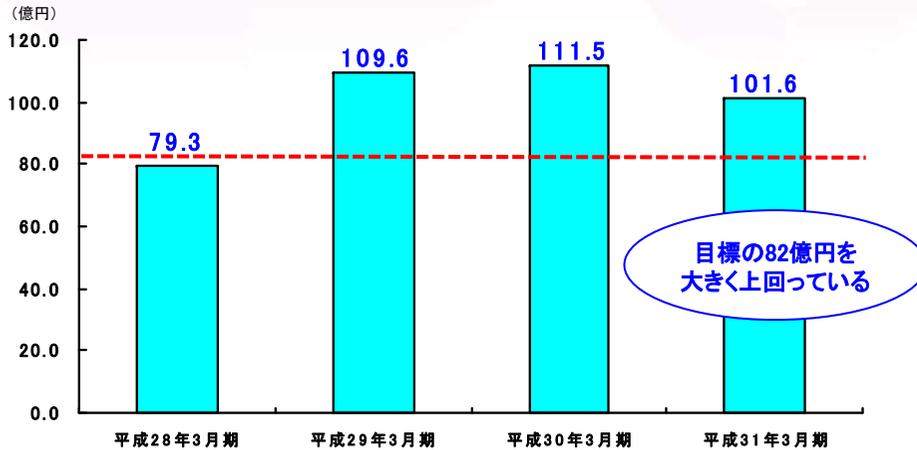
トモニホールディングス株式会社
令和元年5月

第3次経営計画の実績評価

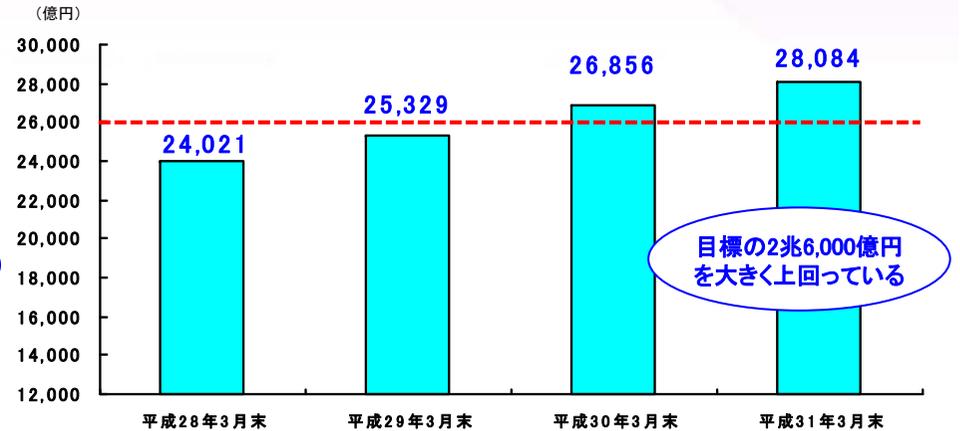
第4次経営計画
変革と進化への挑戦

(注) 平成29年3月期については、負ののれん発生益14,849百万円を控除して計算しております。

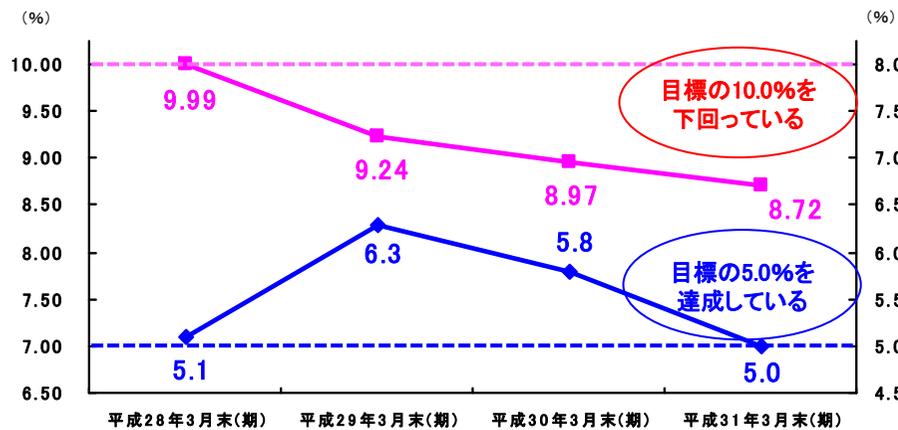
■ 親会社株主に帰属する当期純利益



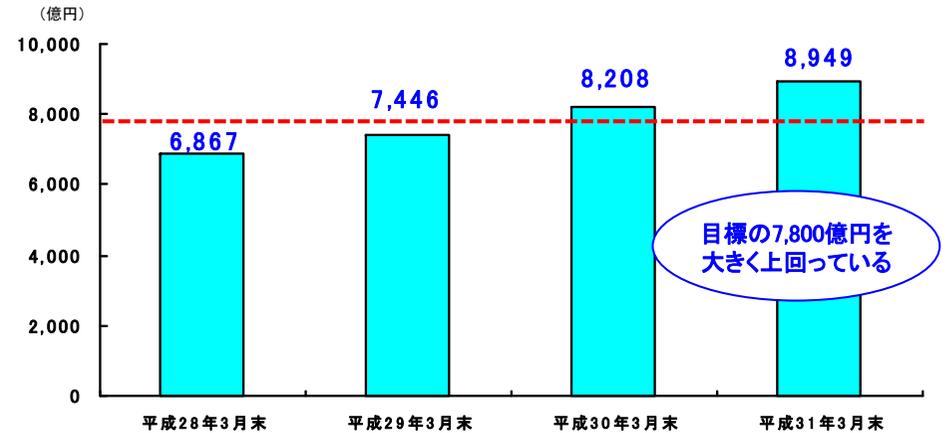
■ 貸出金残高(3行単体合算)



■ 連結自己資本比率(左目盛) ■ ROE(右目盛)

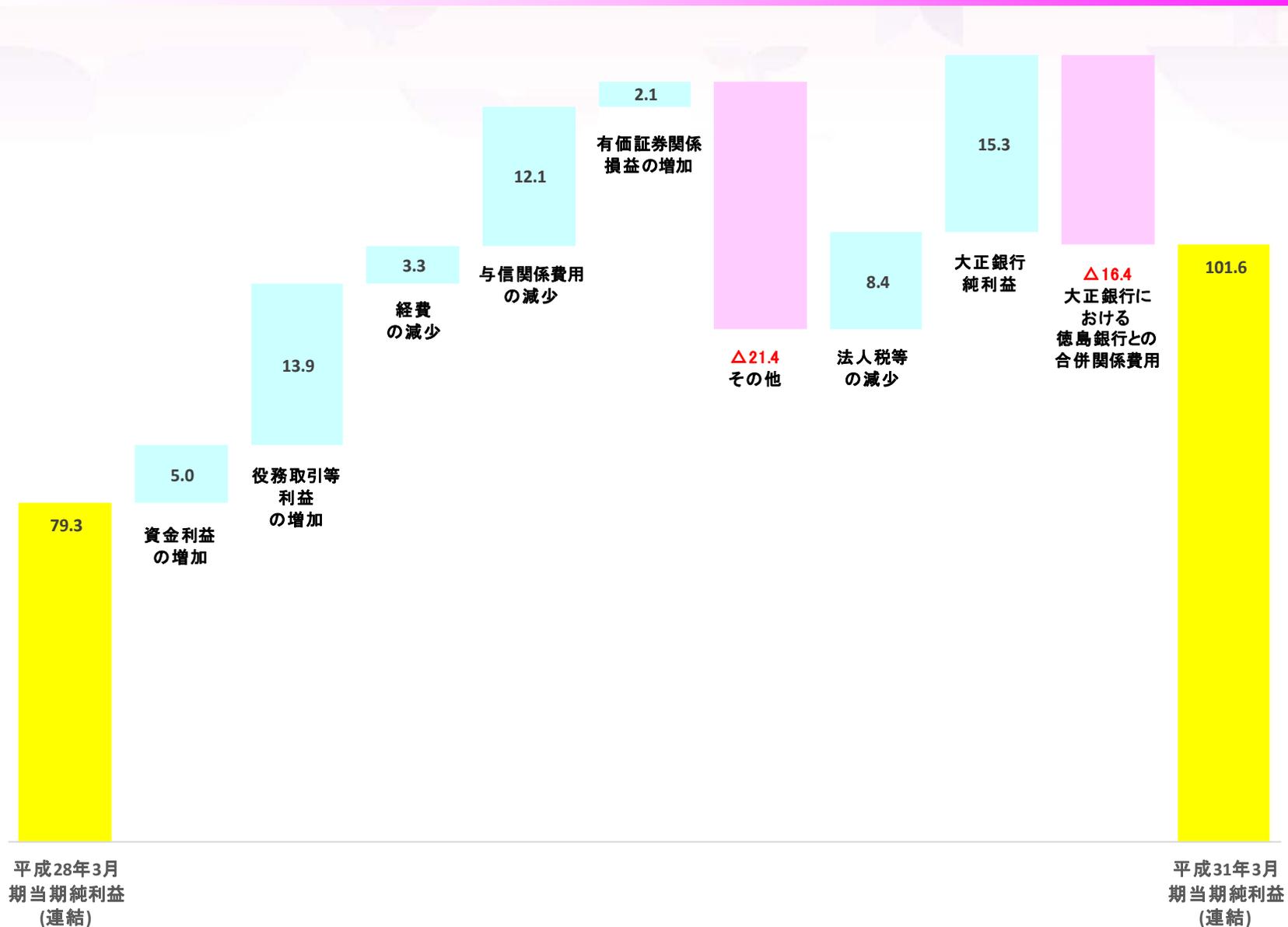


■ 大阪地区貸出金残高(3行単体合算)



第3次経営計画における損益増減要因分析

第4次経営計画
変革と進化への挑戦



当社グループを取り巻く環境

- わが国経済は、平成24年11月を谷として、**拡張を続けてきたが、足許、足踏みを示す指標もみられている**。企業収益は高水準で推移し、雇用所得環境の改善が続いており、企業や家計の資金調達環境は極めて緩和した状態にある。もっとも、先行きの経済見通しとしては、**海外経済を中心に下振れリスクの方が大きい**とみられる。また現時点で、わが国経済全体として、バブル期並みの不均衡が顕現化している訳ではないが、**不動産業向け貸出残高の対GDP比率が既往ピークを更新するなど注意を要する現象も見受けられ始めている**。
- 日本銀行は「2%の物価安定の目標の実現を目指し、これを安定的に持続するために必要な時点まで、現在の政策を継続する」としており、**金融緩和は当面続く可能性が高い**。世界的にも総じて緩和的な状況が続く中、米中貿易戦争を始めとする米国の保護主義的な動きとその影響、英国のEU離脱交渉や欧州の不透明な政治情勢など**地政学的リスクが意識される状況**となっており、**金融市場の不安定性は高まっている**。
- わが国では、**地方を中心に少子高齢化や人口・事業所数の減少が明確**になっている。特に**四国地区では、その流れが顕著**である。一方で、人手不足を背景にした生産性向上のためのAIの活用やインバウンド観光客の積極的な受け入れなど、**構造変化に対応する動きも活発**になってきている。
- 従来から取り組んできたコンプライアンスに加え、コーポレートガバナンス(改訂CGコード)、働き方改革、マネー・ローンダリング・テロ資金対策(FATF)、持続可能な開発目標(SDGs)など、**社会や市場からの要請が多様化・複雑化**している。

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。

第4次経営計画の概要

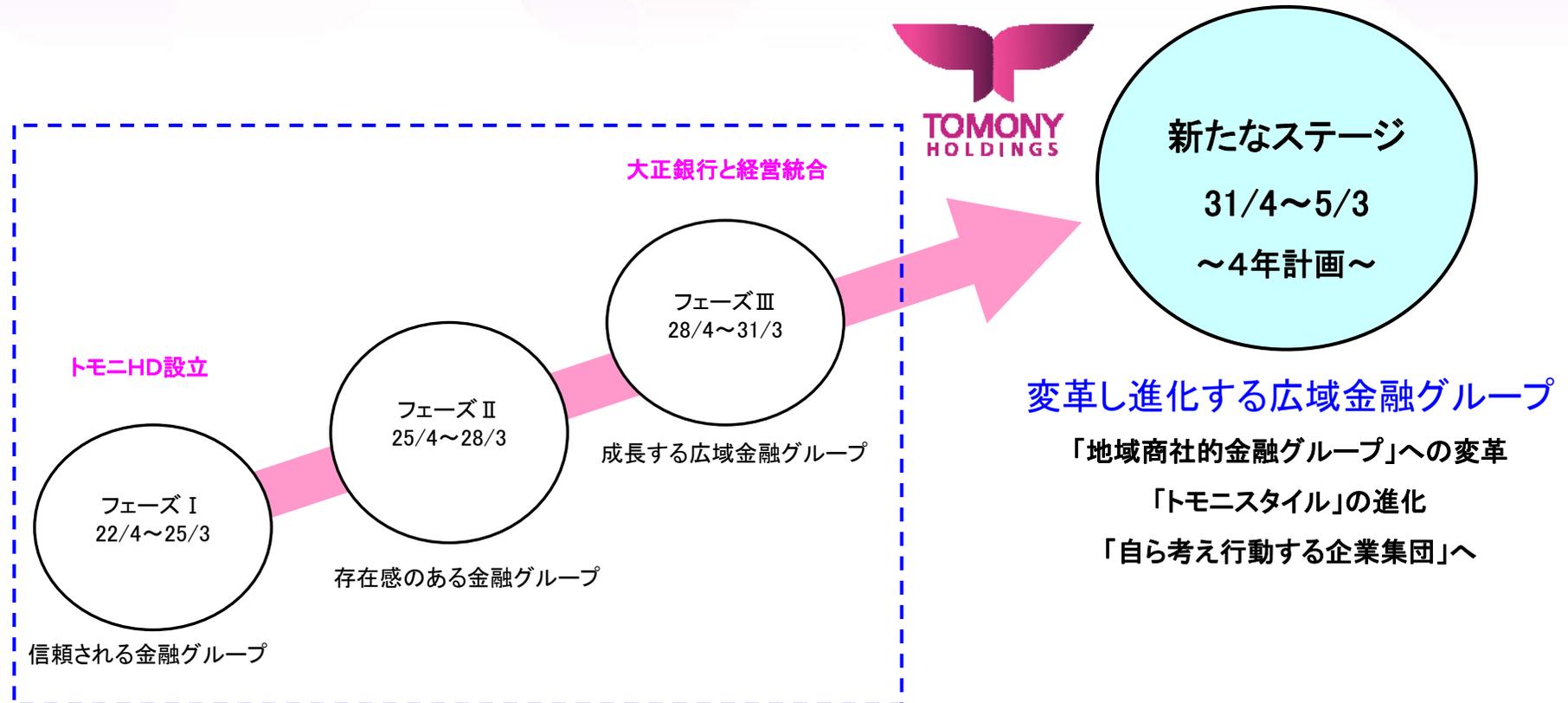
第4次経営計画
変革と進化への挑戦

名 称	第4次経営計画 『変革と進化への挑戦 ～ 変わる“トモニ” 変わらぬ“ともに” ～』
計 画 期 間	平成31年4月～令和5年3月
目 指 す 姿	変革し進化する広域金融グループ
基 本 戦 略	I ガバナンス戦略 ～ 変革と進化 ～ II 営業戦略 ～ お客さまとともに ～ III エリア戦略・地方創生戦略 ～ 地域とともに ～ IV 人財戦略 ～ 一人ひとりの“やる気”を“本気”に ～



第4次経営計画の位置づけ

第4次経営計画
変革と進化への挑戦



目指す姿

変革し進化する広域金融グループ

1. 「“ともに”協調しあって、地域のお客さまとともに、明日への発展を支えていく」という
当社のブランドマークに託した設立当初からのビジョンに基づき、これまで築いてきた
地域のお客さまとの信頼関係を変わず維持する一方で、時代の変化とともに今後も
地域のお客さまとともに成長し続けられるよう、「**地域商社的金融グループ**」への脱皮
を図るなど自ら積極的に変革していく。
2. 営業面では「複数行体制」、すなわち徳島大正銀行と香川銀行がそれぞれ取引の拡大
・深化を図る一方で、組織運営面では「最大限のワンバンク化」を目指し、持株会社や
グループ会社の機能を活用した更なる効率化を図るなど、「**トモニスタイル**」を進化させ、
全体として利益の最大化を図っていく。
3. 組織がダイナミックに変革し進化していくために、社員の「やってみたい」という気持ち・
チャレンジ精神を大事にする「**自ら考え行動する企業集団**」を目指していく。

基本戦略 I ガバナンス戦略①

1. ガバナンスについては、

- (1)「会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上」という取締役会の責務を適切に果たしていく観点から、取締役会機能の更なる発揮を実現する。
- (2)資本充実、成長投資(資本活用)、株主還元の3つの観点から、最適な資本政策を実現する。
- (3)銀行内の業務・人員効率化の推進に加え、持株会社の更なる活用により、グループ全体として一層効果的・効率的な経営管理を実現するとともに、グループ会社も活用し「事務システムのワンバンク化」など共通・重複業務の効率運営を実現する。
- (4)徳島銀行と大正銀行の合併を円滑に遂行するとともに、銀行子会社の組織の共通化に着手し、将来に向けて、さらに柔軟かつ効率的なグループ運営の基盤を構築する。
- (5)デジタルイゼーションへ対応し、金融サービスの高度化を進めるためにIT戦略を構築する。

2. コンプライアンス及びリスク管理については、

- (1) 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けるよう、マネー・ローンダリング等防止などの社会からの要請や制度変更にしっかり対応するとともに、コンプライアンス意識の浸透に万全を期す。
- (2) 景気の変動や市場の不安定化に従来以上に目配りをし、先見的なリスク管理や自己資本の充実などによって、リスクの顕現化に対して万全の備えを図るとともに、そうした態勢をしっかりとることを前提に、成長戦略に取り組む上で適切なリスクテイクを行う。

1. 法人戦略については、

- (1)これまで築いてきた地域のお客さまとの信頼関係を変わず維持するとともに、お客さまの様々なニーズを組織的に受け止め、最良の金融サービス提供につなげていく流れを確立する(渉外の目利き力の向上)。
- (2)預金・貸出といった昔ながらのサービスに加え、プロモーションやビジネスマッチング、創業支援やM&Aなど、幅広いサービスを提供できる「地域商社的金融グループ」を目指す。
- (3)広域金融グループとして、地域と地域を結ぶ「ベストパートナー金融グループ」を目指す。

2. 個人戦略については、

- (1) 地域とともに歩んできた金融グループとして、店舗ネットワークも活用しつつ、高齢者が安心して暮らせる社会づくりをサポートする。
- (2) これから社会を支える若者が、暮らしの中で上手に金融サービスを楽しむようサポートしていく。
- (3) 地域に根を張る金融グループとして、お客さまの多様なニーズにお応えする。

- (1)「四国・岡山・淡路地区」は、当社グループにとってのホームグラウンドであって、とりわけ「徳島・香川地区」はふるさとであることから、地域の実情に沿った効率的・効果的な運営を行い、多くのお客さまにとって、最も頼りになる金融グループになることを目指す。
- (2)「大阪地区」は、当社グループが将来に向けて成長を続けていく上での戦略的エリアと位置付け、また、第2のふるさととして、徳島大正銀行と香川銀行とが、法人・個人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することで、取引の拡大・深化を目指す(貸出金利回りの低下や信用コストの発生に留意しつつ、第4次経営計画終了時点での貸出金残高1兆円を目標とする)。
- (3)「東京地区」は、わが国最大のビジネス市場であり、人口の流入が続く中で、今後とも有望な営業エリアであるだけでなく、地域のお客さまの成長にとっても重要なエリアであることから、店舗を基盤とした営業活動に加え、様々な形でネットワークの拡大を目指す。

- (1) 意欲とチャレンジ精神に溢れた人財を作り出す人事制度を検討・導入する。
- (2) 社員一人ひとりが働き甲斐を感じ、最大限の能力発揮ができるよう、自己研鑽機会の拡大や効果的な研修の実施などに取組む。
- (3) 人財の多様性を大切にし、社員一人ひとりが働きやすい環境を整備する。

目標とする経営指標

第4次経営計画
変革と進化への挑戦

目標とする経営指標 (令和5年3月期)		トモニHD	徳島大正銀行	香川銀行
(1) 親会社株主に帰属する当期純利益 (連結)	収益性	110億円		
(2) コア業務純益 (銀行子会社単体合算)	収益性		100億円	70億円
(3) 本業利益 (銀行子会社単体合算)	収益性	100億円	60億円	40億円
(4) ROE (連結)	効率性	5.0%		
(5) コア業務粗利益OHR (銀行子会社単体合算)	効率性	66.0%以下	65.0%以下	67.0%以下
(6) 自己資本比率 (連結)	健全性	9.0%以上		
(7) 貸出金残高 (銀行子会社単体合算)	成長性	3兆円以上	1兆7,200億円	1兆3,600億円
(8) 大阪地区貸出金残高 (銀行子会社単体合算)	成長性	1兆円以上	8,000億円	2,600億円

(注) 1. 本業利益=貸出金平残×預貸利鞘+役務取引等利益-経費、2. ROE=親会社株主に帰属する当期純利益/株主資本平残×100、3. 大阪地区=大阪府、兵庫県(除く淡路島地区)及び京都府
4. 上記の目標とする経営指標は、徳島銀行及び大正銀行が関係当局の認可等を得た上で令和2年1月1日に合併することを前提としています。

