価値創造プロセス

INPUT

財務資本

安定した
・財務基盤
・外部格付：R&I　AA−
　　JCR　AA−
　　S&P　A
・自己資本規制比率
（金商法ベース）
452.7%（2024年3月末）

人的資本

・専門性と自発性のある人材
・多様なバックグラウンドからの採用
・グループ横断の人材登用

知的資本

長年蓄積された
・貸借取引制度運営力
・セキュリティ・ファイナンス業務の取引提案力
・リスク管理のノウハウ

社会・関係資本

・証券会社、銀行、保険会社など国内外の金融機関・機関投資家とのネットワーク

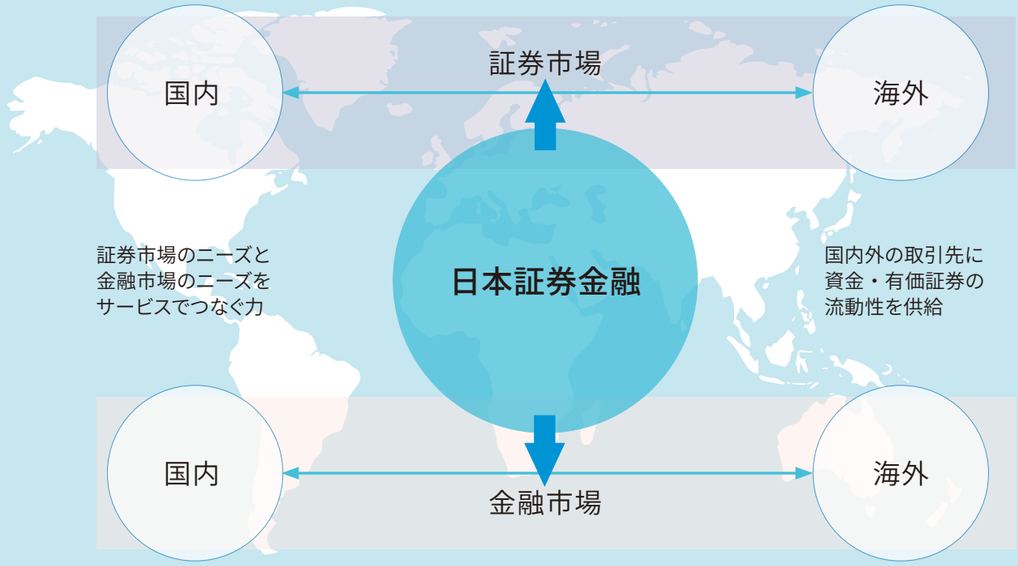
※SF：セキュリティ・ファイナンス
RAF：リスクアペタイト・フレームワーク
HQLA：適格流動資産

BUSINESS MODEL

事業活動

■ 日本証券金融の独自性

時代の変化、市場のニーズに対応する有価証券の取引とクロスボーダー取引に強みを持つ貸借取引を核としたセキュリティ・ファイナンスのリーディングカンパニー



独自性を発揮するための収益基盤、内部管理体制　の強化

収益基盤の強化	・SF業務における国内外の取引先拡大、取引量 ・貸借取引業務の強化（金利公表方法の変更	から取引内容への転換 など）
内部管理体制の強化	・業務運営の効率化推進 ・RAF管理体制の強化（リスク・リターンの各種 ・コーポレートガバナンスのさらなる充実	シミュレーションなど）
人材力の基盤強化	・人的資本ポリシーとそれに基づく人材育成 ・多様性に富んだ人材の確保、働きやすい職	プログラムの推進 場環境づくりの推進

外部環境

・収益性増加に伴う国内株式市場の活性化
・国内金利の上昇局面への転換
・HQLAとしての日本国債需要
・資金需要の増大
・デジタライゼーションの進展
・コーポレートガバナンス改革

OUTCOME

社会的活動の創造

・証券市場と金融市場をつなぐインフラ機能の役割
・日本と海外をつなぐ市場流動性の供給
・信託銀行業務における顧客資産の保全
・インドネシア証券界との国際協力関係
・東京大学等との協同実証研究

経済的価値の創造

・第7次中期経営計画の目標値の達成（2023年度実績：ROE5.73%、連結経常利益110億円）
・2025年度までは累計で総還元性向100%を目指す方針を継続。配当性向は70%を目安に積極的な配当を実施
・貸借取引業務とセキュリティ・ファイナンス業務の収益の分散

株主・投資家への貢献

・レジリエンスが高く、安定した業績
・持続的な成長・企業価値向上
・安定的かつ積極的な株主還元

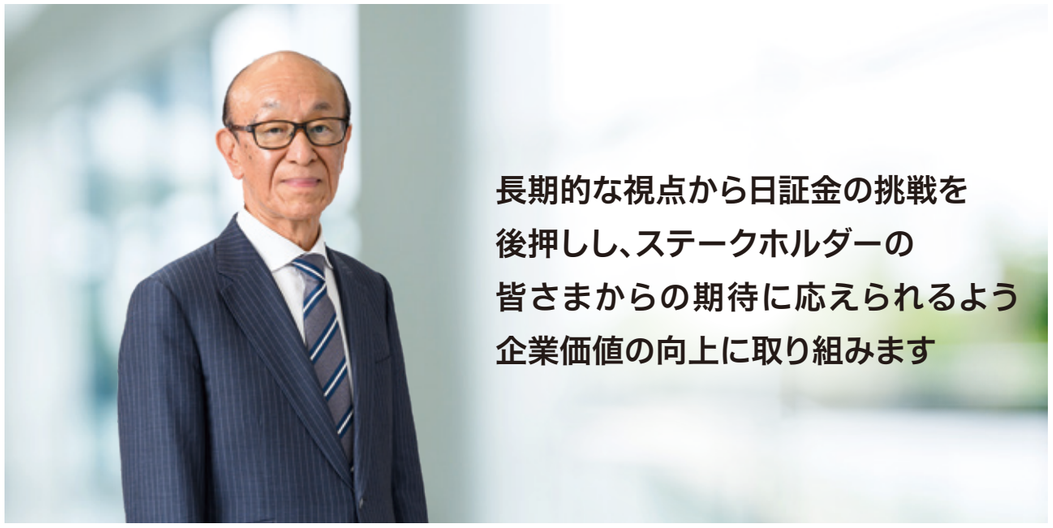
目指す姿

セキュリティ・ファイナンスの
No.1へ
グループの総力を
結集して取り組む

企業価値の向上

・ROEは8%の水準を意識しながら、今後もその着実な向上に向けて取り組んでいく
・株主還元は2025年度までは総還元性向100%を継続、その後も充実に努めていく
・PBRは1倍超の市場評価の定着を目指す
・情報開示のさらなる充実
・厚みのある人的資本の形成
・サステナビリティ課題への取組み
・コーポレートガバナンスの強化

取締役会議長メッセージ



取締役会議長、指名委員会委員長、報酬委員会委員長

小幡 尚孝

私たち社外取締役は、「公共的役割を強く認識して証券・金融市場の発展に貢献する」という日証金の企業理念を念頭に置き、独立した外部の立場から客観的な意見を述べることにより、ステークホルダーと執行役との橋渡し役を果たすべく取り組んできました。

当社の取締役会をいわゆる「モニタリング・ボード」としていかに実効的に機能させていくか、私は議長として常に意識して運営にあたっています。当社は2019年に指名委員会等設置会社に移行し、社外取締役3名・社内取締役2名の構成でスタートしました。現在では社外取締役4名・社内取締役2名に増員され、年齢・性別・専門分野の異なる多彩な構成となり、取締役会の多様性とスキルの複層化の面でさらに充実した体制となりました。

取締役会の役割は、経営の基本方針や経営戦略を策定し、そのもとで経営全般を監督することです。当社の取締役会では、多様なバックグラウンドを持つ各取締役の知見に支えられ、自由闊達で質の高い議論が行われています。また、取締役会で示された問題意識や意見などについては、執行側がしっかりと検討し、取締役会にフィードバックされています。今後も取締役会の議論をリードし、ステークホルダーの皆さまからの期待に応えられるよう取締役会議長として力を尽くしてまいります。

当社が目指す経営の長期的展望

2023年度の業績は「中期的な経営方針」等のもとでの経営改革が実を結び、第2四半期終了時点での通期業績見込みが経営目標（2025年度までに連結経常利益100億円、ROE5%以上）を2年前倒しで達成する見通しとなりました。これを踏まえ、取締役会では今後の経営に関する考え方をさらに整理する必要があると認識し、長期的な視点から当社経営の方向性等についてあらためて議論を重ねました。これまで目標としていたROE5%を達成した後に、株主・投資家の皆さまに対して、当社が目指していく姿をどのようにお示しするかという点に重点を置いて議論し、2023年11月に「当社が目指す経営の長期的展望」として策定・公表しました。経営の長期的な方向性として、「資本コストを意識しながら、着実な収益基盤の強化と資本効率の安定的かつ着実な向上に努めていく」こととし、ROEについては「8%の水準を意識しながら、今後もその着実な向上に向けて取り組んでいく」、PBRについては「1倍超の市場評価の定着を目指す」こととしました。

当社は2021年に策定した中期的な経営方針において初めてROE目標を掲げ、株主還元の強化を軸とする資本政策と貸借取引を核とするセキュリティ・ファイナンス業務の拡充・強化に取り組むことで、急ピッチで収益性と資本効率の改善を進めてきました。今後も、「当社が目指す経営の長期的展望」を念頭に、資本効率の改善と証券金融会社としての財務の健全性維持との両立を図ってまいります。

なお、2025年度までの現中期経営計画中は、これまでの取組みの加速と深化を進めながら、拡大・成長したセキュリティ・ファイナンス業務を中心に内部管理体制の一層の強化を図り足元を固めていくことが重要との結論に至り、2025年度までのROE目標は「安定的に5%を上回る水準を維持するとともに、さらなる向上を目指す」としました。こうした現中期経営計画の方針を踏まえ、人的資本の一層の充実や事務処理態勢のさらなる整備等を進めています。

後継者計画の検討（指名委員会における取組み）

当社は2023年に「当社の経営陣の選任とこれを展望した内部人材育成の考え方」を策定・公表し、取締役会の構成や執行役の選任に関する考え方を整理しました。とりわけ重要な代表執行役社長に求められる資質としては、執行役に求められる資質に加え、執行を統括して企業価値を向上させ、公共的役割を担う企業の代表者としての高い倫理観を持つ人材としています。

これまで当社は、証券市場のインフラ機能の一角を担う貸借取引業務を中心とする事業ポートフォリオを踏まえ、公共部門出身者が経営の舵取りを担ってきました。しかし、現代表執行役社長の後継者については、セキュリティ・ファイナンス等を成長分野と位置づけて事業を展開していくという方向感や全体としての執行役陣の構成を踏まえ、技術革新も含めた証券・金融業務に関する知識・経験をより重視し、公共部門出身者を含まない、中途採用者を含む内部人材を中心に検討・議論を進めていく方針としています。こうした方針のもと、後継者の具体的なロングリストや要求される資質について議論を進めています。

役員報酬制度の検討、個別報酬の決定（報酬委員会における取組み）

報酬委員会では、取締役、執行役等の報酬の決定や、役員報酬に関する方針などの決定を行っています。

2023年度は、新たな中期経営計画のスタートを機に経営方針と整合的なインセンティブが働くよう執行役の業績連動報酬を見直しました。賞与を短期インセンティブと位置づけて、毎期の経営責任を明確化する観点から、連結当期純利益を参照指標とし、株式報酬を長期インセンティブと位置づけて、第7次中期経営計画の経営目標であるROEと連結経常利益を参照指標としました。また、賞与については、新たに会社の業績連動部分と個人評価部分に分け、会社全体の業績と個人の業績貢献を反映することとしました。この枠組みに基づき、代表執行役社長をはじめとする執行役および執行役員の個別報酬を報酬委員会において決定しました。

取締役会の取組方針

2024年度は金利が付き変動する世界への移行、我が国株式市場への注目の高まりなど外部環境が大きく変化する中でのスタートとなりました。取締役会では次期中期経営計画を含めた中長期的な成長戦略に関するテーマについてディスカッションを進めていきます。当社のさらなる企業価値向上に向けて、収益性や資本効率などについてもより高い水準を目指し、当社の目指す道筋・マイルストーンをステークホルダーの皆さまがより具体的に理解していただけるように検討していきたいと考えています。

今後とも取締役会が、証券・金融市場の変化に柔軟に対応し、自由闊達な議論を通じて、経営方針の策定、業務執行の監督、コーポレートガバナンス強化を適切に行い、モニタリング・ボードとしての役割をしっかりと果たしていくよう、取締役会議長として力を尽くしてまいります。

コーポレート企画担当役員メッセージ

コーポレート企画担当役員 執行役専務
岡田 豊

2023年度の連結業績

2023年度の経済環境は、欧米各国の金融引締めの影響や中国経済の減速懸念などによる景気下振れリスクが意識されたものの、堅調な企業収益やインバウンド需要の改善などを背景に回復基調で推移しました。そうしたなかで、日本銀行のマイナス金利政策解除観測などから、市場金利が緩やかに上昇を始め、資金需要増加の動きもみられました。株式市況は、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた上場企業の各種取組みへの期待感などから海外投資家の日本株への関心が高まったことなどを受けて、上昇基調で推移しました。

このような環境のもと、2023年度の連結業績は、営業利益が前年度比56.2%増の9,928百万円、経常利益は同45.0%増の11,024百万円、当期純利益は同34.6%増の8,030百万円と、いずれも増益となりました。

2023年度の増益を牽引したのは、2022年度に引き続き好調なセキュリティ・ファイナンス業務で、中でも債券レポ・現先取引は、決済の安全性確保や流動性リスクに対応するための担保・安全資産需要ほか、日本銀行による国債買入もあり、総じて国債の取引ニーズが引き続き旺盛であったことから残高が過去最高を更新し、大幅な増益となりました。また、子会社の日証金信託銀行では、保全信託を含む管理型信託サービスの信託報酬が引き続き堅調となりました。

2023年度連結決算実績

（単位：百万円）

		2022年度	2023年度	前年度比
営業収益		42,518	50,008	+7,489
	除く品貸料	37,806	42,500	+4,693
営業費用		28,765	32,615	+3,850
	除く品借料	24,053	25,160	+1,107
営業総利益		13,753	17,392	+3,639
一般管理費		7,398	7,463	+65
営業利益		6,354	9,928	+3,574
経常利益		7,601	11,024	+3,423
親会社株主に帰属する当期純利益		5,966	8,030	+2,064
ROE		4.36%	5.73%	+1.37pt

（注）営業収益に含まれる品貸料は、貸借取引業務において株式を貸し出す際に貸付先から受領しますが、その同額を「品借料」として借入先に支払い、「営業費用」として計上します。従って、「品貸料」の増減は営業収益の増減に影響しますが、これらは差し引きされるため「利益」には影響しません。そのため、当社の業績をより良くご理解いただけるよう、品貸料・品借料を除いた営業収益・営業費用を掲載しております。

経営戦略

当社は、第7次中期経営計画において、これまでの取組みの加速と深化を図るとともに、人材力の基盤強化を行い、「安定的にROE5%を上回る水準を維持するとともに、さらなる向上を目指す」ことを経営目標として設定し、経営努力を続けております。ここでは、事業ポートフォリオ、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取組み等、成長戦略、株主還元、コーポレートガバナンスおよびサステナビリティへの取組みについてご説明いたします。

事業ポートフォリオ

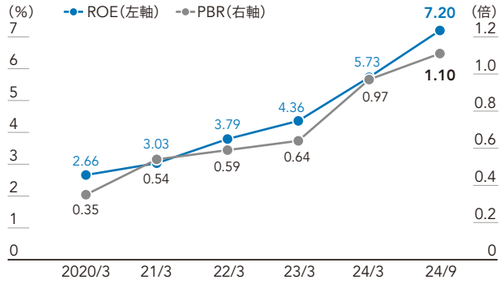
当社グループは、証券・金融市場のインフラとしての公共的役割を強く意識しつつ、免許業務である貸借取引業務を核としたセキュリティ・ファイナンス業務を中心に、証券界・金融界の多様なニーズに積極的に応え、様々な関連サービスを提供しております。当社は、貸借取引を行う国内唯一の証券金融会社です。また、セキュリティ・ファイナンス業務においては、証券という「モノ」の流動性供給に重点をおき、かつ、国内と海外の市場をつなぐ、いずれもユニークな役割を果たしております。今後ともこうした特性を活かして取り組んでまいります。このほか、当社は有価証券運用業務、信託銀行業務および不動産管理業務からなる事業ポートフォリオを有しています。これらにより、収益源や収益変動要因の複線化が図られてきていますが、今後ともさらに持続的な成長を続け、当社が目指す将来像の実現を図ります。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取組み等

当社は、第7次中期経営計画の下、証券・金融市場のインフラを支えるプライム市場上場企業として、コーポレートガバナンスの強化とともに、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指し、収益性と資本効率の向上に経営努力を傾注してきました。この結果、2023年度のROEは5.73%となり、第7次中期経営計画の当初の経営目標であったROE5%を想定よりも2年前倒しで達成しました。また、株式市場における当社に対する評価も上昇基調であり、PBRは1倍超で推移し、株主総利回り（TSR）もTOPIXを有意に上回る水準で推移するなど、着実に向上してきております。

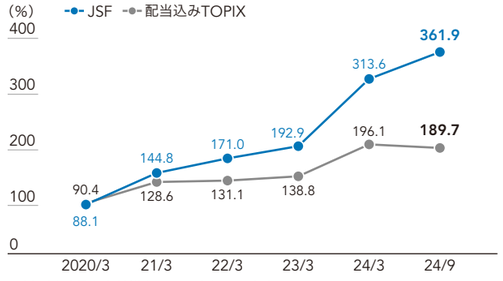
このような成果を受けて当社は、2023年11月に「当社が目指す経営の長期的展望」を策定・公表し、第7次中期経営計画の経営目標を上方修正しました。具体的には、第7次中期経営計画の経営目標は、ROEについては「安定的に5%を上回る水準を維持するとともに、さらなる向上を目指す」、連結経常利益については「安定的に100億円超を維持するとともに、さらなる向上を目指す」としました。

ROEおよびPBRの推移



※PBRは各年度末の値です。
※2024年9月のROEは2024年11月11日公表の連結業績試算値を用いて、PBRは2024年9月末の株価を用いて計算しています。

TSR（株主総利回り）の推移



※2019年3月末を基準として算出しています。

以上の目標設定や実績評価の基礎となる当社の資本コストについては、客観的な長期時系列データを用いて複数の方式により計測した結果であり、足許の市場環境を踏まえても4%台半ばとの基本認識に変化はありません。当社は、証券金融会社としての免許を受けており、法令上、財務の健全性維持を求められるとともに業務範囲に制約が設けられております。このため、財務上のリスクや事業戦略リスクが相対的に低く、これがリスクプレミアムに反映されると考えられることから、当社の資本コストの水準としては自然なものと考えております。当社は今後とも株主資本コストを意識しながら、着実な収益基盤の強化と資本効率の安定的かつ着実な向上に努め、ROEについては、8%の水準を長期的な目安として、今後もその着実な向上に向けて取り組んでまいります。PBRについても1倍超の市場評価の定着を目指します。

成長戦略

第7次中期経営計画の経営目標を達成するためには、これまで以上に稼ぐ力を強化しなければなりません。第7次中期経営計画における営業面での中心的な戦略は、「貸借取引業務およびセキュリティ・ファイナンス業務のさらなる強化」（詳細はP.22～27 貸借取引を核としたセキュリティ・ファイナンス業務）です。セキュリティ・ファイナンス業務の業績変

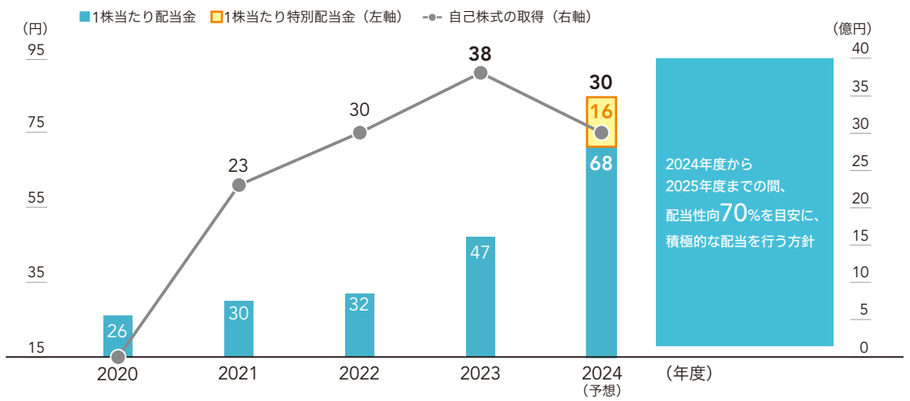
動要因としては、証券市場の動向もありますが、より重要なのは金利の動向です。今後、我が国でも金利が付き、動く世界になることが想定されますが、そのような環境は当社のビジネスにとってはポジティブな環境と捉えています。このような環境の変化に適切に対応するため、リスクとリターンのバランスの一層適切な把握による「質」の面での業務推進や、フロント部門での営業推進だけでなくミドル・バック部門や内部管理部門も含めた体制整備を進めてまいります。また、事業ポートフォリオを構成するその他の業務においても安定的な収益を確保してまいります。有価証券運用業務では、貸借取引を含むセキュリティ・ファイナンスに必要な資金調達・運用すなわちALMの一環として、高い信用力を裏付けとした低利での資金調達をもとに、キャリー収益を積み上げることによって安定的な収益を確保することを基本方針としています。そのもとで、リスク管理については、RAFの枠組みの中で実施し、市場リスクを適切にコントロールするとともに、外貨を含め安定的な資金調達手段の拡充を図り、流動性管理にも注力してまいります。信託銀行業務は、顧客分別金信託等様々な分野での保全信託およびABL信託などの管理型信託の取引ニーズに柔軟に対応し、ニッチ分野において高いシェアを確保しながら特色ある業務運営を進めていきます。不動産管理業務は、引き続き保有ビルの賃貸事業を着実に推進していきます。（子会社事業の詳細はP.33～34参照）

株主還元

当社は、株主還元の充実に継続して取り組んでいく方針です。2021年度以降2025年度までの間は、配当と自己株式取得の機動的な実施により累計で総還元性向100%を目指しております。あわせて、2024年度から2025年度までの間、配当性向70%を目安に積極的な配当を行う方針です。この方針のもと、2023年度の配当は前年度比15円増の年間47円（1株当たり）、自己株式取得（市場買付）を38億円実施したことから、総還元性向は97.3%となりました。

2024年度については、「第7次中期経営計画期間中の株主還元方針」に基づき、配当と機動的な自己株式取得の実施により、総還元性向100%を目指しています。そのもとで、2024年度については84円（うち特別配当16円）に増配いたしました。

株主還元



1株当たり配当金（円）	26	30	32	47	84
（うち特別配当金）	—	—	—	—	16
自己株式の取得（億円）	—	23	30	38	30
総還元性向（%）	60.1	97.6	97.6	97.3	99.3

※2024年度の1株当たり配当金は予想値、自己株式の取得額は取得枠の上限です。総還元性向は2024年11月11日公表の業績試算値を用いて計算しています。

配当と自己株式取得の機動的な実施により、累計で総還元性向100%を目指す

コーポレートガバナンスの取組み

取締役会の構成

当社は2019年に指名委員会等設置会社に移行し、現在では社外取締役4名（うち女性取締役1名）、社内取締役2名の構成となっており、社外取締役が取締役の約7割を占めています。このように社外取締役が中心となって経営方針の策定のほか、経営陣の人事や報酬の決定を行う体制としております。

取締役会、各委員会の取組み状況

2023年度の取締役会では、2021年11月に策定・公表した「中期的な経営方針」で掲げたROE5%目標を2年前倒しで実現できる見込みとなったことから、これまでの当社の経営努力が一定の成果を挙げ、節目を迎えたと考えられることを踏まえ、今後の経営に関する考え方をあらためて整理することが適当と考え、累次の議論を行いました。その結果、2023年11月に「当社が目指す経営の長期的展望」を新たに策定するとともに、第7次中期経営計画の経営目標の上方修正および第7次中期経営計画期間中の株主還元方針を策定いたしました。

取締役・執行役等の指名関係については、株主総会に提出する取締役候補者や2024年度の執行役・執行役員の候補者について、取締役会・指名委員会において決定いたしました。具体的な選任のプロセスは、まず指名委員会においてロングリストについて議論し、ショートリストへの絞り込みを行ったうえで、候補者との面談などを経て最終決定しておりますが、こういったプロセスの透明性向上を図る観点から、運用状況、特に社外取締役の主体的・能動的関与や経営陣の選任を展望した内部人材育成の考え方を公表しております（詳細はP.55参照）。また、執行役の担当職務をステークホルダーにとってよりわかりやすい表現とするため、あらためて定義したほか、指名プロセスの透明性向上を図る観点から、指名委員会において現代表執行役社長の後継者計画に関するロングリストなどを議論いたしました。

役員報酬

役員報酬については、第7次中期経営計画の策定に伴い、経営方針と整合的なインセンティブが働くよう、2023年度からの執行役の報酬について見直しを行いました。業績連動報酬については、短期と長期のインセンティブに分け、賞与を短期インセンティブ、株式報酬を長期インセンティブとして位置づけるものです。賞与については、業績に関する参照数値によるもののほかに個人評価を導入しております。また、2023年11月に第7次中期経営計画の修正を行ったことに伴い、そのもとでの業績連動報酬についても報酬委員会の議決を経て所要の修正を行っております（詳細はP.57）。

株主との対話の実施状況

当社はプライム市場上場企業として、コーポレートガバナンス・コードを踏まえ、株主との対話については、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、合理的な範囲で前向きに対応しております。2023年度の株主との対話における主なテーマ・関心事項は、「経営戦略」、「ガバナンス」、「情報開示」の3点でした。「経営戦略」に関しては、主に経営の長期的展望や長期的展望を踏まえた第7次中期経営計画の修正、人的資本ポリシー等について、「ガバナンス」に関しては、2019年に当社が指名委員会等設置会社に移行して以降のガバナンス強化の取組みについて、「情報開示」については主に当社の統合報告書の内容について、対話を行いました。対話の中で多くの株主の皆さまから、当社のこれまでの取組みについてご評価をいただいております。また、対話を通じて気づきが得られた事項は、取締役会で議論のうえ、取り入れるべきものと判断した事項については積極的に対応を図りました（詳細はP.58～59参照）。

株主との対話の状況については、対話後速やかに取締役会に報告し、株主からの意見を踏まえた議論が取締役会、各委員会で行われるよう努めています。

情報提供および社外取締役支援の充実

2024年度におきましても、株主・投資家、取引先などステークホルダーの皆さまに向けた情報提供には引き続き力を入れていきます。2023年度にコーポレート・メッセージの制定を行いましたが、2024年11月には、情報ツール整備の一環として、当社ウェブサイトを刷新し、併せてロゴマークを制定いたしました。今後も、当社の置かれる環境や事業ポートフォリオに即したコーポレートガバナンス体制を整備し、持続的な企業価値の向上に取り組んでまいります。

また、取締役事務局の社外取締役支援の充実については、引き続き課題として取り組み、取締役会の実効性のさらなる向上に努めてまいります。

サステナビリティへの取組み

当社はサステナビリティに関する重要課題についても、積極的に取り組んでいます。

持続可能な社会の実現に向けては、社会経済活動の基盤となるインフラの整備も重要な要素であり、国連の定めたSDGsの目標の一つに掲げられており、長年日本の証券・金融市場のインフラ機能を支えてきた当社として特に貢献できる分野だと考えています。このような考え方のもと、上記のようなガバナンス（G）面の取組みのほか、環境（E）、社会（S）に関する取組みを進めております。具体的には、海外の証券・金融市場インフラへの貢献として、インドネシア証券金融会社への技術協力を継続しています。さらに、産学連携による学術研究活動の推進として、東京大学との共同研究による分散型台帳技術のセキュリティ・ファイナンス取引への応用可能性について共同で実証実験を行い、研究結果についてとりまとめた論文を公表し、海外での学会発表を行いましたほか、その他のテーマについても議論を重ねています（詳細はP.44～45参照）。そのほか、気候変動対応についても重要課題として認識しており、当社は業務の性格上CO_2排出量はもともと多くはありませんが、TCFD提言に沿って気候変動に関する情報を当社ウェブサイト等に開示しております（詳細はP.46～48参照）。

ステークホルダーの皆さまへ

今後とも、当社の公共的役割を意識した中長期的な企業価値向上、コーポレートガバナンス強化やサステナビリティへの取組みに皆さまのお力添えをお願い申し上げます。