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）
  367.5%（2025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

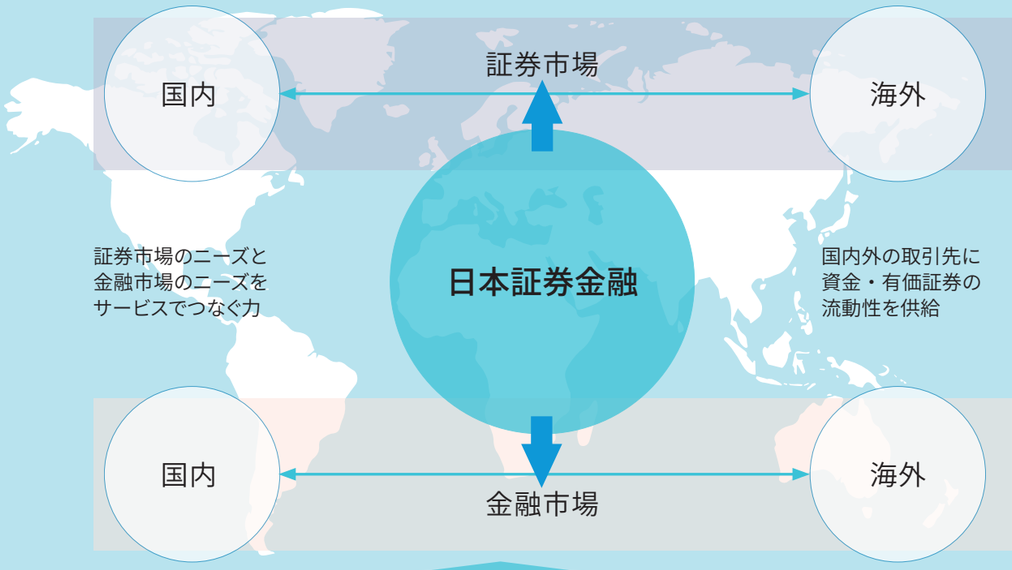
※1 SF：セキュリティ・ファイナンス
※2 RAF：リスクアペタイト・フレームワーク
※3 HQLA：適格流動資産

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	•セキュリティ・レンディングのさらなる強化を軸とした（モノ）に着目した取引の拡大、取引スキーム構築力の •海外市場におけるプレゼンス・認知度の向上（クロスボーダー取引の対象市場・取扱商品の拡大、ポジション強化） •貸借取引業務の安定運用・利便性向上（市場環境の変化に応じた制度メンテナンス）	SF※1業務の拡充（有価証券強化） アジア・欧米市場における
内部管理体制の強化	•業務運営の効率化推進 •RAF※2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※3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
- アジア証券界との国際協力関係
- 東京大学などとの協同実証研究

経済的価値の創造

- 第8次中期経営計画の目標値の達成：ROE8%以上、連結経常利益150億円以上（2024年度実績：ROE7.4%、連結経常利益125億円）
- ROE8%を達成するまでは累計で総還元性向100%を目指す方針。配当性向は70%を目安に積極的な配当を実施

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

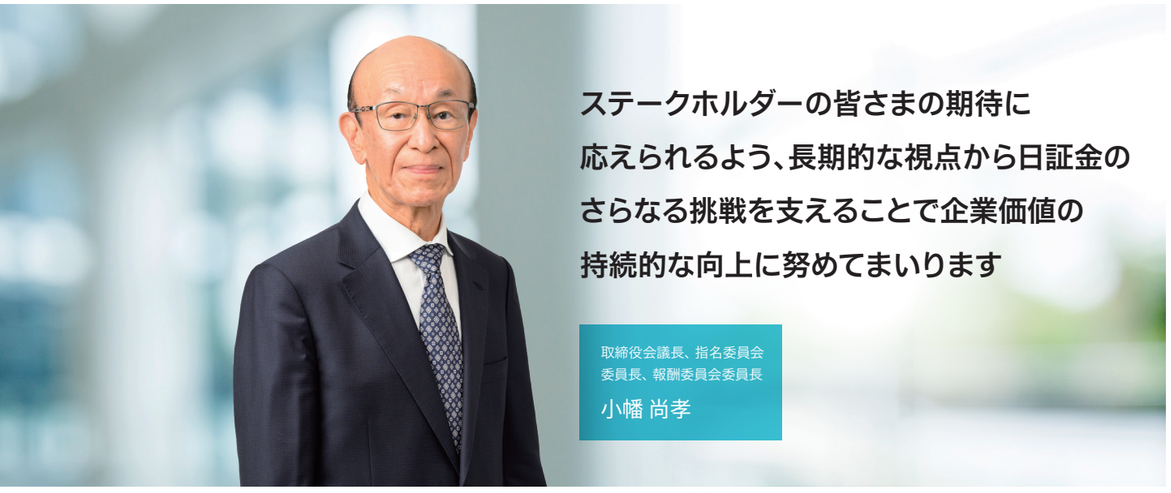
No.1へ

グループの総力を
結集して取り組む

企業価値の向上

- セキュリティ・ファイナンス・カンパニーとしてのグローバル市場における存在感の向上
- デジタル技術の活用によるビジネスのイノベーションと業務効率化
- リスク・リターンを意識したグループ連結経営の強化
- 人材力の基盤強化
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進

取締役会議長メッセージ



ステークホルダーの皆さまの期待に応えられるよう、長期的な視点から日証金のさらなる挑戦を支えることで企業価値の持続的な向上に努めてまいります

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、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、独立した外部の視点から客観的な意見を提供することで、ステークホルダーと執行役との橋渡し役を担ってまいりました。

私は取締役会議長として、当社の取締役会の審議の実効性を高め、「モニタリング・ボード」としての機能を十分に果たしていくことを常に意識しています。当社は2019年に指名委員会等設置会社へ移行しました。現在の取締役会の構成は社外取締役5名・社内取締役2名となっています。当社に即したスキルマトリックスにより複層的なスキルセットを活かした体制が整備され、年齢・性別・専門分野の多様性を備えた構成となっております。

取締役会の主な役割は、経営の基本方針や戦略を策定し、それに基づいて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を活かし、自由闊達で質の高い議論や意見交換が行われています。また、取締役会で提起された問題意識や意見については、執行側が十分に検討し、適切にフィードバックを行う仕組みを整えています。

引き続き、取締役会の議論をリードし、ステークホルダーの皆さまの期待に応えるべく、取締役会議長として全力を尽くしてまいります。

第8次中期経営計画

当社は、2023年2月に策定した「第7次中期経営計画（2023～2025年度）」および同年11月に策定・公表した「当社が目指す経営の長期的展望」に基づき、経営目標（安定的に連結経常利益100億円超・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）の達成に向けて取り組んでまいりました。コーポレートガバナンスの強化や、収益基盤の強化・収益構造の複線化に注力するとともに、資本コストを意識した経営、資本効率の改善に努め、また、人的資本の一層の充実や内部統制のさらなる強化なども進めてまいりました。

こうした取組みにより、第7次中期経営計画の期間を通して、経営目標である連結経常利益およびROEは目標数値を上回る水準で着実に向上しています。このように新たな挑戦に向けての収益力の強化が着実に進んでいることを踏まえ、第8次中期経営計画の策定に際しては、まず、「当社が目指す経営の長期的展望」を見直しました。見直し後の「当社が目指す経営の長期的展望」では、収益力・資本効率のさらなる向上に向けて、ROE8%実現を目指して取り組んでいくこと、株主還元方針としてROE8%を達成するまでの間は引き続き総還元性向100%を継続することを明確にしています。

2025年11月に公表しました第8次中期経営計画（2026～2028年度）では、「2028年度までに、連結経常利益150億円、ROE8%の達成を目指す」を経営目標として掲げました。これまで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を中心とする事業ポートフォリオの構築や、コーポレートガバナンス強化に取り組んでまいりましたが、今後これらの取組みをさらに加速させる方針です。取締役会では、当社の長期的な成長を支えるための事業戦略や人的資本・システム投資について数次にわたり議論し、計画に反映しております。

来年度より新しい中期経営計画のもとでの取組みがスタートしますが、我々社外取締役は引き続き経営目標の進捗状況をモニターし、必要な助言や監督を行うことを通じて、その実現を支援してまいります。証券・金融市場のインフラ機能を支える企業として、また高い財務健全性を維持しながら持続的な成長を目指す企業として、当社が機動性と柔軟性を兼ね備えたユニークな存在であり続けることを後押ししていきたいと考えています。

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。その際、とりわけ重要な代表執行役社長に求められる資質については、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・ファイナンスなど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、経験者採用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引き続き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。

当社では、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設定しております。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、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ております。また、賞与については、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ております。

なお、この枠組みにおける株式報酬については、株式給付信託の仕組みを用いて、中期経営計画における経営目標の達成状況に連動して決定したポイントを付与し、これまでは退任時にポイント数に応じた当社株式を給付する制度を採用していましたが、2025年8月に制度の一部を改定しました。具体的には、毎年一定の時期にポイント数に応じた譲渡制限付株式を執行役等に給付する制度へ移行しました。これにより、株式報酬の業績連動性をより高め、あわせてその点をよりわかりやすく開示することが可能になります。

取締役会の取組み方針

2025年度の取締役会では、第8次中期経営計画の策定にあたり、当社の企業理念と目指す将来像の実現に向けた2026年度以降の経営方針や成長戦略に関して議論を重ねてまいりました。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、経営方針の実現、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。

第8次中期経営計画の概要

「当社が目指す経営の長期的展望」の見直しについて

当社は、当社を取り巻く事業環境の変化や当社の収益基盤の強化が着実に進んでいることを踏まえ、経営の長期的展望を見直しました。今般の見直しでは、収益力・資本効率のさらなる向上に向けて ROE8%の実現を目指して取り組んでいくこと、また株主還元方針として ROE8%を達成するまでの間は引き続き総還元性向100%を継続することを明確にしています。

当社が目指す経営の長期的展望

1. 当社の目指す将来像

証券・金融市場のインフラ機能を支える我が国唯一の証券金融会社として、証券・金融市場の発展に貢献することを通じて、高い財務の健全性維持のもとで持続的な成長・企業価値の向上を実現する、機動性・柔軟性に富んだ特色あるユニークな企業を目指しています。

2. コーポレート・メッセージ

Be unique. Be a pioneer.
唯一をつくる、開拓者であれ。

3. 長期的な方向性

当社は今後とも、我が国唯一の証券金融会社として証券・金融市場の参加者の取引ニーズに機動的かつ柔軟に対応し、市場の発展に貢献することを通じて、高い財務の健全性維持のもとで持続的な成長・企業価値向上に向けて、グループ企業の総力を結集して取り組みます。

こうした経営の方向性のもとで、今後も資本コストを意識しながら、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、第8次中期経営計画の期間において8%の実現を目指し、今後もその着実な向上に向けて取り組んでいきます。

あわせて、株主還元については、ROE8%を達成するまでの間、総還元性向100%を継続するほか、その後も株主還元の充実に努めていきます。

こうした経営の取組みを通じて、PBRについても1倍超の市場評価を維持します。

また、指名委員会等設置会社の機関設計のもと、取締役会・各委員会審議の実効性の一層の向上や情報開示のさらなる充実、厚みのある人的資本の形成に注力しつつサステナビリティ課題にも取り組み、コーポレートガバナンスの強化に努めていきます。

第8次中計の経営目標

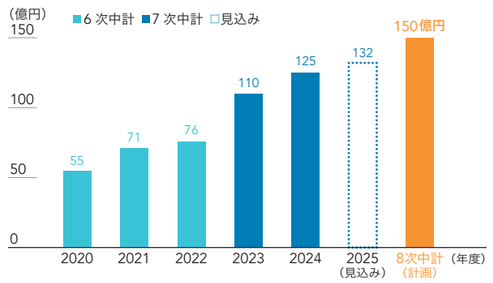
収益力　**連結経常利益150億円**

- 「貸借取引業務の安定運用・利便性向上」と「セキュリティ・レンディングのさらなる強化を軸としたセキュリティ・ファイナンス業務の拡充」を柱に、収益力目標の達成を目指す。

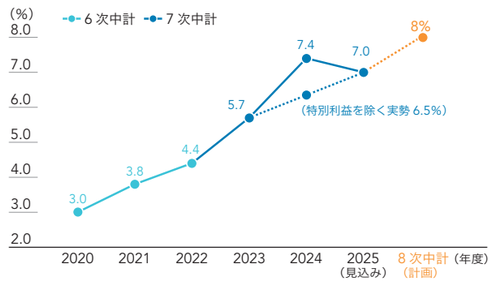
資本効率　**連結ROE8%**

- 当社の株主資本コストは、「6%台前半」と認識しており、これを上回るリターンを実現するとともに、収益力強化と財務の健全性を両立しながらROEの向上に取り組んでいく。

連結経常利益



連結ROE



戦略

経営目標の達成に向けた6つの戦略

① 証券市場のインフラとしての貸借取引業務の安定運用・利便性向上

- 市場環境の変化に対応した制度メンテナンス
- 貸借取引に関する積極的な情報発信、マーケットニーズの的確な把握

② セキュリティ・レンディングのさらなる強化を軸としたセキュリティ・ファイナンス業務の拡充

- 有価証券に着目した取引（モノ対モノの取引）の拡大
- 取引スキーム構築力の強化

③ 海外市場におけるプレゼンス・認知度の向上

- クロスボーダー取引の対象市場・取扱商品拡大
- アジアにおける主要プレイヤーとしてのポジション強化

④ デジタル技術の活用によるビジネスのイノベーションと業務効率化

- 戦略的なIT投資
- DLTの実用化など中長期的な取組みの継続

⑤グループ連結経営の強化

⑥人材力の基盤強化

主な施策・取組み

経営戦略に連動した各事業分野における取組みとそれを支える人的資本投資、システム投資により、サステナブルな成長を実現します。

サステナビリティ経営の推進

人的資本投資

ダイバーシティ&
インクルージョンの推進

人材ポートフォリオ

- 経験者採用の積極化、専門人材の比率引き上げ

育成・キャリアパス

- 専門性、主体性の強化を軸とした人材の強化

評価・報酬

- 社員の業務遂行上の貢献を積極的に評価

環境整備

- 育児・介護と仕事の両立、テレワークの活用など
- 働きやすい職場環境づくりの推進

各事業分野の施策

貸借取引

- 市場参加者の利便性向上をベースに、株式市場における貸借取引のプレゼンスを維持

セキュリティ・ファイナンス

- 海外取引先の一層の開拓、取扱海外有価証券の拡大を柱に質の充実を図り、収益を伸長
- アジアにおける主要プレイヤーとしてのポジションの強化

有価証券運用

- 事業ポートフォリオの柱の一つとして、リスクリターンの高いポートフォリオを構築し、収益を確保していく体制を強化

新規分野（中長期的な取組み）

- ファンドアドミニストレーション業務の着実な成長
- 新興国市場（インドネシア）でのビジネス展開やDLTの実用化に向けた継続的な取組み

信託業務（日証金信託銀行）

- ニッチ領域の外延拡大による信託業務のさらなる伸長
- セキュリティ・ファイナンスなどの分野でのグループ協業の強化

システム投資

経営と業務を支える
IT戦略の推進

攻めのIT投資
事業ポートフォリオの変化に即した戦略的投資

- 競争力強化のための機能追加・改善
- 新たな価値提供の基盤となる新しい技術の導入
- DX推進のためのITツールの導入

守りのIT投資
業務の円滑な運営や事業継続を支える投資

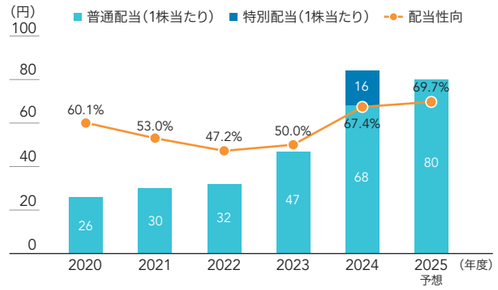
- 既存システムの維持・安定運用（ITインフラ更改など）
- サイバー攻撃や情報漏洩のリスク対策の強化
- BCP体制の拡充

株主還元方針

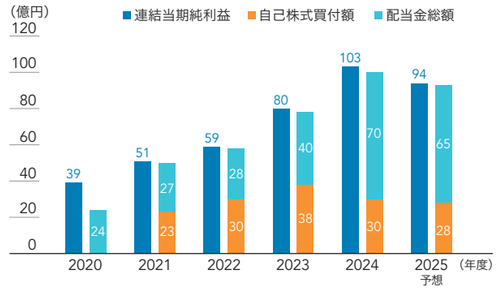
- 株主還元の充実を図る観点から、ROE8%を達成するまでの間、配当および自己株式取得の機動的な実施により総還元性向100%を目指す。
- 配当については、配当性向70%を目安とし、積極的に実施する。

配当		自己株式取得		総還元性向
配当性向 70%目安	＋	市場買付	＝	100%

配当の状況



株主還元の状況



コーポレート企画担当役員メッセージ

2024年度の連結業績

2024年度の経済環境は、企業収益やインバウンド需要の改善を背景に緩やかな回復が続きました。また、我が国の金融市場においては日本銀行（日銀）のマイナス金利政策解除によって市場金利が上昇を始め、資金需要増加の動きも見られました。

株式市場について見ますと、好調な企業決算などを受けて買いが優勢となって始まったものの、日銀の追加利上げが発表されると日米金利差縮小の観測を受けて調整局面となり、その後は急速に値を戻しましたが、米国の関税政策に対する警戒感などから、期末にかけては上値の重い展開が続きました。当社は、貸借取引を核としたセキュリティ・ファイナンス業務、信託銀行業務などからなる事業ポートフォリオのもとで、中長期的な企業価値の向上に努めています。

この結果、2024年度の連結業績は、営業利益が前年度比11.3%増の11,329百万円、経常利益は同13.4%増の12,507百万円、当期純利益は同29.2%増の10,375百万円と、いずれも増益、過去最高益となりました。

2024年度は、株式市況の活況や市場金利が変動する環境に移行したことに伴う資金需要の増加などを背景に、貸借取引融資や株券レポ取引などのセキュリティ・ファイナンス業務が堅調に推移しました。また、信託銀行業において、管理型信託サービスも引き続き堅調に推移しています。

2024年度連結決算実績

（単位：百万円）

		2023年度	2024年度	前年度比
営業収益		50,259	59,486	+9,226
	除く品貸料	42,751	55,334	+12,582
営業費用		32,615	40,740	+8,124
	除く品借料	25,160	36,606	+11,445
営業総利益		17,644	18,746	+1,102
一般管理費		7,463	7,416	△47
営業利益		10,180	11,329	+1,149
経常利益		11,024	12,507	+1,482
親会社株主に帰属する当期純利益		8,030	10,375	+2,345
ROE		5.73%	7.44%	+1.71%

（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。したがって、「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、当社の業績をよりよくご理解いただくため、品貸料・品借料を除いた営業収益・営業費用を掲載しています。

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、2025年11月、第8次中期経営計画を策定しました。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など、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置き、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、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、収益源の多様化と収益変動に及ぼす要因の複線化を一層推進し、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。

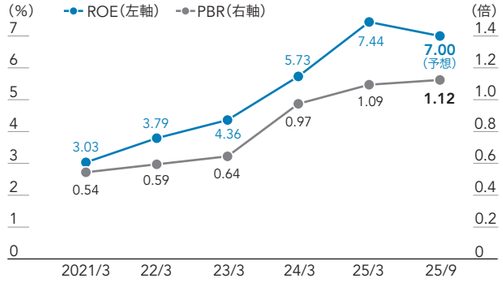
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取組みなど

当社は、2023年2月に策定した「第7次中期経営計画（2023～2025年度）」および同年11月に策定・公表した「当社が目指す経営の長期的展望」に基づき、経営目標（安定的に連結経常利益100億円超・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）の達成に向けて取り組んでおります。証券・金融市場を支えるプライム市場上場企業として、これまで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、2024年度のROEは7.44%、特別利益の影響を除いた実勢ベースでも6.50%となり、第7次中期経営計画で掲げた経営目標を大きく上回るかたちで達成しています。また、株式市場における当社に対する評価について見ると、PBRはおおむね1倍を上回る水準で推移し、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。

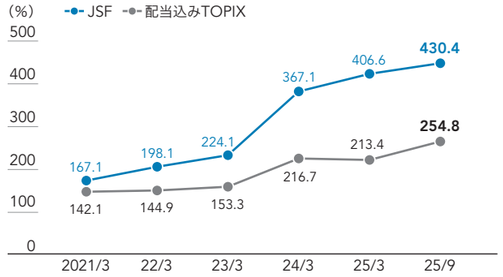
このような成果を受けて2025年11月に当社が策定・公表した「第8次中期経営計画」では、収益性・資本効率についてより高い水準を目指すこととし、株主資本コスト（6%台前半）の推計を行ったうえで、経営目標として「連結経常利益150億円、ROE8%」を設定しました。

当社は今後とも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まいります。

ROEおよびPBRの推移



TSR（株主総利回り）の推移



※PBRは各年度末の値です。
※2025年9月のROEは2025年5月15日公表の連結業績予想値を用いて、PBRは2025年9月末の株価を用いて計算しています。

成長戦略

第7次中期経営計画では、「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」を営業面での中心的な戦略としてきました。セキュリティ・ファイナンス業務は株価の動向だけではなく金利変動の影響も受けるという特徴があります。我が国ではマイナス金利の解除以降、金利機能が発揮される環境となっていますが、当社の貸付金利も上昇し、また取引先からの資金需要も増加の動きが見られております。

また、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ほか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、高い信用力を裏づけとした有利な条件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。

子会社に関しては、信託銀行業務は、顧客分別金信託など様々な分野での保全信託および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いただき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.36～37）。

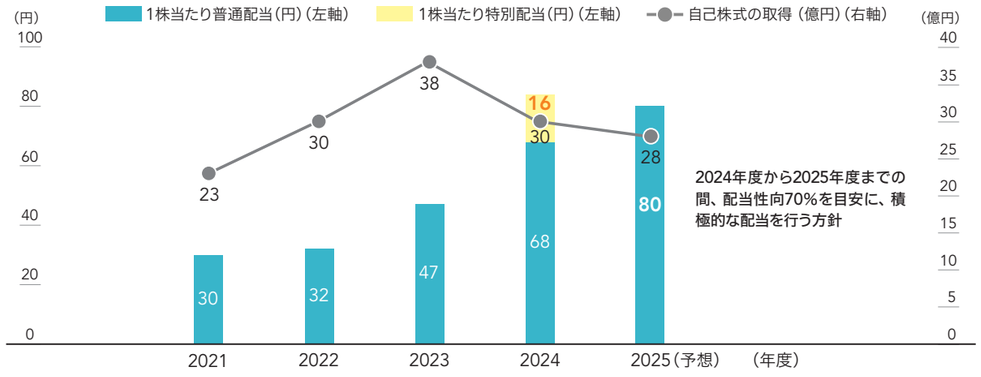
第8次中期経営計画においても貸借取引を核とするセキュリティ・ファイナンス業務の拡充を中心にこれまでの取組みをさらに加速させ、発展させてまいります。

株主還元

当社は、株主還元の充実に継続して取り組んでおり、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、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、2024年度の配当は前年度比37円増の年間84円（1株当たり、うち特別配当16円）、自己株式取得（市場買付）を30億円実施したことから、総還元性向は96.8%となりました。

2025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、2025年度については80円（普通配当では12円の増配）としました。

当社の1株当たり配当金および自己株式取得額



	2021	2022	2023	2024	2025(予想)
1株当たり配当金（円）	30	32	47	84	80
（うち特別配当金）	—	—	—	16	—
自己株式の取得（億円）	23	30	38	30	28
総還元性向（%）	60.1	97.6	97.3	96.8	100.0

※2025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2025年5月15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

第8次中期経営計画期間中の株主還元については、ROE8%を達成するまでの間、配当および自己株式取得の機動的な実施により「総還元性向100%」を目指します。また、配当については、「配当性向70%」を目安に積極的な配当を行う方針です。

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年度に指名委員会等設置会社に移行し、現在では社外取締役5名（うち女性取締役2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

2024年度の取締役会では、第7次中期経営計画で掲げた経営目標を着実に達成し、これまでの当社の経営努力が一定の成果を上げている現状を踏まえ、次期の中期経営計画の策定に向けたディスカッションを行うなど、中長期的な企業価値向上に向けた適切な議題設定に努めました。

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2025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.60）。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しました。

役員報酬

執行役の報酬については、経営方針と整合的なインセンティブが働くよう設定しております。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、株式報酬の業績連動性をより高め、あわせてその点をよりわかりやすく開示する観点から、2025年8月に制度の一部を改定しております（▶詳細はP.61～62）。

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、積極的に対応しております。2024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」「ビジネスモデル」「外部環境の変化」の3点でした。「経営戦略」に関しては、中期経営計画や株主還元方針について、「ビジネスモデル」に関しては、収益源の多様化と収益に影響を及ぼす要因の複線化による事業基盤強化の取組みについて、「外部環境の変化」については主に金利上昇の当社の収益面への寄与について、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.62）。

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おります。

情報提供および社外取締役支援の充実

2024年度には、情報ツール整備の一環として、当社ホームページを刷新し、あわせてロゴマークを制定しました。統合報告書についても、より具体的に当社の取組みをご理解いただけるよう、記載内容を毎年工夫しております。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注力してまいります。

また、2025年度に新任取締役が加わっていることも含め、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。

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。

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などを継続しています。また、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、研究結果について取りまとめた論文を公表し、海外での学会発表を行ったほか、そのほかのテーマについても議論を重ねています。また、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などに開示しております（▶詳細はP.46）。

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ご理解とご支援をお願い申し上げます。