

トップメッセージ



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していきます

代表執行役社長
櫛田 誠希

「中期的な経営方針」のもとでのこれまでの取り組みについて

2022年度の実績

当社は、第6次中期経営計画（2020年度～2022年度）期間途中の2021年11月に、東証の市場再編などを機に経営改革を加速するため、「中期的な経営方針」を策定・公表しました。ここでROEを中期的な経営目標（2022年度までにROE4%、2025年度までにROE5%）として明示的に掲げ、グループ企業の総力を結集して経営改革の取り組みを進めてきました。その結果、従前より地道に取り組んできたセキュリティ・ファイナンス業務の収益寄与が大きくなってきたことなどを背景に、第6次中期経営計画最終年度となる2022年度のROEは4.36%となり、「中期的な経営方針」で定

めた中間目標であるROE4%を達成することができました（詳細はP.22:コーポレート企画担当役員メッセージ）。

2023年度上半期の状況

2023年度にスタートした第7次中期経営計画では「2025年度までにROE5%と連結経常利益100億円の達成」を経営目標として掲げました。これまでの業績推移をみるとセキュリティ・ファイナンス業務を中心に好調な滑り出しとなり、2023年度中間期時点でROE5%目標を想定よりも2年前倒して達成する見通しとなりました。

「当社が目指す経営の長期的展望」について

このように、これまでの当社の経営努力が一定の成果を上げ、節目を迎えたと考えられることから、当社は、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、取締役会において累次の議論を行いました。その結果、まず、当社が目指す経営の長期的展望を整理し、それを踏まえて具体的な事業戦略に基づく中期経営計画や株主還元方針を策定する、という二層建てで今後の経営を考えていくことが適切との結論に至りました。そこで、今般、当社は、「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、それを踏まえて第7次中期経営計画の経営目標を上方修正したほか、新たに「第7次中期経営計画期間中の株主還元方針」を策定し、2023年11月にこれらを公表しました。

方向性のもとで、今後も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きます。あわせて、株主還元については第7次中期経営計画の期間（2023年度から2025年度までの3事業年度）においては総還元性向100%を継続するほか、その後も株主還元の充実にも努めていきます。こうした経営の取り組みを通じて、PBR（株価純資産倍率）についても1倍超の市場評価の定着を目指します。また、指名委員会等設置会社の機関設計のもと、取締役会や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。

長期的な方向性

長期的な経営の方向性としては、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んでいきます。こうした経営の

コーポレート・メッセージの制定

「当社が目指す経営の長期的展望」の策定にあたっては、当社が目指す将来像をあらためて確認し、その姿を内外のステークホルダーに発信していくため、新たにコーポレート・メッセージ「Be unique. Be a pioneer. 唯一をつく

トップメッセージ

る、開拓者であれ。」を制定しました。これは、我が国唯一の証券金融会社として、不断に変化する環境の中で、金融テクノロジーの進化を取り入れながら、証券・金融市場の

第7次中期経営計画について

経営目標の設定、見直し

第7次中期経営計画では「2025年度までにROE5%と連結経常利益100億円の達成」を目標として掲げましたが、「当社が目指す経営の長期的展望」および2023年度のこれまでの業績推移を踏まえて、これを上方修正することとしました。具体的には、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。

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

第7次中期経営計画では、経営目標の達成に向け、具体的な戦略・施策を取りまとめています（詳細はP.20：第7次中期経営計画）、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が大きな柱となります。

貸借取引業務は、証券・金融市場のインフラ機能を担う当社業務の原点であり、当社粗利益の一定割合を占める基幹業務の一つです。当社は、従前より貸借銘柄の拡充や貸株に充当する株券調達強化に取り組んできましたが、今後も、株式市場を取り巻く環境変化に適切に対応して貸借取引業務の安定的な運営と利便性の向上に努めていきます。また、市場参加者の取引ニーズの的確な把握などにより、貸借取引の利用促進を図るための施策を検討するとともに、制度信用・貸借取引にかかる情報発信を強化し、貸借取引業務の基盤強化に努めます。

セキュリティ・ファイナンス業務では、近年、各種金融取引に伴う担保目的での有価証券の借入ニーズや保有資産の利回り向上目的などによる有価証券の貸付ニーズにより、国債などの有価証券のレポ取引の需要が旺盛となっています。また、多通貨建てのクロスボーダーの取引への需要も高まっています。当社のセキュリティ・ファイナンス業務は、このような内外の多様なニーズに国内と海外との結節点として、機動的かつ柔軟に対応することで取引を拡大してきました。また、近年、海外カンファレンスに積極的に

参加者の取引ニーズに機動的かつ柔軟に対応し、市場ひいては当社の未来を開拓していく、当社の在りたい姿を表したものです。

参加し、国際的な認知度を高めるとともに、取引先の拡大による取引増加にも取り組んでいます。今後も、当社がこれまで培ってきた資金取引や有価証券取引のノウハウを有効に活用し、内外の多様な取引ニーズに積極的に対応するとともに、取引先や取引対象通貨・有価証券の拡大により、セキュリティ・ファイナンス業務を強化・拡充し、収益基盤の拡大を図ります（詳細はP.26：貸借取引を核としたセキュリティ・ファイナンス業務）。

人材力の基盤強化

また、第7次中期経営計画では、経営目標を達成するための重要な戦略として、「人材育成の強化とエンゲージメントの向上」を掲げています。当社が、今後も高い経営目標にチャレンジし、その実現を可能としていくためには、多様な社員が、それぞれの個性と強みを十分発揮し、意欲的・自発的に業務の掘り下げと業務変革に取り組み、経験と成果を積み重ねながら成長していくことができる職場環境をつくり上げていくことが重要な経営課題であると考えています。こうした観点から、企業価値創造の源である人材力の基盤強化を目的に、人材育成をはじめとする人的資本形成に関する取り組みを推進していくうえでの基本的な方針として、「人的資本ポリシー」を定めました。

人的資本ポリシーでは、「ビジョン」として①社員が持つ多様な価値観を尊重するとともに、多様な個人がそれぞれの個性と強みを最大限発揮し、業務遂行を通じて自ら成長していくことができるよう、機会の提供と支援環境の整備に努める、②社員が安心して業務に従事することができるよう、働きやすい職場環境づくりを推進する、③社員エンゲージメントの向上を図ることにより、企業活力と組織変革力を向上させ、生産性を高める働き方を実現することの3つを掲げました。社員に「期待する人物像」を明示するとともに、採用、育成・キャリアパスなど、ビジョン実現に向けた経営としての今後の取り組み内容と方向性を明確にしたうえで、順次具体的な施策を取りまとめ、推進していきたいと考えています（詳細はP.34：人材育成の強化とエンゲージメントの向上）。

資本運営の考え方について

当社は、これまで、中期的な経営方針、第7次中期経営計画において、当社推計による株主資本コスト（4%台半ばと認識）を踏まえ、ROE5%を経営目標として設定し、その達成に向け経営努力を続けてきました。今後は、前述のとおり、上方修正した新たな経営目標（「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」）の実現に向けて努力していく方針です。

また、株主還元については、2023年度から2025年度までの第7次中期経営計画期間中は、これまで同様、配当および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%を目指す方針を継続します。なお、配当については、2023年度は増配し、2024年度から2025年度までの間は、配当性向70%を目安に、積極的な配当を行う方針です。

こうした経営の取り組みを通じて、PBRについても1倍超の市場評価の定着を目指します。

また、2026年度以降についても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、さらなる継続的な企業価値の向上と株主還元の充実に努めていきます。

投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまへのメッセージ

2023年度は第7次中期経営計画の初年度となりますが、業績面では幸先の良い好調なスタートを切ることができました。今後も高い財務の健全性維持のもとで持続的な成長・企業価値の向上を継続していくために取り組むべき課題はなお多くありますが、「当社が目指す経営の長期的展望」の中で当社がコーポレート・メッセージに

込めた思いを大切にしながら、機動性・柔軟性に富んだ特色あるユニークな金融機関として、これからも証券・金融市場の発展に貢献していきたいと考えていますので、引き続き当社へのご理解とご支援をよろしくお願いいたします。



日証金グループの歩み

証券市場の発展とともに70年

日証金は、証券金融の専門機関として1950年に発足し、「貸借取引」を中核事業として、70年以上にわたって証券市場のインフラ機能の担い手としての役割を果たしてきました。また、証券・金融市場の環境変化による取引先ニーズの変化を捉えて、証券金融に関するさまざまなサービスを展開してきました。

1950～1979

戦後から高度経済成長期を 制度金融で支える

1951年の信用取引制度の創設に伴い、当社は貸借取引業務を開始しました。証券会社が免許制へ移行した1968年には、公社債の引受および流通の円滑化を目的に公社債流通金融を開始するなど、市場ニーズに対応した貸付体制を整備しました。

1980～2012

証券市場の躍進と世界的な金融不安、 グローバル化の変化への対応

証券市場のインフラ機能としての役割を果たすため、1987年には証券会社との間にネットワークを構築し、「日証金オンラインシステム」による取引を開始しました。日本版ビッグバンが推進されていた1998年には、証券投資における顧客分別金の保全信託を事業の柱とする日証金信託銀行を設立しています。

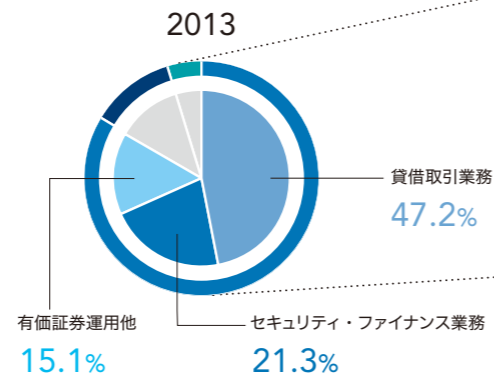
2013～

唯一無二の証券金融の専門機関

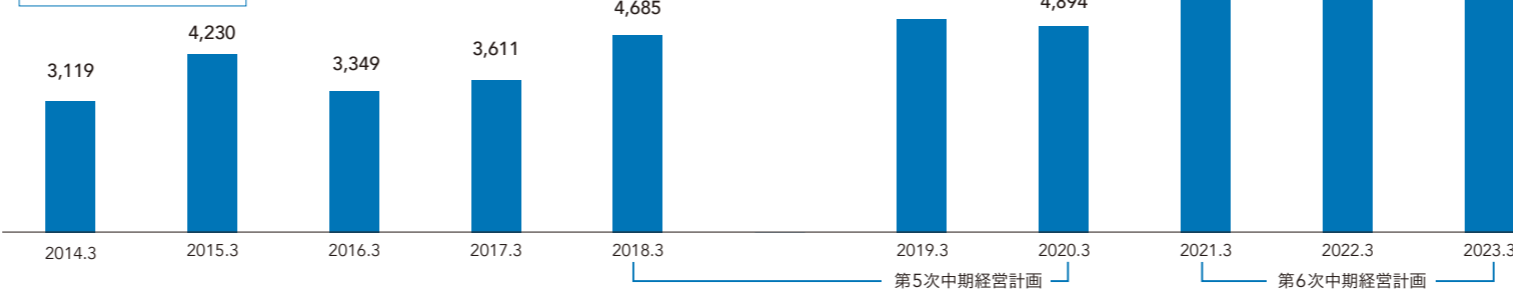
2013年に東京証券取引所と大阪証券取引所の現物市場が統合されたことに伴い、当社は大阪証券金融と合併しました。貸借取引業務については、2017年に名古屋証券取引所、2019年にPTS（私設取引システム）向けの取り扱いを開始し、現在では国内唯一の証券金融会社となっています。

営業収益構成比

- 証券金融業
- 信託銀行業
- 不動産賃貸業

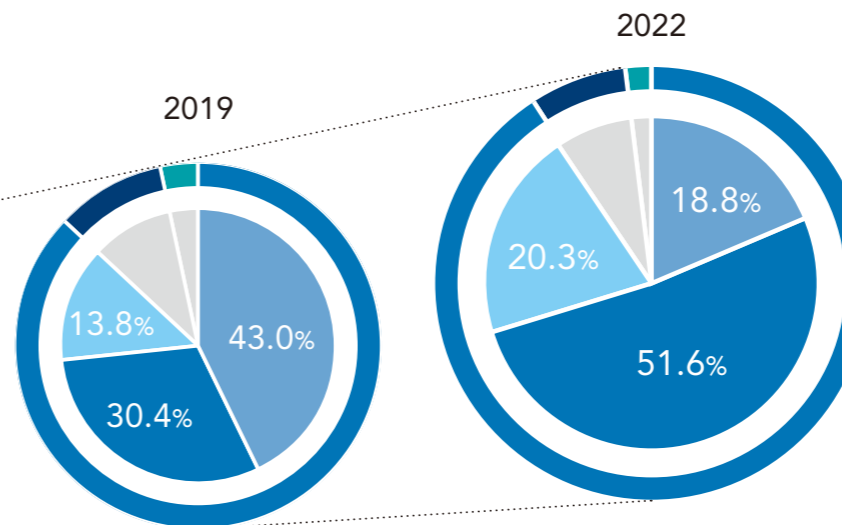


連結経常利益



としての役割と新たな成長への挑戦

また2019年には、監督と執行を分離し、取締役会が経営方針の決定と監督を行い、執行側が迅速な意思決定により経営方針を実現できる体制とするために指名委員会等設置会社に移行しました。2023年からは、第7次中期経営計画（2023年度～2025年度）がスタートしています。



積み重ねてきた強み

貸借取引業務

日本で唯一

日証金は金融商品取引法に基づき貸借取引業務の免許を受けた国内唯一の証券金融会社です。

取引先

国内外の金融機関とのネットワーク

証券会社、銀行、保険会社など国内外の金融機関や機関投資家との取引関係を構築しています。また、一般事業会社や個人投資家向けの金融サービスについても提供しています。

価値創造

強みを活かしたサービス構築力

長年にわたる証券・金融市場でのインフラ機能の提供を通じて、市場参加者の取引ニーズの的確な把握や安定的な業務運営力を培ってきました。また、小規模であるがゆえの機動性・柔軟性に富んだ取引サービスの構築を行っています。

安定的な格付

R&I, JCR S&P
AA- A

国内格付会社2社からAA格、外資系格付会社からA格という高い信用格付を長年にわたって取得しています。

価値創造プロセス

INPUT

財務資本

- 高い財務健全性
 - 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）
496%（2023年3月末）

知的資本

- セキュリティ・ファイナンスのサービス構築力
- 長年蓄積されたリスク管理のノウハウ
- 安定的かつ生産性の高いオペレーション体制

人的資本

- 貸借取引制度の運営、セキュリティ・ファイナンス業務・信託銀行業務のサービス構築、リスク管理等の証券・金融に関する知識や経験を備えた人材
- 新卒採用に加え、経験者採用を積極的・継続的に行うことにより、多様性に富んだ人材を確保
- テレワークの活用等により、多様な働き方が可能となる働きやすい職場環境づくりを推進
- リスク管理・セキュリティ・ファイナンスのサービスを構築できる人材
従業員数 268名（連結）

社会・関係資本

- 長年にわたり証券金融事業を運営してきた実績と信頼（証券金融事業運営73年）
- 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
- 中央銀行や清算機関の決済システムの参加を通じたビジネス展開

マテリアリティ

環境

- 環境負荷の低減

社会

- 学術研究活動、金融経済教育活動の推進
- ダイバーシティ、人材育成の推進
- 人権の尊重、差別禁止
- 証券・金融市場のインフラとしての機能の充実
- 海外の証券・金融市場インフラへの貢献

ガバナンス

- 指名委員会等設置会社としてのさらなるガバナンス体制の充実・強化
- リスクアベタイト・フレームワーク（RAF）の運営
- 災害等の影響を受けない安定した業務の運営（BCP）
- 高いコンプライアンス意識に基づく業務の運営

BUSINESS MODEL

日本証券金融の独自性

- 日本で唯一の貸借取引業務運営
- 特定の企業グループに属していない中立性
- 国内外の金融機関とのネットワーク
- 長年にわたる高い信用格付

事業領域

アウトプット

貸借取引業務は、株式市場を取り巻く環境変化や取引ニーズに対応していきます。セキュリティ・ファイナンス業務は、取引先のさまざまな流動性ニーズに対応していきます。有価証券運用業務は、適切なリスクコントロールのもと安定的な収益確保を目指し、資金調達手段の拡充にも取り組みます。信託銀行業務は、新たな分野での顧客資産保全ニーズなどに対応していきます。

公共的役割・金融機関としての専門性

を發揮するためのガバナンス体制を構築

リスクアベタイト・フレームワーク

サイバー

セキュリティ

BCP

OUTCOME

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す。

社会的価値

市場流動性への貢献

レジリエンスが高い
安定的な業務運営

証券・金融市場変化に応じた
取引先ニーズへの対応

経済的価値

2025年度目標（連結）

- ROE：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：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。

2022年度（連結）

● 営業収益	425億円
● 経常利益	76億円
● 親会社株主に帰属する 当期純利益	59億円
● ROE	4.36%

取締役会議長メッセージ



企業価値の向上に向け、 長期的な視点から取締役会の実効性向上に取り組みます。

社外取締役 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

当社は2019年に、経営の監督と執行を明確に分離する機関設計である指名委員会等設置会社に移行しました。これにより、取締役会は、当社の経営方針の策定と、その方針のもとでの執行役による業務執行が適切に行われているかを監督していくという2つの大きな使命を担うこととなりました。そうした役割を実効性を持って発揮できるよう、取締役会は会社から独立した社外取締役が7名中5名を占める構成とし、取締役会議長のほか、指名・報酬・監査の各委員会の委員長もすべて社外取締役が就いています。私はこれまで4年にわたって取締役会議長と指名委員会、報酬委員会の委員長を務めてきました。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いて、客観的な立場から外部からの視点でその役割を果たすべく取り組んできました。

昨年の統合報告書でも述べましたが、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、議長として常に意識して運営に当たっています。幸いにも当社の取締役会は、各取締役の多様な知見に支えられ、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、議長として、取締役会における議論をさらに活性化させるようリードしていきたいと考えています。

経営の長期的展望について

当社は、2021年11月に取締役会において「中期的な経営方針」を決議し、それを踏まえて作成した第7次中期経営計画で、2025年までにROEを5%とする経営目標を掲げましたが、2023年度の業績試算値をもとにするとROE5%の目標を2年前倒しで達成できる見通しになるなど、これまで積み重ねてきた経営努力が一定の成果を上げています。経営にとっての一つの節目を迎えたと考えられます。そのため、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の認識に至り、取締役会として長期的な視点からあらためて議論を重ね、「当社が目指す経営の長期的展望」を2023年11月に策定・公表しました。

ここでは、今後も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%の水準を意識しながら、その着実な向上に向けて取り組んでいくこととしました。また、「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」という当社の目指す将来像のイメージをわかりやすく伝えるためのコーポレート・メッセージについての議論を深めました。そのうえで、「当社が目指す経営の長期的展望」を踏まえて、第7次中期経営計画を修正するとともに同期間中の株主還元方針を策定し、いずれも公表することとしました。

企業価値向上に向けたコーポレートガバナンスの充実・強化

取締役会の多様性およびスキルの複層化を図る観点から、取締役会の構成を見直し、2022年は社外取締役を2名増員（純増）、2023年は女性の社外取締役を1名増員しました。新たに加わった各取締役からは多彩なキャリアや知見をバックグラウンドとして活発に意見・提言が行われており、多様性がいかに重要であるか実感しているところで。

このほか、サステナビリティについては、当社では、産学連携の推進や海外を含めた証券・金融市場インフラへの貢献を中心に取り組んでおり、気候変動対応などに加えこうした活動についても社外取締役の立場から支援していきたいと思っております。

取締役会の実効性向上に向けて

取締役会の実効性をさらに高めていくために、毎年度その評価を実施し、取締役会の運営に関する課題を洗い出して、取締役会事務局との連携により改善に取り組んでいます。2022年度は2名の新任取締役が加わったことにより、実効性評価のためのアンケート回答ではさらに多様な意見が提出されました。こうしたことを参考に、取締役会事務局と連携し、当社業務知識に関するトレーニングの充実や、社外取締役間の情報共有のための会合および社外取締役と各部門長との意見交換の場を定期的に設けるなど、取締役会で活発な議論が行われるような環境づくりに努めてきました。取締役会・各委員会では、重要案件について、①論点整理とフリーディスカッション、②素案についての議論、③成案についての審議・決定、というステップで、監督側・執行側が相互に提案や論点提起を行いつつ議論を深め、最終的な結論に導いています。こうしたことは、業務執行の監督における実効性の確保という意味でも、意義が大きいと考えています。

指名委員会における取り組み

2022年度の指名委員会では、経営陣の指名プロセスの透明性の向上および経営陣の選任を展望した内部人材の育成について議論しました。

このうち、現代代表取締役社長の後継者計画については、中途採用者を含む内部人材を中心とするロングリストをもとに、代表取締役社長として求められる資質を満たす者から検討することとし、公共部門出身者を含めないとの方針を2023年1月に決議し、発表しました。本件については、2022年夏の時点で指名委員会と執行部との間でインフォーマルな意見交換を行った際に、指名委員会から、トップに求められる資質や要件は当社の事業展開の状況によって変わりうるものであるという観点から議論することが適切ではないかとの問題提起を行いました。執行部側にも同様の問題意識が芽生えており、基本的な認識において一致していたことから、その後指名委員会において議論を

重ね、決議・発表に至ったものです。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きましたが、今後の事業戦略としてセキュリティ・ファイナンスなどを成長分野と位置づけて事業展開を図っていくうえで、技術革新を含めた証券・金融業務に関する知識・経験をより重視し、内部人材を中心に検討を進めていくことが適当との結論に至りました。こうした方向性のもと、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ながら、ショートリストへの絞り込みを進めていく方針です。

なお、経営陣の後継者計画の実効性を確保していくうえで、その母集団となる内部人材の育成は重要なポイントとなります。そこで指名委員会においても内部人材の育成についての基本的な考え方を議論し、その結果をホームページに公表しています。第7次中期経営計画では、人材戦略を一つの柱として掲げていますが、指名委員会からもビジネスラインに対応した人材育成の必要性などについて執行側に問題提起を行い、こうした問題提起が経営計画にも反映されています。

報酬委員会における取り組み

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。役員報酬体系は、執行役報酬の業績連動性を高めるように努めており、執行役の賞与に中期経営計画の経営目標の進捗・達成度合いを適切に反映させるなどの見直しを行ってきました。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、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します。

なお、2023年11月に第7次中期経営計画を修正しましたが、これに伴い業績連動としている賞与および株式報酬の参照指標等の基本構造は変更せず、株式報酬の進捗見込みに基づく基準値については、所要の変更を行いました。

今後の取締役会としての考え方

今般公表した「当社が目指す経営の長期的展望」は、当社の企業理念と目指す将来像への実現に向けて、取締役会として長期的な視点から経営方針の方向性などについての議論を重ねたものです。今後とも証券・金融市場の変化に柔軟に対応し、取締役会での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きたいと考えています。

新任社外取締役対談



社外取締役
二子石 謙輔

社外取締役
山川 隆義

Q. まず、これまでお二方はどのような経験を積み重ねてこられましたか。

二子石 長年にわたり銀行業界で業務に携わってきました。都市銀行の営業を含めさまざまな部門を経験した後、2003年に現在のセブン銀行に移り、2010年から2018年まで社長を務めております。この間、社会インフラとしてのATM設置の拡大や顧客ニーズの変化に対応するためのデジタルサービス提供を推進してきました。これまでの企業経営の経験などを踏まえて、当社の経営方針に対する監督や環境変化に柔軟に対応できるガバナンス体制構築の後押しをしていきたいと考えています。

山川 私はメーカーに就職した後、コンサルティングファームに転職し、2000年にドリームインキュベータの創業に参画しました。2006年から2020年までは同社の社長を務めています。現在はビジネスプロデューサーとして、企業経営等に関する助言などを行っています。金融市場におけるデジタルライゼーションが進んでいくなかで、企業経営の経験やデジタルトランスフォーメーション（DX）の知識を活かして、新たなビジネスチャンスを見極める役割を果たしていきたいと思います。

Q. 日本証券金融に対する取締役就任前と就任後の印象に変化はありましたか。

山川 私が正直驚いたのは、制度信用取引の決済に必要な貸借取引が主体と思っていたのに、リーマンショック後に徐々に始めた新規事業であるセキュリティ・ファイナンス業務がかなり大きくなっていることです。多くの企業は新規事

業に取り組みますが、実現するのは非常に難しい中、この10年で利益の約4割にまでになっているというのは、本当にすごいことだと思います。

二子石 当社の企業理念には「証券・金融市場の発展に貢献する」ことが掲げられているように、公共的な役割が強く堅実な会社という印象でした。この1年、取締役会をはじめとした各種会議に出席して感じたことは、ガバナンス

や業務遂行は堅実に行っている一方で、大所帯ではない特性を活かして機動的に環境変化に対応していると感じております。

Q. 取締役会や三委員会での活動や議論がどのように行われているのか教えてください。

二子石 2022年度の実行取締役会では第7次中期経営計画の審議が活動の中心でした。今回の中期経営計画は、当社の歴史の中でも非常に重要な期間になると考えています。当社はこれまでの公共的な役割を中心とした業務展開から、新たな価値を提供していくために、企業カルチャーを変えていく必要があります。取締役会や各委員会では、変化に即した人材育成をどのように行っていくか、経営計画に込めた社長の思いをいかに社員に浸透させていかなど活発な議論がありました。その結果、特に人材戦略についてはよく考えられた計画が策定できたと感じています。また、こうした議論を行う取締役会や委員会の運営は非常に丁寧に行われていると思います。

山川 取締役会のメンバーが多様なバックグラウンドで構成されているため、一つのことを議論する際に多角的なアプローチとなり、総合的な判断と意思決定が可能になると感じています。幅広い知見を持った方々が率直な提言をされるため、活発な議論が行われています。また、取締役会と委員会の議題については、毎回事前に事務局から説明を受けており、論点を明確にした議論が行われていると思います。議論を踏まえた取組みについても、例えば2023年3月末の上場会社に対する東証からの要請については、取締役会で議論を重ね5月15日に当社の取り組みについてのリリースをするなど、スピード感のあるものとなっています。

Q. 日証金グループが中長期的な成長を遂げていくために必要だと思われるポイントをお聞かせください。

山川 ここ数年の当社の状況を見てみると、ガバナンスの強化と業績の伸長が相乗効果を生んでいると思います。日本の金融市場においても国際化やデジタルライゼーションが進んでおりますので、当社として持続的な成長を目指すうえでこうした環境変化に機敏に対応することが重要です。例えば、DXを活用した新規業務への取組みや業務効率化などへの提言を含め、自分の経験や知見を当社の成長のために活かしていきたいです。

二子石 先ほども申し上げた第7次中期経営計画で戦略として掲げている人材育成の強化とエンゲージメントの向上が鍵となると考えます。2023年4月に発表した経営陣の後継者計画の実効性を確保していくために、多様性の確保や専門性・主体性の強化を軸にした人材力の基盤強化を推進していくことが必要です。取締役会のメンバーとして、会社が社員一人ひとりの成長に向けた挑戦を支援していく体制を築き、更なる成長を遂げられるために力を注いでいきたいと考えています。