

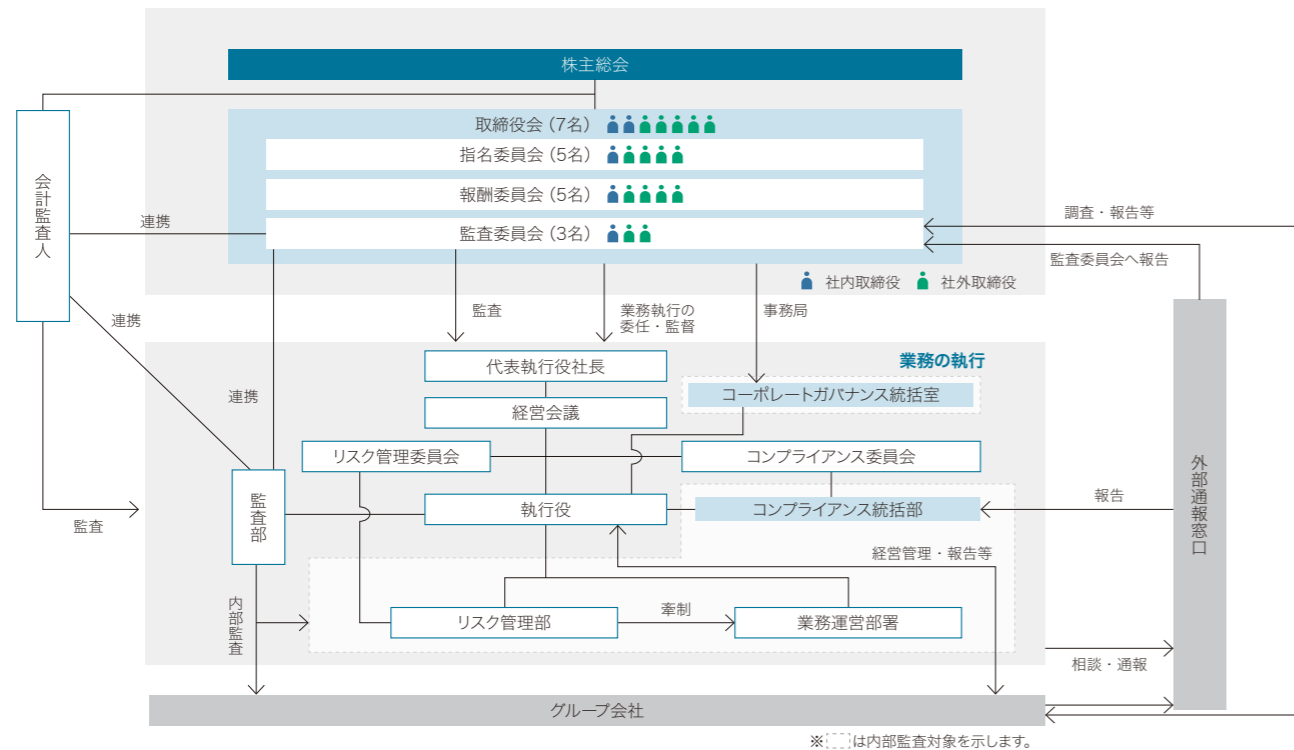
コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、証券金融の専門機関として、常にその公共的役割を強く認識するとともに、証券界、金融界の多様なニーズに積極的に対応し、市場参加者や利用者の長期的な利益向上を図ることで、証券・金融市場の発展に貢献することを使命とし、健全な業務運営を通じてゆるぎない社会的信頼を確立することを目指します。

こうした企業理念のもと、当社は会社法上の機関設計として「指名委員会等設置会社」を採用し、監督と執行の分離を明確にし、経営の健全性確保について社外取締役を中心とした監督強化を図りつつ、環境変化に素早く対応する迅速な業務執行の実現に努めています。

コーポレートガバナンス体制



コーポレートガバナンスの歩み

当社は監査役会設置会社の時代から、コーポレートガバナンスには強い関心を持ち積極的に取り組んできました。2015年度には女性の社外取締役を選任しているほか、2016年度には任意の指名報酬委員会を設置し、委員会の過半数は社外取締役・社外監査役としていました。2018年度には当時の業務執行取締役候補者の後継者計画を策定しています。

こうした素地の上で当社は、2019年度に指名委員会等設置会社に移行いたしました。その狙いは、監督と執行を分離し、取締役会が中期経営計画などの経営方針の決定

と監督を行い、代表執行役社長が統括する執行役等により形成される執行側が迅速な意思決定により経営方針の実現に邁進できる体制とすることにあります。そのため、当初から、取締役会議長、三委員会の委員長はすべて社外取締役、取締役の過半数は独立した社外取締役としています。

指名委員会等設置会社としての基本的な枠組みの下で、当社はその実効性を高めるために様々な取り組みを行ってきました。その中で、特に重要なものをご紹介します。

コーポレートガバナンス強化に関する当社の歩み

監査役会設置会社	2015年度	<ul style="list-style-type: none"> 女性の社外取締役の選任
	2016年度	<ul style="list-style-type: none"> 任意の指名報酬委員会の設置 委員の過半数は社外取締役・社外監査役 株式報酬制度の導入
	2017年度	<ul style="list-style-type: none"> 社外役員のための会合の開催
	2018年度	<ul style="list-style-type: none"> 業務執行取締役（経営陣幹部）候補者の後継者計画の策定
指名委員会等設置会社	2019年度	<ul style="list-style-type: none"> 指名委員会等設置会社への移行 監督と執行を分離し、取締役会が中期経営計画などの経営方針の決定と監督を行い、代表執行役社長が統括する執行側等により形成される執行側が迅速な意思決定により経営方針の実現に邁進できる体制 取締役会議長、三委員会の委員長はすべて社外取締役 取締役の過半数は独立した社外取締役 「第6次中期経営計画」の策定・公表 セキュリティ・ファイナンス業務、信託銀行業務の拡充・強化をすすめ、収益源の多様化を推進、収益力の強化を図る 経営目標（貸借銘柄数・基礎収支額）を設定・公表
	2020年度	<ul style="list-style-type: none"> 業務連動型役員報酬の導入 第6次中期経営計画の経営目標と整合した業務連動型の役員報酬制度を導入
	2021年度	<ul style="list-style-type: none"> 「中期的な経営方針」の策定・公表 持続的成長と中期的な企業価値向上に向けた一段のコミットメントと透明性の確保を図る 2025年度までに、株主資本コスト（4%台半ばと推計）を上回る、ROE5%の達成を経営目標に設定 2025年度までに累計で総還元性向100%を目指す 取締役会の構成等についての考え方の策定・公表 国際化・DX化等の環境変化の中で、中期的な経営方針の下での経営計画の策定や監督機能の一層の発揮に向け、スキルの複層化、監督と執行の人数面でのバランスや年齢構成・ジェンダーの多様化に配慮して取締役会を構成していく方針を決定 執行役の選任に関する考え方の策定・公表 事業ポートフォリオに関する基本的な考え方の策定・公表 貸借取引を核とするセキュリティ・ファイナンス業務、有価証券運用業務、信託銀行業務、不動産賃貸業務を事業ポートフォリオとする サステナビリティの基本的な考え方の策定・公表 証券・金融市場のインフラとして貸借取引業務をはじめとする様々なサービスを提供することによって、持続可能な社会の実現に向けて、同様な取り組みを行う市場参加者への支援を含め、貢献していく方針 取締役会事務局機能の強化 コーポレートガバナンスの諸課題にスピード感を持って取り組むとともに、取締役会事務局機能の一層の充実を図る観点から、コーポレートガバナンス統括室を設置。各種施策の指名、報酬委員会や取締役会の審議において事務局機能を果たす
	2022年度	<ul style="list-style-type: none"> 経営陣の指名プロセスの透明性の向上 経営陣の指名プロセスの具体的な運用状況、特に指名委員会等における社外取締役の主体的・能動的関与、および経営陣の選任を展望した内部人材育成の考え方を指名委員会および取締役会において決定のうえ、2023年3月に公表（詳細はP.43～44） 「第7次中期経営計画」の策定・公表（詳細はP.20） 「第7次中期経営計画」に合わせた役員報酬制度の決定（詳細はP.45）
	2023年度	<ul style="list-style-type: none"> 東京証券取引所からの上場会社に対する要請への当社の取組み等についておよび株主との対話の実施状況の公表 従業員向け自社株インセンティブの実施 「当社が目指す経営の長期的展望」の策定・公表等（詳細はP.9）

コーポレートガバナンス

取締役会の構成

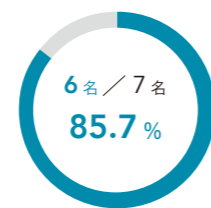
取締役会は、スキルマトリックスを策定し、これに基づき専門知識や経験等の異なる多様な取締役で構成するとともに、取締役会の機能が最も効果かつ効率的に発揮できる適切な員数を定款の定める範囲において確保しています。また、独立性を有した社外取締役を複数選任し、経営等にかかる豊富な経験や専門的な知識に基づく議論

を通じて、当社業務運営の適正性を確保しつつ外部からの客観的・中立的な経営監督機能を発揮できる構成としています。取締役会は、現在7名（うち社外取締役5名）で構成されており、取締役会議長は社外取締役が務めています。

取締役会の概要（2023年6月22日現在）

組織形態	指名委員会等設置会社
取締役会の議長	社外取締役
定款上の取締役の員数	8名以内
取締役の員数	7名
社外取締役の員数（うち独立役員）	5名（5名）

非業務執行取締役



独立社外取締役



取締役の専門性（スキルマトリックス）、取締役会等への出席状況

氏名	社外/ 社内	取締役の専門性							2022年度出席状況			
		企業 経営	金融 証券 経済	国際性	法務 コンプ ライア ンス	財務 会計	内部統制 リスク マネジ メント	ESG	取締 役会	指名 委員会	報酬 委員会	監査 委員会
小幡 尚孝	社外	●	●	●			●	●	◎ 100% 13/13回	◎ 100% 8/8回	◎ 100% 7/7回	—
杉野 翔子	社外				●		●	●	◎ 100% 13/13回	◎ 100% 8/8回	◎ 100% 7/7回	◎ 100% 13/13回
二子石 謙輔*1	社外	●	●				●	●	◎ 100% 10/10回	◎ 100% 8/8回	◎ 100% 6/6回	—
山川 隆義*1	社外	●	●	●			●	●	◎ 100% 10/10回	○	◎ 100% 6/6回	◎ 100% 11/11回
江上 節子*2	社外	●			●		●	●	—	—	○	—
榎田 誠希 (代表執行役社長)	社内	●	●	●			●	●	◎ 100% 13/13回	◎ 100% 8/8回	◎ 100% 7/7回	—
朝倉 洋	社内		●					●	◎ 100% 13/13回	—	—	◎ 100% 13/13回

◎は議長または委員長を、○は委員を示します（2023年6月22日現在）。 *1 2022年6月就任 *2 2023年6月就任

取締役会の取り組み状況

2022年度は、「中期的な経営方針」で掲げた2025年度までの中期的な経営目標であるROE5%の達成に向けて、今後3年間の当社の経営方針とそれを具体化した戦略・施策について議論し、「第7次中期経営計画」として取りまとめました。特に、経営環境の変化に機動的かつ柔軟に対応するためには、人材育成や多様性の確保を通じた企業活力と組織変革力の向上が欠かせないことから、第7次中期経営計画における人材戦略について議論を行い、「人的資本」形成に関する取組みを推進していく上での基本的な方針（人的資本ポリシー）を策定し、これを公表しました。このほか、従業員の働きがい、モチベーション向上および企業価値向上への関心をより高めるため、第6次中期経営計画の最終年度である2022年度の業績に応じて、従業員に対して当社株式を付与する「従業員向け自社株インセンティブ」について審議し、これを公表しました。

サステナビリティ推進、ESGに関する取り組みのうち、気候変動・環境保全への対応（TCFD提言への取組み）については、「当社は、持続可能な地球環境の実現に向けて事業活動に取り組むとともに、TCFD提言に沿って気候変

動に関連する情報開示の充実に努めます」との対応方針を明確にし、公表しました。また、カーボンニュートラルに向けた取組みや学術研究活動の推進などマテリアリティに対する各種取組みについて執行役から報告を受け、議論しました。

2022年度の主な議題

コーポレートガバナンス関連

- 「第7次中期経営計画」の策定
- 「コーポレートガバナンスに関する基本方針」の一部改正
- サステナビリティ課題に関する検討（カーボンニュートラル対応など）
- TCFD提言に基づく気候関連財務情報の開示
- 従業員向け自社株インセンティブの実施に関する検討
- 取締役会の実効性評価

リスク管理関連

- RAFに関する総括報告
- リスクアベタイト指標の検討
- 内部監査の実施状況

資本・財務政策関連

- 今後の株主還元の見直し
- 政策保有株式に関する評価
- 投資家との対話状況

各委員会の概要・取り組み状況

指名委員会

指名委員会は、取締役会が経営方針の決定や執行に対する監督を十分に行えるよう、スキルマトリックスをはじめとして取締役会の構成、取締役候補の決定、サクセッションプランの検討、執行役・執行役員に求められる資質、その選解任に関する方針や具体的候補者の決定など、当社の経営陣（取締役、執行役および執行役員）の選解任に関する事項全般について審議・決定しています。現在、取

締役5名（うち社外取締役4名）で構成され、委員長は社外取締役が務めています。

2022年度の主な議題

- 経営陣のサクセッションプランに関する検討
- 経営陣の選任プロセスや内部人材育成方針の透明化に関する検討
- 執行役・執行役員の選任に関する考え方に関する検討
- 2023年度の取締役候補者、執行役および執行役員候補者の選任

報酬委員会

報酬委員会は、中期的な経営方針やこれを受けた経営計画の着実な実施に向け、これと整合的な報酬体系の在り方、経営陣（取締役、執行役および執行役員）の個人別の報酬額の決定およびその決定に関する方針の決定など、経営陣の報酬に関する事項全般について審議・決定して

います。現在、取締役5名（うち社外取締役4名）で構成され、委員長は社外取締役が務めています。

2022年度の主な議題

- 取締役・執行役の2022年度個人別報酬額の決定
- 「第7次中期経営計画」の策定に伴う役員報酬制度の検討

コーポレートガバナンス

監査委員会

監査委員会は、取締役および執行役の職務執行の監査、監査報告の作成等のほか、株主総会に提出する会計監査人の選解任議案等の内容について審議・決定しています。現在、取締役3名（うち社外取締役2名）で構成され、委員長は社外取締役が務めています。

2022年度の主な議題

- ・業務運営状況、リスク管理態勢、コンプライアンス態勢、内部監査態勢
- ・会計監査人からの報告（監査計画、監査上の主要な検討事項等）

取締役会の実効性評価

2022年度の実効性について、取締役会の構成、運営、取締役への支援体制、取締役自身の取組み等に加え、法定の指名、報酬および監査の三委員会についても評価の対象とし、各取締役による評価をもとに、取締役会として分析・評価を行いました。

分析・評価にあたっては、全取締役を対象としたアン

ケートを実施しました。アンケートの内容については外部機関の助言を得ており、回答は原則として、当該外部機関に対して直接行う方法をとっています。また、取締役会における分析・評価は、当該外部機関の集計結果の報告およびアンケートに先立って開催した社外取締役等との意見交換会における議論を踏まえて行っています。

(1) 全般的な評価

アンケートの回答等から、取締役会および委員会の構成、運営、支援体制等について、いずれも適切であることを確認しました。また、取締役会および委員会では自由闊達で

建設的な議論や意見交換が行われていると評価しました。これらを踏まえ、当社取締役会の実効性は確保できていると評価しました。

(2) 2022年度の課題への取り組み

2022年度は、第6次中期経営計画の最終年度であり、2025年度までの中期的な経営目標であるROE5%の達成に向けた第7次中期経営計画の策定が中心議題でありました。中期経営計画の策定のプロセスについて評価を行いました。①計画策定の前提となる第6次中期経営計画の進捗状況のフォローアップは適切に行われている。②執行役から取締役会に対し、経営上の論点を適切な時期に説明し、議論に関連する情報を十分に提供していると評価しました。

また当社は、中長期的な企業価値の向上に向けて、株主・投資家との建設的な対話を続けていますが、③株主・投資家との対話の状況についての取締役会へのフィードバックも適切に行われていると評価しました。また第7次中期経営計画の策定に伴い、役員報酬の見直しや経営

陣の選任を展望した内部人材育成の考え方などの議題について委員会で議論を行いました。経営方針に即した指名・報酬に関する議論が行えていると評価しています。2022年度は2名の新任取締役が加わったこともあり、情報提供・トレーニングの充実や事務局機能の向上にも取り組まれました。具体的には、取締役会の重要議題についての事前説明を引き続き実施したほか、社内見学会の実施等、情報提供の充実に努めました。これらの取り組みを受け、情報提供や事務局の機能向上については適切に行われていると評価しました。ただし、取締役への各種情報の提供は、取締役会での議論の基盤となるものと考え、引き続き課題として認識し、向上に取り組んでいきます。

(3) 2023年度における課題

当社の情報発信について、個人株主を含む株主・投資家一般に向けた情報提供により注力すべきであるとの意見を受け、課題と認識します。これを受け、今年度はホームページや統合報告書等の各種情報提供ツールの充実に取り組んでまいります。

また、取締役への情報提供や社外取締役の意見交換機会の充実については、引き続き課題と認識し取り組んでまいります。

当社はこれらの課題に取り組み、取締役会の実効性の更なる向上に努めてまいります。

経営陣の選任に関する考え方

代表執行役社長を中心とする経営陣に期待される役割は、当社の置かれる環境やその下での当社の事業ポートフォリオにより時代とともに変化するものと考え

ています。そうした観点から、経営陣の選任や後継者計画は、事業ポートフォリオについての考え方に基づいて、次のように構成されています。

(1) 当社の目指す事業展開	<p>● 貸借取引制度の運営</p> <p>貸借取引業務は、金商法上の免許業務を営む当社の存立基盤、レーゾンデールであり、今後とも、株式市場を取り巻く環境変化に適切に対応し、市場参加者の取引ニーズを適切に把握することにより、維持・強化を図ってまいります。</p>
	<p>● セキュリティ・ファイナンス、信託銀行業務</p> <p>セキュリティ・ファイナンス業務においては、貸借取引業務などで培った素地を活かし、国内・海外の市場参加者との取引拡充に積極的に対応しています。具体的には、取引先、対象通貨・有価証券を拡大しており、このために PASLA (Pan Asia Securities Lending Association)、ISLA (International Securities Lending Association) などの国際的フォーラムを通じて国境を越えた有価証券貸借分野で積極的に活動しています。また、信託銀行業務においても、保全信託等のいわゆる管理型信託を中心に、機動性・柔軟性を活かしてニッチ分野で高いシェアを得ることによって事業を拡大しています。これらの業務には、当社の今後の収益性向上に大きな貢献を期待しています。</p>
(2) 事業ポートフォリオごとに重要視される資質	<p>● 貸借取引制度</p> <p>貸借取引制度は、広く証券会社が利用するものであるため、これを運営するための資質としては、公共的役割、公平性・中立性を重視しています。その上で、今後は、この分野においても、環境変化や参加者ニーズへの柔軟な対応・新規掘り起こしが求められます。実際に 2023 年度には、こうした観点から貸借取引のあり方を中長期的な視点から考えるプロジェクトチームを発足しています。</p>
	<p>● セキュリティ・ファイナンス等</p> <p>セキュリティ・ファイナンス業務や信託銀行業務も、幅広い市場参加者を相手方とする業務であることから、要求される資質も、証券・金融市場のインフラを支える当社が行うのにふさわしい性格のものと考えていますが、証券・金融業務、市場、技術革新に関する知識・経験や、国際性がより一層重要な資質となります。</p>

(3) 経営陣の構成についての考え方

こうした今後の事業展開や要求される資質を踏まえ、経営陣の構成について現状次のように整理しています。

● 執行

執行役個々人の持ち味や強みを組み合わせ、上記の事業展開が効果的に進展するよう全体として求められる資質を備えた執行体制を構築していきます。執行役陣全体の要求資質としては、公共的役割の十分な認識、市場全般についての広範な知見、各種法令への精通、専門性の高い当社業務に関する知見、国際性、経営管理・リスク管理・財務会計に

関する高度な知見、環境変化に対する柔軟性、と整理しています。

● 監督

上記執行を実効的に監督できるようスキルマトリックスを構成したうえで、スキルの複層化、年齢・ジェンダーの多様化に配慮しながら取締役陣を構成していきます。近年では、金融界・産業界における企業経営の経験、法律等の専門的知見、DXや革新的ビジネスの知見を重視しています。

(4) 代表執行役社長の後継者計画についての考え方

上記執行サイドの経営陣の後継者計画の中で、とりわけ重要な代表執行役社長のサクセッションプランについては、指名委員会において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続けています。

まず、ロングリストについては、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する上記の方向感や、全体としての執行役陣の構成を勘案しつつ、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、経験者採用者を含む内部人材を中心に検討しています。

代表執行役社長に求められる資質については、公共的な役割を担う会社の代表者としての高い倫理観・責任感、環境変化を的確に捉え会社の将来のビジョンを描く戦略構築力、長期的な視点や大局観、決断力・実行力・リーダーシップ、組織活性化に資するコミュニケーション力、といった点をポイントとして議論しています。

コーポレートガバナンス

経営陣の選任のプロセスと指名委員会・取締役会の果たしている役割

経営陣の選任は指名委員会・取締役会の最も重要な使命の一つであり、次のような経営陣の指名プロセスの中で、同委員会・取締役会は主体的・能動的に活動しています。

(1) 選任のプロセス

- ① 基本的な定性的要件の審議・決定
「取締役会の構成についての考え方」、取締役のスキルマトリックス、「執行役の選任に関する考え方」等を指名委員会・取締役会で審議決定し、要求される資質を整理しています。
- ② ロングリストの議論
取締役であれば企業経営経験者、法律等の専門家、DXや革新的ビジネスに知見を有する者など、執行役であれば内部出身者、外部出身者（公共部門出身者、証券・金融界出身者）といった母集団でロングリストの議論を行います。
- ③ ショートリストへの絞り込み、最終決定
その後、指名委員会が有するバックグラウンドや識見、評価に基づいてショートリストへの絞り込みを行ったうえで、最終決定いたします。

(2) 選任のプロセスにおける指名委員会の主体的・能動的関与

指名委員会は、日頃の取締役会における業務説明や懇談、視察に加え、執行側からの取締役会事前説明等の機会に情報収集を行っているほか、社外役員連絡会などで社外取締役間（取締役兼代表執行役社長を除く）の意見交換をしています。そうした当社業務や候補者人材についての理解をベースに、監督側からの積極的な問題提起と、これに応える執行側の検討・提案の相互作用が実効的に行われた結果、各種の審議・決定がなされています。

例えば、現社長の後継者計画については、2023年1月に現時点の方向感として経験者採用者を含む内部人材から検討し、公共部門出身者を含めないとの方針を開示しています。この点については、2022年夏の時点ですでに、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、指名委員会側から問題提起のあったものです。他方、執行部側においても、2021年以降事業ポートフォリオに関する考え方や、これを踏まえた執行役の選任に関する考え方を整理する中で、同様の問題意識が芽生えていたところ、基本的な認識において監督と執行の一致がありました。これを踏まえて代表執行役社長の後継者計画のあり方として議論を続け、2023年1月に指名委員会・取締役会決議を経て開示しています。

こうした案件も含め、重要案件については、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決議案や開示のあり方についての審議、といった形で、監督側からも執行側に提案や論点提起を行いながら、数次にわたる議論を経て決定しています。

	基本的な考え方	ロングリスト	ショートリスト	面談等	決定
取締役	スキルマトリックス構成についての考え方	企業経営経験者、法律等の専門家、DXや革新的ビジネスに知見を有する者など	指名委員会にてショートリストへの絞り込みを実施	・新任取締役候補者については面談を実施	指名委員会で取締役候補者を決定（株主総会で選任）
執行役	求められる資質	内部出身者 公共部門出身者 証券・金融界出身者	指名委員会にてショートリストへの絞り込みを実施	・執行役については、日頃の取締役会等における業務説明や懇談、必要に応じて行う面談を通じて人柄や資質について判断	指名委員会で決定した候補者をもとに、取締役会で決定

役員報酬制度について

第7次中期経営計画に合わせた役員報酬制度の見直し

2023年度からの第7次中期経営計画のもと経営方針と総合的なインセンティブが働くよう、執行役の役員報酬の設計について見直しを行いました。

新しい役員報酬制度の概要

- ・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位置付けます。
- ・賞与については、短期インセンティブとし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ます。また、業績連動部分と個人評価部分に分け、個人評価部分は個人評価に応じて増減させます。
- ・株式報酬については、長期インセンティブとして第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す。

役員報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針

方針の内容および決定方法

当社役員報酬等は、企業理念および経営方針に基づき、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から、取締役および執行役の役割、期待される機能にあわせた体系・水準としています。具体的には、報酬委員会が決定した次の方針に基づき、報酬委員会において個人別の報酬等を決定します。

- 取締役
 - ・取締役は、監督機能の発揮の観点から、定額の月額報酬（基本報酬）のみとし、業績連動の報酬等は支給しません。
 - ・個々の取締役の報酬は、常勤・非常勤の別や議長選任など、取締役としての職責に応じて決定します。
 - ・執行役を兼務する取締役については、取締役としての報酬は支給しません。
- 執行役
 - ・執行役の報酬は、当社の業績および株式価値との連動性を高める観点から、定額の月額報酬（基本報酬）ならびに業績連動の役員賞与および株式報酬とします。
 - ・定額の月額報酬（基本報酬）は、各執行役の役位に応じて決定します。
 - ・業績連動報酬は、短期と長期のインセンティブに分け、役員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位置付けます。
 - ・役員賞与については、短期インセンティブとして毎期の経営責任を明確にする観点から、事業年度終了後、毎期の業績と個人評価に連動して決定し、決定後3カ月以内に支給します。
 - ・株式報酬については、株式給付信託の仕組みを用いて、長期インセンティブとして中長期的な企業価値向上と株主の利益との連動性を高める観点から、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、退任時にポイント数に応じた当社株式を交付します。

役員報酬制度の概要（2023年度）

		支給割合	報酬変動の有無	支給基準	
基本報酬		65%	固定	役員	会長 社長 専務 常務
業績連動報酬	賞与	20% (業績連動部分15%、個人評価5%)	短期的な業績に連動 (短期インセンティブ)	役位に応じた基礎算定額	× 業績連動係数 連結当期純利益 (対前年度増減比率)
	株式報酬	15%	中長期的な業績に連動 (長期インセンティブ)	・役位に応じた基準ポイント数×業績連動係数 ・連結ROEおよび連結経常利益（各事業年度における基準値に対する実績値の達成度）	

コーポレートガバナンス

役員区分ごとの報酬等の総額（2022年度）

役員区分	報酬等の総額 (千円)	報酬等の種類別の総額 (千円)			対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	賞与	非金銭報酬 (株式報酬)	
取締役 (社外取締役を除く)	8,400	8,400	—	—	2
社外取締役	61,560	61,560	—	—	5
執行役	329,977	219,480	72,230	38,267	7

(注) 1. 執行役を兼務する取締役については、取締役としての報酬は支払っていません。
 2. 賞与にかかる業績指標は貸借銘柄数、基礎取支額、連結当期純利益であり、その実績はそれぞれ2,702銘柄、8,610百万円、5,966百万円です。
 3. 株式報酬にかかる業績指標は連結経常利益 (3年平均) であり、その実績は6,774百万円です。

株主との対話の実施状況（2022年度）

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います。

2022年度に当社の経営陣等が行った株主との対話の実施状況は次のとおりです。

主な対応者	・代表執行役社長およびコーポレート企画担当の執行役専務が対応しています。 ・対話の内容に応じて、社外取締役が対応することもあります。
対話を行った株主の概要	合計41回 ・個別面談 39回 (国内投資家9社 海外投資家4社 合計13社) ・説明会 2回 (延べ23社参加)
主なテーマ・株主の関心事項等	①企業価値向上、資本効率向上への取組みと成果 ②役員の指名プロセス等、ガバナンス上の取組み ③情報開示
株主の意見等の取締役会へのフィードバック	・当社は、株主との対話の状況について対話後速やかに取締役会に報告しています。 ・こうした取組みを通じて、取締役会、各委員会で株主からの意見も踏まえた議論が行われるように努めています。

以下に、株主の意見、株主から気づきが得られた事項と当社の対応、当社からの説明により理解が得られた事項なども含め、具体的な対話事例をご紹介します。

①企業価値向上、資本効率向上への取組みと成果

当社からは、中期的な経営方針において第7次中期経営計画の計画期間中に株主資本コスト（4%台半ば）を上回るROE5%の達成を経営目標とし、収益力・資本効率の向上に努めていること、また第6次中期経営計画上の取組みを積み重ねてきたことにより、当社のROEは近年着実に上昇しており、2022年度の目標であるROE4%の達成に向けて着実に前進していることについて説明いたしました。多くの株主からは、証券金融会社としての特性に鑑み、当社の資本コストや経営目標についてご理解いただき、ここ数年の取組みとその成果についてもご評価いただいています。一方、一部の株主の間では、ROE目標の水準やその達成に向けた時間軸について、認識の相違がございました。

そのうえで、第7次中期経営計画期間終了後の企業価値向上についても、継続的な取組みを期待したいという株主の意見がありました。これを踏まえ、2026年度以降についても、企業価値向上のための取組みをさらに進め、より高いROE水準を実現できるよう経営努力を重ねていく方針を示しました。

②役員の指名プロセス等、ガバナンス面の取組み

当社は2019年に指名委員会等設置会社に移行し、コーポレートガバナンスの更なる充実・強化に取り組んでいます。当社は2021年度に取締役会の構成等に関する考え方および執行役の選任に関する考え方を公表いたしました。株主との対話においても、これら役員の指名プロセスに関する内容を中心に、当社のガバナンスについてご説明いたしました。多くの株主からは、当社のガバナンス面の取組みについてご評価いただいています。

また今後は、これまでのガバナンス面での取組みの変遷、指名プロセスの具体的な運用状況、社外取締役が果たしている役割、人的資本への取組みなどにフォーカスをあてた情報開示を期待する旨のご意見をいただいています。当社では、こうしたご意見を踏まえ、2023年3月に当社経営陣の選任とこれを展望した内部人材育成の考え方について開示いたしました。（詳細はP.43）

この中では、社外取締役が主導する指名・報酬委員会や取締役会の実際の運用面について、社外取締役からの問題提起として次のような事例があった点を開示しました。

- ・現代表執行役社長の後継者計画
- ・事業ポートフォリオに対応した内部人材育成の取組み
- ・人的資本の考え方についてのより積極的な開示

③情報開示

多くの株主から、当社の経営方針やその前提となる当社の特殊性、ガバナンス面でのさまざまな取組みについて、対話を通じて理解することができたが、それらの情報については広く一般に向けて発信すべきであるのご意見をいただきました。これを受けて当社は、こうした情報を盛り込んだ統合報告書を2022年度に初めて作成・公表いたしました。また当社では、上記のとおり当社経営陣の選任とこれを展望した内部人材育成の考え方について開示いたしました。具体的には、経営陣の選任に関する考え方として、当社が目指す事業展開と事業ポートフォリオごとに重要視される資質を踏まえて整理し、経営陣の構成、代表執行役社長の後継者計画についての考え方を説明しております。また、経営陣の後継者計画の実効性を確保していくうえで、内部人材の育成が重要であるとの観点から、人材育成の方向性や具体的な取組みについて説明しています。あわせて、上記の取組みにおける指名委員会・取締役会の具体的なコミットメントについても説明しております。

情報開示を充実させていくためには、そのツールや体制を整備していく必要がある点も取締役会における議論を経て認識しており、当社としてはこうした側面も含め引き続き積極的な情報発信に努めてまいります。

政策保有株式の保有方針について

当社は、政策保有株式の縮減を進めており、2018年3月から2022年3月までの間に、上場株式については時価ベースで91%縮減、上場株式と非上場株式の全体についても78%縮減しています。2022年度におきましても、政策保有株式の保有

状況を取締役に報告し、全ての政策保有株式の保有適否について検証した結果、全て保有する合理性を有していると判断しました（前年度末比の銘柄数に変動はございません）。

政策保有株式の保有方針について

基本方針

①当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、取引関係の強化などの目的において、必要と判断する企業の株式を政策保有します。

②政策保有株式については、配当や評価損益の状況および投資先企業との取引の状況や保有の経緯、株式保有によってもたらされる効果などについて検証し、検証の結果、政策保有する必要が乏しい株式については縮減を進めます。

	2023年3月末			
	銘柄数	貸借対照表計上額	総資産比率	純資産比率
上場株式	2銘柄	1,254百万円	0.009%	0.924%
非上場株式	7銘柄	1,780百万円	0.013%	1.311%

コンプライアンス・内部監査

担当役員メッセージ

公共的な役割を意識した体制整備を推進してまいります

当社は、証券・金融市場のインフラ機能を担う公共的な役割を常に意識しています。法令・諸規則・ルールを遵守したうえで業務を行い、誠実かつ公正な企業活動を遂行していくことが重要と考え、コンプライアンスは企業理念を実現するための経営の前提と位置付けております。このため、コンプライアンスの徹底が図られるようコンプライアンス体制を整備し、当社に求められている社会的要請に対しては積極的に対応してまいります。また、第7次中期経営計画における戦略の1つとして「業務管理体制の強化」を掲げており、内部監査の実効性を確保し、中長期的な企業価値向上に資するための業務管理体制を構築してまいります。



コンプライアンス統括部、
監査部担当役員
執行役常務
杉山 慎一

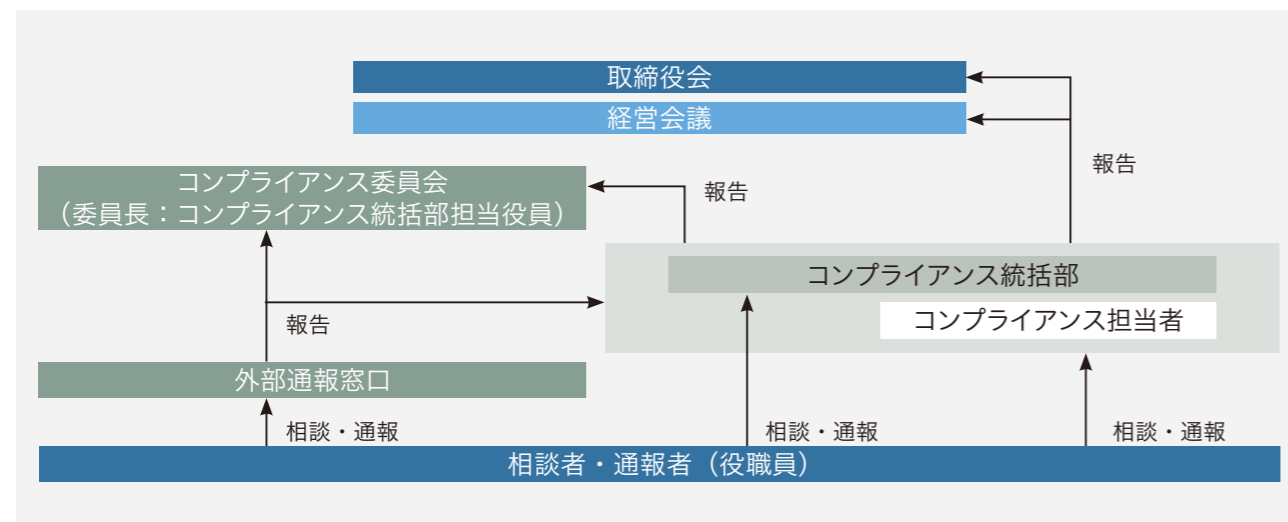
コンプライアンス体制

コンプライアンス統括部担当役員を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス・プログラムの策定やコンプライアンスに関する問題が生じた時の対応策の審議など、コンプライアンスに関する重要事項の審議を行っています。コンプライアンス統括部は、役職員に対して確固たる倫理観に基づいた誠実かつ公正な行動をとるよう周知啓蒙を行うほか、コンプライアンス担当者集会（各部の担当者との意思疎通や情報共有を図る）、コンプライアンス統括会議（経営陣

との意識共有を図る）を開催し、全社的なコンプライアンス活動の徹底・推進に取り組んでいます。

また、グループ・コンプライアンス連絡会およびグループ・コンプライアンス担当者連絡会（当社グループ会社間の意思疎通や情報共有を図る）を開催するなど、当社が中心となってグループ全体のコンプライアンス体制の整備・強化を推進しています。

コンプライアンス体制図



行動規準とコンプライアンス・プログラムの策定

「日証金役職員の行動規準」と、その具体的な手引書である「コンプライアンス・マニュアル」を策定・周知するとともに、「コンプライアンス・セルフチェックカード」を全役職員に常時携帯させることで、コンプライアンス意識の浸透を図っています。また、コンプライアンス推進のための実践計画として、「コンプライアンス・プログラム」を策定し、その実施状況を取締役会へ定期的に報告しています。

コンプライアンス・プログラムには、コンプライアンス・リスクおよび法令等遵守状況の把握（法令等に関する態勢整備やチェックリスト等による自主点検など）、コンプライアンスに関する啓蒙活動（研修や確認テストの実施など）、コンプライアンス活動の連携・推進（グループ会社間・役職員間の認識・意識共有に向けた活動など）といった観点から、コンプライアンス推進に関する具体的な施策を盛り込んでいます。

マネー・ローンダリング（資金洗浄）などへの対応

国際的な枠組みの中で我が国の金融機関はマネー・ローンダリングなどへの対応強化が求められる中、金融庁発出のガイドラインを遵守する形で、当社は顧客に対するマネー・ローンダリングなどのリスク評価・特定および低減措置を実施す

る体制を強化いたしました。変化する外部環境および他の金融機関の動向に関する情報収集を続け、今後とも経営陣主導にて不断に実務態勢の見直しを行ってまいります。

反社会勢力との関係遮断に向けた取り組み

市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力による不当要求に対しては、警察、暴力団追放運動推進都民センター、弁護士などの外部専門機関と緊密に連携し、組織全体として断固とした姿勢で臨み、一切の関係を排除します。また、適切な事前審査の実施や、契約書などに「暴力団排除条項」を規定し、

反社会的勢力との関係遮断に向けて取り組んでいます。

コンプライアンス統括部は、反社会的勢力に関する情報を一元的に管理・蓄積しデータベースを構築するとともに、研修活動の実施、対応マニュアルの整備などを行い、反社会的勢力との関係を遮断するための取り組みの実効性を確保しています。

お客さま保護・個人情報保護への取り組み

お客さまからのご意見や苦情などについては、その事実と責任を明確にしたうえで、お客さまの立場を尊重し、迅速、誠実、公平かつ適切にその解決を図るよう取り組むとともに、万一の紛争などにおいては、金融ADR（Alternative Dispute Resolution：裁判外紛争解決手続）制度の趣旨を踏まえて適切に対応します。

また、当社または当社グループ会社の業務とお客さまの間、ならびに、当社または当社グループ会社のお客さま相互間に

おける取引に関し、お客さまの利益が不当に害されることのないよう、法令等および利益相反管理方針に従って必要な措置を講じ、適切に業務を遂行します。

お客さまの個人情報などについても、漏洩、滅失または毀損などが生じないよう安全管理措置を講じて適正な管理を行うとともに、従業員に対して教育と適切な監督を行います。また、取得した個人情報などの取り扱いを委託する場合には、委託先について適切に監督します。

内部監査体制

当社は独立した内部監査部門として監査部を設置し、当社のすべての業務・部署を対象として内部監査を行っています。また、必要に応じて連結子会社の業務を監査対象として、グループ全体の内部監査を実施しています。

具体的には、各業務・部署の内部管理態勢の適切性、有効性を検証し、監査結果を代表執行役社長および経営会議

に報告したうえで、その評価に基づいて被監査部門等に対する改善・合理化への提言等を行います。また、監査委員会および取締役会に対して、内部監査計画や監査結果などの重要事項を報告しています。このような内部監査体制の整備を行うことで業務管理体制の強化を図り、健全な企業活動の実効性を確保しています。

役員一覧

取締役



取締役
山川 隆義

取締役
二子石 謙輔

取締役
朝倉 洋

取締役
杉野 翔子

取締役 取締役会議長
小幡 尚孝

取締役
榎田 誠希

取締役
江上 節子

取締役 取締役会議長

小幡 尚孝 おばた なおたか

1968年4月 株式会社三菱銀行入行
1999年5月 株式会社東京三菱銀行常務取締役
2004年1月 同行専務執行役員
2004年6月 同行副頭取
2005年6月 ダイアモンドリース株式会社取締役社長
2007年4月 三菱UFJリース株式会社(現三菱HCキャピタル株式会社)取締役社長
2010年6月 同社取締役会長
2012年6月 同社相談役
2013年4月 日本年金機構理事
2018年6月 三菱UFJリース株式会社(現三菱HCキャピタル株式会社)特別顧問
2019年6月 当社取締役 取締役会議長(現任)
2023年6月 三菱HCキャピタル株式会社名誉顧問(現任)

取締役

杉野 翔子 すぎの しょうこ

1973年4月 弁護士登録 藤林法律事務所入所
1994年4月 藤林法律事務所パートナー 弁護士(現任)
1997年4月 司法研修所教官
2000年4月 東京家庭裁判所調停委員
2005年7月 公書等調整委員会委員
2007年3月 木徳神糧株式会社社外監査役
2018年6月 株式会社タクエイ社外監査役(現任)
2019年6月 当社取締役(現任)
2022年6月 株式会社ジャノメ社外取締役(現任)

重要な兼職の状況
藤林法律事務所パートナー弁護士
株式会社タクエイ社外監査役
株式会社ジャノメ社外取締役

取締役

二子石 謙輔 ふたごいし けんすけ

1977年4月 株式会社三和銀行入行
2001年4月 株式会社UFJホールディングスリテール企画部長
2002年1月 株式会社UFJ銀行五反田法人営業部長兼五反田支店長
2003年10月 株式会社アイワイバンク銀行(現株式会社セブン銀行)入社
2004年6月 同社取締役
2006年6月 同社取締役執行役員
2007年11月 同社取締役常務執行役員
2009年6月 同社取締役専務執行役員
2010年6月 同社代表取締役社長
2018年6月 同社代表取締役会長
2022年6月 同社特別顧問(現任)
同社取締役(現任)

取締役

山川 隆義 やまかわ たかよし

1991年4月 横河ヒューレットパカード株式会社入社
1995年10月 ポストンコンサルティンググループ入社
2000年6月 株式会社ドリームインキュベータ創業(共同)取締役 CTO
2005年6月 同社取締役副社長
2006年6月 同社代表取締役社長(2020年6月退任)
2020年7月 ビジネスプロデューサー合同会社代表社員(現任)
2021年1月 株式会社BitStar社外取締役(現任)
2021年4月 Baseconnect株式会社社外取締役(現任)
2021年6月 あかつき証券株式会社社外取締役(現任)
2022年6月 株式会社エフピコ社外取締役(現任)
当社取締役(現任)

重要な兼職の状況
ビジネスプロデューサー合同会社代表社員
あかつき証券株式会社社外取締役
株式会社エフピコ社外取締役

取締役

江上 節子 えがみ せつこ

1983年4月 株式会社日本リクルートセンターとらばーゆ編集長
2001年12月 東日本旅客鉄道株式会社フロンティアサービス研究所長
2006年4月 早稲田大学大学院公共経営研究科客員教授
2006年11月 政府税制調査会委員
2007年6月 大正製薬株式会社社外監査役
2009年4月 武蔵大学大学院人文科学研究科教授 武蔵大学社会学部教授
2011年6月 郵船ロジスティクス株式会社社外監査役
2012年4月 武蔵大学社会学部長
2015年6月 三菱地所株式会社社外取締役
2018年6月 三菱自動車工業株式会社社外取締役

2020年6月 株式会社りそなホールディングス社外取締役(現任)
2021年4月 武蔵大学名誉教授(現任)
2023年6月 当社取締役(現任)

重要な兼職の状況
武蔵大学名誉教授
株式会社りそなホールディングス社外取締役

取締役

榎田 誠希 くしだ しげき

2008年5月 日本銀行総務人事局審議役(人事運用担当)
2009年3月 同行総務人事局長
2010年6月 同行企画局長
2011年5月 同行名古屋支店長
2013年3月 同行理事
2017年4月 アメリカンファミリー生命保険会社(現 アフラック生命保険株式会社)シニアアドバイザー
2019年5月 当社顧問
2019年6月 当社取締役 代表執行役社長(現任)
2022年6月 日証金信託銀行株式会社取締役(現任)

重要な兼職の状況
株式会社デンソー社外取締役

取締役

朝倉 洋 あさくら ひろし

1978年4月 当社入社
2002年6月 当社企画部長
2005年6月 当社貸借取引部長
2006年6月 当社執行役員貸借取引部長
2008年2月 当社執行役員融資部長
2009年6月 当社常務取締役
2013年6月 当社専務取締役(2016年6月退任)
2016年6月 日本ビルディング株式会社取締役社長(2021年6月退任)
2021年6月 当社取締役(現任)

執行役員



執行役会長
小林 英三 こばやし えいぞう



代表執行役社長
榎田 誠希 くしだ しげき



執行役専務
岡田 豊 おかだ ゆたか
コーポレートガバナンス統括室、業務開発部、資金証券部、国際関係担当



執行役専務
下山田 守邦 しもやまだ もりくに
貸借取引部、金融証券営業部、リテール営業部担当



執行役常務
関口 将 せきぐち まさる
リスク管理部、経営企画部、決済管理部、システム企画部、大阪支社、関係会社担当



執行役常務
杉山 慎一 すぎやま しんいち
コンプライアンス統括部、監査部担当



執行役常務
佐藤 亘 さとう わたる
人事部長委嘱

執行役員

大阪支社長
赤羽 淳 あかばね じゅん

コンプライアンス統括部長
由元 裕二 よしもと ゆうじ

リスク管理部長
戸田 健 とだ けん

リスク管理部長
松井 裕幸 まつい ひろゆき

サステナビリティに関する取り組み

サステナビリティの基本的な考え方

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、SDGs（持続可能な開発目標）の一つにも掲げられています（目標9）。当社グループは、証券・金融市場のインフラを支える企業として貸借取引業務をはじめとするさまざまなサービスを提供し、証券・金融市場の流動性向上と市場参加者の利便性向上に取り組んでおり、こうした活動を通じて、持続可能な社会の実現に向けて、同様の取り組みを行う市場参加者への支援も含め、その一翼を担うことを目指しています。

当社グループは、さまざまな状況に置かれても業務を安定的に運営する体制を構築することが、証券・金融市場のイ

ンフラを担うものとして重要であると考えています。そのためには、狭義の災害対策だけでなく、事業基盤の安定性と高い信頼性を確保することも重要です。

また、当社グループがこれまで培ってきたノウハウなどを活用することで貢献することができる課題もあると考えています。このような観点に立ち、現在認識している重要課題（マテリアリティ）は次のとおりです。当社グループは、これらの重要課題（マテリアリティ）に対し、当社グループに期待される役割を認識し、今後の社会環境の変化にも柔軟に対応しつつ、各種取り組みを進めていきます。

ステークホルダーとの対話

当社は、ステークホルダーからの支持と信頼を獲得・維持するべく、次のような取り組みを推進しています。

株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> アナリスト・機関投資家向けの決算説明会（2022年5月・11月）、個別面談の実施 株主アンケートを実施し、お寄せいただいたご意見などを取締役会で共有 ハイブリッド参加型バーチャル株主総会の導入（遠隔地などの事情により来場できない株主向けに総会ライブ配信の実施）
従業員	<ul style="list-style-type: none"> 経営陣と従業員の価値共有を図る観点から、経営トップと従業員とのタウンホール・ミーティング（対話会）の実施（全従業員を対象としたオンライン・ミーティングの開催、従業員希望者（少数グループ）との対話会を定期開催） 従業員アンケートの実施およびDI[※]調査による従業員意識の把握
取引先等	<ul style="list-style-type: none"> 面談、国際会議への参加 信用取引に関する証券会社従業員向けセミナーの実施
社会	<ul style="list-style-type: none"> 国際協力・証券市場育成支援、証券・金融市場に関する学術研究の実施 災害義援金協力

※DI（Diffusion Index）：従業員アンケートに基づき、従業員の働きがいや職場状況の変化などの各種判断を指数化したもの

当社が認識している重要課題（マテリアリティ）

分類	項目	課題	取り組み
E	気候変動	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷軽減の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 節電、環境負荷を意識した会社設備の整備 社内の各種業務のペーパーレス化の推進 TCFD提言への取り組み
	教育	<ul style="list-style-type: none"> 金融経済教育活動の推進 学術研究活動の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 東京大学工学部での「金融・証券市場と産学連携」をテーマとする講義の実施 信用取引に関する各種セミナーなどの実施 東京大学との共同実証研究（分散型台帳技術を活用したセキュリティ・ファイナンス取引）
S	人材	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティの推進 人材育成・確保、働きやすい職場の整備 	<ul style="list-style-type: none"> 出産・育児、介護への支援 全社的なテレワークの導入 社員エンゲージメントの把握
	人権	<ul style="list-style-type: none"> 人権尊重、差別禁止、多様性の尊重 各種ハラスメントの禁止 	<ul style="list-style-type: none"> 新任管理職者に対するハラスメント防止研修 社内および外部通報窓口の設置
	資本市場	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> インドネシア証券金融への技術協力および出資
G	コーポレートガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンスの継続的な改善 	<ul style="list-style-type: none"> 指名委員会等設置会社として、ガバナンスの充実を図っている 取締役の過半数は独立社外取締役 取締役会議長および三委員会委員長は独立社外取締役 コーポレートガバナンスの諸課題にスピード感を持って取り組むため、専担部署を設置
	BCP	<ul style="list-style-type: none"> 災害などの影響を受けない安定した業務の運営 	<ul style="list-style-type: none"> 証券・金融市場のインフラとしての安定的な業務運営のため、BCP体制およびサイバーセキュリティ体制の強化を継続
	コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 高いコンプライアンス意識に基づく業務運営 	<ul style="list-style-type: none"> マニュアルの整備、コンプライアンス強化月間を設定
	リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）の運営 	<ul style="list-style-type: none"> RAFを導入し、経営管理とリスク管理を一体として行う体制を整備

サステナビリティに関する取り組み

分散型台帳技術を用いたセキュリティ・ファイナンス取引に関する実証研究

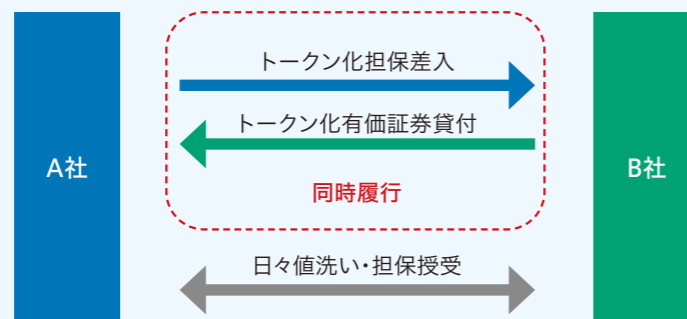
日本証券金融と国立大学法人東京大学大学院工学系研究科（以下、東京大学）は、2021年4月以降、レポ取引や証券貸借取引において、分散型台帳技術（DLT）の活用により、トークン化した有価証券や担保の円滑な取引が可能かについて検証する実証研究を共同で実施し、2023年5月30日にその成果を報告書*として公表しました。

* https://www.jsf.co.jp/media/report_dlt_230530_ja.pdf

検証内容

- セキュリティ・ファイナンス取引の実施に関する検証（個別のバイラテラルな取引）
- 市場全体を想定したパフォーマンスの検証
- 担保銘柄の分散や閾値の設定による純与信額や所要流動性への影響に関する市場急変時を含めた検証

個別のバイラテラルな取引の概要図



インプリケーション

(1) 取引のフィージビリティ

各種のセキュリティ・ファイナンス取引について、異種通貨建資産を交えたものや証券のトークンと証券のトークンを含め、取引開始から期中のマージンコール、終了まで、円滑に実施可能。

(2) 決済リスクの削減とくに異種通貨建て取引の同時履行
トークンとトークンの交換を、裏付資産が異種通貨建てであっても、同時に時差なく自動的に交換可能。また、マージンコールについては、取引当事者のオペレーションを要することなく自動的に実施。

(3) 信用リスクの削減や流動性節約の柔軟化

マージンコールが自動化されることで事務負担が軽減されマージンコールを行いやすくなり、信用リスクを削減できる可能性がある。また、銘柄分散効果とマージンコールの閾値の設定の適切な組み合わせにより、特に市場急変時に、信

実証研究において、日本証券金融は、主として実験コンセプトやスキームの立案、関係市場実務の調査、本報告書の取りまとめ、東京大学は、データ分析やDLTに関する基本的な技術・システム面の検討を担当しました。

本研究では、以下の3点の検証を行い、5つのインプリケーションを得ました。

用リスクの削減効果や流動性節約効果が得られる。

(4) 事務の効率化

決済やマージンコール関連事務の自動化に伴い、セキュリティ・ファイナンス取引事務の STP化・効率化、事務リスク管理を図ることができる。特に、外国との取引情報のやりとりやステータス確認に要する事務・時間を大幅に削減し、取引の効率化が図れる可能性。

(5) 流動性が低い資産の活用

流動性が低い資産について、トークン化をすることにより容易に権利を移転することが可能となると考えられるため、そのような資産であっても保有するのみでなく、セキュリティ・ファイナンス取引の担保として活用できる余地が生まれる可能性（利用価値が向上するに伴い、原資産の評価自体が向上する可能性）。

本研究の成果は、証券分野をはじめとして今後の様々な分野への社会実装への活用が期待されます。また、産学連携の推進により、日本証券金融が認識するサステナビリティに関する重要課題、特に学術研究活動の推進、証券・金融市場インフラの貢献の取組みに成果が表れたものと考えています。

インドネシア証券界との国際協力関係

インドネシア証券金融会社への技術協力および出資

インドネシアでは、中長期的な成長に資するべく、金融サービス部門の強化を図り、あわせてサステナブルな経済発展の基礎としての金融システムの安定を図ることを国の政策目標としています。2014年から同国に証券金融会社を設立・運営するプロジェクトが実施され、2016年12月にインドネシア証券取引所など3社による出資でPT Pendanaan Efek Indonesia（以下、PEI社）が設立されました。

当社は、我が国証券市場のインフラの一角を担う立場から、

設立プロジェクト当初より積極的に証券金融業務に関する知見を提供するなどの支援を行いつつ、2020年8月にはPEI社に対する出資（4億円、持分比率10%）を行っています。今後、当社が蓄積してきた証券金融業務に関する知見を一層活用し、PEI社・インドネシア証券取引所グループの事業展開や市場インフラ整備を支援するとともに、引き続き、関係各方面との協力関係を強化しつつ、同国の経済・金融・証券市場のサステナブルな発展に寄与していきたいと考えています。

第6回インドネシア証券関係者ワークショップ開催について

当社では、インドネシア証券関係者と交流を深めるために定期的にワークショップを開催しています。第6回のワークショップは、2023年9月4日から9月6日まで当社にて開催しました。インドネシア証券取引所（IDX）、PEI社、証券清算機関（KPEI）、証券保管振替機関（KSEI）、金融庁（OJK）などから総勢20名が来日し、当社の貸借取引業務、セキュリティ・ファイナンス業務、信託業務やインドネシアの経済金融情勢、

資本市場、PEI社の業務概要などの幅広い意見交換を行いました。本ワークショップでは、若手・中堅社員が中心となってプレゼンテーションを行っており、異なる文化やビジネス環境を持つ方々とネットワークを広げた交流をすることで、国際的な視野を身につけるための人材育成にも役立っています。

インドネシア証券金融との連携

2019年夏より、インドネシア案件を担当しています。2014年にインドネシア証券市場活性化のための証券金融制度導入に向けた協力覚書を締結して以降、相互に何度も訪問を行い、対面での知見共有に取り組むとともに、インドネシア証券金融への出資についても議論を重ねてきました。こうした中、2020年のコロナ禍に出資プロジェクトが大きく動き出し、同年8月に出資実行となりました。コロナ禍ではオンラインでの折衝が主となり、出資調印式もオンラインで実行しましたので、双方苦労したことが思い出されます。現在、株主総会や各種会議への出席、両国関係者向けワークショップ開催など、引き続き密な連携を図っています。



業務開発部
玉井 優介

International Finance Awards および The Annual Global Economics Awards 受賞

当社は、英国の金融メディアである International Finance Publication 社および The Global Economics 社が主催する以下のアワードを受賞しました。本アワードは、国際的なファイナンス分野で優れた企業を表彰する制度です。

■ International Finance Awards 2022 「Most Innovative Securities Finance Company」部門（2年連続）

■ The Annual Global Economics Awards 2022 (AGEA) 「Best Client Services Team in Securities Lending」部門

■ The Annual Global Economics Awards 2023 (AGEA) 「Best Corporate Governance Practices (Finance)」の部門（コーポレートガバナンス関連部門においては初めての受賞）



気候変動・環境保全への対応 (TCFD提言への取り組み)

当社は、持続可能な地球環境の実現に向けて事業活動に取り組むとともに、TCFD*提言に沿って気候変動に関連する情報開示の充実に努めます。

※TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures:気候関連財務情報開示タスクフォース):2015年にG20の要請を受けて金融安定化を目的としてFSB(金融安定理事会)により設立。2017年に公表した気候関連のリスクと機会に関する情報開示のフレームワークの最終報告書(TCFD提言)では、気候変動のリスクと機会を評価し、経営戦略やリスク管理に反映したうえで財務上の影響を把握し、これらを開示することを求めています。

ガバナンス

- 当社は、気候関連課題に関する取り組みをグループ全体で推進するため、「サステナビリティへの基本的な考え方」を取締役会で決定し、気候変動を経営の重要課題(マテリアリティ)の一つと認識しています。
- 気候関連課題を含むサステナビリティの推進については、経営会議(議長は代表執行役社長)で審議・決定し、取締役会がその取り組み状況を監督しています。
- こうした気候関連課題を含むサステナビリティに関する具体的な取り組みは、中期経営計画の行動計画において明確にし、コーポレートガバナンス統括室の統括・推進により、組織横断的に取り組めます。

戦略

- 当社は、証券・金融市場のインフラを担うものとして、さまざまな状況に置かれても業務を安定的に運営する体制を構築することが重要であるとの認識から、持続可能な地球環境の実現は事業活動の継続において重要であると考え、気候変動を経営の重要課題(マテリアリティ)の一つと認識しています。
- また、事業活動における気候変動に関するリスクと機会を特定・認識したうえで、その影響について定性的に分析し、経営戦略のレジリエンスを確認しています。
- 脱炭素社会への移行・変容に対応し、金融サービスの提供や商品性の改善を通じて、気候関連課題に取り組む証券・金融市場の参加者の取り組みを支援するとともに、当社の企業価値の向上を目指します。

リスクの認識

- 気候変動リスクは、気候変動への対応として低炭素経済に移行していく過程で発生する「移行リスク」と気候変動による直接的な損失が発生する「物理的リスク」に区分して、リスクを特定・認識しています。
- また、認識したリスクについては、被害の種別(直接被害・間接被害)、リスクの規模(大・中・小)、時間軸(短期～中長期)を想定しています。
- 当社においては、証券会社・銀行などの金融機関向けの有価証券担保による貸付が大宗であるため、気候変動を要因とする与信コストの増加は限定的と考えられます。

リスクの種類	リスクの内容	被害	リスク	時間軸
移行リスク	気候変動に関する規制強化や炭素税導入などの税制変更による事業コストの増加	直接	小	中長期
	地球温暖化の影響による経済悪化、金融・株式市場の低迷、資金需要の減退などに伴うセキュリティ・ファイナンスなどの残高減少	間接	中	中長期
	地球温暖化対応や不十分な情報開示に対するステークホルダーからの批判による株価下落	直接	小	中長期

リスクの種類		リスクの内容	被害	リスク	時間軸
物理的リスク	急性リスク	大規模風水害の発生による保有不動産・設備の損壊、設備損壊に伴う事業継続への影響	直接	中	短期～長期
		異常気象発生の影響による金融・株式市場の悪化に伴う保有有価証券の価格下落			
	慢性リスク	取引先における大規模風水害による事業所被災に伴う与信コストの増加	間接	小	短期～長期
		海面上昇による事業所移転コストの発生	直接	中	長期
		海面上昇による取引先の事業所被災に伴う与信コストの増加	間接	小	長期

※時間軸は短期(3年)、中期(3~10年)、長期(10年以上)を想定

機会の認識

- 当社は、気候関連課題に取り組む機会について、以下のように想定・認識しています。
- こうした気候関連課題に関する取り組みについては、中期経営計画の行動計画に盛り込み、その実施状況をモニタリングします。

機会	機会の内容	時間軸
資源効率性 エネルギー源	<ul style="list-style-type: none"> 省資源・省エネルギーの推進 再生可能エネルギーの利用 	短期～長期
製品・サービス市場	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会への移行の支援につながる金融サービスの提供 グリーンボンドなどへの投資を通じた環境社会への貢献 ESG投資の市場拡大による資金需要の増加 気候関連課題に対する適切な取り組みと開示を通じた取引先や資本市場からの信頼の獲得 	短期～長期
強靭性 (レジリエンス)	<ul style="list-style-type: none"> 強靭なBCP体制の構築により証券市場のインフラである貸借取引などの業務継続性の確保 	短期～長期

シナリオ分析

- 厳しい温暖化対策により地球温暖化に歯止めがかかるシナリオ(2°Cシナリオ)と抜本的な温暖化対策が行われず地球温暖化がさらに進むシナリオ(4°Cシナリオ)のもと、気候変動による当社グループへの影響について定性的に分析した内容は以下のとおりです。

	2°Cシナリオ ^{※1}	4°Cシナリオ ^{※2}
分析の前提	<ul style="list-style-type: none"> 政策対応により温室効果ガス排出量が抑制 低炭素技術の進展・普及 突発的な風水害は現在と同程度の規模・頻度で発生 	<ul style="list-style-type: none"> 抜本的な政策対応が行われず温室効果ガス排出量は現行速度で増加 突発的な風水害の規模・頻度の拡大により被害規模が拡大 海面上昇などの慢性的な変化が経済活動に大きく影響
機会	<ul style="list-style-type: none"> ESG投資の拡大により金融・証券市場における資金需要が増加 環境保全に関連した金融商品・サービスに対するニーズの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 災害対策のためのインフラ投資などに関する資金需要が増加
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 当社の地球温暖化対応に対するステークホルダーからの批判により株価が下落 温室効果ガス排出量の削減対策やBCP強化のための設備費用が増加 	<ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化の影響による経済・金融市場の悪化を受けてセキュリティ・ファイナンスなどの残高が減少
	<ul style="list-style-type: none"> 突発的な異常気象は現在と同程度にとどまり、財務への大きな影響は想定されない 海面上昇などの不可逆的な気候変動は発生せず、財務への大きな影響は想定されない 	<ul style="list-style-type: none"> 大規模風水害の発生による保有不動産・設備の損壊、事業継続への影響(取引先金融機関における損害発生に伴う与信コストの増加は限定的と想定) 海面上昇による保有不動産の損壊、移転コストの発生

※1 2°Cシナリオ: IEA 2DS ※2 4°Cシナリオ: IPCC RCP8.5

気候変動・環境保全への対応 (TCFD提言への取り組み)

リスク管理

- 当社は、気候変動リスクが地球環境に重大な影響をもたらすリスクであるとともに、将来的に当社の財務にも影響を及ぼす可能性があるとして認識しています。
- こうした気候変動リスクは、金融リスク（信用リスク、市場リスクなど）を発生・増幅させる要因となることから、統合リスク管理の枠組みで気候変動にかかるリスクを管理します。

指標と目標

- テレワークの推進や社内外におけるWEB会議の利用、電子稟議システムやペーパーレス会議システムの導入、保存文書の電子化といった省資源・省エネ化に取り組んでいます。
- 2022年度は省エネ対策として本社ビルのLED化を実施しました。また、カーボンニュートラルに向けた取り組みについて検討を行い、今後の取組みの方向性について取締役会に報告しました。
- 当社グループのCO₂排出量（Scope1、Scope2の合計※）は次のとおりです。CO₂排出量は着実に減少しており、引き続き更なる削減に向けて取り組みます。

※Scope1：直接排出（ガス、ガソリンなどの使用）、Scope2：間接排出（電力の使用）

（単位：t-CO₂）

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
CO ₂ 排出量	923	874	856	810

リスクアペタイト・フレームワーク/リスク管理

担当役員メッセージ

リスクアペタイトは、中期経営計画達成のために受け入れるリスクの種類と総量です。当社の経営目標は、資本効率、収益力、株主還元を設定していますが、経営体力の範囲内でその目標を達成するために進んで取るべきリスク^{※1}と回避すべきリスク^{※2}を明確にし、経営管理とリスク管理を一体的に行う枠組みがリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）となります。現在は、第7次中期経営計画の経営目標の設定に際してリスクアペタイトやその指標をあらためて見直したうえで、定期的なモニタリングを実施しています。

また、当社は、証券市場におけるインフラの担い手としての公共的役割を果たすため、リスクテイクにあたっては、財務健全性の維持や貸借取引業務の安定運営に影響がないことを強く意識しています。

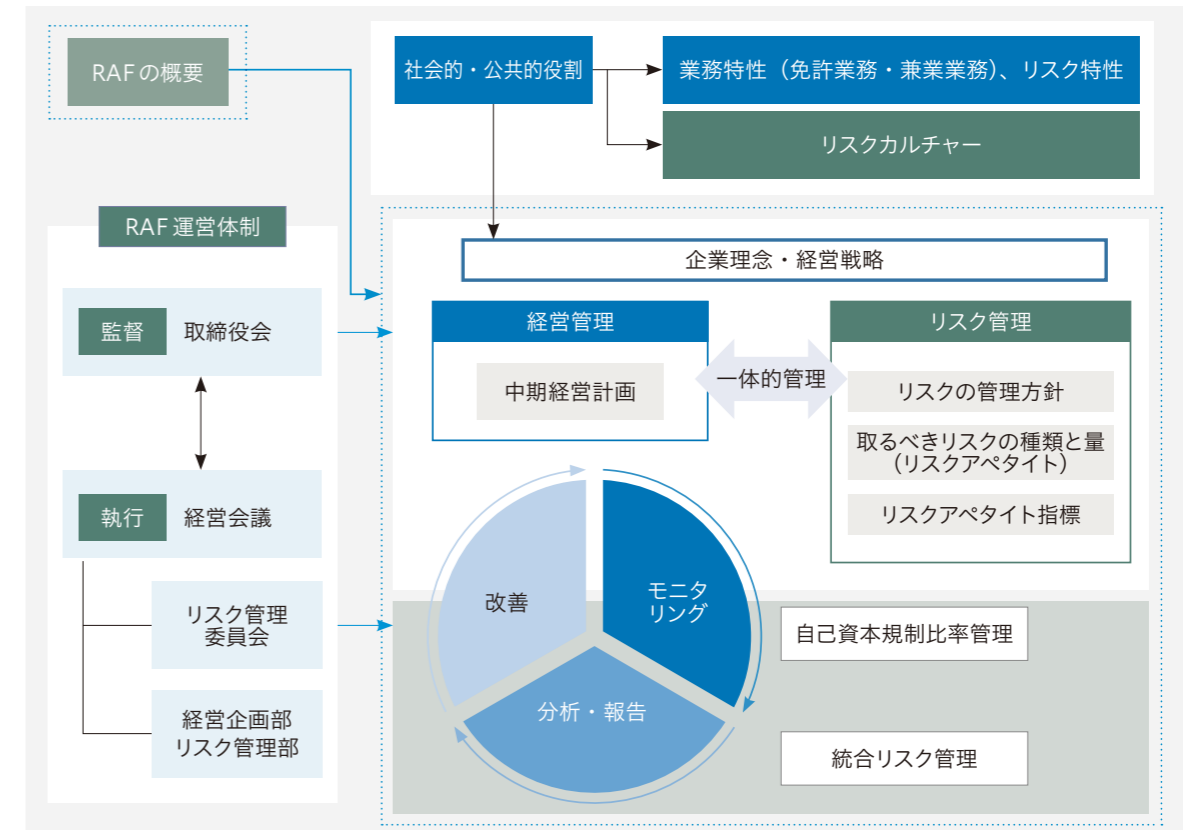
今後も、モニタリング態勢の強化やグループ全体でのRAF管理体制の推進など、当社の中長期的な企業価値向上のためにRAFの高度化に取り組んでまいります。

※1 取るべきリスク：収益を生み出す活動に付随して発生するリスク
 ※2 回避すべきリスク：コンダクトリスクなど当社として許容しないリスク



リスク管理部担当役員
執行役常務
関口 将

リスクアペタイト・フレームワーク (RAF) 概要図



リスクアペタイト・フレームワーク／リスク管理

リスクアペタイト・フレームワークの基本方針

当社グループでは、RAFをコーポレートガバナンスの枠組みの一部と位置づけています。証券市場のインフラ機能を担う証券金融会社として求められる高い財務の健全性の維持と上場企業として求められる中長期的な企業価値の向上の両立

を主な目的とし、資本配分や収益力の強化を含むリスクテイク方針全般に関する検討・決定プロセスの透明性の向上、経営資源配分の最適化およびモニタリング体制の強化を図るものです。

リスクアペタイト・フレームワークのガバナンス

経営の業務執行においては、取締役会で決定されたリスク管理方針、リスクアペタイトおよびリスクアペタイト指標を念頭に、業務ごとにより詳細な目標値と業務計画などを定め、中期経営計画を推進します。

取締役会は、リスクアペタイトおよびリスクアペタイト指標

のモニタリングなどを通じて業務執行状況を監督しており、リスクアペタイト指標が設定した水準から乖離した場合には、要因を分析のうえ対応策を策定するなど、継続的にRAFの実効性改善・強化を図っています。

リスクアペタイト・フレームワークの運営

当社のRAFの運営では、証券市場のインフラ機能を担う当社が果たすべき社会的役割や当社の中長期的な将来像を踏まえ、取締役会が経営全体としてのリスク管理方針を定めるとともに、中期経営計画と整合的に、リスクアペタイトおよび

それらを具体的に表すリスクアペタイト指標などRAFの基本事項を決定します。リスクアペタイトは、経営の安定性・財務の健全性の観点のほか、インフラ機能を担う社会的責任や証券市場への貢献など幅広い観点から設定しています。

リスクアペタイトの設定・管理プロセス

〈1〉経営計画策定上の前提条件の確認

内外環境変化を勘案した複数シナリオを策定し、中計戦略策定の前提となる資本制約・流動性制約等を検証

〈2〉中期経営計画案の検討

目指す企業としての将来像の実現に向け、経営目標、リスクアペタイト、経営戦略からなる経営計画案を検討

〈3〉リスクアペタイトの検証

ストレステストによる財務計画・リスクアペタイトの適切性を評価し、必要に応じて経営計画案を見直し

検証結果を踏まえ適宜見直し

〈4〉中期経営計画の決定

取締役会にて、経営目標、リスクアペタイト、経営戦略を一体的に審議・決議

〈5〉リスクアペタイトの遵守状況モニタリング

リスクアペタイトごとに設定したリスクアペタイト指標を定期的にモニタリングし、遵守状況をチェック

〈6〉リスクアペタイトの再設定

リスクアペタイト指標と実運営に乖離がある場合や顕著な環境変化が生じた場合、リスクアペタイトを再設定

上限超過時等

リスクカルチャーの醸成・浸透

グループ全体のリスクカルチャーの醸成・浸透には、リスク管理に関する教育・研修の実施やリスク情報の共有などが欠かせません。そのため、RAFに関する理解を深めて業務運営に活かしてもらうために定期的な社内研修を実施しています。リスク情報については、市場動向調査や取引先のモニタリングなどを随時実施して、必要な情報は業務運営部門と連携しています。

また、RAFの運営を通じてリスクカルチャーが継続的に意識され、さらに醸成・浸透が深まるという循環的作用を通じて、リスクガバナンスは一層強固なものとなります。

当社は、コーポレートガバナンスの一部を構成するリスクガバナンスについて、今後もさらなる高度化を推進し、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

リスク管理

基本方針

当社は、証券・金融市場におけるインフラの担い手としての公共的役割を果たすため、リスクテイクにあたっては、財務健全性の維持や企業価値向上に資することを強く意識しています。そのうえで、リスク管理を経営の最重要課題の一つとし

て位置づけ、「役職員の行動規準」および「リスクの管理方針」を通じて、社内全体にリスク管理重視の考え方・リスクカルチャーを浸透させています。

リスク管理態勢

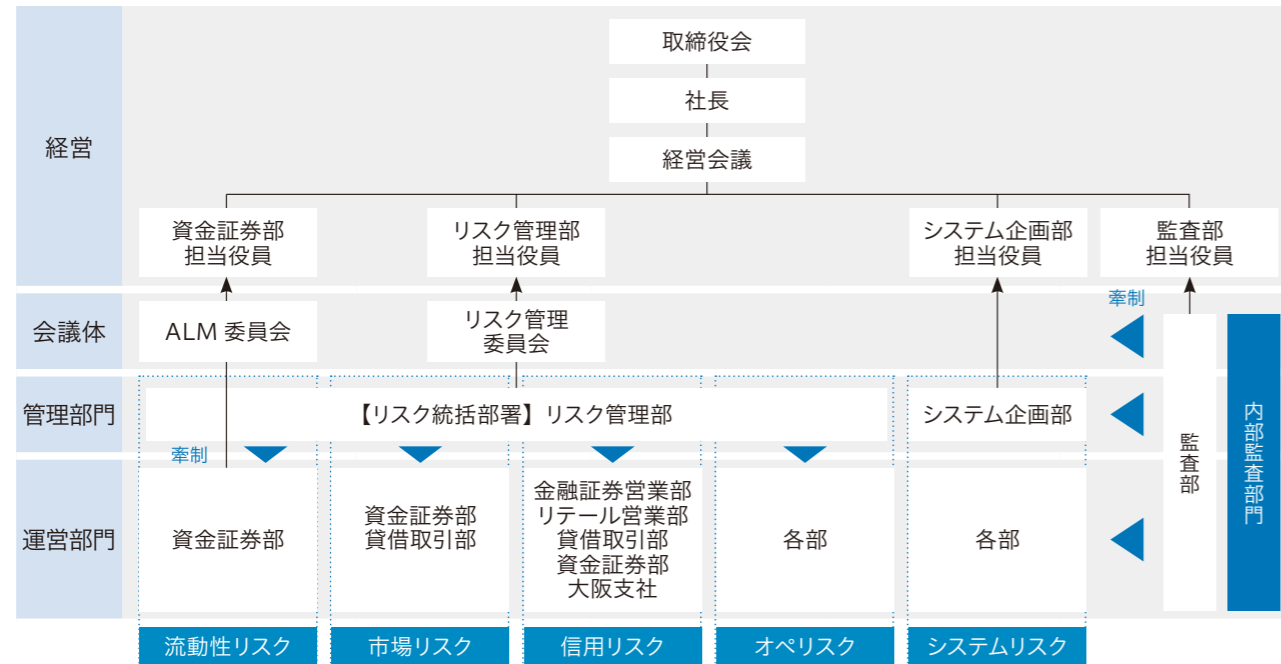
当社では、想定されるリスクを信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスク、およびシステムリスクに大別し、これらを管理対象としています。このうち信用リスクおよび市場リスクについては、リスクを定量的に把握し、経営体力に見合う適切なレベルにリスクをコントロールしながら収益の確保に努めています。一方、流動性リスク、オペレーショナルリスクおよびシステムリスクについては、リスクの特性に

じた適切な管理を実施することにより、リスク発生の未然防止に努めています。

レポーティングについては、信用リスクおよび市場リスクについてはリスク管理委員会で、流動性リスクについてはALM委員会での各審議を通じて、経営会議に報告されます。各委員会の担当役員は、定期的にリスクの状況やリスク管理高度化施策などを取締役会に報告しています。

リスクアペタイト・フレームワーク／リスク管理

リスク管理体制図



こうしたリスク管理態勢のもと、リスクアペタイト・フレームワークを活用して、当社のバランスシート拡大を支えるリスク管理態勢を以下記載のとおり整備しています。

(1) 自己資本規制比率（自己資本の充実度）

当社はJSCCの清算・決済制度への参加にあたり、金融商品取引法に準じた自己資本規制比率を算出・管理し、これを一定水準以上に維持することが求められています。具体的には、月次で当該比率を精緻に算出・管理するとともに、日々の市場変動に伴う自己資本への影響をモニタリングし、機動的に経営に報告しています。

また、ストレステストによる自己資本へのインパクトを試算することで自己資本充実度の検証を行い、必要に応じてアクションプランを策定しています。ストレステストとしては、月次での信用・市場の各個別ストレシナリオに基づく定点チェックと、半期次での足元の金融環境を踏まえたシナリオに基づく包括的なストレステストの2種類を実施しています。

(2) 統合リスク管理

① 信用リスク管理

当社では、社内格付による取引先の評価を行うとともに、社内格付別のデフォルト率を用いて信用リスクの計量化および管理を実施しています。与信管理面では、取引先・受入担保銘柄・貸付案件の審査を行うとともに、取引先別の取引限度額の設定・管理を行っています。個々の貸付業務については、受け入れ担保を日々値洗いすることでエクスポージャーの

発生を抑制するとともに、貸付先が破綻した場合には担保有価証券の売却などにより迅速に債権を回収しています。また、大口与信管理として、業務横断での取引先別のストレステイクスローパーを日次で算出し、業務運営部署と共有しています。

② 市場リスク管理

当社では、市場リスクの計量化および管理を実施しています。また、当社が採用している市場リスク計量化モデルの信頼性を検証するため、算出したVaR（バリュー・アット・リスク）とポートフォリオを固定した仮想損益を比較するバックテス

ティングも行っています。一方、投資損益に対しては、総合損益ベースでの損失率などを設定することで、適切な投資損失管理を行っています。

③ 流動性リスク管理

当社では、流動性リスクを重要なリスクとして認識し、調達手段の多様化および調達期間の分散化を図りながら、業務の安定運営に必要な資金流動性の確保に努めています。

に、資金調達環境にストレスが発生した際の資金流出などのリスクに対し流動性ストレステストを行い、資金不足に陥らないよう留意しています。

資金繰り管理面では、金融市場において一定のストレス事象が発生するとの想定のもとで流動性余力の最低維持額を設定し、資金繰り見通しの策定、調達可能額や高流動性資産保有状況の把握、大口資金の期日集中の確認などにより、流動性余力の状況をモニタリングするとともに、日々の資金繰り状況について経営陣に報告する体制を整備しています。さら

また、日証金信託銀行から資金繰り見通し等の報告を日次で受け、同社の流動性余力の把握をするなど、連結ベースでの流動性リスク管理を行っています。そのうえで、不測の事態に備え、即時に資金化が可能な国債を一定量保有するなどの流動性補完措置を講じています。

BCPに対する取り組み

BCPに対する基本的な考え方

当社は、大規模地震などの災害が発生した場合において、証券市場のインフラである貸借取引などの業務を継続する社会的使命を有する証券金融会社として、取引先および外部関係機関などへの影響を最小限にとどめるため、可能な限り業務を継続または早期に再開できるよう、BCP（事業継続計画）体制を整備しています。

貸借取引業務、一般信用ファイナンスおよび資金・証券の決済業務などを優先して継続する業務と位置づけ、①役職員・建物などが被災した（またはそのおそれがある）場合、②メインセンターが被災した場合、③人員に不足が生じた場合を想定して、それぞれについて対応方針を定めています。

BCPの運用状況に関する大阪支社のコメント

大阪支社は、首都直下地震や首都圏広域災害など大規模災害発生時の業務継続態勢強化を目的として、2018年9月にBCP拠点として整備し、平常時は主に東京本社とのデュアルオペレーション、首都圏被災時には、証券市場のインフラである貸借取引やその決済を中心とした重要業務にかかる東京本社の遠隔地バックアップオフィスの機能を担っています。

また、コロナ禍で浸透したリモートワークをBCP上の第3の拠点として位置づけ、被災時に大阪支社と連携した業務継続が可能となるよう態勢を整備しています。

