



MONEX GROUP マネックスグループ統合報告書
INTEGRATED REPORT 2023

企業理念

**MONEXとはMONEYのYを一步進め、
一足先の未来における人の活動を表わしています。**

常に変化し続ける未来に向けてマネックスグループは、
最先端のIT技術と、グローバルで普遍的な価値観と
プロフェッショナリズムを備え、
新しい時代におけるお金との付き合い方をデザインすると共に、
個人の自己実現を可能にし、
その生涯バランスシートを最良化することを目指します。

CONTENTS

マネックスグループとは

- 01 企業理念
- 02 目次／編集方針
- 03 マネックスグループとは
- 05 沿革 | 成長の軌跡
- 06 マネックスグループの価値創造プロセス
- 07 CEOメッセージ

持続的な企業価値向上に向けて

- 11 持続的な企業価値向上に向けて
- 12 マネックスのサステナビリティ
 - 12 INNOVATION イノベーションの追求
 - 13 DEI DEIの実践でさらなる成長へ
 - 14 HUMAN CAPITAL 人的資本の強化
- 15 CEO・社外取締役対談
- 18 ART IN THE OFFICE アートを通じた社会貢献および社員啓発活動

事業セグメントの成長戦略

- 19 セグメント戦略
 - 20 At a Glance
 - 22 CFOメッセージ
 - 25 主要3セグメント 代表者メッセージ
 - 26 日本セグメント
 - 29 米国セグメント
 - 32 クリプトアセット事業セグメント
 - 35 アジア・パシフィックセグメント
 - 36 投資事業セグメント
- 37 事業KPI

企業価値向上を支える力

- 39 コーポレート・ガバナンス
 - 39 コーポレート・ガバナンスの概況
 - 42 取締役スキル・マトリックス
 - 43 役員紹介
 - 44 ステークホルダー・エンゲージメント

財務セクション

- 45 11年間ハイライト
- 47 株式情報
- 48 グループ各社の概要

編集方針

本報告書は国際統合報告評議会 (IIRC) の国際統合報告フレームワークや、経済産業省の価値協創ガイダンスを意識しつつ当社の考え方にに基づき、作成しました。当社グループのユニークなビジネスモデルと経営戦略を解説し、読者にマネックスグループの全体像をつかんでいただけるように構成しました。

対象期間
2022年4月1日～2023年3月31日
(一部に2023年4月以降の活動内容等を含みます)

対象組織
マネックスグループ株式会社およびグループ会社

決算に関する詳細情報
2023年3月期決算の詳細については、有価証券報告書をご覧ください。

WEB 株主・投資家情報 | IRライブラリ | 有価証券報告書

マネックスグループとは

新たな理念、新たな経営体制で、
マネックスグループは次のステージへ

マネックスグループ株式会社
取締役会議長兼
代表執行役会長
松本 大

マネックスグループ株式会社
代表執行役社長CEO
清明 祐子

マネックスグループとは

これからも企業理念の実現を最高位に据え、新たな経営体制のもと、 その実現に向けた持続的な成長を目指していきます

MONEX 創業時の設立趣意書の一節に、「理念の実現の最高性」という言葉がありました。

それは、当社が理念の実現を経済的成功の上位に据え、社長を含む社員はそこに仕える存在であるとし、

たとえ誰が会社をリードするにしても、理念の実現こそが当社の至高の使命であることを定めていました。

創業から25年が経ち、従業員はグローバルで1,500名近くになり、マネックスグループの事業領域は金融の枠を超えて広がっています。

そして今回、CEOが松本から清明に受け継がれましたが、「理念の実現の最高性」が変わることはありません。

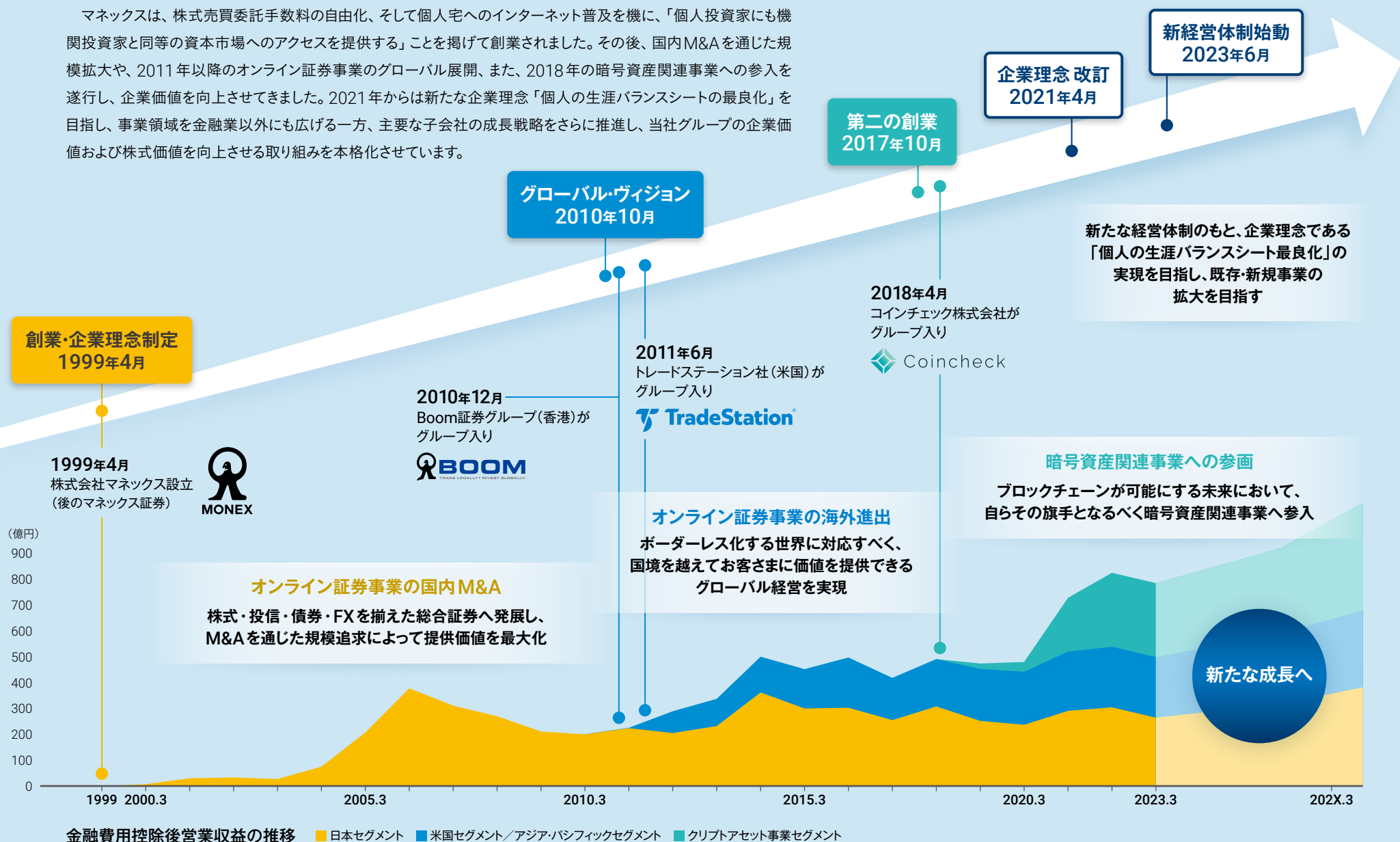
新たな企業理念である「個人の自己実現を可能にし、生涯バランスシートを最良化する」ことを目指しながら、

これからもグループ企業が丸となって、「個人」に寄り添う価値提供を続けることで持続的な成長を果たしていきます。

沿革 | 成長の軌跡

主要子会社の成長戦略を推進し、グループの企業価値向上を目指す

マネックスは、株式売買委託手数料の自由化、そして個人宅へのインターネット普及を機に、「個人投資家にも機関投資家と同等の資本市場へのアクセスを提供する」ことを掲げて創業されました。その後、国内M&Aを通じた規模拡大や、2011年以降のオンライン証券事業のグローバル展開、また、2018年の暗号資産関連事業への参入を遂行し、企業価値を向上させてきました。2021年からは新たな企業理念「個人の生涯バランスシートの最良化」を目指し、事業領域を金融業以外にも広げる一方、主要な子会社の成長戦略をさらに推進し、当社グループの企業価値および株式価値を向上させる取り組みを本格化させています。



マネックスグループの価値創造プロセス

グループ全社で理念を共有し、社会に新たな価値を創出

当社グループは、「個人の自己実現を可能にし、生涯バランスシートを最良化する」という企業理念のもと、異なる地域や事業領域にまたがった事業ポートフォリオを有しています。各子会社は独立した経営により戦略を実行し、結果としてグループ一体で企業理念の実現に注力します。さらに、当社が理念追求に必要と考える新たなビジネスをグループに取り込むことで、組織力を強固にしています。併せて事業活動のアウトプットは持続可能な企業価値創造に資する資本として当社価値創造プロセスに還元されていきます。

グループ資本

企業理念&ポートフォリオ経営

セグメント戦略

アウトプット

アウトカム

組織/社会・関係資本

- DEIや先進性追求が根付く組織
- グローバルな事業ポートフォリオ
- 提携パートナーや当局との関係
- 📄 P.12:イノベーション
- 📄 P.13:DEI

人的資本

- グループ従業員 1,500名
- 年齢・国籍・経験の多様性
- 📄 P.14:人的資本

知的資本

- 暗号資産を含む幅広い金融知識と経験
- ブロックチェーン含む最先端IT技術

財務資本

- 連結営業収益 769億円^{※1}
- 連結総資産 1.50兆円^{※2}
- 連結EBITDA 227億円^{※3}

当社企業理念を中心に、多様な事業領域・顧客層・従業員層を有する事業セグメント群が協働



📄 P.20: At a Glance

● 日本セグメント

📄 P.26

● 米国セグメント

📄 P.29

● クリプトアセット事業セグメント

📄 P.32

● アジア・パシフィックセグメント

● 投資事業セグメント

主要子会社では各事業環境や課題を踏まえたセグメント戦略を策定し、自律的に推進

マネックス証券 アセマネモデルの推進

- 営業収益 295億円^{※1}
- 預かり資産 6.2兆円^{※2}
- コスト控除後の顧客資産の増加

トレードステーション アクティブトレーダーへの フォーカス

- 営業収益 270億円^{※1}
- 預かり資産 1.3兆円^{※2}
- API連携を通じたアクティブ顧客層の獲得

コインチェック デジタル経済圏への ゲートウェイになる

- 営業収益 188億円^{※1}
- 預かり資産 33百億円^{※2}
- 顧客基盤と法人パートナーの拡大

新たなビジネスの創出

各事業において財務・非財務の成果を創出し、グループ資本またはグループ理念の実現に寄与

企業理念の実現

● **マネックス証券**
未来の金融を創造する
WEB | マネックス証券 > 企業理念

● **マネックスグループ**
個人の自己実現を可能にし、その生涯バランスシートを最良化
📄 P.01: 企業理念

● **トレードステーション**
トレーダーに究極の取引体験を提供する
WEB | TradeStation > Overview

● **コインチェック**
新しい価値交換を、もっと身近に
WEB | コインチェック > 私たちについて

● **新ビジネス**
当社理念の実現に必要な新事業を積極的に獲得

マテリアリティ (持続可能な企業活動に向けた取り組み)

※1 2023年3月期までの3期平均の金融費用及び売上原価控除後営業収益

※2 2023年3月末時点

※3 2024年3月期第1四半期の年率計算

CEOメッセージ



変化をチャンスに。 イノベーションを 生み出し続ける組織へ

2023年6月、私はマネックスグループのCEOに就任しました。就任にあたっては、プレッシャーよりもワクワクする気持ちの方が大きいのが率直な心境です。当社グループは前CEOの松本が創業して以来、確かな理念のもとでヴィジョンを立てて、大胆ながらも着実に成長してきました。まだまだ発展途上にある企業を創業者から託され、さらに大きくできるチャンスなど、そう巡り合えるものではありません。そしてこれは私だけではなく、当社グループの社員全員にとって魅力的なチャンスなのだと思います。「変化」は人を成長させます。今回のCEO交代は、当社グループにとってまさに大きな変化ですが、これを好機に新たな成長につなげていくことが必要です。私はカリスマではありませんが、社員全員の力を引き出すことには自信があります。社員全員でつくり上げる「みんなのマネックス」が、未来に向けてサステナブルに発展し続け、企業価値が向上することを目指していきます。

清明 祐子

マネックスグループ株式会社
代表執行役社長CEO

CEOメッセージ

何事にもゴールを設定し、組織を動かして成し遂げる そうした経営姿勢で、グループをさらに成長させる

創業者の松本とは異なる私の強みとは

私がCEOに選任された理由について創業者の松本に聞くと、「清明は権限を使い切るから」と言います。振り返れば、私はグループ内のさまざまな職責を担ってきた中で、それぞれゴールを設定した上で、それに到達するための決断を私利私欲や前例に関わらず下していくようなシーンが多かったです。過去、M&Aアドバイザー事業を手がける子会社のマネックス・ハンブレクトの社長を務めた当時、私は33歳で、いきなり赤字続きだった会社の社長を松本から任されました。驚きましたが、引き受けたからには黒字にしなければと私なりのゴールを設定し、まず過去の欠損金をなくすことを最初の目標に掲げ、事務所移転などのコスト削減を図ると同時に、私よりも年長の社員たちが最大のパフォーマンスを発揮できるよう、成果に応じて社長である私以上に高い報酬を得られる人事制度をあえて導入しました。結果、1年で黒字化を果たし、2年で過去の累積赤字をすべて解消しました。そのときに、ゴールを設定したからには、ときに間違えるかもしれないけれども、適切な選択肢から有効と思われる決断をし続ける人間だと、松本は私のことを捉えたのだと思います。それはコインチェックの買収時に私が交渉担当を担ったときも同様で、この条件ならばという枠だけを松本とも事前に合意し、あとは私と当社の交渉チームの意思でM&Aを遂行しました。いまではコインチェックを当社グループの事業の柱とすることができました。

事業の中でゴールを定め、組織の力を使って達成していくことが私の得意とするところであり、その強みを発揮して今後は当社グループの経営を担っていきます。一方、成長を続けていくためには絶えず新しいことにチャレンジしなければならず、例えばクリプトアセット事業のグローバル化をはじめ、新規事業の創出に関しては、松本のネットワークやアントレプレナーシップを活かしてもらいたいです。既存事業と新規事業を両方進めていくことで、新しい経営体制下でもグループを発展させていきます。

人の想いに寄り添う企業理念こそ、ゴールに向けた組織の原動力

事業を成功させるには、組織の出力を最大化する必要があります。また、そのためには目指す場所を設定し、組織で共有することが重要です。多才な人材も同じビジョンやゴールを共有していない限り、組織としての出力は限定されます。そして当社の場合、さまざまな子会社や人材が集い創発していくための推進力の源となるのは、企業理念です。当社グループは企業理念が最高位にあり、理念のもとに人が動く企業です。金融業界は、社会のインフラを担っていることもあって、安心・安全を理念に事業を営む企業が多い中、私たちは安心・安全はもはや当然の提供価値としつつ、それ以上にお客さまが金融を通じて行いたい自己実現に寄り添い、その実現を支援できるようなサービスを創造することで、より良い未来をつくってほしいという想いを理念の中でうたっています。

当社グループは、こうして人の想いに寄り添った理念を掲げ、そこに共感する人材・グループ子会社が集まっています。こうした理念を中心とした文化が醸成されていることがマネックスグループの大きな特徴です。

日米証券業界を見渡しても、いまや株式取引はコモディティ化しつつあり、どの証券会社も手数料はほとんど変わりません。それでもお客さまがマネックスグループを選んでくださるのは、金融サービスに対して経済的なメリットだけではなく、良い体験を求めているからだと思っています。資産運用の世界はお金を増やすことが第一の目的ですが、実はお金さえあれば幸せだというわけではなく、なぜお金を増やすのか、どうお金を使うのかというWhyとHowが個々のお客さまにとっては大切です。こうした私たちの考え方が企業理念の「個人の自己実現を可能にし、その生涯バランスシートを最良化することを目指す」という言葉に表れています。お客さまが資産を増やすその先で、お金を通じて何を実現したいかを考えていただくきっかけをマネックスグループがつけることができればと考えています。

CEOメッセージ

誰もが自由にアイデアを発し、リスクを恐れず実践し、イノベーションを生み出す組織をつくりたい

生産性と効率性を高め、1,500名の力を最大化する

このような企業理念はこれからも大切にしつつ、一方で私といまの当社グループの人材だからこそ変えられることについては、前例を気にせずに変えていきたいとも思っています。例えば当社グループがこれまで以上に重視すべきは、生産性と効率性です。当社グループは、成長志向にあふれた創業者の指揮のもと25年間で急激に発展し、いまや日本と海外合わせて1,500名規模の組織になっています。この組織体がどう生産性と効率性を高めていくか次第で、現在の体制でもっと収益を上げることができると考えています。

経営は何をやって何をやらないかを定めることだと考えれば、それを定めるためにやはりゴールが必要であり、達成すべきゴールが明確ならば、やらなくていいことが明らかになります。全世界の1,500名が、本来やるべきことだけに自分の時間を投入できれば、きっと大変大きな価値を生み出せるはずで、そのゴールは数字によって定量化すべきだと考えています。目標を具体的な数字で示さなければ、社内の意識を合わせることはできません。当社グループは、新しいことに取り組むのは得意であるものの、それを振り返るPDCAがやや不得手であり、私はそこに問題意識を強く覚えています。新しいことに挑戦した後、成果が出なかったらまた別のことに挑戦するという姿勢も必要な場合がありますが、ときに一回振り返って検証し、また違う方法でトライすれば、実は収益が上がる可能性を秘めるような取り組みもあるでしょう。そういった振り返りに基づく地道な改善の重要性について、気づきを与えていくことも私の役割だと捉えています。

事業を成長させるためにはリソースの配分がきわめて重要です。私たちが引き続き取り組むべきではないと判断した事業からは撤退し、余ったリソースをより期待される領域に投下しながら、全体のリソース配分を最適化することで当社グループはさらに成長できます。私は過去、事業やサービスの清算や撤退などを何度か経験してきたこともあり、事業を成長させて黒字化することへのこだわりは当社内の誰よりも強いと思っています。

DEIを重んじ、違いの中から価値を生み出していく

私はマネックスグループという組織を、企業価値向上につながるイノベーションが次々と生まれる組織にしたいと考えています。イノベーションというと大仰なイメージがありますが、ちょっとした改善を積み重ねて社会に発信していくことで、気が付いたら社会が変わっていたというケースも結構あるのではないかと考えています。それを全世界の1,500名全員がやれば、結果として大きなイノベーションが起きると私は信じています。

そのために重要なのは、役職を問わず誰もがアイデアを自由に発せるカルチャーを築いていくことです。「ものを言う権利」が社員全員にあり、リスクを気にせずにトライでき、たとえ結果が出なくてもとがめない組織づくりをしていきます。これから、AIをはじめとするテクノロジーが社会を大きく変えていく中で、既存の証券業や取引所の形が変わってしまう未来も十分に想像できます。そうした世界では、イノベーションを自らが主導することが生き残りのカギとなります。新しい世界に向けて挑戦すべきアイデアを誰かが持っていたら、すぐにアサインして実行してもらような、そうした場づくりを進めていきたいと考えています。そして、そのような組織にとって大切なのが当社グループで創業来脈々と引き継いできたDEI (Diversity, Equity & Inclusion) の考え方です。新しい価値というのは、違いの掛け合わせの中からしか生まれません。一方、その違いを意識しすぎてはならず、例えば、男性・女性とか大企業・ベンチャーとか、二項対立で物事を語った瞬間、違いをみんなで探し合い優劣をつけてしまいます。

私は、社員が生き生きワクワク働けないと、お客さまのためのサービスなどつくり出せず、また、結果として株主の方々にも支援いただけないと考えています。企業理念を実現するために社員一人一人が考えたことを、躊躇なく実行に移せる組織に変革していくことも私の使命であり、それができれば良いサービスが生まれて収益が上がり、結果として株価が上昇するという好循環をもたらすことでステークホルダーの皆さまにも還元できるのだと考えています。

 P.15: CEO・社外取締役対談

CEOメッセージ

マネックスグループは、大きな可能性を秘めている それを次代につないでいくことが、私の最大の使命


5年後10年後のための経営判断に、これから全力を注ぐ

私は、マネックスグループの未来はきわめて明るいと思っています。日本の証券市場は、新NISA制度もスタートするなど追い風が吹いています。インフレ懸念もあり、投資による資産運用の重要性がいっそう高まる中、まだまだ日本人は投資に消極的です。まだ証券業の外にいるお客さまにもリーチしていくことができれば、開拓できるマーケットはまだとても大きいです。

また、例えば将来的に、上場株式をセキュリティ・トークンにして売買できるようになれば、きっと投資の世界も変えられます。デジタル証券化すれば、投資家のさまざまなニーズに合わせた性格を持つ証券を発行して提供することができます。はたまた、全く新しいクリプトエコノミーが誕生する可能性もありますよね。もし将来、ブロックチェーン技術で金融がピア・ツー・ピア[※]で完結する世界が訪れた場合にも、私たちはコインチェックがグループの変革をけん引し、その社会変革に順応することが可能だと考えています。今後リアルワールドからデジタルワールドに移行する際、そこに通じた人材を多数抱えていることは将来的にも私たちにとって大きな強みになります。かつ、アメリカの金融や投資の動向も、米子会社のトレードステーションを通じてすぐに把握できます。新たな価値をつくるための体制は整っており、そのための人材も事業体もグローバルに擁しているのです。未来への変化というものを私たちは前向きに捉えています。

そして、このような当社グループの本来の企業価値を資本市場でも顕在化していくことが大変重要であり、そのために市場と密に対話していくことも私の責務だと捉えています。市場からの評価を得るためには、収益ボラティリティを相対的に下げる必要があります。堅実な事業基盤を持ち、アセマネモデルによるさらなる底積みで収益が上がるというモデルを構築できれば、私たちが掲げるSOTP (Sum-of-the-Parts) による株式価値も市場評価に反映していけるのではないかと思います。

[※] Peer to Peer：ネット接続されたさまざまなデバイス（端末）が、サーバーを介さずデバイス同士（個人間）でファイル共有やデータ送信ができる通信技術のことを指す。

 P.26：日本セグメント

最後になりますが、CEOとして私が必ず果たさなければならないのは、創業者である松本から継承したこの企業を、しっかりと次代につないでいくことです。強い組織を構築することで長期的に成長し続けられる会社だと認められれば、株価も上がると思います。私がいま行う経営判断は、5年後10年後のためのものです。未来のマネックスグループの仲間に、過去にこの決断をしておいて良かったと思ってもらえることが、私の意思決定の基準であり、最大の目標・使命です。そのためにこれからできることはすべて成し遂げ、マネックスグループを「100年企業」にする礎を築きたいと考えています。



持続的な企業価値向上に向けて

マネックスグループは、持続的な企業価値向上に向けて取り組むべき重要課題としてマテリアリティを定めています。ここからは、このうち「イノベーションの追求」「DEI (Diversity, Equity & Inclusion)」「人的資本の強化」について紹介し、また、包括的な全社取り組みや考え方についてCEO・社外取締役対談を掲載しています。

12 マネックスのサステナビリティ

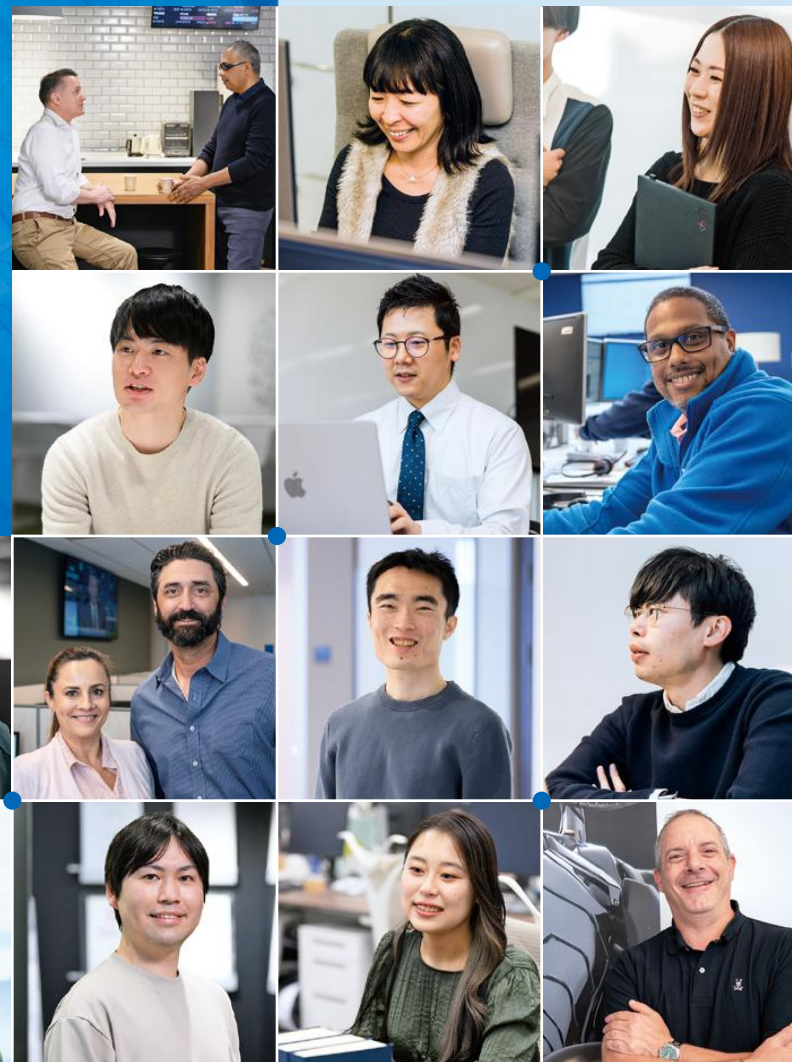
イノベーション・DEI・人的資本

15 CEO・社外取締役対談

「持続可能な成長に向けて
マネックスグループに必要なイノベーションとは」
清明 祐子 (マネックスグループCEO) 久能 祐子 (社外取締役)

18 ART IN THE OFFICE

アートを通じた社会貢献および啓発活動



マネックスのサステナビリティ

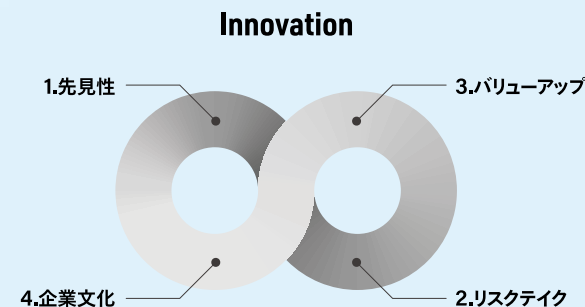
INNOVATION

イノベーションの追求

イノベーションの取り組みについては
WEB もご覧ください

4つの要素で読み解く、マネックスグループのイノベーション

当社は、企業理念の実現には、イノベーションによって社会に新たな価値を提供することが不可欠と考えています。当社のイノベーション追求の歴史には4つの要素があり、それぞれの要素は成長を続ける当社グループの重要な資本となっています。新たな企業理念のもとでも、これらの資本を継続的に強化させることで、今後も持続的にイノベーションを実現できるものと考えています。



1. 先見性

社会の変化をつかむリサーチ機能

先端技術や社会動向を正確に把握して、一足先の未来の社会像から逆算して当社グループの事業機会を検討しています。グループ各社の既存事業における周辺情報に加えて、例えば、当社マネックス・ゼロ室の調査・研究においては、最新技術等が社会および当社事業に与える影響度を測りながら、事業機会の特定を行っています。また、そうして特定した事業機会をもとに企業理念やビジョンを都度アップデートしつつ、その具現化に向けたM&A案件等の情報も収集しています。

マネックス・ゼロ室の主な調査研究テーマ

- IoTの本格的な普及に伴うUI/UXの変化
- AIによる経済活動の変化
- プライベートなデータ管理とAIによる個人のエンパワーメント
- 世界秩序の分散化と分散型の価値レイヤーの台頭
- 変化と流動性の早い不安定な時代に適した金融機能

2. リスクテイク

適切にリスクを測り、機を見て迅速な意思決定を下す経営体制

本業におけるオペレーションリスクの管理に加えて、M&Aによる事業拡大などの重大な経営判断においては、取締役会が適切にリスクを把握し、機会を逃さずに迅速な意思決定を下せる経営体制を構築しています。

コインチェックM&Aを振り返って

リスクだけを見れば躊躇してしまう案件。しかし、議論の結果、流出させた約500億円を自力で補償できるベンチャー企業などそう存在するものではなく、実はすごいエンジンを持っている企業ではないかという結論になりました。取締役も緊急かつ機動的に集まり、非常に中身の詰まった議論が短期間で重ねられ、一カ月ほどで決断に至りました。

社外取締役(独立役員) 榎原 純

3. バリューアップ

グループ参画後もリソースを投下してバリューアップ

M&Aによる事業拡大では、グループ入り後に経営統合とバリューアップを行い、グループ全体で各子会社の企業価値向上に向けて包括的に取り組みます。これまでのM&Aにおいては、経営体制の強化や規制対応への支援、または人的資本の交流等を通じて、例えばトレードステーションはグループ入りの時期から比べて口座数が約4倍、コインチェックは約2倍に増加しています。



グループの未来を語るクロストーク

グループ会社の経営メンバーがマネックスグループを外から見た時の印象、グループ間の連携についてクロストークします。

WEB グループの未来を語るクロストーク

4. 企業文化

イノベーション追求への姿勢が浸透した企業文化

当社グループは、企業理念の実現に向けて、主にM&Aを通じた事業領域の拡大と事業成長を行うとともに、さまざまな価値観やカルチャーを取り入れてきました。そして創業来、M&Aによる事業拡大に伴うその多様性の向上こそが企業成長の源泉として機能しています。M&Aによってグループ入りする企業は、当社の企業理念実現にとって不可欠な存在であり、その長所が損なわれることのないよう、各社の個性や企業文化が尊重されます。それぞれの子会社が個性や価値観を堅持しながら成長し、グループ内交流を通じてその価値観や知見を交換して先見性あるビジョンを創発するという、マネックスグループの企業文化は、当社グループのイノベーションを促す上で最も重要な資産の一つとなっています。

マネックスのサステナビリティ

DEI - Diversity, Equity & Inclusion

DEIの実践でさらなる成長へ

DEIの取り組みについては
WEB もご覧ください

基本的な考え方

マネックスグループは、企業理念をかなえるため、中長期のビジョンを掲げ、理念およびビジョンを共有できる会社をM&Aすることで業容を拡大してきました。出身や役職、国籍を問わず自由闊達に発言できる創業来の企業風土が、異なる企業文化を許容し、さまざまな考えを持つ社員が活躍できる場をつくってきたと考えています。

若いうちから裁量権のある業務を任せ、性別・国籍を問わず能力重視で人材を登用してきた結果、女性や外国人の社員数増加につながり、女性管理職、20代の管理職も誕生しています。アウトプットベースであるからこそ、男女ともに安心して育児休暇を取得することができ、当社の男性の育児休暇取得率は77%です。

現代のように技術進化のスピードが速く、国境を超えて新しいサービスや製品が入ってくる時代に、同質なバックグラウンドや考えを持つ人材だけで組織をつくることはリスクです。さまざまな考えや発想を持つ人材が、自由闊達に発言できる企業風土をつくることこそが、新しい波をつくり、困難な波が来ても乗り越えられる力を持つ組織になると考えています。

マネックスグループの競争力の源泉であるDEI

マネックスグループは、多様性 (Diversity) ・公平性 (Equity) ・包摂性 (Inclusion) が浸透した組織こそが持続的にイノベーションを生み出せるという考えのもと、さらなる成長に向けてDEIの促進に力を入れています。

DEIの社内理解

マテリアリティ・マトリックスの定期的な見直しのため、2023年夏に実施した社員アンケート (当社のステークホルダーである株主・顧客・従業員における影響度を測る内容) では、86%がDEIは当社にとって必要不可欠な要素であると考え、また、88%がDEIはイノベーションに必要な不可欠だと捉える結果が出ています。

DEIの理解促進には、経営陣がコミットしており、今春に開催された日本国内の拠点を対象に開催した研修会では、日本およびクリプトアセット事業セグメントの400名近くの参加者に向けて、トップが自ら「均質ではない組織」であることの重要性を説いています。

これからもDEIを大切に



WEB 新しい行動指針と企業風土

CEOと社内表彰を受けた若手との対談では、若くとも裁量権を与えられて主体的に業務ができる社内環境であること、「縁の下の力持ち」を讃える表彰制度において子会社も対象であること、さまざまな考え方のメンバーがいてこそイノベーションが起きることが語られました。

誰もがリーダーを目指せる環境に向けて



WEB リーダーとしての女性たち

トレードステーションのコスタリカオフィスにおいて、社内向けに女性リーダーが集まりトークセッションを行いました。その中では、女性のキャリアパスにおいて、メンターとなる方がマイนด์セットのアドバイスや研修を実施したケースや、金融・テクノロジー業界では若手から次世代リーダーとなる候補者を育てていく必要があることが語られました。

DEIの追求に向けた取り組み

日本およびクリプトアセット事業セグメント

社内コミュニケーションを促進するイベントを、グループ各社を巻き込んで開催しています。2023年は、25周年を記念した社員総会が開催され、リアル、オンライン参加を合わせて8社から360名が集まりました。経営方針を直接トップから聞き、また、グループ間交流も兼ねて、グループの企業理念について互いに意見交換し、理解を深めるセッションなどが生まれ、多様なながらも企業理念の理解を中心とした一体感が醸成されました。

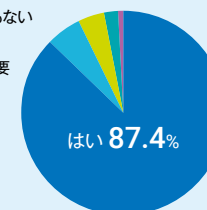


グループ企業の経営陣による討論

米国セグメント

トレードステーションでは、DEIの促進を通して、従業員が顧客に対してより良い商品・サービスの提供ができる社内環境の構築を目指し、すべての従業員の心理的安全性を向上させる一方、リモートワークを行う従業員についても所属意識や組織貢献感を高めるための研修やメンターシッププログラムを実施しています。また、部門や所在地の異なる役職員で構成されるDEIカOUNCIL (協議会) を設置し、社内におけるDEIへのフォーカスを高め、各取り組みの推進を担うことでDEI文化の醸成と組織力の強化に努めています。

- どちらでもない 5.4%
- 改善が必要 4.3%
- いいえ 2.1%
- その他 0.8%



福利厚生等の公平性や、現在の採用プロセスがDEIを考慮したものとなっているかなど、従業員を対象に社内DEIサーベイを実施し、社内環境改善に努めています。左は「実施した社内研修がDEI促進に有効だったか」の問いに対する回答。

マネックスのサステナビリティ

HUMAN CAPITAL

人的資本の強化

人的資本の取り組みについては
WEB もご覧ください

人的資本の強化に対する考え方

当社グループは、企業理念である「個人の自己実現を可能にし、その生涯バランスシートを最良化すること」を実現すべく、自律型人材を育成することに加えて、グループ内の人材の多様性を最大限に活かすことのできる社内環境の整備に努めています。

実績と現状分析

当社グループでは、国籍、年齢、性別や価値観の異なる人材が互いに尊重し合い、ともに企業理念に沿ったイノベーションを追求することができる組織づくりに注力してきました。結果として年齢や性別によらず、個人のパフォーマンスによる評価がなされてきました。一方、日本セグメントで行われているエンゲージメントサーベイでは2023年の総合スコアが67となり、このうち従業員個人の「やりがい」や「達成感」等の成長実感、「挑戦する風土」や「成果承認」等の組織体制に係るスコアには改善余地が見られました。今後は従業員の挑戦と成長を支援する育成体制・就業環境の改善を図り、「100年企業」を目指した組織づくりに取り組むことが重要と考えています。

エンゲージメントサーベイ結果より(2023年実績)

| スコア評価 | 主なサーベイ項目 |
|-------------------|---|
| 良 (スコア：70以上) | <ul style="list-style-type: none"> ● 理念/戦略への共感 ● 経営陣に対する信頼 ● 困難時の社内からの支援 |
| 要改善 (スコア：64以下) | <ul style="list-style-type: none"> ● やりがい/達成感/成長機会 ● 成長承認 ● 挑戦する風土 |

人的資本を最大化する体制をつくり「100年企業」へ

マネックスグループにとって何よりも大切な経営資源は「人材」です。企業理念を追求する人材のポテンシャルを絶えず最大化することが持続的成長をもたらすと考え、人的資本の強化を重要な経営課題に掲げています。

人的資本の強化に関する今後の取り組み

当社グループは、かねて掲げているイノベーション追求やDEIに引き続き注力しつつ、新たな経営体制および企業理念のもとで、従業員の成長実感向上や生産性の高い組織づくりといった現状の経営課題を踏まえた、以下3つの重要事項に取り組んでいます。

1. 挑戦を促す組織へ

| | | | |
|---------|--|---|-------------------|
| 重要な取り組み | 挑戦を称賛する文化の醸成 | × | プロセスを公正に評価する制度の設計 |
| アウトカム | 多様な人材が前例や慣習にとらわれず、自由に意見やアイデアを発信し、かつその実現に向けた挑戦やプロセスが公正に評価される、心理的安全性の高い社内環境を整備 | | |
| 想定するKPI | 関連するエンゲージメントスコアの改善 「挑戦する風土」「キャリア機会の提供」等 | | |

2. やりがいや達成感を実感する組織へ

| | | | |
|---------|---|---|---------------|
| 重要な取り組み | 経験学習を重視した育成環境の設計 | × | 対話を通じた評価環境の設計 |
| アウトカム | 従業員の自発的な学びや、業務領域での実践を支援し、また、その過程を日常的な対話を通じて公正に評価することで、成果承認のプロセスを改善し、やりがいや達成感等の成長実感を醸成 | | |
| 想定するKPI | 関連するエンゲージメントスコアの改善 「やりがい」「達成感」「事業やサービスへの誇り」等 | | |

3. 自分らしさを発揮して活躍できる組織へ

| | | | |
|---------|--|---|-----------------------|
| 重要な取り組み | 肯定から始めるコミュニケーションの浸透 | × | 多様な人材に対応できる柔軟な就業環境の設計 |
| アウトカム | 表層の多様性とどまらず、知見、能力、経験、価値観や働き方等の深層の多様性を高め、あらゆる人材が自分らしさを発揮しながら企業価値に貢献できる社内環境を整備 | | |
| 想定するKPI | 社内環境に係るエンゲージメントスコアの改善 | | |

具体的な取り組み 「人的資本の強化」

1. 挑戦を促す評価基準や運用環境の改善

イノベーションを生み出す組織に欠かせない「失敗を糧と捉え、挑戦を称賛する文化」を醸成します。企業価値への貢献度で測る評価基準に加え、業務における成否だけではなく、目的達成に向けたTrial and Errorのプロセスや挑戦する姿勢等をより重視した評価基準に基づく制度運用に改善します。

2. 成長実感を得る人材育成環境の改善

自発的にいつでも学べる環境を整え、Off-JTや自己研鑽によって習得した知識・スキルをOJTで繰り返し実践し、その成果やプロセスを公正に評価することで、「学び」を成長実感に昇華する経験学習と成果承認の環境を設計していきます。上位者が積極的に部下の育成に関わる人材育成環境を構築し、やりがいや達成感の向上を図ります。

3. 柔軟に働き方を選べる環境の維持・改善

時間や場所の制約を受けずに就業できるフレックスタイム制度や在宅勤務制度に加えて、重大なライフイベントに対する制度の拡充などの支援体制を社内に根づかせることにより、あらゆる従業員が柔軟に働き方を選択し自分らしさを発揮して就業できる社内環境を維持、改善します。

具体的な取り組み 「生産性の強化」

1. 選択と集中を促す定量的な目標・実績管理

人的資本の強化と平行して、生産性を高めるための仕組みづくりに着手します。業務プロセスの見直しや、さまざまな組織（部門、プロジェクト、会議等）や活動（日常業務）を定量的に把握、評価する仕組みや体制をつくることにより、組織および個人の業務における選択と集中を促す基盤を構築します。



清明 祐子

マネックスグループ株式会社
代表執行役社長CEO

Yuko Seimei

Sachiko Kuno

久能 祐子

社外取締役（独立役員）



CEO・社外取締役対談

持続可能な成長に向けて マネックスグループに 必要なイノベーションとは

2023年、マネックスグループは経営体制を一新し、創業者である松本大から清明祐子にCEOが交代しました。さらに、新たな社外取締役として、新薬開発を2度成功させた科学者であるとともに、アメリカと日本でIPOを成功させた連続起業家である久能祐子を選任し、いっそうの経営強化を図っています。マネジメントに新たな風をもたらすこの2人が、持続可能な成長実現に向けてマネックスグループのあるべき形を語ります。

CEO・社外取締役対談

イノベーションを起こすためには、誰もが臆せず「跳べる」組織であることが大切

清明 私たちは、イノベーションが当社グループにおける企業価値向上の源泉であると考えており、マテリアリティ・マトリックスの中でも重要項目に掲げ、持続的にイノベーションを追求できる体制構築を目指しています。そのような中で私はマネックスグループを、イノベーションにつながる優れた発想を持ち、実現に挑む人が集まる組織にしていきたいと考えています。久能さんはご自身の経験から、どうすればそのような組織を実現できるとお考えですか。

久能 発想豊かな人たちが居心地良く議論でき、独立性と心理的安全性を保てる場所をつくることが大事でしょう。一方、発想はあくまで「仮説」ですので、その先で、社会が変わって初めてイノベーションになる。その意味では発想を持った人は、イノベーションにつなげるために「跳ぶ」ことが求められます。跳ぶことには勇気を伴いますが、それでも跳べる人というのは、他の人には見えていない向こう側が見えています。ですから、見えている人には跳ぶ機会をどんどん与え、かつ

ロープを持って跳んでもらい、後の人が続けるような組織をつくるのが重要ではないでしょうか。

清明 私が若いときに当社の小さなグループ会社の社長をやらせてもらったときも、金融業界で30代前半の女性がトップを務めるなんて普通ではありえないことでした。何だかよくわからないけどやってみようと思っただけで、いろいろと困難にもぶつかり、そのたびに批判が寄せられました。でも前に進むしかないと思っただけで、いまにつながっているように思います。

久能 まさに清明さんはそのときに「跳ぶ」経験をされたのだと思います。人が跳べるようになるには、小さなハードルを次々と越えていく訓練をすることと、そしてもう一つ、他の人が跳ぶのを間近に見ることが大切です。そして、跳んだときにすぐに称え、結果失敗に終わってもとがめない。本人としては60点ぐらいの出来でもまず跳んでもらって、そのアクションを評価してはいかげんかです。

清明 確かに今回の松本からのサクセッションについて、社員を含めたみんなとなら跳べると感じました。跳べる人にどんどん跳んでもらって、「自分も跳んでいい」「少しぐらい失敗してもいい」という意識を社内に広げていくことが重要ですね。

DEIもきわめて重要。異なる価値観が交わる場所にイノベーションの素がある

清明 創業者の松本は0から1を生むことに長けた人間なのに対して、私は1から10、10から100にする組織をつくるのが得意な人間だと思っています。今後、グループのリソース配分を最適化し、現在の組織をさらに効率的かつ生産的に経営することでマネックスグループをさらに良くしていくこと



は可能だと考えていますが、その一方、理念のもとに多様な人材が共存できる環境を整え、成長意欲あふれる野心的な人たちが集まって果敢に挑戦できる場をつくることで、その両軸を回し続けていけるのではないかと考えています。

久能 イノベーションを起こすために絶対に必要なのがDEIですよ。多様な人材が接し合い、異なる文化や価値観の人たちが交わる場所にイノベーションの素はあります。マネックスグループの社内は、競争というよりも相互育成を重んじていて、DEIの観点で見てもお互いに成長や学習を促進し合っているというイメージを強く受けます。これを維持できている会社というのは実はそんなに多くない。だからこそマネックスグループの将来の成長ポテンシャルはとても大きいと感じています。

清明 マネックスグループにとって人材は大切な資産であり、松本の影響もあって実に多様な人材が集っている。いまいる1,500人がより生き生きと働き、アイデアを出し合って前に進めば、おそらく松本一人のリーダーシップよりも強いでしょう。



CEO・社外取締役対談


久能 清明さんは、マネックスグループの理念がもたらすインパクトを、組織の力を通じてさらに大きくしたいとお考えなのですね。DEIは、いろいろな規則をつくったり、手順を定めたところで実現できるものではなく、例えば他人の失敗も大らかに受け入れるとか、そうしたカルチャーが醸成されていることが重要だと思います。

清明 マネックスグループは昔からDEI的な考え方を強く意識し、実践してきました。当社の成長はM&Aによるところも大きいのですが、トレードステーション社やコインチェック社のM&Aを成功に収めることができたのも、その根底にはDEIがあると思っています。

ステークホルダーとのビジョン共有が これからのCEOにはいっそう求められる

久能 私は、企業が社会に与える価値のうち、経済的なインパクトは4分の1ほどだと考えています。あとの3つは、事業を通じた格差是正などのソーシャルなインパクトと、気候変動対策などに貢献する環境へのインパクト、そして、いますぐに役立つかどうかはわからないものの、人間にとって必要な文化芸術的なインパクトです。このうち市場から注目されるのは経済的インパクトですが、本当に人々の幸福につながるの残りの3つであり、事業を通してどれだけその価値を生み出しているのかを社会やステークホルダーに説明していくことが、これからのCEOには求められると思っています。

清明 マネックスグループも、いまお話しいただいたインパクトを意識した結果、企業理念を改定し、2021年に再構築しました。単なる経済的価値の提供を超えて、もっと大切なことに挑んでいることを、世の中にきちんと示せればと思います。

 P.01：企業理念

久能 そのためには、やはり投資家とのコミュニケーションが大切です。会社は株主のものでもあり、投資家ともビジョンをシェアする必要があります。これからは、未来に向けてビジョンを掲げ、その実現をこれから這うように証明していくことを訴え、理解や共感が得られれば、投資家は応援してくれるし、お金も出してくれる。同じ商品やサービスを提供しているにも関わらず、よりプロフィットも出ているし、インパクトも出ている。そして、ビジョンに賛同してくださる投資家やお客さま、そしてチームメンバーとともに前に進んでいけるというのが、新しいCEOのスタイルだと思います。

ビジョンを実現し、資本主義が抱える 課題を解決できる企業へ

清明 いま、企業に求められるものが大きく変わっています。こうした時代だからこそ、いっそうオープンマインドでいろいろな人と協力し、いろいろな人の声が聞こえる組織にして、マネックスグループの価値を高めていきたいです。経営というのは、今日明日ではなく5年後10年後にその結果が表れるものであり、次の世代の繁栄につながる意思決定をすること、次の世代があたるときこれを決めておいて良かったと思ってもらえるような意思決定をすることが私の使命だと思っています。

久能 マネックスグループには、資本主義のネガティブな部分を解消して欲しいと期待しています。資本主義は素晴らしいシステムですが、一方で格差も生んでいます。その原因は、アクセシビリティによるところが大きいです。マネックスグループは、これまで資本市場で機関投資家と個人投資家との格差を埋めることに取り組んできましたが、それはブロックチェーンが掲げる思想と非常に近いと思います。ブロックチェーンが

目指すのは金融の民主化であり、すべての個人に金融へのアクセシビリティを担保すること。これは、松本さんが創業時に掲げたビジョンをさらに拡張するものであり、実現に向けてはもっと多くの人を巻き込んでいかねばならず、その役を担うべく清明さんが登板したのだと私は感じています。

清明 あらゆる人にアクセシビリティを提供することはDEIの本質ですし、当社のマテリアリティ・マトリックスにも「金融アクセスの向上」という項目が掲げられています。社会もそれを望んでおり、マネックスグループがあるべき世界をリードできる存在になれば、社員みんなが誇りを持って当社で働けると思います。

久能 確かなビジョンと強い信念の両方があるからこそ、それが可能になります。困難も生じるでしょうが、ビジョンに描かれる世界は本当に素晴らしく、そこに向けた努力は苦勞とは思えないはずです。ビジョンを実現することで得られる喜びを、多様な人材と分かち合い、彼ら彼女らの自己実現を支援することで持続的な成長につなげて欲しいと思っています。



ART IN THE OFFICE アートを通じた社会貢献および社員啓発活動



制作風景

表紙のアート作品

「Liminal space」 Liisa

2023年 / シートに油性インク、アクリル、スクリーントーン / サイズ可変

客観と主観が混ざり合い、没入感と疎遠感を同時に感じ取られるような、会議室のその先の、水平線の延長のような Liminal space (境界に位置する場所) を目指して制作された作品。この世の日常だと思われる風景の隣に少し違うものを添え、その「むすび」(結び・産び) によって生じるズレを「物語」として提示した。多様な文化や言語の中で過ごしたアーティスト自身のバックグラウンドを起点にした言語に頼らない表現によって、コミュニケーションが必須であるプレスルームにおける多様な解釈と新たな物語の提示を試みている。

ART IN THE OFFICE とは

ART IN THE OFFICE とは、アーティストとビジネスが出合う場所をつくることで、アートを通じた社会貢献および社員啓発活動の一環として実施している取り組みです。新進アーティストを対象に、マネックスグループのプレスルーム壁面に制作する作品案を一般公募するものであり、「アート×オフィス」というシナジーから新たな価値が生まれることを期待しています。



Liisa氏

PROFILE

1999年ハンガリー生まれ(中国国籍)、2001年イタリアに移住し、2018年来日。2023年京都精華大学マンガ学部ストーリーマンガコース修了。2023年より東京藝術大学大学院修士課程デザイン専攻(第8研究室 Draw) 在籍。日常にあるものや場所に起因する記憶と、もとの文脈から逸脱して生じる違和感やズレをテーマに、マンガの技法を用いて没入感のある表現を模索している。大学では、イラストを活用した空間とその体験についての研究を行っている。これまでの主な展覧会に、個展「祈願」(2022年、松栄堂薫習館、京都)、「ターナーアクリルガッシュ meets 漫画家」(2022年、ターナーギャラリー、東京) などがある。「TOKYO MIDTOWN AWARD 2023」アートコンペファイナリストに選出され、2023年10月5日(木)より東京ミッドタウンにて展示予定、2024年10月に「HIGURE17-15cas」(東京)にて個展を開催予定。

SEGMENT STRATEGY セグメント戦略

各セグメントがそれぞれの強みを活かした「中長期的な」成長戦略を実行し、グループ全体の価値を「持続的に」高めていきます。

マネックスグループは、日本、米国、アジア・パシフィック地域における証券事業、およびクリプトアセット事業と投資事業の5セグメントが自律的に成長戦略を推進しています。こうしてグローバルに分散化されたポートフォリオ経営により、グループ全体の価値向上を図っています。

マネックスグループの事業の全体像の整理と併せて、財務および主要3セグメントの戦略については代表者からのメッセージを掲載しています。

20 At a Glance

22 CFO メッセージ

大八木 崇史 (マネックスグループCFO)

25 主要3セグメント 代表者メッセージ

清明 祐子
マネックス証券株式会社 代表取締役社長

John Bartleman
TradeStation Group, Inc. 取締役社長 CEO

蓮尾 聡
コインチェック株式会社 代表取締役社長

マネックスグループの5事業セグメントにおける戦略を、事業環境（機会とリスク）・セグメントの強み・中長期戦略などの点から整理しています。

26 日本セグメント

資産形成を支援する「アセマネモデル」を推進し、預かり資産の積み上げと収益構造の変革を目指す



 Monex Asset Management

29 米国セグメント

アクティブトレーダーに最適な取引環境を提供し、中長期的な顧客基盤、収益基盤の強化を目指す



32 クリプトアセット事業セグメント

販売所 / 取引所の顧客基盤を活かして事業を拡大し、収益の多様化とデジタル経済圏の創出を目指す



35 アジア・パシフィックセグメント

安定的な香港でのオンライン証券事業
中国華南地区などの新たな事業領域を模索



36 投資事業セグメント

多彩な領域のスタートアップへの投資・支援を通じて、収益機会の多様化と実現益の獲得を目指す



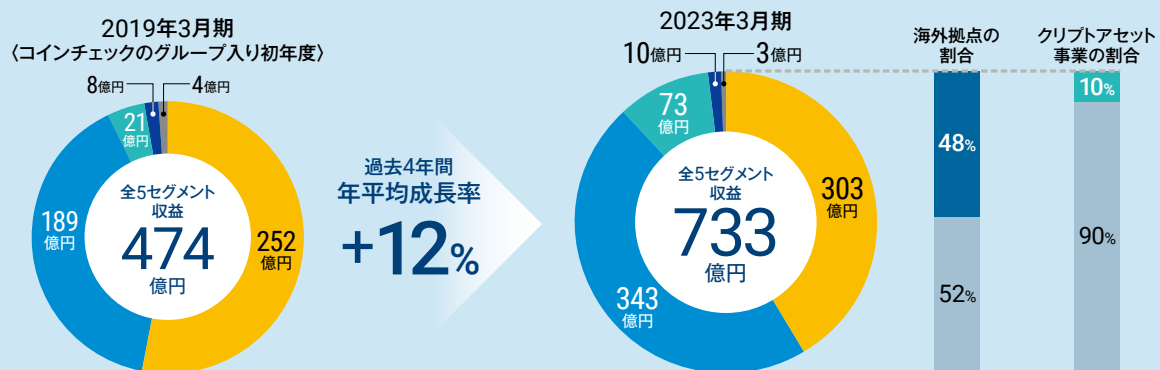
セグメント戦略

At a Glance

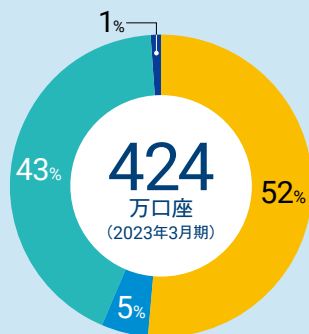
マネックスグループは、安定した収益基盤を持つ国内オンライン証券事業、エンジニアを多く有する米国オンライン証券事業、グローバルな成長余力を持つクリプトアセット事業、そしてアジア・パシフィックおよび投資事業の計5セグメントから構成されています。特に主要3セグメントである日本・米国・クリプトアセット事業セグメントは順調に成長を続け、当社連結収益は過去4年間では年平均12%で成長しています。

■ 日本セグメント ■ 米国セグメント ■ クリプトアセット事業セグメント ■ アジア・パシフィックセグメント ■ 投資事業セグメント

金融費用及び売上原価控除後営業収益



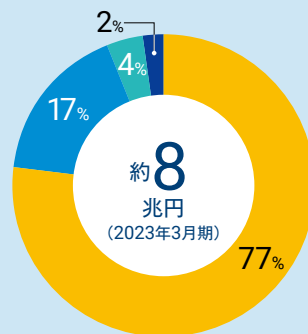
顧客数



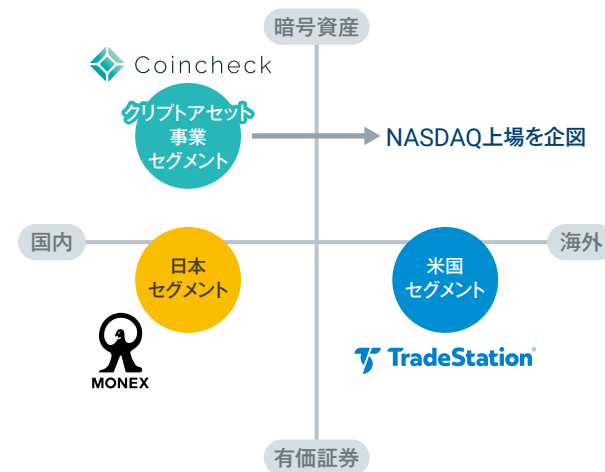
従業員数



預かり資産



主要3セグメントの事業領域および地域性



当社は、国内オンライン証券会社マネックス証券の創業後、海外進出や暗号資産事業参入により事業基盤拡大を行っています。

外部機関からの評価

2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)



JPX-NIKKEI 400

JPX-NIKKEI Mid Small

MORNINGSTAR GenDi J

Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index



FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

セグメント戦略

At a Glance

日本セグメント

主要な事業 日本における金融商品取引業

1999年に創業したマネックス証券は、いまや日本の個人投資家の売買代金の9割を占める5大オンライン証券のうちの1社。アセマネモデル事業を推進し、日本株手数料以外の収益の増加を目指します。



☞ P.26: セグメント戦略 | 日本セグメント

内製化システムによる独自のツールを開発



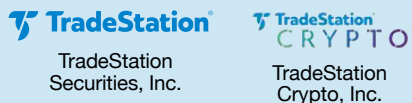
ロボアドバイザー・サービス「ON COMPASS」運用パフォーマンスNo.1



米国セグメント

主要な事業 米国における金融商品取引業

1982年にトレーディングシステム会社として創業したトレードステーション社は、その後オンライン証券業に移行し、2011年に当社グループに参画。2022年にアクティブトレーダー層向けのサービス提供に戦略を変更し、収益の増加を目指します。



☞ P.29: セグメント戦略 | 米国セグメント

外部から高評価のプラットフォームを提供



アクティブ取引
13年連続で「最上位クラス」

先物取引
4年連続で「最上位クラス」

クリプトアセット事業セグメント

主要な事業 日本における暗号資産交換業

2018年にグループ入りしたコインチェックは、暗号資産交換業者として若年層を中心に200万人のお客さまにサービスを提供。同社の取引アプリはダウンロード数、国内No.1。現在は米国株式市場NASDAQへの上場に向けた手続きを推進しています。



☞ P.32: セグメント戦略 | クリプトアセット事業セグメント

アプリダウンロードシェア4年連続国内No.1



IEO実施の件数は国内最多



アジア・パシフィックセグメント

主要な事業 香港における金融商品取引業

2010年にグループ入りした香港のマネックス Boom証券は、16市場の株式を扱うオンライン証券業を展開しています。



☞ P.35: セグメント戦略 | アジア・パシフィックセグメント

投資事業セグメント

主要な事業 有価証券等の投資事業

3つの投資事業体によるベンチャー投資を主業とし、MV1号投資事業有限責任組合およびMV2号投資事業有限責任組合での投資先支援に加えて、新たに東京ウェルネスインパクト投資事業有限責任組合での投資活動を推し進めています。



MV1号投資事業有限責任組合

☞ P.36: セグメント戦略 | 投資事業セグメント

セグメント戦略

CFOメッセージ

収益のボラティリティを下げ、 持続的な成長が可能な 事業ポートフォリオを構築する

マネックスグループはいま、各セグメントでビジネスモデルの転換を進めています。日本セグメントでは、顧客の資産形成を支援する「アセマネモデル」を推進。米国セグメントでは本来アドバンテージを持つアクティブトレーダー層へのサービスを拡充し、クリプトアセット事業セグメントではBtoBtoC領域への進出や収益安定化など、それぞれのマーケットに応じた戦略を展開しています。マネックスグループがこれから持続的に成長していくためには、多様な収益源を持ち、収益のボラティリティを低下させる事業ポートフォリオを築いていくことが重要であり、いま繰り広げられている施策はすべてそこに資するものです。今後も各セグメントで安定的に収益を生み出す成長ドライバーをつくり、グループ全体のROEについてもより高い水準を追求し、市場から適正な評価を得て、ステークホルダーの方々と利益を分かち合っていくことにCFOとして力を尽くしていきます。

大八木 崇史

マネックスグループ株式会社
取締役兼執行役CFO
TradeStation Group, Inc.
取締役CSO



セグメント戦略

CFOメッセージ

収益源の多様化とボラティリティの低下に向けて 主要セグメントでビジネスモデルの転換を推進

米国セグメントは、原点回帰によって再成長を図る

2022年度の当社業績を振り返って最も注目すべきトピックスは、私が取締役を務めるトレードステーションで大きな戦略転換を行ったことです。2022年度の半ばまで、トレードステーションでは規模拡大を追求して多大なリソースを投入してきました。しかし、結果として新規顧客は増加したものの、市場鈍化も伴って収益向上にはなかなか結びつかず、また、その資金調達のために予定していたDe-SAPC上場もIPO市場の低迷を受けて中止を決断。下半期より経営方針を大きく変更し、マーケティング費用の削減と組織の縮小に着手しました。

戦略転換の発表以降は、お客さまの声を聞いて本当に求められるサービスをつくるという姿勢に立ち返り、3カ月ほどかけてお客さまへのインタビューやサーベイを丁寧を実施し、あらためてニーズを明確にしました。もともとトレードステーションは、アクティブトレーダー向けの取引プラットフォームが評価されて成長してきた証券会社であり、今回の戦略転換は原点回帰です。現在、トレードステーションはかねて持ち合わせていた高度な技術力とアジャイル開発の文化を活かし、新たに明確になったお客さまのニーズに応えるアクションを次々と起こしては、お客さまの反応を見てサービス改善を重ねています。米国セグメントの従業員の間でも、どんなお客さまにどんなサービスを提供すべきかという目標が定まったことで、一体感が生まれてきました。取り組み始めてまだ一年弱ですが、そろそろ芽が出てきており、戦略転換は正しかったと強く感じています。

さらに今後は、トレードステーションの証券取引システムをAPIで外部サービスとつなぐことで、これまでトレードステーションをご利用いただいていたお客さまにまで利用者の裾野を広げていきたいと思っています。多様な顧客ニーズに応えるサービスを、すべて自社でつくることはもはや困難であり、外部の優良なサービスと連携するこの施策はきわめて有効だと考えています。現在、既存のお客さまの3割ほどが外部サービスからこのAPIを通じてトレードステーションにアクセスされています。新戦略の遂行に伴って、今後も着実に事業基盤を固め、収益力を高めていきます。

プラットフォーム型で安定収益を上げるモデルを追求

日本セグメントは、お客さまの資産形成を支援する「アセマネモデル」を推進しており、これもきわめて正しい戦略だと捉えています。米国で起こったゼロ・コミッション（取引手数料無料化）の波は、日本にも押し寄せています。お客さまのアセットを大きくすることで我々も利益を得る「アセマネモデル」は、プラットフォーム型で安定収益を得ることができる、安定的に成長することが可能なビジネスモデルです。

ただ、アセットマネジメントの事業ポートフォリオを構築して拡大するためには非常に多大な時間を要するため、インオーガニックな買収も含めて成長戦略を検討すべきだと考えています。また、お客さまとのコミュニケーションも近年、オンラインに加えて対面のニーズが大きくなっています。ある程度資産が増えると、手数料水準よりも大切なお金を託せるかどうかという信頼感の方が重視されるようになってきたと思われ、日本セグメントはそれを踏まえた事業ポートフォリオをつくる必要があるとも考えています。

クリプトアセット事業セグメントは、収益のボラティリティが高いことを大きな課題と認識しており、これを緩和するべく暗号資産販売所以外での収益拡大に注力しています。IEOによる資金調達支援やNFTのマーケットプレイスなどは安定的な収益の積み上げに貢献しつつ、法人を巻き込みながらコインチェックの顧客基盤を拡大するBtoBtoC領域として事業基盤強化に寄与しています。先日、米国では銀行の経営危機が表面化した際、ビットコインの価格が上昇して金（ゴールド）の代替になりうる可能性が示唆されました。投資に不可欠な分散ポートフォリオの一つの要素として、ビットコインを保有することは非常に有効であり、その意義を社会に対して地道に伝えていきたいと考えています。さらに、コインチェックはマーケティング力に優れ、日本国内で強固な顧客基盤を築いています。このお客さまにグローバルの優れたサービスを提供し、法定通貨を含む既存の経済観とクリプトをつなぐゲートウェイとしてビジネスを伸ばしていきます。

セグメント戦略

CFOメッセージ

期待収益率の高い事業ポートフォリオをつくり、
さらに高いROEを追求し、本来の企業価値を発揮する

地道に成果を上げて、高収益につなげていく企業へ

マネックスグループが目指すべき事業ポートフォリオは、実は日本セグメントが掲げている「アセマネモデル」と通じるものがあると思っています。アセマネモデルでは、投資対象資産の期待収益率がある程度高いことが重要です。例えば日本株と米国株を同等に保有していた場合、過去の実績では米国株の方がはるかに高収益を上げています。それは当然の話であり、アメリカの方が人口が増加し、技術革新も頻繁に起こっているからです。このように、投資対象のアセットと一緒に事業が成長していくようなモデルを実現していきたいと考えています。グローバルで期待収益率の高い金融資産に日本からもアクセスできる体制を確立し、アセットマネジメントによって安定的な収益を上げられるようになれば、収益全体のボラティリティは大きく低下します。ボラティリティが下がれば株価のプレミアムが下がり、同じキャッシュ・フローでもディスカウントが抑制され、理論的にはプレゼントバリューが高まって株価も上がります。マネックスグループの株価は、市場からコングロマリットディスカウントを指摘されていますが、個人的にも割安だと感じています。適正な株価に導くためには、ごく基本的ではありますが、安定的な収益をもたらす事業ポートフォリオをつくり、セグメントごとに収益力を上げていくことに注力していきます。

株主還元については、マネックスグループが置かれている状況を鑑みると、成長投資とともに安定した配当を実施することも大切であり、現在の還元方針は正しい方向性だと考えています。ROEについては10%超をコミットしていますが、現在のトレンドを維持すればこの数値は達成できる見通しです。これから収益はさらに安定すると見込んでおり、グローバルの同業大手と比肩するROE14~15%を達成することも十分に可能です。将来に向けてROE向上の期待が高まり、それに伴ってβ値が下がると信認されるだけで、当社の株価は大きく上昇するはずですが、達成すべきことから逆算し、個別に目標を設定して着実に成果を上げていく、すなわちホームランを狙うよりもコツコツとヒットを重ねていくことが、地道ながらも当社の企業価値を向上させる最も堅実な方法ではないかと考えています。

どんなビジネスモデルも10年ほどで陳腐化します。いまはそのスピードがもっと速くなっているかもしれません。マネックスグループはいまから25年前にオンラインブローカーとして創業し、個人のお客さまがインターネットで容易に取引できる環境をいち早く提供することで、大きく成長を遂げてきました。しかし、25年経ってこのモデルも変革が必要とされており、我々は果敢に変えていかなければなりません。今回のCEO交代を機に、この果敢に変化する力をグループ内でいっそう引き出していくことにも、CFOとしてサポートできればと考えています。



セグメント戦略

主要3セグメント 代表者メッセージ

日本セグメント



清明 祐子

マネックス証券株式会社
代表取締役社長



お客さまの大切な資産を増やすことで 私たち自身も成長していく企業へと進化する

私たちは「アセマネモデル」を経営方針として掲げ、日々の事業に取り組んでいます。私たちの商品やサービスを通じて、お客さまからお預かりした資産を増やし、お客さまの資産の増加に応じて私たちの収益も上がるビジネスモデルをいっそう追求していきます。さらに内製化した証券基幹システムを用いて、広く他の金融機関のお客さまへも当社サービスを届けていきたいと考えています。

また、今後は、ロボアドバイザー・サービスやマネックス・アクティビスト・ファンドを含む運用事業も強化し、お客さまの資産増加にさまざまな方法で貢献していきます。

米国セグメント



John Bartleman

TradeStation Group, Inc.
取締役社長CEO



アクティブトレーダーのニーズに的確に応える サービスを拡充し、お客さまに付加価値を提供

私たちは、究極のトレーディング体験を提供するという使命を掲げ、ターゲット顧客であるアクティブトレーダーに寄り添ったサービス体系を構築しています。

トレードステーションのブランドへのロイヤルティを高めるために、お客さま一人一人に合ったソリューションを提供する新しいプログラムを導入するとともに、取引プラットフォームを革新的に進化させています。これによって、私たちが提供するサービスも大幅に進化し、お客さまは現在開発中の新しいポータルを利用することで、トレーディングに関する有益な情報に簡単にアクセスできるようになります。

このような新しい取り組みによって、既存のお客さまへのサポートをさらに強化し、アクティブトレーダーへのサービスを向上させていきます。

クリプト資産事業セグメント



蓮尾 聡

コインチェック株式会社
代表取締役社長



先進のテクノロジーによるイノベーションを追求し、 「新たな価値交換」に誰もがアクセスできる社会を

私たちは「新しい価値交換をもっと身近に」というミッションのもと、新しい価値交換に誰もがアクセスできる社会を目指しています。暗号資産取引サービス「Coincheck」は、利用者の金融リテラシーに関わらず、誰でも使いやすいサービスとして、多くの方に「新しい価値交換」を身近に感じられる機会を届けています。これからは、法人とのパートナーシップを拡大し、パートナー企業にコインチェックの機能を開放することで、より多くの人に「新しい価値交換」を感じられる機会を届けていきます。このように、暗号資産やブロックチェーンにより生まれる「新しい価値交換」、また、新たに現れるテクノロジーによって実現される変革を誰もが身近に感じられるように、より良いサービスを創出し続けます。

セグメント戦略

日本セグメント



資産形成を支援する「アセマネモデル」を推進し、 預かり資産の積み上げと収益構造の変革を目指す

事業環境（機会とリスク）

国内オンライン証券業は、1990年代後半の株式売買委託手数料の自由化やインターネットの普及を背景に、新たな個人投資家層を開拓して勃興しました。当時の株式市場は対面証券や機関投資家によるトレードが主流であり、オンライン証券会社のシェアは低かったものの、現在では個人による株式取引のうち、その大半がオンライン証券会社経由で行われるまでに成長しています。一方、投資信託等のいくつかの有価証券の取引では、依然として銀行や対面証券会社等のシェアが高く、オンライン証券業の市場拡大の余地が残っています。

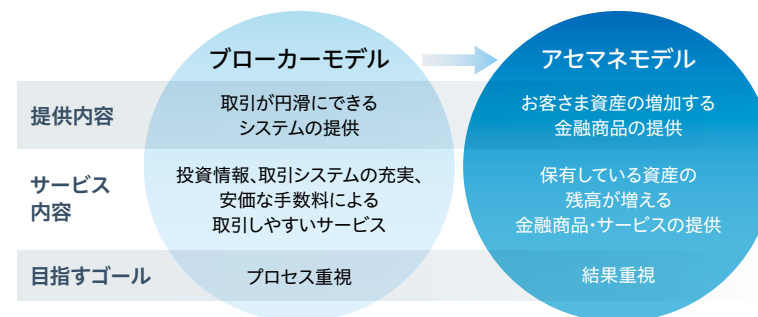
また、米国では2021年からオンライン証券各社で株式手数料無料化が導入されるなど、世界的な証券仲介機能のコモディティ化も進んでおり、既存のオンライン証券会社は新しい価値を社会へ提供することが求められています。

日本セグメントの強み

マネックス証券は、2017年に証券基幹システムを内製化し、サービス向上のために必要なシステムを機動的に開発できる体制となりました。現在ではAPIを利用した他社連携も強化し、他金融機関の顧客口座を自社に移管するなど、BtoBtoCでの顧客基盤拡大が可能となっています。また、当セグメント内のマネックス・アセットマネジメントによるロボアドバイザー・サービスや、米国セグメントのトレードステーションとの協業で提供する米国株サービスなど、優れたサービスを数々提供しています。

中長期戦略

日本セグメントでは、資産形成を支援する「アセマネモデル」を2020年より経営方針として掲げ、「手数料等コスト控除後の顧客資産の増加」にコミットしています。このような顧客からの預かり資産の増加を独自の商品・サービスの提供等を通じて促進することで、預かり資産に連動した収益源の拡大と収益全体の多様化を図っています。顧客の取引量に連動する日本株委託手数料への依存度が高かった収益構造を変革し、当社のサービスを利用する個人投資家の資産増加に合わせて収益を上げ、預かり資産連動型収益を強化することで、事業の安定的な成長および収益のボラティリティ低下と、顧客への新たな体験価値の提供を目指しています。



セグメント戦略

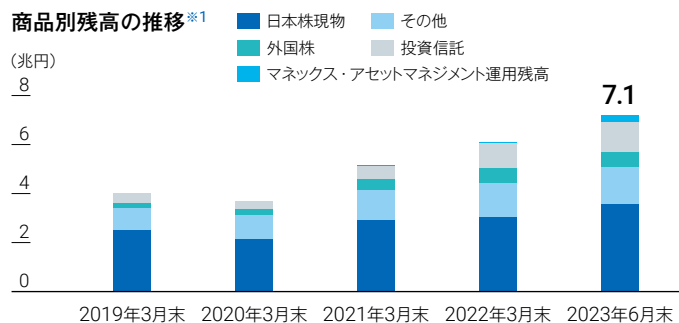
日本セグメント

中長期戦略のポイント

預かり資産の増加

マネックス証券の顧客預かり資産は2023年7月時点で7兆円を超え、「アセマネモデル」を発表した2020年からの約3年間で約80%成長しています。2021年1月には新生銀行（現・SBI新生銀行）と包括的業務提携を結び、翌年1月には同行の投資信託および債券保有口座をマネックス証券へと移管しました。そして、イオン銀行とも、2024年1月（予定）より同様の包括的業務提携を開始する予定です。マネックス証券が有する内製化証券基幹システムとそのAPIを活用した連携により、提携銀行の顧客は日本株や米国株等へのアクセスが可能となる一方、提携銀行は口座管理コスト等の軽減を果たせます。そして、当該業務提携により、マネックス証券は大幅な預かり資産の増加を達成できると同時に、新たな顧客層も獲得することとなります。

なお、グループ子会社であるマネックス・アセットマネジメントでは、運用残高が過去1年間で2,000億円増加して3,200億円（2023年7月末時点）に達し、順調な成長を見せています。地方銀行等の私募運用金額の大幅な増加に加え、ロボアドバイザー・サービス「ON COMPASS／ON COMPASS+」や、グループ子会社が投資助言を行うエンゲージメントファンド「マネックス・アクティビスト・ファンド」の残高も堅調に推移しました。



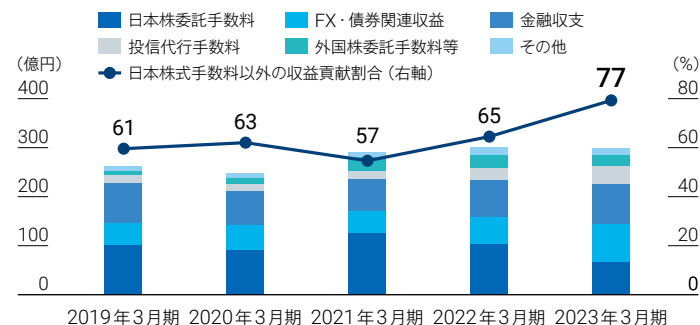
※1 マネックス証券預かり資産にマネックス・アセットマネジメントの運用残高を加えたものから、マネックス証券顧客による「ON COMPASS」残高を控除したもの

収益源の多様化

「手数料等コスト控除後のお客さまの資産増加」にコミットする「アセマネモデル」のもと、マネックス証券ではポートフォリオの提案や運用リターン向上に資する商品・サービスの提供に尽力してきました。具体的には、お客さまの運用ポートフォリオのグローバル分散に資する米国株サービス、または時間分散に寄与する積立サービスを集中的に強化しています。また、お客さまから運用をお任せいただく「ON COMPASS／ON COMPASS+」においては、金融庁が公表した国内ファンドラップの運用パフォーマンスの中でNo.1^{※2}の実績を出すことができています。これらの結果、下図の通り、収益源の多様化および日本株委託手数料以外の収益の着実な成長を実現することができ、マネックス証券では、2022年3月に、日本株現物取引の委託手数料の大幅引き下げを果たしました。

2024年1月（予定）からはイオン銀行との包括的業務提携が本格化し、同社の投資信託残高（約1,830億円：2022年3月時点）がマネックス証券へと移管される予定です。

※2 出典：金融庁「国内運用会社の運用パフォーマンスを示す代表的な指標（KPI）の測定と国内公募投資についての諸論点に関する分析」2022年末（4）ファンドラップ関連

マネックス証券の営業収益^{※3}の推移

※3 金融費用及び売上原価控除営業収益

セグメント戦略

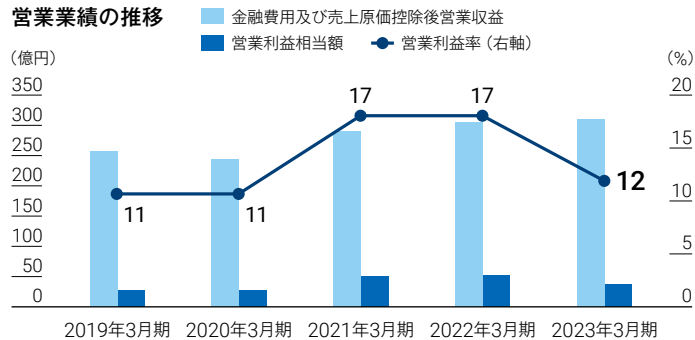
日本セグメント

将来キャッシュ・フロー

営業利益の推移と見通し

2023年3月期の金融費用及び売上原価控除後営業収益は309億円となりました。当期は、2022年3月に実施した日本株手数料の改定による日本株委託手数料収益の減収影響があったものの、円安ドル高に伴うFX市場の活況や、投信代行手数料等のアセマネモデルに関連するサービスが成長したことを受け、収益全体では日本株手数料の改定前の2022年3月期に比べて増収となっています。なお、2023年3月期の販売費及び一般管理費は、IFAサービスや金融商品仲介による支払手数料等が増加した結果、271億円と前期より増加し、営業利益相当額は38億円となりました。

なお、2024年1月には、イオン銀行と金融仲介に係る連携を開始する予定です。これにより2022年1月の新生銀行（現・SBI新生銀行）からの口座移管と同様の事業基盤強化を見込んでおり、顧客預かり資産のさらなる増加が期待されます。加えて、新NISA制度の後押しも活用し、イオン銀行経由のお客さまを含む新たな顧客層がマネックス証券を通じてさまざまな金融商品を取引できるよう、お客さまの運用リターンの上に向けて、営業施策をさらに強化していく方針です。



成長投資

事業投資

ソフトウェア資産等

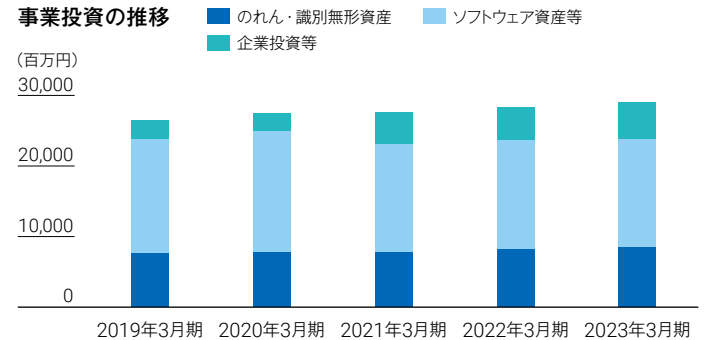
マネックス証券では毎年、年間システム投資予算を策定し、年度内に予定する開発項目の優先度を定め、投資総額がキャッシュ・フロー全体を考慮したものになるようにシステム投資額をコントロールしています。2017年には証券基幹システムを内製化し、新規サービスの開発や制度対応を機動的に行える体制を構築しました。

のれん・識別無形資産

マネックス証券は創設以来、日興ビーンズ証券やオリックス証券などの国内同業他社のM&Aを通じて事業規模を拡大してきました。これに伴い、日本セグメントでは多くののれん・識別無形資産を計上しています。今後も経営方針に沿ったM&A案件について柔軟に検討・推進し、マネックス証券の「アセマネモデル」の推進を目指していきます。

企業投資等

持株会社のマネックスグループが行うバランスシートを使った有価証券等への投資も、日本セグメントの資産として計上されています。今後も企業価値向上に寄与する戦略的な投資を検討していきます。



セグメント戦略

米国セグメント



アクティブトレーダーに最適な取引環境を提供し、 中長期的な顧客基盤、収益基盤の強化を目指す

事業環境（機会とリスク）

米国オンライン証券業は、1970年代半ばの株式委託手数料自由化の後、ディスカウントブローカーが台頭し、インターネットの普及とともに勢力を増していきました。2000～2010年にかけて、株式委託手数料の引き下げ競争が激化する中、オンライン証券会社は株式委託手数料に依存する経営から、規模の拡大や対面アドバイスを兼ね備える総合資産管理業などのフィービジネス強化へとシフトし、合従連衡を繰り返しました。

このような競争環境の中、オプション取引に特化した証券会社や、トレーディング・プラットフォームやアルゴリズム取引に強みを持つ証券会社も台頭し、いま米国オンライン証券業界では各社が独自性を発揮して激しい競争を繰り広げています。

また、米国では、証券会社が顧客からの注文をHFT（高速・高頻度取引）業者などのマーケットメーカーに回し、それと交換にリベート（報酬）を受け取るPFOF（Payment For Order Flow）という仕組みがあり、これも証券会社の収益になっています。

米国セグメントの強み

米国セグメントを担うトレードステーションは、1982年にトレーディングのためのシステムを開発する企業として創業し、2000年代初頭にオンライン証券業に業態を変えました。トレードステーションはシステム開発に強みを持ち、高度なトレーディング・プラットフォームや分析ツールなどを実現する技術力はオンライン証券業界で高く評価され、数々の賞を受賞しています。

中長期戦略

トレードステーションでは、2023年3月期の初頭までアクティブトレーダーに限らない幅広い顧客基盤の拡大を目指して、大規模なマーケティング施策とサービス向上のための積極的なシステム投資等を行ってきました。しかしながら、市場環境の変化などに対応すべく戦略転換を行い、2022年8月からはアクティブトレーダー層にフォーカスして顧客獲得を目指す方向にシフトしました。今後はTradingViewをはじめとするサードパーティ（API連携等）との連携等を通じ、アクティブトレーダー層の獲得と、収益性およびLTV（Life Time Value）の向上を目指していきます。

また、トレードステーションでは顧客の米ドル預り金を運用しており、高金利環境下では、継続して金利収益を享受することが見込まれています。

セグメント戦略

米国セグメント

中長期戦略のポイント

ターゲット顧客の獲得

マーケットにはさまざまなタイプの投資家が存在していますが、トレードステーションがターゲットとする顧客はアクティブトレーダー層です。米国には現在、アクティブトレーダーが約600万人いると言われており、その数は過去から増加傾向にあり、今後も拡大していくと見込まれています。トレードステーションは2023年3月末時点で約20万口座を保有していますが、顧客基盤の拡大余地はまだ大いに残されており、さらなる顧客基盤の拡大を目指していきます。

トレードステーションは、優れたトレーディング・プラットフォームや分析ツールを持つ強みを活かし、サードパーティとも連携しながら顧客獲得を図っています。サードパーティには、例えば世界中のトレーダーに分析ツールを提供するTradingViewがあり、トレードステーションはAPI連携を通じてこれらのサードパーティの利用者からも顧客獲得を狙います。

こうした取り組みを通じて、トレードステーションは主要ターゲット顧客の獲得を着実に実行していきます。



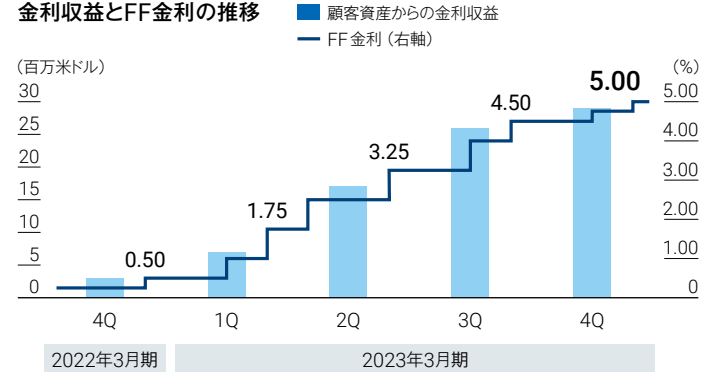
顧客預り金の運用による安定的な金融収支

トレードステーションは、2023年3月末時点で顧客預り金を28億米ドル保有しており、その運用益はトレードステーションに帰属します。この顧客預り金は安定的に推移し、米国の金利が上昇すると、顧客預り金の運用益もそれに伴って増加します。近年は低金利環境が続き、金融収支は低迷していましたが、2023年3月期は高金利環境が追い風となり、金融収支が約9,200万米ドルと大きく増加しました。

また、顧客預り金運用の変動金利・固定金利の割合を適切にコントロールし、金利が低下した局面においても安定的に収益を獲得できるようにオペレーションしています。

今後はアクティブトレーダーを中心とした顧客基盤の拡大を進め、顧客基盤の拡大に伴って運用原資である顧客預り金も増加させることで、トレードステーションの収益基盤をより強固に拡大したいと考えています。

金利収益とFF金利の推移



セグメント戦略

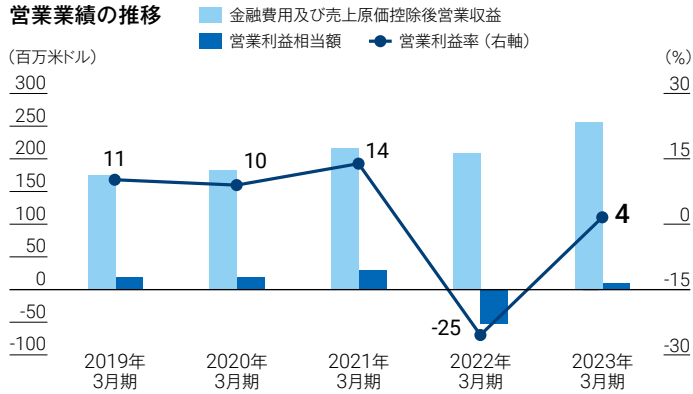
米国セグメント

将来キャッシュ・フロー

営業利益の推移と見通し

2023年3月期の金融費用及び売上原価控除後営業収益は、前期比増の2億5,614万米ドルとなり、過去最高収益を記録しました。委託手数料、その他の受入手数料は前期比で減少したものの、当期は米国の金利上昇で顧客預り金運用益が増加したことにより、金融収支が大幅に増加しました。なお、販売費及び一般管理費は、2億4,629万米ドルと前期比で減少しました。2022年8月、顧客基盤の量的な拡大を目指す方針から、アクティブトレーダーにフォーカスする戦略に転換したことにより、第2四半期以降、広告宣伝費が大幅に減少したことが主たる要因です。

今後はターゲット顧客であるアクティブトレーダー層の顧客基盤拡大の着実な拡大に伴って、取引関連手数料の収益を増加させるとともに、顧客預り金運用益を中心とした金融収益も拡大させて収益基盤の拡大を図ります。



成長投資

事業投資

ソフトウェア資産等

トレードステーションは、株式、ETF、株式・指数オプション、商品・金融先物、先物オプション、暗号資産の取引を提供しています。これらのトレーディング・プラットフォームはデスクトップ、ウェブ、モバイルで展開され、サードパーティのプラットフォームからもAPI技術を通じてアクセスできます。トレードステーションはこれらに関わるシステム開発を手がけており、主にソフトウェア等として計上されています。

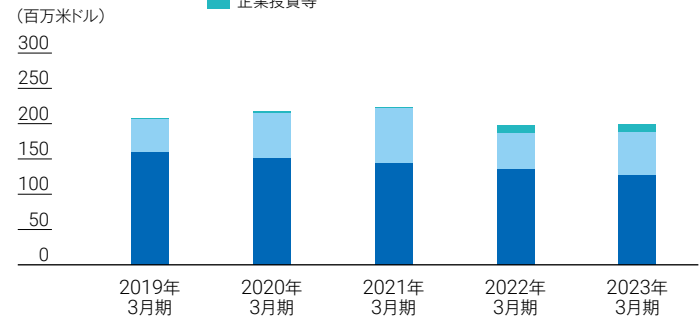
のれん・識別無形資産

トレードステーションは、2011年6月にM&Aを通じてマネックスグループ入りを果たしました。その際の資産・負債の時価評価により、のれん・識別無形資産を計上しています。

企業投資等

米国セグメントでは、研究・開発 (R&D) を目的とした投資を行っています。今後も最先端技術の開発を行う企業等への投資を検討していきます。

事業投資の推移



セグメント戦略

クリプトアセット事業
セグメント販売所 / 取引所の顧客基盤を活かして事業を拡大し、
収益の多様化とデジタル経済圏の創出を目指す

事業環境（機会とリスク）

暗号資産業界はビットコインの誕生以来、急速な変化とともに成長しました。当初、一部のユーザーの間だけで取引されていた暗号資産は、価格の上昇などに伴って一般の人々の間でも知名度が広がり、暗号資産を売買できる販売所や取引所も増加しました。また、ビットコインやイーサリアムといった主要な暗号資産だけでなく、多くのアルトコインも生まれました。こうして暗号資産の流通が盛んになる中、テラUSDの崩壊や大手暗号資産取引所FTXグループの破綻などの影響で、世界中で暗号資産の規制に向けた動きが活発になっています。

一方、日本は世界に先駆けて暗号資産の販売所や取引所に厳しい規制が設けられており、暗号資産の交換や売買を行う事業者は、「暗号資産交換業者」として、金融庁への登録が義務づけられ、利用者資産の分別管理やリスク管理体制が諸外国と比較して厳格化されています。

クリプトアセット事業セグメントの強み

コインチェックは、金融庁および自主規制機関による規制のもと、日本における暗号資産交換業者のリーディングカンパニーとして国内最大級の顧客基盤を保有しています。内製化したマーケティング体制を強みとして、マーケット環境に応じて機動的に口座獲得を図っています。2023年3月末現在で本人確認済み口座数は180万に達しており、アプリダウンロードシェアは4年連続国内で第一位を記録しました。また、システムの構築も内製で行っていることによりIEO (Initial Exchange Offering) やNFT (Non Fungible Token) など、新たなサービスを国内で最も早く提供してきました。

中長期戦略

コインチェックは、引き続き口座獲得を進め、国内暗号資産交換業者としての顧客基盤の拡大を進めていきます。

さらに、その顧客基盤を活かして法人とのパートナーシップを拡大していきます。パートナー企業にコインチェックの機能を開放することで、より多くの人に暗号資産・ブロックチェーンにより生まれる「新しい価値交換」を感じられる機会を届けていきます。

こうした独自のデジタル経済圏の創造を推進しつつ、中長期的な価値創造を企図して、Thunder Bridge Capital Partners IV, Inc. (THCP) との合併による米国株式市場NASDAQ上場の準備も進めています。

セグメント戦略

クリプトアセット事業
セグメント

中長期戦略のポイント

収益多様化のための取り組み

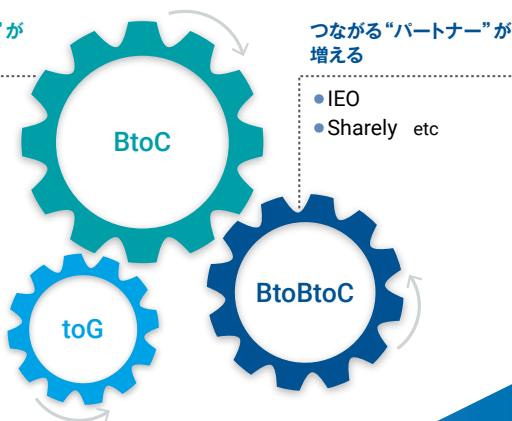
コインチェックは、国内暗号資産交換業者としての強固な顧客基盤を背景に、収益の多様化を進めています。

2021年の国内IEO案件第1号に引き続き、2023年3月には第2号案件「フィナンシェトークン (FNCT)」を成功させ、企業の資金調達を支援しました。さらに第3号案件として、コインチェックとコロプラグループのBrilliantcryptoがIEOに向けた契約の締結を発表しており、ゲームと金融を融合させた新しいゲーム体験と、GamiFiおよびブロックチェーンゲームの市場創出を目指します。

また、法人向けサービス「Coincheck for Business」も開始し、法人のお客さま窓口も設置することで、暗号資産やNFTの購入・売却、会計処理、IEOの検討など法人顧客のニーズに合わせたソリューションを提案していきます。今後は法人とのパートナーシップを拡大し、パートナー企業にコインチェックの機能を開放していきたいと思えます。

つながる“ユーザー”が増える

- 販売所
- 取引所
- つみたて
- OTC etc



つながる“パートナー”が増える

- IEO
- Sharely etc

業界発展のための
ルールメイキングに
つながる

コインチェックグループのNASDAQ上場へ向けて

国内においてブロックチェーン・暗号資産の分野で事業を拡大してきたコインチェックですが、さらに大きな成長を遂げるには、ブロックチェーン・暗号資産の分野で世界戦略・グローバル化を推進することが肝要です。そうした判断のもと、コインチェックの持株会社となる予定の Coincheck Group B.V. (CCG) を設立し、米国SPACであるTHCPとの統合により、CCGは米国株式市場のNASDAQへの上場を目指しています。

CCGは、THCPとの協働によりNASDAQへ上場することで、グローバルな投資家からのアクセスを獲得します。グローバルな人材採用や企業買収を行う上でも、採用通貨・買収通貨として世界的に有効なNASDAQ上場株を活用できるため、暗号資産事業のさらなる拡大が可能となります。

米NASDAQへのDe-SPAC上場により、
グローバル化に加えて、新たなデジタル経済圏を創造

- 暗号資産による
アセットマネジメント／ウェルスマネジメントの追求
- IEOによる新しい資金調達手法の推進
- web3コミュニティの構築



セグメント戦略

クリプトアセット事業
セグメント

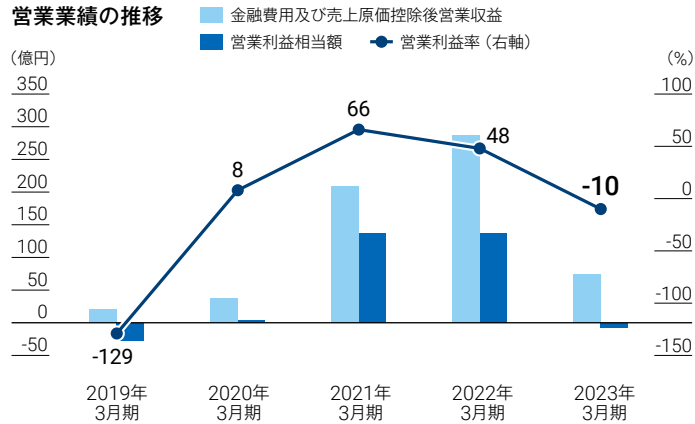
将来キャッシュ・フロー

営業利益の推移と見通し

2023年3月期の金融費用及び売上原価控除後営業収益は、前期比減の73億6,900万円となりました。これは暗号資産市場の低迷により、トレーディング損益が大幅に減少したことが要因です。ただしコインチェックの本人確認済口座数は前年度末比11%増、顧客が保有するビットコイン数量は前年度末比22%増となるなど、顧客基盤は引き続き拡大しています。

販売費及び一般管理費は前期比47%減の80億9,000万円となりました。De-SPAC上場準備に伴う専門家報酬を計上したものの、広告宣伝費を大幅に削減し、費用全体は市況に応じてダイナミックにコントロールしています。

今後は、適切に費用をコントロールしながら暗号資産交換業の顧客基盤を引き続き拡大させるとともに、その強固な顧客基盤を活かしてIEOや法人向けサービスなど収益の多様化を進めていきます。



成長投資

事業投資

ソフトウェア資産等

コインチェックは暗号資産取引のシステムを内製化できる開発体制を有しており、投資未経験者でも簡単な暗号資産取引が可能なUI/UXをはじめ機動的なサービス提供を行っています。また、証券ビジネスと比べて小規模なシステム投資でビジネスを行うことができるのも特徴です。これらに関わるシステム開発は、主にソフトウェア資産等として計上されています。

さらに、研究・開発 (R&D) 目的で投資も行っており、今後もR&D観点を踏まえた投資を検討していきます。

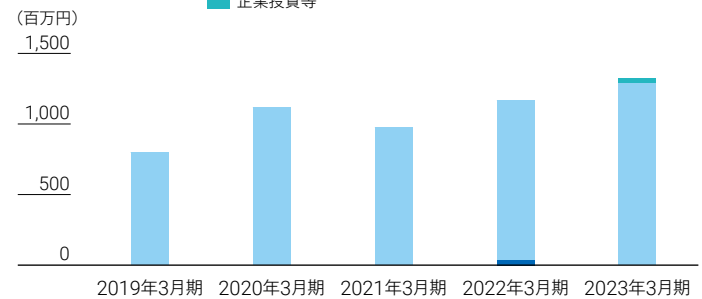
のれん・識別無形資産

コインチェックは今後、世界戦略・グローバル化を目指す中で企業買収等も活用しながら事業の拡大を進めていきます。

企業投資 (インキュベーション)

コインチェックは、暗号資産・NFT関連の起業家、スタートアップ、コミュニティを支援し、日本のブロックチェーン・web3エコシステムの成長を後押しする「Coincheck Labs」というプログラムを実施しています。

事業投資の推移



セグメント戦略

アジア・パシフィック
セグメント



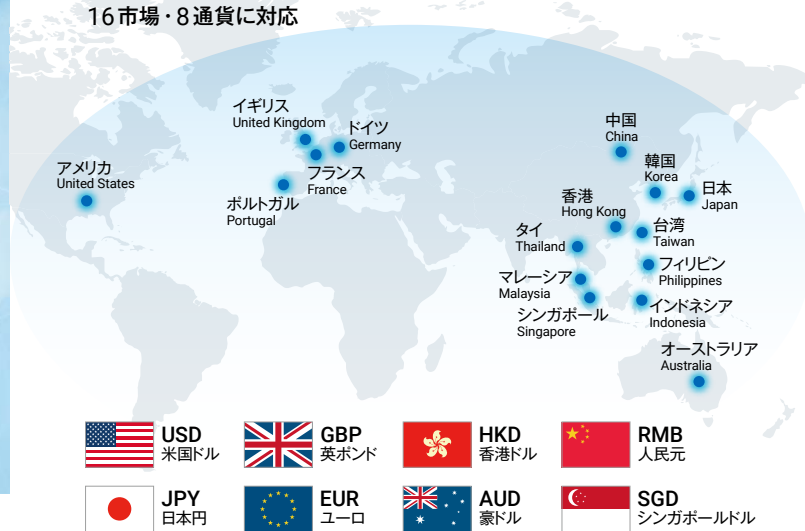
安定的な香港でのオンライン証券事業
中国華南地区などの新たな事業領域を模索

中長期戦略

マネックスBOOM証券はアジア太平洋地域初の個人投資家向けのオンライン証券会社として設立され、世界16地域の株式市場へのアクセスと8通貨による決済が可能な証券・先物のトレーディングサービスを提供しています。マネックスオーストラリア証券については豪州を拠点に証券サービスを展開していましたが、事業採算に鑑みて顧客口座を他社移管するとともに事業を終了しました。

マネックスBOOM証券は中国の個人投資家向けの証券サービスの準備を進めています。また、香港政府はweb3のアジア主要拠点となるべく関連法・規制の整備を進めており、マネックスBOOM証券は保有する証券ライセンスを活用した暗号資産関連事業を併せて検討しています。

16市場・8通貨に対応

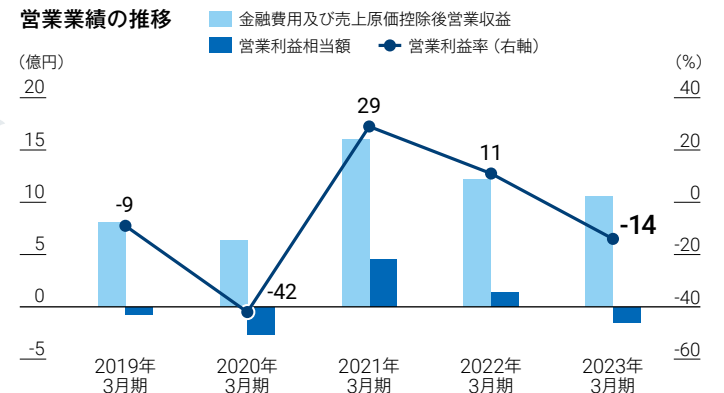


営業利益の推移と見通し

2023年3月期の金融費用及び売上原価控除後営業収益は、前期比減の10億5,300万円となりました。金利の上昇により金融収支が前期比で増加したものの、マネックスBOOM証券で委託手数料が前期比で減少しました。なお、販売費及び一般管理費は、12億500万円と前期比で増加しました。これはマネックスオーストラリア証券で事業閉鎖関連費用を計上したことが主な要因です。

今後は、マネックスBOOM証券を中心に継続的・安定的に利益を獲得できるように、口座獲得を通じた顧客基盤の拡大に努め、中国本土のビジネスや暗号資産事業など新しい領域にも取り組んでいきます。

営業業績の推移



セグメント戦略

投資事業セグメント



多彩な領域のスタートアップへの投資・支援を通じて、 収益機会の多様化と実現益の獲得を目指す

中長期戦略

投資セグメントでは豊富な投資実績による知見を活かし、スタートアップへの投資を行っています。一投資先への投資額は限定的で、リスクを抑えながらシード/アーリーステージに投資しており、投資先ポートフォリオはFinTechにとどまらず多様な分野にわたっています。また、マネックスベンチャーズは、東京都が推進する「国際金融都市・東京」構想2.0における「ソーシャルインパクト投資ファンド」の運営事業者を選定され、このファンドにて主にウェルネス領域への社会的インパクト投資にも取り組んでいます。

さらに2023~24年に向けて、アフリカでFinTechスタートアップ向け投資ファンドもローンチすべく準備を進めています。

過去の主な投資実績

東京証券取引所に上場した投資先

ライフネット生命保険株式会社 (2012年3月15日)

株式会社ユーザベース (2016年10月21日)

株式会社マネーフォワード (2017年9月29日)

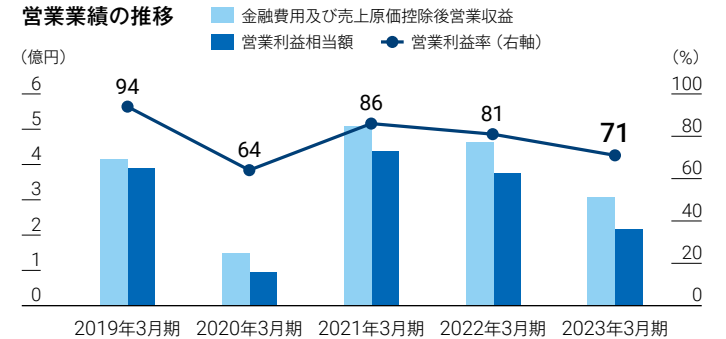
株式会社メンタルヘルステクノロジーズ (2022年3月28日)

営業利益の推移と見通し

2023年3月期の金融費用及び売上原価控除後営業収益は、前期比減の3億800万円となりました。これは主に保有銘柄の評価額上昇による評価益と、評価額低下による評価損が金融収益として計上されています。販売費及び一般管理費は9,100万円と前期比でほぼ横ばいとなりました。

今後も投資能力の強化と投資領域の拡大による収益機会の多様化を図り、既存投資先への継続的な成長支援によってIPOやM&Aといった保有株式の売却による実現益の獲得を目指していきます。

営業業績の推移

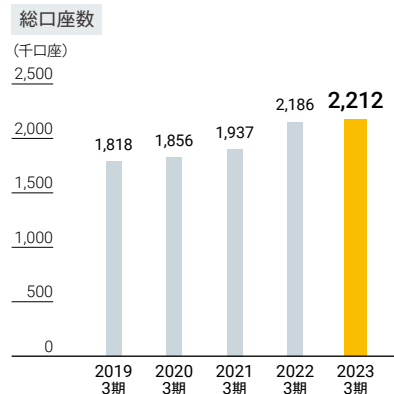


事業KPI

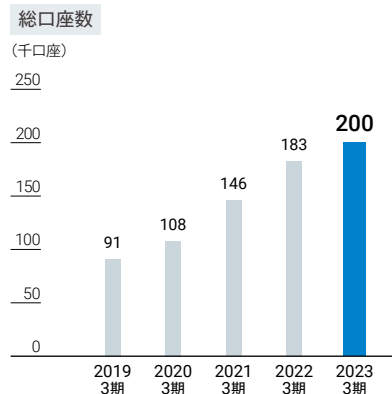
総口座数／本人確認済み口座数／残有口座数

総口座数（日本、米国）、本人確認済み口座数（クリプトアセット事業）および残有口座数（アジア・パシフィック）は、預かり資産残高や取引のある（もしくは取引ができる）顧客を表す数値であり、証券およびクリプトアセットビジネスの成長を図るための顧客基盤を示す重要な指標の一つ

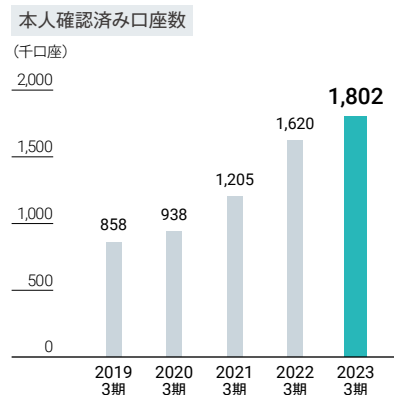
日本セグメント



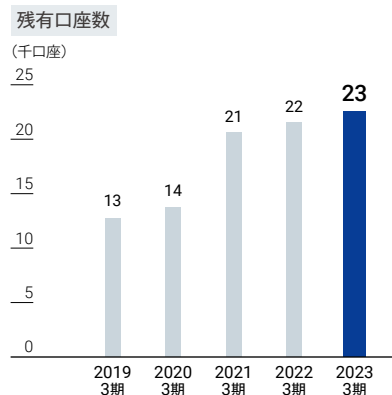
米国セグメント



クリプトアセット事業セグメント



アジア・パシフィックセグメント

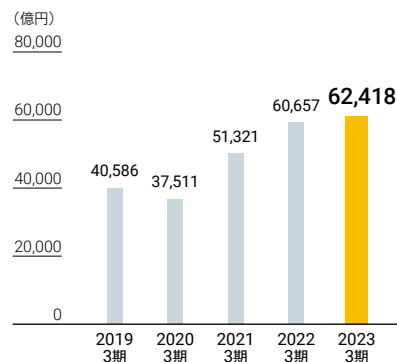


各社の新規口座獲得施策が奏功し、当社の主要3セグメントである日本／米国／クリプトアセット事業の各セグメントの口座数が伸長しました。米国セグメントでは、2022年8月の戦略転換以降アクティブトレーダーにフォーカスしたマーケティング施策によって顧客基盤を拡大しました。クリプトアセット事業セグメントでは、暗号資産取引の少ない市場環境にも関わらず、内製化されたマーケティング体制のもと機動的なマーケティング施策によって、顧客基盤を大きく拡大しました。

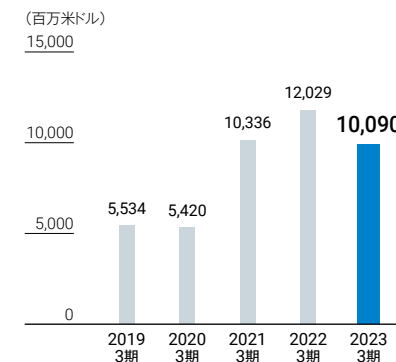
預かり資産

預かり資産は、証券およびクリプトアセットビジネスの成長を図るための顧客基盤を示す重要な指標の一つ

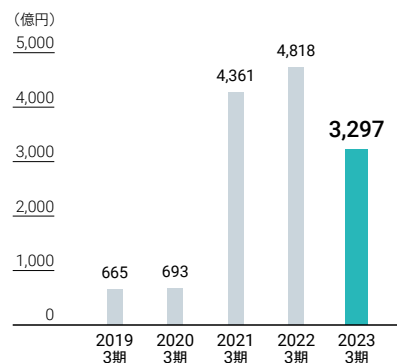
日本セグメント



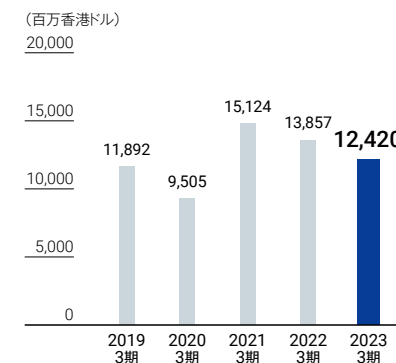
米国セグメント



クリプトアセット事業セグメント*



アジア・パシフィックセグメント

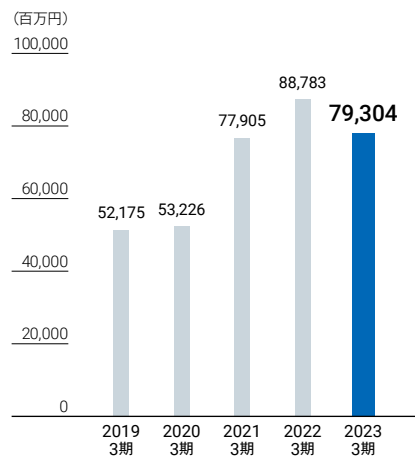


預かり資産は日本セグメントで増加した一方、米国／クリプトアセット事業の各セグメントでは減少しました。日本セグメントは「アセマネモデル」のビジネスモデルのもと、投資信託の積立サービスの拡大等が預かり資産増加に貢献しました。クリプトアセット事業セグメントは暗号資産価格の下落により預かり資産は減少しましたが、顧客が保有するビットコインの数量が前年比で増加するなど顧客基盤は増加しています。

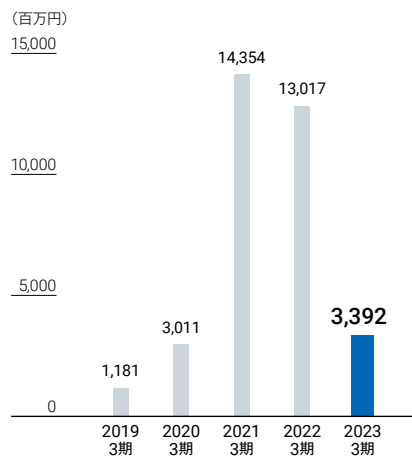
* 2021年3月期4Q以降のデータを遡り修正しております。

事業KPI

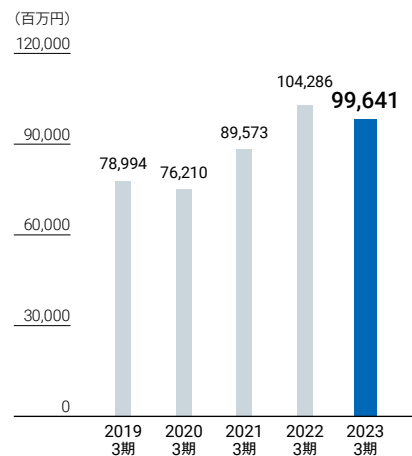
営業収益



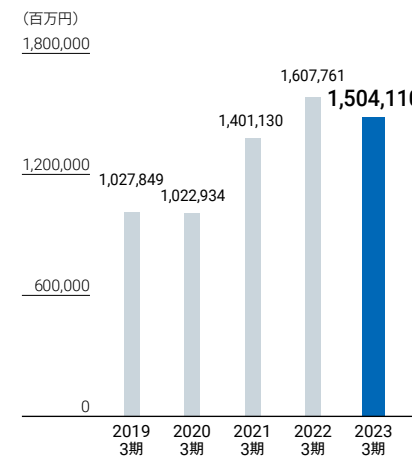
親会社の所有者に帰属する当期利益



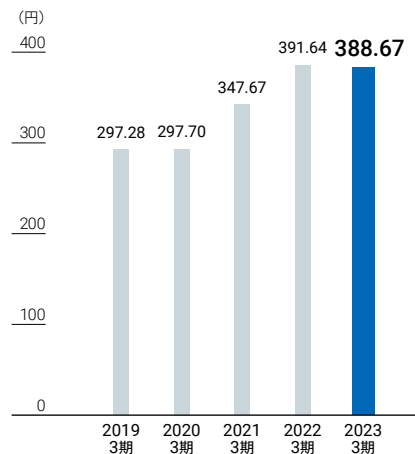
親会社の所有者に帰属する持分



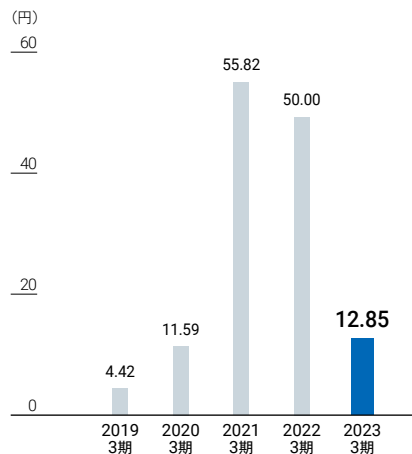
資産合計



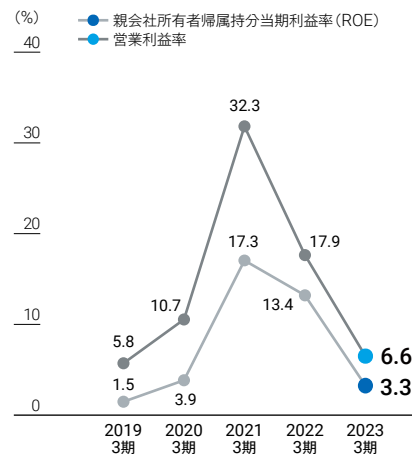
1株当たり親会社所有者帰属持分 (BPS)



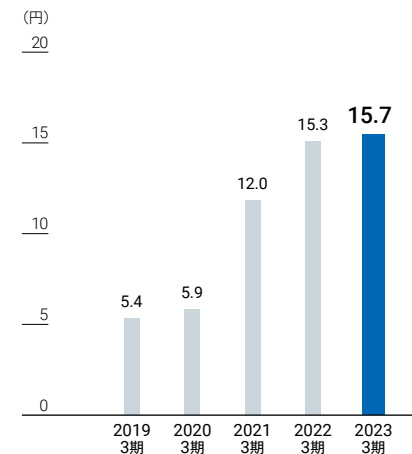
親会社の所有者に帰属する基本的1株当たり当期利益 (EPS)



親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) / 営業利益率



1株当たり配当額



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの概況

コーポレート・ガバナンスの特徴

資本市場がグローバルであることに基づき、グローバル・スタンダードを意識した仕組みを積極的に取り入れ、地域、世代、性別、知見などの多様性を持つ取締役会構成を実現し、取締役会で実質的議論を活発に行うことで、コーポレート・ガバナンスの実効性を高めています。

- 1 先進的な仕組みである、指名委員会等設置会社制度を早期に導入**
設立時より常に複数の社外取締役を選任し、2013年から指名委員会等設置会社制度を導入
- 2 多様性を前提とする、取締役会メンバー構成を実現**
知見、経験、地域、世代、性別などに基づく取締役会構成の多様性を常に意識し、議論の実効性を向上
- 3 グローバル的思考に基づく、コーポレート・ガバナンスのポリシーを堅持**
グローバル資本市場の優れた知見を導入し、世界水準のコーポレート・ガバナンスの実現を目指す

コーポレート・ガバナンスの変遷(マネックス証券創業時から)

| ※ | 2000 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------|--------------|--------------------|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 機関設計 | 監査役会 設置会社 | 指名委員会等設置会社 | | | | | | | | | | |
| 取締役会の人数(名) | 6 | 10 | 11 | 11 | 11 | 11 | 9 | 9 | 9 | 11 | 10 | 11 |
| うち社外取締役の人数(名) | 3 | 5 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 |
| 取締役会における社外取締役の割合(%) | 50 | 50 | 55 | 55 | 64 | 55 | 67 | 67 | 67 | 64 | 60 | 64 |
| 諮問委員会・その他 | アドバイザー | レポート | コーポレートガバナンス・コード適用 | | | | | | | | | |
| | | グローバル・マネジメント・コミッティ | | | | | | | | | | |
| | | 筆頭独立社外取締役を選定 | | | | | | | | | | |
| 取締役会のダイバーシティ(外国籍、女性)(名) | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 取締役会におけるダイバーシティの割合(%) | 17 | 10 | 27 | 27 | 18 | 18 | 22 | 22 | 22 | 27 | 30 | 36 |
| 執行役の人数(名) | — | 6 | 6 | 6 | 11 | 12 | 11 | 10 | 9 | 9 | 9 | 9 |

※ 各年、定時株主総会終了後の6月末時点での状況を示しています。

取締役会議長より



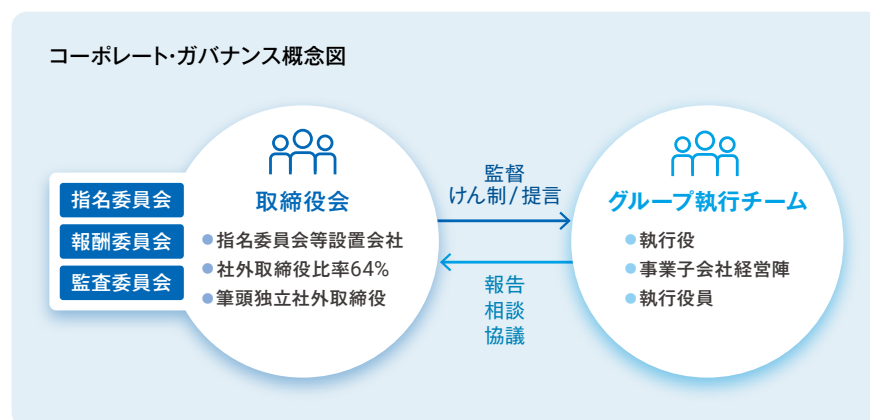
「多様性」と、「グローバル・スタンダード」で、取締役会の実効性を高める

松本 大
取締役会議長

当社のコーポレート・ガバナンスの最大の特徴は、取締役会にて経営課題に関し、忌憚なく、積極的に、遠慮なく、喧々譁々の議論がなされていることです。創業者でもある私は、今年6月まで代表執行役CEOの立場で取締役会に参加していましたが、ややもすれば、オーナーシップの強い創業者のCEOに対し、取締役会のメンバーが誰も発言ができないことになりかねません。しかし、当社の取締役会は違います。槇原筆頭独立社外取締役をはじめ、CEOが発する説明や意見に対して進んで活発に発言し、反対意見も述べ、積極的に取締役会の議論に関与するメンバーばかりです。

そうした闊達な議論ができるのは、創業時からの考え方の源である「多様性」を強く意識した取締役会構成と、資本市場がグローバルであるという前提の中で、グローバル・スタンダードを強く意識したコーポレート・ガバナンスの思考を、当社が持っているためです。経営サクセッションについても、長年、指名委員会および取締役会で議論に議論を重ね、自信をもって適任と考える後継者を選ぶことができました。これからも、当社の強みである実質的な議論と決断のできる取締役会を中心に、当社の経営課題を討議し、解決を図ることで、中長期的に持続可能な成長を実現していきます。

コーポレート・ガバナンス



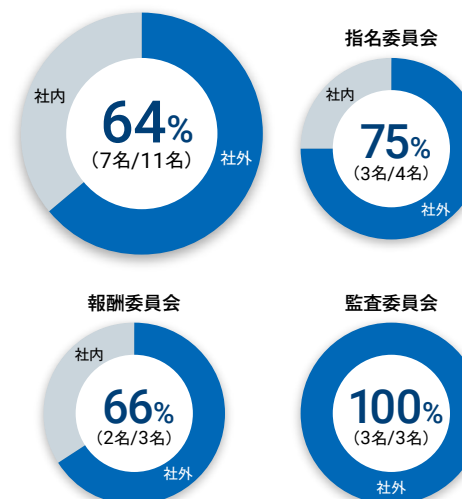
WEB ESG情報 | コーポレート・ガバナンス | コーポレート・ガバナンス体制の概要

指名委員会等設置会社について

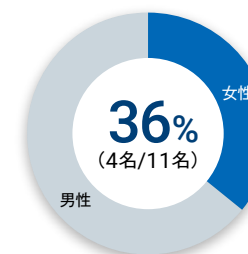
指名委員会等設置会社とは、日本において昔から多くの企業が採用していた監査役会設置会社という企業統治制度（コーポレート・ガバナンス・システム）と異なり、アメリカの企業統治制度を参考に、取締役会の経営に関する役割から執行を分離し、経営方針等、重要な意思決定を行う「取締役会」と、実際の業務の執行を行う「執行役」の二つの機能を設置した制度です。具体的には、取締役会の中に社外取締役が過半数を占める委員会（指名委員会、報酬委員会、監査委員会）を設置し、取締役会が経営を監督する一方、業務執行については執行役に委ね、経営執行のスピードアップと、経営判断の合理化・適正化を目指しています。当社は、グローバル・スタンダードに基づくコーポレート・ガバナンス・システムを目指し、2013年6月には委員会設置会社（現・指名委員会等設置会社）制度を採用しました。

2023年6月現在、当社の取締役会は社外取締役が約3分の2を占めており、グローバル・スタンダードを意識した構成となっています。社外取締役の高い独立性、専門性、そして多様性を活かし、業務執行部門を監督するモニタリング・ボードとしての機能はもちろん、社外取締役の多様な知見をもとに、大局的な視点から成長戦略を議論するストラテジック・ボード的機能を強く意識していることも、当社の取締役会の大きな特徴です。

社外取締役の割合



女性取締役の割合



筆頭独立社外取締役の設置について

東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コードの補充原則4-8②において「独立社外取締役は、例えば、互選により「筆頭独立社外取締役」を決定することなどにより、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備を図るべきである」と記載されており、当社は2015年より、社外取締役の互選により筆頭独立社外取締役を設置しています。これにより筆頭独立社外取締役がリーダーシップを発揮し、社外取締役の意見を取りまとめ、経営執行チームへ率直かつ厳しい指摘ができる態勢が可能となっています。実際に、筆頭独立社外取締役が当社の取締役会において、CEOに憚ることなく率先して忌憚のない意見を述べており、取締役会での本質的な議論の活性化と、取締役会の実効性の強化を図ることができています。さらに、社外取締役と取締役会議長のみ、あるいは社外取締役のみが出席する会議を主催し、モニタリング・ボードの要として当社のガバナンス強化に大いに貢献しています。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬決定の考え方について

指名委員会等設置会社である当社は会社法上、報酬委員会が取締役および執行役（以下、「役員」）の報酬等に関する方針を定め、個人別の具体的な報酬等について決定しています。報酬委員会は、3名の取締役（うち2名は社外取締役）により構成されています。

役員の報酬については、固定の基本報酬に加え、単年度の当社グループ業績に応じた「業績連動報酬」、そして自社の株価と連動する「譲渡制限付株式報酬制度（RS）」を導入しています。また、社外取締役を除く役員の報酬等の支給割合は、固定的な基本報酬を70%、変動的な業績連動報酬およびRSの合計を30%にそれぞれ配分することを基本的な考え方としています^{※1}。

2023年6月、当社はCEOサクセッションを行いました。これまで20年以上にわたり創業者かつ大株主である松本大がCEOとして経営執行をけん引してきましたが、後継者として清明祐子を選定するにあたり、松本と同様に経営者としての重責を担い、株主からの負託に 대응してもらうためには、グローバル企業の経営者報酬の考え方を取り入れ、当社のCEOに相応しい規模の変動報酬の手当てが必要であると報酬委員会は判断しました。そこで、2022年7月および2023年7月の2回に分けて、10年間の譲渡制限を条件とするRSを中心とした変

動報酬を清明祐子に付与しました。これは清明新CEOに対して、10年という長期間、持続的に企業価値を向上させる経営責任を担うことへのインセンティブを与えたものです。

今後、社外取締役を除く役員報酬については、変動報酬、特にRSの割合を高めていく方針です。これにより持続的成長による企業価値向上へのコミットメントをさらに強め、株価に関し株主の皆さまと同じ意識を共有していきます。

なお、健全かつ公正な経営を実行していくために、2023年4月、執行役の報酬に関して、不正時に当社への返還が可能となるクローバック方針^{※2}を導入しました。当方針は、まずは当社執行役を対象に導入しましたが、いずれは社外取締役を除く当社グループの取締役、執行役員、専門役員にも拡大する予定です。

^{※1} 当社グループの事業は、経済環境や相場環境の状況等によって業績が大きく変化することなどから、基本報酬と業績連動報酬の支給割合については、当社の中長期的な持続可能性の観点を踏まえた報酬委員会での議論の結果、支給割合の基本的な考え方とはかい離した判断で決定することがあります。

^{※2} 当社グループにおいて、重大な会計上の誤り、不正による決算の事後修正、または重大な不正行為が行われた場合においては、それを行った執行役の業績連動賞与の一部または全部の返還、およびRSの一部または全部の没収、ならびに過去に遡及した返還要請が、報酬委員会の決定で行うことができます。

PDF 有価証券報告書 2023年3月期 P.58-60

報酬等の内訳 (2023年3月期)

| | 基本報酬 | 短期インセンティブ報酬 | 中長期インセンティブ報酬 ^{※3} |
|--------------|--------|-------------|----------------------------|
| 取締役を兼務する執行役 | 103百万円 | 6百万円 | 60百万円 ^{※4} |
| 取締役を兼務しない執行役 | 76百万円 | 6百万円 | 8百万円 ^{※4} |
| 社外取締役 | 59百万円 | — | 27百万円 ^{※4} |

^{※3} 日本国外に居住する役員については譲渡制限付株式の割り当てに代え、仮想付与株式の配賦により当社株式の基準株価から算出した金額を支給

^{※4} すべて非金銭報酬（譲渡制限付株式報酬）

コーポレート・ガバナンス

取締役スキル・マトリックス

| | 氏名 | 経験・専門性 | | | | | | | | | 2023年3月期出席状況 | |
|----|--------|--------|---------|--------|--------|-------|------|---------------|-------------|--------------|--------------|---|
| | | 金融 | マーケティング | テクノロジー | 上場企業経営 | 財務・会計 | 内部統制 | リスク マネジメント | グローバル 経験 | サステナ ビリティ | 取締役会 | 委員会 |
| 社内 | 松本 大 | ● | | | ● | | | | ● | ● | 9回/9回 | 指名委員会:3回/3回 報酬委員会:5回/5回 |
| | 清明 祐子 | ● | | | ● | ● | | ● | | ● | 9回/9回 | — |
| | 大八木 崇史 | ● | | | | ● | | ● | ● | ● | 9回/9回 | — |
| | 山田 尚史 | | | ● | ● | | | | | ● | 9回/9回 | — |
| 社外 | 榎原 純 | ● | | | | ● | | | ● | ● | 9回/9回 | 指名委員会:3回/3回 報酬委員会:5回/5回 |
| | 石黒 不二代 | | ● | ● | ● | | | | ● | ● | 9回/9回 | 指名委員会:3回/3回 |
| | 堂前 宣夫 | | ● | ● | ● | | | | ● | ● | 9回/9回 | 指名委員会:3回/3回 監査委員会:3回/3回※ 報酬委員会:5回/5回 |
| | 小泉 正明 | | | | | ● | ● | ● | | ● | 9回/9回 | 監査委員会:10回/10回 |
| | 金野 志保 | | | | | | ● | ● | | ● | 9回/9回 | 監査委員会:10回/10回 |
| | 朱 殷卿 | ● | | | | ● | ● | | ● | ● | 7回/7回※ | 監査委員会:7回/7回※ |
| | 久能 祐子 | | | ● | ● | | | ● | ● | ● | — | — |

※ 取締役・委員在任中の出席回数

スキル・マトリックスを大きく見直し、経営戦略に合った構成を目指す

当社は、常に変化し続ける外部環境に対応し、各事業の経営戦略を機動的に修正するとともに、取締役のスキル・マトリックスをその経営戦略に合致するよう継続的に見直しています。本年は、モニタリング・ボード（監督機能を意識）と、ストラテジック・ボード（戦略推進機能を意識）の適切なバランスを構成すべく、以下の2点を再定義しました。1点目はモニタリング・ボードとしての意識付けを高めるため、昨年までの「会計・内部統制」を、「財務・会計」「内部統制」「リスクマネジメント」の3つに分けました。次に、持続的成長を目指す当社の経営戦略推進に必要な「グローバル経験」と「サステナビリティ」を新規で追加しました。このように、取締役の資質項目を明確にすることで、先行させた経営執行サクセッションに続き、取締役会においてもサクセッション、すなわち既存役員と新役員のターンオーバーをスムーズに推進していく態勢を整えることができました。なお、「サステナビリティ」については、当社の取締役会が持続可能な社会の実現への貢献にコミットした文書として「MONEXサステナビリティ・ステートメント」を制定し開示しており、当社の取締役全員がサステナビリティに関する知識の習得や行動を常に意識しています。

(注)「経験・専門性」の定義は以下の通りです

- 金融：金融・資本市場の経験および知識
- マーケティング：マーケティングに関する経験および知識
- テクノロジー：テクノロジーに関する経験および知識
- 上場企業経営：上場企業の創業者もしくは代表者経験
- 財務・会計：財務会計ならびにM&A等に関する経験および知識
- 内部統制：内部統制に係る専門的な経験および知識
- リスクマネジメント：コンプライアンス、その他リスクマネジメントに係る経験および知識
- グローバル経験：グローバル就業経験
- サステナビリティ：ESG・サステナビリティに関する経験および知識

コーポレート・ガバナンス

役員紹介 2023年8月末現在（在任年数は同年6月24日時点。所有株式数は同年3月末時点）

| | | |
|--|--|---|
|  <p>松本 大（まつもと おおき） 取締役会議長、指名委員会委員、代表執行役会長 <ul style="list-style-type: none"> 在任年数：18年 所有株式数：7,582,000株 </p> |  <p>清明 祐子（せいめい ゆうこ） 取締役、報酬委員会委員、代表執行役社長CEO <ul style="list-style-type: none"> 在任年数：2年 所有株式数：1,232,000株 </p> |  <p>大八木 崇史（おおやぎ たかし） 取締役、執行役CFO <ul style="list-style-type: none"> 在任年数：12年 所有株式数：510,600株 </p> |
| <p>重要な兼職状況 TradeStation Group, Inc. (当社100%子会社) 取締役会長 コインチェック株式会社 (当社子会社) 取締役会長 カタリスト投資顧問株式会社 (当社100%子会社) 取締役会長 Mastercard Incorporated 社外取締役</p> | <p>重要な兼職状況 マネックス証券株式会社 (当社100%子会社) 代表取締役社長 TradeStation Group, Inc. (当社100%子会社) 取締役</p> | <p>重要な兼職状況 TradeStation Group, Inc. (当社100%子会社) 取締役CSO</p> |
|  <p>山田 尚史（やまだ なおふみ） 取締役、執行役 <ul style="list-style-type: none"> 在任年数：2年 所有株式数：30,100株 </p> |  <p>槇原 純（まきはら じゅん） 社外取締役、指名委員会委員、報酬委員会委員長、筆頭独立社外取締役 <ul style="list-style-type: none"> 在任年数：17年 所有株式数：20,000株 </p> |  <p>石黒 不二代（いしぐろ ふじよ） 社外取締役、指名委員会委員 <ul style="list-style-type: none"> 在任年数：9年 所有株式数：28,500株 </p> |
| <p>重要な兼職状況 コインチェック株式会社 (当社子会社) 専門役員 ソシデア知的財産事務所 弁理士</p> | <p>重要な兼職状況 TradeStation Group, Inc. (当社100%子会社) 取締役 (実質社外) Philip Morris International Inc. 社外取締役</p> | <p>重要な兼職状況 ネットイヤーグループ株式会社 取締役チーフエバンジェリスト セガサミーホールディングス株式会社 社外取締役 株式会社商工組合中央金庫 社外取締役 三井物産株式会社 社外取締役</p> |
|  <p>堂前 宣夫（どうまえ のぶお） 社外取締役、指名委員会委員長、報酬委員会委員 <ul style="list-style-type: none"> 在任年数：7年 所有株式数：45,100株 </p> |  <p>小泉 正明（こいずみ まさあき） 社外取締役、監査委員会委員長 <ul style="list-style-type: none"> 在任年数：5年 所有株式数：18,500株 </p> |  <p>金野 志保（こんの しほ） 社外取締役、監査委員会委員 <ul style="list-style-type: none"> 在任年数：5年 所有株式数：18,500株 </p> |
| <p>重要な兼職状況 株式会社良品計画 代表取締役社長</p> | <p>重要な兼職状況 小泉公認会計士事務所 公認会計士 株式会社キューソー流通システム 社外監査役 株式会社ファンコミュニケーションズ 社外取締役 株式会社ツクイキャピタル 監査役</p> | <p>重要な兼職状況 金野志保はばたき法律事務所 弁護士 株式会社LIXIL 社外取締役</p> |
|  <p>朱 殷卿（しゅう うんぎょう） 社外取締役、監査委員会委員 <ul style="list-style-type: none"> 在任年数：1年 所有株式数：11,600株 </p> |  <p>久能 祐子（くのう さちこ） 社外取締役、指名委員会委員 <ul style="list-style-type: none"> 在任年数：新任 所有株式数：0株 </p> | |
| <p>重要な兼職状況 株式会社コアバリューマネジメント 代表取締役 第一生命ホールディングス株式会社 社外取締役 双日株式会社 社外取締役</p> | <p>重要な兼職状況 株式会社フェニクシー 取締役 株式会社ディー・エヌ・エー 社外取締役 S&R財団 理事長 兼 CEO VLP Therapeutics, Inc. 取締役</p> | |

コーポレート・ガバナンス

ステークホルダー・エンゲージメント

投資家との
エンゲージメント

Q&A

当社は、資本市場の参加者である各ステークホルダーとのエンゲージメントを重視しています。この項では、株主総会議案の内容等に関する機関投資家との議論の中で寄せられた質問の中から代表的なものを抜粋して、当社の回答と併せて紹介します。

Q 2023年6月開催の定時株主総会における取締役候補者選任議案の意図を教えてください

A 毎年、取締役候補者の資質（スキル・マトリックス）を考慮し、適切なターンオーバーを意識して候補者の選定を行っています。昨年は、M&Aなどグローバル金融市場に関して多くの経験と高い知見を有する、朱殿卿氏を新たに社外取締役として選任しました。同様のスキルを持つ社外取締役の横原純氏に加えて、朱氏が選任されたことで、グローバル金融市場でのアクションをより積極的かつ重層的に模索できる経営体制となっています。さらに今年は、新薬研究の科学者であり、日米でIPOを経験した連続起業家である、久能祐子氏を社外取締役に選任しました。イノベーションやアントレプレナーシップ（起業家精神）といった、当社の成長の原動力となる領域に強みを持ち、当社の経営判断に大きく貢献することが期待できます。

Q 取締役の在任期間に対する考え方を教えてください

A 現取締役で在任期間の最長は横原氏の18期*です。在任年数について、近年取締役の在任年数が長すぎるという指摘もあります。アメリカなどのグローバル・スタンダードの考え方によれば、社外取締役は人物本位かつ能力重視という観点から、在任年数にはこだわらないとする考え方もあります。当社としては、米国上場企業の社外取締役経験者などの得難い人材に関しては、在任期間の問題以上に、取締役会でのグローバル知見に基づく経営戦略に関する判断が企業価値向上にとって重要だと考えている一方、本年までに先行させた経営執行のサクセッションを踏まえ、健全な取締役会メンバーのターンオーバーは必要と考えており、今回見直した取締役 Credentials（資質）要素をもとに、取締役候補者の選任およびサクセッションを進めていきます。

* 2023年6月開催の定時株主総会以降の期を含みます。

Q 経営陣のサクセッションに対する考え方を教えてください

A 当社は指名委員会等設置会社であり、経営陣は取締役と執行役の二つの機能から成ります。現在は、経営執行サクセッションの過渡期であり、また、現取締役の在任中に新任取締役が当社に関わる知見を吸収するための重複期間でもあると考え、まずは執行側で松本大から清明祐子へのCEOサクセッションを行いました。今後は、次世代経営体制を見据え、社外取締役のターンオーバーとともに、社内に関しても、執行役、そして執行役員クラスについての次世代経営人材の育成を進めていきます。

Q 取締役会の議案の内容について教えてください

A 当社は指名委員会等設置会社であり、執行役に大幅に権限を委譲しているため、取締役会における決議議案は、重要な経営戦略に関わるものが中心となっています。例えば近年では、米国セグメントのトレードステーション社、およびクリプトアセット事業セグメントのコインチェック社のDe-SPACによる上場に関する件がきわめて重要な経営課題であったため、これらの討議に相当の時間を費やして意思決定を行いました。2022年度において、取締役会で取り上げられた議案については、以下の表をご参照ください。

取締役会・主要議案（分布）

| | |
|---------------------------|-----|
| 経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連 | 51件 |
| 決算・財務関連 | 17件 |
| 監査委員会・会計監査人関連 | 7件 |
| リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス関連 | 25件 |
| 人事関連 | 4件 |
| 個別案件 | 2件 |

11年間ハイライト

| カテゴリ | 科目、項目、表示タイトル | 単位 | 2013/3期 | 2014/3期 | 2015/3期 | 2016/3期 | 2017/3期 | 2018/3期 | 2019/3期 | 2020/3期 | 2021/3期 | 2022/3期 | 2023/3期 |
|------|---|-----|-----------|---------|-----------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------|
| | | | IFRS | IFRS | IFRS | IFRS | IFRS | IFRS | IFRS | IFRS | IFRS | IFRS | IFRS |
| 連結 | 営業収益 | 百万円 | 36,090 | 54,722 | 50,975 | 54,271 | 45,831 | 53,635 | 52,175 | 53,226 | 77,905 | 88,783 | 79,304 |
| | 受入手数料 | 百万円 | 20,367 | 33,542 | 30,079 | 32,152 | 26,349 | 29,196 | 25,741 | 25,375 | 36,864 | 37,361 | 36,953 |
| | トレーディング損益 | 百万円 | 6,974 | 8,011 | 6,242 | 6,671 | 4,498 | 3,865 | 6,461 | 8,550 | 24,504 | 30,477 | 10,788 |
| | 金融収益 | 百万円 | 8,195 | 12,583 | 13,987 | 14,610 | 14,313 | 19,349 | 19,242 | 18,579 | 15,394 | 18,886 | 29,413 |
| | 売上収益 | 百万円 | — | — | — | — | — | — | — | — | — | 950 | 960 |
| | その他の営業収益 | 百万円 | 554 | 587 | 667 | 839 | 671 | 1,225 | 731 | 722 | 1,144 | 1,109 | 1,190 |
| | 金融費用 | 百万円 | 2,320 | 4,672 | 5,766 | 4,629 | 3,979 | 4,480 | 4,758 | 5,236 | 4,211 | 5,183 | 5,778 |
| | 金融費用及び売上原価控除後営業収益 / 純営業収益 | 百万円 | 33,769 | 50,051 | 45,209 | 49,642 | 41,852 | 49,155 | 47,417 | 47,990 | 73,695 | 83,549 | 73,316 |
| | 販売費及び一般管理費 | 百万円 | 30,359 | 34,981 | 37,143 | 41,395 | 40,578 | 39,853 | 44,690 | 42,835 | 49,861 | 68,601 | 68,487 |
| | 取引関係費 | 百万円 | 10,223 | 12,235 | 13,236 | 13,862 | 11,281 | 11,963 | 12,051 | 11,975 | 15,986 | 26,742 | 24,262 |
| | 人件費 | 百万円 | 8,503 | 9,613 | 9,538 | 10,651 | 10,393 | 10,854 | 13,111 | 13,413 | 15,614 | 19,866 | 21,727 |
| | システム関連費 ^{※1} | 百万円 | 9,701 | 10,779 | 11,659 | 13,343 | 15,685 | 14,742 | 16,437 | 14,794 | 15,039 | 16,441 | 17,193 |
| | その他の販売費及び一般管理費 | 百万円 | 1,933 | 2,355 | 2,710 | 3,539 | 3,218 | 2,294 | 3,091 | 2,653 | 3,222 | 5,551 | 5,305 |
| | 営業利益相当額 / 営業利益 | 百万円 | 3,410 | 15,069 | 8,066 | 8,247 | 1,274 | 9,302 | 2,727 | 5,155 | 23,833 | 14,949 | 4,829 |
| | その他の収益費用 (純額) | 百万円 | 3,588 | 1,825 | △ 1,951 | △ 3,146 | △ 203 | △ 671 | △ 937 | △ 1,025 | △ 2,537 | 5,852 | △ 160 |
| | 税引前利益 / 税金等調整前当期純利益 | 百万円 | 6,998 | 16,895 | 6,115 | 5,100 | 1,071 | 8,631 | 1,790 | 4,131 | 21,296 | 20,801 | 4,669 |
| | 当期利益 / 少数株主損益調整前当期純利益 | 百万円 | 3,907 | 10,356 | 3,494 | 3,516 | 161 | 6,579 | 1,029 | 2,820 | 14,385 | 13,032 | 3,324 |
| | 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 当期純利益 | 百万円 | 3,901 | 10,354 | 3,494 | 3,554 | 298 | 6,730 | 1,181 | 3,011 | 14,354 | 13,017 | 3,392 |
| | 資産合計 | 百万円 | 682,193 | 939,270 | 1,055,242 | 888,116 | 936,776 | 973,520 | 1,027,849 | 1,022,934 | 1,401,130 | 1,607,761 | 1,504,110 |
| | 資本合計 | 百万円 | 79,667 | 80,701 | 86,932 | 86,022 | 81,687 | 80,493 | 80,142 | 77,024 | 90,524 | 106,018 | 100,754 |
| | 営業利益率 | % | 10.1 | 30.1 | 17.8 | 16.6 | 3.0 | 18.9 | 5.8 | 10.7 | 32.3 | 17.9 | 6.6 |
| | 「資本合計」と「固定的な資産」の差額 ^{※2} | 百万円 | 37,697 | 34,608 | 30,887 | 23,934 | 20,133 | 23,819 | 22,840 | 15,777 | 25,824 | 43,033 | 35,346 |
| | 親会社所有者帰属持分当期利益率 / 自己資本利益率 (ROE) | % | 5.0 | 12.9 | 4.2 | 4.1 | 0.4 | 8.3 | 1.5 | 3.9 | 17.3 | 13.4 | 3.3 |
| | 親会社の所有者に帰属する基本的1株当たり当期利益 / 1株当たり当期純利益金額 (EPS) ^{※3} | 円 | 1,301.73 | 35.76 | 12.15 | 12.46 | 1.06 | 24.33 | 4.42 | 11.59 | 55.82 | 50.00 | 12.85 |
| | 1株当たり親会社所有者帰属持分 / 1株当たり純資産額 (BPS) ^{※3} | 円 | 26,583.96 | 280.52 | 302.18 | 302.03 | 290.00 | 298.50 | 297.28 | 297.70 | 347.67 | 391.64 | 388.67 |
| | 1株当たり配当額 ^{※3、4} | 円 | 410.00 | 18.00 | 8.20 | 9.60 | 5.20 | 10.00 | 5.40 | 5.90 | 12.00 | 15.30 | 15.70 |
| | 総還元性向 | % | 31 | 103 | 68 | 109 | 827 | 100 | 291 | 163 | 22 | 31 | 269 |

※1 システム関連費：不動産関係費＋事務費＋減価償却費

※2 グループ各社の規制対応や事業投資、および当社株主還元の原因。固定的な資産とは、有形固定資産、無形固定資産、持分法投資、有価証券投資レベル3（非上場株式等）の合計です。

※3 2013年10月1日を効力発生日として、当社普通株式1株につき100株の割合で株式分割を行いました。

※4 2014年3月期は、2014年3月期の期首に当社普通株式1株につき100株の割合で株式分割が行われたと仮定して配当額を表記しています。

11年間ハイライト

| カテゴリ | 科目、項目、表示タイトル | 単位 | 2013/3期 | 2014/3期 | 2015/3期 | 2016/3期 | 2017/3期 | 2018/3期 | 2019/3期 | 2020/3期 | 2021/3期 | 2022/3期 | 2023/3期 |
|-------------------------------|------------------|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------|
| | | | IFRS | IFRS | IFRS | IFRS | IFRS | IFRS | IFRS | IFRS | IFRS | IFRS | IFRS |
| マネックス証券 | 自己資本規制比率※5 | % | 459.3 | 394.9 | 422.7 | 335.3 | 297.8 | 310.4 | 340.6 | 384.8 | 304.1 | 327.8 | 325.5 |
| TradeStation Securities, Inc. | エクセス・ネット・キャピタル※6 | 千米ドル | 44,721 | 52,163 | 49,074 | 62,441 | 71,782 | 84,379 | 115,554 | 129,057 | 136,500 | 132,700 | 157,000 |
| 連結 | 従業員数 | 名 | 917 | 992 | 951 | 971 | 830 | 853 | 1,093 | 1,108 | 1,129 | 1,480 | 1,491 |
| マネックスグループ※7 | 取締役数合計 | 名 | 10 | 11 | 11 | 11 | 11 | 9 | 9 | 9 | 11 | 11 | 11 |
| | 社外取締役 | 名 | 5 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 |
| 日本※8 | 女性割合 | % | 50 | 49 | 47 | 45 | 44 | 40 | 39 | 37 | 37 | 39 | 37 |
| | 管理職に占める女性割合 | % | 23 | 23 | 22 | 19 | 19 | 20 | 21 | 20 | 28 | 31 | 28 |
| 米国 | 女性割合 | % | 30 | 29 | 31 | 25 | 24 | 22 | 22 | 22 | 25 | 25 | 24 |
| | 管理職に占める女性割合 | % | 16 | 19 | 24 | 21 | 18 | 27 | 21 | 20 | 27 | 25 | 25 |
| クリプトアセット事業 | 女性割合 | % | — | — | — | — | — | — | 19 | 19 | 22 | 19 | 24 |
| | 管理職に占める女性割合 | % | — | — | — | — | — | — | 0 | 0 | 0 | 13 | 12 |
| アジア・パシフィック※9 | 女性割合 | % | 44 | 41 | 50 | 50 | 45 | 45 | 45 | 44 | 41 | 42 | 35 |
| | 管理職に占める女性割合 | % | 45 | 36 | 36 | 45 | 42 | 42 | 42 | 38 | 31 | 31 | 31 |

※5 日本の金融商品取引業者として、金融商品取引法および金融商品取引業等に関する内閣府令に基づき定められる健全性の指標です。

※6 米国の金融事業者として、米国証券取引委員会（SEC）や自主規制機関等が定める規則に基づき、一定額以上のネット・キャピタル（SEC規則に基づき計算される自己資本の額）の維持が必要であり、ネット・キャピタルから最低限維持すべき自己資本の額を差し引いた金額がエクセス・ネット・キャピタルとなります。

※7 各期末を基準日とする定時株主総会終了後の人数

※8 マネックスグループ、マネックス証券が対象

※9 マネックス Boom 証券グループが対象

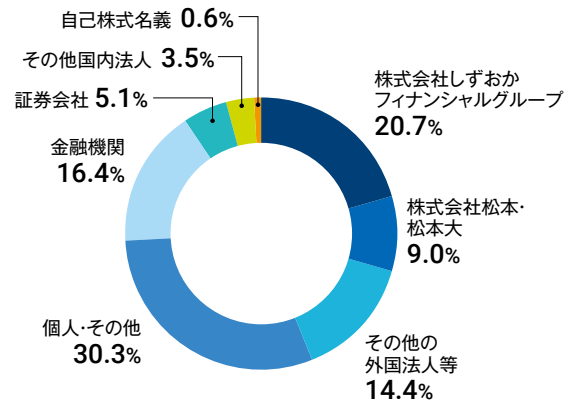
株式情報

2023年3月31日現在

株式の概要

| | |
|----------|----------------|
| 上場市場 | 東京証券取引所 プライム市場 |
| 証券コード | 8698 |
| 銘柄 | マネックスグループ株式会社 |
| 発行済株式の総数 | 257,947,100株 |
| 株式の売買単位 | 100株 |
| 株主数 | 63,198名 |
| 株主名簿管理人 | みずほ信託銀行株式会社 |
| 事業年度 | 4月1日～翌年3月31日 |
| 期末配当基準日 | 3月31日 |
| 中間配当基準日 | 9月30日 |
| 定時株主総会 | 毎年6月 |

主要株主および株式分布状況



※ 2023年3月末基準日の株主名簿および大量保有報告書をもとに当社作成（自己株式保有控除前）

大株主の状況

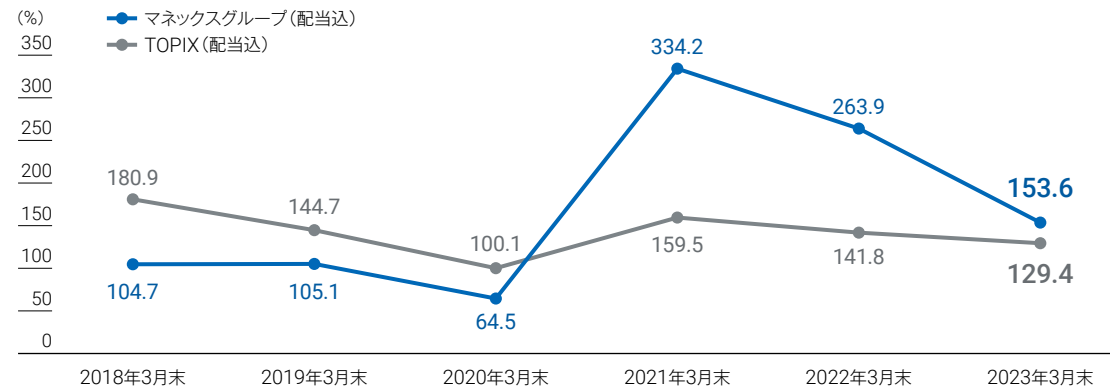
| 氏名または名称 | 持株数(千株) | 持株比率(%) |
|---|---------|---------|
| 株式会社しずおかフィナンシャルグループ | 53,491 | 20.86 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 29,532 | 11.51 |
| 株式会社松本 | 15,588 | 6.08 |
| 株式会社日本カस्टディ銀行(信託口) | 8,408 | 3.27 |
| 松本 大 | 7,582 | 2.95 |
| THE BANK OF NEW YORK, TREATY JASDEC ACCOUNT | 6,246 | 2.43 |
| 株式会社リクルートホールディングス | 5,720 | 2.23 |
| JPモルガン証券株式会社 | 4,023 | 1.56 |
| J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 385598 | 3,500 | 1.36 |
| 工藤 恭子 | 3,455 | 1.34 |

※1 持株数、持株比率は表示未満の端数を切り捨てて表示しております。

※2 持株比率は自己株式保有数(1,581,964株)を控除して計算しております。

※3 2022年9月26日付で公衆の縦覧に供されている「第三者割当により割り当てられた株式の譲渡に関する報告書」において、Galaxy Digital LPが2022年9月26日現在で当社株式を8,448.5千株をGalaxy Digital Trading HK Limitedに譲渡している旨が記載されているものの、当社として2023年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況では考慮していません。

TSR(5カ年ベース)の推移



※ 上図の株主総利回りは、各期ごとに、それぞれ5期前の最終日時点終値価格を起点として計算しています。

グループ各社の概要

2023年8月末現在

マネックスグループ株式会社

設立 2004年8月
代表者 清明 祐子
事業内容 金融商品取引等を営む会社の株式の保有
所在地 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル25階

日本セグメント

マネックス証券株式会社

設立 1999年5月
代表者 清明 祐子
事業内容 金融商品取引業、
金融商品取引業付随業務、
その他業務
所在地 東京都港区

マネックス・アセットマネジメント株式会社

設立 2015年8月
代表者 萬代 克樹
事業内容 資産形成・運用サービス
所在地 東京都港区

マネックスファイナンス株式会社

設立 2017年3月
代表者 井上 明
事業内容 当社グループ事業に資する資金の調達、
供給等
所在地 東京都港区

マネックスクリプトバンク株式会社

設立 2017年12月
代表者 万代 淳史
事業内容 暗号資産サービスに関する調査、研究、
企画、開発およびコンサルティング
所在地 東京都港区

マネックスSP信託株式会社

設立 2017年8月
代表者 矢田 祐基
事業内容 管理型信託業
所在地 東京都港区

マネックスPB株式会社

設立 2021年7月
代表者 足立 哲
事業内容 富裕層のお客さま向け
プライベートバンキング業務
所在地 東京都港区

カタリスト投資顧問株式会社

設立 2019年9月
代表者 平野 太郎
事業内容 投資助言業
所在地 東京都港区

ジーネックス株式会社

設立 2019年8月
代表者 八木 研
事業内容 ゲノムおよび医療・ヘルスケアデータの
安全な管理と利活用に関する
サービスを提供
所在地 東京都港区

株式会社クラフター

設立 2016年9月
代表者 小島 舞子
事業内容 マーケティング SaaS「CraftChat」の
開発・運用
所在地 東京都港区

株式会社ヴァーリング

設立 2012年10月
代表者 中村 一彰
事業内容 教育および保育事業
所在地 東京都杉並区

米国セグメント

TradeStation Group, Inc.

設立 2000年1月
代表者 John Bartleman
事業内容 中間持株会社(米国)
所在地 アメリカ合衆国フロリダ州

TradeStation Securities, Inc.

設立 1995年9月
代表者 Peter Korotkiy
事業内容 金融商品取引業
所在地 アメリカ合衆国フロリダ州

TradeStation Crypto, Inc.

設立 2018年6月
代表者 John Bartleman
事業内容 暗号資産取引業
所在地 アメリカ合衆国フロリダ州

クリプトアセット事業セグメント

Coincheck Group B.V.

設立 2022年2月
代表者 井上 明
事業内容 子会社管理、貸付、保証等
所在地 オランダ王国アムステルダム

コインチェック株式会社

設立 2012年8月
代表者 蓮尾 聡
事業内容 暗号資産取引所の運営
ならびに新金融サービスの研究開発
所在地 東京都渋谷区

アジア・パシフィックセグメント

Monex International Limited

設立 2010年8月
代表者 岡本 啓司
事業内容 中間持株会社(香港)
所在地 中華人民共和国香港特別行政区

Monex Boom Securities (H.K.) Limited (マネックスBoom証券)

設立 1997年3月
代表者 Ivan Law
事業内容 金融商品取引業
所在地 中華人民共和国香港特別行政区

投資事業セグメント

マネックスベンチャーズ株式会社

設立 2005年11月
代表者 和田 誠一郎
事業内容 ベンチャーキャピタル事業
所在地 東京都港区

本資料は、マネックスグループ株式会社の発行する統合報告書です。本資料は、当社についての具体的な説明を行う上で必要な事項を記載したものであり、当社グループ各社が取り扱う商品・サービス等についても記載していますが、それらの商品・サービス等を推奨し、勧誘するものではありません。本資料には、当社が属する業界および当社についての、現時点における予想、仮定、見込に基づく将来の見通しに関する記述が含まれています。これらの記述は現時点の情報に基づくものであり、実際の業績は、さまざまなリスクや不確定事項等に影響され、本資料とは異なる可能性がありますのでご了承ください。

(2023.10発行)



マネックスグループ株式会社

〒107-6025 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル25階

www.monexgroup.jp