

投資をまじめに、おもしろく。

MATSUI

松井証券

統合報告書 **2025**



経営の基本方針

コーポレートスローガン

投資をまじめに、 おもしろく。

MISSION | 企業理念

お客様の豊かな人生をサポートする。

VISION | 企業目標

個人投資家にとって価値のある
金融商品・サービスを提供する。

ブランド・エクイティ・ピラミッド

ターゲット

松井証券が向き合っている
すべての人々

投資を通じて豊かな人生を送りたい人

インサイト

ターゲットが自分でも
気づいていない深層心理(投資を含めた)新しい発見や体験を通じて
成長したい・人生を豊かにしたい

提供価値①

松井証券として外せない
ベーシックな価値

投資そのもの・会社選びへの「安心」

提供価値②

これからの松井証券が
強化していく価値お客様に「発見」や「成長」を実感していただけるような
投資についての多様な「アイデア」を提供する

Reason to Believe

すでに備えているもの／
新たに強化・チャレンジするもの

安定した取引環境 シンプルでわかりやすいサービス

トライアルバリアの低い商品・サービス設計

さまざまな顧客ニーズを満たす豊富な商品 パーソナライズされたサービス

情緒的価値

松井証券のイメージ

プロフェッショナル 親しみやすい 好奇心豊か

行動指針

松井証券の社員一人ひとりの約束

お客様起点 進化 こだわり チームワーク 事実に基づく判断 社会への貢献

行動指針

01. お客様起点

私たちは、「お客様は誰なのか?」、「そのお客様にとってどんな価値があるのか?」という問いを常に思考と行動の中心に置きます。お客様の理解が最も重要であり、お客様の声に意識を向け、お客様が抱えている真の課題を探し出し、解決します。



02. 進化

私たちは、事業を取り巻くあらゆる環境変化に適応し、進化を続けます。常に学び続けることで感度を高め、環境の変化を察知し、それに応じて自らを柔軟に変えていきます。旧来の慣習や過去の成功体験に固執せず、可能性を追求します。



03. こだわり

私たちは、最高のパフォーマンスを追い求めます。自ら課題を設定し、能動的に行動し、責任を持ち実行します。質の高い成果の実現に向けて果敢に挑戦し、ベストを尽くします。



04. チームワーク

私たちは、チームで成果を出すことを大切にします。それぞれの個性を尊重し、理解し、共に成長することをめざします。仲間との交わりを重視し、情報やアイデアを積極的に発信、共有、交換します。そうしたつながりや掛け合わせを通じて、お客様にとっての価値を生み出します。



05. 事実に基づく判断

私たちは、事実に基づき議論し、判断します。客観性を重視することで、建設的な議論を促進し、意思決定の質を高めます。リソースを最大限に活用するために、優先順位を定め、迅速に実行します。



06. 社会への貢献

私たちは、法令諸規則を遵守することは当然として、社会規範に則り、高い倫理観をもって誠実かつ公正に行動します。事業活動を通じて社会的課題に取り組むことで、資本市場の発展に貢献し、社会的責任を果たします。善き企業市民として、多様性を認め、持続可能な企業活動を追求することで、社会との調和を図り、信頼関係を築くことに努めます。



ブランドステートメント

投資をまじめに、おもしろく。

MATSUI

松井証券

松井証券は伝えていきます。投資の楽しさと可能性を。

新しい発見を通して、

人生を豊かにしてくれるものだということを。

松井証券は近づけます。あなたと投資との心の距離を。

「わかりにくい」を、「わかりやすい」へ。

「ちょっと怖い」を、「やってみたい」へ。

だから、投資と「まじめに」向き合うことは決して忘れずに。

投資を「おもしろく」するアイデアを、次々と。

投資をもっと身近に、もっと魅力的なものへ。

私たちの挑戦は、これからです。

投資をまじめに、おもしろく。

目次

価値観と軌跡

- 1 経営の基本方針
- 2 行動指針
- 3 ブランドステートメント
- 4 価値創造の軌跡
- 5 At a glance

価値創造

- 6 CEOメッセージ
- 11 価値創造プロセス

成長戦略

- 12 経営戦略
- 15 ビジネスの状況
- 19 事業部門担当役員メッセージ
- 21 CFOメッセージ

サステナビリティ

- 23 サステナビリティ基本方針
- 24 マテリアリティ
- 25 社会の健全な発展
- 26 投資・資産形成の支援
- 29 CHROメッセージ
- 31 人的資本
- 32 役職員のウェルビーイングとダイバーシティ
- 36 インナーブランディングプロジェクト特集
- 38 高度な情報セキュリティの維持
- 40 CISOメッセージ
- 41 コーポレート・ガバナンスの充実
- 47 社外取締役対談
- 51 リスクマネジメント
- 52 コンプライアンスの徹底

コーポレートデータ

- 53 財務・非財務データ
- 54 株式情報
- 55 会社情報

報告対象範囲

松井証券株式会社

報告対象期間

2024年4月1日～2025年3月31日

※一部、対象期間以前・以後の情報も含んでいます。

将来見通しに関する注意事項

本報告書における業績予測などの将来に関する記述は、制作時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性、その他の要因が内包されています。したがって、さまざまな要因の変化により、実際の業績は、見通しと大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

編集方針

本報告書は、株主・投資家の方々をはじめとするステークホルダーの皆様を対象に、当社の中長期的な成長性や価値創造について、より一層の理解を深めていただき、新たな対話の機会を生み出すことを目的に発行しています。本報告書の制作にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」を参照しました。

価値創造の軌跡

お客様にとっての「豊かな人生」とは何か。それは、経済的に豊かな人生、社会とつながりがある人生、知識を学び成長する人生など、その価値観はお客様一人ひとりで異なります。

松井証券は、創業100年の歴史のなかで、対面証券会社からオンライン証券会社へと変化を遂げました。これからも松井証券は変わりゆく時代とともに変化していきます。

しかし、時代がいかに変わろうとも、「豊かな人生」を願うお客様の気持ちに添えていく、この想いは変わることはありません。

今後も松井証券は、投資体験を通じて、お客様一人ひとりの人生が豊かになるために、全力でサポートすることをお約束します。

1918年 創業

対面・店舗営業

- 対面証券として
東京・長野に
支店を構える



創業当時の本社

1990年～

コールセンター取引

- 1992年
外交営業を廃止し、
「コールセンター取引」
に移行
- 1996年
株式保護預かり料
を無料化

1998年～

インターネット取引

- 1998年
国内初の本格的
インターネット取引
の開始
- 1999年
株式委託手数料
完全自由化を受け、
手数料を大幅に引下げ
- 2001年
東京証券取引所
市場第1部（現プライム市場）
に上場

2020年～

投資を人生の発見と成長につながる体験へ

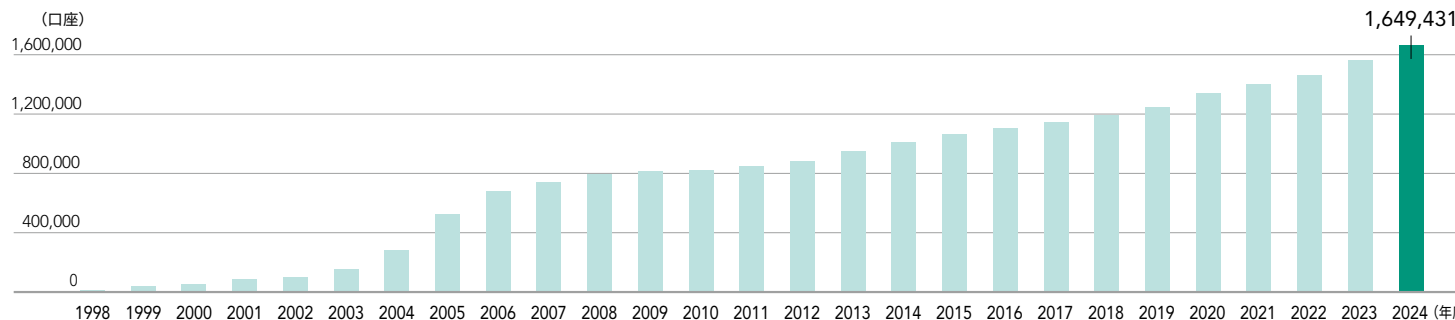
- 2020年
YouTube公式チャンネル人気シリーズ
「学べるラブラリー」の開始
- 2022年
企業理念の刷新、コーポレートスローガンの
制定「投資をまじめに、おもしろく。」



公式
チャンネル

登録者数 49万人
総再生回数..... 1.4億回
(2025年9月時点)

口座数の推移



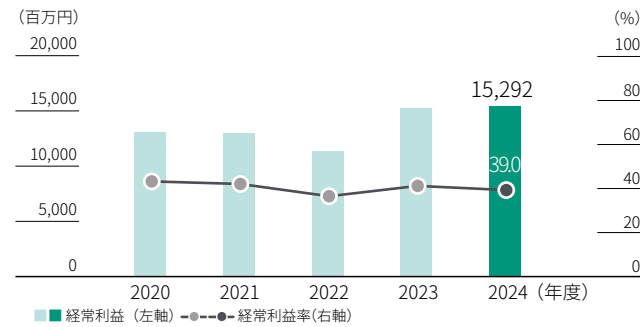
投資をまじめに、 おもしろく。

投資の
知的エンター
テインメント性

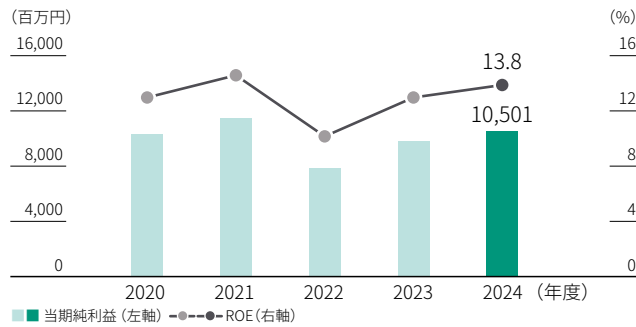
金融機関
としての信頼性

At a glance

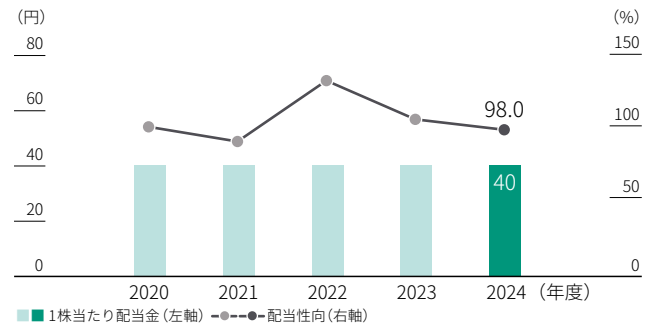
経常利益／経常利益率



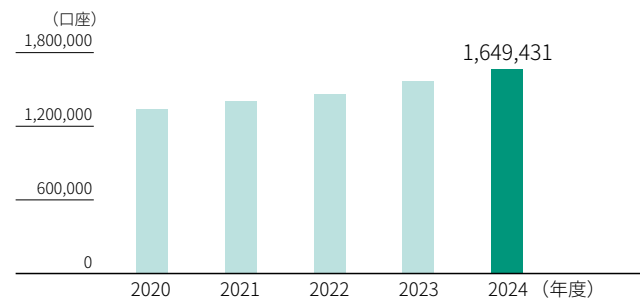
当期純利益／ROE



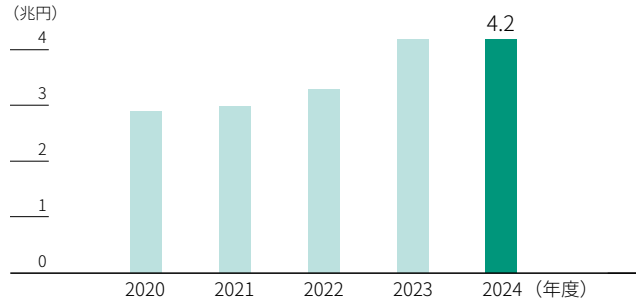
1株当たり配当金／配当性向



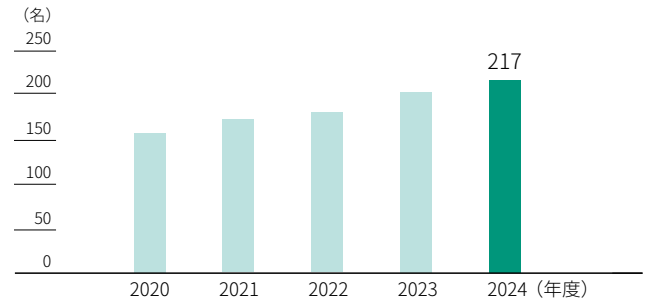
口座数



預かり資産



従業員数



CEOメッセージ

私たちの思いを託したスローガンのもと
収益源の多様化や人的資本経営の深化に注力し、
企業価値のさらなる向上を追求してまいります

2025年3月期は前期比で増収増益を達成
FXビジネスの収益も順調に拡大

2025年3月期の株式市場を振り返りますと、世界規模でインフレが進行するなか、2024年8月には日銀の利上げに伴う円高の進行および市場予測を下回る米国雇用統計に起因する株価の急落、ウクライナおよび中東における地政学的リスクの高まり、予測困難な米国の第2次トランプ政権の通商政策など、株式市場にとって不透明な情勢が続きました。このような環境下において、日経平均株価は2024年7月にバブル崩壊後の最高値を更新したものの、直後に急落し、その後は38,000円から40,000円のいわゆるレンジ相場で推移しました。当社のお客様にとりましては、相場の変動はポジティブな要因となり、年度を通じて取引意欲は旺盛で活発に取引をされました。

一方、過去数年間注力してまいりましたFXビジネスの事業規模が順調に拡大し、2025年3月期の決算におきましては、純営業収益の10%を占めるまでに成長しました。私が社長に就任して以降、収益源の多様化を推進してまいりましたが、その取り組みが業績として結実しつつあることに確かな手応えを感じています。結果として、当社の増収増益という決算になったものと考えています。

2023年秋に国内主要オンライン証券の2社が国内株式の売買手数料を無料化したことは、オンライン証券のビジネスモデルにおける重大な転換点として注目を集め、メディアはほかのオンライン証券会社への影響は不可避であるとの見解を示していました。しかしながら、無料化に踏み切った2社への既存顧客の流出は限定的であり、新規口座開設数の傾向にも顕著な変化は見られませんでした。過去2年間、預かり資産残高も右肩上がりで伸長しています。お客様が手数料

代表取締役 社長執行役員

和里田 聡



CEOメッセージ

の多寡のみならず、事業方針、商品・サービス、取引・情報ツールのUI/UX、取引環境、コールセンターのサポートなどを総合的に勘案してオンライン証券を選択されていること、そして当社に対するお客様の信頼がこれまで同様、極めて高いことを改めて実感する結果となりました。

堅調に推移するわが国の株式市場—— 資本市場改革が追い風に

足元の市場環境は良好であり、今後も継続するものと見ています。2024年1月にスタートした新NISA制度は個人投資家に好意的に受け入れられ、新NISAをきっかけに株式投資を始めるお客様が増えてきました。また東証による「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」に係る要請は、資本政策やガバナンスに対する上場企業の意識を変えただけでなく、新たな資本市場改革の試みとして機関投資家と個人投資家の双方から高く評価されています。政府の資産運用立国実現プラン、そして東証の要請を契機とする海外投資家の日本株再評価の流れは、証券会社の事業環境に好影響を及ぼしています。加えて、企業価値の向上を見据えた日本企業の取り組みは、個人投資家の日本株に対する関心と投資意欲を喚起し、当社のビジネスにポジティブな影響を与えています。

アクティビストの活動がより積極化していることも、プラスの材料と言えるでしょう。経済産業省は「企業買収における行動指針」を公表し、M&Aにおける公正なルール形成とそれによる健全な資本市場の発展を促しています。上場企業は企業価値の向上に取り組み、その進捗と成果を株主・投資家に発信していくという責務を負っています。アクティビストと言うと、取得した株式を高値で売り抜けることを至上目的とし、企業価値向上の観点から一部アクティビストファンドの弊害が喧伝されがちです。しかし、企業に対して経営姿勢の再考を促し、株式市場の健全な発展を後押しするという点で、アクティビストの活動は、資本市場の活性化に不可欠な「カンフル剤」だと認識しています。当社は、複数のアクティビストファンドに投資しています。アクティビストの企業分析や銘柄選択に関する知見・ノウハウを、動画を通じて当社のお客様にお届けし、銘柄選びのアイデアを提供していきたいと考えています。

もとより、今後の市場動向を過度に楽観視することは避けなければなりません。先の参議院選挙で政権与党が敗北したことにより、政策の不透明感が高まっています。現在の事業環境が内包する機会とリスクを的確に把握・分析しながら慎重な舵取りを行っていくことが肝要だと認識しています。

ただ私が心強く感じているのは、マーケットが不透明で価格の変動が激しいがゆえに、とりわけ能動的に投資に取り組んでいる個人投資家が株式やFXに対して積極的な姿勢を崩していないことです。2025年4月から6月までの3カ月間、当社における日本株の月間平均売買代金は前年同期比で13%増となっています。また、為替の急激な変動を背景にFXの売買代金も拡大基調を辿っており、2025年4月から6月の当社のFX収益は、前年同期比で151%増の大幅伸長を達成しました。



大手唯一の独立系オンライン証券として、独自のポジショニングを確立

次に当社の経営方針についてご説明いたします。当社はオンラインに特化した証券会社として、効率的なオペレーションを追求しつつ収益の拡大をめざしていくという基本方針を堅持しています。基本的にはオンラインサービスに注力し、その進化を図ることで持続的な成長を実現していく考えです。ところで、当社は中期経営計画のような精緻な計画を策定していません。証券会社に限らず日本の大手企業の大半は3カ年もしくは5カ年の中期経営計画を策定し、それに基づいて企業活動を行っています。しかし、外部環境が激変するなかで、計画の策定時の前提条件（環境認識）は数年も経ずして変容し、進捗状況を正確に把握することは困難になります。注力する分野という基本的な方向性と収益目標を定めただけで、事業環境の変化に機動的に対応していくことが企業価値の拡大を図るための最善の方策だと信じています。

当社のポジショニングは、同業他社と大きく異なっています。当社以外の手4社は、いずれも1,000万人以上の顧客基盤を持つコングロマリットの傘下企業です。グループ各社の顧客基盤と経営資源を相互に活用して事業の拡大を図っており、そこにはグループの連結業績を最優先とする「全体最適」の考え方が貫かれているものと推察します。一方、松井証券は大手オンライン証券5社では唯一の独立系企業です。幅広いお客様に薄く広くという考えでサービスを提供していくというやり方では、早晚行き詰まることは避けられません。当社はこれまで、

CEOメッセージ

投資に能動的に取り組んでいるお客様をコアの対象として事業を推進してきました。彼らはまた、当社の事業理念やサービス提供方針に共感を寄せてくださる方々でもあります。そうしたお客様のニーズを充足する商品やサービスに注力することが、競合他社との差別化を図り、業界におけるプレゼンスを高めていくための唯一の方法だと考えています。

「投資をまじめに、おもしろく。」

松井証券独自のブランド体験を提供する

コアのお客様を特定したうえで、次に行うべきことは、いかなる価値を提供していくのかを明確化すること、すなわち独自の「ブランド」を構築し、個人投資家への浸透を図ることです。オンライン証券が提供する商品・サービスに顕著な差異はなく、これから投資を始めよう、証券会社で口座を開設しようとする方々にとって、各証券会社の個性や特長がわからないのも当然と言えるでしょう。それでは、私たちはどのような方法で新規のお客様を獲得すればよいのでしょうか。私はその決定的要因になるのが信頼性であり、その信頼性は認知度、すなわち強固なブランドによって醸成されるものだと思っています。独自のブランドの構築と浸透を通じて他社との差別化を図ることで、すべてのお客様に松井証券の一貫したブランド体験をご提供したい。私たちが3年前、大掛かりなブランド・リニューアル・プロジェクトを始動した出発点には、「ブランドで差別化する」という考えが根底にありました。

2022年12月、当社はコーポレートロゴとコーポレートスローガンを刷新したことで、一貫性のある松井証券ブランドのメッセージを発信できるようになりました。「投資をまじめに、

おもしろく。」というスローガンには、信頼のおける金融機関としての基本的な提供価値を堅持しつつ、投資についての多様なアイデアの提供という新たな提供価値の実践に邁進していくという私たちの強い決意を託しました。

当社は1918年の創業から今日まで、堅実な経営を通じて投

資家の皆様の信頼と期待に応えてまいりました。同時に、株式投資やFX取引の魅力を訴求しつつ、個人投資家に役立つ多彩なアイデアを発信・提供してきました。前者が私たちの「一目的の提供価値」（まじめに）であり、後者が今後さらに拡充すべき「二目的の提供価値」（おもしろく）です。投資は資産を増やす手段ではありますが、投資で成功するためにさまざまな知識や情報を集めることは、学びのきっかけとなり、視野が広がるという側面があると思います。言うなれば、投資は自己の成長と新たな発見につながる知的エンターテインメントです。貯蓄から投資への流れが加速しつつある昨今ですが、生活資金や老後資金の獲得をめざすだけではなく、投資を通じて人生をより豊かにする体験にしてほしい、そして当社はそのお手伝いをしたいと思っています。

ブランドの発信と社会への浸透に際しては、さまざまなメディアを活用して当社の強みや独自性をアピールするとともに、商品企画や広告制作はブランドブックのルールに準拠するよう徹底しています。採用においても、当社のブランドに共感して当社を志望する候補者が増えており、ブランディングの効果を実感しています。また、社員一人ひとりがブランドに込めた理念をそれぞれの職場で体現していけるよう、インナーブランディング活動にも注力しています。プロジェクトの立ち上げから3年余、社内外問わず、当社のブランドに対する認知と共感が広がりつつあることを嬉しく思っています。

オンライン証券を含む金融機関の大半は「顧客本位」を標榜していますが、自社に利益の出る商品・サービス、自社の販売したい商品・サービスに傾斜するケースも散見されます。現在求められているのは、押し付けがましいプロダクトアウトの商品提案ではなく、マーケットインの発想に立脚した、真にお客様のためになる商品・サービスの開発と提案、そして改善です。私たちは常に投資を能動的に楽しむお客様を起点に、ビジネスとサービスを考える真の「顧客本位」をめざしてまいります。

FXと米国株をドライバーに長期にわたる持続的成長を追求する

ここでは、企業価値を最大化するための中長期戦略についてご説明します。軸となるのは、FXおよび米国株ビジネスの成長です。手数料無料化の当社業績に対する影響は、現時点では限定的ですが、中長期的観点からすると日本株ビジネスの収益ベースの市場規模にネガティブであることは間違いありません。当社がこれからも持続的な成長を実現し、業界において卓越したポジションを堅持していくためには、収益源の多様化が不可欠です。



CEOメッセージ

このような認識のもと、当社は2021年からFX、2022年から米国株ビジネスの本格展開に取り組んできました。特にFXについては、24時間トレーディングが可能な専門部署を新設し、豊かな経験と知見を有するキャリア人材を多数採用し、万全の体制を整えてきました。2022年3月期には約10億円であった事業収益は、2025年3月期は38億円まで伸長し、純営業収益に占める割合は10%に達しました。今期は50億円をめざしています。今後の展望としては、オーガニック成長のみで、現在準備を進めているCFDビジネスと合わせて、5年後に約100億円規模の事業収益を達成したいと考えています。

米国株については、日本株のお客様を米国株に誘導するクロスセルの取り組みに注力しています。直近決算での事業収益は約6億円、純営業収益に占める割合は2%と、いまだ発展途上ではありますが、中期的にはこれを40億円程度まで伸長させたいと考えています。

オンライン証券の生命線である取引システムの安定化とセキュリティ体制の強化も重要な経営テーマです。「投資をまじめに、おもしろく。」の「まじめに」の部分です。これは第一にシステム障害を発生させないこと、いかなる相場の急変時においても取引執行のスピードを低下させないこと、つまりお客様がフラストレーションを感じることもない取引環境を常時提供することは当社にとって最重要の責務です。当社は50代以上のお客様が多いという点からも、シンプルで使いやすい取引ツールの構築も重要であると認識しています。また2025年は、インターネット取引において不正アクセス、不正取引の被害が急増しました。当社はすべてのお客様の資産を守り、そして安心して取引していただけるよう、セキュリティ体制の一層の高度化に最優先で取り組んでいます。

コールセンターについても、キャパシティ・クオリティの観点から機能強化に積極的に取り組んでいます。私どもはオンラインに特化した事業運営を行っていますが、高年齢層を中心に、当社WEBサイトで提供している情報だけでは解決できない疑問や不安を松井証券の社員に直接相談したいとおっしゃる方が多く、コールセンターの繋がりがやすさを重視しています。さらに、銘柄選択や売買タイミングについて相談できる専門のオペレーターも配置しています。売込みはせず、相談に応じるだけですが、お客様からは、「考え方や見方が勉強になった」「他人の意見を聞けた」といった評価を頂戴しています。大手オンライン証券が手数料無料化を開始した際に、当社のお客様において、資産を他社に移管すべく他社のコールセンターに電話したものの、繋がらなかったため断念したという方が複数いらっしゃいました。逆説的ではありますが、「繋がりがやすいオンライン証券」「相談できるオンライン証券」という訴求軸は競合との差別化にも寄与するものと認識しています。

中長期戦略の主要施策として、もう一点挙げたいのが、投資の楽しさ、おもしろさを拡充していくための情報発信です。当社のYouTube公式チャンネルは2025年9月時点で、登録者数49万人、総再生回数1.4億回に達しました。YouTube動画を視聴して投資に関心を持つ→松井証券のブランドに共感する→松井証券で口座を開設する、という動線から当社に口座を開設するお客様も増加し、認知度の向上のみならず、新規口座の獲得において多大な効果をもたらしています。自社メディアを通じた認知度向上、顧客獲得を実現しているオンライン証券であると認識しています。今後も、旬の投資情報・経済情報の発信、銘柄選択や取引手法に関するアイデア提案、AIを駆使した新たな発信方法の開拓など多様な取り組みを推進していきます。

全社員が当事者意識を持って職務に邁進する 「成長する組織」の形成をめざして

松井証券の組織の強みを改めて考えると、独立系であること、そして少数精鋭の人員体制を維持していることです。機動性に富むシンプルな組織であること、そして柔軟かつ迅速に意志決定できることは、当社ならではの優位性だと認識しています。

人口減少、低成長の日本市場においては、M&Aが企業価値を高める有効な戦略であるとされていますが、シナジーを創出することは容易ではありません。M&Aや資本業務提携の可能性については、迅速かつ柔軟な意志決定やそれを支えるシンプルな組織を毀損しないこと、加えて当社の顧客獲得力や商品・サービスの提供力が強化されることを前提に慎重に検討していきます。

競争優位性の源泉である人的資本の拡充についても、従来どおり積極的な取り組みを継続していきます。オンライン証券の成長には、エッジの効いたサービス提案や情報発信が不可欠であり、その担い手は当社の社員にほかなりません。強固な人的資本は、証券システム以外に特筆すべき資産を有していない松井証券にとって唯一最大の経営資源です。

2020年6月の社長就任以来、オーナー社長が存在した松井証券から、「自分たちの松井証券」に変えていくことを重要な経営命題の一つに掲げてきました。社員の成長があって、会社の成長がある。社員一人ひとりが当事者意識を持って日々の職務に邁進し、自律的に学習することによって「成長する組織」が形成されるという信念のもと、人的資本の強化に向けた取り組みを進めてきました。事業への参画意識を高めるため、各職位において権限のデリゲーションを進めるとともに、行動指針を体現する人事評価制度を運用しています。

CEOメッセージ

オンライン証券のビジネスは少数のスタープレイヤーによって牽引されていくものではなく、社員の独創的なアイデアと、それを具現化していくチームワークがあってこそ成立するものです。今後もチームワークを大切にする組織風土を維持するとともに、会社に必要な視点や発想力をもたらす外部人材の採用にも積極的に取り組んでいく方針です。社員の報酬についても、インフレや競合他社の報酬水準を調査、分析し、定着率の向上や優秀な人材の獲得を可能にする「競争力のある報酬体系と報酬水準」を確保しています。

資本市場との対話の深化を図りつつ ステークホルダーの期待に応えていく

松井証券はこれまで、外部環境の変化を先取りしつつ、着実な進化を遂げてきました。2020年代に入ってから、ビジネスのさらなる拡大に挑戦するのみならず、経営体制の高度化にも取り組んでいます。当社の株主構成は、創業家が発行済株式の58%を保有する状況にあります。現在は、創業家出身者は業務執行に関与しておらず、所有と経営が明確に分離

されています。しかしながら、機関投資家からの示唆に鑑み、2025年6月には、取締役会の過半数を社外取締役で構成することで、ガバナンス体制の実効性を高めました。それにあわせて、取締役会の員数も15名から9名へと最適化を図りました。一方、執行役員制度の導入により、専門性の高い社内取締役を執行役員へと移行することで、当社の強みである意志決定の迅速性や施策実行の機動力を維持しています。

IR活動においては、サプライズを可能な限り排除することが最重要であるとの認識のもと、業績開示の内容の充実に注力しています。当社は業績予想を開示していませんが、日本株並びにFXビジネスの業務実績および収益状況を毎月開示するほか、決算説明会や個別面談、WEBサイト等の多様な手段を駆使し、投資家並びにアナリストの皆様との情報格差の極小化に努めています。また、当社株式は創業家の保有比率が大きく、浮動株比率が相対的に低位にあることから、流動性および出来高の向上も今後の重要課題であると認識しています。

私が社長に就任いたしました2020年という年は、当社にとって決して好適な経営環境ではありませんでした。一部の大手オンライン証券は、数年後に日本株の売買手数料を無料化する方針を表明しており、それを受けて、従来の方針を抜本的に転換し収益源の多様化を推進することを決定したものの、多様化する商品・サービスは開発途上の段階にありました。また、経済圏で顧客を囲い込み、事業を拡大する競合が台頭していました。この状況において、松井証券は唯一の独立系オンライン証券として、強いブランドの構築、ラインアップの充実をはじめとした、実効性の高い経営戦略を着実に推進し、企業価値向上に努めてまいりました。これらの取り組みは、メディアの注目を集める話題性に富んだ資本提携や業務提携といった華々しいものではなく、むしろ地道な努力の積み重ねであったと思います。結果として、これらの施策は顧客基盤の強化や収益源の多様化、そして人的資本の強化に確実に結実したものと確信しており、事業面においても、組織面においても、さらなる成長に向けた態勢が整ったと感じています。

私はこれからも、話題性と実効性を混同せず、松井証券の経営を付託されたリーダーとして、長年にわたり醸成されてきた企業文化を継承しつつ、新たな成長領域の開拓に果敢に挑戦し、企業価値の最大化を追求してまいります。そして、お客様、株主の皆様、事業パートナー、当社社員、並びに地域社会の皆様からの信頼と期待に応えていく決意を新たにしています。ステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご厚情とご支援を賜りますよう、謹んでお願い申し上げます。

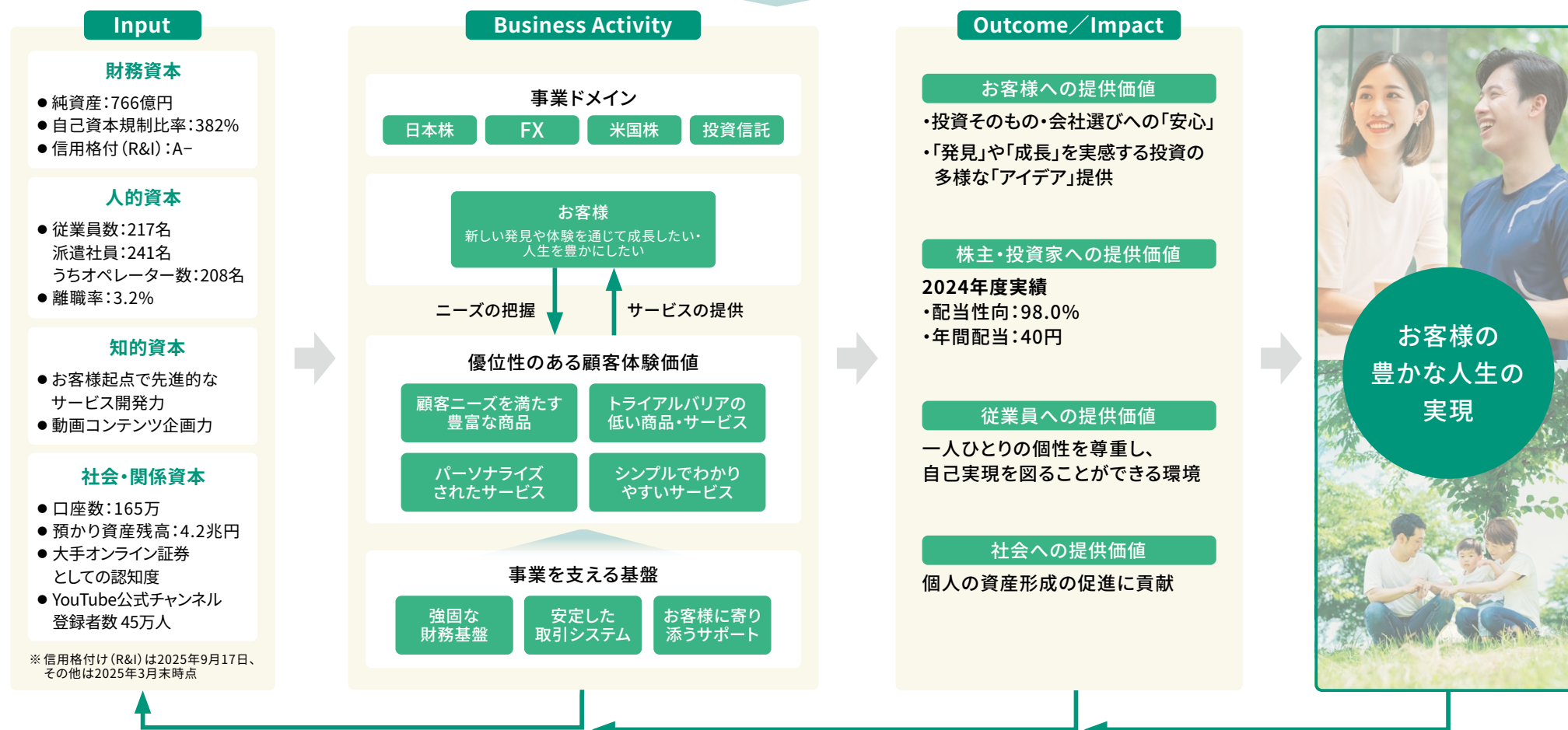


価値創造プロセス

MISSION	お客様の豊かな人生をサポートする。
VISION	個人投資家にとって価値のある金融商品・サービスを提供する。
VALUES	お客様起点、進化、こだわり、チームワーク、事実に基づく判断、社会への貢献

マテリアリティ(重要課題)

① 社会の健全な発展 ② 投資・資産形成の支援 ③ 役職員のウェルビーイングとダイバーシティ ④ 事業成長を支える経営体制



経営戦略

経営の 基本方針

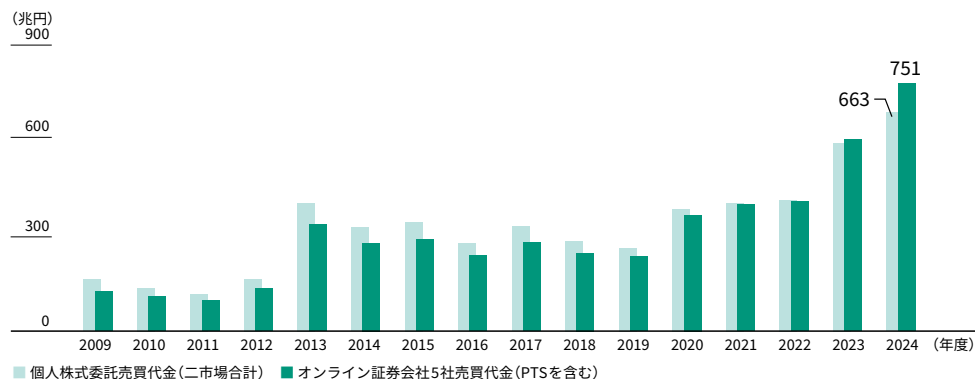
当社は、「お客様の豊かな人生をサポートする。」ことを企業理念 (MISSION) とし、「個人投資家にとって価値のある金融商品・サービスを提供する。」ことを企業目標 (VISION) としています。企業理念、企業目標を実現するうえでは、優位性のある顧客体験価値を提供することが何より重要だと考えています。

そこで、強固な財務基盤や安定した取引システムの提供、お客様に寄り添ったサポート体制など、金融機関としてお客様からの信頼に応えること、堅実な企業活動を維持し、発展させていくことが、「投資そのもの、および証券会社選びの安心感」につながると考え、当社の1つ目の提供価値であると定めています。加えて、投資自体が楽しくより身近で魅力的なものに、そしてお客様の人生における発見と成長につながる知的好奇心がわくような体験にしたいという思いから、投資についての多様な「アイデアの提供」を2つ目の提供価値としています。このような考えをコーポレートスローガン「投資をまじめに、おもしろく。」において示しています。

個人株式取引市場の概況

日本国内における株式のインターネット取引は1998年に始まりました。それ以降、個人の株式等委託売買代金に占めるオンライン証券会社顧客の比率は年々上昇を続け、現在では9割を超えています。一方、個人の株式保有額に占めるオンライン証券会社顧客の割合はいまだ3割程度にとどまっていますが、その比率は年々拡大しています。対面営業の証券会社からオンライン証券会社への資産の流入は継続しており、今後もオンライン証券会社を通じた個人の株式等委託売買代金の拡大余地があるものと考えます。

個人株式委託売買代金の推移



外部環境を踏まえた当社の特徴

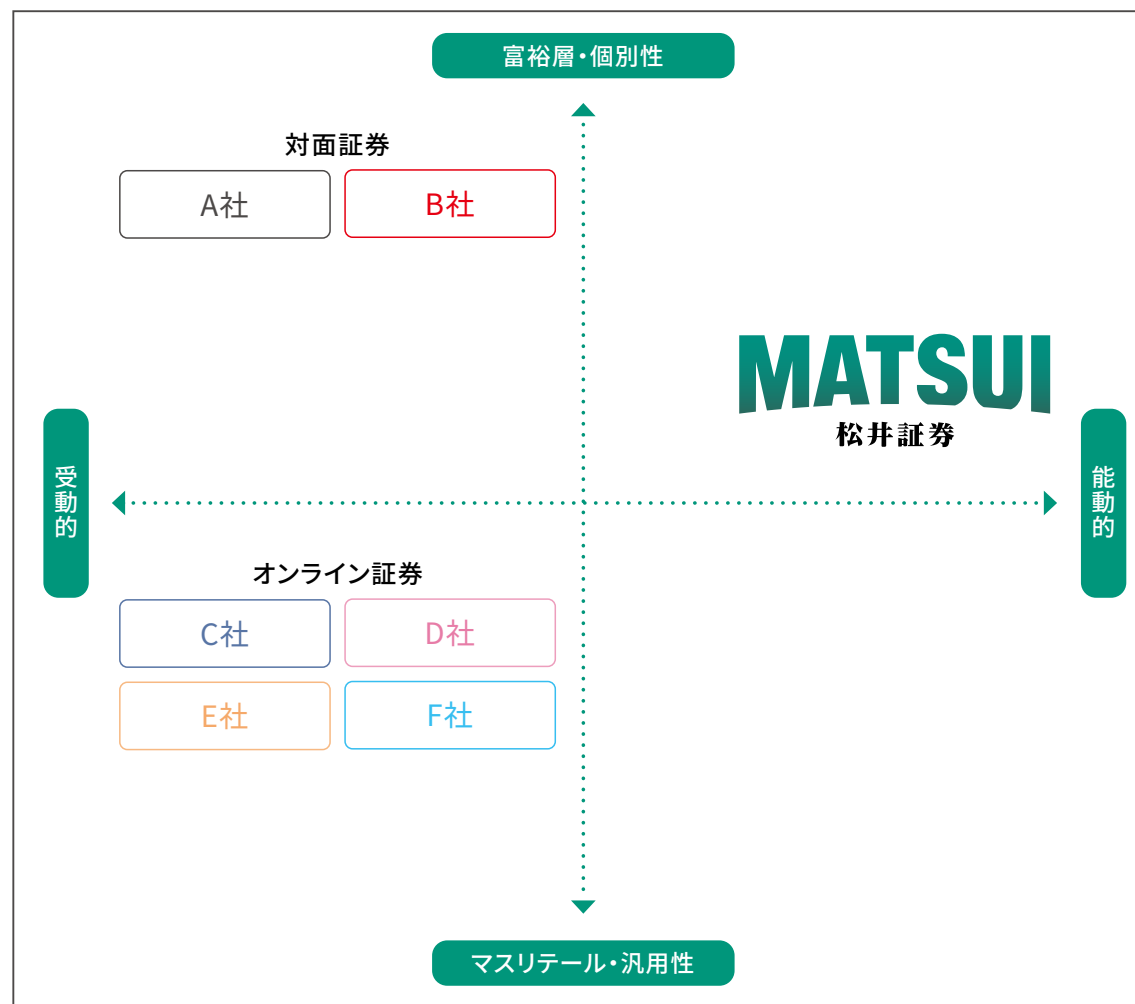
強み	弱み
● オンラインベースのビジネスモデル ● 安定した財務基盤 ● お得感のある手数料体系 ● 評価の高いカスタマーサポート ● 安定した取引システム	● グループ企業からの顧客獲得 ● 収益源の多様化
機会	脅威
● 資産形成への関心の高まり ● 個人の投資対象の広がり (米国株、暗号資産など) ● 物価の上昇とそれを受けた企業の賃上げ ● 日銀による金融緩和策の見直し ● 「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」に係る取り組みの加速	● 米政策による経済の不透明さ 日本政権の不安定さ ● 日銀による金融緩和策の見直し ● 業界トップ企業の事業拡大 ● 競合他社による株式売買委託手数料の完全無料化 ● セキュリティリスクの拡大、規制強化

経営戦略

事業環境分析

オンライン証券業界においては、個人の株式等委託売買代金は当社を含む大手オンライン証券会社5社(当社、SBI証券、楽天証券、三菱UFJスマート証券、マネックス証券)によって占められているほか、各社シェアの順位にも大きな変動はなく、一定の均衡状態が続いていました。ところが、2023年にSBI証券、楽天証券の2社が株式売買委託手数料の無料化に踏みきったことにより、各社は、信用取引、FX(外国為替証拠金取引)、投資信託、ホールセール事業、資産運用業、暗号資産関連事業等への事業拡大に注力するなど、収益源の多様化を進めています。そのようななかで、当社以外のオンライン証券会社は、プラットフォームとの事業および資本の関係を強化していることから、規模の拡大をめざしていると推測されます。これは、顧客一人ひとりの資産規模や取引規模は小さいながらも、数多くの顧客にアプローチすることで収益をあげるという、ロングテールのビジネスモデルをめざすものと考えます。一方で、これまでのオンライン証券会社のビジネスモデルは、口座数ベースでは幅広い顧客基盤を有しているように見えるものの、取引頻度が高い一部の顧客に収益の大半を依存している状況です。このように、一部競合他社の手数料無料化を契機に、収益構造の見直しが業界共通のテーマとして顕在化し、その結果として、オンライン証券のビジネスモデル、および重点的に取り組む分野の違いも鮮明化してきたものと考えます。

当社が考える証券業界の戦略ポジショニングマップ



横軸：お客様の投資に対する姿勢

縦軸：お客様の属性(資産や好み)

経営戦略

当社は、企業目標を達成するための経営目標、そして経営目標を達成するための経営戦略を以下のとおり定めています。

経営目標

1

付加価値の高いサービスを提供し、
価値に見合う適正な対価を得る

2

経営資源を有効活用し、
利益および株主価値の向上をめざす

3

株主資本コスト(現状8%)を
上回るROEを達成する

経営戦略

大手オンライン証券会社として認知される
「強いブランドの構築」

優位性のある顧客体験価値を提供し続ける
「サービスクオリティの向上」

オンライン証券会社として備えるべき
金融商品・サービスの「ラインアップの充実」、
独自性を意識した「特色のあるサービスの提供」

これらの事業・サービスの提供を支えるための基盤となる
「多様性のある自律的な組織の実現」

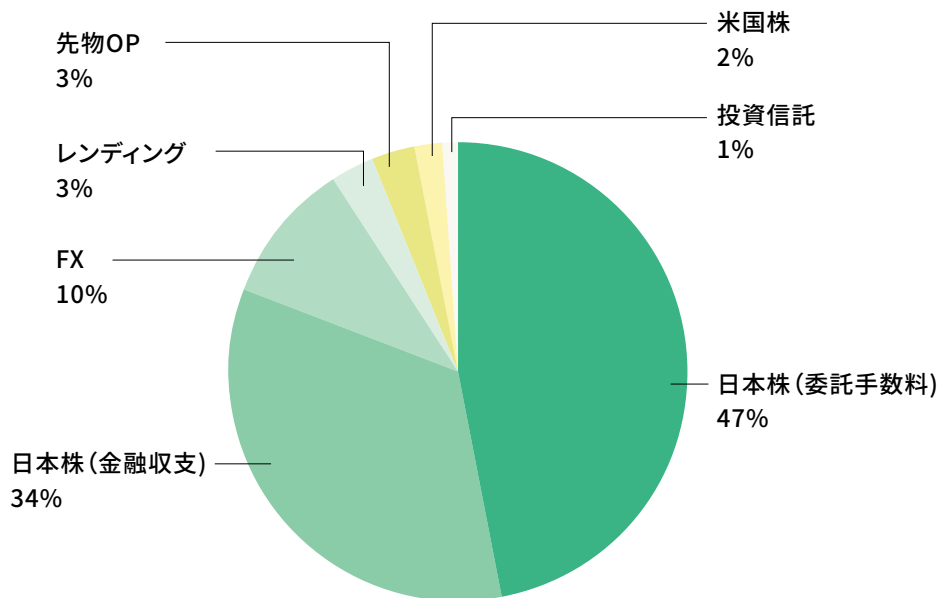
ビジネスの状況

全体像

当社は、経営資源をオンラインベースの事業に集中する戦略をとっており、個人投資家向けの日本株ビジネスが2025年3月期の純営業収益全体の約8割を占めています。

今後は日本株ビジネスを強化するとともに、FXビジネス・米国株ビジネス・投資信託ビジネスをはじめとするオンラインベースでの商品・サービスを強化し、収益源の多様化を積極的に進めていきます。

純営業収益内訳 (2025年3月期)

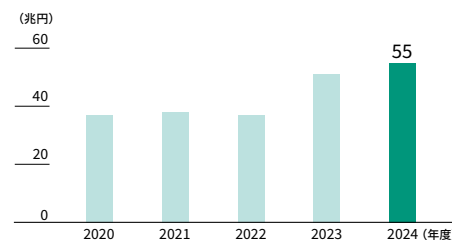


日本株ビジネスの取り組み

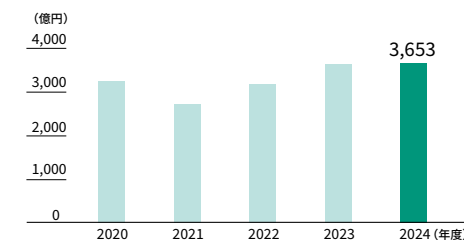


日本株ビジネスは当社にとって主要な事業であり、継続的に取引ツールやサービスのクオリティを向上させることで、お客様が常に快適に取引できる環境を整えています。2024年度は、7月に日経平均が史上最高値となる42,224円を記録する一方、8月には日銀の利上げによる円高進行や米国リセッション懸念を背景に急落するなど、変化の激しい市場でしたが、日本株に対する期待感が盛り上がった局面と、大きく株価が動いた局面で取引が拡大し、株式売買代金、信用取引残高ともに前年度に比べ伸長しています。

株式売買代金



信用取引残高



ビジネスの状況

2024年度の主な取り組み

投資に能動的な個人投資家に向けたサービスの提供に取り組みました。2024年6月にはオンライン証券業界初の「東証売買データ」の提供を開始しています。東証に上場する銘柄の売買代金・出来高の当日の内訳を「現物／信用新規／信用返済／空売り(機関投資家)」の区分で取得することができ、これまで困難だった機関投資家による空売りの数量を把握できるなど、より高度な分析を行うことが可能となりました。



- 出来高・売買代金の内訳をビジュアル化
- 空売りの数量を表示

また、個人投資家に人気のIPO(新規公開株)についても注力しています。ベンチャーキャピタルとの連携を強化して引受件数の向上に努め、IPO銘柄の取り扱い数において、業界2位となりました。

IPOの引受件数ランキング

順位	社名	引受件数	参入率
1	SBI証券	76	92%
2	松井証券	56	67%
3	楽天証券	52	63%
4	マネックス証券	50	60%
5	岡三証券	46	55%

投資信託ビジネスの取り組み

松井証券 MATSUI 投信

投資信託ビジネスでは、継続的にサービスの拡充および預かり資産残高の拡大に取り組んでいます。「最大1%貯まる投信残高ポイントサービス」を通じて、保有残高に応じた松井証券ポイントを還元しています。また「MATSUI Bank」^(※1)を通じて、従来、日本株のみであったスweep入金機能を投資信託にも拡充し、よりシームレスな連携を実現しています。

クレジットカード積立の開始

2025年5月より株式会社ジェーシービーとの協業を通じ、JCBオリジナルシリーズによるクレカ積立を開始しました。投資信託の毎月の積立額に対して、最大1%のOk! Dokiポイント^(※2)を進呈しています。「最大1%貯まる投信残高ポイントサービス」を併用することで、投資信託サービスでのポイント還元率は業界最高水準^(※3)となり、お客様の資産形成促進をサポートし、投資への入り口をより広げる取り組みを進めています。

投資をまじめに、おもしろく。

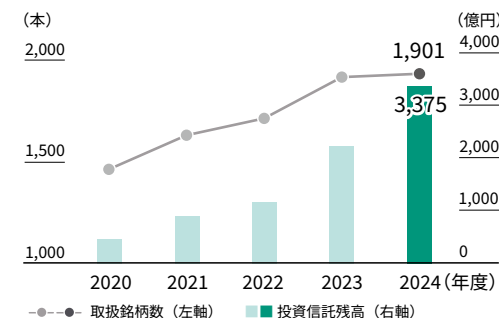
MATSUI

松井証券

JCB

世界にひとつ。あなたにひとつ。

投資信託



※1 松井証券は住信SBIネット銀行を所属銀行とする銀行代理業を行っています。

※2 2026年よりOk! Dokiポイントは、J-POINTに生まれ変わります。

※3 松井証券調べ、オンライン証券大手5社(当社、SBI証券、楽天証券、マネックス証券、三菱UFJ eスマート証券)と比較、2025年6月現在

ビジネスの状況

FXビジネスの取り組み



当社はFXビジネスを成長ドライバーの要として位置付け、収益源の多様化に取り組んでいます。2019年のサービスリニューアル以降、口座数・売買代金・建玉残高は増加しており、事業規模も順調に拡大、FX専業業者と並ぶ水準まで成長しました。

商品性

1通貨単位・100円から取引ができるだけでなく、自動売買機能や業界最狭水準のスプレッド設定など、投資初心者からアクティブな経験者まで、さまざまなお客様にご利用いただける商品設計に取り組んでいます。

新規口座獲得

アフィリエイト広告を中心に新規口座獲得のプロモーションを実施しています。2024年度からはFX専用口座を導入し、新規口座数も増加しています。

ディーリング戦略

当社はディーリングを行ううえで、アルゴリズムを用いて自社のポジションを調整し、収益力の向上をめざしています。

2024年度の主な取り組み

ラインアップの充実を目的に、自動売買機能に適した通貨ペアである「米ドル/カナダドル」・「ユーロ/スイスフラン」の取り扱いを開始しました。合計22通貨ペアの取引が可能となり、取引の選択肢を拡充しています。

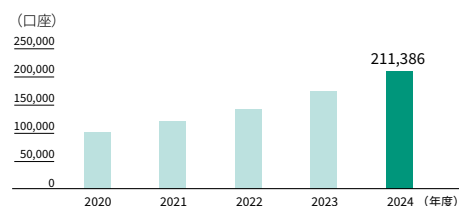
また、サービスクオリティの向上を目的にFXアプリの大幅リニューアルを実施しました。お客様の要望が多かった、日次の損益が簡単に把握できる損益カレンダーなどの新機能を追加するなど、より快適な取引環境を実現しています。

2025年度の主な取り組み

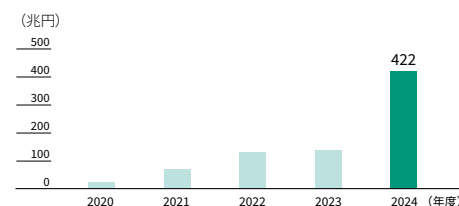
お客様サイトの大幅リニューアルを実施しました。資産・損益状況、注文・建玉情報などが一目で把握可能になるだけでなく、発注画面も見直し、操作性の向上を図りつつチャートを最大限大きく表示するなど、快適でわかりやすい取引体験を提供しています。

また、自動売買に適した「ノルウェー/スウェーデン」を含む、10通貨ペアの取り扱いを開始し、当社の取り扱い通貨ペア数は合計32通貨ペアとなり、いずれも業界最狭水準のスプレッドで提供しています。

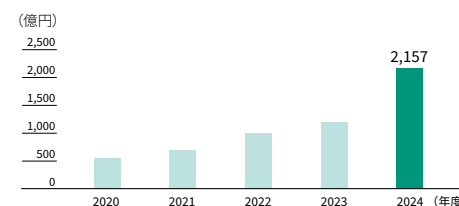
FX口座数



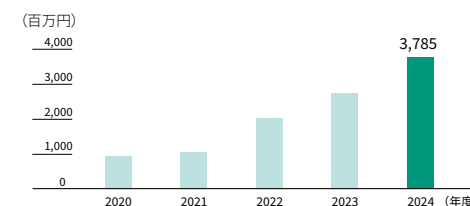
FX売買代金



FX建玉残高



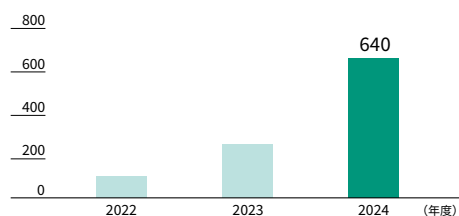
FX収益



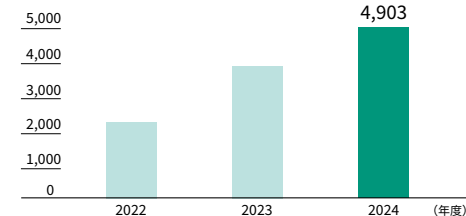
米国株ビジネスの取り組み

松井証券

売買代金(※2)



取扱銘柄数



※1 当社調べ、オンライン証券大手5社(当社、SBI証券、楽天証券、マネックス証券、三菱UFJエスマート証券)と比較、2025年9月現在
※2 2021年度の売買代金を100として各年度の数値を指数化
※3 当社調べ、オンライン証券大手5社(当社、SBI証券、楽天証券、マネックス証券、三菱UFJエスマート証券)と比較、2025年6月現在

2025年7月から、業界に先駆けて米国株のプレマーケット取引を開始したことで、日本時間17時(夏時間)からの取引が可能となりました。^(※3) また、シカゴ・オプション取引所(Cboe) 上場銘柄の取り扱いも開始し、お客様の投資機会が拡大しています。

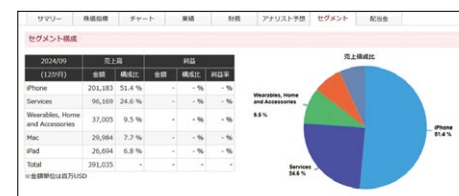
さらに、日本株でご好評いただいているマーケットラボの米国株版「マーケットラボ米国株」も提供を開始しました。チャート、銘柄分析、セグメント別売上、各種業績・財務指標をわかりやすくビジュアルで表示するだけでなく、複数銘柄の比較機能等も用意しており、お客様の投資判断を強力にサポートします。

プレミアマーケット対応



マーケットラボ米国株

セグメント別売上



銘柄比較機能



事業部門担当役員メッセージ



収益源のさらなる多様化、
持続的な成長に向けて
FXならびに米国株のビジネス拡大に
注力してまいります

常務執行役員
事業部門担当

柴田 誠史

マーケットインの発想で、お客様の 課題を解決するイノベーションを創出

現在、松井証券は、主力ビジネスである日本株ビジネスの基盤をさらに強化するとともに、収益源の多様化に向けFXと米国株ビジネスの拡大に挑んでいます。その中心にあるのは、常に「お客様起点」で考えるマーケットインの発想です。市場の変化を敏感に捉え、お客様の声に真摯に耳を傾け、お客様自身も気づいていないニーズや課題を見つけ出す。そして、それを確実に解決するサービスへと進化させていく。この挑戦の積み重ねこそが、松井証券の創造するイノベーションであり、事業部門を担う者の責務だと考えています。

右肩上がりで伸長するFXビジネス――

「松井証券FX」のブランド力強化と顧客基盤のさらなる拡大をめざして

FXは2000年代に広がった新しい金融商品です。オンライン取引を舞台に急成長した市場であり、業界の構造や競合関係は歴史ある証券業とはまったく異なっています。FXはプレイヤーが分散し、突出した勝者が存在しないフラグメントな市場であり、取引シェア上位の業者のなかには一般的な認知度が低い会社もあります。ブランディングやサービスの展開次第で、業界シェアの順位が入れ替わる、可能性に満ちた市場です。

当社は2021年2月、〈初めての方でも少額から簡単に始められる“あんしん FX”〉をコンセプトにFXのリブランディングを実施し、より競争力のあるサービスとなるよう再構築しました。新ブランドのもと、1通貨単位での取引、業界最狭水準のスプレッド、通貨ペアの拡充など、さまざまな取り組みを進めてきました。2023年には、ニッチではあるものの顧客ニーズが高いと判断したリピート型自動売買サービスを開始、翌2024年にはFX取引をすぐに始めたいお客様向けにFX専用口座を導入しています。また、安心して、快適に取引いただけるプラットフォームを提供するため、2024年以降、スマートフォンアプリやPCサイトのリニューアルによりUI/UXを大幅に刷新しました。ここ数年の活況なマーケットと松井証券独自の取り組み、双方の相乗効果によって、当社のFXビジネスは急速な成長を遂げています。

2025年3月期におけるFX売買代金は前期比203%増の422兆円、FX収益は前期比37%増の38億円となりました。リブランディングを実施した2021年度のFX収益は約10億円であり、注力してきた4年間で事業規模は約4倍に拡大したことになります。また、FX業界内でのシェアも右肩上がりでも着実に伸びています。売買代金シェアは2021年2月の22位から2025年には最高9位へ、建玉残高シェアも最高10位まで拡大しており、FX業界内での存在感を高めることができています。この結果は、当社の提供するFXサービスが個人投資家の皆様から高く評価されている証だと考えています。

今後、さらにFXビジネスを拡大していくためには、組織・人材面の強化、サービス品質の向上、ブランド認知度の拡大、取引環境の整備など、多面的な取り組みが欠かせません。FXビジネスは、株式ブローキングのように取引ボリュームを増やせば収益も比例して増えるものではなく、ディーリングの巧拙によって得られる収益は大きく変わります。当社では、2020年に金融市場部を新設し、ディーリング戦略を担う中枢組織としました。そこに外部から招聘した経験豊富なベテランと、若手を中心とするメンバーが加わり、データアナリティクスを駆使し

事業部門担当役員メッセージ

てディーリングに取り組んでいます。24時間体制で相場に応じて戦略を調整し、収益の最大化を図っています。

また、商品開発、マーケティング、顧客サポート、メディア（投資情報）、ディーリングの各部門を横断したプロジェクト体制を組織して、お客様の声や市場動向、競合状況等の情報や知見を共有し、事業戦略の策定と遂行、ひいては顧客体験の向上をめざしています。ブランドの認知に関しては、有名タレントや著名トレーダーを起用して訴求力あるプロモーションを展開しています。雇用統計に合わせたLIVE配信や、eスポーツチームへの協賛など、新しい取り組みも認知度の向上や新規顧客の獲得につながっています。

FXビジネスが急拡大するなか、安定したサービスを提供し続けるためのシステム基盤強化も重要なテーマのひとつです。2025年7月にはシステム基盤を刷新し、急激な取引拡大にも対応可能な拡張性のあるクラウドへの移行を果たしました。同時に、高金利通貨や自動売買に適した通貨など10通貨ペアの追加や、トレール注文などの新機能導入など、サービス面の強化も実現しています。今後もFXビジネスの根幹であるプライシングの競争力を高めるとともに、サービスのさらなる拡充を図ることにより、顧客基盤の拡大を図っていきます。

米国株への関心の高まりを背景に、 松井証券らしい特色あるサービスを提供する

NISAの開始を契機に、「世界中の資金が集まる市場」である米国株投資への関心が高まっています。オンライン証券各社は、収益源の多様化を目的に米国株ビジネスを拡大しており、サービスクオリティの競争が激しくなっています。

当社は2022年2月に米国株サービスを開始し、その後も、信用取引の導入、新NISAへの対応などサービスの進化に継続的に取り組んできました。取扱銘柄も拡充し、2025年9月現在では業界最多水準の約4,900銘柄以上をラインアップしています。後発であるがゆえに、これまでは先行各社をキャッチアップすることに力点を置いてきましたが、現在は互角に戦える基盤が整ったと考えています。新NISAが開始した2024年1月以降、売買代金は急激に増大し、2025年3月期の売買代金は前期比で2.6倍となりました。事業収益においても前期比81%増と大きく伸長し、社内目標の1つであった単月黒字化を達成しました。

今後は、当社ならではの特色あるサービスの提供を実現していきます。2025年7月から、「マーケットラボ米国株」の提供を開始しました。米国株は日本株と比べて、投資に必要な情

報が不足している課題がありました。そのため、米国の大手情報ベンダーのデータを取得し、予想EPSや配当情報など、投資判断に不可欠なファンダメンタル情報等を充実させています。また、米国の複数の取引所が取引の24時間化に向けて動き始めたことは米国株ビジネスが拡大する好機と捉えています。当社では米国市場の潮流に先駆け、業界初となる日本時間17時（冬季は18時）からのプレマーケットに対応し、より長い時間、米国株取引が行えるサービスを提供しています。



成長領域にリソースを積極投入し、 個人投資家から「選ばれ続ける」存在に

FXや米国株ビジネスに加え、CFD（差金決済取引）ビジネスにも注目しています。CFDは世界中の株価指数やコモディティ、暗号資産など、さまざまなアセットをワンプラットフォームで取り扱うことができる商品です。多様な市場にアクセスできるため、当社がターゲットとする能動的に投資に取り組むお客様にマッチする商品であり、次世代の投資家を取り込むポテンシャルを秘めています。次代の成長ドライバーとして2026年度にはCFDサービスをスタートできるよう準備を進めており、5年後にはFX・CFDから生まれる収益を100億円規模に成長させていきたいと考えています。

松井証券が追求するのは、単なる機能追加や目新しさではありません。お客様一人ひとりの困りごとに寄り添い、それを解決する＜意味のあるイノベーション＞です。「このサービスは自分のためにある」、そう感じていただける体験を届けていきたい。私たちは、成長領域に経営資源を積極投入し、投資の新たな可能性を切り拓いていきます。そして、個人投資家の皆様から選ばれ続ける存在をめざします。「松井証券と出会って、投資がもっと楽しくなった」、そう言っていただける存在であり続けるために、これからも挑戦を続けてまいります。

CFOメッセージ



健全な財務規律のもと、
収益源の多様化と
最適な資本政策の実現に
全力を尽くしてまいります

取締役 専務執行役員
コーポレート部門担当
鵜澤 慎一

FX収益が38億円に—— 収益源の多様化への挑戦が直近業績に結実

2025年3月期の経営成績は、前期比で増収増益を達成しました。日銀の利上げを受けて2024年8月に日経平均株価が急落したのみならず、政治的には日本では衆院選、米国では大統領選挙があるという不安定な事業環境のなかであって、良好な業績を残せたのは、当社の今後の成長を考えるうえで大きな成果であったと受け止めています。特にFXビジネスは収益が38億円まで伸長し、日本株に次ぐ収益源として存在感を一段と高めました。米国株ビジネスはいまだ発展途上ですが、成長領域に注力することで収益源の多様化と安定化を図るという当社の基本戦略が業績として結実していることに、確かな手応えを感じています。FXと米国株がこの後の収益源の多様化の柱であり、成長ドライバーとなると考えていますが、先

物・オプション、レンディングなど、安定的に収益を上げている分野もあります。

金利上昇の影響は、信用取引については、資金調達コストは増加したものの、他社動向も踏まえ、お客様に対する貸付金利は引き上げていません。このため、利ざやが低下しています。一方、お客様からの預かり金や受入保証金の分別信託の運用益は向上しており、両者を合わせて考えると、結果的に金利上昇は2025年3月期決算にはプラスに働きました。当社のお客様向けに銀行代理業者として提供しているMATSUI Bankも、取引の利便性向上のみならず、他社比で高水準の預金金利を提供していることも背景に、口座数・残高ともに堅調に推移しています。オンライン証券各社は、サービス内容、手数料、サポート体制など、さまざまな面で他社との差別化を行ってきました。金利上昇局面を迎えたことで、預金金利など、お客様の評価軸が増えたことは、当社にとっても追い風であると実感しています。

機動的かつ柔軟な予実管理により、 戦略と施策の実効性を高めていく

刻々と変化する環境のもとで事業を営む当社にとって、精緻かつ的確な予算管理、コスト管理を行うことは、企業価値の持続的な拡大を追求するうえで特に重視すべき命題です。多くの会社では、予算が事業部門の活動を規定する「制約条件」として機能することが多いように見受けられますが、私たちは、事業計画とその進捗をモニタリングし、機動的に変更していくための「ものさし」として捉えています。日々の業務を遂行していくなかで、経営、財務部門、各事業部門が密にコミュニケーションをとり、予算やコストが妥当であるかどうかを絶えず検証し、必要に応じて柔軟に修正して、戦略・施策の実効性を高めていくことが大切だと感じています。双方向のコミュニケーションを通じて、経営として事業活動を把握しコントロールする精度は向上しており、年ごとに予算と実績の乖離も減少しています。

適正な資本水準、成長投資、株主還元の 調和をめざす資本政策

資本政策については、安定的かつ効率的な適正資本水準を確保したうえで、将来への成長投資に備えつつ、積極的な株主還元を実施することを基本的な考え方としています。信用取引残高が安定的に推移し、FXビジネス等事業全体が拡大が続けている結果、近年は

CFOメッセージ

自己資本規制比率も低下傾向にあります。その水準は他社比で低いものではありません。格付けも長らくBBB+ (R&I) の水準を維持していましたが、昨年には方向性が安定的からポジティブに変更され、この9月にはA-に引き上げられるなど、財務基盤は安定しています。現状に慢心せず、CFOとして適切なリスクコントロールを実行してまいります。

成長投資については、日本株ビジネスの基盤強化、FXおよび米国株のビジネス拡大、サイバーセキュリティ対策の推進といった、直面するさまざまな課題に対応すべくバランスよく資金を振り向けていく方針です。

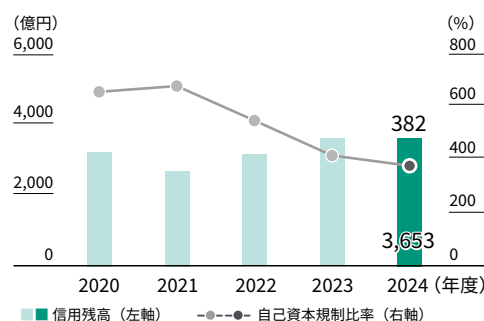
投資を行う際には時間軸を考慮しなければなりません。短期の成果を追求するもの、長い目で育てていくもの、それぞれ最も合理的なプロセスを実行して、会社全体として8%を上回るROEをめざしていく。当社では、中期経営計画は策定していませんが、中期の時間軸を意識しないということではありません。むしろ、各期の事業計画をしっかりと遂行しながらも、必ずしも短期の事業環境や業績動向だけにとらわれることなく、常にバランスの取れた事業戦略、財務戦略を推進していくことがCFOの大事な責務だと思います。

なお、ROEの目標値8%は、現在当社が想定する株主資本コストの水準です。当期のROEは13.8%と、前期に引き続き目標を上回っています。株主資本コストを上回るROEを維持することで、株主価値の向上につなげます。

投資を広くとらえた場合は、いわゆる設備投資やファンド等への出資だけでなく、販管費などのコストも投資の一種と考えています。株主からお預かりした、あるいは金融機関から借り入れた資金を、どこに、どのように使って収益を増やし、企業価値を高めていくか、それが企業活動の根源であり、経費として支出されても、投資として計上されても、将来の利益や成果を得るために現在の資源を投入していく意味では変わらないからです。例えば、当社は近年マーケティング費用を相応に投じていますが、当社の認知度を高め、顧客基盤を強化することは、当社の将来のために不可欠な活動です。また、人的資本の拡充のためにも十分な資金を投じる必要があります。

株主還元につきましては、配当性向60%以上、DOE（純資産配当率）8%以上を基準

信用残高と自己資本規制比率



としていますが、2025年3月期は配当性向が98%、つまり利益のほぼすべてを株主にお返しするかたちになりました。高い配当性向を維持している背景には、現在の当社が適正資本水準にあるとの認識があります。今後もバランスの取れた資本政策を推進してまいります。

社会情勢を追い風に

CFOとして経営の適切なコントロールに注力

世界の経済社会は、地政学的な大変動や政治的安定性の揺らぎ、AIなどの巨大な技術革新を迎えるなかで、単なる株価動向や金利水準の変動を超えた、歴史的な変動期を迎えているように思われます。当社にもこれまで以上に慎重な舵取りが求められています。一方、現在の事業環境がオンライン証券という業態にとって追い風であることも事実です。円安やインフレの進行は一般生活者の投資に対する関心と意欲を高めていますし、新NISAをはじめとする政府の投資活性化策も、その動きを後押ししています。私たちは現在の環境のなかにあるリスクと機会を正しく把握したうえで、持続的成長に向けた取り組みをさらに加速していかなければなりません。

経営資源の適正な配分は、CFOが担う最も重要な役割です。財務戦略の立案、実践を通じて、資金、人材、組織、技術・知見、時間といった経営資源を最適配分することで、ビジネスチャンスを収益に変えていく各部門の活動を支えることがCFOの使命です。企業活動のさまざまな命題を高次元でバランスさせながら、当社がステークホルダーの皆様にご提供する価値の最大化を追求してまいります。



サステナビリティ基本方針

基本的な 考え方

当社は、「お客様の豊かな人生をサポートする。」ことを企業理念（MISSION）とし、「個人投資家にとって価値のある金融商品・サービスを提供する。」ことを企業目標（VISION）としています。企業理念、企業目標を実現するには、株主をはじめとするすべてのステークホルダーとの協働が必要不可欠であると認識しています。

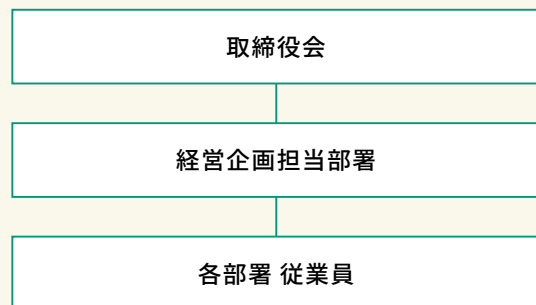
また、当社は役職員の行動指針として(1)「お客様起点」、(2)「進化」、(3)「こだわり」、(4)「チームワーク」、(5)「事実に基づく判断」、(6)「社会への貢献」を定めており、ステークホルダーとの協働を実現するための基盤となっています。これらを踏まえた当社のサステナビリティに関する考え方および取り組みは次のとおりです。

ガバナンス

当社は、サステナビリティに関する重要な事項について、取締役会が監督する体制としています。取締役会は、中長期的な企業価値向上に実質的な影響を及ぼすマテリアリティ（優先的に取り組むべき重要課題）を踏まえて、個別の施策の状況を監督していますが、マテリアリティは事業環境などの変化に応じて見直しを行うこととしています。

また、経営企画担当部署がサステナビリティを推進する事務局の役割を担っています。

体制図



リスク管理

当社は、マテリアリティの特定を通じて、サステナビリティに関して当社が直面するリスクと機会の影響度合いを把握し、評価することとしています。マテリアリティの特定は、経営企画担当部署が事務局となり策定した原案をもとに、取締役会において審議を行い、その結果を受けて内容を確定しています。

指標および目標

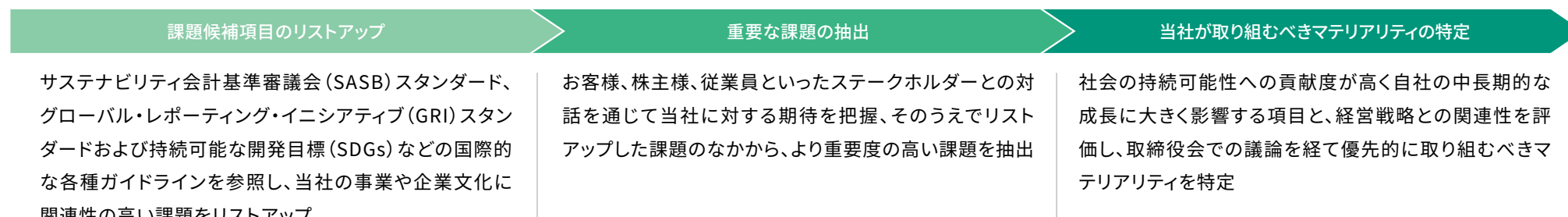
2024年度末現在、当社は「役職員のウェルビーイングとダイバーシティ」に関する指標および目標を設定しています。詳細はP.32～35を参照ください。

戦略

当社は、サステナビリティを推進するための戦略として、マテリアリティを踏まえた取り組みを進めています。マテリアリティについてはP.24をご覧ください。

マテリアリティ

マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティー一覧

カテゴリー	マテリアリティ		貢献するSDGs項目
ビジネス	社会の健全な発展	金融市場へのアクセシビリティ向上	  
		証券市場の公正性を高める取り組み	
	投資・資産形成の支援	さまざまな金融商品・サービスの提供	  
		わかりやすい情報提供	
経営基盤	役職員のウェルビーイングとダイバーシティ	多様な人材の採用・定着・育成	  
		多様なキャリアや専門性の高い人材の育成	
		働きがいのある職場環境づくり	
	事業成長を支える経営体制	コーポレート・ガバナンスの充実	  
		コンプライアンスの徹底	
		高度な情報セキュリティの維持	

社会の健全な発展

金融市場へのアクセシビリティ向上

トライアルバリアの低い商品・サービス

当社は、日本株・FX・米国株・投資信託・先物・オプションと各種商品・サービスを取り揃えています。金融商品・サービスの多様化によって投資への入り口をより広げるとともに、取引にかかるコストを抑え、少額から投資できる数々のサービスを用意しています。



1日の約定代金50万円以下は
手数料無料

NISAの売買手数料が無料



1株から世界的有名企業に投資
米ドル⇄円の為替手数料が無料

NISAの売買手数料が無料



100円から取引可能
誰でも簡単に始められる自動売買



ポイント還元も充実のクレカ積立
ロボアドバイザーが資産形成をサポート

NISAの売買手数料が無料

金融機関としての信頼性向上

お客様から安心して取引できる金融機関として認知されるため、強固な財務基盤や安定した取引システムの提供、厳格なコンプライアンス体制の強化、お客様に寄り添ったサポート体制など、堅実な企業活動の維持・発展に努めています。また、金融機関の認知度は当該金融機関に対する信頼性の向上に資する面があり、長期的な顧客基盤の維持・拡大のために、継続的に認知度の強化に取り組んでいます。

証券市場の公正性を高める取り組み

重要な情報のわかりやすい提供

当社は金融商品・サービスの提供にあたり、基本的な利益（リターン）や損失、リスクの内容、取引条件など、お客様の投資判断において重要な情報を理解できるようにわかりやすく、WEBサイト上に表示します。WEBサイト上の表示に加え、コールセンターで情報を提供する体制も整えています。この場合にも、お客様の金融知識、保有資産状況、投資経験および投資目的などを考慮のうえ、明確、平易であって、誤解を招くことのない情報提供に努めます。なお、当社は、複数の金融商品・サービスをパッケージとして販売・推奨等は行っておりません。

お客様にふさわしいサービスの提供

当社は金融商品・サービスの提供にあたっては、お客様の金融知識、保有資産状況、投資経験および投資目的などを十分に把握したうえで、これらに適合する商品・サービスの提供に最善を尽くすこと、お客様の意向と実情に適合した投資勧誘に努めることを、「投資勧誘方針」に定め、実践しています。取扱商品のなかでも、投資信託に関しては、WEBサイト上の情報提供が必要かつ十分でわかりやすい説明となるよう努めます。なお、投資信託のなかでもその仕組みが複雑でお客様の理解が十分に得られないと判断される商品、お客様が保有するメリットを販売会社として説明できないと判断する商品は新規に採用することがないよう基本方針を策定しています。また、当社において金融商品の組成も行っておりません。加えて、投資信託の組成会社との相互の情報連携を通じて、お客様に適した商品を提供できるよう努めます。その他、リスクの高い取引に関して、取引開始基準を設けています。審査結果によっては口座開設を受け付けないことで、お客様にふさわしいサービスの提供を図ります。

お客様本位の業務運営を実現するための方針

WEBサイト https://www.matsui.co.jp/company/sustainability/social/fiduciary_duty/

投資・資産形成の支援

さまざまな金融商品・サービスの提供

①スマートフォンアプリ

各商品に特化した7つの専用アプリを提供しています。初めての方でも気軽に始められるシンプルで操作しやすい画面デザインを用意しており、情報収集から実際の取引、資産管理まで、商品ごとにアプリ一つで完結できます。

日本株アプリ



②投資情報ツール「マーケットラボ」(日本株・米国株)

マーケットラボは、投資判断に役立つ情報や分析機能が集約されたツールです。最新の株価やニュース、企業情報、売買動向、業績予想等、多くのデータを見ることができます。詳細なチャートや注文画面との連動機能もあり、取引もスムーズです。

2025年7月からは、米国株に特化した「マーケットラボ米国株」の提供を開始いたしました。

日本株



米国株



社員インタビュー (サービス開発)

業界初のサービスを通じて、 お客様に〈新たな投資体験〉を提供



事業開発部
河井 裕也

私は現在、日本株を中心とした新しいサービス開発を担当しています。日頃から心がけているのは、お客様起点で本当に役に立つサービスや機能は何かを考えることです。経済社会のトレンドから競合の状況、個人投資家の動向まで、SNSを中心にアンテナを張り巡らせ、当社のビジネスに落とし込めるものはないか、お客様の期待を越えるサービスはないかと、日々模索しています。

2024年6月、オンライン証券業界で初めて、東証上場銘柄の出来高と売買代金の内訳について、機関投資家の空売りを含むさまざまな区分で把握できる「東証売買内訳データ」の提供を開始しました。SNS上で、機関投資家の空売りに対して、さまざまな情報が錯綜していたことから発案したサービスです。お客様の知りたい情報を正しく、そしてわかりやすく提供できるように、多くの好評の声をいただいています。「このサービスを利用したくて松井証券で口座開設した」というSNSの投稿を見た際は、担当者として大きな喜

びを感じました。

開発に当たっては、チームメンバーからの意見も取り入れ、データのグラフ化やチャート化などビジュアル面にも工夫を凝らしました。発案から短期間でサービスをスタートできたこと、そして高い評価をいただいていることは、大きな自信につながったと同時に、チームにおけるお客様起点の共通認識や結束力を改めて実感する貴重な経験となりました。

当社がオンライン証券ビジネスを開始してから、すでに30年近くが経過していますが、お客様起点に立ったサービス開発の余地はまだあると実感しています。まだ提供できていない情報や機能を探索し、その実現を通じて、お客様に投資体験をより楽しんでいただきたいと考えています。

投資・資産形成の支援

わかりやすい情報提供

① YouTubeチャンネル

「投資をまじめに、おもしろく。」というコーポレートスローガンのもと、投資の「おもしろさ」を伝える動画を多数公開しています。2020年より、お笑い芸人のマヂカルラブリーさんを起用するなど、投資を始めたばかりの方でも投資情報を楽しく学べるコンテンツが人気を博し、公式チャンネルの登録者数は49万人を突破しました。

2021年に開設した「松井証券マーケットナビ」も、鮮度の高い情報発信が好評をいただいており、登録者数は13万人を突破しました。松井証券というブランドを知っていただくだけでなく、投資を楽しむきっかけづくりとして、今後も人気シリーズを中心にさまざまなコンテンツを配信していきます。

公式
チャンネル

登録者数 **49万人**
総再生回数 **1.4億回**



人気の「学べるラブリー」シリーズ

松井証券
マーケットナビ

登録者数 **13万人**
総再生回数 **1,700万回**



話題のニュースをわかりやすく解説「森永's View」

※登録者数、再生回数は2025年9月時点

② 投資情報メディア「マネーサテライト」

これから投資を始める初心者の方から投資をライフワークとして楽しんでいる方まで、幅広いお客様に向けて日本株、FX、米国株、投資信託などの投資手法や資産運用をサポートするための投資情報、タイムリーなマーケット情報など、投資に役立つ動画コンテンツを配信しています。テキストだけでは伝わりにくい情報を、ビジュアルとともに専門家がわかりやすく解説し、お客様にとって発見や成長につながる多様なアイデアの提供に取り組んでいます。

社員インタビュー（動画コンテンツ制作）

業界最大規模のチャンネル登録者数
充実したコンテンツで
投資のおもしろさを拡げていく

私は動画コンテンツにおける戦略の策定と実行、そしてチームマネジメントを担っています。YouTube等のコンテンツの充実に加えて、LIVE配信やショート動画の拡充といった新たな取り組みに注力し、投資の魅力やおもしろさを、より多くの方にお届けできるよう努めています。情報発信の主軸であるYouTube公式チャンネルは、登録者数や再生回数において、証券業界で最大規模となりました。その他、鮮度の高い情報を発信している別のYouTubeチャンネル「松井証券マーケットナビ」やオウンドメディア「マネーサテライト」も含めて、当社のコンテンツは高い評価を受けており、メンバー一人ひとりが「投資をまじめに、おもしろく。」というスローガンを本気で考え、実行した結果のあらわれだと受け止めています。

コンテンツ制作で大切にしているのは、お客様に何をお伝えするのかを追求することです。証券会社として、どんなお客様に、何を目的としてどのような情報を提供するのか、コンテンツの骨子を徹底的に考

投資メディア部
竹森 友哉

えたうえで、著名人の起用やバラエティ仕立てのエッセンスを加えることで、内容をブラッシュアップします。著名人の起用が注目されがちですが、骨子を徹底的に考え、お客様のニーズに沿った有益な情報を提供することが重要だと考えています。

また投資メディア戦略は、ビジネスとも密接に結びついています。動画コンテンツを観て、投資そのものや当社のブランド・サービスに関心を持ち、口座を開設するというある種の「動線」が形成されつつあります。動画をきっかけに、当社の業績にプラスの波及効果をもたらしており、あらためて動画コンテンツの重要性を認識しています。

これからも、既存コンテンツの充実はもちろん、SNSメディアの開拓やAIの活用等、新しいチャレンジを通じ、投資のおもしろさを訴求し続けていきます。

投資・資産形成の支援

③ コールセンター

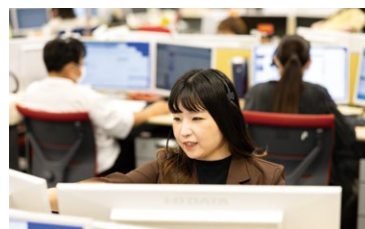
当社のコールセンターでは、「お客様の豊かな人生をサポートする。」という企業理念に基づき、「お客様の期待を超える体験・価値を提供できるサポート」をめざし、豊富な相談チャンネルと高いクオリティで、お客様に安心して快適にお取引いただけるサービスの提供に努めています。各種お取引やサービス全般、パソコンのトラブルや操作方法をはじめ、早朝・深夜帯（7時～24時まで）もお客様をサポートする「米国株サポート」「FXサポート」、さまざまな質問に24時間365日対応するAIチャットなど、お客様のニーズに合わせたサポート体制を整えています。使い勝手のよいWEBサポート、わかりやすく迅速な対応を行っている電話窓口のどちらも高い評価をいただいております。外部の評価機関から15年連続で最高評価を獲得しています。お客様がいつでも相談できる体制を整えており、2024年度の平均受電率は、90%と高い水準を維持しています。

④ 株の取引相談窓口

長年培ったコミュニケーション能力と幅広い投資知識を兼ね備えた専門の相談員が、お客様一人ひとりのご希望や投資のスタンスを伺ったうえで、専門的かつ客観的な情報をもとにお客様の意思決定をサポートする電話窓口です。本サービスは松井証券の口座をお持ちのお客様限定のサービスで、銘柄の探し方や売買の材料探し、取引タイミングなど、幅広い相談を受け付けています。現在は日本株と米国株の専用窓口を用意しています。プロフェッショナルのスタッフがお客様に合わせたきめ細かな手厚いサポートを行っており、毎月平均700件以上の相談に対応しています。



HDI-Japan主催「HDI格付けベンチマーク」2025年
【証券業界】「問合せ窓口」「Webサポート」2部門で15年連続 最高評価の「三つ星」を獲得



社員インタビュー（コールセンター）

常にお客様に寄り添い、
期待を超える

私は、お客様からの問合せに対応するコールセンターのマネジメントを担当しています。当部では「お客様との相互コミュニケーションをとって、最高の感動を届ける」というミッションのもと、オンラインでの取引を安心して快適にご利用いただけるようお客様サポートに注力しています。電話をはじめ、チャット・FAQ等、ノンボイスチャンネルの拡充、品質向上に積極的に取り組んでおり、お客様が望む手段やタイミングでいつでもサポートできること、スピーディーかつ的確に問題解決や提案ができるサポートをめざしています。お客様対応の窓口であるコールセンターには、当社が取り扱うさまざまな商品・サービスをご案内するため、金融商品の知識を身につけた100名を超えるオペレーターが在籍しており、お客様一人ひとりに寄り添い、質問・要望の解決に向け一体感を持った姿勢でサポートに取り組んでいます。

2025年度は不正アクセスに関する問合せが増加し、オペレーターの増強やセ



顧客サポート部
吉川 真由美

キュリティ対策に関する専用ダイヤルの設置、夜間・休日サポート等、少しでもお客様の不安を解消し、安心してお取引いただけるように緊急の対策を実施しました。お客様からは「資産や今後の取引について、非常に不安を感じていたが、セキュリティ対策の手順について、丁寧に寄り添って説明していただいた。今後も松井証券で安心して取引できる」という言葉をいただきました。これまでの取り組みをご評価いただき、嬉しさを実感するとともに、私たちお客様サポートの役割の重要性を再認識しました。

これからもオンライン証券の利便性とヒューマンタッチなサポートを融合させ、お客様の期待を超える体験・価値を提供できるよう尽力していきます。

CHROメッセージ

MVV体現の取り組みを推進し、
社員一人ひとりが
当事者意識を持って
自律的に学習・成長する
組織をめざします

執行役員
人事総務部門担当

芳賀 真名子

組織文化から採用活動まで さまざまな領域で実感するブランドの浸透

松井証券は2022年にコーポレートブランドをリニューアルしましたが、これは当社が新たなステージに踏み出すためのチャレンジでした。「投資をまじめに、おもしろく。」というコーポレートスローガンには、信頼される金融機関としての基本的な提供価値を大切にしつつ、お客様が資産運用を楽しみながら人生における新たな発見や成長につなげるサポートをしたいという、私たちの強い思いが込められています。MVV(MISSION、VISION、VALUES)は、当社の理念と、すべての社員が共有する価値観を再定義、言語化したものです。

この新たなブランドの浸透に向けて過去2年間、社員主導でインナーブランディングの取り組みを推進してきた結果、社員のブランドに対する理解と共感が深まり、事業の未来や業務

に対する、より積極的な姿勢が培われてきたことを実感しています。

こうした継続的な取り組みは、採用活動にも効果をもたらしています。特に新卒採用では、当社のMVVやコーポレートスローガンへの共感を志望動機にあげる学生が増えてきました。面接官である社員にとっても改めて自社のブランドについて考える機会となり、ブランディングが企業イメージの向上だけでなく組織内でも好循環を生む戦略であることを再認識しています。

全社員が行動指針を考え、 体現するプロジェクトを通じた成果を実感

MVVやコーポレートスローガンの制定は、ブランディングの最初の一步にすぎず、その具現化に向けての行動変容が重要です。こうした観点から、インナーブランディングプロジェクトでは、全役職員が参加するワークショップを全7回開催し、ブランドに関する講義だけでなく、社員自身の業務とブランドの関わりについてのグループディスカッションを通じて、ブランドの理解促進・日々の業務における体現について考える機会を設けました。そのほか、行動指針のひとつ「お客様起点」の象徴であるコールセンターを訪問しお客様の声を実際に聞くイベントや、「チームワーク」の観点から他部署の仕事を理解するための部署説明会、また社長や他部門の役員との座談会など、さまざまな機会を設けてブランドの社内浸透を図りました。

その浸透はエンゲージメントにも影響を及ぼしています。2020年に新組織がスタートして以来、社員数は約6割増えていますが、サーベイの回答率はほぼ100%で、スコアは5年連続で上昇しています。もちろんスコアを上げることが目的ではなく目標値はありません。社員一人ひとりがブランドへの共感を持ち、自分の業務との関わりを考え、当事者意識を持って行動した結果と捉えています。エンゲージメントの向上は企業価値の向上に繋がると考え、今後も社員発のアクションプランを取り入れた施策を実施していきます。

独自の人材ポートフォリオのもと 人事政策と経営戦略の一体推進に注力

当社は、「採用」「配置」「定着」「育成」「評価」「報酬」という6つの要素で構成される人材ポートフォリオを適切に策定・運用することにより、人事戦略と経営戦略の一体化を図ってい

CHROメッセージ

ます。評価については、アカウンタビリティを基準とする公正な行動評価制度を導入しています。アカウンタビリティとは、業務遂行だけに特化せず、職位ごとに期待される役割や行動様式を言語化したもので、行動指針として掲げた6つの価値観とも連動しています。また報酬も、優秀な人材の採用や定着、社員の士気・生産性向上の観点から、非常に重要な経営課題と捉えており、「競争力のある報酬体系の維持と追求」を目標としています。毎年、インフレや金利上昇、競合他社動向など、さまざまな要因を調査・分析し、同業他社と比較して遜色のない水準を決定しますが、ベアは行わず、あくまでもアカウンタビリティを基準とする公正な評価に連動した昇給を重視しています。

人材育成においては、リスキリング制度を見直しサブスク型動画ツールの導入により、社員がいつでも学べる環境を整備しました。また、当社ビジネスへの理解を深めるための社員が講師を務める内製化研修や、10年後の松井証券について考え、現在の強みや課題を共有し、新しいアイデアを交換するワークショップの開催など、インタラクティブなプログラムも追加しました。

また、ファミリーサポート休暇や休業サポート手当といった新たな制度の導入により、社員だけでなく、その家族と一緒に働く仲間も意識した柔軟な働き方のサポートにも注力しています。

人材は持続的な企業価値向上の源泉です。今後も人的資本のさらなる強化に向けて、人材の確保と育成に努めていきます。

社員一人ひとりの個性と意思を尊重し 個の力の総和以上の成果を出す組織になる

私が当社に参画して最初に感じたのは、組織がコンパクトかつフラットであること、フレキシビリティが高く意思決定が速いことでした。上意下達のやり方に固執する組織に成長はありません。事業を進化させる新しいアイデアは、社員が互いの個性を認め合い、意見の衝突を恐れずに、率直な意見交換を行うなかで生まれてくるものです。

経営メンバーと社員の距離が近いことも当社の強みのひとつです。経営メンバーが組織と人材に関わる問題意識を共有し、真摯に議論して意思決定を行い、それが組織全体に浸透していく、そして社員全員が共有する理念、戦略、目標として組織変革の力となっていく。ブランドリニューアルや新たな人事評価制度の導入などが円滑に行われた背景には、多様性を尊

重する企業風土と社員の高い適応力がありました。

私が職責を全うするうえで大切にしている価値観は、＜トラスト&リスペクト＞です。当社に加わった社員、特に新卒社員に対しては、ジョブローテーションやキャリア面談などを活用し、将来のキャリアパスを自分自身で描いてほしいと伝えています。組織である以上、すべての希望をかなえることは困難ですが、少人数組織の利点を活かした社員との密な対話をとおして配属や異動についても可能な限り本人の希望を尊重しています。また、2025年度からは専門的なスキルを追求したい社員がめざすプロフェッショナル職の領域に、新しい職位「推進役」を導入し、就労の長期化と働き方の多様化に対応しました。社員一人ひとりの個性と意思を理解、尊重しつつ、個の力の総和以上の成果を出す組織を創っていくこと、それがCHROの責務だと考えています。

昨今、日本でもジョブ型の人事制度を採用する企業が増えてきましたが、当社はメンバーシップ型の組織体制を維持していく方針です。社員がさまざまな職務を経験するなかで自身のスキルを磨き、バリューを高め、チームワークを重視し、個の総和以上の成果を出せるチームとして貢献していく。それが、松井証券の少数精鋭な組織力を最大化する方法だと信じています。

人的資本の強化に向けた当社の挑戦は続きます。主役は社員であることを意識し、CHROとして、社員一人ひとりが当事者意識をもって自律的に学習、成長する組織の実現に取り組んでまいります。



人的資本

- 多様な人材の採用・定着・育成 ● 多様なキャリアや専門性の高い人材の育成 ● 働きがいのある職場環境づくり

基本的な考え方

持続的な企業価値の向上の源泉を人材と認識し、性別・年代・職歴をはじめ、多様な人材で組織づくりを推進することを基本方針としています。また、「社員一人ひとりが当事者意識を持ち、自律的に学習・成長する組織になる」という組織目標を掲げ、個人の成長とともに会社も成長していくことをめざします。そのための戦略を「採用」「配置」「定着」「育成」「評価」「報酬」の6領域に分類し、経営戦略・経営計画に連動したアクションプランを策定、実行しています。

行動指針

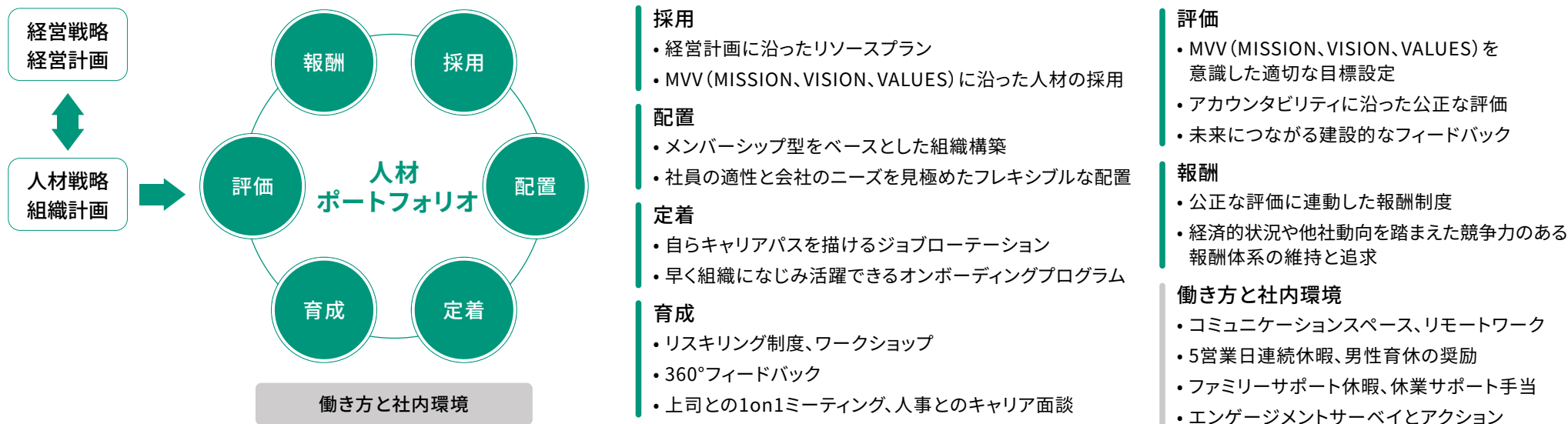
松井証券の一員であることの誇りを胸に。私たちは6つの行動指針を大切にします。

1. お客様起点
2. 進化
3. こだわり
4. チームワーク
5. 事実に基づく判断
6. 社会への貢献

マテリアリティ

(役職員のウェルビーイングとダイバーシティ)

- 多様な人材の採用・定着・育成
多様なキャリアや専門性の高い人材の育成
働きがいのある職場環境づくり



役職員のウェルビーイングとダイバーシティ

多様な人材の採用・配置

当社は、性別・年代・職歴をはじめ、多様な人材でサステナブルな組織づくりを推進することを基本方針としています。また、「社員一人ひとりが当事者意識を持ち、自律的に学習・成長する組織になる」という組織目標を掲げ、お互いの多様な考え方を認め合い、個人の成長とともに会社も成長していくことをめざしています。

毎年継続的に新卒採用を実施するほか、外部の知見や経験を取り入れるため即戦力として中途採用を適宜実施しています。当社の在りたい姿、MVV(MISSION、VISION、VALUES)に共感できる人材像を言語化し、経営計画と連動した採用・配置を行います。少人数体制を活かし、社員一人ひとりの希望や適性と会社のニーズを見極めたフレキシブルな人材配置を行っています。

成果指標

年代別構成

2024年度平均年齢は37.4歳、20代・30代社員が全体の約60%

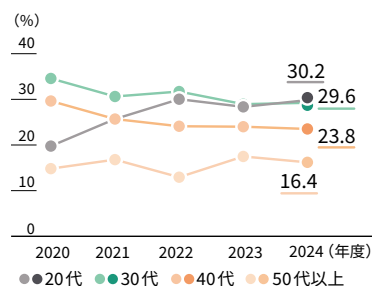
中途入社社員比率

2024年度は40.7%、さまざまな経験をもつ社員が増加し、多様性を維持

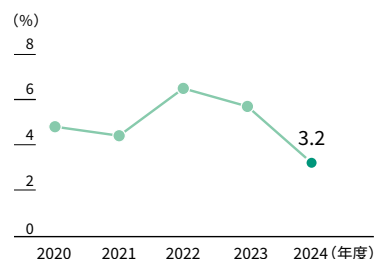
女性社員比率

2024年度は33.3%、2027年度中期目標は35%

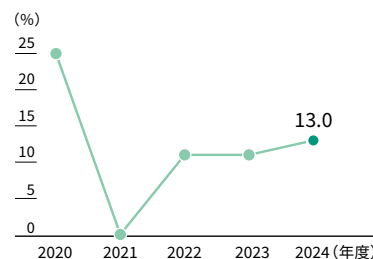
社員年代別構成



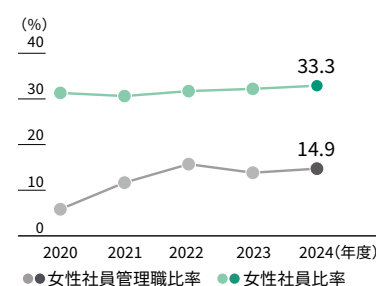
離職率



新卒3年目離職率



女性社員比率／女性社員管理職比率



オンボーディングランチ会風景

定着

新卒入社、中途入社の社員が組織になじみ、より早く成果を出せるためのオンボーディングサポートに取り組んでいます。入社前には定期面談や先輩社員との座談会などを通じて当社ビジネスの理解促進と不安の解消に努めています。入社後は、チームビルディングや金融業界に関する研修、各部署の紹介や交流など、社員間の交流の機会を設けています。

また、メンバーシップ型組織に基づき、多様なキャリアパスを経た人材を育成するため、新卒から10年程度の間に複数部署での業務を経験するジョブローテーション制度を設けています。また、専門的なスキルを備えた人材を確保するため、職位制度にプロフェッショナル職を導入しており、社員にとっても、自らのキャリアパスを自律的に考えるきっかけとなっています。2024年度には就労の長期化と働き方の多様化を意識した新しい職位「推進役」をプロフェッショナル職領域に導入し、2025年度より登用を開始しています。これにより能力ある社員をモチベートし、自律的な組織力の向上を図ります。

成果指標

離職率

2024年度は3.2%で低い水準を維持

新卒3年目離職率

2024年度は13%、若手社員が定着する環境が整備されている

女性社員管理職比率

2024年度は14.9%、2027年度中期目標の15%水準に到達

役職員のウェルビーイングとダイバーシティ

多様なキャリアの構築・専門性の高い人材の育成

変化の激しいビジネス環境でも長期にわたって活躍できる人材を育成するため、金融×IT、ソフトスキルを軸に全社横断の研修・リスクリング制度を策定しています。新入社員が年次ごとに習得すべきスキルを明確にし、中堅社員に対しても研修を体系化して推奨しています。外部研修の受講や検定受験に必要な費用は会社が負担しており、時間と費用の両面で十分なサポートを行っています。

2024年度は「自律的に学習・成長する組織」を意識し、制度内容を見直しました。サブスク型動画ツールを導入し、社員がいつでも受講できる体制を整え、また、社員自ら講師となり担当領域の知見を全社に展開する内製型の講座も複数組み入れ、ビジネスとの連動性を意識するプログラムを追加しました。従来のテーマ別に受講が可能な外部研修や、社員自らめざす組織について考え、意見を交換するワークショップ等をとおして、人材育成を図るための環境整備に取り組んでいます。

このほか、社員同士がお互いを高め合うことを目的に360°フィードバック制度や上司との1on1ミーティングを推奨し、気軽に相談できる風通しの良い組織づくりに取り組んでいます。

リスクリング制度の全体像

金融×IT、ソフトスキルを軸に目指す組織の「自律的に学習・成長する組織」を意識した制度内容にしています。

	会社・ビジネス	お客様起点	ソフトスキル	金融	IT
応用スキル	外部派遣型 経営塾・ビジネススキル講座				
	サブスク型動画視聴、外部講座、資格奨励制度等を活用した自律的な学習など				
	リーダーシップ ワークショップ	マーケティング研修	新任管理職研修	ファイナンス研修	社内プロジェクト AWS/生成AI等
ベーススキル	MVV研修 ビジネス概況 自社PL構築	受電研修 (新人研修) 自社WEBサイトの 構造や機能理解	チームビルディング ソフトスキル (Eラーニング・外部講座) ・ビジネスパーソン基礎 ・生産性向上スキル ・思考力・問題解決力 ・コミュニケーション ・PJマネジメント ・ファシリテーション ・リーダーシップ	証券/金外務員資格 証券・相場の基礎知識 マーケット アナリスト研修 財務・会計基礎 FP3級	生成AI基礎 DX基礎 情報セキュリティ マネジメント ITパスポート
	内製化研修	資格試験			

社員インタビュー（リスクリング制度）

すべての社員が
個性と能力を発揮できる
活力ある組織の創造をめざして



戦略企画部
志垣 共位

人事総務部
藤井 香奈

▶藤井 2025年4月にリニューアルしたリスクリング制度は、「自律的に学習・成長する組織」の実現に向けて、既存制度に対する社員の声も取り入れながら設計しました。社員の多様なニーズに応えるべく、幅広いラインアップを取りそろえたサブスク型動画ツールの導入や内製化研修を実施することで、社員が「自分に必要なものを選択して受講できる環境」を整えることができたのではないかと考えています。内製化研修においては、参加者から「新たな発見と学びを得た」と高い評価を得ており、既に導入の効果を実感しています。

▶志垣 私は当社のビジネスモデルや競合環境に関する内製化研修の講師を務めました。複数の部署、そして若手からベテランまで幅広い層の社員が参加しており、さまざまなバックグラウンドの社員に対して、わかりやすい研修を心がけています。同時に、社員のモチベーションの高さを再確認できた機会でもありましたし、学びと成長の機会が潤沢に用意されていることは当社ならではの強みだと感じています。

▶藤井 社員のモチベーションの高さといえば、サブスク型動画ツールにおいて、さまざまなコンテンツを意欲的に学ぶ社員もみられます。社員のこうした自律的な成長意欲が、松井証券の進化や発展に繋がるのだと考えています。これからは研修担当として、時代にあった制度にアップデートしながら、「自律的に学習・成長する組織」となるよう社員の学びと成長をサポートしていきます。

▶志垣 私も社員・講師として、自身のプレゼンスキルや研修内容について、常にアップデートをしていく必要性を実感しています。これからは、藤井さんたち人事総務部のメンバーと連携しながら、すべての社員が活躍できる組織づくりに貢献していきます。

役職員のウェルビーイングとダイバーシティ

Topics リーダーシップワークショップ

めざす組織として掲げている「社員一人ひとりが当事者意識を持ち、自律的に学習・成長する組織になる」を体現するには、企業理念、企業目標、行動指針を基軸とし、個人の成長とともに組織も成長していくことが重要であると考えています。

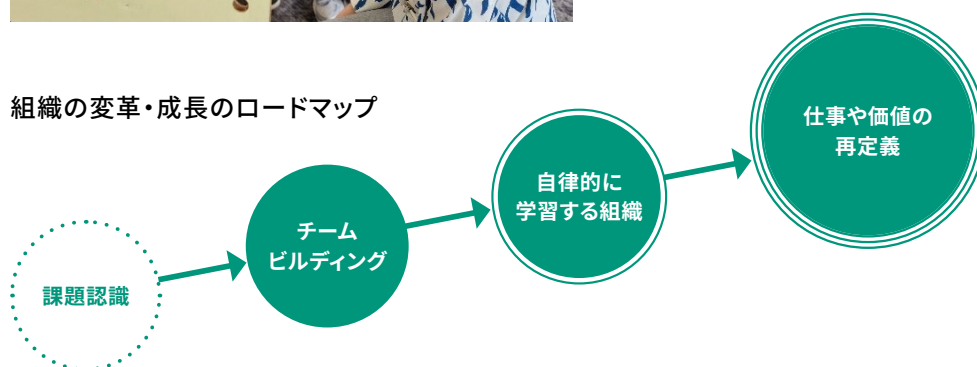
2020年以降、それぞれの個性や多様性を認め合い、意見の衝突を恐れず共に成長できる関係を築き、部分の総和以上の成果を出すためのリーダーシップワークショップを毎年実施してきました。

- 2020年 リーダーとしての姿勢とスキルを身に付けるワークショップ（管理職）
- 2021～22年 ハイパフォーマンスチームビルディング（管理職および管理職候補職）
- 2023年 チームビルディング（プロフェッショナル職）



2024年度は職位を横断した管理職や管理職候補グループで当社のリーダー像を再定義し、対話スキルを高めるファシリテーションマネジメントをテーマとしたロールプレイング重視のワークショップを実施しました。

組織の変革・成長のロードマップ



社員インタビュー（金融×ITスキル）

金融×ITのスキルを磨き、FXビジネスの拡大に貢献する

私は2020年に新卒で入社して以来、主にFXに関する業務に携わってきました。現在は、FXのディーリングに関わる戦略の策定を担っています。戦略の策定にあたっては、日々、マーケットと向き合い、ビッグデータから相場状況や取引状況を把握・分析しつつ、戦略に落とし込むための金融知識やITスキルが必須です。最近では、分析業務や報告書の作成などで、生成AIも積極的に活用しています。

金融やITスキルの研鑽には、会社の制度を積極的に利用しました。AIや機械学習に関する研修を受講する一方、リスクリング制度（2023年当時）に沿ってG検定やDS検定、情報処理技術者資格を取得しました。また、金融・ITスキルのさらなる向上のため、会社の資格奨励制度を活用し、証券アナリスト（CMA）や応用情報技術者資格も取得しました。当社には、社員の自律的な成長をサポートする体制がしっかりと整っていると感じています。

FXビジネスをさらに伸ばしていくためには、最先端ITを駆使したディーリング戦略の高度化や事業の効率化による競争優



金融市場部
松井 悠

位の実現、チームの体制強化など、さまざまな取り組みを並行して進めていく必要があると感じています。金融市場部には毎年、新入社員が配属されており、上司・先輩から受け継いだスキルや知見を後輩たちにしっかり伝え、後輩育成にも注力していきます。また、会社のリーダーシップワークショップに参加し、管理職の在り方や自主性を発揮するチーム作りについても学びました。今後はマネジメントスキルも身につけ、チーム全体のレベルアップにも取り組んでいきたいと考えています。

松井証券には若手社員が活躍できる場があり、成長へのさまざまな機会が用意されています。今後も自己研鑽を続け、自身の成長のみならず、組織の成長、そしてFXビジネスのさらなる拡大に貢献していきます。

役職員のウェルビーイングとダイバーシティ

評価・報酬

社員一人ひとりの成長を支援し、公正な評価を実現するため職位ごとのアカウンタビリティを定めています。アカウンタビリティとは、社員が職位ごとに期待される役割を「意識・意欲・姿勢」「業務遂行能力」「リーダーシップ・マネジメント」の3視点から定義づけたもので、当社の評価基準となっています。「働きがい」の向上には報酬も重要と考え、「競争力のある報酬体系の維持と追求」を基本方針とし、社会情勢や経済的状況を踏まえたうえで、公正な評価に連動した適正な報酬を支払うことを重視しています。

働きがいのある職場環境づくり

社員同士の交流を支援し、会話が弾みアイデアが生まれる組織となるよう、社内に多目的のコミュニケーションスペースを設けており、ミーティングルームやカフェテリアとしての利用に加え、社内イベントの場としても活用しています。また、リモートワーク制度、時差出勤や1時間ごとに有給休暇を取得できる時間休の活用、育児休業制度や短時間勤務制度の充実を図り、多様な働き方をサポートしています。従業員の健康・労働環境については、全社員に対してストレスチェックテストを実施し、必要に応じて産業医による面接指導を行っています。2024年度には少子高齢化の課題を踏まえ、本人や家族の通院や治療時に有給休暇を別途取得することができる「ファミリーサポート休暇」と育児休業や産前産後休業などをカバーする社員に対して手当を支給する「休業サポート手当」を導入しました。本人、家族、共に働く仲間を意識した制度を拡充し、充実したワークライフバランスの実現に努めています。育児休業取得率は男女とも100%となっています。その他、企業型確定拠出年金制度、従業員持ち株会奨励金制度、金融リテラシーを促進するための研修プログラムや資格奨励金制度などを整え、社員のファイナンシャル・ウェルネスを支援しています。



従業員エンゲージメント

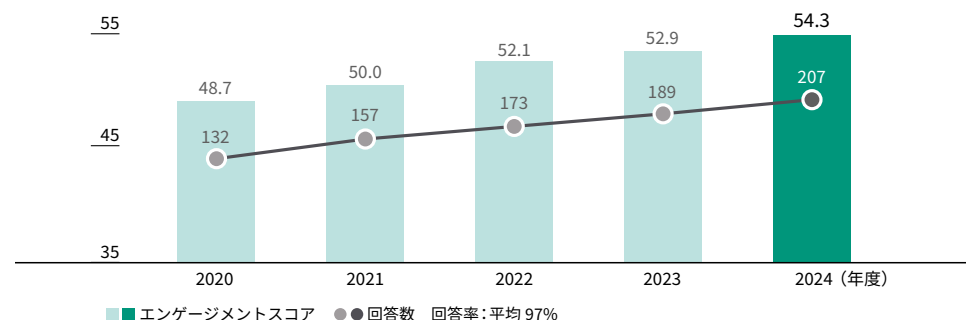
当社ではエンゲージメントを「会社の理念、方針、目標に共感し、社員が自ら意欲的に仕事に取り組み、仲間や会社に深い思い入れを持つこと」と定義し、毎年サーベイを実施しています。社員のエンゲージメント向上が企業価値の向上につながると考え、今後も社員発のアクションプランを取り入れた施策を実施していきます。

成果指標

エンゲージメントスコア

2024年度は54.3
サーベイ開始以降連続してスコアは上昇

エンゲージメントスコア



エンゲージメント向上に向けた取り組み

- 各部でのエンゲージメントを高めるための職位を横断した対話や担当チームの設立
- 部内ミーティングでのノウハウや経験、業務効率化策を共有する会
- 業務知識を高めるための自主的な勉強会
- 部署横断型プロジェクトへの積極的な参加を推進
- ブランドを理解、浸透するためのインナーブランディング活動 など

インナーブランディングプロジェクト特集

社員一人ひとりが、日々の職務のなかで
松井証券ブランドの世界観を体現していくために

MVVやスローガンの社内浸透に確かな手応え

▶**齋藤** 私は2024年度までプロジェクトメンバーをつとめました。ブランドのリニューアル以降、新ブランドの浸透と確立を図るためには、社外への発信だけでなく、社内の意識・行動にもあらわれるような取り組みが大切です。各部署からメンバーを募り、2023年にインナーブランディングプロジェクトがはじまりました。ブランドの在り方と課題について意見を交わし、その内容を所属部署に持ち帰って検討を加え、全社的な議論の場にフィードバックしていくという過程を繰り返し、ブランドの浸透と体現に繋がる企画・計画を提案しました。

翌2024年には、まず活動の原点を共有するために全社的なワークショップを開催しました。和里田さんからのブランディングに込められたメッセージングに加えて、芳賀さんからの行動指針とアカウンタビリティに関する説明、そしてブランドと自身の業務との紐づけを行うグループワークを実施しました。その後も、役員との座談会、行動指針「お客様起点」の最前線であるコールセンターの見学会など、さまざまな施策が実現しました。アンケートや調査の結果から、MVVへの共感度の向上が確認でき、「ブランドが、各部署の職務を含め、企業活動のあらゆる領域と結びついている」という認識の広がりを感じています。ブランドとは、みんなで作くり上げていくもの、そうした意識が共有できつつあることを最大の成果だと受け止めています。

▶**内山** 私は2025年度からメンバーとなりました。プロジェクトの成果のひとつとして、アカウンタビリティとMVVの関連が、強く意識されるようになったことを挙げたいと思います。各部署や社員はMVVを踏まえて目標を設定し、会社はその進捗と成果をアカウンタビリティの観点で評価していくという、考え方の指針をMVVやアカウンタビリティに求めるしくみが定着しています。MVVが単なる掛け声ではなく、社員全員の共通言語として浸透し、思考と行動を律する指針として機能しつつあることを、企業文化の点からも大きな前進だと感じています。アカウンタビリティについても、社員全員が意識して目標設定や振り返りを行う風土が定着しています。

社員インタビュー（プロジェクトメンバー）



内部監査室 齋藤 弘 マーケティング部 篠田明日香 財務部 内山珠希

▶**篠田** 私は2024年度後半からメンバーとして参加し、プロジェクトの活動内容を、社内イントラやポスター掲示などで定期的に発信しています。多くの社員から反応があり、社員の興味・関心の高さを感じました。また、私は普段、マーケティング部でCM等の企画・制作に携わっています。制作会社とは常にブランドを意識したコミュニケーションを心がけており、私自身が、実際の業務においてブランドの体現を強く意識しています。

インナーブランディングの効果がさまざまな領域で顕在化

▶**内山** 社外・社内を問わず、ブランディング活動の効果はいろいろな場面で表れていると考えています。例えば採用活動です。ここ数年、志望動機に松井証券の経営理念やコーポレート

インナーブランディングプロジェクト特集

スローガンを挙げる方々が増えていると感じます。統合報告書やTVCMを通じて「投資をまじめに、おもしろく。」というスローガンに接し、松井証券に関心を抱くようになった、他社とは差別化されたビジネスに参画したいといった方々が、新卒・中途問わず目立つようになりました。私たちも、同じ想いを抱いている方々と仕事に携わりたいと考えており、ブランドに託したメッセージがお客様や個人投資家、社員だけでなく、より幅広い人たちに届いていることを実感しています。

▶篠田 たしかにCMにおいては、当社を表現するうえで、象徴的なスローガンを用いています。また、タレントの起用にも、松井証券のイメージや情緒的価値である「プロフェッショナル・親しみやすい・好奇心豊か」といった要素をもとに検討しており、まさにブランドを体現したCMだと考えています。YouTubeでも、投資

のおもしろさを実感していただくコンテンツづくりを徹底しています。

▶内山 私は財務部の業務において、スローガンにおける「まじめに」を常に意識しています。管理部門として、私たちの業務はお客様から信頼される金融機関をめざすための根幹であり、スローガンの基礎的な部分です。投資のエンターテインメント性に焦点を当てる当社

の新しいアプローチを推進するためにも、信頼性は非常に重要であり、責任感を持って日々業務に取り組んでいます。

また、社員同士互いを尊重し、意見を交換しやすい風通しのよい環境があります。プロジェクトが成果を挙げているのも、この風土に拠るところが大きいのではないのでしょうか。ブランドのさらなる浸透をめざす取り組みにより、人を大切にする企業文化やチームワークを重視する組織風土をさらに醸成させていきたいと考えています。

ブランドを差別化の基軸として、企業価値の最大化を追求

▶齋藤 おふたりの話からも、当社のインナーブランディング活動が順調に進展していること、そして経営や事業のさまざまな領域でその効果が見え始めていることがわかり、心強く感じました。オンライン証券を取り巻く外部環境は、常に変化しています。一口にブランドを職務

において体現すると言っても、その在り方は正解が決まっているものではありません。時にはブランディングに取り組む自分たちをも客観視しながら、ブランドの体現がどうあるべきか地道に考え、追い続けていくこと、そのアクション自体が大切です。プロジェクトでの経験を活かしながら、組織全体がブランドを体現し続けることができるよう、貢献していきます。

▶篠田 私はプロジェクトメンバーとしてスローガンとMVVのさらなる理解促進と浸透を図ると同時に、業務では、CM等のさまざまな媒体を通じて、当社のブランドを社外に発信し認知度をさらに高めていく、そんなブランドの両翼を担えるようになりたいと考えています。また、プロジェクトの成果を定量的に可視化することも大切です。定期的に調査を実施し、ブランド浸透の進捗状況と課題を明確化し、そして対策を実行することにより、ブランドの醸成を加速させていきたいと考えています。

▶内山 2025年度も、ブランドの浸透や体現を目的としたワークショップや、お客様の声のリスニング会等、新たな企画も取り入れながら継続していく方針です。齋藤さんの言うとおり、ブランドの取り組みに関するゴールや正解が決まっているわけではありませんが、当社においては、それをひも解く一つのキーワードがスローガンであるとも感じています。社員全員が、誇りをもって自分の仕事は「投資をまじめに、おもしろく。」に繋がっていると感じられる、そしてそれを家族・友人、さまざまなステークホルダーに自信をもって言える状態。それがひとつの理想形なのだと思います。これからも、プロジェクトを通じて、社員それぞれの業務におけるスローガンとMVVの具現化をサポートしていきます。



事業成長を支える経営体制

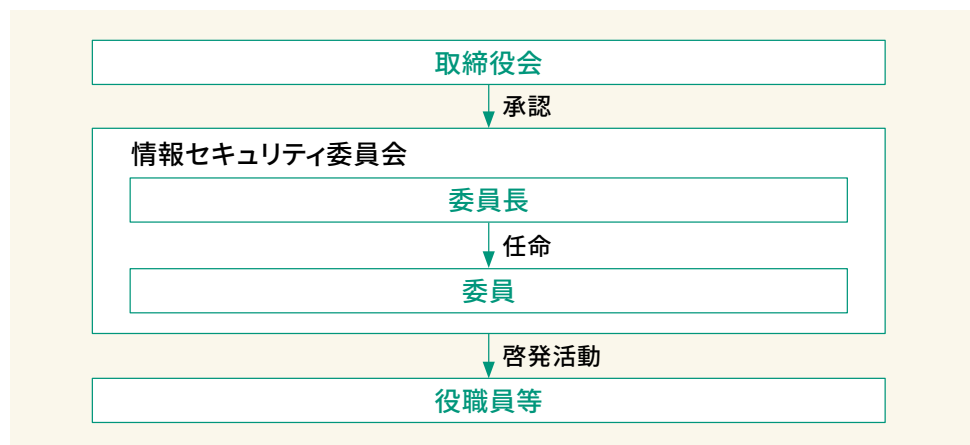
高度な情報セキュリティの維持

基本的な考え方

当社は、お客様からの信頼に応えること、堅実な企業活動を維持し、発展させていくことが、「投資そのもの、および証券会社選びの安心感」につながると考えています。このような基本的な考え方のもと金融機関としての信頼性向上のため、お客様の口座や個人情報などが不正に使用されないよう十分なサイバーセキュリティ対策を講じ、安全にお取引できるように取り組んでいます。

体制

当社では、情報セキュリティ委員会を設置し、情報セキュリティに係る情報収集、問題点の把握、対策の提示など、情報セキュリティに関する活動を行います。取締役会の承認を受けた役員が情報セキュリティ委員長に就任し、構成メンバーである委員を選任します。委員は各部署より1名以上を選任し、情報セキュリティ関連事項に係る部署内への啓発活動などを行います。



サイバーセキュリティ対策

近年、サイバー攻撃の高度化・巧妙化により、サイバーセキュリティの重要性は年々増しています。サイバー攻撃による被害が発生する場合にはシステムへの悪影響や情報漏洩などの可能性もあることから、サイバー攻撃からの防御は経営上の重要な課題として認識しており、当社はサイバーセキュリティ管理態勢の強化に努めています。

①通信盗聴防止策

インターネットを利用して取引する場合、お客様と当社の通信内容の盗聴や漏洩、改ざん等を防ぐために、内容を暗号化して通信を行う必要があります。そのため、当社では通信に高度な128ビットSSL暗号化通信(Secure Sockets Layer)を導入して、取引内容のセキュリティを確保しています。

②不正アクセスへの対策

当社では、お客様の個人情報を記録しているデータベースやサーバーへの外部からの侵入や攻撃に対して、堅牢なファイアウォールやアクセス監視システムなどにより防御しています。また、専門機関によるテストにより、セキュリティホールがないことを検査しています。

③不正利用への対策

悪意のある第三者による、お客様の口座の不正利用を防止するため、当社では次のような対策をとっています。お客様が当社で取引や出金などの手続きをする際は、ログインID、パスワードだけでなく取引暗証番号も確認することで、より高い安全性を確保しています。また、パスワードや取引暗証番号の再発行には慎重に対応し、仮に悪意のある第三者が本人になりすまし、パスワードや取引暗証番号の変更を求めてきても、当社では十分な本人確認を行うため、悪意のある第三者の手に渡ることはありません。ログインする際、一定回数以上誤った入力をした場合には、自動的にロックがかかり、ログインできません。一定時間以上お客様サイト内において入力がなかった場合は、自動的にログアウトするよう設定されています。お客様サイトに前回ログインした日時を表示し、第三者が不正にアクセスしていないかどうかを確認できます。また、2025年度には、ログイン時の多要素認証や通知メールを必須にするなど、さらなるセキュリティ対策を講じています。

事業成長を支える経営体制

④不正な出金への対策

出金先金融機関は、お客様が当社に登録している金融機関のみとなります。また、当社の口座名義人と、出金先金融機関の口座名義人が相違する場合は出金しません。

出金先金融機関(松井証券→お客様)登録・変更時の二段階認証

インターネット上から登録・変更をする際に、認証番号と取引暗証番号の二段階認証を必要としています。

出金先金融機関(松井証券→お客様)の変更ロック

松井証券顧客サポートへご連絡いただくことで、お客様サイト内で変更できる出金先銀行口座の変更機能にロックをかけることができます。

出金依頼時の二段階認証

出金依頼時に、取引暗証番号に加えて認証番号による二段階認証を設定できます。認証番号はお客様の登録携帯電話宛てにショートメッセージでお送りする方法と、登録電話番号に自動音声で認証番号をお伝えする方法があります。

第三者によるなりすましが疑われる口座における出金停止措置

当社ではお客様の大切な資産をお守りするため、取引やアクセス状況などを日々モニタリングしています。万が一、不正送金のおそれがある場合は、セキュリティ強化策の一環として、一時的にお客様の出金機能を停止します。

⑤登録情報の不正登録への対策

氏名、住所の登録変更を行う際は、当社よりお客様のご登録住所に郵送した登録変更書類のほかに、本人確認書類およびマイナンバー確認書類が必要です。本人確認を行ったうえで手続きしています。

⑥サイバーセキュリティ管理態勢の強化に向けた取り組み

サイバーセキュリティセルフアセスメントに取り組んでいます。金融ISAC主催の「FIRE」、金融庁主催の「金融業界横断的なサイバーセキュリティ演習」(Delta Wall)、内閣サイバーセキュリティセンター(NISC)主催の「分野横断的演習」などの演習に参加しています。また、それらの演習での結果を踏まえ、社内管理体制やコンティンジェンシープランなどの見直しを適時実施し、さらなる体制の強化に取り組んでいます。

個人情報保護

個人情報の取り扱いに関する安全措置

個人情報などの適正な取り扱いの確保のため、関係法令等に沿って社内規程を策定しています。個人情報などの取り扱いに関する責任者を設置するとともに、個人情報などを取り扱う役職員および当該役職員が取り扱う個人情報などの範囲を明確化し、個人情報保護法や社内規程に違反する事実またはそのおそれが認められた場合の速やかな報告連絡体制を整備しています。また、個人情報などの取り扱いに関する留意事項について、役職員に適切な研修を実施し、個人情報などについての機密保持に関する事項を就業規則に規定しています。さらに、個人情報などを取り扱う区域の管理、電子媒体などを持ち運ぶ場合の漏洩などの防止、個人情報などの削除および機器、電子媒体などの廃棄などの措置を講じており、アクセス制御などにより、担当者および取り扱う個人情報データベースなどの範囲を限定しています。また、個人情報などを取り扱う情報システムを外部からの不正アクセスまたは不正ソフトウェアから保護する仕組みを導入しています。

CISOメッセージ



専門人材の確保・育成と、
防御力の高いシステムの構築を通じて
情報セキュリティ体制の
さらなる高度化に取り組んでまいります

常務執行役員
IT部門担当

佐藤 邦彦

組織体制、技術・システム、人材の各側面から セキュリティの強化に向けた施策を推進

オンライン証券である松井証券にとって、安全かつ強固なシステムの構築と運用は、経営の根幹にかかわる重要課題です。当社がオンライン取引にビジネスの軸足を移して以降、お客様が安心して取引できる環境を提供するため、安全性の高いシステムの構築を含むセキュリティの体制の高度化に継続して取り組んできました。これらは、システム部門が単独で遂行できる課題ではありません。すべての部署、すべての社員がセキュリティの重要性を認識・共有し、組織横断的な取り組みを進めていくことが必要です。CISO（最高情報セキュリティ責任者）として、全社的な適切な戦略の策定・実行を通じて、セキュリティ体制のさらなる高度化の実現、ひいては、より安心・安全な取引環境の提供に努めています。

当社は、組織体制、技術・システム、専門人材という3つの視点・側面から情報セキュリティ強化の取り組みを推進しています。体制面では、情報セキュリティ委員会を設置し、セキュリティに関する最新情報の収集、課題の把握、対応策の立案、社内各部門・社員に対する啓蒙や実際のインシデント対応など、幅広い活動を行っています。委員長である私が取締役会の承認を受け、構成メンバーである委員を各部署から選任・運営するなど、委員会を通じたセキュリティにおける全社的なガバナンスの強化を図っています。

また、技術面については、定期的にシステムのバージョンアップを行うだけでなく、ここ数年サイバー攻撃の手法が多様化・悪質化している現状を踏まえて、IT領域の最先端の技術・知見を取り入れながら、システムの盤石化を図っています。

専門人材の確保と育成に関しては、社員に対してセキュリティに関する資格取得を奨励するだけでなく、外部の実践的な研修やセミナー参加を通じて、インシデントが発生した場合の対応方法など、実効性あるノウハウの獲得も促しています。加えて、情報システムの分野で経験を積んできた外部の専門家を積極的に活用し、システム・セキュリティの人的基盤の拡充を図っています。安心・安全な取引環境の提供を通じてお客様の信頼と期待に応えていくという、企業風土を醸成していくことも大切な取り組みです。メールを開くといった社員の何気ない行動一つ取っても悪意のある第三者が巧妙にマルウェアを紛れ込ませている可能もあり、顧客情報の漏洩という深刻な信用問題に発展する可能性も皆無とは言えません。全社員に向けた教育や訓練、定期的な情報管理体制の点検を通じて、情報管理やセキュリティに対する全社的な意識を高めていくことも、CISOの重要な役割だと受け止めています。

情報管理・安全確保の取り組みにゴールはない お客様が安心・安全に取引できる環境の構築をめざして

足元、オンライン証券業界では、偽サイトを利用したフィッシング詐欺や、窃取したログインIDやパスワードによるWEBサイトへの不正アクセス・不正取引等の被害が発生しました。

日々新しいサイバー犯罪やその手口が登場するなか、そのすべてを予見し、防衛することは現実的には困難と言ってよいでしょう。私たちが行うべきことは、システムの改変、監視システムの開発、不正事案への対応策の立案、社員ならびにお客様への注意喚起、専門人材の育成など、さまざまな取り組みを並行的に進めながら、その進捗をPDCAとして回していくことです。万一、インシデントが発生した際には、コンティンジェンシープランに基づき、情報セキュリティ委員会を中心に事象の実態・原因を迅速に究明し、対応策を実施、被害の拡大防止に取り組んでいます。

セキュリティ強化の取り組みにゴールはありません。社会の構造変化が加速し、テクノロジーが進化を続ける現代社会において、今日100%の対策を講じたとしても、その効力は明日80%になるかもしれません。体制、技術、人材の各領域において不断の挑戦を積み重ねていくこと、それが安心・安全な取引環境を守る唯一の方法であり、これからもCISOの職責を通じた企業価値の向上に貢献していきたいと決意しています。

コーポレート・ガバナンスの充実

基本的な 考え方

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するために、コーポレート・ガバナンスの充実を図る必要があると考えています。そのために、経営環境の変化に対して迅速、柔軟かつ的確に対応できる効率性の高い経営システムを整備・運用すること、経営の健全性と経営状況の透明性を維持すること、株主様をはじめとするステークホルダーとの信頼関係を維持することを基本方針としています。

コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷

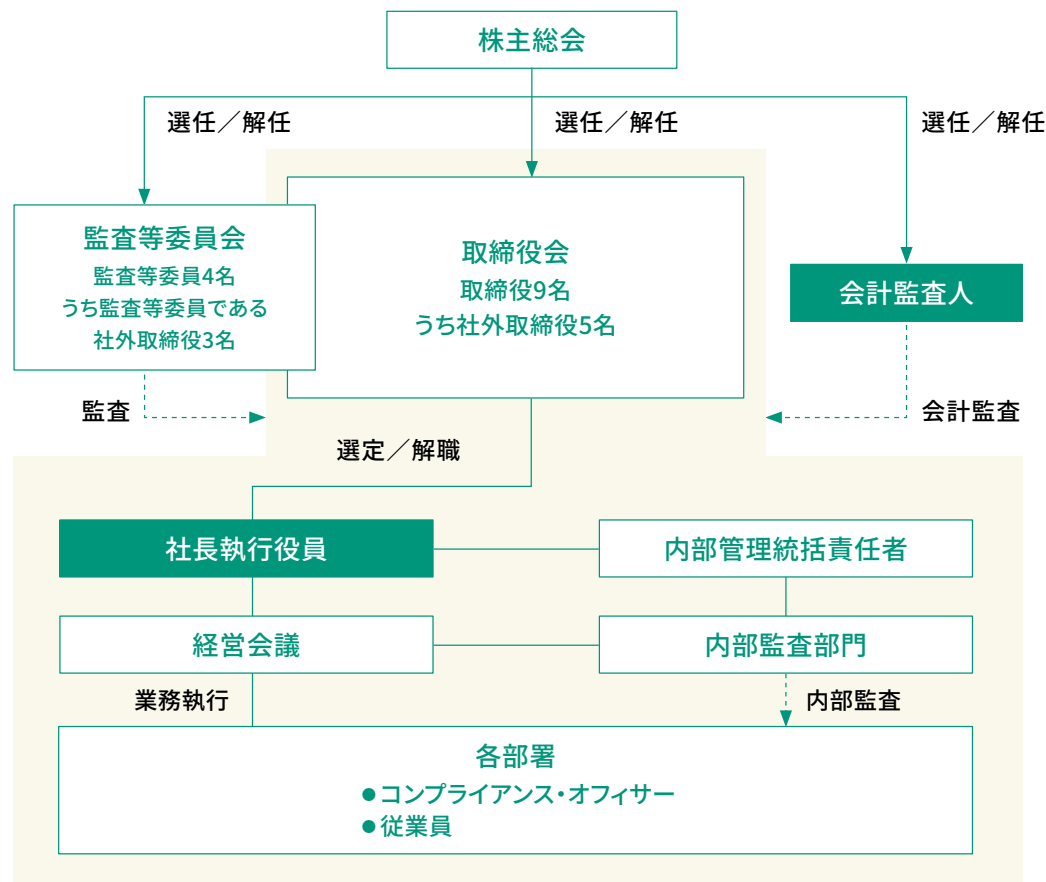
当社は、経営の意思決定および監督機関としての取締役会、業務執行の全般的統制を図る機関として高度な専門性を備えた執行役員で構成された経営会議によるマネジメント体制を採用し、変化の激しい金融市場の影響を受ける経営環境へ適時適切に対応しています。

経営監視の点においては、取締役の過半数を社外取締役としており、これら社外取締役における監督、監査等委員会による監査を実施することで、企業統治が十分に機能していると考えています。

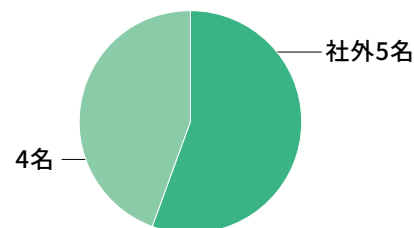
(年度)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
機関設計	監査役会設置会社			監査等委員会設置会社			
取締役会人数	9名	11名	14名	15名			9名
うち社外取締役人数	2名	3名	6名			5名	
うち女性取締役人数	1名					2名	
任意の委員会設置			指名報酬委員会				
取締役会の実効性評価			2020年度より開始				

コーポレート・ガバナンスの充実

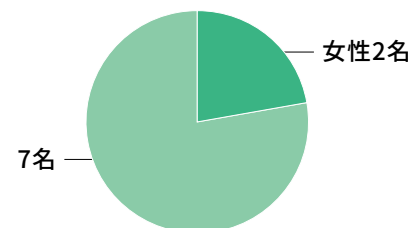
体制図 (2025年8月現在)



社外取締役比率 (56%)



女性取締役比率 (22%)



取締役会

開催回数: 18回

議長: 代表取締役社長 和里田 聡

2024年度の討議内容

- ・経営戦略の方向性の決定
- ・事業計画の作成
- ・経営状況の監視

経営会議

開催回数: 47回

構成員: 代表取締役社長 和里田 聡
専務取締役 鵜澤 慎一
常務取締役 佐藤 邦彦
常務取締役 柴田 誠史

2024年度の討議内容

- ・経営に関する重要事項
- ・業務執行の全般的統制

指名報酬委員会

開催回数: 5回

議長: 代表取締役社長 和里田 聡
構成員: 筆頭社外取締役 小貫 聡
社外取締役 堀 俊明

2024年度の討議内容

- ・取締役の選解任案の原案
- ・取締役の基本報酬の内容

監査等委員会

開催回数: 8回

構成員: 取締役 高橋 武文
社外取締役 甲斐 幹敏
社外取締役 小駒 望
社外取締役 川西 拓人

2024年度の討議内容

- ・オンライン証券取引の特性等に対応した監査方針・監査計画の策定
- ・内部通報制度の運用状況の確認
- ・決算、配当等の審議
- ・会計監査人の報酬の承認の決定

※2024年度体制

コーポレート・ガバナンスの充実

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、さらなる経営機能強化のため、取締役会の実効性に関する分析・評価を行い、それらを踏まえPDCAサイクルを機能させることで、取締役会の実効性向上に取り組んでいます。

2023年度の評価プロセス・結果

評価方法・プロセス

当社取締役会は、全取締役に対して第三者評価機関によるアンケートとインタビューを実施し、当社取締役会における議論を経て、取締役会の実効性に関する分析・評価を行いました。

評価項目

- ・取締役会の役割・プロセス・構成
- ・経営戦略・リスク管理に対する取締役会の関わり
- ・取締役会の運営(議題設定、審議時間、事前準備・サポート体制)
- ・委員会の役割・運営(役割、メンバー構成、開催頻度、討議内容)
- ・ステークホルダーとの関わり
- ・自己評価

分析・評価結果

取締役会の実効性に大きな問題がないことを確認しました。一方、取締役会の役割と構成について、より一層議論を深め取り組みを進める必要性を確認しました。

当社取締役会は、上記の結果を踏まえ、取締役会の実効性向上に向けて取り組んでまいります。

役員報酬

当社の取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針は、社内取締役については個別の取締役の役位・役割および業績を踏まえた報酬(基本報酬と株式報酬型ストックオプションから構成する)とする一方、社外取締役(監査等委員である取締役を除く)については、独立性を確保するため株式報酬型ストックオプションを付与せず、基本報酬のみとすることを基本的な考え方とします。

役員報酬制度の概要

当社では、社内取締役の報酬等の支給割合について、基本報酬70%、株式報酬型ストックオプション30%を基本的な考え方としますが、当社の主たる事業の業績は、経済環境や相場環境の状況等によって、大きく左右されることから、支給割合については基本的な考え方と乖離することがあります。

報酬構成比率

基本報酬(70%)	株式報酬(30%)
固定報酬(100%)	

役員報酬の決定プロセス

当社の取締役(監査等委員である取締役を除く)の基本報酬は、月例の固定報酬とし、個別の取締役の役位・役割および業績を踏まえて決定します。各事業年度の取締役の基本報酬については、その決定を代表取締役、社外取締役(監査等委員である取締役を除く)全員で構成される指名報酬委員会に委ねる決議を取締役会で行い、株主総会決議の定める総額の範囲で、指名報酬委員会が決定します。

取締役の報酬等の総額等

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる役員の 員数(名)
		固定報酬	非金銭報酬等	
取締役(監査等委員を除く) (うち社外取締役)	412 (21)	299 (21)	113 (－)	12 (3)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	47 (26)	47 (26)	－ (－)	4 (3)

コーポレート・ガバナンスの充実

スキルマトリックス

当社は、取締役会が備えるべき資質・知見を定めており、個別の取締役の選任においては、取締役会が備えるべき資質・知見を満たす構成となる人材を選任しています。

社内取締役については、担当分野において高度な専門性を有するのみならず、経営環境の変化に対して迅速、柔軟かつ的確に対応できる効率性の高い経営システムを推進していくにふさわしい人材を指名しています。監査等委員でない社外取締役については、経営陣や特定

の利害関係者の利益に偏ることなく、客観的な立場から独立性をもって経営を監視することが可能で、かつ幅広い見識を持った人材を指名しています。監査等委員である取締役については、経営陣や特定の利害関係者の利益に偏ることなく、会社が社会において果たすべき役割および責任を認識し、かつ幅広い見識を持った人材を指名しています。

氏名・役職	指名報酬	監査等委員	保有する専門性と経験							関連情報
			企業経営	金融業界	マーケティング	IT・DX・IS	財務会計 企業金融	法務 コンプライアンス	サステナビリティ	
和里田 聡 代表取締役 社長執行役員	○		●	●	●		●			取締役会出席状況:100% 在任:19年 所有株数:55,300
鵜澤 慎一 取締役 専務執行役員 コーポレート部門担当			●	●		●	●			取締役会出席状況:100% 在任:19年 所有株数:102,570
松井 道太郎 取締役			●	●						取締役会出席状況:100% 在任:5年 所有株数:0
小貫 聡 筆頭社外取締役	◎		●	●	●				●	取締役会出席状況:100% 在任:5年 所有株数:0
堀 俊明 社外取締役	○		●	●	●	●			●	取締役会出席状況:100% 在任:3年 所有株数:0
高橋 武文 取締役(常勤監査等委員)		○	●	●				●		取締役会出席状況:100% 在任:2年 所有株数:1,500
川西 拓人 社外取締役(監査等委員)		◎	●	●				●	●	取締役会出席状況:100% 在任:1年 所有株数:0
小駒 望 社外取締役(監査等委員)		○	●	●			●	●	●	取締役会出席状況:100% 在任:2年 所有株数:0
塩見 めぐみ 社外取締役(監査等委員)		○	●				●		●	取締役会出席状況:一 新任 所有株数:0

※◎は委員長

※出席状況は2024年度、所有株数は2025年6月23日時点の情報

役員一覧 (2025年8月1日現在)



和里田 聡

代表取締役
社長執行役員

1994年 04月 P&Gファーマー・イースト・インク
(現P&Gジャパン)入社
1998年 01月 リーマン・ブラザーズ証券会社入社
1999年 09月 UBS証券会社入社
2006年 04月 当社入社
2006年 05月 当社IR室長
2006年 06月 当社取締役就任IR室長
兼 事業法人担当役員
2011年 05月 当社常務取締役就任社長室長
兼 営業推進部長(営業開発部、
RTGS事業部、顧客サポート部管掌)
2017年 06月 当社常務取締役営業推進部担当役員
兼 顧客サポート部担当役員
(営業開発部管掌)
2019年 04月 当社専務取締役就任営業推進部
担当役員 兼 顧客サポート部担当役員
2020年 06月 当社代表取締役社長就任
2025年 06月 当社代表取締役社長執行役員(現任)

証券業界において長年の経験があり、個人向け業務、コーポレートファイナンス、資本財務戦略の策定等の投資銀行業務を含む証券事業全般について豊富な見識を有しています。当社に入社以降は、営業部門の担当役員として、マーケティング戦略、新規事業戦略、広報戦略を立案・遂行し、経営管理・IRを統括するなど、会社経営の重要な部分を担ってまいりました。2020年度からは代表取締役社長として、当社の経営全般を牽引しています。今後も、当社の持続的な成長と企業価値の向上に貢献すると判断しています。



高橋 武文

取締役(常勤監査等委員)

2000年 04月 当社入社
2006年 05月 当社コンプライアンス室担当課長
2019年 04月 当社内部監査室長
2023年 06月 当社取締役(監査等委員)就任(現任)

当社のコンプライアンス、内部監査、検査対応等の分野において長年の経験を有し、証券業に関する法令等に精通し、専門的な見識を有しています。2019年4月からは内部監査室長として、2023年6月からは常勤の監査等委員として、当社の監査体制の強化に取り組んでまいりました。これまで培った知識と経験を活かし、監査・監督等の職務を今後も適切に遂行できると判断しています。



鵜澤 慎一

取締役 専務執行役員
コーポレート部門担当

1996年 04月 新王子製紙株式会社入社
2001年 08月 当社入社
2004年 05月 当社財務部長
2006年 06月 当社取締役就任財務部長
兼 危機管理担当役員
2012年 04月 当社取締役財務部長
2020年 06月 当社常務取締役就任財務部長
2020年 08月 当社常務取締役コーポレート部門
担当役員
2024年 06月 当社専務取締役就任コーポレート
部門担当役員
2025年 06月 当社取締役専務執行役員
コーポレート部門担当(現任)

長年に渡り当社の財務部門を牽引し、財務および会計に関する豊富な経験と見識を有しています。また、証券決済業務の豊富な経験を有するほか、与信管理体制の構築および強化を担ってまいりました。加えて、オンライン証券において重要なシステムリスク管理について、その体制の構築および強化を牽引するなど、当社の経営を適切に遂行するための豊富な経験と見識を有しています。引き続き当社の企業価値向上に適任と判断しています。



松井 道太郎

取締役

2013年 04月 株式会社QUICK入社
2018年 04月 当社入社
2018年 06月 当社コンプライアンス部
2019年 01月 当社社長直轄プロジェクト担当
2020年 06月 当社取締役就任
2020年 08月 当社取締役戦略部門担当役員
2022年 06月 当社取締役戦略部門担当役員
兼 戦略企画部長
2023年 04月 当社取締役(現任)

当社に入社後、社長直轄プロジェクトのプロジェクトリーダーとして、「新しい松井証券」を創るための全社的な意識改革を主導し、2020年度からは戦略部門の担当役員として、当社の経営企画・管理を統括してまいりました。今後も創業家の代表者として、長期的な視点を持ちながら会社経営全般に関わり、当社の成長戦略の立案・遂行に貢献すると判断しています。

執行役員一覧

代表取締役 社長執行役員

和里田 聡

取締役 専務執行役員 コーポレート部門担当

鵜澤 慎一

常務執行役員 IT部門担当

佐藤 邦彦

常務執行役員 事業部門担当

柴田 誠史

執行役員 法務・コンプライアンス部門担当

雑賀 基夫

執行役員 人事総務部門担当

芳賀 真名子

執行役員 営業部門担当(投資メディア・顧客サポート・事業法人)

田中 豪

執行役員 戦略部門担当

今井 崇人

執行役員 事業開発部長

鶴田 亮

執行役員 マーケティング部長

増田 雄亮

WEBサイト <https://www.matsui.co.jp/company/sustainability/governance/corp-governance/>

役員一覧（2025年8月1日現在）



小貫 聡

筆頭社外取締役

1978年 04月 株式会社日本興業銀行入行
2002年 04月 米国みずほ証券副社長就任
2003年 07月 みずほ証券株式会社市場営業
グループ総括部長
2006年 03月 同社執行役員市場営業グループ長
2009年 04月 株式会社DIAMアセットマネジメント
常務取締役就任
2011年 04月 興和不動産投資顧問株式会社
取締役副社長就任
2013年 06月 同社代表取締役社長就任
2018年 04月 興和不動産ファシリティーズ株式会社
監査役就任
2020年 06月 当社社外取締役就任(現任)

証券業界および運用業界において経営職を歴任し、投資顧問会社の代表取締役を務めるなど企業経営者としての経験もあり、金融業界全般に関する幅広い知見や金融機関経営の豊富な経験を有しています。これらの経験・見識に基づく客観的な視点から、当社の経営の監督および経営全般の助言をしていただくこと、また指名報酬委員会の一員として業務執行の適切な評価と監督を行っていただけると判断しています。



堀 俊明

社外取締役

1978年 04月 タカスタンダード株式会社入社
1987年 05月 株式会社QUICK入社
2004年 03月 同社取締役就任営業本部長
2009年 03月 同社常務取締役就任営業本部長
2012年 03月 同社専務取締役就任
2016年 03月 同社取締役副社長就任
2019年 03月 同社顧問就任
2022年 06月 当社社外取締役就任(現任)

金融情報サービス業において取締役副社長の経験を有し、企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しています。金融業界全般に関する幅広い知見や、マーケティング・ITの領域でも豊富な経験があります。これらの経験・見識に基づく客観的な視点から、当社の経営の監督および経営全般の助言をしていただくこと、また指名報酬委員会の一員として業務執行の適切な評価と監督を行っていただけると判断しています。



川西 拓人

社外取締役（監査等委員）

2003年 10月 弁護士登録
弁護士法人御堂筋法律事務所入所
2008年 01月 金融庁検査局(金融証券検査官、
専門検査官)
2012年 01月 弁護士法人御堂筋法律事務所パートナー
2015年 06月 株式会社FIS社外取締役
2015年 07月 のぞみ総合法律事務所入所
2016年 07月 のぞみ総合法律事務所パートナー(現任)
2018年 07月 楽天インシュアランスホールディングス
株式会社社外監査役(現任)
2019年 09月 株式会社スカラ社外監査役
2020年 06月 株式会社アイチコーポレーション
社外取締役
2021年 09月 株式会社スカラ社外取締役(現任)
2024年 06月 当社社外取締役(監査等委員)就任(現任)
2024年 08月 フレックスグループ株式会社
社外取締役(現任)

弁護士として、企業法務および金融機関のコンプライアンス、規制対応に関する豊富な経験と専門的な知識を有しています。また、金融庁検査局の検査官、上場会社の社外取締役、非上場会社の金融機関の社外取締役および社外監査役としての経験を有しています。当社の経営の重要事項の決定や業務執行の適法性や妥当性を監査する監査等委員として、独立した公正な監査を行っていただけると判断しています。



小駒 望

社外取締役（監査等委員）

2007年 04月 新日本監査法人入所
2008年 04月 バレシキャピタル株式会社入社
2010年 11月 小駒望公認会計士事務所設立
(現在に至る)
2016年 06月 ユナイテッド株式会社社外監査役(現任)
2018年 06月 株式会社FIS社外監査役(現任)
2019年 11月 株式会社ストライク社外取締役(現任)
2023年 06月 当社社外取締役(監査等委員)就任(現任)

公認会計士としての豊富な経験と財務および会計の専門的な知識を有しています。また、上場会社の社外取締役、社外監査役、非上場の金融機関の監査役としての経験を有しています。なお、同氏は社外取締役又は社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、当社の経営の重要事項の決定や業務執行の適法性や妥当性を監査する監査等委員として、独立した公正な監査をしていただけると判断しています。



塩見 めぐみ

社外取締役（監査等委員）

1995年 04月 P&Gファーマー・イースト・インク
(現 P&Gジャパン)入社
1999年 04月 同社紙製品事業部
ファイナンスマネージャー
2004年 04月 同社ペットフード事業部
ファイナンスマネージャー
2008年 04月 同社ウエラ事業部
(サロンプロフェッショナル)
カントリーファイナンスマネージャー
2013年 04月 グラクソ・スミスクライン株式会社入社
同社ジェネラルケア事業部
ファイナンスマネージャー
2017年 08月 マーサージャパン株式会社入社
2018年 07月 同社取締役就任 財務管理部部长(現任)
マーサー・インベストメンツ株式会社
取締役就任(現任)
2025年 06月 当社社外取締役(監査等委員)就任(現任)

長年にわたり外資系の日用品・製薬メーカーでの要職を経験し、現在は、外資系コンサルティング企業の日本法人で財務担当の取締役を務めており、経営管理・財務・会計・内部監査での豊富な経験と知識を有しています。また、女性役員としてDiversity&Inclusion活動にも積極的にに関わり、貢献してきました。当社の経営の重要事項の決定や業務執行の適法性や妥当性を監査する監査等委員として、独立した公正な監査と、経営目標である多様性のある自律的な組織作りへの助言をしていただけると判断しています。

社外取締役対談

2025年6月にモニタリングボードへ移行 実効性あるガバナンスを通じて 松井証券の持続的成長をリードする



社外取締役

堀 俊明

社外取締役(監査等委員)

川西 拓人

社外取締役(監査等委員)

小駒 望

筆頭社外取締役

小貫 聡

さまざまな視点で経営の公正性を追求し ステークホルダーの負託に応えていく

▶小貫 本日は社外取締役が一堂に会し、松井証券のガバナンスと成長戦略について意見交換を行うことになりました。ここで得られた気づきを、今後の経営に活かしていきたいと考えています。はじめに私から簡単な自己紹介をさせていただきますと、1978年に旧日本興業

銀行に入行し、投資顧問会社の代表取締役社長を務めたあと、2020年6月に当社の社外取締役に就任しました。金融はボラティリティが高い世界ですので、中長期的なトレンドを固定的に考えず、機動的な意思決定を行うということに留意しながら職務に当たっています。

▶堀 私は長らく、金融機関に最新の金融情報やプロダクトソリューションを提供するQUICKで業務執行に携わり、2022年に当社の社外取締役に就任しました。職務の遂行にあたって留意していることは、第1にサステナブルな経営が実践されているかどうかを注視・監督していくこと、第2に取締役会の議論が内向きにならないよう、特にステークホルダーの視点から適切な助言を行うことです。経営の質を高めるためには、多様な考え方で意思決定の妥当性を検討・検証していくことが必要だと考えています。

▶川西 2024年6月に当社の社外取締役(監査等委員)に就任しました。20年以上、弁護士として活動してきましたので、法務、コンプライアンス、ガバナンスにおけるモニタリングと助言が、私が主導的に関与すべき分野だと認識しています。また、金融庁での職務経験も生かし、金融レギュレーションへの的確な対応など、健全な事業運営を後押しすることも私の役割だと受け止めています。

▶小駒 私は2023年6月に当社の社外取締役(監査等委員)に就任しました。公認会計士として活動する一方、複数の企業で社外取締役、社外監査役を務めています。各社での取り組みや事例、工夫を目にする機会も多く、そういった客観的な知見を踏まえて、松井証券にとって有益な情報提供ができるように心がけています。

MVVやスローガンの社内浸透を通じて 社員と組織の行動変容を促進する

▶小貫 松井証券は2022年12月にコーポレートブランドをリニューアルしました。これは2020年以降、和里田社長のもとで進めてきた差別化戦略の象徴的な取り組みと言えるでしょう。大手対面証券が富裕層ビジネスに軸足を移し、他のオンライン証券がコングロマリットの一員として広範な顧客を対象とするマスの商品・サービスに注力するなかで、「投資をおもしろい」と感じているお客様をターゲットに据えた松井証券の戦略は、他社と一線を画していると考えています。また、松井証券が先端的オンライン証券であることもアピールしたリブランディングの成果は徐々に顕在化しており、社内外を問わず、当社ブランドに対する認知度、好感度が高まっていることを実感しています。

社外取締役対談

▶堀 私 は昨年、インナーブランディング活動の一環として開催されたワークショップにオブザーバーという立場で参加しました。そこで印象に残ったのは、役員から一般社員まで、松井証券で働くすべての人が、ブランディングを自分事として捉え、その取り組みに真摯に向き合っているということでした。マネジメントの働きかけもあり、ブランドと自身の職務を関連づけて考える社員が増えつつあることも頼もしく感じています。また、取締役会における各議論においてもMVVをベースにした、自由闊達な議論が活発に行われていると考えています。

▶川西 MVVを制定している会社は少なくありませんが、掛け声に留まっていたり、魂が入っていないことも多いように思われます。その点、松井証券では、MVVは社員が日々の業務のなかで体現していく価値観であり、その進捗を絶えず検証し、評価し、改善していくというPDCAサイクルが機能しています。和里田社長からはインナーブランディングプロジェクトの進展状況と残存する課題を含むPDCAサイクルの進捗について、取締役会で丁寧に説明を受けており、私たち社外取締役も当社の方向性やめざす企業ビジョンを正しく理解し、共有することができます。

また、取締役会において議論もありましたが、オンライン証券が提供する商品の内容面で他社との差別化を図ることは難しいのが現実です。その意味で松井証券がブランドを差別化の基軸に据えているのは合理的です。また、資産運用とか資産形成というと、みな肩に力が入ってしまいがちですが、投資を通じて人生を楽しむ、投資を通じて世の中を知るといった側面があることを、「投資をまじめに、おもしろく。」というスローガンは的確に表現できていると思います。投資のエンターテインメント性に着目し、そこに正面からアプローチしようとしている会社は、松井証券くらいではないでしょうか。

松井証券の経営方針・経営戦略 独自方針を高く評価

▶小貫 私としては競合他社との比較において、松井証券はブランドを起点に差別化を行い、投資に能動的に取り組んでいるお客様のニーズに応えていくことを中心的な戦略としている点を評価しています。投資の本質を「おもしろく」というわかりやすい言葉で表現したことで、個人投資家の認知や共感を喚起できたのではないのでしょうか。さらに、オンライン証券のプル型ビジネスの効率性やスマートフォンの利便性も合わせ、松井証券の独自性と優位性は際立っています。

▶川西 経営戦略については、私も小貫取締役と同じ意見です。大手対面証券は富裕層向けの個別化されたサービスに注力し、他のオンライン証券は系列化が進む一方、当社は投資に能動的に取り組むお客様に焦点をあて、彼らにとって価値のあるサービスを提供しています。当社の方針を理解してくださるファン顧客がいることで、他社が手数料無料化を実現するなかでも、顧客離れが起きていません。

また、コールセンター機能に注力している点も評価しています。オンライン証券でありながら、対面証券のように電話相談を含む細やかなサポートが受けられる、そんな新しいポジショニングが確立できていると感じています。

▶堀 私は人的資本の強化に向けた取り組みについても評価しています。人材の育成と活用は企業価値向上の基盤です。事実、松井証券はメンバーシップ型組織のもと、社員の自律性を大切にしながら持続的な成長を実現してきました。社員の個性と適性を尊重する適切な人事政策を実行し、松井証券らしい人的資本経営を実現していくことが、企業価値を高める最善の方法だと信じています。また、資本政策についても評価できるのではないのでしょうか。昨今、わが国の企業社会でも「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の重要性が正しく認識されるようになってきましたが、当社は資本の適正水準を維持しつつ、成長投資と株主還元を両立していると考えています。これからも自己資本規制比率、投資計画、金融・資本市場の動向などを総合的に勘案しながら、機動的かつ臨機応変に資本政策を進めていくことが大切だと考えています。

▶小駒 松井証券はFXと米国株ビジネスを成長ドライバーとして事業構造の多角化を進めています。大手2社が手数料の無料化に踏みきり、業界各社の競争が激化するなか、中長期的には日本株ビジネスにネガティブな影響を及ぼすことは想像に難くありません。そういった事業環境のなか、収益基盤の安定化を図るためには、収益機会を拡大していくことが欠かせません。これら成長事業の収益は、徐々に拡大し、現時点では全社の純営業収益のうち、約12%を占めるに至ります。近い将来、当社の収益の柱になるだけでなく、文字どおり成長ドラ



社外取締役対談

イバーとして企業価値向上の一翼を担っていくものと考えています。

2025年6月の取締役会構成の見直しにより 一段と進化したガバナンス体制

▶堀 ガバナンスはしっかり機能し、適正な意思決定が行われていると認識しています。2021年には監査等委員会設置会社に移行し、本年6月には執行役員制度の導入により社外取締役が過半数を占める現在の取締役会体制が発足しました。松井道夫氏が退任して以降、株式の58%を保有する創業家の経営に対する直接関与はなく、所有と経営が明確に分けられていることも改めて強調したいと思います。一方でガバナンスに完成形はありません。常に最適な体制を追求する心構えも必要です。

▶川西 私自身としても創業家の影響を強く感じた経験はありません。また、配当性向60%以上、純資産配当率8%以上という利益還元の基本方針は適切であり、FXや米国株ビジネスを中心とした収益源の多様化の成果も決算に表れていると考えています。一方、創業家の保有比率が高いことや株式の流動性が低いことから、当社のガバナンスならびに事業多角化の取り組みに対する資本市場からの評価、つまり株価は、いまだ妥当な水準に達していないという印象です。

▶堀 ガバナンスの観点からも重要なのはIR活動です。和里田社長の話にもあるとおり、当社はサプライズを可能な限り排除した開示を心がけていますが、より一層投資家とのコミュニ

ケーションを拡充し、ガバナンスと株主価値拡大の進捗と成果を、積極的に訴求していくことが必要であり、私としてもしっかりとサポートしていきたいと考えています。

▶小駒 社外取締役同士のコミュニケーションも緊密で、社外取締役のみで意見交換を行う会合を定期的に設けています。社外取締役全員で話し合う機会があることは会社に対する深度のある多面的な理解の助けとなっ

ていますし、取締役会においても、より客観的かつ深い議論ができるようになったと感じています。

▶小貫 私と堀取締役、そして和里田社長は指名報酬委員会のメンバーでもあります。3名ともバックグラウンドが異なることもあり、サクセッションについて多面的かつ充実した議論ができていると考えています。当社のリーダーに必要な資質についても議論しており、情報力・スピード・決断力・株主目線の徹底・社員へのやさしさ、これらが重要であると考えています。

▶堀 サクセッションプランは社長のみならず、次世代の経営を担う人材に関して幅広に議論をしています。リーダーに必要な資質の見極めは当然ですが、一方、会社がおかれている状況やタイミングによってサクセッションの考え方も変わります。画一的な考えにならないよう、長期的かつ多面的な議論を心がけています。報酬についても、投資家を中心としたさまざまなステークホルダーの視点を踏まえ、合理的な水準を検討し、設定しています。

▶小駒 私は監査等委員会のメンバーですが、指名報酬委員会での議論の内容は監査等委員会でも報告を受けています。多面的であり、活発な議論が行われていることを確認しており、適切な方針決定が行われていると認識しています。



執行サイドと緊密な連携を取りながら、 企業価値向上の取り組みをさらに加速

▶川西 執行サイドからは、業界の動向をはじめ、当社のマテリアリティであるセキュリティについても、さまざまな業界で発生したインシデントを詳細に説明していただいております。それが取締役会での議論をより内容のあるものにしていきます。コンパクトな組織でもあることから、近い距離でフラットな意見交換ができているとも感じます。執行役員制度の導入により、執行のスピード感が早くなった一方で、我々のモニタリングの重要性が増している点も認識しており、社外取締役のひとりとして責任を一層強く感じています。



社外取締役対談

▶堀 私も、執行サイドからの情報提供については適宜適切であり、非常に充実していると感じています。今年、証券業界で発生した不正アクセスに関するインシデント対応についても、タイムリーに情報共有があり、お客様の被害状況も含め、理解が深まり、取締役会での活発な議論につながったと考えています。

▶小駒 スキルマトリックスを見ても明らかなように、松井証券の取締役会は、年齢・性別・経歴・専門領域の異なる多彩な人材で構成されています。それぞれの専門性に基づいた多様な意見・提言が発信・討議されることによって、意思決定の公正性が担保され、執行に対する実効性のあるモニタリングが実現できていると言ってよいでしょう。

また、スキルを持った中途社員の採用や、女性管理職比率の向上をはじめとするダイバーシティ向上の取り組みについても高く評価しています。柔軟な働き方ができる制度の拡充も含め、多様な人材が、それぞれの能力をいかんなく発揮できる環境づくりを今後も推進してほしいと感じています。

▶小貫 執行のトップという意味で和里田社長の経営についても触れたいと思います。私は、さまざまな観点で実効性のある経営が行われていると感じています。監査等委員会設置会社への移行や、取締役会において社外取締役が過半数を占めるようになるなど、着実にガバナンス体制の強化が図れています。

また、松井証券のリブランディングに関しても非常に評価できます。インナーブランディングプロジェクトを含め、社内外に新しい松井証券の浸透が実現できています。

さらには他社の手数料無料化への対応です。当社は手数料無料化に追随しませんでした。ブランドによる差別化等、独自の経営戦略を推進し、手数料以上の付加価値をお客様に提供する。結果として、新規顧客数や、売買代金は今もなお増加しています。人的資本の充実や、FXや米国株等の新たなビジネスへの投資を実行したことも、松井証券のさらなる成長に繋がっていると考えています。今後もリーダーシップを発揮していただき、企業価値の向上を実現していただきたいと思います。

強固なガバナンス体制のもと、 松井証券の新たなステージを切り拓く

▶堀 当社は堅調な成長を続けていますが、情報セキュリティの高度化など、今後に向けて対応を強化すべき経営課題も少なくありません。安心・安全な取引環境の提供は、オンライン

証券が担う基本的な使命です。執行サイドと強固な連携を保持しながら、システムの一層の安定化、人的資本のさらなる拡充、ガバナンスの実効性向上など、さまざまな経営テーマに注力していきます。

▶小駒 松井証券を取り巻く状況は日々変化しています。経営陣には変化に臆することなく、中長期的かつお客様起点に基づいた経営を継続してほしいと考えています。持続的な企業価値の向上、その一翼担う重要な責務を感じつつ、経営陣による実効的な経営を着実にサポートしてまいります。

▶川西 松井証券は独自の経営路線のもとで発展を続けていますが、その背景には、業務の執行を担う役職員の年齢とキャリアが比較的均一で、それゆえ意思決定が早いという事情があるように思われます。しかし、それは価値観が画一化しやすいという弱点と表裏一体です。私たち社外取締役には、あえて空気を読まずに、外部視点に立脚した意見や提言を表明することが求められているのではないのでしょうか。また、当社は現在、FXと米国株ビジネスに注力していますが、どこかのタイミングで次の成長ドライバーを探索・決定することになるでしょう。リスクを取る時期とその際のポイントを示唆し、執行サイドの背中を押すことも、社外取締役の大切なミッションだと受け止めています。

▶小貫 前述のとおり、社外取締役が取締役会の過半数を占め、ガバナンスが強化されました。これは社外取締役の責務がより一層明確になったことでもあり、非常に大きな責任感を感じています。モニタリングを強化した体制のなかで、どう成長を後押しできるか、我々の役目はこれにつきると考えています。これからも社外取締役の皆さんと協力しながら、緊張感を持って、松井証券の次のステージを切り拓いていきたいと思っています。

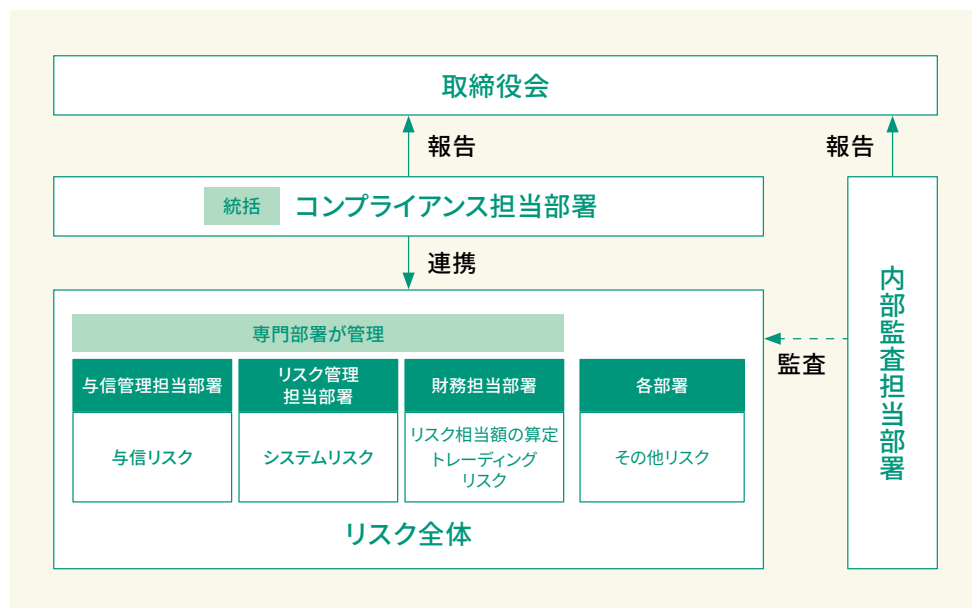


リスクマネジメント

基本的な考え方

当社では取締役会が事業上のリスクを把握し、適切に管理・監督することが経営目標の達成に資すると考えています。この前提のもと、リスク管理業務については、コンプライアンス担当部署が当社の抱えるリスク全体の管理業務を統括し、各担当部署と連携のうえで、リスクについて効率的な管理を行うほか、個別案件の与信管理については、与信管理担当部署、システムリスク管理についてはリスク管理担当部署が専門に対応しています。なお、金融商品に係る市場リスク、信用リスクに関しては、財務担当部署が金融商品取引法に基づきそのリスク相当額および自己資本規制比率の算定を行い定量的に把握しているほか、トレーディング業務に関しては、トレーディング担当部署から独立している同担当部署が定量的な管理を行うとともに、内部管理統括責任者に必要な報告を行っています。内部監査担当部署は、会社全体のリスクの状況を評価して、毎年、内部監査計画を作成しており、取締役会への報告を行っています。取締役会のメンバーは社内各担当部署の報告に加え、内部監査結果の報告を受けることにより、会社全体のリスクの管理状況を監督しています。

体制



主要なリスク

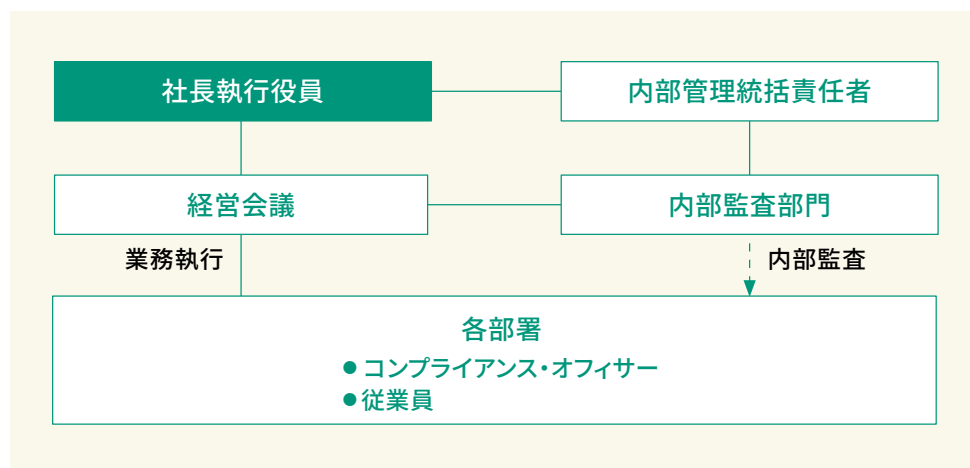
分類	要旨
事業ポートフォリオリスク	当社の主要な収益源は、株式売買委託手数料収入および信用取引顧客への資金や有価証券の貸付け等から得られる金利および貸株料収入等であり、特に日本株関連の収入が営業収益全体の約8割を占めています。競争環境の変化によって、当社の株式等委託売買代金および信用取引残高が減少する場合、あるいは手数料や金利・貸株料水準を引き下げることになった場合には、当社の業績に悪影響を及ぼす可能性があります。
与信リスク	当社が収益の柱としている信用取引においては、お客様への信用供与が発生するため、市況の変動によってはお客様の信用リスクが顕在化する可能性があります。すなわち、お客様が信用取引等で損失を被った場合、または担保となっている代用有価証券の価値が下落した場合、お客様が預託する担保価値が十分なものでなくなり、お客様への信用取引貸付金を十分に回収できない可能性があります。
システムリスク	当社が利用しているシステムは、想定されるさまざまなリスクへの対策を講じていますが、想定を大幅に上回る注文が集中した場合や、その他の要因によりシステムに被害または停止等の影響が生じる場合には、お客様からの注文を適切に処理することができなくなる可能性があります。また、当社は、外部委託先を含む関係者のシステムへの接続について、業務内容に応じた権限付与および利用状況のモニタリングを行っていますが、それが十分または適切でなく、システムの不正利用等を防げなかった場合には、顧客情報の漏洩等が発生する可能性があります。
サイバーセキュリティリスク	当社は、サイバー攻撃に対するシステムの防御に努めていますが、それが十分または適切でなく、サイバー攻撃による被害が発生する場合には、システムの機能不全や顧客情報の漏洩等が発生する可能性があります。

コンプライアンスの徹底

基本的な 考え方

当社はマテリアリティの一つにコンプライアンスの徹底を定めており、役員および従業員が法令諸規則等を確実に遵守することができるよう、コンプライアンスマニュアルを策定するほか、金融商品取引業者として適正かつ効率的な業務運営を行うべく、社内規程等を整備しています。また、各営業単位には営業責任者および内部管理責任者を配置し、各営業単位における法令遵守を徹底しています。

体制



取り組み

①内部通報制度

当社は、日本証券業協会が委託する第三者機関を通報先とする内部通報制度を導入しており、第三者機関への通報があった場合は、監査等委員会および内部監査担当部署の担当者が報告を受ける体制としています。また、社内の違法行為等について、内部監査担当部署の担当者に直接通報する窓口を設けています。これらについては、社内規程に明確に定め、社内イントラネットへの掲載などにより、従業員に周知しています。なお、内部通報者に対する不利益な取り扱いは、社内規程において禁止しています。

②不正取引の未然防止

当社ではお客様の取引について、金融商品取引法に規定する不正取引に該当しないかどうか、継続的に審査を行っています。審査の結果、法令違反の疑いがある場合には、お客様に速やかに連絡して注意喚起などを行っています。注意喚起等を行ってもなお取引に改善がみられない場合や、取引が極めて悪質な場合などにおいては、法令諸規則の要請に従い、お客様のお取引を停止・制限しています。また、不正取引の未然防止の観点から、お客様に不正取引についてご理解いただくため、不正取引のQ&Aを作成しています。

③マネー・ロンダリングおよびテロ資金供与防止への取り組み

当社では、マネー・ロンダリングおよびテロ資金供与防止が経営上の重要課題であることを認識し、当社および役職員がマネー・ロンダリングおよびテロ資金供与に関与することや巻き込まれることを防止するよう努めています。そのため、犯罪による収益の移転防止に関する法律などの各種法令や金融庁の「マネー・ロンダリングおよびテロ資金供与対策に関するガイドライン」等に基づき、内部規程等を策定し、態勢整備を行っています。

財務・非財務データ

11カ年サマリー

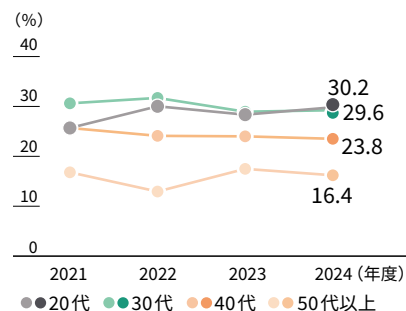
(単位:百万円)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
マーケットデータ											
株式売買代金 (兆円)	36.8	38.9	34.7	35.6	28.4	25.2	37.4	38.4	37.4	51.4	54.5
市場シェア (%)	12	12	13	11	10	10	10	10	9	9	8
株式委託手数料率 (bp)	5.1	4.9	4.4	4.8	4.7	4.7	4.5	4.1	3.7	3.5	3.2
財務データ											
営業収益	34,306	34,435	27,727	32,210	27,313	24,150	30,082	30,616	31,071	*36,801	39,204
純営業収益	32,893	33,003	26,499	30,480	25,999	22,345	28,672	29,439	28,415	35,245	37,135
受入手数料	21,167	21,742	17,253	18,968	14,986	13,490	18,557	17,454	16,067	20,390	19,969
委託手数料	20,025	20,414	16,260	18,250	14,285	12,850	17,812	16,639	15,157	19,368	18,892
(株式・ETF)	18,022	18,898	15,249	17,144	13,260	11,803	16,787	15,618	14,001	18,303	17,807
その他受入手数料	1,139	1,278	979	698	652	593	681	738	857	952	1,011
トレーディング損益	8	6	3	1,201	1,214	1,120	828	876	2,345	*2,755	3,752
金融収支	11,713	11,250	9,239	10,310	9,798	7,734	9,286	11,108	10,003	*12,100	13,414
販管費	10,806	11,258	11,560	11,949	12,547	13,436	15,845	16,667	17,067	20,080	21,499
経常利益	22,202	21,833	15,044	18,632	13,592	9,016	12,919	12,791	11,253	15,054	15,292
当期純利益	15,571	14,763	10,697	12,908	9,562	6,136	10,283	11,439	7,823	9,790	10,501
総資産	817,183	663,425	770,716	836,318	695,993	708,314	961,791	879,394	976,026	1,172,667	1,121,828
純資産	90,029	92,718	94,820	98,751	96,579	80,285	79,213	78,719	76,353	76,326	76,600
ROE (%)	17.8	16.2	11.4	13.4	9.8	7.0	12.9	14.5	10.1	12.9	13.8
配当性向 (総還元) (%)	66.0	78.3	79.2	87.5	120.8	188.4	100.0	89.9	131.5	105.1	98.0
自己資本規制比率 (%)	843	1,035	1,035	871	947	959	663	685	554	421	382

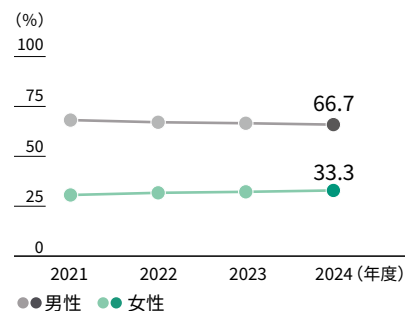
※2024年度において会計表示の変更を行っており、2023年度以降は変更後の数値を使用

非財務データ

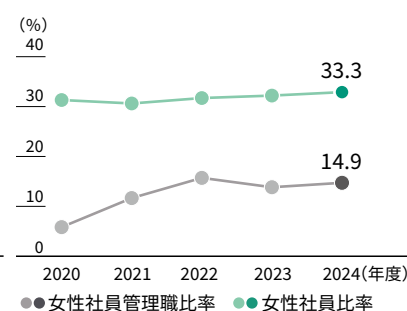
社員年代別構成



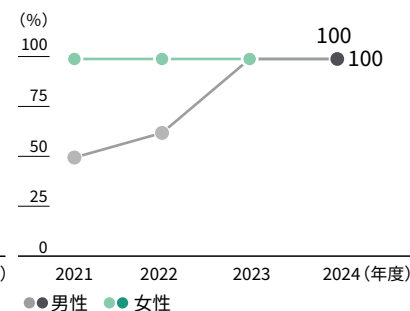
男女比率



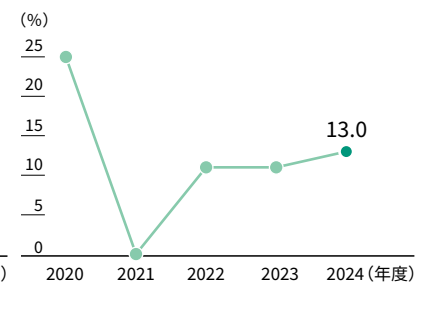
女性社員比率／女性社員管理職比率



育児休業取得率



新卒3年目離職率



株式情報 (2025年3月31日現在)

株式の状況

発行済株式の総数 **259,264,702株** (自己株式 1,819,109株を含む)

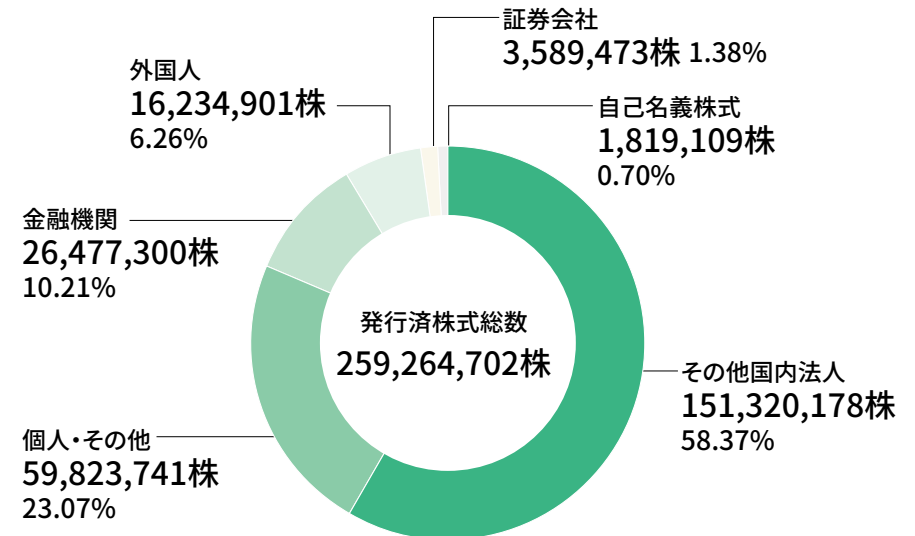
株主数 **71,709名** (前年度比3,557名増)

大株主の状況

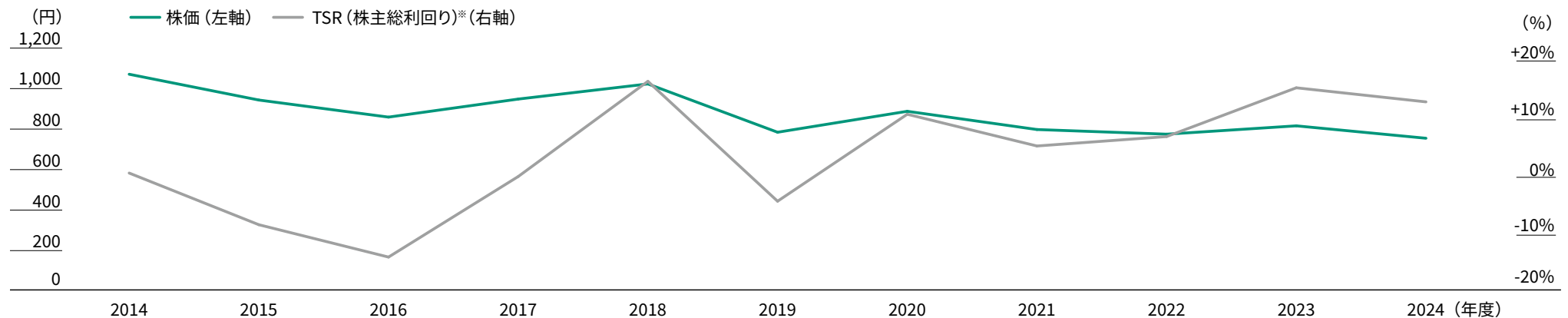
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
有限会社丸六	96,706	37.56
有限会社松興社	35,722	13.88
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	21,208	8.24
株式会社MamFive	5,862	2.28
株式会社MamOne	5,862	2.28
株式会社MamThree	5,862	2.28
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,825	1.49
ステートストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	1,619	0.63
ジェービー モルガン チェース バンク 385781	1,412	0.55
JPモルガン証券株式会社	1,228	0.48

※持株比率は、自己株式を控除して計算

所有者別株式分布状況



株価・TSRの推移



※2014年度末の株価を基準に算出

会社情報

会社概要

商号	松井証券株式会社
代表者	代表取締役 社長執行役員 和里田 聡
創業	1918年5月
設立	1931年3月
資本金	11,945百万円（2025年3月31日現在）
本社所在地	東京都千代田区麴町一丁目4番地
従業員数	217名（2025年3月31日現在）
発行済株数	259,264,702株（2025年3月31日現在）
1単元の株式数（取引単位）	100株
取得会員 正取引参加者権	東京証券取引所総合取引参加者、大阪取引所取引参加者、名古屋証券取引所総合取引参加者、福岡証券取引所特定正会員、札幌証券取引所特定正会員
事業内容	金融商品取引法に基づく金融商品取引業[登録番号 関東財務局長（金商）第164号]
加入協会	日本証券業協会、一般社団法人金融先物取引業協会
系列	独立系 ※他企業との系列関係は一切ありません。

投資をまじめに、おもしろく。

MATSUI

松井証券

松井証券株式会社

〒102-0083 東京都千代田区麹町1丁目4番地

TEL: 03-5216-0606 (代表)

<https://www.matsui.co.jp/company/>