

# 統合報告書

INTEGRATED REPORT

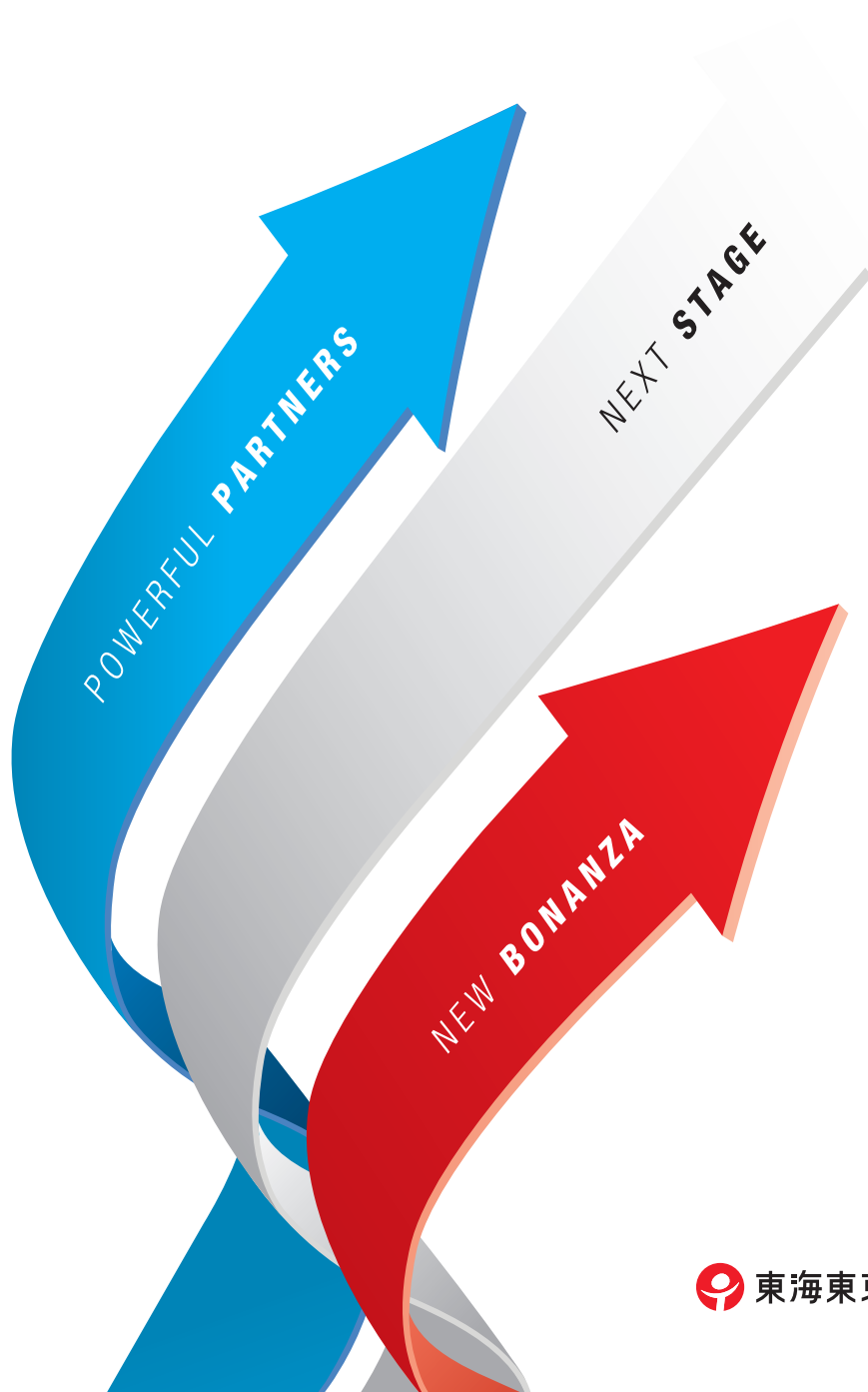
# 2022

2022年3月期

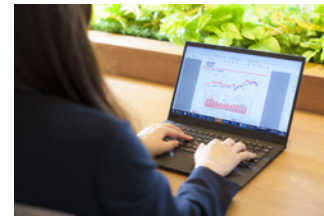


## “Beyond Our Limits”

～異次元への挑戦



東海東京フィナンシャル・ホールディングス  
TOKAI TOKYO FINANCIAL HOLDINGS, INC.  
東海東京証券



## *“Social Value & Justice” comes first*

をすべての行動の原点と捉え

「誇り」と「憧れ」を感じる企業グループを目指します



## Our Vision

### 私たちの目指す姿

金融機能の担い手として、  
お客様の資産形成や資本の充実に貢献し、  
日本経済の成長に寄与します

東海東京フィナンシャル・グループは、地域・人を大切にする信念をもって事業に取り組んでいます。私たちが目指すのは、全てのお客様の資産・資本の充実を、日本経済の成長に繋げることです。当社グループが一丸となって事業活動を行うことで、ステークホルダーの皆様の信頼をいただきながらこれまでにない総合金融グループを創り上げ、新たな時代のリーダーとなることを目指します。

## Our Mission

### 私たちの使命

#### Customer

お客様の資産を活かし、豊かなライフマネジメントの実現と、企業価値向上を支援するために、  
全力で努力する企業グループであり続けます

#### Global

時代の流れを的確にとらえ、グローバルな視点を持ち、  
常にイノベーティブな企業グループであり続けます

#### Region

地域を大事に思い、地域の繁栄・未来に貢献する企業グループであり続けます

#### Employee

社員の成長を重んじ、個性を生かし、専門性に優れた、  
きらきら輝く社員の自己実現をサポートする企業グループであり続けます

#### Trust

時代のいかなる激流にも耐え、  
ステークホルダーの信頼を勝ち得る強くたくましい企業グループであり続けます

## Our Action

### 私たちの行動指針

- 私たちは、学び続けます
- 私たちは、チャレンジします
- 私たちは、コミュニケーションを大切にします
- 私たちは、「強く、たくましく」を目標にします
- 私たちは、「規律の文化」を尊重します

## Catchphrase

### キャッチフレーズ

- わくわくする会社
- 学び続ける会社
- 仲間を大切にする会社
- 誠実な会社
- 強くたくましい会社



代表取締役会長

石田 達昭

私たちは、以前から経営理念の中で「仲間を大切にする会社」「誠実な会社」を掲げています。それは、皆さまとパートナーシップを組んで事業を行っていく我々が培ってきたビジネスモデルにおいても重要な要素だからです。こうした要素に加え近年では企業の存在意義が一段と高いレベルで求められるようになり、SDGsやESG、フィデューシャリー・デューティー等さまざまな形で社会を意識した行動が求められます。そのため、今回の新中期経営計画(2022年度～2026年度)の策定にあたって、もう一度私たち東海東京フィナンシャル・グループの在り方を見つめ直すべきと考えました。

私たちのビジネスモデルは他社とのつながり、共創と共生が大きな柱です。自らの存在意義を改めて問い直すにあたっては、グループだけでなく、提携している地方銀行や今後、巨大な事業基盤を有する異業種法人である「Powerful Partners」とも一緒になってパートナーシップを組んで創っていくという独自のビジネスモデルも勘案し、「“Social Value & Justice” comes first」をすべての行動の原点となる行動指針としました。「“Social Value & Justice”」は、私たちグループが信頼される存在として、社会的価値の追求と社会的正義の遂行が必須であるという意味を込めており、「comes first」は、我々が何か行動を起こすとき、それは社会的な価値があるのか、それは社会的に正しいのかを「第一歩を踏み出す前に自身に問う」という位置づけとすることを表しています。

お客さま、株主、ビジネスパートナー、そして広く社会から選ばれる会社を目指し、「“Social Value & Justice” comes first」を、全役社員が意識して事業活動を推進していきます。

# Index

02 会長メッセージ

04 社長メッセージ

## 東海東京フィナンシャル・グループの姿

10 東海東京フィナンシャル・グループの歩み

12 東海東京フィナンシャル・グループの特徴

## 将来に向けた戦略

14 東海東京フィナンシャル・グループの価値創造プロセス

16 中期経営計画

20 東海東京証券社長メッセージ

22 東海東京証券 部門別の概況

28 アライアンスの概況

30 人材への取り組み

32 サステナビリティへの取り組み

## 企業価値を支える基盤

34 取締役一覧

36 会長・社外取締役対談

38 社外取締役メッセージ

40 コーポレート・ガバナンス

46 コンプライアンス&リスクマネジメント

## データセクション

48 11年間の財務・非財務サマリー

50 2022年3月期業績の概要

52 株式の状況

53 会社概要

### 統合報告書2022について

東海東京フィナンシャル・グループは、2000年の誕生以来、時代の変化に対応するためにイノベーションを積み重ねてきました。

2016年より、財務情報とESG(Environment:環境、Social:社会、Governance:企業統治)を含む非財務情報を同時に報告しています。本年は、当社グループのすべての行動の原点である「Social Value & Justice comes first」から、非財務情報を組み込んだ中期経営計画を中心に、東海東京フィナンシャル・グループの目指す方向性と事業活動について、ご報告します。

### 見直しに関する注意事項

本統合報告書は、2021年4月1日～2022年3月31日の業績および今後の経営ビジョンに関する情報の提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の投資を勧誘することを目的としたものではなく、また何らかの保証または約束をするものではありません。本統合報告書に記載された戦略や意見等は、本統合報告書作成時点の当社の判断であり、その情報の正確性、完全性を保証または約束するものではなく、また今後、予告なしに変更されることがあります。

### 編集方針

本統合報告書は2022年3月期の当社の事業内容をステークホルダーの皆さまにご理解いただくため、経営戦略、業績、環境、社会との関係性などを伝えるレポートとして発行しました。

レポートの発行にあたっては、IIRC(国際統合報告評議会)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省が策定した「価値協創ガイドランス」を参照しています。



社長メッセージ

「誇り」と「憧れ」を感じる企業グループへ  
「Powerful Partners」と  
異次元に向けて挑戦する



代表取締役社長

合田 一朗

## 前中期経営計画における定量目標は未達も、戦略は着実に進展

まず2022年3月に終えた前中期経営計画の結果を振り返ります。

2021年末からインフレ抑制に向けた金融引き締め観測の強まり、追い打ちをかけるような2022年2月のロシアのウクライナ侵攻によって株式市場は大きな影響を受け、2022年3月期決算では定量目標を達成できませんでした。

しかし、6つの戦略テーマの追求(同業他社M&A、資産運用機能、多様な年金・保険機能、銀行機能、海外戦略、大都市圏)では、東海東京証券と高木証券との合併やエース証券の完全子会社化、保険(ETERNAL、メビウス)機能

のグループ化、「オルクドール・サロンTOKYO」オープンといった首都圏でのサービス機能・顧客基盤の拡充ができました。また、有力地方銀行との提携戦略では、宇都宮証券(現・とちぎんTT証券)の提携合併証券会社化、十六TT証券(十六フィナンシャルグループ)の開業、そして、広域地方銀行グループのフィデアホールディングスとの金融商品仲介の業務提携を行いました。このように当社グループ独自のビジネスモデルを確立し、戦略的には大きく進展しました。

## 外部環境の変化をリスクより機会だと考える企業文化は当社グループの強みです

### デフレからインフレへ、ESGなど、企業経営を巡る外部環境は大きく変化

新型コロナウイルスのパンデミックやロシアのウクライナ侵攻のような外部環境の変化をどう読み解くかが、今後の企業経営を考えていく上では大変重要です。これまで日本を含めてグローバルに金融緩和が続いて好景気を謳歌してきましたが、コロナ禍やロシアのウクライナ侵攻でサプライチェーンが分断されたことなどから、足元ではさまざまな商品が値上がりして世界経済はインフレ傾向にあり、急激に金融引き締めが進んでいます。日本は長い間、価格が上がらないデフレ経済に慣れていましたが、世界的に広がるインフレ傾向の中、日本の社会も大転換期にさしかかっていると感じています。個人でも企業でも、それまでの経済や事業環境などに慣れてしまい、変化を望まない傾向が生まれます。私は「外部環境」と「自分たちが能動的に

対処すべき施策」は分けて考えるべきだと常に社員に話しています。

例えばESG経営やサステナビリティが社会や個人、企業にとって普遍的な価値と位置づけられる中で、企業経営にどう取り込むかが重要です。年度あるいは四半期の短期的な業績だけで判断すると、ESGの取り組みはコスト要因と捉えられるかもしれません。一方、短い時間軸ではなく、長期的な視点で見た場合には将来の社会的・経済的な企業価値を向上させる一大要素となりえます。サステナビリティ施策に取り組み、その意義を伝えていくことが、ESG経営には求められます。サステナビリティに取り組む自らの意思が結果的に企業の現在価値の向上につながるという信念の下、長期的な視野を持って取り組んでいきたいと思っています。

## DNAに組み込まれたチャレンジ精神が当社グループの強み

私は外部環境の変化はリスクであると同時にチャンスでもありと考えています。当社グループにもそのように考える企業文化が根付いています。例えばコロナ禍で普及したテレワークで仕事の効率が下がると不安に思うよりも、新しい仕事のやり方で改善していく方が有意義です。

さまざまな分野でパラダイムシフトが起きていて、いち早く自分たちがその変化に対応できれば、従来とは全く異なる視点や価値観で市場に大変革を起こすゲームチェンジャーになることができます。新しい領域や特定の領域なら

ばトップを目指すことも十分に可能です。

当社グループはもともと有力地方銀行との提携戦略を戦略の核として成長してきました。強いリーダーシップの下、業界の中で初めての取り組みにも恐れずにチャレンジしてきた歴史があり、企業のDNAに組み込まれたこのチャレンジ精神は、同業他社や他の業界の企業でも簡単に真似できません。変化をチャンスと捉え、新しいことにチャレンジするという文化が根付いていることは、当社グループの強みです。

## 新中期経営計画では「Powerful Partners」と異次元に向けて挑戦

今年度よりスタートした新中期経営計画では「Beyond Our Limits」～異次元への挑戦」を打ち出しました。当社グループの基盤である東海東京証券を中心としたビジネスモデルを核とした「金融力の強化」を着実に実行しつつ、商社や電力会社、通信会社、不動産、大学、地方公共団体、地方銀行や金融機関など強力なアライアンスパートナーである「Powerful Partners」と新たに事業協働関係を築き、異次元の世界、ビジネスモデルへ飛躍することで、我々の限界(Our Limits)を突破していきます。

私たちは、2007年10月の山口フィナンシャルグループのワイエム証券から始まり、有力地方銀行との提携合併証券7社と協働しながら、東海東京証券が中心となってこれまで15年間にわたって証券機能や金融機能をプラットフォームとして構築し、それをさらに拡張し強化するコア戦略を進めてきました。この15年間、しっかりと実績を積み上げてきたからこそ、今後の道筋を描いています。

「Powerful Partners」となる他業種企業等が、多数の証券会社や金融機関の中から当

社グループの金融プラットフォーム機能に価値を感じて利用したいと思ってもらうためには「New Bonanza」と位置づけた銀行や信託機能、地域創生、海外展開といった新たな収益獲得機能を増やすことも必要です。私たちの金融力を次のステージに引き上げていながら、従来の延長ではない提携先とつながることで、新中期経営計画で目標に掲げた「異次元の世界」を目指す大きな絵を描いています。例えば電力会社との協業であれば、電力会社が有する数百万世帯の強固な顧客基盤に保険の見直しや資産運用のアドバイスなどを行い、電力会社のお客さまの暮らしをより快適にできるよう、両社の連携を検討するというようなことです。

こうした異次元の世界へ躍進するために当社グループのコアコンピタンスである証券ビジネスがハブとなって、さまざまな「Powerful Partners」とWin-Winの関係を築いていけるよう、当社グループのあらゆるビジネスと業務を魅力的に感じてもらえるレベルまで引き上げていきます。

## DXは「異次元の世界」を目指す成長の鍵



金融プラットフォーム化を進める上で、当社グループのデジタル・トランスフォーメーション(DX)戦略が鍵になります。AIを活用したデータベースマーケティングや資産運用分析ツールによる顧客サービスの向上、業務プロセスの変革などを進め、次世代型の証券ビジネスを目指すとともに、当社グループのスマホ専門証券機能、デジタル通貨、ブロックチェーン技術等を連携・発展させ、デジタル分野での新たな金融サービスツールの拡充、アライアンスパートナーとの協業を推進しています。有力地方銀行や「Powerful Partners」と次のステージへ向けたネットワークを組んでいくためには、当社グループ自体が先進的なデジタルツールを取り入れていく必要があります。

当社グループのDX戦略が評価され、経済産業省、東京証券取引所と独立行政法人情報処理推進機構が共同で実施する「DX銘柄」に2021年と2022年の2年連続で選定されました。当社グループがDX銘柄に選定されたことをきっかけに、今までは接点がなかったような大企業などとさまざまな新しい関係が生まれています。試行錯誤しながら、粘り強くDXに取り組み続けたことで、独自の

大きな顧客基盤を有する他業種企業等に認められる魅力になりつつあります。DXが、当社グループにとって思いがけない出会いを生む起点となっています。

新中期経営計画では、このDXの取り組みをさらに進めていきます。例えば2021年秋にはブロックチェーン技術を用いて国内の不動産をデジタル化した証券「STO」(Security Token Offering)の組成・販売を開始しました。STOが普及すれば、「Powerful Partners」や地域に対し低コストで小口化した資金調達の仕組みを提供できるようになります。また、子会社のTTデジタル・プラットフォームは、デジタル版「プレミアム付き商品券」をスマートフォンアプリで提供し、自治体への導入支援、利用者や加盟店舗への説明会や利用促進を行うなど地域通貨の基盤を提案しています。地域通貨は従来、その地域の地方銀行が紙の商品券を発行していましたが、デジタル化することで地方銀行は大きなコスト削減ができ、当社グループも地域創生の一端を担うことができます。こうした地域通貨の実現にはブロックチェーンなどの先端技術と高いセキュリティ機能を具備したデジタル地域通貨・地域ポイントが提供できることが重要です。2022年6月には北陸銀行と、域内経済の振興と消費喚起、自治体のDX化推進を目的に、ビジネスマッチング契約を締結しました。

今後、「FinTech機能の融合による新しいサービス」、「地域創生」、「パートナーとの連携」において、先進性のあるFinTech機能を活用したビジネスモデルとして、地域金融機関や事業会社、地方自治体と協働し、東海東京デジタルワールドを一段上に引き上げていきます。

## 「“Social Value & Justice” comes first」すべての行動の第一歩

今回の新中期経営計画策定に合わせて、「Social Value & Justice” comes first」を新たに行動指針として定めましたが、こだわりをもって「comes first」を付け加えました。企業として何の規範もなく業績向上だけを目指せば、会社として社員の統制も取れませんし、「Social Value & Justice」(社会的価値の追求、社会的正義の遂行)に反する行動も起こるかもしれません。経営判断や行動を起こしたりするときには、まず「“Social

Value & Justice”」を指針にすべきであり、この考え方や意義を経営陣からも若手社員向けに発信しています。私自身も部長会議等で「“Social Value & Justice”」の意味を何度も説明しており、社員にも非常に浸透しています。「異次元」という言葉や「“Beyond Our Limits”」「“Social Value & Justice”」というメッセージを打ち出したのはよかったと実感しています。

## 大局から経営に関わることで人材を育成

経営戦略を実現していくためには人材力も非常に重要であり、社員のキャリア構築に加え、次世代の経営に携わっていくような人材の育成にも力を入れています。

今回、新中期経営計画の策定にあたって前中期経営計画の最終年度の2021年度に、本部の部長としては一番若い30代後半の社員を部長に抜擢し、中期経営計画策定プロジェクト部(現・超限界成長戦略部)を設置しました。今回は若手社員が、社内の現場からも幅広い声を集め、それを当社と東海東京証券両社の取締役を交えて何度も議論して作りました。新中期経営計画で打ち出した「“Beyond Our Limits”」という言葉は、若手社員チームの提案です。現状に満足せず、次の段階に進まなければ会社としても社員個人としても成長できないということを表した言葉だと理解しています。

当社グループは、以前はリテール中心の証券会社でしたが、今では提携先や合弁証券などへ持てる多様な機能を広げるプラットフォームの発想で、さまざまな事業会社や巨大企業と一緒に「異次元の世界」を目指し

て大転換しているところです。こうしたチャレンジは短期的な視野で事業を考えるのではなく、5年、10年という単位で将来を見て、実現に向けて経営していかなければいけません。同じように部長には、10年くらい先までの事業を自分事として考えることのできる若手社員に経験として携わせようと考えました。

また、2022年4月には「SDGs推進部」を「ソーシャル・バリュー&ジャスティス推進部」へ改称しました。これは、行動指針になっている言葉ですが、当社のESGへの取り組み強化も目的にしています。こちらの部長も30代の若手です。このように早い段階から経営といった大局の視点に携わる経験を持つことは人材成長に必要なものだと考えています。

人事制度については、2019年4月に導入したジョブ型人事制度で職務内容と必要な資質を明確化し、専門性の高い人材育成を目的として、「自らのキャリアへの意識改革」と「モチベーションを保ちながら仕事に取り組むこと」を後押ししてきました。今後も柔軟に改善して、この会社で働きたいと思われる企業を目指します。

当社グループのコアコンピタンスである  
証券ビジネスがハブとなって、  
「Powerful Partners」と  
Win-Winの関係を築いていきます



## 「誇り」と「憧れ」を感じる企業グループを目指して

「異次元の世界」という標榜に向けて、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまの期待に応えるとともに、当社グループとして実現していく経営としての責任があります。

当社グループは監査等委員会設置会社に移行後、取締役会の構成は取締役9名のうち半数以上の5名が社外取締役を占めており、また取締役会議長は社外取締役に務めていただいています。東海東京証券も半数が社外取締役です。指名・報酬委員会も委員長は社外取締役が務めるなど、しっかりとしたガバナンス体制だと認識しています。外部の視点を取り入れていくために重要であり、社外取締役それぞれの高いスキルや知見から社内の提案について厳しい指摘を受けることもありますが、よい意味で緊張感があります。「異次元の世界」の実現へ向けて、多様な専門性や識見を借りて、取締役会でしっかりと議論していきたいと考えています。そして、当社グループならではの社会的課題解決への貢献を通じて、新たな事業価値を生み出し、長期的な視点から企業として成長していけるよう努めていきます。

また、目指すべき姿として「『誇り』と『憧れ』を感じる企業グループ」というメッセージを出しています。真に誇りを感じる企業グループになるには、業績面だけではなく、社会的な存在意義を満たした上で「Powerful Partners」とともに金融プラットフォーム機能を定着させて、東海東京フィナンシャル・グループと組みたいと思ってもらえる存在になる必要があります。さらに社外だけでなく、社員も自社に誇りを持てる企業となるよう、「“Social Value & Justice” comes first」を実践し、「異次元の世界」へ積極的にチャレンジしてほしいと思います。

目標の実現に向けて、一足飛びで実現する魔法はなく、一步一步、着実に戦略を実行していくしかありません。5年後、10年後に振り返って、あのときこれを掲げたのがターニングポイントだったと思えるようにしっかりと取り組んでいきます。

企業価値の向上に向けてお客さま、投資家、株主の皆さま等に信頼され、事業を通じて広く社会に貢献できる企業グループとなるよう、役員はじめ従業員一丸となって邁進していきます。

## 東海東京フィナンシャル・グループの歩み

### 独自性のある総合金融グループの形成を推進

当社グループは創業以来、時代の流れや変化、お客さまの多様なニーズを的確に捉え、金融界のフロントランナーとしての地位を着実に築いてきました。これまで培った強固な金融事業をベースに、有力地方銀行の顧客基盤に当社グループの証券ビジネスを提供するプラットフォーム志向の提携戦略、ハイレベルなトレーディング力、中部地域での圧倒的なブランド力、オルクドールというブランドを中心とした特徴のある富裕層ビジネス、デジタイゼーションの推進、多様なビジネスポートフォリオ、

#### 子会社

<b>2000.10</b> 東海丸万証券との合併に伴い、東海東京調査センター、宇都宮証券（現・とちぎんTT証券、持分法適用関連会社）、東海東京サービス、東海東京投資顧問が関係会社となる	<b>2005.7</b> 東海東京ファイナンス&リアルエステート（現・東海東京アセットマネジメント）設立	<b>2007.6</b> 東海東京SWPコンサルティング（現・東海東京ウェルス・コンサルティング）設立	<b>2010.1</b> トヨタファイナンシャルサービス証券の全株式を取得同年4月に東海東京証券と合併
	<b>2006.4</b> 東海東京インベストメント設立	<b>2008.7</b> 東海東京ビジネスサービス設立	<b>2011.1</b> 東海東京ファイナンス&リアルエステート（存続会社）と東海東京投資顧問が合併し、商号を東海東京アセットマネジメントに変更 <b>2011.3</b> 東海東京アカデミー設立

#### 関連会社への出資、地方銀行との提携合併証券の展開

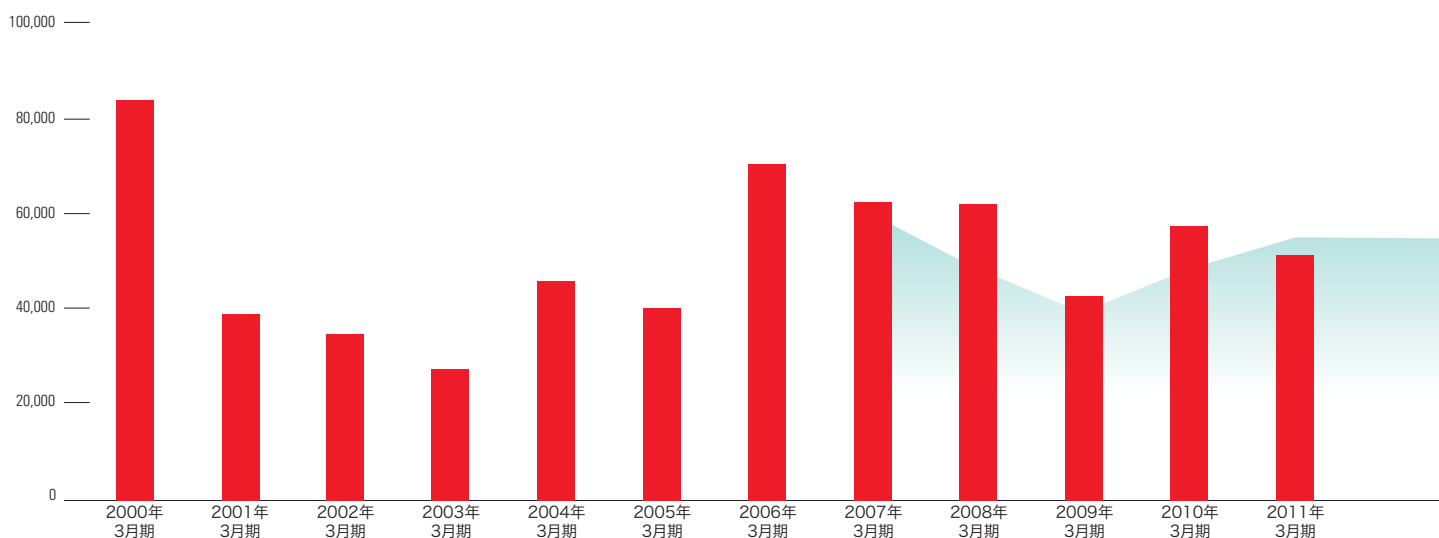
<b>2007.10</b> ワイエム証券開業（山口フィナンシャルグループ）	<b>2010.5</b> 西日本シティTT証券開業（西日本フィナンシャルホールディングス）
<b>2008.11</b> 浜銀TT証券開業（横浜銀行）	

#### 海外子会社

<b>2000.10</b> 東海丸万証券との合併に伴い、東海東京証券香港が関係会社となる	<b>2007.1</b> 東海東京証券ヨーロッパ設立	<b>2011.3</b> 東海東京シンガポール設立
	<b>2008.2</b> 東海東京証券アメリカ設立	

### 営業収益とグループ預かり資産の推移

■ 営業収益(百万円)



**2000.10** 東京証券（存続会社）と東海丸万証券が合併、東海東京証券誕生

**2009.4**

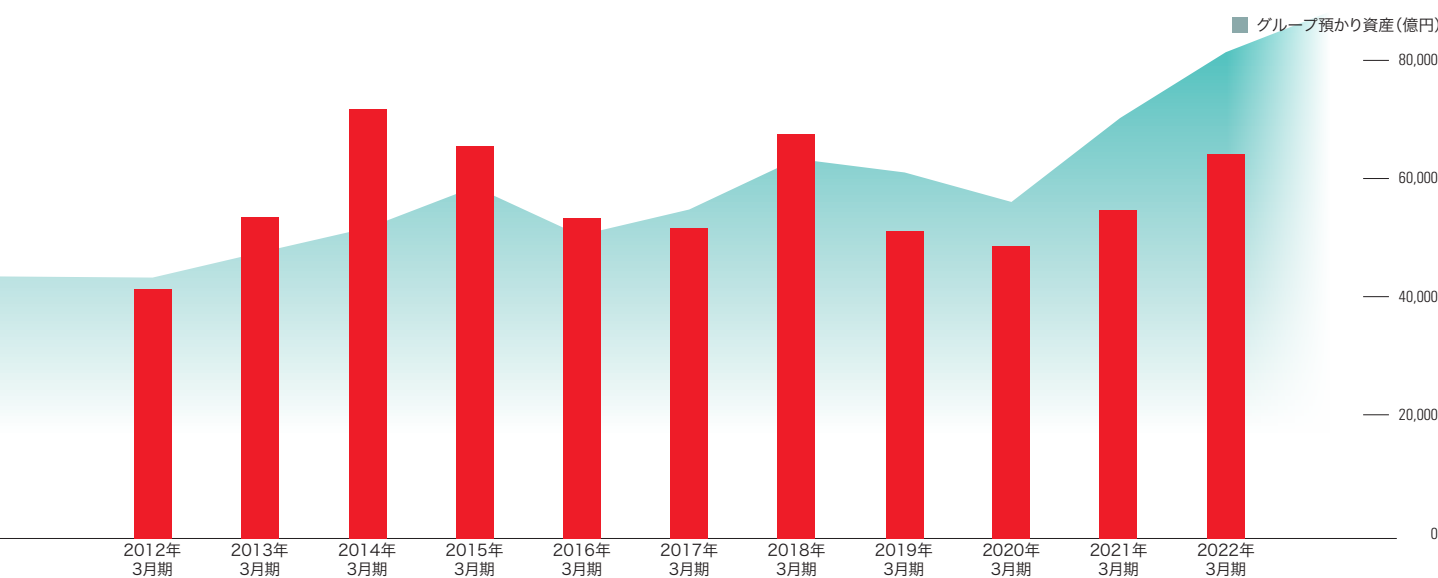
経営計画

2006.4~2009.3  
Innovation Jump up 5

2009.4~ 2012.3  
TT Revolution

教育体制の充実と、他社にはない独自の戦略を持った総合金融グループを形成しています。

2022年4月から新中期経営計画「Beyond Our Limits」～異次元への挑戦」がスタートしました。独自のビジネスモデルをさらに磨き上げることで企業価値を高めながら、社会的価値を提供していきます。



体制移行、東海東京フィナンシャル・ホールディングス発足

2012.4~2017.3  
Ambitious 5

2017.4~2022.3  
New Age's, Flag Bearer 5

2022.4~2027.3  
"Beyond Our Limits"

# 東海東京フィナンシャル・グループの特徴

## 1 独立系総合金融グループ

当社グループは、持株会社である東海東京フィナンシャル・ホールディングスのもと、2022年9月30日現在、子会社28社（うち海外9社）、関連会社14社（うち海外1社）で構成される独立系の総合金融グループです。

## 2 中部地域をホームマーケットに、提携戦略で全国展開へ

当社グループの中核企業である東海東京証券は2022年9月30日現在、全国に67営業拠点を展開しています。このうち半数以上の店舗が集中する中部地域では、他社の追随を許さない圧倒的なプレゼンスを確立し、地域のお客さまとの間に強固な信頼関係を築いています。当社グループは2007年より、地方銀行との提携合併事業を展開しており、地方銀行の顧客基盤と当社グループの証券ビジネスのノウハウを融合し、独自性のある、銀行と証券の連携によるシナジー効果を創り出しています。また、金融商品仲介業務提携なども進めています。

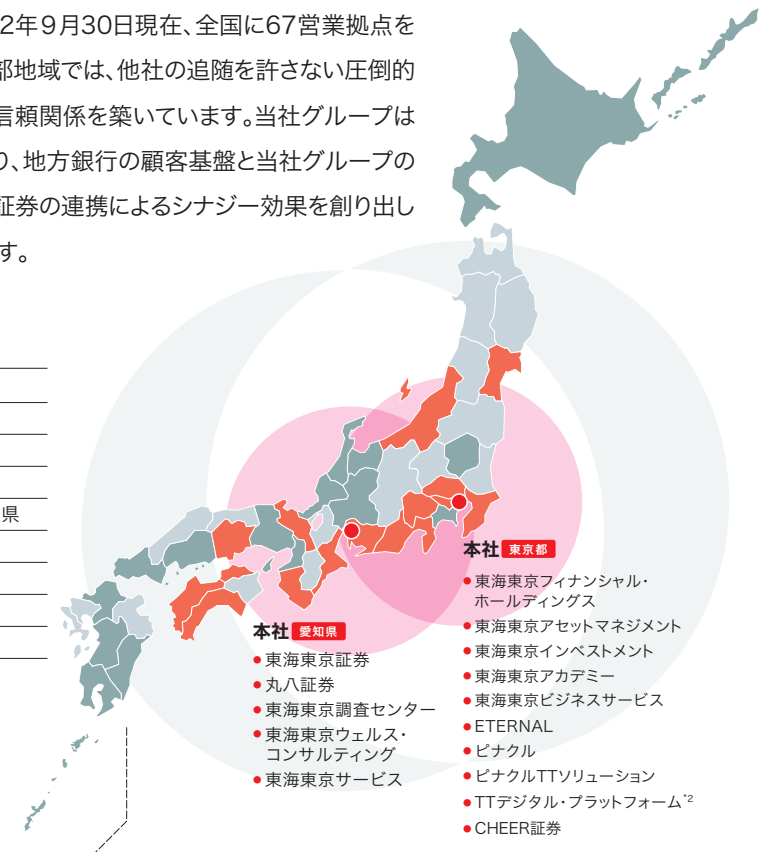
### 中部地域をホームマーケットに、提携戦略で全国展開へ

東海東京証券 <sup>1</sup>	67営業拠点	愛知県、東京都、大阪府など
丸八証券	5営業拠点	愛知県
ワイエム証券	9営業拠点	山口県、広島県、福岡県
浜銀TT証券	15営業拠点	神奈川県、東京都
西日本シティTT証券	13営業拠点	福岡県、宮崎県、熊本県、鹿児島県
池田泉州TT証券	7営業拠点	大阪府、兵庫県
ほくほくTT証券	6営業拠点	北海道、富山県、石川県、福井県
とちぎんTT証券	8営業拠点	栃木県、埼玉県
十六TT証券	5営業拠点	岐阜県、愛知県

(2022年9月30日現在)

\*1 2022年5月1日付で東海東京証券(存続会社)とエース証券が合併。

\*2 2021年10月25日付で株式会社マネーコンパス・ジャパンから株式会社TTデジタル・プラットフォームに商号変更。



## 3 世界の主要な金融センターに広がる海外ネットワーク

当社グループは世界の金融センターに海外子会社・関連会社を展開し、当社グループが取り扱う金融商品の開発や調達などのさまざまな活動を通じて、グループの収益の拡大に努めています。

### 海外ネットワーク



## 4 独創的な経営戦略

前中期経営計画では、取引基盤を拡充するための重点グループ戦略として、東海東京証券の収益力を強化するとともに、新しいビジネスモデルの創生を目指す4つの未来戦略「オルクドール・ソサエティ、オルクドール・エコシステム」「地銀サポートプログラム」「東海東京デジタルワールド」および

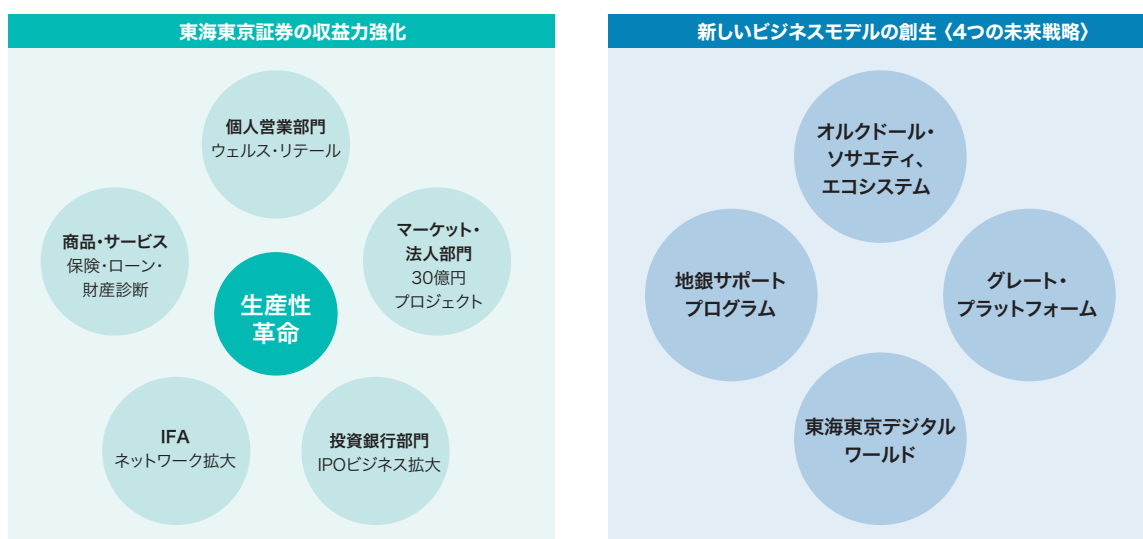
「グレート・プラットフォーム」は重点的に取り組み、お客さまのニーズの多様化や高度化にお応えできる、独創的で先進的な「総合金融グループ」への進化を加速してきました。

新中期経営計画では、さらなる飛躍に向け独自のビジネスモデルを一層磨き、異次元の世界へ挑戦していきます。

 詳細はP.22-P.27

# New Age's, Flag Bearer **5**

～新時代の旗手～



## “Beyond Our Limits”

～異次元への挑戦

## 5 人材育成への取り組み

当社グループでは、人材を最大の経営資源として位置づけています。新卒入社後に2年間の研修期間を設けているほか、業務スキルにとどまらず、MBA派遣制度やプライベート分野を含む自己実現に向けた挑戦の支援など、“学び続ける会社”として「専門性」と「人間性」を兼ね備えた金融のプロフェッショナルへ成長できるよう教育研修プログラムを策定し、人材育成に努めています。

 詳細はP.30-P.31

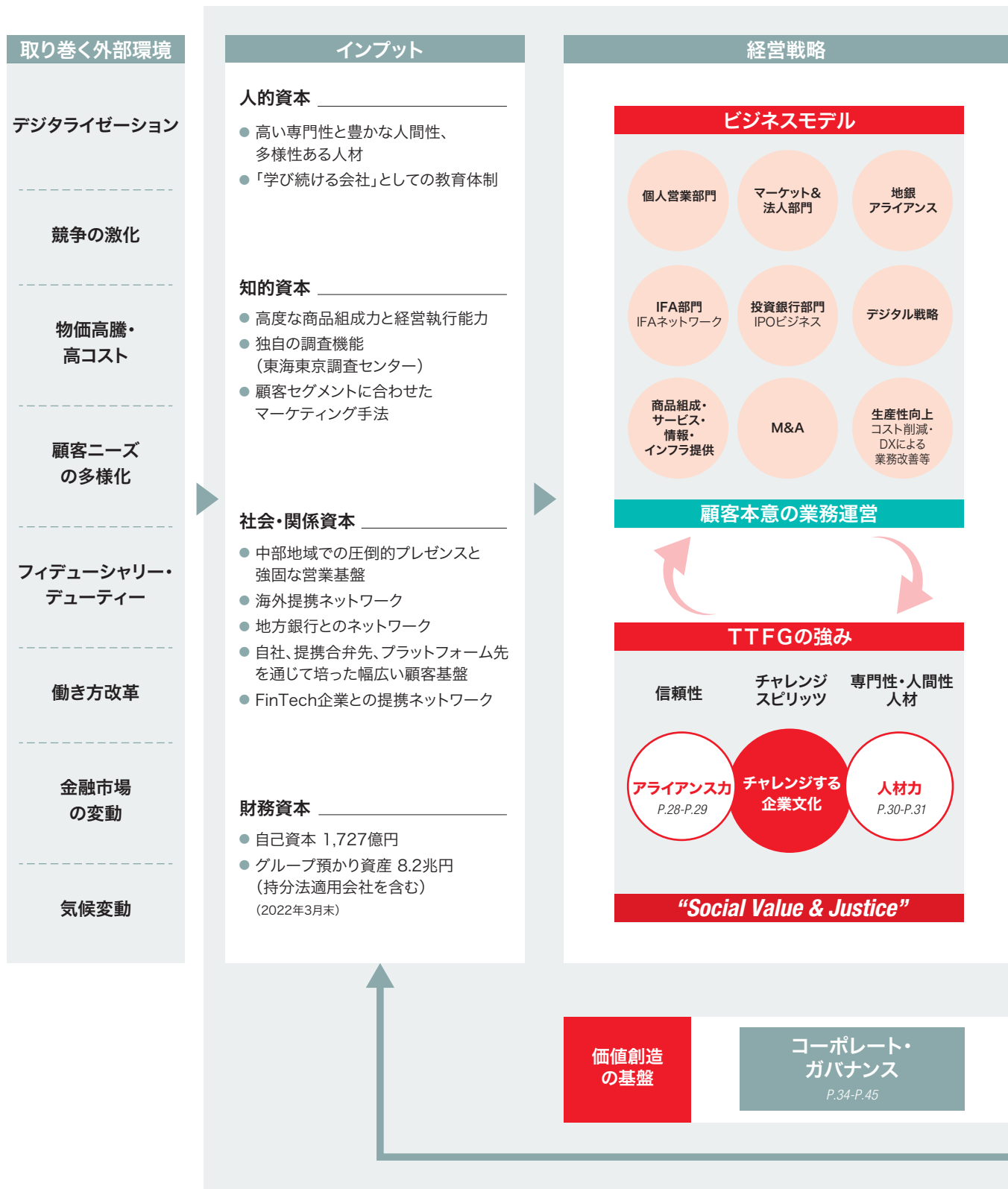
## 6 高度なガバナンス体制

当社グループは、コーポレート・ガバナンスの充実を、経営上の重要課題の一つとして位置づけています。そのために迅速な意思決定と業務執行が行える体制を整えるとともに、経営の公正性と透明性を高め、あらゆるステークホルダーの皆さまから信頼を獲得し、継続的に企業価値の向上を図ることを目的として、コーポレート・ガバナンスの強化・充実に努めています。

 詳細はP.34-P.45

# 東海東京フィナンシャル・グループの価値創造プロセス

社会全体の大きな変化を次なる成長への契機と捉え、証券ビジネスのプラットフォームを独自のネットワークに広く提供することで、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。



# OUR VISION

金融機能の担い手として、  
お客様の資産形成や資本の充実に貢献し、  
日本経済の成長に寄与します

## アウトプット

2022年3月期  
(実績)

ROE 7.8%

預かり資産  
8.2兆円

個人営業の復調

ウェルス  
マネジメント部門  
の進展

IFA部門、  
マルチチャネル部門  
の収益拡大

法人部門  
の収益性向上

提携合併証券  
の拡大

商品・サービス  
ラインナップの充実

証券担保ローン残高  
の拡大

デジタルイゼーション  
の推進

コンプライアンス &  
リスクマネジメント

P.46-P.47

## 目指す姿の実現

グループKGI  
(2027年3月期目標)

ROE 12%

預かり金融資産\*  
12兆円

「誇り」と「憧れ」を  
感じる企業グループ

行動指針

“Social Value & Justice”  
comes first

目指す地点

異次元の世界  
“New World”

金融力  
の強化

異次元に  
向けた  
重点施策

\*預かり金融資産は、顧客の金融資産  
(証券、預金、保険等)のうち当社グル  
ープで管理する預かり残高。

## 提供する社会的価値

### 健康

- 地域の皆さまや社員の健康促進と維持
- 社員が健康で生き活きと働く環境の整備



### 教育と働き方

- 多様な人材が多様な環境で活躍できる  
職場環境の整備
- 社員の専門性向上のための教育支援



### 金融イノベーション

- 先進的な金融サービスの提供による  
多様化するニーズへの対応
- 次世代層、資産形成層、デジタルシニア等への  
サービス拡大



### 地域経済

- 地域経済の活性化、地域創生



### 環境保全

- 環境に配慮した持続可能な社会づくりの支援
- CO<sub>2</sub>排出量削減



# New Age's, Flag Bearer **5** から

～新時代の旗手～

## 前中期経営計画の振り返り

(2017年4月～2022年3月)

2017年4月よりスタートした中期経営計画「New Age's, Flag Bearer 5～新時代の旗手～」では、新しい時代の金融業界におけるリーダーを目指すという強い思いを託し、独自のビジネスモデルを確立した「総合金融グループ」を目指してきました。

### 前中期経営計画の成果

- セグメント別戦略体制の構築・推進
- AI/データベースマーケティングの高度化
- 商品組成力・供給力の強化
- 金融商品仲介ビジネスの強化
- FD\*の推進および浸透、3線防衛体制の確立 等

### 前中期経営計画の課題

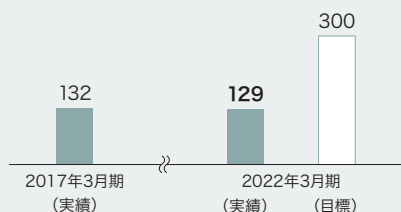
- ソリューション営業力の強化
- 安定収益構造の確立
- 独自のビジネスモデルのさらなる進化
- 総合的なグループリスク管理の強化 等

\* ファイデューシャリー・デューティー

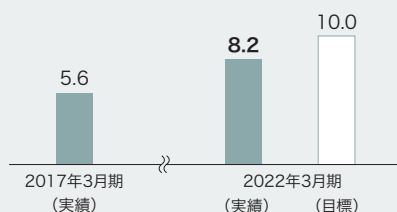


### KGIの達成状況

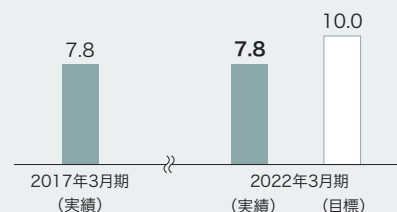
経常利益(億円)



グループ預かり資産(兆円)



ROE(%)





# “Beyond Our Limits”

～ 異次元への挑戦

## 新中期経営計画

(2022年4月～2027年3月)

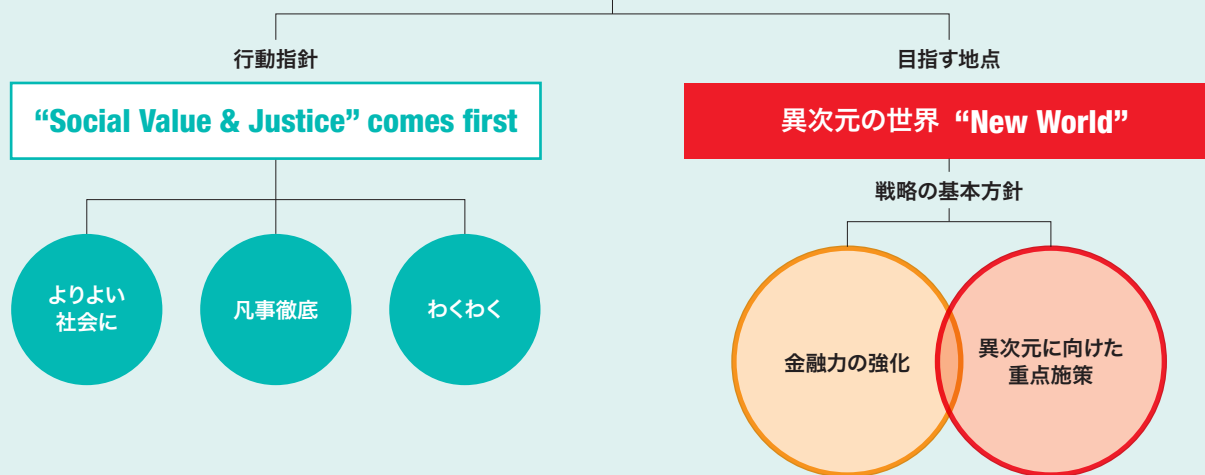
2022年4月より新中期経営計画“Beyond Our Limits”～異次元への挑戦」をスタートさせました。さらなる飛躍に向けて独自のビジネスモデルをより一層磨くとともに、『誇り』と『憧れ』を感じる企業グループ」となることを目指します。

前中期経営計画では、セグメント別戦略体制の構築・推進、AIを活用したデータベースマーケティングの高度化などの成果を出せた一方で、ソリューション営業力の強化や安定

収益構造の確立などの課題も残りました。残された課題については、引き続き新中期経営計画で取り組み、これまで培った金融力を強化するとともに、当社グループが持つ総合力を最大限に活用し「Powerful Partners」をひきつけ、未到達の領域である「異次元の世界」を目指し、我々の限界を超えて（Beyond Our Limits）いきます。

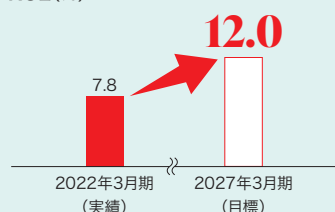
### 目指す姿

## 「誇り」と「憧れ」を感じる企業グループ

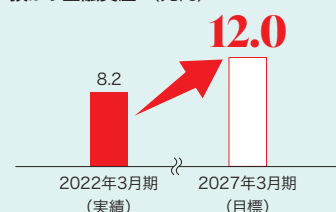


### グループKGI<sup>\*1</sup>

ROE(%)



預かり金融資産<sup>\*2</sup>(兆円)



\*1 本KGIは2023年9月末の日経平均予想を34,000円とする東海東京調査センターのハウスビュー等、当社が現時点で入手可能な情報及び合理的と判断する一定の前提に基づいて設定しています。市場環境が大きく変動する場合は、数値目標を見直す場合があります。

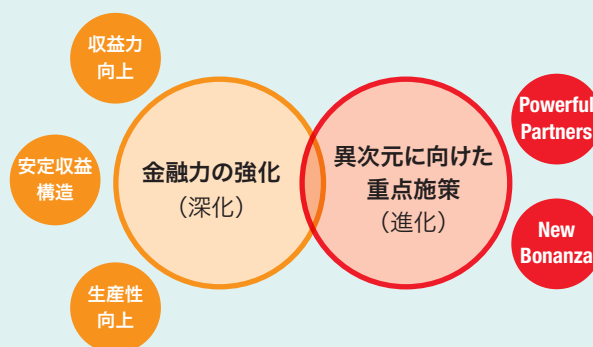
\*2 預かり金融資産は、顧客の金融資産(証券、預金、保険等)のうち当社グループで管理する預かり残高。グループKGIにおける預かり金融資産12兆円は2027年3月末時点のグループ全体の目標を示し、そのうち「金融力の強化」の領域で残高10兆円、「異次元のための重点施策」等の領域で残高2兆円を目指す。

## 戦略の基本方針

### 既存領域の**深化**と新ビジネスの**進化**の2本柱

新中期経営計画の戦略の基本方針として、①金融力の強化、②異次元に向けた重点施策、の2つに取り組んでいきます。

「金融力の強化」とは、当社グループの基盤である証券を中心としたビジネスモデルの強化を指し、当社グループの魅力となる独自性・優位性等を生み出す核となる取り組みです。「異次元に向けた重点施策」は、当社グループとしての新たな挑戦を指し、「金融力の強化」で生み出した魅力をもとに、当社グループの新たな収益の柱を築くための取り組みです。



#### 深化

#### 金融力の強化

当社グループは、証券業を核に、ビジネス領域を広げています。

子会社の東海東京証券では、富裕層ビジネスが拡大しています。スタートアップ向けのイベントを通じて顧客のビジネス機会の創出につなげるなど、資産運用にとどまらないサービスが顧客の支持を得て、預かり資産も伸ばしています。また、マーケット部門ではグローバルなトレーディング体制を活かして多彩な商品を提供する体制があります。

これらの領域においては、新中期経営計画においても変わらず力を入れ、レベルアップを図ります。グループ収益の大半を占める証券業を始めとしたビジネス領域において、我々自身の魅力を高めることで、異次元に向けた重点施策の実現につながると考えています。

#### 進化

#### 異次元に向けた重点施策

当社グループには、業種が異なる地方銀行との提携合併証券の設立・運営を、15年以上にわたって成功させてきた実績と信頼があります。

2007年開業のワイエム証券(山口フィナンシャルグループ)を皮切りに、提携合併証券は全国で7社を設立し、2021年10月にはフィデアホールディングス傘下の荘内銀行・北都銀行との金融商品仲介業を開始しました。

デジタル分野での次世代向け金融サービスツールの拡充やブロックチェーン技術を活用した地域通貨による地域創生の取り組みなどを推進し、経済産業省等が実施する「DX銘柄」へ2021年、2022年に選定されるなど、デジタル/FinTechサービスにおいても評価を得ています。

このようなアライアンスと新ビジネスへの挑戦の実績を活かし、今後は新たなビジネス領域へ進出していきます。

## 戦略を支える企業文化 “Social Value & Justice”

2022年4月スタートの新中期経営計画では目指す姿を「『誇り』と『憧れ』を感じる企業グループ」として、そこへ向かう取り組みや企業倫理、行動規範的項目などを包含している広い概念として、取締役会で繰り返し議論した上で「“Social Value & Justice” comes first」を新中期経営計画における当社グループ役社員の行動指針としました。これは、「社会的

価値の追求・社会的正義の遂行なくして、企業の存在価値なし」という当社グループの信念に基づくものです。

こうした考え方を常に社員の行動の原点に置くことにより、利益の追求だけでなく、広く社会への価値提供を事業活動に組み込み、将来の企業価値向上にもつながるものと考えています。

## 財務・非財務目標と主な取り組み施策

金融力の強化	現状水準	2027年 3月期 目標値
--------	------	---------------------

### 収益力向上

経常利益 <sup>1</sup>	144億円	300億円
預かり金融資産 <sup>2</sup>	8.2兆円	10兆円

### 安定収益構造

安定収益/ 固定費カバー率 <sup>3</sup>	16%	20%
-------------------------------	-----	-----

### 生産性向上

1人当たり生産性	18百万円	23百万円
----------	-------	-------

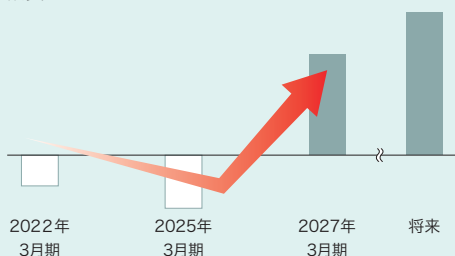
\*1 対象は、既存の証券ビジネスモデルを中心とした各社とし、デジタル関連会社を除く

\*2 預かり金融資産は、顧客の金融資産(証券、預金、保険等)のうち当社グループで預かっている残高

\*3 安定収益は残高運動収入や継続的に発生する収入(投信信託報酬、ラップ、信用金利、保険継続分、証担ローン、投資助言等)

異次元に向けた 重点施策	現状水準	2027年 3月期 目標値
経常利益	△15億円	60~100億円

### 成長イメージ



※ 対象は、デジタル関連会社、「New Bonanza」および「Powerful Partners」とのアライアンスにより計上される経常利益

	2027年3月期 目標値
--	-----------------

### よりよい社会に

CO <sub>2</sub> ネット排出量	半減 2021年度実績比 さらに、2030年まで に実質0t
社会貢献活動費	1% 前年度経常利益比

### 凡事徹底

お客様本位(東海東京証券のNPS <sup>**</sup> )	+20ポイント改善 2021年度実績比
----------------------------------	------------------------

### わくわく

従業員エンゲージメント	本年度測定を開始し、 改善を目指していく
教育投資	3% 前年度経常利益比

## 財務 | 金融力の強化

「金融力の強化」においては、既存のビジネス領域である証券業を中心に、「収益力向上」「安定収益構造」「生産性向上」という3つの方向性で取り組みに注力していきます。これは、当社グループの魅力となる独自性・優位性等を生み出すための核となります。

「収益力向上」では、前中期経営計画と目標が同水準の経常利益、預かり金融資産をターゲットに据え、実現を目指して取り組んでいきます。

さらに、変化の大きい事業環境下においても一定の収益を保つことができるよう、企業構造変革を目指す項目も設定しています。「安定収益構造」においては安定的に収益が獲得できる商品・サービスの拡充や開発、「生産性向上」においてはデジタルなどの活用、教育による社員一人ひとりの専門性向上、投下したコストの効率的な運用に取り組んでいきます。

## 財務 | 異次元に向けた重点施策

「異次元に向けた重点施策」は、新中期経営計画において新たな領域として定めたもので、新しい販売網や新機能の獲得を目指しています。ここでは「Powerful Partners」と呼ぶ当社グループにはない大きな事業基盤、顧客基盤を持つ他業種のビッグネームとアライアンスを構築することと、新たな領域である銀行機能の獲得などを狙う「New Bonanza」の2つを軸としています。これらに果敢にチャレンジすることで、業績においても大きな飛躍を果たすとともに、伝統的な証券業の収益構造からの脱却も図ります。

また、2022年3月に立ち上げたスマホ専門証券をはじめ、暗号資産、地域通貨、STOなど、進化を続けるデジタル戦略に積極的に取り組むことで、プラットフォーム機能を強化していきます。アライアンスパートナーをひきつけ、当社グループにとっての未到達領域である異次元の世界を目指します。

## 非財務 | “Social Value & Justice”

新中期経営計画では行動指針を掲げるだけでなく、行動指針に紐づく「よりよい社会に」「凡事徹底」「わくわく」という3つの観点に基づいたKPIを設定し、取り組んでいきます。各項目は、当社グループとしてこれまでも取り組んできたことがほとんどですが、「Social Value & Justice」のKPIとして進捗状況を定期的に公表することにより、今後行われるさまざまな取り組みにおいて、社員がこれまで以上に「Social Value & Justice」を強く意識して積極的に参画する後押しになると考えています。

\* NPS<sup>®</sup>は、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標。「Net Promoter Score(ネット・プロモーター・スコア)®」の略で、正味推奨者比率と訳され、顧客ロイヤルティ(企業やブランドに対する愛着・信頼の度合い)を数値化する指標。



## お客さまや社会、 地域のお役に立つ 「わくわくする会社」に 成長させていきます

東海東京証券株式会社  
代表取締役社長

佐藤 昌孝

### 前中期経営計画での 確かな手応え

2017年4月からの前中期経営計画「New Age's, Flag Bearer 5 ～新時代の旗手～」では新しい時代の金融界のリーダーを目指し、独自のビジネスモデルを打ち立てることに取り組みました。

リテール部門では、セグメント別戦略を進め、富裕層、成熟層、資産形成層のお客さま、それぞれに最適な商品、サービスをご提供できるよう注力しました。富裕層のお客さまには“金融”の概念を超えた最高のサービスを提供する「Orque d'or(オルクドール)」ブランドを展開し、会員数・預かり資産を大きく伸ばすなど確かな成果が出ています。成熟層のお客さまには、それぞれのお客さまのニーズに合わせた最適かつ効果的な提案の充実を図りました。資産形成層のお客さま

には、オンライントレード、コールセンター取引の充実、職域セミナーの開催、また、「MONEQUE(マニーク)」という新概念のワンストップ店舗を展開し、お客さまのライフステージに応じた多様な金融関連ニーズにお応えしてきました。

さらに、2019年9月に高木証券、2022年5月にはエース証券と合併したことで、当社の営業基盤は拡大しました。2つの合併では、関西の基盤を拡大できたのと同時に、独立系フィナンシャルアドバイザー(IFA)機能を獲得できたことは大きな成果でした。当社が持つウェルスマネジメントノウハウとの相乗効果で富裕層対象のIFA業者の契約が大幅に増え、IFA業界の中でのステータスを向上させることができたかと捉えています。加えて、IFA業務で培った仲介業務のノウハウを活用して、東北地方に強固な顧客基盤を持つフィデアホールディングス

と、2021年10月から金融商品仲介業を開始しました。このようにリテール部門では確かな手応えを感じています。

グローバル・マーケットカンパニーでは、月間収益30億円体制を目指し、トレーディング機能の強化として、プロ人材の採用、システムの増強、24時間トレーディング体制の構築、取扱商品の拡充、法人部門の組織・営業体制の強化等に取り組み、グループのプラットフォームビジネスを支える中核部門として拡大を図りました。その結果、前中期経営計画の最終月には月間30億円を達成し、大きな飛躍を遂げたと考えています。

投資銀行部門におけるIPOでは、前中期経営計画期間中は準備の段階で、今後その成果に大いに期待しているところです。また、当社の強みである債券引受においては、グリーンボンドをはじめとするサステナブル、ソーシャ

ルポンドなど、社会へ貢献するさまざまな債券の主幹事を拝命するなど我々の存在感をアピールできました。加えて、法人部門、投資銀行部門、ウェルス部門によるトライラテラル戦略も、着実に効果を現し始めてきました。

前中期経営計画では、AIを活用したデータベースマーケティングの強化にも取り組み、お客さまへの提案力や生産性・効率性の向上を図るなど、DXを営業の中に取り入れることができました。また、フィデューシャリー・デューティー(FD)においては、業界でもいち早く専門組織を設置しFDの徹底に努め、お客さまの満足度調査の結果NPS®も年々改善してきていますので、もちろんこれで完成ではないですが、この流れは継続していきたいと考えています。

## 「Powerful Partners」に 選ばれる存在になる

2022年4月から新中期経営計画がスタートしました。今回の中期経営計画では「“Social Value & Justice” comes first」(社会的価値の追求・社会的正義の遂行なくして、企業の存在価値なし)の信念に基づき「“Social Value & Justice” comes first」を行動指針として掲げました。我々のプロフェッショナルとしての高い職業倫理感、FDやコンプライアンスの遵守がすべての前提であることは変わらず、今後もその重要性はますます高まります。「お客さま」「社会」の視点に立ちお役に立てるよう、常に誠実に、フェアプレーを徹底していきたいと考えていま

す。また、「“Beyond Our Limits”～異次元への挑戦」には、我々が持つ金融力をさらに強化し、金融機関だけではなく事業会社などとアライアンスを組むことで、従来の金融会社の枠を超え、さらなる成長を目指すという思いが込められています。

当社が金融力を強化し、魅力を高めることは、グループとして「Powerful Partners」に選ばれ、「異次元の世界」へつながる鍵となると考えています。「金融力の強化」のためには、「収益力向上」「安定収益構造」「生産性向上」がポイントとなります。これらを実現するには、我々の現場力そして活力が問われており、全社一丸となってやり抜かなければなりません。前中期経営計画で培ったさまざまな施策、戦略の成果を、より効率的に伸ばしていきたいよう、また、よりお客さまと地域、社会に貢献していけるよう、感謝の気持ちを持ち続け、常に進化していきたいと考えています。

## 多様な人材が 自由にアイデアを提案できる 「わくわくする会社」を目指す

金融力を強化し、「Powerful Partners」とのアライアンスなど従来の枠を超えた取り組みを進めるべく、人材育成にも力を入れています。当社の社員1人当たりの研修費は証券業界でも突出して高く、人材育成には相当力を入れています。例えば、これまでも国内外のMBA派遣には力を入れており、毎年5、6人がチャレンジし、その後はM&Aやマーケット部門、DXなど、当社の戦略部門で中核となって活躍

してもらっています。また、即戦力となる中途採用の強化、社員の専門性や能力の向上等、やりがいのある職場にすべく、ジョブ型・グレード制の導入、社員の業務外での素養の習得や、プライベートの活動を支援して「人間性の向上」を目指す、「Humanity Enhancement Program」を導入しています。

私は中期経営計画の推進に加え、当社グループの企業文化としてキャッチフレーズに掲げられている「わくわくする会社」や「学び続ける会社」を体現していくことも大切だと考えています。そのために2021年度より社内の活性化を目的に、現場発の改善点や新しいサービスのアイデアを自由に提案できる「社員提案制度」も始めました。昨今、企業のサステナビリティが問われていますが、私は証券業に限らず企業の根本はお客さまと社会のお役に立つことであり、それが企業のサステナビリティにつながるものと考えています。そのためにも、若い人たちの新しい視点やアイデアを取り入れていくことが必要です。

東海東京証券の社長に就任して1年、私は常に、感謝、リスペクト、拍手、本音を言い合える、この4つの文化を大事にしたいと社員に発信してきました。そして、「お客さまと社会のお役に立つ」ということが最重要であると言いつけてきました。この新中期経営計画期間にそれを確固たるものとし、お客さま、地域、社会のお役に立つような、「明るく」「厳しく」「笑顔」と「ぬくもり」がある「わくわくする会社」を目指していきます。

## 将来に向けた戦略

### 東海東京証券 部門別の概況

## リテール部門

リテール部門では、富裕層、成熟層、資産形成層のセグメント別営業体制により、お客さまに最適な金融ソリューションを提供する「リテール顧客セグメント別戦略」を展開しています。

ホームマーケットである中部地域で築き上げた信頼や顧客基盤を礎に、プライベートバンキング業務にも取り組んでおり、多様なチャネルを通じて価値ある顧客体験の実現を目指しています。

### 強み

- 中部地域における圧倒的プレゼンス
- 地域のお客さまとの強固な信頼関係
- 関係会社との連携によるお客さまの幅広いニーズへの対応力

### 前中期経営計画の成果と課題

#### リテール顧客セグメント別戦略の独自性の追求 成果

- セグメント(富裕層・成熟層・資産形成層)別営業体制の構築・推進
- AIを活用したデータベースマーケティングの高度化

#### 課題

- ストック収入の拡大
- ソリューション営業力の強化

### 新中期経営計画 における 取り組み

### リテール

2017年4月よりスタートした前中期経営計画の最終年度となった2022年3月期は、より一層、取引基盤を拡充するため、東海東京証券の収益力を

強化するとともに、お客さまから寄せられるニーズの多様化や高度化にお応えできる金融グループへの進化を加速してきました。前中期経営計画の課題を乗り越え、また、さらなる飛躍に向け、2022年4月、新たな中期経営計画「“Beyond Our Limits”～異次元への挑戦」を策定し、「“Social Value & Justice” comes first」(社会的価値の追求・社会的正義の遂行なくして、企業の存在価値なし)を行動指針として、「異次元の世界」を創生する革新的な戦略を推進していきます。

専門性を高め、お客さまに適した情報提供を行うことで、金融力の強化を図るとともに、戦略的テーマの追求により、新たなサービスの開発を促進し、協業企業との連携による新

たな事業基盤の獲得を目指します。金融機能の担い手として、お客さまの資産形成や資本の充実に貢献する事業活動を通じて、持続可能な社会の実現に挑戦していきます。

### マルチチャネル

マルチチャネルカンパニーでは、資産形成層の中長期的・計画的な資産形成を図るためのさまざまな金融サービスの提供を目指していきます。また、職域活動を通じて投資家の裾野拡大に取り組んでいきます。

投資、保険、年金サービスなど資産形成層のお客さまに適したさまざまな金融サービスへ連携して資産管理をできるスマホアプリ「おかねのコンパス for TT」やスマートフォンを通じてワンコイン(500円)から投資可能な「CHEER証券」との連携強化、オンライントレード機能の改善および取扱商品の拡充など金融サービスの多様化を目指し、資産形成層に向けて投資機会の創出を図っていきます。

職域活動として、「ライフプランセミナー」やオンラインによる「個別相談会」の実施を通じた金融リテラシーの醸成、企業の福利厚生の一環として提供している「投資信託の積立サービス」の提供先拡充など、資産所得拡大の一助を担っていきます。

また、既存サービスの「デジタル化」や各企業・従業員との横断的な交流・連携を可能とする「職域コミュニティ」づくりなど、新たなサービス提供による投資家の裾野拡大にも取り組んでいきます。

### ウェルス

名古屋と東京を拠点に展開する富裕層のお客さまに向けたブランド「Orque d'or(オルクドール)」は、着実な成長を続けています。新中期経営計画においてもオルクドールブランドを活かした施策を打ち出し、革新的な富裕層ビジネスモデルの確立を通じた飛躍的な成長を目指します。

オルクドールブランドで培った富裕層ネットワークを主軸に、独自のコミュニティクラブの構築を目的として2022年6月に「東京オープンイノベーションカレッジ」を創設しました。起業家オーナーとスタートアップ企業オーナーをつなぐコミュニティのさらなる進展を図るほか、富裕層のお客さまの資産/ビジネス/健康/趣味などに対する多面的な支援を行うサービスの拡充を進めていきます。

また、中部の財界人、東京の起業家オーナーや日本屈指の超富裕層をターゲットとした施策を講じることなどにより、首都圏・中部地域を包含した富裕層ビッグマーケットにおけるオルクドールブランドの価値・ステータスの向上および浸透

を図ります。オルクドールが富裕層のお客さまにとってビジネス/ライフに欠かせないプラットフォームになるような存在を目指し、さらなる成長を追求します。

## Voice



東京オルクドール一部  
アドバイザー二課  
※ 2022年9月取材時

黒田 成美

私が所属するオルクドールでは、富裕層のお客さまを担当しています。お客さまからは、資産運用のご相談のほか、相続対策や事業承継、資金調達、不動産など、多岐にわたるご要望があります。これらに対して、コンサルタントや税理士など社内外のネットワークを駆使し、解決すべく応え

ることが私たちの仕事です。

オルクドールのコンセプトは「おもてなし・空間・人」です。メンバー専用サロンとして、特別な空間をご用意しています。その空間で音楽や絵画、グルメなど証券会社の枠を超えたおもてなしができるのもオルクドールが選ばれる理由の一つだと感じています。

お客さまからの信頼を深められるよう金融の知識だけでなく、ワインや芸術など幅広い分野での教養についても自己研鑽に努め、オルクドールとともに成長していきたいと思っています。

## オルクドールの進展

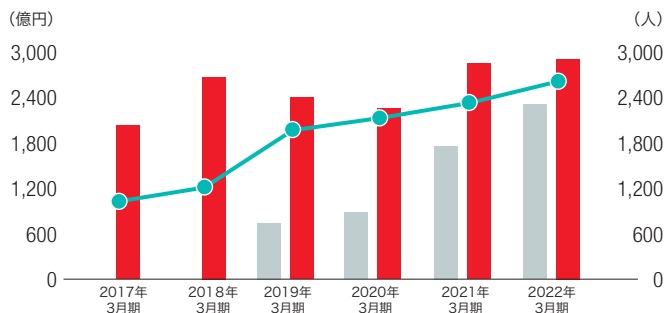
2015年11月に富裕層向けの新ブランド「Orque d'or (オルクドール)」を創設し、富裕層専門の部署を通じて最上級のサービスを発信・提供しています。企業オーナーや医師などを中心とした富裕層のお客さまに、資本政策や自社株対策等の「事業支援」や資産管理、健康支援等の「総合管理」を両軸に複合的なアプローチで多彩なサービスを提供。相続や事業承継のコンサルティングなど、非金融サービスまで包摂したトータルソリューションを提案しています。メンバー専用サロン「オルクドール・サロン」(名古屋市)「オルクドール・サロンTOKYO」(東京・日本橋)は、高品位なおもてなし空間として多くのお客さまにご利用いただいています。



### 「オルクドール」預かり資産・メンバー数

■ 預かり資産(名古屋) ■ 預かり資産(東京) ● メンバー数

5,214 億円 2,757 人 (2022年3月31日時点)



※東海東京証券の管理会計データに基づく数値



### 名古屋

2016年3月、大名古屋ビルディング最上階にオープン。ラウンジ、レストラン、応接室、セミナールーム、多目的ホール、はなれ(和室)など。



### 東京

2019年4月、日本橋高島屋三井ビルディング最上階にオープン。ラウンジ、レストラン、応接室、セミナールーム、多目的ホール、屋上庭園など。

## 将来に向けた戦略

### 東海東京証券 部門別の概況

## マーケット部門

マーケット部門では、東海東京証券のお客さまはもとより、提携合併証券や証券ビジネスのプラットフォームの供給先に多彩な金融商品を提供するとともに、トレーディング力の一層の強化に取り組んでいます。システム改善や人材育成、ロンドン拠点と連携したグローバルなトレーディング体制の構築など、事業基盤の拡充に向けたさまざまな施策に取り組むことで、フロー収益のさらなる拡大と自己ポジションを活用した収益拡大を図り、グループの連結収益に貢献しています。

### 強み

- 提携合併証券やプラットフォーム提供先を含む、個人・法人双方の多様で厚みのある顧客基盤に向けた広範囲な商品ラインナップ
- 国債プライマリーディーラーとしての国債入札実績、国内一般債の引受実績を背景とした新発債の提供力、流通市場における売買対応力
- 東海東京調査センターと連携した日本株式のリサーチセールスと自己ポジションを活用した執行能力に対する機関投資家からの高い評価
- 米国株式を中心に、多彩な銘柄の日本時間での売買に対応する外国株式の国内店頭取引の執行力とリスク管理
- 顧客の多様なニーズに柔軟に対応し、金利・為替・国内株式・外国株式等を対象にした多様なデリバティブ取引を提供する商品組合力

### 前中期経営計画の成果と課題

- **顧客フローの拡大**  
(成果) 外国株式・外国債券・仕組債新規導入によるプラットフォーム先顧客基盤の拡大、外国株式預かり残高の拡大、地方銀行との金利為替デリバティブ、国内債券ビジネスマッチング  
(課題) 提携/プラットフォーム先への商品情報普及。研修や出向型支援で対応予定
- **トレーディング手法の高度化**  
(成果) 日本株インデックス取引用のエクスクルーシブ枠\*拡大、内製化仕組債販売の拡大、ロンドン現法と協働したグローバル・トレーディング体制構築  
(課題) グローバル・トレーディングの収益化  
\*現物株券の借り入れ可能枠
- **システムインフラの増強**  
(成果) 外国株式管理のBIMS、日本株委託発注システムBlast、国内債券TradeWeb、エンサイドットコム、Murex基盤更改等、国内外株式/債券、デリバティブ関連システムの強化

### 新中期経営計画 における 取り組み

「Beyond Our Limits」～異次元への挑戦」に向け、セールス&トレーディングの強化を目指します。当部門は顧客基盤拡大のため、各金融機関、電力会社、事業・学校法人、地方公共団体といった「Powerful Partners」のお客さまから求められる商品供給/機能や、そのために必要なリソースおよび不足しているものを考え、提供することが重要です。この商品供給/機能の提供に必要なトレーディング力の強化を図ります。また、暗号資産や排出権取引といった新ビジネスへの参入にも邁進していきます。

行動指針である「“Social Value & Justice” comes first」(社会的価値の追求・社会的正義の遂行なくして、企業の存在価値なし)を胸に、当部門では各提携銀行、地方金融機関のお客さまへも金融機能の供給を行います。提携銀行や地方金融機関との関係をさらに緊密化し、地域創生の一助を担う存在となるべく邁進していきます。

## Voice



外国株式部  
松山 真也

外国株式部は、米国株式を中心として外国株式の価格を社内外に提示し、相手方の売買で生じるポジションを当日のマーケットで解消し収益を追求しています。

BtoBではPTSもローンチされ始め、アジア時間の流動性は以前より幾分か改善されていますが、この流動性を最大限に取り込みつつ適正な価格提示を心掛け、リスクを意識してオペレーションすることが当社と顧客双方に利益をもたらし、ビジネスの拡大につながると考えています。

私はディーラーとして相場観を喪失することなく、リスクとは何かを常に考え、明日の自分が今日よりも優れている状況を維持できるよう、マーケットと向き合っていきたいです。

## 法人部門

法人部門では、日本全国の金融機関、事業法人や諸法人のお客さまに対して、日本株式のブローカー業務における優れた執行力、高い引受能力を背景とした地方債等の新発債に加え多種多様な仕組債や外国債の提供力、さらには金利為替リスクに対応するデリバティブ取引の提案や組成など、多様な顧客ニーズにきめ細かく対応した商品やソリューション提案を通して事業基盤の拡大に努めています。

### 強み

- 名古屋・東京・大阪・福岡を拠点に全国の法人顧客をカバー
- 投資銀行部門と連携した、地方債等の新発債の引受および販売力
- 顧客ニーズに対応した多種多様な仕組商品のラインナップ
- 輸出入に係るリスクヘッジ等に対応したデリバティブ取引
- 高品質なリサーチ情報の提供とスピーディーな取引執行力
- 金融機関向けの私募投資信託の組成・販売力

### 前中期経営計画の成果と課題

#### 成果

- 法人向けソリューションビジネスの拡大
- プライマリー&セカンダリービジネスの拡大
- マーケット環境や顧客ニーズに即したタイムリーな商品提案

#### 課題

- 法人業態別営業の取り組み
- カンパニーの横断的なセールス&トレーディングの拡大
- 労働生産性の向上

### 新中期経営計画 における 取り組み

セールス&トレーディングを実現する顧客フローの拡大が重要であることから、2022年4月に、事業法人部と金融公益法人部に組織を分割する組織改編を実施し、より推進しやすい体制を構築しました。公益法人を担う部署では、学校法人、宗教法人、財団法人などの非営利法人へのビジネス展開の拡大を課題と捉え、金利系商品を中心としたニーズ喚起と取引増加に取り組めます。運用アドバイザー部とも連携し、学校法人、金融機関の安定した資金運用のニーズに応え得る投資助言業務にも注力します。

また、金利の正常化を見据えた内外債券の取引拡大あるいは金利為替系ビジネスの取り組みは、今後のビジネスのポイ

ントとなると考えています。国内債券については、投資銀行部門と連携し、地方債をはじめとする財投機関債、事業債などの販売を拡大し、セカンダリー取引の活性化にも努めていきます。事業法人では、輸入企業による為替デリバティブ取引のニーズが予想され、また、地域金融機関とのビジネスマッチング契約による顧客紹介により顧客基盤拡大を推進します。

「Social Value & Justice」において、法人部門は投資銀行部門と連携し、グリーンボンドなどのSDGs債の供給、あるいは環境・社会などをテーマとした投資信託の提供を通じて環境問題の意識を広めるべく、直接金融の橋渡しとしての一助を担えるよう邁進していきます。

こうした一つひとつの取り組みは、商品を通じてお客さまの事業に深くお役に立てることを目指すものです。常にソリューションの提案・提供を意識した営業活動を行い、お客さまと共に歩んでいきます。

## Voice



東京金融公益法人部  
金融法人課

阿部 麗朝

私の所属する金融法人課は主に、東日本地域の地域金融機関やご紹介いただいた事業法人のお客さま、地方自治体、共済組合のお客さまを担当しています。

マイナス金利導入以降、特に余資運用やリスク管理のニーズが高まっているため、金融商品や情報などを最適なタイミングでご提供できるよう取り組んでいます。

また事業環境の変化により、お客さまのニーズも多岐にわたるため、より高度な専門性が求められています。社内のトレーダーやアナリストと密に連絡を取り、マーケット環境を捉えた商品や情報を、スピード感を持って提供するよう心掛けています。

お客さまがお困りの時に、一番最初に相談される証券会社を目指し、各部署と連携してお客さまの問題解決に取り組んでいきたいと思っています。

## 将来に向けた戦略

### 東海東京証券 部門別の概況

#### 投資銀行部門

投資銀行部門では、東京/名古屋/大阪の三大都市圏を拠点に、SB<sup>\*</sup>/IPO<sup>\*</sup>/POの引受業務や、事業承継をはじめとしたM&A業務など、さまざまなサービス・ソリューションを提供しています。特にIPOでは、小粒ながら優れたビジネスモデルと高い成長性を有する中小型案件の取り上げを基本方針としており、当社の地盤である中部地域では、大手証券に匹敵する実績を残しています。近年では、STO発行や英文IR等の新しいビジネスにも挑戦しています。

<sup>\*</sup>SB=ストレートボンド

<sup>\*</sup>IPO=イニシャル・パブリック・オファリング

#### 強み

- 特色あるビジネスモデルを有する企業の主幹事案件獲得力
- 提携合併証券会社による全国規模のリテール販売網によるIPO企業の株主づくり
- 提携先地方銀行や東海東京のグループ企業と連携した案件ソーシングルート
- 中部地域の法人取引ネットワーク、首都圏のスタートアップ支援コミュニティとの連携
- グループのベンチャー・キャピタル機能を活用したスタートアップ起業家の支援育成力

#### 前中期経営計画の成果と課題

##### SB

(成果) 最終年度(2021年度)に過去最高の引受金額達成

(課題) 事業債/財投債分野でのさらなる引受拡大

##### IPO

(成果) 多くの主幹事案件輩出、シンジケート団<sup>\*</sup>関与率の向上

(課題) リーグテーブル5位獲得に向けた体制整備

<sup>\*</sup>主幹事金融機関と参加金融機関から構成される、案件毎の団体(グループ)

##### M&A

(成果) 大阪サテライトオフィス設立による、提携地方銀行との連携推進

(課題) 案件エグゼキューション体制(M&Aに係る一連の流れを実行・管理)の強化

#### 新中期経営計画 における 取り組み

IPOリーグテーブル5位獲得を目標に、将来有望なスタートアップ企業への取り組みを強化し、各種ピッチイベントの開催などで関係深耕を進めていきます。将来的には、マザーマーケットで

ある中部地域で、名古屋証券取引所とも連携した、当社独自のスタートアップコミュニティを創設したいと考えています。

SBでは、SDGs債への取り組みを強化し、さらなる引受拡大を目指します。特に、昨今注目が高まるSDGs債への取り組みを推進し、グリーンボンドをはじめとした、社会的意義の高い商品の引受に注力していきます。

M&Aでは、当社グループのピナクル/ピナクルTTソリューションとの連携を強化する一方で、その他の独立系M&Aブティックとの連携を進め、昨今ニーズが急増する事業承継への取り組みを強化していきます。また、2022年3月期に開設した大阪サテライトオフィスを拠点に、関西以西を中部/首都圏に続く第3のマーケットとすべく、提携地方銀行をはじめ、連携を強化していきます。

2023年3月期からは、SB/エクイティの引受業務や、M&A業務といった伝統的な投資銀行ビジネスに加え、STOや英文IR等の新規ビジネスへ挑戦、外部の「Powerful Partners」とも連携し、収益拡大を図っていきます。

#### Voice



東京企業金融部  
山本 大峻

現在は、カバレッジとしてIPO主幹事やM&A案件の獲得に励んでいます。具体的には、お客さまの企業が属するセクターに関する本や論文、記事を何本も読んで業界地図を頭の中に作成し、成長ストーリーを提案資料へと落とし込んでいます。また、時には手紙を書き、架電するなどして関係構築を図ることもあります。我々のお客さまは人生をかけて起業し、目的に向かって突き進んでいらっしゃる経営者が中心であるため、高い使命感を持って対話を重ねています。当社は、個々のお客さまへ寄り添った柔軟なサービスを提供する真摯な対応により、高い評価を得ています。今後は、より幅広く、より経営者と同じ目線でニーズを捉えて高い付加価値を提供するために、海外のMBAに留学することを5年以内の目標に置いています。

## IFA部門

IFA部門は、IFA(独立系ファイナンシャルアドバイザー)との連携による新たなチャネルとして、2019年9月に旧高木証券の事業基盤を継承して発足し、対面証券として培った多様な金融商品やソリューション、東海東京フィナンシャル・グループの総合力を活かした支援体制により、ビジネス拡大に努めてきました。2022年5月の旧エース証券合併に伴い、業界トップの契約業者数を有するIFA事業を継承したことで、全国に事業ネットワークが拡充しました。

### 強み

- 対面証券として培った法人・富裕層向けの商品提供力
- 資産形成層向けIFAビジネスへの営業支援  
(旧エース証券のIFA事業におけるノウハウを継承)
- グループの総合力を活かした幅広い情報提供・教育支援
- 提携合併証券ビジネスにより蓄積されたプラットフォームとしての支援ノウハウ
- 地方銀行のニーズに応じた新たな協業ビジネスの提供  
(金融商品仲介スキームによる登録金融機関との提携)
- コンプライアンス体制の整備・強化への支援

### 前中期経営計画の成果と課題

#### 成果

- IFA部門設立から契約業者数は3.3倍に増加、預かり残高は1.6倍に拡大し、事業基盤が拡充
- 富裕層対応に強みを持つIFA業者の獲得推進により、ハイウェルス層顧客の取り込みが増加
- フィデアホールディングス傘下の荘内銀行・北都銀行との金融商品仲介ビジネスの進展(提携合併以外の新たな協働スキーム構築)

#### 課題

- 提供する商品・サービスのさらなる高度化、優位性ある新たな支援策の導入等によるプラットフォームとしての基盤強化

### 新中期経営計画 における 取り組み

IFA部門は、旧高木証券の事業基盤をベースとして、外資系プライベートバンクや大手金融機関の出身で富裕層対応に強みがあるIFA業者を中心とした新規開拓の推進により、事業基盤を構築。2022年5月の旧エース証券との合併により、資産形成層向けサービスの提供が主体の保険代理店や税理士法人等が兼業するIFA業者を多数継承したことで、幅広い顧客層に対応できる事業ネットワークが全国に拡充しました。

新中期経営計画においては、IFA業者を業態別にセグメント化し、その特性やニーズに特化した戦略が展開できるような体制整備を進め、IFA部門の全体最適によりさらなる事業基盤と収益力強化を図ることで、IFA業界におけるフロントランナーとしての地位確立を目指していきます。また、フィデアホールディングス傘下の荘内銀行・北都銀行との金融商品仲介ビジネスの業績拡大に注力し、提携合併以外での地方銀行との協業ビジネスモデルを確立することで、東海東京フィナンシャル・グループとしてのアライアンスにも貢献していきます。

さらに、新中期経営計画で目指す「異次元の世界」に向けて、強力なアライアンスパートナーである「Powerful Partners」との協力関係から生まれる新たなビジネス機会においては、相互の価値を最大化できる「金融商品仲介業」を活用した協業ビジネスモデルの構築にも挑戦していきます。全国のIFA業者のネットワークを通じて、政府が掲げる「貯蓄から投資へ」の流れに沿った資産形成層や中間層への中長期的な資産形成サポートに取り組むことで、投資家の裾野拡大を図り、経済活動の活性化にも貢献します。

## Voice



IFAフロンティア部  
フロンティアG  
島崎 麻梨耶

私の業務内容は、富裕層対応に強みをもつIFA業者の新規開拓活動が中心です。今後の目標は、「東海東京証券に相談しよう」と感じてもらえるような金融商品仲介プラットフォームを提供し、真のビジネスパートナーとしての輪を広げていくことです。IFAビジネスの拡大には、同業他社より優れた商品・サービスの提供力に加えて、きめ細かなサポートも重要なポイントとなるため、当社グループの強みをしっかりと伝え、ニーズや課題等には親身になって対応するよう心掛けています。最近、金融事業参入を目指すさまざまな業種からの問い合わせが増えており、提携効果を重視した開拓を進めることで、IFAビジネスのさらなる基盤拡大に貢献したいと考えます。

## アライアンスの概況

当社は2007年10月の山口フィナンシャルグループとのワイエム証券から始まり、約15年にわたって地方銀行と提携関係を築いてきました。提携先の銀行は国内トップクラスの地方銀行が中心で、東海東京証券と提携合併証券を合わせるとほぼ全国をカバーする店舗体制となっています。また、提携を通じた顧客基盤の拡大、多様な商品・サービス提供、提携銀行以外の地方銀行へのサポート、デジタルを活用した提案等、金融の新たなビジネスモデルを創出してきました。新中期経営計画では、これまで培ってきたアライアンス力をベースに、地方銀行をはじめ事業会社、地方公共団体などの「Powerful Partners」と連携することで、さらなる成長を目指します。

### 地方銀行と提携合併証券

当社は、地方銀行との共同出資により、2022年3月末現在、7社の提携合併証券を展開しています。提携先はいずれも地域において強固な事業基盤と顧客基盤を有する有力な地方銀行です。提携合併証券の資本構成については、銀行が過半を出資し、経営の主導権を握る形としています。これにより、地方銀行にとってはさまざまな初期投資を抑えた上で証券ビジネスに参入できること、当社グループにとっては地方銀行の顧客基盤と営業網を活用できることに加え、提携合併事業から得られる収益によって経営の安定化を実現できることなど、双方にメリットをもたらすWin-Winの関係が実現しています。

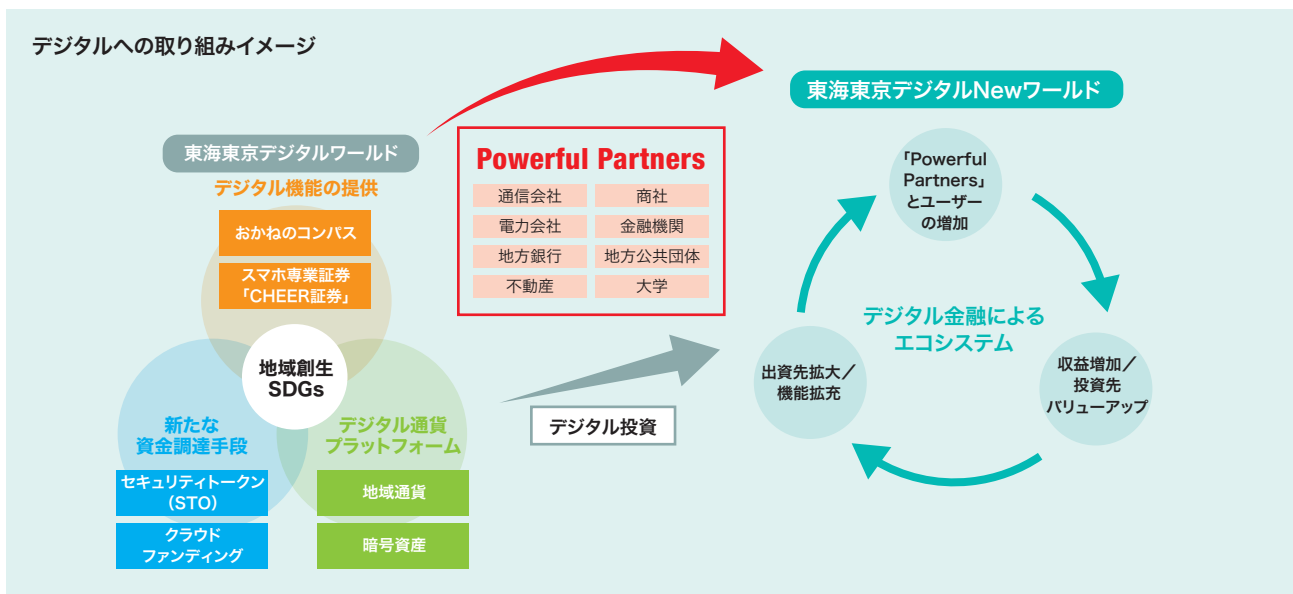
前中期経営計画では、新しいビジネスモデルの創出を目指すための「4つの未来戦略」の一つである「地銀サポートプログラム」に取り組み、「富裕層ビジネス」「法人ビジネス」に注力することで、7社の提携合併証券は堅調な拡大を実現しました。

2022年3月末現在、地方銀行との提携合併証券7社合計の預かり資産は1兆9,111億円、2022年3月期の営業収益は314億円に達しました。ただし、地方銀行においても顧客の高齢化、若年層獲得に課題を感じているところが少なくありません。当社として、デジタルを活用した新ツール・新サービスの開発を進め、プラットフォームとして機能提供していきます。

新中期経営計画「Beyond Our Limits」～異次元への挑戦」においても、それぞれの地方銀行が有する強固な顧客基盤と当社グループのリテール、法人、マーケット等各部門における豊富な知見・ノウハウを融合し、さらなるシナジーの最大化とアライアンスの深化に努めていく方針です。

### デジタルの取り組み

当社は、急速に進むデジタルライゼーション、FinTech技術の進化・多様化、金融分野への異業種参入、コロナ禍での新たな働き方など、事業環境の変化に合わせて持続的な成長を維持していくためにデジタル化が重要課題であると認識し、積極



的に取り組んでいます。2016年10月にはデジタルの専門部署を設置し、AIを活用したデータベースマーケティング、相続診断シミュレーションシステム、資産運用分析ツールによる顧客サービスの向上などを進め、次世代型の証券ビジネスを目指すとともに、先進性のあるFinTech機能を活用したビジネスモデルとして、地域金融機関や事業会社、地方自治体と協働し、「東海東京デジタルワールド」を展開してきました。これらの取り組みの結果、2021年、2022年には経済産業省と東京証券取引所、独立行政法人情報処理推進機構が共同で実施する「DX銘柄」に証券業として唯一、2年連続で選定されました。

新中期経営計画では、「異次元に向けた重点施策」として「東海東京デジタルNewワールド」を掲げています。従来の「東海東京デジタルワールド」のさらなる発展を目指し、「Powerful Partners」たる事業会社、地域金融機関、地方自治体との協働および最先端の技術や機能/サービス等のデジタル分野への投資を通じたパートナー企業との連携により、その実現を目指していきます。

## 地域創生の取り組み

2022年4月に新成長領域としての「地域創生」に寄与する戦略事業の企画・立案・運営を担う組織として地域創生戦略部(東海東京フィナンシャル・ホールディングス)、地域創生推進部(東海東京証券)を新設しました。

地域コミュニティと当社グループ内の各部署をつなぐ窓口となり、最適なソリューションを提供することによって、地域課題の解決および地域活性化に貢献し、スタートアップ支援などを通じて東海東京発のイノベーションを起こすための活動を行っています。

東海東京フィナンシャル・グループでは地域金融機関との連携による「地域創生」への貢献や、金融ビジネスへの参入を検討する独自の顧客基盤を有する事業会社との協業ビジネスの構築など、デジタル化を進める地方自治体への機能提供を進めています。

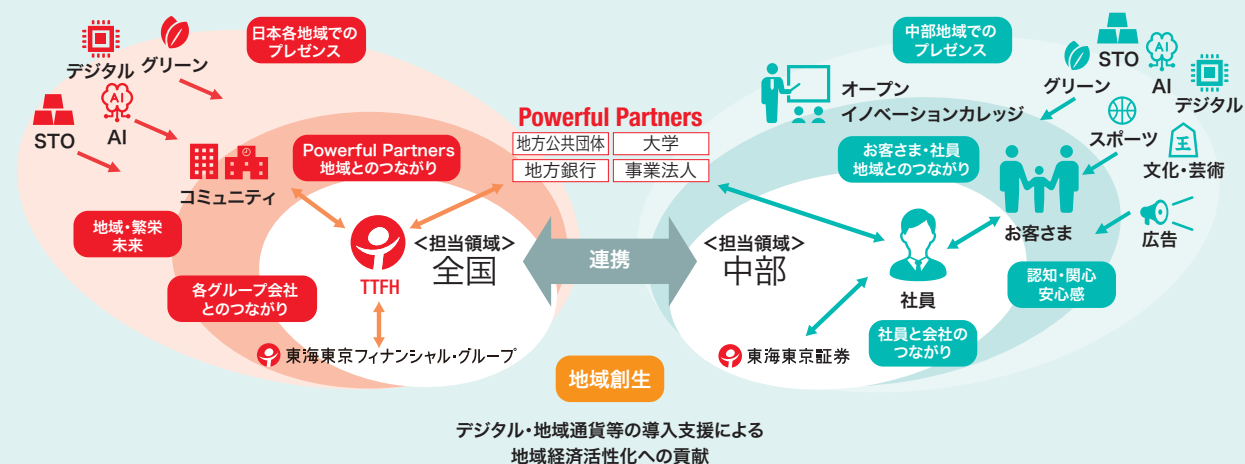
### 地域創生への取り組みイメージ

## 目指す姿

「地域創生」をキーワードとして東海東京ブランドの向上に貢献

地域創生推進部は中部地域のコミュニティの一員として、中部地域との親和性・運営効果等を重視

地域創生戦略部は中部地域においては地域創生推進部と連携しつつ全国をカバー



## 人材への取り組み

経営理念にある「全てのお客様の資産・資本の充実」のために、さまざまな教育研修プログラムを策定しています。学び続ける機会、およびプライベート分野を含む自己実現の機会の提供を通じて、社員の専門性・人間性の向上を目指し、魅力ある社員の育成に取り組んでいます。

### 社員がきらきらと輝く場を作る

当社はビジネスモデルの変化とともに人事制度も変化させてきました。また社会の変化とともに、柔軟性のある働き方ができる職場環境を整備してきました。

成長の源泉である人材をいかに確保・育成・配置を行うかが重要な経営テーマであると認識しています。

2019年からジョブ型の人事制度へ大きな転換を図り、状況変化に対応した改善を続けています。仕事の価値と給与の連動を実現し、各ポジションの業務内容を明らかにすることで、年齢にかかわらず、より適した人材のポジション登用や、よりスムーズなキャリア採用を可能としました。

当社が目指している専門性・人間性向上を人事評価に用いてポジション任用を行うことや、自らの意思でキャリア形成できる社内公募などの制度を構築し、プライベートも含む社員の自己実現を支援するプログラムを実行することで、結果として企業文化の定着が図られています。



専務執行役員  
総合企画グループ担任  
CHO\*

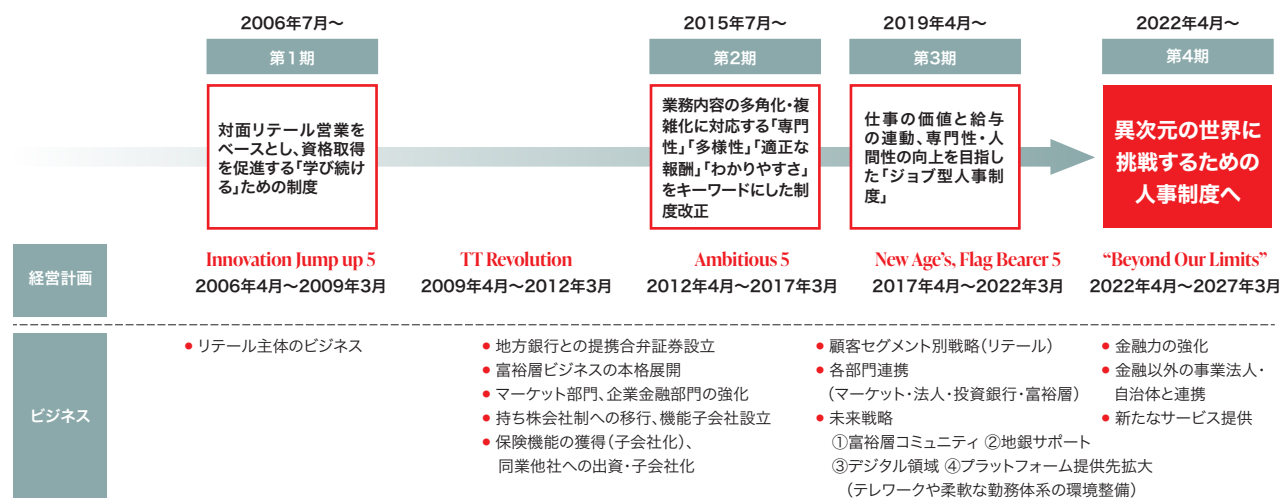
林 雅則

2021年度からは、自らのキャリアを考え、築いてもらうべく、65歳までの全社員に対しキャリアデザインプログラムを実施し意識醸成を行っています。ビジネスモデルの変化とともに社員に求めるスキルも変化するため、リスクリングの機会提供もスタートさせました。

これらさまざまな取り組みについて経営からメッセージを発信し、実際に社員が経験を重ねていくことで、多様な人材がきらきらと輝く場にしたいと考えています。

\*Chief Health Officer: 健康経営最高責任者

### 人事制度の変遷



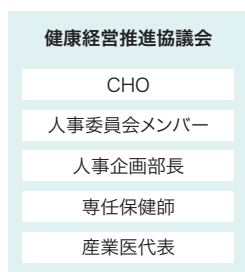
## ウェルビーイング

社員一人ひとりの健康維持を経営の重要なテーマの一つとして位置づけ、2019年より身体的・精神的・社会的に良好な状態であることこそが健康であるとする概念「ウェルビーイング」(well-being)を標榜し、さまざまな施策を継続的に実施しています。身近な健康情報をまとめた「ウェルビーイング通信」やアスリート社員による健康運動動画の定期的な配信、歩数計アプリを利用した「ウォーキングイベント」の開催は、社員の健康意識の向上や運動機会の増進につながっています。

### 健康経営推進体制

#### 健康経営推進協議会

健康診断結果などから社員の健康状態を把握し、課題抽出するとともに、健康保持・増進に向けた各種施策を検討。施策の効果検証や健康増進目標の設定を行います。



## 教育と働き方

新卒入社後の2年間で研修期間と位置づけ、高い専門性や当社でのキャリア観を身に付けることを目的としてOff-JTと配属先におけるOJTを交えた育成プログラムを設けています。顧客対応や業務スキルの習得、各種資格取得支援に加え、マーケット部門・カスタマーサポートセンター・ウェルスマネジメント部門での本社トレーニーの機会を提供しています。

全社員に多くの学習機会を提供するとともに、ジョブ型人事制度に合わせたキャリア支援のためキャリアデザインプロ

グラム、社内公募、ビジネスの変化に対応したスキル向上を促進しています。

フレックスタイム制度やテレワーク勤務の促進により、多様な人材が働きやすい環境整備をしています。

## 企業文化を体現した各種人事制度

自らの意思でキャリア形成を目指す、会社が提供する機会以上に学びたい、業務以外のプライベートでも真剣に取り組むことがある、仲間と一緒に趣味に取り組みたい等、社員のさまざまな希望に応える支援制度があります。

社内公募は2006年の開始以降、約800名の応募があり、277名の異動と57名の国内外のMBA取得支援や海外研修が実現しました。

また、クラブ活動や、社員の業務外の活動を支援する「わくわくギネス」を拡充して2020年に創設した「Humanity Enhancement Program」があります。これはプライベート支援に加え、社内インターンシップ、リスキリング、社外への複業留学等の多様な学習機会を提供しています。

結果として専門性・人間性が向上し魅力的な人材となると考えており、今後もパワーアップさせながら取り組んでいきます。

### 研修時間(延べ受講時間)



※ 2017年度、2018年度の一部研修は含まず

## 社内公募利用者の声

リテール営業で10年超が経った課長職時に、社内公募制度を活用し「デジタル戦略部」に異動しました。取引先との交流で経営の観点を意識したこと、またFinTechというデジタル化の波の中で当社も本分野に注力し始めた時期であり、「新しいチャレンジ・キャリア構築をしたい」と考えました。

未経験業務のため、IT知識や資格の取得にも取り組みました。現在は、自治体向けに地域創生の一環としてプレミアム付きデジタル商品券などキャッシュレス決済や、SDGs、脱炭素、健康福祉等の分野でポイントを活用した事業など、自治体DXを提案しています。



株式会社TTデジタル・プラットフォーム

頼富 康二

証券営業のお客さまは目の前のお一人ですが、現業のお客さまは地域住民の皆さまと、より多くの方の生活向上に貢献できること、当社グループで証券以外の新たなビジネス機会を創出できることに働きがいを感じています。

Voice

## サステナビリティへの取り組み

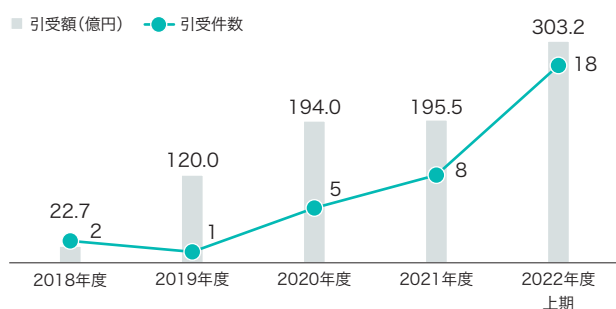
当社グループは金融・資本市場の担い手としてすべての事業活動においてサステナビリティの重要性を認識し、限りある資源を有効に活用し次世代へ残していくために持続可能な社会の実現に向けて、社会課題に積極的に取り組んでいます。

### 持続可能な社会に資する金融サービスの提供

パンデミックや地政学リスクの高まりに加え、デジタル化により急速に社会が変化している中、当社グループでは2027年3月までの中期経営計画で「Social Value & Justice comes first」を掲げすべての行動の前提と決めました。金融・資本市場の担い手としてサステナビリティへの貢献の重要性を認識し、幅広いステークホルダーと持続可能な社会・環境の実現に向けて取り組んでいます。また、地球環境に重大な影響を及ぼす気候変動問題は、当社グループにとってリスクであるとともに事業機会になり得ると認識しており、脱炭素社会への移行に向けて自社の排出量削減とともに、事業を通じたさまざまな取り組みを推進しています。

投資家・発行体においてもサステナビリティへの関心が高まっている中、その活動を支援する債券の発行額も増加傾向にあり、私たち金融機関には積極的な役割が期待されています。当社グループでは、東海東京証券が2018年に環境省の「グリーンボンド発行促進プラットフォーム」へ登録後、発行体に向けては資金調達、投資家には社会課題の解決に寄与する機会を提供する取り組みを加速させています。2018年度は22.7億円だったSDGs債引受額が2022年度上期には303.2億円まで増加し、そのニーズはより強まっています。

### 東海東京証券のSDGs債引受実績



### 環境保全

2022年4月より開始した中期経営計画「Beyond Our Limits」～異次元への挑戦」において、自社事業に伴うCO<sub>2</sub>排出量を2027年3月までに半減(2021年度実績比)することに加え、2030年までに実質ゼロとする目標を設定しました。目標達成に向けて、今後もさまざまな施策に取り組むとともに進捗状況をTCFD提言の開示枠組みに沿って適宜開示していきます。

### 地域経済

サステナブルな社会実現のためには地域社会の活性化が不可欠であり、そのためには次世代を担う人材の育成が必須です。当社グループでは社内の人材育成に注力するだけでなく、2016年に設立した東海東京財団を通じて中部地域のグローバル人材の育成、グローバル教育推進、企業・大学・学生の交流促進の場の提供、アスリート支援などを通じてさまざまな形で地域の発展に貢献しています。

### 金融イノベーション

多様化する社会のニーズに応えるためにはデジタルなどの活用による金融イノベーションが欠かせません。スマホ專業証券(CHEER証券)の開業や、ブロックチェーン技術を用いた新たな金融商品の開発により、次世代層等新たな顧客層へのサービス提供が可能となりました。これからもスピード感をもって新たな価値やサービスを提供していきます。

### 東海東京財団について

当社グループの誕生15周年を記念して、2016年に一般財団法人東海東京財団を設立しました。本財団は、地域の将来を担う人材やグローバルに活躍できる人材の育成、地域社会における国際経済や社会の理解を促す機会の創出、文化・芸術振興等を通じて、地域社会の将来の発展に寄与することを目的としています。



東海東京財団  
<https://www.tokaitokyo-fh.jp/zaidan/>

## 気候変動への対応 (TCFD提言に沿った開示)

### ガバナンス

当社グループの環境・気候変動関連の取り組みは、経営会議および取締役会にて報告・議論を行ったうえで推進しています。

### 戦略 (リスク及び機会の認識)

気候変動リスクとは、資産に対する直接的な損傷やサプライチェーンの寸断から生じる間接的な影響等、気候変動に起因したリスク(物理的リスク)と、脱炭素社会への移行に向けた、気候変動問題に取り組むための広範囲に及ぶ政策や

規制等の変化による財務上および評判上のリスク(移行リスク)が挙げられます。これらのリスクが発生した場合はその性質・速度等に応じて、当社グループの財政状態及び業績に悪影響を及ぼす可能性があることを認識しています。

		リスク	機会
移行リスク	政策・法規制	・政府の排出量削減施策の厳格化や規制強化等による事業コストの増加	・省エネルギー設備等の導入によるエネルギーコストの削減 ・当社グループの中部地域をはじめとする強固な営業基盤およびこれまでの各地域の有力地銀との提携戦略を活かしたグリーン投資等の裾野拡大への貢献
	市場	・脱炭素社会への急激な移行による市場変動を受けたトレーディングによる損失発生	・気候変動対応に積極的な企業の株式、債券または同企業を組み入れたファンド等への資金流入、脱炭素関連ファンドの資産価値上昇による運用資産残高の増加
	技術	・脱炭素技術の進展による産業構造および顧客ニーズの変化に適応する商品・サービスの十分な提供および差別化等ができないことによる、収益機会の減少	・金融商品の組成能力の高度化および販売力の強化による顧客ニーズに適した商品・サービスの十分な提供、ならびに個人・法人の投資家による貢献(投資)喚起とその拡充等による収益機会の増加
	評判	・ステークホルダーからの気候変動への対応要請の強化による、気候変動課題への取り組みや情報開示等が不十分であることによるレピュテーションの低下	・環境負荷の低い、あるいは低減する事業に関わる投資・引受等への支援を積極的に行うことによる当社グループの評判の獲得
物理的リスク	・台風、豪雨等異常気象による取引先ならびに当社グループの保有資産の損壊、社員の被災に伴う業務の中断、対応コスト等の増加、業績悪化等、ビジネスへの悪影響		

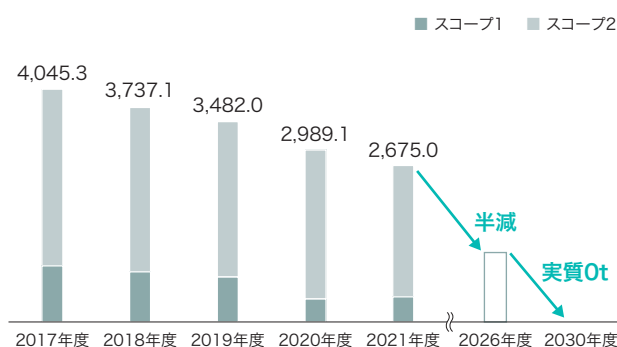
### リスク管理

2021年度には、想定される具体的な気候変動リスク及び機会について経営会議において識別し、その結果を取締役会へ報告しました。今後、気候変動リスクについての分析および評価の高度化とともに、リスクの回避、低減のため、最適な管理体制の整備を一層進めていきます。

### 指標と目標

当社グループでは、事業活動に伴う温室効果ガス排出量を2017年度以降、継続的に削減してきました。今後は、「2030年実質ゼロ」を目標に、現在グループのエネルギー使用量の約25%を占めている再生可能エネルギーの一層の利用や省エネの推進等により、さらなる削減を進めていきます。

温室効果ガス排出量 (t-CO<sub>2</sub>)



※ 温室効果ガス排出量 (CO<sub>2</sub>排出量)の集計対象は、以下のとおり  
東海東京フィナンシャル・ホールディングス、東海東京証券、東海東京調査センター、東海東京アセットマネジメント、東海東京インベストメント、東海東京アカデミー、東海東京サービス(日本橋高島屋三井ビル・茅場町ファーストビル・ミッドランドスクエアに入居する分)、東海東京ビジネスサービス、TTデジタル・プラットフォーム、CHEER証券

企業価値を支える基盤

## 取締役一覧

(2022年6月28日現在)



### 1 石田 建昭

代表取締役会長 (取締役会への出席状況 15回/15回)  
 1968年4月 ㈱東海銀行入行  
 1992年4月 欧州東海銀行頭取  
 1994年6月 ㈱東海銀行取締役  
 1996年6月 同行常務取締役  
 1998年6月 東海投信投資顧問㈱取締役社長  
 2001年4月 欧州東海銀行会長  
 2002年4月 UFJインターナショナル会長  
 2003年4月 同社社長  
 2004年5月 当社顧問  
 2004年6月 当社代表取締役副社長  
 2005年3月 当社代表取締役社長  
 2006年6月 当社代表取締役社長最高経営責任者(CEO)  
 2009年4月 東海東京証券㈱  
 代表取締役会長最高経営責任者(CEO)  
 2019年4月 同社取締役(現任)  
 2021年6月 当社代表取締役会長(現任)

### 2 合田 一朗

代表取締役社長 (取締役会への出席状況 11回/11回)  
 1992年4月 ㈱三和銀行入行  
 2007年8月 住友信託銀行㈱入行  
 2012年1月 東海東京証券㈱入社  
 2014年4月 同社市場企画部長 兼 営業統括ユニット長  
 2015年4月 当社戦略企画部長  
 2016年4月 当社執行役員戦略企画部長  
 2017年10月 当社執行役員戦略企画グループ副担任  
 2018年4月 東海東京証券㈱常務執行役員  
 企画・管理本部長(内部管理統括責任者)  
 2018年5月 当社常務執行役員特命担当  
 2019年1月 東海東京証券㈱常務執行役員  
 企画・管理本部長 兼 企画部長  
 2019年4月 同社代表取締役社長 兼 営業統括ユニット長  
 2020年5月 同社代表取締役社長  
 2021年6月 同社取締役(現任)  
 2021年6月 当社代表取締役社長(現任)

### 3 山根 秀昭

取締役副社長 (取締役会への出席状況 11回/11回)  
 1985年4月 ㈱東海銀行入行  
 2001年2月 同社企業開発部金融開発室長  
 2004年7月 ㈱UFJ銀行事業金融部次長  
 2005年5月 当社企業金融本部付部長  
 2005年9月 当社投資銀行企画部長 兼 投資銀行営業推進部長  
 2010年4月 当社総合企画部長  
 2011年5月 東海東京シンガポール取締役社長  
 2013年4月 当社執行役員ビジネス戦略グループ副担任  
 2015年4月 東海東京証券㈱常務執行役員マーケット営業推進本部副部長 兼 ログダクツ部門長  
 同社常務執行役員マーケット営業推進本部長  
 同社専務執行役員  
 グローバル・マーケットビジネスユニット長  
 エース証券㈱副社長執行役員  
 2018年6月 東海東京証券㈱代表取締役会長  
 2019年4月 当社取締役副社長戦略企画グループ、ビジネス企画グループ、デジタル戦略グループ管掌  
 2021年6月 当社取締役副社長戦略推進グループ、デジタル戦略グループ管掌(現任)  
 2022年4月

### 4 中山 恒博

社外取締役 (取締役会への出席状況 15回/15回)  
 1971年4月 ㈱日本興業銀行入行  
 1999年6月 同行執行役員営業第一部長  
 2000年9月 ㈱みずほホールディングス常務執行役員  
 2002年4月 ㈱みずほコーポレート銀行常務執行役員  
 2004年4月 同行取締役副頭取  
 2007年4月 メリルリンチ日本証券㈱顧問  
 2007年5月 同社代表取締役会長  
 2008年11月 同社代表取締役会長 兼 社長  
 2009年3月 同社代表取締役会長 兼 社長(兼) バンク・オブ・アメリカグループ在日代表  
 2010年7月 メリルリンチ日本証券㈱代表取締役会長  
 2017年6月 同社取締役  
 2017年7月 同社特別顧問  
 2018年6月 当社取締役  
 2019年6月 三井不動産㈱取締役(現任)  
 2020年6月 当社取締役(監査等委員)  
 2021年6月 当社取締役(現任)

### 5 藤原 洋

社外取締役 (取締役会への出席状況 14回/15回)  
 1977年4月 日本アイ・ビー・エム㈱入社  
 1977年12月 日立エンジニアリング㈱入社  
 1985年2月 ㈱アスキー入社  
 1987年2月 ㈱グラフィックス・コミュニケーション・テクノロジーズ出向取締役研究開発本部長  
 1988年9月 米国ベル通信研究所(Bellcore)訪問研究員  
 1993年3月 ㈱グラフィックス・コミュニケーション・ラボラトリーズ出向常務取締役研究開発本部長  
 1993年6月 ㈱アスキー取締役  
 1996年4月 慶應義塾大学理工学部客員教授  
 1996年12月 ㈱インターネット総合研究所設立  
 代表取締役所長(現任)  
 2012年4月 ㈱プロードハンドタワー  
 代表取締役会長 兼 社長CEO(現任)  
 2017年12月 ㈱チェンジ 取締役(現任)  
 2018年6月 ㈱スカパーJSATホールディングス取締役(現任)  
 2019年6月 当社取締役(現任)

### 6 大野 哲嗣

取締役 監査等委員 (取締役会への出席状況 15回/15回)  
 1983年4月 丸万証券㈱入社  
 1992年12月 ㈱丸万ファイナンス入社  
 1996年8月 ㈱セントラル・キャピタル入社  
 2000年7月 当社入社  
 2003年7月 当社名古屋企業開発部長  
 2007年4月 当社企業ソリューション推進部長  
 2009年4月 東海東京証券㈱名古屋企業金融部長  
 2010年4月 同社本店営業推進部長 兼 営業推進課長  
 2012年4月 当社総合企画部長  
 2013年4月 東海東京証券㈱東京法人第一部長  
 2014年4月 同社東京法人部長  
 2015年4月 当社財務企画部長東海東京証券㈱財務部長  
 2017年4月 当社執行役員財務企画部長  
 東海東京証券㈱執行役員財務部長  
 2019年4月 当社常務執行役員総合企画グループ副担任 兼 総合企画部長  
 2020年5月 当社顧問  
 2020年6月 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)



※ 取締役会への出席状況は、当事業年度(2021年4月～2022年3月)の状況です。

※ 「当社」は、2009年3月までは商号変更前の「東海東京証券株式会社」、2009年4月以降は商号変更後の「東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社」です。

### 7 井上 恵介

社外取締役  
 監査等委員 (取締役会への出席状況 15回/15回)  
 1973年4月 住友生命保険相互会社入社  
 1999年7月 同社取締役  
 2001年10月 同社常務取締役  
 2002年4月 同社常務取締役常務執行役員  
 2002年6月 住友ライフ・インベストメント㈱  
 代表取締役社長 兼 CEO  
 2002年12月 三井住友アセットマネジメント㈱  
 代表取締役社長 兼 CEO  
 2007年7月 住友生命保険相互会社  
 代表取締役専務執行役員  
 2009年4月 三井生命保険㈱副社長執行役員  
 2009年6月 同社取締役副社長執行役員  
 2012年4月 住友生命保険相互会社常任顧問  
 2013年7月 麻布経済研究所代表(現任)  
 2016年4月 当社非常勤顧問  
 2016年6月 当社取締役(監査等委員)(現任)  
 2017年9月 カーディフ損害保険㈱監査役(現任)  
 2021年4月 ㈱エトワール海渡取締役(現任)

### 8 山崎 穰一

社外取締役  
 監査等委員 (取締役会への出席状況 15回/15回)  
 1978年4月 大蔵省入省  
 1985年5月 理財局国債課課長補佐  
 1995年1月 在大韓民国日本国大使館参事官  
 1997年7月 証券局証券市場課公社債市場室長  
 1998年12月 金融再生委員会事務局金融危機管理課長  
 2000年7月 主計局主計官(国土交通省、環境省担当)  
 2005年12月 金融庁総務企画局参事官(監督局担当)  
 2009年7月 東海財務局長  
 2010年7月 近畿財務局長  
 2011年7月 独立行政法人国立印刷局理事  
 2012年7月 税務大学校長  
 2013年2月 財務省辞職  
 2013年3月 農林中央金庫監事  
 2018年12月 損害保険ジャパン㈱顧問  
 2019年5月 損保ジャパンDC証券㈱常勤監査役  
 2020年6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

### 9 池田 綾子

社外取締役  
 監査等委員 (取締役会への出席状況 11回/11回)  
 1984年4月 弁護士名簿登録・第二東京弁護士会入会  
 原後法律事務所(現 原後総合法律事務所)  
 米国スチュワード・アンド・ジョンソン法律事務所  
 1990年1月 ニューヨーク州弁護士資格取得  
 1991年4月 濱田松本法律事務所  
 1992年9月 濱田松本法律事務所  
 (現 森・濱田松本法律事務所)(現任)  
 2002年4月 司法研修所教官(民事弁護担当)  
 2006年4月 日本弁護士連合会事務次長  
 2015年4月 日本弁護士連合会常務理事  
 第二東京弁護士会副会長  
 2021年6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

### 各委員会のメンバー構成

氏名	役職等	各委員会の構成				主な専門性・バックグラウンド						
		監査等委員会	指名・報酬委員会	総合リスク管理委員会	人事委員会	企業経営	グローバル	法務	財務会計	行政経験	ICT	
石田 建昭	代表取締役会長		●	●	●	●	●					
合田 一郎	代表取締役社長			●	●	●						
山根 秀昭	取締役副社長			●	●	●	●					
中山 恒博	社外取締役 取締役会議長		●			●						
藤原 洋	社外取締役		●			●						●
大野 哲嗣	取締役	●						●				
井上 恵介	社外取締役 監査等委員会委員長	●				●						
山崎 穰一	社外取締役	●	●							●		
池田 綾子	社外取締役	●	●					●				

## 中長期的な視点を持って会社の変革に取り組む

### 事業ポートフォリオの多角化に応じた 取締役の多様性

石田 私は、取締役会という最高意思決定機関は、社外取締役が議長に就くだけでなく、社外取締役が取締役会構成メンバーの多数を占めるのが望ましいと考えてきました。

一つは、「魚は頭から腐る」という言葉があるように、ガバ

社外取締役の意見が、  
迷いを断ち切って  
執行側を後押しする力になる

—— 石田

ナンスの観点から、その「頭」を超える組織なり存在が必要ということです。もう一つは時代の変化です。特に金融を巡るビジネス環境の変化は非常に速くなっています。当社は、証券がメインのビジネスですが、株式だけではなく取扱商品・サービスが多様化し、さらに現在はデジタル金融分野にも取り組んでいます。こうしたときに、私たちなりの見識はあるものの、より高い専門性や幅広い経験を持った人の意見

「“Social Value & Justice” comes first」は、  
まさにサステナビリティ経営  
の基盤そのもの

—— 中山

代表取締役会長

石田 建昭

社外取締役  
取締役会議長

中山 恒博

が必要です。事業ポートフォリオの多角化を推進する中で、社外取締役の多様な経験や知見によるアドバイスをもとに執行部門が実行していくことで、当社のビジネスそのものも多様性を持ち、かつレベルの高いものになってきたと捉えています。

**中山** 当社は10年以上前から社外取締役が取締役会の過半数を占めていて、何でも経営に意見をぶつけて議論ができる環境にあります。本当にさまざまな角度から経営と議論してきたと感じています。一つの事例としては、2022年6月の会計監査人の交代が挙げられます。早い段階から社外取締役を中心とする監査等委員会から提案があり、取締役会でも何度も議論し、今回の変更に至りました。これは、監督と執行がしっかりとコミュニケーションを取り、当社の取締役会のモニタリングや指導力と執行側の実行力が表れている例だと捉えています。

**石田** 欧米では監査法人のローテーション制度を取り入れています。海外勤務が長い私には違和感はありませんでしたが、監査法人を変更しても同じように業務の遂行ができるかどうか、実務レベルの確認・検証を経て、最終的に判断しました。

**中山** 現在の取締役会は非常によくまとまって運営できていると評価しています。当社と東海東京証券の両社の社外取締役が意見交換しながら進めているというのが私たちの認識です。一方で、世の中が複雑になる中、社外取締役もよりの確で適切なアドバイスができるように、各業務担当とも直接話をして理解を深めることが、取締役会をより活性化するための手段になります。

## 株主などステークホルダーを代表して 意見するのが社外取締役の役割

**中山** 今年度からスタートした新中期経営計画で打ち出した、あらゆる金融機能を持つ総合金融グループになるという目標については社外取締役を含めた取締役会のコンセンサスです。多岐にわたる事業分野のすべてに目配せできている訳ではありませんが、会社が発展するためにリスクを取って事業を進めることに異論はありません。

ただ、何を、どんな目的で、どのようなプロセスで行い、そし

て管理するのか。仮に問題が起きたときにはどう対処するかまで、社内だけで決断しにくいことは、株主を含めたステークホルダーの立場も代表して指摘するのが社外取締役の役割です。

**石田** 会社や事業にとって重大な決断をするとき、さまざまなファクターを考慮しますが、これまで関わってきた人たちの思いや投資してきた額、社外パートナーなどが頭をよぎることがあります。社外取締役の意見が、そうした迷いを断ち切って執行側を後押しする力になります。

**中山** 今回の中期経営計画を策定するにあたって、当社と東海東京証券両社の幅広いバックグラウンドを持った社外取締役が参加し、取締役会でも繰り返し議論しました。一番大きなイシューだったのは「“Social Value & Justice” comes first」です。これは、当社グループ役社員の行動指針というだけでなく、まさにサステナビリティ経営の基盤そのものです。

中期経営計画を発表する以上、社内に浸透させるだけでなく、社外のステークホルダーにも理解してもらえるよう体現していく必要があります。

**石田** 2021年のコーポレートガバナンス・コード改訂では、サステナビリティ経営が重要なポイントのひとつです。当社は2022年4月に「SDGs推進部」を「ソーシャル・バリュー&ジャスティス推進部」へ改称し、今後、経営計画に基づいた具体的なアクションを取締役会で議論していきます。SDGs、ESGは私たちが目指す「“Social Value & Justice”」の構成要素であり、まず社内のカルチャーづくりのためのアクションやプログラムを作るところから始めます。

**中山** 取締役会でESGやサステナビリティについてさらに議論していく必要がありますね。今回の中期経営計画は30代の新任部長が中心になって素案を作り、当社・東海東京証券社外取締役を交え議論しました。若い社員にチャレンジさせることが人材育成につながり、次世代の経営者層を育成することになると考えています。

**石田** 企業が大きく変革するには10年単位で考えていく必要があります。若い社員が苦勞しながら会社を変えていく経験から学び、当社グループの企業価値をより高めていってほしい。社員の教育投資には相当に力を注いで来ています。若い社員が時代の感覚を磨いて、当社を推進する中核になっていくこそが持続的な企業価値向上への道だと考えています。

## 社外取締役メッセージ

新中期経営計画において、当社グループが新たに「全役社員の行動の原点」として定めた「“Social Value & Justice”」について、社外取締役がこの意味をどのように捉え、どのような思いを込めているのか伺いました。



社外取締役  
藤原 洋

当社が中期経営計画で掲げた「“Social Value & Justice”」(社会的価値の追求・社会的正義の遂行)のためには、「ダイバーシティ経営」の視点が重要です。ダイバーシティ経営とは、多様な人材や働き方を受け入れて、企業経営に活かすことで、企業力を高めようとする取り組みのことです。ダイバーシティには2つの「属性要素」、すなわち、第1の人種や国籍、年齢や性別、肉体的特徴など、外見の特徴から判断できる「表層的属性」と、第2の外見からは判断しにくい「深層的属性」があります。「深層的属性」とは、宗教、言語、学歴、職業、収入、生活様式、価値観などを指し、これら2つを考慮に入れた、個性と多様性の尊重が重要となります。私は、当社には「ダイバーシティ経営」の概念をもう一段進めて「インクルーシブ指向経営」への進化を期待したいと思っています。「インクルージョン」は「包括、包含、包摂」を意味します。

「ダイバーシティ経営」は「多様な人材が集まっている」という企業経営の概念ですが、私が一人の企業経営者としてここで強調したいのは、これをさらに進めた「インクルーシブ指向経営」は、「多様な人材が集まっているだけでなく、集まった人材がデジタルネットワークによって有機的に相互接続される」企業経営を意味するものであり、より高度で強固な企業体を目指すものです。「ダイバーシティ経営」から、「インクルーシブ指向経営」へと企業経営を進化させるかについて、課題抽出と解決策の提言を行っていきたいと考えています。



社外取締役  
監査等委員会委員長

井上 恵介

私はこれまで生命保険会社2社と資産運用会社1社の経営に携わってきました。また保険や団体年金・投資信託などの資産運用を通じ、投資家として企業を見てきています。これらの経験を活かして、当社を投資家の観点からも見るようにしています。東海東京フィナンシャル・ホールディングスの経営に参画して6年になります。当社に参画して感じたことは、地方銀行とのジョイントベンチャービジネスやFinTech技術を駆使した金融サービスの展開など積極的に経営基盤を多角化しており、他社にない取り組みで、先見性と独自性が高いということでした。

そして2022年度からの中期経営計画の行動指針に「“Social Value & Justice” comes first」を据えました。今や、社会や事業に関わる環境が異次元ともいえる激変を継続する中、社会的価値を追求するとともに、社会的正義を遂行することによって企業価値を上げるという経営は、大きな志を持った、とても野心的なものです。思い切った考え方であると同時に素晴らしいものであると考えています。是非とも成功に導くべく、着実に実行し、成果に結びつくようステークホルダー、特に株主の立場に立ちつつ、社外取締役としても一体となって進めていきたいと思っています。

# Message

from

## Outside Directors

---



社外取締役  
監査等委員

山崎 穰一

今回の中期経営計画については、何度か社外取締役との間でフリーディスカッションが行われ、策定段階から関与してきました。

『“Social Value & Justice” comes first』を行動指針として、「異次元の世界」を創出するための革新的な戦略を推進する（2022年5月23日プレス発表）という経営計画では、どうしても「革新的な戦略」に目が向きがちですが、私自身は「社会的価値の追求・社会的正義の遂行なくして、企業の存在価値なし」との信念を対外的に表現していることが、当社の社員の誇りとなり、この計画の特色として高く評価できると思います。

今後とも、他社で通算6年間、常勤監査役等を務めた経験も踏まえ、まずは監査等委員としてコンプライアンスやリスク管理の面でこのような理念に反することがないかをチェックしていきたいと思います。また、当社の取締役会では、議案説明の後、会長等から噛み砕いた言葉で補足説明があることでより理解が深まり、すべての社外取締役も活発に意見を発言しています。私も経営戦略等について多彩な論点を提供するという意味からも、取締役としてこれまで以上に積極的に発言していきたいと考えています。



社外取締役  
監査等委員

池田 綾子

当社の新たな中期経営計画でテーマとしている「Social Value & Justice」（社会的価値の追求・社会的正義の遂行）は、当社社員が業務を遂行するにあたり、明確な指針を示すものとして大いに期待できるものです。

従来、「株式会社」は利益の追求を目的とし、それが企業価値の向上につながるものという考えが一般的でしたが、今では会社の存在意義、社会的な役割についての世の中の認識が変わってきました。

現在、利益の追求のみでは幅広い株主の支持を得られるものとはならず、ひいては企業価値の向上にもつながるとはいえません。会社の社会的責任（CSR）や持続可能な開発目標（SDGs）を社員一人ひとりが考えて行動する、また、社員が業務を行うにあたり常に「社会的価値」を考えることが、当社で働く社員の誇りともなり、企業価値向上にもつながるものと考えます。

一方、「社会的価値」は、時に多義的であり、会社として何を優先するかの現実的な問題が生じます。私は法律家として、「社会的価値」「社会的正義」について、取締役会での検討において、法的見地も念頭に置きつつ、積極的に意見を述べていきたいと考えています。



## 当社コーポレート・ガバナンスの主な特徴

### 機関設計

当社は、取締役会による経営に対する監督機能を強化するとともに、取締役会から業務執行取締役へ重要な業務執行の決定を委任することで迅速な意思決定を可能とし、取締役会でより戦略的で深度ある議論を行うため、会社法上の機関設計として監査等委員会設置会社を採用しております。また、当社の取締役候補者の指名、取締役の解任及び報酬等の決定プロセスの客観性と透明性を確保するため、指名・報酬委員会を設置しております。

### 取締役会及び監査等委員会の機能の強化

当社は、取締役のうち過半数を社外取締役とすることとしており、また、取締役会の議長は、原則として社外取締役が就任することにより、審議の透明性・公平性を高め、取締役会の実効性の確保を図っております。現在は、5名の社外取締役（うち3名が監査等委員である社外取締役）を選任しており、この結果、当社の取締役会及び監査等委員会は、ともに過半数が社外取締役となり、牽制機能の強化が実現されております。

### 経営の「業務執行機能」と「監督機能」の明確化

当社の取締役は、主として業務執行を担う業務執行取締役と、主として業務執行の監督を担う非業務執行取締役により構成され、それぞれの役割を明確にしております。

## 取締役会

当社の取締役会は、監査等委員でない取締役5名（うち社外取締役2名）、監査等委員である取締役4名（うち社外取締役3名）の計9名で構成されており、取締役会議長は社外取締役が務めております。取締役会は、原則月1回開催し、法令等で定められた重要事項や経営の基本方針の決定、各議案に関して主に妥当性の観点から協議を行うとともに、各取締役の職務執行の監督を行っております。また、取締役会は、監査等委員会設置会社への移行を機に、業務執行取締役による適切なリスクテイクを支える環境を整えた上で、重要な業務執行の決定を業務執行取締役に委任し、意思決定および業務執行を迅速に行える体制の整備を行っております。

社内取締役

4名

社外取締役

男性



4名

女性



1名

### 2022年3月期の主な議題（開催回数15回）

- 東京証券取引所の新市場区分の選択
- TCFD提言に沿った初回開示
- 東海東京証券とエース証券の基本合意書締結
- 次期中期経営計画の基本方針

## 監査等委員会

当社の監査等委員会は、4名（うち社外取締役3名）で構成され、監査等委員会委員長は、社外取締役が務めております。監査等委員会は、内部統制システムの構築・運用とそれに対する監視および検証を前提として、取締役会等の重要な会議への出席、取締役等からの報告聴取のほか、重要な書類の閲覧、監査部に対する指揮・指示および報告聴取、会計監査人からの報告聴取により、取締役の業務執行状況について監査しております。

社内取締役

1名

社外取締役

男性



2名

女性



1名

### 2022年3月期の主な活動内容（開催回数14回）

- 監査等委員会監査基本方針・監査計画
- ローテーション制度に基づく会計監査人予定者の指定
- 会計監査人との定期的な意見交換
- 内部統制上の課題への対応状況の確認
- 監査部監査結果報告聴取

## コーポレート・ガバナンス

### 指名・報酬委員会

当社は、取締役候補者の指名、取締役の解任および報酬等の決定プロセスの客観性と透明性を確保するため、指名・報酬委員会を設置しております。指名・報酬委員会では、取締役候補者について審議するとともに、外部報酬データベースへの参加を通じて得た同業種の報酬水準を参考に、取締役の報酬制度、報酬等の水準および個人別の報酬等の内容について審議し、その審議内容を取締役会に答申しております。

なお、指名・報酬委員会の委員は4名以上で構成することとし、1名は当社代表取締役会長、また、過半数を社外取締役とすることとしております。また、委員長は原則として社外取締役から選任することとしております。現在は、社内取締役1名(代表取締役会長)、社外取締役4名により構成しております。

社内取締役      社外取締役

**1**名                      **4**名

#### 2022年3月期の主な審議内容(開催回数6回)

- 2021年3月期 取締役賞与支給の件
- 2021年3月期 取締役賞与個人別支給額の件
- 2022年3月期 取締役及び監査等委員である取締役の月額報酬の件
- 役員体制変更に伴う「取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針」の一部変更の件
- 当社及び東海東京証券の業務執行取締役に対する第13回ストック・オプション付与の件

### 社外取締役選任理由

#### 中山 恒博

金融機関の企業経営者として長年務められており、その実績・識見は高く評価されているところであります。同氏には、引き続き大手銀行および証券会社での長年の経営者としての豊富な経験と高い識見・金融業界における専門的な知見を活かし、社外取締役として当社の経営の重要事項の決定及び業務執行の監督等に十分な役割を果たしていただけるものと考えております。

#### 藤原 洋

システム関連の企業経営者として長年務められており、その実績・識見は高く評価されているところであります。同氏には、引き続きその豊富な経験とシステム関連についての高い専門性を活かし、社外取締役として当社の経営の重要事項の決定及び業務執行の監督等に十分な役割を果たしていただけるものと考えております。

#### 井上 恵介

金融機関の企業経営者として長年務められており、その実績・識見は高く評価されているところであります。また2016年6月より当社監査等委員として当社経営を監督する役割を果たしていただいております。同氏には、引き続き客観的な視点から経営全般に係る積極的な意見をいただくとともに、経営を監督・監査する役割を果たしていただけるものと考えております。

#### 山崎 穰一

金融庁総務企画局参事官、東海財務局長等を歴任されており、その実績・識見は高く評価されているところであります。同氏には、引き続き同氏の経験等を当社経営の監督・監査に活かし役割を果たしていただけるものと考えております。

#### 池田 綾子

長年にわたる弁護士としての職歴を通じて、豊富な経験と高い識見・専門性を有しております。企業の業務執行にあたった直接の経験は有していませんが、官公署において数多くの委員を務められており、法律の専門家として、経営から独立した立場で取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化等に十分な役割を果たしていただいております。同氏には、引き続き客観的な視点から経営全般に係る積極的な意見をいただくとともに、経営を監督・監査する役割を果たしていただけるものと考えております。

## 2022年3月期 取締役会の実効性分析・評価

### 分析・評価の方法

取締役会が、適切な構成で多様性が確保され、取締役の役割が発揮される場となっているか確認することを目的に、取締役全員を対象にした無記名式の質問票による自己評価を実施いたしました。その集計結果をもとに取締役全員による自由闊達な議論を実施し、議論により導き出された分析・集計結果を取締役にて審議いたしました。

### 分析・評価の結果

分析・評価の結果、当社取締役会の実効性は、分析・評価項目の各項目及び取締役会全体について、いずれも適切に確保されているとの結論に至りました。

当社取締役会は、2007年より取締役会議長を社外取締役から選任し、かつ現在、取締役9名のうち、5名を社外取締役（全員が独立性基準を充足）とする等、社外取締役の役割を重視した構成としております。また、2021年度より新たに法律の専門家である女性取締役が就任し、ガバナンス及びジェンダーの観点から、多様性がより適切に確保されたとの意見が多数ありました。取締役会の運営におきましては、業務執行取締役へ委任した事項は適切な範囲で遂行されており、また、取締役会における議論に関しても、一例として、新中期経営計画の内容について、当社及び主要子会社である東海東京証券株式会社の取締役全員が参加する複数回の機会を設けて、さまざまな意見交換が行われたことは有意義であり、こうしたことの積み重ねが、取締役会の実効性を向上させる一助となると評価する意見がありました。その他、取締役への支援体制においては、昨年度、ガバナンスに関する外部専門家を交え、当社及び子会社である東海東京証券の取締役が一堂に会して実施した研修会について、グループ運営を前提とした当社/東海東京証券の取締役会の役割、情報共有のあり方、社外取締役間の連携等に関する集中的な意見交換を行い、取締役会の実効性向上に資する有意義な機会となったと評価でき、継続を期待する意見がありました。また、社外取締役に期待する役割・行動に関しては、多様な発言や助言をいただくことを通して経営監督機能が十分に果たされていると判断しております。

他方で、取締役会の実効性をより高めるために取り組みを続けるべき事項として、1点目は、取締役の多様性の確保充実、2点目は、ビジネス環境の劇的な変化に直面する中、経営戦略に関する大局的な議論や戦略事案に係る進捗評価などについてより多くの時間を確保していく必要性、3点目は、コロナ禍でWeb会議が中心となる中、取締役会以外での取締役間の自由な意見交換の機会を求める意見もありました。

当社取締役会は、今後も、これまで当社が取り組み、構築してきたガバナンス体制の優位性を維持・発展させるため、今回の分析・評価結果を踏まえた取締役会の機能充実のために必要な改善に取り組み、さらなる実効性向上に努めてまいります。



2021年度 当社取締役会の実効性分析・評価結果の概要について  
[https://www.tokaitokyo-fh.jp/asset/pdf/corporate\\_governance\\_2021\\_outline.pdf](https://www.tokaitokyo-fh.jp/asset/pdf/corporate_governance_2021_outline.pdf)

### 後継者育成計画(サクセッションプラン)

当社グループの後継者育成計画(サクセッションプラン)の一環として、外部の専門家や社外取締役の意見、指名・報酬委員会での議論を踏まえ、経営の安定性と継続性も考慮し、2021年6月に当社および東海東京証券の代表取締役の異動を実施しました。同時に当社は最高経営責任者の職位を廃止し、代表取締役会長 石田建昭および代表取締役社長 合田一朗の合意制による経営体制へ変更しております。さまざまな戦略遂行に伴ってグループ事業基盤が大きく拡がり、業務の多様化も一層進んでいくことに鑑み、より高度な経営判断を要するため、経営体制の厚みを増すことが必要と判断したものです。

東海東京証券の代表取締役社長には、グループ戦略を中心になって推進してきた佐藤昌孝が就任し、戦略と執行の一体化を実現しグループシナジーを高めるよう取り組んでおります。

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役の報酬制度について

当社では、取締役の報酬について、決定プロセスの客観性と透明性を確保するため、指名・報酬委員会を設置しております。指名・報酬委員会では、外部報酬データベースへの参加を通じて得た同業種の報酬水準を参考に、当社の取締役の報酬制度、報酬等の水準及び個人別の報酬等の内容について審議し、その審議内容を取締役会に答申しております。

当社の取締役の報酬は、固定報酬と業績連動報酬により構成されております。さらに業績連動報酬は、短期業績に基づき変動するインセンティブ報酬である賞与と中長期の業績に基づき変動するインセンティブ報酬であるストック・オプションにより構成されております。

業務執行取締役には固定報酬と業績連動報酬を7:3の

割合を目安に配分しております。なお、社外取締役および監査等委員である取締役は、固定報酬のみの支給となっております。

### 業績連動報酬の算定方法

#### 賞与:

短期的な業績との連動性を図ることを目的に、自己資本利益率(ROE)をベースとした連結業績に部門および個人業績評価を加味して算出しております。

#### ストック・オプション:

株主との利害の一致を図りながら、中長期的な当社グループ全体の業績向上というインセンティブを与え、もって連結業績の向上を図ることを目的として付与しております。

### 取締役(監査等委員である取締役を含む。)の報酬等の総額

2022年3月期(実績)

区分	員数(名)	報酬等の種類別の総額(百万円)			
		金銭報酬		ストック・オプション	計
		固定報酬	業績連動報酬	業績連動報酬	
取締役(監査等委員を除く) (うち社外取締役)	8 (3)	210 (30)	70 (-)	2 (-)	282 (30)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	5 (4)	62 (42)	(-) (-)	- (-)	62 (42)
計 (うち社外取締役)	13 (7)	272 (72)	70 (-)	2 (-)	345 (72)

※ 括弧内の数字は社外役員の人員数及び支給額です。

※ 上記業績連動報酬等の額には、第110期定時株主総会に上程の取締役賞与支給の議案で決議された取締役賞与70,285千円が含まれております。

※ 監査等委員でない取締役の報酬について、監査等委員会で検討いたしましたが、特に指摘すべき点はありません。

### 取締役の選任に関する方針・手続き

#### (選任)

当社の取締役会は、取締役候補者(監査等委員である取締役を除く。)については、取締役候補者選任基準に基づき、当社の経営を的確、公正かつ効率的に遂行することができる知識、経験及び十分な社会的信用を有し、監督機能の向上に資する者を選任しております。監査等委員である取締役候補者については、監査等委員でない取締役の職務の執行の監査を的確、公正かつ効率的に遂行することができる知識、経験及び十分な社会的信用を有する者を選任しております。また、社外取締役候補者については、上記に加え、別に定める社外取締役の「独立性判断基準」を考慮し選任しております。当社は社外取締役が全取締役の過半数に達しておりますが、取締役

の指名に関する決定プロセスの客観性及び透明性を確保するため、「指名・報酬委員会」を設置しております。

上記方針に基づき、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の指名に関する事項については、指名・報酬委員会の答申を踏まえて審議の上、取締役会が決定しております。

なお、監査等委員である取締役の指名に関する事項については、指名・報酬委員会からの答申を得た後に、監査等委員会の同意を得た上で、取締役会が決定しております。

#### (解任)

当社の取締役会は、取締役として求められる職務遂行能力に疑義が認められる等、取締役候補者選任基準から著しく逸脱した事実が認められた場合には、当該取締役の解任の手続きを開始いたします。

上記方針に基づき、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の解任議案に関する事項については、指名・報酬委員会の答申を踏まえて審議の上、取締役会が決定いたします。

なお、監査等委員である取締役の解任議案に関する事項については、指名・報酬委員会からの答申を得た後に、監査等委員会の同意を得た上で、取締役会が決定いたします。

## ステークホルダーとの対話

ステークホルダー	主な対話方法
投資家	アナリスト・機関投資家向けに、決算説明会を開催(2021年5月・11月)のほか、個別面談を実施。個人投資家向けの会社説明会(2022年3月)の開催や、株主向けアンケート(2021年11月)により、投資家の意見を伺う場を設置。
従業員	経営陣による朝会放映(テレビ/週1回)でのトピック情報共有のほか、社員提案による業務改善を実施。
お客さま	子会社の東海東京証券では、コロナ禍においてはオンライン株式セミナー「東海東京なう。チャンネル」のオンデマンド配信をスタートし、当日のマーケット動向や注目銘柄など最新の投資情報を提供。さらに2022年5月から、オンラインでのセミナーの拡充を図るため、金融セミナー「東海東京LIVE!」の生配信を開始しました。
地域社会	「地域創生」をキーワードにグループ内の活動を拡大。子会社の東海東京証券では、従来から開催していた中部に加え、2022年7月より東京でも「オープンイノベーションカレッジ」を開催。将棋の王座戦やジブリパークなどの文化・芸術の協賛や、中部地域のサッカーやバスケットボールチームなどのプロスポーツのスポンサーを務めています。

## 政策保有株式

当社は、コーポレートガバナンス・ガイドラインの「政策保有株式に関する方針」において、政策保有株式の保有及びその議決権の行使に関する方針を定めております。

1. 当社は、取引関係により当社の企業価値やプレゼンスの向上に資すると判断できる等、保有の合理性が認められる場合を除き、政策保有株式を保有しないことを原則とする。また、保有に伴うリスクとリターンが資本コストに見合っているか等についても合理性を精査する。

2. 主要な政策保有株式については、保有の合理性を定期的に取り締めで検証する。検証の結果、保有の合理性が認められないと判断された銘柄については、縮減を図る。
3. 当社は、政策保有株式の議決権については、保有先企業の中長期的な企業価値向上の観点等総合的に、その行使についての判断を行う。

## 銘柄数および貸借対照表計上額

区分	2021年3月期末		2022年3月期末	
	銘柄数(銘柄)	貸借対照表計上額(百万円)	銘柄数(銘柄)	貸借対照表計上額(百万円)
非上場株式	42	3,491	44	4,620
非上場株式以外の株式	83	6,933	81	6,404

## 会社の支配に関する基本方針

当社は、当社株式の大量買付行為への対応策(買収防衛策)を2022年6月に廃止しました。

買収防衛策の廃止に併せ、会社の支配に関する基本方針(当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針)を策定し開示しております。



会社の支配に関する基本方針  
(コーポレート・ガバナンスガイドライン P.16-P.17)  
[https://www.tokaitokyo-fht.jp/asset/pdf/corporate\\_governance\\_guideline.pdf](https://www.tokaitokyo-fht.jp/asset/pdf/corporate_governance_guideline.pdf)

# コンプライアンス&リスクマネジメント

## 基本的な考え方

当社グループはコンプライアンスを経営上の最重要課題と位置づけ、業務の適正を確保するための体制整備を行っています。また、グループ・コンプライアンス基本方針、グループ倫理行動基準等の基本的な規範を制定し、これらの実施に努めています。

また、リスク管理体制として、リスク管理規程に基づき、リスクカテゴリーごとに責任部署を定め、当社およびグループ会社全体のリスクを統合的に管理し、リスクの管理方針、管理方法およびリスク管理のために必要と認める事項を協議・立案する当社の組織として総合リスク管理委員会を設置し、その結果を取締役会へ報告・提案を行っています。

## コンプライアンス体制

当社グループでは法令諸規則の遵守に関する実効性を確保するための体制として、施策等の答申を行う当社の組織である総合リスク管理委員会、コンプライアンスに関する統括・指導・モニタリング等を行う専門部署である総合リスク・コンプライアンス部、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策の実効性および専門性・適合性等を維持・向上するため、グループ全体の高度化を図ることを目的とする統括部署であるマネー・ローンダリング統括部を設置しています。



グループ・コンプライアンス基本方針  
<https://www.tokaitokyo-fh.jp/policy/compliance.html>



グループ倫理行動基準  
<https://www.tokaitokyo-fh.jp/policy/ethics.html>

## リスク管理体制

「リスク管理基本方針」「リスク管理規程」に基づき、リスクカテゴリーごとに責任部署を定め、当社およびグループ会社全体のリスクを統合的に管理しています。また、リスクの管理方針、管理方法およびリスク管理のために必要と認める事項を協議・立案する組織として、総合リスク管理委員会を設置し、その結果を取締役会へ報告・提案を行っています。

また、災害等の危機管理体制として、「災害等危機管理基本方針」「災害等危機管理規程」に基づき、責任の所在を明確にして、総合的かつ計画的な防災・応急・復旧態勢の整備および推進を図っています。これらの各種リスクに関する統括、指導、モニタリング等を行う専門部署として、総合リスク・コンプライアンス部を設置しています。

さらに、総合リスク・コンプライアンス部では、グループ会社全体の内部通報制度の総合的な窓口を設置しています。

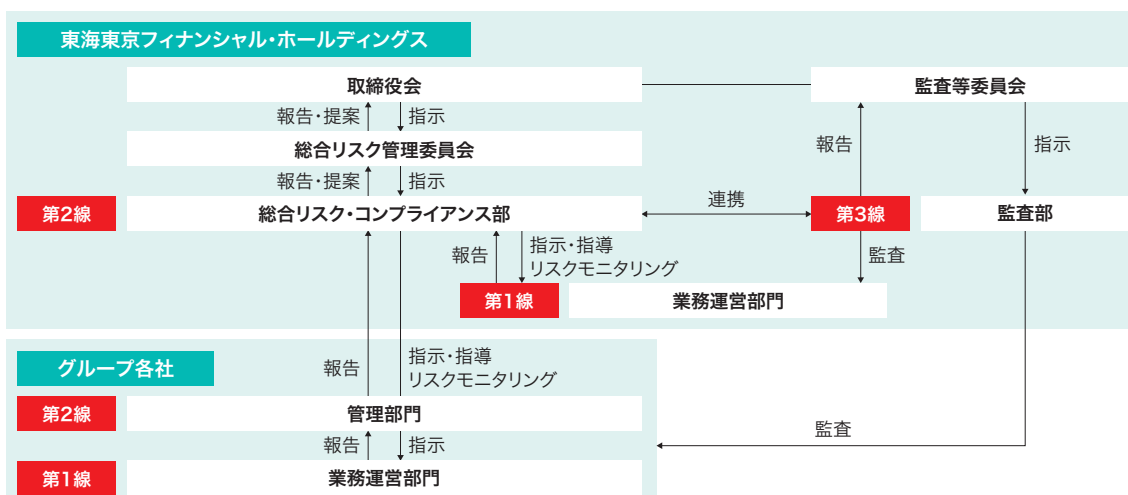
## 3つの防衛線によるリスク管理

当社グループでは、「3つの防衛線」の考え方に基づいて、リスクを特定、評価(アセスメント)、モニタリングすることにより、リスク管理体制の強化に努めています。

### 第1線 業務運営部門

リスクを特定し、評価し、管理することについて事前および事後の責任を負います。

リスクアセスメントやコンプライアンス勉強会を通じて業務上の各種リスクを自ら認識(特定、評価)します。



## 第2線 総合リスク・コンプライアンス部、 グループ各社の管理部門

第1線のリスク管理を支援します。

業務運営部門と密に連携して、リスクが適切に特定され、管理される態勢を確保します。

## 第3線 監査部

第1線・第2線の防衛線が有効に機能しているか、独立した立場で検証・評価します。

財務報告にかかる内部統制のプロセスの有効性を評価します。

## 東海東京証券のリスク管理体制

東海東京証券では、市場・信用リスク委員会および管理・財務委員会を設置するとともに、関連規程を定め、市場リスク、信用リスク、流動性リスクの管理・分析・報告を行う体制を整備しています。経営および財務の健全性確保の観点から、最低限維持すべき自己資本規制比率の目標値を取締役会で設定し、この目標値維持をリスク管理運営上の基本方針としています。

## 東海東京証券のリスク管理体制

リスクカテゴリー	取り組み
市場リスクの管理	「リスク管理規程」に基づき、トレーディング業務を行う部署から組織的に独立したリスク管理部署が、日々、リスク、ポジション、損益を算出しコントロールしています。
信用リスクの管理	「リスク管理規程」に基づき、取引相手方の契約不履行等により発生し得る損失を、あらかじめ定められた限度枠の範囲内に収まるよう管理しています。また、「信用リスク管理規程」に基づき、個別案件ごとに取引先の財務内容を審査し、取引先別の与信リスク枠を設定し管理しています。
資金調達にかかる流動性リスクの管理	「流動性リスク管理規程」に基づき、資金繰り管理部署が日々の資金繰りの状況をモニタリングし、適切に管理しています。また、金融市場の変動等に対応した管理プランを策定し、月次資金繰り見通しの報告を、管理・財務委員会で定期的に行っています。

## 事業等のリスク

事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、経営者が当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があるとして認識している主要なリスクは、右記のとおりです。なお、現時点では確認できていないリスクや現在は重要でないと考えられるリスクも当社グループの経営成績および財政状態等に重要な影響を与える可能性があります。

経済情勢及び市場変動に伴うリスク  
 法的規制に伴うリスク  
 競争状況に伴うリスク  
 取引先又は発行体の信用力悪化に伴うリスク  
 資金調達環境の悪化に伴うリスク  
 システムリスク  
 オペレーショナルリスク  
 情報セキュリティに係るリスク  
 災害等に関するリスク  
 訴訟に関するリスク  
 人材確保に係るリスク  
 海外事業に関するリスク  
 風評に関するリスク  
 リスク管理基本方針や態勢に関するリスク  
 事業の拡大に伴うリスク  
 新型コロナウイルス感染症リスク  
 気候変動等に関するリスク



2022年3月期 有価証券報告書  
<https://pdfirpocket.com/C8616/efCi/aauk/Ev3Y.pdf>

## 11年間の財務・非財務サマリー

	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期
<b>連結損益計算書：(百万円)</b>			
受入手数料	24,191	36,659	54,939
委託手数料	6,006	9,995	26,301
引受け・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の手数料	431	720	921
募集・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の取扱手数料	11,704	19,763	21,149
その他の受入手数料	6,048	6,180	6,567
トレーディング損益 <sup>1</sup>	25,593	28,301	32,775
株券等	9,357	7,943	10,484
債券・為替等	16,235	20,358	22,291
金融収益 <sup>1</sup>	2,846	2,893	2,831
営業収益計	52,631	67,854	90,547
金融費用	1,875	1,900	1,865
純営業収益	50,756	65,954	88,682
販売費・一般管理費 <sup>2</sup>	47,392	50,702	58,434
内、人件費	22,708	26,188	28,971
営業利益	3,363	15,252	30,248
営業外収益 <sup>2</sup>	2,078	2,405	3,420
内、持分法による投資利益	357	838	1,708
営業外費用	364	337	262
内、持分法による投資損失	—	—	—
経常利益	5,077	17,320	33,405
税金等調整前当期純利益	4,769	17,812	35,307
親会社株主に帰属する当期純利益	2,545	11,273	23,243
<b>連結貸借対照表：(百万円)</b>			
流動資産合計	603,235	591,911	580,345
内、トレーディング商品	198,470	203,401	224,158
固定資産合計	37,981	38,150	36,924
資産合計	641,216	630,061	617,270
流動負債合計	524,571	499,388	466,243
内、トレーディング商品	111,181	93,955	76,593
固定負債合計	6,219	8,088	7,808
負債合計	530,956	507,664	474,340
純資産合計	110,259	122,397	142,929
<b>連結キャッシュ・フロー計算書：(百万円)</b>			
営業活動によるキャッシュ・フロー	△43,135	79,020	△14,701
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,469	1,767	5,452
財務活動によるキャッシュ・フロー	26,304	△75,863	1,864
現金及び現金同等物の期末残高	43,330	48,491	39,141
<b>ROE、1株当たり情報、非財務情報</b>			
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	9.45	42.74	87.68
1株当たり純資産(BPS)(円)	416.51	461.12	528.26
自己資本当期純利益率(ROE)	2.3%	9.7%	17.7%
1株当たり配当金(円)	8.00	16.00	32.00
従業員数(連結)	2,253	2,178	2,214
女性管理職比率(東海東京フィナンシャル・ホールディングス、東海東京証券) <sup>3</sup>			13.0%
教育研修費(百万円)(東海東京アカデミーへの委託費含む)	370	381	433
預かり資産(東海東京フィナンシャル・グループ)(億円)	44,451	48,702	52,989
エネルギーの使用にかかる原単位(東海東京証券)(対前年度比)			97.0%
CO <sub>2</sub> 排出量(東海東京証券)(t-CO <sub>2</sub> )			4,310

\*1 2020年3月期連結会計年度において、「トレーディング損益」および「金融収益」の表示方法の変更を行っており、2019年3月期連結会計年度に係る数値については、表示方法の変更の内容を反映させています。

\*2 2022年3月期連結会計年度において、「販売費・一般管理費」および「営業外収益」の表示方法の変更を行っており、2021年3月期連結会計年度に係る数値については、表示方法の変更の内容を反映させています。

2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
44,082	34,267	26,934	35,907	28,954	29,172	31,173	<b>37,575</b>
19,016	16,538	12,930	17,415	10,729	12,239	13,936	<b>13,929</b>
779	883	738	811	1,247	702	1,076	<b>1,333</b>
18,105	10,481	6,916	7,844	6,951	6,519	6,461	<b>9,939</b>
6,180	6,363	6,349	9,836	10,025	9,710	9,700	<b>12,372</b>
35,427	30,329	35,737	45,095	32,179	29,510	34,008	<b>33,998</b>
16,732	11,691	13,779	22,227	15,401	14,010	22,369	<b>16,185</b>
18,695	18,638	21,957	22,867	16,778	15,499	11,639	<b>17,813</b>
3,190	2,987	2,741	4,258	3,638	3,011	4,180	<b>9,401</b>
82,700	67,584	65,412	85,261	64,772	61,694	69,362	<b>80,975</b>
1,325	1,306	1,684	2,342	2,219	1,926	2,321	<b>2,726</b>
81,374	66,277	63,728	82,919	62,553	59,767	67,041	<b>78,249</b>
56,303	53,634	54,230	65,472	62,945	60,591	57,355	<b>68,368</b>
28,002	24,888	25,336	31,110	29,544	27,827	27,501	<b>32,320</b>
25,071	12,643	9,497	17,446	△391	△823	9,685	<b>9,881</b>
3,522	2,765	3,935	3,693	1,712	1,971	3,234	<b>3,341</b>
1,669	948	2,058	1,963	—	—	1,591	<b>1,179</b>
69	111	163	200	388	446	371	<b>243</b>
—	—	—	—	61	94	—	—
28,524	15,297	13,269	20,939	932	700	12,548	<b>12,979</b>
28,896	17,925	16,195	31,742	1,528	3,049	12,827	<b>17,828</b>
18,499	12,423	11,990	25,397	1,079	2,763	9,094	<b>13,150</b>
415,327	525,258	688,551	902,103	1,323,532	1,043,541	1,342,676	<b>1,505,707</b>
198,053	259,234	292,495	388,099	657,524	422,351	588,098	<b>529,440</b>
42,778	43,290	53,884	62,429	67,544	69,772	73,893	<b>75,523</b>
458,106	568,548	742,435	964,533	1,391,076	1,113,313	1,416,569	<b>1,581,231</b>
282,986	388,658	510,399	704,507	1,137,726	853,507	1,143,073	<b>1,254,845</b>
70,125	137,111	192,454	281,709	546,499	341,416	379,293	<b>444,613</b>
17,379	24,245	74,357	84,564	88,431	98,781	100,176	<b>140,114</b>
300,755	413,344	585,206	789,683	1,226,776	952,908	1,243,884	<b>1,395,663</b>
157,351	155,204	157,229	174,849	164,300	160,404	172,684	<b>185,568</b>
37,746	12,302	2,944	19,332	△72,750	10,945	△73,074	<b>5,672</b>
△2,214	△775	△8,507	△588	△9,615	△6,686	△12,397	<b>△23,011</b>
△18,937	△21,829	35,864	△1,617	39,695	18,227	104,805	<b>32,355</b>
56,039	44,615	72,043	89,204	46,274	63,201	81,950	<b>98,442</b>
69.51	46.92	45.73	97.27	4.18	11.04	36.62	<b>52.94</b>
579.91	580.16	593.47	668.18	625.05	630.24	666.65	<b>694.86</b>
12.6%	8.1%	7.8%	15.5%	0.6%	1.7%	5.6%	<b>7.8%</b>
34.00	28.00	26.00	38.00	16.00	8.00	22.00	<b>24.00</b>
2,353	2,391	2,483	2,753	2,861	2,534	2,442	<b>2,847</b>
15.2%	17.6%	21.0%	22.2%	23.9%	13.3%	13.4%	<b>14.5%</b>
479	493	547	622	727	604	534	<b>527</b>
59,955	51,784	56,105	64,777	62,486	57,419	71,709	<b>82,990</b>
96.4%	96.9%	99.3%	97.0%	97.3%	100.9%	100.9%	<b>101.6%</b>
3,938	3,671	3,499	3,243	3,009	2,851	2,699	<b>2,642</b>

\*3 各年4月1日現在、2020年4月より人事制度変更に伴い、算出基準を変更しています。

※ 2018年3月期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2017年3月期に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させています。

※ 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号平成30年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値となっています。

## 2022年3月期業績の概要

## 経営成績

(百万円)

	2021年3月期	2022年3月期
営業収益	69,362	80,975
純営業収益	67,041	78,249
営業利益	9,685	9,881
経常利益	12,548	12,979
親会社株主に帰属する 当期純利益	9,094	13,150
自己資本当期純利益率(%)	5.6	7.8

当連結会計年度の営業収益は16.7%増加(前年同期増減率、以下同じ)し809億75百万円、純営業収益は16.7%増加し782億49百万円となり、営業利益は2.0%増加し98億81百万円、経常利益は3.4%増加し129億79百万円を計上し、法人税等を差し引いた親会社株主に帰属する当期純利益は44.6%増加し131億50百万円を計上いたしました。

取引関係費はIFA仲介手数料の増加やグループ会社の増加などから28.6%増加し131億27百万円となりました。また、グループ会社の増加などにより、人件費は17.5%増加し323億20百万円、不動産関係費は13.8%増加し77億32百万円、事務費は28.0%増加し86億45百万円となりました。この結果、販売費及び一般管理費の合計は19.2%増加し683億68百万円を計上いたしました。

営業外収益は、持分法による投資利益11億79百万円、受取配当金6億72百万円などを計上し、営業外収益の合計は3.3%増加し33億41百万円となりました。また、営業外費用は、投資事業組合運用損が2億4百万円などを計上し、営業外費用の合計は34.3%減少し2億43百万円となりました。

主な特別利益は、エース証券の完全子会社化に伴い特別利益として負ののれん発生益82億68百万円を計上し、特別損失として段階取得に係る差損24億73百万円を計上いたしました。

(百万円)

	2021年3月期	2022年3月期
受入手数料	31,173	37,575
トレーディング損益	34,008	33,998
金融収益	4,180	9,401

## (受入手数料)

当連結会計年度の受入手数料の合計は20.5%増加し375億75百万円を計上いたしました。

## ① 委託手数料:

当社の主要子会社である東海東京証券株式会社の株式委託売買高は23.6%減少し26億41百万株、株式委託売買金額は12.6%減少し5兆3,508億円となり、当社グループの株式委託手数料は2.0%減少し132億66百万円の計上。委託手数料全体では横ばいの139億29百万円を計上いたしました。

## ② 引受け・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の手数料:

株式は3.5%減少し7億22百万円を計上いたしました。一方、債券は86.7%増加し6億10百万円の計上となり、引受け・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の手数料全体では23.9%増加し13億33百万円を計上いたしました。

## ③ 募集・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の取扱手数料:

受益証券は、グループ会社の増加により54.0%増加し99億31百万円の計上となり、募集・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の取扱手数料全体では53.8%増加し99億39百万円を計上いたしました。

## ④ その他の受入手数料:

投資信託の代行手数料は60.4%増加し58億51百万円、保険手数料収入は15.3%増加し36億93百万円の計上となり、その他の受入手数料全体では27.6%増加し123億72百万円を計上いたしました。

### (トレーディング損益)

当連結会計年度の株券等トレーディング損益は27.6%減少し161億85百万円の利益の計上となり、外貨建債券や仕組債の売買を中心とした債券・為替等トレーディング損益は53.1%増加し178億13百万円の利益を計上いたしました。この結果、トレーディング損益の合計は横ばいの339億98百万円の利益を計上いたしました。

### (金融収支)

当連結会計年度の金融収益は124.9%増加し94億1百万円を計上いたしました。また、金融費用は17.4%増加し27億26百万円を計上し、差引の金融収支は259.2%増加し66億75百万円の利益を計上いたしました。

### 財政状態

		2021年3月期	2022年3月期
純資産	(百万円)	172,684	185,568
総資産	(百万円)	1,416,569	1,581,231
自己資本比率	(%)	11.7	10.9
1株当たり純資産(BPS)	(円)	666.65	694.86

### (資産)

当連結会計年度末の総資産は1,646億61百万円増加し1兆5,812億31百万円となりました。このうち流動資産は1,630億31百万円増加し1兆5,057億7百万円となりました。主な要因は、現金及び預金が167億70百万円増加し1,003億60百万円となり、有価証券担保貸付金が1,437億54百万円増加し5,515億83百万円となりました。また、固定資産は、ソフトウェアが33億47百万円増加し58億79百万円となったことなどから16億30百万円増加し755億23百万円となりました。

### (負債)

当連結会計年度末の負債合計は1,517億78百万円増加し1兆3,956億63百万円となりました。このうち流動負債は1,117億71百万円増加し1兆2,548億45百万円となりま

した。主な要因は、トレーディング商品が653億19百万円増加し4,446億13百万円となり、約定見返勘定が689億29百万円増加し781億70百万円となる一方、有価証券担保借入金が419億45百万円減少し3,267億25百万円となりました。また、固定負債は、社債が167億22百万円増加し285億85百万円となり、長期借入金が231億円増加し1,073億円となったことなどから、固定負債合計は399億38百万円増加し1,401億14百万円となりました。

### (純資産)

当連結会計年度末の利益剰余金は71億89百万円増加し1,145億80百万円となり、純資産合計は128億83百万円増加し1,855億68百万円となりました。

### 配当の状況

		2021年3月期	2022年3月期
1株当たり当期純利益(EPS)	(円)	36.62	52.94
1株当たり配当額(うち1株当たり中間配当額)	(円)	22.00(8.00)	24.00(10.00)
配当性向(連結)	(%)	60.1	45.3
純資産配当率(連結)	(%)	3.4	3.5

当社は、中長期的な成長による企業価値の向上を目的として、内部留保の充実を図るとともに、株主の皆さまに対し、安定的かつ適切な配当を実施することを基本方針としております。

当社の毎事業年度における配当の回数についての基本的な方針は、中間配当及び期末配当の年2回としております。配当の決定機関は、中間配当は取締役会、期末配当は株主総会であります。また、当社は会社法第454条第5項に規定する中間配当をすることができる旨を定款に定めております。

当期の剰余金の配当につきましては、期末配当金1株につき14円とし、中間配当金10円と合わせて24円としております。この結果、当連結会計年度の連結配当性向は45.3%、連結純資産配当率は3.5%となりました。

## 株式の状況

### 株式情報 (2022年3月31日現在)

証券コード:	8616
上場証券取引所:	東京、名古屋の各証券取引所(東証プライム、名証プレミア)
株主名簿管理人:	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
発行可能株式総数:	972,730,000株
発行済株式総数:	260,582,115株
株主数:	54,108名
1単元株式数:	100株

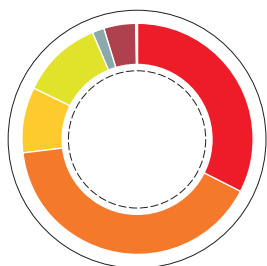
### 大株主の状況(上位10位) (2022年3月31日現在)

	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	34,359,600	13.82
株式会社三菱UFJ銀行	12,016,853	4.83
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,025,700	3.23
三井住友海上火災保険株式会社	7,283,798	2.93
トヨタファイナンシャルサービス株式会社	7,280,000	2.93
株式会社横浜銀行	7,014,553	2.82
日本生命保険相互会社	5,611,890	2.26
三井住友信託銀行株式会社	4,800,000	1.93
明治安田生命保険相互会社	4,406,000	1.77
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	3,904,800	1.57

※ 持株比率は発行済株式の総数から自己株式を控除して算出しております。  
 ※ 上記のほか当社が保有しております自己株式11,999,455株があります。

### 株式の分布状況

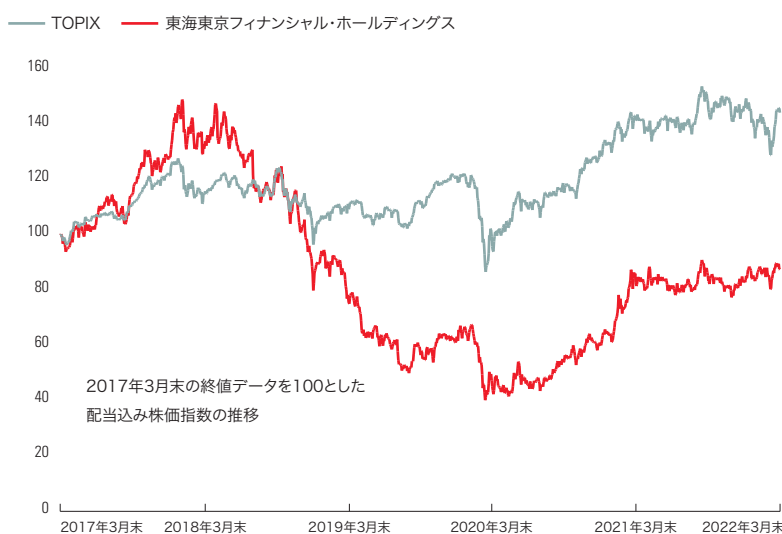
(2022年3月31日現在)



個人・その他	32.55%
金融機関	40.53%
その他国内法人	9.20%
外国人	11.60%
証券会社	1.52%
自己名義株式	4.61%

※ 構成比の数値は小数点以下第3位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とはならない場合があります。

### TSR推移(2017年3月~2022年3月)



※ TSR(Total Shareholders' Return): キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率  
 ※ 2017年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化

## 会社概要 (2022年3月31日現在)

会社名	東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社
英文社名	Tokai Tokyo Financial Holdings, Inc.
設立年月日	1929年6月19日
資本金	360億円
従業員人数	145名(臨時従業員63名、派遣社員3名を含んでおりません)
連結ベース従業員人数	2,847名(投資アドバイザーおよびアセットアドバイザー16名、 臨時従業員513名、派遣社員67名を含んでおりません)
本店所在地	〒103-6130 東京都中央区日本橋二丁目5番1号 日本橋高島屋三井ビルディング

### 主要子会社一覧

会社名	本社	主な事業の内容
東海東京証券株式会社 <sup>1</sup>	愛知県名古屋市中村区名駅四丁目7番1号	金融商品取引業
丸八証券株式会社 <sup>2</sup>	愛知県名古屋市中区新栄町二丁目4番地	金融商品取引業
株式会社東海東京調査センター	愛知県名古屋市中村区名駅一丁目19番30号	情報サービス業、金融商品取引業
東海東京アセットマネジメント株式会社	東京都中央区新川一丁目17番21号	金融商品取引業
東海東京インベストメント株式会社	東京都中央区新川一丁目17番21号	ベンチャーキャピタル業務、有価証券の運用
東海東京ウェルス・コンサルティング株式会社	愛知県名古屋市中村区名駅四丁目5番28号	コンサルティング業、宅地建物取引業
東海東京アカデミー株式会社	東京都江東区東陽二丁目4番18号	教育・研修業
東海東京サービス株式会社	愛知県名古屋市中村区名駅一丁目13番8号	不動産の賃貸・管理、事務代行業務
東海東京ビジネスサービス株式会社	東京都中央区新川一丁目17番21号	証券会社のバックオフィス業務の受託
株式会社TTデジタル・プラットフォーム <sup>3</sup>	東京都中央区新川一丁目17番21号	電子決済等代行業、アプリの企画・運営・開発等による各種情報提供サービス
CHEER証券株式会社 <sup>4</sup>	東京都中央区新川一丁目17番21号	金融商品取引業
株式会社ETERNAL	東京都港区南青山四丁目20番19号	生命保険・損害保険代理店事業
株式会社メビウス	大阪府大阪市中央区南本町二丁目1番8号	生命保険・損害保険代理店事業
ピナクル株式会社	東京都港区芝公園一丁目6番7号	M&Aアドバイザー業
ピナクルTTソリューション株式会社	東京都港区芝公園一丁目6番7号	事業承継M&Aアドバイザー業
マフォロバ株式会社	東京都港区芝公園一丁目6番7号	M&Aサービス
東海東京証券香港	Tokai Tokyo Securities(Asia) Limited 15/F, 33 Des Voeux Road Central, Central, Hong Kong	証券業
東海東京証券ヨーロッパ	Tokai Tokyo Securities Europe Limited 4th Floor, Salisbury House, London Wall, London, EC2M 5QQ, United Kingdom	証券業
東海東京証券アメリカ	Tokai Tokyo Securities(USA), Inc. 3 Columbus Circle, Suite 1715, New York, NY	情報サービス業
東海東京シンガポール	Tokai Tokyo Investment Management Singapore Pte. Ltd 60 Anson Road #13-03, Mapletree Anson, Singapore 079914	情報サービス業、資産運用業
東海東京グローバル・インベストメンツ	Tokai Tokyo Global Investments Pte. Ltd. 60 Anson Road #13-03, Mapletree Anson, Singapore 079914	有価証券の運用

\*1 2022年5月1日付で東海東京証券株式会社(存続会社)とエース証券株式会社(消滅会社)が合併しています。

\*2 2021年4月16日付で丸八証券株式会社は持分法適用関連会社から連結子会社へ変更しています。

\*3 2021年10月25日付で株式会社マネーコンパス・ジャパンから株式会社TTデジタル・プラットフォームに商号変更しています。

\*4 2021年11月12日付で3.0証券準備株式会社からCHEER証券株式会社に商号変更しています。



東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社

〒103-6130

東京都中央区日本橋二丁目5番1号 日本橋高島屋三井ビルディング

<https://www.tokaitokyo-fh.jp/>