

CEO メッセージ

市場の信頼を土台に、マーケットインの姿勢で
日本の金融・資本市場の新たな成長局面を支える

取締役兼代表執行役グループCEO

山道 裕乙

KEY POINTS

- ① マーケットが活況な今こそ「公正・公平な市場運営」を徹底します
- ② 市場利用者の声に耳を傾け、中期経営計画2027を深化させます
- ③ AI・データ活用による業務効率化と市場サービスの高度化を推進します
- ④ 資本効率と株主還元の両立を通じた規律を実現します
- ⑤ 公共性と成長性を両立し、不断の改革を続けていきます

JPXの使命は変わらない

日本の金融・資本市場は、いま大きな転換点を迎えています。日本経済が「金利ある世界」へと移行し、新NISAの浸透によって「貯蓄から投資へ」の流れが加速する中で、国内外の投資家から日本市場への関心は一段と高まっています。こうした変化は、インベストメントチェーンを構成する資本市場の役割が一段と高まっていることを示しています。

JPXの使命は、どのような市場環境にあっても、公正・公平な売買機会を提供し、安定的な市場運営を継続することです。相場が変動し、商いが増える時こそ、市場インフラとしての真価が問われます。市場運営者としての役割を果たし続けることが、投資家からの支持と信頼の増大と、市場の評価としての株価につながると考えています。中期経営計画2027の初年度は、ROE23.1%を達成しました。同時に、こうした環境下で我々のミッションを着実に果たしていることにも、大きな意義を感じています。

この1年で特に大きな変化として感じていることは、日本市場を取り巻く投資家層の広がりです。海外では、日本株投資の経験がある投資家だけでなく、「まだ日本株は買ってないが、今まさに勉強している」という新しい投資家との接点が増えています。日本経済のデフレ脱却の兆し、日本企業の収益力向上、コーポ

レート・ガバナンス改革の進展への期待などを背景に、日本市場を改めて投資対象として捉え直す動きが出てきていると感じます。国内でも、新NISAの広がりにより、特に、若年層や現役世代が投資家層として厚みを増しています。また、家計だけではなく、企業が事業ポートフォリオの見直しや経営資源の活用へと向かい始めていることは、日本市場にとって重要な変化です。

こうした変化は、長期ビジョン「Target 2030」で掲げる「グローバルな総合金融・情報プラットフォーム」への進化に向けた確かな手応えでもあります。短期的な動向に一喜一憂せず、持続的な成長へとつなげていくことが、我々の果たすべき役割だと考えています。

問われるのは「質」

中期経営計画2027では、「日本株市場の新時代を切り拓く」「総合プラットフォーム化へ邁進する」「デジタルイノベーションを共創する」という3つの重点テーマを掲げています。初年度を経て、これらの取り組みは、より実効性を高める段階に入っていると考えています。

株式市場については、上場会社の持続的な成長を支える環境の整備が重要です。今後問われることは、各社が「マーケットの目線」を取り入れながら、中長期的な企業価値向上に取り組んでいるかどうかです。上場会社のさらなる「質」の向上ともいえます。そのため、

引き続き、東証から上場会社への「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請などに取り組んでいます。すでに上場会社の間で取り組みが進展していますが、次の段階では、各社がどのような成長の道筋を描き、その実現に向けて経営資源をどう配分するのかを、投資家に説明していくことをお願いしています。開示にとどまらず、投資家との実効的な対話を通じて、自社の企業価値向上のユニークな取り組みをさらに深めていく必要があります。

総合プラットフォーム化の観点では、「金利ある世界」への移行が大きなテーマです。JPXには、国債(JGB)先物やTONA3か月金利先物といった上場金利商品に加え、日本証券クリアリング機構における金利スワップ取引や国債店頭取引の清算サービスがあります。金利環境が変化する中で、これらはリスク管理の手段であり、投資機会でもあります。

流通市場(セカンダリーマーケット)がしっかりと機能することが、発行市場(プライマリーマーケット)への投資家の信頼や期待を支えます。金利関連市場の活性化は、投資家の投資機会やリスク管理手段を広げるとともに、JPXの収益機会にもつながります。

デジタル領域では、AIやデータの活用を通じて、市場利用者への価値提供を高めていきます。審査業務などの自主規制機能の高度化、投資家向け情報サービスの拡充、上場会社の開示実務の負担軽減など、市場の信頼性・利便性・透明性を高める取り組みを進めていきます。

3つの重点テーマはいずれも、JPXの成長だけを目的とするものではありません。市場運営者として、市場機能向上を図り、成長を目指す上場会社を支えることで、政府の「資産運用立国」の更なる発展に貢献していきたいと考えています。市場利用者の声に耳を傾け、マーケットインの姿勢でサービスを進化させることを通じて、日本市場全体の魅力を高め、国内外の市場利用者から選ばれる市場基盤を整えていきます。

AIがもたらす変化

AIの活用には、大きく2つの意味があります。1つは、我々自身のオペレーションの効率化です。もう1つは、投資家や上場会社など市場利用者に対するサービスの高度化です。

既に日本取引所自主規制法人(JPX-R)では、売買審査や上場審査関連の業務にAIを活用し始めています。市場では、日々、多数の取引が行われていますが、相場操縦行為等の不公正取引の調査を行う売買審査業務では、AIのスコアリングを参照することで、担当者がより高度な分析や審査に注力できるようになりました。このようにAIの活用を進めることは、市場の公正性や信頼性を支える自主規制機能の全体の高度化・深化にもつながります。

また、全社横断でAI利活用を広げるため、2025年度に全社的なAI推進体制を発足しました。例えば、毎週月曜日に「AI Monday」という全社員が参加できるウェビナーを実施し、各部門での活用事例や効果を共有しています。AIは、導入すれば自動的に成果が出るものではありません。まず社員一人ひとりが、自分たちの業務をどう改善したいのか、どのような価値を新たに創出できるかという問題意識を持つことが重要です。こうした地に足の着いた活用を積み重ねることで、社内アンケートベースでは、1人当たり月平均約12時間の業務時間削減効果も確認できています。

一方で、AIやデータを活用したサービスは、投資家や上場会社への価値提供にもつながります。投資家向けには、JPX Market Explorer、JPxData Portal、J-LENSなどを通じ、日本市場へのアクセスや情報取得の利便性を高めています。上場会社向けには、開示



資料の準備・作成などを支援する新たなサービスを次世代TDnetで提供することを検討しています。市場利用者の利便性を高めることは、結果として市場全体の透明性や信頼性の向上にもつながります。

今後は、AIの利活用で効率化された業務時間や獲得した知見を、より付加価値の高い業務に振り向けていくことが重要です。市場インフラとしての信頼性を高めながら、新たなサービス創出にもつなげていきたいと考えています。

我々も市場から問われる

財務目標については、中期経営計画2027の当初目標であった「最終年度ROE 18%以上」から、「3期連続ROE 20%以上」へと目線を引き上げました。我々自身が、日本市場の魅力を高めるために、努力を続けていく意思を示すものです。

その実現に向けて重要になるのが、資本効率を意識した経営と、将来の成長を支える投資の両立です。我々も上場会社として、市場からの期待に応える経営を実践していく必要があります。投資家の観点では、個別施策が示されていても、中長期の戦略などが整理されていないと、全体として評価がしづらく、また、中長期的な将来の成長の道筋が見えづらくなります。我々は、

資本政策においても、3年間のキャッシュフローを見通したうえで、IT投資、設備投資、R&D、M&A、人的資本投資、株主還元をどう配分するのか、その全体像を示しています。

今後も、キャッシュアロケーションを明確にし、環境変化に応じてアップデートする考えです。今回、キャッシュインの見通し拡大を踏まえ、株主還元を3か年合計2,300億円程度へ増額する方針としました。ただし、我々がミッションを果たし続けるためには、成長投資や市場基盤の強化も必要です。市場の信頼性とレジリエンスを支える投資を継続しつつ、資本効率と株主還元の充実を両立していくことが、我々の持続的な企業価値向上につながると考えています。

次に向けて視線は「外」へ

我々が持続的に成長し、新たな領域へ挑戦し続けるためには、人材と企業風土の強化が欠かせません。私がCEOに就任して以来、社内で言い続けてきたことは「外の声を聞こう」です。我々は市場インフラを提供する会社であり、だからこそ、マーケットインの発想で、外の声をサービス向上に生かしていく必要があります。

利用者からの声を聞き、リアルタイムの情報を得るために外に出向くことが最初の一步です。その次は、

外の声を取り入れてサービス向上や業務改善を進めることです。2025年度には、企業価値向上に向けた業務改善や効率化、新たな視点での挑戦や部署横断的な取組みを表彰する「JPX企業価値向上表彰制度」を創設しました。JPXは、現物、デリバティブ、清算など、業務領域ごとに専門性が高く、また、安定的な市場運営の観点から、日々の業務についても安定性への意識が高い組織です。当初はその壁を超えられるのが不安もありましたが、実際には36チーム、関与した社員等は350人超となり、社員の約4人に1人が関わる結果となりました。

何よりも、自分たちの業務をどう効率化するか、お客様に提供するサービスをどう高度化するか、日常業務に根差したプロジェクトが非常に多く見られました。日々の業務の中で「もっとこうすればよいのではないか」という問題意識を持っていなければ、こうした案件は実現しません。

こうした取組みは、社員のエンゲージメント向上にとどまらず、部門横断で課題を発見し、実際の業務改善やサービス高度化につなげる力を育てるものです。市場利用者へのサービスレベルを高め、業務をより効率化する。その積み重ねが、結果として利益や企業価値の向上につながると考えています。こうした考え方を社員一人ひとりが自分事として捉えることが、我々の人的資本の基盤であり、今後の成長を支える力になると考えています。

市場インフラとして更なる飛躍

JPXは、日本の金融・資本市場の中核インフラとして、公正・公平な売買機会の提供と安定的な市場運営を担っています。これは、我々の公共性の根幹であり、いかなる環境においても揺らぐことのない使命です。

同時に、JPXは上場企業です。株主・投資家の皆様に対して、成長のストーリーや資本効率向上への取組みを示していく責任もあります。公共性と成長性の両立こそが我々の経営に求められているものだと考えています。

我々を取り巻くステークホルダーは多様です。我々の株主、国内外の投資家、上場会社、証券会社まで、その立場やニーズも様々です。だからこそ、最後に立ち返るべき基準は、「何がマーケットにとって一番良いか」です。個別の意見に耳を傾けながらも、市場全体の持続的な発展に資する判断を重ねていくことが重要です。

上場会社を巡るコーポレート・ガバナンス改革には、終わりはありません。常に高みを目指して、エンドレスな改良と改善を続ける姿勢が欠かせません。こうした不断の改革は、我々自身にも求められます。市場インフラを担う組織として、インクルーシブで、オープンで、心理的な安心感を持って発言できる組織でありたいと考えています。そうした組織文化を土台に、Target 2030で掲げる「グローバルな総合金融・情報プラットフォーム」への進化に向け、信頼される市場基盤を提供し、市場の魅力を高めることで、日本の金融・資本市場の持続的な発展に貢献していきます。

