



平成 29 年 5 月 12 日

各 位

会 社 名 トレイダーズホールディングス株式会社
代表者名 代表取締役社長 金丸 勲
(J A S D A Q ・ コード 8704)
問合せ先 取締役 加藤 潤
(TEL 03-4330-4700 (代表))

中期経営計画 (『TRADERS ACTION PLAN 2020』) 策定に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、平成 29 年度から平成 31 年度までの 3 か年の中期経営計画 (『TRADERS ACTION PLAN 2020』) について決議いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 計画策定にあたっての基本的な考え方 (これまでの振り返りと総括)

当社グループは平成 11 年の創業以来、個人投資家向けに最先端の金融デリバティブ取引サービスを提供するリーディング・カンパニーとなることを目指して成長を遂げてまいりました

主軸事業である金融商品取引事業は、業界内の競争が激しい事業環境下にある中、事業の効率化によって採算性を向上させ、安定的な利益を確保することを対処すべき課題として掲げ、外部へ支払っているシステム関連コストを大幅に削減するため、取引システムを内製化 (自社システムとしての開発運用) する必要があるとの経営方針のもと、現在、トレーダーズ証券における複数の F X 取引システムを統合 (一本化) するためのシステム開発に着手し、段階的にリリースを実施してまいりました。これまで、統合に向けたシステムの基盤整備と高機能化を目指した追加開発に注力してきましたが、現在は、ほぼ開発完了の目途がついたため、今後は外部システム会社にある各種データの移行に向けた (システム統合) 取組みを開始する予定です。

システム統合の完了時期は今年度末までを予定としており、それまでの間は、引き続き外部へ支払うシステム利用料と内製システムの統合作業にかかるシステム子会社等の開発人件費が二重にかかることとなり、また、平成 30 年 12 月までは当該システム統合に向けた開発を手掛ける株式会社 Nextop. Asia の子会社化に伴う「のれん代」の負担が経費増加の要因となります。

しかしながら最終的なシステム統合後 (来年度以降) は、外部へ支払うシステム関連費用を大幅に削減することにつながり、サービス一本化による事業運営上の効率化による収益性の向上が図られることとなります。

また、当社グループは、F X 事業のみに依拠せず、成長性のある事業分野へ参入することにより、グループ事業の第 2 の柱として安定的な利益 (収益源の多様化) を確保することも重要な課題として掲げており、環境分野、特に再生可能エネルギー関連分野に、高い潜在成長性を見いだし、同分野で独自かつ高度な木質バイオマスガス化発電技術を有する株式会社 Z E エナジーを子会社化いたしました。同社の技術は、様々な環境問題、特に地球温暖化問題を解決しうる、重要技術の一つとなるはずであり、合わせて地域再生・地方復興と持続可能な社会に向けた我が国の課題への有効なソリューションとして全国的に汎用化 (商用化) させるべく、その成長を支援しております。

しかしながら、Z E エナジーが現在手掛けている 3 か所のバイオマスガス化発電設備の受注案件については、現在、それぞれの現場において、追加改良工事や調整運転を継続しており、完全な引渡しまでには至っておりません。Z E エナジーの中核となる炭化技術やバイオマス資源のガス化装置技術は、商用化できる技術レベルとして確立できた一方、現場で建設する発電設備全体

への応用過程（実用化初期段階の製造過程）や関連・付帯設備に関する諸課題が現場レベルで発生しており、これまでこうした諸課題への実践的な対応経験が浅かったことから、その解決に向けた取組みが長期化してしまったこと等から、当初納期での完全引渡しが遅延し、その他の新規案件の取組み開始が遅れ、全体的な事業計画が大きく期ズレし、再生可能エネルギー関連事業としての当初中期損益計画も大幅に見直す必要性が生じました。

現在、各現場で検出した不具合発生要因となる技術的課題については、一つ一つ検証・解明しながら、個々の装置の改良工事とその後の運転調整の継続的な実施によって、改善を重ねております（現在継続中）。技術的洗練度の過渡期として、完成引渡しまでの工期は長期化しておりますが、その一方で、こうした現場での各改善対応が結果的に、同社の独自の木質バイオマスガス化発電技術・設備に関する総合的(応用的)な技術ノウハウの蓄積と個々のエンジニアの技術精度(経験値)の大幅な向上に結び付き、今後取組みを開始する新規受注案件においては、施工の初期段階から適用しうる共通の実践的技術(施工ノウハウ)として活用することで、生産性向上・作業の効率化（工程の短縮）・原価低減を通じた事業最適化を実現することができます。

今年度末までは、金融商品取引事業・システム開発事業及び再生可能エネルギー関連事業とも、上記の継続対応により、引き続き厳しい状況が続くと見込んでおりますが、来年度以降は、赤字脱却に向けたグループ事業基盤の確立ができるものと判断しております。

特に再生可能エネルギー関連事業においては、既存案件の追加改良工事が完了した後は、上述のとおり、製造・販売する発電設備としての仕様が確定することとなり、発電装置としての標準化が実現できるため、今後着工予定の全案件に、パッケージ化された設備として、効率的かつ加速度的に建設・納入する事業展開が可能となります。

当社は、今後の3か年を、将来にわたり当社グループが大きく飛躍するための重要なステップ、成長軌道に乗せる重要な足場固めの期間と位置づけ、中期の経営戦略と各アクションプランを明確化し、各施策を順次、実行してまいります。

2. 当社グループが目指す方向性、目標、経営方針等

(1) コアビジネスの強化とグループの連携

当社グループが有する複数の事業のシナジーを高めた成長にフォーカスし、金融、システム、再生可能エネルギーの各コアビジネスを強化し、その専門性を深めながら、各事業の特長・事業領域を融合させ、相乗効果を高めた取組みを推進することで、他社にはできない総合カンパニー企業としての複合的な事業展開とブランディングを推し進めます。

また、再生可能エネルギー関連事業を早期に成長軌道に乗せることに注力しつつ、その後はエネルギー・環境ビジネス分野における諸課題に、金融・テクノロジーの事業特性を活かした取組みにも注力することで、持続可能な社会・環境の実現と、我が国の低位なエネルギー自給率の向上に貢献するビジネス展開によって、グループとしての企業価値向上を図ります。

(2) 新しいビジネスドメインの獲得による将来のさらなる発展に向けた種まき

当社グループは、アクセラレーターとしての機能を強化させ、次世代の成長が期待できる技術革新（イノベーション）企業の掘り起しとその成長を支援する活動を通し、大企業との連携(協業)の橋渡し役の機能を拡充し、様々な業界において、ベンチャー企業や特殊技術を有する企業によるイノベーションを導くことで、業界内の地位を入れ替えるアロー効果をもたらす企業集団として、当社グループの認知度を向上させ、その地位を確立します。

また、当社グループにおいても、社会的要請（潜在ニーズ）の変遷と技術的な環境変化をいち早く見定め、次世代のデファクトスタンダード（基準）となる特色のある国内外の企業・団体等との協業事業化や戦略的提携、M&Aの実施等により、将来の成長期待分野へ積極的に参入し、

その需要を取り込んだグループ事業活動を推進します。

(3) 経営スタンスの再設定（社会的課題をビジネスに）

グループ経営や子会社による各事業の遂行及び個々の営業活動等において、これまで以上にCSR（企業の社会的責任）を意識した取組みを全社的に実践することとし、将来的に、当社がESG銘柄として高い評価を受けられる企業体になることを目指し、そうした取組み・諸施策を順次、企画・実施してまいります。また、メディアや国内外の投資家等への当社CSR経営に基づく各種活動の広報・PRの強化も図ります。

(4) 経営としての目標（座標軸の設定）

今後3か年を、将来の当社の東証2部そして1部への指定替えへ向けた準備期間として位置づけ、将来に向けた足場固め（土台づくり）を図るべく、グループ全体の営業体制の拡充（安定的な事業基盤の構築）、財務基盤の安定化と内部管理態勢の強化（企業経営の健全性の充実）により、グループ経営基盤をより一層強固なものに変革します。

3. 重点戦略としてのセグメント別アクションプラン

(1) 金融商品取引事業

（コアビジネスの強化）

当社グループの主軸事業である金融商品取引事業においては、既存の2系統あるFX取引システムを引き続き早期に統合（1本化）することに注力し、今年度中を目途としたシステム統合を完了させることによって、その後のシステム関連費用の大幅な削減を図り、金融商品取引事業のセグメントとして黒字体質の安定化実現を図ります。

中核子会社 트레이ダーズ証券株式会社においては、これまで国立研究開発法人 産業技術総合研究所と、ヒトの為替取引についての認知行動モデリングに関する共同研究を積み重ね、一部ディーリング機能のAI化（自動化）を実施してまいりました。今後はAIによるノウハウ集積を活かしたディーリングの収益性をさらに向上させるとともにマーケティングへの応用展開によって、事業の採算性の改善を目指します。

また、営業体制の強化策として、収益力が高いB to Bビジネスの強化による大口顧客との取引量（比率）を高め、デリバティブ金融商品取引のリクイディティ提供で業界No. 1を目指すべく、国内外で需要が見込める多様な商品ラインナップを順次追加していくことで競争優位性と収益力を高めます。

（グループの連携）

証券取引事業においては、当社グループ事業やネットワークを活用した国内外の外部企業・団体等による各種プロジェクト案件の資金調達ニーズ（ファイナンスニーズ）に対して、金融グループとしての特長を活かし、当該プロジェクト案件のファンド化を手掛け、そのスキーム組成・販売等を通して、プロジェクト事業者の資金調達ニーズを支援する取組みを強化します。特に、再生可能エネルギー事業のファンド化については、企業のみならず地方自治体（地域住民含む）と協調・連携しながら、地域再生・地方復興支援の後押しとして持続可能な開発、社会発展と環境問題に金融事業者としてアプローチしていきます。

(2) システム開発事業

（コアビジネスの強化）

当社グループのシステム戦略の中核を担う株式会社Nextop. Asiaは、トレーダーズ証券におけるFX取引システムの開発（システム統合）を重点的に実施し、今年度中のシステム統合作業を完遂させることにリソースを集中的に投入いたします。

来年度以降は、完成したシステムを金融取引プラットフォームとして、外部企業への販売やホワイトラベル形式でのシステム提供等の営業活動を加速させる予定です。同社は、従前、国内大手FX会

社に取引プラットフォームを提供してきた豊富な実績があり、高機能版の金融取引プラットフォームを軸に、外販とその後の長期保守管理受注に向けた B to B ビジネスを強化します。

(グループの連携)

金融商品取引事業とシステム開発事業を一体化させた取組みを強化し、リクイディティマーケットにおけるシステム開発・導入や今後大きなマーケットへ成長する可能性が高いビットコイン取引等の仮想通貨事業者向けのバックエンドシステム・同取引システムの開発・販売・運用保守等によって、金融取引システム分野における事業領域の拡大を図ります。

開発した金融取引システムの外販による直接的な収益化と外部提供するシステムを通じた取引(リクイディティ)をトレーダーズ証券に還流させることで、トレーダーズ証券における B to B ビジネスの拡充(取引量の増大化)をシステム面からサポートします。

さらに将来的には、CO2削減等の環境課題に関連して、ネガワット取引市場や各種電力取引系システム、プラント遠隔自動制御システム等、事業参入することで再生可能エネルギー関連事業と連携したシナジー効果が発揮でき、かつ収益性の観点から事業化が可能かどうか調査研究も開始する予定です。

(3) 再生可能エネルギー関連事業

(コアビジネス強化)

株式会社 ZE エナジーによる既存の各現場で発生した課題に対する一連の追加改良工事が完了した後は、解決の過程で蓄積できた技術ノウハウを今後の新規案件に活用(適用)していくことが可能となります。これは、工事プロセスと発電装置の標準化が実現することを意味し、今後の設計・建設の効率化・最適化によって、部材等の原価抑制と工期の短縮が可能となり事業セグメントとしての利益率向上に結びつきます。

国土の約7割を占めている森林率を有する我が国の林業において、現在、国内木材の利用が進まず高齢化し、未利用間伐材は年間約2,000万m³も発生している状況の下、ZE エナジーはこうした未利用間伐材のみを燃料とし、山間部でも採算性のとれる小規模型のバイオマスガス化発電設備の建設に特化した強みを活かした事業展開を強化します。

バイオマス資源の特長を熟知した唯一無二の炭化装置技術・木質バイオマスのガス化発電技術を有する ZE エナジーは、それぞれの地域における特性や環境課題に見合った、海外製品にはできない最適な小規模型のバイオマスガス化発電設備を全国各地に加速度的に普及させていく営業活動の強化と、電力会社による20年間の長期に渡る有利な固定買取価格制度(売電におけるFIT制度)を活用し、これまで期ズレしていた複数の見込み案件の事業化(着工~完成)を繰り返し、事業年度毎に利益を着実に積み上げていくことで、ZE エナジー単体として、次の3か年での株式公開(上場)を目指して、その実績を積み上げてまいります。

ZE エナジーにおける具体的な事業戦略としては、今後、以下のとおり、開発型(フロー)ビジネスとストック型ビジネスの複合展開を行い、コア分野(ハード面)の強化からソフト面(関連周辺分野)への進出によって付加価値を高めたビジネスモデルの拡大(リスク分散)を図ります。

①川上から川下へと事業領域を展開し、再生可能エネルギー関連事業の総合カンパニーとしての取組みの強化

- ・発電燃料の輸入貿易・国内のバイオマス発電事業者への販売
- ・ペレット燃料の製造・販売
- ・ボイラーやペレタイザー等の販売(外国有力メーカーとの連携)および保守

②長期的な安定収益源・キャッシュフローの確保(時間軸)

- ・発電設備建設(請負)と、その後の長期間に渡る保守・運用メンテナンス契約の受注

③自社発電・売電事業への参入

・自社プラントの建設と電力会社への売電、ZE エナジーの子会社による地域への生成電力の小売

④大手企業や地方公共団体等との合弁事業化・協力関係の強化

・効率的な営業展開による見込み案件・新規案件のさらなる獲得

⑤許権・知的財産権ビジネスによる収益確保と海外展開（アジアネットワークの活用）

・保有する炭化装置等の特許技術をベースとした海外へのライセンス供与・技術支援によるビジネス化と将来的なODA案件採用への取組みの強化

⑥海外事業展開を目指した基盤整備

・ZE エナジーの再生可能エネルギーを利用した発電装置等の豊富な商品ラインナップを、海外各国の実情や課題に合わせた最適なソリューションとして提供

（特に東南アジア、南アジア諸国の多種多様な環境問題（ゴミ処理、大気汚染、資源廃棄物、旺盛な小型発電装置の需要）への対策として、当該国政府団体や民間企業等への技術供与、関連設備装置等の輸出入・製造販売等により、多角化戦略を推進）

（グループの連携）

製造した自社発電設備とその後の売電事業をファンドとして組成・販売することによって、将来（20年間のFIT制度における長期売電による）獲得キャッシュフロー（利益）の一部を早期に回収することで短期間での利益計上を選択することも可能となります。

ファンド組成による自社発電設備の売却（営業権譲渡）によって、投下資金の早期回収を図ることで、事業セグメントとして短期間で急成長を実現できるため、当社グループにおけるキャッシュフローを大幅に改善する財務的効果と、プロジェクトとしてのEXITを早期化させることで、次の案件やより大規模な案件へ早期に連続した再投資・開発を進めることも可能となり、他の事業者からの発注を待たずに、独自に自社候補案件として開発を進められ、さらなるグループ成長のペースアップに貢献することとなります。

また、金融商品取引事業と連携して、再生可能エネルギー関連事業を推進する他の事業者（事業主体）等が計画するプロジェクト案件のファンド化ニーズの取り込みを図ることや、将来大きな成長が見込まれる我が国の「グリーンボンド」取扱い開始による地球温暖化防止対策や地域活性化への貢献活動に向けた準備も開始します。

（４）投資事業（投資戦略）

投資事業を営む 트레이ダーズインベストメント株式会社を中心として、アクセラレーターとしての活動を通して、大企業のベンチャー技術導入ニーズや新事業創出ニーズと、成長性の期待できるベンチャー企業・経営者のビジネス加速化ニーズとをマッチングさせるベンチャーサポート機能を拡充させていくことで、投資事業による出資者メリットの享受や当社グループ既存事業との連携（共同事業化）によるグループ収益極大化を模索します。

4. 財務戦略（目標とする経営指標等）及びブランド戦略

（１）財務戦略（目標とする経営指標等）

当社グループは、この3か年において、足下の各事業の取組みを確実に成就させていくことで、まずは安定した黒字化を確保・継続しうる事業基盤を構築することで、着実に利益を積み増し、グループとしての成長（EPS増加）と、グループ間内部の資金貸借取引関係の解消を図ります。

（特に、中核子会社であるトレーダーズ証券の自己資本規制比率を安定的な水準（300%超）へ早期に回復させます。）

その後は、ROEの向上を目指し、各事業の事業採算性の向上と資本効率化を推進し、リスク対応（投資と財務の健全性のバランス）を図りながらさらなる成長投資に結びつけてまいります。

また、株主還元については、できるだけ早期に、安定的な利益体質へと転換させることで、株主還元としての配当の再開や機動的な自己株取得と消却ができるよう取り組んでまいります。

<経営目標>

		今期 2018年3月期		来期 2019年3月期		再来期 2020年3月期	
		4,300		6,650		7,350	
営業収益 (単位：百万円)	セグメント 内訳	金融商品取引事業	2,415	金融商品取引事業	2,500	金融商品取引事業	2,542
		システム開発事業	37	システム開発事業	43	システム開発事業	43
		再生可能エネルギー事業	1,805	再生可能エネルギー事業	4,051	再生可能エネルギー事業	4,716
		その他	43	その他	56	その他	49
		▲670		640		4,570	
当期純損益 (単位：百万円)	セグメント 内訳	金融商品取引事業	3	金融商品取引事業	323	金融商品取引事業	349
		システム開発事業	▲359	システム開発事業	▲319	システム開発事業	▲155
		再生可能エネルギー事業	▲170	再生可能エネルギー事業	679(※1)	再生可能エネルギー事業	4,393(※1)
		その他	▲144	その他	▲43	その他	▲17

※再生可能エネルギー事業において、2019年3月期に1件、2020年3月期に6件のバイオマス発電設備をファンド化し、その営業権を譲渡(早期収益化)した場合の計画値としております。
 ※1再生可能エネルギー事業には、持分法適用会社における発電装置のファンド組成による収益が持分法投資利益(営業外収益)として計上されています。

(2) ブランド戦略

当社グループは『イノベーションカンパニーとしてのDNA』を掲げ、ブランディング活動を強化します。

当社グループが創業以来、金融業界に革新をもたらした先駆的な取り組み、インターネットによるFX取引や日経225のインデックス先物投資といった金融サービスの仕組みの構築と提供は、当時における、Fintech(フィンテック)の先駆けとして、大いに注目を浴びることとなりました。

企業として、また個々の役職員の中に深く刻み込まれている「イノベーション」のDNAをより一層研ぎ澄まし、今後のグループの飛躍を目指してまいります。

以上

中期経営計画 TRADERS ACTION PLAN 2020

トレーダースホールディングス株式会社



Contents

1) <u>[振り返り] 当社グループの足下の取組み状況</u>	3
2) 前期の総括と中期経営計画策定の趣旨	6
3) <u>当社グループが目指す方向性、目標、経営方針</u>	7
4) <u>[重点戦略] セグメント別アクションプラン</u>	10
5) <u>財務戦略(目標とする経営指標等)</u>	23
6) <u>ブランド戦略</u>	24

① 主力事業の競争力強化 (外国為替取引事業における採算性向上と安定的な利益確保への取組み)

当社は、主軸の外国為替取引事業（FX事業）の効率化によって採算性を向上させ、安定的な利益を確保することを、対処すべき課題としています。FX事業におけるシステム利用料として、現在、外部へ支払っているコストを大幅に削減するため、システムの内製化（自社システムとしての開発運用）を目指す必要があるとの経営方針のもと、FX取引をはじめ金融取引システムの開発分野で国内はもとより海外においても高い評価を受けていた株式会社Nextop.Asiaへ出資、その後2015年12月に完全子会社化を実施しました。

当社子会社となって以降、トレーダーズ証券における複数のFX取引システムを統合（一本化）するためのシステム開発に着手し、現在、スケジュールに沿って段階的にリリースを実施・継続中です。最終的なシステム統合後は、外部へ支払うシステム関連費用を大幅に削減することにつながり、サービス一本化による事業運営上の効率化を図ることができると認識しています。

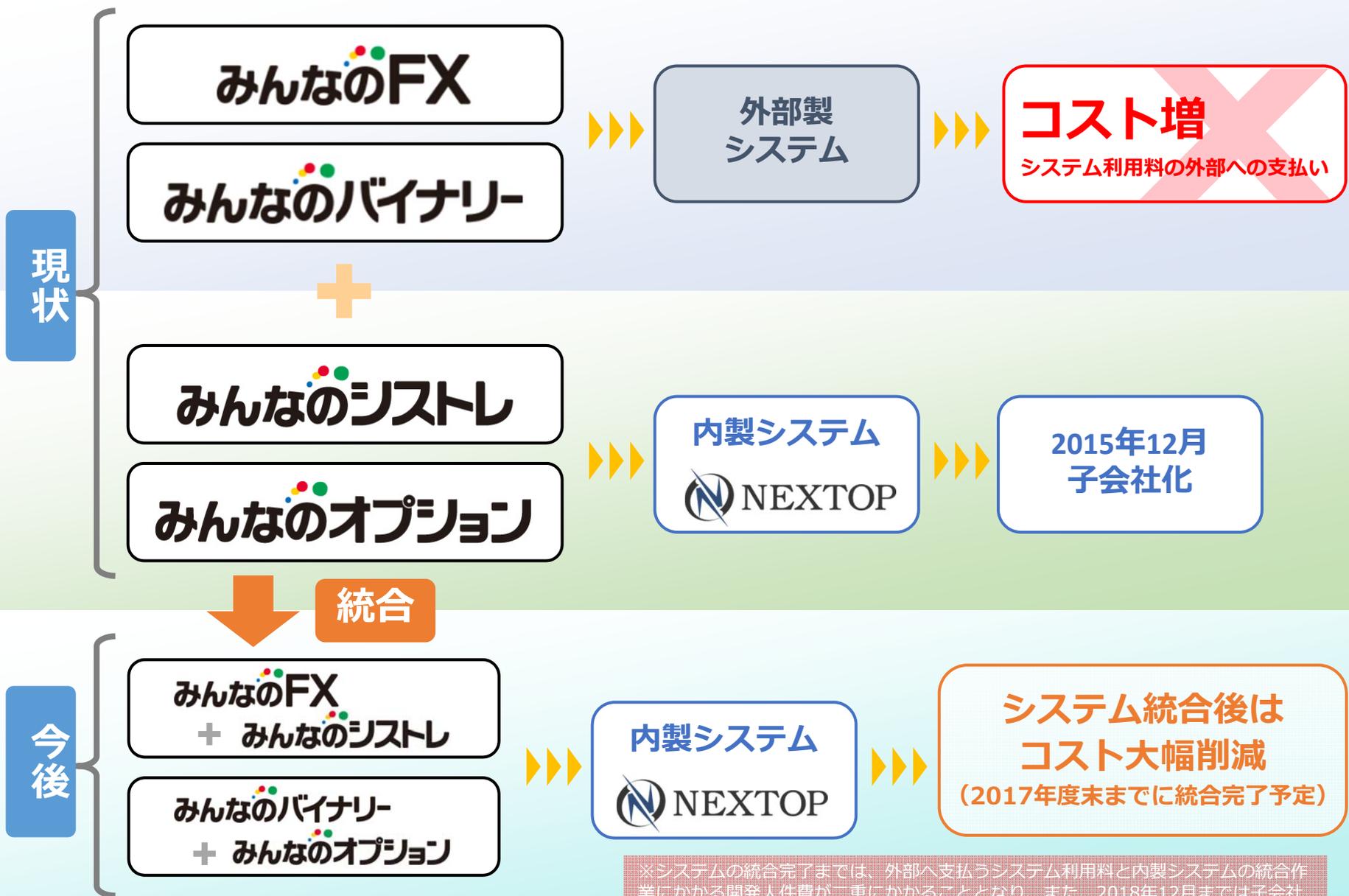
② 新事業への取り組み (収益源の多様化と新たなビジネス領域への参入)

当社グループはFX事業のみに依拠せず、成長性のある事業分野へ参入することで、当社グループの第2の柱として安定的な利益を確保することも対処すべき課題として掲げています。

当社は、環境分野、特に再生可能エネルギー関連分野に、高い潜在成長性を見だし、その中で、株式会社ZEエナジーの独自かつ、高度な技術である木質バイオマスのガス化による発電装置や炭化装置技術を評価し、同社へ出資しました。その後、2015年12月に完全子会社化を行い、当社グループの第2の柱として、その成長を支援しています。

同社技術は、現代の様々な環境問題、特に地球温暖化問題を解決しうる、重要技術の一つとなるはずであり、地域再生・地方復興と持続可能な社会に向けた我が国の取り組みへの有効なソリューションとして全国的に汎用化（商用化）できるものと認識しています。

振り返り 当社グループの足下の取組み状況 2（金融事業の競争力強化）



※システムの統合完了までは、外部へ支払うシステム利用料と内製システムの統合作業にかかる開発人件費が二重にかかることとなり、また、2018年12月までは子会社化に伴う「のれん代」の負担が経費増加の要因となる。

振り返り 当社グループの足下の取組み状況3（新規事業への取組み）



2015年12月子会社化

案件1 山形県最上町



山形県最上町の案件は、電力会社との系統連系後に、原材料となる仕入れ先会社の加工した木質チップの形状（大きさ）の問題が発生したため、木質チップの再加工と追加試運転調整に時間を要すこととなりました。その後の追加改良工事により2017年夏頃を目途に、定格出力での継続発電による電力会社への売電を開始予定です。

案件2 長野県飯田市



長野県飯田市の案件は、安定的な発電を達成しておりますが、炭の取り出し等利便性を高めるための追加工事と発注者側（現場作業スタッフ）に対して、運用方法等の手順・マニュアルを共有化した後に引き渡す予定でおります。

案件3 長野県安曇野市



長野県安曇野市の案件については、昨年度から一連の改良工事等で、発電設備としての品質改善は図られてきておりますが、全体での定格出力による長期間安定稼働の実現までには至っており、発注者側との協議により、同社の協力を受けながら、安定的な定格出力による長期稼働に向けた設備の追加工事と調整運転作業を継続しております。

<工事が遅延した経緯>

- ・現在の3案件は、ZEエナジーとして、これまでの研究成果を事業化（商用化）した初案件
- ・中核となる炭化技術やバイオマス資源のガス化技術は、ほぼ商用化できるレベルとして技術的に確立
- ・一方で大規模発電設備への応用過程や関連・付帯設備の現場レベルで発生した諸課題に対する経験が浅く、解決に向けた対応が長期化

↓

当初の納期での完全引渡しの遅延

↓

ZEエナジーの人的リソースの制約から、その他の計画事案を着工できず、全体的な計画も大きく期ズレ

前期（2017年3月期）の総括と中期経営計画策定の趣旨

金融事業とシステム開発事業

現状

赤字化の主因となるシステム費用の高コスト構造からの脱却に向けた自社製システムの構築途上

問題点

システム開発の当初スケジュールからの遅延

対応

さらなる高機能化を目指したシステム開発を追加的に実施していたが、ほぼ開発完了の目途はついたため、今後は外部システム会社にある各種データの移行に向けた（システム統合）作業の開始へ

再生可能エネルギー事業

現状

- ・各現場において、追加改良工事の継続と関連する原価支出の増加及び工期延長による利益圧迫
- ・既存案件の対処・解決に多くのエンジニアを投入した結果、新規案件への着手の遅れ

問題点

- ・実用化初期段階の製造過程における諸課題の検出
- ・技術的洗練度の過渡期において、完成引渡しまでの工期の長期化

対応

- ・現場で検出した不具合発生要因となる技術的課題を一つ一つ検証・解明しながら、個々の装置の改良工事を実施（現在継続中）
- ・結果として、木質バイオマスガス化発電技術・設備に関する総合的な技術ノウハウの蓄積と各エンジニアの技術精度の向上（今後の新規案件から適用される共通の実践的ノウハウとして、生産性向上・作業効率化（短縮）・原価低減を図ることができ、事業の最適化を図ることが可能）

※一方、今後の複数案件に同時着手できる開発体制にするには、現状人員も不足していることから、経営リソースの状況に沿った全体的な事業計画と進行計画の再構築の必要性

今後

今年度末までは、上記の継続対応により、引き続き厳しい状況が続くと見込んでおりますが、来期以降は、赤字脱却に向けた事業基盤への移行の目途が立つものと判断しています。

再生可能エネルギー事業においては、既存案件の追加改良工事が完了した後は、今後製造・販売する発電設備としての仕様が確定することとなり、発電装置としての標準化を実現できるため、今後着工予定の全案件に、パッケージ化された設備として、スムーズに建設・納入する事業展開が可能となります。

今後3年間で将来にわたり当社グループが大きく飛躍するための重要なステップ、成長軌道に乗せる重要な足場固めの期間と位置づけ、中期の経営戦略と各アクションプランを明確化し、各施策を順次、実行していきたいと考えております。

① コアビジネスの強化とグループの連携

当社グループが有する複数の事業のシナジーを高めた成長にフォーカスし、金融、システム、再生可能エネルギーの各コアビジネスを強化・専門性を高めながら、各事業の特長・事業領域を融合させ、相乗効果を高めた取り組みを推進することで、他社にはできない総合カンパニー企業としての複合的な事業展開とブランディングを押し進める。

また、再生可能エネルギー事業を早期に成長軌道に乗せることに注力しつつ、その後はエネルギー・環境ビジネス分野における諸課題に、金融・テクノロジーの事業特性を活かした取り組みも注力することで、持続可能な社会と環境の実現と、我が国の低位なエネルギー自給率の向上に貢献するビジネス展開で企業価値向上を図る。



② 新しいビジネスドメインの獲得による将来のさらなる発展に向けた種まき

アクセラレーターとしての機能を強化させ、次世代の成長が期待できる技術革新（イノベーション）企業の掘り起しとその成長を支援する活動を通し、大企業との連携(協業)の橋渡し役の機能を拡充する。様々な業界において、ベンチャー企業や特殊技術を有する企業によるイノベーションを導くことで、業界内の地位を入れ替えるアロー効果をもたらすグループ集団として、当社グループの認知度を向上させ、その地位を確立する。

当社グループにおいても、社会的要請の変遷と技術的な環境変化をいち早く見定め、次世代のデファクトスタンダード（基準）となる特色のある国内外の企業・団体等との協業や提携、M&A等により、将来の成長期待分野へ積極的に参入し、その需要を取り込んだグループ事業活動を強化する。

アクセラレーターとしての活動強化

【大手企業の期待】

- ・ 自前主義からの脱却
- ・ 新規事業リスクの外部化
- ・ 新市場へのアクセスの獲得
- ・ 複数の新規事業プランの同時トライアル

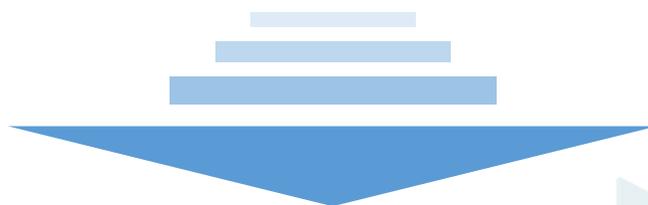


【ベンチャー企業の期待】

- ・ 大手企業のリソースを活用したビジネスの加速化
- ・ メンターによるビジネスプランの精緻化
- ・ 大手企業からの出資による資本提携

③ 経営スタンスの再設定（社会的課題をビジネスに）

グループ経営や各事業の遂行、個々の営業活動等においては、今まで以上にCSR（企業の社会的責任）を意識した取り組みを全社的に実践することとし、将来的に、当社がESG銘柄として高評価を受ける企業体となることを目指す。また、こうした取り組みや諸施策を順次企画・実施していくとともに、メディアや国内外の投資家等へもCSR経営・活動の広報、IRの強化を図っていく。



④ 経営としての目標（座標軸の設定）

今後3年間の期間を、将来の東証2部そして1部への指定替えへ向けた準備期間と位置づけ、将来に向けた足場固め（土台づくり）を図るべく、グループ全体の営業体制の拡充（安定的な収益基盤の構築）、財務基盤の安定化と内部管理態勢の強化（企業経営の健全性の充実）により、グループ経営基盤をより一層強固なものに変革する。

重点戦略 取り組み方針としてのセグメント別アクションプラン

金融事業

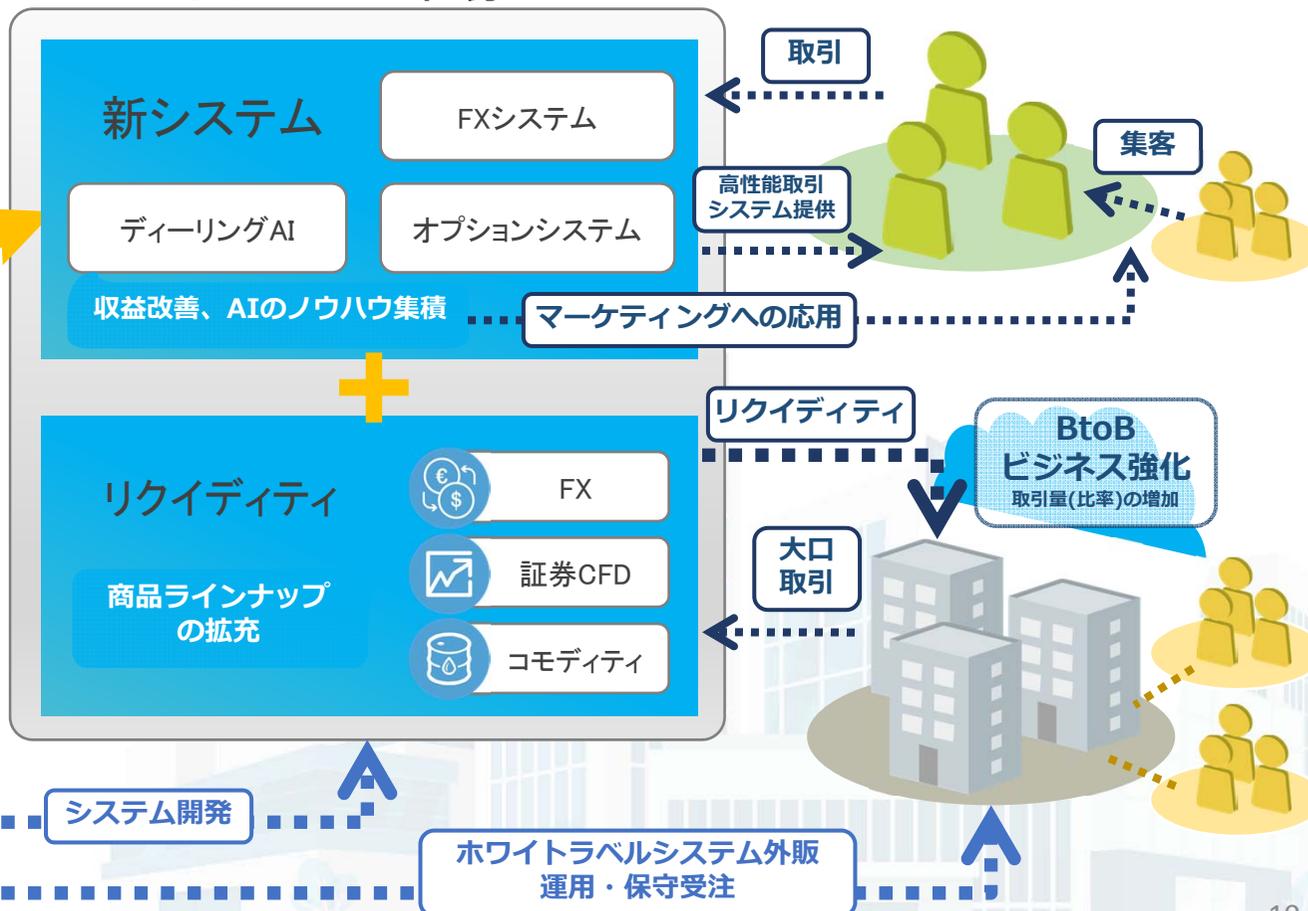
TRADERS ACTION PLAN 2020
コアビジネス強化

- ・既存の2系統のFX取引システムの統合によるシステム関連費用の大幅な削減によって、黒字体質の安定化実現を図る。
- ・ディーリング機能のAI化（自動化）による収益性の向上とマーケティングへの応用展開
- ・営業体制の強化として、収益力の高いBtoBビジネスの取引量（比率）を高め、デリバティブ金融商品取引のliquidity提供で業界No.1を目指す。その後、国内外で需要が見込める多様な商品ラインナップを順次追加していくことで競争優位性と収益力を高める。

TRADERS SECURITIES CO., LTD.
トレーダーズ証券

- みんなのFX
- みんなのバイナリー
- みんなのジストレ
- みんなのオプション

統合化
(開発中)



重点戦略 取り組み方針としてのセグメント別アクションプラン

金融事業

TRADERS ACTION PLAN 2020
グループとの連携

・当社グループ事業やネットワークを活用した国内外の外部企業・団体等のプロジェクト事業の資金調達ニーズ（ファイナンスニーズ）に対して、金融グループとしての特長を活かし、ファンドのスキーム組成・販売を強化し、プロジェクト事業や当該企業の資金ニーズを支援する。特に、再生可能エネルギー事業のファンド化については、企業のみならず地方自治体（地域住民含む）と協調・連携しながら、地域再生・地方復興支援の後押しとして持続可能な開発、社会発展と環境問題に金融の側面からアプローチする。



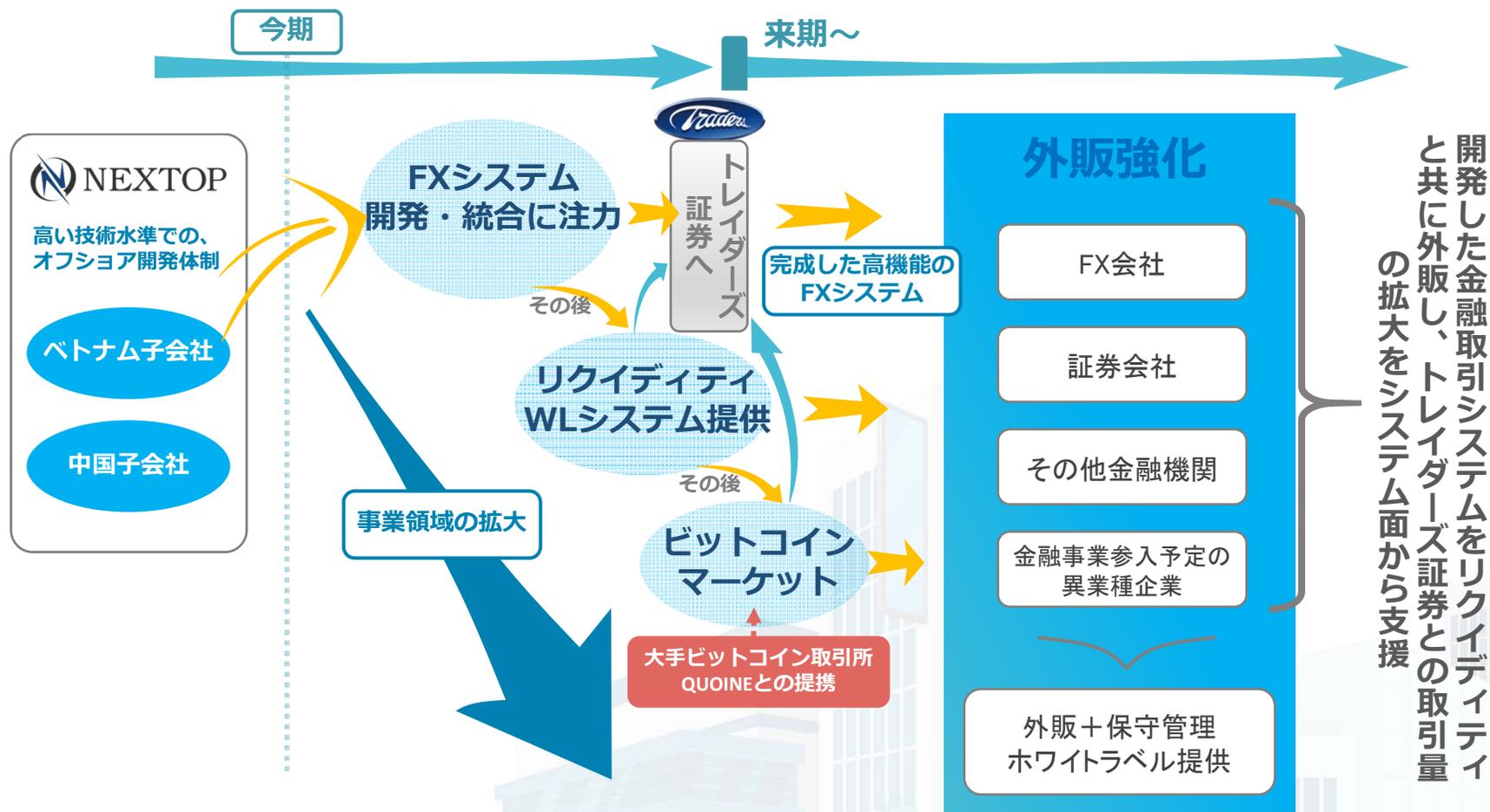
重点戦略 取り組み方針としてのセグメント別アクションプラン

**システム
開発事業**
(Nextop.Asia)

TRADERS ACTION PLAN 2020
グループとの連携

金融事業との連携

・デリバティブ取引システムの開発導入(システム統合)を重点的に実施し、今期中のシステム統合作業終了後は、BtoBビジネスによるシステム外販(完成した取引システムを、外部のFX企業に提供したり、金融ビジネスに参入したい異業界の有力企業等への外販、及びホワイトラベル提供等)、リクイディティマーケットのシステム開発参入、また、ビットコイン取引等仮想通貨事業者向けのバックエンドシステムや取引システムの開発・販売・運用保守等による中長期的な収益拡大を目指す。



最先端の金融取引システム開発、コンサルティング会社としての中長期的な収益拡大へ

重点戦略 取り組み方針としてのセグメント別アクションプラン

システム
開発事業
(Nextop.Asia)

TRADERS ACTION PLAN 2020
グループとの連携

再生可能エネルギー分野

CO2削減の環境課題に挙げられる、ネガワット取引市場や各種電力取引系システム、プラント遠隔自動制御システム等、事業参入することで当社グループとしてのシナジー効果が発揮でき、かつ収益性の観点から事業化が可能か調査研究（事業化の検討）を開始する予定

地球温暖化対応
パリ協定によるCO2削減課題

我が国の方向性 ...

2014年4月 .. 閣議決定『新エネルギー基本計画』

2015年7月 .. エネルギーミックス指針決定

⇒ 2030年に再生可能エネルギーの比率を22~24%へ
うちバイオマス3.7~4.6%

2016年4月 .. 電力小売り自由化

2016年4月 .. 経済産業省『エネルギー革新戦略』

2018年以降 .. 送配電部門の法的分離

今後

- ① 電力の自由化とEMS（エネルギー監視システム）需要の高まり
- ② DR（デマンドレスポンス）によるネガワット取引始動
- ③ 分散型電源の導入・拡大による電力需給の安定化・効率化ニーズ

エネルギー分野への、 IT導入ビジネスの参入検討

- ① ネガワット取引市場、システム化
- ② 各種電力取引系システム
- ③ プラント遠隔自動制御システム

： など、

プレーヤー/ターゲット

- ・ 総合エネルギー事業者
- ・ 電力取引事業者
- ・ アグリゲーター
- ・ コミュニティー・エネルギー事業者

当グループとしてのシナジー効果と専門性を発揮でき、収益性の面で事業化可能な分野を調査・研究し、将来的な事業化に向けた検討を行う

重点戦略 取り組み方針としてのセグメント別アクションプラン

再生可能
エネルギー事業
(ZEエナジー)

TRADERS ACTION PLAN 2020
コアビジネスの強化

事業収益性の改善と強化

これまで各現場で発生してきた課題に対する改良工事が完了した後は、これまでの過程で蓄積した技術ノウハウを今後の新規事業に活用することが可能となり、工事プロセスと発電装置の標準化が実現するため、設計・建設の効率化・最適化、部材等の原価抑制、工期の短縮化によって利益率の向上を図る。

期ズレしている複数の見込み案件にて事業化と着工～完成を繰り返し、事業年度ごとに利益を確実に積み上げていく事で、ZEエナジー単体として、次の3か年での株式公開(上場)を果たすための実績を積み上げる期間とする。

(複数の見込み案件の同時展開には、技術スタッフ人員が不足している状況であり、専門技術スタッフや施工可能な下請け企業の選択肢を増やしていくことが課題となる)

ZEエナジーの独自技術によるバイオマス発電



特徴

地域の実情に合わせ行政・林業者・事業者の密接な協力関係を構築し、
地産地消型の独立型コンパクト設計で地元の森林資源のみで運営可能

重点戦略 取り組み方針としてのセグメント別アクションプラン

再生可能
エネルギー事業
(ZEエナジー)

TRADERS ACTION PLAN 2020
コアビジネスの強化

事業環境について

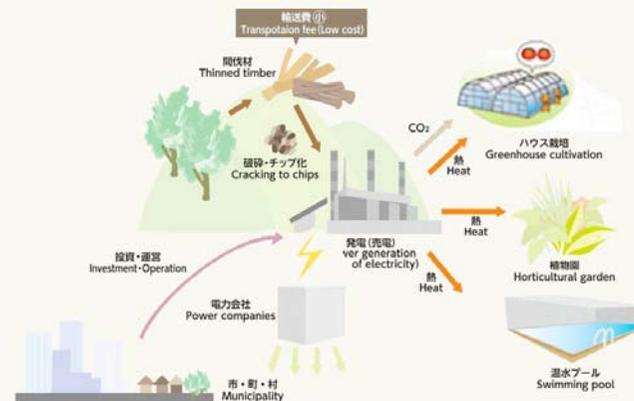
小規模型木質バイオマス発電による有利な売電価格（1kWh当たり）

⇒電力会社により、20年間固定買取価格が保証・優遇されている（FIT制度）

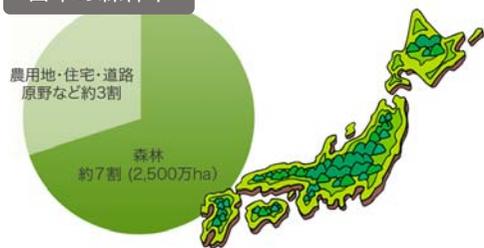
バイオマス	メタン発酵ガス (バイオマス由来)	間伐材等由来の木質バイオマス	
		2,000kW未満	2,000kW以上
調達価格	39円+税	40円+税	32円+税
調達期間	20年間	20年間	20年間

バイオマス	一般木質バイオマス・ 農作物残さ	建設資材廃棄物	一般廃棄物 その他のバイオマス	《参考》 太陽光
調達価格	24円+税	13円+税	17円+税	25円～ 33円
調達期間	20年間	20年間	20年間	

排熱を利用した地域社会・経済への還元も可能



日本の森林率



世界でも有数の高い森林率も国内林業は衰退（地方経済の低迷）

- ① 少子高齢化と過疎化の進展
 - ② 海外輸入木材の増加
- ・国内の森林木材の利用が進まず、木材は高齢化
・未利用間伐材が年間約2,000万m³発生（森林内に放置・・・）

ZEエナジーの小規模化したバイオマス発電設備（1案件1,000kW）に換算すると年間1,333案件の建設分に相当（建設金額は1兆664億円の市場規模に相当）
(未利用間伐材のみを燃料とした山間部での小規模型のバイオマスガス化発電設備（国産）はZEエナジーだけ)

《ZEエナジーのバイオマス発電設備のメリット》

- ・日本のバイオマス資源の特長を熟知した唯一無二の炭化装置技術をベースに、それぞれの地域における特性や実情（環境課題）に見合った、海外製品にはできない最適なバイオマス発電設備等を提供することが可能。（林業再生とまちおこし）
- ・木材資源のみならず、発電後の排熱や残った炭なども含めて、地域の資源を有効利用することができ、農業や地域の公共施設等に副次的利用も可能で、事業採算性を確保しうるコンパクト型発電としてのメリットを提供。（今後は地域防災拠点に活用でき、電力と熱供給が可能な装置としてペレットボイラーなどと共に地方自治体への提案を強化）

重点戦略 取り組み方針としてのセグメント別アクションプラン

再生可能 エネルギー事業 (Z E エナジー)

TRADERS ACTION PLAN 2020
コアビジネスの強化

Z E エナジーの事業領域における現状と、さらなる市場拡大余地

国の方針

- ・2009年のバイオマス活用推進基本法の施行後、2012年にバイオマス活用推進会議において、バイオマス事業化戦略概要を決定

- ・地域のバイオマスを活用した事業化推進による地域産業の創出と自立・分散型エネルギー供給体制の強化を基本戦略として、各地域の「バイオマス産業都市」化の構築支援や、需要創出・拡大のため固定価格買取制度の活用、また投資家・事業者の参入を促すバイオマス関連税制の推進等を掲げる。(特に木質バイオマスについては、重点戦略として「未利用間伐材等の効率的な収集・運搬システム構築と木質発電所等でのエネルギー利用を一体的・重点的に推進する」としている)

- ・海外戦略として、アジア等における持続可能なバイオマス利用システムの構築と国際的な基準づくり等の推進

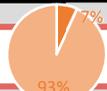
<2020年までに国が達成すべき目標値と進捗 (バイオマス活用推進計画より) > (出典：バイオマス活用推進会議事務局資料を基に当社作成)

目標

・全市町村の3分の1に相当する600市町村で「市町村バイオマス活用推進計画」の策定

進捗

41市町村 (約7%) と低調

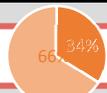


目標

・全ての都道府県で「都道府県バイオマス活用推進計画」の策定

進捗

16道府県 (約34%) にとどまる



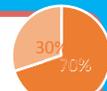
目標

・バイオマス新産業として、バイオマスエネルギーや製品に活用する環境調和型産業として、約5,000億円市場の創出

進捗

経済波及効果を含め約3,500億円 (約70%)の達成率

(※再生可能エネルギーの固定価格買取制度の開始後は、木質チップ含むバイオマスのエネルギー利用が大幅に拡大中)



目標

・温暖化防止と循環型社会形成として、従来の化石燃料をバイオマス由来エネルギーに代替させ、炭素量換算で年間約2,600万炭素トンのバイオマス利用

・バイオマスの種類ごとに利用率目標を設定

進捗

未利用系の林地残材 (800万トン) は、利用率目標値30%のところ、利用率6% (50万トン；炭素量換算24万炭素トン) と他のバイオマス資源に比べて非常に低い数値

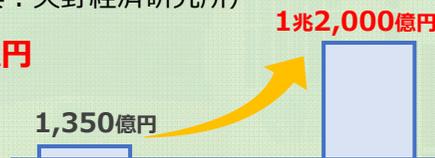


バイオマス発電の小規模化した装置がないことが、山間部の立地が多数を占める市町村レベルでのバイオマス産業都市構想やバイオマスタウン構想などが普及してこなかった要因の一つであり、今後Z E エナジーの山間部での小規模発電に対する導入ニーズは、2020年までの目標達成に向けて、さらなる拡大が見込める

グリーン電力市場(※)の市場規模(事業者売上高ベース) (出典：矢野経済研究所)

2013年度 1,350億円 ⇒ 2020年度 1兆2,000億円

年平均 36.6%の成長率



※グリーン電力は太陽光、風力、地熱、バイオマス等の再生可能エネルギーによる発電電力であり、今後も環境価値の高いグリーン電力に対する需要は増加し、供給比率も高まる見通し

重点戦略 取り組み方針としてのセグメント別アクションプラン

再生可能
エネルギー事業
(ZEエナジー)

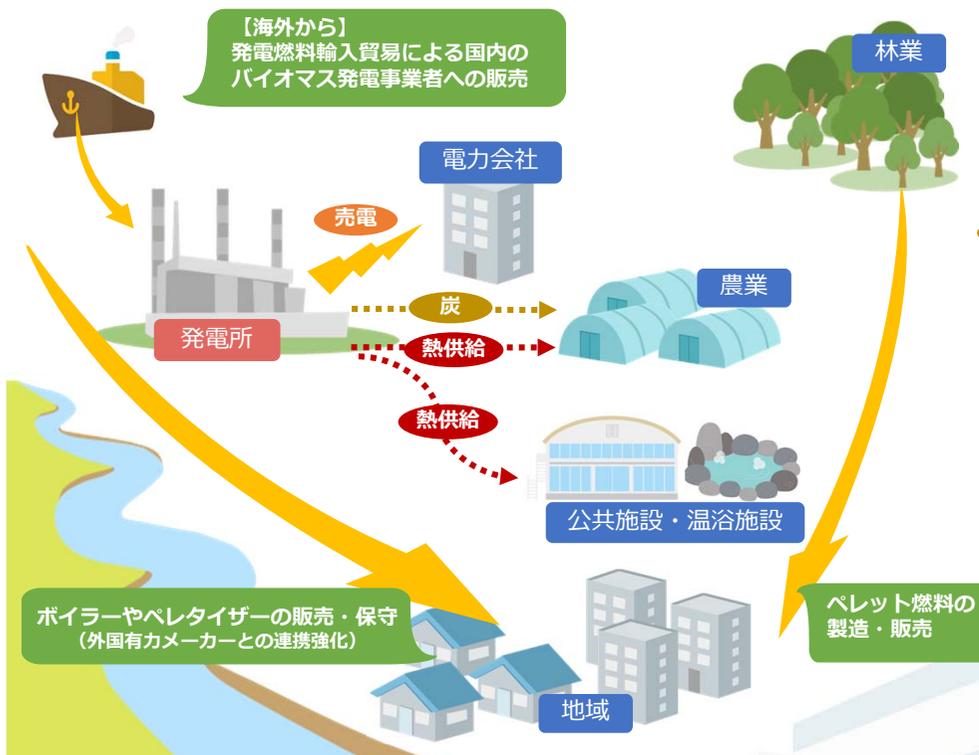
TRADERS ACTION PLAN 2020
コアビジネス強化

事業の拡張性及び成長力の強化

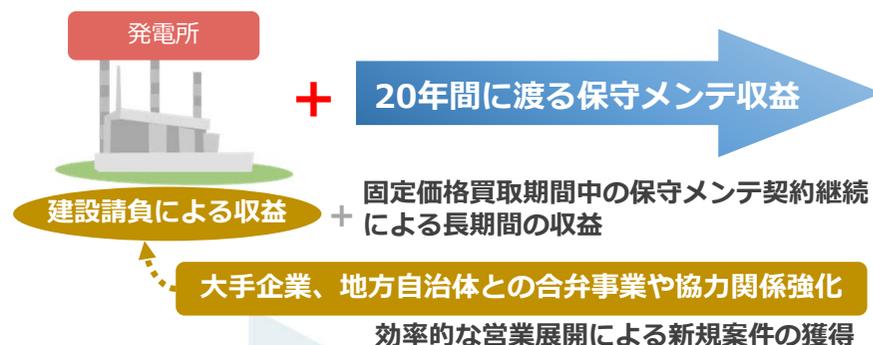
開発型（フロー）ビジネスとストック型ビジネスの複合展開によって、コア分野（ハード面）の強化からソフト面（関連周辺分野）へと進出することで付加価値を高めたビジネスモデルの拡大（リスク分散）を図る。



川上から川下へ、再生可能エネルギー事業の
総合カンパニーとしての取り組み強化



長期的な安定収益源・キャッシュフローの確保



自社発電、売電事業の強化
当社グループの長期安定収益源



【海外へ】（アジアネットワークの活用）

特許権・知的財産権（ライセンス）ビジネスによる収益確保
炭化装置等の保有する特許技術をベースとしたライセンス供与・技術支援
による収益源確保、将来的にはODA案件としての取り組みも企画

重点戦略 取り組み方針としてのセグメント別アクションプラン

再生可能
エネルギー事業
(ZEエナジー)

TRADERS ACTION PLAN 2020
グループとの連携

ファンド組成による成長加速シナリオ (収益の早期実現化)

グループの金融事業と連携し、製造した自社発電設備毎にファンド組成・販売（営業権のS P C等への譲渡）を行うことで、将来20年間の長期に渡る売電収益（獲得キャッシュフロー等）を早期に収益化（資金回収）することが可能。

財務基盤の安定化に資するだけでなく、プロジェクトのEXITを早期化することで、次の案件への早期取組みも容易化し、さらなるグループ成長のペースアップに貢献。



《ZEエナジーのメリット》

投下資本と将来利益の一部を早期に回収し、再投資する。
キャッシュフローが大幅に改善し連続開発可能。事業者からの発注を待たずに、独自に候補案件の開発を進めることができる。

《投資家のメリット》

太陽光主体のインフラファンド・不動産
REITより高い分配金利回りが長期・安定的
に期待できる投資商品を提供できる。

重点戦略 取り組み方針としてのセグメント別アクションプラン

再生可能
エネルギー事業
(ZEエナジー)

TRADERS ACTION PLAN 2020
グループとの連携

国内で今後、大きく成長する「グリーンボンド」の取扱い開始に向けた準備－①

金融事業（ファンド組成・募集ノウハウ）と再生可能エネルギー事業を手掛ける当社グループの特長を活かして、今後、他の新エネルギー事業者等が計画するプロジェクト案件のファンド化ニーズに応えた取り組みを強化する。

再生可能エネルギー事業を推進する事業者の取り込みを図ることや、今後、大きな成長が見込まれる国内の「グリーンボンド」取扱い開始による地球温暖化対策や地域活性化への貢献活動に向けた準備を開始する。



海外

国連気候変動枠組条約の締約国会議（COP21）で採択された「パリ協定」

- 各国が温室効果ガス排出削減目標へ具体的な取り組みの開始、先進国のみならずアジア等の開発途上国においても重要な課題
- 化石燃料依存の社会・経済システムからの脱却と、当該目標達成のために巨額な投資(資金)の必要性

2035年の中国、日本、EU、アメリカの地域で低炭素投資需要額：2兆2,600億ドル

(IEA (国際エネルギー機関) 推計)

2015年のグリーンボンド発行額：400億ドル



低炭素社会・経済への移行に向けたインフラ構築の資金需要が高まり、近年、先進国・開発途上国とも環境対策に用途を限定した債券発行（グリーンボンド）による資金調達が活発化



日本

環境省が検討会を設置し、国内においてもパリ協定を踏まえた温室効果ガスの長期大幅削減に向けた資金調達手段としてのグリーンボンド市場の発展に向けた取り組みを本格化

投資家の環境意識の高まりの中、グリーンボンド制度の確立と今後の急速な市場拡大が見込まれる。

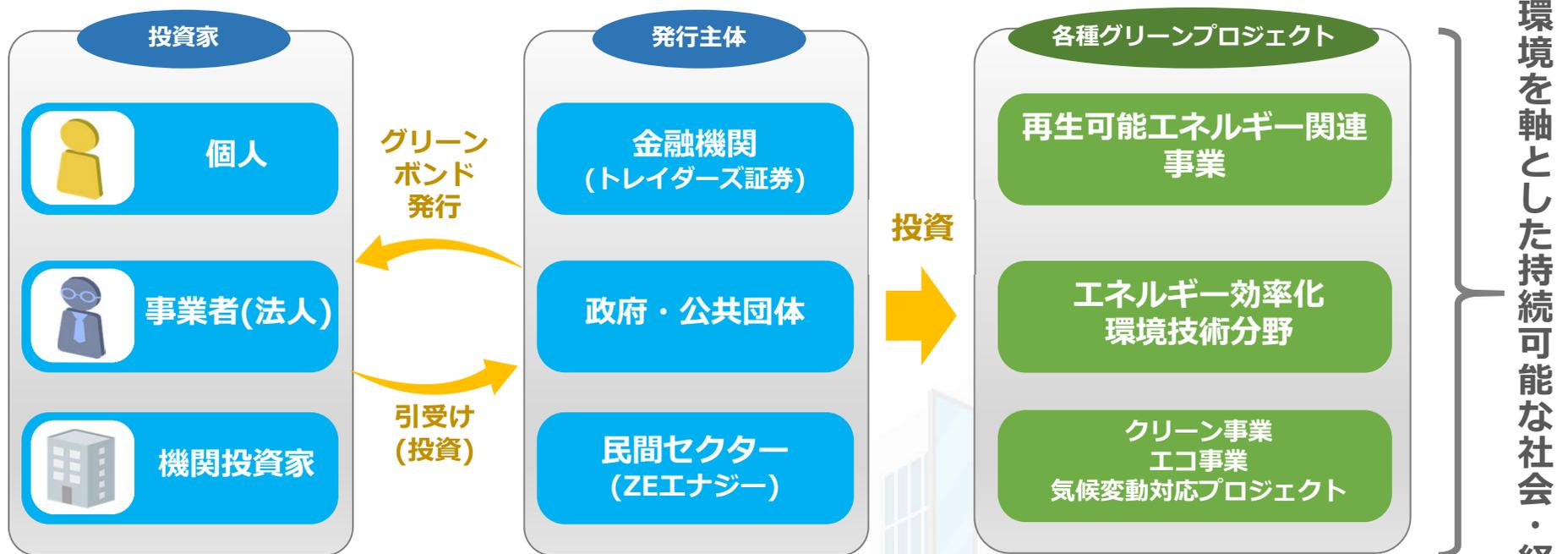
- グリーンボンド発行による発行体・事業主のイメージ向上
- 従来とは違った長期保有傾向の多様な投資家層（潜在顧客）の獲得
- 投資判断時にESG（環境、社会、ガバナンス）への影響を考慮する投資家サイドの新たな受け皿

重点戦略 取り組み方針としてのセグメント別アクションプラン

再生可能
エネルギー事業
(ZEエナジー)

TRADERS ACTION PLAN 2020
グループとの連携

国内で今後、大きく成長する「グリーンボンド」の取扱い開始に向けた準備－②



<グリーンボンド原則>

- ①投資対象(資金用途)：明確な環境保全効果と当該効果の定量化が可能なプロジェクト
- ②プロジェクトの評価及び選定プロセス：調達資金が投資先プロジェクトの適切性を担保し、その意思決定プロセスも明確であること
- ③調達資金の管理：調達資金が適切に対象プロジェクトへ投資・活用されていること
- ④投資家への報告(レポーティング)：環境保全効果に関する実績の定期報告の実施

外部機関による
認証(レビュー)の実施

重点戦略 取り組み方針としてのセグメント別アクションプラン

再生可能
エネルギー事業
(ZEエナジー)

TRADERS ACTION PLAN 2020
コアビジネス強化

海外への展開

海外事業展開を目指した基盤整備

海外事業展開を目指した基盤整備を進め、特に東南アジア、南アジア諸国の多種多様な環境問題（ゴミ処理、大気汚染、資源廃棄物、旺盛な小型発電装置の需要）への対策として、当該国政府団体や民間企業等への技術供与、関連設備装置等の輸出入、製造販売等により、諸外国の実情に合わせた営業展開を目指す。

再生可能エネルギー関連事業分野の多角化戦略を推進することで、収益源の多様化、複合化を目指す

例1) スリランカで再生可能エネルギー事業を営むグループ会社との連携強化により、スリランカ小水力発電の良質な海外ファンデーションの案件確保や同国での再生可能エネルギー事業の共同推進等の提案も可能

例2) 韓国等の都市国家型の場合は、木質バイオマス資源よりメタン発酵を基軸とした発電事業施設建設が有効

海外においても地域のニーズに最適な環境ソリューションを提供できるよう保有技術の拡張（研究開発）に今後注力する。

ZEの豊富な商品ラインナップを、海外各国の実情や課題に合わせた最適なソリューションとして提供



重点戦略 取り組み方針としてのセグメント別アクションプラン

投資事業

TRADERS ACTION PLAN 2020
投資戦略

アクセラレーターとしての役割強化

大企業のベンチャー技術導入ニーズや新事業創出ニーズと、成長性の期待できるベンチャー企業・経営者のビジネス加速化ニーズとをマッチングさせるベンチャーサポート機能を拡充させ、投資事業による出資者メリットの享受や当社グループ既存事業との連携(共同事業化)による当社グループ収益の極大化を模索する。



ベンチャー企業 Start up company

株式会社
MARS Company

- ・カビ菌発生を抑制し、食品を腐敗させずに長期間、高鮮度を保持する技術
- ・大手物流会社との冷蔵コンテナ製造を実現し、海外進出を視野

3C 株式会社

- ・高度な過冷却冷蔵技術を臓器や血液保存に活用し、アメリカの大手病院等と提携実施
- ・今後、グローバルな臓器移植ネットワーク構築

株式会社
Liquid

- ・指紋などの生体認証による店舗や銀行ATMの支払い・決済サービス
- ・次世代ITインフラ 基盤技術への応用研究

みんなの
ビットコイン
株式会社

- ・大手vcとのアライアンスにより、ビットコイン取引所大手のQUOINEと業務提携
- ・子会社を設立して仮想通貨取引事業に参入

財務戦略（目標とする経営指標等）

- ・まずは安定した黒字化の継続による利益成長（EPS）増加を図り、グループ間の資金貸借取引関係を解消し、中核子会社である 트레이ダーズ証券の自己資本規制比率を安定的な水準300%超に早期に回復させる。
- ・その後はROE向上を目指し、各事業の効率化と資本効率化を目指す。



リスク対応（投資と財務の健全性のバランス）を図りながらさらなる成長投資へ

《株主還元についての考え方》

できるだけ早期に、安定的な利益体質へと転換させることで、株主還元としての配当および機動的な自己株取得及び消却を目指す

経営目標

	今期 2018年3月期		来期 2019年3月期		再来期 2020年3月期				
営業収益 (単位：百万円)	4,300		6,650		7,350				
	セグメント 内訳	金融商品取引事業	2,415	セグメント 内訳	金融商品取引事業	2,500	セグメント 内訳	金融商品取引事業	2,542
		システム開発事業	37		システム開発事業	43		システム開発事業	43
		再生可能エネルギー事業	1,805		再生可能エネルギー事業	4,051		再生可能エネルギー事業	4,716
		その他	43		その他	56		その他	49
▲670		640		4,570					
当期純損益 (単位：百万円)	▲670		640		4,570				
	セグメント 内訳	金融商品取引事業	3	セグメント 内訳	金融商品取引事業	323	セグメント 内訳	金融商品取引事業	349
		システム開発事業	▲359		システム開発事業	▲319		システム開発事業	▲155
		再生可能エネルギー事業	▲170		再生可能エネルギー事業	679(※1)		再生可能エネルギー事業	4,393(※1)
		その他	▲144		その他	▲43		その他	▲17

※再生可能エネルギー事業において、2019年3月期に1件、2020年3月期に6件のバイオマス発電設備をファンド化し、その営業権を譲渡(早期収益化)した場合の計画値としております。

※1 再生可能エネルギー事業には、持分法適用会社における発電装置のファンド組成による収益が持分法投資利益(営業外収益)として計上されています。



イノベーション
カンパニーとしての

DNA

ブランド戦略

当社グループが、金融業界に革新をもたらした先駆的な取り組み、インターネットによるFXや日経225のインデックス投資といった金融サービスは、当時における、Fintech(フィンテック)の先駆けとして、大いに注目を浴びた。

企業として、また個々の役職員の中に深く刻み込まれている「イノベーション」のDNAを、より一層研ぎ澄まし、今後のグループの飛躍を目指してまいります。