Daiwa Securities Group

https://www.daiwa-grp.jp/ir/

Printed in Japan

大和証券グループ

統合報告書 2024

2024年3月期

お客様が大和証券グループに何を求めているのか、私たちが真剣に考え、
行き着いた答えが**お客様の資産価値最大化**への貢献です。
投資のリターンに確実は存在しませんが、
私たちが**お客様にとってベスト**だと信じる選択肢・手段を、
正々堂々とご提供し、お客様のために**知恵を絞る**ことはできる。
それに**全力を尽くします。**
企業理念に掲げるように、**お客様からの信頼**こそが、
大和証券グループの基盤です。
お客様を第一に考える誠実さと高い専門能力により、
最も魅力ある証券グループを目指します。

「お客様の資産価値最大化」に向けて、大和証券グループは全力を尽くす

ESGインデックスへの採用状況

大和証券グループ本社は、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が採用する国内株式ESG指数のすべて（MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数、MSCI日本株女性活躍指数、FTSE Blossom Japan Index、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index、S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数、Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index（GenDi J））の構成銘柄として、また、FTSE4Good Index、Dow Jones Sustainability Asia Pacific Indexの構成銘柄として採用されています。

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

FTSE Blossom Japan Index

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

FTSE4Good

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

MORNINGSTAR GenDi J

Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&P Global CSA

社外からの評価：https://www.daiwa-grp.jp/sustainability/evaluation.html

目次

3 編集方針

4 これまでの大和証券グループ

4 大和証券グループの企業理念
6 ステークホルダーの皆様へ
8 大和証券グループのあゆみ
10 財務ハイライト／非財務ハイライト

12 これからの大和証券グループ

12 大和証券グループの価値創造モデル
14 2030年度に目指す将来像
17 2030Vision実現に向けたロードマップ
18 CEOメッセージ
32 CFOメッセージ

39 人的資本

40 人事担当メッセージ

51 戦略

52 事業ポートフォリオと中期経営計画の推移
54 前中期経営計画の総括
56 新中期経営計画の概要
58 新2030Vision・新中期経営計画策定に向けた社外取締役からの意見
60 執行役一覧

グループ戦略骨子

62 ❶ お客様へ提供する付加価値の追求
63 ウェルスマネジメント担当メッセージ
64 ❷ アセットマネジメントビジネスの高度化とビジネスモデル変革
66 ❸ 非連続な成長戦略の推進（外部連携・M&A・成長投資）
68 ❹ 経営資源のリアロケーションと管理高度化
70 ❺ デジタル・イノベーションの追求
71 CIOメッセージ

セグメント別戦略

72 ウェルスマネジメント部門
74 アセットマネジメント部門
76 グローバル・マーケッツ&インベストメント・バンキング部門
78 その他（大和総研グループ）
79 海外ビジネス

81 2030Vision

82 サステナビリティ担当メッセージ
83 サステナビリティ推進委員会 社外委員メッセージ
84 サステナビリティ推進体制
85 2030Vision策定・改定プロセス
85 新2030Visionおよびマテリアリティ
86 サステナビリティKPI
88 リスクと機会

マテリアリティ

90 ダイバーシティ&インクルージョン
92 人生100年時代
99 イノベーション
102 グリーン&ソーシャル
108 カーボンニュートラルへの取組み
113 気候関連開示2024（旧TCFD開示）

117 サステナブル経営の基盤

118 コーポレート・ガバナンス対談：中田会長×岩本社外取締役
122 社外取締役メッセージ
124 取締役一覧
126 指名委員会報告
128 監査委員会報告
130 報酬委員会報告
131 役員報酬制度
134 コーポレート・ガバナンス
143 リスク管理
148 デジタル戦略・システムリスク管理
150 AIガバナンス
152 コンプライアンス
154 タックスポリシー
155 ステークホルダー・エンゲージメント

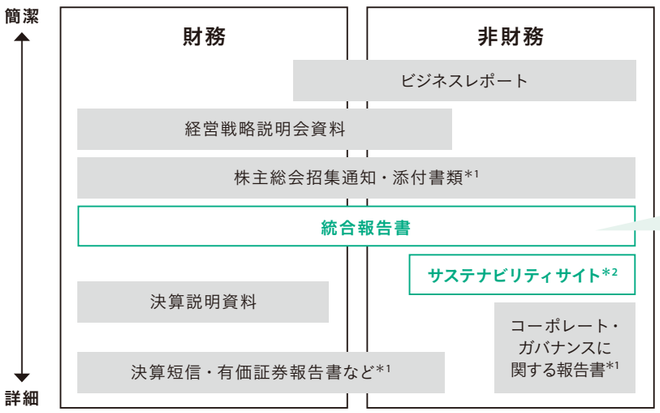
157 財務セクション

158 主要財務データ
160 主要非財務データ
162 経営成績および財政状態についての経営陣による分析
171 連結財務諸表

175 会社情報

175 役員一覧
178 株主・株価情報

各開示資料における統合報告書の位置付け



大和証券グループの歴史・現在・今後にわたる価値創造活動について、わかりやすくステークホルダーの皆様に伝えることを目的とし、重要な点および直近1年間の取組みを中心に掲載情報を選択しています。掲載情報の選択および構成に際しては、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」およびIFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」を参照しています。

＊1 会社法・金融商品取引法等で制度的に開示が定められている書類
＊2 詳細なサステナビリティ関連データなどはサステナビリティサイト（https://www.daiwa-grp.jp/sustainability/）よりご覧いただけます。

注意事項

本統合報告書は、2023年度（2023年4月1日～2024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へ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意見や予測等は、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。
本統合報告書の内容に重要な修正が生じた際には、当社HPにて正誤表を掲載します。 https://www.daiwa-grp.jp/ir/toolkit/annualreport/
冊子中の当社グループの部署名は2024年9月1日時点です。

編集方針

大和証券グループ　統合報告書2024の発行について

当社グループは、2024年4月に3年間の新中期経営計画“Passion for the Best” 2026を策定し、次なるステージへスタートを切りました。「信頼の構築」「人材の重視」「社会への貢献」「健全な利益の確保」の4つの柱からなる企業理念を礎に、2030年に目指すべき姿を示す2030Vision・中期経営計画を実現し、企業価値の持続的な向上に努めていきます。

統合報告書は、当社グループの企業活動をご理解いただき、ステークホルダーの皆様とともに価値を創造していくための対話のツールとして制作しています。私は、その制作プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを表明いたします。

「統合報告書2024」では、2024年4月より新たなマネジメント体制のもと、2030年度にかけて当社グループが目指す将来像をお示ししています。また、新中期経営計画の策定に向けた議論、実現に向けた取組みやその進捗について財務・非財務の両面から、社外有識者や社外取締役、経営陣・社員の声とともに紹介します。

当社グループでは、財務情報に加え、中長期の企業価値向上に必要な非財務情報の開示を通じた投資家・ステークホルダーの皆様との対話を重視しています。「統合報告書2024」では、昨年発行された「統合報告書2023」をもとに皆様との対話のなかでいただいたご助言を反映し、投資家・ステークホルダーの皆様にとってより有用なツールとなるよう、内容の充実を図っています。

サステナビリティに関する詳細なデータは、当社ウェブサイトに掲載しています。あわせてご一読いただき、ご意見をお寄せいただければ幸いです。引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

大和証券グループ本社
代表執行役社長 CEO　荻野明彦

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

※本誌に関するご意見・ご質問はこちらへお寄せください。https://www.daiwa-grp.jp/ir/inquiry.html

大和証券グループの企業理念

企業理念

1902年の創業以来、当社グループの歴史を
創ってきたのは、一人ひとりの社員です。
企業理念がまとめられた背景には、証券会社として、
今一度当社グループの歩みを振り返り、一致団結して、
これまで築き上げてきた社会との信頼関係を
再構築していく決意表明の目的がありました。

信頼の構築

お客様からの信頼こそが、大和証券グループの基盤である。
お客様を第一に考える誠実さと高い専門能力により、
最も魅力ある証券グループとなる。

人材の重視

大和証券グループの競争力の源泉は人材である。
社員一人ひとりの創造性を重視し、チャレンジ精神溢れる自由闊達な社風を育み、
社員の能力、貢献を正しく評価する。

社会への貢献

金融・資本市場を通じて社会及び経済の発展に資することは、大和証券グループの使命である。
法令遵守と自己規律を徹底し、高い倫理観を持って社会の持続的発展に貢献する。

健全な利益の確保

健全なビジネス展開を通じて企業価値を高めることは、株主に対する責務である。
大和証券グループはお客様に価値あるサービスを提供して適正な利益を獲得し、株主に報いる。

大和スピリット

企業理念をもとに、創業以来築き上げてきた
「大和証券らしさ」を表す基本的な考え方や心構えを整理し
「大和スピリット」としてまとめました。
「大和スピリット」を通じて、社員の一体感・連帯感、
そしてグループの総合力をより一層高めていきます。

1. 大和証券グループは、お客様、金融・資本市場、そして社会全体からの信頼が、自らの持続的成長の源泉であると考え、法令遵守と自己規律を徹底する。
2. 大和証券グループは、金融・資本市場を通じて社会と経済の発展に貢献することにより、健全な利益を確保する。
3. 大和証券グループは、お客様との強固で永続的な信頼関係を構築するために不断の努力を払う。
4. 大和証券グループは、金融・資本市場において新しい分野を切り拓くパイオニアであり続ける。社員一人ひとりは自信と誇りを持ってその使命を全うする。
5. 大和証券グループは、会社と社員との強い信頼感、仲間同士の連帯感を礎として、いかなる困難をも乗り越える比類なき総合力を発揮する。
6. 大和証券グループは、誰よりも高い目標に挑戦する「高い志」、ピンチをチャンスに転化する「プラス思考」、そして他の追随を許さぬ「スピード」を兼ね備えた真のプロフェッショナル集団を目指す。

ステークホルダーの皆様へ

お客様の資産価値最大化に貢献します

2023年度、日本経済は「失われた30年」と言われるデフレ・停滞期を脱する転換点を迎えました。株式市場では、堅調な企業業績、東証による資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応の要請、海外投資家による日本株買いなどを背景に、日経平均株価は史上最高値38,915円を34年ぶりに上回りました。また、金融政策では、賃金の上昇を伴う2%の物価安定目標の実現が見通せる状況になったとして、日本銀行がマイナス金利の解除と、17年ぶりの利上げを実施しました。

当社グループにおいては、2021年度からの3ヵ年を対象とした中期経営計画“Passion for the Best” 2023の最終年度が終了し、グループの連結業績は、純営業収益5,909億円、経常利益1,745億円、親会社株主に帰属する純利益は1,215億円となりました。業績KPIは、連結経常利益2,000億円以上の目標に対し1,745億円、ROE10%以上の目標に対し8.3%と、それぞれ一歩及びませんでしたが、資産管理型ビジネスモデルへの転換により、リテール部門の業績が目標値を大きく上回ったほか、ハイブリッド戦略の拡大による付加価値の高い商品・サービスの創出や、収益構造の多様化が着実に進捗しました。

こうしたなか、当社グループでは、2024年4月から新たなマネジメント体制となりました。これまで代表執行役社長 CEOを務めた中田誠司が取締役会長に、代表執行役社長 CEOには荻野明彦が就任しました。これまで進めてきた戦略の方向性は変えず、今後さらにそれを加速させていきます。

また、中長期の経営ビジョンである2030Visionを一部改定し、2030年に目指すべき姿を「金融・資本市場を通じ、豊かな未来を創造する」と定めました。人生100年時代において、金融・資本市場のプロフェッショナルとして質の高いソリューションを提供するとともに、社内外のイノベーションを促進し、脱炭素社会への貢献を通じて、社会の「豊かな未来」の実現に貢献していきます。

あわせて、2024年度より新グループ中期経営計画“Passion for the Best” 2026がスタートしました。2030Visionの実現に向け、バックキャスティングで、かつ優先的に実施する戦略と施策を取りまとめたものです。グループ経営基本方針には「お客様の資産価値最大化」を掲げました。その方針のもと、それぞれの事業領域において、お客様のニーズや課題を深く理解し、お客様の状況や経済環境に応じて、最善・最適で質の高いソリューションを提供し、中長期的なお客様の資産価値・企業価値の最大化に貢献していきます。

ステークホルダーの皆様には、引き続きなお一層のご支援をよろしくお願いいたします。

大和証券グループ本社
取締役会長
中田誠司

大和証券グループ本社
代表執行役社長 CEO
荻野明彦

大和証券グループのあゆみ

お客様を第一に考え、スピーディーに新時代を切り拓く大和証券グループ

大和証券グループは設立以来、パイオニアとして日本の金融・資本市場の形成・発展を促してきました。今後も立ち止まることなく、未来を切り拓いていきます。

1902～
原点

日清戦争（1894～1895）後、日本の工業化が急速に進むなか、1901年に普通銀行の数は最多となり、数多くの小規模銀行が乱立していました。財務基盤や信用力が脆弱な小規模銀行が数多く設立されたため、金融恐慌が発生した際には、数多くの銀行で取付け騒ぎが発生しました。そのような環境下、創業者・藤本清兵衛は、手形仲介にとどまらず、金融機関と事業会社などの間に介在して資金の仲介を行う本格的なビルブローカー業への進出を決断し、1902年に「藤本ビルブローカー」を開業しました。これが現在の大和証券グループの原点です。

1902　藤本ビルブローカー開業

1910　定期刊行物『金融旬報』を発刊

「金融旬報」第1号
1910年10月

1917　国内証券業者として初めて外貨公債を輸入

1919　ニューヨークに駐在員事務所を設置

1933～
藤本ビルブローカー証券（株）に商号変更

開業後、1907年に（株）藤本ビルブローカー銀行へ改称し、順調に事業規模を拡大しました。その後、相次ぐ銀行倒産を背景に1927年に銀行法が制定されたため、銀行との兼営業務が著しく制限され、公社債の売買は銀行の付随業務にとどまる場合を除いて許可が得られなくなりました。当時の藤本ビルブローカー銀行は、預金・為替業務よりも証券売買業務の比重がはるかに高かったため、銀行業を廃止して証券会社としての道を歩むことを決定し、1933年に藤本ビルブローカー証券（株）へ改称しました。

1937　投資信託の原型となる「藤本有価証券投資組合」を結成

1942　藤本証券（株）に商号変更

1943　藤本証券（株）、（株）日本信託銀行と合併し、大和證券（株）設立

1951　投資信託運用会社として登録
外国部設置、外国投資家に日本の産業界を紹介

1959　ニューヨーク駐在員事務所設立
大和証券投資信託委託（株）設立
（現大和アセットマネジメント（株））

1961　東京、大阪、名古屋証券取引所市場第二部に上場

1964～
国際業務の拡大

1964年、ニューヨークに現地法人アメリカ大和証券（株）を設立。1960年代から1970年代前半にかけて段階的に進んだ資本自由化により、外国人投資家の対日投資動向に変化の兆しが現れました。海外における日本株への関心の高まりに応じ、他社に先駆けて日本株セミナーを実施。海外拠点は店舗数だけでなく、業務も拡充しました。海外ビジネスへの評価が定着し、のちに「国際部門に強い大和」と言われるようになりました。

1970　東京、大阪、名古屋証券取引所市場第一部に上場
アジア開発銀行債券が初の円建外債として発行され、引受幹事となる

1971　世界初のアジアダラー債
（シンガポール開発銀行）主幹事となる

1985　米国市場で初の円建債主幹事となる

1986　日本初のパソコン・ホームトレード開始

1998　合弁会社設立に関する住友銀行との最終合意締結

1999～
ガバナンスの高度化

1999年、当社グループは、グループ全体のシナジーを保ちつつ、ビジネス分野ごとの特性に応じた機動性と専門性を発揮し、最高水準の金融サービスを提供するために、国内上場企業初の持株会社へ移行しました。2000年には報酬委員会を設置、2004年には委員会等設置会社へ移行しました（現在は指名委員会等設置会社）。なお、取締役会に占める女性取締役比率は段階的に引き上がっており、2024年6月末現在では50.0%となっています。

1999　日本の上場会社初の純粋持株会社に移行し、
（株）大和証券グループ本社となる

2000　報酬委員会を設置

2004　委員会等設置会社へ移行（現在は指名委員会等設置会社）

2009～
事業ポートフォリオの多角化・資産管理型ビジネスモデルへのシフト

外部環境に左右されにくい収益構造への転換、さらには伝統的な証券ビジネスとのシナジーを創出するため、2009年の不動産アセット・マネジメントビジネスへの参入を皮切りに、銀行業、再生可能エネルギーなどの事業ポートフォリオの多角化を推進しました。また、お客様満足度向上のための営業改革を実施し、資産管理型ビジネスモデルへのシフトに邁進してきました。

2009　不動産アセット・マネジメントビジネスに参入

2011　（株）大和ネクスト銀行開業

2016　ミャンマー証券取引センター開業、証券免許取得
サイゴン証券（現SSI証券）を持分法適用関連会社へ

2017　Sagent AdvisorsとSignal Hillを買収（現DC Advisory）

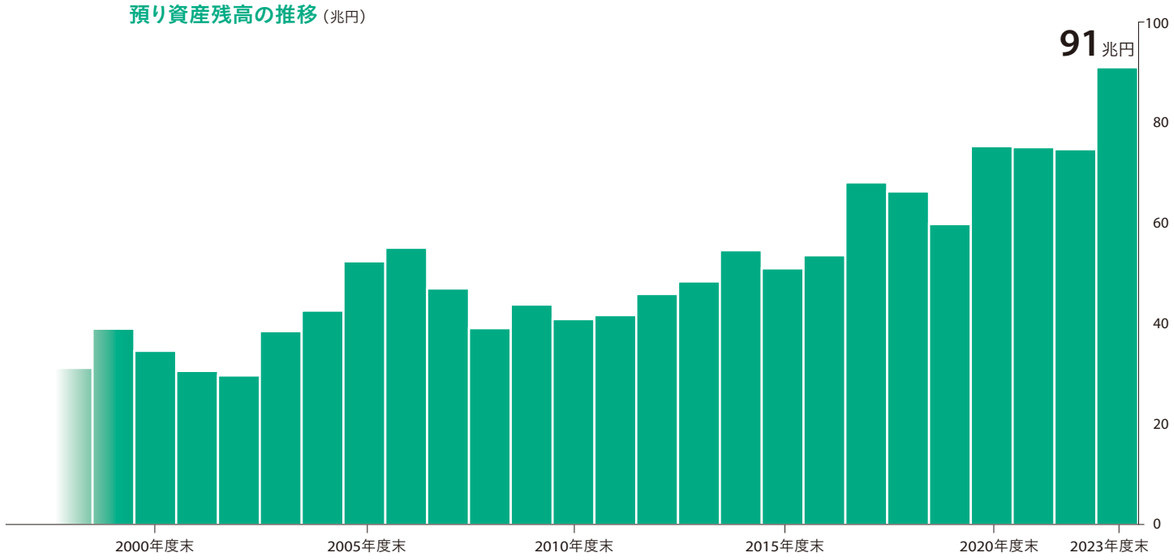
2018　Fintertech（株）設立
大和エナジー・インフラ（株）設立
国内証券会社で初めてNPS®*を導入

2019　（株）CONNECT設立（現大和コネクト証券（株））

2021　大和証券リアルティ（株）設立

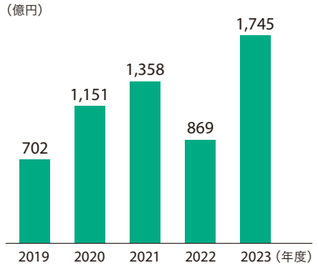
＊ NPS®：Net Promoter Scoreの略であり、お客様のロイヤルティを数値化する指標。なお、NPS®は、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。

預り資産残高の推移（兆円）

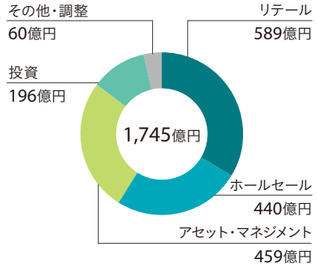


財務ハイライト

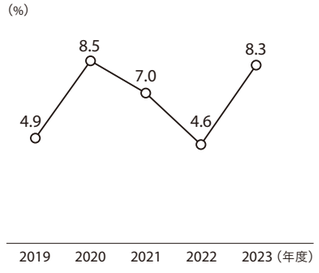
連結経常利益



2023年度 連結経常利益 セグメント別内訳



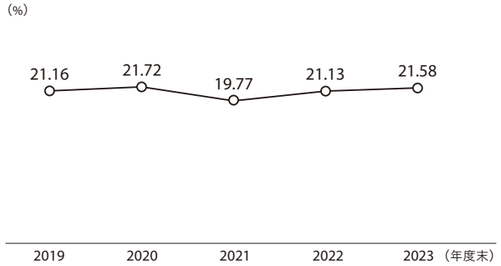
ROE



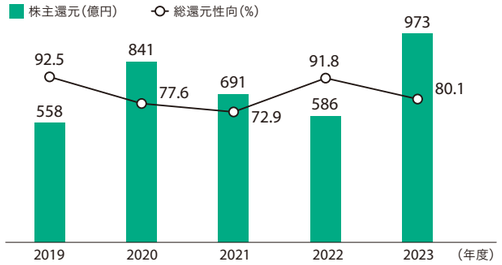
2023年度の連結経常利益は1,745億円、ROEは8.3%となりました。資産管理型ビジネスモデルへの移行が着実に進展するとともに、ハイブリッド戦略*の推進によりビジネスポートフォリオが拡充し、外部環境に左右されにくい安定的な収益構造へと転換が進みました。リテール部門はラップ口座サービスの契約額が過去最高を更新し、経常利益は589億円と8年ぶりの高水準となりました。

＊ハイブリッド戦略：不動産アセットマネジメントやオルタナティブアセットマネジメントなど、事業ポートフォリオの拡充により証券ビジネスとのシナジーを実現する戦略

連結総自己資本規制比率



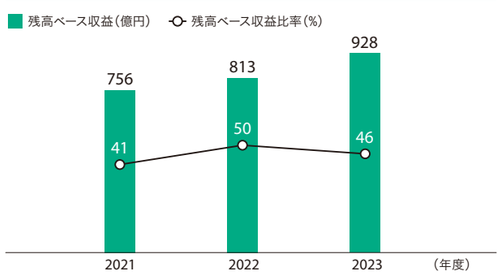
株主還元



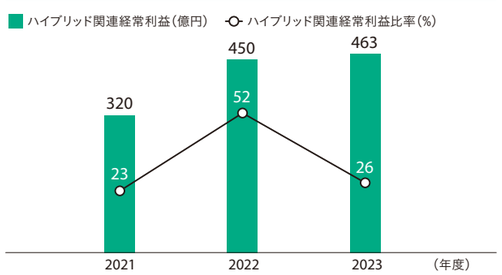
2024年3月末の連結総自己資本規制比率は、21.58%でした。財務健全性の維持を意識しつつ、成長分野への投資や積極的な株主還元などを通じて、余剰資本の有効活用を図ります。2023年度の総還元性向は80.1%*となりました。

＊株主還元は、当該年度（当年12月＋翌年6月）の配当総額と当年度の通期決算発表日までに決定した自己株式の取得価額の和であり、総還元性向は株主還元を当年度の親会社株主に帰属する当期純利益で除した値です。

リテール部門　残高ベース収益



ハイブリッドビジネス関連経常利益

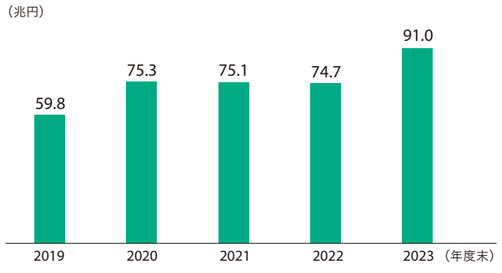


リテール部門の残高ベース収益*は928億円と着実に増加しています。残高ベース収益比率は46%となりました。ラップ口座サービスなどのストック関連資産残高は計画を上回るペースで増加しています。マーケット環境に左右されにくいハイブリッドビジネス関連の経常利益は463億円（連結経常利益に占める割合26%）となりました。

＊残高ベース収益：投信代理事務手数料、投資顧問料・取引等管理料、銀行代理店報酬、投信フレックスプラン残高手数料など

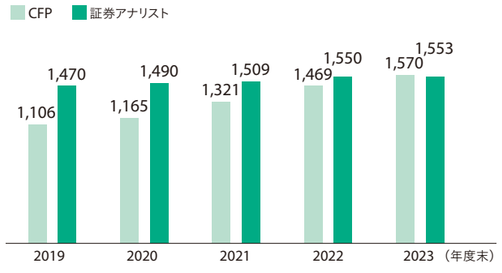
非財務ハイライト

大和証券 預り資産残高



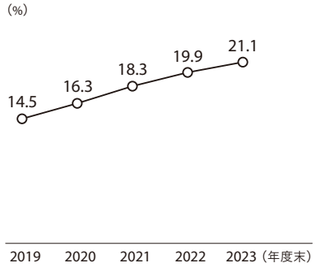
お客様からの信頼の証であるお預り資産残高は過去最高の91.0兆円となりました。

CFP認定者数／証券アナリスト取得者数

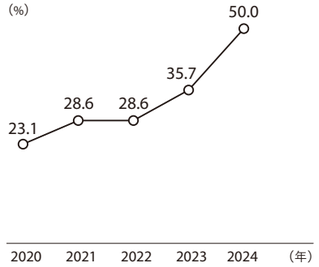


大和証券のCFP認定者数は、引き続き金融機関でNo.1を維持しています。

大和証券 女性管理職比率



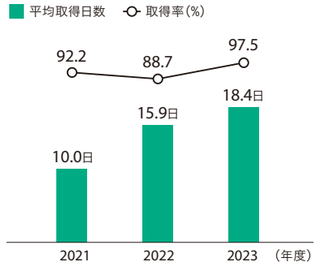
大和証券グループ本社 女性取締役比率



大和証券の女性管理職比率は21.1%となりました。ダイバーシティ推進における最重要課題は女性活躍推進であると考えており、大和証券を中心に業界に先駆けてさまざまな取組みや制度を導入し、多くの管理職候補者も育っています。女性管理職比率は年々上昇しており、2026年度までに25%以上を目指しています。取締役に占める女性の割合は50.0%となりました。

（注）女性取締役比率は各年における株主総会終了後の比率

大和証券 男性育児休職



男性社員の育児休業等取得率は97.5%となりました。性別役割分担意識の解消に向け、男性の積極的な育児参画を推進しており、平均取得日数においても長期化を図っています。

外部評価

ESGレーティング

MSCI ESG RATINGS AAA

CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2023

2023年度は、MSCIのESGレーティングにおいて2年連続でAAA格付けを獲得するとともに、CDPより3年連続のサプライヤー・エンゲージメント・リーダーに選出されました。MSCIによるAAA格付けはグローバルの証券・投資銀行部門に属する52社*のうち当社のみとなっています。

＊2024年7月時点

アナリストランキング（大和証券）

日経ヴェリタス2024年アナリストランキング（株式編）	6年連続 1位
日経ヴェリタス2024年アナリストランキング（債券・為替編）	2年連続 1位
2024 Institutional Investor All-Japan Research Team	5年連続 1位

機関投資家が投票する日経ヴェリタスの2024年アナリストランキング株式編において、大和証券は6年連続の総合首位を獲得しました。さらに、Institutional Investor誌ランキングでも5年連続の総合1位となりました。当社グループが一貫して重視してきたファンダメンタルズ分析に加え、多様化するお客様のニーズへの積極的な対応が高い評価につながったと考えています。

大和証券グループの価値創造モデル

外部環境

- デジタル化の進展
- 証券業界の収益構造の変化
- サステナブルファイナンスの普及
- 資産運用立国の実現
- サイバーセキュリティリスクの高まり
- マネー・ローンダリング／テロ資金対策

マテリアリティ

ダイバーシティ＆インクルージョン P.90

人生100年時代 P.92

イノベーション P.99

グリーン＆ソーシャル P.102

サステナブル経営の基盤 P.117

インプット

財務資本

- 自己資本 …… 1兆5,221億円
- 連結総自己資本規制比率 …… 21.58%

人的資本

- 連結人員数 …… 1万4,889人
- CFP取得者数 …… 1,570人（金融業界1位）
- アナリストランキング …… 1位*
- あんしんプランナー・相続コンサルタント …… 全国の本・支店に配置
- 教育投資にかかわる費用 …… 21.6億円

＊ P.98参照

社会的資本

- 国内182ヵ店の店舗網
- 世界23ヵ国・地域の拠点
- アライアンス先との協働体制
- 預り資産残高 …… 91.0兆円

（2024年3月末時点）

ビジネスモデル

社会的インパクトの創出

発行体（国や企業など）

資金調達　事業によるリターン

大和証券グループ

- コンサルティング
- 引受け・販売
- 商品開発・運用
- リサーチ・情報提供
- etc.

資金の拠出　投資リターン

投資家

投資による社会的効果の享受

アウトプット

社会的価値

ウェルスマネジメント部門 P.72

- お客様のライフプランに応じた資産形成支援
- お客様の資産全体に対する最適なソリューションの提供
- お客様満足度の向上

アセットマネジメント部門 P.74

- スチュワードシップ責任の遂行
- 投資家の皆様の資産形成支援
- 投資判断におけるESGの積極的な利用
- 社会インフラとしての賃貸不動産の提供（高齢化社会におけるヘルスケア施設など）
- 新産業への投資
- 再生可能エネルギーの開発・投資

グローバル・マーケッツ＆インベストメント・バンキング部門 P.76

- 世界中の金融市場への投資機会の提供
- 産業の発展・再編支援、新規産業の発掘・育成
- 社会課題解決のための資金調達支援

経済的価値

経常利益	1,745億円
ROE	8.3%
株主還元総額	973億円
信用格付け（大和証券グループ本社／大和証券）	S&P BBB+／A− Moody's Baa1／A3
時価総額	1兆8,063億円

（数値は2023年度実績、2024年3月末時点
格付けは2024年6月末時点）

アウトカム

「金融・資本市場を通じ、豊かな未来を創造する」
「お客様の資産価値最大化」

中期経営計画“Passion for the Best” 2026 P.56

- 経営自由度の高い独立系証券グループ
- 透明性・客観性の高いガバナンス体制
- 企業理念・大和スピリット

2030年度に目指す将来像

事業ポートフォリオの構築

当社グループは2030年度に向けて、外部環境に左右されにくい収益構造を確立する事業ポートフォリオの構築を推し進めます。

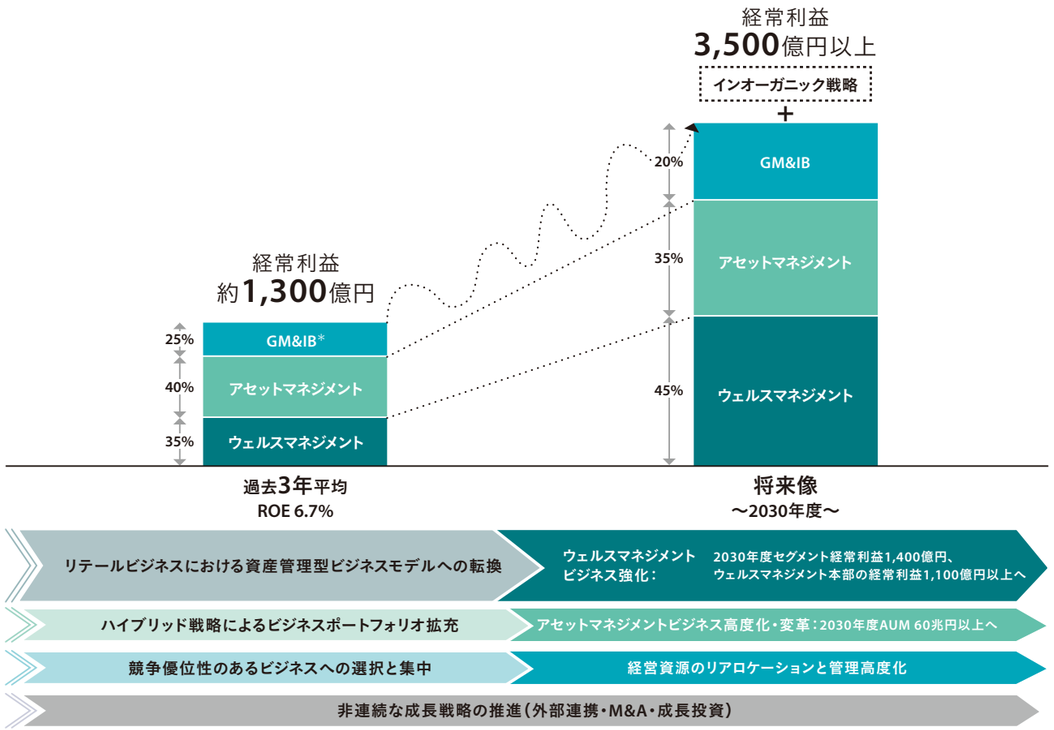
まず、ウェルスマネジメントビジネスをさらに強化します。資産管理型ビジネスモデルへの転換により、ラップ口座サービスや株式投信、外貨預金残高などの預り資産額に連動する残高ベース収益を拡大することで、2030年度のウェルスマネジメント本部（大和証券）では1,100億円を超える経常利益、セグメント全体の経常利益は1,400億円を目指します。

アセットマネジメントビジネスの高度化と変革においては、2030年度に60兆円以上の資産運用残高を目指します。具体的には、証券アセットマネジメント、不動産アセットマネジメントに加え、プライベートエクイティや事業承継、ベンチャーキャピタルファンドなどのファンド運営ビジネスの強化に取り組みます。オルタナティブアセットマネジメントでは、これまでの自己資金による投資から外部資金の導入を通じてファンドマネジメントビジネスへと変革していきます。これまで培ってきたトラックレコードを最大限活用し、外部投資家の運用を受託し、世界に通用するオルタナティブファンドの組成を目指します。

また、経営資源のリアロケーションと管理高度化を継続します。各ビジネスの資本収益性を精査し、不採算ビジネスの縮小・撤退を進めることで成長ビジネスへの資本・人員のリアロケーションを行います。同時に非連続な成長戦略として、外部有力企業との連携やM&Aなどのインオーガニック戦略も引き続き積極的に検討・推進していきます。

大和証券グループは、これらを同時並行で進めることで、2030年度に3,500億円以上の経常利益を目指します。

2030年度にかけ、外部環境に左右されにくい収益構造の総仕上げの実現に向け、
事業ポートフォリオの構築を推し進める



＊ グローバル・マーケッツ&インベストメント・バンキング

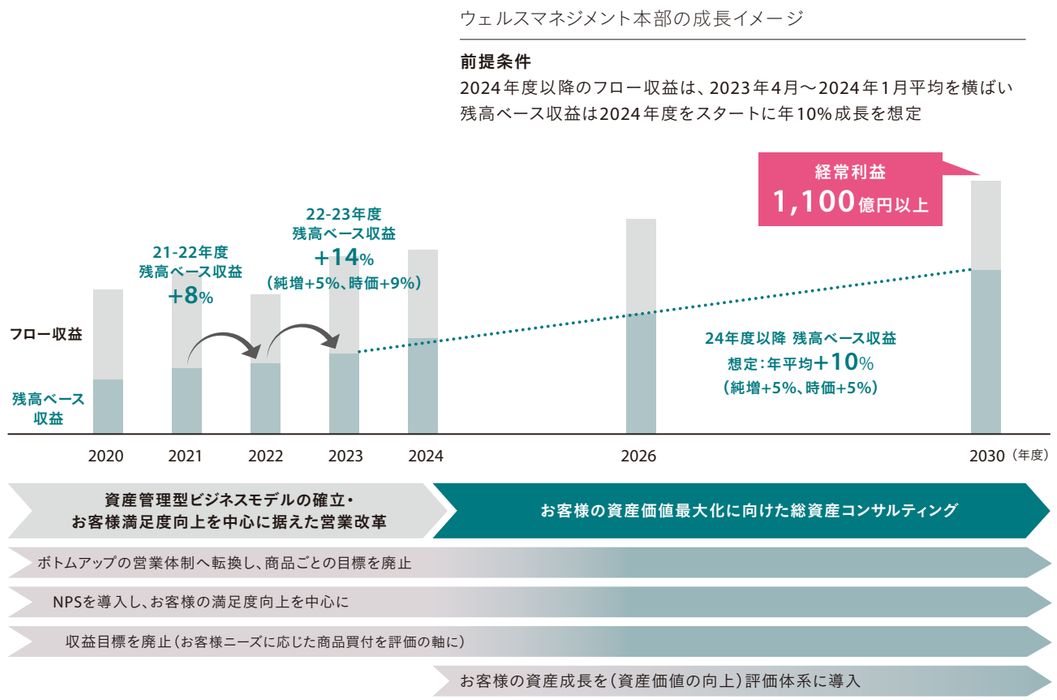
ウェルスマネジメントビジネスの将来像

2030年度の将来像の達成に向けて、鍵となるのがウェルスマネジメント本部の成長です。なかでも、ラップ口座サービスを中心とする残高ベース収益の拡大が重要となります。当社グループでは、資産管理型ビジネスモデルへの転換を通じて、ラップ口座サービスや株式投信、外貨預金残高などの預り資産額に連動する残高ベース収益の拡大を図っています。

資産管理型ビジネスモデルへの転換は時間がかかりますが、以前よりお客様満足度向上を中心に据えた営業改革に取り組んできた成果もあり、2021年度から2022年度の残高ベース収益の増加率は8%、2022年度から2023年度の増加率は14%となりました。

今後、仮に残高ベース収益が年平均10%で増加すれば、フロー収益が現状水準と横ばいで一定であったとしても2030年度のウェルスマネジメント本部の経常利益は、1,100億円を超える試算となります。具体的に経常利益1,100億円に向けた残高イメージとしては、2030年度末までにラップ口座サービス残高9.9兆円、投資信託残高8.6兆円、外貨預金残高1.3兆円の積み上げを想定しています。残高ベース収益自体もマーケット環境の影響を受けますが、現在取り組んでいる資産管理型ビジネスモデルへの移行を加速させ、残高ベース収益の拡大を実現させることにより、持続的な利益成長を目指していきます。

今後も「お客様の資産価値最大化」に向けてさらなる営業改革を実施し、
2030年度にウェルスマネジメント本部の経常利益1,100億円以上を目指す



セグメント別のROEと使用資本（リスクアセットベース）比率

当社グループは、引き続き資本効率・ROE向上を意識して経営にあたります。

2023年度のグローバル・マーケッツ&インベストメント・バンキング部門の使用資本比率は、全体の48%となりました。同部門は、商品のトレーディング・ポジションを保有するためにバーゼル規制上の資本を多く使うビジネスであり、ROEは低くなります。

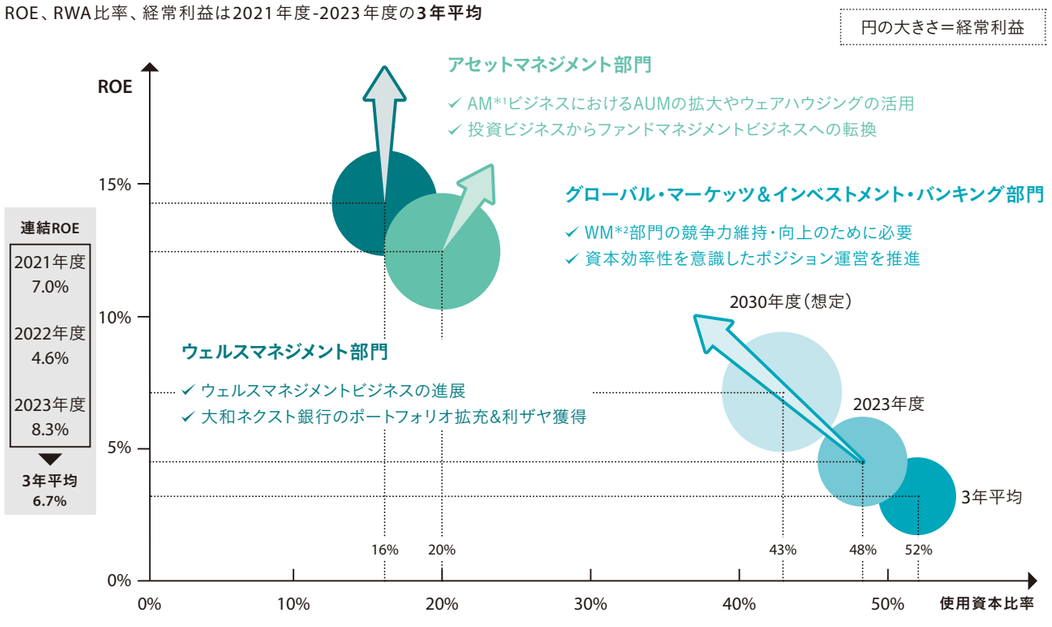
一方で、資本をあまり使わないウェルスマネジメント部門やアセットマネジメント部門のROEは高くなります。ただし、現段階では単純に部門ごとのROEの水準だけで経営資源の配分を判断すべきでないと考えています。ウェルスマネジメント部門とグローバル・マーケッツ&インベストメント・バンキング部門は密接に連携して業務を推進しており、車の両輪としてお互いの競争優位性の確保に不可欠な存在であるためです。グローバル・マーケッツ&インベストメント・バンキング部門は株式や債券などウェルスマネジメントビジネスを拡大・成長させるためのドライバーであり、グローバル・マーケッツ&インベストメント・バンキング部門を弱体化させることはウェルスマネジメント部門の弱体化にもつながりかねません。

今後はウェルスマネジメント部門、アセットマネジメント部門の拡大によりグローバル・マーケッツ&インベストメント・バンキング部門の使用資本比率が相対的に低下すること、さらにグローバル・マーケッツにおける資本効率性を意識した運営によって、ROEの向上を想定しています。

ビジネス別の資本収益性を的確にモニタリングし、資本・人員のリアロケーションを通じたROE向上を目指す

セグメント別ROE

ROE、RWA比率、経常利益は2021年度-2023年度の**3年平均**



＊1 アセットマネジメント　＊2 ウェルスマネジメント

（注）「その他」（使用資本比率13%）が存在するため、主要3セグメント合計の使用資本比率が100%とならない。

2030Vision実現に向けたロードマップ

2030Visionは、SDGsの達成期限でもある2030年に向けて当社グループが目指すべき姿として、2021年に策定しました。事業環境を踏まえて当社グループのあるべき姿を再考し、従来は「貯蓄からSDGsへ」としていた経営ビジョンのコアコンセプトを「金融・資本市場を通じ、豊かな未来を創造する」に改定しました。

当社グループでは、人生100年時代において、金融・資本市場のプロフェッショナルとして質の高いソリューションを提供するとともに、社内外のイノベーションを促進し、脱炭素社会への貢献を通じて、豊かな未来の実現に貢献します。そして、2030年のビジョン実現に向け、優先的に実施する戦略と施策をバックキャスティングで取りまとめて策定したのが2024年度を初年度とした3ヵ年のグループ中期経営計画“Passion for the Best” 2026です。

CEOメッセージ

お客様の状況や経済環境に応じた最善・最適で質の高いソリューションを提供することで、お客様の資産価値最大化に貢献する

大和証券グループ本社
代表執行役社長 CEO
荻野 明彦

── 荻野社長が大和証券に入社した1989年の年末、日経平均株価がそれまでの最高値となる38,915円に達し、代表執行役社長CEOに就任した今年、その最高値を更新しています。当時とはさまざまな経済指標や時代背景が違い、同じ最高値でも見える景色は大きく異なったわけですが、一方で7月の最高値更新後、日銀の金利引き上げ表明に加えて米国の景気後退懸念、中東の地政学リスクなども重なり、一気に円高が進んだことから日経平均株価が急落するなど、短期間で歴史的な株価の振れ幅となりました。

ここ1、2年は円安と低金利で継続的に外国人投資家の買い越しが続いてきたほか、企業の自社株買いや増配など株主還元策も強化され、資本効率を考えた経営を強く意識するトップも増えています。こうした複合的な要素から日経平均株価が上がり、そこへ今年から始動した新NISA（少額投資非課税制度）による新たな資金流入で一段高となりました。今回の株価乱高下ですが、1989年に最高値をつけた後も、バブル経済が崩れたほか、その後もアジア通貨危機やITバブル崩壊、リーマンショック、東日本大震災、コロナショック、ロシアのウクライナ侵攻等々、我々は幾度もマーケットの暴落局面を経験しています。今後も、さまざまな要因からマーケットの大きな調整局面はあるでしょう。株価が下落することなく上がり続けるということがないように、下がった株価は必ずまたどこかで上がっていくものです。過去に何度も経験してきた暴落局面での学びや教訓も今後、何らかの形で活きてくるのではないでしょうか。

一方、当時は駆け出し時代ながら、私は1980年代末のバブル期を知る世代でもあるので、バブル期の良かった部分については今こそ取り戻さなければいけないと思っています。一言で言えばアニマルスピリッツのようなものですが、あのころは現場力が強く、日本企業は非常に活気がありました。支店長や部長クラスの幹部に、自分がビジネスを仕切って責任も取るという自信や覚悟、気概が満ちていたのです。もちろん、現在もそうした側面はあるのですが、バブル崩壊後の失われた30年余の間、低金利、低成長、デフレが続いたことで「低温経済」と形容されることも増えました。名実ともにそこから脱却してかつての熱量を取り戻したい。それには現場のリーダーシップが何よりも欠かせないのです。

―― 社長就任直後の4月、初めてとなるグループ部店長会議の場をはじめ、大和証券グループ全社員に向け、スピード、現場のリーダーシップ、適正なリスクテイクという3点を必要なマインドとして訴えています。

私自身、モットーはスピードだと答えていますし、常にスピード感を意識してこれまで仕事をしてきたつもりです。ですから何も社長に就いたから言い出したのではなく、長かった経営企画部在籍のころから、部下には「スピードを意識しないと今の部署にいる年月などあっという間に終わってしまうぞ」と繰り返し発破をかけてきました。どうすべきかと逡巡している間に物事は変わってしまうこともありますし、良いアイデアも時間とともに陳腐化し、他社に追随もされます。同じレベルの提案であればスピードが速いほうが勝ち、同じレベルの意思決定であれば、これまたスピードが速いほうが勝つものです。

新たなアイデアを生み出し、それを実行し、かつ組織も動かしていくのは簡単ではありませんが、だからこそそこに仕事の喜びや楽しみがあって、熱量を持ちながら取り組めるのだと思います。スピードを磨くと、普通に仕事をこなすより、成功であれ失敗であれその経験値をほかの人より多く積めるメリットがあります。また、スピードの差はやがてお客様への訴求力という点でも違いを生むのです。圧倒的なスピードで仕事をすることで組織に活力を与え、他社との差別化にもつながります。私自身、社長に就いてますます経営のスピード感を心掛け、次々に新しい構想を打ち出していこうと考えています。

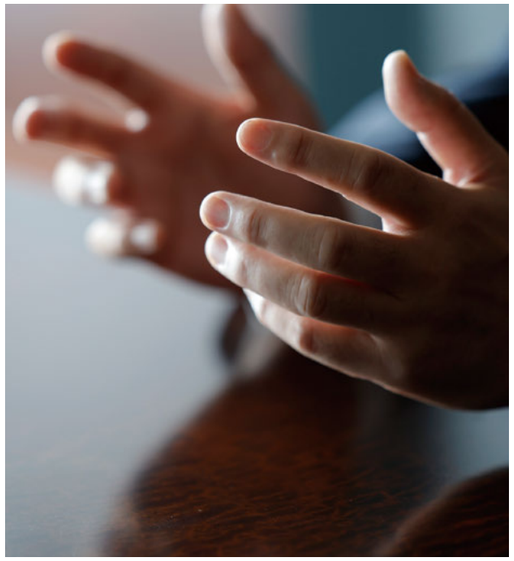
スピードに込めた意味にはもう1点、時間を大切にすべしという思いもあります。お取引先企業のあるトップにお会いした際、「時は命なり」という言葉を大事にされていると伺いました。この言葉は豊田英二さん（トヨタ自動車元社長）が生前、おっしゃっていたそうですが、人と時間を共有するということは、自分のために時間を割いていただいているわけで、時間の感覚を大切にしなければいけないと。私も同感ですし、その意味合いも含めた言葉としてスピードの意義を説いています。

―― 2つ目の現場のリーダーシップですが、どの企業でも現場への権限移譲が謳われます。ただ、大企業のように組織が大きくなればなるほど、実際の権限移譲は難しい場合もあるでしょう。そこはどう解決していきますか?

先ほど、バブル期は現場力が秀でていた印象があるので、その活力をもう一度呼び戻したいと申し上げました。現場のリーダーシップとは、部でも課でもチームでも単位は何でも良いのですが、それぞれの組織でそれぞれのマネージャーやリーダーが、自分がすべきことをきちんと腹落ちしたうえで仕事に向き合っているか否かが重要だと思います。成長している企業は等しく現場力が強いのは間違いありません。ただし、部下に目標を与えておいて部長やチームリーダーが細かいところまで口を出し過ぎると、ある意味、組織は思考停止に陥ってしまいます。

目標を共有し、必要なサポートをするまでは良いのですが、部下の人たちも自分自身の頭で考える部分がないと仕事がつまらなくなります。私が社長に就いた4月以降、マネージャー層向けの研修で必ず「君たちはプレーヤーとして最高のパフォーマンスを上げ、それが評価されて部長に引き上げられたわけだが、プレーヤーとしては優秀でも、それがマネージャーとしても優秀であることには必ずしもならない」と言っています。

実際にマネージャーとしては伸び悩んだケースを少なからず見てきた経験から、なぜそうなるかを考えてみました。結局、部下たちをマネジメントするという役割について、頭を整理してリセットできているかどうかなのです。プレーヤーとして優秀だった人が支店長になった場合、優秀であったがゆえに、率先垂範が過ぎると部下の成長する機会を奪ってしまう。結果、特に小さな支店などでは支店長なしでは回らない組織



になる弊害が生まれるわけです。目先の数字を上げるための率先垂範ではなく、組織全体を動かす呼び水になる動き方なら問題ありません。権限移譲を有名無実化させないためにも、部長や支店長には「君たちは率先垂範は得意だとは思うが、そこはどうあるべきかよく考えて行動してほしい」と話しています。

── 3つ目の適正なリスクテイクも、慎重になり過ぎて行動しなければ、それだけチャンスを逃し機会損失になるという意識付けの徹底でしょうか?

適正なリスクテイクの意味は、所属部署や個人によって受け止め方も違うと思います。たとえば、マーケット部門で常にポジションを張っている人からすればリスクテイクは当たり前の話ですし、お客様にはリスクテイクを前提に、価格に変動性がある商品をご購入いただいて初めて成り立つビジネスをしているのですから、自分たちがリスクを取るのは当然のことです。一方で、これもマネージャー研修や役員研修で「リスクテイクは、財務リスクや市場リスクなど、定量化できるリスクだけの話ではない。その部署でこれまで慣習となってきたやり方を変えることもリスクテイクだ」と言っています。いわゆるオペレーショナルリスクですが、従来のやり方を変えると新たに別のリスクも出てきます。これまでより効率性や生産性が向上する一方で違うリスクも生まれるのであれば、それをどうまく処理し、解決していくのかを考える。これはすべての部門の人たちに言えることです。

── 新社長なので、ここからしばらくはプロフィール面について伺います。まず出身地は浜松ですが、浜松といえば本田宗一郎さんが興したホンダをはじめ、スズキやヤマハなど、多くのグローバル企業を生んだ土地柄で、遠州地方には、考えるよりまずやってみようの意の「やらまいか」という言葉もあります。そうした気風が早くから身に付いていた自覚はありますか?

私はあまり自覚したことはありませんが、確かに本田宗一郎さんなどはまさに「やらまいか」の精神が横溢した方だったように思います。これまで本田さんしかり、あるいは稲盛和夫さん(京セラ創業者)しかりですが、名経営者と呼ばれた方々の著書を数多く読んで学ばせていただきました。ですが、私はこうしたカリスマ経営者と同じことをやろうとしているのではありません。そうではなく、彼らの発想法や経営哲学を学びながら、それをどう自分なりに消化し、何らかの形で自分の糧にしていくことができるのかが重要だと思っています。

── 大学は理工学部で資源工学を専攻していますが、なぜ金融業界、それも証券会社への就職だったのでしょうか?

確かに専攻柄、たとえば大学3年時の現場実習では大手石油会社に行きました。ただ、就職活動をしていた当時は「メーカー離れする理工系学生」というトレンドが話題になった年でして、ある写真週刊誌がメーカー離れする理工系学生の記事を掲載し、そこに映っている写真に実は私も載っていたのです(笑)。資源工学科の同級生は当時60人ぐらいいて、うち半分弱が大学院に進み、就職したなかで十数人は金融業界に就職しています。ただ同じ金融業界とはいってもほとんどが銀行や生損保でしたので、証券会社に就職したのは私だけだったと思います。

当時はバブル期でしたので就職は売り手市場と言われていましたが、理系学生のメーカー離れにはもうひとつの要因もありました。1985年に5ヵ国蔵相会議、いわゆるプラザ合意があってそれ以降急速に円高が進み、1ドル=260円ぐらいだったものがあっという間に150円まで急騰しています。その過程で大手自動車メーカーや電機メーカーなどの輸出産業が大きなダメージを受け、1986年から1987年にかけてメーカーの新卒の内定取り消しが出たりしたのです。そこへ、デリバティブをはじめとした金融工学を駆使すべく、金融業界が理系人材を積極採用し始めた時期が重なったわけです。

もともとは、資源ビジネスも手掛けている総合商社を志望していたのですが、OB訪問したある商社の先輩が資源の商品取引ビジネスに携わっていて、「荻野君、相場は本当に面白いぞ。兜町の東京証券取引所に行って一度、活気のある場立ちを見学してみたらどうだ」とおっしゃったのです。その足ですぐに行ってみたのですが、そこで見たお祭りのような熱気に圧倒されました。1987年には米国でブラックマンデーの株価大暴落がありましたが、米国に比べて日本の株式市場のほうが回復が早く、就職活動をしていた1988年にはマーケット環境も好転していました。証券会社は仕事が厳しいもののやりがいもありそうだと思い、大和証券に入社することになったわけです。当時の大和証券社長は当社グループを証券業界の2番手に押し上げ、中興の祖と呼ばれた土井定包(1980年〜1989年まで社長)の時代で、とても活気があったことを覚えています。

── 歴代社長との関係という意味では、鈴木茂晴社長(2004年〜2011年)、日比野隆司社長(2011年〜2017年)、現会長の中田誠司社長(2017年〜2024年)と、3代の時代にわたって経営企画部門を担っています。

まず、鈴木社長の時代は働き方改革や女性の活躍を推し進めた時期ですが、当時、私は人事課長をしており、鈴木が社長に就任した2004年の年末、彼から「支店には優秀な女性が多くいるのに、結婚や出産といったライフイベントの後、辞めてしまうケースが多い。女性が辞めない会社にすることを考えてくれないか」と言われたのが起点になっています。当初は人事課の男性社員ばかりで議論していましたが、男性ばかりで妙案が出るはずもありません。そこで「女性活躍推進チームを立ち上げたいのでチームメンバーを募る」と人事部内で募集し、手を挙げてくれた3人の女性社員に任せてみたのです。彼女らは、当時女性の活躍推進で先進的な取組みをされていた資生堂のケースをはじめ、参考になる制度事例を次々と集めいくつもの制度改革を提案してくれました。その後、人事部内にワーク・ライフ・バランス推進室を設置し、初代の推進室長は私が兼務しました。女性の活躍推進だけでなく、広く働き方改革に資する取組みを目指しました。我々がダイバーシティを進めることができた原点は当時にあると思っています。

日比野社長時代は、それまでのある意味「マーケット次第」だった証券会社の経営を、外部環境に左右されにくい収益構造への転換、特に固定費をカバーする安定収益の拡大により、サステナビリティの高い経営に移行させていく時期だったと思います。株式マーケットが良ければ収益の押し上げ効果が大きい一方、市況が低迷するとたちまち赤字に転落してしまう―その振れ幅の大きな経営の繰り返しを断つ体制の構築に腐心したわけです。日比野の社長就任当初は2011年に東日本大震災が起こり、為替は円高に大きく振れ、日経平均株価も低迷と、かなり厳しい経営環境にありましたから、余計に向かい風に耐え得る安定的な収益基盤の構築が求められました。私は日比野の社長就任前年の2010年から経営企画部長に就き、収益基盤の拡大に向けて知恵を絞りました。そのアウトプットの事例がREIT(不動産投資信託)ビジネスへの参入や大和ネクスト銀行の立ち上げなどです。

中田社長が就任した2017年以降は残高ベース収益を基本とした、資産管理型ビジネスモデルに大きく舵を切ると同時に、日比野時代の流れをさらに鮮明にしました。そして、従来の伝統的な証券ビジネスに加えてもうひとつの柱をつくるべく、ハイブリッド戦略を

推進しました。賃貸住宅やホテルなどの不動産開発を手掛けるサムティ（現サムティホールディングス）やクレディセゾンとの資本業務提携をはじめ、異業種との提携やコラボレーションを果敢に進めていきました。途中、役員会議で「（ハイブリッド戦略が）少し矢継ぎ早で前のめり過ぎではないか」といった指摘を受けたり、「当社がそのような飛び地に行く必要があるのか」と差し戻された事案もあります。

ですが、さまざまな事業にリスクマネーを回してキャッシュフローを生むようになれば、そこに紐づいた投資商品、たとえばREITのように拡大していくこともできます。こうして鈴木 — 日比野 — 中田と、それぞれスタイルは違えど強いリーダーシップを持ったトップの傍らで仕事をしたことで学んだ点は数多くあります。それぞれの良さを自分のなかで消化し、今後の経営に活かしていきたいと思います。

P.90
ダイバーシティ&インクルージョン

P.66
非連続な成長戦略の推進

—— ハイブリッド戦略は自前主義にこだわらず、オープンアーキテクチャーの精神で間口広く展開してきたわけですね。

この戦略の推進は経営の安定性を高める点で非常に良かったと思います。ただ外部の方々から見ると、幅広く手掛けているハイブリッド戦略が全体としてどうなっているのかがややわかりにくく、コングロマリットディスカウント（各事業の価値の合計よりも全体の企業価値が下がること）に映る要素があったようです。そこで私が社長に就いた今期からセグメントを変更し、これまでリテール事業と呼んでいた個人向けビジネスのカテゴリーをウェルスマネジメントに改め、この領域に大和ネクスト銀行や大和コネクト証券、Fintertechなど事業関連性のあるグループ会社を組み入れました。同時に、法人向けのホールセール事業もグローバル・マーケッツ&インベストメント・バンキング（以下、GM&IB）に変更しています。

従来のリテール事業とホールセール事業の枠組みですと、小売りのリテールに卸のホールセールのような受け止めをされる方もいましたが、我々が目指すのは、まさにお客様のウェルス（富や財産）のマネジメントをお手伝いすることであり、そのコンサルティングです。また、リテールとホールセールはいわば車の両輪で必要不可欠だと考えていますが、リテールとホールセールの呼称では、どこか上下関係に感じる方もいるでしょう。それらを一度断ち切る意味でも、セグメント呼称を含めて再編し直したほうが良いのではと考えました。結果、外部の方々からも我々の事業の建て付けが、より見えやすくなったのではないかと思っています。

P.57
新セグメント体制

—— 3代の社長に仕えた時期以外では、どんなターニングポイントがありますか？

入社後最初の配属は中野支店の開設準備委員で、中野支店には3年在籍し、その後1年間のスペイン留学を挟んで、今でいう投資銀行部門、当時は資本市場本部という呼称でしたが、その部署で企業の資金調達などファイナンスのビジネスをしていました。特に新商品開発チームに所属したこともあり、新たな転換社債やカバードワラントの発行、グローバル・オファリングのストラクチャリングなど、大和証券としては初めてとなる商品群を手掛けました。こうした「初物」のビジネスは前例がないものばかりですから、自分で道を切り拓き、とにかくやってみて、一から考えてあちこち駆け回りました。結果、多くの躓きも経験しましたが、そこからが本当の勝負であり、挽回策を探すなかでビジネスチャンスを見つけてきました。信託銀行の方にヒアリングしたり、関係部署の折衝から弁護士との打ち合わせまで、何かと大変なことも多かった半面、非常に面白みも感じて仕事ができましたし、自分の成長を実感することのできる時期だったと思います。

それらの経験は1997年ごろまでのことでしたが、翌1998年の夏からはさらにチャレンジングな仕事に携わることとなりました。大和証券の持株会社化、住友銀行（現三井住友銀行）との資本業務提携と同時に住友銀行との合弁形式によるホールセール会社設立、およびリテール部門の分社化に向けた準備がそれで、私は総合企画室に異動し、それらのプロジェクトに参画しています。当時は日本版金融ビッグバンのさなかのことで、原良也社長（1997年～2004年）の時代でしたが、まだ日本に純粋持株会社がなかった時期に大和証券が先鞭をつけるという試みです。さらに、（当時の呼び方ですが）リテール事業とホールセール事業をそれぞれ別会社として独立させ、しかもホールセール企業は住友銀行との合弁形式であり、これら3つの新会社をわずか向こう半年で立ち上げるというものでした。このうち、私のミッションはホールセール合弁会社発足に向けて準備を進めることでした。先ほど「初物」の仕事をこなしてきたお話をしましたが、新会社の立ち上げは、それまでの仕事や経験の集大成のようなものだったと思います。半年という時間的な制約があるなか、常に重要な意思決定が求められる日々の連続であり、当時の経験が後々、とても糧になったことは間違いありません。

—— 4月の社長就任と同時に、新たな3ヵ年の中期経営計画“Passion for the Best” 2026がスタートしました。前中計（2021年度からの3ヵ年）をどう総括し、そこからどんな議論を経て新中計の骨格決定に至りましたか？

前中計の期間はコロナ禍もあり、マーケット環境はどちらかといえばアゲインストに近かったと思います。中田社長時代の前々中計期間（2018年度からの3ヵ年）はハイブリッド戦略も多方面にわたって推進できましたが、前中計の間は拡大してきたハイブリッド事業を一旦スローダウンさせ、内部管理体制の強化に軸足を置き、そこにかなり集中してきた3年でした。私は企画や人事部門の在籍が長かったので、中計の策定には過去10回のうち9回に何らかの形で携わってきました。

毎回、取締役会でさまざまな議論を経て煮詰めていくので、どの中計も良いものができたと思いますが、ひとつ難点を挙げれば、過去の中計では、あれもこれも盛り込む傾向があったということです。その点を踏まえて、私が社長となる今回の新たな中計では、核となる目標をひとつに絞りたいと考えていました。理由は、グループの全社員がしっかり共有できるものにしたかったからです。複数の目標を掲げても、細かく記憶しているのは社長、企画担当役員、それに中計策定に携わった経営企画部門のスタッフぐらいのものだということを、経験値として感じていたからです。ましてや本社勤務ではない、支店の資産コンサルタントといった現場のスタッフからすれば、「本社が唱えた立派なお題目」程度の認識しかされない可能性もあり、それでは意味がありません。新中計で掲げる自分たちの目標は何かを問うた際、一言で表現できるシンプルなものに集約しようと考えました。そうでなければ全社横断で意思統一していくことが難しい。役員から一般社員まで誰もが瞬時に理解し、簡単には忘れないフレーズが良いと思ったのです。

そして出した結論が「お客様の資産価値最大化」です。これは上辺だけのきれいごとのスローガンではなく、大和証券グループが生き残っていくための、現実的な方途です。投資は言うまでもなくリスクを伴い、リターンは不確実です。投資結果の確約はできませんが、お客様にとってベストだと信じる選択肢や手段について知恵を絞り、ご提供することはできる。この「できること」に全力を傾け、全身全霊、お客様のことを考えてご提案したと、胸を張って言える仕事をしてほしいのです。もう1点、2023年の秋以降、大手

ネット専業証券が株式委託売買手数料をゼロにしました。そうした時代に、手数料を払って大和証券に相談していただく価値は何かを考えたとき、お客様の資産価値最大化に資する姿勢なくして何があるのかと思ったわけです。その観点からいっても、この文言以外にないと直感しました。

当初は、たとえばウェルスマネジメント担当役員らと合宿した際、「『お客様の資産価値最大化』とそこまで言い切り型でなく、もう少し柔らかい言葉にしたほうが良いのでは」といった意見も出ました。あるいは「そこまで言い切るのは時期尚早ではないか」という異論も出ました。そこで私が問うたのは「では、この文言は来年、あるいは再来年になったら言えるのか」ということです。今、覚悟を持って言えないことは5年経っても言えないもの。それでは何も変わりません。「お客様の資産価値最大化」と明文化することは間違っていないと自負していますし、少なくとも社長在任中はこの言葉を降ろすつもりはありません。そして、この目標を実現、ないし一歩でも近づけていくために重要となる要素が、先ほど申し上げたスピード、現場のリーダーシップ、適正なリスクテイクの3つなのです。

P.56
新中期経営計画

―― 中期経営計画に限らず、経営には連続性と非連続性の両方が必要だと思いますが、そのバランスも含めてどう考えていますか？

大きな方向性としては連続性が大切だと思っています。たとえば中田は社長時代に「常に変化」と説き、変化をやめたところから衰退が始まると喝破していましたが、まさにそのとおりで、この言葉は引き続き私も呼びかけていきますし、ハイブリッド戦略で目指した収益源の多様化と安定化についても、「常に変化」の精神で推進していくことに変わりありません。一方で、非連続性についても、大小さまざまなレイヤーで、施策を進めています。たとえば4月に社長就任した後、社内放送で発した初めての社員向けメッセージは「今後は毎日をオフィスカジュアルにします」というものです。社員は少々驚いたかもしれませんが、今年は長かったデフレ基調に終止符が打たれた側面もありますから、ここで発想を従来とは変えてマインドセットしてほしい、自由で豊かな発想を促すためにも、スーツなどの堅苦しい服装はやめようじゃないかという思いです。

以前から毎月第3金曜日に「ジーンズデイ」を設定してきたのですが、「もう、いっそのことジーンズデイはやめにして、毎日をオフィスカジュアルにしよう」と。カジュアルな服装というと、とかく本社だけ自由で支店は対象外になりがちですが、先ほど申し上げた「お客様の資産価値最大化」の考え方と同様、支店もオフィスカジュアルにしていかなければ、その狙いを全社で共有していけませんので、実施するなら本社も支店も分け隔てなくというのが鉄則です。かつて、私が人事部にいたころにクールビズを導入したことがあり、当初は営業現場からは猛反対されました。ネクタイもせずにお取引先やお客様と相対するのは失礼だというわけです。ですから当時は、「クールビズなのでノー上着、ノーネクタイをご容赦ください」と書き込んだワッペンまでつくっていたほどです。当時はそれくらい気を遣っていましたが、時代とともに社会も大きく変わってきましたし、要はTPOによる使い分けで、冠婚葬祭をはじめ、ビジネスシーンに応じてスーツやネクタイ着用にしたら良いだけのことですから。

加えて、4月から当社のテレビCMの内容も差し替えました。デフレ基調だったこの30年余は、厳しい環境に耐えて歯を食いしばって頑張ろうといった、どこか悲壮感が漂う要素がありました。たとえばバブル期のころは楽しく前向きに頑張る、ちょっとぐらい大変なことがあってもやれば何とかなる、といった楽観的な雰囲気があったものです。そこでCMのBGMで流す曲としてふさわしいのではと私の頭に浮かんだのが、ロックグループ、ヴァン・ヘイレンの「ジャンプ」でした。私が大学生ぐらいのころにヒットしたのでもう

40年も前の曲ですが、1980年代の日本は「ジャパン・アズ・ナンバーワン」といった著書がベストセラーになりましたし、冒頭で述べましたように、当時の元気で活気があった企業マインドを社員に対しても示したい。また、広く社会一般にも失われた30年は終わったということを、この曲を通じて伝えたいなと思いました。CMに登場する「TODAY IS THE DAY」の文言は、「動くなら、今日がその日だ」といった意ですが、これも今後の大和証券グループのマインドを表す、良い言葉だと思っています。

── もうひとつ、長期ビジョンの2030Visionのコアコンセプトはこれまで、「貯蓄からSDGsへ～資金循環の仕組みづくりを通じたSDGsの実現～」でしたが、「金融・資本市場を通じ、豊かな未来を創造する」に変更しています。変えた思いや狙いはどんな点にありますか?

国連がSDGs（持続可能な開発目標）を採択したのが2015年ですので、SDGsという言葉自体、すでに社会で広く浸透してきたと思います。また、昨今は人的資本情報の開示義務やダイバーシティ&インクルージョンなどさまざまな概念も出てきて、SDGsも含めてそれらはすべてサステナビリティに関わることです。一方、長期ビジョンのコアコンセプトであった「貯蓄からSDGsへ」は、なかなか瞬時には理解してもらいにくい文言でした。私が社長に就いたのを機に、もう少し明確でわかりやすい文言に変えて伝えたほうが良いと考えました。

加えてSDGsのゴールが2030年に設定されており、今後はそのゴールが徐々に見えてくる段階にあります。かつて2000年ごろから企業の社会的責任、略称でCSR（Corporate Social Responsibility）という概念が広がりましたが、それがSDGsに置き換わっていく過程で、昨今は社会課題解決そのものがビジネスになってきていますし、また、していかなければいけないという社会通念も醸成されてきたと思います。そうであれば、ことさらにSDGsを掲げるフェーズは終わり、本質的で誰もがイメージしやすい文言が良いと思い、新中計策定と同時に長期ビジョンのコアコンセプトも変えた次第です。

P.85
新2030Vision

── 新中計では2026年度に経常利益2,400億円以上、さらにその先の2030年度に経常利益3,500億円以上を目標値として設定しています。その根拠や実効性はどう考えていますか?

経常利益2,400億円という目標数字は、3年後に現在より700億円上積みする水準となりますが、大和ネクスト銀行を含むウェルスマネジメント部門、ならびに証券、不動産、オルタナティブの各アセットマネジメント事業の収益が着実に積み上がっていけば十分に達成可能な数字だと思っていますし、GM&IB部門のアップサイドにも期待しています。そこにプラス、M&Aや資本業務提携を含むインオーガニック戦略によって生み出される収益も乗ってきます。

── インオーガニック戦略では、社長就任後の5月、あおぞら銀行、かんぽ生命との資本業務提携を相次いで発表しました。

あおぞら銀行は、たとえば債券発行では大和証券が主幹事を務めていますし、過去には大和あおぞらファイナンスという企業を共同で設立（2020年解散）してもいます。また、個人的にもあおぞら銀行の大見秀人社長とは、私が経営企画部長をしていたころから交流があり、奇しくも入社年次や社長就任時期も同じで、気心の知れた間柄です。そんななか、外部パートナーを探していたあおぞら銀行から2024年2月にお声がけいただき、翌3月から両社で協議を始め、5月に正式な合意に至りました。総額519億円であおぞら銀行の第三者割当増資を引き受け、当社の持ち分比率は15%を超えましたが、その後、280億円を投じて既存株主から株式を追加取得したことで、出資比率は約24%まで高まりました。現在、あおぞら銀行は当社の持分法適用会社であり、現在の業績予想どおりに業績が推移すれば、今期、年間で45億円ぐらいの利益が当社に見込まれます。

我々があおぞら銀行に資本参加した最大のメリットは、当社グループに融資や信託、決済といった機能が追加されることで、お客様への提案力に厚みを増すことができることです。我々のグループにも大和ネクスト銀行がありますが、ここは大和証券のお客様への利便性向上を第一義として展開しており、銀行としての機能はそれほど多彩ではありません。逆に言えば、今後は大和ネクスト銀行に足りない部分をあおぞら銀行に補完してもらうような可能性も出てくるでしょう。目下、当社グループとあおぞら銀行の間では、各ビジネスごとのワーキンググループが、提携推進に向けてさまざまな話し合いを日々、精力的にしているところです。それも国内にとどまらず、海外もお互いの海外店同士の個別案件で協業交渉が行われていますし、人材の相互交流にも前向きです。もちろんトップ同士も定期的にミーティングを重ねています。

ほかにも、これまではリーチできていなかったあおぞら銀行のお客様に、たとえば大和証券の投資一任サービスであるファンドラップをご紹介するなど、さまざまな協業分野に注力していく考えです。我々は資産管理型営業やそれに伴う残高ベース収益を重視していますが、大和証券のファンドラップは、ほかの運用商品では提供できない独自のサービスも備えており、自信をもってお薦めできるものです。

P.67
あおぞら銀行との資本業務提携

── 大和証券のファンドラップならではのサービスとは、具体的にどのようなものでしょうか?

一定の条件を満たすダイワファンドラップのご契約者様は、さまざまな付帯サービスや特典にお申し込みいただくことが可能です。たとえば、お客様に相続が発生した場合に、あらかじめご指定いただいたご家族にダイワファンドラップの返還資産を速やかにお支払いする「相続時受取人指定サービス」や、ご家族への生前贈与を簡単かつ確実に行うことができる「贈与サポートサービス」などの付帯サービスをお申し込みいただけます。また、当社が提携しているクレディセゾンが発行する「大和証券 セゾンプラチナ・アメリカン・エキスプレス・カード」などを特典としてご利用いただけます。

なお、ダイワファンドラップは運用実績面においても、2007年のサービス開始以降、着実な運用成果を積み上げています。金融庁の定義に沿って金融機関が公表するファンドラップの共通KPI（運用損益別顧客比率）において、ダイワファンドラップは2024年3月末時点でご契約者様の99%が含み益となっています。大和証券には、日本の投資一任サービスのパイオニアとして長年培ってきた豊富な運用ノウハウがあります。

このように、「ライフイベントに応じた各種サービスが充実していること」および「長期的に着実な運用成果を残していること」がダイワファンドラップの大きな特徴であり、おかげさまでラップ口座サービスの契約資産残高は2024年3月末時点で4兆1,429億円と過去最高を更新しています。

── かんぽ生命との資本業務提携は、日本郵政グループとの協業でゆうちょファンドラップも提供するなど、もともと日本郵政グループとは交流がありました。

かんぽ生命との資本業務提携はアセットマネジメントビジネスの強化であり、国内最大級のアセットオーナーであるかんぽ生命とタッグを組んで、大和アセットマネジメントを世界で通用する強いアセットマネジメント会社へと進化させることを目指したものです。自前よりも、かんぽ生命と組んだほうが大和アセットマネジメントの成長スピードも規模も、格段にギアアップできると考えて決断しました。我々は特定の企業系列に属さない独立系の金融グループですから、現在も、そしてこれからも、全方位で提携戦略に臨めるところが強みになっていますし、あおぞら銀行やかんぽ生命以外にも、インオーガニック戦略の機会を幅広く探っているところです。

P.64
かんぽ生命との資本業務提携

── 新中計では向こう3年間、1株当たりの年間配当金について44円以上という下限配当を設定しました。下限配当を打ち出した理由や狙いは何でしょうか?

当社では従来から半期ごとに50%以上の配当をしますと明言してきたので、すでにかなり高水準な配当になっています。今回我々が掲げた下限の1株44円は過去最高の配当金額であり、その水準を不確実で不透明な経営環境が続くなかでコミットしたということは、相当勇気を持った経営判断だという自負もあります。

下限配当の導入を決断する後押し、決め手になったのは、ハイブリッド戦略をはじめ、株式マーケットの市況に大きく振られないよう、業績の安定性を高めてきたことがあります。市況に左右されない企業体質を構築してきた過程で、業績予想開示も検討していますが、まだまだマーケットの影響を受けている部分があります。したがってもう一段、業績が強固で安定的なものになってくるまでは、業績予想開示は時期尚早ではないかと考えています。業績予想を開示することのメリットは、将来的な利益の予見性が高まり、株主資本コストが低下し、連れて株価も上がっていく―ということであろうかと思います。その点を下限配当との兼ね合いでいうと、少なくともどんな経営環境になろうと向こう3年は配当金額をお約束したわけですから、それだけでも株主資本コストの低下に寄与するのではないかと考えたわけです。

P.69
余剰資本の活用と株主還元の考え方

── AIを利活用したDXなど、今後のデジタル戦略の深化はどう考えていますか?

2023年4月から、全社員が生成AIのChatGPTを使えるようにしていますが、生成AIという特質上、何らかのルールづくり、ガイドライン的なものが必要だと考え、グループAIガバナンス委員会を設置しています。これまでのDXの取組みは社内業務の効率化などに主眼が置かれていましたが、今後はお客様にもメリットを享受していただけるようにしていく考えです。2024年4月から、Fintertechが提供する、KASSAIという投げ銭サービスの問い合わせ対応に、AIオペレーターのKOTOを導入し、サイトへのアクセスやお問い合わせ件数の大幅増という形で効果が出てきました。目下、事業の中核である大和証券での活用についても検討しているところです。

P.70
デジタル・イノベーションの追求

P.99
生成AIの活用

── 最後に、株主総会や海外IRの場なども含め、内外の投資家と対話する機会がこれまで以上に増えたと思います。その点は今後、どのように取り組んでいきますか?

ご案内のように、昨今はさまざまなアクティビスト、いわゆる物言う株主の株主提案なども増えています。内部留保が積み上がり、比較的安定した経営で新たな資金需要がそれほど必要でない企業では、増配や自社株買いを増やすべしとの株主の声がこれまで以上に増えてくるでしょう。企業経営者はそうした点をビビッドに感じ、これからグローバルな資本市場にどのように相対していくか、真剣に考えておられることと思います。もちろん私も例外ではありません。その過程で、デットガバナンス中心からエクイティガバナンスの比重を移す企業の動きが今後も加速すると考えています。さらに、これまではいわば日本的な慣習から、お取引先との株式持ち合いを一定程度することで安定株主がいたわけですが、現在はこの株式持ち合いを解消する方向で多くの企業が動いています。なかには、今期中にそうした政策保有株の売却を進めて株式持ち合いを完全にゼロにし、自ら経営の緊張感を高め、株主との対話において密度も頻度も高めていくことを宣言している企業も出てきています。

また、エクイティファイナンスをする以上は、そのファイナンスに見合うだけのリターンが明確に見込めるという、経営者として「勝ち筋」のシナリオを持っていることが必要になります。たとえば増資を実施すると目先は1株当たり利益が希薄化しますので、大抵は増資発表後に株価は下落します。しかし成長ストーリーがしっかりと理解されるのであれば必ずしもそうとは限りません。バブル期には増資の噂が出ると株価が上がるというケースもありました。さまざまな要因はあったと思いますが、将来の業績に自信がある証左だとする見方もあったのです。

これまでお話ししてきましたように、我々は「お客様の資産価値最大化」をグループ横断の合言葉として、ぶれることなく日々、ビジネスに取り組んでいく所存です。その結果、我々の企業価値も向上し、業績が底上げされ、株価も上がっていくという好循環に持っていかなければいけません。投資家の皆様におかれましても、大和証券グループについて忌憚のないご意見を今後もどんどんお寄せください。そこに真摯に向き合い、私自身が、経営についての考え方や思いを丁寧にご説明していく考えです。以前にもましてチャレンジングなことに挑んでいきますので、ぜひ、今後の大和証券グループにご注目ください。

CFOメッセージ

大和証券グループ本社
常務執行役 CFO
吉田 光太郎

ベース利益の拡大と経営資源の最適な配賦、規律ある資本運営を通じて、持続的成長とROEの向上につなげていきます

2024年4月よりCFOに就任し、グループ全社の財務戦略を統括しています。私は、個人のお客様への営業業務を皮切りに、マーケティング、経営企画、人事、トレーディングなど幅広い業務分野を経験しています。その後経営企画部門の実務責任者として、コロナ禍の危機管理下における業務継続体制の安定化を図るなど、難しい局面でのマネジメントを経験したり、事業ポートフォリオの多様化や外部連携など経営戦略の策定にも携わりました。これまでの経験を活かし、外部環境に左右されにくい事業ポートフォリオの構築を、財務戦略と一体で取り組んでいきます。また、わかりやすく丁寧な情報開示を心掛け、ステークホルダーの皆様と質の高い対話を通じて、当社グループの企業価値向上を目指します。

マーケット環境の振り返り

2023年度、株式市場では日経平均株価が史上最高値を34年ぶりに更新し、マイナス金利の解除と17年ぶりの利上げの実施など、日本経済がデフレ・停滞期を脱する大きな転換点を迎えました。東証が上場企業に要請した「資本コストや株価を意識した経営」が本格化し、さまざまなコーポレートアクションが実行された年でもありました。海外では、当局による金融引き締め、ロシアや中東などに絡んだ地政学的緊張の高まりなど、世界経済の先行きに不透明感が増す局面がありました。

前中期経営計画の総括

3ヵ年のグループ中期経営計画“Passion for the Best” 2023の最終年度であった2023年度の業績KPIは、連結経常利益2,000億円以上の目標に対し1,745億円、ROE10%以上の目標に対し8.3%と、目標にはあと一歩及びませんでした。一方で、リテール部門は、経常利益目標400億円を大きく上回る589億円となりました。ラップ口座サービスの契約額が過去最高を更新し、安定収益である残高ベース収益*は928億円と過去最高額を更新しました。これは、当社グループが2016年より取り組んできた資産管理型ビジネスモデルへの転換が、着実に浸透してきた結果と受け止めています。

また、ハイブリッド戦略の拡大によって、付加価値の高い商品・サービスの創出や、収益構造の多様化が進み、マーケット環境に左右されにくい安定収益が拡大しました。KPIとして掲げたハイブリッド関連経常利益は463億円、ハイブリッド関連経常利益比率は26.6%となりました。

2019年から推進している収支構造改革については、2023年度末までで累計約400億円のコスト削減を実現しました。今後は、競争力強化のための賃上げや、お客様の利便性向上・業務効率化を目的としたIT投資の積極化が予想されますので、引き続き聖域を設けないコストコントロールに取り組みます。

＊残高ベース収益：投信代理事務手数料、投資顧問料・取引等管理料、銀行代理店報酬、投信フレックスプラン残高手数料など

新中期経営計画と企業価値向上に向けた取組み

2024年度から新たな3ヵ年の中期経営計画“Passion for the Best” 2026がスタートしました。主な数値目標を、2026年度において、連結経常利益2,400億円以上、ROE10%程度、ベース利益*1,500億円と定めています。

2023年度第4四半期の実績だけを切り取りますと、良好なマーケット環境の追い風もあり、年換算ROEは10.6%まで高まりました。しかし、ROE目標は、ワンタイムではなく、サステナブルに達成できるものでなければなりません。収益の安定性と資本収益性を高め、まずは2026年度にROE10%程度を安定的に達成できることを目指します。ベース利益については、相対的に業績の予見可能性の高いウェルスマネジメント部門、証券アセットマネジメント、不動産アセットマネジメントの経常利益の合計額を新たにベンチマークとすることとしました。連結経常利益は、このベース利益に、オルタナティブアセットマネジメント、GM&IB部門、そして、外部連携を含めたインオーガニック戦略の実績が上乗せされるイメージです。

ベース利益は、お客様からの信頼の証であり、「お客様の資産価値最大化」の進捗を示す指標として位置付けています。ベース利益目標を実現するには、お客様のニーズや課題を深く理解し、最善・最適なソリューションを提供していくことが重要と認識していますが、このような活動を通じて、お客様

＊ベース利益：ウェルスマネジメント部門、証券アセットマネジメント、不動産アセットマネジメントの経常利益合計

からの信頼を得るとともに、お客様の資産価値向上に貢献することができると考えています。お客様からいただいた信頼は、大和証券にお預けいただく資産であり、アセットマネジメントの運用資産です。また、ベース利益は、業績の底堅さを示す指標でもあります。グループの業績は、フロー収益の水準などにより変動はあるものの、ベース利益を積み上げることで、業績の安定性を高め、利益水準の底上げを目指します。

このような営業基盤の強化やコスト構造の改善を通じて、厳しい事業環境においても安定的に利益を確保する能力が高まっているとして、格付投資情報センター（R&I）は、大和証券グループ本社および大和証券の格付をAからA＋に格上げしました。

足元の当社株価は、2024年1月にPBR1倍を超えるなど、この1年足らずで評価は大きく向上しました。「PBR=ROE×PER」という関係にありますが、当社グループの場合、現状はPBRとROEの相関が高く、業績や資本収益性向上によるROEの改善実績が、PBR回復のドライバーとなっていると捉えています。今後は、ROEの持続的な向上を進めていくことのみならず、資産管理型ビジネスモデルへの移行や収益構造の多様化を加速させ、業績の安定性や成長期待を高めることで、資本コストを引き下げ、PERもさらに高めていくことで、PBRを一層向上させていきたいと考えています。

PBRをROEとPERに分解して、今後取り組む施策とそれに紐づくグループKPIをまとめると、下図のようになります。新中計で掲げる各部門の戦略の推進によって、3年後にROE10%程度を目指すと同時に、収益安定化を通じた資本コストの低減、非連続な成長戦略の推進による期待永久成長率の向上によって、PBRの向上に努めます。どれかひとつを改善すれば良いということではなく、各種施策にバランスよく取り組む必要がありますので、CFOである私がグループのコントロールタワーとなって、財務的観点から各部門の戦略推進をサポートします。

PBR向上に向けた施策ー新中期経営計画で掲げるグループ戦略およびグループKPIー

ROE 当期純利益／自己資本	利益	収益性の向上	収益力強化	▸経常利益 ▸ベース利益
			経費コントロール	▸収支構造改革によるコスト削減額
	リスク・リターン 利益／RWA	ビジネス別のリスク・リターン向上		▸セグメント別ROE ▸資本最適配分
	資本コントロール RWA／資本	資本水準のコントロール	財務健全性	▸連結総自己資本規制比率／CET1比率
			資本最適配分	▸経営資源のリアロケーションと管理高度化 ▸余剰資本額
			株主還元強化	▸配当性向50%以上、自己株式取得 ▸下限配当
×				
PER 株価／1株当たり純利益	資本コスト	業績ボラティリティの低減（収益安定化、多様化）		▸ベース利益 ▸預り資産、ストック関連資産、AM部門AUM
		サステナブルな経営基盤の強化		▸エンゲージメントサーベイスコア、温室効果ガス排出量など ▸SDGs債リーグテーブル
	期待永久成長率	非連続な成長戦略の推進		▸インオーガニック戦略（外部連携・M&A・成長投資） ▸厳格なハードルレート基準 ▸オーガニック成長投資
		デジタル・イノベーションの追求		▸デジタル案件価値創出件数・トライアル件数

P.16では、セグメント別のROEと今後の戦略の方向性をバブルチャートを用いてお示ししました。2023年度のGM&IB部門の使用資本比率は全体の48%と高い割合となっていますが、その多くを占めるGMは商品のトレーディング・ポジションを保有するために、バーゼル規制上の資本を多く使うビジネスであり、ROEは低くなります。総合証券グループとして必要不可欠なGM&IB部門の機能を維持しつつ、いかに資本収益性を高めるかが課題です。

P.16 セグメント別ROE

社内では、ビジネス単位での資本収益性を算出し、より精緻にモニタリングし課題を洗い出すとともに、ビジネスの拡大・縮小・撤退の判断材料とする取組みを推進しています。また、経済資本の管理・配賦ルールを見直し、各部門のビジネス特性を踏まえたうえで、成長ビジネスに必要な資本・人員などの経営資源の最適なアロケーションにつながるよう、経営資本管理の高度化に取り組んでいます。

P.68 経営資本管理の高度化

セグメント別ROEは2023年度から開示を開始していますが、この開示にあたっては、ビジネス特性上、分母である使用資本が大きくなり ROEが低くなるセグメントもあり、当初は現場の抵抗や反発も大きかったです。それでも繰り返し議論を重ね、各部門自らどのように連結ROEを向上させていくか、コーポレートと双方向での対話を通じたROE向上の取組みが活発化してきており、現時点では、自主的に資本収益性のさらなる向上に向けた施策を進めている部門も出てきているなど、現場レベルでも資本収益性向上に対する意識が向上しつつあるものと感じています。CFOとして積極的な現場との対話を通じて、各部門の取組みの深化を目指します。

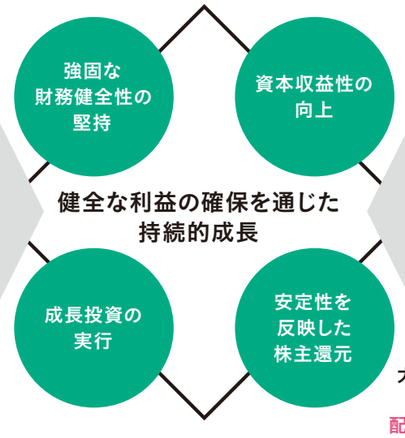
2030年度目標達成に向けた財務戦略

2030年度に向けて外部環境に左右されにくい収益構造の総仕上げを目指すにあたり、財務・資本戦略としては、「財務健全性・資本収益性・成長投資・株主還元」のバランスを図り、健全な利益の確保を通じた持続的成長を後押ししていきます。

財務・資本戦略の考え方

グループの中長期的な成長を実現可能とする財務戦略

- 規制や格付けの観点を意識した強固な財務健全性を維持
- 「お客様の資産価値最大化」に資する投資の実行
- 投資リスク管理態勢の強化



株主やその他のステークホルダーのための財務戦略

- 経営資本管理の高度化
- ビジネスポートフォリオの最適化（資本配賦の最適化、資本収益性を踏まえた拡大・縮小・撤退）
- 成長投資と財務健全性のバランスを考慮した株主還元
- 業績の安定性を反映した還元方針

連結総自己資本規制比率

18%以上
（現行規制ベース。バーゼルIII最終化後は14%以上の予定）

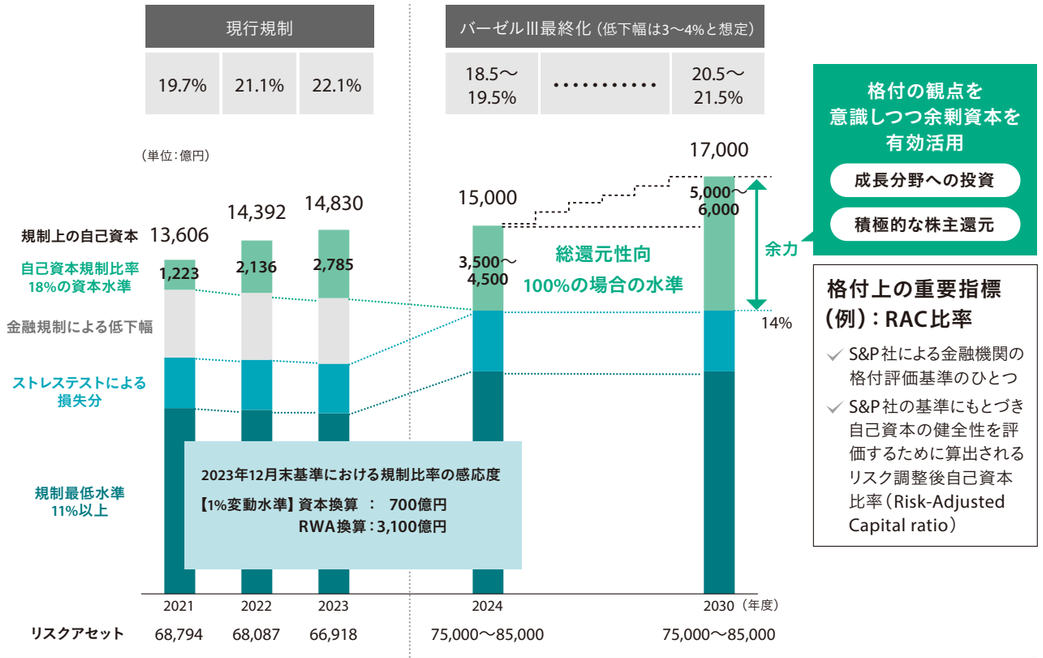
大手金融機関初*の下限配当導入

配当性向 半期ごとに50%以上 ＆ 年間配当金 44円以上

＊1株当たり配当金としての下限設定。累進的配当や、株主資本配当率（DOE）による基準配当額を設定する場合を除く

2024年3月末時点の連結総自己資本規制比率は21.58%となり、目標の18%以上を上回って推移しています。規制上の自己資本の将来シミュレーションは、下図でお示ししているとおりです。バーゼルIII最終化の影響は4%と試算していますが、その場合でも、完全適用ベースで2024年度は3,500億円～4,500億円程度の余剰資本が見込まれます。格付会社からの連結総自己資本規制比率についての高い要求水準や、為替換算調整勘定の変動により自己資本が変動するリスクなども十分に考慮のうえ、財務健全性の維持を大前提としつつも、余剰資本は成長投資に優先的に活用する考えです。

自己資本規制比率の状況ーバーゼルIII最終化の影響推計ー



シミュレーション前提

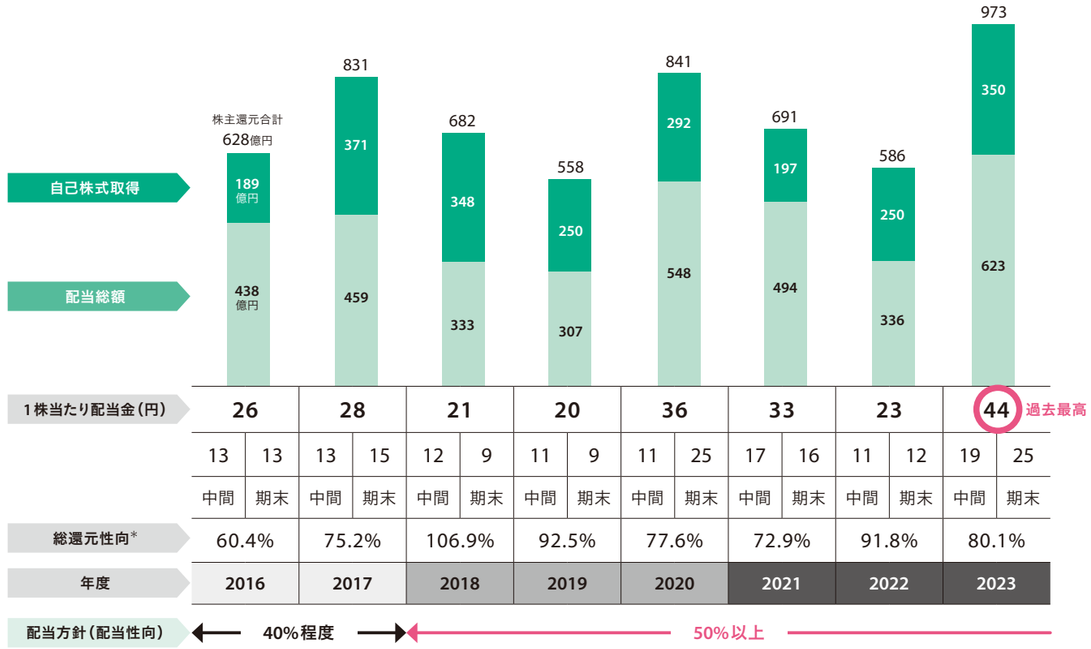
- 2024年度以降の当期純利益は過去3年間の年間平均経常利益額1,324億円を踏まえ880億円と仮定、年間下限配当1株44円で630億円の株主還元と仮定
- 2023年度の規制上の自己資本は、2023年12月末値から2023年10月決議の自己株式取得枠を控除したうえで、利益の積み上げを加味し計算。以降の自己資本はOCI（その他の包括利益累計額）は2023年12月末実績の1,664億円で据え置き、利益の積み上げで計算。また、2024年5月公表の資本業務提携に係る影響を織り込み
- 2023年度のリスクアセットは、2023年12月末値を使用。2024年度のリスクアセットは、バーゼルIII最終化による規制比率低下幅を3-4%と仮定し、2029年3月までの段階的適用を考慮せず一括適用した概算値。また、2024年5月公表の資本業務提携に係る影響を織り込み
- シミュレーションは今後の投資・調達計画などを示すものではない

成長投資は、継続的なお客様基盤拡充の取組みに加え、機能強化・商品拡充、オープンイノベーションなど、インオーガニックな成長戦略の推進に資する出資や戦略的提携を優先的に検討します。投資基準については、規制上のRWAにもとづきROE10%に貢献できる水準をハードルレートに設定し、すべての投資案件で適用しています。当然ながら、2024年5月13日に公表したあおぞら銀行の第三者割当増資の引受け、その後の株式追加取得に関しても、この基準に照らして投資判断を行っています。

株主還元は、2018年度以降は連結業績を反映して半期ごとに配当性向50%以上の配当を実施してきましたが、これに加え、2024年度から2026年度の新中計期間を対象に、大手金融機関初の通期44円の下限配当を導入しました。成長投資と財務健全性のバランスを考慮しつつ、業績の安定性を反映し、配当の予見可能性を高めることで株主・投資家の皆様の期待に応えることとしました。自己株式取得については、財務健全性や、成長投資のパイプライン、経営環境、金融規制動向、そして株価などを総合的に勘案して、機動的に自由度をもって判断していく方針に変更はありません。

P.69
余剰資本の活用と株主還元の考え方

株主還元実績



＊ 総還元性向は、当年度の配当総額と当年度の通期決算発表日までに決定した自己株式の取得価額の和を、当年度の親会社株主に帰属する当期純利益で除した値

政策保有株式の削減

政策保有株式に関しては、純投資目的以外の投資株式について、定量基準および定性基準を設け、保有意義が認められる場合にのみ保有する方針です。定期的に保有意義の検証を行っており、2024年3月末基準の検証結果は、約3割の取引先企業で目標値を下回りました。今後、取引関係の維持・強化など定性面における検証も行い、採算改善を目指しますが、保有意義が乏しいと判断された場合には、市場への影響やそのほか考慮すべき事情にも配慮したうえで、売却を進めます。

2021年度から2023年度の3年間の政策保有株式の削減実績は、簿価残高ベースで累計126億円（提携目的による保有株式を除く。減少率は▲22%）となりました。連結純資産額に対する政策保有株式（上場株式および非上場株式の時価残高）の比率は7.8%となりました。引き続き、取引先企業との十分な対話を進めて、残高の削減に取り組みます。

P.139
政策保有株式

ステークホルダーとの対話

株主や投資家、アナリストの皆様からいただくコメントやご意見は、当社グループにとって大変有益な情報です。多くの関心をいただき2023年よりIR面談の件数、社数ともに増加傾向にあります。ステークホルダーの皆様との対話から得られた学びや気づきを、定期的に取締役会や執行役会などでフィードバックし、経営戦略や財務・資本戦略の立案に活かしています。実は、セグメント別ROEの開示や、新中計期間の下限配当の導入は、ステークホルダーの方からのご意見が大変参考になりました。

また、IR資料などの情報開示のブラッシュアップにも役立てています。業績予想開示については、依然として業績ボラティリティが高いなかで、もう少し慎重に検討を進める必要があると考えています。マーケットからの注目度が高い事項については、タイムリーな情報開示・IRを実施するようにし、ステークホルダーの皆様と質の高い対話を目指します。引き続き、一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

CFO
コラム

資産管理型ビジネスモデルの推進に向けて

2023年度にラップ口座サービスの契約額は約5,000億円純増しました。ラップ口座サービスや株式投信、外貨預金残高などを合計した連結ベースのストック関連資産残高は、2023年度末時点で13兆円を超えています。このようなストック関連資産は、当社グループに安定収益をもたらすのみならず、財務の安定性向上、ROE向上、資本コスト低減など、財務的にさまざまな面でプラスのインパクトがあります。また、資産管理型ビジネスモデルのようなコアビジネスがあるからこそ、経営の高いディフェンス力を保ちながら成長戦略を策定することが可能となります。資金調達についても、より長期で安定性の高い、分散の効いた調達が可能となります。

社員が日々取り組んでいる業務が当社グループにどのような影響をもたらすのか、現場にしっかりフィードバックして、社員のエンゲージメント向上に努めることもCFOの役割だと考えます。当社グループの社員も大切なステークホルダーです。

2024年9月に新宿支店、大森支店、多摩支店を訪問し、各店の支店長をはじめ複数名の社員と意見交換を行いました。自社開発した資産運用プランニングや財産承継プランニングなどのコンサルティングツールが現場でどのように活用され、営業員がどのような問題意識をもって工夫を凝らしているのかなどを直に確認することができました。

ステークホルダーの皆様には、当社グループの取組みをありのままにお伝えできるよう、「伝わるコミュニケーション」を心掛けていきます。

新宿支店訪問の様子。左が吉田CFO

人的資本

大和証券グループの競争力の源泉は人材です。
すべての社員が最大限のパフォーマンスを発揮し、活き活きと働き続けられる職場をつくるとともに、高い目標に挑み続ける真のプロフェッショナル集団を目指します。

人事担当メッセージ

エンゲージメントの向上こそが成長の肝

「人材」は原石であり、丹念に磨き続けることで付加価値のついた「人財」に成長していく、というのが私どもにおける人的資本経営の基本的な考えです。

付加価値のついた人財は、「目の前の業務に真摯に取り組みつつ、本質は何かを考え、次のあるべき姿・進むべき方向を模索しながら自走する力がある」と考えています。このような社員を増やし、最大限のパフォーマンスを発揮できるような環境を整備することで、社員同士が強く連携する組織を目指しています。育成の根幹にあるのは、企業理念をもとに、創業以来築き上げてきた企業文化に含まれている基本的な考え方や心構えを明文化した「大和スピリット」です。信頼の構築、法令遵守と自己規律の徹底、社会・経済への貢献による健全な利益の確保、高い専門能力、連帯感などをマインドとして備えているか、常日ごろ意識しているかどうかは大事な視点です。

人材投資の入口は「採用」です。新卒では、インターン高度化、「自分史」活用に加え、コース別採用により、ポテンシャル人材の発掘に力を入れ、キャリア採用では、専門性の追求に注力しています。年間採用者に占めるキャリア採用比率は約3割まで上昇、多様性がフレッシュな風を吹き込み、会社全体が勢いづいてきていると感じています。

磨かれ続けるステップ＝人財への「育成」という観点では、現場での切磋琢磨がベースとなりますが、個々人がキャリアプランに合わせて自律して学び続けられるよう、豊富な研修プログラムと柔軟な受講環境を整備しています。キャリア実現に向けた育成・登用の過程では上司と部下の1on1ミーティングが大事な役割を果たすことになります。当社グループのどこにどのような社員がいるのか、どのような考えで仕事に従事し、どのようなスキルを有しているかなどを可視化し、最適な人財ポートフォリオの構築を目指していきます。

公正な評価・処遇を模索するにあたっては、競争力のある水準・制度を念頭においたうえで、社員個々人の貢献度合いに目を凝らしています。その意味では、いかにそれらを縦軸、横軸で俯瞰して見ていくことができるかが肝要です。環境変化を踏まえ、入社年次を問わず、実力や成果、能力に応じた評価・登用へと着実に歩を進めています。

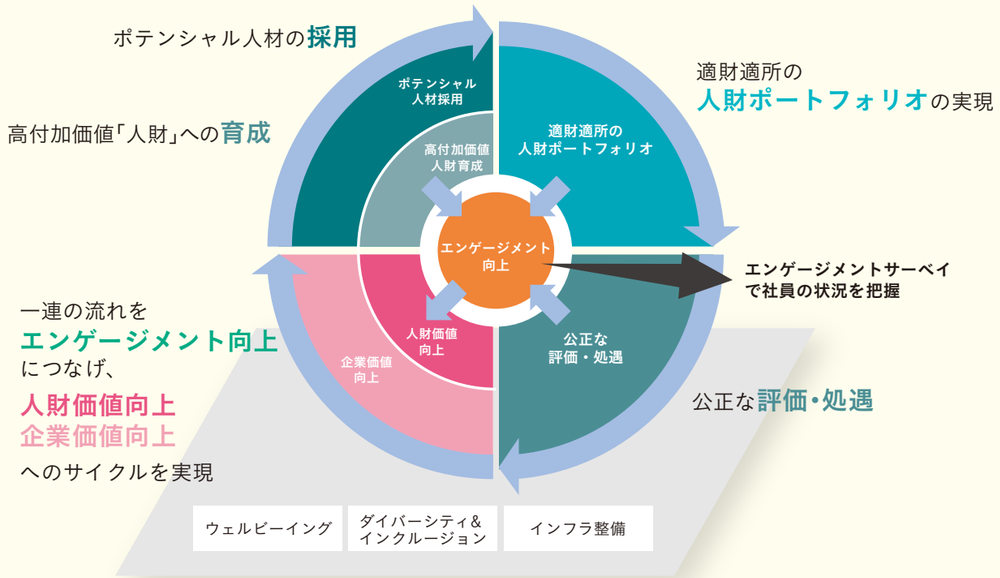
大和証券グループ本社
専務執行役
人事担当 兼 最高健康責任者（CHO）
白川 香名

当社グループの人事制度は進化し続けています。社員の率直な意見を把握し、継続的な改善活動に向け、匿名のエンゲージメントサーベイ（意識調査）を定期的に実施しています。サーベイは、この分野で卓越した知見と経験を持つウイリス・タワーズワトソンと連携し、最も厳しいベンチマークとなるグローバル高業績企業を筆頭に、グローバル金融業、日本金融業、日本という4つのベンチマークとの比較で、一連の施策が生産性や業績の向上に十分につながっているかどうかを定量と定性の両面から検証しています。このサーベイにより当社グループの立ち位置を把握することができ、社員一人ひとりがよりパフォーマンスを発揮するための環境整備に役立てています。

採用、育成、登用、評価といった一連のサイクルすべてが社員のエンゲージメントにつながっており、そのエンゲージメントの向上こそが企業価値向上（成長）の肝になると確信しています。その前提には、集う社員一人ひとりの「ライフステージに応じた柔軟な働き方を支える制度」に加え、「心身ともに健康であること」が挙げられます。健康経営は人事戦略を支える基盤であり、本格的に推進して15年以上経ちますが、昨今、女性特有の健康問題への対処をさらに強化する必要性を感じています。社員の半数を占める女性の各ライフステージにおける健康課題に会社として向き合っていくことが組織全体のパフォーマンス向上に直結すると考えます。

今後も、あらゆる角度から社員が連携してパフォーマンスを発揮し続けられる人事戦略を推進していきます。

人的資本経営に対する考え方



当社グループでは、人事戦略を経営戦略の一環と位置付け、競争力の強化に向けて、社員一人ひとりが多様性・専門性を発揮し、成長や働きがいを感じられる組織を目指しています。「採用」「育成」「人財ポートフォリオ」「評価・処遇」の進化・深化により、社員のエンゲージメントを高め、人的資本が創出する付加価値を最大限に引き出していくことで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

ポテンシャル人材の「採用」

「採用」は当社グループの経営戦略上、極めて重要です。高いポテンシャルを持つ人材を発掘し、迎え入れることができるか、採用過程でさまざまな取組みを重ねています。

「新卒採用（通年）」においては、応募者が作成する「自分史」をもとに本人の価値観・行動に影響を与えた経験などを把握・共有し、複数の目で選出することで、入社後のミスマッチを減らし、本人のポテンシャルを伸ばすキャリアパスへとつなげています。応募者は、実務に近いインターンシップへの参加を通じた複数の業務体験機会に加えて、さまざまな部門・部署の社員と話すことができるジョブサポーター制度を通して、入社前より当社グループの社員像ならびに業務内容についてイメージを持つことができます。高度金融・デジタル人材については、総合職のなかに設けた「エキスパート・コース」で個別採用、処遇し、その専門性をビジネスで活かすべく磨きをかけています。

「キャリア採用」は近年特に力を入れています。当社グループが迎え入れた多くのキャリア採用社員を通して、さまざまな経験に裏打ちされたスキルや知識、発想によって生まれるシナジーが「持続的な成長」につながっています。お互いの距離感をできるだけ早く縮め、パフォーマンスを発揮できるよう、毎月のキャリア採用者入社式、社内SNSを通じた自己紹介シートの展開のほか、入社後プログラムの整備、メンター制度、経営トップを含む懇親会などのオンボーディング施策を実施しています。キャリア採用は全部署を対象としていますが、競争力強化には不可欠なデジタル・法務面の人材補強も着実に進めています。

専門性を活かす仲間のメッセージ

社員コメント

新卒で日系企業に入社後、資産運用関連の幅広い業務に従事しながら自身のキャリアを広げてきました。その後、次第に特定領域の専門性を極めたいとの思いを強く抱くようになり、バイサイドの立場から見て好印象を持っていた大和証券グループの選考を受けるに至りました。面接者となった人事担当者、アナリスト、役員の高い専門性はもちろんのこと、その人柄や真摯な姿勢に強く惹かれ、入社を決意しました。

現在はセルサイドのクレジットアナリストとして、自身がこれまで培ってきた経験を活かしながらお客様目線で有益な情報提供ができるよう取り組んでいます。将来的にはさまざまな投資家に向けて提言できる人材に成長し、クレジット市場の発展に寄与していきたいと考えています。

社員一人ひとりがチーム力を重んじ、「お客様の資産価値最大化」という同じベクトルを向く組織文化や裁量が大きい職場環境をとても気に入っています。引き続き優秀な上司、仲間から知見や提案力を学び、切磋琢磨しながら、自身のスキルアップを図りつつ、組織全体のレベルアップに貢献していきます。

大和証券
金融市場調査部
次長
坂本 勇輝

金融市場調査部　部長　谷 栄一郎コメント

坂本さんは卓越した知見とスピードを有し、リサーチニーズの高まりに応じた質の高いレポートを迅速に提供できることから、さまざまな現場で重宝されています。人柄は朗らかかつ協力的でノウハウを共有しながら、周囲のレベルアップにも貢献いただいており、大いに信頼しています。

社員コメント

2016年、国際的にバーゼル規制が厳格化し、ビジネスへの影響が拡大するなか、規制対応への熱意とそれを牽引する役割を求められたことに魅力を感じ、大和証券グループへの入社を決意しました。

入社後、金融工学や規制などに関する自身の専門知識と、各分野の専門家たちの部門を超えたチームワークを最大限活かし、当社グループの自己資本規制比率改善やROE向上に資するデリバティブや規制に関連する多様なプロジェクトを推進してきました。

大和証券には専門性を高く評価する人事制度があり、自分の専門性をさらに伸ばし、現場への貢献を続けることが大きなモチベーションとなっています。「大和スピリット」にもあるパイオニア精神を胸に、常に創意工夫を凝らしながら、業務の向上や新規ビジネスへの挑戦を続けています。

大和証券
デリバティブ・
トレーディング部
チーフグレード
粂田 聡支

高付加価値人財への「育成」

〈新卒社員〉

当社グループでは入社時から配属先に応じて、スムーズに業務に溶け込めるよう、集中的に専門的な研修を受講します。知識やスキルを習得するほか、事業戦略提案ワークや経営幹部に向けたプレゼン大会の機会も設けています。また、自分自身を客観的に見る訓練により環境変化に対峙できる心構えを身に付けるべく、マインドフルネスも取り入れています。配属後も、入社5年目まで各部門の業務に必要なナレッジ・スキルを習得するための「必須プログラム」を用意しています。

〈キャリア形成〉

絶え間なく変化し続けるビジネス環境下では、社員一人ひとりがプロフェッショナルとして、パフォーマンス向上やキャリア形成に必要な研鑽を自律的に考え、行動することが不可欠です。大和証券では、これまでの知見やノウハウを活用、カスタマイズした教育研修プログラムに加えて、個別最適化された学びを提供するオンライン学習サービスUdemy Business*を全社員に導入しています。マネジメントやデータ分析、マーケティングなどをはじめとした最新かつ評価の高いビジネス講座のなかから、必要な知識・スキルを選択し、習得することができます。会社や上司はタレントマネジメントシステムを通じて、社員の関心やスキル習得状況を確認しながらキャリア形成をサポートすることで現場発の育成も進めています。

〈資格取得支援〉

「お客様の資産価値最大化」の実現に向けて、CFPや証券アナリストなどはコア資格と捉え取得を推奨しています。そのほか、法務・税務・会計などのビジネス資格、デジタル・AI/IoT関連資格、語学のスキルアップに向けた試験対策への補助、社内コミュニティによる交流支援も積極的に行っています。

〈デジタル人材〉

デジタル・イノベーションの追求に向けて、高度なデジタル技術を活用してビジネス変革を担う人材を育成する「デジタルITマスター認定制度」や、全社員を対象にデジタルスキルの向上を図るDaiwa Digital Collegeの導入、プログラミングやデータサイエンスの社内コンペの開催など、デジタル人材の育成にも注力しています。

＊ Udemy Businessは、Udemyで公開されている世界約25万の講座から、日本向けに厳選した約14,000講座（2024年6月末時点）を定額で利用できるオンライン動画学習プラットフォーム

適財適所の「人財ポートフォリオ」

社員がそれぞれの個性を活かしてパフォーマンスを発揮し続けるためには、自らキャリアビジョンを考え、実現に向けて行動していくことが重要です。当社グループでは、社員の主体的なキャリア形成に向けて、さまざまな制度やインフラ整備を進めています。

社員一人ひとりの考え・想いやスキルレベルなどをリアルタイムで可視化できるタレントマネジメントシステムを活用し、社員本人と上司が1on1ミーティングの際に入力・更新した情報を社員ごとに引き継ぎ、新たな直属上司もこの情報をもとにしたキャリアビジョンの共有・育成を行っています。競争力の源泉である人財のキャリア可視化と経営資本としての情報蓄積による、最適な人財ポートフォリオの実現に取り組みます。

自己申告制度	自身のキャリアビジョンや強み、課題、スキルセットをいつでも入力し、上司や人事部門にタイムリーに伝えることができる仕組みです。職務のやりがいや生活環境、職場環境、会社への提案などを人事部門に直接伝えることもできます。
グループ内公募	グループ各社、協業先など幅広いポジションで公募を定期的に実施しています。応募者本人の挑戦を支援し、人事異動を補完する制度として、キャリアを通じた自己実現に対する意欲と能力のある社員と部署とのマッチング機会として活用しています。

部署紹介サイト

社員向けに「大和証券グループ紹介サイト」を設置しています。グループ各社・各部署の業務内容や必要なスキル、求める人材像などを明示し、自身のキャリア形成に必要な取組みの可視化につながっています。

社内グループサイトの事例

◆コーポレート・ファイナンス第一部の部署紹介◆

大和証券
コーポレート・ファイナンス第一部
部長
三宅 順平

ともに投資銀行業務の頂点を目指しましょう

当部は投資銀行部門における扇の要として数多くのメガディールに携わることが可能な部署です。セクターバンカーとしての業界知識をベースに、高度な金融知識やアイデアを組み合わせながら、クライアントおよび競合他社と日々切磋琢磨しています。業界を代表するバンカーになりたい方、お待ちしています！

当部の紹介

- プロダクト部署と協働し、各担当セクターの専門性を活かしてオリジネーション業務およびエグゼキューション業務を推進
- エクイティ・ファイナンス、デット・ファイナンス、IPOおよびM&Aなどのすべてのプロダクトへの関与機会あり
- テーマ性のある案件にタイムリーにタッチすることで短期間に数多くの案件を経験し、実績を構築可能

求める人材

- モチベーションを高く保ち、業務に主体的に取り組むことに意欲的
- 目的に沿う的確な分析力と論理的な思考力を有する
- コミュニケーション能力（含むビジネス会話）
- 財務・会計・法務・税務などの専門知識を有するまたは習得に意欲的

身に付くナレッジ・スキル

- 投資銀行業務に関する商品知識
- 財務・事業に関する分析力
- 案件創出、遂行能力
  - 潜在的な顧客ニーズを捉える力
  - 顧客関係部署のファシリテーション

公正な「評価・処遇」

当社グループでは、入社年次を問わずすべての社員が、より高いステージや責任の大きいポジションで頑張りたいと思える評価体系を目指しています。処遇については、成果や実績をもとにあるべき水準と配分を常に模索しながら、競争力のある処遇制度を整備することで、パフォーマンスに応じた登用を進めています。グループとして持続的な成長を図り続けるという観点から、定年後再雇用の社員においても、それぞれの貢献度合いがより処遇に反映される体制へと進化させています。

全社員において、定量面だけではなく定性面も加味した総合的な評価を行うとともに、複数の目線で評価の妥当性について精査しています。加えて、定期的に社内アンケートを実施し、社員の声をもとに評価や処遇の水準が適切であったか検討するなど、双方向のコミュニケーションを通じて納得性の向上に取り組んでいます。

「エンゲージメント」と生産性の向上

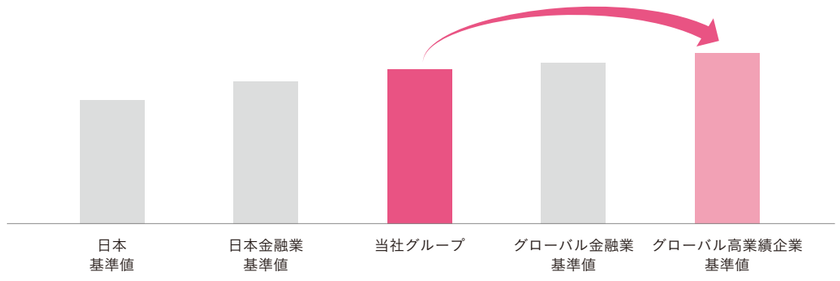
■ エンゲージメントサーベイの実施

当社グループでは、企業業績と相関関係にあるエンゲージメントを包括的に計測し、生産性や業績の上昇につなげるため、匿名形式のエンゲージメントサーベイを定期的に実施しています。当社グループ固有の要素を組み入れながら、エンゲージメントに影響を及ぼす要素を網羅的に把握するコンセプトのもと、設問を設計しています。複数のベンチマークを設定していますが、そのなかでも最も厳しい水準である「グローバル高業績企業基準値」を最終的に目指す姿としてPDCAを回しています。グループ各社および海外拠点において、当該サーベイによりそれぞれの階層、組織の強みや課題を把握し、改善施策を実施しています。

■ エンゲージメントサーベイの結果

サーベイを通じて「持続可能なエンゲージメント」*とその構成要素を体系的に把握し、各種基準値との外部比較、年齢・性別・組織間などの内部比較を行うことで結果を分析しています。また、業績と相関性の高いサーベイスコアであるとされる「持続可能なエンゲージメント」をグループKPIに設定しています。当社グループは日本基準値をおおむね上回っている一方、多くのカテゴリーにおいてグローバル高業績企業基準値を下回っています。一方、「倫理性・誠実さ」「タレントマネジメント(人材育成・登用)」「ウェルビーイング、フレキシビリティ(健康・柔軟な働き方)」の領域についてはグローバル高業績企業基準値を上回っており、導入当初より高水準を維持しています。ベンチマークとの比較やこれまでのスコア推移を踏まえ、改善領域は「業務運営体制」「デジタル化の取組み」「パフォーマンスマネジメント(評価・処遇)」と捉えています。

使用しているベンチマークの持続可能なエンゲージメントスコア



＊ 持続可能なエンゲージメントとは、生産的な職場環境、心身の健康などによって維持される、目標達成に向けた高い貢献意欲や組織に対する強い帰属意識を指す、ウイリス・タワーズワトソンの概念。同社は、持続可能なエンゲージメントのスコアが高い企業は、当該企業が属する業界の平均的な成長率を上回る業績成長を見せる傾向にあるとしている。

エンゲージメントサーベイスコアの推移

(%)

カテゴリー名		2021年度下期	2022年度上期	2022年度下期	2023年度下期
持続可能なエンゲージメント		—(81)	79(82)	79(81)	80(83)
強みの領域	倫理性・誠実さ	—(87)	87(88)	86(87)	88(89)
	タレントマネジメント	—(86)	84(87)	82(85)	83(87)
	ウェルビーイング、フレキシビリティ	—(83)	83(84)	82(83)	82(84)
改善領域	業務運営体制	—(46)	46(49)	47(50)	47(50)
	デジタル化の取組み	—(65)	64(65)	67(68)	69(69)
	パフォーマンスマネジメント	—(69)	67(71)	65(68)	67(71)

(注) 1 カッコ内は大和証券のスコア
2 数値および分析資料はサーベイパートナーであるウイリス・タワーズワトソンより提供。数値は、全従業員のうち各カテゴリーの設問に対して肯定的な回答をした従業員の割合を設問ごとに集計のうえ、当該カテゴリーの全設問における当該割合の平均値を算出したもの。

強みの領域に関する施策例

倫理性・誠実さ	当社グループでは、判断に迷った際に立ち返るべき拠り所として「大和スピリット」を明文化しており、各組織内での定期的な読み合わせ、「大和スピリット」に関する議論を含めたマネジメント向け研修の実施など、倫理観について社員が思考する機会を設けています。
タレントマネジメント	タレントマネジメントシステムを活用した1on1ミーティングの強化、スキル・コンピテンシーに関する自己評価と上席者評価の共有、可視化されたスキルを踏まえた登用などを通じて人材育成を強化しています。また、オンライン学習サービスUdemy Businessを導入することで、社員が自身の課題や目指すキャリアに応じて自ら選択し、自律して学び続ける文化の醸成を図っています。
ウェルビーイング、フレキシビリティ	女性の健康課題への対処、メンタルヘルスサポートなどの施策を実施するとともに、有益な情報を社内で継続的に発信することで、心身ともに健康的に仕事ができる環境を整備しています。また、パフォーマンスの十分な発揮に資する働き方に関する社員の声を吸い上げ、あるべき姿について経営層が議論しています。

改善領域に関する施策例

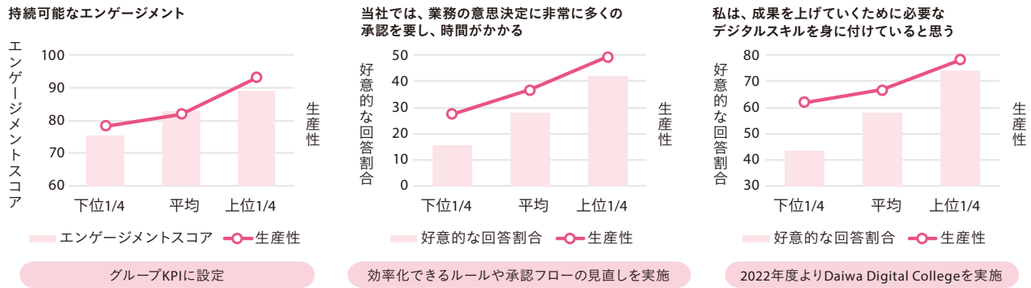
業務運営体制	全部署で業務の棚卸を定期的に実施していることに加え、上席者との連携を強化することで効率化できる業務、ルールや承認フローの見直しを行っています。	給与・人事労務管理について、正確かつ安全な運用および業務の大幅な自動化により人事部門・社員双方の課題を解決するため、人事・給与の基幹システムを2025年度に刷新する予定です。
デジタル化の取組み	デジタル戦略のさらなる推進に向け、Daiwa Digital Collegeの実施、Udemy Businessの活用に加え、デジタル戦略の推進部署と各本部との連携を強化し、ビジネス課題の解決を図っています。	
パフォーマンスマネジメント	評価フィードバックの趣旨を周知し、実効性のある1on1ミーティングを行っています。また、給与水準を3年累計で15%以上引き上げてきているほか、生産性向上に資する適正な利益配分の検討、各種手当の見直し・拡充とともに社員のパフォーマンスがより処遇に反映される制度へ改訂することでpay for performanceを継続的に実施しています。	

■ エンゲージメントサーベイスコアと財務指標・人事関連指標の相関分析

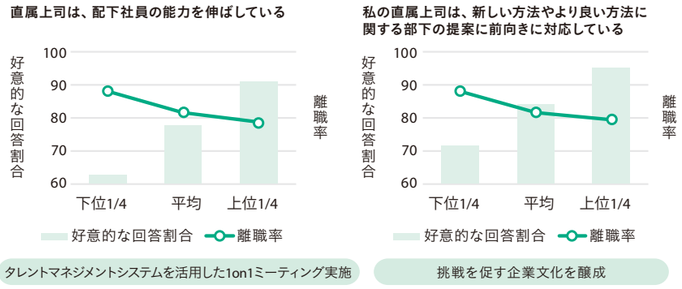
当社グループでは、エンゲージメントサーベイの結果と財務指標、人事関連指標との相関分析を実施しています。過去4回の結果より、グループKPIに設定している「持続可能なエンゲージメント」のスコアおよび一部設問のスコアが生産性（収益／労働時間）や離職率と統計有意に相関することが確認されました。また、「持続可能なエンゲージメント」のスコアが高い状態にある組織は、その後の一人当たり収益や生産性が高く、将来の業績との相関関係があることも検証しました。

2023年度の結果

エンゲージメントスコア／設問スコアと生産性の相関



設問スコアと離職率の相関



（注）数値および分析資料はサーベイパートナーであるウイリス・タワーズワトソンより提供。数値は、「持続可能なエンゲージメント」のカテゴリーもしくは当該設問に対して肯定的な回答をした社員の割合を集計のうえ、各組織のスコアを四分位に分類したもの。

エンゲージメントスコアと業績の両面で牽引している支店

社員コメント

配下の社員一人ひとりと向き合うことを意識し、能動的に動く社員を育成することで地域における大和証券のプレゼンス向上を目指しています。着任時、「川崎支店は私の支店ではなく皆の支店なので全員で良くしていこう」と全員に伝えました。定期的に支店運営上の改善策を提案してもらったり、短期～長期の目標を一緒に考え、私が持つナレッジやテクニックを共有したりしながら自走できる社員を増やしています。常に平等に接するという観点から、毎日全員と一対一のコミュニケーションを取っています。業務上のアドバイスを提供したり、お客様との面談に積極的に同行する一方、悩んでいる社員に寄り添うことで、一人ひとりの行動が徐々に変化し、実績につながっていることを実感しています。社員の成長を促進するためには、役職や能力に合わせ、会社の方向性や施策について個々の成長に紐付けながら説明することが重要だと考えています。

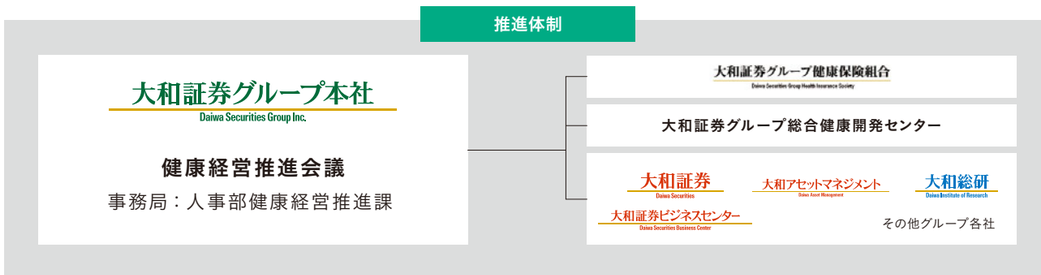
支店の一体感を醸成し、エンゲージメントの高い社員が強い意志を持って目標達成に取り組めば、自ずと競争力のある組織となるはずです。社員それぞれが活き活きと働くことで日々成長し、最大限のパフォーマンスを発揮できる組織づくりに努めています。

大和証券
川崎支店
支店長
松本 真一

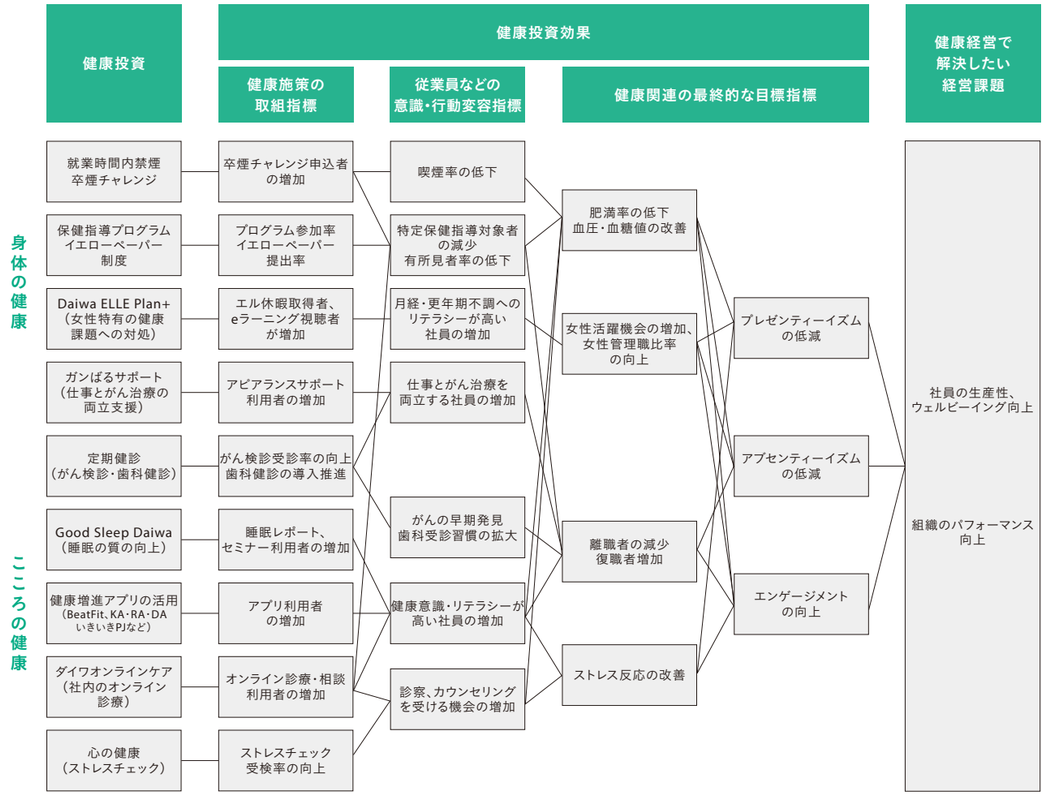
ウェルビーイングの向上

■ 健康経営推進体制

CHO（最高健康責任者）に人事担当役員を選任し、グループ各社の役員も積極的に関与して健康経営を推進しています。毎年、グループ全役職員の健康状態を分析した「健康白書」を作成し、CHO主催の「健康経営推進会議」を四半期ごとにグループ横断で開催することで課題認識、取組みの評価・改善を行い、健康経営のPDCAを回しています。その結果、経済産業省が東京証券取引所と共同で、従業員などの健康管理を経営的な視点で考え戦略的に取り組む上場企業を選定する「健康経営銘柄」に当社グループは2024年3月に選定されました。2015年の制度開始以来、9回目の選定となります。



健康経営戦略マップ



■ 目標

健康経営による生産性の向上を図るため、以下を指標としています。さまざまな施策を継続的に実施した結果、2019年度以降、プレゼンティーイズム損失割合は改善傾向にあります。

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	目標値（2030年度）
プレゼンティーイズム損失割合*1	18.7%	17.0%	15.2%	12.6%	13.9%	10.0%未満
アブセンティーイズム平均値*2	3.8日	3.4日	3.4日	3.1日	3.9日	3.0日以下

＊1 何らかの疾患や症状を抱えながら出勤し、業務遂行能力や生産性が低下している状態。病気やケガがないときに発揮できる仕事の出来を100%として、過去4週間の自身の仕事を評価するアンケートを実施して算出。数値が小さいほど生産性が高い。
＊2 病欠、病気休業の状態。過去1年間に自分の病気で何日仕事を休んだかを問うアンケートを実施して算出。日数が少ないほど生産性が高い。

■ 主な取組み

❶女性特有の健康課題への対処

女性活躍の観点から、2018年に女性の健康を包括的にサポートするDaiwa ELLE Planを開始しました。月経・更年期による体調不良や不妊治療の際に取得できる「エル休暇」の新設、治療時間の確保、リテラシー向上のためのeラーニングや相談窓口の設置などの制度、施策を導入しています。2023年より総合健康開発センター内に婦人科専門医を配置し、社員が利用するオンライン診療ダイワオンラインケアの仕組みを利用して婦人科診療を開始しました。さらに、アプリを利用して月経関連症状による身体的負担や精神的ストレスを軽減するプログラムの導入、婦人科における各分野の専門医師による社員向け動画の配信、節目年齢での婦人科に関連する検査の実施などを2024年度下期より実施しています。

❷メンタルヘルスサポートの拡充

社会的にメンタルヘルス不調者の増加が深刻化するなか、2024年度よりセルフケア・ラインケアのリテラシー向上を目的とした全社員、全管理職に対する研修の拡充、カウンセリングを提供している臨床心理士との連携強化を行っています。また、新入社員に対しては、学生時代と大きく異なる環境下でストレスを感じやすい状況にあるため、不安やストレスにうまく対処する方法のひとつとして、2021年度より慶應義塾大学医学部の精神科医と連携し、当社グループ用に内容をカスタマイズしたマインドフルネス研修を実施しています。これらの施策を通じて、社員のメンタル不調の未然防止と、不調となった後の早期回復に向けて取り組んでいます。

❸オンライン診療の提供

2020年より全国に勤務する社員がオンラインで本社ビルにある医務室（総合健康開発センター）を利用できるダイワオンラインケア*を導入しており、2022年度以降の受診件数は導入当初の件数より倍増し、年間1,000件を超えています。内科などの通常の診療に加えて、健診結果やこころの健康に関する相談、禁煙外来も含め幅広く行っています。社員の費用負担は診療代と薬代のみで、居住地域にかかわらず会社が送料を負担しておおむね翌日には自宅に処方薬が届けられます。

＊ダイワオンラインケアの専門医（診療・相談）
循環器内科、呼吸器内科、消化器内科、脳・神経内科、腎・高血圧内科・糖尿病内科、精神科、婦人科

❹医師によるオンライン健康相談の実施

24時間365日、社員および社員の家族は無料で各専門科の医師に直接相談できるアプリfirst callを利用することができます。怪我や火傷などは患部の写真を添付してチャットで相談することも可能です。全国14万人の医師がチャットやテレビ電話を使って、以下のような悩みに対して実名で対応しています。

- 病気についての原因や適切な治療法を知りたい
- 自身の症状はどのような病気の可能性が考えられるか
- 自身の症状の場合、病院で診察を受けるべきか、何科を受診すべきか
- 対面で直接医師に聞きにくい悩みがある

❺睡眠リテラシーの向上

睡眠に悩みを持つ社員が一定割合を占めるという定期健康診断の問診結果より、2022年、社員の睡眠スキル向上のための取組みGood Sleep Daiwa ～ぐっすりダイワプロジェクト～を開始しました。睡眠スキル向上が当社グループの生産性向上につながると考え、以下の取組みなどを行っています。

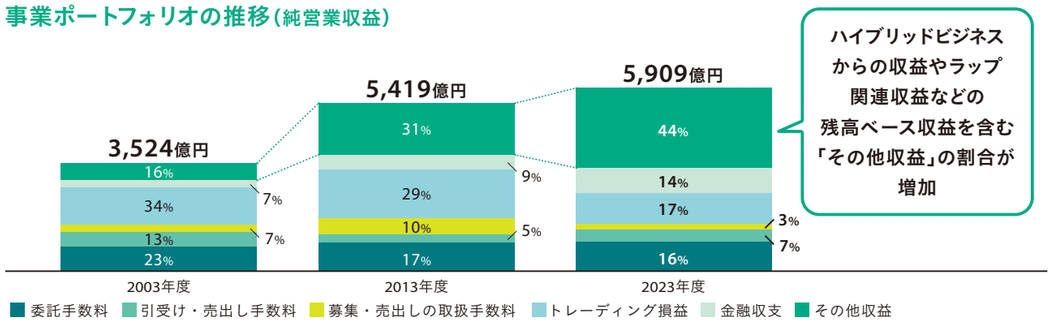
- 専用アプリを活用し、自身の睡眠傾向や睡眠課題を可視化したうえでアドバイスが提供される睡眠診断（1,000名を超える役職員が参加）
- 当社グループ社員の睡眠課題を踏まえたうえで効率的に睡眠スキルの向上を図るe-ラーニング講座
- 睡眠時無呼吸症候群の検査などの取組み

戦略

2024年度から2026年度までの3年間を対象期間とした新グループ中期経営計画“Passion for the Best” 2026を策定しました。全役職員が一丸となって中長期的なお客様の資産価値向上に取り組んでいます。

事業ポートフォリオと中期経営計画の推移

事業ポートフォリオの推移（純営業収益）



ハイブリッドビジネスからの収益やラップ関連収益などの残高ベース収益を含む「その他収益」の割合が増加

当社グループは、事業環境の変化に応じてビジネスモデルの転換と事業ポートフォリオの変革に取り組んできました。当社グループの中核となる証券業の業績は、マーケットの影響を受け、変動しやすい側面があります。どのような環境下においても、業績の変動を抑えながらグループ全体利益の安定的な拡大を図るために、これまで進めてきたのがハイブリッド戦略です。証券業とはリスクプロファイルが異なる相関係数が低いビジネスに取り組むことで、証券業とのシナジーを生みながらグループ全体利益の安定的な拡大を図るため、不動産アセット・マネジメントビジネス（2009年参入）や銀行ビジネス（2011年開業）に参入しました。その結果、ハイブリッド戦略の拡大による付加価値の高い商品・サービスの創出や、収益構造の多様化が着実に進捗しました。また、資産管理型ビジネスモデルへの移行を通じて業績の安定的拡大に取り組んでいます。今後も、ラップ口座サービスや株式投信、外貨預金残高などの預り資産額に連動する残高ベース収益の拡大を図り、持続的な利益成長を目指していきます。

中期経営計画の推移

計画の内容

2015年度～2017年度
“Passion for the Best” 2017
本格化する“貯蓄から投資の時代”のなかで、業界トップのクオリティによりお客様を惹き付け、ベストパートナーとなる

2018年度～2020年度
“Passion for the Best” 2020
未来を創る、金融・資本市場のパイオニア

2021年度～2023年度
“Passion for the Best” 2023
未来を共に創るベストパートナー
～Be with you ～

2024年度～2026年度
“Passion for the Best” 2026

基本方針

- ◆ クオリティNo.1の追求
- ◆ 顧客基盤・収益の飛躍的拡大
- ◆ 新規産業の育成と企業の持続的成長に対する支援

- ◆ クオリティNo.1のコンサルティング力による「付加価値」の高いソリューションの提供
- ◆ ハイブリッド型総合証券グループとして「新たな価値」の提供

- ◆ クライアントファーストとクオリティNo.1の実現
- ◆ ハイブリッド戦略による新たな資金循環の確立
- ◆ デジタルとリアルのベストミックスの追求

KPI

	目標	2017年度実績
ROE	10%以上	8.8%
固定費カバー率*	75%以上	68%

＊固定費カバー率＝投信代理事務手数料やラップフィーなどの安定収益÷固定費

	目標	2020年度実績
お客様満足度	NPSなど	スコア上昇
大和証券預り資産残高	80兆円以上	75.3兆円
連結総自己資本規制比率	18%以上	21.72%
ROE	10%以上	8.5%
経常利益	2,000億円以上	1,151億円

	目標（財務KPI）	2023年度実績
経常利益	2,000億円以上	1,745億円
ROE	10%以上	8.3%
連結総自己資本規制比率	18%以上維持	21.58%
リテール部門残高ベース収益比率	50%以上*	(4Q)43.0%
ハイブリッド関連経常利益	500億円以上	463億円
ハイブリッド関連経常利益比率	25%程度	26.6%

＊2023年度第4四半期

振り返りと進捗

成果

- ◆ 市場環境の影響を受けにくい安定収益の拡大、事業の多角化により収益源の分散を図る、また資本効率を絶えず意識した経営を行うといった方向性の確立
- ◆ ボトムアップの営業体制へ移行

- ◆ お客様第一の営業体制の確立
- ◆ ハイブリッド戦略において重点領域の特定フェーズの完了
- ◆ 180億円のコスト削減

- ◆ 資産管理型ビジネスモデルへの転換による残高ベース収益の拡大
- ◆ ハイブリッド戦略によるビジネスポートフォリオ拡充
- ◆ 競争優位性のあるビジネスへの選択と集中

課題・次期中期経営計画の方向性

- ◆ 安定的な収益を上げる基盤から成長フェーズへの舵切り
- ◆ お客様本位の業務運営のさらなる進化

- ◆ マーケットに左右されにくい、より強固な収益基盤の確立（経常利益、ROEの目標達成）
- ◆ さらなるコスト削減

- ◆ 各事業領域における「お客様の資産価値最大化」のための付加価値の追求
- ◆ オーガニック／インオーガニックな成長戦略の実行

グループ経営基本方針

- ◆ お客様の資産価値最大化

グループ戦略骨子

1. お客様へ提供する付加価値の追求
2. アセットマネジメントビジネスの高度化とビジネスモデル変革
3. 非連続な成長戦略の推進（外部連携・M&A・成長投資）
4. 経営資源のリアロケーションと管理高度化
5. デジタル・イノベーションの追求

グループKPI 目標（業績KPI）

経常利益	2,400億円以上
ROE	10%程度
ベース利益*	1,500億円

グループKPIの一覧はP.56

＊ウェルスマネジメント部門、証券アセットマネジメント、不動産アセットマネジメントの経常利益合計

今後の方向性

- ◆ すべてのグループビジネスにおいて、的確な市場環境分析と深度あるお客様理解にもとづいた質の高いコンサルティングやソリューションを提供することで、中長期的なお客様の資産価値向上に取り組む
- ◆ 政府が掲げる資産運用立国の実現、ひいては金融・資本市場を通じた豊かな未来の創造への貢献を目指す

前中期経営計画の総括

中期経営計画“Passion for the Best” 2023では、経営ビジョン「2030Vision」の実現のため、3つの基本方針、「クライアントファーストとクオリティNo.1の実現」「ハイブリッド戦略による新たな資金循環の確立」「デジタルとリアルのベストミックスの追求」に沿って、資産管理型ビジネスモデルへの転換、ハイブリッド関連ビジネスの拡大、データ駆動型ビジネスモデルへの変革を着実に進めてきました。

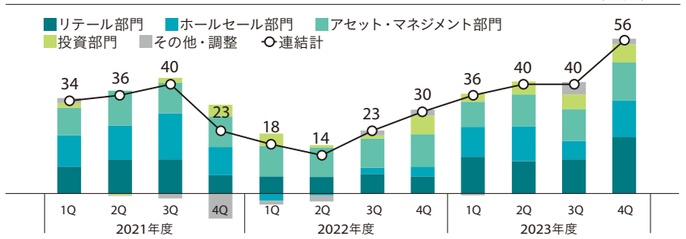
前中期経営計画の成果

前中計における財務面のKPIに対する実績としては、連結経常利益が1,745億円、ROEが8.3%となり、目標には一歩及びませんでした。しかし、リテール部門では資産管理型ビジネスモデルへの移行によって、外部環境に左右されにくい安定的な収益構造へと着実な進展をみせました。2023年度第4四半期の残高ベース収益は、目標の240億円に対し249億円、預り資産残高については目標の90兆円以上に対し過去最高の91兆円と、いずれも目標値を上回りました。また、ハイブリッド戦略に関しては、不動産、再生可能エネルギー・インフラ分野の伸長により、ビジネスポートフォリオの多様化を通じて、バランスの取れた収益構造を構築してきました。ハイブリッド関連経常利益が連結経常利益に占める割合は26.6%と、目標であった25%を上回りました。

KPI実績

業績		資産管理型ビジネス		ハイブリッド戦略
経常利益（2023年度）	ROE（2023年度）	残高ベース収益（2023年度 4Q）	預り資産残高（2023年度末 大和証券）	ハイブリッド関連経常利益額・比率（2023年度）
1,745億円	8.3%	249億円	91兆円	463億円・26.6%
2023年度目標 2,000億円以上	2023年度目標 10%以上	2023年度 4Q目標 240億円	2023年度目標 90兆円以上	2023年度目標 500億円以上・25%程度

連結経常利益推移



成果

- 資産管理型ビジネスモデルへの転換による残高ベース収益の拡大
- ハイブリッド戦略によるビジネスポートフォリオ拡充
- 競争優位性のあるビジネスへの選択と集中

KPI実績の一覧

戦略		項目	目標水準	2023年度
財務	業績	経常利益	2,000億円以上	1,745億円
		ROE	10%以上	8.3%
	財務基盤	連結総自己資本規制比率	18%以上維持 規制適用以降段階引き下げ	21.58%
	クオリティNo.1	リテール部門残高ベース収益比率	50%以上*1	(4Q) 43.0%
	ハイブリッド	ハイブリッド関連経常利益	500億円以上	463億円
		ハイブリッド関連経常利益比率	25%程度	26.6%

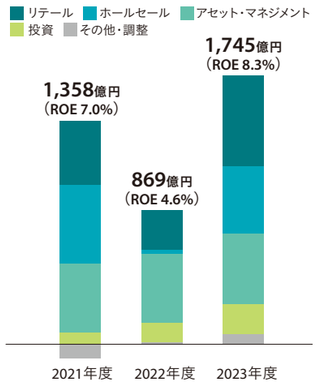
戦略		項目	目標水準	2023年度 4Q
非財務	クオリティNo.1	大和証券預り資産残高	90兆円以上	91兆円
	人材	デジタルIT人材人数	200名以上	204名
		Python3エンジニア認定基礎試験資格取得者数	1,000名以上	1,050名
		CFP・証券アナリスト資格取得者数	3,000名以上	3,123名
	サステナビリティ	SDGs関連ビジネスへの投資残高	1,500億円以上	1,637億円
		SDGs債リーグテーブル	3位以内	3位
		応援定期預金残高	2,000億円以上	1,176億円
		女性管理職比率（大和証券）	25%以上*2	21.1%
		女性取締役比率（大和証券グループ本社）	30%以上*3	35.7%
		従業員満足度	80%以上維持	94%

＊1 2023年度第4四半期　＊2 2025年度　＊3 2030年までに

セグメント別経常利益目標達成度

セグメント別経常利益の2023年度の目標達成度については、全体として厳しいビジネス環境のなか、目標数値を上回る事業セグメントもありました。リテール部門は、ラップ口座の残高増加を背景とした残高ベース収益の着実な積み上げと、フロー収益の回復により2023年度の目標である400億円を上回り、589億円という結果となりました。グローバル・マーケッツはエクイティ、FICCともに顧客フロー拡大に伴って収益は回復しましたが、中計策定時の目標には届かず、376億円にとどまりました。グローバル・インベストメント・バンキングもM&Aビジネスの拡大が継続しましたが、利益目標には届かず45億円となりました。今後はECMビジネスの回復も想定しています。アセット・マネジメント部門や投資部門はいずれも目標まであと一歩の利益水準に迫りました。大和ネクスト銀行では、金利上昇により資金運用収益が拡大し、目標を上回る実績となりました。

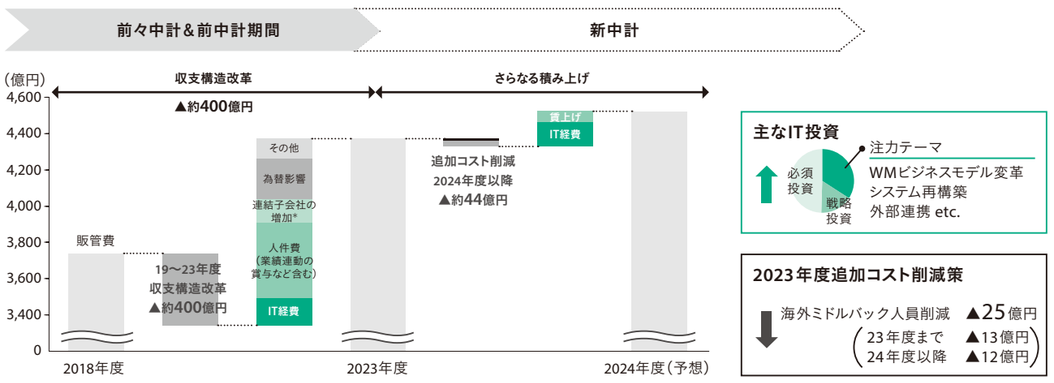
連結経常利益の目標達成度



		2023年度目標	実績	達成度（◎：達成　○：80%以上　△：80%未満）（単位：億円）		2024年度～
リテール		400	589	◎	▶ラップ増加を背景とした残高ベース収益（920億円）の達成 およびフロー収益の回復	↗
ホールセール	GM	690	376	△	▶エクイティ・FICCの顧客フロー拡大 ▶海外投資家向け日本株ビジネス拡大を志向	↗
	GIB	160	45	△	▶M&Aビジネスの拡大が継続 ▶ECMビジネスの回復を想定	↗
AM	証券AM	240	209	○	▶ETFの報酬引き下げなどの影響で、平均報酬率が低下 ▶報酬率の高い公募株式投信の資金導入	↗
	不動産AM	260	249	○	▶サムティの持分増加が通年で寄与（20%→31%） ▶運用資産残高1.8~2.0兆円達成を目指す	↗
投資	投資部門（除く大和エナジー・インフラ）	100	90	○	▶グループネットワークを活用した案件の獲得と既存案件の着実なEXIT	↗
	大和エナジー・インフラ	150	105	△	▶再生可能エネルギー、インフラ関連投資残高の拡大 ▶既存投資資産のEXITによるキャピタルリサイクリングの推進 ▶上記を通じたインカムゲインおよびキャピタルゲインの獲得	↗
その他	大和ネクスト銀行	60	105	◎	▶金利上昇による資金運用収益の拡大	↗

収支構造改革の実績と今後の見通し

当社グループでは、2019年度から2023年度までに当初目標（2023年度までに300億円）を上回る計400億円の収支構造改革を実施しました。一方で、競争力強化や生産性向上のための人件費増加、またお客様の利便性向上や業務効率化を目的としたIT投資も積極的に行っており、コストは増加傾向にあります。コスト削減にゴールはないという認識のもと、今後も聖域なき削減策を継続していきます。2024年度以降も引き続き海外のミドル・バックオフィスの人員削減など44億円のコスト削減に取り組みます。



＊ 大和証券オフィス投資法人、サムティ・レジデンシャル投資法人、大和コネクト証券、大和証券（中国）有限責任公司など

新中期経営計画の概要 — お客様の資産価値最大化

大和証券グループは、新中期経営計画 “Passion for the Best” 2026を策定しました。各事業領域において、お客様のニーズや課題を深く理解し、その状況や経済環境に応じた最善・最適で最高品質のソリューションを提供することで、中長期的なお客様の資産価値／企業価値の最大化に貢献することを目指します。

新中期経営計画 “Passion for the Best” 2026の骨子

当社グループでは、「お客様の資産価値最大化」をグループ経営基本方針として、5つのグループ戦略骨子を掲げました。業績面では、グループ連結経常利益2,400億円以上、ROE10%程度を中計最終年度である2026年度の目標としています。

また、ウェルスマネジメント部門、証券アセットマネジメント、不動産アセットマネジメントの経常利益の合計をベース利益と定義し、安定的で予見可能性の高い利益成長を図ります。このベース利益をKPIとして、2026年度の目標を1,500億円としました。この数字に、オルタナティブアセットマネジメント、GM&IB部門、そして外部連携を含めたインオーガニック戦略の実績を上乗せしていきます。

業績KPIである経常利益、ROE、ベース利益に加え、お客様資産、デジタルおよびサステナビリティ関連の計12個のKPIを定めました。

中期経営計画目標（2026年度）

経常利益	ROE	ベース利益
2,400億円以上	10%程度	1,500億円

グループ戦略骨子

1	お客様へ提供する付加価値の追求	P.62
2	アセットマネジメントビジネスの高度化とビジネスモデル変革	P.64
3	非連続な成長戦略の推進（外部連携・M&A・成長投資）	P.66
4	経営資源のリアロケーションと管理高度化	P.68
5	デジタル・イノベーションの追求	P.70

グループKPI

			全社	WM	AM	GM&IB
業績	経常利益	2,400億円以上	●			
	ROE	10%程度	●			
	ベース利益*1	1,500億円		●	●	
お客様資産	預り資産*2	120兆円		●		●
	ストック関連資産*3	13.6兆円		●		
	AM部門AUM*4	44兆円			●	
デジタル	デジタル案件価値創出件数*5	10件	●			
	デジタル案件トライアル件数*6	50件	●			
サステナビリティ	SDGs関連債リーグテーブル	2位以内				●
	エンゲージメントサーベイスコア	80%以上	●			
	自社の温室効果ガス排出量*7	2030年度 ネットゼロ	●			
	投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量*7	2030年度 186～255 g-CO_2/kWh	●			

*1 ベース利益は、WM+証券AM+不動産AMの経常利益額合計。このうちWMは、旧リテール、大和ネクスト銀行、大和コネクト証券、Fintechの経常利益の単純合算
*2 預り資産残高は、大和証券の預り資産残高
*3 ストック関連資産残高は、投信、ファンドラップ、外貨預金
*4 AM部門AUMは大和アセットマネジメント、大和ファンド・コンサルティング、大和リアル・エステート・アセット・マネジメント、サムティ・レジデンシャル投資法人、大和PIパートナーズ、大和エナジー・インフラ、大和企業投資のAUM合計
*5 デジタル案件価値創出件数は、新しいデジタル技術を活用している案件で、かつ新規性があるもしくはビジネス変革に資する案件をカウント
*6 デジタル案件トライアル件数は、DX案件とAI・データサイエンス案件のトライアル件数をカウント
*7 自社の温室効果ガス排出量はScope1+Scope2の合計。投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量の対象は、電力セクターへのプロジェクトファイナンス。一部推計値を含む

新セグメント体制

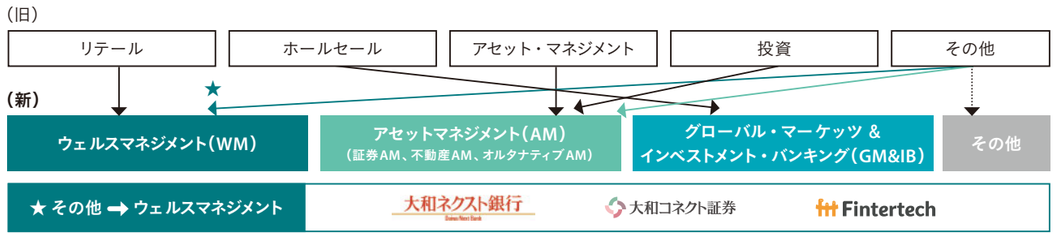
当社グループでは、目指すビジネスモデルに合わせて、報告セグメントを従前の4セグメントから3セグメントに変更しました。セグメントの名称をビジネス実態をより反映した名称に変更するとともに、従来ハイブリッドビジネスに位置付けられていた会社を親和性のあるセグメントに集約しました。各担当役員がセグメント内におけるグループ会社の一体的な運営に取り組み、ガバナンスの向上とシナジー効果の実現をリードする体制とすることで、企業価値の極大化を図っていきます。

まず、当社グループが目指すビジネスモデルに合わせて、リテール部門をウェルスマネジメント部門に改称しました。同部門では、従来のブローカレッジを中心としたビジネスモデルから、資産管理型ビジネスモデルへの移行を進めており、その成果が着実に表れています。そこにこれまで「その他」に位置付けていた大和ネクスト銀行、大和コネクト証券、Fintechといった事業関連性のあるグループ会社を組み入れることで、部門内連携の深化を通じたシナジー効果の創出を図ります。

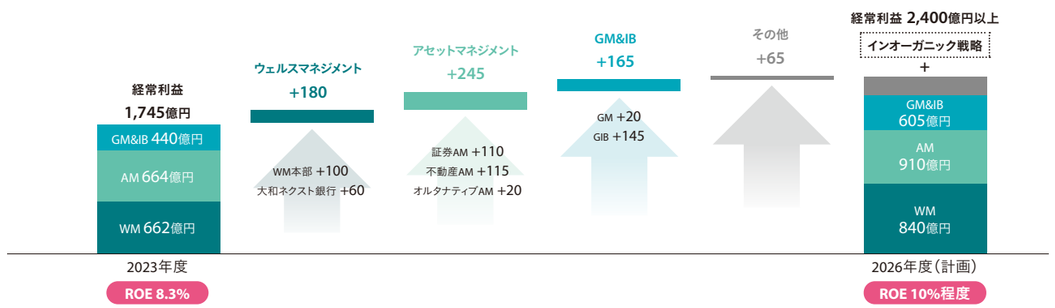
アセットマネジメント部門では、これまでの投資部門をオルタナティブアセットマネジメントと位置付けたうえで、同部門傘下のサブセグメントとして新設しました。今後、旧投資部門は、これまで行ってきた自己資金を中心とする運用体制から、外部資金の導入を通じた資産運用ビジネスへと段階的な移行を進めるとともに、証券アセットマネジメント、不動産アセットマネジメント、オルタナティブアセットマネジメントが有機的に連携することで、多様なアセットクラスに係る運用ノウハウの蓄積や、お客様の最善の利益に資する商品・サービスの強化・拡大を目指していきます。

また、ホールセール部門もビジネスの実態をより適切に表すため、グローバル・マーケッツ&インベストメント・バンキング部門に改称しました。

新セグメント体制



2026年度経常利益目標のセグメント別内訳



インオーガニック戦略

当社グループは、機関投資家や富裕層といったお客様基盤を拡充する取組みに加えて、必要な機能・商品を獲得するため、またはイノベーションを促進するために、戦略的合理性と経済合理性を判断基準としながら、積極的にM&Aや提携を進めていきます。

2024年5月に、あおぞら銀行との資本業務提携、かんぽ生命との資本業務提携を公表しました。いずれも早期にビジネスシナジーを発現・拡大させ、収益源の多様化や資産運用力の向上を目指していきます。

新2030Vision・新中期経営計画策定に向けた社外取締役からの意見

	2030Vision・基本戦略	ウェルスマネジメントビジネス	デジタル・トランスフォーメーション(DX)	人的資本
社外取締役からの意見	▶ 中期経営計画の達成可能性をしっかりと高めてほしい ▶ 市場の動向に業績を左右されない資産を積み上げ、それを踏まえた業績予想の開示に向けた検討は継続してほしい ▶ 中期経営計画の策定および2030Visionの改定にあたっては、日本の人口減少による影響を織り込んでほしい ▶ ハイブリッド戦略の取組みは今後も引き継がれ、さらに発展、高度化させると理解しているが、その流れがわかるよう説明会などで示してほしい ▶ セグメントを変更することで誤解が生じないよう旧セグメントとのつながりを意識してほしい	▶ 大和コネクト証券をウェルスマネジメント部門に組み入れ、マス層から超富裕層まで一気通貫でカバーすることは納得性が高い ▶ 富裕層ビジネスの拡大においては他社と比較した優位性を打ち出す必要がある ▶ 人員と資本は限られているため、お客様のセグメンテーションとターゲティングについては慎重に対応してほしい ▶ 総資産コンサルティングは重要であるため、お客様の過去の運用実績を即座に示せる体制を整えてほしい	▶ 今後AIは開発側、サービス提供側、利用者側のそれぞれにおいてルールが整備されていくのではないか。日本の金融機関として初めてAIガイドラインを公表したが、AIの負の側面にも注意しながらAIガバナンスのあり方を含めて検討してほしい ▶ 暗号資産のポテンシャルは高いと考えている。DXを活用した新サービスの開始といった試みは次期中期経営計画でも継続してほしい ▶ IT業界は人材の流動化が進んでいるため、優秀な人材確保には従来の給与体系とは別の形での議論が必要となる。本人の希望や育成上の観点から最適のプロジェクトに配置するといった体制を進めてほしい	▶ 前中期経営計画でのKPIであった「女性管理職比率」「女性取締役比率」がグループKPIに含まれていないが、これまでの歩みや取組み姿勢が後退する印象にならないよう工夫してほしい ▶ 男性社員の育児休業は取得率から取得日数に議論が移っている。大和証券グループにはぜひ先頭を走る取組みを実施してほしい
当社の対応・取組み	▶ 中期経営計画の利益目標は各本部・各社から達成可能な個別戦略を積み上げて作成 ▶ 業績予想開示の検討は継続しつつ、資産管理型ビジネスモデルへの移行や底堅い連結業績を踏まえ、配当政策を変更(下限配当を設定) ▶ セグメントの見直しにより、従来「その他」に含まれていた事業を新セグメントに分類することで、それぞれの利益貢献を明確化 ▶ 目指すビジネスモデルやビジネスの実態をより適切に表すためセグメントを変更	▶ 大和コネクト証券をはじめ事業関連性のあるグループ会社をウェルスマネジメント部門に組み入れ ▶ 資産管理レポートによりお客様の過去の入出金や運用成果を即座に提示	▶ グループAIガバナンス委員会でグループ全体でのAI開発・活用を適切に管理する態勢を整備 ▶ 中期経営計画のKPIに「デジタル案件価値創出件数」「デジタル案件トライアル件数」を設定 ▶ Fintertechにおいて不動産投資ローンやデジタル金融の取組みを実施	▶ 「女性管理職比率」「女性取締役比率」をサステナビリティKPIとして設定 P.86 ▶ 2023年1月から男性は子が生まれてから1年以内に連続2週間以上の育児休職などの取得が必須 ▶ 大和証券グループ本社およびすべての国内連結子会社の2023年度の男性社員育児休業の平均取得日数は23.7日

策定プロセス

2023年7月	9月	10月	11月	12月	2024年1月	3月	5月
社外取締役会議 • 中期経営計画の方向性 • 環境変化・潜在リスク • 社外取締役からの意見ヒアリング	**グループ執行役会** **グループ取締役会** • 大和証券各本部における個別戦略	**グループ執行役会** **グループ取締役会** • グループ各社における個別戦略	**社外取締役会議** • 人事戦略(人材育成・人材確保)	**グループ執行役会** **グループ取締役会** • 全社・コーポレート戦略(資本戦略、IT戦略、人事戦略など) • 収支想定ドラフト・KPI案	**グループ執行役会** **グループ取締役会** • 中期経営計画ドラフト報告	**グループ執行役会** **グループ取締役会** • 中期経営計画決議	**経営戦略説明会** 公表

- 各本部との戦略ディスカッション
- 各本部・各社への依頼
- 各本部・各社・本社個別戦略ドラフト、部門間ディスカッション
- 各本部・各社・本社個別戦略修正
- 各本部・各社・本社個別戦略修正(適宜)
- ゴール・基本方針検討
- コーポレート戦略
- 最終化・最終調整
- コーポレート戦略検討
- KPI検討
- KPI修正
- 2024 年度予算策定
- 依頼事項検討、仮環境想定作成
- 環境想定シナリオアップデート(適宜)、連結プロジェクション作成

執行役一覧

資本市場のリーダーとして
「お客様の資産価値最大化」を実現し、
明るい未来を創造する

荻野 明彦*
代表執行役社長
最高経営責任者（CEO）
大和証券　代表取締役社長

一意専心
顧客マインドを持って常に
前進

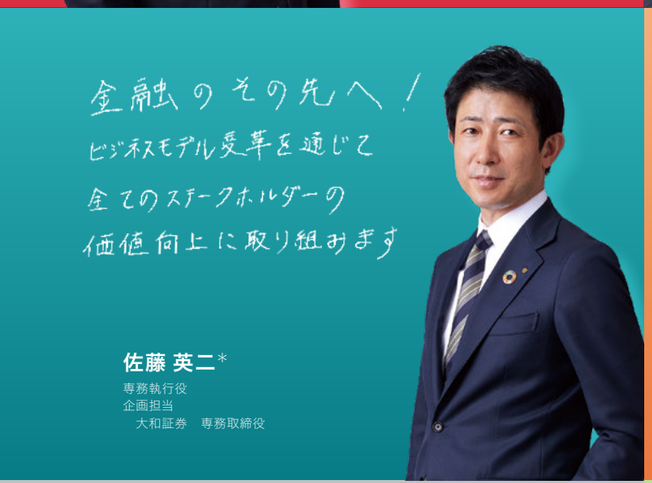
新妻 信介*
代表執行役副社長
最高執行責任者（COO）
兼 ウェルスマネジメント担当
大和証券　代表取締役副社長

お客様の資産価値最大化に
貢献するため、金融経済教
育及びサステナビリティの
普及に邁進します！

田代 桂子*
執行役副社長
サステナビリティ担当
兼 金融経済教育担当
兼 証券アセットマネジメント担当
兼 シンクタンク担当

デジタル人材を育成し、
活躍できる環境を整備し、
会社一丸でイノベーション
を追求していきたい。

村瀬 智之
執行役副社長
情報技術担当（CIO）
兼 データ管理担当（CDO）
大和証券　代表取締役副社長



金融のその先へ！
ビジネスモデル変革を通じて
全てのステークホルダーの
価値向上に取り組みます

佐藤 英二*
専務執行役
企画担当
大和証券　専務取締役

誠実と信頼。
明るい日本の未来に
つながる大和証券
グループでありたい

櫻井 裕子
専務執行役
コンプライアンス担当
大和証券　代表取締役専務取締役

今、すべての事に全力で
取り組み、確かな未来を。

芹澤 潤一
専務執行役
ウェルスマネジメント副担当
大和証券　専務取締役

持続可能な
エンゲージメントの向上
こそが「成長の肝」だと
確信しています

白川 香名
専務執行役
人事担当 兼 最高健康責任者（CHO）
大和証券　専務取締役

新しいことや成長には、
当然リスクが伴います。
進取の気概をもって
取り組みます。

小林 奨
常務執行役
最高リスク管理責任者（CRO）
大和証券　常務取締役

しなやかな財務戦略と
想いが伝わるIRを!!

吉田 光太郎
常務執行役
最高財務責任者（CFO）
大和証券　常務執行役員

すべての起点は
「お客様の資産価値最大化」、
そして信頼の積み重ね

石川 介一
執行役
内部監査担当
大和証券　執行役員

お客様の資産価値最大化と
当社の企業価値最大化を、
共に目指して行こう

中田 誠司*
執行役
大和証券　代表取締役会長

＊ 取締役を兼務しています。

グループ戦略骨子 1

お客様へ提供する付加価値の追求

大和証券グループは、7年以上前から、お客様満足度向上を中心に据えた「資産管理型ビジネスモデル」へと舵を切りました。新中期経営計画では、グループ戦略骨子の1番目に「お客様へ提供する付加価値の追求」を掲げ、当社グループの強みである「コンサルティング／ソリューションの質」をさらに高い次元へと押し上げ、お客様視点で、お客様へ提供する付加価値を追求します。

お客様起点の発想を強化

当社グループでは、すべてお客様起点で物事を考えています。2017年にボトムアップへの営業体制へ転換し、商品ごとの目標を廃止したことを皮切りに、お客様ニーズに応じた商品買付を営業員の評価の軸にするため、収益目標を廃止しました。また、NPSを導入するなど、お客様の満足度向上を中心に据えた営業改革を行ってきました。

これらの取組みと並行して、購入時にお客様の選択肢の幅が広い投信フレックスプランの導入や、お客様のニーズに応えるオルタナティブ商品のラインアップ拡充を図ってきました。また、お客様との面談を重ねることで、お客様の総資産に対して適切なコンサルティングができる体制を構築する一環として、「資産運用プランニング」や「財産承継プランニング」というツールを導入しています。これらのツールを活用して、他社の預り資産を含むお客様が保有する全金融資産の運用効率を見える化したうえで、非金融資産を含めた資産配分のご提案をすることは、お客様の納得性が高く、ご好評の声を多く頂戴しています。

今後も、富裕層や大手法人のお客様の高度なニーズに応える、付加価値の高い商品やサービスの拡充に努めることで、個々のお客様の持つ幅広いニーズに適合した資産管理型ビジネスを確立していきます。

お客様起点の発想

- お客様を深く理解できているか
- お客様のニーズに沿った商品、サービス、ソリューションを提供できているか
- 当社グループがお客様に提供すべき付加価値とは何か
- 組織全体で付加価値を提供できる仕組みが整っているか

コンサルティングのステップ

1. **お客様の理解と総資産の把握**
2. **最適ポートフォリオ提案・実行**
3. **運用方針・運用状況の定期的なレビュー**

付加価値を追求する大和証券グループの体制

お客様起点の付加価値追求には、それに合った体制の構築が最も重要です。総合証券グループならではの目利き力を活かした運用資産の選定や、高品質なソリューションの提供はもちろんですが、それらのサービスが一部の優れたコンサルタントに依存した手法では、ビジネスモデルとは言えません。個人のお客様であれば、フロントに立つウェルスマネジメント部門を高品質なサービスで支えるグローバル・マーケッツやアセットマネジメント部門との連携が必要です。また、組織的な付加価値を追求するデータマネジメント、資産価値最大化を評価・モニタリングする制度の構築、さらにはプロダクトガバナンスやコンプライアンスシステムのレベルアップも進めています。

ウェルスマネジメント担当メッセージ

ウェルスマネジメント部門では、お客様本位の営業体制を確立するため、お客様の満足度を計測する指標であるNPSの導入や、ファンドラップを中心とした商品・サービスの拡充、資産運用プランニングをはじめとした提案サポートツールの導入など、あらゆる環境変化のなかでもぶれることなく、継続的な取組みを行ってきました。こうした取組みの結果、2023年度の残高ベース収益は928億円まで拡大しており、「資産管理型ビジネスモデル」への移行が成果を伴って着実に進展しました。

日本の個人金融資産は増加の一途を辿っており、2023年度末時点で2,199兆円と過去最高を更新しましたが、未だに金融資産の5割以上を「現金・預金」が占めています。企業業績への期待感に加えてインフレ懸念の高まりや新NISA制度による後押しもあり、株式や投資信託の残高も拡大していますが、今後も投資家の運用ニーズは一層高まっていくものと考えています。また、個人金融資産のうち、63%は60歳以上の方が保有していますが、今後、高齢化が進むにつれて、この比率は10年後に65%、20年後には69%と上昇していくと想定しています。そのような背景を踏まえると、対面チャネルによるコンサルティングビジネスは、成長ポテンシャルが非常に大きく、当社グループの強みを発揮し、最も付加価値を提供できる分野です。

2024年度より、リテール部門を「ウェルスマネジメント部門」に改称し、魅力あるサービスを提供できる大和ネクスト銀行、UI/UXを追求したスマホ専業証券である大和コネクト証券、最先端のテクノロジーを活用した次世代金融サービスを展開するFintertechを、ウェルスマネジメント部門に組み入れました。グループ会社以外については、ゆうちょ銀行や四国銀行などと提携し、当社グループの証券ビジネスのプラットフォームを活用した外部連携を進めていますが、今後一層取組みを強化し、お客様基盤の飛躍的な拡大を目指します。加えて、5月よりあおぞら銀行との資本業務提携を締結していますが、融資や信託などの当社グループの有していない機能や新サービスの導入など、さまざまなビジネスチャンスの可能性が考えられます。

グループ経営基本方針である「お客様の資産価値最大化」に向けて、社内外のリソースを最大限活用し、シナジーを創出できる体制を構築し、今まで以上にお客様を深く理解することで、お客様一人ひとりの状況や経済環境に応じた最善・最適で質の高いコンサルティングの提供を追求してまいります。

大和証券グループ本社
代表執行役副社長
最高執行責任者（COO）兼 ウェルスマネジメント担当
新妻 信介

グループ戦略骨子❷

アセットマネジメントビジネスの高度化とビジネスモデル変革

アセットマネジメントビジネスにおいては、商品・サービスの高度化、お客様基盤の拡大、ビジネスモデルの変革を推進し、2030年度にグループ運用資産残高60兆円以上を目指します。これまでの証券・不動産アセットマネジメントに加えて、プライベートエクイティや事業承継、ベンチャーキャピタルファンドなどを対象としたファンド運営ビジネスを強化していきます。

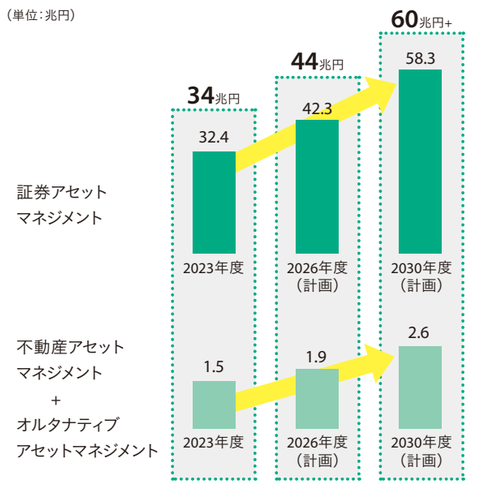
グループAUMの拡大

「人生100年時代」に社会的にも重要な役割を担うアセットマネジメントビジネスについては、商品・サービスの高度化、投資家層の拡大、ビジネスモデルの変革を断行していきます。

既存の証券アセットマネジメントや不動産アセットマネジメントの領域においては、機関投資家向けビジネスの拡大や運用対象となるアセットクラスの拡大に取り組みます。そして、オルタナティブアセットマネジメントにおいては、自己資金を活用した投資ビジネスから外部資金を活用したアセットマネジメントビジネスへと変革を果たしていくことを計画しています。

アセットマネジメントビジネスにおけるグループ運用資産残高（AUM）は、現在の34兆円規模から2026年度には44兆円、2030年度には60兆円を超える規模へと拡大を目指します。

グループAUMの拡大



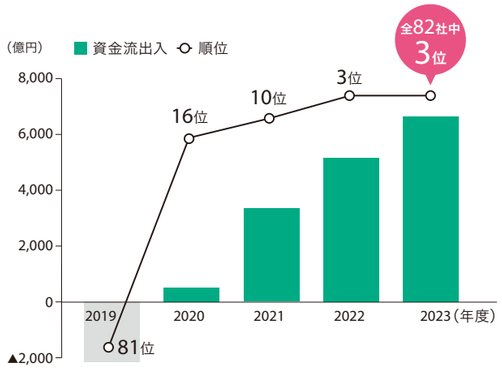
証券アセットマネジメント

証券アセットマネジメントビジネスの中核を担う大和アセットマネジメントでは、コスト競争には追随しない戦略を推進します。非上場プライベート・クレジット・ファンドを投資対象とするダイワ・ブラックストーン・プライベート・クレジット・ファンド（BCRED）や、ダイワ・WiL3号ベンチャーキャピタル・ファンドなど、付加価値が高く、差別化されたオルタナティブ商品のラインアップを拡充し、販売会社向けサービスや機関投資家向けビジネスの強化に取り組んでいきます。

2024年3月末の運用資産残高は、32.4兆円となりました。2020年度以降、ファンドラップの拡大に加えて、販売チャネルの多様化や、旗艦ファンドの育成を進めたことで、資金流入は増加傾向となりました。

大和アセットマネジメントは、2024年5月15日にかんぽ生命と資産運用分野における資本業務提携を発表しました。国内最大級のアセットオーナーであるかんぽ生命と有機的に連携することで、さらなる運用対象資産の拡大や優秀な人材の育成、投資顧問業への本格参入を通じた運用力の高度化を目指し、日本政府が取り組む資産運用立国実現に貢献していきます。

公募株投（除くETF）資金流出入と業界ランキングの推移



さらに、当社グループでは、日本における資産運用業の高度化に向けて、運用力の高い投資運用業者を発掘し、育成するEMP*を推進しています。この取組みは、お客様の最善の利益に資する商品の提供につながり、政府の掲げる資産運用立国実現に貢献するものと考えます。

＊ Emerging Managers Program：新興運用業者にシードマネーの拠出などを行う、新興運用業者促進プログラム

かんぽ生命との資本業務提携

不動産アセットマネジメント

不動産アセットマネジメントは、2009年の参入以降、運用対象資産の拡大、運用会社やREITの合併、さらにウェアハウジング機能の強化などを通じて着実に成長し、当社グループの安定的な利益の拡大に貢献してきました。2019年には不動産デベロッパーのサムティと資本業務提携（2024年6月にサムティホールディングスがサムティから資本業務提携上の地位および権利義務を承継）し、両社の連携を通じてビジネスの拡大・強化を図っています。

不動産会社は所有物件を売却する際に、競合する同業他社との取引・相談を避ける傾向にあるため、不動産業界における独立系プレイヤーである当社グループには全方位から案件が持ち込まれます。当社グループでは、高い信用力を活用したウェアハウジング機能や、迅速かつ柔軟な意思決定を強みとして成約率を高め、着実に物件取得を進めていきます。

オルタナティブアセットマネジメント

当社グループでは、これまでの投資部門をオルタナティブアセットマネジメントへと改称し、自己資金を活用した投資ビジネスから外部資金を活用したアセットマネジメントビジネスへと変革を目指しています。同事業は、すでにベンチャーキャピタルの老舗として40年にわたるファンド運営経験を有する大和企業投資、主に自己資金投資ビジネスを行ってきた大和PIパートナーズ、さらに大和エナジー・インフラが、それぞれ長年培ってきた投資ノウハウやトラックレコードを活かして、外部の投資家から調達した資金を活用したファンドビジネスに取り組む方針です。大和エナジー・インフラは、2023年度末に1,730億円であった自己投資残高を2030年ごろには2,500億円規模へ拡大するとともに、ファンドの設立により外部投資家から資金を調達し、事業拡大を目指します。

今後の大和PIパートナーズは、資本効率の高い金銭債権投融資ビジネスのソーシング体制の強化を通じて自己投資収益の安定的な拡大を図るとともに、2023年度に設立した国内プライベート・エクイティ・ファンドの運営に注力していきます。また、大和エナジー・インフラは、これまでに築いた投資ノウハウや実績、国内外のパートナーとのネットワークを活かすことで、引き続き良質な案件の発掘と投資残高拡大とトラックレコードの積上げを図り、アセットマネジメントビジネスへとつなげていきます。

グループ戦略骨子 3

非連続な成長戦略の推進（外部連携・M&A・成長投資）

大和証券グループは、各部門が安定的に利益を伸ばすだけでなく、外部有力企業との連携やM&Aといったインオーガニック戦略を積極的に検討・推進していきます。インオーガニック戦略によるお客様基盤拡充や機能強化・商品拡充、オープンイノベーションによって、企業価値向上を図ります。

インオーガニックな成長戦略

当社グループでは新中期経営計画に掲げる「お客様の資産価値最大化」の実現に向け、既存事業を安定的に成長させていくオーガニックと、外部連携・M&Aにより成長するインオーガニックの両面から、持続的な成長を追求していきます。インオーガニック戦略については以下の三点を軸に当社の企業価値向上に資する案件を、積極的に検討していく方針です。

1つ目は、富裕層や資産形成層などお客様基盤の拡充につながる企業との連携です。2つ目は、既存ビジネスの機能強化・商品拡充に資する提携です。具体的には、富裕層向けのビジネスとしてサービスの拡充につながる取組みや、オルタナティブ領域として不動産や再生可能エネルギー・インフラ、ファンドなどのアセットクラスの拡大、法人向けのソリューションビジネス（サステナビリティ、ヘルステックなど）、M&Aビジネス（内外のブティック、特化型ファームなど）が考えられます。3つ目は、オープンイノベーションの取組みとして、Web3.0やAIといった先端テック分野での提携です。

ただし、インオーガニックな成長戦略はこれらの分野に限るものではありません。今後、外部環境の変化に応じて個別戦略が変化することに伴い、新たな分野での案件があれば積極的にM&Aや連携を進めていきます。

インオーガニック戦略の推進

出資・戦略的提携の判断基準

- 市場規模・成長性
- 競争優位性
- 戦略適合性
- 資本収益性

インオーガニック戦略の方向性

お客様基盤拡充 業務・資本提携	◆ **富裕層・資産形成層など強固なお客様基盤**を有する有力企業、金融機関との連携
機能強化・商品拡充 業務・資本提携 買収・グループ化	◆ **富裕層向けビジネス**（リース、信託など、サービスコンテンツ拡充） ◆ **オルタナティブ領域**（不動産、再生可能エネルギー・インフラ、ファンドなどアセットクラス拡大） ◆ **AMビジネス**（既存アセットタイプ拡充、海外） ◆ **ソリューションビジネス**（ESG・サステナビリティ、法人向け支援サービス、ヘルステックなど） ◆ **M&Aビジネス**（内外ブティック、特化型ファームなど）
オープンイノベーション 業務・資本提携	◆ **Web3.0／ブロックチェーン、AI**など、テクノロジー・ノウハウを有するスタートアップと連携、エコシステム形成

これまでの主な外部連携

- **2018年**　**地域金融機関**へのダイワファンドラップ提供
- **2019年**　**日本郵政グループ**とのファンドラップでの協業　**クレディセゾン**との資本業務提携
- **2020年**　**信金中央金庫**との金融商品仲介
- **2021年**　**四国銀行**と新たな協業の基本合意
- **2024年**　**あおぞら銀行**との資本業務提携　**かんぽ生命**との資本業務提携

あおぞら銀行との資本業務提携

2024年5月13日に、あおぞら銀行との資本業務提携を発表しました。あおぞら銀行の第三者割当増資の引受けおよびその後の追加取得により、当社が保有する議決権比率は約24%となり、加えて、社外取締役を1名派遣し、あおぞら銀行は当社の持分法適用関連会社となりました。

当社グループとあおぞら銀行グループは異なる強みとお客様基盤を相互に活用することで、着実にシナジーを創出することができると判断し、資本業務提携の合意に至りました。当社グループは、あおぞら銀行が持つ専門性の高いファイナンス機能を活かしたサービスを提供することで、富裕層や大企業、スタートアップなど、幅広いお客様が抱える課題を、これまで以上に解決することができます。また、あおぞら銀行は、当社グループのお客様に対して融資などのサービスが提供できるほか、個人・法人のお客様に当社グループが有する資産管理型ビジネスモデルのノウハウ、商品・サービスが提供できるようになります。

当初の協業領域はウェルスマネジメントをはじめとする4分野ですが、5月よりすでに両社での経営協議会を設置し、8月より両社間で人材交流を開始しています。スピードを重視した提携推進体制により、あおぞら銀行グループとのビジネスシナジーの発現と拡大を、早期に目指していきます。

業務提携による効果

あおぞら銀行グループのリテールビジネスをバリューアップ

ブローカレッジモデルから資産管理型ビジネスモデルへの転換を促進

ファンドラップを含む商品・サービス・ノウハウの供給

大和証券グループ本社 Daiwa Securities Group Inc.　あおぞら銀行 AOZORA

- 有価証券担保ローン　不動産担保ローン　航空機リースローン　遺言信託 → 富裕層
- M&Aファイナンス　メザニン投資　為替・金利リスクヘッジ → 事業法人
- 資金・事業両面からの成長支援　ベンチャーデット → スタートアップ

大和証券のお客様へ提供するソリューション力の向上

提携分野（当初）

ウェルスマネジメント	不動産関連ビジネス
M&A関連業務	成長企業支援

提携推進体制

両社トップが参加する **経営協議会**　＋　ビジネスごとの **ワーキンググループ**

スピードを重視した提携推進体制による早期のシナジー発揮を目指す

グループ戦略骨子 4

経営資源のリアロケーションと管理高度化

経営資本管理の高度化を図り、事業ごとの資本収益性をより精緻に捉えることで、事業の拡大・縮小・撤退を判断していきます。経済資本の配賦ルールを見直し、経営リソースのリアロケーションを実行することで、各部門の収益性を改善します。

資本収益性向上に向けて

当社グループの財務・資本戦略の基本的な考えは、①強固な財務健全性の堅持、②資本収益性の向上、③成長戦略の実行、④安定性を反映した株主還元、そしてこの4つの施策のバランスを図り、持続的な企業価値向上を実現することです。これらの施策を通じて、グループの中長期的な成長を実現しつつ、株主をはじめとしたステークホルダーの皆様の期待に応えていきます。

コーポレート部門では、各ビジネス部門の新中計の推進に向けた取組みをサポートすると同時に、連結ROE向上に向けて、グループ全体最適の観点から、適切なリソース配分を検討します。特に、資本負荷の大きいオルタナティブアセットマネジメントやGMなどのビジネスについては、コスト・リターンに加え、リスク・リターンを強く意識した運営に努め、連結ROE向上を図っています。

その一環として、グループで経営資本管理の高度化に取り組んでいます。P.16にて、セグメント別ROEと各部門の戦略の方向性を開示していますが、内部的な管理においては、セグメントをさらに細分化し、ビジネス単位での資本収益性の分析や、将来シミュレーションを行っています。そのうえで経済資本の管理・配賦ルールを見直し、各ビジネス部門のみならず、連結ベースでの資本収益性向上と経営資源の最適なアロケーションにつなげていきます。

連結ベースでのROE向上

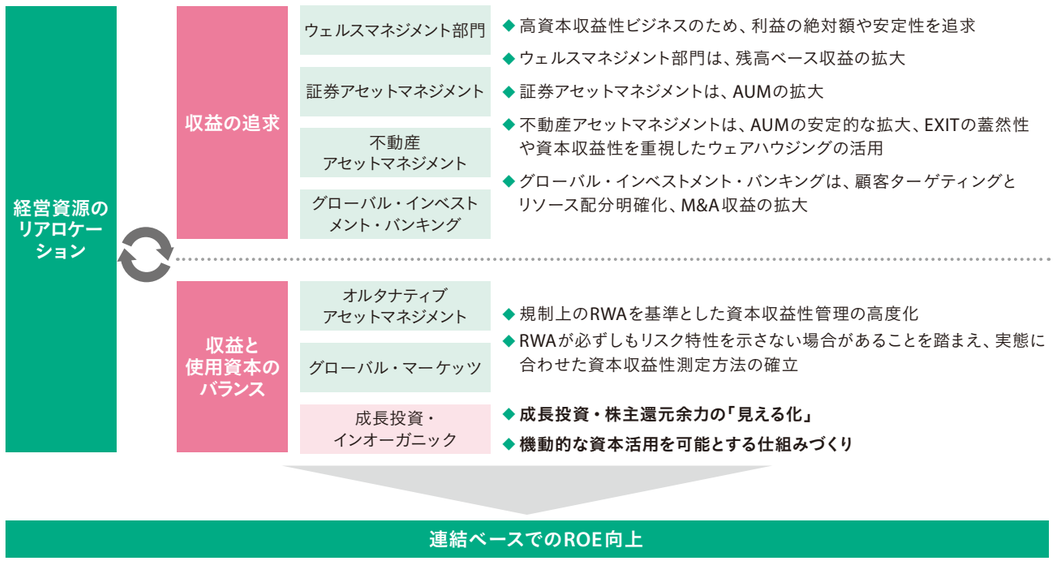
資本負荷の高低や資本収益性向上に向けて注力すべき事項は、ビジネスごとに異なります。たとえば、資本負荷が低いウェルスマネジメント部門、証券アセットマネジメント、不動産アセットマネジメント、GIBなどのビジネスは、新中計の戦略に沿って、利益の絶対額や安定性を追求します。

一方、資本負荷の高いオルタナティブアセットマネジメントやGMについては、収益と使用資本のバランスを取ることが資本収益性の向上につながると考えられます。これらのビジネスについては、現状バーゼル規制上のリスクアセット（RWA）を基準として資本収益性を測定していますが、規制上のRWAが必ずしもリスク特性を示さない場合があることを踏まえ、実態に合わせた資本収益性の測定手法の検討を進めています。ビジネスごとの特性を踏まえた精緻な分析を通じて、資本収益性の向上に資するビジネスに経営資源を投下し、不採算のビジネスについては、適時適切に縮小や撤退といった判断ができるようにします。

成長投資については、非連続な成長戦略の推進に向けて、投資余力の「見える化」および機動的な資本活用を可能とする仕組みづくりを進めます。ビジネスに即したハードルレートを設定し、全体の資本収益性の向上の観点から検討を行います。

また、2023年度は約350億円のIT投資を実行しましたが、成長を加速するためのIT投資額は今後増加を見込んでいます。人的資本とデジタルの融合によって生産性を高めることにより、人員増に頼らずとも資本収益性を向上させることを目指します。

経営資本管理の高度化

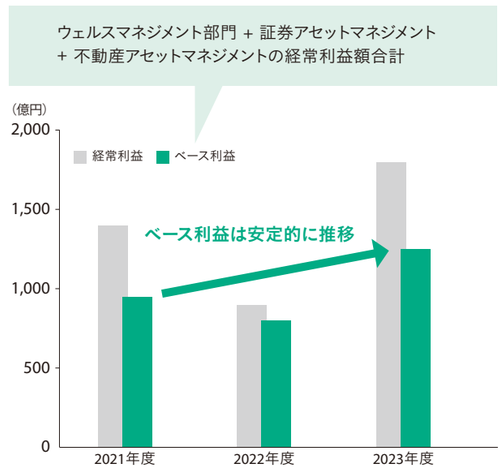


余剰資本の活用と株主還元の考え方

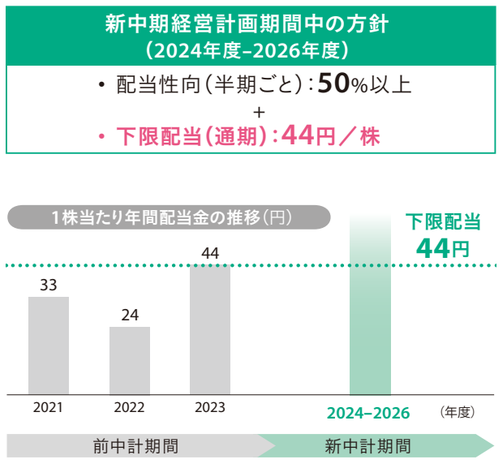
余剰資本を優先的に成長投資に回すことで、お客様基盤の拡充や既存サービスの機能強化・商品拡充、さらにデジタル・イノベーションなどの各領域を強化し、資本収益性の向上を目指します。それでもなお、資本に余裕が生じた場合には、財務健全性の維持に必要な資本バッファも考慮のうえ、積極的な株主還元を実施します。なお、あおぞら銀行への出資など、これまでの投資実績については、経営戦略説明会などの場で定期的に提携の進捗状況や投資パフォーマンスなどのトラックレコードを示していく方針です。

株主還元については、連結業績を反映して半期ごとに配当性向50%以上の配当を実施してきました。これに加え、2024年度から2026年度までの新中計期間中の3年間を対象に、通期44円の下限配当を導入します。資産管理型ビジネスモデルへの移行や事業ポートフォリオの多様化が進捗した結果、ウェルスマネジメント部門・証券アセットマネジメント・不動産アセットマネジメントの比較的安定した利益をベースとして、当社グループの連結業績は着実に底堅さを増しています。こうした状況を踏まえ、投資家の皆様への期待に応えるべく、配当の予見可能性を高めていきます。

下限配当導入の背景：業績の安定性向上



配当方針



グループ戦略骨子 5

デジタル・イノベーションの追求

新中期経営計画では、ビジネスの深化を加速するとともに、AIやWeb3.0など、今後実用化を迎える先端テクノロジーを適時ビジネス展開することで、デジタル・イノベーションを実現していきます。

～前中期経営計画～「環境」「人材」「文化」の改革

前中計では、デジタル戦略の基本方針である「デジタルとリアルのベストミックスの追求」に向けて、「環境」「人材」「文化」の3領域で改革を進めてきました。

「環境」づくりにおいては、営業員のコンサルティングをより効果的にサポートするCRMシステムの刷新や、あらゆるデータを保管・分析する基盤（データレイク）の構築などITインフラの整備を行いました。そして、レベルアップした環境をビジネスに活かすことができる「人材」を増やすため、「デジタルITマスター認定制度」やDaiwa Digital Collegeを導入し、高度なデジタルIT人材の育成や全社員のITスキル底上げを進めました。

最後の「文化」では、社長が議長を務め、各ビジネス担当役員が参加して、データを活用した具体的なビジネス施策について議論・検討する「データ駆動推進協議会」の設置や、マネジメント層向けのデジタルマインド研修の拡充など、全社を挙げてDXを推進する企業文化の醸成に取り組みました。

～新中期経営計画～デジタル・イノベーションの追求

新中計ではグループ戦略骨子「デジタル・イノベーションの追求」を掲げています。グループ内では、「デジタル戦略」と呼んでおり、次に掲げる3つの骨子にもとづき推進しています。

1つ目が、「富裕層向けビジネスモデルの変革」です。富裕層のお客様の多様なニーズにお応えした商品・サービスを提供するため、これまで社内で蓄積してきたお客様のプロファイルや資産状況などの情報を総合的に管理し、より深いお客様理解にもとづく最適なポートフォリオ分析を実現するための商品・サービス開発を行います。

2つ目が、「資産形成層向けビジネスモデルの変革」です。これから資産形成を始めるお客様へ向けて、ネットチャネルにおける商品・サービスの拡充に向けた基盤を開発するとともに、AIコンタクトセンターの導入によるデジタルアプローチの強化や、自動応答による待ち時間の削減を通して、お客様への応答品質の向上を図ります。

最後の「デジタル・イノベーション」においては、価値創出につながるアイデアを生み出し、積極的にトライアルにチャレンジすることで新規ビジネス展開・ビジネス変革を促すとともに、技術に関する知見獲得や、高いスキルを持つ先端IT企業との連携拡大を図ります。

デジタル戦略の骨子

富裕層向けビジネスモデルの変革

- お客様の総資産やプロファイルを管理できるサービスの開発
- ポートフォリオ分析提案・モニタリングのデジタル化による最適化
- デジタルアセットなどの良質なプロダクトの提供　など

資産形成層向けビジネスモデルの変革

- AIコンタクトセンターによるお客様満足度向上、事務ストレスゼロ
- グループの商品・サービスをシームレスに提供できるアプリ
- ネットチャネルにおける商品・サービスの拡充　など

お客様の資産価値最大化

デジタル・イノベーション

- データ活用の高度化、AIを活用したイノベーションの実現（オープンデータエコシステム、AIファクトリー、オルタナティブデータ）
- 業界横断でブロックチェーン技術を活用した業務改革（Web3.0）　など

生成AI活用の状況

- 画像入力に対応した最新の生成AIモデルGPT-4 Turbo with Vision、Claude3を社内利用
- 「大和証券グループ AIガバナンス指針」を策定、「グループAIガバナンス委員会」を設置し、AIの開発・活用を適切に管理

CIOメッセージ

2024年度より新中期経営計画がスタートしました。「デジタル・イノベーションの追求」を実現していくための土台（環境、人材、文化）は前中計で築き上げました。今年度からは、最新テクノロジーを全面活用し、グループ全体で大きくジャンプアップするビジネスモデル変革のフェーズに入ります。

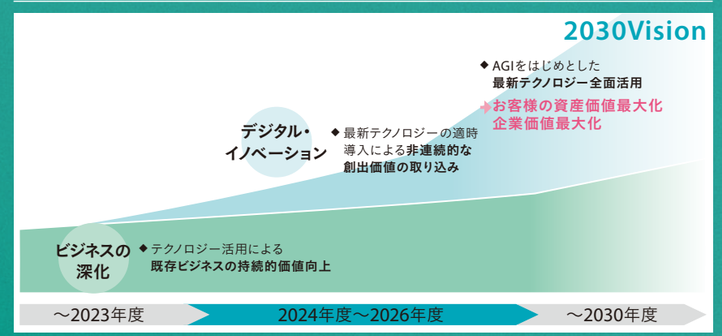
近年、デジタルテクノロジーは急速に進展しており、AIやブロックチェーンをはじめ、新たなデジタル技術が続々と登場しています。そのようななかで、お客様の資産価値最大化、企業価値最大化を実現するためには、既存ビジネスを持続的に成長させる「ビジネスの深化」と、新しい価値を断続的に創出しグループ全体で進化を遂げる「デジタル・イノベーション」の2つのアプローチが重要だと考えています。ビジネスの深化を支える骨子として「富裕層向けビジネスモデルの変革」と「資産形成層向けビジネスモデルの変革」を策定していますが、こちらは当社グループの金融ビジネスを持続的に成長させていくうえで基本となるテーマになります。さらに、近年の目覚ましいデジタル技術の発展を踏まえると、グループ全体でさらに飛躍するためにはデジタル・イノベーションの実現は必要不可欠と言えるでしょう。

当社グループは、2024年5月、経済産業省・東京証券取引所などが共同で主催する「DX銘柄」において「DX銘柄2024」に選定されました。これは、当社グループが日本初のセキュリティトークン流通市場となる私設取引システム（START）の構築へ参加し、同じく日本初となるデジタル証券の取扱いを開始したこと、金融機関で初となる全社員によるChatGPTの利用を開始したこと、グループAIガバナンス指針の公表や高度デジタルIT人材育成の取組みなどが高く評価された結果です。

これらの取組みを会社全体で加速するべく、2023年には生成AIを活用したビジネスアイデアの社内コンテストを開催しました。予想を上回る数多くのビジネスアイデアが集まり、表彰されたアイデアのなかには、実用化に向けて実際に動き出しているものも多数あります。コンテストの開催は、社員一人ひとりがビジネス創出の意識を高めてもらうきっかけとなり、社内のイノベーションを生み出すための循環をつくり出すことにとても効果があったと感じています。

デジタル・イノベーションの追求は、当社グループのビジネスモデルを抜本的に変革することにつながると確信しています。今後もお客様一人ひとりのポートフォリオやライフプランに応じた最適な商品・サービスの提供や利便性向上を追求し、「お客様の資産価値最大化」に貢献してまいります。

デジタル戦略による社会提供価値向上イメージ



大和証券グループ本社
執行役副社長
情報技術担当（CIO）兼 データ管理担当（CDO）
村瀬 智之

DX銘柄2024 Digital Transformation

ウェルスマネジメント部門

ウェルスマネジメント部門の主な収益源は、国内の個人投資家および未上場会社のお客様の資産管理に係るラップフィーや投信事務手数料を中心とした残高ベース収益や、運用に関する商品の販売手数料となっています。

経営成績に重要な影響を与える要因には、お客様動向を左右する国内外の金融市場および経済環境の状況に加え、お客様のニーズに合った商品の開発状況や引受け状況および販売戦略が挙げられます。

新妻 信介
ウェルスマネジメント担当

芹澤 潤一
ウェルスマネジメント副担当

主な構成会社

- 大和証券
- 大和ネクスト銀行
- 大和コネクト証券
- Fintertech
- リテラ・クレア証券

国内店舗数*1	182店舗
残あり顧客口座数*1	3,120千口座
銀行預金残高*2	4.5兆円
銀行口座数*2	1,786千口座

＊1 大和証券の数値　＊2 大和ネクスト銀行の数値

環境認識

▷ インフレ圧力の高まり ▷ 長寿化による資産保全ニーズの高まり
▷ 今後想定されるデジタル・ネイティブ世代へのマネーシフトと、現在の若年層の投資経験不足
▷ 新技術を前提とした新たな投資商品・サービスの出現やそれを受けた規制の変更

強み

▷ 創業以降122年間で築き上げた182拠点の店舗網とお客様基盤 ▷ 金融業界No.1のCFP取得者数
▷ お客様ニーズに応じた商品・サービスの開発・選定力
▷ 外国株式・債券やIPO、公募・売出しなど、他部門（GM&IB部門など）とのシナジー効果による商品提供力

事業リスク

▷ 市況の低迷でお客様の証券投資需要が低調となったり、リスク資産を保有することそのものに対して消極的な傾向が強まったりすると、収益が大きく低下するリスク
▷ 店舗、営業員、オンライン取引システムなどを必要とするため、不動産関係費、人件費、システム投資などに係る減価償却費などの固定的経費を要するリスク
▷ 金融政策の変化などにより運用利鞘が縮小するリスク
▷ 競合するほかの銀行との差別化戦略が期待どおりに進まず収益力が伸び悩むリスク
▷ そのほか、銀行業の直面するリスクへの対応が不十分な場合に追加の費用が発生するリスク

2023年度の取組み

ウェルスマネジメント部門 2023年度のアクションプラン	2023年度の実績
1 資産管理型ビジネスモデルの確立	お客様への資産状況やニーズなどのヒアリングを踏まえ、最適なポートフォリオの提案に注力しました。その結果、ラップ口座サービスの契約数が増加し、契約残高は過去最高になるなど、マーケット環境に左右されにくい収益基盤の構築に寄与しました。
2 多様なお客様ニーズに応える商品・サービスの提供、総資産アプローチによるソリューションビジネスの拡大	多様なお客様のニーズに応える商品・サービスの提供をするため、「ダイワ・ブラックストーン・プライベート・クレジット・ファンド」や「ブラックストーン・プライベート・エクイティ・ストラテジーズ投信」の販売を開始し、幅広いお客様に対するオルタナティブ資産への投資機会の拡充に取り組みました。また、グループ会社や提携会社とも連携し、不動産をはじめとしたお客様の非金融資産も含めた、資産全体へのコンサルティングを強化した結果、実績の伸長につながりました。さまざまな取組みにより、外部機関によるNPS調査*において、対面証券部門で第1位を獲得しました。

＊ NTTコム オンライン・マーケティング・ソリューションが2023年11月に実施した業界別のNPS（ネットプロモータースコア：お客様のロイヤリティを数値化する指標）ベンチマーク調査

ウェルスマネジメント部門 2023年度のアクションプラン	2023年度の実績
3 外部チャネルとの業務提携を活用したニュービジネス展開と収益化	国内に強固なお客様基盤を有するゆうちょ銀行において「ゆうちょファンドラップ」を提供しており、当社グループのお客様基盤の拡大や資産形成分野におけるサービス拡充に努めました。上記に加え、四国銀行との包括的業務提携にもとづき、当社グループの幅広い商品・サービスラインアップと、総合的なコンサルティングを提供するため、2023年4月より提携業務を開始しました。
4 マスマーケティングおよびお客様対応のデジタルシフト、サステナビリティへの取組み	お客様の利便性の向上を目的として、オンライントレードにおいて米国株の取扱いを開始しました。また、お客様の多様なニーズに合わせて、Web面談をはじめとした人とデジタルを組み合わせたサービス提供に取り組みました。

大和ネクスト銀行2023年度のアクションプラン	2023年度の実績
1 預金量の拡大と収益性の両立	外貨預金について、業界トップ水準の金利を維持するとともに、外貨積立の導入やキャンペーンの実施により新規の預金を取り込みました。
2 グループ内連携の強化	大和証券との連携のもと、お客様ニーズを捉えたプロダクトの導入に向けた検討を行いました。
3 国内外の金利環境に応じた運用残高の拡大や、運用対象の多様化	市況環境の変化に応じたポートフォリオの見直しと、投融資残高の拡大に向け取り組みました。
4 応援定期預金やESG投融資への継続的取組み	サステナビリティKPIのひとつである応援定期預金の残高拡大や、ESG投融資の残高維持に向けた取組みを行いました。

ウェルスマネジメント部門の成長戦略

大和証券 Daiwa Securities
✓多様化するお客様の属性・ニーズに応じた最善の商品・サービス・ソリューションの提供体制を構築

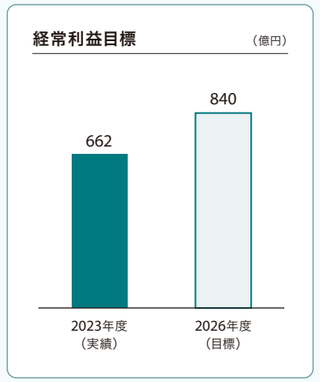
大和ネクスト銀行 Daiwa Next Bank
✓お客様ニーズに資する新たなビジネスラインの拡大

大和コネクト証券
✓投資初心者・資産形成層の獲得
✓アプリ証券としてのブランディング構築

Fintertech
✓先端技術活用による次世代金融の創出と拡大

リテラ・クレア証券 Retela Crea Securities Co.,Ltd.
✓強みとする対面営業を活かした、お客様の資産形成への貢献

＋
外部連携



2024年度のアクションプラン

1. お客様に対する深い理解にもとづいた最適なコンサルティングの提供によるウェルスマネジメントビジネスの進化
2. 富裕層や法人のお客様の高度なニーズに応えるオーダーメイドで付加価値の高い商品、サービスおよびソリューションの拡充
3. デジタルマーケティングによるお客様に合わせたタイムリーかつ適切なサービス提供体制の確立
4. 外部提携、ワークプレイス（職域）ビジネスによるお客様基盤の拡大
5. 銀行ビジネスにおける富裕層のお客様向けソリューションの拡充

アセットマネジメント部門

アセットマネジメント部門は、証券アセットマネジメント、不動産アセットマネジメントおよびオルタナティブアセットマネジメントで構成されます。

証券アセットマネジメントの主な収益は、大和アセットマネジメント(連結子会社)による投資信託の組成と運用に関する報酬、および三井住友DSアセットマネジメント(持分法適用関連会社)の投資信託の組成と運用および投資顧問業務に関する報酬からの持分利益です。経営成績に重要な影響を与える要因としては、マーケット環境によって変動するお客様の投資信託および投資顧問サービスへの需要と、マーケット環境に対するファンドの運用パフォーマンスや、お客様の関心を捉えたテーマ性のある商品開発などによる商品自体の訴求性が挙げられます。

不動産アセットマネジメントの主な収益は、大和リアル・エステート・アセット・マネジメント、大和証券オフィス投資法人およびサムティ・レジデンシャル投資法人(以上、連結子会社)の不動産運用収益、サムティホールディングスおよび大和証券リビング投資法人(以上、持分法適用関連会社)の不動産運用収益からの持分利益です。経営成績は、国内の不動産市場・オフィス需要の動向の影響を受けます。

オルタナティブアセットマネジメントは、主に大和企業投資、大和PIパートナーズおよび大和エナジー・インフラ(以上、連結子会社)で構成されます。主な収益は投資先のIPO・M&Aなどによる売却益や、投資事業組合への出資を通じたキャピタルゲインのほか、契約にもとづきファンドから受領する、管理運営に対する管理報酬や投資成果に応じた成功報酬、投資した株式からの配当、売電収入などのインカムゲインです。

田代 桂子
証券アセットマネジメント担当

辻 朋紀
不動産アセットマネジメント担当

小林 昭広
オルタナティブアセット
マネジメント担当

早川 由紀
オルタナティブアセット
マネジメント副担当

主な構成会社

証券アセットマネジメント(証券AM)
- 大和アセットマネジメント
- 大和ファンド・コンサルティング

不動産アセットマネジメント(不動産AM)
- 大和リアル・エステート・アセット・マネジメント
- 大和証券オフィス投資法人
- サムティ・レジデンシャル投資法人
- 大和証券リアルティ

オルタナティブアセットマネジメント(オルタナティブAM)
- 大和企業投資
- 大和PIパートナーズ
- 大和エナジー・インフラ

大和アセットマネジメント運用資産残高 32.4兆円
不動産アセットマネジメント2社*1運用資産残高 1兆4,590億円
累計投資社数・累計投資金額*2 ..... 2,358社／4,626億円
プリンシパル投資残高*3 ..... 3,040億円

*1 大和リアル・エステート・アセット・マネジメント、サムティ・レジデンシャル投資法人
*2 大和企業投資の累積数値
*3 大和PIパートナーズと大和エナジー・インフラの合計

環境認識

▷ 世界の大手アセットマネジメント会社の統廃合 ▷ 責任投資原則(PRI)やSDGsの普及によるESG投資への関心の高まり
▷ 低金利による運用難と投資家ニーズの多様化 ▷ 自助努力による資産形成の必要性の高まり

強み

▷ 多様化するお客様のニーズに応える商品開発力 ▷ グループ内外の販売網を活用したマーケティング力およびサポート体制
▷ 国内トップクラスの投資信託純資産残高 ▷ 長年の経験と実績を有する調査・運用体制

事業リスク

▷ 証券AM：運用資産残高減少による収益減リスク、収益低下が著しい場合の採算割れリスク
▷ 不動産AM：不動産市場の変動リスク、人件費や不動産関係費などの費用上昇リスク
▷ オルタナティブAM：投資先の経営状況や経済環境などの変化により、保有する有価証券などの売却損・評価損が発生するリスク

2023年度の取組み

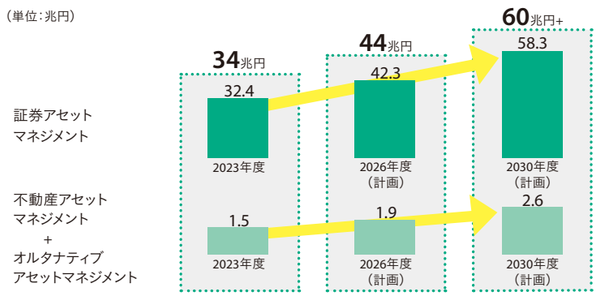
証券AM 2023年度のアクションプラン	2023年度の実績
1 **運用力・発掘力・商品アレンジ力強化による既存事業の拡大**	大和アセットマネジメントでは好調なマーケットの追い風を受けた時価要因に加え、オルタナティブなど特色ある商品ラインアップ提供と、徹底した販売会社サポートなどを進めた結果、運用資産残高は過去最高水準となりました。
2 **オルタナティブ資産を投資対象とした商品の開発など、新ビジネスの研究開発・事業化**	リテール部門のお客様に向け、2023年5月には「ダイワ・ブラックストーン・プライベート・クレジット・ファンド」を新たに設定し、良質なオルタナティブ商品のラインアップ拡充に取り組みました。

不動産AM 2023年度のアクションプラン	2023年度の実績
1 **不動産アセットマネジメント事業における資産運用力強化および事業基盤の確立**	大和リアル・エステート・アセット・マネジメントでは大和証券オフィス投資法人、大和証券リビング投資法人、大和証券レジデンシャル・プライベート投資法人および大和証券ロジスティクス・プライベート投資法人の運用残高拡大によって、全体の運用資産残高が増加しました。
2 **グループ内連携による、不動産などオルタナティブ関連ビジネスの推進**	大和証券リアルティでは、信託受益権スキームを活用した不動産小口化商品を組成し、リテール部門のお客様への提供を行いました。

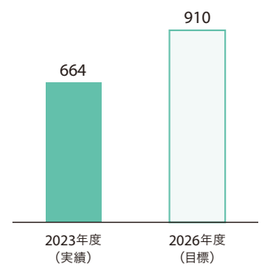
オルタナティブAM 2023年度のアクションプラン	2023年度の実績
1 **優良な投資機会の発掘、投資先のバリューアップおよびモニタリング体制の強化**	大和PIパートナーズでは、金銭債権投資の営業体制の強化により、積極的な投資を実行しました。
2 **再生可能エネルギー分野でのキャピタル・リサイクリングモデルの推進**	大和エナジー・インフラでは、国内の太陽光発電投資案件、欧州のインフラストラクチャー投資案件の売却などを通じて、キャピタル・リサイクリングを推進しました。
3 **継続的なVCファンド運用ビジネスの確立**	大和企業投資では、国内外の成長企業へ着実に投資を実行したほか、投資先の上場などを通じた既存投資案件の回収を進めました。
4 **サステナビリティを意識した社会的意義のある投資対象の開拓**	大和エナジー・インフラでは、米国・豪州の太陽光発電事業、欧州の太陽光発電・風力発電・蓄電池事業などへの投資を実行しました。

アセットマネジメント部門の成長戦略

グループAUMの拡大



経常利益目標



2024年度のアクションプラン

1. **運用の高度化・商品開発力の向上を通じた高付加価値な資産運用サービスの提供**
2. **オルタナティブ商品の拡充や投資顧問領域への本格参入による新たなビジネス基盤の確立**
3. **不動産アセットマネジメント事業における資産運用力・物件ソーシング力の強化およびグループ内連携の推進**
4. **オルタナティブ投資の知見・実績を活かした良質な投資機会の提供およびパフォーマンスの追求**

グローバル・マーケッツ&インベストメント・バンキング部門

グローバル・マーケッツ&インベストメント・バンキング部門は、機関投資家などを対象に有価証券のセールスおよびトレーディングを行うグローバル・マーケッツと、事業法人、金融法人などが発行する有価証券の引受けやM&Aアドバイザリー業務を行うグローバル・インベストメント・バンキングによって構成されます。

グローバル・マーケッツの主な収益源は、機関投資家に対する有価証券の売買に伴って得る顧客フロー収益およびトレーディング収益です。グローバル・インベストメント・バンキングの主な収益源は、引受業務やM&Aアドバイザリー業務によって得る引受け・売出し手数料とM&A手数料です。

グローバル・マーケッツにおいては、地政学リスクや国際的な経済状況などで変化する市場の動向や、それに伴う顧客フローの変化が、経営成績に重要な影響を与える要因となります。グローバル・インベストメント・バンキングにおいては、顧客企業の資金調達手段の決定やM&Aの需要を左右する国内外の経済環境などに加え、当社グループが企業の需要を捉え、案件を獲得できるかどうかが経営成績に重要な影響を与える要因となります。

藤岡 智男
グローバル・マーケッツ担当

山本 徹
グローバル・インベストメント・バンキング担当

辻岡 功
大和証券
法人本部長 兼 法人営業担当

主な構成会社

- 大和証券
- 大和証券キャピタル・マーケッツ ヨーロッパリミテッド
- 大和証券キャピタル・マーケッツ 香港リミテッド
- 大和証券キャピタル・マーケッツ シンガポールリミテッド*
- 大和証券キャピタル・マーケッツ アメリカ Inc.

拠点所在地 …… 世界23ヵ国・地域
引受高、募集・売出しの取扱高 …… 株券6,546億円
債券 10.3兆円

＊ウェルスマネジメント部門にも属する

環境認識

GM ▷近年のインフレによる金融・財政政策の変化 ▷地政学リスクに伴うグローバル経済環境の不透明感の継続
▷ESGに対する投資家、発行体のさらなる意識の高まりと行動 ▷テクノロジーの進化を受けた異業種参入に伴う競争環境の変化

GIB ▷金利上昇、インフレの継続 ▷地政学リスクを踏まえた企業行動の拡大 ▷企業のガバナンスや効率性を求める投資家の影響力の拡大 ▷企業活動に対する高い環境対策の要請 ▷スタートアップ企業をサポートする手段の多様化

強み

GM ▷海外拠点網の活用による国内外横断的な商品・情報提供力 ▷強固かつ高度な株式・債券の執行プラットフォーム
▷国内主要企業のアナリストカバレッジ ▷業界トップのエクイティリサーチ

GIB ▷多様なプロダクト・高度なソリューション提供力 ▷グローバルM&Aアドバイザリー網
▷国内上場企業および未公開企業をカバーする法人営業体制

事業リスク

GM ▷トレーディング業務における、市場動向や税制、会計制度の変更などの影響でお客様の取引需要が減少して収益が低下するリスクや、急激かつ大幅な市況変動でディーラーの保有ポジションの時価が不利な方向に変動して損失が発生するリスク、低流動性のポジションを保有していたため市況変動に対応して売却することができず損失が発生するリスク
▷ブローカレッジ業務における、市況の低迷でお客様の証券投資需要が低調となったり、日本の証券市場のリスクを避ける投資行動が強まったり、リスク資産を保有することそのものに対して消極的な傾向が強まることで、収益が大きく低下するリスク
▷大規模な取引システムでのシステム投資リスク、およびシステム障害の発生リスク

GIB ▷法人のお客様の財務・経営戦略面のニーズに対応する引受け・M&Aアドバイザリー業務において、証券市況に影響されて取引規模および取引量が急激に変動するリスク
▷引受業務において、引き受けた証券が市況の下落などで円滑に投資家に販売できない場合、引き受けた証券を保有することなどにより、市場価値の下落による損失を被るリスク
▷有価証券の募集・売出しに係る発行開示が適切になされなかった場合に、金融商品取引法にもとづき引受会社として投資家から損害賠償を受けるリスク

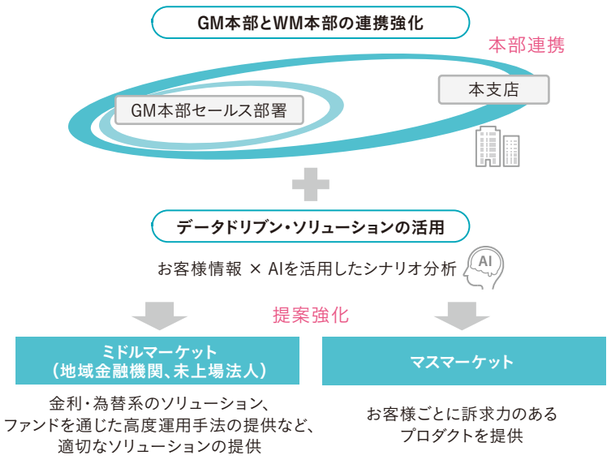
2023年度の取組み

GM&IB部門 2023年度のアクションプラン	2023年度の実績
1 お客様ニーズを捉えた多様なプロダクト・高度なソリューションの提供	M&Aビジネスへの取組みとして、業界再編やグループ内再編などの案件獲得に努め、グローバルネットワークの拡大・強化に取り組みました。IPOビジネスへの取組みとしては、オリジネーションとシンジケーションの機能を強化することで案件の発掘や執行能力を強化し、スタートアップ企業の成長支援を推進しました。そのほか、大型ファイナンス案件獲得に取り組みました。
2 リテール部門とのさらなる連携強化によるビジネス基盤の拡大	2023年4月にグローバル・マーケッツ戦略企画部を新設し、リテール部門との連携を通じたお客様本位のマーケティング強化に取り組みました。
3 収支構造の改善に向けたグローバルビジネスの再構築	海外ブッキング拠点の見直しなどを含むコスト構造の見直しにより、効率的な業務運営体制の再構築に取り組みました。
4 サステナブルファイナンスの促進による企業支援	市場拡大するサステナブルファイナンスの促進に関する取組みの強化に努めました。
5 デジタル人材拡充とデータ駆動型ビジネスの推進	デジタルIT活用力育成プログラムを通じたデジタル人材の育成とともに、データ分析の高度化に取り組みました。

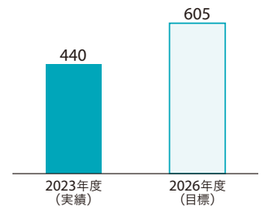
グローバル・マーケッツ&インベストメント・バンキング部門の成長戦略

ウェルスマネジメント部門との連携高度化

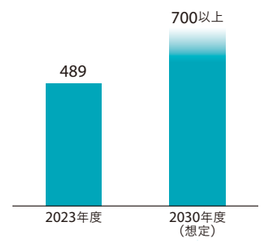
環境変化に伴い運用ニーズが大きく変化するなか、適切なソリューションの提供によりミドルマーケット、マスマーケットを強化



経常利益目標



M&A関連収益の推移



重点分野

- 国内は大型案件への関与拡大に注力
- 海外は的確な投資・コストコントロールのもと、より収益性の高い案件への取組みを拡大
- 国内・海外の連携を強化し、クロスボーダー案件を創出

2024年度のアクションプラン

1. **幅広いお客様ニーズを捉えた多様なプロダクト・高度なソリューションの提供**
2. **ウェルスマネジメント部門とのさらなる連携強化によるビジネス基盤の拡大**
3. **未上場企業へのさらなるソリューションの提供および国内外M&Aの強化**
4. **経営資源のリアロケーションを通じた収益性の向上**

その他（大和総研グループ）

大和証券グループのその他事業は、主に大和総研によるリサーチ・コンサルティング業務およびシステム業務などが含まれています。

主な構成会社

シンクタンク／システム
- 大和総研
- 大和証券ビジネスセンター
- 大和証券ファシリティーズ

大和総研グループの2023年度の取組み

2023年度のアクションプラン	2023年度の実績
1 情報発信と情報収集・意見交換との好循環によるリサーチクオリティの向上	シンクタンクとして、金融財政や少子化対策に関する政策提言活動を実施するとともに、経済・社会の時流を踏まえたテーマに関するタイムリーな情報発信を行いプレゼンス向上に寄与しました。
2 ITサービスのプラットフォーム化やAI・データサイエンスによる新たな価値の創出	当社グループを含む金融機関をはじめとするお客様に対して新NISA制度への対応やAI・データサイエンスを活用した各種サービスの提供を着実に実行しました。また、複数のクラウドサービスの特徴を活かしたマルチクラウドによるソリューション提供を開始しました。
3 高品質で安定的なサービスの低コストでの提供により大和証券グループのコストダウンへ貢献	設計開発部門における開発単価・開発工数の低減や、運用保守部門における当社グループ内外の業務統合などにより当社グループのコスト低減および生産性向上に貢献しました。
4 お客様の企業特性に応じた営業体制のさらなる強化、お客様のニーズに沿ったコンサルティングからシステムまでを含むトータルソリューションの提供、データサイエンスやサイバーセキュリティなどの高度な知見を要するソリューションによるビジネス基盤の拡大	他社サービスとの連携・活用を戦略的に推進し、お客様ニーズを的確に捉えたより付加価値の高い提案を通じた関係性の深化による顧客の獲得や取引の大口化により顧客基盤を拡大しました。また、ヘルステック推進室の新設や株式会社バリューHRとの資本業務提携などを通じてヘルステック事業の拡大に取り組みました。

その他（大和総研グループ）の成長戦略

2024年度のアクションプラン

1. リサーチクオリティのさらなる向上を通じて、より良質な情報をタイムリーに発信
2. ITサービスのプラットフォーム化、AI・データサイエンスの活用によるお客様サービスの拡充
3. 社会保険事業で蓄積してきたデータを活用したソリューションの提供により健康寿命の延伸に貢献

海外ビジネス

当社グループの海外ビジネスは、日本関連ビジネス、米州のFICCビジネス、欧米のM&Aビジネスのように各地域で競争優位性を有する分野を見極め、成長性・収益性に即してリソースの配分を最適化しています。その結果、2023年度の海外ビジネスの業績は、8年連続の黒字を確保しました。

米州は、海外ビジネスの牽引役として、強みのあるFICCビジネスを中心に収益の最大化を目指します。エリアカバレッジを増強するため、フロリダ州（パームビーチ・タンパ）、ノースカロライナ州（シャーロット）、カリフォルニア州（ロサンゼルス）にサテライトオフィスを開設しました。

欧州は、2023年11月にアイルランドのM&Aブティックである IBI Corporate Financeを買収し、地域的なカバレッジの拡大を図りました。GDPの成長が著しいアイルランド国内のネットワークに加え、当社のグローバルM&Aアドバイザリープラットフォームである Daiwa Corporate Advisory（DCアドバイザリー）の拠点間の連携を、さらに推進していきます。

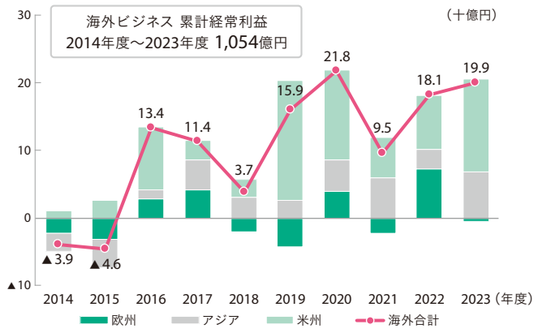
当社グループは、中期的にミッドキャップM&A市場におけるプレゼンスを強化しており、近年では2022年にベネルクス、2021年にタイ、2019年にイタリアに拠点を開設し、スペインでは買収を実施しました。現在はアジア、欧州、米国地域において、多様な業界に対してM&A、デット・アドバイザリー、リストラクチャリングなどのアドバイザリー業務を提供しています。

また、欧米のM&Aビジネスのセクターカバレッジの拡大を図るべく、バンカーの採用や人員の入れ替えを先行投資的に実施しました。ミッドキャップ案件を中心に取り扱うM&Aアドバイザリー会社のなかで、これだけグローバルにネットワークを有している会社は多くなく、高い競争優位性を確立しています。

アジア・オセアニアは、日本株プロモーションの強化、富裕層ビジネスの周辺地域への拡大を図っていきます。2024年4月にはインドでノンバンク事業を展開するAmbit Finvest Private Limitedに15%の出資を行いました。インド全域に、約170店の支店網を有し、中小零細企業およびそのオーナー向けに有担保・無担保ローンや中古商用車ローンを提供しています。また、DXの推進、広範な支店ネットワークを武器に近年急速な成長を遂げており、開発途上国であるインドにおいて、中小零細企業が必要とする資金の需要と供給のギャップ解消にも積極的に取り組んでいます。今後さらなる市場の拡大が見込まれるインドのノンバンク事業の成長の果実を取り込むとともに、インドにおける金融包摂促進への貢献を目指します。

海外各地域でビジネス領域を拡大すべく、引き続き提携戦略を推進していきます。

海外ビジネス 経常利益推移



ビジネスネットワークの拡大

Wealth and Corporate Solutions

Wealth and Corporate Solutions（WCS）は、シンガポール・香港にて主に海外居住の日本人富裕層や海外現地法人を中心としたお客様に対して、プライベートバンキングサービスを提供しています。大和証券は2006年にシンガポールに富裕層向けのサービスを提供する部署（WCSの前身）を開設し、現在では、シンガポールにおけるプライベートバンキングのジャパンデスクとしては最大級で、さまざまなバックグラウンドを持つ経験豊富なプライベートバンカーが、専門チームと連携し、お客様一人ひとりのご要望に沿ったサービスを提供しています。

WCSの最大の特徴は、日本人営業員が資産運用・管理に限らず、お客様のビジネスやご家族の生活面（住居・教育・ビザなどの移住関連全般）まで日本語できめ細かいサポートを提供していることです。WCSは、「すべてはお客様のために」という理念のもと、信用を積み上げ、お客様基盤拡大を実現しています。このような「おもてなしスピリット」の手法はシンガポールではユニークで、他社との差別化につながっていると考えています。

WCSは、アジアを中心としたエリアの拡大含め、きめ細かいサービスを通じて大和証券のファンを増やしていきたいと考えています。

海を渡った7人の侍
（プレジデント社）

大和証券・日本取引所グループ ジャパンコンファレンス2024

2024年8月に大和証券として初となるオーストラリアでの日本株コンファレンスを日本取引所グループと共催しました。日本企業13社、オーストラリア投資家約100名が参加する過去最大のイベントとなりました。

大和証券は、オーストラリアに日本株デスクを置く唯一の証券会社として、長年にわたりオーストラリアの投資家向けに株式セールスおよびコーポレートアクセスなどのサービスを提供してきました。今般、日本株に対する注目度が急速に高まっていることを好機と捉え、コンファレンスの開催を実施しました。

大和証券キャピタル・マーケッツ オーストラリア リミテッド　社長
半田 晋

オーストラリアにはスーパーアニュエーションという確定拠出年金制度があり、2024年3月末時点の運用残高は3.9兆豪ドル（約380兆円）で、GPIFの運用額254兆円（2024年6月末時点）を凌ぐ規模です。これらのファンドにおいて、総資産における海外株式比率が2013年の15%から2024年3月末には30%へと大幅に増加しています。

一方で、持続的な成長に向けて資本効率の改善を重視した経営へと前進している日本企業は、海外投資家から期待されています。

大和証券はこうした投資家側と日本企業側の変化をチャンスと捉え、「お客様の資産価値最大化」に貢献します。日本株コンファレンスを継続開催することで、当社グループのプレゼンスを確固たるものにしていきます。

2030Vision

当社グループがどのような企業グループであるべきかを改めて議論し、中長期の経営ビジョンである2030Visionを改定しました。コアコンセプトである「金融・資本市場を通じ、豊かな未来を創造する」の実現を目指します。

サステナビリティ担当メッセージ

2021年の春に「貯蓄からSDGsへ」を掲げた2030Visionがスタートしてから、あっという間に3年以上の歳月が過ぎました。振り返れば、サステナビリティの分野では多くの変化がありました。深刻な状態になりつつある気候変動への対応が進む一方、次なる重要テーマとして自然資本や人的資本、人権などに注目が集まるようになりました。また、グリーントランスフォーメーション(GX)に関する政策や開示基準をはじめとする新たな規制の導入も着実に進んでいます。

こうした環境変化を受け、新たな中期経営計画の策定に合わせて総合証券グループとして何をすべきかを改めて考え直し、そして、2030Visionをレビューしました。結果として、SDGsのゴールである2030年の先の未来も見据えて取組みを展開すべきと考え、コアコンセプトを「貯蓄からSDGsへ」から「金融・資本市場を通じ、豊かな未来を創造する」に改めました。とはいえ、SDGsの実現に向けた取組みを進めていくという当社グループの考え方は一切変わっていません。むしろ、SDGsが示す多くの社会課題への対応は待ったなしの状況にあり、取組みを加速させる必要があると感じています。

これからの3年間は、この新2030Visionのもと、人生100年時代における金融・資本市場のプロフェッショナルとして、質の高いソリューションをお客様に提供していきます。加えて、社内外のイノベーションを促進し、脱炭素社会への貢献を通じた豊かな未来の実現にグループ一丸となって取り組みます。

足元では、サステナビリティ開示が新たな局面を迎えています。各国・法域で国際サステナビリティ基準審議会(ISSB)によるサステナビリティ開示基準の導入が広がりつつあり、日本でも、サステナビリティ基準委員会(SSBJ)による基準の導入が始まろうとしています。私が2004年からIR室長として情報開示に携わっていた当時は、投資家の皆様から問われることの多くがROEやコーポレート・ガバナンスに関するものでした。このおよそ20年の間で金融・資本市場の目線は大きく変わったと、身をもって感じます。

今後も、変わりゆくであろう社会からの期待に応えられるよう、さまざまな分野の有識者の皆様から積極的に知見を取り入れ、当社グループのサステナビリティ推進を進化させたいと考えています。そして、統合報告書をはじめとする媒体で積極的に開示し、多くのステークホルダーの皆様とのエンゲージメントにつなげることができれば、嬉しく思います。

大和証券グループ本社
執行役副社長
サステナビリティ担当 兼 金融経済教育担当
兼 証券アセットマネジメント担当 兼 シンクタンク担当
田代 桂子

サステナビリティ推進委員会 社外委員メッセージ

早稲田大学政治経済学術院教授
経済産業研究所
ファカルティフェロー
有村 俊秀

社会の脱炭素化への貢献

2024年、国際社会はさまざまな変化に直面しています。欧州、米国での選挙など国際情勢の変化も感じます。しかし、気候変動の現実は変わらず、長期的な脱炭素の目標も揺らぐことはありません。そして脱炭素の達成にはさまざまな資金需要が発生します。これまで、大和証券グループはGX経済移行債の設計や、大和エナジー・インフラを通じた世界的な再生可能エネルギー普及など、脱炭素へ向けた貢献をされてきました。しかし、脱炭素に向けては、再生可能エネルギーだけではなく、さまざまなイノベーションが必要となります。水素やCCUS、Direct Air Captureにも期待が集まります。これらの技術が開発されるまで時間がかかるため、国の資金が大きな役割を果たすでしょう。しかし、民間資金の役割が段々と大きくなってくると思われます。これらの技術のイノベーションでも、蓄積を活かして活躍していただきたいと思います。

En-CycleS(持続可能な対話の輪)
独立コンサルタント
岸上 有沙

ビジネスと持続可能な環境・社会の同時実現に向けて

大和証券グループは、「人生100年時代」を生きる人々(受益者)に寄り添った金融商品・サービスを提供し、それに伴いウェルスマネジメント事業の拡大を掲げています。その実現には、受益者が長期にわたり健康に生活できる持続可能な環境・社会の同時実現が不可欠となります。この両軸を地球規模で実現することがSDGsに込められており、率先してSDGsを意識してこられた大和証券グループの姿勢を評します。その姿勢がさらに具体的、包括的な行動につながるよう;

1. 投融資ポートフォリオのリスク軽減に加え、Real Impact(実質的な影響)の好転を意識しグループ内外の連携を強化、
2. ネットゼロへのトランジションに伴う社会的な影響も加味した投融資行動、
3. グループ人材の尊重に加え、投融資先が関わる人々の尊重と安定した企業価値構築の関連性への意識向上

などの取組みの深化と受益者への発信に期待します。

真和総合法律事務所
パートナー弁護士
高橋 大祐

質の高い対話で、社会課題を解決

サステナブル経営において、投資家、取引先、従業員、お客様、地域の人々、メディア・NGOを含むさまざまなステークホルダー(利害関係者)と意義ある対話(エンゲージメント)を行うことは、社会課題をともに解決し、価値を共創していく観点から重要です。国際規範や一部の国・地域の法規制では、企業に対する要求事項としてルール化も進んでいます。

大和証券グループが外部の専門家も参加する形で部署横断的なサステナビリティ推進委員会を運営し、ESG課題に関し多様で包摂的な視点からの議論や検討を行っていることは、このようなステークホルダーとの対話の出発点になるものとして評価できます。今後、大和証券グループがより幅広いステークホルダーと質の高い対話を進め、これを企業と社会双方の価値の向上につなげていくことを強く期待しており、私も、そのような取組みを支援できれば幸いです。

サステナビリティ推進体制

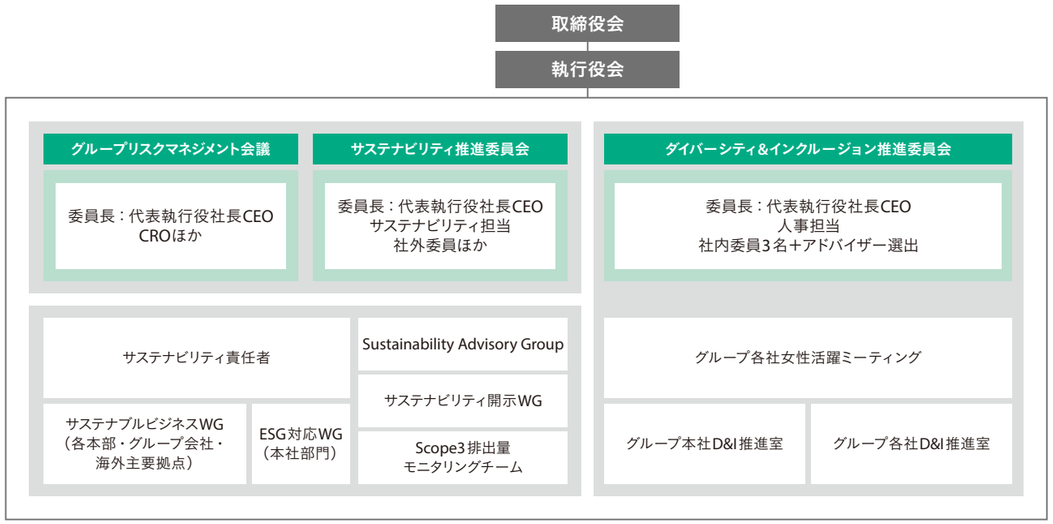
サステナビリティに関する戦略および方針について、代表執行役社長CEOを委員長とするサステナビリティ推進委員会にて定期的に議論を行い、事務局であるサステナビリティ推進部を通じてグループ全体への展開を図っています。同委員会での議論内容については、適宜、取締役会や執行役会へ報告され審議・決定を行います。

また、大和証券各本部・主要なグループ会社においてサステナビリティ責任者を設け、かかる責任者のもとでサステナビリティKPIのモニタリングやサステナビリティ関連ビジネスの推進を行うワーキンググループ（WG）を設置しています。同WGで議論された内容については、適宜、サステナビリティ推進委員会に報告する体制となっています。

そのほか、2022年度よりダイバーシティ&インクルージョン推進委員会を設置し、代表執行役社長CEOが委員長となり、半期に一度、全国の部室店から社員をアドバイザーとして選任し、議論を行っています。また、気候変動を含むリスク管理に係る方針や施策については、グループリスクマネジメント会議において議論しています。

サステナビリティ推進体制・サステナビリティ推進委員一覧
https://www.daiwa-grp.jp/sustainability/group_sustainability/sustainability_management.html

サステナビリティ推進体制



サステナビリティ担当	当社グループ全体のサステナビリティ関連ビジネスの推進、およびサステナブル経営の基盤強化への取組みを統括	Sustainability Advisory Group	サステナビリティに精通した社内有識者が集まり、当社グループの課題や今後の対応を提言
サステナビリティ責任者	当社グループ内の各組織（各本部・グループ会社）において、サステナビリティ関連ビジネスの推進およびKPIの進捗管理を実施	サステナビリティ開示WG	部署横断の組織として、統合報告の観点からサステナビリティ情報開示の拡充を目指す
サステナブルビジネスWG	サステナビリティ責任者のもとで、KPIのモニタリング、サステナビリティ関連ビジネスの進捗状況の把握、課題の洗い出しおよびそれらの課題に対する施策を企画・実施	Scope3排出量モニタリングチーム	投融資ポートフォリオなどに係る排出量の計測および目標設定を実施
ESG対応WG	当社グループのESGに関する外部評価（投資家および評価機関）を参考に、ESG対応を拡充・強化	グループ各社女性活躍ミーティング	四半期に一度、各社の人事担当役員やD&I推進担当が集い、女性活躍推進における議論を実施

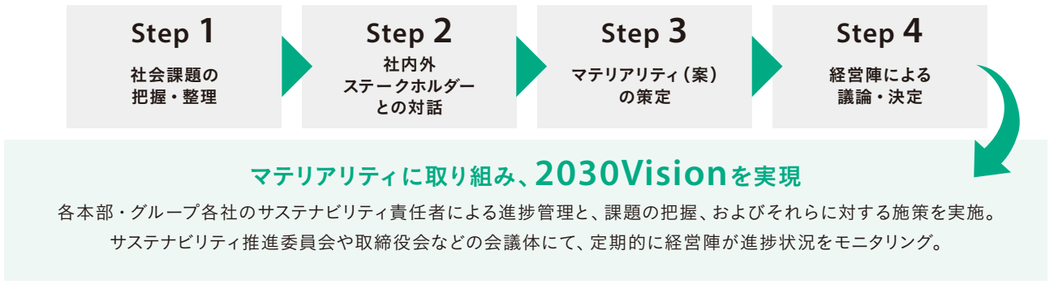
2030Vision策定・改定プロセス

2021年、大和証券グループは2030年に目指すべき姿として、経営ビジョン2030Visionを策定しました。そのなかで、当社グループにとって中長期的に重要な社会課題を把握・整理し、ステークホルダーとの対話などを通じて、マテリアリティを特定しました。

そして2024年には、新中期経営計画“Passion for the Best” 2026の策定に際して、サステナビリティの観点を含め、当社グループがどのような企業グループであるべきかを改めて議論し、2030Visionを改定しました。

サステナブルな社会と当社グループの価値向上を実現するため、KPIにより取組みの進捗を管理し、2030Visionの実現を目指します。

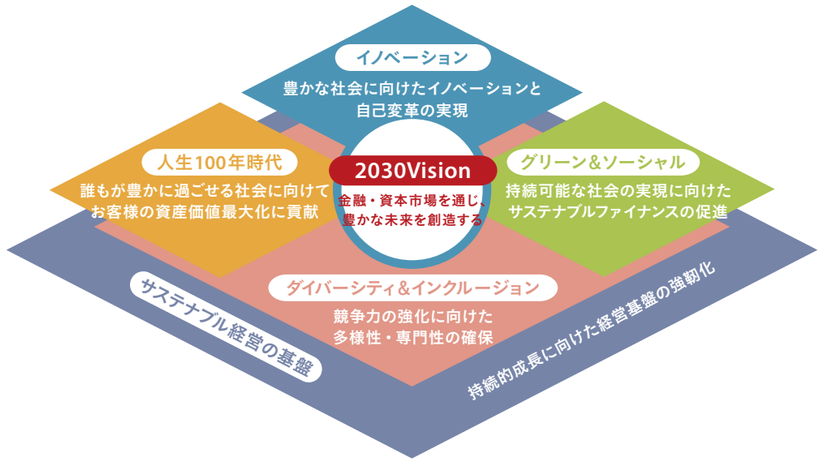
策定時のプロセス



新2030Visionおよびマテリアリティ

新2030Visionでは、「金融・資本市場を通じ、豊かな未来を創造する」をコアコンセプトに、「人生100年時代」において、金融・資本市場のプロフェッショナルとして、質の高いソリューションを提供するとともに、社内外のイノベーション促進、脱炭素社会への貢献などを通じ、社会の「豊かな未来」の実現に貢献します。

新2030Vision



マテリアリティ

ダイバーシティ&インクルージョン
競争力の強化に向けて、社員一人ひとりが多様性・専門性を発揮し、成長や働きがいを感じられる組織を目指します。

人生100年時代
人生100年時代を誰もが豊かに過ごせる社会の実現に向け、多様化するお客様のニーズに合わせ、資産価値最大化に貢献します。

イノベーション
国内外のパートナーとの連携を通じ、社会を豊かにするイノベーションの創出を目指すとともに、新しいビジネス機会を拡大し、自らの変革に挑みます。

グリーン&ソーシャル
脱炭素をはじめ持続可能な社会の実現に向け、社会課題の解決に資する金融商品・サービスの提供に注力します。

サステナブル経営の基盤
「人生100年時代」「イノベーション」「グリーン&ソーシャル」「ダイバーシティ&インクルージョン」の実現に向けて、サステナブルな企業経営を支える基盤を強靭化します。

サステナビリティKPI

新中期経営計画“Passion for the Best” 2026 の策定にあわせて、サステナビリティKPIを新たに設定しました。これらのKPIの進捗は、社会の持続可能性への貢献のみならず、収益の拡大やレピュテーションの向上、ガバナンスの強化などを通じて、サステナブルビジネスの拡大、およびその土台となるサステナブルな経営基盤の強化、ひいては企業価値向上に貢献するものと捉えています。

当社グループでは、各本部・グループ会社のサステナビリティ責任者を中心に、KPIのモニタリングを継続的に実施しており、その過程で認識した課題や今後取り組むべき施策については、サステナビリティ担当と各サステナビリティ責任者との間で情報共有を行い、サステナビリティ推進委員会や取締役会へ報告を行っています。KPIを中心としたPDCAサイクルを回すことで、2030Visionの実現を目指します。

なお、サステナビリティ課題への取組みに関する役員のインセンティブを強化するため、サステナビリティKPIの一部を業績連動型報酬の評価体系に組み込んでいます。

マテリアリティ	サステナビリティKPI	2026年度目標	設定趣旨（ビジネスにおける期待効果）
ダイバーシティ＆インクルージョン	NISA対象公募株式投信残高（除くETF）	46,000億円	NISA制度拡充を受けた投資家層のすそ野拡大を通じた収益の拡大
	サステナビリティ関連商品の買付経験顧客数	継続的な拡大	お客様にサステナビリティ投資の意義を普及し投資家のすそ野を拡大
人生100年時代	GX移行債のプライマリー・ディーラー落札ランキング	3位以内	プライマリー・ディーラーとしての実績を通じた、SDGs債市場の拡大・収益機会の多様化・レピュテーション向上
	SDGs関連債リーグテーブル	2位以内	SDGs債などの資金調達手段の多様化への取組みにより、収益を拡大
	サステナビリティ関連投資残高	1,800億円	安定した投資利回りが見込める再生可能エネルギー・インフラ分野への投資による収益の拡大
	ESG投融資残高	1,000億円	社会課題解決に資する投資への参画によるレピュテーションの向上
イノベーション	グリーンビルディング認証比率（DOI／DLI／DLP）*1	65／20／25%	テナントからのレピュテーション向上・資産価値の向上
	デジタル案件価値創出件数*2・トライアル件数*3	10／50件	ビジネスモデルの変革・新規ビジネスモデルの構築を通じ価値創出や生産性向上を実現
グリーン＆ソーシャル	女性管理職比率（連結／大和証券）	20／25%以上	多様な意見をもとにした業務運営により生産性を向上
	男性社員の育児休職取得率（連結／大和証券）	100／100%以上	多様な意見をもとにした業務運営により生産性を向上
	エンゲージメントサーベイスコア（連結）	80%以上	社員が能力を発揮できる環境づくりを通じた生産性向上
	女性取締役比率（大和証券グループ本社）	30%以上	経営判断に多様な視点を取り入れることによるガバナンス強化
サステナブル経営の基盤	温室効果ガス排出量（自社*4／投融資ポートフォリオ*5）	ネットゼロ／186~255 g-CO_2/kWh（2030年度）	気候変動対策や環境マネジメントを通じたガバナンス強化
	再生可能エネルギー切替率（オフィス・データセンター）	100%	データセンターやオフィスに再生可能エネルギーを拡げることによりカーボンニュートラル社会の実現に貢献
	金融経済教育提供者数	250万人（2005-2030年度累計）	中長期的な投資人口の増加に寄与

企業価値向上とのつながり

- 収益の拡大 収益機会の多様化
- レピュテーションの向上
- 生産性の向上
- ガバナンスの強化

→ サステナブルビジネスの拡大

→ サステナブルな経営基盤の強化

→ 企業価値向上

＊1 DOI：大和証券オフィス投資法人、DLI：大和証券リビング投資法人、DLP：大和証券ロジスティクス・プライベート投資法人
＊2 デジタル案件価値創出件数は、新しいデジタル技術を活用している案件で、かつ新規性があるもしくはビジネス変革に資する案件をカウント
＊3 デジタル案件トライアル件数は、DX案件とAI・データサイエンス案件のトライアル件数をカウント
＊4 自社の温室効果ガス排出量はScope1+Scope2の合計
＊5 投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量の対象は、電力セクターへのプロジェクトファイナンス。一部推計値を含む

リスクと機会

マテリアリティ	リスク	機会	主な取組み	
ダイバーシティ＆インクルージョン	◆ 組織として柔軟性や人材の多様性を活かせないことで環境変化に対応できなくなるリスク ◆ 当社グループの人材戦略が他社比で見劣りし、人材の確保が困難になるリスク ◆ 社会的な格差や貧困の問題が深刻化し、人材基盤や顧客基盤が脆弱になるリスク	◆ 多様性を認める従業員エンゲージメントの強化による生産性向上 ◆ 人事施策の充実化による優秀な人材の獲得・リテンション ◆ 健康経営の推進を通じた組織のパフォーマンス向上	◆ 適材適所の人財ポートフォリオの実現 ・社員のスキルレベルを可視化する「タレントマネジメントシステム」を導入 ・自発的なキャリア形成の機会としてグループ内公募を定期的に実施 ◆ 風通しの良い職場環境の整備 ・自由な発想で新しいことにチャレンジする姿勢を加速させることを目的に、オフィスカジュアルを導入	P.39 P.90
人生100年時代	◆ 各国の国家財政や地政学リスクの高まりにより、資本市場が縮小するリスク ◆ 市況の低迷などによりお客様の投資ニーズが低調となった場合などに、収益環境が悪化するリスク ◆ 貧富の格差拡大や地方経済の衰退が進み、当社グループのお客様基盤が縮小するリスク	◆ 高齢層への金融資産の集中による資産管理・資産承継ニーズの高まり ◆ 老後を見据えた資産運用ニーズの増加、日本社会の金融リテラシーの向上 ◆ 地方創生・地域活性化に向けた機運の高まり	◆ 資産管理型ビジネスモデルの推進 ・あおぞら銀行との資本業務提携を開始。そのなかで、当社グループの資産管理型ビジネスモデルのノウハウ、商品・サービス、システムなどの活用 ・総資産アプローチツールの「資産運用プランニング」に、ESG・SDGs分析を導入 ◆ 資産運用立国実現に向けた取組み ・運用力向上などを目指し、かんぽ生命との資本業務提携を開始 ・新興運用業者育成に向け、グループのリソースを活用したEMP（新興運用業者促進プログラム）の取組みを推進 ◆ 金融経済教育の実践などを行う「資産運用普及センター」を大和アセットマネジメント内に設立	P.62 P.92
イノベーション	◆ お客様のニーズの変化への対応や、新たなサービス・商品の開発において、競合他社に劣後するリスク ◆ 金融業界において破壊的革新技術や新たなビジネスモデルを有する新規参入者が増加し、収益環境が悪化するリスク ◆ 業界再編により相対的な地位が低下するリスク	◆ イノベーションの実現に向けた企業の資金調達やM&Aのニーズの増加 ◆ オープンイノベーションを目指したインオーガニック戦略の推進 ◆ ブロックチェーンなどのデジタル技術活用によるSTOなど新たな資金調達手段・商品提供の増加 ◆ 新たな資産クラスへの投資ニーズの拡大 ◆ デジタルIT人材の育成・確保による生産性向上、事業開発機会の増加	◆ 生成AIの活用・AIガバナンスの強化 ・金融機関で初となる全社員によるChatGPTの利用を開始 ・「大和証券グループ AI ガバナンス指針」を策定するとともに、統制する機関である「グループ AI ガバナンス委員会」を設置 ◆ 暗号資産関連ビジネスのさらなる推進 ・Penguin Securities Holdings Pte. Ltd.との資本業務提携を開始	P.70 P.99
グリーン＆ソーシャル	◆ 関連規制の厳格化に影響を受けやすい業種における引受業務やそのほかビジネス機会が減少するリスク ◆ 社会課題の深刻化を受けた投資先の業績悪化により、当社グループの保有資産の価値が低下するリスク ◆ サステナビリティへの対応が不十分、もしくは規制の厳格化への対応が遅れることなどにより、市場からの評価が下がるリスク	◆ 社会課題の解決に資するファイナンスのニーズの拡大 ◆ 社会課題の解決に資するビジネスへの投資・参入機会 ◆ 経済的リターンと社会的インパクトを両立する新たな金融商品･サービスの開発･提供	◆ サステナブルファイナンスの推進 ・日本政府のクライメート・トランジション利付国債の発行にあたり、フレームワーク素案の作成などをサポート ・国際資本市場協会（ICMA）のアドバイザリー・カウンシルに選出 ◆ 再生可能エネルギー関連事業への出資・業務提携を拡大 ・米国やオーストラリアにて陸上風力や太陽光発電所案件への投資を実行 ・蓄電池事業領域の取組み拡大に向け、国軒高科日本・CO2OSとの業務提携を開始	P.102
サステナブル経営の基盤	◆ 投資先・引受先・調達先などの管理が不十分と認められた場合に当社グループの評価が下がるリスク ◆ サステナビリティ課題への対応が遅れ、ステークホルダーからの信頼を損なうリスク ◆ 関連規制の厳格化への対応が遅れ、企業価値評価が下がるリスク	◆ ESG評価の向上による企業価値への好影響 ◆ 当社グループの取組みが顧客企業へのアドバイスや案件獲得につながる可能性 ◆ バリューチェーンの基盤強化 ◆ ステークホルダーとの対話促進	◆ 経営判断に多様な視点を取り入れることによるガバナンス強化 ・女性取締役比率50%を達成 ◆ 当社グループの環境負荷低減 ・大和証券および大和総研の国内全拠点の使用電力を再生可能エネルギーへ切り替え ◆ サステナビリティ情報の開示拡充 ・自然資本・生物多様性への取組みの開示を拡充	P.117

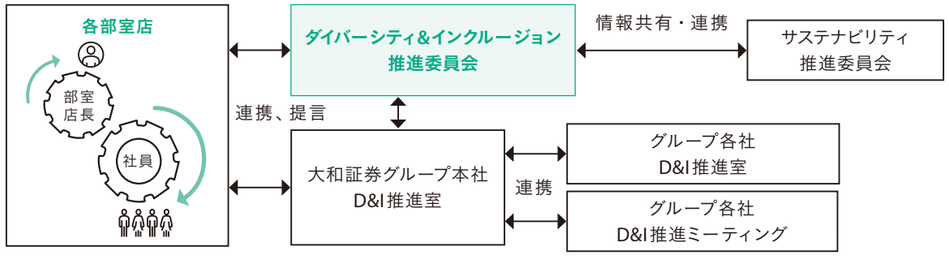
P.85　2030Vision策定・改定プロセス

ダイバーシティ＆インクルージョン

D&Iに対する考え方、D&I推進体制

当社グループでは、重点分野のひとつとしてダイバーシティ&インクルージョン（D&I）を掲げています。持続的な競争力強化に向けて、キャリア採用に力を入れており、生え抜き社員と互いに切磋琢磨しながら登用を進めていくことでD&Iを加速させています。ジェンダー・年齢・障がい・LGBTQ+・人権・採用ルートなど、さまざまな観点から社員一人ひとりの強みや個性、専門性を活かし、最大限にパフォーマンスを発揮できる環境の整備を進めることで、成長や働きがいある組織を目指しています。

D&I推進体制



D&I推進委員会

代表執行役社長CEOを委員長として、複数の経営幹部、テーマに応じてアドバイザーとして任命した全国部室店の役職員とともにD&Iに係る幅広いテーマで議論を実施しています。委員会の様子は役職員の誰もがオンラインで傍聴することが可能です。

グループ横断女性活躍推進会議

四半期に一度、グループ各社の人事担当役員やD&I推進担当が集い、女性活躍推進における各社の課題を議論したり、新たに始めた施策の共有を図ったりしながら、グループとして有機的に連携して取り組んでいます。

社員コメント

ダイバーシティ&インクルージョン、すなわち「多様性をチカラに変える」ための企画や推進に日々取り組んでいます。お客様、社会、社員の多様化が進むなか、前例踏襲の手法は通用せず、新しい視点で考えることを常に意識しています。また、D&Iは経営陣やD&I推進室だけでなく、全役職員で取り組むべきものであり、経営陣や現場の社員との対話を通じて得られる気づきや意見を積極的に取組みに反映させています。会社の先頭に立って、当社グループの競争力の源泉である人材が多様性と専門性を発揮し、成長や働きがいを感じられる組織づくりを目指し、企業価値の向上に貢献していきます。

大和証券グループ本社
ダイバーシティ&
インクルージョン推進室
課長代理
水野 祐太

多様な人材の活躍（Diversity）

ジェンダーダイバーシティ

当社グループは、性別や年齢を問わず優秀な人材を積極的に登用しています。ダイバーシティのなかでも女性活躍推進を重要課題と捉えて、アンコンシャスバイアスの解消をはじめ、可能性を引き出していくためのさまざまな施策に取り組んでいます。

▶ 職制転向／キャリア研修

幅広いキャリアに挑戦できる機会の提供により、2005年以降1,100名以上が事務職から総合職に転向しています。また、管理職手前の女性を対象とし、自らのキャリアを考え、自分らしいマネジメントスタイルを習得するための研修も実施しています。

▶ 女性の健康課題への取組み

女性が生理・不妊治療・更年期などの健康課題と向き合いながら働くため、休暇の設置、リテラシー向上のためのeラーニングや婦人科のオンライン診療などを拡充しています。

▶ 性別役割分担意識の解消／男性育休取得推進

男性の積極的な育児参画により、男性の育休取得率は98.8%となっています。取得日数の長期化を視野に2022年より、出生時育児休業、育児休職ともに最大4週間を給与保障とし、原則2週間以上の取得を必須としています。

▶ 両立支援制度

仕事と育児・介護の両立にあたり、性別を問わず利用できるさまざまな制度（家事代行サービス、ベビーシッター制度、介護コンシェルジュなど）を導入しています。

社員コメント

子供が3人おり、3回の育児休暇を取得しました。バタバタする妻の復職時に利用しました。最初に取った14年前は、まわりの男性社員はほとんど取っていませんでしたが、同僚に外国人が多く、理解が得られやすかった環境でした。現在は、まわりのすべての男性社員が取得しており、育児を行うことが当たり前になっています。育児と仕事を両立させるなかで、時間管理への意識が強くなり、現在も業務の効率化と情報の共有を進めています。これまでの同僚の協力に感謝すると同時に、今後の社員のためにより育児を行いやすい環境にしていきたいと思っています。

大和証券
デリバティブ・
トレーディング部
部長
山中 理史

障がいを有する社員の活躍促進

グループ各社、大和証券の全国の本・支店、コンタクトセンターなど多岐にわたるフィールドで障がいを有する社員が正社員として活躍しています。入社後も、業務の幅を広げるためのキャリアアップ支援のほか、それぞれの事情に配慮しながら、その能力を引き出す包括的な支援制度Daiwa LEAP Planによって、働きやすい環境の整備に努めています。

LGBTQ+に関する人事制度の拡充と理解促進

LGBTQ+の当事者がより「自分らしく」働きやすい環境を目指し、パートナーシップに対応した人事制度の拡充を進めています。2023年には、Daiwa ALLYネットワークを構築するとともに、社内外の相談窓口を設け、相談しやすい環境の整備を図っています。

2024年には、東京レインボープライドに協賛し、社内外に取組みの浸透を進めています。

東京レインボープライドのパレード

人生100年時代

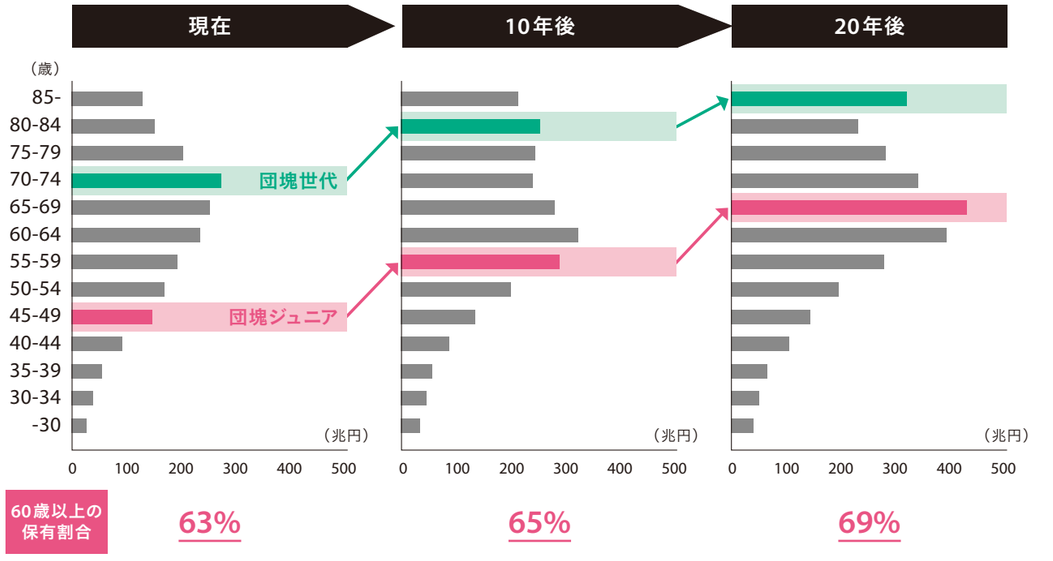
ウェルスマネジメントビジネスの可能性

日本では高齢化社会が進行するなか、2,000兆円を超える家計金融資産の63%を60歳以上の個人が保有しています。家計の金融資産の推移を5歳刻みで、現在、10年後、20年後の予測を行うと、60歳以上の保有比率は10年後には65%、20年後には69%に上昇します。大和証券のお客様の取引状況を見ても、過去20年間は、60代から70代の方のシェアが圧倒的に高く、この傾向に変化はほとんどありません。

これから「貯蓄から資産形成」が本格化する日本においては、対面・ネットにかかわらず、証券ビジネスの拡大余地があります。さらに、高齢富裕層に金融資産の多くが滞留する日本では、これまで提供してきた有価証券の売買を主とするコンサルティングに加え、今後は、包括的な資産運用コンサルティングと、相続、事業承継や不動産売買などのソリューションビジネスに膨大なポテンシャルがあると言えます。

外部環境の変化も当社グループにとってフォローの風となっています。新NISA制度導入も含め資産所得倍増プランなど、政策の後押しもあります。新NISA制度をきっかけに、長期の資産形成にとって最適なポートフォリオをご提案し、安定したリターンを享受いただくことで、国策でもある「貯蓄から投資へ」の流れに貢献していきたいと考えています。

家計金融資産の長期的予測



（出所）国立社会保障・人口問題研究所『日本の世帯数の将来推計（全国推計）』（2018（平成30）年推計）、日本銀行「資金循環統計」、総務省「2019年全国家計構造調査」より大和証券グループ本社作成

総資産コンサルティングの取組み

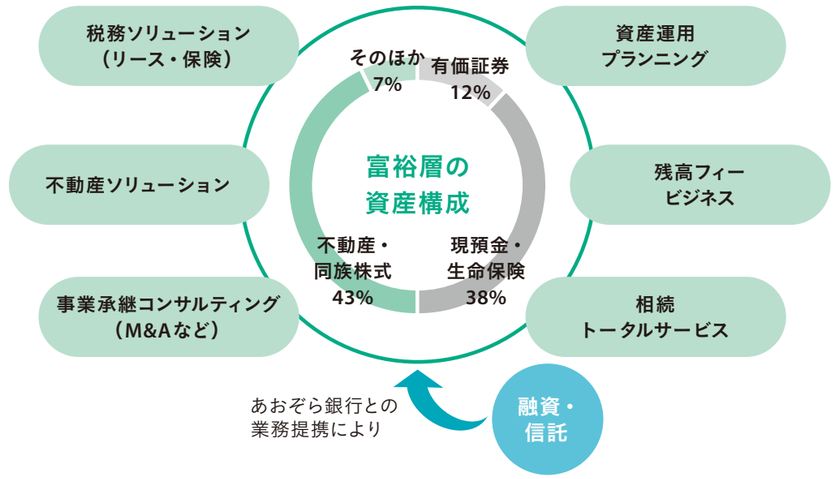
大和証券では、金融資産だけでなく富裕層の資産の約半分を占める不動産などの非金融資産に関しても、ソリューションを提供するポートフォリオ提案を主軸とした総資産コンサルティングを推進しています。相続に関する専門的な知識を有する「相続コンサルタント」*1、高齢のお客様を専任で担当する「あんしんプランナー」*2を全店に配置し、お客様へのヒアリングをもとに、自社もしくは外部提携先のリソースを活用することで、高度な包括的コンサルティング提供を行います。

ファイナンシャルプランナーの上級資格であるCFPの資格取得を推奨しており、CFP資格取得者数は1,570名と、金融機関で最多（2024年3月末現在）となっています。お客様に安心してご相談いただけるスキルを備えた、若手からベテランまで幅広い年齢層のコンサルタントが多数おり、お客様のニーズに寄り添った提案を行えることが当社グループの強みと言えます。

＊1 CFP資格保有者などから任命され、相続・贈与に関し、より高度で専門的な知識を有するプロフェッショナル・スタッフ
＊2 高齢のお客様を専門に担当し、ニーズに合わせたサービスを含め包括的なコンサルティングを提供

富裕層の資産構成イメージ*と総資産コンサルティングニーズ

ポートフォリオ提案を主軸としたお客様の資産全体への包括的なコンサルティング



＊ 国税庁統計情報 R3相続税申告財産より大和証券作成

社員コメント

総資産コンサルティングを実践するなかで最も感じていることは、お客様の資産形成ニーズの高まりと、その多様化です。新型コロナ禍を経てインフレ圧力が強くなり、運用には積極的ではないと言われていた日本にも、その必要性が高まってきました。株の売買だけでなく、資産の全体像を把握したうえで、お客様ごとに異なるリスク許容度にあったポートフォリオを提案しています。そのなかで、相続対策や事業承継、不動産のようなさまざまなニーズをヒアリングすることができます。大和証券グループの強みは、そうしたニーズを解決できるリソースを持っている点だと言えます。

今後は支店営業で培った経験に、専門的な知識を加え、コンサルタントとしてレベルアップをしていきたいと考えています。

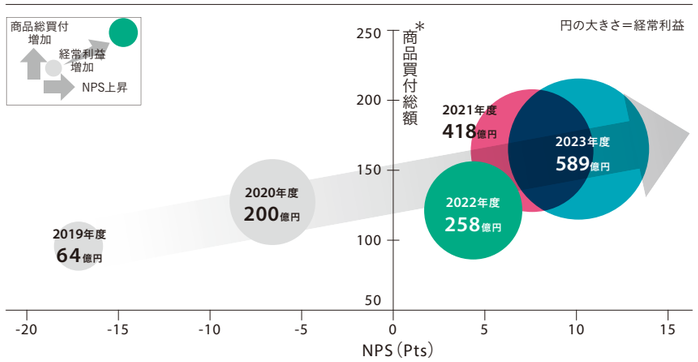
大和証券
船橋支店
上席課長代理
国奥 はるこ

お客様満足度向上への取組み

大和証券では、お客様満足度の指標としてNPSを導入しています。NPSとは、ある商品やサービスを家族や知人にどの程度薦めたいかを測る指標であり、事業の成長性との高い相関があることから、多くの企業で採用されています。2018年度に全店導入して以降、営業店と本部が一体となって、お客様の声を起点とした営業品質や商品・サービスの改善、そのPDCAサイクルを回す仕組みを構築してきました。

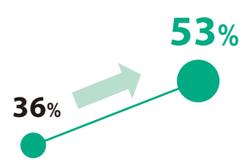
大和証券の2021年度から2023年度の業績を比較すると、NPSの向上に伴い、商品買付、経常利益が拡大しています。また、NPS向上とともに、新規口座開設件数に占める、既存のお客様からの紹介割合が上昇しています。取引の拡大とお客様基盤の拡大の好循環を継続させるべく、今後もNPSの向上に努めていきます。

NPSと商品買付額・経常利益の関係



＊ 2019年度を100として指数化

新規口座に占める紹介比率*



＊ 既存のお客様からの紹介、ダイワ・コンサルティングコース、専任担当者あり、個人が対象

金融経済教育の取組み

当社グループは、証券ビジネスを通じて培ってきた金融経済分野の知識やノウハウを活かし、各世代に合わせた教材やプログラムの提供を通じて、金融経済教育に長年取り組んできました。2024年度に「2005年以降、2030年度までに250万人に金融経済教育を提供すること」をKPIとして定め、金融経済教育担当のもとで、大和総研金融経済教育推進室や大和アセットマネジメント資産運用普及センターなどと連携しながら、国民の金融リテラシー向上に資する取組みを推進しています。

小・中・高校生向け出張授業や教材提供のほか、2023年度より、高校生の金融リテラシー向上を目的とした「日経電子版 for Education」へ協賛しています。教員研修の受け入れや大学向け寄付講座の提供、社会人向けのライフプランセミナーなど、幅広い世代へ金融経済教育を提供しています。

あわせて、当社グループでは楽しい学びを重視しており、資産運用を通じたライフイベントの実現をカードゲームで体験できる「みんなのマネプラ！」を新たに開発しました。また、子どもたちの職業・社会体験施設「キッザニア東京」「キッザニア甲子園」への協賛なども行っています。

教員研修の受け入れ

大和証券グループの金融経済教育・研究活動
https://www.daiwa-grp.jp/sustainability/stakeholder/financial.html

ウェルスマネジメントビジネスの強化

2024年度よりセグメントを変更し、旧大和証券リテール部門、大和ネクスト銀行、大和コネクト証券、Fintertechが、ウェルスマネジメント部門に加わりました。部門内での連携の強化を通じ、シナジーを創出し、お客様の資産価値最大化を図ります。

大和ネクスト銀行

大和ネクスト銀行は2011年に開業した比較的新しい銀行です。市場運用型ビジネスモデルによる好金利の提供で、お客様からの根強い支持を受け、着実に業容を拡大してきました。2023年度末の預金残高は約4兆5,000億円、同年度の経常利益は105億円となりました。

大和ネクスト銀行は、ネット銀行としての利便性を有しながら、全国180を超える大和証券の店舗などを活用した、きめ細かなサポート体制と大和証券の営業員を通じた顔の見える銀行であるという特徴があります。

2024年度から、大和ネクスト銀行はウェルスマネジメント部門の一員として、従来からの取組みに加え、富裕層のお客様のニーズにより応えられる銀行を目指していくことになりました。具体的には、部門内の連携強化を通じて、高まるお客様の国際分散投資のニーズを踏まえた魅力的な外貨預金金利の提供や、2024年度下期にサービス開始を予定している富裕層向け不動産投資ローンの提供など、富裕層のお客様のニーズにきめ細かく応える形で、お客様の資産価値最大化に一層貢献していきます。

大和ネクスト銀行のキャッチフレーズは「貯める、その先へ。」です。これは、預金の「その先」におけるお客様の資産形成の大成功を祈念するものです。そして大和ネクスト銀行もまた、お客様から預金の先の新たなアイデアを求められるなか、役職員一人ひとりが一層知恵を絞っていきます。

日本でも金利が付く世界が到来しました。ビジネスモデルの進化の面でも収益面でも、大和ネクスト銀行を含めた大和証券グループの未来は明るいです。お客様の資産価値最大化に向け、新たな取組みを続けていきます。

社員コメント

大和ネクスト銀行は2024年度からウェルスマネジメント部門となり、大和証券やそのほかのグループ各社とのミーティングの頻度も増えました。人生100年時代のなかで、特に富裕層のお客様の資産管理ニーズにどう応えていくか、部門横断的なメンバーで多面的に議論をする機会が増えています。不動産や国際分散投資など総資産へのアプローチや、世代間の資産承継にどう取り組むかなどのテーマで、外貨に強く財務健全性の高い大和ネクスト銀行が貢献できる面は非常に大きいです。まずは富裕層向けの不動産投資ローンへの取組みで、お客様の資産価値最大化に貢献します。

大和ネクスト銀行
経営企画部
部長
猪瀬 一雅

大和ネクスト銀行
Daiwa Next Bank

- 2011年に大和証券を銀行代理店とする「証銀連携モデル」のネット銀行として開業
- 「市場運用型ビジネスモデル」「ローコスト経営」を背景に業容を拡大
- 今後は富裕層向けビジネスにも取り組む

主な取組み

大和証券との連携による富裕層向けビジネスの展開
- キャンペーンなど各種預金施策の実施
- 富裕層向け不動産投資ローン（2024年度下期取扱い開始）

外貨預金
- 米ドルほか12通貨で好金利を提供
- 預入金額に応じて金利が上乗せとなる、米ドルなどの「外貨定期預金（預入金額別金利）」
- 国際分散投資に役立つ「バスケット定期預金」「外貨積立」

えらべる預金
- 社会課題の解決を狙う「応援定期預金」
- 株価や為替レートの将来の値動きを予想する「ドリーム定期預金」
- 企業とのタイアップによる「プレゼント定期預金」

大和コネクト証券

大和コネクト証券は、当社グループのお客様基盤をより強固なものとするために、新たなお客様との接点を持ち、投資家のすそ野拡大に貢献することを最大のミッションとして、2020年7月にスマホ専業証券として開業しました。投資初心者や若年層を中心にサービスを展開しており、デジタルネイティブ世代に新しい金融サービスを提供するため、外部企業との連携も行いながらお客様基盤の拡充を図っています。

2024年からは新NISAが開始となり、資産形成層との接点拡大における重要な位置付けを担っています。今後もUI/UXを追求した「スマホ専業証券」としてのブランディング戦略によって、着実にお客様基盤を拡大し、積立投資サービスを中心に、取引の継続化、収益の安定化を図ります。なお外部団体の調査では、スマートフォン専業証券部門のお客様満足度ランキング3年連続1位を獲得するなど、お客様に支持されていることを実感しています。

大和コネクト証券

- 2020年7月にスマホ専業証券として開業
- 取引アプリのコネクトが「2023年グッドデザイン賞」を受賞
- J.D. パワーの個人資産運用顧客満足度「スマホ専業証券部門」で3年連続1位受賞
- アプリのUI/UXを追求したブランディング戦略により、新たなお客様基盤を獲得し、積立型商品を中心とした継続的な取引による収益の安定化を図る

主な取組み

投資初心者の獲得
- 新NISA・積立投信の推進
- 動画活用・オウンドメディア強化

取引活性化
- 積立投資サービスの強化・取引継続化
- データ分析・マーケティングオートメーションの活用

大和証券グループ各社・外部企業との連携
- グループ各社との相互送客（ダイレクト・持株会顧客など）
- お客様基盤を有する外部企業との提携

Fintertech

Fintertechは、最先端のテクノロジーの活用や外部企業との連携により、次世代金融サービスを機動的かつ柔軟に創出することを目的に2018年4月に設立されました。国内では担保として取り扱われてこなかった暗号資産を対象とした「デジタルアセット担保ローン」、暗号資産を貸し出すことにより貸借料を受け取ることができる「デジタルアセットステーク（消費貸借）」、独自の投げ銭サイトを簡単に作成することができるクラウド型応援金サービスKASSAI、厳選された投資機会を提供する貸付型クラウドファンディングサービスFunvest、投資用不動産物件を担保としてその購入資金の借入れができる「不動産投資プライムローン」を展開しています。不動産投資ローンでは既に大和証券と連携を深めていますが、Web3.0やクラウドファンディング、NFTなど、新しい技術や事業への挑戦により、新しいお金の流れを創っていきます。

Fintertech

- 2018年4月に最先端のテクノロジーを活用した次世代金融サービスの創出を目的に設立
- **2023年度に初の単年度黒字化**
- 大和証券グループの事業基盤とWeb3.0を中心とした先端技術を活用し、デジタルアセットファイナンス事業とクラウドファンディング事業の相乗効果により、個人の嗜好に寄り添った新しいお金の流れを創る

主な取組み

デジタルアセットファイナンス事業の拡大
- 暗号資産を担保にした新しいローンサービス
  デジタルアセット担保ローン
- イーサリアムのステーキングを活用した貸暗号資産サービス
  デジタルアセットステーク

クラウドファンディングを軸にしたお金の流れの創出
- 誰でもかんたんに投げ銭サイトの作成・公開を可能とするサービス
  KASSAI
- 「未来をわかちあう投資」を提供する貸付型クラウドファンディングサービス
  Funvest

新たな金融サービスの開発・WM部門との事業協創
- 大和証券グループの不動産事業拡大に資する不動産投資ローンなどの金融商品の共同開発
  不動産投資プライムローン
- Web3.0領域の調査研究、ビジネス開発の推進

外部企業との連携

強固なお客様基盤や、独自の知見・ノウハウを持った外部企業と連携し、収益をシェアしていくことは、時代の流れにも沿った戦略です。日本郵政グループとの協業については、ゆうちょ銀行での投資一任サービスの提供を2022年5月に開始しましたが、2024年3月末で残高は1,018億円まで着実に拡大しています。高知県において、圧倒的なお客様基盤と店舗網を持っている四国銀行との提携では、有価証券残高が2024年3月末で約3,200億円にまで拡大しました。

また、2023年10月にNECと戦略的パートナーシップを構築しました。新たに「ダイワのラップ口座 健康サポート特典」を開始し、NECグループのフォーネスライフが提供する将来の疾病リスクを可視化し、生活習慣の改善を含めたサポートを行うトータルヘルスケアサービス「フォーネスビジュアス」を特典として付与する取組みを実施します。両社のサービスを掛け合わせることにより、お客様が長期にわたり安心して豊かな生活を送れる体制を構築し、資産運用と健康管理の両側面からお客様の資産価値最大化を目指します。

これまで当社グループ単独ではアプローチが難しかったお客様層に対して、当社グループの持つ証券ビジネスの知見を活かすことで、取引の拡大が期待できます。また、外部企業とそれぞれの強みを組み合わせることで、単独ではなし得ない新たな可能性を追求することもできます。オープン・アーキテクチャー戦略として、今後も企業とのアライアンスに積極的に取り組んでいきます。

パートナーコメント

先端技術で支える人生100年時代

フォーネスライフは、「誰も病気にならない未来。誰もが自分らしく生きられる社会へ。」のビジョンを掲げ、NECグループ企業として2020年4月に設立されました。提供サービスである「フォーネスビジュアス」は、少量（5cc）の採血のみで血液中の約7,000種類のタンパク質を解析する技術を用い「認知症や心筋梗塞・脳卒中、肺がんなどの重大疾病の将来の発症リスク」と「現在の体の状態」を可視化します。さらに、保健師の資格を持つコンシェルジュが、検査結果を踏まえて、一人ひとりに合った生活習慣の改善方法をご提案します。

病気の「早期発見」はもちろん大切ですが、それはすでに「発症」の段階にあることを示しています。早期発見よりもさらに前に、病気になるリスクを知り、そのリスクを未然になくすことができれば、ビジョンを必ず実現できると信じています。

2024年8月より、大和証券との協業により、ダイワのラップ口座をご契約されているお客様にフォーネスビジュアスを提供することになりました。大和証券にてお取引をされている多くのお客様が、人生100年時代を豊かに過ごすことができるよう、フォーネスライフが全力でご支援いたします。

NECグループ
フォーネスライフ
代表取締役CEO
江川 尚人

（注）フォーネスビジュアス検査は医療機関の医師を通して提供します。

2023年10月　DXによる社会課題解決に向けた事業共創で提携

NEC

フォーネスビジュアス
将来の疾病リスクの予測から健康的な生活をサポート
（将来の疾病リスクは医療機関の医師を通して提示されます。）

大和証券グループ本社
Daiwa Securities Group Inc.

ダイワのラップ口座
お客様一人ひとりのニーズに合わせた資産運用

健康寿命と資産寿命
双方の延伸をサポートする「ダイワのラップ口座 健康サポート特典」を2024年8月より期間限定で提供

リサーチ力の強化

当社グループでは、「お客様へ提供する付加価値の追求」に向けて、リサーチを強化してきました。その結果、2024年の日経ヴェリタスのアナリストランキング株式編では、6年連続で会社別ランキング1位を獲得しました。また、Institutional Investor All-Japan Research Teamでも、5年連続で会社別ランキング1位を獲得しています。

当社グループのリサーチ部門は、日本で最も伝統ある株式調査機関のひとつであり、ファンダメンタルズ重視の分析姿勢を一貫して守り続けてきました。業界でも早くからESGリサーチに注力し、各セクターや個別銘柄のリサーチ情報をより多角的な視点からお届けできるよう、積極的に取り組んでいます。

また、日経ヴェリタスランキング債券・為替編の会社別順位において2年連続で1位を獲得しました。大和証券の金融市場部門リサーチは、一次情報にもとづいた的確な分析と深い洞察力で、お客様へのタイムリーかつ有用な情報提供に努めています。

拡大するサステナブルファイナンス分野での情報発信や、ウェブ形式で参加可能なセミナーも充実させるなど、多様化するお客様のニーズに合わせた情報提供に取り組んでいます。今後も伝統の重みと進取の精神を忘れず、長期的な視野での深い分析に磨きをかけ、お客様第一の視座でさらにクオリティを高めていきます。

株式編 ランキング1位獲得者

セクター	氏名	日経ヴェリタス	Institutional Investor
電子部品／Electronics / Components	佐渡 拓実	1位（16年連続）	1位
機械・造船・プラント／Machinery	田井 宏介	1位（4年連続）	1位（5年連続）
レジャー・アミューズメント／OTC & Small Companies	関根 哲	1位（3年連続）	1位（3年連続）
自動車／Autos	箱守 英治		1位（5年連続）
建設／Construction, Housing & Real Estate	寺岡 秀明	1位（5年連続）	2位
ストラテジスト／Equity Strategy	阿部 健児	1位（2年連続）	1位（初）
自動車部品／Auto Parts	坂牧 史郎	1位（6年連続）	1位（6年連続）
電力・ガス・石油／Energy & Utilities	西川 周作	1位（4年連続）	1位（3年連続）
テクニカルアナリスト／Thematic Research	木野内 栄治	1位（5年連続）	1位（3年連続）
医薬品／Biotechnology & Pharmaceuticals	橋口 和明	1位（6年連続）	2位
通信／Telecommunications	安藤 義夫	2位	1位（5年連続）
ESG Research	家入 直希		1位（3年連続）
ガラス・紙パ・その他素材／Technical Materials	平川 教嗣	1位（2年連続）	1位（3年連続）
ビジネスソリューション／IT & Software	上野 真	1位（4年連続）	2位

債券・為替編 ランキング上位者

債券アナリスト	クレジットアナリスト	エコノミスト	証券化アナリスト	為替アナリスト
谷 栄一郎　1位	大橋 俊安　2位	岩下 真理　4位	松下 浩司　2位	多田出 健太　4位
	瀧 文雄　4位	山本 賢治　6位	松坂 貴生　4位	
			尾谷 俊　6位	

（注）順位・セクターは2024年発表の日経ヴェリタスおよびInstitutional Investorのランキングです。

https://www.daiwa-grp.jp/activities/20240306_624.html
https://www.daiwa-grp.jp/activities/20240311_626.html

イノベーション

生成AIの活用

大和証券グループでは、2023年4月にDaiwa ChatGPTの全社員に対する提供を開始し、IT部門だけでなくビジネス部門を含む全社員が広く利用できるようになりました。この取組みは、専門知識を必要とせず多くの業務やサービスに即座に活用できる技術である生成AIの利用を、全社員に推奨しアイデア創出を促すことを目的としています。当初は情報漏えいリスクやアウトプットの正確性（ハルシネーション）が課題となりましたが、セキュアな環境での利用や、人間による確認を取り入れることで解決しました。現在は、コーディング補助、翻訳、文章作成、要約、アイデア出しなど多岐にわたる用途で活用されています。

2023年6月には、AIの利用やサービス提供に際してのガイドライン「大和証券グループ AIガバナンス指針」を策定し、AIガバナンス委員会を設置しました。この委員会は経営企画、IT、リスクマネジメント、コンプライアンス、人事、サステナビリティの担当役員で構成され、生成AIの開発・活用を適切に管理しています。

また、2024年4月にはグループ会社のFintertechにおけるクラウド型応援金サービスKASSAIの問い合わせ対応にAIオペレーターKOTOを導入しました。このAIオペレーターは、デジタルヒューマンが採用され、音声によるコミュニケーションを行い、人間らしい反応や仕草を交えて24時間応対しています。

生成AIの技術進化に合わせて、エンジンやインターフェースも最新のものに更新し続けており、現在はGPT-4oやClaude3.5が各本部において幅広く利用されています。

AIオペレーター KOTO

KASSAIのホームページでお待ちしています

https://kas-sai.jp/

初めまして、新しくKASSAIの担当になりましたKOTO（コト）です。KOTOという名前には、お客様に「これまでにない新たな体験（コト）を提供したい」という思いが込められています。ご不便をおかけしてしまうこともあると思いますが、お客様のお役に立てるよう、一生懸命頑張って成長していきますので、よろしくお願いします。

社員コメント

デジタル推進部は、「先端デジタル技術の知見獲得」から「デジタルIT人材の育成」「当社グループのDX案件推進」を一気通貫で実現し、当社グループの「ビジネスモデル変革・顧客価値創出」を加速させることを目的として2023年10月に設立しました。設立から1年経たずに、AIオペレーターKOTOをはじめとする、生成AIを活用した各種業務ツールの導入などをデジタルITマスターが中心となって実現しています。今後も新中計で掲げる「お客様の資産価値最大化」に資するデジタル戦略の実現に向けて、デジタルテクノロジーを活用したビジネス変革と価値創出の両方について、スピード感をもって実現していきます。

大和証券
デジタル推進部
部長
植田 信生

セキュリティトークンへの取組み

セキュリティトークンとは、ブロックチェーン技術を活用して発行されるデジタル証券であり、証券取引および決済における透明性・効率性・安全性の向上を低コストで実現することが期待されています。国内では、2020年5月の金融商品取引法および関連する政府令の改正施行により、法令に準拠した取扱いが可能となりました。

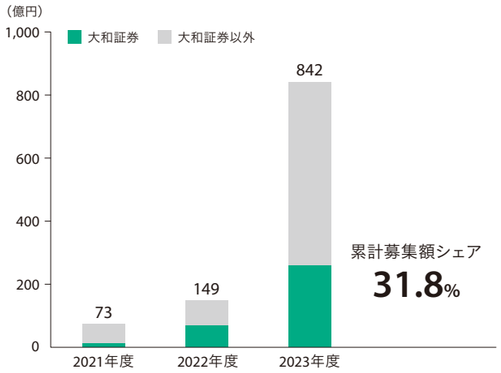
大和証券グループでは、2022年2月から不動産セキュリティトークン事業を開始しました。これまでに300億円を超える不動産セキュリティトークンの引受けを行い、業界でもトップクラスの実績となっています。

2023年度には、大阪デジタルエクスチェンジによるセキュリティトークンPTS市場STARTが開業し、大和証券の引受案件が取扱いの第1号銘柄となりました。また、国内初の全額電子マネー利払いの公募型セキュリティトークン社債である大和証券グループ本社債セキュリティトークンの発行・引受けも実施しました。さらに、パブリックブロックチェーン上においてセキュリティトークンを発行する実証実験も実施し、ビジネスのすそ野を広げるための取組みも行っています。

2024年度は、これらのセキュリティトークンビジネスをさらに推進するべく、デジタルアセット推進室を新たに設置し、ビジネスの拡大に取り組んでいます。

セキュリティトークンの裏付け資産は、現時点では不動産が中心ですが、再生可能エネルギー関連などのインフラアセットのセキュリティトークン化も検討しています。従来、機関投資家にしか提供できなかったアセットの証券化商品を、個人を含めた幅広いお客様に提供することで、「お客様の資産価値最大化」に貢献したいと考えています。

日本国内における、公募不動産セキュリティトークンの募集金額と大和証券募集金額の推移



社員コメント

セキュリティトークン社債の販売フローの策定、当社社員が商品理解を深めるための社内向け資料の作成、加えて、お客様向け資料の作成を主に担当しました。法定通貨以外での利払いを検討する発行会社の皆様に対して、新たな資金調達手法を提供できたこと、投資家の皆様にとって魅力的な投資機会を創出・提供できたことに、大きな意義深さを感じています。セキュリティトークン社債などの新たな商品のマーケットを拡大するためには、今後はシステム構築と販売フローの整備などをさらに進める必要があると考えています。大和証券が先頭に立ち、セキュリティトークン社債マーケットの拡大を牽引できるよう、業務に邁進します。

大和証券
債券営業部
課長代理
高橋 圭一郎

KOSMO-ウェルビーイングナビ

大和総研は、健康保険組合への基幹業務システムの提供で業界トップシェアを有しており、基幹業務システムでお預かりしている健診・レセプトデータを分析するデータヘルス計画実行支援やコラボヘルス支援、人的資本経営支援などの各種サービスを健康保険組合や企業向けに展開しています。

近年では、大和総研のデータサイエンティストの有する生成AIを用いた高度なデータ分析技術と、コンサルタントの有する人的資本経営・開示に関するノウハウを組み合わせて、企業の開示情報から、人的資本可視化指針などの各種開示フレームワークや健康経営といった特定のテーマに関する情報抽出を行い、企業間での比較や開示文書を高度に検索できる技術を、大和証券人事部門、経営企画部門などと協力して開発しました。

生成AIや機械学習を活用し、業界トレンドや他社との比較、企業の課題を踏まえたうえで、実践が必要な人的資本に関する施策のレコメンドを可能とするとともに、統合報告書などを通じたステークホルダーへの情報開示方法を提示するなど、企業の人的資本経営、情報開示の実践をサポートするソリューションを提供することで、お客様企業の成長を支援していきます。

さらには、「KOSMO-ウェルビーイングナビ」の関連技術を活用し、企業ガバナンスや脱炭素など、企業のサステナビリティ経営に貢献するテーマの情報抽出・開示施策の提案を可能とする新たなサービスについても検討を進めていきます。

KOSMO-ウェルビーイングナビ

A社：D&Iの推進とエンゲージメント向上に注力し、メンター制度や全社員との定期面談など具体的な支援策を実施。女性活躍推進においても積極的で、キャリア形成支援や管理職比率向上に取り組んでいる。
B社：女性活躍推進に特化し、営業・技術職における具体的な女性採用比率目標を設定。ただし、エンゲージメントや健康経営など他の人的資本施策については、他社と比較して取り組みが少ない傾向にある。
C社：バーパスの策定・浸透とエンゲージメント向上に重点を置き、組織と個人の融合を図る独自のアプローチを採用。また、包括的な健康経営の推進や、ダイバーシティ研修の実施など、従業員の健康と多様性にも配慮している。
D社：社長による現場訪問など、経営層と従業員の直接対話を重視。障がい者雇用のための特例子会社設立、外国籍社員の積極採用、健康状態のデータ化など、多岐にわたる具体的な施策を展開している。
E社：全職員を対象としたD&I研修の実施や、チャレンジ精神を奨励する企業文化の推進など、包括的なアプローチが特徴。ただし、女性活躍推進や育児支援などの具体的施策については、他社と比較してやや不足している面がある。

カテゴリー	人的資本可視化指針19項目	A社	B社	C社	D社	E社
エンゲージメント	エンゲージメント	・企業文化・風土の醸成 ① ・経営層・従業員の対話機会 ① ・エンゲージメント向上の取り組み ① ・エンゲージメント調査の実施 ① ・エンゲージメント課題の分析 ①		・パーパス・理念の策定 ① ・パーパス・理念の浸透 ① ・組織と個人のパーパスの融合 ① ・エンゲージメント向上の取り組み ① ・企業文化・風土の醸成 ① ・エンゲージメントスコアの開示 ① ・目指す企業文化・風土の明確化 ①	・経営層・従業員の対話機会 ①	・目指す企業文化・風土の明確化 ①
ダイバーシティ	ダイバーシティ	・ダイバーシティ方針の策定 ① ・ダイバーシティ研修 ① ・女性活躍 ① ・外国人活躍 ① ・障がい者活躍 ① ・宗教・文化的配慮 ①	・女性活躍 ① ・ダイバーシティ方針の策定 ①	・女性活躍 ① ・ダイバーシティ方針の策定 ① ・ダイバーシティ研修 ① ・育児・介護支援 ①	・障がい者活躍 ① ・ダイバーシティ研修 ① ・育児・介護支援 ①	・障がい者活躍 ①
	育児休業	・育児休業 ①		・育児休業 ①	・育児休業 ①	
	非差別	・人権方針 ① ・人権研修 ①	・人権方針 ①		・人権方針 ①	
健康・安全	安全					
	身体的健康	・健康経営全般の取り組み ①		・健康経営全般の取り組み ①	・健康状態のデータ化 ①	・健康経営全般の取り組み ①
	精神的健康					

グリーン＆ソーシャル

サステナブルファイナンスの促進

大和証券グループは、グローバルな脱炭素化やさまざまな社会課題解決に向けた取組みを支援するため、本業として積極的にサステナブルファイナンスに取り組んでいます。現代社会において、気候変動や格差、人口減少などの社会課題に対処するためには、巨額の資金が必要であり、官民の協働が欠かせません。企業の取組みを支援するためには、民間金融市場の機能が高まり、内外の投資資金が円滑に循環することが必要です。そして、当社グループでは「金融・資本市場を通じ、豊かな未来を創造する」を掲げた2030Visionのもと、持続可能な社会の実現に向けたサステナブルファイナンスの推進を目指しています。

当社グループにとって資金調達の支援はコアビジネスですが、SDGsの要素が加わることは、お客様に提供できる付加価値が増える新たなビジネスの機会とも捉えています。2022年には、富士フイルムホールディングスの国内公募債で最大発行額となる4本建てソーシャルボンドや、日本電気の国内公募債初となる3本建てサステナビリティ・リンク・ボンドなどの大型起債の事務主幹事・SA*業務を通じ、市場拡大に貢献してきました。また、2023年には、花王によるクーポンステップアップ型サステナビリティ・リンク・ボンドや、世界初のサムライブルーボンドとなるインドネシア共和国サムライ債の主幹事を務め、商品の多様化を進めてきました。

2024年には、日本政府が発行したクライメート・トランジション利付国債のフレームワーク策定支援（SA業務）も受託し、国内外におけるトランジションファイナンスを促進してきました。また、プライマリー・ディーラーとして同ボンドの入札に参加し、国債の安定的な消化の促進、市場流動性の維持・向上などを図るべく貢献しています。今後も日本政府のトランジション戦略をさまざまな面からサポートしていきます。

ほかにも、同年中に、日本の金融機関初となる日本政策投資銀行のトランジション債や、商船三井の海運業界として世界初の国際的なガイダンスにもとづくブルーボンドを手掛け、サステナビリティファイナンスのさらなる高度化に注力しています。

2022年以降の主なSDGs債の引受実績

年	発行体	種類	発行額
2022年	富士フイルムホールディングス	ソーシャルボンド（事務主幹事、SA）	計1,200億円
	日本電気	サステナビリティ・リンク・ボンド（事務主幹事、SA）	計1,100億円
	KDDI	サステナビリティボンド（事務主幹事、SA）	計1,000億円
2023年	インドネシア共和国	サムライブルーボンド（主幹事）	207億円
	花王	サステナビリティ・リンク・ボンド（事務主幹事、SA）	250億円
	日本航空	トランジションボンド（事務主幹事）	200億円
2024年	日本国	クライメート・トランジション利付国債（受託事業*）	—
	商船三井	ブルーボンド（事務主幹事、SA）	200億円
	中日本高速道路	グリーンボンド（事務主幹事、SA）	600億円
	日本政策投資銀行	トランジションボンド（事務主幹事、SA）	100億円

＊ 令和5年度脱炭素成長型経済構造移行推進対策調査事業（グリーン・トランジションボンドの活用等に係る調査）の受託

近年、サステナブルファイナンスは債券市場に限定されることなく、エクイティファイナンスにも拡大しています。転換社債や、新株予約権付社債といった資金調達のみならず、新規株式公開（IPO）や公募増資においても、活用されています。当社グループにおいても、2022年度のフルハシEPOのSDGs–IPO（主幹事）や、2023年度のテスホールディングスの国内初のサステナビリティライツ・オファリング（引受会社、SA）を通じて市場形成に寄与しています。今後も積極的に展開していきたいと考えています。

＊ SA：ストラクチャリング・エージェントの略。サステナブルファイナンス実施時のフレームワークの策定およびセカンドパーティ・オピニオン取得に関する助言などを通じて発行支援を行うもの

社員コメント

大和証券グループは、サステナビリティを事業の核心に据え、資金循環に浸透させる多様なアプローチを実施しています。サステナブルファイナンスの推進はその一例であり、企業の成長と持続性を市場に効果的に訴求します。近年、日本におけるSDGs市場は急成長し、発行体と投資家の対話が深化しています。我々はアレンジャーとして、市場参加者の期待に応える商品組成を目指します。また、グローバルネットワークを活かし、地域性を考慮した案件推進に努めていきます。

大和証券
サステナビリティ・ソリューション推進部
部長
根岸 真美

第5回 ESGファイナンス・アワード・ジャパン　銀賞受賞

大和証券は、環境省が実施する「第5回 ESGファイナンス・アワード・ジャパン」の金融サービス部門（証券部門）において、初となる環境大臣賞（銀賞）を受賞しました。

本アワードは、2019年、ESG金融の普及・拡大に向けて環境省により創設されました。ESG金融に積極的に取り組む金融機関、諸団体や環境サステナブル経営に取り組む企業を評価・表彰し、その内容を広く社会で共有することを目的としています。

大和証券は、インパクトスタートアップ企業の開拓や、グリーンテクノロジーに係る研究をインパクトの説明に組み込んだSDGs大学債、ならびに世界初のトランジション国債となる日本のクライメート・トランジション・ボンドの組成支援を行うなど、新規性のある取組みを通じてESGファイナンス市場の拡大に貢献している点、発行体がサステナビリティ・リンク・ボンドやトランジションファイナンスに取り組む際に、それらの目標設定や戦略策定の観点にScope3を組み込むよう、積極的に働きかけを行っている点などが評価され、環境大臣賞（銀賞）の受賞となりました。

2024 ESG FINANCE AWARDS JAPAN SILVER

スチュワードシップ活動とESG投資への取組み

大和アセットマネジメントは、2021年11月に「サステナビリティ会議」を設置しました。2021年12月にはNet Zero Asset Managers initiative（NZAMi）へ参画し、2050年までに投資先企業の温室効果ガス（GHG）排出量ネットゼロ実現を目指すとともに、2023年3月には、「2030年中間目標」（運用資産（2022年10月末時点：約23兆円）の67%*を対象とし、温室効果ガス排出量の2019年比50%削減）を設定、公表しました。また、2022年9月にサステナビリティ方針を、同年11月にESGファンドの定義を公表しました。同社では2050年までのネットゼロ達成に、下記の3つの観点から取り組みます。

1）エンゲージメントと議決権行使
2）ネットゼロ実現に資する商品開発
3）ステークホルダーと連携強化（イニシアティブなどを活用）し政策提言や受益者啓発の強化

同社は資産運用業を通して、人々の豊かな暮らしと持続可能な社会実現に貢献することを社会的使命としています。投資先企業などのさらなる価値向上とあわせて社会のサステナビリティに関する重要課題の解決を図り、ステークホルダーからの信頼の獲得を目指します。スチュワードシップ活動の詳細は、同社の「サステナビリティ・レポート」にて公表しています。

＊ 対象外とした運用資産は、ソブリン債などのポートフォリオに帰属する温室効果ガス排出量の計算方法が現時点で確立されていない資産です。今後計算が可能となったものから順次対象資産として追加することを検討します。

サステナビリティ・レポートは、以下のウェブサイトをご参照ください。
https://www.daiwa-am.co.jp/company/sustainability/index.html

2020年以降に賛同したイニシアティブ

2020年
- 30% Club Japan Investor Groupに参画
- 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）賛同

2021年
- ICGN（International Corporate Governance Network）に参画
- Climate Action 100+に参画
- COP26開催に向けたInvestor Agendaに署名
- Net Zero Asset Managers initiative（NZAMi）に署名

2022年
- ジャパン・スチュワードシップ・イニシアティブ（JSI）に署名
- COP27開催に向けたInvestor Agendaに署名
- 人的資本経営コンソーシアムに参加
- 女性のエンパワーメント原則（WEPs）に署名

2023年
- グラスゴー金融同盟（GFANZ）日本支部に参画
- 自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）賛同
- 「Spring」（生物多様性・自然資本に関する協働エンゲージメント）賛同

インパクトファイナンスに関する取組み

気候変動や少子高齢化などの社会課題の深刻さが増すなかで、事業活動などがもたらす社会的インパクトに着目し、ネガティブインパクトの削減およびポジティブインパクトの創出を促すインパクトファイナンスに注目が集まっています。

そのような背景のもと、当社グループはインパクトファイナンスに関するさまざまな取組みを推進しています。たとえば、大和アセットマネジメントでは、脱炭素テクノロジー株式ファンドやクリーンテック株式&グリーンボンド・ファンドなどのインパクトファンドを設定し、お客様に経済的リターンのみならずその社会的インパクトを報告することを目的に、インパクトレポートを作成してきました。

そのほか、関連するイニシアティブなどにも積極的に参画しています。複数の金融機関が協同しインパクト志向の投融資の実践を進めるイニシアティブである「インパクト志向金融宣言」に総合証券グループとして初めて署名したほか、官民連携の場である「インパクトコンソーシアム」や、グローバルなネットワーク組織であるGSG Impactの日本支部GSG Impact JAPANなどにも社員が参加しています。

2008年に開発途上国の医療および予防接種サービスへの資金供給を目的としたワクチン債を販売して以降、長年にわたりサステナブルファイナンスの普及・拡大に注力してきた当社グループは、インパクト志向の新たな資金循環の仕組みづくりにも貢献していきます。

不動産金融市場の活性化

大和リアル・エステート・アセット・マネジメント（以下、大和リアル）は、ESGに配慮した不動産など、オルタナティブ資産および同資産の運用機会の提供を通じて、SDGsの実現に貢献しています。なかでも持続可能な社会を実現するためのサステナブルファイナンスの推進は、大和リアルの持続的な成長や投資家の長期的なリターンを考えるうえでも必要不可欠です。

大和リアルが運用業務を受託している大和証券オフィス投資法人および大和証券リビング投資法人では、それぞれ、グリーンファイナンス・フレームワークとソーシャルファイナンス・フレームワークを策定しています。当該フレームワークにもとづく債券発行や借入れにより資金調達を行うことで、環境認証を受けたオフィスビルやヘルスケア施設を取得しています。今後もサステナブルファイナンスによる資金調達を活用し投資を行うことで、環境性能の高いオフィスビルや優良で質の高いヘルスケア施設のさらなる供給促進に貢献していきます。

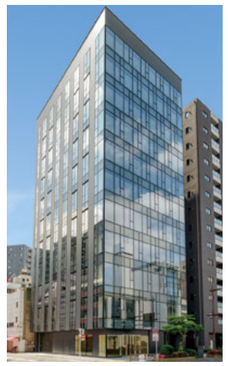
2024年3月末のグリーンファイナンスの残高は263億円、ソーシャルファイナンスの残高は129.2億円となっており、今後もサステナブルファイナンスを拡充していきます。

また、大和リアルでは太陽光発電所やバイオマス発電所の運用業務を受託しており、2021年9月には国内の機関投資家より出資を募り設立された、太陽光発電事業を投資対象とした私募ファンドである「DSREFコア・アマテラス投資事業有限責任組合」の運用業務を開始しました。投資家へのオルタナティブ資産の投資機会提供と同時に、社会課題である再生可能エネルギーの拡大に取り組んでいます。

サステナブルファイナンスによる運用投資法人における資金調達実績

発行体	残高
大和証券オフィス投資法人	**グリーンファイナンス・フレームワーク*1にもとづく資金調達実績** ・グリーンボンド：15億円（5年債）、24億円（10年債） ・グリーンローン：224億円
大和証券リビング投資法人	**ソーシャルファイナンス・フレームワーク*2にもとづく資金調達実績** ・ソーシャルボンド：20億円（10年債） ・ソーシャルローン：109.2億円

＊1 日本格付研究所より最上位評価「Green 1（F）」取得
＊2 日本格付研究所より最上位評価「Social 1（F）」取得



グリーンローンを活用した物件取得事例：S-GATE FIT日本橋馬喰町

再生可能エネルギー発電所の運用実績

件数	24件 （北海道、東北、北陸、関東、中部、関西、中国、四国）
出力	太陽光発電所 約256MW（底地運用資産分を除く） バイオマス発電所 約20MW
運用資産残高	約1,087億円

運用業務を受託している発電所事例：君津箕輪第二太陽光発電所

再生可能エネルギー、インフラストラクチャーへの投資

大和証券グループは、2018年7月に大和エナジー・インフラを設立し、これまで大和PIパートナーズにおいて取り組んでいたエネルギー投資機能を移管しました。従来は太陽光を中心に国内再生可能エネルギー分野への投資を行っていましたが、現在では海外再生可能エネルギーおよびインフラストラクチャーの分野へ投資領域を広げています。

国内の再生可能エネルギー投資においては、2021年度に太陽光発電所を対象としたファンドである「DSREFコア・アマテラス投資事業有限責任組合」を組成しました。また2023年度には太陽光発電設備の開発や評価、保守管理業務およびアセットマネジメント機能の強化を目的としてCO2OSの子会社化を実施し、また西札幌では蓄電池への投資を実行しています。

海外においては、2021年度以降、米国にて開発段階から稼働済みまで、複数の太陽光・陸上風力・蓄電池の案件に取り組んでいます。また、豪州でも同様に太陽光発電所の開発に取り組んでいます。一方、欧州では2019年度に再生可能エネルギー事業を開発・運用するドイツのAquila Capital Holding GmbHとの戦略的提携を決定し、以降、Aquila Capitalが組成する複数の欧州ファンドに投資を実行しています。さらに、稼働済みの案件としては世界最大級の英国Hornsea One洋上風力発電所への投資も行っています。

インフラストラクチャー分野においては、フィンランドにて産業セクター向けの配電事業を行うAurora Infrastructureの株式を取得したほか、スペインでの光ファイバー事業への投資やアイルランドの有料高速道路の運営・保守を担う会社の一部を取得するなど、投資を拡大しています。

大和証券グループは大和エナジー・インフラを通じ、今後もグローバルに再生可能エネルギーやインフラストラクチャーへの投資・融資を推進していきます。

Hornsea One — Offshore Wind Farm 1

自然資本・生物多様性への取組み

2022年12月開催の生物多様性条約第15回締結国会議（COP15）を機に、生物多様性に関する国際的な議論が加速しています。当社グループの企業活動も自然資本に依存し影響を与えていることから、自然資本や生物多様性の毀損は当社グループにとっても少なからずリスクであると認識しています。また、資金循環を通じてネイチャーポジティブに貢献できると考えています。

当社グループでは、持続可能な社会の実現に向けたサステナブルファイナンスを促進するとともに、「環境ビジョン・環境理念・環境基本方針」においても資源循環や生物多様性の重要性を謳っています。今後もTNFD*への対応などを通じて、自然資本の回復に向けて取り組むとともに、金融・資本市場を通じ、豊かな未来を創造すべく努めていきます。

＊TNFD：国連環境計画・金融イニシアティブ（UNEP FI）、国連開発計画（UNDP）、世界自然保護基金（WWF）、およびGlobal Canopyにより2021年6月に正式に発足した、自然関連の財務情報を開示する枠組みの開発・提供を目指す国際イニシアティブ。TNFDフォーラムは、TNFDの議論をサポートするステークホルダー組織。

自然資本・生物多様性への対応　～TNFDフレームワークに基づく開示～
https://www.daiwa-grp.jp/sustainability/environment/tnfd.html

グローバルな議論およびルールメイキングへの関与

大和証券グループは、持続可能な社会の実現に貢献すべく、国内外におけるさまざまな議論形成の場や各種イニシアティブへの参画を積極的に行っています。

近年、各国・法域においてサステナビリティ開示基準の策定に向けた取組みが進展するなか、サステナビリティ情報の国際的な開示基準を策定するISSBなどを傘下に持つIFRS財団の評議員（執行役副社長 田代 桂子）や、国内の開示基準の策定を行うSSBJの委員（サステナビリティ推進部長 川那部 留理子）に当社グループの役職員が就任し、積極的な活動を行っています。

また、投融資などを通じた温室効果ガス排出量を計測・開示する手法を開発するPartnership for Carbon Accounting Financials（PCAF）やGXリーグへの参画を通じて、各種ルールメイキングに関与しています。直近では、国際資本市場協会（ICMA）のアドバイザリー・カウンシルに選出され、グリーンボンド原則などのルールを制定する委員会を補佐し、市場の実勢により即した制度の策定のサポートを行っています。

社員コメント

サステナビリティ情報に関する新たな開示基準が策定されるなか、当社グループは気候関連開示の拡充やTNFDフレームワークにもとづく開示を積極的に進めています。また、「サステナビリティの取組みと企業価値の関係性」に関する問いにお応えすべく、2024年度はサステナビリティKPIがどのような経路で企業価値向上につながっていくかを整理し、開示することにしました。これをさらなる議論の土台にできればと考えています。

今後も多岐にわたるサステナビリティ課題に機会・リスクの両面から適切に対処し、それらの取組みを開示することで、ステークホルダーの皆様との対話につなげていきます。

大和証券グループ本社
サステナビリティ推進部
部長
川那部 留理子

カーボンニュートラルへの取組み

大和証券グループ カーボンニュートラル宣言

大和証券グループは、カーボンニュートラル社会の早期の実現に向け、世界が直面している最も深刻な問題のひとつである気候変動への対応の重要性・緊急性を認識し、気候変動対策への中長期的な貢献を果たすために、「大和証券グループ カーボンニュートラル宣言」を策定し、実行しています。

当該宣言にもとづき、2030 年度までの自社*の温室効果ガス（GHG）排出量であるScope1・2ネットゼロ、および2050年までの投融資ポートフォリオのGHG排出量等であるScope3ネットゼロの達成を目指しています。また、金融ビジネスを通じた脱炭素社会へのスムーズな移行の支援として、お客様の脱炭素化に向けた取組みや脱炭素社会実現に貢献する新技術への支援などにも引き続き取り組みます。

大和証券グループ カーボンニュートラル宣言

1. 2030年度までの自社の温室効果ガス排出量（Scope1・2）ネットゼロ
2. 2050年までの投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量等（Scope3）ネットゼロ
3. 金融ビジネスを通じた脱炭素社会へのスムーズな移行の支援

＊自社の範囲は、連結ベースで算出予定

主な重点方針

ファイナンスを通じた脱炭素社会実現

- グリーンファイナンス／トランジション・ファイナンスの促進
- 再生可能エネルギー分野における事業投資の拡大
- 投融資先に対するエンゲージメントの強化

脱炭素社会実現に貢献する新技術の支援・ソリューションビジネスの推進

- イノベーション（水素、CCUSなど）の開発促進・新技術の支援
- 再生可能エネルギー分野向けのアドバイザリー事業の拡大

脱炭素社会実現に資する投資機会の提供

- 関連商品・サービスのラインアップ拡充
- 環境をテーマにした投資信託の拡充
- グリーンボンドをはじめとするSDGs債のアレンジ
- 環境分野におけるSDGs-IPOの促進

自社の環境負荷低減

- 再生可能エネルギーの導入
- エネルギー利用効率化の継続
- カーボンオフセットの検討

パリ協定と整合的な目標設定と透明性のある情報開示

- 投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量の管理手法の検討
- SBTなどを活用したパリ協定と整合的なScope3に関する中間目標の設定（2023年度中）
- 気候変動対応に関連する適切な開示（TCFDなど）

グループ推進体制の強化

- 大和証券グループ「環境・社会関連ポリシーフレームワーク」の運用・見直し
- 役員報酬へのサステナビリティ要素の反映

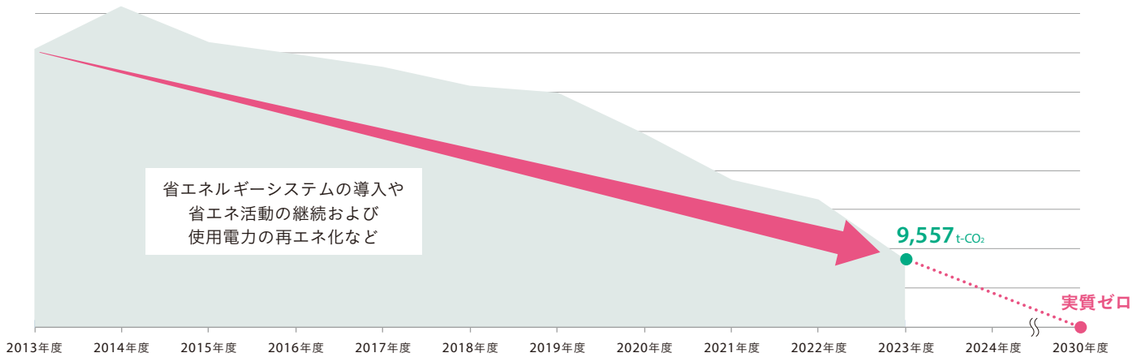
自社のGHG排出量ネットゼロに向けた取組み

自社のネットゼロ推進（Scope1・2）については、重点方針「自社の環境負荷低減」に沿って推進します。

また、再生可能エネルギーの導入については、2021年4月より本社ビル（グラントウキョウノースタワー）に入居するすべてのグループ会社において、トラッキング付非化石証書を活用することで再エネ化しています。さらに、2022年10月より、証書の活用などによる再生可能エネルギーへの切り替えを大和証券の自社物件などから進め、2024年1月には大和証券の、また同年4月には大和総研の国内全拠点のScope2のうち使用電力について、再生可能エネルギーへ切り替えました。国内拠点においては2025年中間目標を設定し、GXリーグに提出しています（Scope1：416t、Scope2：55t）。

今後は海外拠点の再生可能エネルギーへの切り替え、カーボン・クレジットなどによるカーボンオフセットの活用について検討を進めることで、2025年中間目標の達成、2030年度までのScope1・2ネットゼロ達成を目指します。

自社のGHG排出量（Scope1・2）の推移



（注）1 自社のGHG排出量（国内＋海外）は、従業員ベースで約95%の拠点について集計
2 2023年度実績についてはマーケット基準で表示

GHG排出量データの対象範囲および算定方法などについては、以下のウェブサイトをご参照ください。
https://www.daiwa-grp.jp/sustainability/data/pdf/daiwa_sustainability_data_2024.pdf

投融資ポートフォリオのGHG排出量等ネットゼロに向けた取組み

脱炭素社会の実現に向け、自社の排出量だけでなくサプライチェーン全体での排出量の管理・削減が求められています。当社グループでは、カーボンニュートラル宣言で掲げる2050年までの投融資ポートフォリオのGHG排出量等（Scope3）ネットゼロに向けた具体的な道筋を明確化するために、2023年度には排出量の計測および2030年度までの中間目標の設定を行いました。具体的には、高排出セクターを中心にPCAF基準にもとづいて計測を行ったうえで、現時点で最も大きな割合を占める電力セクターのプロジェクトファイナンスにおける目標値を設定しました。

管理手法については、2021年12月にPCAFおよびPCAF Japan coalitionに加盟し、PCAFの知見やデータベースを活用しながら検討を進めています。また、関連各部門で構成するグループ横断のモニタリングチームを組成しています。

PCAFの基本計算式

PCAFスタンダードにおける投融資ポートフォリオ排出量の基本計算式

$$\text{投融資ポートフォリオの排出量} = \sum_i ① \text{Attribution factor}_i \times ② \text{Emissions}_i$$

$$① \text{Attribution factor} = \frac{\text{投融資先への当社の投融資残高}}{\text{投融資先の企業価値（純資産＋負債総額）}}$$

② Emissions ＝ 投融資先のScope1・2・3開示値を使用。得られない場合は推計値を使用。

❶ 2022年度実績値の計測

●計測範囲

2022年度の排出量については、高排出セクターを中心に下記10セクター・PCAFにて算定対象となっているアセットクラスを対象として計測を実施しました。

▸セクター

電力（発電）、運輸、不動産、自動車製造、石炭、石油・ガス、鉄鋼、セメント、農業、アルミニウム

▸アセットクラス

上場株式、非上場株式、社債、商業用不動産、コーポレートローン、プロジェクトファイナンス

（注）1 対象は、大和証券グループ本社の出資先・AM部門の運用先（自己保有分。ファンド経由の非上場株式除く）・大和ネクスト銀行の運用先におけるScope1・2
2 商業用不動産・コーポレートローンは該当無し。また、そのほかのアセットクラスにおいて、対象がない場合はハイフンを、端数処理で切り捨てとなる場合は0を表示
3 一部、PCAFのデータベースにもとづく推計値を使用（但し、同データベースにおいても参照できない対象は除外）

計測結果

（単位：t-CO_2）

	上場株式（REIT含む）	非上場株式（REIT含む）	社債	プロジェクトファイナンス	合計
電力（発電）	33,113	0	28,420	409, 667	471,200
運輸	28,629	0	0	—	28,629
不動産	12,400	5,539	0	—	17,939
自動車製造	701	—	1,925	—	2,626
石炭	67	—	—	—	67
石油・ガス	61	—	0	—	62
鉄鋼	4	—	0	—	4
セメント	1	—	—	—	1
農業	1	—	0	—	1
アルミニウム	0	—	—	—	0
合計	74,978	5,539	30,344	409,667	520,529

❷ 中間目標の設定

今回はまず、当社グループの投融資ポートフォリオの排出量のなかで、現時点で最も大きな割合を占める電力セクターのプロジェクトファイナンスにおける目標値を設定しました。今後も優先度の高いセクターから順次、目標設定を検討していきます。

電力セクターのプロジェクトファイナンスに関する排出量（対象はScope1）

2022年度実績値*	
総排出量	409,667 t-CO_2
排出原単位（g-CO_2/kWh）	379 g-CO_2/kWh
PCAFスコア	平均PCAFスコア 2.73

＊一部推計値を含む

2030年度中間目標値	
指標	排出原単位（g-CO_2/kWh）
目標値	186～255 g-CO_2/kWh
参照シナリオ	IEA NZE・APS

❸ 目標設定における考え方

当社グループの投融資ポートフォリオの排出量のなかで、現時点で最も大きな割合を占めることなどの理由から、電力セクターのプロジェクトファイナンスにおける目標値を設定しました。また、電力セクターでは増加する電力需要を支えつつ、クリーンエネルギー化を同時に進めていく必要があるため、GHGの排出効率を示す排出原単位（発電量当たりの排出量）を計測指標とします。

具体的な目標値については、パリ協定の目標である、2℃目標を十分に下回り、1.5℃目標と整合的である水準として、IEAのNZEシナリオ、APSシナリオにもとづき、レンジでの削減目標を設定しています。また、投融資先とのエンゲージメントを踏まえつつ、既存の投融資の見通しや想定されるトランジションのシナリオなども踏まえて設定しています。

❹ 目標達成に向けた取組み

2030年度の中間目標値、および2050年のネットゼロ達成に向けて、電力セクターでは投融資先とのエンゲージメントの強化や、再生可能エネルギー向けファイナンスを実施します。

●エンゲージメントの強化―トランジション戦略の支援―

計測対象の電力セクターのプロジェクトファイナンスにおいて排出量が最も大きい事業は、北海道にある石炭火力発電事業です。このプロジェクトは石炭の地産地消による地域活性化や安定電源の確保への期待からスタートしました。北海道の広大・積雪寒冷という厳しい自然条件下にあっても火力発電所であれば天候条件などの制約に左右されないベース電源として、24時間365日安定して発電することが可能なため、安定的な電力供給にもつながっています。また、すでに当該石炭火力発電所は、バイオマス燃料を混焼しているため、ほかの国内石炭専焼の火力発電設備に比べて発電量当たりのGHG排出量が限定的です。今後は気候変動へのさらなる対応強化の観点から、当社グループは定期的なエンゲージメントを実施し、以下のトランジション戦略の立案・実現に向けたサポートをしていきます。

具体的なトランジション戦略

▸バイオマス混焼の拡大

▸CCUSの活用

●再生可能エネルギー向けファイナンスの実施

当社グループの大和エナジー・インフラは、太陽光・バイオマス・風力発電所などの再生可能エネルギー分野への投融資を通じて、新たなエネルギーシステムの構築による社会課題の解決を目指しています。国内事業者への投融資だけでなく、同分野で先行する欧州の有力企業との資本業務提携も行っており、今後もエネルギー源の多様化の実現および環境負荷の低減に貢献していきます。

当社グループの投融資ポートフォリオのGHG排出量のネットゼロに向けた対応の詳細については、下記ウェブサイトをご参照ください。
https://www.daiwa-grp.jp/sustainability/environment/financedemissions.html

アセットマネジメント部門のGHG排出量削減に向けた取組み

❶ 大和アセットマネジメントにおけるポートフォリオ分析の実施

大和アセットマネジメントは、ファンドごとや各運用資産のGHG排出関連指標としてポートフォリオの総GHG排出量、カーボンフットプリント、炭素強度などをモニタリング・分析しています。これらのデータや独自のリサーチにもとづいた企業とのエンゲージメント活動によって企業の脱炭素化を促進しています。

大和アセットマネジメントの開示の詳細については、同社の「サステナビリティレポート 2023」をご参照ください。
https://www.daiwa-am.co.jp/company/stewardship/files/sustainability_report_2023.pdf

❷ 大和リアル・エステート・アセット・マネジメントにおける気候変動に関する取組み

大和リアル・エステート・アセット・マネジメント（以下、大和リアル）では、気候変動問題が同社の経営とビジネス全体に重大な影響を与える重要課題であるという認識のもと、脱炭素社会への実現に向けて、2021年12月にTCFD提言への賛同を表明しました。

大和リアルが資産運用を受託する大和証券オフィス投資法人および大和証券リビング投資法人では、同提言にもとづき、気候変動に関するリスクと機会の特定と分析を行い、事業への財務的な影響、対応策および中長期的なCO_2排出量の削減目標など、気候変動シナリオ分析結果を開示しています。

各投資法人の開示の詳細については、以下のウェブサイトなどをご参照ください。
（大和証券オフィス投資法人）
https://www.daiwa-office.co.jp/ja/esg/index.html
（大和証券リビング投資法人）
https://www.daiwa-securities-living.co.jp/esg/

金融ビジネスを通じた脱炭素社会へのスムーズな移行の支援に向けた取組み

総合証券グループとして、お客様の脱炭素化に向けた取組みへの支援にも引き続き取り組んでいます。具体的には、資金使途を環境問題解決に資する事業に限定したグリーンボンドや脱炭素社会への移行に向けたトランジションボンドなどのSDGs債をはじめ、企業の社会課題解決のための資金調達のサポートに注力しています。また、2023年度から本格稼働する経済産業省が設立したGXリーグに参加しています。

グローバルでは、再生可能エネルギー分野で先行する欧州の有力企業との連携を強化することでお客様の脱炭素化を支援しています。具体的には、同分野に特化したフィナンシャル・アドバイザリー事業を行うGreen Giraffeへの50%の出資、また、同分野を投資対象とした運用会社であるAquila Groupとの資本・業務提携を行い、事業展開を加速化しています。

国内外のイニシアティブへ参画

脱炭素は、あらゆるセクターが連携し、総力戦で挑まなければ達成できない難題です。当社グループは、パートナーシップを通じて持続可能な社会の発展に貢献すべく、下記の環境関連のイニシアティブ（抜粋掲載）への参画・署名・賛同を行っています。

気候関連開示2024（旧TCFD開示）

大和証券グループは、TCFD提言およびISSBが2023年6月に公表したIFRS S1／S2号を参考に、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標及び目標」についての情報開示を行っています。

ガバナンス

監督体制

気候変動を含むサステナビリティ課題への対応については、取締役会が監督しています。取締役会は、サステナビリティ推進委員会で議論または執行役会などで審議した気候関連の課題と対応について、取締役会規則に則り必要に応じて報告を受けるとともに、同規則において決議事項として定められた、経営の中核となる事項や取締役会が重要と認めた事項について決定しています。

また、気候変動を含むサステナビリティ課題への取組みに関する役員のインセンティブを強化するため、サステナビリティKPIを業績連動型報酬の評価体系に組込んでいます。（P.131）

取締役会における主な審議内容

- 2030Visionの策定・アップデート
- カーボンニュートラル宣言の策定
- TCFD対応
- 環境・社会関連ポリシーフレームワークの改定
- ESG評価対応
- リスクアペタイト・フレームワークやトップリスク事項
- 機関投資家とのESG面談に関する報告
- 投融資ポートフォリオ排出量削減に向けた中間目標
- 中期経営計画におけるサステナビリティKPIの決定と進捗確認

執行体制

気候変動を含むサステナビリティに関する戦略および方針についてはサステナビリティ推進委員会（P.84）、気候変動を含むリスク管理に係る方針や施策についてはグループリスクマネジメント会議（P.143）にて、議論を行っています。これらの議論内容については、適宜、執行役会に報告されています。

また、大和証券各本部・主要なグループ会社においてサステナビリティ責任者を設け、かかる責任者のもとで、サステナビリティKPIのモニタリングやサステナビリティ関連ビジネスの推進を行うワーキンググループ（P.84）を設置しています。

戦略

気候関連のリスクと機会についての認識

当社グループでは、気候変動問題を解決すべき喫緊の課題であると同時にビジネスチャンスと捉え、事業に影響を与えると見込まれる気候関連のリスクを整理するとともに、脱炭素社会の実現に向けて、本業である金融商品・サービスの開発・提供を通じたビジネス機会を整理しています。このようなリスクと機会の認識にもとづく対応方針を検討のうえ、気候変動へのレジリエンスを高めるための戦略的な取組みを推進していきます。

気候関連開示2024（旧TCFD開示）

気候関連リスクの例

リスクタイプ		気候関連リスク	時間軸*	主なリスクカテゴリー	リスク低減に資する取組み例
移行	政策／法規制	カーボンプライシングなどに伴う取引先の業績悪化およびこれに伴う収益悪化	短～長期	信用リスク オペレーショナルリスク	②サステナビリティを意識したソーシング・投資推進（P.105、P.106） ⑥自社のカーボンニュートラルの実現（P.109） ⑦ステークホルダーとのエンゲージメント強化（P.155）
		カーボンプライシングや情報開示義務化などに伴う当社グループの体制整備と対応の遅れ	短～長期		
	技術	エネルギー関連技術への対応遅れに伴う当社グループの運用資産の価値下落	中～長期		
		エネルギー関連技術の変化に伴う当社グループのコスト増加	中～長期		
	市場	ファンド保有資産の価値低下、残高減少	中～長期	市場リスク	①脱炭素社会実現に資する商品・サービスの開発・提供（P.104） ⑤サステナビリティ関連のソリューション提供（P.101）
		当社グループの保有資産や物件の価値低下、売却機会の減少	短～長期		
	評判	気候変動対策の取組み不足や環境負荷の高い事業に係る投資・引受けに伴う当社グループの評判悪化	短～長期	レピュテーショナルリスク	③サステナブルファイナンスの推進（P.102） ⑥自社のカーボンニュートラルの実現（P.109）
		上記評判悪化による、ビジネス機会の減少および資金調達コスト増加	短～長期		
物理的	急性／慢性	異常気象の発生による市場の混乱に伴う、保有資産や物件の価値低下、売却機会の減少	中～長期	信用リスク 市場リスク	②サステナビリティを意識したソーシング・投資推進（P.105、P.106） ③サステナブルファイナンスの推進（P.102） ⑤サステナビリティ関連のソリューション提供（P.101） ⑦ステークホルダーとのエンゲージメント強化（P.155）
		猛暑などによるお客様の健康被害の増加および就労の制約、これらに伴う収益悪化	短～長期		
		風水害などの被災に伴う取引先の復旧費用の増加および破綻、これらに伴う収益悪化	短～長期		
		豪雨・巨大台風の増加による太陽光／風力発電設備の被害・毀損	短～長期		
		猛暑などによる当社グループの役職員の健康被害の増加、就労の制約およびこれらに伴う収益悪化	中～長期	オペレーショナルリスク	減災対策やBCPの策定
		当社グループの各事業拠点、データセンターなどの被災、復旧、修繕費用の増加	短～長期		

気候関連機会の例

気候関連機会	時間軸*	戦略的な取組み
新たな金融商品の提供機会増加や市場の変化による収益機会の拡大	短～長期	①脱炭素社会実現に資する商品・サービスの開発・提供（P.104）
脱炭素技術を持つ企業を組み入れた投資信託への資金流入	短～長期	
太陽光発電所など再生可能エネルギーへの投資と外部資本の導入を通じた投資機会の拡大	短～長期	②サステナビリティを意識したソーシング・投資推進（P.105、P.106）
脱炭素社会への移行に貢献する新産業・企業への投資機会の増大	中～長期	
環境性能の高い不動産・実物資産を裏付け資産とする投資法人・私募ファンドの組成・運用	短～長期	
グリーンプロジェクトおよび脱炭素社会への移行に要する資金調達などの引受け増加	短～長期	③サステナブルファイナンスの推進（P.102）
再生可能エネルギー分野のM&Aの増加	短～長期	④サステナビリティ分野のM&Aアドバイザリー強化
脱炭素社会への移行を支援するソリューションビジネス機会の拡大	短～長期	⑤サステナビリティ関連のソリューション提供（P.101）
ネットゼロに向けた取組みを通じたレピュテーション向上による事業機会の拡大	短～長期	⑥自社のカーボンニュートラルの実現（P.109）
発行体や投資家などとのエンゲージメントを通じた脱炭素社会への移行や気候変動対応の支援	短～長期	⑦ステークホルダーとのエンゲージメント強化（P.155）
サステナビリティ関連のルールメイキングへの参画を通じた市場全体の活性化	短～長期	⑧ルールメイキングへの関与（P.107）

*短期：3～5年、中期：5～10年、長期：10～30年を想定

気候関連リスクを踏まえた戦略のレジリエンス評価

当社グループは、気候関連リスクが事業に及ぼす影響を認識するとともに、将来の気候関連の変化や進展および不確実性に対するレジリエンス評価として、シナリオ分析を行っています。

今後は、より多くの情報と関連データを入手し、財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローへの中・長期的な影響を把握するとともに、気候変動へのレジリエンスを高めるためにも、分析手法の改良を図ります。

シナリオ分析の概要

項目	定性分析	定量分析		
		移行リスク		物理的リスク
影響期間	長期	長期	短期	長期
参照シナリオ	NGFSによる気候シナリオにて用いられる変数などを考慮	NGFSによる気候シナリオ：Net Zero 2050／Delayed Transition／Fragmented World／Current policies		IPCCによる気候シナリオ：RCP 4.5／RCP 8.5
分析内容	移行リスク・物理的リスクが当社グループの事業全体に与える影響	主に移行リスク（政策・規制・需給状況などの変化による金融市場への影響） • 分析対象：非トレーディング勘定資産、グループ主要各社による投資・出資、大和ネクスト銀行貸出（CLO）、LMS担保金融商品として保有する炭素関連資産 • 分析指標：炭素関連資産の累計想定損失額、年平均損失額	主に移行リスク（政策・規制・需給状況などの変化による金融市場への影響） • 分析対象：トレーディング勘定資産、大和証券・海外拠点保有の事業債（炭素関連セクター） • 分析指標：事業債（炭素関連セクター）のクレジットスプレッド想定損失	物理的リスク／急性（風水害） • 分析対象：グループ主要各社の不動産関連エクスポージャーおよび当社グループ保有の非営業不動産など • 分析指標：対象物件の想定年平均損失額
分析結果	経済および産業の停滞・収縮、金融市場の変化、豪雨・水害などの被害、異常高温による健康被害などが懸念される	累計：約60億円 （ホット・ハウス・ワールド対比）	累計：約2億円 （ホット・ハウス・ワールド対比）	年平均： 2030年単年 0.4億円 2050年単年 0.5億円 （ともにRCP8.5シナリオ）

リスク管理

気候関連リスクの管理

サステナビリティ関連の課題のひとつである気候関連リスクについては、気候現象のみならず、政治・社会の対応や経済構造など多くの要素が関係し、相互に影響を及ぼし合います。このため、既存のリスク管理の枠組みのなかで気候関連リスクの影響を考慮しています。（P.143）

リスクアペタイト・フレームワークおよびトップリスクにおける気候関連リスク

当社グループは、2021年度よりリスクアペタイト・ステートメントにおいて気候関連リスクを取り上げています。（P.142）また、気候変動が金融機関経営や金融システムの安定に及ぼす影響への重要性が高まっていることを踏まえて、気候変動をトップリスクのひとつとして位置付けています。（P.144）

環境・社会関連ポリシーフレームワーク

当社グループは、地球環境／生物多様性の保全や人権の保護など、環境・社会リスクの管理体制を強化するため、「環境・社会関連ポリシーフレームワーク」を策定しています。本フレームワークでは、新規の投融資と債券／株式発行に係る引受を対象とし、投融資などを禁止する事業および留意する事業を定めています。

環境・社会関連ポリシーフレームワーク
https://www.daiwa-grp.jp/about/governance/risk.html#anc-04

指標及び目標

当社グループは、気候関連リスクおよび機会に関連する企業のパフォーマンスとして、指標及び目標を設定・開示しています。

気候関連の指標及び目標

指標（グループKPI）	対象	目標	2023年度実績
SDGs関連債リーグテーブル	グローバル・インベストメント・バンキング本部	2位以内（2026年度）	3位
自社のGHG排出量	連結	ネットゼロ（2030年度）	9,557 t-CO_2
投融資ポートフォリオのGHG排出量	連結	186～255 g-CO_2/kWh（2030年度）	379 g-CO_2/kWh（2022年度）

（注）1 自社のGHG排出量はScope1+Scope2の合計。投融資ポートフォリオのGHG排出量の対象は電力セクターへのプロジェクトファイナンス。一部推定値を含む
2 自社のGHG排出量の集計対象についてはP.161を参照
3 投融資ポートフォリオのGHG排出量の詳細についてはP.110を参照

気候関連開示2024（旧TCFD開示）の詳細は当社HPをご参照ください。
https://www.daiwa-grp.jp/sustainability/environment/tcfd.html

サステナブル経営の基盤

118 コーポレート・ガバナンス対談：中田会長×岩本社外取締役
122 社外取締役メッセージ
124 取締役一覧
126 指名委員会報告
128 監査委員会報告
130 報酬委員会報告
131 役員報酬制度
134 コーポレート・ガバナンス
143 リスク管理
148 デジタル戦略・システムリスク管理
150 AIガバナンス
152 コンプライアンス
154 タックスポリシー
155 ステークホルダー・エンゲージメント

コーポレート・ガバナンス対談：

パラダイムシフトの時代を生き抜く、大和証券グループ本社の新CEOへの期待

大和証券グループ本社
取締役会長
中田 誠司

大和証券グループ本社
指名委員会 委員長
社外取締役
岩本 敏男

2024年度は、大和証券グループ本社で7年ぶりのCEOの交代がありました。上場企業のトップを経験した二人が、CEOの職責や要件、当社におけるサクセッションのあるべき姿について語り合いました。

当社におけるCEOの要件

中田：2023年版の統合報告書でも述べましたが、私は「社長機関説」を持論としています。当社のCEOは、企業のオーナーではなく経営の全権を握っているわけではありません。組織の一番重要な「機関」として、一定の任期の間その責務を果たすことが務めです。CEOの責務は、株式会社として企業価値を上げるプロセスのなか、社会のためになる事業を営み健全な利益を上げること、その利益を株主や社員、取引先などのステークホルダーに適正に分配することだと考えています。

岩本：中田会長ご自身はよく、CEOの要件のひとつとして「逃げない、決める、責任を取る」とおっしゃっていますね。私はこのなかでも「決める」という責務が一番重要だと考えます。2030Visionのような10年後のビジョンを社員や投資家に提示して、それに向けて邁進することはもちろん大事ですが、日々の企業活動は決断の連続です。取締役会などで決議することにはなりますが、「やるか、やらないか」は、CEO自身で決断しないといけない。決断の重さは、新入社員から副社長までと社長とでは全く異なります。この重圧はトップを経験した者でなければわかりません。荻野CEOが今後「決める」必要がある局面でどのような決断を下すのか、注目しています。

中田：決断には前進と撤退の二種類がありますが、推進している事業に関わり努力している社員や担当の役員がいるなか、そこから撤退する決断は、CEOにしかできません。大きな困難と苦痛を伴う決断をできることが、CEOの役割における最重要ポイントではないでしょうか。

これまで長年やってきたことを変えるような企業の改革を決断するとき、たとえば周りの半数が反対であったり不安を感じたりするかもしれませんが、やるべきと思ったら躊躇せずに突き進むしかありません。賛成と反対が初めは50対50の状況でも、最終的には70対30、そして100対0に導いていくことが重要です。極端な言い方をすれば、皆が賛成ならばそれは改革ではありません。反対多数のなかでも厳しい決断を下し、会社を良い方向に導くのがCEOの責務です。

新CEOの選定プロセス

岩本：私は今回、当社の歴史上初めて、社外取締役の指名委員長として、CEOの交代に関わりました。CEO選定プロセスは、「コーポレート・ガバナンスに関するガイドライン」に則り、CEOが後継者計画を策定して指名委員会に諮る形をとっています。当社の指名委員会は過半が社外取締役で議長も社外取締役です。

実際には、2021年の指名委員会において、中田CEO（当時）から提示された議案で、CEOにふさわしい人物像について議論を行いました。そこで挙がった重要な点は、第一が人格者であること、つまり誰からも信頼される人物であることです。次にチャレンジ精神、すなわち変化を恐れない胆力の持ち主であることです。加えて、金融機関が生き残っていくためにはDXを推進する能力も不可欠です。

その後、指名委員会のメンバーは、次期CEO候補者として、大和証券グループ内の主要な役員のリストを受け取りました。候補者は、我々社外取締役が日常的に、もしくはオフサイト・ミーティングなどを通じて人柄・能力・実績を理解している方々であり、指名委員は十分に適切な判断ができたと思います。

2023年の指名委員会では、中田CEO（当時）が初めて次期CEO候補者として荻野CEO（現）の名前を挙げました。指名委員会では、現CEOの提案だからといって、そのまま受け入れるのではなく、透明性・客観性・公正さの観点から、独立した立場でしっかりと議論しました。CEO候補者が要件を満たしていないのであれば、社外人材も含めて再審議をすることも可能でしたが、荻野CEOには委員会は大賛成でしたので、その後の指名プロセスにシフトしました。

中田：私には「次のCEO候補者を選ぶのは今のCEOの最大のミッションのひとつ」という信念があります。社内にCEOにふさわしい人材がいないのであれば、外部から招くことも考えられますが、まずは社内から探すのが適切だと思います。次のCEO候補者を社内の人材から選ぶとなれば、候補者たちについて、若いころから、その人柄や仕事ぶりなどを最も熟知しているのは現役のCEOです。そして大和証券グループの次の時代を預けるにふさわしいリーダーを選べるのも、CEOです。私は自分がCEOに指名された7年前から次のCEOを誰にするか、どう育成するかを考えていました。

岩本：社外から、時に海外から自社のCEOを招聘する日本企業もあります。しかし、会社として社内に適格なCEO候補者がいることは、健全な組織の証左であり、喜ばしいことだと思います。今回は社外人材を検討するなどの手の込んだ手続きが必要ない、スムーズで順当なプロセスであり、当社にとっては理想的なサクセッションだったと思います。

荻野CEOに対する期待

中田：先ほどCEOにふさわしい人物像として挙げられていた「人格者」について補足すると、リーダーシップがあり、非常に柔軟な発想を持つとともに、思いやりがあって、人の意見をよく聞くという資質も重要です。さらに上司からも部下からもお客様からも、誰からも信頼・尊敬される人でなければいけません。

仕事の能力に関しては、担当の分野で着実に実績を上げてきたということが重要です。加えて、現在の会社のステージへの適合性も必要です。

これまで大和証券グループはハイブリッド戦略を掲げ、証券業以外のさまざまなビジネスを立ち上げてきました。さらに金融機関にとどまらず、幅広い分野で他社との提携関係を結び、お客様基盤を拡大してきました。これだけグループの事業が多岐にわたると、すべてを経験している人間はいないものの、CEOの候補者となるような人物はさまざまな部署・セクションを経験しています。ハイブリッド戦略を自分と二人三脚で推進し成果を上げてきたという点を踏まえても、荻野副社長（当時）がふさわしい人材だと感じました。

岩本：現在はパラダイムシフトの時代にあると思います。これまでの価値観や倫理観が根本から変化してしまう時代です。SDGs、グリーントランスフォーメーション、ポストコロナ、経済安全保障など、少し前にはなかった概念が次々と表出しています。

そのような時代のなかで、新CEOは自分なりの時代認識で変化を乗り越え、大和証券グループとして何を求め、何を大切にするかという価値観を創り上げ、かつ企業価値を向上させる必要があります。

中田：私は新CEOが前任者との違いをことさらに主張しなくても良いと思います。荻野CEOが独自の資質にもとづいて自然体で対処すれば、自ずと私との違いが出てくるでしょう。取締役会がブレーキをかけたくなるくらい、存分にチャレンジしてもらいたいと考えます。

パラダイムシフトの観点からすると、今後はビジネスの場にAIの利用が一段と増えていくでしょう。AIの良い面と悪い面を十分に理解したうえで、それをどれほど有効に事業に組み込めるかについて、新CEOの手腕に期待するところ大です。

岩本：私はICT関連の専門性を背景とした社外取締役として、荻野副社長（当時）に、DXに関する質問をしたことがあります。荻野副社長（当時）はその道の専門家ではないにもかかわらず、回答が極めてクリアだったので、かなり驚くとともに信頼性が増しました。パラダイムシフトの時代にふさわしいCEOだと思います。

中田：私はCEOに就任以来ずっと「クオリティNo.1」にこだわってきましたが荻野CEOは就任早々に、経営のキーワードとして「スピード」を掲げ、スピードにこだわるという方針を発信しています。もともとオープンな人でありながら、そこにスピードが組み合わさると、荻野流のカルチャーに変わっていくのだと思います。

これからの当社のコーポレート・ガバナンス

中田：私は取締役会議長となりましたが、執行役でもあり、大和証券の代表権もあります。事業のサポートもしっかり続けながら、コーポレート・ガバナンスにおける職責を果たしていきます。

岩本：新CEOのサポートも重要ですが、中田会長には、業界レベル、経済界レベルで、日本全体を支えるような役割を果たされることも期待しています。

今回のサクセッションは、指名委員会としてもスムーズに機能を発揮できたと考えています。しかし、指名委員会には、サクセッションプランの監督だけではなく、取締役会の実効性を担保すべく、社外取締役の構成を検討するという役割もあります。パラダイムシフトの時代のなかで、今後の社外取締役に求められるスキルセットを検討したいと考えています。当社の取締役会にはさまざまなスキルをお持ちの社外取締役がおられます。しかし、当社の取締役会が経営中核事項の決定機関であることに鑑みると、前述した「決める」経験をした人が増えてもよいのではないでしょうか。企業のトップとして苦しみ悩んできた経験を持つ経営者が候補になるかもしれません。今後の指名委員会で社外取締役の構成について引き続き議論を深めていきたいと思います。

中田：当社はこれまで社内の候補者からCEOを選んできましたが、将来的には、社外からのCEOの招聘や、若い管理職の大抜擢人事などが出てくる可能性もあります。その場合は、指名委員会が責任を持って候補者を取締役会に上程できるよう、プロセスのさらなる高度化が望まれます。

私は取締役会議長として、経営陣と取締役会、各委員会に、より一体感を持たせたいと思っています。ガバナンス体制に関して形式的なルールが多いですが、むしろより実効的なガバナンスとは何かを考え、これからも知恵を絞り続けます。

大和証券グループ本社
コーポレート・ガバナンスに関するガイドライン

第15条 CEOの後継者計画

1. CEOは、経営戦略・事業戦略等を踏まえてCEOの後継者計画を策定し、指名委員会に報告する。指名委員会は、その内容を適切に監督する。
2. 取締役会は、指名委員会での議論を踏まえ、CEOの選任および解任を決議する。
3. 取締役会は、CEOがその役割を十分に果たすことができないと判断し、解任することが適切と認める場合には、CEOを解任する。
4. CEOに不測の事態があった場合は、COOがこれを代理する。また、CEOの不測の事態にも備えて、後継者計画を策定する。

社外取締役メッセージ

社外取締役
河合 江理子

新しいグループ経営基本方針に「お客様の資産価値最大化」を掲げていますが、すべてのビジネスで質の高いコンサルティングやソリューションを顧客に提供するためには、社員に顧客第一主義を徹底させ、「さすが大和証券の社員は違う」と言われるような高度な金融投資知識を身に付けてほしいと思います。証券市場に左右されない安定した利益創出をめざし、ウェルスマネジメントビジネスやアセットマネジメントビジネスに注力し、資産管理型ビジネスモデルを推進した結果、預り資産も順調に増え、業績予測の精度も上がっています。あおぞら銀行やかんぽ生命との資本業務提携など積極的なインオーガニック戦略をとっていますが、2030Vision「貯蓄からSDGsへ」とあったように、新しい波をうまく捉えて成長につなげてほしいと思っています。

社外取締役
西川 克行

日本経済はようやく長いデフレのトンネルを抜け、政府や東証の諸施策の後押しもあって国民の投資への関心は今までになく高まっており、「貯蓄から投資へ」の世界に本格的に歩みを進めつつあります。このような時期に、新中期経営計画は、グループの経営基本方針として「お客様の資産価値最大化」を打ち出しました。この方針は、まさに時宜を得た、顧客にアピールする素晴らしい方針だと感じています。言うまでもなく、この方針を全うするため、担当者には、顧客の状況やそのニーズを正確に把握し、最も適切な解決策を案出し、それを伝達する力が必要となります。当社グループは、各分野にこのような力を持ったプロを多数有しておりますが、今後もこれらプロが、さらに個々の力を高め、顧客により深く信頼される存在となり、大きな成果を上げるものと確信しています。

社外取締役
岩本 敏男

世界を見渡すと、軍事的な紛争のみならず地経学的なリスクが増大し、各国で政権を左右する選挙が行われています。また、金利や為替、株価など経済の基礎的な要素も大きく変動しており、まさにパラダイムシフトと言える状況です。

そのようななか、2024年度から新しい中期経営計画がスタートしました。外部環境に左右されにくい強固な収益基盤を確立し、「お客様の資産価値最大化」に向け、バックキャスティングで実施する戦略と施策を取りまとめています。さらに生成AIなどデジタル技術のパワーが強く意識されるようになり、これらを積極的に取り入れることによって、事業運営メカニズムを変革するとともに、新しいイノベーションを起こしていく仕組みづくりが求められています。同時にサイバーセキュリティの強化など、事業遂行の支障となるさまざまなリスクに対しても、的確な対応策を講じることにより、新中計の確実な達成を図ってまいります。

社外取締役
村上 由美子

大和証券グループは、金融・資本市場を通して社会および経済の発展に資するというミッションを掲げています。そのような企業理念をもとに策定された中期経営計画・2030Visionは、資金循環の仕組みづくりを通じたSDGsの実現を目指しています。長年の低成長から脱却し、ようやく活性化の兆しが見えてきた日本の経済環境を背景に、金融市場でも「貯蓄から投資へ」という流れが期待されています。持続可能な形での成長を社会全体で可能にするために、大和証券グループが金融機関として果たすべき役割は大変重要であり、社外取締役としてもできるだけ貢献したいと考えています。地政学リスクの高まりや環境問題の深刻化など、不安定な外部環境は続いていますが、しっかりとビジョンを見据えて、SDGsの実現に近づいていきたいと思います。

社外取締役
伊岐 典子

新中期経営計画は、「お客様の資産価値最大化」をグループ経営の基本方針に掲げています。これは、成長と分配の好循環の実現を担う「最も信頼できる」企業として、大和証券グループが果たすべき役割を端的に表しています。そこで示された新セグメント体制の整備や、あおぞら銀行、かんぽ生命との資本業務提携といった他社の力を取り込む成長戦略も、経営方針の具体化に欠かせない要素として、進展を注視しています。

計画期間を通じ、内外の政治経済情勢など種々のリスクが存在するなか、人生100年時代の安心で豊かな老後の実現という社会課題の解決や、脱炭素化やデジタル化のインフラ需要を満たす強い金融資本市場の構築を担う主戦投手としての存在感を、大和証券グループとして示す必要があります。積極的な人的資本政策がこれに大きく貢献すると確信していますし、プロダクトガバナンスの向上も業界の先頭に立って進めることを期待しています。

新任社外取締役メッセージ

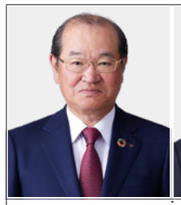
社外取締役
柚木 真美

2024年6月の株主総会で社外取締役に選任されました。これまで長い間、公認会計士として監査を通じさまざまな業種の会社を見てきました。この経験を活かして、財務諸表に関するリスクのみならず、ビジネス全般に関するリスクを識別し必要な提言を実施すること、あるいはより広範な見地からの疑問の投げかけや提案を行うことで、社外取締役としての任務を果たしていきたいと考えています。

金利、為替、株式いずれをとっても新たな局面を迎えている現在、金融機関としての規制を遵守しつつ、大和証券グループの掲げるお客様の資産価値を最大化するという経営基本方針を追求していくことは、決して容易なことではないでしょう。2024年度はこの経営方針を踏まえた中期経営計画の初年度であり、着実にアクションプランを実行していくことが、会社自体の企業価値の拡大にもつながっていくはずであり、そのための一助となるよう自身の役目を全うしていきたいと思います。

取締役一覧

（2024年7月時点）



	取締役会長 中田 誠司	荻野 明彦	新妻 信介	田代 桂子	佐藤 英二	花岡 幸子	河合 江理子	西川 克行	岩本 敏男	村上 由美子	伊岐 典子	柚木 真美
	執行役 大和証券 代表取締役会長	代表執行役社長 最高経営責任者 （CEO） 大和証券 代表取締役社長	代表執行役副社長 最高執行責任者 （COO） 兼 ウェルスマネジメント担当 大和証券 代表取締役副社長	執行役副社長 サステナビリティ担当 兼 金融経済教育担当 兼 証券アセットマネジメント担当 兼 シンクタンク担当	専務執行役 企画担当 大和証券 専務取締役	非業務執行取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役
取締役在任年数	9年	4年	新任	10年	新任	5年	6年	5年	4年	3年	1年	新任
取締役会出席状況	10／10回	10／10回	—	10／10回	—	10／10回	10／10回	10／10回	10／10回	10／10回	8／8回*	—
指名委員会（★は委員長）	●	●					●	●	★		●	
監査委員会（★は委員長）						●		★		●	●	●
報酬委員会（★は委員長）	●	●					★		●	●		●
経歴	1983年 当社入社 当社の企画副担当および人事副担当、大和証券の法人本部長、営業本部長、当社の最高執行責任者（COO）およびリテール部門担当などを歴任し、当社グループ全体の業務に関わる豊富な経験を有しています。また、2017年から2024年まで当社代表執行役社長 最高経営責任者（CEO）を務め、経営者としての豊かな経験と見識を有しています。	1989年 当社入社 当社の法務担当、海外副担当、企画担当、人事管掌および企画管掌などを歴任し、2024年より当社代表執行役社長 最高経営責任者（CEO）を務めています。幅広い視野にもとづいた経営戦略を示すとともに、当社グループの経営管理を適切に実行する知識・経験を有しています。	1988年 当社入社 大和証券の千葉支店長、名古屋支店長などを務め、2015年に大和証券の執行役員に就任して以降は、営業企画担当、営業本部長、営業管掌およびプロダクト・ソリューション本部長などを歴任しています。ウェルスマネジメント部門での豊富な経験・知識を有しています。	1986年 当社入社 当社IR室長および大和証券のダイレクト企画部長を歴任し、2009年に大和証券の執行役員に就任して以降は、ダイレクト担当、金融市場担当、当社の米州担当、海外担当および海外管掌などを歴任しています。海外部門および企画部門における豊富な知識・経験を有しています。	1991年 当社入社 当社財務部長、経営企画部長を務め、2017年に当社の執行役員に就任して以降は、最高財務責任者（CFO）、企画副担当および海外副担当を歴任しています。企画・財務部門の豊富な経験・実績に加えて、投資銀行部門における経験も有しています。	1990年 当社入社 リサーチ部門、プロダクト部門の業務に携わった後、大和証券の商品企画部長、教育研修部長、投資情報部長を歴任しています。リサーチ部門における豊富な経験を通じて、高い分析力や企業会計に関する知識を備えていることに加え、豊富なマネジメント経験を有しています。	BIS（国際決済銀行）とOECD（経済協力開発機構）で年金基金運用統括官などを歴任し、国際的な企業や国際機関における豊富な経験に加え、経営者としての経験と実績を有しています。その経歴を通じて培われた経営に関する豊かな知識・見識を当社の経営に活かしていただいています。	法務事務次官、東京高等検察庁検事長、検事総長などを歴任し、現在は弁護士として、その経歴を通じて培われた法律やコンプライアンスに関する豊かな経験・専門的な知識を当社の経営に活かしていただいています。	（株）エヌ・ティ・ティ・データ社長などを歴任し、現在は（株）NTTデータグループシニアアドバイザーとして、その経歴を通じて培われたグローバル企業の経営に関する豊かな経験およびITに関する豊富な知見を当社の経営に活かしていただいています。	国際連合、ゴールドマン・サックス証券（株）、クレディ・スイス証券（株）を経て、OECD（経済協力開発機構）東京センター所長を歴任しています。その経験を通じて培われた豊富な国際経験や経営に関する経験と実績、および証券ビジネスへの理解を当社の経営に活かしていただいています。	厚生労働省雇用均等・児童家庭局長、厚生労働省東京労働局長、ブルネイ駐箚特命全権大使などを歴任しています。その経験を通じて培われた労働行政やダイバーシティに関する専門的な知識・経験や豊富な国際経験を当社の経営に活かしていただいています。	PwCあらた有限責任監査法人（現PwC Japan有限責任監査法人）において、長年にわたり公認会計士として多くの上場企業の監査に関与しており、その経験を通じて培われた財務会計に関する専門的な知識・経験を当社の経営に活かしていただくべく、2024年の株主総会にて新たに当社社外取締役に就任しました。
専門性と経験	当社グループの経営管理を適切に実行する知識・経験を有しています。											
重要な兼職の状況			大和ネクスト銀行 取締役	大和アセットマネジメント 取締役、大和総研 取締役		大和アセットマネジメント 監査役、大和総研 監査役	ヤマハ発動機（株）社外監査役、三井不動産（株）社外取締役、International Management Forum（株）シニアアドバイザー、DMG森精機（株）社外取締役	西川克行法律事務所 弁護士、イオン北海道（株）社外監査役	（株）NTTデータグループシニアアドバイザー、東日本旅客鉄道（株）社外取締役、（株）三越伊勢丹ホールディングス社外取締役、住友林業（株）社外取締役	（株）MPowerゼネラルパートナー、ラクスル（株）社外取締役	公益財団法人21世紀職業財団特別顧問、富士急行（株）社外取締役	公認会計士柚木真美事務所代表、中外製薬（株）社外監査役

企業経営　財務会計　法務・コンプライアンス　DX・情報通信　グローバル　サステナビリティ

＊ 2023年6月の当社取締役就任以降に開催された取締役会への出席状況

指名委員会報告

委員長コメント

2024年は7年ぶりにCEOが交代しました。CEOに求められる人物像についても十分に議論し、それにふさわしい新CEOを選任できたことは良かったと考えています。

CEOのみならず、社外取締役も含めてどのような経営陣を選任していくかは、CEOの後継者計画も含めて引き続き重要課題です。今年も取締役の選解任にあたっては、透明性や公平性が担保されるプロセスの適正性に十分配意しながら、適任者の選任に努めてまいります。

指名委員会 委員長
社外取締役　岩本 敏男

大和証券グループ本社の指名委員会は、委員長を含む4名の社外取締役および社内取締役2名で構成されています。指名委員会では、取締役の選任および解任議案の決定などを行います。指名委員は、多角的な視点から取締役の指名を行うため、委員となる社外取締役の専門性も考慮しています。なお、指名委員長の岩本敏男は、これまでの企業経営経験を通じて、企業経営および人事施策に関する相当程度の知見を有しています。

指名委員会は、1年に1回以上開催することとなっています。2023年度においては4回開催し、コーポレート・ガバナンスに配慮した取締役会の構成および取締役のスキル・マトリックス、ならびに取締役候補者の選任、代表執行役社長CEO候補などについて検討しました。

取締役会の構成については、改訂コーポレートガバナンス・コードと照らし合わせ、他社の状況も踏まえながら、「ボードサイズ(構成人数)」「執行・非執行比率」「ジェンダー」「知識・経験・能力」「国際性」などの観点で検討しました。「知識・経験・能力」については、従来より開示していた項目に加え、「サステナビリティ」の項目も開示することとしました。また、代表執行役社長CEO候補については、後継者計画にもとづき前CEOより報告のあった代表執行役社長CEO候補に関して議論を行いました。

取締役会の構成について

- 原則として、取締役のうち3分の1以上を独立社外取締役として選任し、取締役の過半数は執行役を兼務しない
- 取締役会全体としての知識、経験および能力のバランスならびにジェンダーおよび国際性などを含む多様性を確保することに努め、取締役に占める女性比率については、原則として30%以上とする

取締役候補者の選定の方針について

取締役候補者の指名は、以下方針にもとづいて行っています。

- 大和証券グループの企業理念の実現のために最大の努力を行えること
- 高い倫理観および道徳観を持ち、率先垂範して行動できること
- 業務上の経験または法律、会計、経営などの専門的な知識を有していること

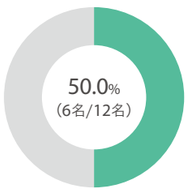
社外取締役については上記に加え、独立性に関して以下の基準をすべて満たすことを要件としています。

(社外取締役の選定基準)

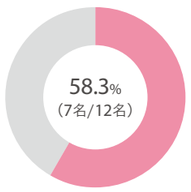
- 大和証券グループの業務執行取締役、執行役、執行役員その他これに準ずる者または従業員として勤務経験を有していないこと
- 大和証券グループを大株主または主要な取引先とする会社の取締役、執行役、支配人その他の使用人でないこと
- その他、取締役としての職務を遂行するうえで独立性を害するような事項がないこと
- 通算在任期間は、原則として8年を超えないこととし、その理由いかんにかかわらず、通算在任期間が10年を超える者を社外取締役候補者としないこと

取締役会の構成

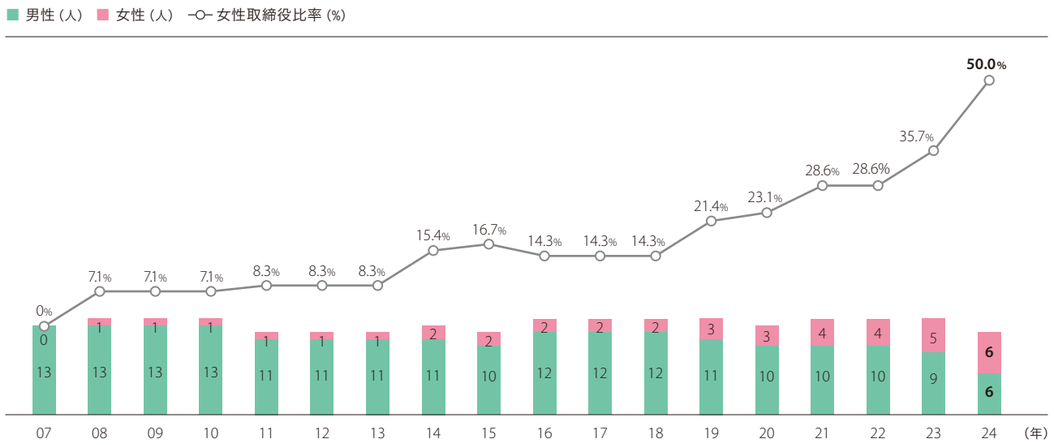
独立社外取締役の比率



非業務執行取締役の比率



女性取締役の比率推移



(注) 各年における株主総会終了後の人数

CEOの後継者計画について

当社は「コーポレート・ガバナンスに関するガイドライン」において、CEOの後継者計画について定めています。指名委員会では、後継者選定の考え方やCEOに求める条件に関する現CEOの考えを踏まえ、CEOの後継者候補となり得る主要な役員に関するレビューを定期的に実施しています。

また、将来の経営幹部候補を育成するための研修プログラムを毎年実施し、その実施状況を取締役会に定期的に報告しています。

2023年度 指名委員会の活動内容

2023年6月	• 指名委員長の選定 など
2023年10月	• **取締役会の構成に関する確認・検討**
2023年12月	• 取締役候補者の選定状況 • **代表執行役社長CEO候補に関する審議**
2024年2月	• 取締役候補者の選任 • **取締役のスキル・マトリックスに関する開示内容の決定**

CEOの選任プロセス

- CEOは、経営戦略・事業戦略などを踏まえてCEOの後継者計画を策定し、指名委員会に報告
- CEOは、後任候補者を指名委員会に推薦し、指名委員会にて議論
- 取締役会は、指名委員会での議論を踏まえ、CEOの選任を決議

CEOの解任プロセス

- 取締役会は、CEOがその役割を十分に果たすことができないと判断し、解任することが適切と認める場合には、CEOの解任を決議
- CEOに不測の事態があった場合は、COOがこれを代理

2024年度委員会構成 (2023年度委員会出席状況、4回開催)

社外	岩本 敏男(委員長)	(4／4回)
	中田 誠司	(4／4回)
	荻野 明彦	新任
社外	河合 江理子	(4／4回)
社外	西川 克行	(4／4回)
社外	伊岐 典子	(4／4回)

監査委員会報告

委員長コメント

大和証券グループの業務は広範に及びますが、監査委員会は、内部監査部、内部統制部門、各部署、グループ各社の責任者らから、報告を聴取し、時には現地視察を実施するなどしてガバナンスやコンプライアンスの確保に努めています。また、監査委員会は、投資リスク管理、DXの円滑な進展とサイバーセキュリティ、サステナビリティへの対応、人材の確保と養成など重要な課題をモニターし、大和証券グループが社会から信頼される会社であり続けるために貢献していきます。

監査委員会 委員長
社外取締役　西川 克行

大和証券グループ本社の監査委員会は、委員長を含む4名の社外取締役および社内取締役1名により構成されています。監査委員会は、監査委員会が定めた監査委員会監査基準に準拠し、取締役および執行役の職務執行の監査、事業報告や計算書類などの監査、監査報告の作成などを行っています。監査委員は、財務や会計、法務に関する相当程度の知見を有するメンバーで構成されています。

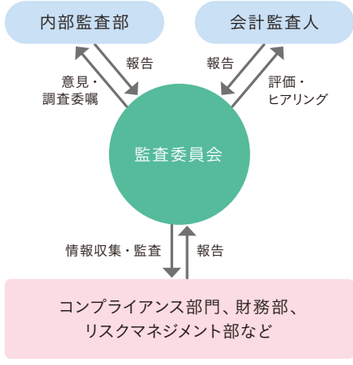
監査委員が取締役会に出席することに加え、監査委員会が選定した監査委員（以下、選定監査委員）が執行役会などの重要会議への出席や役職員からの報告聴取などを行い、ほかの監査委員と情報を共有することによって、監査委員会による実効的な監査の環境整備に努めています。なお、監査委員会の業務を補佐する専任部署として監査委員会室を設置しています。監査委員会は、原則として毎月1回開催することとなっています。2023年度は14回開催し、以下を重点テーマとして、監査を行いました。

1. 「お客様の最善の利益」の追求に向けた取組み
2. ハイブリッドビジネスと投資リスク管理
3. 国内および海外のグループ各社の内部統制

監査委員会は、当社の内部監査部から当社グループの内部監査状況について定期的に報告を受けるとともに、選定監査委員は、グループ内部監査会議に出席し、必要に応じて意見を述べています。また、監査委員会は、必要に応じて内部監査部に調査を委嘱することができます。

監査委員会は、会計監査人と定期的な会合を開催し、会計監査人から監査計画および監査の状況・結果などについて報告を受けるとともに、監査上の主要な検討事項（KAM：Key Audit Matters）について会計監査人と意見交換を行っています。また、監査委員会は、会計監査人の独立性や品質管理体制を評価しています。さらに、選定監査委員は、必要に応じて会計監査人にヒアリングを実施しています。

監査委員会は、内部統制機能を所轄するコンプライアンス部門、財務部、リスクマネジメント部などから定期的に報告を受けるとともに、選定監査委員は、執行役会、グループリスクマネジメント会議、グループコンプライアンス会議などに出席して広範な情報収集を図り、取締役および執行役の職務執行状況を監査しています。なお、職務執行状況の監査の過程においては腐敗防止の観点からも確認を行っています。選定監査委員はすべての重要な情報を社外監査委員と共有し、監査委員会は必要に応じて提言を行うこととしています。



2024年度委員会構成（2023年度委員会出席状況、14回開催）

社外	西川 克行（委員長）……（14／14回）	社外	伊岐 典子 ……（10／10回）*
	花岡 幸子 ……（14／14回）	社外	柚木 真美 …… 新任
社外	村上 由美子 ……（14／14回）		

＊ 2023年6月の当社取締役就任以降に開催された委員会への出席状況

2023年度 重点テーマの具体的確認事項

①「お客様の最善の利益」の追求に向けた取組み	②ハイブリッドビジネスと投資リスク管理	③国内および海外のグループ各社の内部統制
• プリンシプルベース・アプローチのさらなる進化 • コンプライアンス態勢の強化 • お客様に最適な商品・サービスの提供 • 外部チャネルとの業務提携 • リテール部門とホールセール部門との連携強化	• 海外案件を含めた投資リスク管理 • ハイブリッドビジネスの進捗状況	• グループ会社の内部管理態勢の構築、運営状況 • コンプライアンスリスク • サイバーセキュリティ、情報セキュリティ、オペレーショナル・レジリエンスへの対応状況 • 国際紛争、金融危機など外部環境変化への対応状況

①〜③共通

• デジタルIT戦略の取組み／• サステナビリティへの取組み

主な監査活動

重要会議への出席および重要書類の閲覧	• 選定監査委員による重要な会議への出席 • 決裁書の閲覧
マネジメントおよび各部門などからの報告聴取	• 会長、社長、グループ会社社長、役員などとの面談 • 大和証券の各部署からの報告聴取*
国内・海外グループ会社との連携	• 海外駐在担当役員からの報告聴取 • グループ会社監査役の兼任、監査計画および報告書の受領 • グループ会社監査役との意見交換、グループ会社常勤監査役との連絡会
内部監査部門・会計監査人との連携	• 内部監査方針および監査計画の同意、監査結果の報告聴取 • 会計監査人からの報告聴取および会計監査人の評価（品質管理体制、独立性の確認など）
取締役会への報告	• 職務執行状況の報告

＊ 2023年度は、監査委員が大和証券コンプライアンス部門を視察し、執務フロアを見学したほか、コンプライアンス担当、コンプライアンス副担当、コンプライアンス部長などから報告聴取を行いました。

視察の様子

報酬委員会報告

委員長コメント

報酬委員長として取締役と執行役の報酬を決定するにあたり、社外取締役としての視点から役員の報酬に関する透明性と客観性を担保し、報酬が公正で業績や市場の状態に合ったものにするように心掛けています。また、中長期の業績向上への意欲を高めるために、KPIにもとづいた業績連動型報酬制度を強化してきました。社外取締役についても報酬委員会での活発な議論の末に、2024年度より株価連動型報酬（譲渡制限付株式の支給）を導入しました。

報酬委員会 委員長
社外取締役　河合 江理子

大和証券グループ本社の報酬委員会は、委員長を含む4名の社外取締役および社内取締役2名で構成されています。報酬委員会では、役員報酬の方針、取締役・執行役の個人別報酬の決定などを行います。

報酬委員会は、1年に1回以上開催することとなっています。2023年度においては5回開催し、役員報酬に関する方針および個別報酬内容の決定に関する事項、ならびに連結業績の向上に資するグループ全体のインセンティブ・プラン、新中期経営計画を踏まえた報酬体系などについて検討しました。

合理的な報酬制度の設計・運用・検証を行うため、委員となる社外取締役の専門性を考慮しています。なお、報酬委員長の河合江理子は、これまでの経歴を通じて、企業経営および報酬制度に関する豊富な知見を有しています。

報酬の決定に際しては、報酬委員会において「取締役及び執行役の報酬の内容の決定に関する方針」を決定し、当該内容の整合性を確認したうえで報酬の内容を決定しています。また、報酬額については、報酬委員会において事前に決定した指標をもとに算出し、透明性を確保しています。

2023年度 役員の報酬額の決定に係る報酬委員会の活動内容

2023年4月	• 業績連動型報酬の決定
2023年6月	• 報酬委員長の選定 • 株価連動型報酬の決定 など
2023年10月	• 中間期業績評価レビュー • 外部調査機関の役員報酬調査データにもとづく検証 など
2024年1月	• 役員報酬体系の検討
2024年3月	• 業績連動型報酬の算定方法の決定 • 役員報酬体系の決定 • 「取締役及び執行役の報酬の内容の決定に関する方針」の決定 • 基本報酬の決定 • 業績評価方法の決定 など

2024年度委員会構成（2023年度委員会出席状況、5回開催）

社外	河合 江理子（委員長）	（5／5回）	社外 岩本 敏男 （5／5回）
	中田 誠司	（5／5回）	社外 村上 由美子 （5／5回）
	荻野 明彦	新任	社外 柚木 真美 新任

役員報酬制度

大和証券グループは、役員報酬によるインセンティブのコントロールおよび、決定における透明性の確保が、コーポレート・ガバナンスの充実における重要な要因のひとつであると認識しています。

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針

大和証券グループ本社は、会社法の定めるところにより、報酬委員会が「取締役及び執行役の報酬の内容の決定に関する方針」を決定しています。

取締役および執行役の報酬については、以下を基本方針としています。
▷ 健全なビジネス展開を通じて株主価値の増大に寄与し、短期および中長期の業績向上へ結びつくインセンティブが有効に機能すること
▷ グローバルに展開する証券グループとして、国内はもとより、国際的にも競争力のある水準であること
▷ 指名委員会等設置会社として、執行と監督が有効に機能すること

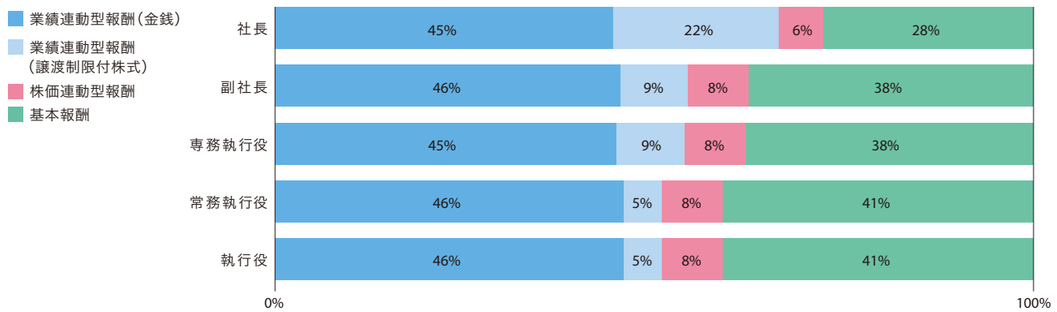
取締役および執行役の報酬は、報酬委員会において決定しており、基本報酬、株価連動型報酬、業績連動型報酬で構成され、具体的には以下のとおりです。

基本報酬	▷ 基本報酬は、役職、職責、役割に応じた金銭による月例の固定報酬とする。
株価連動型報酬	▷ 株価連動型報酬として、株主価値との連動性を高めるために、基本報酬の一定割合に相当する価値の譲渡制限付株式等を非金銭報酬として毎年一定の時期に付与する。
業績連動型報酬	▷ 業績連動型報酬は、中期経営計画において業績KPIとしている連結ROE、連結経常利益、ベース利益*を基準に、中期経営計画における経営目標の達成状況等を総合的に加味したうえで、個人の貢献度合に応じて決定し、毎年一定の時期に金銭および譲渡制限付株式等によって支給する。 ▷ 業績に応じて金銭で支給する業績連動型報酬に一定の上限を設け、これを上回る場合は報酬の一部を金銭から譲渡制限付株式に置き換えて支給する。 ▷ 執行役を兼務しない取締役に対しては、業績連動型報酬を設定しない。

＊ ベース利益：ウェルスマネジメント部門、証券アセットマネジメント、不動産アセットマネジメントの経常利益合計

報酬委員会は、2023年度に係る取締役および執行役の個人別の報酬等について、「取締役及び執行役の報酬の内容の決定に関する方針」の整合性を確認したうえで報酬の内容を決定したことから、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

業績連動型報酬と業績連動型報酬以外の報酬等の支給割合



（注）上記の数値は、中期経営計画の業績KPIの目標達成時における割合です。

業績連動型報酬に係る指標、当該指標を選択した理由、当該業績連動型報酬の額の決定方法、目標および実績

業績連動型報酬の算定においては、中期経営計画“Passion for the Best” 2026において数値目標として掲げる各KPIを参照しています。

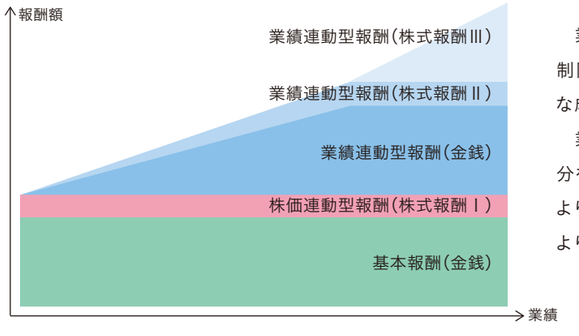
業績連動型報酬を算定するための業績評価は、財務情報を用いた業績KPIにもとづく財務業績評価に、業績KPI以外のKPIを総合的に評価したクオリティ評価を反映します。財務業績評価およびクオリティ評価は、報酬委員会にて決定しています。

業績連動型報酬は、役職ごとに定めた基準額に業績評価を掛け合わせ、個人の貢献度合を反映のうえ算定します。なお、業績評価はすべての役職において同一の算定式を適用しています。

	財務業績評価（100）			＋	クオリティ評価（−20〜＋20）	
カテゴリ	KPI	配点	基準値		KPI	基準値
業績	連結ROE	40	10%			
	連結経常利益	40	2,400億円			
	ベース利益	20	1,500億円			
お客様資産					預り資産	120兆円
					ストック関連資産	13.6兆円
					AM部門AUM	44兆円
デジタル					デジタル案件価値創出件数	10件
					デジタル案件トライアル件数	50件
サステナビリティ					SDGs関連債リーグテーブル	2位以内
					エンゲージメントサーベイスコア	80%以上
					自社の温室効果ガス排出量	2030年度ネットゼロ
					投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量	186〜255 g-CO_2/kWh

（注）基準値は、中期経営計画の目標値を踏まえて報酬委員会にて決定しています。

役員報酬体系のイメージ



業績連動型報酬（金銭）の一定割合に相当する価値の譲渡制限付株式を支給することにより、長期の業績向上や持続的な成長へのインセンティブがより働く体系としています。

業績連動型報酬が一定の上限を上回る場合には、上回る部分を譲渡制限付株式で支給するとともに、傾きを立てることにより、長期の業績向上や持続的な成長へのインセンティブがより働く体系としています。

譲渡制限付株式報酬制度

当社では、中長期の業績向上へのインセンティブをより高めるとともに、当社および当社子会社の取締役・執行役・執行役員等と株主との一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。

株式報酬Ⅰ（株価連動型報酬）	基本報酬の一定割合に相当する価値の譲渡制限付株式を支給するものであり、長期的な業績向上へのインセンティブとして有効に機能するため、当社、当社子会社および当社関連会社の役員等のいずれの地位も退任した後に譲渡制限を解除することとしています。
株式報酬Ⅱ（業績連動型報酬）	業績連動型報酬（金銭）の一定割合に相当する価値の譲渡制限付株式を支給するものです。譲渡制限期間は3年としており、長期的な業績向上へのインセンティブとなることに加え、実質的な報酬の繰延として機能します。
株式報酬Ⅲ（業績連動型報酬）	業績に応じて金銭で支給する業績連動型報酬に一定の上限を設け、これを上回る場合は報酬の一部を金銭から譲渡制限付株式に置き換えて支給するものです。譲渡制限期間は3年としており、業績連動型報酬が一定の上限を上回る場合には実質的な報酬の繰延として機能します。

（注）1 株式報酬Ⅱは、業績連動型報酬（金銭）に役職ごとに定めた割合を掛け合わせて算定します。代表執行役社長CEOについては、業績評価期間に係る当社TSR（Total Shareholder Return（株主総利回り））とTOPIX騰落率や競合他社TSRとの相対評価に応じて、報酬委員会にて割合を決定する仕組みとしています。
2 当社グループにおいて重大なコンプライアンス違反等が判明した場合には、未支給の株式報酬の没収（マルス）に加え、報酬委員会での審議等により、支給済みの株式報酬の全部または一部について返還請求が可能な仕組み（クローバック）を導入しています。

当社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数（2023年度）

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）				対象となる役員の員数（名）
		基本報酬	非金銭報酬（譲渡制限付株式）	業績連動型報酬	退職慰労金	
取締役	90	75	15	—	—	2
執行役	1,402	528	166	707	—	12
社外取締役	144	144	—	—	—	8

（注）1 取締役と執行役の兼任者（5名）の報酬は、執行役に対する報酬等の支給額の欄に記載しています。
2 業績連動型報酬には、譲渡制限付株式での支給を含みません。

役員ごとの連結報酬等の総額等（2023年度）

氏名	連結報酬等の総額（百万円）	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額（百万円）			
				基本報酬	非金銭報酬（譲渡制限付株式）	業績連動型報酬	退職慰労金
日比野 隆司	241	執行役	当社	69	23	101	—
			大和証券	46	—	—	—
中田 誠司	287	執行役	当社	69	23	147	—
			大和証券	46	—	—	—
松井 敏浩	195	執行役	当社	61	17	91	—
			大和証券	25	—	—	—
田代 桂子	143	執行役	当社	46	13	63	—
			大和証券	20	—	—	—
荻野 明彦	143	執行役	当社	46	13	63	—
			大和証券	20	—	—	—
新妻 信介	140	執行役	当社	19	13	—	—
			大和証券	46	—	61	—
村瀬 智之	142	執行役	当社	46	13	63	—
			大和証券	19	—	—	—
櫻井 裕子	115	執行役	当社	10	10	—	—
			大和証券	43	—	50	—
佐藤 英二	115	執行役	当社	43	10	50	—
			大和証券	10	—	—	—
白川 香名	115	執行役	当社	43	10	50	—
			大和証券	10	—	—	—

（注）1 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。　2 役員区分は当社における役員区分を記載しています。
3 役員区分は取締役と執行役の兼任者については執行役と記載しています。　4 業績連動型報酬には、譲渡制限付株式での支給を含みません。

コーポレート・ガバナンス

大和証券グループは、経営の監督と業務執行の機能を明確に分離し、透明性・客観性の高いコーポレート・ガバナンス態勢を構築しています。大和証券グループ本社の執行役に加え、本社機能を担う職員が証券子会社を兼務することにより、本社部門の効率化とグループ各社間のシナジーを最大限発揮できる経営体制を目指しています。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

大和証券グループ本社は、持株会社体制によるグループ経営を実践し、国際的な水準に適う透明性・客観性の高いガバナンス態勢を構築するとともに、効率性の高いグループ会社監督機能を実現し、グループ各社間のシナジーを発揮する一体感のあるグループ経営体制を構築していきます。

当社は、機関設計として、次の(1)、(2)による経営監視機能を発揮することを目的として、指名委員会等設置会社を採用しています。

(1)取締役会から執行役への大幅な権限委譲および執行役の業務分掌の明確化により迅速・果断な意思決定を行うこと

(2)独立性の高い社外取締役が過半数を占める指名委員会・監査委員会・報酬委員会の三委員会を設置することにより経営の透明性と公正性の向上を図ること

また、当社は、あらゆるステークホルダーからの信頼を獲得し、企業としての社会的責任を果たすべく積極的に取組みを行っています。当社の社会的責任には、お客様への優れた商品・サービスの提供と誠実な対応、株主への適切な利益還元と情報開示、従業員の労働環境・人事評価上の施策、そして法令遵守・企業倫理の確立、環境マネジメント、社会貢献などの実にさまざまな側面があります。

それらの取組みにより、透明性、機動性、効率性を重視したコーポレート・ガバナンス体制の一層の強化が図られ、持続的な企業価値の向上につながるものと考えています。

当社のコーポレート・ガバナンス体制として、監督機関としての取締役会および上記の指名委員会・監査委員会・報酬委員会の三委員会、取締役会の分科会としての社外取締役会議、業務執行機関としての執行役会およびその分科会であるグループリスクマネジメント会議・グループコンプライアンス会議・ディスクロージャー委員会・グループデジタル戦略会議ならびに内部監査機関であるグループ内部監査会議を設置しています。

グループ経営に、より多様な視点を取り入れるため、当社の取締役・執行役として8名、グループ全体では取締役・執行役・執行役員・監査役として19名の女性役員を登用しています。

これまでの主な取組み

1998年6月	社外監査役を選任
1999年4月	国内上場企業初の持株会社へ移行 経営諮問委員会を設置 グループ経営会議を設置
2000年6月	報酬委員会を設置
2002年6月	社外取締役を選任 取締役の任期を2年から1年へ短縮
2003年7月	経営監理委員会を設置
2004年6月	委員会等設置会社へ移行 (現在は指名委員会等設置会社)
2015年10月	コーポレートガバナンス・コードへの対応 社外取締役会議を設置
2017年4月	三委員会の委員長にすべて社外取締役を選定
2020年6月	取締役の過半数は非業務執行取締役
2021年4月	「コーポレート・ガバナンスに関するガイドライン」を制定(2021年4月1日)
2021年6月	取締役の半数(14名中7名)を社外取締役として選任
2021年12月	東京証券取引所の当社の新市場区分としてプライム市場を選択(2022年4月4日に移行)
2023年6月	取締役の女性比率が30%超(14名中5名、35.7%)
2024年6月	取締役の女性比率が50%(12名中6名)

コーポレートガバナンス・コードへの対応状況については、コーポレート・ガバナンス報告書にて開示しています。
https://www.daiwa-grp.jp/about/governance/pdf/corporate_governance_report.pdf

コーポレート・ガバナンスに関するガイドライン

「コーポレート・ガバナンスに関するガイドライン」は、大和証券グループのコーポレート・ガバナンスの基本的な枠組みと方針を定めています。当社のコーポレート・ガバナンスの目的、機関設計、取締役会と各委員会の役割・構成、社内外の取締役の役割と要件、CEOの後継者計画、取締役会の運営・サポート体制、情報開示、株主・投資家・ステークホルダーとの対話、株主平等性確保などについて整理しています。

(次ページ「コーポレート・ガバナンスに関するガイドライン」のポイントを参照)

「コーポレート・ガバナンスに関するガイドライン」のポイント

■取締役会の構成
- 取締役のうち3分の1以上は独立社外取締役とする
- 原則、取締役の過半数は執行役を兼務しない
- 取締役に占める女性比率は、原則として30%以上とする

■社外取締役の任期
- 社外取締役の通算在任期間は原則8年、最長でも10年

■CEOの後継者計画
- CEOは、CEOの後継者計画を策定し、指名委員会に報告する
- 取締役会は、指名委員会での議論を踏まえ、CEOの選解任を決議する
- 取締役会は、CEOがその役割を十分に果たすことができないと判断し、解任することが適切と認める場合には、CEOを解任する

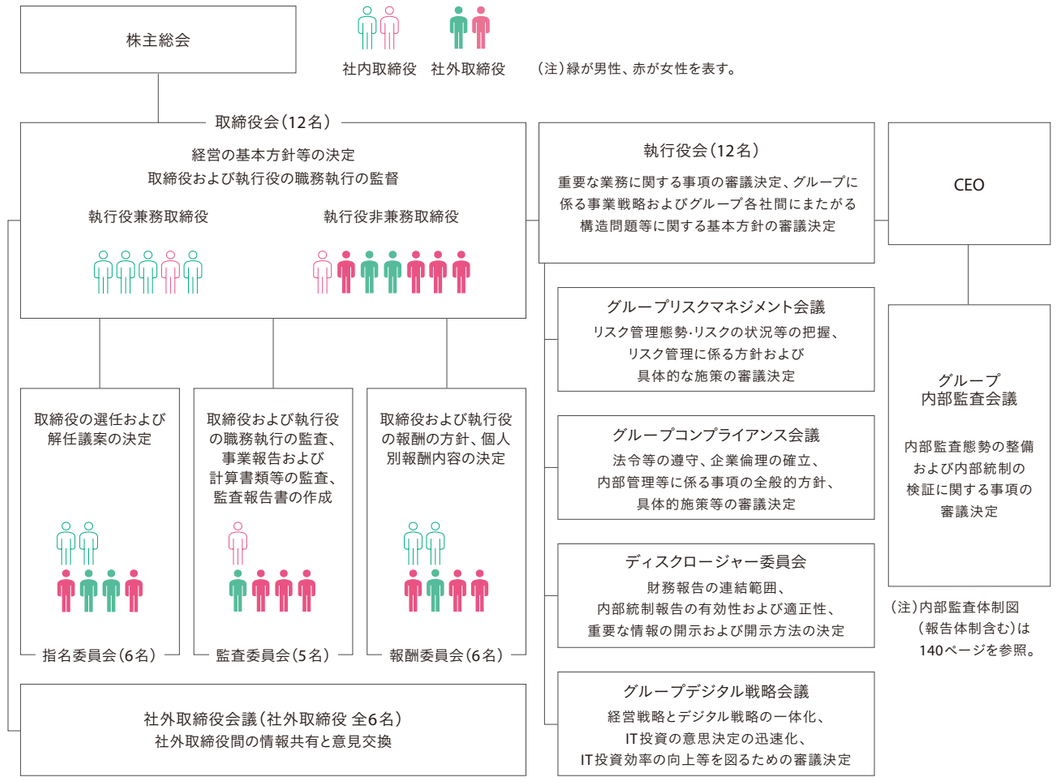
■委員会の構成
- 各委員会は社外取締役が過半数を占める構成とする
- 各委員会の委員長は、社外取締役の中から選定する

■社外取締役会議の開催
- 社外取締役で構成。議長を構成員から選定

■取締役へのサポート体制
- 取締役の研修や情報・知識取得の支援
- 社外取締役への社内情報の共有
- 社外取締役が役割を果たす上で必要な費用の負担
- 取締役会室の設置

コーポレート・ガバナンスに関するガイドライン
https://www.daiwa-grp.jp/about/governance/corporate_governance.html

大和証券グループ本社のコーポレート・ガバナンス体制図



2023年度取締役会出席状況

中田 誠司（取締役会議長）	10／10回	佐藤 英二	新任	社外 岩本 敏男	10／10回
荻野 明彦	10／10回	花岡 幸子	10／10回	社外 村上 由美子	10／10回
新妻 信介	新任	社外 河合 江理子	10／10回	社外 伊岐 典子	8／8回*
田代 桂子	10／10回	社外 西川 克行	10／10回	社外 柚木 真美	新任

＊ 2023年6月の当社取締役就任以降に開催された取締役会への出席状況

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性向上に向けた課題を明らかにし、改善を図ることを目的に、2014年度より毎年度、取締役会の実効性評価を実施しています。全取締役に対し、取締役会の役割・責務、構成、運営方法、議論の状況、指名・監査・報酬の各委員会の運営などについてアンケートによる回答を得たうえで、専門機関によるインタビューを実施し、その結果を分析・評価しています。評価結果については取締役会へ報告し、議論することによりPDCAサイクルを回し、取締役会の実効性の維持・向上に努めています。

■2022年度の評価における意見への対応

2022年度の実効性評価で指摘された課題を踏まえ、以下をはじめとする対応を行い、取締役会の実効性の向上に努めました。

❶ 中期経営計画

2022年度の取締役会の実効性評価で高い評価を得た中期経営計画の議論を中心に、2023年度の取締役会の年間の議題プランを策定しました。2024年度からの新中期経営計画に関する予備討議として、社外取締役会議で、グループ経営基本方針「お客様の資産価値最大化」や人事戦略（人材育成・人材確保）について担当執行役から説明を受け、議論しました。そのうえで、取締役会における5回の議論を経て、新中計の策定に至りました。KPIについては、前中計をレビューし、グループ経営基本方針、サステナビリティ、人的資本・人事戦略、DXなどをトピックとした議論を踏まえて、設定しました。グループの目指すべき姿である2030Visionも改定しました。

あわせて、東京証券取引所から要請されている「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向けた対応に関する議論も深まりました。

❷ リスクに関するモニタリング

トップリスクについては、全取締役へのヒアリングにもとづき範囲・定義を見直し、取締役会の決定により、リスクアペタイト・ステートメントに反映しています。気候変動と地政学リスクは2023年度も継続してトップリスクに含まれています。さらに、2024年度はAIによる誤報・偽情報をトップリスクに追加しました。

AIガバナンス指針の策定／AIガバナンス委員会の設置について取締役会で報告されたほか、後述のとおり社内・社外取締役が参加するオフサイト・ミーティングでAIリスク管理に関する情報収集とディスカッションが行われました。また、サイバーセキュリティ統制管理態勢の高度化について報告が行われました。

地政学リスクに関しては、社外取締役会議で「地政学リスクと金融資本市場の危機管理」をテーマに有識者によるレクチャーと質疑応答を実施しました。

❸ サステナビリティに関する継続的な議論

サステナビリティに関しては、新中期経営計画における議論のほかに、環境・社会関連ポリシーフレームワークの改定、投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量に関する中間目標の設定、ESG評価対応とTCFDの開示内容案の報告が行われました。

❹ その他

引き続き、事前説明や動画を活用して取締役会での説明時間を削減し、重要な議題の審議時間を確保しました。2021年度、2022年度に続き、社外取締役会議で代表執行役社長CEOとディスカッションを行いました。

■2023年度取締役会の実効性の評価結果の概要

2023年度の取締役会の実効性評価については、過去の取締役会実効性評価、当期の取締役会、各委員会および社外取締役会議の議事、開示情報にもとづく同業他社比較などを踏まえ、専門機関の助言を参考に次ページの項目を評価し、実効性は確保されている旨を確認しています。

評価項目	
1. 経営戦略	• 中期経営計画、資本コストや株価を意識した経営、サステナビリティ、グループガバナンス、企業文化
2. リスク管理	• 重要なリスクの把握、トップリスク等の議論
3. 取締役会の議題	• 議題範囲、取締役会およびそれ以外の会議体の議題候補
4. ステークホルダーとの対話	
5. 取締役会の構成と運用	• 取締役会の構成員の知識・経験・能力のバランス、対話の促進、付議基準・プロセス、運営の効率化 • オフサイト・ミーティング等の活性化への取組み • CEO候補となり得る経営人材の社外取締役による認知・把握 • 三委員会（指名・監査・報酬委員会）との連携、議題の範囲・時間・議題数、委員会へのサポート

各取締役から、新中期経営計画、資本コストや株価を意識した経営の議論、重要案件の監督、グループガバナンス、企業文化の浸透への関与、リスクマネジメントについて高評価がよせられました。取締役会や社外取締役会議の運営もおおむね高評価でしたが、取締役会の運営のさらなる効率化を求める意見がありました。サステナビリティの議題について、評価する意見がある一方で、全体像・方向性と主要課題を整理した報告を求める指摘がありました。

今後取り組むべきテーマとしては、新中期経営計画のモニタリング、リスクアペタイト（トップリスクを含む）、重要な投資・業務提携、サイバーセキュリティ、サステナビリティ、IR戦略が考えられます。そのほか、ROE向上策、M&A戦略、資産運用立国、プロダクトガバナンス、人的資本、地政学リスク、蓋然性の高いリスクへの対応、DX、AIガバナンスなどのテーマについても各取締役から言及がありました。

参考　過去の取締役会の実効性評価での指摘と対応

評価対象年度	取締役会実効性評価での指摘	指摘への主な対応
2017年度	機関投資家等の要望共有	投資家・アナリストの要望・議論を取締役会で報告
	将来の潜在リスク等の議論	BCP（業務継続計画）を社外取締役と議論
	中計・年度計画の監督	グループ数値目標（四半期）、部門別KPI（半期）の状況報告
	後継者計画の整理	後継者候補育成に関する対応状況を取締役会で報告
	会議資料の論点明確化	構成を含めた資料の改善
2018年度	機関投資家等の要望共有	取締役会での報告に加え、四半期ごとに外部評価を共有
	将来の潜在リスク等の議論	コンプライアンスに関する社外取締役の役割の意識共有化
	SDGsに関する議論	SDGs推進体制整備や推進状況の取締役会での報告
	ガバナンス体制の拡充	将来のCEO候補者の定期的レビューを規程化、関連子会社からの報告拡充
2019年度	社外取締役へのサポート強化	取締役会室の設置 コーポレート・ガバナンスに関するガイドラインを制定し役割を再確認 社外取締役が新中期経営計画の議論に初期から参加 社外取締役会議および社外取締役と社内役員・担当者との意見交換機会拡充
	グループガバナンスの強化	グループ会社の重要なリスクテイク、海外拠点のガバナンスの報告強化
	重要課題の議論拡充	顧客本位の業務運営やSDGs・ESGへの取組み、新型コロナウイルス対応を確認、DXや将来の潜在リスクに関する議論を積極的に実施
2020年度	中期経営計画のモニタリング強化	取締役会の年間議題プラン策定、主要グループ会社社長の報告にもとづく議論実施、議論のための時間のさらなる確保
	リスクに関するモニタリング強化	トップリスクに関する全取締役へのヒアリングの実施と範囲・定義の見直し（2022年度のリスクアペタイト・ステートメントから気候変動と地政学リスクを追加）、重要投資案件のモニタリング、サイバーセキュリティに関する議論実施
	SDGs・ESGに関する議論の継続など	「環境・社会関連ポリシーフレームワーク」の策定・改定、「大和証券グループ カーボンニュートラル宣言」の決定、人的資本に関する議論の実施
2021年度	中期経営計画のモニタリング	取締役会の年間議題プラン策定、主要子会社社長の報告を含む中期経営計画モニタリングは高評価につき継続
	リスクに関するモニタリング強化	トップリスクに関する全取締役へのヒアリングの継続（気候変動と地政学リスクを引き続き含む） 地政学リスクは社外取締役会議やオフサイト・ミーティング、サイバーセキュリティは取締役会で議論
	サステナビリティに関する議論の継続	「環境・社会関連ポリシーフレームワーク」の改定、ESG評価対応とTCFDの開示内容案への質疑を実施
	その他	人権方針決定、人的資本の開示案の議論 事前説明や動画活用により取締役会での説明時間を削減・効率化

（注）2022年度評価での指摘と対応については、本文をご参照ください。

そのほか、社外取締役と社内役員との意見交換の場の拡充を求める意見がありました。さらに、社外取締役の知見のさらなる活用に向けたサポートを求める意見、所属する委員会の違いによる情報格差の縮減を求める意見がありました。

2023年度の取締役会の主な審議事項

2023年度の取締役会の主要議題	
主な決議事項	新中期経営計画“Passion for the Best” 2026の決定（2030Visionの改定を含む）
	2024年度の経営方針と予算の決定
	報告セグメント変更
	リスクアペタイト・ステートメント（半期に一度）
	環境・社会関連ポリシーフレームワークの改定
	投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量に関する中間目標の設定・公表
	決算（四半期を含む）、配当・自己株式取得、計算書類等
	役員人事（取締役会長・代表執行役社長CEO・代表執行役副社長の選定、執行役の選任、執行役の職務の分掌決定、指名委員会・監査委員会・報酬委員会の委員選定など）
	その他法令にもとづく事項の取締役会での決定
主な報告事項	指名委員会・監査委員会・報酬委員会からの報告
	執行役員の選任・委嘱業務
	リスクアペタイト・ステートメントの遵守状況
	執行役会の職務執行状況（重要な事業・投資・業務提携、従業員向けストック・オプションの付与、再建計画などを含む）
	資本コストや株価を意識した経営
	株主・投資家等との対話状況
	TCFD開示案（気候変動シナリオ分析を含む）
	ESG評価対応
	サイバーセキュリティ統制管理態勢の高度化
	コーポレートガバナンス・コードへの対応状況
	取締役会の実効性評価

社外取締役会議

社外取締役会議は、当社の全社外取締役により構成されます。社外取締役相互の情報共有を主たる目的として、取締役会に関連する内容を含め意見交換を図っています。議長は同会議の構成員から選定されます。2023年度からは西川克行取締役が就任しています。

2023年度は5回開催し、新中期経営計画、買収提案があった場合の社外取締役の役割等、人事戦略、地政学リスクと金融資本市場の危機管理をテーマとして取り上げたほか、代表執行役社長CEOとのディスカッションを実施しています。

オフサイト・ミーティング

オフサイト・ミーティングは、社内取締役と社外取締役が、フランクに意見交換を行い、コミュニケーションを強化することを目的に2023年10月7日（土）、8日（日）の2日間にわたり開催されました。7日には、「生成AI等DXの新たな展開（経営戦略としてのAIリスク管理）」というテーマで、米国のRobust Intelligence社の共同創業者である大柴行人氏からのオンラインでの講演にもとづき、活発な質疑応答・意見交換が行われました。

株式の保有状況

■投資株式の区分の基準および考え方

大和証券グループ本社では株式の価値の変動または株式に係る配当によって利益を受けることを目的として保有する株式を「純投資目的である投資株式」と区分しています。

ただし、当社はグループ会社の支配・管理を目的とする持株会社であり、株式の保有は当社グループと保有株式の発行会社との証券関連ビジネスの拡大を目的とした良好な関係の維持・強化や構築等を目的としていることから、当社の保有する株式はすべて保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式です。

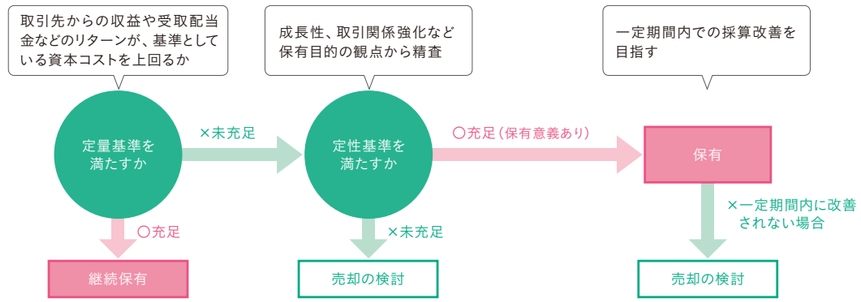
当社および連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額（投資株式計上額）が最も大きい会社（最大保有会社）である当社については以下のとおりです。

■保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

a. 保有方針および保有の合理性を検証する方法ならびに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社は、保有目的が純投資目的以外の目的である上場投資株式（以下、政策保有株式）について、定量基準および定性基準を設け、保有意義が認められる場合にのみ保有します。また、定期的に定量基準判定および定性基準判定により保有意義の検証を行い、保有意義が乏しいと判断される場合には、市場への影響やその他考慮すべき事情にも配慮したうえで、売却を進めます。

すべての政策保有株式に対しモニタリングを実施



b. 銘柄数および貸借対照表計上額

	銘柄数（銘柄）	貸借対照表計上額の合計額（百万円）
非上場株式	109	18,257
非上場株式以外の株式	87	121,484

（2023年度において株式数が増加した銘柄）

	銘柄数（銘柄）	株式数の増加に係る取得価額の合計額（百万円）	株式数の増加の理由
非上場株式	2	1,729	当社は、証券関連ビジネスの拡大を目的とし、新たなビジネスパートナーとの協働、関係強化を図るため、2銘柄を新規取得しています。
非上場株式以外の株式	2	1,301	当社の関連会社から除外したことにより、2銘柄増加しています。

（2023年度において株式数が減少した銘柄）

	銘柄数（銘柄）	株式数の減少に係る売却価額の合計額（百万円）
非上場株式	3	429
非上場株式以外の株式*	15	6,319

＊1銘柄は、持分法適用関連会社化に伴い減少したものです。

特定投資株式の銘柄ごとの情報は2024年3月期有価証券報告書をご覧ください。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/8601/yuho_pdf/S100TQDT/00.pdf

保有意義の検証においては、定量基準判定としての取引先に関連する収益や受取配当金などのリターンが、基準としている資本コストを上回るかという経済合理性の観点や、定性基準判定としての成長性、取引関係の強化等の保有目的の観点から、当社グループの中長期的な企業価値向上に資するかを確認します。そのうえで、取締役会において、定期的に上場株式であるすべての政策保有株式について個別に保有意義の検証を行っています。

なお、2024年3月末における定量基準に関する検証結果は以下のとおりです。

当社が保有する上場株式である政策保有株式のうち、提携目的による保有銘柄を除き、約7割が保有方針における定量基準の目標値を上回っています。目標値を下回る約3割の銘柄については、今後の取引関係の維持・強化等の定性基準における検証も行い、採算改善を目指しますが、一定期間内に改善されない場合には売却を検討します。

■政策保有株式に係る議決権の行使

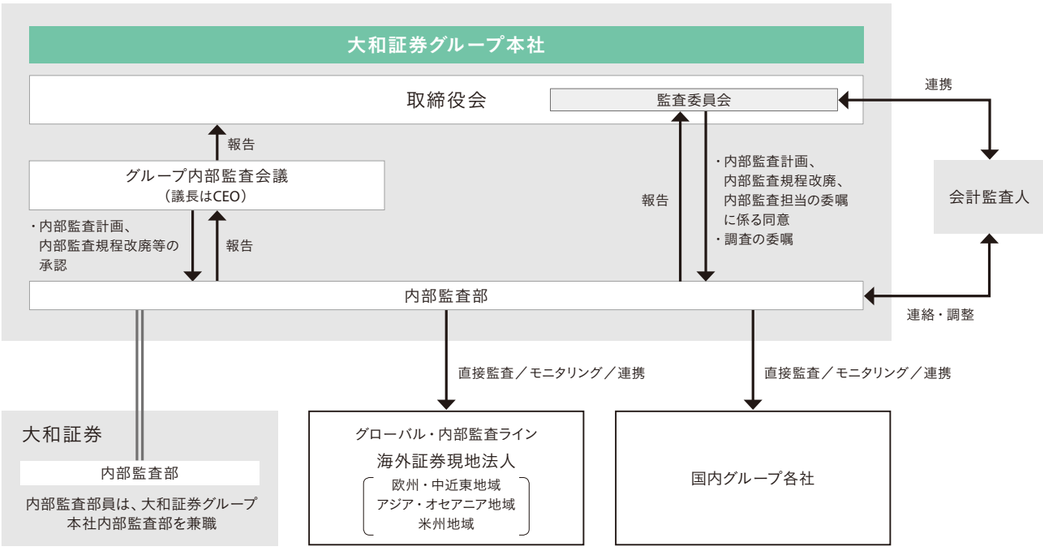
政策保有株式に係る議決権の行使については、政策保有先および当社グループの中長期的な企業価値向上の観点から、議案ごとに総合的に賛否を判断します。特に次に記載する議案のうち、企業価値や株主利益に大きく影響を与え得る重要な議案については、必要に応じて取引先企業との対話等を経て賛否を判断します。

- 取締役・監査役選任議案
- 買収防衛
- 組織再編
- 剰余金処分議案　等

また、議決権の行使にあたり、利益相反のおそれがある場合には、当社が別途定める利益相反管理方針に従い、適切な対応を実施します。

内部統制システム・内部監査

大和証券グループの内部監査体制図



内部統制および内部監査に関する詳細はウェブサイトでご覧いただけます。
https://www.daiwa-grp.jp/about/governance/corporate_governance.html

■内部統制システム

当社グループでは、業務を健全かつ適切に遂行できる内部統制態勢の維持は経営者の責任であるとの認識に立って、グループの事業に係る各種の主要なリスクについて当社を中心とする管理態勢を構築し、業務の有効性および効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守、資産の保全などを図っています。

上記を踏まえ、当社グループの業務の適正を確保するための体制を取締役会で決議し、内部統制システムの充実を図っています。

■内部監査

当社グループは、内部統制態勢において内部監査は重要な機能を担うものと位置付け、当社に専任の内部監査担当執行役を置き、ほかの部署から独立した内部監査部が内部統制態勢を検証しています。

グループの事業に関して内部監査で着目している事項の例

- 大和証券および海外拠点におけるグローバルな金融商品取引業者としての内部統制態勢
- グループ各社における事業の状況および当社からの統制の状況など

■内部通報制度（企業倫理ホットライン）

当社グループでは、法令諸規則の違反をはじめとする、当社グループの企業価値を毀損するおそれのある行為の早期発見と未然防止を主な目的として、大和証券グループ本社の企業倫理担当もしくは社外の弁護士に直接通報できる企業倫理ホットラインを導入しています。当社グループの役職員のみならず、オフィスで働くすべての方が、内部通報制度を利用することができます。通報を受けた場合、企業倫理担当は、グループ各社の内部通報対応業務の責任者と協力し、通報者保護に留意しながら実態調査を行います。2023年度の内部通報件数は82件でした。

内部通報制度（企業倫理ホットライン）の仕組みと実績
https://www.daiwa-grp.jp/about/governance/compliance.html

大和証券グループ本社
執行役
内部監査担当
石川 介一

グループの企業価値向上に資する内部監査の実現を目指して

内部監査部門の役割は、独立かつ客観的なアシュアランスを提供し、当社グループ全体が価値を創造し、維持する能力を高めることにあります。新中期経営計画のもとで、当社グループが目指す姿に向けて、内部監査部門としての役割を果たすためには、常に最新の知識と技術を駆使し、変化するビジネス環境に迅速かつ柔軟に対応したうえで、内部監査の高度化を図ることが重要です。

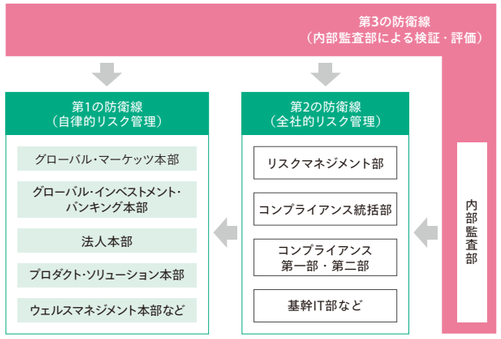
内部監査部門は、独立した立場でリスク管理態勢の検証・評価と改善提言や助言を行い、各事業分野における業務の状況や内部管理態勢を通年でモニタリングし、的確な分析にもとづくリスクベース監査を計画・実施しています。さらに、DXやデータ分析技術も活用し、監査手法をより高度化することで、環境の変化や当社グループの経営戦略を見据えたフォワードルッキングかつ経営に資する監査を実現し、当社グループの持続的な成長をサポートします。

そして、ステークホルダーの皆様からの期待や信頼に応え、金融・資本市場を通じた豊かな未来の創造に貢献するための基盤を支えていきます。

■3つの防衛線

当社グループは、実効的なリスクガバナンス態勢を構築するため、「3つの防衛線」に係るガイドラインを定め、リスク管理の枠組みを整備しています。

「第1の防衛線」であるフロント部門では、業務上の各種リスクを認識し、自律的リスク管理を推進します。全社的なリスク管理は、「第2の防衛線」としてリスク管理部門・コンプライアンス部門などが行い、内部監査部門は「第3の防衛線」として「第1・2の防衛線」が有効に機能しているか検証・評価等を行います。

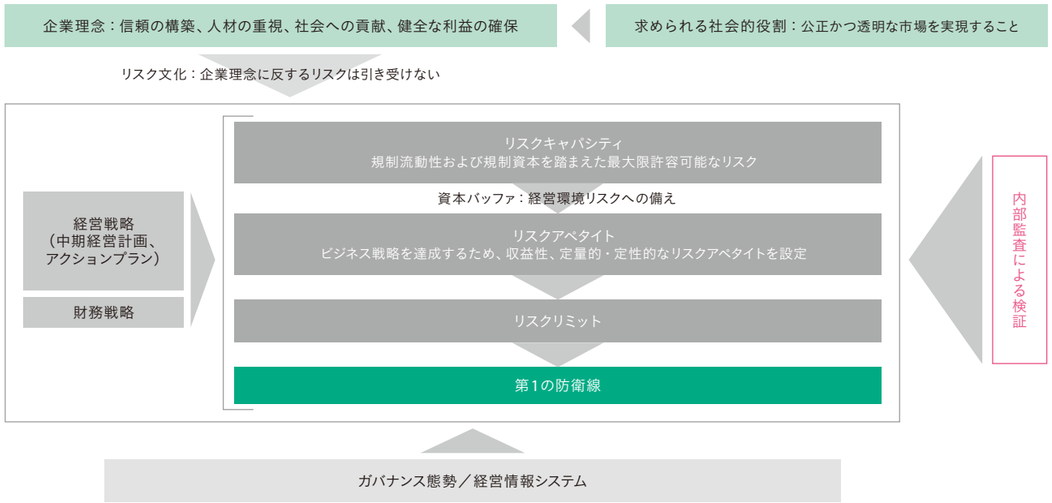


リスクアペタイト・フレームワーク

グローバルに活動する金融機関は、経済や市場のストレス時においても十分な金融仲介機能を発揮できるだけの健全性の確保が求められています。また、ストレス時への備えを十分なものとするためには、平時より各種リスクに見合う流動性および自己資本を十分に確保することが必要です。

こうした環境のもと、当社グループでは、リスクアペタイト・フレームワーク（以下、RAF）を導入しています。当社グループのRAFは、「リスクアペタイト・ステートメント」として文書化のうえ、取締役会で審議・決定し、グループ内への浸透と管理態勢の水準向上を図っています。

RAFの概念図



リスクアペタイトの定量指標は、取締役会において「リスクアペタイト・ステートメント」の一部として審議・決定し、年2回見直しを行います。

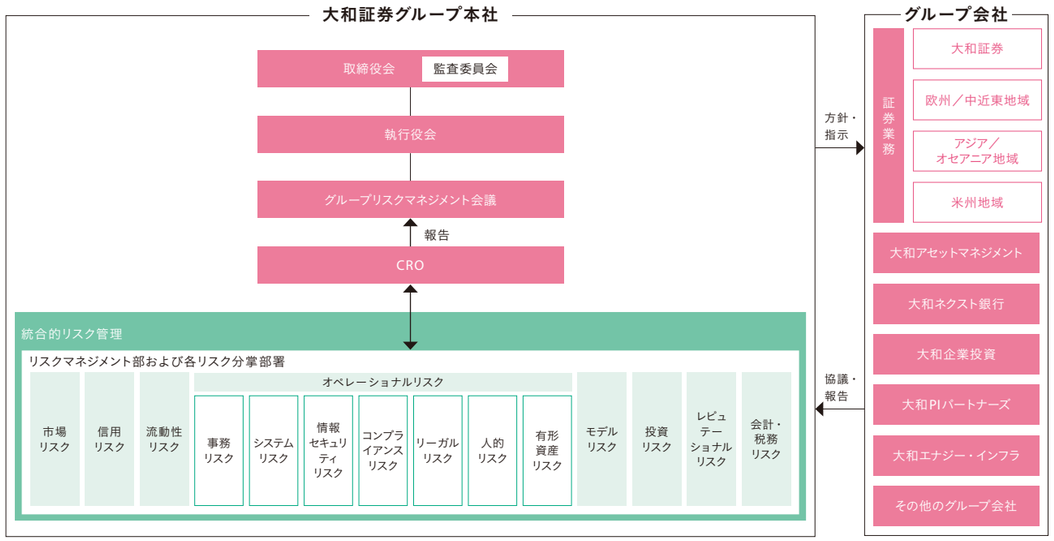
また、RAFに関する取締役会および経営の職務執行の監査は、監査委員会が行います。

リスク管理

大和証券グループでは、収益性や成長性を追求する一方で、事業に伴う各種のリスクを適切に認識・評価し効果的に管理することが重要であると考えています。リスクとリターンのバランスがとれた健全な財務構造や収益構造を維持し、短期のみならず、気候関連リスクのような中長期で顕在化する可能性のあるリスクも適切に管理することにより、企業価値の持続的な向上を図ります。

リスク管理態勢

リスク管理態勢



大和証券グループのリスク管理規程で定める基本方針

1. リスク管理への経営の積極的な関与
2. 当社グループの保有するリスクの特性に応じたリスク管理態勢の整備
3. 統合的なリスク管理に基づくリスク総体の把握と自己資本の充実および流動性に係る健全性の確保
4. リスク管理プロセスの明確化

グループ各社はリスク管理の基本方針にもとづき、各事業のリスク特性や規模に応じたリスク管理を行い、大和証券グループ本社のリスクマネジメント部および各リスク所管部署がグループ各社のリスク管理態勢およびリスクの状況をモニタリングしています。モニタリングを通して把握したグループ各社のリスクの状況のほか、各社におけるリスク管理上の課題などについては、必要に応じて執行役のなかから選任されたCROへ報告するフローとなっており、CROは各社の業務の規模・特性およびリスクの状況に応じてリスク管理態勢およびリスクの状況などに関する是正指示、リスク管理態勢の効果検証および必要に応じた見直しを行います。CROは、CEOに対するリスク報告を担当しており、内部監査責任者および監査委員会の委員を兼任していません。

大和証券グループ本社の執行役会の分科会であるグループリスクマネジメント会議においては、各社におけるリスクの状況などが報告され、リスク管理に係る方針および具体的な施策を審議・決定しています。リスク管理のプロセスについてもグループリスクマネジメント会議において議論され、見直しが行われています。グループリスクマネジメント会議は監査委員会とは別の会議として構成されていますが、その内容は監査委員会にも報告されています。また取締役会においては、RAFやトップリス

クなどに関する事項の審議・決定を通じ、リスク管理態勢およびプロセスの効果を検証しています。主要な子会社においては、リスクマネジメント会議などを定期的に開催し、リスク管理の強化を図っています。

統合的リスク管理

統合的リスク管理とは、当社グループが直面するリスクを総体的に捉え、経営体力と比較することで、経営の安全性を確保しつつ、企業価値の持続的な向上を目指すリスク管理手法です。当社グループでは、統合的リスク管理を行うにあたり、RAFにもとづいてストレステスト*やトップリスク管理を活用し、フォワードルッキングな視点でグループ内における資本や流動性に与える影響を計測するなど、リスクの網羅的な把握に努めています。

＊当社グループにとって重大な影響を及ぼす蓋然性のあるストレスシナリオを想定して、資本や流動性、業務体制への影響を統合的に評価すること

■トップリスク

リスク事象のうち、当社グループの事業の性質に鑑みて特に注意すべきものをトップリスクとして選定し管理しています。トップリスクは経営陣が選定する体制としており、選定に際しては、経営陣が広範なリスクを認識・議論できるような枠組みを整備しています。具体的には、広範なリスク事象を網羅的に「見える化」するために、社内外より収集したリスク事象をもとに、関連部署が整理・抽出したリスク事象をトップリスクの候補とします。そのうえで、大和証券グループ本社の取締役・執行役が、当社グループの業績に与える影響度と当該リスク事象の発生可能性からフォワードルッキングに評価して、トップリスクを当該候補から抽出して選定します。

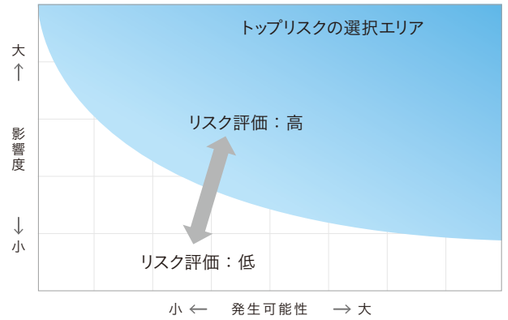
特に当社グループは気候変動をトップリスクのひとつとして位置付けており、ストレステストを活用したシナリオ分析を行ったうえで、その結果を経営陣に報告し、開示しています。

トップリスク一覧

リスク事象	具体例
国際紛争・対立の深刻化	• 米中対立の激化（台湾有事）やロシア・ウクライナ紛争の長期化、中東情勢の緊迫化などにより、経済のブロック化が加速し、世界的なサプライチェーンの見直しなどがグローバル経済の悪化に波及
日本の財政不安による国債格下げや円資産の暴落	• 日本の財政悪化懸念から国債の格下げや海外投資家による日本株・国債などの円資産の売りに波及
☆ 日本のスタグフレーションリスク	• 国内景気が停滞するなかで、少子高齢化・外国人労働者の減少などを背景とした労働力不足を主な要因とする構造的なインフレが進展し、日本経済がスタグフレーションに陥る
米国の景気後退	• FRBによる急ピッチの利上げにより、消費や投資が想定を超えて減速し、米国経済が景気後退に陥る
中国経済危機	• 不動産市況の下落に歯止めがかからず、不動産セクターを起点としたデフォルトが相次ぐ。信用収縮により中国経済が急激に悪化し、グローバル経済の悪化に波及
金融危機の再来	• 銀行の経営不安などに端を発したグローバルな金融危機が発生
DX（デジタル・トランスフォーメーション）への不十分な対応	• DXの対応が不十分であることによる当社グループの競争力の低下
☆ AIによる誤報・偽情報	• 生成AIを活用した偽情報の拡散により選挙妨害などが頻発し、社会や政治の分断が加速 • 当社グループの経営状況などに関するフェイクニュースがSNSなどで拡散され、預り資産の引き出しが急増
大規模地震	• 大規模地震（首都直下型地震、南海トラフ地震など）による人的・物的被害の発生
気候変動（異常気象）	• 異常気象（エルニーニョ現象など）による災害／経済的損失 • 急激な低炭素経済への移行による混乱
☆ 新たな感染症の流行	• 未知の感染症の発生などにより国内外で感染が拡大し、経済活動が全世界的に長期停滞
☆ トレーディング業務におけるストレス時の損失	• マーケットに不測の事態が発生することで株価・金利・クレジットスプレッド・為替などが大きく変動し、当社グループにおいて保有するポジションから大幅な損失が発生
大口投資先の業績悪化・資産価値毀損	• 大口投資先の業績悪化などにより引当金の計上、または減損による損失が発生
サイバー攻撃	• サイバー攻撃によるシステムダウンが発生し、重要業務の継続が困難となる。結果、当社グループのレピュテーションが毀損し、ビジネス機会も喪失
システム障害	• 人為的過失、機器の故障、自然災害などを要因としてシステム障害が発生し、重要業務の継続が困難となる。結果、当社グループのレピュテーションが毀損し、ビジネス機会も喪失
コンプライアンスリスク	• マネー・ローンダリング、テロ資金供与への関与を防止できず、制裁金の支払いが発生 • インサイダー取引などの役職員の不適切行為や、お客様に悪影響を与える行動により、当社のレピュテーションが低下
情報セキュリティリスク	• 顧客情報などの漏えいにより当社グループのレピュテーションが毀損。損害賠償費用や法的制裁などの不利益が発生

☆は2024年度から新規に追加したリスク事象

リスクマップ



気候関連開示2024（旧TCFD開示）
https://www.daiwa-grp.jp/sustainability/environment/tcfd.html

管理すべきリスクの種類

グループで展開するビジネスには、多種多様なリスクが存在します。健全な財務構造や収益構造を維持するためには、事業特性やリスク・プロファイルを踏まえてこれらのリスクを認識し、かつ適切な評価のもとに管理していくことが重要であると考えています。

当社グループはビジネスから発生するリスクを市場リスク、信用リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスク、モデルリスクなどに分類し、それぞれに応じたリスク管理態勢を整備しています。

主要リスクの管理態勢

❶ 市場リスク管理

市場リスクとは、株式・金利・為替・コモディティなどの相場が変動することにより損失を被るリスクです。

当社グループのトレーディング業務では、市場流動性を提供することで対価を得るとともに、一定の金融資産等の保有を通じて市場リスクを負っています。当社グループでは、損益変動の抑制のために適宜ヘッジを実施していますが、ストレス時にはヘッジが有効に機能しなくなる可能性があるため、財務状況や対象部門のビジネスプラン・予算などを勘案したうえで、VaR（バリュー・アット・リスク）*1および各種ストレステスト*2による損失見積りが自己資本の範囲内に収まるように、それぞれ限度枠を設定しています。そのほか、ポジション、感応度などにも限度枠を設定しています。

当社グループのトレーディング業務を担当する部門において、自らの市場リスクを把握する目的でポジションや感応度を算出し、モニタリングを行っている一方で、リスク管理部署でも市場リスクの状況をモニタリングし、設定された限度枠内であるかどうかを確認のうえ、経営陣に日次で報告しています。

＊1 特定のポジションを一定期間保有すると仮定した場合において、将来の価格変動により一定の確率の範囲内で統計的に予想される最大の損失額
＊2 過去の大幅なマーケット変動にもとづくシナリオや、仮想的なストレスイベントにもとづくシナリオにもとづき発生し得る、当社グループにとって重大な損失額を算出すること

❷ 信用リスク管理

信用リスクとは、金融取引の取引先や保有する金融商品の発行体のデフォルト、あるいは信用力の変化などにより損失を被るリスクです。当社グループのトレーディング業務における信用リスクには取引先リスクと発行体リスクがあります。取引先リスクについては、当社グループが一取引先グループに対して許容できる与信相当額の上限を設定し、定期的にモニタリングしています。また、マーケットメイクにより保有する金融商品の発行体リスクについてもリスク量をモニタリングしています。

当社グループは、商品提供や資産運用・投資を行うことに伴い、さまざまな商品・取引のエクスポージャーが特定の取引先グループに集中するリスクがあります。当該取引先グループの信用状況が悪化した場合、大幅な損失が発生する可能性があるため、一取引先グループに対するエクスポージャーの合計に対し限度額を設定し、定期的にモニタリングしています。

❸ 流動性リスク管理

流動性リスクとは、市場環境の変化、当社グループ各社の財務内容の悪化などにより資金繰りに支障をきたすリスク、あるいは通常よりも著しく高いコストでの資金調達を余儀なくされることにより損失を被るリスクです。

大和証券グループ本社は、当社グループに適用される規制上の連結流動性カバレッジ比率および連結安定調達比率のほかに、独自の流動性管理指標を用いた流動性管理態勢を構築しています。

一定期間内に期日が到来する無担保調達資金および同期間にストレスが発生した場合の資金流出見込額に対しさまざまなストレスシナリオを想定したうえで、それらをカバーする流動性ポートフォリオが保持されていることを日次で確認しており、1年間無担保資金調達が行えない場合でも業務の継続が可能となるように取り組んでいます。

また、当社グループは、流動性リスクが顕在化した場合には金融機関の経営破綻に直結するおそれがあることを認識しており、グループが一体となって流動性危機時に適切に対応するため、実施すべき対応手段、役割・権限、手続き等を事前に定めたコンティンジェンシー・ファンディング・プランを策定しています。同プランは、信用力の低下等の内生的要因や金融市場の混乱等の外生的要因によるストレスの逼迫度に応じた報告体制や資金調達手段の確保などの方針を定めるものです。これにより当社グループは機動的に流動性を確保する態勢を整備しています。

④ オペレーショナルリスク管理

オペレーショナルリスクとは、内部プロセス・人・システムが不適切であること、もしくは機能しないこと、または外生的事象が生起することから生じる損失に係るリスクです。

当社グループでは、オペレーショナルリスクを事務リスク、システムリスク、情報セキュリティリスク、コンプライアンスリスク(コンダクトリスクを含む)、リーガルリスク、人的リスク、有形資産リスクの7つに分類し、各リスクを所管する部署を定めて管理しています。業務の高度化・多様化、システム化の進展などに伴いさまざまなリスクが生じており、オペレーショナルリスク管理の重要性は年々高まっています。

当社グループの主要なグループ各社では、大和証券グループ本社のオペレーショナルリスク管理に関する規程にもとづき、RCSA(リスク・コントロール・セルフアセスメント)を実施するなど、適切なオペレーショナルリスク管理を行っています。加えて、権限の厳正化、人為的ミス削減のための事務処理の機械化、業務マニュアルの整備などの必要な対策を講じており、グループ各社の事業特性に応じたオペレーショナルリスクの削減に努めています。

※ RCSA
所定のリスク評価シートを用いて、オペレーショナルリスクの特定・把握・評価を行い、発生頻度、影響度からリスクを分析し、リスク軽減策などの有効性を評価、検証することです。

⑤ モデルリスク管理

モデルリスクとは、モデルの開発、実装における誤り、またはモデルの誤用に起因して、直接的間接的損失を被るリスクです。

実効性のあるモデルリスク管理を実施するため、モデル関係者の役割および責任を明確化し、モデルのライフサイクル全般に対して組織的に管理する体制を整備しています。具体的にはモデルの使用開始前・変更時の管理としてモデル検証と承認プロセスを整備し、使用期間中の管理として、モニタリング、定期検証を実施しています。

⑥ 投資リスク管理

投資リスクとは、投資先の業績や信用状態の悪化、市場環境の変化などにより、当社グループが行う投資の価値が毀損する、あるいは追加の資金拠出が必要となるリスクや、投資から得られる収益が期待を下回るリスクであり、ポートフォリオレベルおよび個別案件レベルで管理を行っています。

ポートフォリオレベルについては、投資集中状況を適切に管理するために、業種別などのグループ横断的な限度額を設定し、定期的にモニタリングしています。個別案件レベルについては、一定基準にもとづいて、投資実行前のリスクを検証するとともに、投資実行後のリスクの状況についても継続的にモニタリングしています。

⑦ レピュテーショナルリスク管理

レピュテーショナルリスクとは、当社グループに関する風評や、誤った情報などにより当社グループの信用・評判・評価が低下し、不測の損失ならびに当社グループの取引先の動向への悪影響などが生じるリスクです。さまざまな事象に起因するため、その管理手法は必ずしも一律のものではありません。

当社グループでは、特に情報管理と情報提供の観点からディスクロージャー・ポリシーにもとづく各種規程を整備し、大和証券グループ本社にディスクロージャー委員会を設置しています。

当社グループ各社においては、ディスクロージャー委員会にレピュテーショナルリスクの発生が想定される情報を報告することが義務付けられており、大和証券グループ本社での情報の把握、一元管理と、同委員会決定によるタイムリーで正確な情報発信を行っています。

また、当該リスクが発生した場合には、当社グループへの影響を最小限にとどめるため、レピュテーショナルリスクに係る問題・事象の状況把握に努め、誤りや不正確な情報については的確に是正し、誹謗中傷などに対しては、適切な対処を講じるなど、リスクの未然防止および極小化を図る広報・IR活動体制をとっています。

⑧ 会計・税務リスク管理

会計・税務リスクとは、会計または税務における基準・法令諸規則等に照らし適正な会計処理・開示、または適正な税務申告・納付が行われないリスク、およびそれらに伴い損失を被るリスクです。

当社グループでは、財務報告に係る内部統制に関する基本規程に則り、財務報告に係る内部統制の整備および運用ならびに改善を図ることで会計リスクの削減に努めています。

また、主要なグループ会社に対して税務リスク管理として報告が必要な事項を通知し、適時に受領することで、当社グループ全体の税務リスク管理態勢およびリスク状況を適切に把握し、税務リスクを削減することに努めています。

タックスポリシー(P.154)
https://www.daiwa-grp.jp/about/governance/tax_policy.html

大和証券グループ本社
常務執行役
最高リスク管理責任者(CRO)
小林 奨

中長期的な企業の価値向上に貢献するリスク管理態勢

CROの役割は、大和証券グループが行っているさまざまなビジネスに内在するリスクを特定し、収益性とバランスの取れたリスク量の管理を通じて成長戦略を支えていくことです。

危機時においてもビジネスを継続できるよう、各事業へ十分な資本が割り当てられていることを示すアペタイト指標や、市場・信用・流動性・オペレーショナルリスクなどでリスク特性に応じたリスクリミットを設定しています。当社グループのビジネス状況を常に把握し、これらの指標を管理・モニタリングする枠組みを通じて、リスク管理を行っています。

こうした数値の管理だけでなく、金融・資本市場の担い手として、「社会への貢献」・「健全な利益の確保」という企業理念および新中期経営計画に掲げる「お客様の資産価値最大化」の基本方針に照らして、適正なリスクテイクは受け入れ、これに反するリスクは取らない、というリスク文化の醸成にも努めています。

目下の重点分野としては、バーゼルⅢなどの諸規制への対応を通じたリスク管理の高度化、気候関連リスク管理態勢の充実、オペレーショナル・レジリエンス、AIモデル管理、出資・投資先に対するリスク管理態勢整備などが挙げられます。特に新しい分野に対しては現場レベルでの情報・リスク評価を重視して、スピード感のある対応を行っていく方針です。

デジタル戦略・システムリスク管理

大和証券グループは、中期経営計画“Passion for the Best” 2026のグループ戦略骨子のひとつとして「デジタル・イノベーションの追求」を掲げています。この戦略骨子にもとづき、テクノロジーの活用による既存ビジネスの深化を加速するとともに、AIやWeb3.0など、今後実用化を迎える先端テクノロジーを適時ビジネス展開するなど、「デジタル戦略」を推進しています。

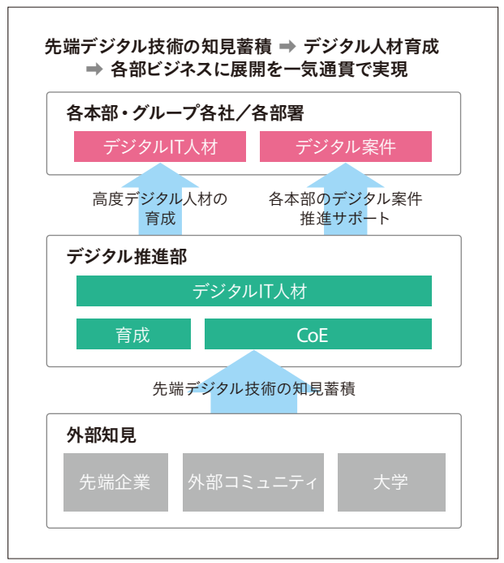
デジタル戦略

当社グループは、大和証券グループ本社に「グループデジタル戦略会議」（執行役会の分科会）、大和証券に「デジタル戦略会議」（経営会議の分科会）をそれぞれ設置し、経営戦略とデジタル戦略の一体化、IT投資に係る意思決定の迅速化ならびにIT投資効率の向上などを図るための審議決定を行っています。

さらに、変化が目まぐるしく予測困難なビジネス環境を踏まえ、2024年3月に「データ駆動推進協議会*」を「デジタル戦略会議」へ統合し、データ活用の高度化やAIを活用したイノベーションの実現を加速しています。

また、高度なデジタル技術を活用したビジネス変革を担う人材を育成する「デジタルITマスター認定制度」や、デジタル・データ活用のための基礎スキルと業務に応じた実践スキルを習得するDaiwa Digital Collegeの導入によって、全社員のデジタルリテラシー向上に取り組んでいます。2023年10月には、デジタル推進部を新設し、従来各部に配置していたデジタル人材を結集させることで、会社横断でデジタル案件を推進できる体制を整備しました。

2023年10月デジタル推進部を新設



こうした体制のもとで、2024年4月には、グループ会社であるFintertechが運営するクラウド型応援サービスKASSAIのお問い合せ対応に、国内大手金融機関では初となるAIオペレーターKOTOを導入しました。また、投資家層の拡大をはじめとする市場の複雑化・高度化を踏まえ、相場操縦などの不正取引の検知にAIを導入し、審査態勢の強化を開始しています。

引き続き、最新テクノロジーをあらゆる場面で活用することにより、既存ビジネスの持続的価値向上と、非連続的な価値の創出の両方を実現していきます。

＊ 社長が議長を務め、各ビジネス担当役員が参加する協議会。部門横断でデータ活用・デジタル化による具体的なビジネス施策について議論・検討を行うもの

IT投資の状況

当社グループは、お客様ニーズを捉えた商品・サービスの提供、業務プロセスのデジタル化およびデータの分析・研究・活用を通じたデジタル・トランスフォーメーション*1の実現、事業の効率性・安全性を確保するためのインフラ整備、法令・制度への対応、リスク管理の高度化などを目的とするIT投資を行っています。

2023年度は、ダイワのオンライントレードにおいて、米国の取引所の立会時間中にリアルタイムで米国株式の委託取引が可能となる仕組みを構築し、米国株式のリアルタイムの時価情報を提供する「米国株リアル時価情報サービス」や、株価・約定結果をタイムリーに通知する機能などを導入しました。また、先端技術への投資として将来的なセキュリティトークン市場の拡大に備え、拡張性の高いセキュリティトークンウォレット*2開発を行いました。さらに、2024年1月に開始された新NISAや証券コードの英文字組入れといった制度改正に伴うシステム開発を行いました。また、2022年度に構築したゼロトラスト*3型セキュリティ基盤について、協業・提携先から当社システムを安全かつスピーディに利用可能とするための技術検証を進めました。

さらに、金融機関で初となる全社員によるChatGPTの利用開始や、日本初のセキュリティトークン流通市場となる私設取引システム（START）の構築へ参加、グループAIガバナンス指針の公表などの取組みが高く評価され、企業価値の向上につながるDXを推進するための仕組みを社内に構築し、優れたデジタル活用の実績が表れている企業として、経済産業省・東京証券取引所および独立行政法人情報処理推進機構（IPA）が共同で主催する「DX銘柄2024」に選定されました。

＊1 企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、お客様や社会のニーズをもとに、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること
＊2 ブロックチェーン技術を用いて権利の移転・記録が行われるデジタル化された有価証券であるセキュリティトークンの秘密鍵を管理し、ブロックチェーンに移転処理するためのシステム
＊3 社内外を問わず、守るべきデータ・システムへのあらゆるアクセスを信用せずに安全性の検証を行うセキュリティの考え方

オペレーショナル・レジリエンス

金融機関を取り巻く環境の急速な変化によってリスクは複雑化する一方であり、事故や障害の未然防止、特定のリスク事象を想定したBCPだけでは重要な業務の提供を継続できないおそれがあります。当社グループでは、未然防止策を尽くしてもなお業務中断は必ず起こるという前提に立ち、オペレーショナル・レジリエンス（業務の強靭性・復旧力）の確保に取り組んでいます。

なかでも、サイバーセキュリティはグループ経営上の重要課題であると認識しており、新中期経営計画期間においてはオペレーショナル・レジリエンスの確保に必要となる、技術的対策やガバナンスの強化も計画しています。具体的には、グループ各社における経営層向けのサイバーセキュリティ訓練実施、AIなどの先進技術を活用した技術的対策の推進や日々のセキュリティ監視・運用の強化、グループ各社におけるサイバーリスク水準に応じた管理フレームワークの導入などに取り組んでいます。

大和証券グループ本社
執行役副社長
データ管理担当（CDO）
村瀬 智之

データガバナンス（守り）とデータを駆使したビジネス変革（攻め）の両立

私はCIOとCDOを兼務していますが、CDOとしては次の2つの役割を担っています。まず1つ目はデータガバナンス（守り）です。グローバル金融規制が求めるリスクデータ集計能力を保持し、統合データベースの高いデータ品質を確保しています。そして2つ目はデータを駆使したビジネス変革（攻め）です。ビジネス部門が使いやすいデータ分析基盤やデータ可視化・分析ツールの提供、専門家集団（Center of Excellence）によるビジネス部門の支援などを通じて、ビジネス変革に取り組んでいます。

AIガバナンス

大和証券グループは、企業理念で「金融・資本市場を通じて社会及び経済の発展に資すること」を使命としており、「法令遵守と自己規律を徹底し、高い倫理観を持って社会の持続的発展に貢献する」ことを掲げています。社会や経済の持続的発展にはAI技術は必要不可欠であり、AIを適切に活用していくことが求められていることから、大和証券グループでは、「グループAIガバナンス指針」を策定しました。

AIの進歩

昨今、AIの進歩には目を見張るものがあり、なかでも2022年11月にリリースされたChatGPTに代表される生成AIは、近年目覚ましい技術進歩を遂げ、金融機関を含むさまざまな業界に大きな影響を与えています。以前は高度な専門知識や経験をもとに時間をかけて行っていた意思決定を、AIに大量のデータを学習させてパターンや傾向を可視化することで、迅速に行うことができるようになりました。

また、データ入力作業や確認作業など人が行っていた作業にAIを用いることで、手書きの文字をそのままデータとして取り込み、その後の確認や処理を自動で行うことができるようになるなど、業務効率化にも大きく貢献しています。さらに、お客様のライフステージや投資意向に沿った最適なポートフォリオや運用のご提案など、パーソナライズされたサービスの提供などにもAIは活用されています。

AI活用におけるリスク

AIにおけるデータバイアス(学習データに偏りやバイアスがある場合、その結果にも影響を及ぼす可能性)のように、AIは、意図せず公平性や安全性を毀損してしまうといった特有のリスクも内包しています。そのため、AIに関する原則・指針などを策定する動きが国際的に活発になってきており、日本においても、経済産業省と総務省が「AI事業者ガイドライン」を策定するなど、AIに関する指針やガイドラインの策定・検討が進んでいます。

大和証券グループのAIガバナンス指針

このような動きを踏まえ、大和証券グループは、AIを幅広く活用する企業として、またお客様の大切な資産をお預かりする企業として、証券界で初めて、AI倫理についてグループ全体に適用する指針、「大和証券グループ AIガバナンス指針」を2023年6月に策定しました。指針は前文と7つの条文から成り、AIを活用するうえで遵守すべき事項を定めており、2024年9月には「AI事業者ガイドライン」の公表を受けて、指針の改訂を行っています。グループ各社において、AI活用における疑義や違反事例などが生じた場合には、同時に設置した「グループAIガバナンス委員会」で速やかに報告などを行うことも定め、グループ全体でAIの開発・活用を適切に管理する態勢を整備しています。

また、大和総研では「大和証券グループ AIガバナンス指針」を基本としつつ、より開発・運用時におけるAI倫理を重視した「大和総研 AI倫理指針」を策定し、あわせて指針に則った活動を担保する「AI倫理委員会」を設置しています。

大和証券グループがすべてのステークホルダーから信頼され、選ばれるパートナーになり、当社グループが提供するサービスを安心してご利用いただけるよう今後とも尽力していきます。

大和証券グループAIガバナンス指針

大和証券グループは、環境・人権・教育・経済成長・技術革新等の社会課題を解決し、社会・経済の持続的発展へ貢献することを使命としています。これを果たすため、先端テクノロジー、特にAIの活用は必要不可欠なものとなっているところ、AIが社会・経済全体に与える影響は今後ますます拡大することが予想される一方で、AI技術には発展途上の面もあります。

このような状況に鑑み、大和証券グループは、AIの研究・開発、AIを利用した予測・分析、AIを活用したサービスの提供等、AIを幅広く活用する企業として、社員一人一人が遵守すべき「大和証券グループAIガバナンス指針」を策定いたしました。

大和証券グループが全てのステークホルダーから信頼され、選ばれるパートナーになり、大和証券グループが提供するサービスを安心してご利用いただけるよう今後とも尽力してまいります。

1. AIによる社会・経済への貢献

大和証券グループは、AIの開発・利用および幅広い活用と多様なステークホルダーとの対話を通して、社会・経済の持続的発展に貢献します。AIの活用による公共の利益や豊かな社会の実現および金融・資本市場の健全かつ持続的な発展をめざします。

2. 人間中心のAIの提供

大和証券グループは、人権を尊重し、不適切なバイアスのかかったAIを排除します。AIの判断に適宜人間の判断を介在させることで、人間の生命・身体・財産等がAIによって侵害されることを防ぐよう努めます。

3. AIの透明性と説明責任

大和証券グループは、透明性や説明責任を重視し、判断理由や根拠を説明しやすいAIの提供並びに活用に努めるとともに、合理的な範囲でその責任を担保する文書を記録します。

4. AIの適正利用と適正学習

大和証券グループは、適正な範囲・方法でAIを利用し、不適切に取得されたデータや品質の悪いデータをAIが学習することを防止するよう努めます。

5. 法令遵守とプライバシー保護

大和証券グループは、AIの開発および活用にあたり法規制を遵守します。また、適切なプライバシー保護対策を講じます。

6. セキュリティとAI監視

大和証券グループは、適切なセキュリティ対策を講じ、AIシステムを監視してデータ侵害等の悪意ある攻撃を未然に防ぐよう努めます。

7. AIのガバナンス態勢とリテラシーの向上

大和証券グループは、第三者による牽制などAIを適切に管理する態勢を整えます。また、AIを幅広く活用する企業として、AIに関するリテラシー向上を図り、健全なAIビジネスの推進とAI活用の促進に努めます。

コンプライアンス

大和証券グループでは、企業理念として「信頼の構築」「人材の重視」「社会への貢献」「健全な利益の確保」を掲げています。コンプライアンスへの取組みは、これら企業理念や中期経営計画のグループ経営基本方針「お客様の資産価値最大化」の実現に向けた重要な役割を担っていると考えています。法令遵守のみにとどまらず、お客様、市場、社会および株主から信頼されるコンプライアンス態勢を構築していきます。

コンプライアンス意識の醸成

当社グループでは、高い倫理観を持って社会の持続的発展に貢献できるよう、法令遵守と自己規律を徹底するために、コンプライアンスに関する教育や、入社時研修、そのほか定期的な研修を通じて、役職員のコンプライアンス意識の向上と知識の充実を図っています。

法令諸規則が必ずしも整備されていない新しいビジネスにチャレンジする際も、常に法令諸規則の原点に立ち返り、社会通念や良識に照らして誠実に行動し、リーガル・マインドにもとづく強い自己規律を持つよう、社員を育成しています。

また、当社グループとして最低限遵守すべき基本事項として、「グループ・ミニマムスタンダード」を策定しており、これにもとづき、業態の垣根を越えて、当社グループのコンプライアンス意識のさらなる向上に取り組んでいます。

グループ・ミニマムスタンダード

- インサイダー取引未然防止
- 反社会的勢力の排除
- 情報セキュリティ

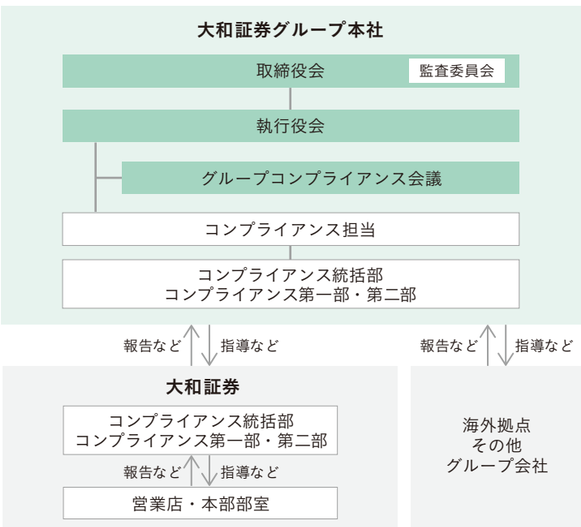
コンプライアンス態勢

コンプライアンス態勢の整備・強化については、コンプライアンス全般に係る企画・立案および市場のゲートキーパーとしての役割を担うコンプライアンス統括部と、営業店および本部部署の指導・サポートを行うコンプライアンス第一部・第二部が、協働してグループ全体のコンプライアンス態勢を整備・強化しています。また、各部署に配置された内部管理責任者と連携して適切な業務運営が行われるよう、モニタリングと指導・教育を行うなど、法令諸規則違反などの未然防止に努めています。海外拠点のコンプライアンス部門とも密に連携し、グローバルなコンプライアンス態勢を構築しています。

当社グループでは、「グループコンプライアンス会議」において、法令等の遵守、企業倫理の確立、内部管理等に係る事項の全般的方針、具体的施策などについて審議・決定しています。

コンプライアンスリスク管理については、市場の公正性・透明性の確保、反社会的勢力の排除（マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策を含む）、情報セキュリティの3点を、重点項目として取り組んでいます。

コンプライアンス態勢図



大和証券における取組み

大和証券では、コンプライアンス第一部・第二部が営業店における取引・勧誘の状況をモニタリングのうえ、課題や問題点を整理し、対応を図っています。また、定期的な実地検査も実施しています。本部部署に対しても、問題点の洗い出しや研修のサポートなどを行っています。コンプライアンス第一部に設置している「お客様相談センター」は、お客様からのご意見や苦情などの声を集約し、お客様満足度の向上に反映させる役割を担っています。

大和証券の営業店には専任の内部管理責任者を配置しています。営業店の内部管理責任者は「コンプライアンス・マネージャー」として、コンプライアンス態勢の構築に努めています。

また、お客様へご提供する商品について適切な販売・管理態勢の整備に向け、プロダクトガバナンスに資する取組みを行っています。

コンプライアンスについてHPにてさらなる取組みを開示しています。
https://www.daiwa-grp.jp/about/governance/compliance.html

大和証券グループ本社
専務執行役
コンプライアンス担当
櫻井 裕子

強固な内部管理態勢の構築に向けて

大和証券グループは、お客様、金融・資本市場、そして社会全体からの信頼が、持続的成長の源泉であるとの考えのもと、コンプライアンス態勢を構築しています。中期経営計画にて掲げている「お客様の資産価値最大化」に向けて、コンサルティング品質の向上に資する施策や、お客様へ提供する商品の適切な販売・管理態勢の整備など、プロダクトガバナンスの実践に取り組んでいきます。

また、コンプライアンス関連リスクについては、特殊詐欺やマネー・ローンダリングなどの金融犯罪、インサイダー取引・相場操縦などの不公正取引、情報漏えいへの対策などに努めており、引き続き強化していきます。

社会からの信頼に応えていくため、社員一人ひとりが高いコンプライアンス意識や高い倫理観を持つことが重要です。そのために、法令諸規則・社内ルールの遵守、プリンシプルベースでの判断、自浄作用が適切に発揮される風通しの良い職場環境づくりなどに、引き続き努めていきます。

タックスポリシー

大和証券グループでは、税務コーポレートガバナンスを向上させるために、税務の行動規範、判断基準となる「大和証券グループタックスポリシー」を制定し、全拠点で遵守しています。

大和証券グループタックスポリシー

1. 法令遵守

大和証券グループは、各国の法令遵守を徹底し、高い倫理観を持った適正な納税を行うことにより、社会的責務を果たします。

2. タックスプランニング

大和証券グループは、租税条約の利用等に基づく二重課税の排除や、優遇税制の適切な活用等による税金費用の適正化を図るとともに、各国の税務上の規定に照らして適正な税務処理を行うことにより、税務リスクの排除に努めます。また、大和証券グループは、経済実態のない租税回避のみを目的とした、低課税国への利益移転や、タックスヘイブンの利用等の取引を行いません。

3. 移転価格税制

国境を越えるグループ間取引については、OECD移転価格ガイドライン並びに各国における税法や規則等に基づき、独立企業間原則に則って算定した、適正な価格設定を行います。

4. 適切な開示

大和証券グループは、タックスポリシーや税務に関する情報につき、透明性のある、適切な開示を行います。

5. 責任の所在

大和証券グループは、税務リスクを経営上の重要な課題と位置付け、CFOが、大和証券グループのすべての税務問題に責任を負います。また、CFO、財務担当役員、及び財務部長は、税務コーポレートガバナンスの浸透・徹底を図るため、適宜、各社及び各部に対する指導・助言を行っています。

6. 税務当局との関係

大和証券グループは、税務当局に対し、協力的かつ誠実な対応を行うことで、信頼関係を維持します。

国ごとの納税額等（2023年3月期）

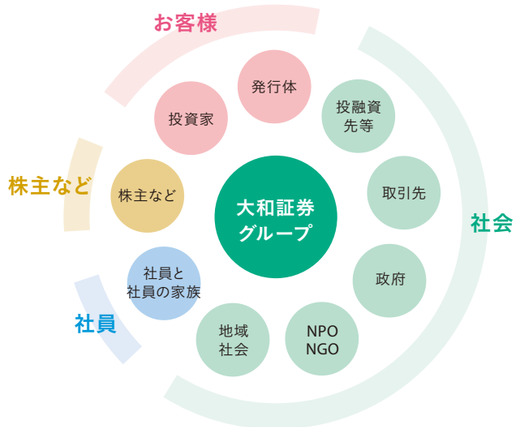
		日本	アメリカ	イギリス	シンガポール	その他	合計
収入金額	（億円）	8,087.7	2,574.6	300.6	163.0	355.8	11,481.6
	（%）	70.4%	22.4%	2.6%	1.4%	3.1%	100%
税引前当期利益	（億円）	1,711.2	78.2	13.1	21.2	△ 19.2	1,804.5
	（%）	94.8%	4.3%	0.7%	1.2%	△ 1.1%	100%
納付税額	（億円）	209.1	31.7	△ 0.3	3.6	2.6	246.6
	（%）	84.8%	12.8%	△ 0.1%	1.4%	1.0%	100%
発生税額	（億円）	167.5	18.6	0.5	4.1	3.1	193.7
	（%）	86.4%	9.6%	0.3%	2.1%	1.6%	100%

（注）1 収入金額、税引前当期利益、発生税額および納付税額は、税務当局に提出している国別報告書にもとづき掲載しています。
2 納付税額は、対象期間中に支払った税額を掲載しています。

ステークホルダー・エンゲージメント

大和証券グループは、お客様、株主・投資家、投融資先等、地域社会や役職員などあらゆるステークホルダーの当社グループに対する理解と適切な評価を促進するため、積極的なエンゲージメントと公正かつ適時・適正な情報開示に努めています。

ステークホルダー・エンゲージメント基本方針



① ISO26000および日本経済団体連合会・企業行動憲章にもとづき、幅広いステークホルダーとのエンゲージメントに努めます。
② お客様、株主・投資家の皆様、投融資先等、取引先、社員ならびに地域社会などの、既知のステークホルダーの皆様とのエンゲージメントの深化に努めます。
③ その他のステークホルダーの把握のため、これまで接点のなかった外部機関・団体・個人等の皆様と積極的なコミュニケーションを行い、エンゲージメントにつなげていきます。

ステークホルダー・エンゲージメント基本方針
https://www.daiwa-grp.jp/sustainability/group_sustainability/stakeholder.html

サプライチェーンにおけるエンゲージメント

大和証券グループでは、サプライチェーン全体で人権、労働基準、環境などの社会的責任に配慮すべく、「大和証券グループ サプライヤー行動規範」を定めており、サプライヤーにも倫理的なビジネスおよび責任ある調達活動に取り組んでいただけるよう、ご理解とご協力をお願いしています。

また、当社グループは「パートナーシップ構築宣言」を公表しており、取引先の皆様とともに成長できる持続可能な関係の構築、およびサプライチェーン全体のさらなる付加価値向上に努めていきます。

サプライチェーン・マネジメント、「大和証券グループ サプライヤー行動規範」
https://www.daiwa-grp.jp/sustainability/social/supply_chain.html

環境・社会関連ポリシーフレームワーク

当社グループは「環境・社会関連ポリシーフレームワーク」（投融資方針）のもと、事業における環境・社会リスクを管理しています。大和証券グループ本社およびその主要なグループ会社が実施する新規の投融資と債券／株式発行に係る引受を適用対象としており、環境や社会に対して多大な負の影響を与える可能性がある事業に対してリスクを認識し、エンゲージメントなどを通じて適切な対応を行うことで、ステークホルダーの皆様とともにより良い社会を創造していきたいと考えています。

環境・社会関連ポリシーフレームワーク
https://www.daiwa-grp.jp/about/governance/risk.html#anc-04

株主・投資家とのコミュニケーション

株主との直接的なコミュニケーションの場として、株主総会、決算発表当日のテレフォン・コンファレンス、個人投資家向け会社説明会、経営戦略説明会やアナリスト・国内外の機関投資家との1on1ミーティングの実施、Daiwa Investment Conferenceへの参加（東京、香港、サンフランシスコ、ニューヨーク）をはじめ、さまざまなIR（インベスターリレーション）活動を実施しています。

非財務情報の理解促進に向けたこれまでの取組みとしては、①機関投資家・アナリストを対象に社外取締役が登壇するサステナビリティミーティングを開催、②機関投資家を対象とする1on1のESG面談の実施、③個人投資家を対象とするESGをテーマとしたIRセミナーへの参加、などがあります。会場での説明会や対面での1on1ミーティングだけでなく、Web面談や電話会議などを活用した対話を積極的に実施し、株主の皆様とのコミュニケーションの継続を図っています。対話で得られた気づきは、経営戦略や資本政策などの立案に加えて、説明会資料などの情報開示に役立てています。対話時の意見も参考に、2024年度から2026年度の新中計期間中は、1株当たり配当金額に通期44円の下限を設定しました。

個人投資家向けの情報発信にも注力しており、ホームページ内に個人投資家向けのページ「個人投資家の皆さまへ」を設け、IRに関する情報を集約することでユーザビリティの向上を図っています。2023年度は、IR室員による個人投資家向け会社説明会を対面およびオンライン形式にて3回実施しました。

質疑応答やアンケートを通じ、情報発信の改善を図っています。また、統合報告書の内容をより身近に感じていただくために、ポイント解説動画を作成し、YouTubeで公開しました。

そのほかIRサイトでの情報開示の充実、統合報告書やビジネスレポート(株主向け冊子)の発刊などを行っています。株主の皆様に、正確でわかりやすい情報発信を今後も追求していきます。

経営陣等と株主との対話の実施状況
https://www.daiwa-grp.jp/ir/toolkit/dialogue.html

個人投資家の皆さまへ
https://www.daiwa-grp.jp/ir/digest/

IR活動に対する外部評価
大和証券グループ 統合報告書2023

日経統合報告書アワード2023「優秀賞」
年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)
「優れた統合報告書」「改善度の高い統合報告書」

2023年度のIR活動実績

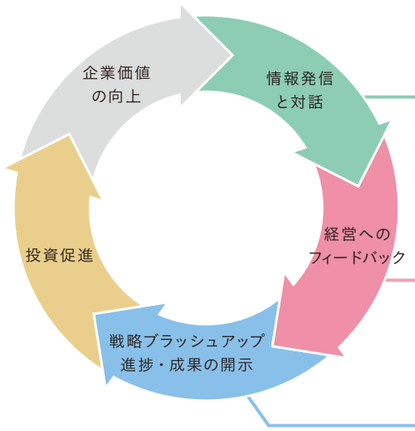
機関投資家・アナリスト向け説明会	7回
機関投資家・アナリストとの面談件数	226件
うち、海外機関投資家との面談	99件
個人投資家向け会社説明会開催回数	3回
個人投資家向けIR説明動画	1本

個人投資家向け オンライン説明会特集
https://www.daiwa-grp.jp/ir/digest/movie.html

IR・SR活動の考え方

当社グループは、株主・投資家、社会をはじめとするあらゆるステークホルダーの皆様の当社グループに対する理解を促進し、その適正な評価に資するために、IR活動およびSR(シェアホルダーリレーション)活動を行っています。対話を通じて得られた課題・意見は取締役会での報告などを通じて社内にフィードバックし、企業価値向上に向けた経営戦略策定のサポートに活用しています。

企業価値向上に向けて、当社が目指すべき戦略的IRサイクル



経営戦略の理解促進	KPI達成に向けた進捗状況を中心に丁寧な説明を実施	
サステナビリティ情報を内包した非財務情報の発信	統合報告書、サステナビリティデータ集などの作成	
変化する株主構成への対応	・アクティブ投資家との対話を積極化 ・パッシブ投資家を中心とするESG面談の実施 ・個人向けIRの拡充と効率化の両立	
従業員への情報発信	社内メディアを通じた経営戦略、業績に対する理解促進	
投資家フィードバックの取得・共有	活動報告に加え、決算・イベントごとに取得したコメントをマネジメントと共有	
投資家からの意見を経営戦略・情報開示に役立てる	サステナビリティ情報開示の改善	経営戦略の進捗・実績を開示

財務セクション

158　主要財務データ
160　主要非財務データ
162　経営成績および財政状態についての経営陣による分析
171　連結財務諸表

会社情報

175　役員一覧
178　株主・株価情報

主要財務データ

（単位：百万円（別途記載のものを除く））

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
営業成績											
営業収益	642,829	659,396	653,711	616,497	712,601	720,586	672,287	576,172	619,471	866,090	1,277,482
受入手数料	301,937	291,115	288,418	273,335	313,625	283,027	266,574	286,835	314,051	279,991	358,532
トレーディング損益	156,499	157,220	131,324	128,120	109,005	92,218	93,802	118,895	101,522	70,253	98,160
営業投資有価証券関連損益	17,454	7,415	18,502	14,846	26,912	△ 232	14	4,808	6,048	3,692	14,381
金融収益	107,974	125,934	149,451	143,241	190,444	291,005	258,122	93,188	75,978	332,548	607,590
その他の営業収益	58,963	77,710	66,014	56,953	72,613	54,567	53,772	72,444	121,870	179,604	198,816
金融費用	60,333	80,070	89,530	98,725	148,348	242,468	209,916	54,480	44,714	268,498	525,853
その他の営業費用	40,545	47,105	49,366	45,022	58,901	36,876	36,110	55,031	72,663	133,365	160,718
純営業収益	541,951	532,220	514,815	472,750	505,350	441,240	426,259	466,660	502,093	464,226	590,910
販売費・一般管理費	357,358	361,380	364,517	353,687	370,292	373,914	371,970	373,800	386,559	397,952	437,205
営業利益	184,593	170,839	150,297	119,062	135,058	67,326	54,288	92,859	115,534	66,273	153,705
経常利益	197,045	184,578	165,148	135,623	155,676	83,159	70,283	115,175	135,821	86,930	174,587
親会社株主に帰属する当期純利益	169,457	148,490	116,848	104,067	110,579	63,813	60,346	108,396	94,891	63,875	121,557
セグメント情報＊1											
純営業収益											
リテール部門	253,093	232,033	217,922	188,051	214,247	185,865	166,430	169,505	188,879	164,336	208,380
ホールセール部門	175,338	180,568	178,014	182,875	171,192	158,903	172,289	215,860	195,863	160,891	220,479
アセット・マネジメント部門	48,714	55,140	50,528	46,438	49,390	48,232	48,091	51,145	71,052	70,394	73,182
投資部門	19,989	8,351	19,730	15,736	27,401	1,766	2,502	4,602	11,055	16,446	22,910
その他・調整額	44,815	56,126	48,618	39,647	43,118	46,473	36,943	25,546	35,242	52,157	65,956
純営業収益合計	541,951	532,220	514,815	472,750	505,350	441,240	426,259	466,660	502,093	464,226	590,910
経常利益または経常損失											
リテール部門	102,120	77,756	61,080	29,375	51,331	24,674	6,405	20,070	41,807	25,886	58,924
ホールセール部門	47,428	52,888	48,878	65,437	45,373	25,400	38,034	74,737	50,951	2,822	44,037
アセット・マネジメント部門	25,328	32,142	29,990	26,572	29,119	28,359	26,580	32,775	45,253	44,526	45,940
投資部門	17,171	6,506	17,397	13,041	24,499	△ 1,093	△ 877	1,123	7,192	13,068	19,669
その他・調整額	4,996	15,284	7,801	1,196	5,353	5,817	140	△ 13,532	△ 9,382	626	6,015
経常利益または経常損失合計	197,045	184,578	165,148	135,623	155,676	83,159	70,283	115,175	135,821	86,930	174,587
海外部門の経常収支＊2											
欧州	△ 2,307	△ 2,187	△ 3,240	2,759	4,227	△ 1,947	△ 4,253	3,969	△ 2,270	7,184	△ 433
アジア・オセアニア	△ 3,763	△ 2,768	△ 4,130	1,480	4,433	2,946	2,601	4,659	5,986	3,007	6,714
米州	916	1,050	2,686	9,254	2,742	2,766	17,644	13,188	5,809	7,910	13,680
海外部門合計	△ 5,154	△ 3,904	△ 4,684	13,493	11,403	3,765	15,992	21,817	9,525	18,102	19,960
財政状態（年度末）											
総資産	19,480,863	23,001,585	20,420,818	19,827,296	21,135,041	21,126,706	23,822,099	26,099,330	27,531,089	26,413,248	32,027,299
純資産	1,253,462	1,434,680	1,313,005	1,343,433	1,370,520	1,256,430	1,257,766	1,591,841	1,639,888	1,675,489	1,788,658
規制指標											
連結自己資本規制比率＊3											
連結普通株式等 Tier 1比率	20.6%	19.7%	20.7%	22.2%	21.78%	21.64%	18.69%	18.70%	17.29%	18.22%	18.78%
連結 Tier 1比率	20.9%	20.4%	20.8%	22.2%	21.78%	21.64%	21.16%	21.72%	19.77%	21.00%	21.45%
連結総自己資本規制比率	21.8%	21.0%	20.9%	22.2%	21.78%	21.64%	21.16%	21.72%	19.77%	21.13%	21.58%
連結レバレッジ比率	—	5.31%	5.97%	5.89%	5.57%	5.82%	5.80%	6.89%	6.59%	6.44%	6.21%
連結流動性カバレッジ比率	—	—	156.2%	145.3%	146.6%	141.5%	150.6%	161.2%	149.0%	135.9%	135.2%
連結安定調達比率	—	—	—	—	—	—	—	—	148.4%	137.2%	141.5%
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,123,594	725,966	221,746	44,543	△ 1,319,248	304,857	167,190	390,979	△ 353,467	△ 183,745	705,124
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 448,493	△ 13,265	415,647	307,713	777,872	108,243	△ 215,397	△ 91,641	△ 218,534	7,457	△ 223,986
財務活動によるキャッシュ・フロー	25,584	343,385	△ 229,727	143,231	432,813	55,741	△ 135,794	438,067	377,090	△ 565,878	△ 2,847
現金及び現金同等物の期末残高	1,846,617	2,920,509	3,273,640	3,766,145	3,653,464	4,122,102	3,933,149	4,723,526	4,554,375	3,835,559	4,351,951
1株当たり指標（円）											
1株当たり当期純利益（EPS）＊4	99.63	87.07	68.25	61.53	66.88	39.95	39.11	71.20	63.06	43.53	84.94
1株当たり純資産（BPS）	633.53	725.27	720.86	745.80	786.56	794.54	796.33	875.12	925.81	968.93	1,086.20
1株当たり配当金（DPS）	34.00	30.00	29.00	26.00	28.00	21.00	20.00	36.00	33.00	23.00	44.00
期末株価	898.0	946.0	692.3	677.9	678.7	539.0	419.2	572.1	692.7	621.0	1,151.0
その他の指標											
配当性向	34.1%	34.5%	42.5%	42.3%	41.9%	52.6%	51.1%	50.6%	52.3%	52.8%	51.8%
時価総額（期末終値、発行済株式数ベース）	1,570,942	1,654,912	1,211,095	1,152,009	1,153,368	915,965	712,379	972,214	1,177,159	974,584	1,806,354
ROE	17.0%	12.8%	9.5%	8.4%	8.8%	5.1%	4.9%	8.5%	7.0%	4.6%	8.3%

＊1 各部門に含まれる主なグループ会社はP.72–78に記載
＊2 海外部門の各地域の経常収支については、独立監査人の監査を受けていません。
＊3「金融商品取引法第57条の17第1項の規定に基づき、最終指定親会社及びその子法人等の保有する資産等に照らし当該最終指定親会社及びその子法人等の自己資本の充実の状況が適当であるかどうかを判断するための基準（平成22年金融庁告示第130号）」にもとづき連結自己資本規制比率を計算しています。
＊4 1株当たり当期純利益の計算にあたっては、各年度の期中平均株式数を使用しています。

主要非財務データ

より詳細なマネジメント報告、社会性報告、環境報告を含むサステナビリティ推進にかかわるデータおよび第三者保証の状況についてはサステナビリティサイト内のサステナビリティデータ集をご覧ください。

数値データの対象範囲について
連：グループ全体（持分法適用関連会社除く）
大：大和証券単体
7：大和証券グループ本社、大和証券、大和アセットマネジメント、大和総研、大和証券ビジネスセンター、大和証券ファシリティーズ、大和企業投資
6：大和証券グループ本社、大和証券、大和アセットマネジメント、大和総研、大和証券ビジネスセンター、大和企業投資
2：大和証券グループ本社、大和証券

人材関連

		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
連結職員数（名）*1	連	15,106	15,240	15,024	14,825	14,671	14,545
国内男性		8,092	8,025	7,819	7,646	7,543	7,548
国内女性		5,210	5,347	5,292	5,220	5,174	5,102
海外		1,804	1,868	1,913	1,959	1,954	1,895
臨時従業員数（名）	連	915	635	390	262	241	288
新卒採用数（名）*2		578	677	460	319	402	466
男性		289	337	244	164	232	278
女性		289	340	216	155	170	188
キャリア採用数（名）*3		—	—	—	62	131	131
男性		—	—	—	51	101	104
女性		—	—	—	11	30	27
キャリア採用比率（%）		—	—	—	16.3	24.6	21.9
平均年齢（歳）	大	38.3	38.4	38.9	39.3	39.6	40.7
男性		39.8	39.7	40.2	40.5	40.7	41.8
女性		36.2	36.6	37.2	37.8	38.3	39.3
平均勤続年数（年）	大	13.8	13.9	14.4	14.9	15.1	14.1
男性		15.4	15.5	15.9	16.3	16.4	14.9
女性		11.5	11.8	12.4	13.0	13.6	13.0
離職率（%）	連	—	4.9	4.5	5.4	5.1	5.1
自己都合離職率（%）	連	—	4.5	4.1	5.1	4.7	4.6
従業員組合加入者数（名）	6	7,202	6,992	6,640	6,505	6,280	6,131
従業員組合加入比率（%）	6	63.9	62.6	58.7	56.0	54.8	54.2

*1 海外駐在員については海外の項目に含めて集計
*2 2020年度以前はグループ6社。2021年度以降はグループ4社（大和証券、大和アセットマネジメント、大和総研、大和証券ビジネスセンター）
*3 2021年度より開示。グループ4社（大和証券、大和アセットマネジメント、大和総研、大和証券ビジネスセンター）

教育関連

		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
選抜型マネジメント研修修了者数（名）	7						
大和経営アカデミー修了者数（累計）		426	451	471	496	520	543
大和リーダーシップ・プログラム修了者数（累計）		1,036	1,159	1,283	1,427	1,598	1,778
資格取得者数（名）	7						
AFP		7,064	7,296	7,429	7,390	7,309	7,188
CFP		876	1,106	1,165	1,321	1,469	1,570
CMA		1,644	1,470	1,490	1,509	1,550	1,553
CFA		63	49	47	53	49	46
TOEIC（730-990）		1,903	1,819	1,802	1,768	1,802	1,820
海外大学院MBAなど		176	152	145	142	138	129
教育投資にかかわる費用							
当社グループの教育投資にかかわる費用（億円）		22	22	18	19	20.6	21.6
従業員1人当たりの教育投資にかかわる費用（百万円）		0.17	0.16	0.14	0.15	0.16	0.17
従業員1人当たり営業利益（百万円）		4.4	3.5	6.2	7.8	4.5	10.5

ダイバーシティ関連

		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
社員に占める女性比率（%）	連	39.2	40.0	40.4	40.6	40.7	40.5
女性管理職比率（%）	連	10.5	11.9	13.7	15.1	16.9	18.4
	大	12.9	14.5	16.3	18.3	19.9	21.1
新規女性管理職登用者数（名）	大	61	64	83	78	76	54
新規管理職登用者に占める女性比率（%）	大	26.2	26.8	29.6	39.4	45.2	38.3
大和マスター制度による継続雇用者数（名）	大	80	103	120	145	156	186
障がい者雇用率（%）	大	2.33	2.57	2.58	2.62	2.59	2.63

ワーク・ライフ・バランス関連

		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
年間所定労働時間（時間）	2	1,830.0	1,807.5	1,837.5	1,830.0	1,788.8	1,837.5
月平均所定外労働時間（時間）*	2	22.8	21.7	21.2	21.6	22.9	23.6
有給休暇取得率（%）	2	68	72	72	70	74.8	75.4
育児休職取得者数（名）	連						
女性		696	680	646	582	624	562
男性		375	314	294	284	262	254
育児休職取得率（%）	大						
女性		100	100	100	100	99.5	99.3
男性		107.7	101.8	102.4	92.2	88.7	97.5
短時間勤務制度利用者（名）	大	446	505	503	520	551	550
保育施設費用補助利用者（名）	大	759	909	815	844	902	820
介護休職取得者数（名）	連						
女性		5	10	5	6	11	9
男性		3	3	3	2	1	2

* 2社の従業員組合加入者の数値

社会貢献関連

		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
現金寄付							
当社グループからの拠出*（千円）		1,015,796	867,162	460,739	1,914,992	664,016	596,752
社員による募金活動（千円）	連	8,188	7,442	12,801	30,812	29,789	35,452

* 2021年度から集計範囲を整理。対象は、2020年度まで大和証券グループ本社、大和証券、大和アセットマネジメント、大和総研、大和ネクスト銀行。2021年度から大和証券グループ本社、大和証券、大和ネクスト銀行

環境関連

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
国内外GHG排出量（t-CO_2）						
Scope 1	944	868	842	954	840	926
Scope 2	30,732	29,878	24,739	18,790	16,265	8,632
Scope 3	5,920	5,880	3,007	3,321	4,140	4,342
カテゴリ6 出張*1	2,495	2,008	76	190	792	957
カテゴリ7 通勤*2	1,497	2,080	1,600	1,700	1,818	1,848
カテゴリ8 リース車両*3	1,928	1,792	1,331	1,432	1,530	1,537

（注）GHG（温室効果ガス）排出量について、当社グループはCO_2を対象として算定。集計対象は、以下のとおり
（国内）法令でエネルギー使用量、CO_2排出量の報告義務のある、大和証券、大和総研の2社。なお、大和証券グループの本拠地であるグラントウキョウノースタワー、大和八重洲ビル、大和東陽町ビルのデータについては、上記以外のグループ会社のデータも含め対象
（海外）ロンドン、ニューヨーク、香港、台北、シンガポール、ソウル、ワシントンD.C.、ムンバイ、マニラにおける拠点
*1 大和証券グループ本社・大和証券・ロンドン・香港拠点の役職員の海外出張（航空機利用）に係るGHG排出量
*2 大和証券の役職員に支給した通勤費（出社率を考慮）に係るGHG排出量
*3 大和証券グループ本社、大和証券、大和総研で社用車として使用しているリース車両の燃料に係るGHG排出量
なお、Scope3カテゴリー15 投融資ポートフォリオのGHG排出量についてはP.110を参照

経営成績および財政状態についての経営陣による分析

2023年度のマクロ経済環境

〈海外の状況〉

世界経済は、2020年前半の新型コロナウイルスの感染拡大による落ち込みからの急回復が一服し、経済活動の正常化が進むにしたがってその改善ペースは鈍化しています。IMF(国際通貨基金)が2024年4月に公表した世界経済見通しによれば、2020年の大幅な落ち込みからの反動もあり、2021年の世界経済成長率は＋6.5％と、IMFが成長率を公表する1980年以降で最も高い成長となりました。一方、2022年の世界経済成長率は＋3.5％へと低下し、2023年には＋3.2％へと一段と減速した模様です。歴史的に高いインフレ率や、それに対応するための当局による金融引き締めが、景気の拡大ペースを鈍化させたとみられます。また、2022年2月に始まったロシアによるウクライナへの侵攻や、中東情勢の緊迫化による地政学的緊張の高まりも世界経済におけるリスクとなっています。

米国の2023年1－3月期の実質GDP成長率は、前期比年率＋2.2％となり、2022年10－12月期以降減速基調にありました。記録的なペースでの物価上昇が続く中、2022年3月以降、FRB(連邦準備制度理事会)が利上げを進めたことなどが背景にあります。こうした影響をとりわけ強く受ける住宅投資で減少が続きました。一方、高いインフレ率が引き続き家計の重荷になったものの、雇用者報酬が増加したことなどが個人消費を下支えしました。こうした状況の中、3月に銀行の連鎖破綻が発生し、米国経済の先行きの不透明感は強まりました。4－6月期の実質GDP成長率は、前期比年率＋2.1％となり、1－3月期に続いて減速しました。内訳をみると、個人消費は、大幅な伸びとなった1－3月期からは減速したものの、増加を維持しています。加えて、設備投資が大幅に増加したことも米国経済をけん引しました。一方、金利上昇の影響を主因に住宅投資は減少が続きました。7－9月期の実質GDP成長率は、前期比年率＋4.9％となり、4－6月期から加速しました。内訳をみると、個人消費の大幅な増加が米国経済をけん引しました。また、減少基調にあった住宅投資も増加に転じました。10－12月期の実質GDP成長率は、前期比年率＋3.4％となり、前期からは減速したものの堅調さを維持しています。設備投資の伸び率が小幅に拡大したことに加え、個人消費が引き続き好調でした。2024年1－3月期の実質GDP成長率は前期比年率＋1.6％でした。輸入の急増を主因に外需がマイナスに寄与したものの、自律的な成長を反映する民間最終需要は前期比年率＋3.1％と堅調なペースとなりました。

金融面では、FRBは歴史的な高インフレの鎮静化に努めています。インフレ率がFRBの目標である2％を大幅に上回っていることを背景に、2022年3月のFOMC(連邦公開市場委員会)では政策金利が0.25％pt引き上げられ、2020年3月以降続いてきた実質的なゼロ金利政策が終了し、その後も、政策金利は段階的に引き上げられました。2023年3月に入ると金融システム不安が強まったことを受け、FRBはBank Term Funding Programと呼ばれる危機対応策を打ち出しましたが、インフレ抑制の姿勢を崩さず、3月と5月のFOMCではそれぞれ0.25％ptの利上げを決定しました。その後、6月のFOMCでは政策金利の誘導目標レンジが据え置かれ、7月のFOMCでは0.25％ptの利上げを決定しましたが、9月以降は5会合連続で誘導目標レンジが据え置かれました。

欧州経済(ユーロ圏経済)は、2022年後半以降、一進一退の動きとなっています。ユーロ圏の実質GDP成長率は、2022年10－12月期にマイナス成長に転じました。その後、2023年1－3月期には小幅のプラス成長に復しました。4－6月期の実質GDP成長率は前期比年率＋0.6％と、小幅ながらも2四半期連続のプラス成長となりました。しかし、7－9月期には前期比年率▲0.2％と再度マイナス成長に転じました。10－12月期には前期比年率▲0.2％と2四半期連続でマイナス成長を記録し、停滞感の強まりがみられました。2024年1－3月期には前期比年率＋1.3％と3四半期ぶりのプラス成長に復しました。

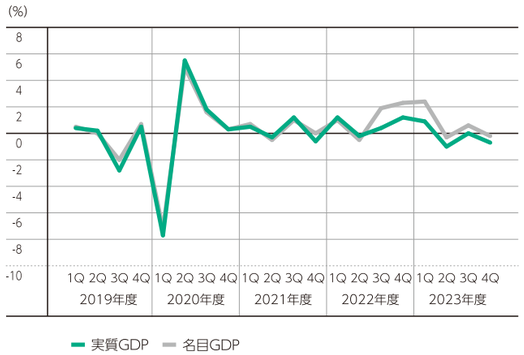
金融面では、ECB(欧州中央銀行)はインフレの抑制に努めています。2022年7月のECB理事会では、0.50％ptの利上げに踏み切り、2014年に導入された預金ファシリティ金利のマイナス状態が8年ぶりに解消されました。その後も段階的に利上げを実施し、2022年12月の理事会では、主要リファイナンス・オペ金利の誘導目標を2.50％に引き上げることを決定しました。2023年に入ると欧州の金融システムに対する不安が一時広まったものの、2月と3月の理事会においても、それぞれ0.50％ptの利上げを決定しました。その後、9月の理事会まで連続で利上げを決定したものの、2023年5月の理事会以降の引き上げ幅はいずれも0.25％ptとなっており、景気に停滞感がみられる中、利上げのペースは抑制されています。さらに、10月と12月の理事会では、政策金利の水準が据え置かれました。2024年に入っても1月と3月の理事会で政策金利の水準据え置きが決定されました。

IMFによると、2022年の新興国の実質GDP成長率は、＋4.1％の成長となりました。2023年にも＋4.3％の成長率となった模様ですが、先進国において景気後退懸念が高まる中、新興国経済でも景気減速のリスクが高まりつつあります。

新興国のうち、世界第2位の経済規模を持つ中国では、2023年1－3月期の実質GDP成長率は、前年同期比＋4.5％となりました。4－6月期の実質GDP成長率は前年同期比＋6.3％となり、1－3月期の伸び率を上回るペースでの成長となりました。ただし、2022年4－6月期には上海市でロックダウンが行われた影響で経済成長が停滞していたことを考慮すると、反動増は小幅にとどまったといえます。7－9月期の実質GDP成長率は前年同期比＋4.9％となりました。10－12月期には前年同期比＋5.2％となり、前期から成長率が高まりました。消費の持ち直しが景気の回復をけん引しているとみられます。2024年1－3月期の実質GDP成長率は前年同期比＋5.3％となりました。ただし、GDPデフレーターが前年同期比▲1.1％となったことがやや高めの実質成長率の主因です。

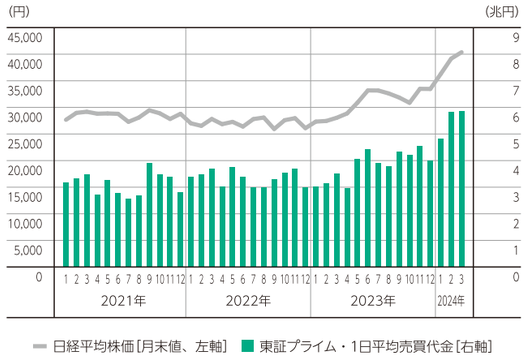
中国以外の新興国は、経済活動の正常化が進展したことなどを背景に、2022年以降は総じてみれば持ち直しの動きが続きました。2022年には高インフレや米国での金利上昇に伴う資金流出抑制のため、多くの国が利上げを余儀なくされましたが、2023年以降は利上げを行う国は減少しています。

GDP成長率



注：データは季節調整済の年率換算値。成長率は総生産から計算したものと一致しないことがあります。
出所：内閣府

日経平均株価と東証売買代金



注：2022年3月以前は東証1部・1日平均売買代金
注：2022年4月において、4月1日の値は含んでおりません
出所：東京証券取引所、大和総研

〈日本の状況〉

日本経済は2023年後半以降停滞感が強まっています。2023年1－3月期の実質GDP成長率は前期比年率＋4.8％と2四半期連続のプラス成長となりました。経済活動の正常化が進む中、個人消費の増加が経済成長をけん引しています。4－6月期の実質GDP成長率は前期比年率＋4.1％となり、高成長が続きました。物価高騰を主因に個人消費が減少しましたが、インバウンド消費の増加などが追い風となっています。さらに、半導体不足に起因する供給制約の緩和が進んだことも、経済を下支えしています。しかし、7－9月期は前期比年率▲3.6％のマイナス成長となりました。個人消費が引き続き減少したことに加え、輸入の増加が成長率を下押ししました。10－12月期には、輸出が大幅に増加したものの、個人消費の減少ペースが加速するなど内需の停滞が続いたことで、前期比年率＋0.0％となりました。2024年1－3月期の実質GDP成長率は前期比年率▲2.0％となりました。依然として個人消費の減少が経済全体の重石となっています。

需要項目ごとにみると、個人消費には停滞感がみられます。2023年1－3月期は耐久財やサービスの消費の回復が顕著でした。サービスに関しては、全国旅行支援が旅行需要を喚起しました。耐久財に関しては、自動車の供給制約の緩和により新車販売台数が増加しました。しかし、4－6月期に入ると供給制約の緩和が一段と進展し、新車販売台数は増加基調を維持した一方、家電やスマートフォンの販売が落ち込んだことで、個人消費は減少しました。7－9月期には、けん引役であった自動車販売が振るわなかったこともあり、個人消費は減少が続きました。10－12月期には非耐久財やサービス消費が減少しました。2024年1－3月期には自動車販売の落ち込みを主因に耐久財が大幅に減少しました。

企業部門の需要である設備投資は減少が続いています。2023年1－3月期の設備投資は、供給制約の緩和により企業の自動車購入が増加したことなどもあり、前期から増加しましたが、4－6月期は減少に転じました。欧米での金融引き締めを背景とした海外経済の先行き不透明感の強まりが、輸出企業の設備投資の重しになったとみられます。7－9月期に入っても、設備投資は減少が続きました。外需の先行きに不透明感が漂う中、製造業を中心に投資意欲が減退しているとみられます。10－12月期には設備投資は増加したものの、2024年1－3月期には輸送機械への投資停滞を主因に、設備投資は再び減少しました。

2023年1－3月期の輸出は減少したものの、4－6月期には持ち直しに向かい、7－9月期に入っても回復基調が続きました。自動車や同関連財の輸出が堅調であり、加えて、訪日外客数の増加によってインバウンド消費が急増していることがサービス輸出を押し上げています。10－12月期には、知的財産権等使用料の大幅増に加え、訪日外客数の増加が輸出全体をけん引しました。2024年1－3月期には、自動車の減産の影響もあり、輸出が減少しました。

金融面では、2016年9月に導入されていた、短期金利に加えて長期金利(10年国債利回り)も操作対象とする日本銀行の金融緩和措置(イールドカーブ・コントロール)が撤廃されました。日本銀行による緩和的な金融政策が続く中、米国での銀行の連鎖破綻を背景に2023年3月に入って米国長期金利が低下したことで、日本の長期金利でも低下圧力が強まりました。その後、金融不安が解消に向かったこともあり、米国の長期金利は緩やか

な上昇に転じました。これにより日本の長期金利の低下圧力も緩和しましたが、2023年度に入ってからは、7月半ばまでの間、日本銀行による長期金利の誘導目標の範囲の上限であった0.50%を下回る水準で推移していました。しかし、7月の金融政策決定会合で、日本銀行はイールドカーブ・コントロールの運用を柔軟化することを決定し、指値オペの買入利回りを従来の0.50%から1.00%に引き上げました。さらに、10月の金融政策決定会合で、日本銀行は長期金利の上限の目途を1.00%とし、指値オペの利回りは金利の実勢を踏まえて適宜決定する方針を示しました。そして、2024年3月の金融政策決定会合では、マイナス金利政策の解除とイールドカーブ・コントロールの撤廃を決定しました。2024年3月末時点では長期金利は0.750%となっています。

為替市場をみると、2023年度以降、総じて円安傾向で推移しました。米国では高インフレを抑制するためにFRBが利上げを進めた結果、長期金利の上昇が続きました。一方、日本ではイールドカーブ・コントロールによって長期金利の上昇が抑制されたため、日米金利差が拡大し、対ドルレートは速いペースで円安方向に動きました。2023年初時点で130円台だった対ドルレートは、12月末には141円台を付けました。2024年に入っても円安の流れは止まらず、3月末時点では151円となっています。対ユーロでも2023年初時点の137円台から2024年3月末には162円台まで円安が進みました。

株式市場では、2023年の株価は上昇傾向にありました。2023年1－3月期には、米国や欧州で金融システム不安が顕在化したものの、政策当局の迅速な対応によって市場が落ち着きを取り戻したことで株価は上昇しました。4－6月期に入ると、円安が進行したことや、外国人投資家による買い増しを主因に上昇テンポが加速しました。7－9月期には、6月までの急上昇の反動に加え、中国経済の先行きに不透明感が広がったことなどもあり、株価は軟調に推移しました。10－12月期に入ると、米国の長期金利が低下したことなどを背景に、株価は持ち直しました。2024年1－3月期には、デフレ脱却期待を背景に外国人投資家による買いが進んだことで、日経平均は一時4万円を超えました。

2024年3月末の日経平均株価は40,369円44銭(2023年3月末比12,327円96銭高)、10年国債利回りは0.750%(同0.361%ptの上昇)、為替は1ドル151円34銭(同18円21銭の円安)となりました。

連結損益計算書の分析

〈営業収益・純営業収益〉

当連結会計年度の営業収益は前年度比47.5%増の1兆2,774億円、純営業収益は同27.3%増の5,909億円となりました。

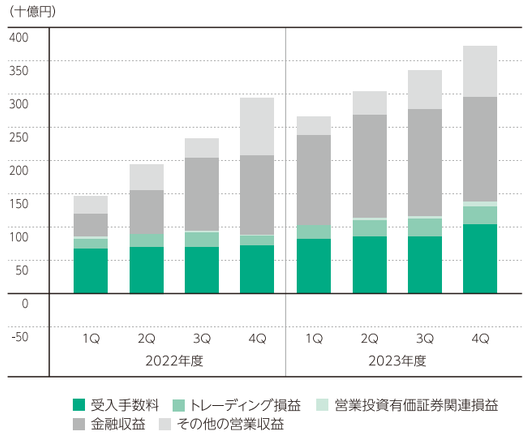
受入手数料は3,585億円と、同28.1%の増収となりました。委託手数料は、株式取引が増加したことにより、同45.4%増の934億円となりました。引受け・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の手数料は、エクイティの引受案件等が増加し、同36.7%増の384億円となりました。

純営業収益の内訳

(百万円)

	2022年度	2023年度	増減率
営業収益	866,090	1,277,482	47.5%
受入手数料	279,991	358,532	28.1%
委託手数料	64,272	93,427	45.4%
引受け・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の手数料	28,165	38,490	36.7%
募集・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の取扱手数料	11,316	18,390	62.5%
その他の受入手数料	176,237	208,225	18.2%
トレーディング損益	70,253	98,160	39.7%
営業投資有価証券関連損益	3,692	14,381	289.5%
金融収益	332,548	607,590	82.7%
その他の営業収益	179,604	198,816	10.7%
金融費用	268,498	525,853	95.8%
その他の営業費用	133,365	160,718	20.5%
純営業収益	464,226	590,910	27.3%

連結収益の内訳



注：各四半期実績については、独立監査人の監査を受けておりません。

〈トレーディング損益の状況〉

トレーディング損益は、エクイティ収益が増加したこと等により、同39.7%増の981億円となりました。

金融収支は、受取利息や有価証券貸借取引収益が増加したことにより、同27.6%増の817億円となりました。

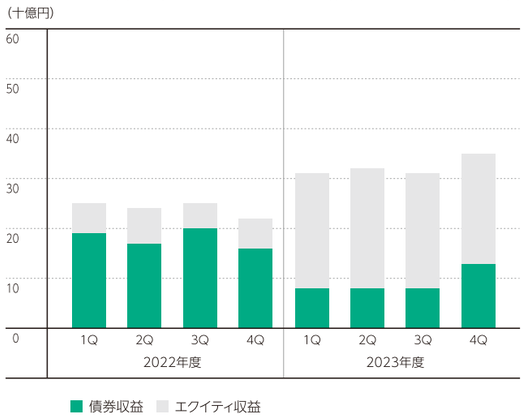
エクイティ・債券収益(トレーディング損益＋金融収支、管理会計ベース)

(十億円)

	2022年度	2023年度	増減率
エクイティ収益	24.0	37.0	54.2%
債券収益	72.0	92.0	27.8%
合計	96.0	129.0	34.4%

注：管理会計ベースのエクイティ・債券収益については、独立監査人の監査を受けておりません。

エクイティ・債券収益(トレーディング損益+金融収支、管理会計ベース)



注：管理会計ベースのエクイティ・債券収益については、独立監査人の監査を受けておりません。

〈販売費・一般管理費、経常利益と親会社株主に帰属する当期純利益〉

販売費・一般管理費は同9.9%増の4,372億円となりました。取引関係費は、取引量増加に伴う支払手数料や販売促進に係る広告宣伝費が増加したことにより同12.7%増の806億円、人件費は、主に業績拡大による賞与の増加により同11.4%増の2,225億円となっております。

以上より、経常利益は同100.8%増の1,745億円となりました。

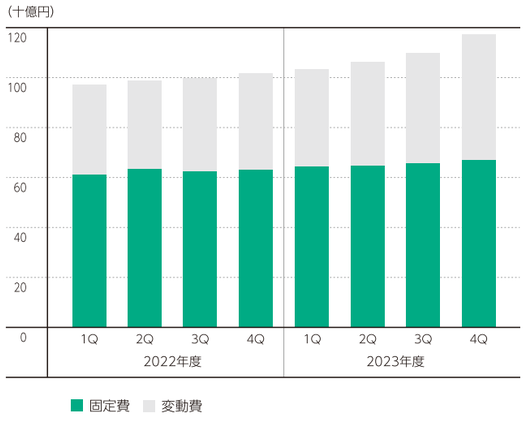
また、固定資産売却益等により特別利益が184億円(前年度181億円)、減損損失や事業再編等関連費用等により特別損失が130億円(前年度83億円)となり、法人税等及び非支配株主に帰属する当期純利益を差し引いた結果、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比90.3%増の1,215億円となりました。

販売費・一般管理費および収支の内訳

(百万円)

	2022年度	2023年度	増減率
販売費・一般管理費	397,952	437,205	9.9%
取引関係費	71,545	80,635	12.7%
人件費	199,790	222,532	11.4%
不動産関係費	38,704	40,273	4.1%
事務費	25,768	26,586	3.2%
減価償却費	34,497	35,141	1.9%
租税公課	10,191	12,881	26.4%
貸倒引当金繰入れ	49	15	-69.4%
その他	17,404	19,138	10.0%
営業利益	66,273	153,705	131.9%
営業外収支	20,657	20,882	1.1%
経常利益	86,930	174,587	100.8%
特別損益	9,835	5,409	-45.0%
税金等調整前当期純利益	96,766	179,997	86.0%
法人税等合計	23,082	49,561	114.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	63,875	121,557	90.3%

コスト構造の状況



注：各四半期実績については、独立監査人の監査を受けておりません。

〈セグメント別業績の状況〉

【リテール部門】

当連結会計年度においては、昨年度に引き続き資産管理型ビジネスモデルへの移行に取り組みました。好調な市場環境に加え、1月から始まった新しいNISAの影響もあり、エクイティ収益・投信募集手数料が増加しました。また、ラップ口座サービスの契約額は過去最高を更新、純増額は9年ぶりの高水準となり、契約資産残高は過去最高の4兆1,429億円となりました。その結果、ラップ関連収益である投資顧問・取引等管理料も増加し、残高ベース収益は過去最高額となりました。

当連結会計年度のリテール部門における純営業収益は前年度比26.8%増の2,083億円、経常利益は同127.6%増の589億円となりました。

【ホールセール部門】

グローバル・マーケッツのエクイティ収益は、活況な株式市場を背景に顧客フローが増加し、増収となりました。フィクスト・インカム収益は、国内金利の上昇を受け、主に国内においてクレジットを中心とした顧客フローが増加したことから、増収となりました。その結果、当連結会計年度の純営業収益は前年度比45.3%増の1,493億円、経常利益は376億円(前年度は31億円の経常損失)となりました。

グローバル・インベストメント・バンキングでは、楽天グループ株式会社の公募増資及び株式会社トライアルホールディングスの新規上場において、グローバル・コーディネーター(注)1を務めたほか、日本国によるGX経済移行債(注)2の発行においてアドバイザーを務め、国内の様々なSDGs債の発行において事務主幹事及びStructuring Agent(注)3を務めました。当連結会計年度の引受け・売出し手数料は、前年度比36.7%増の384億円となりました。M&Aアドバイザリー業務では、大正製薬ホールディングス株式会社の非上場化や北欧最大のプライベート・エクイティファンドであるEQTをスポンサーとした株式会社ベネッセホールディングスの非上場化、ニデック株式会社による株式会社TAKISAWAへの公開買付けなどの国内案件に加えて、様々な国・地域で多様な業種の案件に関与しました。これらの結果、グローバル・インベストメント・バンキングの当連結会計年度の純営業収益は前年度比22.5%増の710億円、経常利益は同4.8%減の45億円となりました。

当連結会計年度のホールセール部門における純営業収益は前年度比37.0%増の2,204億円、経常利益は同15.6倍の440億円となりました。

(注)1 グローバル・コーディネーター：株式の公募・売出しを国内外に対して実施するときに、全体の業務を統括する主幹事証券会社。

(注)2 GX経済移行債：脱炭素成長型経済構造移行債。2050年の温暖化ガスの排出実質ゼロを実現するために発行する国債。

(注)3 Structuring Agent：SDGs債などの発行にあたって、フレームワークの策定やセカンドオピニオン取得に関する助言などを通じて、SDGs債などの発行支援を行う者。

【アセット・マネジメント部門】

大和アセットマネジメントにおける公募株式投信及び公募公社債投信の運用資産残高は、資金純増と時価の上昇により、前年度末比7.4兆円増の29.0兆円となりました。大和アセットマネジメントの営業収益は前年度比9.3%増の769億円、経常利益は同12.1%増の175億円となりました。

不動産アセット・マネジメントでは、大和リアル・エステート・アセット・マネジメント及びサムティ・レジデンシャル投資法人の2社を合わせた運用資産残高が前年度末比898億円増の1兆4,590億円となりましたが、賃貸原価の上昇などにより、減収減益となりました。

その結果、当連結会計年度のアセット・マネジメント部門の純営業収益は前年度比4.0%増の731億円、経常利益は同3.2%増の459億円となりました。

【投資部門】

大和PIパートナーズでは、国内外で金銭債権投資、不動産ローン、企業向け投融資を実行するとともに、既存案件の回収を進めました。大和エナジー・インフラでは、太陽光発電所の取得など、持続可能な開発目標(SDGs)に資するエネルギー・インフラ関連投資を拡大しながら、インカムゲイン及びキャピタルゲインを計上しました。当連結会計年度における投資部門の純営業収益は前年度比39.3%増の229億円、経常利益は同50.5%増の196億円となりました。

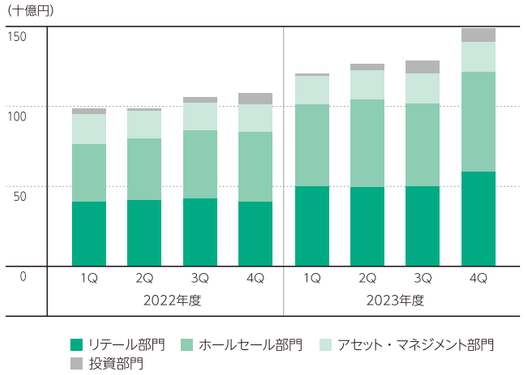
セグメント別業績

(百万円)

	純営業収益			経常利益		
	2022年度	2023年度	増減率	2022年度	2023年度	増減率
リテール部門	164,336	208,380	26.8%	25,886	58,924	127.6%
ホールセール部門	160,891	220,479	37.0%	2,822	44,037	15倍
グローバル・マーケッツ	102,850	149,394	45.3%	△3,130	37,648	―
グローバル・インベストメント・バンキング	58,041	71,084	22.5%	4,738	4,510	△4.8%
アセット・マネジメント部門	70,394	73,182	4.0%	44,526	45,940	3.2%
証券アセット・マネジメント	42,882	47,179	10.0%	18,076	20,959	15.9%
不動産アセット・マネジメント	27,512	26,003	△5.5%	26,450	24,981	△5.6%
投資部門	16,446	22,910	39.3%	13,068	19,669	50.5%
その他・調整等	52,157	65,956	―	626	6,015	―
連結計	464,226	590,910	27.3%	86,930	174,587	100.8%

注：セグメント別の資産の額については、集計しておりません。

純営業収益のセグメント別内訳



注：各四半期実績については、独立監査人の監査を受けておりません。

〈海外部門の状況〉

海外ビジネスの業績は、経常利益は199億円となり、8年連続で通期黒字となりました。

地域別では、欧州は再生可能エネルギー関連のM&Aハウスである Green Giraffeの収益貢献などがありましたが、M&Aビジネスの拡大に向けた先行費用等を計上し、△4億円の経常損失となりました。アジア・オセアニアは、プライマリー収益、ウェルスマネジメントビジネスの増収やSSI証券の持分法投資利益が増加し、経常利益は前年度比＋123.2％増の67億円となりました。米州は、FICCが堅調に推移したほかエクイティ収益が増加し、M&Aビジネスの拡大に向けた先行投資等を計上したものの、経常利益は前年度比＋72.9％増の136億円となりました。

当会計年度においては、米州は、強みのあるFICCビジネスを中心に収益の最大化を目指します。当社のエリアカバレッジを増強するため、フロリダ州パームビーチ、ノースカロライナ州シャーロットに加え、フロリダ州タンパ、カリフォルニア州ロサンゼルスにサテライトオフィスを開設しました。欧州は、アイルランドのM&Aブティックである IBI Corporate Financeを買収し、地域的なカバレッジの拡大を図りました。GDPの成長が著しいアイルランド国内のネットワークに加え、DCアドバイザリーの拠点間の連携を更に推進します。また、前会計年度に先行投資的に実施した欧米のM&Aビジネスのセクターカバレッジの拡大による収益増加に注力します。アジア・オセアニアは、日本株プロモーションの強化、富裕層ビジネスの周辺地域への拡大を図ります。

地域別の経常収支

(百万円)

	2022年度	2023年度
欧州	7,184	△433
アジア・オセアニア	3,007	6,714
米州	7,910	13,680
合計	18,102	19,960

注：各地域の経常収支については、独立監査人の監査を受けておりません。

連結貸借対照表およびキャッシュ・フローの状況

〈資産の部〉

当連結会計年度末の総資産は前年度末比5兆6,140億円(21.3％)増加の32兆272億円となりました。内訳は流動資産が同5兆5,664億円(22.4％)増加の30兆4,393億円であり、このうち現金・預金が同5,317億円(13.8％)増加の4兆3,986億円、トレーディング商品が同907億円(1.2％)減少の7兆5,349億円、営業貸付金が同7,072億円(35.1％)増加の2兆7,223億円、有価証券担保貸付金が同4兆269億円(48.3％)増加の12兆3,684億円となっております。固定資産は同475億円(3.1％)増加の1兆5,879億円となっております。

〈負債の部・純資産の部〉

負債合計は前年度末比5兆5,008億円(22.2％)増加の30兆2,386億円となりました。内訳は流動負債が同5兆2,162億円(24.2％)増加の26兆7,975億円であり、このうちトレーディング商品が同4,212億円(7.7％)増加の5兆8,638億円、有価証券担保借入金が同3兆7,693億円(47.5％)増加の11兆6,989億円、銀行業における預金が同5,788億円(14.7％)増加の4兆5,116億円となっております。固定負債は同2,832億円(9.0％)増加の3兆4,354億円であり、このうち社債が同282億円(2.2％)減少の1兆2,763億円、長期借入金が同3,138億円(18.4％)増加の2兆208億円となっております。

純資産合計は同1,131億円(6.8％)増加の1兆7,886億円となりました。資本金及び資本剰余金の合計は4,798億円となりました。利益剰余金は親会社株主に帰属する当期純利益を1,215億円計上したほか、配当金447億円の支払いを行ったこと等により、同752億円(8.5％)増加の9,614億円となっております。自己株式の控除額は同516億円(72.2％)増加の1,231億円、その他有価証券評価差額金は同282億円(114.2％)増加の529億円、為替換算調整勘定は同593億円(79.4％)増加の1,341億円、非支配株主持分は同6億円(0.3％)増加の2,595億円となっております。

〈キャッシュ・フローの状況〉

当連結会計年度において、営業活動によるキャッシュ・フローは、トレーディング商品の増減、営業貸付金の増減、有価証券担保貸付金及び有価証券担保借入金の増減、銀行業における預金の増減などにより、7,051億円(前年度は△1,837億円)となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、有価証券の取得による支出などにより、△2,239億円(同74億円)となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、短期借入金の純増減などにより、△28億円(同△5,658億円)となりました。これらに為替変動の影響等を加えた結果、当連結会計年度末の現金及び現金同等物の残高は、前年度末比5,163億円増加の4兆3,519億円となりました。

流動性の状況

〈流動性の管理〉

当社グループは、多くの資産及び負債を用いる有価証券関連業務や、投融資業務を行っており、これらのビジネスを継続する上で十分な流動性を効率的かつ安定的に確保することを資金調達の基本方針としております。

当社グループの資金調達手段には、社債、ミディアム・ターム・ノート、金融機関借入、コマーシャル・ペーパー、コールマネー、預金受入等の無担保調達、現先取引、レポ取引等の有担保調達があり、これらの多様な調達手段を適切に組み合わせることにより、効率的かつ安定的な資金調達の実現を図っております。

財務の安定性という観点では、環境が大きく変動した場合においても、業務の継続に支障をきたすことのないよう、平時から安定的に資金を確保するよう努めると同時に、危機発生等により、新規の資金調達及び既存資金の再調達が困難となる場合も想定し、調達資金の償還期限及び調達先の分散を図っております。

当社は、「金融商品取引法第五十七条の十七第一項の規定に基づき、最終指定親会社が当該最終指定親会社及びその子法人等の経営の健全性を判断するための基準として定める最終指定親会社及びその子法人等の経営の健全性のうち流動性に係る健全性の状況を表示する基準」(平成26年金融庁告示第61号)により連結流動性カバレッジ比率(以下、「LCR」という。)及び連結安定調達比率(以下、「NSFR」という。)を所定の比率(それぞれ100％)以上に維持することが求められており、当第4四半期日次平均のLCRは135.2％、当第4四半期末のNSFRは141.5％です。また、当社は、上記金融庁告示による規制上のLCR及びNSFRのほかに、独自の流動性管理指標を用いた流動性管理態勢を構築しております。即ち、一定期間内に期日が到来する無担保調達資金及び同期間にストレスが発生した場合の資金流出見込額に対し、様々なストレスシナリオを想定した上で、それらをカバーする流動性ポートフォリオが保持されていることを日次で確認しており、1年間無担保資金調達が行えない場合でも業務の継続が可能となるように取り組んでおります。

当第4四半期日次平均のLCRの状況は次のとおりです。

(単位：億円)

		日次平均 (自　2024年1月 至　2024年3月)
適格流動資産	(A)	28,862
資金流出額	(B)	43,809
資金流入額	(C)	22,465
連結流動性カバレッジ比率(LCR)		
算入可能適格流動資産の合計額	(D)	28,862
純資金流出額	(E)	21,344
連結流動性カバレッジ比率	(D)/(E)	135.2%

当第4四半期末のNSFRの状況は次のとおりです。

(単位：億円)

		2024年3月末
利用可能安定調達額	(A)	93,288
所要安定調達額	(B)	65,918
連結安定調達比率(NSFR)	(A)/(B)	141.5%

〈グループ全体の資金管理〉

当社グループでは、グループ全体での適正な流動性確保という基本方針の下、当社が一元的に資金の流動性の管理・モニタリングを行っております。当社は、当社グループ固有のストレス又は市場全体のストレスの発生により新規の資金調達及び既存資金の再調達が困難となる場合も想定し、短期の無担保調達資金について、当社グループの流動性ポートフォリオが十分に確保されているかをモニタリングしております。また、当社は、必要に応じて当社からグループ各社に対し、機動的な資金の配分・供給を行うと共に、グループ内で資金融通を可能とする態勢を整えることで、効率性に基づく一体的な資金調達及び資金管理を行っております。

〈コンティンジェンシー・ファンディング・プラン〉

当社グループは、流動性リスクへの対応の一環として、コンティンジェンシー・ファンディング・プランを策定しております。同プランは、信用力の低下等の内生的要因や金融市場の混乱等の外生的要因によるストレスの逼迫度に応じた報告体制や資金調達手段の確保などの方針を定めており、これにより当社グループは機動的な対応により流動性を確保する態勢を整備しております。

当社グループのコンティンジェンシー・ファンディング・プランは、グループ全体のストレスを踏まえて策定しており、変動する金融環境に機動的に対応するため、定期的な見直しを行っております。

また、金融市場の変動の影響が大きく、その流動性確保の重要性の高い大和証券株式会社、株式会社大和ネクスト銀行及び一部の海外証券子会社においては、更に個別のコンティンジェンシー・ファンディング・プランも策定し、同様に定期的な見直しを行っております。

なお、当社は、子会社のコンティンジェンシー・ファンディング・プランの整備状況について定期的にモニタリングしており、必要に応じて想定すべき危機シナリオを考慮して子会社の資金調達プランやコンティンジェンシー・ファンディング・プランそのものの見直しを行い、更には流動性の積み増しを実行すると同時に資産圧縮を図るといった事前の対策を講じることとしております。

格付会社による信用格付

大和証券グループ本社及び大和証券には、格付会社より長期及び短期の信用格付が付与されています。当社グループの信用格付に影響を及ぼす要因としては、マクロ経済環境及び主たる事業領域である証券市場等の事業環境、経営戦略、営業基盤、当社グループのマーケットにおける地位、収益性及び収益のボラティリティ、経費構造の柔軟性、リスク管理態勢、流動性の状況、資本政策及び資本の十分性、コーポレート・ガバナンスの状況等が考えられます。

なお、格付が付与された有価証券を発行して資金調達を行うのは、当社グループにおいては大和証券グループ本社及び大和証券です。2024年6月30日現在における2社の格付は次のとおりです。

大和証券グループ本社

格付会社	長期格付	短期格付
ムーディーズ・ジャパン	Baa1	–
スタンダード＆プアーズ・レーティング・ジャパン	BBB+	A-2
フィッチ・レーティングス・ジャパン	A–	F1
格付投資情報センター	A+	a-1
日本格付研究所	A+	–

大和証券

格付会社	長期格付	短期格付
ムーディーズ・ジャパン	A3	P-2
スタンダード＆プアーズ・レーティング・ジャパン	A–	A-2
フィッチ・レーティングス・ジャパン	A–	F1
格付投資情報センター	A+	a-1
日本格付研究所	A+	–

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位：百万円)

科　目	2023年3月期 (2023年3月31日現在)	2024年3月期 (2024年3月31日現在)
(資産の部)		
流動資産	24,872,860	**30,439,313**
現金・預金	3,866,819	**4,398,616**
預託金	541,629	**544,815**
受取手形、売掛金及び契約資産	22,062	**29,627**
有価証券	1,131,682	**1,410,877**
トレーディング商品	7,625,713	**7,534,999**
商品有価証券等	5,425,159	**4,870,657**
デリバティブ取引	2,200,554	**2,664,341**
営業投資有価証券	127,693	**138,663**
投資損失引当金	△70	**△4**
営業貸付金	2,015,034	**2,722,321**
仕掛品	853	**839**
信用取引資産	160,255	**158,635**
信用取引貸付金	153,574	**149,301**
信用取引借証券担保金	6,680	**9,333**
有価証券担保貸付金	8,341,562	**12,368,472**
借入有価証券担保金	6,844,292	**9,128,456**
現先取引貸付金	1,497,270	**3,240,015**
立替金	18,756	**33,633**
短期貸付金	810	**791**
未収収益	63,805	**88,460**
その他の流動資産	965,074	**1,018,117**
貸倒引当金	△8,822	**△9,554**
固定資産	1,540,388	**1,587,986**
有形固定資産	916,873	**921,181**
建物	241,775	**238,526**
機械装置	9,103	**6,096**
器具備品	17,449	**17,123**
土地	643,695	**643,845**
建設仮勘定	4,850	**15,589**
無形固定資産	125,571	**127,602**
のれん	18,526	**17,139**
借地権	5,638	**5,638**
ソフトウェア	65,251	**69,502**
その他	36,154	**35,322**
投資その他の資産	497,943	**539,201**
投資有価証券	455,317	**492,226**
長期貸付金	6,498	**7,216**
長期差入保証金	15,796	**15,903**
繰延税金資産	7,840	**6,825**
その他	17,771	**19,813**
貸倒引当金	△1,660	**△2,783**
投資損失引当金	△3,620	**—**
資産合計	26,413,248	**32,027,299**

(単位：百万円)

科　目	2023年3月期 (2023年3月31日現在)	2024年3月期 (2024年3月31日現在)
(負債の部)		
流動負債	21,581,275	**26,797,550**
支払手形及び買掛金	8,120	**8,507**
トレーディング商品	5,442,548	**5,863,821**
商品有価証券等	3,451,608	**3,368,679**
デリバティブ取引	1,990,940	**2,495,141**
約定見返勘定	1,155,831	**1,457,301**
信用取引負債	52,785	**54,414**
信用取引借入金	3,817	**4,769**
信用取引貸証券受入金	48,967	**49,645**
有価証券担保借入金	7,929,609	**11,698,956**
有価証券貸借取引受入金	6,508,873	**8,270,945**
現先取引借入金	1,420,735	**3,428,011**
銀行業における預金	3,932,761	**4,511,603**
預り金	430,664	**562,416**
受入保証金	431,383	**522,809**
短期借入金	1,292,848	**1,272,859**
コマーシャル・ペーパー	261,300	**440,000**
1年内償還予定の社債	485,029	**159,780**
未払法人税等	10,675	**42,916**
賞与引当金	33,287	**43,054**
その他の流動負債	114,430	**159,110**
固定負債	3,152,195	**3,435,452**
社債	1,304,543	**1,276,312**
長期借入金	1,706,985	**2,020,812**
繰延税金負債	42,280	**45,616**
退職給付に係る負債	44,309	**43,715**
訴訟損失引当金	169	**235**
その他の固定負債	53,906	**48,761**
特別法上の準備金	4,287	**5,637**
金融商品取引責任準備金	4,287	**5,637**
負債合計	24,737,758	**30,238,640**
(純資産の部)		
株主資本	1,292,309	**1,318,227**
資本金	247,397	**247,397**
資本剰余金	230,274	**232,461**
利益剰余金	886,160	**961,438**
自己株式	△71,522	**△123,153**
自己株式申込証拠金	—	**83**
その他の包括利益累計額	115,531	**203,959**
その他有価証券評価差額金	24,717	**52,936**
繰延ヘッジ損益	16,028	**16,873**
為替換算調整勘定	74,785	**134,149**
新株予約権	8,793	**6,956**
非支配株主持分	258,855	**259,515**
純資産合計	1,675,489	**1,788,658**
負債・純資産合計	26,413,248	**32,027,299**

連結損益計算書

(単位：百万円)

科　目	2023年3月期 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	2024年3月期 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
営業収益	866,090	**1,277,482**
受入手数料	279,991	**358,532**
委託手数料	64,272	**93,427**
引受け・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の手数料	28,165	**38,490**
募集・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の取扱手数料	11,316	**18,390**
その他の受入手数料	176,237	**208,225**
トレーディング損益	70,253	**98,160**
営業投資有価証券関連損益	3,692	**14,381**
金融収益	332,548	**607,590**
その他の営業収益	179,604	**198,816**
金融費用	268,498	**525,853**
その他の営業費用	133,365	**160,718**
純営業収益	464,226	**590,910**
販売費・一般管理費	397,952	**437,205**
取引関係費	71,545	**80,635**
人件費	199,790	**222,532**
不動産関係費	38,704	**40,273**
事務費	25,768	**26,586**
減価償却費	34,497	**35,141**
租税公課	10,191	**12,881**
貸倒引当金繰入れ	49	**15**
その他	17,404	**19,138**
営業利益	66,273	**153,705**
営業外収益	24,679	**24,782**
受取配当金	3,535	**6,513**
持分法による投資利益	8,954	**4,828**
為替差益	2,274	**4,629**
投資事業組合運用益	7,851	**2,508**
その他	2,063	**6,303**
営業外費用	4,022	**3,900**
支払利息	1,909	**2,020**
社債発行費	177	**213**
その他	1,935	**1,665**
経常利益	86,930	**174,587**

(右上に続く)

(単位：百万円)

科　目	2023年3月期 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	2024年3月期 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
特別利益	18,185	**18,441**
固定資産売却益	12,235	**11,031**
投資有価証券売却益	5,282	**6,206**
関係会社株式売却益	—	**39**
新株予約権戻入益	667	**1,164**
特別損失	8,350	**13,032**
固定資産除売却損	2,279	**1,818**
減損損失	—	**3,799**
投資有価証券売却損	142	**7**
投資有価証券評価損	2,215	**232**
関係会社株式評価損	432	**2,587**
持分変動損失	85	**71**
金融商品取引責任準備金繰入れ	570	**1,349**
事業再編等関連費用	2,173	**3,024**
120周年記念事業関連費用	452	**—**
その他	—	**140**
税金等調整前当期純利益	96,766	**179,997**
法人税、住民税及び事業税	19,980	**55,960**
法人税等調整額	3,102	**△6,399**
当期純利益	73,683	**130,436**
非支配株主に帰属する当期純利益	9,808	**8,878**
親会社株主に帰属する当期純利益	63,875	**121,557**

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

科　目	2023年3月期 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	2024年3月期 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
当期純利益	73,683	**130,436**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△4,840	**28,159**
繰延ヘッジ損益	6,281	**711**
為替換算調整勘定	25,499	**53,719**
持分法適用会社に対する持分相当額	2,470	**6,081**
その他の包括利益合計	29,410	**88,672**
包括利益	103,094	**219,108**
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	92,590	**209,986**
非支配株主に係る包括利益	10,503	**9,122**

連結株主資本等変動計算書

2024年3月期(自 2023年4月1日　至 2024年3月31日)　(単位：百万円)

項目	株主資本					
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	自己株式申込証拠金	株主資本合計
2023年4月1日残高	**247,397**	**230,274**	**886,160**	**△71,522**	**—**	**1,292,309**
連結会計年度中の変動額						
剰余金の配当	**—**	**—**	**△44,746**	**—**	**—**	**△44,746**
親会社株主に帰属する当期純利益	**—**	**—**	**121,557**	**—**	**—**	**121,557**
自己株式の取得	**—**	**—**	**—**	**△60,012**	**—**	**△60,012**
自己株式の処分	**—**	**2,187**	**—**	**8,381**	**—**	**10,568**
その他	**—**	**△0**	**△1,532**	**—**	**83**	**△1,449**
連結会計年度中の変動額合計	**—**	**2,187**	**75,278**	**△51,631**	**83**	**25,917**
2024年3月31日残高	**247,397**	**232,461**	**961,438**	**△123,153**	**83**	**1,318,227**

項目	その他の包括利益累計額			新株予約権	非支配株主持分
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定		
2023年4月1日残高	**24,717**	**16,028**	**74,785**	**8,793**	**258,855**
連結会計年度中の変動額					
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額（純額）	**28,219**	**844**	**59,364**	**△1,837**	**660**
連結会計年度中の変動額合計	**28,219**	**844**	**59,364**	**△1,837**	**660**
2024年3月31日残高	**52,936**	**16,873**	**134,149**	**6,956**	**259,515**

2023年3月期(自 2022年4月1日　至 2023年3月31日)　(単位：百万円)

項目	株主資本					
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	自己株式申込証拠金	株主資本合計
2022年4月1日残高	247,397	230,451	942,793	△134,201	26	1,286,467
連結会計年度中の変動額						
剰余金の配当	—	—	△39,905	—	—	△39,905
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	63,875	—	—	63,875
自己株式の取得	—	—	—	△19,733	—	△19,733
自己株式の処分	—	128	—	1,668	—	1,796
自己株式の消却	—	△128	△80,615	80,744	—	—
その他	—	△176	12	—	△26	△190
連結会計年度中の変動額合計	—	△176	△56,633	62,678	△26	5,842
2023年3月31日残高	247,397	230,274	886,160	△71,522	—	1,292,309

項目	その他の包括利益累計額			新株予約権	非支配株主持分
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定		
2022年4月1日残高	29,587	9,940	47,288	9,109	257,497
連結会計年度中の変動額					
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額（純額）	△4,870	6,088	27,496	△315	1,358
連結会計年度中の変動額合計	△4,870	6,088	27,496	△315	1,358
2023年3月31日残高	24,717	16,028	74,785	8,793	258,855

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

科　目	2023年3月期 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	2024年3月期 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	96,766	**179,997**
減価償却費	43,954	**45,274**
のれん償却額	1,818	**1,877**
貸倒引当金の増減額(△は減少)	1,142	**2,244**
金融商品取引責任準備金の増減額(△は減少)	570	**1,349**
受取利息及び受取配当金	△3,694	**△6,750**
支払利息	1,909	**2,020**
持分法による投資損益(△は益)	△8,954	**△4,828**
固定資産除売却損益(△は益)	△9,956	**△9,212**
投資有価証券売却損益(△は益)	△5,140	**△6,198**
持分変動損益(△は益)	85	**71**
投資有価証券評価損益(△は益)	2,215	**232**
減損損失	—	**3,799**
顧客分別金信託の増減額(△は増加)	△22,434	**△12,238**
トレーディング商品の増減額	1,517,792	**823,205**
営業投資有価証券の増減額(△は増加)	1,400	**△10,540**
営業貸付金の増減額(△は増加)	△75,250	**△697,799**
信用取引資産及び信用取引負債の増減額	△387	**3,249**
有価証券担保貸付金及び有価証券担保借入金の増減額	△1,514,593	**△300,962**
短期貸付金の増減額(△は増加)	△27	**△290**
銀行業における預金の増減額(△は減少)	△256,343	**578,841**
短期差入保証金の増減額(△は増加)	△41,345	**△6,535**
受入保証金の増減額(△は減少)	84,214	**91,589**
預り金の増減額(△は減少)	△31,975	**125,091**
その他	54,127	**△92,856**
小計	△164,109	**710,631**
利息及び配当金の受取額	8,079	**11,072**
利息の支払額	△2,199	**△2,013**
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△25,515	**△14,566**
営業活動によるキャッシュ・フロー	△183,745	**705,124**

(右上に続く)

(単位：百万円)

科　目	2023年3月期 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	2024年3月期 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△60,060	**△83,655**
定期預金の払戻による収入	69,862	**73,481**
有価証券の取得による支出	△567,453	**△726,288**
有価証券の売却及び償還による収入	614,968	**563,565**
有形固定資産の取得による支出	△47,702	**△27,781**
有形固定資産の売却による収入	28,575	**19,063**
無形固定資産の取得による支出	△33,546	**△36,714**
投資有価証券の取得による支出	△23,555	**△25,361**
投資有価証券の売却及び償還による収入	40,022	**38,104**
関係会社株式の取得による支出	△12,140	**△10,993**
貸付けによる支出	△468	**△396**
貸付金の回収による収入	107	**171**
その他	△1,152	**△7,182**
投資活動によるキャッシュ・フロー	7,457	**△223,986**
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△428,321	**△32,234**
長期借入れによる収入	589,550	**636,083**
長期借入金の返済による支出	△424,580	**△131,651**
社債の発行による収入	350,861	**335,871**
社債の償還による支出	△582,999	**△701,851**
自己株式の売却による収入	803	**9,446**
自己株式の取得による支出	△19,733	**△60,012**
配当金の支払額	△39,905	**△44,746**
非支配株主への配当金の支払額	△10,622	**△10,609**
その他	△931	**△3,142**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△565,878	**△2,847**
現金及び現金同等物に係る換算差額	23,349	**38,101**
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△718,816	**516,392**
現金及び現金同等物の期首残高	4,554,375	**3,835,559**
現金及び現金同等物の期末残高	3,835,559	**4,351,951**

役員一覧 (2024年9月1日現在)

大和証券グループ本社

取締役

取締役会長
中田　誠司

取締役
荻野　明彦
新妻　信介
田代　桂子
佐藤　英二
花岡　幸子

社外取締役
河合　江理子
西川　克行
岩本　敏男
村上　由美子
伊岐　典子
柚木　真美

三委員会

指名委員会
岩本　敏男(委員長)
中田　誠司
荻野　明彦
河合　江理子
西川　克行
伊岐　典子

監査委員会
西川　克行(委員長)
花岡　幸子
村上　由美子
伊岐　典子
柚木　真美

報酬委員会
河合　江理子(委員長)
中田　誠司
荻野　明彦
岩本　敏男
村上　由美子
柚木　真美

執行役

執行役社長
荻野　明彦*1(CEO)

執行役副社長
新妻　信介*1(COO)
田代　桂子
村瀬　智之(CIO兼CDO)

専務執行役
佐藤　英二
櫻井　裕子
芹澤　潤一
白川　香名(CHO)

常務執行役
小林　奨(CRO)
吉田　光太郎(CFO)

執行役
石川　介一
中田　誠司

執行役員

執行役員
松井　敏浩
小林　昭広
岡　裕則
藤岡　智男
辻　朋紀
山本　徹
代田　英展
鈴木　直樹
板屋　篤
川島　博政
早川　由紀
水野　項介
町田　敬司
山口　貴
加藤　裕朗
藤井　和則

＊1は代表執行役

大和証券

取締役

取締役会長
中田　誠司*2

取締役副会長
松井　敏浩

取締役社長
荻野　明彦*2

取締役副社長
新妻　信介*2
村瀬　智之*2

専務取締役
藤岡　智男
辻岡　功
櫻井　裕子*2
芹澤　潤一
山本　徹
佐藤　英二
田所　俊弥
白川　香名
池田　弘樹

常務取締役
小林　奨
若山　朋秀
鈴木　直樹
森元　裕介
藤澤　正博
板屋　篤
村田　勝安
小林　雄道

監査役

監査役
白鳥　賢一
平井　克弥
花岡　幸子
中江　公人

執行役員

執行役員副社長
岡　裕則

常務執行役員
代田　英展
川島　博政
吉田　光太郎
田澤　健一
菅間　洋平

執行役員
成毛　豊文
水野　項介
成嶋　真紀
瀬戸　真一
町田　敬司
鳥居　真太郎
阿部　東洋

執行役員
古橋　朋和
吉田　直樹
古川　明
中川　隆弘
都志見　武彦
三浦　健一
山口　貴
山下　統郷
田口　宏一
和泉　憲治
木地　佳彦
谷川　弘
黒沢　直人

執行役員
改田　浩規
加藤　裕朗
石川　介一
中村　厳友
岩﨑　正裕
藤井　和則
川合　亮
竹内　竜也
池田　剛
衣笠　傑
河野　晶

＊2は代表取締役

大和アセットマネジメント

取締役

取締役社長
小松　幹太*2

取締役副社長
金森　比左志*2
佐野　径*2

取締役
重田　修
山野井　徹
成枝　隆明
赤坂　誠
嶋田　由香
田代　桂子

社外取締役
白河　桃子
筒井　澄和
小野塚　惠美

監査役
深田　直子
前田　淳
花岡　幸子
石井　信輔

執行役員

専務執行役員
重田　修
山野井　徹
成枝　隆明
髙橋　努務
中澤　嘉謙

常務執行役員
赤坂　誠
間宮　賢
熊原　祐次
小林　桂治
林　浩太郎
上野　賢一
大橋　義則

執行役員
嶋田　由香
栗原　昌由
平井　鉄心
森　祐二
市川　元久
満井　孝哉

大和総研

取締役

取締役社長
望月　篤*2

取締役副社長
在原　淳一*2

専務取締役
熊谷　亮丸
中峯　文彦
植松　哲也

常務取締役
今津　英次
嶋林　博喜
小林　武彦
矢代　成男

取締役
田代　桂子
板屋　篤

監査役
阿部　聖史
多田　茂
花岡　幸子
神宮司　啓太

執行役員

常務執行役員
成田　幸生
保志　泰
村瀬　雅裕
吉川　直哉
北川　勝久
大喜多　伸彦
武田　誠
鈴木　準
高城　靖典
中村　研一
西　浩治

執行役員
齋藤　文暁
野内　一昌
大屋　勝
鈴木　基一
伊藤　慶昭
山口　隆
平光　俊幸
三浦　倫義
坂本　崇
竹内　正幸

理事

理事長
中曽　宏

副理事長
熊谷　亮丸

専務理事
池田　唯一

理事
望月　衛
大橋　俊安

大和ネクスト銀行

取締役

取締役社長
下村　直人*2

取締役副社長
山田　孝志*2

常務取締役
前川　克己
菅野　隆史

取締役
車　伸一郎
坂本　英彦
神藤　博之
西村　真由美
鈴木　大策
新妻　信介
池田　唯一

監査役
久保　直也
木曽　慎二
神宮司　啓太
柳田　一宏

大和インベストメント・マネジメント

取締役

取締役社長
小林　昭広*2

取締役
松田　守正
丹羽　功
早川　由紀

監査役
花岡　幸子

大和企業投資

取締役

取締役会長
小林　昭広

取締役社長
丹羽　功*2

専務取締役
柏木　規彰

常務取締役
前田　高英

取締役
下本　謙一
後藤　聴武
成田　宏紀
柴田　潤
小林　奨

監査役
高野　晴代

大和PIパートナーズ

取締役

取締役会長
小林　昭広

取締役社長
早川　由紀*2

取締役
玉澤　康一
内河　昇
古閑　理可
牧　俊之
山口　貴

監査役
高野　晴代

大和証券ビジネスセンター

取締役

取締役社長
上村　博美*2

取締役副社長
立花　明*2

常務取締役
河島　潤
大塚　政則
井戸垣　陽子

監査役
多田　茂

執行役員

常務執行役員
山口　成崇

執行役員
門脇　勝志

大和証券ファシリティーズ

取締役

取締役社長
松本　好仙*2

専務取締役
田村　将則
伊倉　智毅

常務取締役
松本　健
福田　康介
細田　和広

監査役
桃井　雅彦
江口　哲人

執行役員
山田　哲生
片岡　和久

大和エナジー・インフラ

取締役

取締役会長
小林　昭広

取締役社長
松田　守正*2

専務取締役
別所　充
早川　淳

取締役
兼谷　知克
長尾　弘一
大津　剛
田之上　拓也
古閑　理可
小林　奨

監査役
高野　晴代
宮村　尚貴

大和リアル・エステート・アセット・マネジメント

取締役

取締役会長
辻　朋紀

取締役社長
西垣　佳機*2

取締役副社長
篠塚　裕司*2
竹内　由紀子*2

取締役
忌部　肇
柴﨑　智

監査役
佐藤　基
沼田　拓也

大和証券リアルティ

取締役

取締役会長
辻　朋紀

取締役社長
福島　寿雄*2

取締役
篠塚　裕司
大石　理嗣

監査役
佐藤　基
三田　淳

＊2は代表取締役

＊2は代表取締役

株主・株価情報

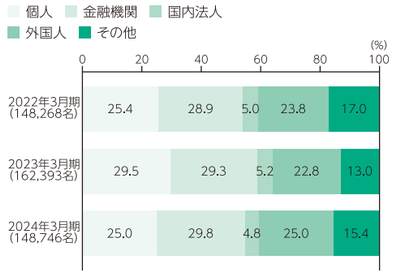
株式等に係る議決権の保有数の上位10位までの株主又は名称並びにその株式等に係る議決権の保有数及び総株主等の議決権に占める当該株式等に係る議決権の数の割合

(2024年3月31日現在)

株主又は名称	議決権の保有数	割　合
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	230,614千株	16.45%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	72,313千株	5.16%
太陽生命保険株式会社	41,140千株	2.93%
バークレイズ証券株式会社	34,000千株	2.42%
日本生命保険相互会社	31,164千株	2.22%
日本郵政株式会社	30,000千株	2.14%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	29,842千株	2.12%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	19,272千株	1.37%
大和持株会	19,091千株	1.36%
野村信託銀行株式会社（投信口）	17,314千株	1.23%

(注1) 持株数は千株未満を切捨てています。
(注2) 持株比率は小数第3位を切捨てています。
(注3) 当社は、2024年3月31日現在、自己株式168,064千株を保有していますが、上記大株主から除外しています。
(注4) 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

所有者別株式分布状況（2024年3月31日現在）

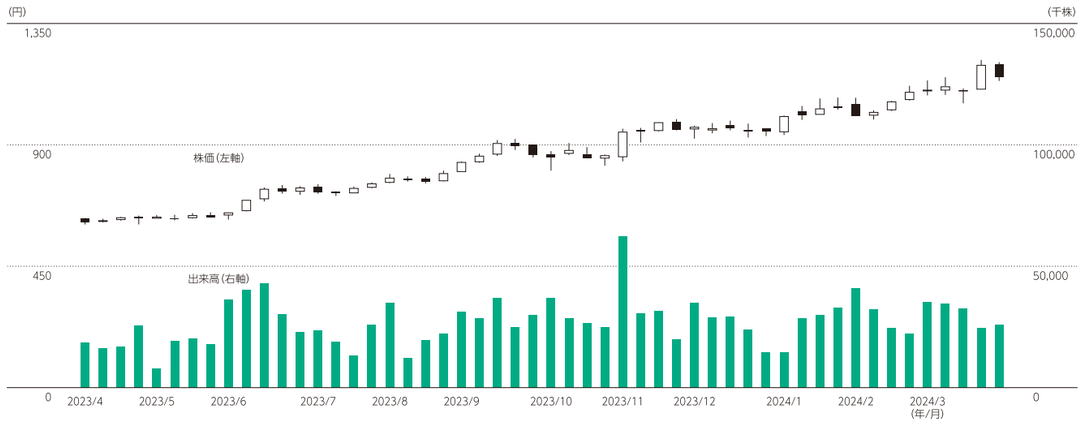


注：(　)は株主数

資本金の額　247,397百万円(2024年3月31日現在)

株価情報

東京証券取引所における当社株価(2023年4月1日～2024年3月31日)

始　値	高　値	安　値	終　値	一日平均出来高
626円	1,205円	605円	1,146円	5,417千株

株価・出来高の推移（2023年4月1日～ 2024年3月31日）