

Daiwa Securities Group

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



大和証券グループ

統合報告書 2021

みんなのお金で
未来をつくる

貯蓄から **SDGs**へ

統合報告書 2021

2021年3月期

大和証券グループ

目次	
1	編集方針
4 Daiwa's Value	
4	大和証券グループの企業理念
5	大和証券グループの歩み
6	2030Vision～貯蓄からSDGsへ～
8	大和証券グループの価値創造モデル
10	リスクと機会
12 Vision & Strategy	
12	大和証券グループのビジョンと戦略
14	CEOメッセージ
20	2030Vision策定プロセス
21	SDGs担当メッセージ
24	これまでの中期経営計画
26	新中期経営計画“Passion for the Best” 2023
32	2030Vision・新中期経営計画策定に向けた社外取締役からの意見
34	執行役一覧
36	CFOメッセージ
40 人生100年時代	
40	大和証券グループは、人生100年時代にどのような付加価値をお客様に届けることができるのか。
48	リテール部門担当メッセージ
49 イノベーション	
49	大和証券グループは、どのようなイノベーションによって価値を創出していくのか。
51	イノベーション対談①：社外取締役×COO
54	イノベーション対談②：刀社CEO×企画担当
56 グリーン&ソーシャル	
56	大和証券グループはなぜ、環境・社会課題の解決に本気で取り組むのか。
61	大和エナジー・インフラ 社長メッセージ
62	カーボンニュートラルへの取組み
64 ダイバーシティ&インクルージョン	
64	大和証券グループは、なぜ人事戦略を重視するのか。
66	D&I対談①：社外取締役×人事担当
74	D&I対談②：CIO×デジタルIT活用力育成プログラム受講社員
77 サステナブル経営の基盤	
78	取締役会議長メッセージ
80	取締役一覧
82	指名委員会報告
84	監査委員会報告
86	報酬委員会報告
87	役員報酬制度
90	コーポレート・ガバナンス
97	リスク管理
100	IT戦略・システムリスク管理
101	コンプライアンス
102	担当執行役メッセージ
104	サステナビリティに関する推進体制
105	ステークホルダーとの対話・コミュニケーション
107	TCFDへの対応
110 財務セクション	
112	リテール部門
114	ホールセール部門
116	アセット・マネジメント部門
118	投資部門
119	その他
120	過去11年間の財務ハイライト
122	非財務情報ハイライト
124	経営成績および財政状態についての経営陣による分析
133	連結財務諸表
137 会社情報	
137	株主・株価情報
138	役員一覧
139	大和証券 国内サービス網
141	海外拠点一覧

ESGインデックスへの採用状況

大和証券グループ本社は、「Dow Jones Sustainability World Index」、「FTSE4Good Index」、「FTSE Blossom Japan Index」、「MSCI 日本株女性活躍指数」の構成銘柄として採用されています。



2021 CONSTITUENT MSCI 日本株
女性活躍指数 (WIN)

注意事項

本統合報告書は、2020年度(2020年4月1日～2021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/>

編集方針

大和証券グループ 統合報告書2021の発行について

当社グループは、2021年春、2030年に目指すべき姿を示した「2030Vision」および、それに向けた最初の3年間の中期経営計画“Passion for the Best” 2023(新中計)を掲げました。

「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、ビジョン・新中計を実現し、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、これらに向けた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。

今年度の報告書では、特に、2030Visionおよび新中計について、その概要はもとより、策定にあたって当社グループがどのような議論を行ってきたか、また、実現に向けて何を重視し、どのような姿を目指すのかについて、定量・定性両面から、そして、社外取締役や経営陣・社員の声とともにお伝えします。

ESGについて、統合報告書などをもとに投資家の皆様からいただいたご助言は、Vision・中計策定の議論においても活用させていただきました。引き続き投資家・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、2021年度も内容の充実を図っています。ESGに関する詳細なデータなどは、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。

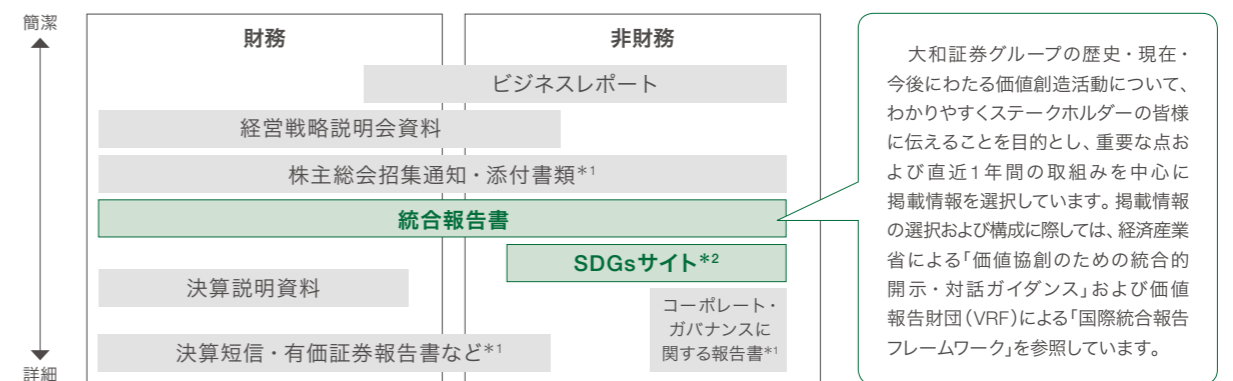
大和証券グループ本社
執行役社長 CEO

中田 誠 司

※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>



各開示資料における統合報告書の位置付け



*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ESG関連データなどはSDGsサイト(<https://www.daiwa-grp.jp/sdgs/>)よりご覧いただけます。



あなたが放った一筋の光が
いつか世界のだれかにとどく
この地球を照らす光になる

資金循環で世界が変わる

貯蓄から **SDGs**へ

大和証券グループの企業理念

大和証券グループの企業理念は、1998年に制定されました。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。119年間事業を営みながら、当社グループの社員たちが培ってきた文化、風土を文字に起こしているものが当社グループの企業理念です。

また、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「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、全社員への浸透を図ってきました。「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。

企業理念

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

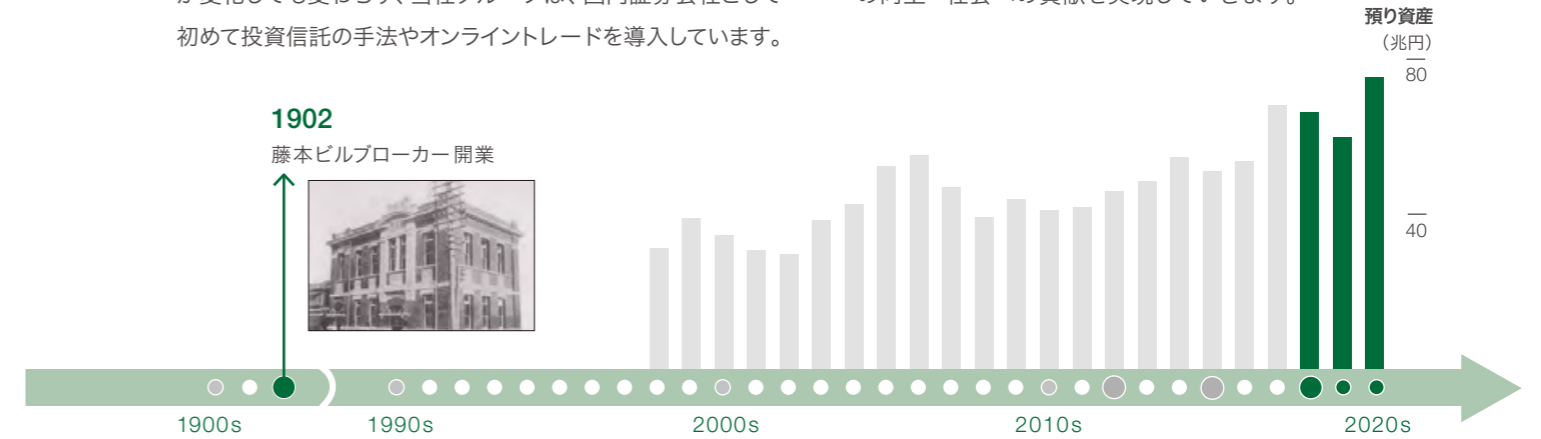
- 大和証券グループは、お客様、金融・資本市場、そして社会全体からの信頼が、自らの持続的成長の源泉であると考え、法令遵守と自己規律を徹底する。
- 大和証券グループは、金融・資本市場を通じて社会と経済の発展に貢献することにより、健全な利益を確保する。
- 大和証券グループは、お客様との強固で永続的な信頼関係を構築するために不断の努力を払う。
- 大和証券グループは、金融・資本市場において新しい分野を切り拓くパイオニアであり続ける。社員一人ひとりには自信と誇りを持ってその使命を全うする。
- 大和証券グループは、会社と社員との強い信頼感、仲間同士の連帯感を礎として、いかなる困難をも乗り越える比類なき総合力を発揮する。
- 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。

大和証券グループの歩み

当社グループは設立以来、日本の金融市場の形成・発展を促しながら、個人のお客様との関係を地道に築き上げてきました。1954年から掲げられた「細心大胆」というかつての社訓は、当社グループが、お客様のニーズを第一に考え、そのために商品やスキームを開拓していく、金融・資本市場のパイオニアであろうとしてきた姿を表しています。この考えは時代が変化しても変わらず、当社グループは、国内証券会社として初めて投資信託の手法やオンライントレードを導入しています。

新型コロナウイルスの危機対応を契機として、世界的に働き方改革やデジタル化の進展が加速しており、産業構造のみならず社会全体が変貌を遂げようとしています。

2021年、大和証券グループは2030年に向けたビジョンと、最初の3年間の中期経営計画を策定しました。社会の変化をチャンスと捉え、ビジネスモデルの転換に取り組み、企業価値の向上・社会への貢献を実現していきます。



「パイオニア精神」で、日本の金融・資本市場の発展をリードしてきました。

1902 藤本ビルブローカー開業	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))	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)
1910 定期刊行物『金融旬報』を発刊	1961 東京、大阪、名古屋証券取引所市場 第二部に上場	2009 不動産アセット・マネジメントビジネスに参入 ホールセール事業における三井住友フィナンシャルグループとの合併解消に合意
1917 国内証券業者として初めて 外貨公債を輸入	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	2011 (株)大和ネクスト銀行開業
1919 ニューヨークに駐在員事務所を設置	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	2012 大和証券(株)と大和証券キャピタル・マーケッツ(株)が合併、「新」大和証券設立
1937 投資信託の原型となる「藤本有価証券 投資組合」を結成	1985 米国市場で初の円建債主幹事となる	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 Securities)を持分法 適用関連会社へ
1942 藤本証券(株)に商号変更	1986 日本初のパソコン・ホームトレード開始	2017 Sagent AdvisorsとSignal Hillを買収 (現DC Advisory)
1943 藤本証券(株)、(株)日本信託銀行と 合併し、大和証券(株)設立	1998 合併会社設立に関する住友銀行との 最終合意締結	2018 大和エナジー・インフラ(株)設立 大和フード&アグリ(株)設立 国内証券会社で初めてNPS®*を導入
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	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	2019 (株)CONNECT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、ペイン・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。

2030Vision～貯蓄からSDGsへ～

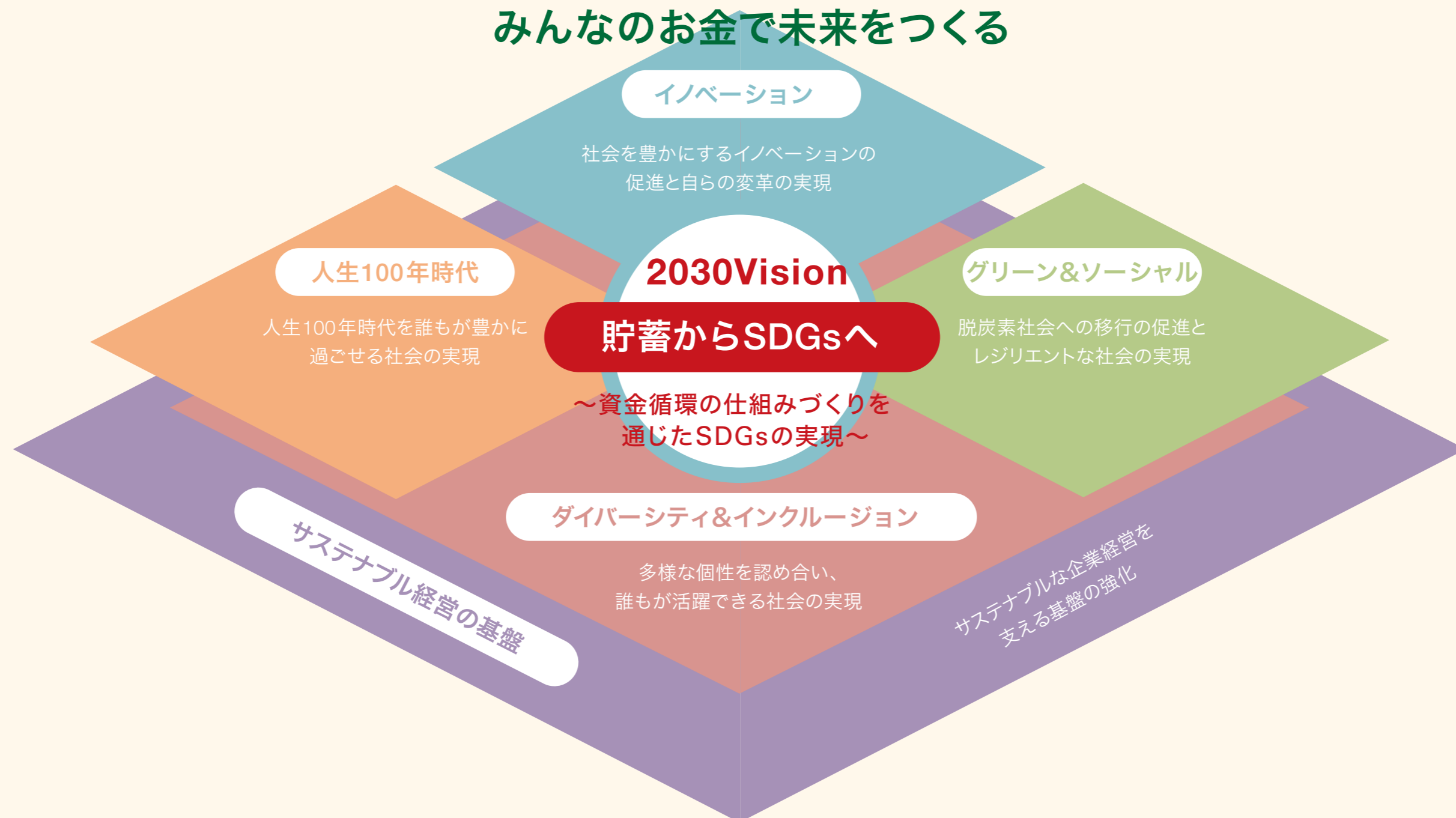
大和証券グループが、次の10年も引き続き社会から必要とされる企業であるためには、世の中がどう変化していくのかという未来を見据えたビジョンを立て、実践していくことが重要です。このことを踏まえ、SDGsの達成期限でもある2030年に向けて、我々が目指すべき姿であり全役員共通の行動指針として2030Visionを策定しました。

2030Visionでは、「貯蓄からSDGsへ」をキーワードに「資金循環の仕組みづくりを通じたSDGsの実現」に取り組みます。コロナ禍で社会課題が深刻化するなか、SDGsの17のゴール・169のターゲットは一層意義が高まっています。そして、SDGs達成に取り組む国や企業と、投資家をつなぐ機能を持った証券会社は、その真価が問われています。

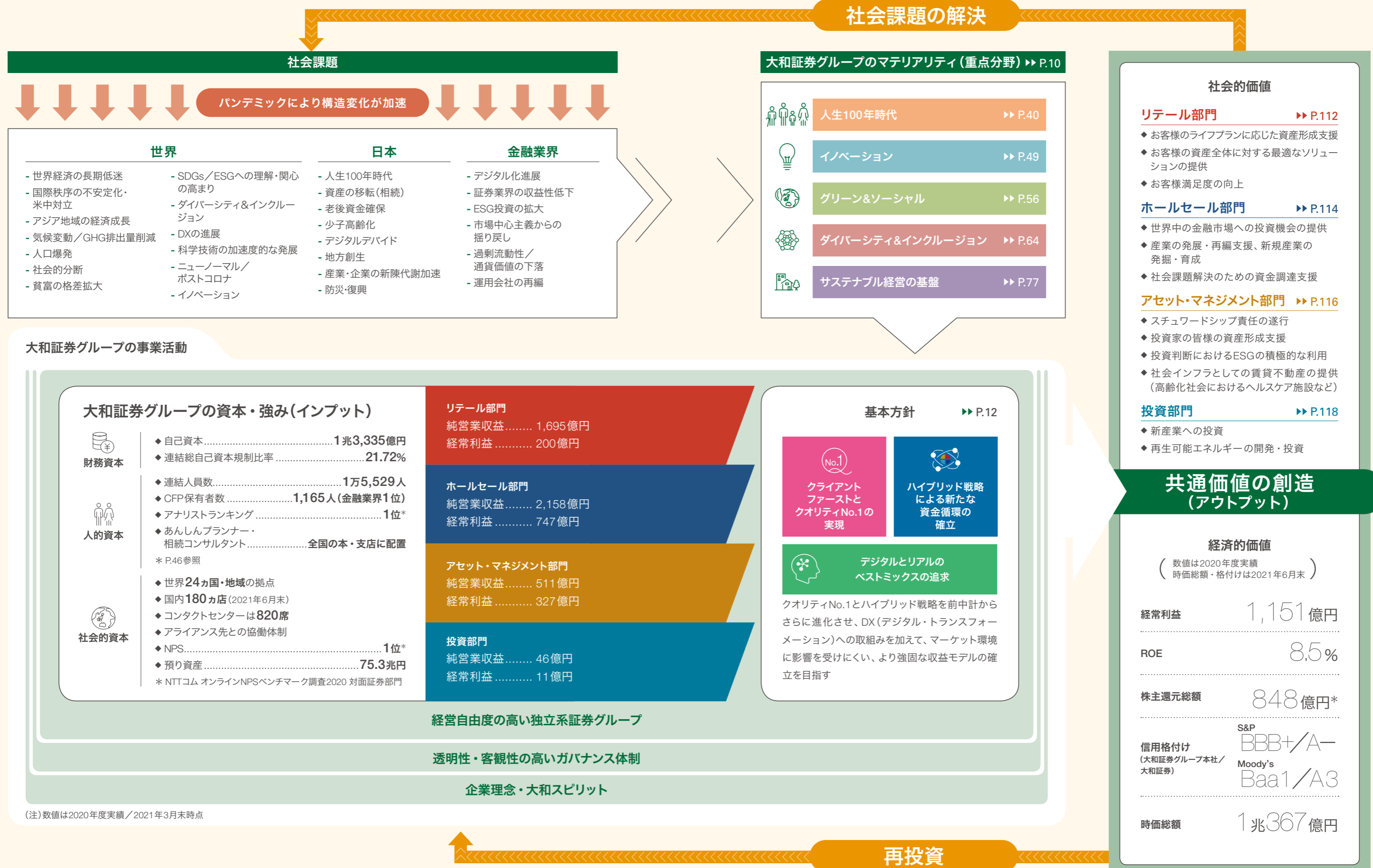
日本には、個人金融資産の半分以上を占める約1,000兆円もの現預金があります。このうちの10%でもSDGsの達成に向けた

課題解決に振り向けることができれば、社会へのインパクトは非常に大きなものとなります。また、温室効果ガス排出量実質ゼロの達成に向けたエネルギー構造の転換や、革新的な技術の開発などを促進するための資金需要がますます高まる一方、投資家によるこうした分野への投資意欲もさらに高まることが想定されます。持続可能な社会の実現に向けて社会が大きく動く今だからこそ、「貯蓄からSDGsへ」を掲げ、投資家をはじめとしたステークホルダーとともに、証券会社としてSDGsの達成に貢献していきます。

2030Visionにより、当社グループがサステナブルな付加価値を生み出し、2030年、もしくはその先も、社会に必要とされる存在であり続けることを目指します。



大和証券グループの価値創造モデル



社会課題

パンデミックにより構造変化が加速

世界

- 世界経済の長期低迷
- 国際秩序の不安定化・米中対立
- アジア地域の経済成長
- 気候変動/GHG排出量削減
- 人口爆発
- 社会的分断
- 貧富の格差拡大

日本

- SDGs/ESGへの理解・関心の高まり
- ダイバーシティ&インクルージョン
- DXの進展
- 科学技術の加速度的な発展
- ニューノーマル/ポストコロナ
- イノベーション

金融業界

- デジタル化進展
- 証券業界の収益性低下
- ESG投資の拡大
- 市場中心主義からの揺り戻し
- 過剰流動性/通貨価値の下落
- 運用会社の再編

社会課題の解決

大和証券グループのマテリアリティ (重点分野) ▶▶ P.10

- 人生100年時代 ▶▶ P.40
- イノベーション ▶▶ P.49
- グリーン&ソーシャル ▶▶ P.56
- ダイバーシティ&インクルージョン ▶▶ P.64
- サステナブル経営の基盤 ▶▶ P.77

社会的価値

リテール部門 ▶▶ P.112

- ◆ 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

ホールセール部門 ▶▶ P.114

- ◆ 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

アセット・マネジメント部門 ▶▶ P.116

- ◆ 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)

投資部門 ▶▶ P.118

- ◆ 新産業への投資
- ◆ 再生可能エネルギーの開発・投資

共通価値の創造 (アウトプット)

経済的価値

(数値は2020年度実績 時価総額・格付けは2021年6月末)

経常利益 1,151 億円

ROE 8.5%

株主還元総額 848 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 1兆367 億円

大和証券グループの事業活動

大和証券グループの資本・強み(インプット)

- 財務資本**
 - ◆ 自己資本.....1兆3,335億円
 - ◆ 連結総自己資本規制比率.....21.72%
- 人的資本**
 - ◆ 連結人員数.....1万5,529人
 - ◆ CFP保有者数.....1,165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
 - * P.46参照
- 社会的資本**
 - ◆ 世界24カ国・地域の拠点
 - ◆ 国内180カ店(2021年6月末)
 - ◆ コンタクトセンターは820席
 - ◆ アライアンス先との協働体制
 - ◆ NPS.....1位*
 - ◆ 預り資産.....75.3兆円
 - * NTTコム オンラインNPSベンチマーク調査2020 対面証券部門

リテール部門
純営業収益..... 1,695 億円
経常利益..... 200 億円

ホールセール部門
純営業収益..... 2,158 億円
経常利益..... 747 億円

アセット・マネジメント部門
純営業収益..... 511 億円
経常利益..... 327 億円

投資部門
純営業収益..... 46 億円
経常利益..... 11 億円

基本方針 ▶▶ P.12

- No.1 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

クオリティNo.1とハイブリッド戦略を前中計からさらに進化させ、DX(デジタル・トランスフォーメーション)への取組みを加えて、マーケット環境に影響を受けにくい、より強固な収益モデルの確立を目指す

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

再投資

(注)数値は2020年度実績/2021年3月末時点

* 2021年4月28日に、取得株式総数4,500万株(上限)、取得価額総額300億円(上限)とする自己株式取得を決議。株主還元総額は、取得価額300億円分を取得した場合の最大値であり、自己株式取得期間中の取得価額総額によりこれを下回る場合がある。

リスクと機会



大和証券グループのビジョンと戦略

大和証券グループでは、2030Visionの目指す姿の実現と重点分野への具体的な取組みの最初の3年間の計画を、新中期経営計画“Passion for the Best” 2023としてまとめました。

「未来を共に創るベストパートナー ～Be with you～」をスローガンとし、基本方針として「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」を掲げるとともに、新たに「デジタルとリアルへのベストミックスの追求」の方針を据えました。財務面・非財務面での価値向上を通じ、お客様だけでなく、社会・株主・社員の価値・効用を最大化することで、すべてのステークホルダーにとってのベストパートナーを目指します。



“Passion for the Best” 2023の基本方針

当社グループでは、前中計における「クオリティNo.1の付加価値」と「ハイブリッド型総合証券としての新たな価値」という基本方針を継承し、「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」として、さらに強化していきます。一方で、デジタル・トランスフォーメーション(DX)の推進が重要性を増していることから、「デジタルとリアルへのベストミックスの追求」を、3本目の柱としました。これら3点を基本方針とすることで、お客様に寄り添い、「未来を共に創るベストパートナー～Be with you～」となることをスローガンとします。また、SDGs/ESGをはじめとするサステナビリティへの取組みや、本部におけるコーポレート戦略は、個別戦略を支える土台として、今後も一層強化します。

新中期経営計画の数値目標

新中計の数値目標として、財務・非財務面での取組みを通じた持続的な企業価値向上を意識したKPIを設定しました。

財務面では、業績KPIを、ROE10%以上、経常利益2,000億円以上とします。

また、資産管理型ビジネスモデルや、ハイブリッド戦略の進捗を評価するため、新たなKPIとして、リテール部門の残高ベース収益比率を50%以上、ハイブリッド関連の経常利益を500億円以上、同じくハイブリッド関連の連結経常利益に占める比率を25%程度と設定しました。

非財務面では、サステナブルな経営基盤を構築するうえで欠かすことができない、人材に関するKPIを新たに加えています。デジタルIT人材の育成や女性活躍推進に関する取組みなどです。

新中期経営計画の概要

2018～2020年度
前中期経営計画

2021～2023年度
新中期経営計画
“Passion for the Best” 2023

未来を共に創るベストパートナー
～ Be with you ～

基本方針

クオリティNo.1の
付加価値

ハイブリッド型
総合証券としての
新たな価値

デジタル・トランス
フォーメーション

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

デジタルとリアルへの
ベストミックスの追求

ステーク
ホルダーの
価値・効用の
最大化

サステナビリティへの取組み

コーポレート戦略
財務・資本/リスクマネジメント/
コンプライアンス/人事/海外

数値目標 (KPI) 2023年度達成目標

	業績	資産管理型ビジネス	ハイブリッド戦略	財務基盤
財務 KPI	<ul style="list-style-type: none"> ROE 10% 以上 経常利益 2,000 億円以上 	<ul style="list-style-type: none"> リテール部門 残高ベース収益比率 50% 以上*1 	<ul style="list-style-type: none"> ハイブリッド関連経常利益 500 億円以上 ハイブリッド関連経常利益比率 25% 程度 	<ul style="list-style-type: none"> 連結総自己資本規制比率 18% 以上維持
非財務 KPI	<ul style="list-style-type: none"> デジタルIT人材 200 名以上 CFP/証券アナリスト資格取得者数 3,000 名以上 	<ul style="list-style-type: none"> 資産管理型ビジネス 大和証券預り資産 90 兆円以上 	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ 女性取締役比率 30% 以上*2 女性管理職比率 25% 以上*3 従業員満足度 80% 以上維持 SDGs関連ビジネス投資残高 1,500 億円以上 SDGs債リーゲータブル 3位 以内 応援定期預金残高 2,000 億円以上 	

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 サステナブル経営の基盤

*1 2023年度第4四半期 *2 2030年までに *3 2025年度

CEOメッセージ

信念と胆力で100年に1度の ビジネスモデル転換を成し遂げる



大和証券グループ本社
執行役社長 CEO
中田 誠司

私の考え サステナブルな証券業への思い

2018年度からの前中期経営計画(前中計)が終わり、今年4月から新たな3カ年計画「Passion for the Best 2023」がスタートしました。前中計3年の振り返りの前にまず、私が社長に就任した2017年からの1年間、どんなことを考えていたのかをお話したいと思います。

キーワードは「サステナブル」でした。少なくとも向こう10年、場合によっては20年先まで見据え、大和証券グループがどんな経営をしていけば持続性を持ちながら社会とともに発展できるかが、最大のポイントだと考えたからです。柱である証券事業は個人向けのリテールと法人向けのホールセールが両輪ですが、前者で言えば、時代にマッチしたビジネスモデルへどう転換させていくか。後者については、海外も含めてビッグプレーヤーがひしめくなか、我々の競争優位性が発揮できるマーケット、プロダクト、ターゲットをそれぞれどう設定し、どんなネットワークインフラをつくっていくかです。

ビジネスモデルの転換についてはまた後ほど触れさせていただきますが、ある意味、リテールやホールセールビジネス以上に熟考したのが、証券ビジネス以外の事業をどう育てていくかでした。現在も、そして未来も、我々のコアビジネスが証券業であることは変わりありません。ただ、証券ビジネスへの依存度が高いままですと、どうしても業績がその時々マーケット環境に左右されがちです。そこで証券業をベースとしながらも、証券ビジネスとは違うリスクプロファイルを持ったビジネスを立ち上げ、証券業とのシナジーを生みながら成長させていくことが不可欠と考えました。いわば一本足打法から脱却し、別の事業からも安定的な収益を上げていくことで、グループ全体としてサステナブルな成長が可能になるという結論に至ったのです。

ハイブリッド戦略 新事業でお客様接点を拡大

そう確信できたのは、私が企画担当役員だった15年ほど前に布石を打つことができたことが大きいと思います。当時、大和ネクスト銀行の立ち上げや不動産アセット・マネジメント(不動産投資信託、REIT)市場への参入に向けた準備に着手したのですが、たとえば富裕層のお客様であれば、有価証券は当然、すでに保有していらっしゃる。一方で、有価証券以上に現金、あるいは不動産資産をお持ちの方も多いわけです。ところが我々是有価証券のお話はできても、現金、ましてや不動産のお話となると、ご提供できる商品がなければご相談さえしていただけません。有価証券のみならず、お客様の総資産に対して広くコンサルティングビジネスができなければ、おそらく我々に明るい未来はないという危機感を持ったわけです。その後大和ネクスト銀行を開業し、不動産分野も、デベロッパーのように自ら開発して物件を持つことは難しくても、証券化商品であるREITを扱うことでお客様との接点が持てるようになりました。

おかげさまで、私が社長に就いた頃には大和ネクスト銀行、不動産アセット・マネジメント双方とも着実に育ち、一定の大きさのビジネスへと成長してきました。両ビジネスをさらに拡大させながら、非証券ビジネスのラインアップも増やすべく、大和エナジー・インフラ(再生可能エネルギー投資)、あるいは大和フード&アグリ(農業)といった、今まで未着手だったビジネス分野も積極的に開拓しています。そうした思いや狙いについて、私は社長就任時に「クオリティNo.1」と「ハイブリッド戦略」という2つのキーワードで発信し、2018年度から始動した前中計の骨格に組み込みました。この点は、新しい3カ年の中計期間に入った現在もぶれることなく継続しています。もっと言えば、前中計、新中計の計6年の間に私の社長としてのすべてを注ぎ込み、定量、定性どちらの面からも目標を達成したいという、強い思いを持って臨んでいます。前中計は、この2つのキーワードの種蒔きや土台作り、新中計ではいよいよその結果を出していくフェーズに入ってきたわけです。

▶▶ P.27
ハイブリッド戦略

CEOメッセージ

営業改革 100年に1度のビジネスモデル転換期

そこで前中計の振り返りです。残念ながら、定量目標につきましては、マーケット環境に左右されてしまった部分もあり、必ずしも満足のいく結果ではありませんでした。目標値の2,000億円の経常利益とROE(株主資本利益率)10%以上に対し、2020年度決算の着地は経常利益が1,151億円、ROEは8.5%でしたから、自己採点的には60点から70点くらいでしょうか。一方で定性的な項目、たとえば「お客様本位KPI」という指標を前中計から掲げ、「クオリティ No.1」を高い次元で実現していくために、NPSという指標を具体的な物差しとして取り組んできました。その成果でもある預り資産目標については、前中計期間は75.3兆円と、定量面での目標だった80兆円には若干、届きませんでしたが、年を追うごとにNPSの数値も上がってきていますし、まずまず順調に預り資産を積み上げることができたと思います。

私が営業改革においてNPS導入にこだわったのは、お客様が抱える課題や不安、不満に対し、従来以上に深く向き合う必要があると考えたからです。かつては、たとえば投資信託や株式など、当社グループの扱う金融商品を売買する都度、お客様との接点がそこで一旦途切れてしまっていました。ですが、お客様は有価証券以外にも現金や不動産もお持ちというなかで、総資産に対してトータルに運用マネジメントをさせていただくことが重要な時代です。我々のお客様は比較的、富裕層、かつ高齢の方が多いわけですが、そうした顧客層は、現在保有されている資産をどのように保全し、どのような形で子や孫の世代に継承していくかが最大の関心事と言ってもいいでしょう。にもかかわらず、フロー収益を中心としていた従来の営業スタイルでは、お客様が抱える課題や不安に十分に向き合えていなかったという反省がありました。その点を踏まえて導入したのがNPSです。お客様が抱える課題に、より広く深く向き合っていくことで継続的なお取引につなげていきたいと考えており、NPSはその客観的な評価ツールなのです。

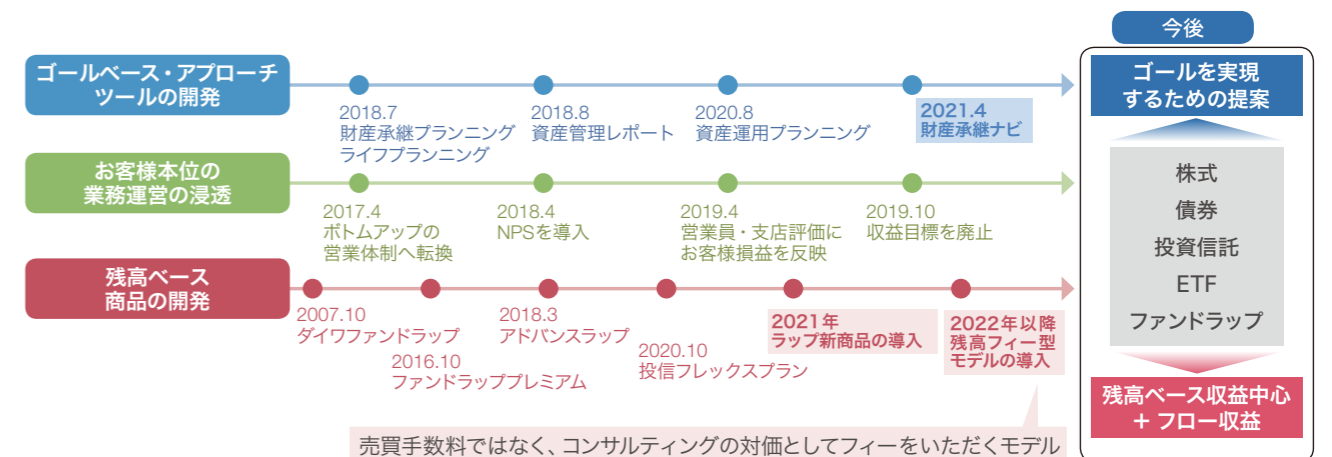
NPSで成果を上げるには、長期的な視点に立たなければいけません。先ほど触れましたように、従来は投資信託や株式といった個々の金融商品での売買委託手数料に大きく依拠してきました。一面では、確かにその方が効率的に手数料収入が得られますが、今の時代、重要視すべきはお客様のお取引時間との“掛け算”なのです。市況や相場の好転時は頻りに売買していただけても、下落時にはお取引が減ってしまいます。仮にお取引年数が1年と短ければ、手数料収入とお取引年数の掛け合わせ面積は小さいものになってしまうわけです。一方で、たとえば「ダイワファンドラップ」といった投資一任勘定の商品をご契約いただくと、お預りした資産残高に応じた年間手数料が収入となりますが、10年、20年と長くお取引していただくことによって、残高フィーと長期にわたるお取引年数の掛け合わせとなり、掛け算した総面積は飛躍的に大きくなります。

そこで越えるべきハードルは、資産管理型のビジネスモデルに転換する過程では一旦、アップフロントの手数料収入が落ち、ひいては会社としての収益が鈍化することです。ただ、木を見て森を見ずではないですが、そこを乗り越えなくてはまた、従来のプロカーレッジ主導型ビジネスに戻ってしまいます。絶対に以前の状態には戻さないという、私のトップとしての不退転の決意がありますし、次の成長ステージに移るために避けて通れない一里塚ということ、私が社内で繰り返し説き続けることが重要だと思っています。前中計を終えて、私が目指している資産管理型ビジネスモデルへ転換する入り口に、ようやく立ち始めたという手応えを掴むことができました。小手先でなく本気でビジネスモデルを変える、まさに100年に1度のビジネスモデル転換期が到来していると言っても過言ではありません。また、変えられるか否かは、ひとえにトップの揺るがぬ信念とやり切る胆力にかかっており、そこに他社との差異も生まれると考えています。

▶▶ P.25
前中計の振り返り

▶▶ P.28
リテール部門の戦略

資産管理型ビジネスモデルの確立



人生100年時代 人口動態に合わせて収益機会が変化

手数料型ビジネスからの脱却を目指したのは、株式マーケットの好転と比例して証券会社の収益も上がるという、かつての図式が崩れていることにも起因します。たとえば、バブルと言われた時代は、資産運用の中核をなす担い手は50代のお客様でした。この世代でしたら、まだまだ資産形成に向けて投資意欲は旺盛です。ところが近年は、マーケットが上昇しても必ずしも証券会社の収益が連動しません。ひとつの要因は、ネット証券の台頭による手数料の低廉化で、最近は無料化競争にもなっています。そしてもっと大きな要因が、かつてに比べて投資意欲そのものが弱くなってきていることが挙げられます。現在、日本の個人金融資産約1,950兆円のうち、資産保有者の一番大きな山を形成しているのは70歳から75歳の方々です。となると、より資産形成を高めたいという願望よりも、関心事の多くはすでに保有されている資産の保全や相続に移ります。そこがマーケット状況と我々の収益が比例しなくなったポイントです。私は社長就任前、リテール部門の営業本部長をしていた時期がありましたので、そうした潮流の変化は現場の肌感覚として強く実感していました。

目下、資産全体のうち63%を60歳以上の方々で占めていますが、先々世代交代していけばその構造も変わっていくのではと考えがちです。私は現在61歳ですが、同世代の親の年齢はだいたい85歳から90歳くらいでしょう。年齢的に相続の問題などが生じることは身近な友人、知人を見ていると実感しますし、そうなると相続した資産がおおむね、子世代である60歳以上に滞留していくことが読み取れます。そこに資産運用の大きなマーケットがあるわけです。

新中計 事業ポートフォリオを洗練し目標値を達成する

ここからは今回の新中計についてお話しします。3年間かけて作り上げてきた、資産管理型ビジネスモデルに移行するための準備はある程度整いましたし、非証券ビジネスを担うハイブリッド型のビジネスモデルもども、今後はさらに深掘りしていく期間となります。前中計のこの2軸に加え、昨年来のコロナ禍で奇しくも生じた社会のDX(デジタル・トランスフォーメーション)の流れのなかで、“デジタルとリアルのベストミックスの追求”を掲げました。この3本柱が新中計で定性項目の骨子となります。定量面に関しましては、コロナ禍によって大きく変わったビジネス環境や3年後のマクロ経済成長の見通しなども踏まえ、部門ごとの目標値を積み上げた結果、前中計と同じ数値となる、経常利益2,000億円、ROE10%以上といたしました。経常利益2,000億円は十分に達成可能な目標だと思います。2,000億円のうちハイブリッド型ビジネス

▶▶ P.26
事業ポートフォリオ
想定

CEOメッセージ



からの経常利益を500億円(2020年度は250億円)見込んでいますが、各ビジネスの利益を積み上げて策定している数字であり、現実的な目標だと考えています。

ハイブリッド型ビジネスでは、今後の軸足を不動産アセット・マネジメント、それに大和エネルギー・インフラに置こうと考えています。我々の不動産アセット・マネジメントビジネスでは住宅もオフィスも堅調ですし、コロナ禍が直撃したホテル関連も、ワクチンが行き渡って経済が回復してくれば大きくリバウンドして持ち直すはずで、現物不動産でなく証券化商品であるREITは、将来も非常に有望なアセット商品たり得るでしょう。もちろんハイブリッド型ビジネスは多岐にわたり、たとえば大和フード&アグリといったアグリテックを活かしたビジネスはSDGs(持続可能な開発目標)にも資するものです。ただ、個々のビジネスはそれぞれ

特性も違い、比較的早い時期に収益貢献する事業もあれば、ロングスパンで捉えるべきビジネスもあります。そのなかで不動産アセット・マネジメントは比較的早く、かつ大きく資産残高が積み上がってくるビジネスであり、2023年度末の運用資産残高は現状より3,000億円積み増し、1兆5,000億円に拡大させたいと思います。

大和エネルギー・インフラにおいては、折しも日本を含め世界が脱炭素社会に向かうなか、大きな代替手段である再生可能エネルギーの将来性は無限大に広がります。こちらも現在、1,200億円弱まで運用資産残高が積み上がり、その残高に応じて配当などのインカムゲインも得られますし、大和エネルギー・インフラが全国各地に保有する太陽光発電所を元にファンドを組成し、デット部分は、グリーンボンドとしても販売していきます。それによって、今後再生可能エネルギーが大きく伸びていくなか、たとえば、当社のお客様が直接発電所に投資せずともファンドを通じて投資ができるようになるわけです。以上の点から、ハイブリッド型ビジネスは不動産アセット・マネジメントと再生可能エネルギーの2つが成長ドライバーであり、収益のコアにしていく考えです。

資産管理型ビジネスの深耕につきましては、2022年から、より本格的な残高フィーモデルにシフトしていきます。すでに昨年10月より「投信フレックスプラン」を導入していますが、この商品は何回売買しても都度の手数料は不要で、残高および保有期間に対してフィーを頂戴するモデルであり、導入後、半年が経過した今年3月末で2,000億円まで残高が積み上がりました。年間換算では4,000億円強のペースです。これを2年後の2023年度末時点で1兆5,000億円ぐらいまで伸ばしていきたいと思えます。ただし、こうした新たな商品の設計は拙速にせず、少し慎重に考えるべきだと考えます。米国において主流になった残高フィー型のモデルをそのまま日本に持ち込んでも、日本人の投資スタイルは米国とは異なりますし、そもそも日米では預貯金比率もまったく異なるわけですから、日本流のマーケティングをしっかりと行い、日本のお客様の投資性向に適した商品設計が不可欠なのです。幸い、前述しました「ダイワファンドラップ」という商品の取扱いを開始してから、他社に先駆けてさまざまなサービスを導入し、国際分散投資やアセットアロケーションもすべてカバーしてきた知見や経験値がベースとしてあります。そこから一歩進めて昨秋、「投信フレックスプラン」を導入したわけですが、残高フィーモデルの、より本格的な展開に向けて目下、鋭意商品プランを練っていますのでぜひ、ご期待いただければと思います。

次世代へのアプローチ CONNECTを通じて投資経験を育成する

先々を見据えますと、現在20代、30代の方々に少額からでも投資経験をしていただくことが重要になってきます。そうでなければ、日本は将来も金融資産の多くが預貯金に滞留したままということになりかね

▶▶ P.30
不動産AM

▶▶ P.61
大和エネルギー・
インフラ

ません。そこで我々も昨年夏から、CONNECTというスマホ専用証券をスタートさせました。ミレニアル世代やZ世代と呼ばれる若い方々は生活のあらゆることをスマホで完結する術に長けていますし、実際、私も息子や娘からCONNECTについて、使い勝手や商品・サービスの設計に関して消費者目線の意見をもらったりもしました。我々からすればCONNECTをエントリー層の入り口として、シニア層になったら対面のコンサルティング型へ移行していただくことがベストです。

ただ、よくいろいろな企業で「経済圏」や「エコシステム」といった文言でユーザーの囲い込みを図っているという報道を目にしますが、誤解を恐れずに言えば囲い込みは供給側の論理や理屈であって、「消費者はもっと賢い」というのが私の実感です。消費者はその時々々の状況や環境に応じて、自分が一番使いやすい商品やサービスを自由に使い分けるからです。20代から30代の顧客層を囲い込めばこの先、20年から30年はビジネスが安泰ということはありませんし、その逆もしかり。お客様のニーズや課題は、個々人のライフスタイルやステージに応じて、あるいは年齢に応じて常に可変性があるもので、その変化するニーズに都度、きちんとマッチしたプラットフォームや商品提供をし続けることが重要です。当然、それだけ手間暇やコストがかかることも多くなるうかとは思いますが、愚直に真摯にやり続けなければ、結果的にビジネスが先細ることになるでしょう。

サステナビリティ 2030年に向けて一人ひとりの人材が社会課題に向き合う

現在、我々が手がける事業範囲も広がり、それに伴って多種多様な人材、ダイバーシティがより求められるようになってきました。鍵を握るのが人材の質であり、私がこだわる「クオリティNo.1」に直結する部分でもあります。もともと当社グループでは、ファイナンシャルプランナーの最高位であるCFPホルダーが業界のなかで最も多く、すでに1,000人を超えておりますが、今後はさらにもう一段、人材のクオリティを上げる資格研修の幅を広げていく考えです。もともと、証券会社は比較的人材流動性が高い業界で外部人材を積極的に採用してきていますが、非証券ビジネスを拡大する過程でますますその傾向が強くなりました。また証券ビジネスに関しても、より高度な専門スキルを持った人材については報酬体系や評価体系を従来とは大きく変えています。

最後に今回、新中計発表に合わせて「2030Vision」という長期ビジョンも初めて発表させていただきました。2030年は、奇しくもSDGsの達成期限の年でもあります。我々はキーワードとして、「貯蓄から投資へ」ではなく、「貯蓄からSDGsへ」のスローガンを打ち出しています。国も企業も個人も、それぞれが本気で社会課題に向き合い、解決していく努力をしていく必要があることが、図らずもコロナ禍でよりクリアになったように思います。我々はSDGsに早い段階から着目し、SDGs推進委員会を設置して私が委員長を務めています。社員にもSDGsを“ジブンゴト化”しようと呼びかけて有志を募り、SDGsに資するビジネスを提案する場を設けたりと、いろいろな取組みをしてきました。今回の長期ビジョンは、さらに具体的な目標を持って進むべき段階にきた点を踏まえ、各部門で予期されるリスク・機会への向き合い方を念頭に策定し、2030年に向けた最初の3年間でどういった到達点を目指すのか検討のうえ、KPIを設定しました。たまたまですが、3ヵ年ごとの中期経営計画をロールしていくとすれば、ちょうど最終年がSDGsの達成期限と同じ2030年となります。大和証券グループにおける、今後のSDGs関連の取組みにもぜひ、ご注目ください。

▶▶ P.65
ダイバーシティ&
インクルージョン

▶▶ P.104
サステナビリティに
関する推進体制

大和証券グループ本社
執行役社長 CEO

中田 誠 司

2030Vision 策定プロセス

マテリアリティ(重点分野・重点課題)の特定プロセス

大和証券グループは、経営ビジョンの策定にあたり、当社グループにとって中長期的に重要な社会課題を抽出し、ステークホルダーとのコミュニケーションや、社会からの要請および当社グループが社会に与えるインパクトを踏まえ、「マテリアリティ(重点分野・重点課題)」を特定しました。

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。

これまで

経営戦略の根底にSDGsの観点を取り入れる

2018年、執行役社長 中田誠司を委員長とした「SDGs推進委員会」を設置し、当社グループビジネスを通じ、積極的にSDGsに資する取組みを推進していくことを、「Passion for SDGs ～大和証券グループ SDGs宣言～」として明文化。

STEP 1

社会課題の把握・整理

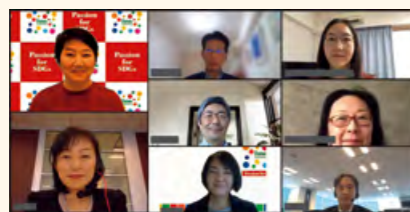
当社グループの企業理念をベースに、各種国際的なフレームワーク(GRI、ISO26000、SASB、TCFDなど)、国連グローバル・コンパクト等国際的な取組み、ESG評価機関の指標、政府や経済団体で認識される課題などを勘案し、当社グループにとって機会・リスクとなり得る重要な社会課題をピックアップ。経営基盤の強化として取り組む項目については、65項目のロングリストを作成。

STEP 2

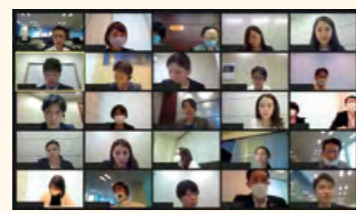
社内外ステークホルダーとの対話

ピックアップした項目について、社内外のステークホルダーとのコミュニケーションを通じて当社グループが社会に与えるインパクトおよび重要性を評価。

評価にあたり、SDGs推進委員会の社外委員やグループ内有識者へ、当社グループが中長期的に注力すべき重点課題や方向性についてヒアリングを実施。また、各本部・グループ各社のSDGs推進における責任者や2030年に中核を担う若手社員と、当社グループが2030年に「目指すべき姿」について対話を実施。



グループ内有識者



2030年に中核を担う若手社員との対話

STEP 3

マテリアリティ(案)の策定

重要性の評価結果をもとに、ビジネスを通じて取り組むべき10項目、経営基盤の強化として取り組むべき4項目を抽出。策定したマテリアリティ(案)に対する、当社グループにとっての機会・リスクを検討。

STEP 4

経営陣による議論・決定

取締役会、執行役会およびSDGs推進委員会などで、社外取締役、SDGs推進委員会の社外委員、経営陣による議論を実施。

取締役会において、マテリアリティを含む2030Visionを決議。あわせて、その取組みの進捗を管理するKPIを設定。今後も国際的な社会課題の動向や、事業環境の変化、および社内外のステークホルダーの意見を取り入れながら、継続的な見直しを実施。

これから

マテリアリティに取り組み、「2030Vision」を実現

各本部・グループ各社の責任者による進捗管理と、課題の把握、およびそれに対する施策を実施。SDGs推進委員会や取締役会などの会議体にて、定期的に経営陣が進捗状況をモニタリング。

SDGs担当メッセージ



大和証券グループ本社
執行役副社長
海外担当兼SDGs担当
田代 桂子

日本の社会課題解決にも お金をきちんと回していきたい

2030Visionの策定にあたって

大和証券グループには、企業理念や大和スピリットなど、時代を超えて変わらないものがありますが、今回、2030Visionという10年タームでの大きな目標を策定したことで、今後は中期経営計画がVision達成への手段となり、より実効性を増すものになると考えています。

2030Visionの策定過程で最もこだわったのは、経営陣からのお仕着せではなく、自分たちで作り上げたという実感を持って、社員皆の拠り所となるようにしたいということでした。

若手社員の皆さんからは、日頃のお客様とのコミュニケーションのなかで得たさまざまな気づきや課題など、たくさんの意見が集まりました。管理職を含め、日々の業務が忙しくなると、社員は自分たちの仕事の意義を振り返って考えることは難しいのが実情です。しかし、会社が長期で目指す方向が明文化されていると、自身のとるべきアクションがはっきりとわかるという意見があり、ハッと気づかされました。上司の指示がブレているように感じても、より上位概念の2030Visionが行動の指針となってくれます。何よりもこれが役員や部長のものではなく、10年後の自分たちのためのものである、その大切さを、若手社員とのコミュニケーションを通じて、強く認識できました。

社外有識者の方々にも、専門的な立場からご意見をいただきました。環境問題については、グループのCO₂排出量の削減目標をどうするか、また、総合証券グループとしてどのようにお金を課題解決に向けていくかが重要であるというお話がありました。ダイバーシティについては、以前より取組みを進めてきた

SDGs担当メッセージ

女性活躍だけでなく、今後取り組んでいくべき点など、詳細なKPIの策定過程でも、多くの得難い示唆をいただき、さまざまな意見を何度も、何通りも練り直しながら時間をかけてつくりました。一方で運用については、ある程度柔軟に、たとえば技術が思ったよりずっと早く進歩する場合や、しない場合、違う方向に行く場合もあるので、見直しをしていくことが必要だというご意見もいただいています。2030Visionのイメージ図についてもさまざまな議論や想いが詰まっています。もともとは、「サステナブル経営の基盤」を土台として考えていましたが、「ダイバーシティ&インクルージョン」も、ほかのテーマを実現していくための基盤であるということで、そのなかに位置付けています。また、「イノベーション」も、すべてのテーマに関わるということを示しました。

総合証券グループとしての環境への取り組み

今年6月に「環境・社会関連ポリシーフレームワーク」、いわゆる投融資方針を発表しました。ワシントン条約に違反する事業や児童労働など人権侵害につながる事業、石炭火力発電の新規建設事業などへの投融資を禁止すること、パーム油農園開発や森林破壊を伴う事業へのESGデュー・デリジェンスの実施などを盛り込みました。

当該フレームワークは、国内金融他社はすでに発表しており、当社グループは後発となりましたが、関係部署にヒアリングを行い、意見を集約しながら策定しました。それは、フレームワークのなかで高い目線での目標を掲げ、かつ、それを掲げるからには実行可能なものにすることが重要だと考えたからです。当社グループは真面目な性格なので、宣言するからにはきっちりと実行していかなければならないという意識で、今後もより厳格な運用を目指し、見直しを行っていきたくと考えています。

TCFDに関しては、2021年度はシナリオ分析を昨年よりも進歩したものにしていきます。グローバルの潮流も変化していますので、年々、潮流にも合わせながら、前年よりも前進したものを開示していきたいと思っています。やはり開示の形をきちんとしないと、口でやっていますと言っても信じてもらえないので、資本市場で評価されるような開示の仕方が必要ですし、変化に対応していくことは、経営としても非常に大きな課題だと思っています。気候変動によるインパクトのシナリオ分析は、短期では大きな影響を及ぼすものとはならず、2050年くらいまでは、気候変動対策の取り組みの効果をあまり実感できないかもしれません。しかし、影響がより大きくなる2050年以降を見据え、今から取り組んでいくことが大切だと考えます。また、今後、炭素税やカーボンオフセットなどCO₂に関する規制やルールがいろいろとできると、さらにインパクトは大きくなる可能性がありますので、動向を確認しながら取り組みを進めていきます。

大和証券グループが日本社会のためにできること

「貯蓄からSDGsへ」を実現していくためには、人生100年時代と言われる今、自分の将来のためにどのように資産形成をしていくかということ、一人ひとりが自分で考えられるように、金融教育をしていくことも非常に大切だと思っています。

また、私の問題意識として、日本の証券会社やアセットマネジメント会社が、ESG・SDGsの観点で社会課題解決に取り組む国内の企業をもっと発掘・評価していくべきだと思っています。これらの企業が、ESG

評価機関対応にリソースをあまり割けないような場合であればなおさらです。現状、ESGやSDGs達成のために投資したいという日本国内の投資家のニーズは、海外に流れてしまっているように感じます。国内企業がグリーンボンドやソーシャルボンドなどを発行し、資金調達をする事例も増えてきてはいますが、ESG関連ファンドというと海外企業が多く組み入れられているケースも見られます。日本の証券会社やアセットマネジメント会社が、海外だけでなく、国内企業のESGやSDGsの取組みをきちんと評価し、投資資金が回っていくようにしなければならないと思っています。たとえば気候変動は、グローバルに取り組んでいかなければならない課題ですが、課題解決に向けた日本国内での技術開発・イノベーションへも同時に投資が進むべきと考えます。また、格差・貧困問題は、グローバルな課題であると同時に、国内でも課題となっていますので、そういった国内で必要とされる部分にもお金を回していきたいと思っています。

イノベーションの発掘について、大和証券では国内各地で新興企業のサポートをしています。これは大和証券の強みであり、外部の方にも評価いただきたい点のひとつです。実績の乏しい新興企業と何年も、場合によっては10年以上もお付き合いして、IPOなどの形で世に出していくということを、大和証券では大切に考えており、これまで行ってきました。さまざまな業態の企業をサポートしてきましたが、特にIT系・テクノロジー系で現在国内大手と言われる多くの企業に、大和証券がサポートさせていただいた実績があります。日本経済の将来を創る新興企業への取組みを重視し、当該分野でのリサーチやコンタクトを積極的に行ってきた長い歴史が、見えない財産となっています。こうしたことは、今後のSDGsへの資金循環を創り出すうえでも大切な姿勢であり、実績です。

昨今、社会課題の解決を目的とした若者の起業が増えていきます。国内において、デジタル通貨や、その他規制の変化などがあれば、資金調達の方法やIPOのあり方は変わっていくかもしれませんが、社会課題を解決する企業、新興企業に投資をしたいという人も増えています。先ほどの話の裏返しのようなのですが、海外のベンチャーキャピタルが日本で投資するというケースも多いです。ここでも、国内の投資家に対して金融機関が情報発信を強化していく必要を感じます。当社グループは、新興企業への長年のサポートを通じて培った信頼とスキルを活かし、ソーシャルな資金ニーズをしっかりとくみ上げ、国内資金の健全な循環に貢献したいと思っています。



これまでの中期経営計画

2012年度～2014年度 “Passion for the Best” 2014

外部環境に左右されない強靱な経営基盤の確立と新たな成長戦略にもとづく健全な成長を目指す

基本方針

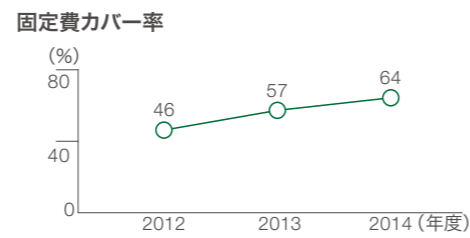
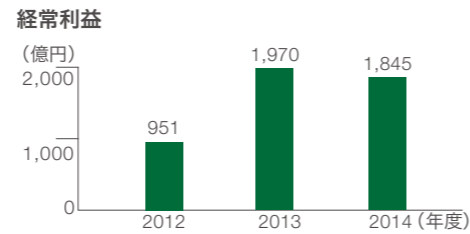
- ◆ 効率経営の追求による黒字転換
- ◆ 顧客ベースの良質な収益拡大

KPI

- ◆ 初年度 黒字転換
- ◆ 最終年度連結経常利益1,200億円
- ◆ 固定費カバー率* 60%以上

振り返り

経常損失となった2011年度の反省として、初年度の黒字転換を目標としたほか、利益成長を示す数値目標として「経常利益1,200億円以上」、強靱な経営基盤を示す数値目標として、固定費に対する安定収益の割合を示す「固定費カバー率60%以上」を掲げました。いずれも達成したほか、自己資本が1.23兆円と過去最高値を記録するなど強固な経営基盤を構築しました。2014年度第4四半期の安定収益額は、2011年度第4四半期から1.7倍に拡大し、その内訳も、大和ネクスト銀行・ラップ口座サービス・不動産AMの貢献により、安定収益源の多様化が進捗しました。



* 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

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

基本方針

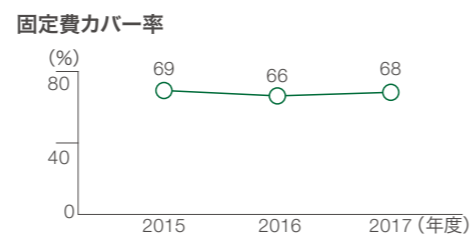
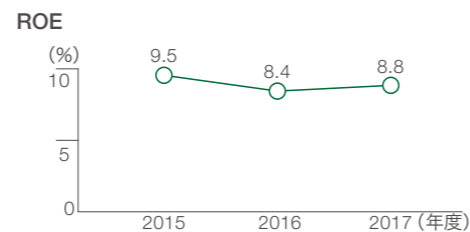
- ◆ クオリティNo.1の追求
- ◆ 顧客基盤・収益の飛躍的拡大
- ◆ 新規産業の育成と企業の持続的成長に対する支援

KPI

- ◆ ROE10%以上
- ◆ 固定費カバー率75%以上

振り返り

効率経営を重視した姿勢を明確化するためにROEを目標に掲げたほか、さらに強靱な経営基盤の構築に向け、固定費カバー率の上昇を目指しました。結果は、デフレからの脱却が明示的とならず、残念ながらあと一歩及びませんでした。一方で、市場環境の影響を受けにくい安定収益を増やしていく、ハイブリッド戦略により事業を多角化して収益源の分散を図る、資本効率を絶えず意識した経営を行う、といった方向性は確立に向かい、安定的な収益を上げる基盤ができました。



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

基本方針

- ◆ 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

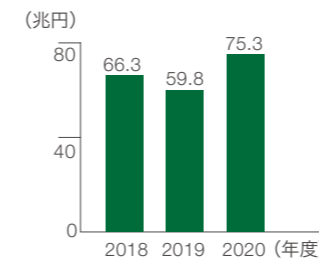
KPI

(2020年度目標)

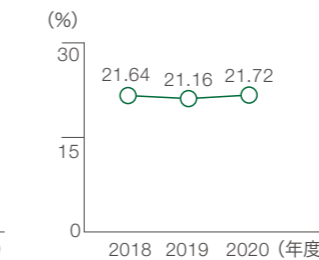
お客様満足度 **NPS** など
 連結総自己資本規制比率 **18%以上**
 ROE **10%以上**
 大和証券預り資産 **80兆円以上**
 連結経常利益 **2,000億円以上**

KPIの推移

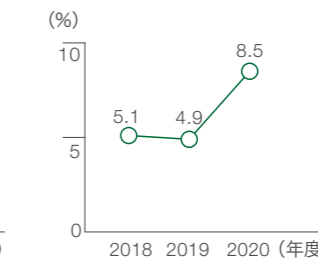
預り資産残高



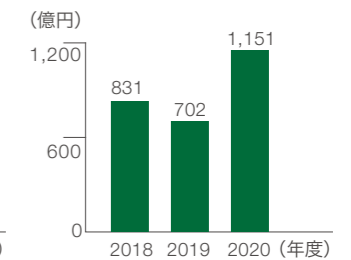
連結総自己資本規制比率



ROE



経常利益



振り返り

“Passion for the Best” 2020では、お客様本位を起点として、健全な利益の確保を通じた持続的成長を図るべく、「お客様本位」、「業績」、「財務」という、3つのKPIを設定しました。まず、お客様本位の業務運営をさらに進化させるという意味で、「お客様満足度」をKPIのメインフレームに据えました。また、お客様から本当に評価され満足していただいた結果の定量評価指標として「預り資産」を設定しました。業績については、“Passion for the Best” 2017において、安定的な収益を上げる基盤ができてきたことから、次は大きな成長を目指していくステージに入ってきたと考え、ROE10%に加え、経常利益2,000億円以上という業績目標を明示しました。財務KPIについては、ハイブリッド戦略による投資を進めるなかでも、強固な財務基盤を維持することを示すべく、連結総自己資本規制比率を設定しました。固定費カバー率は安定収益拡大の観点から重要性は不変と考え、モニタリング指標としました。

“Passion for the Best” 2020の期間は、結果として相場は大きく上昇したものの、環境変化の非常に激しい3年間となりました。特に、2020年度は、新型コロナウイルスのパンデミックによって、当社グループのビジネスのあり方も、大きな転換点を迎えました。

最重要指標のお客様本位KPIにおいては、お客様満足度の飛躍的な向上に向けて、大和版NPSを全店に導入し、営業員の意識改革や企業文化の醸成から、時間をかけて丁寧に行いました。2020年度のNPSのスコアは、相場上昇の追い風を除いても、着実に上昇しました。預り資産は、目標であった80兆円には届きませんでした。資産導入額は想定を上回る9.1兆円となりました。財務

KPIは、継続して健全な水準を維持しました。業績KPIは、目標数値には届きませんでした。コロナ禍で劇的に変化した環境に適応したビジネス推進や、コスト削減の成果もあり、2020年度は、第1四半期をボトムに、業績は右肩上がりに回復し、通期ベースではすべての部門で前年度比増収増益となりました。

また、今後の成長に向けて、多くの布石を打つことができました。資産管理型ビジネスモデル確立に向けた営業体制の構築、ハイブリッド戦略における重点領域の特定、コスト削減などが、順調に進捗しました。

成果

No.1 お客様第一の営業体制の確立

参照
 ● NPS導入の成果
 ▶▶ P.44
 ● 残高ベース収益
 ▶▶ P.43

ハイブリッド戦略は、重点領域の特定フェーズは完了

● ハイブリッド収益
 ▶▶ P.18
 ● 不動産AMビジネス
 ▶▶ P.30

コスト削減は着実に進展 (目標:150億円、実績:180億円)

● 今後の削減見通し
 ▶▶ P.36

新中期経営計画

“Passion for the Best” 2023

大和証券グループは、2021年度より、2023年度までの3年間の新中期経営計画をスタートさせました。「未来を共に創るベストパートナー ～Be with you～」をスローガンとし、基本方針として「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」を掲げるとともに、新たに「デジタルとリアルなベストミックスの追求」の方針を据えました。

財務面・非財務面での価値向上を通じ、お客様だけでなく、社会・株主・社員の価値・効用を最大化することで、すべてのステークホルダーにとってのベストパートナーを目指します。

▶ P.13 概要・数値目標 (KPI)

2023年度経常利益2,000億円達成時の事業ポートフォリオ想定

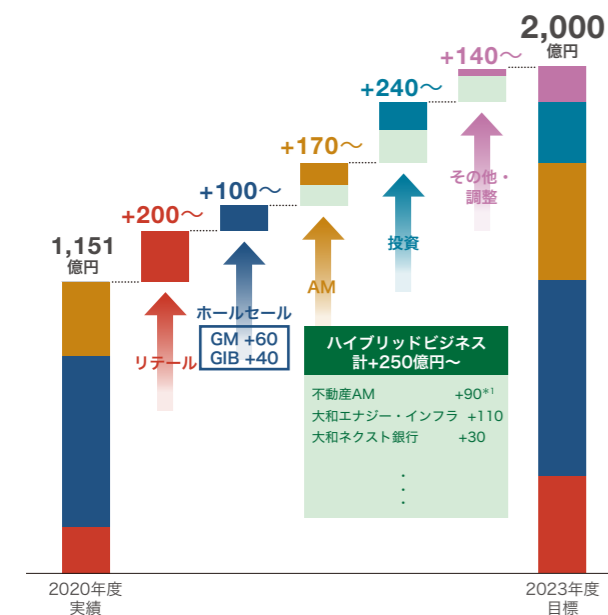
新中期経営計画(新中計)では、2023年度の経常利益目標を2,000億円としています。

リテール部門では、400億円を目指します。四半期で平均100億円の想定ですが、残高ベース収益の拡大により、収益の質が一層安定的なものに変化すると見込んでいます。

ホールセール部門においては、グローバル・マーケット(GM)では、外国株式ビジネス、ミドル法人向けビジネスの強化、グローバル・インベストメント・バンキング(GIB)では、IPOビジネス、M&Aビジネスの強化により、さらなる利益拡大を目指し850億円としました。

これらに加え、グループの収益拡大を支えるのは、不動産

セグメント別経常利益増加額(想定)と主な要因



中期経営計画の環境想定

日本…実質GDP成長率: 2021年度 3.8%、2022年度 2.3%、2023年度 1.2%
日経平均株価: 2021年度期中平均 31,500円、2023年度期中平均 35,500円
長期金利: 2021年度～2023年度の想定年度平均レンジ 0.14%～0.20%

米国…米国経済成長率: 2021年度 7.2%、2022年度 3.1%、2023年度 0.3%
S&P500: 2021年度期中平均 4,075pt、2023年度期中平均 4,550pt
長期金利: 2021年度～2023年度 想定年度平均レンジ 1.70%～2.20%

アセット・マネジメント、大和エネルギー・インフラ、大和ネクスト銀行などによる増益効果が見込めるハイブリッドビジネスです。

不動産アセット・マネジメントは、運用資産の拡大により、大和エネルギー・インフラでは、残高拡大とファンド化を通じた外部資本導入によるキャピタルゲイン獲得により、収益を着実に増やしていきます。

新中計の目標は、特定の部門に頼るのではなく、全セグメントでバランスよく収益を伸ばす計画です。その結果、より高いROE水準を持続的に達成していくことを目指します。

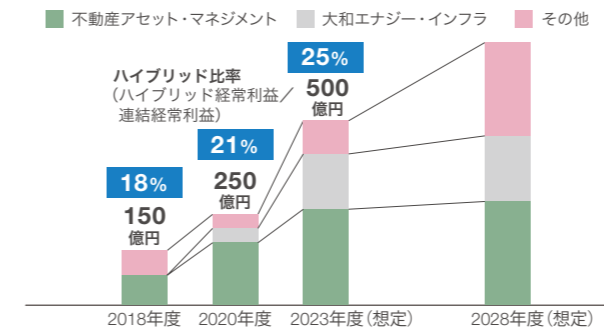
2023年度経常利益目標額(億円)	利益増加の主な要因
リテール部門 400	リテール 400 ・残高ベース収益拡大 ・ソリューションビジネス ・コスト削減
ホールセール部門 850	GM 690 ・外国株式ビジネス ・ミドル法人向けビジネス GIB 160 ・IPOビジネス ・M&Aビジネス
アセット・マネジメント部門 500	証券AM 240 ・資金純増と運用資産残高の拡大 不動産AM 260 ・運用資産残高の拡大
投資部門 250	投資部門(除く大和エネルギー・インフラ) 100 ・投資残高の拡大とリスクコントロール 大和エネルギー・インフラ 150 ・投資残高の拡大とリスクコントロール ・キャピタル・リサイクリングモデルの実践
その他・調整*2 0	大和ネクスト銀行 60 ・外貨預金拡大
合計 2,000億円	

*1大和証券オフィス投資法人の連結子会社化による影響含む

*2大和ネクスト銀行+大和総研+本社部門等の合計

ハイブリッド戦略による事業ポートフォリオの拡充

ハイブリッド経常利益内訳



注: 1.大和証券オフィス投資法人の連結子会社化による影響含む

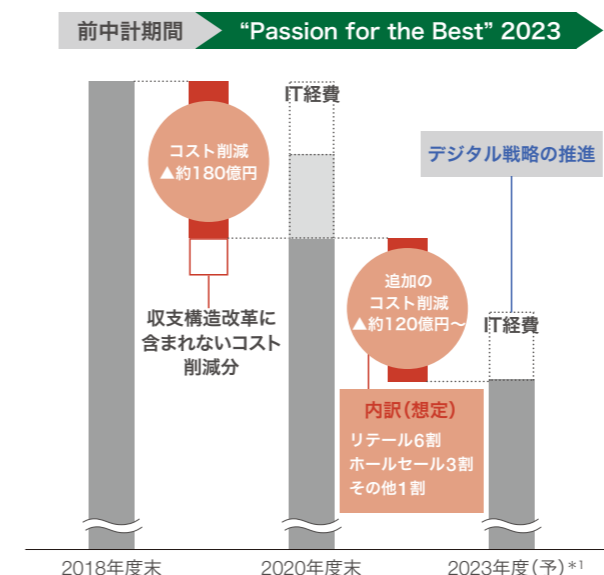
2.ハイブリッド事業の利益見直しはそれぞれの利益想定のパースナリオにもとづく

収支構造改革

当社グループでは、2019年5月以降取り組んできた収支構造改革によって、2020年度までに、約180億円のコスト削減を実現しました。

今後は2023年度末までに、追加で120億円程度のコスト削減を目指します。一方で、お客様の利便性向上や業務効率化を目的としたIT投資を積極的に行っているため、IT関連の費用が増加傾向にあります。前中計ではロケーションフリーを目指した次世代オフィスインフラの構築を行いました。新中計ではフロント系のシステムを中心にデジタル化を一層進めていきます。こうした投資は、将来のコスト削減とトップライン向上の双方に寄与するため、積極的に実施していきます。

コスト削減の見通し



*1 2021年度以降は予測値。変動費は2020年度の実績値を使用

*2 2021年4月までに実行した人員シフト数を含む数字

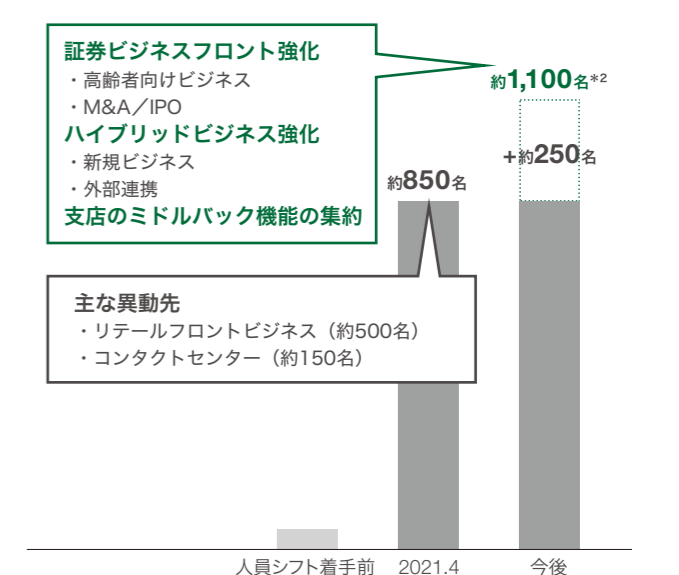
当社グループのハイブリッドビジネスから生まれる利益は着実に成長しており、2020年度は250億円と、2018年度の150億円から、100億円の増加となりました。そして、2023年度には、500億円以上に拡大する見通しです。連結経常利益に占めるハイブリッド利益の比率は、2020年度実績で21%ですが、2023年度には25%程度を想定しています。

ハイブリッド戦略の詳細について、「統合報告書2020」P.37～53「事業ポートフォリオの拡充」にて説明しています。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/8601/ir_material2/148077/00.pdf

一方、DXの推進により、各種契約や伝票などの書類のペーパレス化が進捗し、支店での事務手続きが大幅に減少したことから、各支店のミドルバック機能の集約を進めています。これまで1,600名いた支店のミドルバック部門の人員のうち、約800名を証券のフロント部門や、そのほかのグループ会社の業務に配置します。

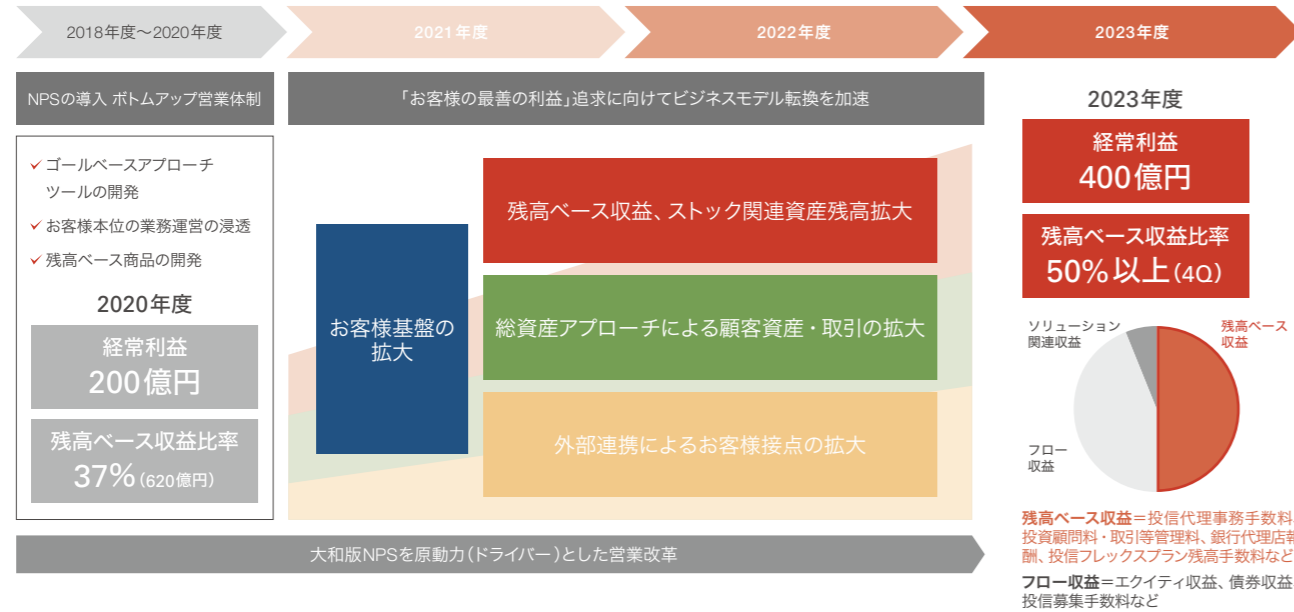
収支構造改革における人員シフトは、合計約1,100名規模を計画していますが、2021年4月までに850名程度完了しています。

人員シフトの見通し



新中期経営計画“Passion for the Best” 2023

リテール部門の戦略



今後、「貯蓄から資産形成」が本格化する日本において、大和証券グループでは、対面・ネットにかかわらず、証券ビジネスの拡大余地があると見ています。さらに、高齢富裕層に金融資産の多くが滞留し、長生きリスクから、老後資金の確保にますます関心が高まる日本では、資産管理型ビジネスや相続、事業承継、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考えています。したがって、対面によるコンサルティングに強みを持つ当社グループには、大きなビジネスチャンスがあると確信しています。

リテール部門においては、資産管理型ビジネスモデルへの転換を通じて、ファンドラップや株式投信、外貨預金残高などの残高に連動する「残高ベース収益」の拡大を図ります。残高ベース収益の割合は、2023年度第4四半期には、50%を目指していきます。

資産管理型ビジネスモデルの確立に向けた取組みとして、包括的な資産運用コンサルティング実現に向け導入した

資産運用プランニングの活用や、自社・外部提携先リソースを活用し、ネット証券や異業種では真似できない高度なソリューション提供を目指します。

- ① DXの活用や営業戦略による「お客様基盤の拡大」
- ② 投資信託やファンドラップ、外貨預金などの「ストック関連資産残高の拡大」
- ③ 包括的な資産運用コンサルティングと高度なソリューションの提供による「総資産アプローチによる顧客資産・取引の拡大」
- ④ 外部連携を活用した「効率的なお客様接点の拡大」

こうした取組みにより、当社グループのリテール部門では、2023年度の経常利益の目標額として、2020年度から倍増となる400億円を目指し、そのうちの半分以上を残高ベース収益とすべく、ビジネスモデルの進化に努めます。

ホールセール部門の戦略

グローバル・マーケット

グローバル・マーケットでは、トレーディング力、提案力に加え、今や圧倒的な業界No.1の地位を確立しつつあるリサーチに、グローバルネットワークを組み合わせることで、お客様

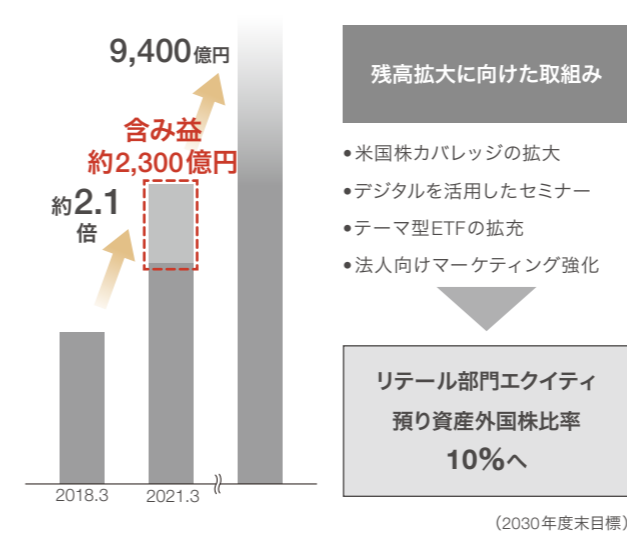
にさらなる取引機会・流動性を提供します。

注力分野としては、リテール部門における外国株式残高拡大に向けたサポート強化です。

日本における個人金融資産のうち、外貨建て資産の占める割合は2.7%と国際分散投資の拡大余地があるため、2030年度末までにリテール部門のエクイティ預り資産のうち、外国株比率を10%まで伸ばすことを想定しています。FICCの注力

リテール外国株残高の拡大

2021年3月末時点の外国株式残高は約9,400億円



グローバル・インベストメント・バンキング

グローバル・インベストメント・バンキングにおいては、企業の経営課題の解決に資する高度なソリューションの提供により、企業の高付加価値化を促進します。

今後成長が見込まれる企業へは、投資部門に加え、国内外のベンチャーキャピタルなどとの連携を活用することで、ソーシング力を強化します。IPOについては、これまで取り組んできた強化策が実を結び、構造的に競争優位を維持できる強固

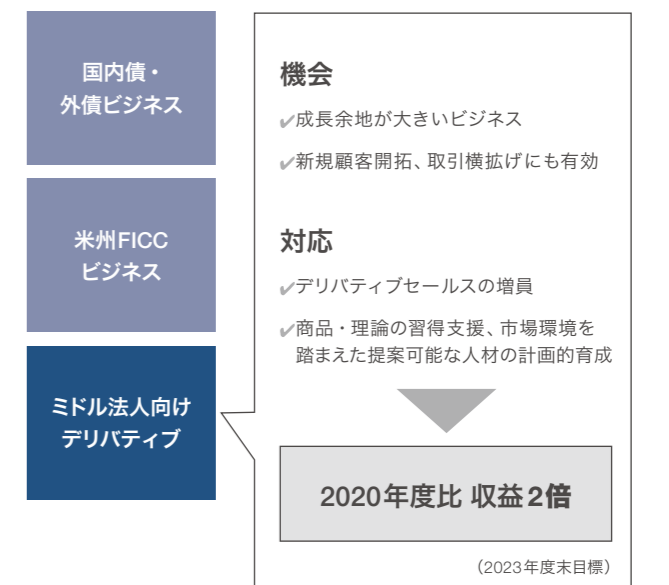
グローバルM&Aネットワークの強化

2021年2月 タイに現地提携先 9Basil などと共同出資で合弁会社DC Advisory (Thailand) を設立



分野では、ミドル法人向けデリバティブが、伸び代の大きいビジネスです。マーケットに精通した人材を育成し、新規法人顧客の開拓と取引拡大を図ります。

FICCビジネス拡大に向けた注力分野



な体制の確立が進んでおり、今後も、マンダートのさらなる積み上げを図っていきます。

M&Aにおいてもミッドキャップを中心に、再生可能エネルギーやインフラストラクチャーなども含め、M&Aビジネスを大きく育て、新中計期間中に年間500億円の収益計上を目標とします。

M&Aフィーチャー*



* REFINITIVより大和証券グループ本社作成、2020年4月～2021年3月、1ドル=110円
ミッドキャップはディールサイズ1,000百万ドル未満、ラージキャップは1,000百万ドル以上

新中期経営計画“Passion for the Best” 2023

アセット・マネジメント部門の戦略

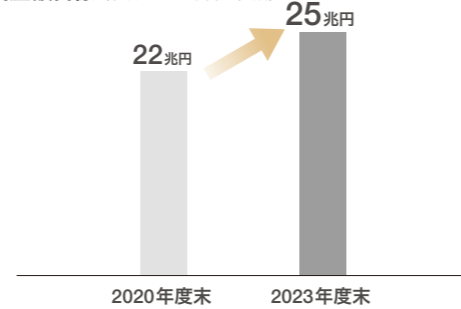
証券アセット・マネジメント

証券アセット・マネジメントでは、個人の資産形成ニーズが高まる過程で投資家のニーズがこれまで以上に多様化していきながら、投資家利益を追求した付加価値の高い商品・サービスを提供することで、運用資産を2023年度末までに25兆円へ拡大することを目指します。

今後の業界における大きな流れとして、投資家のコスト意識の高まりによってETFの存在感がさらに増すことが想定されます。現在の日本におけるETFは、株式市場全体の動きに連動するものが中心ですが、米国ではテーマ型ETFなどの特徴的な商品が著しい成長を見せています。そうしたサービスの提供をミッションとして、2019年9月にGlobal X Japanを設立

しました。直近では、ガバナンスやクリーンテックを投資テーマとしたESG関連のETFを上場させていますが、引き続き多様な投資家ニーズに対応した商品提供を行ってまいります。

運用資産額目標（私募、一任等含む総額）

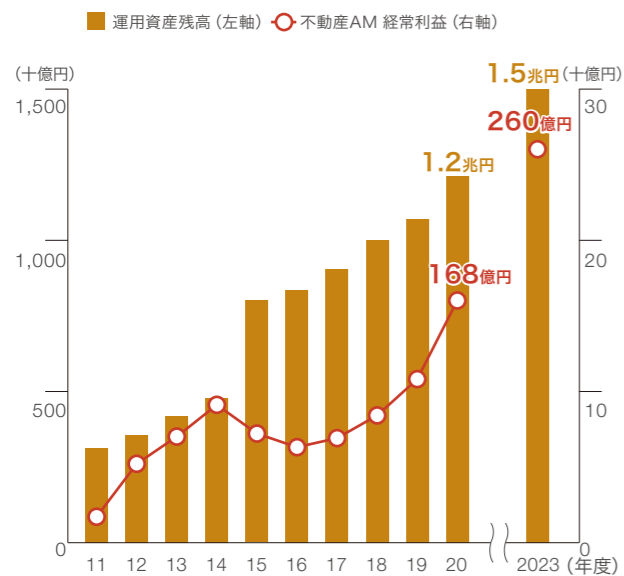


不動産アセット・マネジメント

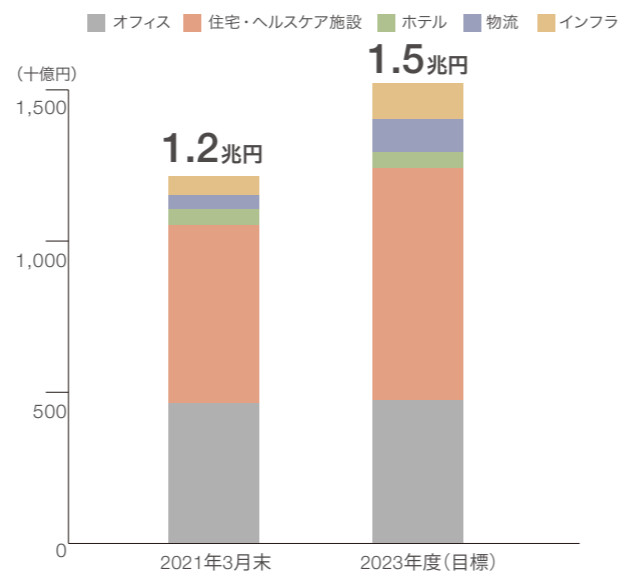
当社グループが不動産アセット・マネジメントビジネスに参入してから10年以上が経過しました。その間、運用資産残高は1.2兆円に拡大、2020年度の経常利益は168億円となり、過去最高を記録しました。また、大和証券オフィス投資法人を連結子会社化したため、2021年度から連結経常利益に同社の利益が100%計上されることとなります。今後も安定的な収益拡大と運用資産残高の拡大を図ってまいります。2023年度には運用資産残高1.5兆円を目指します。

運用会社である大和リアル・エステート・アセット・マネジメントの経営陣および社員の3分の2は、当社グループ以外出身で不動産のプロフェッショナルであり、物件ソーシングやテナントリーシングなどに関する高度なノウハウ・ネットワークを有しています。これらのノウハウに、独立系としての強みである全方位外交によるソーシング力や、ウェアハウジング機能を組み合わせることで、中長期的に運用資産残高の拡大や安定的な収益拡大を図ることが可能と考えています。

不動産AM 運用資産残高・経常利益推移



2023年度目標の想定ポートフォリオ

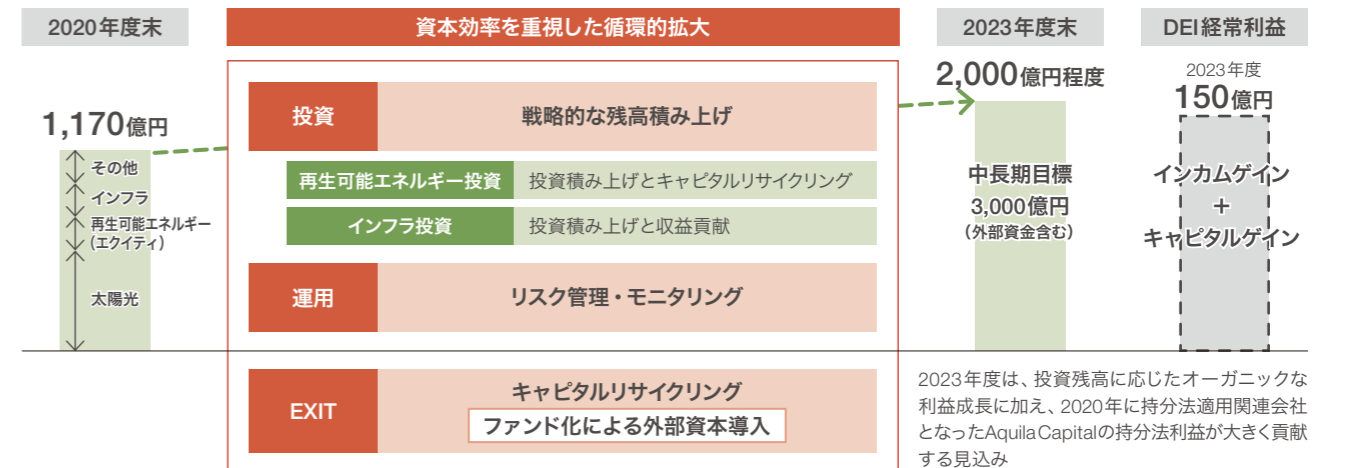


投資部門の戦略

投資部門では、安定的なインカムゲインが得られる太陽光発電や、インフラアセットなどへの投資を拡大させ、外部資金の導入を含め、中長期で投資残高3,000億円を目指します。投資の利回りは、アセット全体の平均でIRR5%以上、ROE換算では10%以上の利回り獲得を想定しています。

また、投資残高に比例した収益が期待できることから、案件のリスク管理を徹底したうえで、投資残高を拡大しつつ、ファンド化による外部資金の導入に伴うキャピタルゲインの獲得により、資本を有効活用した循環的拡大(キャピタル・リサイクリングモデル)を進めていきます。

大和エネルギー・インフラ(DEI)投資残高・経常利益の見通し



デジタル戦略

▶ P.100

デジタル戦略は、今回の中期経営計画の柱のひとつです。お客様とのコミュニケーションからミドルバック業務まで、あらゆる領域でその効率化と高度化に向け「デジタルとリアル」のベストミックス」を追求してまいります。そして、蓄積されたデータを起点として、トップラインの向上と事業の効率化を達成させる「データ駆動型」ビジネスモデルへの変革に向け取り組みます。

コーポレート戦略

海外

欧州のSDGs/ESG、中国ビジネス、米国ビジネス、M&Aの4つを柱として位置付けています。直近10年間で、海外部門は収益・利益ともにグループにおける重要性が増しています。今後も、リスクを適切にコントロールしながら着実な収益拡大を図るとともに、日本関連ビジネスの拡大に貢献してまいります。

人事

▶ P.65

「社員の成長とキャリア実現を支援」「未来を創るプロフェッショナルの育成」「さらなる『働きがい改革』の促進」「エンゲージメントと生産性の向上」のコンセプトのもと、これまでの取り組みをさらに進めます。

サステナビリティ

▶ P.104

企業の根幹となるガバナンスを含むESGへの取り組みは、その評価対応も含め、企業にとって一層重要なものとなっています。「2030Vision」にもとづき、ESG評価に資する具体的なSDGsの取り組みを推進してまいります。

財務・資本・リスクマネジメント

▶ P.36

「強固な財務基盤」を土台に、そのうえで「効率的な資本管理」「企業価値向上に資する成長投資」「積極的な株主還元」のバランスを図ってまいります。資本効率を意識したビジネスポートフォリオの最適化、投資リスク管理態勢の高度化に向け、リスクマネジメント戦略と一体で取り組みます。

コンプライアンス

▶ P.101

クオリティNo.1に向け自立した営業員の育成、現場力の強化を継続します。DXを活用したモニタリングの効率化・専門人材の育成による高度化を図ることで、内部管理態勢の進化に取り組みます。

2030Vision・新中期経営計画策定に向けた社外取締役からの意見

策定スケジュール



	2030Vision・サステナビリティ	基本戦略	デジタル・トランスフォーメーション(DX)	人材・働き方
社外取締役からの意見	<ul style="list-style-type: none"> 大和証券グループとして、独自性のあるビジョンの設定が好ましい。 経営の方向性を2030年から逆算して考えるのは非常に良いことだが、テクノロジーを含め外部環境は大きく変わることが予想されるので、サステナビリティKPIは、慎重に検討すべき。 当社がどういう会社を目指したいのか、マネジメントが何をしたいのか、ステークホルダーに明確に伝わるビジョンにするべきである。 ビジョンでは本業である証券ビジネスを通じて、何があっても成し遂げたいことや当社のこだわりを示すとよい。 	<ul style="list-style-type: none"> 残高ベース収益拡大がリテール戦略の柱であることから、その前提条件を対外的に説明した方がよい。 KPIと報酬委員会で検討する役員報酬はどのようにつながらせるのか。 クオリティNo.1、ハイブリッド戦略という基本方針は、投資家から支持されており、継続の方向で正しいと思う。ただ、今後3年間で具体的に何にこだわりを持って、戦略を実行していくのかをステークホルダーに示す必要がある。 前中計で掲げたお客様満足度(NPS)向上の結果、預り資産を増加することができたと理解している。新中計期間においてもNPSの推移をモニタリングすると良いのではないかと。 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルはあくまでも手段であり、ほかの2つの基本方針と無関係に存在するわけではない。デジタル技術を徹底的に活用することで、クライアントファーストやハイブリッド戦略による新たな価値の提供が実現できる。 証券業界に詳しい人がデジタル機能を開発していかないとDXの推進はうまくいかない。デジタルナレッジを昇進の要件のひとつとする会社もある。優秀な人材の採用や報酬体系の改定などに取り組んでほしい。 デジタル分野では、今後5年間で非常にドラスティックな変化が起こることが想定される。証券業界においてもその点を意識しながらDXを進めるとよい。 	<ul style="list-style-type: none"> 前中計からさらに進化した人事戦略を示してほしい。 テレワークの増加に伴い、ジョブ型雇用が話題となっており、今後、人事面において採用を含め、大きく環境が変化する可能性を念頭に入れた方がよい。 さらなる「働きがい改革」の促進において、プロフェッショナルを育成し、優れた人材の能力を活かすために、面白い仕事ができると思ってもらえる環境をつくるのが非常に重要である。 「働き方改革」にとどまらず「働き人改革」が重要であり、女性と若者の処遇改善に期待する。
当社の対応	<ul style="list-style-type: none"> 大和証券グループの社会的役割、リスクと機会を踏まえた「2030Vision」を策定し、サステナビリティKPIについては中期経営計画に統合。さらに、女性活躍に関する目標や、環境関連の目標を策定 ▶▶ P.31 人事戦略 ▶▶ P.62 カーボンニュートラルへの取組み 社内報やCEO Plat*などで役員へ周知するとともに、ホームページや投資家向け説明会、IR面談を通じて国内外のステークホルダーの理解促進に努めた ▶▶ P.106 株主・投資家とのコミュニケーション 	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略説明会において、残高ベース収益拡大の前提となる商品残高を開示 ▶▶ P.28 リテール部門戦略 役員報酬にサステナビリティKPIを含める ▶▶ P.87 役員報酬制度 資産管理型ビジネスモデル、ハイブリッド戦略の進捗を確認できるKPIを設定 ▶▶ P.13 新中期経営計画の概要 NPSは社内指標として継続的にモニタリング 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルIT人材育成のための研修・プログラムを新設・拡充 ▶▶ P.76 デジタルIT人材の育成 DXを新中期経営計画の柱のひとつに位置付け ▶▶ P.13 新中期経営計画の概要 	<ul style="list-style-type: none"> 先進的な給与体系としてエキスパート・コースを導入 ▶▶ P.69 エキスパート・コース 非財務KPIに人材に関するKPIを設定したほか、経営戦略説明会で人事戦略を説明 ▶▶ P.13 新中期経営計画の概要 女性活躍推進について、2025年度に向けた「女性管理職比率」「新卒採用における女性採用比率」「研修受講者に占める女性比率」「男性の育児休職取得率・日数」の新たな目標を設定 ▶▶ P.71 2025年度までの目標

* CEO Plat: CEOからの投稿・発信に社員(匿名可能)がコメントを書き込んだり、リアクションできるイントラネット上の掲示板

社外取締役からのメッセージ



社外取締役
小笠原 倫明

新中計は、前中計の「クライアントファースト」、「ハイブリッド戦略」を深化させ、当社の収益モデルを一層強固にすることを目指しています。

同時に、どんな企業も、属する社会(地球)の求めに応えられなければ存続できません。2030Visionは、SDGs実現への当社の貢献を明確に示しました。

両者を実現するためには、「デジタル」の活用と、「リアル」すなわち社員の能力の十全な発揮が重要。取締役会の一員としてこれをサポートしてまいります。



社外取締役
竹内 弘高

中期経営計画と2030Visionを実践していくうえで、ピーター・ドラッカーが60年前に言ったこと、つまり「未来は予測できないが、未来はつくることができる」という言葉を忘れないことです。今日のような、VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous)の世界では、何が起るかかわかりませんので、どのような未来をつくりたいかを確認し続ける必要があります。



社外取締役
西川 郁生

大和証券グループの中期経営計画2023において「デジタルとリアルのベストミックス」が基本方針のひとつとされました。DX時代の先頭を切ることはもちろん、リアル(人の働き)の部分でデジタル人材の育成、さらなるダイバーシティの加速が重要と考えます。

日本の証券業界においていち早く「資産管理型ビジネス」へのモデルの転換を目指すので、お客様本位の経営の一層の推進となることを期待されます。SDGs推進を通じて社会課題の解決に寄与し、株主にとどまらない幅広いステークホルダーのための会社になっていただきたいです。



社外取締役
河合 江理子

今回、中期経営計画の立案に社外取締役として初めて参加しました。何度も議論を重ね、結果として私たち社外取締役の意見も大いに反映された内容になったと考えています。通常の議題に乗らないような中長期戦略や方針を討議し、有意義な場となりました。社外取締役として、経営を監視し企業統治を強化するだけではなく、マルチ・ステークホルダーの視点で、企業の価値向上に貢献したいと考えております。



社外取締役
西川 克行

リテール事業に関し、大和証券グループの最大の財産は、高度の専門知識と高いコンプライアンス意識を持った社員がお客様の信頼を勝ち取ってきたことにありますが、今後お客様のなかには世代交代が見込まれる方も多いためと考えられます。世代を超えてこの信頼が継承されるよう図るとともに、投資への関心を持ちつつある若い年代層にもさらにデジタルを活用するなどして当社グループへの信頼が浸透し、投資の裾野が広がるよう図るべきだと思います。



社外取締役
岩本 敏男

新型コロナウイルス感染症のパンデミックは世界に大きなインパクトを与え、パラダイムシフトを起こしています。社会構造が大きく変わるなかで証券会社に求められるパーパスも変化しています。それを実現するひとつの方法論がDXです。デジタル技術は今後も指数関数的に進化していきますので、人材を育成しながらSDGsなど社会課題からのバックキャストの視点で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ます。



社外取締役
村上 由美子

長年の海外勤務を通じて日本を外から俯瞰することで多くの気づきを得てきましたが、特に近年は、OECDの国際統計を分析することで、課題と成長機会の両面を客観的に考察する機会に恵まれました。また、多様性の促進は私がライフワークとして取り組んでいるテーマであり、企業価値を高める強力な鍵であると確信しています。大和証券グループが今後ともグローバル企業として成長していくために、微力ながら尽力できればと考えています。

執行役一覧

「正義」と「誠実」をモットーに、愚直に真摯に
変革にチャレンジし続けます。
中田 誠司

「貯蓄からSDGs」を掲げた2030 Visionのスタート、
目標の実現に向けて着実に前進していきます。
田代 桂子

証券ビジネスを通して
誰かが夢を叶える社会の実現に
真摯に貢献していきたい
小松 幹太

地球と人に優しい
「新たな日常」を目指し
社会全体のDXに貢献する
中川 雅久

近道はない。
信念を持って愚直に改革を断行。
新妻 信介

経営戦略遂行に伴う様々な「リスクへの挑戦」
を成功に導くリスクマネジメントを
在原 淳一

持続可能なエンゲージメントと
企業価値は同じ方向を向くはず！
白川 香名

感謝の気持ちを忘れず、ステークホルダー
の皆様にご喜びと感動を届けたい
佐藤 英二

中田 誠司*
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

松井 敏浩*
代表執行役副社長
最高執行責任者 (COO)
大和証券 代表取締役副社長

田代 桂子*
執行役副社長
海外担当 兼 SDGs 担当
大和証券 代表取締役副社長

高橋 一夫
執行役副社長
ホールセール部門担当
大和証券 代表取締役副社長

小松 幹太
執行役副社長
ホールセール部門副担当
大和証券 代表取締役副社長

松下 浩一
執行役副社長
アセットマネジメント部門担当
大和アセットマネジメント
代表取締役社長

中川 雅久
執行役副社長
シンクタンク部門担当
大和総研
代表取締役社長

荻野 明彦*
専務執行役
企画担当 兼 法務担当
兼 人事掌管
大和証券
専務取締役

新妻 信介
専務執行役
リテール部門担当
大和証券
専務取締役

望月 篤
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

在原 淳一
常務執行役
最高リスク管理責任者 (CRO)
兼 データ管理担当 (CDO)
大和証券 常務取締役

大塚 祥史
常務執行役
内部監査担当
大和証券 常務取締役

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

村瀬 智之
常務執行役
情報技術担当 (CIO)
大和証券 常務取締役

佐藤 英二
常務執行役
最高財務責任者 (CFO)
兼 企画副担当 兼 海外副担当
大和証券 常務執行役員

日比野 隆司*
執行役
大和証券 取締役会長

2030 Vision "Passion for the Best" 2023

実現への想い

変化を探し、変化に対応し
変化を機会として利用する。
そういう企業家でありたい。
松井 敏浩

環境変化が激しい中ソリューション
提供型ビジネスを目指す。
高橋 一夫

積立・分散・長期投資
により未来の投資家の
資産形成を実現したい
松下 浩一

ハイブリッド戦略を通じ
新たな価値を創出し
日本経済に貢献する
荻野 明彦

社員一人ひとりの自信と誇り
高い倫理感を磨き
社会の期待に応える
望月 篤

変わることを恐れず、前に進み
続ける
大塚 祥史

各事業部門と協働し、デジタル技術を
活用し、価値共創する
村瀬 智之

日本と世界の明るい未来へ投資家の
皆さまと共に、貯蓄からSDGsへ
日比野 隆司

* 取締役を兼務しています。

CFOメッセージ



成長投資、資本管理、株主還元の バランスを図り、資本効率を重視した 持続的な企業価値向上を目指します

大和証券グループ本社
常務執行役 CFO 佐藤 英二

2020年度の総括

業績KPI達成には一歩及ばずも、全部門で増収増益。収支構造改革が着実に進展

2020年度は、純営業収益が前年度比9.5%増の4,666億円、経常利益は同63.9%増の1,151億円、親会社株主に帰属する純利益は同79.6%増の1,083億円となりました。

リテール部門では、第1四半期を底に商品募集・販売額が大幅に回復したほか、収支構造改革の進捗も寄与し、経常利益は前年度比3.1倍となりました。ホールセール部門では、グローバル・マーケットで株価の上昇を背景に顧客フローが増加したことを要因に、純営業収益・経常利益ともに、セグメント開示を開始した2010年度以降で最高となりました。アセット・マネジ

メント部門は不動産アセット・マネジメントビジネス拡大が、投資部門は大和エナジー・インフラが利益に貢献しました。

ROEは8.5%と、中期経営計画“Passion for the Best” 2020(以下、前中計)の目標である10%には残念ながら及びませんでした。新中期経営計画“Passion for the Best” 2023(以下、新中計)で掲げる基本方針、およびコスト削減を着実に実行することにより、株主資本コストを上回るROEを確保し、企業価値の持続的な向上を目指します。

コスト削減の概要・進捗

コスト削減額は想定を上回り着地、新中計期間でさらなるコスト削減を推進

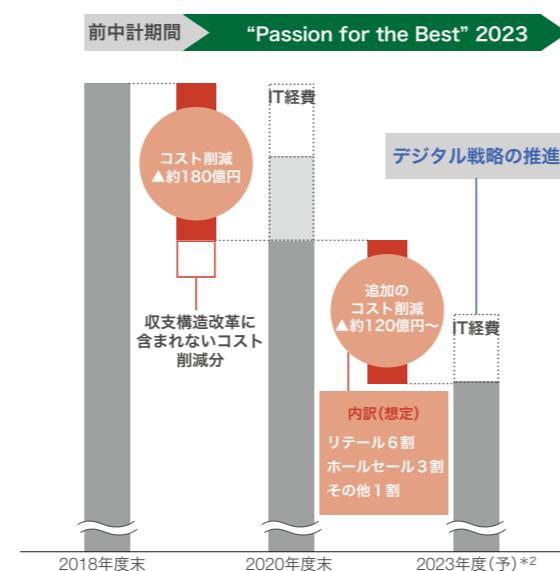
当社グループでは、中長期にわたり持続的な成長を実現することを目的に、2019年度より既存ビジネスのコスト構造を抜本的に見直すとともに、ミドルバック部門からフロント部門やハイブリッド型ビジネスへの戦略的人材のリアロケーションを通じたトップラインの向上を目指す「収支構造改革」を進めてきました。

具体的には、2019年度、2020年度の2年間で「不採算ビジネス・サービスの見直し」、「本社・本部機能のスリム化」、「営業店機能の効率化」、「保有資産の見直し」、「販管費のムダ削減」を実施しました。その結果、2020年度までのコスト削減目標額150億円に対し、実績額は180億円となりました。その内訳は、おおむね当初の想定どおり、リテール部門6割、ホールセール部門3割、その他1割でした。

今後は、新中計期間の3年間で、さらに120億円のコスト削減を図ることで、より強固な経営基盤の確立を目指します。

- 2023年度までの主なコスト削減項目**
- ✓ 支店店舗の空中化*1、店舗統合
 - ✓ 支店のミドル・バック機能の集約化
 - ✓ 不採算ビジネス・サービスの見直し
 - ✓ グループ会社の拠点集約

コスト削減の見通し



*1 店舗を1階路面店ではなく、2階以上に開設(移転)すること
*2 2021年度以降は予測値。変動費は2020年度の実績値を使用

前中計期間、リテール部門においては、2020年度までに店舗の空中化、ATMの廃止、一部郵送物の電子化、広告宣伝費の見直しなどを行ってきました。そのなかで、店舗の空中化のコスト削減効果は、新中計期間に顕在化してくるため、大半のコスト削減が現時点ですですら着手されています。

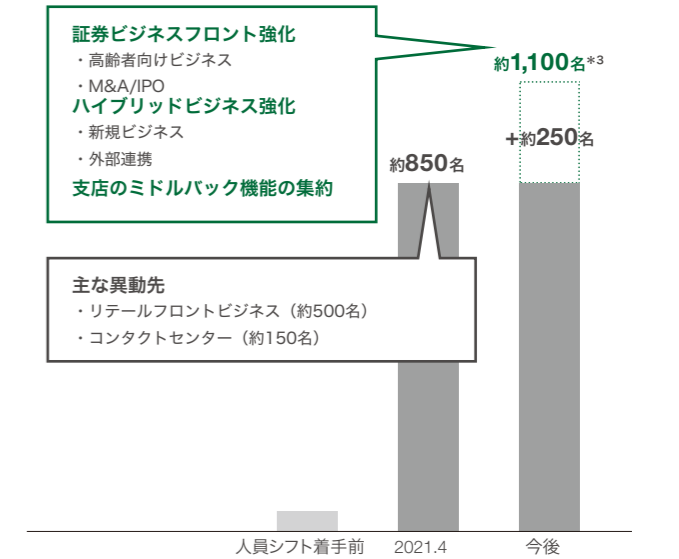
コスト削減については引き続き注力していきますが、コストを限界まで下げれば良いと考えてはいません。コスト削減への取組みを継続するとともに、トップラインを伸ばすことにも注力し、筋肉質な経営体質を目指すことが重要だと考えています。

DXが急速に進展するなか、競争力の強化のために必要なIT投資は、将来のコスト削減と、トップライン向上の、双方に寄与するため積極的に実施すべきであると考えています。もちろん、こうした投資にあたっては費用対効果の最大化に努めていきます。

トップラインの向上を目指した、ミドル・バック部門からフロント部門やハイブリッド型ビジネスなどへの戦略的人材シフトは、DXの推進に伴う本部のスリム化などにより、2021年4月時点で、計画(人員規模で約1,100名)のうち850名を

実施し、順調に進捗しています。残りの250名の人材のシフトについても、達成を目指していきます。

人員シフトの見通し



*3 2021年4月までに実行した人員シフト数を含む数字

財務・資本戦略

健全な利益を確保し、資本効率を重視した循環的拡大を目指す

大和証券グループの財務戦略の基本的な方針は、強固な財務基盤を土台に、「効率的な資本管理」「企業価値向上に資する

成長投資」「積極的な株主還元」のバランスを図り、資本効率を重視した循環的拡大を実現することです。

財務・資本戦略の考え方



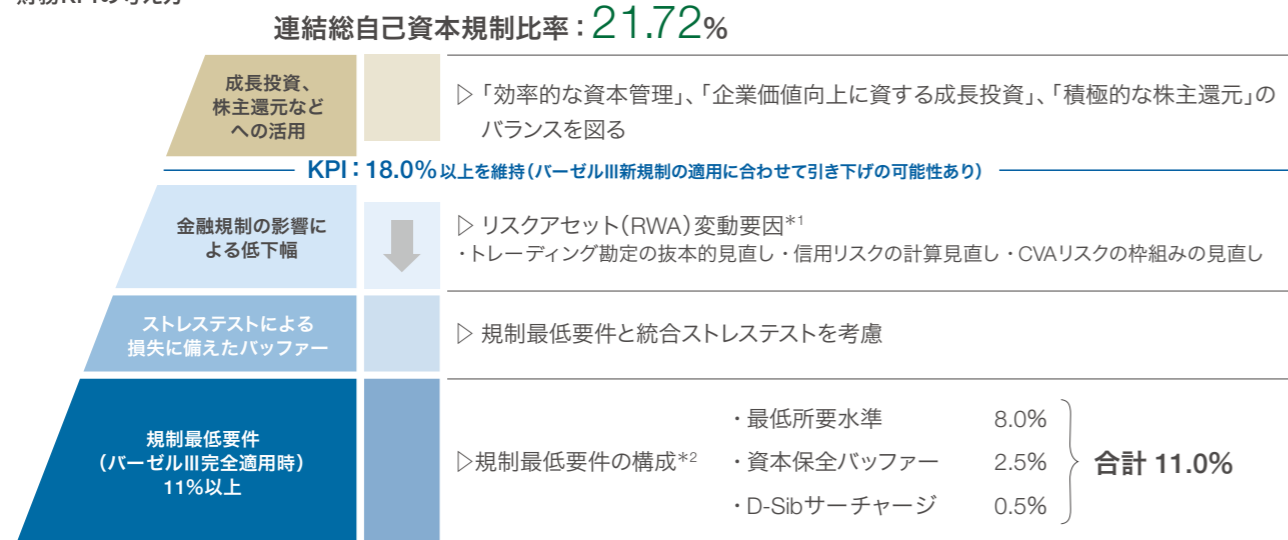
強固な財務基盤の確保

強固な財務基盤の確保という点では、規制環境変化への対応と、将来の成長投資に必要な原資を確保しながら、適正な自己資本水準を維持することが重要だと考えています。新中計では、前中計に続き、財務KPIとして連結総自己資本規制比率を採用しています。2021年3月末の連結総自己資本規制比率は21.72%と、極めて健全な財務健全性を堅持しています。

同比率については、パーゼルIIIの完全実施に伴い、将来的に3~5%ポイント程度低下する可能性があり、さらに過去の金融危機時のストレス・シナリオにも耐え得る資本のバッファを加味し、KPIとして「18%以上を維持」(パーゼルIII新規制の適用に合わせて引き下げの可能性あり)を設定しています。

CFOメッセージ

財務KPIの考え方



*1 リスク測定手法や今後の規制ルール最終化など、引き続き不確定要素があり、その影響度は今後見直される可能性があります。

*2 カウンターシクリカルバッファを除く

また、バーゼルIIIでは、流動性規制として、流動性カパレレッジ比率(LCR)と安定調達比率(NSFR)が導入されています。

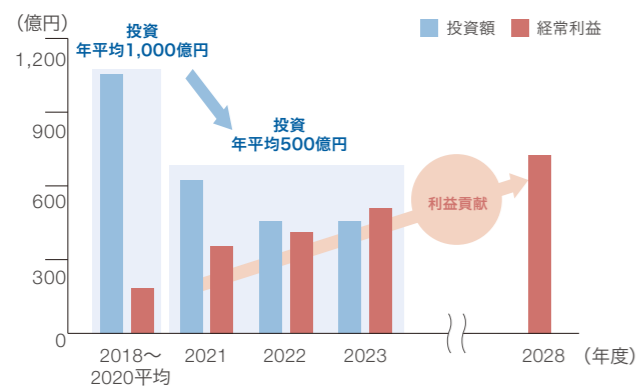
2015年から段階的に導入された流動性カパレレッジ比率(LCR)では、厳しいストレス環境下においても最低30日間は業務を継続できる流動性を確保するよう求められています。最低基準として、100%以上が求められますが、当社グループの2020年度の数値(適格流動資産を純資金流出額で除して算出)はこれを大きく上回る水準で推移しました。

もうひとつの、2021年9月から適用開始となる安定調達比率(NSFR)においては、安定的な資本・負債(利用可能安定調達額)を非流動性資産(所要安定調達額)以上に保有することが求められているため、従前より安定的な資金調達手段の多様化に取り組んできました。現在の試算では必要な水準を十分に上回っています。

企業価値向上に資する成長投資

2020年度も、既存事業の競争力強化のための投資や、事業ポートフォリオの多様化のための出資など、複数の成長投資を実行しました。投資にあたっては、資本効率を意識するとともに、

投資実績/計画およびハイブリッドビジネスからの利益見通し

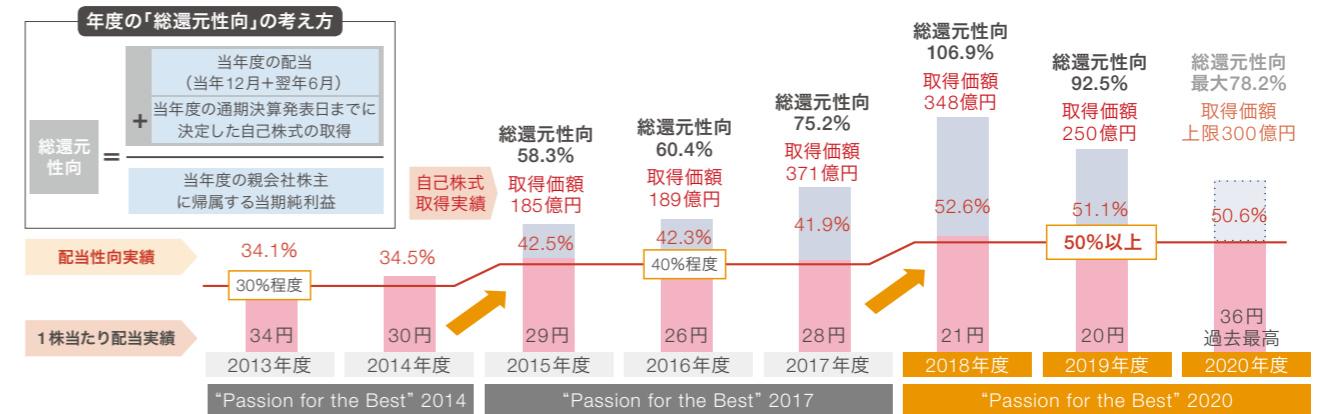


ビジネスポートフォリオの最適化、投資リスク管理態勢の高度化に向けたリスクマネジメント戦略と一体で取り組んでいます。投資を実行するフェーズはおおむね完了しており、2023年にかけて、再生可能エネルギーや不動産アセット・マネジメントビジネスなど、ハイブリッドビジネス拡大に向けた投資を予定していますが、その投資額は前中計比で半分程度の年500億円程度となる見込みです。一方、投資開始当初は収益の計上が行われず、その後の時間経過に伴い収益が上がる、いわゆるJカーブ効果により、新中計期間は利益が拡大するフェーズに入ります。

株主還元の強化

株主還元については、配当政策で掲げる半期ごとの配当性向の水準を、前中計が始まった2018年度より「40%程度」から「50%以上」へ引き上げています。また、今後の事業展開・成長投資に要する内部留保が十分に確保できた場合には、信用格付けの状況を注視しつつ、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う業績への影響をはじめとする経営環境の変化や財務状況、規制動向、株価水準などを総合的に勘案のうえ、自己株式の取得などを通じ、より積極的に株主還元を行っていく方針に変わりはありません。

2020年度は過去最高額となる1株当たり36円の配当を実施し、配当性向は50.6%となりました。また、さらなる利益還元を図るため、2020年度通期決算発表と同日に、取得株式総数4,500万株(上限)、取得価額総額300億円(上限)の自己株式取得枠を設定しました。配当と自己株式取得を合わせた通期の総還元性向は最大で78.2%となります。



大和証券グループ本社および大和証券の信用格付け(2021年6月30日時点)

	S&P	Moody's	Fitch	R&I	JCR
大和証券グループ本社	BBB+ (安定的)	Baa1 (安定的)	A- (安定的)	A (安定的)	A+ (安定的)
大和証券	A- (安定的)	A3 (安定的)	A- (安定的)	A (安定的)	A+ (安定的)

政策保有株式

定期的にすべての政策保有株式について保有意義を検証。
2016年3月末以降2020年度末までの残高削減実績は▲11%

当社および大和証券は、政策保有株式について、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。

保有意義の検証については、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、成長性、取引関係の強化など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います。

2021年3月末基準の検証結果は、提携目的による保有株式を除き、個社別には約8割の取引先企業が目標値を上回っています。目標値を下回る約2割については、今後の取引関係の

ステークホルダーとの対話

CFOとして最も重要なミッションのひとつです

2020年度は、新型コロナウイルスの影響下においても最大限の対話機会を設けるため、電話やWebを活用し、個人投資家、機関投資家、アナリストの皆様と数多くの対話を行いました。ESGに特化したIRミーティングに出席する機会も増えており、新中計の非財務KPIのなかには、中計策定期間中に機関投資家の皆様との意見交換を行うなかで得られた示唆も反映して

維持・強化などの定性面における検証も行き、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、「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」などのうち、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などを経て賛否を判断します。

2016年度以降2020年度末までの政策保有株式の簿価残高(提携目的による保有株式を除く)の削減実績は、累計で66億円(▲11%)となりました。引き続き、コーポレートガバナンス・コード改訂の趣旨も踏まえ、対応を進めていきます。

います。投資家の皆様との対話で得られる示唆を取締役会・執行役会などに対してフィードバックし、経営意思決定に提言・反映していくことは、CFOとして最も重要なミッションのひとつであると考えています。今後もステークホルダーの皆様との対話を重ねながら、持続的な成長と企業価値の向上に尽力してまいります。

人生100年時代

Question 1

大和証券グループは、
人生100年時代に
どのような付加価値を
お客様に届けることができるのか。

Answer 1

“ 私たちには、対面営業サービスを通じて構築されたお客様との強い信頼関係があります。長年培ったコンサルティング力と、総合証券グループならではの包括的な商品・サービスのラインアップにより、人生100年時代におけるお客様の多様な資産運用ニーズに応えることが可能です。”

中期経営計画 “Passion for the Best” 2023で掲げるKPI (2023年度達成目標)

リテール部門残高ベース収益比率

50%以上

(2023年度第4四半期の目標。2020年度末 37%)

大和証券預り資産

90兆円以上

(2020年度末 75.3兆円)

戦略1

当社グループは、前中計以前から、かつてのプロローカレッジフィー獲得型の対面営業から、預り資産純増型のコンサルティング営業へのシフトを推進してきました。新中計以降、この流れを加速し、**資産管理型ビジネスモデルへの転換を通じて、ファンドラップや株式投信、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」の拡大を図ります。**

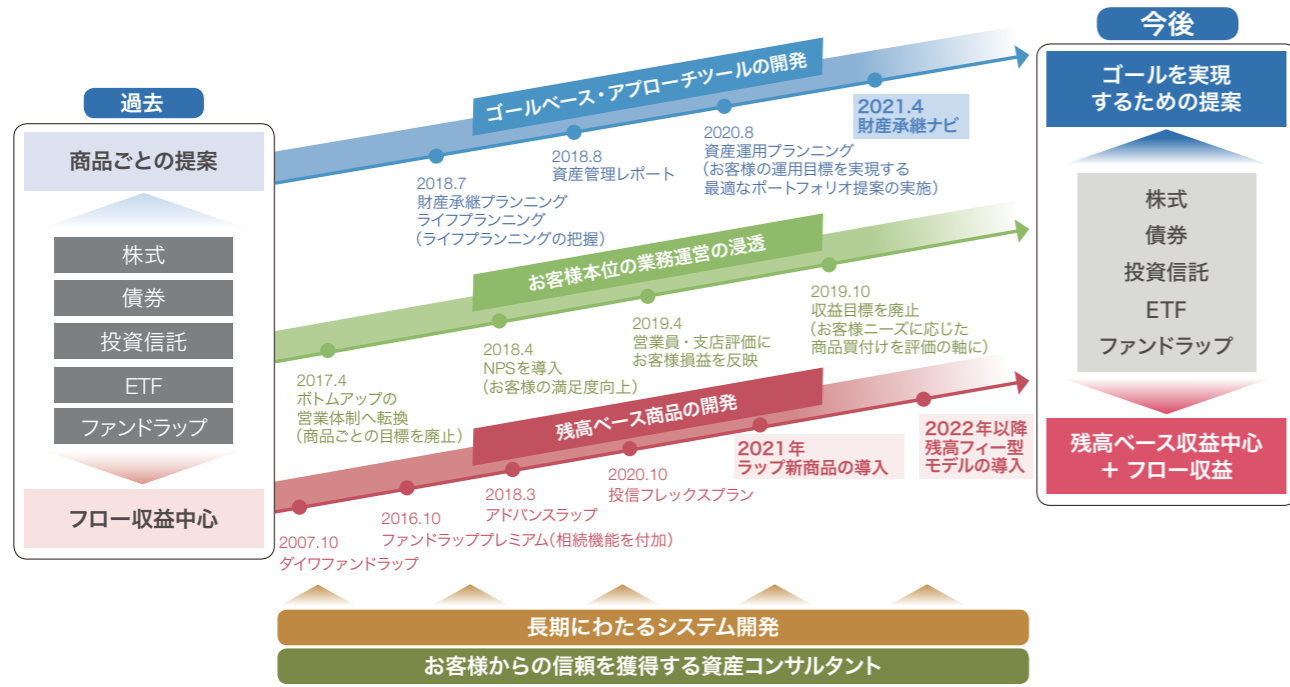
戦略2

当社グループでは、前中計のスタートと同時に、大和版NPSを全店導入し、その取組みを通じて、お客様本位に立脚した営業体制の構築と、営業員のマインドチェンジを行ってきました。新中計では、**お客様の最善の利益の追求に向けて、ビジネスモデルのさらなる進化を図ります。**

資産管理型ビジネスモデルの確立

資産管理型ビジネスモデルへの転換は、短期間で実現できるものではありません。当社グループでは、2017年に商品ごとの販売目標を廃止してボトムアップ型の営業体制を開始し、2018年には大和版NPSを全店に導入しました。2019年には社員個人の収益目標自体を廃止し、お客様ニーズに沿った商品提案を

人事評価の軸としました。さらに、ゴールベース・アプローチツールの設計・開発、残高ベース収益への移行に向けた商品開発や関連システムの開発、人材の育成といった取組みによって、営業体制の変革プロセスを着実に進展させています。



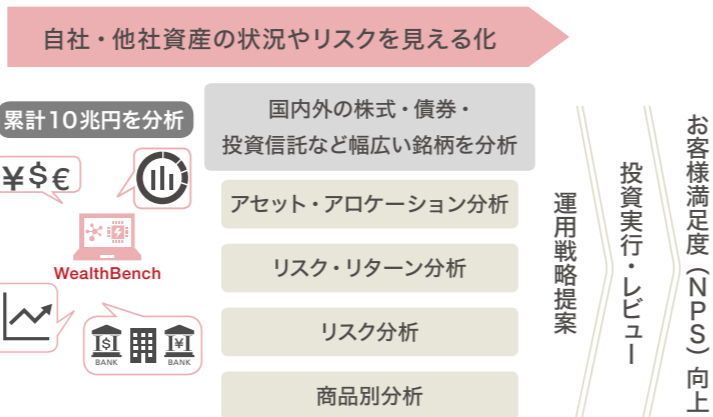
ゴールベース・アプローチに向けた資産運用プランニングの提供

お客様に最適なソリューションを提供するには、資産運用プランニングの活用が強力な武器となります。当社グループでは、海外の有力なプライベートバンクや機関投資家で利用されている、MSCI社のWealthBench（ウェルスベンチ）という分析ツールを、国内向けにカスタマイズして導入しており、それを国内で初めて個人投資家向けに提供開始しています。同ツールは、他社資産を含むトータル金融資産の運用効率を可視化することができ、納得性の高い、他社にないサービスとして高い評価をいただいています。

資産運用プランニングを進めることで、お客様のポートフォリオ全体に対する運用アドバイスが浸透し、資産管理型ビジネスモデルへの転換が加速します。2020年8月のWealthBench導入後2021年3月末までに、累計10兆円以上の分析を実施し、1,800億円の資産導入につながっています。また、既存のお客様からの紹介による法人顧客開拓件数の2020年度実績は、2019年度から40%も増加させることができました。

資産運用プランニングによる分析

- 資産運用における課題**
- ・ 目標実現のための最適なポートフォリオかどうか、わからない
 - ・ 複数の金融機関で保有するさまざまな運用商品の分析ができない
 - ・ リスクに見合ったリターンが確保できているかわからない
 - ・ 運用成果に対する説明が求められる(法人)
 - ・ 現在の運用に対する漠然とした不安

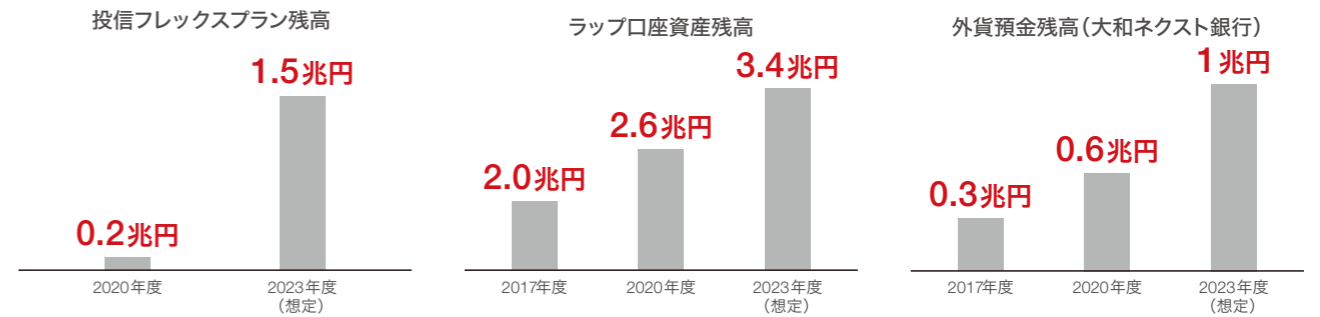


ストック関連資産残高の拡大

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、投資信託、ラップ口座サービス、外貨預金残高などの残高に連動する「残高ベース収益」の拡大を図ります。残高ベース収益の割合は、2020年度末現在の37%から2023年度第4四半期には50%以上を目指しており、その前提として2023年度末までに投信フレックス残高1.5兆円、ラップ口座契約資産残高3.4兆円、外貨預金残高1兆円への積み上げを想定

しています。さらに2022年度以降には新たな残高フィー型サービスを導入する予定です。当該サービスは、株式や債券など幅広いアセットクラスへ分散投資が可能なポートフォリオを提供し、アドバイスや運用に対する対価を得るモデルです。投資戦略にもとづくアドバイスは高いクオリティが必要となるため、投資戦略を策定する機能の新設を検討していきます。

残高ベース収益拡大のポイント



* 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

投信フレックスプランとは？ 2020年10月に取扱いを開始した新しい手数料プランです。



ソリューションビジネス

現在の日本では、富裕層の資産の約半分を占めるのが、不動産およびファミリービジネスの株式です。当社グループでは、総資産アプローチの強化を図ることで、こうした資産に対するソリューションを提供します。資産コンサルタントや相続コンサルタントが、お客様の事業承継、不動産、相続関連ニーズ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、高度なソリューション提供を行います。

REITとは別の新たな不動産小口化商品を組成・販売する予定です。

ソリューションビジネス



* CFP取得者数は金融業界No.1 (2021年3月末時点のCFP取得者数：1,165名)



大和証券
広島支店
課長代理
(資産コンサルタント)
荒岡 大樹

大和証券の強みはチャレンジ精神

大和証券の強みは、新しいことへのチャレンジ精神だと思います。ラップ口座サービスの日本のパイオニアであり、大和ネクスト銀行や最近では投信フレックスプランなど、お客様へのご案内の際に他社よりも有利な立場であることを実感します。

お客様との信頼関係を築くうえで意識していることは、常に相手の立場に立ってヒアリング、ご案内をすることです。そうすることによって、以前よりもお客様との信頼が強まった感触があります。

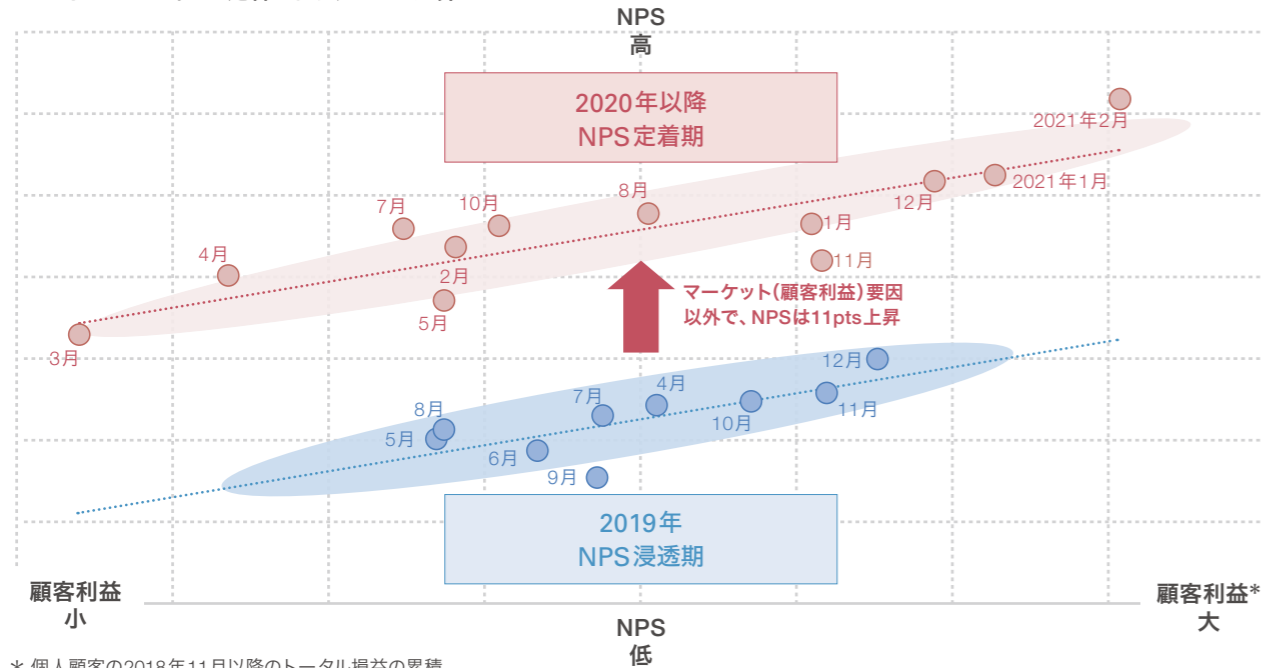
今後は、ウェルス関連、オペレーティングリースなど、最近お客様からニーズをヒアリングする機会が多い商品の知識をつけていきたいです。また、株式、債券などのナレッジスキルを鍛え、より一層大きな法人営業を目指していきたいと思っています。

大和版NPS

総資産アプローチによるコンサルティングの提供は、NPSのスコア上昇にも大きく寄与しています。当社グループではNPSを2018年度に全店導入し、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。NPS導入以降、継続的にお客様への調査を実施していますが、一連のオペレーションが定着し始めた想定される2020年1月ごろから、スコアが顕著に底上げされています。

NPSと業績は高い関連性があります。顧客の10%が批判者から中立者、または中立者から推奨者になると、3年間の累計で90億円から180億円の増収効果があるという分析結果が出ています。実際に、お客様本位の業務運営の着実な進展が、投信の保有期間の長期化や、外国株式の売買頻度の低下に現れています。さらに、新規口座開設に占める、既存のお客様からの紹介の割合も増加しています。

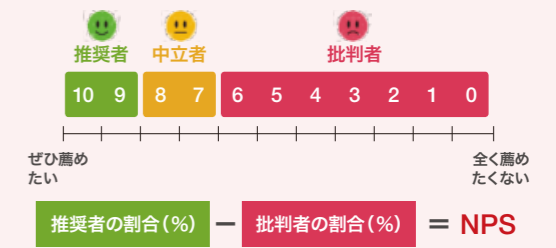
NPSオペレーションの定着により、NPSは上昇



* 個人顧客の2018年11月以降のトータル損益の累積

NPSとは?

お客様に対して、「ある企業の商品やサービスを、自分の友人や同僚にどの程度、薦めたいですか」というシンプルなアンケートを行い、0から10までの点で評価していただくことで、お客様の自社に対するロイヤリティを数値化する指標です。NPSは事業の成長率との高い相関があることから、多くの世界的な企業で採用されています。大和証券では、上記アンケートの回答に応じて「批判者」、「中立者」、「推奨者」に分類されるお客様のうち、批判者から中立者に、中立者から推奨者になったお客様の3年間累計の増収インパクトを試算したところ、1人当たりの手数料では、中立者は批判者の1.3倍、推奨者は批判者の1.8倍となることから、NPSの向上が営業実績の拡大につながると考えています。



お客様をよく知ることを常に心掛ける

大和証券の強みと感ずることは、多様な人材が存在しそれぞれの個性を活かしてお客様に寄り添えることと、またそれを支えるだけのリソース(本部スタッフ・システム・商品ラインアップ)があることです。また自己研鑽のための研修も充実しています。

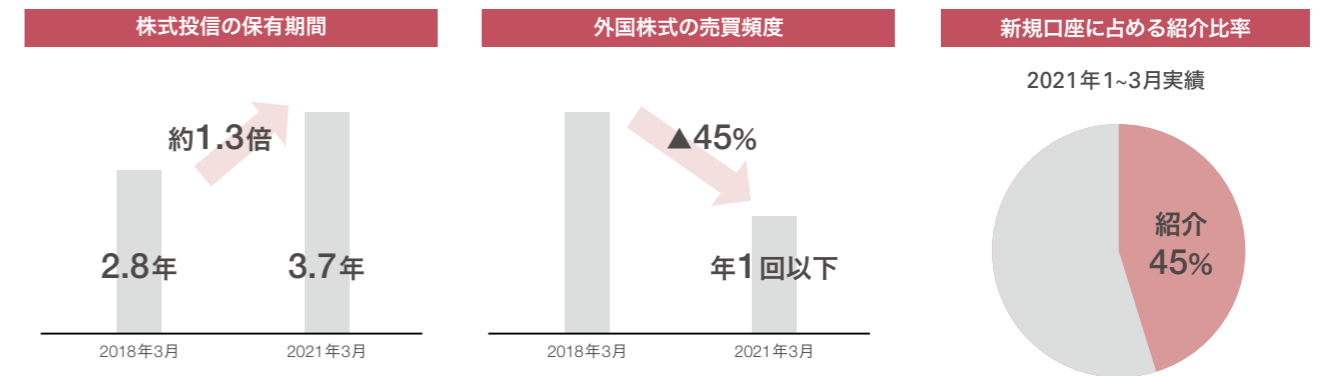
あんしんプランナーとして心掛けていることは、常にお客様の立場に立って考えること、そのためにはお客様をよく知ることなので、商品に限らず健康のことや趣味のお話をよくして娘のように寄り添うようにしています。今後は、あんしんプランナーのブランドを確立させることに挑戦したいです。



大和証券
柏支店
次長
(あんしんプランナー)*
茂呂 みき

* 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

「お客様本位の業務運営」に向けた取組みの進展



リサーチ力の強化

より豊かな人生100年時代の実現に向けた家計の資産形成においては、中長期的な視点での高付加価値な情報提供がますます重要となります。大和証券グループでは、「お客様ニーズを捉えたプロダクト・サービスの提供」に向けて、リサーチを強化しており、その結果、2021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、3年連続で会社別ランキング1位の評価をいただくことができました。また、米国金融専門誌 Institutional Investor誌による2021 Institutional Investor All-Japan Research Teamでも、2年連続で会社別ランキング1位の評価をいただきました。

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。また、業界でも早くからESGリサーチに注力するなど、個別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。

日経ヴェリタス アナリスト
ランキング 2021年 **3年連続 1位**

2021 Institutional Investor
All-Japan Research Team **2年連続 1位**

日経ヴェリタス アナリストランキングは、株式編の会社別順位

個人別ランキング1位獲得者

電子部品 / Electronics / Components

佐渡 拓実 日経ヴェリタス 1位(13年連続)
Institutional Investor 1位

建設 / Construction, Housing & Real Estate

寺岡 秀明 日経ヴェリタス 1位(2年連続)
Institutional Investor 2位

自動車 / Autos

箱守 英治 日経ヴェリタス 1位(5年連続)
Institutional Investor 1位(2年連続)

電力・ガス・石油 / Energy & Utilities

西川 周作 日経ヴェリタス 1位(初)
Institutional Investor 2位

自動車部品 / Auto Parts

坂牧 史郎 日経ヴェリタス 1位(3年連続)
Institutional Investor 1位(3年連続)

通信 / Telecommunications

安藤 義夫 日経ヴェリタス 2位
Institutional Investor 1位(2年連続)

医薬品 / Biotechnology & Pharmaceuticals

橋口 和明 日経ヴェリタス 1位(3年連続)
Institutional Investor 2位

放送・広告 / Broadcasting & Media

石原 太郎 日経ヴェリタス 1位(初)
Institutional Investor 1位(初)

医療機器・サービス / Medical Technologies & Services

葭原 友子 日経ヴェリタス 1位(初)
Institutional Investor 1位(初)

ビジネスソリューション / IT & Software

上野 真 日経ヴェリタス 1位(初)
Institutional Investor 1位(初)

機械・造船・プラント / Machinery

田井 宏介 日経ヴェリタス 1位(初)
Institutional Investor 1位(2年連続)

テクニカル分析

木野内 栄治 日経ヴェリタス 1位(2年連続)

食品 / Beverages, Food & Tobacco

守田 誠 日経ヴェリタス 1位(初)
Institutional Investor 1位(初)

ベテラン勢の頑張りが若手に刺激

大和証券が総合で日経ヴェリタスアナリストランキング株式編で1位の評価をいただいた要因は2つあると考えます。第1に、世の中の変化に素早く対応したことです。コロナ禍におけるウェビナーの積極活用やESGリサーチ強化などが挙げられます。第2に、部署全体が活気に満ち溢れていたことです。特にベテラン勢による本気の頑張りが、中堅・若手にも刺激を与え、部署全体に波及したと感じています。お客様にご満足いただくためには「リサーチのクオリティNo.1」を常に追求する必要があります。私自身もESGを含む企業分析の質向上に一層取り組む方針です。

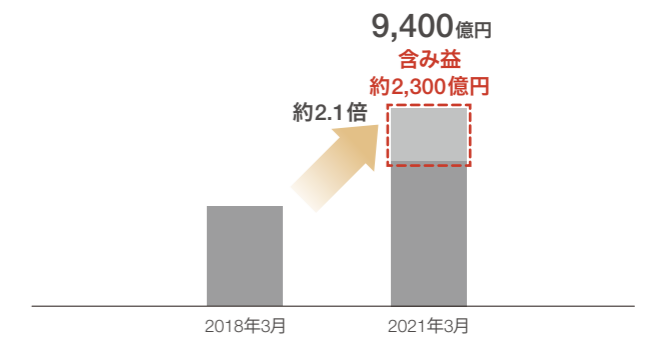
大和証券
エクイティ調査部
担当部長
寺岡 秀明



リテール外国株残高の拡大

日本における個人金融資産のうち外貨建て資産の占める割合は、2020年12月末でわずか2.7%にとどまっており、今後まだまだ国際分散投資の拡大余地があります。当社グループのリテール部門では、ホールセール部門のサポートも得ながら、海外銘柄のリサーチカバレッジの拡大、テーマ型ETFの拡充、ウェビナーの開催を通じて、お客様に分散投資機会を提供します。2030年度末までにリテール部門のエクイティ預り資産の外国株比率を10%に伸ばすことが目標です。

リテール外国株残高の推移



大和証券リアルティ株式会社の設立

当社グループでは、不動産アセット・マネジメント事業として主にREIT(不動産投資信託)の運用に取り組んできましたが、投資家の不動産投資ニーズはさらに多様化しています。そこで、REIT以外の商品形態による不動産投資商品も積極的に提供す

るため、2021年4月1日に大和証券リアルティを設立しました。大和証券リアルティでは、新たな不動産投資商品の対象となる不動産の保有を行うほか、REIT向けのウェアハウジングも行います。

リテール向け不動産小口化商品



リテール部門担当メッセージ



「お客様の最善の利益」追求に向けたビジネスモデル転換

大和証券グループ本社
専務執行役
リテール部門担当
新妻 信介

2017年度よりお客様に最も近い営業店が主体となるボトムアップによる営業推進体制を導入し、営業体制の改革に取り組んできました。2018年度には、徹底的なお客様目線での業務運営へ進化してクオリティNo.1を実現すべく、お客様満足度を計測する指標としてNPSを導入し、お客様第一の流れをさらに加速させました。「お客様本位」の意識をさらに深化させるため、2019年度には評価体系に「お客様の運用パフォーマンス(お客様損益)に関する項目」を組み入れるなど「お客様の利益を第一に考える」仕組みを整備しました。

お客様へ高い付加価値を提供するために、2020年度にはポートフォリオ分析やリスク・リターン分析機能など、世界の先進的な機関投資家が利用するサービスとして「資産運用プランニング」を開始しました。さらに投資信託の「買い方」の選択肢拡充として、購入時手数料を無料とし、評価額や保有期間に応じた残高フィーをお支払いいただく「投信フレックスプラン」を導入しました。また、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う現況を踏まえ、メールによる情報提供やオンライン上でのビデオ会議の活用のほか、オンライン上での手続きの拡充など、お客様の利便性向上に向けた取組みも継続しています。

昨今の証券業界では、米国で発生した売買手数料無料化の流れを受けて、日本国内でもネット証券を中心に売買手数料の引き下げの動きが活発化しています。また、個人金融資産の1,950兆円の多くをご高齢のお客様が保有している状況のなかで、取引の都度お客様から手数料をいただく、伝統的なブローカレッジビジネスのフィーブルが、さらに縮小していくことが想定されます。一方で、個人金融資産の5割以上が未だに現預金として眠っている状況であり、リテールビジネスにおけるマーケットポテンシャルが高いことは変わりません。

大和証券では、お客様のゴール実現に向け、営業品質・サービスのさらなる向上を図っています。お客様からの信頼、満足度をベースに、お預り資産から手数料をいただく資産管理型ビジネスモデルへの転換を加速させるべく、ファンドラップサービスの拡充と投信フレックスプランの残高拡大とともに、新しい企業文化の定着およびNPSの継続的な向上に取り組んでいきます。また、資産管理型ビジネスにおいては、「お客様を知る」ことが大前提です。より多く、より深く「お客様を知る」ためにも、お客様接点の拡大が必要不可欠です。大和証券では、お客様接点を拡大させるために、営業所を拡大し、既存店舗を効率化しています。

そして、資産管理型ビジネスモデルへの転換を通じて、ファンドラップや株式投信、外貨預金残高など、残高に連動する「残高ベース収益」の割合を、2020年度の37%から2023年度第4四半期には50%以上とすることを目指します。

イノベーション

Question 2

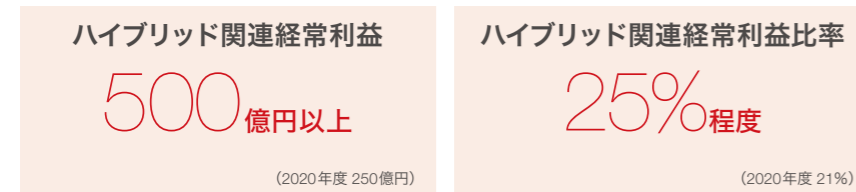
大和証券グループは、
どのようなイノベーションによって
価値を創出していくのか。

Answer 2

“ 私たちは、お客様や日本をはじめとする社会のために、これからも、金融・資本市場を活用した新しい価値＝イノベーションを提供していきます。

パイオニア精神を持ち、これまでも前例のないビジネスを創出してきた私たちは、リスクとうまく付き合いながら常にチャレンジすることに長けています。”

中期経営計画“Passion for the Best” 2023で掲げるKPI (2023年度達成目標)

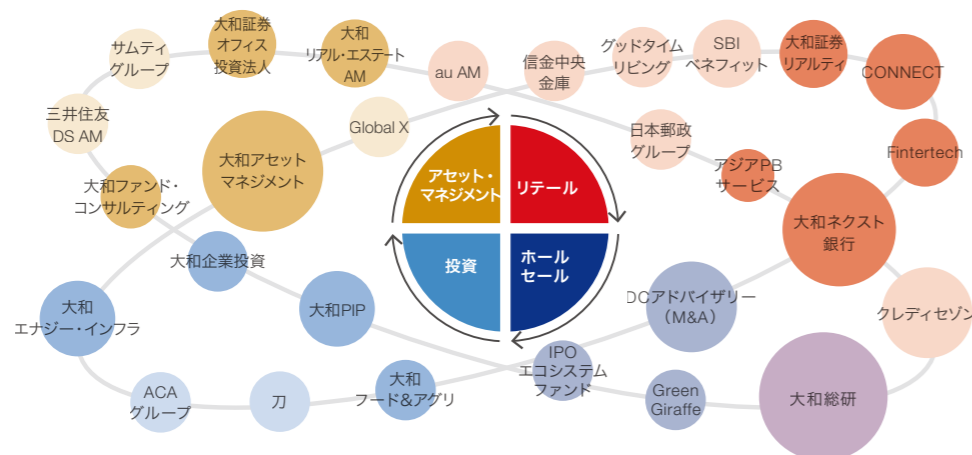


当社グループの歴史は、イノベーションの歴史でもあります。1902年の創業時には、銀行に依存しない画期的なビルブローカー（手形仲買）として、資本市場と企業の資金ニーズを直接的に仲介しました。その後も1937年に日本で初めて投資信託（当時は有価証券投資組合）の提供、1986年に日本初のパソコンによるホームトレードの開始など、当社グループは資本市場の発展を創造してきました。

近年では、2009年に大和リアル・エステート・アセット・マネジメントを設立し不動産アセット・マネジメントビジネスへ参入、2011年に大和ネクスト銀行（店舗を持たないインター

ネット銀行）を開業、2018年に再生可能エネルギーへ投資する大和エナジー・インフラの設立、また大和フード&アグリを設立し農業ビジネスへ参入など、事業ポートフォリオを拡充するハイブリッドビジネスが次々と花開いています。

当社グループが次に目指すのは、資産管理型ビジネスモデルへの移行です。相場に左右されやすい委託手数料に依存しない収益体質を構築し、お客様の残高に応じた手数料をいただくことで、より高い信頼と満足いただけるビジネスへ。大和証券グループのイノベーションは、100年後も、常に社会から必要とされる会社であるために変化し続けることです。



イノベーション対談①



大和証券グループ本社
社外取締役
竹内 弘高



大和証券グループ本社
執行役員副社長 COO
松井 敏浩

自由闊達な議論でイノベーションを
起こし続ける

大和証券グループは、これまでも業界をリードするさまざまな取組みを実行してきましたが、その根源について、松井COOと、競争戦略や知識経営を専門とする竹内社外取締役が、経営学の視点で語りました。

▶ P.81 取締役一覧

未来の市場を創る 大和証券グループの取組み

松井: 大和証券グループは、業界をリードするさまざまな新サービスの投入で日本の資本市場に一石を投じてきたという自負があります。たとえば、1988年のファミコントレード。これは当時爆発的に普及していた家庭用のゲーム機（ファミコン）を使って、カセット式のソフトで株の売買をしてもらう仕組みです。残念ながらインターネット情報の全くない時代では、電話注文よりも

不便なことが多くて、人気がありませんでした。しかし、Windows 95よりも7年も早く、日本初のネット証券の開業よりも11年も早い、こうした取組みを実行したことが、当社グループの特長を表していると思っています。古くは外国公債（英仏国債）や投資組合（現在の投資信託の原型）、積立投資に日本で最初に取り組むなど、時代の先を行く先進的な取組みにより、資本市場の発展に貢献してきました。

竹内: 「ありがたい未来」の実現に向けて、現時点では足りない要素を創り出す

ことを、私はイノベーションと定義しています。ピーター・ドラッカーは「未来は予測できない。しかし未来を創ることはできる」と言っています。日本初の取組みを多く実行してきた大和証券グループには、未来がどうあるべきかという視点が見られるショートターミズムと違う長期的な未来志向、そして人間中心の志向が、企業のDNAになっていると感じます。

松井: ドラッカーでいえば、「企業家は変化を当然かつ健全なものとする。彼ら自身は、それらの変化を引き起こさない



かもしれない。しかし、変化を探し、変化に対応し、変化を機会として利用する。これが企業家および企業家精神の定義である。」という言葉が印象的です。この変化は何だろう、この変化は何のチャンスだろうと考えて動くこと、すなわち人より早く変化に対応しようとする文化はあると思います。

現在も新型コロナ禍にあって、DXの進展や、テレワークの普及により、社会のあり方は大きく変わろうとしています。働き方や学び、コミュニケーションをはじめとする人々の生活やマインドセットは大きく変化しました。こうした変化が我々にとってどのようなビジネスチャンスになるのか、どれだけ早く捉えられるかが大事です。

新たな価値を創造する仕事は単純に楽しいですね。2020年に立ち上げた当社グループのスマホ証券、CONNECTの担当メンバーは心から楽しそうでした。かつて大和ネクスト銀行を設立したとき、既存銀行のようなフルラインサービスではない、通帳もATMもない日本で最もサービスの少ない銀行、しかし日本一預金金利の高い銀行をつくりました。結果、短期間で計画を上回る

金額の預金が集まりました。苦労も多かったけど、このときも設立メンバーたちは皆、とても楽しそうでした。

竹内: 大和ネクスト銀行の戦略をマイケル・ポーター流にいうと、「何をやらないか」を明確にする*1。すなわち「すべての顧客を満足させることはできないので、一定数の顧客はアンハッピーかもしれない」ということですね。ターゲットへの明確な割り切りが差別化された価値を生み出します。また「楽しい」のは、イノベーションが技術オンリーではなく、ヒューマンセントリックなものであることの証左ですね。

松井: 新中計「Passion for the Best」2023の最大のミッションは、リテール部門における資産管理型ビジネスへのシフトです。米国の証券会社はすでに大きな成果を見ていますが、資産管理型ビジネスが普及した当初の国債利回りが4%以上あった米国と異なり、国債利回りゼロの日本で、お客様が喜んで選択したいと思うサービスをどのように提供していくかはチャレンジだと認識しています。

日本の証券会社は、長年にわたって収益の不安定性に苦しんできました。市場の値動きに合わせて売買手数料を頂戴するモデルでは、この不安定性から逃れることはできません。我々のチャレンジは、まさに日本の証券業の大きなイノベーションだと思っています。新サービスの投信フレックスプラン*2は、順調なスタートを切りました。これまでになく新サービスを次々投入することで、当社グループへの個人投資家の評価を高めたいと考えています。

イノベーションを起こす 人材と企業風土

松井: イノベーションを創出するのは人材であり、当社グループには社員による新しい挑戦を受け入れる企業風土がもともとあると思います。一方で、今後のイノベーションを支える基盤としてデジタルIT人材が必要なので、それを育てていく仕組みをいろいろ開始しています。2021年4月から、総合職のなかに「エキスパート・コース」を新設し、高度なスキルや専門知識を持つ人材を対象に、それに見合う報酬体系を導入しました。これによって、等級や年齢に関係なく、職務や役割、実績に応じて、人材の市場価値を加味した処遇が可能になります。2022年卒採用より新卒採用においても導入を開始し、専門性の高い学生を中心に多くの応募がありました。現在、採用を進めています。

また、「大和イノベータープログラム」という、新たなビジネスプランのアイデアを社内公募する取組みも進めています。さらに竹内取締役にも関与をお願いしている「大和経営アカデミー*3」の最終プレゼンテーションのテーマは、当社グループ発展に向けた新規事業やビジネスプランとしており、人材育成の要所で常にイノベーションを意識しています。

竹内: さらに高みを目指すには、弁証法的なアプローチが有効です。Aというテーゼ(正)に対して、Bというアンチテーゼ(反)が出てくるわけですが、これを侃々諤々と議論すれば、Cというひとつ次元の高い概念(ジンテーゼ、合)が現れる。時間が経てばCもまたテーゼになるので、また議論して次のジンテー

ゼを生み出すという繰り返しです。

ハーバードビジネススクールでは、学生たちが他人の意見を聞いた後、I disagree. と言って議論が続き、このジンテーゼを追求していきます。大和証券グループには、ある程度こうした闊達な議論を尊ぶ企業文化の存在を感じます。日本企業は調和を重視すると言われるが、純日本的な企業とされるトヨタでも、役職の上下は関係ない自由な議論の重要性について、その行動規範に明記しています。

松井: 当社グループには、担当者が実現したいことがあるなら、役員や社長まで説得すべきという文化があります。会社にとっての大きな決定が、部長クラスのボトムアップで実行された事例がたくさんあり、決して「社長の嫌いなことはしない」というような付度文化ではありません。

また、部下に仕事を任せる伝統もあります。資本市場ではときに一刻を争う大きなイベントが起きますが、私が部長だったころ会社の全権をゆだねてもらったことがありました。私自身が副社長となった今、かつて自分に自由に仕事をさせてくれた当時の役員の方々と同じように深い懐を持っているのか、日々自省しています。

竹内: 私の好きな言葉にパーミッションレスイノベーションという言葉があります。一般的に日本企業の社員は、上司のパーミッションを獲得するために使う労力が多すぎますよね。現場は常に「今、ここ」での判断が求められます。ホンダジェットの開発は、パーミッションレスで進んだ事例といえます。

私は研究の原点となる論文で、メタファーとしてラグビーのスクラムを取り

上げました。リレーレースのように順番に仕事を受け渡していくやり方だと、時間がかかるし変化への対応が難しい。全員攻撃・全員守備のスクラムこそ、ビジネスのあるべき姿だと思います。この考え方は、シリコンバレーでアジャイルというコンセプトとして開花しました。ここでは小集団でスピーディな組織が有効です。京セラのアメーバ経営もこれにあたります。ビジネスの損益や問題点が明確に把握でき、改善への素早い議論とアクションが可能です。そのためには一人ひとりが自由度を持つ必要があり、それを許容できる上司が必要です。

大和証券グループには、現在こうした風土があります。今後、それに反する大企業病にならないよう注意が必要です。

社外取締役による企業価値向上

竹内: 私自身は、ハーバードビジネススクールのAMP*4で教えていたこともあり、このプログラムの大和からの最初の参加者として20年前に日比野会長がポストンに行かれたのを懐かしく思い出します。その後、日比野さん含め20名ほど参加されています。このようなグローバル人材の輩出に、今後とも積極的に貢献していけると思っています。

大和証券グループの社外取締役は、多様なフィールドで活躍される人材揃いで、社外取締役会議*5など、皆さんとの交流がとても楽しく、触発されることが多いです。今年から村上由美子さんが社外取締役に加わりましたし、さらにアクティブに活動していきたいですね。大和証券グループの企業価値を最大化するのが我々の務めですが、社外取締役会議もまさに自由闊達で、強い愛社精神を持って活動しています。



松井: 竹内先生には、今後とも当社グループのビジネスを俯瞰的に評価していただき、自由闊達な社風の維持と、イノベティブな人材の創出についてご支援いただきたいと思います。

*1 大和証券グループは戦略論の第一人者であるハーバードビジネススクールのポーター教授の名を冠した一橋大学主催の「ポーター賞」を創設時の2001年から10年間支援

*2 大和証券で2020年10月に取扱いを開始した、投資信託の購入時手数料を無料とする代わりに、購入した投資信託の評価額合計・保有期間に応じた「残高フィー」をお支払いいただく手数料プラン

*3 2000年に開始したグループ幹部社員向け選抜型マネジメント研修

*4 AMP (Advanced Management Program の略): 全世界のグローバル企業の経営幹部向け経営人材養成プログラム

*5 2016年に開始した、社外取締役を構成員とし、社外取締役間の情報共有と意見交換を行う会議

イノベーション対談②

イノベーションで
日本を元気に株式会社 刀
代表取締役 CEO 森岡 毅大和証券グループ本社
専務執行役 荻野 明彦

2020年1月、森岡CEO率いる株式会社刀と大和証券グループは資本業務提携を締結し、投資とマーケティングを掛け合わせることで、事業の新たな創造・再生、日本経済の活性化に取り組んでいます。その第一弾は沖縄のテーマパークプロジェクト。刀の森岡CEOと当社グループの荻野専務が、両社それぞれの互いに対する思いについて語り合いました。

ひとつのビジョンが結ぶ
強い信頼関係

荻野: 当社グループは、2017年に中田社長が就任した際にハイブリッド戦略を打ち出し、同時に2030年をターゲットとするSDGsを経営の根幹にすることを決定しました。その戦略のなかで大和エネルギー・インフラ、大和フード&アグリなど、SDGsのゴールに貢献するビジネスを精査して展開してきました。

そうした流れのなかで、特に集客施設に強いマーケティングのプロとして、数多くの実績を持つ森岡さんと初めてお会いする機会がありました。森岡さんの強固な信念、熱量に感銘を受けると

ともに、魅力的で、信頼できる方だと感じたことを覚えています。

森岡: 荻野専務はじめ大和証券グループは、刀社および沖縄テーマパーク事業の説明をした際、自社の目的(パーパス)と照らし合わせ、目先の損得や単なるリスクやリターンを超えた、目的意識の共有という視点から講評をいただき、私は互いに強い信頼関係を構築できると確信しました。

大和証券グループとの業務提携によって、プロジェクト推進の信用の後ろ支えになるとともに、ファイナンス面からさまざまなアドバイスをいただいています。それはお金を払って雇う専門家からは決して得られません。長い旅には目的の共有と信頼関係が重要で、

戦略的パートナーとして大和さんとともに事業を創造し、次の世代に遺していきたい。

荻野: 集客施設は地域の活性化、ひいては地方創生につながるという効果もあります。地方の創生には、直接金融の果たすべき役割が、非常に大きいと思っていますが、実際には観光分野やエンターテインメント事業に対する、直接金融の関与度合いは、まだまだ不十分だと思っています。そこに当社グループが貢献できる余地があるのではないかと思います。当社グループの企業理念のひとつに「信頼の構築」があります。事業を共同で行うなかでは、日々いろいろなきっかけが起き、臨機応変な対応が要求されるわけですが、根本



森岡 毅

戦略家・マーケター。森岡メソッドを導入しわずか数年でUSJを再建。その使命完了後、マーケティング精鋭集団「株式会社刀」設立。「マーケティングとエンターテインメントで日本を元気に」という大義のもと、沖縄テーマパーク構想など数々のプロジェクトを推進。

的な信頼の部分は簡単にぶれないことが大事で、そこがしっかりされているなどと思います。コロナ禍で観光に関わる業界は、苦しい状況を経験していますが、こういふときだからこそ、楽観的なシナリオではなく、保守的な目線で慎重に物事を進めることができるので、逆に良いチャンスだと思っています。

地方こそが日本の成長ドライバー

荻野: 刀社との提携によって当社グループの目指すものは地方創生です。当社グループは全国47都道府県のすべてに営業拠点があるため、地域経済とのネットワークがあります。それぞれの地方にはレガシーと呼ばれるような集客施設もたくさんあります。これらをマーケティングや、資金調達のサポートや投資家の紹介によって活性化していくことができれば、地方

活性化につながると考えます。日本は地方が元気になるないと、東京一極集中ではうまくいかないと思っています。

一つひとつをアセットと考え、最初はある程度自己資金で運営して、ゆくゆくは証券化につなげたいという構想は、大和エネルギー・インフラ、大和フード&アグリでも共通している考え方です。日本は先進国のなかでも、このオルタナティブ投資が全然進んでおらず、伝統的な有価証券、株式債券、そればかりに資産が偏っています。日本はさまざまな素晴らしい技術があると言われていますが、このコロナ禍で、相対的に弱い部分もいろいろと露呈したと思います。日本には個人金融資産が1,950兆円もあります。残された巨大な日本のアセットの一部をそういったオルタナティブの投資などに回すことによって、経済を円滑に回すことができると考えています。

森岡: 私は日本の経済の伸び代は地方にあると思います。地方には、マーケティング導入と人流を回すことにチャンスがある。地方に持続可能な事業を創り、元気な日本を再び取り戻すのが私の使命です。大和証券グループがこうした取組みを他社に先駆けて実行されているのは「強み」です。

イノベーションとは
新たな価値を提供すること

森岡: イノベーションと言うと、技術革新と訳されますが、正しく言うと「価値創造」です。そしてマーケティングの世界では、既存のモノの見方を

変えることによって、同じものからすごい価値を見いだすことがあります。技術志向は素晴らしいですが、集客施設への投資の観点では、設備投資をなるべく使わずにお客様が増えた方がよいに決まっています。

本当はもっと人間が技術も含めて、さまざまな知恵を合わせることで、より面白いものを、より安価でつくれるようになる。そうすると、地方の小型遊園地など集客施設が面白くなるはず。消費者に選択肢が増えれば、業界はより豊かになり、業界が豊かになれば社会は豊かになると思います。

荻野: 証券ビジネスの本質は、一言で言えば、お客様にリスクを取ってもらうことから始まるビジネスだと私は思います。当然ながら、それに携わる我々自身もリスクを取らなければいけないと考えています。新しいビジネスを始めることは、新しいリスクを抱えることと同義ですが、リスクを恐れてやらないのではなく、リスクにきちんと対処し、体制を整えて付き合っていく。そうしたことを続け、お客様に新たな価値や投資機会を提供していくことが、証券ビジネスにおけるイノベーションだと思います。



グリーン&ソーシャル

Question 3

大和証券グループはなぜ、
環境・社会課題の解決に
本気で取り組むのか。

Answer 3

“ 社会の抱えるさまざまな課題を解決するためには、投資の力が不可欠だからです。環境・社会課題は大きなビジネスチャンスであると同時に、金融・資本市場を通じて社会に貢献することは、私たちの使命です。 ”

中期経営計画 “Passion for the Best” 2023で掲げるKPI (2023年度達成目標)

SDGs債リーゲータブル	SDGs関連ビジネス投資残高	応援定期預金残高 (大和ネクスト銀行)
3位以内	1,500億円以上	2,000億円以上 <small>(2020年度末 1,348億円)</small>

SDGs債の発行支援・推進

大和証券グループは、日本におけるインパクト・インベストメント債券のパイオニアとして、国内外のESG/SRI市場の育成に継続的に取り組んできました。2014年、国際資本市場協会による「グリーンボンド原則」策定に続き、2017年に「ソーシャルボンド原則」が公表され、環境問題の解決に資するプロジェクトを資金用途とするグリーンボンドと、社会課題解決に貢献するソーシャルボンドの発行が急増しました。国内市場においても、公的機関や金融機関、事業会社などが気候変動や社会課題への対応のための資金調達手段としてSDGs債を積極的に活用するようになりました。

昨今、SDGs債の発行額は増加傾向にありますが、依然としてSDGsを達成するための資金が不足している状況です。当社

グループではインパクト・インベストメント債券のパイオニアとしての知見を活かし、課題解決につながるプロジェクトが確実に遂行されるよう、SDGs債の普及を全面的に推進しています。

大和証券では、2020年度に東京大学が国立大学法人として発行する史上初の市場公募債かつ「ソーシャルボンド」の事務主幹事を務めました。また、高松コンストラクショングループによる国内初のスキームとなる「サステナビリティ・リンク・グリーンボンド」、政府系機関等のソブリン発行体による初の「グリーンボンド」である、ハンガリーのグリーンボンドの事務主幹事なども務めました。非常にシンボリックな案件において主幹事の実績を積み上げ、SDGs債市場の活性化に貢献しています。

2020年度以降の主なSDGs債の引受実績

年度	発行体	種類	発行額
2020年度	国際金融公社	ソーシャルボンド	200百万豪ドル
	ハンガリー	グリーンボンド(政府機関等のソブリン発行体初、サムライ債)	計200億円
	東京大学	ソーシャルボンド(国立大学法人が発行する史上初の市場公募債)	200億円
	中日本高速道路	グリーンボンド(高速道路会社初のグリーンボンド、ストラクチャリング・エージェント*)	400百万米ドル
	欧州復興開発銀行	グリーントランジションボンド(国内初)	280百万豪ドル
	新生銀行	サステナビリティボンド(ストラクチャリング・エージェント)	100億円
	高松コンストラクショングループ	サステナビリティ・リンク・ボンド(ストラクチャリング・エージェント、国内初のサステナビリティ・リンク・グリーンボンド)	100億円
2021年度	トヨタ自動車	サステナビリティボンド	計1,300億円
	SCSK	グリーンボンド(ストラクチャリング・エージェント)	50億円
	東京都	ソーシャルボンド(地方自治体初)	300億円

* SDGs債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、SDGs債の発行支援を行うもの

SDGs-IPO・ソーシャルPOの支援・推進

大和証券では、エクイティ・ファイナンスに関しても、社会課題解決に貢献する事業に充当する資金調達を支援しています。ポストコロナの未来を創るグリーンリカバリーにおいて環境面・社会面での貢献を実現する資金調達の手法として、SDGsに資

するエクイティ・ファイナンスの枠組みの確立を目指しています。長年のノウハウをもとに、お客様である投資家・企業のニーズを汲み取り、資本市場をリードする案件に積極的に取り組んでいます。

株式会社ポピンズホールディングス(SDGs-IPO、2020年12月)

1987年の創業時から働く女性の支援を事業の中心に据え、30年以上の間、社会課題の解決に取り組みながらビジネスを拡大する同社は、東京証券取引所市場第一部への直接上場に伴い、公募増資を実施し、大和証券が主幹事を務めました。増資資金は、認可保育所の新規開設、増床への設備投資やシステム開発、既存保育所などの運営に係る借入金の返済に充当されます。本件はソーシャルボンド原則への準拠性、SDGsへの貢献可能性、およびESGの取組み状況などについてセカンドパーティ・オピニオンを取得した、日本で初めてとなる公募による募集株式発行(SDGs-IPO)です。



株式会社学研ホールディングス(ソーシャルPO、2021年3月)

同社は、新株式発行および自己株式の処分(ソーシャルエクイティ・ファイナンス)を実施し、大和証券が主幹事として支援しました。調達資金は、主にサービス付き高齢者向け住宅や子育て支援施設の設立・運営などを行う同社の連結子会社である株式会社学研ココファンホールディングスへの投融資および同社の借入金の返済への充当を目的としています。本ソーシャルエクイティ・ファイナンスのフレームワークは、ソーシャルボンド原則 2020 で定められる主要な要件に適合しており、資金用途についても社会的側面の改善インパクトやSDGsへの貢献可能性について、セカンドパーティ・オピニオンで評価されています。



前例にとらわれず、ソーシャルインパクトを生み出したい

大和証券グループ本社のSDGs推進室を経て、現在SDGsファイナンス業務に従事しています。環境や社会問題の解決を目指したプロジェクトを資金用途とするSDGs債の発行額はここ数年で増加傾向にあり、発行体そして投資家のESG、SDGsへの関心の高まりを日々感じています。環境問題への対策が話題になる一方で、社会課題への対応も重視されるようになり、ソーシャルボンドの発行を検討する発行体も増えてきています。国や地域によって直面する社会課題はさまざまです。前例にとらわれることなく、どうしたらソーシャルインパクトを生み出すことができるのかという意識を持ち、これからは実務に取り組んでいきます。

大和証券
デット・キャピタルマーケット第三部
SDGsファイナンス課
次長

川崎 絵里子



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、2006年5月に「国連責任投資原則(PRI)」に署名し、企業などのESGに対する取組みを、中長期的な成長力拡大とリスク低減の両面につながるものと捉え、投資判断に活用しています。2020年1月にはESGに対する考え方を明確化した「ESG投資方針」を公表、当該方針は原則としてすべての運用戦略に適用されています。

2014年5月に「日本版スチュワードシップ・コード」の受け入れを表明するなど、スチュワードシップ責任の遂行にも継続的かつ積極的に取り組んでいます。投資先企業などとの対話については、「企業等との建設的な対話の方針」にもとづき、企業などの状況の的確な把握と認識の共有を通じたエンゲージメント活動を行ってきました。同方針は適宜見直しを行い、2020年9月には当社が重視するESG課題を新たに盛り込んだ方針を公表しています。また、アクティブ、パッシブにかかわらず投資

先企業に対して、「議決権行使に関する方針」やスチュワードシップ活動報告などを送付しており、2020年にはIR活動やダイバーシティ&インクルージョンについての当社の考え方を送付しました。なお、スチュワードシップ活動に対する基本的な概念は「スチュワードシップ活動に関する基本方針」に示されています。議決権行使基準についても定期的に見直しを行っており、2021年3月末にはTOPIX100採用企業を対象に1名以上の女性役員の選任を求める議決権行使基準を導入しました。また、大和アセットマネジメントでは、ESGやSDGsをテーマとした投資信託の設定・運用を通じた投資機会を提供することも、スチュワードシップ活動の一環であると考えています。ESG指数に連動を目指すETFや、サステナブルテーマ投資ファンドなど、SDGsにも関連した豊富なファンドラインアップを揃えています。

大和アセットマネジメントが提供する、代表的なSDGs/ESG関連投資信託の残高(2021年3月末)

- ・ダイワSociety 5.0関連株ファンド(資産成長型) 911億円(予想分配金提示型との2コース合計で1,196億円)
- ・ダイワ/バリュー・パートナーズ チャイナ・ヘルスケア・フォーカス 285億円
- ・女性活躍応援ファンド 250億円

不動産金融市場の活性化

企業におけるSDGsの重要性が高まるなか、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)ではサステナビリティへの取組みのさらなる強化を企図して、2021年6月にサステナビリティ推進室を新設しました。

大和リアルでは、ESGを重視することが中長期的な企業価値向上に資するという認識のもと、さまざまな取組みを進めており、大和リアルが運用を受託している投資法人では事業活動

を通じて持続可能な環境・社会の実現を目指しています。

大和証券オフィス投資法人では、グリーンファイナンスを通じてESG投資機会を幅広い投資家の方々に提供すべく、2020年9月に本投資法人初となるグリーンボンドを発行し、グリーン適格資産であるDaiwa晴海ビルの物件取得に要した借入金返済に活用しました。

また、大和証券リビング投資法人では、2021年5月にソーシャルファイナンス・フレームワークを策定しており、今後はソーシャルファイナンスによる調達資金を活用し、質の高いヘルスケア施設への投資を通じて、国内の優良なヘルスケア施設のさらなる供給促進を目指しています。

各投資法人におけるSDGs債に対する取組み状況

対象年度	発行体	内容
2020年度	大和証券オフィス投資法人	・グリーンファイナンス・フレームワーク策定(日本格付研究所より最上位評価Green1(F)取得) ・グリーンボンド発行(発行額:5年債:15億円、10年債:24億円)
2021年度	大和証券リビング投資法人	・ソーシャルファイナンス・フレームワーク策定(日本格付研究所より最上位評価Social 1(F)取得)

ESGに配慮した企業活動を通じて、SDGsの目指す社会の持続可能性向上に貢献することは社会からの要請であり、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と必要不可欠な要素だと考えています。これからもサステナビリティの観点から各種施策を実施していきます。



大和リアル・エステート・アセット・マネジメント
DOI投資運用部
マネージャー
水橋 昂裕

より信頼・支持される投資・運用を行っていききたい

不動産アセット・マネジメント事業は、高度な専門性が求められます。私は前職で不動産取引に関わっており、2014年に大和リアル・エステート・アセット・マネジメントに入社しました。入社後は投資・運用のノウハウ・ナレッジを積み重ね、さらに不動産証券化の専門性を磨くことができました。大和証券グループの強みは、目指すべき方向が共有されていることだと感じています。

マーケットは、アセットクラスごとに慎重な見極めが必要です。プロフェッショナルとして、不動産に関する多様な経験と、金融における高い専門性を提供し、今後も投資家の皆様から、より信頼・支持される投資・運用を行っていききたいと考えています。

お預入れが社会に貢献する「応援定期預金」

大和ネクスト銀行では、「応援定期預金」にお預入れいただいた残高に一定割合を乗じた金額を、「こどもの医療支援」「こどもの自立支援」「障がい者スポーツ支援」「環境保護」の4つのテーマに沿って選定した10以上の団体に寄付しています。2021年3月末現在、同預金の残高は約1,348億円、累計の寄付金額は約4,100万円となりました。

応援先活動報告など、応援先に関する情報発信も積極的に実施しています。こうした取組みが評価され、2019年12月には、新形態銀行として初めて、第3回「ジャパンSDGsアワード」における特別賞を受賞しました。



大和エネルギー・インフラ 社長メッセージ

大和エネルギー・インフラは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を通じて、気候変動対策と持続可能な社会への貢献を目指しています。

日本の再生可能エネルギーの電源構成比率は2019年度で約18%に過ぎず、2050年にカーボンニュートラルを実現するためには、大幅な拡大が不可避と言えます。また、インフラに目を転じれば、道路や橋などの老朽化が進み、今後多額の更新投資が必至となる一方で、光ファイバーや5G通信網などのデジタルインフラはさらに多大な投資が必要となっています。

当社は、今後ますます重要性が高まるであろうこれらの領域を投資対象にし、クリーンで良質なキャッシュフローを生むアセットを積み上げていく方針です。当社の強みはまず、自己資金投資であることから、柔軟な戦略を設定できることです。通常の金融投資家は行わない開発段階からの投資も、まだ一般化していない半歩先の技術や商品への投資も可能です。さらに、最大の強みは大和証券



大和エネルギー・インフラ
代表取締役社長
松田 守正

グループのネットワークを活かせることです。発電施設などは特殊な資産ですから、一般的には流動性が低く、そのままでは機関投資家の投資対象にもなりません。当社は、これらが安定稼働するまで保有した後に、たとえば私募ファンドを組成することによって、大和証券グループのお客様に提供したいと考えています。

今まで証券業と遠かった資産を取り込んで金融商品化し、新たな投資の選択肢を提供すること、それがハイブリッド戦略のひとつの表れです。



太陽光発電所(栃木県日光市)

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月に新会社大和エネルギー・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。

2018年度には資本業務提携先であるバイオマス・フューエル社とベトナムに年間約20万トンの生産能力を持つ木質ペレット

製造工場を建設する共同事業を開始しています。2019年度は、英国で配電事業を行うElectricity North West Limitedへの出資を決定したほか、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ました。

大和証券グループは大和エネルギー・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。

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、2021年5月に、SDGsを中核に据えた経営ビジョン「2030Vision」を策定し、脱炭素社会への移行とレジリエントな社会の実現に向けた取組みを推進しています。

こうしたなか、当社グループは、カーボンニュートラル社会の早期の実現に向け、2030年までの自社*の温室効果ガス排出量（Scope1・2）のネットゼロ、および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）のネットゼロ達成を目指す「大和証券グループ カーボンニュートラル宣言」を策定しました。

これらを達成するために、エネルギー利用の効率化を継続するだけでなく、カーボンオフセットの活用も積極的に検討していきます。なお、2021年4月より、トラッキング付非化石証書を購入することによって、本社ビルで使用する電力をすべて再生可能エネルギーへ切り替えています。

また、投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量削減に向けて、投融資先に対するエンゲージメントも、引き続き強化していきます。なお、Scope3に関しては、SBTなどを活用したパリ協定と整合的な中間目標を、2023年度中に設定します。

そのほか、総合証券グループとして、金融ビジネスを通じた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の支援などにも引き続き取り組んでいきます。

大和証券グループ カーボンニュートラル宣言

- 2030年までの自社*の温室効果ガス排出量（Scope1・2）ネットゼロ
- 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
- 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

カーボンニュートラル実現に向けた主な重点方針

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・新技術への支援
- ▶ 再生可能エネルギー分野向けのアドバイザー事業の拡大

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

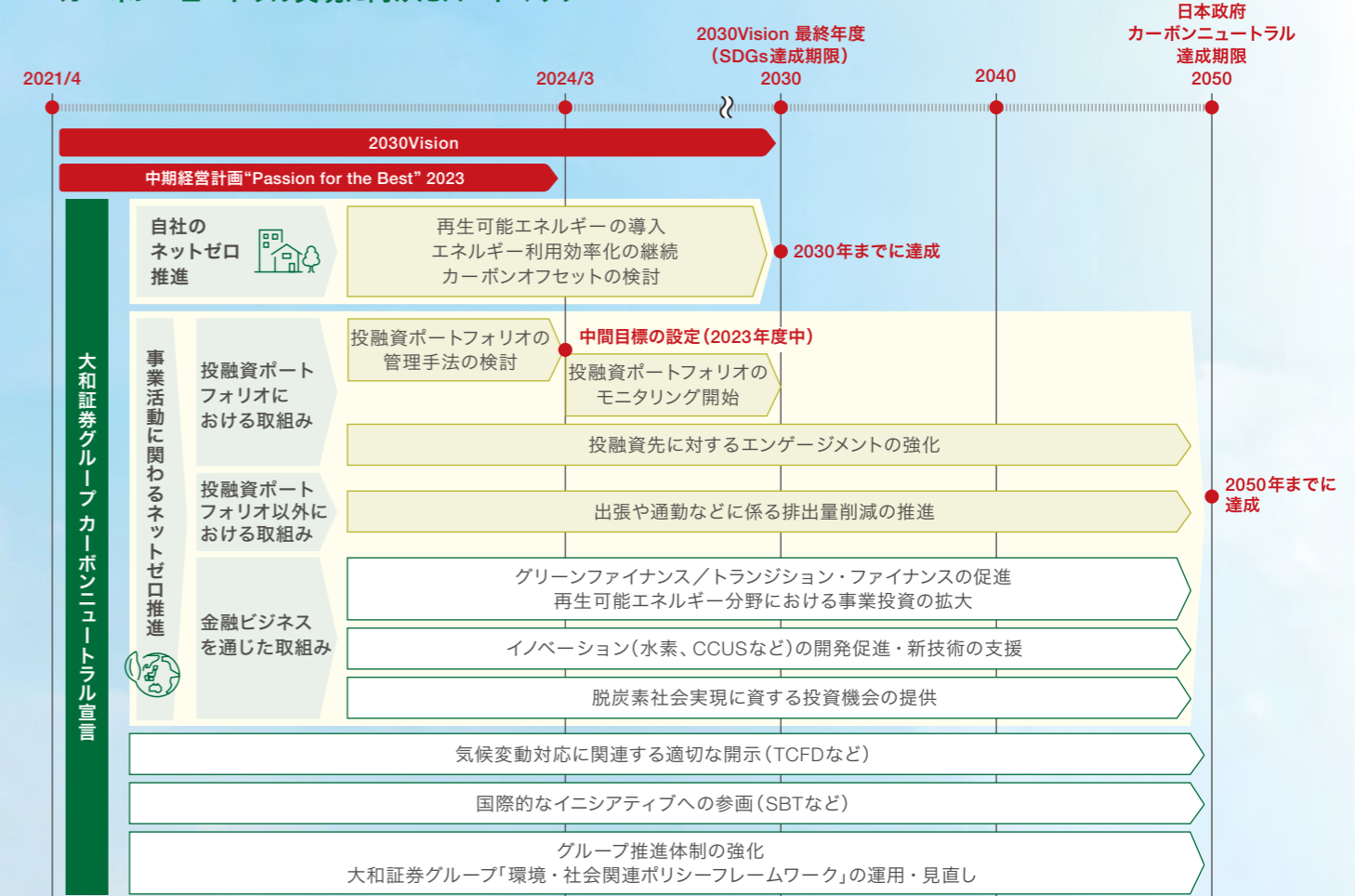
パリ協定と整合的な目標設定と 透明性のある情報開示

- ▶ 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

カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ



用語集

Scope1	事業者自らによる温室効果ガスの直接排出
Scope2	他社から供給された電気、熱、蒸気の使用に伴う間接排出
Scope3	Scope1、Scope2以外の間接排出（事業者の活動に関連する他社の排出）
カーボンオフセット	温室効果ガスの排出について、まずできるだけ排出量が減るよう削減努力を行い、どうしても排出される温室効果ガスについて、排出量に合った温室効果ガスの削減活動に投資することなどにより、排出される温室効果ガスを埋め合わせるという考え方
非化石証書	非化石電源で発電された電気の非化石価値を切り離して証書にしたもの
SBT	2015年に設立された、パリ協定が求める水準と整合した温室効果ガス排出量削減目標の設定を企業に対して求めるイニシアティブであるScience Based Targetsの略称
CCUS	「二酸化炭素回収・有効利用・貯留（Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage）」の略称で、分離・貯留したCO ₂ を利用する技術
TCFD	2015年に金融安定理事会（FSB）によって設立された、「気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）」の略称。低炭素経済への移行過程において、気候変動が財務に与える影響の把握および情報開示を企業に対して求めている

ダイバーシティ&インクルージョン

Question 4

大和証券グループは、
なぜ人事戦略を
重視するのか。

Answer 4

“ 人材は、私たちの競争力の源泉だからです。
私たちは社員を大切にし、
すべての社員が働きがいを感じられる職場をつくります。
同時に、クオリティNo.1のプロフェッショナル人材の育成に
取り組み、生産性を向上させていきます。 ”

中期経営計画 “Passion for the Best” 2023で掲げるKPI (2023年度達成目標)

デジタルIT人材

200名以上

CFP/証券アナリスト資格取得者数

3,000名以上

(2020年度末 CFP: 1,165名、証券アナリスト: 1,490名)

女性取締役比率

30%以上

(2030年までの目標。2021年度定時株主総会可決後で28.6%)

女性管理職比率

25%以上

(2025年度目標。2020年度末で連結13.7%、大和証券単体16.3%)

従業員満足度

80%以上維持

人事戦略(基本方針)

社員の成長とキャリア実現を支援



- ✓ 社員一人ひとりのスキル・能力・経験などを可視化
- ✓ 本人のキャリアビジョンや適性に応じたテラーメイド型研修プログラムの提供
- ✓ キャリアパスの選択肢のさらなる拡充

未来を創るプロフェッショナルの育成



- ✓ 高付加価値のソリューションやコンサルティングを通じてお客様に選ばれる人材を育成
- ✓ 社員全体のITリテラシーの底上げと、DXを牽引する人材の育成・確保
- ✓ 高度金融人材やデジタルIT人材などが活躍できる人事・報酬制度

さらなる「働きがい改革」の促進



- ✓ 変化に柔軟に対応し、すべての社員が生き生きと働き続けられる環境整備
- ✓ 多様な人材が活躍できる高次元のワーク・ライフ・バランスを通じて“誰一人取り残さない”職場を実現

エンゲージメントと生産性の向上



- ✓ 社員のモチベーションとエンゲージメントを高める仕組みを構築し、社員間の信頼感・連帯感を促進
- ✓ 革新的な業務に集中的に取り組むことで生産性を飛躍的に向上

ダイバーシティ&インクルージョン対談 ①



大和証券グループ本社
社外取締役 河合 江理子

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

大和証券グループは、新中計において、働きがいの追求とエンゲージメント・生産性の向上、ジェンダーギャップの解消などを一層加速していきます。人事担当の白川常務と、海外でのファンド・年金基金運用などの経験が豊富な河合取締役が人事戦略について語りました。

▶ P.81 取締役一覧

社員の働きがいと健康について

白川: 大和証券グループの「働きがい改革」は、2004年、鈴木社長(当時)の時代に本格的にスタートしました。2005年には女性活躍推進チームを発足させ、2007年には全社員向けの19時前退社の励行を実施。いずれも当時は日本で画期的な施策でした。日比野前社長、中田現社長とその精神は引き継がれ、男性育児休暇や女性活躍推進の目標設定、健康経営など、試行錯誤しながらも、次々と施策を増やしています。

河合: 私は、大和証券グループ本社の社外取締役に2018年に就任しましたが、日本企業のなかでは突出して先鋭的な人事戦略だと評価しています。

日本政府が女性活躍支援や働き方改革に本格的に着手するよりも10年早く取り組みを開始していますね。その結果、田代副社長を筆頭に、大和証券グループには何人も女性役員、女性管理職がいます。

ただし、こうした取り組みも海外企業と比較すれば、まだ平均的なレベルだと思います。対外的な表彰や、休暇取得人数などの数値目標の達成にとらわれず、さらなる高みを目指して、より強い課題解決意識を持ち続けてほしいと思います。

白川: 企業理念に「人材の重視」を掲げていますが、競争力の源泉は人材です。私は、CHO (Chief Health Officer) を兼務していますが、社員の「生産性」「活躍度」「働きがい」を最大化して企業

価値を向上させる土台は、「社員が心身ともに健康」であるという考えを持っています。

社員が自身の健康状態を把握するのが第1ステップ、会社が社員の健康状態を踏まえてさまざまなサポート施策を打ち出すのが第2ステップ、第3ステップでは心の問題に着手し、新入社員研修に慶応大学と共同で開発した「マインドフルネス」のプログラムを取り入れるなど、メンタルヘルスを改善する取り組みも開始しました。

河合: 長期的企業価値向上のために、何よりもお客様のニーズにしっかりと寄り添うためにも、社員が専門知識だけでなく、心の健康やインテグリティ(Integrity)をコアバリューに持つことが大切だと考えます。インテグリティは

日本語では誠実さとか、真摯、高潔とかに訳されています。

白川: 大事なことは、社員が皆、誇りを持って日々の業務に取り組むことです。誇りを持つ尺度は社員一人ひとりで違うので、新中計のKPIにも従業員満足度を加えて、対外的にも数値を公表していきます。これをベースに本格的にエンゲージメントサーベイに取り組んでいきます。エンゲージメントの高い社員の集まりが、結果として企業価値向上の実現に寄与するのは明らかですし、力を発揮し続けられるような風土、仕組みを整えていくことは大前提だと認識しています。

ジェンダーギャップの解消に向けて

白川: グループでコアとなる大和証券の女性管理職比率は17.8%ですが、2025年に25%以上、2030年までに30%以上にすることが目標です。大和証券グループ本社の女性取締役の比率も2030年までに30%以上にするという目標がありますが、足元は28.6%です。

ジェンダーギャップの解消にはまだまだ取り組むべきことがあります。改善の余地が大きいのは、女性部室店長の比率です。管理職の階段を上がっていき、ライン課長、ライン部長とポストに就き、さらに活躍してほしいと考えています。管理職上層部のパイプラインをより太くする施策にはすでに取り組んでいます。加速化が必要です。

管理職上層部だけではなく、全体でみて、より多くの女性の潜在力を引き出していくためには、結婚・出産・育児などのライフイベントをケアする施策の

周知・徹底と同時に、女性活躍を阻んでいるのではないかとされる問題に向き合うことが大事ではないでしょうか。アンコンシャスバイアスの解消に向けた取り組みもそのひとつです。男性社会に入っていくづらいつの思い込み(疎外感を感じる)、女性リーダー像(スーパーウーマンしかできない)の思い込み、女性ならではの価値創出プレッシャー、仕事と家事の両立は女性の問題など。こうした男女ともに持っている半ば無意識の思い込みを、会社全体でいかに取り払っていきけるか。長い道のりかもしれませんが。

性別、入社年次などに限らず、その意志と能力がある社員にはどんどん機会を与えていきたいと考えています。そのような社員はエンゲージメントも高い上に、周囲にも好影響を与えるものと確信しています。また、ライフイベントが不利にならないよう、仕組みを一段整えていくのも責務だと認識しています。

河合: 外部からの採用でも数値目標は達成できますが、内部的に昇進できる仕組みをつくり、内部のモチベーションを上げていくことを積極的に取り組んでいますね。

お話のとおり、女性だけでなく男性も、入社年次や社歴にかかわらず、優秀な社員にはより大きな責任ある仕事をどんどん与えるべきです。「もう10年したら責任あるポストに任命しますよ」と言っているのは、企業のイノベーションは進みません。年齢は経験を測る大切な基準ですが、昇進の必須条件ではありません。変化の大きな時代には、デジタルネイティブとか、最近ではSDGsネイティブとか、新しいフレッシュな意見を持って、イノベーションを起こしてい

くような人材を採用した後、活躍してもらう工夫も、大切だと思います。

もうひとつは、メンタリングの工夫が必要だと思います。女性がマイノリティな環境で、より活躍していくためには、マイノリティ・マジョリティ双方の理解を促進していく必要があると感じます。たとえば男性社員に少数派の環境を体感してもらったり、女性社員に男性メンターも付けたりすることで、男性のネットワークに入りやすくなります。

白川: 確かに当社グループでも、女性社員向け研修では女性の管理職が講話するといった場面が多く、これもアンコンシャスバイアスのひとつだったかもしれません。研修ひとつとっても何が効果的なのか、今一度考えて取り組みます。メンタリングについては、やり方次第で高い効果が期待できるとされていますので、工夫して組み入れたいと考えています。

河合: メンタリングも役立ちますが、コーチングを受けることにより、さらに個人の能力が高まり、マインドセットの醸成や、リーダー育成に役立ちます。人間関係の問題や仕事に限界を感じたとき、利害関係のない第三者の意見は自分を客観的に振り返り、可能性を広げるためにとても大切です。

優秀な人材の確保と育成

白川: 今年4月、新しい人事制度として「エキスパート・コース」を総合職のなかに新設しました。高度なデジタル技術、専門性の高い金融・数理知識を持つ人材を対象に、等級や年齢に関係なく、職務や役割、実績に応じた報酬体系で、

市場評価を加味した処遇とします。

初回はデリバティブ部門の社員が対象でしたが、2022年度からは新卒採用にも同コースを適用します。中途採用も含めた優秀な人材の確保、育成は非常に大事な問題です。

河合: 私もこの人事制度に大変期待しております。今まで博士号をもった学生は日本の一般的な企業では採用されてきませんでしたが、海外では優秀な人材は奪い合いになっています。専門性が高いだけでなく、また自分で問題設定し、ほかの人が解決してこなかった問題を解決するという訓練を受けた人材は、イノベーションを起こす人材として最適と考えています。これからますます多様な人材が増えると思いますが、社員のスキルや、何をしたいのかという希望などをきちんと見ていて、社員の希望に沿ったキャリアパスをつくれるように、人事データの活用が望まれます。

白川: 人事担当として、「社員の成長とキャリア実現を支援」は当然の話であり、企業価値向上と密接につながっています。今後、社員一人ひとり

のスキル、能力、経験などの可視化について一層力を入れていきます。誰がどういうスキルを持ち、どんな能力が不足しているのか。あるいは、社員がどういうキャリアビジョン、キャリアパスを持っているのか。しっかりと社員の希望を吸い上げ、ミスマッチを起こさないようにしていきたいと考えています。それらへの対応も含め、人事システムの刷新を検討中です。

自己実現にしても会社への貢献にしても、正確な評価ができるので、社員の幸福度が増し、モチベーションが上がると考えています。

河合: そのとおりですね。一番大事なのは、本当にやりたい仕事を見つけ出し、真剣に取り組むこと。それがモチベーションと生産性の源泉です。「仕事、面白い」と思える方が、伸びるでしょう。将来的には日本だけでなく、グローバルな人材プールデータベースが構築できれば、さらなる国際化に役立つのではないのでしょうか。

白川: 中田社長の言葉を借りれば、日本型雇用慣行にジョブ型雇用のエッセンスを入れて、ハイブリッド型をつくる。会社の歴史や理念をしっかりと組み込んで、大和証券グループのあり方を再構築するという作業に、今、踏み出しているところだと考えています。

河合: それは大変大きなチャレンジだと思いますが、必要な改革なのでぜひ頑張ってください。社員の能力をさらに高めるため社員の希望を取り入れたセミナーの機会提供も重要だと思っています。また視野を広げるための、研修や休暇制度なども人間性の成長という意味では大切です。



白川: これからは、ベテラン社員がいかに能力を発揮し続けていけるかがさらに重要になってきます。働きやすさや福利厚生充実だけでなく、一人ひとりが意識を高く持って仕事に向かっていける工夫をしていきます。

河合: 大和証券グループの人事戦略は、女性活躍推進だけでなく、若手からベテランまですべての社員が生き生きと働き続けられる環境を整備していますが、さらに新しいことに挑戦してほしいと思います。大和証券の企業理念に人材の重視、金融市場を通じた社会貢献がありますが、人事戦略はすべての土台です。私も微力ながら力になればと考えています。

中期経営計画の実現を支えるための人事施策

デジタル・トランスフォーメーションが進展し、社会・経済が大きく変化しつつあるなか、当社グループではあらゆる領域でデータとデジタル技術を駆使してデジタルとリアルのベストミックスを追求し、金融商品・ビジネスの高度化・複雑化に対応するため、デジタル人材の育成を強化しています。(⇒P.74) 加えて、2021年度より「デジタルIT人材」や「高度金融人材」などを対象として、既存の「メンバーシップ型」のメリットを活かし、特定の仕事・職務や役割・ポストに対して人材を割り当てる「ジョブ型」を組み合わせた自社型の新たな人事制度として、総合職のなかに「エキスパート・コース」を新設しました。

高度金融人材としてモチベーションが向上

大学・大学院にて物理学を専攻し、入社してからはデリバティブクオンツとしてデリバティブ評価モデルの検討や時価評価システムの管理・運用に従事しています。

今回、会社からのエキスパート・コース認定を受諾したのは、年次に縛られず個人の実績を評価していただける面に魅力を感じたからです。会社から高度金融人材として認定していただき嬉しく思うとともに期待を大きく感じており、業務に励むモチベーションの向上につながっています。また、さらなる専門性を身につけるための自己研鑽への意欲もこれまで以上に湧いています。

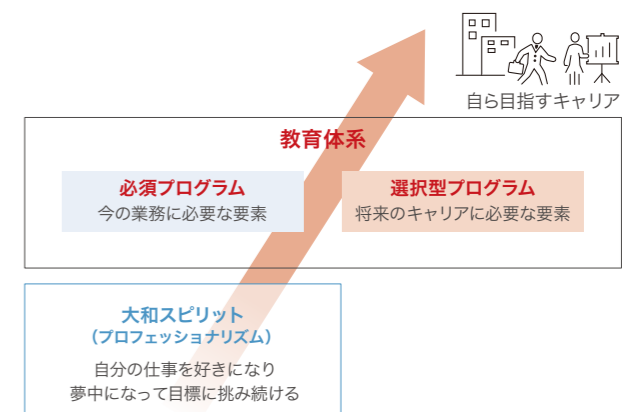
大和証券株式会社
デリバティブ・トレーディング部
スペシャリストグレード

岩佐 真生



教育・研修について

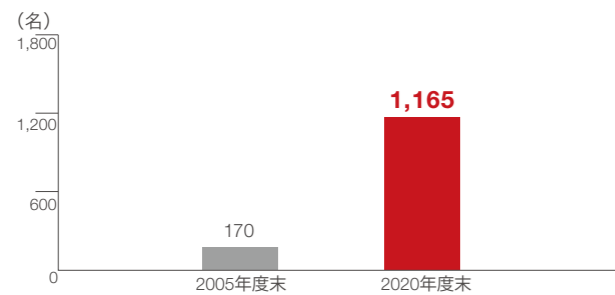
当社グループは、自分の仕事を好きになり、高い目標に挑み続ける真のプロフェッショナル集団を目指しています。プロフェッショナルとなるためには、今の業務に必要な要素のほか、自身が将来目指すキャリアに向けて不断の努力をすることが求められます。その教育体系として、当社グループでは、業務として明確に位置付けて取り組む「必須プログラム」と、自身の将来のために必要な要素を身につける「選択型プログラム」を提供しており、社員一人ひとりの自律的なキャリア形成の実現を後押ししています。



必須プログラム

入社後2年間でプロフェッショナルとなるための基礎教育期間と位置付け、習得すべき項目や水準を設定し、集合研修、OJT、eラーニング、資格取得支援などを有機的に組み合わせた「ダイワベーシックプログラム」を実施しています。さらに、入社3年～5年目の社員に対してはクオリティNo.1の実現に向けて、ナレッジ・テクニク・マインドを向上させるプログラム「Q-Road」を導入し、社員のさらなる成長を促進しています。

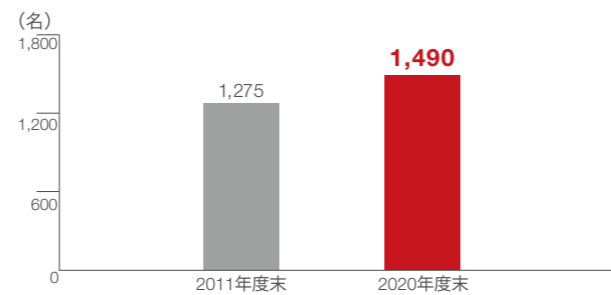
CFP資格取得者数推移



選択型プログラム

社員自身が強化したいと考えるスキル・テクニクの向上を目的に、さまざまな研修を実施しています。300を超えるeラーニングや希望制の研修、70を超える資格に対する費用補助制度、オンライン大学、語学力強化プログラムなど、ビジネススキル、専門知識の習得機会を設け、すべての社員が自らの将来のキャリアに必要な要素を選択して受講することができます。

証券アナリスト資格取得者数推移



ダイバーシティ&インクルージョン

当社グループでは、変化に柔軟に対応し、すべての社員が生き生きと働き続けられる環境整備を進めており、多様な人材が活躍できる高次元のワーク・ライフ・バランスを通じて「誰一人取り残さない」職場を実現することを目指しています。

取締役会長・代表執行役社長を共同委員長とする「ワーク・ライフ・バランス委員会」を四半期ごとに開催し、強力なリーダーシップのもと、女性活躍推進や飛躍的な生産性向上などの

各種施策について幅広く議論しています。また、役員を含むすべてのマネジメント層に対してダイバーシティへの取り組み状況を評価項目に含む「多面評価」を実施しています。これは、日常の業務推進における職務行動について、配下社員からの評価結果を本人にフィードバックすることで、課題を認識し、研修を通じてマネジメント能力の向上やグループ全体での生産性向上につなげることを目的としています。

女性の活躍支援

当社グループは、日本の金融界を牽引する女性リーダーの輩出に向けて、女性社員を積極的に登用しています。女性マネジメント層のさらなる拡大を図るため、女性向けのキャリア研修の実施、キャリアや働き方に関する相談窓口の設置などを通じて、結婚や出産などのライフイベントを経ても生き生きと働き続けられるよう環境整備を進めています。

女性役員は大和証券グループ本社の取締役・執行役の5名を含め、グループ全体では取締役・執行役・執行役員として13名を登用しています。女性管理職数は年々増加し、2021年6月末現在ではグループで747名となっており、女性管理職比率はグループで2005年度末の2.7%から2021年6月末は

14.7%（大和証券では2.8%から2021年6月は17.8%）まで上昇しています。

2019年より、取締役会長および代表執行役社長が30% Club Japanの活動に賛同し、メンバーとして参画しています。30% Club Japanでは、TOPIX100を構成する企業の取締役に占める女性割合を2030年に30%にすることを目標に掲げ、日本企業のトップ層に占める女性割合の向上を目指しており、取締役会長の日比野がSteering Committeeとして参画し、活動を牽引しています。



多様性が事業拡大への原動力

DCMA(大和証券キャピタル・マーケットアメリカInc.)では、公平でインクルーシブな企業文化をすべての社員が享受することを目指しています。さまざまなプロフェッショナルが集うチーム内の多様性が、私たちの競争優位性であり、事業拡大への原動力です。私たちは、社員が皆お互いを理解し、尊重し、触発し合い、それぞれの個性がもたらす貢献を尊ぶ環境を追求しています。さまざまな方針や取組みによりこうした環境づくりをしていますが、実際にダイバーシティ&インクルージョンを実現するのは社員一人ひとりです。まずは本当の自分—自分が何者で、どんな考えを持ち、何を体験してきたのか—を毎日の仕事に活かすことが、最初の一步です。

私たちはこれからも、社員が皆DCMAでの仕事に誇りを持てるような文化の構築に努めていきます。一個人として、同僚として、それぞれのコミュニティの一員として「どのように動くか」ということは「何を成すか」と同じくらい大切なことであり、組織としての「私たちが誰なのか」を形成していくことです。ダイバーシティ&インクルージョンというテーマにおいては、それがさらに鮮明です。

大和証券キャピタル・マーケット
アメリカInc.
Director Human Resources
Jessica Webster



2025年度までの目標(大和証券)

- 1 「女性管理職比率」について、2020年代に30%とすることを目標に、25%以上とする
- 2 引き続き、男女の区別なく優秀な人材を採用し、「新卒採用における女性採用比率」を各年度において、安定的に50%とする
- 3 様々なスキル・専門知識向上を目的とした研修における「受講者に占める女性比率」を50%とする
- 4 「男性の育児休職取得率」を引き続き100%とすると共に、取得日数を14日以上とする

キャリアアップ支援

継続的な採用、育成、登用などによって女性のロールモデルが増加したことにより、より高いキャリアを目指す社員が増加し、総合職・エリア総合職への職制転向者は累計1,500名を超えました。2019年度には、一定地域内での転勤が可能な「広域エリア総合職」という職制を新設し、導入から2年間で70名以上が転向してキャリアの選択肢を拡大しています。また、育児休職中の社員も昇格の対象とし、キャリアアップ支援を図っています。

さまざまな両立支援制度

育児との両立のみならず、仕事と介護の両立支援にも重点を置き、介護休職制度の期間・要件の拡充や、各種サポート、「介護帰省手当」の導入など、さまざまな両立支援制度の拡充を行っています。また、大和証券全部署での「高齢化社会への対応および仕事と介護の両立について」の勉強会を毎年実施し、社員の意識向上および制度を利用しやすい風土醸成に取り組んでいます。



大和証券株式会社
新居浜支店 支店長
三谷 麻規子

人事制度に助けられ、責任あるポストに

私は地方店にエリア総合職で入社し、結婚・出産を経て復職、その後総合職に転向し異動を経て現職を拝命しました。

産休・育休を経て職場復帰するときも、子どもが成長したタイミングで職制転向を希望し転勤するときも、大きな覚悟と決断が必要でしたが、会社の柔軟な人事制度や充実した福利厚生に助けられ、ターニングポイントでは家族・上司や職場の仲間・お客様に恵まれ支えられてきました。そして入社時には全く想像していなかった責任あるポストをいただいた今、今度は自分が部下の可能性を引き出しキャリア成長のきっかけをつくる番だと考えています。

育児中の社員へのサポート

2018年度より多摩研修センターに研修時間中に未就学児を預けることが可能な「ベビーサロン」を設置しました。また、2021年度からは育児休職中の社員もオンラインでの選択型プログラムに参加可能とし、育児中も継続してスキルアップを図るためのサポート体制を強化しています。

LGBTに関する理解の促進

LGBTへの理解を深める機会として、各種必須プログラムの研修においてLGBTのテーマを取り上げており、研修参加者は累計で約5,000名となっています。また、全社員を対象として「人権啓発研修会」を毎年必ず実施しており、そのなかでLGBTをテーマとし理解促進を図っています。

健康経営の取組み

当社グループでは、「将来にわたって社員の生産性を高め、組織として高いパフォーマンスを発揮し続けるため、より高いレベルで健康経営に取り組む」べく、さまざまな施策を導入しています。職場での特定健診・特定保健指導が開始された2008年より、社員の健康増進に向け、人事部・健保組合・産業保健スタッフが強く連携して本格的な取組みを開始し、2015年には健康経営推進体制の強化のためCHO(最高健康責任者)を

障がいのある社員の活躍支援

それぞれの障がいの事情に配慮しながら社員の能力を引き出し、働きやすい環境を整備するため、包括的なサポートをする制度「Daiwa LEAP Plan」を導入しています。さらに、当社グループは一般社団法人企業アクセシビリティ・コンソーシアム(ACE)にメンバーとして参画しています。

奨学金返済サポート制度

奨学金返済義務のある社員に返済資金を無利子で貸し付け、社員の金利負担を軽減するとともに、入社5年目の年度末まで返済を繰り延べ6年目より返済開始とすることで若手社員の返済負担を和らげる仕組みを導入しています。

選任し、人事部内に健康経営推進課を設置しています。

また、CHO主催の「健康経営推進会議」を四半期ごとに開催し、課題認識、取組みの評価、改善を行い、健康経営のPDCAサイクルを回しています。なお、健康経営への投資額は、総額8億4千万円、1人当たり6万1千円となっています。

女性特有の健康課題

女性特有の健康課題に対する施策として、女性の更年期への対策支援、健康リテラシーの向上、仕事と不妊治療の両立などの包括的な支援を開始し、女性が健康に生き生きと働き続けられるようサポートを実施しています。

Society5.0時代のヘルスケア

2019年からITを活用したヘルスケアを強化しており、チャットやビデオ通話を使って、専門の医師に直接健康相談ができる「first call」を導入し、社員が無料で利用できるようにしています。また、2020年からは全国の部室店からオンライン上で医師の診察を受けることができ、薬の郵送が可能な「オンラインケア」を導入しました。

さらに、全社員を対象として、フィットネスアプリBeatFitを無料で利用できるようにするなど、社員の健康づくりを積極的に推進しており、利用者は累計3,800名以上となっています。

外部評価

当社グループでは、これまで、「若手」、「女性」、「ベテラン」を柱に、すべての社員が活躍できる環境を整え、さまざまな人事制度の改善や人材開発に積極的に取り組んできました。その成果のひとつとして、経済産業省と東京証券取引所が共同で主催している、「健康経営銘柄」および「なでしこ銘柄」に、7年連続で選定されました。両方に7年連続で選定されたのは、東京証券取引所の全上場企業のうち3社の実績となっています。また、「健康経営優良法人(ホワイト500)」には5年連続で選定されています。

仕事とがん治療の両立支援

がんに罹患した社員が、治療を受けながら安心して働き続けられる環境をさらに整備するため、「ガンばるサポート〜がん就労支援プラン〜」を導入しています。仕事とがん治療の両立には周囲の理解が必要不可欠であるため、会社全体への啓発活動にも取り組んでいます。

メンタルヘルスサポートへの取組み

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、サポート体制の拡充が必須と捉え、2019年より産業医・精神科医と臨床心理士の深い連携による専門性の高いカウンセリングの提供を開始しました。2020年度より、オンラインでのカウンセリングも導入、さらにマインドフルネス研修を新入社員研修にて実施するなど、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。

7年連続で
選定

なでしこ銘柄
(女性活躍推進に優れた企業)



7年連続で
選定

健康経営銘柄



5年連続で
選定

健康経営優良法人
(ホワイト500)



ダイバーシティ&インクルージョン対談 ②

大和証券グループの未来を創るIT人材



CIO × デジタルIT活用力育成プログラム受講社員

左：村瀬 智之
大和証券グループ本社
常務執行役
情報技術担当 (CIO)

中央：山下 真由子
(DX推進人材コース)
大和証券
グローバル・マーケット・オペレーション部
上席課長代理

右：内山 涼平
(AI・データサイエンス人材コース)
大和証券
投資顧問事業部
上席課長代理

当社グループは、今年度からスタートした中期経営計画の基本戦略として、従来の「クオリティNo.1」「ハイブリッド戦略」に加え、「デジタル戦略」を追加しています。このデジタル戦略を推進するCIO (Chief Information Officer) の村瀬常務が、2019年より開始した「デジタルITマスター」認定に向けて、「デジタルIT活用力育成プログラム」を受講する二人の社員と対談しました。

村瀬：CIOとして本件を推進するにあたり、デジタル戦略の基本方針として、2つの柱を掲げています。

1つ目は「業務プロセスのデジタル化」。これはお客様を起点に、フロント部門の営業員におけるお客様接点の拡大、プロダクト部門におけるソリュー

ションの拡充、ミドル・バック部門における業務の品質向上と業務効率化というバリューチェーンのなかで、すべてをデジタルによって進化させようという取組みです。

2つ目は「データ駆動型ビジネスモデルへの変革」。これは今後業務プロ

セスやコミュニケーションがデジタル化され、あらゆる情報がデータとして蓄積される時代となりますが、そうしたデータの分析・研究・活用により、データにもとづいて意思決定するビジネスモデルへと変革していくことです。

「デジタルIT活用力育成プログラム」

において、山下さんは「業務プロセスのデジタル化」を追求するDX推進人材コース、内山さんは「データ駆動型ビジネスモデルへの変革」を担うAI・データサイエンス人材コースを受講しています。二人の応募動機を教えてください。



山下：私は、以前所属していたストラクチャード・プロダクト部で仕組債の組成業務を行っていました。当時、プライシングのパターン化やデータベース化などのシステム化の余地が大きいという課題意識があったものの日々の業務に忙殺されて着手できていない状況でした。

その後、配偶者がアメリカ赴任となり、自身の期限付きの自己研鑽の期間にしようと、当社の配偶者転勤同行休職制度を利用することに決めました。復帰後の業務を見据え、アメリカの大学ではプログラミングの授業を受け、日常的に日本未導入のアプリや先進的なデジタル技術に触れる機会があり良い経験ができました。

帰国・復職して現在のグローバル・マーケット・オペレーション部に配属されましたが、外部環境がドラスティックに変化し、将来の金融業界も自身の仕事内容も変わろうとしている状況のなか、将来を見据えてのシステム化がなされていないことに対する危機感と課題意

識があり、自分がそうした改善に積極的に関わりたと思ったため応募しました。

内山：私は経済学部出身で、もともとプログラミングなどの経験はなく、リテール営業を希望して入社し、厚木支店に所属していました。その後投資顧問事業部に異動して、投資一任型サービスの資産運用業務のためにプログラミングの習得を開始しました。先輩方が独自に発注ツールなどをつくっているのを見てスキルの高さに驚くと同時に、アドバン斯拉ップの運用をしているなかで「もっと膨大なデータがあればどうだろう」、「機械学習を取り入れたらどうだろう」とデータ解析に対する興味が膨らみ続け、これはしっかりと勉強した方がいいと考え、このコースに応募しました。

デジタルをうまく活用すれば、人材や予算の規模的な限界を超えて、海外の金融機関と肩を並べる運用体制の構築も可能だと考えています。今はそれが個人的な夢になっています。

村瀬：二人とも、強い課題意識と高い志を備えていますね。こういった現場の意識を高めていくと同時に、組織横断でのプロジェクトも進めています。同じグローバル・マーケット本部内でもFICCとエクイティでは互いのシステム、オペレーションの手法に長所・短所があるので、最適化の余地が大きいのです。また、リテール部門とホールセール部門でも資産運用の手法などはそれぞれ違ったノウハウを持っているので、互いのノウハウを活用できるデータ管理の仕組みも構築しないといけません。

DXに必要なのは、スピードとフレキシビリティ。これまでITは100の機能

を100日かけて構築するものですが、DXの時代においては、激変する外部環境のなか、1つの機能を1日で構築してお客様やエンドユーザーの反応を見て素早くブラッシュアップしていくアプローチで取り組む必要があります。

また、データサイエンスは、内外の膨大なデータのなかから何を抽出し、何を解析するのか論理的な思考を磨き続けることで、運用モデルだけでなく、お客様のご意向から商品開発、コミュニケーションに至るまで、企業活動のすべてが変革の対象となります。



内山：今回の研修のおかげでさまざまな部署の皆さんと交流ができました。また、プログラミングを突き詰めると、アルゴリズム自体よりデータを選定する知見を研鑽の方がより重要な気がしています。



山下：実務が多忙であったため、課題意識があっても人と話し合うことは稀

でした。この研修で今後の方向性や着手すべき課題を共有・ディスカッションする機会を与えられ、部門を越えて共感・理解し合える仲間に出会えたことは、今後仕事を行っていくうえでのモチベーション向上につながっています。また、ITのベース知識を得ることにより、課題に対しての実行スピードおよび実現可能性が高まりました。

村瀬：当社グループのデジタル戦略は、ITのプロを外部から招聘したり、コンサルタントに委託して実現するのではなく、事業を最もよく知る現場の社員自らがデジタルスキルを持つことで、他社には真似できない大きな価値を生み出すことが目標です。そのために、段階を踏んで全社員のITスキルを向上させる計画です。そのなかでも高度なIT

人材を200名育成することをKPIに設定しており、二人にはその一員となるべく頑張ってもらっています。

10年後はどのような会社になっていると思いますか？

山下：今後、IT技術の導入により金融商品のプライシングや約定照合などは大きく変わるのではないのでしょうか。また顧客接点が強化され、お客様の行動パターンにもとづいた金融に限定されない新規サービスを提供できるようになると考えています。

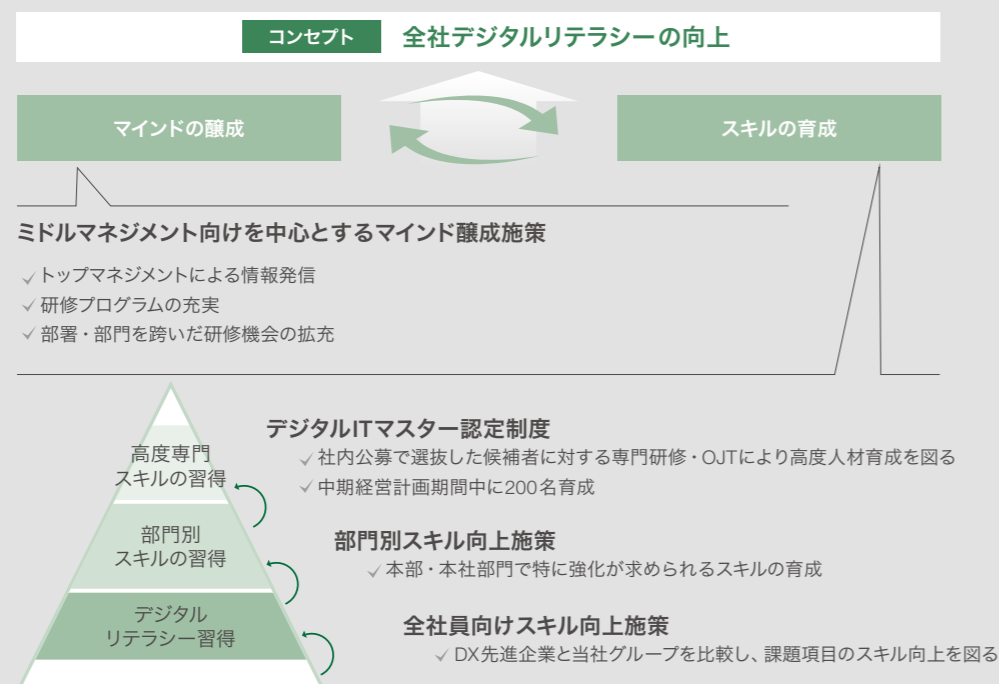
さらにバーチャル店舗やバーチャル訪問も提供が可能となり、顧客層の拡大とともに、よりお客様の嗜好にもとづいた付加価値を提供できるようになると考えています。

内山：10年後より早いかもしれませんが、皆がエクセルと同様にデータを自由自在に使いこなして、新しいビジネスがどんどん生まれるような会社になっていると思います。同じデータ、同じスキルでも、人が違えば生み出すものが違うので、今学んでいることを周りの人に伝えて、少しでもデジタルIT人材を増やしたいです。そうすれば仕事ももっと面白くなり、ビジネスの変革が加速すると思います。

村瀬：近い将来、当社グループの社員のITスキルの向上をリードするIT面でのインフルエンサーになることを期待しています。頑張ってください。

デジタルIT人材の育成

2019年度にデジタル技術を活用し当社グループのビジネスを変革できる人材を育成するための体系的な制度として「デジタルITマスター認定制度」を新設しました。認定者は最先端のデジタルIT活用によるお客様サービスの高度化、革新的なサービスの開発、ならびに業務プロセス改革などに従事します。社員にとってはキャリアの選択肢が広がり、高度なデジタル技術を担う人材として専門性の高いキャリアを構築できるようになっています。



サステナブル経営の基盤

- 78 取締役会議長メッセージ
- 80 取締役一覧
- 82 指名委員会報告
- 84 監査委員会報告
- 86 報酬委員会報告
- 87 役員報酬制度
- 90 コーポレート・ガバナンス
- 97 リスク管理
- 100 IT戦略・システムリスク管理
- 101 コンプライアンス
- 102 担当執行役メッセージ
- 104 サステナビリティに関する推進体制
- 105 ステークホルダーとの対話・コミュニケーション
- 107 TCFDへの対応

取締役会議長メッセージ



最適なガバナンス態勢は 終わりなき旅路

大和証券グループ本社
取締役会長
日比野 隆司

継続的なガバナンス向上に取り組む

コーポレート・ガバナンスは、形式を過度に追求するべきものではないと考えています。形を整えれば自動的に企業が成長するというものではありませんし、一方で急に変わると弊害が出るおそれもあります。過去を振り返りますと、当社は、1999年に日本で初めて持株会社体制へと移行して以来、着実にガバナンス向上の取り組みを行ってきたと自負しています。最適なガバナンス態勢の構築とは、当社の歴史や文化、業種、規模などを踏まえた最適な体制を構築する、いわば終わりなき旅路です。

2020年度は取締役会室の設置などによって、取締役会のサポート体制を充実させ、その成果も出てきています。たとえば、小笠原取締役を議長とする当社独自の社外取締役会議は昨年度7回実施されており、DX、新中期経営計画、エマージングリスク、ガバナンス、サステナビリティなど多岐にわたる意見交換が行われました。

また、当社のコーポレート・ガバナンスに関する考えをひとつにまとめて明文化した「コーポレート・ガバナンスに関するガイドライン」を取締役会で決議し、2021年4月に公表しました。同ガイドラインでは、モニタリングボードとしての取締役会の役割、社外取締役の要件や各委員会の役割、CEOの後継者計画のほか、過半数の取締役は執行役を兼務しないこと、社外取締役比率1/3以上、三委員会の委員長は社外取締役であること、女性取締役の数値目標を2030年までに30%以上とするなど、当社の方針が明記されています。

2021年の株主総会では、女性社外取締役を増員し、取締役会の社外取締役比率は50%に上昇しました。取締役会に占める執行役非兼務比率は64.3%、女性比率は28.6%です。女性取締役は4名いますが、うち社内取締役が2名いることは、当社ならではの特長と考えています。

これらの取り組みにより、形式という観点では一段落したと感じています。今後は、足らざる部分があれば補っていきませんが、取締役会の限られた時間のなかでより関連な議論をしていくために、物理的・時間的な制約要因を効率化していく運用面の工夫は引き続き実施していきたいと思えます。

2020年度の実効性評価は、これまでとは異なるコンサルティングファームに運営をお願いしました。新しい目で見ていただくことで、これまでの評価の妥当性を再確認することができました。

ESG、サステナビリティへの取り組み

GAFAM*1に代表される巨大企業が増え、国家を超えるような大きな影響を社会に及ぼしています。より良い社会の構築に向けて、企業が果たす役割は近年ますます増大しており、ESGやステークホルダー資本主義*2は必然的な潮流だと思えます。

当社グループでは今般、SDGsのゴールイヤーである2030年に向けて2030Visionを策定しました。そして、そのビジョン達成に向けて最初の3年の計画として、新中期経営計画を発表しています。気候変動や社会課題については、リスクと機会との両面がありますが、世界的に脱炭素社会の実現に向けたトランジションが起き、企業の取組みや新たな投資が進む過程で金融・資本市場の力が必要になります。当社グループにとっては、それをサポートしていく立場として、ESGの潮流、特にE(環境)・S(社会)の課題意識の高まりは大きな成長機会であると捉えています。

G(ガバナンス)について、当社グループは、証券業であり市場の動向により業績が大きく変動することから、経営としてはかねてよりサステナビリティに重点を置いてガバナンス態勢を強化してきました。また、ハイブリッド戦略として伝統的証券ビジネス以外の事業ポートフォリオの拡充を進めていますが、それに伴い新しいリスクの管理強化・充実についても、急ピッチで進めました。一方、伝統的証券ビジネスについては、「クライアントファーストとクオリティNo.1の実現」のため、同時にコンプライアンスの強化もしていかなければなりません。社員全体のコンプライアンス意識は向上していますが、例外的な事故を防ぐためには、デジタルの力も相当活用していきます。

社外取締役の皆さんも、健全な成長というサステナビリティの観点を重視しているので、リスクマネジメントやコンプライアンスは盤石にしていくべきとの意識が強いです。2021年に新たに社外取締役に就任された村上取締役からも、グローバルな金融機関での経験や、国際機関での見識にもとづいた示唆をいろいろいただけることを期待しています。

社外取締役への期待

2021年6月定時株主総会の招集通知でスキルマトリックスを掲載しました。社内的には同様のものが存在しましたが、指名委員会で改めて取りまとめ、今年から開示しています。社外取締役に期待する役割は、モニタリングボードとして社内をチェックしていただき、間違った方向に行かないように見ていただくということが一番ですが、そのうえで、マトリックスで示したとおり、さまざまなバックグラウンドからの助言をお願いします。単に外部の助言であれば、コンサルタントへ委託すれば済むかもしれませんが、内側の人間として、本当のところを熟知したうえで、親身になってアドバイスがいただけるというのは、成長に資する部分として社外取締役に期待するところです。

当社の経営陣は強いリーダーシップを持っており、それは良いことと捉えています。一方で、経営の方向性が業界にとらわれない大きな常識に照らしてずれそうになったら、それを修正していくようなコーポレート・ガバナンス態勢をつくり、磨きをかけていく必要があります。それが同時に、経営陣のリーダーシップやアントレプレナーシップを萎縮させることにならないよう、バランスを取っていくのが取締役会議長の役目だと感じています。時間をかけて取り組んできた結果、社外取締役の皆さんもそういうフィロソフィーを踏まえて助言などをいただいているため、現状で大きな問題はないと思っていますが、当社にとって最適なガバナンス態勢の構築は永遠の旅路ですので、油断することなく、怠りなく、驕ることなく追求していきます。

*1 巨大IT企業5社 (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft) の頭文字を取った呼び名
*2 企業は株主のみならず従業員、顧客、取引先、地域社会などのあらゆるステークホルダーの利益に配慮すべきとの考え方。2019年8月の米国大手企業からなるビジネス・ラウンドテーブルや2020年1月のダボス会議でこれを支持する旨が示された。



取締役一覧

(2021年7月時点)

社内取締役



取締役会長
1 日比野 隆司
執行役員
大和証券 取締役会長

1979年 大和証券入社

商品部門や海外部門、企画・人事部門の担当を歴任し、当社グループ全体の業務に関する豊富な経験を有しています。また、2011年から2017年まで当社の代表執行役社長 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。



2 中田 誠司
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

1983年 大和証券入社

当社の企画副担当および人事副担当、大和証券(株)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、2017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。



3 松井 敏浩
代表執行役副社長
最高執行責任者 (COO)
大和証券 代表取締役副社長

1985年 大和証券入社

大和証券エスエムビーシー(株)の事業法人部長、コーポレート・ファイナンス部長、当社の経営企画部長を務め、2009年に当社の執行役に就任して以降は、法務担当および企画副担当、企画担当、人事担当、ホールセール部門担当などを歴任し、現在は当社の代表執行役副社長 最高執行責任者 (COO) を務めています。リテール部門、法人部門、投資銀行部門、企画・人事部門など幅広い分野における豊富な経験・知識を有しています。

社外取締役



8 小笠原 倫明
総務省情報通信国際戦略局長、総務事務次官などを歴任しています。その経歴を通じて培われた専門的な知識・経験を当社の経営に活かしていただいています。なお、当社社外取締役就任期間は6年間です。

重要な兼職の状況

住友商事(株)顧問、東急不動産ホールディングス(株)社外取締役、一般財団法人マルチメディア振興センター理事長、(株)富士通フューチャースタディーズ・センター顧問、(株)コーエーテックモホールディングス社外取締役



9 竹内 弘高
一橋大学商学部教授、ハーバード大学経営大学院教授などを歴任しています。その経歴を通じて培われた専門的な知識・経験を当社の経営に活かしていただいています。なお、当社社外取締役就任期間は5年間です。

重要な兼職の状況

ハーバード大学経営大学院教授、インテグラル(株)社外取締役、(株)ビー・アンド・イーディレクションズ特別顧問、プライベートバス・バイオ(株)社外取締役、(株)t-lab 取締役、Global Academy(株)会長、GlobalTreehouse(株)共同創業者、取締役特別顧問、国際基督教大学理事長



10 西川 郁生
センチュリー監査法人代表社員、企業会計基準委員会委員長などを歴任しています。その経歴を通じて培われた専門的な知識・経験を当社の経営に活かしていただいています。なお、当社社外取締役就任期間は5年間です。

重要な兼職の状況

雪印メグミルク(株)社外取締役
慶應義塾大学大学院商学研究科客員教授
東京海上日動火災保険(株)社外監査役



4 田代 桂子
執行役員副社長
海外担当 兼 SDGs担当
大和証券 代表取締役副社長

1986年 大和証券入社

当社IR室長および大和証券(株)のダイレクト企画部長を歴任し、2009年に大和証券(株)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、海外副担当(米州担当)および大和証券キャピタル・マーケットアメリカホールディングスInc.の会長を歴任し、現在は当社の執行役員副社長として海外担当およびSDGs担当を務めています。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。



5 荻野 明彦
専務執行役員
企画担当 兼 法務担当 兼 人事管理
大和証券 専務取締役

1989年 大和証券入社

当社秘書室長、経営企画部長、法務部長を務め、2014年に当社の執行役員に就任して以降は、法務担当、企画副担当、海外副担当を歴任し、現在は当社の企画担当、法務担当および人事管理を務めています。企画・人事部門の豊富な経験・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。



6 花岡 幸子
1990年 大和証券入社

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(株)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。



7 川島 博政
1992年 大和証券入社

人事部門、投資銀行部門の業務に携わった後、当社の秘書室長、内部監査部長を歴任しています。人事部門、内部監査部門における豊富な経験・知識を有しています。



11 河合 江理子

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。なお、当社社外取締役就任期間は3年間です。

重要な兼職の状況

シミックホールディングス(株)社外取締役、ヤマハ発動機(株)社外監査役、京都大学大学院総合生存学館 ソーシャル イノベーションセンター 特任教授、International Management Forum(株)シニア アドバイザー、三井不動産(株)社外取締役



12 西川 克行

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、現在は弁護士であります。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。なお、当社社外取締役就任期間は2年間です。

重要な兼職の状況

西川克行法律事務所弁護士
イオン北海道(株)社外監査役



13 岩本 敏男

(株)エヌ・ティ・ティ・データ社長などを歴任し、現在は(株)エヌ・ティ・ティ・データ相談役であります。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。なお、当社社外取締役就任期間は1年間です。

重要な兼職の状況

(株)エヌ・ティ・ティ・データ相談役
(株)IHI社外監査役



14 村上 由美子

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務めました。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を当社の経営に活かしていただくべく、2021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。

重要な兼職の状況

(株)MPowerゼネラルパートナー

指名委員会報告



委員長コメント

2020年度においては、グループ取締役会に求められる役割を再確認のうえ、モニタリング機能の強化、ダイバーシティの向上の観点から、取締役会の構成や取締役の選任などに関する方針について一層の改善を行いました。

今後とも、取締役の選解任やCEOの後継者計画の策定という重要な判断に透明性・客観性が担保されるよう、所要のプロセスを的確に遂行し、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 小笠原 倫明

大和証券グループ本社の指名委員会は、委員長を含む5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。

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。2020年度においては6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候補者の指名に関する基本的な考え方、ならびに取締役候補者の選定、CEOの後継者計画などについて検討しました。

取締役会の構成については、「知識・経験・能力」「ボードサイズ(構成人数)」「国際性」「ジェンダー」「執行・非執行比率」などの観点で検討し、また、取締役会の役割などについても議論を行いました。CEOの後継者計画については、考え方、開示方法、および後継者候補となりうる主要役員の対象について検討しました。

指名委員会にて検討および決定した事項については、「コーポレート・ガバナンスに関するガイドライン」などにおいて新たに開示しています。

取締役会の構成について

- ▶ 原則として、取締役のうち2名以上かつ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、2030年までに30%以上にすることを目指す

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

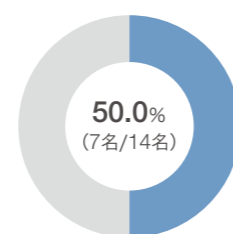
社外取締役については上記に加え、独立性に関して以下の基準をすべて満たすことを要件としています。

(社外取締役の選定基準)

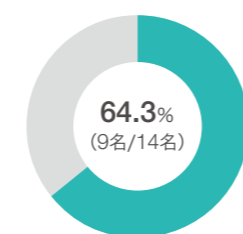
- ▶ 大和証券グループの業務執行取締役、執行役、執行役員その他これに準ずる者または従業員として勤務経験を有していないこと
- ▶ 大和証券グループを大株主または主要な取引先とする会社の取締役、執行役、支配人その他の使用人でないこと
- ▶ その他、取締役としての職務を遂行するうえで独立性を害するような事項がないこと

取締役会の構成

独立社外取締役の比率

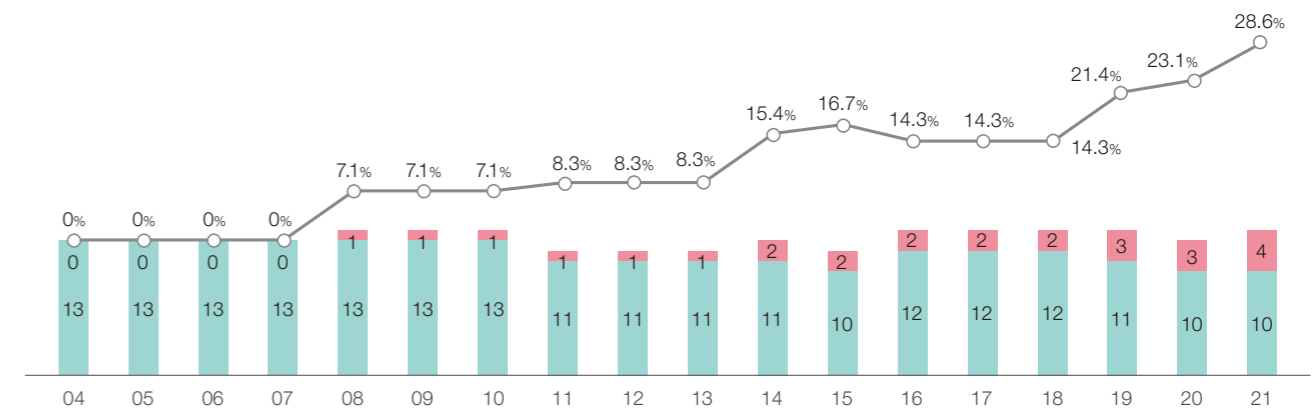


非業務執行取締役の比率



女性取締役の比率推移

■ 男性(人) ■ 女性(人) -○- 女性取締役比率(%)



注：1 委員会設置会社に移行した2004年度以降を表示
2 各年における株主総会終了後の人数

2020年度 指名委員会の活動内容

2020年4月	<ul style="list-style-type: none"> 取締役候補者の選任 	2020年12月	<ul style="list-style-type: none"> 後継者候補となり得る主要役員の状況報告 取締役会の考え方 CEOの後継者計画 取締役の「知識・経験・能力(スキルマトリックス)」の開示 など
2020年6月	<ul style="list-style-type: none"> 指名委員長の選定 など 	2021年1月	<ul style="list-style-type: none"> 開示に関する検討 取締役候補者の選定状況
2020年10月	<ul style="list-style-type: none"> 取締役候補指名の方針 取締役会の構成 CEOの後継者計画 役員のコンプライアンス、ガバナンスに関する研修 取締役候補者の選定状況 など 	2021年3月	<ul style="list-style-type: none"> 取締役候補指名の方針の決定 取締役候補者の選任 「コーポレート・ガバナンスに関するガイドライン」における開示内容 など

2021年度委員会構成 (2020年度委員会出席状況、6回開催)

社外	小笠原 倫明(委員長)	(6/6回)
	日比野 隆司	(6/6回)
	中田 誠司	(6/6回)
社外	竹内 弘高	(6/6回)
社外	河合 江理子	(6/6回)
社外	西川 克行	(6/6回)
社外	岩本 敏男	(5/5回)*

* 2020年6月の当社取締役就任以降に開催された指名委員会への出席状況を記載しています。

監査委員会報告



委員長コメント

大和証券グループは、コンプライアンスを遵守するなかでお客様第一の経営を進めています。また、ガバナンスの効いた投資意思決定プロセスによって適切な意思決定ができるよう努めています。監査委員会はこれら経営の根幹に関する活動をモニターしています。その役割を果たすため、委員長を含む5名(2021年度より1名増)の社外委員が2名の常勤委員とともに、各部署からの聴取や現場視察を踏まえ、徹底的に議論を行い、必要に応じて経営側に提言を行います。

監査委員会 委員長
社外取締役 西川 郁生

大和証券グループ本社の監査委員会は、委員長を含む5名の社外取締役および社内取締役2名により構成されています(2021年6月に社外取締役を4名から5名に増員)。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。2020年6月には選定監査委員を1名から2名へ増員しました。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。2020年度には15回開催し、以下を重点課題として、監査を行いました。

- ① 「お客様第一の業務運営」の実践に向けた取組み
- ② ハイブリッド戦略の進捗と管理
- ③ 国内および海外のグループ各社の内部統制とリスク管理態勢

2021年度委員会構成 (2020年度委員会出席状況、15回開催)

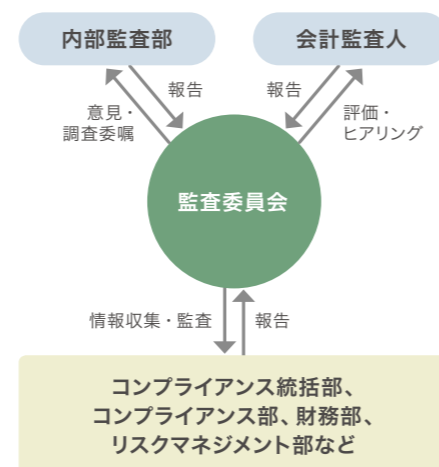
社外	西川 郁生(委員長)	(15/15回)	社外	小笠原 倫明	(15/15回)
	花岡 幸子	(15/15回)	社外	河合 江理子	(15/15回)
	川島 博政	(12/12回)*	社外	西川 克行	(15/15回)
			社外	村上 由美子	新任

* 2020年6月の当社取締役就任以降に開催された監査委員会への出席状況を記載しています。

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、会計監査人の独立性や品質管理体制を評価しています。また、選定監査委員は、必要に応じて適宜会計監査人にヒアリングを実施しています。

さらに、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統括部、コンプライアンス部、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。社外監査委員はすべての重要な情報を選定監査委員と共有し、必要に応じて提言を行うこととしています。



2020年度 重点課題と具体的な監査ポイント

「お客様第一の業務運営」の実践に向けた取組み	ハイブリッド戦略の進捗と管理	国内および海外のグループ各社の内部統制とリスク管理態勢
リテールビジネス <ul style="list-style-type: none"> プリンシプルベースの営業体制の構築 「お客様の最善の利益の追求」の取組み ITを活用した営業改革 ホールセールビジネス <ul style="list-style-type: none"> お客様ニーズを捉えたプロダクト・サービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> 投資のリスク管理の高度化 新たなグループ会社のPMI 	外部要因 <ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルスなどの疫病や災害 各国での規制対応と法令遵守状況および当局への対応 海外拠点のコンプライアンス強化の取組み 内部要因 <ul style="list-style-type: none"> 収支構造改革の進捗状況 機密情報管理

主な監査活動

重要会議への出席および重要書類の閲覧	<ul style="list-style-type: none"> 常勤の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	<ul style="list-style-type: none"> 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、営業店からの報告聴取
国内・海外グループ会社との連携	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 監査報告の作成 職務執行状況の報告



横浜駅西口支店(現横浜支店)の営業フロアを視察



新宿支店の営業員から説明を受ける監査委員

報酬委員会報告



委員長コメント

報酬委員会の役割は、役員の報酬決定プロセスの透明性・客観性を確保し、さらに責任に見合った報酬体系をつくり、役員のインセンティブを高めることだと思います。役員の中長期の業績向上への意欲を高めるよう、業績連動型報酬制度の強化の実施をまいりました。今後も役員の意欲を高めるよう努めてまいります。

報酬委員会 委員長
社外取締役 竹内 弘高

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(2021年6月に社外取締役を3名から4名に増員)。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。2020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や、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、報酬委員長の竹内弘高は、これまでの経歴を通じて、経営戦略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。

2021年度委員会構成 (2020年度委員会出席状況、5回開催)

社外	竹内 弘高(委員長)	(5/5回)	社外	西川 郁生	(5/5回)
	日比野 隆司	(5/5回)	社外	岩本 敏男	(4/4回)*
	中田 誠司	(5/5回)	社外	村上 由美子	新任

* 2020年6月の当社取締役就任以降に開催された報酬委員会への出席状況を記載しています。

2020年度 役員の報酬額の決定に係る報酬委員会の活動内容

2020年5月	業績連動型報酬の決定
2020年6月	報酬委員長の選定 株価連動型報酬の決定 など
2020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
2021年1月	新中期経営計画を踏まえた業績連動型報酬 および役員評価 など
2021年3月	業績連動型報酬の算定方法の決定 「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 役員評価体系について など

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。2018年度には譲渡制限付株式による報酬を導入し、役員の中長期的な企業価値向上に対するインセンティブを強化しています。

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

当社は、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。

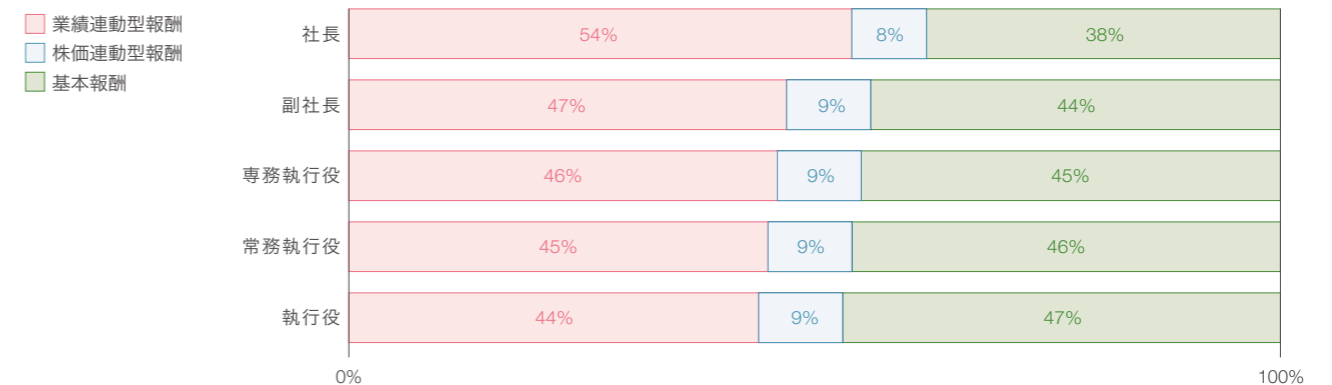
- ▷ 健全なビジネス展開を通じて株主価値の増大に寄与し、短期および中長期の業績向上へ結びつくインセンティブが有効に機能すること
- ▷ グローバルに展開する証券グループとして、国内はもとより、国際的にも競争力のある水準であること
- ▷ 指名委員会等設置会社として、執行と監督が有効に機能すること

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、業績連動型報酬、株価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。
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。
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。 ▷ 社外取締役に対しては、株価連動型報酬を設定しない。

報酬委員会は、2020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。

役員報酬制度

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

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” 2023においてグループ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KPIである業績KPIにもとづく財務業績評価に、各戦略目標の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 (-10~+10)																									
			配点	基準値																											
財務 KPI	業績KPI	連結ROE	50	10%	<table border="1"> <tr><td>ハイブリッド関連経常利益</td><td>500億円以上</td></tr> <tr><td>ハイブリッド関連経常利益比率</td><td>25%程度</td></tr> <tr><td>連結総自己資本規制比率</td><td>18%以上維持 (規制適用以降段階引き下げ)</td></tr> <tr><td>リテール部門 残高ベース収益比率</td><td>50%以上(2023年度第4四半期)</td></tr> <tr><td>大和証券預り資産残高</td><td>90兆円以上</td></tr> <tr><td>デジタルIT人材数</td><td>200名以上</td></tr> <tr><td>CFP・証券アナリスト資格取得者数</td><td>3,000名以上</td></tr> <tr><td>SDGs関連ビジネスへの投資残高</td><td>1,500億円以上</td></tr> <tr><td>SDGs債リーグテーブル</td><td>3位以内</td></tr> <tr><td>応援定期預金残高</td><td>2,000億円以上</td></tr> <tr><td>女性取締役比率</td><td>30%以上(2030年までに)</td></tr> <tr><td>女性管理職比率</td><td>25%以上(2025年度)</td></tr> <tr><td>従業員満足度</td><td>80%以上維持</td></tr> </table>	ハイブリッド関連経常利益	500億円以上	ハイブリッド関連経常利益比率	25%程度	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)	リテール部門 残高ベース収益比率	50%以上(2023年度第4四半期)	大和証券預り資産残高	90兆円以上	デジタルIT人材数	200名以上	CFP・証券アナリスト資格取得者数	3,000名以上	SDGs関連ビジネスへの投資残高	1,500億円以上	SDGs債リーグテーブル	3位以内	応援定期預金残高	2,000億円以上	女性取締役比率	30%以上(2030年までに)	女性管理職比率	25%以上(2025年度)	従業員満足度	80%以上維持
		ハイブリッド関連経常利益	500億円以上																												
	ハイブリッド関連経常利益比率	25%程度																													
	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)																													
リテール部門 残高ベース収益比率	50%以上(2023年度第4四半期)																														
大和証券預り資産残高	90兆円以上																														
デジタルIT人材数	200名以上																														
CFP・証券アナリスト資格取得者数	3,000名以上																														
SDGs関連ビジネスへの投資残高	1,500億円以上																														
SDGs債リーグテーブル	3位以内																														
応援定期預金残高	2,000億円以上																														
女性取締役比率	30%以上(2030年までに)																														
女性管理職比率	25%以上(2025年度)																														
従業員満足度	80%以上維持																														
連結経常利益	50	2,000億円																													
ハイブリッドKPI																															
財務KPI																															
クオリティNo.1 (お客様本位)KPI																															
デジタルKPI																															
非財務 KPI	サステナビリティ KPI																														

なお、2020年度においては、中期経営計画“Passion for the Best” 2020においてグループ数値目標として掲げていた、業績KPI、お客様本位KPI、財務KPIを参照しており、業績KPIにもとづく財務業績評価に、お客様本位KPIと財務KPIを総合的に評価したクオリティ評価を反映して業績連動型報酬を算定しました。

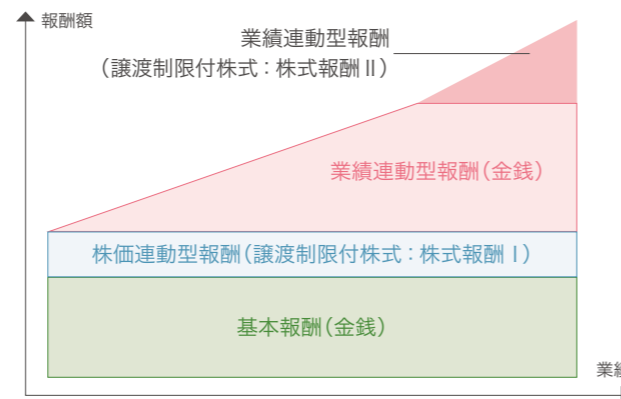
2020年度における当該業績連動型報酬に係る指標の目標および実績

2020年度における財務業績評価の実績は以下のとおりです。

	基準値	実績
連結ROE	10%	8.5%
連結経常利益	2,000億円	1,151億円

(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。

2021年度の主な変更点

- 新中期経営計画にもとづき、参照するKPIを見直し
- 業績連動報酬について、基準値を上回る場合に支給する譲渡制限付株式の傾斜を変更。長期の業績向上へのインセンティブがより働く体系へ
- 役員評価について、役員ごとの定性評価を業績連動報酬へ反映する仕組みを強化

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。

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(2020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	68	55	12	—	—	2
執行役	1,307	556	203	546	—	16
社外取締役	126	126	—	—	—	7

(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(2020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)				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					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	225	執行役	当社	69	23	85	—	荻野 明彦	109	執行役	当社	44	10	42	—
			大和証券	46	—	—	—				大和証券	11	—	—	—
中田 誠司	264	執行役	当社	69	23	124	—	新妻 信介	107	執行役	当社	10	10	—	—
			大和証券	46	—	—	—				大和証券	43	—	41	—
松井 敏浩	181	執行役	当社	61	17	77	—	望月 篤	107	執行役	当社	10	10	—	—
			大和証券	25	—	—	—				大和証券	43	—	41	—
田代 桂子	133	執行役	当社	46	13	53	—								
			大和証券	20	—	—	—								
高橋 一夫	131	執行役	当社	19	13	—	—								
			大和証券	46	—	52	—								
小松 幹太	131	執行役	当社	19	13	—	—								
			大和証券	46	—	52	—								

(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、国際的な水準に合う透明性・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・果敢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・ガバナンス態勢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員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IT戦略会議、海外部門経営会議ならびに最高経営責任者（CEO）直轄の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5名、グループ全体では取締役・執行役・執行役員として12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	経営監視委員会を設置
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 特定の事業部門を担当する執行役は取締役を兼務しない構成

2021年度の取組み

- 2021年度より、社外取締役を1名増やし、取締役14名のうち7名を社外取締役として選任
- 「コーポレート・ガバナンスに関するガイドライン」*を取締役に制定（2021年4月1日）

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

* 当ガイドラインは、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、簡潔にまとめています。

「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2名以上かつ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、2030年までに30%以上にすることを旨とする

■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

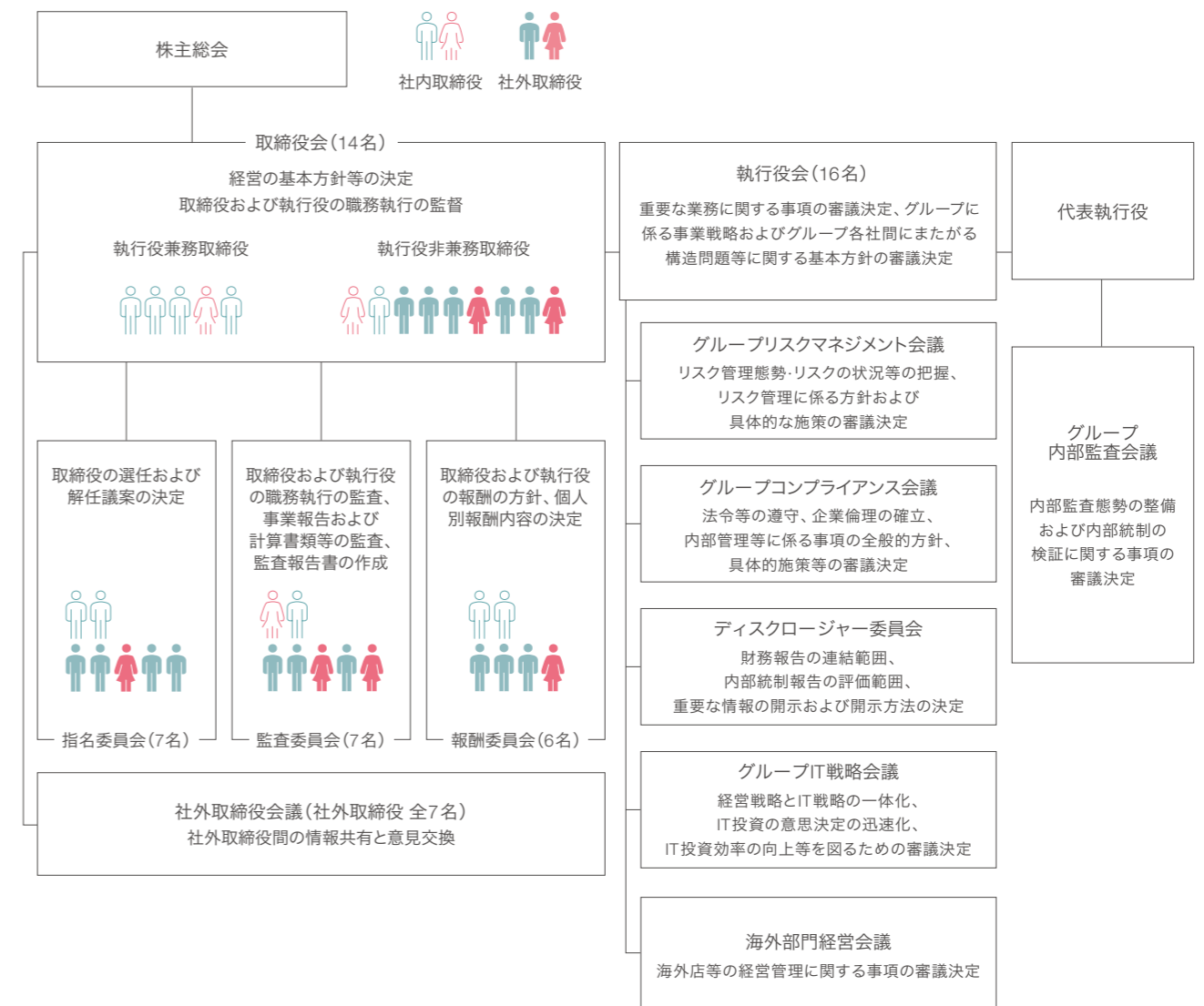
■社外取締役会議の開催

■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うえ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・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

大和証券グループのコーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス態勢

社外取締役のスキルマトリックス

	担当	在任年数	企業経営	国際ビジネス	財務会計	法務・コンプライアンス	DX・情報通信
小笠原 倫明	指名委員★ 監査委員	6年				●	●
竹内 弘高	指名委員 報酬委員★	5年	●	●			
西川 郁生	監査委員★ 報酬委員	5年			●		
河合 江理子 女性	指名委員 監査委員	3年		●			
西川 克行	指名委員 監査委員	2年				●	
岩本 敏男	指名委員 報酬委員	1年	●	●			●
村上 由美子 女性	監査委員 報酬委員	新任	●	●			

★は委員長

2020年度取締役会出席状況

日比野 隆司 (取締役会議長)	12/12回	荻野 明彦	9/9回*	社外 西川 郁生	12/12回
中田 誠司	12/12回	花岡 幸子	12/12回	社外 河合 江理子	12/12回
松井 敏浩	12/12回	川島 博政	9/9回*	社外 西川 克行	12/12回
田代 桂子	12/12回	社外 小笠原 倫明	12/12回	社外 岩本 敏男	9/9回*
		社外 竹内 弘高	12/12回	社外 村上 由美子	新任

* 2020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。

■ 2019年度の評価における意見への対応

2019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改善・対応を行い、取締役会の実効性の向上に努めました。

① 社外取締役へのサポートの強化

社外取締役会議(2020年度は7回開催)、オフサイトミーティングを活用した多様なテーマのディスカッションや社外取締役と担当部門との意見交換などを実施するとともに、情報共有を促進するなど、社外取締役へのサポートを強化しました。特に、新中期経営計画の検討においては、社外取締役が初期段階から参画できるよう議論の機会を増やしました。

② 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や、海外拠点のガバナンスについて取締役会で報告がなされ、主要な課題および対応状況について確認しました。

③ 重要な課題への対応の確認と積極的な議論

顧客本位の業務運営やSDGs/ESGへの取組みを確認し一層の推進を促すとともに、DX(デジタル・トランスフォーメーション)、新型コロナウイルス感染症拡大や将来の潜在リスクのディスカッションを積極的に行いました。

■ 2020年度取締役会の実効性の評価結果の概要

2020年度の実効性評価については、外部の第三者機関の助言を参考に下記項目を評価し、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. 戦略とその実行	
2. リスクと危機管理	
3. 企業文化・風土	
4. 業績のモニタリング	
5. 投資・業務提携など	
6. ステークホルダーとの対話	
7. 取締役会の構成と運用	

各取締役からは、新中期経営計画やリスクに関するモニタリングの強化、DXやSDGs/ESGに関する継続的な議論が必要との指摘がなされました。また、取締役会の機能と役割について共通認識を一層深めるとともに、取締役会の運営をさらに効率化する必要があるとの意見も寄せられました。当社は、引き続き、あらゆるステークホルダーからの信頼獲得および持続的な企業価値の向上に向け、取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

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。

2020年度取締役会の主な審議事項

2020年度取締役会の主要議題	
主な決議事項	新中期経営計画の策定(2030Visionを含む)、中期経営計画のレビュー
	経営方針
	リスクアベタイト・ステートメント(上期・下期) コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定
主な報告事項	新中期経営計画の検討状況、年間計画のモニタリング
	顧客本位の業務運営の推進状況
	収支構造改革
	各種リスクモニタリング
	新型コロナウイルス対応
	重要な新規事業・投資・業務提携、グループ再編
	新人事制度
株主・投資家などとの対話状況	
SDGs/ESGへの対応・評価	

■ 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。

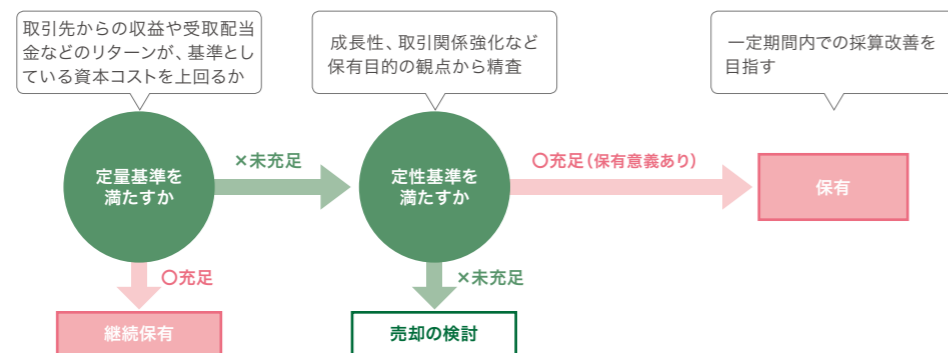
コーポレート・ガバナンス態勢

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、定期的の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、2021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8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2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。

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	115	17,121
非上場株式以外の株式	109	118,576

(2020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	59	当社は、証券関連ビジネスの拡大を目的とし、ビジネスパートナーとの協働、関係強化を図るため、1銘柄を新規取得しています。
非上場株式以外の株式	12,318	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、1銘柄を新規取得しています。また、アジアにおける証券関連ビジネスの拡大を目的とした協働および良好な関係の維持・強化を図るため1銘柄を、有価証券関連業における取引先との関係の維持・強化を図るため2銘柄を追加取得しています。なお、1銘柄については、転換社債型新株予約権付社債に係る新株予約権の権利行使による取得です。

(2020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	310
非上場株式以外の株式	3,785

特定投資株式の銘柄ごとの情報は2021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/ryuho_pdf/S100LLQZ/00.pdf

■ 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

■ 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。

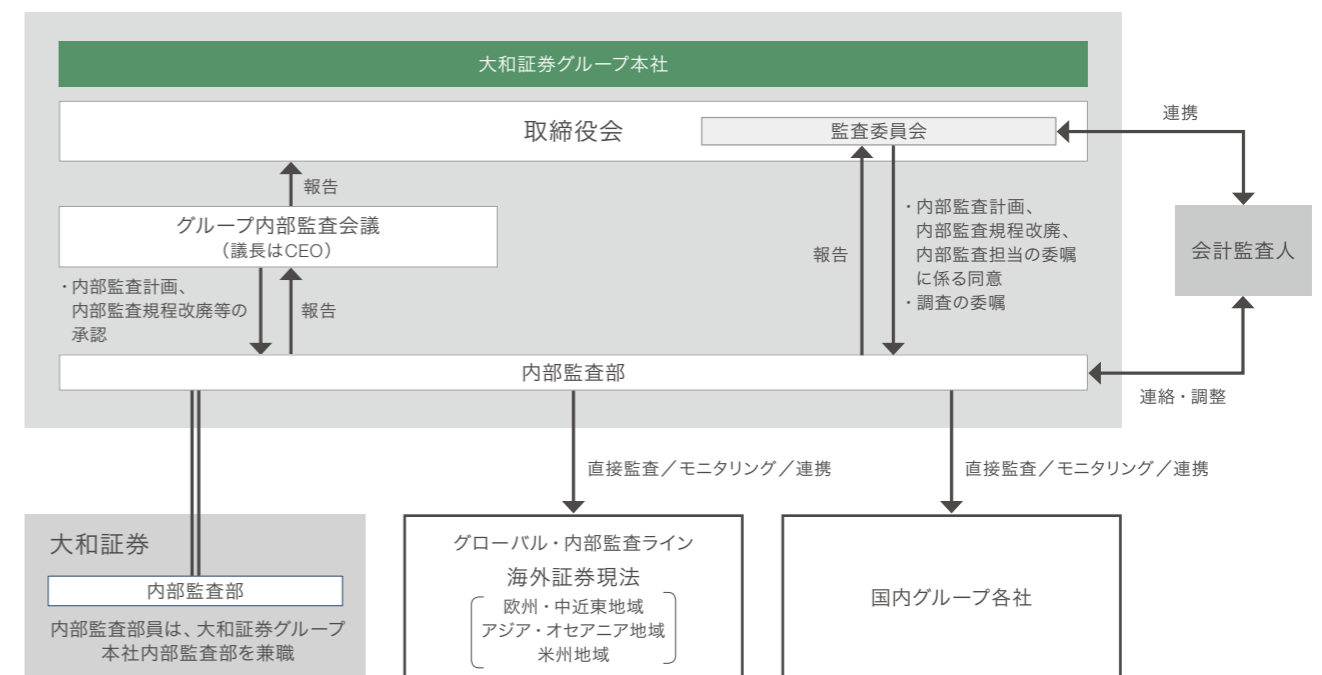
■ 内部監査

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、他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

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Webサイトでご覧いただけます。
https://www.daiwa-grp.jp/about/governance/corporate_governance.html

■ 内部通報制度(企業倫理ホットライン)

当社グループでは、関連会社社員および臨時従業員を含むすべての役職員を対象に、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。金融商品取引法を含む法令諸規則の

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います。通報を受けた場合、企業倫理担当は、グループ各社の内部管理責任者と協力し、通報者保護に留意しながら実態調査を行います。2020年度の内部通報件数は57件でした。

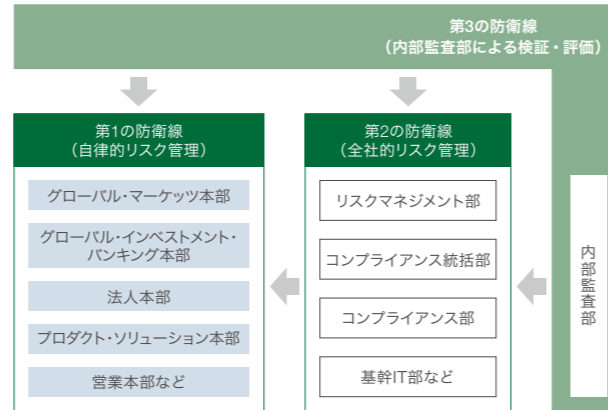
内部通報制度(企業倫理ホットライン)の仕組みと実績
https://www.daiwa-grp.jp/about/governance/corporate_governance.html

コーポレート・ガバナンス態勢

■ 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。

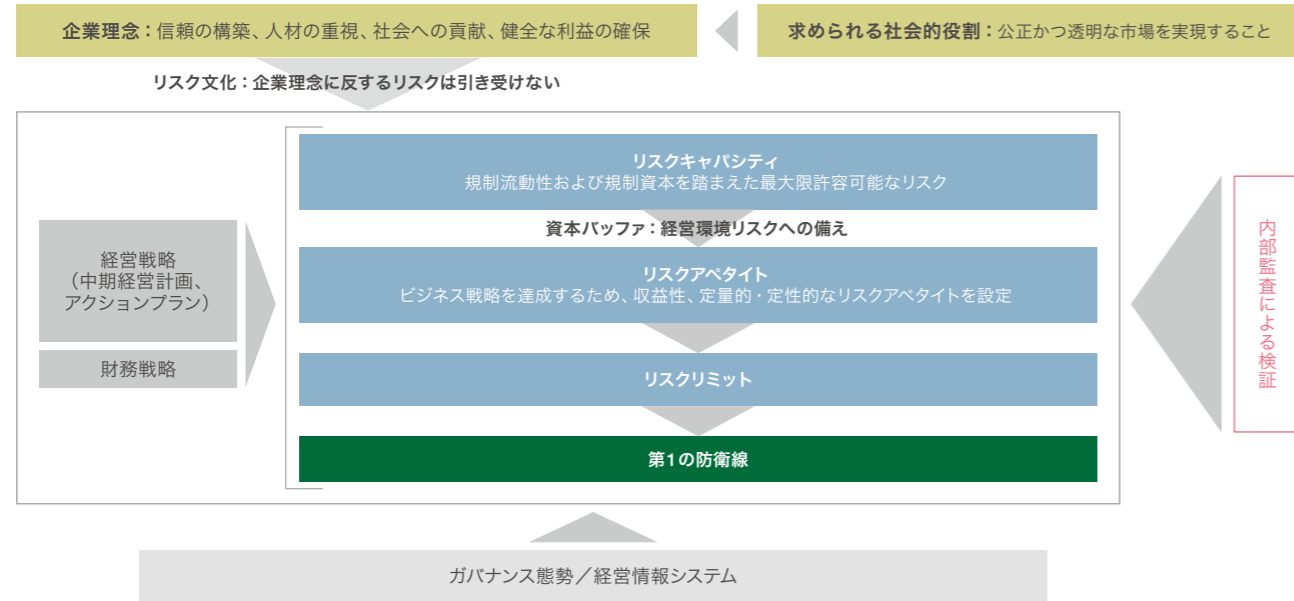


リスクアペタイト・フレームワーク

グローバルに活動する金融機関は、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



取締役会において、リスクアペタイトの定量指標を含め、「リスクアペタイト・ステートメント」として審議・決定し、年2回見直しを行います。

CEO、COO、CFO、CROおよびCDO等の経営陣が協力してRAFを構築しています。

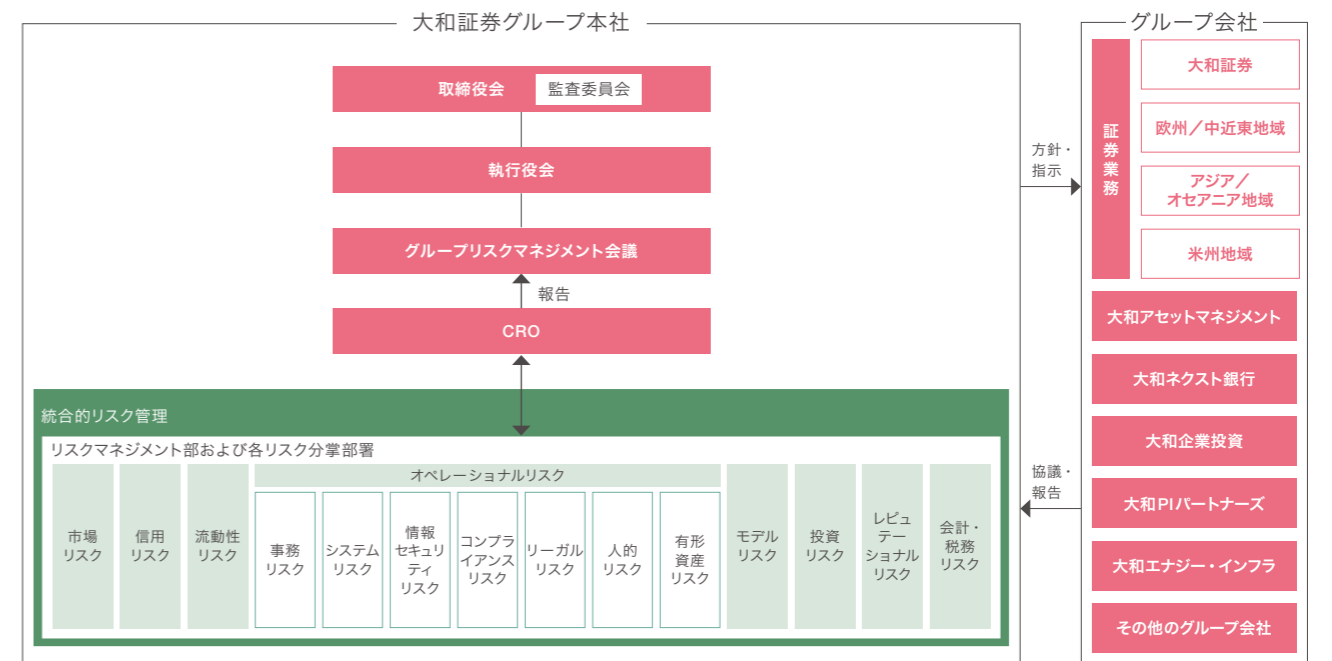
RAFに関する取締役会および経営の職務執行の監査は、監査委員会が行います。

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、適切なリスク管理を行う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もと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管理部門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、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管理会議に報告し、審議・決定しています。主要な子会社においては、リスク管理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。

管理すべきリスクの種類・主要リスクごとの管理体制

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、自己勘定を活用して一時的に販売目的の商品ポジションを保有し、お客様への商品提供を行うため、相場変動やヘッジが機能しないことに起因する市場リスク、外貨を含めた流動性リスク、取引先や発行体に対する信用リスクのほか、業務を執行するうえで必然的に発生するオペ

リスク管理

レーショナルリスクや意思決定にモデルを活用することによるモデルリスクなどが生じます。また、ハイブリッド戦略による成長投資を実行することに伴い、投資先の業績や信用状態の悪化、市場環境の変化などに起因する投資リスクも発生します。そのため、ストレステスト^{*1}やトップリスク管理^{*2}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、統合的なリスク管理を行っています。

*1 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
*2 リスク事象のうち、顕在化した場合の当社グループへの影響が極めて大きいものをトップリスクとして選定し、管理すること(本誌作成日現在における主要なトップリスクは「外貨流動性の枯渇」、「インサイダー取引」、「反社会的勢力との関与」、「マネー・ロンダリングおよびテロ資金供与」、「サイバー攻撃」、「顧客または当社グループに重大な影響を与える情報漏えい」、「過重労働による労務問題」です。)

① 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。その他、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の算出を行い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

② 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。

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。

取引先リスク

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。

発行体リスク

マーケットメイクにより保有する金融商品の発行体の信用リスクについてもリスク量をモニタリングしています。

③ 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。

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。

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、リーガルリスク、人的リスク、有形固定資産リスクの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、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 レピュテーションリスク管理

レピュテーションリスクとは、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ン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、レピュテーションリスクに係る問題・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
https://www.daiwa-grp.jp/about/governance/tax_policy.html

IT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” 2023の基本方針のひとつとして「デジタルとリアルのベストミックスの追求」を掲げています。この基本方針にもとづき、データを起点に人とデータ・デジタル技術それぞれの強みを融合させ、トップライン向上とビジネスの高度化・効率化を実現する「デジタル戦略」を推進しています。

IT組織・体制

当社グループは、大和証券グループ本社に「グループIT戦略会議」（執行役会の分科会）、大和証券に「IT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IT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。

変化が目まぐるしく予測困難なビジネス環境においては、お客様と接する現場の社員みずからがデータとデジタル技術を駆使して、お客様の体験（CX：Customer eXperience）の向上に取り組むこと、社員の体験（EX：Employee eXperience）も高めて社員一人ひとりがCX向上に注力できるようにすることが重要と考えられます。当社グループは、ビジネスモデル変革とグループ全体最適を高次元で両立するべく、「デジタル人材育成」、「デジタルCoE*新設」など*「ダイワならではの」デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進体制の構築、強化を進めています。

* データやデジタル技術に関する知見・ノウハウを提供し、ビジネス部門をサポートする組織。CoEはCenter of Excellenceの略

IT投資の状況

当社グループは、お客様本位の営業体制の構築やお客様ニーズを捉えた商品・サービスの提供、付加価値の高い業務に従事するための既存業務の効率化とビジネス革新・業務プロセス改革を目指すデジタル・トランスフォーメーションの推進、事業継続に不可欠なインフラ基盤の整備や法制度への対応、リスク管理体制の強化などを目的とするIT投資を実行しています。2020年度は大和証券株式会社が提供する「資産運用プランニング*1」、「投信フレックスプラン*2」および「制度商品WEBサービス*3」の導入に向けて取り組みました。

また、モバイル型業務端末を活用して、お客様のお手続きに関する一連のプロセスのデジタル化に取り組むとともに、サイバーセキュリティ対策やコンプライアンス強化などのリスク管理高度化に取り組みました。

*1 世界のウェルス・マネジメント分野で高い評価と実績を持つMSCI Inc.が提供するポートフォリオ・リスク分析ソリューションサービス「WealthBench」をカスタマイズしたもの。「WealthBench」を活用して個人のお客様に提供するのは大和証券が初めて
*2 投資信託の購入時手数料を無料とし、評価額に応じた手数料とする新プラン
*3 株式報酬制度や株式などを利用した福利厚生制度（持株会・職場つみたてNISA・企業型確定拠出年金など）をインターネットで管理するサービス

システムリスク管理

当社グループは、社内外に起因するさまざまな脅威やリスクから情報資産を保護し、お客様に高品質なサービスを安定的に提供するため、システムリスク管理態勢の維持・強化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、グループ横断の専門組織（Daiwa-CSIRT*）を中心に外部機関とも連携しながら日々巧妙化するサイバー攻撃に対する防御・レジリエンスの高度化に取り組んでいます。

テレワークの普及やクラウドサービス活用の本格化、提携先など外部企業とのシステム連携の進展に伴い、情報資産の所在やアクセス経路が多様化していることから、新中期経営計画期間においては社内ネットワークとインターネットの境界を防御する従来型の対策を見直し、あらゆるアクセスに対して正当性を確認する「ゼロトラスト型」セキュリティ基盤の構築を進めています。

* サイバーセキュリティ管理組織。CSIRT（シーサート）はComputer Security Incident Response Teamの略

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。当社グループは、コンプライアンスをこれらの企業理念を実現するための重要な条件と考えており、コンプライアンスに関する取組みは単なる「法令の遵守」を超えた、お客様、市場、社会および株主からの信用の獲得と捉えています。

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、その他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、社員を養成しています。

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

- ▶ 情報セキュリティ
- ▶ 反社会的勢力の排除
- ▶ インサイダー取引未然防止

2021年度のコンプライアンス取組み計画

- ▶ 情報セキュリティのレベルアップ
- ▶ グループをあげた反社会的勢力の排除態勢の強化
- ▶ インサイダー取引の未然防止態勢の強化
- ▶ マネー・ローダリング及びテロ資金供与対策の強化

グループ会社および海外拠点各社の内部管理態勢構築に向けたサポートとして、上記4つのテーマに継続的に取り組んでいきます。「グループコンプライアンス会議」において、当社グループにおける法令等の遵守、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。

コンプライアンス態勢

当社グループでは、▶ 市場の公正性・透明性の確保、▶ 反社会的勢力との関係遮断（マネー・ロー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、大和証券をはじめグループ各社をサポートしています。

大和証券の強みとして、全営業店にコンプライアンス部所属の専任の内部管理責任者を「コンプライアンス・マネージャー」として配置している点が挙げられます。さらに、コンプライアンス部が営業店における取引・勧誘の状況をモニタリングし、営業店での指導・実地検査も実施しています。本部部署に対しても、直接現場に赴き、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。コロナ禍で対面が難しい場合は、オンラインツールを活用しています。

コンプライアンス部に設置している「お客様相談センター」は、ご意見や苦情などのお客様の声を集約し、お客様満足度の向上に反映させる役割を担っています。2020年度に寄せられた入電件数は3,930件でした。お客様からの声をもとに、▶ お客様の記入する書類の簡素化、▶ ホームページ上の商品情報をわかりやすく改定、▶ ホームページ上の来店予約サイトをお客様が入力しやすいよう変更するなどの改善を行いました。

 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>

担当執行役メッセージ

最高リスク管理責任者(CRO) 兼 データ管理担当(CDO)



大和証券グループ本社
常務執行役
在原 淳一

リスク管理の高度化により中長期の価値向上に貢献

私がCROとして担当するリスクマネジメント部門の使命は、適切なリスク管理を通じて大和証券グループの持続的な成長を支え、中長期的な企業価値の向上に資することです。

大和証券グループでは、さまざまなリスクを抱えて事業展開をしており、これらのリスクを適切に管理することは経営上極めて重要です。各種のリスクはその特性に応じてリスクアペタイトを定めて統制する一方で、いかなる環境の急変が起きた場合にも事業が継続できるように、十分な自己資本と資金流動性を確保するようにしています。

目下の取組みとしては、グローバルな金融諸規制に対応するリスク管理システムや管理手法の高度化、TCFDの提言にもとづく気候変動リスクへの対応などがありますが、サイバー攻撃や感染症拡大といった事象が発生しても事業が継続できる能力を高めることも経営の重要課題です。特に、デジタル化の進展で、サイバー攻撃がますます活発化する可能性がありますので、実効的なサイバーセキュリティ管理態勢の維持にも取り組んでいます。

適切な意思決定を支えるリスク管理態勢

当社グループの企業理念および大和スピリットでは、法令遵守と自己規律を徹底しつつ、新しい分野を切り拓くパイオニアたれと謳っていますが、これこそが当社グループのリスク文化です。すなわち、法令諸規則が十分に整備されていない局面においても、常に法令諸規則が意図するところを洞察し、社会通念や良識に照らし合わせて、誠実な判断をするということであり、取ってはならないリスクが何であるかの判断基準を持つことです。

一方で、リターンとの関係を見極めたうえで、選択的に取るべきリスクもあります。金融・資本市場のパイオニアとして、リスクと向き合い、新しい業務に果敢にチャレンジすることが必要です。リスク管理としては、新たな業務に伴うリスクをさまざまな観点から精査し、また可能な限り計量化することで、適切な意思決定をサポートします。

当社グループは中期経営計画において「ハイブリッド戦略」を掲げており、引き続き新規事業領域への成長投資が見込まれるため、投資リスク管理を強化しています。また、リスクプロファイルの異なる分野に参入するうえで、潜在的なリスクを把握し、それに応じたフォワードルッキングなリスク管理態勢整備にも取り組んでいます。

コンプライアンス担当



大和証券グループ本社
専務執行役
望月 篤

クライアントファースト、クオリティNo.1の確固たる実現に向けて

2020年度は、営業店、本部部署、そしてコンプライアンス部門が一体となって、「お客様の最善の利益」を追求してきました。金融機関を取り巻く環境は、プリンシプルベースへと大きく変化しており、法令諸規則の意味するところを深く理解したうえで、倫理・社会規範に照らし合わせ、誠実に行動することが求められています。お客様をよく知り、第一に考えて行動できる自律した社員を育成していくことが、お客様満足度の向上のみならず、コンプライアンスリスクの低減にもつながります。

証券会社として金融市場における公平性を確保するために、市場のゲートキーパーとして、「インサイダー取引」、そして「マネー・ローンダリング」を含む「反社会的勢力」の排除態勢を強化するとともに、DXの時代に対応すべく、IT・AIの活用によるコンプライアンスの高度化を進め、デジタルと人のベストミックスを目指します。また、各海外拠点との充実したコミュニケーションをベースとした「海外拠点のコンプライアンス態勢強化」とあわせて、ハイブリッド戦略による多種多様な業態のグループ会社をコンプライアンス面でサポートしていきます。

内部監査担当



大和証券グループ本社
常務執行役
大塚 祥史

事業環境の変化や事業戦略に対応した内部監査の高度化へ

新型コロナウイルス禍による行動様式の激変、さらに、デジタル・トランスフォーメーションやカーボンニュートラルへの流れの急速な進展など、私たちの事業環境は大きく変化しています。当社グループにとって、社会変化に伴う「不確実性の高まり」は、新たなビジネスチャンスである一方、私たちが管理すべきリスクは多様化・複雑化しており、リスク管理の高度化が必要です。

私たち内部監査部門は、リスク管理態勢の検証・評価と改善提言や助言を通じ、当社グループによる変化への適切な対応の一翼を担っています。当社グループの現在の重要な取組みは、お客様ファースト・クオリティNo.1への不断の歩み、ハイブリッド戦略による新たな資金循環の創出、さらに、デジタルとリアルとのベストミックスの実現などです。内部監査部門は、各事業分野におけるこれらの目標への対応を含む、業務やリスク管理の状況を、通年でモニタリングし、リスク分析などにもとづき、監査を計画・実施しています。

当社グループがステークホルダーの皆様にとって未来を創るベストパートナーとなるべく、内部監査部門は自らを変革し続け、適切なリスク管理態勢構築への貢献を通じ、当社グループのサステナブル経営の基盤を支えてまいります。

サステナビリティに関する推進体制

企業には、社会課題解決の推進力としての役割が期待されています。大和証券グループでは、サステナブルな社会の実現に貢献するため、経営戦略の根底にSDGsの観点を取り入れました。事業活動を通じて、SDGsに資する取組みを積極的に推進しています。

SDGs推進体制

大和証券グループでは、SDGs推進に関するグループ方針について議論する場として、2018年より代表執行役社長CEOを委員長とする「SDGs推進委員会」を設置しています。

SDGs推進やESGの取組みについてSDGs推進委員会で議論し、その内容を取締役会や執行役員へ適宜報告するとともに、必要に応じて審議することとしています。また、SDGsやESGに関する重要な方針については取締役会で決議しています。SDGsへの対応状況やさまざまなESG課題に対する取締役会の監督機能に関しては、引き続き強化していきます。

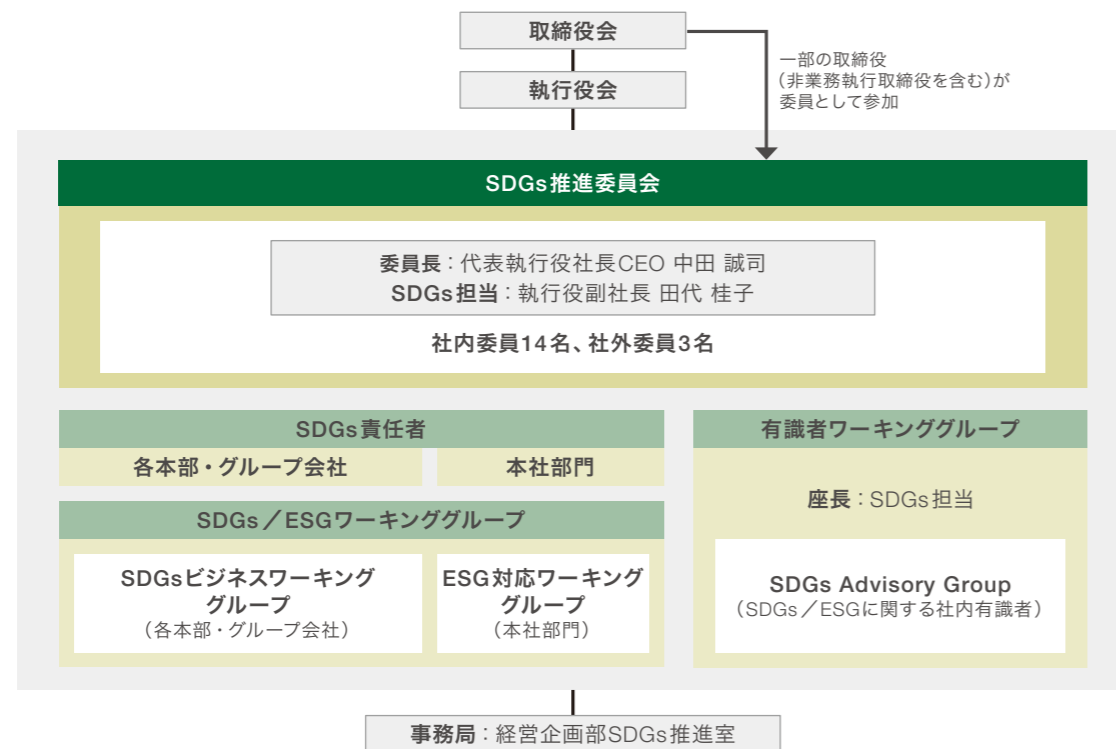
同委員会には、社外有識者の方に常時ご参加いただき、有識者ならではの経験や知見を活かした検討を行っています。

同委員会における議論にもとづき、経営企画部SDGs推進室を通じて、SDGs推進に関わるグループ全体への展開や連携強化、社内浸透を図っています。

2021年度より、非業務執行取締役がSDGs推進委員に加わりました。

SDGs推進体制・SDGs推進委員一覧
https://www.daiwa-grp.jp/sdgs/group_sdgs/system.html

2021年度SDGs推進体制（2021年4月1日現在）



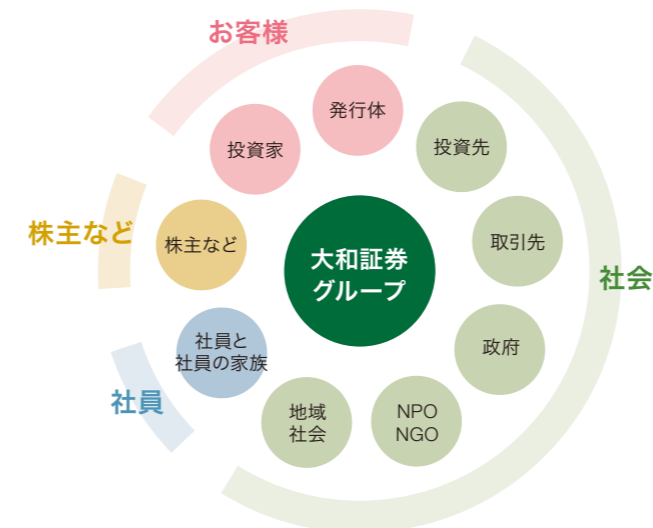
SDGs担当	大和証券グループ全体のSDGsに資するビジネスの推進、およびサステナブル経営の基盤強化への取組みを統括
SDGs責任者	大和証券グループ内の各組織（各本部・グループ会社）において、SDGsに資するビジネスの推進およびKPIの進捗管理を実施
SDGs Advisory Group	SDGsやESGに関する大和証券グループ内の実務者で構成。それぞれの知見にもとづいて議論・情報共有を実施

SDGsビジネスワーキンググループ	SDGs責任者のもとで、KPIのモニタリング、SDGs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
ESG対応ワーキンググループ	大和証券グループ本社のESGに関する外部評価（投資家および評価機関）などを参考にし、ESG対応を拡充・強化

ステークホルダーとの対話・コミュニケーション

大和証券グループは、お客様、株主・投資家、地域社会や役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、積極的なコミュニケーション活動と公正かつ適時・適正な情報開示に努めています。

ステークホルダーとのコミュニケーション方針



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双方向のコミュニケーションに努めます。

基本方針② お客様、株主・投資家の皆様、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コミュニケーションの深化に努めます。

基本方針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・個人等の皆様との積極的なコミュニケーションに努めます。

<https://www.daiwa-grp.jp/sdgs/stakeholder/responses.html>

取引先・投資先とのコミュニケーション

大和証券グループのサプライチェーンにおけるESG課題への対応については、機器やサービスのサプライヤーを含む重要な取引先について、各企業の開示資料、報道およびインターネットにおける風評などを定期的に確認しており、問題を把握したときには改善を促すなどの対応を取ることとしています。

サプライチェーンマネジメント
https://www.daiwa-grp.jp/sdgs/support/supply_chain.html

「環境・社会関連ポリシーフレームワーク」の策定

当社グループは、2021年6月に環境や社会に関する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」（投融资方針）を策定しました。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。なお、本フレームワークは、運用状況や外部環境などの変化を踏まえながら、より厳格な運用を目指して、定期的に見直しを行うこととしています。

環境・社会関連ポリシーフレームワーク
<https://www.daiwa-grp.jp/sdgs/support/espolicy.html>

「グリーン調達についての考え方」

当社グループでは「SDGs推進体制」のもと、「環境ビジョン・環境理念・環境基本方針」に則り、サプライチェーンを含めた社会全体の環境負荷低減に取り組んでいますが、特に調達活動においては、「グリーン調達についての考え方」にもとづき対応しています。

サプライヤーをはじめとする業者の皆様に対して、当社グループ「環境ビジョン・環境理念・環境基本方針」とあわせて趣旨をご理解いただけるよう、下記にて開示しています。

グリーン調達についての考え方
<https://www.daiwa-grp.jp/sdgs/environment/policy.html#green>

ステークホルダーとの対話・コミュニケーション

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・カンファレンス、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、ロンドン、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。また、高まるESG投資ニーズへの対応として、2018年12月に機関投資家・アナリストを対象に社外取締役が登壇するESGミーティングを開催、2019年度・2020年度は機関投資家を対象に1on1のESG面談を実施しました。2020年度には、個人投資家を対象としたESGをテーマとしたIRセミナーに参加しました。2020年2月以降、新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から、会場での説明会や対面での1on1ミーティングを自粛しましたが、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機会の確保に向けて努力しています。

こうした活動の結果、当社は、米国金融専門誌 Institutional InvestorによるThe 2021 All-Japan Executive Team(ベストIR企業ランキング)の、保険その他ノンバンク金融セクターにおいて、Best CEO、Best CFO、Best IR Professional、Best IR Team、Best IR Program、Best ESGの6分野すべてで首位を獲得し、最も荣誉あるMost Honored Companyに選出されました。



* 2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、会場での開催は中止。(一部のカンファレンスは、オンラインで開催)

2020年度のIR活動実績

機関投資家・アナリストとの面談件数 **186件**
うち、海外機関投資家との面談 **75件**

個人投資家向け会社説明会開催回数 **11回**
(ライブ参加者+オンデマンド視聴者数) (約17,600名)
(インターネットセミナー 9回、個人向けIR説明動画2本)

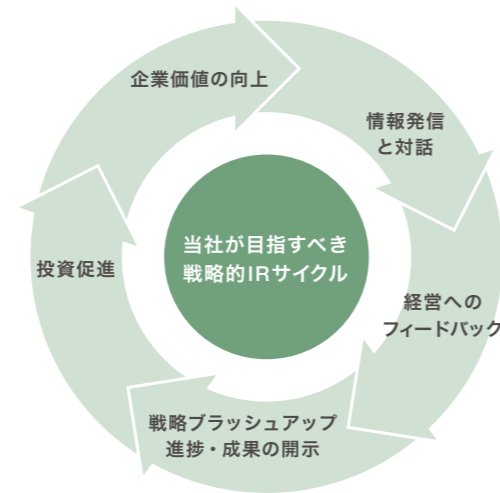


個人投資家向け オンライン説明会特集
<https://www.daiwa-grp.jp/ir/digest/movie.html>

IR・SR活動の考え方

当社グループは、株主・投資家、地域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たIRサイクル



投資家からの主な関心事項

2020年度に投資家から質問・関心を多く寄せられた事項	説明	
資産管理型ビジネスの確立に向けた、残高ベース収益の拡大見通しは	P.43	
ハイブリッドビジネスの利益拡大見通しについて	P.27	
収支構造改革について、新中計期間におけるコスト削減の見通しは	P.36	
不動産アセット・マネジメントビジネスの運用状況は	P.30	
ESGの取組み	TCFD	P.107
	温室効果ガス削減	P.62
	人事施策	P.69
	リスク管理	P.97
	ガバナンス	P.77

ディスクロージャー体制について
<https://www.daiwa-grp.jp/sdgs/support/relation.html>

TCFDへの対応

大和証券グループは、気候関連のリスクと機会を重要な経営課題のひとつであると認識しており、2018年4月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明しました。本提言にもとづき、今回強化した気候関連シナリオを用いて、従来の定性分析に加えて新たに定量分析も実施し、それらの結果につき開示を行っています。

1. ガバナンス

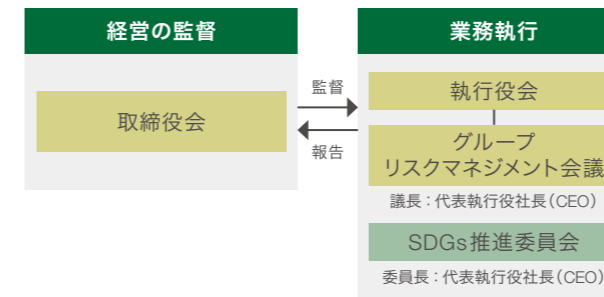
(1) 取締役会による監督体制

気候関連問題に関する取締役会による監督体制として、執行側で審議した気候関連の課題と対応について適宜報告を受け、必要に応じて同会が審議のうえ決議します。

例として、2021年6月には環境・社会関連ポリシーフレームワークの策定(P.105参照)について、同年7月にはカーボンニュートラル宣言について、執行側からの報告を受け、取締役会で決議しています。

また、役員の気候関連の課題への取組みに関するインセンティブを高めるため、サステナビリティKPIを役員の業績連動報酬の評価体系に新たに組み込むことを、報酬委員会における審議を経て決議しています(役員報酬制度 P.87参照)。

ガバナンスの体制



(2) 経営者の役割

気候関連問題に関する経営者の役割として、業務執行機関としての執行役員およびその分科会のひとつであるグループリスクマネジメント会議において、気候関連の課題を含む重要な業務や方針に関する事項の審議・決定を行います。

たとえば、上記の環境・社会関連ポリシーフレームワークの策定については、2021年3月および6月のSDGs推進委員会(代表執行役社長が委員長)にて議論した後、同年6月の執行役員において報告および審議のうえ決議し、同月の取締役会において決議を行っています。また、TCFDの気候関連シナリオによる定量分析結果については、2021年5月のグループリスクマネジメント会議において報告・審議しています。

2. 戦略

(1) 2030Visionとマテリアリティ

当社グループは2021年5月、2030年に向けた当社グループの目指す姿を経営ビジョン「2030Vision」として策定・公表しました(経営ビジョン P.6参照)。策定にあたっては、マテリアリティ(重点分野とそれらに紐づく重点課題)を特定しています(マテリアリティの特定 P.20参照)。重点分野のひとつ「グリーン&ソーシャル:脱炭素社会への移行の促進とレジリエントな社会の実現」においては、「脱炭素社会の実現を支援する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」および「持続可能な社会の実現に資する新たな金融商品・サービスの開発・提供」を重点課題としています。

(2) 気候関連シナリオ分析

このような長期ビジョンのもと、気候関連のリスクと機会を適切に捉え、対応策の検討を行っています。特に今年度は、昨年度からさらに強化した気候関連シナリオをもとに、以下のとおり、シナリオ分析(定量分析)を実施しました。

シナリオは、二酸化炭素(CO₂)と気温変化の関係にもとづき、気温上昇(1.5°C、2°C等)で区分した複数のパターンを想定し、CO₂の削減は、2021年4月に表明された日本政府の最新目標(温室効果ガス排出量:2030年46%減[2013年対比]、2050年ネットゼロ)を参考に、気温上昇区分に応じて条件を設定しています。さらに再生可能エネルギーへの転換など経済・社会事象の変化(移行リスク)、および自然災害(物理的リスク)について考慮対象を設定し*1、これら要素を加味した経済モデルにもとづき、2050年までのマクロ経済の経路変化を示す複数のシナリオを作成しました。そして、一連のシナリオのもとで、当社グループが保有する炭素関連資産*2を対象に、想定される損失額を求めています。

*1 クレジットリスク増大、耕作適地の急変・減少、豪雨・巨大台風増加、異常高温・豪雪増加、海面上昇の5つ

*2 TCFD提言の定義を踏まえ、東証33業種における電力・ガス(再生可能エネルギーを除く)、石油・石炭製品、鉱業の3業種

TCFDへの対応

試算の結果は、気温抑制への対応に伴う移行リスクの影響が相対的に大きく、脱化石燃料の対応の遅れがその影響を強めるものとなりました。設定シナリオのなかで最も経済的損失が大きい1.5℃上昇・脱化石燃料への対応が遅れるケースでは、2050年までの30年間累計で、当社グループの損失額は基準シナリオ対比で約100億円となりました。

なお、今回のシナリオ分析は、現時点で得られる限定的な情報やデータをもとに、分析対象を絞り所要の仮定条件を設定して計算したものです。気候関連リスクの考慮対象は幅広く、リスクの発生時期と規模は多様なパターンが想定されます。今回得られた計算結果を慎重に解釈しつつ、今後はより多くの情報と関連データを入手して分析手法の改良を図り、シナリオ分析を通じたリスクの抽出をより精緻化し、当社グループの適切な開示に反映させることに努めていきます。

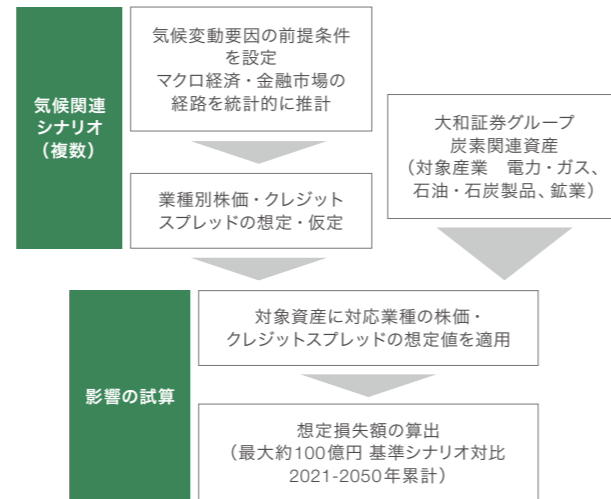
また、上記の定量分析に加えて、定性分析も実施しました。具体的には、各本部・グループ会社に対し、上記のシナリオから判断して、2050年までの期間において影響があると見込まれる事業につきヒアリングを行い、下表1のとおりとなりました。

表1 想定される当社グループへの影響

分類	想定される影響	該当する事業部門
移行リスク	移行過程で重大な影響を受ける企業などとのビジネスの減少	ホールセール部門
	環境負荷の高い事業に係る投資・引受けに伴うレピュテーションリスクの増加	ホールセール部門 投資部門
	保有する資産の価値低下および売却機会の減少	投資部門
	ファンドの保有資産の価値の低下による運用資産残高の減少	アセット・マネジメント部門
物理的リスク	異常気象により重大な影響を受けるビジネスの減少	投資部門
	保有する資産の価値低下	
	災害リスクに伴う各種コストの増加 (e.g. 不動産運営コスト、対策に伴うコスト)	アセット・マネジメント部門 シンクタンク/システム部門

一方、当社グループにとっての事業機会として、下記を挙げています(表2)。今後当社グループとしては、2030Visionの重点課題も踏まえ、これらの機会を活かしてグリーンファイナンス/トランジション・ファイナンスを含む多様な金融サービス

シナリオ分析の概要



の提供を一層強化していきます。また、このような取組みの適切な開示を通じたステークホルダーからの評価向上も、さらなる事業機会の増加につながるものと考えています。

表2 当社グループにとっての事業機会

機会	該当する事業部門
脱炭素社会の移行を実現するためのグリーンファイナンスおよびトランジション・ファイナンスに関するビジネス機会の増加	ホールセール部門
再生可能エネルギー分野のM&Aの増加	
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加	投資部門
ファンドで保有する気候変動問題解決に資する技術を持つ企業の価値向上による運用資産残高増	アセット・マネジメント部門
気候変動対応に積極的な企業を組み入れたファンドへの資金流入	アセット・マネジメント部門 リテール部門
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増加	シンクタンク/システム部門

3. リスク管理

(1) 気候関連リスクの管理

環境・社会に関するリスク管理を強化するため、当社グループは2021年6月、環境・社会関連ポリシーフレームワークを策定・公表しました。本フレームワークにおいては、新規の投融資を対象とし、投融資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 P.105 参照)

また、大和アセットマネジメント(アセット・マネジメント部門の1社)では、従前より投資先企業に求めるESGの重要課題(マテリアリティ)を開示しており、そのなかで気候変動も掲げています。投資先企業とのエンゲージメントの一環として、環境負荷の軽減が課題である企業に対し、問題点の共有および、環境経営の推進、情報開示の改善といった解決策に関する議論を行い、リスクの低減を目指しています。

(2) 既存のリスク管理への統合

気候関連リスクは各リスク(市場リスク、信用リスク、流動性リスクなど)を発生または増幅させる要因であるため、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できるように態勢を整備していきます。(リスク管理 P.97)

4. 指標と目標

(1) 気候関連の機会を評価・管理するための目標

当社グループは、2030Visionにもとづき、気候関連の機会を評価・管理するための目標(表3)を定めています(サステナビリティKPI P.13 参照)。こうした目標の達成に向けた取組みは、当社グループの中長期的な価値創造に結び付くと考えています。

表3 指標と目標

指標	目標
SDGs関連ビジネスへの投資残高	1,500億円以上(2023年度)

(注)上記に加えて、SDGs債リーグテーブルに関する目標(3位以内)についても別途設定し、あわせてモニタリングしていきます。

(2) 温室効果ガス(GHG)排出量削減目標

当社グループは、気候変動への対応の一環として、毎年、Scope1・2・3、それぞれのGHG排出量をモニタリング・開示しています。(P.123 参照)

また、今般、日本政府による「2050年までの温室効果ガス排出量ネットゼロ」の目標を踏まえ、中長期的なGHG排出量削減目標を含む、「大和証券グループカーボンニュートラル宣言」を公表しました。同宣言においては、具体的な目標として、

- 2030年までの自社*の温室効果ガス排出量(Scope1・2) ネットゼロ
- 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

を掲げています。また、Scope3に関しては、2023年度中に、SBTなどを活用したパリ協定と整合的な中間目標を設定する予定です。(P.62 参照)

* 自社の範囲は、連結ベースで算出予定

5. 今後

当社グループは、気候関連のリスク・機会を経営の最重要課題のひとつと認識し、サステナブルな経営基盤の構築を進めています。今後も引き続き、TCFD提言にもとづく情報開示の一層の充実と、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション強化に努め、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

財務セクション

- 112 リテール部門
- 114 ホールセール部門
- 116 アセット・マネジメント部門
- 118 投資部門
- 119 その他
- 120 過去11年間の財務ハイライト
- 122 非財務情報ハイライト
- 124 経営成績および財政状態についての経営陣による分析
- 133 連結財務諸表

会社情報

- 137 株主・株価情報
- 138 役員一覧
- 139 大和証券 国内サービス網
- 141 海外拠点一覧

当社グループは有価証券関連業を中核とし、これを支えるグループサポート事業との連携により総合的な投資・金融サービスを提供しており、「リテール部門」、「ホールセール部門」、「アセット・マネジメント部門」、「投資部門」の4つのセグメントで構成されます。

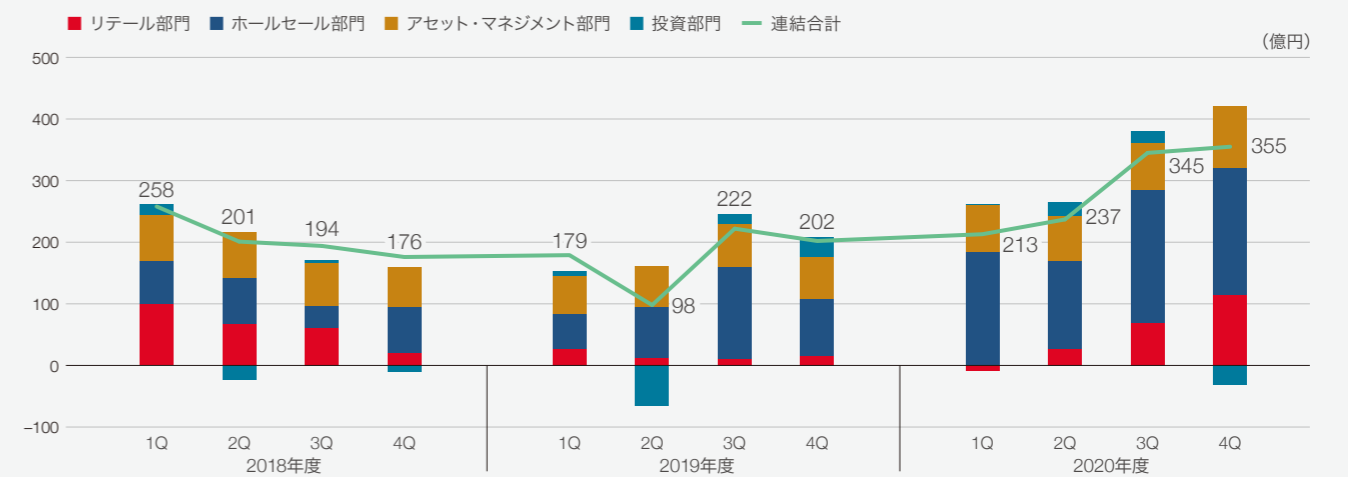
リテール部門は、個人や未上場法人のお客様に幅広い金融商品・サービスを提供しています。

ホールセール部門は、グローバル・マーケット(GM)とグローバル・インベストメント・バンキング(GIB)で構成され、GMは国内外の機関投資家等のお客様向けに有価証券のセールスおよびトレーディングを行っています。GIBは、有価証券の引受け、M&Aアドバイザーなどを提供しています。

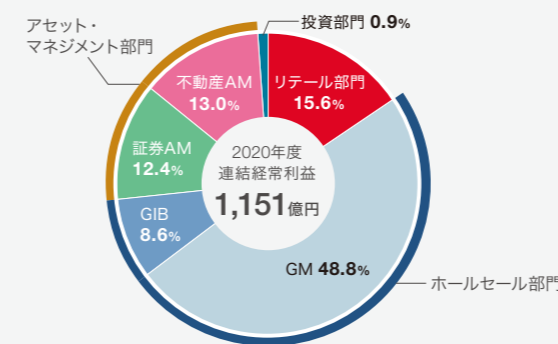
アセット・マネジメント部門は、投資信託の設定・運用や、国内外の機関投資家に対し投資助言・運用サービスを提供する証券AMと、不動産を投資対象とした投資法人・ファンドの運用を行う不動産AMで構成されています。

投資部門は、金銭債権、プライベート・エクイティ、不動産、エネルギー、インフラなどの資産に投資を行っているほか、既存案件における投資回収の極大化や、新規投資ファンドの組成を中心としたビジネスを行っています。

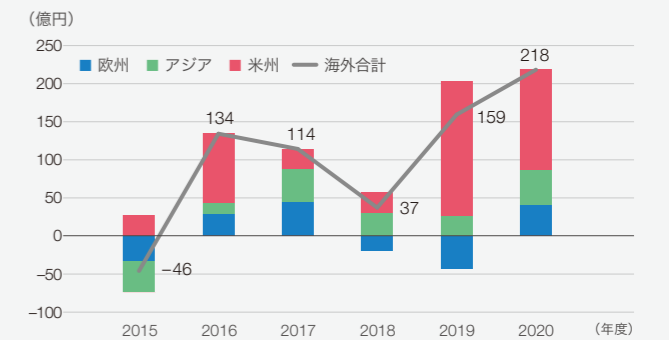
セグメント別経常利益



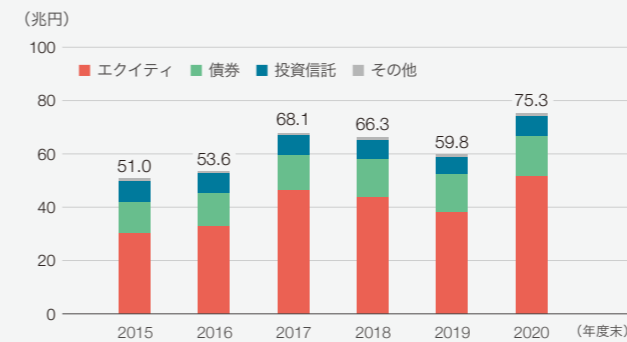
2020年度 経常利益構成



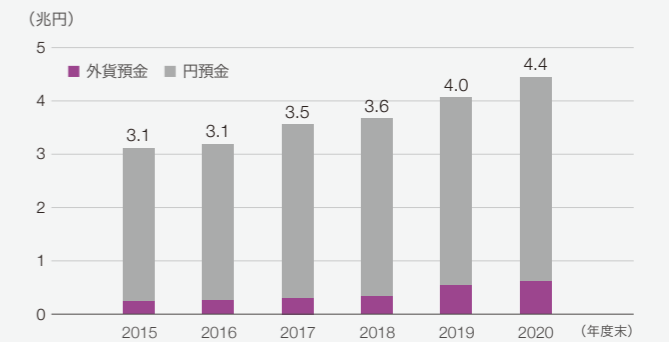
海外部門 経常利益



大和証券 預り資産残高



大和ネクスト銀行 預金残高



リテール部門

主な構成会社	<ul style="list-style-type: none"> 国内店舗数* (2021年6月末) 180店舗 残あり顧客口座数* 3,034千口座
大和証券 リテラ・クリア証券	* 大和証券の数値

リテール部門は、全国の店舗網やインターネットにおいて、主に個人投資家のお客様の有価証券投資および資産運用のお手伝いをしています。「クオリティNo.1」の実現に向け、「お客様の最善の利益追求」、「商品・サービスのクオリティ向上」、「お客様との接点拡大」に注力したプリンシプルベースの営業体制の確立により、お客様からの信頼のさらなる向上を目指しています。

リテール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・運用に関する商品・サービスの手数料であり、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あげられます。

ステークホルダーとの関わり方

お客様属性	主な商品・サービス
<ul style="list-style-type: none"> 個人投資家 法人投資家(事業会社、公益法人、地方公共団体、諸法人) 	<ul style="list-style-type: none"> 株式 債券 投資信託 ラップ口座サービス 保険 預金 相続関連サービスなど
チャンネル	社会的価値
<ul style="list-style-type: none"> 本支店および営業所(営業員、クライアントサポートなど) ダイワのオンライントレード コンタクトセンター 	<ul style="list-style-type: none"> 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

環境認識

- 国内金融政策によるインフレ促進
- 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119年間で築き上げた180*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
- 外国株式やIPO、公募・売出し、外貨・定期預金など、他部門(ホールセール部門、大和ネクスト銀行など)とのシナジー効果による商品提供力

* 2021年6月末時点

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

2020年度の取組み

2020年度のアクションプラン	2020年度の実績
1. プリンシプルベースの営業体制の構築	お客様の声を起点とする商品・サービスの向上を目的に、「お客様満足度協議会」を半期ごとに開催し、ラップ口座サービスにおける投資対象ファンドの見直しや口座開設手続きのペーパーレス化などに取り組みました。
2. お客様のあらゆるニーズに応える魅力的な商品・サービスの開発、ソリューション提案の高度化	投資信託の購入時手数料を無料とし、評価額や保有期間に応じた手数料とする新プラン「投信フレックスプラン」を導入し、お客様の投資スタイルに合わせた手数料体系が選択できるようになりました。また、「ダイワのフューチャー・デザイナー～未来のカルテ～」に「資産運用プランニング」が加わり、資産運用のあらゆるシーンで最適なソリューションを提供することが可能となりました。
3. 外部チャネル・外部リソースを活用したビジネス展開	お客様基盤の拡大や資産形成分野における商品・サービス提供を目的として、外部提携先との協業について推進・検討しました。
4. 収益構造の転換、コスト構造の見直し	ラップサービスの統合・刷新や、投信フレックスプランの導入など、資産管理型ビジネスモデルへの進化を進めました。また、大型店舗の統合・効率化、デジタル化の推進による業務効率化を進めました。

2020年度は、お客様の声を起点とする商品・サービスの向上を目的に「お客様満足度協議会」を半期ごとに開催し、ラップ口座サービスにおける投資対象ファンドの見直しや口座開設手続きのペーパーレス化などに取り組みました。その結果、外部のNPS調査*1において、対面証券部門で2年連続第1位を獲得しました。

お客様のあらゆるニーズに応える魅力的な商品・サービスの提供に努めており、2020年10月には、投資信託の購入時手数料を無料とし、評価額や保有期間に応じた手数料とする新プラン「投信残高フィー(愛称:投信フレックスプラン)」を導入し、お客様の投資スタイルに合わせた手数料体系が選択できるようになりました。同プランの2020年度末残高は1,890億円を突破しています。また、お客様の夢の実現に向けたお手伝いをする「ダイワのフューチャー・デザイナー～未来のカルテ～」*2に「資産運用プランニング」*3が加わりました。機関投資家が利用するサービスを個人のお客様にも提供することで、資産運用のあらゆるシーンで最適なソリューションを提供することが可能となりました。

さらに、当社グループの顧客基盤の拡大や資産形成分野におけるサービス拡充のため、日本郵政グループ、信金中央金庫、株式会社クレディセゾンなど、強固な顧客基盤を有する企業と協業について検討を進めました。

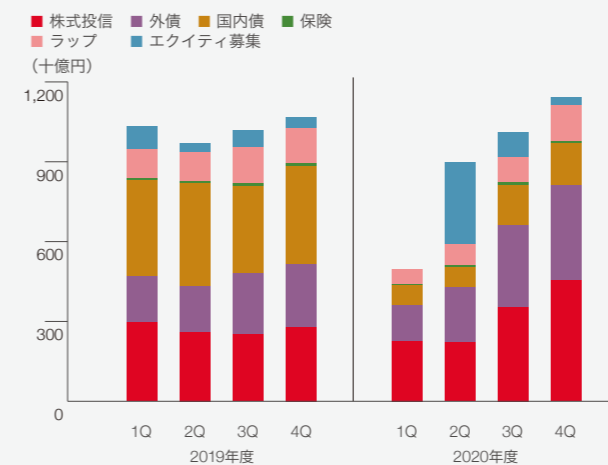
店舗戦略については、大型店舗の統合・効率化を進める一方、小規模・低コストの営業所を増やし、効率的な営業店ネットワークの構築を進め、2020年度末時点の国内店舗数は64営業所を含め、177店舗となりました。また、コロナ禍のなか、ウェビナーやオンライン面談などのデジタルツールを積極的に活用することで、お客様との接点の拡充に努めました。

*1 NTTコム オンライン・マーケティング・ソリューション株式会社が2020年9月に利用者を対象に実施した業界別のNPSベンチマーク調査結果。

*2 2018年7月に導入したダイワの資産運用コンサルティングサービス。ライフプランの実現に向けた最適な資産運用プランを提案する「ライフプランニング」や、お客様のご意向に沿った最適な財産承継プランを提案する「財産承継プランニング」などを展開。

*3 世界のウェルス・マネジメント分野で高い評価と実績を持つMSCI Inc.が提供するポートフォリオ・リスク分析ソリューションサービス「WealthBench」をカスタマイズしたもので、「WealthBench」を活用して個人のお客様に提供するのは、国内で大和証券株式会社が初めて。

商品募集・販売額の推移 (大和証券リテール部門)



資産導入額の推移 (大和証券リテール部門)



ホールセール部門

主な構成会社	▶ 拠点所在地	世界 24 カ国・地域
大和証券 大和証券キャピタル・マーケットズヨーロッパリミテッド 大和証券キャピタル・マーケットズ香港リミテッド 大和証券キャピタル・マーケットズシンガポールリミテッド 大和証券キャピタル・マーケットズアメリカ Inc.	▶ 引受高、募集・売出しの取扱高	株券 1兆575億円 債券 12.9兆円

ホールセール部門は、グローバル・マーケットズ(GM)とグローバル・インベストメント・バンキング(GIB)で構成されています。GMでは、主に機関投資家や事業法人を対象とした株式、債券・為替およびそれらの金融派生商品のセールスおよびトレーディング、ならびにリテール部門への商品供給、販売サポートを行っています。GIBでは、有価証券の引受業務およびM&Aアドバイザリー業務などを行っています。

GM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。GIB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関連手数料です。

ステークホルダーとの関わり方

お客様属性	主な商品・サービス
▶ 国内外機関投資家 ▶ 事業法人 ▶ 金融機関 ▶ 公共機関	GM ▶ 株式 ▶ 債券・為替 ▶ デリバティブ GIB ▶ 株式の引受け ▶ 債券の引受け ▶ M&Aアドバイザリー ▶ 上場コンサルティング
チャンネル	社会的価値
GM ▶ セールス ▶ アナリスト ▶ ディーラー GIB ▶ 事業法人営業 (RM・セクターカバレッジ) ▶ 法人営業 (ブローカレッジ)	▶ 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 ▶ 社会問題解決のための資金調達支援

環境認識

- GM** ▶ 新型コロナウイルス感染拡大と各国の財政・金融・通商政策の動向などによる世界経済の先行き不透明感の高まり
- ▶ 世界の地政学リスクの高まり
 - ▶ 機関投資家の責任投資重視によるESG投資や発行体との対話の拡大
 - ▶ 規制強化や異業種参入に伴う競争環境の変化
- GIB** ▶ 技術革新・新型コロナウイルス感染拡大による産業構造の変化
- ▶ ベンチャー企業成長支援活動の増加
 - ▶ 気候変動・エネルギー・環境問題への意識の高まりによる企業行動の変化
 - ▶ 米中をはじめとした貿易分野の対立

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** ▶ 国内外販売網 ▶ 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ったりすると、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・売出しにかか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け会社として投資家から損害賠償を受けるリスク

2020年度の取組み

2020年度のアクションプラン	2020年度の実績
1. 企業の高付加価値化を促進	M&Aビジネスへの取組みとしてミッドキャップの海外クロスボーダー案件獲得に努めました。IPOビジネスへの取組みとしてはDaiwa Innovation Networkを開催するなどスタートアップ企業の発掘・育成を推進しました。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. お客様ニーズを捉えたプロダクト・サービスの提供	
3. 事業構造や日本の産業構造転換を支援	
4. アジアのリージョナル・ブローカーとしての汎アジアビジネスサポート	国内外のリサーチ力強化に注力した結果、日経ヴェリタスのアナリストランキング2021で会社別1位を3年連続で獲得したほか、Institutional Investorの2021 Institutional Investor All-Japan Research Teamでも1位を2年連続で獲得しました。

2020年度は、良好なマーケット環境のなか、リテール部門との連携によるタイムリーな商品提供、金利動向の変化を適切に捉えた債券などのトレーディング、および市場環境の変化に対応した株式トレーディングが、収益に大きく貢献しました。また、「クオリティNo.1」の実現に努めた結果、日経ヴェリタスにおける会社別株式アナリストランキングにおいて3年連続第1位を獲得しました。

引受業務では、ソフトバンク株式会社や日本航空株式会社など複数の大型ファイナンスにおいてジョイント・グローバル・コーディネーターを務めたほか、株式会社ポピンズホールディングスによるSDGs-IPO*¹、株式会社学研ホールディングスによるソーシャルPO*²および国立大学法人東京大学によるソーシャルボンド*³などの本邦初となる案件をはじめ、多くの主幹事を務めました。

M&Aアドバイザリー業務では、グローバルなM&Aアドバイザリー体制を活かし、多くの国内外のM&A案件に関与しました。株式会社ニトリホールディングスと株式会社島忠の経営統合案件においては、株式会社ニトリホールディングスのフィナンシャル・アドバイザリーを務めました。また、inspiratiaにおける2020年のグローバル・インフラセクター・リーグテーブルにおいては、第1位を獲得しました。

*1 SDGs-IPO (Initial Public Offering)：新規株式公開時の株式公募において、その資金使途および発行体について、SDGsへの貢献、ソーシャルボンド原則への準拠性についての評価を第三者評価機関から取得したもの。

*2 ソーシャルPO (Public Offering)：ソーシャルボンド原則などに適合しているとの評価を第三者評価機関から取得したソーシャルエクイティ・ファイナンス・フレームワークに則って実施する公募による資金調達。

*3 ソーシャルボンド：特定の社会的課題への対処や軽減、あるいは、ポジティブな社会的成果の達成を目指す新規または既存のプロジェクトに必要な資金を調達するために発行する債券。

アセット・マネジメント部門

主な構成会社	
証券アセット・マネジメント 大和アセットマネジメント	▶ 大和アセットマネジメント運用資産残高..... 22.6兆円
不動産アセット・マネジメント 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	▶ 不動産アセット・マネジメント2社*1運用資産残高... 1兆2,129億円 *1 大和リアル・エステート・アセット・マネジメント、サムティアセットマネジメント

アセット・マネジメント部門は、主として個人投資家や金融機関のニーズに応える投資信託の設定・運用を行う大和アセットマネジメント(以下、大和アセット)と、J-REITの資産運用を行う大和リアル・エステート・アセット・マネジメント(以下、大和リアル)および同社が運用する大和証券オフィス投資法人(連結子会社)*2などによって構成されています。

アセット・マネジメント部門の収益は、主に当社連結子会社の大和アセットにおける投資信託の組成と運用に関する報酬と、連結子会社の大和リアルおよびサムティ・レジデンシャル投資法人の不動産運用収益によって構成されます。また、当社持分法適用関連会社である三井住友DSアセットマネジメント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利益および同じく持分法適用関連会社であるサムティ株式会社および大和証券リビング投資法人の不動産運用収益からの利益は、それぞれ当社の持分割合に従って経常利益に計上されます。

*2 2020年度末に連結子会社となった大和証券オフィス投資法人の不動産運用収益からの利益は、2020年度では当社の持分法適用関連会社時の持分割合に従って経常利益に計上されます。

ステークホルダーとの関わり方

お客様属性 ▶ 個人投資家 ▶ 国内外機関投資家 ▶ 金融機関 ▶ 政府系機関	主な商品・サービス ▶ 各種投資信託商品・不動産投資信託商品(組成・運用) ▶ 投資顧問 ▶ お客様・販売会社支援
チャンネル ▶ 大和証券を含む販売会社(証券会社・登録金融機関)など	社会的価値 ▶ 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)

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** ▶ 市場の変動によって運用資産の評価額が下落した場合や、お客様の資産運用の動向が変化したり、あるいは当社グループの運用実績が競合他社に比べて低迷するなどして、解約などが増加し、運用資産が減少すると収益が減少するリスク
- 不動産AM** ▶ 不動産に係る市場環境の変動や調達金利の変動、また、不動産運用にかかるさまざまな事情により、期待する水準・時期での賃料や売却収入が得られない、評価損が発生するなどにより、収益が減少するリスク

2020年度の取組み

2020年度のアクションプラン	2020年度の実績
1. 既存ファンドのプロモーション強化、 新ファンドの戦略的投入によるヒット商品の育成	大和アセットでは各販売会社のお客様ニーズに対応した戦略を策定し、市場中長期展望を見据えたファンド開発を行いました。
2. 販売会社拡大などを通じた資金純増の実現	チャンネル特性に合わせたお客様向け情報コンテンツを充実したほか、お客様ニーズに応じたセミナーなどのリプロモーションの強化を行いました。
3. 戦略別運用チーム体制への移行、 運用解析チームの新設などによる運用力の強化	運用パフォーマンスの向上のために運用哲学の刷新をはじめ、運用体制・手法・プロセスの改善に努めたほか、エンゲージメント活動の強化、人材育成・強化に取り組みました。
4. 不動産を中心としたオルタナティブ投資商品の拡大	大和証券オフィス投資法人を連結子会社化しました。大和リアルでは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運用資産残高が増加しました。大和リアルおよびサムティ・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は2019年度末比1,419億円増の1兆2,129億円となりました。

証券アセット・マネジメントでは、大和アセットが、幅広い販売チャンネルを通じた商品の提供や運用力の強化により、運用資産残高の拡大に取り組みました。

2020年7月に設定した「ダイワSociety5.0関連株ファンド」の販売が好調で1,165億円の資金増加となりました。上場投資信託への資金流入を主因として、公募株式投資信託全体で2020年度の資金増加額は1兆522億円、2020年度末の運用資産残高は19.4兆円となりました。

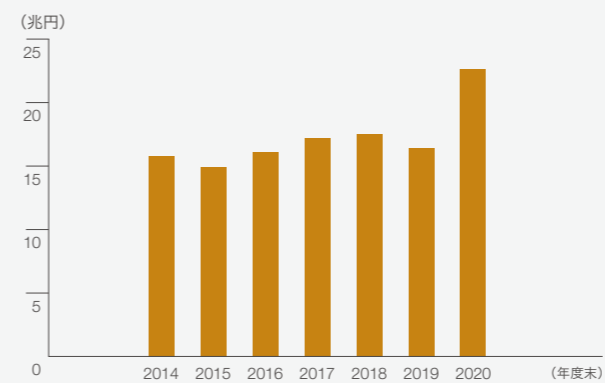
また、日本・中国両政府間の日中証券市場協力を背景とし、ETFを日本および中国の証券取引所に相互に上場する「日中ETFコネクティビティ」に関して、中国株ETF2銘柄の上場に向けた準備を行いました。

Global X Japan株式会社は、テーマ型ETFやスマートベータ型ETFなどの6銘柄を上場させ、2020年度末の運用資産残高は319億円となりました。

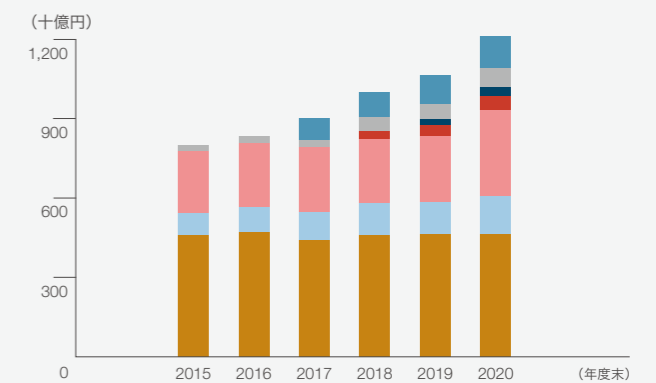
不動産アセット・マネジメントでは、新規物件の取得や資産の入替による不動産ポートフォリオの質の向上、既存物件の価値向上に努め、2020年度末の運用資産規模は1兆2,129億円となりました。大和リアルが運用する大和証券リビング投資法人は、2020年12月に、合併後初となる公募増資を行い、新規物件の取得を行いました。

* 「テーマ型」の投資とは、特定の株価指標や、環境、企業責任など絞り込まれたテーマに沿って投資を行うことを指し、「スマートベータ」とは、財務指標や配当などの要素に着目して定量的に銘柄選定をすることで、市場全体や業種別の平均よりも高いリターンを目指す指数をいいます。

大和アセットマネジメント運用資産総額



不動産アセット・マネジメント運用資産残高



■ 大和証券オフィス投資法人 ■ 大和証券レジデンシャル・プライベート投資法人
 ■ 大和証券リビング投資法人 ■ 大和証券ホテル・プライベート投資法人
 ■ 大和証券ロジスティクス・プライベート投資法人 ■ その他
 ■ サムティ・レジデンシャル投資法人(サブスポンサー)

投資部門

主な構成会社	
大和企業投資(DCI)	▶ 累計投資社数・累計投資金額*1 2,310社/4,354億円
大和PIパートナーズ(PIP)	▶ プリンシパル投資残高*2 2,640億円
大和エナジー・インフラ(DEI)	*1 DCIの累積数値 *2 PIPとDEIの合計

投資部門は、ファンドを通じてベンチャー企業への投資を行う大和企業投資と、債権、不動産およびプライベート・エクイティなどの投資を行う大和PIパートナーズ、ならびにエネルギー、インフラストラクチャーおよび資源への投資を行う大和エナジー・インフラの3社を中心に構成され、幅広く投資を行っています。

投資部門の主な収益源は、投資先の新規上場(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です。

2020年度の取組み

2020年度のアクションプラン	2020年度の実績
1. 新規産業の発掘・育成によるファンド・エコシステムへの貢献	大和企業投資では、新規に投資を実行したほか、顧客紹介など大和証券グループとの連携を推進し、投資先の企業価値向上に向けたハンズオンを着実に遂行しました。
2. アジアへの投資拡大	大和企業投資では現地パートナーと継続的な協議を実施し、新ファンドの設立を遂行しました。大和PIパートナーズでは東南アジア各国の企業への投資を実行しました。
3. 社会的意義のある投資対象の開拓	大和エナジー・インフラでは新規に国内太陽光発電および海外再生エネルギー事業に関連する投資を実行しました。
4. 運用力のさらなる進化による投資リターンへの追求	大和PIパートナーズでは、機会を逃さず投資を実現し、大和証券グループと連携した案件についても着実に遂行しました。大和エナジー・インフラでは投資案件のエグジットを行い、キャピタル・リサイクリングモデルの定着化を推進しました。

大和企業投資

大和企業投資は、国内外のさまざまなステージのベンチャー企業への投資を実行するとともに、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。また、2020年10月に中国节能环保集团有限公司および湖北国翼投资管理有限公司と共同で中国の省エネ・環境・循環型経済などの分野の優良企業に投資するファンドを組成し、2020年12月に日本と台湾の創薬分野を中心とした未上場のバイオベンチャーに投資する後続ファンドを組成しました。

大和PIパートナーズ

大和PIパートナーズは、国内外で金銭債権、不動産ローンや企業向け投融資を実行しました。

大和エナジー・インフラ

大和エナジー・インフラは、太陽光発電などの再生可能エネルギー事業や通信用光ファイバー設備などのインフラ事業に対する投資を実行しました。また、2020年5月に、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へ出資しました。

その他

主な構成会社	
シンクタンク/システム 大和総研*1	▶ 銀行預金残高*2 4.4兆円
銀行 大和ネクスト銀行	▶ 銀行口座数*2 1,505千口座
大和証券ビジネスセンター 大和証券ファシリティーズ Fintertech CONNECT	*1 大和総研および大和総研ビジネス・イノベーションは、大和総研ホールディングスと2021年4月1日に合併し、新商号を大和総研としました。 *2 大和ネクスト銀行の数値

大和証券グループのその他事業は、システムコンサルティング・システムインテグレーション、リサーチ、コンサルティングなどを行う大和総研グループ、銀行業務を行う大和ネクスト銀行などによって構成されています。

2020年度の取組み

大和総研(旧大和総研グループ)

大和総研は、リモートワーク環境を構築するなど、当社グループのDXの推進を支援しました。また、企業の健康経営を評価するガイドラインを策定・公表するなど、シンクタンクとして幅広い情報発信を行いました。

2020年度のアクションプラン	2020年度の実績
1. ハイブリッド型総合証券グループのシンクタンクとして、グループ連携によるビジネス強化へ貢献	大和証券グループのテレワークへの移行支援や各種事務手続きのデジタル化などのソリューション提供を通じて、グループのデジタル・トランスフォーメーションの推進に貢献するとともに、大和証券のお客様の関心が高いテーマのリサーチ、コンサルティングに注力しリレーション構築に寄与しました。
2. デジタル化により加速する社会の変化に対応した経済・金融における先見性の高い情報発信	新型コロナウイルスによる経済状況の変化やSDGsをはじめ、世の中の関心が高まる気候変動問題、ゼロエミッションなど経済・社会の潮流を読んだ情報をタイムリーに発信しました。
3. お客様ビジネスの競争力強化へ貢献するソリューションの提供	オープンAPIに向けた認証基盤の構築や、パブリッククラウドを活用したソリューションの提供、外部企業との連携強化によるサービスの拡充などを行いました。
4. 先端技術の活用による「新たな価値」の創出を通じたビジネスの拡大	機械学習を用いたAIによる「株価予測モデルを用いて選定した銘柄情報」などのサービスを提供するとともに、データサイエンス・AI分野におけるソリューションのさらなる拡大に向けて、先端技術の調査研究や高度IT人材の育成を目的とした組織を設置しました。

大和ネクスト銀行

大和ネクスト銀行は、全国の大和証券の店舗網を通じて、魅力ある好金利の円預金や外貨預金、利便性の高いサービスを幅広いお客様に提供しています。2020年10月に応援定期預金の残高は1,000億円を突破し、2020年12月に外貨預金の残高は6,000億円を突破しました。

2020年度のアクションプラン	2020年度の実績
1. 証銀連携によるお客様本位の商品・サービス展開	外貨預金において、業界トップ水準の金利を維持するとともに、大和証券と連携し、各種キャンペーンを実施しました。
2. グループ全体の将来的な収益基盤構築に向けた仕組み作り	CONNECTの開業に伴い、CONNECT専用口座の取扱いを開始しました。
3. 市場環境の変化に即応可能なポートフォリオ運営	リスクヘッジに加え、金利上昇やクレジットスプレッドの拡大時に機動的に対応しました。
4. 健全な利益の確保を通じた持続的成長	マネー・ロンダリング/テロ資金供与対策の強化に向けた態勢を整備し、リスク管理のさらなる改善を行いました。

CONNECTは、資産形成層および若年層のお客様をメインターゲットに、口座開設から株式取引、資産管理までをスマートフォンで利用できるサービスを2020年7月より開始しました。

連結損益計算書の分析

〈営業収益・純営業収益〉

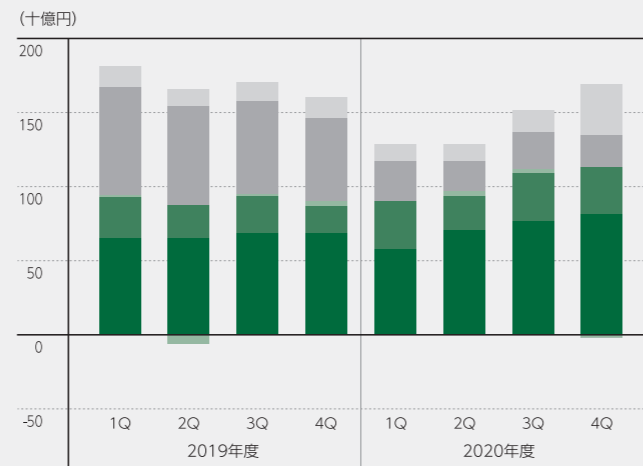
当連結会計年度の営業収益は前年度比14.3%減の5,761億円、純営業収益は同9.5%増の4,666億円となりました。

受入手数料は2,868億円と、同7.6%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38.1%増の780億円となりました。引受け・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の手数料は、複数の大型エクイティ引受案件等が貢献し増収となり、同27.8%増の380億円となりました。

純営業収益の内訳

	(百万円)		
	2019年度	2020年度	増減率
営業収益	672,287	576,172	△14.3%
受入手数料	266,574	286,835	7.6%
委託手数料	56,503	78,026	38.1%
引受け・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の手数料	29,818	38,098	27.8%
募集・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の取扱手数料	23,254	19,211	△17.4%
その他の受入手数料	156,997	151,499	△3.5%
トレーディング損益	93,802	118,895	26.8%
営業投資有価証券関連損益	14	4,808	342.4%
金融収益	258,122	93,188	△63.9%
その他の営業収益	53,772	72,444	34.7%
金融費用	209,916	54,480	△74.0%
その他の営業費用	36,110	55,031	52.4%
純営業収益	426,259	466,660	9.5%

連結収益の内訳



■ 受入手数料 ■ トレーディング損益 ■ 営業投資有価証券関連損益
■ 金融収益 ■ その他の営業収益

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・FICCともに増加し、同26.8%増の1,188億円となりました。

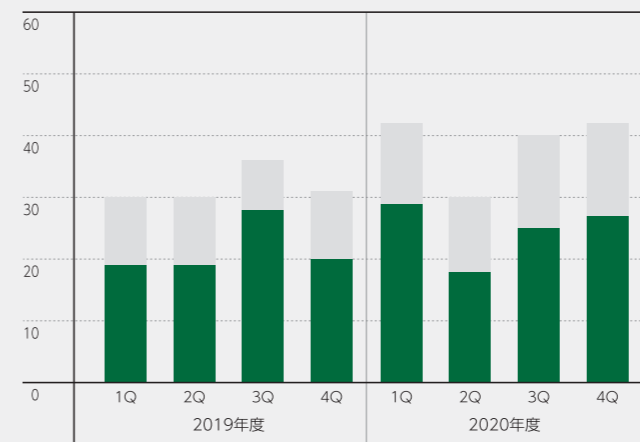
トレーディング損益とトレーディングに伴う金融収支を合計した管理会計ベースのエクイティ収益は同34.1%増の550億円となりました。債券収益は同15.1%増の990億円となりました。

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)		
	2019年度	2020年度	増減率
エクイティ収益	41.0	55.0	34.1%
債券収益	86.0	99.0	15.1%
合計	127.0	154.0	21.3%

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)



■ 債券収益 ■ エクイティ収益

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0.5%増の3,738億円となりました。取引関係費は広告宣伝費及び旅費・交通費等の減少により同16.4%減の576億円、人件費は賞与等が増加したこと等により同4.9%増の1,930億円、減価償却費はシステムの更改等により同10.1%増の339億円となっております。

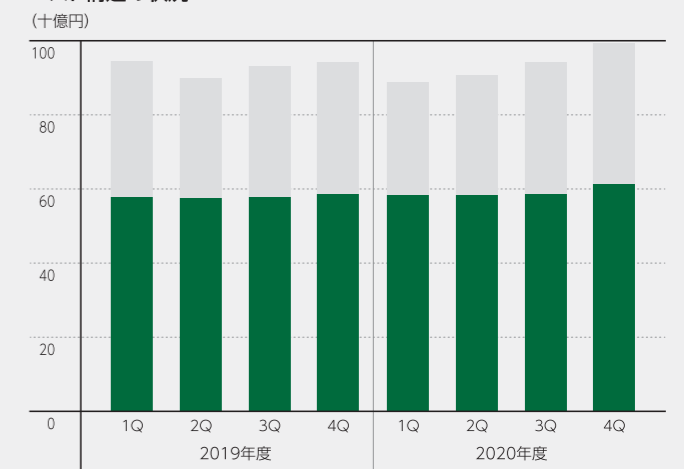
以上より、経常利益は同63.9%増の1,151億円となりました。

また、大和証券オフィス投資法人が連結子会社化したことに伴う段階取得に係る差益等により特別利益が516億円(前年度374億円)、収支構造の改善に向けた構造改革関連費用や減損損失及び投資損失引当金繰入額の計上により特別損失が222億円(前年度229億円)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79.6%増の1,083億円となりました。

販売費・一般管理費および収支の内訳

	(百万円)		
	2019年度	2020年度	増減率
販売費・一般管理費	371,970	373,800	0.5%
取引関係費	68,891	57,612	△16.4%
人件費	184,032	193,002	4.9%
不動産関係費	36,647	38,441	4.9%
事務費	25,969	24,365	△6.2%
減価償却費	30,813	33,920	10.1%
租税公課	10,529	11,493	9.2%
貸倒引当金繰入れ	170	281	65.3%
その他	14,917	14,682	△1.6%
営業利益	54,288	92,859	71.0%
営業外収支	15,995	22,316	39.5%
経常利益	70,283	115,175	63.9%
特別損益	14,546	29,391	102.1%
税金等調整前当期純利益	84,828	144,567	70.4%
法人税等合計	23,563	34,915	48.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	60,346	108,396	79.6%

コスト構造の状況



■ 固定費 ■ 変動費

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】

新型コロナウイルスの感染拡大の影響による初の緊急事態宣言が東京をはじめとする各地域で発出されたことから、第1四半期は商品募集・販売額が減少しましたが、当該緊急事態宣言の解除後は段階的に回復しました。一方で株式売買代金は第1四半期から好調で、株式相場の上昇にともない国内株・外国株ともに四半期ごとに増加しました。加えて、複数の大型エクイティ引受案件が貢献し、エクイティ収益が増加しました。また、リテール部門における販売費・一般管理費は収支構造改革の取組みの結果減少し、利益率が向上しました。

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1.8%増の1,695億円、経常利益は同213.3%増の200億円となりました。

【ホールセール部門】

グローバル・マーケットでは良好なマーケット環境の中、リテール部門との連携によるタイムリーな商品提供、金利動向の変化を適切に捉えた債券などのトレーディング、及び市場環境の変化に対応した株式トレーディングが、収益に大きく貢献しました。フィクスト・インカム収益は第1四半期にJGBとクレジットの顧客フロー増加及びポジション運営が奏功し特に伸ばしましたが、第2四半期以降も堅調に推移しました。その結果、当連結会計年度の純営業収益は前年度比33.3%増の1,617億円、経常利益は同122.7%増の627億円となりました。

グローバル・インベストメント・バンキングのエクイティ引受けは、新型コロナウイルスの影響で第1四半期には市場全体で案件数が減少しましたが、第2四半期以降、ソフトバンク株式会社や日本航空株式会社など複数の大型ファイナンスにおいてジョイント・グローバル・コーディネーターを務めたほか、株式会社ポピンズホールディングスによるSDGs-IPO(注1)、株式会社学研ホールディングスによるソーシャルPO(注2)など、多くの主幹事を務めました。デット引受けは新型コロナウイルスの影響で企業のニーズが堅調であったことに加え、国立大学法人東京大学によるソーシャルボンド(注3)などの本邦初となる案件の主幹事を務めました。当連結会計年度の引受け・売出手数料は、前年度比27.8%増の380億円となりました。M&Aアドバイザー業務では新型コロナウイルスの影響で第1四半期には案件の進行が遅れる等の影響がありましたが、一方で社会的な変化を受けて企業のM&Aニーズは増加しており、案件のパイプラインは第4四半期にかけて国内外で高水準となり、収益も回復しました。M&A関連手数料は前年度比7.6%減の266億円となりました。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6.2%増の541億円となりました。経常利益は同18.1%増の110億円となりました。

セグメント別業績

	(百万円)					
	純営業収益			経常利益		
	2019年度	2020年度	増減率	2019年度	2020年度	増減率
リテール部門	166,430	169,505	1.8%	6,405	20,070	213.3%
ホールセール部門	172,289	215,860	25.3%	38,034	74,737	96.5%
アセット・マネジメント部門	48,091	51,145	6.3%	26,580	32,775	23.3%
投資部門	2,502	4,602	83.9%	△877	1,123	—
その他・調整	36,943	25,546	—	140	△13,532	—
連結計	426,259	466,660	9.5%	70,283	115,175	63.9%

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。

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25.3%増の2,158億円、経常利益は同96.5%増の747億円となりました。

(注1)SDGs-IPO(Initial Public Offering)：新規株式公開時の株式公募において、その資金使途及び発行体について、SDGsへの貢献、ソーシャルボンド原則への準拠性についての評価を第三者評価機関から取得したものを。

(注2)ソーシャルPO(Public Offering)：ソーシャルボンド原則などに適合しているとの評価を第三者評価機関から取得したソーシャルエクイティ・ファイナンス・フレームワークに則って実施する公募による資金調達。

(注3)ソーシャルボンド：特定の社会的課題への対処や軽減、あるいはポジティブな社会的成果の達成を目指す新規又は既存のプロジェクトに必要な資金を調達するために発行する債券。

【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、資金純増の確保に加え相場の上昇も寄与し、主にETFの運用資産残高が増加し、前年度末比6.0兆円増の20.9兆円、うちETFの運用資産残高は前年度比4.4兆円増の11.8兆円となりました。大和アセットマネジメントの営業収益は前年度比6.0%減の659億円、経常利益は同6.5%減の146億円となりました。

不動産アセット・マネジメントでは、新規物件の取得や資産の入替を行い、大和リアル・エステート・アセット・マネジメント及び、前連結会計年度中に連結子会社化したサムティ・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は1兆2,129億円となり、収益も増加しました。

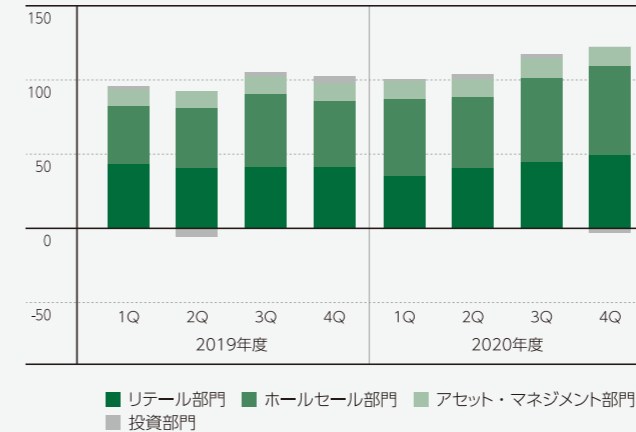
その結果、当連結会計年度のアセット・マネジメント部門の純営業収益は前年度比6.3%増の511億円、経常利益は同23.3%増の327億円となりました。

【投資部門】

大和企业投資で投資先の上場などを通じた既存投資案件の回収を行ったほか、大和エナジー・インフラでインカムゲインに加え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83.9%増の46億円、経常損益は前年度8億円の経常損失から11億円の経常利益となりました。

純営業収益のセグメント別内訳

(十億円)



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〉

海外部門の業績は、経常利益で前年度比36.4%増の218億円となり、5年連続で通期黒字となりました。また、年度ベースの経常利益は、開示を開始した1999年以降で過去最高となりました。

当連結会計年度においては、M&Aビジネスへの取組みとして、ミッドキャップの案件獲得に引き続き注力しました。前年度に、当社の子会社である株式会社大和インターナショナル・ホールディングス傘下のDC Advisory Holdings Limitedを通じて、再生可能エネルギー分野に特化したフィナンシャル・アドバイザー事業を行うGreen Giraffe Advisory B.V.へ50%出資したことで、欧州のDaiwa Corporate Advisoryが行うインフラ関連アドバイザー事業を補完するとともに、再生可能エネルギーをはじめとするインフラ関連アドバイザーのプラットフォームを強化しました。

8月には、中国証券監督管理委員会より、中国での合弁証券会社設立に関する許可を受けました。当社は中国の関連法律に従い合弁証券設立に必要な諸手続を経て、営業開始に向けて準備を進めていきます。新たに設立する大和証券(中国)有限公司では、当社のグローバル・ネットワークを生かし、中国及びグローバルで事業展開するお客様にハイクオリティな金融サービスを提供し、両国の資本市場の発展に貢献してまいります。(※2021年6月に「経営証券先物業務許可証」(ライセンス)を受領しました。)

地域別では、欧州はエクイティ・FICCともに収益が増加したほか、M&A収益が増加し、経常利益は39億円(前年度は42億円の経常損失)となりました。

アジア・オセアニアでは、エクイティ・FICCともに収益が増加したほか、SSIの持分法投資利益が利益に貢献し、経常利益は前年度比79.1%増の46億円となりました。

米州は前年度高水準であったFICC収益が減少し、経常利益は前年度比25.3%減の131億円となりました。

地域別の経常収支

	(百万円)	
	2019年度	2020年度
欧州	△4,253	3,969
アジア・オセアニア	2,601	4,659
米州	17,644	13,188
合計	15,992	21,817

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。

目標とする経営指標の達成状況等

当社グループでは、2018年度から2020年度にかけての中期経営計画“Passion for the Best”2020において、お客様本位KPIとしてお客様満足度及び大和証券預り資産、業績KPIとして自己資本利益率(ROE)及び経常利益、財務KPIとして連結総自己資本規制比率を数値目標として掲げました。お客様満足度は「大和版NPS®」を中心とした指標を計測しており、お客様目線に立脚した営業体制の構築を進めました。

中期経営計画最終年となる当連結会計年度においては、業績KPIはROE10%以上目標に対し8.5%、連結経常利益2,000億円以上目標に対し1,151億円となりました。財務KPIの連結総自己資本規制比率は21.72%と、目標の18%以上を上回って推移しています。お客様本位KPIの大和証券預り資産は、好調な株式市場も後押しし、80兆円以上とする目標には達しなかったものの、過去最高の75.3兆円となりました。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症により市場が混乱する中においても、「お客様第一の業務運営」のクオリティを追求すると共に、新規ビジネス領域と伝統的な証券業との融合による「新たな価値」の創出及び拡大に向けた挑戦を続け、一定の成果を得た1年でありました。また、DX推進によるお客様への機動的な対応、ニューノーマル時代における柔軟な働き方の実現に向けたインフラ整備を進め、新たな時代への礎を築いた重要な年でありました。経営戦略の根底に取り入れたSDGsへの取り組み推進においても、コロナ禍を契機としたサステナブルファイナンスへの関心の一層の高まりを受け、当社グループにおいても社内体制の更なる強化を行い、グリーンボンド及びソーシャルボンド等をはじめとしたSDGs債の引受け実績を積み上げる等、着実な進捗があったと評価しております。

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2兆2,772億円(9.6%)増加の26兆993億円となりました。内訳は流動資産が同1兆7,996億円(7.9%)増加の24兆6,463億円であり、このうち現金・預金が同7,986億円(20.1%)増加の4兆7,631億円、トレーディング商品が同1,931億円(2.4%)減少の7兆8,340億円、営業貸付金が同2,276億円(12.9%)増加の1兆9,961億円、有価証券担保貸付金が同7,625億円(11.4%)増加の7兆4,483億円となっております。固定資産は同4,775億円(49.0%)増加の1兆4,530億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1兆9,431億円(8.6%)増加の24兆5,074億円となりました。内訳は流動負債が同1兆3,006億円(6.5%)増加の21兆2,193億円であり、このうちトレーディング商品が同9,944億円(18.5%)減少の4兆3,678億円、約定見返勘定が同7,755億円(142.4%)増加の1兆3,202億円、有価証券担保借入金が同9,773億円(13.6%)増加の8兆1,760億円、銀行業における預金が同3,788億円(9.4%)増加の4兆4,160億円となっております。固定負債は同6,427億円(24.3%)増加の3兆2,844億円であり、このうち社債が同1,781億円(12.9%)増加の1兆5,573億円、長期借入金が同4,036億円(34.1%)増加の1兆5,869億円となっております。

純資産合計は同3,340億円(26.6%)増加の1兆5,918億円となりました。資本金及び資本剰余金の合計は4,780億円となりました。利益剰余金は親会社株主に帰属する当期純利益を1,083億円計上したほか、配当金304億円の支払いを行ったこと等により、同772億円(9.3%)増加の9,117億円となっております。自己株式の控除額は同27億円(2.5%)減少の1,076億円、その他有価証券評価差額は同147億円(54.9%)増加の415億円、為替換算調整勘定は同184億円増加の128億円、非支配株主持分は6.4倍の2,491億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、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、トレーディング商品の増減、短期差入保証金の増減などにより、3,909億円(前年度は1,671億円)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、投資有価証券の取得による支出などにより、△916億円(同△2,153億円)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、4,380億円(同△1,357億円)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7,903億円増加の4兆7,235億円となりました。

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、平成26年金融庁告示第61号による連結流動性カバレッジ比率(以下、「LCR」という。)の最低基準の遵守が求められております。当社の当第4四半期日次平均のLCRは161.2%となっており、上記金融庁告示による要件を満たしております。また、当社は、上記金融庁告示による規制上のLCR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 2021年1月 至 2021年3月)
適格流動資産	(A)	27,608
資金流出額	(B)	35,385
資金流入額	(C)	18,261
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)	27,608
純資金流出額	(E)	17,124
連結流動性カバレッジ比率	(D)/(E)	161.2%

〈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・供給を行うとともに、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。2021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	—
S&Pグローバル・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
S&Pグローバル・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

科 目	(単位：百万円)		科 目	(単位：百万円)	
	2020年3月期 (2020年3月31日現在)	2021年3月期 (2021年3月31日現在)		2020年3月期 (2020年3月31日現在)	2021年3月期 (2021年3月31日現在)
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	22,846,637	24,646,314	流動負債	19,918,716	21,219,352
現金・預金	3,964,512	4,763,197	支払手形及び買掛金	8,938	5,382
預託金	415,953	485,876	トレーディング商品	5,362,261	4,367,822
受取手形及び売掛金	18,427	21,488	商品有価証券等	1,805,910	2,032,969
有価証券	873,064	996,683	デリバティブ取引	3,556,351	2,334,853
トレーディング商品	8,027,289	7,834,093	約定見返勘定	544,689	1,320,279
商品有価証券等	4,300,600	5,374,191	信用取引負債	59,256	64,022
デリバティブ取引	3,726,689	2,459,901	信用取引借入金	3,994	4,139
営業投資有価証券	202,557	97,092	信用取引貸証券受入金	55,261	59,882
投資損失引当金	△1,160	△588	有価証券担保借入金	7,198,730	8,176,094
営業貸付金	1,768,471	1,996,121	有価証券貸借取引受入金	4,839,095	4,699,647
仕掛品	609	603	現先取引借入金	2,359,635	3,476,447
信用取引資産	114,384	162,078	銀行業における預金	4,037,201	4,416,097
信用取引貸付金	105,203	152,077	預り金	353,943	419,994
信用取引借証券担保金	9,180	10,001	受入保証金	414,641	366,351
有価証券担保貸付金	6,685,756	7,448,321	短期借入金	1,276,948	1,408,288
借入有価証券担保金	4,813,361	5,054,451	コマーシャル・ペーパー	178,000	265,000
現先取引貸付金	1,872,394	2,393,870	1年内償還予定の社債	277,852	203,774
立替金	25,682	20,131	未払法人税等	7,403	17,962
短期貸付金	3,087	595	賞与引当金	26,747	36,316
未収収益	36,483	36,229	その他の流動負債	172,101	151,966
その他の流動資産	711,935	788,790	固定負債	2,641,697	3,284,436
貸倒引当金	△415	△4,401	社債	1,379,226	1,557,333
固定資産	975,462	1,453,016	長期借入金	1,183,272	1,586,913
有形固定資産	309,166	880,477	繰延税金負債	4,369	43,176
建物	115,882	210,109	退職給付に係る負債	44,359	44,773
機械装置	8,004	9,251	訴訟損失引当金	1,570	1,809
器具備品	19,153	18,030	その他の固定負債	28,900	50,430
土地	127,751	598,541	特別法上の準備金	3,918	3,699
建設仮勘定	38,375	44,544	金融商品取引責任準備金	3,918	3,699
無形固定資産	124,115	128,786	負債合計	22,564,333	24,507,489
のれん	13,629	21,229	(純資産の部)		
借地権	3,217	5,787	株主資本	1,202,310	1,282,154
ソフトウェア	77,985	84,276	資本金	247,397	247,397
その他	29,283	17,493	資本剰余金	230,808	230,651
投資その他の資産	542,179	443,751	利益剰余金	834,442	911,742
投資有価証券	491,660	402,590	自己株式	△110,351	△107,646
長期貸付金	5,915	6,313	自己株式申込証拠金	13	9
長期差入保証金	17,877	17,692	その他の包括利益累計額	7,703	51,415
繰延税金資産	17,125	11,397	その他有価証券評価差額金	26,853	41,587
その他	10,042	10,415	繰延ヘッジ損益	△13,592	△3,058
貸倒引当金	△440	△1,037	為替換算調整勘定	△5,556	12,886
投資損失引当金	—	△3,620	新株予約権	8,901	9,125
資産合計	23,822,099	26,099,330	非支配株主持分	38,849	249,145
			純資産合計	1,257,766	1,591,841
			負債・純資産合計	23,822,099	26,099,330

連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	2020年3月期 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	2021年3月期 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
営業収益	672,287	576,172
受入手数料	266,574	286,835
委託手数料	56,503	78,026
引受け・売出し・特定投資家 向け売付け勧誘等の手数料	29,818	38,098
募集・売出し・特定投資家向け 売付け勧誘等の取扱手数料	23,254	19,211
その他の受入手数料	156,997	151,499
トレーディング損益	93,802	118,895
営業投資有価証券関連損益	14	4,808
金融収益	258,122	93,188
その他の営業収益	53,772	72,444
金融費用	209,916	54,480
その他の営業費用	36,110	55,031
純営業収益	426,259	466,660
販売費・一般管理費	371,970	373,800
取引関係費	68,891	57,612
人件費	184,032	193,002
不動産関係費	36,647	38,441
事務費	25,969	24,365
減価償却費	30,813	33,920
租税公課	10,529	11,493
貸倒引当金繰入れ	170	281
その他	14,917	14,682
営業利益	54,288	92,859
営業外収益	17,465	25,500
受取配当金	5,062	3,381
持分法による投資利益	8,586	12,369
投資事業組合運用益	—	5,539
その他	3,816	4,210
営業外費用	1,470	3,184
支払利息	269	636
為替差損	123	252
投資事業組合運用損	207	—
社債発行費	128	163
その他	741	2,132
経常利益	70,283	115,175

(右上に続く)

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

科目	2020年3月期 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	2021年3月期 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
当期純利益	61,265	109,651
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△20,628	14,971
繰延ヘッジ損益	△7,934	10,345
為替換算調整勘定	△11,702	17,595
持分法適用会社に対する 持分相当額	△30	907
その他の包括利益合計	△40,296	43,819
包括利益	20,969	153,471
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	20,050	152,107
非支配株主に係る包括利益	919	1,363

(単位：百万円)

科目	2020年3月期 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	2021年3月期 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
特別利益	37,476	51,650
固定資産売却益	8,749	57
投資有価証券売却益	12,442	4,231
段階取得に係る差益	4,642	46,962
持分変動利益	11,413	180
金融商品取引責任準備金戻入	19	218
その他	208	—
特別損失	22,930	22,259
固定資産除売却損	609	1,386
減損損失	1,283	9,394
投資有価証券売却損	—	219
投資有価証券評価損	8,114	1,738
関係会社株式評価損	—	896
投資損失引当金繰入額	—	3,620
構造改革関連費用	12,500	4,319
その他	422	684
税金等調整前当期純利益	84,828	144,567
法人税・住民税及び事業税	26,087	35,589
法人税等調整額	△2,524	△673
当期純利益	61,265	109,651
非支配株主に帰属する当期純利益	918	1,255
親会社株主に帰属する当期純利益	60,346	108,396

連結株主資本等変動計算書

2021年3月期(自 2020年4月1日 至 2021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
2020年4月1日残高	247,397	230,808	834,442	△110,351	13	1,202,310
連結会計年度中の変動額						
剰余金の配当	—	—	△30,429	—	—	△30,429
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	108,396	—	—	108,396
自己株式の取得	—	—	—	△9	—	△9
自己株式の処分	—	—	△667	2,714	—	2,047
その他	—	△157	—	—	△3	△160
連結会計年度中の変動額合計	—	△157	77,299	2,704	△3	79,843
2021年3月31日残高	247,397	230,651	911,742	△107,646	9	1,282,154

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		
2020年4月1日残高	26,853	△13,592	△5,556	8,901	38,849
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)	14,734	10,534	18,442	223	210,296
連結会計年度中の変動額合計	14,734	10,534	18,442	223	210,296
2021年3月31日残高	41,587	△3,058	12,886	9,125	249,145

2020年3月期(自 2019年4月1日 至 2020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
2019年4月1日残高	247,397	230,633	805,761	△87,320	5	1,196,476
連結会計年度中の変動額						
剰余金の配当	—	—	△31,164	—	—	△31,164
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	60,346	—	—	60,346
自己株式の取得	—	—	—	△25,102	—	△25,102
自己株式の処分	—	—	△501	2,071	—	1,570
その他	—	175	—	—	8	183
連結会計年度中の変動額合計	—	175	28,681	△23,030	8	5,834
2020年3月31日残高	247,397	230,808	834,442	△110,351	13	1,202,310

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		
2019年4月1日残高	47,668	△5,611	5,942	8,741	3,211
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)	△20,815	△7,981	△11,499	159	35,638
連結会計年度中の変動額合計	△20,815	△7,981	△11,499	159	35,638
2020年3月31日残高	26,853	△13,592	△5,556	8,901	38,849

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

科目	2020年3月期 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	2021年3月期 (自 2020年4月1日 至 2021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	84,828	144,567
減価償却費	37,251	41,169
のれん償却額	1,254	1,167
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	33	8,073
金融商品取引責任準備金の 増減額(△は減少)	△19	△218
受取利息及び受取配当金	△5,118	△3,475
支払利息	269	636
持分法による投資損益(△は益)	△8,586	△12,369
固定資産除売却損益(△は益)	△8,139	1,328
投資有価証券売却損益(△は益)	△12,442	△4,011
段階取得に係る差損益(△は益)	△4,642	△46,962
持分変動損益(△は益)	△11,413	△180
投資有価証券評価損益(△は益)	8,114	1,738
減損損失	1,283	9,394
構造改革関連費用	12,500	4,319
顧客分別金信託の増減額 (△は増加)	△81,003	△50,304
トレーディング商品の増減額	△440,089	△41,577
営業投資有価証券の増減額 (△は増加)	△101,485	△8,691
営業貸付金の増減額(△は増加)	△208,450	△221,448
信用取引資産及び 信用取引負債の増減額	49,924	△42,928
有価証券担保貸付金及び 有価証券担保借入金の増減額	534,755	219,893
短期貸付金の増減額(△は増加)	79	31
銀行業における預金の増減額 (△は減少)	404,625	378,895
短期差入保証金の増減額 (△は増加)	△230,468	127,848
受入保証金の増減額(△は減少)	42,485	△48,841
預り金の増減額(△は減少)	80,222	63,121
その他	31,146	△119,354
小計	176,916	401,821
利息及び配当金の受取額	12,381	11,661
利息の支払額	△269	△615
法人税等の支払額又は還付額 (△は支払)	△21,838	△21,888
営業活動による キャッシュ・フロー	167,190	390,979

(右上に続く)

(単位：百万円)

科目	2020年3月期 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	2021年3月期 (自 2020年4月1日 至 2021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	△44,579	△64,698
定期預金の払戻による収入	43,883	58,018
有価証券の取得による支出	△517,970	△623,456
有価証券の売却及び 償還による収入	489,804	570,283
有形固定資産の取得による支出	△21,799	△29,329
有形固定資産の売却による収入	13,173	4,665
無形固定資産の取得による支出	△36,174	△29,271
投資有価証券の取得による支出	△141,453	△53,674
投資有価証券の売却及び 償還による収入	35,488	105,641
関係会社株式の取得による支出	△41,179	△28,925
連結の範囲の変更を伴う 子会社株式の取得による収入	7,367	—
貸付けによる支出	△437	△595
貸付金の回収による収入	34	76
その他	△1,553	△374
投資活動による キャッシュ・フロー	△215,397	△91,641
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)	51,079	419,571
長期借入れによる収入	148,629	277,190
長期借入金の返済による支出	△383,899	△320,854
社債の発行による収入	420,195	690,484
社債の償還による支出	△314,070	△601,407
自己株式の売却による収入	622	1,086
自己株式の取得による支出	△25,102	△9
配当金の支払額	△31,164	△30,429
連結子会社設立に伴う 非支配株主からの払込による収入	—	7,781
その他	△2,083	△5,344
財務活動による キャッシュ・フロー	△135,794	438,067
現金及び現金同等物に係る 換算差額	△4,950	6,796
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△188,952	744,201
現金及び現金同等物の期首残高	4,122,102	3,933,149
新規連結に伴う現金及び 現金同等物の増加額	—	25,968
連結の範囲の変更に伴う現金及び 現金同等物の増減額(△は減少)	—	20,206
現金及び現金同等物の期末残高	3,933,149	4,723,526

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

(2021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)	129,328千株	8.48%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	61,931千株	4.06%
太陽生命保険株式会社	41,140千株	2.69%
パークレイズ証券株式会社	34,390千株	2.25%
日本生命保険相互会社	31,164千株	2.04%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	30,973千株	2.03%
日本郵政株式会社	30,000千株	1.96%
大和持株会	23,389千株	1.53%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口5)	22,649千株	1.48%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	22,299千株	1.46%

(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、2021年3月31日現在、自己株式175,501,735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います。

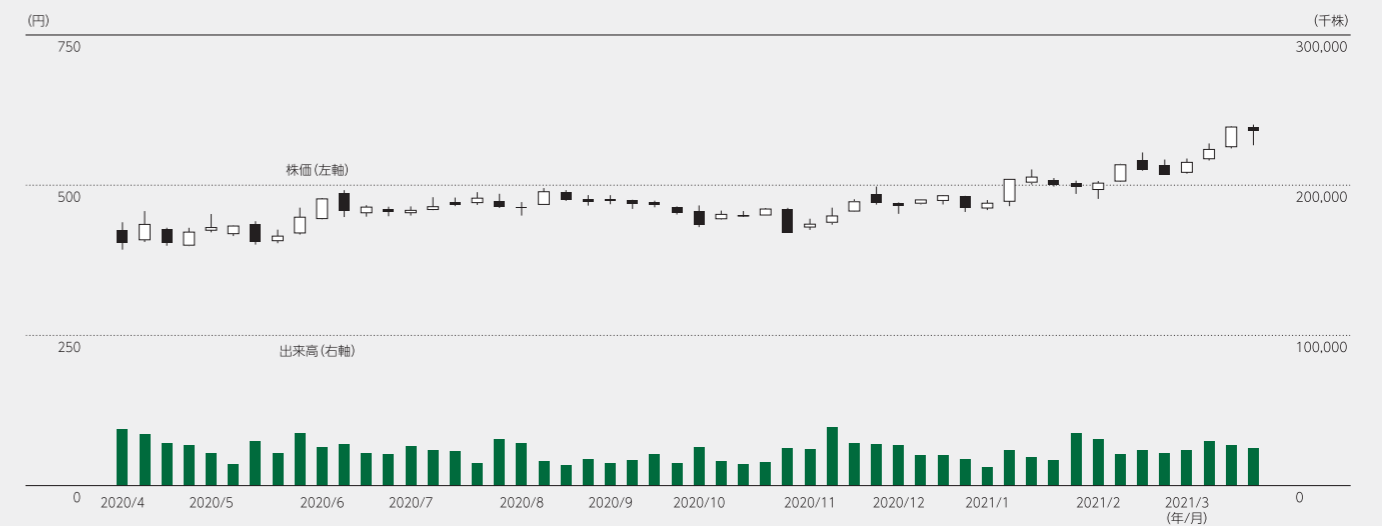
資本金の額 247,397百万円(2021年3月31日現在)

株価情報

東京証券取引所における当社株価(2020年4月1日~2021年3月31日)

始 値	高 値	安 値	終 値	一日平均出来高
413.6円	600.8円	392.7円	572.1円	5,048千株

株価・出来高の推移(2020年4月1日~2021年3月31日)



所有者別株式分布状況(2021年3月31日現在)

