

大和証券グループ

～ 未来を創る、金融・資本市場のパイオニア ～



統合報告書 2020

2020年3月期

目次

2 大和証券グループの経営戦略

- 2 大和証券グループの価値観
- 3 大和証券グループの重要課題
- 4 大和証券グループの価値創造モデル
- 6 大和証券グループの歩み
- 8 中期経営計画“Passion for the Best” 2020
- 10 CEOメッセージ
- 18 CFOメッセージ
- 22 CIOメッセージ

24 多様なニーズに対する付加価値の提供

- 25 お客様本位に立脚した営業体制の深化
- 28 お客様のニーズを捉えた高付加価値の情報提供
- 30 大和証券グループの人材戦略

37 事業ポートフォリオの拡充

- 38 ハイブリッド戦略とは
- 40 対談：不動産アセット・マネジメントへの取組み
- 43 対談：農業ビジネスへの取組み
- 46 ハイブリッドビジネスのスケール化実績
- 48 今中計期間にスタートしたハイブリッドビジネス

52 グローバル競争力の強化

54 社会課題解決型ビジネスへの注力

- 54 SDGs対談
- 58 大和証券グループのSDGs
- 63 環境への取組み

64 ガバナンス戦略

- 65 コーポレート・ガバナンス対談
- 70 取締役一覧
- 72 執行役一覧
- 73 指名・監査・報酬委員会報告
- 77 役員報酬制度
- 80 コーポレート・ガバナンス態勢
- 84 TCFDへの対応
- 86 内部監査について
- 88 リスクアペタイト・フレームワーク
- 90 リスク管理
- 96 IT戦略・システムリスク管理
- 97 コンプライアンス
- 99 ステークホルダーとの対話・コミュニケーション

102 財務セクション

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

131 会社情報

- 131 株主・株価情報
- 132 役員一覧
- 133 大和証券 国内サービス網
- 135 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。



2020 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

注意事項

本統合報告書は、2019年度（2019年4月1日～2020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2020の発行について

当社グループは、「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制定し、公表しています。この企業理念は、当社グループが資本市場の担い手としての社会的な責任を果たしながら、すべてのステークホルダーの皆様に対する価値創造経営を行い、中長期的な企業価値向上を図るための基礎となる理念です。この理念にもとづき、当社グループは、個人・法人や機関投資家などの資金運用ニーズと、企業、国・地方、公共法人、国際機関などの事業資金の調達ニーズを結びつけ、金融・資本市場を通じて社会および経済の発展に貢献していくという社会的使命を担っています。

この使命の実現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「統合報告書」を発行しています。

今年度の報告書では、当社グループの中期経営計画の前提として認識している経営の重要課題を軸に、対応状況および今後の戦略を紹介します。特に、伝統的証券ビジネスを柱としながら、独立系総合証券グループとしての強みを活かし、既存ビジネスを強化、補完できるようなビジネス分野への参入や、新たな技術の活用によって収益源の多様化・安定化を図る「ハイブリッド型総合証券グループ」を目指す戦略を特集しています。

ESGについては、今年度も投資家の皆様との対話を通じて当社グループのコーポレート・ガバナンスに対するご意見や、SDGsを軸とする非財務情報の開示についてご助言をいただき、内容の充実を図りました。ESGに関する詳細なデータなどは、2020年春にリニューアルした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。

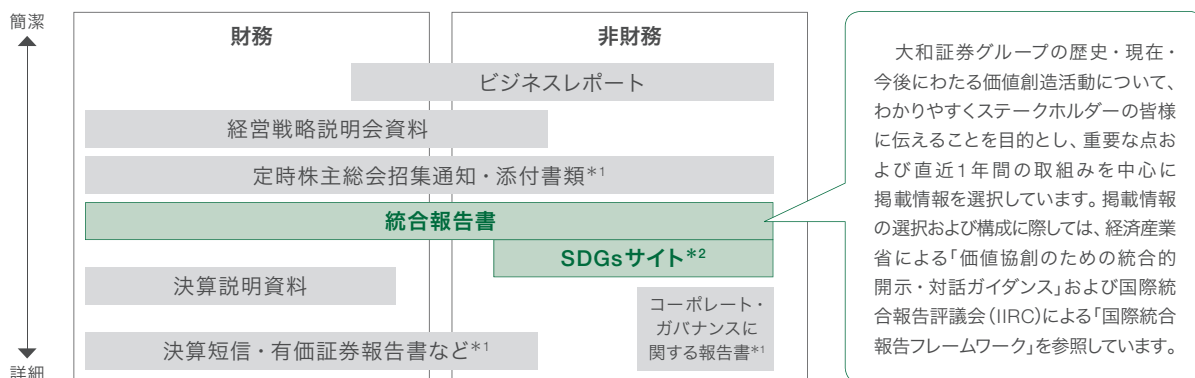
大和証券グループ本社
執行役社長 CEO

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・金商法等で制度的に開示が定められている書類

*2 2020年春にコーポレートサイトのリニューアルに伴い、SDGsデータブック(旧CSR報告書)はWeb版へ移行しました。

詳細なESG関連データなどは <https://www.daiwa-grp.jp/sdgs/> よりご覧いただけます。



事業活動を支える

大和証券グループの価値観

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。100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た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たいと考えています。

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

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

事業環境の変化を踏まえた

大和証券グループの重要課題

現在、私たちの事業領域を取り巻く社会環境は、顕在化している多くの問題や、不確実性を抱えています。人生100年時代の到来や、デジタル・トランスフォーメーションの進展など、当社グループを取り巻く環境の劇的な変化が想定されるなかで、「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

の提供と、「ハイブリッド型総合証券グループ」としての新たな価値の提供を基本方針とし、「未来を創る、金融・資本市場のバイオニア」を目指す姿として掲げています。当社グループは、社会変化に伴う「不確実性の高まり」をビジネスチャンスと捉え、より良い未来を創出していくことに貢献したいと考えています。

大和証券グループを取り巻くリスクと機会

社会変化に伴う「不確実性」の高まり



個人

人生100年時代

- ◆ 長寿化への対応
⇒ 健康・介護・経済的問題
- ◆ 相続対策
- ◆ 老後のライフスタイル多様化

格差・多様性拡大

- ◆ 終身雇用の崩壊
- ◆ 所得格差の拡大
- ◆ 情報発信・情報共有手段の多様化



企業／国・地方

経営環境の激変

- ◆ 国内市場の縮小
- ◆ デジタル・トランスフォーメーションへの対応
- ◆ 異業種間競争の激化
- ◆ グローバル競争の激化
- ◆ 気候変動の影響

財政逼迫

- ◆ 地域格差の拡大
- ◆ 社会保障負担の増加
- ◆ 老朽インフラへの投資
⇒ 財政健全化困難

大和証券グループの重要課題

1 多様なニーズに対する付加価値の提供

人生100年時代を迎え、お客様のニーズは資産運用だけでなく、資産の保全、相続による資産承継、保有不動産の流動化といった多様かつ複雑なものとなっています。当社では、あらゆる層のお客様に適したチャンネルを通じて多様なニーズに対応した丁寧なコンサルティングとよりの確な提案を行います。

[▶▶ P.24](#)

2 事業ポートフォリオの拡充

大和証券グループは独自の強みを活かして事業ポートフォリオを拡充することで、新たな価値を創出し、お客様の多様なニーズに応えるとともに、環境の変化に対応した新たな価値を創出していきます。

[▶▶ P.37](#)

3 グローバル競争力の強化

海外でも大きな成長が期待できる分野としてグローバルM&Aネットワークを強化しています。また、高い経済成長が期待できるアジアにおいて、現地の有力投資銀行や、証券会社への出資、ビジネス連携を通じて、成長の果実を取り込んでいきます。

[▶▶ P.52](#)

4 社会課題解決型ビジネスへの注力

2015年に国連にて採択された「SDGs（Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）」を、世界を牽引する重要な目標と捉えています。当社グループでは、ビジネスを通じ、企業の経済価値の追求と社会課題の解決を両立することで、豊かな社会の実現に積極的に取り組みます。

[▶▶ P.54](#)

5 ガバナンス戦略

当社グループは、国際的な水準に合う透明性・客観性の高いガバナンス体制を目指し、指名委員会等設置会社形態を採用しています。社外取締役が委員長を務める各委員会は半数以上が社外取締役で構成されるほか、取締役会の多様性の確保など、引き続き、適切な企業統治体制の構築と発展に努めます。

[▶▶ P.64](#)

大和証券グループの価値創造モデル

社会課題

社会変化に伴う「不確実性」の高まり



個人



企業／国・地方

人生100年時代

- ◆ 長寿化への対応
⇒ 健康・介護・経済的問題
- ◆ 相続対策
- ◆ 老後のライフスタイル多様化

格差・多様性拡大

- ◆ 終身雇用の崩壊
- ◆ 所得格差の拡大
- ◆ 情報発信・情報共有手段の多様化

経営環境の激変

- ◆ 国内市場の縮小
- ◆ デジタル・トランスフォーメーションへの対応
- ◆ 異業種間競争の激化
- ◆ グローバル競争の激化
- ◆ 気候変動の影響

財政逼迫

- ◆ 地域格差の拡大
- ◆ 社会保障負担の増加
- ◆ 老朽インフラへの投資
⇒ 財政健全化困難

大和証券グループの事業活動

リテール部門

純営業収益.....1,664億円
経常利益.....64億円

ホールセール部門

純営業収益.....1,722億円
経常利益.....380億円

アセット・マネジメント部門

純営業収益.....480億円
経常利益.....265億円

投資部門

純営業収益.....25億円
経常利益.....▲8億円



財務資本



人的資本



社会的資本

大和証券グループの資本・強み

- ◆ 自己資本.....1兆2,100億円
- ◆ 連結総自己資本規制比率.....21.16%
- ◆ 連結人員数.....1万5,904人
- ◆ CFP保有者数.....1,020人(金融業界1位)
- ◆ 日経ヴェリタス アナリストランキング.....1位
- ◆ 世界24ヵ国・地域の拠点
- ◆ 国内174ヵ店(2020年9月末までの予定を含む)
- ◆ 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

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

(注) 数値は2019年度実績／2020年3月末時点

中期経営計画

“Passion for the Best” 2020グループ数値目標

お客様本位
KPI

お客様満足度

大和証券預り資産

NPS[®]* など
80兆円以上

財務
KPI

連結総自己資本規制比率 18%以上

* 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。

社会課題の解決

大和証券グループの重要課題

1 多様なニーズに対する付加価値の提供 ▶▶ P.24

2 事業ポートフォリオの拡充 ▶▶ P.37

3 グローバル競争力の強化 ▶▶ P.52

4 社会課題解決型ビジネスへの注力 ▶▶ P.54

5 ガバナンス戦略 ▶▶ P.64

社会変化をもとに、重要課題を事業戦略の策定の重要な要素と捉え、事業活動を通じた社会課題の解決により、持続的な成長を図ります。

ビジネスモデル



クオリティNo.1



ハイブリッド戦略

社会的価値

リテール部門 ▶▶ P.103

- ◆ 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.106

- ◆ 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.109

- ◆ 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.112

- ◆ 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

経済的価値

（数値は2019年度実績・2019年度末時点）
格付けは2020年6月30日現在

経常利益 702億円

ROE 4.9%

株主還元総額 558億円

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 7,123億円

再投資

業績
KPI

ROE 10%以上
連結経常利益 2,000億円以上

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。歴史的転換点に立つ今こそ、「未来を創る、金融・資本市場のパイオニア」として、新たな価値を提供するとともに、SDGs達成に向けた共通価値創造を通じ、サステナブルで豊かな社会の実現に貢献していきます。



事業の歩み ・組織の歩み ・ビジネスの歩み

1902

藤本ビルブローカー 開業

1910

定期刊行物『金融旬報』を発刊

1917

国内証券業者として初めて外貨公債を輸入

1919

ニューヨークに駐在員事務所を設置

1937

投資信託の原型となる「藤本有価証券投資組合」を結成

1942

藤本証券(株)に商号変更

1943

藤本証券(株)、(株)日本信託銀行と合併し、大和証券(株)設立

1951

投資信託運用会社として登録
外国部設置、外国投資家に日本の産業界を紹介

1959

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

1961

東京、大阪、名古屋証券取引所市場第二部に上場

1970

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

1971

世界初のアジアグラデー債(シンガポール開発銀行)主幹事となる

1985

米国市場で初の円建債主幹事となる

1986

日本初のパソコン・ホームトレード開始

1998

合併会社設立に関する住友銀行との最終合意締結

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

2004

委員会等設置会社へ移行
(現在は指名委員会等設置会社)

2009

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

2011

(株)大和ネクスト銀行開業

2012

大和証券(株)と大和証券キャピタル・マーケット(株)が合併、「新」大和証券設立

2016

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

2017

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

2018

大和エネルギー・インフラ(株)設立
大和フード&アグリ(株)設立

2019

(株)CONNECT設立

中期経営計画の変遷 (2012-2020)

● 2012～ “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

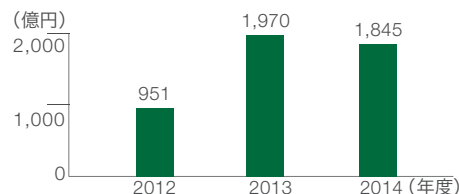
KPI

- ◆ 連結経常利益
- ◆ 固定費カバー率

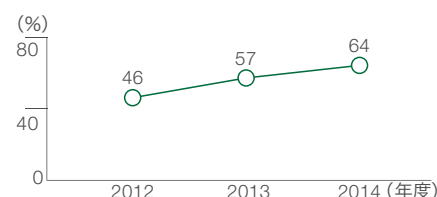
振り返り

数値目標（連結経常利益1,200億円以上、固定費カバー率60%以上）を達成したほか、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。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。

経常利益



固定費カバー率*



* 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～ “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

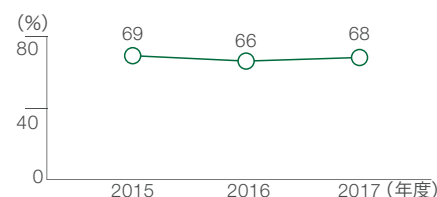
KPI

- ◆ 固定費カバー率
- ◆ ROE

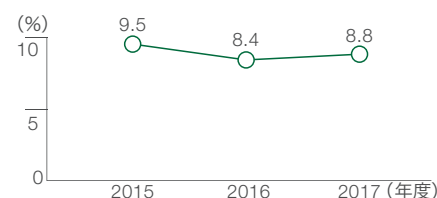
振り返り

数値目標（ROE10%、固定費カバー率75%以上）は、あと一步だが、安定収益の拡大、多様化により、前中計で目指していた「外部環境に左右されにくい強靱な経営基盤の確立」の完成度は高まった。

固定費カバー率



ROE



● 2018～ “Passion for the Best” 2020

未来を創る、金融・資本市場のパイオニア

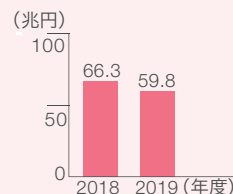
基本方針

- ◆ 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

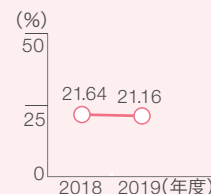
KPI

- | | | |
|-----------------------|--------------------|-----------------|
| お客様本位KPI | 財務KPI | 業績KPI |
| ◆ お客様満足度の向上 (NPSなど) | ◆ 連結総自己資本規制比率18%以上 | ◆ ROE10%以上 |
| ◆ 預り資産80兆円以上 (2020年度) | | ◆ 経常利益2,000億円以上 |

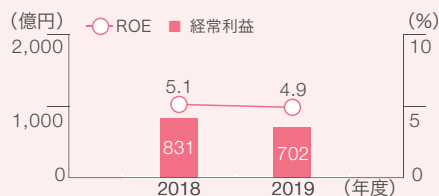
預り資産



連結総自己資本規制比率



ROE・経常利益



中期経営計画“Passion for the Best” 2020

未来を創る、金融・資本市場のパイオニア

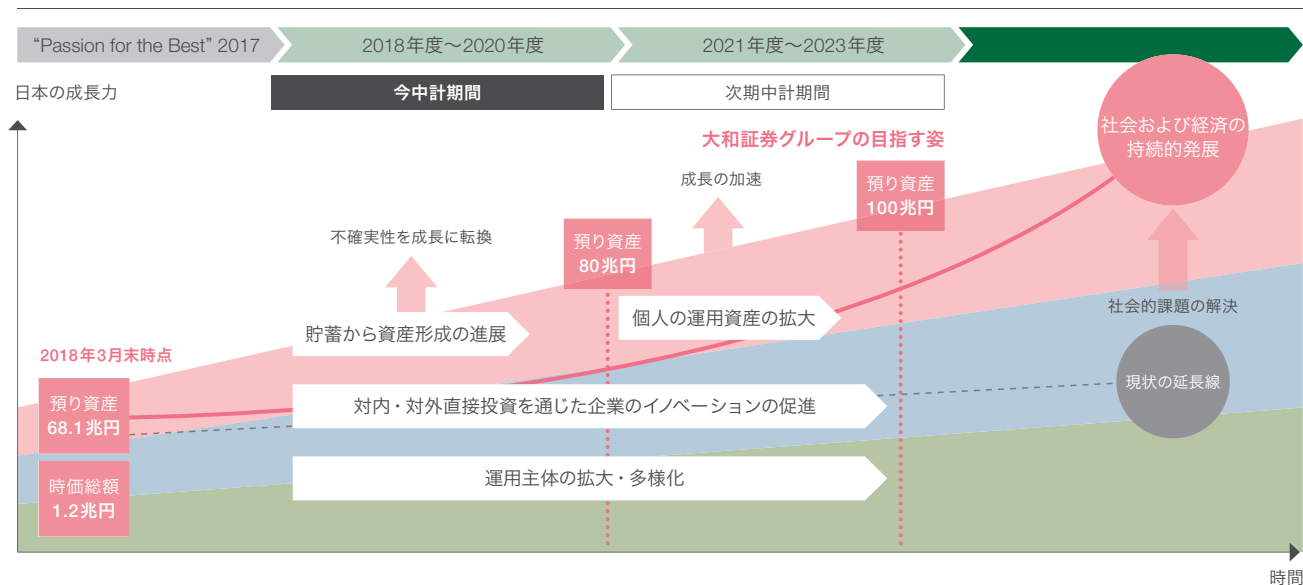
持続的成長に向けて、目の前の3年間で事業戦略として何をすべきかという観点で、中期経営計画“Passion for the Best” 2020を策定しました。

一人ひとりの人生を豊かにし、お客様が目指す人生のゴール

に近づくための、資産運用のお手伝いをしていくことが私たちのコアである証券ビジネスの使命です。中期経営計画では「お客様満足度」を最も重要なKPIと据え、お客様との絆の強さを長期的な競争力としていきたいと考えています。

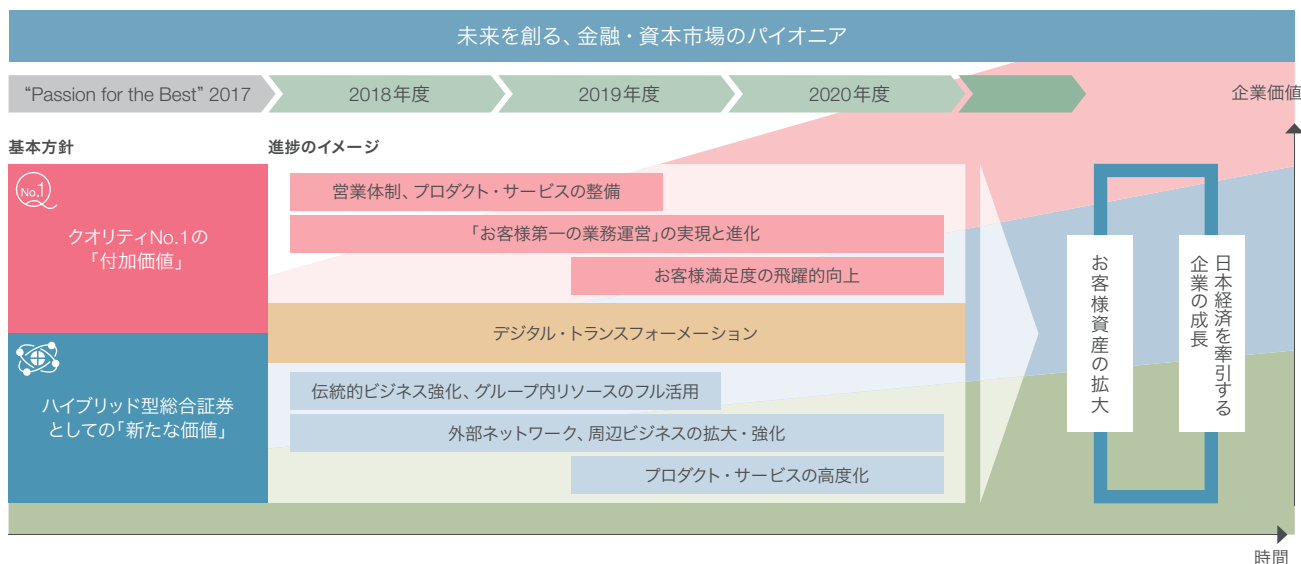
中期経営計画についての詳細な説明は統合報告書2018 CEOメッセージをご覧ください。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/8601/ir_material2/136614/01.pdf

目指す未来のイメージ

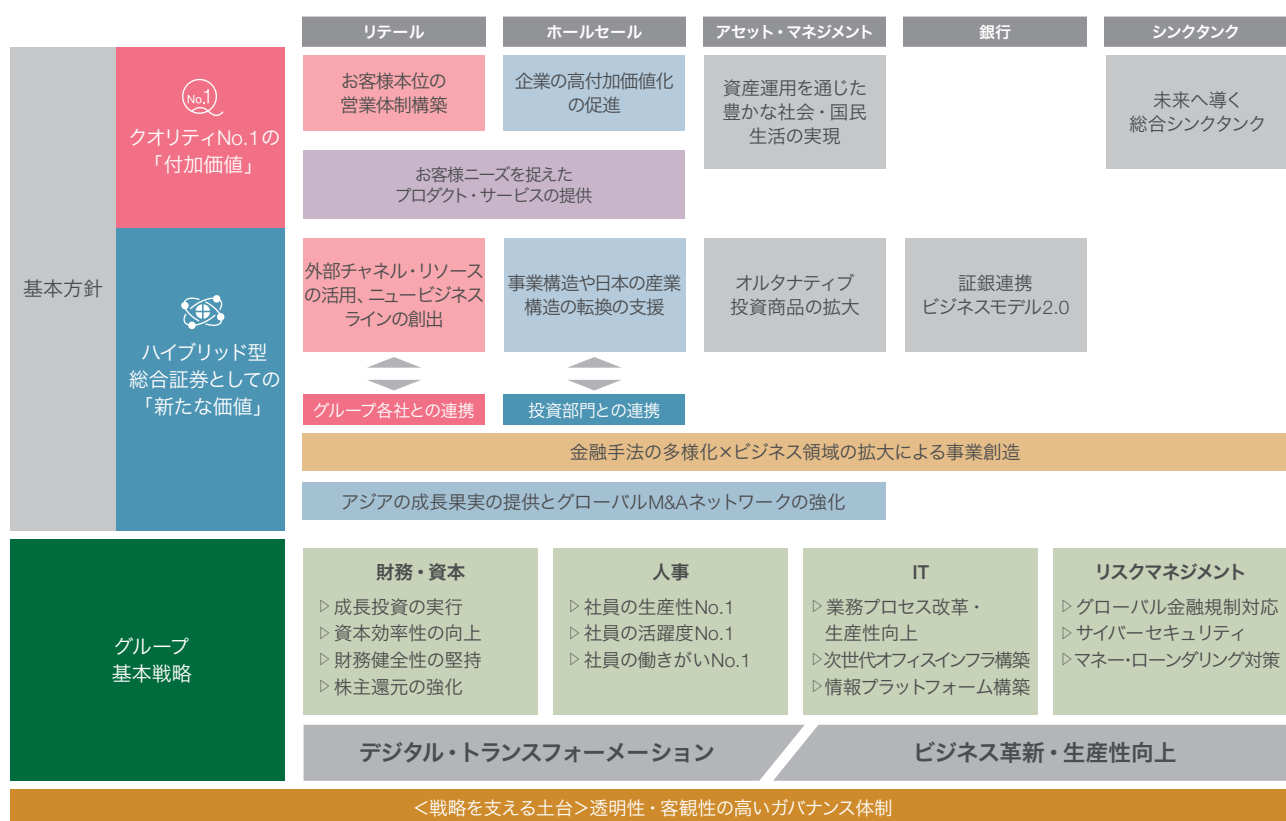


中期経営計画の骨子

中期経営計画“Passion for the Best” 2020では、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とハイブリッド型総合証券グループとして「新たな価値」の提供を2つの基本方針としました。



基本方針と各ビジネスラインの主要テーマ



KPI (重要経営指標)の進捗

		目標 (2020年度)	2019年度進捗
お客様本位 KPI	お客様満足度	NPS など	対面証券部門No.1*
	大和証券 預り資産	80兆円以上	59.8兆円
	モニタリング指標：Work Motivation Survey		
財務KPI	連結総自己資本 規制比率	18%以上	21.16%
	モニタリング指標：連結流動性カバレッジ比率、安定調達比率 (NSFR)		
業績KPI	ROE	10%以上	4.9%
	連結経常利益	2,000億円以上	702億円
	モニタリング指標：固定費カバー率、業務効率化・デジタル化指数、海外部門収益		

* 2019年10月に公表された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のNPSベンチマーク調査による

CEOメッセージ

これからも変化を好機と捉え
金融・資本市場のパイオニアとして
未来を創造していく。

大和証券グループ本社
執行役社長 CEO
中田 誠司



※ 2020年6月上旬に実施したインタビューを掲載しています。

デジタル・トランスフォーメーション(DX)

対面型の仕事の進め方といかにベストミックスを図るかが重要

新型コロナウイルスのパンデミックによって企業のあり方が問い直され、日本社会は現在、大きな転換点を迎えています。在宅を中心としたテレワークも一気に普及しましたが、ビデオ会議システムのツールは、従前からあったテクノロジーです。テレワークによって我々はそのITツールを再認識し、デジタル・トランスフォーメーション(以下、DX)を体現する気づきを得たと思います。日本は、今後も労働人口が減少していくなかで、1人当たりの労働生産性を上げていかねばなりません。そういう意味では今回のコロナ禍を奇貨として、本来変えていくべき方向へ一気に動き出したともいえます。セミナーなど一方向のイベントは、オンラインのウェビナーで代替できることもわかりました。DXを最大限利活用しつつ、対面型の仕事の進め方とどうベストミックスを図るかが大事です。今後、テレワークの割合をどの程度に設定していくかは、個人の働きやすさの違いや業務の違いなどを勘案しながら検討中ですが、テレワーク時はジョブディスクリプションを明確にし、仕事内容も可視化して、会社としてモニタリングができる仕組みを構築することも視野に入れています。

一方で、デジタル社会が浸透すればするほど、フェイス・トゥ・フェイスの表情を感じながらの面談が重要であることを、外出自粛期間を通して私自身も再認識

しました。ビデオ会議などウェブ上でのコミュニケーションと、実際に面会するリアルなコミュニケーションをより効果的に使い分ける時代となり、対面機会の価値について再考する貴重な機会になったと思います。当社グループでは、東京オリンピック・パラリンピックの開催を踏まえ、渋滞回避やセキュリティなどの観点から、いずれテレワークが常態化する時代が到来すると考えました。そこで2年前から、社内の基幹システムをパブリッククラウドに置き換えるシステム刷新に着手しました。あわせて、オフィス出社時と同様に業務を行うことができる2in1端末*を、営業員には昨年12月末までに、本社部門やその他部門の社員にも今年3月初旬までに配付し、テレワークが実現できる環境を整えてきました。この2in1端末を所有していれば、いつでもどこからでも、かつ安全に、当社グループの基幹システムにアクセスして業務が行えます。すでに口座開設、提案、受発注までが可能で、今夏には、ファンドラップなど、契約時の書類のペーパーレス化により、ほぼすべての商品で、約定まで完結できるようになります。この点は、大手金融機関のなかでもアドバンテージのあるインフラ構築ができたと自負しています。

* ノートパソコンとしてもタブレットとしても使用できる持ち運び可能な端末

▶ P.22 コロナ禍で加速するデジタル・トランスフォーメーション

CEOメッセージ

2019年度総括

厳しい外部環境のなか、収支構造改革とハイブリッド戦略を推進

ここで一旦、2019年度の振り返りをしておきたいと思います。同年度、国内株式市場における個人の売買代金は、年度を通じて見ますと、アベノミクス開始以降、最も低い水準となりました。そのようななか、当社グループの業績は、2018年度との比較では減収減益となりましたが、マーケットが大きく変動した下期は、法人向けのホールセール部門の収益回復もあり、上期比で増収増益となりました。また、3カ年の中期経営計画(以下、中計)のなかで、3つのKPI(重要経営指標)を掲げましたが、中計2年目の2019年度、最重要指標と位置付けているお客様本位KPIに関しては、大和版NPS(お客様満足度スコア)のスコアアップを着実に図るべく、お客様本位の営業体制に進化するため、丁寧に時間をかけ、営業員への浸透を図ってきました。私は2017年4月の社長就任時から、社内でもとあるごとに「もう、営業員の成績だけを競わせる時代ではない。お客様のニーズや課題を徹底的に考えてお客様満足度を上げ、同時に営業員の創造的なモチベーションも上げなければ、企業にも社員にもサステナビリティがない」と説いてきました。少しずつですが、営業員の意識や行動改革が進み、お客様の課題やニーズの把握、さらに提案力やアフターケアのクオリティも向上し、結果として、ファンドラップなどの大口のお取引や、相続・不動産などのソリューション案件拡大につながっています。また、今年2月下旬、外部の調査会社が実施したNPS調査では、昨年8月下旬の調査同様、対面証券大手5社中、最も高いスコアを獲得しました。

預り資産は株価の下落が大きく影響し、2020年3月末で59.8兆円にとどまっていますが、資産導入額は中計の想定を大きく上回る水準です。財務KPIは、連結総自己資本規制比率が2020年3月末で21.16%

となり、目標の18%以上をクリアしました。今年3月には、当社初となる永久劣後債(AT1債)を1,500億円発行し、Tier1資本を拡充しており、高い財務の健全性を確保しています。業績KPIは、課題が残りました。現在の厳しい事業環境を踏まえると、達成するのは極めて難しい状況ではありますが、中計で掲げる、クオリティNo.1とハイブリッド戦略、そして、収支構造改革を同時並行で進め、業績を拡大させていきたいと考えています。ハイブリッド戦略については後ほど改めて触れさせていただきますが、単なる多角化や出資を行うこと自体が目的ではありません。あくまでも伝統的な証券ビジネスを軸として、その収益を伸ばすための手段であると同時に、収益源の多様化を通じてグループ全体の収益安定化を目指していくものです。そのハイブリッド事業の利益については、2018年度の151億円から2019年度は166億円と、着実に増加しています。投資を実行するフェーズはおおむね完了し、今後はハイブリッド戦略をより強固なものにするため、グループとしての収益力向上の実現、事業ポートフォリオの強化、それに伴う管理体制の強化を進めていく所存です。

コロナショックを受け、当社グループのIB(投資銀行)ビジネスも影響を受けています。3、4月は、IPO(新規株式公開)やPO(公募増資)の時期の延期、あるいは検討自体の休止といったケースが続出しました。ですが、IPOは現在の中計でも最重要ビジネスのひとつと位置付けており、また、優れたスタートアップ企業の誕生なくして日本経済の活性化は成し得ないと考え、引き続きスタートアップ企業のファイナンス支援を積極的に行ってまいります。一方で、IBビジネスの今後の伸びしろは大きく、目先は手元流動性の確保ですが、超低金利が続く現状から、劣後債を含む社債など

デットファイナンスの拡大も見込まれます。次に、毀損したバランスシートの改善ニーズの高まりです。2008年のリーマンショックの際は、多くの企業で増資ラッシュが起きましたが、アベノミクス効果で経済が拡大する過程で、企業の内部留保も厚みを増しました。今回のコロナ危機では、コアビジネスとノンコアビジネスの峻別、あるいは売却すべき事業なども顕在化し、業界再編を含めてM&Aが活発化すると思われ、我々が積極的にご提案していく機会が増えていくと思います。M&Aに関しては、スケールの大きな案件から小規模なものまですべてをカバーするのではなく、当社の企業規模とノウハウで戦えるフィールドを考慮し、500億円程度のミッドキャップ(中規模)のM&A案件に注力してビジネスを拡大してきました。すでに、ミッドキャップマーケットで世界ナンバーワンを獲得するためのグローバル体制も構築済みです。

一方、個人向けのビジネスに関しましては、2in1端末の本格導入も相まって、お客様の訪問に要する移動時間や事務作業削減を通じ、これまで以上にお客様との接点を持つ機会が創出されました。実際、4月、5月の外出自粛期間中、テレワークによるお客様へのアプローチ件数は、2019年度比で1.5倍近くになっていますし、営業員のお客様対応時間は、これまでより3割以上増加させることが可能だと考えています。私は以前から、「営業員は1日10分でもいいから、ルーティン



の仕事以外に、新規のお客様へのアプローチのために充てる時間を確保しなさい」と言ってきました。この、日々のちょっとした差がやがて実を結ぶからです。まさに「継続は力なり」です。その点、テレワークによって仮に1日1時間の時間が捻出できたならば、1週間で5時間、1ヵ月換算なら20時間以上になります。この捻出時間は、従来に比べて大きな生産性向上を生むはずで、また、こうしたマンパワー面のみならず、テレワークの普及によって営業店のミドル・バック機能を集約することに鑑みますと、オフィススペースの最適化による、不動産コストのさらなる削減余地も大きいと思っています。

▶▶ P.27 店舗戦略

SDGs

証券ビジネスで社会課題解決に貢献

SDGs(持続可能な開発目標)への積極的な取り組みを経営の根幹に据え、私がSDGs推進委員会の委員長を務めております。国連がSDGsを採択した2015年当時、世界の平均経済成長率は3%を上回っていました。そうした比較

的順風な状況下でさえ、17項目に上る社会課題があったわけですから、現在の世界的な新型コロナ禍では、より多くの項目で課題が深刻化していくと考えざるを得ません。SDGsがカバーする項目のうち、地球温暖化が影響を

CEOメッセージ

及ぼす異常気象問題など、環境に関わる社会課題が大きくクローズアップされています。もちろん、環境問題も喫緊の課題であることは間違いありません。ただ、私は最も大きな解決すべき社会課題は、貧困や格差の問題ではないかと思っています。子どもたちに等しく明るい未来の可能性がなければ、その国の将来を案ずることにつながるからです。当社グループでは、特に子どもの貧困問題に関して解決の一助となるよう、従前から一生懸命取り組んでまいりました。最近の取り組み事例として、今年6月に発行いたしました、個人向け社債（愛称：大和証券グループ 未来応援債券）（発行額750億円）があります。この社債の発行総額の0.15%、金額にして1億1,250万円を、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた子どもたちへの支援のために充てています。また、これまでもグループの大和ネクスト銀行で社会貢献型の応援定期預金を設定し、安倍内閣総理大臣を本部長とするSDGs推進本部から、第3回「ジャパンSDGsアワード」における特別賞を受賞いたしました。この預金の預入額は、主旨にご賛同いただいた法人のお客様を中心に伸長し、応援定期預金を含む、大和ネクスト銀行の「えらべる預金」残高は1,000億円を突破しています。今後は新たに、新型コロナウイルス感染症で影響を受けた子どもたちへの支援を行う団体対象の応援定期預金も設定しました。ほか

にも、ソーシャルボンドやグリーンボンドなど社会課題解決のために使われる資金の調達を、当社グループをあげて積極的にご提案、ないし支援、促進をしていく考えです。

現在、日本でもすでに数年前の段階で子どもの7人に1人が相対的貧困状態に直面しているという実態があり、今回の新型コロナ禍で、相対的貧困がさらに絶対的な貧困問題へと深刻化する懸念があります。子どもの貧困問題に強く関心を持つようになったのは、私自身の原体験にも深い関わりがありました。幼稚園の入園式といえば、どの親御さんも子どもの晴れの姿に心躍るものですが、かつて、私の子どもが入園した幼稚園の隣には児童養護施設があったのです。同じような年齢の子どもたちの対照ぶりに、私は大きなショックを覚えました。当時は、相対的な貧困がまだ社会問題化していたとは言い難い時代でしたからなおさらで、それ以降、私は個人的に養護施設へ玩具などの寄付を行ってまいりました。一個人、一企業の支援は微力であっても、その輪が広がっていけばやがて大きな力となり得ます。将来的にはSDGsに資する事業を通じて、ひとりでも多くの子供たちに明るい未来を示していきたい——。コロナ禍で日本経済も混迷を深めるなか、大和証券グループとして、社会課題解決の一助になる取組みをますます強化していかなければならないとの想いを強くした次第です。

▶▶ P.54 社会課題解決型ビジネスへの注力

ハイブリッド戦略

当社グループが勝ち残っていくための戦略

SDGsで掲げる17項目すべてに当社グループがコミットできるわけではありませんが、たとえば2年前には、100%出資会社として「大和フード&アグリ」を立ち上げました。当社グループがリスクマネーを提供し、環境制御や農業ロボットなどのアグリテックを導入することで、生産性向上に貢献しています。今後、農業に

限らず、地方創生につながる事業にも積極的に参画していく考えです。証券会社は、銀行のように必要な資金を直接融資する機能はありませんが、資本市場全体を巻き込んだ支援やビジネスが可能です。たとえば資金的に支援余力のある方、支援ノウハウや知見が豊富な方、社会課題と直接向き合っている方など、

いろいろなレイヤーの方々と同じ志でつながっていき、資金循環をつくっていく。それこそ証券会社が担える、また担うべき責務だと考えています。SDGsに資するビジネスの拡大は、当社グループがどの資本系列にも属さず、全方位でソーシングできるからこそです。

また、証券ビジネスを核としながらも、リスクプロファイルの違う分野のビジネスも積極展開し、安定的な収益を継続的に生むために強化しているのがハイブリッド戦略です。ハイブリッド戦略は証券ビジネス型とオルタナティブ型の2つがあり、前者は日本郵政グループとの協業やクレディセゾン、信金中央金庫、地方銀行との提携が該当します。後者は、出資先のアセットから安定したキャッシュフローを得つつ、将来的には当社の証券ノウハウを活用して新たな金融商品

を組成、販売していくものです。先ほど申し上げた大和フード&アグリのほか、再生可能エネルギー分野の「大和エナジー・インフラ」、高齢者向け住宅運営事業の「グッドタイムリビング」、不動産事業を営むサムティグループとの連携などが当てはまります。最近では、マーケティング事業を行う「刀」と資本業務提携し、地方創生に資するテーマパークなどの余暇施設や商業施設などにも投資を検討しています。競争優位性のあるところでビジネスを拡大するのは経営の基本ですが、我々が推進するハイブリッド戦略は、当社グループの企業スケールと事業ノウハウでグローバルにビジネスを展開しながら勝ち残っていける、唯一の戦略だと確信しています。

▶▶ P.38 ハイブリッド戦略とは

国内リテールビジネス

多様化するニーズに対し、総合証券としてのアドバンテージを活かす

では、コアの証券ビジネス、特に個人向けのリテール分野はどうかといえば、こちらもポテンシャルは大きいといえます。超高齢社会がなお進行している日本ですが、個人金融資産1,900兆円のうち、その6割程度を60歳以上の方で占めています。その比率は、10年後には65%、20年後には70%に上昇し、その先を見通したとしてもほぼ変わらず、金融資産の多くが高齢者層に滞留することが確実視されているのです。高齢者層のニーズは資産保全や継承、相続などのコンサルティングも多いわけですから、我々が強みを持つ対面型ビジネスには、これから大きなビジネスチャンスがあるでしょう。しかも、大和証券では75歳以上のお客様を専任で担当する、あんしんプランナーという専門人材も配置しています。デジタルネイティブと言われ、ITリテラシーの高い若年層、たとえば現在30代の

お客様が30年後に60代になられた頃は、オンライン化がさらに進み、普段のお取引では対面不要と思われる方も増えるかもしれません。当社グループの課題であった若年層へのリーチにつきましては、100%出資子会社のスマホ証券である、CONNECT(コネクト)が担います。CONNECTは2020年7月にサービスを開始しています。資産形成のエントリー層の方々に向けては、「ひな株」と命名した1株の単元未満株取引をご用意したほか、アクティブトレーダー層には、当社グループが注力しているIPOの募集取扱いといった商品ラインアップも予定しています。また、すべてのお客様に毎月一定数の取引手数料無料クーポンを付与し、大和ネクスト銀行と紐づけた入金専用口座も用意、即時の資金移動を可能にしました。

一方、対面型が主力の高齢者層のお客様も、今後は

CEOメッセージ

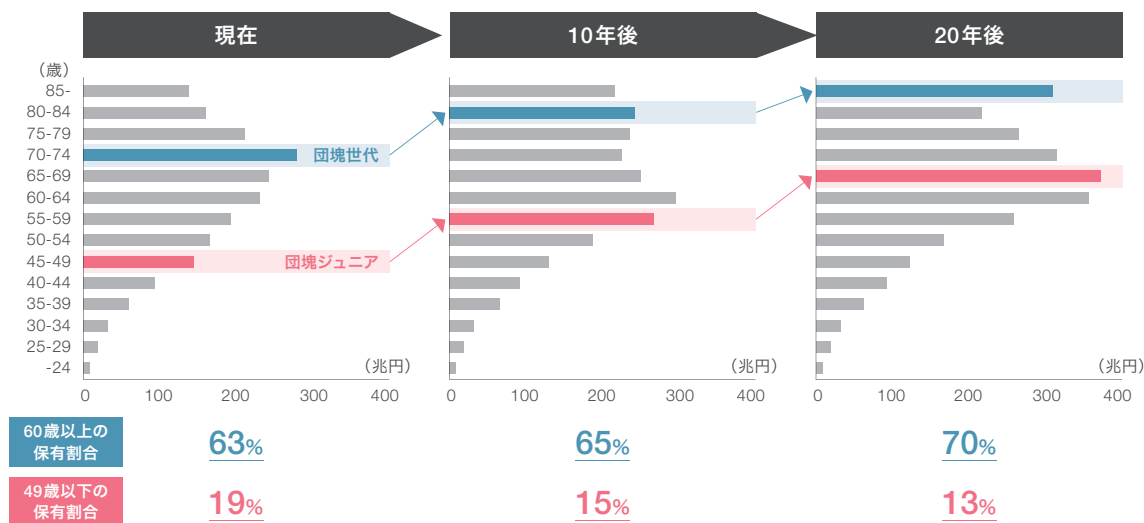
“マルチチャネル化”すると想定しています。海外の富裕層が典型ですが、資産運用はプロの専門家にすべて一任される方もいらっしゃるが、資産の一部はプロに、一部はご自身で運用される方もおられます。さらに、ある分野はネット取引で完結し、相続分野は対面でご相談されるなど、ニーズは多岐にわたるでしょう。それぞれのニーズに応じた商品、サービスをきめ細かくご提供し、若年層を照準にしたCONNECTから

高齢者層に主眼を置いた対面コンサルティング型まで、シームレスにサービスをご提供できるのは、総合証券である当社グループのアドバンテージであると思います。お客様の必要なチャネルに応じた、適正なプロダクトとサービス体制を敷くことによって、より効率的にクオリティの高いコンサルティングを提供することができるようになります。10年後、20年後を見据えても、証券ビジネスほど成長性を秘めた産業はないかもしれません。

▶▶ P.24 多様なニーズに対する付加価値の提供

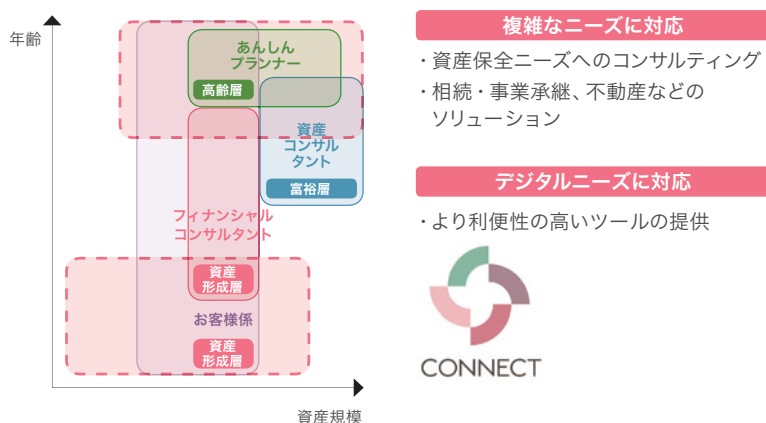
▶▶ P.48 CONNECT

家計金融資産の長期的予測



(出所) 駒村康平 (2019)「高齢化社会の課題と金融ジェロントロジーの今後の役割」『季刊 個人金融』、国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計 (全国推計)」(2018 (平成30) 年推計)、日本銀行「資金循環統計」、総務省「全国消費実態調査」より大和証券グループ本社作成

最適なチャネルによるニーズに沿った商品提供



大和証券グループの将来

経済的価値と社会的価値の創出を、高次元で融合していく

大和証券グループの近未来は、伝統的な証券ビジネスをコアとしながら、推進中のハイブリッド戦略をさらに育成、強化し、広範な事業を手掛ける金融グループを目指します。そして、手掛けるビジネスはすべてSDGsに資するものとし、資する事業によって、経済的価値の創造と社会的価値の創出を、高次元で融合していきたいと思います。そこを継続していくためには、全社員と共有できる、ぶれない哲学や思想が必要です。私が大和証券に入社した1983年当時は土井定包社長、千野亘時会長の時代でしたが、おふたりは、「細心大胆」あるいは「知的バーバリズム」といった言葉で社内を鼓舞していました。この精神をある意味、現代に置き換えたものが「大和スピリット」です。大和スピリットは、私が企画担当役員だった2008年に策定したもので、6テーマ14項目から構成されます。たとえば、金融・資本市場において新たな分野を切り拓くパイオニアであり続ける、ピンチをチャンスに転化する「プラス思考」、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、といったものです。

大和スピリット発想のヒントは、「京セラフィロ

ソフィ」にあったかもしれません。私が事業法人部に在籍していた30代の頃、取引先に京セラ創業者の稲盛和夫さんが興された第二電電（現KDDI）があり、公募増資案件のお取引などで大変お世話になりましたが、稲盛さんからは数々の貴重な学びや気づきをいただきました。京セラ哲学から外れた事業は絶対にしないことを貫徹され、通信ビジネスに参入される際も「動機善なりや、私心なかりしか」と自問自答されたのは有名です。私は、常日頃から社内で「強い組織とは、個々人のスキルや知見、知識といったテクニカルなものの集積ではなく、組織の縦も横も、あるいは上司部下の関係も、強固な求心力と信頼関係で結ばれているか否かだ」と言ってきました。企業であれ一個人であれ、ぶれない哲学やスピリットを持ち、また忠実に実行し、愚直に突き進むことは大切なことだと思います。

当社グループは2020年度が3ヵ年の中計最終年度で、2021年度からは新しい中期経営計画がスタートします。また翌2022年度は、当社の前身である藤本ビルブローカーを1902年に設立してから、120周年の節目にもあたります。これからも、その時代時代で進化し続けていく大和証券グループにご期待ください。

大和証券グループ本社
執行役社長 CEO

中田 誠 司

CFOメッセージ

成長投資、資本効率、財務健全性、株主還元のベストミックスを追求し、企業価値の持続的な向上を目指します。

大和証券グループ本社
常務執行役 CFO 佐藤 英二



2019年度の総括

減益となるも、ホールセール部門が健闘。収支構造改革は着実に進捗

2019年度は、純営業収益が前年度比3.4%減の4,262億円、親会社株主に帰属する純利益は前年度比5.4%減の603億円となりました。リテール部門で個人投資家のアクティビティが低下したため、株式投資信託などの商品販売が減少した一方、ホールセール部門はグローバル・マーケットでFICCが収益を牽引し、増収増益となりました。ROEは4.9%と、中期経営計画“Passion for the Best” 2020（以下、中計）の目標である10%には及びませんでした。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。

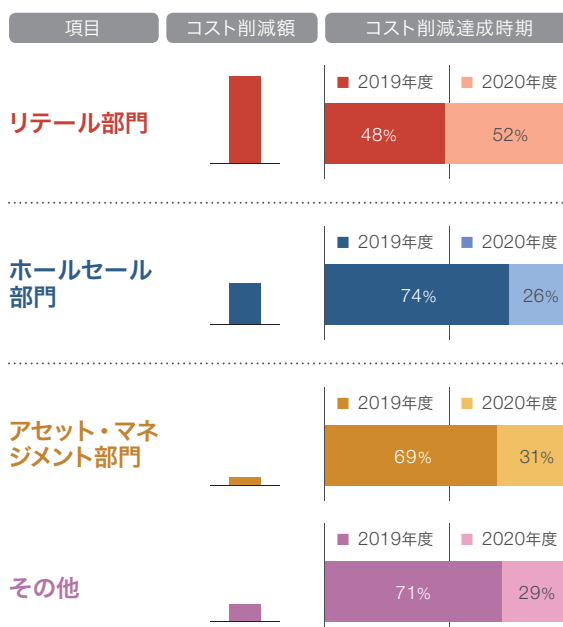
収支構造改革の概要・進捗

コスト削減の進捗は順調、さらなるコスト構造の見直しに着手

現在、証券業界では非常に厳しい収益環境が継続しています。当社グループでは、2018年度の中計開始とともに、リテール営業改革、生産性向上・業務効率化を推進しています。また、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し、コストを削減するとともに、中計で掲げるハイブリッド戦略分野へと経営資源を大胆に投入する「収支構造改革」を進めています。

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」を実施することで、コスト削減を150億円、人材シフトなどによるトップラインの向上を150億円、合わせて計300億円の収支改善を目指します。

コスト削減150億円の見通し



2020年度までのコスト削減、150億円の内訳は、リテール部門6割、ホールセール部門3割、その他1割です。その進捗率は、2019年度末時点で5割強と、順調に推移しています。

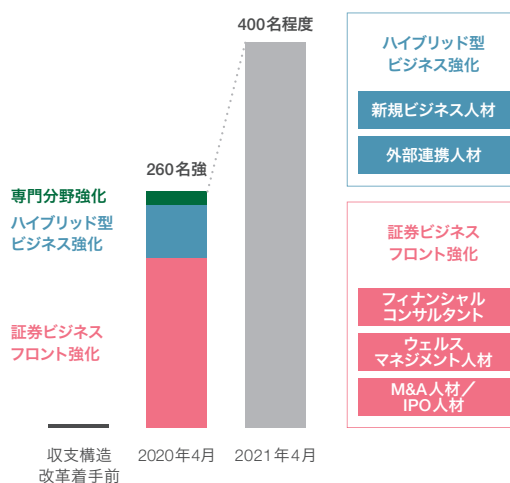
リテール部門においては、これまで店舗の空中化*、ATMの廃止、一部郵送物の電子化、広告宣伝費の見直しなどを行ってきました。そのなかで、店舗の空中化のコスト削減効果(約20億円)については、その8割以上が2021年度以降に出るため、主に次期中計期間でのコスト削減分となります。

また、営業店のミドル・バック機能の集約、働き方改革に伴う不動産コストの一層の削減、業務プロセスのDX(デジタル・トランスフォーメーション)、ペーパーレス化など、特にウィズコロナの環境を見据えるとコスト削減余地は大きいと考えており、プロジェクトを設置して対応を進めています。

コスト削減については、2020年度も引き続き注力していきますが、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投資は積極的に行う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については、本部のスリム化などにより、計画(人員規模で400名強)の6割強を実施しました。残りの4割弱の人材のシフトについても、2020年度に計画通り実施していく予定です。

* 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

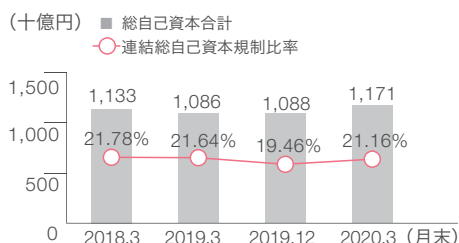


財務・資本戦略

健全な利益の確保を通じた持続的成長の実現

大和証券グループの財務戦略の基本的な方針は、成長投資、資本効率性、財務健全性および株主還元の最適なバランスを図り、健全な利益の確保を通じた持続的成長を実現することだと考えています。

当社初となるAT1債を発行



AT1債の概要	
名称	任意償還条項付無担保永久劣後債(債務免除特約および劣後特約付)
発行年限	永久(5年3ヵ月・10年3ヵ月経過後任意償還可能)
発行金額	1,500億円
発行日	2020年3月16日
資金使途	ハイブリッド戦略のための投資 既存借入の返済
取得格付	BBB+ (株式会社日本格付研究所)

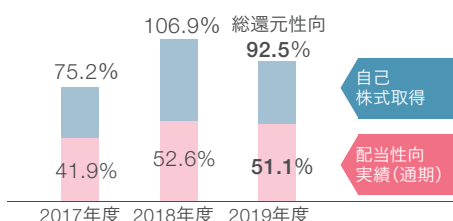


配当方針・株主還元実績

配当方針

- ・連結業績を反映して半期ごとに配当性向50%以上の配当を行う
- ・ただし、安定性にも配慮したうえで、今後の事業展開に要する内部留保を十分確保できた場合には、自社株買い入れなども含めてより積極的に株主への利益還元を行う

株主還元実績



CFOメッセージ

成長投資の実行

2019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投資など、複数の成長投資を実行しました。投資を実行するフェーズはおおむね完了しており、これからは収益の拡大に向けてビジネスを大きく成長させるフェーズに入ります。

一方で継続的な投資に必要な資本余力を有しており、証券ビジネスの顧客基盤拡大に向けた投資やハイブリッド型総合証券グループとしてコアビジネスと親和性のある周辺領域への投資を今後も常に検討していきます。加えて、再生可能エネルギーや農業、マイクロファイナンスといったSDGsに資する分野における投資の促進などにより持続可能な資金循環を促すことで、共通価値の創造を通じたサステナブルで豊かな社会の実現に貢献していきます。

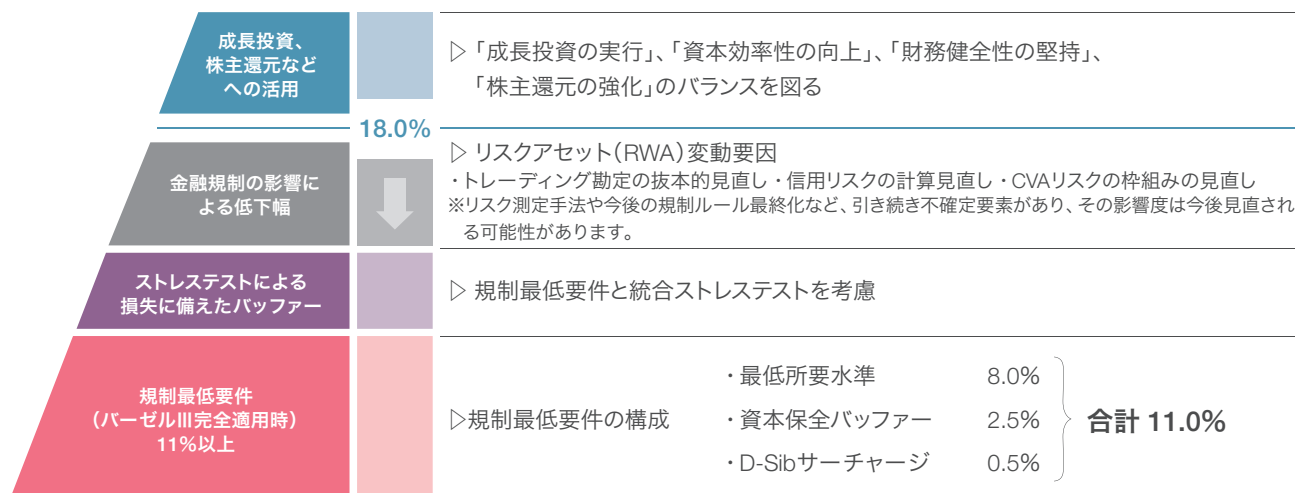
財務健全性の堅持

財務健全性の堅持という点では、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おり、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。同比率については、今後のBasel IIIの本格導入に伴い、将来的に最大で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・シナリオにも耐えうる資本のバッファを加味し、18%を最低水準と設定しています。

成長投資の進捗に伴い、連結総自己資本規制比率は、中期経営計画開始時(2018年3月末)の21.78%から、2019年12月末時点では19.46%まで低下しました。財務KPIで掲げる「18%以上」はクリアしていますが、グループとして持続的な成長を目指すうえでは、健全な財務基盤を礎とした成長投資が欠かせない要素であることから、2020年3月に当社初となる無担保永久社債(債務免除特約および劣後特約付)を1,500億円発行してTier1資本を拡充しました。2020年3月末の連結総自己資本規制比率は21.16%と、極めて健全な財務健全性を堅持しています。

財務KPIの考え方

連結総自己資本規制比率: 21.16%



また、財務モニタリング指標として、流動性カバレッジ比率(LCR)、安定調達比率(NSFR)を採用しています。

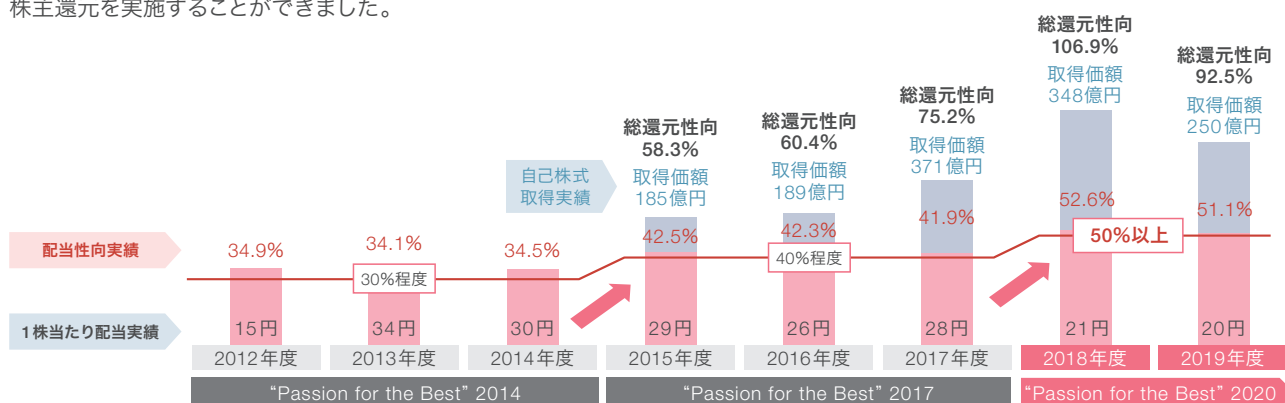
2015年から段階的に導入された流動性カバレッジ比率では、厳しいストレス環境下においても最低30日間は業務を継続できる流動性を確保するよう求められています。最低基準として、100%以上が求められますが、当社グループの2019年度の数値(適格流動資産を純資金流出額で除して算出)はこれを大きく上回る水準で推移しました。

安定調達比率においては、安定的な資本・負債(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。こちらの金融規制は導入が延期されていますが、現在の試算では必要な水準を十分に上回っています。

株主還元強化

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、2018年度より「40%程度」から「50%以上」へ引き上げました。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感染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、バーゼル規制の最終化を控えた規制の影響、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。

2019年度は1株当たり20円の配当を実施し、配当性向は51.1%となりました。また、総額250億円の自己株式取得を実施したことから、配当と自己株式取得を合わせた通期の総還元性向は92.5%となり、2018年度に続き高水準の株主還元を実施することができました。



大和証券グループ本社および大和証券の信用格付け（2020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

着実に減少：2016年度～2019年度の削減実績は▲26%

当社および大和証券では、保有意義が認められる場合にのみ政策保有株式を保有します。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、売却を進める方針です。

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っています。

2016年度以降2019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161億円（▲26%）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。

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

私がCFOに就任したのは2019年4月ですが、この一年間、個人投資家、機関投資家、アナリストの皆様と、多くの対話を行いました。これらの対話を通じて得られたご意見や示唆を経営戦略の策定・実行に活かしていくことは、CFOとして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、企業価値の持続的な向上に尽力してまいります。

コロナ禍で加速するデジタル・トランスフォーメーション

CIOメッセージ

DXを通じて、さらなるお客様の利便性および生産性の向上を目指します。



大和証券グループ本社
常務執行役 情報技術担当(CIO)

村瀬 智之

あらゆる国・産業においてデジタル・トランスフォーメーション(以下、DX)が進展し社会・経済が大きく変化しつつあるなか、当社グループはお客様満足度向上を目指し、自らの業務プロセスのデジタル化を現中期経営計画の中核的な施策のひとつとして積極的に推進しています。この取組みを通じて社員一人ひとりがより付加価値の高い業務に取り組む時間を創出し、お客様接点の拡大・お客様満足度の向上につなげる好循環を目指しています。その一例として、大和証券では2020年2月までに全社員へのモバイル型業務端末の導入を完了し、社員がいつでも、どこでもお客様をサポートできる業務環境を構築しました。この取組みは東京2020オリンピック・パラリンピック大会期間中の交通混雑への対応も念頭に約2年前に着手したのですが、新型コロナウイルスの感染拡大を受けて計画を前倒して完了させ、テレワーク環境をいち早く整えました。社員の出勤を抑制しお客様への訪問を自粛せざるを得ない状況下においても、お客様へのコンタクトを継続することができました。まさに「大和スピリット」に刻まれた“パイオニア精神”“スピード”が発揮された事例と言えます。

2020年8月、当社グループは経済産業省と東京証券取引所が主催する「DX銘柄2020」に選定されました。前身の「攻めのIT経営銘柄」を含めると3年連続の選定となり、当社グループのこれまでの取組みが高く評価されています。

ご承知のとおり、今般のコロナ禍によって社会・経済はさらに不確実性を増し非連続的な変化が起きようとしています。金融商品・サービスに関しても、オンラインサービスやWeb面談といった非対面型サービスに好意的なお客様が増えるなど、お客様の姿勢・選好が変わり始めており、社内のみならずお客様へのサービス提供までを含めたプロセス全体を抜本的に見直しつつ、DXをより大胆かつスピーディに進めていきたいと考えています。当社グループはIT・デジタル技術を戦略的に活用し、従来の強みである対面型サービスのさらなるレベルアップと、非対面型サービスのより一層の強化を図りながら、アナログとデジタルのベストミックスを追求し、お客様満足度ひいては企業価値の向上につなげていきます。



デジタル技術の活用事例と取組み

より付加価値の高い業務へのリソースシフトに向けた業務プロセスのデジタル化

お客様の利便性向上と社内の業務効率化を図るため、お客様からの各種申し込みに関する受け入れから社内でのチェック・登録処理までの一連の業務プロセスをデジタル化することに取り組んでいます。具体的には、業務端末上のアプリやオンライントレード、電子メールを通じ、お客様からデータで受け入れる申し込みを拡充しつつ、RPA(Robotic Process Automation)などを活用して受け入れ後のチェックや基幹システムに登録する処理の自動化・省力化を進めています。

これにより、お客様へのコンサルティングなど、より付加価値の高い業務に取り組む時間を創出し、お客様満足度の向上につなげるとともに、人材のリアロケーション(再配置)によるハイブリッド型ビジネスの強化につなげていきます。また、当社のノウハウと提携先の強みを組み合わせる「証券ビジネス型ハイブリッド」の進捗によって顧客基盤が飛躍的に拡大する局面においても、業務を円滑に処理できる態勢を整えていきます。

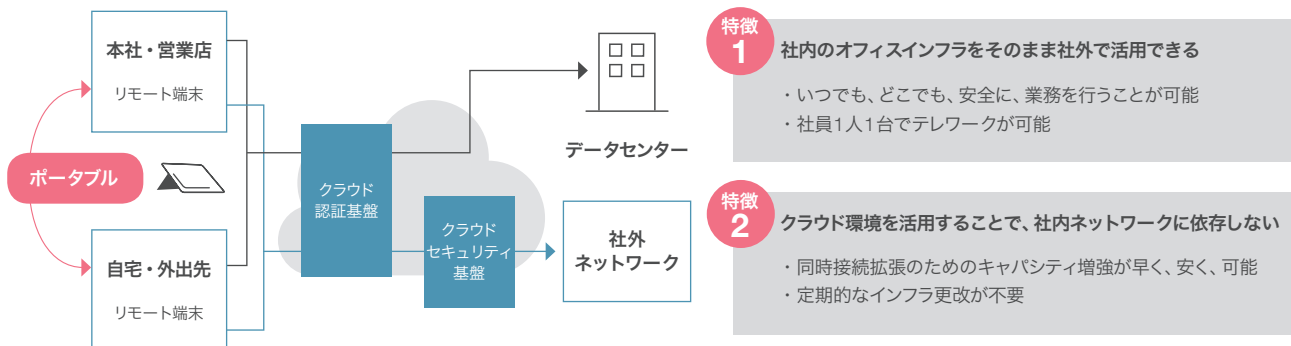
いつでも・どこでも・安全にお客様をサポートできる業務環境の構築

大和証券では2020年2月までにモバイル型の業務端末を全社員に導入し、社員はオフィス出社時でも、外出先や自宅などにいる場合でも同じ端末を使って業務を行っています。この端末には新規口座開設をはじめとする各種申し込みをペーパレスで受け付ける機能や、お客様との面談や社内コミュニケーションのためのビデオ通話機能など、営業活動をサポートするさまざま

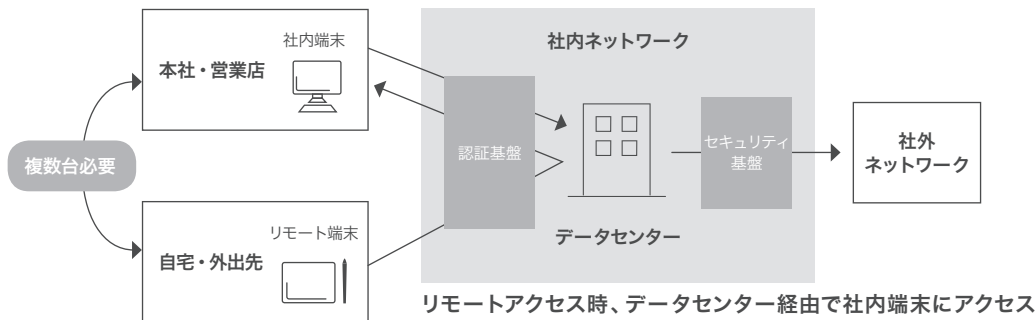
な機能を搭載するとともに、端末紛失時にデータを消去できる機能やサイバー攻撃対策などを施しています。社員はいつでも・どこでも・安全に業務を行うことができ、お客様への効率的・機動的なコンタクト、仕事と育児・介護の両立、災害・パンデミック発生時の業務継続性向上を支える重要な基盤となっています。

次世代オフィスインフラの構築

当社グループのネットワーク構成



一般的なネットワーク構成



デジタル人材の育成

日本国内ではIT関連市場規模の拡大により、IT人材は今後ますます不足することが想定され、特にAI、ビッグデータ、IoTなどを担う先端IT人材の不足が拡大するものと見込まれています。当社グループにおいてもあらゆる部門・事業領域で今まで以上にデジタル技術を活用し、ビジネスを強化していく必要があるため、

2019年10月に「デジタルITマスター認定制度」を新設、その推進組織として2020年4月に「デジタルIT室」を設置しました。先端技術を活用した「ITプラットフォーム」と高度なデジタル技術を扱える「人材」が両輪となって、当社グループにおけるDXを実現し、付加価値の高いソリューションと新たな価値の提供を目指します。

多様なニーズに対する 付加価値の提供

大和証券グループでは2017年4月より、経営方針の取組みテーマとして「クオリティNo.1」を掲げ、お客様本位の営業体制の構築と、高度な専門性を有するソリューションの提供を追求してきました。

お客様に最も選ばれるパートナーとなるべく、お客様満足度の向上と情報発信の質の向上を図ると同時に、競争力の源泉となる時代を先取りした人事戦略を今後も展開していきます。

- 25 お客様本位に立脚した営業体制の深化
- 28 お客様のニーズを捉えた高付加価値の情報提供
- 30 大和証券グループの人材戦略

お客様本位に立脚した営業体制の深化

リテール部門担当執行役メッセージ



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年度には、従来の本部から割り当てられた販売目標がある、いわゆる「プロダクトアウト型の営業体制」から脱却し、「ボトムアップの営業体制」への転換を開始しました。そして、2018年度より大和版NPSを全店に導入し、真にお客様と向き合った、お客様本位の営業体制の確立に向けた営業改革に取り組んでいます。

今後は、たとえば不動産や自社株式といった資産も含めたお客様の総資産を踏まえ、お客様の最善の利益の追求に資する付加価値の高いコンサルティングを提供する営業スタイルを定着させていくことが必要不可欠です。

このような取組みを継続してお客様本位の営業体制を一層深化させていくことで、「お客様から最も選ばれる証券会社」となり、会社としての収益も持続的かつ安定的になると考えています。

改革を加速させるためのツールとして、お客様のゴールの実現に向けた資産運用をサポートする「資産運用プランニング」を導入しました。これは、「ダイワのフューチャー・デザイナー〜未来のカルテ〜」*の新たなラインアップとして、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を個人のお客様にも提供するものです。

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。

引き続き、お客様一人ひとりを深く理解することに努め、お客様の資産形成および資産寿命の長期化に貢献し、お客様に資産面の安心を提供することを目指して取り組んでいきます。

* 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。これまでは、お客様が理想とするライフプランの実現に向けた最適な資産運用プランをご提案する「ライフプランニング」、財産承継に関するお考えや保有財産の状況などをもとに分析を行い、お客様のご意向に沿った最適な財産承継プランをご提案する「財産承継プランニング」の2つのラインアップを展開していました。

三位一体のリテール戦略

現在の証券業界は、マーケットと業績の相関性の低下や手数料の低下圧力、お客様の高齢化などの構造的な変化に加え、FinTech企業など異業種からの新規参入による競争激化など、大きな変革期にあります。一方で、リテール証券ビジネスは、世界的にも一貫して成長産業であり、日本においては個人金融資産1,903兆円の53%にのぼる1,008兆円が、未だに現預金として眠っている状況であるため、リテールビジネスのポテンシャルが高いことに変わりはありません。大和証券では、ボトムアップによる営業推進体制とお客様満足度の向上を両輪として、徹底的なお客様目線での業務運営体制構築に取り組んでいます。

大和証券では、① 大和版NPSを軸とするクオリティの向上、② お客様セグメンテーション、③ 対応チャネルの細分化と徹底したエリア・マーケティング(営業所拡大を基盤とした店舗戦略)という「三位一体」のリテール戦略を推進しています。

お客様本位に立脚した営業体制の深化

証券業を取り巻く環境

マーケットと業績の
相関性低下

顧客の高齢化

異業種からの参入

投資商品の
手数料低下圧力顧客本位の
業務運営強化金融商品の
コモディティ化

NPS

- ▷ お客様の満足度を「見える化」
- ▷ 「大和版NPS」**全店に導入完了**
- ▷ 継続的な向上を目指す

コンタクト

- ▷ お客様とのコンタクト頻度を増やすためのルールを設定
- ▷ 取引データを分析

店舗

- ▷ 既存店は統合・空中化を進める
- ▷ 低コスト・小規模な営業所を拡大
- ▷ お客様との接点拡充を図る

営業所数 60ヵ店
店舗数計 174ヵ店 (国内)
(2020年9月30日時点 (予定))

研修

- ▷ お客様第一のマインドの浸透を図るために、「クオリティNo.1会議」を開催
- ▷ 入社3年目～5年目までの研修を実施
- ・・・**CFP認定者数 1,020名 業界No.1**
(2020年3月末時点)

チャネル

- ▷ お客様の属性・ライフステージに応じたチャネルの最適化

高齢層向け あんしんプランナー

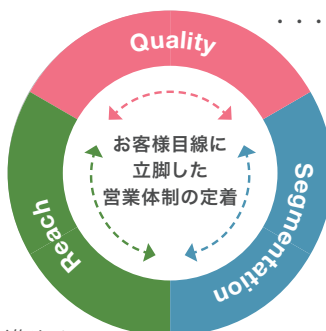
114ヵ店 212名

資産形成層向け フィナンシャルコンサルタント

93ヵ店 155名
(2020年4月1日時点)

役割

- ▷ 本部主導の営業体制から、お客様のニーズをベースとした各店からのボトムアップ型営業体制へ移行



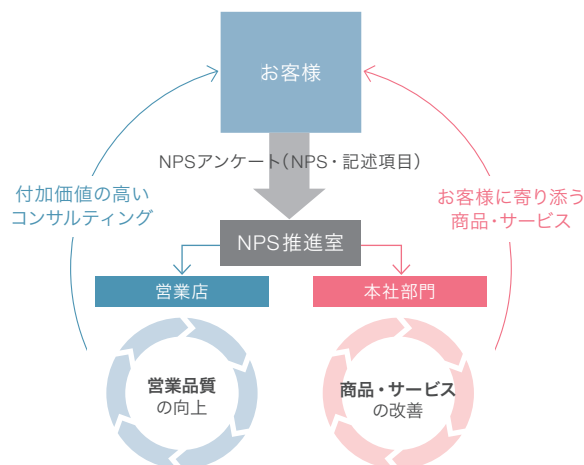
Quality: 「お客様の声」を起点としたNPS向上に向けた取組み

大和証券では、お客様満足度をこれまで以上に効率的かつ継続的に可視化し、計測できる指標として、大和版NPSを2018年度に全店に導入しました。そして、新しい企業文化の定着およびNPSの継続的な向上に向けて、お客様の声を起点とした営業品質や商品・サービスの改善を、営業店と本部が一体となって推進し、PDCAサイクルを回す仕組みを構築しています。

お客様のご意向に沿った付加価値の高いコンサルティングの提供こそが、お客様満足度の向上につながると考えているため、営業店では、担当者の対応に対するお客様のご意見をもとに、上席者の指導による営業品質の向上に努めています。お客様ニーズのヒアリングを軸とした営業スタイルの浸透により、たとえば2019年度のラップ口座の平均契約単価は、2018年度比1.4倍と大口化が進行しました。

また、本部部署ではお客様のご要望を真摯に受け止め、継続的に商品・サービスの見直しを検討しています。2019年度には、CCO（最高お客様満足度責任者）を中心に対応方針をクロスファンクショナルで議論する場として、「お客様満足度

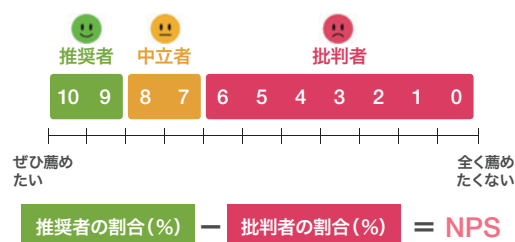
協議会」を本部に新設し、お客様の声を起点とする商品・サービス改善の実効性向上に取り組んでいます。同協議会では、お客様のご要望が多い項目、顧客本位の観点から重要な項目を類型化して協議しており、すでに、ファンドラップの投資対象ファンドの見直しや手数料無料のATMの拡充、口座開設手続きのペーパーレス化などに取り組んでいます。



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ル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。



Segmentation：お客様の属性・ライフステージに応じたチャネルの最適化

大和証券では、富裕層のお客様を主に担当する「資産コンサルタント」に加え、高齢層のお客様を主に担当する「あんしんプランナー」、資産形成層のお客様へのコンサルティングを行う「フィナンシャルコンサルタント」が、さまざまな層のお客様の多様なニーズに対応し、丁寧なコンサルティングと、よりの確な提案を行っています。

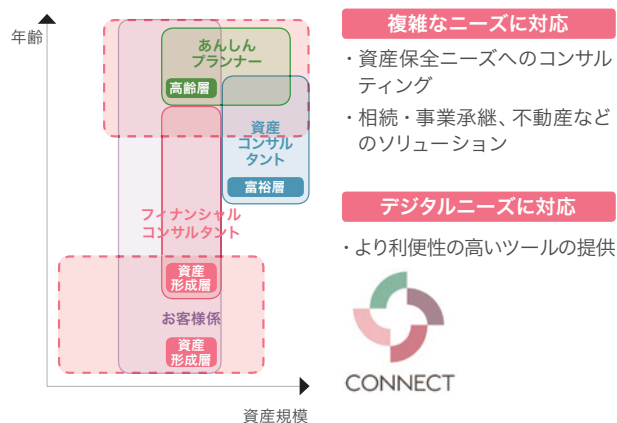
また、すべての本・支店に相続関連業務を専門とする「相続コンサルタント」を配置しており、相続や事業承継など、資産保全に関するニーズに対しても、お客様一人ひとりに最適なソリューションを提供します。

日本はすでに超高齢社会に突入しており、2040年には総人口の約35%を65歳以上が占めると推計されています。金融ビジネスにおいて高齢のお客様へのソリューション提供がより重要になるなか、お客様のニーズは、資産運用から、資産の保全、相続による資産承継、保有不動産の流動化、高齢者施設への入居といった、多様かつ複雑なものへと徐々にシフトしています。大和証券では、あんしんプランナーや相続コンサルタントといったチャネルを通じてこれらのニーズに対応し、

資産管理型の残高ベース収益やソリューション収益の拡大に取り組んでいきます。

デジタルネイティブ世代である20代から40代の方には、スマートフォンに特化したネット証券の新ブランド、CONNECTを設立し2020年7月から開業しました。投資初心者・資産形成層へのアプローチも強化しています。

最適チャネルによるニーズに沿った商品提供



Reach：店舗戦略

店舗戦略においては、お客様との接点を拡大し、多様化するニーズを的確に捉えるために、バックオフィス機能を持たない低コストで小規模な営業所の出店を拡大しています。営業所を増やしていくことで、従来リーチが難しかったお客様との接点を、効率的に増やしています。

2019年度の実績としては、営業所に在籍する人員が全営業店に対して7.2%であるにも関わらず、資産導入額では全営業店の26.8%、経常利益では全営業店の27.7%を占めており、

顧客基盤と利益の両面において大きく貢献しています。

一方で店舗経営の効率化も同時に進めています。これは、

- ① 同一主要都市に隣接する大型の既存店舗の統合や集約、
- ② 1階路面の店舗機能の役割を見直し、2階以上の店舗を増やす（空中化）、
- ③ 比較的近接した支店や営業所のミドル・バック機能の集約の3点が主な施策です。

全体の約6割程度の支店について、空中化とダウンサイズを進めていく予定です。

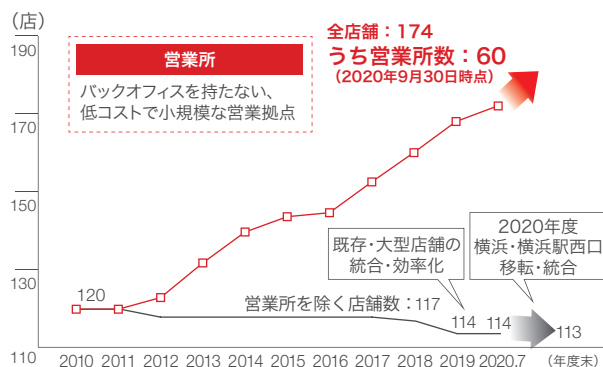
お客様本位に立脚した営業体制の深化

証券会社に来店されるお客様は、運用、相続といった明確な目的を持っています。よって、現在は相談のための個室スペースの充実を図っています。営業所は、当社営業員がエリアのお客様を訪問するためのアクセスポイントであると同時に、お客様に対しては「近くに店舗がある」という安心感を提供しています。

事務手続きのペーパレス化も進めています。ペーパレス化の進展とともにミドル・バックオフィス機能の集約化を加速することができ、支店での事務作業をかなり削減することができます。

大和証券では、新型コロナウイルス感染症が拡大する以前から、完全なテレワーク環境の整備を進めており、2019年度末には全営業員への2in1 端末の配付を完了しています。書面のデジタル化やお客様とのビデオ会議の利用も進んでおり、一部支店ではオフィスのフリーアドレス化も開始しました。今後のウィズコロナ、アフターコロナのビジネスモデルとして、最適な形ができています。

大和証券店舗・営業所数推移



尼崎支店ワーキングエリア

お客様のニーズを捉えた高付加価値の情報提供

リサーチ力強化

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きました。

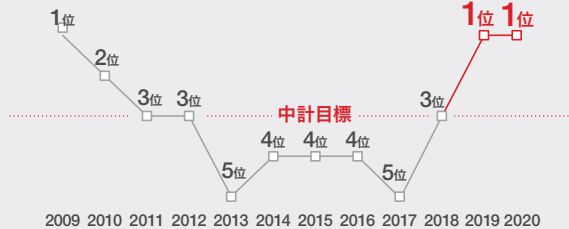
人事異動やトレーニー制度*を活用した若手育成によるリサーチ人材の裾野拡大に取り組んできたほか、SDGs、ESGを軸とした情報提供の強化を行ってきました。その結果、2020年の日経ヴェリタスのアナリストランキング株式編では、2年連続で会社別ランキング1位を獲得しました。日経ヴェリタスの業種別ランキングでは8名のアナリストが1位を獲得したほか、ランクインしたアナリスト数も業界最多の44名となっています。Institutional Investor All-Japan Research Teamでも会社別ランキング1位を獲得し、コーポレートアクセスランキングにおいても、発行体からの評価で第1位、投資家からの評価で第2位を受賞しています。

当社グループでは、ファイナンス案件の主幹事やM&Aの

アドバイザー業務の獲得においては、コーポレートアクセス機能を含めたグループの総合力が重要であり、こうした外部評価は案件の獲得に貢献すると考えています。

* 希望者を一定期間研修し、適性に応じて配属する制度

日経ヴェリタス アナリストランキング推移



日経ヴェリタス アナリストランキング 2020年 **2年連続1位**
2020 Institutional Investor All-Japan Research Team **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

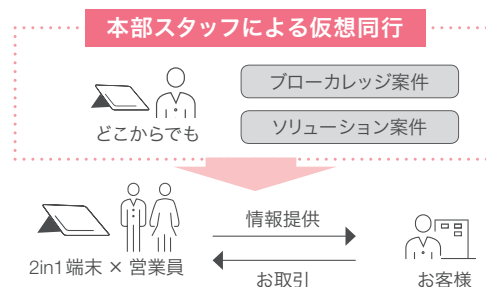
電子部品／Electronics／Components  佐渡 拓実 日経ヴェリタス 1位(12年連続) Institutional Investor 2位	通信／Telecommunications  安藤 義夫 日経ヴェリタス 1位(3年連続) Institutional Investor 1位	自動車／Autos  箱守 英治 日経ヴェリタス 1位(4年連続) Institutional Investor 1位
中・小型株／OTC & Small Companies  古島 次郎 日経ヴェリタス 1位(2年連続) Institutional Investor 1位	自動車部品／Auto Parts  坂牧 史郎 日経ヴェリタス 1位(2年連続) Institutional Investor 1位	テクニカルアナリスト  木野内 栄治 日経ヴェリタス 1位
医薬品／Biotechnology & Pharmaceuticals  橋口 和明 日経ヴェリタス 1位(2年連続) Institutional Investor 2位	機械、造船・プラント／Plant Engineering & Shipbuilding  田井 宏介 日経ヴェリタス 2位 Institutional Investor 1位	建設／Construction  寺岡 秀明 日経ヴェリタス 1位 Institutional Investor 1位

多様なチャネルでのグループ連携を活かした質の高い情報提供

大和証券では、個人のお客様の資産形成に関する知識取得のために、大和証券の各店舗やオンラインで、国内外のマーケットや相続など、多種多様なセミナーを開催し、情報提供を行っています。情報発信の手法もインターネットを最大に活用して、さまざまに工夫を凝らしています。

ウィズコロナ環境下においても、リテール部門の営業員向けの情報提供では、2in1端末を活用し、数千人の営業員が同時に双方向的に参加できる勉強会を行い、営業員の専門性向上を促進しているほか、電話・Webを利用した本部スタッフの「仮想同行」により、営業員・お客様へのタイムリーな情報提供のサポートを行っています。

大和総研が大和証券の機関投資家向けセールス部門と連携して行うWebセミナーも大変好評をいただき、2020年5月に実施したセミナーは、400名以上がオンラインで参加しました。



ESGに関する情報提供

大和証券エクイティ調査部は、ESG投資(責任投資、サステナブル投資)に関するお客様(機関投資家)からの要望に応えるため、専門人材を集めたESGリサーチ課を新設しました。有益なESG情報をタイムリーに提供することを心掛けており、レポート執筆や、投資家と企業のESGミーティングの設定、セミナー開催などを通して金融・資本市場と社会の持続的発展に貢献しています。

Webセミナーなどに毎回多くの方にご出席いただいております。ESGテーマへの社会的な関心の高まりを実感しています。国内外で日々新たなESGテーマの議論が展開されるなか、引き続き投資家の皆様のニーズに応え、投資判断に役立つ情報の提供に努めてまいります。



チーフESGストラテジスト
山田 雪乃

大和証券グループの人材戦略

人事担当役員メッセージ



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

当社グループの企業理念のひとつは「人材の重視」であり、競争力の源泉は「人材」です。“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”を中期経営計画の基本方針として、人材育成に注力しています。

イノベティブな発想やお客様満足度の向上は、社員の高いモチベーションがあってこそ実現可能であり、当社グループは、社員の「生産性」「活躍度」「働きがい」の最大化に向け、さまざまな施策を実施してきました。

2020年3月には「働きがいNo.1プラン2020」を策定し、すべての社員が限られた時間で効率的に働き、最大のパフォーマンスを発揮できる勤務体系の整備に取り組んでいます。

今回の新型コロナ禍では、社員とその家族の安全のため、すべての社員を対象に在宅勤務を含む「テレワーク制度」を拡充したことにより、さまざまな気づきがありました。デジタル・トランスフォーメーション(DX)の加速とワークスタイルの変革は後戻りすることはないと考えています。今後は、これまで以上に一人ひとりの社員の仕事内容・成果に目を向け、公正な評価を行える体系を整備していきます。

また、社員が長きにわたって元気に活き活きと生産性高く働き続けられることは、当社グループの発展にとって欠かせない要素であると捉えています。社員が健康であってこそ、パフォーマンスが発揮されるものと考えています。今後も社員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいきます。

クオリティNo.1の人材戦略

社員の生産性

No.1

- ▷ クオリティNo.1の誠実さと専門能力により、付加価値の高いソリューションを提供できる人材を育成
- ▷ 業務効率化による生産性向上に取り組み、革新的な成果を創出するための時間を生み出す環境を整備

生産性 KPI

- CFP・証券アナリスト
- 高度資格ホルダー
- グローバル人材・IT人材
- 業務効率化指数

社員の活躍度

No.1

- ▷ ナレッジ・テクニック・マインドを備えたプロフェッショナル人材を育成
- ▷ 若手からベテランまですべての社員が活き活きと働き続けられる環境を整備

活躍度 KPI

- Q-Road・DBP*1進捗状況
- 女性活躍推進などに関する目標*2
- ベテラン社員の自己研鑽状況*3

社員の働きがい

No.1

- ▷ 社員一人ひとりが働くことに生きがいと喜びを感じ、最大のポテンシャルを発揮しながらチャレンジできる最高の職場環境を整備
- ▷ 多様な人材が活躍できるよう、高次元のワーク・ライフ・バランスを実現

働きがい KPI

- Work Motivation Survey

▶▶ P. 36 参照

*1 Daiwa Basic Program(ダイワベーシックプログラム)

*2 女性管理職比率、女性採用比率、研修受講者女性比率、男性育休取得率、年休取得率

*3 ASP(Advanced Skill-building Program)講座受講者数

クオリティNo.1人材育成に向けた施策

社員の働きがいを高め、お客様満足度向上との好循環を実現するため、「大和版NPSの導入」「生産性向上に向けた取り組み」「SDGs推進」をはじめ、さまざまな施策を実施しています。2018年には、こうした取り組みをさらに進めていくにあたり、付加価値の高い業務への挑戦や社会・お客様への貢献

を通じた社員の働きがいに関する KPIとして Work Motivation Surveyを導入しました。

2020年3月には「働きがいNo.1プラン2020」を策定し、すべての社員が限られた時間のなかで効率的に働き、最大のパフォーマンスを発揮できる勤務体系を整備しています。

働きがいNo.1プラン 2020

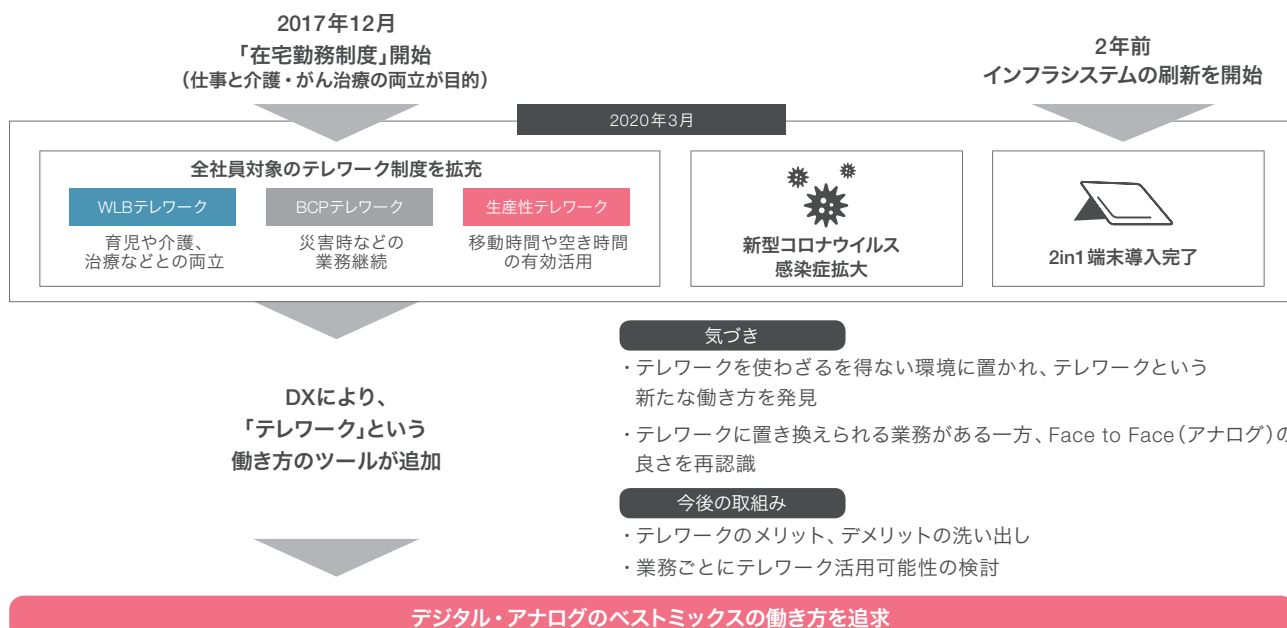
テーマ	施策
ワークスタイル	限られた時間のなかで効率的に働き、最大のパフォーマンスを発揮するための勤務体系・環境の整備 ◆ テレワーク制度の拡充 ◆ スマートビズの通年実施
キャリアアップ	キャリアの選択肢を拡充し、より高いモチベーションで活躍し続けられる環境の整備 ◆ デジタルITマスター認定制度の新設 ◆ 育児休職からの復職支援の拡充 ◆ Daiwa Woman's Management Forum (女性管理職向け研修)の拡充
ワーク・ライフ・バランス	さまざまなライフイベントを経験しながら働き続ける社員の働きがいを高めるための制度を整備 ◆ 「妊婦エスコート休暇」の新設、育児サポート休暇：原則1週間以上取得

テレワーク制度の拡充

ライフステージに応じた多様な働き方を実現し、当社グループ全体の生産性向上を図るため、2020年3月に在宅勤務を含む「テレワーク制度」を拡充しました。大和証券の全社員に2in1

端末を配付しました。今回の新型コロナ禍では在宅勤務時においてもオフィス出社時と同一環境での業務が可能となったことにより、社員とその家族の安全を図りました。

デジタル・トランスフォーメーション(DX)による多様な働き方の実現



大和証券グループの人材戦略

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

当社グループでは、職責に応じて今の業務に必要な要素を習得するためにさまざまな研修を実施しています。若手教育においては、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、「ダイワベーシックプログラム」を実施しており、2015年度からはその内容を大幅に拡充しました。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、資格取得支援を有機的に組み合わせて、若手社員を育成しています。さらに2017年度からは、入社3年～5年目の社員に対して、教育プログラム「Q-Road」を導入しました。

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となっており、入社5年目までの高いレベルのゴールを明示し、社員の成長をさらに促進していく内容としています。

選択型プログラム

当社グループでは、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。

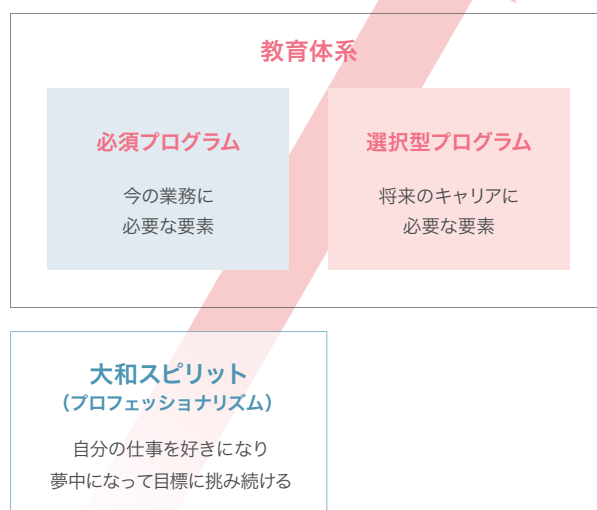
300を超えるeラーニングや希望制の研修、70を超える資格に対する費用補助制度、「大和リーダーシップ・プログラム」、「オンライン大学」、「TOEIC®スコアアップ集中プログラム」など、ビジネススキル、専門知識の習得機会を設け、すべての社員が自らの将来のキャリアに必要な要素を選択して受講することができます。

スキル研修

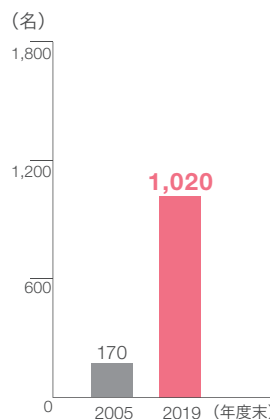
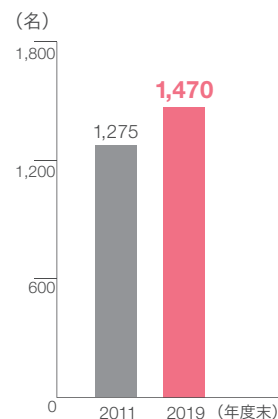
- ・ 年2回の大規模な希望制研修
- ・ 約30講座(集合研修・eラーニング)から選択して受講可能
(例)プレゼンテーション、ロジカルシンキング、デザイン思考、相続・事業承継、投資分析、財務モデリングなど



自ら目指すキャリア



CFP資格取得者数推移

証券アナリスト
資格取得者数推移

※2019年12月、大和証券は国内初となるCFP資格合格者数1,000名を達成

2018年上期より、子育て中の社員が、各種研修に参加しやすい環境を整備するため、多摩研修センターに「ベビーサロン」を設置しました。社員の男女問わず、未就学児を研修時間中に預けることができ、また必要に応じて社員と同じ部屋での宿泊も可能にすることで、安心して研修に参加できるよう配慮しています。

また、2019年度にデジタル技術を活用し当社のビジネスを変革

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。

女性の活躍支援

当社グループでは、男女問わず優秀な人材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、社内のワーク・ライフ・バランス推進サイトでは、キャリアに関する相談窓口を設置し、女性役員や女性部室店長が後輩女性社員からの悩みや相談に対応しています。

2017年に取締役会長 日比野隆司・代表執行役社長 中田誠司が共同委員長に就任し、ワーク・ライフ・バランス委員会を立ち上げ、より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に取り組んでいます。役員や部室店長から若手社員までさまざまな役職・部門の職員がアドバイザーとして参加し、女性活躍推進に関する目標への取組み状況や、仕事と育児・介護の両立支援、19時前退社、計画的な年休取得、男性の育児休職取得などの状況を含めた各種施策について議論、検証を行っています。

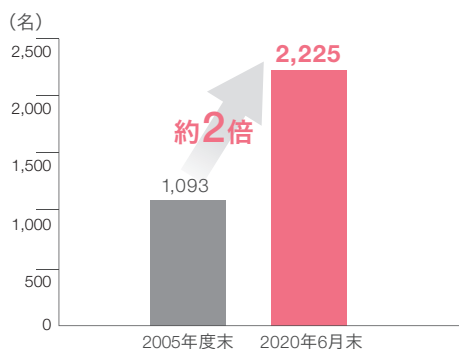
女性役員は大和証券グループ本社の取締役・執行役の4名を含め、グループ全体では取締役・執行役・執行役員として9名を登用しています。女性管理職数は年々増加し、2020年6月末現在ではグループで666名となっており、女性管理職比率はグループで2005年度末の2.7%から2020年6月末は13.2%（大和証券では2.8%から2020年6月は15.9%）まで上昇しています。

また、2019年5月に日本で発足した30% Club Japanに、取締役会長と執行役社長が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Advisory Board、常務執行役の白川がSteering Committeeとして参画し、活動を牽引しています。

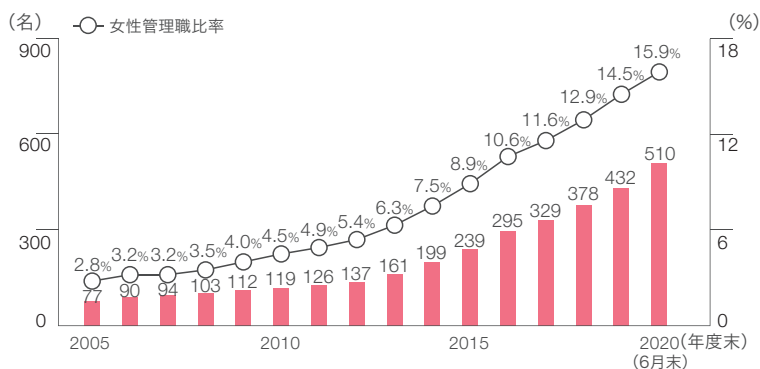
2020年度までの目標（大和証券）

- ▷ 女性管理職比率.....2005年度比で5倍強となる15%以上
- ▷ 新卒採用における女性採用比率.....安定的に50%
- ▷ 研修受講者に占める女性比率.....50%
- ▷ 年休取得率.....70%以上
- ▷ 男性の育児休職取得率.....100%

管理職前の女性社員数の推移（大和証券）



女性管理職数の推移（大和証券）



大和証券グループの人材戦略

社員のキャリアアップ支援

ロールモデルの増加により、女性がキャリアを描きやすくなり、近年、総合職・エリア総合職への職制転向を通じてキャリアアップを目指す女性社員が大幅に増加し、総合職などへの職制転向者はこれまでに1,400名を超えています。2015年にはプロフェッショナル・リターン・プラン(育児・介護などを理由に退職をした社員が、同じ処遇条件で再雇用となる制度)の対象者を拡充しました。制度を利用する社員も増え、ビジネスを支える優秀な人材の確保につながっています。また、

2014年度からは、女性向けキャリア支援研修(Daiwa Woman's Forum)、2018年からは女性管理職を対象とした研修(Daiwa Woman's Management Forum)を開始し、女性同士のネットワーク構築にも寄与しています。

2019年度には人生100年時代に向け、雇用期間がさらに長期化することを踏まえ、エリア総合職(転居を伴う転勤がない総合職)のキャリアの選択肢を拡大し、より高いモチベーションで活躍し続けられる環境を整備するため、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ました。

さまざまな人材の活躍支援

ベテラン層の活躍支援

2015年度から、45歳以上を対象に継続的なスキル向上を目的とした研修プログラムASP(Advanced Skill-building Program)を実施しています。また、継続的なスキル向上に取り組む社員の処遇を優遇する「ライセンス認定制度」を導入しています。導入後4年間で45歳以上の人員の約6割にあたる1,800名が、20,000講座を超えるプログラムを受講しています。

また、営業員を対象に雇用上限年齢を廃止し、社員のライフプランに応じて活躍できる体制としています。

障がいのある社員の活躍支援

障がいのある社員が、当社グループの本部、営業店、コンタクトセンターなどで幅広く活躍しています。2008年度から正社員としての新卒採用を開始し、さらに2011年度からは募集する職制を拡大しています。入社後も、総合職・エリア総合職への職制転向の機会を設けるなど、社員のキャリアアップを支援しており、2018年からはより一層活躍できるよう「Daiwa LEAP Plan」を導入しました。「Daiwa LEAP Plan」は、通院のための休暇制度、就業サポート費用の補助、障がいに応じたサポートツールの導入などの包括的な支援により、それぞれ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の制度です。

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。ACEは「企業の成長に資する障がい者モデルの確立と、企業の求める人材の社会に対する発信」を目的として設立され、2020年4月時点で大手企業を中心に34社が加入しています。人事担当者や障がいのある社員向けセミナー、ワークショップ開催、教育

冊子発行などを通じ、当事者への啓発活動、ロールモデル輩出、経営者や社会への提言を実施しています。

LGBTに関する理解の促進

LGBTへの理解を深める機会として、新人社員や若手社員向け研修、昇格者研修において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、各部室店でビデオ研修および話し合い学習を行う「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。さらに、グループのコンプライアンス部門・人事部門については、「NPO法人 虹色ダイバーシティ」による研修を実施し、基礎知識や他社事例などについて理解を深めることにより、働きやすい職場環境づくりに取り組んでいます。性別を移行する社員には休暇取得を認めたり、周囲の社員などへの理解が進むよう人事部がサポートしています。

さまざまな両立支援制度

近年は仕事と介護の両立支援に重点を置き、「介護休職を4回まで分割可能としたうえで期間を1年(365日)から3年(1,095日)まで取得可能」と拡充したほか、「介護コンシェルジュ」サービスの導入や「在宅勤務制度」の新設、「ライフサポート有給休暇」や「仕事と介護の両立支援に関するeラーニング講座」、「介護帰省手当」の新設など、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」の勉強会の実施など、社員の意識向上および制度を利用しやすい風土醸成にも取り組んでいます。

男性の育児参画

2014年から男性の育児休職取得促進を開始し、2013年は2%だった取得率が、2017年度からは3年連続で100%を達成しています。また2020年4月より、子どもが生まれる前から

男性も育児参画する意識を醸成するため、妊婦健診の付き添いや両親学級への参加、出産前の入院準備などの際に年休を取得できる「妊婦エスコート休暇」を新設しました。

「妊婦エスコート休暇」取得者の声

新型コロナ禍で妊婦健診に電車通っていた妻の感染リスク軽減のため、妊婦エスコート休暇を利用し、車で病院まで送迎することができました。安心して、夫婦揃って健診に通えたことに加え、複数回本制度を利用したことによって病院の方々と直接お話をする機会も増え、いろいろなことを教えていただきました。妻とも出産の情報や悩みを共有することができ、出産に向けて父親として心の準備をすることができました。

奨学金返済サポート制度

現在、大学生や大学院生の、約3人に1人が奨学金を利用しており、その返済負担が社会的課題となりつつあります。当社グループでは2018年8月に、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ました。

グローバル人材の育成

当社グループでは、グローバルに活躍できる人材の育成を目的として、下記の制度を充実させています。

- ▶ 海外MBA留学
- ▶ グローバル・トレーニー・コース^{*1}
- ▶ グローバル・エキスパート・コース^{*2}
- ▶ 海外ビジネス・スクールへの派遣

^{*1} 高いポテンシャルを持った若手社員が海外でのビジネスにチャレンジする機会を設け、グローバルな視野を持った人材を育成する制度

^{*2} 国内で十分な経験と専門性を有する若手社員が海外勤務を経験する機会を設け、次世代のグローバル・リーダーを育成する制度

健康経営の取組み

健康経営推進の目的

当社グループは、企業理念に「人材の重視」を掲げています。競争力の源泉は人材だとする考えにもとづき、「社員の幸福」と「会社の生産性向上」を両立すること、そして「社員が長期的にわたって元気に生き活きと働き続けられる環境を整備」することを目指して、健康経営の推進に戦略的に取り組んでいます。

健康経営の推進体制

当社グループでは2008年より、社員の健康増進に向け、人事部・健康保険組合・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強化のためCHO(最高健康責任者)を選任し、人事部門内に健康経営推進課を設置しています。また、健康白書の発行を開始し、CHO主催の「健康経営推進会議」を発足、四半期ごとにグループ横断で開催することで、課題認識、取組みの評価、改善を行い、健康経営のPDCAサイクルを回しています。

社員の健康保持・増進への取組み

▶ 社員の健康づくり

2016年より、社員の健康意識向上に向けて、健康増進イベントなどへの参加にポイントを付与し、そのポイントを社会貢献活動への寄付や健康関連グッズなどと交換することができる「KA・RA・DAいきいきプロジェクト」を実施しています。また2019年から、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います。

▶ 社員の健康への支援

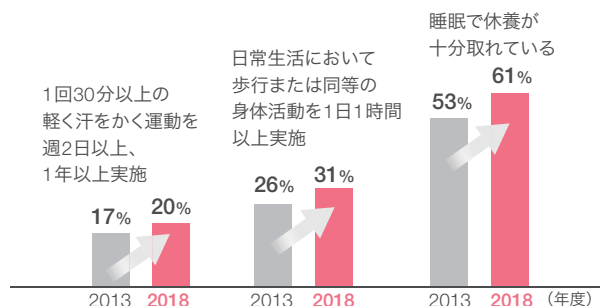
2019年からはチャットやTV電話を使って専門の医師に直接健康相談ができるfirst callを導入し、社員は無料で利用することができます。また、2018年からは、女性特有の健康課題に対する施策として、女性の更年期への対策支援、健康リテラシーの向上、仕事と不妊治療の両立などの包括的な支援を開始し、女性が健康に生き活きと働き続けられるようサポートしています。

大和証券グループの人材戦略

▶ 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、2017年より、「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。

取組みの成果、各種指標



Work Motivation Survey* (2019年度)

仕事	3.3	成長・キャリアアップ	3.2
組織	3.2	報酬	3.0
働く仲間	3.2	4段階評価(最大4ポイント)	

*人事部直通のオンラインアンケート調査。付加価値の高い業務への挑戦やお客様・社会への貢献を通じて社員の働きがいを高め、従業員満足度の向上とお客様満足度向上の好循環を実現するためのモニタリング指標となっている。

外部評価

当社グループでは、これまでも、「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」を、6年連続で受賞しました。両方を6年連続で受賞したのは、東京証券取引所の全上場企業のうち3社のみの実績となっています。

6年連続で
選定

なでしこ銘柄
(女性活躍推進に優れた企業)



経済産業省・東京証券取引所

6年連続で
選定

健康経営銘柄/
健康経営優良法人



経済産業省・東京証券取引所

4年連続で
選定

子育てサポート認定事業主マーク



厚生労働省

「仕事と介護を両立できる職場環境」
整備促進のためのシンボルマーク

仕事と介護の両立に取り組んでいます

厚生労働省

事業ポートフォリオの拡充

大和証券グループは独自の強みを活かして事業ポートフォリオを拡充することで、新たな価値を創出し、お客様の多様なニーズに応えとともに、環境の変化に対応した新たな価値を創出していきます。

- 38 ハイブリッド戦略とは
- 40 対談：不動産アセット・マネジメントへの取り組み
- 43 対談：農業ビジネスへの取り組み
- 46 ハイブリッドビジネスのスケール化実績
- 48 今中計期間にスタートしたハイブリッドビジネス

ハイブリッド戦略とは

独立系証券会社としての強みを活かした事業ポートフォリオの拡充

当社グループの強みのひとつに、「経営の自由度の高さ」があります。国内の大手金融各社におけるビジネスモデルでは、業法上の制限や、厳しい資本規制などによって取れるビジネスリスクに制約があります。当社グループは、独立系証券グループという属性に加え、国内証券ビジネスを中心に安定的で効率性の高い収益基盤と強固な財務基盤をあわせ持つ金融機関であり、戦略オプションの自由度という点において優位なポジションにあると考えられます。

一方、金融・証券業へ他業種から参入する企業に対しては、

当社の国内外の拠点網・お客様との信頼関係、高いクオリティの人材・ノウハウなどの優位性があります。

当社グループはこれらの独自の強みを活かし、証券業を核としながら、シナジーのある新規ビジネスへと事業ポートフォリオを拡大することで、収益基盤の拡大、収益の安定性向上を目指しています。証券業と新規ビジネスを組み合わせたビジネスモデルの構築を「ハイブリッド戦略」と呼び、新規ビジネスについては「ハイブリッドビジネス」と呼んでいます。

「証券ビジネス型」ハイブリッドビジネスと、「オルタナティブ型」ハイブリッドビジネス

ハイブリッドビジネスへの投資は、当社グループのノウハウをベースとして提携先の強みを組み合わせる「証券ビジネス型」と、出資先の資産から安定したキャッシュフローを獲得しつつ、将来的には当社グループの証券ノウハウを活用して、キャッシュフローを裏付けとした新たな金融商品を組成、販売することで証券業とのシナジーによる収益機会の獲得を目指す「オルタナティブ型」に大別されます。

当社グループのメインとなる証券ビジネスの利益は、マーケットの影響を受け変動しやすい面もあります。そのため、市況の影響を受けにくく、証券業との業績の相関係数が低いビジネスを拡大することにより、業績の変動率を抑えながらグループ全体利益の安定的な拡大を図っていく方針です。

「証券ビジネス型」の例は、日本郵政グループとの協業や、クレディ

セゾンとの提携、信金中金との提携、複数の地銀との提携などがあります。一方、「オルタナティブ型」の例は、不動産アセット・マネジメント事業や、エネルギー、インフラへの事業投資などがあります。

マクロ経済レベルの経常利益の相関係数

会社名	類似業種	証券業との相関係数
大和ネクスト銀行	銀行業	0.8
不動産アセット・マネジメント事業 (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など)	不動産業	0.6
大和フード&アグリ	農林水産業	0.4
ヘルスケア事業(グッドタイムリビングなど)	医療、福祉業	0.3
大和エナジー・インフラ	電力業	0.09

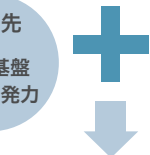
(出所)財務省「法人企業統計」より大和証券グループ本社算出(2019年)
資本金5億円以上(金融・保険は1億円以上)の全法人、単体決算の数値を使用

「証券ビジネス型」ハイブリッドビジネス

当社グループのノウハウをベースとして、提携先の強みを組み合わせる

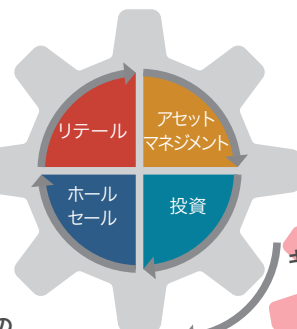
大和ネクスト銀行
日本郵政グループ
地方銀行など
信金中金
CONNECT
au AM
Global X Japan
クレディセゾン
SBIベネフィット
Fintertech

提携先
顧客基盤
商品開発力



顧客基盤の拡大
新商品・新サービスの開発

大和証券
グループ



シナジーの醸成

高

証券業との相関

低

「オルタナティブ型」ハイブリッドビジネス

出資先の資産をベースとして、当社グループのノウハウを活用する

大和リアル・エステート
サムティ関連
大和エナジー・インフラ
グッドタイムリビング
大和ACAヘルスケア
大和フード&アグリ
刀
IP Bridge

出資先
アセット
ノウハウ

キャッシュフローの獲得
アセットの金融商品化

事業領域拡大にあたってはM&Aを含む外部資源を活用

2019年度のハイブリッドビジネスへの投資実績

2019年度は1,000億円を超える投資を実行しました。投資実行フェーズはおおむね完了し、これからは収益の拡大に向けてビジネスを大きく成長させるフェーズに入ります。これまで

実行してきたハイブリッド戦略をより強固なものにするため、グループとしての収益力向上の実現、事業ポートフォリオの強化、管理体制の強化を進めていきます。

証券ビジネス型

外部ネットワークの拡大

日本郵政グループとの協業発表
(2019年5月)

クレディセゾンとの資本業務提携発表
(2019年9月)

信金中央金庫との協業発表
(2020年3月)

地方銀行へのダイワファンドラップ提供
(2019年度：大東銀行、千葉興業銀行)
(2018年度：愛媛銀行、岩手銀行)

オルタナティブ型

オルタナティブ投資商品の拡大

サムティ、サムティグループ運用REIT
への出資

サムティとの資本業務提携
(2019年5月)
サムティ・レジデンシャル投資法人
の連結子会社化
(2019年8月)

有料老人ホーム、高齢者向け賃貸住宅
の運営を行う、グッドタイムリビングの
株式取得完了(2019年8月)

事業構造や日本の産業構造の 転換の支援

マーケティング事業に強みを持つ、
株式会社刀との資本業務提携
(2020年1月)

知的財産権の調達およびライセンス供与
等を展開するIP Bridgeと業務提携契約
を締結(2020年4月)

太字 は100億円以上の投資案件

アジアの成長果実の提供

大和ACAアジア・パシフィック成長
企業投資ファンドの設立
(2019年7月)

新たなビジネスラインの創出

資産形成層向けビジネス拡大
スマホに特化した証券会社
CONNECTの設立(2019年5月)



ETFビジネス拡大に向けた出資
Global X Japanの設立
(2019年9月)
Global X (米)への投資
(2020年3月)

金融手法の多様化・ビジネス領域の拡大による事業創出

農業ビジネス参入(大和フード&アグリ)

ベビーリーフ生産
ビジネスへの参入
(2019年4月)

トマト生産ビジネス
への参入
(2020年3月)



ベンチャーファンド投資

ソニーと共同でベンチャー企業支援
投資を行う「Innovation Growth Fund」
を組成(2019年7月)

次世代技術を有するグローバルの
スタートアップ企業に向けた投資
ファンドDG Lab2号ファンドの組成
(2019年8月)

再生可能エネルギー分野への出資

再生可能エネルギー分野に特化した
フィナンシャル・アドバイザリー事業を
行うGreen Giraffeへ出資
(2019年10月)

再生可能エネルギー投資に特化した
投資運用会社、Aquila Capital
Holding(独)との戦略的提携
(2019年12月)

ハイブリッドビジネスの成長によるグループ収益への貢献

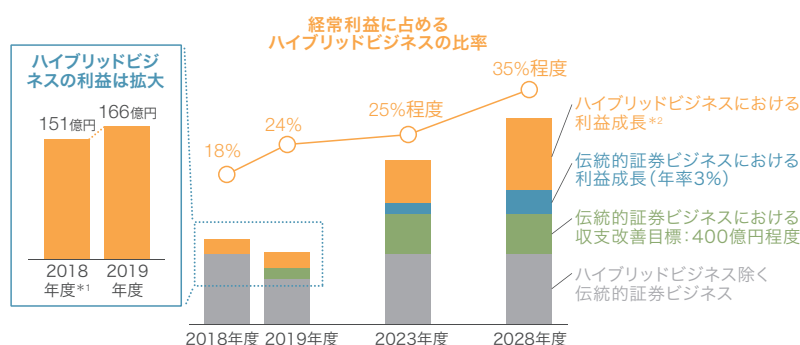
2019年度の連結経常利益に占めるハイブリッドビジネスの比率は24%でした。前年度の18%から大きく上昇しましたが、主な要因は、伝統的証券ビジネスの利益が減少したことによるものです。

経常利益は166億円となり、2018年度の151億円から着実に増加しています。これまでハイブリッドビジネスの収益を構成してきた不動産アセット・マネジメントビジネスおよび

大和ネクスト銀行(銀行ビジネス)に加え、大和エナジー・インフラによる利益も貢献しています。

当社グループが目指す姿は、コアビジネスである伝統的な証券ビジネスが利益を伸ばすと同時に、ハイブリッド比率も上昇することであり、グループの安定性と収益性を高めていくことです。

ハイブリッドビジネス成長時の将来経常利益イメージ



主なハイブリッドビジネス

リテール部門	外部連携先(ゆうちょ銀行、クレディセゾン)
アセット・マネジメント部門	大和リアル・エースト・アセット・マネジメント 大和証券オフィス投資法人 サムティ、サムティ・レジデンシャル投資法人 Global X Japan
投資部門	大和エナジー・インフラ ACA Investments
その他	大和ネクスト銀行 Fintertech グッドタイムリビングなどヘルスケア 大和フード&アグリ、刀

*1 不動産AMビジネス、ネクスト銀行の経常利益合計 *2 ハイブリッドビジネスの利益見通しはそれぞれの利益想定のパースナリオにもとづく

対談：不動産アセット・マネジメントへの取組み

ハイブリッド戦略が 生み出す サステナブルな社会

不動産アセット・マネジメント事業の運用資産額は1兆円を突破し、大和証券グループのハイブリッド戦略をけん引しています。高成長を続ける事業の中心にいる二人が、これまでを振り返り、アフターコロナ時代における飛躍の可能性について語ります。

大和リアル・エステート・アセット・
マネジメント
取締役会長 山内 章



大和証券グループ本社
執行役副社長 COO
松井 敏浩



不動産アセット・マネジメント ビジネスへの参入

松井：当社グループが不動産アセット・マネジメント事業に興味を持ったのは、1990年代後半以降、日本の不動産価格の評価手法において、「収益還元法」が主流になってからです。これは株式の評価手法と同じで、将来収益を現在価値に割り引く考え方であり、このことによって不動産が金融商品に接近したと思いました。投資家に説明責任を果たせる新しい金融商品として、そして安定収益源の獲得という意味でも、大いに期待できるビジネスだと思いました。

不動産アセット・マネジメント事業参入のためのM&Aを検討していた最中、2008年の金融危機により不動産市場が混乱しましたが、幸いなことに、ダヴィンチ・セレクトというオフィス系J-REITの資産運用会社を買収する機会を得ることができました。現在の大和リアル・エステート・アセット・マネジメント

(以下、大和リアル)です。その後すぐ当事業の専門家である山内さんを外部から招聘し、経営をお任せした次第です。

山内：お声掛けいただいたとき、不動産アセット・マネジメント事業に対する大和証券グループのビジョンに共感し、すぐにお誘いをお受けしました。J-REITのスポンサー企業は大手不動産会社であることが多く、その場合、J-REITにとって物件確保の観点ではメリットがありますが、スポンサー企業とJ-REIT間の取引条件の透明性が求められるなど利益相反への対応が求められます。しかし、大和証券グループであれば、常に投資家の立場で考えることができます。投資家本位で透明性の高い運用が可能で、物件の売り手に対しては常にオープンに接することができます。これは私の理想形でした。同種の取組みをしている独立系の運用会社と比べると、大和証券グループという大手金融グループの持つ信用力は、非常に魅力的でした。

実際に業務を始めると、スピードが重視される不動産業界において、意思決定の速さ、ブリッジファンドや劣後債のアレンジなど、充実したスポンサー・サポートを受けることができ、物件ソーシング^{*1}の面でも、大いに優位性を発揮しています。独立系として企業系列に縛られない柔軟性と大手金融グループとしての信用力は、大和リアルが持つ他社にない大きな強みです。

松井：山内さんに事業を任せてすぐに、その手腕の高さに驚きました。買収時点では運用物件の稼働率が高くなかったのですが、積極的なヘッドハンティングでリーシング^{*2}部門を強化し、瞬く間に稼働率を向上させました。大和証券オフィス投資法人はその後安定的な成長を続けており、現在19期^{*3}連続増益を更新中です。

山内：短期運用の私募ファンドと超長期運用のREITでは不動産運用の手法に違いがあります。3～5年のターム



で売却益を得ようとする、市況が悪い時期には敢えてリーシングを行わず、既存テナントの賃料単価が高い状態を維持して高値で売り抜けることが私募ファンドでは一般的かもしれません。

一方、REITでは、オーナーである我々とテナントさんとの長期的関係が非常に重要です。テナントの要望が賃料に関する内容と思いこんでいたら、実はリノベーションを要望していたなど、我々がテナントと直接会話することで、お互いがWin-Winになるような解決策を見出すことも多いです。また、大和証券グループが真剣に不動産のオーナー業にコミットしていることを示すために、年末にカレンダーを全テナントに持って回るというような、新興不動産会社や不動産ファンドがやらなかったことをチームで地道にやってきました。私の重要な役割のひとつは、松井さんの不動産アセット・マネジメント事業に対するビジョンを翻訳し、超長期の不動産運用の手法に落とし込んだ

うえで、大和リアル社の社員と共有し、継続的に実施することでした。

ESGへの配慮も重要です。不動産業界には環境系を中心に多くの認証制度があり、投資家の意向も踏まえて物件ごとに適宜取得しています。また、運用会社としてESG方針を明確化して実践することで、大和証券オフィス投資法人は、2012年より8年連続で世界的な評価機関であるGRESB^{*4}から最高評価の「Green Star」を獲得しています。

大手の不動産会社は古い物件を取り壊してさらに大型のモダンな新築ビルを建てる、スクラップ&ビルド戦略を好みます。この手法も確かに経済価値の向上なのですが、環境と社会への配慮の点では、新築ビルはCO₂の排出量は少ないものの、建築に伴う廃棄物や工事中の近隣への負担などの側面もあります。

古いビルでも適切な改修を続けながら、何十年という長いスパンで活用してこそ、人々から愛され、その地域を構成する大事な要素として社会貢献できると考えます。銀座にある大和リアル

の本社ビルは築58年になりますが、銀座の街並みと歩調を合わせ、美しい景観を形づくっています。

自由な発想と豊富な人材で多様なアセットクラスを提供

山内：大和リアル社の事業は、オフィスビルを投資対象としたREITの運用からスタートしましたが、その後レジデンス、ヘルスケア、ホテル、ロジスティクスとアセットクラスを広げています。同じ不動産でもアセットクラスによってリスク・リターンはさまざまです。投資家が最良のポートフォリオを構築できるよう、私たちもアセットクラスの特徴を活かした特化型のREITを組成してきました。もちろん、不動産の投資・運用は非常に高い専門性を要する業務です。アセットクラスの拡大においては慎重にリスクを精査し、その分野の専門性を十分に磨きつつ判断をしています。たとえば商業施設投資については、唯一進出し

対談：不動産アセット・マネジメントへの取り組み

ていない分野ですが、前述のリスク判断のなかで実施をしていません。

松井：我々は金融機関なので、リスクとリターンの一貫性はむしろ歓迎しています。また、チャンスがあれば、当社独自の投資銀行らしいM&Aなどのイン・オーガニックな成長も駆使して運用資産残高をさらに拡大させていきたいと考えています。日本賃貸住宅投資法人（現・大和証券リビング投資法人）の運用会社を買収できたことは、運用資産残高の拡大に大きく寄与したと思いますし、2018年に資産運用会社であるサムティアセットマネジメント、2019年にその親会社であるサムティを持分法適用会社とし、さらにはJ-REITであるサムティ・レジデンシャル投資法人を連結子会社化しました。

山内：事業の多様性は人材獲得のうえで、非常に有利です。大和リアル福島社長は社内ですら「常に新しいことにチャレンジしていこう」と繰り返しています。こうしたチャレンジは若い人材にとっても魅力的ですし、さまざまな経験と成長の場を提供しています。

大和リアルではアセットクラスに対応した専門家を多く採用しています。約130名の社員のうち、大和証券からの出向者は30名弱であり、最適な比率だと思っています。私も福島社長も外部からの参画であり、一生懸命努力すれば、外部採用者でもREIT運用会社の社長になれる可能性があるのは、高いモチベーションにもつながるでしょう。

今回の新型コロナ禍によって、不動産の使われ方、需要が大きく変わる可能性がありリスクといえるでしょう。しかし、この変化は、我々にとって大きなチャンスでもあります。新しい働き方に合わせたオフィスの形の提案、

新時代の住まい方、必要となる介護サービス、好まれる立地など、これから生まれる「新しいこと」はたくさんあります。こうしたことに柔軟かつスピーディに、前向きに対応できることが、我々の強みです。それが可能な人材が十分に育って定着していると感じています。

オルタナティブ投資と
サステナブルな社会

松井：実は不動産とインフラには、ひとつの大きな可能性があると思っています。それは日本の年金運用においてオルタナティブ投資が依然として進んでいないことです。GPIFは総資産150兆円（2020年3月末）の上限5%をオルタナティブ投資枠に設定していますが、まだほとんど実行していません。米国のCalPERSが20%をオルタナティブ投資に充てていることと対照的です。

日本ではゼロ金利政策、そしてイールドカーブ・コントロール後に債券運用難に拍車がかかりました。さらに新型コロナウイルス感染症が拡大して以降は、米国においてすら金利が大幅に低下しました。年金運用にはどうしてもオルタナティブ投資が必要となり、不動産が最初の選択肢になるでしょう。

また、今後は道路、上下水道、病院、学校など、あらゆるインフラ資産が金融商品として運用の対象となり得ます。公営事業の民営化が進めば、我々のチャンスが広がると思っています。

山内：実際に機関投資家のなかには、従来の不動産投資のみならず太陽光発電などの新しいエネルギー・インフラ系アセットへのシフトを進めている会社も増えました。個人的な意見を言えば、

政府が税金を使って社会インフラを提供するよりも、競争原理がはたらくなかで、規律ある投資家としっかりとしたガバナンス体制を持った運用会社のもとで、民間の資金が社会インフラを運用した方が、ユーザーへのサービス向上や採算性の向上を含め、経済・社会両面の価値が高まると思います。

これは、国民が不動産を含めた社会インフラの単なる使用者から所有者に変わることを意味します。所有者には配当を受けるなどの権利と同時に義務も間接的には伴うわけですが、その所有者としての義務と誇りを認識した成熟した社会への移行を促す意義も期待できます。不動産・インフラの民主化とも言え、より自立し安定的な社会基盤の構築につながっていくでしょう。

さらには国を超えての不動産・インフラの証券化による共有は、お互いの資産の安全と発展を願うという意味で国家の安全保障にもつながります。

松井：近代資本主義経済は、金本位制から管理通貨制度に移行することで、規模を大きく拡大しました。そして今、財政規律のサステナビリティが問われる事態になっています。国家による社会インフラ・福祉サービスをすべて国民の直接投資による民間サービスに移譲できるようになれば、資本主義経済はさらに発展できると思います。

規律あるガバナンス体制のもとで運営されるオルタナティブ投資は、サステナブルファイナンスの非常に重要な担い手になると考えています。

*1 投資物件の発掘・仕入れ

*2 テナントを見つけて、賃貸借契約を締結すること

*3 決算期は半年ごと

*4 Global Real Estate Sustainability Benchmarkの略。不動産会社・ファンドの環境・社会・ガバナンス(ESG)配慮を評価・測定している。

対談：農業ビジネスへの取組み

サステナブルな農業と 食の実現に向けた リスクマネーの供給

大和フード&アグリ
取締役 久枝 和昇

大和証券グループ本社
専務執行役 荻野 明彦

大和フード&アグリの設立により、大和証券グループが農業に参入して1年半が経過しました。当社グループが農業に参入した経緯や、ビジネスの進捗、今後の展望について、企画担当の専務執行役荻野と、大和フード&アグリの取締役久枝が語りました。

農業における大和証券グループの ミッション

荻野：大和フード&アグリ(以下、DFA)は2018年11月に設立されましたが、当社グループが農業を開始した理由は、2つあります。ひとつは、2017年に中田が社長に就任して以来取り組んでいるハイブリッド戦略です。この戦略は、業界での競争が激化するなか、我々の本業たる伝統的証券業を補完すると同時に、証券業と業績の相関が相対的に低い事業ポートフォリオの多様化

を通じて、業績の安定性を高めていくという狙いがあります。

もうひとつは、当社グループが経営の軸として定めたSDGsの取組みのなかで、「地方創生」を大きなテーマとして掲げたことです。全都道府県に支店を持ち、地方経済とも関係が深い当社グループとしては、なんとか地方経済の衰退を食い止めたいという想いがあります。

ハイブリッド戦略では、最初に不動産アセット・マネジメントビジネスを始め、次に銀行ビジネス(大和ネクスト銀行)、そして再生可能エネルギーが続きま

した。エネルギーのように、必須でありながら課題のあるものとして、食料・農業が今後の社会にとって重要だという結論にたどり着きました。シリコンバレーでは2050年の世界では現在の1.7倍の食料が必要となるという話もあり、食料危機に備えて昆虫の食品化を行うスタートアップ企業があるくらいです。また、2016年の農地法改正も大きな契機となりました。この改正で、法人による大規模農業の運営が本格的に可能となりました。

そうしたなかで、久枝さんとお会いしました。久枝さんは大規模施設による

対談：農業ビジネスへの取組み



みらいの畑から(大分県玖珠町)におけるトマト栽培

農業経営に長年取り組んでいる日本最高のプロフェッショナルのひとりです。現在、DFA傘下の^{ほじょう}圃場と行き来してもらいながら、圃場運営の立ち上げをお願いしています。

久枝：私は縁あって地方自治体や企業が関わる農業施設の運営に長く携わってきました。2000年ごろにはオランダで現地農業の研修を受け、数ヘクタールに及ぶガラスの温室施設で、栄養はもちろん気温、湿度、炭酸ガスの濃度など、植物の生育環境が完全に制御され、極めて高い生産効率を達成している様子を目の当たりにしました。従事する人たちの知識はみな研究者並みで、科学的な農場経営が行われていました。私は、こうした手法を普及させて、日本の農業を根本から変革することが、自身のミッションだと考えています。

DFAの強みと今後の可能性

荻野：オランダの話聞いたとき、大きなチャンスがあると感じました。トマト栽培の例ですが、オランダでは、一農家当たりの作地面積は日本の20倍、単位面積当たりの収穫量は6倍と、日本の120倍の効率で農業を行っていると言われています。逆に考えれば、それほど大きなチャンスが、日本の農業にはあるのです。そして大規模な事業を実現するには、資金力が必要です。必要な場所に必要な資金を届ける証券業を担う我々の出番だと思いました。

DFAでは、まず熊本県でベビーリーフの栽培(約2.1ha、ビニールハウス41棟(2020年3月末現在))を始めました。ここでは、果実堂、SenSproutと提携し、最新のICT技術によって年間14期作、従来比+40%の収穫量を実現しています。続いて山形県(平洲農園への資本参加、約2.2ha)、大分県(みらいの畑

からへの資本参加、約1ha)でいずれもトマトの栽培を開始しました。

久枝さんは当社グループに入社して、どのようなことをお考えですか？

久枝：大和証券グループにおける大きなメリットとして感じているのは、必要な人や会社にすぐにアクセスできることです。このメーカーのこの人、このプロジェクトならこんな人と本社にリクエストすると、瞬時に面談をアレンジしてもらえます。事業を推進するうえで、これほど心強いことはありません。

また、大規模な農業を普及させるためには、ほかの産業と同様に経営者のシンボリックな成功モデルが必要だと思います。規模拡大の途上で、大和証券グループが資金調達や、財務経理、戦略などのサポートをしてくれるのは、理想的な形だと思います。

より多くの当社グループの社員が、より深く、身近に、DFAを理解してほしいと思います。金融のプロが事業を深く



理解したうえで、これまでの農業法人にはできない事業戦略を立案していけば、日本の農業はさらに発展するのではないのでしょうか。

荻野：施設園芸は作物の販路確保も重要ですが、事業を大きく拡大しようとするれば、当社グループのネットワークは大きな強みです。他社へのアクセスについては、当社グループは日本中に支店を持ち、上場企業の多くが取引先なので、どんな相手だろうとグループ内で誰かがコンタクト可能だと思います。取引先にも農業関連ビジネスに興味がある企業が多いので、ビジネスマッチングのメリットも大きいと感じます。社内にネットワークを持ち熱意のある社員が部署を横断して動くことができるのは、自由闊達な当社グループのカルチャーがあってこそです。

久枝さんは、日本の農業には今、何が足りないと思いますか。

久枝：何といっても人材だと思います。大規模な施設園芸は、これまでの日本の家族農業とは違いますので、小さく成功してもそれを拡大するときに困難があります。オランダ型の5～10haの農業だと、100人以上の雇用が必要になってきます。施設メーカーに依頼すれば、設備は建つのですが、それを経営できる人材が不足しています。それもDFAだからこそこできるところがあると考えており、たとえば大学との連携なども視野に入れて人材育成も行っていきたいです。

技術面や環境面は追い風だと思います。かつて日本の農業技術を支えてきたのは農機メーカーや農業メーカーなどでしたが、現在はIT産業や機械産業が、いわゆるアグリテック産業として、農業分野に技術を提供してくれます。植物の一本一本の状態をセンサーが診断して個別に肥料や水を調整することや、運転手がいなくてもトラクターが作業することなどが、今では可能になっています。そのようななかで、シンボリックな成功モデル、たとえば農業ベンチャーの上場などが出てくると、業界が変わってくると思います。

農林水産省の「食料・農業・農村基本計画」によると、トマト栽培施設のモデル経営は4haとしており、行政も農業の大規模化を後押ししています。資金調達に限らず、証券会社が一次産業の応援をしていけるチャンスがいろいろとあると思います。

サステナブルな資金循環と 大きな社会的ニーズ

荻野：地方創生の側面では、やはり大規模な雇用を生み出せることが大きいと思います。どの地域でもDFAの

存在はとても歓迎されていると感じますし、日本中、いろいろな地域から協業の打診を受けています。

大和証券グループは、現時点ではDFAによって農業にシードマネーを投資しているステージですが、規模を拡大させてキャッシュフローが回る仕組みを確立し、ファンド化・証券化を行うことで、より多くの投資家に農業投資からのリターンと社会貢献を享受してもらいたい。衣食住のなかで、最も重要な食料供給と、社会的価値向上を期待する投資家をつなげて、想いを投資によって直接伝える仕組みを構築できれば、証券会社としてこれ以上ない社会貢献といえるでしょう。

久枝：これからは企業などによる大規模農業と、地域密着の家族農業とが、多様な経営をしていくようになると思います。日本には現在約42,000haのビニールハウスなどの農業生産設備がありますが、そのほとんどが環境制御設備を導入していません。オランダ型の温室コントロール設備を導入して建設しようとする日本では1ha当たり約4億円かかるといわれています。直接金融でお金を集めることで、日本でも、生産性の高いオランダ型の温室コントロール設備を備えた大きな農業団地を造っていくビッグプロジェクトが可能になると思います。

食料供給、地方創生、気候変動や省エネルギーへの貢献を考えると、施設園芸による大規模農業は、SDGsの点から見ても理想のビジネスです。非常に大きな社会のニーズと、ビジネスのポテンシャルを感じています。

ハイブリッドビジネスのスケール化実績

不動産アセット・マネジメントビジネス

当社グループでは、資産運用における新たな価値を提供すべく、不動産アセット・マネジメントビジネスに2009年に参入しました。参入から10年が経過した2019年度の運用資産残高は1兆円を突破し、拡大を続けています。また、2019年度の経常利益への貢献は111億円に達しており、参入時から大きく伸長しました。

資産運用会社である大和リアル・エーステート・アセット・マネジメントは、2020年3月に、Eコマースの進展とともに成長を続ける物流施設への投資を行う私募REIT「大和証券ロジスティクス・プライベート投資法人」の運用を開始し、運用対象資産の多角化を進めています。

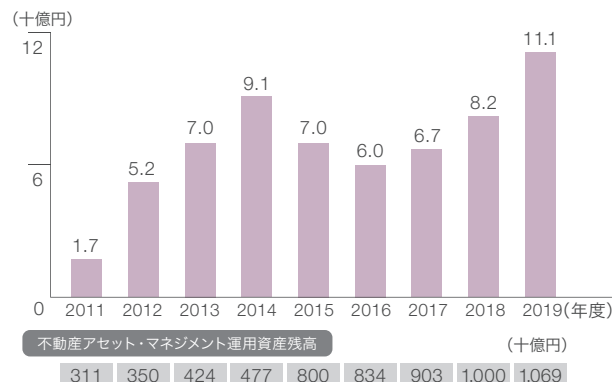
また、大和リアル・エーステート・アセット・マネジメントが運用している、日本賃貸住宅投資法人および日本ヘルスケア投資法人は、2020年4月1日付で合併し、「大和証券リビング投資法人」と名称を変更しました。「すべての人の生活・暮らしを支える」ライフステージに合わせた快適な居住空間（賃貸住宅・ヘルスケア施設）を総合的に提供していく社会インフラとなることを目指し、さらなる成長を目指していきます。

不動産アセット・マネジメントの拡大

運用対象 資産の拡大	オフィス	2009年	大和証券オフィス投資法人
	住宅・ヘルスケア施設	2013年	大和証券レジデンシャル・プライベート投資法人
		2014年*	大和証券リビング投資法人
		2018年	サムティ・レジデンシャル投資法人
	ホテル	2018年	大和証券ホテル・プライベート投資法人
	物流施設など	2020年	大和証券ロジスティクス・プライベート投資法人

*2020年に日本賃貸住宅投資法人と日本ヘルスケア投資法人が合併し、大和証券リビング投資法人に名称変更

不動産アセット・マネジメント関連ビジネス 経常利益*



*不動産AMビジネスの経常利益およびサムティグループへの出資による利益の合計

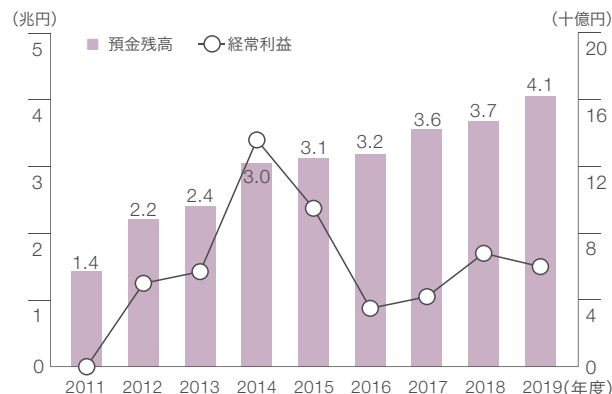
大和ネクスト銀行

2011年5月にお客様向けサービスを開始した大和ネクスト銀行では、「貯蓄から資産形成へ」の大きな潮流をつくり出すゲートウェイ銀行となることをミッションに掲げ、独自の証銀連携ビジネスモデル(オンラインと対面の両チャネルのうえで預金口座と証券口座をシームレスに融合させるビジネスモデル)を核とした商品・サービス展開を行っています。

インターネット銀行ならではのローコスト運営を活かした好金利を提供することにより、2020年3月末時点の預金残高は約4兆円、銀行口座数は140万口座となりました。特に、外貨預金ではお客様ニーズに応える通貨ラインアップを揃えており、2020年3月末時点の残高は5,000億円を突破しました。

2017年からは、定期預金の金利にプラスして、付加価値を付けた預金「えらべる預金」の取扱いを開始しました。(えらべる預金のひとつ、「応援定期預金」はP.60を参照)

経常利益と預金残高



大和エナジー・インフラ

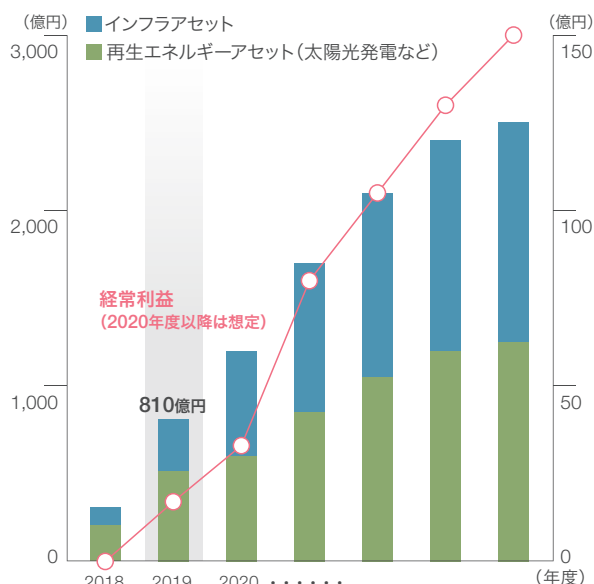
当社グループは、SDGs×テクノロジーの観点にもとづいたエネルギーへの投融資推進による未来社会創造の支援を目的として、2018年7月に大和エナジー・インフラを設立しました。従来は太陽光を中心に国内再生可能エネルギー分野への投資を行っていましたが、現在では海外再生可能エネルギーおよびインフラストラクチャーの分野へ投資領域を広げています。2020年3月末の投資残高は810億円です。

2019年12月には再生可能エネルギー事業を開発・運用する

大和エナジー・インフラ(DEI)実績

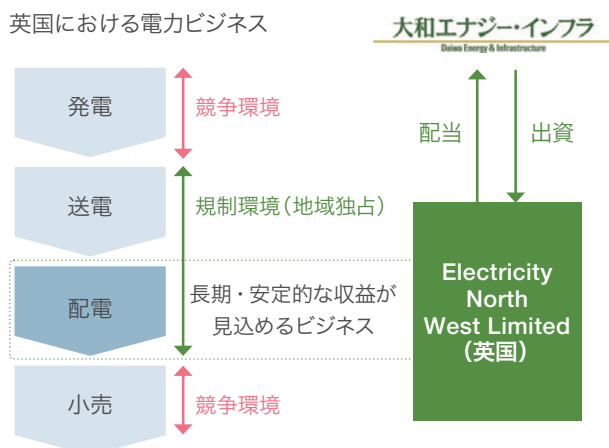
✓ 2019年度の純営業収益21億円、経常利益17億円

✓ 中長期で3,000億円規模(外部資金含む)の運用資産を目指す



投資事例(英国配電事業への投資)

英国における電力ビジネス



ドイツのAquila Capital Holding GmbHとの戦略的提携を決定しました。再生可能エネルギー分野において巨大な市場規模を持つ欧州における事業展開を加速させるとともに、日本およびアジアにおいてAquila Capitalが投資家へ優良な投資機会を提供することをサポートしていきます。

当社グループは大和エナジー・インフラを通じ、今後もグローバルに再生可能エネルギー、インフラストラクチャーおよび資源分野への投資・融資を推進していきます。

今後の方針

投資

戦略的な投資実績積み上げ

✓ 国内太陽光：すでに開発済の太陽光発電所を含む投資対象の拡大

✓ 海外再生エネルギー：Aquila Capitalとの共同投資拡大

Aquila Capital概要

概要：欧州で再生エネルギー事業を投資対象とする運用会社
持分：40%をDEIが取得

・欧州でのビジネス拡大の優良パートナー
・DC欧州、Green Giraffeとの連携によるグローバルプラットフォーム強化

✓ インフラ：投資分野の拡大(空港・通信など)

EXIT

キャピタルリサイクリングモデルの確立



リスクマネジメント

リスク管理とモニタリングの高度化

✓ 投資残高増加に伴う、案件リスク管理・モニタリング体制の強化

✓ 出資先の管理体制強化

今中計期間にスタートしたハイブリッドビジネス

証券ビジネス型ハイブリッドビジネス

クレディセゾンとの資本業務提携

2019年9月、当社グループとクレディセゾンは、「金融の未来」を創造することを目的に資本業務提携を行いました。両社が創業以来培ってきた金融ビジネスのノウハウと顧客ネットワークを相互に活用し、多様化するマーケットニーズに対して、次世代の総合金融サービスを開発・提供します。

クレディセゾンは、2020年4月からは税制優遇のある資産形成手段として広がっているiDeCo（個人型確定拠出年金）の紹介業務を開始し、同年6月より大和証券の証券総合口座に関する金融商品仲介業務を開始しました。資産形成に関心が

高いカード会員様へ「ダイワファンドラップ オンライン」をはじめとする、当社グループのさまざまな金融商品・サービスの提供を行っていきます。

両社が長期的なパートナーシップのもとで協業することによって、日本の「貯蓄から資産形成へ」の流れをサポートし、より良い社会の実現に向け貢献していきます。

CREDIT SAISON

Fintertech

2018年4月、当社グループはFintertechを設立しました。同社は、デジタル・ネイティブ世代のお客様に対して、これまでに以上に細分化された個々のニーズにもとづく多様な商品・サービスを、最先端の技術やデジタル主体のさまざまなチャネルを介して、機動的に提供していくことを目的としています。

Fintertechは、2020年3月より暗号資産を担保に法定通貨を融資する「デジタルアセット担保ローン」を開始しました。2020年2月に大和証券グループ本社とクレディセゾンの合併会社となり、両社が培ってきた金融ノウハウと、Fintertechの保有する暗号資産管理テクノロジーを組み合わせることで、これまで

国内では担保として取り扱われてこなかった暗号資産を対象とする、新しいローンサービスを実現しました。

当社グループでは、暗号資産とその実現技術であるブロックチェーンが次世代金融サービスにおいて重要な役割を果たすと考えており、引き続きこれらの領域に注力するとともに、さまざまな資金需要にお応えする新たな金融サービスの創出を目指します。

Fintertech

CONNECT

投資初心者やデジタル・ネイティブといわれる、インターネットやスマートフォンでの取引が当然と考える20代～40代の資産形成層へのアプローチは、近年の重要な課題のひとつであり、当社グループはさまざまな施策を検討してきました。それに対する回答のひとつが新ブランドCONNECTの設立です。

2020年7月にサービスを開始したCONNECTは、当社グループが創業以来培ってきた証券・金融ビジネスに関するさまざまなノウハウを最大限活用した、デジタル・ネイティブ世代のお客様が、未来に向けた資産形成を行うための新しい

金融サービスです。CONNECTは将来に備えて資産形成を「はじめる」こと、そして、はじめた資産形成を長期的に「つづける」ことを応援します。

手数料の優位性だけでなく、ポイント投資やゲーミフィケーションを活用することで、楽しく学び、気軽に投資体験ができるサービスを提供し、新たな投資家の獲得を目指していきます。

CONNECT





Global X Japan

2019年9月に当社と大和アセットマネジメントおよびGlobal X Management Company Inc.は、ETFを通じて資産形成を支援する合併会社Global X Japanを設立しました。

世界のETF資産は、低コストで流動性に優れた商品性を背景に市場拡大が続けています。日本のETF市場は世界で3番目の規模に成長したものの、ETFの浸透度はまだ初期段階にあり、今後運用商品としてのニーズは高まることが予想されます。

当社グループは、これまでも幅広い投資家層のニーズに対応する商品・サービスプラットフォームの構築に取り組んでき

ました。テーマ型ETFビジネスにおける先進的な商品開発で多くの実績を有するGlobal Xと協働することで、商品組成、運用、マーケティングなど一貫して行うことが可能となり、投資家の皆様に新たな投資機会を提供し、「貯蓄から資産形成へ」の流れを強力にサポートしていきます。

GLOBAL X



Daiwa Capital Management Silicon Valley

大和アセットマネジメントは、シリコンバレーに現地法人を開設し、WiL Strategic Partnersと協働することで、米国を中心とする有望なベンチャーキャピタル(VC)ファンドに分散投資するファンド・オブ・VCファンドの運用を開始しました。米国では年金基金や大学基金などの機関投資家がオルタナティブ資産に長期分散投資を行うことで高いリターンを享受しています。有望なVCファンドに分散投資する機会を、主に日本の適格機関投資家のお客様に提供し、米国の優良VC

ファンドへのアクセスをサポートします。また、ファンドを通じたリスクマネーの提供により、企業の成長と、投資機会の提供という循環を促し、新規産業の育成を支援します。

Daiwa Capital Management

Silicon Valley Inc.

オルタナティブ型ハイブリッドビジネス



グッドタイムリビング

日本の75歳以上の後期高齢者人口は、2020年代前半に2,000万人を突破することが見込まれるなど、良質な介護施設・サービスの提供は喫緊の課題です。

2019年8月、当社グループは高齢者向け住宅を運営するグッドタイムリビング(旧商号：オリックス・リビング)の発行済全株式を取得し、子会社化しました。

総合証券グループとしてのリソースを活用することで、同社の事業展開をサポートします。また、日常生活機能を高める「よくする介護」に取り組む同社の事業活動を通じて、SDGs目標のひとつである「すべての人に健康と福祉を」に資する取り組みを実践するとともに、ご高齢のお客様とご家族に対する

新たなソリューション提供や接点強化により、当社グループのビジネスへの波及効果につなげます。



グッドタイムリビングセンター南 エントランスホール

今中計期間にスタートしたハイブリッドビジネス

刀との資本業務提携

2020年1月、当社グループと刀は資本業務提携を行いました。本提携により、当社グループは刀社へマイナー出資を行い、刀社はマーケティングサービス事業に加え、マーケティング力とセットで資本投資による経営支援を行います。

当社グループは、これまでも農業やエネルギー・インフラならびに不動産などを通じて地方へ積極的に投資を行っていましたが、この取組みにより新たな事業の創造・再生を目指した「地方創生」への投資をさらに強化します。また、当社グループの顧客基盤を活用し、刀社のマーケティングサービス事業の

普及に努め、企業の成長支援に取り組みます。第1弾の取組みとして、刀社はジャパンエンターテインメントに出資しており、筆頭株主として沖縄県北部のテーマパーク事業を推進します。

当社グループのソーシング能力および資金調達力と刀社の傑出したマーケティング力を最大限活かし、ビジネスの成功確率を高め日本経済の活性化に貢献します。



大和フード&アグリ

2018年11月、当社グループは農業生産の大規模かつ効率化を追求することにより日本の農業・食料分野を取り巻く社会課題の解決に貢献していくことを目的に、大和フード&アグリ(DFA)を設立しました。

新規就農者の減少に伴う、農業従事者の高齢化・後継者不足問題は、今後の日本の農業・食料環境を取り巻く大きな課題となっています。

DFAでは2019年春に熊本県においてベビーリーフ生産設備を取得し、農業生産ビジネスに参入しました。また、2020年

には、山形県と大分県において大規模な園芸施設にてトマトの生産を開始し、さらなる生産効率の改善を推進しています。

引き続きグループの持つリソースを活用することで、地方創生を含めた社会課題の解決に資する新たな農業・食料ビジネスの創出を目指します。



大和フード&アグリ
トマト栽培の様子

IPOビジネス拡大に向けた投資

証券ビジネス(ホールセール部門)で成長分野と位置付けているIPOでは、ソーシング力強化に向けた取組みを強化しています。大和企業投資、大和PIパートナーズといったグループ内に加え、シリコンバレーのWILや、デジタルガレージとのDG Labファンド、ソニーと合併で設立したInnovation Growth Fundなどを通じ、ウィズコロナ・アフターコロナで、成長が見込まれる

企業ヘリスクマネーの供給を図っていきます。

資金の提供とともにIPO関連部署の人材の補強を継続しており、金融危機後では最少人数だった2013年との比較では、倍の人員数で質の高いサポートを提供しています。

こうした取組みの成果として、IPOリーグテーブルのシェアは2017年度から3年連続2位となりました。

主なVCファンド出資先



DG Lab 1号・2号ファンド

ファンド総額

約200億円

投資テーマ

ブロックチェーン / AI / VR /
AR / セキュリティ / バイオヘルス

SONY×大和証券グループ

Innovation Growth Fund 1号

160億円

AI・ロボティクス



WIL 1号・2号ファンド

8.8億米ドル

B2B / シェアリング /
マーケットプレイス

くつろぐ、いちばんいいところでお金の未来を考える

—大和証券グループとコメダ珈琲店のハイブリッド・コラボレーション店舗が吉祥寺にオープン



コメダホールディングス
代表取締役社長 白井 興胤



大和証券グループ本社
専務執行役 荻野 明彦



荻野：地球規模の気候変動や格差社会などが問題視され、新型コロナ禍によって私たちのライフスタイルはかなり変わると思います。今、大和証券グループは、SDGsを経営の軸において、直接金融の仕組みでお金を回し、社会課題を解決したいと思っています。こうした新しい取組みをハイブリッド事業のなかで行っています。太陽光発電や農業など、世界がより良くなることに、お金を回したいと考えています。

コメダ珈琲店とのコラボのきっかけは、SDGsの部分での共感でした。2年前に大和フード&アグリを設立し、食というのは今後非常に大切になってくると意識していました。コメダ珈琲店のコンセプトを知るほど、皆さんが忙しい毎日のなか、たまには立ち止まって、くつろぎの空間で自分や社会の将来を考えることができるのではないかと思います。このお店は、当社グループにとってもコメダ珈琲店にとっても、私たちの想いを、いろいろな人に知ってもらえる情報発信の場になると思います。

白井：コメダ珈琲店は長年、おいしいコーヒーとくつろぎの空間を皆さんに提供してきましたが、2年前に50周年を迎え、改めて自分たちの意義を問い直し、これからは「心のくつろぎ」が今まで以上に大事になるということに気づきました。そこから私たちのサステナビリティ活動を始めたのですが、コメダでは、誰でもできる小さなことを、コメダらしく一つひとつ増やしています。木材や食材を無駄にしない、環境にやさしい素材を使う、衛生に気をつける、こうしたことは全部SDGsへの貢献

なんだと考えて、「無駄な水をつかわない」などの標語にして、約45枚のSDGsカードにしました。お店のいろいろな場所に貼って、お客様とより良い日常を共有しています。

今回、大和証券グループからコラボ店舗のお誘いを受けたとき、心の豊かさには、お金のことも大事だと感じました。人生100年時代に向かって、豊かな老後の資金だけでなく、どうしたら豊かな社会をつくることができるのか、当店で皆さんといっしょに考えていきたいです。

荻野：コラボ店では、すべてのテーブルにタブレット端末が設置されており、子育て世代や投資初心者に向けて、役立つお金の情報を発信しています。店内には金融やSDGsに関する書籍を多数並べたり、大きなディスプレイで情報発信したりしています。

今般、スマホ特化型のネット証券CONNECTが開業しました。20代の若者たちをターゲットに少額積立投資を促進します。また、FinTech事業のFintertechでは、ワンクリックで寄付ができるクラウドファンディングのサービスを行っています。一般の証券会社の店舗は、これまでとても敷居が高かったと思います。このコラボ店では、世代を超えた皆様が、くつろぎながら、将来のお金や、投資について興味を持ってほしいと思っています。

今回の対談については、コメダ珈琲店お客様向けサイト「KOMEDA COMES TRUE.」にも掲載しています。

<http://komedacomestru.komeda.co.jp/interview9/>

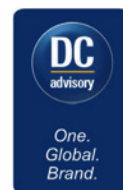
グローバル競争力の強化

海外でも大きな成長が期待できる分野としてグローバルM&Aネットワークを強化しています。また、高い経済成長が期待できるアジアにおいて、現地の有力投資銀行や、証券会社への出資、ビジネス連携を通じて、成長の果実を取り込んでいきます。

直近10年間の海外ビジネスは、「大規模なリストラフェーズ」、「コストをかけずに提携先を活用してネットワークを拡大するフェーズ」、「黒字継続を背景に成長を目指すフェーズ」に大別されます。当社グループは、欧州債務危機やグローバルな金融規制強化が進展し、構造的に収支が厳しくなった2011年ごろから、不採算部門・拠点の縮小・撤退や人員削減を実行し、海外ビジネスの効率化を行ってきました。2012年度からは、コストを抑制しながら、トップラインの向上や国内での提供サービスの補完として、アジアの有力金融機関を中心にアライアンスネットワークの拡充に取り組んでおり、2015年度にはグローバル化するお客様ニーズに対応するため「アジア・プライベートバンキング・サービス」を開始しました。

2016年度以降は、収支改善により黒字が継続するなか、大きな成長が期待できる分野として、グローバルM&Aネットワークへの投資を行っています。それを基盤にM&Aアドバイザリービジネスのグローバル一体運営を進めており、日本・アジア・

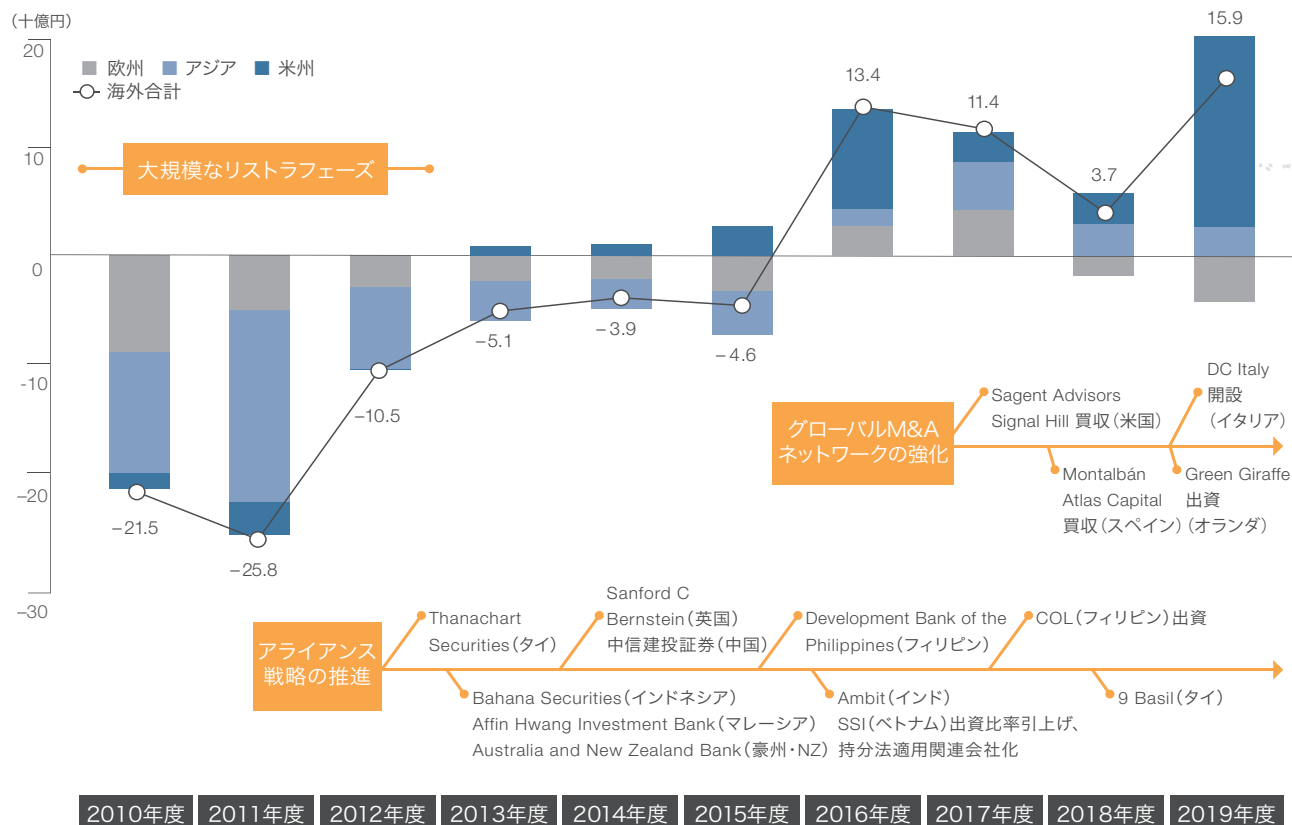
欧州・米州の4極体制を構築しました。2019年4月からは、当社グループのM&Aアドバイザリー業務のブランド名をDC Advisoryに統一し、各拠点の連携を促進しています。同9月にはイタリアのミラノ市に、欧州7拠点目となる、Daiwa Corporate Advisory S.r.l.を設立しました。



2019年10月には風力および太陽光などの再生可能エネルギー分野においてグローバルアドバイザリーランキング1位(2019年上半期)のオランダのGreen Giraffe Advisory B.V. (Green Giraffe)へ50%出資しました。当社グループはM&Aアドバイザリービジネスにおいて、取引金額が5億米ドル以下のミッドキャップ案件をターゲットとしていますが、Green Giraffeを含めると、日本を除く海外で約500名体制となっており、ミッドキャップ案件を中心に扱うアドバイザリー会社において、この規模でグローバルネットワークを有していることは当社グループの強みとなっています。こうした取組み



海外ビジネス経常利益



の成果もあり、2019年度のM&A関連収益は過去最高を記録しました。

外部から得た評価としては、2019年度の優れたM&A案件を選定する、マージャーマーケット ジャパンM&Aアワード2020において、DC Advisoryが最優秀ミッドマーケットM&Aフィナンシャルアドバイザー(5,000万ドル-3億ドル)に選定されています。

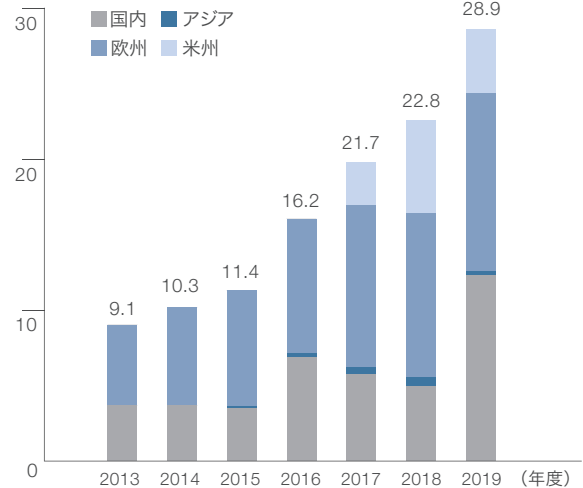


海外ビジネスは、4年連続での黒字を達成しており、2019年度は過去14年間で最大の経常利益を上げることができました。特に、1986年から米国債のプライマリーディーラーとしての実績がある米国拠点において、短中期の米国債マーケットでの高いシェアを背景に、お客様フローを的確に捉えたことにより、FICC部門が高水準の利益を生んでいます。

今後も、アライアンスネットワークの拡充や収益力の向上に向けた取組みを継続していきます。

M&A関連収益

(十億円)



海外拠点マップ

グローバル拠点所在地

世界24カ国・地域

● 大和証券グループ拠点 ▲ 海外事業提携先機関

米州

◆ アメリカ

- ・ニューヨーク
- ・ワシントンD.C.
- ・シカゴ
- ・サンフランシスコ

主要ビジネスライン

FICC
エクイティ(日本株、米国株、アジア株)
M&Aアドバイザー
引受ビジネス(エクイティ、債券)

欧州・中近東

◆ イギリス

- ・ロンドン
- ・マンチェスター

◆ フランス

- ・パリ

◆ ロシア

- ・モスクワ

◆ スイス

- ・ジュネーブ

◆ ポーランド

- ・ワルシャワ

◆ 南アフリカ

- ・ケープタウン

◆ ドイツ

- ・フランクフルト
- ・ハンブルク

◆ バーレーン

- ・バーレーン

◆ オランダ

- ・ユトレヒト

◆ スペイン

- ・マドリード

◆ イタリア

- ・ミラノ

主要ビジネスライン

M&Aアドバイザー エクイティ(日本株、欧州株、アジア株)
引受ビジネス(エクイティ、債券) FICC

アジア・オセアニア

◆ インド

- ・ムンバイ
- ・バンガロール

◆ 中国

- ・北京
- ・上海
- ・香港

◆ 台湾

- ・台北

◆ ミャンマー

- ・ヤンゴン

◆ オーストラリア

- ・メルボルン
- ・シドニー

◆ ベトナム

- ・ハノイ

◆ シンガポール

- ・シンガポール

◆ タイ

- ・バンコク

◆ 韓国

- ・ソウル

◆ フィリピン

- ・マニラ

主要ビジネスライン

エクイティ(日本株、アジア株) ウェルスマネジメントビジネス FICC
引受ビジネス(エクイティ、債券) M&Aアドバイザー

SDGs対談



ステークホルダーの皆様とともに、 より良い社会の実現に向けた お金の流れを創造する

大和証券グループは2020年4月より、副社長の田代をSDGs担当に任じ、同時にSDGs推進KPIによる活動のモニタリングを開始しました。新型コロナ禍によって不透明性が増した環境下において、どのようにSDGsへの取組みを推進すべきか。サステナブルファイナンス研究の第一人者である、高崎経済大学の水口教授と対話を行いました。

ますます顕在化する

総合証券グループの社会的役割

田代: 私は2016年に米国から帰国し、海外担当になりましたが、そのころから欧州の金融機関の方と面談する機会が増え、ESG、SDGsに対する彼らの意識の高さを肌で感じました。私自身も関心があった分野なので、水口先生の本を買って勉強しました。

SDGs推進委員会では2018年のスタート当初からメンバーでしたが、

ぜひ自分が担当したいと志願して、2020年の4月からSDGs担当を兼ねることとなりました。会社の担当として明確な役職に就いた方が、いろいろな活動がしやすいと考えたからです。

水口: ESGもSDGsも最初は欧州で盛んになりました。田代副社長は米国の金融に精通されていると思いますが、ご存じのとおり、近年では、世界最大の運用資産残高を誇る米国の機関投資家も非常に積極的な取組みを見えています。一方で日本ではまだ活動が

始まったばかりです。SDGs担当としての田代副社長の想いを聞かせてください。

田代: SDGsは会社にとっても自分にとっても大きなチャレンジだと感じています。やらない言い訳はいくらでもできますが、そこを打破し、皆が納得できる取組みにしていきたいと思っています。

当社グループはかねてより経営トップが社会課題に対して積極的に取り組んできました。女性活躍支援や、働き方改革としての19時退社などは10年以上

前から取り組んでいます。社長の中田も子どもの貧困問題を取組みテーマのひとつとしています。新型コロナ禍で外部環境が厳しいときに、SDGsのような長期目線の取組みは後回しにされがちです。当社は個人向け社債(愛称:大和証券グループ未来応援ボンド)を発行し、その発行総額750億円の0.15%にあたる約1億1,250万円を新型コロナ禍の支援策として寄付金に充当しました。寄付金は、子ども支援団体などへの緊急支援と中長期的な基盤づくりのために活用される予定です。

▶▶ P.60 個人向け社債の発行

水口: 今回の新型コロナ禍で、子どもの貧困や格差の問題が改めて顕在化したと思います。たとえば、学校が閉鎖されたときにオンライン教育を受けられない子どもたちは、教育の格差が広がって、それがますます社会の格差を広げていくことになってしまいます。

私は、各企業がそれぞれ社会課題に取り組んでおり、国連自体も第二次世界大戦後すぐに設立されて、以来ずっとこの問題に対処しているのに、なぜ未だにSDGsの問題が解決していないのだろうと考えます。

田代: 先進国と発展途上国の格差は縮小しているようですが、先進国のなかでの格差が拡大しているといわれています。日本ほかの先進諸国と比べると移民が少なく、大きな格差が生まれにくいと思われがちですが、それでも格差が広がっています。昨今、日本ではSDGsという言葉が至る所で使われていますが、実はヨーロッパやアメリカでは、あまり使われていません。

水口: 確かにそうですね。日本では環境会計やSDGsなどまとめた概念にした方が受け入れられやすい傾向がありますが、問題は気候変動、貧困、移民、格差など具体的な問題なので、海外では、むしろ個別の問題として取り上げているのかなと思います。

田代: そのようななかで、日本企業の現状をどのように感じていらっしゃいますか。

水口: コロナウイルス後の世界経済の回復に際し、脱炭素など環境問題への取組みもあわせて進めようとするグリーンリカバリーについて、日本はなかなかリーダーシップを発揮できていません。サステナブルファイナンスの

分野でも、欧州と比較して、「今あるルールの中かで、できることだけをしよう」という感覚が強く、既存のルールを根本的に変えていく覚悟が弱いように感じます。

たとえば再生エネルギーの推進は、既存産業への影響を考えると、なかなか政策的にドラスティックなことがしにくかったのかもしれませんが、技術的にはもっと可能だったと思います。10年、20年かけて産業を移行していくという戦略性が、もう少し以前からあれば、今ごろ、違った社会になっていたと思うのです。もっと早くから産業構造を変える努力をして、国際競争力のある経済へシフトしていくという知恵が必要だったと思います。政府に任せるだけではなく、投資家が、自分たちの将来のために、新しい産業をつくっていくという意思を示すということが必要です。

お金の使い道を考えるきっかけにしてほしい

田代: お金がそういう方向に動かずどこに行っているのかという問題になると、どこかで効率が悪くなっていると思います。個人にとっては、少子高齢化で、



水口 剛

高崎経済大学教授、日本サステナブル投資フォーラム代表理事。ESG投資、責任投資、非財務情報開示などの分野で研究を行い、著書多数。環境省の「グリーンボンド・グリーンローン等に関する検討会」座長、「ポジティブインパクトファイナンスタスクフォース」座長、金融庁・GSG国内諮問委員会共催「インパクト投資に関する勉強会」座長などを歴任。

SDGs対談



自分の100年生きる人生を、どうやって自分でお金を蓄えて運用してつくっていくかという課題も大きいです。

水口：お金を国に頼らず、自分で何とかしてくださいという社会になると、ますます格差が拡大するでしょう。

田代：一方で、お金が必要な社会課題があります。総合証券グループとしての使命は今、個人が持っている膨大な現預金が、どのように、安全に、社会のために使わなければならないお金に回り、それが老後になったら返ってくるかという、そういう仕組みづくりだと思います。

日本には1,800兆円という個人金融資産があるのに、半分以上が銀行預金やタンス預金で眠っています。これは先進国のなかでは日本だけの現象です。お金が現金である限り、社会の役には立ちません。株式や債券として投資されてはじめて、経済を動かす力となり、投資を行った人にも配当などの利潤として戻ってきます。証券会社が最も貢献できるのは、この「お金を回す」という分野です。

水口：では、大和証券グループは、どのようにより良いお金の流れを推し進めていくのでしょうか。

田代：カギは若い世代だと思います。ひと月に1,000円でも2,000円でもいいから、投資をして、それを積み上げていくのが理想で、お金が何に使われているかということを考えるきっかけにもなると思います。当社グループは、7月1日からCONNECTというスマホ証券を開業していますが、20代、30代を中心とした若年層にそのような仕組みを提供できるインフラがやっとできたと思います。

水口：サステナブルファイナンスへの取り組みについてはいかがでしょうか。

田代：2008年から取り組んでいるインパクト・インベストメント債券では、その調達資金が、子どもの貧困問題、途上国における農業、水関連事業の支援に活用されるというように、お金の行き先を示してきました。これまでは、海外の発行体による起債が中心でしたが、2年前ぐらいから、国内の発行体がグリーンボンドを発行するようになりました。今後は、そうした社会貢献性の高い投資商品をより小口化し、個人投資家に販売できるようになるといいと思います。

SDGsに資する資金循環の構築を目指して

水口：田代副社長は、2020年のダボス会議に参加されたそうですね。今回のダボス会議は、ダボスマニフェストが提案され、企業のパーパス(目的)を見直してステークホルダー・キャピタリズムを進めよう、という動きが盛ん

だったと聞いています。証券会社の立場からどのように感じましたか。

田代：過去に比べてステークホルダーとのコミュニケーションが増し、企業の透明性は高まっていると思います。そのようななかで、ステークホルダーへ配慮をしている会社とそうでない会社で、資本コストの差が生まれることでステークホルダー・キャピタリズムが浸透していくでしょう。証券会社は資本市場を通じた企業の資金調達をサポートする役割がありますので、我々は企業のESGの取組みをしっかりと評価し、アドバイスする機能が求められてくると思います。

水口：直接金融による資金調達が多い大企業への影響という意味では、証券会社が寄与するものは大きいです。個別の金融商品も大事ですが、金融資本市場全体の流れを変えていくことがSDGsの本質だと思います。たとえば、アナリストレポートのなかで企業のESG評価を必ず組み込むといった取組みもしていただきたいです。

田代：5月に、SDGs推進KPIを公表しました。対外的に公表している分だけで、SDGs推進アクションプランで掲げた5つのテーマに対し12のKPIがありますが、さらに各本部・グループ各社で独自のKPIを設定しています。まだトライアルの段階ですが、ステークホルダーの皆様からのフィードバックもいただきながら、2021年度の新中計に向けて適宜見直しを図っていきます。

ご指摘のレポートについては、2019年から専門部署を設置して対応していますが、KPIとして個社レポートのESGカバー率の向上を目指しています。ただしカバー率だけでなく、内容の質もあわ

せて向上していく必要があります。

SDGs推進アクションプランでは、「SDGsに資する産業基盤の育成・支援」がテーマのひとつですが、再生可能エネルギー分野のM&AをKPIに掲げました。当社グループでは、2019年に、再生可能エネルギー分野に特化したM&AアドバイザーであるGreen Giraffeに出資し、当該分野のアドバイザリー業務をグローバルに拡大していきたいと考えています。

水口：大和証券グループには、ぜひ大きな絵を描いてほしいです。多くの企業や投資家を巻き込み、たとえば日本のエネルギー構造全体を大転換するプロジェクトなどはどうでしょうか。大和証券グループのように長年熱心に取り組んでこられた金融機関が、この分野のリーダーとして立ち上がってくれることを期待しています。

田代：2021年度は新中計がスタートする年ですが、現在、期を同じくして「2030年ビジョン」の策定を進めています。SDGsの期限となる年に合わせて、社会の変化、当社グループの将来像を想定しながらビジョンを策定しています。過去の10年を振り返ればシェアリングエコノミーの出現があり、さらにその10年前には株式売買委託手数料の自由化がありと、私たちはこれまでも激動の時代を生きてきました。

次の10年は、人々がいよいよ人生100年時代を実感する10年だと思っています。幸福な長寿には資産だけでなく、より良い社会が必須条件です。長期的な資産形成とより良い社会づくりに向けて、SDGsに資する資金循環をつくっていききたいと思います。



SDGs推進の歩み

大和証券グループでは、社会への貢献を企業理念に掲げ、「金融・資本市場を通じて社会の発展に資する」ことを使命に事業を行い、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションによって把握した社会課題を解決していくためにさまざまな取組みを行ってきました。

2018年より、経済価値と社会価値を同時に実現する共通価値の創造を一層推進していくために、執行役社長CEOを委員長とするSDGs推進委員会を開催しています。「大和版SDGsバリュー・チェーン」の構築を通じて、持続可能な、社会に役立つお金の流れをつくっていくことができると考えています。

2018年2月 執行役社長を委員長とする「SDGs推進委員会」を発足

2018年5月 「Passion for SDGs ～大和証券グループSDGs宣言～」の発表

2019年5月 SDGs推進のマテリアリティおよびSDGs推進アクションプランの発表

2020年4月 SDGs担当役員を設置

2020年5月 SDGs推進KPIを設定

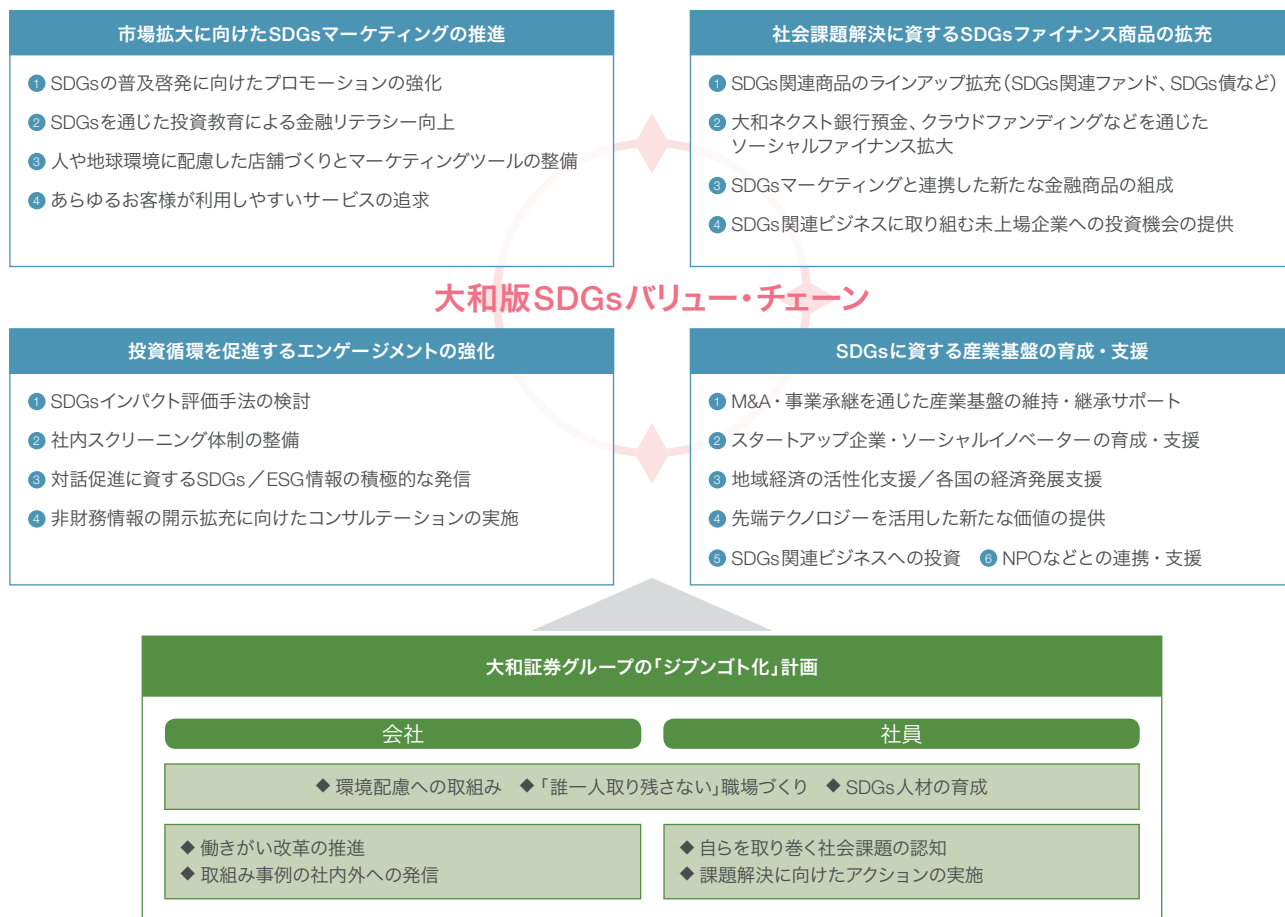
 ステークホルダーとの取組み <https://www.daiwa-grp.jp/sdgs/stakeholder/>

 大和証券グループのSDGs https://www.daiwa-grp.jp/sdgs/group_sdgs/

大和証券グループのSDGs

大和証券グループSDGs推進アクションプラン

持続可能な資金循環を生む“大和版SDGsバリュー・チェーン”の構築



大和証券グループの2020年度SDGs推進KPI

アクションテーマ	KPI
市場拡大に向けたSDGsマーケティングの推進	SDGs研修修了者数
社会課題解決に資するSDGsファイナンス商品の拡充	SDGs債リーグテーブル 応援定期預金残高 SDGs関連ファンドの取扱い実績*1 SDGs関連ファンドの純増*2
SDGsに資する産業基盤の育成・支援	SDGs関連ビジネスへの投資 再生可能エネルギー分野のM&Aリーグテーブル M&Aリテイン件数+事業承継コンサルティング件数 財団・NPOなどを通じた助成実績
投資循環を促進するエンゲージメントの強化	個社レポートのESGカバー率
大和証券グループの「ジブンゴト化」計画	女性管理職比率 CO ₂ 排出量

*1 対象は大和証券 *2 対象は大和アセットマネジメント

2019年度の主なSDGs推進実績

市場拡大に向けたSDGsマーケティングの推進

- ・SDGs債やSDGs関連ファンドの販売促進を目的として、営業店において「SDGsセミナー」やSDGsをテーマとした運用会社などとのタイアップセミナーを開催(大和証券)
- ・プロモーションツールを見直し、環境配慮素材を採用(大和証券)
- ・お客様および取引先との面談時に、当社グループのSDGsに関する各種取組みを紹介(グループ各社)



SDGsブックレット

https://www.daiwa-grp.jp/sdgs/data/pdf/daiwa_sdgs_booklet_2020.pdf

社会課題解決に資するSDGsファイナンス商品の拡充

- ・SDGs関連ファンドの開発・運用(大和アセットマネジメント)
大和アセットマネジメントでは、さまざまなSDGs関連ファンドを組成・運用しています。2020年3月末時点で10銘柄のESG関連投資信託の運用資産残高は計約374億円となっています。

ESG関連投資信託

- ・クリーンテック株式&グリーンボンド・ファンド(愛称：みらいEarth)
- ・社会課題解決応援ファンド(愛称：笑顔のかけはし)
- ・ダイワSociety 5.0関連株ファンド(愛称：スマートテクノロジー)*

* 2020年7月設定



SDGs債の引受・販売(大和証券)

- ・JICA初のテーマ債であるTICAD債(ソーシャルボンド)を引受け
<https://ssl4.eir-parts.net/doc/8601/tdnet/1752714/00.pdf>
- ・商船三井による国内初の個人投資家向けサステナビリティボンドを引受け
https://ssl4.eir-parts.net/doc/8601/ir_material3/136884/00.pdf
- ・大和エナジー・インフラが北海道で開発中の太陽光発電事業の資金調達のため、2020年3月にグリーンボンドを発行
<https://ssl4.eir-parts.net/doc/8601/tdnet/1810815/00.pdf>
<https://ssl4.eir-parts.net/doc/8601/tdnet/1811529/00.pdf>
- ・そのほか、仕組債によるテーマボンドや、SDGs債の私募債を積極的に引受け・販売

SDGsに資する産業基盤の育成・支援

- ・ミャンマー・マイクロファイナンス事業への投資(大和PIパートナーズ)
2019年11月、ミャンマーのOKM社との間で合弁会社を設立し、マイクロファイナンス事業を開始
<https://ssl4.eir-parts.net/doc/8601/tdnet/1771378/00.pdf>

- ・農業の産業化に貢献(大和フード&アグリ)
2020年3月、山形県川西町でトマトの生産を行う平洲農園に資本参加し、カゴメとの連携のもと、トマト生産ビジネスに参入

https://ssl4.eir-parts.net/doc/8601/ir_material3/136872/00.pdf



- 2020年5月、大分県玖珠郡玖珠町でみらいの畑からに資本参加し、トマト生産を開始

<https://ssl4.eir-parts.net/doc/8601/tdnet/1839477/00.pdf>

- ・再生可能エネルギー事業におけるアドバイザリー業務の強化(DC Advisory Holdings)

2019年10月、Green Giraffeへ出資

<https://ssl4.eir-parts.net/doc/8601/tdnet/1760799/00.pdf>

- ・2020年2月、当社グループからの寄附プロジェクト「東京大学本郷テックガレージ」に参加したテトラ・アビエーション(株)がエア・モビリティ(空飛ぶ車)の世界大会で唯一の受賞(大和証券グループ本社)

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

投資循環を促進するエンゲージメントの強化

- ・ESG投資方針を策定

2020年1月、ESGに対する考え方を明確化するため公表(大和アセットマネジメント)

ESG投資方針

<https://www.daiwa-am.co.jp/company/esg/index.html>

- ・新型コロナウイルスの影響を考慮した議決権の行使について状況を勘案した柔軟な対応を行うことを表明(大和アセットマネジメント)

<https://www.daiwa-am.co.jp/company/managed/coronagiketsu.pdf>

- ・非財務情報の開示拡充を支援(大和総研、大和インベスター・リレーションズ)

大和総研 IR支援

<https://www.dir.co.jp/business/consulting/ir/index.html>

大和インベスター・リレーションズ 企業向けサービス
<https://www.daiwair.co.jp/listed/>

- ・ESGリサーチ、関連セミナーの強化

大和証券エクイティ調査部ESGリサーチ課では、機関投資家向けにESG投資・サステナブルファイナンスに関するセミナーを開催(大和証券)

社内企業調査アナリストによるESG評価対象銘柄を30%程度拡大(大和アセットマネジメント)

「ジブンゴト化」計画

- ・海外拠点にてESG/SDGsワーキンググループ発足、ダイバーシティ&インクルージョンをテーマとした勉強会などの活動を実施

- ・働きがい改革の推進(大和証券)

2in1 端末の早期導入を機に、ライフステージに応じた多様な働き方を実現し、組織全体の生産性向上を図るため、全社員への「テレワーク制度」を拡充

<https://ssl4.eir-parts.net/doc/8601/tdnet/1803364/00.pdf>

大和証券グループのSDGs

・環境に配慮した取組み (大和証券)

お客様への書面交付を電子的に行うeメンバーへの加入推進による紙資源使用抑制、支店での電動自転車の導入など、国内外の拠点で環境への配慮を推進

外部評価の向上

・応援定期預金がジャパンSDGsアワードで特別賞を受賞 (大和ネクスト銀行)

えらべる預金の応援定期預金で、2017年に取扱いを開始して以降、大変ご好評をいただいております。2020年3月末現在の残高は約730億円となりました。応援先の活動報告書発行など、寄付先に関する



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月第3回「ジャパンSDGsアワード」で新形態銀行として初めて特別賞を受賞しました。

<https://ssl4.eir-parts.net/doc/8601/tdnet/1778950/00.pdf>

・ESG格付けでA格を取得 (大和証券グループ本社)

MSCIによるESG格付けにて2019年末より、従来のBBB格からA格に評価が向上

・インデックスへの選定 (大和証券グループ本社)

2020年7月までに、「FTSE4Good Index Series」に15期連続、「FTSE Blossom Japan Index」および「MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)」に指数が公表された2017年以来4期連続で選定

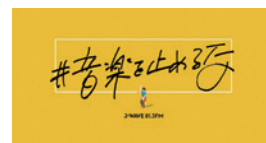
新型コロナウイルス感染症拡大に対する取組み

・ソーシャルボンドの引受け

大和証券キャピタル・マーケットスヨーロッパリミテッドは、2020年4月に、国際金融公社 (IFC) が発行するソーシャルボンドを引受け、社会課題に対応するための資金調達を支援しました。世界銀行グループの一員であるIFCは、新興市場の民間セクター支援に特化した世界最大規模の国際開発金融機関です。IFCのソーシャルボンドプログラムは、ソーシャルボンド原則を遵守し、当該プログラムにもとづく債券発行を通じて調達した資金は、COVID-19の影響を受けた国を含む開発途上国において、必要なサービスを受けられない人々を受益者とするプロジェクトに充てられます。

・音楽業界への支援 (Fintertech)

2020年5月、Fintertechは(株)J-WAVEによるプロジェクト「#音楽を止めるな」に参画。新型コロナウイルス感染症に大きな影響を受けている音楽業界を支援するため、クラウド型投げ銭システムを無償で提供しました。



<https://ssl4.eir-parts.net/doc/8601/tdnet/1822277/00.pdf>

・個人向け社債 (愛称: 大和証券グループ 未来応援ボンド) の発行 (大和証券グループ本社)

発行額の0.15% (1億1,250万円) について、子どもたちを支えるNPOなどの団体へのサポートを目的として寄付しました。1,000万円を新型コロナウイルスによる影響を受けた子どもたちへの支援を行う団体への緊急支援のために、公益財団法人パブリックリソース財団によって設立された「子ども支援団体等緊急支援基金」に寄付し、残額は中長期的な支援

として、子どもたちへの支援が緊急事態においても継続できる組織の基盤づくりを目的として、公益財団法人パブリックリソース財団と当社が協働して設立する「大和証券グループ未来応援ボンド 子ども支援団体サステナブル基金」へ寄付しました。

<https://ssl4.eir-parts.net/doc/8601/tdnet/1833618/00.pdf>

1,000万円

公益財団法人パブリックリソース財団
子ども支援団体等緊急支援基金



緊急支援
休校中の子どものケア
ひとり親家庭の子ども支援

1億250万円

大和証券グループ本社×公益財団法人パブリックリソース財団
大和証券グループ未来応援ボンド
子ども支援団体サステナブル基金



中長期支援
事業のオンライン化を含む基盤づくり
組織のデジタルライゼーション

・医療従事者等への支援

(大和証券グループ本社、大和リアル・エステート・アセット・マネジメント)

2020年5月、大和証券グループは(株)JHATが運営するホテルで実施している「医療関係従事者等への客室支援プラン」の宿泊費に充当するために、500万円を寄付しました。

<https://ssl4.eir-parts.net/doc/8601/tdnet/1821493/00.pdf>

・社員への配慮

社員とその家族の安全のため、全社員を対象としたテレワー

ク制度を本格導入したことに加え、機動的にさまざまな対策を行いました。

- やむを得ず出勤が必要な社員に対し感染リスクを低減させるため、時差通勤・自転車・マイカー通勤の利用条件緩和、グリーン車利用、勤務地近隣ホテル宿泊の認可、貸切バスの運行など、各種制度を拡充
- 全社員がより休みやすいよう特別休暇(有給)を無制限に取得可能に
- 子育て中の社員、妊婦、ベテラン社員、基礎疾患がある社員への配慮を促進

グリーンファイナンスへの取り組み

グリーンボンド／SDGs債^{*1}の発行支援・推進

大和証券グループが2008年に個人投資家向けにワクチン債を販売して以降、グリーンボンドを含む国内のESG／SRI債市場は、個人投資家を中心に発展してきました。その後、2014年の国際資本市場協会による「グリーンボンド原則」策定を契機に、海外を中心にグリーンボンドの発行が急増しました。国内でも2017年3月に環境省により「グリーンボンドガイドライン2017年版」が策定され、関連する施策が打ち出されるなど、政府の後押しを背景に、個人投資家のみならず、機関投資家からもグリーンボンドへの関心が非常に高まっています。

当社グループは、環境問題や社会的課題の解決に貢献するインパクト・インベストメントへの取り組みとして、2008年以降、

継続して国内外のESG／SRI債市場の育成に取り組み、環境省の「グリーンボンドガイドライン2017年版」策定に際しての検討委員、国際資本市場協会の「グリーンボンド原則」におけるワーキンググループへの参加など、国内外でグリーンボンドを含むSDGs債の普及を全面的に推進しています。

2019年度には、商船三井の事業会社による国内初の個人向けサステナビリティボンド、国際協力機構の初のテーマ債であるTICAD債^{*2}、2020年度には国際金融公社のソーシャルボンド、米州開発銀行のサステナブル・ディベロップメント・ボンド、東京建物の不動産セクター初となるサステナビリティボンドなど、シンボリックな案件において主幹事の実績を積み上げています。

2019年度以降の主なSDGs債の引受実績

時期	発行体	備考	発行額
2019年度	商船三井	サステナビリティボンド (事業会社による国内初の個人投資家向けのサステナビリティボンドを含む)	計200億円
	東日本高速道路	ソーシャルボンド	計1,100億円
	国際協力機構	ソーシャルボンド(TICAD債 ^{*2})	120億円
	大建工業	グリーンボンド(国内建材業界初・ストラクチャリングエージェント ^{*3})	50億円
	住友倉庫	グリーンボンド(国内倉庫会社初・ストラクチャリングエージェント)	50億円
	日本電産	グリーンボンド	計1,000億円
2020年度	学研ホールディングス	ソーシャルボンド(初回債)	50億円
	国際金融公社	ソーシャルボンド	200百万豪ドル
	米州開発銀行	サステナブル・ディベロップメント・ボンド	50百万豪ドル
	東京建物	サステナビリティボンド(不動産セクター初のサステナビリティボンド)	計400億円

*1 日本証券業協会において、2019年4月に「SDGsに貢献する金融商品に関するガイドブック」が公表され、調達資金がSDGsに貢献する事業に充当される債券に関して「SDGs債」が統一呼称として使用されています。

*2 2019年8月末の第7回アフリカ開発会議の開催にあわせて発行され、調達資金をアフリカ諸国の社会開発事業に充当する債券

*3 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

環境への配慮、グリーンエネルギーへの移行などをテーマとする投資信託の組成・運用

大和アセットマネジメントでは、2006年5月に「国連責任投資原則(PRI)」に署名、2014年5月に「『責任ある機関投資家』の諸原則《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、継続してスチュワードシップ活動に積極的に取り組んでいます。資産運用業務を通し、投資先企業の価値向上ならびに持続可能な社会の実現に貢献することは、大和アセットマネジメントの責務であると考えています。2020年1月には、ESGに対する考え方を明確化すべく、「ESG投資方針」を公表しました。

またESGやSDGs目標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、豊富なファンドラインアップを揃えています。

2020年2月には、「クリーンテック株式&グリーンボンド・ファンド(愛称:みらいEarth)」を設定・運用開始しました。当ファンドでは、「環境にやさしい」というテーマに貢献する

企業と、資金調達目的がこのテーマに沿った債券に投資します。具体的には、地球温暖化対策、環境汚染防止、廃棄物処理・資源有効利用、自然環境保全などを促す活動を事業の中心に据える企業＝クリーンテック関連企業と、資金の使い道をグリーンプロジェクトに限定

し、環境問題解決に資する債券＝グリーンボンドに投資します。

大和アセットマネジメントは当ファンドを通じて、投資家の皆様にクリーンでグリーンな社会の実現に貢献する機会と、バランス運用による資産成長の機会を同時に提供できると考えています。



大和アセットマネジメントのスチュワードシップ活動について
<https://www.daiwa-am.co.jp/company/managed/result.html>

ESG投資について(大和アセットマネジメント)
<https://www.daiwa-am.co.jp/company/esg/index.html>

再生可能エネルギーへの投資

大和証券グループは、2018年7月に新会社「大和エナジー・インフラ株式会社」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*1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*2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ナジー・インフラを通じ、今後もグローバルに再生可能エネルギー、インフラストラクチャーおよび資源分野への投資・融資を推進していきます。

*1 <https://ssl4.eir-parts.net/doc/8601/tdnet/1735098/00.pdf>
 (2019年7月30日プレスリリース)

*2 <https://ssl4.eir-parts.net/doc/8601/tdnet/1775993/00.pdf>
 (2019年12月5日プレスリリース)

環境への取組み

生活基盤である地球環境を守るとは、持続可能な社会形成に欠かせません。大和証券グループでは、社会の環境負荷を低減する商品開発や、環境技術、インフラ整備のための資金調達をサポートするなど、事業活動を通して環境課題の解決に貢献していきます。また、自らの事業活動では、環境負荷低減に向け、効率的な環境負荷データの収集態勢を整えること、社員一人ひとりの環境意識向上を図ることを継続的に進めています。

環境ビジョン	大和証券グループは、かけがえのない地球環境を将来世代へ引き継ぐため、本業である金融機能を活用して貢献する。
環境理念	私たちは、21世紀の持続可能な社会の形成に向けて、「地球温暖化の防止」「資源の循環的な利用」「生態系の保全」等の重要性を認識し、「金融業務を通じた環境課題解決への貢献」に努めるとともに、企業市民としても、継続的に環境負荷低減に努めます。
環境基本方針	1. 本業を通じた環境への取組み 低炭素社会、循環型社会、共生型社会の実現に向け、金融商品・サービスの開発・提供に努めます。 2. 環境管理態勢の整備・運営 環境管理態勢を整備し、環境活動の継続的改善に努めます。また、環境教育、啓発活動を実施し、社員の環境保全意識の向上に努めます。 3. 省資源・省エネルギー・生態系保全への取組み 省資源、省エネルギー技術やシステムの導入、効率的な利用（業務の効率化も含む）の推進に努めます。また、節水、リデュース（廃棄物等発生抑制）、リユース（再使用）、リサイクル（再生利用）に取り組み、循環型社会の実現への貢献に努めます。さらに、生物多様性への配慮、環境との共生等を目指し、グリーン調達の推進等に努めます。 4. 環境コミュニケーションの推進 環境に関する情報の積極的な開示に努めるとともに、お客様をはじめ、社会との幅広いコミュニケーションを図り、取引先、地域コミュニティ、NGO・NPO等との連携と協働に努めます。 5. 環境関連法規制等の遵守 環境関連法令・規則をはじめ自社の環境方針等を遵守し、環境保全に努めます。 株式会社大和証券グループ本社（2012年5月22日）

2030年度の目標

- CO₂排出量を2009年度比で20%以上削減

2020年度の目標（大和証券グループ）

- CO₂排出量削減に向けた取組み
前年度比で1%以上の削減*を継続
*国内連結ベース
- 使用電力削減に向けた取組み
2009年度比で10%以上削減*（2020年度時点）
2009年度比で20%以上削減*（2030年度時点）
*いずれも単位面積当たり
- 環境関連データの把握力・分析力の向上
- エコカーの継続的な導入
- トップランナー基準の製品の導入

国内における社用車（大和証券）

1,065台	うち、	エコカー 837台
		ハイブリッド車 157台
（2020年3月末現在）		
2019年度導入実績	エコカー 409台	ハイブリッド車 11台
2020年度導入計画	エコカー 76台	ハイブリッド車 28台

敷地内における土壌・地下水の汚染状況

2019年度 0件

省エネルギー空調設備への2019年度投資額

47百万円
（設置費用などを含む）

2019年度国内事業拠点でのCO₂排出量

前年度比 0.7%減少

ガバナンス戦略

当社グループは、国際的な水準に適う透明性・客観性の高いガバナンス体制を目指し、指名委員会等設置会社形態を採用しています。社外取締役が委員長を務める各委員会は半数以上が社外取締役で構成されるほか、取締役会の多様性の確保など、引き続き、適切な企業統治体制の構築と発展に努めます。

65	コーポレート・ガバナンス対談
70	取締役一覧
72	執行役一覧
73	指名委員会報告
74	監査委員会報告
76	報酬委員会報告
77	役員報酬制度
80	コーポレート・ガバナンス態勢
84	TCFDへの対応
86	内部監査について
88	リスクアペタイト・フレームワーク
90	リスク管理
96	IT戦略・システムリスク管理
97	コンプライアンス
99	ステークホルダーとの対話・コミュニケーション

コーポレート・ガバナンス対談

取締役会の実効性強化により、
ポストコロナの時代に飛躍を目指す。



社外取締役
小笠原 倫明



取締役会長
日比野 隆司

2020年は、新型コロナウイルス感染症拡大の経済・社会への深い影響や、気候変動リスクへの社会的要請の高まりなど、企業を取り巻く環境が激変しました。今後の大和証券グループのあり方や今後の経営テーマなどについて、日比野会長と小笠原取締役が、コーポレート・ガバナンスの視点から対談しました。

コーポレート・ガバナンス対談

環境の激変に対し、攻めの
コーポレート・ガバナンスを実行する

日比野：今回は2015年から当社の社外取締役をお願いしている小笠原取締役にお越しいただきました。小笠原取締役は旧郵政省、総務省のご出身です。いずれも霞が関のなかでは巨大省庁として有名ですが、小笠原取締役はそうした大きな組織を運営するうえでの要諦を熟知している方です。社外取締役の皆さんのきわめて専門性の高い議論を現実の組織に適応させるアイデアに富み、コンセプトを事業に転化するうえで大きな役割を果たしていただいています。

小笠原：私は通信関係の行政官を長く務めました。行政官は国家の法制度や予算といった仕組みに働きかけることにより、社会・経済を進歩させ、ひいては国民の幸福の増進につなげることが目標です。政策を立案・実施する際には、さまざまな利害関係者の意見を伺い、それらを調整して解を求め、理解を得る

というプロセスを経ます。このプロセスで大切にしていたのは論理・合理性です。企業の独立社外取締役を拝任するにあたって、判断の合理性を大切に考えています。

企業は本来利潤追求を目的とした組織ですが、昨今は多様なステークホルダーに貢献する経営へと大きくパラダイムチェンジが起きています。日本では伝統的に「三方良し」の考え方がありますが、「社会が求めていることは何か」を追求していくことが、今後の企業のあり方だと思います。これは行政官時代と近いプロセスかも知れません。

専門性でいえば、通信関係の仕事をしてきたので、インターネットとモバイル通信が本格的に普及を開始して以来の四半世紀を、つぶさに見てきました。大和証券グループの属する金融業は本来的にICTに親和性の高い業種であり、トレーディングシステムなどで常に最先端のITを利用したり、ネットビジネスがいち早く出現した分野でもあります。一方、リテール分野のお客様の多くが高齢者であるため、個人のお客様との

コミュニケーションは、ほかの分野より変化が緩やかと感じます。デジタル・トランスフォーメーション(DX)が加速する世界で、今後何が起きるのか、高い関心を持って見えています。

日比野：今回の新型コロナウイルス感染症拡大への対応にあたり、当社グループでは金融業界のなかでも真っ先にリモート端末を使った完全なテレワーク体制の構築ができ、生産性を落とさずに業務を継続することができました。このシステムは2020年開催予定だった東京オリンピック・パラリンピックに備えて準備を進めてきたものを、さらに前倒しして実行したものです。

専用端末を利用したリモートワークはコンプライアンス上のハードルが非常に高いですが、小笠原取締役からリモートワークの必要性を以前より指摘いただいていたため、セキュリティ上、コンプライアンス上の安全性の高い環境の整備を進めていました。当社の社外取締役の皆さんの高い知見と、経営に対する積極性が現出した形だと思っています。



“独立社外取締役は、
経営陣とは異なる
視点・立場で行動せねば
ならないこともあり得る。”

小笠原 倫明 〆〆

『人間中心の デジタルイノベーションを 日本から世界に発信 していきたい。』 日比野 隆司



当社の社外取締役の皆さんには、取締役会の制度改革にも多数ご意見をいただき、2020年度からは、取締役会室を設置する、取締役会の構成を見直し、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とする、選定監査委員*を1名から2名に増員するという3つの改革を実施しました。より実効性の高い取締役会になってきています。

小笠原：2020年の大和証券グループのコーポレート・ガバナンスは、経営の監督と執行の分離がより明確化したと思います。ご承知のとおり、監督と執行を分離することで、事業の迅速な意思決定が可能になり、競争力の向上に寄与します。もともと大和証券グループは、指名委員会等設置会社として監督と執行の分離が進んでいましたが、昨今の和証券グループは、ハイブリッド戦略によって事業の翼が大きく広がっているため、適切なモニタリング機能を加えた、より強力なガバナンス体制が必要になっています。

そうした体制下では、さらに充実した監督機能が求められます。選定監査

委員を増員したこと、取締役会の事務運営を経営企画部から分離して独立した部署に委託することは、適切な強化策です。

* 監査委員会が選定する監査委員で、いつでも、役職員の職務の執行に関する事項の報告を求めることができ、また会社の業務および財産の状況の調査をすることができる

モニタリングを徹底し、 取締役会の実効性を高める

日比野：小笠原取締役は、当社の社外取締役のなかで在任期間が5年と最も長く、社外取締役のリーダーとして、社外取締役会議の議長も務めていただいています。2020年度は指名委員会の委員長に就任されました。当社の取締役会をどのように見えていますか。

小笠原：取締役会、委員会といった正規の会合以外に、社外取締役会議にも大きな意義を感じています。我々独立社外取締役は「経営陣とは異なる視点・立場で行動せねばならないこともあり得る」ことを常に念頭におく必要があります。たとえば他社であった経営陣の

不祥事、あるいはM&Aなどです。こうした「有事」のみならず「平時」に関しても、社外取締役同士が密なコミュニケーションを図り、ともに日々研鑽を重ねることは、取締役会の実効性を高めるうえで、極めて重要なことです。取締役会室の新設は、社外取締役会議においても、充実したサポートが得られると期待しています。

日比野：当社のコーポレート・ガバナンスは、1999年の持株会社化と2004年の委員会等設置会社への移行が、最も大きな進化でした。社外取締役は2004年に4名でスタートし、2009年に5名、2016年に6名となり、2020年7月時点の社外取締役比率は46%と、コーポレートガバナンス・コードの推奨レベルを大きく超えています。2017年には、三委員会の委員長がすべて社外取締役となりました。こうした歴史と比較しても、2020年は大きな改革になったと思っています。

小笠原：当社の取締役会は、日々の業務執行を決定する機関ではなく、業務

コーポレート・ガバナンス対談



執行をモニタリングする機関ですが、その性格が、新体制ではより鮮明になっています。財務、リスク管理、コンプライアンスなどのモニタリングの一層の充実が期待され、我々もそれに応えていきたいと思っています。

同時に、今後は、取締役会と委員会との連携が重要と感じています。特に、業務の合法性、妥当性、適切性を常にモニターしている監査委員会と認識の共有化を図ることが大切です。

日比野：当社は2019年度に監査委員会を中心にモニタリング体制の強化を図り、監査委員が現場の業務をより詳細に把握できるようになりました。現在では監査委員会からの意見を踏まえ、モニタリングのフィードバックを事業部門に伝えており、それによって事業運営を軌道修正できる体制を構築しました。

その意味では、議案の上程基準も見直す必要があります。これまでは投資金額などで線引きしていましたが、モニタリングが充実してくれば、ソーシャル面など

より違った基準が必要になってきます。

取締役の多様性という点では、2019年から女性取締役が3名に増えました。比率では23%と日本企業では高いレベルですが、30%クラブ*のメンバーとして、さらに比率アップを目指しています。外国人の取締役は、現在の当社グループに不可欠とは感じていませんが、社内・社外ともに、海外経験が豊富な取締役が多いと感じています。経営者という意味では、2020年から元NTTデータ社長の岩本敏男取締役に任じられました。やはりICTは証券業界の生命線として重要な分野です。

小笠原：岩本取締役は、まさに日本のDXやFinTechをけん引してきた方であり、我々も大変心強く思っています。

取締役会への上程基準に関していうと、ハイブリッド戦略の進展に伴い、事業への出資金額の多寡のみならず、当該事業の経営に当社グループがどれだけコミットするのか、その度合いによって議論のレベルを決めるべきです。深く長期にわたりコミットする事業に

関しては、社会的な影響も重視すべきです。また、継続的なモニタリングにより、環境の変化に伴う戦略の変更を適切に行っていかなければなりません。

日比野：指名委員会の委員長として、どのようなご意見をお持ちですか。

小笠原：CEOをはじめとする経営陣に内部登用が多いのは、日本だけではありません。自社の業務を最も熟知した者が経営の任に当たることは一定の合理性があります。ただし内部登用の場合、社内、多くは現CEOの提案にもとづいて行われますが、それが恣意的で不透明な選定になってはなりません。指名委員会の役割は幹部人事の客観性・透明性を確保することです。なぜその人物が推薦されたのか、我々社外取締役が、説明を十分聴取し、候補者本人との面談も行うなど慎重な手続きを経て、その是非を判断してまいります。

多様な経験・知見を持つ社外取締役が、各々の視点から、経営トップの後継者育成計画を含む幹部人事の審査に当たり、公正妥当な人事の実現に必要なプロセスを着実に遂行することが、ステークホルダーに対する責任を果たすことになると思います。

* 女性役員比率を30%以上をすることを目的とした世界的な取組み。2019年5月に日本で発足した30% Club Japanは、日比野会長と中田社長が参画している。

今後の経営テーマは人間中心のDX

日比野：2020年度の下半期に、新中期経営計画をじっくりと策定することになります。最大のテーマは、新型コロナ禍でDXが世界中で大きく進展することでしょう。デジタルによる事業の

変化だけでなく、サイバーリスクも増大すると思います。

そうしたなか、日本ではIT人材の不足が社会問題化しています。経済産業省では2030年にはIT人材が最大79万人不足すると試算しています。当社グループでは、子会社の和総研グループにIT人材が豊富なことが強みですが、2019年度に「デジタルITマスター認定制度」を新設し、大和証券グループの社員のITスキル強化を図っています。金融業におけるIT業務の重要性は増しており、当社グループの社員にとって、ITは事業展開上の重要なスキルセットとなります。

小笠原：新型コロナ禍のような限界的な環境に置かれると、何が本当に大事なことであり、何があまり大事なことでないかがはっきり見えてきます。満員電車に乗って毎日通勤すること自体はあまり重要なことではありませんでした。

大和証券グループは、経済産業省・東京証券取引所から「デジタルトランスフォーメーション銘柄2020」*にも選定されていますが、実はICT分野は後発優位の世界ともいえ、後から来た者に追いつかれることもしばしばで、常に油断できない状況です。また、大事なことは、ICTはあくまでツールであって目的ではないということです。新型コロナによって、仕事の時間も場所もやり方も実はそれほど制約がないことがわかりました。であれば、これまでとは異なる柔軟性・想像力を持って、お年寄りを含め、お客様に最善のサービスを提供するという目的のためにICTを徹底活用すべきです。

投資家に対する責任という観点からいうと、つまるところ、その会社が属する社会、今や地球かもしれませんが、それらが求めることに応えられない企業は中長期的に継続・発展できない

ということだと思います。その社会が、今、求めているところがDXでありESGです。少子高齢化が進む日本の富を維持するためには生産性を上げるしかない。それはやっぱりテクノロジーを活用することです。それから環境については、日本はエネルギーの制約が非常にあって、移行が容易ではありませんが、いずれにせよ、国際条理では高い評価は得られていません。これらの課題に対して当社グループも、どのように対応していくか考えねばなりません。

日比野：2020年のダボス会議では、マルチステークホルダーキャピタリズムと気候変動問題がテーマでした。スキーリゾートであるダボスで、1月なのに雪がなかったため、どの参加者も危機感を募らせていました。

たとえば経団連ではSociety 5.0 for SDGsを旗印に、人間中心のデジタルイノベーションを日本から世界に発信していこうという取組みを行っています。その鍵となるのはサステナブルファイ

ナンスのなかでも、ソーシャルイノベーターに対する資金供給です。資本市場の主役たる我々が、この分野をリードしていきたいと思っています。

小笠原：もうひとつ、ダイバーシティ&インクルージョンに関し、当社グループは、すでに女性やベテラン社員へ配慮する施策などは非常に進んでいて、良い会社だと思います。今後は、IT人材の育成や、ハイブリッドビジネスの人材など、社員に求められる能力の幅が広がってくると思いますので、ジェンダーや年齢以外に、社員の様々とつながった個性も受け入れていくという意味でのダイバーシティが必要だと個人的には思います。

大和証券グループが、全社員がモチベーション高く活躍する、イノベティブな企業として発展するよう、皆が期待しています。私も微力ながら全力で貢献したいと思っています。

* 2020年より「攻めのIT経営銘柄」が名称変更（▶▶ P.22参照）



取締役一覧

社内取締役

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

大和証券エスエムピーシー(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。

取締役会長

日比野 隆司

執行役
大和証券 取締役会長

1979年 大和証券入社

これまで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わ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。

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

これまで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。



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。



荻野 明彦

専務執行役
企画担当 兼 法務担当 兼 人事官掌
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官掌を務めています。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。



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

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。



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。



社外取締役

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4年間です。



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5年間です。



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くべく、2020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。



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、現在は弁護士ですが、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1年間です。

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4年間です。

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ています。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2年間です。

執行役一覧



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
大和総研ホールディングス
代表取締役社長
大和総研 代表取締役社長
大和総研ビジネス・イノベーション
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 人事管理
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

* 取締役を兼務しています。

指名委員会報告



委員長コメント

取締役の選解任はコーポレート・ガバナンスの最重要事項のひとつです。指名委員会は、この重要な判断について透明性・客観性が担保されるよう、選任理由の明確化、候補者との面談、委員会における十分な議論など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、委員長を含む社外取締役5名と社内取締役2名により構成され、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などについて検討しています。

指名委員会は1年に1回以上開催することとなっており、2019年度は3回開催しました。

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。

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する
- ▷ 取締役会全体としての知識、経験および能力のバランス、ならびに多様性を確保することに努める

取締役候補者の指名は、以下の方針にもとづいて行っています。

取締役候補者の選定方針

- ▷ 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

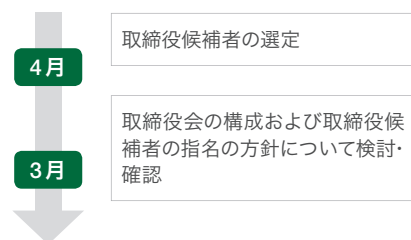
個別の取締役選任理由については、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」に掲載しています。

https://www.daiwa-grp.jp/about/governance/pdf/corporate_governance_report.pdf

2020年度委員会構成 (2019年度委員会出席状況)

社外 小笠原 倫明 (委員長) (3/3回)	社外 河合 江理子 (3/3回)
日比野 隆司 (3/3回)	社外 西川 克行 (3/3回)
中田 誠司 (3/3回)	社外 岩本 敏男 新任
社外 竹内 弘高 (3/3回)	

2019年度 指名委員会の活動内容



監査委員会報告



委員長コメント

大和証券グループが掲げるお客様第一の経営が、実際にコンプライアンスを遵守してなされているか、投資やその他の事業運営の意思決定プロセスにガバナンスが適切に機能しているかなど、監査委員会がモニターする領域は経営の根幹に関わるものです。私たちは、社外取締役4名、常勤取締役2名が協議し、検証を行います。

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、社外取締役4名および社内取締役2名により構成されています。監査委員会は、監査委員会が定めた監査委員会監査基準に準拠し、取締役および執行役の職務執行の監査、事業報告や計算書類などの監査、監査報告の作成などを行っています。監査委員は、財務や会計、法務に関する相当程度の知見を有するメンバーで構成されています。

監査委員が取締役会に出席することに加え、監査委員会が選定した監査委員（以下、選定監査委員）が執行役会等の重要会議への出席や役職員からの報告聴取等を行い、他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。

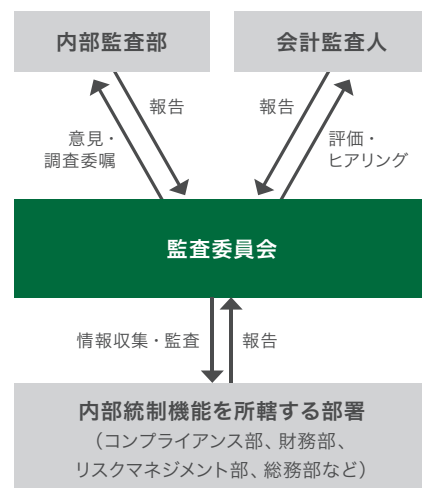
監査委員会は、原則として毎月1回開催することとなっています。2019年度には17回開催し、以下を重点課題として、監査を行いました。

- ① 「お客様第一の業務運営」の実現と深化に対する取組み
- ② 新規ビジネスと伝統的証券業との融合による「新たな価値」創出および拡大に向けた取組み
- ③ グループ各社の内部統制とリスク管理態勢

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・結果等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部、財務部、リスクマネジメント部、総務部等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等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施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年度委員会構成 (2019年度委員会出席状況)

社外 西川 郁生(委員長)	(17 / 17回)	社外 小笠原 倫明	(17 / 17回)
花岡 幸子	(15 / 15回)*	社外 河合 江理子	(17 / 17回)
川島 博政	新任	社外 西川 克行	(15 / 15回)*

* 2019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。

2019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」の実現と 深化に対する取組み	新規ビジネスと伝統的証券業との 融合による「新たな価値」創出 および拡大に向けた取組み	グループ各社の内部統制と リスク管理態勢
お客様第一の業務運営の実現と深化に向けたリテールビジネスの各種施策（NPS導入後の営業体制構築、営業員の意識の変化など改善の浸透の状況、各営業店におけるNPS取組みの改善の進捗・実施状況、コンプライアンス改善計画の取組み状況など）の進捗・実施状況	- 新規ビジネス分野（不動産アセット・マネジメント事業・プライベートエクイティ投資事業・農業ビジネスなど）への投資・出資および収支状況（実績、将来計画）の確認 - 新規ビジネス分野のリスク管理態勢強化の状況	- グローバルな規制対応、Brexitへの対応 - マネー・ローングリングおよびテロ資金供与対策に関する取組み - 投資出資リスク管理態勢の整備状況

主な監査活動

重要会議への出席および 重要書類の閲覧	- 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	- 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、本店からの報告聴取 - 海外担当役員からの報告聴取 - 主要グループ会社監査役との意見交換および子会社監査役兼務による重要会議出席
内部統制部門・ 会計監査人との連携	- 内部監査方針および監査計画の同意、監査結果の報告聴取 - 会計監査人からの報告聴取および会計監査人の評価（品質管理体制、独立性の確認など）
取締役会への報告	- 監査報告の作成 - 職務執行状況の報告



コンプライアンス部藤井部長から説明を受ける監査委員



本店のオフィスフロアを視察

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、役員の意欲を高めることだと思います。そのひとつとして、譲渡制限付株式報酬の割り当てを導入しました。今後も、役員の中長期の業績向上へのインセンティブ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

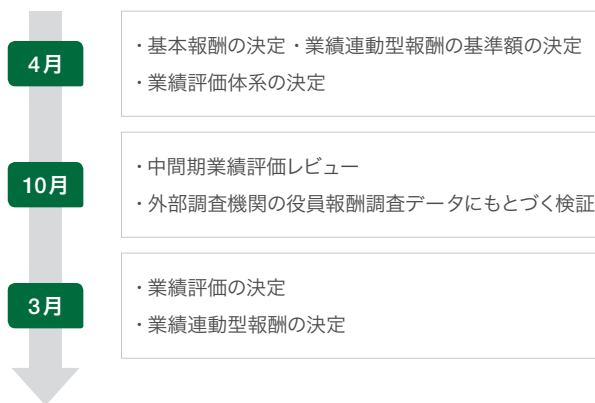
大和証券グループの報酬委員会は、委員長を含む3名の社外取締役と社内取締役2名で構成され、役員報酬の方針、取締役・執行役の個人別報酬の決定等を行います。

報酬額の決定に際しては、社外取締役が過半数を占める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。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。

2019年度においては4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。

2019年度 役員の報酬額の決定にかかる報酬委員会の活動内容



(注) 報酬委員会は、上記以外にも必要に応じ適宜開催しています。

2020年度委員会構成 (2019年度委員会出席状況)

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

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

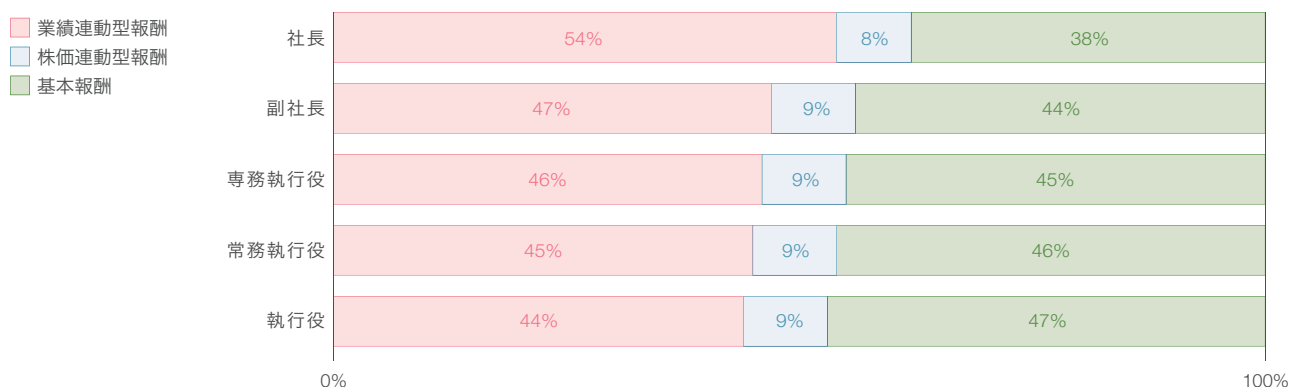
取締役および執行役の報酬については、以下を基本方針としています。

- ▷ 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、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。

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。

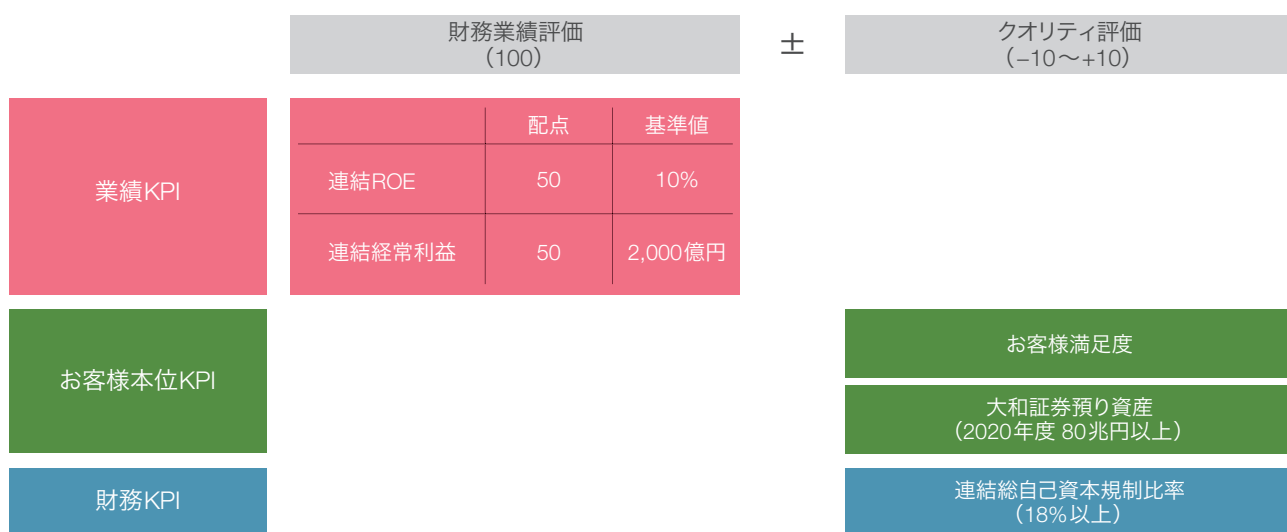
役員報酬制度

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” 2020においてグループ数値目標として掲げる、業績KPI、お客様本位KPI、財務KPIを指標としています。

業績評価は、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て算定します。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。



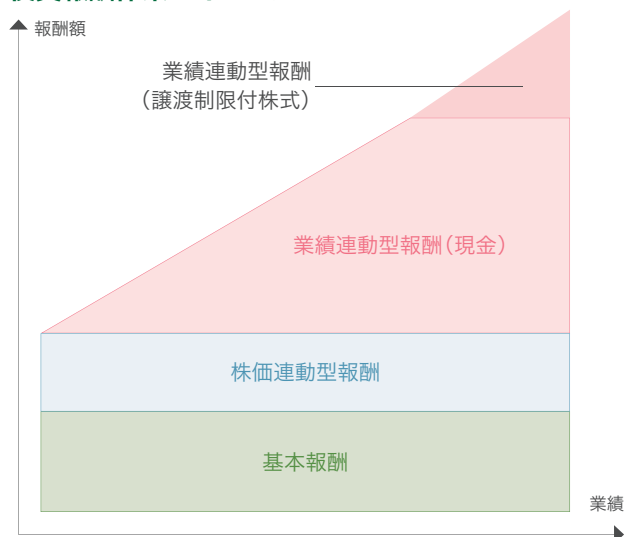
2019年度における当該業績連動型報酬に係る指標の目標および実績

2019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%	4.9%
連結経常利益	2,000億円	702億円

(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



持続的な成長へのインセンティブがより働く体系とするため、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します。

譲渡制限付株式報酬制度

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

株式報酬Ⅰ	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

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	譲渡制限付株式	業績連動型報酬	退職慰労金	
取締役	30	24	6	—	—	2
執行役	1,023	530	190	302	—	15
社外取締役	125	125	—	—	—	7

(注) 1 取締役と執行役の兼任者(7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

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	譲渡制限付株式	業績連動型報酬	退職慰労金
日比野 隆司	184	執行役	当社	67	23	47	—
			大和証券	45	—	—	—
中田 誠司	205	執行役	当社	67	23	68	—
			大和証券	45	—	—	—
松井 敏浩	145	執行役	当社	60	17	42	—
			大和証券	25	—	—	—
高橋 一夫	108	執行役	当社	20	13	—	—
			大和証券	46	—	28	—
田代 桂子	109	執行役	当社	46	13	29	—
			大和証券	20	—	—	—

(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・ガバナンス態勢

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

持株会社体制によるグループ経営を実践する大和証券グループは、国際的な水準に適う透明性・客観性の高いガバナンス体制を目指しています。さらに、効率性・専門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。

大和証券グループ本社は、

- a: 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意思決定の機動性を向上させること、
- b: 社外取締役が過半数を占め、かつ委員長を務める指名委員会・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の向上を図るとともに、専門性の高い社外取締役を招聘することで取締役会の監督機能をより効果的なものとする、
- c: 高い独立性と倫理観を備えた社外取締役が、各自の見識および経験にもとづき取締役会および三委員会において第三者の視点から助言等を行うこと

により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形態を採用しています。

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

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

当社のコーポレート・ガバナンス体制は、監督機関としての取締役会および指名委員会・監査委員会・報酬委員会の三委員会、業務執行機関としての執行役会およびその分科会であるグループリスクマネジメント会議・グループコンプライアンス会議・ディスクロージャー委員会・グループ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から構成されています。

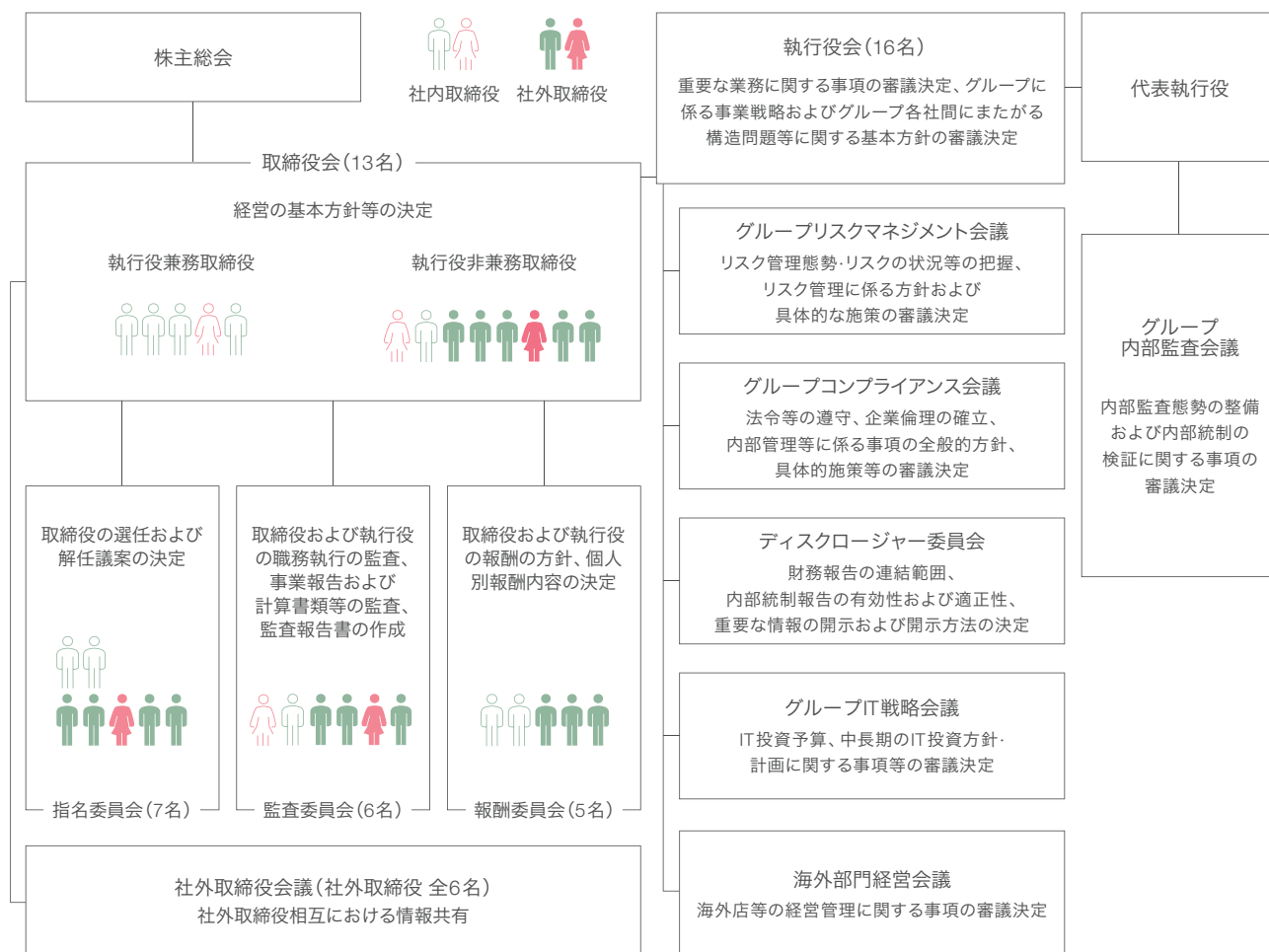
これまでの主な取組み

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任

2020年度の取組み

- ・取締役会室の新設
- ・取締役会構成の見直し(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とする)
- ・選定監査委員を増員

大和証券グループのコーポレート・ガバナンス体制図



2019年度取締役会出席状況

日比野 隆司	10 / 10回	花岡 幸子	8 / 8回*	社外 河合 江理子	10 / 10回
中田 誠司	10 / 10回	川島 博政	新任	社外 西川 克行	8 / 8回*
松井 敏浩	10 / 10回	社外 小笠原 倫明	10 / 10回	社外 岩本 敏男	新任
田代 桂子	10 / 10回	社外 竹内 弘高	10 / 10回		
荻野 明彦	新任	社外 西川 郁生	10 / 10回		

* 2019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

大和証券グループ本社は、国際的な水準に適う透明性・客観性の高いガバナンス体制を目指し、これまで、国内でも先駆けて持株会社体制の導入や指名委員会等設置会社への移行を行ってきました。これからも、国際的な水準だけでなく、当社を取り巻く社会環境や、成長におけるステージを踏まえ、当社に最適なガバナンス体制を追求して、進化を続けていきます。

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。

コーポレート・ガバナンス態勢

■ 2018年度の評価における意見への対応

2018年度の評価時の主な意見に対して、以下をはじめとする数々の改善・対応を行い、実効性の向上に努めました。

① 機関投資家等の要望共有

取締役会にて投資家やアナリストからの要望やディスカッションの状況について報告しました。また、あわせて四半期ごとに外部評価の状況について共有を行い、報告機会を拡充しました。

② SDGsに関する議論

当社グループのSDGsに対する推進体制、具体的な取組み事例（インパクト・インベストメント債券の発行・引受け、大和ネクスト銀行の応援定期預金等）、SDGs推進アクションプランの進捗等を取締役会にて報告しました。

③ 将来の潜在リスク等の議論

社外取締役会議にて外部講師を招き、コンプライアンスに関する社外取締役の役割について講義・意見交換を行い、意識を共有しました。

④ ガバナンス体制のさらなる拡充

社外取締役に期待する機能・役割に関し社外取締役会議にて取締役会議長と社外取締役とで議論したほか、指名委員会規程での将来のCEO後継者候補の定期的レビュー明文化、「ハイブリッド型総合証券グループ」の実現に向けた関連子会社からの報告拡充などを実施しました。

■ 2019年度取締役会の実効性の評価結果の概要

2019年度の実効性評価においても、取締役会の役割・責務、構成、運営方法、議論の状況は、取締役会が機能を発揮するために十分なものであり、取締役会の実効性は確保されている旨を確認しています。

各取締役からは、社外取締役へのサポートの充実、グループガバナンスの強化、顧客本位の業務運営やSDGsへの取組みの一層の推進の必要性を指摘する意見がありました。また、デジタル化の進展、新型コロナウイルス感染症拡大を含む潜在的リスクに関する議論や対応の必要性等を指摘する意見もありました。

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を目指し、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。

■ 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

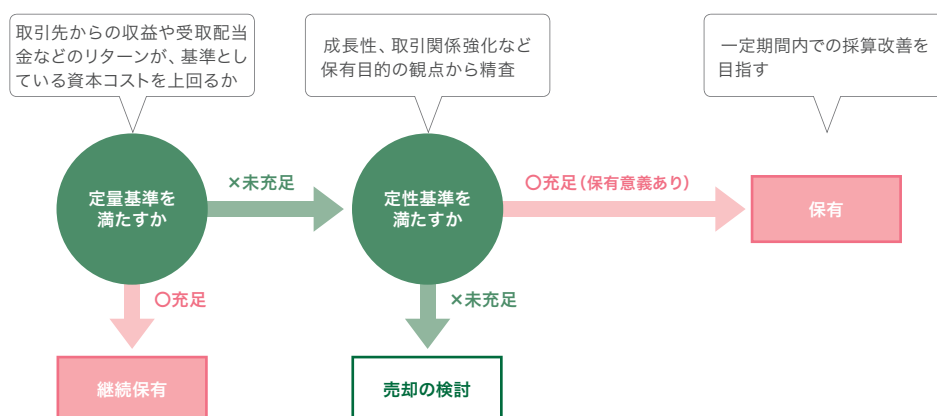
当社は、保有目的が純投資目的以外の目的である上場投資株式（以下、政策保有株式）について、定量基準および定性基準を設け、保有意義が認められる場合にのみ保有します。また、定期的に定量基準判定および定性基準判定により保有意義の検証を行い、保有意義が乏しいと判断される場合には、市場への影響やその他考慮すべき事情にも配慮したうえで、売却を進めます。

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、2020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	117	18,372
非上場株式以外の株式	117	83,505

(2019年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る 取得価額の合計額 (百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	2	297	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、1銘柄については、普通株式の転換により優先株式を取得したことによる変動です。
非上場株式以外の株式	2	15,095	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、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、1銘柄を追加取得しています。

(2019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	4	321
非上場株式以外の株式	12	3,989

* 特定投資株式の銘柄ごとの情報は2020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/yocho_pdf/S100IYG9/00.pdf

TCFDへの対応

大和証券グループ本社は、気候変動に関する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います。気候変動への取組みを一層推進するため、2018年4月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」による提言への賛同を表明し、2019年5月に「TCFDコンソーシアム」に参画しました。

TCFDへの賛同の表明

2015年12月のパリ協定採択を機に、世界中で気候変動の緩和や適応など低炭素社会への移行に向けた取組みが進められています。金融業界においては気候変動が投融資先の企業の事業活動に影響を与え、その結果、金融市場が不安定化することが危惧されています。

2015年12月、金融安定理事会(FSB^{*1})はG20財務大臣・中央銀行総裁会議の要請を受け、気候関連の情報開示および金融機関の対応を検討するための「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD^{*2})」を設置しました。その後、TCFDは2017年6月に、事業会社や金融機関に対し気候変動の財務的な影響の開示を推奨する最終報告書を公表しています。

このようななかで、大和証券グループ本社は気候変動など環境への取組みを一層推進するため、2018年4月にTCFDへの賛同を表明しました。また、2019年5月には、TCFDに賛同する企業や金融機関などの間で議論する場であり、経済産業省、金融庁、環境省もオブザーバーとして参加する「TCFDコンソーシアム」に参画しました。



低炭素社会への移行過程における大和証券グループへの影響について

大和証券グループはTCFDの提言にもとづき、下表のとおり、4つの開示基礎項目ごとに気候変動への取組みなどについて情報開示を行っています。現在、複数の気候関連シナリオにもとづくシナリオ分析に着手しており、当社グループにとっての気候変動関連のリスクと機会を特定したほか、気候変動の影響を受ける可能性がある主な事業や想定される財務影響の定量評価などを進めています。

今後、分析結果および、それを踏まえた当社グループの対応策について開示の高度化を図っていく予定です。また、引き続き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るとともに、気候変動関連のリスク・機会を経営の最重要課題のひとつとして位置付け、サステナブルな経営基盤の構築を進めていきます。

*1 FSB: Financial Stability Board *2 TCFD: The Task Force on Climate-related Financial Disclosures

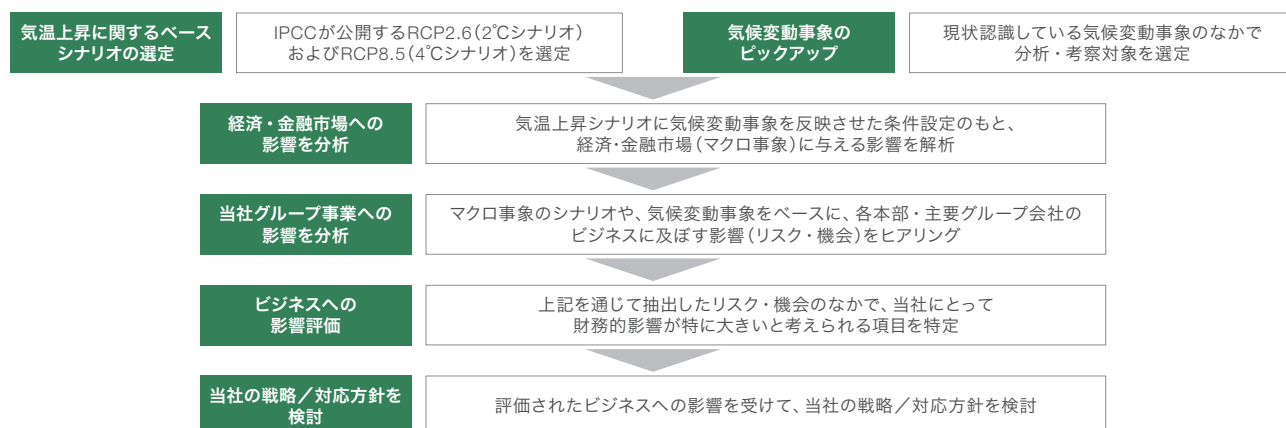
TCFD提言に沿った開示 Webでの開示を合わせてご覧ください。 <https://www.daiwa-grp.jp/sdgs/environment/>

項目	推奨される開示内容	取組み内容
ガバナンス	気候関連リスク・機会についての組織のガバナンス a) 取締役会による監視体制 b) 経営者の役割	◆ 気候変動のリスクおよび機会を監視 ① 「環境ビジョン」「環境理念」「環境基本方針」を制定 ② 代表執行役社長を委員長とする「SDGs推進委員会」において、マテリアリティや事業計画を検討・協議、またKPIを設定する際に、気候関連問題を含めたさまざまな社会課題を考慮 ③ ②で協議した内容については、適宜、取締役会・執行役会に報告 ◆ 各本部・グループ各社に「SDGs責任者」を設置し、気候関連のリスク・機会を含めたSDGs/ESGの観点で、ビジネス環境をモニタリング

項目	推奨される開示内容	取組み内容
戦略	気候関連リスク・機会がもたらす事業、戦略、財務計画への影響 a) 気候関連リスクと機会 b) 気候関連リスクと機会による影響 c) 異なる気候シナリオによる潜在的な影響	◆ 気候関連のリスクと機会に対するシナリオ分析*を実施 分析の過程において、以下のリスクおよび機会を特定 (プロセスについては、ページ下部の図をご参照) <機会> ① 低炭素経済対応のための資金需要の増大(再生可能エネルギー事業へのファイナンスやグリーンボンドの発行など) ② ①による引受案件の増加 ③ 低炭素経済移行に貢献する新産業・企業への投資機会の増加 ④ 低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(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リー業務など) ⑤ 上記の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 <リスク> ① 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 ② 環境負荷の高い事業に係る投資・引受に伴うレピュテーションリスクの増加 ③ 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 ④ 環境規制強化や災害リスクへの対策に伴うコストの増加など ⑤ 当社グループが保有する資産の価値低下および売却機会の減少
リスク管理	気候関連リスクの特定・評価・管理方法 a) 気候関連リスクの識別・評価プロセス b) 気候関連リスクの管理プロセス c) 気候関連リスクの特定・評価・管理プロセスの総合的リスク管理への統合	◆ 気候関連リスクを識別・評価・管理 ① 気候関連リスクが金融・資本市場に与える影響の分析を検討 ② 新商品や新規ビジネスの推進に際して、気候変動対応を含めたSDGs/ESGの観点で、適宜スクリーニングを実施 ③ IPO案件においては、ESGの観点も視野に入れ、業績や財務面だけでなく、発行体のビジネスモデル、コンプライアンス体制やコーポレート・ガバナンスの整備状況などについても、重点項目として引受審査を実施 ④ アセット・マネジメント部門では、投資先企業と環境および社会に特化した対話を実施。環境負荷の大きな企業を中心に、環境経営の方針、推進体制、情報開示、外部評価に対する考え方などを議論 (参照：大和アセットマネジメント ESG投資方針、スチュワードシップ報告レポート) ⑤ 上記プロセスや外部環境分析を通じて認識されたリスク情報を収集 SDGs推進委員会にて重要なリスクを特定する体制を検討 ⑥ UNEP-FIをはじめとするさまざまなイニシアティブに参加し、規制や政策の動向を把握 ◆ 既存のリスク管理への気候変動リスクの統合を検討
指標と目標	気候関連リスク・機会を評価・管理する際の指標とその目標 a) 気候関連リスク・機会の評価指標 b) Scope1、2および3のGHG排出量 c) 気候関連リスク・機会の管理に用いる目標および目標に対する実績	◆ 下記の指標について、社内にてモニタリングを実施 ① CO₂排出量(自社の環境負荷低減) ② SDGs関連ビジネスへの投資(再生可能エネルギー事業など) ③ SDGs債リーグテーブル(グリーンボンドなど) ④ 再生可能エネルギー分野のM&Aリーグテーブル ◆ Scope1、2および3のGHG排出量を開示

* 2020年9月の開示におけるシナリオ分析は対象範囲を限定した暫定的なものであり、今後順次対象範囲を拡大する予定

シナリオ分析イメージ



内部監査について

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考え、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。内部監査部門は、その有効性を検証しています。

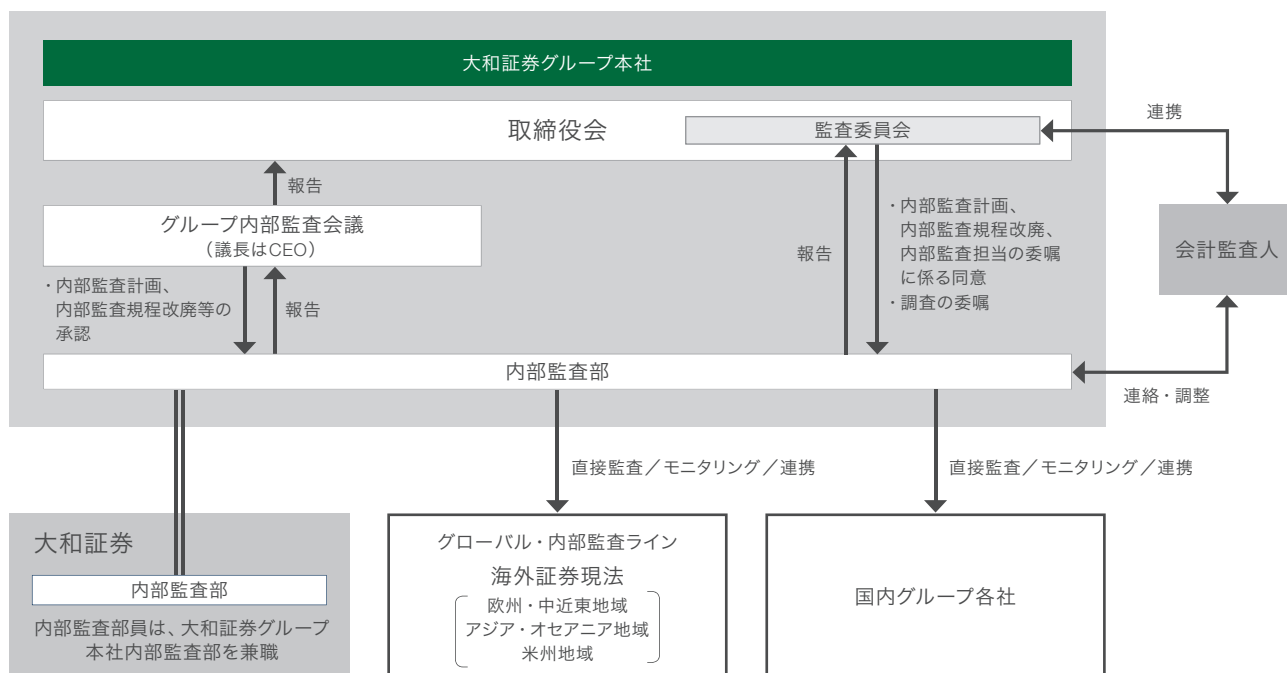
健全かつ効率的な内部統制態勢の構築を通じてグループの価値が高められるとの認識にもとづき、内部監査はそのなかで重要な機能を担うものと位置付け、当社に専任の内部監査担当執行役を置き、他の部署から独立した内部監査部が内部統制態勢を検証しています。

内部監査部は、リスクベースで効果的な監査を行うことで、企業価値向上を図っています。

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
- ▷ グループ連携ビジネスの状況
- ▷ 大和ネクスト銀行における銀行としての内部統制態勢
- ▷ グループ各社に対する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



計画承認と結果報告

内部監査計画の承認および監査結果の報告は、グループ内部監査会議で行っています。なお、内部監査計画は、監査委員会または監査委員会から一定の職務権限を付与された選定監査委員の同意を得るものとし、監査結果は監査委員会にも報告しています。

グループ内部監査会議では大和証券グループ本社や大和証券において実施した監査の結果のみならず、国内外のグループ各社で実施した監査のうち、重要性の高い発見事項等についても報告しています。

グループ内外との協働および態勢強化

国内外のグループ各社の内部監査部門との連携は、定例会議、モニタリングおよび監査活動を通じて実施しています。

内部監査部は、監査活動を効率的に行うために監査委員会および会計監査人と連絡、調整を行っているほか、監査委員会から調査の委嘱を受ける場合があります。これらの内部監査活動全般について、内部監査のグローバルスタンダードである「内部監査の専門職の実施の国際基準」(内部監査人協会)に対する充足度を、外部の独立した第三者機関による定期的な評価を受けることで、継続的な態勢強化を図っています。

急速に変化するリスクを適切に管理

私たちを取り巻く環境は、デジタル・トランスフォーメーションの加速、新型コロナウイルス感染症の流行による新しい行動様式への移行など大きく変化しています。大和証券グループが、ステークホルダーの皆様 のさまざまな期待にこたえていくためには、強固なコーポレート・ガバナンス態勢のもと、急速に変化するリスクを適切に管理することが、これまで以上に求められています。

当社グループのリスク管理は、グローバルで広く採用されている3つの防衛線態勢を採っており、事業遂行部門(第1線)とリスクを統括する部門(第2線)によるリスク管理態勢を、大和証券グループ本社を含む国内外の主なグループ各社に置かれた内部監査部門が第3線として検証と評価を行っています。

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て、当社グループが社会に貢献し持続的に成長していくために、欠かせない役割を担っています。

当社グループは、SDGsを経営戦略の根底に置き、経済的価値と社会的価値の両立を掲げるとともに、伝統的な証券ビジネスを核に、外部ネットワークや周辺ビジネスの拡大・強化によるハイブリッド型総合証券グループとしての「新たな価値」の提供を目指しています。

この戦略の推進を支えるうえで、伝統的証券ビジネスにおけるリスク管理の徹底に加えて、新たな事業分野におけるリスクへの対応が最優先事項のひとつになります。内部監査部門には、より幅広いリスクの管理態勢を検証する能力が求められています。

ステークホルダーの皆様のさまざまな期待に今後も応えるべく、内部監査部門は引き続き自らを変革し、変化を続ける事業活動に対応する、適切なリスク管理態勢の構築への貢献を通じ、当社グループの持続的成長を支えていきたいと考えています。



大和証券グループ本社 常務執行役
内部監査担当

大塚 祥史

リスクアペタイト・フレームワーク

大和証券グループは、経営レベルでのリスクガバナンスの強化を目的に、2016年度よりリスクアペタイト・フレームワークを活用しています。

リスクアペタイト・フレームワーク

2008年の世界的な金融危機を背景に、国際的な金融規制が強化され、グローバルに活動する金融機関は、経済や市場のストレス時においても十分な金融仲介機能を発揮できるだけの健全性の確保が求められています。また、当社グループの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を適切に評価し、それ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、経営レベルでのリスクガバナンスの強化を目的に、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。

リスクアペタイト・フレームワークの概要

1. ビジネス戦略達成のために進んで受け入れるべきリスクの種類と総量を、リスクアペタイトとして定め、グループ内認識を共通化。
2. 流動性や自己資本などの観点からリスクアペタイト指標を選定し、受け入れるリスクの水準を設定。
3. リスクアペタイトを遵守するための各種リスクリミットを設定し、管理・モニタリングする。

RAFの概念図



リスクアペタイト・フレームワークの運営体制

取締役会において、流動性と自己資本等に係る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。

「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等が行い、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。

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。

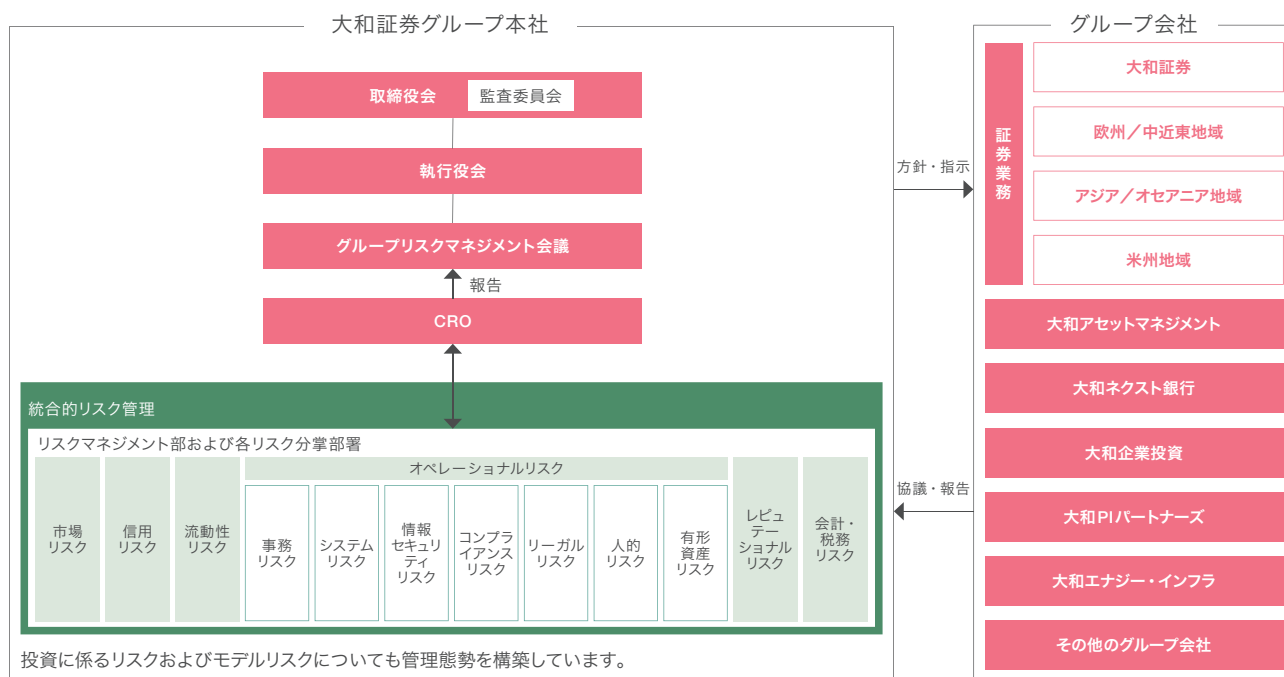


リスク管理

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



大和証券グループ本社は、RAFにもとづいてグループ全体のリスク管理を行ううえで、リスク管理の基本方針、管理すべきリスクの種類、主要リスクごとの担当役員・所管部署などを定めた「リスク管理規程」を取締役会で決定しています。さらに、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。

大和証券グループのリスク管理規程で定める基本方針

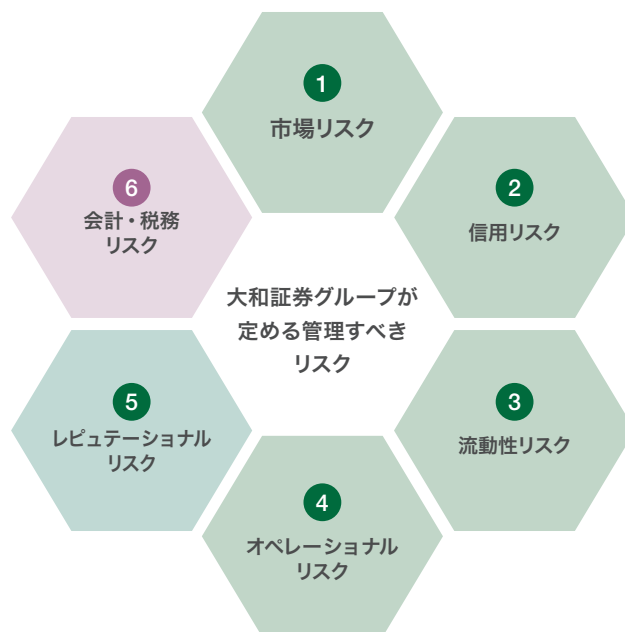
- 1 リスク管理への経営の積極的な関与
- 2 当社グループの保有するリスクの特性に応じたリスク管理態勢の整備
- 3 統括的なリスク管理にもとづくリスク総体の把握と自己資本の充実および流動性に係る健全性の確保
- 4 リスク管理プロセスの明確化

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マネジメント部および各リスク所管部署がグループ各社のリスク管理態勢およびリスクの状況をモニタリングしています。モニタリングを通して掌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マネジメント会議に報告し、審議・決定しています。主要な子会社においては、リスクマネジメント会議などを定期的で開催し、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。

当社グループにとって特に重要なリスクは、中核である証券業務に伴うリスクです。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、ヘッジが機能しないリスクのほか、業務を執行するうえで必然的に発生するオペレーショナルリスクなどが生じます。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

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} 過去の大規模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く発生し得る、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。

リスク管理

大和証券グループ(連結) VaR (バリュー・アット・リスク)

VaRの範囲と前提 ●対象：トレーディング勘定 ●信頼水準：片側99%、保有期間：1日 ●商品間の価格変動の相関を考慮

(十億円)

	18/6	18/9	18/12	19/3	19/6	19/9	19/12	20/3
VaR (月末)	1.34	1.39	1.76	1.06	1.33	1.42	0.94	1.22
四半期								
最大値	1.80	1.67	1.87	2.29	1.68	1.55	1.61	1.77
最小値	1.16	1.15	0.95	0.86	0.74	1.02	0.94	0.87
平均値	1.40	1.36	1.34	1.45	1.18	1.27	1.28	1.18
リスクファクター別(月末)								
株式	0.65	0.51	0.40	0.29	0.38	0.39	0.34	0.19
金利	1.21	1.23	1.68	1.06	1.16	1.35	1.21	1.12
為替	0.16	0.17	0.24	0.18	0.21	0.24	0.20	0.20
コモディティ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

※ トレーディング業務以外の市場リスク管理および信用リスク管理

当社グループはトレーディング業務以外でも、投資業務における営業投資有価証券、銀行業務における貸出金・有価証券のほか、取引関係上の目的などで投資有価証券などの資産を保有しています。これらの資産についても、市場リスク、信用リスクが生じますが、各事業において特有のリスク特性があるため、それらのリスク特性に応じたリスク管理を行っています。

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。

資金調達の基本方針

当社グループは、多くの資産および負債を用いる有価証券関連業務や、ハイブリッド型総合証券グループとしての新たな価値の提供に資する投融資を行っています。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およ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および調達先の分散を図っています。

流動性管理指標を用いた流動性管理態勢

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。

一定期間内に期日が到来する無担保調達資金および同期間にストレスが発生した場合の資金流出見込額に対しさまざまなストレスシナリオを想定したうえで、それらをカバーする流動性ポートフォリオが保持されていることを日次で確認しており、1年間無担保資金調達が行えない場合でも業務の継続が可能となるように取り組んでいます。

コンティンジェンシー・ファンディング・プラン

また、当社グループは、流動性リスクが顕在化した場合には金融機関の経営破綻に直結するおそれがあることを認識しており、グループが一体となって流動性危機時に適切に対応するため、実施すべき対応手段、役割・権限、手続き等を事前に定めたコンティンジェンシー・ファンディング・プランを策定しています。同プランは、信用力の低下等の内生的要因や金融市場の混乱等の外生的要因によるストレスの逼迫度に応じた報告体制や資金調達手段の確保などの方針を定めるものです。これにより当社グループは機動的に流動性を確保する態勢を整備しています。

4 オペレーショナルリスク管理

オペレーショナルリスクとは、内部プロセス・人・システムが不適切であること、もしくは機能しないこと、または外生的事象が生起することから生じる損失に係るリスクです。

主なオペレーショナルリスクの定義

種類	定義
事務リスク	役職員が正確な事務を怠る、あるいは事故・不正等を起こすことにより損失を被るリスク
システムリスク	コンピュータシステムのダウンまたは誤作動、システムの不備などに伴い、損失を被るリスク、さらにコンピュータが不正に使用されることにより損失を被るリスク
情報セキュリティリスク	情報資産に対する脅威の発現のために、情報セキュリティ（機密性、完全性、可用性の維持）が確保されないリスク
コンプライアンスリスク	役職員が企業倫理および法令諸規則等に従わないことにより損失を被るリスク、国内における顧客等との法的紛争により損失を被るリスク
リーガルリスク	不適切な契約締結、契約違反、海外店に係る顧客等との法的紛争により、損失を被るリスク
人的リスク	労務管理や職場の安全環境上の問題が発生することにより損失を被るリスク、必要な人的資源が確保されないリスク
有形資産リスク	自然災害や外部要因または役職員の過失などの結果、有形資産の毀損等により損失を被るリスク

当社グループでは、オペレーショナルリスクを上表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上表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。

※ 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。

リスク管理

5 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かかる問題・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。

6 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。

※ タックスポリシーについて

大和証券グループでは、税務コーポレートガバナンスを向上させるために、税務の行動規範、判断基準となる「大和証券グループタックスポリシー」を制定しています。

大和証券グループタックスポリシー

- | | |
|--|---|
| 1 大和証券グループは、法令遵守を徹底し、高い倫理観を持った適正な納税を行うことにより、社会の持続的発展に貢献します。 | 3 国境を越えるグループ間取引については、移転価格税制に基づき、説明責任を十分に果たせる、適正な価格設定を行います。 |
| 2 大和証券グループは、適切かつ公正なタックスプランニングにより、健全な利益を確保し、株主に報います。 | 4 CFO、財務担当役員、及び財務部長は、税務コーポレートガバナンスの浸透・徹底を図るため、適宜、各社及び各部に対する指導・助言を行っています。 |

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。

証券業務の宿命ではありますが、大和証券グループでは、経済環境の影響を受けやすい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。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)という、経営戦略・財務戦略・リスク管理を一体的に運営するための経営管理の枠組みを、リスクガバナンスの中核概念と位置付け、3つの防衛線をはじめとするリスク管理態勢を整備しています。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、バーゼル規制など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および管理手法の高度化がありますが、2018年4月に大和証券グループとして支持を表明したTCFDの提言にもとづく、気候変動リスクへの対応も経営の重要課題です。特に、中長期で顕在化するであろう気候変動リスクを適切に特定・評価・管理することは、中長期的な企業価値向上という観点において重要であると考えており、高度なシナリオ分析やリスクの計量化にも取り組んでいきます。

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、法令遵守は当然のこと、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、常に新しい分野を開拓するには、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がいかなるもので、許容できるものか、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。

大和証券グループは、中期経営計画において「ハイブリッド型総合証券グループ」を目指しており、

新規事業領域への成長投資の増加が見込まれるため、投資に係るリスク管理を強化しました。今後もこうしたビジネスモデルの変化に応じたリスク管理態勢の進化とリスク管理手法の高度化に取り組んでいきます。



大和証券グループ本社 常務執行役
最高リスク管理責任者(CRO)
兼 データ管理担当(CDO)

在原 淳一

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” 2020におけるIT戦略(IT基本方針)として、デジタル・トランスフォーメーションを牽引するITプラットフォームの整備を掲げ、これを推進しています。また、事業ポートフォリオの多様化やテクノロジーの進化に対応するべく、ITガバナンスのさらなる強化にも取り組んでいます。

ITガバナンス

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、ビジネス面でのニーズや制度・規制などの環境変化を踏まえた中長期のIT投資方針・計画に関する事項を審議決定しています。

金融規制強化やサイバー攻撃の深刻化・巧妙化、テクノロジーの進化に伴うデジタル化と金融サービスのアンバンドリング化がグローバルに進行するなか、グループを横断したリスク管理、ビジネス革新を実現するべく、CIOが海外拠点やハイブリッド戦略による新たなビジネスラインを含むグループ全体のITに関する業務全般を統括し、ITリソースの管理とグループ内連携の一層の強化に取り組むことで、「グループIT力」の向上を図っています。

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。2019年度は、場所を問わず効率的な働き方を可能とするため、テレワークを前提とした業務端末やコミュニケーションツールの導入などを行い、お客様へのコンタクト頻度を高めるなど、社員がお客様満足度の向上により一層取り組むことのできる環境を整備しました。また、口座開設をはじめとする各種事務手続きのペーパーレス化・自動化など業務プロセスの効率化、お客様が目的に応じ積立条件を設定・管理できる「つみたてサービス」の新設など、お客様サービスの向上、サイバー攻撃やマネー・ローンダリングへの対策強化などのリスク管理高度化に取り組みました。

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、昨今のサイバー攻撃の脅威の高まりを踏まえサイバーセキュリティをグループ経営上の重要課題と認識し、グループ横断的な専門組織(Daiwa-CSIRT*)を中心とするサイバーセキュリティ管理態勢を整備しています。直近ではテレワークに使用する端末を標的とするものや、グループ会社や取引先、委託先を経由して侵入するものなど、新たな攻撃手法が報告されており、引き続き外部機関・企業とも連携して攻撃手法や脆弱性に関する最新情報を収集・分析しつつ、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。

* 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向上

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、入社時研修やそのほか定期的な研修を通じて、役職員のコンプライアンス意識の向上と知識の充実を図っています。

法令諸規則が必ずしも整備されていない新しいビジネスにチャレンジする際も、常に法令諸規則の原点に立ち返り、社会通念や良識に照らして誠実に行動し、リーガル・マインドにもとづく強い自己規律を持つよう、社員を養成しています。

また、当社グループとして最低限満たすべき3つの基本事項として、「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

2020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
- ▷ インサイダー取引の未然防止態勢の強化
- ▷ グループをあげた反社会的勢力の排除態勢の強化
- ▷ マネー・ロンダリング及びテロ資金供与対策の強化

グループ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。また、2016年度より開催しているグループ各社のコンプライアンス部門の定期的な情報共有の場である「グループ・コンプライアンス連絡会」を通じて、グループ各社の連携を強化し、グループとしての内部管理態勢のさらなる向上を図っていきます。2020年4月より「グループコンプライアンス会議」を新設し、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。

コンプライアンス研修

グループ各社では、役職員のコンプライアンス意識の向上と企業倫理の浸透を図り、どのような状況下においても自己規律を発揮できるよう、数多くのコンプライアンス研修を行っています。特に、「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」、「マネー・ロンダリング及びテロ資金供与対策」に関する研修は、各社で必ず実施する内容としています。

なお、大和証券では毎年、全社員を対象として、外務員としての資質を向上させるための「コンプライアンス研修」に取り組んでいます。また、新入社員や新任役職者に対するコンプライアンス教育や啓発活動、グループ別集合研修など、社員の属性に応じて、より実践的で多彩な研修を実施しています。

コンプライアンス

お客様相談センターの取組み

大和証券コンプライアンス部内には、お客様のご意見や苦情を電話にて直接お伺いする本部部署として「お客様相談センター」を設置しています。電話のほか、本社宛ての手紙、eメールなどでもご意見・苦情をお伺いしています。

お伺いしたご意見・苦情については、速やかに営業店・本部部署に連絡して問題点の把握や改善に活かしています。また、ご意見・苦情内容の集計・分析を行い、役員をはじめ、営業店・本部部署と共有し、「お客様第一の業務運営」「クオリティNo.1」に向けての貴重な情報として活用しています。同センターでは、証券税制や同社のサービスなどについて日々勉強会などで学習し、お客様からのお電話に丁寧・正確・迅速に対応できるよう、対応品質の向上に取り組んでいます。

営業店に関するご意見・苦情については、コンプライアンス部から全店に周知するなど、お客様対応の品質向上を図っています。また、本部部署に関するご意見・苦情については、担当部署に連絡して情報を共有し、改善への提言を行っています。

2019年度の入電件数は3,846件で、前年度から590件減少しました。

 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>

営業とコンプライアンスが一体となり「お客様の最善の利益」を目指す

2019年度までは、CCO（最高お客様満足度責任者）という立場から、コンプライアンス部門と協力し、大和証券の営業品質およびサービスのあり方についてあらゆる角度から検証を行い、「真のお客様本位」に立脚した営業改革の実現ならびに企業文化の形成に尽力してきました。当社グループがプリンシプルベースの営業姿勢に大きく転換していくなかで、「お客様第一の業務運営」の浸透と定着のために、営業店、本部部署、そしてコンプライアンス部門が、「お客様の最善の利益」を目指して、同じベクトルでより一体化していく必要があります。2020年度も、その動きをさらに加速させていくことこそが、CCOを経てコンプライアンス担当に任命された私の最大のミッションであると考えています。

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」、「マネー・ローンドリング」を含む「反社会的勢力」の排除態勢の強化を行うとともに、「海外拠点のコンプライアンス態勢強化」のために、各海外拠点からの速やかな報告体制を整備し、各海外拠点の課題に主体的に取り組んでいます。また、「ハイブリッド型総合証券グループ」としての新規事業の拡大を見据え、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。

ウィズコロナの世界において、お客様のニーズや社員の働き方が多様化するなかで、コンプライアンスのマネジメントをより柔軟かつ適切に行っていく必要があります。ビジネス環境が激しく変化する状況下においては、必ずしも法令諸規則の整備が十分とはいえない場合もあります。こうした局面においても、法令諸規則の意味することを深く理解したうえで、倫理・社会規範に照らし合わせ、誠実に判断して行動するという強い信念を、社員一人ひとりに、これまで以上に浸透させていきたいと考えています。



大和証券グループ本社 専務執行役
コンプライアンス担当

望月 篤

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、地域社会や役職員などあらゆるステークホルダーの当社グループに対する理解と適切な評価を促進するため、積極的な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

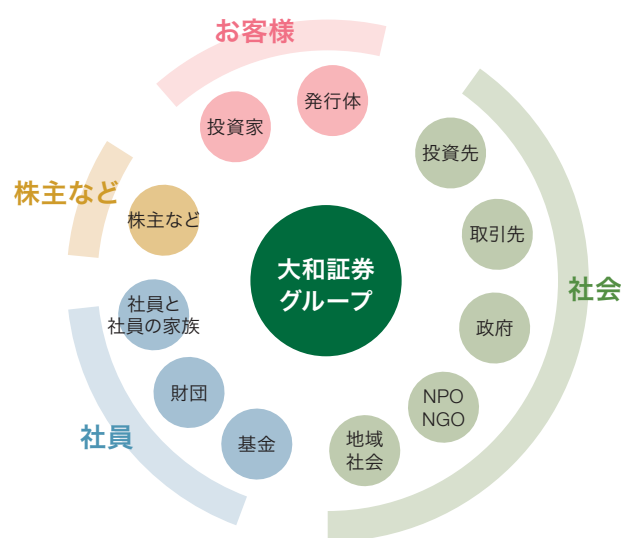
ISO26000および日本経済団体連合会・企業行動憲章にもとづき、幅広いステークホルダーとの双方向のコミュニケーションに努めます。

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

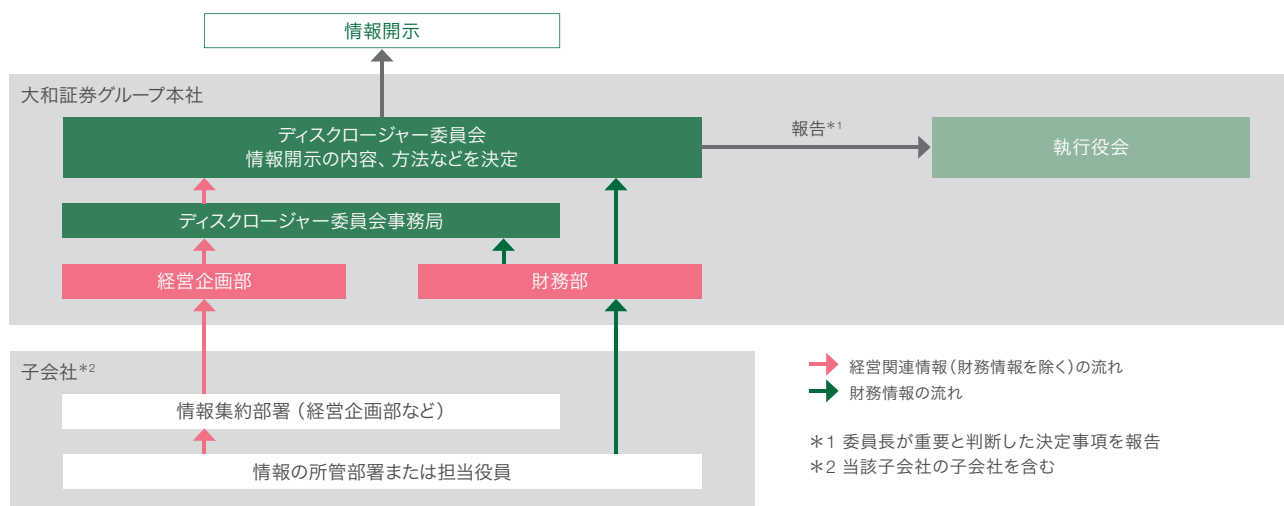
その他のステークホルダーの把握のため、これまで接点のなかった外部機関・団体・個人等の皆様との積極的なコミュニケーションに努めます。



ディスクロージャー体制

当社グループは、情報開示に対する基本的な考え方を定めた「ディスクロージャー・ポリシー」を制定し、公正かつ適時・適切な情報開示に取り組んでいます。また、本ポリシーの精神を具現化するために、大和証券グループ本社に制定された「ディスクロージャー規程」にもとづき、執行役会の分科会として「ディスクロージャー委員会」を設置し、情報開示に関する最終的な意思決定を行っています。また、主要グループ会社ではそれぞれ「経営関連情報管理規程」を制定し、情報収集と大和証券グループ本社への報告が的確に実施される体制を整えています。2018年のフェア・ディスクロージャー・ルール導入に伴う金融商品取引法改正時には、当社グループの規程・体制が適正であることを確認しました。

大和証券グループの情報開示フロー



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12月に機関投資家を対象に1on1のESG面談を実施しました。マテリアリティ（経営の重要課題）、TCFDへの対応状況、NPSを活用した営業品質の向上、取締役会の実効性、政策保有株式の縮減方針、役員報酬制度の策定方針など、多岐にわたるESGトピックについて意見交換を行いました。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面談や電話会議等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。

そのほかホームページのリニューアルに伴うIRサイトでの情報開示の充実、統合報告書、SDGsデータブックやビジネスレポート（株主通信）の発刊を行っています。株主の皆様へ、正確でわかりやすい情報を発信していきます。

* 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）

2019年度のIR活動実績

機関投資家・アナリストとの
面談件数

196件

うち、海外IR活動：北米IR 2回（面談18件）、欧州IR 2回（同24件）、
アジアIR 2回（同18件）

個人投資家向け会社説明会開催回数
（ライブ参加者+オンデマンド視聴者数）

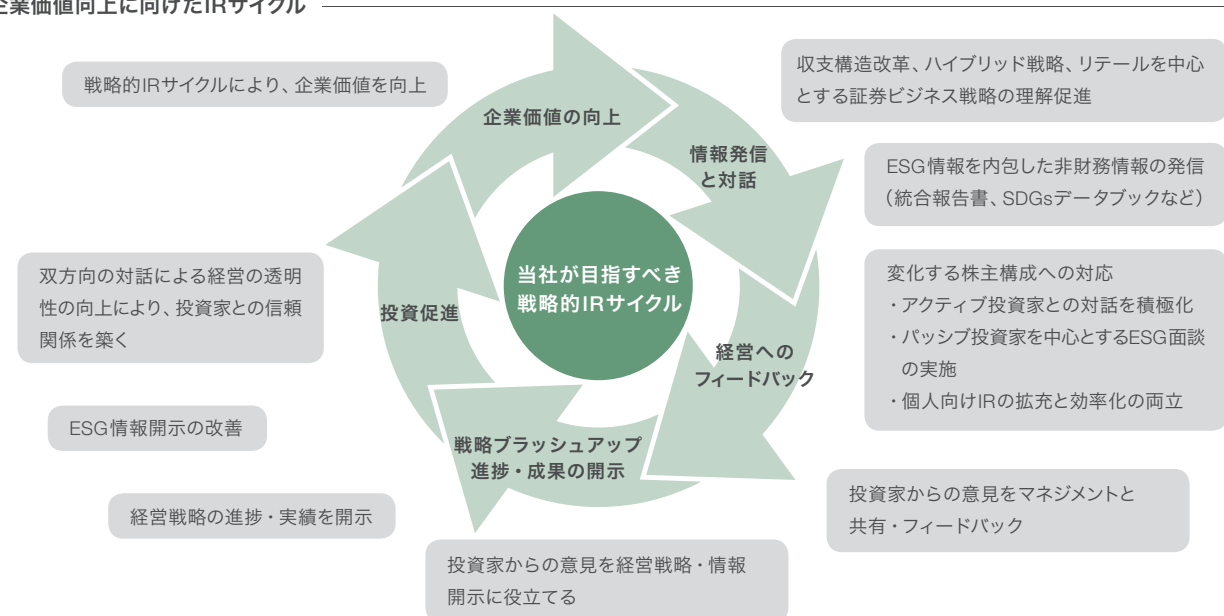
35回
（約9,200名）

（大和証券店舗での開催回数 25回、大和IR主催会社説明会 6回、
インターネットライブセミナー開催回数 3回、女性向けセミナー 1回）

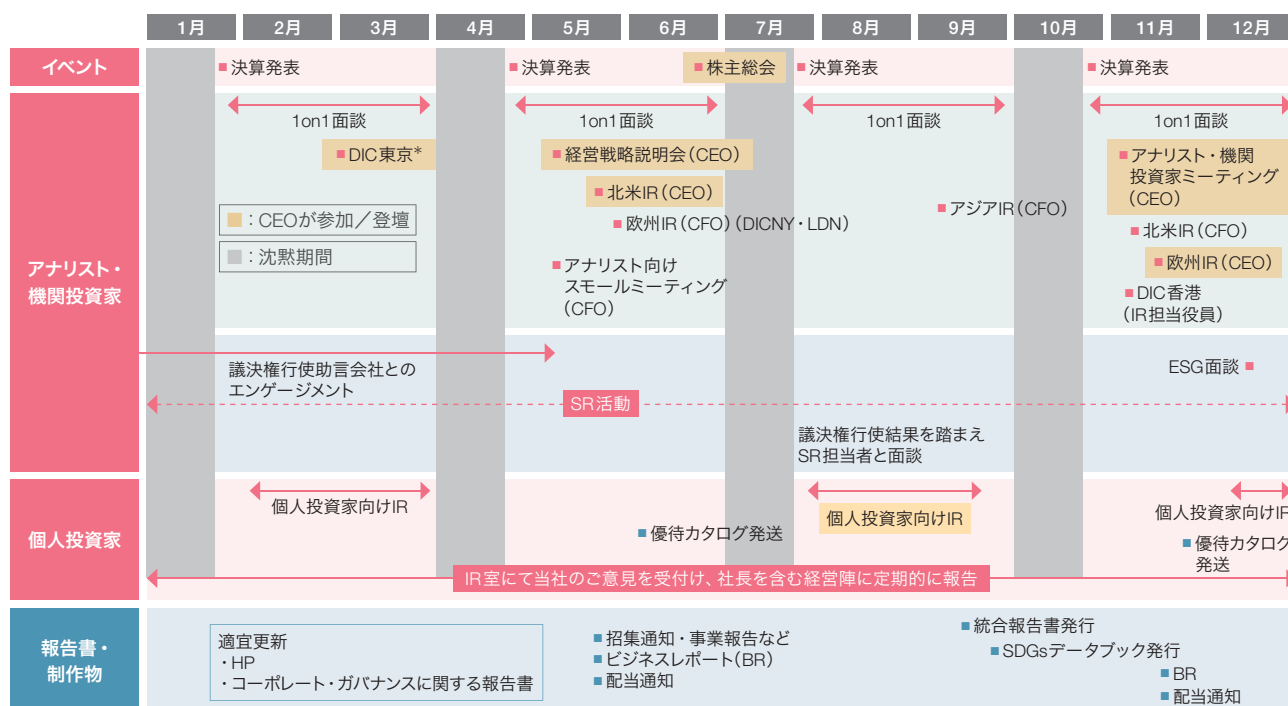
■ IR・SR活動の考え方

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



IR・SRスケジュール（2019年実績）



* Daiwa Investment Conference…ホールセール部門が主催するIRカンファレンス。グローバル・マーケットとグローバル・インベストメント・バンキングのそれぞれのネットワークを活かし、世界中の機関投資家と多くの企業が面談する場を提供

取引先・投資先とのコミュニケーション

当社グループのサプライチェーンにおける課題（環境、社会、人権、情報／サイバーセキュリティ）への対応については、IT機器やサービスの提供者などの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にしています。

また、当社グループが事業活動を行う各国において、どのような人権課題があるのか、内外の公的機関の提供する情報や外部団体との情報交換を通じて把握し、重要性の高いものについては適切な対応を検討することにしています。

引受け案件においては、業績や財務面だけでなく、ESGに関する点も考慮して引受審査を実施しています。発行体のビジネスモデルや予定される資金使途などから、懸念点が特にあると判断される場合には、実査や面談などを実施するなどして、より綿密な審査を行い、発行体に改善をご提案することもあります。そのうえで重要な懸念点がある場合には、CRO（最高リスク管理責任者）に報告する体制を取っています。

また、自己投資案件においても、同様にデューデリジェンスを実施しています。

大和証券グループのサプライチェーンにおける課題への対応

対象	具体的な取組み	頻度
IT機器やサービス提供などの重要な取引先	各企業の開示資料や外部情報を確認	定期的
事業展開国	人権課題の把握	適時
引受け案件	ESGを考慮した審査	適時
自己投資案件	デューデリジェンス	適時

財務セクション

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

会社情報

- 131 株主・株価情報
- 132 役員一覧
- 133 大和証券 国内サービス網
- 135 海外拠点一覧

リテール部門

主な構成会社

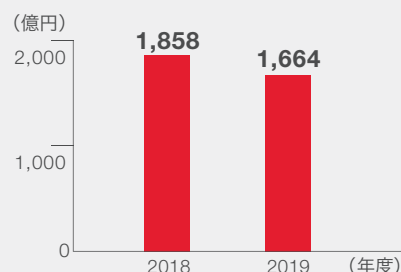
大和証券
リテラ・クリア証券

▶ 国内店舗数* (2020年7月末) **172**店舗
▶ 残あり顧客口座数* **3,022**千口座
* 大和証券の数値

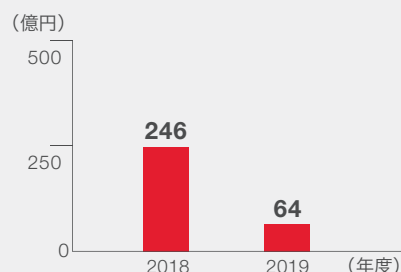
リテール部門は、全国の店舗網やインターネットにおいて、主に個人投資家のお客様の有価証券投資および資産運用のお手伝いをしています。「クオリティNo.1」の実現に向け、「商品・サービスのクオリティ向上」、「お客様担当の最適化」、「お客様との接点拡大」に注力した営業推進体制改革により、お客様からの信頼の飛躍的向上を目指しています。

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。

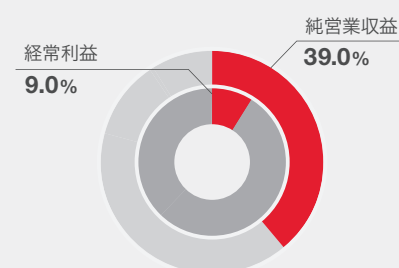
純営業収益



経常利益



2019年度連結業績に対する割合



ステークホルダーとの関わり方

お客様属性

- ▶ 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)

チャネル

- ▶ 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

主な商品・サービス

- ▶ 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

社会的価値

- ▶ 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118年間で築き上げた172*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

* 2020年7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になったり、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

2019年度の取組み

2019年度のアクションプラン	2019年度の実績
1. お客様満足に立脚した営業体制の構築	大和版NPSの定着に向けた本部・営業店のPDCAサイクルを確立し、お客様の理解を深めるためのオペレーションの整備、営業支援ツールの拡充を行いました。また営業体制において上席者のコーチング力・ソリューション提供力の強化を行いました。
2. お客様のあらゆるニーズに応える、属性に応じた最適なサービス・ソリューションの提供	非対面チャネルでの問い合わせ・相談機能の提供を強化、営業員のサポート体制を強化するなど、サービス品質の向上に努めるとともに、相続ビジネス拡大に向け家族信託を導入、富裕層向けアジアPBサービスの強化を行うなど、商品・ソリューションを拡充しました。
3. 収益基盤の持続的な拡大	多様なニーズに対応した各種ラップ口座サービスを活用した中長期目線での収益基盤の構築を進めました。ラップ口座サービスにおける資産純増は堅調に推移しました。
4. 外部チャネル・外部リソースを活用したビジネス展開	外部提携先の獲得に向けた提案・外部提携先のサポート体制構築を進めました。

2019年度は、「お客様の最善の利益を追求」する企業文化の醸成と営業スタイルの確立を目指すため、大和版NPSの行動指針を策定し、お客様満足度向上のため営業推進体制の刷新や評価制度の見直しなどに取り組みました。その結果、外部のNPS調査*において、対面証券部門で第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、2019年11月には、最先端のシステム運用と24時間モニタリングにより、収益機会の追求とリスク管理を徹底する「マンAHLスマート・レバレッジ戦略ファンド」の取扱いを開始し、残高1,000億円を突破し順調に拡大しています。

また、あらゆる世代のお客様ごとにきめ細やかな対応ができるよう、相続関連業務を専門とし、お客様の個別のニーズに対応する「相続コンサルタント」および主にシニア層のお客様を担当し、資産運用にとどまらず幅広くシニアライフをサポートする「あんしんプランナー」を全店配置し、相続・贈与に関するコンサルティングを強化しています。「ダイワファンドラップ プレミアム」の付帯サービスである「相続時受取人指定サービス」、「暦年贈与サービス」は、お客様の“資産を残したい”というニーズに訴求し、ラップ口座サービスの契約残高の拡大に寄与しています。

さらに、お客様とのさらなる接点拡充を目指し、低コスト・小規模な営業所を増やしています。2020年9月末までの予定を含む国内店舗の合計は174カ店（うち営業所は60カ店）となりました。

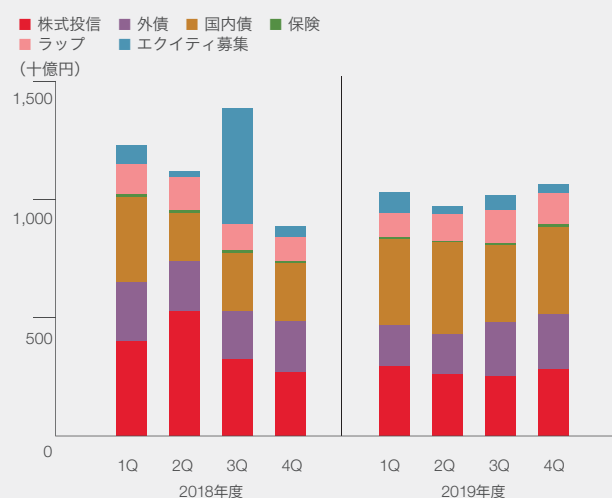
* NTTコム オンライン・マーケティング・ソリューション株式会社が2019年10月に公表した利用者を対象に実施した業界別のNPSベンチマーク調査結果です。

2019年度の業績の状況

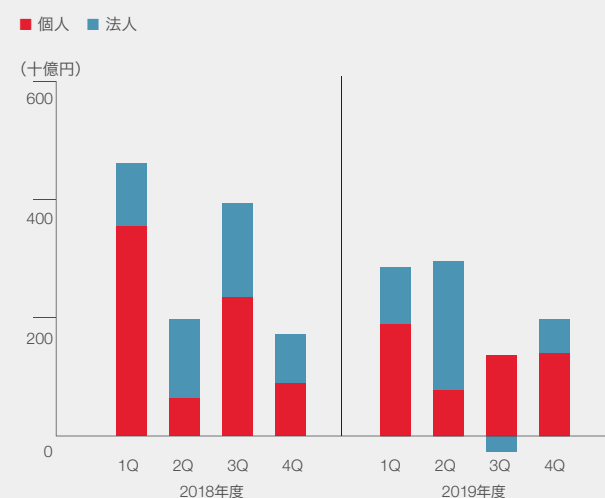
米中貿易問題への懸念や新型コロナウイルスの感染拡大などにより株式相場の変動が大きかったことを背景に、収益環境としては、不透明感への懸念などから年間を通じての個人投資家のアクティビティが低調であり、株式の取引および投資信託の販売が減少し、エクイティ収益・投信募集手数料が減少しました。新型コロナウイルス感染症の影響で3月に株式相場が急落した際には、一時的に新規口座の開設や資産導入の増加も見られましたが、2019年度の業績への影響は限定的でした。

2019年度のリテール部門における純営業収益は前年度比10.5%減の1,664億円、経常利益は同74.0%減の64億円となりました。

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)



オペレーション情報

(単位：十億円(別途記載のものを除く))

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
大和証券					
預り資産残高*	51,000	53,678	68,100	66,325	59,838
エクイティ	30,119	32,971	46,310	43,814	38,011
債券	11,854	12,065	13,045	14,193	14,526
投資信託	7,764	7,500	7,573	7,206	6,205
その他	1,262	1,140	1,170	1,111	1,094
主要商品販売額					
株式投資信託	2,317	1,811	2,215	1,513	1,085
外債	1,243	922	982	885	805
資産導入額					
個人	335	145	347	740	541
法人	327	154	392	481	346
残あり顧客口座数*(千口座)	2,973	2,974	2,989	3,025	3,022
オンライン契約口座数*(千口座)	3,040	3,127	3,214	3,320	3,373

* 年度末時点、ホールセール部門を含む

ホールセール部門

主な構成会社

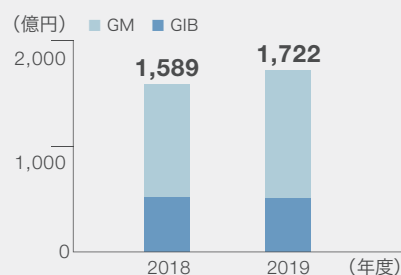
大和証券
大和証券キャピタル・マーケットズヨーロッパリミテッド
大和証券キャピタル・マーケットズ香港リミテッド
大和証券キャピタル・マーケットズシンガポールリミテッド
大和証券キャピタル・マーケットズアメリカ Inc.

▶ 拠点所在地.....世界24カ国・地域
▶ 引受高、募集・売出しの取扱高.....株券 5,874億円
債券 13.3兆円

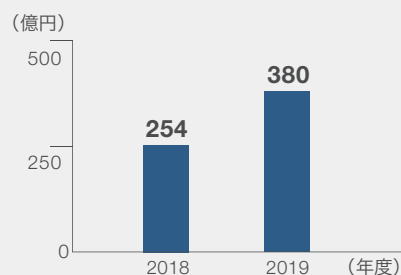
ホールセール部門は、グローバル・マーケットズ(GM)とグローバル・インベストメント・バンキング(GIB)で構成されています。GMでは、主に機関投資家や事業法人を対象とした株式、債券・為替およびそれらの金融派生商品のセールスおよびトレーディング、ならびにリテール部門への商品供給、販売サポートを行っています。GIBでは、有価証券の引受業務およびM&Aアドバイザリー業務などを行っています。

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。

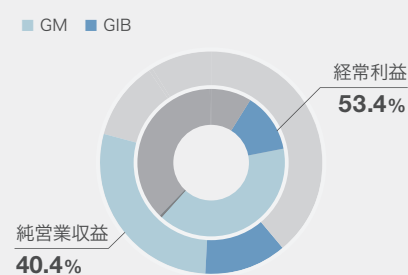
純営業収益



経常利益



2019年度連結業績に対する割合



ステークホルダーとの関わり方

お客様属性

▷ 国内外機関投資家
▷ 事業法人 ▷ 金融機関 ▷ 公共機関

チャネル

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)

主な商品・サービス

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

社会的価値

▷ 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

2019年度の取組み

2019年度のアクションプラン	2019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2020で会社別1位を2年連続で獲得したほか、Institutional Investorsの2020 Institutional Investor All-Japan Research Teamでも1位を獲得しました。またリテール部門のお客様に向けた外国株式の情報提供拡充の結果、外国株式の残高が増加、ミドル法人顧客開拓に向けたオーダーメイド型商品を拡充した結果、新規顧客の開拓につながりました。

2019年度は、変動の激しい経済・市場環境のなか、リテール部門とホールセール部門との連携によるタイムリーな商品提供や、市場環境の変化に対応した機動的なトレーディングが、収益に貢献しました。

引受業務では、freeeのグローバルIPO*1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、上場市場変更に伴う株式の公募売出しの主幹事を複数務めました。また、債券においては事業会社による初めての個人向けサステナビリティボンド*2となった商船三井社債などのSDGs債*3を含む普通社債および劣後債で主幹事を複数務めました。

M&Aアドバイザリー業務では、京セラによる米国上場子会社AVX Corporationの完全子会社化など、当社グループ各社の連携により多くのM&A案件に関与しました。

また、日本、アジア、欧州および米州の各拠点の連携促進のため、2019年4月より、当社グループのM&Aアドバイザリー業務のブランド名を「DC Advisory」に統一しました。さらに、2019年9月に、イタリアのミラノ市に、欧州7拠点目となる、Daiwa Corporate Advisory S.r.l.を設立し、同10月には、風力および太陽光などの再生可能エネルギー分野に強みを持つ、オランダのフィナンシャル・アドバイザリー事業を行うGreen Giraffe Advisory B.V.へ50%出資するなど、グローバルで質の高いM&Aアドバイザリー業務を提供すべく体制強化を行いました。

*1 Initial Public Offeringの略。新規株式公開を実施するときに株式の公募・売出しを行うこと

*2 企業や地方自治体等が、国内外のグリーンプロジェクトおよびソーシャルプロジェクト双方に要する資金を調達するために発行する債券

*3 日本証券業協会が提唱する、調達資金がSDGsに貢献する事業に充当されるソーシャルボンド、グリーンボンド、サステナビリティボンドなどを含む債券の総称

2019年度の業績の状況

GMのエクイティ収益は、世界経済の先行き不透明感が続き顧客フローが低下したことにより減収となりました。フィクスト・インカム収益は、特に米州で金融緩和政策の影響もあり主要プロダクトの顧客フローが増加し、増収となりました。その結果、2019年度の純営業収益は前年度比13.1%増の1,213億円、経常利益は同64.1%増の281億円となりました。

GIBの引受業務では、複数の大型エクイティ募集・売出し案件でジョイント・グローバル・コーディネーターや主幹事を務めた前年度比で、2019年度の引受け・売出し手数料は、28.7%減の298億円となりました。M&Aアドバイザリー業務においては、グローバルネットワークのさらなる拡充を図り、また各海外拠点との連携をより強化しており、M&A関連手数料は前年度比26.8%増の289億円となりました。なお、第4四半期には新型コロナウイルスの感染拡大により進捗に影響のあった案件もありましたが、連結業績に対する影響は限定的でした。これらの結果、GIBの2019年度の純営業収益は前年度比1.3%減の509億円となりましたが、経常利益は同28.0%増の93億円となりました。

2019度のホールセール部門における純営業収益は前年度比8.4%増の1,722億円、経常利益は同49.7%増の380億円となりました。

2019年度リーグテーブル順位・シェア*1

	順位	シェア
新規公開	2位	24.6%
株式公募・売出し*2	2位	15.3%
普通社債(自社債除く)	3位	19.0%
地方債等	3位	17.6%

*1 REFINITIVのデータをもとに大和証券作成

*2 PO合計(国内外CB、REIT除く)

アセット・マネジメント部門

主な構成会社

投信／投資顧問

大和アセットマネジメント

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

▶ 大和アセットマネジメント運用資産残高..... 16.4兆円

▶ 不動産アセット・マネジメント2社*1運用資産残高..... 1兆693億円

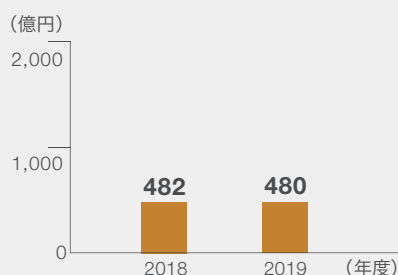
*1大和リアル・エステート・アセット・マネジメント、サムティアセットマネジメント

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*2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・マネジメントおよび同社が運用する大和証券オフィス投資法人(持分法適用関連会社)などによって構成されています。

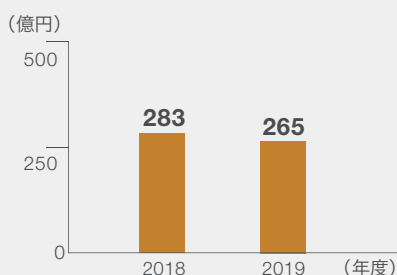
アセット・マネジメント部門の収益は、主に当社連結子会社の大和アセットマネジメントにおける投資信託の組成と運用に関する報酬と、連結子会社の大和リアル・エステート・アセット・マネジメントの不動産運用収益によって構成されます。また、当社持分法適用関連会社である三井住友DSアセットマネジメントの投資信託の組成と運用および投資顧問業務に関する報酬からの利益および同じく持分法適用関連会社である大和証券オフィス投資法人の不動産運用収益からの利益は、それぞれ当社の持分割合に従って経常利益に計上されます。

*2 大和証券投資信託委託株式会社は、2020年4月1日に大和アセットマネジメント株式会社に商号を変更しました。

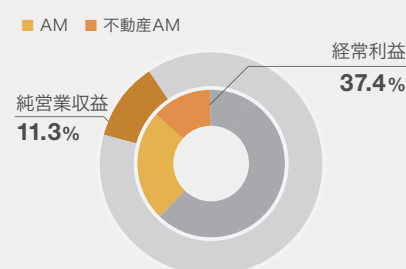
純営業収益



経常利益



2019年度連結業績に対する割合



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

チャネル

- ▶ 大和証券を含む販売会社(証券会社・登録金融機関)など

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

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

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

2019年度の取組み

2019年度のアクションプラン	2019年度の実績
1. 運用力の強化・向上によるお客様利益の追求	大和アセットマネジメントでは運用パフォーマンスの向上のために運用体制・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。
2. 幅広いお客様ニーズを捉えた商品開発力の強化	大和アセットマネジメントでは各販売会社のお客様ニーズに対応したオーダーメイド商品の開発、供給を強化しました。
3. お客様の資産運用に資する商品拡充及び情報発信・サポート力の強化	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および販売用資料の拡充を行いました。販売会社に共同マーケティングの提案を行うなどサポート力の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	大和リアル・エステート・アセット・マネジメントでは大和証券ロジスティクス・プライベート投資法人の運用を開始しました。また、当社はサムティ・レジデンシャル投資法人を連結子会社化しました。大和リアル・エステート・アセット・マネジメントの運用REITおよびサムティ・レジデンシャル投資法人などを合わせた運用資産残高は前年度末比682億円増の1兆693億円となりました。

大和アセットマネジメントは、幅広い販売チャネルを通じた商品の提供や運用力の強化により、運用資産額の拡大に取り組みました。

2019年11月に設定した「マンAHLスマート・レバレッジ・ファンド」の販売が好調で1,139億円の資金増加となりました。また、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2019年度の資金増加額は7,297億円、当年度末の純資産残高は13兆4,783億円となりました。

大和証券グループ本社と大和アセットマネジメントは、Global X Management Company Inc.とアセット・マネジメント分野において協業し、テーマ型・スマートベータ*を中心とした先進的なETFの提供などを目的として、2019年9月に合併会社Global X Japanを設立しました。

不動産アセット・マネジメント分野では、大和リアル・エステート・アセット・マネジメントにおいて、2020年3月に物流施設特化型私募REITである大和証券ロジスティクス・プライベート投資法人の運用を開始しました。また、2019年9月に、住宅特化型上場REITであるサムティ・レジデンシャル投資法人の投資口を追加取得し、同投資法人を連結子会社としました。さらに、新規物件の取得や資産の入替によるポートフォリオ利回りの向上、既存物件の価値向上に努め、2019年度末の運用資産規模は1兆693億円となりました。なお、大和リアル・エステート・アセット・マネジメントが運用する日本賃貸住宅投資法人および日本ヘルスケア投資法人は、2020年4月1日付で合併し、大和証券リビング投資法人となりました。合併と同時に一部保有物件の売却、新規物件取得および第三者割当増資を行い、資産の入替および運用資産規模拡大を実現しました。

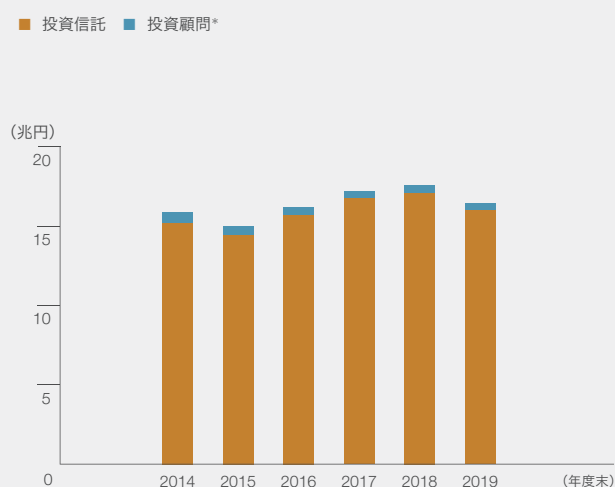
*「テーマ型」の投資とは、特定の株価指標や、環境、企業責任など絞込まれたテーマに沿って投資を行うことを指し、「スマートベータ」とは、財務指標や配当などの要素に着目して定量的に銘柄選定をすることで、市場全体や業種別の平均よりも高いリターンを目指す指数をいいます。

2019年度の業績の状況

大和アセットマネジメントにおける運用資産残高は前年度末比1.1兆円減の16.4兆円となり、委託者報酬が減少したことなどにより、営業収益は前年度比8.6%減の701億円、経常利益は同7.9%減の156億円となりました。第4四半期には株式市況が下落したことで公募株式投信の運用資産残高が減少し、前四半期比6億円の減収となりましたが、2019年度を通しての新型コロナウイルス感染症の影響は限定的です。

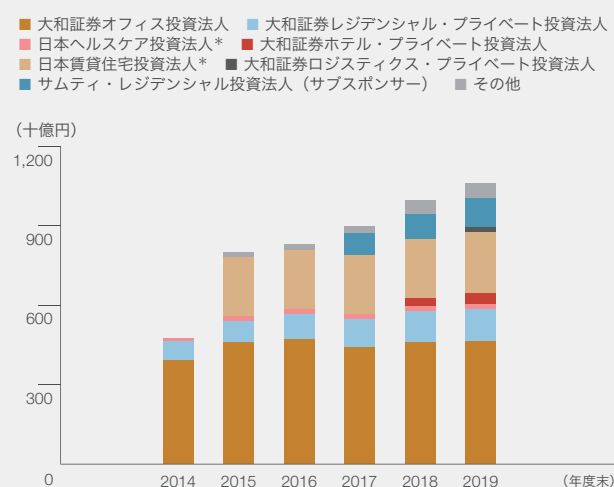
その結果、2019年度のアセット・マネジメント部門の純営業収益は前年度比0.3%減の480億円、経常利益は同6.3%減の265億円となりました。

大和アセットマネジメント運用資産残高



* 投資顧問は助言と一任の合計

不動産アセット・マネジメント運用資産残高



* 日本賃貸住宅投資法人は2020年4月1日付で日本ヘルスケア投資法人を吸収合併し、大和証券リビング投資法人と名称を変更

投資部門

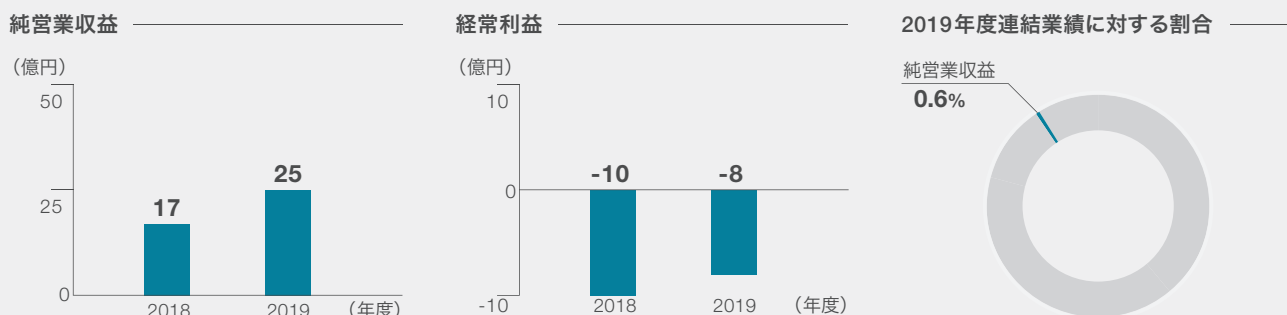
主な構成会社

大和企業投資 (DCI)
大和PIパートナーズ (PIP)
大和エナジー・インフラ (DEI)

▶ 累計投資社数・累計投資金額^{*1} **2,298社 / 4,319億円**
▶ プリンシパル投資残高^{*2} **2,350億円**
*1 DCIの累積数値
*2 プリンシパル投資残高は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。



2019年度の取組み

2019年度のアクションプラン

2019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協働による投資先へのハンズオンの着実な遂行を行いました。
2. アジアへの投資拡大	大和企業投資では後継ファンド・新ファンド設立に向けた現地パートナーとの継続的な協議を実施しました。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・インフラの投資残高は前年度末比500億円増加し、810億円となりました。
4. 運用力の更なる進化による投資リターンの追求	大和企業投資では、M&A関連事業会社と連携し、エグジット準備体制を強化しました。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構築を推進しました。

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。

大和PIパートナーズ

大和PIパートナーズは、国内外で不動産ローンや企業向け投融資を実行しました。また、不良債権投資や企業投資などの既存投資案件の回収を進めました。

さらに、大和企業投資と大和PIパートナーズは、2019年7月に、主としてミャンマーで事業を行う未上場企業に対して投資するファンドである「DAIWA Myanmar Growth Fund」を共同で組成することを発表しました。

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海外配電などのインフラ事業に対する投資を実行しました。また、2019年12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と戦略的提携を行うことを決定しました。

2019年度の業績の状況

大和PIパートナーズにおける金銭債権投資による収益、大和エナジー・インフラにおける投資先の売却益などにより前年度比で増収となる一方、投資先の再評価に伴う損失を計上しました。なお、新型コロナウイルス感染症を起因とする投資先の株価下落や業績悪化など、2019年度の投資部門の業績に大きな影響を与えたものではありません。2019年度における投資部門の純営業収益は前年度比41.7%増の25億円、経常損失は8億円となりました。

その他

主な構成会社

シンクタンク/システム

大和総研
大和総研ビジネス・イノベーション

銀行

大和ネクスト銀行

大和証券ビジネスセンター

大和プロパティ

Fintertech

CONNECT (2020年7月サービス開始)

▶ 銀行預金残高* 4.0兆円

▶ 銀行口座数* 1,405千口座

* 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、リサーチ・コンサルティング業務、システム業務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。

2019年度の取組み

大和総研グループ

大和総研および大和総研ビジネス・イノベーションは、官公庁などの審議会・委員会を通じた政策提言やSDGsに資する情報発信活動や国内・アジアにおける幅広いフィールドでのコンサルティングサービス、大和証券グループおよび外部の金融機関・一般事業会社などに向けたシステムサービスを提供しました。

2019年度のアクションプラン

2019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	デジタル・トランスフォーメーションを実現するソリューションの提供により、大和証券グループの生産性向上やお客様の利便性向上に貢献しました。
2. デジタル化の加速による不透明な未来の道標となる経済・金融における先見性の高い情報発信	ESG・SDGsをはじめとした経済・社会の潮流を読んだタイムリーな問題提起、英国王立国際問題研究所（チャタムハウス）や中国社会科学院との連携や国際会議などの機会を活用した積極的な情報発信を行いました。
3. お客様のビジネスへ貢献する、競争力のあるソリューションをスピーディに提供	外部企業との協業体制を強化するとともに、パブリッククラウドをはじめとした外部サービスの活用により、サービスラインアップを拡充することで、付加価値の高いソリューションを提供しました。
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	先端技術分野におけるサービス提供の拡大に向けて、データサイエンス組織を強化するとともに、ビジネスへの活用を拡大しました。

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。2019年12月に外貨預金残高は5,000億円を突破し、2020年2月には応援定期預金の累計預入額は1,000億円を突破しました。大和ネクスト銀行の2019年度末の預金残高（譲渡性預金含む）は前年度比10.4%増の4.0兆円、銀行口座数は前年度比3.0%増の140万口座となりました。

2019年度のアクションプラン

2019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	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	銀行取引サイト上で、お客様向けに替取引サービスを開始しました。
3. 市場環境の変化に即応可能なポートフォリオ運営	金利上昇やクレジットスプレッドの拡大時に、リスクをヘッジしつつ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・ローンダリング/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。

2019年度の業績の状況

2019年度のその他・調整等に係る純営業収益は369億円（前年度464億円）、経常利益は1億円（前年度58億円）となりました。

過去11年間の財務ハイライト

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
営業成績				
営業収益	537,915	403,042	422,374	525,411
受入手数料	252,863	218,630	220,845	229,522
トレーディング損益	110,955	92,476	79,416	123,537
営業投資有価証券関連損益	75,584	△17,259	1,955	16,531
金融収益	54,729	71,915	79,761	93,276
その他の営業収益	43,783	37,278	40,395	62,544
金融費用	47,659	58,061	59,689	70,130
その他の営業費用	32,150	26,415	26,668	37,972
純営業収益	458,105	318,564	336,016	417,308
販売費・一般管理費	362,844	363,919	359,729	333,496
営業利益または営業損失(△)	95,261	△45,355	△23,713	83,812
経常利益または経常損失(△)	102,917	△32,602	△12,200	95,176
親会社株主に帰属する当期純利益または当期純損失(△)	43,429	△37,331	△39,434	72,909

セグメント情報*1

純営業収益				
リテール部門	192,086	178,970	172,033	184,415
ホールセール部門	249,441	92,130	78,488	133,109
アセット・マネジメント部門	63,795	36,324	37,424	43,591
投資部門	—	△15,277	1,090	17,495
その他・調整額	—	26,416	46,980	38,696
純営業収益合計	458,105	318,564	336,016	417,308
経常利益または経常損失				
リテール部門	40,454	41,866	38,839	49,251
ホールセール部門	68,754	△66,906	△68,717	12,034
アセット・マネジメント部門	9,929	15,948	14,615	19,089
投資部門	△6,952	△21,476	△1,976	14,161
その他・調整額	7,901	△2,034	5,039	639
経常利益または経常損失合計	102,917	△32,602	△12,200	95,176

海外部門の経常収支*2

欧州	1,984	△8,954	△5,039	△2,873
アジア・オセアニア	60	△11,133	△17,720	△7,610
米州	1,707	△1,447	△3,058	△87
海外部門合計	3,752	△21,536	△25,818	△10,571

財政状態(年度末)

総資産	17,155,345	16,842,411	18,924,038	19,049,099
純資産	1,017,528	921,398	951,702	1,082,567

規制指標

連結自己資本規制比率

連結普通株式等 Tier 1 比率	—	—	—	19.0%
連結 Tier 1 比率	—	—	—	19.0%
連結総自己資本規制比率*3	—	27.2%	27.4%	20.0%
連結レバレッジ比率	—	—	—	—
連結流動性カバレッジ比率	—	—	—	—

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー	△3,259,900	1,676,882	2,032,677	1,795,021
投資活動によるキャッシュ・フロー	△237,499	△79,466	△973,494	△798,491
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,837,205	△1,301,657	△1,063,022	△909,461
現金及び現金同等物の期末残高	753,982	1,043,463	1,038,981	1,136,053

1株当たり指標(円)

1株当たり当期純利益または当期純損失(△)(EPS)*4	26.41	△21.90	△23.41	43.00
1株当たり純資産(BPS)	530.27	496.76	463.04	536.72
1株当たり配当金(DPS)	13.00	6.00	6.00	15.00
期末株価	492.0	382.0	327.0	656.0

その他の指標

配当性向	49.2%	—	—	34.9%
時価総額(期末終値、発行済株式数ベース)	860,684	668,263	572,047	1,147,592
ROE	5.3%	—	—	8.6%

*1 2009年度はリテール部門：大和証券、ホールセール部門：大和証券キャピタル・マーケティング(投資部門を含む)(連結)、

アセット・マネジメント部門：大和アセットマネジメント、投資部門：大和企業投資、その他・調整額：大和総研3社(大和総研ホールディングス、大和総研、大和総研ビジネス・イノベーション)、2010年度以降の各部門に含まれる主なグループ会社はP.103-113に記載

*2 海外部門の各地域の経常収支については、独立監査人の監査を受けていません。

(単位：百万円(別途記載のものを除く))

2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
642,829	659,396	653,711	616,497	712,601	720,586	672,287
301,937	291,115	288,418	273,335	313,625	283,027	266,574
156,499	157,220	131,324	128,120	109,005	92,218	93,802
17,454	7,415	18,502	14,846	26,912	△232	14
107,974	125,934	149,451	143,241	190,444	291,005	258,122
58,963	77,710	66,014	56,953	72,613	54,567	53,772
60,333	80,070	89,530	98,725	148,348	242,468	209,916
40,545	47,105	49,366	45,022	58,901	36,876	36,110
541,951	532,220	514,815	472,750	505,350	441,240	426,259
357,358	361,380	364,517	353,687	370,292	373,914	371,970
184,593	170,839	150,297	119,062	135,058	67,326	54,288
197,045	184,578	165,148	135,623	155,676	83,159	70,283
169,457	148,490	116,848	104,067	110,579	63,813	60,346
253,093	232,033	217,922	188,051	214,247	185,865	166,430
175,338	180,568	178,014	182,875	171,192	158,903	172,289
48,714	55,140	50,528	46,438	49,390	48,232	48,091
19,989	8,351	19,730	15,736	27,401	1,766	2,502
44,815	56,126	48,618	39,647	43,118	46,473	36,943
541,951	532,220	514,815	472,750	505,350	441,240	426,259
102,120	77,756	61,080	29,375	51,331	24,674	6,405
47,428	52,888	48,878	65,437	45,373	25,400	38,034
25,328	32,142	29,990	26,572	29,119	28,359	26,580
17,171	6,506	17,397	13,041	24,499	△ 1,093	△ 877
4,996	15,284	7,801	1,196	5,353	5,817	140
197,045	184,578	165,148	135,623	155,676	83,159	70,283
△ 2,307	△ 2,187	△ 3,240	2,759	4,227	△ 1,947	△ 4,253
△ 3,763	△ 2,768	△ 4,130	1,480	4,433	2,946	2,601
916	1,050	2,686	9,254	2,742	2,766	17,644
△ 5,154	△ 3,904	△ 4,684	13,493	11,403	3,765	15,992
19,480,863	23,001,585	20,420,818	19,827,296	21,135,041	21,126,706	23,822,099
1,253,462	1,434,680	1,313,005	1,343,433	1,370,520	1,256,430	1,257,766
20.6%	19.7%	20.7%	22.2%	21.78%	21.64%	18.69%
20.9%	20.4%	20.8%	22.2%	21.78%	21.64%	21.16%
21.8%	21.0%	20.9%	22.2%	21.78%	21.64%	21.16%
—	5.31%	5.97%	5.89%	5.57%	5.82%	5.80%
—	—	156.2%	145.3%	146.6%	141.5%	150.6%
1,123,594	725,966	221,746	44,543	△ 1,319,248	304,857	167,190
△ 448,493	△ 13,265	415,647	307,713	777,872	108,243	△ 215,397
25,584	343,385	△ 229,727	143,231	432,813	55,741	△ 135,794
1,846,617	2,920,509	3,273,640	3,766,145	3,653,464	4,122,102	3,933,149
99.63	87.07	68.25	61.53	66.88	39.95	39.11
633.53	725.27	720.86	745.80	786.56	794.54	796.33
34.00	30.00	29.00	26.00	28.00	21.00	20.00
898.0	946.0	692.3	677.9	678.7	539.0	419.2
34.1%	34.5%	42.5%	42.3%	41.9%	52.6%	51.1%
1,570,942	1,654,912	1,211,095	1,152,009	1,153,368	915,965	712,379
17.0%	12.8%	9.5%	8.4%	8.8%	5.1%	4.9%

※3 「金融商品取引法第57条の17第1項の規定に基づき、最終指定親会社及びその子法人等の保有する資産等に照らし当該最終指定親会社及びその子法人等の自己資本の充実の状況が適当であるかどうかを判断するための基準(平成22年金融庁告示第130号)」にもとづき連結自己資本規制比率を計算しています。2010年度および2011年度の数値に関しては、パーゼルIIIにもとづいて算出しています。一方、2012年度以降の数値に関しては、上記金融庁告示が改正されたことに伴い、パーゼルIIIにもとづいて算出しています。

※4 1株当たり当期純利益の計算にあたっては、各年度の期中平均株式数を使用しています。

非財務情報ハイライト

より詳細なマネジメント報告、社会性報告、環境報告を含むSDGs関連データおよび第三者保証の状況についてはSDGsサイト内のSDGsデータ集をご覧ください。

数値データの対象範囲について

連：グループ全体（持分法適用関連会社除く）

大：大和証券単体

9：大和証券グループ本社、大和証券、大和アセットマネジメント、大和総研ホールディングス、大和総研、大和総研ビジネス・イノベーション、大和証券ビジネスセンター、大和プロパティ、大和企業投資

7：大和証券グループ本社、大和証券、大和アセットマネジメント、大和総研、大和総研ビジネス・イノベーション、大和証券ビジネスセンター、大和企業投資

2：大和証券グループ本社、大和証券

人材関連

		2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
連結職員数(名)* ¹	連	13,324	13,577	13,725	14,691	15,106	15,240
国内男性		7,526	7,600	7,552	8,077	8,092	8,025
国内女性		4,270	4,505	4,660	4,938	5,210	5,347
海外		1,528	1,472	1,513	1,676	1,804	1,868
連結従業員数(名)	連	13,466	13,701	13,836	14,791	15,196	15,320
臨時従業員数(名)	連	847	940	945	946	915	635
新卒採用数(名)* ²	7	681	662	678	578	677	460
男性		345	332	345	289	337	244
女性		336	330	333	289	340	216
平均年齢(歳)	大	38.0	37.9	38.0	38.0	38.3	38.4
男性		39.4	39.5	39.6	39.6	39.8	39.7
女性		35.9	35.6	35.7	35.7	36.2	36.6
平均勤続年数(年)	大	13.6	13.5	13.6	13.7	13.8	13.9
男性		15.0	15.1	15.2	15.3	15.4	15.5
女性		11.5	11.3	11.4	11.4	11.5	11.8
離職率(%)	大	3	3	3	3	3	4
従業員組合加入者数(名)* ³	9	6,573	6,822	6,943	7,134	7,202	6,992
従業員組合加入比率(%) ³	9	63.1	64.2	64.0	64.4	63.9	62.6
Work Motivation Survey* ⁴							
仕事		—	—	—	—	3.2	3.3
組織		—	—	—	—	3.2	3.2
働く仲間		—	—	—	—	3.2	3.2
成長・キャリアアップ機会		—	—	—	—	3.2	3.2
報酬		—	—	—	—	3.1	3.0

*1 海外駐在員については海外の項目に含めて集計しています

*2 翌年度の4月1日付。2017年度以前は三井住友DSアセットマネジメントを含む8社

*3 大和アセットマネジメント、大和プロパティを除く。2018年度以前は三井住友DSアセットマネジメントを含む

*4 4段階評価(最大4ポイント)

教育関連

		2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
研修修了者数(名)	9						
選抜型マネジメント研修 大和経営アカデミー 修了者数(累計)		335	358	380	403	426	451
選抜型マネジメント研修 大和リーダーシップ・プログラム 修了者数(累計)		734	797	862	929	1,036	1,159
スキル研修修了者数(累計)	7	4,591	6,073	7,507	9,362	13,488	17,853
資格取得者数(名)* ¹	9						
AFP		5,279	5,333	5,626	6,811	7,064	7,296
CFP®* ²		590	616	643	698	796	1,020
CMA		1,504	1,525	1,542	1,613	1,644	1,470
CFA		50	57	59	59	63	49
TOEIC(730-990)		1,556	1,660	1,752	1,830	1,903	1,819
海外大学院MBAなど		160	168	173	177	176	152

*1 2018年度以前は三井住友DSアセットマネジメントを含む10社

*2 対象は大和証券

ダイバーシティ関連

		2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
社員に占める女性比率(%)	連	36.1	37.2	38.1	37.9	39.2	40.0
女性管理職比率(%)	連	6.3	7.5	8.8	9.4	10.5	11.9
	大	7.5	8.9	10.6	11.6	12.9	14.5
新規女性管理職登用者数(名)	大	42	45	62	40	61	64
新規管理職登用者に占める女性比率(%)	大	26.9	27.1	32.3	24.4	26.2	26.8
大和マスター制度による継続雇用者数(名)	大	56	68	67	73	88	110
障がい者雇用率(%)	大	2.10	2.05	2.02	2.10	2.33	2.55

ワーク・ライフ・バランス関連

		2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
年間所定労働時間(時間)	2	1,845.0	1,837.5	1,837.5	1,837.5	1,837.5	1,837.5
月平均所定外労働時間(時間)	2	28.2	24.0	23.5	23.2	22.8	21.7
有給休暇取得率(%) (夏季特別休暇を含む)	2	56	63	66	68	68	72
育児休職取得者数(名)	連						
女性		576	640	671	695	696	680
男性		134	250	327	437	420	378
育児休職取得率(%)	大						
女性		99.3	100.0	100.0	100.0	99.0	100.0
男性		41.9	73.1	96.8	100.0	100.0	100.0
短時間勤務制度利用者(名)	大	180	249	324	373	446	505
保育施設費用補助利用者(名)	大	437	505	625	702	759	583
介護休職取得者数(名)	連						
女性		6	4	0	2	5	10
男性		1	2	2	3	3	3

社会貢献関連

		2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
社会貢献活動費(千円)		606,279	583,758	497,457	719,523	1,015,796	867,162
経済・金融分野での教育・研究		189,624	137,193	42,351	130,122	82,579	73,261
財団・NPOなどを通じた地域社会・国際社会への助成活動		153,779	147,748	128,594	149,441	175,813	174,816
文化・芸術事業への協賛活動		257,400	296,110	323,110	437,458	751,961	614,700
企業市民活動		5,476	2,706	3,400	2,501	5,441	4,385

環境関連

		2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
国内外CO ₂ 排出量(t-CO ₂)							
Scope 1		831	1,012	1,015	998	944	868
Scope 2		40,879	36,372	34,772	33,131	30,764	31,203
Scope 3		2,325	2,208	3,521	5,288	5,920	5,880
国内事業拠点における社員1人当たりのCO ₂ 排出量(t-CO ₂)		3.3	2.9	2.9	2.7	2.5	2.5
国内上水使用量(千m ³)		118.9	117.7	117.1	119.1	125.3	127.4
国内(一部)廃棄物(紙ごみ)							
発生量(t)		317.7	320.3	310.4	324.6	331.2	281.3
リサイクル率(%)		93.0	93.6	92.4	94.6	92.5	91.4
国内(一部)廃棄物(紙ごみ以外)							
発生量(t)		221.2	210.6	211.5	237.1	271.3	247.1
リサイクル率(%)		51.7	53.8	48.4	44.8	44.1	43.4
国内外紙使用量(t)		—	—	—	589.3	534.9	500.4

経営成績および財政状態についての経営陣による分析

2019年度のマクロ経済環境

〈海外の状況〉

2019年の世界経済は、米中貿易摩擦などから減速感が強まりつつも緩やかな拡大が続いていました。しかし、2020年に入ってから、新型コロナウイルスの感染が拡大したことにより、世界経済は急激に悪化することになりました。

IMF(国際通貨基金)によれば、2019年の世界経済成長率は2.9%であり、米中間の貿易摩擦を主因とした国際貿易の停滞により、リーマン・ショックによってマイナス成長となった2009年以降で最も低い成長にとどまりました。また、2020年については、新型コロナウイルス感染症の影響により先進国、新興国ともにマイナス成長に転じ、世界経済成長率は△3.0%とリーマン・ショック時を上回る大幅なマイナスが見込まれています。

米国経済では、2019年4-6月期の実質GDP成長率が前期比年率2.0%、続く7-9月期、および10-12月期がいずれも前期比年率2.1%と、2019年内は安定的な成長が続きました。海外経済の減速や貿易摩擦懸念などから、企業の設備投資が3四半期連続で減少する一方で、雇用・所得環境の改善を背景とした個人消費の安定的な増加がGDPの増加を支えました。加えて、低金利を背景にこれまで軟調に推移していた住宅投資も、2019年後半には持ち直し基調を強めました。しかし、2020年に入ると、新型コロナウイルス感染症という新たなリスク要因が米国経済の下押し要因となりました。とりわけ、米国内での感染者数の増加を受け、トランプ大統領が緊急事態を宣言し、外出自粛を要請した3月半ば以降、外食や娯楽関連など不要不急のサービスを中心に個人消費は急激に減少し、2020年1-3月期の実質GDP成長率は前期比年率△5.0%と大きく落ち込みました。また、活動自粛を余儀なくされたサービス業を中心に、失業者はかつてないペースで増加しています。

こうした急激な景気悪化を受けて、トランプ政権および連邦議会は景気の底割れを回避するため、矢継ぎ早に対策を打ち出しています。3月27日に成立した総額2兆ドル超の過去最大規模の経済対策では、家計への現金給付や失業給付の拡充、企業への融資などが盛り込まれました。

また金融面では、FRB(連邦準備制度理事会)が景気悪化に対応して、積極的な金融緩和を行っています。新型コロナウイルスの感染が拡大する以前においても、景気減速懸念への対応のため、2019年7月、9月および10月のFOMC(連邦公開市場委員会)において、3度にわたる利下げが決定されました。加えて、新型コロナウイルス感染症の影響によって急速に世界経済が減速する中、FRBは2020年3月にも2度の緊急利下げを実施し、2015年12月以来となる実質的なゼロ金利政策を復活させました。さらに、無制限の量的緩和の拡大も決定し、FRBのバランスシートは急速に拡大しました。

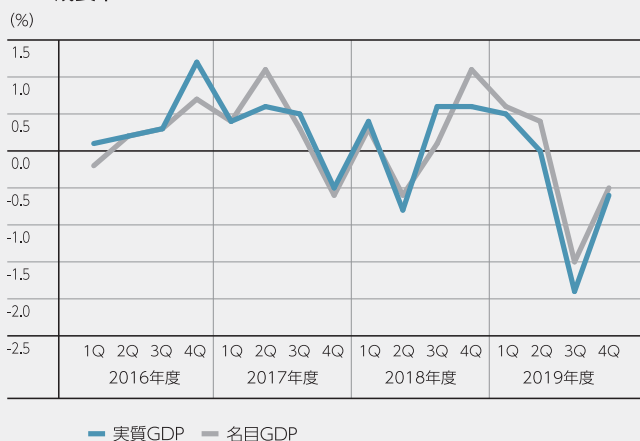
欧州経済(ユーロ圏経済)も、米国と同様に2019年内は減速しつつも緩やかな成長が続いていたものの、2020年に入ってから急速に悪化しています。2019年4-6月期の実質GDP成長率は、米中摩擦の激化や長引くイギリスのEU離脱問題などによる不透明感が外需の下押し要因となり、前期比年率0.6%の低成長となりました。7-9月期の実質GDP成長率は前期比年率1.2%と幾分持ち直しましたが、10-12月期に入ると、外需の停滞に加えて、雇用者数の増加ペースが鈍化したことで、それまで成長を支えてきた個人消費も減速し、前期比年率0.4%の低成長にとどまりました。そして2020年1-3月期には、新型コロナウイルス感染症が広がる中、3月には特に感染者数が多いイタリアをはじめスペイン、フランス、ドイツなど広い地域で移動制限措置などが実施され、実質GDP成長率は前期比年率△14.2%と、1995年の統計開始以降で最大の落ち込みとなりました。

金融面では、ECB(欧州中央銀行)は、世界経済の不透明さが増し、ユーロ圏の景気減速が鮮明になる中でハト派傾向を強めました。ECBは2019年9月に3年半ぶりとなる利下げを実施したことに加えて、量的緩和政策の再開を決定しました。さらに、2020年3月には、新型コロナウイルスの感染拡大による急激な景気悪化を受けて、量的緩和策の拡大を決定しました。

新興市場国・発展途上国経済は、2019年の実質GDP成長率が3.7%と、2年連続で成長が鈍化し、2009年以降の低成長となりました。また、IMFによれば、2020年の実質GDP成長率は新型コロナウイルス感染症の影響によって、△1.0%とマイナス成長に落ち込むことが見込まれています。新興国のうち、世界第2位の経済規模を持つ中国は、新型コロナウイルス感染症による影響が顕在化する以前から、米国との貿易摩擦を主因に成長率が減速傾向にあり、四半期ごとの実質GDP成長率を見ると、2019年1-3月期が前年同期比6.4%、4-6月期が同6.2%、7-9月期は同6.0%と鈍化していました。こうした事態に対して、中国政府は景気減速失速に対処すべく財政・金融の両面から大規模な経済対策を打ち出したため、10-12月期の実質GDP成長率は前年同期比6.0%と前期から横ばいとなり、下げ止まりの兆しが見られました。しかし、2020年1-3月期に入ると新型コロナウイルス感染症により、中国の一部で都市閉鎖などの措置が実施され、企業は経済活動の停止を余儀なくされたため、実質GDP成長率は前年同期比△6.8%と大幅に落ち込むことになりました。

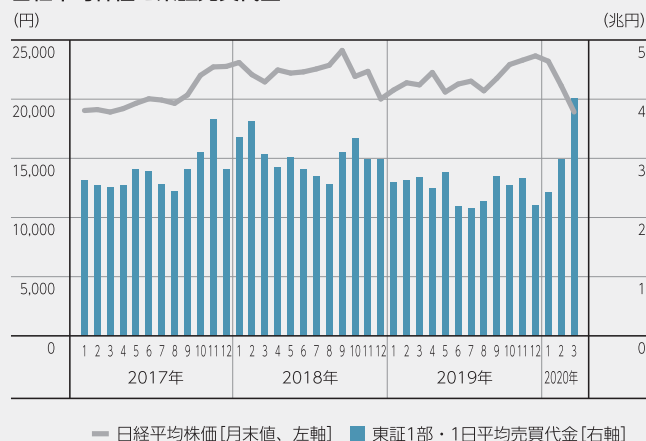
中国以外の新興国についても総じて厳しい状況に置かれています。2019年は米中貿易摩擦に端を発した世界的な貿易停滞が新興国経済を下押ししました。また、2020年に入ってから、先進国や中国と同様に、多くの新興国でも新型コロナウイルス感染防止のために経済活動を抑制せざるを得ない状況となりました。加えて、世界的な景気悪化を受けた新興国からの資金流出や、資源価格の急激な低下も、新興国経済を大きく下押しする要因となっています。

GDP成長率



注：データは季節調整済の年率換算値。成長率は総生産から計算したものと一致しないことがある。
出所：内閣府

日経平均株価と東証売買代金



出所：東京証券取引所、大和総研

〈日本の状況〉

日本経済は2019年度前半までは回復基調が続いていましたが、年度後半に入って急速に悪化しました。2019年度前半は個人消費の堅調な増加を主因に、GDPの増加基調が続きました。しかし、2019年10月以降は増税前の駆け込み需要からの反動減が顕在化し、10-12月期の実質GDP成長率は前期比年率△7.2%と大幅に落ち込むことになりました。さらに、2020年1-3月期の後半になると新型コロナウイルスの感染拡大に伴う活動自粛によって経済が一段と悪化し、2020年1-3月期の実質GDPは前期比年率△2.2%と、2四半期連続のマイナス成長となりました。この結果、2019年度の実質GDP成長率は前年度比0.0%の低成長となりました。

需要項目ごとに見ると、個人消費は年度前半まで好調でしたが、年度後半にかけて急激に減少しました。年度前半については、個人消費の裏付けとなる雇用・所得環境の着実な改善が続いたことに加え、ゴールデンウィークの10連休による特需や、10月の消費増税に向けた駆け込み需要が押し上げ要因となりました。一方、10-12月期に入ると、駆け込み需要からの反動減によって個人消費は大幅に減少しました。また、2020年1-3月期には、新型コロナウイルスの感染拡大によって自粛の動きが広がり、外食などをはじめとする不要不急のサービス消費の減少を主因に、個人消費は2四半期連続で減少しました。住宅投資についても同様に、消費増税前の駆け込み需要によって2019年7-9月期は増加しましたが、その後は2四半期連続で減少しています。

企業の設備投資は、高水準の企業収益や低金利、労働需給の逼迫などを背景として、2019年4-6月期および7-9月期は2四半期連続で増加しました。10-12月期には減少しましたが、2020年1-3月期は再び増加に転じ、総じて底堅く推移しました。日銀短観(2020年3月調査)によれば、2020年度の設備投資計画では、大企業を中心に設備投資の増加が見込まれています。もっとも、新型コロナウイルス感染症の影響によって世界的に景気が急速に悪化する中、日本企業の景況感も大幅に悪化しており、設備投資に対する態度にも慎重さが増しています。

金融面では、日本銀行による短期金利に加えて長期金利も操作対象とする金融緩和措置が継続しています。また、世界経済の減速懸念が強まる中、日本銀行は2019年4月の金融政策決定会合において、少なくとも2020年春頃まで金融緩和措置を続けることを表明しました。また、10月には政策金利のフォワード・ガイダンス(指針)を修正し、将来の利下げの可能性を明示しました。

長期金利は、2019年度前半は、FRBによる利下げへの期待の高まりと7月、9月の利下げ実施によって世界的に金利が低下する中、低下基調を強めました。さらに9月には、米国による対中追加関税の拡大を受け、世界的にリスク回避の動きが強まる中、安全資産とされる日本国債の需要が高まり、10年国債利回りは一時

△0.29%前後と、2016年7月以来の水準まで低下しました。しかし、FRBによる2019年の3回の利下げによって米国経済および世界経済の見通しが改善する中で米国の長期金利は9月には下げ止まり、低下基調を強めていた日本の10年国債利回りは、9月を底に上昇基調に転じました。2020年に入ると、新型コロナウイルスの感染拡大による世界経済の悪化懸念や米国の金利低下を受け、再び日本の長期金利は低下傾向に転じましたが、年度末にかけては現金需要の増加などから急激に上昇しました。

為替市場をみると、対ドルでは2019年年初から円安・ドル高傾向で推移し、4月には一時112円台まで円安が進みました。しかし、5月に入ると米国による対中関税率の追加引き上げをきっかけに米中貿易摩擦激化への警戒感が高まり、再びリスク回避の動きが強まりました。また、世界経済の減速感が強まる中、FRBによる金融緩和およびさらなる追加緩和への期待によって日米金利差が縮小したことも円高・ドル安要因となり、8月には一時105円台前半まで円高が進みました。リスク回避傾向が弱まった9月以降は再び円安傾向となりましたが、新型コロナウイルス感染症が広がる中、2020年3月には一時102円台まで進むなど、振れが大きい展開となりました。対ユーロでは、2019年年初から4月にかけて円安傾向で推移した後、4月半ばから9月初旬までは円高傾向となり、9月中旬以降は円安方向で推移しました。しかし、2020年に入ると再び円高方向へと転じています。

株式市場は、海外経済・市場の動向に大きく左右される展開となりました。2019年度前半は米中貿易摩擦の動向に影響を受ける形で、株価は上昇と下落を繰り返しました。10-12月期に入ると、FRB、ECBによる金融緩和策を受けて世界的に株価は上昇基調となり、米国の株価が史上最高値を更新し続ける中、日経平均も2020年1月には、一時24,000円台に回復しました。しかし、2020年1-3月期に入り、新型コロナウイルスの感染拡大によって世界経済が急速に悪化する中、株価は世界的に急落し、日経平均も2月以降は大きく下落することとなりました。

2020年3月末の日経平均株価は18,917円01銭(前年3月末比2,288円80銭安)、10年国債利回りは0.031%(同0.113ポイントの上昇)、為替は1ドル108円42銭(同2円33銭の円高)となりました。

連結損益計算書の分析

〈営業収益・純営業収益〉

当連結会計年度の営業収益は前年度比6.7%減の6,722億円、純営業収益は同3.4%減の4,262億円となりました。

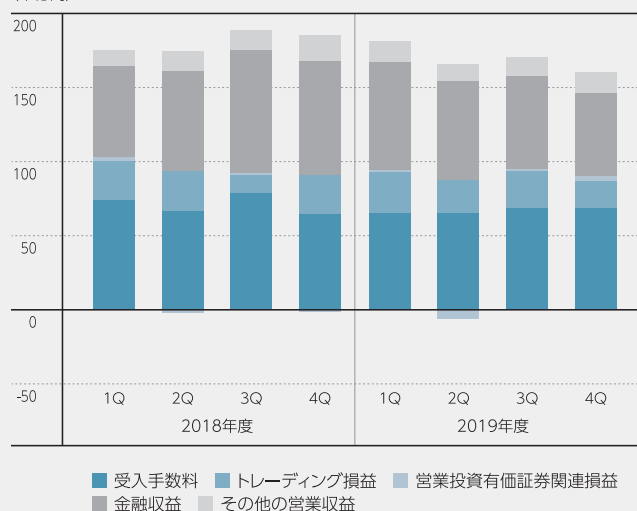
受入手数料は2,665億円と、同5.8%の減収となりました。委託手数料は、株式取引が減少したことにより、同3.1%減の565億円となりました。引受け・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の手数料は、複数の大型エクイティ引受案件等が貢献した前年度から減収となり、同28.7%減の298億円となりました。

純営業収益の内訳

	(百万円)		
	2018年度	2019年度	増減率
営業収益	720,586	672,287	△6.7%
受入手数料	283,027	266,574	△5.8%
委託手数料	58,336	56,503	△3.1%
引受け・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の手数料	41,810	29,818	△28.7%
募集・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の取扱手数料	26,047	23,254	△10.7%
その他の受入手数料	156,833	156,997	0.1%
トレーディング損益	92,218	93,802	1.7%
営業投資有価証券関連損益	△232	14	—
金融収益	291,005	258,122	△11.3%
その他の営業収益	54,567	53,772	△1.5%
金融費用	242,468	209,916	△13.4%
その他の営業費用	36,876	36,110	△2.1%
純営業収益	441,240	426,259	△3.4%

連結収益の内訳

(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。

〈トレーディング損益の状況〉

トレーディング損益は、米州における債券収益が好調だったこと等から、前年度比1.7%増の938億円となりました。

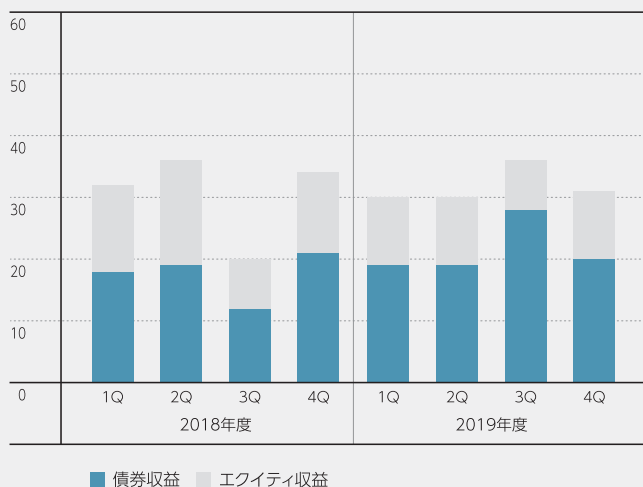
トレーディング損益とトレーディングに伴う金融収支を合計した管理会計ベースのエクイティ収益は同21.2%減の410億円となりました。債券収益は同22.9%増の860億円となりました。

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)		
	2018年度	2019年度	増減率
エクイティ収益	52.0	41.0	△21.2%
債券収益	70.0	86.0	22.9%
合計	122.0	127.0	4.1%

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) (十億円)



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・一般管理費は前年度比0.5%減の3,719億円となりました。取引関係費は投信販売会社への支払手数料等の減少により同4.2%減の688億円、人件費は国内の賞与が減少したこと等により同0.8%減の1,840億円、減価償却費はシステムの更改や、海外子会社における新リース基準の適用により同21.6%増の308億円となっております。

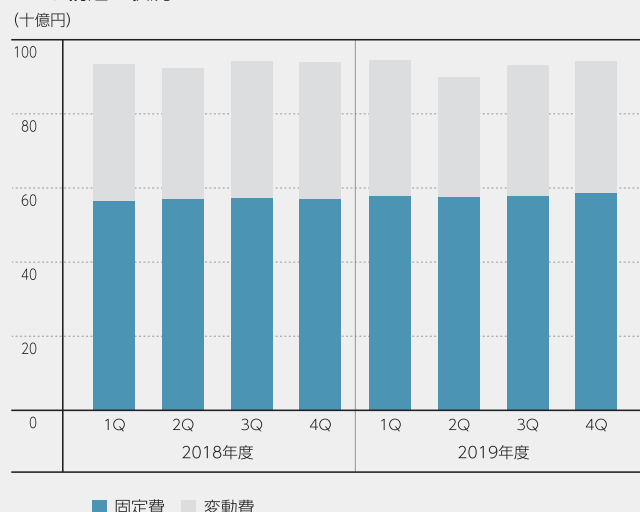
以上より、経常利益は同15.5%減の702億円となりました。

また、大和住銀投信投資顧問株式会社の三井住友アセットマネジメント株式会社との合併に伴う持分変動利益や投資有価証券売却益等を計上したことにより特別利益が374億円(前年度143億円)、収支構造の改善に向けた構造改革関連費用や時価の下落による投資有価証券評価損等の計上により特別損失が229億円(前年度23億円)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5.4%減の603億円となりました。

販売費・一般管理費および収支の内訳

	2018年度	2019年度	増減率
販売費・一般管理費	373,914	371,970	△0.5%
取引関係費	71,933	68,891	△4.2%
人件費	185,436	184,032	△0.8%
不動産関係費	37,394	36,647	△2.0%
事務費	26,518	25,969	△2.1%
減価償却費	25,343	30,813	21.6%
租税公課	10,740	10,529	△2.0%
貸倒引当金繰入れ	84	170	100.8%
その他	16,461	14,917	△9.4%
営業利益	67,326	54,288	△19.4%
営業外収支	15,832	15,994	1.0%
経常利益	83,159	70,283	△15.5%
特別損益	11,924	14,545	22.0%
税金等調整前当期純利益	95,083	84,828	△10.8%
法人税等合計	31,251	23,563	△24.6%
親会社株主に帰属する当期純利益	63,813	60,346	△5.4%

コスト構造の状況



注：各四半期実績については、独立監査人の監査を受けておりません。

〈セグメント別業績の状況〉

【リテール部門】

米中貿易問題への懸念や新型コロナウイルスの感染拡大等により株式相場の変動が大きかったことを背景に、収益環境としては、不透明感への懸念等から年間を通じての個人投資家のアクティビティが低調であり、株式の取引及び投資信託の販売が減少し、エクイティ収益・投信募集手数料が減少しました。新型コロナウイルス感染症の影響で3月に株式相場が急落した際には、一時的に新規口座の開設や資産導入の増加も見られましたが、当連結会計年度の業績への影響は限定的でした。

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10.5%減の1,664億円、経常利益は同74.0%減の64億円となりました。

【ホールセール部門】

グローバル・マーケットズのエクイティ収益は、世界経済の先行き不透明感が続き顧客フローが低下したことにより減収となりました。フィクスト・インカム収益は、特に米州で金融市場緩和政策の影響もあり主要プロダクトの顧客フローが増加し、増収となりました。その結果、当連結会計年度の純営業収益は前年度比13.1%増の1,213億円、経常利益は同64.1%増の281億円となりました。

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では、複数の大型エクイティ募集・売出し案件でJGC(ジョイント・グローバル・コーディネーター)や主幹事を務めた前年度比で、当連結会計年度の引受け・売出し手数料は、28.7%減の298億円となりました。M&Aビジネスにおいては、オランダに拠点を持つ再生可能エネルギー分野のアドバイザリーに強みを持つGreen Giraffeに出資し、グローバルネットワークのさらなる拡充を図り、また各海外拠点との連携をより強化しており、M&A関連手数料は前年度比26.8%増の289億円となりました。なお、第4四半期には新型コロナウイルスの感染拡大により進捗に影響のあった案件もありましたが、連結業績に対する影響は限定的でした。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1.3%減の509億円となりましたが、経常利益は同28.0%増の93億円となりました。

当連結会計年度のホールセール部門における純営業収益は前年度比8.4%増の1,722億円、経常利益は同49.7%増の380億円となりました。

【アセット・マネジメント部門】

大和証券投資信託委託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前年度末比1.1兆円減の14.9兆円となり、委託者報酬が減少したこと等により、営業収益は前年度比8.6%減の701億円、経常利益は同7.9%減の156億円となりました。第4四半期には株式市況が下落したことで公募株式投信の運用資産残高が減少し、前四半期比6億円の減収となりましたが、当連結会計年度を通しての新型コロナウイルス感染症の影響は限定的です。

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0.3%減の480億円、経常利益は同6.3%減の265億円となりました。

【投資部門】

大和P Iパートナーズにおける金銭債権投資による収益、大和エナジー・インフラにおける投資先の売却益等により前年度比で増収となる一方、投資先の再評価に伴う損失を計上しました。なお、新型コロナウイルス感染症を起因とする投資先の株価下落や業績悪化等、当連結会計年度の投資部門の業績に大きな影響を与えたものではありません。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41.7%増の25億円、経常損失は8億円となりました。

セグメント別業績

(百万円)

	純営業収益			経常利益		
	2018年度	2019年度	増減率	2018年度	2019年度	増減率
リテール部門	185,865	166,430	△10.5%	24,674	6,405	△74.0%
ホールセール部門	158,903	172,289	8.4%	25,400	38,034	49.7%
アセット・マネジメント部門	48,232	48,091	△0.3%	28,359	26,580	△6.3%
投資部門	1,766	2,502	41.7%	△1,093	△877	—
その他・調整	46,473	36,943	—	5,817	140	—
連結計	441,240	426,259	△3.4%	83,159	70,283	△15.5%

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。

〈海外部門の状況〉

当連結会計年度においては、前年度に続きM&Aアドバイザー業務の強化を行いました。2019年10月に、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%出資しました。本出資により、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一層強化してまいります。

海外部門の業績は、経常利益で159億円となり、4年連続で通期黒字となりました。

地域別では、欧州はエクイティ引受けに係る収益やFICC収益が減少し42億円の経常損失となりました。

アジア・オセアニアでは、ウェルスマネジメントビジネスが利益に貢献しましたが、投資銀行ビジネス等で収益が減少し、経常利益は前年度比11.7%減の26億円となりました。

米州はFICC収益が大幅に伸長し、経常利益は前年度比537.8%増の176億円となりました。

地域別の経常収支

(百万円)

	2018年度	2019年度
欧州	△1,947	△4,253
アジア・オセアニア	2,946	2,601
米州	2,766	17,644
合計	3,765	15,992

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ています。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ています。

中期経営計画2年目である当連結会計年度においては、最終2020年度の各目標に関して、業績KPIはROE10%以上の目標に対して4.9%、経常利益2,000億円以上の目標に対して702億円となりました。財務KPIの連結総自己資本規制比率は21.16%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のうちお客様満足度については、外部のNPS調査において、対面証券部門で第1位を獲得するなど、取組みに一定の効果が現れています。大和証券の預り資産は、株価下落の影響などにより、59.8兆円に留まりましたが、資産導入額は中期経営計画策定時点の想定を大きく上回る水準となっています。

2019年度の国内株式相場は、米中貿易問題への懸念や新型コロナウイルス感染症の拡大を背景に変動が極めて厳しい年となりました。そのようななか、中期経営計画の基本方針である、「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」に向けた取り組み事例として、リテール部門においては、お客様の声を起点とした営業品質の向上、商品・サービスの改善に努めました。また、ハイブリッド型総合証券グループとしての「新たな価値」の提供に向け、事業ポートフォリオの多角化、既存事業とのシナジー効果、さらにはSDGsの観点を踏まえた投資を実行しました。

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2兆6,953億円(12.8%)増加の23兆8,220億円となりました。内訳は流動資産が同2兆4,410億円(12.0%)増加の22兆8,466億円であり、このうち現金・預金が同1,887億円(4.5%)減少の3兆9,645億円、トレーディング商品が同1兆3,112億円(19.5%)増加の8兆272億円、営業貸付金が同2,036億円(13.0%)増加の1兆7,684億円、有価証券担保貸付金が同7,119億円(11.9%)増加の6兆6,857億円となっております。固定資産は同2,543億円(35.3%)増加の9,754億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2兆6,940億円(13.6%)増加の22兆5,643億円となりました。内訳は流動負債が同2兆8,367億円(16.6%)増加の19兆9,187億円であり、このうちトレーディング商品が同6,144億円(12.9%)増加の5兆3,622億円、約定見返勘定が同2,888億円(112.9%)増加の5,446億円、有価証券担保借入金が同1兆2,507億円(21.0%)増加の7兆1,987億円、銀行業における預金が同4,046億円(11.1%)増加の4兆372億円となっております。固定負債は同1,426億円(5.1%)減少の2兆6,416億円であり、このうち社債が同173億円(1.3%)増加の1兆3,792億円、長期借入金が同1,535億円(11.5%)減少の1兆1,832億円となっております。

純資産合計は同13億円(0.1%)増加の1兆2,577億円となりました。資本金及び資本剰余金の合計は4,782億円となりました。利益剰余金は親会社株主に帰属する当期純利益を603億円計上したほか、配当金311億円の支払いを行ったこと等により、同286億円(3.6%)増加の8,344億円となっております。自己株式の控除額は同230億円(26.4%)増加の1,103億円、その他有価証券評価差額金は同208億円(43.7%)減少の268億円、為替換算調整勘定は同114億円減少の△55億円、非支配株主持分は12倍の388億円となっております。

〈キャッシュ・フローの状況〉

当連結会計年度において、営業活動によるキャッシュ・フローは、トレーディング商品の増減、営業貸付金の増減、有価証券担保貸付金及び有価証券担保借入金の増減、銀行業における預金の増減などにより、1,671億円(前年度は3,048億円)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、△2,153億円(同1,082億円)となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入金の返済による支出などにより、△1,357億円(同557億円)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1,889億円減少の3兆9,331億円となりました。

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150.6%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うえで、それらをカバーする流動性ポートフォリオが保持されていることを日次で確認しており、1年間無担保資金調達が行えない場合でも業務の継続が可能となるように取り組んでおります。

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 2020年1月 至 2020年3月)		
適格流動資産	(A)	23,510
資金流出額	(B)	34,336
資金流入額	(C)	18,748
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)	23,510
純資金流出額	(E)	15,606
連結流動性カバレッジ比率	(D)/(E)	150.6%

〈グループ全体の資金管理〉

当社グループでは、グループ全体での適正な流動性確保という基本方針の下、当社が一元的に資金の流動性の管理・モニタリングを行っております。当社は、当社グループ固有のストレス又は市場全体のストレスの発生により新規の資金調達及び既存資金の再調達が困難となる場合も想定し、短期の無担保調達資金について、当社グループの流動性ポートフォリオが十分に確保されているかをモニタリングしております。また、当社は、必要に応じて当社からグループ各社に対し、機動的な資金の配分・供給を行うと共に、グループ内で資金融通を可能とする態勢を整えることで、効率性に基づく一体的な資金調達及び資金管理を行っております。

〈コンティンジェンシー・ファンディング・プラン〉

当社グループは、流動性リスクへの対応の一環として、コンティンジェンシー・ファンディング・プランを策定しております。同プランは、信用力の低下等の内生的要因や金融市場の混乱等の外生的要因によるストレスの逼迫度に応じた報告体制や資金調達手段の確保などの方針を定めており、これにより当社グループは機動的な対応により流動性を確保する態勢を整備しております。

当社グループのコンティンジェンシー・ファンディング・プランは、グループ全体のストレスを踏まえて策定しており、変動する金融環境に機動的に対応するため、定期的な見直しを行っております。

また、金融市場の変動の影響が大きく、その流動性確保の重要性の高い大和証券株式会社、株式会社大和ネクスト銀行及び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。2020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
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

(単位：百万円)

科 目	2019年3月期 (2019年3月31日現在)	2020年3月期 (2020年3月31日現在)
(資産の部)		
流動資産	20,405,580	22,846,637
現金・預金	4,153,271	3,964,512
預託金	324,559	415,953
受取手形及び売掛金	18,741	18,427
有価証券	812,341	873,064
トレーディング商品	6,716,066	8,027,289
商品有価証券等	3,785,250	4,300,600
デリバティブ取引	2,930,815	3,726,689
営業投資有価証券	110,034	202,557
投資損失引当金	△155	△1,160
営業貸付金	1,564,856	1,768,471
仕掛品	901	609
信用取引資産	175,034	114,384
信用取引貸付金	157,309	105,203
信用取引借証券担保金	17,724	9,180
有価証券担保貸付金	5,973,771	6,685,756
借入有価証券担保金	5,119,636	4,813,361
現先取引貸付金	854,135	1,872,394
立替金	28,503	25,682
短期貸付金	350	3,087
未収収益	39,229	36,483
その他の流動資産	488,391	711,935
貸倒引当金	△317	△415
固定資産	721,126	975,462
有形固定資産	168,089	309,166
建物	44,864	115,882
機械装置	—	8,004
器具備品	19,666	19,153
土地	69,521	127,751
建設仮勘定	34,037	38,375
無形固定資産	115,937	124,115
のれん	10,605	13,629
借地権	3,217	3,217
ソフトウェア	76,491	77,985
その他	25,622	29,283
投資その他の資産	437,100	542,179
投資有価証券	374,484	491,660
長期貸付金	5,505	5,915
長期差入保証金	17,448	17,877
繰延税金資産	6,915	17,125
その他	33,408	10,042
貸倒引当金	△662	△440
資産合計	21,126,706	23,822,099

(単位：百万円)

科 目	2019年3月期 (2019年3月31日現在)	2020年3月期 (2020年3月31日現在)
(負債の部)		
流動負債	17,081,971	19,918,716
支払手形及び買掛金	7,116	8,938
トレーディング商品	4,747,777	5,362,261
商品有価証券等	2,040,196	1,805,910
デリバティブ取引	2,707,580	3,556,351
約定見返勘定	255,804	544,689
信用取引負債	69,981	59,256
信用取引借入金	3,675	3,994
信用取引貸証券受入金	66,306	55,261
有価証券担保借入金	5,947,969	7,198,730
有価証券貸借取引受入金	4,934,115	4,839,095
現先取引借入金	1,013,853	2,359,635
銀行業における預金	3,632,575	4,037,201
預り金	276,700	353,943
受入保証金	372,591	414,641
短期借入金	1,341,415	1,276,948
コマーシャル・ペーパー	100,000	178,000
1年内償還予定の社債	190,772	277,852
未払法人税等	5,978	7,403
賞与引当金	28,436	26,747
その他の流動負債	104,852	172,101
固定負債	2,784,365	2,641,697
社債	1,361,918	1,379,226
長期借入金	1,336,787	1,183,272
繰延税金負債	6,071	4,369
退職給付に係る負債	43,441	44,359
訴訟損失引当金	25,573	1,570
その他の固定負債	10,572	28,900
特別法上の準備金	3,938	3,918
金融商品取引責任準備金	3,938	3,918
負債合計	19,870,276	22,564,333
(純資産の部)		
株主資本	1,196,476	1,202,310
資本金	247,397	247,397
資本剰余金	230,633	230,808
利益剰余金	805,761	834,442
自己株式	△87,320	△110,351
自己株式申込証拠金	5	13
その他の包括利益累計額	48,000	7,703
その他有価証券評価差額金	47,668	26,853
繰延ヘッジ損益	△5,611	△13,592
為替換算調整勘定	5,942	△5,556
新株予約権	8,741	8,901
非支配株主持分	3,211	38,849
純資産合計	1,256,430	1,257,766
負債・純資産合計	21,126,706	23,822,099

連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	2019年3月期 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	2020年3月期 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
営業収益	720,586	672,287
受入手数料	283,027	266,574
委託手数料	58,336	56,503
引受け・売出し・特定投資家 向け売付け勧誘等の手数料	41,810	29,818
募集・売出し・特定投資家向け 売付け勧誘等の取扱手数料	26,047	23,254
その他の受入手数料	156,833	156,997
トレーディング損益	92,218	93,802
営業投資有価証券関連損益	△232	14
金融収益	291,005	258,122
その他の営業収益	54,567	53,772
金融費用	242,468	209,916
その他の営業費用	36,876	36,110
純営業収益	441,240	426,259
販売費・一般管理費	373,914	371,970
取引関係費	71,933	68,891
人件費	185,436	184,032
不動産関係費	37,394	36,647
事務費	26,518	25,969
減価償却費	25,343	30,813
租税公課	10,740	10,529
貸倒引当金繰入れ	84	170
その他	16,461	14,917
営業利益	67,326	54,288
営業外収益	16,562	17,465
受取配当金	4,844	5,062
持分法による投資利益	8,397	8,586
為替差益	172	—
その他	3,147	3,816
営業外費用	729	1,470
支払利息	27	269
為替差損	—	123
投資事業組合運用損	—	207
社債発行費	85	128
その他	616	741
経常利益	83,159	70,283

(右上に続く)

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

科 目	2019年3月期 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	2020年3月期 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
当期純利益	63,832	61,265
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△13,112	△20,628
繰延ヘッジ損益	△5,467	△7,934
為替換算調整勘定	3,679	△11,702
持分法適用会社に対する 持分相当額	△737	△30
その他の包括利益合計	△15,637	△40,296
包括利益	48,194	20,969
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	48,216	20,050
非支配株主に係る包括利益	△22	919

(単位：百万円)

科 目	2019年3月期 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	2020年3月期 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
特別利益	14,320	37,476
固定資産売却益	149	8,749
投資有価証券売却益	13,128	12,442
段階取得に係る差益	—	4,642
持分変動利益	—	11,413
金融商品取引責任準備金戻入	6	19
新株予約権戻入益	688	—
移転補償金	347	—
その他	—	208
特別損失	2,396	22,930
固定資産除売却損	430	609
減損損失	—	1,283
投資有価証券評価損	526	8,114
持分変動損失	178	—
移転関連費用	592	—
製品補償関連費用	631	—
構造改革関連費用	—	12,500
その他	37	422
税金等調整前当期純利益	95,083	84,828
法人税、住民税及び事業税	27,664	26,087
法人税等調整額	3,587	△2,524
当期純利益	63,832	61,265
非支配株主に帰属する当期純利益	18	918
親会社株主に帰属する当期純利益	63,813	60,346

連結株主資本等変動計算書

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

2019年3月期(自 2018年4月1日 至 2019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
2018年4月1日残高	247,397	230,713	785,730	△54,310	3	1,209,535
連結会計年度中の変動額						
剰余金の配当	—	—	△43,575	—	—	△43,575
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	63,813	—	—	63,813
自己株式の取得	—	—	—	△34,819	—	△34,819
自己株式の処分	—	—	△207	1,808	—	1,600
その他	—	△80	—	—	1	△79
連結会計年度中の変動額合計	—	△80	20,030	△33,010	1	△13,059
2019年3月31日残高	247,397	230,633	805,761	△87,320	5	1,196,476

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		
2018年4月1日残高	61,176	△129	2,550	8,790	88,596
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）	△13,508	△5,481	3,392	△48	△85,385
連結会計年度中の変動額合計	△13,508	△5,481	3,392	△48	△85,385
2019年3月31日残高	47,668	△5,611	5,942	8,741	3,211

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

科 目	2019年3月期 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	2020年3月期 (自 2019年4月1日 至 2020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	95,083	84,828
減価償却費	30,318	37,251
のれん償却額	1,683	1,254
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	80	33
金融商品取引責任準備金の 増減額(△は減少)	△6	△19
受取利息及び受取配当金	△4,893	△5,118
支払利息	27	269
持分法による投資損益(△は益)	△8,397	△8,586
固定資産除売却損益(△は益)	280	△8,139
投資有価証券売却損益(△は益)	△13,128	△12,442
段階取得に係る差損益(△は益)	—	△4,642
持分変動損益(△は益)	178	△11,413
投資有価証券評価損益(△は益)	526	8,114
減損損失	—	1,283
構造改革関連費用	—	12,500
顧客分別金信託の増減額 (△は増加)	15,198	△81,003
トレーディング商品の増減額 (△は増加)	△580,698	△440,089
営業投資有価証券の増減額 (△は増加)	7,199	△101,485
営業貸付金の増減額(△は増加)	△121,875	△208,450
信用取引資産及び 信用取引負債の増減額	86,566	49,924
有価証券担保貸付金及び 有価証券担保借入金の増減額	694,017	534,755
短期貸付金の増減額(△は増加)	31	79
銀行業における預金の増減額 (△は減少)	244,131	404,625
短期差入保証金の増減額 (△は増加)	△98,004	△230,468
受入保証金の増減額(△は減少)	△47,350	42,485
預り金の増減額(△は減少)	22,206	80,222
その他	△8,833	31,146
小計	314,340	176,916
利息及び配当金の受取額	11,303	12,381
利息の支払額	△27	△269
法人税等の支払額又は還付額 (△は支払)	△20,759	△21,838
営業活動による キャッシュ・フロー	304,857	167,190

(右上に続く)

(単位：百万円)

科 目	2019年3月期 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	2020年3月期 (自 2019年4月1日 至 2020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	△51,478	△44,579
定期預金の払戻による収入	64,157	43,883
有価証券の取得による支出	△861,315	△517,970
有価証券の売却及び 償還による収入	1,067,277	489,804
有形固定資産の取得による支出	△49,968	△21,799
有形固定資産の売却による収入	873	13,173
無形固定資産の取得による支出	△36,762	△36,174
投資有価証券の取得による支出	△53,667	△141,453
投資有価証券の売却及び 償還による収入	42,017	35,488
関係会社株式の取得による支出	△11,397	△41,179
連結の範囲の変更を伴う 子会社株式の取得による支出	△991	—
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	△591	△437
貸付金の回収による収入	25	34
その他	64	△1,553
投資活動による キャッシュ・フロー	108,243	△215,397
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)	30,828	51,079
長期借入れによる収入	335,200	148,629
長期借入金の返済による支出	△116,600	△383,899
社債の発行による収入	284,962	420,195
社債の償還による支出	△318,236	△314,070
自己株式の売却による収入	713	622
自己株式の取得による支出	△34,819	△25,102
配当金の支払額	△43,575	△31,164
非支配株主への払戻による支出	△82,697	—
その他	△34	△2,083
財務活動による キャッシュ・フロー	55,741	△135,794
現金及び現金同等物に係る 換算差額	4,425	△4,950
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	473,267	△188,952
現金及び現金同等物の期首残高	3,653,464	4,122,102
連結除外に伴う現金及び 現金同等物の減少額	△4,629	—
現金及び現金同等物の期末残高	4,122,102	3,933,149

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

(2020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）	117,262千株	7.71%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	70,107千株	4.61%
太陽生命保険株式会社	37,980千株	2.49%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	32,208千株	2.11%
日本生命保険相互会社	31,164千株	2.05%
日本郵政株式会社	30,000千株	1.97%
J P MORGAN CHASE BANK 3 8 5 1 5 1	29,923千株	1.96%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	24,842千株	1.63%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口7）	24,347千株	1.60%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 5 0 5 2 3 4	23,044千株	1.51%

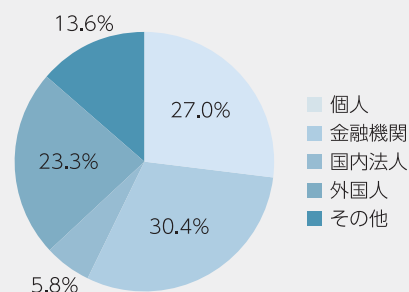
(注1) 持株数は千株未満を切捨てています。

(注2) 持株比率は小数第3位を切捨てています。

(注3) 持株比率は自己株式(179,906,470株)を控除して計算しております。

(注4) 当社は、2020年3月31日現在、自己株式179,906千株を保有していますが、上記大株主から除外しています。

所有者別株式分布状況(2020年3月31日現在)



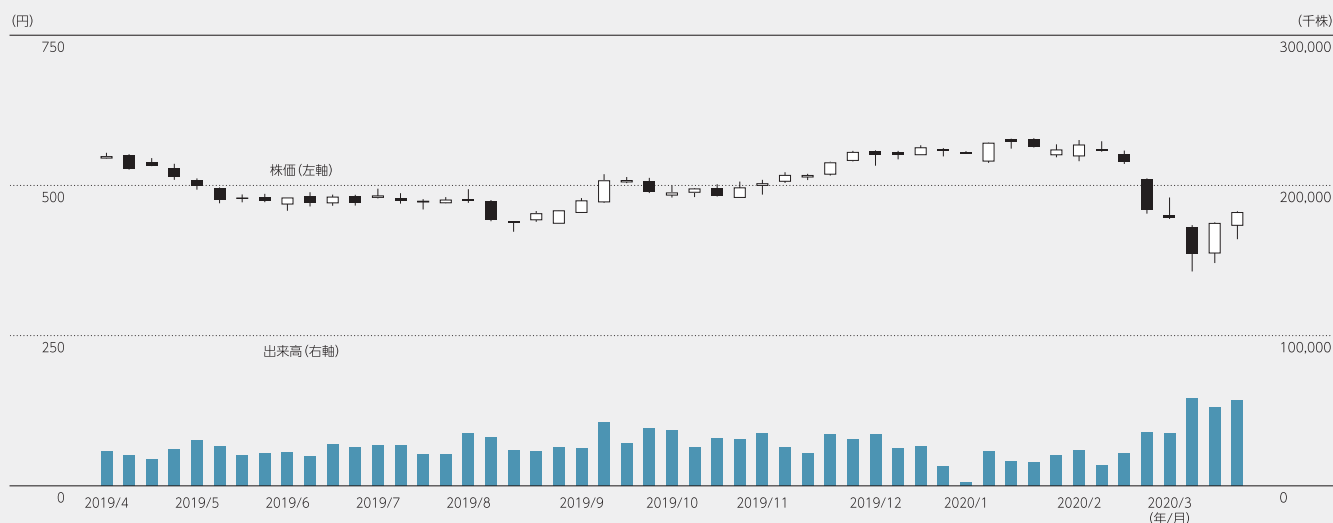
資本金の額 247,397百万円(2020年3月31日現在)

株価情報

東京証券取引所における当社株価(2019年4月1日～2020年3月31日)

始 値	高 値	安 値	終 値	一日平均出来高
545.5円	578.6円	356.8円	419.2円	5,857千株

株価・出来高の推移(2019年4月1日～2020年3月31日)



役員一覧

(2020年9月1日現在)

大和証券グループ本社

取締役		執行役		執行役員	
取締役会長	社外取締役	執行役社長	常務執行役	専務執行役員	執行役員
日比野 隆司	小笠原 倫明	中田 誠司*1 (CEO)	在原 淳一 (CRO) 兼 (CDO)	岡 裕則	竹内 由紀子
	竹内 弘高				鈴木 直樹
取締役	西川 郁生	執行役副社長	大塚 祥史	常務執行役員	板屋 篤
中田 誠司	河合 江理子	松井 敏浩*1 (COO)	白川 香名 (CHO)	荒木 秀輝	田中 稔介
松井 敏浩	西川 克行	田代 桂子	村瀬 智之 (CIO)	柳沢 志向	早川 由紀
田代 桂子	岩本 敏男	高橋 一夫	佐藤 英二 (CFO)		
荻野 明彦		小松 幹太			
花岡 幸子		松下 浩一	執行役		
川島 博政		中川 雅久	日比野 隆司		
		専務執行役			
		荻野 明彦			
		新妻 信介			
		望月 篤			

*1は代表執行役

大和証券

取締役		監査役	執行役員		
取締役会長	専務取締役	監査役	常務執行役員	執行役員	執行役員
日比野 隆司	岩崎 靖史	赤岩 純行	城川 博孝	代田 英展	上野 賢一
	望月 篤*2	花岡 幸子	田所 俊弥	辻岡 功	田中 稔介
取締役社長		川島 博政	櫻井 裕子	小林 奨	前川 克己
中田 誠司*2	常務取締役	大林 宏	池田 弘樹	高橋 努務	中澤 嘉謙
	辻本 将孝		佐野 径	田中 義明	藤澤 正博
取締役副社長	原 宏		関根 太	成枝 隆明	村田 勝安
松井 敏浩*2	金子 好久		辻 朋紀	竹内 由紀子	
高橋 一夫*2	在原 淳一		佐藤 英二	若山 朋秀	
田代 桂子*2	大塚 祥史		山本 徹	山田 孝志	
小松 幹太*2	藤岡 智男		芹澤 潤一	板屋 篤	
	白川 香名				
専務取締役	藤田 満				
丸尾 浩一	村瀬 智之				
赤井 雄一	姜 昇浩				
小林 昭広					
松本 好仙					
下村 直人					
新妻 信介					
荻野 明彦					

*2は代表取締役

大和証券 国内サービス網

本店その他の営業所又は事務所の名称及び所在地 (2020年9月末)

店舗名	住 所	電話番号	店舗名	住 所	電話番号
本店	東京都千代田区丸の内1丁目9番1号 (グラントウキョウノースタワー18F)	(03) 5555-7555	自由が丘支店	東京都目黒区自由が丘2丁目12番15号	(03) 3717-0141
北海道・東北地区			学芸大学 営業所	東京都目黒区鷹番2丁目20番6号 (タシロビル4F)	(03) 4487-4080
札幌支店	北海道札幌市中央区大通西3丁目7番地 (北洋大通センター2F)	(011) 214-6111	蒲田支店	東京都大田区西蒲田7丁目45番6号	(03) 3732-9171
釧路支店	北海道釧路市北大通1丁目1番地2	(0154) 23-0161	大森支店	東京都大田区大森北1丁目5番1号	(03) 5471-3311
青森支店	青森県青森市新町2丁目5番13号	(017) 777-2111	成城支店	東京都世田谷区成城2丁目34番12号	(03) 3415-5211
盛岡支店	岩手県盛岡市菜園1丁目12番10号	(019) 652-1171	経堂営業所	東京都世田谷区宮城3丁目10番9号 (経堂フコク生命ビル2F)	(03) 3415-4173
仙台支店	宮城県仙台市青葉区中央2丁目8番13号	(022) 221-5111	向ヶ丘遊園営業所	神奈川県川崎市多摩区登戸2043番地 (小田急マルシェ向ヶ丘2 3F)	(03) 4416-3260
秋田支店	秋田県秋田市中通4丁目5番2号	(018) 831-2811	渋谷支店	東京都渋谷区道玄坂1-12-1 (渋谷マークシティ13F)	(03) 3463-9211
山形支店	山形県山形市本町2丁目4番9号	(023) 622-8151	用賀営業所	東京都世田谷区用賀4丁目10番1号 (世田谷ビジネススクエアタワーB1F)	(03) 4323-8650
福島支店	福島県福島市栄町11番25号	(024) 522-3111	代々木上原 営業所	東京都渋谷区西原3丁目12番14号 (西原ビル3F)	(03) 4323-8630
郡山支店	福島県郡山市中町10番10号	(024) 932-3111	三軒茶屋 営業所	東京都世田谷区太子堂2丁目16番5号 (さいとうビル4F)	(03) 4323-8640
いわき支店	福島県いわき市平字田町1番地の7	(0246) 23-0111	中野支店	東京都中野区中野2丁目30番5号	(03) 5385-1311
関東地区			池袋支店	東京都豊島区西池袋1丁目11番1号 (メトロポリタンプラザビル18F)	(03) 3982-2141
水戸支店	茨城県水戸市泉町2丁目2番2-27 (ニッセイ水戸ビル5階)	(029) 226-9111	成増営業所	東京都板橋区成増1丁目30番13号 (トーセイ大樹生命ビル2F)	(03) 4354-0280
宇都宮支店	栃木県宇都宮市本町13番18号	(028) 621-3531	ひばりヶ丘営業所	東京都西東京市ひばりが丘北3丁目5番19号 (カマタビル3F)	(03) 4354-2800
高崎支店	群馬県高崎市八島町58番1号	(027) 327-7111	ときわ台営業所	東京都板橋区常盤台1丁目2番1号 (常盤台IGビル2F)	(03) 4354-2810
伊勢崎営業所	群馬県伊勢崎市中央町22番5号 (中央ビルメゾン石坂2F)	(027) 338-6120	赤羽支店	東京都北区赤羽1丁目9番5号	(03) 3903-0311
前橋営業所	群馬県前橋市表町2丁目2番6号 (前橋ファーストビルディング8F)	(027) 338-6130	練馬支店	東京都練馬区豊玉北5丁目17番13号	(03) 3992-0131
大宮支店	埼玉県さいたま市大宮区宮町1丁目89番地	(048) 642-3881	石神井公園営業所	東京都練馬区石神井町3丁目27番23号 (ガイア石神井公園ビル5F)	(03) 6367-3220
春日部営業所	埼玉県春日部市中央1丁目51番地1 (春日部大栄ビル5F)	(048) 642-3714	千住支店	東京都足立区千住2丁目26番	(03) 3879-6111
久喜営業所	埼玉県久喜市久喜中央1丁目1番20号 (クッキープラザ5F)	(048) 637-3480	草加営業所	埼玉県草加市高砂2丁目9番1号 (草加マルイ6F)	(03) 4434-2160
熊谷営業所	埼玉県熊谷市筑波3丁目195番地 (熊谷駅前ビル7F)	(048) 637-3488	吉祥寺支店	東京都武蔵野市吉祥寺本町2丁目1番10号	(0422) 22-9311
浦和支店	埼玉県さいたま市浦和区 高砂2丁目14番18号	(048) 834-6111	永福町営業所	東京都杉並区和泉3丁目6番2号 (プラムビル3F)	(0422) 57-3660
川口支店	埼玉県川口市本町4丁目2番1号	(048) 225-3611	武蔵小金井営業所	東京都小金井市本町6丁目2番30号 (SOCOLA武蔵小金井クロス1F)	(0422) 57-3670
所沢支店	埼玉県所沢市東町12番12号	(04) 2922-8111	府中支店	東京都府中市府中町1丁目1番地の5	(042) 354-7000
花小金井営業所	東京都小平市花小金井南町1丁目18番14号 (グラン・フルール1F)	(04) 2907-3510	国立支店	東京都国立市東1丁目4番地11	(042) 571-0211
千葉支店	千葉県千葉市中央区富士見2丁目2番3号	(043) 227-8181	立川支店	東京都立川市曙町2丁目7番16号	(042) 526-1711
五井営業所	千葉県市原市五井中央西2丁目8番33号 (小宮ビル5F)	(043) 394-7100	八王子支店	東京都八王子市旭町8番10号	(042) 644-2211
船橋支店	千葉県船橋市本町4丁目40番22号	(047) 424-2111	多摩支店	東京都多摩市関戸1丁目7番地5 (京王聖蹟桜ヶ丘ショッピングセンターC館2F)	(042) 375-5511
八千代緑が丘 営業所	千葉県八千代市緑が丘1丁目2番19号 (東洋コーポレーション緑が丘ビル)	(047) 419-6910	町田支店	東京都町田市原町田6丁目12番20号	(042) 722-2131
海浜幕張 営業所	千葉県千葉市美浜区中瀬2丁目6番1号 (ワールドビジネスガーデン・アトリウム2F)	(047) 419-3890	横浜支店	神奈川県横浜市中区尾上町2丁目20番地	(045) 671-6700
松戸支店	千葉県松戸市本町19番地15	(047) 366-5111	横浜駅西口 支店	神奈川県横浜市中区南幸1丁目11番1号	(045) 311-1271
うすい支店	千葉県佐倉市王子台1丁目28番地8	(043) 462-1009	日吉営業所	神奈川県横浜市港北区日吉本町1丁目4番1号 (龜山ビル1F)	(045) 614-6150
柏支店	千葉県柏市柏2丁目2番4号	(04) 7166-2701	センター南営業所	神奈川県横浜市都筑区茅ヶ崎中央44-11 (センター南駅前ビル4F)	(045) 614-6160
浦安営業所	千葉県浦安市当代島1丁目3番27号 (イフオビル2F)	(03) 4531-2120	二俣川営業所	神奈川県横浜市旭区二俣川2丁目50番14号 (コブレ二俣川オフィス9F)	(045) 614-6170
銀座支店	東京都中央区銀座6-10-1 (GINZA SIX7F)	(03) 3572-2801	金沢文庫営業所	神奈川県横浜市金沢区谷津町340番地 (金沢文庫シンコービル2F)	(045) 567-0080
新宿支店	東京都新宿区新宿3丁目30番11号	(03) 3352-5141	戸塚支店	神奈川県横浜市戸塚区戸塚町4100番地	(045) 864-1715
仙川営業所	東京都調布市仙川町1丁目11番地12 (仙川山本ビル2F)	(03) 4316-7500	青葉台支店	神奈川県横浜市青葉区青葉台2丁目9番2号	(045) 983-8282
阿佐ヶ谷営業所	東京都杉並区阿佐谷南3丁目31番13号 (稻葉ビル2F)	(03) 4316-7520	鷺沼営業所	神奈川県川崎市宮前区鷺沼3丁目5番28号 (アグリアス鷺沼1F)	(045) 517-9220
上野支店	東京都台東区上野2丁目13番10号	(03) 3832-0191	相模原支店	神奈川県相模原市中央区 相模原1丁目2番17号	(042) 730-7000
亀戸支店	東京都江東区亀戸2丁目22番17号	(03) 3681-3181	川崎支店	神奈川県川崎市川崎区駅前本町12番地1	(044) 244-2121
市川営業所	千葉県市川市市川1丁目3番18号 (SRビル市川2F)	(03) 3681-3304	武蔵小杉 営業所	神奈川県川崎市中原区新丸子町915番地 (武蔵小杉フコク生命ビル2F)	(044) 577-2530
新小岩営業所	東京都葛飾区西新小岩1丁目9番7号 (ガルデニア福島2F)	(03) 4431-8380	藤沢支店	神奈川県藤沢市藤沢462番地	(0466) 23-8111
五反田支店	東京都品川区西五反田1丁目1番8号	(03) 3493-1211			
武蔵小山 営業所	東京都品川区小山4丁目4番7号 (コスモ武蔵小山ビル8F)	(03) 4412-1080			

店舗名	住 所	電話番号
鎌倉支店	神奈川県鎌倉市小町1丁目4番10号	(0467) 23-1616
厚木支店	神奈川県厚木市中町4丁目14番1号	(046) 224-8111
秦野営業所	神奈川県秦野市大秦町1-10 (秦野アルファビル1F)	(046) 207-2777
茅ヶ崎支店	神奈川県茅ヶ崎市新栄町9番9号	(0467) 58-6111
横須賀支店	神奈川県横須賀市大滝町2丁目6番地	(046) 821-1800

中部・北陸地区

新潟支店	新潟県新潟市中央区 本町通七番町1093番地の2	(025) 223-4101
長岡支店	新潟県長岡市東坂之上1丁目2番5号	(0258) 37-9001
富山支店	富山県富山市荒町3番3号	(076) 424-2411
高岡支店	富山県高岡市末広町1014	(0766) 21-3500
金沢支店	石川県金沢市上堤町3番25号	(076) 262-4211
福井支店	福井県福井市中央3丁目1番5号	(0776) 22-3311
甲府支店	山梨県甲府市丸の内2丁目1番1号	(055) 222-0121
長野支店	長野県長野市南石堂町1282番16号	(026) 227-6501
上田営業所	長野県上田市天神1丁目9番3号 (ASANOビル3F)	(026) 477-0115
松本支店	長野県松本市大手2丁目3番18号	(0263) 35-0131
岐阜支店	岐阜県岐阜市高砂町1丁目17番 (岐阜イーストライジング24 2F)	(058) 265-2171
大垣営業所	岐阜県大垣市郭町2丁目25番地 (Kix中央ビル1F)	(058) 257-3510
静岡支店	静岡県静岡市葵区追手町1番1号	(054) 254-3151
藤枝営業所	静岡県藤枝市前島1丁目2番1号 (オーレ藤枝1F)	(054) 663-3322
浜松支店	静岡県浜松市中区砂山町6番地1	(053) 454-1411
沼津支店	静岡県沼津市大手町3丁目8番23号 (ニッセイスタービル2F)	(055) 962-3590
名古屋支店	愛知県名古屋市中村区名駅1丁目1番1号 (JPタワー名古屋20F)	(052) 563-3111
八事営業所	愛知県名古屋市中村区山手通5丁目7番地の1 (アイルモネ山手1F)	(052) 728-1000
鳴海営業所	愛知県名古屋市中村区鳴海町向田1番地3 (名鉄鳴海駅構内2F)	(052) 728-1020
藤が丘営業所	愛知県名古屋市中東区明が丘124番地の2 (ami ami annex1F)	(052) 728-1030
桑名営業所	三重県桑名市寿町2丁目31番12号 (三交桑名駅前ビル3F)	(052) 728-1040
多治見営業所	岐阜県多治見市本町3丁目101番1号 (クリスタルプラザ多治見3F)	(052) 559-0320
豊田営業所	愛知県豊田市喜多町1-140 (GAZA1F)	(052) 770-0120
豊橋支店	愛知県豊橋市駅前大通1丁目27番1号	(0532) 55-0011
岡崎支店	愛知県岡崎市明大寺本町2丁目16番	(0564) 24-6811
一宮支店	愛知県一宮市本町3丁目2番14号	(0586) 71-6311
津支店	三重県津市丸之内32番18号	(059) 226-7111
四日市営業所	三重県四日市市諏訪栄町1丁目12番地 (朝日生命四日市ビル8F)	(059) 212-0960

近畿地区

彦根支店	滋賀県彦根市佐和町6番9号	(0749) 23-2111
京都支店	京都府京都市下京区御旅町39丁目1番 (シカタビル5F)	(075) 251-2111
伏見営業所	京都府京都市伏見区 東大手町763番地(若由ビル3F)	(075) 251-2160
大津営業所	滋賀県大津市浜大津2-1-36 (大津フコク生命ビル1F)	(075) 757-6920
福知山営業所	京都府福知山市駅前町405 (JTB福知山ビル1F)	(075) 757-6940
大阪支店	大阪府大阪市北区 曽根崎新地1丁目13番20号	(06) 6454-7778
梅田支店	大阪府大阪市北区芝田1丁目1番3号 (阪急三番街南館2F)	(06) 6373-3311
北千里営業所	大阪府吹田市古江台4丁目2番60号 (北千里医療ビル2F)	(06) 6373-3130
難波支店	大阪府大阪市中央区難波5丁目1番60号	(06) 6632-5151
東大阪営業所	大阪府東大阪淀代2丁目1番7号 (ターフィーズフラット布施駅前2F)	(06) 4977-6620
京橋支店	大阪府大阪市都島区東野田町2丁目3番14号	(06) 6354-1201
香里園営業所	大阪府寝屋川市香里南之町30番14号 (第2香米ビル1F)	(06) 4967-4410

阿倍野支店	大阪府大阪市阿倍野区阿倍野筋1丁目1番43号 (あべのハルカス18F)	(06) 6624-0333
岸和田支店	大阪府岸和田市五軒屋町3番8号	(072) 423-3501
豊中支店	大阪府豊中市本町1丁目5番9号	(06) 6854-1131
千里中央営業所	大阪府豊中市新千里東町1丁目4番1号 (阪急千里中央ビル5F)	(06) 7176-1510
茨木支店	大阪府茨木市双葉町10番1号 (茨木東阪急ビル2F)	(072) 632-0651
堺支店	大阪府堺市堺区南花田口町2丁目3番1号	(072) 223-8850
泉ヶ丘営業所	大阪府堺市南区三原台1丁目1番3号 (ジョイパーク泉ヶ丘1F)	(072) 355-1170
神戸支店	兵庫県神戸市中央区三宮町1丁目2番4号	(078) 392-7911
芦屋営業所	兵庫県芦屋市船戸町3番2号(タムラビル4F)	(078) 955-9710
姫路支店	兵庫県姫路市駅前町60 (マルイト姫路ビル1F)	(079) 223-2881
尼崎支店	兵庫県尼崎市昭和通3丁目95番地	(06) 6411-1481
塚口営業所	兵庫県尼崎市塚口町1丁目12番8号 (青山ビル3F)	(06) 7178-3111
明石支店	兵庫県明石市本町2丁目2番22号	(078) 917-0001
西宮支店	兵庫県西宮市高松町3番32号 (北口南阪急ビル2F)	(0798) 66-3500
宝塚営業所	兵庫県宝塚市栄町2丁目1番2号 (ソリオ2 8F)	(0798) 55-7330
奈良支店	奈良県奈良市高天町48番地1	(0742) 23-1271
学園前営業所	奈良県奈良市学園北1丁目10番1号 (パラディ学園前1 2F)	(0742) 55-0550
和歌山支店	和歌山県和歌山市東蔵前丁3 9	(073) 431-1131

中国地区

鳥取支店	鳥取県鳥取市今町1丁目121番地	(0857) 29-1511
松江支店	島根県松江市朝日町480番地8	(0852) 27-7151
岡山支店	岡山県岡山市北区下石井1丁目1番3号 (日生岡山第二ビル1F)	(086) 225-1111
広島支店	広島県広島市中区基町12番9号	(082) 228-5211
福山支店	広島県福山市延広町1番1号	(084) 931-3333
下関支店	山口県下関市細江町1丁目2番12号	(083) 231-5151
徳山支店	山口県周南市みなみ銀座1丁目1番地	(0834) 21-5601
山口営業所	山口県山口市中央3丁目1番7号 (ミツイビル3F)	(0834) 21-5670

四国地区

徳島支店	徳島県徳島市元町1丁目24番地	(088) 623-0131
高松支店	香川県高松市番町1丁目1番1号	(087) 822-2222
松山支店	愛媛県松山市三番町3丁目9番地10	(089) 941-7101
新居浜支店	愛媛県新居浜市港町2番10号	(0897) 33-5800
高知支店	高知県高知市本町1丁目2番7号	(088) 823-0323

九州・沖縄地区

福岡支店	福岡県福岡市中央区天神1丁目12番5号	(092) 713-4007
香椎営業所	福岡県福岡市東区香椎駅前2丁目11番15号 (香椎プリンスⅢ4F)	(092) 577-9660
春日原営業所	福岡県春日市春日原北町4丁目7番地 (アドバンストラスト18 1F)	(092) 515-1690
北九州支店	福岡県北九州市小倉北区 米町1丁目2番26号	(093) 531-1141
久留米支店	福岡県久留米市東町35番地9	(0942) 33-2131
佐賀支店	佐賀県佐賀市駅南本町4番1号	(0952) 24-6121
長崎支店	長崎県長崎市万才町3番5号 (朝日生命長崎ビル9F)	(095) 823-0181
熊本支店	熊本県熊本市中央区花畑町12番28号	(096) 353-2551
大分支店	大分県大分市中央町1丁目4番26号	(097) 537-8111
宮崎支店	宮崎県宮崎市橋通東4丁目6番30号	(0985) 29-5211
鹿児島支店	鹿児島県鹿児島市金生町6番9号	(099) 223-5141
那覇支店	沖縄県那覇市松山1丁目1番14号	(098) 861-5200
コンタクトセンター	東京都江東区東陽2丁目3番2号	(0120) 010101
大和証券コンタクトセンターフリーダイヤル	0120-010101	
大和証券ホームページ	https://www.daiwa.jp/	

海外拠点一覧

(2020年9月末現在)

大和証券グループ本社

大和証券キャピタル・マーケッツアメリカInc.

ニューヨーク本店
Financial Square, 32 Old Slip, New York, NY10005
Tel: +(1) 212-612-7000
サンフランシスコ支店
555 California Street, Suite 4325, San Francisco, CA 94104
Tel: +(1) 415-955-8100

大和コーポレートアドバイザリーLLC (ニューヨーク)

605 Third Avenue 11th Floor New York, NY 10158
Tel: +(1) 212-904-9400

大和証券キャピタル・マーケッツヨーロッパリミテッド

ロンドン本店
5 King William Street, London EC4N 7AX
Tel: +(44) 20-7597-8000
ジュネーブ支店
50, rue du Rhone, P.O. Box 3198, 1211 Geneva 3
Tel: +(41) 22-818-74-00
バーレーン支店
31st Floor, East Tower, Bahrain World Trade Center,
P.O. Box 30069, Manama
Tel: +(973) 1753-4452
パリ駐在員事務所
17, rue de Surène 75008 Paris
Tel: +(33) 1-56-26-22-00
モスクワ駐在員事務所
11, Gogolevsky boulevard, 2nd Floor, Moscow, 119019
Tel: +(7) 495-641-3416

大和証券キャピタル・マーケッツドイチェランドGmbH

Neue Mainzer Str. 1, 60311 Frankfurt/Main
Tel: +(49) 69-27139-8100

大和コーポレートアドバイザリーリミテッド (イギリス)

5 King William Street, London EC4N 7DA
Tel: +(44) 20-7856-0999

大和コーポレートアドバイザリー GmbH (ドイツ)

Neue Mainzer Str. 1, 60311 Frankfurt/Main
Tel: +(49) 69-9720-040

大和コーポレートアドバイザリー SAS (フランス)

17, rue de Surène 75008 Paris
Tel: +(33) 1-4212-4900

大和コーポレートアドバイザリー Srl (イタリア)

Via Manzoni, 5 20121 Milano
Tel: +(39) 02-09942-669

大和コーポレートアドバイザリー SLU (スペイン)

Calle Montalbán 9, Madrid 28014
Tel: +(34) 91-524-11-23

大和証券キャピタル・マーケッツ香港リミテッド

香港金鐘道88號 太古廣場一座28樓
Tel: +(852) 2525-0121

大和証券キャピタル・マーケッツシンガポールリミテッド

シンガポール本店
7 Straits View Marina One East Tower #16-05/06 Singapore 018936
Tel: +(65) 6387-8888
シドニー支店
Aurora Place (15th Floor) 88 Phillip St. Sydney NSW 2000
Tel: +(61) 2-8199-1500

大和証券キャピタル・マーケッツ韓国リミテッド

21 Fl. One IFC, 10 Gukjegeumyung-Ro, Yeongdeungpo-Gu, Seoul, 07326
Tel: +(82) 2-787-9100

大和証券キャピタル・マーケッツオーストラリアリミテッド

Level 34, Rialto North Tower, 525 Collins Street, Melbourne,
Victoria 3000
Tel: +(61) 3-9916-1300

大和証券キャピタル・マーケッツインディア プライベートリミテッド

10th Floor, 3 North Avenue, Maker Maxity, Bandra Kurla Complex,
Bandra East, Mumbai 400 051
Tel: +(91) 22-6622-1000

大和國泰證券股份有限公司

台北市基隆路1段200号14樓
Tel: +(886) 2-2723-9698

DBP - 大和証券キャピタル・マーケッツフィリピン, Inc.

18/F Citibank Tower 8741 Paseo de Roxas Makati City, 1226
Tel: +(632) 8737-3000

大和日華(上海)企業諮詢有限公司

上海市浦東新区陸家嘴環路1000号 恒生銀行大廈44階
Tel: +(86) 21-6841-3292

ミャンマー証券取引センター

21-25 Sule Pagoda Road, Yangon
Tel: +(95) 1-374894

大和証券

北京駐在員事務所

北京市朝陽区光華路1号嘉里中心北樓301-302室
Tel: +(86) 10-6500-6688

バンコク駐在員事務所

18th Floor, M. Thai Tower, All Seasons Place, 87 Wireless Road,
Lumpini, Pathumwan, Bangkok 10330
Tel: +(66) 2-252-5650

ハノイ駐在員事務所

Suite 1306, Pacific Place Building, 83B Ly Thuong Kiet Street, Hanoi
Tel: +(84) 24-3946-0460

Daiwa Securities Group

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