

大和証券グループ

統合報告書 2019

2019年3月期

PASSION
FOR
A BETTER
SOCIETY

目次

2 大和証券グループの経営戦略

- 2 CEOメッセージ
- 8 大和証券グループの価値観
- 14 中期経営計画“Passion for the Best” 2020
- 16 CFOメッセージ
- 20 SDGs対談
- 26 大和証券グループ SDGs推進アクションプラン

27 特集：リテール営業改革

- 28 営業本部長インタビュー
- 32 お客様満足に立脚した営業体制の進化
- 34 営業店における「クオリティNo.1」の取組み
- 36 CCO（最高お客様満足度責任者）メッセージ

37 部門戦略

- 38 国内・海外ネットワーク
- 40 リテール部門
- 46 ホールセール部門
- 52 アセット・マネジメント部門
- 56 投資部門
- 58 その他

61 大和証券グループの人材戦略

- 62 人事担当役員メッセージ
- 63 教育・研修について
- 64 女性の活躍支援
- 66 クオリティNo.1人材育成に向けた施策

68 ガバナンス戦略

- 69 コーポレート・ガバナンス対談
- 72 取締役一覧
- 74 社外取締役メッセージ
- 76 執行役一覧
- 77 指名・監査・報酬委員会報告
- 81 役員報酬制度
- 83 コーポレート・ガバナンス態勢
- 86 内部監査について
- 88 経営戦略・財務戦略・リスク管理を三位一体とする経営管理態勢の構築
- 90 リスク管理
- 96 IT戦略・システムリスク管理
- 98 コンプライアンス
- 100 ディスクロージャー・投資家との対話
- 102 ステークホルダーコミュニケーション
- 103 証券ビジネスの役割と社会的責任
- 105 環境への取組み

107 財務セクション

- 108 過去11年間の財務ハイライト
- 110 非財務情報ハイライト
- 112 12四半期の財務ハイライト
- 114 経営成績および財政状態についての経営陣による分析
- 123 連結財務諸表

127 会社情報

- 127 株主・株価情報
- 128 役員一覧
- 129 大和証券 国内サービス網
- 131 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」、「Bloomberg 金融サービス企業男女平等指数」、「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。

MEMBER OF

**Dow Jones
Sustainability Indices**

In Collaboration with RobecoSAM



MSCI



2019 Constituent
MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

注意事項

本統合報告書は、2018年度（2018年4月1日～2019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。

編集方針

大和証券グループ 統合報告書2019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。

今年度の本報告書では、当社グループの持続的成長に向けた取組みや、その背景となる独自の企業文化・競争力について、より皆様に伝わりやすいよう、具体的事例とともに解説し、特に、リテール部門におけるお客様本位に向けた取組みを特集しました。

また、ESGの分野については、今年度も社外の方々との対談を行い、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を軸とする持続的成長に向けたご助言をいただきました。

ESGに関する網羅的なデータなどについては、当社ウェブサイトに掲載のPDF版「SDGsデータブック」にて紹介しています。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

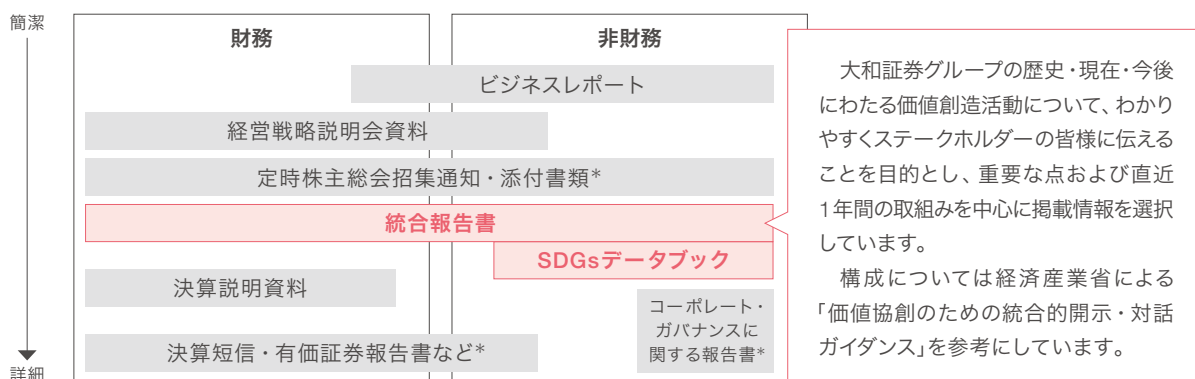
中田 誠 司

Environment
Social
Governance

価値協創
ガイダンス

※ご意見・ご質問はこちらへお寄せください。 <https://www.daiwa-grp.jp/ir/annualreport/inquiry.html>

各開示資料における統合報告書の位置付け



CEOメッセージ



収支構造改革で、さらに
強固な経営基盤をつくり、
SDGsを経営の根幹に
据えて、社会から最も
選ばれる総合証券グループを
目指していきます。

大和証券グループ本社
執行役社長 CEO
中田 誠司

厳しい事業環境のなか、中期経営計画で掲げる取組みを着実に実行

2018年度は、特に下期以降に市場環境が悪化しましたが、リーマンショック以来10年間続いてきた経済成長は、2018年の頭がピークだったと認識しています。国内景気の一巡感に加え、米中の貿易摩擦の発生・拡大により、世界的に景気の先行き不透明感が増大したことに伴い、証券市場、特に日本のマーケットがモメンタムを失いました。その結果、個人のお客様を中心に証券取引にかかる活動が大きく減速し、当社グループもその影響を免れることができませんでした。グループ連結の純営業収益は、前年度比12.7%減の4,412億円、経常利益は、同46.6%減の831億円、親会社株主に帰属する純利益も同42.3%減の638億円となり、中期経営計画（以下、中計）の初年度としては厳しい結果となりました。

株主還元については、2018年度より配当性向の目途をそれ以前の40%程度から50%以上に引き上げました。その方針にもとづき当年度の通期配当を21円とし、配当性向は52.6%となりました。また、期中に実施した総額348億円の自己株取得を加えると、総還元性向は100%を上回る水準となりました。

中計の進捗状況については、業績KPIではROEは5.1%、経常利益は831億円と目標を下回る不本意な結果となりました。外部環境は中計策定時の想定よりも悪化しているのは事実です。

しかし、今後のマーケットの回復可能性も十分あると考え、現時点では目標数値の変更はしません。一方、お客様本位KPIは順調に進捗しています。2018年度より本格的に導入を開始した大和版NPS[®]*は、当初の予定どおり全店への導入を完了しました。預り資産については、マーケットの影響による時価の下落要因が大きく、前年度末比で減少しましたが、新しい資産を当社グループにお預けいただく資産導入の金額を見ると、想定していた進捗ペースを大幅に上回りました。特にお客様本位の営業改革を進めているリテール部門では、年間の資産純増額(当社グループへの新規お預け額-引き出し額)は、株券電子化が施行される前の、2007年度以来の高水準である1兆2,222億円となりました。財務KPIである連結総自己資本規制比率は22.1%と引き続き強固な財務基盤を維持しています。

また、2018年度は向かい風の市場環境ではありましたが、各部門においても一定の成果をあげることができたと考えています。

* 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・システムの登録商標です。

▶▶ P.14 中期経営計画

▶▶ P.37 部門戦略

収支構造改革を加速し、さらに強固な経営基盤をつくる

2019年度以降は、厳しいマーケット環境が継続したとしても、中長期的に持続的な成長を実現するため、生産性向上の取組みをさらに加速させ、既存ビジネスのコスト構造を見直すと同時に、重点戦略へ経営資源を大胆に投入し収益の拡大を図ります。

2018年度は、ビジネス革新・生産性向上委員会を設置し、年間300万時間超のタイムリアロケーションなどの業務効率化KPIを掲げたことから、会議の効率化で13.4万時間、音声認識ツールの活用によって8,000時間、チャットボットの活用で2万3,000時間などの削減効果が出ています。RPA(Robotic Process Automation)などデジタル技術の活用による効率化についても取組みを始めています。リテール部門の店舗戦略においては、お客様との接点拡大を念頭に、徹底したエリア・マーケティングのもと、低コストで小規模な営業所を出店する一方、営業エリアが重複する既存支店の統廃合を行うなど、コスト効率を重視した業務運営を行ってきました。

しかしながら、現在証券業界では厳しい事業環境が続いており、今後もこの厳しい状況が継続した場合は、さらに踏み込んだコスト削減と、トップラインの向上による収支改善が喫緊の課題であるとの認識にたち、2018年度までの取組みをフェーズ1と位置付け、2019年度、2020年度をフェーズ2として、中長期的な利益拡大に資するための収支構造改革プランを策定しました。

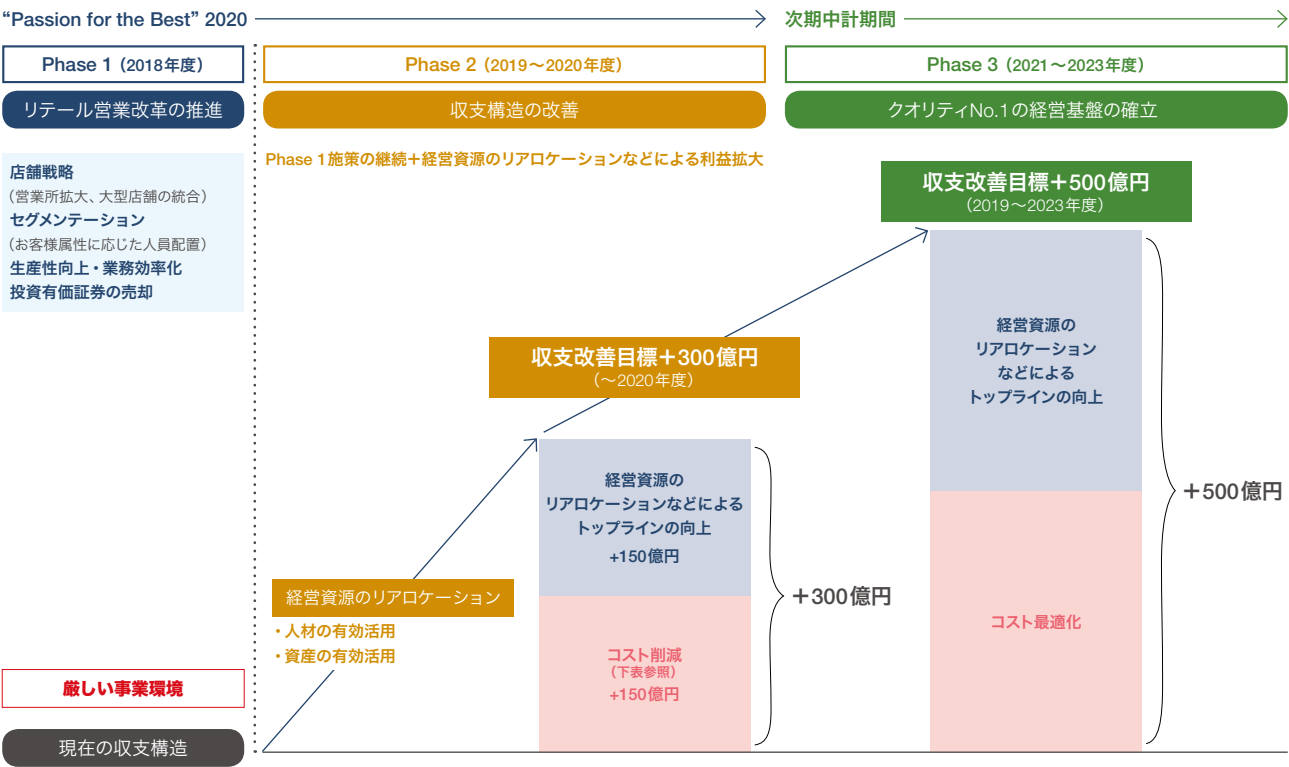
コスト削減については、現場レベルから実現可能性の高い数字を積み上げるとともに、経営資源の再配分による将来の利益拡大に向けたロードマップの作成を行いました。これらの取組みを通じて、400名以上の人材プールをつくり出し、重点戦略分野への再配置を順次行っています。さらに新規ビジネスを含めた重点分野からの収益貢献の増加ペースを加速させることで、150億円のトップライン向上を図り、連結経常利益において合計300億円の収支改善を目指します。

人材の重点分野への再配置として、リテール部門における「あんしんプランナー」や「フィナンシャルコンサルタント」、ホールセール部門でのM&AやIPOビジネスなど、既存事業の注力分野への再配置に加え、大和エナジー・インフラ、CONNECTなどの新規ビジネスや、外部提携先への配置を行います。

CEOメッセージ

ここで強調したいことは、現在、当社グループは厳しい事業環境下においても黒字を維持しており、この収支改善の取組みは赤字脱却のための「リストラ」ではないという点です。コスト削減が中心のリストラは縮小均衡につながり、将来の利益成長の芽を摘むリスクとなります。むしろ、この取組みは限られた経営資源を、既存事業の徹底的な見直しによって、より将来の成長可能性が高い事業へ振り向けるといふ、事業ポートフォリオの見直しであり、これにより、従業員一人当たりの生産性も大きく向上させることが期待できる、極めて前向きな施策であると考えています。

収支構造改革のロードマップ



2019～2020年度の施策

不採算ビジネス・サービスの見直し	リテール部門： ・FXビジネスの体制や各種キャンペーンの見直しなど、費用対効果を精査
	ホールセール部門： ・欧州FICCなど、セカンダリービジネスのビジネスライン見直し ・ミドル/バックの体制適正化
本社・本部機能のスリム化	・組織の再編を通じた部署数・人員の適正化・スリム化
営業店機能の効率化	・首都圏や関西における近接店の統廃合の推進を検討 ・東京近郊の営業店のミドルバック機能の集約
保有資産の見直し	・保有不動産の売却、システム・設備の減損・外部売却
販管費のムダ削減	・グループ全体で、広告宣伝費、交際費、旅費、交通費などの削減

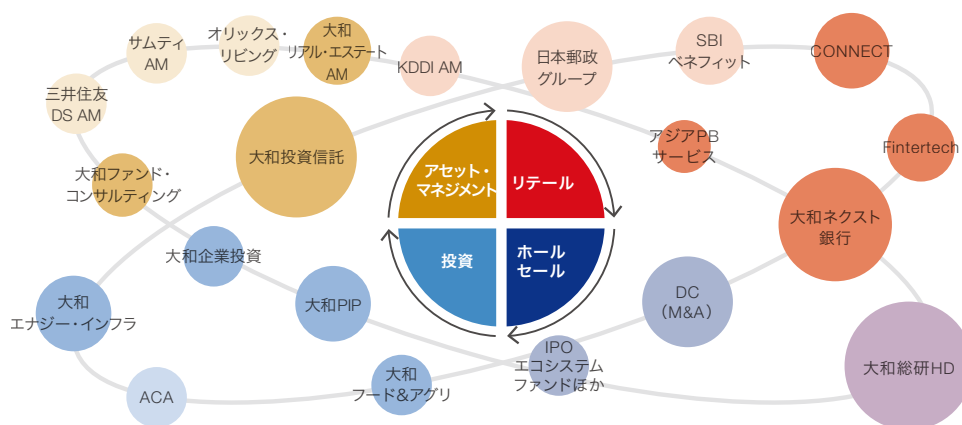
「大和エコシステム」の拡大に向けたハイブリッド戦略の追求

中計の2つの基本方針のうち、当社グループ独自の事業ポートフォリオ戦略として、「ハイブリッド型総合証券グループによる新たな価値の創出」を推進しています。このコンセプトは、伝統的証券ビジネスをコアとしてシナジーの見込める新規事業、すなわち「ハイブリッド型事業」へと領域を広げる、「大和エコシステム」の拡大を通じて、収益基盤の拡充、収益性の向上を図っていくものです。直近10年間にこのハイブリッド型事業として取り組んだ、大和ネクスト銀行や不動産アセット・マネジメントビジネスは、2018年度の経常利益がそれぞれ68億円と83億円となり、連結経常利益の約18%を占め、伝統的証券ビジネスを補完するとともに、利益の安定化に貢献しています。

当社グループでは、リスク・リターンに見合った資本配賦を前提に、本業の証券ビジネスとはリスクプロファイルの異なる新規ビジネスにおいて、事業ポートフォリオの多様化、既存事業とのシナジー効果、さらにはSDGsの観点も踏まえた投資を実施しています。新規ビジネスの規模拡大には一定の期間を要すると考えていますが、投資部門においてすでに投資を行っている太陽光・バイオマスを含むエネルギーやインフラ事業は、比較的早期の収益貢献が期待できると考えています。これらの新規ビジネスを含むハイブリッド型事業による経常利益への貢献を、引き続き拡大していきます。

投資計画のベースとなる資本政策については、当社は現時点で高い自己資本比率を維持しており、規制対応のための18%以上の堅持、および現時点で将来の成長投資に備えた資本余力を確保したうえで、余剰と判断した資本については積極的に還元していく方針です。

伝統的証券ビジネスをコアとした事業ポートフォリオ拡大



主なハイブリッド型事業

大和ネクスト銀行	▶▶ P.58
不動産アセット・マネジメント	▶▶ P.54
大和エナジー・インフラ	▶▶ P.56・57
Fintertech	▶▶ P.60
大和フード&アグリ	▶▶ P.60
オリックス・リビング	▶▶ P.59
大和ACAヘルスケア	▶▶ P.60

パートナーとの連携で「貯蓄から資産形成」を加速

2019年5月、当社グループは、日本郵政グループと資産形成分野における新たな協業の検討に合意しました。この連携を通じて、当社グループが持つ金融機能や金融サービスをより幅広いお客様に提供すべく、アクセスの拡大を図ることができると考えています。

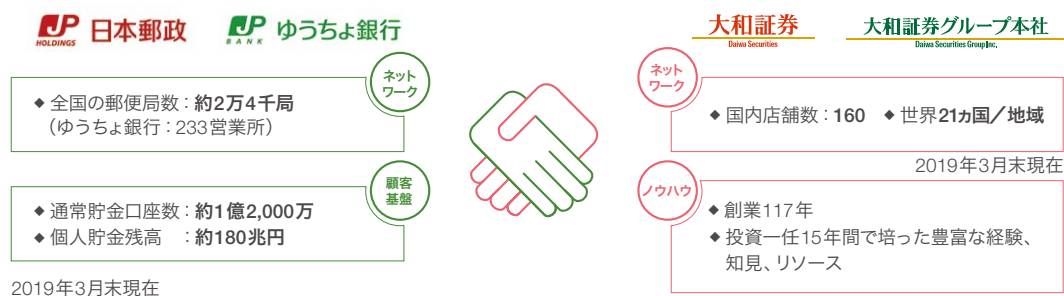
国内随一の顧客基盤を有する日本郵政グループと、投資一任ビジネスで15年間の歴史と実績を有する大和証券グループが連携することで、これまで長年にわたり大きな進展がなかった、「貯蓄から資産形成」への流れが一気に進むきっかけとなることを目指しています。

CEOメッセージ

当社グループは、投資一任サービスにおいて数多くの商品ラインアップを取り揃えています。また、対面・非対面問わず、お客様のニーズに合わせてさまざまな機能を拡大しており、投資一任サービスの知見やリソースなどのノウハウが、多く蓄積されています。当社グループのノウハウは、ゆうちょ銀行が掲げている、個々のお客様のライフステージに応じた、face to faceの提案や、お客様本位の商品ラインアップの強化を後押しできるものと考えています。

2019年3月末時点の当社グループの投資一任契約残高は2.1兆円ですが、日本郵政グループとの協業を通じて、5兆円、10兆円へと拡大していきたいと考えています。さらに、日本郵政グループが目指すコンサルティング・サービスの深化に向けて、幅広い証券ビジネスの分野で連携を広げられるよう、今後検討を重ねていきたいと考えています。

なお、今回の提携については、海外の格付会社からも、大和証券グループ本社およびゆうちょ銀行の双方にとって、格付評価上ポジティブであり、大和証券グループにとっては、顧客との接点が大幅に増大することで、リテール部門およびアセット・マネジメント部門の収益性の向上が想定されると評価されています。



新ブランド・CONNECTでつなぐ次世代取引

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代の若年層や、個人のアクティブトレーダー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。それに対するひとつの答えといえるのが、新ブランドCONNECTです(2019年4月会社設立、開業は2020年春の予定*)。

CONNECTのビジネスモデルやサービスラインアップは、お客様にとって利便性の高い、極めて競争力のあるものと考えています。「投資に興味はあるものの、株式投資は難しい」、「投資には多額の資金が必要」といった理由で、投資に踏み出すことが難しい若い世代の方には、楽しく学び、気軽に投資体験ができるサービスを提供します。

一方、アクティブトレーダー層に向けては、業界最低水準の手数料を提供するだけでなく、通常の国内株に加え、当社グループの強みであるIPOの募集取扱いなども含め、魅力的な商品ラインアップを提供することでシェア獲得を図ります。

日本で初めてオンライン取引を実装してきた大和証券は、ネット証券専門ビジネスを常に研究してきました。現在は、ネット証券各社が設立された2000年当時よりも、大幅に低いコストでシステム開発ができるほか、API基盤も活用することで効率的なシステム開発を行え、外部企業と連携したビジネス拡大をスムーズに行うことも可能になっています。

ネット証券の直近の市場規模を見ると、信用取引金利なども含めた株式関連収益が1,500億円(年度累計)を超えています。技術の活用やグループのネットワークなどの強みを活かし、CONNECTはより魅力的なサービスを提供することで、ネット証券の収益プールからマーケットシェアを獲得するのはもちろん、未経験者の多い若年層においても、新たな投資家の獲得を目指していきます。

* 金融商品取引業者として関係官庁への登録手続きなどが完了した後、開業予定

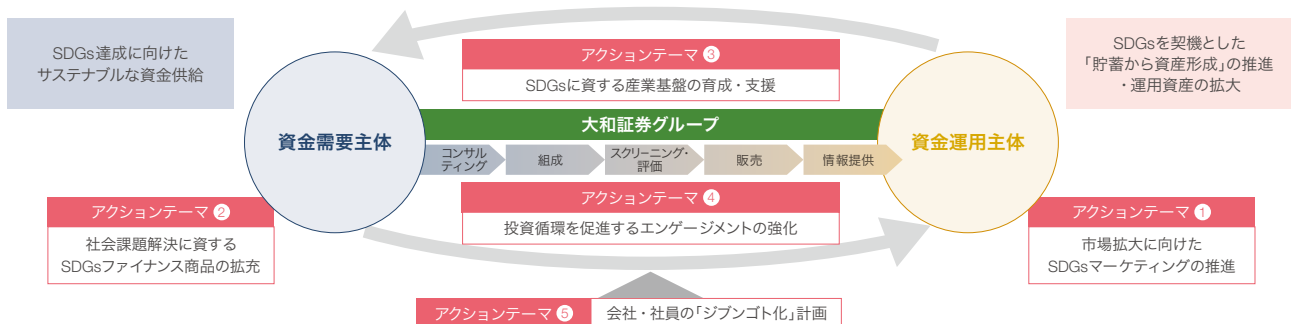


SDGsバリュー・チェーンを構築し、さらなる価値を生み出す

当社グループは、CSV*が長期的に持続可能な成長を実現するとの考えから、SDGsの観点を経営の根幹に据えています。2018年度は、大和証券グループSDGs宣言 (Passion for SDGs 2018) を公表し、社内外への認知・浸透を進めると同時に、当社グループが社会とともに持続的に成長していくためには何をすべきか、さまざまなステークホルダーの皆様から意見をいただくとともに、社内でも検討を進めてきました。

数多くの意見が集まってきたなか、寄せられた「課題」をマテリアリティとして、「なすべき行動」をSDGs推進アクションプランとして明示しました。これは、今後SDGsを事業に融合し、ビジネス全体を持続可能なものへと変革させていくための指針となります。

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



* Creating Shared Value の略。経済的価値と社会的価値を両立する共通価値の創造のこと

社会的価値がサステナビリティの必須要件

当社グループのバリュー・チェーンを形づくるステークホルダーは、非常に多岐にわたります。なかでも、多様なニーズを持つ投資家の皆様の資金を、世界中の社会課題の解決や正しいイノベーションに導いていく支援を行い、当社グループ自身もそのために資金・リソースを投資していきます。

当社グループは、お客様の資産運用と資金調達をつなぐ役割を担っていますが、提供する付加価値は「お金」だけではありません。その「お金」を通じて、「地域」、「人」、「環境」、「技術」など、社会全体で共有する資源の価値を向上させていくことが、金融・証券ビジネスのあるべき姿と考えます。

こうした理念を実践していくことは、本来のあるべき姿とはいえ簡単なことではありません。CEOである立場として、SDGsへの取組みも、リテール部門におけるお客様本位の営業改革の取組みも、当社グループの持続的成長のための必須要件であると認識し、徹底的にやり抜く覚悟で推進しています。しかし、いずれもトップのコミットメントだけでは実現も定着もできません。社員一人ひとりが腹落ちしたうえで常に意識を高く持ち、自分事として取り組んでいくことが重要です。SDGs推進アクションプランの策定にあたっては、多くの社員から意見や想いが集まりました。リテール部門の営業改革においても、お客様や地域の皆様とともに、各店各様の取組みを追求しています。これらは、社員一人ひとりが高い意識や理念を持ち、また、そうした土壌をこれまで企業文化として大事に育んできた大和証券グループであるからこそ実現可能な取組みであると考えています。この企業文化をさらに高めていくことによって、当社グループが真に超一流といわれる会社となることを、追求していきたいと思えます。

▶▶ P.20 SDGs対談

▶▶ P.27 特集：リテール営業改革

▶▶ P.26 SDGs推進アクションプラン

大和証券グループ本社
執行役社長 CEO

中田 誠 司

大和証券グループの価値観

持続的成長を支えるDNA ～社会とともに～

大和証券グループの企業理念は、1998年に制定されました。今日の大和証券グループでは、創業の意や、創業者の格言が語られることはほとんどありません。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。

企業理念がまとめられた背景には、バブル崩壊後の総会屋事件など、証券会社による不祥事への反省も含め、今一度当社グループの歩みを振り返り、一致団結して、これまで築き上げてきた社会との信頼関係を再構築していく決意表明の目的もありました。さらに、当社グループの社員が自然と身に付けている、

大和証券グループのDNA

大和証券グループの基盤となる価値観

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。

価値観の実践

全社員への浸透

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、お客様との強固で持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。

経営戦略

2018年度～2020年度中期経営計画：“Passion for the Best” 2020 未来を創る、金融・資本市場のパイオニア

アクションプラン・年度経営方針

年度数値目標・予算

仕事への取り組み方やコンプライアンス意識といった「大和証券らしさ」を「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。

当社グループは、国内上場会社として初めて持株会社体制へ移行、またいち早く指名委員会等設置会社へ移行するなど、透明性・客観性の高いガバナンス体制の構築に努めてきました。

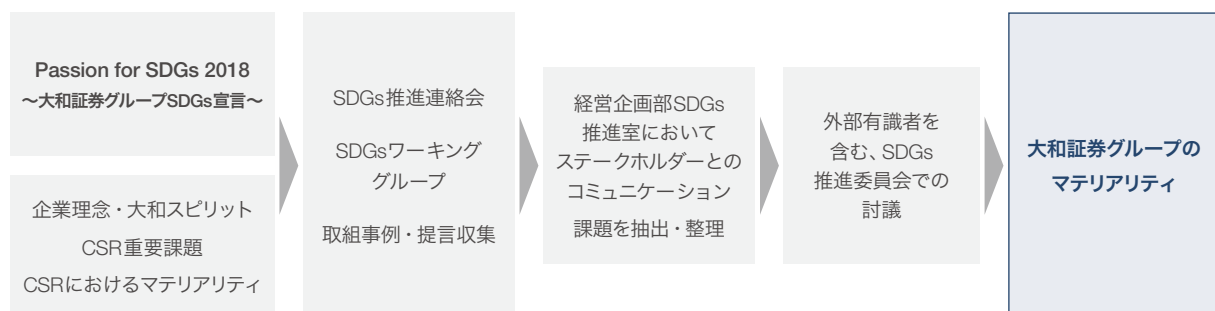
しかし、真のガバナンスとは、体制という形だけでなく、むしろ

現場の社員が、会社のために自ら考え、団結して支えていくというボトムアップによってこそ成り立つべきものです。それは、当社グループが「人の大和」と呼ばれるように、社員を大切に育て、安心して働ける職場の環境づくりや女性活躍推進などに取り組んできたDNAがあってこそ、実現可能なものであると考えています。

大和証券グループのマテリアリティ（重要課題）

金融	金融機能を活用した持続可能な社会への貢献 健全な金融・資本市場の発展および次世代への継承
テクノロジー	先端技術を活用した未来社会創造への寄与
地方	全国支店網、海外拠点を活用した地域社会の発展への貢献
ライフ	お客様・ステークホルダーの多様化するニーズに対応 社員が「働きがい」を感じる職場づくり 環境負荷軽減に向けた取組み
コーポレート・ガバナンス	適切な企業統治体制の構築と発展
コンプライアンス	自己規律にもとづいた国内外の法令・規範の遵守のための企業風土醸成 腐敗防止／人権問題への適切な配慮
リスク管理	適切なリスク管理 強靱なシステムの構築および維持

マテリアリティ（重要課題）特定プロセス



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

この宣言のもと、SDGsに関連する取組み事例を幅広く収集するとともに、社員有志のSDGsワーキンググループなどを設置し当社グループの将来のありたい姿を検討し、今現在の当社グループにおいて深化させるべき取組みや、新たに開始すべき事項を課題として抽出しました。

このボトムアップで抽出された課題と、ステークホルダーとのコミュニケーションや社外有識者の知見から把握した社会からの要請とを整理し、SDGs推進委員会での討議を経て、「大和証券グループのマテリアリティ」を決定しました。

大和証券グループの価値観

117年の歴史とともに築いてきた大和証券

大和証券グループの歩み

金融・資本市場を通じて社会および経済の発展に資する

当社グループの歩みを振り返って見えてくるのは、一貫して日本の市民に資産形成のための証券投資を広めてきたこと、そのために世界市場に関する調査誌の発刊や、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するなど、日本の金融市場そのものの形成・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た軌跡でした。1954年から掲げられた「細心大胆」というかつての社訓もまた、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。そして、金融・資本市場の担い手として社会の発展に尽くしてきたからこそ、今年で117年となる長い間、社会から存在し続けることを許容されてきたのだと私たちは考えています。

近年では、アジア通貨危機や世界金融危機など、非常に厳しい経営環境を経験し、当社グループの戦略的なあり方を考え、独立系証券として歩むことを決意しました。

当社グループは、国内外のさまざまな社会課題に対して感度を高く持ち、業界を先駆するイノベティブな企業風土を継続し、ミャンマーの金融市場開発支援や、SDGs債（インパクト・インベストメント債券）の開発など、前例がなくとも、「社会への貢献」に通じる新しい証券ビジネスに取り組んできました。

事業活動

1910

定期刊行物『金融旬報』を発刊



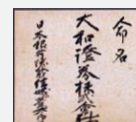
「金融旬報」第1号
1910年10月



「ダイワ投資情報ウィークリー」
2018年4月

1943

藤本証券(株)、
(株)日本信託銀行と合併し、
大和証券(株)設立



1942

藤本証券(株)に商号変更

1902

藤本ビルブローカー 開業



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

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

1900s

1910s

1920s

1930s

1940s

1950s

1904

日露戦争

1929

世界恐慌

1927

銀行法公布(翌年施行)

1923

関東大震災

1939

第二次世界大戦

1949

東京証券取引所設立

1951

サンフランシスコ平和条約
証券投資信託法制定

社会・
経済環境

グループのカルチャー・DNA

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

1971

世界初のアジアダラー債
(シンガポール開発銀行)
主幹事となる

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

1961

東京、大阪、
名古屋証券取引所
市場第二部に上場

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

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

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)

2017

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

2009

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

中期経営計画 (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。

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。

2018 “Passion for the Best” 2020

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」を提供することで金融・資本市場のパイオニアとなる。

預り資産
(兆円)

60

30

1960s

1970s

1980s

1990s

2000s

2010s

1964

東京オリンピック開催
日本がOECDに加盟

1973

第一次石油危機

1979

第二次石油危機

1985

プラザ合意

1990

バブル崩壊

1997

アジア通貨危機

1996

金融ビッグバン

2001

ITバブル崩壊

2011

東日本大震災

2008

世界金融危機

2015

チャイナショック
マイナス金利政策の導入

2016

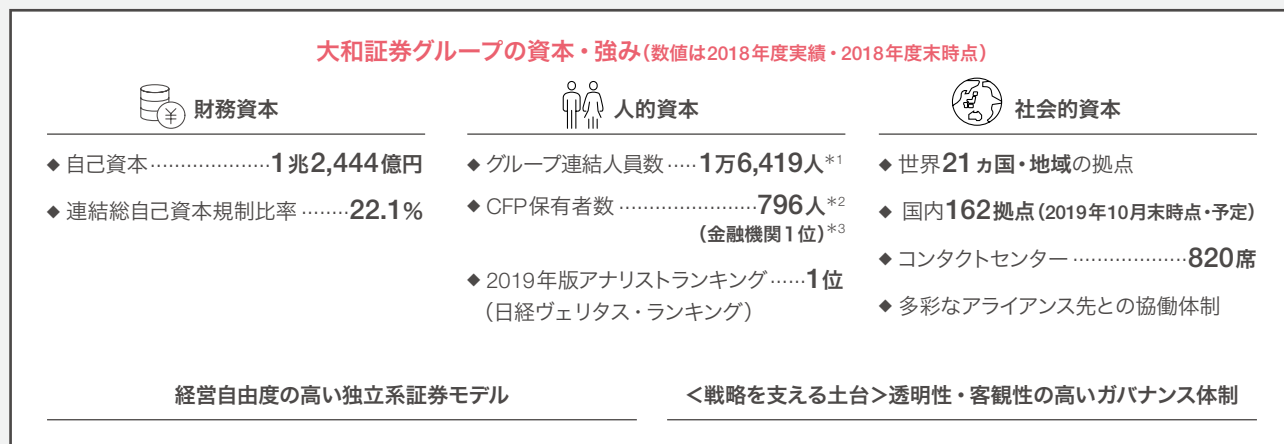
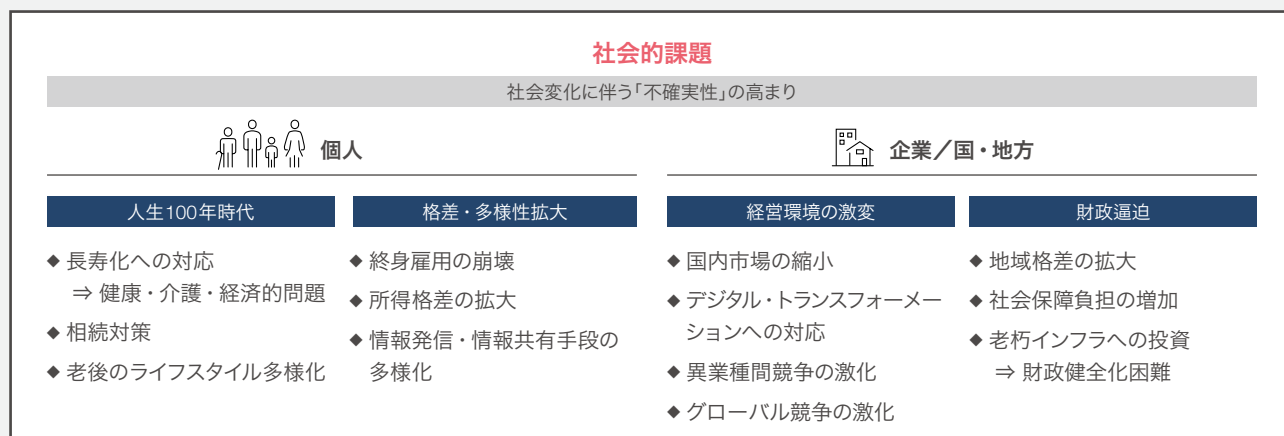
英国EU離脱の決定

大和証券グループの価値観

大和証券グループの価値創造モデル

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。少子高齢化や気候変動、そのほかさまざまな社会課題、さらに、イノベーションの進展により、社会は急速に変化していくことが想定されます。

2018年、当社グループは、持続的に企業価値を向上させ、この先100年も社会とともにあるために、国連が採択したSDGsの観点を経営戦略の根幹に据え、本業を通じた社会課題解決への取組みをさらに推進していくことを決めました。当社グループの価値観・歴史にもとづいた強みと資本を活かして、経済的価値と社会的価値をともに最大化させていくことを目指します。



*1 連結グループ会社および大和住銀投信投資顧問
(現 三井住友DSアセットマネジメント)などの合計数値
*2 6科目合格者で認定手続き中の者を含む
*3 日本FP協会発表値にもとづく



大和証券グループの価値創造ストーリー

1. 当社グループの最も重要な資源である人材を磨き上げ、クオリティNo.1のコンサルティングを提供することで、人生100年時代において多様化する個人のライフプランの実現に貢献します
2. テクノロジーの進展により産業構造が変化するなか、社会に新たな価値を提供するための投資や企業の資金調達支援を通じて、次世代の産業育成やさらなる企業価値の向上に貢献します
3. 海外と日本との相互の投資機会を提供することを通じて、日本が世界経済の発展とともに成長することに貢献します
4. 安定した財務基盤および社会インフラ機能を維持することにより、金融資本市場全体の信頼構築に貢献します

共通価値の創造(数値は2018年度実績・2018年度末時点)

経済的価値(財務)

経常利益	ROE	株主還元総額
831億円	5.1%	682億円
格付け(2019年8月2日現在)		時価総額
S&P BBB+ A-	Moody's Baa1 A3	9,159億円
(大和証券グループ本社) (大和証券)	(大和証券グループ本社) (大和証券)	

社会的価値

お客様資産の拡大/日本経済を牽引する企業の成長

大和証券預り資産残高 66.3兆円

再投資

リテール部門

- ◆ 国民のライフプランに応じた資産形成
- ◆ お客様満足度の向上

残あり顧客口座数 302.5万件
 大和証券への総合満足度 4.90(7段階中)

ホールセール部門

- ◆ 国際分散投資機会の提供
- ◆ 企業の資金調達支援・企業再編支援
- ◆ 社会課題解決のための資金調達支援

個人投資家向けSDGs債(インパクト・インベ
 ストメント債券)販売額 累計6,974億円

アセット・マネジメント部門

- ◆ ESGに配慮した投資信託・ETFの開発
- ◆ 高齢化社会におけるヘルスケア施設の拡充

ESG関連投資信託運用残高*1... 1,177億円
 老人ホーム・高齢者向け
 住宅の提供居室数*2 4,383室

投資部門

- ◆ 新産業への投資
- ◆ 再生可能エネルギーの開発・投資

大和企業投資 投資累計額 4,274億円
 大和エナジー・インフラ 年間想定発電
 電力量*3 約 44,000世帯分に相当

*1 詳細はP.55

*2 日本ヘルスケア投資法人の保有(2019年4月末)、オリックス・リビングの運営(2019年3月末)の合計

*3 太陽光発電所およびバイオマス発電所(建設中含む)の合計

これらの価値創造のサイクルによって、健全な利益の確保を通じた持続的成長を目指す

中期経営計画“Passion for the Best” 2020

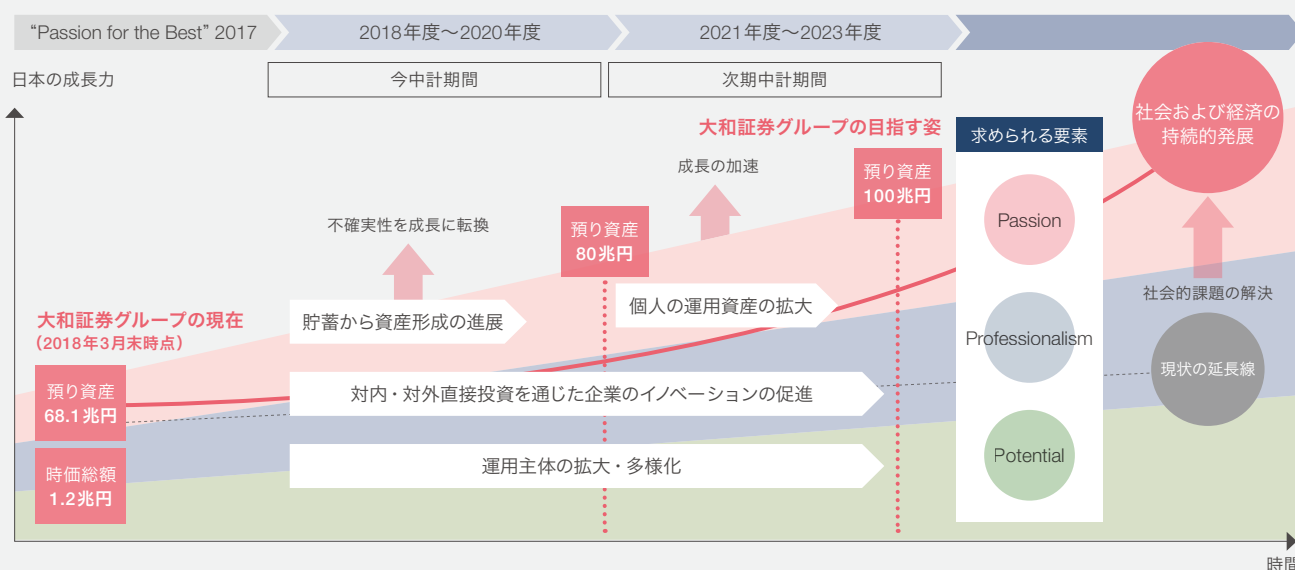
未来を創る、金融・資本市場のパイオニア

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。持続的成長に向かって、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。

社会の皆様の人生を豊かにし、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。中計では「お客様満足度」を重要なKPIと据え、お客様との絆の強さを長期的に将来にわたる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
http://www.daiwa-grp.jp/japanese/pdf/ar2018/ar2018_05.pdf

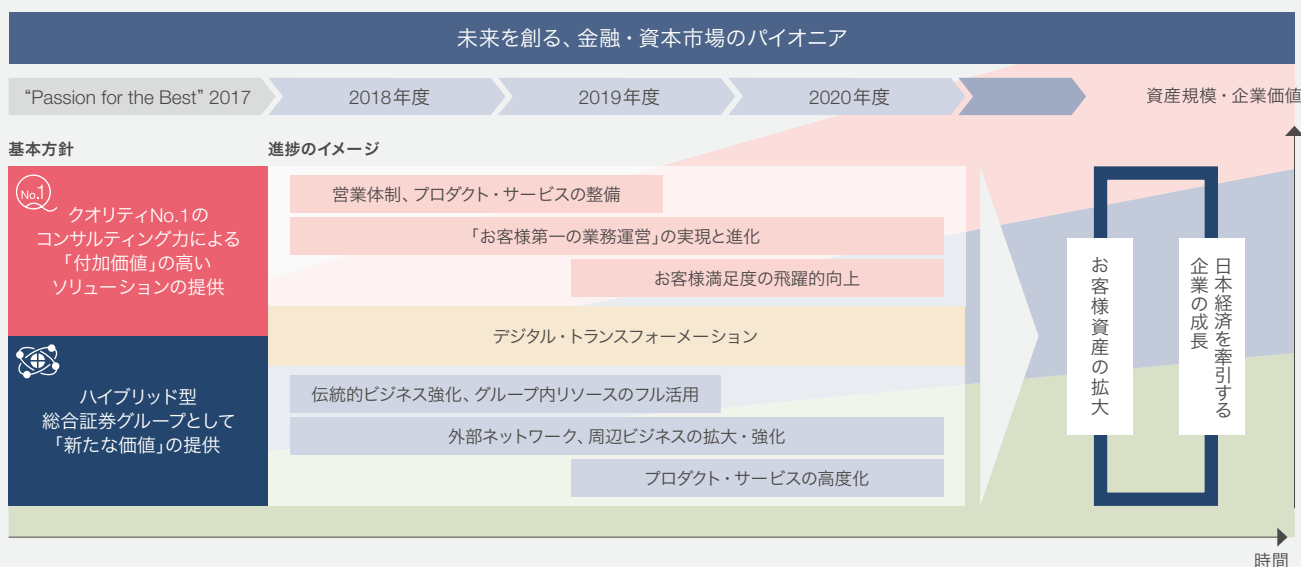
目指す未来のイメージ



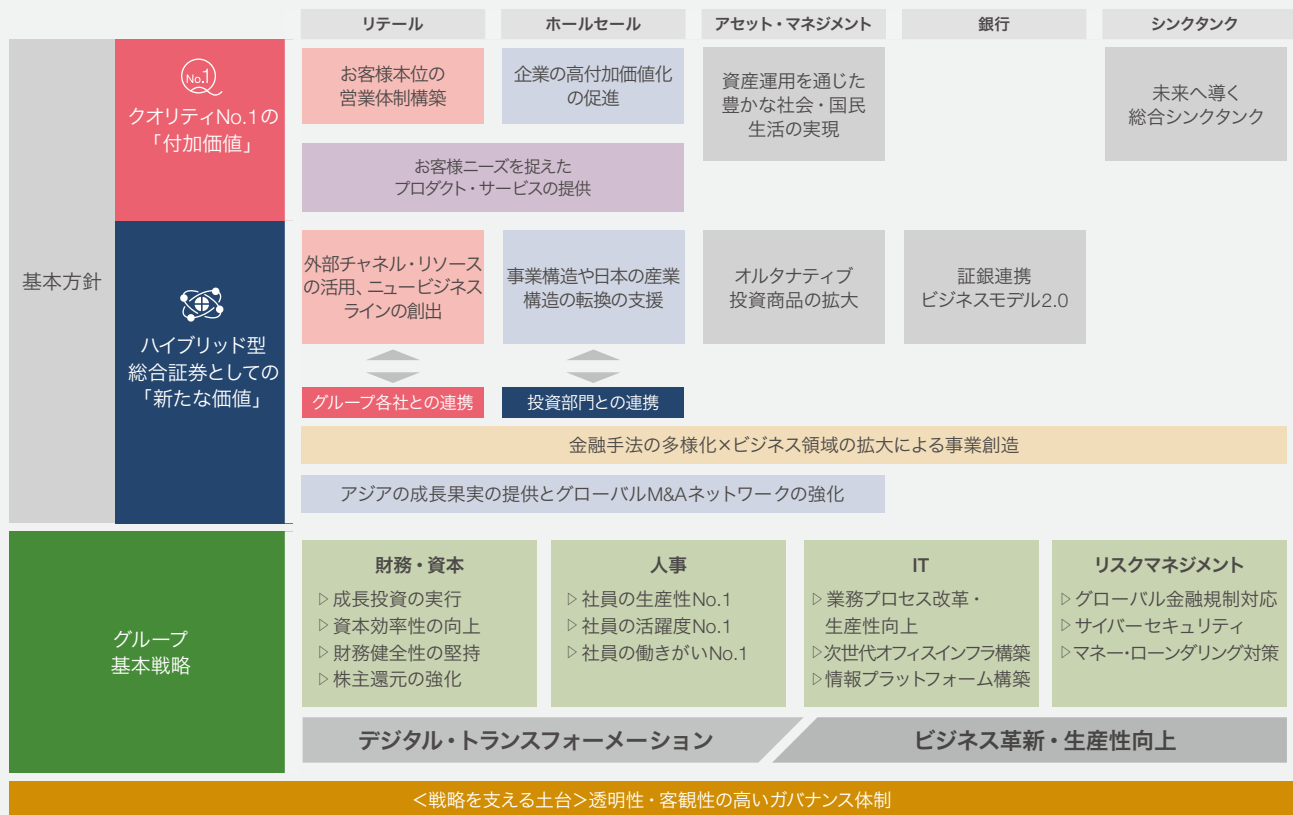
新中期経営計画の骨子

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。

以降のページでは、この2つの基本方針に沿った戦略・取組みに **① (クオリティNo.1)**、**② (ハイブリッド型事業)**を付けています。



基本方針と各ビジネスラインの主要テーマ



グループ数値目標と2018年度進捗

		目標(2020年度)	2018年度進捗
お客様本位 KPI	お客様満足度	NPS など	大和版NPSの全店導入完了
	大和証券 預り資産	80兆円以上	66.3兆円(資産導入額1.2兆円)
		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	22.1%
		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	5.1%
	連結経常利益	2,000億円以上	831億円
		モニタリング指標：固定費カバラー率、業務効率化・デジタル化指数、海外部門収益	

CFOメッセージ



2019年4月よりCFOに就任しました。CFO 兼 企画副担当 兼 海外副担当として全社の財務戦略、経営戦略、海外戦略を統括しています。入社後は、法人のお客様の資金運用、資金調達、M&Aアドバイザリー業務などを担当し、その後、グループ本社の財務部長、経営企画部長を務め、当社グループの財務戦略と経営戦略の策定に携わってきました。そのなかで、財務戦略と経営戦略を表裏一体で推進する重要性を肌で感じてきました。これまでの経験を活かし、財務の視点と、経営戦略の視点の両面から持続的成長を追求・実現することで、ステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。

大和証券グループ本社
執行役 CFO

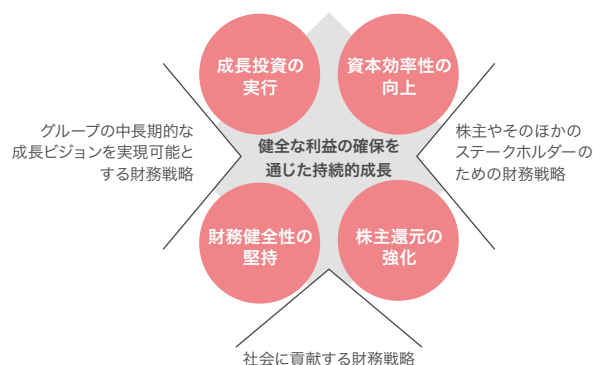
佐藤英二

“Passion for the Best” 2020 における財務・資本戦略の考え方

大和証券グループの財務戦略の基本は、成長投資、資本効率性、財務健全性および株主還元的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。

2018年度は、下期に起きた世界経済の先行き不透明感の高まりによる投資マインドの悪化などが収益に影響を与え、グループ連結の経常利益は前年度比46.6%減の831億円、親会社株主に帰属する純利益は前年度比42.3%減の638億円となりました。また、ROEは5.1%となり、中計の目標である10%には及びませんでした。

2019年度は、当社グループが持続的な成長を実現するために、既存ビジネスのコスト構造を抜本的に見直すとともに、中計で掲げる重点戦略へ経営資源を大胆に投入する収支構造改革を進めていきます。



成長投資の実行

2018年度は、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買収などの複数の成長投資を実行しました。成長に必要な投資は今後も実施していく方針ですが、現状のリスク量のもと、今後、仮に2018年度並みの利益水準が継続するとの想定で、配当性向50%で配当を行う場合の、自己資本規制比率に関するシミュレーションを行いました。なお、本シミュレーションは、当社の今後の投資・調達計画などを示すものでない点にご留意ください。

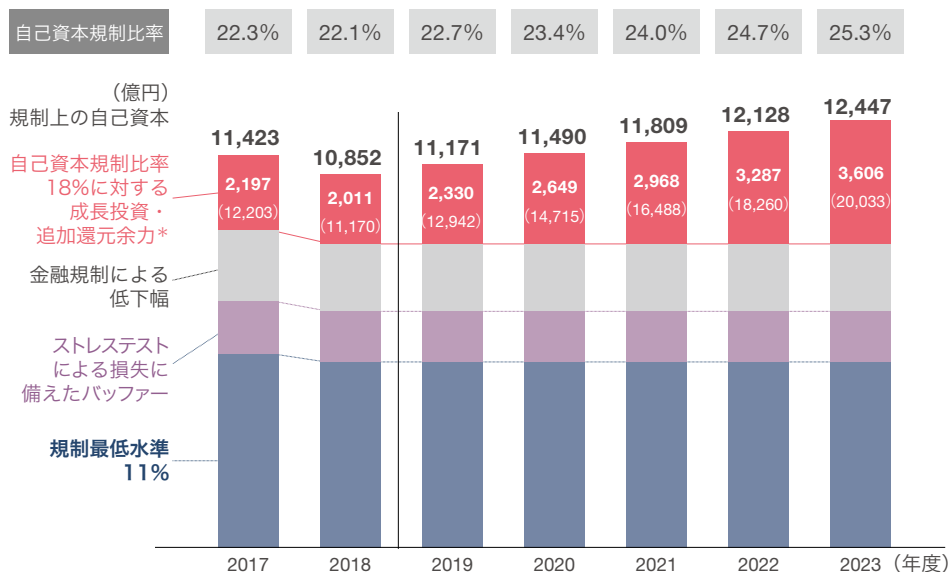
シミュレーションの結果、自己資本規制比率の推移では、2023年度に25%を超える水準となります。また、当社が

財務KPIとして設定している自己資本規制比率18%を超過する資本の額は、2020年度には2,649億円、2023年度には3,606億円となります。

この金額は、当社にとって成長投資や自己株取得などの株主還元を行うことができる資本余力を示すものであり、超大型の成長投資を実行しないのであれば、十分な資本余力を確保していることを意味します。

今後も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確保するとともに、流動性の適切な確保、株主還元の拡充を図り、持続的な企業価値の向上に努めていきます。

成長投資および追加株主還元余力シミュレーション



シミュレーション前提

- ・2019年度以降の利益水準は保守的に当期利益2018年度横ばいと仮定（638億円）
- ・2019年度以降、配当性向50%と仮定
- ・2018年度の規制上の自己資本、リスクアセットは2018年12月末値を使用。以降の自己資本・リスクアセットは利益のみの積み上げ
- ・シミュレーションは今後の投資・調達計画などを示すものではない
- ・金融規制による低下幅は4%と仮定

*（ ）はリスクアセットベースでの投資余力

CFOメッセージ

財務健全性の堅持

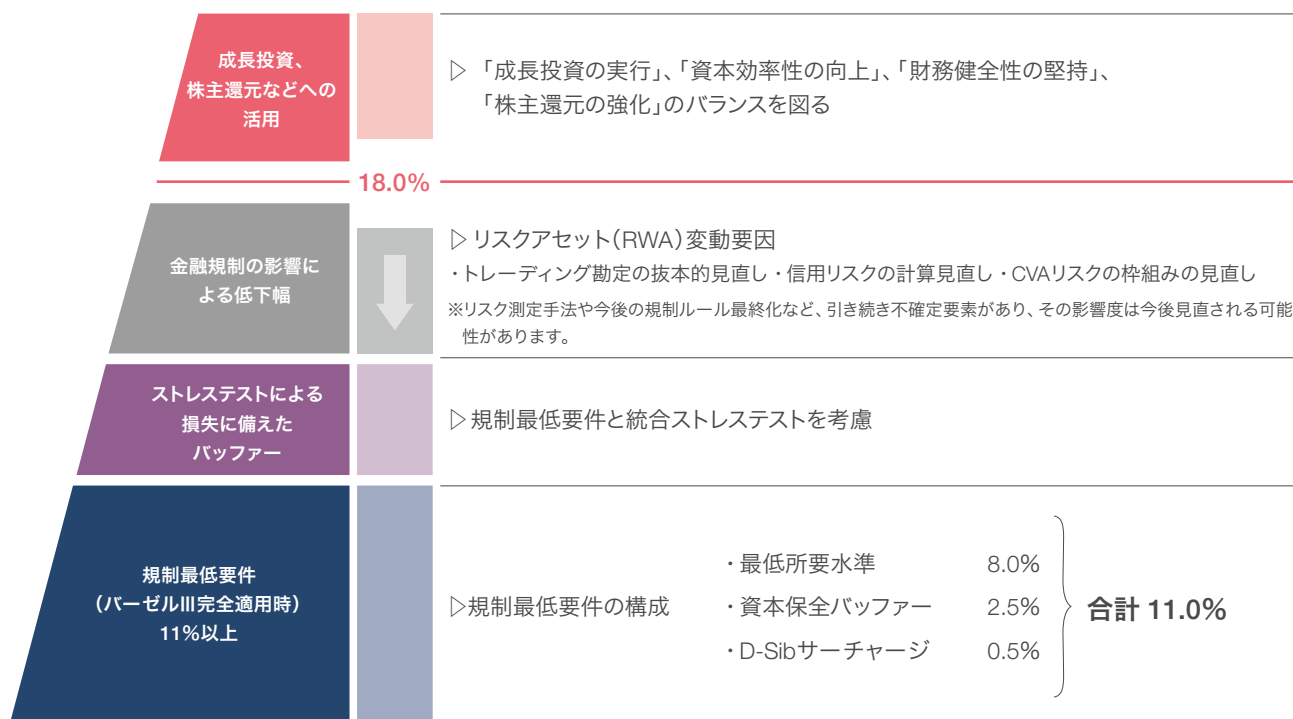
当社グループが持続的な成長を目指すためには、規制環境変化への対応と、将来の成長投資に必要な原資を確保しながら、適正な自己資本水準を維持することが重要です。

成長投資の実行により持続的な利益成長を実現するために、強固な財務基盤の堅持は必要不可欠であることから、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、今後のバーゼルIIIの本格導入に伴い、将来的に最大で4%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。2019年3月末の同比率は22.1%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：22.1%



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(LCR)では、厳しいストレス環境下においても最低30日間は業務を継続できる流動性を確保するよう求められています。2019年に完全実施となり100%以上が求められていますが、当社グループの2018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(NSFR)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おり、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。2019年に導入される予定の金融規制でしたが、導入が延期されています。なお、現在の試算では必要な水準を十分に上回っています。

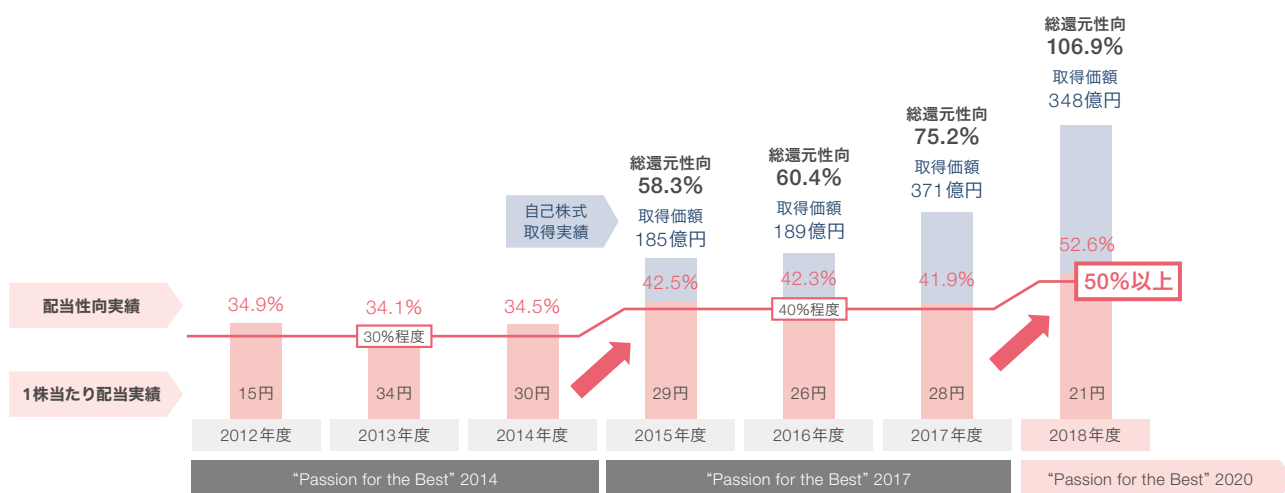
株主還元の強化

株主還元については、配当政策で掲げる半期ごとの配当性向の水準を、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、経営環境、財務状況、規制動向、株価水準などを総合的に勘案のうえ、自己株式の取得などによって、より積極的に株主還元を

行っています。

2018年度は1株当たり21円の配当を実施し、配当性向は52.6%となりました。また、総額348億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106.9%となりました。

株主還元の状況



大和証券グループ本社および大和証券の信用格付け（2019年8月2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)

ステークホルダーとの対話

2018年度は、企画副担当としてIRを管轄しており、個人投資家向け説明会などの場を通じ投資家の皆様と多くの対話をさせていただきました。2019年度はCFOという立場で、これまで以上に投資家・アナリストの皆様との対話機会を拡充していきたいと考えています。6月には、米州、欧州で数多くの機関投資家および格付け会社と対話し、当社グループの成長戦略や財務

戦略に関する意見交換を行いました。こうした対話の場でいただく、多角的な視点からのご要望・ご意見から得られる示唆を経営意思決定に提言・反映していくことは、CFOとして重要なミッション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、大和証券グループの企業価値向上に尽力してまいります。

SDGs対談



白河 桃子

西口 尚宏

SDGsをジブンゴト化し、 ビジネスを通じて達成に貢献する

大和証券グループでは、SDGsの観点を継続的に経営の根幹に据えることにより、社会と当社グループの持続的成長を促すため、CEOが委員長を務めるSDGs推進委員会において、社外有識者を交え議論を実施しています。2018年5月には「大和証券グループSDGs宣言」を掲げ、社内への浸透と、それを通じた本業での取組みを推進してきました。その成果のひとつとして、社内から集約した意見をもとに大和版SDGsバリュー・チェーンの構築に向けた「2019年度SDGs推進アクションプラン」を策定しました。2019年度SDGs推進委員会の社外委員としてお迎えした3名の有識者に、今後、当社グループに期待する取組みについてご意見を伺いました。

SDGsは競争力の源泉である

中田：2018年5月に第1回のSDGs推進委員会を実施して以来、過去1年間は社内での認識をいかに高めるかということに注力してきました。まず認知という意味では、全社員がSDGsを知りましたが、SDGsは会社の長期的なテーマなので、

社員一人ひとりがしっかりと腹落ちしたうえで、長期的な経営に活かしていかなければなりません。そこで、現在の業務の延長（フォアキャスティング）で、何ができるかというアイデアを、グループの各部署から募りました。内容はさまざまですが、4,200個以上の意見が集まりました。また、2030年の未来を想像し、そこから当社グループのすべきことを逆算

（バックキャスティング）で考えてもらう有志のワーキンググループを募ったところ、100名以上が参加しました。ビジネスプランニングも含めて、イノベーションにつながる期待が持てる、いろいろな提案が出てきました。当社グループでは、SDGsが自分事になりつつあるという状態に近づいた1年でした。



国谷 裕子

中田 誠司

西口：今まで、日本の大企業からイノベーションを起こすプロジェクトをいろいろと支援してきました。なかには、方向性が不明確なままイノベーションを掲げてしまっている例もよく見られます。大和証券グループがSDGsを推進していく目的は、明確に、競争力強化のためであるという観点を持つことが非常に重要だと考えます。

現在、海外のいろいろな所で仕事をしながら、世界中でSDGsが共通言語となってきたと感じます。それは、どの国も企業も、競争力を得たいという願いがあるからです。競争力とは、他者を蹴落とすのではなく、他者よりも良い付加価値を社会に提供して、対価を得ることです。多くの国や企業が競争力強化のためにアントレプレナーシップ(起業家精神)を鼓舞しています。今日時点と未来のギャップをどのように埋めるかがアントレプレナーシップであり、埋めるべきギャップとは一体何かというと、SDGsが

詳細に規定している17のゴール、169の目標、232の指標です。

世界中がこのように、SDGsを共通言語にアントレプレナーシップを目指しているなかで、大和証券グループは、金融という、産業や国家の血液にあたる重要な機能を持ちながら、17のゴールのすべてに関連し得る、独特なポジションにいます。

国連でも議論になっていますが、SDGsのゴールは中長期の辛抱強い取り組みが必要で、効果や成果が表れるのに時間がかかるため、そのための長期的な投資マネー、patient risk moneyが不足しています。大和証券グループは「大和エコシステム」をつくらうとしていますが、そのような産業のハブ機能がまさに求められていると思います。SDGsのすべてのゴールの達成に関わる、金融機能という本業でこの件に取り組んでいただきたいです。それは、「大和エコシステム」をさらに重層化させ、自社の競争力を高めていくことだと思います。

白河：この2、3年の日本におけるSDGsの浸透はまさに、日本証券業協会や、金融業界が主導してきたと思います。みんながサステナブルに社会を回していく、単に「良いことをしよう」というだけではなく、経営者は「論語と算盤」のようなもののバランスを考えていくことが求められていると感じます。一方でボトムアップの観点からいいますと、先ほど、社員がジブンゴト化しているというお話がありましたが、こういった取り組みは素晴らしいと思います。優秀な人材のリテンションという意味で、今の若手の方は、学生時代にNPOなどの活動をされている方も多く、昔だと社会人になると自分の時間が取れなくてそのような活動に参加できませんでした。今はずっとソーシャルな活動に関わりたい人も多いそうです。社外活動としてのみでなく、社内で、本業のなかでジブンゴト化していく機会があるのは良いことだと思います。

SDGs対談



白河 桃子

相模女子大学、昭和女子大学客員教授。
 商社、外資系証券会社を経て、少子化や
 ダイバーシティなどをテーマに、執筆・
 講演活動を多数行う。
 内閣官房「一億総活躍国民会議」議員、
 「働き方改革実現会議」議員などを歴任。

働きがい、ダイバーシティの観点では、大和証券グループの働き方改革について何度か取材をさせていただきました。日本企業のダイバーシティはまず女性の活躍推進からだと思います。日本企業はグローバルに見て、かなり遅れた位置にあります。

日本社会の根本的な問題は2つあって、ひとつは女性社員の人数比率自体が低いこと、もうひとつは長時間労働によって、女性が企業の意思決定層に到達するまで仕事を続けられなかったことです。こうした課題をクリアするには、働きやすい環境を整える環境支援と、女性社員の適切な育成と登用による活躍支援の両方が必要です。日本企業は「女性社員を支援している」といっても、意外と片方しかできていない会社が多いです。

こうしたなかで、大和証券グループの取組みは、両方の支援が揃っていて素晴らしいと思います。特に19時前退社制度は、男女関係ないからこそ、女性社員の活躍に非常に効果が高いそうですね。19時前退社に

よって、退社後の時間を自己研鑽、子育て、それから社会活動にも目を向けられます。

まだ改善の余地があるとすれば、本当に誰も取り残さないというのが唯一のテーマだと思います。ベテラン社員についても、万遍なく活躍の場を用意されている点は、評価できます。育休を取る男性は多いのですが、もう少し長く取り、子育てをジブンゴト化していくというのは重要なと思います。すでに推進されているそうなので期待しています。

中田：3カ月に1回のワーク・ライフ・バランス委員会などで議論を重ねてい

ますが、老若男女、本当に全員が活躍できる仕組みを目指して、まだまだやるべきことはたくさんあると思っています。たとえば介護と仕事の両立制度もつくりましたが、いろいろなケースがあるので、改善の余地があると感じています。一部営業職についてはこれまで70歳だった雇用延長の上限を撤廃し、実質的に定年を廃止しています。営業職以外にも拡大していけば、会社全体の生産性向上にもつながるので、検討しています。

グローバルな転換に対応し、
産業を育成・支援する

国谷：先ほど西口さんからもありましたが、金融がトランスフォーメーションを主導していくという意味では、サステナブルファイナンスの広がりを大和証券グループがリードしていった欲しいと思います。今、環境面においてグローバルな大転換が求められています。2018年も世界のCO₂



国谷 裕子

慶應義塾大学 政策・メディア研究科特任教授。
 キャスターを経て、現在は東京藝術大学理事(学長特命担当)、公益財団法人自然エネルギー財団理事、国連食糧農業機関(FAO)の親善大使などを務める。

排出量は過去最高を記録し、国際会議では“*We are losing the battle.*”、我々は(温暖化の)戦いに負けている、という言葉をよく聞くようになりました。昨年、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)が出した「1.5°C特別報告書」では、気温上昇を産業革命以前に比べて1.5°C以内に抑えるためには、2050年までにCO₂排出を実質ゼロ、2030年までに45%削減していかなければならないと提起されています。さらに循環型経済への転換を実現すべく、今後エネルギー分野だけでも毎年3.5兆ドル規模の投資が必要になるともいわれています。一方で、サステナブルな社会を築いていく過程では、さまざまな業態の変化も起きますし、不利益を被る人も出てきます。どうやって公正な移行、*just transition*を進めるのかということと、サステナブルファイナンスをどうやって拡大していくかということが、国際的に大きな注目を集めています。

それから、FAOの親善大使として、地方の衰退がとても気がかりです。農業や食糧

の供給にも関係しています。ぜひ、中小企業支援なども証券会社として取り組み、地方活性化に貢献して欲しいと思います。

money with purpose、意志のあるお金の投資を通じて、社会へのポジティブインパクトを増大させ、ネガティブを抑えていくことが重要です。1社だけでは難しいと思いますが、国の政策や業界団体、企業とステークホルダー、そして私たち個人が連携する必要があると思います。大和証券グループが金融業界を引っ張っていくリーダーとして、資金を正しい方向に向かわせる連携を主導する立場になって欲しいと思います。

今まで、金融機関が経済的ショックの原因だという見方もありましたが、反省を残しつつ、やはり投資によって経済も社会もWin-Winになっていくということが証券会社の社会的使命となっていると思います。PRI(責任投資原則)をはじめとして、PSI(持続可能な保険原則)、PRB(責任銀行原則)など新たな原則・ルールづくりが進んでいます。こうした原則という

ものはしっかりと影響を与えていくと期待しています。

中田: 仰るとおり、一企業だけでは難しいので、さまざまな主体と連携していく必要がありますが、まだ日本全体としてそのような状態にはなっていません。たとえば、脱石炭火力を“目指す”と宣言する企業も出てきました。実際は、突然禁止するとエネルギーが足りなくなってしまうので、代替エネルギーの生産を増やしていかなければならない。このように、原則を受け入れ、ズレがあればビジネスを修正していくという過程で、西口さんの仰るように、イノベーションが生まれてくるものと考えています。政策の後押しなど、さまざまな主体が連携して進めていくことで日本が一気に先陣に立つことも可能だと思います。

地方創生は、日本にとって非常に大きな課題です。町おこしによるインバウンドの取り込みも、一過性のものとなってしまうがちです。よりサステナブルな課題解決策として、当社グループが取り組んでいるのは、地方企業の事業承継です。地方には優良な事業を持つ企業がたくさんあるにもかかわらず、後継者がいないために存続を断念することは、非常に残念に思います。我々のノウハウを活用し、後継者の仲介や、ファンドによる再生などを通じて事業の継続をサポートし、雇用の増加などに貢献したいと考えています。



SDGs対談

また、日本の農業の、少子高齢化問題にも取り組んでいます。2018年には大和フード&アグリを設立しました。その分野で知見とネットワークのある専門家を同社の取締役役に招き、アグリテックを活用したハウス栽培によって効率向上と安定的な生産を行う仕組みを作り、そこに小規模農家も参画できるようにしていきます。現在、農地の供給は全国的に豊富なので、可能性が大きい事業だと思っています。地方大学や金融機関と農業ファンドを組成するなど、地域との連携も進めていきたいと思っています。安定したキャッシュフローが生み出せるようになれば、将来的には証券化など証券ビジネスとのシナジーが生まれると予想しています。

白河： 昨今、都市部からIターンで地方の企業を承継し、そのまま移住するという方も増えていますね。移住&事業承継というスタイルが新たな交流を生み、地方に刺激をもたらしています。10年ほど前に、女性ゆえに家業を継がない予定だった方が継いだことで、さまざまな良い事業変革が起きたという本を書きました。生まれや性別にとらわれず、柔軟な事業承継のあり方が増えることで、地方を活性化できると思います。

中田： 日本の未上場企業の7割弱が、「後継者がいない」と答えたアンケート



西口 尚宏

一般社団法人 Japan Innovation Network (JIN) 専務理事。
日本長期信用銀行、世界銀行グループ、産業革新機構などを経て、JINの創設に参画。
国連開発計画 (UNDP) イノベーション担当上級顧問、上智大学特任教授などを現任。

結果があったそうですが、経営者自らが価値観を変えられずに、選択肢を排除してしまっているケースも、まだ多いのでしょうか。事業を続けていくというところに焦点を当てると、ファンドが一旦受け皿になって、責任を持って次の人に渡していくという手法も、検討の余地が大きいと思います。

持続可能な資金循環を加速させる

国谷： 国がきっちり方向付けをしていくことも重要だと思います。日本ではSDGsの認知度は未だ5人に1人程度だといわれていますし、気候変動への危機感も非常に希薄だと感じます。先ほど中田社長も仰いましたが、石炭火力の位置付けなどをまだはっきりとは打ち出せておらず、メッセージ性が乏しいと思います。しかし近い将来、社会全体の意識が転換するソーシャル・ティッピング・ポイントが来れば、あらゆる分野で一気に変化が加速するでしょう。

白河： お金の流れが変わると、急に加速しますよね。

国谷： また、RE100^{*1}に加盟する企業が徐々に増えていますが、再生可能エネルギーの供給が足りず、調達が難しいそうです。ファイナンスなどを通じて状況を変えていく必要があると思います。

中田： 大和エナジー・インフラでは、太陽光発電や、バイオマス発電など社会的インパクトの大きな事業への投資を行っており、グローバルなエネルギー供給構造の転換に寄与していきます。エネルギーセクターだけでも年間3.5兆ドルの投資を長期間必要とするような社会においては、これら社会課題解決型の新規事業の将来性は大きいと考えています。また、お金の流れを変えていくために、まず気候変動のリスク・影響を金額で示していくことも、重要だと思っています。TCFD^{*2}には、大和証券グループとして賛同を表明しています。当社グループは生産設備などを

持っていないので、気候変動の直接的な影響は少ないと思いますが、これから自然災害などが増えていくと、当社グループのお客様への影響も懸念されます。当社はパーゼルによる規制業種であることから、リスクの計測・管理能力には長けていますので、まずは気候変動と自社のビジネスの関連について、リスクマネジメントの視点も含めて、定量的に測定することに取り組みたいと考えています。そこで得られる知識や経験などを通じて、他業種での普及にも協力するなど、証券会社としてTCFDへ貢献できるところがあると思います。

西口：大和証券グループのバリュー・チェーンのなかで、すでにいろいろされていますが、さらに期待したいのは、他者にSDGsの達成を促し加速させる、触媒機能の拡大です。具体的には、アナリストの

機能です。世界的に短期的な業績評価にもとづく銘柄推奨が中心なので、持続的成長のための中長期的な投資をしたい企業は、うまく評価してもらえないことがあります。大和証券のアナリストが、地方の中堅、中小も含めた企業の価値のある取組みを長期の視野で積極的に評価することができれば、投資家の見方も変わってくると思います。

現在でもバイサイドを中心にESGアナリストがいますが、どちらかといえばリスク面を重視しています。オポチュニティを評価する「SDGsアナリスト」がいると良いですね。グローバルにもまだないか、不足していると思います。大和証券グループは、こうした分野でリーダーシップを発揮する資格があるし、ぜひお願いしたいと思います。アントレプレナーシップによる社会課題解決の取組み、それを

支えるファイナンス、そしてこれを評価するアナリストと循環すると、強固なエコシステムを構築できると考えます。

中田：非常に重要なお指摘です。今まさに、SDGsをしっかりと理解して、周りに影響を与えられる「SDGs人材」の育成を進めています。このような人材が十分に増えれば、次のステップとして、「SDGsアナリスト」は当然視野に入ってくると思います。

クオリティNo.1とハイブリッド型総合証券、これらの経営戦略の柱において、本日皆様からいただいたお話を踏まえ、持続可能な社会とともに当社グループが成長していくために、できることを模索していきます。

*1 再生可能エネルギー100%の実現を提唱する世界的なイニシアティブ

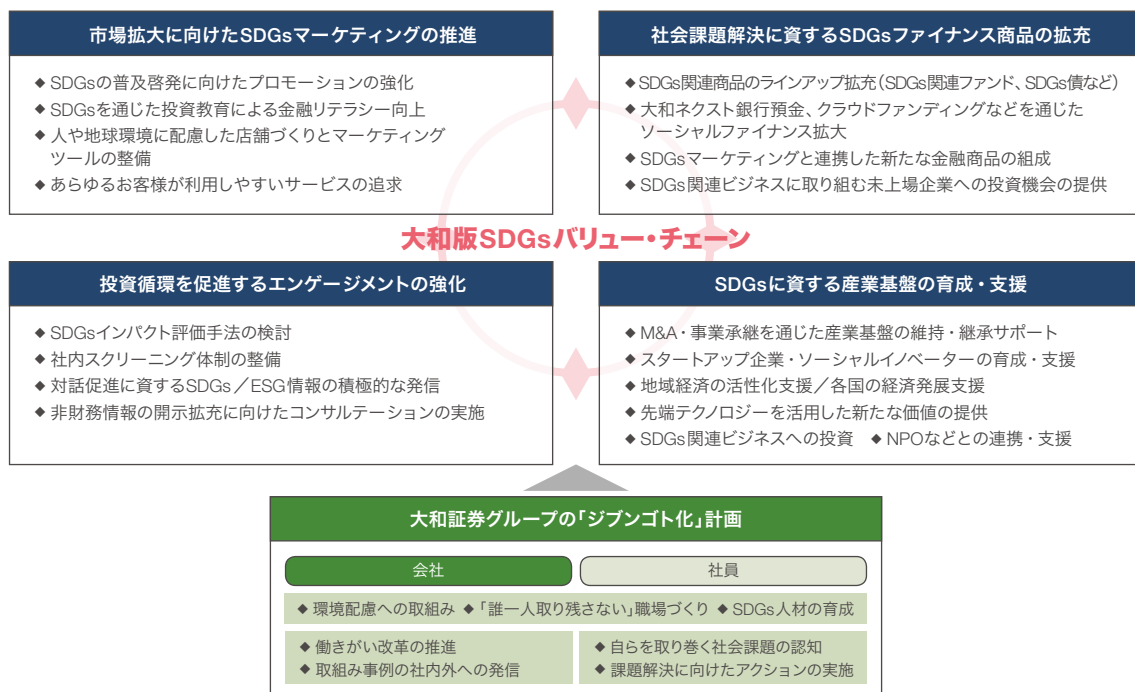
*2 P.106参照



2019年6月 SDGs推進委員会

SDGs推進アクションプラン Passion for SDGs 2019

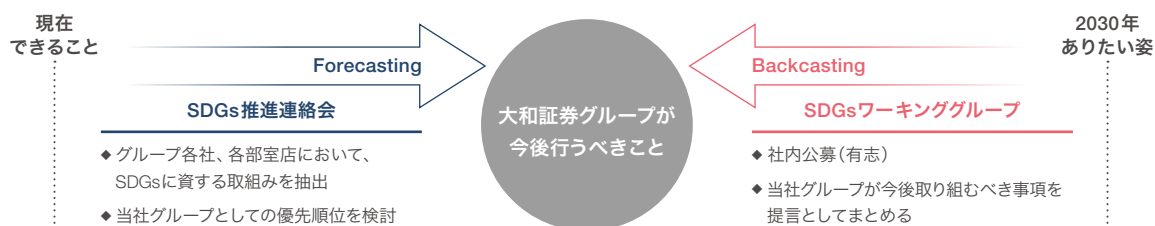
持続可能な資金循環を生む“大和版SDGsバリュー・チェーン”の構築



当社グループは、バリュー・チェーン上のリソースを最大限活用し、SDGsの視点で人材育成やグループ横断的な体制整備をすることにより、持続可能な資金循環を生む仕組みの構築を目指します。

そして、SDGs達成に向けたサステナブルな資金供給やSDGsを契機とした「貯蓄から資産形成」の推進と運用資産の拡大を推し進め、持続的成長のために共通価値を創造していきます。

今後も引き続き、社員一人ひとりが業務のなかでSDGsを意識できるよう、社会課題の解決を「ジブンゴト化」させながら、当社グループ自身も、経営戦略とSDGsに資する取組みの一体化を推進していきます。



アクションプランの策定にあたって、2つの方向から検討を行いました。「SDGs推進連絡会」と「SDGsワーキンググループ」です。

SDGs推進連絡会では、グループ会社を含む各部室店から、フォアキャスティングの視点でSDGsに資する新商品やサービスに関するアイデアや意見を集めました。SDGsワーキンググループは、社内から募集した有志100名以上が集まり、2030年の当社グループを見据えてバックキャスティングの視点で提言を行いました。これらを統合し、「当社グループがなすべき行動」を、大和版SDGsバリュー・チェーンの構築に向けたアクションプランとして策定しました。



SDGs推進連絡会



SDGsワーキンググループ

特集

リテール営業改革

真のボトムアップ体制構築にむけて



- 28 営業本部長インタビュー
- 32 お客様満足に立脚した営業体制の進化
- 34 営業店における「クオリティNo.1」の取組み
- 36 CCO（最高お客様満足度責任者）メッセージ

営業本部長インタビュー：お客様との強い信頼関係を構築するリテール営業改革

ボトムアップの
コミュニケーション量を
増やすことで、
お客様のニーズを
徹底的に考え、
追求していきます。

お客様の資産と真剣に向き合い、 より強い信頼関係を構築する

2017年4月より「ボトムアップの営業体制」への転換を開始しました。これまでも、営業員の努力で、お客様本位を意識したコンサルティングを行ってきましたが、組織としては、まだ業界の文化として、商品ごとに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での営業体制となっていました。真にお客様と向き合った、お客様本位の営業体制を構築するためには、お客様のポートフォリオ全体を考えながら、お客様のニーズのために、商品提案を積み上げていくような営業でなくてはなりません。そのような営業体制によってこそ、会社としての収益も持続的で安定的になるという考えのもと、当社は、他社に先駆けて独自の改革を始めました。

私は、1988年に大和証券に入社しましたが、早々にバブル経済が崩壊し、株式運用をされているお客様には、損益という点でご迷惑をお掛けすることも多くありました。そのなかでも、何か店か転勤を経験しましたが、転勤の際には、お客様から「ありがとう」という言葉を頂戴し、とても嬉しく感じたのを思い出します。お客様の大切な資産について真剣にお客様と議論を続け、解決策を講じていたことで、お客様に認めていただけたのだと思います。我々は製造業ではありません。お客様との真剣な付き合いの結果として残るものは、信頼関係とおお客様の資産です。お客様との人間関係、信頼関係が根本的なところにあり、これをより近く、より強くすることによって、当社が選ばれ、お客様の資産をお預りする信頼を得ることができます。この、お客様との関係を深くしていくための、道具のひとつとして採用したのが、NPSです。

大和証券グループ本社
専務執行役
リテール部門副担当
兼 大和証券 専務取締役
営業本部長
新妻 信介

ボトムアップ体制への大改革とNPSの導入

私は2018年度の1年間は、大和証券のCCO（最高お客様満足度責任者）として、NPSのエッセンスを全店に広げていきました。2019年度からは、営業本部長として、NPSへの取り組みが、中長期的には基盤拡大や収益といった実績に貢献していくことを支店に伝えています。

文化を1回壊すというのは、大変なことです。これまでの「プロダクトアウト型」で実績を上げてきた支店長が、「自分たちで考える」ことを始めました。頭のスイッチを切り替えるわけですから、新しいやり方に慣れるまで、一時的に苦戦することもあるでしょう。しかし、ここは決して逆行するようなことがないよう、胆力を持ちながら、忍耐強く改革を行っていかねばなりません。

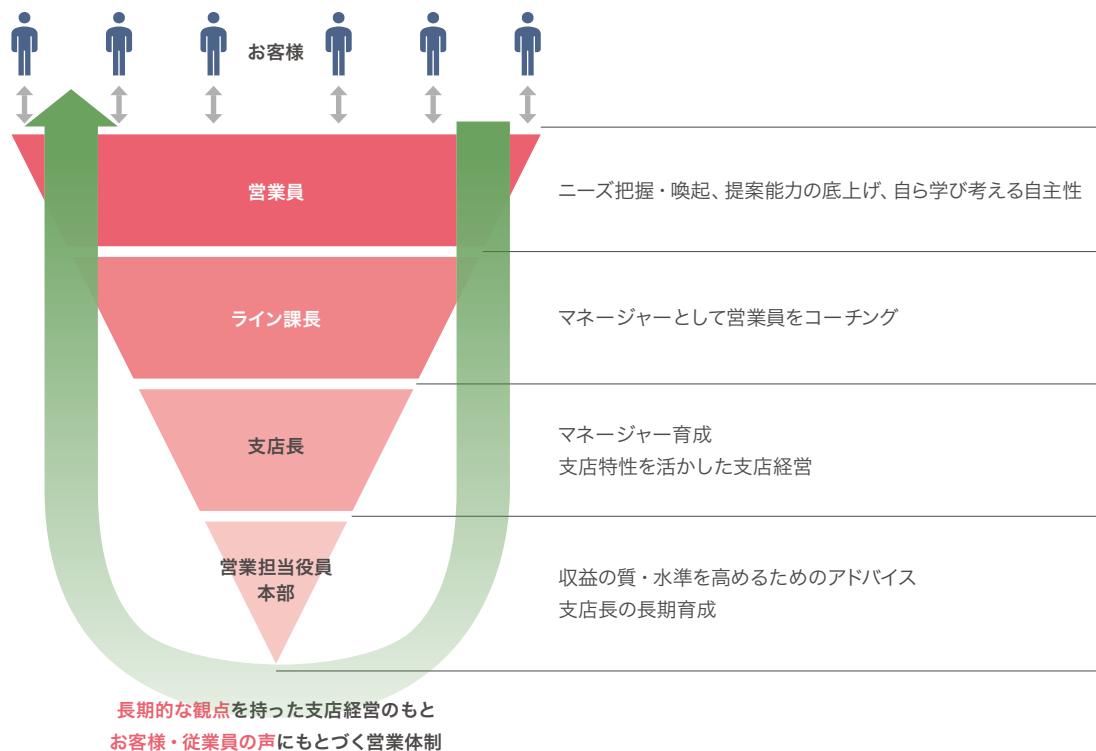
改革成功のための重要なカギとなるのが、ひとつは「お客様の中長期の資産管理」です。お客様の中長期的な資産運用の課題やニーズをしっかりと把握することで、将来の見込み案件がわかりますので、当社としてはより中長期的な計画や見通しを立てることができ、短期的な実績の上下に一喜一憂しなく

よくなります。それにより、営業店では、目先の実績を追い求める必要がなくなり、目標や実績管理のタームが伸びてきています。こういった先々の見込み案件が積み上がることは、当然、当社グループの収益の安定性へとつながります。

NPS導入にあたっては、全社への大きな影響を抑えるため、全支店を8つに区分し、時差をつけて進めました。各店舗の取り組み方はさまざまですが、支店長主導のもと、創意工夫を行い、成功事例も出ています。また、現在見えてきている成果としては、幅広いお客様のニーズやお悩みに、しっかりと対応することで、相続、贈与、不動産、M&Aなど、ソリューション提供型の案件も増えています。

中期経営計画では預り資産残高80兆円の目標を掲げています。リテール部門としては、NPSを通じた、お客様との信頼関係をより強固にしていくことが、結果として当社へお預入れいただく資産の拡大につながるものとして、取り組んでいきます。

ボトムアップの営業体制



営業本部長インタビュー：お客様との強い信頼関係を構築するリテール営業改革

本部から営業現場までのコミュニケーション量を増やし、自ら考える力を育てる

営業改革の成功のための、もうひとつのカギは、「営業品質のクオリティ向上」にあり、最も重要なポイントとして「コーチング」があります。

従来のような商品起点での指示がないなかで、支店長や上席者は、それぞれ配下の営業員が、どのようなコミュニケーションをお客様と取っているのか、密にコミュニケーションを取って聞かないと、お客様のどこにニーズがあるのかということを見落としてしまう可能性があります。そのため、支店内や、各課内でのコミュニケーション量が大きく増加しました。日々、課長が課員に対してコーチングを行い、案件を詳細に共有することで、たとえば若手社員のアンテナでは気がつかなかったお客様のニーズに対して、「こういった商品やサービスが、このお客様には合うのではないかと」、上司が気づいてあげることができます。また、こうしたコミュニケーションの増加に伴い、支店の一体感や強靱な文化が築かれてきています。

私自身、支店長は5ヵ店で経験し、若手社員へのコーチングや勉強会に力を入れて取り組んできました。若手社員は支店にとっても大きな伸び代ですから、大切に教育すべきです。経験上、部下とのコミュニケーションが深い方が、単に指示を下すよう

な教育よりも伸びていくだろうと思っていますし、今のボトムアップ体制によって、密なコミュニケーションを伴った教育が行いやすくなりました。また、お客様本位の営業体制には、自分で考え、自律していく、日々の忍耐と努力が欠かせません。諦めず、愚直に取り組んでいくことが必要とされます。ナレッジへの興味・関心が高い新入社員を多く採用できていますので、今後の当社グループの中核を担う、優秀な人材を増やしていくという面でも、非常に期待が持てます。

インターナル・ホールセラー（以下、IW）の存在も重要です。これは大和証券に伝統的にある機能で、十数名の優秀な担当者が117の支店をサポートする体制を敷いています。本部と支店をつなぎ、支店のコンサルティングを行うような役割を担っており、支店長からも頼られる存在となっています。毎月、IWとCCOや私とのミーティングを行い、全店の好事例や課題について議論し、知恵を出し合って、各支店へフィードバックします。

IWは営業員が憧れる存在であり、支店長候補の人材でもありますので、現在の支店長も含め、彼らがしっかりと各支店の課題と向き合い、変えてきたという自負を持つことによって、将来の支店がさらに成長・発展していくと考えます。

お客様に寄り添い改善を重ねる

お客様満足度、NPSのスコアは、やはりお客様の投資パフォーマンスに大きく左右されます。お客様から手数料をいただきながら、お客様に損失が発生しているというのは決して望ましい姿ではありません。お客様の損益に対して責任をより感じるために、2019年度には営業員と支店のそれぞれの評価に、お客様の運用損益を反映させる項目を加えました。

また、NPS導入の状況を把握するために全店舗を視察しながら、お客様から見た店舗の利便性も考えることができ、店舗運営に関してはかなり効率化の余地があることが見えてきました。2018年度は名古屋の大型店舗2店を統合しましたが、統合と同時に空中店舗に移転し、大幅に不動産コストを削減する一方、統合後に3つの営業所を新設し、現在、1支店と5つ

の営業所で名古屋地域をカバーする体制となっています。名古屋地域全体の統合前後の比較では、新規開拓などの基盤拡大、収益ともに実績は伸びている反面、コストは統合前よりも下がっており、その結果、収支が改善しています。

一方、出店を増加しているローコストの「営業所」は現在43店舗ですが、こちらはますます存在意義が高まっており、支店と営業所を比較すると、営業所は営業員一人当たりの資産導入額で見れば、支店を大きく上回っています。2011年の導入時より、営業所は、商品ごとの販売目標を持たず、お客様に近い場所にて、地域密着型で資産導入と新規開拓に特化していくコンセプトでした。リテール営業改革は、営業所で成功したエッセンスを全店舗に注入していく側面も含んでいます。

伝統的証券会社としての価値を磨き、お客様に最も選ばれる証券会社になる

NPSを用いたリテール営業改革は、大和証券の強みとして、他社との差別化要因としても確立していきます。お客様を起点としたボトムアップ型の営業体制は、当社でも相当の準備期間を要して形にしているように、そう簡単なものではありません。先ほども述べましたように、今までの文化を一度壊すことは困難な作業であり、さらに一過性の取組みとならないよう、会社全体のコミットメントが非常に重要だと思えます。当社グループは、長年お客様に向き合ってきた証券業のノウハウとその課題への考察の深さや、働き方改革を推進してきた結果としての社員のロイヤルティや結びつきの強さ、そして何よりも社長をはじめとした経営陣の改革へのコミットメントの強さ、経営戦略全体の一貫性といった点で、他社にはない条件が揃っていると考えます。

お客様のニーズは常に変化していきます。インターネットに通ずる世代はやはり、どこかの証券会社と取引しようというときに、ネットで検索し、そこで口座をつくられることが多いでしょう。当社のお客様は、現在、60歳以上の方が多くですが、もう10年もすればネット世代の方々も高齢になられてきます。しかし一定以上のご年齢のお客様は、株式のことだけ、運用のことだけを悩まれているのではなく、ご自身の保有資産のポートフォリオ全体について、税金や不動産など、さまざまな点で悩まれている方が多いと思います。

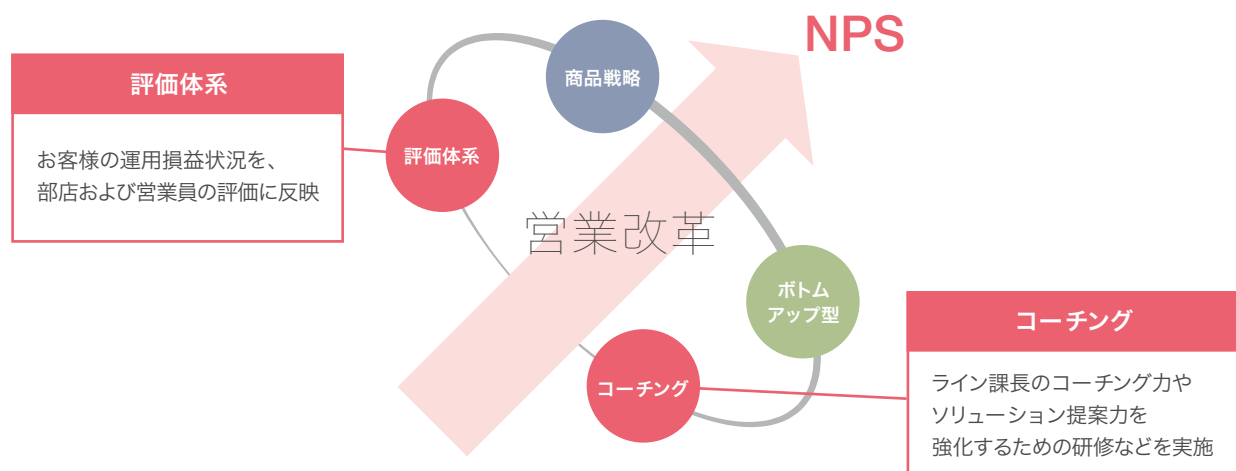
たとえば相続の話であれば、日本の相続財産の5～6割程度が不動産といわれています。課税への対応もありますし、社会が高齢化するほど、不動産のソリューションが求められると思います。また経営者のお客様であれば、自社株の評価が必要

ですし、場合によっては事業承継やM&Aのニーズもあるでしょう。ですから、当社グループ全体の戦略としても、伝統的な証券取引から得られる、いわゆるブローカレッジ収益のみで生き残ろうというのではなく、さまざまな領域に収益機会を設け、「ハイブリッド型の総合証券グループ」を目指しているのです。営業本部としても、お客様の資産全体に対して、適切なコンサルティングを提供してニーズを満たすことができれば、それがさまざまな収益機会にもつながっていきます。そのためにも、営業員のスキルやナレッジのレベルアップは重要だと思っています。

おそらくほかの業態でも似たような面はあるのではないのでしょうか。たとえば、ブランド価値が高いようなホテルでは、クオリティの高いホテル職員たちの、プロフェッショナルなサービスを提供することで、リピートするお客様が増えていくという仕組みをつくり上げています。当社でも、もう1回大和証券に行こう、もう1回あの営業員に聞いてみよう、相談してみようと思ってもらえるような金融機関になりたいと思います。営業員とお客様が対話を重ね、お客様の金融知識がどんどん向上していけば、それは金融リテラシーが欧米ほど高くないといわれる日本社会にとって社会的意義にもなると思います。

我々の営業改革は、まだ準備運動を終えた程度の段階でしかありません。本当の改革はこれから長い時間をかけて行われるものです。NPSを活用しながら、お客様満足度を積み重ねていき、その結果として、大和証券はお客様から最初に選ばれるクオリティNo.1のブランドとなることができると考えています。

NPSを軸とした営業改革



お客様満足に立脚した営業体制の進化

当社グループは、2017年4月より、経営方針の取り組みテーマとして「クオリティNo.1」を掲げ、「貯蓄から投資」のなかでお客様に最も選ばれるパートナーとなるべく、徹底的なお客様目線での業務運営体制構築にグループ全体で取り組んできました。大和証券では、ボトムアップによる営業推進体制の導入、お客様満足度の向上という、業界で最も先進的な取り組みに着手しました。

2018年度には、中期経営計画「Passion for the Best」2020で掲げる数値目標の頂上に「お客様本位KPI」を据え、顧客ロイヤルティを測ることのできるお客様満足度指標「大和版NPS」、お客様からの信頼の証としてお預けいただくことのできる「大和証券 預り資産」を具体的なKPIとして設定し、2018年度中に大和版NPSの全店導入を行いました。

三位一体のリテール戦略

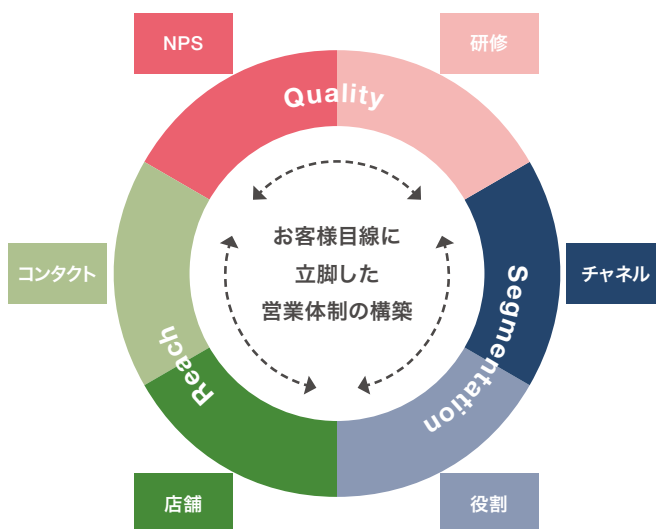
お客様目線の営業を実施していくために、クオリティの向上、お客様との接点拡大、そしてお客様に最適な提案をするためのチャネルの細分化を、包括的に行う戦略を推進しています。

接点拡大については、低コストの小規模店舗である営業所の増加を推進することで、エリア・マーケティングを徹底しています。

チャネルの細分化については、さらに高齢化・多様化が進む個人のお客様のニーズに、よりきめ細かく対応することを目指しています。

これらの施策と同時に、「クオリティNo.1」を追求し、お客様コンサルティングの量・質ともに向上させていきます。

📖 **チャネルの細分化・店舗戦略** ▶ P.43(部門戦略)



「大和版NPS」の導入

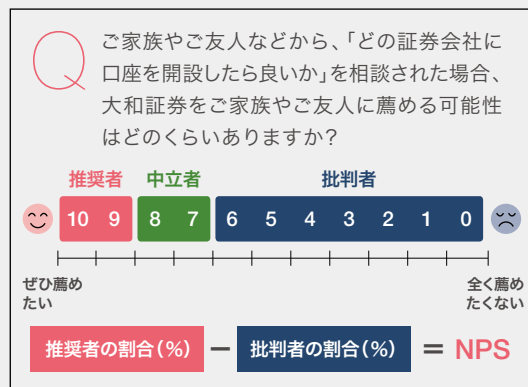
当社グループでは、2018年度より、お客様満足度をこれまで以上に効率的かつ継続的に可視化し、計測できる指標として、大和版NPSを全店に導入しました。

お客様満足度向上のために、お客様からのアンケート結果に対してどのように取り組むべきかを、現在、各営業店において考え、実行しています。各営業店の取り組みは、NPS推進室がサポートしています。

また同時に、営業員のスキル・テクニック向上に取り組むほか、営業員のマインドについても、真にお客様と寄り添う姿勢を促す仕組みを整え、それらをCCO(最高お客様満足度責任者)が統括していきます。

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、お客様の満足度を測ります。多くの世界的な企業で採用されています。



お客様からのアンケート回答例



推奨

- ・いつも丁寧かつ顧客の立場に寄り添っているいろいろな商品を紹介してくれる。また税務相談をした際にも専門部署を紹介していただき、大変助かった。
- ・投資目的、資産状況を理解したうえで商品を勧めるやり方に、大変好感が持てる。
- ・リスクについても丁寧な説明を受けている。運用などで不安な材料もあるが、こちらの意見を聞きながら最良の策を考えてくださっている。
- ・こちらからの要望に適した商品や情報を提供していただきました。また、相続や贈与について教えてほしいことを依頼すると、専門部署への問い合わせや資料作成に尽力していただき、信頼できます。

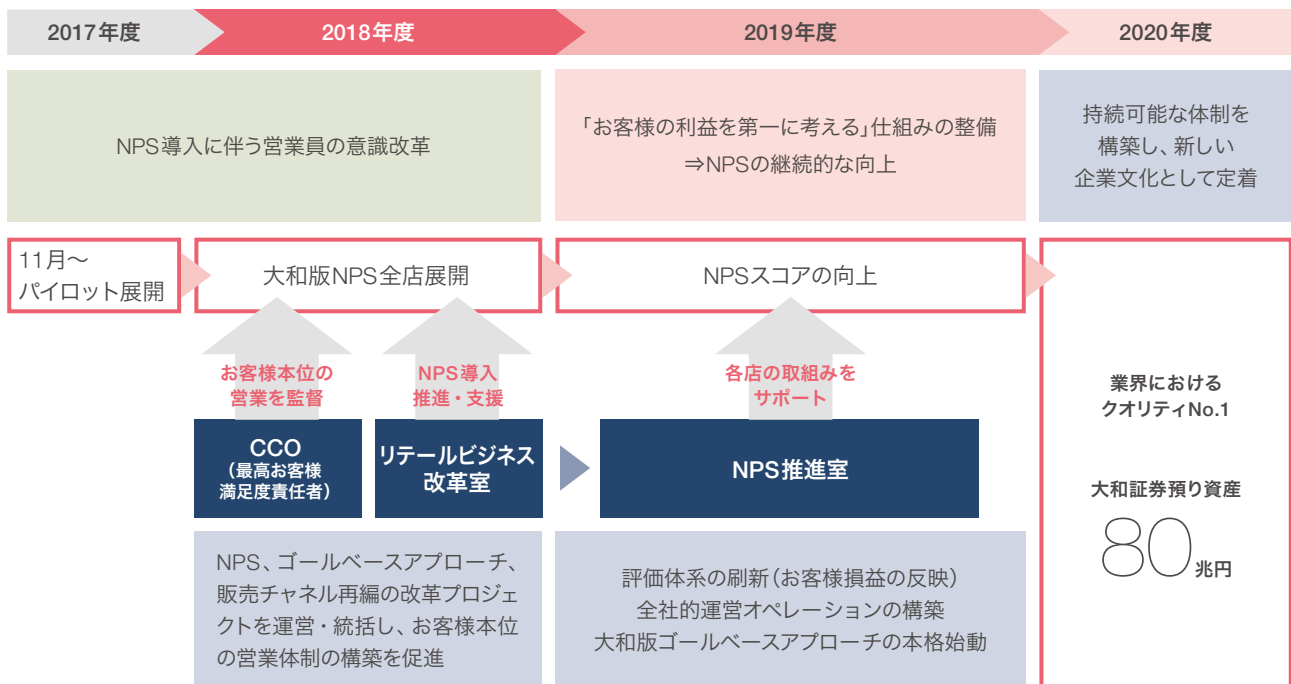


批判

- ・手数料が高く、自分でETFなどをネット証券経由で購入した方が、流動性の観点、管理手数料の観点から優れていると考える。
- ・メールでの質問・回答ができればよいと思いますが、貴社にはその対応がない*ので不便である。
- ・相場状況にもよりますが、なかなか利益につながらない。
- ・取引残高報告書の見方が難しい。もっと分かりやすくしてほしい。

* 2019年3月にメール運用ルールを変更。現在はお客様とのコンタクトに幅広く使用可能

NPSを原動力とした展開フェーズ



2019年度は、「お客様本位」の考えをさらに進化させ、「お客様の利益の最大化のために最善を尽くす」ための、新たな仕組みづくりを行います。その第一歩として、部店評価と営業員評価のなかに、「お客様の運用パフォーマンスに関する項目」を組み入れ、さらなる意識改革を促進しました。

これらの取組みにより、お客様から信頼をいただけた証となる預り資産の拡大を目指しており、2020年度までに80兆円を目標としています。

営業店における「クオリティNo.1」の取組み

国立支店の取組み (2018年5月から導入開始)

Case 1

大和版NPS導入に伴う 営業員の意識改革

国立支店はNPS導入の第1陣として、2018年5月から導入を開始しました。導入当初から支店の全員がコンセプトを理解・納得するまで、試行錯誤を重ねたことにより、現在では営業員一人ひとりがお客様との関係をより深いものとするため、徹底的に考える意識が定着しています。

私は、国立支店長の前は新設営業所の所長でした。営業所では設立当初から商品ごとの販売目標はなく、お客様のニーズに徹底的に向き合うことで、多くのお客様とお取引いただくことができることを身をもって感じていました。社会的に少子高齢化が進むなかで、今まで当社とお取引いただいていないお客様へのアプローチを、より一層拡大していくことが重要だと考えています。お客様の多様化するニーズにお応えできるよう、運用商品のみならず相続・贈与や不動産などのソリューションに関する知識を強化し、幅広いご提案をしていきたいと思っています。



大和証券
国立支店長
澤田 孝之

「ワイガヤ」で課題を共有

国立支店では「NPS作戦会議」を毎週実施し、そのなかで、全員参加型の意見交換（ワイガヤ）を行っています。徹底的なお客様目線での営業活動を通じて感じた課題に対する改善策を具体的に議論しています。議論の内容は支店全体で共有し改善を図ることはもちろんのこと、支店での改善が困難な課題については現場の声として、NPS推進室へ共有しています。議論を通じて支店内のコミュニケーションが活発化し、日頃の営業活動において今まで以上に案件の共有が図られています。



NPS作戦会議の様子

NPS導入後は、面談時にお客様の悩み・課題をヒアリングすることに、より傾注するようになったと感じています。私が担当するお客様には高齢の方も多くいらっしゃいます。Q-Road*やファイナンシャル・プランナー資格取得の過程で学んだ知識を活用し、相続・不動産に関するソリューションを提供し、お客様に喜んでいただけたときにはやりがいを感じます。

* P.63 参照



松本 万里奈
大和証券
国立支店 主任



山町 瑞季
大和証券
国立支店 主任

NPS導入後の変化のひとつに上司とのコミュニケーションがあります。毎日夕方に、当日のお客様との面談内容を上司へ報告するとともに、今後のコンサルティング方針について具体的な指導を受けています。

NPSのアンケートでは、ときには厳しいご意見をいただくこともあります。ご意見の裏側にあるお客様のご要望にお応えするためのヒントとして真摯に受け止め、日々改善を繰り返しています。また、お客様と直接お話しする機会を増やしたことで、今まで教えていただけなかったさまざまな悩みをお話いただけるようになりました。

幅広いお客様に愛される営業員を目指していきたいと考えています。

京都支店の取組み (2018年10月から導入開始)

Case
2お客様満足度向上に向けた
仕組みの整備

お客様満足度向上への第一歩は、何よりもまず、お客様の声に深く耳を傾けることです。当支店ではお客様と面談する際、投資に関するご意向はもちろん、相続・贈与・不動産など、お客様の人生に関わるあらゆる課題やニーズをうかがい、そのうえでお客様目線に立った最適なソリューションをご提案する仕組みの定着に取り組んできました。経験の少ない若手営業員でもベテラン社員と同等のクオリティの面談をスムーズに行えるよう、支店独自のヒアリングカードを作成するなど、支店全体のボトムアップに努めてきました。

こうした取組みの結果、各営業員が「お客様のために何ができるか」を自発的に考えるようになり、営業活動のあり方も、お客様との面談アポイントを先々まで取得し、面談に向けた入念な準備期間を確保するなど、より長期的目線に立った計画的なものに変わってきました。私自身もマネージャーとして、部下がお客様とどのようなコミュニケーションを取れたのかというプロセスを重視して支店経営にあたっています。



大和証券
執行役員 京都支店長
芹澤 潤一

支店全員で創るPDCAサイクル

京都支店では週1回、「NPS戦略会議」を実施しています。NPS戦略会議では、お客様からご回答いただいたアンケート内容を課長クラス以上の参加者全員で共有し、問題点や課題を検証するとともに、「お客様満足度を高めるにはどうすべきか」という観点から今後の対応や改善策などについてさまざまな意見を出し合い、真剣な議論を重ねています。会議では、NPS担当者が中心となり議論を進めます。各課長からは、それぞれの課でお客様と関わりながら気づいたことなどが報告されると同時に、全員から改善に向けた意見や提案がなされます。そして全員が納得し意見が一致した工夫やアイデアについては、支店全体の取組みとして採用し、速やかに実行に移しています。NPS戦略会議を中心に常に改善のPDCAサイクルを回し続けることで、支店全体としてお客様満足度の向上へ徐々に近づいていくのではないかと考えています。

また、当支店が立地する京都市は全国屈指の歴史ある上場企業が集積しており、「SDGs先進度No.1」の評価を受けています。今後はこうした地域特性を活かして、当支店が率先して共通価値にもとづくお客様とのつながりを生み出し、現場ベースでのSDGsの取組みにより京都発のイノベーションに貢献していきたいと思っています。



NPS戦略会議の様子



中田 千香子
大和証券
京都支店 上席課長代理

NPSの導入によって、急激にお客様との向き合い方が変わったとは思っていません。ただ、商品ごとの販売目標がなくなったことで、現在は、お客様のゴールのために、より柔軟な提案を、より中長期的目線でご提案しやすくなりました。お客様のお話をたくさんうかがい、深いヒアリングを行うことを心がけています。お客様に何でも相談いただける担当者になれるよう、自己研鑽にも励んでいきます。

CCO（最高お客様満足度責任者）メッセージ



営業員一人ひとりが「真のお客様本位」を理解し、お客様に最も近い営業店が主体となるボトムアップによる営業推進体制を進化させるため、本格的な変化を促すスキームを整備し、営業品質の向上やサービス改善を推し進めます。

大和証券 常務取締役
CCO（最高お客様満足度責任者）
望月 篤

営業品質の向上に向けて

大和証券では、従来より、コンプライアンス部門が軸となり、法令や社内ルールに則して問題のある営業姿勢・行為を是正し、営業品質の向上に取り組んできました。今後、「真のお客様本位」の浸透に向け、法令や社内ルールの遵守にとどまらず、本当の意味でお客様に喜んでいただくため、より高い次元での取引を促進すべく、2019年度より営業品質のさらなる向上に向けた新たな取り組みを開始しました。具体的には、「法令やルールには違反しないものの、お客様にとって最善の選択肢とはいえない可能性のある取引」を抽出・モニタリングし、対象営業員に対する指導を通じた行動改善を図っています。また、この指導制度は上席者も対象としており、より高い目線で営業員を正しく導くため、上席者の意識を一段と高めることで、支店内での自浄作用を高めています。「真のお客様本位」の確立には、一律のルールで管理するのではなく、すべての営業員がお客様のことを深く理解し、最も適切な提案を考え抜くこと、そして支店長や上席者がサポートしていくことが不可欠だと考えています。

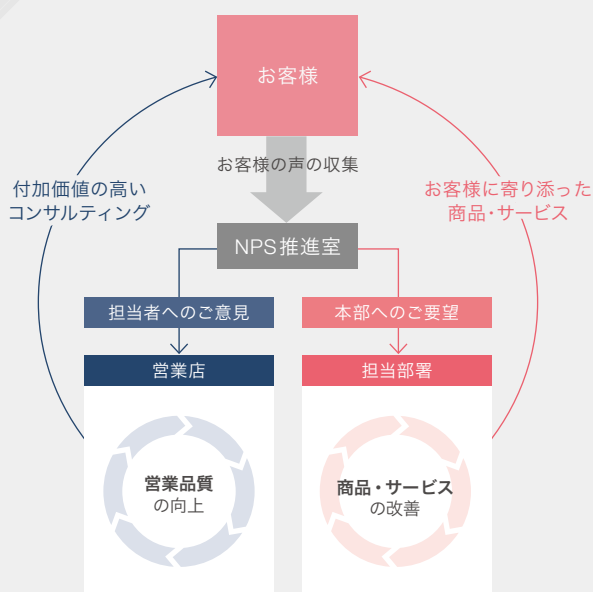
「お客様の声」への対応について

現在、お客様からいただいたご意見・ご要望を速やかに営業店および本部部署に共有し、全社一丸となって改善活動に取り組んでいます。まず、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を通じて、付加価値の高いコンサルティングの提供に努めています。一方、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。これまでいた

だいたお客様の声から、たとえば、お客様への連絡ツールとしてのメール活用、オンライントレードの利便性向上などのサービス改善に取り組みました。加えて、2019年度に新設した「NPS推進室」が営業現場の課題を吸い上げ、本部部署と連携して機動的な改善を行うことで、「お客様第一の業務運営」の実効性を高め、より一層の進化に努めています。

今後もCCOとして、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引き続き尽力していきます。

お客様の声への対応体制



部門戦略

38	国内・海外ネットワーク
40	リテール部門
46	ホールセール部門
52	アセット・マネジメント部門
56	投資部門
58	その他

リテール部門

大和証券
リテラ・クリア証券

▶ 国内店舗数*	162店舗
▶ 残あり顧客口座数*	3,025千口座
* 大和証券の数値	

ホールセール部門

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21カ国・地域
▶ 引受高、募集・売出しの取扱高	株券 1兆4,823億円 債券 11.2兆円

アセット・マネジメント部門

投信／投資顧問
大和証券投資信託委託

不動産アセット・マネジメント

大和リアル・エーステート・アセット・マネジメント
大和証券オフィス投資法人

▶ 運用資産残高*	20.2兆円
▶ 不動産アセット・マネジメント運用資産残高	9,074億円

*大和証券投資信託委託(公募株投・公募公社投)、大和住銀投信投資顧問
(現 三井住友DSアセットマネジメント、公募株投・投資顧問)の合計

投資部門

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)

▶ 投資ファンド・金額累計値	85本／4,274億円
▶ プリンシパル投資残高*	1,390億円

*プリンシパル投資残高はPIPとDEIの合計

その他

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

▶ 銀行預金残高*	3.6兆円
▶ 銀行口座数*	1,364千口座

*大和ネクスト銀行の数値

※ 国内の店舗数は2019年10月末時点(予定)、拠点所在地は2019年8月1日時点、
その他の数値は2019年3月末または2018年度実績による

国内・海外ネットワーク

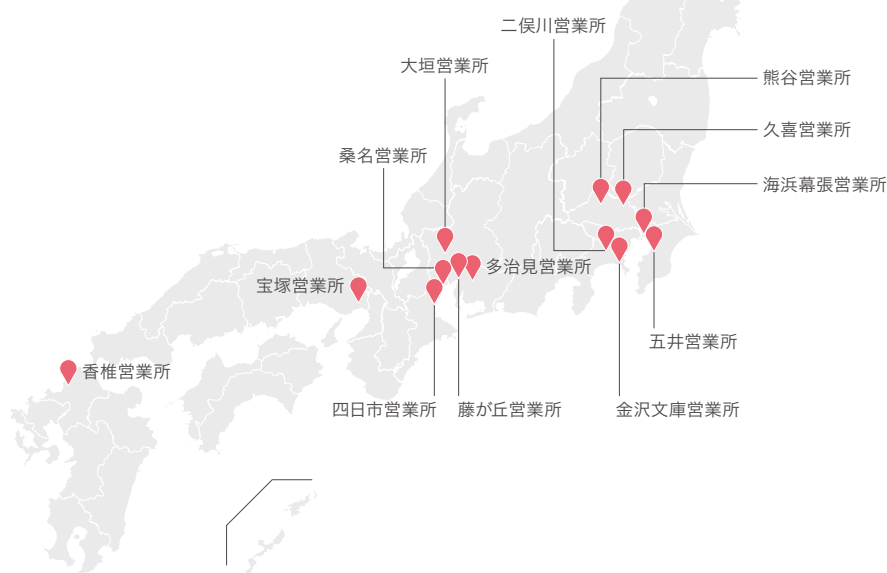
2019年8月1日時点（国内は10月末までの予定を含む）

国内店舗数

162 店舗

📍 2018年4月以降の新設営業所

サンフランシスコ ●



2018年4月以降の新設営業所

2018年	5月	藤が丘営業所	愛知県
	8月	二俣川営業所	神奈川県
		海浜幕張営業所	千葉県
	11月	香椎営業所	福岡県
	12月	桑名営業所	三重県
		多治見営業所	岐阜県
		五井営業所	千葉県
2019年	1月	久喜営業所	埼玉県
	8月(予定)	金沢文庫営業所	神奈川県
		宝塚営業所	兵庫県
		熊谷営業所	埼玉県
	9月(予定)	四日市営業所	三重県
	10月(予定)	大垣営業所	岐阜県

2018年4月以降の統合支店

2018年	5月	名古屋支店・名古屋駅前支店	愛知県
2019年	10月(予定)	池袋支店・池袋西口支店	東京都
		新宿支店・新宿センタービル支店	東京都
		本店・日比谷支店	東京都



アジアにおける主なアライアンス先および出資先



フィリピン	Development Bank of the Philippines	1995年 3月	合併会社設立
		2015年 11月	業務提携
台湾	大和國泰證券股份有限公司	2001年 10月	合併会社設立
ベトナム	SSI Securities Corporation	2008年 6月	資本業務提携
		2016年 4月	出資比率引き上げ 持分法適用関連会社化
タイ	Thanachart Securities Plc.	2013年 2月	業務提携
インドネシア	PT. Bahana Securities	2013年 9月	業務提携
マレーシア	Affin Hwang Investment Bank Berhad	2013年 12月	業務提携
オーストラリア・ ニュージーランド	Australia and New Zealand Banking Group Limited	2014年 2月	業務提携
中国	中信建投証券股份有限公司	2014年 11月	業務提携
		2016年 12月	出資
ミャンマー	Myanmar Securities Exchange Centre Co., Ltd.	2016年 2月	証券免許取得
		2016年 3月	取引開始
インド	Ambit Private Limited	2016年 12月	業務提携
フィリピン	COL Financial Group, Inc.	2017年 4月	出資
タイ	Aura Capital Thai Co., Ltd.	2018年 12月	業務提携
香港	Value Partners	投資信託の運用・販売における協働	
韓国	Mirae Asset Global Investments	投資信託の運用・販売における協働	

リテール部門



大和証券グループ本社
執行役社長 CEO
リテール部門担当
中田 誠司

主な収益源

- ▷ 資産管理・運用に関する商品・サービスの手数料

主な業績変動要因

- ▷ 国内外の金融市場および経済環境の状況
- ▷ 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

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



- ▷ 国民の資産形成支援
- ▷ 投資を通じた社会支援の仲介

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

2018年度の実績・取り組み

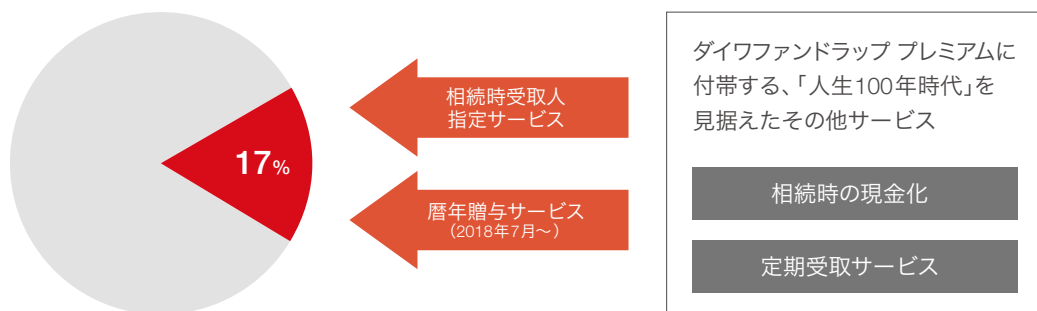
2018年度は、大和版NPSの全店導入をはじめ、お客様満足度を踏まえた営業店の評価制度の拡充などに取り組みました。また、継続的な資産導入と預り資産の拡大により、より質の高い安定収益を増加させ、着実な利益を積み上げていくことに注力しました。その結果、2018年度のリテール部門における資産導入実績は、株券電子化施行前となる2007年度以来の高水準となる1兆2,222億円を記録しました。

リテール部門における安定収益源は、主に、投資信託の代理事務手数料とラップ口座サービスの投資顧問・取引等管理料です。

大和証券のラップ口座サービスでは、高度化するお客様のニーズに応えるべく、魅力的なサービス・機能を強化しており、特に3,000万円から契約が可能な「ダイワファンドラップ プレミアム」においては、お客様の人生100年時代を見据えた付帯サービスを取り揃えており、他社と差別化を図っています。

2018年7月には、「ダイワファンドラップ プレミアム」において、保有資産の安定した成長を図りながら、ご家族への生前贈与を確実・簡単に行うことができる「ダイワの暦年贈与サービス」の取扱いを開始しました。お客様のあらゆるニーズに応える最適なサービスを提供してきたことで、ラップ口座サービスの契約資産残高は2兆円を突破しました。

「ダイワファンドラップ プレミアム」新規契約に占める相続・贈与関連サービス利用率(2018年7月～2019年3月)



強み

▷ 創業以降117年間で築き上げた162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、ホールセール部門、大和ネクスト銀行など他部門とのシナジー効果による商品提供力

事業リスク

▷ 市況の低迷でお客様の証券投資需要が低調となったり、リスク資産を保有することそのものに対して消極的な傾向が強まったりすると、収益が大きく低下するリスク ▷ 店舗、営業員、オンライン取引システムなどを必要とするため、不動産関係費、人件費、システム投資などに係る減価償却費などの固定的経費を要するリスク

2019年度のアクションプラン

1. お客様満足に立脚した営業体制の構築
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
3. 収益基盤の持続的な拡大
4. 外部チャネル・外部リソースを活用したビジネス展開

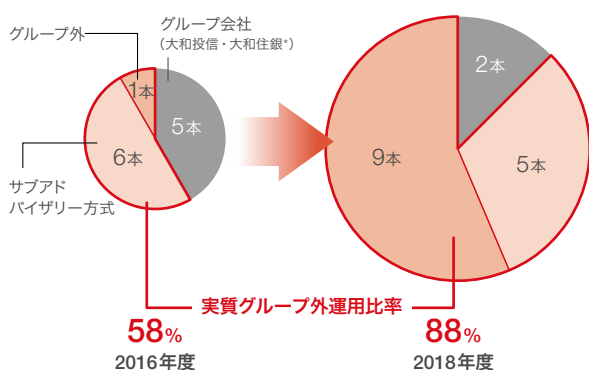
リテール部門

投資信託の商品選定については、グループ内／外に関係なく、お客様に最も魅力的と考えられる商品を選定・販売しており、2018年度に募集・取扱いを開始した投資信託16本のうち、完全に当社グループ外の商品は9本、サブアドバイザー方式*を含めると14本が、当社グループ外の投資信託となりました。

2018年7月には、相場の不透明感が高まるなか、償還時に円建ての元本確保を目指す投資信託として国内初となる、「ゴールドマン・サックス社債／国際分散投資戦略ファンド」の取扱いを開始しました。

* 運用会社が投資信託を設定し、サブアドバイザー（外部委託の運用会社）に投資先有価証券などの選定、有価証券の売買などを委託する形態。サブアドバイザー方式を採用することで、特定の市場・有価証券に強みを持つ運用や優れた実績のある運用など世界中の幅広い運用手法を、投資信託を通じて国内のお客様に提供することが可能になります。

新規募集・取扱い投信 採用構成比



* 現 三井住友DSアセットマネジメント

リテール部門の戦略

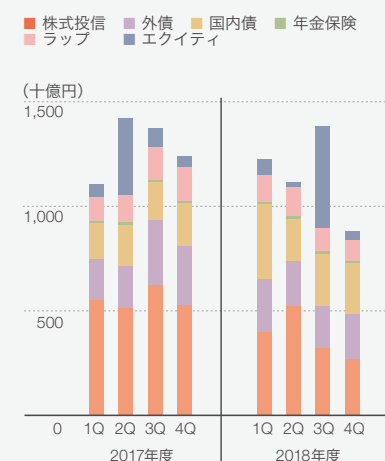
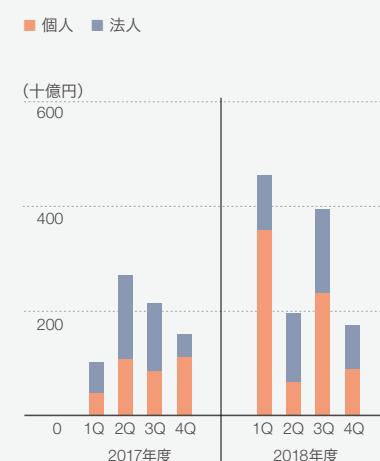
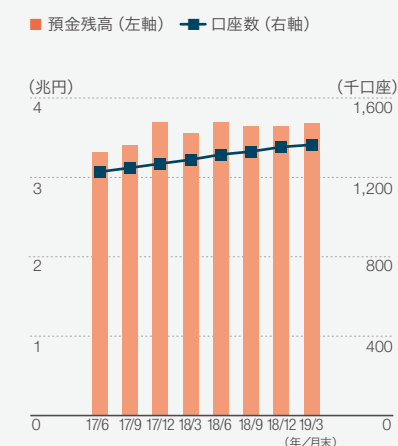
No.1 三位一体の戦略

リテール部門においては、2018年度より、大和版NPSを軸とするクオリティの向上 (Quality)、お客様セグメンテーションと対応チャネルの細分化 (Segmentation)、徹底したエリア・マーケティングによる営業所拡大を基盤とした店舗戦略 (Reach) の3つの観点から統合的に戦略を推進しています。リテールビジネスは依然膨大な成長ポテンシャルを有しており、NPSを基盤としたお客様本位の営業体制のさらなる進化により、よりサステナブルなコアビジネスとしての成長を目指していきます。NPSを向上させるためには、お客様とのコミュニケーションを、質・量ともに飛躍的に向上させる必要があります。低コストの小規模店舗である営業所の出店増加による、エリア・マーケティングの徹底や、高齢化・多様化が進む個人のお客様のニーズに、きめ細かく対応するためのチャネルの細分化は、いずれも、NPSの向上とそれに伴う資産導入の飛躍的な拡大を実現するための、補完的な戦略と位置付けています。

クオリティの向上

Quality

詳しくはP.27「特集：リテール営業改革」をご覧ください。

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)【ご参考】
大和ネクスト銀行
預金残高および口座数推移

チャネルの細分化

Segmentation

大和証券では、2017年10月より、お客様の属性やライフステージに応じたセグメンテーションの細分化を開始しました。相続関連業務を専門とし、お客様ごとに異なる悩み、ニーズに対応する「相続コンサルタント」は、全店に配置完了しています。シニア層のお客様を主に担当する「あんしんプランナー」の配置店は、2018年度末に41店舗、2019年4月には70店舗に拡大しました。導入店舗数については順次拡大し、2019年度中には全店舗への導入が完了する予定です。「フィナンシャルコンサルタント」は資産形成層のお客様へのコンサルティングを中心にっており、2019年4月時点で123名、72店舗に配置しています。

引き続きあらゆる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きます。

セグメンテーションの細分化（2017年10月～）

富裕層	資産 コンサルタント	2020年4月ごろまでに 全店舗への導入 を目指す
高齢層	あんしん プランナー	配置人員数.....123名 導入店舗数.....70カ店
資産形成層	フィナンシャル コンサルタント	配置人員数.....123名 導入店舗数.....72カ店
	CS業務*	

* 店舗のカスタマーサポート

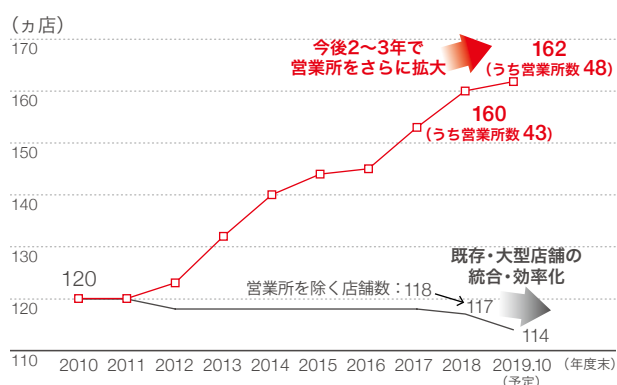
店舗戦略

Reach

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により、店舗数を拡大しています。2018年度には8つの営業所を新たに開店しました。営業所を今後2、3年でさらに増やすことで、従来リーチが難しかったお客様との接点を、効率的に拡大していきます。一方で、既存店舗の効率化・コスト削減については、以下の3つの観点で進めていきます。

- ・同一主要都市に隣接する大型の既存店舗の、統合や集約
- ・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)
- ・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

大和証券店舗・営業所数推移



オペレーション情報

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
(単位: 十億円(別途記載のものを除く))					
大和証券					
預り資産残高*	54,678	51,000	53,678	68,100	66,325
エクイティ	32,574	30,119	32,971	46,310	43,814
債券	12,248	11,854	12,065	13,045	14,193
投資信託	8,590	7,764	7,500	7,573	7,206
その他	1,265	1,262	1,140	1,170	1,111
主要商品販売額					
株式投資信託	2,236	2,317	1,811	2,215	1,513
外債	1,306	1,243	922	982	885
資産導入額	1,067	662	299	739	1,222
個人	707	335	145	347	740
未上場法人	359	327	154	392	481
残あり顧客口座数*(千口座)	2,910	2,973	2,974	2,989	3,025
オンライン契約口座数*(千口座)	2,904	3,040	3,127	3,214	3,320

* 年度末時点、ホールセール部門を含む

SDGsへの取り組み

ソリューションビジネスを通じた社会課題への対応



事業承継ファンドの設立

中小企業の経営者の平均年齢は60歳代後半となっていますが、その後継者不足が大きな問題となっています。経済産業省発表によると、2025年ごろまでに、オーナーが平均引退年齢である70歳を超える中小企業・小規模事業の経営者は約245万人となり、うち半数の127万人が後継者不在とされています。これは日本企業全体の約3割に相当し、現状を放置し、中小企業の廃業が急増すると、10年間の累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性が示されており、事業承継問題は日本が抱える大きな社会的課題のひとつです。

2018年10月、大和証券グループ本社は、事業承継分野でのソリューション提供拡大のため、大和ACA事業承継投資事業有限責任組合（以下、本ファンド）を新たに設立することを決定しました。

現在、事業承継分野で大和証券が提供するM&Aアドバイザリー、資産承継コンサルティングといったソリューションに加えて、今回設立した本ファンドは、お客様の会社の譲渡先候補に加えることができ、お客様の課題解決に向けた提案力を向上させます。

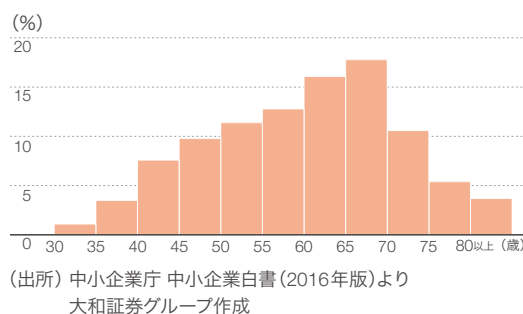
http://www.daiwa-grp.jp/data/attach/2622_141_20181029f.pdf
(2018年10月29日プレスリリース)

事業承継ファンドの設立

- ・事業承継分野で、M&A・資産承継コンサルティングに加え、「事業承継ファンド」を提案可能
- ・業種を限定せず、中小企業のなかでも比較的小・中規模の企業を投資対象とすることで、幅広い事業承継を支援

中小企業の経営者年齢の分布（2015年調査）

中小企業の経営者の平均年齢は60歳代後半となっており、今後10年程度で事業承継のニーズの急速な高まりが想定される。



No.1 商品販売を通じた社会貢献機会の提供

SDGs債（インパクト・インベストメント債券）

インパクト・インベストメント債券は、貧困問題や環境問題などの社会課題に対して解決を図る目的に資金用途を限定した債券です。債券の募集販売を通じて、お客様の資金を直接的に社会的インパクトがある活動に結びつけることができます。

大和証券では、2008年3月から2019年7月にかけて、累計7,061億円の個人投資家向けインパクト・インベストメント債券を販売しています。この額は、同期間に日本国内市場にて販売されたインパクト・インベストメント債券の約50%に相当します。

SDGs債（インパクト・インベストメント債券）の主な販売実績

発行時期	発行体	種類	販売額（概算）（億円）
2018年度	商船三井	グリーンボンド	30
	東京都	グリーンボンド	20
	小田急電鉄	グリーンボンド	11
	韓国輸出入銀行	グリーンボンド	51
2019年度	GLP投資法人	グリーンボンド	30
	商船三井	サステナビリティボンド	60

投資信託を通じたESG投資

大和証券では、さまざまな社会課題やESG投資に関心のあるお客様のニーズに応える投資信託を販売しています。投資信託の例として、大和証券投資信託委託が設定・運用する女性活躍応援ファンド(愛称：椿)、社会課題解決応援ファンド(愛称：笑顔のかけはし)や、三井住友DSアセットマネジメントが設定・運用する世界インパクト投資ファンド(愛称：Better World)などがあります。

📖 SDGsデータブック P.23-24

ダイワ社会貢献ラップ

大和証券では、2015年6月より「ダイワ社会貢献ラップ」の取扱いを開始しています。当サービスでは、お客様がファンドラップで資産運用を行いながら、その運用成果に応じて、選択した団体に寄付を行います。あわせて、当社もお客様よりいただいたファンドラップ・フィーの一部を、同じ団体に寄付しています。資産運用を行いながら、無理なく社会貢献活動を行うことができるサービスです。

🖥️ https://www.daiwa.jp/products/fund_wrap/donation.html

地域社会への貢献

大和証券では、各営業店において地域の皆様とのつながりを広げていくことが、持続的なビジネスにつながると考えています。各営業店では、営業活動だけではなく、地域社会への貢献や、地域の皆様との交流に向けたさまざまな活動を行っています。具体的には、どなたでも参加いただける投資や経済動向に関するセミナーを毎月開催したり、社員の協力による学校教育への支援や、地域のお祭りやイベントへの協賛・協力、読み終わった本の収集ボランティアなどを各営業店で行っています。ボランティア活動へ特に自発的に取り組み、社会に貢献した社員に対して、社内では表彰を行っています。

※ 大和証券グループ全体としても、財団・NPOを通じた助成活動や災害支援、海外拠点での取組みなど、地域社会へのさまざまな貢献活動を行っています。

📖 SDGsデータブック P.68-74

No.1 金融教育への取組み

当社グループでは、すべての人が投資を通じて資産形成に取り組む機会が得られるよう、投資や資産形成、マネーライフプランなどについて学べる情報を広く発信しています。

SODATTE

大和証券は、2016年4月に子育て世代の方々に向けた「子育てとお金の情報サイトーSODATTE そだってー」を公開しました。公開から3年が経ち、コラム数は220本、サイトのページビュー数は月60万を超え、多くのファンの皆様にご覧いただけるサイトに成長しました。

当サイトでは、「マネーレッスン」「家計」「教育資金」などの6つのカテゴリを設け、子育て世代の皆様のヒントとなるコラムを発信しています。さまざまな角度から子育てやお金に役立つ情報を発信することで、資産形成をより身近に感じていただくねらいのもと、投資初心者層にもわかりやすい情報発信を行っています。



<https://www.daiwa.jp/sodatte/>

おかねのミカタ

「ジュニアNISA」制度開始を受け、2016年3月に中高生を対象とした金融・経済学習ウェブサイト「おかねのミカタ」を開設しました。夏休みの自由研究などをお手伝いする「自由研究のミカタ」などのコンテンツにより、金融・経済の学習機会を提供しています。



<http://edu.daiwa.jp/>

ホールセール部門



大和証券グループ本社
執行役副社長 COO
ホールセール部門担当
松井 敏浩

GM：グローバル・マーケット GIB：グローバル・インベストメント・バンキング

主な収益源

- GM** ▷ 機関投資家に対する有価証券の売買に伴って得る取引手数料、トレーディング収益
- GIB** ▷ 引受業務やM&Aアドバイザー業務によって得る引受け・売出し手数料、M&A手数料

主な業績変動要因

- GM** ▷ 国際的な地政学リスクや経済状況に反応して変化する金融市場の動向やお客様の売買動向の変化
- GIB** ▷ お客様企業の資金調達手段の決定やM&Aの需要を左右する国内外の経済環境など ▷ 当社が企業の需要を捉え、案件を獲得できるかどうか

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 ▷ 株式公募・売出し引受け
▷ 債券募集引受け ▷ M&Aアドバイザー
▷ 上場コンサルティング

社会的価値



- GM** ▷ 市場の健全性確保
▷ 国内外の投資家に日本を含めた世界中の金融市場への投資機会を提供
- GIB** ▷ 産業の発展支援 ▷ 新規産業の発掘・育成
▷ インパクト・インベストメントなどによる社会的意義の高いプロジェクトに使われる資金の調達支援

環境認識

- GM** ▷ 世界景気の回復基調継続 ▷ 各国の金融・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 ▷ 規制強化や異業種参入に伴う競争環境の変化 ▷ 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
- GIB** ▷ 技術革新による産業構造の変化 ▷ ベンチャー企業育成支援の増加 ▷ 英国のEU離脱 ▷ 中国金融市場の外資規制緩和

2018年度の取組み・実績

ホールセール部門は、グローバル・マーケットとグローバル・インベストメント・バンキングで構成されています。

グローバル・マーケットでは、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や販売サポートを行っています。2018年度は、日経平均株価が27年ぶりの高値を更新したものの、米中貿易摩擦や世界経済減速への懸念を背景に2018年12月末にかけて調整するなど、変動の激しい年となったため、収益は減少しました。一方、前年度に引き続き、株式関連ビジネスを中心として、リテール部門とホールセール部門との連携により、お客様のニーズや市場環境の変化に対応した商品のタイムリーな提供が、収益に貢献しました。また、日経ヴェリタスのアナリストランキングでは、若手の育成、外部採用、全体的な底上げが奏功し、会社別総合順位で10年ぶりに1位を獲得しました。

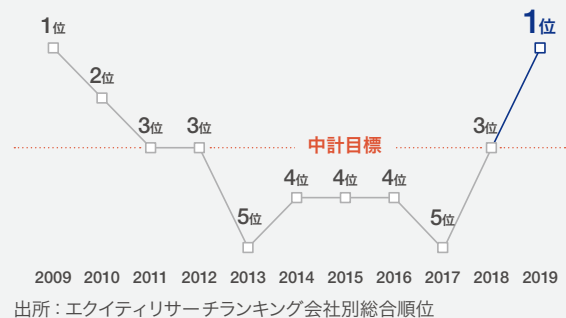
グローバル・インベストメント・バンキングでは、有価証券の引受業務およびM&Aアドバイザリー業務などを行っています。

引受業務のうち国内では、ルネサスエレクトロニクスの株式の売出し、メルカリのIPO*¹などにおいて、ジョイント・グローバル・コーディネーターを務めたほか、ソフトバンクのIPOにおいて主幹事を務めました。また、東京建物が発行したグリーンボンドとして国内初の公募ハイブリッド社債*²の事務主幹事およびGreen Bond Structuring Agent*³を務めました。

M&Aアドバイザリー業務では、出光興産と昭和シェル石油の経営統合案件において、大和証券が出光興産のアドバイザーを務めました。また、当社グループの日・米・欧の3拠点（大和証券、DC米州、DC欧州）が協働し、大正製薬によるBristol-Myers Squibbが保有するフランスの医薬品製造販売会社UPSAの子会社化および関連事業資産の取得に際し、大正製薬のアドバイザーを務めるなど、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。

さらに、グローバル、特に欧州におけるM&Aアドバイザリー事業強化のため、スペインのMontalbán Atlas Capitalを買収しました。

日経ヴェリタス・アナリストランキング推移



*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 公募劣後特約付社債

*3 グリーンボンドのフレームワークの策定およびセカンドオピニオン取得の助言などを通じて、グリーンボンドの発行支援を行う者

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 ▷ セカンダリー経験のある人材活用 ▷ クロスボーダーM&A拠点網▷ 国内全上場企業および未公開企業をカバーするRM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▷ 引受業務における、引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

2019年度のアクションプラン

1. 企業の高付加価値化を促進
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

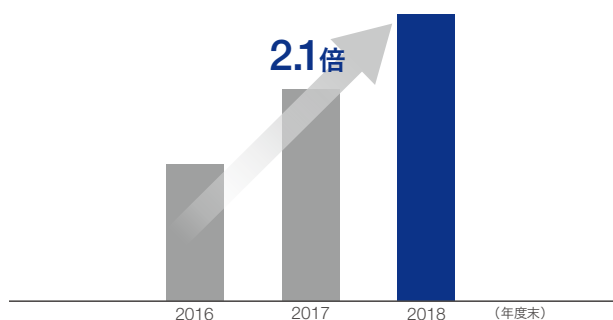
ホールセール部門

ホールセール部門の戦略

No.1 お客様ニーズを捉えたプロダクト・サービスの提供

グローバル・マーケットにおける注力分野のひとつは、外国株式や外国債券の販売サポート強化です。現状の日本の個人金融資産のうち、外貨建て資産が占める割合はわずか2.5%にとどまっており、今後の拡大余地が大きいといえます。外国株式や、外国債券に関する、わかりやすい情報提供を推進し、外貨建て商品などの積極的な提案を通じて、お客様のより豊かな資産形成に向けた分散投資機会の提供に注力していきます。

外国株式残高

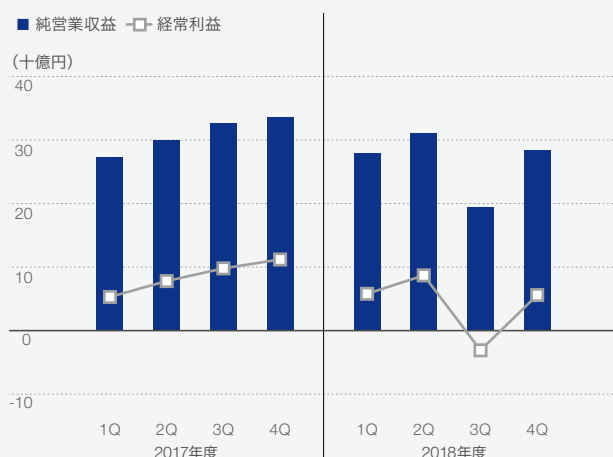


No.1 IPOプラットフォームの進化

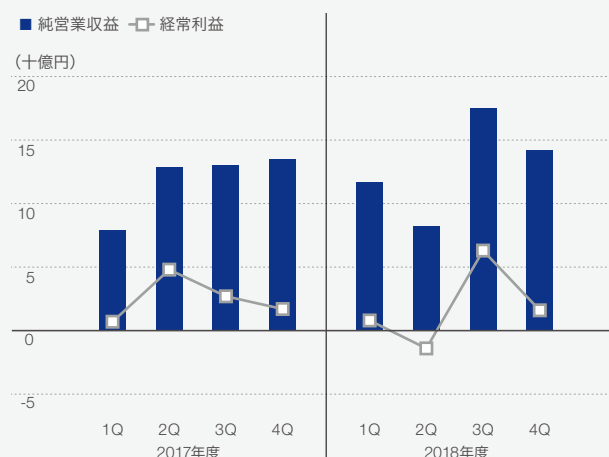
大和証券は、メルカリ、ソフトバンクのIPOをはじめ複数の大型引受け案件の主幹事を獲得したことから、2018年度のリーグテーブルにおいてPOとIPOともに2位を獲得しました。

特に、IPOについては、構造的に競争優位を維持できる強固な体制、「大和IPOプラットフォーム」の確立を進めることができています。足下のパイプライン獲得状況も極めて順調で、マンデートのさらなる積み上げを図っていきます。

大和IPOプラットフォームのコア・コンピタンス

四半期業績推移
グローバル・マーケット

グローバル・インベストメント・バンキング





グローバルM&Aネットワークの一層の強化

大和証券では、総合証券グループとして顧客企業に対するソリューション提案のために、グローバルM&Aネットワークの一層の強化を図っています。

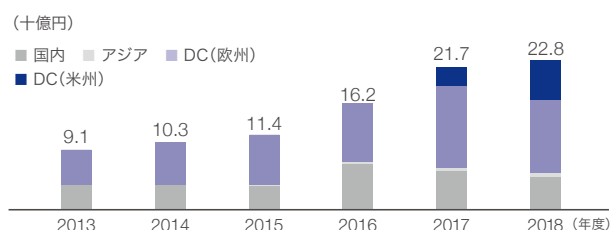
2018年12月には、欧州のDCアドバイザリーを通じ、スペインのMontalbán Atlas Capitalを買収しました。さらに、2019年4月からは、DCアドバイザリーとしてブランドをグローバルで統一的使用することとし、M&Aビジネスの一体運営を推進していきます。

M&A関連収益は着実に増加しており、2018年度は米国で買収した2社（Sagent AdvisorsおよびSignal Hill。両社はDC米州に統合）の買収に伴う一時的なコスト負担が収支に大きく影響しましたが、今後は着実に利益を拡大していく見通しです。

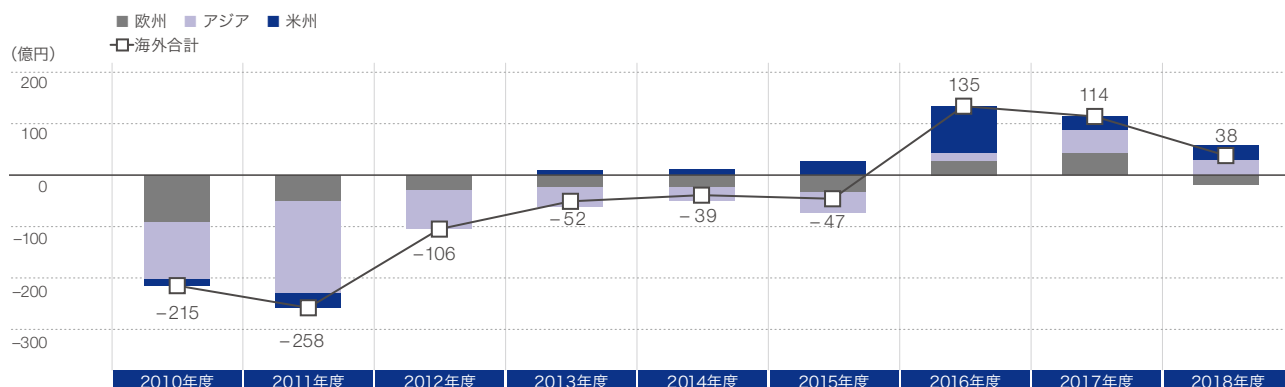
2018年度のミドルキャップアドバイザリーランキング（会計系除く）では、グローバルのM&A市場において当社グループが案件数120で8位となりました。今後は、M&Aビジネスの人員増加やさらなる買収の検討も含めた強化策を継続することで、ミドルキャップM&A市場でトップティアを目指していきます。



M&A関連収益



海外経常利益



海外ビジネスの安定した利益貢献

当社グループでは、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、海外の不採算部門・拠点の縮小・撤退および人員削減を実行しました。2012年度末までの2年間にピーク時人員数の3割強となる800人規模の人員削減を実行するなど、欧州、アジアを中心に海外で合計約380億円*のコスト削減策を実施しました。一方、コストを抑制しながらも、国内での提供サービスの補完と中長期での収益拡大という観点から、アジアの有力金融機関とのアライアンスネットワークの拡充に取り組んできました。

当社グループの海外ビジネスは、大規模なリストラフェーズをその時点で完了させているため、効率化された経営体制となっており、2016年度以降12四半期連続、3年連続での黒字につながっています。2017年度以降は、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ネットワークへの投資を行っています。

2018年11月には、資本市場の拡大が期待される中国において、北京市傘下の資産運用会社である北京国有資本経営管理中心との間で、当社が51%出資する合併証券会社設立に関する覚書を締結しました。

引き続きこの筋肉質な収支構造を維持・強化し、グローバルM&Aネットワークを強化することにより、グループへの利益貢献を拡大させていきます。

* 欧州：135億円、アジア：220億円、米州：25億円

▶▶ P.39 国内・海外ネットワーク

ホールセール部門

SDGsへの取組み



グローバル・インベストメント・バンキング

No.1 グリーンボンドなどのSDGs債*1の引受け

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。

2018年度には、商船三井の国内事業会社による初の個人投資家向けグリーンボンド、住友林業の世界初のグリーンCB*2、東京建物のグリーンボンドとして国内初の公募ハイブリッド社債*3に加えて、海外発行体であるBPCEによるサムライ債でのソーシャルボンド*4、日本政策投資銀行のユーロ市場におけるサステナビリティボンド*5など、シンボリックな引受け案件において主幹事の実績を積み上げています。また、SDGs債発行には、資金使途の選別や成果のレポートニングなど、発行体に追加的な費用・手間が発生するうえ、投資家でも投資基準整備などの追加負担が発生するため、さらなる普及に向けたさまざまな課題が存在しています。当社グループは、投資家と発行体双方の理解を深めるための啓蒙活動を継続し、業界に先駆けてインパクト・インベストメント債券に取り組んできた経験を活かしながら、投資家・発行体双方に納得感のあるソリューションを提供することで、今後の市場拡大に貢献します。

2018年度以降の主なSDGs債の引受実績

時期	発行体	備考	発行額
2018年度	商船三井	グリーンボンド (事業会社による国内初の個人投資家向けのグリーンボンドを含む)	計100億円
	住友林業	グリーンCB(世界初)	100億円
	三井住友信託銀行	グリーンボンド	5億ユーロ
	日本政策投資銀行	サステナビリティボンド	7億ユーロ
	大王製紙	グリーンボンド	計200億円
	大和証券グループ本社	グリーンボンド	100億円
	国際協力機構	ソーシャルボンド	計400億円
	住宅金融支援機構	グリーンボンド	100億円
	BPCE	ソーシャルボンド	500億円
	韓国輸出入銀行	グリーンボンド	51億円*6
	東京建物	グリーンボンドとして国内初の公募ハイブリッド社債	500億円
2019年度	トヨタファイナンス	グリーンボンド	600億円
	オリックス不動産投資法人	グリーンボンド	70億円
	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

*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 Convertible Bond：転換社債型新株予約権付社債

*3 公募ハイブリッド社債：公募劣後特約付社債

*4 ソーシャルボンド：調達資金が社会課題の解決に資するソーシャルプロジェクトに貢献する事業に充当される債券

*5 サステナビリティボンド：調達資金がグリーンおよびソーシャルの双方のプロジェクトに貢献する事業に充当される債券

*6 大和証券の販売額(概算)

No.1 Daiwa Innovation Network

当社グループは、オープン・イノベーションへの取組みを強化しています。

一例として、新規産業の発掘・育成に向けて、大企業とベンチャー企業のビジネスマッチングイベントである、Daiwa Innovation Network (DIN) のさらなる活用を行っています。2018年度は、過去2014年度～2017年度の開催実績平均に対し1.5倍の参加者数となりました。また、2019年1月に開催した、フィンテックをテーマとしたDINでは、過去最多の200名超にご参加いただきました。



DIN Summit

スタートアップ企業トップの交流会

DIN Premium

スタートアップ企業と個別企業のマッチング

DIN

スタートアップ企業と上場企業のマッチング

グローバル・マーケット

No.1 エクイティ調査部 ESGリサーチ課の新設

大和証券エクイティ調査部では、ESG投資（環境、社会、ガバナンスなどの非財務情報を考慮した投資）に対する機関投資家需要の高まりを受けて、2019年5月に、ESGリサーチ機能に特化したESGリサーチ課を新設しました。株式と債券のESGに関する国内外の投資環境や投資戦略の調査を行い、レポート配信、投資家訪問、セミナー開催、海外店との連携などを通して、持続可能な社会の実現と、お客様の長期的なリターンの提供に貢献しています。



No.1 Daiwa Investment Conference (DIC)の開催

大和証券ホールセール部門では、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、世界最大級のカンファレンスであるDIC東京を筆頭として、香港、ニューヨーク／サンフランシスコ／シカゴ、ロンドンでIRカンファレンスを開催しています。世界中の機関投資家と、多くの企業が面談する場を提供しています。フラッグシップであるDIC東京は2019年3月で13回目の開催となりました。投資家と企業の対話を促進することで、資本市場の健全性の向上に貢献しています。



No.1 Daiwa Capital Markets Conference (DCMC)の開催

国内外の債券市場関係者などが参加する国際金融経済会議、DCMCを毎年開催しています。例年、国際情勢や金融政策にフォーカスしたセッションを多数設定していますが、2018年度はSDGsに対する内外投資家および発行体からの関心に応えるべく「SDGs×金融」と銘打ったパネルディスカッションを行いました。世界銀行を含む著名発行体が参加した同セッションについて参加者から好評をいただいています。

アセット・マネジメント部門



大和証券グループ本社
執行役副社長
アセット・マネジメント部門担当
松下 浩一

AM：アセット・マネジメントの略

主な収益源

AM ▷ 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（運用資産の残高にもとづく一定料率または実績連動の報酬）

不動産AM ▷ 不動産の運用収益

主な業績変動要因

AM ▷ マーケット環境によって変動するお客様の投資信託および投資顧問サービスへの需要

▷ マーケット環境に対するファンドの運用パフォーマンスや、お客様の関心を捉えたテーマ性のある商品開発などによる商品自体の訴求性

不動産AM ▷ 国内の不動産市場・オフィス需要の動向

ステークホルダーとの関わり方

お客様属性



- ▷ 個人投資家 ▷ 機関投資家 ▷ 金融機関
- ▷ 政府系機関

主な商品・サービス



- ▷ 各種投資信託商品（組成・運用）▷ 投資顧問
- ▷ お客様・販売会社支援

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

社会的価値



- ▷ スチュワードシップ責任の遂行
- ▷ 国民の資産形成支援
- ▷ 投資判断におけるESGの積極的な利用

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 ▷ 運用プロセスにおけるAI技術の活用
- ▷ 責任投資原則（PRI）の普及によるESG投資やフィデューシャリー・デューティ（受託者責任）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

2018年度の実績・取組み

大和証券投資信託委託（以下、大和投資信託）および大和住銀投信投資顧問*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。

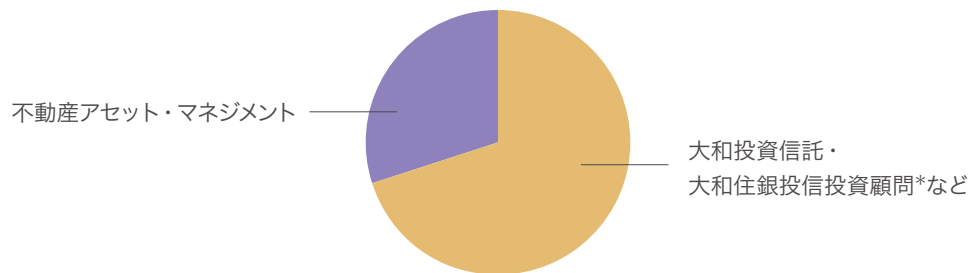
大和投資信託では、「ワールド・フィンテック革命ファンド」の販売が好調で1,046億円の資金増加となりました。また、上場投資信託への資金流入を主因として、公募株式投資信託全体で、2018年度の資金増加額は9,398億円、同年度末の純資産残高は14兆6,162億円となりました。

大和住銀投信投資顧問では、国内外の年金基金などを対象とする投資顧問業務において運用能力の向上に努めました。

なお、大和住銀投信投資顧問は、最高品質の運用パフォーマンスとサービスを提供する資産運用会社の実現を図るべく、三井住友アセットマネジメントと合併し、2019年4月1日に三井住友DSアセットマネジメントとなりました。

不動産アセット・マネジメント分野では、グループの経営資源集中による運営基盤の安定化および競争力のさらなる向上を図るべく、2018年10月に、大和リアル・エステート・アセット・マネジメントとミカサ・アセット・マネジメントが合併しました。合併後も引き続き、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、2018年度末の運用資産規模は9,074億円となりました。

2018年度 経常利益の構成



* 現 三井住友DSアセットマネジメント

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に向け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年度のアクションプラン

1. 運用力の強化・向上によるお客様利益の追求
2. 幅広いお客様ニーズを捉えた商品開発力の強化
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
4. 不動産を中心としたオルタナティブ投資商品の拡大

アセット・マネジメント部門

アセット・マネジメント部門の戦略

No.1 大和投資信託における運用力の強化・向上によるお客様利益の追求

大和投資信託では、お客様に最も信頼され、選ばれる資産運用会社を目指し、お客様の利益を第一に考えた業務運営を行っています。

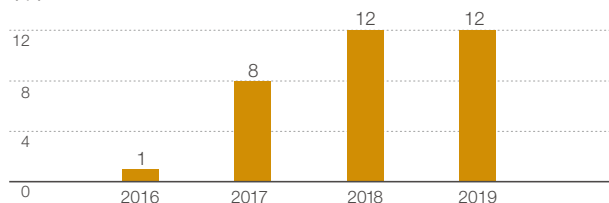
2018年度は、運用パフォーマンス向上のための取組みとして、継続的な運用体制・運用プロセスの改善、新興企業を含む中長期成長銘柄の発掘やアナリストの推奨パフォーマンスの向上、AIを含む新技術のファンド運用への積極的活用、グローバル運用体制の強化などを実施しました。

また、商品開発面では、SDGs関連銘柄ファンド、高齢者向けにジェロントロジー・ファンド、資産形成層向けに「iFree シリーズ」を拡充するなど、ラインアップの強化に努めました。

良質な運用実績を追求するためのさまざまな取組みを継続的に行った成果として、「R&Iファンド大賞2019」では、6本のファンドが最優秀ファンド賞を受賞し、6本のファンドが優秀ファンド賞を受賞しました。今後とも一層の商品開発力と運用力の向上を図り、お客様の資産形成に貢献していきます。

R&Iファンド大賞の受賞ファンド本数

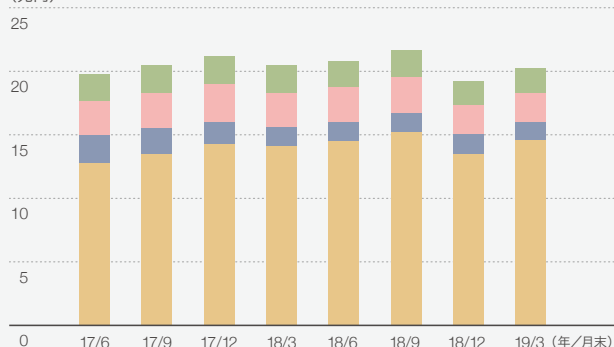
(本)



アセット・マネジメント部門の主要運用資産残高

■ 大和投資信託（公募株式投信） ■ 大和投資信託（公募公社債投信）
■ 大和住銀投信投資顧問*（投資顧問） ■ 大和住銀投信投資顧問（公募株式投信）

(兆円)



* 現 三井住友DSアセットマネジメント

不動産アセット・マネジメントの拡大

当社グループでは、資産運用における新たな価値として、オルタナティブ投資商品の拡大を推進しており、その中核が不動産アセット・マネジメントビジネスです。これまで取り組んできたREITポートフォリオの多様化に伴い、運用資産残高も着実に増加し、2019年3月末時点で9,000億円を超え、1兆円が目前となりました。

2018年度には、大和リアル・エステート・アセット・マネジメントがミカサ・アセット・マネジメントを吸収合併し、運用基盤のさらなる安定化・競争力の強化を図っています。2018年6月には、私募REITである大和証券ホテル・プライベート投資法人を新たに組成、物件取得により運用資産残高は着実に増加しています。

今後は、安定的なキャッシュフローが期待できる海外不動産を対象とした商品の組成も検討しています。さらに証券化やクラウドファンディングなど新たな資金調達手法を開発し、事業ポートフォリオの効率化も図ります。

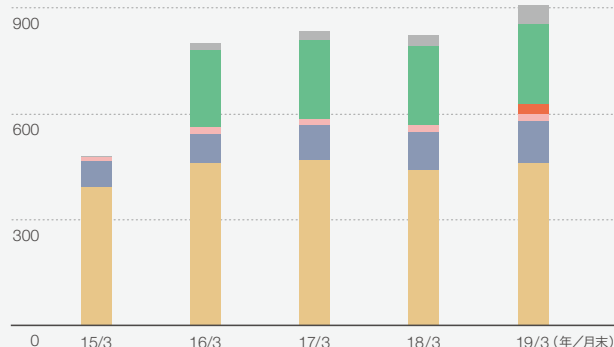
不動産アセット・マネジメントの拡大

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	2012年	大和証券レジデンシャル・プライベート投資法人
		2014年	日本賃貸住宅投資法人
		2018年	サムティ・レジデンシャル投資法人
	ヘルスケア	2014年	日本ヘルスケア投資法人
	産業インフラ・エネルギーなど	2015年	私募物流ファンド
		2016年	IDインフラストラクチャーズ
	ホテル	2018年	大和証券ホテル・プライベート投資法人

不動産アセット・マネジメント運用資産残高

■ 大和証券オフィス投資法人 ■ 大和証券レジデンシャル・プライベート投資法人
■ 日本ヘルスケア投資法人 ■ 大和証券ホテル・プライベート投資法人
■ 日本賃貸住宅投資法人 ■ その他

(十億円)



SDGsへの取組み



大和投資信託における取組み

責任投資への取組み

大和投資信託では、2014年5月に「日本版スチュワードシップ・コード」の受け入れを表明し、スチュワードシップ責任の遂行に積極的に取り組んでいます。2017年5月に同コードが改訂されると、2017年11月に受け入れ表明を更新し、取組み内容の深化に努めています。

同社は、スチュワードシップ責任を果たすうえでの利益相反を管理することを目的として、「スチュワードシップ監督委員会」を2017年1月に設置しました。同委員会は、同社のスチュワードシップ活動全般を監督し、取締役会への報告や、必要に応じてスチュワードシップ活動の改善勧告などを行うこととしており、社外取締役と利益相反管理統括責任者である法務コンプライアンス担当役員を構成員とすることで、スチュワードシップ活動における経営・執行からの独立性を確保しています。

また、2018年10月に、同社のESGへの取組みの具体化および取組み姿勢について内外にわかりやすく示すべく、運用企画管理部にスチュワードシップ・ESG推進課を新設しました。



大和投資信託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>



SDGsデータブック P.13-14

ESG関連投資信託の開発

大和投資信託では、国連責任投資原則(PRI)および21世紀金融行動原則の署名機関として、運用本部内に担当者を配置し、組織的にESG投資への取組みを推進してきました。株式のアクティブ運用全般でESG情報を投資判断に積極的に利用するだけでなく、パッシブ運用においても、ESG評価を用いた指数に連動するETFを東京証券取引所に上場しています。

▷ ダイワ・エコ・ファンド ▷ 女性活躍応援ファンド(愛称: 椿) ▷ 社会課題解決応援ファンド(愛称: 笑顔のかけはし) ▷ ダイワ/ブラックロック グリーン・ニューエネルギー・ファンド ▷ ダイワ・ニッポン応援ファンドVol.3 ▷ DC・ダイワSRIファンド ▷ 6資産バランスファンド ▷ 世界6資産均等分散ファンド ▷ つみたて椿 ▷ ダイワ上場投信-MSCI日本株人材設備投資指数 ▷ ダイワ上場投信-FTSE Blossom Japan Index ▷ ダイワ上場投信-MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数 ▷ ダイワ上場投信-MSCI日本株女性活躍指数(WIN) ▷ 『しがぎん』SRI三資産バランス・オープン

2019年3月末の運用資産残高合計 1,177億円



ファンドの運用体制など
<https://www.daiwa-am.co.jp/company/managed/index.html>



SDGsデータブック P.23-24

投資家の裾野拡大に向けた取組み

大和投資信託では、資産形成層の方々が将来を見据えた資産形成を行うための、投資の第一歩をサポートすべく、資産形成層の方々にとってより親しみやすく、わかりやすい情報発信を無料で行っています。これらの取組みを通じて、投資家の裾野の拡がりおよび投資家の資産運用知識の向上に貢献することで、市場拡大による当社グループのビジネスの持続性向上につながると考えています。

【インベストタイムズ】(2018年11月開設)



<https://investimes.jp/>
<https://www.daiwa-am.co.jp/company/press-release/20190111NEW.pdf>

【iFree タッチ】(2019年6月配信開始)



<https://www.ifreeapp.jp/>
https://www.daiwa-am.co.jp/company/press-release/20190612_01.html



不動産アセット・マネジメントにおける取組み

日本ヘルスケア投資法人

日本ヘルスケア投資法人は2014年11月に日本初のヘルスケア施設特化型REITとして東京証券取引所へ上場しました。

ヘルスケアREITは、入居者に対しては有料老人ホーム、サービス付き高齢者向け住宅などの施設を提供する一方で、オペレーターに対しては事業用資産の賃貸を行い、その賃料は賃借人であるオペレーターから受領する仕組みとなっており、ヘルスケアREITが保有するヘルスケア施設は運営型施設としての特性を有しています。

投資部門

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。



2019年度のアクションプラン

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
2. アジアへの投資拡大
3. 社会的意義のある投資対象の開拓
4. 運用力の更なる進化による投資リターンの追求

2018年度の取組み・実績

大和企業投資

大和企業投資は、1982年の創業以来PE投資会社として、ベンチャー投資・バイアウト投資を展開し、多くの企業の成長・株式上場に貢献してきました。

近年の投資ビジネス界では、国際化が加速、内外の社会課題をAI・IoT・創薬ライフサイエンスといった技術革新や、これらのグローバル連携により克服する試みが起きています。大和企業投資は、ベンチャーエコシステムの創造（ベンチャー企業による新産業の創出・経済の活性化の循環）を加速するため、2018年度はDCI成長支援ファンド（コミットメント総額102億円）をはじめ、複数の投資ファンドを設立しました。また、既存のファンドや中国、ベトナム、台湾などアジアの地域・企業との協業・連携にも取り組んでいます。

投資活動においては、IT・ライフサイエンスを中心に、内外の優良なベンチャー企業への投資を積極的に推進しました（42社、78億円）。大和企業投資は成長が期待される分野・事業・企業にリスクマネーを供給し、投資先企業の成長を通じて、活力ある持続的な経済社会の実現と発展に貢献する取組みを続けています。

これらの活動は、当社グループが掲げるSDGsに資するものであり、今後も積極的にビジネス展開していきます。

大和PIパートナーズ

大和PIパートナーズは、債権投資、不動産投資、ならびに国内企業およびアジア企業を主な対象としたプライベート・エクイティに対する投資を行っています。

債権投資では、各種金融機関からの債権買取り・回収業務に加え、国内における不動産を担保とする新規ローン業務やイギリスおよびオーストラリアにおける開発案件に対するローン業務など、さまざまなニーズに対応したファイナンスに取り組んでいます。不動産投資は2018年度に開始し、2件の投資を実行しました。プライベート・エクイティでは、国内企業1社、およびミャンマーを中心とするアジア企業5社への投資を行いました。

大和PIパートナーズは、大和証券グループのネットワークを活かし、成長資金の供給などによる企業の持続的成長および新規産業育成支援に努めていきます。

大和エナジー・インフラ

大和エナジー・インフラは、2018年10月より大和PIパートナーズのエネルギー投資業務を承継し、運営を開始しました。再生可能エネルギー投資のほか、インフラストラクチャー投資、資源投資を行っています。

エネルギー投資では、太陽光発電所、バイオマス発電所のほか、地熱発電所への開発投資に取り組んでいます。新分野として、インフラストラクチャー投資では航空機リース、資源投資ではバイオマス燃料の生産技術を保有している、スウェーデンのプラントエンジニアリング会社への投資を行いました。

大和エナジー・インフラは、投資を通じて、「エネルギーをみんなに、そしてクリーンに」、「産業と技術革新の基盤をつくろう」、「気候変動に具体的な対策を」など、SDGs達成に向けて注力していきます。

SDGsへの取り組み



大和エネルギー・インフラ



大和証券グループは、2018年7月に新会社「大和エネルギー・インフラ株式会社」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年度においても、モルディブ共和国において洋上太陽光発電事業を展開するオーストリア企業であるSwimsol GmbHへの投資^{*1}や、英国で配電事業を行うElectricity North West Limited^{*2}への出資を決定しています。

大和証券グループは大和エネルギー・インフラを通じ、今後もグローバルに再生可能エネルギー、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。



Swimsol GmbHの洋上太陽光発電システム「SolarSea®」

*1 http://www.daiwa-grp.jp/data/attach/2829_060_20190614a.pdf (2019年6月14日プレスリリース)

*2 http://www.daiwa-grp.jp/data/attach/2854_076_20190730a.pdf (2019年7月30日プレスリリース)

SDGsデータブック P.33



Innovation Growth Fundの組成

大和証券グループ本社の子会社である大和キャピタル・ホールディングスは、2019年3月、ソニー株式会社と共同で、今後大きな成長が期待できる産業分野のベンチャー企業を対象とした投資ファンド組成のための合併会社Innovation Growth Ventures 株式会社 (IGV) を設立しました。2019年7月、IGV は投資ファンド「Innovation Growth Fund I.L.P.」の出資持分の第一次募集（ファーストクロージング）を完了し、運営を開始しました。

当社は、ソニーの最先端技術に関する知見と、当社グループの総合金融ノウハウの融合が、新形態のベンチャーキャピタル事業となり、ベンチャーファンドエコシステムの新しい動きの契機になれると考えています。

 http://www.daiwa-grp.jp/data/attach/2841_068_20190703a.pdf
(2019年7月3日プレスリリース)



DAIWA Myanmar Growth Fundの設立

2017年6月以降、大和PI パートナーズでは、「アジアのラストフロンティア」といわれるミャンマーで事業を行う企業への、プライベート・エクイティ投資を推進しています。大和PIパートナーズでは、これまでに、ミャンマーのFRONTiIR社、OWAY社、RGO社を含む、計5件へ出資を行いました。

今後ともミャンマーには有望な投資機会が豊富に出現することが予想されることから、大和PI パートナーズと大和企業投資を共同ジェネラル・パートナー、太陽生命保険株式会社をリミテッド・パートナーとして、2019年7月、アジアでさらなる経済成長が期待されるミャンマーで事業を実施する未上場企業を中心に投資を行う「DAIWA Myanmar Growth Fund」を組成しました。

ミャンマーには数多くの成長性を秘めた新興企業が存在しており、引き続きこれら企業に成長資本を提供していくことで、企業の成長を促進し、ミャンマーの人々の社会インフラおよび生活水準の向上に資することができると考えています。

 http://www.daiwa-grp.jp/data/attach/2847_070_190711a.pdf
(2019年7月12日プレスリリース)

その他

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。

大和総研グループ

2019年度のアクションプラン

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
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
3. お客様ビジネスの競争力強化へ貢献するソリューションの提供
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

2018年度の実績

大和総研のリサーチ業務では、官公庁などの審議会・委員会を通じた政策提言、海外研究機関とのセミナー共催、そのほか国内外の経済動向に関するタイムリーな情報発信など、経済・金融分野における調査にもとづいた広範な活動により、大和証券グループのプレゼンス向上に貢献しました。コンサルティング業務では、国内において、大和証券グループ各社や外部企業との連携案件に注力するほか、海外においては、ミャンマーを中心としたアジア各国の案件を実行するなど、シンクタンクならではの案件に取り組みました。

システム業務では、大和証券グループの新サービス提供をシステム面から支援するとともに、開発・運営業務の生産性向上施策の拡大によりコスト効率をさらに一段高めています。また、顧客基盤のさらなる拡大に向けて、新規顧客の開拓を推し進めました。先端技術分野においては、AIを活用した業務改善ソリューションや海外証券会社への先端IT導入支援案件を実行するなど、先端技術の実ビジネスへの適用を活発化しています。

大和ネクスト銀行

2019年度のアクションプラン

1. 証銀連携による顧客本位の商品・サービス展開
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
3. 市場環境の変化に即応可能なポートフォリオ運営
4. 健全な利益の確保を通じた持続的成長

2018年度の実績

大和ネクスト銀行は、「貯蓄から資産形成へ」の潮流のなか、大和証券グループの銀行として、お客様の資産形成ニーズに沿った商品・サービスを提供することをミッションとしています。2018年度は前年度に引き続き、銀行代理業者である大和証券と連携して各種キャンペーンを実施した結果、2018年度末の預金残高（譲渡性預金含む）は3兆6,789億円、銀行口座数は136万口座となりました*。

お客様に金利以外の魅力を提供する「えらべる預金」を2017年11月より開始しましたが、そのなかのひとつである「応援する」喜びを取り入れた「応援定期預金」においては、法人のお客様からのお預入れが寄与したこともあり2019年2月末に残高が100億円を超えました。「応援定期預金」は、国連で採択されたSDGsへの大和証券グループビジネスを通じた取組みのひとつであり、引き続き応援先の拡充などを図ります。

大和ネクスト銀行は、独自の店舗やATMを持たず、またキャッシュカードや通帳を発行しないことで、銀行運営にかかるコストをできる限り抑え、その分を金利としてお客様に還元しています。

* 預金残高と口座数の推移はP.42の【ご参考】をご参照ください。

SDGsへの取り組み

 大和ネクスト銀行

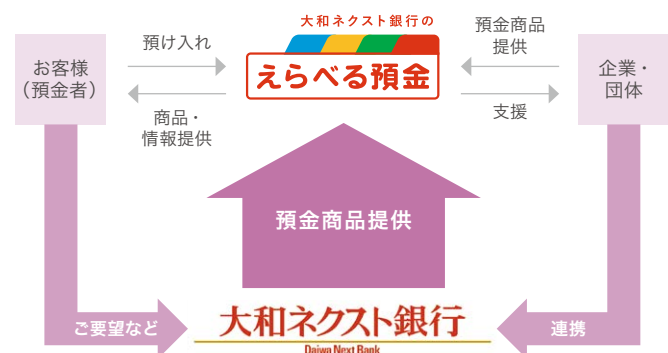
えらべる預金

大和ネクスト銀行では、2017年11月にお客様、企業・団体とともに創る「えらべる預金」の提供を開始しました。さまざまな企業とのタイアップによる「プレゼント定期預金」、本預金の金利と通常金利の差額に、大和ネクスト銀行拠出分を上乗せして、社会的支援を行うNPO団体などに寄付する「応援定期預金」、指数や為替レートの値動きを予想する「懸賞定期預金」を設定しています。

2019年7月時点で、「えらべる預金」のお預入れ残高は約215億円、うち「応援定期預金」は約90億円となっています。「応援定期預金」を通じて応援できる先は13団体、これまでの寄付総額は約615万円となりました。

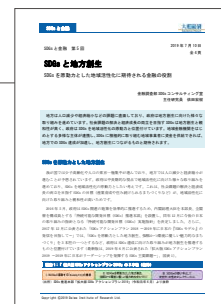
 <https://www.bank-daiwa.co.jp/eraberu/>

「えらべる預金」のプラットフォーム


 大和総研ホールディングス

大和総研調査本部では、SDGsに関する調査・情報発信を行う体制を強化するため、2019年4月、金融調査部にSDGsコンサルティング室を新設しました。2019年5月からは大和総研グループのウェブサイト「SDGsと金融」という入門コーナーを設置し、SDGsの達成に向けた金融の役割について一般の皆様向けに解説しています。

 <https://www.dir.co.jp/report/research/introduction/financial/sdgs/index.html>


 オリックス・リビング*の子会社化

* 2019年8月にグッドタイムリビング株式会社に商号変更

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、「高齢化」は対処すべき重要な社会課題であり、高齢者に対する質の高い医療・介護サービスの実現に向けた多様な施策が推進されています。

2019年3月、当社グループでは有料老人ホームを運営するオリックス・リビングの発行済全株式を取得し、子会社化することを決定しました。オリックス・リビングは、2005年に設立された高齢者向け施設・住宅の運営・開発会社であり、高齢者人口の増加が見込まれる首都圏・関西圏で、2019年3月末時点で32施設を運営しています。

入居者一人ひとりの日常での生活機能を高める「自立を支援する介護」に取り組んでいる同社を当社グループに迎えることで、日本政府が優先課題のひとつとして掲げる「健康・長寿の達成」、SDGsの目標3「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も期待できます。

また、同社では介護ロボットやICT機器の導入など、IT活用を積極的に行っており、2017年3月には、厚生労働省・公益財団法人テクノエイド協会主催の介護ロボット導入好事例表彰事業「次世代型介護」で優秀賞を受賞しました。介護サービスの付加価値向上と介護業界の職場環境の整備を推進することで、SDGsの目標8「働きがいも経済成長も」に資する取り組みも実践していきます。





大和フード&アグリ



現在、世界の栄養不足人口は約8億1,500万人に達すると推定されており(2016年 FAO 調べ)、食糧生産性、分配の向上による飢餓の解消は、地球規模の課題となっています。日本においても、総じて食料自給率が諸外国対比低位に位置するなか、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。

2018年11月、当社グループは、グループの持つリソース(リスクマネーの提供・仲介機能、国内外企業や個人のお客様との広範に及ぶネットワークなど)を活用することで、新たな農業・食のビジネスを創出していくことを目指し、大和フード&アグリ(DFA)を設立しました。

2019年4月には、熊本県菊池郡にてベビーリーフ栽培に供するビニールハウス施設を取得し、最先端のベビーリーフ栽培ノウハウと販売実績を有する果実堂グループ、および農業用センサー活用による作業効率化の支援ソリューションを有するSenSproutと連携することで、新たに農業生産ビジネスへの参入を開始しました。

DFAは、今後も農業生産の現場において最先端技術の導入とリスクマネーの提供を図り、生産の大規模化・効率化などに取り組むことで、新たなビジネスを創出するとともに、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きます。

http://www.daiwa-grp.jp/data/attach/2619_139_20181029d.pdf
(2018年10月29日プレスリリース)

SDGsデータブック P.34



果実堂グループ、SenSproutによる「高機能ビニールハウスソリューション」を導入したベビーリーフ栽培の様子(熊本県菊池郡)



Fintertech



Fintertechは、デジタル・ネイティブ世代のお客様に対して、これまで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2018年4月に設立されました。

昨今、金融と非金融の融合が進み、またベンチャー企業や異業種からの新たな参入により、「次世代金融」とも言える事業領域が拡大しています。Fintertechは当該領域において、大和証券グループが培ってきた証券・金融ビジネスのノウハウに先端テクノロジーを組み合わせ、外部企業とも連携しながら、新しい形の金融サービスを創造していきます。

また、特にブロックチェーン技術を活用した次世代金融へのアップデートを通じて、金融業界のみならず社会全体を発展させることを目指しています。

2018年度には、機関投資家、金融機関およびシステム会社の計27社が参加した、証券ポストトレード業務におけるブロックチェーン/分散型台帳技術の適用検討プロジェクトの第2フェーズに参加しました。^{*1}

11月には、スタートアップスタジオを運営するXTech株式会社が株式投資型クラウドファンディングへの参入を目的に設立したイークラウド株式会社に投資しました。^{*2}イークラウドを通じて、スタートアップ企業による資金調達の新たなチャネルの創出・拡大と、個人投資家がインターネットを通じて誰でも簡単に非上場のスタートアップ企業などの株主になることのできる環境の構築に貢献します。

^{*1} https://fintertech.jp/news/20190219_press_jpxdit/ (2019年2月19日プレスリリース)

^{*2} https://fintertech.jp/news/20181121_press_ecloud/ (2018年11月21日プレスリリース)



大和ACAヘルスケア



医療・介護需要の急拡大、医療費削減の必要性など、ヘルスケア分野には社会的な課題が山積しています。

そこで、当社グループでは、2018年10月、医療・介護事業に特化した投資ノウハウを持つACAヘルスケア株式会社を子会社化し、大和ACAヘルスケアとして、日本およびアジアを中心とした海外にもヘルスケア分野への本格展開を図っていきます。

大和ACAヘルスケアは、これらの投資を通じて医療・介護事業を支援し、医療・福祉の向上に貢献していきます。

http://www.daiwa-grp.jp/data/attach/2620_140_20181029e.pdf
(2018年10月29日プレスリリース)

大和証券グループの 人材戦略

- 62 人事担当役員メッセージ
- 63 教育・研修について
- 64 女性の活躍支援
- 66 クオリティNo.1人材育成に向けた施策

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

働きがい改革の実現による 企業価値向上

当社グループの企業理念のひとつは「人材の重視」であり、その内容は「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」というものです。

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います。

特に、これまで時代に先駆けて推進してきた「働き方改革」をさらに進め、付加価値の高い業務への挑戦、お客様や社会への貢献を通じて「働きがい改革」を促進し、社員の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の整備に取り組んでいます。

また、社員が長きにわたって元気に生き活きと生産性高く働き続けられることは、会社の発展にとって欠かせない要素であると捉えており、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ます。今後も若手からベテランまですべての社員の働きがいを高め、能力を最大限発揮できる環境をさらに整備してまいります。

クオリティ No.1

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

*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

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

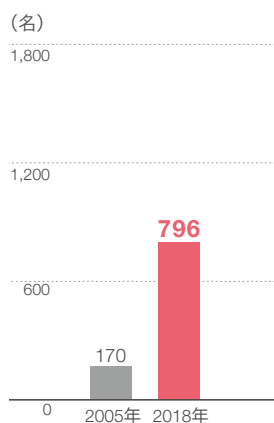
当社グループでは、職責に応じて今の業務に必要な要素を習得するために必要なさまざまな研修を実施しています。若手教育においては、新入社員の入社後2年間でプロフェッショナルとなるための基礎教育期間と位置付け、「ダイワベーシックプログラム」を実施しており、2015年度からはその内容を大幅に拡充しました。習得すべき項目や水準を設定し、集合研修、OJT、eラーニング、資格取得支援を有機的に組み合わせて、若手社員を育成しています。さらに2017年度からは、入社3年～5年目の社員に対して、教育プログラム「Q-Road」を導入しました。クオリティNo.1に向けて、ナレッジ・テクニック・マインドを向上させるプログラムとなっており、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

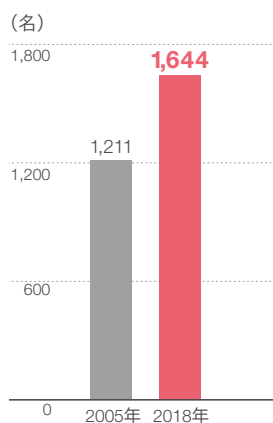
当社グループでは、社員自身が強化したいと考えるスキル・テクニックの向上を目的に、さまざまなスキル・専門知識の習得機会として、スキル研修を実施しています。

また、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。

CFP資格取得者推移



証券アナリスト資格取得者推移



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

大和証券グループの人材戦略

女性の活躍支援

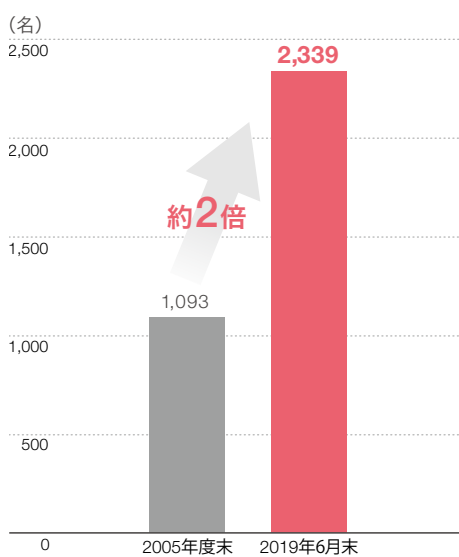
当社グループでは、男女問わず優秀な人材を積極的に登用しています。女性マネジメント層のさらなる拡大を図るため、活躍している女性社員を社内報で紹介したり、社内のワーク・ライフ・バランス推進サイトでは、キャリアに関する相談窓口を設置し、女性役員や女性部室店長が後輩女性社員からの悩みや相談に対応しています。

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、2019年3月末現在ではグループで490名となっており、女性管理職比率はグループで2004年度末の2.2%から10.5%（大和証券では2.3%から12.9%）まで上昇しています。

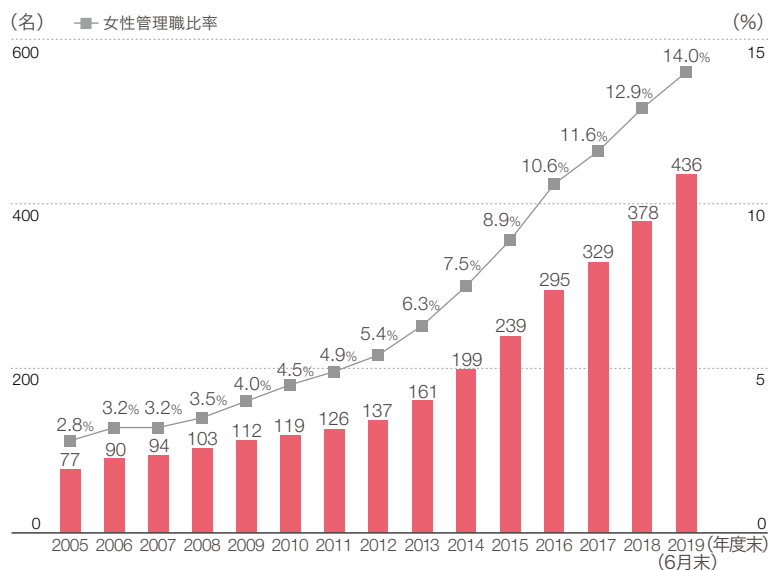
2020年度までの目標（大和証券）

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

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）



30% Club Japanへの参画

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会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を向上させていくことを目指しています。当社グループは、日本の金融界を牽引する女性リーダーの輩出に向けて、さらに取組みを加速していきます。

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1,300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。

T O P I C

研修センターに「ベビーサロン」を設置

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」を設置することとしました。社員の男女を問わず、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。



利用者の声



仕事と子育てを両立するようになってから、より効率的に仕事を進めるために、スキルアップや自己研鑽への意識が高まりました。これまでeラーニングでの研修を受講していましたが、ベビーサロンの設置により、より多くの研修に参加できるようになりました。子供の安全にも配慮されており、安心して研修に集中することができます。

Daiwa ELLE Plan

当社グループでは、検診から妊娠・出産、休暇、健康リテラシーの向上、相談体制、仕事と不妊治療の両立などの包括的な支援を行うDaiwa ELLE Planを導入しています。

	20代	30代	40代	50代	60代
検診	・乳がん、子宮頸がん検診 費用補助(35歳未満)		・人間ドック(がん検診)35歳以上 ※ 50歳・55歳 節目年齢オプション		
妊娠・出産・育児	・母性健康管理		・育児休職		
休暇	・エル休暇(生理による体調不良、不妊治療、更年期による体調不良)				
	・年次有給休暇 ・時間単位年休 ・ライフサポート有給休暇 ・休職				
健康リテラシーの 向上	・女性の健康情報の発信 ・医師・保健師による健康に関する研修の実施(新入社員研修など)				
	・全管理職向け「チーム力を強化する、上司が学ぶ部下の健康」				
	・KA・RA・DAいきいきプロジェクト「ココカラビューティー ～働く女性の健康講座～」				
相談体制	・総合健康開発センター「婦人科相談」 ・こころの電話相談				
仕事と治療の 両立支援	・仕事と不妊治療の両立支援				
	・エル休暇 ・在宅勤務制度 ・ライフサポート有給休暇				
	・特定不妊治療費補助制度 ・互助会による療養費貸付				
	・管理職向け研修および女性向け健康リテラシー講座 ・相談窓口				

大和証券グループの人材戦略

クオリティNo.1人材育成に向けた施策

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3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（業務職）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総合職、エリア総合職およびカスタマーサービス職に拡大しています。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、2018年9月時点で大手企業を中心に33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。



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(1095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、大和証券全部室店での「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。

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っています。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・エキスパート・コース^{*2}
- ▷ グローバル・トレーニー・コース^{*1}
- ▷ 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

健康支援の取組み

CHO (最高健康責任者)の選任

職場での特定健診・特定保健指導が開始された2008年より、社員の健康増進に向け、人事部・健康保険組合・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の強化のためCHO (最高健康責任者)を選任し、人事部内に健康経営推進課を設置しています。また、CHOが主催し、グループ各社の役員が出席する「健康経営推進会議」を四半期ごとに開催しています。同会議には産業保健スタッフや健康保険組合、従業員組合、外部の有識者が参加し、健康経営の取組みの検証・共有を行っています。

仕事とがん治療の両立支援

当社グループでは2017年10月より、がん罹患した社員が、治療を受けながら安心して働き続けられる環境をさらに整備するため、「ガンばるサポート～がん就労支援プラン～」を導入しました。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。

KA・RA・DAいきいきプロジェクト ～Healthy Lifestyle～

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プロジェクトを実施しています。

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への投資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、5年連続で受賞しました。両方を5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。

なでしこ銘柄 (女性活躍推進に優れた企業)

5年連続で選定



経済産業省・東京証券取引所

健康経営銘柄/ 健康経営優良法人

5年連続で選定/
3年連続で選定



経済産業省・東京証券取引所

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

ガバナンス戦略

69	コーポレート・ガバナンス対談
72	取締役一覧
74	社外取締役メッセージ
76	執行役一覧
77	指名委員会報告
78	監査委員会報告
80	報酬委員会報告
81	役員報酬制度
83	コーポレート・ガバナンス態勢
86	内部監査について
88	経営戦略・財務戦略・リスク管理を三位一体とする 経営管理態勢の構築
90	リスク管理
96	IT戦略・システムリスク管理
98	コンプライアンス
100	ディスクロージャー・投資家との対話
102	ステークホルダーコミュニケーション
103	証券ビジネスの役割と社会的責任
105	環境への取組み

コーポレート・ガバナンス対談

持続的成長を実現する
コーポレート・ガバナンス

ブラックロック・ジャパン
代表取締役会長CEO
井澤 吉幸



大和証券グループ本社
取締役会長
日比野 隆司

日本企業のコーポレート・ガバナンス体制は、その形式面において近年急速に整備が進みました。しかし今後は、持続的な企業成長を可能にするより実効性のある体制構築が求められます。活発化するESG投資や長寿社会の到来といった環境変化のなか、新たな時代に大和証券グループが求められる姿について、ブラックロック・ジャパン株式会社代表取締役会長CEOの井澤 吉幸氏と当社会長の日比野 隆司が意見を交換しました。

日本企業におけるコーポレート・ガバナンスの進化

井澤：近年の日本企業のコーポレート・ガバナンス改革を振り返ると、大きな成果を上げていることは間違いありません。社外取締役の導入も一般化しており、株主との対話の重要性について、認識が進んでいることも素晴らしいです。

ただし、アメリカでは、コーポレート・ガバナンスは経営者の暴走をいかに防ぐかということに主眼が置かれているのに対し、日本企業のコーポレート・ガバナンスは、低い収益力をいかに向上させるかということを重視しています。企業を取り巻く社会システムや産業構造も異なりますので、欧米企業のやり方をそのまま

当てはめようとしてもうまく機能しないと考えます。

近年の日本企業のバランスシートは最適化が進み、また、この10年ほどでグローバル化も本格的に進展しました。ROEの水準も以前に比べて改善してきています。しかし、収益性のみに関して言えば、欧米企業と比べれば、水準としてはまだ見劣りすることも事実です。特に不採算事業の位置付けの整理などは、日本企業の今後の課題ではないでしょうか。

ブラックロックは長期保有型の投資家として、企業の長期的な成長を期待しています。この前提のもと、投資先の企業とは、経営トップも含め、継続して対話を行っています。その内容も、社外取締役の人数などの形式論ではなく、事業戦略

の背景や差別化要因、ガバナンスについては「取締役会が有効に機能しているかどうか」など、より本質的な対話をするように心がけています。議決権行使に関しては、全社的な基本方針はありますが、あくまで対話などを通して得た情報にもとづき、企業の個別の状況や議案ごとの内容を吟味して判断をしています。

日比野：日本のコーポレート・ガバナンス改革は2015年のコーポレートガバナンス・コードの制定以来、官主導ではありますが、一斉かつ急速に進みました。ただしそれは形式を整えるステージであり、これからは実質を問われるステージに入っていると思います。

井澤会長の仰るとおり、日本におけるコーポレートガバナンス・コードは企業

コーポレート・ガバナンス対談



企業はpurposeを明示し、長期的な企業価値向上のため社会的な役割を再確認してください。

井澤 吉幸

の収益向上を通じて経済成長を実現するために導入された背景があります。持続的成長を促進するための仕組みとして、個々の企業の歴史や実態に沿った「わが社流」の体制を追求することが重要と考えています。

大和証券グループは、1990年代後半の不祥事や経営危機への対応として、1999年に上場企業として日本初となる持株会社体制に移行しました。さらに、2004年にはいち早く指名委員会等設置会社に移行し、その後も不断のコーポレート・ガバナンス改革を行い、国際的な水準に適う透明性と客観性の高いガバナンス体制の構築に努めてまいりました。さらに実質面でも、中期経営計画の策定において、取締役会での議論や社外取締役の意見を反映させるなど、改善を図っています。

井澤：大和証券グループのコーポレート・ガバナンスに関して日比野会長にお願いしたいことは、取締役会を本当に機能していただくために、適正な社外取締役を選び、レベルの高い議論がされているかどうかを、きちんとチェックしていただきたいということです。金融業では、規制やコンプライアンスの専門知識も必要ですから、社外取締役の選定は難しいとは思いますが、製造業の企業に対しては、できるだけ多くの企業経営者の社外取締役を選任して欲しいと言っています。米国のブラックロック本社の取締役は、18名中15名が独立社外取締役で、性別や国籍も多岐にわたっており、基本は企業経営者です。1～2ヵ月に一度のペースで開催される取締役会は、激しい議論を長時間、各委員会もあわせると数日にわたって行っています。

日比野：当社の取締役会においては、6名の社外取締役の専門性が多岐にわたり、バランスがとれていると自負していますが、適正な社外取締役の選任は、候補となる人材に限られるなか、非常に悩ましい問題です。金融業は規制業種のため監督官庁などによるチェック機能が働いており、また、パーゼル規制が強化されるなか、過剰なリスクを取ることも考えにくいことから、社外取締役には、大局的な観点から当社の戦略がずれていないことをチェックし、中長期的・多角的な視点からプラスアルファの示唆をいただくことを期待しています。もちろん取締役会では活発な議論が交わされており、オフサイトミーティングなども行っていますが、

お話を伺うと、社外取締役が会社のことを十分理解し、そのうえで取締役会にて真剣な議論を闘わせることの重要性を改めて感じます。

ESGの重要性

日比野：世界で6.5兆ドルの運用資産を持つブラックロックは日本でも相当な額を運用されており、日本企業の成長を長期的に支援していただいているといえます。日本には長期的な成長を目指す企業が多いので、ブラックロックの戦略と親和性が強いと思います。実際、ブラックロックCEOのラリー・フィンク氏から年1回投資先のCEOに送られる手紙の内容は、当社も含めて、日本企業の経営者の多くにとって非常に勇気づけられるものです。

井澤：ラリー・フィンクのレターは、継続してお伝えしていることを総合すると、第1に企業はpurpose、これは日本語で企業理念と訳しましたが、この企業理念をもって、長期的な企業価値の増大の実現に向けて、社会的な役割を再確認してくださいということです。2点目は、投資を持続的に行ってくださいということです。設備投資、R&D投資、それから特に積極的にしていただきたいのが人への投資です。3点目は、取締役会の役割を明確にして、社外取締役を含めた取締役会を機能させてくださいということです。4点目はESGの重要性です。企業が5年後、10年後を視野に入れて経営する



井澤 吉幸

ブラックロック・ジャパン株式会社
代表取締役会長CEO

三井物産株式会社代表取締役副社長、
株式会社ゆうちょ銀行代表取締役社長
などを経て、2015年より現職。

ときに、EとSなくして存続することはできないことを、多くの企業経営者の皆さんも感じていると思います。我々はESGを重視する企業ほど、長期にわたって、定量面、定性面両方において発展し、財務の安定性や経営のクオリティも向上するであろうと確信を持っています。従って、企業との対話のなかでは、ESGの取り組み状況や考え方について、その会社の事業戦略と同等の重要性をもって対話しています。

日比野：日本でもESGへの意識は急速に高まり、ESG投資の残高も2018年には2兆ドルまで増えています。欧州では、今年、これまでにない熱波、高気温が観測され、人命に関わる問題になっていることや、昨年のカリフォルニアでの大きな山火事など、気候変動への問題意識は世界中でいやが上にも高まっています。ESG投資と運用パフォーマンスの関係は、まだデータの整備が進んでいないためはっきりとは示されていませんが、日本でもTCFDへの取り組みが具体的に動き始めるなど、今後、企業のディスクロージャーが進み、データや研究が蓄積されていくと思います。

ウェルビーイング向上への貢献

井澤：ブラックロックでは、日本人1,000人を含む、世界の27,000人の個人を対象としてウェルビーイングと投資の関係について調査を行いました*。ウェルビーイングとは「人生の充実感」を測る尺度の

ことです。調査では、身体・健康に対して「お金の健康」という言葉を使っていますが、日本ではお金の健康がウェルビーイングに影響すると答えた割合がグローバルより高いにもかかわらず、お金の健康が良好であると感じている人の割合はグローバルより低くなっています。

また、退職後の生活に関しては米国と同様に日本でも多くの人が不安を抱えています。日本では退職後に必要なお金の理解や、投資への満足度が低いです。この原因として、日本ではお金を短期的な視点で捉え過ぎていることや、投資について相談相手を見つけれないことが背景としてあるかもしれないという分析をしています。

日本の金融機関には、こうした不安を抱える個人投資家にとって、より身近に相談できるアドバイザーとなり、投資家が安心して長期的なゴールを設定できるようなサポートをしてほしいと思います。大和証券グループは、個人投資家の満足度を経営目標にしていますが、これをより強く推進するとともに、ゴールベースのアプローチの浸透とコンサルティングサービスを定着させ、ぜひ日本の金融業界の構造改革をリードする存在になってほしいと思います。

日比野：現在、若年層の間で老後資金の不安が拡大し、資産形成への早期の取り組みの重要性について、認識が広がっています。大和証券では、ゴールベースアプローチによるコンサルティングサービスの拡充を推進するとともに、お客様本位の業務運営を徹底すべく、大和版NPSを経営の中心に据えました。持続的な成長を実現するためには、「良いビジネス」をすることが不可欠です。他社のお手本にもなるよう、ウェルビーイングの実現サポートに注力したいと思います。

* BlackRock発行
第6回 Global Investor Pulse Japan [世界の投資家動向調査]
資産とウェルビーイングに関する調査
<https://www.blackrock.com/jp/individual/ja/literature/whitepaper/blkj-2019-investor-pulse-jp-ja.pdf>



『
持続的な成長を実現するためには、
「良いビジネス」をすることが不可欠です。』

日比野 隆司 ㊟

取締役一覧

松井 敏浩

代表執行役副社長
最高執行責任者(COO)
兼 ホールセール部門担当
大和証券 代表取締役副社長

1985年 大和証券入社

大和証券エスエムビーシー(株)の事業法人部長、コーポレート・ファイナンス部長、当社の経営企画部長を務め、2009年に当社の執行役に就任して以降は、法務担当および企画副担当、企画担当、人事担当、ホールセール部門副担当を歴任し、現在は当社の代表執行役副社長 最高執行責任者(COO)およびホールセール部門担当を務めています。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 代表取締役会長

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 最高執行責任者(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)
兼 リテール部門担当
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 最高執行責任者(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。



中川 雅久

専務執行役
情報技術担当(CIO)
大和証券 専務取締役

1987年 大和証券入社

大和証券(株)の業務部長、大宮支店長を務め、2010年に大和証券(株)の執行役員に就任して以降は、業務・システム担当、制度ビジネス担当を歴任し、現在は当社の情報技術担当(CIO)を務めています。業務・システム部門における豊富な経験・知識に加え、企画部門・リテール部門の経験も有しています。

田代 桂子

執行役副社長 海外担当
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。

高橋 一夫

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

1982年 大和証券入社

大和証券(株)の下関支店長、大和証券エスエムビーシー(株)の事業法人部長、金融法人部長を務め、2007年に大和証券エスエムビーシー(株)の執行役員に就任して以降は、法人営業担当、金融法人担当、大和証券(株)の法人本部長などを歴任し、現在は当社の執行役副社長としてホールセール部門副担当を務めています。法人部門における豊富な経験・知識に加え、リテール部門の経験も有しています。

小松 幹太

専務執行役
ホールセール部門副担当
大和証券 専務取締役

1985年 大和証券入社

当社財務部長、大和証券キャピタル・マーケットヨーロッパリミテッド社長を務め、2010年に大和証券キャピタル・マーケット(株)の執行役員に就任して以降は、国際企画担当、当社の財務担当および企画副担当、最高財務責任者(OFO)および海外副担当を歴任し、現在は当社のホールセール部門副担当を務めています。企画・財務部門および海外部門における豊富な経験・知識を有しています。

河合 江理子

社外取締役

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1年間です。

**花岡 幸子**

取締役

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。

小野寺 正

社外取締役

KDDI（株）社長などを歴任し、現在はKDDI（株）相談役です。その経歴を通じて培われた経営に関する豊かな経験・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5年間です。

西川 郁生

社外取締役

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3年間です。

竹内 弘高

社外取締役

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3年間です。

小笠原 倫明

社外取締役

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4年間です。

西川 克行

社外取締役

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。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くべく、2019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。

社外取締役メッセージ



社外取締役 小野寺 正

大和証券グループは中期経営計画の初年度を終えました。業績KPIは必ずしも満足できる結果ではありませんが、中期経営計画の基本戦略である「クオリティNo.1」「ハイブリッド型総合証券グループ」については着実に進展していると見ています。

基本戦略は企業理念に掲げる「信頼の構築」「人材の重視」「社会への貢献」を実現する戦略であり、その結果が「健全な利益の確保」に結びついて来ると期待しています。大和証券グループは事業領域の拡大に積極的に取り組んでいます。

社外取締役として事業領域の拡大を支援すると共に、コーポレートガバナンスの観点から貢献できるよう努力してまいります。

1989年 第二電電(株)(現KDDI(株))取締役
1995年 同 常務取締役
1997年 同 代表取締役副社長
2001年 KDDI(株)代表取締役社長
2005年 同 代表取締役社長 兼 会長
2010年 同 代表取締役会長
2014年 大和証券グループ本社 社外取締役(現任)
2015年 KDDI(株)取締役会長
2018年 KDDI(株)相談役(現任)



社外取締役 小笠原 倫明

テクノロジーの急速な進歩、それを背景とした金融分野の競争環境の変化。これらに対応して、当社がいかに速やかに変わるか。中期経営計画に掲げる「クオリティNo.1」「ハイブリッド型総合証券グループ」、その他現在進められている様々な経営効率化への取り組みは、何れも、こうした変革への当社の積極的な意思を示すものと考えます。

こうした取り組みが、今後とも、企業活動の全般に亘り不断に行われるよう、そして、その結果が真の企業価値の向上に結びつくよう、適正なガバナンスの確立に向け貢献してまいりたいと思います。

1976年 郵政省入省
2003年 総務省東北総合通信局長
2004年 総務省関東総合通信局長
2005年 総務省大臣官房審議官
総務省自治行政局公務員部長
2006年 総務省消防庁国民保護・防災部長
2007年 総務省情報通信政策局長
2008年 総務省情報通信国際戦略局長
2010年 総務審議官
2012年 総務事務次官
2013年 (株)大和総研顧問
2015年 大和証券グループ本社 社外取締役(現任)



社外取締役 竹内 弘高

大和証券グループは「クオリティNo.1」を基本戦略に挙げています。AI、ビッグデータが注目されるこの時代に、あえて「質」をベースに戦略を組み立てようとしていることは、大きな意味を持ちます。また、「ハイブリッド型総合証券グループ」を基本戦略のもう一つの柱に据え、事業領域拡大のための新会社の設立や買収・提携を積極的に実施してきました。大和証券グループが世界で更なる飛躍を遂げるため、ユニークな基本戦略の立案と実行に貢献していきたいと考えています。

1976年 ハーバード大学経営大学院講師
1977年 ハーバード大学経営大学院助教授
1983年 一橋大学商学部助教授
1987年 一橋大学商学部教授
1998年 一橋大学大学院国際企業戦略研究科研究科長
2010年 一橋大学名誉教授
2010年 ハーバード大学経営大学院教授(現任)
2016年 大和証券グループ本社 社外取締役(現任)



社外取締役 西川 郁生

大和証券グループは、「お客様本位の経営」を名実ともに達成する営業の仕組み作りをしています。2018年度は厳しい市場環境の下で減益となりましたが、今後新たな仕組みの効果により、安定した利益を常に確保できる企業となるよう経営活動をモニターします。企業の投資活動に関しては、社会に価値をもたらす環境に優しいという前提の下に利益をもたらすものであってほしいと思います。また、多様な社員がそれぞれ高いモチベーションを持ってチャレンジできる業務環境となるよう期待しています。

1990年 センチュリー監査法人
(現 EY新日本有限責任監査法人)
代表社員
1993年 国際会計基準委員会JICPA代表
1995年 日本公認会計士協会常務理事
2001年 企業会計基準委員会副委員長
2007年 企業会計基準委員会委員長
2012年 慶應義塾大学商学部教授
2016年 大和証券グループ本社 社外取締役(現任)
2017年 慶應義塾大学大学院商学研究科客員
教授(現任)

社外取締役 河合 江理子

人生100年を豊かに生きるために、顧客のニーズやリスクを考慮した長期投資を促進し、個人資産形成を可能にするツールとして、大和版NPSのこれからの浸透をサポートしたいと思います。SDGsを経営の軸とするのは、大和証券グループとしての社会貢献を果たす要で、これからの時代は利益追求のみでは会社のミッションとなり得ないと考えております。社外取締役としては、国際分散資産運用の経験、女性として海外でキャリアを築いた経験などからの視点を生かし、大和証券グループの企業価値の向上に役立ちたいと考えています。

1981年 (株)野村総合研究所入社
1985年 McKinsey & Company
経営コンサルタント
1986年 Mercury Asset Management, SG
Warburg ファンドマネージャー
1995年 Yamaichi Regent ABC Polska
投資担当取締役執行役員(CIO)
1998年 BIS(国際決済銀行)年金基金運用統括官
2004年 OECD(経済協力開発機構)年金基金
運用統括官
2008年 Kawai Global Intelligence代表
2012年 京都大学高等教育研究開発推進機構
教授
2013年 京都大学国際高等教育院教授
2014年 京都大学大学院総合生存学館教授(現任)
2018年 大和証券グループ本社 社外取締役(現任)

社外取締役 西川 克行

大和証券グループは、現中期経営計画の初年度において、大和版NPSを全店に導入してお客様満足度を数値化していく基礎を構築し、新会社設立や買収・提携などを行って事業領域の拡大・ハイブリッド化を図るなど、変動する社会において、多様化するお客様のニーズを的確に把握して着実に対応するための取組みを続けています。新元号「令和」の新しい時代に入り、予想される社会の様々な変化に対し、機敏かつ柔軟な対応が要請されます。

今後とも、大和証券グループの持続的成長の源泉は、お客様、金融・資本市場そして社会全体からの信頼にあります。社外取締役として、法律やコンプライアンスに関する経験を活かし、コーポレート・ガバナンスの充実を図ることで更なる信頼の構築に貢献してまいりたいと思います。

1979年 大阪地方検察庁検事任官
2008年 法務省保護局長
2008年 法務省入国管理局長
2009年 法務省刑事局長
2011年 法務事務次官
2014年 札幌高等検察庁検事長
2015年 東京高等検察庁検事長
2016年 検事総長
2018年 検事総長退官
弁護士(現任)
2019年 大和証券グループ本社 社外取締役(現任)

執行役一覧



中田 誠司*

代表執行役社長
最高経営責任者 (CEO)
兼 リテール部門担当
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)
兼 ホールセール部門担当
大和証券 代表取締役副社長



高橋 一夫*

執行役副社長
ホールセール部門副担当
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
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
大和証券投資信託委託
代表取締役社長



草木 頼幸

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



小松 幹太*

専務執行役
ホールセール部門副担当
大和証券 専務取締役



中川 雅久*

専務執行役
情報技術担当 (CIO)
大和証券 専務取締役



新妻 信介

専務執行役
リテール部門副担当
大和証券 専務取締役



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



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 常務執行役員



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 常務執行役員



佐藤 英二

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 執行役員



日比野 隆司*

執行役
大和証券 代表取締役会長

* 取締役を兼務しています。

指名委員会報告



指名委員会 委員長

社外取締役
小野寺 正

指名委員会の大きな役割のひとつに、取締役などの選任過程の透明性を確保することがあります。選任にあたっては、選任理由の明確化、候補者と社外取締役の指名委員との面談、指名委員会での議論を通じて、適任者の起用とともに選任過程の透明性確保に努めています。

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、2018年度は5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

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

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。

http://www.daiwa-grp.jp/corporate/corporate_02.html

2019年度委員会構成 (2018年度委員会出席状況)

社外	小野寺 正(委員長)	(5/5回)	社外	竹内 弘高	(4/5回)
	日比野 隆司	(5/5回)	社外	河合 江理子	(4/4回)*
	中田 誠司	(5/5回)	社外	西川 克行	新任
社外	小笠原 倫明	(4/5回)			

* 2018年6月の当社取締役就任以降に開催された指名委員会への出席状況を記載しています。

監査委員会報告



監査委員会 委員長

社外取締役
西川 郁生

大和証券グループがコンプライアンスを遵守し、ガバナンスに則った経営を間違いなく行っていることを確かめるのが監査委員会の役割です。その役割を果たすために、委員長を含む4名の社外取締役が常勤委員などと集中的に議論を行い、各部署からの聴取や現場視察などを行い、意思決定プロセスや開示の適切性を検証していきます。

大和証券グループ本社の監査委員会は、執行役を兼務しない取締役5名により構成され、委員長を含む4名は社外取締役、他の1名は常勤の社内取締役となっています。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、株主総会に提出する会計監査人の選解任に関する議案内容の決定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、他の監査委員に情報提供を行うことによって、監査委員会による実効的な監査の環境整備に努めています。なお、監査委員会の業務を補佐する専任部署として監査委員会室を設置しています。

監査委員会は、原則として毎月1回開催することとなっています。2018年度には12回開催し、以下を重点課題として、監査を行いました。

- ① クオリティNo.1の付加価値の提供によるお客様満足度向上に向けた取り組み
- ② 伝統的な証券ビジネスと多様化された事業ポートフォリオの融合に向けた取り組み
- 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執行状況を監査しています。

2019年度委員会構成 （2018年度委員会出席状況）

社外	西川 郁生(委員長)	(12 / 12回)	社外	河合 江理子	(10 / 10回)*
	花岡 幸子	新任		西川 克行	新任
社外	小笠原 倫明	(11 / 12回)			

* 2018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。

2018年度 重点課題と具体的な監査ポイント

クオリティNo.1の付加価値の 提供によるお客様満足度向上に 向けた取組み	伝統的な証券ビジネスと 多様化された事業ポートフォリオの 融合に向けた取組み	グループ各社の内部統制と リスク管理態勢
お客様本位の営業体制構築に関するリテールビジネスの各種施策(営業員の意識や振る舞いの変化の状況、各営業店におけるNPSの取組状況、NPS導入の成果と課題)	- 外部企業との連携による新規ビジネスの創出など、グループ各社および外部企業との連携状況 - 不動産アセット・マネジメント事業やプライベートエクイティ投資事業などの事業遂行状況(現状の課題、将来計画など)	- 働き方改革やデジタル・トランスフォーメーションの進展など、外部環境の変化を踏まえた従業員満足度の向上や生産性向上に向けた取組み - マネー・ローンダリング対策に関する取組み

主な監査活動

重要会議への出席および 重要書類の閲覧	常勤の監査委員による重要な会議への出席／稟議書の閲覧
マネジメントおよび各部門等 からの報告聴取	会長、社長、執行役等マネジメントの監査インタビュー／大和証券の担当役員、大和証券の各部署からの報告聴取／海外子会社からの報告聴取、海外子会社往査／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



監査委員会委員による大和証券グローバル・マーケット本部視察(2018年7月)

報酬委員会報告



報酬委員会 委員長

社外取締役
竹内 弘高

報酬委員会の役割は、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。役員に対する株価連動型報酬として、中長期の業績向上へのインセンティブをより高めるため、譲渡制限付株式報酬を割り当てることとしました。今後も、役員の報酬決定プロセスの透明性・客観性を確保すべく努めてまいります。

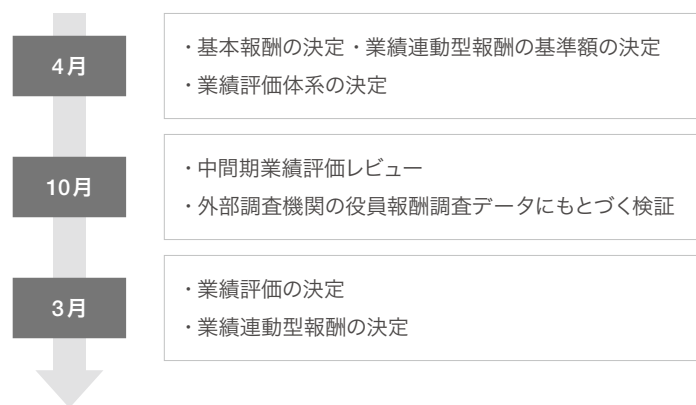
大和証券グループ本社の報酬委員会は、委員長を含む3名の社外取締役と社内取締役2名で構成され、役員報酬の方針、取締役・執行役の個人別報酬の決定等を行います。

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。

2018年度においては5回開催し、役員報酬に関する方針および個別報酬内容の決定に関する事項や、連結業績の向上に資するグループ全体のインセンティブ・プランなどについて検討しました。

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

2018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。

2019年度委員会構成 (2018年度委員会出席状況)

社外	竹内 弘高(委員長)	(5 / 5回)	社外	小野寺 正	(4 / 5回)
	日比野 隆司	(4 / 5回)	社外	西川 郁生	(5 / 5回)
	中田 誠司	(5 / 5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、役員報酬の決定についての透明性確保が、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

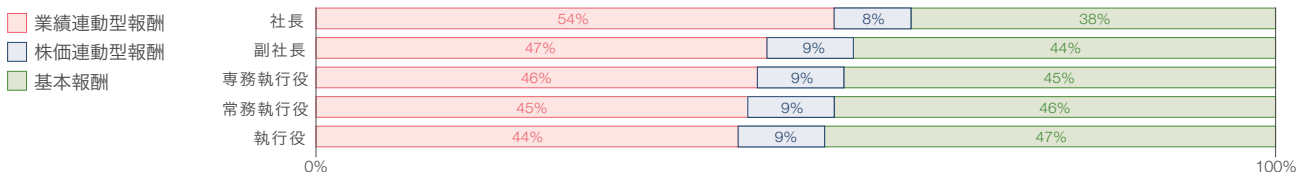
取締役および執行役の報酬については、以下を基本方針としています。

- ▷ 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ています。

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。

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。

	財務業績評価 (100)	±	クオリティ評価 (-10～+10)
業績KPI	連結ROE	配点 50 基準値 10%	
	連結経常利益	50 2,000億円	
お客様本位KPI			お客様満足度 大和証券預り資産 (2020年度 80兆円以上)
財務KPI			連結総自己資本規制比率 (18%以上)

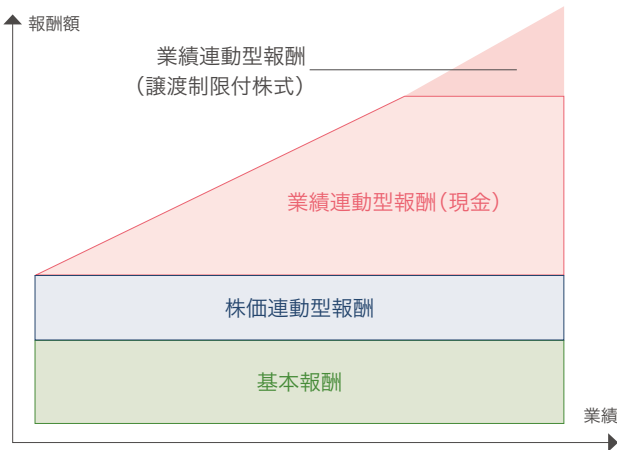
役員報酬制度

2018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

2018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%	5.1%
連結経常利益	2,000億円	831億円

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	38	32	6	—	—	2
執行役	1,081	538	180	363	—	15
社外取締役	121	121	—	—	—	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	197	執行役	当社	69	23	57	—
			大和証券	46	—	—	—
中田 誠司	223	執行役	当社	69	23	83	—
			大和証券	46	—	—	—
松井 敏浩	155	執行役	当社	61	17	51	—
			大和証券	25	—	—	—
高橋 一夫	115	執行役	当社	20	13	—	—
			大和証券	46	—	34	—
松下 浩一	115	執行役	当社	20	13	—	—
			大和証券	46	—	34	—

(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、国際的な水準に合う透明性・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り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。

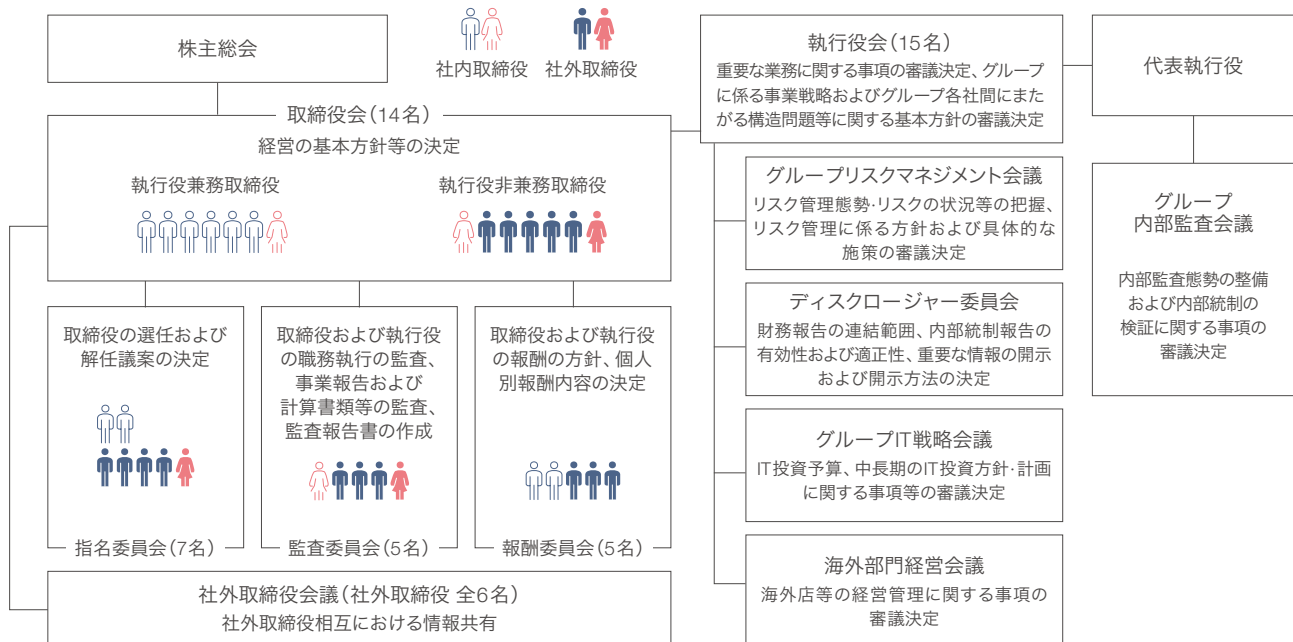
当社のコーポレート・ガバナンス体制は、監督機関としての取締役会および指名委員会・監査委員会・報酬委員会の三委員会、業務執行機関としての執行役会およびその分科会であるグループリスクマネジメント会議・ディスクロージャー委員会・グループIT戦略会議、海外部門経営会議ならびに最高経営責任者（CEO）直轄の内部監査機関であるグループ内部監査会議から構成されています。

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

コーポレート・ガバナンス態勢

大和証券グループのコーポレート・ガバナンス体制図



2018年度取締役会出席状況

日比野 隆司	10 / 10回	小松 幹太	10 / 10回	社外 竹内 弘高	9 / 10回
中田 誠司	10 / 10回	中川 雅久	新任	社外 西川 郁生	10 / 10回
松井 敏浩	10 / 10回	花岡 幸子	新任	社外 河合 江理子	8 / 8回*
高橋 一夫	10 / 10回	社外 小野寺 正	9 / 10回	社外 西川 克行	新任
田代 桂子	10 / 10回	社外 小笠原 倫明	9 / 10回		

* 2018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。2018年度は、全取締役に対して、取締役会の役割・責務、構成、運営方法、議論の状況等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・評価しました。評価結果については取締役会へ報告し、議論を行うことにより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。

■ 2017年度の評価における意見への対応

2017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

・これまで社内の取締役等には、海外IR実施後にディスカッションの状況を報告していましたが、2018年度は取締役会で、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を報告しました。

② 将来の潜在リスク等の議論

・役員研修において、外部講師を招き、FinTechに関する最近の動向などの講義を実施しました。
・震災対応などについて社外取締役の知見を活用すべく、BCP (業務継続計画)をテーマに社外取締役との意見交換を実施しました。

③ 中計・年度計画の監督

・四半期ごとに中計で掲げるグループ数値目標を、半期ごとにアクションプラン発表にあわせ、部門別KPIの達成状況を報告しました。

④ 後継者計画の整理

・後継者候補育成に関する対応状況を取締役会で報告しました。

⑤ 会議資料の論点明確化

・資料枚数を削減し論点を明確化するとともに、補足情報を添付資料とする改善を実施しました。

■ 2018年度取締役会の実効性の評価結果の概要

2018年度取締役会の実効性の評価では、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ました。

取締役からは、さらなる改善に向け、機関投資家等の要望共有についてはより高い頻度での報告を望む意見や、将来の潜在リスク等の議論についてはより深い議論を望む意見がありました。また、SDGsに関する当社グループの取組みや、グループ各社の監督のあり方など、取締役会のさらなる活性化に向け、各取締役から多様な意見が寄せられました。

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に向け、取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

株式の保有状況

■ 投資株式の区分の基準および考え方

大和証券グループ本社では株式の価値の変動または株式に係る配当によって利益を受けることを目的として保有する株式を「純投資目的である投資株式」と区分しています。

ただし、当社はグループ会社の支配・管理を目的とする持株会社であり、株式の保有は当社グループと保有株式の発行会社との証券関連ビジネスの拡大を目的とした良好な関係の維持・強化や構築等を目的としていることから、当社の保有する株式はすべて保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式です。

当社および連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額（投資株式計上額）が最も大きい会社（最大保有会社）である当社については以下のとおりです。

■ 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、定期的に上場株式であるすべての政策保有株式について個別に保有意義の検証を行っています。

なお、2018年12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銘柄の約7割が保有方針における定量基準の目標値を上回っています。目標値を下回る約3割の銘柄については、今後の取引関係の維持・強化等の定性基準における検証も行い、採算改善を目指しますが、一定期間内に改善されない場合には売却を検討します。

b. 銘柄数および貸借対照表計上額

	非上場株式	非上場株式以外の株式
銘柄数（銘柄）	119	126
貸借対照表計上額の合計額（百万円）	19,007	109,709

（2018年度において株式数が増加した銘柄）

	非上場株式	非上場株式以外の株式
銘柄数（銘柄）	5	3
株式数の増加に係る取得価額の合計額（百万円）	2,720	4,667

	非上場株式	非上場株式以外の株式
株式数の増加の理由	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、4銘柄を新規取得しています。また、既存のビジネスパートナーとの良好な関係の維持・強化を図るため、1銘柄を追加取得しています。	証券関連ビジネスの拡大を目的とし、新たなビジネスパートナーとの協働、関係強化を図るため、2銘柄を新規取得しています。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。

（2018年度において株式数が減少した銘柄）

	非上場株式	非上場株式以外の株式
銘柄数（銘柄）	5	16
株式数の減少に係る売却価額の合計額（百万円）	256	7,583

* 特定投資株式の銘柄ごとの情報は2019年3月期有価証券報告書をご覧ください。

http://www.daiwa-grp.jp/data/attach/2839_2018-4Q_0110J_C-securities-report.pdf

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。

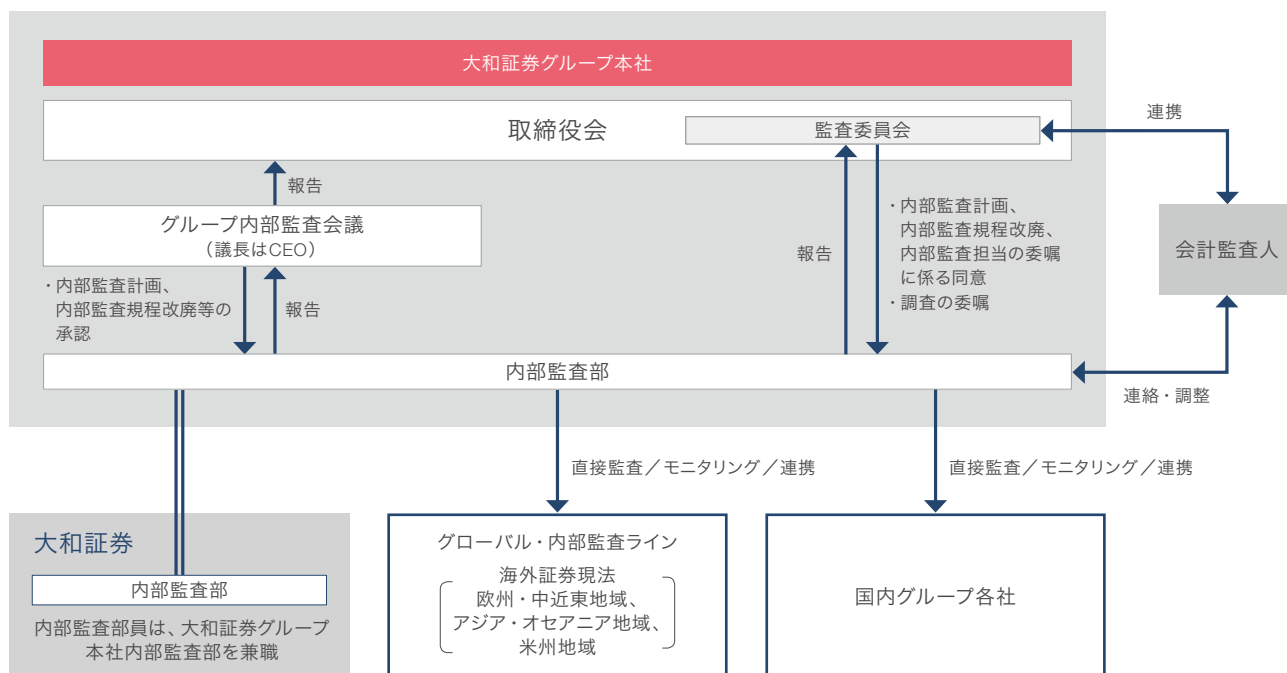
健全かつ効率的な内部統制態勢の構築を通じてグループの価値が高められるとの認識にもとづき、内部監査はそのなかで重要な機能を担うものと位置付け、当社に専任の内部監査担当執行役を置き、他の部署から独立した内部監査部が内部統制態勢を検証しています。

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。

環境の変化に対応し、監査態勢を進化

させていきます

大和証券グループが、ステークホルダーの皆様からのさまざまな期待に応えていくためには、強固なコーポレート・ガバナンス態勢のもと、外部環境に応じて刻々と変化するリスクを適切に管理し、ビジネスチャンスをつ捉え、自らも進化していくことが求められています。

リスク管理においては、事業遂行の現場(第1線)、コンプライアンスやリスクマネジメントなどを統括する部署(第2線)ならびに、第1線および第2線によるリスク管理態勢を検証・評価する部署(第3線)がそれぞれの役割を果たすべきという、いわゆる「3つの防衛線」という考え方が、国内外で主流になっています。

当社グループにおいて、第3線に該当するのが、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です。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ると考えています。

大和証券グループの企業価値向上への貢献を目指し、内部監査部では、継続的なモニタリングを通じて国内外のグループ各社の事業に関するリスクの把握・分析を行い、毎年度の内部監査計画に活かしています。



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

また、グループ内で共同監査の実施や知見の共有を行うとともに、必要に応じて外部リソースも活用するなど、監査品質の向上を通じてグループ全体での企業価値向上を図っています。さらにグループの内部監査部門のさらなる専門的能力向上にも努めています。

ステークホルダーの皆様の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、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。

経営戦略・財務戦略・リスク管理を 三位一体とする経営管理態勢の構築

■ 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。

RAF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



■ RAF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ベタイトの定量指標を含め、「リスクアベタイト・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。

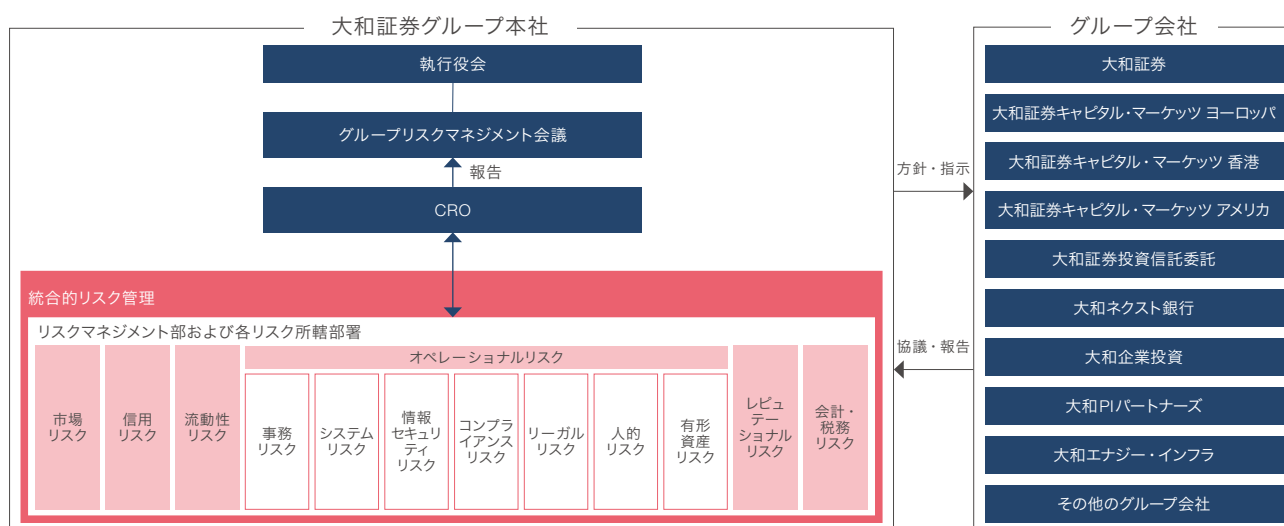


リスク管理

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

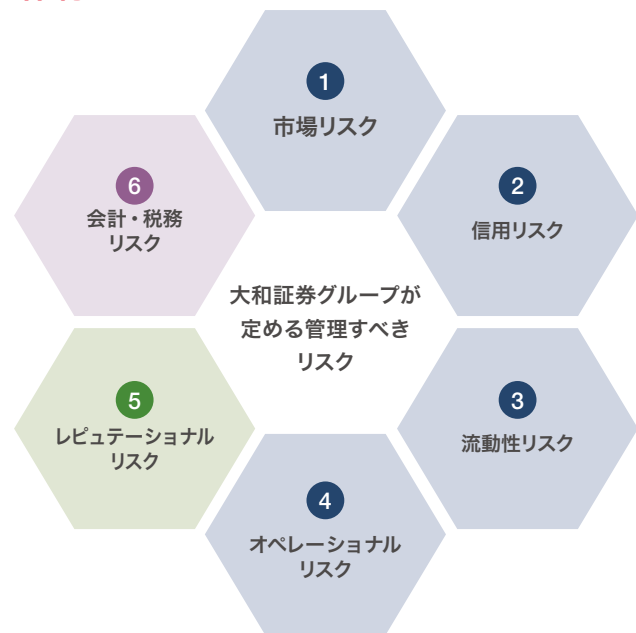
- 1 リスク管理への経営の積極的な関与
- 2 当社グループの保有するリスクの特性に応じたリスク管理態勢の整備
- 3 統合的なリスク管理にもとづくリスク総体の把握と自己資本の充実および流動性に係る健全性の確保
- 4 リスク管理プロセスの明確化

グループ各社はリスク管理の基本方針にもとづき、各事業のリスク特性や規模に応じたリスク管理を行い、大和証券グループ本社のリスク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。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 市場リスク管理

市場リスクとは、株式・金利・為替・コモディティなどの相場が変動することにより損失を被るリスクです。

当社グループのトレーディング業務では、市場流動性を提供することで対価を得るとともに、一定の金融資産等の保有を通じて市場リスクを負っています。当社グループでは、損益変動の抑制のために適宜ヘッジを実施していますが、ストレス時にはヘッジが有効に機能しなくなる可能性があるため、財務状況や対象部門のビジネスプラン・予算などを勘案したうえで、VaR（バリュー・アット・リスク）^{*1} および各種ストレステスト^{*2} による損失見積りが自己資本の範囲内に収まるように、それぞれ限度枠を設定しています。その他、ポジション、感応度などにも限度枠を設定しています。

当社グループのトレーディング業務を担当する部門において、自らの市場リスクを把握する目的でポジションや感応度の算出を行いモニタリングを行っている一方で、リスク管理部署でも市場リスクの状況をモニタリングし、設定された限度枠内であるかどうかを確認のうえ、経営陣に日次で報告しています。

^{*1} 特定のポジションを一定期間保有すると仮定した場合において、将来の価格変動により一定の確率の範囲内で統計的に予想される最大の損失額

^{*2} 過去の大幅なマーケット変動にもとづくシナリオや、仮想的なストレステイメ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)

	17/6	17/9	17/12	18/3	18/6	18/9	18/12	19/3
VaR (月末)	1.29	1.16	1.93	1.13	1.34	1.39	1.76	1.06
四半期								
最大値	3.41	4.19	2.00	2.03	1.80	1.67	1.87	2.29
最小値	1.28	1.16	1.06	1.07	1.16	1.15	0.95	0.86
平均値	2.59	2.29	1.34	1.46	1.40	1.36	1.34	1.45
リスクファクター別(月末)								
株式	0.34	0.43	0.68	0.28	0.65	0.51	0.40	0.29
金利	1.40	1.15	1.43	1.06	1.21	1.23	1.68	1.06
為替	0.20	0.15	0.21	0.21	0.16	0.17	0.24	0.18
コモディティ	0.06	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て有価証券関連業務を中心としたビジネスを行っています。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、独自の長期・短期流動性管理態勢を構築しています。

短期流動性リスク管理として、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います。長期流動性リスク管理として、1年以上の長期間にわたりストレス環境が継続することを想定した場合の、長期性資金調達状況の十分性を計測およびモニタリングしており、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オペレーショナルリスク管理に関する規程にもとづき、RCSA（リスク・コントロール・セルフアセスメント）を実施するなど、適切なオペレーショナルリスク管理を行っています。加えて、権限の厳正化、人為的ミス削減のための事務処理の機械化、業務マニュアルの整備などの必要な対策を講じており、グループ各社の事業特性に応じたオペレーショナルリスクの削減に努めています。

※ RCSA

所定のリスク評価シートを用いて、オペレーショナルリスクの特定・把握・評価を行い、発生頻度、影響度からリスクを分析し、リスク軽減策などの有効性を評価、検証することです。

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

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

- | | |
|---|---|
| <p>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。</p> <p>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。</p> | <p>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。</p> <p>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。</p> |
|---|---|



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。

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

攻守のバランスを取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、パーゼル規制など新た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、RAFの実効性のさらなる向上も重要課題です。現状のRAFはリスクの抑制に主眼を置いた枠組みになっており、より攻守のバランスが取れた枠組みに進化させていきたいと考えています。ビジネスラインとのリスクコミュニケーションの促進、資本効率性向上への貢献、リスクテイクのPDCAサイクルの強化といった事項がポイントであると考えています。

適切な意思決定を支えるリスク管理態勢

当社グループの企業理念および大和スピリットでは、法令遵守と自己規律を徹底しつつ、新しい分野を切り拓くパイオニアたれと謳っていますが、これこそが当社グループのリスク文化です。すなわち、法令遵守は当然のこと、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くうえで、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ます。リスク管理においても、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。

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べく、CIOが海外拠点を含むグループ全体のITに関する業務全般を統括し、ITリソースの管理と連携を強化することで、「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。2018年度は、「ダイワの暦年贈与サービス」やスマートフォンアプリへの生体認証によるログイン機能の提供など商品・サービスの拡充、音声認識やAIを活用した業務効率化、付加価値の高い金融サービスを提供するためのAPI*基盤の整備、グローバル金融規制への対応やサイバーセキュリティ対策の強化などに取り組みました。

* Application Programming Interfaceの略。システム間の接続を標準的な形式で提供する仕様・仕組み

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。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



大和証券グループ本社 専務執行役
情報技術担当(CIO)

中川 雅久

デジタル・トランスフォーメーションによる 価値創造力の向上

デジタル・トランスフォーメーション(DX)は、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」を実現するための施策の中核をなすものです。すべての社員が「お客様満足度の向上」「新たな事業領域への挑戦」「社会的課題の解決」に向かって活き活きと働ける環境の整備、当社グループの強みである取引執行能力や商品ラインアップなどを活かした付加価値の高いサービスを外部企業との協業・提携を通し多様なお客様にスムーズに提供できるインフラの構築など、DXによる価値創造力の向上に取り組んでいます。

このような考え方にもとづく取り組みが評価され、2019年4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「攻めのIT経営銘柄」に2年連続で選定されました。今後ともDXの着実な推進によって価値創造力を高め、経済・社会の持続的な発展につなげていきます。

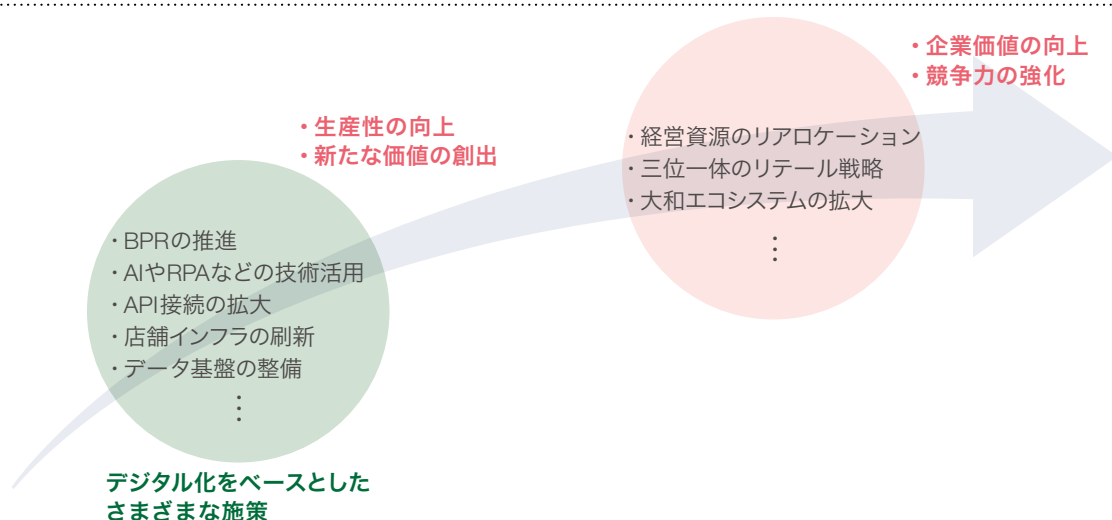
適切なリスク管理による健全な市場づくりへの貢献

金融・資本市場を支える担い手としての社会的責任を果たすため、サイバー攻撃やマネー・ローンダリングへの対策など、海外拠点を含めたグループベースで取り組むべきリスクへの対応を強化しています。サイバー攻撃については、2020年の東京オリンピック・パラリンピックを控え日本をターゲットとするものが増加すると想定され、政府・企業が一体となって社会インフラを維持する取り組みが求められています。近年のサイバー攻撃はグループ会社や取引先・委託先を経由するなど巧妙化・大規模化し、そのすべてを防御することはますます困難となってきたため、技術的対策の多層化などこれまで整備してきた防御策に加えて「サイバーレジリエンス*」の高度化に取り組み、侵入されてしまった場合でも影響範囲を抑えてサービス・業務を継続できるようにしていきます。

引き続き、グループベースで適切なリスク管理を実施し、お客様が安心・安全にお取引できる健全な金融・資本市場づくりに貢献していきます。

* サイバー攻撃により事業が停止してしまうような事態に直面したときに、影響の範囲を小さく抑え、サービスを継続すること

経営戦略の実現に向けた取り組み：デジタル・トランスフォーメーション



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

2019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。

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。これまで実施している「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」研修に加え、2018年度からは「マネー・ロンダリング及びテロ資金供与対策」に関する研修の内容を拡充させ、第1線である営業部門を中心に社員の意識醸成を図っています。

また、サイバーセキュリティに関する教育・研修の一環として、グループ全体で「標的型攻撃メール」の訓練も実施し、役職員のサイバーセキュリティに対する意識の向上を図っています。

なお、大和証券では毎年、全社員を対象とした「コンプライアンス研修」をはじめ、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、実務面を重視した多彩な研修を実施しています。

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、応対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、内容に応じてコンプライアンス部から毎週発信する「クオリティ通信」で全店に周知し、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。

2018年度の入電件数は4,436件で、前年度から554件減少しました。

企業価値を高めるコンプライアンス態勢構築へ

2018年度までは、営業本部長という立場から、お客様目線に立脚した営業体制の構築に徹底して取り組んできました。こうした経験から、お客様が当社グループをどのように見ているのかという点が、極めて重要であることを実感しています。何か不祥事があればすぐに世界中に広がってしまう今のネット社会において、当社グループからインサイダー取引や、お客様情報の流出などの異例事項が発生すれば、一瞬にして外部からの評価を大きく下げることになります。「絶対に異例事項を発生させない」という強い信念を、役職員の一人ひとりに浸透させることがコンプライアンス部門の責務です。市場のゲートキーパーとしての適正な機能を発揮し、当社グループのレピュテーションを守るよう、コンプライアンス担当としての役割を果たしていく所存です。

法令遵守はあらゆる活動の基本要件で、大和証券グループは法令諸規則で定められた手続きに従い、お客様との取引を適切に行うことが強く求められています。しかしながら、単に法令諸規則を遵守すれば良いというわけではありません。法令諸規則の意味することを理解したうえで、企業倫理・社会規範に照らし合わせて自らの発言、行動、そして考え方が社会通念上においても逸脱していないかを常に意識し、チェックしていくことも求められます。社会情勢が激しく変化し、金融商品が複雑化するなか、状況変化に対応し、



大和証券グループ本社 専務執行役員
コンプライアンス担当

川上 進次

倫理・道德面を重視したコンプライアンス態勢を構築することが、企業価値の向上につながると考えています。

2019年度は、FATF（金融活動作業部会）による対日相互審査に向け、引き続きマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策に注力していきます。また、「インサイダー取引」、「反社会的勢力との関与」、「情報漏洩」などのリスクを未然に防ぐことと同時に、お客様相談センターなどを経由して得た貴重なご意見を、「お客様第一の業務運営」、「クオリティNo.1」に向けた貴重な情報として、これまで以上に活用できる体制を構築することで、企業価値を高めていきたいと考えています。

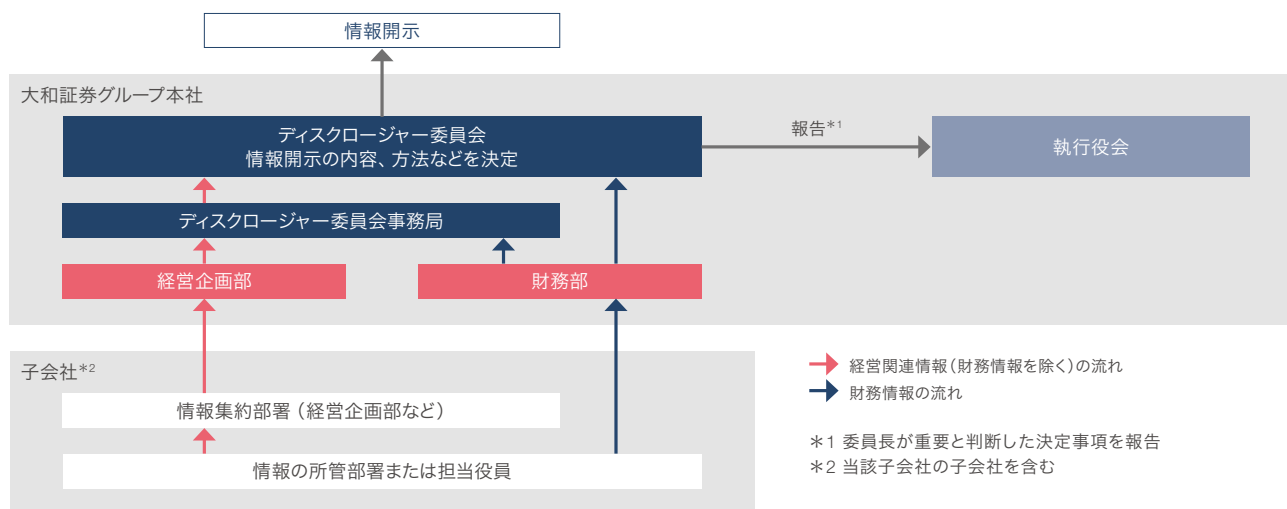
ディスクロージャー・投資家との対話

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。

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



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である株主総会には、毎年多くの方々にご参加いただいています。また、コミュニケーション機会を増やすため、決算発表当日の telefon・コンファレンス、個人投資家向け会社説明会、経営戦略説明会やアナリスト・国内外の機関投資家などとの1on1ミーティングの実施、Daiwa Investment Conferenceへの参加（東京、香港、ニューヨーク）など、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。2018年度は、機関投資家を中心にESG投資が拡大するなか、12月には機関投資家・アナリスト向けにESGミーティングを開催し、社外取締役である監査委員長が当社グループのコーポレート・ガバナンスについて、また企画担当役員がSDGsの取組みについて、それぞれプレゼンや質疑応答を行いました。

そのほかIRサイトでの情報開示の充実、統合報告書やビジネスレポート（株主向け冊子）の発刊などを行っています。株主の皆様にも、正確でわかりやすい情報発信を今後も追求していきます。

2018年度のIR活動実績

機関投資家・アナリストとの
面談件数

202件

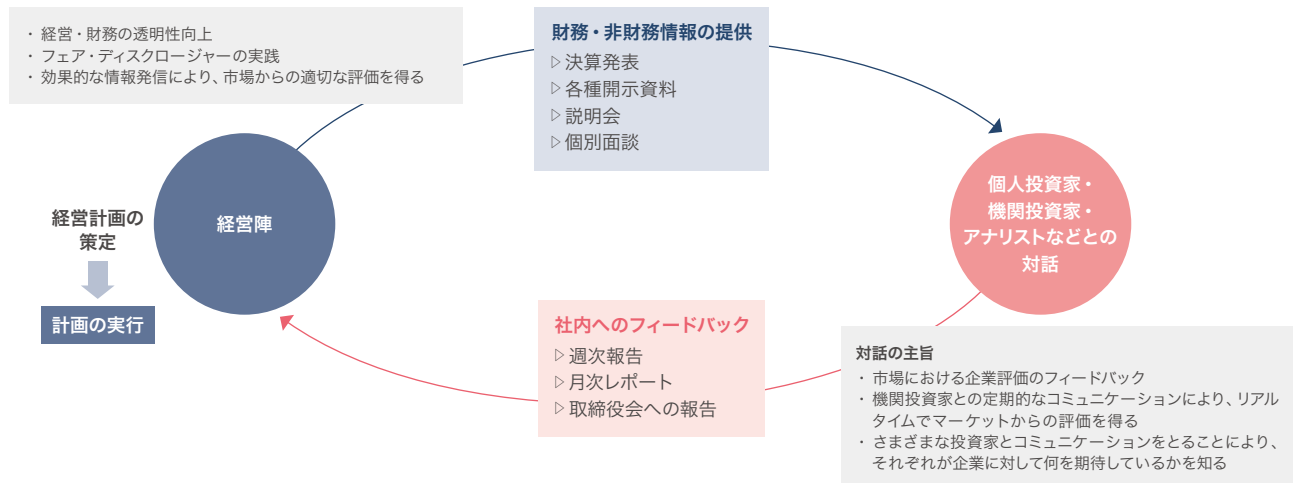
うち、海外IR活動：北米IR 2回（面談28件）、欧州IR 2回（同30件）、
アジアIR 2回（同23件）個人投資家向け会社説明会
開催回数（参加者数）

47回（約6,500名）

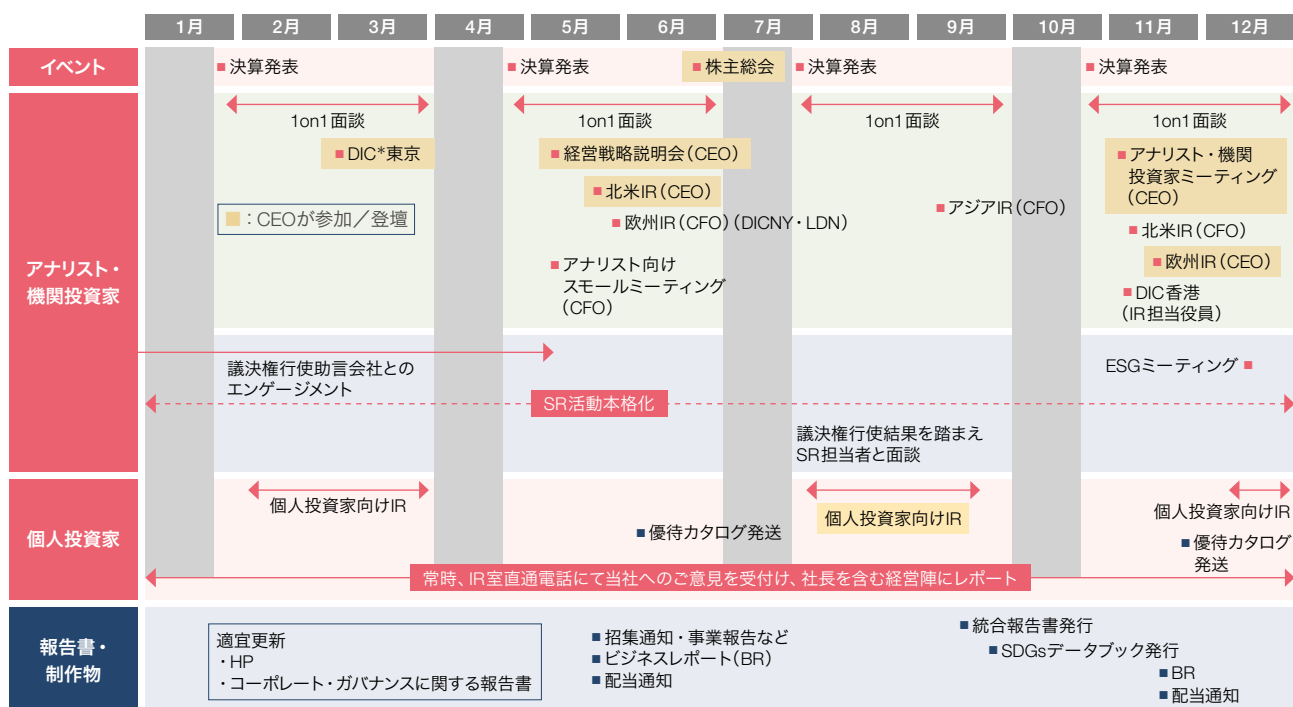
（大和証券店舗での開催回数 36回、大和IR主催会社説明会 8回、
インターネットライブセミナー開催回数 2回、女性向けセミナー 1回）

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。ステークホルダーとの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。



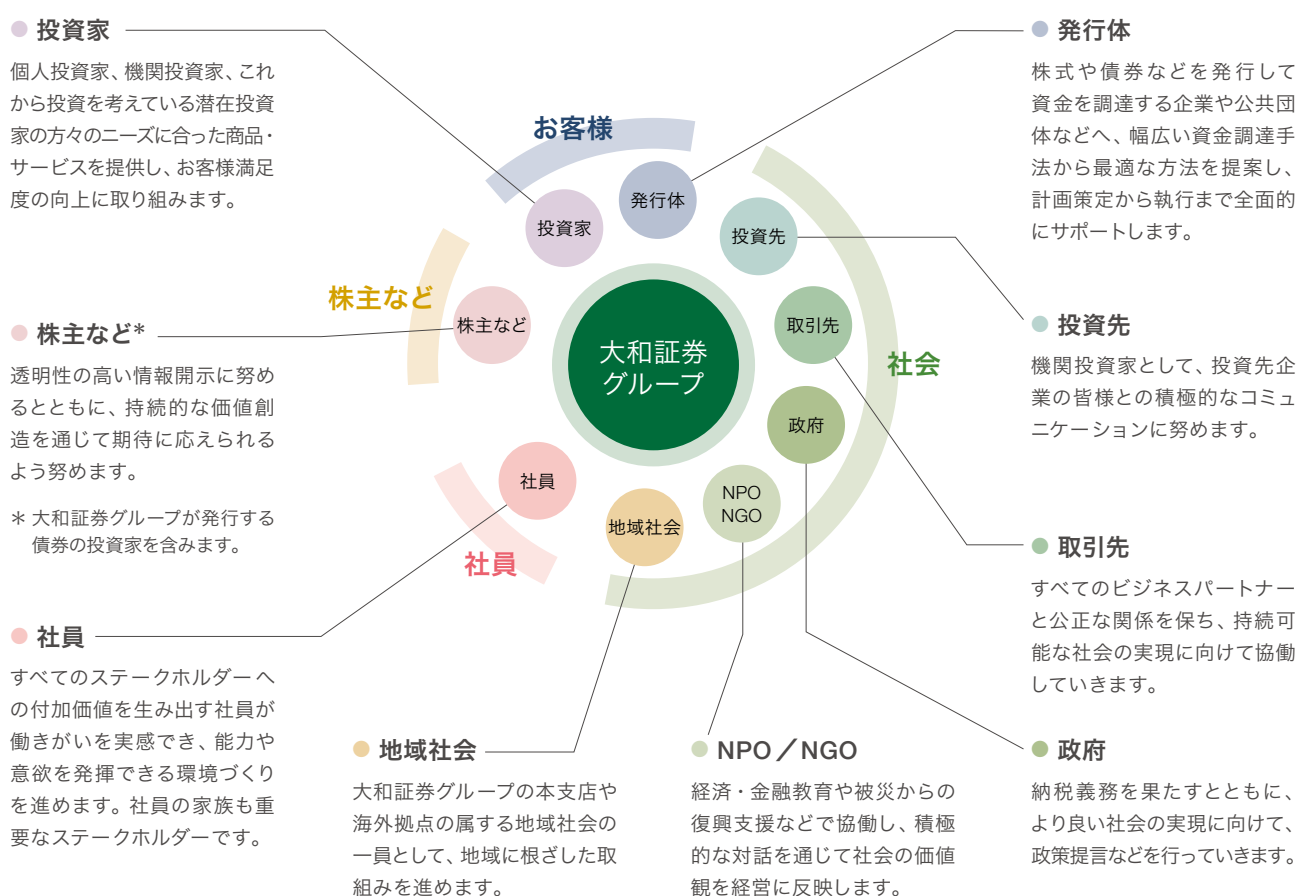
IR・SRスケジュール



* Daiwa Investment Conference P.51 参照

ステークホルダーコミュニケーション

大和証券グループでは、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の解決を通じ、企業価値向上を目指します。



ステークホルダーとのコミュニケーション方針

時とともに変化する社会的要請の把握にあたっては、ステークホルダーとのコミュニケーションが重要な役割を果たすため、以下を基本方針としています。

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、外部との積極的なコミュニケーションに努めます。

証券ビジネスの役割と社会的責任

大和証券グループの主要事業である証券ビジネスは、主に金融・資本市場を介して資金の需要と供給を結びつけることによって円滑なお金の流れをつくり出し、社会的課題を解決する事業や新たな技術などに資金を回すことで、持続可能な発展に貢献するという役割と社会的責任を担っています。

社会的課題解決に向けて金融の果たすべき使命

企業は、持続可能な社会の実現に向けて、これまで以上に極めて重要な役割を担うようになっています。特に、金融機関は、主要業務である金融の機能を通じて、持続可能な社会づくりに貢献するという社会的使命を担っています。当社グループは、公正で活力のある金融・資本市場を維持・発展させていくことに加え、金融に社会的な視点を組み込むことで、持続可能な社会の実現に貢献していきたいと考えています。

2010年1月には、持続可能性と責任あるビジネスを約束する企業の政策形成のためのプラットフォームである、国連グローバル・コンパクト(UNGC)に署名し、原則に則って事業活動を進めています。さらに、2015年9月の「国連持続可能な開発サミット」において決定された、「持続可能な開発目標(SDGs)」についても配慮のうえ、取り組んでいます。



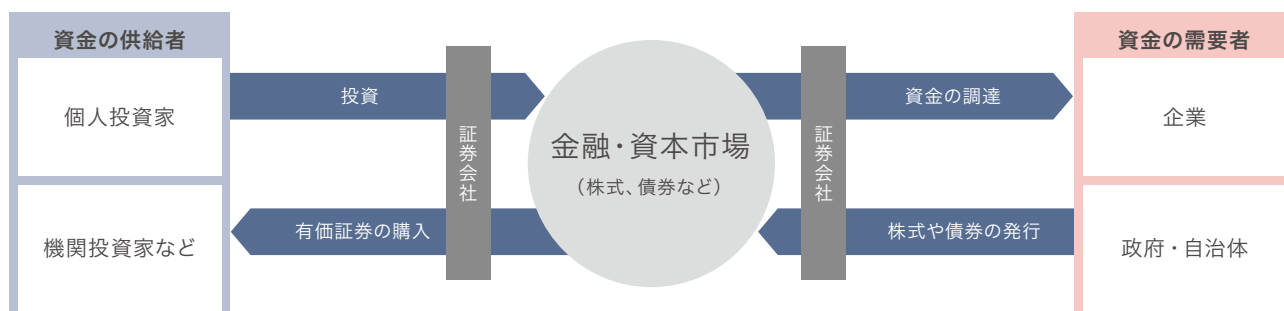
国際的イニシアティブへの署名

- ▷ 国連責任投資原則(PRI)
- ▷ CDP
- ▷ 国連グローバル・コンパクト(UNGC)
- ▷ 21世紀金融行動原則
- ▷ 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)
- ▷ 国連環境計画・金融イニシアティブ(UNEP-FI)
- ▷ 30% Club Japan

金融・資本市場機能の維持発展のために

大和証券グループの主要事業である証券ビジネスは、金融・資本市場を介して、有価証券の発行による資金の調達ニーズと投資家の運用ニーズを結びつけ、円滑なお金の流れをつくり出す、社会・経済の重要なインフラストラクチャーです。これを維持発展させることは、まさに当社グループマテリアリティの「金融」でも掲げている「健全な金融・資本市場を発展させ次の世代につなげる」ことであり、SDGsの目標9「産業と技術革新の基盤をつくろう」の実現に向けた当社グループの大きな使命と考えています。

金融・資本市場における証券会社の役割



証券ビジネスの役割と社会的責任

決済機能

有価証券の取引において、買い手と売り手の双方と、株券や債券などと資金の受け渡しを行う証券決済は、当社グループの業務の要です。必要なときに確実に換金可能な信頼できるマーケットだからこそ世界中から投資資金が集まり、企業などの資金需要者も資金調達が可能となるのです。

決済を当然のように正確かつ迅速に履行することこそが、社会インフラとしてマーケットを機能させ、経済発展を実現する原動力となると考え、円滑な業務遂行態勢の構築に努めています。

一方で、日本の金融・資本市場の競争力を強化するには、一層の利便性向上とリスク管理強化が必要との認識から、業界全体で決済期間の短縮化を進めています。大和証券は、日本証券業協会が設置したワーキンググループで中心的な役割を担い、決済期間短縮化に向け、さまざまな課題の整理・検討を行ってきました。すでに2018年5月には国債のT+1決済が、2019年7月には株式のT+2決済が始まりました。また、クロスボーダーで行われる外国為替取引では、通貨により決済時間が異なることに起因する決済リスク(たとえば、日本時間で円を支払ったにもかかわらず、米国時間でドルを受け取ることができないリスク)が懸念されますが、大和証券は国内証券会社として唯一、CLS決済*に決済メンバーとして直接参加しています。外国為替取引の決済リスクを軽減することで、金融市場の安定に向け一層の責任を果たしていきます。

自然災害やテロなどの不測の事態に対しては、いかなる状況であろうとも決済業務を継続させる決意のもと、事業継続計画(BCP)を策定し、定期的に訓練を実施し備えています。

* Continuous Linked Settlement (多通貨同時決済)

サプライチェーン・マネジメント、人権課題を含むESGデューデリジェンス

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

環境への取り組み



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り組み 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・生態系保全への取り組み 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）

2019年度の目標（大和証券グループ）

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

国内における社用車（大和証券）

1,073台	うち、	エコカー 845台	ハイブリッド車 160台
(2019年3月末現在)			
2018年度導入実績	エコカー 156台	ハイブリッド車 22台	
2019年度導入計画	エコカー 410台	ハイブリッド車 10台	

敷地内における土壌・地下水の汚染状況

2018年度 0件

省エネルギー空調設備への2018年度投資額

91百万円
(設置費用などを含む)照明器具のLED化に伴うCO₂削減量（LED化前との比較）年間 約606.5トン
(新宿メインタワー 2018年)

環境への取組み

TCFD への対応

2017年6月に、金融安定理事会は「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)による提言(最終報告)」を公表しました。これは、低炭素社会への移行の過程で、物理的リスクおよび移行リスクが金融システムに起こしうる影響への懸念に応じたもので、大和証券グループ本社は、2018年4月にTCFDへの支持を表明しました。

低炭素経済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

TCFDの提言にもとづき、低炭素経済への移行過程で、大和証券グループの事業に悪影響を与える可能性がある主な事象と、その影響を減少させることが期待される対策、ならびに今後期待される事柄と機会、さらに、残存しうる影響について、当社グループは、下記4つの開示基礎項目ごとに下表のとおり現状認識しています。

今後も、気候変動に関する科学的知見と予想にもとづき検証を継続的にを行い、経営の重要課題として適切に対応していきます。

TCFD 提言に沿った開示

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 b) 経営の役割	① 「環境ビジョン」「環境理念」「環境基本方針」の制定 ② 代表執行役社長を委員長とする「SDGs推進委員会」を設置し、気候変動対応を含め、さまざまな社会課題への対応を協議
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	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 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からのビジネスの減少 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低下による運用資産残高の減少 ④ 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 ⑤ 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
リスク管理	気候関連リスクの特定・評価・管理方法 a) 気候関連リスクの特定・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	① 気候変動リスクが金融・資本市場に与える影響の分析を検討 ② 引受案件では非財務情報であるESGの観点を踏まえた引受審査の実施を検討 ③ 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
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	① 自社の温室効果ガス排出量を開示 ▶ P.111 ② 自社の環境負荷低減目標を設定 ▶ P.105

財務セクション

- 108 過去11年間の財務ハイライト
- 110 非財務情報ハイライト
- 112 12四半期の財務ハイライト
- 114 経営成績および財政状態についての経営陣による分析
- 123 連結財務諸表

会社情報

- 127 株主・株価情報
- 128 役員一覧
- 129 大和証券 国内サービス網
- 131 海外拠点一覧

過去11年間の財務ハイライト

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
営業成績				
営業収益	413,936	537,915	403,042	422,374
受入手数料	208,880	252,863	218,630	220,845
トレーディング損益	40,921	110,955	92,476	79,416
営業投資有価証券関連損益	△79,477	75,584	△17,259	1,955
金融収益	192,663	54,729	71,915	79,761
その他の営業収益	50,948	43,783	37,278	40,395
金融費用	176,034	47,659	58,061	59,689
その他の営業費用	38,357	32,150	26,415	26,668
純営業収益	199,544	458,105	318,564	336,016
販売費・一般管理費	343,270	362,844	363,919	359,729
営業利益又は営業損失(△)	△143,725	95,261	△45,355	△23,713
経常利益又は経常損失(△)	△141,150	102,917	△32,602	△12,200
親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失(△)	△85,039	43,429	△37,331	△39,434

セグメント情報*1

純営業収益				
リテール部門	158,027	192,086	178,970	172,033
ホールセール部門	△ 19,989	249,441	92,130	78,488
アセット・マネジメント部門	68,157	63,795	36,324	37,424
投資部門	—	—	△ 15,277	1,090
その他・調整額	—	—	26,416	46,980
純営業収益合計	199,544	458,105	318,564	336,016
経常利益または経常損失				
リテール部門	18,396	40,454	41,866	38,839
ホールセール部門	△ 167,468	68,754	△ 66,906	△ 68,717
アセット・マネジメント部門	11,613	9,929	15,948	14,615
投資部門	△ 5,895	△ 6,952	△ 21,476	△ 1,976
その他・調整額	9,140	7,901	△ 2,034	5,039
経常利益または経常損失合計	△ 141,150	102,917	△ 32,602	△ 12,200

海外部門の経常収支*2

欧州	△ 4,898	1,984	△ 8,954	△ 5,039
アジア・オセアニア	△ 1,553	60	△ 11,133	△ 17,720
米州	4,806	1,707	△ 1,447	△ 3,058
海外部門合計	△ 1,645	3,752	△ 21,536	△ 25,818

財政状態(年度末)

総資産	14,182,579	17,155,345	16,842,411	18,924,038
純資産	952,329	1,017,528	921,398	951,702

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	—	—	—	—
連結 Tier 1 比率	—	—	—	—
連結総自己資本規制比率*3	—	—	27.2%	27.4%
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	1,519,387	△ 3,259,900	1,676,882	2,032,677
投資活動によるキャッシュ・フロー	9,437	△ 237,499	△ 79,466	△ 973,494
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,459,438	3,837,205	△ 1,301,657	△ 1,063,022
現金及び現金同等物の期末残高	415,600	753,982	1,043,463	1,038,981

1株当たり指標(円)

1株当たり当期純利益又は当期純損失(△)(EPS)*4	△63.16	26.41	△21.90	△23.41
1株当たり純資産(BPS)	534.99	530.27	496.76	463.04
1株当たり配当金(DPS)	8.00	13.00	6.00	6.00
期末株価	428.0	492.0	382.0	327.0

その他の指標

配当性向	—	49.2%	—	—
時価総額(期末終値、発行済株式数ベース)	601,197	860,684	668,263	572,047
ROE	—	5.3%	—	—

*1 2008年度と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・マーケット(投資部門を含む)(連結)、アセット・マネジメント部門：大和証券投資信託委託、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.37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))

2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
525,411	642,829	659,396	653,711	616,497	712,601	720,586
229,522	301,937	291,115	288,418	273,335	313,625	283,027
123,537	156,499	157,220	131,324	128,120	109,005	92,218
16,531	17,454	7,415	18,502	14,846	26,912	△232
93,276	107,974	125,934	149,451	143,241	190,444	291,005
62,544	58,963	77,710	66,014	56,953	72,613	54,567
70,130	60,333	80,070	89,530	98,725	148,348	242,468
37,972	40,545	47,105	49,366	45,022	58,901	36,876
417,308	541,951	532,220	514,815	472,750	505,350	441,240
333,496	357,358	361,380	364,517	353,687	370,292	373,914
83,812	184,593	170,839	150,297	119,062	135,058	67,326
95,176	197,045	184,578	165,148	135,623	155,676	83,159
72,909	169,457	148,490	116,848	104,067	110,579	63,813
184,415	253,093	232,033	217,922	188,051	214,247	185,865
133,109	175,338	180,568	178,014	182,875	171,192	158,903
43,591	48,714	55,140	50,528	46,438	49,390	48,232
17,495	19,989	8,351	19,730	15,736	27,401	1,766
38,696	44,815	56,126	48,618	39,647	43,118	46,473
417,308	541,951	532,220	514,815	472,750	505,350	441,240
49,251	102,120	77,756	61,080	29,375	51,331	24,674
12,034	47,428	52,888	48,878	65,437	45,373	25,400
19,089	25,328	32,142	29,990	26,572	29,119	28,359
14,161	17,171	6,506	17,397	13,041	24,499	△1,093
639	4,996	15,284	7,801	1,196	5,353	5,817
95,176	197,045	184,578	165,148	135,623	155,676	83,159
△2,873	△2,307	△2,187	△3,240	2,759	4,227	△1,947
△7,610	△3,763	△2,768	△4,130	1,480	4,433	2,946
△87	916	1,050	2,686	9,254	2,742	2,766
△10,571	△5,154	△3,904	△4,684	13,493	11,403	3,765
19,049,099	19,480,863	23,001,585	20,420,818	19,827,296	21,135,041	21,126,706
1,082,567	1,253,462	1,434,680	1,313,005	1,343,433	1,370,520	1,256,430
19.0%	20.6%	19.7%	21.0%	22.64%	22.28%	22.06%
19.0%	20.9%	20.4%	21.1%	22.64%	22.28%	22.06%
20.0%	21.8%	21.0%	21.2%	22.64%	22.28%	22.06%
—	—	5.31%	5.99%	5.92%	5.61%	5.73%
—	—	—	156.2%	145.3%	146.6%	141.5%
1,795,021	1,123,594	725,966	221,746	44,543	△1,319,248	304,857
△798,491	△448,493	△13,265	415,647	307,713	777,872	108,243
△909,461	25,584	343,385	△229,727	143,231	432,813	55,741
1,136,053	1,846,617	2,920,509	3,273,640	3,766,145	3,653,464	4,122,102
43.00	99.63	87.07	68.25	61.53	66.88	39.95
536.72	633.53	725.27	720.86	745.80	786.56	794.54
15.00	34.00	30.00	29.00	26.00	28.00	21.00
656.0	898.0	946.0	692.3	677.9	678.7	539.0
34.9%	34.1%	34.5%	42.5%	42.3%	41.9%	52.6%
1,147,592	1,570,942	1,654,912	1,211,095	1,152,009	1,153,368	915,965
8.6%	17.0%	12.8%	9.5%	8.4%	8.8%	5.1%

※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

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

10：大和証券グループ本社、大和証券、大和証券投資信託委託、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、大和住銀投信投資顧問（現 三井住友DSアセットマネジメント）、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

8：大和証券グループ本社、大和証券、大和証券投資信託委託、大和総研、大和総研ビジネス・イノベーション、大和住銀投信投資顧問（現 三井住友DSアセットマネジメント）、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

		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
連結職員数（名） ^{*1}	連	13,150	13,324	13,577	13,725	14,691	15,106
国内男性		7,458	7,526	7,600	7,552	8,077	8,092
国内女性		4,124	4,270	4,505	4,660	4,938	5,210
海外		1,568	1,528	1,472	1,513	1,676	1,804
連結従業員数（名）	連	13,317	13,466	13,701	13,836	14,791	15,196
臨時従業員数（名）	連	666	847	940	945	946	915
新卒採用数（名） ^{*2}	8	610	681	662	678	578	677
男性		345	345	332	345	289	337
女性		265	336	330	333	289	340
平均年齢（歳）	大	38.1	38.0	37.9	38.0	38.0	38.3
男性		39.4	39.4	39.5	39.6	39.6	39.8
女性		36.0	35.9	35.6	35.7	35.7	36.2
平均勤続年数（年）	大	13.6	13.6	13.5	13.6	13.7	13.8
男性		15.0	15.0	15.1	15.2	15.3	15.4
女性		11.6	11.5	11.3	11.4	11.4	11.5
離職率（％）	大	—	3	3	3	3	3
従業員組合加入者数（名） ^{*3}	8	6,406	6,573	6,822	6,943	7,134	7,202
従業員組合加入比率（％） ^{*3}	8	63.1	63.1	64.2	64.0	64.4	63.9

*1 2014年度より、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。2018年度は三井住友DSアセットマネジメントを除く7社

*3 対象はグループ8社（個別の従業員組合が存在する大和証券投資信託委託、および従業員組合が存在しない大和プロパティを除く）

教育関連

		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
研修修了者数（名）	10						
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）		314	335	358	380	403	426
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）		671	734	797	862	929	1,036
スキル研修修了者数（累計）	8	3,464	4,591	6,073	7,507	9,362	13,488
資格取得者数（名）	10						
AFP		5,191	5,279	5,333	5,626	6,811	7,064
CFP*		555	590	616	643	698	796
CMA		1,461	1,504	1,525	1,542	1,613	1,644
CFA		44	50	57	59	59	63
TOEIC（730-990）		1,470	1,556	1,660	1,752	1,830	1,903
海外大学院MBAなど		164	160	168	173	177	176

* 対象は大和証券

ダイバーシティ関連

		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
社員に占める女性比率(%)	連	35.6	36.1	37.2	38.1	37.9	39.2
管理職に占める女性比率(%)	連	5.4	6.3	7.5	8.8	9.4	10.5
新規女性管理職登用者数(名)	大	27	42	45	62	40	61
新規管理職登用者に占める女性比率(%)	大	17.3	26.9	27.1	32.3	24.4	26.2
継続雇用者数(名)	大	—	—	—	96	112	133
障がい者雇用率(%)	大	2.24	2.10	2.05	2.02	2.10	2.33

ワーク・ライフ・バランス関連

		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
年間所定労働時間(時間)	2	1,837.5	1,845.0	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	27.2	28.2	24.0	23.5	23.2	22.8
有給休暇取得率(%) (夏季特別休暇を含む)	2	50	56	63	66	68	68
育児休職取得者数(名)	連						
女性		486	576	640	671	695	696
男性		19	134	250	327	437	420
育児休職取得率(%)	大						
女性		100.0	99.3	100.0	100.0	100.0	100.0
男性		1.6	41.9	73.1	96.8	100.0	100.0
短時間勤務制度利用者(名)	大	147	180	249	324	373	446
保育施設費用補助利用者(名)	大	288	437	505	625	702	759
介護休職取得者数(名)	連						
女性		10	6	4	0	2	5
男性		0	1	2	2	3	3

社会貢献関連

		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
社会貢献活動費(千円)		463,321	606,279	583,758	497,457	719,523	1,015,796
経済・金融分野での教育・研究		49,694	189,624	137,193	42,351	130,122	82,579
財団・NPOなどを通じた地域社会・国際社会への助成活動		179,937	153,779	147,748	128,594	149,441	175,813
文化・芸術事業への協賛活動		231,900	257,400	296,110	323,110	437,458	751,961
企業市民活動		1,790	5,476	2,706	3,400	2,501	5,441

環境関連

		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
国内外CO ₂ 排出量(t-CO ₂)							
Scope 1		917	831	1,012	1,015	998	944
Scope 2		35,442	40,879	36,372	34,772	33,131	30,764
Scope 3		2,314	2,325	2,208	3,521	5,288	5,920
国内事業拠点における社員1人あたりのCO ₂ 排出量(t-CO ₂)		3.3	3.3	2.9	2.9	2.7	2.5
国内上水使用量(千m ³)		119.5	118.9	117.7	117.1	119.1	125.3
国内(一部)廃棄物(紙ごみ)							
発生量(t)		346.0	317.7	320.3	310.4	324.6	331.2
リサイクル率(%)		87.9	93.0	93.6	92.4	94.6	92.5
国内(一部)廃棄物(紙ごみ以外)							
発生量(t)		246.1	221.2	210.6	211.5	237.1	271.3
リサイクル率(%)		84.2	51.7	53.8	48.4	44.8	44.1
国内外紙使用量(t)*		—	—	—	—	589.3	534.9

* 2017年度の数字を訂正

 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データブックをご覧ください。

12 四半期の財務ハイライト

大和証券グループ本社および連結子会社

	2016年度			
	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
市場環境				
日経平均株価(期末、円)	15,575.92	16,449.84	19,114.37	18,909.26
東証1日平均売買代金(十億円)	2,656	2,537	2,869	2,709
二市場主体別売買動向買越(売越)(十億円)*				
法人	1,752	925	△921	△908
個人	△405	△676	△3,503	△19
外国人	271	△1,445	2,498	△1,238
証券会社	△23	△7	△164	△30
金利：新発10年国債利回り(期末、%)	△0.230	△0.085	0.040	0.065
為替レート：円／USドル(期末)	102.81	101.14	116.81	111.81

* 二市場とは東証・名証を表す。

営業成績 (単位：百万円)				
営業収益	151,859	145,117	153,198	166,322
受入手数料	61,693	64,373	70,752	76,515
委託手数料	13,888	13,197	17,189	16,672
引受け・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の手数料	5,366	8,274	8,161	7,926
募集・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の取扱手数料	6,320	7,037	10,020	10,909
その他の受入手数料	36,119	35,863	35,379	41,007
トレーディング損益	33,379	32,385	34,025	28,330
株券等トレーディング損益	2,063	5,315	7,672	6,419
債券・為替等トレーディング損益	31,315	27,070	26,352	21,910
営業投資有価証券関連損益	4,802	5,614	2,423	2,006
金融収益	35,726	33,088	34,808	39,618
その他の営業収益	16,257	9,656	11,188	19,850
金融費用	26,633	20,701	20,777	30,612
その他の営業費用	11,177	9,319	10,434	14,090
純営業収益	114,049	115,096	121,985	121,618
販売費・一般管理費	86,029	85,772	90,376	91,508
取引関係費	16,385	16,979	17,505	18,884
人件費	43,240	43,356	44,838	44,395
不動産関係費	8,744	8,538	8,833	9,150
事務費	6,233	6,006	7,843	6,963
減価償却費	5,897	5,705	5,848	5,955
租税公課	2,559	2,467	2,555	2,948
その他	2,968	2,720	2,952	3,210
営業利益	28,019	29,323	31,609	30,110
営業外収益	4,613	4,305	3,961	4,907
営業外費用	95	371	135	622
経常利益	32,537	33,256	35,434	34,394
特別利益	1,228	1,607	2,524	12,016
特別損失	207	1,082	△47	12,753
税金等調整前四半期純利益	33,559	33,781	38,007	33,657
親会社株主に帰属する四半期純利益	24,571	30,443	26,693	22,358

注：各四半期実績については、独立監査人による監査を受けておりません。

2017年度				2018年度			
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
20,033.43	20,356.28	22,764.94	21,454.30	22,304.51	24,120.04	20,014.77	21,205.81
2,887	2,756	3,357	3,515	3,034	2,888	3,240	2,794
△179	442	231	1,786	557	208	2,220	321
△1,985	△1,225	△2,563	1,687	△1,308	△1,278	621	△765
1,714	△1,166	1,443	△2,617	△1,132	△242	△1,477	△2,412
△146	△64	△190	57	3	△27	78	0
0.080	0.060	0.045	0.045	0.030	0.125	△0.010	△0.095
112.01	112.45	112.53	106.20	110.61	113.44	110.04	110.78

(単位：百万円)

(単位：百万円)

159,652	176,611	190,875	185,461	175,175	172,570	188,753	184,086
69,746	78,730	85,531	79,616	73,813	66,236	78,347	64,629
16,214	16,688	21,753	19,142	16,566	14,766	14,507	12,495
5,740	13,010	9,890	6,537	11,466	6,199	17,908	6,235
11,143	10,803	13,247	10,613	7,669	7,385	5,540	5,451
36,648	38,228	40,640	43,323	38,111	37,884	40,390	40,446
24,068	23,079	30,446	31,411	26,610	27,057	12,526	26,023
7,775	6,040	11,400	13,769	11,732	7,659	7,986	11,215
16,293	17,038	19,046	17,641	14,878	19,397	4,539	14,808
1,746	13,862	6,217	5,085	2,045	△2,216	970	△1,031
43,835	48,096	47,898	50,612	62,070	68,041	83,589	77,303
20,255	12,841	20,782	18,733	10,635	13,451	13,319	17,161
39,566	34,480	30,441	43,859	50,559	54,643	71,414	65,850
11,542	11,207	25,437	10,714	9,009	10,088	7,036	10,742
108,543	130,923	134,997	130,886	115,606	107,837	110,302	107,493
87,121	90,924	94,725	97,520	93,454	92,321	94,117	94,019
16,638	18,658	18,488	18,663	17,961	17,952	18,510	17,509
43,215	44,645	48,387	49,616	46,903	45,197	46,342	46,992
8,818	8,847	9,080	9,163	9,260	9,215	9,308	9,611
6,450	6,494	6,728	6,879	6,519	6,617	6,918	6,463
6,117	6,009	6,119	6,090	6,290	6,233	6,489	6,329
2,754	2,736	2,635	2,606	2,637	2,764	2,612	2,725
3,126	3,533	3,284	4,501	3,881	4,341	3,935	4,387
21,422	39,998	40,271	33,365	22,151	15,516	16,184	13,474
4,454	3,864	3,039	10,567	4,335	4,666	3,392	4,167
723	33	94	455	626	27	97	△21
25,153	43,829	43,216	43,477	25,860	20,154	19,479	17,664
2,522	2,187	481	5,018	1,256	5,824	3,301	3,937
158	55	9,684	2,122	115	1,313	547	420
27,516	45,961	34,012	46,373	27,002	24,665	22,233	21,181
19,395	31,905	22,697	36,581	18,534	17,751	14,117	13,409

経営成績および財政状態についての経営陣による分析

2018年度のマクロ経済環境

〈海外の状況〉

世界経済は緩やかに拡大しているものの、IMF(国際通貨基金)などの国際機関は、米国のトランプ大統領が保護主義的な通商政策を強力に推進したことで米中間の貿易摩擦が激化し、世界経済の先行きに対する下振れリスクが一段と高まっているとみています。IMFによると、2018年の世界経済成長率は3.6%と前年を下回る伸びにとどまり、2019年は3.3%とさらに鈍化すると見込まれています。2018年の成長率は1年前の予想に比べて下方修正されましたが、その背景には、先進国では、ユーロ圏やイギリス、新興国地域では、中東欧やブラジル、中東・北アフリカなどの低成長がありました。

米国経済は、2018年4-6月期の実質GDP成長率が前期比年率4.2%増と約4年ぶりの高成長となった後、2四半期連続で減速しましたが、2019年1-3月期は同3.1%増と再び加速しました。もっとも、1-3月期の中身をみると、個人消費や設備投資といった民間需要の減速を、輸入の減少に伴う外需の寄与や在庫要因、政府支出がカバーしており、国内最終需要は約3年ぶりの低成長でした。総じてみると、米国経済は、雇用・所得環境が安定して推移していることから、個人消費主導の景気拡大が続いています。しかし、トランプ大統領の政権運営は米国内外の混乱を招いており、先行きに対する懸念が高まっています。米国内では、政府機関の一部閉鎖が起こったように、野党である民主党とトランプ大統領の対立は激しさを増しています。また、対外的には、トランプ大統領の強硬姿勢は、中国にとどまらず、EU(欧州連合)やメキシコ、カナダ、日本などに対しても広がっています。中国以外の各国とは妥協が成立したり、新たな貿易交渉を開始するなど一定の成果を挙げているものの、中国との貿易摩擦の行方はむしろ再び激化する様相が見られます。中国からの輸入品に対する追加関税の対象が更に拡大すれば、輸入コストの増加を通じて米国の家計や企業の負担を増し、米国経済に悪影響を及ぼす恐れがあります。

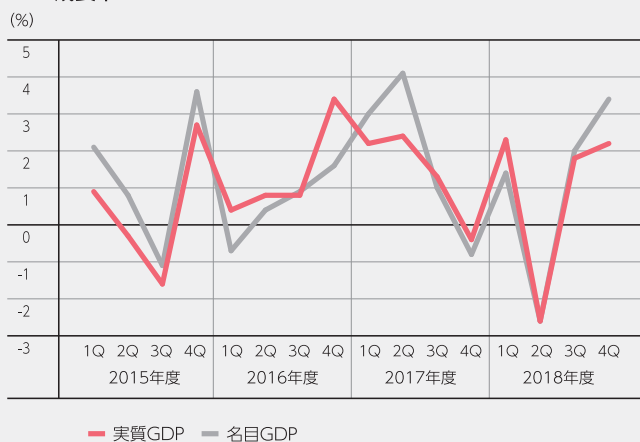
金融面では、底堅い景気拡大を受けて、FRB(連邦準備制度理事会)は2018年に計4回の利上げを実施しました。しかし、先行きの世界経済の減速懸念が強まったことを受けて、2019年に入ると、景気に配慮した姿勢にシフトしました。3月のFOMC(連邦公開市場委員会)では、2019年中の利上げを見送る見通しを示すと同時に、バランスシート縮小を9月末で停止することが決定され、引き締め姿勢を大きく後退させて市場に「ハト派」化したという印象を与えました。

欧州経済(ユーロ圏経済)では、当初の見込みを下回るものの緩やかな成長が続いています。ユーロ圏の実質GDP成長率は、10年ぶりの高成長となった2017年の2.4%から2018年は1.9%となり、特に年後半にかけては、イタリアやドイツ等が明らかに減速しました。その要因としては、米中の貿易摩擦の激化に加え、ユーロ圏と関係が深いトルコなどの新興国の景気減速が重石となり、2018年の後半以降、外需の落ち込みが景気に悪影響を与えたことが挙げられます。2019年1-3月期に入ると、ドイツやスペイン、フランス等の主要国において個人消費を中心に成長が持ち直しました。ただし、鉱工業生産と輸出には下げ止まりの兆しが見られるものの、米中貿易摩擦やイギリスのEU離脱問題の混迷に加えて、EUと米国の通商交渉も控えており、先行きの不透明感は払拭されていません。

金融面では、ECB(欧州中央銀行)は、2018年末まで非伝統的な金融緩和政策の軌道修正を進めてきました。2018年12月末で資産買入を終了し、残高を維持するための再投資を継続しました。しかしながら、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、2019年3月、ECBは次の利上げの可能性を2019年秋から2020年以降に先送りしました。これにより、ECBの金融政策は、非伝統的な金融緩和の終了ではなく継続へ軸足を移したことになります。

新興市場国・発展途上国経済は、成長率が2017年の4.8%から2018年は4.5%に減速しました。世界第2位の経済規模を持つ中国は、2019年1-3月期の実質GDP成長率が6.4%と、2018年10-12月期から横ばいとなり、2018年1-3月期の6.8%を直近のピークとする成長率の低下に歯止めがかかりました。個人消費や総資本形成などの内需の鈍化を、外需の寄与度のプラス転換がカバーしました。ただ、輸出以上に輸入が落ち込んだことが外需の寄与を押し上げたこととみられ、米国との通商摩擦の激化が中国経済に打撃を及ぼしていると考えられます。2019年に入って、中国政府は、景気失速を回避すべく財政・金融の両面から大規模な経済対策を打ち出しており、景気を下支えする効果が期待されます。中国以外の新興国を見ると、原油などの資源価格の上昇は資源国経済にとって追い風になりましたが、世界景気の減速懸念を背景に資源価格は下落に転じ、11月以降、原油価格は前年水準を下回って推移しており、資源国は逆風に直面しています。さらに、米中を中心とした貿易摩擦の激化の影響は世界全体に及んでおり、新興国経済も大きな打撃を受けています。

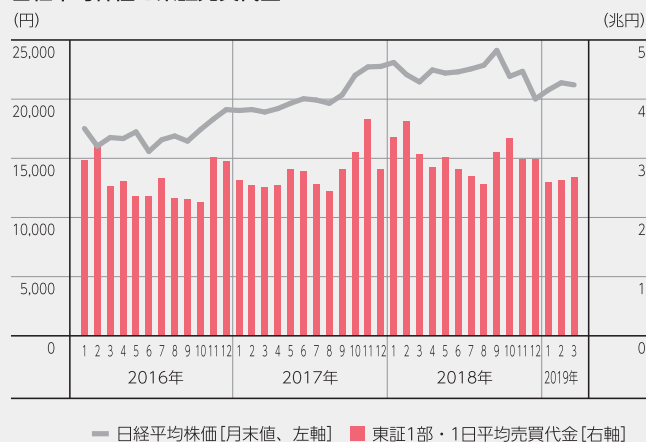
GDP成長率



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〉

2018年度の日本経済は、当初は内需を中心に緩やかな回復基調にありましたが、後半は足踏み状態に入りました。2018年7月から9月にかけては、酷暑に加えて、豪雨や台風、大地震といった自然災害が相次いだため、個人消費やインバウンド需要が低迷するとともに、生産・輸送面で企業活動が一時的に制約を受けました。また、2018年度後半には、海外経済の減速を受けて輸出や生産が落ち込み、経済成長率は伸び悩みました。2019年1-3月期の実質GDP成長率は前期比年率2.2%増となりましたが、その内容をみると、輸入の減少に伴う外需の寄与が成長を押し上げており、個人消費や設備投資は振るわず、在庫要因を除くと内需はゼロ成長にとどまりました。この結果、2018年度全体では0.7%の成長と2017年度の1.9%から減速し、4年ぶりの低い伸びとなりました。2017年度は内外需バランスの取れた成長であったのに対して、2018年度は、外需の寄与度が△0.1%ポイントと5年ぶりにマイナスとなり、個人消費や設備投資、住宅投資といった民間需要の伸び率も前年を下回りました。

需要項目ごとに見ると、失業率は低水準で推移し、賃金も緩やかに増加するなど雇用・所得環境の改善が進み、個人消費は、夏場の一連の自然災害による落ち込みから、その後家電販売や旅行、外食などを中心に持ち直しました。もっとも、2019年1-3月期の個人消費は、前期の反動による自動車販売の減少が響き、2四半期ぶりのマイナス成長となりました。住宅投資は、貸家建設の減速感が強まったものの、2019年10月に予定される消費増税に向けた駆け込み需要が徐々に顕在化したことから、2018年7-9月期以降は持ち直しの動きが見られ、3四半期連続で増加しました。

一方、企業の設備投資については、堅調な企業収益や低金利、労働需給の逼迫など企業を取り巻く環境に変化はなく、人手不足に対応した合理化・省人化投資や、競争力を維持するための機械・設備の更新、研究開発投資などが増加しました。しかし、2018年度後半にかけては、海外経済の減速から、情報関連財や資本財を中心に輸出・生産が落ち込みました。中でも、中国などアジア向けの輸出数量は減少しました。また、米中の通商交渉やイギリスのEU離脱の行方など先行きの不透明感が高まったために、企業の景況感は悪化し、設備投資に対する態度にも慎重さが見られるようになりました。引き続き、米国の保護主義的な通商政策によって、世界貿易の縮小につながるリスクがある点には留意が必要です。

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たことから、金利は極めて低位で推移しました。2018年7月末に、日本銀行が長期金利の一定程度の変動を容認する姿勢に転じると、4-6月期にかけて0.05%前後で安定していた10年国債利回りは緩やかに上昇し、8月以降は概ね0.1%台で推移しました。もっとも、12月に入ると、世界

経済の減速懸念を背景に世界的に金利が低下する中、日本の長期金利も大幅に低下し、2019年2月以降は概ねマイナス圏で推移しました。この結果、2019年3月末には10年国債利回りは△0.08%前後と、2016年9月以来の低水準になりました。

株式市場においては、引き続き海外の動向に左右される展開となりました。2018年度前半は、先進国は日米欧いずれも景気が拡大していたことから、株価は上昇基調を辿り、2018年9月下旬から10月初めにかけて日経平均株価は約8ヵ月ぶりに24,000円台を回復し、1991年11月以来の高値を更新しました。しかし、12月には、米中の通商交渉の先行き懸念や、中国をはじめとする世界全体の景気減速懸念の強まりを受けて、世界的な株安となり、日経平均株価は1年3ヵ月ぶりに2万円を割り込みました。2019年に入ると、米欧の中央銀行が景気に配慮した金融政策の姿勢を強め、中国も大規模な景気刺激策を発表したことから、先行きに対する過度な悲観的見方が後退しました。この結果、株価は3月末にかけて再び上昇基調となりました。

一方、為替市場をみると、対ドルでは、2018年度に入って円安・ドル高が進み、5月から6月にかけて概ね109円～111円という狭いレンジで推移しました。7月以降は、米中の貿易摩擦激化への警戒感から円高に振れる場面はあったものの、米国の金利上昇による日米金利差拡大も手伝って円安が進み、10月初めには114円台と約11ヵ月ぶりの円安水準となりました。年末にかけては、先行きの世界経済の減速懸念からリスク回避の動きが強まり、108円台まで円高が進む場面が見られました。そして、2019年に入ると、世界経済の先行きに関する過度に悲観的な見方の後退に伴って円安に回帰し、概ね110～112円で推移しました。また、対ユーロでも対ドルと同様に、2018年末にかけてリスク回避の動きから円高が加速し、2019年1-3月期には円安に振れました。ただ、2019年に入っても、ドル高・ユーロ安のトレンドが続いたことから、対円でみたユーロ高の振れ幅は限定的であり、2018年度全体で見ると、緩やかに円高・ユーロ安が進みました。

2019年3月末の日経平均株価は21,205円81銭(前年3月末比248円49銭安)、10年国債利回りは△0.082%(同0.125ポイントの低下)、為替は1ドル110円75銭(同4円56銭の円安)となりました。

連結損益計算書の分析

〈営業収益・純営業収益〉

当連結会計年度の営業収益は前年度比1.1%増の7,205億円、純営業収益は同12.7%減の4,412億円となりました。

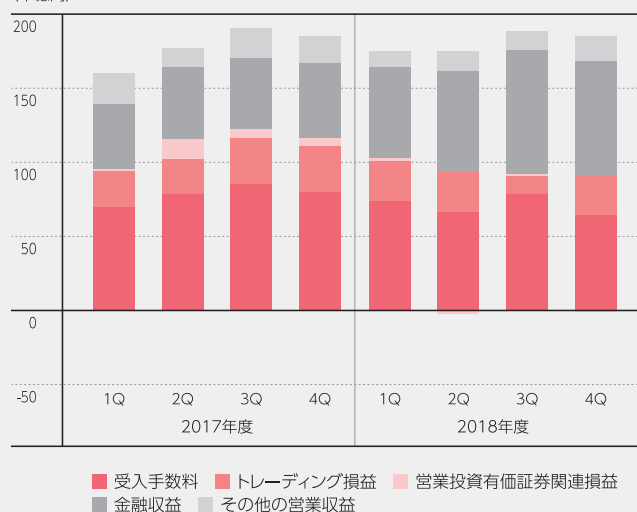
受入手数料は2,830億円と、同9.8%の減収となりました。委託手数料は、日本株取引等の減少により、同21.0%減の583億円となりました。引受業務では、複数の大型エクイティ募集案件等が貢献し、引受け・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の手数料は、同18.8%増の418億円となりました。

純営業収益の内訳

	(百万円)		
	2017年度	2018年度	増減率
営業収益	712,601	720,586	1.1%
受入手数料	313,625	283,027	△9.8%
委託手数料	73,797	58,336	△21.0%
引受け・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の手数料	35,180	41,810	18.8%
募集・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の取扱手数料	45,807	26,047	△43.1%
その他の受入手数料	158,840	156,833	△1.3%
トレーディング損益	109,005	92,218	△15.4%
営業投資有価証券関連損益	26,912	△232	—
金融収益	190,444	291,005	52.8%
その他の営業収益	72,613	54,567	△24.9%
金融費用	148,348	242,468	63.4%
その他の営業費用	58,901	36,876	△37.4%
純営業収益	505,350	441,240	△12.7%

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、外国株及び債券の顧客フロー減少等に伴い大幅な減益となり、前年度比15.4%減の922億円となりました。

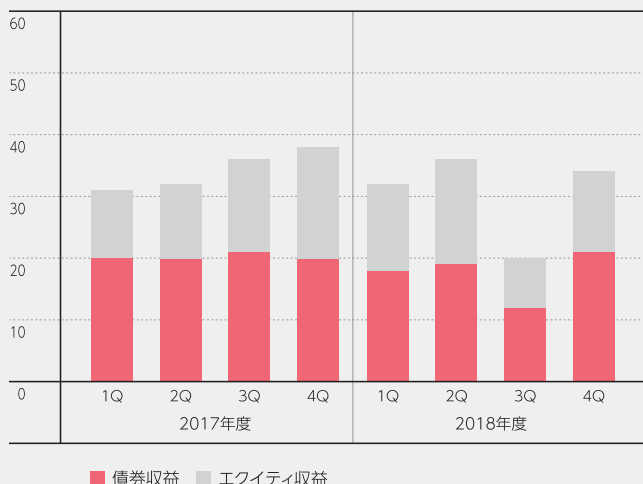
トレーディング損益とトレーディングに伴う金融収支を合計した管理会計ベースのエクイティ収益は同7.1%減の520億円となりました。債券収益は同13.6%減の700億円となりました。

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)		
	2017年度	2018年度	増減率
エクイティ収益	56.0	52.0	△7.1%
債券収益	81.0	70.0	△13.6%
合計	137.0	122.0	△10.9%

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1.0%増の3,739億円となりました。取引関係費は同0.7%減の719億円、人件費は業績に連動する賞与等の減少により同0.2%減の1,854億円、不動産関係費は同4.1%増の373億円、減価償却費は同4.1%増の253億円となっております。

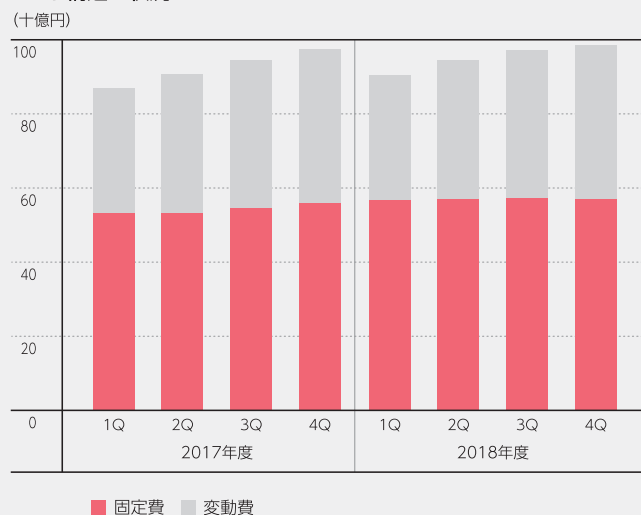
以上より、経常利益は同46.6%減の831億円となりました。

また、投資有価証券売却益等により特別利益が143億円(前年度102億円)、国内子会社のその他事業に係る製品補償関連費用の計上等により特別損失が23億円(前年度120億円)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42.3%減の638億円となりました。

販売費・一般管理費および収支の内訳

	2017年度	2018年度	増減率
販売費・一般管理費	370,292	373,914	1.0%
取引関係費	72,448	71,933	△0.7%
人件費	185,865	185,436	△0.2%
不動産関係費	35,910	37,394	4.1%
事務費	26,552	26,518	△0.1%
減価償却費	24,336	25,343	4.1%
租税公課	10,732	10,740	0.1%
貸倒引当金繰入れ	—	84	—
その他	14,446	16,461	13.9%
営業利益	135,058	67,326	△50.1%
営業外収支	20,619	15,832	△23.2%
経常利益	155,676	83,159	△46.6%
特別損益	△1,812	11,924	—
税金等調整前当期純利益	153,864	95,083	△38.2%
法人税等合計	38,541	31,251	△18.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	110,579	63,813	△42.3%

コスト構造の状況



注：各四半期実績については、独立監査人の監査を受けておりません。

〈セグメント別業績の状況〉

【リテール部門】

当連結会計年度においては、大和版NPSの全店導入をはじめ、お客様満足度を踏まえた営業店の評価制度の拡充などに取り組みました。お客様の幅広いニーズに応える最適なサービスを提供してきたことや、大型の引受け案件が貢献し、資産導入額については2008年度以降最高となりましたが、時価要因等により預り資産は前年度末比で減少しました。ラップ口座サービスの契約資産残高は拡大し、2019年3月末の契約資産残高は前年度末比8.8%増の2兆1,456億円となりました。

市場環境の悪化に伴い、お客様のアクティビティが低下し、特に投信募集手数料が減少した影響で、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13.2%減の1,858億円、経常利益は同51.9%減の246億円となりました。リテール部門の当連結会計年度の純営業収益および経常利益のグループ全体の連結純営業収益および連結経常利益に占める割合は、それぞれ42.1%および29.3%でした。

【ホールセール部門】

グローバル・マーケットは減収減益となりました。エクイティ収益は、年末にかけての米国株の下落や、英国の欧州連合(EU)離脱問題の混迷など、世界経済の先行き不透明感の高まりによる日本株の下落により顧客のアクティビティが低調に推移し、減収減益となりました。フィクスト・インカム収益も、金融市場において低ボラティリティが継続し収益が低調に推移したため、減収減益となりました。その結果、当連結会計年度の純営業収益は前年度比13.3%減の1,072億円、経常利益は同49.9%減の171億円となりました。

グローバル・インベストメント・バンキングは増収減益となりました。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)や主幹事を務めたこと等により、当連結会計年度の引受け・売出し手数料は、前年度比18.8%増の418億円となりました。M&Aビジネスにおいては、前連結会計年度に、米国のSagent Holdings, Inc.とSignal Hill Holdings LLCを買収統合してDCS Advisory Holdings Inc.(現 Daiwa Corporate Advisory Holdings Inc.)を発足させており、欧州における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傘下のDaiwa Corporate Advisory Holdings Limitedや各海外拠点との連携により、今後増加が見込まれる日本とのクロスボーダー案件や、市場規模の大きい欧米間の案件に対応できる体制をより強化しています。一方で、統合による給与の増加や、買収に伴うのれん

を含む無形固定資産の償却により、販売費・一般管理費が増加しました。これらの結果、グローバル・インベストメント・バンキングの当連結会計年度の純営業収益は前年度比8.8%増の516億円となりましたが、経常利益は同27.9%減の72億円となりました。

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7.2%減の1,589億円、経常利益は同44.0%減の254億円となりました。ホールセール部門の当連結会計年度の純営業収益および経常利益のグループ全体の連結純営業収益および連結経常利益に占める割合は、それぞれ36.0%および30.1%でした。

【アセット・マネジメント部門】

当連結会計年度において、大和証券投資信託委託では、複数のファンドにおいてR&Iファンド大賞の基準を満たす高パフォーマンスを維持するなど運用力の強化を図ったほか、SDGs関連ファンド、ジェロントロジー・ファンドなどを設定し、ラインナップ拡充に注力しましたが、株式市場が下期にかけて調整した影響等により、営業収益は前年度比7.8%減の767億円、経常利益は同9.5%減の169億円となりました。大和リアル・エステート・アセット・マネジメントは2018年10月にミカサ・アセット・マネジメントと合併し、運用する不動産及びインフラ資産の運用残高が拡大しました。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2019年3月末時点の運用資産残高は0.9兆円となりました。その結果、当連結会計年度のアセット・マネジメント部門の純営業収益は前年度比2.3%減の482億円、経常利益は同2.6%減の283億円となりました。アセット・マネジメント部門の当連結会計年度の純営業収益および経常利益のグループ全体の連結純営業収益および連結経常利益に占める割合は、それぞれ10.9%および33.7%でした。

【投資部門】

当連結会計年度においては、大和企業投資において国内外の成長企業への投資を積極的に実行するとともに、旗艦ファンドとして、DCIベンチャー成長支援投資事業有限責任組合を設立しました。大和PIパートナーズは、ローン、不良債権、不動産、国内外のPE投資を実行したほか、2018年7月に設立した大和エナジー・インフラでは、再生可能エネルギー等へ投資を行いました。

当連結会計年度には、前期にあった大型投資案件の回収がなかったことに加え、既存投資案件の再評価に伴う損失を計上したことから、投資部門の純営業収益は前年度比93.6%減の17億円、経常損失は10億円となりました。投資部門の純営業収益のグループ全体の連結純営業収益に占める割合は0.4%でした。

【その他】

大和総研は、大型システム案件を継続して着実に実行したほか、社内外の連携強化による、付加価値の高いソリューションの提供により顧客との関係を強化し、当社グループのビジネスに貢献しました。

大和総研ビジネス・イノベーションでは、地域金融機関が共同で設立したFintech企業よりAIを活用したシステム導入案件を獲得しました。

大和ネクスト銀行では、引き続き、銀行代理業者である大和証券と連携して各種キャンペーンを実施し、当連結会計年度末の預金残高(譲渡性預金含む)は前年度比3.5%増の3兆6,789億円、銀行口座数は前年度比5.8%増の136万口座となりました。

その結果、その他・調整等に係る純営業収益は464億円(前年度431億円)、経常利益は58億円(前年度53億円)となりました。

セグメント別業績

	純営業収益				経常利益			
	2017年度	2018年度	増減率	構成比率	2017年度	2018年度	増減率	構成比率
リテール部門	214,247	185,865	△13.2%	42.1%	51,331	24,674	△51.9%	29.3%
ホールセール部門	171,192	158,903	△7.2%	36.0%	45,373	25,400	△44.0%	30.1%
アセット・マネジメント部門	49,390	48,232	△2.3%	10.9%	29,119	28,359	△2.6%	33.7%
投資部門	27,401	1,766	△93.6%	0.4%	24,499	△1,093	—	—
その他・調整	43,118	46,473	—	10.5%	5,353	5,817	—	6.9%
連結計	505,350	441,240	△12.7%	100.0%	155,676	83,159	△46.6%	100.0%

〈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。スペインのMontalbán Atlas Capital, S.L.を買収し、各海外拠点との連携によりクロスボーダー案件や、市場規模が大きい欧米間の案件に対応できる体制をより強化しています。

11月には、北京市傘下の北京国有資本経営管理中心との間で、当社が51%出資する合併証券会社設立に関する覚書を締結しました。新たに設立する合併証券会社は、当社のグローバル・ネットワークとノウハウを活かし、クロスボーダービジネスを中心に業務基盤の確立を進め、将来的に当社の中国ビジネスの中核を担う総合証券会社に育てていく考えです。

海外部門の業績は、経常利益で37億円となり、3年連続で通期黒字となりました。

地域別では、欧州はFICC収益やエクイティ引受けに係る収益が減少し19億円の経常損失となりました。

アジア・オセアニアでは、持分法適用関連会社であるSSI証券の利益が貢献したほか、ウェルスマネジメントビジネスも利益に貢献しました。経常利益は前年度比33.5%減の29億円となりました。

米州はDCSアドバイザーでは収益、のれんを含む無形固定資産の償却等の費用がともに増加しました。経常利益は前年度比0.9%増の27億円となりました。

地域別の経常収支

	(百万円)	
	2017年度	2018年度
欧州	4,227	△1,947
アジア・オセアニア	4,433	2,946
米州	2,742	2,766
合計	11,403	3,765

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。

中期経営計画初年度である当連結会計年度においては、2020年度の目標である業績KPIはROE10%以上目標に対し5.1%、経常利益2,000億円以上目標に対し831億円となりました。財務KPIの連結総自己資本規制比率は22.06%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、「大和版NPS」の全店導入が完了し、更なる浸透の段階に移行しています。大和証券預り資産は、厳しい相場環境ではあったものの、資産導入が堅調であり、2020年度80兆円以上とする目標に対し、66.3兆円となっています。

2018年度は、「大和版NPS」の導入を契機に「お客様第一の業務運営」の深化を進め、お客様基盤の拡充において一定の成果を得ることができたとともに、グループとしての新たな価値の創出に向けて、再生可能エネルギー、インフラストラクチャー、農業、ヘルスケアといった事業ポートフォリオ拡充への着実な布石を打った1年であったと評価しています。

連結貸借対照表およびキャッシュ・フローの状況

〈資産の部〉

当連結会計年度末の総資産は前年度末比83億円(0.0%)減少の21兆1,267億円となりました。内訳は流動資産が同728億円(0.4%)減少の20兆4,055億円であり、このうち現金・預金が同4,589億円(12.4%)増加の4兆1,532億円、有価証券が同1,748億円(17.7%)減少の8,123億円、トレーディング商品が同490億円(0.7%)増加の6兆7,160億円、営業貸付金が同1,219億円(8.4%)増加の1兆5,648億円、有価証券担保貸付金が同5,229億円(8.0%)減少の5兆9,737億円となっております。固定資産は同645億円(9.8%)増加の7,211億円となっております。

〈負債の部・純資産の部〉

当連結会計年度末の負債合計は前年度末比1,057億円(0.5%)増加の19兆8,702億円となりました。内訳は流動負債が同468億円(0.3%)増加の17兆819億円であり、このうちトレーディング商品が同2,830億円(5.6%)減少の4兆7,477億円、有価証券担保借入金が同1,720億円(3.0%)増加の5兆9,479億円、銀行業における預金が同2,441億円(7.2%)増加の3兆6,325億円、短期借入金が同2,496億円(22.9%)増加の1兆3,414億円となっております。固定負債は同588億円(2.2%)増加の2兆7,843億円であり、このうち社債が同465億円(3.5%)増加の1兆3,619億円、長期借入金が同90億円(0.7%)増加の1兆3,367億円となっております。

当連結会計年度末の純資産合計は同1,140億円(8.3%)減少の1兆2,564億円となりました。資本金及び資本剰余金の合計は4,780億円となりました。利益剰余金は親会社株主に帰属する当期純利益を638億円計上したほか、配当金435億円の支払いを行ったこと等により、同200億円(2.5%)増加の8,057億円となっております。自己株式の控除額は同330億円(60.8%)増加の873億円、その他有価証券評価差額金は同135億円(22.1%)減少の476億円、為替換算調整勘定は同33億円(133.0%)増加の59億円、非支配株主持分は同853億円(96.4%)減少の32億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、3,048億円(前年度は△1兆3,192億円)となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、有価証券の売却及び償還による収入などにより、1,082億円(同7,778億円)となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入れによる収入などにより、557億円(同4,328億円)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4,686億円増加の4兆1,221億円となりました。

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て有価証券関連業務を中心としたビジネスを行っており、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141.5%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ます。その他、1年以上の長期間に亘りストレス環境が継続することを想定した場合に、保有資産を維持するための長期性資金調達状況の十分性を計測及びモニタリングしており、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 2019年1月 至 2019年3月)		
適格流動資産	(A)	25,284
資金流出額	(B)	35,406
資金流入額	(C)	17,545
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)	25,284
純資金流出額	(B)-(C)	17,860
連結流動性カバレッジ比率 (D)/((B)-(C))		141.5%

〈グループ全体の資金管理〉

当社グループでは、グループ全体での適正な流動性確保という基本方針の下、当社が一元的に資金の流動性の管理・モニタリングを行っております。当社は、当社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。2019年8月2日現在における2社の格付は次のとおりです。

大和証券グループ本社

格付会社	長期格付	短期格付
ムーディーズ・ジャパン	Baa1	—
スタンダード&プアーズ・レーティング・ジャパン	BBB+	A-2
格付投資情報センター	A	a-1
日本格付研究所	A+	—

大和証券

格付会社	長期格付	短期格付
ムーディーズ・ジャパン	A3	P-2
スタンダード&プアーズ・レーティング・ジャパン	A-	A-2
フィッチ・レーティングス・ジャパン	A-	F1
格付投資情報センター	A	a-1
日本格付研究所	A+	—

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位：百万円)

科 目	2018年3月期 (2018年3月31日現在)	2019年3月期 (2019年3月31日現在)
(資産の部)		
流動資産	20,478,476	20,405,580
現金・預金	3,694,283	4,153,271
預託金	348,912	324,559
受取手形及び売掛金	19,479	18,741
有価証券	987,210	812,341
トレーディング商品	6,667,033	6,716,066
商品有価証券等	4,170,557	3,785,250
デリバティブ取引	2,496,475	2,930,815
営業投資有価証券	115,332	110,034
投資損失引当金	△505	△155
営業貸付金	1,442,939	1,564,856
仕掛品	479	901
信用取引資産	262,963	175,034
信用取引貸付金	231,486	157,309
信用取引借証券担保金	31,476	17,724
有価証券担保貸付金	6,496,752	5,973,771
借入有価証券担保金	6,472,791	5,119,636
現先取引貸付金	23,961	854,135
立替金	17,549	28,503
短期貸付金	388	350
未収収益	35,880	39,229
その他の流動資産	390,020	488,391
貸倒引当金	△244	△317
固定資産	656,565	721,126
有形固定資産	124,190	168,089
建物	43,871	44,864
器具備品	17,394	19,666
土地	57,049	69,521
建設仮勘定	5,875	34,037
無形固定資産	105,776	115,937
のれん	11,170	10,605
借地権	3,218	3,217
ソフトウェア	62,363	76,491
その他	29,023	25,622
投資その他の資産	426,598	437,100
投資有価証券	367,196	374,484
長期貸付金	4,932	5,505
長期差入保証金	17,527	17,448
繰延税金資産	6,162	6,915
その他	31,450	33,408
貸倒引当金	△671	△662
資産合計	21,135,041	21,126,706

(単位：百万円)

科 目	2018年3月期 (2018年3月31日現在)	2019年3月期 (2019年3月31日現在)
(負債の部)		
流動負債	17,035,108	17,081,971
支払手形及び買掛金	7,065	7,116
トレーディング商品	5,030,817	4,747,777
商品有価証券等	2,830,472	2,040,196
デリバティブ取引	2,200,345	2,707,580
約定見返勘定	407,184	255,804
信用取引負債	71,344	69,981
信用取引借入金	3,007	3,675
信用取引貸証券受入金	68,336	66,306
有価証券担保借入金	5,775,897	5,947,969
有価証券貸借取引受入金	5,645,028	4,934,115
現先取引借入金	130,868	1,013,853
銀行業における預金	3,388,444	3,632,575
預り金	256,858	276,700
受入保証金	420,039	372,591
短期借入金	1,091,771	1,341,415
コマーシャル・ペーパー	105,000	100,000
1年内償還予定の社債	261,494	190,772
未払法人税等	9,211	5,978
賞与引当金	34,862	28,436
その他の流動負債	175,115	104,852
固定負債	2,725,467	2,784,365
社債	1,315,349	1,361,918
長期借入金	1,327,780	1,336,787
繰延税金負債	9,203	6,071
退職給付に係る負債	41,758	43,441
訴訟損失引当金	24,485	25,573
その他の固定負債	6,889	10,572
特別法上の準備金	3,945	3,938
金融商品取引責任準備金	3,945	3,938
負債合計	19,764,521	19,870,276
(純資産の部)		
株主資本	1,209,535	1,196,476
資本金	247,397	247,397
資本剰余金	230,713	230,633
利益剰余金	785,730	805,761
自己株式	△54,310	△87,320
自己株式申込証拠金	3	5
その他の包括利益累計額	63,597	48,000
その他有価証券評価差額金	61,176	47,668
繰延ヘッジ損益	△129	△5,611
為替換算調整勘定	2,550	5,942
新株予約権	8,790	8,741
非支配株主持分	88,596	3,211
純資産合計	1,370,520	1,256,430
負債・純資産合計	21,135,041	21,126,706

連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	2018年3月期 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	2019年3月期 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
営業収益	712,601	720,586
受入手数料	313,625	283,027
委託手数料	73,797	58,336
引受け・売出し・特定投資家 向け売付け勧誘等の手数料	35,180	41,810
募集・売出し・特定投資家向け 売付け勧誘等の取扱手数料	45,807	26,047
その他の受入手数料	158,840	156,833
トレーディング損益	109,005	92,218
営業投資有価証券関連損益	26,912	△232
金融収益	190,444	291,005
その他の営業収益	72,613	54,567
金融費用	148,348	242,468
その他の営業費用	58,901	36,876
純営業収益	505,350	441,240
販売費・一般管理費	370,292	373,914
取引関係費	72,448	71,933
人件費	185,865	185,436
不動産関係費	35,910	37,394
事務費	26,552	26,518
減価償却費	24,336	25,343
租税公課	10,732	10,740
貸倒引当金繰入れ	—	84
その他	14,446	16,461
営業利益	135,058	67,326
営業外収益	21,925	16,562
受取配当金	4,655	4,844
持分法による投資利益	13,235	8,397
為替差益	409	172
その他	3,625	3,147
営業外費用	1,306	729
支払利息	31	27
投資事業組合運用損	153	—
社債発行費	710	85
その他	410	616
経常利益	155,676	83,159

(右上に続く)

(単位：百万円)

科 目	2018年3月期 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	2019年3月期 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
特別利益	10,209	14,320
固定資産売却益	853	149
投資有価証券売却益	5,780	13,128
段階取得に係る差益	1,498	—
金融商品取引責任準備金戻入	—	6
償却債権取立益	481	—
新株予約権戻入益	894	688
移転補償金	—	347
その他	701	—
特別損失	12,022	2,396
固定資産除売却損	483	430
投資有価証券評価損	68	526
持分変動損失	—	178
金融商品取引責任準備金繰入れ	15	—
移転関連費用	2,020	592
事業再編関連費用	193	—
製品補償関連費用	—	631
訴訟損失引当金繰入額	8,996	—
その他	244	37
税金等調整前当期純利益	153,864	95,083
法人税、住民税及び事業税	34,693	27,664
法人税等調整額	3,848	3,587
当期純利益	115,322	63,832
非支配株主に帰属する当期純利益	4,742	18
親会社株主に帰属する当期純利益	110,579	63,813

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

科 目	2018年3月期 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	2019年3月期 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
当期純利益	115,322	63,832
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	658	△13,112
繰延ヘッジ損益	△616	△5,467
為替換算調整勘定	△4,125	3,679
持分法適用会社に対する 持分相当額	387	△737
その他の包括利益合計	△3,696	△15,637
包括利益	111,626	48,194
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	106,923	48,216
非支配株主に係る包括利益	4,702	△22

連結株主資本等変動計算書

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

2018年3月期(自 2017年4月1日 至 2018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
2017年4月1日残高	247,397	230,712	718,238	△12,719	7	1,183,636
連結会計年度中の変動額						
剰余金の配当	—	—	△43,499	—	—	△43,499
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	110,579	—	—	110,579
自己株式の取得	—	—	—	△43,128	—	△43,128
自己株式の処分	—	—	△134	1,537	—	1,403
連結範囲の変動	—	—	546	—	—	546
その他	—	1	—	—	△3	△1
連結会計年度中の変動額合計	—	1	67,491	△41,591	△3	25,898
2018年3月31日残高	247,397	230,713	785,730	△54,310	3	1,209,535

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		
2017年4月1日残高	59,922	435	6,896	8,729	83,813
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）	1,254	△564	△4,345	61	4,783
連結会計年度中の変動額合計	1,254	△564	△4,345	61	4,783
2018年3月31日残高	61,176	△129	2,550	8,790	88,596

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

科 目	2018年3月期 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	2019年3月期 (自 2018年4月1日 至 2019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	153,864	95,083
減価償却費	29,242	30,318
のれん償却額	1,309	1,683
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△252	80
金融商品取引責任準備金の 増減額 (△は減少)	15	△6
受取利息及び受取配当金	△4,662	△4,893
支払利息	31	27
持分法による投資損益 (△は益)	△13,235	△8,397
固定資産売却損益 (△は益)	△370	280
投資有価証券売却損益 (△は益)	△5,780	△13,128
段階取得に係る差損益	△1,498	—
持分変動損益 (△は益)	—	178
投資有価証券評価損益 (△は益)	68	526
訴訟損失引当金繰入額	8,996	—
顧客分別金信託の増減額 (△は増加)	△10,386	15,198
トレーディング商品の増減額	420,402	△580,698
営業投資有価証券の増減額 (△は増加)	5,275	7,199
営業貸付金の増減額 (△は増加)	△787,757	△121,875
信用取引資産及び 信用取引負債の増減額	△51,465	86,566
有価証券担保貸付金及び 有価証券担保借入金の増減額	△1,426,684	694,017
短期貸付金の増減額 (△は増加)	△44	31
銀行業における預金の増減額 (△は減少)	402,710	244,131
短期差入保証金の増減額 (△は増加)	7,748	△98,004
受入保証金の増減額 (△は減少)	1,915	△47,350
預り金の増減額 (△は減少)	△126	22,206
その他	△6,204	△8,833
小計	△1,276,886	314,340
利息及び配当金の受取額	10,462	11,303
利息の支払額	△31	△27
法人税等の支払額又は還付額 (△は支払)	△52,793	△20,759
営業活動による キャッシュ・フロー	△1,319,248	304,857

(右上に続く)

(単位：百万円)

科 目	2018年3月期 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	2019年3月期 (自 2018年4月1日 至 2019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	△82,080	△51,478
定期預金の払戻による収入	99,167	64,157
有価証券の取得による支出	△1,034,742	△861,315
有価証券の売却及び 償還による収入	1,874,636	1,067,277
有形固定資産の取得による支出	△7,707	△49,968
有形固定資産の売却による収入	1,094	873
無形固定資産の取得による支出	△31,753	△36,762
投資有価証券の取得による支出	△35,600	△53,667
投資有価証券の売却及び 償還による収入	17,270	42,017
関係会社株式の取得による支出	△16,894	△11,397
関係会社の清算による収入	2,591	—
連結の範囲の変更を伴う 子会社株式の取得による支出	△7,098	△991
貸付けによる支出	△49	△591
貸付金の回収による収入	48	25
その他	△1,009	64
投資活動による キャッシュ・フロー	777,872	108,243
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)	277,128	30,828
長期借入れによる収入	303,055	335,200
長期借入金の返済による支出	△149,284	△116,600
社債の発行による収入	480,614	284,962
社債の償還による支出	△393,429	△318,236
自己株式の売却による収入	1,403	713
自己株式の取得による支出	△43,128	△34,819
配当金の支払額	△43,499	△43,575
非支配株主への払戻による支出	—	△82,697
その他	△44	△34
財務活動による キャッシュ・フロー	432,813	55,741
現金及び現金同等物に係る 換算差額	△5,046	4,425
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△113,608	473,267
現金及び現金同等物の期首残高	3,766,145	3,653,464
新規連結に伴う現金及び 現金同等物の増加額	927	—
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	3,653,464	4,122,102

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

(2019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）	99,637千株	6.36%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	66,454千株	4.24%
パークレイズ証券株式会社	34,291千株	2.18%
日本生命保険相互会社	31,164千株	1.98%
太陽生命保険株式会社	31,140千株	1.98%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	31,110千株	1.98%
日本郵政株式会社	30,000千株	1.91%
JP MORGAN CHASE BANK 385151	27,317千株	1.74%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	25,142千株	1.60%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口7）	21,793千株	1.39%

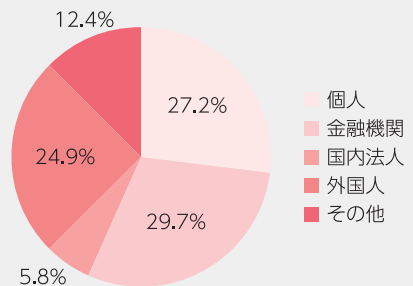
(注1) 持株数は千株未満を切捨てています。

(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(133,081,441株)を控除して計算しております。

(注4) 当社は、2019年3月31日現在、自己株式133,081千株を保有しておりますが、上記大株主から除外しております。

所有者別株式分布状況(2019年3月31日現在)



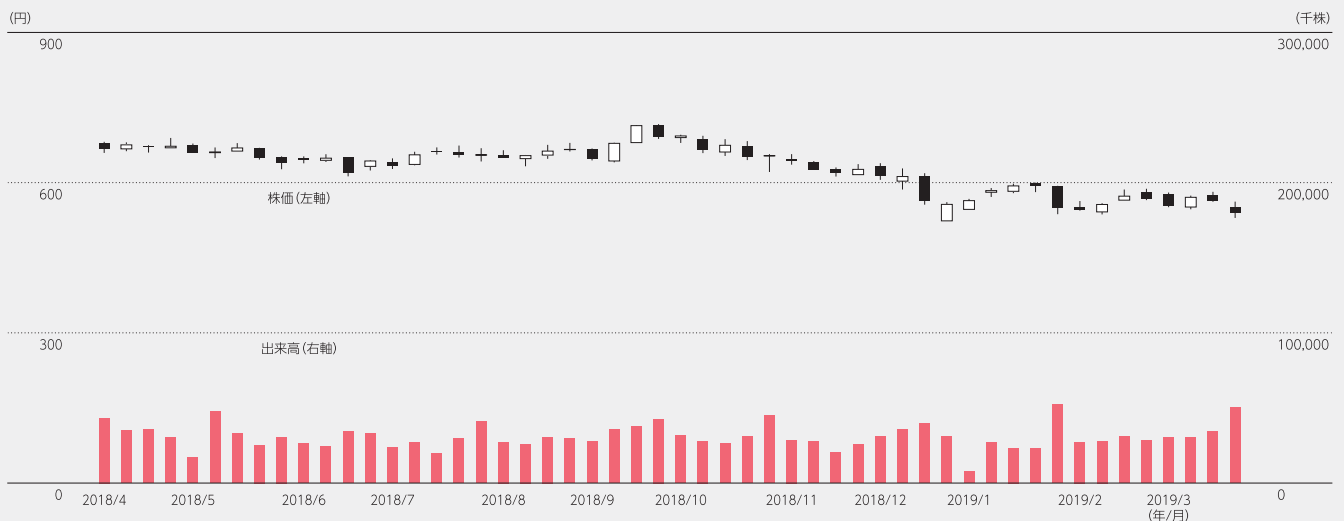
資本金の額 247,397百万円(2019年3月31日現在)

株価情報

東京証券取引所における当社株価(2018年4月1日～2019年3月31日)

始 値	高 値	安 値	終 値	一日平均出来高
678.3円	716.9円	523.7円	539.0円	6,639千株

株価・出来高の推移(2018年4月1日～2019年3月31日)



(2019年8月1日現在)

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	小野寺 正	中田 誠司*1 (CEO)	在原 淳一 (CRO) 兼 (CDO)	川上 進次	竹内 由紀子
	小笠原 倫明			岡 裕則	鈴木 直樹
取締役	竹内 弘高	執行役副社長	大塚 祥史		板屋 篤
中田 誠司	西川 郁生	松井 敏浩*1 (COO)	白川 香名 (CHO)	常務執行役員	
松井 敏浩	河合 江理子	高橋 一夫		沢野 隆之	
高橋 一夫	西川 克行	田代 桂子	執行役	荒木 秀輝	
田代 桂子		松下 浩一	佐藤 英二 (CFO)	村瀬 智之	
小松 幹太		草木 頼幸	日比野 隆司	柳沢 志向	
中川 雅久					
花岡 幸子					
		専務執行役			
		小松 幹太			
		中川 雅久 (CIO)			
		新妻 信介			
		荻野 明彦			
* 1は代表執行役					

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*2	小林 昭広	高見 秀三	大塚 祥史	伊倉 智毅	高塚 峰生
	夏目 景輔	赤岩 純行*3	藤岡 智男	佐野 徑	高橋 努務
取締役社長	松本 好仙		白川 香名	関根 太	田中 義明
中田 誠司*2	下村 直人	監査役(非常勤)	城川 博孝	辻 朋紀	成枝 隆明
	新妻 信介	花岡 幸子	藤田 満	佐藤 英二	竹内 由紀子
取締役副社長	荻野 明彦	大林 宏*3	村瀬 智之	山本 徹	若山 朋秀
松井 敏浩*2			姜 昇浩	芹澤 潤一	山田 孝志
高橋 一夫*2	常務取締役		田所 俊弥	代田 英展	板屋 篤
田代 桂子*2	上村 博美		櫻井 裕子	辻岡 功	上野 賢一
	辻本 将孝		池田 弘樹	小林 奨	
専務取締役	野村 宏之				
丸尾 浩一	原 宏				
赤井 雄一	岩崎 靖史				
川上 進次*2	金子 好久				
小松 幹太	望月 篤				
中川 雅久	在原 淳一				
*2は代表取締役 *3は社外監査役					

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 (2019年8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 (プラントウキョウノースター18F)	(03) 5555-7555	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
北海道・東北地区			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
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	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
釧路支店	北海道釧路市北大通11丁目1番地2	(0154) 23-0161	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
青森支店	青森県青森市新町2丁目5番13号	(017) 777-2111	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
盛岡支店	岩手県盛岡市菜園1丁目12番10号	(019) 652-1171	蒲田支店	東京都大田区西蒲田7丁目45番6号	(03) 3732-9171
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	大森支店	東京都大田区大森北1丁目5番1号	(03) 5471-3311
秋田支店	秋田県秋田市中通4丁目5番2号	(018) 831-2811	成城支店	東京都世田谷区成城2丁目34番12号	(03) 3415-5211
山形支店	山形県山形市本町2丁目4番9号	(023) 622-8151	経堂営業所	東京都世田谷区宮坂3丁目10番9号 (経堂フコク生命ビル2F)	(03) 3415-4173
福島支店	福島県福島市栄町11番25号	(024) 522-3111	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
郡山支店	福島県郡山市中町10番10号	(024) 932-3111	渋谷支店	東京都渋谷区神南1丁目23番14号	(03) 3463-9211
いわき支店	福島県いわき市平字田町1番地の7	(0246) 23-0111	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
関東地区			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
水戸支店	茨城県水戸市泉町2丁目3番2号	(029) 226-9111	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
宇都宮支店	栃木県宇都宮市本町13番18号	(028) 621-3531	中野支店	東京都中野区中野2丁目30番5号	(03) 5385-1311
高崎支店	群馬県高崎市八島町58番1号	(027) 327-7111	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
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	成増営業所	東京都板橋区成増1丁目30番13号 (トーセイ三井生命ビル2F)	(03) 4354-0280
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	ひばりヶ丘営業所	東京都西東京市ひばりが丘北3-5-19 (カマタビル3F)	(03) 4354-2800
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	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
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	池袋西口支店	東京都豊島区池袋2丁目2番地1号	(03) 3980-1005
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	赤羽支店	東京都北区赤羽1丁目9番5号	(03) 3903-0311
熊谷営業所	埼玉県熊谷市筑波3-195	(048) 637-3488	練馬支店	東京都練馬区豊玉北5丁目17番13号	(03) 3992-0131
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	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
川口支店	埼玉県川口市本町4丁目2番1号	(048) 225-3611	千住支店	東京都足立区千住2丁目26番	(03) 3879-6111
所沢支店	埼玉県所沢市東町12番12号	(04) 2922-8111	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
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	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
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	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
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	府中支店	東京都府中市府中町1丁目1番地の5	(042) 354-7000
船橋支店	千葉県船橋市本町4丁目40番22号	(047) 424-2111	国立支店	東京都国立市東1丁目4番地11	(042) 571-0211
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	立川支店	東京都立川市曙町2丁目7番16号	(042) 526-1711
松戸支店	千葉県松戸市本町19番地15	(047) 366-5111	八王子支店	東京都八王子市旭町8番10号	(042) 644-2211
うすい支店	千葉県佐倉市王子台1丁目28番地8	(043) 462-1009	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
柏支店	千葉県柏市柏2丁目2番4号	(04) 7166-2701	町田支店	東京都町田市原町田6丁目12番20号	(042) 722-2131
浦安営業所	千葉県浦安市当代島1丁目3番27号 (イワオビル2F)	(03) 4531-2120	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
日比谷支店	東京都千代田区内幸町2丁目2番2号	(03) 3508-8111	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
銀座支店	東京都中央区銀座6-10-1 (GINZA SIX7F)	(03) 3572-2801	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
新宿支店	東京都新宿区新宿3丁目30番11号	(03) 3352-5141	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
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	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
阿佐ヶ谷営業所	東京都杉並区阿佐谷南3丁目31番13号 (稲葉ビル2F)	(03) 4316-7520	金沢文庫営業所	神奈川県横浜市金沢区谷津町340	(045) 567-0080
新宿センタービル支店	東京都新宿区西新宿1丁目25番1号 (新宿センタービルB1F)	(03) 3345-1661	戸塚支店	神奈川県横浜市戸塚区戸塚町4100番地	(045) 864-1715
上野支店	東京都台東区上野2丁目13番10号	(03) 3832-0191	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
亀戸支店	東京都江東区亀戸2丁目22番17号	(03) 3681-3181			
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			

店舗名	住 所	電話番号
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
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
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
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
藤沢支店	神奈川県藤沢市藤沢462番地	(0466) 23-8111
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
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町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1丁目4番28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
静岡支店	静岡県静岡市葵区追手町1番1号	(054) 254-3151
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5丁目7番22号	(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

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
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

店舗名	住 所	電話番号
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
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
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3番1号	(072) 223-8850
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	兵庫県尼崎市昭和南通4丁目27	(06) 6411-1481
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2-1-2	(0798) 55-7330
奈良支店	奈良県奈良市高天町48番地1	(0742) 23-1271
和歌山支店	和歌山県和歌山市本町1丁目47番地	(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 (日本生命ビル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
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7番1号	(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	宮崎県宮崎市橘通東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 <http://www.daiwa.jp/>

海外拠点一覧

(2019年8月現在)

大和証券グループ本社

大和証券キャピタル・マーケットアメリカ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・マーケット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・マーケットドイツランド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ー SAS (フランス)

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

大和証券

北京駐在員事務所

北京市朝陽区光華路1号嘉里中心北楼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

大和証券キャピタル・マーケット香港リミテッド

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・マーケット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・マーケット韓国リミテッド

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

大和証券キャピタル・マーケット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・マーケットインディア 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・マーケットフィリピン, Inc.

18th Floor, Citibank Tower, 8741 Paseo de Roxas, Salcedo Village,
Makati City
Tel: +(632) 737-3000

大和日華(上海)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

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

<http://www.daiwa-grp.jp>