

大和証券グループ°

統合報告書 2018

2018年3月期



**Sustainability &
Innovation**

目次

2 大和証券グループ概要

- 2 ステークホルダーの皆様へ
- 4 持続的成長を支えるDNA ～社会とともに～
- 6 大和証券グループの価値創造モデル
- 8 大和証券グループの歩み
- 10 2017年度のトピックス

12 経営戦略

- 12 CEOメッセージ
- 20 CFOメッセージ
- 22 大和証券グループのスナップショット

23 SDGs特集

- 23 大和証券グループと社会の持続的成長に向けた取り組み
- 24 Passion for PROSPERITY
- 27 Passion for PEOPLE
- 34 Passion for PARTNERSHIP
- 38 Passion for the PLANET
- 41 Passion for PEACE
- 42 特別対談：SDGsを通じて創る未来

46 部門戦略

- 47 大和証券グループの事業部門
- 48 リテール部門
- 53 ホールセール部門
- 57 アセット・マネジメント部門
- 61 投資部門
- 62 その他
- 63 特別対談：未来の証券ビジネスとイノベーション
- 68 戦略的なIT活用とサイバーセキュリティへの取り組み

69 経営管理態勢

- 70 会長メッセージ
- 72 中期経営計画“Passion for the Best”2020策定プロセス
- 74 三委員長特別対談
- 78 取締役
- 80 執行役
- 81 コーポレート・ガバナンス態勢
- 86 リスクアベタイト・フレームワーク
- 87 リスク管理
- 92 IT戦略・システムリスク管理
- 93 コンプライアンス
- 94 ディスクロージャー・投資家との対話
- 95 CSRマネジメント
- 96 証券ビジネスの役割と社会的責任
- 98 お客様への良質なサービスの提供
- 99 お客様の声を活かす仕組み
- 99 経済・金融分野での教育活動
- 100 経済・社会および投資情報についての分析・提言の発信

101 財務セクション

- 102 過去11年間の財務ハイライト
- 104 非財務情報ハイライト（人材・社会貢献関連）
- 106 12四半期の財務ハイライト
- 108 経営成績および財政状態についての経営陣による分析
- 117 連結財務諸表

121 会社情報

- 121 株主・株価情報
- 122 役員一覧
- 123 大和証券 国内サービス網
- 125 海外拠点一覧

注意事項

本統合報告書は、2017年度（2017年4月1日～2018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。

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



国際的なイニシアティブへの参加

大和証券グループは、2010年1月に日本の証券会社として初めて「国連グローバル・コンパクト」に署名しました。そのほか、「カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト」(CDP)や「責任投資原則」(PRI)に署名しています。



編集方針

大和証券グループ 統合報告書2018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社会的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、当社グループが116年の歴史のなかで築き上げた独自の価値観とビジネスモデルについて、改めて整理しています。また、2018年4月より開始した新中期経営計画について説明するとともに、企業理念で掲げている社会の持続的発展への貢献および、当社グループが持続的成長を遂げるための取組みについてSDGsの切り口から特集しました。ぜひご一読いただき、ご意見をお寄せいただければ幸いです。

なお、CSRに関するデータや具体的な取組みについては、当社グループCSRウェブサイト、ならびに同サイト掲載のPDF版「CSR報告書」にて網羅的に紹介しています。

大和証券グループ本社
執行役社長 CEO

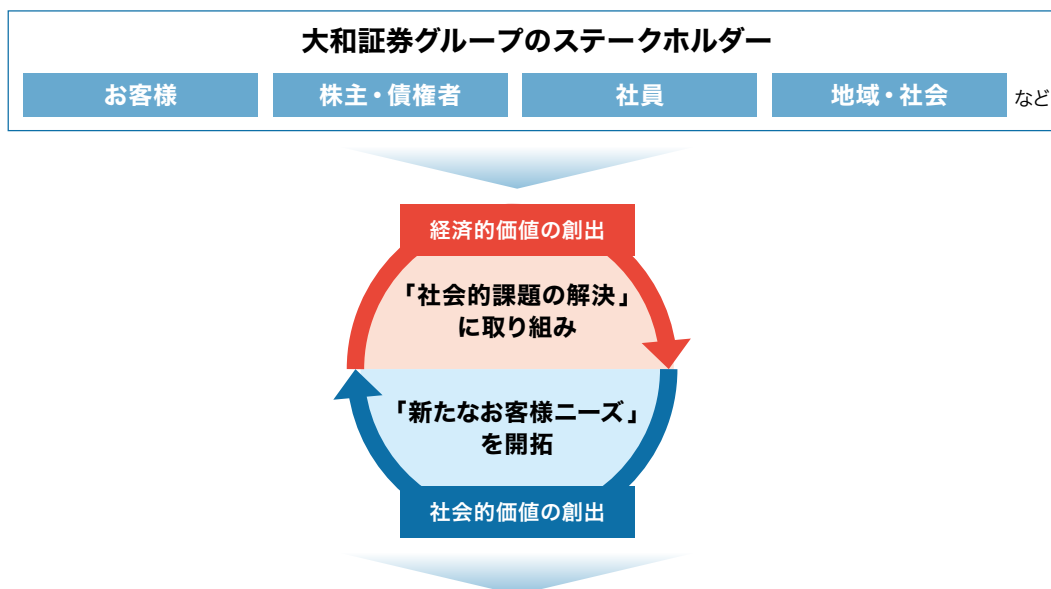
中田 誠 司



● CSRウェブサイト : <http://www.daiwa-grp.jp/csr/>

● CSR報告書 : <http://www.daiwa-grp.jp/csr/report/archives.html>

共通価値 (Shared Value) 創造のサイクル



豊かな社会・国民生活の実現に貢献する大和証券グループ

ステークホルダーの皆様へ



ステークホルダーの皆様とともに 豊かな未来を創造したい

2017年度は、大和証券グループが創業115周年を迎えた節目の年でありました。また、新たなマネジメント体制のもと、「クオリティNo.1の実現」、「独立系の強みを活かしたハイブリッド型総合証券グループ」を戦略の柱に据え、スタートを切った1年でもありました。

リテール部門では、よりお客様目線を重視したボトムアップ型の新たな営業推進体制へ移行し、営業員がより多くの時間を、お客様のニーズを捉えた提案に割けるようになりました。また、細分化したニーズに対応するコンサルタントの配置や店舗戦略による販売チャネルの最適化も推進しながら、お客様目線を重視した商品ラインアップやサービスのさらなる拡充を行いました。ホールセール部門では年度を代表する複数の大型引受け案件の主幹事を務め、「DEALWATCH AWARDS 2017 総合部門 House of the Year」に選ばれました。

「ハイブリッド型総合証券グループ」のビジネスモデルにおいては、不動産アセット・マネジメントビジネスの拡大や、FinTechを活用した新規ビジネスへの参入など、事業ポートフォリオの多角化を積極的に行い、伝統的な証券ビジネスとのシナジー拡大と収益源の多様化を図りました。

2017年度の国内株式市場は、地政学リスクの高まりや米政治の混乱により下落する局面も

ありましたが、欧州情勢の不透明感の後退や日米の経済政策への期待などから堅調に推移しました。2018年1月に日経平均株価は一時2万4千円台まで上昇しましたが、2月に入ると米長期金利が急騰、株価は急速に下落しました。このような環境下、当社グループの通期の連結純営業収益は5,053億円、連結経常利益は1,556億円、最終利益を示す親会社株主に帰属する純利益は1,105億円となりました。

2018年度からは新しい中期経営計画“Passion for the Best” 2020をスタートさせています。長期的な視点において、「人生100年時代」の到来や「デジタル・トランスフォーメーション」の進展など、当社グループを取り巻く環境の劇的な変化が想定されるなか、この変化をチャンスと捉え、当社グループの強みを活かした「クオリティNo. 1」の付加価値の高いソリューションの提供と、「ハイブリッド型総合証券グループ」としての新たな価値の提供を基本方針とし、「未来を創る、金融・資本市場のパイオニア」を目指していきます。

当社グループは、社会的課題の解決に積極的に関わり、経済的価値と社会的価値を同時に創造することで、持続的に豊かな社会・国民生活の実現に貢献していきます。

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

大和証券グループ本社
取締役会長

岡比野 隆司

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DNA

大和証券グループの基盤となる価値観

全社員への浸透

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

大和スピリット

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

働きがいのある会社づくり  P.27

クオリティNo.1への取組み  P.28

お客様第一の業務運営  P.48

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

社会とともに持続的に成長するための重要課題（3つの柱）

重要課題1

- 金融機能を活用して持続可能な社会に貢献する

重要課題2

- 健全な金融・資本市場を発展させ次の世代につなげる

これらを推進するうえで核となる職場環境の整備を目指す

- 社員が「働きがい」を感じる職場をつくる

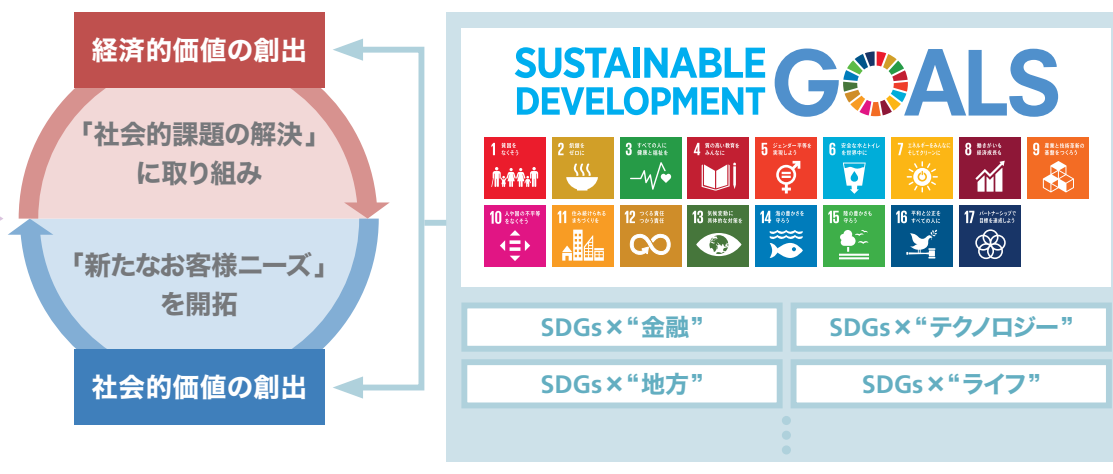
3つの柱をもとに、ステークホルダーの皆様からの期待や社会情勢について社内各部署へのヒアリングを実施し、2014年度にCSRにおけるマテリアリティを特定

大和証券グループのCSRにおけるマテリアリティ（重要側面）

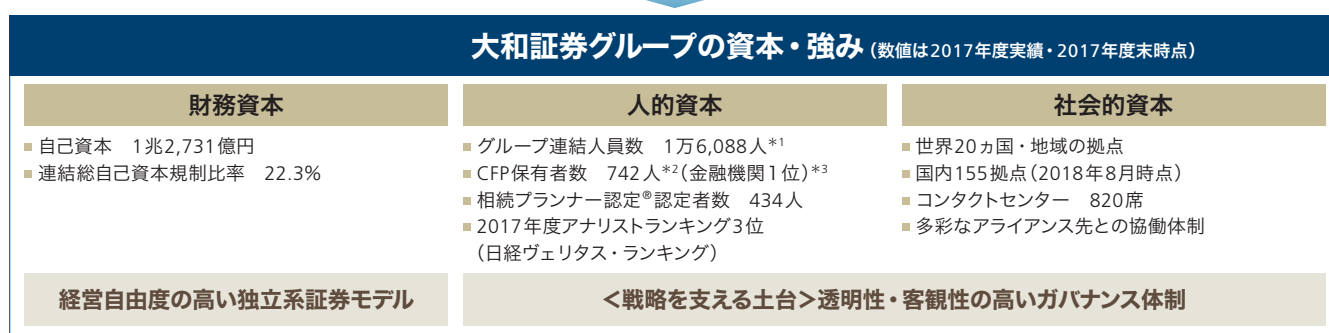
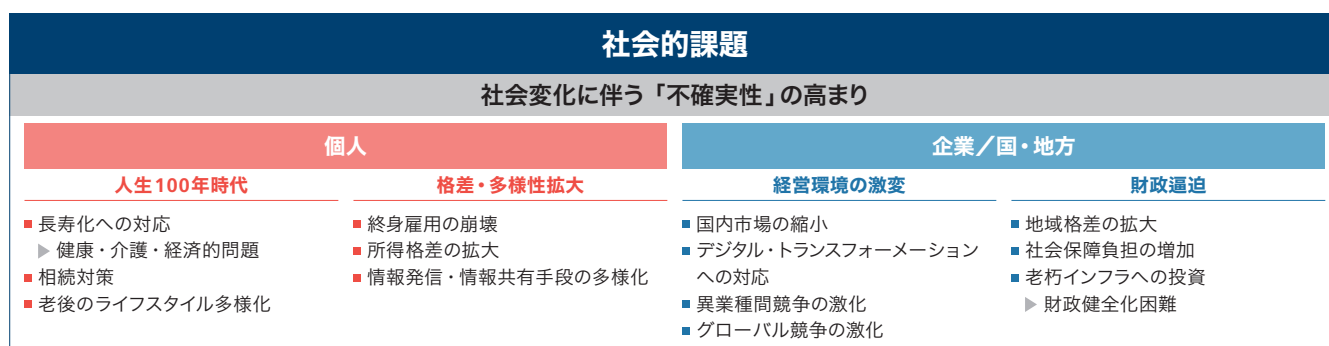
- | | |
|-------------------------------|---|
| I. お客様属性・ニーズに応じた適切な提案とアフターケア | X. 人材育成と従業員の多様性に配慮した職場づくり |
| II. ホスピタリティあふれるお客様への対応 | XI. 自己規律にもとづいた国内外の法令・規範の遵守のための企業風土醸成（腐敗防止・人権問題への適切な配慮を含む） |
| III. 良質な金融・投資商品の開発・提供 | XII. 環境負荷軽減と環境変化への対応 |
| IV. 経済・社会および投資情報についての分析・提言の発信 | XIII. 社会問題の解決、未来の社会および金融・資本市場の発展のための取組み |
| V. 金融・資本市場機能の維持・発展 | XIV. 地域社会への貢献 |
| VI. 適切なリスク管理 | XV. 適切な企業統治（コーポレート・ガバナンス）体制の構築と維持 |
| VII. お客様情報の適切な管理 | |
| VIII. 強靱なシステム構築と維持 | |
| IX. 機関投資家としての責任ある行動 | |

統合

中期経営計画において、SDGsを通じた共通価値の創造を推進



大和証券グループの価値創造モデル



*1 連結グループ会社および大和住銀投信投資顧問などの合計数値

*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2017年度実績・2017年度末時点)

経済的価値(財務)

社会的価値

再投資

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を支援	
	純営業収益	2,142億円	■ 残あり顧客口座数	298.9万件
	経常利益	513億円	■ オンライントレード契約口座数	321.4万件
			■ NISA開設口座数(累計)	82.9万件
			■ ラップ口座サービス契約件数	13.4万件
			お客様満足度の向上	
			■ お客様満足度 4.86(7段階中) (大和証券2017年度お客様アンケートより/回答数約12.1万件)	
	ホールセール部門		国際分散投資機会の提供	
	純営業収益	1,711億円	■ 外貨資産預り残高(非開示)	
	経常利益	453億円	企業の資金調達支援・企業再編支援	
純営業収益	5,053億円		■ リーグテーブル 株式公募・売出し 1位 新規公開 2位 普通社債 2位 M&A(公表案件/取引件数ベース) 9位	
経常利益	1,556億円		社会課題解決のための資金調達支援	
親会社株主に 帰属する純利益	1,105億円		■ インパクト・インベストメント債券販売額 累計*6,858億円 * 2008年3月~2018年3月末	
配当性向	41.9%		ESGに配慮した投資信託・ETFの開発	
1株当たり通期配当	28円		■ SRI投資信託運用残高(グループ合計) 1,465億円	
株主への総還元性向	75.2%		高齢化社会におけるヘルスケア施設の拡充	
ROE	8.8%		■ 日本ヘルスケア投資法人の保有する老人ホーム・高齢者向け住宅の提供居室数: 1,598室(2018年4月末)	
預り資産残高	68.1兆円		新産業への投資	
			■ 大和企業投資 投資ファンド累計額 4,173億円	
			再生可能エネルギーの開発・投資	
			■ 太陽光発電所 出力50.3MW ■ バイオマス発電所 出力 6.2MW	
			資本市場の安定性・信頼性向上	
			■ 連結総自己資本規制比率 22.3% ■ 格付 S&P: A- (大和証券グループ本社)、A (大和証券) Moody's: Baa1 (大和証券グループ本社)、A3 (大和証券) ■ 決済処理件数 年間約280万件	
			働きがい改革	
			■ 生産性向上への取組み ■ さまざまな制度導入	

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

116年の歴史とともに築いてきた 大和証券グループのカルチャー・DNA

金融・資本市場を通じて社会および経済の発展に資する

創業者：藤本清兵衛

当時の拠点：大阪市東区横堀

手形仲買にとどまらず、金融機関と事業会社の間に介在して資金の仲介を行う英国の本格的なビルブローカー業務を目指して設立。開業当初から、コール市場から資金を調達して手形を買う自己計算にもとづく業務展開を図り、コール市場での地位を確立しました。

当時のコール市場では、原則として国債を担保とし、証券会社は国債取引の場合にはコール業者から、その他の場合は銀行から資金の融通を得ていたため、証券会社は大部分が特定銀行の系列下に収まっていましたが、当社は、コール市場から十分な資金を調達する能力があったため、銀行との関係が希薄であり、後の大和証券の独立性につながりました。



開業広告

銀行との兼営業務が著しく制限されたため、当社は証券会社としての道を歩むことを決定しました。
(5年間の猶予期間終了に先立ち、1932年臨時株主総会を経て、1933年より藤本ビルブローカー証券(株)に商号を変更)

社会・経済環境

1904 日露戦争	1919 公共事業(電力・鉄道など)の社債発行ブーム	1923 関東大震災 1927 銀行法公布(翌年施行) 1929 世界恐慌	1934 インフレ景気により、株式公開・増資が盛んになる 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
--------------	-------------------------------	--	--	-------------------	-----------------------------------

1900s 1910s 1920s 1930s 1940s 1950s

事業活動

1902

藤本ビルブローカー開業

1907

(株)藤本ビルブローカー銀行に商号変更



1910

定期刊行物『金融旬報』を発刊

1917

国内証券業者として初めて外貨公債を輸入

1919

ニューヨークに駐在員事務所を設置

1925

米国デラウェア州法により現地法人を設立(1931年金輸出再禁止の影響を受け1934年に解散)

1933

藤本ビルブローカー証券(株)に商号変更

1937

投資信託の原型となる「藤本有価証券投資組合」を結成

1938

有価証券引受業の免許を取得



「金融旬報」第1号
1910年10月



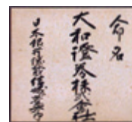
「ダイワ投資情報ウィークリー」
2018年4月

1942

藤本証券(株)に商号変更

1943

藤本証券(株)、(株)日本信託銀行と合併し、大和証券(株)設立



1948

日本初の転換社債発行

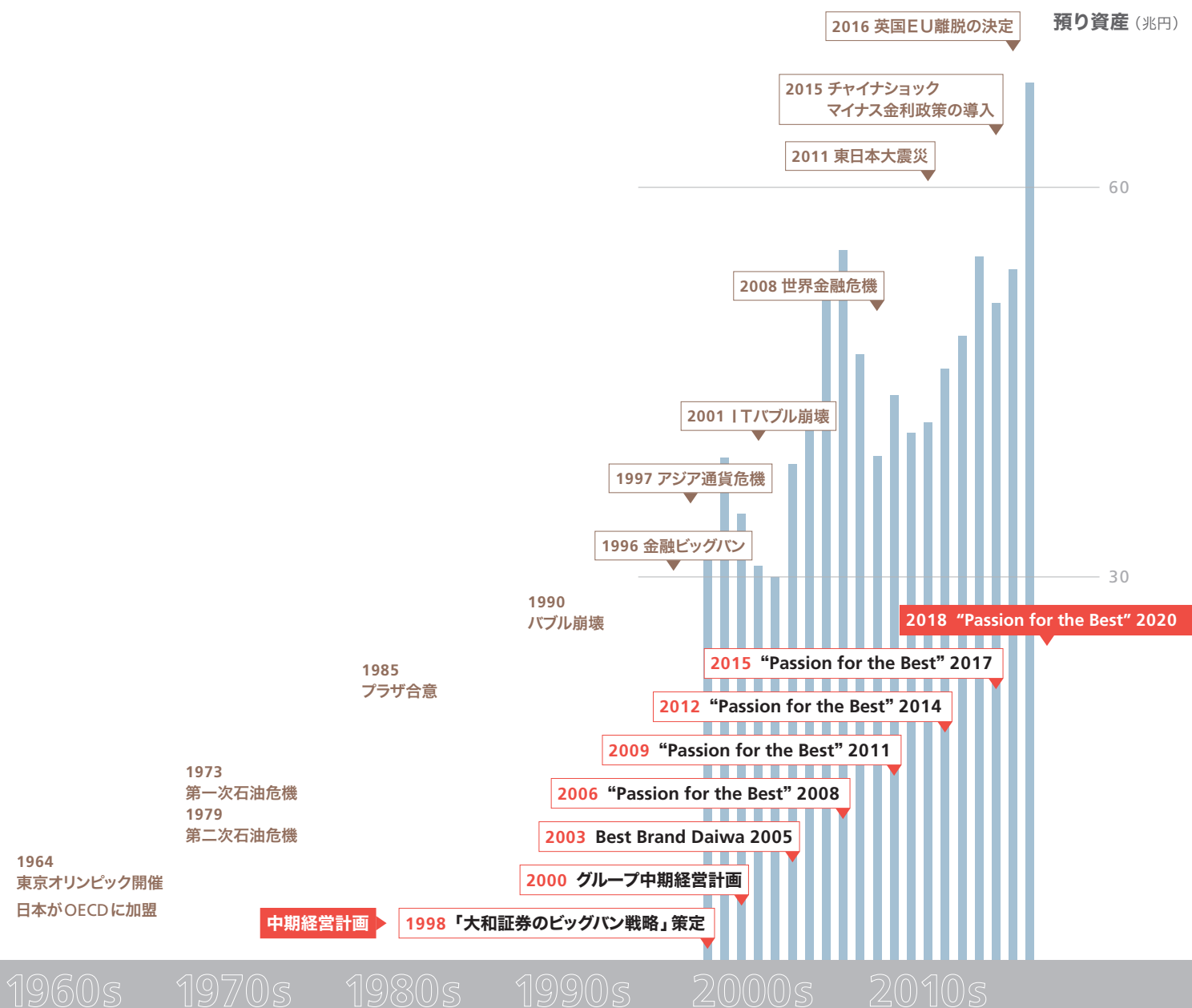
1951

投資信託運用会社として登録

外国部設置、外国投資家に日本の産業界を紹介

1959

ニューヨーク駐在員事務所設立
大和証券投資信託委託(株)設立



1961

東京、大阪、名古屋証券取引所市場第二部に上場

1964

ニューヨーク現地法人設立

1970

東京、大阪、名古屋証券取引所市場第一部に上場

香港現地法人設立

アジア開発銀行債券が初の円建外債として発行され、引受幹事となる

1971

世界初のアジアダラー債（シンガポール開発銀行）主幹事となる

1972

シンガポール現地法人設立

1977

日本初のユーロ円債発行

1981

ロンドン現地法人設立

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



1990

欧州7市場に一斉上場

1996

インターネットを利用した株式売買取引開始

1998

合併会社設立に関する住友銀行との最終合意締結

1999

日本の上場会社初の純粋持株会社に移行し、(株)大和証券グループ本社となる

2004

委員会等設置会社へ移行（現在は指名委員会等設置会社）

2007

本社を「グラントウキョウノースタワー」に移転

ダイワ ファンドラップ開始

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

ダヴィンチ・セレクト（現 大和リアル・エステート・アセット・マネジメント）を子会社化

2011

(株)大和ネクスト銀行開業

2012

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

2016

ミャンマー証券取引センター開業、証券免許取得

サイゴン証券を持分法適用関連会社へ

2017

Sagent AdvisorsとSignal Hillを買収（2018年3月DCS Advisoryに統合）

2017年度のトピックス

経営トピックス

4月

● 代表執行役社長の交代



中田誠司が新しいCEOに就任しました。これまでの事業戦略にさらに磨きをかけ、お客様のベストパートナーとして、当社グループの確固たる地位を築きます。

● COL Financial Group, Inc.へ出資

証券市場が急拡大するフィリピンにおいて、オンライン証券口座数で最大のシェアを占めるCOL Financial Groupの発行済株式の14.9%を取得しました。急拡大するフィリピン経済の成長を取り込む機会を得るとともに、アジア諸国における当社ビジネスのさらなる拡大を検討していきます。

● グローバルドル債を発行

外貨の安定調達手段の確保および投資家層の多様化を図るため、海外市場において当社として初となるグローバルドル債を発行。米国国内の機関投資家を含む世界中の投資家から旺盛な需要を集めました。

6月

● ドイツ・フランクフルトにおける証券現地法人設立準備



英国の欧州連合（EU）離脱後もEU関連のサービスを継続して提供するため、ドイツ・フランクフルトに証券現地法人を設立し、現地規制当局にライセンス申請を行うことを決定しました。

7月

● 北米でM&Aアドバイザリー2社の買収に合意

米国でM&Aアドバイザリー事業を手掛けるSignal Hillを買収し、出資先であったSagent Advisorsを100%子会社化することに合意しました。2018年3月に両社を統合し、DCS Advisoryを発足させ、北米およびグローバルにおけるM&Aアドバイザリー事業の強化を図っていきます。



2017

4月

5月

6月

7月

8月

9月

商品関連トピックス

6月

● 『お客様第一の業務運営に関する基本方針』の公表

3月に金融庁より公表された「顧客本位の業務運営に関する原則」の趣旨に賛同し、本原則の受け入れを表明するとともに、『お客様第一の業務運営に関する基本方針』を策定し、公表しました。



9-11月

● 資産形成制度商品の取扱いを強化

- ①「ダイワのiDeCo」運営管理機関手数料を無料化
- ②「つみたてNISA」の申込受付を開始
長期の積立・分散投資を通じた安定的な資産形成に資する制度商品のラインアップの拡充を進めていきます。



1月

不動産アセットマネジメント事業の新たな取組み



不動産アセットマネジメント事業に係る新たな取組みとして、主に地方都市の住宅を投資対象とする上場REITであるサムティ・レジデンシャル投資法人の第三者割当増資の一部引受け、および資産運用会社のサムティアセットマネジメントに対して資本参加することを決定しました。(2月に払込および株式取得を実行)

11月

東大発FinTechベンチャーFinatext、スマートプラスとの戦略的な協業に合意

Finatextおよび同社の子会社スマートプラスに関して、次世代証券プラットフォームの確立を目指す協業について合意しました。当社グループは、システムの構築支援や注文執行の取次機能を提供します。



2月

資産形成分野でKDDIと資本業務提携

当社は、通信大手KDDIと資産形成分野において資本業務提携し、合併会社「KDDIアセットマネジメント」を発足させました。人生100年時代におけるお客様の資産形成をサポートすることで「貯蓄から資産形成へ」の流れを強力にサポートしていきます。

大和証券グループ『SDGs推進委員会』を設置

「健康経営銘柄2018」「健康経営優良法人2018（ホワイト500）」に選定



大和証券グループ本社は、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定を行った「健康経営銘柄」において、社員の健康に関する取組みについて優れた上場企業として4年連続で選出されました。

10月

11月

12月

2018

1月

2月

3月

11月

ファンドラップ10周年

2007年の誕生以来、多くのお客様から支持された「ダイワファンドラップ」がサービス開始から10周年を迎えました。開始以来、お客様の期待に応えるためにサービスの改善やラインアップの拡充などに努め、2018年4月に残高は2兆円を突破しました。



ダイワ ファンドラップ

大和ネクスト銀行の「えらべる預金」

～お客さま、企業・団体と共に創る“共創型預金”～

大和ネクスト銀行では、お客様や企業・団体からのご要望などにもとづき預金商品を組成し、お客様へ提供する「えらべる預金」の取扱いを開始しました。



3月

ダイワ アドバンスラップの運用開始

投資環境の変化に応じて一任で機動的にポートフォリオを入れ替える新しいコンセプトのラップ口座サービスを開始しました。

CEOメッセージ

大和証券グループ本社
執行役社長 CEO
中田 誠司

社会の不確実性が高まるなか、
イノベーションの活用により新しい価値を提供することで、
未来を創る金融・資本市場のパイオニアとなります。

前中計期間で安定収益の拡大、収益源の多様化という方向性は確立した

前中期経営計画“Passion for the Best” 2017(以下、前中計)においては、アベノミクスと重なったことによりマーケットは順調に推移した一方、デフレからの脱却ということが明示的とまではならず、個人金融資産の貯蓄から投資へのシフトは、大きなうねりとしては起きませんでした。前中計の数値目標については、最終年度の2017年度のROEは8.8%、固定費カバー率は68.5%となり、残念ながらあと一歩及びませんでした(目標値: ROE10%、固定費カバー率75%)、市場環境の影響を受けにくい安定収益を増やしていく、事業を多角化して収益源の分散を図る、また資本効率を絶えず意識した経営を行う、といった方向性は確立できつつあり、その点はおおむね順調な3年間であったといえます。

2017年4月に社長へ就任してからは、「クオリティNo.1の実現」、「独立系の強みを活かしたハイブリッド型総合証券グループ」という2つのテーマを掲げました。

リテール部門においては、お客様本位の業務運営をより進化させるという観点から、ボトムアップ型の営業推進体制を導入するとともに、お客様の属性やライフステージに応じた販売チャネルの最適化・細分化などを実施しました。さらに、前中計でも掲げましたが、安定収益の比率を高めることは当社グループの経営における継続的なテーマです。これについては、「ハイブリッド型総合証券グループ」との基本方針のもと、伝統的な証券事業の外側にさまざまな新しい事業を立ち上げ、伝統的な証券ビジネスとのコラボレーションによるシナジー拡大および収益基盤の多様化に取り組みました。

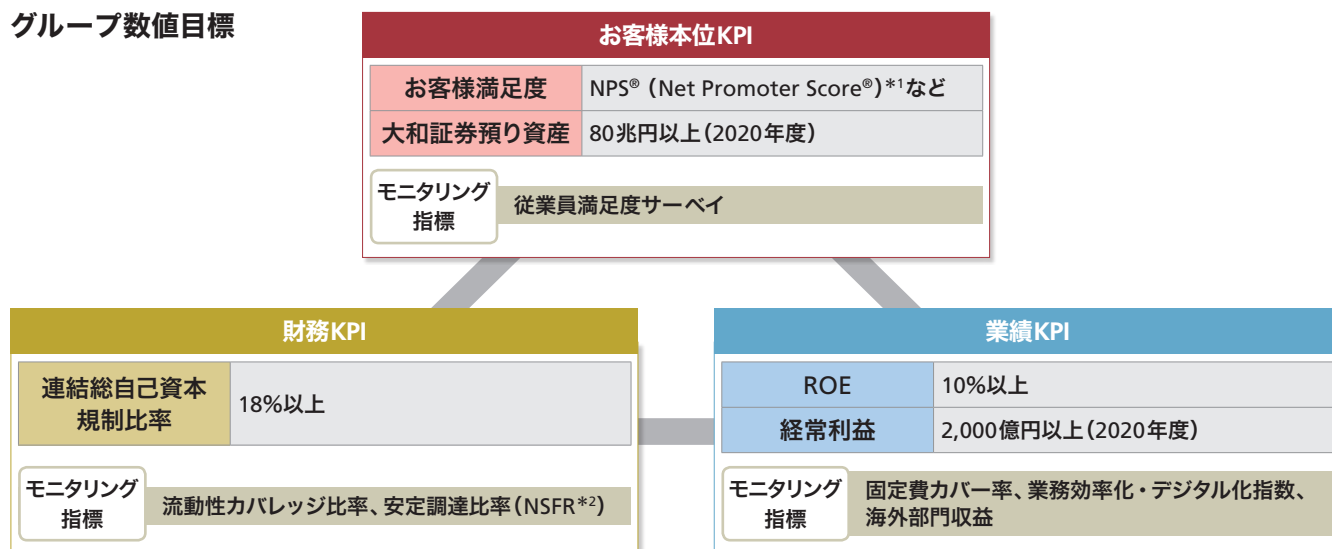
また、株主還元については、2015年度より配当性向を40%程度とする方針を掲げており、2017年度の配当は1株当たり28円とし、配当性向は41.9%でした。さらに自己株式の取得も実施したことで総還元性向は75.2%となりました。2018年度以降については配当性向をさらに引き上げ、50%以上とすることを方針として決定しています。

新中計は成長を目指し、さらに進化していくステージとして、 経常利益やお客様満足度をKPIに設定

新中期経営計画“Passion for the Best” 2020（以下、新中計）については、安定的な収益をあげる基盤ができてきたことから、次は大きな成長を目指していくステージに入ってきたと考え、前中計から継続するROE10%に加え、経常利益2,000億円以上という数値目標を明示的に打ち出しました。また、新中計での大きな変化としては、お客様本位の業務運営をさらに進化させていくという意味で、「お客様満足度」をメインの枠組みに据えました。また、お客様から本当に評価され満足していただいた結果として、当社グループと

お取引し資産を預けていただけるということだと考えていますので、その定量評価を行う指標として「預り資産」を数値目標として設定しました。この「預り資産」については、これまで中計は3年間をひとつの期間として設定していますので、さらに次の中計の最終年度、すなわち6年後に100兆円という長期的なゴールを見据えたうえで、その前の3年間で何をすればいいか、という視点から2020年度に80兆円以上という目標を設定しています。

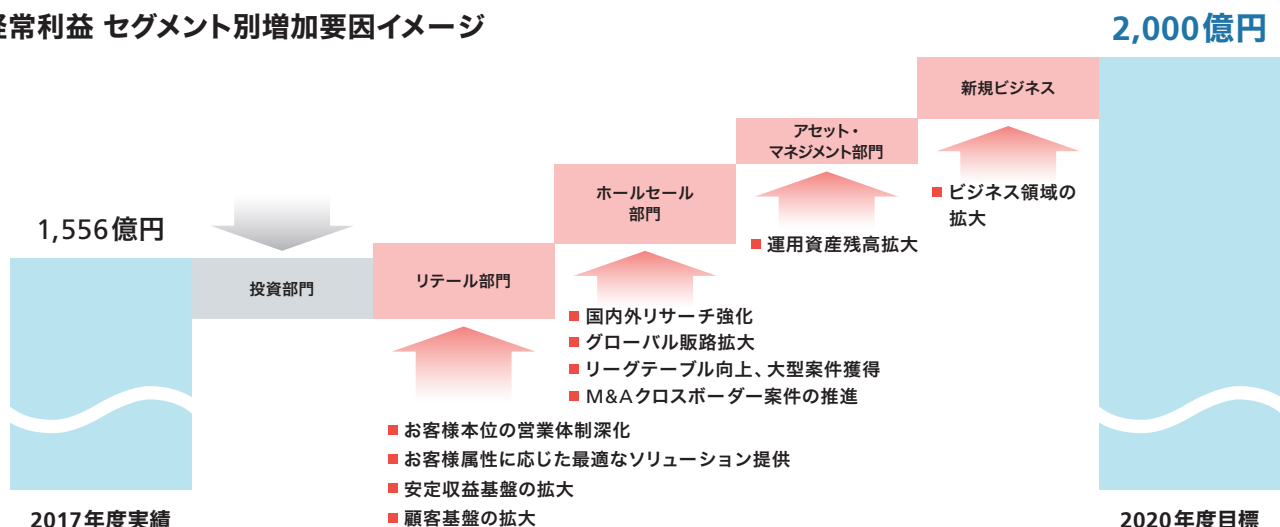
グループ数値目標



*1 NPS®は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。

*2 Net Stable Funding Ratio

経常利益 セグメント別増加要因イメージ



これらは、低い目標ではありませんが、前提となる環境想定としては、決してバラ色の3年間を描いているわけではありません。世界全体および日本経済が緩やかながら力強く成長を続けているという現状認識にもとづき、現状を延長した形をベースシナリオに、自助努力による成長を加味して想定したものです。この3年間の新中計期間に預貯金から有価証券への投資、また有価証券による資産形成という緩やかな流れが始まることを期待はしていますが、貯蓄から投資が大きく進むことを、計画の前提として織り込んではいません。

連結総自己資本比率は18%以上を目標としています。今後の規制強化に伴う算出方法の変更により2022年に最大で4%程度の低下が想定されるなか、その場合

でも警戒水準である14%を下回らない水準として設定しています。14%の警戒水準は、最低所要水準11%に対して、ストレステストの結果を考慮したバッファを加味して設定したものです。

また、事業戦略の定量評価を進めるために、グループ数値目標のほかにモニタリング指標を設定しています。前中計の数値目標であった固定費カバー率のほか、働き方改革、働きがい改革を推進するための従業員満足度サーベイや、業務効率化・デジタル化指数、グローバルなプレゼンスを測る海外部門収益などについても、新中計の期間中、十分にモニタリングしていきます。

「お客様満足度」は、お客様ニーズの地道な掘り起こしの積重ねによってこそ、長期的な競争力の源となる

新中計で最も重要なKPIといえる「お客様満足度」については、お客様のニーズの細分化や、競争が激化する環境変化を前提としたときに、お客様の短期的な利益や、他社よりも手数料が低いといったことよりも、お客様一人ひとりのニーズに寄り添っていくと、この「お客様満足度」こそが、より長期的に将来にわたってグループ競争力の源になっていくと考えました。

お客様満足度を測る具体的な定量指標には、大和版NPS®を導入します。NPS®はお客様へのアンケート調査により、大和証券推奨者の割合から批判者の割合を引いてロイヤルティを数値化するものです。NPS®スコアの向上と企業業績の相関に関しても実証されており、リテール部門において全店に導入後、スコアの継続的な改善と向上を図ります。

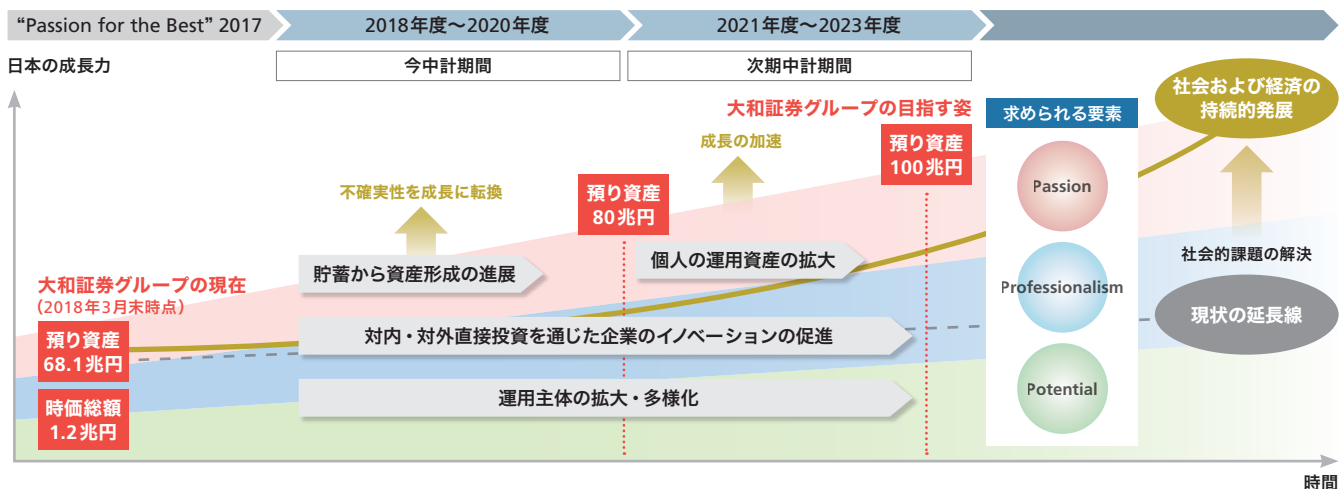
ただし、NPS®の数値向上が目的とならないよう、営業員一人ひとりが真にお客様目線でのニーズの掘り起こしを進めていけるように体制を整えていきます。

最高お客様満足度責任者、「CCO(Chief Customer Officer)」を新設し、あわせて「リテールビジネス改革室」を設置しました。同室には30名以上の人員を配置し、NPS®の導入を始めとした営業体制の改革を、個別の店舗ごとに密にサポートする体制を整えました。新中計の最初の1年間において、まずは全店、全社員にNPS®を浸透させ、お客様としっかり向き合う体制整備に注力します。

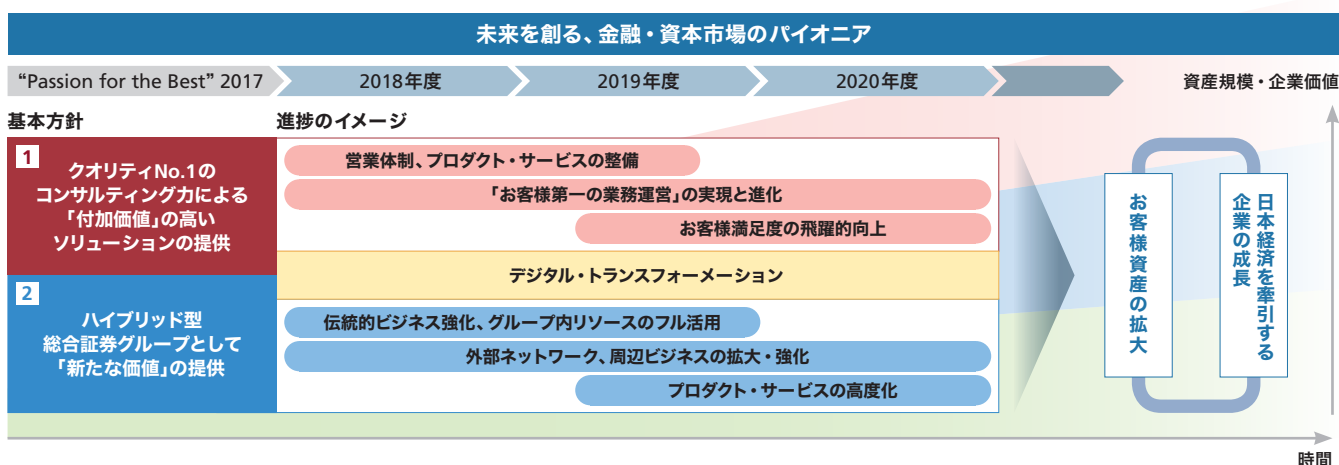
さらに、各事業部門のビジネスにおける「お客様満足」とは何かを熟考したうえで、各部門に「クオリティ・お客様満足度向上に向けた部門別KPI」を設置しています。

新中期経営計画 “Passion for the Best” 2020の概要

目指す未来のイメージ



新中期経営計画の骨子



基本方針と各ビジネスラインの主要テーマ

		リテール	ホールセール	アセット・マネジメント	銀行	シンクタンク
基本方針	クオリティNo.1の「付加価値」	お客様本位の営業体制構築	企業の高付加価値化の促進	資産運用を通じた豊かな社会・国民生活の実現		未来へ導く総合シンクタンク
		お客様ニーズを捉えたプロダクト・サービスの提供				
	ハイブリッド型総合証券としての「新たな価値」	外部チャネル・リソースの活用、ニュービジネスラインの創出	事業構造や日本の産業構造の転換の支援	オルタナティブ投資商品の拡大	証銀連携ビジネスモデル2.0	
						
		グループ各社との連携	投資部門との連携			
		金融手法の多様化×ビジネス領域の拡大による事業創造				
アジアの成長果実の提供とグローバルM&Aネットワークの強化						
グループ基本戦略	財務・資本 ■ 成長投資の実行 ■ 資本効率性の向上 ■ 財務健全性の堅持 ■ 株主還元の強化		人事 ■ 社員の生産性No.1 ■ 社員の活躍度No.1 ■ 社員の働きがいNo.1		IT ■ 業務プロセス改革・生産性向上 ■ 次世代オフィスインフラ構築 ■ 情報プラットフォーム構築	リスクマネジメント ■ グローバル金融規制対応 ■ サイバーセキュリティ ■ マネー・ローンダリング対策
	デジタル・トランスフォーメーション			ビジネス革新・生産性向上		
	＜戦略を支える土台＞透明性・客観性の高いガバナンス体制					

社会の不確実性の高まりは、大和証券グループが新しい価値を提供していくチャンス

現在、当社グループを取り巻く経済・社会環境は、大きなパラダイム・シフトを迎えており、このうねりは今後ますます大きくなっていくと考えられます。日本国内では、少子高齢化の進展、平均寿命の伸長により、「人生100年時代」の到来が確実視されています。老後の備えに対する日本人の意識はますます高まり、老後資金のための資産形成や資金運用ニーズが、幅広い世代で高まる一方で、個人金融資産を保有する層の多様化が進展しています。所得格差の拡大だけでなく、情報発信・情報共有手段の個人差の広がりにより、個人の資産運用ニーズが細分化されてきています。

アジアの変化はより劇的で、世界のGDPに対するアジア諸国のシェアは、年々増加し続けています。日本経済の成熟とは対照的に、中国を中心に、アジアの富裕層、中間層は飛躍的に拡大しており、いわゆるインバウンド需要の拡大がみられる一方で、日本企業はアジアの市場が一体化していくことで競争激化にさらされています。

そしてグローバルには、テクノロジーの進展が進んでおり、あらゆるものがネットにつながるIoT社会、そこに

AIや、ビッグデータ、ロボットなどの技術革新が加わったデジタル・トランスフォーメーションが本格化することで、生産性が飛躍的に向上し、産業構造や就業構造が劇的な変化をし始めています。金融業界においても、FinTech企業や他業種からの参入が活発化し、競争環境の激化が想定されます。

このような環境下では、世の中が便利になる一方、これまでの雇用形態や、情報の取得方法など、個人の生活にあらゆる面で変化が生じます。お客様のニーズは、年代や性別、生活スタイルによってますます多様化し、画一的なサービス体系では見劣りすることが想定されます。一方で、企業においては、グローバルな競争環境が激化します。政府においても、少子高齢化や地域格差の拡大により財政が逼迫し、社会的課題も山積みとなります。その結果、産業構造変化への対応や、グローバル競争力の強化、社会的課題解決に資する産業の育成が必須となります。

当社グループは、こうした社会変化に伴う「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。

デジタル・ネイティブ世代である資産形成層へのアクセス拡大は必須

その一例として、当社グループの主な顧客層はオンラインによる取引よりも対面型の取引が中心となっていますが、AIやFinTechの技術は今後間違いなく我々のビジネスに影響してくると思っています。さらに、20～30年後以降には、最新のテクノロジーに慣れ親しんだデジタル・ネイティブ世代が最も金融資産を持つようになることは確実であり、こうした若い層へのアクセスを確保しておく必要があります。そのために、当社グループは必ずしもコストがかかる自前の取引プラットフォームを提供することにはこだわっていません。こうした若い資産形成層が将来、本格的に資産運用を始める際に、当社グループを認知していることが重要と考えており、そのためには、むしろグループ外部との連携を積極的に活用し、自社にない新しい形での取引プラットフォームにも、将来的なポテンシャルがあるとみれば

躊躇なく参入し、アクセスを拡大していく方針です。

当社は、通信サービス大手である、KDDIとの間で資本業務提携を行い、2018年2月に、KDDIアセットマネジメントを発足させました。KDDIアセットマネジメントは、お客様が気軽に資産形成を始めていただけるよう、スマートフォンアプリから操作できる、より身近な金融サービスを開発します。同社の業務は、資産運用ならびに個人型確定拠出年金(iDeCo)の運営管理ですが、さらに多様な資産運用のニーズのあるお客様に対しては、当社グループが商品を提供していくことを予定しています。KDDIは2,500万件*に上る顧客基盤と、スマートフォンというお客様接点、デジタル技術を持ち、当社グループが持つ投資運用やiDeCoのノウハウを活かすことで、より若い世代の潜在的なお客様に魅力的な商品を提供していきます。



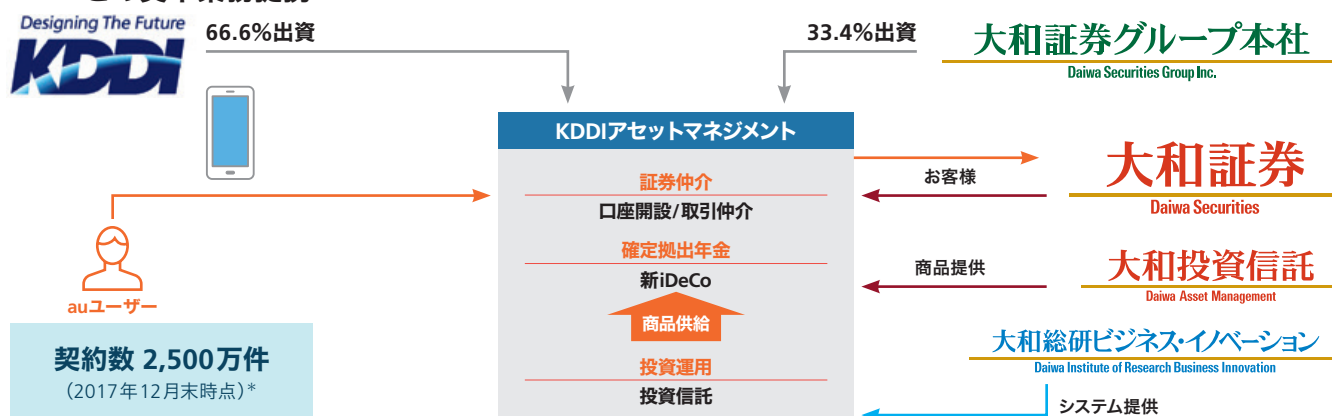
また、2017年11月にはFinatextと、同社の子会社スマートプラスに関して、次世代の証券プラットフォームの確立を目指す協業について合意しました。スマートプラスの提供するSNSアプリSTREAMには、株取引に関する情報交換機能や、従来型取引手数料無料の株取引機能が搭載されており、すでに本格的にサービスが開始されています。

こうした取組みを通じて、当社グループの金融商品・サービスや、証券プラットフォームを外部企業に提供することで、幅広いお客様へのアクセスが可能となります。

さらに、FinTechの分野においては、Fintertechという新会社を設立しました。デジタル・トランスフォーメーションに機動的に対応できる組織を設立し、デジタル・ネイティブ世代のお客様に向けて、伝統的な証券・金融ビジネスとは異なる、次世代の金融サービスを検討していきます。

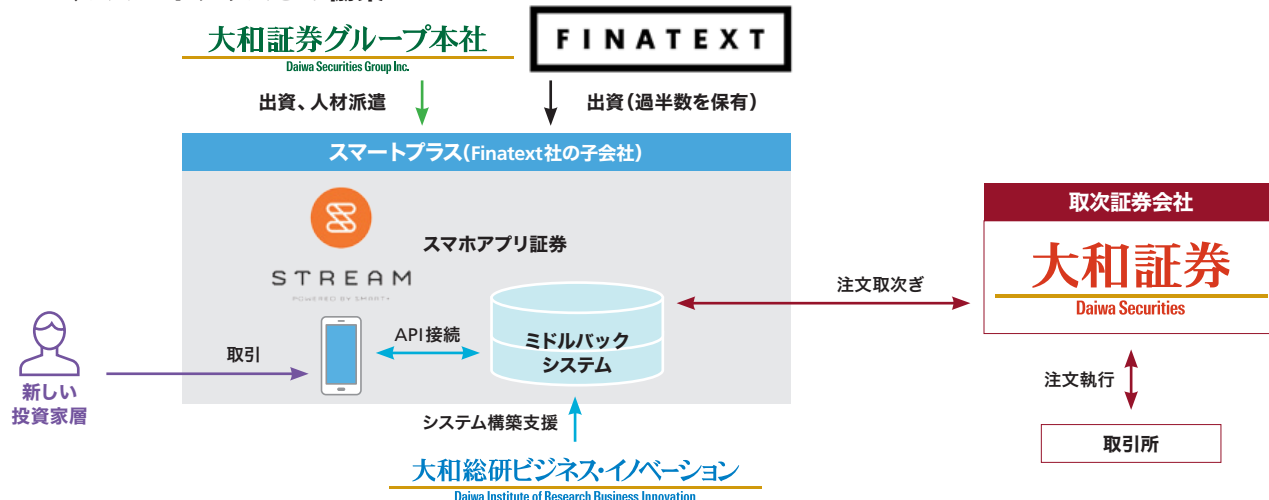
＊2017年12月末時点

KDDIとの資本業務提携



*出所：KDDI株式会社 2018年3月期第3四半期決算詳細資料

Finatext、スマートプラスとの協業



イノベーションによって当社グループのポテンシャルを成長につなげる

当社グループのDNAには、永い時間をかけて社内に浸透させてきた“Passion”と、クオリティNo.1を目指し高い専門能力を発揮していく“Professionalism”が備わっています。これに、当社グループが現在置かれた環境の“Potential”を加えた3つの要素が潜在的な強みであると認識しています。これらに“Innovation”を加えることで、当社グループはこれまで以上の成長を目指すことができると考えます。“Innovation”は、新しいことに取って変えるという意味ですが、持続的成長を求める企業にとっては、変化が常態であるべきだと考えて

います。現状に満足し停滞・停止することのないよう、常に向上していかなばなりませんし、パラダイム・シフトの渦中において停滞は衰退を意味します。そういう意味で、トップダウンで会社を一転させるということではなく、社員一人ひとりが業務を見直し、効率化を積み重ねることで会社全体の生産性向上を図っていくことと、小さなことでもさまざまな新しいことにチャレンジし、成長を積み重ねていくことが必要であり、経営としては、社員が失敗を恐れずボトムアップで変革を起こしていけるような環境を整えていきます。

大和証券グループの目指す姿



Passion

- 「金融・資本市場を通じて社会及び経済の発展に貢献」という高い志と使命感
- 企業理念「信頼の構築」・「人材の重視」・「社会への貢献」・「健全な利益の確保」の実現への情熱

Professionalism

- クオリティNo.1の誠実さと高い専門能力
- ハイブリッド型総合証券グループへ向けた多様な事業ポートフォリオ

Potential

- 人生100年時代の幕開け：運用ニーズ・資産承継ニーズの拡大
- デジタル化の進展による資産形成世代の運用ニーズの拡大と多様化
- アジアにおける産業化の進展と経済の急成長



Innovation

既成概念を疑い、とにかく「変えていく」ことを重視する

たとえば、定例の会議体や連絡会は本当に必要か。毎日更新している資料は一体何のためのものなのか。一つひとつの業務において今まで行ってきたことを根本的に見直し、本当に必要なものを見定めていく作業をすでに始めています。洗いなおして、「不要だ」となれば、それは思い切って止めることも必要です。今まで当然のようにその業務を行ってきた社員には、最初は抵抗感があると思いますが、場合によってはトップから止めさせ、より生産性の高い業務へと振り分けることで、その業務を行っていた社員のやりがい、モチベーションをさらに向上させていく考えです。

「クオリティNo.1」を掲げ、顧客満足を向上させていくには、社員のプロフェッショナリズムに対する高いモチベーションが前提となり、高いモチベーションを保つためには高い従業員満足度が必要です。新中計では、

社員の生産性、活躍度、働きがいの好循環を意識しています。「働き方改革」を進化させ、付加価値の高い業務への挑戦や、お客様・社会への貢献を通じて従業員満足度の向上を目指す「働きがい改革」を実施します。たとえば、新しい取り組みとして「奨学金サポート制度」を導入しました。また、従業員満足度のKPIを明確に設定し、モニタリングしていきます。2017年から開始した「Q-Road」、「CQ1*会議」などを通じた、社員の「ナレッジ」、「テクニック」、「マインド」のブラッシュアップにも、引き続き取り組みます。

2017年12月にはビジネス革新・生産性向上委員会を設置しました。すでに実施した業務調査では、大和証券の本部部署において、管理やオペレーションの業務を3割削減することで、本部職員の総労働時間の1割に相当する時間を生み出せるという試算結果が

ビジネス革新・生産性向上

付加価値の高い
業務への挑戦

ワーク・ライフ・
バランスの向上

ビジネス革新による
大きな成果の実現



出ました。現在、RPA (Robotic Process Automation) 導入による、事務作業の自動化などの取組みを進めていますが、こうして生まれた時間を、より付加価値の高い業務、またお客様や社会への貢献につながる業務へと振り向け、社員自らが率先して“Innovation”を創出できるように職場環境づくりを進めていきます。業務の効率化についても、デジタル化も含め、内部的なKPIを設定して、非効率削減目標などをモニタリングしていきます。

*Clients first, Quality No.1

証券会社としての使命を遂行しながら、社会的課題解決への取組みを進化させる SDGsに対しては実効性を重視したい

長期的な将来の目指すべき姿を想定した場合に、社会的課題の解決による社会・経済の発展が日本および当社グループの成長を後押ししていくという前提のもと、SDGsへの取組み姿勢を中期経営計画において明確化し、「Passion for SDGs 2018～大和証券グループSDGs宣言～」として掲げました。当社グループはこれまでも、社会への貢献を企業理念として掲げてきたとおり、インパクト・インベストメントや、SRI投資信託の推進など、事業を通じて社会および経済の発展に資する取組みを行ってきました。しかし、SDGsで目指す「誰一人取り残さない」発展のために、もう一歩踏み込んだ課題解決の取組みを行えるのではないかと考え、また社会的価値と経済的価値のより効果的な両立を目指し、2018年2月にSDGs推進委員会の設置を発表しました。経営のコミットメントを強化するために、私が委員長を務め、社外から3名の有識者の方を委員として招聘することで、外部からの客観的な意見を取り入れながら活動を推進していきます。また、今後、ワークショップや社内公募などによって社員一人ひとりがSDGsの目標を意識して業務に取り組む環境を整備していきたいと思っています。

SDGsで掲げる17の目標については、自分たちが貢献できる分野を見つけて、確実にそれを実行することが大切だと考えています。現時点で、検討している大きなテーマは、「金融」、「テクノロジー」、「地方」、「ライフ」の4つです。

金融に関しては、本業である証券業にSDGsの思想を組み込む取組みを、ひとつずつ実践していきたいと考えています。テクノロジーに関しては、FinTechの活用

をはじめ、今までのビジネスの延長線以外の取組みも考えていきます。

地方に関しては、当社グループは全都道府県に広がる支店網を有しており、これまでも地方経済の恩恵を大きく受けてきました。すでにイベント支援などの活動を開始していますが、今後は地方自治体や、地方金融機関、地元企業との連携により、より各地域のニーズに応えるサポートを拡大していきたいと考えています。ライフについては、すでに開始している子どもの貧困対策への支援や、ワーク・ライフ・バランスのさらなる推進などを検討し実践していきたいと思っています。

証券会社にとっては、日本だけでなく世界経済を支える重要なインフラである資本市場を、円滑かつ公正に機能させることが最も重要な使命です。当社グループは創業から116年の歴史のなかでこの重要な使命を果たし、社会にも認められてきたからこそ現在まで存続できたのだと思います。もし証券会社が正しく機能しなければ、市場経済自体が機能不全となり、企業も国も発展を止めてしまいます。そのため、証券業に携わる者は、自分たちが考えている以上に、社会的な役割と責任が大きいということを自覚することが必要です。

大和証券グループでは、社員一人ひとりが、証券会社にも求められる社会的使命を十分に自覚して業務にあたることで、健全な利益をあげ、その利益を社会に還元していく。そして、社会的価値と経済的価値を高次元で両立させることで、社会とともに持続的な成長を実現していくことが大切だと考えています。

CFOメッセージ



成長投資、資本効率、財務健全性および
株主還元の最適なバランスを追求し、
健全な利益の確保を通じた
持続的成長を目指します。

2017年度は、リテール部門における外国株式や株式投信の販売に係る収益、またホールセール部門における複数の大型エクイティ引受け案件で主幹事を務めたこと、そして投資部門における売却益などが、全体の収益を牽引し、グループ連結の純営業収益は前年度比6.9%増の5,053億円となりました。さらに海外部門の収支も黒字を継続したことから、親会社株主に帰属する純利益は前年度比6.3%増の1,105億円となり、4年ぶりの増収増益となりました。2017年度のROEは8.8%と、前中期経営計画“Passion for the Best” 2017(以下、前中計)の目標である10%には残念ながら及びませんでした。現在のマイナス金利の環境下、前中計の策定時から資本コストも相応に低下していますが、新中期経営計画“Passion for the Best” 2020(以下、新中計)で引き続き掲げる10%の水準達成に向けて、さらに努力してまいります。

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。

新中計では、ハイブリッド型総合証券グループとして新しい事業分野への成長投資を積極化させる方針となっており、そのための強固な財務基盤を堅持することを示すべく、財務KPIとして連結総自己資本規制比率を採用しました。同比率については、今後のBasel IIIの本格導入に伴い、将来的に最大で4%ポイント程度低下の可能性がありますので、さらに、リーマン・ショック

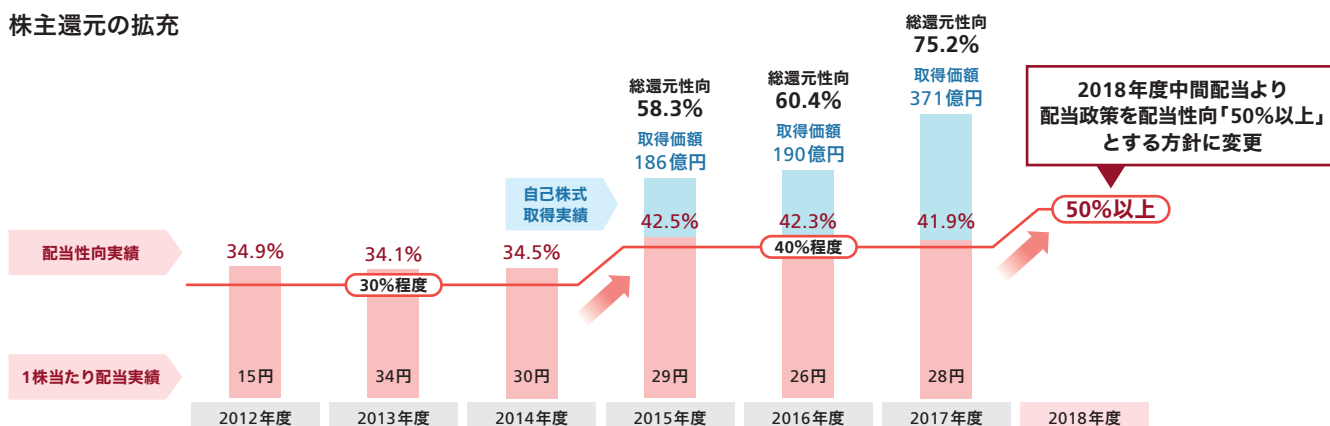
級のストレス・シナリオにも耐えうる資本のバッファを加味し、18%を最低水準と設定しました。なお、2018年3月末の同比率は22.3%と、極めて充実した状況にあるといえます。

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年に導入された流動性カバレッジ比率では、厳しいストレス環境下においても最低30日間は業務を継続できる流動性を確保するように求められています。LCRは最終的に100%以上が求められますが、当社の2017年度の数値はこれを大きく上回る水準で推移しました。2019年3月以降、導入が予定されている安定調達比率においては、安定的な資本・負債(安定調達額)を非流動性資産(所要安定調達額)以上に保有することが求められており、従前より安定的な資金調達手段の多様化に取り組んでまいりました。現在の試算では必要な水準を十分に上回っています。

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



株主還元の拡充



成長投資実行に向けて

このように、当社の財務基盤は極めて堅固かつ十分な投資余力があり、現状でも2,000億円程度の投資が可能な水準です。仮に魅力的な投資案件がなければ、株主還元の拡充も選択肢となりますが、今後の中長期的成長に向けて積極的な投資を行うために、財務健全性については引き続き重要視してまいります。

さらに、現在当社の自己資本は、すべて、普通株式等Tier1資本で構成されています。従って、今後その他Tier1資本やTier2資本での調達も十分に可能な状態にあります。必要とあらば、こうした調達を行うことで、さらに大きな投資を行うことも可能だと試算しています。

株主還元の拡充

株主還元につきましては、2018年度より、一層の還元を図るため、配当政策で方針として掲げる半期ごとの配当性向の水準を従来の、「40%程度」から「50%以上」へ引き上げました。また、安定性にも配慮したうえで、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り積極的に株主への利益還元を行ってまいります。

2017年度は、1株当たり28円の配当を実施し、配当性向は41.9%となりました。また、総額371億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、75.2%となりました。

ステークホルダーとの対話

株主・投資家の皆様との対話については、2017年度も国内外で数多くの投資家の皆様と対話しました。投資家の皆様との対話を通じて得られる、日本の金融業界の競争環境への見方や、リテール・ビジネスの将来の見通しなど、さまざまな示唆に富んだご意見は、今後の当社グループの経営戦略を検討するうえで大変貴重です。また一方で、金融当局や格付け会社、債権者の皆様との対話も定期的に行っています。今後もCFOとして、こうした対話から得られた知見をもとに、当社グループの事業のあり方についてあらゆる角度から検証を行い、規制環境や市場環境に応じた適切かつ強固な財務基盤の堅持、その財務基盤に立脚した柔軟かつ大胆な成長戦略の実現に、引き続き尽力してまいります。

大和証券グループ本社
専務執行役 CFO

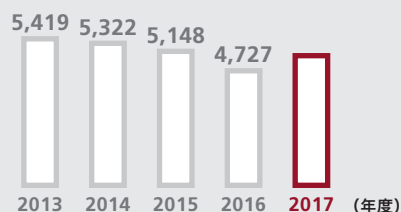
小松 幹太

大和証券グループのスナップショット

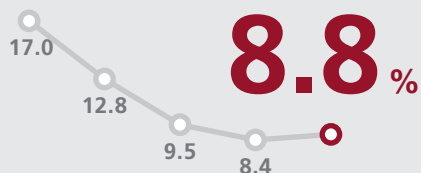
(数値は2017年度実績または2017年度末時点)

純営業収益

5,053 億円



ROE



2013 2014 2015 2016 2017 (年度)

信用格付け



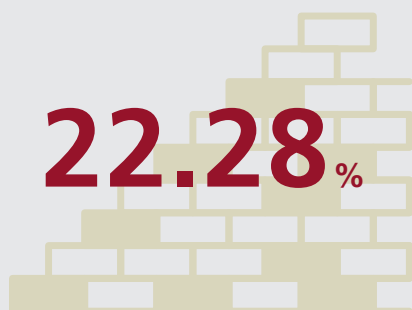
大和証券グループ本社 **A-** 大和証券 **A**



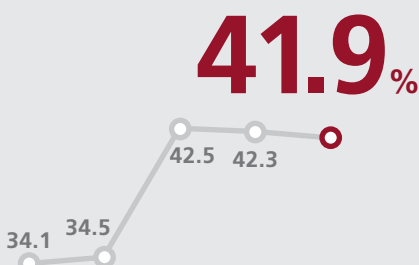
大和証券グループ本社 **Baa1** 大和証券 **A3**

連結総自己資本規制比率

22.28 %



配当性向



2013 2014 2015 2016 2017 (年度)

預り資産残高



68.1 兆円

2008年度末 39.1兆円

ラップ口座契約資産残高



2018年6月末

2兆490 億円

2008年度末 1,651億円

インパクト・インベストメント債券の累計販売額



大和証券調べ(2008年3月~2018年3月末現在)

国内店舗数



2018年8月

155 店舗

2008年度末 117店舗

社員数

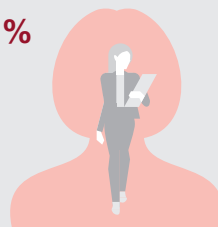
16,088 人



2008年度末 15,520人

女性管理職比率

9.4 %



2008年度末 3.4%

なでしこ銘柄・健康経営銘柄

4 年
連続で選定



特集

大和証券グループと社会の持続的成長に向けた取組み

大和証券グループでは、企業理念に「社会への貢献」を掲げているとおり、経済的価値と社会的価値の相乗効果について十分認識しており、これまでも経営戦略の根幹に据えてきました。

現在、世界的に金融・経済界における社会的価値の重要性が認められ、ESG情報などの非財務情報を用いた評価が進んでいます。当社グループにおいても、各事業がどのような社会的価値を創出してきたかを整理するとともに、SDGs宣言を行うことで、改めて経営主体によるコミットメントの明示と社内への浸透を図り、より高次の経済的価値と社会的価値の共創を行っていきます。

SDGs (Sustainable Development Goals)とは、2015年9月の国連総会において、『持続可能な開発のための2030アジェンダ』のなかで採択された、17のゴールと169の目標のことであり、アジェンダの基本的要素である「People (人間)」「Planet (地球)」「Prosperity (繁栄)」「Peace (平和)」「Partnership (パートナーシップ)」について具現化したものです。

本特集では、この「5つのP」の観点から当社グループの事業活動を整理し、紹介します。

■ さらに詳しい取組みはCSR報告書「事業活動を通じた取組み」のページでもご覧になれます。 <http://www.daiwa-grp.jp/csr/report/archives.html>

Passion for
PROSPERITY



P.24

Passion for
PEOPLE



P.27

Passion for
PARTNERSHIP



P.34

Passion for the
PLANET



P.38

Passion for
PEACE



P.41



すべての人が豊かで満たされた生活を送れるようにし、自然との調和のなかで経済・社会・技術を進展させる

インベストメント・チェーンにおける大和証券グループの果たす役割



大和証券グループは、社会の持続的発展に貢献するために、インベストメント・チェーンの担い手として、投資家の資産形成から企業の活動支援に至るまでの資金の流れを、バランスのとれた、より良いものにしていかなければなりません。当社グループがこの使命を果たし、健全な利益を確保しながら社会とともに成長していくためには、ステークホルダーとの強い信頼関係が必要不可欠であると考えています。

インベストメント・チェーン高度化に向けた 社会価値創出の取組み例

取組み
1

金融商品・ソリューションの提供

お客様本位の営業体制構築に向けた取組みについて

➡ 部門戦略(リテール部門) 48ページ

➡ お客様への良質なサービスの提供 経営管理態勢 98～99ページ CSR報告書 19ページ

● お客様第一の業務運営に関する方針(大和証券) <http://www.daiwa.jp/policy/fiduciary.html>

● お客様第一の業務運営を実現するための取組み事例(大和証券) http://www.daiwa.jp/policy/fiduciary_example.html

ソリューションビジネスの実績 多様化・高度化する個人・法人のお客様のニーズにお応えするラップ口座サービスを提供

大和証券では、“お客様のライフステージにおける、ありとあらゆるニーズにお応えしたい”という考えのもと、ラップ口座サービスの開発を進めています。

ラップ口座サービスは、お客様の運用方針やリスク許容度に応じて最適なポートフォリオを提案し、投資一任契約にもとづき運用するサービスです。2004年の「ダイワSMA」誕生を機に、2007年には「ダイワ ファンドラップ」を導入し、継続してサービスの改善やラインアップの拡充など、クオリティ向上に努めてきた結果、多くのご支持をいただき2018年4月には残高2兆円を突破しました。

2016年に導入した「ダイワ ファンドラップ プレミアム」では、大相続時代の到来を受け、高まる相続対策ニーズに対して、相続発生時における返還資産の受取人を予め指定できる「相続時受取人指定サービス」ならびに、運用資産を一部換金し、予め指定したご家族へ贈与を行う「暦年贈与サービス」を提供しています。また、高まる資産形成ニーズに向けては、毎月1万円から積立が可能な「ダイワ ファンドラップ オンライン」を導入しました。



間宮 賢
大和証券
ラップ・ファンドビジネス部 部長

さらに、法人のお客様も含めた、より多様化・高度化するニーズにお応えするために、国際分散投資による安定的かつ効率的な長期的資産形成を担う「コア運用」と、お客様のお好みに合う、時々の相場テーマに合致した運用スタイルを追加いただく「サテライト運用」を組み合わせせた「ダイワ アドバンスラップ」を、2018年3月に導入しました。引き続き、お客様に最も選ばれるベストパートナーを目指し、ラップ口座サービスの進化に努めていきます。

取組み

2

情報発信

大和証券エクイティ調査部は、投資情報や投資アイデアを機関投資家に提供しています。ESG情報に関しては、複数の担当者を配置するなど組織体制を強化し、情報の提供力をさらに充実させていきます。

当社グループのシンクタンク機能を担う大和総研は、シンクタンクとして金融資本市場と実体経済などに関する幅広い情報発信、政策提言活動を行うことを使命としており、ESG情報の発信に力を入れています。



大和証券エクイティ調査部レポート
2018年4月
「需要家が主体的に選択する再生可能エネルギー」



大和総研調査季報
Vol. 28 2017秋季号
特集：迫られるESGへの取り組み

取組み 3

資産管理・運用 (アセット・マネジメント)

大和証券投資信託委託が組成したESG関連ETFが、2017年9月26日、3本同時に東京証券取引所に上場しました。これらは、ESGにフォーカスした日本初のETFで、GPIFがパッシブ運用に採用した株価指数、すなわち「MSCI日本株女性活躍指数」「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」「FTSE Blossom Japan Index」の3種類それぞれへの連動を目指します。

ETFを利用することで、機関投資家の方々だけではなく、個人のお客様にも、ESG評価を用いた株式投資を行っていただくことが可能になりました。

日本初のESG関連ETF

- 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)

大和証券投資信託委託

- お客様第一の業務運営に関する方針・お客様第一の業務運営における取組事例



http://www.daiwa-am.co.jp/company/profile/service_policy.html

取組み 4

企業支援

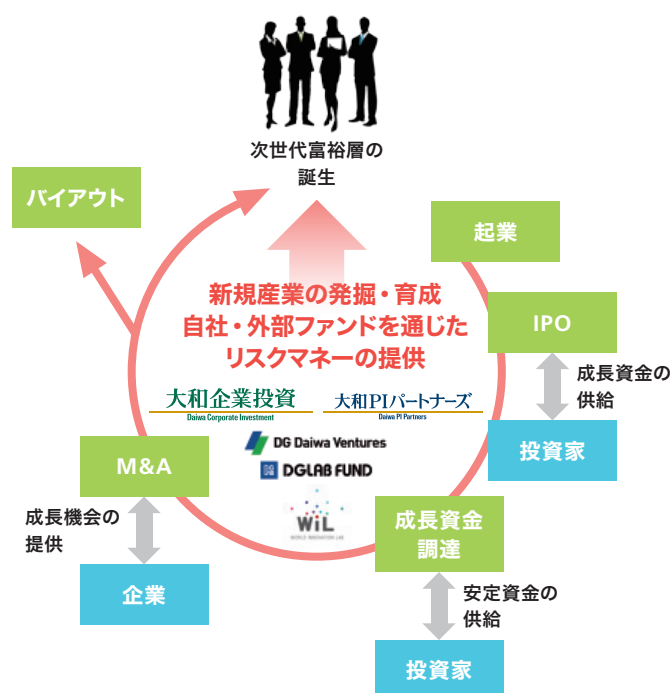
ファンド・エコシステム構想

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きます。

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のさらなる活用を行っています。

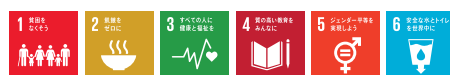
さらに、当社グループ内の大和PIパートナーズや大和企業投資だけでなくデジタルガレージと2016年に共同で設立したDG Daiwa VenturesやWiL, LLCなどが運営する外部のベンチャーキャピタルファンドを通じたりスクマナーの提供により、当社グループが企業の成長と投資機会の提供という循環を一貫してサポートする、「大和版ファンド・エコシステム」の構築と強化に取り組んでいます。

大和版ファンド・エコシステムの概念図



WiL, LLCが運営するベンチャーキャピタルファンドにおける主な出資案件

- ラクスル株式会社：2018年5月31日上場
- 株式会社メルカリ：2018年6月19日上場



貧困と飢餓を終わらせ、すべての人に、潜在能力を発揮するための尊厳と平等、また健康な環境を保障する

1. 大和証券グループの「働きがい改革」

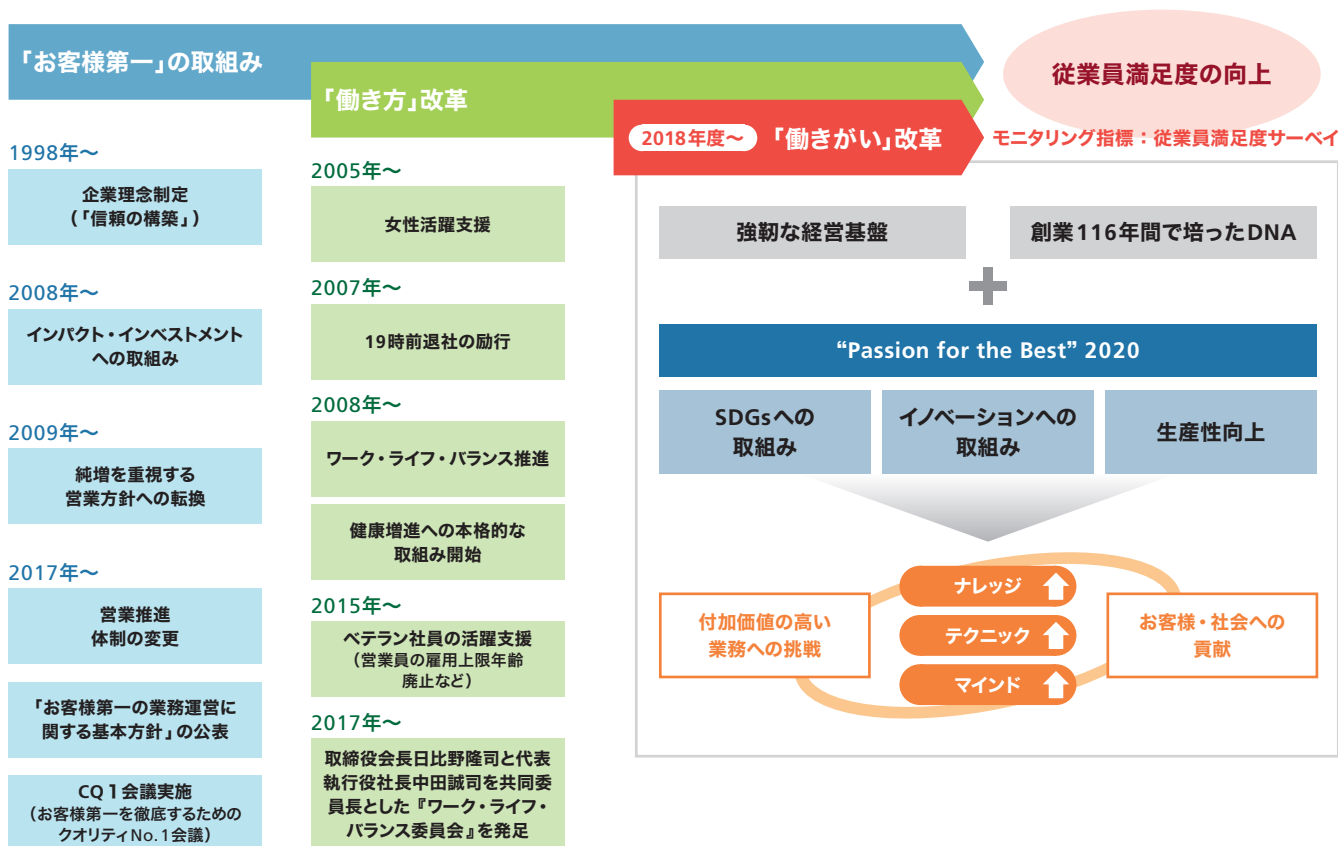
「お客様第一の業務運営」は、「クオリティNo.1」実現のための根幹となります。お客様満足度の向上は、社員の高いモチベーションがあってこそ実現できると考えています。

当社グループでは、2017年4月より「クオリティNo.1」を経営のメインテーマとして掲げ、若手人材育成の教育体制Q-Roadの新設や、クオリティ向上を目指すCQ1*会議の導入などに取り組みました。

今後はさらに生産性を向上させることにより、「付加価値の高い業務への挑戦」、「ワーク・ライフ・バランスの向上」、「ビジネス革新による大きな成果」の実現を図ります。これまで取り組んできた「働き方改革」を「働きがい改革」へと進化させ、お客様満足度と従業員満足度のさらなる好循環を創出していきます。

* Clients first, Quality No. 1

従業員満足度の向上に向けた取り組み



クオリティ No.1

社員の生産性	No.1	社員の活躍度	No.1	社員の働きがい	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			■ ナレッジ・テクニク・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		
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			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}		
			働きがい KPI ● 従業員満足度サーベイ		

*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

2. 教育・研修制度

若手社員の研修

当社グループでは、大卒新入社員の入社後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、社員の成長を促進していく内容としています。

スキル研修

当社グループでは、社員自身が強化したいと考えるスキル・テクニクの向上を目的に、さまざまなスキル・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、2017年度よりeラーニングを拡充し、社員の自己研鑽意欲にこれまで以上に応えることができる体制を整備しています。

研修においてベビーサロンを設置

2018年上期の研修プログラムより、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、研修センターに「ベビーサロン(一時託児所)」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。

当社グループでは、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1,500名が、15,000講座を超えるプログラムを受講しています。

当社グループでは、グローバル人材の育成や、世界トップレベルのマネジメントスキルの修得促進を目的として、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
- グローバル・トレーニー・コース
- 海外ビジネス・スクールへの派遣

3. 社員支援制度

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、当社は、経済産業省と東京証券取引所が共同で主催している、「健康経営銘柄」および「なでしこ銘柄」に、4年連続で選定されました。両方に4年連続で選定されたのは、東京証券取引所の全上場企業のうち4社のみの実績となっています。

女性の活躍支援

当社グループでは、男女問わず優秀な人材を積極的に登用しています。女性マネジメント層のさらなる拡大を図るため、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2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7名を登用しています。女性管理職数は年々増加し、2018年3月末現在ではグループで424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9.4%（大和証券では2.3%から11.6%）まで上昇しています。

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1,200名を超えています。また、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）を利用する社員も増えており、2015年には対象者を拡充しました。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）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。

今後も、日本の金融界を牽引する女性リーダー輩出に向け、女性マネジメント層の拡大を図っていきます。

当社グループでは、従来より女性活躍支援についてさまざまな取り組みを行ってきましたが、大和証券では、2020年度までの目標を明確に設定しました。これにより、多様な価値観を持つ人材が能力を最大限発揮できる環境整備をさらに加速していきます。

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%
- 男性の育児休業取得率：100%
- 研修受講者に占める女性比率：50%

「奨学金返済サポート制度」の導入

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、社員の奨学金返済をサポートすべく、奨学金を一旦すべて肩代わりし、代わりに同額を社員へ無利子で貸付け、入社後5年間は返済を猶予するという仕組みを導入しました。

健康経営の推進

当社グループは「社員の幸福」と「会社の生産性向上」を両立するため、2015年より健康経営推進体制を強化し、社員が長きにわたって元気に働き続けられる環境を整備するためのさまざまな施策を導入しています。2016年からは、健康推進プロジェクト「KA・RA・DAいきいきプロジェクト」を導入。健康増進プログラムへの参加や健康リテラシー講座の受講にポイントを付与し、社会貢献活動への寄付や健康関連の景品などに交換できる取り組みを行っています。また、2017年からは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よう「ガンばるサポート～がん就労支援プラン～」を導入しました。今後も社員の健康増進を経営的な視点で捉え、積極的に取り組んでいきます。

外部からの評価

なでしこ銘柄(女性活躍推進に優れた企業)

4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



健康経営銘柄/健康経営優良法人

4年連続で選定/ 2年連続で選定

> 経済産業省・東京証券取引所



「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

> 厚生労働省



クオリティNo.1の実現に向けて

大和証券グループは、「クオリティNo.1」を誇る「超一流の会社」を目指しています。「クオリティNo.1」は、当社グループの最も重要な経営資源である人材の、一人ひとりの「プロフェッショナリズム」によって成り立ちます。大和証券の営業店や本部の社員に、一人ひとりが目指すべき「クオリティNo.1」について話してもらいました。

- ① 自身にとってのクオリティNo.1とは
- ② クオリティNo.1の実現に向け、具体的にどのような行動をしているか
- ③ 限られた時間のなかで、クオリティを高めるために取り組んでいること
- ④ さらなるクオリティNo.1の実現に向けた課題や目標

- ① 相続に関しては「この人に何を相談しても大丈夫」と思っていたことが、私のクオリティNo.1です。その結果、ほかの金融機関に預けている財産を、すべて大和証券に預けようと思っていたことが最終ゴールです。だからこそ、相続についてのどんな相談にも応えられるように日々勉強しています。
- ② 私は基本的に初めてお会いするお客様が多く、しかもご主人を亡くし相続が発生した奥様など、お客様の人生の大変な時期にお伺いします。第一印象は2分で決まると聞いたことがあります。だからこそ第一印象を大事にし、お客様に信頼していただけるように努めています。また、故人の思い出話など、できるだけ相手の話を聞くことを心がけています。とてもセンシティブな時期でもあるので、連絡、手続き、その後の提案などのタイミングにもとても気を遣っています。
- ④ 相続というのは、ご主人から奥様に、そして娘さんや息子さんに、とお金が世代交代していきます。世代を通して当社にお金がとどまっていくことができるのです。だからこそその入り口として私を信頼し、最初に思い出していただける担当者になりたいと思います。



上村 裕子

大和証券
京都支店 クライアントサポート部 上席課長代理
(相続コンサルタント)



永野 敬明

大和証券
事業法人第五部 次長

- ① 私のクオリティNo.1はお客様から「ありがとう」と言われることです。個人からはもちろん、法人のお客様から「ありがとう」をいただくことは非常に難しく、本当に付加価値のあるソリューションを提供できればとどき着けません。
- ③ やるべきことのなかでも、お客様との時間は削ってはいけない一番大事なものだと思っています。だからこそ、限られた時間で事務作業などを効率化できるように取り組んでいます。いかに効率よく取捨選択し、優先順位をつけ、クオリティを落とさないで仕事をするかということを重視しています。
- ④ 本当にお客様のことを知り尽くして、将来を見据えたうえでお客様も気づいていないような提案ができるようになります。それができないときには自分がかんがえているのですが、信頼されるようにさらに自己研鑽したいです。社内には、日本だけでなく国際的な状況を把握し、グローバルに活躍する人も多くいますので、そういう活躍も目標のひとつです。



矢澤 賢

大和証券
グローバル・エクイティ・セールス第二部
上席課長代理

① 私のお客様は機関投資家の方々と、私たちはブローカーランキングで評価される立場です。そのブローカー評価で1位を取れば、一番注文をいただけるビジネスです。では、その1位を取るために何をしないといけないのか。お客様には、私よりはるかに知識のある方が多くいらっしゃいます。だからこそ、徹底的に勉強し、「とりあえず大和に聞いてみよう」と思っていたただける存在になりたいです。

投資信託の運用者が私のお客様ですが、その先ではリテールのお客様に投資信託を買っていただいています。両者に利益が出て、ともにハッピーになることを目指してまいります。

② 自分一人だけの仕事ではなく大和証券という会社の良さ、魅力を理解していただけるように意識しています。ですから、国内外の拠点を含め、自分自身が深く会社のことを理解し、どのようなソリューションを提案できるのかを把握するよう努めています。

金融教育への取組み

ダイワインターネットTV

大和証券グループでは、2000年から配信していた有料多チャンネル放送サービス「スカパー！」における日本唯一の証券専門チャンネル「ダイワ証券情報TV」を経て、2011年4月からは、インターネットでどなたでも視聴できる「ダイワインターネットTV」を自社スタジオで制作し配信しています。1日5回、タイムリーな東京マーケットの情報を発信するほか、香港やニューヨークのマーケット情報も毎日現地から発信しています。

そのほか、大和証券や大和総研のアナリスト・エコノミストなどが出演し、時節に応じたテーマをわかりやすく解説する動画レポートや、企業情報などを配信しています。

なお、「ダイワインターネットTV」の取組みについては、国連SDGsの企業の取組み事例集（金融業界編2015年／国連GC、KPMG発行）において、目標4「教育」の事例として、多様な金融・投資情報をタイムリーかつ無料で配信している点が紹介されています。

今後も、投資家の皆様だけでなく、投資未経験層の方々にもご視聴いただけるよう、「貯蓄から資産形成へ」の流れをサポートできるような番組づくりに努めていきます。



<http://www.daiwatv.jp/>

iDeCoタイアップセミナー

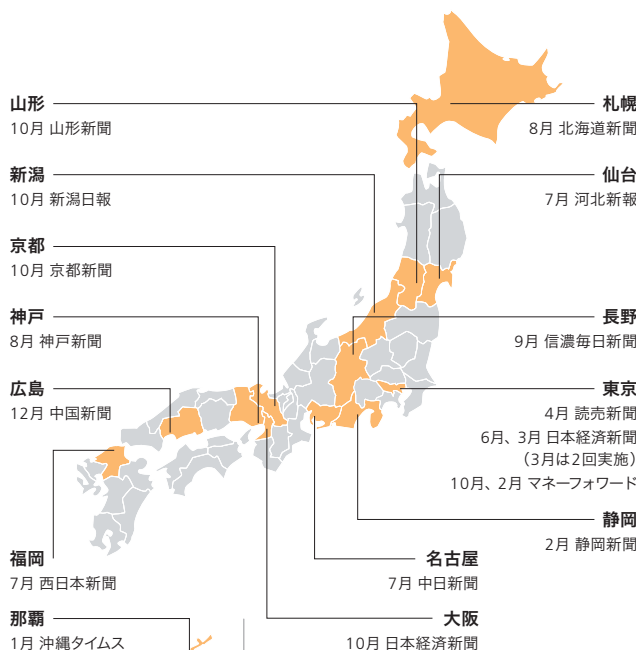
大和証券では新聞社などと協働し、2017年度から現役世代を対象とした「iDeCoタイアップセミナー」を休日や平日夜の時間帯に開催し、計19回の開催で4,021名にご参加いただきました。

お笑い芸人などの著名人をゲストに迎えたセミナーを各地で実施し、親しみながらお客様に「iDeCo」を理解していただきました。また、営業企画部、ダイレクト企画部および各地の営業店と連携することにより、平日は仕事がありなかなか来店いただけない現役世代の方々に、大和証券のことを知っていただく良い機会となりました。今後も、現役世代の方々に資産形成の重要性に気づいていただくきっかけとして、そして、大和証券グループをご理解いただくひとつの機会として、このような取組みを続けていく予定です。



「はじめてのiDeCo」パネルディスカッションの様子

iDeCoタイアップセミナー 2017年度の開催



FinTechと金融の未来

2018年4月3日に大和総研より「FinTechと金融の未来」が発刊されました。大和総研グループ全体のプロジェクトとして、大和総研と大和総研ビジネス・イノベーションの6部署に在籍する金融とシステムの最前線を知るメンバーによって執筆しており、FinTechの先端事例から10年後の金融の未来を占うという視点で考究しています。



日経ビジネスRaise (レイズ) オンライン・インターンへの参画

当社グループでは、ビジネス情報サイト「日経ビジネスオンライン」が開設したオピニオンプラットフォーム「日経ビジネスRaise」に参画しました。同プラットフォームは、インターネット上で就業体験などができる「オンライン・インターン」を提供しています。

企業が提供するインターンシップは、これまでは応募者の一部しか受け入れることができず、学生側も期間の重複などで複数のインターンに参加することが難しかったことが課題でした。「日経ビジネスRaise」により、大学生は参画した各社の社員からオンライン上で、商品開発やマーケティングなどの実務を学んだり、企業の社会貢献のあり方などについて議論することができます。



<https://raise.nikkeibp.co.jp/media/new>

パートナーシップ Passion for PARTNERSHIP

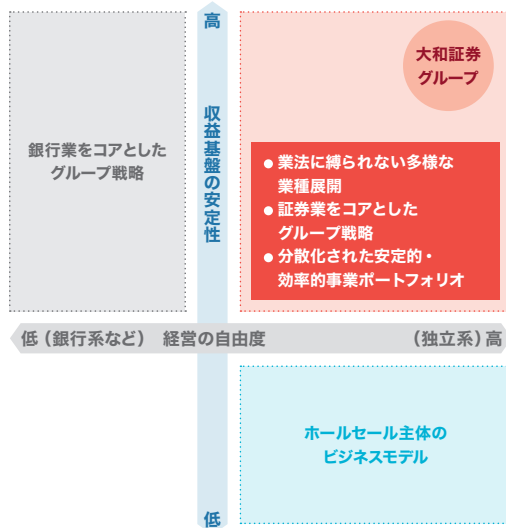


世界的な連帯意識にもとづき、最も貧困・脆弱な人々のニーズに焦点をあて、すべての国やステークホルダー、すべての人が参加する、グローバルなパートナーシップを通じて持続的成長を実現する

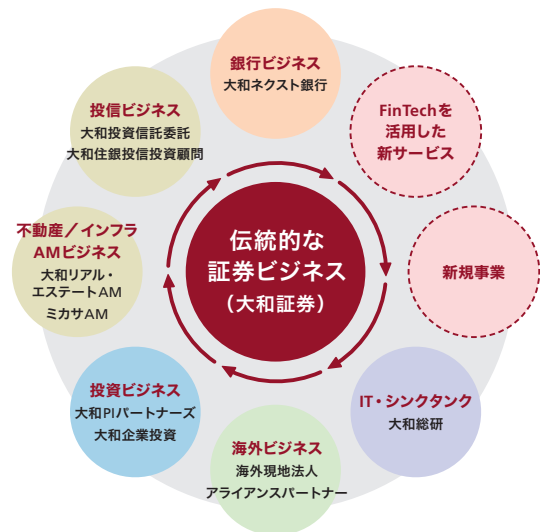
伝統的な証券ビジネス×多様化された事業ポートフォリオのコラボレーション

ハイブリッド型総合証券グループ

証券ビジネスにおける優位なポジション



ハイブリッド型総合証券グループの概念図

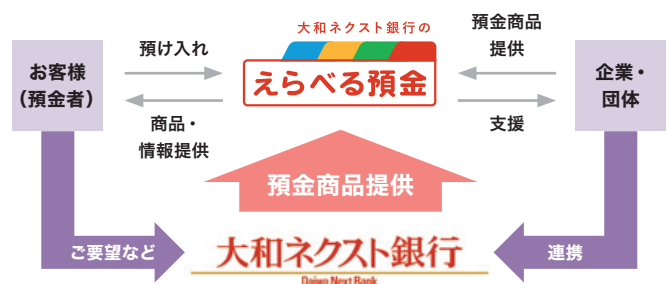


1. 銀行ビジネス

えらべる預金

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。同預金は2018年7月末時点で、累計お預け入れ件数が1万3千件を超え、累計お預け入れ金額は156億円となり、応援定期預金のお預け入れ件数は約3割となっています。

「えらべる預金」のプラットフォーム



2. 不動産アセット・マネジメントビジネス

GRESBより6年連続でグリーンスター獲得

大和リアル・エースト・アセット・マネジメントは、大和証券オフィス投資法人を対象に、2017年も「グローバル・リアルエースト・サステナビリティ・ベンチマーク(以下、GRESB)」の「リアルエースト評価」に参加しました。その結果、過去最高のスコアを獲得し、6年連続で最高位のカテゴリーである「グリーン・スター」の評価を獲得しました。



GRESBは、欧州の主要年金基金などが投資先を選定する判断材料のひとつとして活用されており、その動きは生命保険会社、投信運用会社などの機関投資家や、米国、アジアなどの地域にも広がりを見せています。

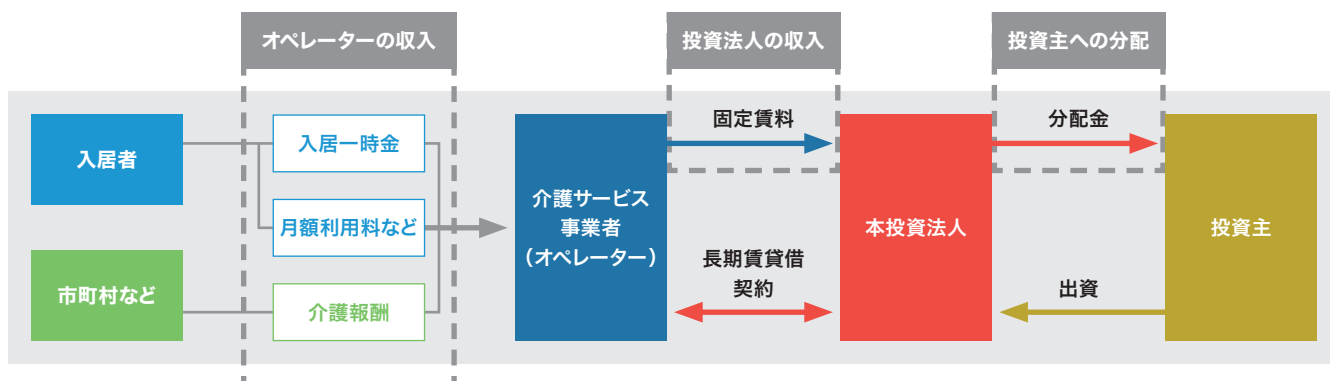
当社グループは、引き続き環境や社会的責任に留意し、サステナビリティ・パフォーマンスを向上させる取組みに努めていきます。

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高齢者施設や住宅などを提供する一方で、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。

ヘルスケアREITの仕組み



3. 次世代金融サービス創出に向けた取組み

次世代の証券プラットフォームや新規産業の育成に向けて、各分野の先端企業などとパートナーシップを結びながらさまざまな可能性を検討しています。

FINATEXT・スマートプラスとの協業

当社は、2017年11月にFINATEXTと次世代の証券プラットフォームの確立を目指すことに合意しました。2018年4月より同社の子会社、スマートプラスが株取引に関する情報交換を行うSNSアプリ「STREAM」を公開し、ユーザー登録が開始されています。2018年7月に、従来型取引手数料無料の株取引機能が「STREAM」に追加され、本格開業しました。

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設立されました。



クラウドワークス

当社は、仕事依頼主と仕事を請け負う個人（クラウドワーカー）をインターネット上でマッチングさせる、日本最大級のクラウドソーシングプラットフォームを提供しているクラウドワークスと資本業務提携を締結し、同社への出資を行いました。今後、同社と協力し、クラウドワーカーの資産形成を支援するサービスの開発・提供を目指します。



4. 海外ビジネスでの取組み

グローバルM&Aネットワークの強化

🔗 部門戦略(ホールセール部門) 📖 53ページ

アジア・アライアンス戦略

当社グループは、アジア各国の金融機関とのアライアンスを結び、アジアの経済成長を取り込むことによって、将来的な当社グループのアジアにおけるプレゼンス向上を図っています。

特に、2017年の実質GDP成長率が6.8%と、高い経済成長が期待されるベトナムでは、現地の最大手証券会社であるSSI(旧サイゴン証券)の株式を20%超保有しており、エクイティブローカレッジや投資銀行ビジネスなどを通じた協働を進めています。今後も、アライアンス戦略の推進によってアジアの経済成長を取り込むことで、グローバルな競争環境の変化に備えながら、既存のビジネスとのシナジーを創出していきます。

ミャンマーでのプライベート・エクイティ投資

大和PIパートナーズでは、ミャンマーの経済開放・規制緩和の流れに沿った会社法・投資法などの法令改正の動きを受けて、プライベート・エクイティ投資の検討を2016年中より本格化させました。これまでにミャンマーの大手インターネット・サービス・プロバイダーであるFRONTiir社、オンライン旅行代理店・タクシー配車アプリ事業を行うOWAY社の2件に対して出資を実行しています。出資額の合計は、1,700万ドル程度となり、日本の金融機関による投資目的のミャンマーにおける出資としては最大級となります。新たな経済発展が緒についたばかりのミャンマーには、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・生活水準の向上に資することができると考えています。



FRONTiir社



マンダレーでOWAY社が運営する三輪タクシー

5. 地方経済との共生

IPOを通じた地域経済の活性化

グローバル・インベストメント・バンキングでは、当社グループの国内ネットワークを活かし、地方の有質な企業の発展支援にも力を入れています。全国の営業店やグループ内各所からの情報に加え、地域の有力企業を熟知する地域金融機関との間で案件を紹介いただく契約を締結し、IPO案件を発掘しています。こうした活動を通じて、地方から上場会社を生み、地方経済の活性化に貢献していきます。

地球 Passion for the PLANET



持続可能な消費・生産と天然資源の管理、気候変動への緊急な対応などを通じて、地球を破壊から守る

大和証券グループでは、重要と考える国際的な取組みとして、国連環境計画・金融イニシアティブ(UNEP-FI)への参加と、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への支持を行っています。

TCFD概要



G20の要請を受け、2015年12月に金融安定理事会(FSB)によって、適切な投資判断を促すための一貫性、比較可能性、信頼性、明確性を持つ、効率的なディスクロージャーを促す任意的な提言策定を目指して設立されました。2017年6月に最終的な提言「気候関連財務情報開示に関する最終報告書」が発表され、2018年5月時点で、世界の280社強が賛同を表明しています。

1. グリーンボンド

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。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んでいます。日本政策投資銀行による本邦発行体初のユーロ市場におけるグリーンボンドや、メキシコ産業金融公社によるメキシコ合衆国初のグリーンボンドで主幹事を務めるなど、実務面での実績のみならず、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ESG／SRI債の普及を全面的に推進しています。

一方、グリーンボンド発行には、資金使途の選別や成果のレポーティングなど、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。

グリーンボンドの引受実績

	発行体	資金使途	販売額(概算)
2016年度	クレディ・アグリコル・CIB	環境にやさしい経済・社会の発展に貢献する企業・プロジェクトへの融資	63億円
	中米経済統合銀行(CABEI)	中米地域における気候変動の緩和と適応に関連するプロジェクトを支援	77億円
2017年度	アジア開発銀行(3通貨)	アジア・太平洋地域における気候変動への対応	80億円
	東京都	都有施設・道路の照明のLED化、中小河川の整備、東京湾・島しょ海岸保全施設整備事業、ヒートアイランド現象に伴う暑熱対応(遮熱性・保水性の向上)などに充当	20億円

※東京都のグリーンボンドについては、大和証券を含む5社で引受け(表中の販売額は、大和証券引受け分の販売額)

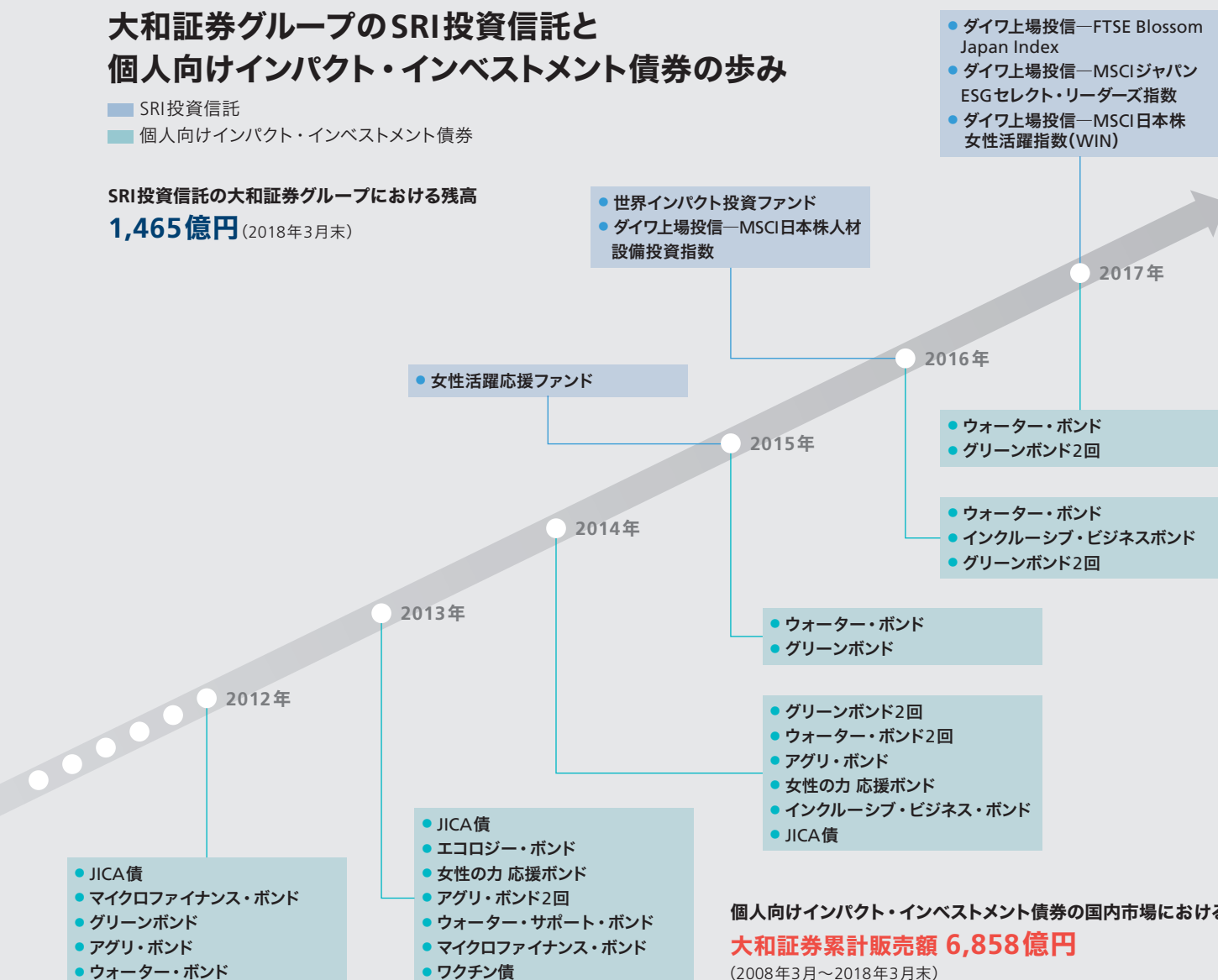
大和証券グループのSRI投資信託と 個人向けインパクト・インベストメント債券の歩み

■ SRI投資信託

■ 個人向けインパクト・インベストメント債券

SRI投資信託の大和証券グループにおける残高

1,465億円 (2018年3月末)



2. 大和エネルギー・インフラ株式会社の設立による 再生可能エネルギー事業の拡大

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、再生可能エネルギーを中心とする投融資をさらに推進していきます。

大和証券グループの投資機能を担う大和PIパートナーズは、再生可能エネルギーへの投資を通じて、エネルギー供給構造の転換など社会課題の解決に取り組んできました。

当社グループは、これらの取組みのさらなる進展を図るため、2018年7月にエネルギー・インフラなどへの投融資を目的とする新会社「大和エネルギー・インフラ株式会社」を設立し、大和PIパートナーズのエネルギー投資機能を新会社に移管することとしました。また、GIキャピタル・マネジメントと協働し、新会社専用の国内太陽光建設ファンド「ダイワGIグリーンファンド」を組成しました。

太陽光発電分野では、これまで開発・投資を行ってきた8件のうち、当社グループが単独で開発を進めてきた北海道岩見沢市の岩見沢太陽光発電所を含む7件が安定稼働しており、現在建設中の北海道苫小牧市の大規模太陽光発電所も2018年夏に完工予定です。

また、バイオマス発電分野では、資本業務提携先であるグリーン・サマル株式会社とともに国内の未利用材を主な燃料とする木質バイオマス発電所の開発を順次進めており、2018年に1号案件となる山形県米沢市の発電所が稼働を開始し、2020年中に2号案件となる和歌山県上富田町の発電所が完工予定です。

新会社を通じて、当社グループは再生可能エネルギーを中心とする投融資をさらに推進していきます。



太陽光発電（三重県多気郡）



バイオマス発電（山形県米沢市）

大和PIパートナーズが開発・投資を行った再生可能エネルギー利用発電所（建設中含む）

2018年7月末時点

多気郡多気町第一発電所（三重県多気郡多気町）	4,070kW	釧路益浦太陽光発電所（北海道釧路市）	2,190kW
岩見沢太陽光発電所（北海道岩見沢市）	8,970kW	釧路望洋太陽光発電所（北海道釧路市）	1,410kW
大船渡太陽光発電所（岩手県大船渡市）／共同投資	19,830kW	観音寺太陽光発電所（香川県観音寺市）／共同投資	1,150kW
苫小牧太陽光発電所（北海道苫小牧市）／共同投資	38,400kW	米沢南木質バイオマス発電所（山形県米沢市）	6,250kW
日光高德太陽光発電所（栃木県日光市）	16,744kW	紀南木質バイオマス発電所（和歌山県西牟婁郡上富田町）	6,800kW
総出力			105.8MW
年間想定発電量			約52,000世帯分に相当 （一世帯当たりの電力消費量換算）



反社会的勢力、テロリスト、マネー・ローンダリングなどを行う組織的犯罪グループなどの関与 阻止の取組み

大和証券グループでは、日本において特に社会的要請の強い反社会的勢力の排除、また国際的にはテロリスト、マネー・ローンダリングなどを行う組織的犯罪グループおよび国際機関が指定する団体・個人などによる金融・資本市場の利用を防ぐことは、お客様からの信頼の維持のための重要な課題と捉えています。このため、大和証券グループでは、取引先の確認のための態勢を整えています。

クラスター爆弾製造企業への投資方針(大和証券投資信託委託)

大和証券投資信託委託は、2010年8月に発効した「オスロ条約(クラスター爆弾禁止条約)」を受け、条約批准国である日本の運用会社として、製造企業への投資その他の取扱いについて、基本原則で対応しています。

- ① クラスター爆弾製造企業の発行する有価証券の組入れは、アクティブ・ファンドにおいて行わない。現に組入れのあるものについては、すみやかに売却する。
- ② クラスター爆弾製造企業の発行する株式の議決権行使において、クラスター爆弾の製造からの撤退・縮小を求める株主提案が提示された場合には、当該株主提案に賛成する。

Passion for SDGs 2018 ～大和証券グループSDGs宣言～

大和証券グループは、2015年に国連にて採択された「SDGs(Sustainable Development Goals(持続可能な開発目標))」を、世界を牽引する重要な目標と捉え、当社グループビジネスを通じ、企業の経済的価値の追求と社会的課題の解決を両立することで、豊かな社会と国民生活の実現に積極的に取り組んでまいります。

共通価値の創造

さまざまなお客様のニーズに対応した幅広いサービスを提供する総合証券グループとして、既成概念にとらわれない柔軟な発想で社会的課題の解決に取り組むことにより、企業としての経済的価値と社会的価値を同時に創造していきます。

ステークホルダーとのパートナーシップ

国、企業、投資家等を繋げる役割を担う当社グループの特徴を活かし、各ステークホルダーとのパートナーシップを通じて幅広い社会的課題解決への貢献を目指します。

多様な人材の育成と働き方の実現

ワーク・ライフ・バランスの推進、女性やベテラン層の活躍支援を始め、性別や年齢を問わず全ての社員が働きがいを感じ、能力を最大限発揮できる環境を作ることで、多様な人材の育成及び働き方の実現に取り組んでいきます。

認知度向上と浸透

金融・資本市場の担い手として、全役職員へSDGsの理解、浸透を図ると共に、当社グループビジネスを通じてお客様のSDGsへの認知度向上に貢献していきます。

SDGsを通じて創る未来

当社グループでは今後の世界を牽引する重要な目標であるSDGs(持続可能な開発目標)について、金融・資本市場における当社グループのビジネスを通じて社会的課題の解決に取り組むべく、SDGs推進委員会を設置しました。委員会は、国内外における最先端のSDGsに関する取組みについて情報収集および整理を行い、グループ内の横断的な対応について協議を行うことを目的としています。2018年5月には「大和証券グループSDGs宣言」として、SDGsへの取組みを本格的に展開していくことを宣言しました。SDGs推進委員として社外からお招きしている、慶應義塾大学の蟹江 憲史教授と、当社CEOの中田 誠司が、今後のSDGsへの取組みについて意見を交換しました。



慶應義塾大学大学院
政策・メディア研究科 教授
蟹江 憲史

大和証券グループ本社
執行役社長 CEO
中田 誠司

SDGs推進委員会について

中田 2018年5月に行われた第1回の委員会では、蟹江先生はじめ社外委員の皆さんのご活動やお考えについて、紹介していただきました。そのなかで蟹江先生からの、まずはどのようにSDGsの認知を向上させ、その次に理解を促進させていくべきかというお話が非常に印象に残っています。蟹江先生は「自律、分散、協調」と仰いましたが、会社として推進していくと同時に、社員一人ひとりが取り組める仕組み、フレームワークをどのように構築していくべきかという課題が見えてきました。

同時に、会社全体での取組みといっても、2030年と期間は示されていますが、根本的な考え方はサステイナブルに続いていく目標だと思いますので、SDGsという言葉に踊って、単に形式的に成果を追求していく方法ではいけないと感じました。

蟹江 今まで持続可能性の活動は、志があってもなかなか資金が伴わないという問題が続いてきたので、大和証券グループのSDGs推進委員会の社外委員に招かれて、いよいよ、世の中が変わる方向に動き始めたのだと、まず感じました。特に金融機関がこうした取組みを推進することは、社会的に見ても、本丸が動き出したという印象です。

中田 当社グループは、1998年に企業理念を、2008年に大和スピリットを制定していますが、SDGsは、暗黙知というべきか、すでに当社グループに根付いている考え方に組み込まれていると思います。組織の仕組み自体に組み込まれていると、知らず知らずのうちに当然のように実践することができるものです。

また、当社グループでも、具体的な取組みとして、将来的にSDGsの課題解決につながることを、SDGsが策定される前から行っていた例があります。たとえば、ワクチン債を皮切りに、業界で最も先進的に販売してきたインパクト・インベストメント債券や、25年前から、毎年5,000万円程度、SDGsの目標につながる活動をしている団体に寄付している大和証券福祉財団の取組みがあります。

このように、今まで取り組んできたことを、改めてSDGsという観点から整理していくことが、社員への理解、浸透を促すうえで、必要なことと認識しています。

「優良事例」を創出していくために

蟹江 私はよく、「SDGsは未来の骨格である」といういい方をしています。SDGsの最も重要な意味は、国連に加盟するすべての国が合意したということです。これだけ多岐にわたる壮大な目標に世界全体が合意したという、そのこと自体の価値がとても大きいと思います。その骨格に肉付けしていくのは企業や、各ステークホルダーの人々ですが、今後、ビジネスの観点から見ても、世界中がSDGsの方向に進んでいくことを想定すると、いち早く取り組んだ方が、得られるメリットも大きいといえると思います。

CSRとしての社会貢献的な活動を個別で行うことはもちろん大事ですが、今後は、本業での取組みが重視されます。お金儲けにならないけれど社会のために行う、という志は大切だとしても、むしろ、そこでビジネスをしていくことが重要なのです。SDGs策定時の、ケニアの国連大使であった共同議長が、常々、SDGsは経済の問題だといったように、経済発展をしていくうえで、10年や15年ではなく、ずっとそれで食べていけるもので成長していくのが大事だと思います。

たとえば、再生エネルギーに取り組んでも、地域の状況を見捨てることは不可能で、地域の雇用や女性活躍の問題などさまざまな問題とつながっていくと思います。一足飛びにすべてを解決することはできませんが、ひとつずつ問題に取り組んでいくことで、社会に役立つ分野でビジネスを行うメカニズムを構築していくことができます。

先ほど中田社長が仰っていたように、まずは大和証券グループがすでに暗黙知的に実行していることを、SDGsの観点から整理することはとても大事なことです。取組みを棚卸しすることで、次は何をやるべきかが見えてきます。

SDGsとイノベーション



蟹江 憲史

慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 教授。国連大学サステナビリティ高等研究所 シニアリサーチフェロー。東京工業大学大学院社会理工学研究科 准教授を経て現職。欧州委員会Marie Curie Incoming International Fellow 及びパリ政治学院客員教授などを歴任。

中田 当社グループの経済活動は、特に、働きがいと経済成長や、産業の技術革新など、SDGsのゴールのなかでも経済的な部分に関しては、116年にわたり、金融インフラの担い手として社会に貢献してきました。まずは、社員の日々の業務にSDGsという概念で横串を通し、業務の根本的な社会的意義を再認識することがスタートになると考えています。

その次のステージとして、これから新たに展開するビジネスのなかに、環境、貧困、飢餓の問題など総合的にSDGsの観点を取り入れて、SDGsの基本理念に合致しないことは行わずに、経済的価値の追求をしていきたいと考えています。その際に、各課題間でジレンマの発生も予想されますので、バランスとポリシーの構築が今後課題になってくるとは思いますが、一民間企業として十分な規模で、経済的価値も追求していく考えです。

蟹江 広範囲なテーマに対して、初めからすべて解決しようするとパンクしてしまいますから、できるところから少しずつ取り組み、少しずつ視野を広げていくことでアイデアが生まれてくると思うんです。学生にもよくいうのは、169のターゲットを2つ組み合わせるだけでも、約2万8千通り以上の発想が掻き立てられます。優先課題は一人ひとり違うものであり、だからこそ社会が多様で面白いのですが、それぞれが違った発想を持って、ひとつずつ取り組みながら、できることは一緒に取り組んでいくことで、大きな価値を生み出すことが可能になります。

広範囲なテーマに対して、初めからすべて解決しようするとパンクしてしまいますから、できるところから少しずつ取り組み、少しずつ視野を広げていくことでアイデアが生まれてくると思うんです。

中田 最初にSDGsという枠組みを見たとき、金融業や、我々のような証券会社に向いているという印象を持ちました。技術力のあるメーカーであれば、ひとつの目標に深く大きく貢献できると思いますが、金融は、国や自治体をはじめ、さまざまな企業から一個人に至るまで、広範に世の中に関わることができます。

たとえば当社グループでは、アグリ・フードビジネスに金融として力になれないか、現在検討しているのですが、もしこれがひとつのビジネスモデルとして確立できれば、食糧問題解決の一助になります。また金融業界では、FinTechやAIを活用して新しいイノベーションを起こすという波が来ていて、実際にそのイノベーションによる成果物で世の中の中の仕組みを良くしていくことを目指しています。このように現在の取り組みをSDGsにアジャストして、分解してあげること、それから、新しいビジネスにおいて、SDGsのどこに取り組んでいくのか、クライテリアを付けて整理していくことで、落とし込んでいけるのではないかと思います。

蟹江 今、FinTechやAIのお話がありましたが、大学内でも、SDGsに強い関心を示す一群は、テクノロジー分野の学生や研究者です。インターネットの技術基盤開発で有名な村井純教授は、テクノロジーをSDGsでくり直すというような構想を掲げています。たとえば、電子マネーですべての取引をするようになれば、取引のスピードは速くなりますし、現金を印刷する必要もなくなり、その分の資源消費を抑えることができ、環境や格差問題などへ副次的効果が次々と派生することが予想できます。テクノロジーとの結びつきは当初意外でしたが、こういう話が色々なところから出ていて、面白いフェーズに入ってきていると思います。

地方も、テクノロジーと結びつく部分が多々あります。2018年6月には、内閣府が29都市を、「SDGs未来都市」として選定しました。選ばれた都市のプロポーザルを見ても、テクノロジーを活用して、テレワークの推進をするというものもありました。農業をテクノロジーによって改善すれば、気候変動が激しいなかでも良い作物を効率的につくることで、農業人口が減っているなかでも収益をあげることもできます。あるいは3Dプリンターの活用により、輸送コストや消費エネルギーを削減していくことも可能になるでしょう。

人口の少ない地方都市は、むしろSDGsの実験的な取り組みをしやすい環境にあると考えます。地域金融機関などを巻き込んで、SDGsに取り組んでいる企業がメリットを得られるような仕組みをつくらうとしている自治体もあります。地方でも金融機関が鍵を握り、多様な手法で新たなイノベーションを起こしていくことができ得るのではないかと思います。

金融業界では、FinTechやAIを活用して新しいイノベーションを起こすという波が来ていて、実際にそのイノベーションによる成果物で世の中の仕組みを良くしていくことを目指しています。

中田 地方はやはり、そこを良く知る自治体、地元有力企業、地方銀行などが主体的に取り組まないと難しい面があると思います。我々は全国の拠点を通じて、地方自治体、企業などに働きかけ、支援していくことが役割だと思っています。

また今後、公募やワークショップなどを通じて社員の自発的な取り組みを進めていこうと検討しています。会社に関わっている間だけでなく、地域社会での生活を通じて意識していくことでカルチャーが醸成されてくると思います。それが、会社全体として新しい良いアイデアの創出につながるよう、個人と組織のチェーンをうまく回していける仕組みをつくっていきたいと考えています。

蟹江 いろんな人がいろんな発想をして、それが連携して新たなことを生み出す仕組みができるという考えがSDGsにはありますが、そういう連携のひとつの可能性がアカデミアにも求められているのではないかと思います。研究者も象牙の塔にこもり論文を書いているだけではなく、社会との関わりが重視されてきています。SDGsは、企業と同じ言葉で話をできる良い機会を提供してくれており、それをぜひ活かしていきたいと思っています。論理的・客観的データを活用して、これまでの体系を応用して分析し、新しいアクションをつくっていくようなことは、アカデミアの得意分野として貢献していける場所があると思います。



中田 今夏からは、蟹江先生が代表をされている「慶應義塾大学SFC研究所 xSDG・ラボ」と協働させていただきます。今後も当社グループのSDGs活動にさまざまな助言をいただきたく思いますので、よろしくお願いいたします。

部門戦略

- 47 大和証券グループの事業部門
- 48 リテール部門
- 53 ホールセール部門
- 57 アセット・マネジメント部門
- 61 投資部門
- 62 その他
- 63 特別対談：未来の証券ビジネスとイノベーション
- 68 戦略的なIT活用とサイバーセキュリティへの取組み

大和証券グループの事業部門

リテール部門

大和証券
リテラ・クリア証券

●国内店舗数*：**155**店舗
●残あり顧客口座数*：**2,989**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・マーケットヨーロッパリミテッド
大和証券キャピタル・マーケット香港リミテッド
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
大和証券キャピタル・マーケットアメリカ Inc.

●拠点所在地：世界**20**カ国・地域
●引受高、募集・売出しの取扱高：
株券 **1兆3,795**億円
債券 **10.2**兆円

アセット・マネジメント部門

大和証券投資信託委託
大和住銀投信投資顧問
大和リアル・エステート・アセット・マネジメント
ミカサ・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*：**20.5**兆円
●不動産アセット・マネジメント運用資産残高：**8,832**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(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)
大和証券SMBCプリンシパル・インベストメンツ(DPI)

●投資ファンド*1：**82**本/**4,173**億円
●プリンシパル投資残高*2：**1,200**億円

*1 投資ファンドはDCIの事業開始以降の累計値 *2 プリンシパル投資残高はPIPとDPIの合計

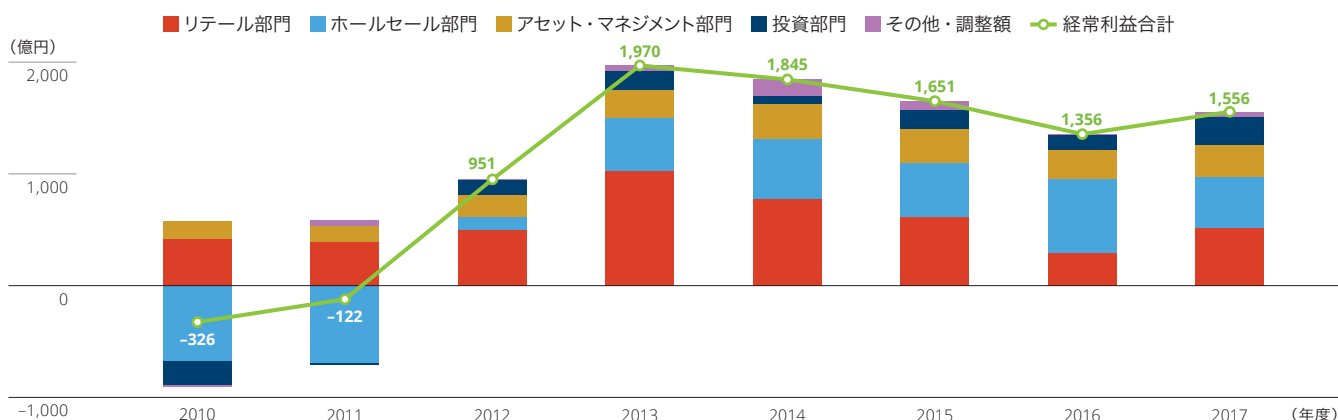
その他

大和総研
大和総研ビジネス・イノベーション
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

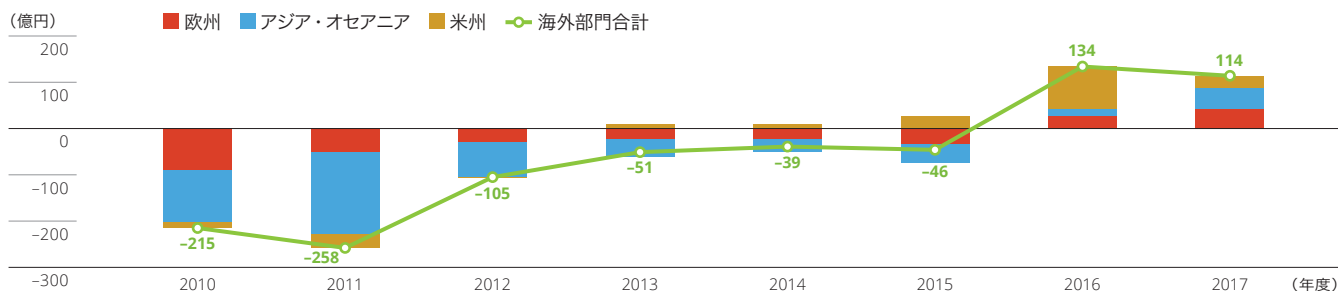
●銀行預金残高*：**3.5**兆円
●銀行口座数*：**1,289**千口座
*大和ネクスト銀行の数値

※リテール部門の店舗数は2018年8月31日現在、その他の数値は2018年3月末または2017年度実績による

事業部門別経常利益推移



海外部門経常収支推移



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

リテール部門では、営業員が付加価値の高い提案型サービスを提供する「ダイワ・コンサルティング」コースと、インターネットやコンタクトセンターを通じて利便性の高いサービスを提供する「ダイワ・ダイレクト」コースの2つの取引コースを通じて、お客様の多様化にご要望に対応した幅広い商品・サービスを提供しています。

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

強み

- 創業以降116年間で築き上げた155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等を必要とするため、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

2017年度の取組み・実績

2017年度は、「クオリティNo.1」の実現に向け、お客様目線をより重視した営業体制の構築に取り組むとともに、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体制の導入により、営業員が、今まで以上に多くの時間を、お客様ニーズのヒアリングやマーケットの動向をよりの確に捉えた提案に割けるようになりました。具体的な事例としては、市場環境が特に好調であった米国株式を中心に、外国株式の売買代金が大幅に増加し、外国株式の預り資産残高についても過去最高の水準となりました。

株式投信販売については、パフォーマンスをより重視した商品選定に取り組み、募集・販売額が大幅に向上し、投信募集手数料も前年度比大幅増となりました。

ラップ口座サービスは、「ダイワファンドラップ プレミアム」、「ダイワファンドラップ オンライン」の導入から1年強が経過し、2017年度末のラップ口座

契約資産残高は過去最高水準となりました。2018年3月には、投資環境の変化に応じてより機動的に一任でポートフォリオを変更できる「ダイワアドバンスラップ」の取扱いを開始しました。

さらに、お客様のご要望に合わせて相続手続きのお手伝いをさせていただく相続サポートを一層強化するため、高度な相続関連ノウハウを習得した「相続コンサルタント」の配置を進め、2018年4月時点で100店舗に拡大しました。

資産形成分野における新たな取組みとして、KDDI株式会社と資本業務提携*を行い、2018年2月に合併会社であるKDDIアセットマネジメント株式会社を発足させ、個人型確定拠出年金「iDeCo」などのサービス開始に向けた準備を行いました。

*  詳細は16ページをご覧ください。

2018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 安定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

戦略 1

お客様本位の営業体制構築

大和証券では、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、お客様ロイヤルティを測ることのできる指標として、「大和版NPS®(ネット・プロモーター・スコア)」を本格的に導入します。NPSは、その向上と企業業績の成長性に高い相関性の実証されています。まずは、リテール部門における全店導入を目指し、その後のスコアの継続的な向上を図り、「クオリティNo.1」を実現します。

2018年4月にはCCO*(最高お客様満足度責任者)と「リテールビジネス改革室」を新設しました。現場と本部がより一層密に連携し、NPSの導入・改善、ゴールベースアプローチによるコンサルティングの促進など、全社一体でお客様本位の営業体制を構築します。

*Chief Customer Officer

ゴールベースアプローチによるお客様ニーズの「見える化」



戦略 2

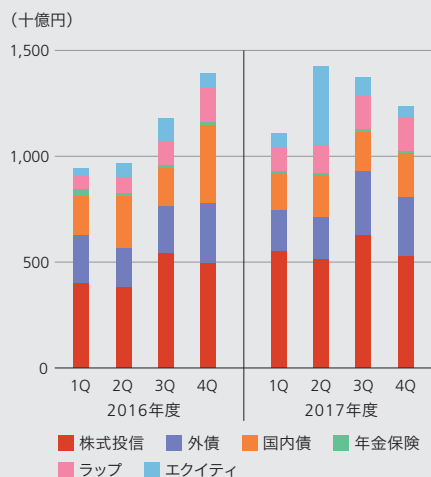
お客様接点の拡大と チャネルの最適化

大和証券では、お客様とのつながりを増やし多様化するニーズを的確に捉えるため、店舗戦略として、2012年からバックオフィス機能を持たない低コストで小規模な営業所の出店を継続的に行ってきました。それら営業所における新規開拓数、資産導入額は高い水準となっており、顧客基盤の拡大に貢献しています。営業所については、今後も拡大余地があると見ており、出店数を増やしていく予定です。

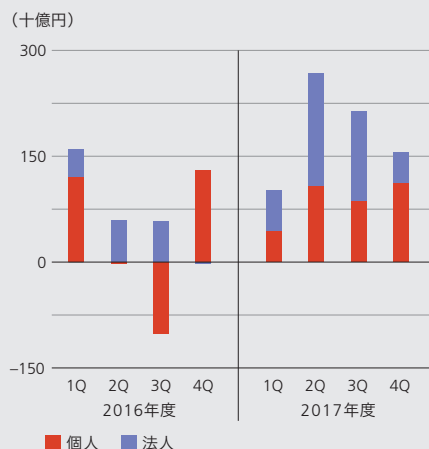
一方で、2018年5月には、名古屋の大型2店舗の統合を行いました。主要都市にある店舗は統合してより効率化を図り、その周りに機動的な営業所を出すことにより、エリアカバー率を高めていきます。

さらに、お客様の属性・ライフステージに応じて、「販売チャネルの最適化・細分化」を図っています。高齢のお客様のニーズに合わせた包括的なコンサルティングを提供する「あんしんプランナー」や、主に20代から40代の資産形成層を担当する「フィナンシャルコンサルタント」の設置を2017年度下期より開始しており、2020年度末までには全店舗へ導入を実施する予定です。この取組みによって、従来、接点が薄くなりがちであったお客様層に対して、

商品募集・販売額の推移 (大和証券リテール部門)



資産導入額の推移 (大和証券リテール部門)



【ご参考】 大和ネクスト銀行 預金残高および口座数推移

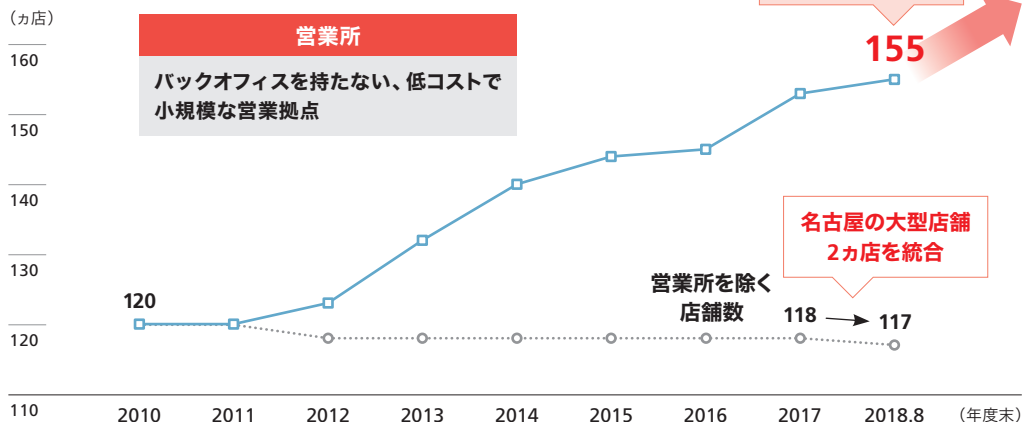


それぞれのニーズに沿った、より丁寧なコンサルティングや提案を行うことができます。

なお、「相続コンサルタント」は、現在約100店舗

に配置されていますが、早期に全店配置を行い、さらなるクオリティの向上を図ります。

大和証券店舗数推移



販売チャネルの最適化

お客様の属性・ライフステージを細分化し、チャネルの最適化を図る (2017年度下期～現在、17店舗で導入済み)		
富裕層	資産 コンサルタント	富裕層および未上場法人に対する、付加価値の高い高度かつ包括的なコンサルティングを提供
高齢層	あんしん プランナー	高齢のお客様を専門に担当し、ニーズに合わせたサービスを含め包括的なコンサルティングを提供
資産形成層	フィナンシャル コンサルタント クライアントサポート	資産形成層およびダイレクトコースのお客様へのアプローチに加えて、ライフステージや投資意向の変化に応じて、最適なチャネルへお客様を誘導する

オペレーション情報

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

* 年度末時点、ホールセール部門を含む

お客様ニーズを捉えた 商品・サービスの提供

大和証券では、高度化するお客様のあらゆるニーズに応えるべく、より魅力的な商品ラインアップや、機能、サービスの拡充に取り組んでいます。投資信託の採用にあたっては、ガイドラインを策定し、透明性の高いプロセスをもって商品選定を行っています。販売にあたっては、お客様のニーズをヒアリングしたうえで、お客様に最適なファンドを提案する取組みを継続しています。なお、2017年度に新しく募集、取扱いを開始した投資信託17本のうち、サブアドバイザー方式*を含めると13本、約8割が、当社グループ外の運用会社の組成した投資信託となって

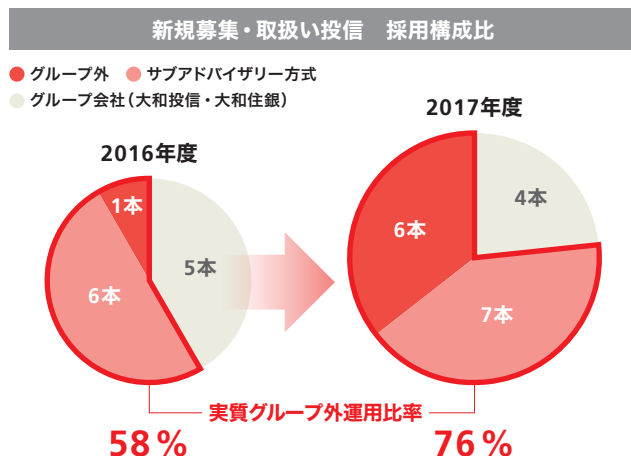
おり、オープンアーキテクチャーで優れた投資信託を積極的に採用しています。

ラップ口座サービスについては、投資環境の変化に応じてポートフォリオを機動的に変更し、より高いパフォーマンスを追求する「コア運用」に、お客様のお好みに合う、時々相場テーマに合致した「サテライト運用」を追加できる「ダイワアドバンスラップ」の提供を開始しました。

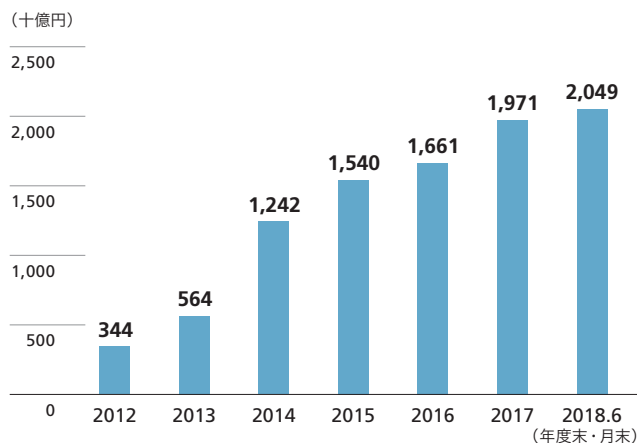
2018年3月末のラップ口座サービスの契約資産残高は、過去最高となる1兆9,713億円に増加し、さらに6月末時点では2兆円以上の数値となっています。

*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。

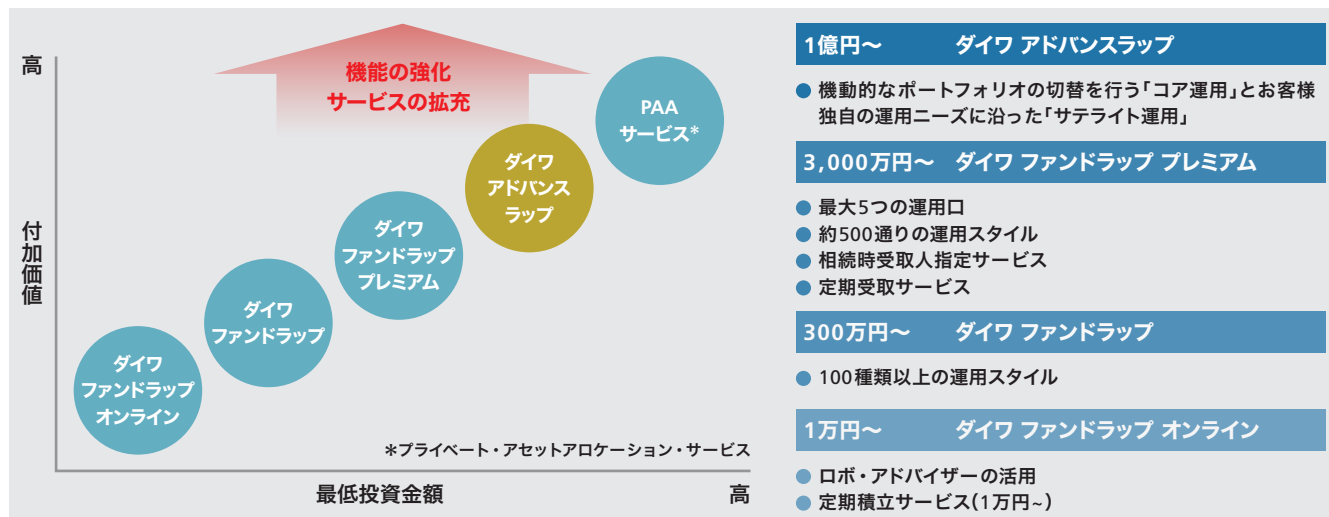
オープンアーキテクチャによる投資信託の採用



ラップ口座サービス契約資産残高



ラップ口座サービスのさらなる進化



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

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のお客様を対象とした株式・債券・為替・デリバティブなどの販売およびトレーディングに加え、リテール部門への商品供給も行っています。グローバル・インベストメント・バンキングでは、株式・債券などの引受け、IPO、M&Aアドバイザリーなどを行っています。

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アドバイザリ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
 チャンネル	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アドバイザリー • 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 • インバクト・インベストメントなどによる社会的意義の高い公的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 • 技術革命による産業構造の変化 • 政府主導でのベンチャー企業育成支援 • 英国のEU離脱 • 中国金融市場の外資規制緩和

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
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

2017年度の取組み・実績

グローバル・マーケットにおいては、地政学リスクの高まりなどから、お客様フローが期初に減速し、金融市場で低ボラティリティが継続したことを受け、厳しいスタートとなりましたが、国内外株式市場が堅調に推移するなか、お客様ニーズを的確に捉えたことで日本株・外国株ともにお客様フローが増加し、全体収益を牽引しました。また、日経ヴェリタスのアナリストランキングにおいて、若手の育成、外部採用、全体的な底上げにより、2012年以来となる3位に入りました。

グローバル・インベストメント・バンキングにおいては、引受業務のうち、国内では、日本郵政やルネサスエレクトロニクスの株式の売出し、SGホールディングスのIPO、出光興産および大和ハウス

リート投資法人の公募増資などにおいて、ジョイント・グローバル・コーディネーターを務めました。また、海外では、国際協力銀行のベンチマーク債発行の主幹事を務めました。また、「DEALWATCH AWARDS 2017」においては、2012年度以来の、「総合部門 House of the Year 2017」を受賞しました。

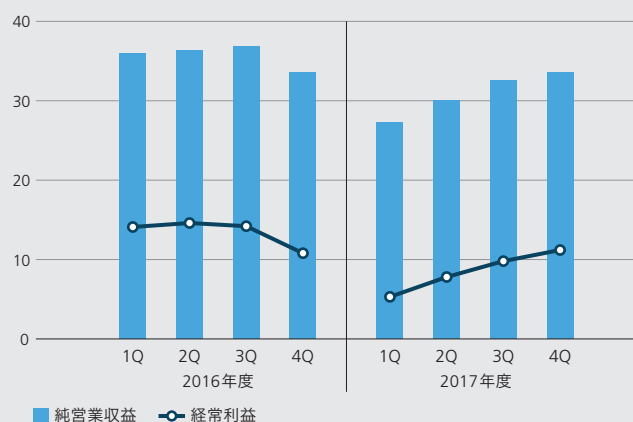
M&Aアドバイザリー業務では、投資ファンドのMBKパートナーズによる黒田電気の買収案件において、大和証券がMBKパートナーズのアドバイザーを務めました。また、大和証券とDC Advisoryが協働し、投資ファンドのCinvenによる英国のITサービス企業Northgate Public ServicesのNECへの売却に際し、Cinvenのアドバイザーを務めるなど、当社グループ各社の連携により多くのM&A案件に関与しました。

2017年度の主な引受け主幹事(共同主幹事案件を含む)・M&A案件

株式公募・売出し	日本郵政	グローバルPO	1兆3,089億円
	ルネサスエレクトロニクス	グローバルPO	3,485億円
	ヤクルト本社	グローバルPO	1,400億円
	出光興産	グローバルPO	1,248億円
	大和ハウスリート投資法人	REIT グローバルPO	568億円
	SBIホールディングス	ユーロ円CB	計500億円
IPO	SGホールディングス	グローバルIPO	1,276億円
	カチタス	グローバルIPO	378億円
債券	国際協力銀行	ベンチマーク債(2回)	計95億米ドル
	アサヒグループホールディングス	普通社債	計2,800億円
	クレディ・アグリコル	サムライ債	計2,039億円
	三井住友海上火災保険	劣後債	計1,300億円
M&A	■ CPA Global (英)のLeonard Green & Partners (米)への売却 ■ MBKパートナーズによる黒田電気のMBO ■ Cinven (英)によるNorthgate Public Services (英)のNECへの売却 ■ JX金属によるH.C.Starck Tantalum and Niobium (独)の株式取得		

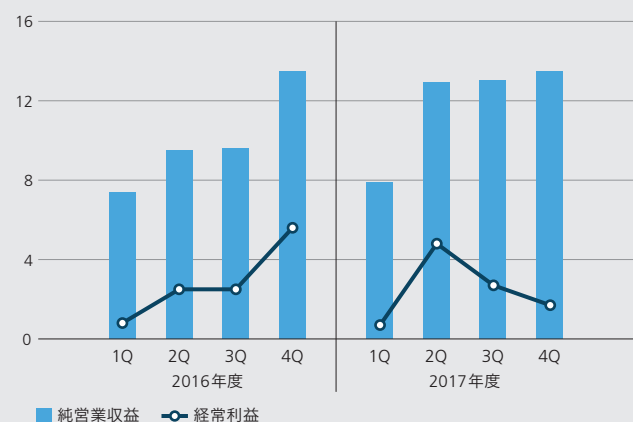
四半期業績推移 グローバル・マーケット

(十億円)



グローバル・インベストメント・バンキング

(十億円)



さらに、グローバル、特に北米におけるM&Aアドバイザリー事業強化のため、業務提携・出資先であったSagentを100%子会社化し、新たにSignal Hillを買収のうえ、両社を統合し当社グループ100%子会社の

DCS Advisoryを発足させました。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構築しました。

2018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

戦略

1

企業の高付加価値化の促進

グローバル・インベストメント・バンキングでは、企業の経営課題の解決に資する高度なソリューションを提供します。特に、日米欧に中国を加えたグローバルネットワークの拡充を梃子に、M&Aビジネスのさらなる強化を図っていきます。

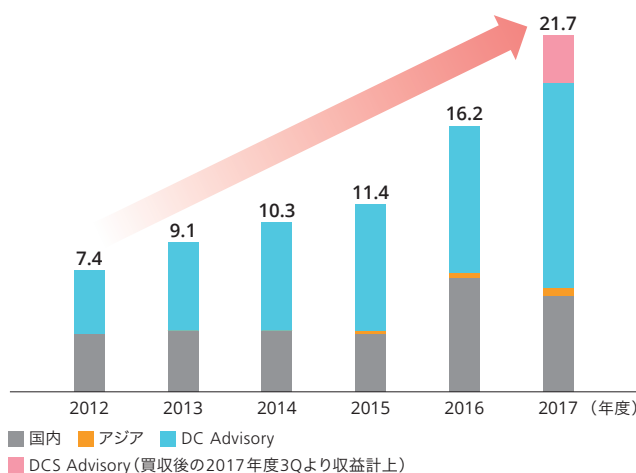
欧州ではすでにDC Advisoryが、欧州ミドルキャップ(5億ユーロ以下、会計系を除く)のM&Aリーグテーブルにおいて、2016年は2位、2017年は3位となり、首位を狙えるポジションにつけています。北米においては、Sagentと、TMT*セクターに強みを持つSignal Hillを統合したDCS Advisoryが加わったことにより、より市場規模の大きな欧州-米国間の案件への対応力が強化されました。

国内においても、M&Aビジネスの人員強化を図り、今後6年間で人員数を約1.7倍まで増員し、生産性向上とあわせて、収益を2倍以上にすることを目指します。当社グループでは、日本、アジアを含め、今後とも各地域が有機的に連携することで、ミドルキャップM&A市場における、グローバルなトップ・プレイヤーの地位を確立したいと考えています。

*TMT: Technology、Media、Telecommunicationの略

グループ連結M&A関連手数料の推移

(十億円)



2018年5月に松井COOがDCS Advisoryサンフランシスコ支店を訪問

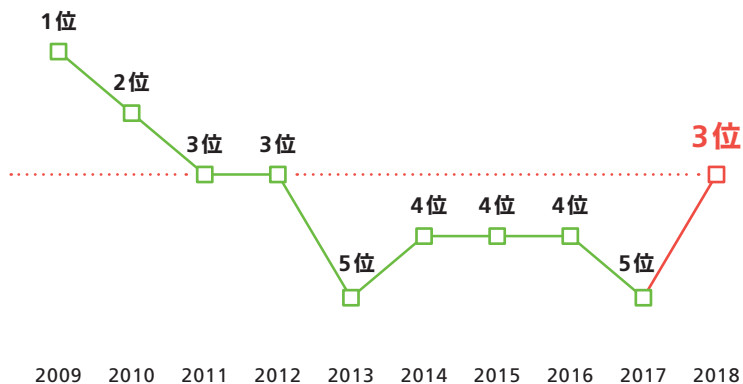
戦略 2

お客様ニーズを捉えたサービスの提供

「お客様ニーズを捉えたプロダクト・サービスの提供」に向けて、グローバル・マーケットでは、国内外のリサーチを強化し、日経ヴェリタスのアナリストランキングにおいて、安定的に3位以内に入れる体制の確立を目指します。また、日本における個人金融

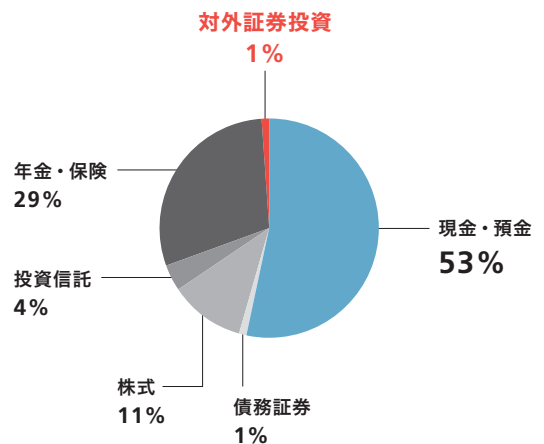
資産の分散投資を促進すべく、外国株式や外国債券に関するわかりやすい情報提供を行い、お客様のより豊かな資産形成に向けた、外貨建て商品などの提供に注力していきます。

日経ヴェリタス・アナリストランキング推移



出所：エクイティリサーチランキング会社別総合順位

国内個人金融資産の残高内訳（2018年3月末）



出所：日本銀行、投資信託協会

戦略 3

IPOビジネスの強化

IPOビジネスにおいては、今後拡大が見込まれるITセクターの案件獲得に注力し、リーグテーブルでは3位以内を堅持しながら、新中計期間中には常に1位を目指して体制を確立していきます。当社グループでは、IPO関連部署の人員数を今後6年で約1.5倍に拡充する方針です。同時に、大和証券主幹事案件のさらなる品質向上に取り組み、発行体企業の高付加価値化を促進していきます。

新規公開リーグテーブル順位（2017年度通期）

順位	会社名	シェア*
1(1)	野村	26.7%
2(3)	大和	26.0%
3(2)	三菱UFJMS	13.6%
4(4)	みずほ	12.0%
5(5)	SMBC日興	11.8%

※()は2016年度実績

*リーグテーブルでの獲得金額をパーセンテージで表記

出所：大和証券（払込日ベース、主幹事間で引受金額に応じて按分）

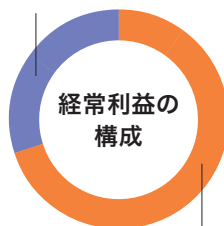
アセット・マネジメント部門



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
岩本 信之

アセット・マネジメント部門は、主として個人投資家や金融機関のニーズに応える投資信託の設定・運用を行う大和証券投資信託委託（以下、大和投資信託）と、年金基金などの機関投資家に対する投資顧問を行う大和住銀投信投資顧問（持分法適用関連会社）、J-REITの資産運用を行う大和リアル・エスレート・アセット・マネジメントおよび同社が運用する大和証券オフィス投資法人（持分法適用関連会社）などによって構成されています。

不動産アセット・マネジメント



経常利益の
構成

大和投資信託・
大和住銀投信投資顧問

※ 大和住銀投信投資顧問と大和証券オフィス投資法人は持分法適用会社であり、収益は経常利益に計上されます。

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



チャネル

・大和証券を含む販売会社（証券会社・登録金融機関）など



主な商品・サービス

・各種投資信託商品（組成・運用） ・投資顧問 ・お客様・販売会社支援



社会的価値

・スチュワードシップ責任の遂行 ・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

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（預金などの安定運用志向の高まりを含む）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

2017年度の取組み・実績

大和投資信託では、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、「ロボット・テクノロジー関連株ファンド」の販売が好調で2,488億円の資金増加、テクノロジーの進展に伴い拡大が想定されるIoT^{*1}に着目し新規設定した「ダイワ・グローバルIoT関連株ファンド」が1,466億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当年度の資金増加額は1兆4,118億円、当年度末の純資産残高は14兆1,235億円となりました。

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。また、投資信託業務では、長期成長分野をテーマとした「グローバルEV関連株ファンド」が1,547億円の資金増加となったほか、EUなど

海外向けの日本株ファンドを設定するなど、グローバルビジネスの拡大にも注力し、運用資産残高は前年度比6.1%増の4.9兆円となりました。

不動産アセット・マネジメント分野では、大和リアル・エステート・アセット・マネジメントおよびミカサ・アセット・マネジメントが運用する投資法人において、新規物件の取得や資産の入れ替え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、両社の当年度末の運用資産規模は8,220億円となっています。

また、2018年2月に、サムティアセットマネジメント（上場REIT^{*2}であるサムティ・レジデンシャル投資法人の運用会社）の株式33%を取得し、持分法適用関連会社としました。

*1 IoT (Internet of Things) : 物同士がインターネット経由で連携・動作すること

*2 REIT (Real Estate Investment Trust) : 不動産投資信託

2018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

戦略 1

資産運用を通じた豊かな 社会・国民生活の実現

アセット・マネジメント部門では、「資産運用を通じた、豊かな社会・国民生活の実現」を、主要テーマとして掲げています。「お客様の利益の追求」を基本理念としてお客様の資産形成ステージや運用

お客様の利益の追求のための取組み



戦略 2

アセット・マネジメント事業 の再編

1999年にスタートした大和住銀投信投資顧問は、過去20年間で運用資産が3兆円から6兆円に倍増し、日本株の運用を中心に高い評価を受けるなど、国内有数のアセット・マネジメント会社に成長しました。しかし、アセット・マネジメント会社がさらに競争力を高めていくには、商品開発力・運用力・マーケティング力に加え、積極的なシステム投資が求められるため、投資に見合う規模の拡大が必要という課題があります。

同社の合併相手の三井住友フィナンシャルグループとの間で時間をかけて協議した結果、三井住友アセットマネジメントと大和住銀投信投資顧問の能力を融合すべく、2社が合併することになりました。

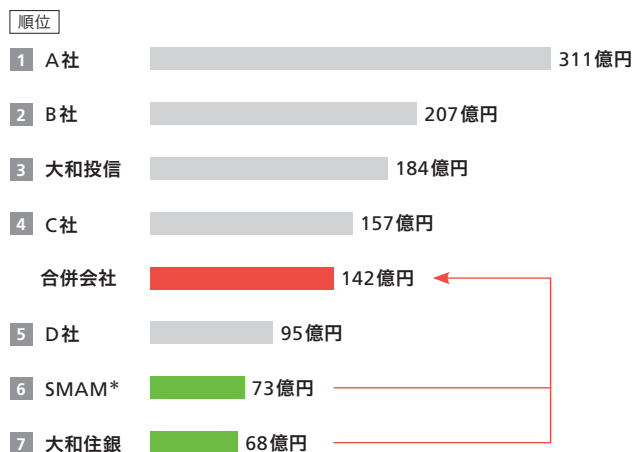
三井住友アセットマネジメントの株主である、三井住友フィナンシャルグループ、三井住友海上火災保険、住友生命保険、そして当社グループという金融業界を代表するプレイヤーがスクラムを組んで

ニーズに沿った商品・サービスを提供することで、お客様の運用資産の拡大に貢献していきます。

現在、AI技術をファンド運用に活用して運用パフォーマンスの向上を図ることや、ファンドマネージャー主体の情報発信による商品説明力の強化などに取り組んでいます。

サポートしていくことで、今後の同社は、業界トップクラスの運用力および競争力、さらにお客様第一主義を追求し、より強いアセット・マネジメント会社となることができます。合併後の会社は、引き続き当社グループの持分法適用関連会社であるため、当社グループへの利益貢献が、さらに拡大することを期待しています。

国内大手資産運用会社の2017年度 営業利益



* 三井住友アセットマネジメント
出所：各社開示資料

戦略 3

オルタナティブ投資商品の 拡大

新中計における主要テーマ「新たな価値」としての、オルタナティブ投資商品の拡大については、不動産アセット・マネジメントビジネスが、その中核を担います。同ビジネスの運用資産残高合計は、いよいよ1兆円が視野に入ってきました。

2017年度の主な取組みとして、サムティ・レジデンシャル投資法人およびサムティアセットマネジメントの株式持分を、それぞれ3割程度取得しましたが、今後はさらに、インフラ、物流、ホテルなどへ、投資対象分野を拡大していきます。具体的には、2018年3月に大和証券ホテル・プライベート投資法人を設立し、6月より運用開始しました。

不動産・インフラAMビジネス運用資産残高の拡大

運用対象
資産の拡大

不動産AM運用資産残高合計 8,832億円 (2018年3月末時点)			
オフィス	2009年	大和証券オフィス投資法人	4,394億円
	2012年	大和証券レジデンシャル・プライベート投資法人	1,074億円
住宅	2014年	日本賃貸住宅投資法人	2,255億円
	2018年	サムティ・レジデンシャル投資法人	815億円 ^{*1}
ヘルスケア	2014年	日本ヘルスケア投資法人	193億円
産業インフラ・エネルギーなど	2016年	IDIインフラストラクチャーズ	690億円 ^{*2}
	2016年	私募不動産ファンド	110億円
ホテル	2018年6月	大和証券ホテル・プライベート投資法人	92億円 ^{*3}

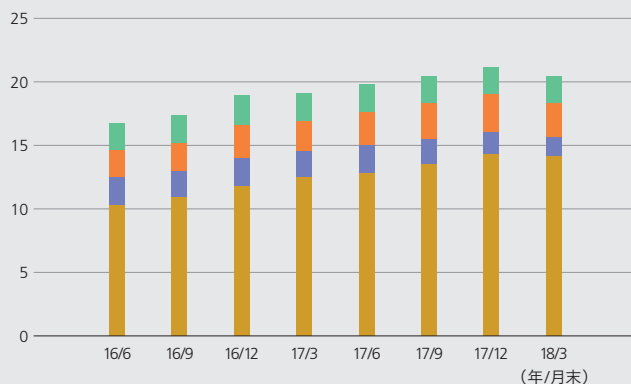
*1 サブスポンサー

*2 出資コミットメント金額(不動産AM運用資産残高合計に含まれない)

*3 2018年6月運用開始時点(不動産AM運用資産残高合計に含まれない)

アセット・マネジメント部門の主要運用資産残高

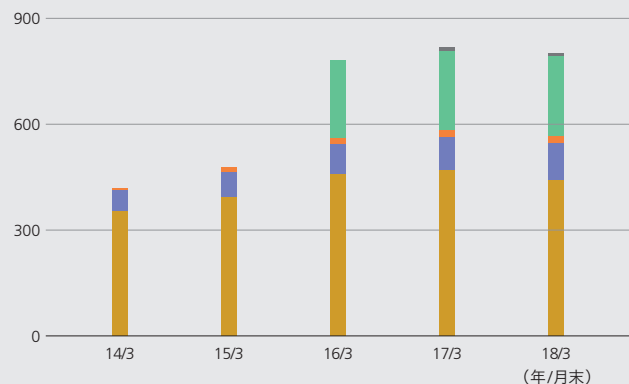
(兆円)



■ 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)

不動産アセット・マネジメント運用資産残高

(十億円)



■ 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
■ 日本賃貸住宅投資法人
■ その他

投資部門

投資部門は、投資家からの出資によって組成したファンドを通じて投資を行う大和企業投資と、自己資金で投資を行う大和PIパートナーズの2社を中心に構成されています。ベンチャー投資、国内外のプライベート・エクイティ投資、金銭債権投資、エネルギー投資など、幅広く投資を行っています。

2018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への追求

2017年度の実績

大和企業投資

大和企業投資は、リーマン・ショック以降、東日本大震災からの復興成長に向けた支援ファンド、新技術・新市場を創出しようとする国際競争力を有するものづくり企業（製造業）に向けた製造業支援ファンド、日本最大のバイオ分野への特化型ファンドや、海外有力パートナーとの共同運用ファンドを設立・運用してきました。また、現在日本が抱えている少子化や高齢化、AI・IoTといった技術革新は、多方面への産業革命的な影響を与え始めており、ベンチャー企業にとって新しい産業・事業・サービスを生み出し、活躍できるチャンスです。当社としては、このようなベンチャー企業による新産業の創出、経済活性化の好循環の一端を担うため、国内ベンチャー企業を投資対象としたジェネラルファンドの設立に向けた活動をしてきました。

投資活動においては、さまざまな業種の優良なベンチャー企業の発掘・投資実行を推進しました。創薬分野に関しては、当社の子会社であるDCIパートナーズ（バイオファンド運用会社）が、自ら会社を設立し、知財のシーズの導入や開発権の取得、同社が経営を主導し、開発や知財の専門家らとともに会社運営を行っていくスキームによる投資活動を積極的に行いました。

大和企業投資は、起業家・ベンチャー企業のニーズと投資家のニーズをつなぐ役割を果たし、両者の利益と社会的評価の向上を目指し、ファンド事業を通じ、産業の創出・活性化に貢献し、活力ある経済社会の実現と持続的発展に貢献します。

大和PIパートナーズ

大和PIパートナーズは、債権投資、国内企業およびアジアを中心とした海外企業を対象とするプライベート・エクイティ、ならびに、エネルギー関連事業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。

プライベート・エクイティでは、ミャンマー企業2社への新規投資（①インターネット接続サービスを提供するFRONTiIR社、②オンライン旅行代理店、モバイルアプリによるタクシー配車サービスなどを提供するOWAY社）のほか、既存投資先であるオプトラのEXITなどを行いました。

エネルギー関連投資では、開発を進めていた山形県米沢市のバイオマス発電所の完工、北海道苫小牧市の太陽光発電所への出資、和歌山県西牟婁郡上富田町のバイオマス発電所の開発着工、ならびに、バイオマス燃料の仕入れ、製造および販売などを行うバイオマス・フューエル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ます。

その他

大和総研グループ

2018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 時代のニーズに応じた経済・金融を柱とする情報のタイムリーな発信
- 3 お客様のビジネスへ貢献する、競争力のあるソリューションをスピーディに提供
- 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

2017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テレビ・新聞などを通じた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さまざまな活動により、大和証券グループ全体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、国内においては、地域金融機関向けコンサルティング案件などを受注、海外においては、ミャンマーを中心にアジア各国の案件を受注するなど、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、グローバル金融規制対応など、大規模な制度案件に着実に対応するとともに、開発・運営業務の自動化・効率化施策の継続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、東証コンソーシアムの枠組みで実施した証券ポストトレード業務へのブロックチェーン適用の技術検証を主導で実行するなど、先端技術の実ビジネスへの適用に向けた動きを活発化しています。

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。

大和ネクスト銀行

2018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

2017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。2017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、各種キャンペーンを実施した結果、当年度末の預金残高（譲渡性預金含む）は3兆5,560億円、銀行口座数は128万口座となりました*。

大和ネクスト銀行では、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。「えらべる預金」には「応援する」喜びを取り入れた「応援定期預金」、「もらえる」楽しみを取り入れた「プレゼント定期預金」、「予想する」楽しみを取り入れた「懸賞定期預金」があります。「応援定期預金」は、国連で採択されたSDGs（持続可能な開発目標）への大和証券グループビジネスを通じた取り組みのひとつとなります。

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  50ページの【ご参考】をご参照ください。

未来の証券ビジネスとイノベーション

FinTechが今後の金融業のあり方を変えるとされています。大和証券グループは、最先端技術の発信地であるシリコンバレーに拠点を置くベンチャーキャピタルWiL, LLC (以下、WiL)に出資するなど、証券業の将来の姿を模索してきました。今回は、WiL 伊佐山CEOと当社の松井COOが、証券業の将来について意見交換をしました。

FinTechという「チャンス」

FinTechの台頭が、金融機関の業態や人々のお金との付き合い方を大きく変えるといわれています。今、社会に何が起きていて、これからの世界はどのように変化するのでしょうか？

伊佐山 我々の視点は、単にFinTechが云々ということではなく、広い意味で新しい技術が社会に多大な影響を与えるということです。技術の特徴は、それが線形的に、順次発展・普及するのではなく、一つひとつの技術は既存のものであっても、それらの集合が、ある瞬間に、社会実装への条件を満たし、突然現れることです。これがいつ起きるかを予測することは難しいです。人工知能や機械学習といったものは、それ自体は新しいものではなく、アカデミックな世界では以前から研究されていたものです。それが、通信の高速化や、半導体の性能向上などの諸条件がそろったとき、急速に社会に実装されるようになりました。その結果、これまで人間がやっていた知的労働までもが、ソフトウェアや、

ロボットによって置き換えられるという流れができ、社会の効率化を猛烈に推進する力になっています。この大きな潮流のなかで、それらの技術と金融を結びつける概念がFinTechという言葉で表現されているのです。

ほかの産業と同じく、新技術によって金融業界もさまざまなサービスが自動化され、コストが下がるなど、金融機関の経営に与えるインパクトの比重は大きくなっています。極端に言えば、新技術をもって金融サービスを開始するスタートアップの方が、既存のコスト構造を抱える伝統的な金融機関よりも競争力があるかもしれないということです。もちろん現実はいずれも単純ではありません。金融は規制業種ですし、何よりもクライアントとの信頼関係がビジネス上最大のファクターなので、誕生して間もないスタートアップにすぐに代替されることはないでしょう。しかし、米国などの金融機関ですでに大規模なコストカットが行われていることを考えると、日本の金融機関の経営者も自社のコスト構造を見直す必要があります。

松井 敏浩

大和証券グループ本社
執行役員副社長 COO

伊佐山 元

WiL, LLC
CEO

松井 当社は決済分野において大きなレガシーシステムを持っていないという点ではチャレンジャー側に立っています。また、単純作業を自動化する技術が進むことによって優秀な社員の貴重な時間をより生産性の高い業務に振り向けることができるという点で、FinTechが当社のコスト面に与える影響はポジティブだと考えています。

社内に「ビジネス革新・生産性向上委員会」を新設しており、より付加価値の高い業務を行うための時間を創出するために、現状の業務の徹底的な見直しを行っています。

伊佐山 技術発展のもうひとつの重要な側面は、新しい技術によって、より良いサービス、新しい収益機会をつくることです。たとえば資金調達的手段としてのICO*といったものが普及すれば、大和証券グループとして、それらを使った新しい直接金融の事業化を検討する必要があります。技術が社会を変えていくのに応じて、企業もそれに合わせた組織の体質改善をするという議論に帰着すると思います。

松井 ICOが重要な調達手段に育つという確信があるわけではないのですが、少なくともその可能性は無視できないし、当然、当社も全く手を出さないわけにはいかないと考えています。一定の経営資源は投入しますし、当社自身がICOを行う可能性も否定はしません。

伊佐山 私は、このような変化や競争にさらされることを、脅威とを感じるのか、チャンスと捉えるのかという選択が、最も重要なことなのではないかと思っています。米国ではしばしば“Your Choice”という表現をしますが、物事の影響をどう捉えるかはそれぞれの選択でしかありません。日本ではGoogleやAppleといった欧米のIT企業が、脅威としてネガティブに語られることが多いですが、彼らが日本社会に与えた影響を考えれば、FinTechの本格化を控えた現在の状況を、私は非常に面白いチャンスだと捉えています。変化をしないと生き残れない時代、現状維持が最悪の選択肢であるという段階に来ているのではないのでしょうか。

松井 私の好きな言葉に、羽生善治さんの「楽観はしない。ましてや悲観もしない。ひたすら平常心で。」というものがあります。これは伊佐山さんの「選択」という考え方に通じるものです。状況の変化には必ず脅威と機会の両面があり、経営者はどちらに偏ることもなく、それを見極めることが重要です。ピンチである部分にどう手を打つのか、チャンスである部分にどう入っていくのか、両面を見なくてはなりません。日本人はネガティブ思考に偏りがちで、ポジティブシンキングが苦手であるという人が多くいますが、楽観性のみ推奨される風潮には異を唱えたいです。ただ、徹底的に心配したうえで、必要なリスクは取らないと次の展開はないことだけは間違いありません。

* Initial Coin Offeringの略。企業が仮想通貨の株券ともいえるトークンを発行し、出資者から仮想通貨などの事業資金を調達する仕組み。

これからの金融業の役割

あらゆる産業が自動化されてゆく時代において、人を介する金融業の存在意義は、今後も継続するのでしょうか？

伊佐山 人生100年時代といわれる現代、「一生懸命働いて貯蓄をし、定年後は年金で暮らす」という、日本人の従来型人生モデルが通用しなくなりつつあります。資産運用なくしては、リタイア後の生活が難しい時代です。しかし、そのような変化を完全に認識している人は少ないのではないのでしょうか。個人向けの金融サービスの役割と意義はより大きくなっているにもかかわらず、日本ではいまだに「お金は働いて稼ぐものだ」といった意識が強く、欧米と比較して個人の金融取引や資産運用に関する金融リテラシーが低いと思います。金融知識の啓発や教育活動も金融機関の大きな役割でしょう。

松井 私は、一概に日本人の金融リテラシーが他国と比較して低いとはいえないと思っています。算数の成績は先進国のなかでも上位ですしね。ただ、投資の成功体験は決定的に不足しています。そういう意味でもコンサルティング営業の重要性はますます増していくと感じています。



伊佐山 元

Wil共同創業者CEO

1973年生まれ、東京都出身。1997年、東京大学卒業後、日本興業銀行(現みずほフィナンシャルグループ)に入行。米国大手ベンチャーキャピタルDCMを経て、2013年Wilを設立。

伊佐山 法人向けのビジネスに関しては、企業が生き残りをかけてグローバルに成長する必要があり、クロスボーダー案件の重要性が高まります。大和証券グループが進めている、グローバルネットワークを活用した欧米でのM&Aビジネスの展開は、日本企業にとって期待の大きいものです。

松井 コーポレートガバナンス・コード、スチュワードシップ・コードの影響が徐々に浸透し、日本企業の行動も変わり始めています。多くのPEファンドが日本企業の行動の変化をチャンスと捉えて日本拠点を強化していますね。当社がM&Aのグローバルネットワークを強化したことは、こういった変化する日本企業のニーズに応えていく目的があることも事実です。一方、クロスボーダーM&Aの市場規模は年間当たり、日欧間の1.6兆円、日米間の2.3兆円に対して、欧米間は35兆円の規模があります*¹。単に日本企業のためというのではなく、世界中のクライアントに対して、グローバルにM&Aサービスを提供することにより、当社の収益性を向上させる狙いもあります。

伊佐山 私は多くのベンチャー企業を見てきた経験から、バックオフィスの脆弱さがベンチャー企業の最大の弱点だと感じています。資金に制限のあるベンチャー企業は、セールスやエンジニアといった成果を出しやすい人材の確保を優先するため、ミドルオフィスやバックオフィスがおろそかになりがちで、それが企業価値棄損の原因にもなります。今後、日本でもベンチャー企業が増えないとまずいという状況が想定されるなかで、この点でも、証券会社含め、金融機関が果たす役割は大きく、積極的にビジネスの機会を見出していく必要があるでしょう。

また、業務が自動化されるほど、対面サービスの価値が上がるとい現象もあります。大和証券グループには、これまで培った豊富な人的資本、顧客ニーズを直接探り出す力があります。ただし、従来型の商品・サービスでは、対面サービスの価値は下がっていくでしょう。業務のコストカットをする一方で、より付加価値の高い事業に人材をシフトさせることが重要です。

松井 日本企業は、欧米企業に比べて人材シフトが得意だと思います。全員総合職のような形の採用の仕方が一般的で、ダイナミックに異動や転勤による再編ができます。欧米の金融機関において、リテールとホールセールで部門間の人材の異動は、ほとんど行われませんが、当社では機動的に行っています。また、たとえばIB部門*²の人材は、当社で培われた知識を使って、ベンチャー企業のミドルオフィスやバックオフィスだけでなく、投資や経営アドバイザリーなど、他分野でも活躍できるでしょう。IB部門に限らず、当社のあらゆる部門の人材がさまざまな可能性を持っています。そういった点で、経営の効率化とあわせた人材の有効活用には、柔軟な対応が可能です。大和証券は柔軟に変化に対応してきた歴史があるから116年間存続しているのだと思います。この柔軟性は当社の強みだと感じています。

*¹ Thomson Reuters「M&A市場規模2017年実績」。

*² Investment Bankingの略。投資銀行。



イノベティブ・マインド

企業が自らの意思で、意図的にイノベーションを起こすことは可能でしょうか？

松井 伊佐山さんは、イノベーションの土壌が日本には足りない、常々仰っていますが、大和証券グループのなかでイノベーションを起こすには、何が必要だと感じますか？

伊佐山 イノベーションという言葉が、これまで起きたことのない化学反応による付加価値を指す以上、ロジックやプロセスで説明できない部分が、結局大きく残ります。すなわち、イノベーションには必ず不確実性とリスクが伴います。多くの日本の大企業は意思決定は、稟議書によって皆をロジカルに説得することを前提とした仕組みなので、イノベーションは起きにくい文化だと思います。イノベーションのもとになるのは、過半数が賛成するアイデアではなく、むしろ皆に反対されるような価値が顕在化していないアイデアです。たとえばメルカリが世に出たとき、すでにC to Cの市場にはYahoo!オークションやeBayといったサービスが存在しました。常識的に考えれば、先行者が存在する領域にチャンスはないようにも見えますが、メルカリはサービスをスマートフォン上に限定し、ユーザー体験を徹底的に向上させることで成功し、世を驚かせました。実現可能性が低いアイデアに思えても、「やってみよう」という判断ができることが重要なのです。結局、意思決定者の熱量が重要なので、そこはサイエンスではないと思います。

松井 ときには外野の声を無視することもある必要ということですね。しかし予算を割くことには当然責任が伴います。過半数が反対しているとはいえ起案した当人は大真面目で勝つつもりでしょう。しかし、経営は過半数が反対している案件に対してどういう基準でGOサインを出すべきだと思いますか？

伊佐山 単純にいうと、どこまでバッファーや裁量を見込んで、予算を割くかだと思います。アメリカでは、研究開発費一定額の裁量をアイデアを持った社員に与える企業があります。日本にも、コーポレートベンチャーキャピタルといった制度はありますが、実際は稟議書文化のなかで課題が多いように思います。ドイツのSAPは、シリコンバレーに子会社を設立して新規事業を始め、それが後に全社的なマジョリティーへと成長しています。

松井 しかしIBMの例などは、社内でイノベーションを起こしたというよりは、あたかもポートフォリオマネージャーが、事業の売却と買収を繰り返して、IBMの事業ポートフォリオをどんどん入れ替えていっただけのようにも見えます。米国の大企業が必ずしもイノベティブなのかという疑問もあります。

伊佐山 確かにGoogleやFacebook、Appleといった企業でも、多くの優良事業は買収によって始まっています。こうした企業を、「M&Aによって新しい技術やマーケットを手に入れた」と単純に見るべきでなく、これらの企業の共通点として、それを可能とする膨大な研究開発の蓄積やリベラルな風土があることに注目すべきです。



松井 大和証券グループも新しい事業領域を探るべく、さまざまな取組みを始めています。2018年2月に発表したKDDIとの資本業務提携をはじめ、多くの異業種企業と証券ビジネスのコラボレーションを展開しています。技術を手に入れるための買収を行うという局面もあると思います。また、これからは既存事業と新規事業の「カニバリゼーション」を恐れず、証券業にイノベーションを起こす投資を惜しまないことの重要性は増していくのではないのでしょうか。かつて大幅な低コストを打ち出したネット証券の台頭時には当社グループも大きな影響を受けましたが、さらなる低コストが要求される時代には、既存の手数料体系を持ったネット証券の方が、不利な立場となる可能性だってあります。今後の新しい証券サービスを創っていくのは、むしろ当社グループなのかもしれません。

伊佐山 新しいアイデアを試すことのできる組織づくりがファーストステップだとすれば、万が一それが失敗したときに、すぐに損切りの判断ができる仕組みをつくるのがセカンドステップです。日本企業では、いったん進めてしまった計画を止められずに損失を拡大し、次の投資ができないということが起こりがちです。この2つのステップを組織としてうまくつくれるかどうかが今後の課題でしょう。

会社がどうやって存続するかという危機感とイノベーションを直結させるには、組織のトップが社内のリスクテイカーを率先してケアすることです。それにより新しいアイデアが意欲的に提案され、撤退の意思決定も迅速にできる土壌を構築できると思います。

Wilを創業して間もない、何もなかったころから、大和証券グループの皆様には「変革の種を後方支援する組織なんです」といっていただいて、実際にお付き合いしてきたなかで、新しいことをやりますという、反応の速さや意思決定の大胆さを何度も見てきました。中田社長を始めとして、現在の経営陣の方々は極めてオープンでリベラルな考え方をお持ちです。大和証券グループにはすでにイノベティブな発想を実現する土壌があり、我々のような外部の人間と交流を増やすことで、本来持っている機能がより活性化していくと思います。

松井 実際、企画担当役員として新しい案件を起案する過程で、当社の投資に対する意思決定は他社との比較で速いと感じる場面は何度もありました。中田社長は「イノベーションとは、数多くの失敗を繰り返した者だけに与えられる、最高の結果」だといっています。これからも、今まで以上に当社発のイノベーションを起こすことができると確信しています。

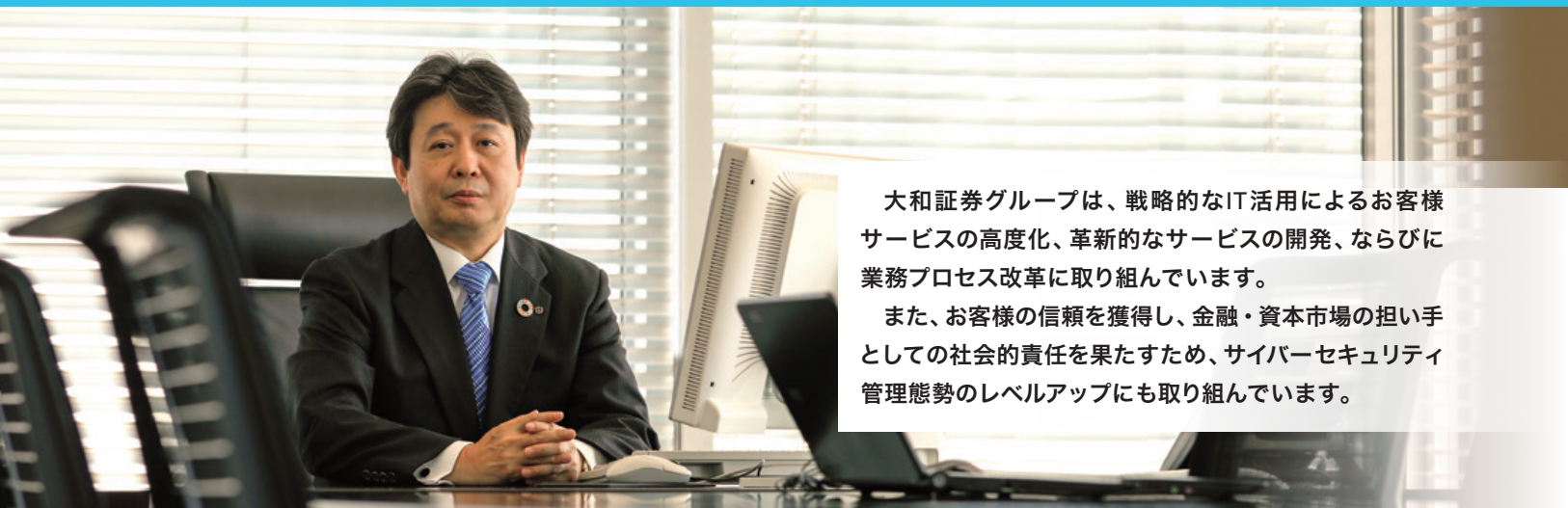
伊佐山 シリコンバレーという場所には、エンジニアの聖地としてのスタンフォード大学があり、古くからレーダーや半導体の技術などが集積していて、そうした歴史がイノベティブな才能を引き付ける磁力になりました。それは行政が人為的につくったものではなく、時間をかけて自然に生み出された文化です。ですから、同じものを日本につくろうという議論には反対です。そうではなく、日本企業が実際にシリコンバレーを訪れて、その文化を学び、うまく利用すべきだと考えています。来月*に、大和証券グループの執行役会をシリコンバレーで行いますが、極めて意義の大きいことだと思っています。

*対談時より。

松井 最先端のテクノロジーやスタートアップを産み出し、急速に変化しているシリコンバレーに経営陣が赴き、企業訪問や現地でのワークショップを通じて直接空気を肌で感じることで、経営に対する示唆を得ることを期待しています。執行役会には伊佐山さんにも出席していただきます。よりオープンな環境のなかで、従来とは異なる新しい議論の形ができるんじゃないかと楽しみにしています。時代は面白くなってきましたね。



戦略的なIT活用とサイバーセキュリティへの取り組み



大和証券グループ本社
専務執行役 CIO

中川 雅久

大和証券グループは、戦略的なIT活用によるお客様サービスの高度化、革新的なサービスの開発、ならびに業務プロセス改革に取り組んでいます。

また、お客様の信頼を獲得し、金融・資本市場の担い手としての社会的責任を果たすため、サイバーセキュリティ管理態勢のレベルアップにも取り組んでいます。

戦略的なIT活用

昨今のテクノロジーの進化やデジタル化の進展を背景に、ITの果たすべき役割は既存ビジネスの拡充・業務効率化から新規ビジネスの創出やビジネスモデルの変革へと広がっています。また、音声認識や人工知能(AI)、RPA*といった技術が実用段階を迎えたことにより、幅広い領域で業務効率化の余地が拡大しています。大和証券グループは、あらゆる業務をデジタル化し、外部企業・サービスとのアライアンスやグループ内連携を柔軟かつ機動的に展開するとともに、先端技術を活用した業務効率化によって社員がより付加価値の高い業務に取り組む時間を創出し、すべての社員が生き生きと活躍できる環境を整備することで、お客様満足度の向上や社会的課題の解決、ひいては企業価値の向上につなげる好循環を目指しています。

このような考え方にもとづいた戦略的なIT活用の取り組みが評価され、2018年5月、大和証券グループ本社は「攻めのIT経営銘柄2018」に選定されました。2018年度にスタートしたグループ中期経営計画“Passion for the Best” 2020では、この取り組みを加速させ、お客様サービスの高度化、革新的なサービスの開発、ならびに業務プロセス改革を推進していきます。

* Robotic Process Automationの略。AIなどの技術を活用することにより、オフィス業務などを自動化する技術・仕組み

サイバーセキュリティ

テクノロジーの進化やデジタル化の進展によってさまざまな可能性が広がる一方、サイバー攻撃の脅威が世界的に高まっています。特に、2020年に東京オリンピック・パラリンピックの開催を控える日本では、政府・企業が総力をあげて対策を強化することが求められています。従前より、大和証券グループは、お客様の信頼を獲得し、金融・資本市場の担い手としての社会的責任を果たすため、海外拠点を含むグループ全体でサイバーセキュリティ管理態勢を整備し、情報資産の保護とお客様への安定的なサービス提供に努めています。具体的には、グループ横断的な専門組織(Daiwa-CSIRT*)を設置して外部機関とも連携しながら、攻撃手法や脆弱性に関する情報を収集・分析するとともに、ひとつの対策をすり抜けても検知・防御が可能な技術的対策の多層化、攻撃の痕跡を早期に発見できる分析環境と24時間365日のインシデント対応態勢の整備を進めてきました。今後とも、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、管理態勢のレベルアップに取り組んでいきます。

* Computer Security Incident Response Teamの略。サイバーセキュリティ管理組織

経営管理態勢

70	会長メッセージ
72	中期経営計画 “Passion for the Best” 2020策定プロセス
74	三委員長特別対談
78	取締役
80	執行役
81	コーポレート・ガバナンス態勢
86	リスクアペタイト・フレームワーク
87	リスク管理
92	IT戦略・システムリスク管理
93	コンプライアンス
94	ディスクロージャー・投資家との対話
95	CSRマネジメント
96	証券ビジネスの役割と社会的責任
98	お客様への良質なサービスの提供
99	お客様の声を活かす仕組み
99	経済・金融分野での教育活動
100	経済・社会および投資情報についての分析・提言の発信



コーポレート・ガバナンスで最も重要なことは、企業がその持続的成長に資する最良のガバナンス形態を追求し、また時代環境の変化も踏まえながら進化させていくことです。

当社グループは、1999年に国内上場企業として初めて純粋持株会社体制に移行して以降、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を構築してきました。2004年に委員の過半数が社外取締役により構成される監査委員会、指名委員会、報酬委員会を有する委員会等設置会社へ移行し（現在の呼称は指名委員会等設置会社）、2017年には、三委員会の委員長はすべて社外取締役を選任しました。

取締役会のさらなる実効性向上に向けた取組みのひとつとして、2018年4月にスタートした中期経営計画“Passion for the Best” 2020の策定過程における、社外取締役の関与があげられます。計画策定の初期段階から複数回にわたり、取締役会で活発な議論を行ったほか、社外取締役のみで構成される「社外取締役会議」でも議論を重ねました。社外取締役の方々からいただいた中長期的・多角的な視点からの提言は、中期経営計画の骨格・理念にも反映されており、社内外に向けてより客観性・納得性の高い計画を策定できたと評価しています。

当社のみならず、日本企業に求められるコーポレート・ガバナンスの水準は年々高まっており、2015年6月に施行されたコーポレートガバナンス・コードが2018年6月に改訂されました。日本企業のコーポレート・ガバナンスはまだ遅れており、これをより国際的な水準に近づけるためとの見方もありますが、私は、コーポレートガバナンス・コードは、普遍的な目安、参考にすべきガイドラインとして捉えるべきだと考えています。すべてを形式的にコンプライすることよりも、その原理・

原則を十分に理解したうえでより実効性を重視し、日本の社会風土も含めて、個々の企業の歴史や実態に沿った体制を追求することが重要であると考えています。

たとえば、当社では、多くの国内上場企業と同様に、CEOは社内の取締役から選任されていますが、将来の経営者候補となる新任役員候補者については、早期から戦略的に育成を進めており、選抜型マネジメント研修「大和経営アカデミー」や海外のエグゼクティブMBAプログラムへの派遣などを通じてマネジメントスキル向上の機会を与えるほか、複数の担当部署でさまざまな経験を積ませることで、長期にわたりフィルターをかけ、選抜しています。指名委員会の役割は、こうしたプロセスに信頼性・透明性が確保されているかを監視することであると考えています。

報酬については、2018年度より役員報酬制度に議決制限付株式を導入し、役員報酬における株価連動型報酬の割合を高めたことで、より中長期の企業価値向上に対するインセンティブを強化しました。報酬額の決定に際しては、報酬委員会において事前に決めた指標をもとに算出し、透明性の確保を行っています。

コーポレート・ガバナンスで最も重要なことは、企業がその持続的成長に資する最良のガバナンス形態を追求し、また時代環境の変化も踏まえながら進化させていくことです。当社グループにおいても、株主の皆様に対する合理性と透明性を堅持しつつ、持続的な企業価値の成長に資するコーポレート・ガバナンスの充実に継続的に取り組んでまいります。

大和証券グループ本社
取締役会長

日比野 隆司

中期経営計画 “Passion for the Best” 2020 策定プロセス



社外取締役からの意見

環境変化への対応について

当社の根源的価値である「人材」の獲得、教育、リテンションについては、競争環境が変化したとしても、変わらず重要な問題となる。

AIに精通する若く有能な人材を確保することは、長期的にプラスに働くものと考えられる。

金融業界の競争が激化するなか、富裕層・資産形成層の資産をどこが取り込むかが鍵であり、証券会社の強み・弱みを理解したうえで戦略を練る必要がある。

顧客満足の実現について

長生き世代の関心事は、相続のための資産形成だけでなく、自身の老後の生活の安定であり、そのためにどのような資産形成が必要かという論点も次期中期経営計画のなかに含めてほしい。

世の中のニーズ・顧客のニーズを把握し、顧客層に合わせたコンサルティングを行うべきである。また、人々の幸福度を高めるという要素を取り入れた方が良い。

お客様本位KPIについては「預り資産」と「お客様満足度」の2つを採用しているが、お客様満足度を高めた結果として預り資産が増加するということを常に留意してほしい。

2017年度の大和証券グループ本社取締役会では、新中計策定に向けた長期にわたる議論を行いました。まず社外取締役会議*にて、これまでの中計や、戦略の他社事例、事業環境の見通しなどについて、社外取締役が理解を深めました。その後取締役会にて「当社グループが社会に求められている責任・役割とは何か」というテーマや、新中計の方向性を議論しました。社外取締役から多くの提言や質問がなされ、社内取締役や担当執行役員との対話を重ねながら、議論の結果を新中計に反映していきました。

*社外取締役相互における情報共有を主たる目的とした会議



2018年1月

取締役会

- 新中計の骨子
- KPIの具体化
- 各部門の個別戦略の方向性

2018年3月

取締役会

予算策定

決議

持続的成長戦略について

今後10年程度のビジョンを前段として当初3年の計画を考えた方がよい。テクノロジーが進化していくなかで、投資分野を見極め、主導権を握る必要があり、そのためには長期的なビジョンを持つことが必要である。ESGやSDGsに対しても何が実行できるかを盛り込んだ方がよい。

金融業界のなかでの証券会社の位置付けを明確にし、今後の10年を見据えて今やっておくべきことを考える必要がある。

SDGsへの取組みについても新中計に含めた方がよい。

KPIの設定について

従業員満足度などの社会的KPIも新中計に盛り込むべきではないか。

当社の自己資本規制比率が他社と比較して高いのは、さらにリスクを取れる環境であるという意味なのか。

(回答：パーゼルⅢ完全適用時でも、さまざまな分野での新たな投資検討を行う余力はある。)

三委員長特別対談

大和証券グループは、優れたコーポレート・ガバナンスを目指してこれまで先進的に取り組んできました。今後も、グローバル化がさらに進行し、不確実性がより高まる社会において、ガバナンスのあり方を継続的に追究していきます。今回は、大和証券グループ本社の3名の社外取締役、指名委員長の小野寺正氏、監査委員長の但木敬一氏、報酬委員長の竹内弘高氏に意見を交換していただきました。

監査委員会 委員長
社外取締役
但木 敬一

指名委員会 委員長
社外取締役
小野寺 正

報酬委員会 委員長
社外取締役
竹内 弘高

それぞれの経験から、経営トップに期待すること

但木 情報化が進む社会のなかで、企業が直面する最大のリスクのひとつがレピュテーションリスクです。そのこと自体の経済的価値がどれほど大きいかというのと、全く違う次元で、レピュテーションに大きな傷がつくと、その企業の屋台骨が揺らぎかねないほどの打撃を受けるというところが、レピュテーションリスクの非常に恐ろしいところです。

本業でその商品や製品について疑いが掛けられるということになると、これまでの業績とは全く関係なく、その会社の根本が揺らぐようになってしまいます。当社の場合でも、不当にお客様の利益を害して、社員あるいは会社が儲かるというような事態が、万が一生じた場合には、会社が非常に大きな打撃を受けるだろうということは、想像に難くありません。そして、こうしたリスクを完全に防止することは、なかなか難しいことです。

会社のガバナンスも非常に大事ですし、監査も非常に大事ですが、突き詰めていけば、社員がどれだけ会社で充実しているか、自分の会社にどれだけ誇りを持っているか、そういうことが最後の砦になると思います。ですから、最後の守り手として、社員の会社に対する愛情を育むということも重要だと思います。

万が一リスクが顕在化した場合には、いかに早く、トップがそのリスクを正確に認識できるか、情報伝達の速さが非常に大きな影響をもたらします。

トップがどのような態度をとるかによって、そのレピュテーションリスクが非常に大きくなってしまふ場合と、割合に沈静化できる場合に分かれます。トップがいかに早く情報を正確に得るかに加えて、その対応を絶対に誤らないことが肝心です。やはり、お客様本位という姿勢を最後まで貫いた対応をするということが、レピュテーションリスク対策の決め手となると考えています。

小野寺 私はKDDIの合併から約半年後に社長に就任し、十数社をまとめ上げていくことを任されました。トップに何を期待するかというのは、会社のそのときの状況、発展のステージ次第です。現在の和証券グループは、環境が変化していくなかで、新しいことを推進していかなければならない状況です。そのときのリスクの取り方は、旧来型のずっと続けてきたビジネスとは、違う形のリスクになります。そのリスクをどう理解して、どのようにリスクテイクしていくかというのが、今後、トップに求められる形になるだろうと思います。

トップ(代表執行役社長)の選任は

取締役会の決議事項となりますので、指名委員会としてどう見ていくかは難しいのですが、当社の場合には、取締役もしくは執行役員になる時点で、指名委員会にて資質を見えています。日本企業の特徴ですが、社内から社長が選ばれる場合には、社内のことを最もわかっている前任の社長、会長の意見が重視されるのは当然だと思います。指名委員会の役割は、選ぶ際のプロセス、条件に関して提言し、しっかりと検討させることです。社外からの社長招聘は当社を含めて日本の企業には普及していませんし、そういう意味では、私としては、指名というよりは、むしろきちんと選定のプロセスを明確にすることが、指名委員会としての役割ではないかと思っています。

また、社長の選び方というのはそのときの状況で全く異なると思いますが、指名委員会がある以上、ステークホルダーの皆様に、どのような条件、理由で、こういう取締役を選んでいますということを示し、透明性だけは確保していかなければならないと考えています。指名委員会の委員が、それぞれの今までの

但木 敬一(監査委員会 委員長)

会社のガバナンスも非常に大事ですし、監査も非常に大事ですが、突き詰めていけば、社員がどれだけ会社で充実しているか、自分の会社にどれだけ誇りを持っているか、そういうことが最後の砦になると思います。



ステークホルダーとの関わり

経験を活かして、問題点を皆で持ち寄り、それを指名委員会として議論することが重要です。指名委員会がひとつの方向に向かってしまうと、間違いの元となりかねません。

竹内 企業のグローバル化や、グローバルでの競争力を育成するために、私が関わった他社の例では、戦略的パートナーや海外支店のマネージャーなどを交えて、数十人のグループで、英語による徹底的なディスカッションを行う研修を導入している企業があります。数週間にわたり、研修イコール仲間づくりとして行っています。また、日本の長寿企業が海外大手を買収し、改めて創業精神の浸透や英語での社員交流を推進するプログラムを導入した例もあります。社長が買収先の従業員に対して「I am the boss」と言い切っていたのが印象的でした。これらの例では、英語で、企業の抱える問題について、本音の青臭い議論を交わすことができています。そのような機会が、特にグローバル化が進んだケースでは重要になると思います。

大和証券グループでは、スタンフォード大学やハーバード大学のプログラムへの派遣を導入しており、いろいろな業界の世界のリーダーたちと切磋琢磨する機会を提供しています。将来的には、社内の未来を担う人材を国内外から集めて本気の議論を交わせる研修があっても良いかもしれません。2018年6月に当社の執行役会をシリコンバレーで行い、GoogleやFacebookを訪問しました。こうした貴重な機会に、ビジターとして行くのではなく、そこで喧嘩してこいというぐらいのプログラムができればいいと思います。

小野寺 正(指名委員会 委員長)

大和証券グループが積極的に日本企業のガバナンスについて発信していくことで、海外でもっと日本企業が理解してもらえるようになるのではないのでしょうか。

竹内 私はステークホルダーという概念をもっと広く捉えるべきだと感じています。米国では株主、日本ではやや広く従業員や顧客などが含まれますが、私は「未来」が最も重要なステークホルダーだと考えています。だからこそ、企業のビジョンというのは、「どのような未来を創ろうとしているのか」ということであり、「どのような会社になるか」というよりも、社会的観点から考えることが鍵になると思います。企業活動がそれぞれ異なるのは、考えているビジョンが違うからです。コーポレート・ガバナンスをあまり狭く捉えず、外国の真似をするでもなく、もう少し日本の企業文化の良いところを取り入れるべきだと思いますし、さらに、未来を考えてほしいというのが私見です。

小野寺 とても共感できます。江戸時代から日本の商人には「売り手良し、買い手良し、世間良し(三方良し)」という素晴らしい概念があるにもかかわらず、海外からコーポレート・ガバナンスやステークホルダーの概念について遅れているといわれるのは、この言葉には株主という考え方がないからです。これまでの日本企業はどちらかというと、株主を軽視してきたことは事実だと思います。大和証券グループは証券会社として先進的に、株主に対して報いていくべきですし、同時に、ほかの企業にもわかっていただく取組みもしなければいけないと思います。

同時にコーポレート・ガバナンスについても、日本的な形というものがあって良いと思います。海外でも欧州と米国でガバナンスの形は違います。当社が積極的に日本企業のガバナンスについて発信していくことで、海外でもっと日本企業が理解してもらえるようになるのではないのでしょうか。それは結果的に当社グループのビジネスにも効果的だと思います。

コーポレート・ガバナンスのあり方

但木 大和証券では、2017年度から、ボトムアップの営業体制への大転換を導入しました。営業員から支店長、本社役員までが、これまでのやり方を変更することは簡単ではありませんが、それを行おうと決断したわけです。

ガバナンスという言葉は、上から下への支配というニュアンスがありますが、今、ガバナンスにおいても、当社グループが目指す「クオリティNo.1」を実現するうえで、営業員からお客様の実態を伝え、本社が計画をつくるという、下から上への経路が重要になります。

証券会社の目的が目先の利益であれば、富裕層だけをターゲットにしていれば良いでしょう。しかし、日本の勤労階級が、人生100年時代の一生涯を安心して暮らせるように資産形成をし、その手助けをするのが証券会社だという、社会的存在としての意義を認識することが非常に重要です。会社全体がこうした価値観を共有し、協働していくことがガバナンス上重要で、前述のレピュテーションリスクの問題においても要点となります。

竹内 インドのタタ社がガバナンスの参考にしたのが、日本の長寿企業だといわれています。タタ社が『新日本永代蔵』を翻訳し、見いだしたガバナンスの重要な要素は、古い日本企業が代々守ってきた「家訓」でした。これは欧米とは全く違う発想です。世界のなかで300年以上存続している企業の4割が日本企業という統計もありますが、これこそまさにサステナビリティだと思います。ガバナンスについて日本企業から学ぶべきところもあるのではないのでしょうか。

但木 大和証券グループはグローバルスタンダードに敏感に、ガバナンス体制を構築してきたと思います。国内企業に先駆けて社外監査役を置いたり、社外から諮問委員を招聘したり、委員会方式を採用しました。持株会社体制は国内上場企業で初めて採用しました。

社外取締役の人数が14人中6人だといっても三委員会の委員長は全員社外取締役で、すべての委員会の過半数が社外取締役になっており、グローバルスタンダードを意識できていると思います。

小野寺 仰るとおり、大和証券グループはガバナンスにおいて日本企業のなかでも先進的な取り組みを実施してきましたが、世の中的にはあまりにも形式基準による判断が蔓延しすぎています。私は、ガバナンスの形はいろいろな形があって良いと思います。それぞれに、自分の会社にとって最も良い体制とは何かということを考え、どのようにその形を整えていくかが重視されていくべきだと思います。



竹内 弘高(報酬委員会 委員長)

コーポレート・ガバナンスをあまり狭く捉えず、外国の真似をするでもなく、もう少し日本の企業文化の良いところを取り入れるべきだと思いますし、さらに、未来を考えていってほしいというのが私見です。

取締役



日比野 隆司
取締役会長

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 最高経営責任者（CEO）を務め、経営者としての豊かな経験と見識を有しています。



中田 誠司
取締役

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 最高経営責任者（CEO）を務めています。幅広い視野にもとづいた経営戦略を示すとともに、当社グループの経営管理を適切に実行する知識・経験を有しています。



松井 敏浩
取締役

代表執行役副社長
最高執行責任者（COO）
兼 企画担当 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）、企画担当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。



高橋 一夫
取締役

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。



松下 浩一
取締役

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

1984年 大和証券入社

大和証券（株）の人事部長、梅田支店長、京都支店長を務め、2008年に大和証券（株）の執行役員に就任して以降は、企画・人事担当、商品担当、当社の広報担当、コンプライアンス担当、大和証券（株）のグローバル・マーケティング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およびリテール部門副担当を務めています。企画・人事部門、マーケティング部門、リテール部門、コンプライアンス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。



田代 桂子
取締役

専務執行役 海外担当
大和証券 専務取締役

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・マーケティング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。



小松 幹太
取締役

専務執行役
最高財務責任者（CFO）
兼 海外副担当
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・マーケティング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・マーケティング（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を歴任し、現在は当社の最高財務責任者（CFO）および海外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。



松田 守正
取締役

1989年 大和証券入社

企画部門、投資銀行部門、マーケティング部門などの業務に携わった後、当社のIR室長、内部監査部長を歴任しています。企画部門・内部監査部門における豊富な経験・知識を有しています。



但木 敬一
社外取締役

1969年 東京地方検察庁 検事
1996年 大分地方検察庁 検事正
1997年 最高検察庁 検事 法務大臣官房長
2002年 法務事務次官
2004年 東京高等検察庁 検事長
2006年 検事総長
2008年 検事総長を退官 弁護士(現在)
2009年 大和証券グループ本社 社外取締役(現任)

法務事務次官、東京高等検察庁検事長、検事総長を歴任し、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いています。なお、当社社外取締役就任期間は9年間です。



小野寺 正
社外取締役

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)

KDDI株式会社社長などを歴任し、現在はKDDI株式会社相談役です。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4年間です。



小笠原 倫明
社外取締役

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)

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3年間です。



竹内 弘高
社外取締役

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)

一橋大学商学部教授などを歴任し、現在はハーバード大学経営大学院教授です。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2年間です。



西川 郁生
社外取締役

1990年 センチュリー監査法人
(現 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 慶応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 慶応義塾大学大学院商学研究科客員教授(現任)

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2年間です。



河合 江理子
社外取締役

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)

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。その経歴を通じて培われた経営に関する豊かな知識・経験を当社の経営に活かしていただくべく、2018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。

執行役



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 企画担当 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



松下 浩一*

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



岩本 信之

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



田代 桂子*

専務執行役 海外担当
大和証券 専務取締役



小松 幹太*

専務執行役
最高財務責任者 (CFO)
兼 海外副担当
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



白瀧 勝

常務執行役
内部監査担当
大和証券 常務執行役員



望月 篤

常務執行役
人事担当
大和証券 常務執行役員



荻野 明彦

常務執行役
法務担当 兼 企画副担当
大和証券 常務執行役員



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。

コーポレート・ガバナンス態勢

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

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

持株会社体制によるグループ経営を実践する大和証券グループは、国際的な水準に適う透明性・客観性の高いガバナンス体制を目指しています。さらに、効率性・専門性の高いグループ会社監督機能を実現し、グループ各社間のシナジーを発揮する一体感のあるグループ経営体制を構築していきます。

大和証券グループ本社は、

- a 取締役会から執行役への大幅な権限委譲および執行役の業務分掌の明確化により意思決定の機動性を向上させること、
- b 社外取締役が過半数を占め、かつ委員長を務める指名委員会・監査委員会・報酬委員会の三委員会を設置することにより経営の透明性の向上を図るとともに、専門性の高い社外取締役を招聘することで取締役会の監督機能をより効果的なものとする、
- c 高い独立性と倫理観を備えた社外取締役が、各自の見識および経験にもとづき取締役会および三委員会において第三者の視点から助言等を行うこと

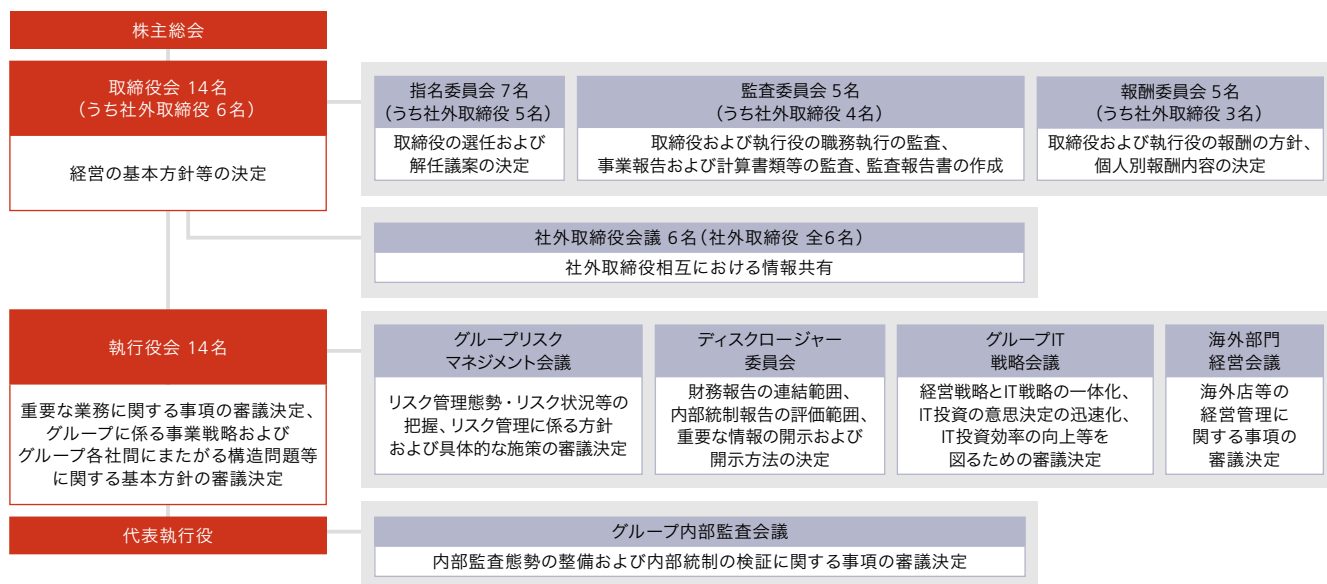
により経営監視機能を発揮することを目的として、指名委員会等設置会社形態を採用しています。

また、当社は、あらゆるステークホルダーからの信頼を獲得するため、CSR活動に積極的に取り組んでいます。CSR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。

大和証券グループのコーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンスへの主な取組み

- コーポレートガバナンス・コードへの対応状況については、コーポレート・ガバナンス報告書にて開示しています。
- 取締役会構成については、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方針を決定しています。
- 2015年10月に社外取締役相互における情報共有を主たる目的とした「社外取締役会議」を設置しました。
- 2016年度より、社外取締役を1名増やし、取締役14名のうち6名を社外取締役として選任しました。
また、指名委員会、監査委員会に占める社外取締役の割合を増やすことで、より経営の透明性、監査機能の強化を図りました。
- 2017年度より、三委員会の委員長はすべて社外取締役となり、ガバナンス態勢の一層の向上を図っています。

これまでの主な取組み

1998年6月	社外監査役を選任
1999年4月	国内上場企業初の持株会社へ移行
	経営諮問委員会を設置
	グループ経営会議を設置
2000年6月	報酬委員会を設置
2002年6月	社外取締役を選任
	取締役の任期を2年から1年へ短縮
2003年7月	経営監理委員会を設置
2004年6月	委員会等設置会社へ移行（現在は指名委員会等設置会社）
2015年10月	コーポレートガバナンス・コードへの対応
	社外取締役会議を設置
2017年4月	三委員会の委員長にすべて社外取締役を選任

2017年度の三委員会および取締役会の開催状況

指名委員会は4回開催し、コーポレート・ガバナンスに配慮した取締役会の構成、取締役候補者の指名に関する基本的な考え方、取締役候補者の選定などについて検討しました。取締役候補者の選定については、指名委員会において取締役選任基準に照らして審議・決定されますが、当基準には社外取締役の独立性を担保するための基準も盛り込んでいます。

監査委員会は12回開催し、取締役および執行役の職務執行の監査、事業報告および計算書類等の監査、監査報告の作成などを行いました。

報酬委員会は6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。

なお、取締役会は11回開催され、社外取締役の出席率は、94%となっています。

委員会構成*

指名委員会		監査委員会		報酬委員会	
小野寺 正(委員長)	社外	但木 敬一(委員長)	社外	竹内 弘高(委員長)	社外
日比野 隆司		松田 守正		日比野 隆司	
中田 誠司		小笠原 倫明	社外	中田 誠司	
但木 敬一	社外	西川 郁生	社外	小野寺 正	社外
小笠原 倫明	社外	河合 江理子	社外	西川 郁生	社外
竹内 弘高	社外				
河合 江理子	社外				

* 2018年7月時点

業績連動性を重視した役員報酬制度

取締役・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、報酬委員会において決定されます。

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

- ・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など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ストック・オプションなどを付与する。
- ・社外取締役に対しては、株価連動型報酬を設定しない。

※ なお、2018年度より、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（以下、「対象役員等」という。）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。本制度の導入に伴い、従来、対象役員等に付与していた権利行使価格を1円とするストック・オプションについては、今後は新規発行を行わないこととします。

譲渡制限付株式報酬制度の導入

当社は、報酬委員会において、役員報酬体系の見直しを行い、2018年度より譲渡制限付株式報酬制度の導入を決定しました。本制度は、大和証券グループ本社およびその子会社の取締役・執行役・執行役員等（以下、「対象役員等」という。）を対象として、中長期の業績向上へのインセンティブをより高めるとともに、対象役員等と株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的とするものです。

本制度は、「株式報酬Ⅰ」と「株式報酬Ⅱ」で構成されます。

「株式報酬Ⅰ」は、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、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させるため、譲渡制限期間*を譲渡制限付株式の交付日から、対象役員等が大和証券グループ本社およびその関連会社の役員などのいずれの地位も喪失するまでとしています。

「株式報酬Ⅱ」は、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。譲渡制限期間は交付日から3年間とし、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。

* 株式の譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない期間

2017年度大和証券グループ本社役員の役員報酬の内容

区分	取締役		執行役		計	
	支給人員	支給額	支給人員	支給額	支給人員	支給額
報酬委員会決議にもとづく報酬等の額	8名	148百万円	14名	1,331百万円	22名	1,479百万円

※1 上記の支給額には、当期の業績連動型報酬を含む。

※2 上記の支給額には、取締役および執行役に対し、ストック・オプションとして割り当てられた新株予約権の価額合計93百万円を含む。

※3 社外取締役6名に対する報酬等の総額は112百万円。

※4 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総額を記載。

個別役員ごとの報酬の総額

氏名	連結報酬等の総額	役員区分	会社区分	(百万円)			
				基本報酬	ストック・オプション	業績連動型報酬	退職慰労金
日比野 隆司	226	執行役	当社	69	10	99	—
			大和証券	46	—	—	—
中田 誠司	271	執行役	当社	69	10	144	—
			大和証券	46	—	—	—
西尾 信也	185	執行役	当社	61	8	89	—
			大和証券	25	—	—	—
高橋 一夫	132	執行役	当社	19	6	—	—
			大和証券	46	—	59	—
松井 敏浩	109	執行役	当社	43	5	49	—
			大和証券	10	—	—	—

氏名	連結報酬等の総額	役員区分	会社区分	(百万円)			
				基本報酬	ストック・オプション	業績連動型報酬	退職慰労金
田代 桂子	109	執行役	当社	43	5	49	—
			大和証券	10	—	—	—
小松 幹太	109	執行役	当社	43	5	49	—
			大和証券	10	—	—	—
中川 雅久	107	執行役	当社	42	5	49	—
			大和証券	10	—	—	—

※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 表中の当社は、大和証券グループ本社を指します。

※3 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。

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。当社のガバナンス体制は、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、当社の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。2017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、議論することによりPDCAサイクルを回し、取締役会の実効性の維持・向上に努めています。

2016年度の評価における意見への対応

2016年度の評価時の主な意見に対して、以下を始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 戦略・計画の議論充実

- 新中期経営計画の策定に当たり、社外取締役との意見交換・議論を行う回数を増やし、社外取締役の多くの意見を計画に反映しました。

2 取締役会の役割明確化・構成員多様化

- 役員研修において、外部講師を招き、コーポレート・ガバナンスに関する講義を実施したほか、社外取締役会議においても、外部講師を交えて議論を実施しました。
- 国際経験・金融分野における経験と実績が豊富な新任社外取締役が就任しました。

3 議案の理解度の向上（金融専門知識など）

- 社外取締役に対し、各議案に関する用語集を作成・配布したほか、リスク関連・規制関連などの専門分野については、担当役員・部長などが事前説明を行うなど、より深い理解を促進しました。

2017年度取締役会の実効性の評価結果の概要

2017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。

一方で、各取締役より、さらなる改善に向けた多様な意見も提示されました。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まいります。

内部統制および内部監査について

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の認識に立って、グループの事業に係る各種の主要なリスクについて当社を中心とする管理態勢を構築し、業務の有効性および効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守、資産の保全などを図っています。

また、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が着目する事項は、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、大和ネクスト銀行における銀行としての内部統制態勢、グループ連携ビジネスの状況、グループ各社に対する当社からの統制の状況などを含みます。

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。

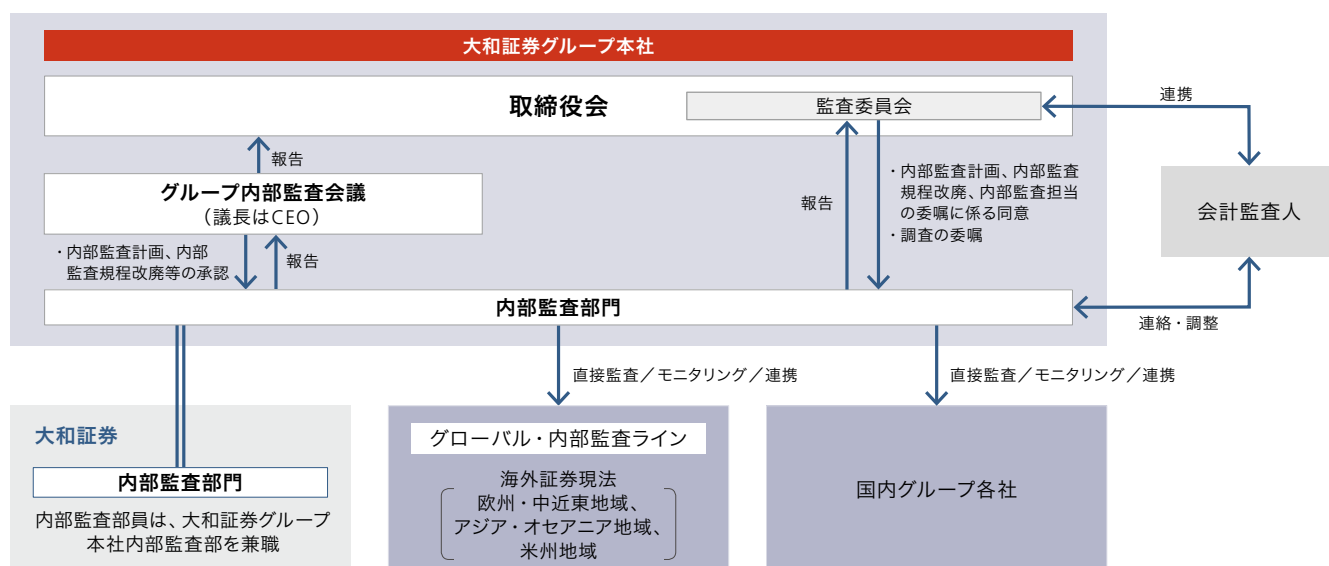
グループ内部監査会議では大和証券グループ本社や大和証券において実施した監査の結果のみならず、内外のグループ各社で実施した監査のうち、重要性の高い発見事項等についても報告しています。

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は、内部監査のグローバルスタンダードである「内部監査の専門職的实施の国際基準」(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。

大和証券グループの内部監査体制図



リスクアペタイト・フレームワーク

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

リスクアペタイト・フレームワーク

2008年の世界的な金融危機を背景に国際的な金融規制の強化が進展するなか、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・フレームワークを導入しています。

当社グループでは、このような枠組みをリスクアペタイト・ステートメントとして文書化し、グループ内へのリスクアペタイトの浸透と経営管理態勢・リスク管理態勢の水準向上を図り、リスク文化の醸成に努めています。

リスクアペタイト・フレームワークの概要

1. リスクアペタイトの特定

- ・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る。
- ・リスクアペタイトをリスクテイク方針全般に関する社内の共通言語として活用する。(この経営管理の枠組みをリスクアペタイト・フレームワークと呼ぶ。)

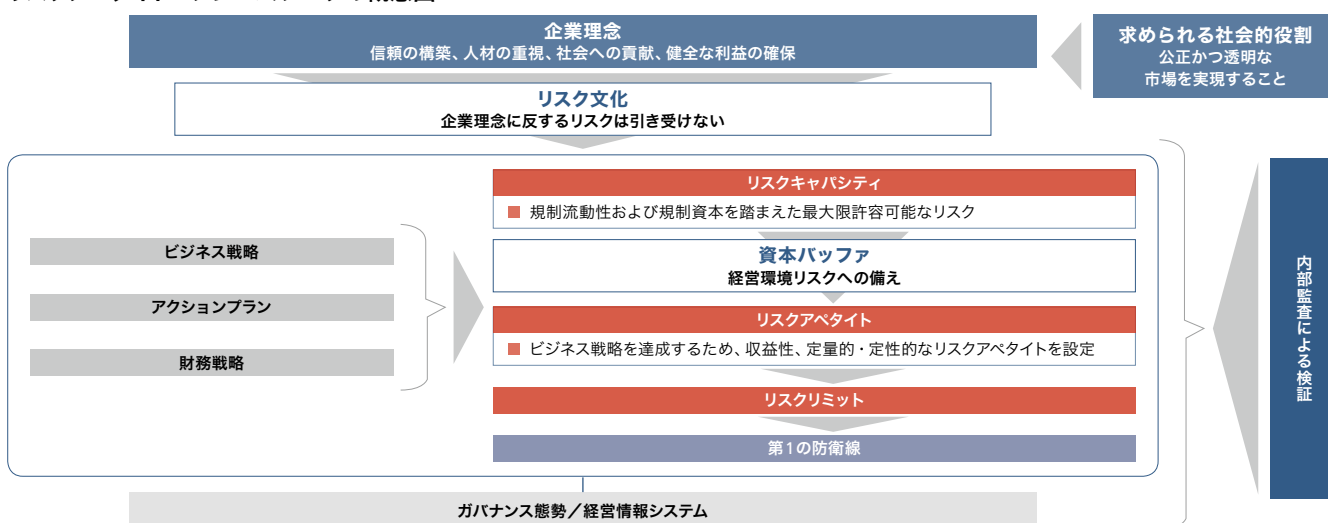
2. リスクアペタイト指標の設定

- ・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. リスクリミットの設定

- ・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。
- ・各種リスクリミットは、リスクアペタイト指標と整合的に設定され、管理・モニタリングする。

リスクアペタイト・フレームワークの概念図



リスクアペタイト・フレームワークの運営体制

当社グループでは、CEO、COO、CFOおよびCROが協力してリスクアペタイト・フレームワークを構築しています。

取締役会は、流動性と自己資本に係るリスクアペタイトの定量指標を含め、リスクアペタイト・ステートメントを審議・

決定しています。

リスクアペタイト・フレームワーク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

リスク管理の基本方針

大和証券グループ本社は、リスクアペタイト・フレームワークにもとづいてグループ全体のリスク管理を行うに際し、「リスク管理規程」を定め、次のとおり基本方針を明らかにしています。

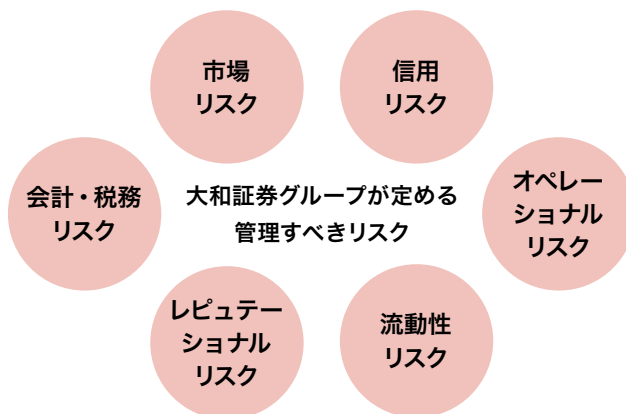
大和証券グループのリスク管理規程で定める基本方針

- 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

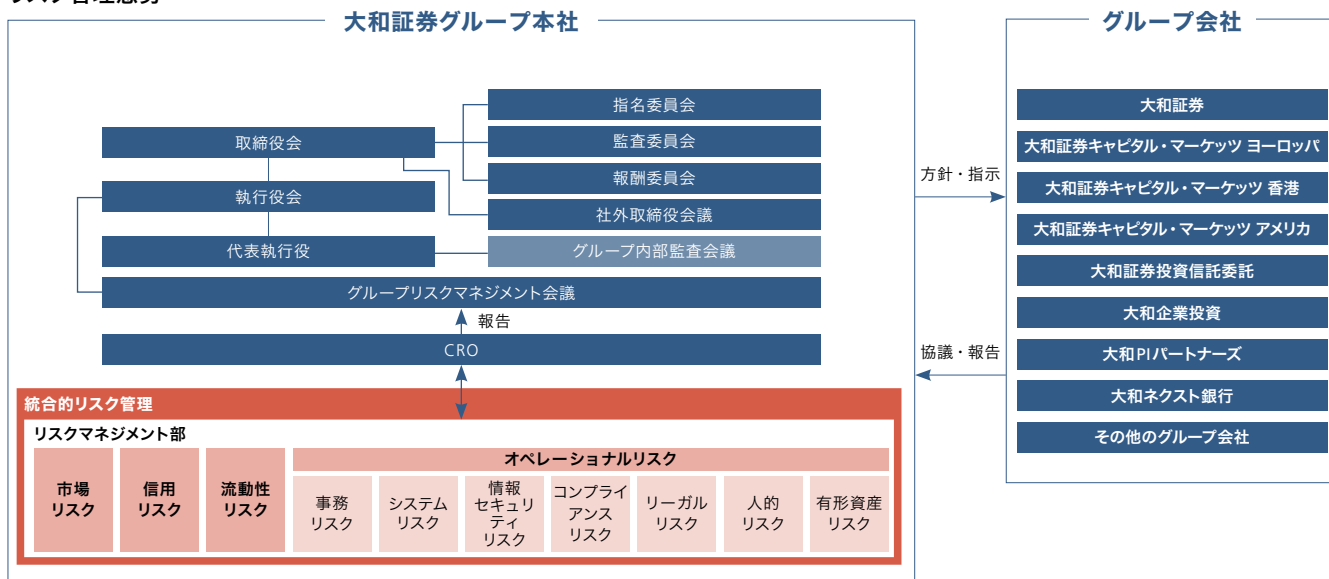
また、グループのリスクを適切に管理するため、グループとして各種のリスク限度枠を設定しています。

リスクの種類

グループで展開するビジネスには、多種多様なリスクが存在します。健全な財務構造や収益構造を維持するためには、事業特性やリスク・プロファイルを踏まえてこれらのリスクを認識し、かつ適切な評価のもとに管理していくことが重要であると考えています。



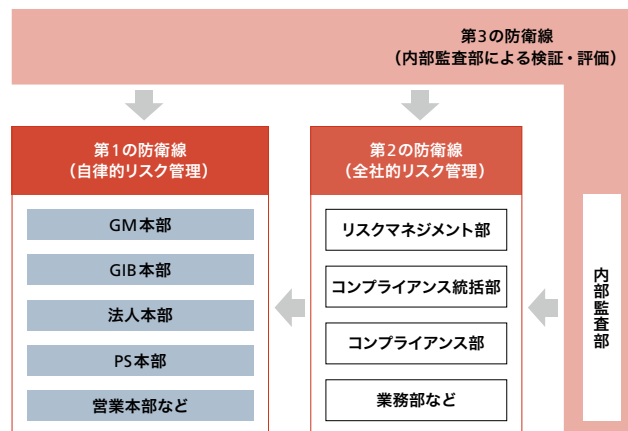
リスク管理態勢



リスク管理態勢

大和証券グループ本社は、リスクアペタイト・フレームワーク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。

子会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は子会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。子会社のモニタリングを通して掌握した子会社のリスクの状況のほか、各社におけるリスク管理態勢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に行い、リスク管理の強化を図っています。



主要リスクごとの管理体制

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、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。大和証券グループ本社のリスク管理部署ではグループ全体の市場リスクの状況をモニタリングし、経営陣に日次で報告しています。

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

*2 過去の大規模なマーケット変動にもとづくシナリオや、仮想的なストレステストにもとづくシナリオにもとづき発生し得る、当社グループにとって重大な損失額を算出すること

信用リスク管理

信用リスクとは、金融取引の取引先や保有する金融商品の発行体のデフォルト、あるいは信用力の変化などにより損失を被るリスクです。当社グループのトレーディング業務における信用リスクには取引先リスクと発行体リスクがあります。

取引先リスク：当社グループが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。

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。

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)							
	16/6	16/9	16/12	17/3	17/6	17/9	17/12	18/3
VaR (月末)	1.01	1.00	1.25	1.96	1.29	1.16	1.93	1.13
四半期								
最大値	2.26	2.53	2.97	3.16	3.41	4.19	2.00	2.03
最小値	0.99	0.98	1.02	1.56	1.28	1.16	1.06	1.07
平均値	1.53	1.40	2.02	2.17	2.59	2.29	1.34	1.46
リスクファクター別(月末)								
株式	0.27	0.44	0.40	0.54	0.34	0.43	0.68	0.28
金利	1.00	1.00	1.15	1.89	1.40	1.15	1.43	1.06
為替	0.19	0.17	0.26	0.29	0.20	0.15	0.21	0.21
コモディティ	0.00	0.00	0.03	0.00	0.06	0.00	0.00	0.00

注：2017年度第2四半期に金利リスクのシナリオ見直しを行い、2016年度第3四半期から2017年度第1四半期のVaR(月末)およびVaR(金利)を修正しました。

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。

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。

■ ビジネスを継続するうえ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する

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ています。特に近年においては、世界的金融危機および信用危機による不測の事態に備え、市場からの資金調達、金融機関からの借入等により手元流動性の積み増しを行っています。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。

■ 独自の流動性管理指標(短期・長期)を用いた流動性管理態勢を構築

大和証券グループ本社は、当社グループに適用される規制上の連結流動性カバレッジ比率のほかに、独自の流動性管理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・プランを策定

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、流動性危機時に適切に対応するため、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ています。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。

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事務リスク、システムリスク、情報セキュリティリスク、コンプライアンスリスク、リーガルリスク、人的リスク、有形資産リスクに分類し、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とは？

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。

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。

会計・税務リスク管理

会計・税務リスクとは、会計または税務における基準・法令諸規則等に照らし適正な会計処理・開示、または適正な税務申告・納付が行われないリスク、およびそれらに伴い損失を被るリスクです。

当社グループでは、財務報告に係る内部統制に関する基本規程に則り、財務報告に係る内部統制の整備および運用ならびに改善を図ることで会計リスクの削減に努めています。

また、主要なグループ会社に対して税務リスク管理として報告が必要な事項を通知し、適時に受領することで、当社グループ全体の税務リスク管理態勢およびリスク状況を適切に把握し、税務リスクを削減することに努めています。

タックスポリシーについて

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

大和証券グループタックスポリシー

- 1 大和証券グループは、法令遵守を徹底し、高い倫理観を持った適正な納税を行うことにより、社会の持続的発展に貢献します。
- 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。
- 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。
- 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。

IT戦略・システムリスク管理

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

ITガバナンス

当社グループは、大和証券グループ本社に「グループIT戦略会議」（執行役会の分科会）、グループの中核である大和証券に「IT戦略会議」（経営会議の分科会）をそれぞれ設置し、ビジネス面でのニーズや制度・規制などの環境変化を踏まえた中長期のIT投資方針・計画に関する事項を審議決定しています。

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

戦略的なIT投資

当社グループは、幅広いニーズに対応する商品・サービスの提供によるお客様満足度の向上、営業の効率化による収益力の強化、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投資を行っています。2017年度は、つみたてNISAやファンドラップ、オンラインサービスの拡充などの投資を行うとともに、音声認識やAI（人工知能）、RPAなどの技術を活用した業務効率化・業務プロセス改革への取り組みを進めたほか、お客様に安心してお取引いただくための取り組みとしてお届けいただくマイナンバーの管理やサイバーセキュリティ対策のさらなる強化を図りました。

2018年度にスタートしたグループ中期経営計画“Passion for the Best” 2020では、お客様本位の営業体制やプロダクト・

サービスの提供をサポートしつつ、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進めています。外部企業・サービスとのアライアンスやグループ内連携を柔軟かつ機動的に展開していくためのAPI*基盤、安心・安全にロケーションフリーな業務環境を提供する次世代オフィスインフラを構築するとともに、音声認識やAI、RPAなどの技術の活用による業務効率化を通じ社員の時間をより付加価値の高い業務へシフトさせることで、お客様サービスの高度化と革新的なサービスの開発につなげる好循環を目指しています。

* 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、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。特に、昨今のサイバー攻撃の脅威の高まりによりサイバーセキュリティの確保がリスク管理上の重要課題となっていることから、グループ横断的な専門組織（Daiwa-CSIRT）を設置し、外部機関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・分析しています。そのうえで、技術的対

策を多層化してひとつの対策をすり抜けても検知・防御が可能な態勢を整備するとともに、攻撃の痕跡を早期に発見できる分析環境や24時間365日のインシデント対応態勢を整備しています。

今後も、外部企業・サービスとのアライアンスや事業ポートフォリオの多様化を見据えて「大和標準」のサイバーセキュリティ対策のプラットフォームを構築するなど、引き続き、グループとしてサイバー攻撃への対応強化に取り組んでいきます。

コンプライアンス

大和証券グループでは、企業理念として「信頼の構築」、「人材の重視」、「社会への貢献」、「健全な利益の確保」を掲げています。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

2018年度のコンプライアンス取組み計画

- 情報セキュリティのレベルアップ
- グループをあげた反社会的勢力の排除態勢の強化
- インサイダー取引の未然防止態勢の強化
- マネー・ロー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・ロー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ていきます。

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。

ディスクロージャー・投資家との対話

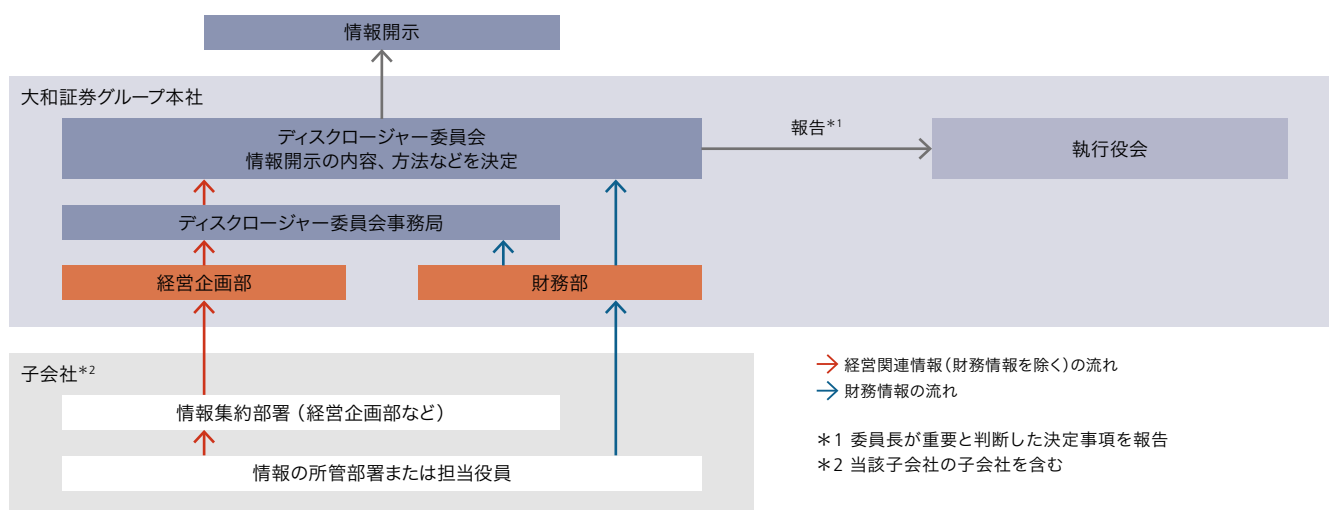
大和証券グループは、お客様、株主・投資家、地域社会や役職員などあらゆるステークホルダーの当社グループに対する理解と適切な評価を促進するため、積極的なコミュニケーション活動と公正かつ適時・適正な情報開示に努めています。

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4月の金融商品取引法におけるフェア・ディスクロージャー・ルール導入に伴い、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、決算発表当日のテレフォン・コンファレンス、個人投資家向け会社説明会、経営戦略説明会やアナリスト・国内外の機関投資家などとの1on1ミーティングの実施、大和インベストメント・コンファレンスへの参加（東京、香港、ニューヨーク）など、さまざまなIR活動を実施しています。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）の発行

などを行っています。株主の皆様に、正確でわかりやすい情報発信を今後も追求していきます。

2017年度のIR活動実績

- 機関投資家・アナリストとの面談件数 約250件
うち、海外IR活動：北米IR 2回（面談23件）、欧州IR 2回（同22件）、アジアIR 2回（同20件）
- 個人投資家向け会社説明会 参加者数合計 約2,700名
（大和証券店舗での開催回数11回、大和IR主催会社説明会 3回、インターネットライブセミナー開催回数 1回）

CSRマネジメント

大和証券グループでは、私たちが永続的に社会的使命を果たし、かつ成長するためには、ステークホルダーとの強い信頼関係が必要不可欠であると考えています。

ステークホルダーとのコミュニケーション方針

当社グループでは、時とともに変化する社会的要請の把握にあたって、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。

大和証券グループのステークホルダー



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、お取引先、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。

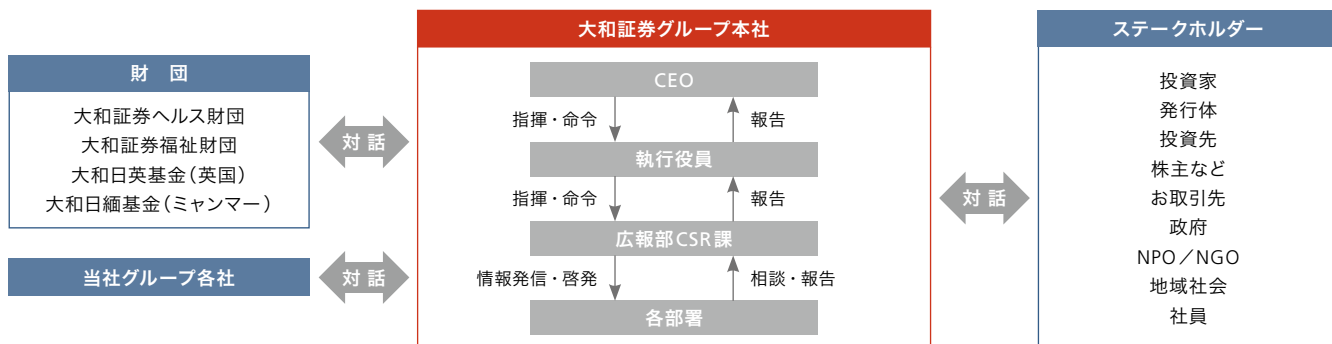
CSR推進体制

持続可能な社会の形成と経営ビジョンの実現に向け、役職員は、業務のなかで企業理念の実践に努めています。

大和証券グループ本社内に設置された広報部CSR課では、CEOの指揮下でCSRを担当する執行役員（広報担当）の指揮・命令のもと、社内外の会合などでの情報収集や対話を積極的

に行い、会議などで報告することにより執行役員と定期的にCSR課題および進捗状況を共有しています。

そして、大和証券グループの新入社員合同研修での講義のほか、各部室店や海外拠点へのCSR意識の浸透、協力体制の構築を進めています。



(2018年4月1日現在)

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きます。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)

持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則(21世紀金融行動原則)

21世紀金融行動原則は、環境省の中央環境審議会の提言のもとづくり、環境金融への取組みの輪を広げていく目的で、幅広い金融機関が参加した日本版環境金融行動原則起草委員会により策定された行動指針です。署名金融機関は自らの業務内容を踏まえ、ESGに配慮した取組みの実践に努め

ます。当社グループは、本原則の起草段階から積極的にかかわり、その枠組みづくりに主要な役割を果たしました。2011年11月に大和証券グループ本社、大和証券投資信託委託が署名しています。

機関投資家としての責任ある行動

大和証券投資信託委託の取組み

大和証券投資信託委託は、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「日本版スチュワードシップ・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。

投資先企業との対話について、2014年6月に公表した「投資先企業との建設的な対話の方針」にもとづき、投資先企業の状況の的確な把握と認識の共有、中長期の企業価値創造を目指しています。

なお、同社は、「スチュワードシップ活動の状況に関する報告」をウェブサイトで公表しています。同報告では、エンゲージメントの状況(方針、態勢、テーマ別件数等)、ESG投資、議決権行使の状況およびスチュワードシップ活動の向上策などについて記載しています。

大和証券投資信託委託：当社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>

大和住銀投信投資顧問：スチュワードシップ責任に関する活動
<https://www.daiwasbi.co.jp/company/stewardship/index.html>

投資先企業との対話：3つの主体

アナリスト(調査部)	コーポレート・ガバナンス担当者(運用企画管理部)	エンゲージメント・チーム*
通常の調査活動の一環として、企業価値の向上や持続的成長に資するためのスチュワードシップ活動を行っており、2017年度は、約490社とのエンゲージメントを実施。	- 投資先企業について、議決権行使の判断に必要な情報を収集。 - 投資先企業との対話のなかで、議決権行使の方針やコーポレート・ガバナンスに関して企業に期待する事項について説明。 2017年度においては、約130社とのエンゲージメントを実施。 2017年3月には、従来よりも詳細な議決権行使方針を開示し、同4月総会分より議決権行使結果の個別開示を開始。	アクティブ運用ファンドでの保有比率が高く、中長期の投資を行っている中小型銘柄を中心に、2017年度においては約25社とのエンゲージメントを実施。

* 調査部のアナリストとファンドマネージャー(エクイティ運用部)により構成

大和住銀投信投資顧問の取組み

大和住銀投信投資顧問においても、投資先との対話を一層強化し、スチュワードシップ責任を果たすための取組みを着実に進め、さらなる強化を図っています。

同社では、企業とのエンゲージメントに関して従来から重点的に取り組んでおり、積極的に対話を重ねることにより、投資先企業のポテンシャルをビジネスの成果につなげる働きかけを行ってきました。2016年4月には、ESG活動の専任部署として責任投資推進室を設置しました。

機関投資家として、投資先に対してどうしたらポテンシャル

を発揮できるのか、何か問題があった場合にはどう直し、再発を防止するのか。さまざまな機会を捉えて、問題点を提起して改善してもらうための働きかけを行うことが、機関投資家としての責任であると同時に、企業価値の中長期的な増大につなげることが資金を預けてくださるお客様に対する責任でもあると考えています。

また、社外の眼で同社の活動に関しご意見をいただくため、2016年度には独立性の高い社外取締役を2名招聘するとともに、独立社外取締役が過半数を占める責任投資委員会を設置し、お客様本位の業務運営の一層の強化を図っています。

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CSR重要課題のひとつである「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、当社グループの大きな使命と考えています。

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。

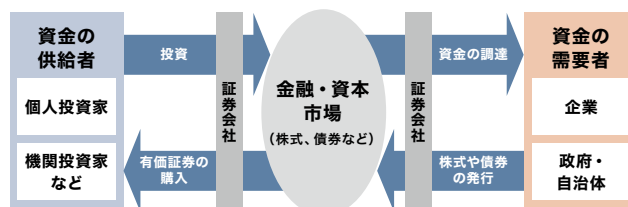
我が国の金融・資本市場の競争力を強化するには、一層の利便性向上とリスク管理強化が必要との認識から、業界全体で決済期間の短縮化を進めています。大和証券は、日本証券業協会が設置したワーキンググループで中心的な役割を担い、決済期間短縮化に向け、さまざまな課題の整理・検討

を行ってきました。すでに2018年5月からは国債のT+1決済が始まり、いよいよ2019年には株式のT+2決済が実施される予定です。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)

金融・資本市場における証券会社の役割



お客様への良質なサービスの提供

大和証券グループは、お客様からの信頼こそが当社グループの基盤であると考えています。お客様第一主義の考え方にもとづき、何をすればお客様に真に満足していただけるかを常に考えています。さらに「サービス」という概念を深く具現化するために、「ホスピタリティ」という考え方を取り入れ、金融機関のなかで最もお客様に満足していただける接客を目指し取り組んでいます。

お客様との信頼関係強化

大和証券では、お客様のニーズをいち早く理解し、お客様にとって最適な提案、ご満足いただけるサービスの提供に努め、常に誠実で適切な説明を心がけています。金融商品取引法には、「お客様の知識、経験、財産の状況、投資目的に照らして不適当な勧誘を行ってはならない」との原則が定められており、大和証券では、この原則を基本とするのはもちろんのこと、商品説明という側面でもホスピタリティを追求し、法令の求めを超えた説明を実践しています。また、2017年3月に金融庁より公表された「顧客本位の業務運営に関する原則」の趣旨に賛同し、本原則の受け入れを表明するとともに、「お客様第一の業務運営に関する基本方針」を策定・公表しました。

一層のサービス・対応品質の向上のため、サービスや対応態度に対するお客様の満足度や、ご意見・ご要望をお伺いする「お客様アンケート」を継続的に実施しています。アンケート結果をもとに、2017年度には、アフターケアのクオリティ向上やメールサービスの利便性向上などの取組みを強化しました。

アフターケアおよび情報提供への積極的な取組み

証券会社とお客様との本当のお付き合いは、商品を販売した後に始まります。お客様との間に築いた信頼関係を維持し、より強いものにするために、アフターケアは欠かせない要素です。お取引後のお客様からの不満や不安を解消できるよう、相場状況や商品・サービスに関する丁寧な説明や適切な提案、情報提供を行い、お客様との信頼関係を強固にするための取組みを推進しています。

店頭におけるお客様対応の品質向上

当社では、お客様と真摯に接する姿勢を「おもてなし宣言!」として表明し、あらゆるお客様にご満足いただける店頭サービスの提供に努めています。ご高齢のお客様やお身体の不自由なお客様にも安心してご利用いただける店舗づくりを目指し、店頭対応に従事する社員を中心に認知症サポーター*1を、また、2016年度には、サービス介助士*2の資格取得者を全店舗に配置しました。

そのほか、お客様対応品質の維持・向上に向け、定期的に研修を実施するとともに、外部機関による店頭対応品質の調査および本部スタッフによる電話対応品質のモニタリングも随時行っています。

*1 認知症について正しく理解し、認知症の人や家族を温かく見守る応援者のこと。厚生労働省は「認知症サポーターキャラバン」事業として、サポーター養成を全国で展開。

*2 ご高齢の方やお身体の不自由なお客様に対し、状況に応じた適切なサポートを行うための「おもてなしの心」と「安全な介助技術」を取得する資格のこと。

2017年度 お客様アンケート

回答者数	大和証券への総合満足度
計 120,905 名	4.86 (前年同期比+0.09)
(2017年8月)	7段階で評価いただいた回答の平均値

大和証券社員
認知症サポーター数

2,572 名

(2017年3月末)

大和証券社員
サービス介助士数

314 名

(2018年3月末)

お客様の声を活かす仕組み

コンタクトセンターの取組み

非対面総合窓口であるコンタクトセンターは、直接お客様と接する場であり、お取引チャネルとしてのみならず、お客様サポート、お客様の声を業務改善につなげるマーケティングにおいても、これまで以上に重要な役割を担っています。業務遂行にあたって要求される高いクオリティを維持・向上するため、専門知識を備えたオペレーターであるTSR (Telephone Service Representative) には研修や定期的なレベル確認を実施し、お客様の真意に適切に対応するべく努めています。

コンタクトセンター規模

820席

(東京500席、大阪210席、福岡110席)

お客様相談センターの取組み

大和証券のお客様相談センターは、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で、大和証券コンプライアンス部内に設置されています。

お客様のご意見・苦情を速やかに対象の営業店・本部部署に伝え、問題点の把握や改善に活かしています。また、ご意見・苦情内容の集計・分析を行い、役員をはじめ、営業店・本部部署と共有し、「お客様第一の業務運営」「クオリティNo.1」に向けての貴重な情報として活用しています。

同センターでは、証券税制や同社のサービスなどについて日々勉強会などで学習し、お客様からのお電話に丁寧・正確・迅速に対応できるよう、対応品質の向上に取り組んでいます。2017年度の入電件数は4,990件で、前年度から206件減少しました。

経済・金融分野での教育活動

中高生を対象とした金融・経済の学習機会の提供

「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「おカネのミカタ」を開設しました。夏休みの自由研究などをお手伝いするコンテンツとして、「自由研究のミカタ」を公開したほか、主に小中学生を対象に、お金を学ぶきっかけ作りを目的とした親子参加型イベント「親子でチャレンジ!クイズで学ぶおカネ&経済」を全国3会場で開催しました。



子育てとお金の情報サイト「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—SODATTE そだって—」を公開しました。公開から2年が経ち、コラム数は140本、サイトのページビュー数は月80万を超え、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5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。ファイナンシャルプランナーにお金の悩みを相談し記事に掲載する「わが家の家計診断」のコーナーも2017年5月にスタートしました。今後も「パパ・ママの子育てを実践的にサポートする情報サイト」として、楽しく学べるコラムを毎月更新していきます。



経済・社会および投資情報についての分析・提言の発信

大和証券グループでは、総合証券グループとして、投資情報にとどまらず経済や社会に関する幅広い情報を発信し、お客様や投資家をはじめ、長期的な視野からの政策提言を通じてさまざまなステークホルダーの皆様の皆様の役に立ちたいと考えています。

わかりやすい情報発信

大和証券では、機関投資家から個人投資家、あるいは、これから投資を始めようとしている方まで、あらゆる層を対象に情報発信をしています。投資情報部、エクイティ調査部、金融市場調査部の専門性の高い各アナリスト・ストラテジストなどが情報発信の中核を担い、独自の分析にもとづいたレポートなどを通じて情報を発信しています。綿密なデータ分析や取材にもとづいて同じ担当者が出す情報でも、投資のプロである機関投資家と、個人投資家向けでは、情報の表現の仕方を工夫します。個人投資家向けには視覚的にわかりやすさを重視するなどの取組みを行っています。

また、有価証券投資、あるいは証券会社に対して一般的に抱かれている「難しい」というイメージを払拭するべく、分析内容をわかりやすく伝えることも私たちの使命であると捉え、取り組んでいます。

ESGに関する情報提供の取組み

大和証券エクイティ調査部は、アナリストやストラテジストの集団で、企業の公開情報を分析・評価して、投資情報や投資アイデアを機関投資家に提供しています。

2015年に年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）がPRIに署名したことを契機に、ESG投資に関する情報について需要が高まったことに対応し、同部はESG情報に関し複数の担当者を配置するなど、組織体制の整備を進めています。具体的な活動としては、機関投資家へのESGインテグレーションに役立つ投資情報の提供や、投資家と企業のESGミーティングの設定、課題別の有識者セミナーの開催などに取り組んでいます。たとえば、2017年度は、環境関係では、化学、食品、住宅メーカーを招いて生物多様性と自然資本に関するミーティングを開催したり、大学研究者に企業の環境負荷と株式の資本コストの研究を紹介するセミナーを開催しました。

機関投資家のニーズはそれぞれの投資ポリシーを反映して多様であり、今後、アナリストやストラテジストの分析・発信力を高めることで、提供するESG情報をさらに充実させていきます。

総合的な情報発信・政策提言活動

当社グループのシンクタンク機能を担う大和総研は、幅広い分析や社会に向けた情報発信を行っています。

金融資本市場と実体経済に関する総合的な情報発信、政策提言活動を行うことは同社の使命であると考えています。情報の早さや深さ、ほかにはない独自性のある視点を常に追求し、社会のニーズに応える情報を発信するため、企業、投資家、政府・自治体など公的機関、各種経済団体、海外のシンクタンク、メディアとの情報交換・議論を通じて、社会動向やトレンドの変化を分析し、情報を発信しています。ESG情報の発信にも力を入れており、ウェブサイトや大和総研調査季報（季刊誌）を通じて、地域活性化、環境問題、女性活躍、働き方改革、コーポレート・ガバナンスなど、幅広い情報を発信しています。

情報発信の強化

大和総研調査本部では、内外のマクロ経済と金融資本市場に関するテーマに加え、2017年度には政策調査部を発足させ、政府財政や社会保障制度の持続可能性確保のための施策、ESGの視点から社会や企業に求められている方向性などについて、複眼的な分析にもとづく政策提言にも注力しています。課題解決を志向した現実的な提言を含む情報発信を通じて、社会に貢献しています。

シンクタンクとして信頼できる羅針盤役を果たしていくために、経済社会の潮流変化を捉えた情報ニーズの高まりに応える、有用なリサーチを展開しています。

財務セクション

- 102 過去11年間の財務ハイライト
- 104 非財務情報ハイライト(人材・社会貢献関連)
- 106 12四半期の財務ハイライト
- 108 経営成績および財政状態についての経営陣による分析
- 117 連結財務諸表

会社情報

- 121 株主・株価情報
- 122 役員一覧
- 123 大和証券 国内サービス網
- 125 海外拠点一覧

過去11年間の財務ハイライト

営業成績

	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
営業収益	825,422	413,936	537,915	403,042
受入手数料	294,424	208,880	252,863	218,630
トレーディング損益	103,361	40,921	110,955	92,476
営業投資有価証券関連損益	19,160	△79,477	75,584	△17,259
金融収益	358,422	192,663	54,729	71,915
その他の営業収益	50,052	50,948	43,783	37,278
金融費用	339,783	176,034	47,659	58,061
その他の営業費用	38,147	38,357	32,150	26,415
純営業収益	447,491	199,544	458,105	318,564
販売費・一般管理費	363,858	343,270	362,844	363,919
営業利益又は営業損失(△)	83,632	△143,725	95,261	△45,355
経常利益又は経常損失(△)	90,143	△141,150	102,917	△32,602
親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失(△)	46,411	△85,039	43,429	△37,331

セグメント情報*1

純営業収益				
リテール部門	224,010	158,027	192,086	178,970
ホールセール部門	161,954	△19,989	249,441	92,130
アセット・マネジメント部門	83,079	68,157	63,795	36,324
投資部門	—	—	—	△15,277
その他・調整額	—	—	—	26,416
純営業収益合計	447,491	199,544	458,105	318,564
経常利益または経常損失				
リテール部門	71,026	18,396	40,454	41,866
ホールセール部門	1,431	△167,468	68,754	△66,906
アセット・マネジメント部門	17,494	11,613	9,929	15,948
投資部門	△5,321	△5,895	△6,952	△21,476
その他・調整額	13,379	9,140	7,901	△2,034
経常利益または経常損失合計	90,143	△141,150	102,917	△32,602
海外部門の経常収支*2				
欧州	△4,190	△4,898	1,984	△8,954
アジア・オセアニア	3,661	△1,553	60	△11,133
米州	1,948	4,806	1,707	△1,447
海外部門合計	1,419	△1,645	3,752	△21,536

財政状態(年度末)

総資産	17,307,119	14,182,579	17,155,345	16,842,411
純資産	1,082,923	952,329	1,017,528	921,398

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%
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	△782,533	1,519,387	△3,259,900	1,676,882
投資活動によるキャッシュ・フロー	△189,042	9,437	△237,499	△79,466
財務活動によるキャッシュ・フロー	991,086	△1,459,438	3,837,205	△1,301,657
現金及び現金同等物の期末残高	359,851	415,600	753,982	1,043,463

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	33.69	△63.16	26.41	△21.90
1株当たり純資産(BPS)	607.64	534.99	530.27	496.76
1株当たり配当金(DPS)	22.00	8.00	13.00	6.00
期末株価	864.0	428.0	492.0	382.0

その他の指標

配当性向	65.3%	—	49.2%	—
時価総額(期末終値、発行済株式数ベース)	1,213,630	601,197	860,684	668,263
ROE	5.3%	—	5.3%	—

*1 2007年度から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・マーケットツ(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.47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))

2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
422,374	525,411	642,829	659,396	653,711	616,497	712,601
220,845	229,522	301,937	291,115	288,418	273,335	313,625
79,416	123,537	156,499	157,220	131,324	128,120	109,005
1,955	16,531	17,454	7,415	18,502	14,846	26,912
79,761	93,276	107,974	125,934	149,451	143,241	190,444
40,395	62,544	58,963	77,710	66,014	56,953	72,613
59,689	70,130	60,333	80,070	89,530	98,725	148,348
26,668	37,972	40,545	47,105	49,366	45,022	58,901
336,016	417,308	541,951	532,220	514,815	472,750	505,350
359,729	333,496	357,358	361,380	364,517	353,687	370,292
△23,713	83,812	184,593	170,839	150,297	119,062	135,058
△12,200	95,176	197,045	184,578	165,148	135,623	155,676
△39,434	72,909	169,457	148,490	116,848	104,067	110,579
172,033	184,415	253,093	232,033	217,922	188,051	214,247
78,488	133,109	175,338	180,568	178,014	182,875	171,192
37,424	43,591	48,714	55,140	50,528	46,438	49,390
1,090	17,495	19,989	8,351	19,730	15,736	27,401
46,980	38,696	44,815	56,126	48,618	39,647	43,118
336,016	417,308	541,951	532,220	514,815	472,750	505,350
38,839	49,251	102,120	77,756	61,080	29,375	51,331
△ 68,717	12,034	47,428	52,888	48,878	65,437	45,373
14,615	19,089	25,328	32,142	29,990	26,572	29,119
△ 1,976	14,161	17,171	6,506	17,397	13,041	24,499
5,039	639	4,996	15,284	7,801	1,196	5,353
△ 12,200	95,176	197,045	184,578	165,148	135,623	155,676
△ 5,039	△ 2,873	△ 2,307	△ 2,187	△ 3,240	2,759	4,227
△ 17,720	△ 7,610	△ 3,763	△ 2,768	△ 4,130	1,480	4,433
△ 3,058	△ 87	916	1,050	2,686	9,254	2,742
△ 25,818	△ 10,571	△ 5,154	△ 3,904	△ 4,684	13,493	11,403
18,924,038	19,049,099	19,480,863	23,001,585	20,420,818	19,827,296	21,141,743
951,702	1,082,567	1,253,462	1,434,680	1,313,005	1,343,433	1,370,520
—	19.0%	20.6%	19.7%	21.0%	22.64%	22.28%
—	19.0%	20.9%	20.4%	21.1%	22.64%	22.28%
27.4%	20.0%	21.8%	21.0%	21.2%	22.64%	22.28%
—	—	—	5.31%	5.99%	5.92%	5.61%
—	—	—	—	156.2%	145.3%	146.6%
2,032,677	1,795,021	1,123,594	725,966	221,746	44,543	△ 1,319,248
△ 973,494	△ 798,491	△ 448,493	△ 13,265	415,647	307,713	777,872
△ 1,063,022	△ 909,461	25,584	343,385	△ 229,727	143,231	432,813
1,038,981	1,136,053	1,846,617	2,920,509	3,273,640	3,766,145	3,653,464
△23.41	43.00	99.63	87.07	68.25	61.53	66.88
463.04	536.72	633.53	725.27	720.86	745.80	786.56
6.00	15.00	34.00	30.00	29.00	26.00	28.00
327.0	656.0	898.0	946.0	692.3	677.9	678.7
—	34.9%	34.1%	34.5%	42.5%	42.3%	41.9%
572,047	1,147,592	1,570,942	1,654,912	1,211,095	1,152,009	1,153,368
—	8.6%	17.0%	12.8%	9.5%	8.4%	8.8%

※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II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(人材・社会貢献関連)

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、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、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

		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
連結職員数(名)*1	連	13,233	13,150	13,324	13,577	13,725	14,691
国内男性		7,452	7,458	7,526	7,600	7,552	8,077
国内女性		4,117	4,124	4,270	4,505	4,660	4,938
海外		1,664	1,568	1,528	1,472	1,513	1,676
ファイナンシャル・アドバイザー(名)	連	193	167	142	124	111	100
連結従業員数(名)	連	13,426	13,317	13,466	13,701	13,836	14,791
臨時従業員数(名)	連	479	666	847	940	945	946
新卒採用数(名)	8	523	610	681	662	678	578
男性		296	345	345	332	345	289
女性		227	265	336	330	333	289
平均年齢(歳)	大	40.5*2	38.1	38.0	37.9	38.0	38.0
男性		—	39.4	39.4	39.5	39.6	39.6
女性		—	36.0	35.9	35.6	35.7	35.7
平均勤続年数(年)	大	14.3*2	13.6	13.6	13.5	13.6	13.7
男性		—	15.0	15.0	15.1	15.2	15.3
女性		—	11.6	11.5	11.3	11.4	11.4
離職率(%)	大	—	—	3	3	3	3
従業員組合加入者数(名)	8	6,490	6,406	6,573	6,822	6,943	7,134
従業員組合加入比率(%)	8	—	63.1	63.1	64.2	64.0	64.4

*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 対象は大和証券グループ本社(大和証券との兼務者を含む)

教育関連

		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017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)		291	314	335	358	380	403
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)		631	671	734	797	862	929
スキル研修修了者数(累計)	8	2,862	3,464	4,591	6,073	7,507	9,362
資格取得者数(名)	10						
AFP		5,183	5,191	5,279	5,333	5,626	6,811
CFP*		497	555	590	616	643	698
CMA		1,446	1,461	1,504	1,525	1,542	1,613
CFA		42	44	50	57	59	59
TOEIC (730-990)		1,383	1,470	1,556	1,660	1,752	1,830
海外大学院MBAなど		154	164	160	168	173	177

* 対象は大和証券

ダイバーシティ関連

		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
社員に占める女性比率(%)	連	35.6	35.6	36.1	37.2	38.1	37.9
管理職に占める女性比率(%)	連	4.8	5.4	6.3	7.5	8.8	9.4
新規女性管理職登用者数(名)	大	—	27	42	45	62	40
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
大和マスター制度による継続雇用者数(名)	大	61*	59	56	68	69	72
障がい者雇用率(%)	大	2.31	2.24	2.10	2.05	2.02	2.10

* 対象はグループ2社

ワーク・ライフ・バランス関連

		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
年間所定労働時間(時間)	2	1,837.5	1,837.5	1,845.0	1,837.5	1,837.5	1,837.5
月平均所定外労働時間(時間)	2	25.7	27.2	28.2	24.0	23.5	23.2
有給休暇消化率(%) (夏季特別休暇を含む)	2	52	50	56	63	66	68
育児休職取得者数(名)	連						
女性		436	486	576	640	671	695
男性		17	19	134	250	327	437
育児休職取得率(%)	大						
女性		—	100.0	99.3	100.0	100.0	100.0
男性		—	1.6	41.9	73.1	96.8	100.0
短時間勤務制度利用者(名)	大	—	147	180	249	324	373
保育施設費用補助利用者(名)	大	—	288	437	505	625	702
介護休職取得者数(名)	連						
女性		8	10	6	4	0	2
男性		0	0	1	2	2	3

社会貢献関連

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
CSR活動費(千円)	504,204	463,321	606,279	583,758	497,457	719,523
経済・金融分野での教育・研究	63,525	49,694	189,624	137,193	42,351	130,122
財団・NPOなどを通じた地域社会・国際社会への助成活動	165,851	179,937	153,779	147,748	128,594	149,441
文化・芸術事業への協賛活動	272,500	231,900	257,400	296,110	323,110	437,458
企業市民活動	2,328	1,790	5,476	2,706	3,400	2,501

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CSR関連データおよび第三者保証の状況についてはCSR報告書をご覧ください。

<http://www.daiwa-grp.jp/csr/report/archives.html>

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

	平成27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)	20,235.73	17,388.15	19,033.71	16,758.67
東証1日平均売買代金(十億円)	3,060	3,182	2,820	3,025
二市場主体別売買動向買越(売越)(十億円)*				
法人	△569	3,347	993	3,005
個人	△2,752	1,124	△1,964	1,423
外国人	2,819	△4,083	1,173	△5,012
証券会社	△191	79	△74	96
金利：新発10年国債利回り(期末、%)	0.455	0.350	0.270	△0.050
為替レート：円／U S ドル(期末)	122.41	120.24	120.38	112.35

* 二市場とは東証・名証を表す。

	(単位：百万円)			
営業成績				
営業収益	191,389	158,126	153,616	150,579
受入手数料	80,041	76,460	69,215	62,701
委託手数料	21,035	18,417	15,922	14,950
引受け・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の手数料	9,031	9,560	6,031	3,930
募集・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の取扱手数料	11,226	9,439	8,237	5,839
その他の受入手数料	38,748	39,043	39,023	37,980
トレーディング損益	49,043	23,681	29,910	28,688
株券等トレーディング損益	10,606	1,929	6,645	4,249
債券・為替等トレーディング損益	38,437	21,751	23,265	24,439
営業投資有価証券関連損益	3,704	1,490	12,327	979
金融収益	37,830	35,335	33,587	42,697
その他の営業収益	20,768	21,158	8,575	15,511
金融費用	23,978	24,288	19,551	21,710
その他の営業費用	12,746	10,258	9,264	17,095
純営業収益	154,663	123,579	124,799	111,772
販売費・一般管理費	95,574	91,281	89,331	88,329
取引関係費	18,871	18,304	17,805	17,357
人件費	49,358	45,616	44,626	43,691
不動産関係費	9,287	9,686	9,235	9,151
事務費	6,501	6,578	7,002	6,689
減価償却費	5,953	5,921	6,038	5,920
租税公課	2,895	2,148	2,078	1,765
その他	2,707	3,024	2,545	3,753
営業利益	59,088	32,297	35,468	23,442
営業外収益	4,706	3,499	2,636	5,314
営業外費用	681	340	154	128
経常利益	63,113	35,456	37,950	28,628
特別利益	3,143	633	3,787	1,897
特別損失	330	290	86	3,991
税金等調整前四半期純利益	65,926	35,799	41,651	26,535
親会社株主に帰属する四半期純利益	44,836	24,347	26,354	21,311

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。

平成28年度				平成29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
15,575.92	16,449.84	19,114.37	18,909.26	20,033.43	20,356.28	22,764.94	21,454.30
2,656	2,566	2,870	2,710	2,888	2,776	3,357	3,516
1,752	925	△921	△908	△179	442	231	1,786
△405	△676	△3,503	△19	△1,985	△1,225	△2,563	1,687
271	△1,445	2,498	△1,238	1,714	△1,166	1,443	△2,617
△23	△7	△164	△30	△146	△64	△190	57
△0.230	△0.085	0.040	0.065	0.080	0.060	0.045	0.045
102.81	101.14	116.81	111.81	112.01	112.45	112.53	106.20

(単位：百万円)				(単位：百万円)			
151,859	145,117	153,198	166,322	159,652	176,611	190,875	185,461
61,693	64,373	70,752	76,515	69,746	78,730	85,531	79,616
13,888	13,197	17,189	16,672	16,214	16,688	21,753	19,142
5,366	8,274	8,161	7,926	5,740	13,010	9,890	6,537
6,320	7,037	10,020	10,909	11,143	10,803	13,247	10,613
36,119	35,863	35,379	41,007	36,648	38,228	40,640	43,323
33,379	32,385	34,025	28,330	24,068	23,079	30,446	31,411
2,063	5,315	7,672	6,419	7,775	6,040	11,400	13,769
31,315	27,070	26,352	21,910	16,293	17,038	19,046	17,641
4,802	5,614	2,423	2,006	1,746	13,862	6,217	5,085
35,726	33,088	34,808	39,618	43,835	48,096	47,898	50,612
16,257	9,656	11,188	19,850	20,255	12,841	20,782	18,733
26,633	20,701	20,777	30,612	39,566	34,480	30,441	43,859
11,177	9,319	10,434	14,090	11,542	11,207	25,437	10,714
114,049	115,096	121,985	121,618	108,543	130,923	134,997	130,886
86,029	85,772	90,376	91,508	87,121	90,924	94,725	97,520
16,385	16,979	17,505	18,884	16,638	18,658	18,488	18,663
43,240	43,356	44,838	44,395	43,215	44,645	48,387	49,616
8,744	8,538	8,833	9,150	8,818	8,847	9,080	9,163
6,233	6,006	7,843	6,963	6,450	6,494	6,728	6,879
5,897	5,705	5,848	5,955	6,117	6,009	6,119	6,090
2,559	2,467	2,555	2,948	2,754	2,736	2,635	2,606
2,968	2,720	2,952	3,210	3,126	3,533	3,284	4,501
28,019	29,323	31,609	30,110	21,422	39,998	40,271	33,365
4,613	4,305	3,961	4,907	4,454	3,864	3,039	10,567
95	371	135	622	723	33	94	455
32,537	33,256	35,434	34,394	25,153	43,829	43,216	43,477
1,228	1,607	2,524	12,016	2,522	2,187	481	5,018
207	1,082	△47	12,753	158	55	9,684	2,122
33,559	33,781	38,007	33,657	27,516	45,961	34,012	46,373
24,571	30,443	26,693	22,358	19,395	31,905	22,697	36,581

経営成績および財政状態についての経営陣による分析

平成29年度のマクロ経済環境

〈海外の状況〉

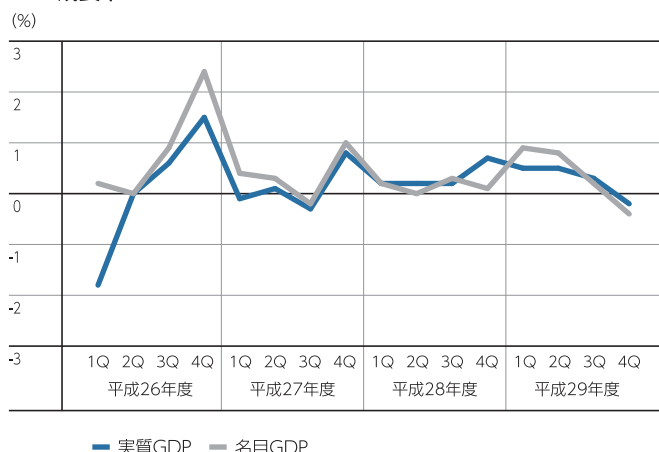
世界経済は緩やかに拡大しており、IMF(国際通貨基金)の推計によれば、平成29年の世界経済成長率は前年を上回り、5年ぶりの高い伸びとなったとみられます。米国経済は、引き続き内外の政治的な混乱に対する懸念を払拭できないものの、平成29年末に成立した税制改革などの拡張的な財政政策によって、国内景気は一段と押し上げられようとしています。また、ユーロ圏の景気も拡大し、デフレ懸念が後退したことから、緩やかな金融政策も徐々に縮小しつつあります。さらに、先進国だけでなく、新興国経済も回復基調にあり、中国が安定的に推移しているほか、ブラジルやロシアはプラス成長に転じています。

米国経済は、平成30年1-3月期こそ個人消費の伸びが抑制され、実質GDP成長率は前期比年率2%台前半の成長に留まりましたが、平成29年4-6月期からの3四半期は3%前後の高成長となりました。平成30年1-3月期の減速は、個人消費が約5年ぶりの低い伸びになったことが響きましたが、消費の裏付けとなる雇用・所得環境が安定しており、平成29年12月に成立した税制改革による可処分所得の押し上げも見られます。また、税制改革の恩恵は、企業業績や企業マインドの改善にも及んでおり、設備投資は堅調な伸びを維持しています。また、労働市場の逼迫に伴う省力化投資へのニーズが高まっている点も設備投資の追い風となっています。しかし、平成30年2月以降、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ており、中国をはじめとする世界各国との摩擦が激化すれば、輸入価格の上昇だけでなく、米国からの輸出量が減少し、企業の生産活動や投資計画に悪影響が及ぶ恐れがあります。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)は平成29年の計3回の利上げに続いて、平成30年3月にも政策金利を引き上げました。同時に、平成29年10月からは、FRBが保有する資産の規模縮小も開始しています。一方、米国株式市場では、底堅い米国経済や税制改革への期待から騰勢が続き、NYダウ平均株価は平成30年1月に過去最高値を更新しました。もっとも、その後は、インフレへの懸念から長期金利が上昇したり、通商摩擦への懸念の高まりとともに株価が大きく下落する場面もありました。

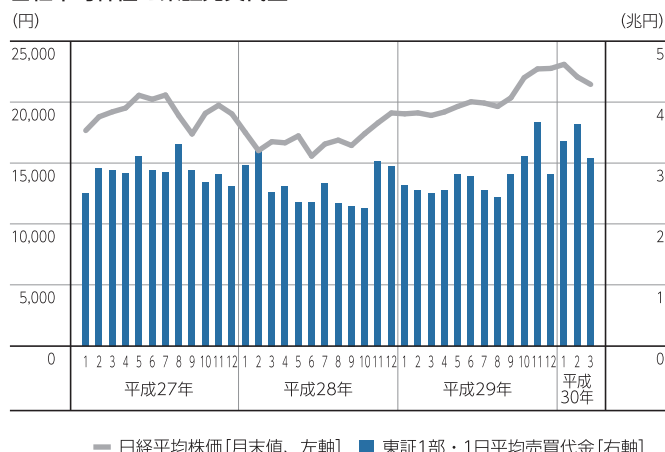
欧州経済は、緩やかながら安定した成長が続いており、平成29年のユーロ圏の実質GDP成長率は2.4%と10年ぶりの高成長になりました。平成30年1-3月期は前期比年率1.5%増、前年比では2.5%増となり、過去3四半期平均の前期比年率2.9%増から大きく鈍化しましたが、1%程度とされる潜在成長率を上回り、堅調に推移しているといえます。ユーロ圏の雇用情勢は改善傾向にあり、家計の所得環境も良好なことから、個人消費が底堅く、内需を中心にバランスの取れた形で成長しています。もっとも、ユーロ高が進行してきたために、輸出依存度が高いドイツなどでは、景気減速感が見られます。一方、金融面では、デフレ懸念の後退を受けて、ECB(欧州中央銀行)は非伝統的な金融緩和政策の軌道修正を進めています。平成29年4月から量的緩和の規模を縮小させたのに続き、平成30年1月以降、資産買取額を毎月300億ユーロに半減させています。ただ、平成30年に入ってからユーロ圏のインフレ率は、ECBが目指すインフレ目標「2%をやや下回る水準」とは大きな乖離が見られることから、ECBは、非伝統的な金融緩和政策の修正を慎重に進めていくとみられます。

新興国経済は、平成27年をボトムにして成長率が加速しており、平成29年は4年ぶりの高成長となりました。中国経済は、平成30年1-3月期の実質GDP成長率が前年比6.8%増と、平成29年の6.9%成長から僅かに減速したものの、堅調に成長を続けています。もっとも、前期比では、平成29年7-9月期をピークに2四半期連続で減速しています。個人消費が成長の最大の牽引役となっており、総資本形成の伸びの鈍化をある程度カバーしています。平成30年1-3月期に入って、消費関連にやや減速感が見られますが、底堅く推移しています。固定資産投資は、過剰生産能力を指摘される製造業やインフラ投資が減速する一方、不動産開発投資は大きく伸びたことから、投資全体ではやや加速しています。また、米国との通商摩擦問題は今後のリスク要因ではありますが、互いに制裁を発動し合うというように状況がエスカレートしない限り、影響は限定的とみられます。一方、中国以外の新興国では、総じて平成29年の経済成長率は当初の想定を上回る回復が見られ、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っています。ただ、一部では、米国など先進国の金利上昇の影響から資本が国外に流出し、通貨安に伴う高インフレや通貨防衛のための政策金利の引き上げなど、経済的な困難に直面しているケースも散見されます。

GDP成長率



日経平均株価と東証売買代金



〈日本の状況〉

日本経済は、平成28年半ば以降、内需を中心に緩やかな回復基調が続きましたが、平成30年1－3月期の実質GDP成長率は前期比年率0.6%減と9四半期ぶりのマイナス成長に陥り、過去4四半期の平均年率2%弱の成長から大幅に減速しました。背景には、個人消費や住宅投資が軟調であったことに加えて、これまで堅調に拡大してきた設備投資や輸出の伸びも鈍化したことがあります。内需の弱さを反映して輸入も減速したために、外需の寄与度はプラスとなったものの、内需の寄与度のマイナス幅が上回ったことから、全体でマイナス成長になりました。このように、直近では内需項目が軒並み小幅なマイナス成長になり、景気拡大の足踏みが見られましたが、平成29年度全体では1.6%成長に加速し4年ぶりの高い伸びとなりました。平成28年度の成長が外需に依存した形だったことと比べると、平成29年度は内需の寄与度が1.2%ポイント、外需の寄与度が0.4%ポイントとなり、よりバランスの取れた成長であったといえます。

GDPに占めるウエイトの大きい個人消費は、平成30年1－3月期に小幅ながらも2四半期ぶりに減少しました。自動車を中心とした耐久消費財をはじめ総じて弱い内容になりましたが、天候不順による生鮮食品の高騰や原油価格の上昇、人手不足などに伴うコスト増などを受けて、消費者が直面する物価上昇率は高止まり、消費者の生活に影響を及ぼしているとみられます。また、年度全体でみると、失業率が2%台半ばまで一段と低下したほか、企業の採用意欲が引き続き強く、賃金も緩やかに増加するなど雇用・所得環境の改善が続き、消費者マインドは高い水準を維持しました。

住宅投資については、日本銀行の緩和的な金融政策によって、低い住宅ローン金利が下支え要因となったものの、建材コストや人件費の上昇もあって、大都市圏を中心に住宅価格が上昇したことが需要を抑制したほか、相続税対策などの特殊要因によって押し上げられてきた貸家建設の減速感が強まりました。この結果、平成29年7－9月期以降、3四半期連続で前期比マイナス成長となっています。

一方、企業の設備投資は、平成29年度全体では前年比3.2%増と8年連続で増加しました。企業収益が高水準にあることや労働需給の逼迫を背景に、深刻な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設備の更新、研究開発投資などが増加しました。もっとも、企業は支出全般に慎重な姿勢を崩しておらず、設備投資の水準は、キャッシュ・フローを大きく下回り、減価償却費を一定程度上回る水準に留まっています。また、平成30年1－3月期の設備投資はプラス成長を維持したものの、伸び率が鈍化している背景には、輸出の伸びが減速したために生産活動が一服したことが考えられます。

外需に関しては、海外経済が底堅く拡大していることから輸出は増加基調にあり、平成29年度は前年比6.2%の成長と、前年度から伸び率が加速しました。地域別に見ると、アジア向けの輸出が持ち直したほか、米国やEU(欧州連合)向けは概ね横ばいとなるなど、総じて堅調に推移しました。自動車や半導体等製造装置の輸出が好調でしたが、引き続き、海外経済の動向には留意が必要です。特に、平成30年に入って、米国が保護主義的な通商政策を推し進めており、この先、世界貿易の縮小につながるリスクがあります。また、米国など先進国の金利上昇により、資本流出に直面する新興国経済に変調が生じると、日本からの輸出にネガティブに作用するとみられます。一方、輸入は、平成29年度全体では内需の回復を受けて持ち直し、2年ぶりに増加しました。

金融面では、日本銀行による強力な金融緩和措置が続いています。「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」の一環として、イールドカーブ・コントロールを導入し、短期金利と長期金利の両方を事実上管理するという政策を実行しています。米国の市場金利の上昇を受けて、日本の国債利回りが上昇する局面もありましたが、長期金利(10年国債利回り)は、平成29年度を通じて、概ね0.0%～0.1%という狭いレンジで安定的に推移しました。為替レートは平成29年に入ると、7月から9月上旬にかけて、地政学的リスクの高まりを受けてリスク回避の動きが強まり、円高が進む局面がみられましたが、総じて109～114円という狭いレンジのなかでの変動を繰り返しました。ただ、平成30年に入って、米国の長期金利上昇をきっかけに世界的な株安が進み、さらに、米国の保護主義的な通商政策によって、米中の貿易摩擦激化への警戒感が強まると、リスク回避の動きから円高が加速し、平成30年3月下旬には、1年4カ月ぶりの円高水準となる104円台を記録しました。一方、対ユーロでは、欧州経済の順調な拡大やECBの金融政策の正常化への思惑を背景に、年末にかけて、円安・ユーロ高が進みました。しかし、平成30年2月に入ると、対ドル同様にリスク回避の動きが強まり、円高・ユーロ安に振れました。

平成30年3月末の日経平均株価は21,454円30銭(前年3月末比2,545円04銭高)、10年国債利回りは0.043%(同0.024ポイントの低下)、為替は1ドル106円19銭(同5円61銭の円高)となりました。

連結損益計算書の分析

〈営業収益・純営業収益〉

当連結会計年度の営業収益は前年度比15.6%増の7,126億円、純営業収益は同6.9%増の5,053億円となりました。

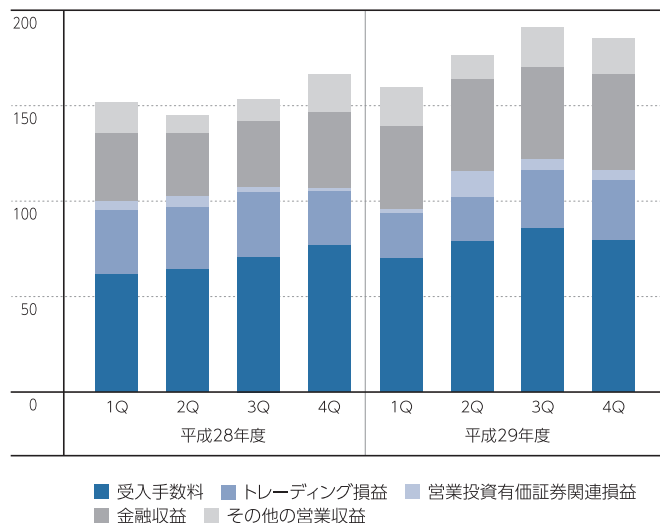
受入手数料は3,136億円と、同14.7%の増収となりました。委託手数料は、株式取引が増加したことにより、同21.1%増の737億円となりました。引受業務では、複数の大型エクイティ募集案件等が貢献し、引受け・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の手数料は、同18.3%増の351億円となりました。

純営業収益の内訳

	(百万円)		
	平成28年度	平成29年度	増減率
営業収益	616,497	712,601	15.6%
受入手数料	273,335	313,625	14.7%
委託手数料	60,947	73,797	21.1%
引受け・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の手数料	29,729	35,180	18.3%
募集・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の取扱手数料	34,287	45,807	33.6%
その他の受入手数料	148,370	158,840	7.1%
トレーディング損益	128,120	109,005	△14.9%
営業投資有価証券関連損益	14,846	26,912	81.3%
金融収益	143,241	190,444	33.0%
その他の営業収益	56,953	72,613	27.5%
金融費用	98,725	148,348	50.3%
その他の営業費用	45,022	58,901	30.8%
純営業収益	472,750	505,350	6.9%

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、金融市場における顧客フローの低迷が継続したこと等から前年度比14.9%減の1,090億円となりました。

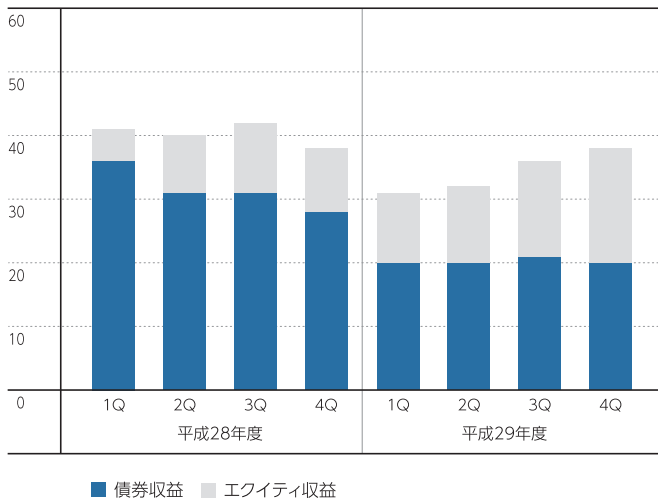
トレーディング損益とトレーディングに伴う金融収支を合計した管理会計ベースのエクイティ収益は同60%増の560億円となりました。債券収益は同35.7%減の810億円となりました。

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)		
	平成28年度	平成29年度	増減率
エクイティ収益	35.0	56.0	60.0%
債券収益	126.0	81.0	△35.7%
合計	161.0	137.0	△14.9%

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4.7%増の3,702億円となりました。取引関係費は販売促進に関連する費用の増加により同3.9%増の724億円、人件費は業績に連動する賞与等の増加及び米国のM&Aアドバイザー2社の連結に伴う給与の計上により同5.7%増の1,858億円、減価償却費はシステム関連費用等の増加により同4.0%増の243億円となっております。

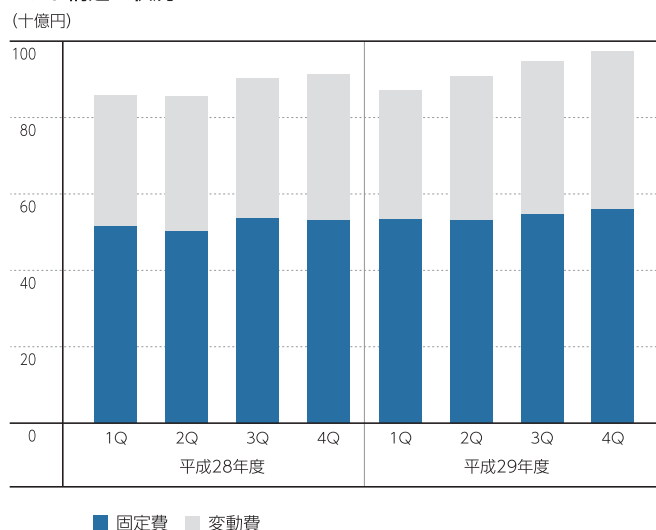
以上より、経常利益は同14.8%増の1,556億円となりました。

また、投資有価証券売却益等により特別利益が102億円(前年度173億円)、訴訟損失引当金繰入額の計上等により特別損失が120億円(前年度139億円)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6.3%増の1,105億円となりました。

販売費・一般管理費および収支の内訳

	平成28年度	平成29年度	増減率
販売費・一般管理費	353,687	370,292	4.7%
取引関係費	69,754	72,448	3.9%
人件費	175,830	185,865	5.7%
不動産関係費	35,267	35,910	1.8%
事務費	27,047	26,552	△1.8%
減価償却費	23,406	24,336	4.0%
租税公課	10,530	10,732	1.9%
貸倒引当金繰入れ	0	0	—
その他	11,852	14,446	21.9%
営業利益	119,062	135,058	13.4%
営業外収支	16,561	20,619	24.5%
経常利益	135,623	155,676	14.8%
特別損益	3,381	△1,813	—
税金等調整前当期純利益	139,004	153,864	10.7%
法人税等合計	34,726	38,541	11.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	104,067	110,579	6.3%

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、4月より、お客様目線をより重視した営業推進体制へ移行し、個別商品の販売目標を廃止したことなどにより、営業員が、今まで以上に多くの時間を、お客様のニーズやマーケットの動向をよりの確に捉えた提案に割けるようになりました。その結果、市場環境が特に好調であった米国株式を中心に、外国株式の売買代金が大幅に増加したほか、外国株式の預り資産残高についても過去最高の水準となりました。

株式投信販売については、マーケットのニーズに沿ったテーマ型投信の取扱いにより、募集・販売額が大幅に向上し、投信募集手数料も前年度比大幅増となりました。

また、ラップ口座サービスの拡充に取り組んだ結果、平成29年度末のラップ口座契約資産残高は過去最高水準となりました。

好調な市場環境に加え、これらの取組みが寄与し、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13.9%増の2,142億円、経常利益は同74.7%増の513億円となりました。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42.4%および33.0%でした。

【ホールセール部門】

グローバル・マーケットにおいては、当連結会計年度の期初に地政学リスクの高まり等から顧客フローが減速しエクイティ収益が落ち込んだものの、下期にかけて回復したため増加しましたが、金融市場では低ボラティリティが継続したことを受けフィクスト・インカム収益が低水準で推移したため、当連結会計年度の純営業収益は前年度比13.4%減の1,236億円、経常利益は同36.0%減の342億円となりました。

グローバル・インベストメント・バンキングにおいては、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・売出手数料は、前年度比18.3%増の351億円となりました。その結果、純営業収益は同18.7%増の474億円となりました。M&Aビジネスにおいては、米国のSagent Holdings, Inc.とSignal Hill Holdings LLCを買収統合してDCS Advisory Holdings Inc.を発足させ、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

ングの経常利益は前年度比11.1%減の101億円となりました。

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6.4%減の1,711億円、経常利益は同30.7%減の453億円となりました。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33.9%および29.1%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、「グローバルIoT関連株ファンド」などの残高を拡大させ、公募投資信託の運用資産残高は前年比7.8%増の15.5兆円となりました。大和住銀投信投資顧問では、顧客ニーズに対応した商品として、「グローバルEV関連株ファンド」を設定したほか、EUなど海外向けの日本株ファンドを設定するなど、グローバルビジネスの拡大にも注力し、公募株式投資信託及び投資顧問の運用資産残高は前年比6.1%増の4.9兆円となりました。不動産アセット・マネジメントでは、大和リアル・エーステート・アセット・マネジメントが運用する不動産及びインフラ資産は拡大した一方で、大和証券オフィス投資法人における運用資産残高は保有物件の入替えにより減少しました。不動産アセット・マネジメントビジネスの運用資産残高は前年比2.1%減の8,020億円となりました。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6.4%増の493億円、経常利益は同9.6%増の291億円となりました。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9.8%および18.7%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、投資先企業と大手企業とのマッチングを実施したほか、大和PIパートナーズは、エネルギー等の重点分野やミャンマー等の重点地域で積極的に投資を実行しながら、エクイティ投資先の売却益により、着実に収益を確保しました。

その結果、投資部門の純営業収益は前年度比74.1%増の274億円、経常利益は同87.9%増の244億円となりました。投資部門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5.4%および15.7%でした。

【その他】

大和総研は、取引所発注システムのインフラ更改等、過去最大規模のシステム開発を遂行したほか、高付加価値のソリューション提案により、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、地域金融機関から証券子会社システムの導入案件を獲得したほか、当社グループと連携した、FinTech企業の証券子会社設立に向けたシステム面でのサポートを行っています。

大和ネクスト銀行では、外貨建てローン債権を裏付資産とする資産流動化ローンの積み増しにより貸出金利息が増加しました。また11月より、定期預金に「金利」以外の魅力を付加するため、企業・団体とタイアップした預金商品を提供する「えらべる預金」を開始しました。

その結果、その他・調整等に係る純営業収益は431億円(前年度396億円)、経常利益は53億円(前年度11億円)となりました。なお、大和証券オフィス投資法人において所有物件入替に伴い発生した売却益が、調整項目として経常利益に含まれています。

セグメント別業績

	純営業収益				経常利益			
	平成28年度	平成29年度	増減率	構成比率	平成28年度	平成29年度	増減率	構成比率
リテール部門	188,051	214,247	13.9%	42.4%	29,375	51,331	74.7%	33.0%
ホールセール部門	182,875	171,192	△6.4%	33.9%	65,437	45,373	△30.7%	29.1%
アセット・マネジメント部門	46,438	49,390	6.4%	9.8%	26,572	29,119	9.6%	18.7%
投資部門	15,736	27,401	74.1%	5.4%	13,041	24,499	87.9%	15.7%
その他・調整等	39,647	43,118	—	8.5%	1,196	5,353	—	3.4%
連結計	472,750	505,350	6.9%	100.0%	135,623	155,676	14.8%	100.0%

〈海外部門の状況〉

海外部門における主な取組みとして、グローバル、特に北米におけるM&Aアドバイザー強化を行いました。従来より業務提携・出資先であったSagent Holding, Inc.に加え、新たにSignal Hill Holdings LLCを買収の上、両社を統合し、DCS Advisory Holdingsとして新たに発足させています。

また、海外部門の業績は、経常利益で114億円となり、昨年度に続き通期黒字となりました。

地域別では、欧州でM&Aビジネスが好調であったほか、海外CBの引受けが収益に貢献し、経常利益は42億円と増益となりました。

アジア・オセアニアでは、ウェルスマネジメントビジネスが引き続き好調に推移していることに加え、持分法適用関連会社であるSSI(旧サイゴン証券)の利益が貢献し、経常利益は44億円と大幅な増益となりました。

米州は米国株の取引が堅調な一方で、昨年度大きく利益貢献していたFICCの減速やDCSアドバイザーで計上したのれんを含む無形固定資産の償却等が影響し、経常利益は27億円と前年と比べると減益となりました。

地域別の経常収支

	(百万円)	
	平成28年度	平成29年度
欧州	2,759	4,227
アジア・オセアニア	1,480	4,433
米州	9,254	2,742
合計	13,493	11,403

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、平成27年度から平成29年度にかけての中期経営計画“Passion for the Best” 2017において、数値目標として自己資本利益率(ROE)と固定費カバー率の指標を掲げています。固定費カバー率は当社独自の指標であり、販売費・一般管理費に含まれる人件費・不動産関係費等の「固定費」を「安定収益」でどの程度カバーできるかを示します。安定収益には、投資信託の運用報酬(投資顧問運用報酬を含む)、投信代理事務手数料、SMA・ファンドラップの運用報酬等が含まれます。当連結会計年度のROEは前年度比+0.4ポイント増の8.8%、固定費カバー率は68.5%となりました。3か年にわたる当中期経営計画は当連結会計年度が最終年度であり、数値目標であるROE10%以上及び固定費カバー率最終年度75%以上は未達となりましたが、中期経営計画策定時に意図した「外部環境に左右されにくい強靱な経営基盤の構築」については、完成度の高いものとなり、今後の成長戦略の基盤が確立できたものと評価しております。

連結貸借対照表およびキャッシュ・フローの状況 (資産の部)

当連結会計年度末の総資産は前年度末比1兆3,144億円(6.6%)増加の21兆1,417億円となりました。内訳は流動資産が同1兆2,285億円(6.4%)増加の20兆4,874億円であり、このうち現金・預金が同1,343億円(3.5%)減少の3兆6,942億円、有価証券が同7,549億円(43.3%)減少の9,872億円、トレーディング商品が同1,208億円(1.8%)増加の6兆6,670億円、営業貸付金が同7,872億円(120.1%)増加の1兆4,429億円、有価証券担保貸付金が同1兆1,912億円(22.5%)増加の6兆4,967億円となっております。固定資産は同858億円(15.1%)増加の6,542億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1兆2,873億円(7.0%)増加の19兆7,712億円となりました。内訳は流動負債が同1兆283億円(6.4%)増加の17兆362億円であり、このうちトレーディング商品が同3,722億円(8%)増加の5兆308億円、有価証券担保借入金が同2,429億円(4.0%)減少の5兆7,758億円、銀行業における預金が同4,027億円(13.5%)増加の3兆3,884億円、短期借入金が同1,728億円(18.8%)増加の1兆917億円となっております。固定負債は同2,590億円(10.5%)増加の2兆7,310億円であり、このうち社債が同960億円(7.9%)増加の1兆3,153億円、長期借入金が同1,485億円(12.6%)増加の1兆3,277億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270億円(2.0%)増加の1兆3,705億円となりました。資本金及び資本剰余金の合計は4,781億円となりました。利益剰余金は親会社株主に帰属する当期純利益を計上したことから、同674億円(9.4%)増加の7,857億円となっております。自己株式の控除額は同415億円(327.0%)増加の543億円、その他有価証券評価差額金は同12億円(2.1%)増加の611億円、為替換算調整勘定は同43億円(63.0%)減少の25億円、非支配株主持分は同47億円(5.7%)増加の885億円となっております。

(キャッシュ・フローの状況)

当連結会計年度において、営業活動によるキャッシュ・フローは、トレーディング商品の増減、営業貸付金の増減、有価証券担保貸付金及び有価証券担保借入金の増減、銀行業における預金の増減などにより、1兆3,192億円の減少(前年度は445億円の増加)となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、定期預金の預入による支出や定期預金の払戻による収入、有価証券の取得による支出や有価証券の売却及び償還による収入などにより、7,778億円の増加(同3,077億円の増加)となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、短期借入金の純増減、長期借入れによる収入や長期借入金の返済による支出などにより、4,328億円の増加(同1,432億円の増加)となりました。これらに為替変動の影響等を加えた結果、当連結会計年度末の現金及び現金同等物の残高は、前年度末比1,126億円減少の3兆6,534億円となりました。

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ております。特に近年においては、世界的金融危機及び信用危機による不測の事態に備え、市場からの資金調達、金融機関からの借入等により、手元流動性の更なる積み増しを行っております。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」)の最低基準(平成27年3月末から段階的に導入)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146.6%となっており、上記金融庁告示による要件を満たしております。また、当社は、上記金融庁告示による規制上のLCRのほかに、独自の流動性管理指標を用いた流動性管理態勢を構築しております。即ち、一定期間内に期日が到来する無担保調達資金及び同期間にストレスが発生した場合の資金流出見込額に対し、様々なストレスシナリオを想定したうえで、それらをカバーする流動性ポートフォリオが保持されていることを日次で確認しております。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 平成30年1月 至 平成30年3月)		
適格流動資産	(A)	26,876
資金流出額	(B)	37,446
資金流入額	(C)	19,117
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)	26,876
純資金流出額	(B)-(C)	18,328
連結流動性カバレッジ比率 (D)/((B)-(C))		146.6%

〈グループ全体の資金管理〉

当社グループでは、グループ全体での適正な流動性確保という基本方針の下、当社が一元的に資金の流動性の管理・モニタリングを行っております。当社は、当社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。平成30年6月30日現在における2社の格付は次のとおりです。

大和証券グループ本社

格付会社	長期格付	短期格付
ムーディーズ・ジャパン	Baa1	—
スタンダード&プアーズ・レーティング・ジャパン	A—	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-1
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	平成29年3月期 (平成29年3月31日現在)	平成30年3月期 (平成30年3月31日現在)
(資産の部)		
流動資産	19,258,940	20,487,498
現金・預金	3,828,674	3,694,283
預託金	336,338	348,912
受取手形及び売掛金	16,649	19,479
有価証券	1,742,127	987,210
トレーディング商品	6,546,229	6,667,033
商品有価証券等	3,853,260	4,170,557
デリバティブ取引	2,692,968	2,496,475
営業投資有価証券	125,040	115,332
投資損失引当金	△11,052	△505
営業貸付金	655,709	1,442,939
仕掛品	1,285	479
信用取引資産	202,530	262,963
信用取引貸付金	174,524	231,486
信用取引借証券担保金	28,006	31,476
有価証券担保貸付金	5,305,518	6,496,752
借入有価証券担保金	5,005,170	6,472,791
現先取引貸付金	300,347	23,961
立替金	26,345	17,549
短期貸付金	606	388
未収収益	35,380	35,880
繰延税金資産	8,023	9,021
その他の流動資産	440,034	390,020
貸倒引当金	△502	△244
固定資産	568,356	654,245
有形固定資産	124,980	124,190
建物	46,294	43,871
器具備品	19,949	17,394
土地	58,736	57,049
建設仮勘定	—	5,875
無形固定資産	90,596	105,776
のれん	6,103	11,170
借地権	3,219	3,218
ソフトウェア	63,443	62,363
その他	17,830	29,023
投資その他の資産	352,779	424,278
投資有価証券	318,751	367,196
長期貸付金	4,939	4,932
長期差入保証金	17,298	17,527
繰延税金資産	4,796	3,843
その他	7,655	31,450
貸倒引当金	△661	△671
資産合計	19,827,296	21,141,743

(単位：百万円)

科 目	平成29年3月期 (平成29年3月31日現在)	平成30年3月期 (平成30年3月31日現在)
(負債の部)		
流動負債	16,007,868	17,036,208
支払手形及び買掛金	8,166	7,065
トレーディング商品	4,658,595	5,030,817
商品有価証券等	2,261,720	2,830,472
デリバティブ取引	2,396,874	2,200,345
約定見返勘定	216,836	407,184
信用取引負債	62,377	71,344
信用取引借入金	3,086	3,007
信用取引貸証券受入金	59,290	68,336
有価証券担保借入金	6,018,813	5,775,897
有価証券貸借取引受入金	5,909,682	5,645,028
現先取引借入金	109,130	130,868
銀行業における預金	2,985,733	3,388,444
預り金	256,873	256,858
受入保証金	418,039	420,039
短期借入金	918,954	1,091,771
コマーシャル・ペーパー	—	105,000
1年内償還予定の社債	278,237	261,494
未払法人税等	15,084	9,211
繰延税金負債	1,790	1,099
賞与引当金	30,872	34,862
その他の流動負債	137,494	175,115
固定負債	2,472,065	2,731,069
社債	1,219,344	1,315,349
長期借入金	1,179,264	1,327,780
繰延税金負債	10,234	14,805
退職給付に係る負債	39,791	41,758
訴訟損失引当金	15,903	24,485
その他の固定負債	7,527	6,889
特別法上の準備金	3,929	3,945
金融商品取引責任準備金	3,929	3,945
負債合計	18,483,863	19,771,223
(純資産の部)		
株主資本	1,183,636	1,209,535
資本金	247,397	247,397
資本剰余金	230,712	230,713
利益剰余金	718,238	785,730
自己株式	△12,719	△54,310
自己株式申込証拠金	7	3
その他の包括利益累計額	67,254	63,597
その他有価証券評価差額金	59,922	61,176
繰延ヘッジ損益	435	△129
為替換算調整勘定	6,896	2,550
新株予約権	8,729	8,790
非支配株主持分	83,813	88,596
純資産合計	1,343,433	1,370,520
負債・純資産合計	19,827,296	21,141,743

連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	平成29年3月期 (自 平成28年4月1日 至 平成29年3月31日)	平成30年3月期 (自 平成29年4月1日 至 平成30年3月31日)
営業収益	616,497	712,601
受入手数料	273,335	313,625
委託手数料	60,947	73,797
引受け・売出し・特定投資家 向け売付け勧誘等の手数料	29,729	35,180
募集・売出し・特定投資家向け 売付け勧誘等の取扱手数料	34,287	45,807
その他の受入手数料	148,370	158,840
トレーディング損益	128,120	109,005
営業投資有価証券関連連損益	14,846	26,912
金融収益	143,241	190,444
その他の営業収益	56,953	72,613
金融費用	98,725	148,348
その他の営業費用	45,022	58,901
純営業収益	472,750	505,350
販売費・一般管理費	353,687	370,292
取引関係費	69,754	72,448
人件費	175,830	185,865
不動産関係費	35,267	35,910
事務費	27,047	26,552
減価償却費	23,406	24,336
租税公課	10,530	10,732
その他	11,852	14,446
営業利益	119,062	135,058
営業外収益	17,786	21,925
受取配当金	4,753	4,655
持分法による投資利益	8,412	13,235
投資事業組合運用益	2,076	—
為替差益	62	409
その他	2,481	3,625
営業外費用	1,225	1,306
支払利息	42	31
投資事業組合運用損	—	153
社債発行費	371	710
その他	811	410
経常利益	135,623	155,676

(右上に続く)

(単位：百万円)

科 目	平成29年3月期 (自 平成28年4月1日 至 平成29年3月31日)	平成30年3月期 (自 平成29年4月1日 至 平成30年3月31日)
特別利益	17,377	10,209
固定資産売却益	—	853
投資有価証券売却益	13,137	5,780
子会社清算益	1,310	—
段階取得に係る差益	—	1,498
持分変動利益	768	—
金融商品取引責任準備金戻入	28	—
償却債権取立益	—	481
新株予約権戻入益	1,228	894
事業再編関連費用戻入益	700	—
その他	203	701
特別損失	13,996	12,022
固定資産除売却損	—	483
減損損失	430	—
関係会社株式売却損	651	—
投資有価証券評価損	51	68
子会社清算損	769	—
金融商品取引責任準備金繰入れ	—	15
移転関連費用	—	2,020
事業再編関連費用	206	193
MMF等償還関連費用	305	—
訴訟損失引当金繰入額	11,230	8,996
その他	351	244
税金等調整前当期純利益	139,004	153,864
法人税、住民税及び事業税	39,977	34,693
法人税等調整額	△5,250	3,848
当期純利益	104,278	115,322
非支配株主に帰属する当期純利益	210	4,742
親会社株主に帰属する当期純利益	104,067	110,579

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

科 目	平成29年3月期 (自 平成28年4月1日 至 平成29年3月31日)	平成30年3月期 (自 平成29年4月1日 至 平成30年3月31日)
当期純利益	104,278	115,322
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△38,656	658
繰延ヘッジ損益	33,183	△616
為替換算調整勘定	△13,926	△4,125
持分法適用会社に対する 持分相当額	△43	387
その他の包括利益合計	△19,442	△3,696
包括利益	84,835	111,626
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	84,747	106,923
非支配株主に係る包括利益	88	4,702

連結株主資本等変動計算書

平成30年3月期(自 平成29年4月1日 至 平成30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
平成29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
平成30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		
平成29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
平成30年3月31日残高	61,176	△129	2,550	8,790	88,596

平成29年3月期(自 平成28年4月1日 至 平成29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
平成28年4月1日残高	247,397	231,889	683,939	△29,970	2	1,133,257
連結会計年度中の変動額						
剰余金の配当	—	—	△42,326	—	—	△42,326
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	104,067	—	—	104,067
自己株式の取得	—	—	—	△13,086	—	△13,086
自己株式の処分	—	△186	—	1,610	—	1,424
自己株式の消却	—	△990	△27,737	28,728	—	—
連結範囲の変動	—	—	296	—	—	296
その他	—	0	—	—	4	4
連結会計年度中の変動額合計	—	△1,176	34,299	17,251	4	50,379
平成29年3月31日残高	247,397	230,712	718,238	△12,719	7	1,183,636

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		
平成28年4月1日残高	98,483	△32,992	21,082	8,958	84,214
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）	△38,561	33,427	△14,186	△229	△401
連結会計年度中の変動額合計	△38,561	33,427	△14,186	△229	△401
平成29年3月31日残高	59,922	435	6,896	8,729	83,813

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

科 目	平成29年3月期 (自 平成28年4月1日 至 平成29年3月31日)	平成30年3月期 (自 平成29年4月1日 至 平成30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	139,004	153,864
減価償却費	28,436	29,242
のれん償却額	1,108	1,309
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△47	△252
金融商品取引責任準備金の 増減額(△は減少)	△28	15
受取利息及び受取配当金	△4,760	△4,662
支払利息	42	31
持分法による投資損益(△は益)	△8,412	△13,235
固定資産除売却損益(△は益)	—	△370
投資有価証券売却損益(△は益)	△13,137	△5,780
関係会社株式売却損益(△は益)	651	—
段階取得に係る差損益	—	△1,498
持分変動損益(△は益)	△768	—
減損損失	430	—
投資有価証券評価損益(△は益)	51	68
訴訟損失引当金繰入額	11,230	8,996
顧客分別金信託の増減額 (△は増加)	△34,302	△10,386
トレーディング商品の増減額	103,442	420,402
営業投資有価証券の増減額 (△は増加)	2,388	5,275
営業貸付金の増減額(△は増加)	△222,215	△787,757
信用取引資産及び 信用取引負債の増減額	6,967	△51,465
有価証券担保貸付金及び 有価証券担保借入金の増減額	65,627	△1,426,684
短期貸付金の増減額(△は増加)	△42	△44
銀行業における預金の増減額 (△は減少)	57,103	402,710
短期差入保証金の増減額 (△は増加)	25,270	7,748
受入保証金の増減額(△は減少)	△93,845	1,915
預り金の増減額(△は減少)	48,937	△126
その他	△5,472	△6,204
小計	107,658	△1,276,886
利息及び配当金の受取額	10,585	10,462
利息の支払額	△42	△31
法人税等の支払額又は還付額 (△は支払)	△73,657	△52,793
営業活動による キャッシュ・フロー	44,543	△1,319,248

(右上に続く)

(単位：百万円)

科 目	平成29年3月期 (自 平成28年4月1日 至 平成29年3月31日)	平成30年3月期 (自 平成29年4月1日 至 平成30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	△100,112	△82,080
定期預金の払戻による収入	108,290	99,167
有価証券の取得による支出	△871,555	△1,034,742
有価証券の売却及び 償還による収入	1,195,447	1,874,636
有形固定資産の取得による支出	△8,707	△7,707
有形固定資産の売却による収入	129	1,094
無形固定資産の取得による支出	△31,322	△31,753
投資有価証券の取得による支出	△15,070	△35,600
投資有価証券の売却及び 償還による収入	32,512	17,270
関係会社株式の取得による支出	△4,083	△16,894
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
連結の範囲の変更を伴う 子会社株式の売却による収入	2,791	—
貸付けによる支出	△524	△49
貸付金の回収による収入	526	48
その他	△607	△1,009
投資活動による キャッシュ・フロー	307,713	777,872
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)	60,762	277,128
長期借入れによる収入	374,719	303,055
長期借入金の返済による支出	△299,625	△149,284
社債の発行による収入	395,705	480,614
社債の償還による支出	△334,206	△393,429
自己株式の売却による収入	1,315	1,403
自己株式の取得による支出	△13,086	△43,128
配当金の支払額	△42,326	△43,499
その他	△26	△44
財務活動による キャッシュ・フロー	143,231	432,813
現金及び現金同等物に係る 換算差額	△1,836	△5,046
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	493,651	△113,608
現金及び現金同等物の期首残高	3,273,640	3,766,145
新規連結に伴う現金及び 現金同等物の増加額	1,144	927
連結除外に伴う現金及び 現金同等物の減少額	△2,291	—
現金及び現金同等物の期末残高	3,766,145	3,653,464

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

(平成30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）	86,301千株	5.33%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	84,206千株	5.20%
パークレイズ証券株式会社	34,220千株	2.11%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	32,260千株	1.99%
日本生命保険相互会社	31,164千株	1.92%
太陽生命保険株式会社	31,140千株	1.92%
STATE STREET BANK WEST CLIENT- TREATY 505234	30,213千株	1.86%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	24,236千株	1.49%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口1）	23,950千株	1.47%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口2）	23,865千株	1.47%

(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(80,765,494株)を控除して計算しております。
(注4) 当社は、平成30年3月31日現在、自己株式80,765千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。

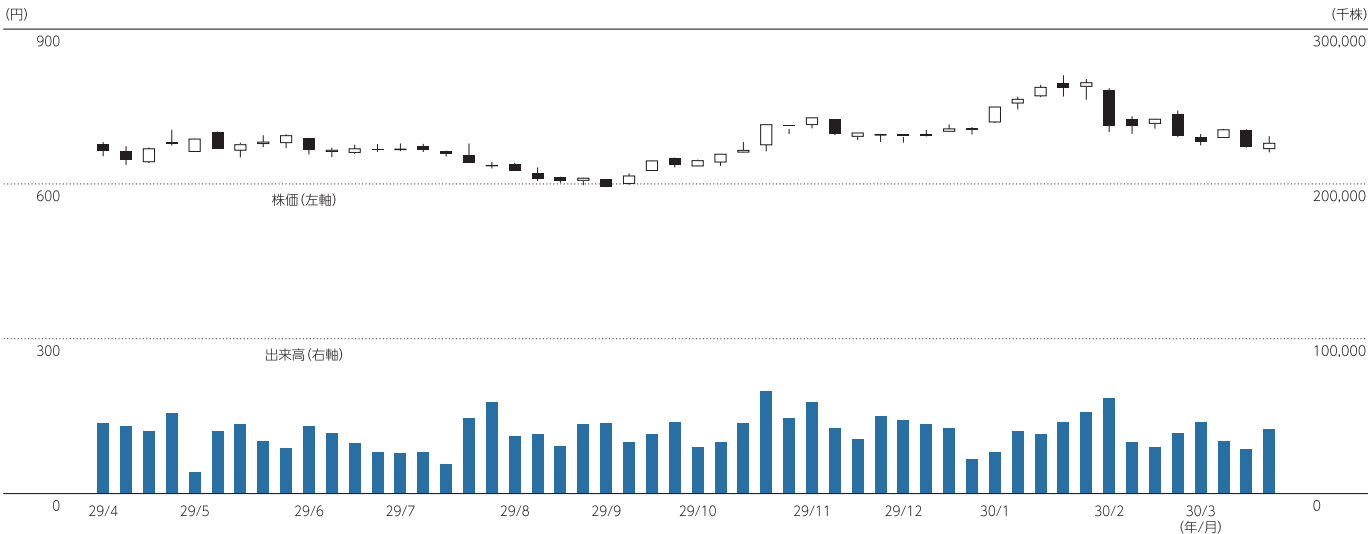
資本金の額 247,397百万円(平成30年3月31日現在)

株価情報

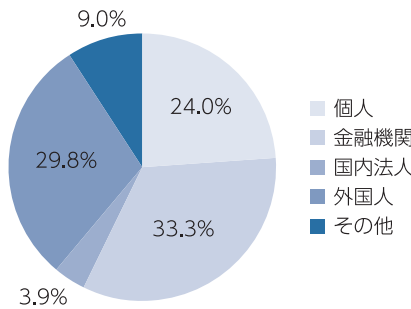
東京証券取引所における当社株価(平成29年4月1日～平成30年3月31日)

始 値	高 値	安 値	終 値	一日平均出来高
676.0円	810.5円	593.7円	678.7円	8,446千株

株価・出来高の推移(平成29年4月1日～平成30年3月31日)



所有者別株式分布状況(平成30年3月31日現在)



役員一覧

(平成30年8月1日現在)

大和証券グループ本社

取締役

取締役会長

日比野 隆司

取締役

中田 誠司

松井 敏浩

高橋 一夫

松下 浩一

田代 桂子

小松 幹太

松田 守正

社外取締役

但木 敬一

小野寺 正

小笠原 倫明

竹内 弘高

西川 郁生

河合 江理子

執行役

執行役社長

中田 誠司*1 (CEO)

執行役副社長

松井 敏浩*1 (COO)

高橋 一夫

松下 浩一

岩本 信之

草木 頼幸

専務執行役

田代 桂子

小松 幹太 (CFO)

中川 雅久 (CIO)

常務執行役

白瀧 勝

望月 篤

荻野 明彦

在原 淳一 (CRO) 兼

(CDO)

執行役

日比野 隆司

執行役員

専務執行役員

長瀬 吉昌

岡 裕則

常務執行役員

沢野 隆之

荒木 秀輝

執行役員

村瀬 智之

柳沢 志向

辻 朋紀

佐藤 英二

*1は代表執行役

大和証券

取締役

取締役会長

日比野 隆司*2

取締役社長

中田 誠司*2

取締役副社長

松井 敏浩*2

高橋 一夫*2

松下 浩一*2

専務取締役

長瀬 吉昌*2

相澤 淳一

丸尾 浩一

赤井 雄一

専務取締役

田代 桂子

川上 進次

小松 幹太

中川 雅久

坂島 忠夫

小林 昭広

常務取締役

夏目 景輔

上村 博美

松本 好仙

辻本 将孝

監査役

監査役

高見 秀三

赤岩 純行*3

監査役(非常勤)

松田 守正

大林 宏*3

執行役員

常務執行役員

白瀧 勝

野村 宏之

原 宏

岩崎 靖史

金子 好久

望月 篤

下村 直人

荻野 明彦

在原 淳一

新妻 信介

執行役員

大塚 祥文

藤岡 智男

白川 香名

城川 博孝

藤田 満

村瀬 智之

姜 昇浩

田所 俊弥

櫻井 裕子

池田 弘樹

執行役員

伊倉 智毅

佐野 徑

関根 太

辻 朋紀

佐藤 英二

山本 徹

芹澤 潤一

代田 英展

辻岡 功

小林 奨

高塚 峰生

高橋 努務

*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 (平成30年8月現在)

店舗名	住 所	電話番号
本店	東京都千代田区丸の内1丁目9番1号 (グラントウキョウノースタワー18F)	(03) 5555-7555
北海道・東北地区		
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
釧路支店	北海道釧路市北大通11丁目1番地2	(0154) 23-0161
青森支店	青森県青森市新町2丁目5番13号	(017) 777-2111
盛岡支店	岩手県盛岡市菜園1丁目12番10号	(019) 652-1171
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
秋田支店	秋田県秋田市中通4丁目5番2号	(018) 831-2811
山形支店	山形県山形市本町2丁目4番9号	(023) 622-8151
福島支店	福島県福島市栄町11番25号	(024) 522-3111
郡山支店	福島県郡山市中町10番10号	(024) 932-3111
いわき支店	福島県いわき市平字田町1番地の7	(0246) 23-0111
関東地区		
水戸支店	茨城県水戸市泉町2丁目3番2号	(029) 226-9111
宇都宮支店	栃木県宇都宮市本町13番18号	(028) 621-3531
高崎支店	群馬県高崎市八島町58番1号	(027) 327-7111
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
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
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
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
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
川口支店	埼玉県川口市本町4丁目2番1号	(048) 225-3611
所沢支店	埼玉県所沢市東町12番12号	(04) 2922-8111
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
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
船橋支店	千葉県船橋市本町4丁目40番22号	(047) 424-2111
海浜幕張営業所	千葉県千葉市美浜区中瀬2丁目6-1 (ワールドビジネスガーデン・アトリウム2F)	(047) 419-3890
松戸支店	千葉県松戸市本町19番地15	(047) 366-5111
うすい支店	千葉県佐倉市王子台1丁目28番地8	(043) 462-1009
柏支店	千葉県柏市柏2丁目2番4号	(04) 7166-2701
浦安営業所	千葉県浦安市当代島1丁目3番27号 (イフオビル2F)	(03) 4531-2120
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
銀座支店	東京都中央区銀座6-10-1 (GINZA SIX7F)	(03) 3572-2801
新宿支店	東京都新宿区新宿3丁目30番11号	(03) 3352-5141
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
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
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
上野支店	東京都台東区上野2丁目13番10号	(03) 3832-0191
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
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
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

店舗名	住 所	電話番号
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
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
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
蒲田支店	東京都大田区西蒲田7丁目45番6号	(03) 3732-9171
大森支店	東京都大田区大森北1丁目5番1号	(03) 5471-3311
成城支店	東京都世田谷区成城2丁目34番12号	(03) 3415-5211
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
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
渋谷支店	東京都渋谷区神南1丁目23番14号	(03) 3463-9211
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
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
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
中野支店	東京都中野区中野2丁目30番5号	(03) 5385-1311
池袋支店	東京都豊島区南池袋2丁目28番14号	(03) 3982-2141
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
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
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
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
赤羽支店	東京都北区赤羽1丁目9番5号	(03) 3903-0311
練馬支店	東京都練馬区豊玉北5丁目17番13号	(03) 3992-0131
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
千住支店	東京都足立区千住2丁目26番	(03) 3879-6111
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
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
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
府中支店	東京都府中市府中町1丁目1番地の5	(042) 354-7000
国立支店	東京都国立市東1丁目4番地11	(042) 571-0211
立川支店	東京都立川市曙町2丁目7番16号	(042) 526-1711
八王子支店	東京都八王子市旭町8番10号	(042) 644-2211
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
町田支店	東京都町田市原町田6丁目12番20号	(042) 722-2131
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
横浜駅西口支店	神奈川県横浜西区南幸1丁目11番1号	(045) 311-1271
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 (竜山ビル1F)	(045) 614-6150
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
二俣川営業所	神奈川県横浜市旭区二俣川2丁目50-14 (コブレ二俣川オフィス9F)	(045) 614-6170
戸塚支店	神奈川県横浜市戸塚区戸塚町4100番地	(045) 864-1715
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
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

店舗名	住 所	電話番号
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1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米町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(ASANOBIL3F)	(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	岐阜県岐阜市神田町7丁目7番地の8	(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
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四条通麩屋町西入立売東町28番地の2	(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
難波支店	大阪府大阪市中央区難波4丁目2番3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2丁目4番46号	(06) 6624-0333

店舗名	住 所	電話番号
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
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
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	
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

(平成30年8月現在)

大和証券グループ本社

大和証券キャピタル・マーケッツアメリカInc.

ニューヨーク本店

Financial Square, 32 Old Slip, New York, NY10005
Tel: +(1) 212-612-7000

サンフランシスコ支店

555 California Street, Suite 3360, San Francisco, CA 94104
Tel: +(1) 415-955-8100

DCSアドバイザリー (ニューヨーク)

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

大和証券キャピタル・マーケッツヨーロッパリミテッド

ロンドン本店

5 King William Street, London EC4N 7AX
Tel: +(44) 20-7597-8000

ジュネーブ支店

50, rue du Rhone, P.O. Box 3198, 1211 Geneva 3
Tel: +(41) 22-818-74-00

バーレーン支店

31st Floor, East Tower, Bahrain World Trade Center,
P.O. Box 30069, Manama
Tel: +(973) 1753-4452

パリ駐在員事務所

17, rue de Surène 75008 Paris
Tel: +(33) 1-56-26-22-00

モスクワ駐在員事務所

11, Gogolevsky boulevard, 2nd Floor, Moscow, 119019
Tel: +(7) 495-641-3416

大和コーポレートアドバイザリーリミテッド(イギリス)

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

大和コーポレートアドバイザリー GmbH(ドイツ)

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

大和コーポレートアドバイザリー SAS(フランス)

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

大和証券

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・マーケッツ香港リミテッド

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

大和証券キャピタル・マーケッツシンガポールリミテッド

7 Straits View Marina One East Tower #16-05/06 Singapore
018936
Tel: +(65) 6387-8888

大和証券キャピタル・マーケッツ韓国リミテッド

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

大和証券キャピタル・マーケッツオーストラリアリミテッド

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

大和証券キャピタル・マーケッツインド プライベートリミテッド

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

大和國泰證券股份有限公司

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

DBP-大和証券キャピタル・マーケッツフィリピン, Inc.

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>