

Daiwa Securities Group

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



大和証券グループ

大和証券グループ

統合報告書 2022



統合報告書 2022

2022年3月期

貯蓄から **SDGsへ**

目次

01	編集方針	86	グリーン&ソーシャル
02	Daiwa's Value	86	社会課題の解決に挑む
04	大和証券グループの「パイオニア」の歴史	93	カーボンニュートラルへの取組み
05	大和証券グループの企業理念	98	気候変動への対応ーTCFD提言にもとづく開示2022
06	大和証券グループの歩み		
08	大和証券グループの価値創造モデル	103	サステナブル経営の基盤
10	大和証券グループの人的資本に対する考え方	104	取締役会議長メッセージ
12	財務ハイライト／非財務ハイライト	106	指名委員会報告
14	事業ポートフォリオと中期経営計画の推移	108	監査委員会報告
		110	報酬委員会報告
		111	役員報酬制度
		114	取締役一覧
		116	執行役一覧
		117	コーポレート・ガバナンス
		125	リスク管理
		129	IT戦略・システムリスク管理
		130	コンプライアンス
		131	タックスポリシー
		132	担当執行役メッセージ
		134	ステークホルダー・エンゲージメント
16	Vision & Strategy	136	財務セクション
16	2030Vision～貯蓄からSDGsへ～	138	リテール部門
18	2030Vision達成に向けたロードマップ	140	ホールセール部門
19	2030Visionの進捗状況	142	アセット・マネジメント部門
20	2030Vision策定プロセス	144	投資部門
21	サステナビリティに関する推進体制	145	その他
22	リスクと機会	146	主要財務データ
24	CEOメッセージ	148	主要非財務データ
32	COOメッセージ	150	経営成績および財政状態についての経営陣による分析
34	大和証券グループのビジョンと戦略	158	連結財務諸表
42	社外取締役メッセージ		
44	CFOメッセージ	162	会社情報
		162	役員一覧
		163	株主・株価情報
49	ダイバーシティ&インクルージョン（人的資本）		
49	多様性からイノベーションを生み出す職場づくりに挑む		
50	人事担当メッセージ		
62	人生100年時代		
62	お客様の課題解決に挑む		
69	リテール担当メッセージ		
70	ゆうちょ銀行でファンドラップの取扱いがスタート		
72	イノベーション		
72	新たな価値創造に挑む		
73	イノベーション対談① 村上社外取締役×田代副社長		
76	CIOメッセージ		
83	イノベーション対談② ACA 東社長×荻野副社長		

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」のほか、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が選定するESG国内株式指数（「FTSE Blossom Japan Index」、「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」、「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」、「MSCI日本株女性活躍指数」、「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」）すべての構成銘柄として採用されています。



注意事項

本統合報告書は、2021年度（2021年4月1日～2022年3月31日）の業績および今後の経営ビジョンに関する情報の提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券への投資を勧誘することを目的としたものではなく、また何らかの保証または約束をするものではありません。本統合報告書に記載された意見や予測等は、本統合報告書作成時点の当社の判断であり、その情報の正確性、完全性を保証または約束するものではなく、また今後、予告なしに変更されることがあります。

本統合報告書の内容に重要な修正が生じた際には、当社HPにて正誤表を掲載します。 <https://www.daiwa-grp.jp/ir/toolkit/annualreport/>

編集方針

大和証券グループ 統合報告書2022の発行について

当社グループは、2022年5月に120周年の節目を迎えました。これもひとえに、株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様のご支援の賜物であり、心より御礼申し上げます。

2022年度は、2030年に目指すべき姿を示す2030Visionおよび、その達成に向けた最初の3年間の中期経営計画“Passion for the Best” 2023の2年目となります。

「信頼の構築」「人材の重視」「社会への貢献」「健全な利益の確保」の4つの柱からなる企業理念を礎に、2030Vision・中期経営計画を実現し、企業価値の持続的な向上に努めていきます。「統合報告書」は、当社グループの企業活動をご理解いただき、ステークホルダーの皆様とともに価値を創造していくための対話のツールとして制作しています。

「統合報告書2022」では、マテリアリティに沿って当社グループの取組みやその進捗について財務・非財務の両面から紹介しています。また、当社グループでは人材は競争力の源泉との考えのもと人的資本を重視していますが、働きがいの追求やエンゲージメント・生産性の向上などの取組みがどのように企業価値向上につながるのか社員の声とともにお伝えします。

当社グループでは、財務情報に加え、中長期の企業価値向上に必要な非財務情報の開示を通じた、投資家・ステークホルダーの皆様との積極的な対話を重視しています。「統合報告書2022」では、昨年発行された「統合報告書2021」などをもとに皆様との対話のなかでいただいたご助言を反映し、投資家・ステークホルダーの皆様にとってより有用なツールとなるよう、内容の充実を図っています。

ESGについての詳細なデータなどは、当社ウェブサイトに掲載しています。あわせてご一読いただき、ご意見をお寄せいただければ幸いです。引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

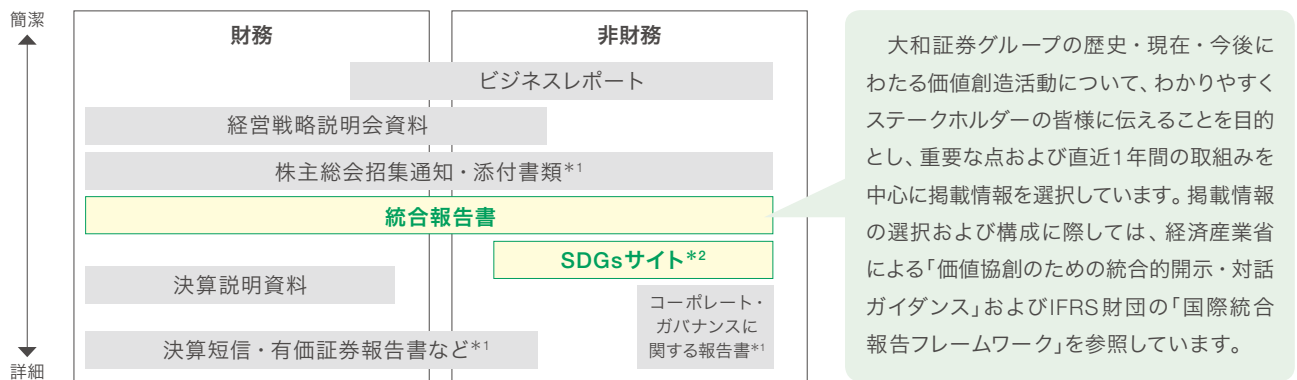
大和証券グループ本社
執行役社長 CEO

中田 誠 司

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



各開示資料における統合報告書の位置付け



*1 会社法・金融商品取引法等で制度的に開示が定められている書類

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



挑

み続けてきた、120年。



藤本ビルブローカー銀行社屋(1912年～1920年)

藤本ビルブローカーとして開業

大和証券グループは、本格的なビルブローカー*業務を目指して設立されました。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、市場での地位を確立しました。コール市場から十分な資金を調達する能力があったことが、後の大和証券の独立性につながりました。

* 手形仲買人の意



旧本店 呉服橋ビル(1956年～2007年)

パブリカの生産現場
(スマートアグリカルチャー磐田)

グラントウキョウ ノースタワー (2007年～)



太陽光発電所(熊本県大津町)

未来を創る、金融・資本市場のパイオニア

長い歴史のなかで経済環境や金融市場の大きな変動や混乱を何度も経験しましたが、時代の変化に適応することで事業を維持・拡大してきました。現在では、ハイブリッド型総合証券グループとして、事業ポートフォリオを拡充しており、不動産アセット・マネジメントビジネスや再生可能エネルギーへの投資、また農業ビジネスへの参入など、さまざまなハイブリッドビジネスが次々と花開いています。

「挑」み続けてきた、120年。

—— 大和証券グループの「パイオニア」の歴史 ——



1986年

日本初のパソコン・ホームトレード開始

5月9日、日本で初めてパソコンによるホームトレードを開始しました。これは、株式売買注文、中期国債ファンドの買付けや解約などの取引のみならず、パソコンを通じて株価の現在値照会などの情報を得ることができるようにしたものでした。

1999年

日本の上場会社として初の純粋持株会社「大和証券グループ本社」発足

4月26日に「株式会社大和証券グループ本社」と商号を変更し、持株会社として発足しました。一体性を保ちつつも、自立した各事業分野がその個性を発揮し、競争力と成長性を高めるため、業界他社に先駆けて持株会社化に踏み切りました。



大和証券グループ本社発足の記者会見（写真は当時の原社長）

2008年

国内初の「ワクチン債」引受け・販売

開発途上国の医療および予防接種サービスへの資金供給を目的とした、南アフリカ・ランド建の「ワクチン債」の販売を行いました。この「ワクチン債」を個人投資家向けに販売したのは世界で初めての試みであり、幅広い投資家からの需要を集めました。

—— 大和証券グループの企業理念 ——

企業理念の制定

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

企業理念

信頼の構築

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

人材の重視

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

社会への貢献

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

健全な利益の確保

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

大和スピリットの策定

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

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。

「挑」み続けてきた、120年。

大和証券グループの歩み

大和証券グループは設立以来、日本の金融市場の形成・発展を促しながら、お客様との関係を地道に築き上げてきました。常にお客様のニーズを第一に考え、そのために商品やスキームを開拓していく、金融・資本市場のパイオニアであろうとしてきたのです。

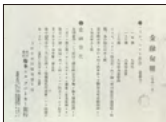
2021年、大和証券グループは2030年に向けたビジョンと最初の3年間の中期経営計画を策定しました。社会の変化をチャンスと捉えるビジネスモデルの転換に取り組み、企業価値の向上・社会への貢献を実現していきます。

1902～ 原点

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

1902
藤本ビルブローカー開業

1910
定期刊行物『金融旬報』を発刊



「金融旬報」第1号 1910年10月

1917
国内証券業者として初めて外貨公債を輸入

1919
ニューヨークに駐在員事務所を設置

1933～ 藤本ビルブローカー証券(株)に商号変更

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

1937
投資信託の原型となる「藤本有価証券投資組合」を結成

1942
藤本証券(株)に商号変更

1943
藤本証券(株)、(株)日本信託銀行と合併し、大和証券(株)設立

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

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

1961
東京、大阪、名古屋証券取引所市場第二部に上場

1964～ 国際業務の拡大

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

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

1971
世界初のアジアダラー債
(シンガポール開発銀行)主幹事となる

1985
米国市場で初の円建債主幹事となる

1986
日本初のパソコン・ホームトレード開始



1998
合併会社設立に関する住友銀行との最終合意締結

分社化・持株会社化

金融ビッグバンによる業界再編が想像以上のスピードで進展するなか、競争力を一刻も早く高めることは喫緊の課題であり、各事業の特性を改めて見極めたうえで、抜本的な改革と強化を図る必要がありました。1999年、当社グループは、グループ全体のシナジーを保ちつつ、ビジネス分野ごとの特性に応じた機動性と専門性を発揮し、最高水準の金融サービスを提供するために、持株会社体制へ移行。また、住友銀行との戦略的提携によるホールセール証券会社大和証券SBキャピタル・マーケッツ(株)を開業しました。

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

2001
大和証券SBキャピタル・マーケッツ(株)から大和証券エスエムビーシー(株)に商号変更

2004
委員会等設置会社へ移行
(現在は指名委員会等設置会社)

2009
不動産アセット・マネジメントビジネスに参入
ホールセール事業における三井住友フィナンシャルグループとの合併解消に合意

2010
大和証券エスエムビーシー(株)から大和証券キャピタル・マーケッツ(株)に商号変更

2011
(株)大和ネクスト銀行開業

中期経営計画 (2012年度～2023年度)

2021 “Passion for the Best” 2023
「未来を共に創るベストパートナー ～Be with you～」をスローガンとし、基本方針は「クライアントファーストとクオリティNo.1の実現」「ハイブリッド戦略による新たな資金循環の確立」「デジタルとリアル」のベストミックスの追求」。財務面・非財務面での価値向上を通じ、すべてのステークホルダーにとってのベストパートナーを目指す。

2018 “Passion for the Best” 2020
クオリティNo.1のコンサルティング力による「付加価値」の高いソリューションの提供と、ハイブリッド型総合証券グループとして「新たな価値」を提供することで金融・資本市場のバイオニアとなる。

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

2012 “Passion for the Best” 2014
外部環境に左右されない強靱な経営基盤の確立と、新たな成長戦略にもとづく健全な成長を目指す。

“新”大和証券の誕生

2009年には三井住友フィナンシャルグループと10年間続いたホールセール証券事業における合併を解消し、独立系証券会社に。2012年には、大和証券(株)と大和証券キャピタル・マーケッツ(株)が統合し、“新”大和証券として新たな一歩を踏み出しました。安定収益拡大および組織運営の効率化に向けた各種施策を実施していましたが、証券2社の統合は、さらなる組織運営の効率化、多様化する顧客ニーズへの対応力強化を可能とし、私たちが目指す「強靱な経営基盤の確立」を一層磐石なものとししました。

2012
大和証券(株)と大和証券キャピタル・マーケッツ(株)が合併、“新”大和証券設立

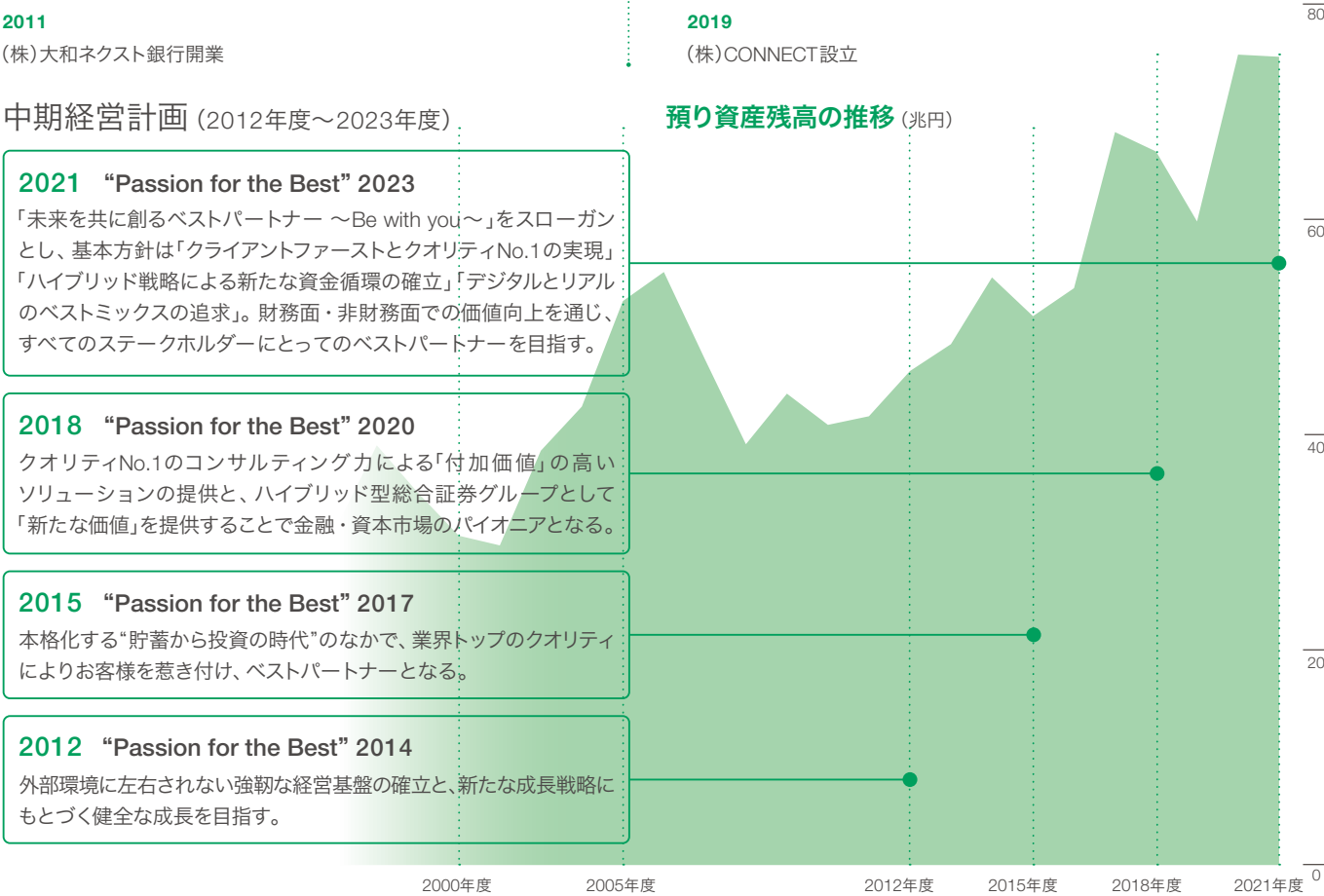
2016
ミャンマー証券取引センター開業、証券免許取得
サイゴン証券(現SSI Securities)を持分法適用関連会社へ

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

2018
Fintertech(株)設立
大和エネルギー・インフラ(株)設立
大和フード&アグリ(株)設立
国内証券会社で初めてNPS®を導入

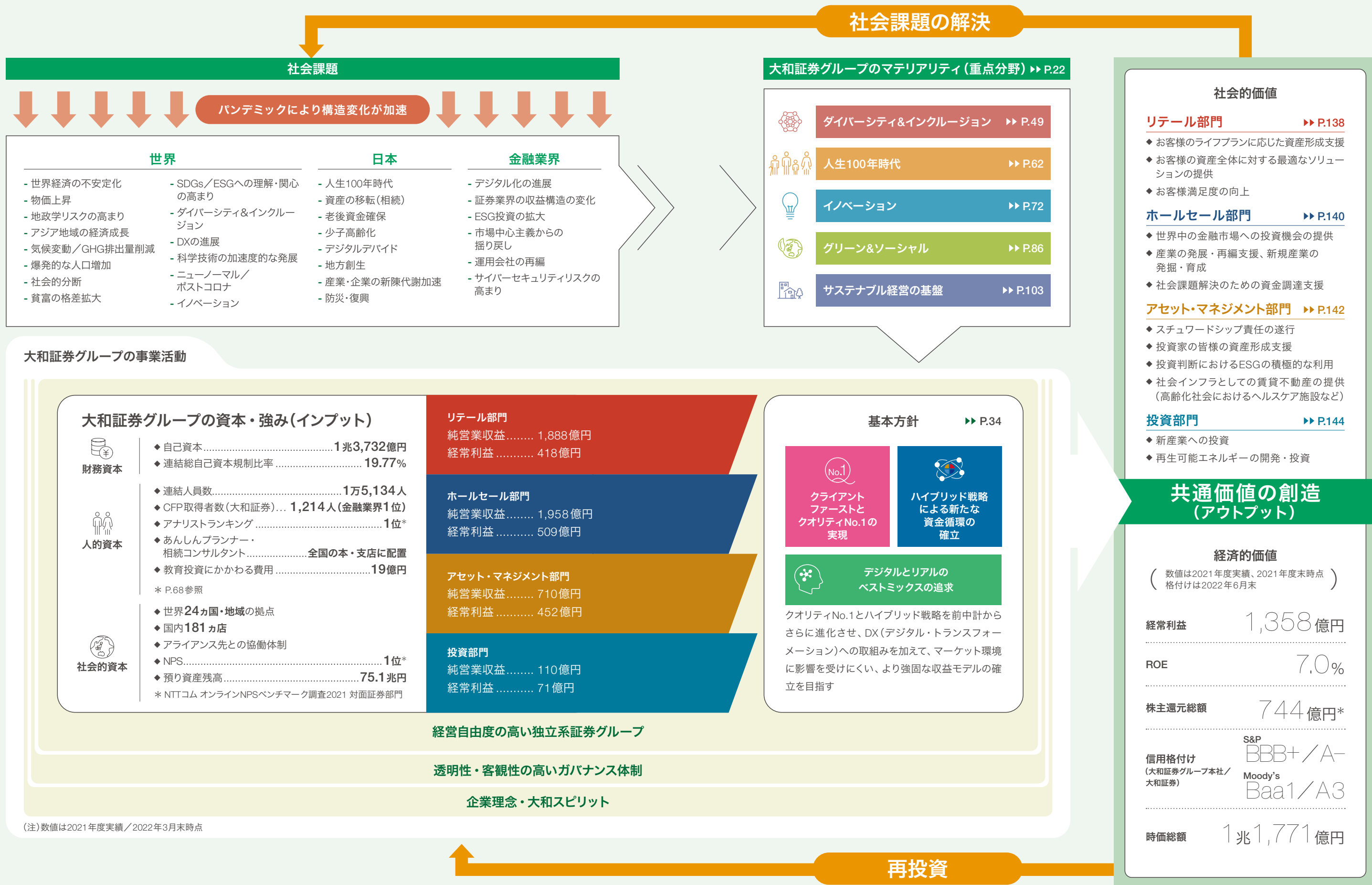
2019
(株)CONNECT設立

預り資産残高の推移 (兆円)



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

大和証券グループの価値創造モデル

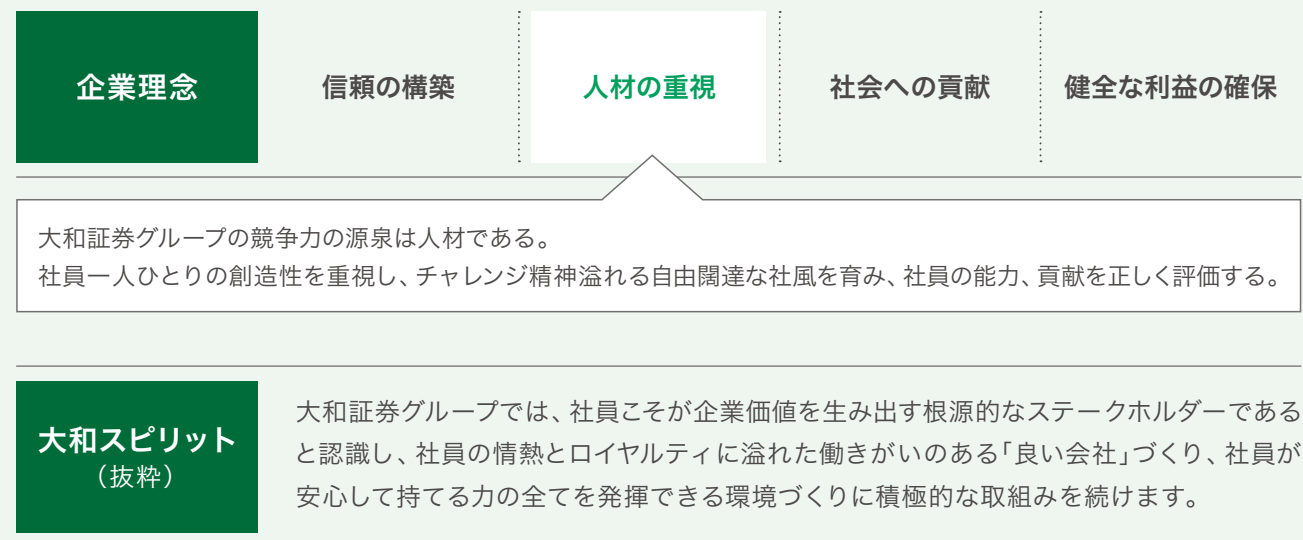


大和証券グループの人的資本に対する考え方

社員を重視することが、最終的にはお客様や株主の満足度を高めることにつながるの考えのもと、経営戦略を策定しています。

▶▶ 詳細はP.49 **ダイバーシティ&インクルージョン(人的資本)**パートへ

エンゲージメント向上を通じた人と組織のパフォーマンス最大化により、企業の価値創造・持続的成長へ



人材戦略(基本方針)

1. 社員の成長とキャリア実現の支援

- カスタマイズされた研修プログラムの提供
- キャリアパスの選択肢を拡充
- スキル・能力・経験等の可視化へ

2. 未来を創るプロフェッショナルの育成

- デジタル・トランスフォーメーションを牽引する人材の育成
- 博士課程卒などの高度な専門性を有する人材や多様性を有する外部人材を登用するための人事・報酬制度

3. エンゲージメントと生産性の向上

- エンゲージメントを高めることで、社員自身に変化を促す企業文化の醸成
- 自走する社員が個性を発揮し、飛躍的な生産性向上を実現

4. 健康経営のさらなる進化*

- 社員の心身の健康に十分な配慮をするとともに、より自由な働き方を可能とすることでウェルビーイングを実現
- すべての社員が生き活きと働き続けられる公平な職場環境の整備

* CHO(最高健康責任者)主催の「健康経営推進会議」で推進

KPI実績(2021年度末)

CFP・証券アナリスト 資格取得者数

目標：3,000名以上

実績：2,830名

デジタルIT人材人数

目標：200名以上

実績：2022年7月に
デジタルITマスター
1期生34名認定

女性取締役比率 (大和証券グループ本社)

目標：2030年までに
30%以上

実績：28.6%

女性管理職比率 (大和証券)

目標：2025年度
25%以上

実績：18.3%

従業員満足度

目標：80%以上維持

実績：95%

エンゲージメントが高い社員とは？

以下のとおり定義付け、共通価値観のもとでエンゲージメント向上を図ることにより、新しい企業文化を醸成していきます。

当社グループに対して 愛着と信頼感を持ち

- 企業理念や大和スピリットに対する共感
- 当社グループ・所属組織に対する高い帰属意識や上席者との深い信頼関係

自身が何をすべきかを理解し

- 中期経営計画や2030Visionから業務の優先順位を的確に判断
- 周囲の状況から組織における課題を網羅的に把握

業績向上とお客様への 価値提供、社会への 貢献に向けて自発的に 取り組む意欲が高い

- 努力を惜しまず、担当業務に加えて新たな業務を創出のうえ実施
- 周りの社員にポジティブなインパクトを与え、あるべき方向へ先導
- お客様のニーズ把握に積極的に取り組み、高い付加価値を提供

価値創造

エンゲージメントの高い社員が、当社グループに共感し貢献したいと自ら考え行動することで、企業の持続的な成長を生み出します。

心身の健康が維持され、エンゲージメントが高く保たれたウェルビーイングの実現した状態



社員



会社



投資家

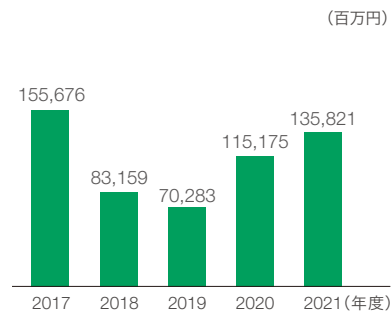
エンゲージメントの高いプロフェッショナル集団が一人ひとりの持てる力を存分に発揮できている状態

人的資本の価値が十分に高く、適切に情報開示されている状態

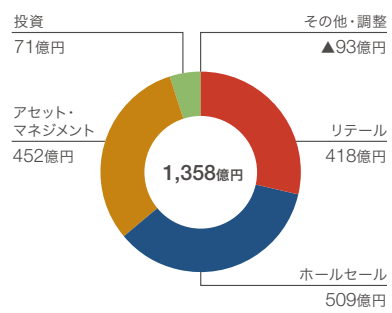


財務ハイライト

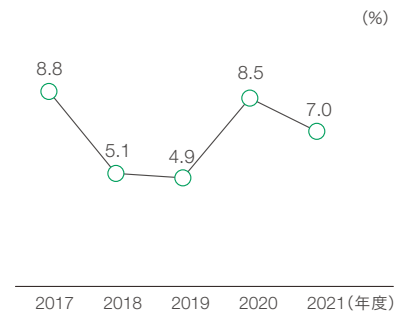
連結経常利益



2021年度 連結経常利益 セグメント別内訳

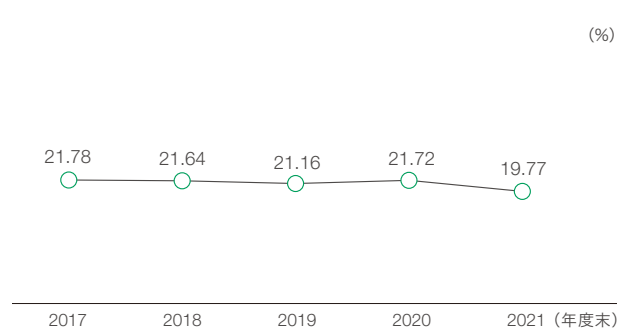


ROE



2021年度の連結経常利益は1,358億円、ROEは7.0%となり、中期経営計画初年度として順調な滑り出しとなりました。各部門でバランスの取れた利益を上げることができており、変化する事業環境に的確に対応しながら、2023年度経常利益2,000億円以上を目指します。

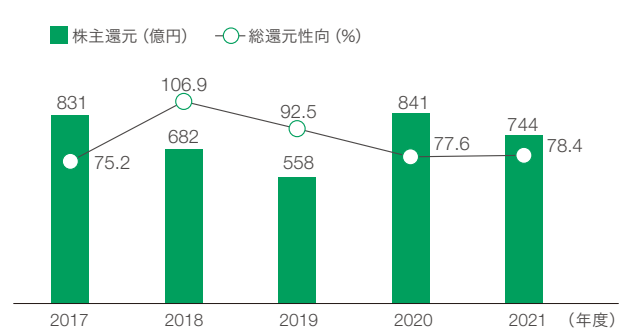
連結総自己資本規制比率



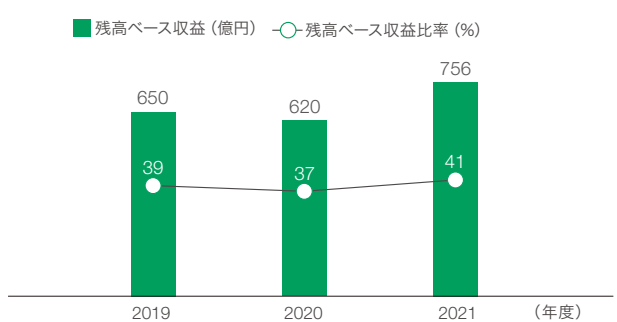
2022年3月末の連結総自己資本規制比率は、19.77%でした。中期経営計画の財務KPIである「18%以上を維持」しながら、株主還元強化を図っていきます。2021年度の総還元性向は78.4%*となりました。

* 株主還元は、当該年度(当年12月+翌年6月)の配当総額と当年度の通期決算発表日までに決定した自己株式の取得価額の和であり、総還元性向は株主還元を当年度の親会社株主に帰属する当期純利益で除した値です。株主還元総額は、取得価額250億円分を取得した場合の最大値であり、自己株式取得期間中の取得価額総額によりこれを下回る場合があります。

株主還元

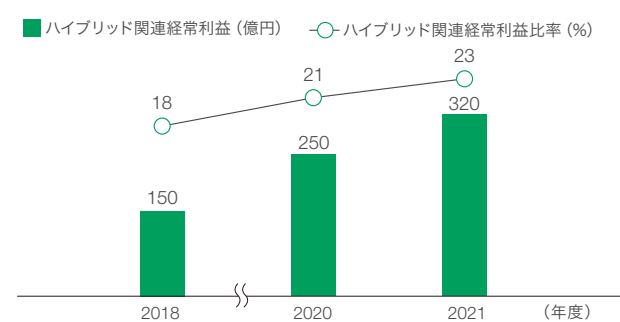


リテール部門 残高ベース収益



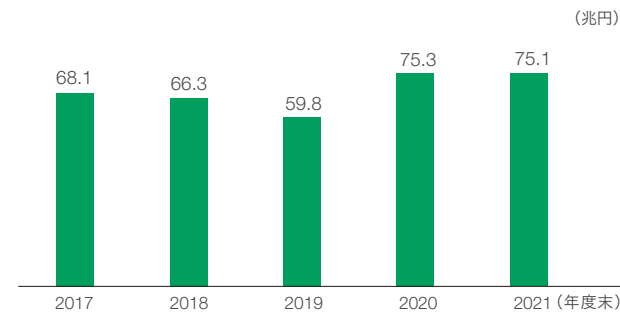
リテール部門の残高ベース収益は756億円、残高ベース収益比率は41%と着実に増加しています。ファンドラップなどの残高ベース商品販売の増加により、2023年度第4四半期に残高ベース収益比率50%以上を目指します。ハイブリッド関連経常利益は320億円(連結経常利益に占める割合23%)となり、2023年度目標の500億円以上(同25%程度)に向けて順調に拡大しています。

ハイブリッド関連経常利益



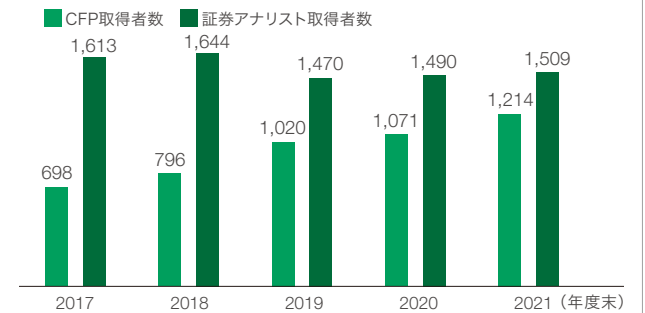
非財務ハイライト

大和証券 預り資産残高



お客様からの信頼の証である預り資産残高は過去最高水準の75.1兆円となりました。

CFP・証券アナリスト資格取得者数



大和証券のCFP取得者数は、引き続き金融機関でNo.1を維持しています。

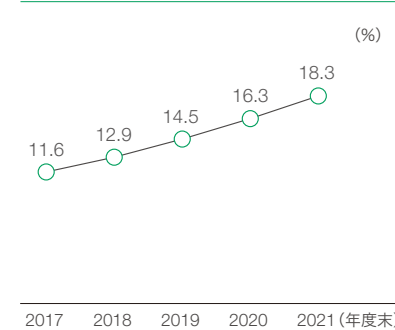
(注) CFPは大和証券、証券アナリストはグループ7社の人数

グループ従業員満足度



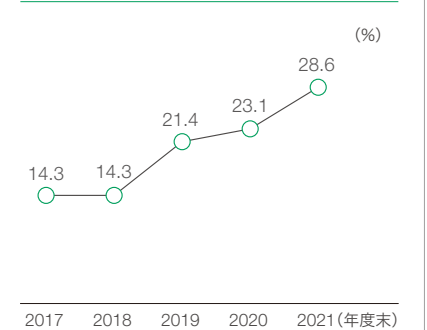
グループ全体の従業員満足度は95.6%となり、中期経営計画KPIである「80%以上維持」を大きく上回る水準を維持しています。2021年度からはエンゲージメントサーベイを実施しています(▶▶P.54)。

大和証券 女性管理職比率



大和証券の女性管理職比率は18.3%となりました。女性活躍については、大和証券を中心に業界に先駆けてさまざまな取組みや制度を導入しており、多くの管理職候補者が育っています。女性管理職比率は年々上昇しており、2025年度までに25%以上を目指しています。取締役に占める女性の割合は年々上昇しています。

大和証券グループ本社 女性取締役比率



外部評価



2022 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数



2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



8年連続で選定



8年連続で選定



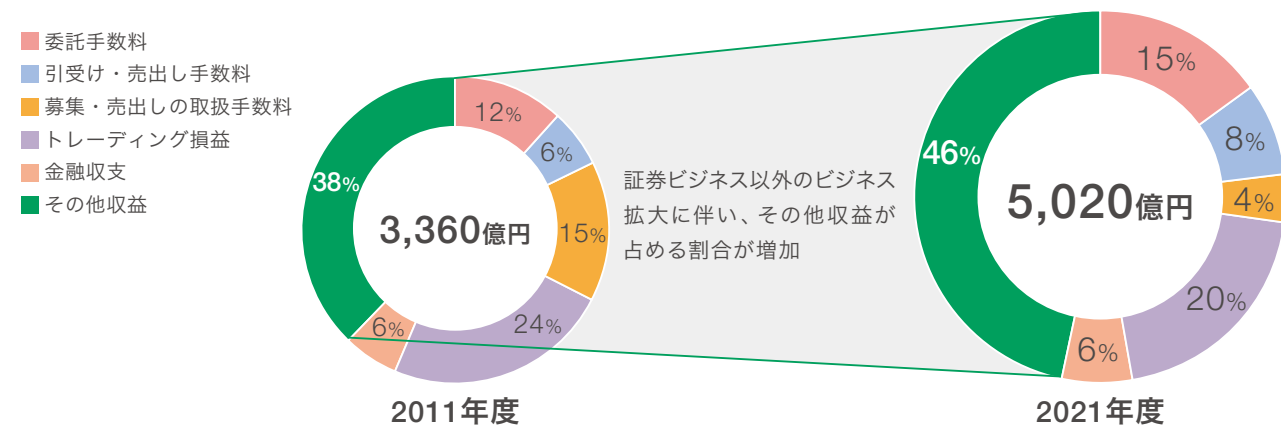
6年連続で選定

GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が選定するESG国内株式指数すべてに選定されています。

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、8年連続で選定されました。両方に8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2社のみの実績となっています。

事業ポートフォリオと中期経営計画の推移

事業ポートフォリオの推移(純営業収益)



当社グループは、事業環境の変化に応じてビジネスモデルの転換と事業ポートフォリオの変革に取り組んできました。当社グループの中核となる証券業の業績は、マーケットの影響を受け、変動しやすい側面があります。どのような環境下においても、業績の変動を抑えながらグループ全体利益の安定的な拡大を図るために、これまで進めてきたのがハイブリッド戦略です。証券業とはリスクプロファイルが異なる相関係数が低いビジネスに取り組むことで、証券業とのシナジーを生みながらグループ全体利益の安定的な拡大を図るため、不動産アセット・マネジメントビジネス(2009年参入)や銀行ビジネス(2011年開業)に参入しました。その結果、伝統的な証券ビジネス以外の、ハイブリッドビジネスからの収益を含む「その他収益」の割合は、2011年度の38%から2021年度には46%に拡大しました。

中期経営計画の推移

2012年度～2014年度

“Passion for the Best” 2014

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

2015年度～2017年度

“Passion for the Best” 2017

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

2018年度～2020年度

“Passion for the Best” 2020

未来を創る、金融・資本市場のパイオニア

2021年度～2023年度

“Passion for the Best” 2023

未来を共に創るベストパートナー
～Be with you～

基本方針

- ◆ 効率経営の追求による黒字転換
- ◆ クオリティNo.1の追求
- ◆ 顧客ベースの良質な収益拡大
- ◆ 顧客基盤・収益の飛躍的拡大
- ◆ 新規産業の育成と企業の持続的成長に対する支援

KPI			
目標		2014年度実績	
初年度黒字転換	達成		
連結経常利益	1,200億円	1,845億円	
固定費カパー率*	60%以上	64%	

目標				2017年度実績	
ROE	10%以上	8.8%			
固定費カパー率	75%以上	68%			

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

目標（財務KPI）		2021年度実績	
経常利益	2,000億円以上	1,358億円	
ROE	10%以上	7.0%	
連結総自己資本規制比率	18%以上維持	19.77%	
リテール部門残高ベース収益比率	50%以上*（4Q）	46.1%	
ハイブリッド関連経常利益	500億円以上	320億円	
ハイブリッド関連経常利益比率	25%程度	23%	

* 固定費カバー率=投信代理事務手数料やラップフィーなどの安定収益÷固定費

* 2023年度第4四半期

▶▶ 非財務KPIはP.35

成果

- ◆ 自己資本が1.23兆円と過去最高値を記録
- ◆ 2014年度第4四半期の安定収益額は、2011年度第4四半期から1.7倍に拡大し、収益源の多様化が進捗
- ◆ 市場環境の影響を受けにくい安定収益の拡大、事業の多角化により収益源の分散を図る、また資本効率を絶えず意識した経営を行うといった方向性の確立
- ◆ ボトムアップの営業体制へ移行

課題・次期中計での方向性

- ◆ 適切な投資を実行することで、顧客基盤と収益レベルの飛躍的拡大を目指す
- ◆ 安定的な収益を上げる基盤から成長フェーズへの舵切り
- ◆ お客様本位の業務運営のさらなる進化

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

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

現在の進捗

- ◆ 初年度は資産管理型ビジネスモデルへの転換が着実に進捗するとともに、ハイブリッド戦略の進捗により、付加価値の高い商品・サービスの創出や収益構造の多様化が進展
- ◆ 2年目となる2022年度はSDGs／ESGの観点を活かした商品・サービスの拡充を進めるとともに、ハイブリッド戦略により創出されたオルタナティブ資産をはじめ、新たな商品・運用の選択肢の提供を推進

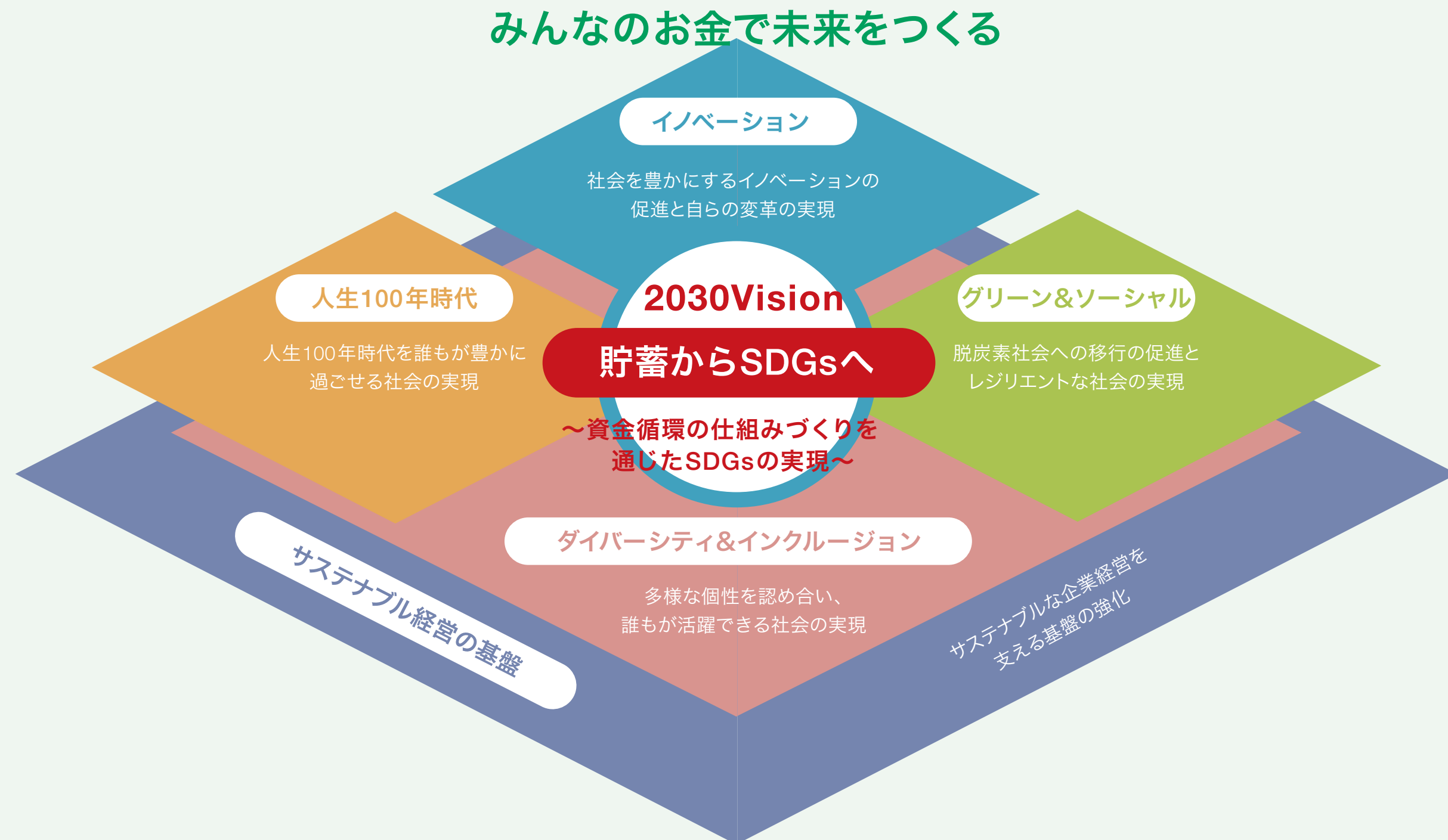
2030Vision～貯蓄からSDGsへ～

大和証券グループが、次の10年も引き続き社会から必要とされる企業であるためには、世の中がどう変化していくのかという未来を見据えたビジョンを立て、実践していくことが重要です。このことを踏まえ、SDGsの達成期限でもある2030年に向けて、我々が目指すべき姿であり全役職員共通の行動指針として2030Visionを策定しました。2030Visionでは、「貯蓄からSDGsへ」をキーワードに「資金循環の仕組みづくりを通じたSDGsの実現」に取り組みます。

日本には、個人金融資産の半分以上を占める約1,000兆円もの現預金があります。このうちの10%でもSDGsの達成に向けた課題解決に振り向けることができれば、社会へのインパクトは非常に大きなものとなります。また、

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

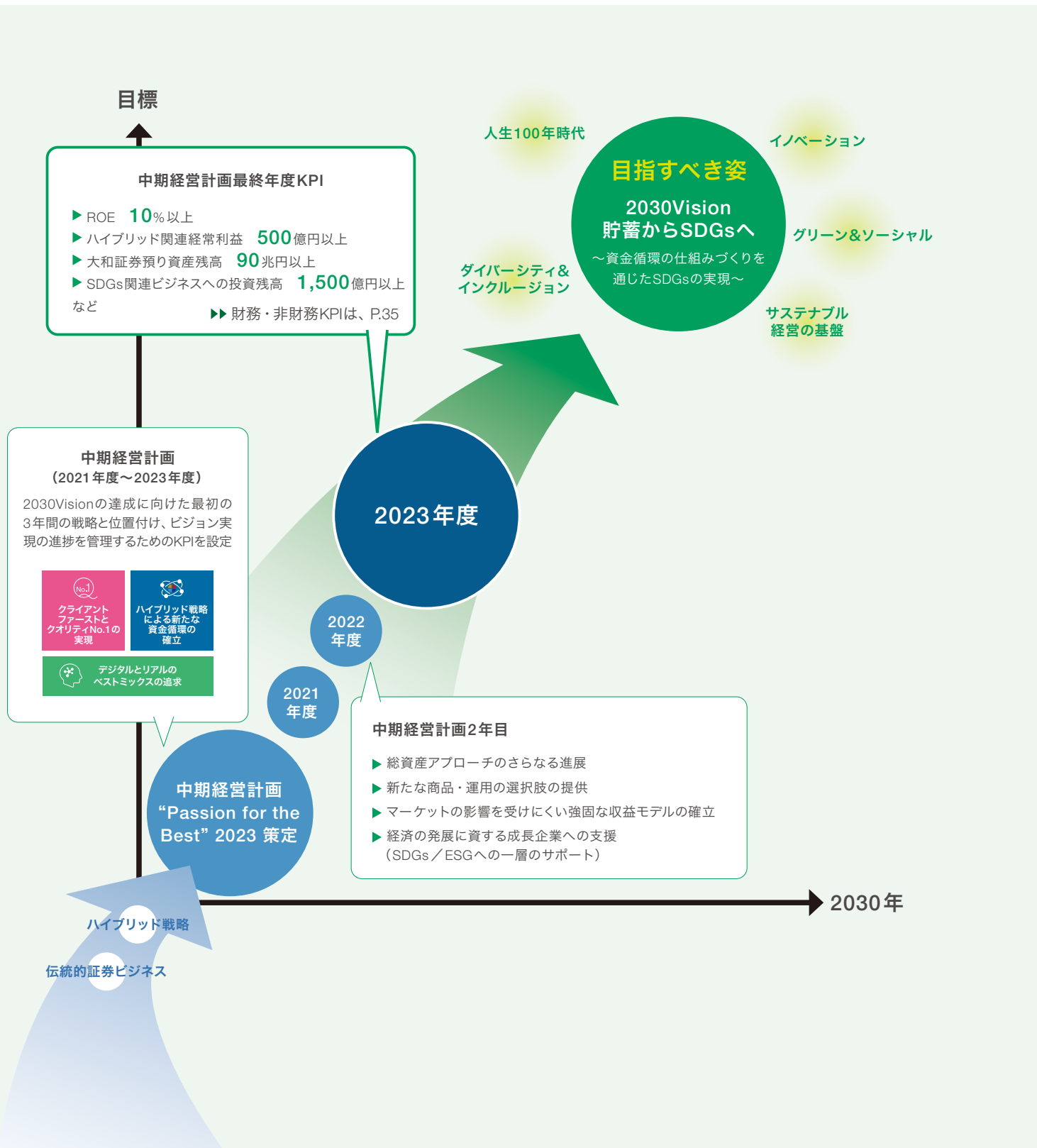
2030Visionにより、当社グループがサステナブルな付加価値を生み出し、2030年、またその先も、社会に必要とされる存在であり続けることを目指します。



2030Vision達成に向けたロードマップ

大和証券グループでは、2021年4月に策定した中期経営計画“Passion for the Best”2023を2030Visionの達成に向けた最初の3年間の戦略と位置付け、そのなかではビジョン実現の進捗を管理するためのKPIを設定しています。

未来を見据え、正しいやり方で短期的にやるべきことと、長期的に取り組んでいくべきことのバランスを取りながら成長を目指す戦略こそ、当社グループが採るべき戦略です。これまで打ってきた多くの布石は着実に成果につながっています。次のステージに進む新たな姿をお見せできるよう、グループ一丸となり取り組んでいきます。



2030Visionの進捗状況

2030Vision策定後初年度となる2021年度は、世界経済が新型コロナウイルス感染拡大の影響による停滞から正常化に向かう一方、地政学リスクが顕在化するなど、当社グループを取り巻く経営環境は依然として不透明な状況が続きました。

このようななかでも、イノベーションの創出に向けたハイブリッド戦略の推進や、イノベーションの源泉であるダイバーシティ&インクルージョンの施策、サステナブル経営の基盤強化に向けた本社ビルへの再生可能エネルギー導入など、重点分野における取組みを着実に実施しました。

他方、世界的なエネルギー需給の逼迫やそれに伴うインフレ圧力の高まりを受け、グリーン&ソーシャルで掲げる脱炭素社会への移行や、人生100年時代に向けた家計の資産形成・保全のサポートに関する課題が改めて浮彫りになり、一層の注力が必要と認識しています。

今後も、環境変化に柔軟に対応しつつ、グループ一丸となって、資金循環の仕組みづくりを通じたSDGsの実現に向けた取組みを進めていきます。

▶▶ 重点分野に紐づくKPIの進捗については、P.35に掲載しています。

重点分野	主な取組み事例
 ダイバーシティ&インクルージョン	▶ 女性活躍のさらなる推進 ■ 大和証券キャピタル・マーケットヨーロッパにおける女性CEO就任 ▶ 働きがい改革の促進 ■ エンゲージメントサーベイの実施 ■ 社内SNS「ANSWERS」の導入
 人生100年時代	▶ 資産形成分野における協業を推進 ■ 四国銀行との包括的業務提携 ■ 「ゆうちょファンドラップ」の提供 ▶ 資産承継・事業承継ニーズに対するソリューション提供を拡充 ■ 「安心つながるラップ」の提供
 イノベーション	▶ キャピタル・リサイクリングモデルを推進 ■ 「DSREFコア・アマテラス投資事業有限責任組合」の組成 ▶ オープン・イノベーションへの取組みを強化 ■ Daiwa Innovation Network* OnLine Australia SDGsの開催
 グリーン&ソーシャル	▶ SDGsファイナンスの推進を強化 ■ 各種SDGs-IPO・SDGs債のアレンジ ■ 「サステナビリティ・ソリューション推進部」・「証券化商品・SDGs債調査課」の新設 ▶ SDGs達成に向けたコミットメントを強化 ■ 「大和証券グループ カーボンニュートラル宣言」の公表 ■ 「環境・社会関連ポリシーフレームワーク」の改定
 サステナブル経営の基盤	▶ 自社の環境負荷低減 ■ 本社ビルへの再生可能エネルギーの導入 ▶ 未来を担う子どもたちを支援 ■ 「大和証券グループ 120周年記念 こどもの未来プロジェクト」

* 新規産業の発掘・育成に向けた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

2030Vision策定プロセス

マテリアリティ(重点分野・重点課題)の特定プロセス

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

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



マテリアリティの特定プロセス
https://www.daiwa-grp.jp/sdgs/group_sdgs/value.html

2030Vision実現に向けたモニタリング

当社グループでは、各本部・グループ会社のSDGs責任者を中心に、特定したマテリアリティにおける施策の推進およびマテリアリティに紐づくKPIのモニタリングを継続的に実施しています。そして、その過程で認識した課題や今後取り組むべき施策について、グループ全体のSDGs／ESG関連ビジネスの推進などを統括するSDGs担当と各SDGs責任者との間で情報共有を行い、SDGs推進委員会や取締役会へ報告を行っています。これらの会議体では、サステナビリティの各領域に専門的知見を有する社外有識者や社外取締役を含め、活発な議論を実施しています。

また、2030Visionの公表から一年が経過した2022年度は、取組みの進捗状況を把握するため、2022年8月にSDGs担当と各本部・グループ会社の社員約60名による「Visionミーティング2022」を開催しました。2030Visionのコアコンセプトである「貯蓄からSDGsへ」に向けたベストプラクティスの共有のほか、

今後注力すべきアクションなどについての議論を実施しています。

その翌月に開催されたSDGs推進委員会では前述の議論の内容を報告するとともに、国際的な社会課題の動向や事業環境の変化も踏まえた今後の方向性を検討しました。引き続き、社内外のステークホルダーの意見を取り入れ、適宜見直しを図りながら、2030Vision実現に向けて役職員一丸となった推進を行っていく予定です。



2022年8月17日 Visionミーティング

サステナビリティに関する推進体制

企業には、社会課題解決の推進力としての役割が期待されています。大和証券グループでは、SDGsの達成期限でもある2030年に向けて、当社グループが目指すべき姿であり全役職員共通の行動指針として2030Visionを策定しました。「貯蓄からSDGsへ」をキーワードに「資金循環の仕組みづくりを通じたSDGsの実現」に取り組みます。

SDGs推進体制

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

SDGs推進やESGの取組みについてSDGs推進委員会で議論し、その内容を取締役会や執行役会へ適宜報告するとともに、必要に応じて審議することとしています。また、SDGsやESGに関する重要な方針については取締役会で決議しています。SDGsやESG課題への取組み状況に対する取締役会の監督機能に関しては、

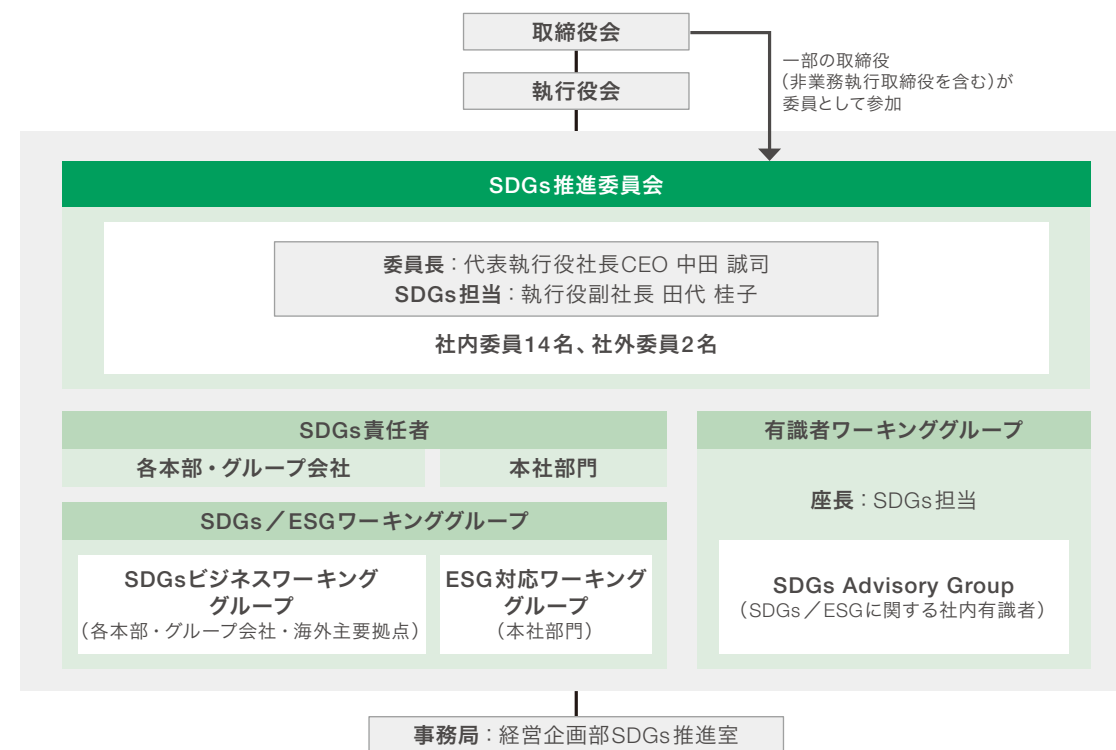
引き続き強化していきます。

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

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

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

2022年度SDGs推進体制 (2022年9月末時点)



SDGs担当	大和証券グループ全体のSDGsに資するビジネスの推進、およびサステナブル経営の基盤強化への取組みを統括	SDGsビジネスワーキンググループ	SDGs責任者のもとで、KPIのモニタリング、SDGs関連ビジネスの進捗状況の把握、課題の洗い出しおよびそれらの課題に対する施策を企画・実施
SDGs責任者	大和証券グループ内の各組織(各本部・グループ会社)において、SDGs関連ビジネスの推進およびKPIの進捗管理を実施	ESG対応ワーキンググループ	大和証券グループ本社のESGに関する外部評価(投資家および評価機関)などを参考にし、ESG対応を拡充・強化
SDGs Advisory Group	SDGsやESGに関する大和証券グループ内の実務者で構成。それぞれの知見にもとづいて議論・情報共有を実施		

リスクと機会

注視する 社会課題・テーマ	大和証券グループのマテリアリティ				主な対応(重点課題)
	重点分野	リスク		機会	
世界 - 世界経済の不安定化 - 物価上昇 - 地政学リスクの高まり - アジア地域の経済成長 - 気候変動／GHG排出量削減 - 爆発的な人口増加 - 社会的分断 - 貧富の格差拡大 - SDGs／ESGへの理解・関心の高まり - ダイバーシティ＆インクルージョン - DXの進展 - 科学技術の加速度的な発展 - ニューノーマル／ポストコロナ - イノベーション 日本 - 人生100年時代 - 資産の移転(相続) - 老後資金確保 - 少子高齢化 - デジタルデバイド - 地方創生 - 産業・企業の新陳代謝加速 - 防災・復興 金融業界 - デジタル化の進展 - 証券業界の収益構造の変化 - ESG投資の拡大 - 市場中心主義からの揺り戻し - 運用会社の再編 - サイバーセキュリティリスクの高まり	ダイバーシティ＆インクルージョン	◆ 組織として柔軟性や人材の多様性を活かさないことで環境変化に対応できなくなるリスク ◆ 当社グループの人材戦略が他社比で見劣りし、人材の確保が困難になるリスク ◆ 社会的な格差や貧困の問題が深刻化し、人材基盤や顧客基盤が脆弱になるリスク		◆ 多様性を認める従業員エンゲージメントの強化による生産性向上 ◆ 人事施策の充実化による優秀な人材の獲得・リテンション ◆ デジタルIT人材の育成・確保による生産性向上、事業開発機会の増加 ◆ お客様のさまざまなニーズに対応するコンサルティングの提供	多様な個性を認め合い、誰もが活躍できる社会の実現 1. 付加価値を提供できる人材の育成 2. 多様な個性を認め合い、誰もが活躍できる組織の構築 ▶▶ P.49
	人生100年時代	◆ 各国の国家財政や地政学リスクの高まりによる資本市場の縮小 ◆ 金融緩和政策の転換に伴い過剰流動性が縮小し先進国の投資資産価値毀損、分散投資が困難になるリスク ◆ 貧富の格差拡大や地方経済の衰退が進み、当社グループの顧客基盤が縮小するリスク		◆ 高齢層への金融資産の集中による資産管理・資産承継ニーズの高まり ◆ 老後を見据えた資産運用ニーズの増加、日本社会の金融リテラシーの向上 ◆ 地方創生・地域活性化に向けた機運の高まり ◆ アジア地域への投資機会の増加	人生100年時代を誰もが豊かに過ごせる社会の実現 3. 豊かな人生100年時代の実現に向けた家計の資産形成・保全のサポート 4. 民間資金による地方活性化の実現 5. アジア地域の経済成長を金融面から支援 ▶▶ P.62
	イノベーション	◆ お客様のニーズの変化への対応や、新たなサービス・商品の開発において、競合他社に劣後するリスク ◆ 金融業界において破壊的革新技術や新たなビジネスモデルを有する新規参入者が増加し、収益環境が悪化するリスク ◆ 業界再編による相対的な地位の低下		◆ イノベーションの実現に向けた企業の資金調達やM&Aのニーズの増加 ◆ バックオフィスの効率化・顧客チャネルの強化を通じた生産性の向上 ◆ ブロックチェーンなどのデジタル技術活用によるSTOなど新たな資金調達手段・商品提供の増加 ◆ 新たな資産クラスへの投資ニーズの拡大	社会を豊かにするイノベーションの促進と自らの変革の実現 6. 社会を豊かにするイノベーションの実現に向けた企業の新陳代謝の加速支援 7. 新たな付加価値創出に向けた事業ポートフォリオの変革 8. 唯一無二の金融プラットフォームとして社会の変革をリード ▶▶ P.72
	グリーン＆ソーシャル	◆ 社会課題が想定以上に加速し、商品開発や投資・参入の機会を逃すリスク ◆ SDGs／ESGへの対応不十分や、規制の厳格化への対応が遅れることで市場からの評価が下がるリスク ◆ 引受先・投資先などが社会課題に対し負のインパクトを起こすことで、当社グループの評価が下がるリスク		◆ 社会課題の解決に資するファイナンスのニーズの拡大 ◆ 社会課題の解決に資するビジネスへの投資・参入機会 ◆ 経済的リターンと社会的インパクトを両立する新たな金融商品・サービスの開発・提供	脱炭素社会への移行の促進とレジリエントな社会の実現 9. 脱炭素社会の実現を支援するグリーンファイナンス／トランジション・ファイナンスの促進 10. 持続可能な社会の実現に資する新たな金融商品・サービスの開発・提供 ▶▶ P.86
	サステナブル経営の基盤	◆ 投資先・引受先・調達先などの管理が不十分と認められた場合に当社グループの評価が下がるリスク ◆ ESG課題への対応が遅れ、ステークホルダーからの信頼を損なうリスク ◆ 関連規制の厳格化への対応が遅れ、企業価値評価が下がるリスク		◆ ESG評価の向上による企業価値への好影響 ◆ 当社グループの取組みが顧客企業へのアドバイスや案件獲得につながる可能性 ◆ バリューチェーンの基盤強化	サステナブルな企業経営を支える基盤の強化 11. 健全で透明性の高い経営基盤の強化 12. 金融・資本市場の維持発展をリード 13. 次世代につなぐ美しい地球環境の創造 14. より良い未来のコミュニティ・社会の実現 ▶▶ P.103

CEOメッセージ

時代とともに変化し続け、 真の「超一流の会社」を目指す

大和証券グループ本社
執行役社長 CEO
中田 誠司

常に変化、さらに変化

コロナ禍に加えロシアによるウクライナ侵攻、世界的なインフレなど、先が読みにくいVUCA*の時代と言われるなか、今年のキーワードとして、年初に「挑む」を掲げました。なかなか正解を見つけづらい混迷の世の中だからこそ挑む意義があり、怯むことなくビジネスチャンスに挑んだ者だけが成果を手に行けると考えるからです。また、常々社内で「超一流の会社になろう」と呼びかけていますが、超一流の定義には3つあります。1つ、「役職員が皆誠実で崇高な倫理観と、高い専門能力を持ち、お客様は勿論のこと、役職員同士、その家族、ひいては社会全体から信頼され尊敬されていること。」2つ、「その集団が営む事業は、人々・社会のために常に貢献していること。」3つ、「それらを通じて、常に健全な利益を確保し、それを株主・社員をはじめとしたステークホルダーに適正に分配していること。」この定義はいわば我々の背骨、あるいはクレド(行動指針)とも言えるものです。

この3つの定義を、やや理想論ではと受け取られるかもしれませんが、もちろん超一流の高みにはまだまだ道半ばですが、それゆえに「挑む」というチャレンジ精神を大事にしたいのです。また、挑むためには時代の変化に対応することが必須ですが、変化対応は当たり前のようにすべきもの。ですから年2回開催する全国の部店長を対象とした部店長会議の場でも、「常に変化、さらに変化」(Always change, willingness to change)という2つの言葉をキーワードに、挑む姿勢の大切さを説いています。

ぶれない企業文化と柔軟な発想

折しも今年は、1902年に当社の前身である藤本ビルブローカーが設立されてから120年の節目でありました。長い歴史を刻んできた当社ですが、時代の荒波のなかでも、変えてはいけないものは見失わずに継承してきたという自負があります。変えてはいけないものとは企業文化の部分で、企業の連続性といっても良いでしょう。たとえば業種や企業規模の大小を問わず、企業不祥事が絶えません。よく、こうした不祥事を防ぐためには社内ルールの厳格化やダブルチェック、トリプルチェックの仕組みづくりが必要と言われますが、対症療法にはなっても抜本的な解決策にはなり得ないと考えます。なぜなら、その企業の根差す企業文化が変わらない限り、またいつの日か不祥事が再発するリスクが高いからです。一方、良き企業文化があっても親会社や資本系列が変わったことで、企業文化の連続性が断たれてしまうこともあります。誰しも欠点のない人間はいませんが、企業も欠点を自ら自覚し、繰り返し自浄作用で治していく。それができるか否かが、企業文化をブラッシュアップできるか断ってしまうかの分水嶺だと思います。

ぶれてはいけない企業文化に対し、ビジネス面は逆にいつの時代も非連続なもので、常に新しい柔軟な発想が求められます。我々が身を置く世界で言えば、1990年代末に日本版ビッグバンが起きて株式売買委託手数料が自由化され、インターネットの普及と

* VUCA : Volatility (変動性)、
Uncertainty (不確実性)、
Complexity (複雑性)、
Ambiguity (曖昧性)の頭文字

CEOメッセージ

ともにネット証券が台頭、異業種からの参入も相次ぎました。環境激変のなかで、旧態依然とした過去のビジネスの連続性にしがみついていたら、今日の大和証券グループは存在しません。非連続な多様性に常にアジャストしていくことが、今もこれからも不可欠です。

中期経営計画初年度は順調な滑り出し

さて、昨年4月に始動した中期経営計画“Passion for the Best” 2023は、現在2年目に入りましたが、2021年度は経常利益で1,358億円と、初年度としてはまずまず順調な滑り出しであったと思います。ただ、今年に入ってから資源価格高騰、それに伴うインフレなどによって米国の利上げ幅やスピードも想定以上のものとなりました。前後してロシアのウクライナ侵攻もあり、2021年度の第4四半期からマーケットが調整入りし、そのトレンドは2022年度の第1四半期以降も変わっておらず、今期は厳しい環境でのスタートとなりました。とりわけマーケットの先行きが不透明になったことでモメンタムが落ち、ブローカレッジの収益、つまりフローの収益が一時的に低下しています。

しかし、そこで浮足立ってはいけません。私は首尾一貫、「中期経営計画で決めた、3年後にリテール部門収益の半分以上を預り資産残高ベースの収益にする、という目標はどんな環境下でも絶対にぶらすな」と社内で言い続けています。マーケットが軟調なときこそ、中長期視点でファンドラップや投資信託といった商品を通してお客様に運用機会を提供する絶好のチャンスでもあるからです。実際、預り資産残高の積み上げによる資産管理型ビジネスモデルへのシフトは着々と進んでいます。また、世界的な金利上昇局面にありますから、たとえば債券の売買スプレッドが拡大することで債券ビジネスには追い風です。そうした点も加味しながら中期経営計画の定量目標を整理し直しましたが、最終年度に経常利益2,000億円以上という設定は、修正せずにチャレンジ可能だと考えています。

ゆうちょ銀行との取組みは長い時間軸で育てる

リテール分野では、今年5月からスタートした日本郵政グループとのファンドラップでの協業が最大のトピックです。ゆうちょ銀行は貯金残高が190兆円超と、メガバンクを凌駕する日本最大のリテールバンクであり、ゆうちょ銀行の直営店に限定しても233店舗あり、全国をカバーされています。いわば、日本の個人金融資産と人口動態の縮図がそこにあると言っても過言ではないでしょう。そのゆうちょ銀行にファンドラップを提供できたのは非常に大きなインパクトになると思います。そもそも、ファンドラップという資産運用サービスは20年前には存在しませんでしたし、大和証券のお客様が持つファンドラップの平均保有期間は約8年(2022年3月末時点)と、長い時間軸で育てる商品です。我々は先方の販売サポートに徹し、じっくりと長い時間をかけ、残高の拡大に貢献していきたいと思っています。

▶▶ P.34
中期経営計画

▶▶ P.70
ゆうちょファンドラップ

ゆうちょ銀行との協業で最初に話し合いの場を持ったのは、社長就任からまだ日が浅い5年ほど前のことでした。以来、交渉の進捗を踏まえながら何度かトップ会談もしてきましたが、将来的には相続や事業承継といったビジネス分野でも一緒にできたらいいなと考えています。

ファンドラップは資産保全に最適な商品

目下、岸田総理が資産所得倍増計画を掲げていますが、2,000兆円に上る個人金融資産のうち、過半を占める預貯金から有価証券へのシフトが起きなければ資産所得は増えません。その受け皿として、最適な商品がファンドラップではないかと考えています。大和証券では、早い段階から他社に先駆けてファンドラップの残高拡大に注力し、ぶれることなく育ててきました。先が読めない不透明な時代だからこそ、我々金融のプロに一任いただき、ファンドラップで国際分散投資を選択いただくことで、お客様に資産面の安心を提供することができると考えています。

その利点を、より多くの方に知っていただくには、大和証券グループのネットワークだけでは十分とは言えません。そこで今回、ゆうちょ銀行にファンドラップを扱っていただいたことで、広くあまねくその良さを知っていただけるのはとても意義深いことです。現在、個人金融資産は60歳以上の層が63%を占めており、20年後には60歳以上で70%を占めると試算しています。我々の主顧客層はまさにこの年代ですから、大きな資産の塊をきちんとお守りし、スムーズな相続で次の世代にもつないでいくという、社会的な使命や課題に向き合う責務があると思っています。

不動産アセット・マネジメントビジネスの優位性

マーケットのボラティリティに、会社全体の業績が大きく左右されないよう取り組んできたのがハイブリッド戦略です。この事業領域は多岐の分野にわたりますが、大きな太い幹となるのがREIT(不動産投資信託)を中心とした不動産アセット・マネジメントビジネス、それに再生可能エネルギー分野となります。不動産アセット・マネジメント事業の実績はすでに10年以上に及び、AUM(運用資産残高)も1兆3,000億円を超える

▶▶ P.40
不動産AM



CEOメッセージ

ところまで育ってきました。REITでカバーする領域も、独特なテナントマネジメントが必要な商業施設を除き、オフィス、住宅・ヘルスケア施設、物流、ホテルと、ほぼフルラインで展開しています。特にコロナ禍の2年半余りで感じたのは、レジデンス需要の底堅さや、オフィスもSクラスでなくAクラスやBクラスのビルが人気化したことで、ともに高い稼働率を維持していることでした。今後のウィズコロナ、ポストコロナ時代にあっても、REITは非常に安定的な利回り商品として根付いていくことと思います。

ほかに、2021年4月に設立した大和証券リアルティという会社では、不動産を小口化した投資商品を組成し、大和証券のお客様に提供しています。従来は機関投資家向けがメインで個人投資家向けには少なかった、不動産派生のオルタナティブ(代替)商品の提供を進めていきます。

不動産のアセット・マネジメント領域は、金融業界で言いますと、傘下にREITの会社を持ってダイレクトにビジネスができてるのは、大手では当社ぐらいですので、そうした点もアドバンテージになると考えます。ハイブリッド戦略でもうひとつの柱となる再生可能エネルギー分野につきましては、後ほどSDGs(持続可能な開発目標)関連のお話のところであわせて触れたいと思います。

データ駆動型ビジネスモデルへの変革を目指す

コロナ禍を奇貨として、あらゆる業種でDX(デジタル・トランスフォーメーション)の導入が叫ばれるようになりましたが、デジタルが万能なわけではなく、ビジネスのメインフレームはいかなる時代にもリアルな場です。ただ、デジタルツールを駆使して蓄積したデータを分析・研究・活用し、効率的なビジネスの仕組みをつくっていくことは、今後ますます重要になります。そこで私は「データ駆動型ビジネスモデルへの変革」を掲げ、今年5月にはその推進協議会も発足させました。ちなみに、私が同協議会の議長もしています。CDOやCIOの担当役員に任せず、敢えて自ら議長を務めたのは「やり遂げていくぞ」という強いメッセージを全社的に発信したかったからです。

社内では「デジタルIT人材」と呼んでいますが、デジタル技術を活用し当社グループのビジネスを変革できる人材が必要となります。そういう人材を輩出していくために、「デジタルITマスター認定制度」を導入しました。社内から第1期生を公募して当初、900名近くの応募があり、試験や適性検査で54名まで絞って2年間、研修やOJTを実施し、合格者を選抜しました。今回は34名のデジタルITマスターが誕生していますが、彼らはさまざまな部署にデータサイエンティストやAI人材として配置されています。加えて、彼らが籍を置く部署の回りの社員全体のITスキルのベースも上げるべく、今年4月からDaiwa Digital Collegeもスタートさせました。デジタルITマスターという、いわばエッジの効いたスペシャリストを主要部署に配したうえで、組織全体もスムーズに動けるよう、ITのベースラインを整備することでデータ駆動型のDXを回していこうという考え方です。

▶▶ P.80
不動産小口化商品

▶▶ P.76
デジタル戦略

前年度比6倍200人の中途採用を実施し、
化学反応に期待

今期、もうひとつチャレンジングな試みとして、200名の中途採用を掲げました。これまではスペシャリスト的な人材の欠員補充としての意味合いが強く、中途採用は年間で30名から40名にとどまっていたのです。その中途採用枠を、一気に200名まで引き上げるよう指示を出したのには理由があります。一言で言えばダイバーシティの観点ですが、ダイバーシティというどうしても女性の活躍といった観点到目が行きがちで、もちろんそれも大事なことです。ただ、ダイバーシティとは文字通り多様性を指すわけで、これまでの中途採用は、グローバル・マーケットやデリバティブ・ビジネス、あるいはグローバル・インベストメント・バンキングなど、まさにスペシャリスト人材に限られていました。

一方、200名の採用ともなれば、場合によってはリテール部門の営業員にまで広げなければ採用予定数を満たしません。「まずはとにかく多様性にチャレンジしてみよう」というわけです。仮に200名が採れたとしたら、当社グループの歴史上初めてのことになると思います。当然、良き“化学反応”を期待しているわけですが、仮に若干マイナス面が出たとしても、そこは先ほど申し上げたぶれない企業文化さえあれば、しなやかに乗り越えられるものと確信しています。

インフレや円安をチャンスと捉える

お客様の資産をお守りして賢い運用をしていただくのに、昨今のVUCAの時代はある意味、またとない機会だとも感じています。たとえば貯蓄から投資へと叫ばれて久しいわけですが、日本では海外の投資家に比べ、資産運用には慎重で保守的な方が多いのも事実です。輪をかけたのが30年余にわたったデフレでした。デフレ、かつゼロ金利下ではお金の価値が目減りしないので、安心して預貯金に預けることになります。それが一転、インフレとなれば逆に現金の価値は目減りしていくわけで、現在の日本の緩やかなインフレ状況は、ここ30年余では経験値のないものです。

もちろん、昨今のコストプッシュ型インフレという点は改善していかねばなりませんが、振り返れば1980年代後半から1990年ごろのバブル経済と称された時期、消費者物価指数は1.5%から2.3%の上昇を示していました。そうした緩やかなインフレ状態の方が資産も動かしやすいわけで、いよいよ日本でも大きな預貯金の山が動く可能性が出てきたと言えるでしょう。また、これまでは安全資産の円、あるいは有事の際の円と言われてきましたが、昨今の世界情勢から日本の資源エネルギーや食料の自給率、あるいは軍事力等々に鑑みますと、先進国のなかで日本はビハインドしており、今後も相対的に円が選好される要素はそれほど見当たりません。これまでのように資産を日本円で持っていては、資産運用は難しいとも言えます。個人金融資産のうち、外貨建て資産が占める割合はわずか3.1%で、それもあり富裕層の方に偏っています。

そうした意味でも、世界的なインフレや金利上昇、今後も続きそうな円安を背景に、日本の投資家の方々も資産防衛を考えなければいけません。我々はそこに寄り添い、ベストな資産運用の選択肢をお届けしていきます。

▶▶ P.61
中途採用

CEOメッセージ

脱炭素社会の実現に向けて

ここで、先ほどお話ししたハイブリッド戦略のもうひとつの柱と位置付けている、再生可能エネルギービジネスに触れたいと思います。国連がSDGsを採択したのが2015年。そこから地球温暖化問題の解決に向けた脱炭素社会の構築がグローバルに喧伝されていったわけですが、我々も2018年に大和エナジー・インフラという、再生可能エネルギー事業に特化した会社を設立しています。遡ると、2008年のリーマン・ショック以降も当社グループはプリンシパル・インベストメント(ファンドなどの他人資金でなく自己資金を使った投資)のビジネスは継続していましたし、その一環の投資案件として、2012年には再生可能エネルギー関連の投資実績もありました。

再生可能エネルギー先進国といえば欧州ですが、その欧州でプレゼンスの高いAquila Capitalと2020年に資本業務提携をしましたので、今後は日本やアジアでのキャピタル・リサイクリングモデルの推進に加え、欧州の案件でも投融資残高を増やしていきたいと思っています。再生可能エネルギー関連をはじめとした債券の引き合いも多く、以前であればワクチンボンドやウォーターボンド、近年はグリーンボンド、さらにもっと広義のSDGsへの資金使途を考えたサステナビリティボンドもあります。最近では、一足飛びには脱炭素社会に移行できない昨今の世界情勢も鑑み、移行に向けて資金を使うトランジションボンドも多くなってきました。2022年2月、日本航空が航空業界初のトランジションボンドを発行しましたが、大和証券も事務主幹事およびTransition Bond Structuring Agent*を務めました。脱炭素社会への移行を円滑にしていくことも、我々の社会的なミッションだと言えるでしょう。

SDGsの旗を絶対に降ろさない

2018年には、社内にSDGs推進委員会を設置し、今も私が推進委員長を務めていますが、コロナ禍やロシアのウクライナ侵攻など、ここ2、3年で世界情勢は大きく変わりました。中長期の観点で考えれば、SDGsが目指す方向は間違いのないことですし、我々も



寄付目録贈呈式における野田大臣(当時)と中田社長

▶▶ P.91
大和エナジー・インフラ

▶▶ P.81
キャピタル・リサイクリングモデル

▶▶ P.87
SDGs債

* トランジションボンド・フレームワークの策定およびセカンドパーティ・オピニオンなど外部の第三者評価の取得に関する助言などを通じて、トランジションボンドの発行支援を行う者

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)へ賛同の表明などをしており、方向性はぶれてはいけないと思っています。ただ、先ほどのトランジションボンドではないですが、脱炭素社会への移行には時間もコストもかかるのは事実です。ロシアのウクライナ侵攻によって世界のエネルギー事情が逼迫し、たとえばドイツでは一時的に石炭火力発電所の再稼働などを表明しています。

翻って我々は2021年、長期ビジョンの「2030Vision」を打ち出しました。コンセプトは「貯蓄からSDGsへ」ですが、このビジョンの最終年は、奇しくもSDGsのゴールと同じ2030年に設定しています。ですが昨今の混迷を深める世界経済を見ていると、我々もその時々的情勢にアジャストしながら、長期ビジョンのゴールを2035年、場合によっては2040年ぐらいまで延ばすことがあっても良いのではないかと考えます。重要なのは目指す方向性をぶらさないこと、ならびにそのゴールの旗も絶対に降ろさないという2点なのですから。

さらに言えば、「誰ひとり取り残さない」という理念から言っても、SDGsの一丁目一番地の社会課題は貧困問題だと確信しています。これは、かつて私の子どもが入園した幼稚園の隣に児童養護施設があり、社会的養護のもとで暮らす子どもたちの存在に色々感じるものがあった、という原体験もあります。日本でも、すでに子どもの7人に1人が相対的貧困に直面していると言われて久しいわけですが、貧困下にある子どもたちを救って健全な成長を支援する方法を考えることは、大人の最大のミッションであり、人間社会の最大の掟であると考えられています。そうした貧困問題の解決の一助になればと思い、今年当社グループが設立120年を迎えたのを機に、周年記念事業として総額1億2,000万円を拠出しました。大和証券の本・支店から各地域の子ども支援団体へ1億1,000万円の寄付を行い、残りの1,000万円も内閣府の「子供の未来応援基金」に寄付しました。民間企業で同基金にまとまったお金を寄付する事例がほとんどないと伺いました。来年4月には「こども家庭庁」も発足予定ですので、当社の寄付が、企業の寄付活動がさらに広がるきっかけになれば幸いです。

当社グループは、金融・資本市場を通じた社会および経済の発展に資するとともに、すべてのステークホルダーの皆様が必要とされる存在となるべく、サステナブルで豊かな社会の実現のための新たな資金循環の仕組みづくりにグループを挙げて取り組んでまいります。引き続き、大和証券グループの取組みにご期待ください。

大和証券グループ本社
執行役社長 CEO

中田 誠 司

▶▶ P.16
2030Vision

「120周年記念 こどもの未来プロジェクト」

大和証券の本・支店から寄付した、地域の子ども支援団体(累計314団体)の詳細はこちら

<https://www.daiwa-grp.jp/sdgs/stakeholder/120th.html>

COOメッセージ



絶え間ない変革により社会の 資金循環の要となる

大和証券グループ本社
執行役副社長 COO
松井 敏浩

社会の資金循環を支える存在としての 大和証券グループ

サステナブルな社会の実現に向けた世界的な取組みのなか、金融業界ではインベストメント・チェーン全体でESG評価を取り入れることが当然のことになってきています。サステナビリティに関する世界のさまざまなイニシアティブや活動がさらに加速していくためには、その原動力として継続的な「資本」のフローとストックが必要であり、「資本」が効率的に、必要なところにうまく配分され、社会にストックされていくことが求められています。大和証券グループの社会における役割は、市場の資源配分メカニズムを通じ「資本」が必要な社会領域に行きわたるよう、金融のプロフェッショナルとして潤滑油のような役割を果たすことにあります。

大和証券グループの変革の精神

大和証券グループが、今後も社会においてこのような役割を果たしていくためには、常に現状を疑い、新しいことに挑戦していくことが不可欠です。実際、当社グループの歴史は変革と挑戦の連続でした。過去に遡れば、大和証券は、国内初の英仏公債の輸入（1917年）、実質的に国内投資信託の先鞭をつけた

有価証券投資組合の組成（1937年）、国内初のオープン型投資信託の設定（1952年）、ユーロ市場初のユーロ円債主幹事（欧州投資銀行、1977年）、国内初のパソコン・ホームトレード開始（1986年）、国内初の発行登録枠を設けての公募増資（1994年）など、国内外でさまざまな「業界初」となる新商品・新サービスを展開してきました。

大和証券単体の収益構造の変化を見ても、固定手数料時代の株式委託手数料と信用取引残高からの金利収入に依存した収益体制からは大きく変化し、安定収益比率を高めながら取扱商品を増やし収益源を多様化してきました。かつてとは収益構造も営業体制も大きく変化しています。これは大和証券という会社が、経営環境の変化、顧客ニーズの変化に対応すべく、その時代に求められる投資銀行ビジネス・証券ビジネスを追求し、ビジネスモデルを変革してきたことの結果です。

グループ経営という観点では、2010年以降、大和ネクスト銀行の設立、不動産アセット・マネジメント事業やエネルギー・インフラ投資事業の拡大、Fintech分野での事業展開、ヘルスケアや農業といった新たな事業領域と金融事業とのシナジー追求など、グループの事業領域を、収益性やROEなどのKPIを意識しながら拡大してきました。「CEOメッセージ」にある「常に変化、さらに変化」の精神でチャレンジを重ねてきた

からこそ、今の当社グループがあり、これからも「社会の資金循環の潤滑油」という役割を果たせるのです。

競争力の源泉たる人的資本への投資

現在、当社グループが特に力を入れていることのひとつが人的資本への投資です。グループが変革を続けていくためには、それを担う組織と人材が必要不可欠だからです。大和証券の報酬制度も、リテール部門、ホールセール部門それぞれの社員を鼓舞し、かつその成果に対して適正な水準の支払いとなるよう何度も修正を重ねてきました。研修制度についても、成果につながる良質な人的資本への投資となっているかという観点で随時見直しています。新入社員研修からはじまり、5年目までの育成プログラム、中堅社員向けのマネジメント研修、役員候補者研修から、役員向け研修まで、その内容および実施頻度を毎年修正・強化してきました。

また、高度デジタルIT人材の育成に向けた教育プログラムを構築し、「デジタルITマスター認定制度」を新設しました。2023年度までに200名以上の高度IT人材を育成する計画です。さらに、2022年4月にはDaiwa Digital Collegeを新設し、全社員の継続的なスキル向上を図っています。当社グループが前中期経営計画期間より推進してきた「ハイブリッド戦略」においても、オルタナティブ投資領域におけるスペシャリストを育成・採用しており、お客様に対し、さらに幅広い投資機会と投資アイデアをご提供し、当社グループとしての付加価値を高めていける素地ができ上がってきています。

オープンなマインドで多様性と共創を育み、 社会課題を解決する

すべての社員にとって働きがいがあり、お客様に高い付加価値を提供できる組織をつくるためには、「ダイバーシティ&インクルージョン」の観点も重要です。誰もが公平に、のびのびと活躍できる組織で

あり続けられるよう、たとえば、女性活躍の推進やベテラン層の活躍支援などを進めています。

外部企業や組織とのコラボレーションを通じた社会・関係資本への投資も、経営にイノベーションの土壌となる多様性をもたらす重要な戦略テーマです。もとも、社名の「大和」には、「相和してその大をなす」との意味が込められています。その名のとおり、当社グループには、オープンなマインドで異なる考えを受け容れ、積極的に混ざり合い、何か面白いものを生み出そうとする風土があります。ここ数年の取組みだけでも、日本郵政グループ、信金中央金庫・信用金庫、クレディセゾン、四国銀行のような地域金融機関などとの提携を進めてきましたし、CONNECTにおける外部企業とのサービス連携、デジタルガレージやWiLとのVCファンドの共同運営、Global Xとの合併会社（Global X Japan）設立など、さまざまな領域で外部パートナーとの連携に取り組んでいます。

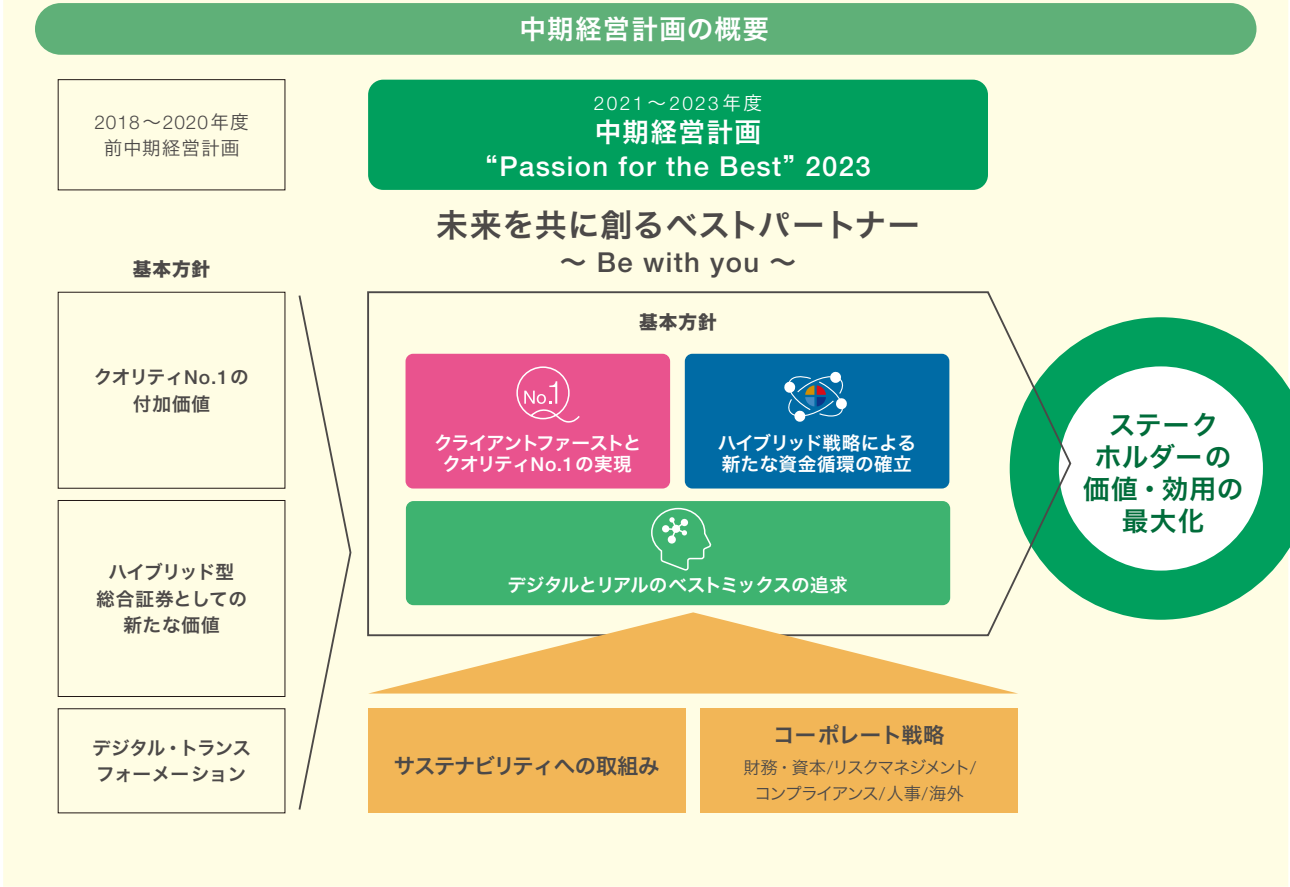
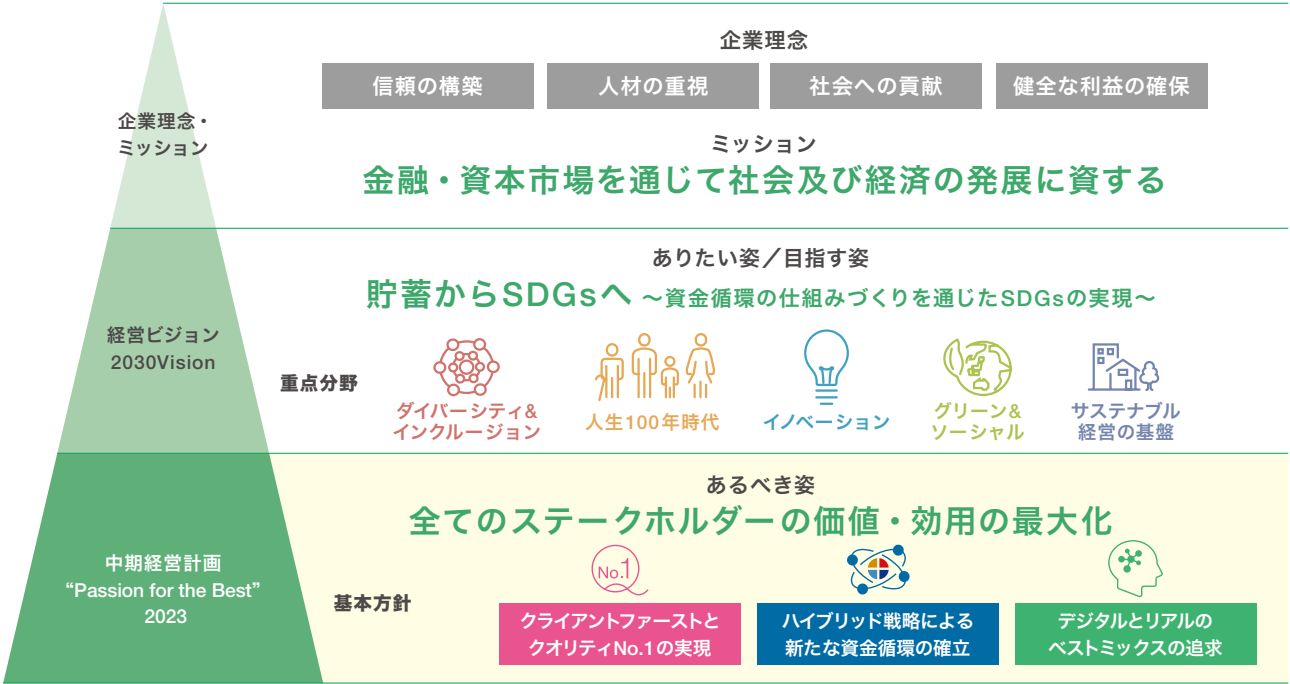
サステナブルな社会の実現という壮大な目標も、個々のプレイヤーが共創し、一つひとつの社会課題に取り組んでいけば、必ず実現することができると信じています。

当社グループは、今後も挑戦と変革を続け、日本を代表する金融機関としての重要な役割をしっかりと果たし、サステナブルな社会の実現に貢献していきたいと思います。



大和証券グループのビジョンと戦略

2021年、大和証券グループは2030年に目指す姿として、経営ビジョン「2030Vision」を定め、その目指す姿の実現と重点分野への具体的な取組みの最初の3年間の計画を、中期経営計画“Passion for the Best” 2023としてまとめました。当社グループは、財務面・非財務面での価値向上を通じ、お客様だけでなく、社会・株主・社員の価値・効用を最大化することで、すべてのステークホルダーにとってのベストパートナーを目指しています。



中期経営計画“Passion for the Best” 2023

当社グループの中計では、「未来を共に創るベストパートナー ～Be with you～」をスローガンとし、基本方針として「クライアントファーストとクオリティNo.1の実現」「ハイブリッド戦略による新たな資金循環の確立」「デジタルとリアルなベストミックスの追求」の

中期経営計画の数値目標と進捗

中計の数値目標としては、財務・非財務面での取組みを通じた持続的な企業価値向上を意識したKPIを設定しました。財務面では、業績KPIを、経常利益2,000億円以上、ROE10%以上としています。

また、資産管理型ビジネスモデルや、ハイブリッド戦略の進捗を評価するため、リテール部門の残高ベース

3つを据えています。この基本方針のもと、お客様に寄り添いながら、SDGs／ESGをはじめとするサステナビリティへの取組みや、個別戦略を支える土台としてのコーポレート戦略を強化しています。

収益比率を50%以上、ハイブリッド関連の経常利益を500億円以上、同じくハイブリッド関連の連結経常利益に占める比率を25%程度としました。

非財務面では、サステナブルな経営基盤を構築するうえで、人材に関する取組みを重視し、デジタルIT人材の育成や女性活躍推進に関するKPIを設定しています。

KPI進捗状況の一覧

戦略		項目	目標水準	2021年度
財務	業績	経常利益	2,000億円以上	1,358億円
		ROE	10%以上	7.0%
	財務基盤	連結総自己資本規制比率	18%以上維持 規制適用以降段階引き下げ	19.77%
	クオリティNo.1	リテール部門残高ベース収益比率	50%以上*1	(4Q)46.1%
	ハイブリッド	ハイブリッド関連経常利益	500億円以上	320億円
		ハイブリッド関連経常利益比率	25%程度	23%

戦略		項目	目標水準	2021年度 4Q
非財務	クオリティNo.1	大和証券預り資産残高	90兆円以上	75.1兆円
		デジタルIT人材人数	200名以上	34名*4
	人材	CFP・証券アナリスト資格 取得者数	3,000名以上	2,830名
		SDGs関連ビジネスへの 投資残高	1,500億円以上	1,162億円
	サステナビリティ	SDGs債リーゲテーブル	3位以内	4位
		応援定期預金残高	2,000億円以上	1,525億円
		女性管理職比率(大和証券)	25%以上*2	18.3%
		女性取締役比率(大和証券グループ本社)	30%以上*3	28.6%
		従業員満足度	80%以上維持	95%

*1 2023年度第4四半期 *2 2025年度 *3 2030年までに *4 2022年7月に認定

2021年度後半以降の市場環境は新型コロナウイルスの再拡大やロシア・ウクライナ情勢の悪化、世界的な金利上昇などにより、大幅な調整局面となりましたが、経常利益は1,358億円となり、中計初年度としては順調な滑り出しと評価しています。内訳も特定の

部門に依存しない、バランスの取れた業績となりました。ビジネスポートフォリオの多様化を通じて、マーケット環境に左右されにくい安定的な収益構造となっています。

中期経営計画の今後の方向性

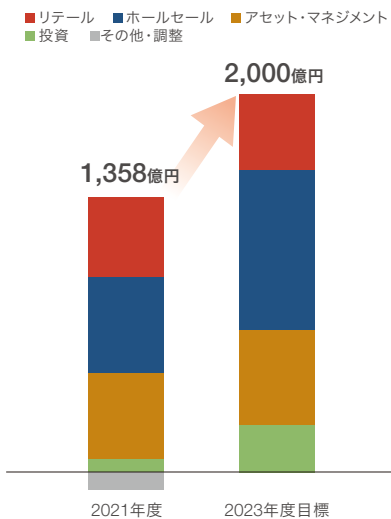
当社グループでは、中計最終年度における経常利益の目標を2,000億円以上としています。2021年度後半から、変化の激しいマーケット環境となっているため、この状況が継続した場合、最終年度目標の達成は厳しいとの見方もあります。

確かに日本の株式市場は中計策定時の想定より低位で推移していますが、一方で、金利為替マーケットのボラティリティ上昇によるビジネス機会が拡大してい

るなど、経営環境にはプラス面とマイナス面があります。

当社グループの特長は、多様化されたビジネスポートフォリオであり、それぞれの事業部門に対するマーケット変化のビジネスへの影響を分析すると、最終年度の目標について、現時点では見直しを行う必要はないと考えています。

2023年度経常利益目標



上記が各部門の目標に対するモメンタム分析です。リテール部門は残高ベース収益の着実な積み上げと、フロー収益に関する当初想定以上の回復を見込んでいます。グローバル・マーケットは、エクイティ収益が当初想定よりも減少することを見込むため、690億円の経常利益の達成は難しい状況ですが、金利・為替の

収支構造改革の進捗状況

当社グループは、収支の改善についても順調に進捗しています。

コスト削減については、前中計期間と合わせ2021年度までに240億円のコスト削減を実行していますが、2023年度までには、さらに追加で60億円の削減を実施します。なお、2021年度の削減実績はグループ全体で約50億円となりました。うちリテール部門は、

目標に対するモメンタム

単位：億円 ◎目標を上回るモメンタム、○想定線、△目標を下回るモメンタム

リテール部門		400	◎	・ファンドラップの増加を背景とした残高ベース収益(920億円)の達成およびフロー収益の回復
400				
ホールセール部門		850		
GM	690	△		・日本株関連収益の減少・金利為替のボラティリティ上昇による収益拡大
GIB	160	○		・IPOビジネスの回復を想定・M&Aビジネスの拡大が継続
アセット・マネジメント部門		500		
証券AM	240	○		・資金流入増が想定株価引き下げによる信託報酬減を相殺(円安や外国株の株価上昇がポジティブ要因)
不動産AM	260	◎		・サムティの持分増加が通年で寄与(20%→31%) ・運用資産残高1.5兆円達成を目指す
投資部門		250		
投資部門 (除く大和エネルギー・インフラ)	100	◎		・既存案件の着実なExitの実行と良質な新規投資
大和エネルギー・インフラ	150	○～△		・再生可能エネルギー関連投資残高の拡大 ・インカムゲインおよびキャピタルゲインの獲得・持分法適用会社のAquila Capitalにおける再生可能エネルギー投資関連収益拡大の取り込み
その他・調整		0		
大和ネクスト銀行	60	○		・金利上昇による運用収益の拡大

収益拡大によりエクイティの不足分を一定レベルまでカバーできると考えています。また、不動産アセット・マネジメントや投資部門が当初目標を上回るモメンタムとなっています。大和エネルギー・インフラは、キャピタルゲイン計上の金額とタイミングにより、達成が可能と見込んでいます。

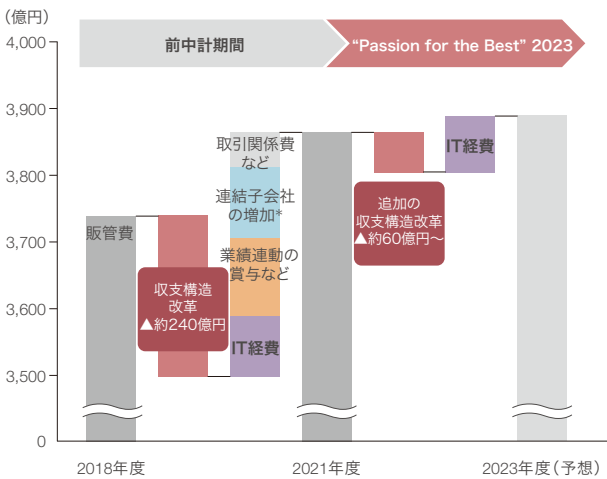
約30億円の実績ですが、主な要因は店舗の空中化*とミドルバック機能の集約に伴うものです。

一方で、お客様の利便性向上や業務効率化を目的とした積極的なIT投資により、IT経費が緩やかな増加傾向にあるため、今後も継続的なコスト削減の積み上げが必要です。

また、当社グループでは、デジタル化による業務の

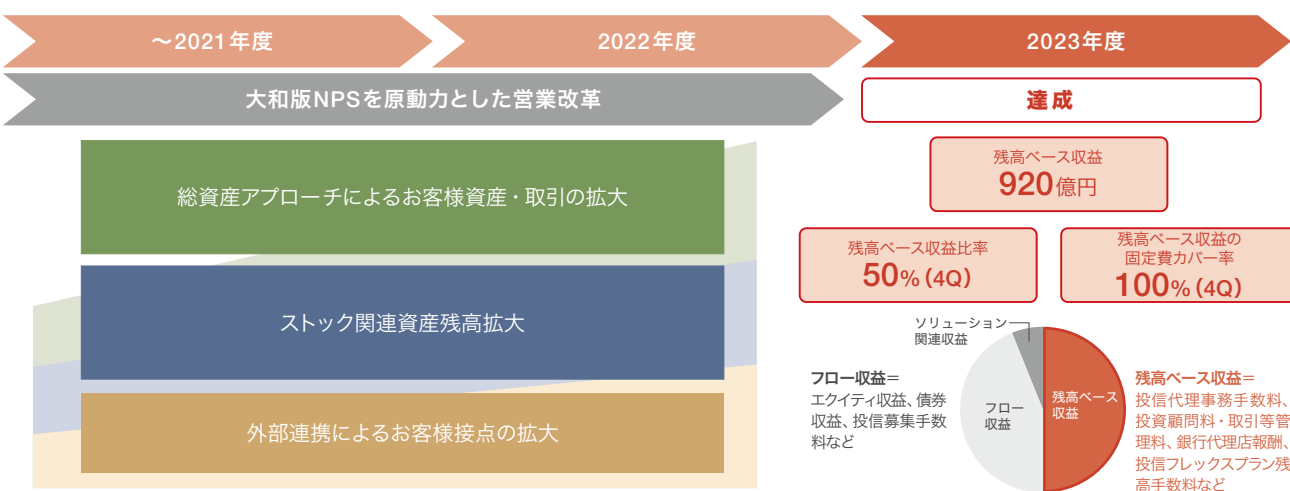
効率性向上を背景に、ミドルバック人員のフロント業務への戦略的シフトを行っています。2024年3月までに、合計約1,100名規模を計画しており、2022年4月までの累計実績は約1,000名と、すでに9割以上の進捗率となりました。

収支構造改革の実績と今後の見通し



* 大和証券オフィス投資法人、サムティ・レジデンシャル投資法人、CONNECT、大和証券(中国)有限責任公司等

リテール部門の戦略

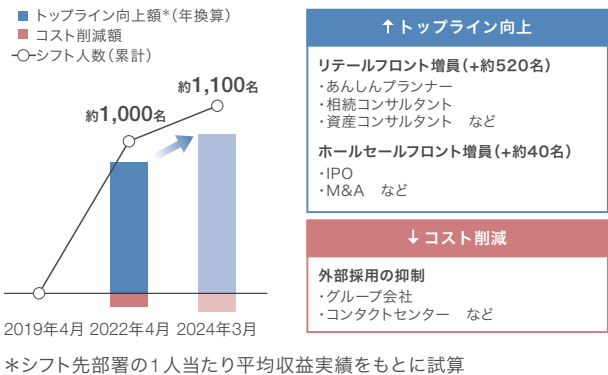


2021年度のリテール部門の経常利益は418億円となり、中計最終年度目標である400億円を初年度で達成しています。当部門の競争優位性は、「総資産アプローチによるお客様資産・取引の拡大」、ファンドラップや投信フレックスプランなどの「ストック関連資産残高拡大」、「外部連携によるお客様接点の拡大」

人員シフトはトップラインの拡大に寄与するだけでなく、外部採用を抑制することができるため、人件費の削減にもつながります。

* 店舗を1階路店ではなく、2階以上に開設(移転)すること

ミドルバック人員のシフトによる効果



部門別コスト削減イメージ



大和証券グループのビジョンと戦略

ホールセール部門の戦略

2021年度のホールセール部門の経常利益は509億円でした。債券ビジネスが良好なビジネス環境であった2020年度比では減益となりました。

グローバル・マーケット

グローバル・マーケットにおける今後の収益拡大のドライバーは、外国株とFICCビジネスになると想定しています。

外国株については、特にリテール部門の残高拡大に向けたサポート体制を強化しています。日本の個人金融資産のうち、外貨建て資産の占める割合は着実に上昇していますが、それでも2022年3月末時点でわずか3.1%と、国際分散投資の大きな拡大余地があります。

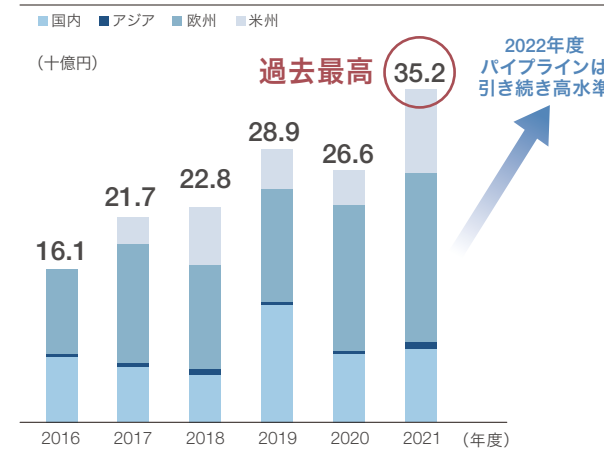
特に米国については、2022年度の株式市場は不安定な展開となっていますが、長期的な観点からは、経済再開のスピードや国際情勢の変化への対応力をみても、同国は常に世界の先頭を走っており、再びハイテク株などのグロース株を中心に、再度上昇トレンドを描くと見えています。

FICCについては、当社グループは米国債のプライマリーディーラーとして、中短期債マーケットで高いシェアを有しており、金利ボラティリティが高まるマーケット環境は、当社グループにとっては、フォローの風となります。そうした環境のなか、米国債、レポ取引の顧客フローの拡大と、売買スプレッド拡大による収益増加を見込んでいます。さらに、金利上昇とFRBの資産買入れ減少の影響を受けて、対国債スプレッドが拡大しているMBS（不動産担保証券）についても、顧客フローの拡大を見込んでいます。

国内市場では、注力分野である法人向けデリバティブの伸び代が大きく、過去5年間でお客様の数は約4倍にまで拡大しています。引き続きお客様のニーズにもとづくソリューション提案の高度化により、新規法人顧客を開拓し、取引拡大を図ります。

状況です。しかし、企業の資金調達に対するニーズは引き続き存在し、当社グループのビジネスが中長期に拡大するという見方は変わりありません。今後マーケットが落ち着きを取り戻し、投資家のリスク許容度が上昇することで、PO、IPOマーケットも回復する見込みです。2022年度の後半以降には一定数のパイプラインを保持しているため、それらを案件化させることで収益の拡大を図ります。

M&A関連手数料



グローバルM&Aネットワークの強化



アセット・マネジメント部門の戦略

アセット・マネジメント部門の経常利益は過去最高*の452億円となりました。

証券AM

大和アセット・マネジメントにおいては、公募・私募ともに順調に運用資産残高は拡大しており、2022年3月末の運用資産残高は23.6兆円となりました。2020年度以降、ファンドラップ専用ファンドの残高拡大に加えて、販売チャネルの多様化や旗艦ファンドの育成を進めています。

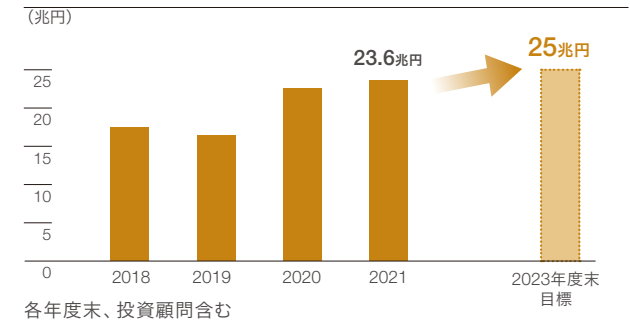
2022年5月には、日米のITセクターを中心とした先端優良ベンチャー企業に投資を行う「ダイワ・WiL3号ベンチャーキャピタル・ファンド」を公募株式投信として、新規設定しました。個人投資家には優良ベンチャー企業の上場前のステージでの投資機会は少ないため、リテール部門のお客様にこうした機会を提供できる画期的な商品です。当社グループでは、こうしたオルタナティブ資産への投資も含め、商品ラインアップ

の拡充を進めていきます。

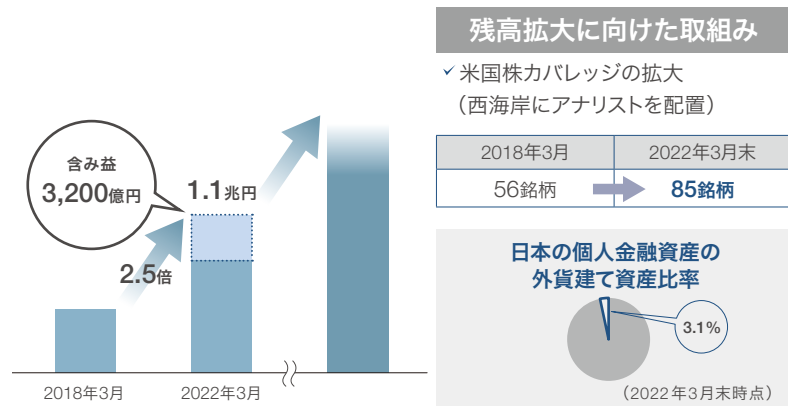
引き続き、顧客セグメントに応じた商品設計や販売チャネルの拡大、また投資家利益を重視したファンド運営を目指していきます。

*セグメント情報開示を開始した2010年度以降

運用資産総額の推移



リテール外国株残高の拡大



グローバル・インベストメント・バンキング

当社グループは2021年度最大のPO案件となる、日本郵政のグローバル・コーディネーターを務めました。そのほか多くの案件を獲得した結果、4年ぶりに、POリーグテーブルで1位を獲得しました。また、M&A関連手数料は着実に増加しています。2021年度は特に

海外のM&A収益がドライバーとなり、352億円と過去最高を更新しました。

2022年度初頭においては、投資家センチメントに大きな改善が見られていないため、大型の資金調達が困難な状況にあり、PO、IPOのビジネス環境は厳しい

大和証券グループのビジョンと戦略

不動産AM

不動産アセット・マネジメントの運用資産残高は、2021年度末時点で1.2兆円となりました。2023年度末には1.5兆円まで拡大させ、グループの収益構造のさらなる安定化を目指します。

不動産AM 主要構成会社・投資法人

資産運用会社	大和リアル・エステート・アセット・マネジメント(100%)
上場REIT	大和証券オフィス投資法人(40.7%)
上場REIT	大和証券リビング投資法人(16.3%)
私募REIT	大和証券レジデンシャル・プライベート投資法人
私募REIT	大和証券ホテル・プライベート投資法人
私募REIT	大和証券ロジスティクス・プライベート投資法人
不動産業	サムティ(31.1%)
資産運用会社	サムティアセットマネジメント(33.0%)
上場REIT	サムティ・レジデンシャル投資法人(40.2%)

カッコ内は2022年3月末時点の当社グループの保有割合

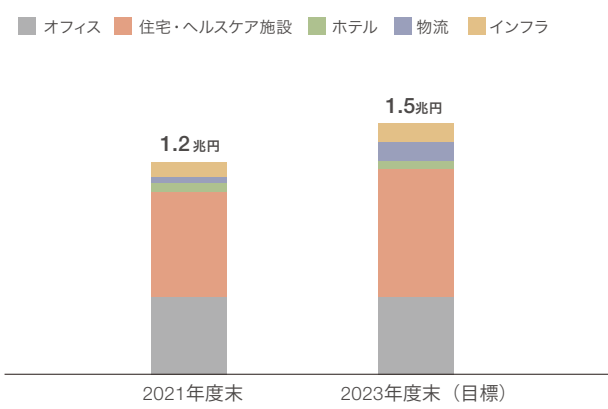
投資部門の戦略

投資部門の経常利益は71億円となりました。大和エネルギー・インフラの投融資残高は、2021年度末時点で約1,300億円となりました。世界的な「カーボンニュートラル・脱炭素社会の実現」の潮流のなか、アセットクラスの多様化とグローバル展開により、2023年度末には2,000億円、中長期的には3,000億円まで、投融資残高の拡大を目指します。

今後も再生可能エネルギーを中心に事業を推進しますが、国内太陽光で得たノウハウ・知見を海外主要市

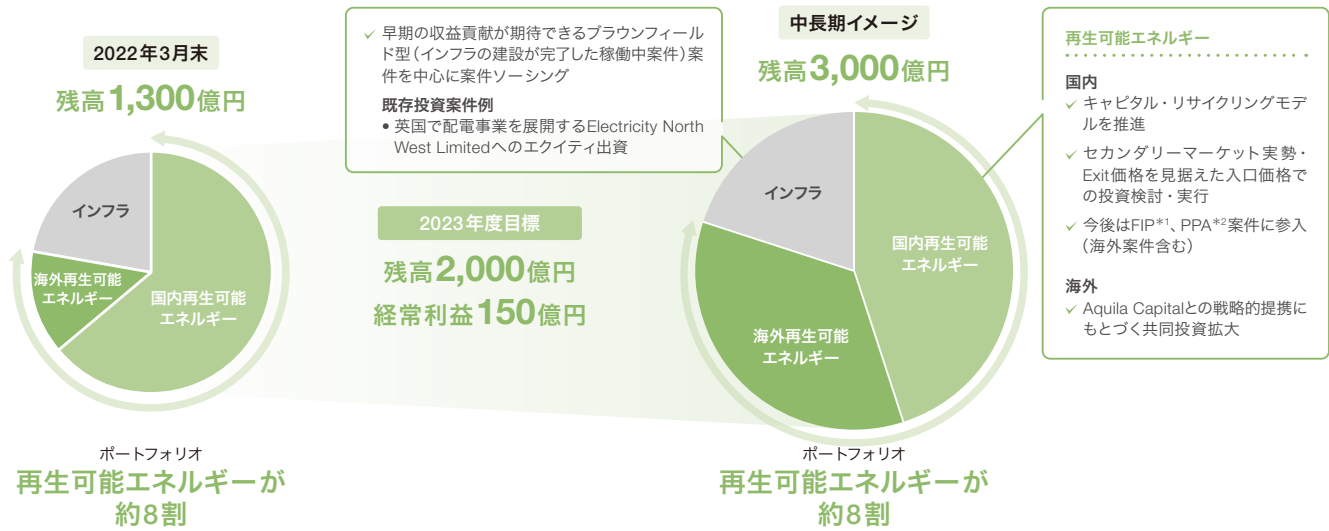
当社グループはグループの信用力の高さを活用したウェアハウジング機能に加え、強みである意思決定のスピードや柔軟性などを活かして、より多くの物件取得を進めていきます。

不動産AM2社 ポートフォリオ*



* 大和リアル・エステート・アセット・マネジメント、サムティ・レジデンシャル投資法人の合計

場で展開し、海外の再生可能エネルギー関連のアセットを増加させていきます。海外事業においては、まずは政情・法制度などが安定しており、市場規模が大きく、開発・稼働実績も豊富な欧州、米州、豪州に注力する方針です。欧州においては、当社グループの持分法適用会社であるAquila Capitalと協働し、米州・豪州においても、それぞれのパートナーと連携し投資を進めていきます。



*1 FIP (Feed-in-Premium) : 再生可能エネルギーの買取価格を決定する仕組み。2022年4月導入。市場価格+付加価値(プレミアム単価)を買取価格とする
*2 PPA (Power Purchase Agreement) : 電力販売契約

海外部門の戦略

当社グループの海外ビジネスは、日本関連ビジネス、米国の株・債券ビジネス、欧米のM&Aビジネスのように、当社グループが競争優位性を持つ領域に選択と集中を図ってきました。その結果、2021年度海外部門は6年連続の黒字を維持し、累計で760億円の経常利益を確保しました。

米州は、引き続き海外収益のドライバーであり、FICCと米国株ビジネスの拡大に注力します。欧州は、黒字化に向けて収支改善に努めています。抜本的なコスト削減施策として、債券と転換社債に関してトレーディングブックの東京移管に着手しており、2022年度下期からコスト削減効果が現れます。

デジタル戦略

デジタル戦略は中計の柱のひとつであり、その基本方針のなかで「データ駆動型ビジネスモデルへの変革」を掲げています。今後、業務プロセスやコミュニケーションが次々とデジタル化され、あらゆる情報がデータとして貯蓄される時代となるなか、当社グループでは、貯蓄されたデータの分析・研究・活用により、

サステナビリティ

企業の根幹となるガバナンスを含むESGへの取組みは、その評価対応も含め、企業にとって一層重要な

コーポレート戦略

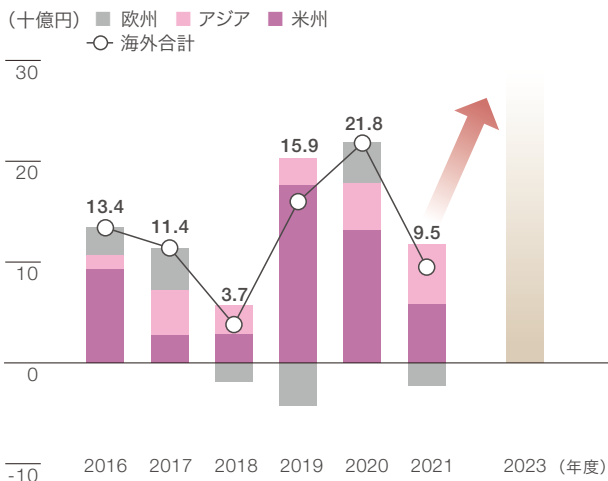
人事

「社員の成長とキャリア実現を支援」「未来を創るプロフェッショナルの育成」「エンゲージメントと生産性の向上」「健康経営のさらなる進化」の4つのコンセプトのもと、人的資本への十分な投資によってKPIを達成し、持続的な企業価値向上の実現を目指します。

財務・資本・リスクマネジメント

「強固な財務基盤」を土台に、そのうえで「効率的な資本管理」「企業価値向上に資する成長投資」「積極的

海外部門経常利益



データにもとづいて意思決定するビジネスモデルへと変革していきます。2022年度から、CEOが議長を務める、「データ駆動推進協議会」を設置し、グループとしてのデータ活用・デジタル化を強力に推進しています。

ものとなっています。2030Visionにもとづき、具体的なSDGsの取組みを推進していきます。

な株主還元」のバランスを図っていきます。資本効率を重視したビジネスポートフォリオの最適化、投資リスク管理態勢の高度化に向け、リスクマネジメント戦略と一体で取り組みます。

コンプライアンス

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

社外取締役メッセージ

大和証券グループは、国際的な水準に適う透明性・客観性の高いコーポレート・ガバナンスを実現するため、それぞれの経歴を通じて培われた専門的な知識・経験を有する社外取締役を選任し、その知見を当社グループの経営に活かしていただいています。中期経営計画の策定にあたっては、取締役会で議論を行うなか、社外取締役から多くの示唆や意見をいただき、社内取締役や担当執行役との対話を重ねながらより良い中期経営計画を策定することができました。

中期経営計画初年度を終え、7名の社外取締役から「中期経営計画初年度の評価」「今後期待すること」「持続的に成長するために必要なこと」についてメッセージをいただきました。

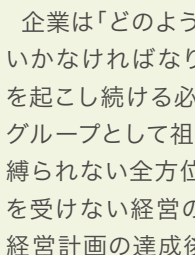


社外取締役
小笠原 倫明

2021年度の当社グループの経営は、新たな中期経営計画の初年度として、まずは順調な成果を上げることができました。中計で示された方針については、投資家サイドからもおおむね好意的に評価されているものと考えます。

他方、今年に入って以降のマーケットの急激な変化、何よりロシアのウクライナ侵攻は、世界経済、そして当社グループの経営も大きな影響を受けざるを得ません。

こうしたなかにあっても、中計の「クライアントファースト」「ハイブリッド戦略」を着実に進めるとともに、脱炭素社会への移行や、スタートアップの育成などを通じた日本経済の成長という社会の期待に応えること。それが、当社グループの中長期的な企業価値の向上につながるものと信じ、取締役会の一員としてサポートしてまいります。



社外取締役
竹内 弘高

企業は「どのような未来を創ろうとしているのか」というビジョンを、社会的観点から考えていかなければなりません。そして、そのビジョンを叶えるために、持続的なイノベーションを起こし続ける必要があります。創業120年の歴史を持つ大和証券グループは、総合証券グループとして祖業である証券ビジネスについて一日の長があること、独立系として系列に縛られない全方位での営業や提携戦略が可能であること、銀行規制による事業領域の制限を受けない経営の自由度、強固な財務基盤があるなど、多くの強みを持っています。中期経営計画の達成後の未来を見据えて、その強みをどう活かして、持続的なイノベーションを起こし続けていくか、次の120年に向けて、新たな大和証券グループの挑戦を社外取締役としてサポートしてまいります。



社外取締役
西川 郁生

大和証券グループには、国内証券業で最も安定した経営を志向し、さらなる成長を目指す会社であってほしいと思います。

ハイブリッド戦略の要である投資に関しては、ウクライナ紛争がもたらす世界経済への影響なども考慮に入れ、今後、入口、出口に関する迅速で確かな判断が必要となると思います。

DX推進におけるデジタルとリアルのベストミックスでは、人材の確保が最大の課題だと考えます。IT人材の確保と一般社員の能力向上をあわせて行う方針に期待しています。

SDGs、ESGは中長期的な課題であり、国際的な枠組みに関する議論も進行途上と言えますが、早い段階から国内企業の先頭を切って社会課題の解決に邁進すべきと考えます。組織体制の整備ができたので、開示とともに、経営のあり方についての不断の議論を続けてもらいたいと思います。

中期経営計画の柱となる資産管理型ビジネスモデルへの転換が進んでいるのが評価されます。これからも顧客第一の姿勢を保ってほしいと思います。またハイブリッド戦略の推進により、オルタナティブ資産運用など新たな商品を提供できるようになった点も将来性を感じさせます。ハイブリッド戦略をさらに進展させることで、収益構造の多様化を進めるとともに、マーケット環境の影響を受けにくい収益モデルの確立を目指し、さらにSDGs／ESG関連ビジネスのさらなる促進と、たとえばトランジション・ファイナンスのような新規事業を着実に進めてほしいと思います。持続的に成長するためには、世界の大和証券グループという視野を持って、常に国内、海外でビジネスチャンスを見つけ、世界最高のサービスを顧客に提供することが大切です。金融業のデジタル化は続くので、この流れにうまく対応し、さらに成長することを期待しています。

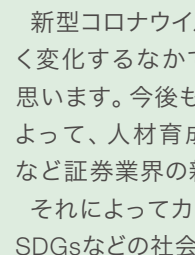


社外取締役
河合 江理子



社外取締役
西川 克行

大和証券グループ中期経営計画“Passion for the Best”2023の初年度は、二本の柱である資産管理型ビジネスモデルへの転換、ハイブリッドビジネスの拡大の両方において、着実な歩みを進めました。未だ新型コロナウイルス感染症の不安が去らず、国際情勢も不透明感を増し、金融資本市場にもさまざまな影響を与えているなか、当社グループが持続的に発展を続けていくためには、この二本の柱をさらに推進し、デジタル技術の活用と当社グループ職員の高い営業力などを組み合わせて顧客のニーズにより広く対応できるレジリエントな体制をつくっていくとともに、企業ガバナンスやコンプライアンスの面もゆるがせにすることなくステークホルダーや社会全体から信頼される会社であり続けることが肝要と考えます。



社外取締役
岩本 敏男

新型コロナウイルス感染症のパンデミックや地経学リスクの増大などにより社会構造が大きく変化するなかで、大和証券グループは1年目の中期経営計画を着実に実行できていると思います。今後も指数関数的に進化を続けるデジタル・テクノロジーを上手に活用することによって、人材育成も含めて自らの事業遂行メカニズムを変革するとともに、新商品の開発など証券業界の新しいイノベーションを起こしていく仕組みづくりが求められています。

それによってカーボンニュートラルを始めとして、人が人らしく生きられるようにするというSDGsなどの社会課題の解決を着実に進めていく必要があります。また、サイバーセキュリティの強化など、事業遂行の支障となるさまざまなリスクに対しても積極的な対応策を講じることによって中期経営計画の確実な達成が見込めるでしょう。



社外取締役
村上 由美子

大和証券グループの中期経営計画には、「未来を共に創るベストパートナー」に求められる経営指針が挙げられています。新型コロナウイルス感染拡大、地政学リスク、地球温暖化や格差問題などが深刻化し、社会経済環境の不確実性が高まるなか、お客様にとってベストパートナーであり続けることができるのかというのは重要な問いです。短期的な市場環境の変化に大きく左右されことなく、長期的視点からお客様本位で資産管理型ビジネスモデルへの移行を進められたというのは、大変喜ばしい結果だと思います。そしてハイブリッド戦略の推進により、イノベティブなサービスを展開する体制も整ってきています。今後も多くの付加価値をお客様に提供できるよう、貢献させていただきたいと考えています。

CFOメッセージ

すべてのステークホルダーと向き合い、
持続的な成長と企業価値の向上を
進めていきます

大和証券グループ本社

常務執行役 CFO 佐藤 英二

2021年度の総括

中期経営計画初年度、より強固な収益モデルの構築に向けて

2021年度は日経平均株価が9月に31年振りの高値を記録した一方、その後は新型コロナウイルス感染症の再拡大、世界的な金利上昇、そしてロシア・ウクライナ情勢の悪化と、度重なる悪材料を受け、大幅な調整局面を迎えるなど、波乱の1年となりました。

その環境のなか、大和証券グループは純営業収益が前年度比7.6%増の5,020億円、経常利益は同17.9%増の1,358億円、親会社株主に帰属する純利益は948億円、ROEは7.0%を確保しました。リテール、ホールセール、アセット・マネジメントの各事業部門がそれぞれ業績を伸ばし、特定の部門に依存しない、バランス

の取れたグループの総合力を示す実績となりました。なかでも、リテール部門の業績が顕著な回復となりましたが、これは過去5年間、環境変化にぶれることなく進めてきた資産管理型ビジネスモデルへの移行と、コスト構造改革の成果が着実に現れた結果だと受け止めています。また、ハイブリッドビジネスの経常利益は320億円と、連結経常利益に占める割合は23%に拡大しています。2021年度より開始した中期経営計画“Passion for the Best” 2023（以下、中計）の2023年度目標に対して、いずれのKPIについても、中計初年度として順調なスタートを切ることができました。

財務KPIに対する2021年度実績

業績		財務基盤	資産管理型ビジネス		ハイブリッド戦略
経常利益 (2021年度)	ROE (2021年度)	連結総自己資本 規制比率 (2022年3月末)	リテール部門残高ベース収益 (2021年度第4四半期)		ハイブリッド関連 経常利益額・比率 (2021年度)
			収益額	比率	
1,358億円	7.0%	19.77%	189億円	46.1%	320億円 23%
2023年度目標 2,000億円以上	2023年度目標 10%以上	2023年度目標 18%以上維持	2023年度4Q目標 240億円	2023年度4Q目標 50%以上	2023年度目標 500億円以上 25%程度

収支構造改革の概要・進捗

コスト削減額は想定を上回り進捗、中計期間で一層コスト削減を推進

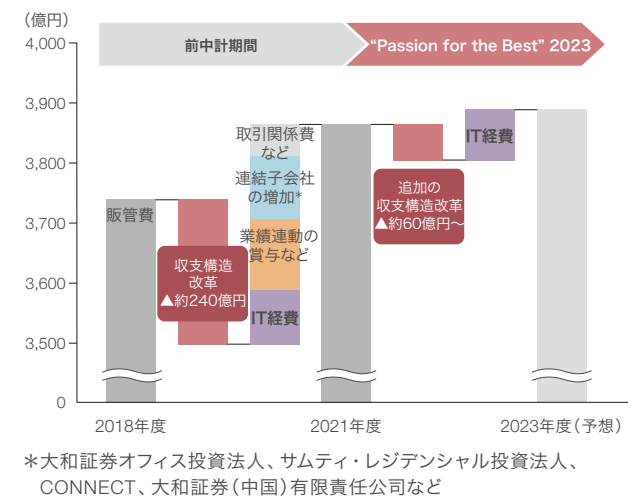
収支構造改革については、中計最終年度である2023年度までに2018年度比500億円の収支改善を実現すべく、グループを挙げて個別プロジェクトとして推進しており、順調に進捗しています。コスト削減については、前中計期間とあわせ2021年度までに240億円を達成しており、2023年度までに追加で60億円の上乗せを目指します。なお、2021年度は主に店舗の空中化*とミドルバック機能の集約によりグループ全体で約50億円を削減しました。一方で、お客様の利便性向上や、業務効率化を目的としてIT投資は積極的に行っており、IT経費に関しては緩やかな増加傾向にあります。

デジタル化を背景とした、ミドルバック人員の戦略的シフトは、合計で約1,100名規模を計画しており、2022年4月時点で約1,000名、9割以上が完了しています。人員シフトは、トップラインの拡大に寄与するだけではなく外部採用の抑制によるコスト削減にもつながっています。

足元の厳しい環境を踏まえると、さらに一歩踏み込

んだコスト構造の見直しが必要だと考えます。働き方改革やテクノロジーの進展、ウィズコロナの環境を見据え、さまざまな施策が検討できると考えており、2022年度も、現状のコスト削減策の着実な実行に加え、新たなコスト削減策の積み増しを検討していきます。
* 店舗を1階路店ではなく、2階以上に開設（移転）すること

コスト削減の実績と今後の見通し



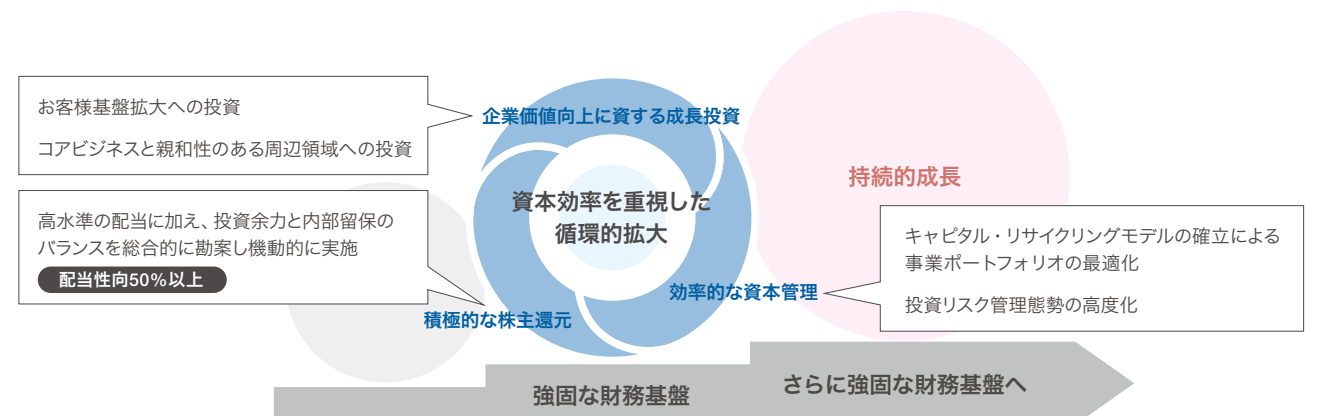
財務・資本戦略

強固な財務基盤を土台に、資本効率を重視した循環的拡大を目指す

大和証券グループの財務戦略の基本的な方針は、強固な財務基盤を土台に、「効率的な資本管理」「企業価値向上に資する成長投資」「積極的な株主還元」のバラ

ンスを図り、資本効率を重視した循環的拡大を実現することです。

財務・資本戦略の考え方



CFOメッセージ

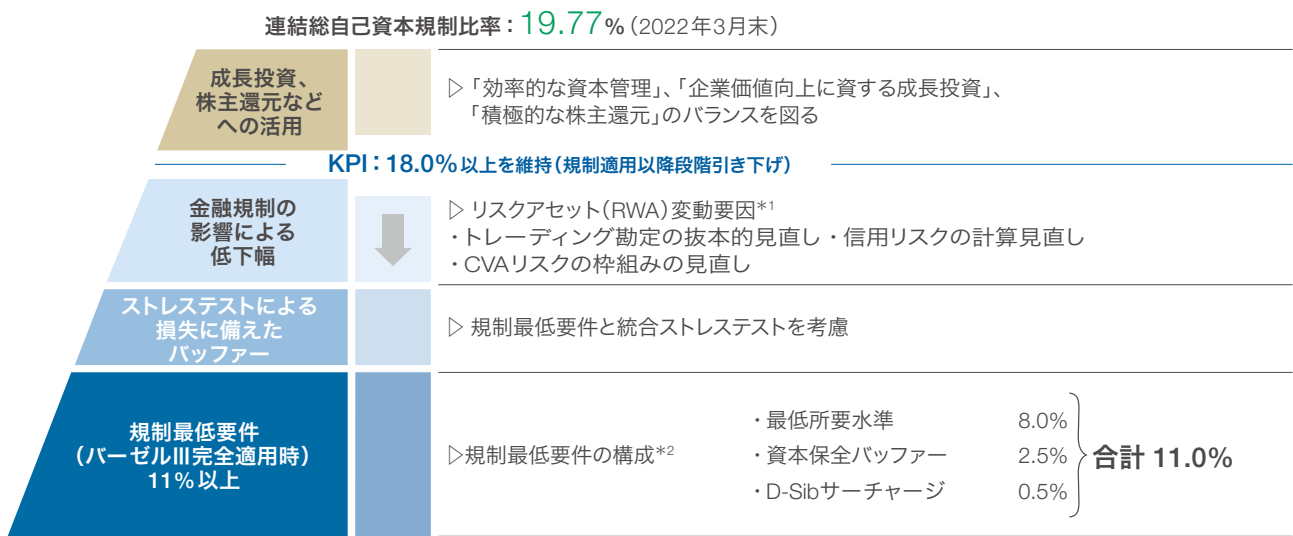
強固な財務基盤の確保

強固な財務基盤の確保という点では、規制環境変化への対応と、将来の成長投資に必要な原資を確保しながら、適正な自己資本水準を維持することが重要だと考えています。現中計では、前中計に続き、財務KPIとして連結総自己資本規制比率を採用しています。2022年3月末の連結総自己資本規制比率は19.77%と、極めて健全な財務健全性を堅持しています。同比率については、パーゼルⅢの完全実施に伴い、将来的に3～4%ポイント程度低下する可能性があり、さらに過去の金融危機時のストレス・シナリオにも耐え得る資本のバッファを加味し、KPIとして「18%以上を維持」(パーゼルⅢ新規制の適用に合わせて引き下げの可能性あり)を設定しています。

また、パーゼルⅢでは、流動性規制として、流動性

カバレッジ比率(LCR)と安定調達比率(NSFR)が導入されています。2015年から段階的に導入された流動性カバレッジ比率(LCR)では、厳しいストレス環境下においても最低30日間は業務を継続できる流動性を確保するよう求められています。最低基準の100%以上が求められますが、当社グループの2021年度の数値(適格流動資産を純資金流出額で除して算出)はこれを大きく上回る水準で安定的に推移しました。もうひとつの、2021年9月から適用開始となった安定調達比率(NSFR)においては、安定的な資本・負債(利用可能安定調達額)を非流動性資産(所要安定調達額)以上に保有することが求められているため、従前より安定的な資金調達手段の多様化に取り組んできました。こちらに必要な水準を十分に上回っています。

財務KPIの考え方



*1 リスク測定手法や今後の規制ルール最終化など、引き続き不確定要素があり、その影響度は今後見直される可能性があります。
*2 カウンターシクリカルバッファを除く

企業価値向上に資する成長投資

当社では、パーゼルの総自己資本規制比率目標18%を超える部分を余剰資本と定義しています。2022年3月末の数値は19.77%であり、差額は自己資本で約1,200億円、リスクアセット換算で約6,800億円の余力があると考えます。この余剰資本を活用するべく、将来

の成長投資のパイプラインは常にモニタリングしており、そうしたパイプラインを踏まえても、なお余剰が見込まれる場合には、追加の株主還元を総合的な観点から検討を進めます。
前中計期間では3年間合計で約3,000億円の投資を

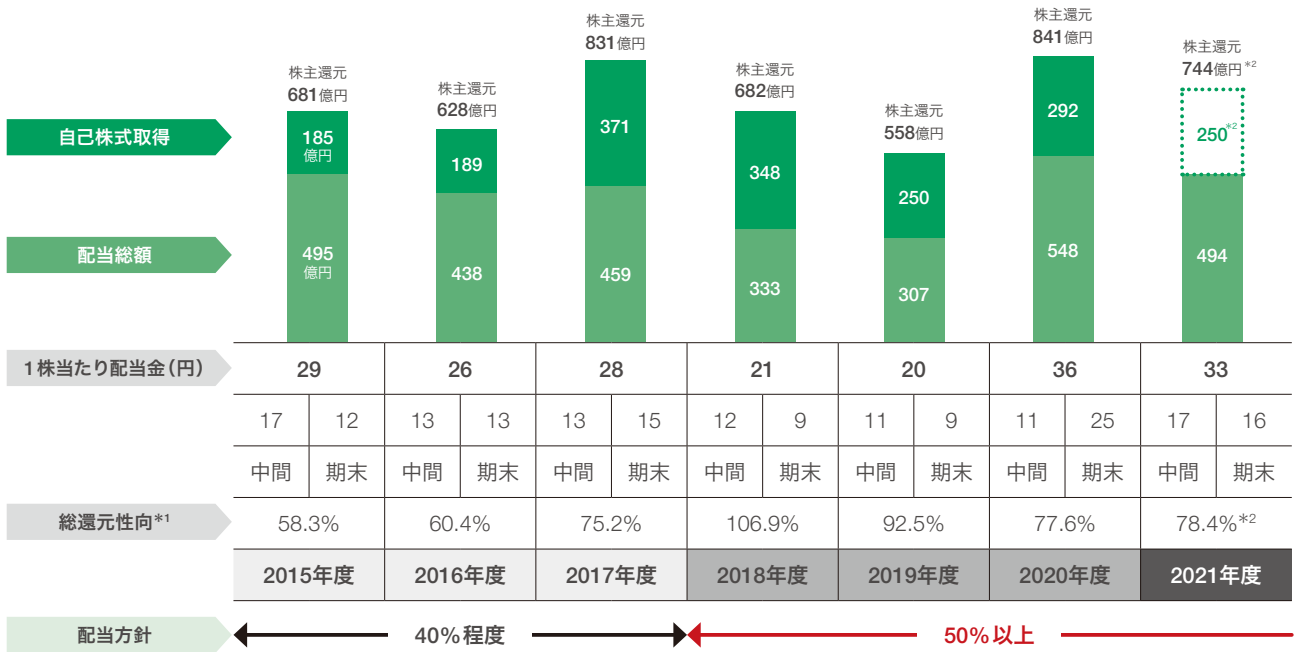
行いましたが、現中計期間では半分程度の合計1,500億円程度を想定しています。2021年度の投資額は想定を上振れたものの、2022年度以降はおおむね想定どおりの投資規模となる見込みです。今後の2年間は、大和エネルギー・インフラとREIT向け不動産ブリッジファイナンスを中心に残高を積み上げ、年間500億円規模の

投資を想定しています。これに加えて、証券ビジネスやアセット・マネジメントビジネスの強化に向けたM&Aは常に検討を行っています。今後もハイブリッド戦略をより強固なものにするため、収益力向上の実現、事業ポートフォリオの強化、それに伴う管理体制の強化を進めていきます。

株主還元の強化

当社グループにとって株主に対する利益還元も重要な要素です。
当社グループは配当政策として、半期ごとの配当性向の水準「50%以上」を掲げています。また、財務健全性の確保を前提のうえ、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、経営環境の変化や財務状況、規制動向、株価水準などを総合的に勘案した機動的な自己株式の取得などを通じ、より積極的に株主還元を

行うこととしています。2021年度は1株当たり33円の配当を実施し、配当性向は52.3%となりました。また、さらなる利益還元を図るため、2021年度通期決算発表と同日、2021年度の株主還元として取得株式総数3,300万株(上限)、取得価額総額250億円(上限)の自己株式取得枠を設定しました。配当と自己株式取得を合わせた通期の総還元性向は最大で78.4%となります。今後も成長投資と株主還元のベストバランスを追求し、総合的な観点から資本の効率的配分を検討します。



*1 総還元性向は、当年度(当年12月+翌年6月)の配当総額と当年度の通期決算発表日までに決定した自己株式の取得価額の和を、当年度の親会社株主に帰属する当期純利益で除した値
*2 取得価額の上限值をもとに作成

大和証券グループ本社および大和証券の信用格付け(2022年6月30日時点)

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

CFOメッセージ

政策保有株式

- ◆ 定期的にすべての政策保有株式について保有意義を検証
- ◆ 2016年3月末以降2021年度末までの残高削減実績は▲16%

大和証券グループ本社および大和証券は、政策保有株式について、保有意義が認められる場合にのみ保有します。また、定期的に保有意義の検証を行い、保有意義が乏しいと判断される場合には、市場への影響やそのほか考慮すべき事情にも配慮したうえで、売却を進めます。

保有意義の検証については、取引先に関連する収益や受取配当金などのリターンが、基準としている資本コストを上回るかという経済合理性の観点や、成長性、取引関係の強化などの保有目的の観点から、当社グループの中長期的な企業価値向上に資するかを確認します。そのうえで、取締役会において、定期的にすべての政策保有株式について個別に保有意義の検証を行います。2022

年3月末基準の検証結果は、提携目的による保有株式を除き、個社別には約8割の取引先企業が目標値を上回っています。目標値を下回る約2割については、今後の取引関係の維持・強化などの定性面における検証も行い、採算改善を目指しますが、一定期間内に改善されない場合には売却を検討します。政策保有株式に係る議決権の行使については、政策保有先および当社グループの中長期的な企業価値向上の観点から、議案ごとに総合的に賛否を判断します。特に、「取締役・監査役選任議案」「買収防衛」「組織再編」「剰余金処分議案」などのうち、企業価値や株主利益に大きく影響を与え得る重要な議案については、必要に応じて取引先企業との対話などを経て賛否を判断します。2016年度以降2021年度末までの政策保有株式の簿価残高（提携目的による保有株式を除く）の削減実績は、累計で98億円（▲16%）となりました。引き続き、コーポレートガバナンス・コード改訂の趣旨も踏まえ、対応を進めていきます。

ステークホルダーとの対話

CFOとして最も重要なミッションのひとつです

株主・投資家、アナリストの皆様との対話は、当社グループにとって学びや気づきを得る大変貴重な機会です。2021年度も新型コロナウイルスの感染症拡大に配慮し、オンラインを活用し、日程・地域といった制約にとらわれない形式でこれまで以上に適時適切な情報提供ができたと考えています。たとえば、2021年度は、投資家・アナリストの皆様からの関心が高い、ハイブリッド戦略のなかから、不動産アセット・マネジメントビジネス、エネルギー・インフラビジネスに特化したテーマミーティングを開催しました。

そのような場において株主・投資家の皆様からいただいたご意見やご示唆を真摯に受け取り、取締役会や執行役会などの場でフィードバックし、経営意思決定に反映・提言していくことは、CFOとして最も重要なミッションのひとつであると考えています。

今後もステークホルダーの皆様との対話を重ねながら、持続的な成長と企業価値の向上に尽力してまいります。引き続き、一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

ダイバーシティ&インクルージョン(人的資本)

多様性からイノベーションを生み出す職場づくりに

挑む

大和証券グループの競争力の源泉は人材です。すべての社員が最大限のパフォーマンスを発揮し、生き活きと働き続けられる職場をつくるとともに、高い目標に挑み続ける真のプロフェッショナル集団を目指します。持続的な企業価値向上を実現する、時代の先を見据えた人事戦略に挑みます。

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

	KPI	2021年度実績
CFP・証券アナリスト資格 取得者数	3,000名以上	2,830名
デジタルIT人材人数	200名以上	34名 ^{*1}
女性取締役比率 (大和証券グループ本社)	30%以上 ^{*2}	28.6%
女性管理職比率 (大和証券)	25%以上 ^{*3}	18.3%
従業員満足度	80%以上維持	95%

^{*1} 2022年7月に認定
^{*2} 2030年までに
^{*3} 2025年度

ダイバーシティ&インクルージョン(人的資本)

人事担当メッセージ



大和証券グループ本社
常務執行役
人事担当 兼 最高健康責任者(CHO)

白川 香名

「企業の存続と成長の源泉は人材力」、 この言葉を重く受け止めています

「人材(人的資源)」に投資をしていくことによりその価値を高め、「人財(人的資本)」力を企業の成長につなげる、これが目指す姿です。私どもはハイブリッド型総合証券グループとして、「貯蓄から資産形成」を実現する証券ビジネスを軸に、さまざまな新規ビジネスを手掛けてきています。必要とされる「人材・人財」の定義が広がってきましたが、共通するのは、「目の前の業務に真摯に取り組みつ、次のあるべき姿を捉えて自走する」、このマインドです。このマインドを持った社員をいかに増やすことができるかが肝要です。そうした社員が最大限のパフォーマンスを発揮できるよう環境を整備し、社員同士が強く連携する組織をつくることができれば、発揮されるパフォーマンスはシナジー効果で2倍、3倍にもなるものと確信しています。

人的資本の入口となる「採用」に「自分史」を取り入れましたが、これは本人の価値観・行動に影響を与えた経験の共有が採用の厳選化につながると考えたからであり、入社後のミスマッチ回避、社内の人材育成に関する意識の向上にもつながると期待しています。

入社後、全員が同じように総合型マネジメントを目指す体系のみでは時代の変化に対応できないため、ジョブ型の要素を取り入れた「エキスパート・コース」も導入し、専門性を活かせるようにしました。同コース対象者に限らず、全社員がキャリアオーナーシップを持ち、求められるものが何なのか考え、必要なスキルなどを適切に習得することができるようサポートしたうえで、適材適所の配置を進める必要があります。

人的資本の出口を「登用」と捉えると、今の環境下、評価のあり方も再考する必要があると考えます。リーダーシップ像も今やさまざまであり、管理職評価も進化させました。ポスト登用の様相が変わってきており、ダイバーシティが一段と進んできています。目を見開き、公正な評価を模索し続けています。

これまで人事制度の整備や働き方改革を行ってきたことで従業員満足度は高くなっていますが、今後はそれを高いパフォーマンスにどうつなげていくかが問われており、強い意志を持って「エンゲージメントサーベイ(意識調査)」を導入しました。個人が特定できない仕組みゆえ、チームの声としてそれを捉え、現場主導であるべき姿に向かってすでにPDCAが回り始めています。自由記述設問「あなたのパフォーマンスを高めるうえで大切なこと」、「当社グループが成長し続けるために必要だと思うこと」のコメント数はいずれも5,000件を大きく上回っており、本サーベイの意義を改めて感じているところです。

「目指す姿」の構成員は一人ひとりの社員です。私どもは従前より「健康経営」に取り組んでおり、①社員が自身の健康を把握、②会社が社員の健康全体像を把握してさまざまな施策を実施、とステップを踏んできています。現在、③身体・こころの両側面からの施策導入へと一段高いレベルに突入していますが、社員が心身ともに健康であることはパフォーマンス発揮の大前提だと確信しています。

今後も成長戦略としての人事戦略をより高い次元で推し進めていきたいと思います。

社員の成長とキャリア実現を支援

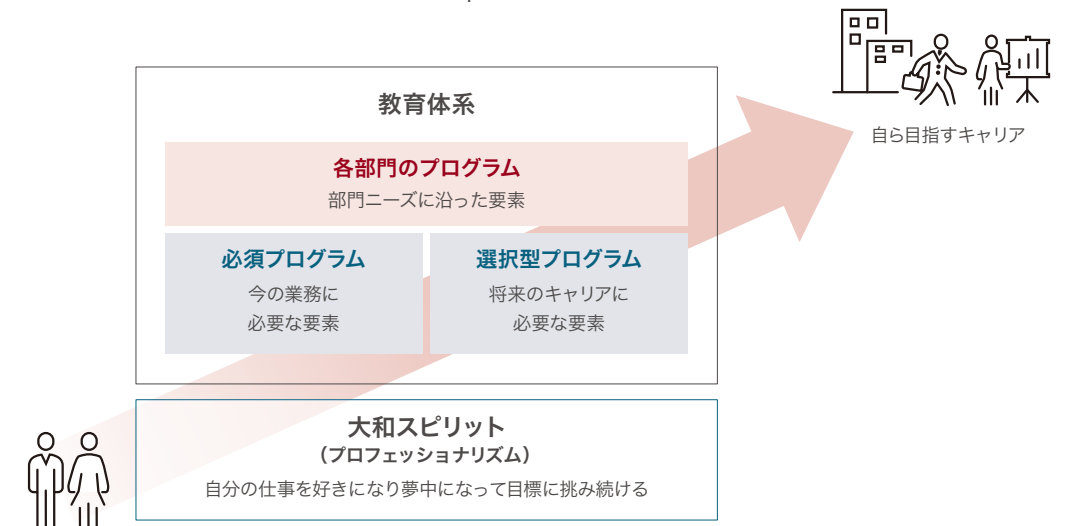
当社グループは、自分の仕事を好きになり、高い目標に挑み続ける真のプロフェッショナル集団を目指しています。プロフェッショナルとなるためには、今の業務に必要な要素を身につけることはもちろん、自身が

目指すキャリアの実現に向けて不断の努力をすることが求められます。そういった社員の成長をサポートするために、カスタマイズされた教育研修プログラムや、キャリア実現を後押しする制度を整えています。

社員の成長を支える教育研修体系

当社グループの教育研修体系では、業務として明確に位置付けて取り組む「必須プログラム」と、自身の将来のために必要な要素を身につける「選択型プログラム」を提供しており、社員一人ひとりの自発的なキャリア形成の実現を後押ししています。さらに、現場

部室店と人事部門が協働し、各部門のニーズに沿った研修プログラムを提供しており、より実践的なスキルを身につけることが可能です。スキルレベルに応じた内容を揃えた研修もあるため、必要なものを取捨選択して受講することができます。



必須プログラム

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

若手社員以外にも、マネジメント層向けの研修など、職責に応じて今の業務に必要な要素を習得できるようにしています。

選択型プログラム

社員自身が強化したいと考えるスキル・テクニックの向上を目的に、さまざまな研修を実施しています。300を超えるeラーニングや希望制の研修、100を超える資格に対する費用補助制度、語学力強化プログラムなど、ビジネススキル、専門知識の習得機会を設け、すべての社員が自らの将来のキャリアに必要な要素を選択して受講することができます。

たとえば、希望制研修として、さまざまなスキル・専門知識の習得機会ができる「スキル研修」を年2回実施。自身の都合に合わせて受講できるeラーニング、講師と双方向で学ぶことができるオンライン講義を用意し、社員の自己研鑽意欲により応えることができる体制を整備しています。

社員のキャリア実現と最適な人材配置

社員がそれぞれの個性を活かしてパフォーマンスを発揮するためには、一人ひとりが自らのキャリアを考え自己実現に向けて行動していくことが重要です。

自己申告制度

自身のキャリアについて上司や人事部門に伝える機会として、年に2回の「自己申告制度」を設けています。この制度では、上司との1on1ミーティングにより自身のキャリアビジョンや強み・課題を共有するとともに、職務のやりがいや生活環境、職場環境、会社への提案などを人事部門に伝えることができます。

評価面談

上司との面談により評価フィードバックを行う機会を半年ごとに設けています。今後の目標やキャリア形成について共有するとともに、上司が社員一人ひとりに適切な指導・アドバイスを行い、社員が自身の強み・弱みを把握し、次の行動計画につなげています。

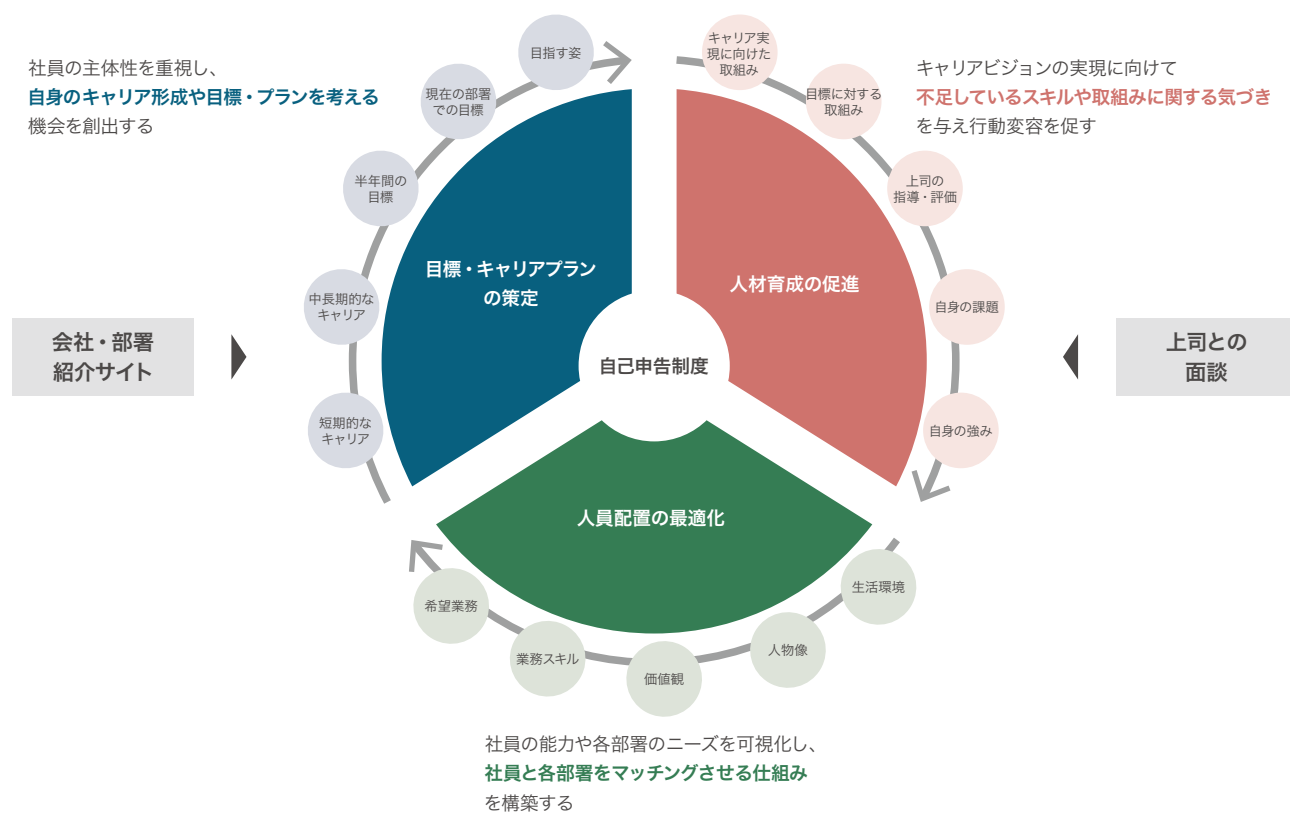
当社グループでは、社員のキャリアオーナーシップ定着に向けて、さまざまな制度を導入しています。

公募制度

自発的なキャリア形成の機会として、「グループ内公募制度」を実施しています。近年は、ハイブリッド型総合証券グループとして収益源の多様化・安定化を図るための戦略を推進しているため、主にハイブリッド各社や協業先を配置先とし、社員の挑戦を支援しています。公募制度は、応募者本人の意向にもとづくキャリア実現を支援する制度であり、キャリアを通じた自己実現に対する意欲と能力のある社員の新しいキャリアパスを拓くことができます。

会社・部署紹介サイト

社員向けの「大和証券グループ紹介サイト」を設置し、各社・各部署の業務内容や必要なスキル、求める人材などを明示しています。



未来を創るプロフェッショナルの育成

中期経営計画の達成に向けては、高度な専門人材の獲得・育成や、社員の専門知識の習得、デジタルスキルの獲得・向上が重要です。当社グループでは、KPIとし

てデジタルIT人材やCFP・証券アナリスト資格取得者数を掲げ、各種人事施策に取り組んでいます。

エキスパート・コースの導入

デジタル・トランスフォーメーションが進展し社会・経済が大きく変化しつつあるなか、企業の成長のためには、高度なデジタル技術を扱うことのできる人材や、金融・数理に関する高い専門性を持った人材は欠かせません。こういった専門人材の採用や活躍を支援するための人事制度として、当社グループでは2021年度より、総合職のなかに「エキスパート・コース」を新設しました。

エキスパート・コースは、高度な専門性を持つ人材を対象としており、既存の「メンバーシップ型」のメリットを活かしつつ、特定の仕事・職務や役割・

ポストに対して人材を割り当てる「ジョブ型」を組み合わせた、当社グループの新たな人事制度です。専門性の高い人材に対し、等級や年齢に縛られずに、職務・役割・実績を反映することが可能な報酬体系となっています。

2021年度はデジタルITや高度金融人材などを対象に導入し、2022年度には新たにインベストメント・バンキング業務にも対象を拡大しました。また、エキスパート・コースの新卒採用も行っており、2022年4月には新卒総合職エキスパート・コース 第一期生が入社しています。

高い専門性が必要な業務にじっくりと取り組めることが魅力

大学院で量子力学という物理に関する研究により博士を取得し、2022年4月の入社後はデリバティブ・トレーディング部で働いています。現在は金融工学に関する研修を受けており、将来的にはデリバティブ価格評価モデルの開発・運用に従事する予定です。

エキスパート・コースは、博士号取得の過程で得た能力や経験が正当に評価されることや、業務領域が特定されているため高い専門性が必要な業務にじっくりと取り組めることが魅力です。博士号を重視しない日本企業が多いなか、特別な期待を寄せてもらえることはモチベーションの向上につながっており、一層高度な専門性を持つ人材になれるよう日々精進しています。



大和証券
デリバティブ・トレーディング部
スペシャリストグレード
小嶋 洋平

専門性習得の推進

高い専門性を習得するため、証券ビジネスと関連性の高いCFPや証券アナリストをはじめ、情報処理、語学、士業関連など、各種資格取得を推進しています。たとえば昇格に一定の資格取得が必要となる「資格ポイント制度」を導入しており、約100種類の資格から社員自身が選択し、高度な専門知識の習得を目指します。

社員の資格取得をサポートするため、無料で実施でき

る模擬試験や過去問解説動画の提供、受験料や試験対策講座の受講料が補助されるなど、充実した取得支援制度があります。また、社内SNSにおいて資格取得に関するコミュニティを立ち上げています。チャットやオンラインミーティングで同じ志を持つ社員同士が交流を図り、資格取得に向けて勉強法などの情報交換を行っています。

デジタルIT人材の育成

中期経営計画の基本方針のひとつとして掲げる「デジタルとリアルベストミックスの追求」、およびデータを起点に人とデジタル技術のそれぞれの強みを融合させた「データ駆動型ビジネスモデルへの変革」

を実現するために、「デジタルITマスター認定制度」や「Daiwa Digital College」の導入など、デジタル人材の育成に取り組んでいます。

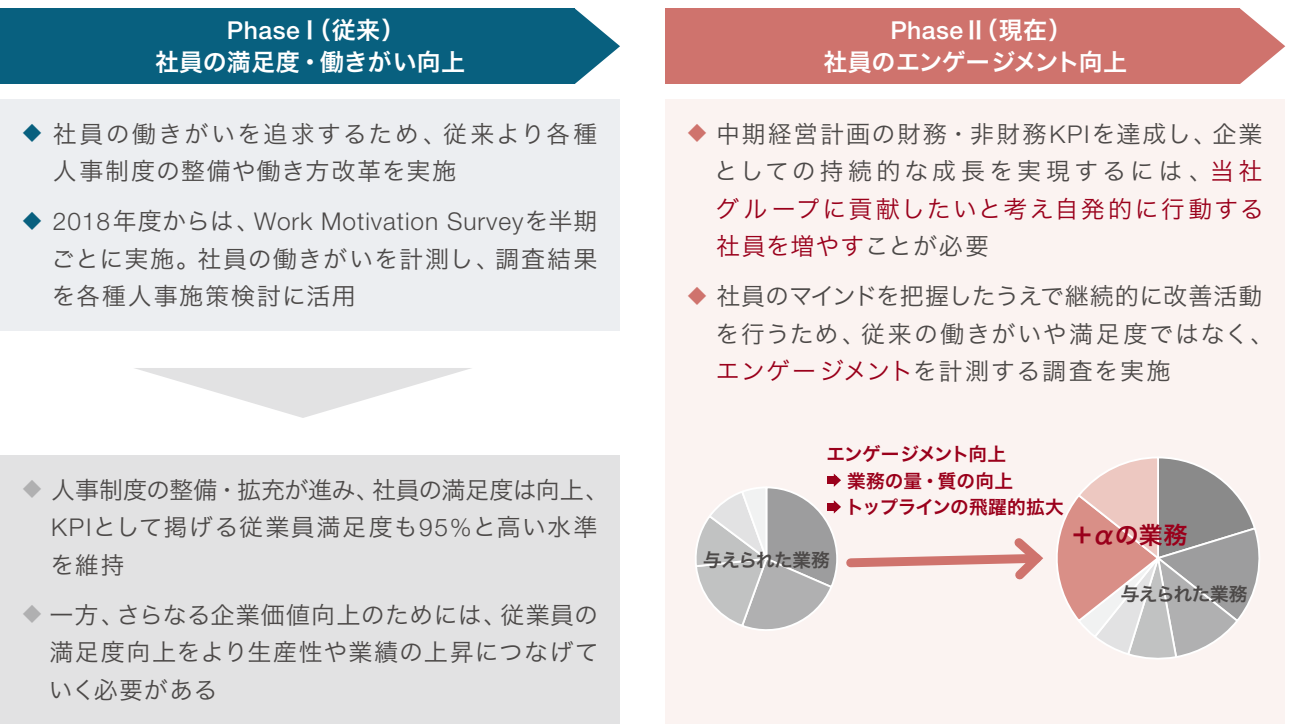
▶▶ 詳細はP.72 **イノベーション**パートへ

エンゲージメントと生産性の向上

当社グループでは、中期経営計画を支える人事戦略の柱のひとつである「エンゲージメントと生産性の向上」を実現するために、社員のエンゲージメントの状況を測定する「エンゲージメントサーベイ」を実施しています。

サーベイの結果をもとに、当社グループならびに各部室店の強みや課題を把握し、組織の改善活動を行うとともに、社員一人ひとりの成長へつなげるため、継続的に改善活動を行っています。

エンゲージメントサーベイのコンセプト



エンゲージメントサーベイの実施

エンゲージメントサーベイは、2022年2月に大和証券を対象に第1回を実施しました。第2回は、実施会社をほかのグループ会社にも拡大し、2022年7月に実施しています。

(注)エンゲージメントサーベイを委託しているのはウイリス・タワーズワトソン社です。

設問は、企業の業績成長に強い関係性を持つ「持続可能なエンゲージメント」と、それに影響を及ぼす6つの要素を網羅した、全60問です。

エンゲージメントサーベイ結果

サーベイの回答率は9割弱と高い水準となったことに加え、自由記述設問(2問)の記載率も50%を上回り*1、調査に対する社員の高い関心がうかがえました。また、エンゲージメントスコアは、日本企業のなかでは高い水準となりました。特に「ウェルビーイング*2、フレキシビリティ」「タレントマネジメント」のスコアが高く、グローバル高業績企業を上回る水準でした。「会社の方向性」のスコアも高く、当社グループの目標・戦略に共感する従業員が多いことがわかりました。一方、「業務運営体制」については改善の余地がありました。

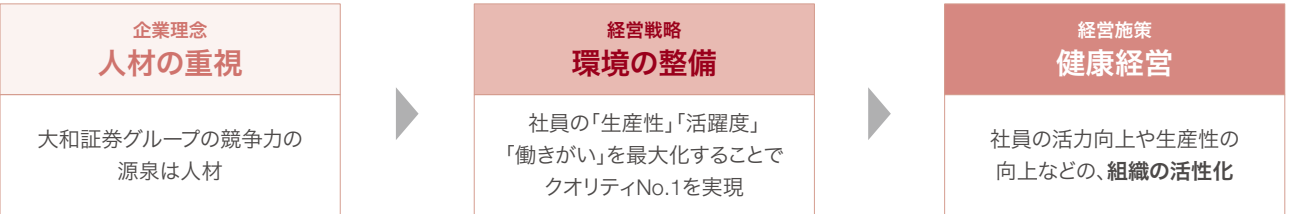
*1 一般的に通常35%程度
*2 Well-being：身体的・精神的・社会的に良好な状態

強みを活かし、特定された改善課題やキードライバーを踏まえて全社的な施策を検討・実施するとともに、各部室店がボトムアップで改善策を考え実行することで、自走する組織をつくっていきます。

「持続可能なエンゲージメント」スコア		
	第1回	第2回
大和証券	81%	82%
グループ全体	—	79%

健康経営のさらなる進化

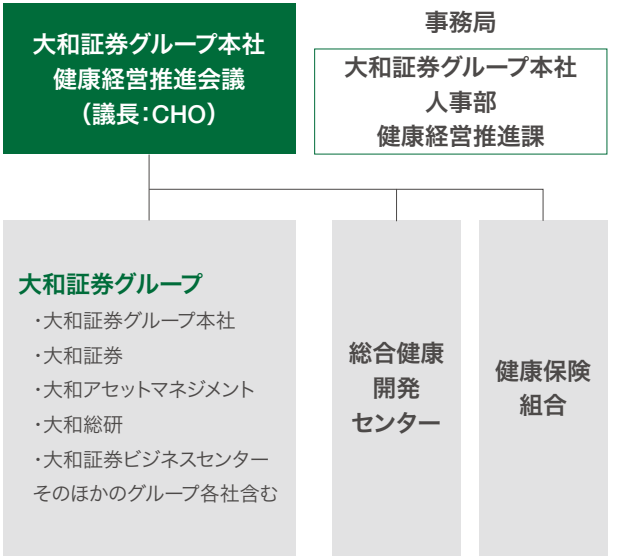
当社グループは、競争力の源泉は人材であるとの理念にもとづき、将来にわたって、社員のウェルビーイング向上により生産性を高め、組織として高いパフォーマンスを発揮し続けることを目指し、健康経営の推進に戦略的に取り組んでいます。



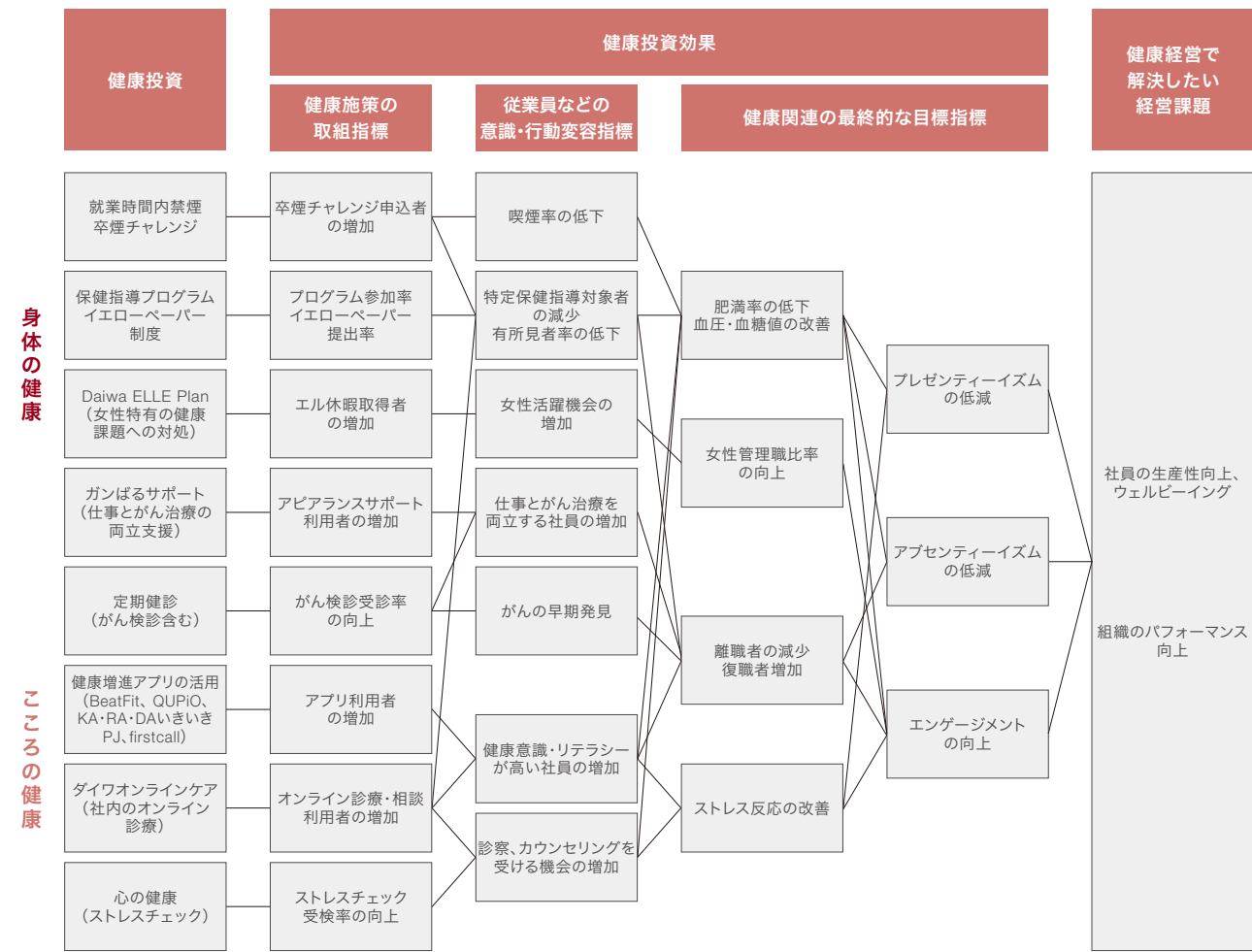
健康経営推進体制

CHO(最高健康責任者)に人事担当役員を選任し、グループ各社の役員も積極的に関与して健康経営を推進しています。毎年、グループ全役職員の健康状態を分析した「健康白書」を作成し、CHO主催の「健康経営推進会議」を四半期ごとにグループ横断で開催することで、課題認識、取組みの評価・改善を行い、健康経営のPDCAサイクルを回しています。

また、人事部・総合健康開発センター(医務室)・健康保険組合が強く連携し、三位一体で取組みを行っています。3者が協働して健康施策に関する企画・発信を行うほか、日常的に意見交換を実施することで、実効性を高めています。



健康経営戦略マップ



目標

健康経営による生産性の向上を図るため、以下を指標としています。

指標	目標	2021年度データ
プレゼンティーズム損失割合*1	2030年度までに10.0%未満	15.2%
アブセンティーズム平均値*2	2030年度までに3.0日以下	3.4日

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

主な取組み

女性特有の健康課題への対応

女性特有の健康課題への対応として、女性の更年期への対策支援、健康リテラシーの向上、仕事と不妊治療の両立などの包括的支援**Daiwa ELLE Plan**を実施し、女性が健康に生き活きと働き続けられるサポートを拡充しています。その結果、生産性向上や不妊治療による離職の抑制、女性管理職の増加などの効果が表れています。

仕事とがん治療の両立支援

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

オンライン診療の提供

2020年より全国に勤務する社員がオンラインで医務室を利用できる**ダイワオンラインケア**を導入しました。診察や薬の処方に加え、こころの健康に関する相談も行っています。2021年度の受診予約件数は973件となり、前年度と比較して1.6倍に増加しました。

メンタルヘルスサポート

社会的にメンタルヘルス不調者の増加が深刻化するなか、サポート体制を拡充し、2019年より産業医・精神科医と臨床心理士の連携による専門性の高いカウンセリングの提供を開始しました。また、新入社員に対し**マインドフルネス研修**を実施するなど、メンタル不調の未然防止と、不調となった後の早期回復に向けて取り組んでいます。

2021年度ハイライト

就業時間内禁煙・卒煙チャレンジ

2022年1月より、就業時間内禁煙を実施し、各事業所における喫煙室を廃止しました。これに合わせ、オンライン禁煙外来または外部医療機関の利用、禁煙補助薬購入費用を補助する仕組みを導入しました。また、従来より行っている禁煙イベントを「卒煙チャレンジ」と称して取組みを強化、卒煙を志す社員をサポートしています。

新型コロナ感染拡大への対応

テレワーク環境の整備をはじめ、検温やアルコール消毒液の設置などの職場環境の充実やワクチンの職域接種を通じて、社員やその家族の健康維持の取組みを推進しました。そのほか、定期的に医務室・カウンセリングセンターから社員向けに、感染予防やメンタルヘルスに関する情報提供を行うなど、社員の身体・こころのレジリエンス向上に向けた取組みを継続しています。

マインドフルネス研修

一般的に入社1、2年目の社員は新しい環境下でのストレス負荷のため、メンタル不調になりやすいとされていることから、2021年度入社の社員向けにマインドフルネス研修を導入しました。慶應義塾大学ストレス研究センターと連携し、当社グループ向けにカスタマイズした内容の研修を実施しています。これまでに500人(2022年度含む)が受講しました。

ダイバーシティが企業を強くする

目まぐるしく変化する世の中において、企業が持続的に成長を続けるためには、変化に柔軟かつしなやかに対応するレジリエンスが必要です。多様なバックグラウンドや価値観を有する社員が集えば、化学反応が起こり、新たな価値創造が期待できます。多様性のある

組織は、レジリエンスを高めると同時に、イノベーションを創出することができるのです。当社グループでは、多様な個性を認め合い、誰もが活躍できる環境を構築することが、企業の力になると考えています。

女性活躍の推進

ダイバーシティを実現するうえで、「女性」は重要な観点です。当社グループでは、長きにわたり女性が活躍できるための施策に取り組んでおり、日本の金融界を牽引する女性リーダーの輩出に向けて、女性

社員を積極的に登用しています。また、結婚や出産などのライフイベントを経ても活き活きと働き続けられるよう、法定を超えるさまざまな制度や施策でサポートするなどの環境整備を進めています。

女性役員の状況

組織を変革するためには、多様性があるだけでなく、多様性のある人が意思決定に参画する必要があるとともに、意思決定に影響力を持つようになるにはクリティカル・マス(決定的多数)*が必要であると考えられています。大和証券グループ本社では、取締役・執行役として5名、グループ全体では取締役・執行役・執行役員・監査役として13名の女性役員を登用しており、グループ経営により多様な視点が展開されています。

* 集団の構成比率のうち30%を超えると意思決定に影響力を持つようになるという理論

女性管理職の状況

女性の支店長は2割弱、海外支店長は2名と、女性の活躍の場はますます広がっています。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・広域エリア総合職・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ています。こうした背景から、女性管理職の人数は年々増加し、2022年6月末現在ではグループで835名となり、女性管理職比率はグループで2004年度末の2.2%から16.6%(大和証券では2.3%から19.7%)まで上昇しています。

皆が存分に活躍できる、インクルーシブな環境をつくる

当社では、人々がより長くより良い人生を送れる社会の実現を願っています。そのためには、皆が自分自身の本当の姿で毎日の仕事に取り組めるよう、多様でインクルーシブな文化の構築が不可欠です。日々の業務や意思決定に多様性の視点を積極的に取り入れることで、私たちは社会にポジティブな影響を与えるだけでなく、お客様に長期的な財務価値をも提供できると考えます。

当社の方針は、社員それぞれのジェンダーや家族構成、性的指向、民族、人種、宗教といった個性を受け入れる土台を提供できるよう、注意深く設計されたものです。

公平性と誠実さは、当社のコアな価値の構成要素です。皆が存分に活躍できるようインクルーシブな環境をつくることで、すべての社員が安心して働き、尊重されていると感じられるよう、私たちは努力を重ねています。そうしてこそ、全社員それぞれの真価を引き出すことができると、私は固く信じています。



大和証券キャピタル・マーケット
ヨーロッパリミテッド
CEO

Megan McDonald

主な取り組み

ワーク・ライフ・バランス(WLB)委員会

2008年にWLB推進委員会(現WLB委員会)を設置して以降、14年にわたり経営トップが主体となり、より強力なリーダーシップのもと、女性活躍推進や飛躍的な生産性向上に取り組んでいます。部室店長から若手社員までさまざまな役職・部門の職員がアドバイザーとして参加し、各種制度の導入や、個人がよりパフォーマンスを発揮できる環境づくりなどに寄与しています。

さまざまな両立支援制度

仕事と育児・介護の両立に向けて、休職・休暇制度、ベビーシッターサービスや家事代行サービス、介護帰省手当など、さまざまな両立支援制度を拡充し、社員の負担軽減に取り組んでいます。制度を導入するだけでなく、実際の利用状況なども確認し、社員の声を取り入れながら制度の改善を図っています。

女性向けキャリア研修

管理職手前の女性を対象としたキャリア研修 Daiwa Woman's Forumを実施しています。参加者累計は約1,090名にのぼり、受講者のうち約30%がその後、管理職へ登用されています。2018年からは、管理職向けの研修 Daiwa Woman's Management Forumも実施し、より高いキャリアを目指す社員の育成を行っています。研修では、受講者による経営向けプレゼンテーションも導入しています。

育児休職中の社員へのサポート

育児休職中の社員でも、休職前の実績などにもとづいて昇格の対象としています。2013年から2021年の間に100名以上の社員が育児休職中に昇格し、キャリアアップと育児の両立が浸透しています。また、2021年度から育児休職中の社員もオンラインでの選択型研修プログラムに参加可能となり、継続的なスキルアップを図ることができます。

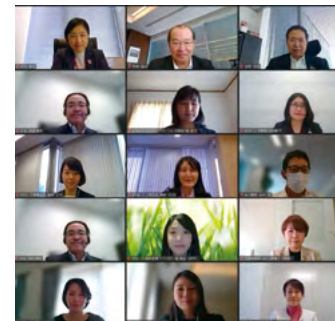
WLB委員会



ベビーサロン



女性向けキャリア研修



研修受講者の声

出産を経験しながらも着々とキャリアを積み上げて、ライン課長や支店長になっている方の話を聞いて、「自分も頑張ったらよりキャリアアップができるかも!」と感じました。

異動や結婚など慣れないことが続くなか、普段は相談できる機会が少ないのですが、今回同じような境遇の方々と出会ってお話ができ悩みを共有することで、前向きな気持ちになり仕事へのモチベーションも上がりました。

ダイバーシティ&インクルージョン(人的資本)

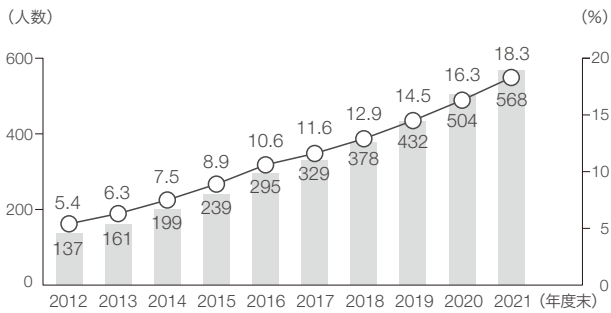
女性活躍に関するグループ各社の数値目標

会社名	目標（2025年度まで）	実績
大和証券	1) 女性管理職比率について、2020年代に30%とすることを目標に、25%以上とする 2) 引き続き、男女の区別なく優秀な人材を採用し、 新卒採用における女性採用比率 を各年度において、 安定的に50% とする 3) さまざまなスキル・専門知識向上を目的とした研修における 受講者に占める女性比率を50% とする 4) 男性の育児休職取得率を引き続き100%とするとともに、 取得日数を14日以上 とする	下のグラフ参照
大和アセット マネジメント	1) 管理職に占める女性割合を2020年度比で2倍強となる 16%以上 とする 2) 新卒採用における女性の採用比率を安定的に50% とする 3) 男性の育児休職取得率を継続して100%、取得日数を14日以上とする	1) 12.5% (2022/6) 2) 53.8% (2022/4) 3) 100%、平均取得日数25.9日
大和総研	1) 女性の採用割合を継続的に 30%以上 とする 2) 管理職を含む社員全体の 年休取得率を70%以上 とする 3) 男性の育児参画を促すため、継続的に、 育児休業取得率100%かつ14日以上 の取得を目指す	1) 33.0% (2022/4) 2) 78.4% 3) 100%、平均取得日数19.8日
大和証券 ビジネスセンター	1) 管理職に占める女性割合を 25%以上 とする 2) 男性の育児休職取得率 100%、取得日数を14日以上 とする	1) 20.4% (2022/6) 2) 100%、全対象者14日以上取得
大和証券 ファシリティーズ	1) 管理職を含む社員全体の 年休取得率を継続して70%以上 とする 2) 男性の育児休職取得率を 100%、取得日数を14日以上 とする	1) 79.1% 2) 2021年度に配偶者が出産した男性なし
大和リアル・エステート・ アセット・マネジメント	男女別平均勤続年数の乖離率（女性平均勤続年数÷男性平均勤続年数）を 同率以上 にする	0.91
リテラ・クレア証券	管理職に占める女性労働者の割合を 15%以上 とする	9.0% (2022/6)

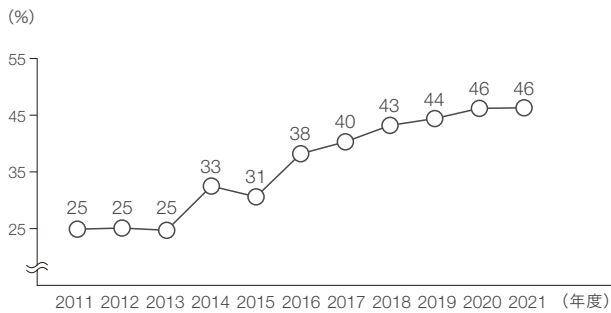
(注) 1 大和証券ファシリティーズおよび大和リアル・エステート・アセット・マネジメントは2026年度末までの目標
2 実績について特に記載のないものは2021年度データ

大和証券 実績推移

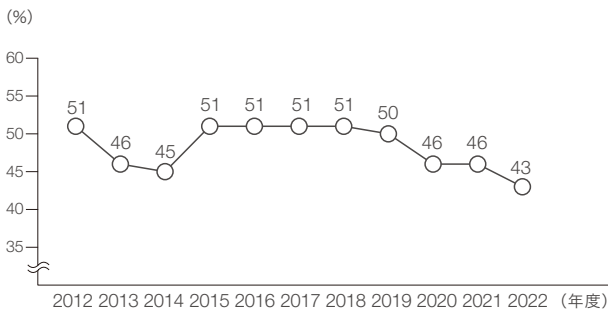
1 女性管理職比率



3 研修受講者に占める女性比率



2 新卒採用における女性採用比率



4 男性の育児休職取得率



中途採用の積極化

当社グループではこれまで、証券ビジネスとは異なる新規ビジネスを拡大しており、新たなビジネスの創出、進出、展開などにあたって、即戦力となる専門人材の外部採用を進めてきました。そして2022年度には、多様性の確保が成長につながるという確信から、新たに中途採用200名を目標とします。新規ビジネスに限定せず、国内のグループ全体で幅広く外部人材の

獲得を積極化していきます。またオンボーディングの導入など、採用者が早期に定着・活躍できる環境を整備していきます。

中途採用者の管理職への登用も積極的に進めており、大和証券やハイブリッド事業を手掛ける子会社における中途採用の社員の管理職比率は、2022年3月末現在で10%を超えています。



大和証券
八王子支店 支店長
小倉 明生

「なりたい姿」にチャレンジすることに寛容な人事制度

私はほかの金融機関に働いたのち、ファイナンシャル アドバイザー（FA）として中途入社しました。指導いただいた諸先輩方に憧れ、エリア総合職を経て総合職へと転向して今日に至ります。

ここまでの当社ライフを振り返ると、さまざまな経験やライフイベントを経て自身の将来ビジョンが変化していくなか、「なりたい姿」にチャレンジすることに寛容な人事制度や、それぞれが培ってきた経験や能力を互いに認め合い、とても良いチームワークを醸成できる企業風土に大変助けていただきました。

今後は「すべての従業員の多様な価値観を理解、尊重し、活躍できる組織づくり」を先頭に立って実現していきたいと思います。

グローバルな人材登用

当社グループは、世界24ヵ国・地域に拠点を有しており、海外での現地採用を積極的に行っています。海外採用社員数*は年々増加し、2022年3月末現在でグループ全社員の12.4%を占めており、国内外の管理職のうち海外採用社員の管理職が占める割合は*

13.0%にのびります。

国内においても、国籍や出身にかかわらず同一の人事制度・処遇体系を適用しており、多様な国籍の社員がさまざまな分野で活躍しています。



大和証券
エクイティ・キャピタルマーケット部
マーケティング課 主任
陳 林

国際色豊かな社員の発揮する個性、能力、アイデア

大学と大学院で商学・経営学を専攻し、入社後は2年間リテール営業を経験した後、現在はエクイティ・キャピタルマーケット部でIPO／POのディール執行に携わっています。

大和証券では国際色豊かな社員が活躍しています。一人ひとりが発揮する個性、能力、アイデアを仕事に活かすことで、お客様層の拡大、プレゼンスの向上、新たな発想につながっていると実感しています。そしてそれも自分の働きがいや、大和証券グループの社員としての自信と誇りにつながるのです。

グローバルなバックグラウンドを持つ社員ならではの主体性を持ち、多様性を尊重する組織のもとで、会社やお客様に高い付加価値を提供できるように自己研鑽を重ねていくことを心掛けています。

人生100年時代

お客様の課題解決に
挑む

人生100年時代では、より高度な資産管理、資産承継や充実した老後に備えた資産運用に対するニーズがますます高まります。大和証券グループは、包括的な商品・サービスラインアップと高度なコンサルティングを通じて、お客様満足度向上を目標にお客様の課題を解決し、より豊かな経済社会を実現する資金循環づくりに挑みます。

No.1

クライアントファースト
とクオリティNo.1の
実現

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

	KPI	2021年度実績
CFP・証券アナリスト資格 取得者数	3,000名以上	2,830名
リテール部門残高ベース 収益比率	50%以上*	(4Q) 46.1%
大和証券預り資産残高	90兆円以上	75.1兆円

* 2023年度第4四半期

リテール証券ビジネスの大きな可能性

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

高齢者層のニーズは資産運用だけではなく、資産保全や相続、事業承継などにわたります。大和証券では、相続に関する専門的な知識を有する「相続コンサルタント*1」を全店に配置しているほか、高齢のお客様を専任で担当する「あんしんプランナー*2」の配置を進めてきました。

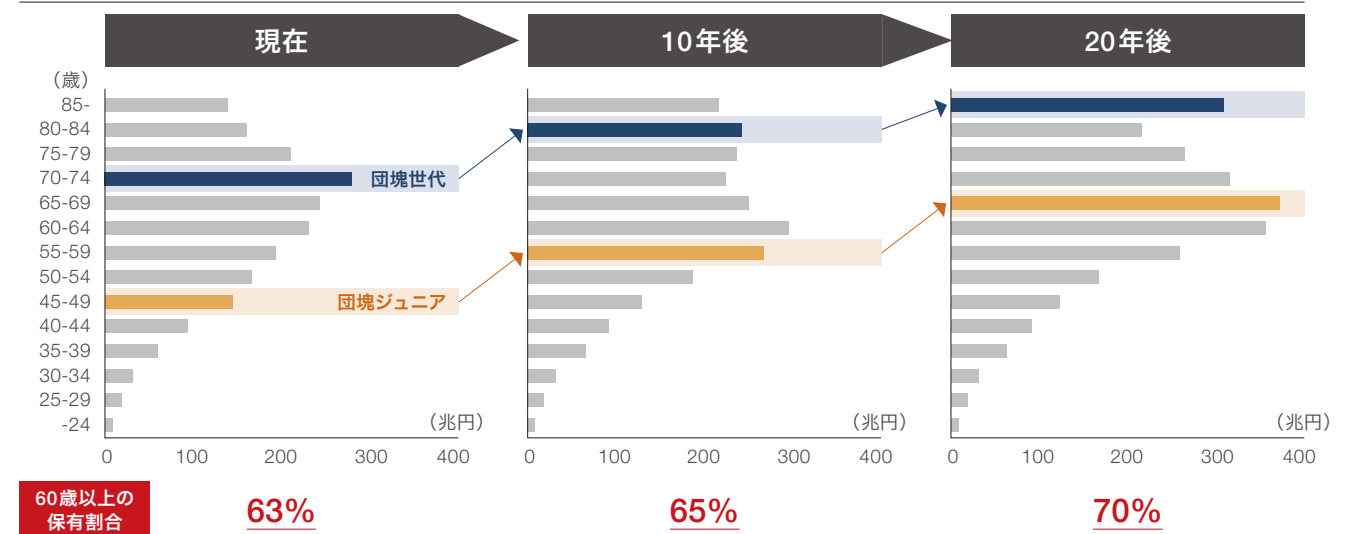
これから「貯蓄から資産形成」が本格化する日本においては、対面・ネットにかかわらず、証券ビジネスの拡大余地があります。さらに、高齢富裕層に金融資産の多くが滞留する日本では、これまで提供してきた有価証券の売買を主とするコンサルティングに加え、今後は、包括的な資産運用コンサルティングと、相続、事業承継や不動産売買などのソリューションビジネスに膨大なポテンシャルがあると言えます。

したがって、対面によるコンサルティングに強みを持つ当社グループのリテールビジネスには、大きなビジネスチャンスが広がっています。

*1 CFP資格保有者などから任命され、「相続・贈与」に関し、より高度で専門的な知識を有するプロフェッショナル・スタッフ

*2 高齢のお客様を専門に担当し、ニーズに合わせたサービスを含め包括的なコンサルティングを提供

家計金融資産の長期的予測



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

家計金融資産の長期的予測から見える、金融機関の課題

超高齢社会である日本では、高齢者への家計金融資産の偏在が進んできました。さらに今後は、人口ボリュームの大きい団塊世代が後期高齢者になるに伴い、高齢者のなかでもより高齢層が保有する家計金融資産の比率が高まると予想されます。金融機関にとっては認知症対応の必要性が増していくほか、それぞれのお客様に適した資産管理・資産承継サポート、そして非金融サービスなどにより、高齢者の多様なニーズに応えていくことがより求められます。また、高齢者に偏在する金融資産はいずれ次世代へ移転していくことを踏まえれば、「次世代のお客様」と早い段階から接点を持つことも、金融機関の重要課題と言えます。



大和総研
金融調査部 主任
藤原 翼

人生100年時代

資産管理型ビジネスモデルの進捗

資産管理型ビジネスやウェルスマネジメントビジネスは、多くの金融機関が参入していますが、短期間でのビジネスモデルの転換は容易ではありません。

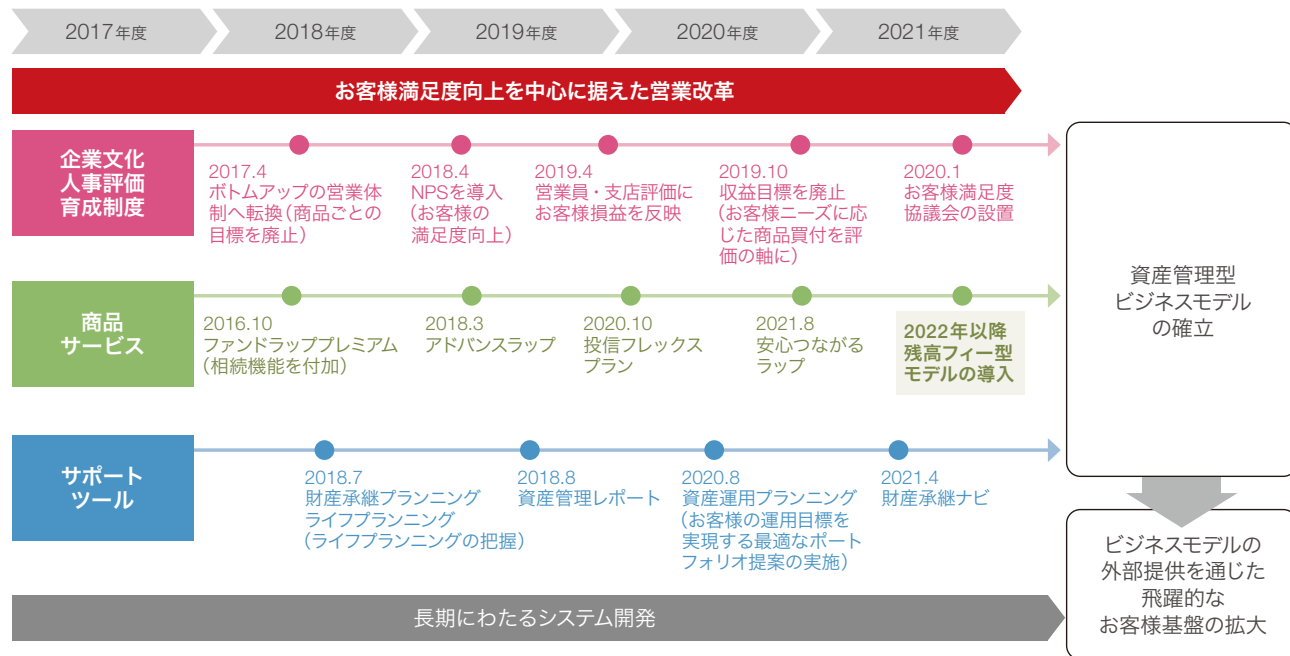
資産管理型ビジネスモデルは、企業文化・人事・育成制度、商品・サービス、さらにサポート・ツールの開発といった多くの要素を、有機的に結びつける必要があります、それは時間がかかり、忍耐強い取り組みが求められます。

当社グループでは、2017年に商品ごとの販売目標を廃止し、営業現場自らがそれぞれ対面するお客様のニーズを踏まえて販売目標を決める「ボトムアップの営業体制」を導入しました。2018年にはNPSを

導入することで、お客様満足度を軸とする営業戦略へと転換し、2019年には収益目標自体を廃止し、お客様ニーズに沿った商品提案を人事評価の軸としています。この長期戦略を、どのような環境下でも一貫して遂行したことにより、当社グループの営業体制は着実に変革のプロセスを歩んでおり、その成果も数値に表れています。

資産管理型ビジネスモデルの確立後は、当社グループのノウハウ、商品・サービス、システムをプラットフォームとして外部連携先に提供することが可能になります。これにより、当社グループはインオーガニックにお客様基盤の拡大を図ることを目指します。

資産管理型ビジネスモデル確立に向けたこれまでの取り組み



大和版NPSの向上による取引拡大とお客様基盤の拡充

当社グループでは、お客様満足度の指標としてNPSを導入しています。NPSとは、ある商品やサービスを家族や知人にどの程度薦めたいかを測る指標であり、業績との間に相関があると言われています。大和証券

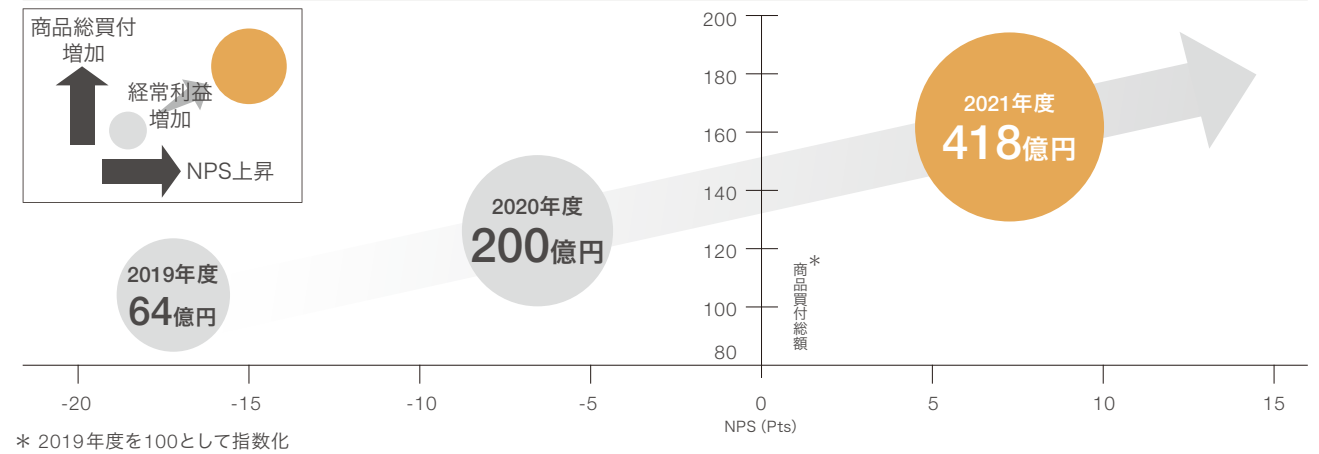
の2019年度から2021年度の業績を比較すると、NPSの向上に伴い、商品買付、経常利益が拡大しています。

また、NPS 向上とともに、新規口座開設件数に

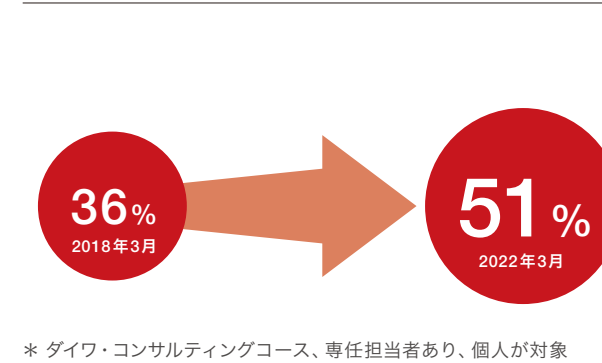
占める、既存のお客様からの紹介割合が上昇しています。ご家族やご友人を紹介いただく際には、お客様が大和証券のサービスに満足いただいており、強固な信頼関係が築かれていることが前提となります。また、紹介される方、受ける方ともに、大切な

資産の話ができるほどの信頼関係があることも前提です。そのため、紹介を通じて良質なお客様基盤の拡大を図ることが可能です。取引の拡大とお客様基盤の拡大の好循環を継続させるべく、今後もNPSの向上に努めていきます。

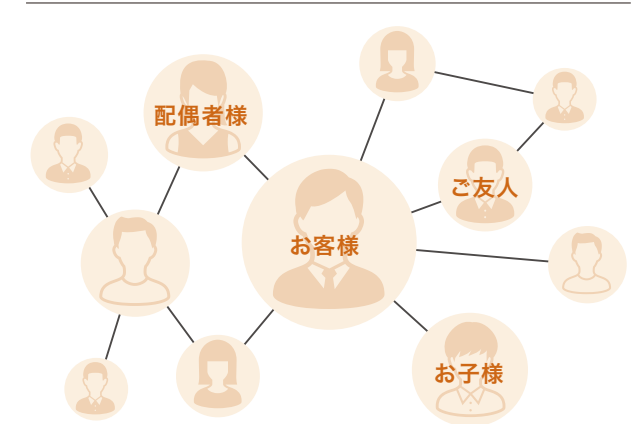
NPSと商品買付額・経常利益の関係



新規口座に占める紹介比率*



紹介によるお客様基盤拡大のイメージ



「全体」を見据えたソリューションの提供で、お客様満足度の向上に寄与する

大和証券はお客様の人生100年時代のパートナーとしてだけでなく、お客様の次の世代、さらにその先までバトンをつなぐお手伝いをしています。特に、相続コンサルタントは運用以外の相続・事業承継・不動産・税金などの悩みに耳を傾け、解決のお力添えをしています。一方、ご自身の課題に気づかれていないお客様もいらっしゃいます。そのため、総資産の見える化によって課題と一緒に発見し、運用のみの「部分」から「全体」への最適なソリューションを提供することで、お客様満足度向上に努めています。

また、お客様の相談相手として信頼いただくため、日々、お客様の立場に立って聴く力と知識のブラッシュアップに努めています。



大和証券
池袋支店 次長
(相続コンサルタント)

川内 朋子

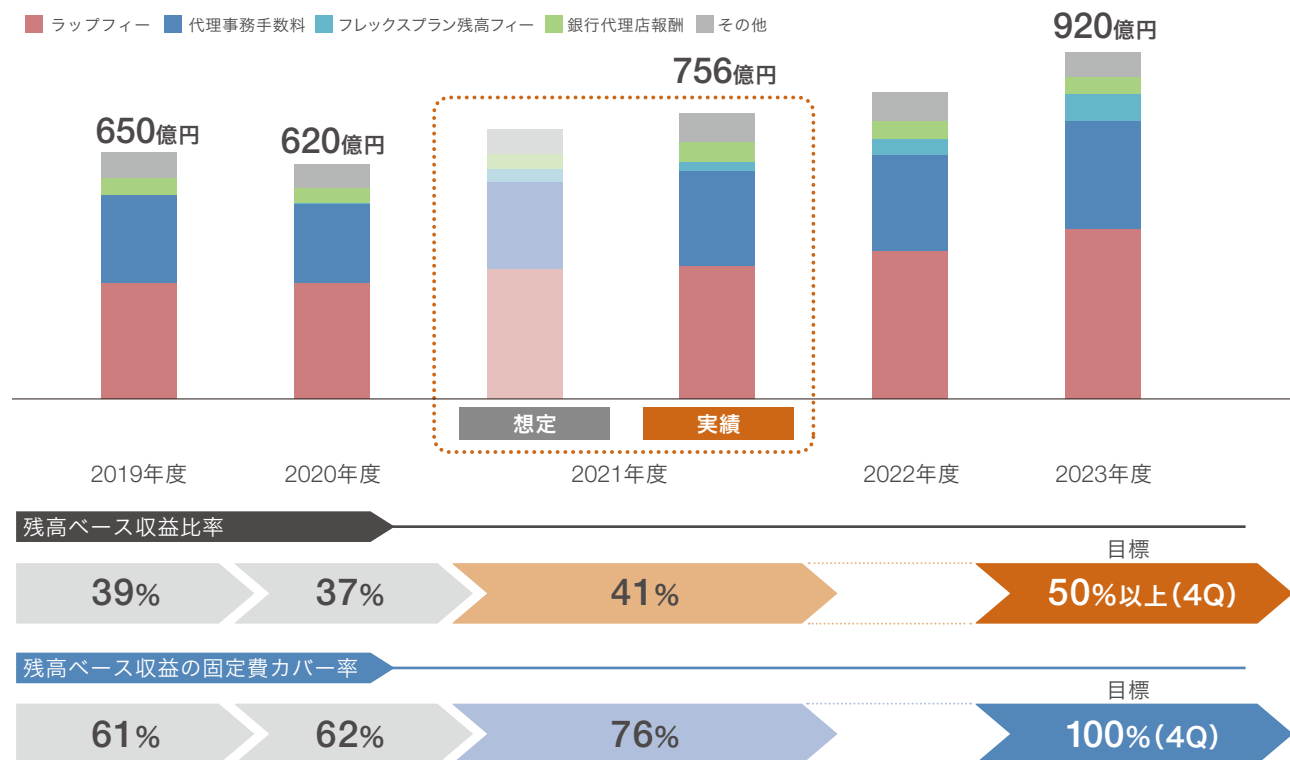
人生100年時代

残高ベース収益・ストック関連資産残高拡大

当社グループでは、資産管理型ビジネスモデルへの転換を通じて、投資信託、ラップ口座サービス、外貨預金など、残高に連動する「残高ベース収益」の拡大を図っています。2023年度末までにラップ口座サービス残高3.8兆円、投信フレックスプラン残高1兆円、外貨預金残高6,200億円へ積み上げることで、リテール営業部門収益に占める残高ベース収益の割合は、現在の41%から中計最終年度である2023年度第4四半期に50%以上を目指しています。

残高想定は、足元の販売状況や今後のマーケット想定を踏まえて適宜見直しを行っており、たとえば2022年度の期初には、ラップ残高想定を中計発表時よりも上方修正する一方、投信フレックスプランと外貨預金の残高想定を引き下げています。2023年度第4四半期時点で、それぞれの残高想定を達成できると、残高ベース収益がリテール部門の固定費を100%カバーできると試算しており、より安定的な収益基盤の構築を目指しています。

残高ベース収益拡大見通し



金融プラットフォームとして

当社グループでは、資産管理型ビジネスモデルのノウハウを外部企業に供与し、同企業との連携によって事業を発展させる、オープン・アーキテクチャー戦略を推進しています。強固なお客様基盤や、独自の知見・ノウハウを持った外部の企業と連携することで収益を上げ、その収益を外部企業とシェアすることは時代の流れ

にも沿った戦略です。当社グループ単独ではリーチが難しかったお客様層へのアプローチを強化することで、飛躍的なお客様基盤の拡大を目指します。

当社グループと日本郵政グループとの協業により、2022年5月9日にゆうちょ銀行でのファンドラップの取扱いを開始しました(▶P.70)。また、信金中央金庫

への金融商品仲介業務に対する支援では、複数の信用金庫に対して対面による金融商品仲介業務の参入支援を進めており、大和証券が信金中央金庫と連携して開発した「しんきんファンドラップ」が、5月23日に多摩

信用金庫で取扱いを開始しました。

今後も、強固なお客様基盤を有する企業とのアライアンスに、積極的に取り組んでいきます。

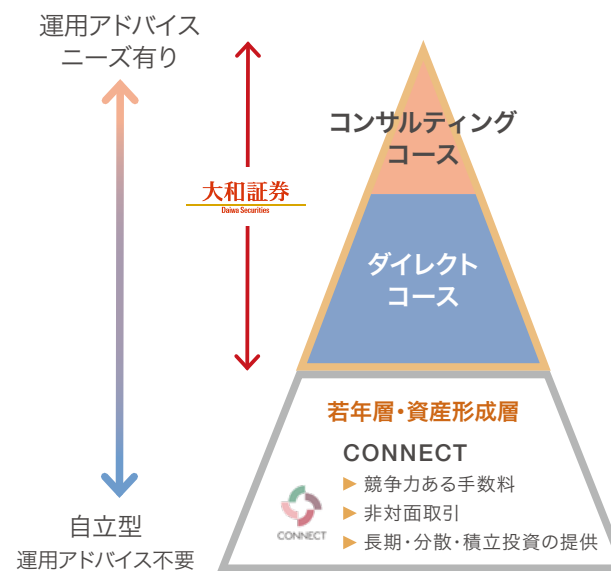
CONNECTの取組み

当社グループのお客様基盤をより強固なものとするために、CONNECTは、新たなお客様との接点を持ち、投資家の裾野拡大に貢献することを最大のミッションとして、2020年7月に開業しました。

現在、投資初心者や若年層を主なターゲットにサービスを展開しており、デジタルネイティブ世代に新しい金融サービスを提供するため、さまざまな外部企業

との連携も行いながらお客様基盤の拡充を図っています。将来的にはCONNECTのお客様のなかで、相続や退職金などでコンサルティングのニーズが出てきた場合は、大和証券とも連携したサービス提供も視野に入れて、長期的な資産形成をサポートしていきます。

CONNECTの位置付け



お客様基盤拡大への動き



始めやすく続けやすいサービスを目指して

CONNECTは若年層・投資未経験層のお客様に選ばれるスマートフォン専用証券会社を目指しています。私はサービス設計の際に、画面の向こうのお客様がどう感じるかを、等身大かつお客様目線で考えています。「これから投資を始める人にとって始めやすく続けやすいサービスにしたい」という想いで、新しいサービスの検討をしています。外部団体の調査で総合満足度ランキング1位を獲得するなど、お客様に支持されていることを実感しています。

社名のとおり、多様な外部企業と柔軟に「つながり」、新たな価値を生むことで、今まで当社グループが関わることが難しかったお客様に価値を届けるべく、日々業務に邁進しています。



CONNECT
経営企画部 課長代理
阿部 優季奈

リサーチ力の強化

大和証券グループでは、「お客様ニーズを捉えたプロダクト・サービスの提供」に向けて、リサーチ力を強化してきました。その結果、2022年の日経ヴェリタスのアナリストランキング株式部門では、4年連続で会社別ランキング1位を獲得しました。また、Institutional Investor All-Japan Research Teamでも、3年連続で会社別ランキング1位を獲得しています。

当社グループのリサーチ部門は、日本で最も伝統ある株式調査機関のひとつであり、ファンダメンタルズ重視の分析姿勢を一貫して守り続けてきました。

個人別ランキング1位獲得者

電子部品／Electronics / Components			
	佐渡 拓実	日経ヴェリタス Institutional Investor	1位(14年連続) 1位(2年連続)
自動車／Autos			
	箱守 英治	日経ヴェリタス Institutional Investor	1位(6年連続) 1位(3年連続)
自動車部品／Auto Parts			
	坂牧 史郎	日経ヴェリタス Institutional Investor	1位(4年連続) 1位(4年連続)
医薬品／Biotechnology & Pharmaceuticals			
	橋口 和明	日経ヴェリタス Institutional Investor	1位(4年連続) 3位
ガラス・紙パ・その他素材／Technical Materials			
	平川 教嗣	日経ヴェリタス Institutional Investor	2位 1位(初)
機械・造船・プラント／Machinery			
	田井 宏介	日経ヴェリタス Institutional Investor	1位(2年連続) 1位(3年連続)
食品／Beverages, Food & Tobacco			
	守田 誠	日経ヴェリタス Institutional Investor	1位(2年連続) 3位
建設／Construction, Housing & Real Estate			
	寺岡 秀明	日経ヴェリタス Institutional Investor	1位(3年連続) 1位

また、業界でも早くからESGリサーチに注力し、個別セクターや個別銘柄のリサーチ情報をより多角的な視点からお届けできるよう取り組んでいます。

今後も伝統の重みと進取の精神を忘れず、長期的な視野での深い分析に磨きをかけ、お客様第一の視座でさらにクオリティを高めていきます。

日経ヴェリタス(株式部門) 2022年アナリストランキング	4年連続 1位
2022 Institutional Investor All-Japan Research Team	3年連続 1位

電力・ガス・石油／Energy & Utilities			
	西川 周作	日経ヴェリタス Institutional Investor	1位(2年連続) 1位(初)
通信／Telecommunications			
	安藤 義夫	日経ヴェリタス Institutional Investor	2位 1位(3年連続)
放送・広告／Broadcasting & Media			
	石原 太郎	日経ヴェリタス Institutional Investor	1位(2年連続) 1位(2年連続)
ビジネスソリューション／IT & Software			
	上野 真	日経ヴェリタス Institutional Investor	1位(2年連続) 2位
レジャー・アミューズメント／OTC & Small Companies			
	関根 哲	日経ヴェリタス Institutional Investor	1位(初) 1位(初)
ESG Research			
	家入 直希	Institutional Investor	1位(初)
テクニカル分析／Thematic Research			
	木野内 栄治	日経ヴェリタス Institutional Investor	1位(3年連続) 1位(初)

リテール担当メッセージ



大和証券グループ本社
執行役副社長
リテール担当

新妻 信介

変化の激しい時代にお客様本位を徹底し愚直に資産管理型ビジネスモデルを確立していく。近道はなくNPSを起点に改革を重ねる。

当社グループのリテール部門では、環境の変化にぶれることなく、お客様満足度向上に向けた営業改革を断行してきました。

2017年度より、お客様に最も近い営業店が主体となるボトムアップの営業体制へ転換、2018年度は、お客様第一の業務運営の実現状況を計測する指標として、NPSを導入し、営業品質を継続的に向上させる体制の確立に取り組んできました。

2019年度には、評価体系に「お客様の運用パフォーマンス(お客様損益)」を組み入れるなど「お客様の利益を第一に考える」仕組みを整備しました。

2020年度には、お客様への最適なポートフォリオ提案を実施するべく、世界の先進的な機関投資家が利用するサービスを活用した「資産運用プランニング」と、

投資信託の新たな「買い方」として、購入時手数料を無料にする代わりに、日々の残高に応じてフィーをお支払いいただく「投信フレックスプラン」を導入しました。

そして2021年度は、ご高齢のお客様が大切なご資産を“安心”してお預けいただけるよう、資産保全に特化した新たな運用スタイルと、生前贈与や相続対策などの資産承継をサポートするサービスを付帯した「安心つながるラップ」を導入しています。

こうした取組みにより、2021年度の残高ベース収益は756億円と前年度比+136億円(+22%)まで積み上がっており、「お客様の最善の利益」の追求に向けて、着実に、資産管理型ビジネスモデルの確立に向かっていきます。

日本の個人金融資産の2,000兆円の多くをご高齢のお客様が保有している状況下で、高齢化社会はさらに進行しています。個人金融資産の5割以上が未だに現預金として眠っていることから、資産管理型ビジネスには大きな可能性が秘められています。

現状に満足することなく、社員の一人ひとりが強いお客様マインドと高い志を持って、愚直に改革を断行していきます。そして、その先に資産管理型ビジネスモデルの確立を成し遂げることができると考えています。

おかげさまで、当社グループは2022年5月1日に創業120周年を迎えました。これまで支えてくださったお客様、株主の皆様、地域の皆様、取引先の方々のご支援の賜物で今日を迎えることができました。心より感謝申し上げます。

今後も、お客様の資産形成・保全に資すること、地域経済の活性化に資すること、そして、すべてのステークホルダーとともに持続的な発展に資することが、当社グループの使命と考えています。

大和証券では、皆様の「より良い未来」の実現に向けて、変化し続けてまいります。

ゆうちょ銀行で ファンドラップの取扱いがスタート



大和証券グループは、2019年5月に日本郵政グループと資産形成分野における協業の検討について合意しました。国内随一のお客様基盤を有する日本郵政グループと、投資一任ビジネスで15年間の実績を有する大和証券グループが連携することで、「貯蓄から資産形成」への流れを加速させることを目指しています。

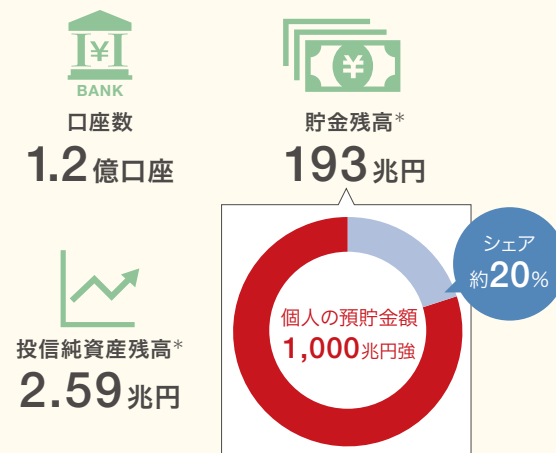
大和証券グループとゆうちょ銀行のシナジー

ゆうちょ銀行は、国内最大の金融機関であり、個人の貯金残高は大手都市銀行3行の個人預金残高合計額に匹敵します。また、広範な店舗網を持ち、営業員が多数在籍しています。そのため、全国規模での個人のお客様へのアクセスで圧倒的な優位性があります。

当社グループは、投資一任サービスにおいて数多くの商品ラインアップを取り揃えており、対面・非対面問わず、お客様のニーズに応えるさまざまな機能を継続的に拡充しています。また、投資一任サービス・資産管理型ビジネスに関するノウハウの蓄積と専門人材を有しています。

この両社が連携することにより、ゆうちょ銀行は、対面チャネルを通じて、お客様一人ひとりに一層寄り添ったライフプラン・コンサルティングの実施を強化し、当社グループは、お客様基盤の飛躍的な拡大が期待できます。

ゆうちょ銀行の強固なお客様基盤 (2022年3月末時点)



サービスの提供体制



* 一部法人を含む

「ゆうちょファンドラップ」の開始

当社グループとゆうちょ銀行は、協業の合意後、お客様一人ひとりのライフスタイル・ニーズに応じた、新たなコンサルティングサービスの開発に取り組んできました。そして2022年5月より、「ゆうちょファンドラップ」の提供を開始しました。このサービスは、資産運用に関するお客様ご自身の考えをベースに、ライフプランや家計の状況の変化などに合わせた最適なポートフォリオを提供することを目的としています。

ゆうちょ銀行のお客様は、若年層から高齢者層

まで幅広く、事前のアンケート調査などを通じて、資産形成・コンサルティングに対する高いニーズがあると考えられます。また、多く投資初心者の方がいることもわかりました。このような背景を踏まえて設計された、商品性のわかりやすさやライフステージに合わせたポートフォリオの提案、さらには手数料面でも競争力の高いサービスだと考えています。

サービスイン後のお客様の声



ゴールに向けて投資金額や目標金額を決められるのが良い。

メンテナンスが良い。親身な相談を希望する自分には良さそう。



運用を任せられるのは良い。達成確率が出ることで、リスクとリターンをイメージできるので、わかりやすくて良い。

資産をまとめたい、判断を任せたいと思っているので、良いサービスだと感じている。



当社グループのサポート体制

「ゆうちょファンドラップ」は、全国233のゆうちょ銀行直営店で、ゆうちょ銀行の営業員が取り扱います。ゆうちょ銀行は自身の強固なお客様基盤に向けて、対面チャネルの主力商品のひとつとして投資一任サービスを位置付けているため、「ゆうちょファンドラップ」は相応の規模の普及が期待されます。また、ゆうちょ銀行はゴールベースアプローチを戦略的に重視しており、ファンドラップは、同行の戦略に最適なサービスと考えられます。

当社グループでも、2021年10月から本件の専門部署を立ち上げており、営業や営業サポート(お客様向けセミナーや販売員向け研修など)の経験が豊富な人材が、全国でゆうちょ銀行の営業員のサポート

を行います。そのほか、お客様からの問い合わせ対応のコンタクトセンターを整備するなど、万全の体制を敷いています。

大和証券の販売サポート体制

サポート専任部署

全国7拠点
40名でスタート

- ・お客様向けセミナー
- ・販売員向け研修
- ・販売員からの問い合わせ対応

コンタクトセンター



- ・お客様からの問い合わせ対応

ゆうちょファンドラップを現場でサポートする社員からのメッセージ

ファンドラップは資産運用の王道です

私はファンドラップの提供が開始される以前の2006年から、ラップ口座サービスに携わっています。多くのお客様との面談を通じて、さまざまなニーズに応えることができるファンドラップは「資産運用の王道」であり、資産運用の先進国である米国同様、国内でさらに拡大するサービスであると実感しています。今春より本格的に営業員のナレッジアップ研修、お客様向けセミナーを中心としたサポートを開始しました。16年間の経験を活かし、ラップ口座サービスの専門家として、全国の多くのお客様にご紹介できる好機として取り組んでまいります。

- ◆ お客様向けセミナー登壇回数／参加人数：130回以上／延べ5,000人以上
- ◆ お客様面談件数：5,000件以上
- ◆ 営業員向け研修実施回数：200回以上



大和証券
資産形成サポート部 副部長
吉田 喜仁

イノベーション

新たな価値創造に 挑む

大和証券グループは2030Visionのなかで、「資金循環の仕組みづくりを通じたSDGsの実現」を掲げています。金融機能を通じた、未来の地球を豊かにするイノベーションの促進、お客様への新たな付加価値提供およびハイブリッド戦略の加速化・高度化を通じた自らの変革に挑みます。



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

	KPI	2021年度実績
ハイブリッド関連経常利益	500億円以上	320億円
ハイブリッド関連経常利益比率	25%程度	23%
デジタルIT人材人数	200名以上	34名*

* 2022年7月に認定

イノベーション対談①



大和証券グループ本社
社外取締役
村上 由美子



大和証券グループ本社
執行役副社長
海外管掌 兼 SDGs担当
兼 シンクタンク担当
田代 桂子

大和証券グループの使命を イノベーションで果たしていく

大和証券グループは創業以来、日本初となる取組みを数多く実行してきました。その独自のカルチャーをいかに維持するか、さらに今後求められる当社グループの役割について、田代副社長と、グローバルな視点と知識が豊富な村上社外取締役が語りました。

▶▶ P.114 取締役一覧

イノベーションが生まれる土壌

村上：私はベンチャーキャピタリストとして、ほかのパートナーと共同でMPower Partnersを設立し、今後の社会変化と技術革新のなかで、大きな成長が見込めるスタートアップに投資をしています。MPowerはいわゆるディープテックなどの専門分野特化型ファンドではなく、テクノロジーによって社会的課題への解決策を提供する起業家を支援するファンドです。

また、MPowerはESGを投資プロセスに組み込んでいます。ESGに

もとづいたソーシャルインパクトの創出と商業ベースにおけるリターン確保は二者択一ではないと考えており、ファンドを成功させることでそれを実証したいというのが私の想いです。ハードルの高い挑戦ではありますが、社会・環境問題に関する企業、投資家、消費者の意識に大きな変化を感じています。そうした社会の変化を追い風として、イノベティブな企業の後押しができればと考えています。

田代：イノベーションはテクノロジーそのものではなく、既成概念にとらわれずに物事を考えること

から生まれるものと思っています。たとえば、UberやAirbnbなどもサービスの入り口はアプリですが、そもそも「空車や空き家を効率的に利用する」という発想の転換がイノベーションだったと思います。

そういった自由な発想は、同じような経験や考え方をする集団からではなく、さまざまなバックグラウンド、経験を持つ方が集まって話し合うことから生まれます。当社グループの社外取締役の皆さんも、それぞれ多様なバックグラウンドや経験をお持ちで、関連な議論から新しい発想が生まれています。

イノベーション

村上：イノベーションを生むには、性別、年齢、職務経験などの違う多様なメンバーを揃えるだけではなく、それぞれの多様性から生まれる意見を互いに受け入れリスペクトすることが最も大事なことです。私はそれを「思想のダイバーシティ」と呼んでいます。そのうえで、賛成／反対について徹底的な議論が行われた先に、新しいものが見えてくると考えます。表面的な同意や合意形成が目的では化学反応は生まれず、ダイバーシティの意味がありません。職場や会議でのこうした文化・マインドをいかにつくるのが最も重要だと考えています。

一方で、イノベーションはちょっとした「気づき」でもあります。気づきのポイントは、経験や持っているバックグラウンドによって違います。企業にとって大事なことは、その小さなイノベーションの種を抑制していないか、アイデアを出し

づらい環境になっていないかということです。たとえば若手社員の気づきをきちんと吸い上げるような企業が、イノベティブなアイデアを生み出すと思うのですが、大和証券グループはいかがでしょうか。

田代：当社グループでは昔から、若手社員が上申した面白いアイデアや企画を、上司が歓迎しともにチャレンジする文化があります。だからこそ、ほかの証券会社に先んじて新しい商品・サービスを多く生み出すことができました。たとえば、1986年、日本初のパソコン・ホームトレードサービスの提供があります。このサービスは後年のネット証券サービスへとつながるノウハウとなりました。ほかにも、積立投資業務など、多くの先駆的な取り組みがありました。

挑戦とリスクテイクを可能にするシステム

村上：日本人は新しいアイデアや意見に対し消極的でリスク回避をしたがると言われますが、それは失敗を救済する社会インフラがこの国では未整備だからと考えます。一度倒産すれば二度と融資を受けられないとか、社会的にも落伍者のレッテルを貼られるなど、失敗の損害が大き過ぎるので、イノベティブな挑戦をしづらい環境にあ

ると言えます。リスクテイクたる起業家が失敗したときに敗者復活を担保できるか、制度上の改革が必要だと考えます。社会全体が失敗に寛容になれば、企業にいる社員のマインドも変わってきます。シリコンバレーのように、失敗から得た教訓をどのように活かすかが評価されるような社会文化もつくりたいといけません。

田代：失敗をすることが成功への最短距離だと考えると、失敗をポジティブに捉える企業文化がやはり大事ですね。企業が取り組むべきことは「失敗しても大丈夫」という環境を醸成していくことが第一歩であり、むしろ何もしないことを問題視すべきです。実際に当社グループでは、管理職向けの360度評価のなかに「部下に新しいチャレンジを促したか」という項目が入れられています。

村上：大和証券グループは、「貯蓄からSDGsへ」のスローガンのもと、新しい資金循環の仕組みづくりに取り組んでいます。クライアントファーストへの社員の自律的な行動の一環として、社会の課題解決と投資家のリターンを結び付ける道筋を一人ひとりの社員が考えてほしいです。

SDGsの推進は、社会のイノベーションを加速する

田代：SDGsの推進とイノベーションの関係について言えば、たとえば2050年までに温暖化ガスのネットゼロを達成するために、金融機関として何ができるかが大きな課題となっています。一口にトランジション・ファイナンスと言っても、CO₂削減の計測方法やその監査の仕組み、株や債券の性質の違い、過去実績のないもののリスクをどう評価するかなど、金融システムを変革するようなテーマが山積みです。

村上：2050年にネットゼロという目標を立ててはいるものの、現時点で誰もそこに至る道について完全な回答は見えていません。今ある制度やテクノロジーではネットゼロは不可能なので、今ないものをイノベーションでつくり出すしかないのです。

大和証券グループの役割は、日本にある潤沢で低リターンの資金に働きかけ、イノベティブな企業や、ソーシャルにインパクトが出るような事業への投資を促すことです。そのとき、個人投資家に対しては、しっかりとセーフガードを構築することが課題となります。投資家自身の金融知識レベルを上げることや、あるいはリスクヘッジの効いた分散

投資の商品を開発することなど、個人投資家がリスクを取りつつリターンも期待できる投資の分野に入りやすい仕組みづくりについて、専門家である大和証券グループがリードすべきです。

投資家と企業のコミュニケーションにも変革が必要です。現在、IFRS傘下のISSBなどで、ESG開示の統一基準づくりが盛んに行われています。統一的な情報開示が実現できれば、企業と投資家のコミュニケーションが取りやすくなり、専門家ではない一般の方にとっても企業に対する判断基準が明確になると思います。そのグローバルな動きに日本がついていくためにも大和証券グループには、企業と個人投資家との円滑なコミュニケーションを実現するファシリテーターとしての役割を期待しています。

田代：大事なことは、お客様との対話において、当社グループが自己利益を優先しないことです。投資商品としては、グリーンファンドもソーシャルファンドもすでに無数にありますが、単に我々の収益向上のためにそれらの商品を推奨するのなら、グリーンウォッシュと言われても致し方ないでしょう。そうではなく、金融機関も大企業もベンチャー企業も機関投資家も個人投資家も、全員が同じ地球人として「この地球を守る」という意識を醸

成できるかどうかポイントです。そのために投資家のリスクテイクが必要なわけですから、もうこれは社会全体の抜本的な意識のイノベーションだと思います。日本人はリスクテイクを嫌うと言いますが、かつては皆が不動産にリスクテイクをしていた時代もありました。すべては意識の持ちようです。

当社グループが真っ先に取り組んでいるのは、社員全員がSDGsの重要性を身につけ、ジブンゴトと捉えることです。そのうえで、流行の投資商品の推奨をするのではなく、同じ地球に住む者としてお客様と語り合ってほしい。SDGsは「誰にでもできる」ことが最大の利点です。ジブンゴトの輪をお客様に広げていくことで、社会のイノベーションに貢献できる会社にしたいです。



イノベーション

CIOメッセージ



当社グループの強みである人材と最新のデジタル技術を融合させ、“新たな価値”を創造していきます

大和証券グループ本社
専務執行役 情報技術担当(CIO)

村瀬 智之

デジタル戦略は中期経営計画の基本方針

2021年度にスタートした中期経営計画では、基本方針に「デジタルとリアルベストミックスの追求」を追加しています。グループ内では「デジタル戦略」と呼んで推進しており、大きく分けて2つのテーマがあります。

1つ目は「ビジネスプロセスのデジタル化」です。お客様を起点に、フロント部門におけるお客様接点の拡大、プロダクト部門におけるソリューションの拡充、ミドル・バック部門における業務の品質向上と効率化というように、すべてのビジネスプロセスをデジタル技術によって進化させる取組みです。

2つ目は「データ駆動型ビジネスモデルへの変革」です。ビジネスプロセスやコミュニケーションがデジタル化され、あらゆる情報がデータとして蓄積される時代となってきています。そうしたデータの分析・研究・活用により、「イノベーションの発掘」や「意思決定のスピードと質の向上」を図る取組みです。

「環境」「人材」「文化」を改革

デジタル戦略の実現に向け、「環境」「人材」「文化」の3領域で具体的な取組みを進めています。

まずは「環境」づくりです。これまでも継続的なIT投資により業務の自動化・効率化などに取り組んでき

ましたが、技術革新とコロナ禍が相俟って社会・経済のデジタル化が加速しています。営業員のコンサルティングをより効果的にサポートするCRMシステムや、あらゆるデータを保管・分析する基盤（データレイク）など、ITインフラをこれからの時代に合わせてレベルアップさせる複数のプロジェクトを進めています。

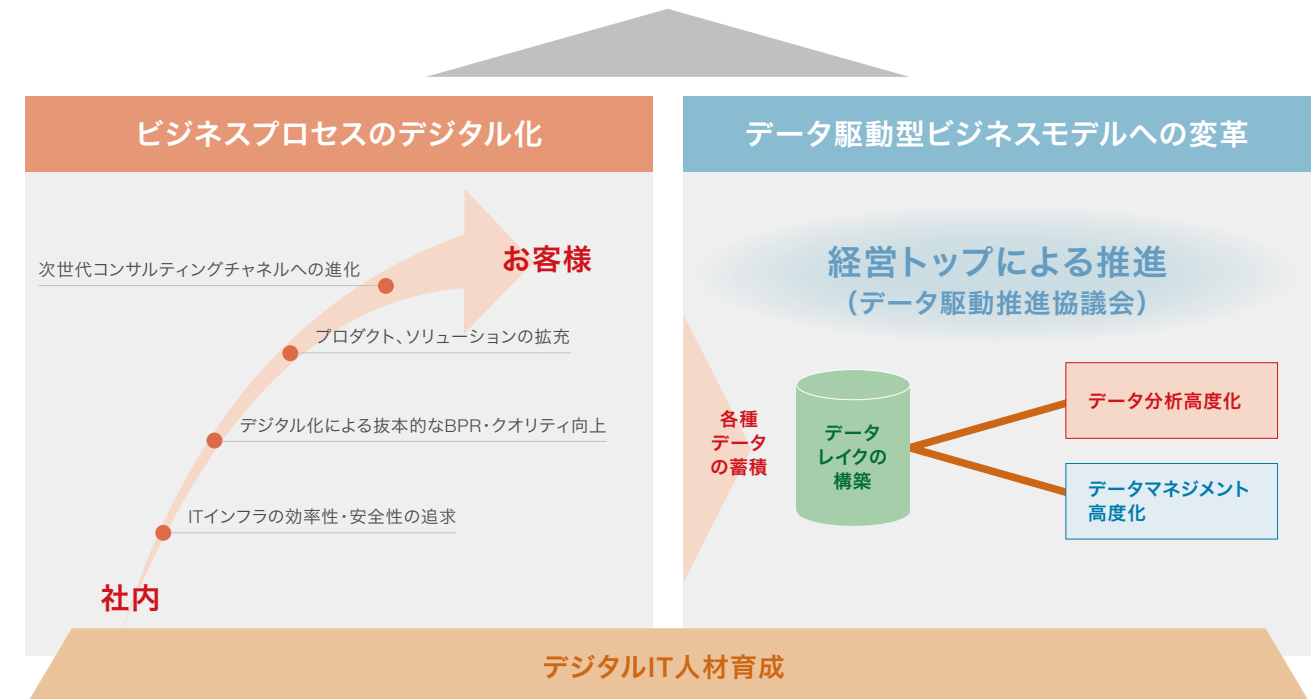
次は「人材」です。レベルアップした環境は社員が十分に使いこなしてこそ大きな価値を生み出します。高度なデジタルIT人材を育成する「デジタルITマスター認定制度」、全社員のITスキル向上を図る「Daiwa Digital College」を新設するなど、デジタルIT人材の育成に取り組んでいます。

最後は「文化」です。強化された環境や人材を活用してイノベーションを起こすには、「マネジメント層によるリーダーシップ」と「部門の垣根を超えたコラボレーション」が欠かせません。社長を議長とし各ビジネス部門役員参加による「データ駆動推進協議会」の新設、マネジメント層へのデジタルマインド研修の拡充など、全社を挙げてDXを推進する企業文化の醸成に取り組んでいます。社内の専門家集団（CoE*）のサポートを受けながら、現場の社員がデータと最新のデジタル技術を活用して課題を解決していくことで、“新たな価値”を創造していきます。

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

デジタル戦略「デジタルとリアルベストミックスの追求」

トップライン向上とビジネスの高度化・効率化



デジタルIT人材育成

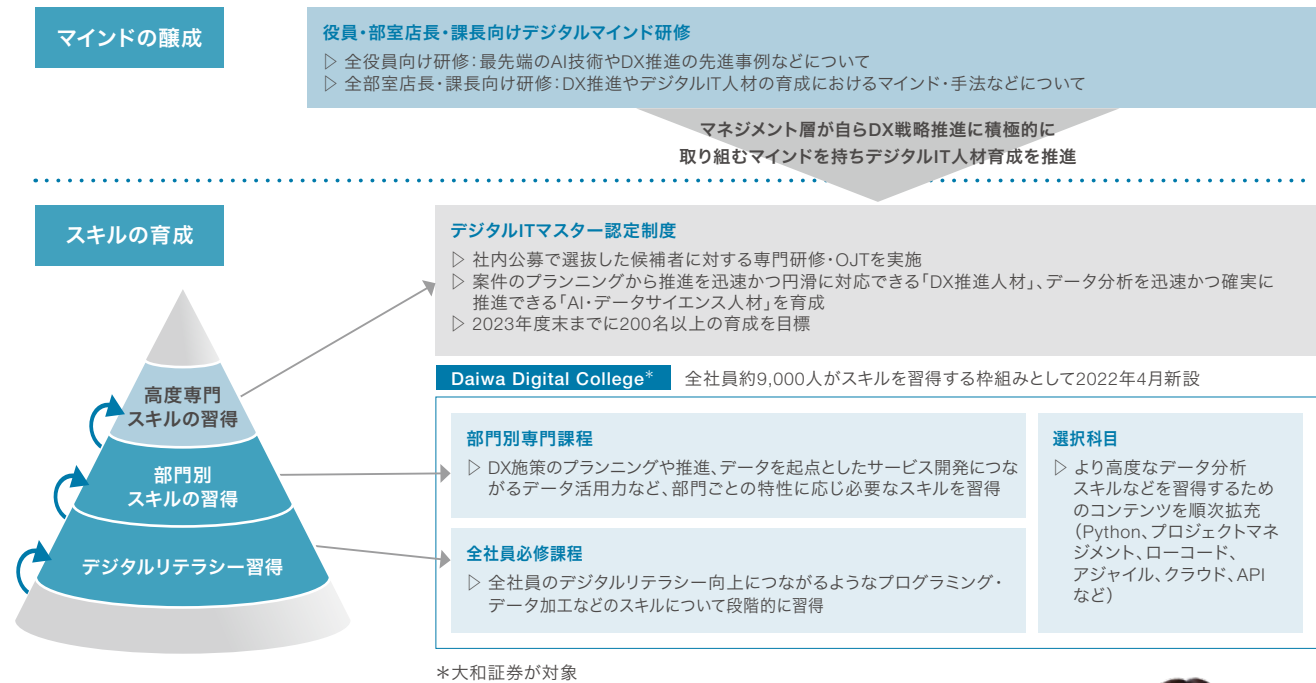
当社グループでは、社会のデジタル化が進展するなか、お客様サービスの高度化や革新的なサービス開発を次々と実現できる企業へと変革すべく、デジタルIT人材の育成に取り組んでいます。

2019年度には高度なデジタル技術を活用したビジネス変革を担う人材を育成する「デジタルITマスター認定制度」を新設しました。案件のプランニングから推進を迅速かつ円滑に対応できる「DX推進人材」、データ分析を迅速かつ確実に推進できる「AI・データサイエンス人材」の育成を目的とした制度であり、2023年度末までに200名以上の育成を目指しています。

加えて、各現場における積極的でスムーズなデータ・デジタル技術活用が重要との考えから、大和証券の全社員約9,000人がスキルを習得する枠組みとして、2022年4月に「Daiwa Digital College」を新設しました。全役職員がDXを自分事と捉え、デジタルリテラシー向上につながるようなプログラミングやデータ加工などのスキル、より専門的なITスキルおよびデータ分析スキルの習得に取り組んでいます。

社員一人ひとりがチャレンジングな業務に挑戦し、自らのスキルとバリューの最大化を通じて、お客様にとってのベストパートナーを目指します。

デジタルIT人材育成の全体像



「こうありたい未来」を実現するスピードが上がりました

元々、現状の業務の課題意識や「こうありたい未来」を描いて仕事をするタイプでしたが、デジタルIT活用能力育成プログラムを通じて、より広い視野・高い目線での課題の把握力、実現に向けたソリューション提供力、そして実行スピードが上がったと感じています。

現在、機関投資家向けの約定照合プロセスのSTP*化案件のプロジェクトリーダーを務めており、ポストトレードすべてのプロセスを自動化するシステムをリリース予定です。また、営業店と本部間の新規ワークフローシステム開発による、顧客への時価提供フローの迅速化、および法人向けポータルの実装による顧客向けサービス強化を目指しています。今後は先程の案件へのブロックチェーンの導入、自身が着手した部員向けの開発環境でのデータ分析、顧客の利便性が高まるような仮想店舗構築など、さまざまな案件に携われればと考えています。

*STP：Straight Through Processingの略で、売買成立から決済までの過程を人手を介さず電子的に行うこと。



大和証券
投資顧問事業部
上席課長代理

内山 涼平

デジタルITマスター（AI・データサイエンス人材コース）

デジタル技術を使うには、ビジネススキルが最も大切

デジタルIT活用能力育成プログラムでは、データサイエンティストとして必要な3つの能力である統計、プログラミング、ビジネススキルを学ぶことができました。デジタル技術を使いビジネスを変革していくには、ビジネス上の課題を理解・整理し、解決に導くビジネススキルが最も大切であることを学び、業務でも活かすことができています。

現在はアドバンスラップコア運用において投資判断の手助けとなるAIを用いた予測モデルの作成に取り組んでいます。今後は、完全なAIによる運用モデルの作成や、デジタルITマスターとしてデジタル人材の輪を広げ、多くの人々がデータ分析やAIを活用してビジネスを変革していける環境をつくっていきたくと考えています。



大和証券
グローバル・マーケット・
オペレーション部 次長

山下 真由子

デジタルITマスター（DX推進人材コース）

資産管理型ビジネスとハイブリッド戦略の融合

当社グループでは、資産管理型ビジネスとハイブリッド戦略は、密接に関連していると考えています。ハイブリッド戦略によって、生み出された事業領域、すなわち、不動産、太陽光発電、ベンチャー投資関連などのアセットクラスを金融商品化することで、リテール部門を含めたグループ全体のお客様に提供することが強みです。

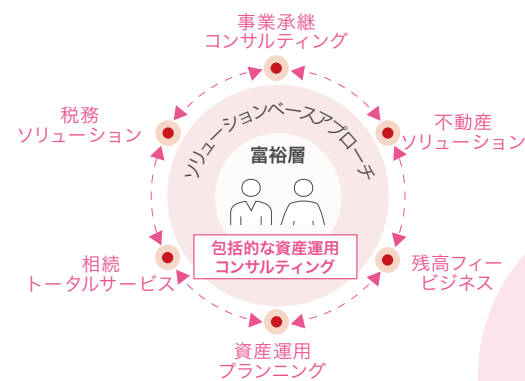
お客様への総資産アプローチを進めるなかで、伝統的な金融商品のみならず、オルタナティブな商品を提供することは、必然的な流れとも考えられます。それを他社に先行することで、当社グループの差別化要素にもつなげていきます。言い換えれば、ハイブリッド

戦略と資産管理型ビジネスは商品の製造と供給であり、車の両輪の関係です。

多様化したニーズに対して最適な商品供給をすることは、質の高いコンサルティングにつながります。ハイブリッド戦略は当社グループの収益構造を安定化させるだけではなく、根幹となるリテールビジネスのソリューション深化にも寄与します。多様な製造機能と質の高いコンサルティング機能をあわせ持ち、グループとしてより大きなシナジー効果を創出する、大和証券グループ独自のビジネスモデルを構築していきます。

No.1 お客様ニーズにもとづいた総資産アプローチ

オルタナティブ分野も含めた包括的な
資産運用コンサルティングの実現

ハイブリッド戦略による
新たな資金循環の確立

さらなるお客様
満足度の向上へ

クライアントファーストと
クオリティNo.1の実現

ハイブリッド事業のアセット
を対象とした商品を提供

ハイブリッド戦略で拡大した
事業領域で生み出した投資商品

不動産小口化商品 ← 大和証券リアルティ



SDGsに資するビジネス領域

太陽光私募
コファンド

大和エナジー・インフラ

大和ACA事業承継



イノベーション

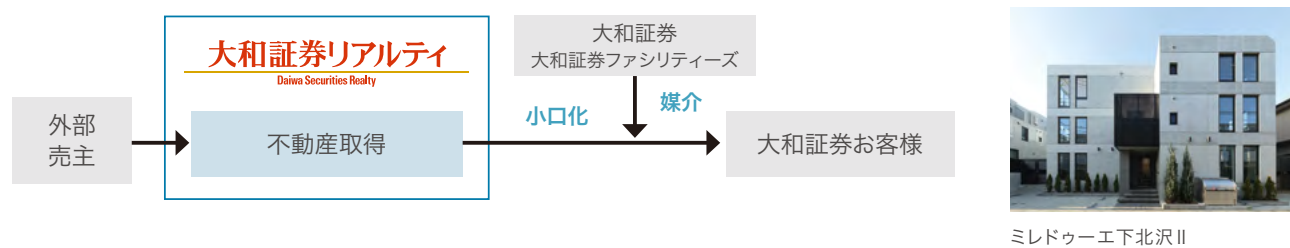
不動産小口化商品 — 大和証券リアルティ

投資家の多様化する不動産投資ニーズに応えるため、当社グループでは2021年度に大和証券リアルティを設立し、REIT（不動産投資信託）以外の商品ラインアップとして、信託スキームを活用した不動産小口化商品の提供を開始しました。小口化商品の対象となる不動産の取得・管理は、REIT運用での実績・

ノウハウを有する当社グループが行うため、投資家は管理の手間を労せず良質な不動産に少額から投資することが可能となります。

投資家の旺盛な需要に応えるべく、引き続き小口化商品の提供を拡大していきます。

リテール向け不動産小口化商品



Fintertech

Fintertechは、大和証券グループおよびクレディセゾンがそれぞれ創業来培ってきた金融ビジネスのノウハウを礎としながら、最先端のテクノロジーの活用や外部企業との連携により、次世代金融サービスを機動的にかつ柔軟に創出することを目指しています。国内では担保として取り扱われてこなかった暗号資産を対象とした「デジタルアセット担保ローン」、プログラミングなど専門的な知識を必要とせず、テンプレートに従ってプロジェクトの目的やご支援

プランを入力するだけで、独自の投げ銭サイトを簡単に作成・公開することができるクラウド型応援金サービスの「KASSAI」、大和証券グループ、クレディセゾングループのグループ力による、厳選された投資機会を提供する貸付型クラウドファンディングサービスの「Funvest」、投資用不動産物件を担保としてその購入資金の借入れができる「不動産投資プライムローン」の4事業を展開しています。

新しい価値観に対して、新たな金融手段を提供していく

当社のスローガン「We-vestment」は、投資を意味するinvestmentの“in”をindividual（個人）が利益を得るものと解釈し、その“in”を“we”に変えることで、共感・つながり投資を表現しています。社会が多様化し、ライフスタイルやコミュニケーション手段などが変化していくなかで生まれる新しい価値や価値観に対して、素早く共感・対応し、新たな金融手段を提供していくことで、次世代金融領域をリードしていきます。

私の担当するデジタルアセット担保ローンは、暗号資産を担保とする新たなローンを提供しており、既存経済とクリプトエコミーをつなぐブリッジ役となることで、次世代型アセットにおけるイノベーションを促進していきます。



Fintertech
デジタルアセットグループ
チーフクリプトオフィサー
神脇 啓志

キャピタル・リサイクリングモデル

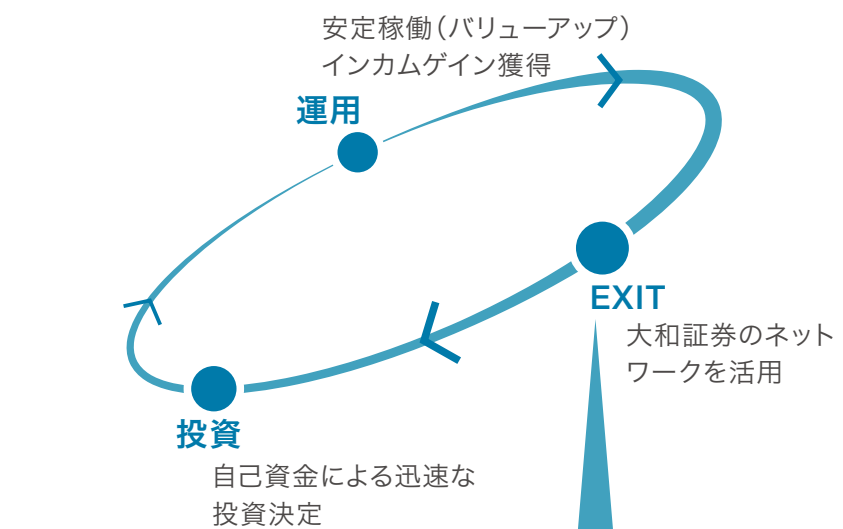
投資部門の大和エネルギー・インフラでは、良質な投資案件を積み上げることで、投資後のインカムゲイン獲得と投資先のバリューアップ、そしてExitによるキャピタル・ゲイン獲得という、キャピタル・リサイクリングモデルを通じて、資本効率を重視しつつ利益の拡大を図っています。

2021年度には、大和証券の金融商品組合力や販売力を活かし、大手機関投資家から調達した資金で、稼働済みの太陽光発電所案件に投資する、太陽光私募コアファンドを組成しています。同ファンドでは、大和リアル・エースト・アセット・マネジメントが組成した、「DSREF コア・アマテラス投資事業有限責任組合」（ファンド総額約160億円）に対し、大和エネルギー・インフラの投資先である安定稼働中の太陽光発電所を順次拠出しています。これは、大和

エネルギー・インフラの投融資機能と大和リアル・エースト・アセット・マネジメントのインフラアセット・マネジメント機能の活用による、再生可能エネルギー分野におけるキャピタル・リサイクリングモデルを進展させると同時に、多様化する投資家ニーズに対するオルタナティブ資産の提供促進につながりました。

大和エネルギー・インフラの投資領域は、2018年の設立当初は安定稼働フェーズのブラウンフィールド案件が中心でしたが、現在では開発段階の後期、建設フェーズにあるグリーンフィールド案件にまで拡大しています。今後も案件のリスク管理を徹底したうえで、グリーンフィールド案件を含む投資案件の積み上げに取り組み、安定稼働後にアセットをファンドなどに売却する、キャピタル・リサイクリングモデルを進めていきます。

資本効率を重視した循環的拡大(キャピタル・リサイクリングモデル)



太陽光私募コアファンドの組成(2021年9月運用開始)

ポートフォリオのファンド化を通じた外部資本導入により、限られた資本を有効活用した循環的拡大を目指す

投資対象	ブラウンフィールド(稼働済)の太陽光発電事業
アセット総額	700億円規模(ファンド総額: 約160億円)
投資家	国内の機関投資家(年金基金、生命保険会社など)

セキュリティトークンへの取り組み

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

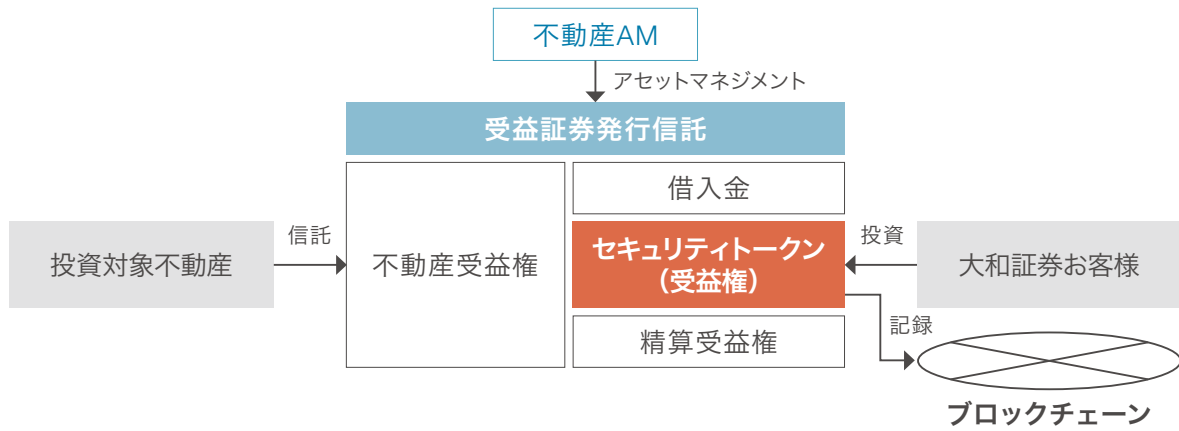
大和証券グループでは、セキュリティトークンを「投資家に対する新たな資産運用手段の提供」「発行体に対する新たな資金調達方法の提供」「ハイブリッド戦略にもとづいてグループ内に保有するアセットのキャピタル・リサイクリング」という3つの観点から、今後大きく成長するビジネスであると考え、グループ

一丸となって取り組んでいます。

具体的には、2021年11月に大和証券グループ本社が、セキュリティトークンのPTSの開業を目指す大阪デジタルエクステンジ株式会社に出資したほか、2022年2月に、大和証券が不動産セキュリティトークンの取扱いを開始し、7月には国内で過去最大規模の不動産セキュリティトークンの募集案件において、単独主幹事を務めました。

現在は、不動産が中心ですが、将来的には、再生可能エネルギー関連などのインフラアセットやローン債権などのセキュリティトークン化を検討しており、従来、機関投資家にしか提供できなかったアセットの証券化商品を、個人も含めた幅広いお客様に提供していきたいと考えています。

不動産セキュリティトークンの仕組み



10年、20年後の資本市場の未来を見据えて取り組みたい

大和証券グループでは、2021年4月より、グループ会社および部門を横断するプロジェクトチームにてセキュリティトークンの事業化を進めており、私は同プロジェクトの運営を担当しています。

同プロジェクトによって、多くの部署がセキュリティトークンの知見を獲得できたほか、社内に証券会社の未来について考える有機的なネットワークが生まれたことも、成果のひとつであると自負しています。

ブロックチェーンは、従来の証券ビジネスを大きく変えるポテンシャルのある技術です。大和証券だけでなく、10年、20年後の資本市場の未来を見据えて、本事業に取り組むたいと考えています。



大和証券グループ本社
経営企画部 副部長
斉藤 貴裕

イノベーション対談②



大和証券グループは、2018年10月にACA Investments Pte Ltd (以下、ACA)との資本業務提携を結び、「ヘルスケア」「事業承継」「アジア投資」の3分野で、共同事業を展開しています。両社の提携が生み出すシナジー、現在の各分野の事業環境と展望について、当社グループの荻野副社長とACAの東社長が語りました。

ACAとの資本業務提携の狙い

荻野：中田社長が就任した2017年に、大和証券グループはハイブリッド戦略の推進を明確に打ち出しました。当時、プライベートエクイティやオルタナティブ資産への投資拡大を検討するなかで、ACAが非常にユニークな存在であり、ヘルスケアや事業承継、アジア投資についても実績があると知り、事業の方向性も含めて、まさに我々のハイブリッド戦略に合致する企業であると思いました。

東：ACAも当時、旧スポンサーから

のスピノフを検討中で、新たなパートナーを探していたときでしたので、お互いにタイミングが良かったですね。

一般的な日本のプライベートエクイティのマーケットでは、同じような企業群に、似たスタイルの投資家が集中し、激しいビッド競争に陥っています。結果として、市況により投資成果が著しく左右されてしまいます。そうしたビジネスとは距離を置き、目的別で、面白い投資機会があるものに投資していきたいと考えていました。そして、最も日本でポテンシャルを感じたのが、病院の保有するアセットを中心としたヘルスケア分野であり、ヘルスケアの不動産所有

会社として始まったのがACAです。この点からもおわかりいただけるとおり、ほかのファンドが気づかない投資チャンスや、面白い投資テーマを見つけ出すのがACAの特徴です。ハンズオン型の出資先への関与を基本として、バリューアップを素早く実施してイグジットする、比較的回転の速い投資サイクルで投資事業を行っているため、通常の買収ファンドともベンチャーキャピタルとも違った、ユニークな投資会社だと自認しています。

ACAの大株主が事業会社の場合、彼らの本業と我々のビジネスがコンフリクトを起こす場合があるため、大和

イノベーション



証券グループは、同じ金融機関として我々と同じ方向で事業を展開でき、莫大な資金力と大規模なネットワークによる支援体制が、とても理想的な存在です。

将来性の大きいヘルスケア分野

荻野：当社グループは、ヘルスケア分野が高成長のマーケットであると考えています。そのため、ACAとの最初の取組みはヘルスケア分野とし、大和ACAヘルスケアという合併企業を設立しました。

しかし、病院経営は古くから日本独特の慣習や規制が多く、コラボレーションを創出するきっかけをつかみにくいというのが現状です。今回のコロナ禍で、病院経営の改善余地が浮き彫りになったので、これから医療業界を変革するニーズも高まり、我々の出番も増えることを期待しています。

東：経済が成熟した近年の日本で、ヘルスケアだけは毎年数兆円単位で伸びていたため、同セクター専門の投資会社をつくり、大和証券グループから66%の出資を受けました。特に不動産アセットとしての病院の価値

に注目しており、米国ですでに普及しているヘルスケアREITの市場拡大に期待しています。ただし実際には病院の場合、株式会社ではなく医療法人などがアセットを所有しているため、流動化がなかなか進まないという課題があります。規制緩和などで状況が変われば、市場が一気に拡大すると考えています。

荻野：この分野については、今からしっかり種を蒔いておくことで市場拡大のタイミングを待ち、最高のスタートダッシュでトップを走れるよう、最善の準備をしておきたいです。当社グループでは、J-REITで最大となる1,000億円以上のヘルスケア不動産のポートフォリオを持っていますし、介護サービスの施設を運営するグッドタイムリビングでは、不動産の大半を流動化しています。最終目標の病院への投資に向け、周辺の領域を固めることで、優位性を確保していきます。

事業承継は地方創生そのもの

荻野：逆に、すぐに軌道に乗ったのが国内の事業承継分野です。当社グループがM&Aの人員を拡充して、事業承継をサポートする専門部署を立ち上げたのが2018年です。同年の後半にACAとの資本業務提携を結び、同時に100億円の事業承継ファンドを組成しました。同ファンドでは、2019年に初めて投資を実行し、その後2年程度の間、出資額の3〜4倍の金額でイグジットできた案件が3件

ほどありました。ACAの目利き力とハンズオンの能力、中小企業へのサポート力の高さ、スピード感に驚いています。

日本では、2025年までに70歳を超える中小企業・小規模事業の経営者が約245万人おり、そのうち約半数の127万の事業が後継者の問題を抱えています。当ファンドの投資対象は地方企業が多いため、事業承継は地域創生以外の何物でもありません。存続に不安を抱えた企業がより強い組織に生まれ変わって継続することで、雇用や地域経済に多大な貢献が期待できます。

東：戦後の日本の中小企業は、同一産業のなかで統廃合をして成長するのではなく、同じ業種のなかで緩やかな競争をしながら共存してきた傾向があります。その結果、生産性が極めて低い事業となり、ゆえに投資の対象外と考えられてきました。

しかし、実は彼らは長期間の事業存続により、バランスシートが厚く、バリュー投資の視点では、十分に投資対象になります。我々は買収後に旧態依然としたコスト構造を見直したり、過去のしがらみなく産業の再編を行うことで、このような企業が有している本来の価値を短期間で引き出し、株式価値の増大を実現することができます。硬直していた地場産業に我々の資金とハンズオンのノウハウという潤滑油を注ぐことで、地域の活性化にもつながるため、社会的な意義が大きい取組みだと感じています。

荻野：事業承継分野のニーズの強さを実感しています。この事業では、大和証券の支店の営業員が、事業承継のソリューションをオーナー経営者のお客様に提供した結果、紹介手数料をいただくことができ、その資金を大和証券でまた運用するという資金循環も見込めるため、ACAとのシナジーが極めて大きい分野です。

東：事業承継は、出資とイグジットの回転が速いので、それだけ人手が必要になることが課題です。ACAは投資先の発掘だけでなく、買収後のコラボレーションやビジネスマッチングについても、全国的なネットワークを持った大和証券グループのような事業パートナーがどうしても必要です。

さまざまな可能性が広がるアジア投資

荻野：当社グループが東南アジアに注目したのは、その成長力です。日本、欧米、中国ともに資金余剰でプライベート投資のリターンが小さくなっているなか、東南アジアは成長市場としてチャンスが大きいと感じます。しかし、それぞれの国ごとに法制度や文化が違うこと、国政が不安定なことなど、投資を行ううえで難易度の高い条件も多いです。

ACAは、そのヘッドオフィスがシンガポールにあり、社員もすべて常駐しています。すでに30社以上の投資実績があり、日系企業としては、東南アジアでのプライベートエクイティ

投資会社の先駆けとして、極めてユニークな存在です。

東：東南アジア企業の特長は、やはりスピード感や機動力だと思います。良いサービスが急速に広がり、敗者はあっという間に淘汰されることが、日本とはまるで違う社会です。テクノロジー全般においても、レガシーとの利害調整が不要で規制も少ないため、日本より進んでいる企業も少なくありません。

逆に、バランスシートの厚みはほとんどないので、投資リスクは日本よりもはるかに大きい市場です。そのため、このマーケットでは、買収よりも20%〜30%の持分投資で経営支援を行うSignificant Minorityという手法が有効だと考えます。

投資先は、ICTやヘルスケア関連などのサービス業が中心となっています。当初は日本の知財やガバナンスをアジアに移植することを考えていたのですが、近年では特にモバイル系のベンチャーで、日本にない技術やサービスも多く存在し、今後当地発の先進サービスが日本に進出してくることもあり得ると考えています。

荻野：当社グループでは、ACAのもとでDaiwa ACA APAC Growth LP(50億円)というファンドや、同2号ファンド(50億円)を組成しており、ACAの東南アジア事業に対し、当社グループのコミットメントを一段と高めました。

東：東南アジアはとにかく資金需要が強いです。今後の構想としては、



東 明浩

1986年 リクルート入社。

2000年 米国ウィットキャピタルと日興証券、三菱商事などが合併で設立したウィットキャピタル証券にマーケティングダイレクター（MD）として入社。投資銀行部門のMDとして株式公開支援、M&Aアドバイザリー業務に従事。その後、日興グループの投資会社による買収により、買収先の日興アントファクトリー（現アントキャピタルパートナー）に移籍。マネージングパートナーとして、プライベートエクイティ投資に従事。

2008年 日興アントファクトリーからMBOにより独立、ACAを設立。代表取締役役に就任。シンガポールにアジア投資ファンド運営会社ACA Investments Pte Ltd 設立。

日本の成熟した中小企業を東南アジア企業と合併させて、現地の資金需要を満たしつつ、日本に成長を取り込むようなビジネスマッチングができないかと思っています。

荻野：日本の優れた中小企業を紹介して、高齢化社会とアジアの高成長を、意外な形でマッチングできますね。大和証券グループとACAのコラボレーションを深化することで、「貯蓄からSDGsへ」を掲げる当社グループの2030Visionの推進にも、大きな貢献が期待できます。

グリーン&ソーシャル

社会課題の解決に
挑む

2015年に国連でSDGsが採択されて以来、環境や社会の課題解決に対する関心は高まる一方です。資本市場においては、SDGs債の発行額・件数も年々増加しています。大和証券グループでは、環境・社会問題を解決すべき喫緊の課題であり、同時にビジネスチャンスと捉えています。当社グループは金融・資本市場において資金循環を通じて、社会課題の解決に挑みます。



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

	KPI	2021 年度実績
SDGs債リーゲテーブル	3位以内	4位
SDGs関連ビジネスへの投資残高	1,500 億円以上	1,162 億円
応援定期預金残高	2,000 億円以上	1,525 億円

SDGs債の発行支援・推進

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

SDGs債の発行額は増加傾向にあり、当社グループではインパクト・インベストメント債券のパイオニアとしての知見を活かし、経営ビジョン「2030Vision」に掲げる「貯蓄からSDGsへ」をコアコンセプトに、資金循環の仕組みづくりを通じたSDGsの実現を目指して

います。とりわけ、脱炭素の実現を支援するグリーンファイナンス／トランジション・ファイナンスや、社会課題解決を支援するソーシャルファイナンスなどを重点的に推進しており、大和証券では、2021年度に日本航空による航空業界世界初のトランジションボンドにおいて事務主幹事・SA*を務めました。また、2022年度には富士フイルムホールディングスによる国内公募債で最大発行額となるソーシャルボンド、および日本電気による国内公募債初となる3本建てサステナビリティ・リンク・ボンドの事務主幹事・SAを務めました。さらに、外債においては2021年度にハンガリーのグリーンボンドの事務主幹事なども務めました。上記のとおり、これまでも非常にシンボリックな案件において主幹事の実績を積み上げており、今後も一層SDGs債市場の活性化に貢献していきます。

* SA：ストラクチャリング・エージェントの略。SDGs債のフレームワークの策定およびセカンドパーティ・オピニオン取得に関する助言などを通じて、SDGs債の発行支援を行うもの

2021年度以降の主なSDGs債の引受実績

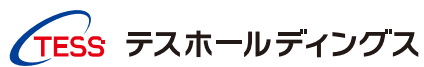
年度	発行体	種類	発行額
2021年度	SCSK	グリーンボンド(SA)	50億円
	東京都	ソーシャルボンド(地方自治体初)	300億円
	横浜冷凍	サステナビリティボンド(公募ハイブリッド債、SA)	100億円
	阪急阪神ホールディングス	サステナビリティボンド(SA)	100億円
	東京大学	ソーシャルボンド(事務主幹事)	100億円
	名古屋鉄道	サステナビリティボンド(SA)	100億円
	日本航空	トランジションボンド (航空セクターで世界初のトランジションボンド、SA)	100億円
	ハンガリー	グリーンボンド	計593億円
	NECキャピタルソリューション	サステナビリティボンド(SA)	100億円
	富士フイルムホールディングス	ソーシャルボンド(国内事業債で最大発行、SA)	計1,200億円
2022年度	住友商事	グリーンボンド(単独主幹事、SA)	200億円
	日本電気	サステナビリティ・リンク・ボンド(国内事業債で最大発行、SA)	計1,100億円

SDGs-IPOの支援・推進

大和証券では、エクイティ・ファイナンスに関しても、社会課題解決に貢献する事業に充当する資金調達を支援しています。資金調達の手法として、企業のSDGs／ESGへの取り組み促進に資するエクイティ・ファイナ

ンスの枠組みの確立を実現しています。長年のノウハウをもとに、お客様である投資家・企業とともに、環境課題・社会的課題解決の貢献に努めています。

SDGs-IPOの事例



テスホールディングス株式会社 2021年4月

テスホールディングスは、持続可能な社会の実現に向けて、社名の由来であるTotal Energy Saving & Solutionを経営理念として掲げ、再生可能エネルギーの主力電源化、省エネルギーの徹底およびエネルギーのスマート化を注力領域としています。大和証券は同社のSDGs-IPOの主幹証券を務めました。本SDGs-IPOで調達した資金は太陽光やバイオマスによる再生可能エネルギー発電所の新規開発やバイオマス燃料の有効活用による温室効果ガス排出量削減、廃棄物削減や雇用創出という、環境課題および社会的課題の解決に資する事業に充当されています。対象事業が創出するインパクトおよびSDGsへの貢献可能性については、セカンドパーティ・オピニオンで評価されています。本IPOはエネルギー・環境分野において、日本で初めてのSDGs-IPOとなりました。



フルハシEPO株式会社 2022年4月

フルハシEPOは「世のため 人のため 地球のため 社員のため 持続可能な社会を創造します」という経営理念のもと、木質バイオマスを中心とするリサイクルなど、廃棄物の適正処理および再資源化の推進やエネルギー問題、気候変動などの解決に対する総合的な環境ソリューションの提供をグループ全体で推進しています。大和証券は、同社のSDGs-IPOの主幹証券を務めました。本SDGs-IPOで調達した資金は、森林資源の持続可能な利用に貢献可能なバイオマテリアル事業、資源循環事業における工場の新設、生産設備の増設、工場設備の移転・拡充に充当される予定で、再生可能エネルギーの推進や汚染防止・抑制という環境課題解決に寄与します。今回の対象事業が創出するインパクトおよびSDGsへの貢献可能性については、セカンドパーティ・オピニオンで評価されています。

スチュワードシップ活動とESG投資への取り組み

大和アセットマネジメントは、2006年5月に「国連責任投資原則（PRI）」に署名し、企業などのESGに対する取り組みを、中長期的な成長力拡大とリスク低減の両面につながるものと捉え、投資判断に活用し

ています。2020年1月にはESGに対する考え方を明確化した「ESG投資方針」を公表、当該方針は原則としてすべての運用戦略に適用されています。

2014年5月に「日本版スチュワードシップ・コード」

の受け入れを表明した後、同コードの改訂に伴い2020年9月には受け入れ表明を更新し、継続的かつ積極的にスチュワードシップ責任を遂行するとともに、取り組み内容の深化にも努めています。スチュワードシップ活動に対する基本的な考え方は「スチュワードシップ活動に関する基本方針」に示されています。また、企業価値の向上や持続的成長に資する対話を行うことを目的に「企業等との建設的な対話の方針」を公表し、財務、ESG課題を含む非財務の両面について、積極的に企業等とのエンゲージメントを行っています。なお、エンゲージメントの状況（方針、態勢、テーマ別件数など）をはじめとしたスチュワードシップ活動の詳細は、「スチュワードシップ・レポート」において毎年公表しています。

同社では、議決権の行使は金融・資本市場を通じて社会および経済の発展に資するという企業理念の実現に向けて非常に重要な役割を担っていると考えており、「議決権の行使に関する方針」について多くの方々に理解していただくべく、その詳細を公表しています。2022年6月には「議決権の行使に関する方針（国内株式）」を一部改訂し、女性役員に関する

基準の対象企業拡大、社外取締役に関する基準などを変更しました。女性役員に関する基準は、2021年3月の一部改訂にてTOPIX100構成企業を対象に新設した基準ですが、エンゲージメントを通じて積極的な取り組みなどが確認できたことから、対象をTOPIX500構成企業へと拡大しました。

さらに、対話で得られた企業などのESGに対する考え方、取り組み状況についての定性評価を、独自の長期企業価値モデルに取り入れて、企業価値の評価を行っています。企業調査アナリストなどによる定性評価、クオンツ・アナリストによる定量分析・評価を共有することで、財務情報と非財務情報を統合させた総合的な観点からの企業評価が可能となります。こうした情報とESGに関する考え方にもとづいて独自のESGスコアを算出し、銘柄選択やポートフォリオのリスク把握の参考としています。

なお同社では、ESGやSDGsをテーマとした投資信託の設定・運用を通じた投資機会を提供しており、ESG指数関連のETFや、サステナブルテーマ投資ファンドなどのラインアップを揃えています。

脱炭素社会の実現と長期的な資産形成の両立に取り組みたい

投資先企業を中長期的に評価するうえで、ESGやSDGsの観点は重要な項目となってきています。また、企業にとっても、自社を取り巻く環境や社会の課題へどう取り組むのかは経営戦略に結びつく課題であり、なかでも気候変動対策は世界的な取り組みが求められる切迫した問題のひとつです。脱炭素関連のソリューションを提供する企業群は、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、ビジネスの拡大余地から中長期的な成長が期待されており、新たな投資機会として関心が高まっていると感じています。投資信託を通じて、脱炭素社会の実現と長期的な資産形成が両立できるよう取り組んでいきます。



大和アセットマネジメント
アドバイザー運用部
チーフ・ファンドマネージャー

野口 真紀

不動産金融市場の活性化

大和リアル・エステート・アセット・マネジメント(以下、大和リアル)は、ESGに配慮した不動産などオルタナティブ資産の提供を通じて、SDGsの実現に貢献しています。SDGsへの取組みは大和リアルの持続的な成長や投資家の長期的なリターンを考えるうえでも必要不可欠です。

取組みの一環として、大和リアルが運用業務を受託している投資法人では、不動産のエネルギー性能や運営管理の向上によって付加価値を高め、不動産環境認証の取得やSDGsファイナンスを積極的に手掛けています。

大和証券オフィス投資法人および大和証券リビング投資法人では、それぞれ、グリーンファイナンス・フレームワークとソーシャルファイナンス・フレームワークを策定しています。2021年度には、大和証券リビング投資法人としては初めて、ソーシャルローンやソーシャルボンド発行による資金調達を実施、ヘル

スケア施設4物件の取得資金および取得に要した借入金の返済資金に充当しました。今後もソーシャルファイナンスによる資金調達を活用し投資を行うことで、優良で質の高いヘルスケア施設のさらなる供給促進に貢献していきます。

2022年3月末のグリーンファイナンスの残高は39億円、ソーシャルファイナンスの残高は27.7億円となっており、今後もSDGsファイナンスを拡充していきます。

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

再生可能エネルギー発電所の運用実績

件数	22件(北海道、東北、北陸、関東、中部、関西、中国、四国)
出力	太陽光発電所 約213MW (底地運用資産分を除く)、 バイオマス発電所 約13MW
運用資産残高	約853億円



紀南バイオマス発電所

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



チャームプレミア鎌倉山

再生可能エネルギー、インフラストラクチャーへの投資

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

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

を持つ木質ペレット製造工場を建設する共同事業を開始しています。2019年度は、英国で配電事業を行うElectricity North West Limitedへの出資を決定したほか、再生可能エネルギー事業を開発・運用するドイツのAquila Capitalとの戦略的提携を決定しました。

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

大和エナジー・インフラ提携先 (Aquila Capital) メッセージ

エッセンシャルアセットの創出に投資し、トランジションに貢献できることを誇りに思います



Roman Rosslenbroich
CEO and Co-founder
Aquila Capital Holding GmbH

2021年に20周年を迎えたAquila Capitalは、世界経済が目指す脱炭素化への貢献、エネルギー・トランジションの促進、そして持続可能な未来社会を実現するというニーズとミッションに応えるための資産の創出などの活動を通じて、環境エネルギー分野に長年貢献してきました。

当社は2020年から大和エナジー・インフラと戦略的パートナーシップを結んでいます。この提携は欧州における当社の地位をさらに高め、アジア・太平洋地域での多くのビジネスチャンスに道を拓きました。同地域は今や、当社の将来における最も重要な成長市場のひとつとなっています。

我々は2030年までに、エッセンシャルアセットを対象とした世界有数の投資運用会社となるという目標があります。我々のミッションの重要性と、それを大和証券グループとともに取り組めることを誇りに思います。



Aquila Capitalの運営する風力発電所

お預入れが社会に貢献する「応援定期預金」

大和ネクスト銀行では、「応援定期預金」にお預入れいただいた残高に一定割合を乗じた金額を、「こどもの医療支援」「こどもの自立支援」「障がい者スポーツ支援」「環境保護」の4つのテーマに沿って選定した10以上の団体へ寄付しています。2022年3月末現在、同預金の残高は約1,525億円、累計の寄付金額は約6,200万円となりました。

2021年度は、大和ネクスト銀行の開業10周年を

記念し、年間を通して、さまざまなチャリティイベントを開催しました。特に、2021年5月15日～6月13日に実施した、参加者の『累積走行・歩行距離×10円』を大和ネクスト銀行が寄付するオンライン参加型チャリティイベントには、多くの方にご参加いただき、「応援定期預金」の応援先に合計350万円の寄付金を贈呈しました。

SmileSmilePROJECTを通じて、小児がんと向き合う子どもたちとご家族の個別旅行に、寄付金を活用しています！

ジャパンハートでは、小児がんと向き合う子どもとご家族に「生涯深く心に残る輝く記憶のプレゼントをしたい、そこで得た時間を、次の治療への原動力や、再発への恐怖を乗り越えるきっかけにつなげてほしい」そんな願いを込めて、医療者の付添いのもとで家族の大切な時間を過ごすサポート(SmileSmilePROJECT)をしています。

皆様からの寄付金は、小児がんと向き合う子どもとご家族の旅行費用として活用しています。外出や旅行が難しい状況にあるなかでも、医療者が付き添うことで安心して、子どもに人気のテーマパークのほか、ご家族だけでゆっくり過ごす温泉地や思い出の場所で家族の時間を



過ごしていただいています。旅行後には、ご家族よりたくさんの感謝のお言葉をいただいています。

今後も、皆様のあたたかいご支援を、より多くの子どもたちに届けたいと思いますので、引き続きどうぞよろしくお願いいたします。

特定非営利活動法人 ジャパンハート
理事長・小児科医師
吉岡 春菜 氏



カーボンニュートラルへの取り組み

大和証券グループ カーボンニュートラル宣言

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

当該宣言にもとづき、2030年までの当社自らの

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

大和証券グループ カーボンニュートラル宣言

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

* 自社の範囲は、連結ベースで算出予定

主な重点方針

ファイナンスを通じた脱炭素社会実現

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

脱炭素社会実現に貢献する新技術の支援・ソリューションビジネスの推進

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

脱炭素社会実現に資する投資機会の提供

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

自社の環境負荷低減

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

パリ協定と整合的な目標設定と透明性のある情報開示

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

グループ推進体制の強化

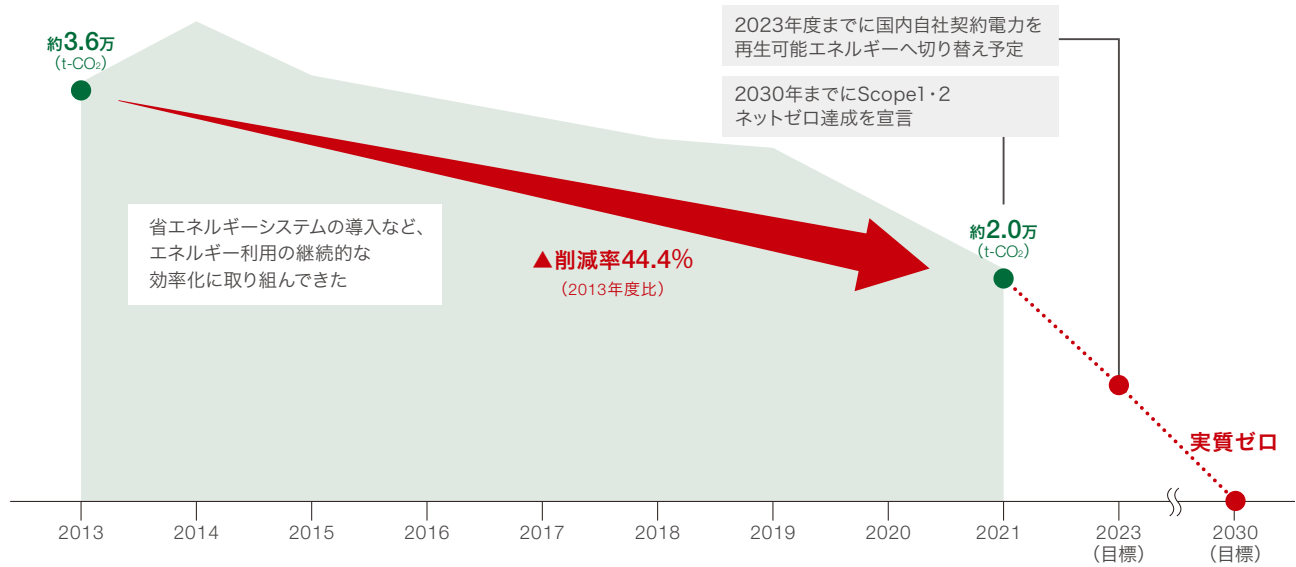
- ▶ 大和証券グループ「環境・社会関連ポリシーフレームワーク」の運用・見直し
- ▶ 役員報酬へのサステナビリティ要素の反映

カーボンニュートラルへの取組み

自社の温室効果ガス排出量ネットゼロに向けた取組み

自社のネットゼロ推進（Scope1・2）については、重点方針「自社の環境負荷低減」に沿って推進します。具体的な取組みとしては、省エネルギー活動を継続しながら、2023年度までに国内自社物件について再生可能エネルギーへの切り替え、2030年までに賃貸物件を含む全体についてネットゼロの達成を目指します。省エネルギー活動については、現状、省エネルギーシステムの導入やエネルギー利用の効率化などを行っています。また、再生可能エネルギーについては、2021年4月より本社ビル（グラントウキョウノースタワー）に入居するすべてのグループ会社において、トラッキング付非化石証書を活用することで導入しており、同年7月より同証書のトラッキング先をグループ傘下の大和エナジー・インフラが所有する再生可能エネルギー発電設備由来へ切り替えています。今後も順次対象物件を拡大していく予定です。

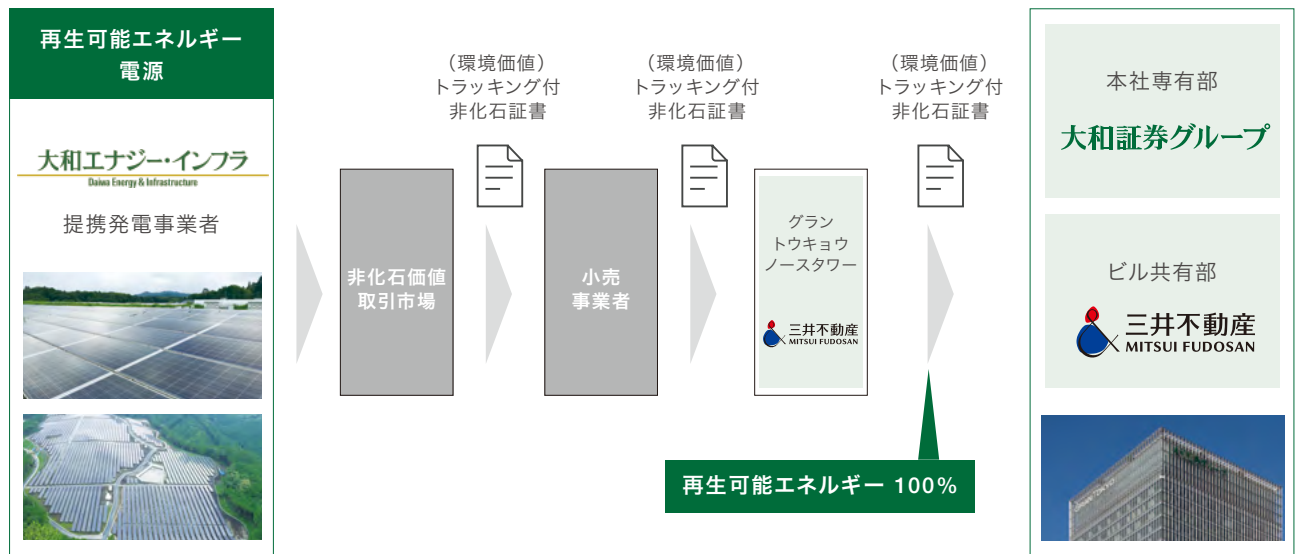
Scope1・2の温室効果ガス排出量の推移



(注) Scope1+2排出量(国内+海外)は、従業員ベースで約95%の拠点について集計。2017年度より集計対象範囲を拡大(海外5拠点)。

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

大和エナジー・インフラ所有発電設備の再生可能エネルギーを活用



投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量等ネットゼロに向けた取組み

脱炭素社会の実現に向け、自社の排出量だけでなくサプライチェーン全体での排出量の管理・削減が求められており、そのなかでも特に金融機関にとって投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量（Scope3 Category15）が大きな部分を占めると考えられます。当社グループは、重点方針「パリ協定と整合的な目標設定と透明性のある情報開示」に沿って、目標設定や情報開示を推進していきます。具体的には、投融資ポートフォリオにおける温室効果ガス排出量につき、高排出セクターを特定し、その管理手法の検討や中間目標の設定から着手します。

排出量計測・開示に関するイニシアティブPartnership for Carbon Accounting Financials（以下、PCAF）およびPCAF Japan coalitionに加盟し、PCAFの知見やデータベースを活用しながら検討を進めています。また、関連各部門で構成するグループ横断のモニタリングチームを組成しており、中間目標については、中期経営計画期間である2023年度中にSBT（Science Based Targets）などを活用したパリ協定と整合的な目標を設定・開示する予定です。引き続き、当社グループは、脱炭素化に向けた投融資先に対するエンゲージメントを推進・強化していきます。

管理手法については、2021年12月に温室効果ガス

PCAFの基本計算式

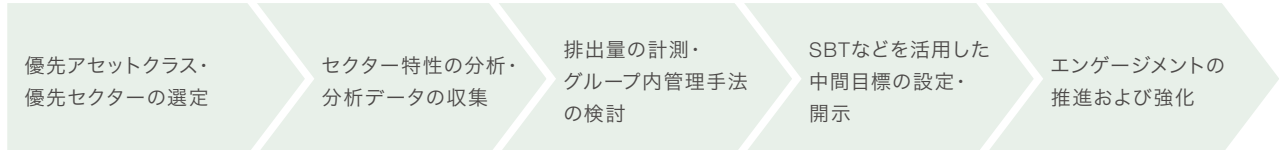
投融資ポートフォリオの排出量 = $\sum_c \text{① Attribution factor}_c \times \text{② Company emissions}_c$

PCAFスタンダードにおける投融資ポートフォリオ排出量の基本計算式

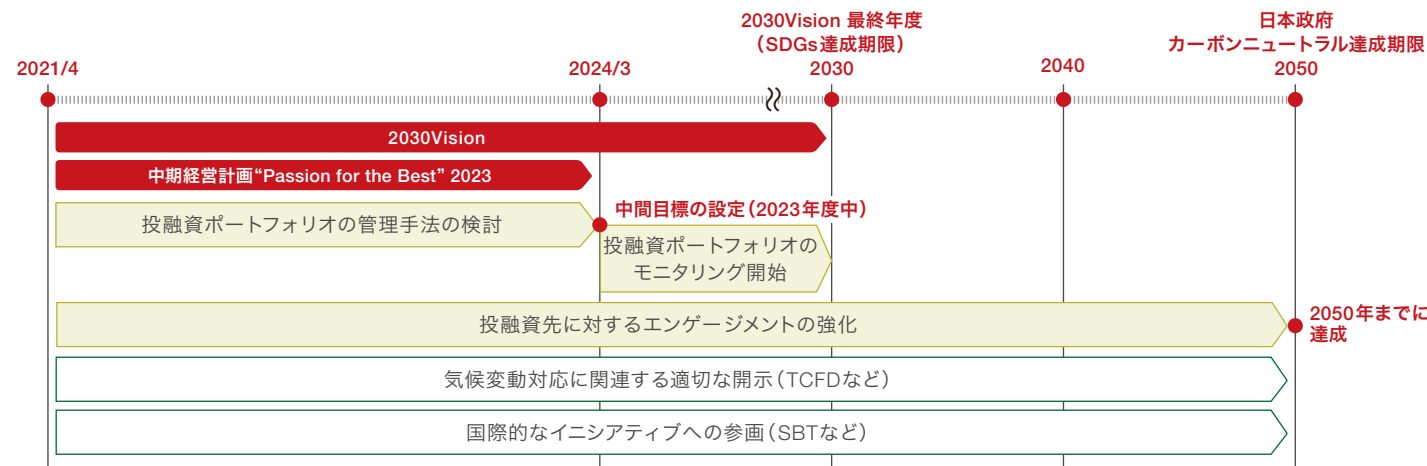
① Attribution factor = $\frac{\text{投融資先への当社の投融資残高}}{\text{投融資先の企業価値 (純資産 + 負債総額)}}$

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

Scope3削減のプロセス



Scope3 Category15ネットゼロに向けたロードマップ



カーボンニュートラルへの取り組み

アセット・マネジメント部門の温室効果ガス排出量削減に向けた取り組み

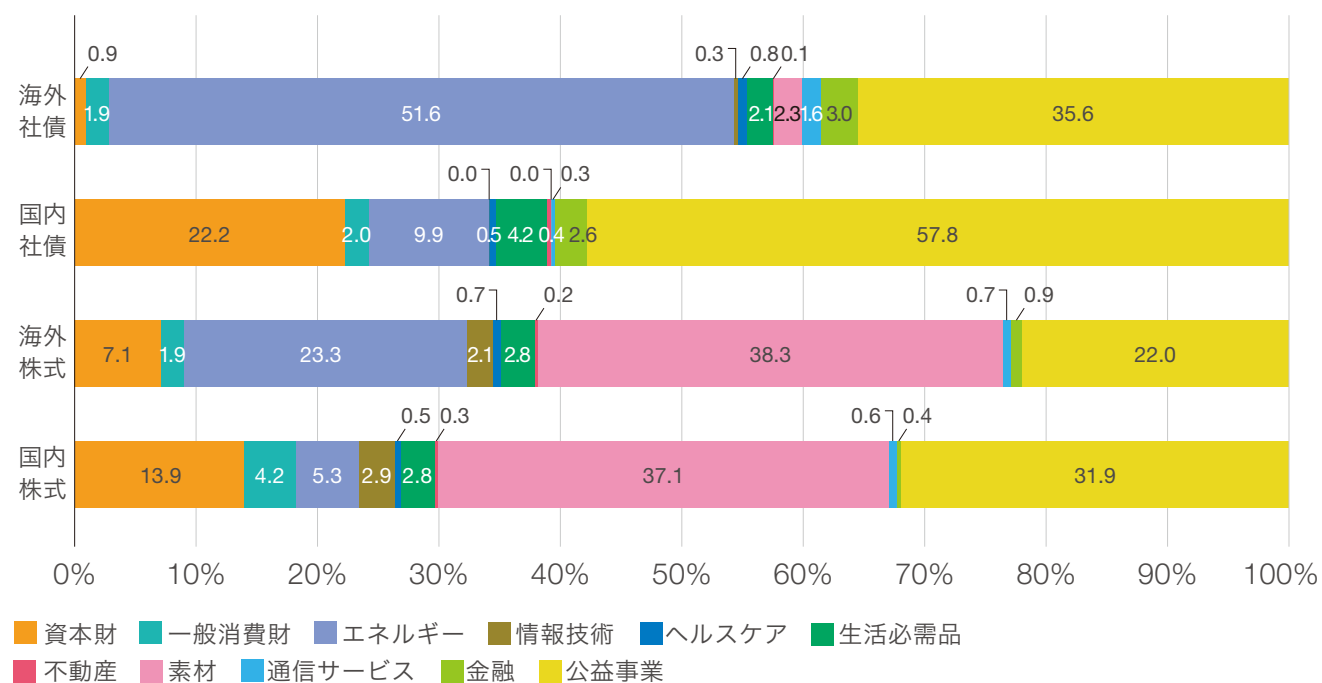
1 大和アセットマネジメントにおけるポートフォリオ分析の実施

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

たとえば、同社が運用する各資産の総炭素排出量を、ベンチマークと比較しました。すべての資産で、大和

アセットマネジメントと同金額と仮定したベンチマークの排出量を下回っていることが確認できます。また、総炭素排出量はポートフォリオの規模が大きいほど高くなる傾向があるため、投資金額の多い国内株式の数値が他資産と比べて大きくなっています。一方、国内株式の総排出量がベンチマークを大幅に下回っているのは、結果として温室効果ガス排出量の多い電力会社を含む公益事業セクターのウエイトがベンチマークと比較して低いことや、素材セクター内において相対的に温室効果ガス排出量の少ない企業のポジションが高いことなどによります。

ポートフォリオの業種別総炭素排出量の割合

(CO₂換算1万トン)

	大和アセット マネジメント	ベンチマーク*
国内株式	1553.64	2024.79
海外株式	53.91	54.96
国内社債	46.42	109.55
海外社債	12.14	28.14

* ベンチマーク

国内株式：TOPIX (配当込み)
 海外株式：MSCI ACWI ex Japan Index
 国内社債：Bloomberg Asian-Pacific Japan Corporate TR Index Value Unhedged JPY
 海外社債：Bloomberg Global Aggregate ex-JPY-Corporate TR Index Unhedged USD
 出所：一部の情報は©2022 MSCI ESG Research LLC.
 許諾を得て転載 (取得可能なポートフォリオ構成銘柄のScope1+2データに限る)

大和アセットマネジメントの開示の詳細については、以下の「スチュワードシップ・レポート2021」をご参照ください。
<https://www.daiwa-am.co.jp/company/managed/Stewardship+Report+2021.pdf>

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

大和リアル・エステート・アセット・マネジメントでは、2021年12月にTCFD提言への賛同を表明しており、資産運用を受託する大和証券オフィス投資法人では、2022年7月に同提言にもとづく定性的な気候変動シナリオ分析結果を初開示し、事業への財務的な影響、対応策および中長期的なCO₂排出量の削減目標などを新規策定しています。

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

金融ビジネスを通じた脱炭素社会へのスムーズな移行の支援に向けた取り組み

総合証券グループとして、お客様の脱炭素化に向けた支援の取り組みを強化しています。ファイナンス分野では、環境分野において再生可能エネルギーなどの脱炭素の取り組みに特化した資金調達であるグリーンファイナンスや、脱炭素社会への移行に向けた資金調達手段として注目されるトランジション・ファイナンスなど、国内外における発行体への資金調達のサポートに注力しています。2022年2月には、航空業界として世界初の日本航空によるトランジションボンドのストラクチャリング・エージェントおよび事務主幹

また、2つの不動産投資法人(REIT)*では、2021年からエネルギー消費量・CO₂排出量・水消費量に関する削減目標や実績推移などの環境パフォーマンスデータを開示しており、上記データの詳細を含め、サステナビリティに対する考え方や事業活動での環境負荷低減に向けた具体的なESGの取り組み状況などを取りまとめた「Sustainability Report 2022」を発行しています。

* 大和証券オフィス投資法人・大和証券リビング投資法人

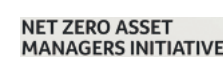
事を務め、フレームワーク策定やセカンドパーティ・オピニオン取得などを支援しました(▶▶ P.87)。

また、グローバルでは、再生可能エネルギー分野で先行する欧州においても連携を強化することでお客様の脱炭素化を支援しています。具体的には、同分野に特化したフィナンシャル・アドバイザー事業を行うGreen Giraffeへの50%の出資、また、同分野を投資対象とした運用会社であるAquila Groupとの資本・業務提携を行い、事業展開を加速化しています(▶▶ P.91)。

国内外のイニシアティブへ参画

脱炭素は、あらゆるセクターが連携し、総力戦で挑まなければ達成できない難題です。当社グループは、パートナーシップを通じて持続可能な社会の発展に

貢献すべく、下記の環境関連のイニシアティブ(抜粋掲載)への参画・署名・賛同を行っています。



気候変動への対応―TCFD提言にもとづく開示2022

大和証券グループは脱炭素社会の早期の実現に向けて、気候変動への対応を重要な経営課題と認識しています。2018年4月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」へ賛同を表明し、TCFD提言にもとづき、気候関連のリスクおよび機会に関する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」について情報開示を行っています。

ガバナンス

TCFD提言の「ガバナンス」では、気候関連のリスクと機会に関する取締役会の監督および経営陣の役割についての開示が推奨されています。

取締役会による監督体制

当社グループの取締役会は、経営の基本方針やリスク管理体制の整備など、経営の中核となる事項の決定を行う一方、迅速な意思決定と効率的なグループ経営を推進するため、業務執行の決定権限を可能な限り執行役に委譲しています。そのうえで、取締役および執行役の職務執行を監督することにより、当社グループの経営の公正性と透明性を確保しています。

気候関連問題に関する取締役会の監督体制としては、執行側で審議した気候関連の課題と対応について適宜報告を受け、取締役会規則に定める経営の中核となる事項や取締役会が重要と認めた事項に該当する場合は決議をしています。

たとえば、2021年度の実績報告では、「中期経営計画のレビュー」の決議にあたりサステナビリティKPIの進捗状況などを確認しました。

なお、2021年6月に社外取締役として村上由美子が就任し、ESGに関する専門的知見をもとに助言を行っています。

また、役員の気候関連の課題への取り組みに関するインセンティブを高めるため、気候関連のKPIを含むサステナビリティKPIを業績連動報酬の評価体系に新たに組み込むことを、2021年度の報酬委員会で決議し、2022年度も継続しています(▶P.111)。

経営者の役割

気候関連問題に関する経営者の役割として、業務執行機関としての執行役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において、気候関連の課題を含む重要な業務や方針に関する事項の審議・決定を行います。特に気候関連の

リスクについては、代表執行役社長CEOを議長とするグループリスクマネジメント会議において、リスク管理の責任者である最高リスク管理責任者(CRO: Chief Risk Officer)が報告を行います。

また、2018年より代表執行役社長CEOを委員長とするSDGs推進委員会を設置しており、SDGs/ESGに関連する課題や活動の方向性について定期的に議論し、適宜執行役会(および取締役会)に報告しています。SDGs推進委員会には、社外委員2名が常時参加し(▶P.21)、環境・社会分野などそれぞれの専門的な知識や経験を活かした検討を行っています。

たとえば、2021年度には、GHG排出量削減目標(大和証券グループカーボンニュートラル宣言)(後述)などについて、SDGs推進委員会にて議論した後、執行役会において報告および審議のうえ決議し、取締役会においても決議を行っています。

なお、2020年度より、気候変動などサステナビリティに関する経営の責任を明確にするため、SDGs担当(執行役副社長)を設置し、ガバナンスの一層の強化を図っています。

戦略

TCFD提言の「戦略」では、気候関連のリスクと機会が事業、戦略、財務計画に及ぼす実際の影響と潜在的な影響についての開示が推奨されています。

気候変動に対する考え方

当社グループは2021年5月、当社グループの目指すべき姿を経営ビジョン「2030Vision」として策定・公表しました(▶P.16)。そのなかで、環境・気候変動関連のマテリアリティとして、「グリーン&ソーシャル: 脱炭素社会への移行の促進とレジリエントな社会の実現」を重点分野のひとつと位置付け、取り組みを進めています。

気候関連のリスクと機会

気候関連のリスクは、脱炭素社会への移行に伴う規制強化や市場変化等に起因するリスク(移行リスク)と、自然災害等による物理的な被害に起因するリスク(物理的リスク)に大別されます。当社グループでは、マテリアリティを踏まえ、気候

変動シナリオにもとづく定性分析を行い(「気候関連シナリオ分析の強化」参照)、事業、財政状態および経営成績に負の影響(悪影響)を与える可能性があるリスクおよび正の影響を与える可能性がある事業機会として、主に以下を特定しました(下表)。

気候関連リスクの当社グループへの主な影響

種類	気候関連のリスク		想定される影響	想定期間
移行リスク	政策・法規制	気候変動の影響を考慮した金融政策の導入・変更	●金利変動の不確実性要因による企業の投資意欲鈍化と資金調達ニーズの減少 ●借入金利が上昇した場合、当社グループの調達コスト増	中～長期
		炭素税率の引き上げ、気候変動対策に係る課税	●企業の業績悪化と活動低下による収益機会の減少 ●投資先の運営コスト増を通じた投資パフォーマンスの低下 ●お客様の投資マインドの減退	中～長期
	技術	急速な技術革新による産業構造の変化への対応の遅れ	●当社グループの保有資産の価値低下 ●投資先の業績悪化を通じた投資パフォーマンスの低下	中～長期
	市場	移行過程で重大な影響を受ける業種におけるクレジットリスクの増大	●企業の調達コスト増による引受業務の減少 ●当社グループの保有資産の価値低下および売却機会の減少 ●ファンド保有資産の価値低下による運用資産残高の減少	中～長期
	評判	環境負荷の高い事業に係る投資・引受けや気候変動対策への取組み不足によるレピュテーションリスクの増加	●評判悪化によるビジネスの減少 ●評判悪化による当社グループの資金調達コスト増	短～長期
物理的リスク	急性／慢性	豪雨・巨大台風などの災害増加、平均気温の上昇	●お客様が重大な影響を受けることに伴う当社グループのビジネス機会の減少 ●当社グループ保有資産の損傷・価値毀損による業績への悪影響 ●当社グループの営業拠点や社員の被災などによる事業活動への制約増大 ●災害への対策や復旧・修繕対応など各種コストの増加	短～長期

(注) 想定期間は短期が3～5年、中期が5～10年、長期が10～30年。

気候関連の機会

気候関連の機会
●グリーンプロジェクトおよび脱炭素社会への移行に要する資金調達などの引受け増加 ●再生可能エネルギーなど脱炭素分野のM&Aの増加 ●脱炭素社会への移行に貢献する新産業・企業への投資機会の拡大 ●太陽光発電所など再生可能エネルギーへの投資と外部資本の導入を通じた投資機会の拡大 ●気候変動対応に積極的な企業を組み入れた投資信託への資金流入 ●脱炭素社会への移行を支援するソリューションビジネス機会の拡大 ●ネットゼロに向けた取組みを通じたレピュテーション向上による事業機会の拡大

気候変動への対応

気候変動に関連して推進する取組み

特定した気候関連のリスクと機会を踏まえて、2030Visionの重点分野「グリーン&ソーシャル」における、「脱炭素社会の実現を支援するグリーンファイナンス／トランジション・ファイナンスの促進」や「持続可能な社会の実現に資する新たな金融商品・サービスの開発・提供」といった重点課題に沿って取組みを推進していきます。

具体的には、グリーンファイナンス／トランジション・ファイナンスの強化（▶P.87）、再生可能エネルギーなど脱炭素分野のM&A推進、脱炭素社会への移行に貢献する新産業・企業

への投資推進（国内・海外再生可能エネルギー投資）、再生可能エネルギー投資と外部資本導入を通じた投資推進（キャピタル・リサイクルモデル）（▶P.81）、気候変動に積極的な企業を組み入れた新たな金融商品・サービスの開発・提供、移行を支援するソリューションビジネスの強化（▶P.97）、などの取組みを推進します。

特にグリーンファイナンス／トランジション・ファイナンスの強化については、2020年10月、大和証券にSDGsファイナンスの専門チームを設置し、サステナビリティ関連のソリューション提供を強化しています。

気候関連シナリオ分析の強化

当社グループは、気候関連リスクが事業活動に及ぼす影響を把握（定性分析）するとともに、保有する炭素関連資産への影響を把握（定量分析）するため、複数の気候変動シナリオをもとに、分析を行いました（下図）。定性分析については、経済および産業の停滞・収縮、金融市場の変化（**3**「無秩序な移行」シナリオ）や、豪雨・水害等の直接被害のリスク（**1**「無策（ホット・ハウス・ワールド）」シナリオ）などが、相対的に懸念される結果となりました。また、定量分析については、TCFD提言における炭素関連資産（「指標と目標」の脚注参照）を対象とし、2050年までの累計の想定損失額は約400億円となりました（**3**「無秩序な移行」シナリオ）。これらの結果にもとづき、当社グループの戦略や対応方針を検討していきます。

今回のシナリオ分析は、現時点で得られる限定的な情報やデータをもとに、分析対象を絞り所要の仮定条件を設定して推計したものです。今回得られた計算結果を保守的に解釈しつつ、今後はより多くの情報と関連データを入手して分析手法の改良を図っていきます。

シナリオ分析概要

種類	定性分析	定量分析
想定シナリオ	3つの気候変動シナリオを独自に作成 ① 無策（ホット・ハウス・ワールド）*1、② 秩序ある移行*2、③ 無秩序な移行*3	
分析対象	当社グループの事業全体	保有する炭素関連資産
分析方法	① シナリオをもとに各本部などにヒアリング ② 上記より、財務的影響が大きい項目を特定	① 炭素関連資産セクターのポジションを抽出 ② 上記にシナリオを適用し、想定損失額を算出
分析期間	2050年	
分析結果	経済／産業の停滞・収縮、金融市場の変化や、豪雨・水害などの直接被害のリスクが懸念される	約400億円（想定損失額、30年間の累計）

*1 追加的な対策が講じられないことでCO₂排出量が増加し、気温が大きく上昇（2℃超）。物理的リスクが顕在化。
*2 直ちに対策が講じられることで、2050年の排出量ネットゼロに向けて秩序立って移行（1.5℃）。主に移行リスクが顕在化。
*3 対策が遅れて講じられることで、2050年の排出量ネットゼロに向けて無秩序に移行（1.5℃）。主に移行リスクが顕在化。

移行計画

2021年8月、当社グループは「大和証券グループ カーボンニュートラル宣言」およびその実現に向けたロードマップを公表しました（▶P.93）。そのなかで、①2030年までの自社のGHG排出量（Scope1・2）ネットゼロ、②2050年までの投融資ポートフォリオのGHG排出量等（Scope3）ネットゼロ、

①Scope1・2ネットゼロ推進に向けた取組み

項目	具体例
省エネルギー活動	● エネルギー利用の継続的な効率化（各施設における省エネルギー技術／システムの導入、業務の効率化など） ● 社用車のエコカー・ハイブリッド車への切り替え
再生可能エネルギー電力の導入	● 国内自社契約電力：大和エナジー・インフラ所有発電設備の活用による再生可能エネルギーへの切り替え ● 賃貸物件などの他社契約電力：再生可能エネルギー電力への切り替えにつきオーナーへの働きかけ
その他	● 排出権取引などカーボンオフセットの活用

リスク管理

TCFD 提言の「リスク管理」では、どのように気候関連のリスクを特定・評価し、管理するかについての開示が推奨されています。

気候変動リスクの管理

グローバル金融機関として事業戦略と整合的なリスクテイクの方針を定め、リスクガバナンスを強化するため、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）を導入しています（▶P.124）。RAFは、「リスクアペタイト・ステートメント」として文書化のうえ、取締役会において審議・決定し、年2回見直しを行います。2021年度より「リスクアペタイト・ステートメント」に気候変動リスクを追記しています（▶P.119）。これにより、気候関連のリスクについて、そのリスクプロファイルに応じて適切に識別・評価し効果的に管理していきます。

リスク事象のうち、当社グループの事業の性質に鑑みて特に注意すべきものをトップリスクとして選定し管理しています。2022年度、気候関連のリスク管理の重要性を踏まえて、気候変動リスクをトップリスクに位置付けました（▶P.126）。

事業においては、多種多様なリスクが存在します。そのため、フォワードルッキングな視点でグループ内における資本や

③金融ビジネスを通じた脱炭素社会へのスムーズな移行の支援、を目指します。具体的には、①については再生可能エネルギー電力の導入など、②については投融資ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロに向けて、2023年度中に中間目標を設定します（下図）。

②Scope3ネットゼロ推進に向けた取組み

項目	具体例
管理手法の検討	● PCAFの知見やデータベースを活用し計測・開示 ● モニタリング管理体制の強化
中間目標の設定	● SBT (Science Based Targets) などを活用したパリ協定と整合的な中間目標の設定（2023年度中） ● 投融資先に対するエンゲージメントの実施・強化

流動性に与える影響を計測する統合リスク管理を行っています。気候変動リスクは各リスク（市場リスク、信用リスク、流動性リスク等）を発生または増幅させる要因であるため、既存のリスク管理の枠組みのなかで気候変動リスクの影響を考慮できるように体制を継続的に整備しています。

ファイナンスにおける環境・社会リスクの管理

当社グループは2021年6月、「環境・社会関連ポリシーフレームワーク」を策定・公表しました（同年12月改定）。本フレームワークにおいては、新規の投融資および債券／株式発行にかかる引受（以下、投融資等）を対象とし、禁止する事業および留意する事業を定めています（次ページの図）。これらの事業への投融資等に際しては、対象となる案件に対してESGデュー・デリジェンスを実施し、投融資等の可否を判断します。

ステークホルダーとのエンゲージメント強化

当社グループでは、お客様の脱炭素への移行を金融面で支援するため、発行体や投資家をはじめとするステークホルダーの皆様とのエンゲージメント（建設的な対話）を強化し、これらを通じて、リスク管理の強化につなげています（▶P.134）。

気候変動への対応

投融資等を禁止する事業および留意する事業

投融資等を禁止する事業		投融資等の際に留意する事業
- ユネスコ指定世界遺産へ負の影響を与える事業 - ラムサール条約指定湿地へ負の影響を与える事業 - ワシントン条約に違反する事業 - 児童労働、強制労働など人権侵害に繋がる事業	横断的	- 先住民族の地域社会へ影響を与える事業 - 非自発的住民移転に繋がる土地収用を伴う事業
	特定	- 石炭火力発電の新規建設事業 - 大量破壊兵器／非人道的兵器の製造事業 - パーム油農園開発事業 - 森林破壊を伴う事業 - 炭鉱採掘事業 - 大規模な水力発電の建設事業 - 石油・ガス開発事業

指標と目標

TCFD提言の「指標と目標」では、気候関連のリスクと機会を評価し、管理するために使用される指標と目標の開示が推奨されています。

当社グループは上記の戦略とリスク管理プロセスを踏まえて、以下の指標と目標を設定・モニタリングしています。

指標と目標・実績

指標	目標	実績（2021年度）
GHG排出量*1	2030年までのScope1・2 ネットゼロ 2050年までのScope3 ネットゼロ	Scope1： 954 (t-CO ₂) Scope2： 18,790 (t-CO ₂) Scope3： 3,321 (t-CO ₂)
SDGs関連ビジネスへの投資残高	1,500億円以上（2023年度）	1,162億円（4Q時点）
炭素関連資産*2【新規設定】	*3	約3,400億円

*1 当社グループはCO₂を対象として算定。Scope3は、リース車両（カテゴリー8）、通勤（カテゴリー7）、出張（カテゴリー6）が対象。
*2 CLO（ローン担保証券）、投資・出資、LMS（証券担保ローン）の合計。対象業種は、東証33業種におけるエネルギー、運輸、素材・建築、農業・食品・林業の22業種。投資・出資において、当社グループの連結対象となる不動産業種の企業については算定から除外。2022年度はこれらについても算定に含めることを検討予定。業種の内訳は、エネルギー3%、運輸3%、素材・建築13%、農業・食品・林業1%で、炭素関連資産の小計は20%。
*3 目標については設定に向けて対応中。

今後

当社グループは、今後もTCFD提言にもとづく情報開示の
一層の充実と、ステークホルダーの皆様とのコミュニケー
ション強化に努め、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

今後の対応

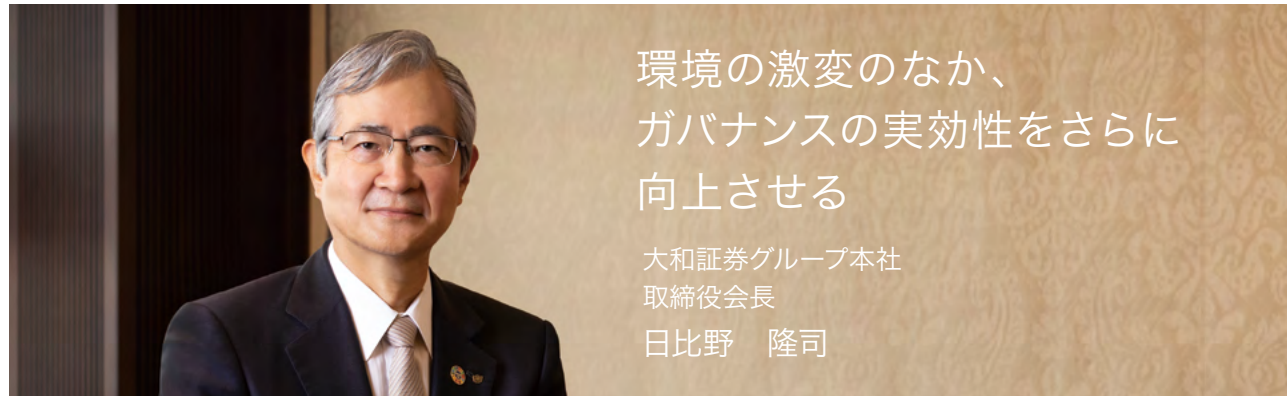
項目	今後の対応
ガバナンス	気候関連の課題における取締役会の監督強化
戦略	- 気候変動シナリオの見直し・精緻化 - 気候関連リスクの財務的な影響についての継続検討
リスク管理	- 環境・社会関連ポリシーフレームワークの継続的な見直し - 気候関連リスクの既存のリスク管理体制への統合を継続検討
指標と目標	- 投融資ポートフォリオのGHG排出量の管理手法の検討 - SBT等を活用したパリ協定と整合的なScope3に関する中間目標の設定 - グループ全体でのScope3 Category15のモニタリング体制の構築

 TCFD提言にもとづく開示の詳細については、当社ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.daiwa-grp.jp/sdgs/environment/tcfd.html>

サステナブル経営の基盤

104	取締役会議長メッセージ
106	指名委員会報告
108	監査委員会報告
110	報酬委員会報告
111	役員報酬制度
114	取締役一覧
116	執行役一覧
117	コーポレート・ガバナンス
125	リスク管理
129	IT戦略・システムリスク管理
130	コンプライアンス
131	タックスポリシー
132	担当執行役メッセージ
134	ステークホルダー・エンゲージメント

取締役会議長メッセージ



コーポレート・ガバナンスと東証の市場区分再編

2021年6月にコーポレートガバナンス・コードが改訂されましたが、改訂を重ねるごとに原則主義から離れ、形式基準・細則主義的になっているという指摘が聞かれます。企業側から見るとコンプライ・オア・エクスプレインの原則が弱くなり、実質的にコンプライ一択の強制力が高まった印象も否めません。機関投資家のパッシブ運用比率が、2021年6月末で65%まで上昇した点がその要因のひとつとして挙げられます。パッシブ投資家が、株価指数構成銘柄すべてを分析することは現実的ではありません。そのため、議決権行使にあたって各企業の事情を踏まえることは難しく、形式的・機械的な判断にならざるを得ない面があると思われます。そういった実態から、形式的な基準達成が優先され、個々の企業として真に有益なガバナンスのあり方の議論が置き去りにされているケースもあるようです。

コードの改訂は2022年4月からの東京証券取引所の市場区分再編とセットで実施されました。今般の市場区分再編については、多くの上場企業がこれを機に上場の意義やそのコスト・ベネフィットについて、取締役会で改めて議論したであろう点など一定の意義はあったと思います。ただ、「グローバルな投資家との建設的な対話を中心に据えた企業向けの市場」とされたプライム市場を、旧一部上場企業の8割を超える1,800社超が選択しました。その結果、時価総額や企業規模が比較的小さい企業では、コードへのコンプライに相当のエネルギーを割かざるをえなかったと推察されます。

社外取締役の数の確保にもかなり苦勞したとも聞きます。今後は一律的なコンプライではなく、各企業の状況に合わせて積極的なエクスプレインを通じて市場と対話することが一層求められるでしょう。

3年ごとの改訂を繰り返してきたコーポレートガバナンス・コードですが、今後は、コードが企業価値向上にどう影響しているのか、“ファクト”をもとにした検証も不可欠です。2022年5月からスタートしたコードのフォローアップ会議では、投資家、ボードアドバイザー機関、学者などから、コーポレート・ガバナンスについて形式的には改善への進展がみられるとの評価がある一方、逆に成果が上がっていないとの批判や、細則主義に陥ってしまうなどの懸念が企業のみならず投資家からも指摘されています。多くの課題がありますが、初めの一步を踏み出した東証の市場区分再編を含め、資本市場の担い手たる大和証券グループとしてもさらなる改革の進展に向け、金融当局や東証とともに取り組んでいくことが大切です。

サステナビリティの大きな流れは不変

近年、企業の置かれている事業環境は大きく変化しています。パンデミックやロシアのウクライナ侵攻によって、世界のサプライチェーンに分断が生じ、資源高やインフレが加速しました。その結果、各国の政府や企業には、サプライチェーンの抜本的見直しや、従前とは異なる方法でのエネルギーの確保が求められています。

このような流れを鑑みて、投資家には、企業とのエンゲージメントにおいて、ネットゼロ社会への移行など、

サステナビリティを軸にした判断を一時的に留保するケースが出てきています。しかし他方で、グローバル企業によるロシアからの撤退など、ステークホルダー資本主義の成果を示した面もありました。緊急措置的な調整はあっても、エネルギー安全保障の観点も踏まえた中長期的な再生可能エネルギーへのシフトはむしろ加速することになるでしょう。サステナビリティを重視する大きな流れは不変であり、各企業は対応を求められます。

さらに、岸田内閣の「新しい資本主義」では、GX（グリーン・トランスフォーメーション）への投資、貯蓄から投資へのシフト（資産所得倍増プラン）、スタートアップ支援などが中核的な政策課題に挙げられています。企業は急変する事業環境に対応するために、M&Aや膨大な資金調達が必要になります。日本経済に今一度ダイナミズムをもたらすチャレンジを、資本市場を通じてしっかりサポートすることは、私たちの重要なミッションです。当社グループが貢献すべき機会はますます拡大していきます。

持続的な成長に向けた社外取締役の貢献

指名委員会等設置会社である当社の取締役会の主な役割は経営のモニタリング／監督です。しかし、当社グループが持続的な成長のなかで創業120周年を迎えることができたのは、過去さまざまな環境変化のなかで、時々の経営者が健全なアニマルスピリッツを発揮してきた結果でもあります。したがって、取締役会には企業経営のアニマルスピリッツを支えるようなモニタリング／監督機能が求められます。

当社の社外取締役には、大和証券グループのインサイダーとして会社の情報を共有のうえ、それぞれがお持ちの多様なバックグラウンドや知見をもとに、当社グループの経営に対し、さまざまな意見や気づきをご提供いただいています。また、そのような方々にモニタリングをされているという意識自体が、経営層に良い緊張感を生んでいると感じます。

最近ご就任された方では、岩本取締役はDXやサイ

バーセキュリティの分野で、日本最高クラスの知見をお持ちの経営経験者であり、実践的で有益なアドバイスをいただいています。村上取締役は、国際的な視野と資本市場への理解が深く、ESGに関係したスタートアップの支援にも取り組まれています。政府の「新しい資本主義実現会議」のメンバーでもあり、新しい視点で有益な示唆をいただいています。このように、現在の当社取締役会の態勢は目指すべき姿にかなり近づいていると思います。当社グループの持続的な成長を支えるうえで社外取締役陣のサクセッションは最も重要な課題のひとつです。

取締役会議長としては、取締役会における社外取締役を含めたメンバーのディスカッションの活性化に努めています。取締役会では主に議論に時間を割くべく事前説明を強化し、時には事前に執行役会の録画ビデオを観ていただくこともあります。議長の役割として、当日の議事運営だけではなく取締役会以外の時間も大事にしています。社内と社外、社外同士と、さまざまなコミュニケーションを円滑にすべく、オフサイトミーティングの実施、社外取締役会議へのサポートなどを行っています。なお、私は執行役も兼務していますが、経営の連続性や執行と監督の円滑な連携という観点からは、社内議長のメリットは大きいと考えます。

取締役会による的確なモニタリングに加え、社外取締役からの示唆や助言も得ながら、経営陣がよりダイナミックな経営展開をしていく、というのが持続的な成長に資する実効的なコーポレート・ガバナンスの姿であると信じています。



指名委員会報告



委員長コメント

2021年度においては、当社グループのこれまでのガバナンス改善への取り組みを検証しつつ、さらなる取締役会構成の改善、社外取締役の在任期間のあり方、CEOに求められる資質などについて検討を深めました。

引き続き、取締役の選解任やCEOの後継者計画の策定という重要な判断に透明性・客観性が担保されるよう、所要のプロセスを的確に遂行し、適任者の選任に努めてまいります。

指名委員会 委員長
社外取締役 小笠原 倫明

大和証券グループ本社の指名委員会は、委員長を含む5名の社外取締役および社内取締役2名で構成されています。指名委員会では、取締役の選任および解任議案の決定などを行います。指名委員は、多角的な視点から取締役の指名を行うため、委員となる社外取締役の専門性も考慮しています。

指名委員会は、1年に1回以上開催することとなっています。2021年度においては6回開催し、コーポレート・ガバナンスに配慮した取締役会の構成および取締役候補者の指名に関する基本的な考え方、ならびに取締役候補者の選定、CEOの後継者計画、社外取締役の在任期間について検討しました。

取締役会の構成については、改訂コーポレートガバナンス・コードと照らし合わせ、他社の状況も踏まえながら、「知識・経験・能力」「ボードサイズ(構成人数)」「国際性」「ジェンダー」「執行・非執行比率」などの観点で検討しました。CEOの後継者計画については、CEOに求める条件や後継者の育成について議論を行いました。また、社外取締役の独立性などの観点から、社外取締役の在任期間の考え方についても検討しました。

取締役会の構成について

- ▶ 原則として、取締役のうち2名以上かつ3分の1以上を独立社外取締役として選任し、取締役の過半数は執行役を兼務しない
- ▶ 取締役会全体としての知識、経験および能力のバランスならびにジェンダーおよび国際性などを含む多様性を確保することに努め、取締役に占める女性比率については、2030年までに30%以上にすることを目指す

取締役候補者の選定の方針について

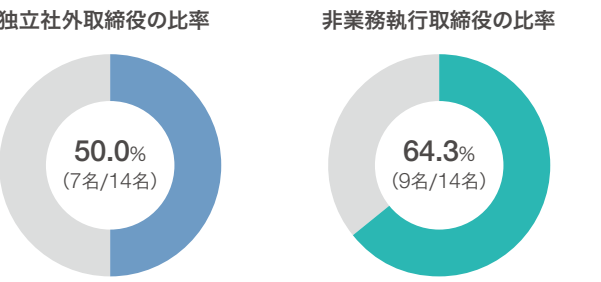
- 取締役候補者の指名は、以下方針にもとづいて行っています。
- ▶ 大和証券グループの企業理念の実現のために最大の努力を行えること
 - ▶ 高い倫理観および道徳観を持ち、率先垂範して行動できること
 - ▶ 業務上の経験または法律、会計、経営などの専門的な知識を有していること

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

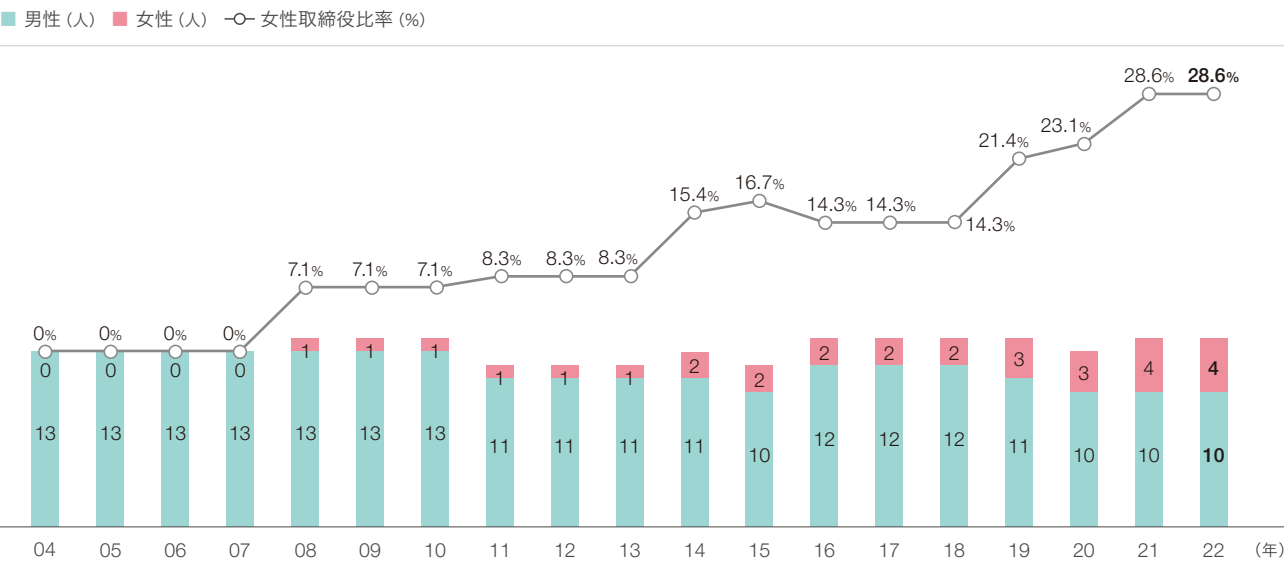
(社外取締役の選定基準)

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

取締役会の構成



女性取締役の比率推移



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

2021年度 指名委員会の活動内容

2021年6月	● 取締役候補者に関する検討
2021年6月	● 指名委員長の選定 など
2021年10月	● 取締役会の構成に関する確認・検討 ● 社外取締役の在任期間に関する検討
2021年12月	● 取締役候補指名の方針の確認 ● 後継者候補となり得る主要役員の状況報告 ● 社外取締役の在任期間に関する検討 ● CEOの後継者計画の確認
2022年3月	● 取締役候補者の選任
2022年3月	● コーポレートガバナンス・コードへの対応の確認 ● 対外開示項目の検討

2022年度委員会構成 (2021年度委員会出席状況、6回開催)

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

監査委員会報告



委員長コメント

お客様本位の営業の実施状況を確認するため、監査委員会では1線、2線、3線のすべてから定期的にヒアリングしています。資産管理型ビジネスは、お客様の視線に合わせやすく、さらなる進展に期待しています。喫緊の課題であるDX、中長期的な社会課題であるサステナビリティなどグループが抱えるリスクは多岐にわたりますが、経営陣がさまざまなリスクをいち早く察知し、その影響を最小限に抑えられるよう、監査委員会はモニターしていきます。

監査委員会 委員長
社外取締役 西川 郁生

大和証券グループ本社の監査委員会は、委員長を含む5名の社外取締役および社内取締役2名により構成されています。監査委員会は、監査委員会が定めた監査委員会監査基準に準拠し、取締役および執行役の職務執行の監査、事業報告や計算書類などの監査、監査報告の作成などを行っています。監査委員は、財務や会計、法務に関する相当程度の知見を有するメンバーで構成されています。

監査委員が取締役会に出席することに加え、監査委員会が選定した監査委員（以下、選定監査委員）が執行役会などの重要会議への出席や役職員からの報告聴取などを行い、ほかの監査委員と情報を共有することによって、監査委員会による実効的な監査の環境整備に努めています。なお、監査委員会の業務を補佐する専任部署として監査委員会室を設置しています。監査委員会は、原則として毎月1回開催することとなっています。2021年度は16回開催し、以下を重点テーマとして、監査を行いました。

- ① 「お客様の最善の利益追求」に向けた取組み
 - ② ハイブリッド戦略の進捗と管理
 - ③ 国内および海外のグループ各社の内部統制

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

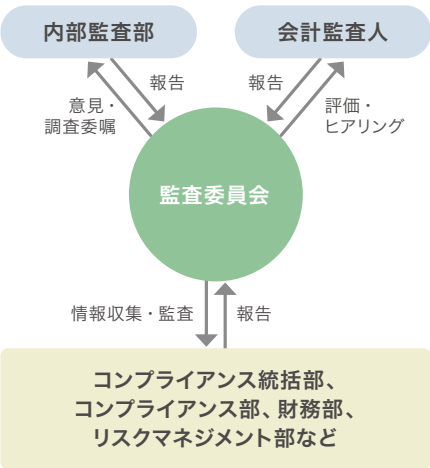
監査委員会は、会計監査人と定期的な会合を開催し、会計監査人から監査計画および監査の状況・結果などについて報告を受けるとともに、会計監査人の独立性や品質管理体制を評価しています。また、選定監査委員は、必要に応じて適宜会計監査人にヒアリングを実施しています。

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

2022年度委員会構成（2021年度委員会出席状況、16回開催）

社外	西川 郁生（委員長）	（16／16回）	社外	小笠原 倫明	（16／16回）
	花岡 幸子	（16／16回）	社外	河合 江理子	（16／16回）
	川島 博政	（16／16回）	社外	西川 克行	（16／16回）
			社外	村上 由美子	（12／12回）*

* 2021年6月の当社取締役就任以降に開催された監査委員会への出席状況を記載しています。



2021年度 重点テーマと具体的な監査ポイント

「お客様の最善の利益追求」に向けた取組み	ハイブリッド戦略の進捗と管理	国内および海外のグループ各社の内部統制
● プリンシプルベースの営業体制の構築 ● お客様ニーズを捉えたプロダクト・サービスの提供 ● コンプライアンスモニタリング機能の高度化 ● ITを活用した営業改革	● 投資のリスク管理の高度化	● 国内主要会社および海外ビジネスの現状と課題 ● 災害やサイバーセキュリティ関連を含むリスク管理態勢の状況

主な監査活動

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

報酬委員会報告



委員長コメント

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

報酬委員会 委員長
社外取締役 竹内 弘高

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

報酬委員会は、1年に1回以上開催することとなっています。2021年度においては4回開催し、役員報酬に関する方針および個別報酬内容の決定に関する事項や、連結業績の向上に資するグループ全体のインセンティブ・プランなどについて検討しました。

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

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

2021年度 役員の報酬額の決定に係る報酬委員会の活動内容

- | | |
|----------|--|
| 2021年4月 | ● 業績連動型報酬の決定
● 会社法改正に伴う開示内容の検討 など |
| 2021年6月 | ● 報酬委員長の選定
● 株価連動型報酬の決定 など |
| 2021年10月 | ● 中間期業績評価レビュー
● 外部調査機関の役員報酬調査データにもとづく検証 など |
| 2022年3月 | ● 業績連動型報酬の算定方法の決定
● 「取締役及び執行役の報酬の内容の決定に関する方針」の決定
● 基本報酬の決定
● 業績評価方法の決定 など |

2022年度委員会構成（2021年度委員会出席状況、4回開催）

社外	竹内 弘高（委員長）	（4／4回）	社外	西川 郁生	（4／4回）
	日比野 隆司	（4／4回）	社外	岩本 敏男	（4／4回）
	中田 誠司	（4／4回）	社外	村上 由美子	（3／3回）*

* 2021年6月の当社取締役就任以降に開催された報酬委員会への出席状況を記載しています。

役員報酬制度

大和証券グループは、役員報酬によるインセンティブのコントロールおよび、決定における透明性の確保が、コーポレート・ガバナンスの充実における重要な要因のひとつであると認識しています。2018年度には譲渡制限付株式による報酬を導入し、役員の中長期的な企業価値向上に対するインセンティブを強化しています。

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針

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

- 取締役および執行役の報酬については、以下を基本方針としています。
- ▷ 健全なビジネス展開を通じて株主価値の増大に寄与し、短期および中長期の業績向上へ結びつくインセンティブが有効に機能すること

▷ グローバルに展開する証券グループとして、国内はもとより、国際的にも競争力のある水準であること

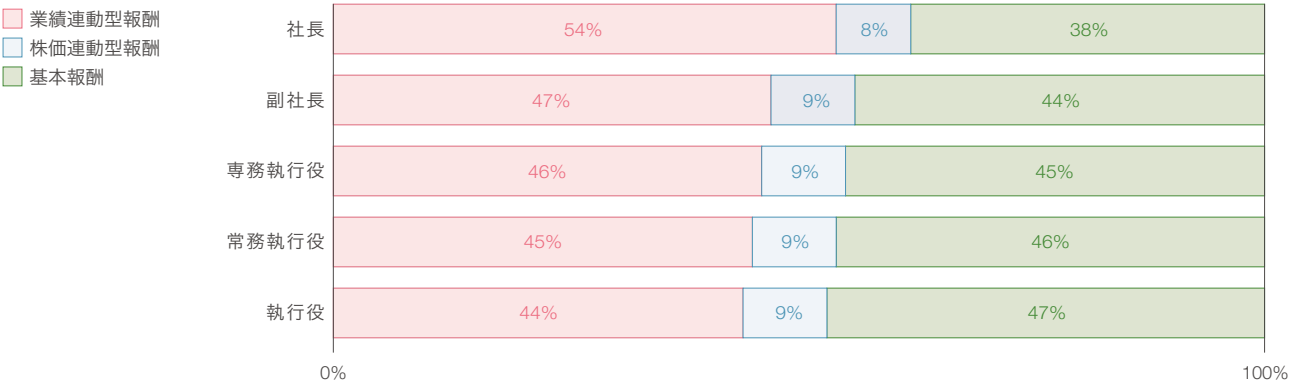
▷ 指名委員会等設置会社として、執行と監督が有効に機能すること

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

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

報酬委員会は、2021年度に係る取締役および執行役の個人別の報酬等について、「取締役及び執行役の報酬の内容の決定に関する方針」の整合性を確認したうえで報酬の内容を決定したことから、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

業績連動型報酬と業績連動型報酬以外の報酬等の支給割合



(注)上記の数値は、中期経営計画の業績KPIの目標達成時における割合です。

役員報酬制度

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

業績連動型報酬の算定においては、中期経営計画“Passion for the Best” 2023においてグループ数値目標として掲げる各KPIを参照しています。

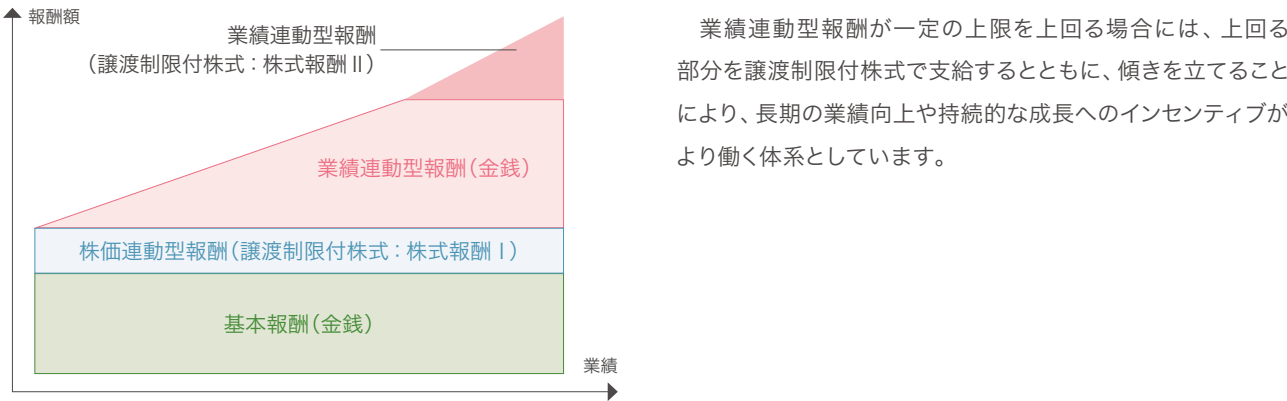
業績連動型報酬を算定するための業績評価は、財務情報を用いた業績KPIにもとづく財務業績評価に、業績KPI以外のKPIを総合的に評価したクオリティ評価を反映します。財務業績評価およびクオリティ評価は、報酬委員会にて決定しています。

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

		財務業績評価 (100)			±	クオリティ評価 (-10～+10)		実績値
財務 KPI	業績KPI		配点	基準値*1				
		連結ROE	50	10%				7.0%
		連結経常利益	50	2,000億円				1,358億円
	ハイブリッドKPI	ハイブリッド関連経常利益		500億円以上		320億円		
非財務 KPI	財務KPI	ハイブリッド関連経常利益 比率		25%程度		23%		
		連結総自己資本規制比率		18%以上維持 (規制適用以降段階引き下げ)		19.7%*2		
	クオリティNo.1 (お客様本位)KPI	リテール部門 残高ベース収益比率		50%以上 (2023年度第4四半期)		46.1%		
		大和証券預り資産残高		90兆円以上		75.1兆円		
	サステナビリティ KPI	デジタルIT人材人数*3		200名以上		—		
		CFP・証券アナリスト資格 取得者数		3,000名以上		2,830名		
		SDGs関連ビジネスへの 投資残高		1,500億円以上		1,162億円		
		SDGs債リーグテーブル		3位以内		4位		
		応援定期預金残高		2,000億円以上		1,525億円		
		女性取締役比率		30%以上(2030年までに)		28.6%		
		女性管理職比率		25%以上(2025年度)		18.3%		
		従業員満足度		80%以上維持		95%		

*1 基準値は、中期経営計画の目標値を踏まえて報酬委員会にて決定しています。
*2 連結総自己資本規制比率は、2021年12月末時点における数値を記載しています。なお、2022年3月末時点における実績は19.8%です。
*3 デジタルIT人材人数について、2022年7月末で34名となっています。

役員報酬体系のイメージ



譲渡制限付株式報酬制度

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

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

当社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2021年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員の員数 (名)
		基本報酬	非金銭報酬 (譲渡制限付株式)	業績連動型報酬	退職慰労金	
取締役	76	63	12	—	—	2
執行役	1,284	549	202	532	—	16
社外取締役	141	141	—	—	—	7

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

役員ごとの連結報酬等の総額等(2021年度)

氏名	連結報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)			
				基本報酬	非金銭報酬 (譲渡制限付株式)	業績連動型報酬	退職慰労金
日比野 隆司	223	執行役	当社	69	23	83	—
			大和証券	46	—	—	—
中田 誠司	260	執行役	当社	69	23	121	—
			大和証券	46	—	—	—
松井 敏浩	179	執行役	当社	61	17	75	—
			大和証券	25	—	—	—
田代 桂子	132	執行役	当社	46	13	51	—
			大和証券	20	—	—	—
高橋 一夫	129	執行役	当社	19	13	—	—
			大和証券	46	—	50	—
小松 幹太	129	執行役	当社	19	13	—	—
			大和証券	46	—	50	—
荻野 明彦	108	執行役	当社	44	10	41	—
			大和証券	11	—	—	—
新妻 信介	106	執行役	当社	10	10	—	—
			大和証券	43	—	40	—
望月 篤	106	執行役	当社	10	10	—	—
			大和証券	43	—	40	—

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

取締役一覧

社内取締役



1 日比野 隆司 2 中田 誠司 3 松井 敏浩 4 田代 桂子 5 荻野 明彦 6 花岡 幸子 7 川島 博政

取締役会長

1 日比野 隆司

執行役
大和証券 取締役会長

1979年 大和証券入社

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。

2 中田 誠司

代表執行役社長
最高経営責任者（CEO）
大和証券 代表取締役社長

1983年 大和証券入社

当社の企画副担当および人事副担当、大和証券（株）の法人本部長、営業本部長、当社の最高執行責任者（COO）およびリテール部門担当などを歴任し、2017年より当社代表執行役社長 最高経営責任者（CEO）を務めています。幅広い視野にもとづいた経営戦略を示すとともに、当社グループの経営管理を適切に実行する知識・経験を有しています。

3 松井 敏浩

代表執行役副社長
最高執行責任者（COO）
兼 ホールセール担当
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、ホールセール部門担当などを歴任しています。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。

4 田代 桂子

執行役副社長
海外管掌 兼 SDGs担当
兼 シンクタンク担当
大和証券 代表取締役副社長

1986年 大和証券入社

当社IR室長および大和証券（株）のダイレクト企画部長を歴任し、2009年に大和証券（株）の執行役員に就任して以降は、ダイレクト担当、金融市場担当、当社の米州担当、海外副担当（米州担当）および大和証券キャピタル・マーケットアメリカホールディングス Inc. の会長を歴任しています。海外部門および企画部門における豊富な知識・経験を有しています。

5 荻野 明彦

執行役副社長
企画管掌 兼 人事管掌
大和証券 代表取締役副社長

1989年 大和証券入社

当社秘書室長、経営企画部長、法務部長を務め、2014年に当社の執行役員に就任して以降は、法務担当および企画副担当、海外副担当、企画担当を歴任しています。企画・人事部門の豊富な経験・実績に加えて、投資銀行部門における経験も有しています。

6 花岡 幸子

1990年 大和証券入社

リサーチ部門、プロダクト部門の業務に携わった後、大和証券（株）の商品企画部長、教育研修部長、投資情報部長を歴任しています。リサーチ部門における豊富な経験を通じて、高い分析力や企業会計に関する知識を備えていることに加え、豊富なマネジメント経験を有しています。

7 川島 博政

1992年 大和証券入社

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

社外取締役



8 小笠原 倫明 9 竹内 弘高 10 西川 郁生 11 河合 江理子 12 西川 克行 13 岩本 敏男 14 村上 由美子

8 小笠原 倫明

総務省情報通信国際戦略局長、総務事務次官などを歴任しています。その経験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7年間です。

重要な兼職の状況

住友商事（株）顧問、（株）富士通フューチャースタディーズ・センター顧問、（株）コーエーテクモホールディングス社外取締役、一般財団法人ゆうちょ財団理事長

9 竹内 弘高

一橋大学商学部教授、ハーバード大学経営大学院教授などを歴任しています。その経験を通じて培われた専門的な知識・経験を当社の経営に活かしていただいています。なお、当社社外取締役就任期間は6年間です。

重要な兼職の状況

ハーバード大学経営大学院教授（シニア・フェロー）、インテグラル（株）社外取締役、（株）ビー・アンド・イー・ディレクションズ 特別顧問、ブライトパス・バイオ（株）社外取締役、（株）t-lab 取締役、Global Academy（株）会長、国際基督教大学理事長

10 西川 郁生

センチュリー監査法人代表社員、企業会計基準委員会委員長などを歴任しています。その経験を通じて培われた専門的な知識・経験を当社の経営に活かしていただいています。なお、当社社外取締役就任期間は6年間です。

重要な兼職の状況

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

11 河合 江理子

BIS（国際決済銀行）とOECD（経済協力開発機構）で年金基金運用統括官などを歴任し、国際的な企業や国際機関における豊富な経験に加え、経営者としての経験と実績を有しています。その経験を通じて培われた経営に関する豊富な知識・見識を当社の経営に活かしていただいています。なお、当社社外取締役就任期間は4年間です。

重要な兼職の状況

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

12 西川 克行

法務事務次官、東京高等検察庁検事長、検事総長などを歴任し、現在は弁護士として、その経験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3年間です。

重要な兼職の状況

西川克行法律事務所弁護士、イオン北海道（株）社外監査役

13 岩本 敏男

（株）エヌ・ティ・ティ・データ社長などを歴任し、現在は（株）エヌ・ティ・ティ・データ相談役として、その経験を通じて培われたグローバル企業の経営に関する豊かな経験およびITに関する豊富な知見を当社の経営に活かしていただいています。なお、当社社外取締役就任期間は2年間です。

重要な兼職の状況

（株）エヌ・ティ・ティ・データ相談役、（株）IHI社外監査役、東日本旅客鉄道（株）社外取締役

14 村上 由美子

国際連合、ゴールドマン・サックス証券（株）、クレディ・スイス証券（株）を経て、OECD（経済協力開発機構）東京センター所長を歴任しています。その経験を通じて培われた豊富な国際経験や経営に関する経験と実績、および証券ビジネスへの理解を当社の経営に活かしていただいています。なお、当社社外取締役就任期間は1年間です。

重要な兼職の状況

（株）MPowerゼネラルパートナー、ラクスル（株）社外取締役

（2022年7月時点）

執行役一覧



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



松井 敏浩*
代表執行役副社長
最高執行責任者 (COO)
兼 ホールセール担当
大和証券 代表取締役副社長



田代 桂子*
執行役副社長
海外管掌 兼 SDGs担当
兼 シンクタンク担当
大和証券 代表取締役副社長



荻野 明彦*
執行役副社長
企画管掌 兼 人事管掌
大和証券 代表取締役副社長



新妻 信介
執行役副社長
リテール担当
大和証券 代表取締役副社長



望月 篤
専務執行役
コンプライアンス担当
大和証券 代表取締役専務取締役



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



村瀬 智之
専務執行役
情報技術担当 (CIO)
大和証券 専務取締役



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



柳沢 志向
常務執行役
内部監査担当
大和証券 常務取締役



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



日比野 隆司*
執行役
大和証券 取締役会長

コーポレート・ガバナンス

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

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

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

- (1)取締役会から執行役への大幅な権限委譲および執行役の業務分掌の明確化により迅速・果断な意思決定を行うこと
- (2)独立性の高い社外取締役が過半数を占める指名委員会・監査委員会・報酬委員会の三委員会を設置することにより経営の透明性と公正性の向上を図ること

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

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

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

グループ経営に、より多様な視点を取り入れるため、当社の取締役・執行役として5名、グループ全体では取締役・執行役・執行役員・監査役として13名の女性役員を登用しています。

これまでの主な取組み

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

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

コーポレート・ガバナンスに関するガイドライン

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

* 取締役を兼務しています。

コーポレート・ガバナンス

「コーポレート・ガバナンスに関するガイドライン」のポイント

■取締役会の構成

- 取締役のうち2名以上かつ3分の1以上は独立社外取締役とする

- 原則、取締役の過半数は執行役を兼務しない

- 取締役に占める女性比率は、2030年までに30%以上にすることを旨す

■CEOの後継者計画

- CEOは、CEOの後継者計画を策定し、指名委員会に報告する

- 取締役会は、指名委員会での議論を踏まえ、CEOの選解任を決議する

- 取締役会は、CEOがその役割を十分に果たすことができないと判断し、解任することが適切と認める場合には、CEOを解任する

■委員会の構成

- 各委員会は社外取締役が過半数を占める構成とする

- 各委員会の委員長は、社外取締役の中から選定する

■社外取締役会議の開催

■取締役へのサポート体制

- 取締役の研修や情報・知識取得の支援

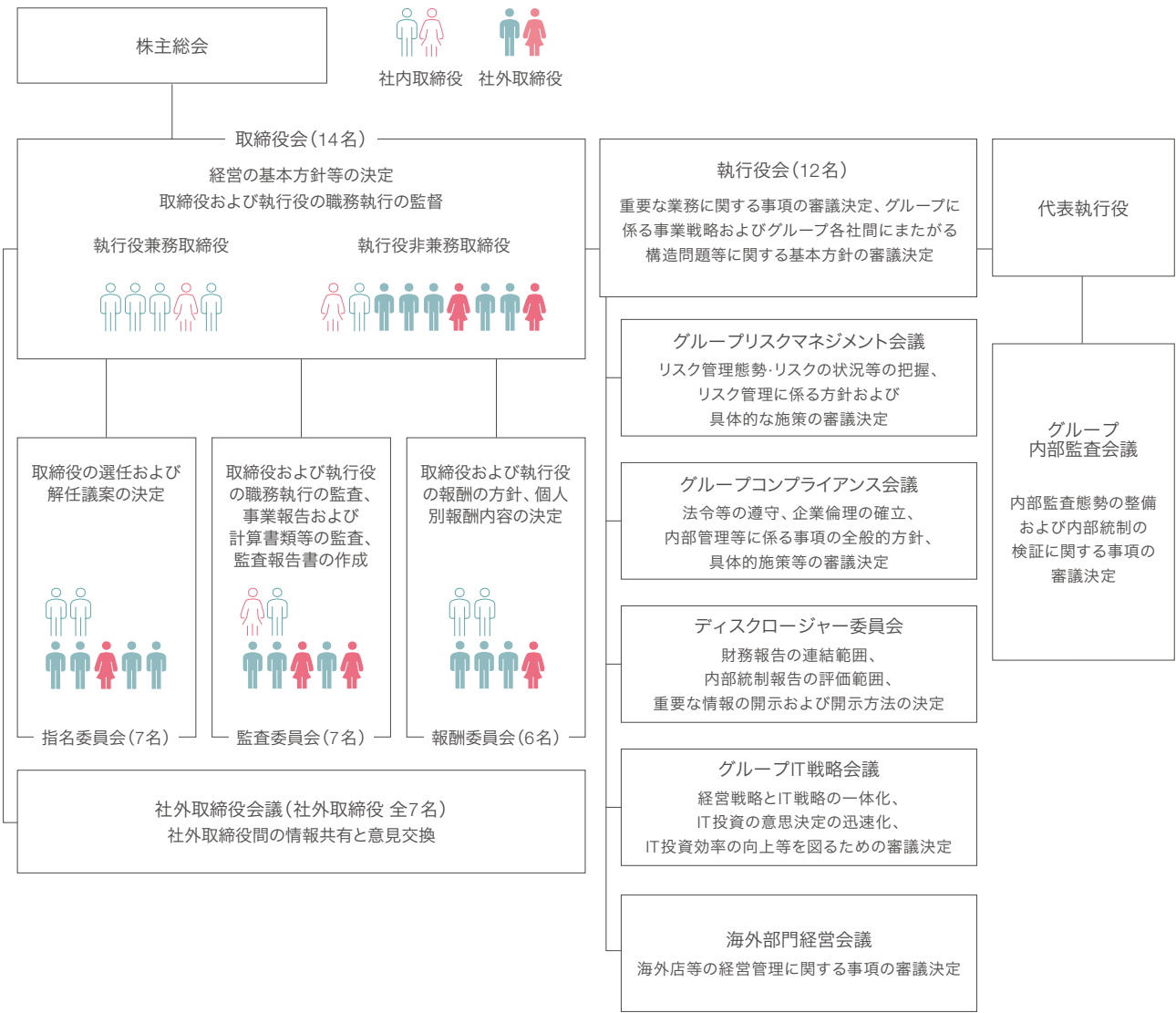
- 社外取締役への社内情報の共有

- 社外取締役が役割を果たすうえで必要な費用の負担

- 取締役会室の設置

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

大和証券グループのコーポレート・ガバナンス体制図



社外取締役のスキルマトリックス

	担当	在任 年数	企業経営 	国際ビジネス 	財務会計 	法務・コンプライアンス 	DX・情報通信
小笠原 倫明	指名委員★ 監査委員	7年				●	●
竹内 弘高	指名委員 報酬委員★	6年	●	●			
西川 郁生	監査委員★ 報酬委員	6年			●		
河合 江理子 女性	指名委員 監査委員	4年		●			
西川 克行	指名委員 監査委員	3年				●	
岩本 敏男	指名委員 報酬委員	2年	●	●			●
村上 由美子 女性	監査委員 報酬委員	1年	●	●			

★は委員長

2021年度取締役会出席状況

日比野 隆司 (取締役会議長)	10／10回	荻野 明彦	10／10回	社外 西川 郁生	10／10回
中田 誠司	10／10回	花岡 幸子	10／10回	社外 河合 江理子	10／10回
松井 敏浩	10／10回	川島 博政	10／10回	社外 西川 克行	10／10回
田代 桂子	10／10回	社外 小笠原 倫明	10／10回	社外 岩本 敏男	10／10回
		社外 竹内 弘高	10／10回	社外 村上 由美子	8／8回*

* 2021年6月の当社取締役就任以降に開催された取締役会への出席状況

取締役会の実効性評価

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

■2020年度の評価における意見への対応

2020年度の実効性評価で指摘された課題を踏まえ、以下をはじめとする改善・対応を行い、取締役会の実効性の向上に努めました。

① 中期経営計画に関するモニタリングの強化

取締役会における中期経営計画のモニタリングについて、議論のための時間のさらなる確保と議論の密度の向上を図りました。グループ会社のモニタリングに関しては、各社の社長による報告にもとづき議論しました。

② リスクに関するモニタリング強化

トップリスクについては、気候変動を含むSDGs・ESG課題、地政学リスク、インフレ・金利上昇懸念、DX、サイバーセキュリティなどへの社会の関心の高まりと経営環境の変化を踏まえ、その範囲・定義を見直し、取締役会で決定(リスクアペタイト・ステートメントに反映)しました。重要投資案件のモニタリング、サイバーセキュリティに関する議論も取締役会で実施しました。

③ SDGs・ESGに関する議論の継続

「環境・社会関連ポリシーフレームワーク」の策定・改定、温室効果ガス(GHG)排出量削減目標の設定(「大和証券グループカーボンニュートラル宣言」の策定)について取締役会で決定しました。

④ その他

取締役会で人的資本について議論を行いました。社外取締役会議でCEOによる就任以降の総括にもとづき社外取締役との間で意見交換を実施しました。

■ 2021年度取締役会の実効性の評価結果の概要

2021年度の実効性評価については、専門機関の助言を参考に下記項目を評価し、実効性は確保されている旨を確認しています。

評価項目	1. 経営戦略 2. リスク管理 3. ステークホルダーとの対話 4. 取締役会の構成と運用 なお、1.経営戦略に関する質問は、中期経営計画、SDGs・ESG、グループガバナンス、企業文化、取締役会の議題に関するものを含みます。
------	--

各取締役からは、中期経営計画のモニタリング、主要子会社の各社社長による報告、トップリスクに関する議論について高い評価が寄せられました。今後継続して取り組むべきテーマとして、SDGs・ESG、DX、サイバーセキュリティ、人的資本、地政学リスク・経済安全保障などが挙げられました。

当社は、引き続き、あらゆるステークホルダーからの信頼獲得および持続的な企業価値の向上に向け、取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

参考 過去の取締役会の実効性評価での指摘と対応

評価対象年度	取締役会実効性評価での指摘	指摘への主な対応
2014年度	取締役会の構成員多様化 戦略・計画の議論充実	社外取締役に財務会計の専門家が就任 社外取締役会議を設置し、執行側も参加して、中期経営計画について議論
2015年度	年度計画等の執行側との共有 リスク関連議案の説明充実	社外取締役会議で、社外取締役が選定したテーマを執行側が説明し、社外取締役間で議論 取締役会での付議回数増・報告拡充、事前説明充実、用語集配布
2016年度	戦略・計画の議論充実 取締役会の役割明確化 取締役会の構成員多様化 議案の理解度向上(金融専門知識)	新中期経営計画の策定に際し社外取締役との意見交換・議論回数増 外部講師による役員研修・社外取締役会議での研修 国際経験・金融分野の経験と実績が豊富な新任社外取締役就任 用語集作成、リスク関連・規制関連について担当役員・部長等の事前説明
2017年度	機関投資家等の要望共有 将来の潜在リスク等の議論 中計・年度計画の監督 後継者計画の整理 会議資料の論点明確化	投資家・アナリストの要望・議論を取締役会で報告 BCP(業務継続計画)を社外取締役と議論 グループ数値目標(四半期)、部門別KPI(半期)の状況報告 後継者候補育成に関する対応状況を取締役会で報告 構成を含めた資料の改善
2018年度	機関投資家等の要望共有 将来の潜在リスク等の議論 SDGsに関する議論 ガバナンス体制の拡充	取締役会での報告に加え、四半期ごとに外部評価を共有 コンプライアンスに関する社外取締役の役割の意識共有化 SDGs推進体制整備や推進状況の取締役会での報告 将来のCEO候補者の定期的レビューを規程化、関連子会社からの報告拡充
2019年度	社外取締役へのサポート強化 グループガバナンスの強化 重要課題の議論拡充	取締役会室の設置 コーポレート・ガバナンスに関するガイドラインを制定し役割を再確認 社外取締役が新中期経営計画の議論に初期から参加 社外取締役会議および社外取締役と社内役員・担当者との意見交換機会拡充 グループ会社の重要なリスクテイク、海外拠点のガバナンスの報告強化 顧客本位の業務運営やSDGs・ESGへの取組み、新型コロナウイルス対応を確認、DXや将来の潜在リスクに関する議論を積極的に実施

(注)2020年度については本文をご参照ください。

2021年度の実効性評価の主な審議事項

2021年度の実効性評価の主な審議事項	
主な決議事項	中期経営計画のレビュー、経営方針
	リスクアベタイト・ステートメント(下期・翌上期)
	新市場区分(プライム市場)の選択
	環境・社会関連ポリシーフレームワーク
	温室効果ガス(GHG)排出量削減目標(カーボンニュートラル宣言)
	決算、配当・自己株式取得、役員人事等
主な報告事項	年間計画のモニタリング
	主要グループ会社の報告
	各種リスクモニタリング
	重要な新規事業・投資・業務提携、グループ再編
	LIBOR改革対応
	改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応
	株主・投資家等との対話状況
	指名委員会・監査委員会・報酬委員会からの報告
	サイバーセキュリティ、人的資本に関する議論

株式の保有状況

■ 投資株式の区分の基準および考え方

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

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

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

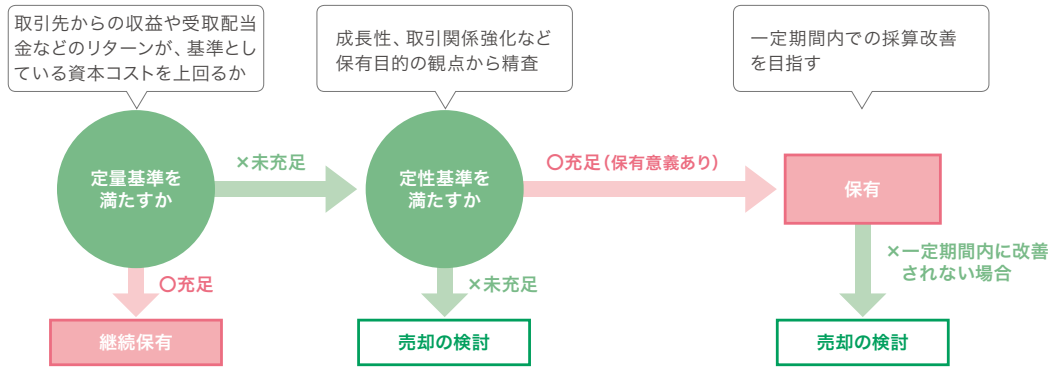
■ 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式
a. 保有方針および保有の合理性を検証する方法ならびに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社は、保有目的が純投資目的以外の目的である上場投資株式(以下、政策保有株式)について、定量基準および定性基準を設け、保有意義が認められる場合にのみ保有します。また、定期的に定量基準判定および定性基準判定により保有

社外取締役会議

社外取締役会議は、当社の社外取締役相互における情報共有を主たる目的とし、取締役会に関連する内容を含め意見交換を図っています。必要に応じ外部講師によるレクチャーを実施することもあります。2021年度には同会議を4回開催しました。議題はM&Aの提案などがあった際の社外取締役の役割、AIが社会経済に与える影響、2021年度の実効性評価の議題プランに関する意見、人材戦略、1年間の振り返りと2021年度の実効性評価の進め方などでした。

すべての政策保有株式に対しモニタリングを実施



b. 銘柄数および貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の合計額 (百万円)
非上場株式	114	17,601
非上場株式以外の株式	104	110,406

(2021 年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得価額の合計額 (百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	3	547	当社は、証券関連ビジネスの拡大を目的とし、新たなビジネスパートナーとの協働、関係強化を図るため、2銘柄を新規取得しています。また、1銘柄については、匿名組合契約の終了に係る出資の返還による取得です。
非上場株式以外の株式*1	2	1,367	当社は、有価証券関連業における取引先との関係の維持・強化を図るため、1銘柄を追加取得しています。また、保有していた非上場株式が新規上場したことに伴い、1銘柄増加しています。

*1 上記のほかに、株式交換により1銘柄が増加しています。

*2 1銘柄は、新規上場に伴い減少したものです。また、上記のほかに株式交換により1銘柄が減少しています。

特定投資株式の銘柄ごとの情報は2022年3月期有価証券報告書をご覧ください。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/8601/ynuho_pdf/S100OL76/00.pdf

■ 政策保有株式に係る議決権の行使

政策保有株式に係る議決権の行使については、政策保有先および当社グループの中長期的な企業価値向上の観点から、議案ごとに総合的に賛否を判断します。特に次に記載する議案のうち、企業価値や株主利益に大きく影響を与える重要な議案については、必要に応じて取引先企業との対話等を経て賛否を判断します。

● 取締役・監査役選任議案

● 買収防衛

● 組織再編

● 剰余金処分議案 等

また、議決権の行使にあたり、利益相反のおそれがある場合には、当社が別途定める利益相反管理方針に従い、適切な対応を実施します。

内部統制システム・内部監査

■ 内部統制システム

当社グループでは、業務を健全かつ適切に遂行できる内部統制態勢の維持は経営者の責任であるとの認識に立って、グループの事業に係る各種の主要なリスクについて当社を中心とする管理態勢を構築し、業務の有効性および効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守、資産の保全などを図っています。

上記を踏まえ、当社グループの業務の適正を確保するための体制を取締役会で決議し、内部統制システムの充実を図っています。

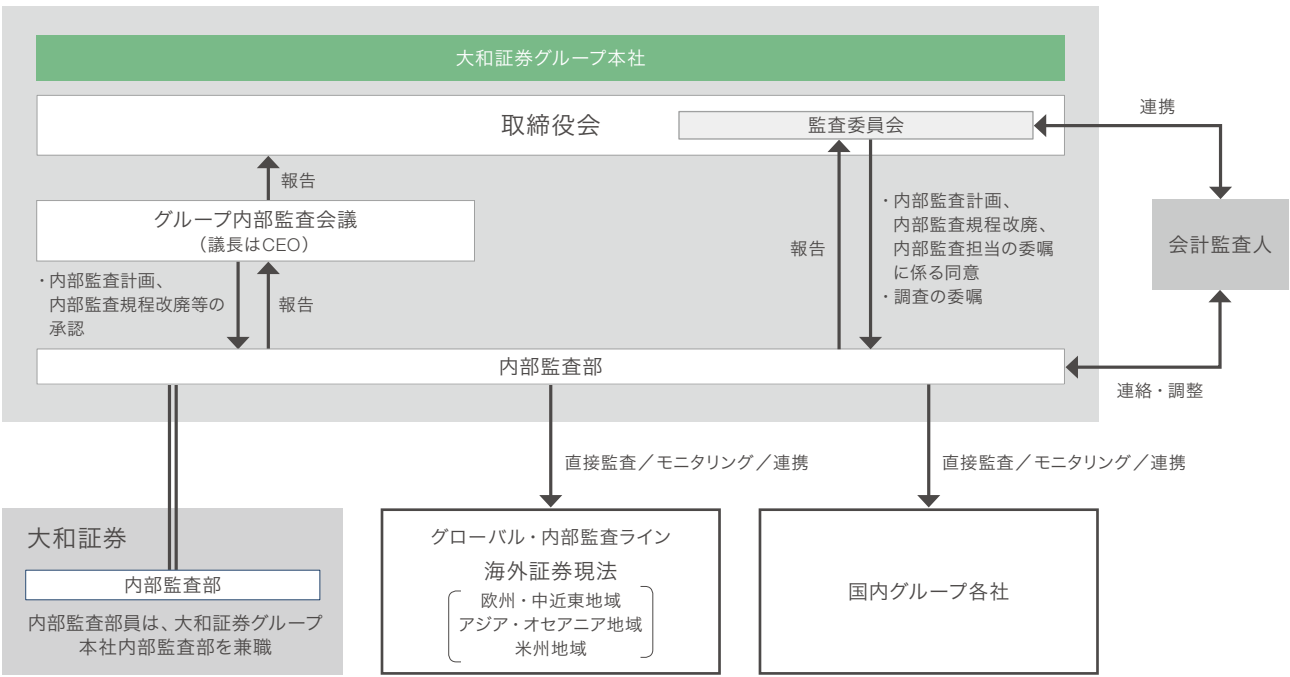
■ 内部監査

当社グループは、内部統制態勢において内部監査は重要な機能を担うものと位置付け、当社に専任の内部監査担当執行役を置き、他の部署から独立した内部監査部が内部統制態勢を検証しています。

グループの事業に関して内部監査で着目している事項の例

- ▶ 大和証券および海外拠点におけるグローバルな金融商品取引業者としての内部統制態勢
- ▶ グループ各社における事業の状況および当社からの統制の状況など

大和証券グループの内部監査体制図



内部統制および内部監査に関する詳細はウェブサイトをご覧ください。
https://www.daiwa-grp.jp/about/governance/corporate_governance.html

■ 内部通報制度 (企業倫理ホットライン)

当社グループでは、法令諸規則の違反をはじめとする、当社グループの企業価値を毀損するおそれのある行為の早期発見と未然防止を主な目的として、大和証券グループ本社の企業倫理担当もしくは社外の弁護士に直接通報できる企業倫理ホットラインを導入しています。当社グループの役職員のみな

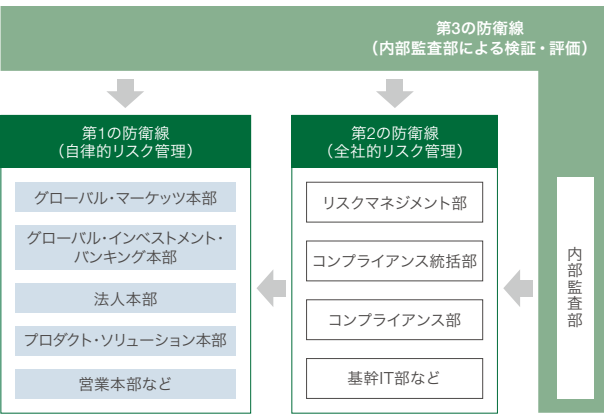
らず、オフィスで働くすべての方が、内部通報制度を利用することができます。通報を受けた場合、企業倫理担当は、グループ各社の内部通報対応業務の責任者と協力し、通報者保護に留意しながら実態調査を行います。2021年度の内部通報件数は48件でした。

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

■ 3つの防衛線

当社グループは、実効的なリスクガバナンス態勢を構築するため、「3つの防衛線」に係るガイドラインを定め、リスク管理の枠組みを整備しています。

「第1の防衛線」であるフロント部門では、業務上の各種リスクを認識し、自律的リスク管理を推進します。全社的なリスク管理は、「第2の防衛線」としてリスク管理部門・コンプライアンス部門などが行い、内部監査部門は「第3の防衛線」として「第1・2の防衛線」が有効に機能しているか検証・評価等を行います。

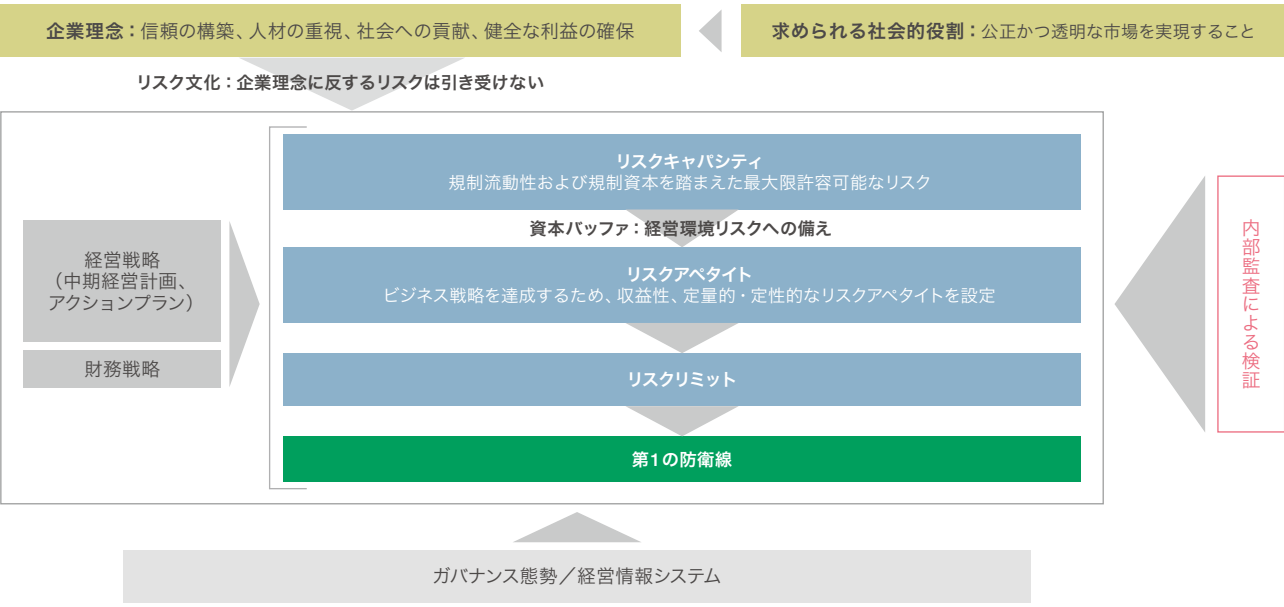


リスクアペタイト・フレームワーク

グローバルに活動する金融機関は、経済や市場のストレス時においても十分な金融仲介機能を発揮できるだけの健全性の確保が求められています。また、ストレス時への備えを十分なものとするためには、平時より各種リスクに見合う流動性および自己資本を十分に確保することが必要です。

こうした環境のもと、当社グループでは、リスクアペタイト・フレームワーク(以下、RAF)を導入しています。当社グループのRAFは、「リスクアペタイト・ステートメント」として文書化のうえ、取締役会で審議・決定し、グループ内への浸透と管理態勢の水準向上を図っています。

RAFの概念図



リスクアペタイトの定量指標は、取締役会において「リスクアペタイト・ステートメント」の一部として審議・決定し、年2回見直しを行います。

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

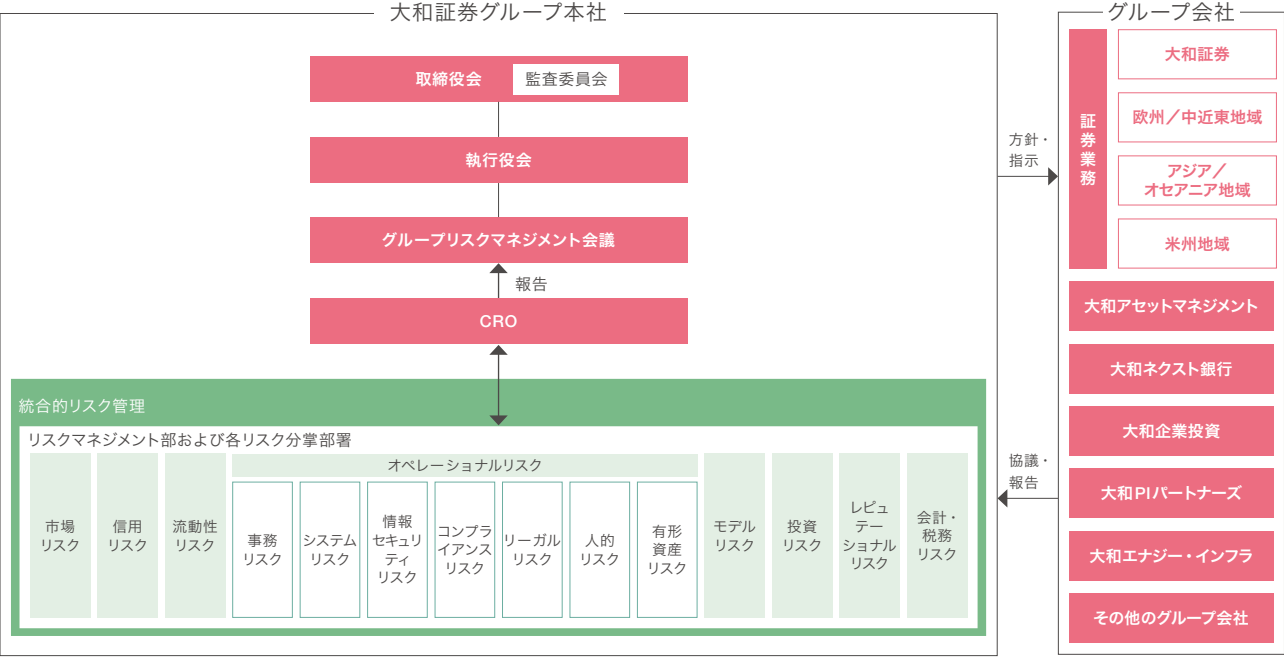
RAFに関する取締役会および経営の職務執行の監査は、監査委員会が行います。

リスク管理

大和証券グループでは、収益性や成長性を追求する一方で、事業に伴う各種のリスクを適切に認識・評価し効果的に管理することが重要であると考えています。リスクとリターンのバランスがとれた健全な財務構造や収益構造を維持し、短期のみならず、気候変動リスクのような中長期で顕在化するであろうリスクも適切に管理することにより、企業価値の持続的な向上を図ります。

リスク管理態勢

リスク管理態勢



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

グループ各社はリスク管理の基本方針にもとづき、各事業のリスク特性や規模に応じたリスク管理を行い、大和証券グループ本社のリスクマネジメント部および各リスク所管部署がグループ各社のリスク管理態勢およびリスクの状況をモニタリングしています。モニタリングを通して掌握したグループ各社のリスクの状況のほか、各社におけるリスク管理上の

課題などについては、必要に応じて執行役のなかから選任されたCROへ報告するフローとなっており、CROは各社の業務の規模・特性およびリスクの状況に応じてリスク管理態勢およびリスクの状況などに関する是正指示、リスク管理態勢の効果検証および必要に応じた見直しを行います。CROは、CEOに対するリスク報告を担当しており、内部監査責任者および監査委員会の委員を兼任していません。

大和証券グループ本社の執行役会の分科会であるグループリスクマネジメント会議においては、各社におけるリスクの状況などが報告され、リスク管理に係る方針および具体的な施策を審議・決定しています。リスク管理のプロセスについてもグループリスクマネジメント会議において議論され、見直しが行われています。グループリスクマネジメント会議は監査委員会とは別の会議として構成されていますが、その内容は監査委員会にも報告されています。また取締役会においては、

リスク管理

RAFやトップリスクなどに関する事項の審議・決定を通じ、リスク管理態勢およびプロセスの効果を検証しています。主要な子会社においては、リスクマネジメント会議などを定期的に開催し、リスク管理の強化を図っています。

管理すべきリスクの種類・主要リスクごとの管理体制

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

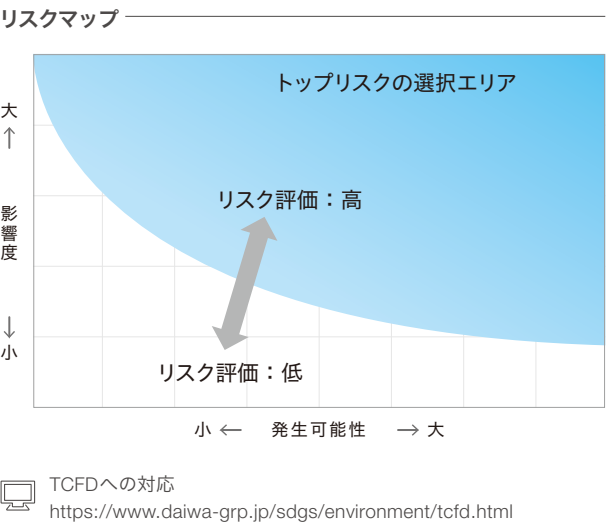
当社グループは、自己勘定を活用して一時的に販売目的の商品ポジションを保有し、お客様への商品提供を行うため、相場変動やヘッジが機能しないことに起因する市場リスク、外貨を含めた流動性リスク、取引先や発行体に対する信用リスクのほか、業務を執行するうえで必然的に発生するオペレーショナルリスクや意思決定にモデルを活用することによるモデルリスクなどが生じます。また、ハイブリッド戦略による成長投資を実行することに伴い、投資先の業績や信用状態の悪化、市場環境の変化などに起因する投資リスクも発生します。そのため、ストレステスト*やトップリスク管理を活用し、フォワードルッキングな視点でグループ内における資本や流動性に与える影響を計測するなど、統合的なリスク管理を行っています。

* 当社グループにとって重大な影響を及ぼす蓋然性のあるストレスシナリオを想定して、資本や流動性、業務体制への影響を統合的に評価すること

トップリスク

リスク事象のうち、当社の事業の性質に鑑みて特に注意すべきものをトップリスクとして選定し管理しています。トップリスクは経営陣が選定する体制としており、選定に際しては、経営陣が広範なリスクを認識・議論できるような枠組みを整備しています。具体的には、広範なリスク事象を網羅的に「見える化」するために、社内外より収集したリスク事象をもとに、関連部署が整理・抽出したリスク事象をトップリスクの候補とします。そのうえで、大和証券グループ本社の取締役・執行役が、当社グループの業績に与える影響度と当該リスク事象の発生可能性からフォワードルッキングに評価して、トップリスクを当該候補から抽出して選定します。

特に当社グループは気候変動をトップリスクのひとつとして位置付けており、ストレステストを活用したシナリオ分析を行ったうえで、その結果を経営陣に報告し、開示しています。



トップリスク一覧

リスク事象	具体例
国際紛争・対立の深刻化	ロシア・ウクライナ紛争、米中対立激化など
米国のインフレ懸念・金利上昇	—
社会貢献意識(ESG)の高まり	ESGへの対応や開示が不十分であると見なされることによる当社グループのレピュテーションの毀損
DX(デジタルトランスフォーメーション)の急速な広まり	DXの対応が不十分であることによる競争力の低下
気候変動	気候変動に伴う保有資産の価値低下および売却機会の減少
大規模地震・水害	災害リスクに伴う各種コストの増加
投資先の業績悪化・資産価値毀損	—
サイバー攻撃	—
システム障害	—
コンプライアンスリスク	マネー・ローンダリング、インサイダー取引を含む役職員による不適切な行為など
情報セキュリティリスク	重大な情報漏えいなど

① 市場リスク管理

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

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

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

*¹ 特定のポジションを一定期間保有すると仮定した場合において、将来の価格変動により一定の確率の範囲内で統計的に予想される最大の損失額
*² 過去の大幅なマーケット変動にもとづくシナリオや、仮想的なストレスイベントにもとづくシナリオにもとづき発生し得る、当社グループにとって重大な損失額を算出すること

② 信用リスク管理

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

当社グループは、商品提供や資産運用・投資を行うことに伴い、さまざまな商品・取引のエクスポージャーが特定の取引先グループに集中するリスクがあります。当該取引先グループの信用状況が悪化した場合、大幅な損失が発生する可能性があるため、一取引先グループに対するエクスポージャーの合計に対し限度額を設定し、定期的にモニタリングしています。

取引先リスク

当社グループが一取引先グループに対して許容できる与信相当額の上限を設定し、定期的にモニタリングしています。

発行体リスク

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

③ 流動性リスク管理

流動性リスクとは、市場環境の変化、当社グループ各社の財務内容の悪化などにより資金繰りに支障をきたすリスク、あるいは通常よりも著しく高いコストでの資金調達を余儀なくされることにより損失を被るリスクです。

大和証券グループ本社は、当社グループに適用される規制上の連結流動性力バレッジ比率および連結安定調達比率のほかに、独自の流動性管理指標を用いた流動性管理態勢を構築しています。

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

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

④ オペレーショナルリスク管理

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

当社グループでは、オペレーショナルリスクを事務リスク、システムリスク、情報セキュリティリスク、コンプライアンスリスク、リーガルリスク、人的リスク、有形資産リスクの7つに分類し、各リスクを所管する部署を定めて管理しています。業務の高度化・多様化、システム化の進展などに伴いさまざまなリスクが生じており、オペレーショナルリスク管理の重要性は年々高まっています。

当社グループの主要なグループ各社では、大和証券グループ本社のオペレーショナルリスク管理に関する規程にもとづき、RCSA(リスク・コントロール・セルフアセスメント)を実施するなど、適切なオペレーショナルリスク管理を行っています。加えて、権限の厳正化、人為的ミス削減のための

リスク管理

事務処理の機械化、業務マニュアルの整備などの必要な対策を講じており、グループ各社の事業特性に応じたオペレーショナルリスクの削減に努めています。

※ RCSA

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

5 モデルリスク管理

モデルリスクとは、モデルの開発、実装における誤り、またはモデルの誤用に起因して、直接的間接的損失を被るリスクです。実効性のあるモデルリスク管理を実施するため、モデル関係者の役割および責任を明確化し、モデルのライフサイクル全般に対して組織的に管理する体制を整備しています。具体的にはモデルの使用開始前・変更時の管理としてモデル検証と承認プロセスを整備し、使用期間中の管理として、モニタリング、定期検証を実施しています。

6 投資リスク管理

投資リスクとは、投資先の業績や信用状態の悪化、市場環境の変化などにより、当社が行う投資の価値が毀損する、あるいは追加の資金抛が必要となるリスクや、投資から得られる収益が期待を下回るリスクであり、ポートフォリオレベルおよび個別案件レベルで管理を行っています。ポートフォリオレベルについては、投資集中状況を適切に管理するために、業種別などのグループ横断的な限度額を設定し、定期的にモニタリングしています。個別案件レベルについては、一定基準にもとづいて、投資実行前のリスクを検証するとともに、投資実行後のリスクの状況についても継続的にモニタリングしています。

7 レピュテーションリスク管理

レピュテーションリスクとは、当社グループに関する風評や、誤った情報などにより当社グループの信用・評判・評価が低下し、不測の損失ならびに当社グループの取引先の動向への悪影響などが生じるリスクです。さまざまな事象に起因するため、その管理手法は必ずしも一律のものではありません。

当社グループでは、特に情報管理と情報提供の観点からディスクロージャー・ポリシーにもとづく各種規程を整備し、大和証券グループ本社にディスクロージャー委員会を設置しています。

当社グループ各社においては、ディスクロージャー委員会にレピュテーションリスクの発生が想定される情報を報告することが義務付けられており、大和証券グループ本社での情報の把握、一元管理と、同委員会決定によるタイムリーで正確な情報発信を行っています。

また、当該リスクが発生した場合には、当社グループへの影響を最小限にとどめるため、レピュテーションリスクに係る問題・事象の状況把握に努め、誤りや不正確な情報については的確に是正し、誹謗中傷などに対しては、適切な対処を講じるなど、リスクの未然防止および極小化を図る広報・IR活動体制をとっています。

8 会計・税務リスク管理

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

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

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

 タックスポリシー (▶ P.131)
https://www.daiwa-grp.jp/about/governance/tax_policy.html

IT戦略・システムリスク管理

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

IT組織・体制

当社グループは、大和証券グループ本社に「グループIT戦略会議」（執行役会の分科会）、大和証券に「IT戦略会議」（経営会議の分科会）をそれぞれ設置し、経営戦略とIT戦略の一体化、IT投資に係る意思決定の迅速化ならびにIT投資効率の向上などを図るための審議決定を行っています。

また、変化が目まぐるしく予測困難なビジネス環境を踏まえ、デジタル・トランスフォーメーション(DX)推進体制を構築、強化しています。大和証券では社長を議長とし各本部参加による「データ駆動推進協議会」を新設するなど、データの分析・研究・活用によるビジネスの効率化とトップライン向上の実現を目指す“データ駆動型”ビジネスモデルへの変革を進めています。さらに、高度なデジタル技術を活用したビジネス変革を担う人材を育成する「デジタルITマスター認定制度」や、全社員がDXの実現に向けて身につけておくべきITスキルや情報分析スキルの習得を目指す「Daiwa Digital College」を新設するなど、デジタルIT人材の育成に取り組んでいます。

IT投資の状況

当社グループは、お客様本位の営業体制の構築やお客様ニーズを捉えた商品・サービスの提供、事業の効率性・安全性を確保するためのインフラ整備、法令・制度への対応、リスク管理の高度化などを目的とするIT投資を行っています。2021年度は営業員のコンサルティングをサポートするための新たなCRMシステム*1の構築、お客様にとって利便性の高い画面・メニュー構成を志向したインターネットサービスの刷新、日本郵政グループとの投資一任サービスに係る協業に向けたシステム対応など、お客様との接点拡大への取組みを進めました。また、大和証券の全役職員がデータを起点とした意思決定が行えるようデータを保管・分析する基盤の構築を進めるとともに、ミドル・バック業務の効率化、ゼロトラスト*2型セキュリティ基盤の導入に取り組みました。

*1 お客様とのコンタクト履歴や取引記録などのお客様の情報を一元管理するシステム。CRMはCustomer Relationship Managementの略
*2 社内外を問わず、守るべきデータ・システムへのあらゆるアクセスを信用せず、安全性の検証を行うセキュリティの考え方

システムリスク管理

当社グループは、社内外に起因するさまざまな脅威やリスクから情報資産を保護し、お客様に高品質なサービスを安定的に提供するため、システムリスク管理態勢の維持・強化に取り組んでいます。なかでも、サイバーセキュリティはグループ経営上の重要課題であると認識し、サイバー攻撃を検知および監視する体制の強化に取り組むとともに、グループ横断の専門組織(Daiwa-CSIRT*)を中心に外部機関とも連携しながらサイバー攻撃に対する防御・レジリエンスの高度化に取り組んでいます。

サイバーセキュリティ管理体制の整備にあたっては、サイバー攻撃の傾向、外部の専門会社による定期的な侵入テストや脆弱性診断、それらを踏まえたグループ内でのリスク評価などをもとに具体的な施策を検討しており、現中期経営計画期間においては「技術的対策」、「オペレーショナル・レジリエンス」、「ガバナンス」について高度化を計画しています。具体的には、ゼロトラスト型セキュリティ基盤の構築を中心とする技術的対策や、教育・訓練の充実による役職員の意識向上を含む人的対策の強化に取り組むとともに、グローバルポリシーの整備を通じて国内・海外のグループ会社に対するガバナンスを強化し、サイバー攻撃による被害の未然防止、グループ内外への拡大防止を図る体制の整備を進めています。

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

コンプライアンス

大和証券グループでは、企業理念として「信頼の構築」、「人材の重視」、「社会への貢献」、「健全な利益の確保」を掲げています。当社グループは、コンプライアンスをこれらの企業理念を実現するための重要な条件と考えており、コンプライアンスに関する取組みは単なる「法令の遵守」を超えた、お客様、市場、社会および株主からの信用の獲得と捉えています。

コンプライアンス意識の醸成

当社グループでは、高い倫理観を持って社会の持続的発展に貢献できるよう、法令遵守と自己規律を徹底するために、コンプライアンスに関する教育や、入社時研修、その他定期的な研修を通じて、役職員のコンプライアンス意識の向上と知識の充実を図っています。

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

また、当社グループとして最低限遵守すべき基本事項として、「グループ・ミニマムスタンダード」を策定しており、これにもとづき、業態の垣根を越えて、当社グループのコンプライアンス意識のさらなる向上に取り組んでいます。

グループ・ミニマムスタンダード

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

コンプライアンス態勢

当社グループでは、「グループコンプライアンス会議」において、法令等の遵守、企業倫理の確立、内部管理等に係る事項の全般的方針、具体的施策などについて審議・決定しています。

当社グループでは、▶ 市場の公正性・透明性の確保、▶ 反社会的勢力の排除（マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策を含む）、▶ 情報セキュリティの3点を、グループ各社に共通する重点項目として、コンプライアンスリスク管理に取り組んでいます。

大和証券グループ本社のコンプライアンス部門では、コンプライアンス全般に係る企画・立案および市場のゲートキーパーとしての役割を担うコンプライアンス統括部と、営業店および本部部署の指導・サポートを行うコンプライアンス部が、協働してグループ全体のコンプライアンス態勢を整備・強化しています。

また、国内に加えて、海外拠点のコンプライアンス部門とも密に連携し、グローバルなコンプライアンス態勢を構築しています。

大和証券における取組み

大和証券では、コンプライアンス部が営業店における取引・勧誘の状況をモニタリングし、課題や問題点を整理し、営業店に赴き状況の確認・指導をしています。さらに、定期的な実地検査も実施しています。本部部署に対しても、直接現場に赴き、問題点の洗い出しや研修のサポートなどを行っています。指導・サポートにあたっては、コロナ禍で対面が難しい場合は、オンラインツールを活用しています。また、コンプライアンス部に設置している「お客様相談センター」は、ご意見や苦情などのお客様の声を集約し、お客様満足度の向上に反映させる役割を担っています。

大和証券の強みとして、全営業店に専任の内部管理責任者を配置している点が挙げられます。営業店の内部管理責任者は「コンプライアンス・マネージャー」として、営業店におけるPDCAサイクル(Plan、Do、Check、Act)の実効性向上を図るとともに、コンプライアンス部とも密に連携し、強固なコンプライアンス態勢の構築に努めています。

🖨️ コンプライアンスについてHPにてさらなる取組みを開示しています。
<https://www.daiwa-grp.jp/about/governance/compliance.html>

タックスポリシー

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

大和証券グループタックスポリシー

1. 法令遵守

大和証券グループは、各国の法令遵守を徹底し、高い倫理観を持った適正な納税を行うことにより、社会的責務を果たします。

2. タックスプランニング

大和証券グループは、租税条約の利用等に基づく二重課税の排除や、優遇税制の適切な活用等による税金費用の適正化を図るとともに、各国の税務上の規定に照らして適正な税務処理を行うことにより、税務リスクの排除に努めます。また、大和証券グループは、経済実態のない租税回避のみを目的とした、低課税国への利益移転や、タックスヘイブンの利用等の取引を行いません。

3. 移転価格税制

国境を越えるグループ間取引については、OECD移転価格ガイドライン並びに各国における税法や規則等に基づき、独立企業間原則に則って算定した、適正な価格設定を行います。

4. 適切な開示

大和証券グループは、タックスポリシーや税務に関する情報につき、透明性のある、適切な開示を行います。

5. 責任の所在

大和証券グループは、税務リスクを経営上の重要な課題と位置付け、CFOが、大和証券グループのすべての税務問題に責任を負います。また、CFO、財務担当役員、及び財務部長は、税務コーポレートガバナンスの浸透・徹底を図るため、適宜、各社及び各部に対する指導・助言を行っています。

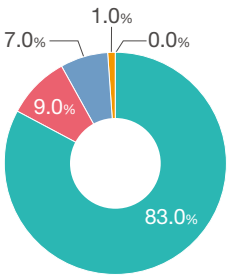
6. 税務当局との関係

大和証券グループは、税務当局に対し、協力的かつ誠実な対応を行うことで、信頼関係を維持します。

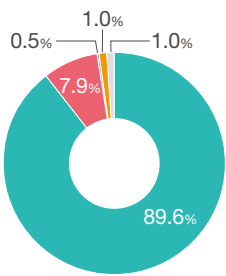
国ごとの納税額等 (2021年3月期)

	税引前当期利益*1		発生税額*1		納付税額*1、2	
	(億円)	(%)	(億円)	(%)	(億円)	(%)
日本	1,189.2	83.0%	321.7	89.6%	162.8	75.1%
アメリカ	128.6	9.0%	28.5	7.9%	46.7	21.5%
イギリス	100.4	7.0%	1.6	0.5%	-0.2	-0.1%
シンガポール	14.8	1.0%	3.7	1.0%	1.9	0.9%
その他	-0.2	0.0%	3.5	1.0%	5.6	2.6%
合計	1,432.7	100.0%	358.9	100.0%	216.8	100.0%

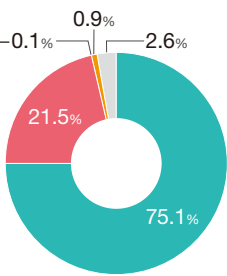
税引前当期利益



発生税額



納付税額



■ 日本 ■ アメリカ ■ イギリス ■ シンガポール ■ その他

*1 税引前当期利益、発生税額および納付税額は、税務当局に提出している国別報告書にもとづき掲載しています。
*2 納付税額は、対象期間中に支払った税額を掲載しています。

担当執行役メッセージ

最高リスク管理責任者(CRO) 兼 データ管理担当(CDO)



大和証券グループ本社
専務執行役
在 原 淳一

適切な意思決定を支え、中長期の価値向上に貢献するリスク管理態勢

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

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

当社グループの企業理念および大和スピリットでは、法令遵守と自己規律を徹底しつつ、新しい分野を切り拓くパイオニアたれと謳っていますが、これこそが当社グループのリスク文化です。すなわち、法令諸規則が十分に整備されていない局面においても、常に法令諸規則が意図するところを洞察し、社会通念や良識に照らし合わせて、誠実な判断をするということであり、取ってはならないリスクが何であるかの判断基準を持つことです。一方で、リターンとの関係を見極めたうえで、選択的に取るべきリスクもあります。中期経営計画においても「ハイブリッド戦略」を掲げ、新規領域への成長投資を実行しており、リスク管理としては、新たな業務に伴うリスクをさまざまな観点から精査し、また可能な限り計量化するなど、リスク管理態勢の高度化に取り組んでいます。

データ活用を推進し、データ駆動型経営への変革を

またCDOとして、データ駆動型経営への変革にも取り組んでいます。従前は、グローバル金融規制が求めるリスクデータ集計能力を保持すべく、統合データベースを構築し、その正確性・完全性・網羅性の観点から高いデータ品質を確保するというデータガバナンスがCDOの主たる役割でしたが、昨今は「守り」のデータ管理から「攻め」のデータ活用に主眼を転換しています。CIOと協力して、ビジネス部門が使いやすいデータ分析基盤の構築、データ可視化・分析ツールの導入、社長直轄である「データ駆動推進協議会」の設置、ビジネス部門をサポートする専門家集団であるCoE*の設置など、全社を挙げてデータ活用に取り組んでいます。

* Center of Excellence：データやデジタル技術に関する知見・ノウハウを蓄積し、ビジネス部門をサポートする機能

コンプライアンス担当



大和証券グループ本社
専務執行役
望 月 篤

“真”のクライアントファーストを企業文化へ

2021年度は営業店において、お客様をより深く知るための取組みとして、プロファイル情報の収集や、ライン課長のマネジメント強化などに注力しました。お客様を知るKYC (Know Your Customer) の取組みは、お客様の最善の利益を追求するための土台であり、営業面だけでなく、コンプライアンスリスクの低減にもつながります。中期経営計画で掲げるクライアントファーストのマインドを、揺るぎないものとするためには、企業文化、カルチャーのレベルまで定着させなければなりません。社員一人ひとりにまで、法令諸規則の遵守のみならず、プロとしての職業倫理や社会規範を深く浸透させていきます。

そうした「お客様第一の業務運営」の徹底に加えて、市場の公平性の確保のため、インサイダー取引・相場操縦などの不公正取引、マネー・ローンダリングなどの金融犯罪の防止態勢を強化していきます。情報管理面では、サイバー攻撃の脅威などに対応すべく、社員のリテラシー向上やIT・DXの活用を進めます。ハイブリッド戦略による多種多様な業態を抱える国内グループ会社や、グローバルな連携が進む海外拠点においても、リスクに応じた適切なコンプライアンス態勢を整備していきます。

内部監査担当



大和証券グループ本社
常務執行役
柳 沢 志向

ステークホルダーの皆様へ資する内部監査の実現

当社グループは、2022年5月に創業120周年を迎えましたが、社会情勢は混沌としており、将来の予測が困難なVUCAの時代に直面しています。特に、新型コロナ以降の変化は著しく、過去の実績や経験が通用しない状況と言えます。私たちが成長を続けていくためには、このVUCAのなかに新たなビジネスチャンスを見出すことが不可欠であり、伝統的な証券ビジネスを核に、外部ネットワークや周辺ビジネスを通じて事業ポートフォリオを拡充するハイブリッド戦略を推進しています。その一方で当社グループが管理すべきリスクは多様化・複雑化しており、リスク管理の高度化が求められています。

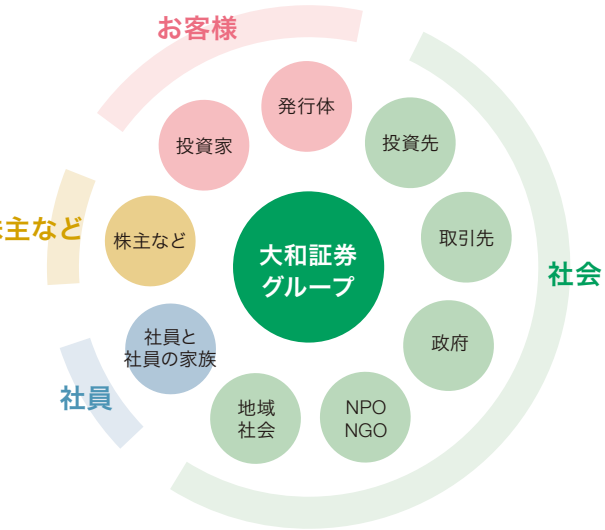
このような環境下、私たち内部監査部門は、リスク管理態勢の検証・評価と改善提言や助言を通じ、当社グループが変化に適切に対応するための一翼を担っています。各事業分野における業務の状況や内部管理態勢を通年でモニタリングし、的確な分析にもとづくリスクベース監査を計画・実施しています。

企業は、株主利益の最大化だけではなく、ステークホルダーの共感を得られる事業活動を行うことが求められる時代となっています。私たち内部監査部門は、戦略的にも技術的にも自ら変革を続け、ステークホルダーの皆様へ資する内部監査の実現を目指してまいります。

ステークホルダー・エンゲージメント

大和証券グループは、お客様、株主・投資家、地域社会や役職員などあらゆるステークホルダーの当社グループに対する理解と適切な評価を促進するため、積極的なエンゲージメントと公正かつ適時・適正な情報開示に努めています。

ステークホルダー・エンゲージメント基本方針



- ① ISO26000および日本経済団体連合会・企業行動憲章にもとづき、幅広いステークホルダーとのエンゲージメントに努めます。
- ② お客様、株主・投資家の皆様、取引先、社員ならびに地域社会などの、既知のステークホルダーの皆様とのエンゲージメントの深化に努めます。
- ③ その他のステークホルダーの把握のため、これまで接点のなかった外部機関・団体・個人等の皆様と積極的なコミュニケーションを行い、エンゲージメントにつなげていきます。

https://www.daiwa-grp.jp/sdgs/group_sdgs/stakeholder.html

サプライチェーンにおけるエンゲージメント

大和証券グループで利用している機器やサービスのサプライヤーについては、各企業の開示資料、報道およびインターネットにおける風評などを定期的に確認しており、ESGに関わる課題を把握したときには改善を促すなどの対応を取ることになっています。特に環境面では、「グリーン調達についての考え方」を定めており、サプライヤーの皆様へ当社グループの「環境ビジョン・環境理念・環境基本方針」やSDGs推進体制、サプライチェーン・マネジメントの趣旨をご理解いただけるようお願いしています。

なお、当社グループは2022年2月に「パートナーシップ構築宣言」を公表しており、取引先の皆様とともに成長できる持続可能な関係の構築、およびサプライチェーン全体のさらなる付加価値向上に努めています。

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

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

環境・社会関連ポリシーフレームワーク

当社グループは、2021年12月に「環境・社会関連ポリシーフレームワーク」（投融资方針）を改定しました。適用対象を新規の投融资に加えて「債券／株式発行にかかる引受」にも拡大することで、環境や社会に関するリスク管理体制をさらに強化しました。環境や社会に対して多大な負の影響を与える可能性がある事業に対してリスクを認識し、エンゲージメントなどを通じて適切な対応を行うことで、ステークホルダーの皆様とともにより良い社会を創造していきたいと考えています。なお、本フレームワークは、運用状況や外部環境などの変化を踏まえながら、より厳格な運用を目指して、定期的に見直しを行うこととしています。

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

株主・投資家とのコミュニケーション

株主との直接的なコミュニケーションの場として、株主総会、決算発表当日のテレフォン・カンファレンス、個人投資家向け会社説明会、経営戦略説明会やアナリスト・国内外の機関投資家との1on1ミーティングの実施、Daiwa Investment Conference*への参加（東京、香港、ロンドン、ニューヨーク）をはじめ、さまざまなIR（インベスターリレーション）活動を実施しています。

高まるESG投資ニーズへの対応として、2018年12月に機関投資家・アナリストを対象に社外取締役が登場するESGミーティングを開催、2019年度からは機関投資家を対象に1on1のESG面談を定期的の実施しています。2020年度には、個人投資家を対象にESGをテーマとしたIRセミナーに参加しました。

また、2022年2月には機関投資家・アナリスト向けに、不動産アセット・マネジメントビジネスと投資部門の大和エナジー・インフラを対象とする、ハイブリッド戦略についてのテーマミーティングを開催しました。2020年2月以降、新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から、会場での説明会や対面での1on1ミーティングの代わりに、Web面談や電話会議などを活用した対話を積極的に実施し、株主の皆様とのコミュニケーションの継続を図っています。

個人投資家向けの情報発信にも注力しており、オンライン形式で説明会を定期的の実施しています。質疑応答やアンケートを通じ、情報発信の改善を図っています。また、2021年度は統合報告書の内容をより身近に感じていただくために、ポイント解説動画を作成し、YouTubeで公開しました。

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

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

2021年度のIR活動実績

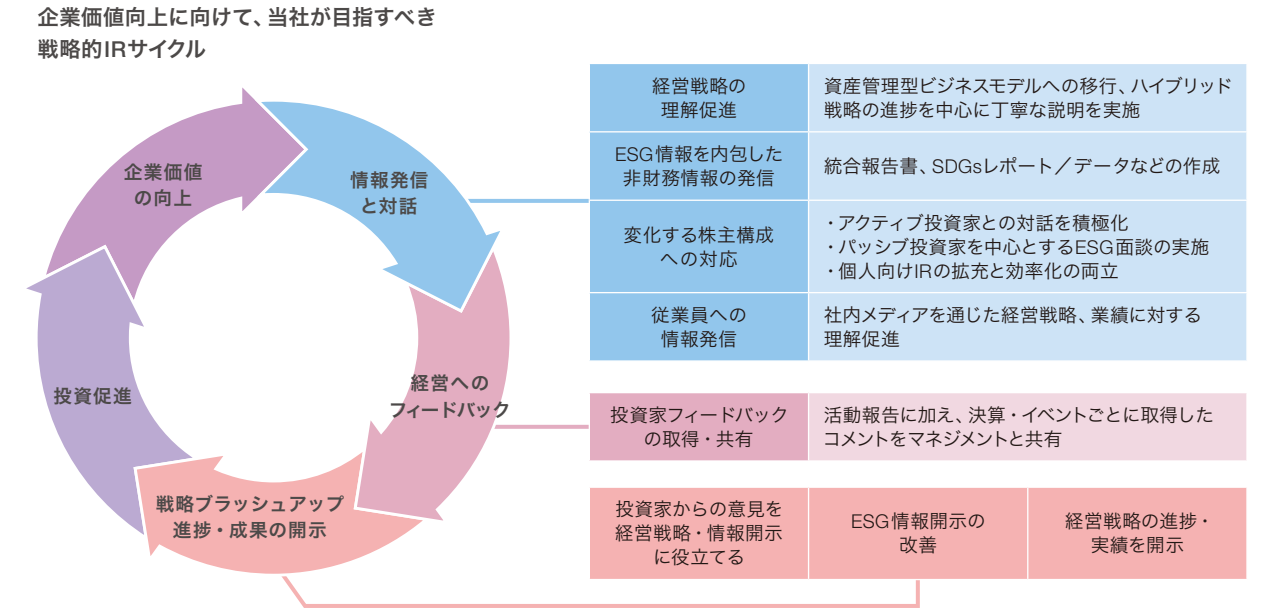
機関投資家・アナリストとの面談件数	191件
うち、海外機関投資家との面談	60件
.....	
個人投資家向け会社説明会開催回数 (ライブ参加者+オンデマンド視聴者数)	10回 (約18,700名)
(インターネットセミナー 8回、個人向けIR説明動画2本)	

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

IR・SR活動の考え方

当社グループは、株主・投資家、社会をはじめとするあらゆるステークホルダーの皆様への当社グループに対する理解を促進し、その適正な評価に資するために、IR活動およびSR（シェアホルダーリレーション）活動を行っています。対話を通じて得られた課題・意見は取締役会での報告などを通じて社内にフィードバックし、企業価値向上に向けた経営戦略策定のサポートに活用しています。

株主・投資家の皆様との関わり
<https://www.daiwa-grp.jp/sdgs/social/relation.html>



財務セクション

- 138 リテール部門
- 140 ホールセール部門
- 142 アセット・マネジメント部門
- 144 投資部門
- 145 その他
- 146 主要財務データ
- 148 主要非財務データ
- 150 経営成績および財政状態についての経営陣による分析
- 158 連結財務諸表

会社情報

- 162 役員一覧
- 163 株主・株価情報

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

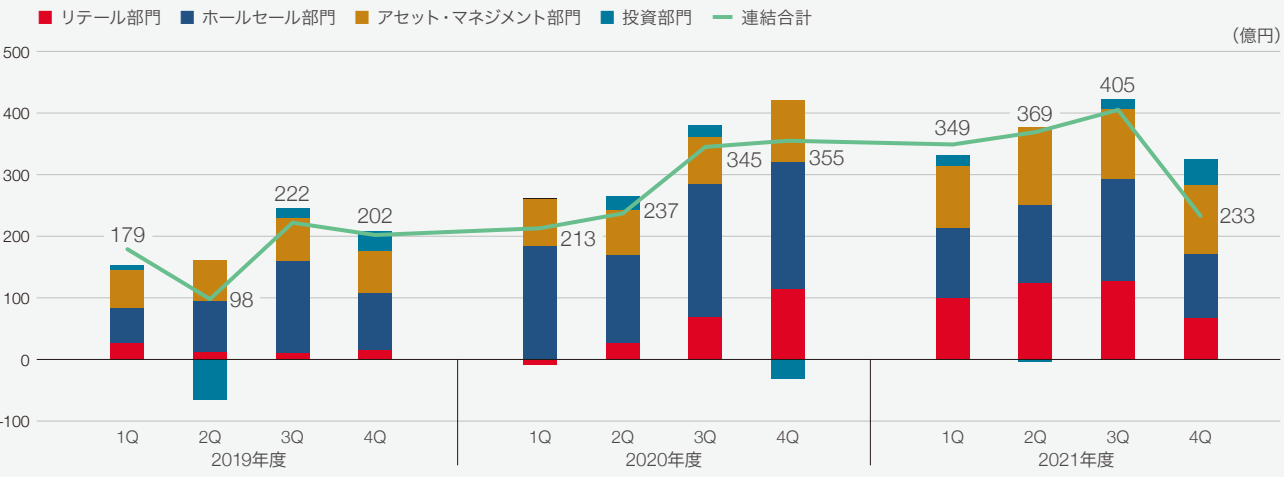
リテール部門は、個人や未上場法人のお客様に幅広い金融商品・サービスを提供しています。

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

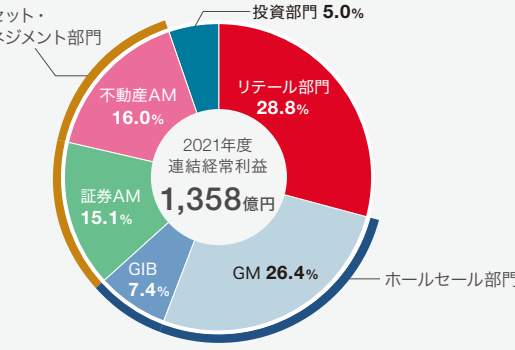
アセット・マネジメント部門は、投資信託の設定・運用や、国内外の機関投資家に対し投資助言・運用サービスを提供する証券AMと、不動産を投資対象とした投資法人・ファンドの運用を行う不動産AMで構成されています。

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

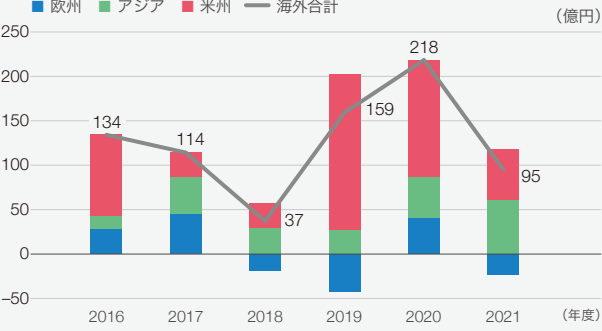
セグメント別経常利益



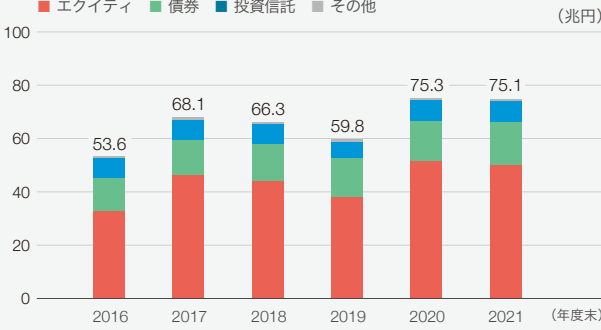
2021年度 経常利益構成



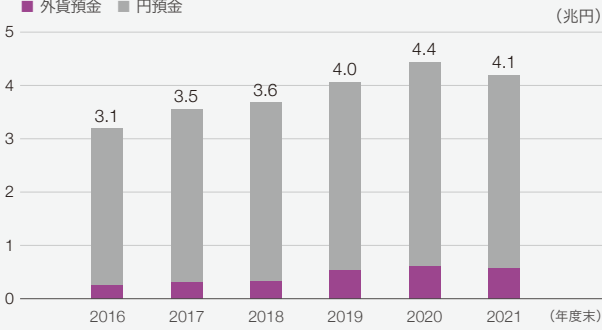
海外部門 経常利益



大和証券 預り資産残高



大和ネクスト銀行 預金残高



リテール部門

主な構成会社	国内店舗数*.....181店舗
大和証券	残あり顧客口座数*.....3,038千口座
リテラ・クレア証券	* 大和証券の数値

リテール部門は、全国の店舗網やインターネットにおいて、主に個人投資家のお客様の有価証券投資および資産運用のお手伝いをしています。「クライアントファーストとクオリティNo.1の実現」に向け、「資産管理型ビジネスモデルへの転換」と「総資産アプローチによるソリューションビジネスの拡大」、「デジタルとリアルとの融合によるお客様接点の拡大」により、お客様の最善の利益を追求しています。

リテール部門の主な収益源は、国内の個人投資家および未上場会社のお客様の資産管理・運用に関する商品・サービスの手数料であり、経営成績に重要な影響を与える要因には、お客様動向を左右する国内外の金融市場および経済環境の状況に加え、お客様のニーズに合った商品の開発状況や引受け状況および販売戦略が挙げられます。

ステークホルダーとの関わり方

お客様属性	主な商品・サービス
個人投資家	株式 債券 投資信託 ラップ口座サービス
法人投資家（事業会社、公益法人、地方公共団体、諸法人）	保険 預金 相続関連サービスなど
チャンネル	社会的価値
本支店および営業所（営業員、クライアントサポートなど）	お客様のライフプランに応じた資産形成支援
ダイワのオンライントレード	お客様の資産全体に対する最適なソリューションの提供
コンタクトセンター	お客様満足度の向上

環境認識

- インフレ圧力の高まり 長寿化による資産保全ニーズの高まり
- 今後想定されるデジタル・ネイティブ世代へのマナーシフトと、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120年間で築き上げた181拠点の店舗網とお客様基盤 金融業界No.1のCFP取得者数
- お客様ニーズに応じた商品・サービスの開発・選定力
- 外国株式やIPO、公募・売出し、外貨・定期預金など、他部門（ホールセール部門、大和ネクスト銀行など）とのシナジー効果による商品提供力

事業リスク

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

2021 年度 の 取 組 み

2021 年度 の アクションプラン	2021 年度 の 実績
1. 資産管理型ビジネスモデルの実現	ゴールベース・アプローチツールの高度化や、残高ベース商品の開発など、資産管理型ビジネスモデルの実現に向けた取組みを進めました。ファンドラップや投信フレックスプランなどのストック関連資産残高拡大による残高ベース収益の拡大に取り組みしました。
2. お客様ニーズを捉えた商品・サービスの提供、総資産アプローチによるソリューションビジネスの拡大	お客様の声を起点とする商品・サービスの向上を目的に、「お客様満足度協議会」を半期ごとに開催し、外国株式の取扱銘柄の拡充、相続手続きの迅速化によるお客様負担の軽減などに取り組みました。また、資産承継サポートと資産保全をコンセプトとしたラップ口座サービス「安心つながるラップ」や、当社グループで組成する不動産信託受益権小口化商品の取扱いを開始するなど、お客様のあらゆるニーズに応える商品・サービスの提供に努めました。
3. デジタルとリアルとの融合による顧客接点の拡大とコスト最適化	営業所の出店などによるお客様接点の拡大、大型店舗の統合・効率化やデジタル化の推進による業務効率化を進めました。
4. 外部チャネルを活用したニュービジネス展開と収益化	お客様基盤の拡大や資産形成分野における商品・サービス提供を目的として、四国銀行との包括的業務提携契約の締結など、外部提携先との協業について推進・検討しました。

2021 年度は、2020 年度に引き続き、お客様の声を起点とする商品・サービスの向上を目的に「お客様満足度協議会」を開催し、外国株式の取扱銘柄の拡充、相続手続きの迅速化によるお客様負担の軽減などに取り組みしました。その結果、外部のNPS調査*において、対面証券部門で3年連続第1位を獲得しました。

お客様のあらゆるニーズに応える魅力的な商品・サービスの提供に努めており、2021 年8月には、資産承継サポートと資産保全をコンセプトとしたラップ口座サービス「安心つながるラップ」の取扱いを開始しました。

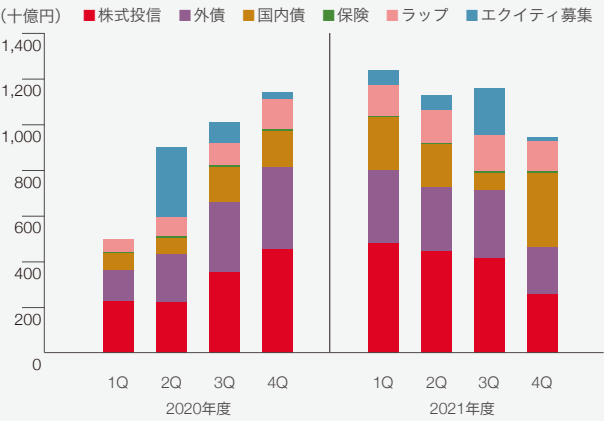
また、2021 年9月には、当社グループで組成する、主に都心部の不動産に少額で投資できる不動産小口化商品を販売ラインアップに加えました。

さらに、当社グループのお客様基盤の拡大や資産形成分野におけるサービス拡充のため、日本郵政グループ、信金中央金庫、クレディセゾンなど、強固なお客様基盤を有する企業と協業について検討を進めました。なお、2022 年3月には、四国銀行と包括的業務提携について最終契約を締結しました。

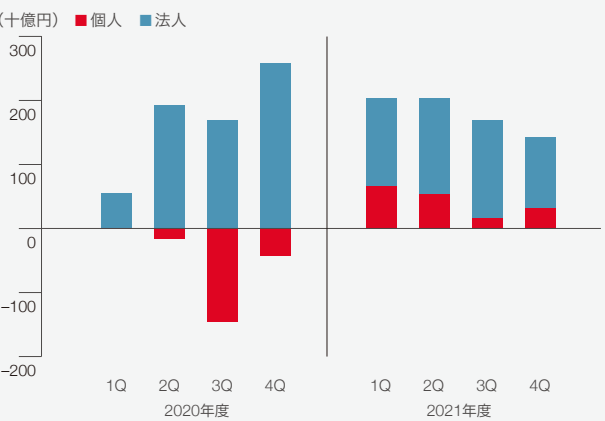
店舗戦略については、効率的な営業店ネットワークを構築するため、小規模・低コストの営業所を増やした結果、当期末時点の国内店舗数は71 営業所を含め、181 店舗となりました。また、コロナ禍のなか、ウェビナーやオンライン面談などのデジタルツールを積極的に活用することで、お客様との接点の拡充に努めました。

* NTTコム オンライン・マーケティング・ソリューションが2021 年10月に利用者を対象に実施した業界別のNPS（お客様のロイヤルティを数値化する指標）ベンチマーク調査結果。

商品募集・販売額の推移（大和証券リテール部門）



資産導入額の推移（大和証券リテール部門）



ホールセール部門

主な構成会社	
大和証券	▶ 拠点所在地 世界 24 カ国・地域
大和証券キャピタル・マーケットズヨーロッパリミテッド	▶ 引受高、募集・売出しの取扱高 株 券 9,362 億円
大和証券キャピタル・マーケットズ香港リミテッド	債券 12.2 兆円
大和証券キャピタル・マーケットズシンガポールリミテッド	
大和証券キャピタル・マーケットズアメリカ Inc.	

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

GMの主な収益源は、機関投資家に対する有価証券の売買に伴って得る顧客フロー収益およびトレーディング収益です。GIBの主な収益源は、引受業務やM&Aアドバイザリー業務によって得る引受け・売出し手数料とM&A関連手数料です。

ステークホルダーとの関わり方

お客様属性	主な商品・サービス
▷ 国内外機関投資家	GM ▷ 株式 ▷ 債券・為替 ▷ デリバティブ
▷ 事業法人 ▷ 金融機関 ▷ 公共機関	GIB ▷ 株式の引受け ▷ 債券の引受け
チャネル	▷ M&Aアドバイザリー ▷ 上場コンサルティング
GM ▷ セールス ▷ アナリスト ▷ ディーラー	社会的価値
GIB ▷ 事業法人営業 (RM・セクターカバレッジ)	▷ 世界中の金融市場への投資機会の提供
▷ 法人営業 (ブローカレッジ)	▷ 産業の発展・再編支援、新規産業の発掘・育成
	▷ 社会問題解決のための資金調達支援

環境認識

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

強み

- GM ▷ 海外拠点網の活用による国内外横断的な商品・情報提供力
- ▷ 強固かつ高度な株式・債券の執行プラットフォーム
 - ▷ 国内主要企業のアナリストカバレッジ ▷ 業界トップのエクイティリサーチ
- GIB ▷ 国内外販売網 ▷ グローバルM&Aアドバイザリー網
- ▷ 国内上場企業および未公開企業をカバーする法人営業体制

事業リスク

- GM ▷ トレーディング業務における、市場動向や税制、会計制度の変更などの影響でお客様の取引需要が減少して収益が低下するリスクや、急激かつ大幅な市況変動でディーラーの保有ポジションの時価が不利な方向に変動して損失が発生するリスク、低流動性のポジションを保有していたため市況変動に対応して売却することができず損失が発生するリスク
- ▷ ブローカレッジ業務における、市況の低迷でお客様の証券投資需要が低調となったり、日本の証券市場のリスクを避ける投資行動が強まったり、リスク資産を保有することそのものに対して消極的な傾向が強まったりすると、収益が大きく低下するリスク
 - ▷ 大規模な取引システムでのシステム投資リスク、およびシステム障害の発生リスク
- GIB ▷ 法人のお客様の財務・経営戦略面のニーズに対応する引受け・M&Aアドバイザリー業務において、証券市況に影響されて取引規模および取引量が急激に変動するリスク
- ▷ 引受業務において、引き受けた証券が市況の下落などで円滑に投資家に販売できない場合、引き受けた証券を保有することなどにより、市場価値の下落による損失を被るリスク
 - ▷ 有価証券の募集・売出しにかかる発行開示が適切になされなかった場合に、金融商品取引法にもとづき引受け会社として投資家から損害賠償を受けるリスク

2021 年度の取組み

2021 年度のアクションプラン	2021 年度の実績
1. お客様ニーズを捉えた多様なプロダクト・高度なソリューションの提供	M&Aビジネスへの取組みとしてミッドキャップの海外クロスボーダー案件獲得に努めました。IPOビジネスへの取組みとしてはDaiwa Innovation Networkを開催するなどスタートアップ企業の発掘・育成を推進しました。そのほか、大型ファイナンス案件獲得に取り組みしました。
2. 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基盤拡大	
3. SDGs関連ファイナンスの促進による企業のサステナビリティ支援	SDGs-IPO*1の引受けをはじめとしたSDGs関連ファイナンスへの取組み強化に努めました。
4. デジタルを活用した機動性・サービスクオリティの向上	不動産受益権を対象とした、資産裏付型セキュリティトークン*2の当社グループでの発行1号案件を実現するなど、先端技術を活用したサービス提供に努めました。

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

*2 資産裏付型セキュリティトークン：不動産、再生可能エネルギーなどの資産を裏付けとした、有価証券の性質を有するトークンであり、ブロックチェーンなどの先端技術を活用して発行・管理される金融商品。

GMでは、2021年度は、お客様の多様なニーズを踏まえたタイムリーな商品提供に加え、市場環境の変化に応じた株式・債券トレーディングが、収益に貢献しました。また、「クオリティNo.1」の実現に努めた結果、日経ヴェリタスにおける会社別アナリストランキングでは、株式部門で4年連続第1位、金融市場部門で第2位を獲得しました。

GIBの引受業務では、日本郵政の売出しやルネサスエレクトロニクスの公募売出しにおいてグローバル・コーディネーター*を務めたほか、テスホールディングスによるSDGs-IPO、ソフトバンクグループおよびENEOSホールディングスによる劣後債の発行など、多くの主幹事を務めました。また、M&Aアドバイザリー業務では、国内において、凸版印刷によるトッパン・フォームズの完全子会社化やフジとマックスバリュ西日本の経営統合などのグループ再編・業界再編など多くの案件に関与しました。海外においては、タイの9Basil Co., Ltd.との合弁会社DC Advisory (Thailand) Co., Ltd.を設立したほか、大和証券(中国)有限責任会社がM&Aアドバイザリー業務を開始しており、グローバルで質の高いM&Aアドバイザリーサービスを提供すべく体制強化を行いました。

* グローバル・コーディネーター：株式の公募・売出しを国内外に対して実施するときに、全体の業務を統括する主幹事証券会社。

アセット・マネジメント部門

主な構成会社

証券アセット・マネジメント(証券AM)

大和アセットマネジメント

不動産アセット・マネジメント(不動産AM)

大和リアル・エステート・アセット・マネジメント

大和証券オフィス投資法人

▶ 大和アセットマネジメント運用資産残高..... **23.6兆円**

▶ 不動産アセット・マネジメント2社*運用資産残高 **1兆2,790億円**

* 大和リアル・エステート・アセット・マネジメント、サムティ・レジデンシャル投資法人

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

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

ステークホルダーとの関わり方

お客様属性

▷ 個人投資家 ▷ 国内外機関投資家 ▷ 金融機関

▷ 政府系機関

チャネル

▷ 大和証券を含む販売会社(証券会社・登録金融機関)など

主な商品・サービス

▷ 各種投資信託商品・不動産投資信託商品(組成・運用)

▷ 投資顧問 ▷ お客様・販売会社支援

社会的価値

▷ スチュワードシップ責任の遂行

▷ 投資家の皆様の資産形成支援

▷ 投資判断におけるESGの積極的な利用

▷ 社会インフラとしての賃貸不動産の提供
(高齢化社会におけるヘルスケア施設など)

環境認識

▷ 世界の大手アセットマネジメント会社の統廃合

▷ 責任投資原則(PRI)やSDGsの普及によるESG投資への関心の高まり

▷ 低金利による運用難と投資家ニーズの多様化 ▷ 自助努力による資産形成の必要性の高まり

強み

▷ 多様化するお客様のニーズに応える商品開発力

▷ グループ内外の販売網を活用したマーケティング力およびサポート体制

▷ 国内トップクラスの投資信託純資産残高

▷ 長年の経験と実績を有する調査・運用体制

事業リスク

証券AM ▷ 市場の変動によって運用資産の評価額が下落した場合や、お客様の資産運用の動向が変化したり、あるいは当社グループの運用実績が競合他社に比べて低迷するなどして、解約などが増加し、運用資産が減少すると収益が減少するリスク

不動産AM ▷ 不動産に係る市場環境の変動や調達金利の変動、また、不動産運用にかかるさまざまな事情により、期待する水準・時期での賃料や売却収入が得られなかったり、評価損が発生するなどの影響が生じ、収益が減少するリスク

2021 年度の取組み

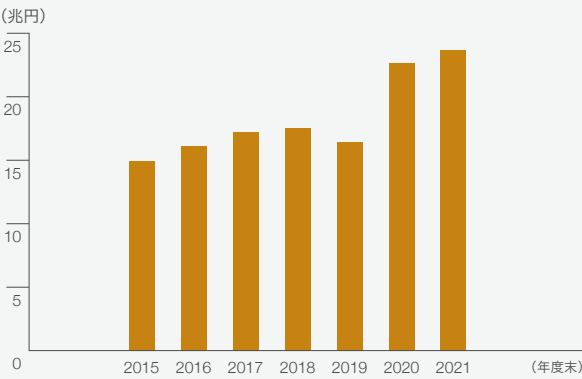
2021 年度のアクションプラン	2021 年度の実績
1. 運用力・発掘力・商品アレンジ力強化による既存事業の拡大・高度化	大和アセットではお客様ニーズを的確に捉えた商品開発および投資家利益を重視したファンド運営に加え、継続的なパフォーマンス向上により運用資産残高が拡大しました。
2. 新ビジネスの研究開発・事業化。ESGに立脚した会社運営への移行	リテール部門のお客様への提供に向け、ベンチャー企業への投資をはじめとしたオルタナティブファンドの組成に取り組みました。
3. 不動産アセット・マネジメント事業における資産運用力強化および事業基盤の確立	大和リアルでは大和証券オフィス投資法人、大和証券リビング投資法人および大和証券ロジスティクス・プライベート投資法人の運用残高拡大によって運用資産残高が増加しました。大和リアルおよびサムティ・レジデンシャル投資法人の2社を合わせた運用資産残高は2020年度末比661億円増の1兆2,790億円となりました。
4. グループ内連携による新たな不動産投資商品の検討など不動産ビジネスの推進	2021年4月に設立された大和証券リアルティでは、信託受益権スキームを活用した不動産小口化商品を開発し、新たな不動産投資商品の提供を開始しました。

証券アセット・マネジメントでは、大和アセットが運用力の強化や私募投資信託の販売会社の増加により運用資産残高の拡大に取り組みしました。「iFreeレバレッジNASDAQ100」、「脱炭素テクノロジー株式ファンド」の販売が好調で、それぞれ1,184億円、781億円の資金増加となりました。ETFへの資金流入を主因として、公募株式投資信託全体で2021年度の資金増加額は6,229億円、2021年度末の運用資産残高は20.2兆円となりました。また、日本・中国両政府間の日中証券市場協力を背景とし、ETFを日本および中国の証券取引所に相互に上場する「日中ETFコネクティビティ」に関して、中国株ETF2銘柄の上場が実現しました。また、Global X Japanは、テーマ型ETFやスマートベータ型ETF*1などの12銘柄を上場させ、2021年度末の運用資産残高は683億円となりました。

不動産アセット・マネジメントでは、新規物件の取得や資産の入替による不動産ポートフォリオの質の向上、既存物件の価値向上に努め、2021年度末の運用資産残高は1兆2,790億円となりました。大和リアルは、2021年9月に、太陽光発電事業への投資に特化した私募ファンドである「DSREFコア・アマテラス投資事業有限責任組合」を組成しました。

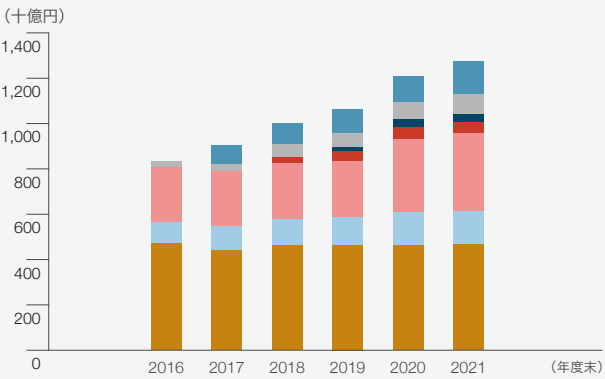
*1 財務指標や配当などの要素に着目して定量的に銘柄選定し、市場全体や業種別の平均よりも高いリターンを目指す指数に連動するETF。

大和アセットマネジメント運用資産総額*2



*2 公募投資信託、私募投資信託、投資顧問(助言と一任)の合計値

不動産アセット・マネジメント運用資産残高



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

投資部門

主な構成会社	▶ 累計投資社数・累計投資金額*1 2,329社／4,458億円
大和企業投資 (DCI)	▶ プリンシパル投資残高*2 2,945億円
大和PIパートナーズ (PIP)	*1 DCIの累積数値
大和エナジー・インフラ (DEI)	*2 PIPとDEIの合計

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

投資部門の主な収益源は、投資先の新規上場 (IPO) ・M&Aなどによる売却益や、投資事業組合への出資を通じたキャピタルゲインのほか、契約にもとづきファンドから受領する、管理運営に対する管理報酬や投資成果に応じた成功報酬、株式への配当、売電収入などのインカムゲインです。

2021 年度 の 取 組 み

2021 年度 の アクションプラン	2021 年度 の 実績
1. 優良な投資機会の発掘、投資先のバリューアップ およびモニタリング体制の強化	大和PIパートナーズでは、大和証券グループとの連携を強化し、機会を逃さず投資案件を取り込みました。
2. エネルギー分野でのキャピタルリサイクリングモデル の推進	大和エナジー・インフラでは、太陽光事業に特化した私募ファンドの設立および当該ファンドへの運用資産の拠出により、資本を有効活用するキャピタルリサイクリングを推進しました。
3. 継続的なVCファンド運用ビジネスの確立	大和企業投資では、国内外の成長企業へ着実に投資を実行したほか、顧客紹介や経営指導を推進し、投資先の企業価値向上に取り組みました。
4. SDGsを意識した社会的意義のある投資対象の開拓	大和PIパートナーズでは、健康・福祉増進や産業・技術革新の基盤づくりに貢献する企業への投資を実行しました。大和エナジー・インフラでは、国内太陽光発電を中心とした再生可能エネルギー事業やインフラ事業に対する投資を実行しました。

大和企業投資

大和企業投資は、国内外のさまざまなステージのベンチャー企業への投資を実行するとともに、投資先の上場などを通じた既存投資案件の回収を進めました。また、2021年10月に同社とSSIアセットマネジメント(ベトナム)が共同で運営するDAIWA-SSIAM Vietnam Growth Fund III L.P.の組成を完了し、2021年12月に日本と台湾の未上場バイオベンチャーに投資する大和日台バイオベンチャー2号投資事業有限責任組合の組成を完了しました。

大和PIパートナーズ

大和PIパートナーズは、国内外で金銭債権、不動産ローンや企業向け投融資を実行しました。また、2022年3月に「ハイブリッド戦略による新たな資金循環の確立」に向け、ベンチャーデット*1事業を行うブルー・トパーズ*2を子会社としました。

大和エナジー・インフラ

大和エナジー・インフラは、太陽光発電などの再生可能エネルギー事業に対する投資や、スペインで光ファイバー設備を提供するUcles Holdco S.L.への出資などのインフラ事業に対する投資を実行しました。

*1 スタートアップ企業に対する融資形態での資金提供を指し、株式の希薄化を抑えつつ成長資金を調達できる方法。
*2 2022年3月に大和ブルーフィナンシャルに商号変更。

その他

主な構成会社	▶ 銀行預金残高* 4.1兆円
シンクタンク／システム	▶ 銀行口座数* 1,569千口座
大和総研	* 大和ネクスト銀行の数値
銀行	
大和ネクスト銀行	
大和証券ビジネスセンター	
大和証券ファシリティーズ	
Fintertech	
CONNECT	
大和証券リアルティ	

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

2021 年度 の 取 組 み

大和総研グループ

大和総研グループは、当社グループ向けシステム開発の効率性を向上させたことにより、ITコストの低減に貢献しました。このほか、株価や為替動向の予測などに関するAIの研究開発や当社グループ外の企業に対するシステムソリューションの提供を行いました。また、シンクタンクとしてSDGs／ESGをはじめとする経済・社会の時流を踏まえた情報発信を積極的に行いました。

2021 年度 の アクションプラン	2021 年度 の 実績
1. ITサービスのプラットフォーム化やAI・データサイエンスによる新たな価値の創出	当社グループを含む金融機関をはじめとするお客様に対してAI・データサイエンスを活用した各種サービスの提供を着実に実行しました。また、複数のクラウドサービスの特徴を活かしたマルチクラウドによるソリューション提供を可能とするインフラの整備、健康保険組合向けBPOサービスの受託拡大に向けた組織体制の整備を行いました。
2. 高品質で安定的なサービスを低コストで提供することで、大和証券グループのコストダウンへ貢献	設計開発部門における開発単価・開発工数の低減や、運用保守部門における当社グループ内外のシステム運用・保守業務の統合などにより、当社グループのITコスト低減および生産性向上に貢献しました。
3. システム・リサーチ・コンサルティング連携を通じた新規顧客の獲得、新たな事業の展開による外販収益の拡大	お客様ニーズを的確に捉えた提案などを通じた関係性の深化による顧客の獲得や取引の大口化、外部企業との連携強化によるサービス提供領域の拡大に取り組みました。
4. 情報発信と情報収集・意見交換との好循環を起こしてリサーチクオリティを向上する	SDGs／ESGをはじめとする経済・社会の時流を踏まえた情報発信を積極的に行うとともに、データサイエンスの経済分析などへの活用に取り組みました。

大和ネクスト銀行

大和ネクスト銀行は、開業10周年を迎え、全国の大和証券の店舗網を通じて、魅力ある好金利の円預金や外貨預金、利便性の高いサービスを幅広いお客様に提供しました。2021年7月に応援定期預金の残高は1,500億円を突破しました。

2021 年度 の アクションプラン	2021 年度 の 実績
1. 競争力ある金利の提供と魅力ある新商品・新サービスの提供	外貨預金において、業界トップ水準の金利を維持するとともに、新たな商品としてパスケット定期預金をリリースしました。
2. グループ内連携のさらなる強化、融資案件をはじめとした新たなビジネスの実行	融資ビジネス部を新設するとともに、ポートフォリオの見直しと投融資残高の拡大に向け取り組みました。
3. 運用の多様化	
4. 応援定期預金の残高拡大やESG投融資の促進などへの取組み	サステナビリティKPIのひとつである応援定期預金の残高拡大に取り組みました。また、マネー・ローndリング／テロ資金供与対策の強化に向けた態勢整備を継続し、リスク管理のさらなる改善を行いました。

CONNECTは、三菱UFJ銀行やリクルートとの資産形成ビジネスでの提携を開始しました。また、2021年4月に設立した大和証券リアルティは、当社グループのお客様向けに、不動産小口化商品の組成・販売を開始しました。

主要財務データ

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
営業成績											
営業収益	422,374	525,411	642,829	659,396	653,711	616,497	712,601	720,586	672,287	576,172	619,471
受入手数料	220,845	229,522	301,937	291,115	288,418	273,335	313,625	283,027	266,574	286,835	314,051
トレーディング損益	79,416	123,537	156,499	157,220	131,324	128,120	109,005	92,218	93,802	118,895	101,522
営業投資有価証券関連損益	1,955	16,531	17,454	7,415	18,502	14,846	26,912	△ 232	14	4,808	6,048
金融収益	79,761	93,276	107,974	125,934	149,451	143,241	190,444	291,005	258,122	93,188	75,978
その他の営業収益	40,395	62,544	58,963	77,710	66,014	56,953	72,613	54,567	53,772	72,444	121,870
金融費用	59,689	70,130	60,333	80,070	89,530	98,725	148,348	242,468	209,916	54,480	44,714
その他の営業費用	26,668	37,972	40,545	47,105	49,366	45,022	58,901	36,876	36,110	55,031	72,663
純営業収益	336,016	417,308	541,951	532,220	514,815	472,750	505,350	441,240	426,259	466,660	502,093
販売費・一般管理費	359,729	333,496	357,358	361,380	364,517	353,687	370,292	373,914	371,970	373,800	386,559
営業利益または営業損失(△)	△ 23,713	83,812	184,593	170,839	150,297	119,062	135,058	67,326	54,288	92,859	115,534
経常利益または経常損失(△)	△ 12,200	95,176	197,045	184,578	165,148	135,623	155,676	83,159	70,283	115,175	135,821
親会社株主に帰属する当期純利益または当期純損失(△)	△ 39,434	72,909	169,457	148,490	116,848	104,067	110,579	63,813	60,346	108,396	94,891
セグメント情報*1											
純営業収益											
リテール部門	172,033	184,415	253,093	232,033	217,922	188,051	214,247	185,865	166,430	169,505	188,879
ホールセール部門	78,488	133,109	175,338	180,568	178,014	182,875	171,192	158,903	172,289	215,860	195,863
アセット・マネジメント部門	37,424	43,591	48,714	55,140	50,528	46,438	49,390	48,232	48,091	51,145	71,052
投資部門	1,090	17,495	19,989	8,351	19,730	15,736	27,401	1,766	2,502	4,602	11,055
その他・調整額	46,980	38,696	44,815	56,126	48,618	39,647	43,118	46,473	36,943	25,546	35,242
純営業収益合計	336,016	417,308	541,951	532,220	514,815	472,750	505,350	441,240	426,259	466,660	502,093
経常利益または経常損失											
リテール部門	38,839	49,251	102,120	77,756	61,080	29,375	51,331	24,674	6,405	20,070	41,807
ホールセール部門	△ 68,717	12,034	47,428	52,888	48,878	65,437	45,373	25,400	38,034	74,737	50,951
アセット・マネジメント部門	14,615	19,089	25,328	32,142	29,990	26,572	29,119	28,359	26,580	32,775	45,253
投資部門	△ 1,976	14,161	17,171	6,506	17,397	13,041	24,499	△ 1,093	△ 877	1,123	7,192
その他・調整額	5,039	639	4,996	15,284	7,801	1,196	5,353	5,817	140	△ 13,532	△ 9,382
経常利益または経常損失合計	△ 12,200	95,176	197,045	184,578	165,148	135,623	155,676	83,159	70,283	115,175	135,821
海外部門の経常収支*2											
欧州	△ 5,039	△ 2,873	△ 2,307	△ 2,187	△ 3,240	2,759	4,227	△ 1,947	△ 4,253	3,969	△ 2,270
アジア・オセアニア	△ 17,720	△ 7,610	△ 3,763	△ 2,768	△ 4,130	1,480	4,433	2,946	2,601	4,659	5,986
米州	△ 3,058	△ 87	916	1,050	2,686	9,254	2,742	2,766	17,644	13,188	5,809
海外部門合計	△ 25,818	△ 10,571	△ 5,154	△ 3,904	△ 4,684	13,493	11,403	3,765	15,992	21,817	9,525
財政状態(年度末)											
総資産	18,924,038	19,049,099	19,480,863	23,001,585	20,420,818	19,827,296	21,135,041	21,126,706	23,822,099	26,099,330	27,531,089
純資産	951,702	1,082,567	1,253,462	1,434,680	1,313,005	1,343,433	1,370,520	1,256,430	1,257,766	1,591,841	1,639,888
規制指標											
連結自己資本規制比率*3											
連結普通株式等 Tier 1比率	—	19.0%	20.6%	19.7%	20.7%	22.2%	21.78%	21.64%	18.69%	18.70%	17.29%
連結 Tier 1比率	—	19.0%	20.9%	20.4%	20.8%	22.2%	21.78%	21.64%	21.16%	21.72%	19.77%
連結総自己資本規制比率	27.4%	20.0%	21.8%	21.0%	20.9%	22.2%	21.78%	21.64%	21.16%	21.72%	19.77%
連結レバレッジ比率	—	—	—	5.31%	5.97%	5.89%	5.57%	5.82%	5.80%	6.89%	6.59%
連結流動性カバレッジ比率	—	—	—	—	156.2%	145.3%	146.6%	141.5%	150.6%	161.2%	149.0%
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,032,677	1,795,021	1,123,594	725,966	221,746	44,543	△ 1,319,248	304,857	167,190	390,979	△ 353,467
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 973,494	△ 798,491	△ 448,493	△ 13,265	415,647	307,713	777,872	108,243	△ 215,397	△ 91,641	△ 218,534
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,063,022	△ 909,461	25,584	343,385	△ 229,727	143,231	432,813	55,741	△ 135,794	438,067	377,090
現金及び現金同等物の期末残高	1,038,981	1,136,053	1,846,617	2,920,509	3,273,640	3,766,145	3,653,464	4,122,102	3,933,149	4,723,526	4,554,375
1株当たり指標(円)											
1株当たり当期純利益または当期純損失(△)(EPS)*4	△ 23.41	43.00	99.63	87.07	68.25	61.53	66.88	39.95	39.11	71.20	63.06
1株当たり純資産(BPS)	463.04	536.72	633.53	725.27	720.86	745.80	786.56	794.54	796.33	875.12	925.81
1株当たり配当金(DPS)	6.00	15.00	34.00	30.00	29.00	26.00	28.00	21.00	20.00	36.00	33.00
期末株価	327.0	656.0	898.0	946.0	692.3	677.9	678.7	539.0	419.2	572.1	692.7
その他の指標											
配当性向	—	34.9%	34.1%	34.5%	42.5%	42.3%	41.9%	52.6%	51.1%	50.6%	52.3%
時価総額(期末終値、発行済株式数ベース)	572,047	1,147,592	1,570,942	1,654,912	1,211,095	1,152,009	1,153,368	915,965	712,379	972,214	1,177,159
ROE	—	8.6%	17.0%	12.8%	9.5%	8.4%	8.8%	5.1%	4.9%	8.5%	7.0%

*1 各部門に含まれる主なグループ会社はP.138-145に記載

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

*3 「金融商品取引法第57条の17第1項の規定に基づき、最終指定親会社及びその子法人等の保有する資産等に照らし当該最終指定親会社及びその子法人等の自己資本の充実の状況が適当であるかどうかを判断するための基準(平成22年金融庁告示第130号)」にもとづき連結自己資本規制比率を計算しています。

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。

主要非財務データ

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

数値データの対象範囲について

連：グループ全体（持分法適用関連会社除く）

大：大和証券単体

7：大和証券グループ本社、大和証券、大和アセットマネジメント、大和総研、大和証券ビジネスセンター、大和証券ファシリティーズ、大和企業投資

6：大和証券グループ本社、大和証券、大和アセットマネジメント、大和総研、大和証券ビジネスセンター、大和企業投資

4：大和証券、大和アセットマネジメント、大和総研、大和証券ビジネスセンター

2：大和証券グループ本社、大和証券

人材関連

		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
連結職員数(名)* ¹	連	13,725	14,691	15,106	15,240	15,024	14,825
国内男性		7,552	8,077	8,092	8,025	7,819	7,646
国内女性		4,660	4,938	5,210	5,347	5,292	5,220
海外		1,513	1,676	1,804	1,868	1,913	1,959
連結従業員数(名)	連	13,836	14,791	15,196	15,320	15,096	14,889
臨時従業員数(名)	連	945	946	915	635	390	262
新卒採用数(名)* ²	4	678	578	677	460	319	402
男性		345	289	337	244	164	232
女性		333	289	340	216	155	170
平均年齢(歳)	大	38.0	38.0	38.3	38.4	38.9	39.3
男性		39.6	39.6	39.8	39.7	40.2	40.5
女性		35.7	35.7	36.2	36.6	37.2	37.8
平均勤続年数(年)	大	13.6	13.7	13.8	13.9	14.4	14.9
男性		15.2	15.3	15.4	15.5	15.9	16.3
女性		11.4	11.4	11.5	11.8	12.4	13.0
離職率(%)	大	3	3	3.7	4.4	3.6	4.2
従業員組合加入者数(名)* ³	6	6,943	7,134	7,202	6,992	6,640	6,505
従業員組合加入比率(%)* ³	6	64.0	64.4	63.9	62.6	58.7	56.0
Work Motivation Survey* ⁴	大						
仕事		—	—	3.2	3.3	3.3	3.3
組織		—	—	3.2	3.2	3.2	3.3
働く仲間		—	—	3.2	3.2	3.2	3.3
成長・キャリアアップ機会		—	—	3.2	3.2	3.2	3.3
報酬		—	—	3.1	3.0	3.0	3.1

*1 海外駐在員については海外の項目に含めて集計

*2 翌年度の4月1日付。2018年度と2019年度はグループ6社。2017年度以前は三井住友DSアセットマネジメントを含む

*3 2018年度以前は三井住友DSアセットマネジメントを含む(大和アセットマネジメントを除く)

*4 4段階評価(最大4ポイント)

教育関連

		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
選抜型マネジメント研修修了者数(名)	7						
大和経営アカデミー修了者数(累計)		380	403	426	451	471	496
大和リーダーシップ・プログラム修了者数(累計)		862	929	1,036	1,159	1,283	1,427
スキル研修修了者数(累計)	6	7,507	9,362	13,488	17,853	22,819	29,307
資格取得者数(名)*	7						
AFP		5,626	6,811	7,064	7,296	7,429	7,390
CFP®		718	782	876	1,106	1,165	1,321
(うち大和証券)		643	698	796	1,020	1,071	1,214
CMA		1,542	1,613	1,644	1,470	1,490	1,509
CFA		59	59	63	49	47	53
TOEIC(730-990)		1,752	1,830	1,903	1,819	1,802	1,768
海外大学院MBAなど		173	177	176	152	145	142
教育投資にかかわる費用							
当社グループの教育投資にかかわる費用(億円)		21	21	22	22	18	19
従業員一人当たりの教育投資にかかわる費用(百万円)		0.17	0.17	0.17	0.16	0.14	0.15
従業員一人当たり営業利益(百万円)		8.6	9.1	4.4	3.5	6.2	7.8

* 2018年度以前は三井住友DSアセットマネジメントを含む

ダイバーシティ関連

		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
社員に占める女性比率(%)	連	38.1	37.9	39.2	40.0	40.4	40.6
女性管理職比率(%)	連	8.8	9.4	10.5	11.9	13.7	15.1
	大	10.6	11.6	12.9	14.5	16.3	18.3
新規女性管理職登用者数(名)	大	62	40	61	64	83	78
新規管理職登用者に占める女性比率(%)	大	32.3	24.4	26.2	26.8	29.6	39.4
大和マスター制度による継続雇用者数(名)	大	67	73	88	110	134	157
障がい者雇用率(%)	大	2.02	2.10	2.33	2.57	2.58	2.62

ワーク・ライフ・バランス関連

		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
年間所定労働時間(時間)	2	1,837.5	1,837.5	1,830.0	1,807.5	1,837.5	1,830
月平均所定外労働時間(時間)*	2	23.5	23.2	22.8	21.7	21.2	21.6
有給休暇取得率(%)	2	66	68	68	72	72	70
育児休職取得者数(名)	連						
女性		671	695	696	680	646	582
男性		327	437	420	378	330	362
育児休職取得率(%)	大						
女性		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
男性		96.8	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
短時間勤務制度利用者(名)	大	324	373	446	505	503	520
保育施設費用補助利用者(名)	大	625	702	759	909	815	844
介護休職取得者数(名)	連						
女性		0	2	5	10	5	6
男性		2	3	3	3	3	2

* 2社の従業員組合加入者の数値

社会貢献関連

		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
SDGs活動費(千円)	2	497,457	719,523	1,015,796	867,162	460,739	884,907
経済・金融分野での教育・研究活動* ¹		42,351	130,122	82,579	73,261	80,546	179,126
財団・NPOなどを通じた地域社会・国際社会への助成活動* ²		128,594	149,441	175,813	174,815	253,296	217,780
文化・芸術事業への協賛活動		323,110	437,458	751,961	614,700	124,258	485,731
企業市民活動		3,400	2,501	5,441	4,385	2,639	2,270

*1 2社に加え、大和アセットマネジメント、大和総研を含む

*2 2社に加え、大和ネクスト銀行を含む

環境関連

		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
国内外GHG排出量(t-CO ₂)							
Scope 1		1,015	998	944	868	842	954
Scope 2* ¹		34,772	33,131	30,732	29,878	24,739	18,790
Scope 3		3,521	5,288	5,920	5,880	3,007	3,321
カテゴリ6 出張* ²		—	1,880	2,495	2,008	76	189.5
カテゴリ7 通勤* ³		1,443	1,466	1,497	2,080	1,600	1,700
カテゴリ8 リース車両(ガソリン)		2,079	1,942	1,928	1,792	1,331	1,432

(注) GHG(温室効果ガス)排出量について、当社グループはCO₂を対象として算定。集計対象は、以下のとおり

大和証券、大和総研に加えて、大和証券グループの本拠地であるグラントウキョウノースタワーおよび大和八重洲ビルに入居するグループ会社、ロンドン、ニューヨーク、ワシントンD.C.、香港、台北、シンガポール、ソウル、ムンバイ、マニラにおける拠点

*1 Scope 2については、2019年度、2020年度の数値を修正

*2 大和証券グループ本社・大和証券・ロンドン・香港拠点の役職員の海外出張(航空機利用)に係るGHG排出量

*3 大和証券の役職員に支給した通勤費(出社率を考慮)に係るGHG排出量

経営成績および財政状態についての経営陣による分析

2021年度のマクロ経済環境

〈海外の状況〉

2020年前半に新型コロナウイルスの感染拡大によって急激に悪化した世界経済は、2020年後半には持ち直しに転じ、2021年以降も回復基調が続いています。IMF(国際通貨基金)が2022年4月に公表した世界経済見通しによれば、2020年の大幅な落ち込みからの反動もあり、2021年の世界経済成長率は+6.1%と、IMFが成長率を公表する1980年以降で最も高い成長となりました。2020年は世界の大半の国がマイナス成長に陥ることになりましたが、2021年にはその多くの国がプラス成長へと転じています。ただし、世界経済は引き続き新型コロナウイルスの感染状況に大きく左右されていることに加え、世界的なインフレ率の高進や、ロシアのウクライナ侵攻など、新たなリスクに直面しており、先行きの不透明感が強い状況が続いています。

米国経済は、2020年後半以降、着実な回復傾向が続いています。新型コロナウイルスの感染拡大以降、政府が実行してきた経済対策が下支えとなったことに加えて、新型コロナウイルスワクチンの接種が順調に進む中、政府による行動規制が緩和されたことで、2021年1－3月期の実質GDP成長率は前期比年率+6.3%となりました。4－6月期に入ると、経済再開の動きが一層進展したことに加えて、2021年1月に発足したバイデン政権が3月に成立させた追加経済対策による家計所得の増加が個人消費を後押ししました。個人消費の増加を主因に、4－6月期の実質GDP成長率は前期比年率+6.7%と前期から加速し、実質GDPはコロナ禍前の水準を回復しました。7－9月期には、変異株による新型コロナウイルスの感染再拡大や、自動車産業などでの半導体などの部品不足による供給制約の影響によって、成長率は前期比年率+2.3%と鈍化しましたが、10－12月期には、感染拡大が落ち着く中、雇用環境の回復を背景とした個人消費の増加などにより、実質GDP成長率は前期比年率+6.9%と再加速しました。2022年1－3月期の実質GDP成長率は、前期比年率△1.5%と2020年4－6月期以来のマイナス成長となりました。もっとも、これは上記の供給制約を背景とした輸出の伸び悩み、輸入の増加及び在庫の調整が主因であり、個人消費を中心とした国内最終需要については、前期から伸びが加速し底堅い状況が続いています。

金融面では、FRB(連邦準備制度理事会)は、コロナ禍以降続けてきた緩和的な金融政策を2021年中は継続しました。しかし、米国経済のコロナ禍による落ち込みからの回復が十分進んだことに加えて、インフレ率が目標である2%を大きく上回っていることを受けて、FRBは、2021年末から金融緩和の縮小、金融引き締めへと姿勢を転換しています。FRBは、2021年11月のFOMC(連邦公開市場委員会)で量的緩和の縮小開始を決定し、コロナ禍以降続いていた、FRBによるバランスシートの拡大は2022年2月に停止されました。さらに、2022年3月のFOMCでは政策金利が0.25pt引き上げられ、2020年3月以降続いていた実質的なゼロ金利政策が終了しました。

欧州経済(ユーロ圏経済)は、新型コロナウイルスの感染動向に大きく左右されつつも、総じて見れば回復基調が続いています。新型コロナウイルス感染再拡大によって、ドイツ、フランスなど、多くの国で2度目のロックダウンを余儀なくされたことで、2021年1－3月期のユーロ圏の実質GDP成長率は前期比年率△0.5%と2四半期連続のマイナス成長となり、2021年のユーロ圏経済は低調なスタートとなりました。しかし、4－6月期に入ると、新型コロナウイルスワクチンの接種が進展する中、行動制限が緩和されたことで、ユーロ圏経済は持ち直しへと向かいました。4－6月期の実質GDP成長率は、前期比年率+8.9%と3四半期ぶりのプラス成長に転じ、続く7－9月期も前期比年率+9.6%と2四半期連続で潜在成長率を上回る高めの成長となりました。しかし、10－12月期には新規感染者数が再び増加に転じる中、行動規制が強化されたことなどから、実質GDP成長率は前期比年率+1.0%と小幅な増加にとどまりました。また、2022年に入ると、行動制限が緩和され経済の下押し圧力が弱まる一方で、2月下旬に開始したロシアによるウクライナ侵攻を背景としたエネルギー価格の高騰が、個人消費や企業活動を鈍らせる要因となりました。2022年1－3月期の実質GDP成長率は、輸入の減少を主因に前期比年率+2.5%と伸びが加速しましたが、国内需要については前期からさらに伸びが鈍化しました。

金融面では、ECB(欧州中央銀行)による金融緩和が続いています。ただし、ユーロ圏経済の回復が進んだことを受け、金融緩和は縮小へと向かいつつあります。2021年9月のECB理事会では、コロナ禍で新設されたパンデミック緊急購入プログラムによる資産の買い入れペースを10－12月期以降減速させる方針が示され、同年12月のECB理事会では、2022年3月で同プログラムによる資産の買い取りを終了することが決定されました。また、インフレの加速を受け、2022年3月のECB理事会では、コロナ禍以前から実施されてきた資産購入プログラムに関しても終了を前倒しし、早ければ2022年7－9月期に終了する方針が示されました。

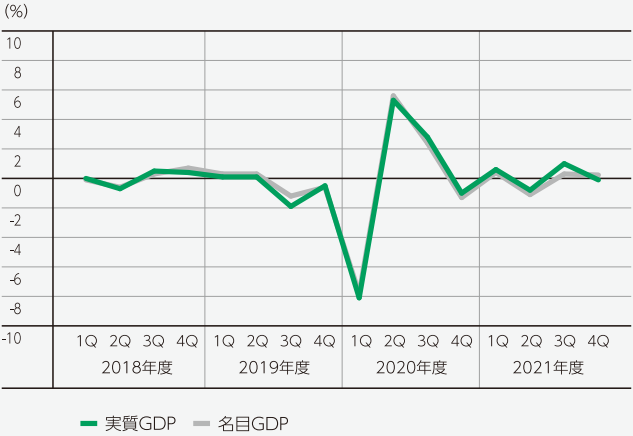
新興国経済は、先進国と同様に2020年前半に急激に悪化した後、2020年後半以降は持ち直しの動きが続いています。IMFによれば、新興国の実質GDP成長率は、2020年に△2.0%とマイナス成長に陥った後、2021年は+6.8%と高い成長となりました。

新興国のうち、世界第2位の経済規模を持つ中国では経済の持ち直しが続いています。2021年に入ると、米国の成長加速を主因に輸出の伸びが加速したことに加え、出遅れていた個人消費の回復が進み、1－3月期の実質GDP成長率は前年比+18.3%と、四半期統計が公表される1992年以来、最も高い成長率となりました。もっとも、4－6月期以降、中国の成長ペースは鈍化傾向にあります。4－6月期の実質GDP成長率は、前年からの反動の影響が一巡したこともあり、前年比+7.9%と前期から大きく減速しました。さらに7－9月期以降は、変異株の感染拡大を

受けた行動制限や、資源価格の上昇、不動産市場の調整、電力不足の問題などから一層減速感が強まり、7－9月期は前年比+4.9%、10－12月期は前年比+4.0%の成長にとどまりました。その後、個人消費の持ち直しなどから、2022年1－3月期の実質GDP成長率は前年比+4.8%と前期から加速しました。しかし、2022年3月に入って新型コロナウイルスの感染者数が急増し、ゼロコロナ政策の下、上海などの多くの都市でロックダウンが実施されたことから、急速に景気減速懸念が高まりました。

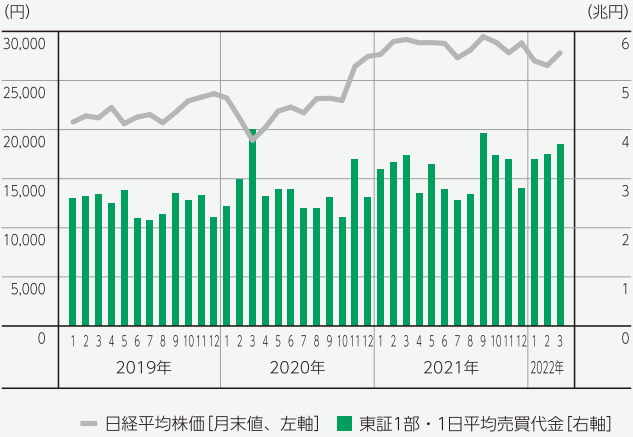
中国以外の新興国は、総じて見れば持ち直しの動きが続きました。多くの新興国でもワクチンの接種が進展し、行動制限が徐々に緩和されたことに加え、米国や中国を中心とした主要国経済の回復による外需の拡大が新興国経済を下支えしました。一方、資源価格の上昇による高インフレや、米国での金融緩和縮小、金利上昇に伴う資金流出抑制のため、多くの国が利上げを余儀なくされており、景気減速のリスクは高まりつつあります。

GDP成長率



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

日経平均株価と東証売買代金



出所：東京証券取引所、大和総研

〈日本の状況〉

日本経済は、新型コロナウイルスの感染動向に大きく左右され一進一退の推移が続きました。2021年1月7日に2回目の緊急事態宣言が発出されたことで、2021年1－3月期の実質GDP成長率は、前期比年率△1.6%と三四半期ぶりのマイナス成長に転じました。4－6月期には前期比年率+2.6%とプラスに転じましたが、4月23日に発出された3回目の緊急事態宣言が9月末まで続いたことで、7－9月期は前期比年率△3.2%とマイナス成長となりました。10月以降は経済活動が再開されたことから、10－12月期の実質GDP成長率は前期比年率+4.0%とプラス成長に転じましたが、2022年に入ると感染者数が再び増加し、多くの地域でまん延防止等重点措置が適用されたため、2022年1－3月期の実質GDP成長率は前期比年率△0.5%と再びマイナス成長となりました。

需要項目ごとに見ると、個人消費は、感染状況とそれに伴う行動規制に大きく左右される形で増加・減少を繰り返しました。2021年1－3月期の個人消費は、緊急事態宣言の影響により、外食や娯楽サービスなどを中心としたサービス消費の減少を主因に三四半期ぶりに減少しました。その後、4－6月期には人出が回復したことで個人消費は持ち直しに転じましたが、7－9月期に入ると新型コロナウイルスの感染が再び拡大し、3回目の緊急事態宣言が発出されたことにより個人消費は減少しました。9月末に緊急事態宣言等が解除された後、10－12月期には、個人消費は一時持ち直しに向かいましたが、2022年に入ると、感染再拡大に伴い多くの地域でまん延防止等重点措置が適用され、2022年1－3月期の個人消費は、サービス消費を中心に再び回復が足踏みすることになりました。住宅投資については、コロナ禍によって大きく落ちこんだ後、2021年前半は持ち直しの動きがみられました。しかし、雇用・所得環境の先行きに対する不透明感や、資材価格上昇を背景とした価格上昇により、2021年後半以降は緩やかに減少しています。

企業部門の需要である設備投資は、横ばい圏で推移しています。2020年10－12月期から2021年前半にかけて、設備投資は増加傾向にありましたが、緊急事態宣言等の発出や、海外での感染拡大によるサプライチェーンの混乱から供給制約が強まった2021年7－9月期には、設備投資の落ち込みが見られました。その後、欧米や中国など海外経済の回復を背景に輸出の増加基調が続いたことや供給制約の緩和を受け、10－12月期には再び増加に転じましたが、感染再拡大などによる先行き不透明感から、2022年1－3月期に入って回復が足踏みしました。日銀短観(2022年3月調査)によれば、2021年度の設備投資計画(含む土地投資額)は、前年比+4.6%となり、2022年度については前年比+0.8%と小幅ながら増加が続く見通しとなっています。

金融面では、日本銀行による短期金利に加えて長期金利も操作対象とする金融緩和措置が継続しています。また、新型コロナウイルスの感染拡大による急激な景気の悪化を受けて、2020年4月以降は日本銀行による国債の購入額の上限が撤廃されたほか、社債などの買い入れ枠が拡大されるなど、量的緩和が強化

されました。ただし、日本経済が徐々に持ち直す中、日本銀行は2021年12月の政策決定会合で、社債などの買い入れ増額を2022年3月で終了することを決定しました。

日本銀行による緩和的な金融政策が続く中、日本の10年国債利回りは0%近傍での推移が続いています。もっとも、2021年に入ってから、特に米国長期金利の変動に影響される形で、日本の長期金利も小幅ながら上昇と下落を繰り返しました。2021年初めには米国での景気過熱や財政悪化への懸念から米国の長期金利が上昇したことに伴い日本の長期金利も小幅ながら上昇し、2月末には一時、2018年10月以来初めて0.15%を上回りました。3月以降、米国の長期金利が低下したことを受けて日本の長期金利もしばらくは低下傾向となりましたが、FRBの量的緩和縮小や利上げ開始前倒し観測が強まった7月頃からは、米国長期金利が上昇を続け、日本の長期金利も上昇傾向へと転じました。とりわけ、2021年末頃からは高インフレを背景とした米国での利上げペース加速への見方が強まり、米国長期金利の上昇ペースが加速したため、日本の長期金利も上昇基調が強まり、2022年3月末には一時0.25%を上回りました。

為替市場をみると、2021年以降、総じて円安傾向で推移しました。米国での長期金利の大幅な上昇を受けて日米金利差が拡大したことで、2021年1－3月期は速いペースで円安が続き、年初時点で102円台だった対ドルレートは3月末には110円台となりました。その後、米国金利の上昇が収まったことで4月から9月頃にかけては概ね横ばい圏で推移しました。しかし、米国で金利が再び上昇基調を強める中、9月末以降はドル高・円安傾向となり、2022年3月には2015年8月以来となる124円台まで円安が進みました。対ユーロについては、欧州では日本に比べて早くワクチンの接種が進んだことによる欧州経済の回復期待から、2021年年初から6月初頭まではユーロ高・円安傾向となりました。6月中旬以降は欧州経済の回復ペースが緩やかとなる中、ECBによる金融緩和が長期化するとの見方が広がったことにより、概ね横ばい圏で推移しました。一方、2022年2月にロシアによるウクライナ侵攻が始まると、一時的にユーロ安・円高となりましたが、エネルギー価格上昇によるインフレ高進を背景としたECBによる金融引き締め観測が強まり、年度末にかけて急速にユーロ高・円安が進みました。

株式市場では、2021年2月に日経平均株価が一時1990年8月以来となる30,000円台まで上昇したものの、2021年度に入ると、緊急事態宣言が繰り返し発出されたことなどが重荷となり、株価は緩やかな下落傾向となりました。9月には新政権への期待感から株価は大幅に上昇し、日経平均株価は再び一時30,000円を上回る局面もありました。しかし、感染の再拡大や金利上昇などが重荷となり、2021年末にかけては一進一退で推移し、米国での金融引き締め加速観測が強まった2022年以降は、再び日経平均も下落基調となりました。

2022年3月末の日経平均株価は27,821円43銭(前年3月末比1,357円37銭安)、10年国債利回りは0.218%(同0.114%ptの上昇)、為替は1ドル121円64銭(同10円90銭の円安)となりました。

連結損益計算書の分析

〈営業収益・純営業収益〉

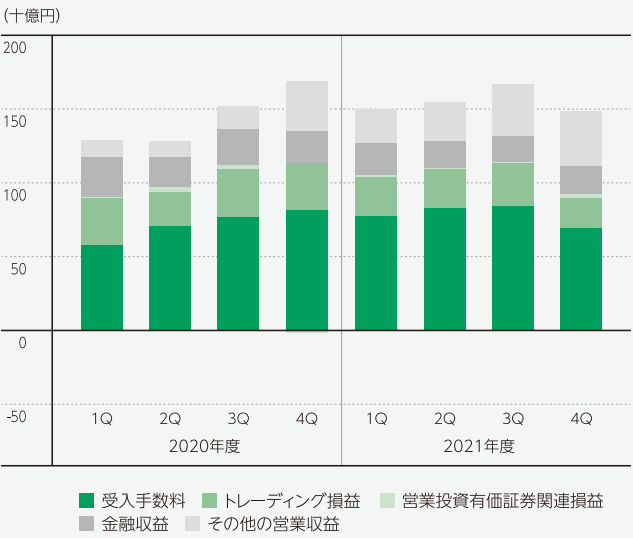
当連結会計年度の営業収益は前年度比7.5%増の6,194億円、純営業収益は同7.6%増の5,020億円となりました。

受入手料は3,140億円と、同9.5%の増収となりました。委託手数料は、株式取引が減少したことにより、同2.7%減の759億円となりました。引受け・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の手数料は、複数の債券引受案件等が貢献し増収となり、同2.9%増の392億円となりました。

純営業収益の内訳

	(百万円)		
	2020年度	2021年度	増減率
営業収益	576,172	619,471	7.5%
受入手料	286,835	314,051	9.5%
委託手数料	78,026	75,907	△2.7%
引受け・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の手数料	38,098	39,210	2.9%
募集・売出し・特定投資家向け売付け勧誘等の取扱手数料	19,211	21,440	11.6%
その他の受入手料	151,499	177,493	17.2%
トレーディング損益	118,895	101,522	△14.6%
営業投資有価証券関連損益	4,808	6,048	25.8%
金融収益	93,188	75,978	△18.5%
その他の営業収益	72,444	121,870	68.2%
金融費用	54,480	44,714	△17.9%
その他の営業費用	55,031	72,663	32.0%
純営業収益	466,660	502,093	7.6%

連結収益の内訳



注：各四半期実績については、独立監査人の監査を受けておりません。

〈トレーディング損益の状況〉

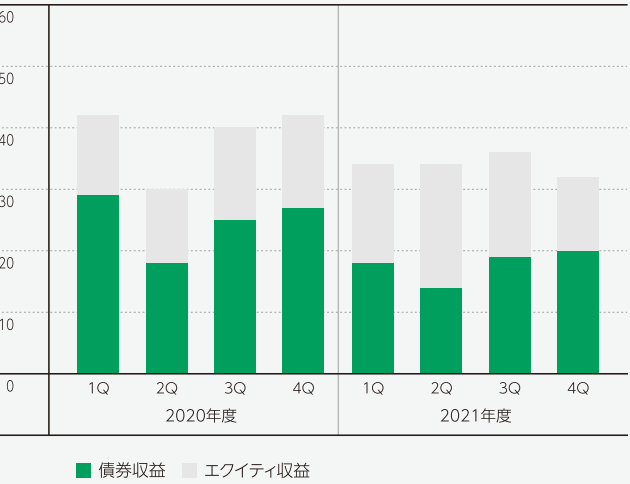
トレーディング損益は、債券収益が減少したこと等により、同14.6%減の1,015億円となりました。

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18.2%増の650億円となりました。債券収益は同28.3%減の710億円となりました。

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)		
	2020年度	2021年度	増減率
エクイティ収益	55.0	65.0	18.2%
債券収益	99.0	71.0	△28.3%
合計	154.0	136.0	△11.7%

注：管理会計ベースのエクイティ・債券収益については、独立監査人の監査を受けておりません。

エクイティ・債券収益(トレーディング損益+金融収支、管理会計ベース)



注：管理会計ベースのエクイティ・債券収益については、独立監査人の監査を受けておりません。

〈販売費・一般管理費、経常利益と親会社株主に帰属する当期純利益〉

販売費・一般管理費は同3.4%増の3,865億円となりました。取引関係費は投信販売会社への支払手数料等の増加により同8.6%増の625億円、人件費は賞与等が増加したことにより同3.0%増の1,987億円、減価償却費はシステム関連費用等の増加により同2.6%増の348億円となっております。

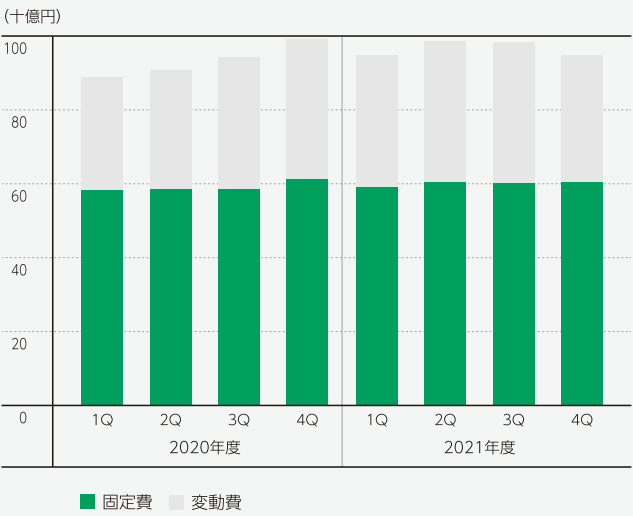
以上より、経常利益は同17.9%増の1,358億円となりました。

また、投資有価証券売却益や関係会社株式売却益等により特別利益が90億円(前年度516億円)、事業再編等関連費用の計上等により特別損失が31億円(前年度222億円)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12.5%減の948億円となりました。

販売費・一般管理費および収支の内訳

	(百万円)		
	2020年度	2021年度	増減率
販売費・一般管理費	373,800	386,559	3.4%
取引関係費	57,612	62,588	8.6%
人件費	193,002	198,790	3.0%
不動産関係費	38,441	37,643	△2.1%
事務費	24,365	24,740	1.5%
減価償却費	33,920	34,811	2.6%
租税公課	11,493	10,678	△7.1%
貸倒引当金繰入れ	281	32	△88.6%
その他	14,682	17,274	17.7%
営業利益	92,859	115,534	24.4%
営業外収支	22,316	20,287	△9.1%
経常利益	115,175	135,821	17.9%
特別損益	29,391	5,844	△80.1%
税金等調整前当期純利益	144,567	141,666	△2.0%
法人税等合計	34,915	37,521	7.5%
親会社株主に帰属する当期純利益	108,396	94,891	△12.5%

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、資産管理型ビジネスモデルへの移行とコスト構造改革などに取り組みました。2020年10月より取扱いを開始した投信フレックスプランの販売額が増加したことが寄与し、株式投信の募集・販売額が増加しました。また、ラップ口座サービスの契約額・純増額がともに増加したことにより契約資産残高は過去最高の2兆9,573億円となり、ラップ関連収益である投資顧問・取引等管理料も増加しました。

当連結会計年度のリテール部門における純営業収益は前年度比11.4%増の1,888億円、経常利益は同108.3%増の418億円となりました。

【ホールセール部門】

グローバル・マーケットズでは、お客様の多様なニーズを踏まえたタイムリーな商品提供に加え、市場環境の変化に応じた株式トレーディングが、収益に貢献しました。一方で、フィクスト・インカム収益は主に米州における金利・ボラティリティの低下により収益機会が減少しました。その結果、当連結会計年度の純営業収益は前年度比16.9%減の1,343億円、経常利益は同39.0%減の383億円となりました。

グローバル・インベストメント・バンキングでは、日本郵政株式会社の株式売出しやルネサスエレクトロニクス株式会社の株式公募売出しにおいてグローバル・コーディネーター(注)1を務めたほか、テスホールディングス株式会社によるSDGs-IPO(注)2、ソフトバンクグループ株式会社及びENEOSホールディングス株式会社による劣後債の発行など、多くの案件で主幹事証券会社を務めました。当連結会計年度の引受け・売出手数料は、前年度比2.9%増の392億円となりました。M&Aアドバイザー業務では多数の案件を国内外で遂行したことにより増収となり、M&A関連手数料は前年度比32.2%増の352億円となりました。これらの結果、グローバル・インベストメント・バンキングの当連結会計年度の純営業収益は前年度比13.6%増の615億円となりました。経常利益は同3.0%減の106億円となりました。

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9.3%減の1,958億円、経常利益は同31.8%減の509億円となりました。

(注)1 グローバル・コーディネーター：株式の公募・売出しを国内外に対して実施するときに、全体の業務を統括する主幹事証券会社。
(注)2 SDGs-IPO(Initial Public Offering)：新規株式公開時の株式公募において、その資金使途及び発行体について、SDGsへの貢献、ソーシャルボンド原則への準拠性についての評価を第三者評価機関から取得したもの。

セグメント別業績

	純営業収益			経常利益		
	2020年度	2021年度	増減率	2020年度	2021年度	増減率
リテール部門	169,505	188,879	11.4%	20,070	41,807	108.3%
ホールセール部門	215,860	195,863	△9.3%	74,737	50,951	△31.8%
アセット・マネジメント部門	51,145	71,052	38.9%	32,775	45,253	38.1%
投資部門	4,602	11,055	140.2%	1,123	7,192	540.0%
その他・調整	25,546	35,242	—	△13,532	△9,382	—
連結計	466,660	502,093	7.6%	115,175	135,821	17.9%

注：セグメント別の資産の額については、集計していません。

【アセット・マネジメント部門】

大和アセットマネジメントにおける公募株式投信及び公募社債投信の運用資産残高は、資金純増の確保により、前年度末比0.7兆円増の21.6兆円となりました。大和アセットマネジメントの営業収益は前年度比13.7%増の749億円、経常利益は同30.6%増の190億円となりました。

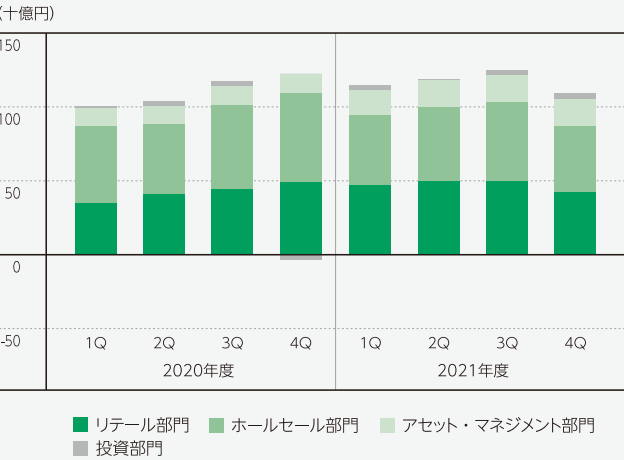
不動産アセット・マネジメントでは、新規物件の取得や資産の入替を行い、大和リアル・エステート・アセット・マネジメント及びサムティ・レジデンシャル投資法人の2社を合わせた運用資産残高は1兆2,790億円となり、収益も増加しました。

その結果、当連結会計年度のアセット・マネジメント部門の純営業収益は前年度比38.9%増の710億円、経常利益は同38.1%増の452億円となりました。

【投資部門】

大和PIパートナーズでは、金銭債権投資による収益を確保したほか、大和エネルギー・インフラでエネルギー・インフラ関連投資を拡大し、インカムゲインに加えキャピタルゲインを計上しました。当連結会計年度における投資部門の純営業収益は前年度比2.4倍の110億円、経常利益は同6.4倍の71億円となりました。

純営業収益のセグメント別内訳



注：各四半期実績については、独立監査人の監査を受けておりません。

〈海外部門の状況〉

海外部門の業績は、経常利益は95億円となり、6年連続で通期黒字となりました。

地域別では、欧州はM&Aやプライマリー収益が増加したものの、FICC収益が減少し、▲22億円の経常損失となりました。アジア・オセアニアでは、アジア株取引やシンガポールの富裕層ビジネスが好調を維持したことに加え、SSIの持分法投資利益が利益に貢献し、経常利益は前年度比28.5%増の59億円と、過去最高となりました。米州はM&Aでは増収となりましたが、FICC収益が大幅に減少し、経常利益は前年度比56.6%減の58億円となりました。

当会計年度においては、グローバルM&Aネットワークの強化・拡大向け、2月にはDC欧州8拠点目となるDCベネルクスをオランダに設立し、欧州の主要市場全てにプレゼンスを持つ体制となりました。この取り組みが奏功し、当会計年度は過去最高収益を達成し、また欧米のパイプラインは引き続き高水準にて積み上がっています。

6月には、中国証券監督管理委員会より営業許可を取得し、北京にて大和証券（中国）有限公司の業務を開始しました。ホールセール専門証券として、投資銀行業務、ブローカレッジ業務、自己売買業務を展開しています。当該合併証券では、当社のグローバル・ネットワークに加え、合併先株主の知見を活かし、クロスボーダービジネスを中心に特色のあるビジネス展開を目指していきます。

地域別の経常収支

	(百万円)	
	2020年度	2021年度
欧州	3,969	△2,270
アジア・オセアニア	4,659	5,986
米州	13,188	5,809
合計	21,817	9,525

注：各地域の経常収支については、独立監査人の監査を受けておりません。

連結貸借対照表およびキャッシュ・フローの状況

〈資産の部〉

当連結会計年度末の総資産は前年度末比1兆4,317億円(5.5%)増加の27兆5,310億円となりました。内訳は流動資産が同1兆3,633億円(5.5%)増加の26兆96億円であり、このうち現金・預金が同1,708億円(3.6%)減少の4兆5,923億円、有価証券が同1,812億円(18.2%)増加の1兆1,778億円、トレーディング商品が同1,708億円(2.2%)増加の8兆49億円、有価証券担保貸付金が同9,459億円(12.7%)増加の8兆3,942億円となっております。固定資産は同684億円(4.7%)増加の1兆5,214億円となっております。

〈負債の部・純資産の部〉

負債合計は前年度末比1兆3,837億円(5.6%)増加の25兆8,912億円となりました。内訳は流動負債が同1兆7,259億円(8.1%)増加の22兆9,452億円であり、このうちトレーディング商品が同5,780億円(13.2%)増加の4兆9,459億円、約定見返勘定が同7,718億円(58.5%)減少の5,484億円、有価証券担保借入金が同1兆2,876億円(15.7%)増加の9兆4,636億円、銀行業における預金が同2,269億円(5.1%)減少の4兆1,891億円、短期借入金が同7,474億円(53.1%)増加の2兆1,557億円、1年内償還予定の社債が同2,429億円(119.2%)増加の4,467億円となっております。固定負債は同3,422億円(10.4%)減少の2兆9,422億円であり、このうち長期借入金が同3,498億円(22.0%)減少の1兆2,370億円となっております。

純資産合計は同480億円(3.0%)増加の1兆6,398億円となりました。資本金及び資本剰余金の合計は4,778億円となりました。利益剰余金は親会社株主に帰属する当期純利益を948億円計上したほか、配当金637億円の支払いを行ったこと等により、同310億円(3.4%)増加の9,427億円となっております。自己株式の控除額は同265億円(24.7%)増加の1,342億円、その他有価証券評価差額金は同120億円(28.9%)減少の295億円、為替換算調整勘定は同344億円(267.0%)増加の472億円、非支配株主持分は同83億円(3.4%)増加の2,574億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、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、短期差入保証金の増減などにより、△3,534億円(前年度は3,909億円)となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、有価証券の取得による支出、投資有価証券の取得による支出などにより、△2,185億円(同△916億円)となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、短期借入金の純増減などにより、3,770億円(同4,380億円)となりました。これらに為替変動の影響等を加えた結果、当連結会計年度末の現金及び現金同等物の残高は、前年度末比1,691億円減少の4兆5,543億円となりました。

流動性の状況

〈流動性の管理〉

当社グループは、多くの資産及び負債を用いる有価証券関連業務や、投融資業務を行っており、これらのビジネスを継続する上で十分な流動性を効率的かつ安定的に確保することを資金調達の基本方針としております。

当社グループの資金調達手段には、社債、ミディアム・ターム・ノート、金融機関借入、コマーシャル・ペーパー、コールマネー、預金受入等の無担保調達、現先取引、レボ取引等の有担保調達があり、これらの多様な調達手段を適切に組み合わせることにより、効率的かつ安定的な資金調達の実現を図っております。

財務の安定性という観点では、環境が大きく変動した場合においても、業務の継続に支障をきたすことのないよう、平時から安定的に資金を確保するよう努めると同時に、危機発生等により、新規の資金調達及び既存資金の再調達が困難となる場合も想定し、調達資金の償還期限及び調達先の分散を図っております。

当社は、「金融商品取引法第五十七条の十七第一項の規定に基づき、最終指定親会社が当該最終指定親会社及びその子法人等の経営の健全性を判断するための基準として定める最終指定親会社及びその子法人等の経営の健全性のうち流動性に係る健全性の状況を表示する基準」(平成26年金融庁告示第61号)により連結流動性カバレッジ比率(以下、「LCR」という。)及び連結安定調達比率(以下、「NSFR」という。)を所定の比率(それぞれ100%)以上に維持することが求められております。当第4四半期日次平均のLCRは149.0％、当第4四半期末のNSFRは148.4％です。また、当社は、上記金融庁告示による規制上のLCR及びNSFRのほかに、独自の流動性管理指標を用いた流動性管理態勢を構築しております。即ち、一定期間内に期日が到来する無担保調達資金及び同期間にストレスが発生した場合の資金流出見込額に対し、様々なストレスシナリオを想定したうえで、それらをカバーする流動性ポートフォリオが保持されていることを日次で確認しており、1年間無担保資金調達が行えない場合でも業務の継続が可能となるように取り組んでおります。

当第4四半期日次平均のLCRの状況は次のとおりです。

(単位：億円)		
日次平均 (自 2022年1月 至 2022年3月)		
適格流動資産	(A)	26,421
資金流出額	(B)	35,225
資金流入額	(C)	17,502
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)	26,421
純資金流出額	(E)	17,723
連結流動性カバレッジ比率	(D)/(E)	149.0%

当第4四半期末のNSFRの状況は次のとおりです。

(単位：億円)		
2022年3月末		
利用可能安定調達額	(A)	84,804
所要安定調達額	(B)	57,135
連結安定調達比率 (NSFR)	(A)/(B)	148.4%

〈グループ全体の資金管理〉

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

〈コンティンジェンシー・ファンディング・プラン〉

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

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

また、金融市場の変動の影響が大きく、その流動性確保の重要性の高い大和証券株式会社、株式会社大和ネクスト銀行及び一部の海外証券子会社においては、更に個別のコンティンジェンシー・ファンディング・プランも策定し、同様に定期的な見直しを行っております。

なお、当社は、子会社のコンティンジェンシー・ファンディング・プランの整備状況について定期的にモニタリングしており、必要に応じて想定すべき危機シナリオを考慮して子会社の資金調達プランやコンティンジェンシー・ファンディング・プランそのものの見直しを行い、更には流動性の積み増しを実行すると同時に資産圧縮を図るといった事前の対策を講じることとしております。

格付会社による信用格付

大和証券グループ本社及び大和証券には、格付会社より長期及び短期の信用格付が付与されています。当社グループの信用格付に影響を及ぼす要因としては、マクロ経済環境及び主たる事業領域である証券市場等の事業環境、経営戦略、営業基盤、当社グループのマーケットにおける地位、収益性及び収益のボラティリティ、経費構造の柔軟性、リスク管理態勢、流動性の状況、資本政策及び資本の十分性、コーポレート・ガバナンスの状況等が考えられます。

なお、格付が付与された有価証券を発行して資金調達を行うのは、当社グループにおいては大和証券グループ本社及び大和証券です。2022年6月30日現在における2社の格付は次のとおりです。

大和証券グループ本社 格付会社	長期格付	短期格付
ムーディーズ・ジャパン	Baa1	－
スタンダード&プアーズ・レーティング・ジャパン	BBB+	A-2
フィッチ・レーティングス・ジャパン	A－	F1
格付投資情報センター	A	a-1
日本格付研究所	A+	－

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

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位：百万円)		
科 目	2021年3月期 (2021年3月31日現在)	2022年3月期 (2022年3月31日現在)
(資産の部)		
流動資産	24,646,314	26,009,638
現金・預金	4,763,197	4,592,384
預託金	485,876	559,729
受取手形及び売掛金	21,488	—
受取手形、売掛金及び契約資産	—	22,420
有価証券	996,683	1,177,898
トレーディング商品	7,834,093	8,004,920
商品有価証券等	5,374,191	5,919,617
デリバティブ取引	2,459,901	2,085,303
営業投資有価証券	97,092	123,839
投資損失引当金	△588	△151
営業貸付金	1,996,121	1,933,758
仕掛品	603	768
信用取引資産	162,078	177,401
信用取引貸付金	152,077	170,555
信用取引借証券担保金	10,001	6,845
有価証券担保貸付金	7,448,321	8,394,277
借入有価証券担保金	5,054,451	5,283,874
現先取引貸付金	2,393,870	3,110,403
立替金	20,131	22,454
短期貸付金	595	439
未収収益	36,229	40,062
その他の流動資産	788,790	967,025
貸倒引当金	△4,401	△7,589
固定資産	1,453,016	1,521,450
有形固定資産	880,477	913,879
建物	210,109	233,825
機械装置	9,251	9,379
器具備品	18,030	16,418
土地	598,541	650,741
建設仮勘定	44,544	3,514
無形固定資産	128,786	121,482
のれん	21,229	19,657
借地権	5,787	5,787
ソフトウェア	84,276	74,516
その他	17,493	21,521
投資その他の資産	443,751	486,088
投資有価証券	402,590	443,446
長期貸付金	6,313	6,451
長期差入保証金	17,692	16,748
繰延税金資産	11,397	11,992
その他	10,415	12,491
貸倒引当金	△1,037	△1,422
投資損失引当金	△3,620	△3,620
資産合計	26,099,330	27,531,089

(単位：百万円)		
科 目	2021年3月期 (2021年3月31日現在)	2022年3月期 (2022年3月31日現在)
(負債の部)		
流動負債	21,219,352	22,945,274
支払手形及び買掛金	5,382	6,361
トレーディング商品	4,367,822	4,945,900
商品有価証券等	2,032,969	2,948,427
デリバティブ取引	2,334,853	1,997,473
約定見返勘定	1,320,279	548,406
信用取引負債	64,022	70,318
信用取引借入金	4,139	5,327
信用取引貸証券受入金	59,882	64,991
有価証券担保借入金	8,176,094	9,463,697
有価証券貸借取引受入金	4,699,647	4,761,437
現先取引借入金	3,476,447	4,702,259
銀行業における預金	4,416,097	4,189,105
預り金	419,994	456,384
受入保証金	366,351	347,468
短期借入金	1,408,288	2,155,782
コマーシャル・ペーパー	265,000	116,000
1年内償還予定の社債	203,774	446,760
未払法人税等	17,962	8,649
賞与引当金	36,316	37,586
その他の流動負債	151,966	152,851
固定負債	3,284,436	2,942,208
社債	1,557,333	1,563,631
長期借入金	1,586,913	1,237,048
繰延税金負債	43,176	42,241
退職給付に係る負債	44,773	44,236
訴訟損失引当金	1,809	115
その他の固定負債	50,430	54,934
特別法上の準備金	3,699	3,717
金融商品取引責任準備金	3,699	3,717
負債合計	24,507,489	25,891,200
(純資産の部)		
株主資本	1,282,154	1,286,467
資本金	247,397	247,397
資本剰余金	230,651	230,451
利益剰余金	911,742	942,793
自己株式	△107,646	△134,201
自己株式申込証拠金	9	26
その他の包括利益累計額	51,415	86,815
その他有価証券評価差額金	41,587	29,587
繰延ヘッジ損益	△3,058	9,940
為替換算調整勘定	12,886	47,288
新株予約権	9,125	9,109
非支配株主持分	249,145	257,497
純資産合計	1,591,841	1,639,888
負債・純資産合計	26,099,330	27,531,089

連結損益計算書

(単位：百万円)		
科 目	2021年3月期 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	2022年3月期 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
営業収益	576,172	619,471
受入手数料	286,835	314,051
委託手数料	78,026	75,907
引受け・売出し・特定投資家 向け売付け勧誘等の手数料	38,098	39,210
募集・売出し・特定投資家向け 売付け勧誘等の取扱手数料	19,211	21,440
その他の受入手数料	151,499	177,493
トレーディング損益	118,895	101,522
営業投資有価証券関連損益	4,808	6,048
金融収益	93,188	75,978
その他の営業収益	72,444	121,870
金融費用	54,480	44,714
その他の営業費用	55,031	72,663
純営業収益	466,660	502,093
販売費・一般管理費	373,800	386,559
取引関係費	57,612	62,588
人件費	193,002	198,790
不動産関係費	38,441	37,643
事務費	24,365	24,740
減価償却費	33,920	34,811
租税公課	11,493	10,678
貸倒引当金繰入れ	281	32
その他	14,682	17,274
営業利益	92,859	115,534
営業外収益	25,500	23,247
受取配当金	3,381	4,738
持分法による投資利益	12,369	8,104
為替差益	—	601
投資事業組合運用益	5,539	5,216
その他	4,210	4,587
営業外費用	3,184	2,960
支払利息	636	1,838
為替差損	252	—
社債発行費	163	30
その他	2,132	1,090
経常利益	115,175	135,821

(右上に続く)

連結包括利益計算書

(単位：百万円)		
科 目	2021年3月期 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	2022年3月期 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
当期純利益	109,651	104,144
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	14,971	△12,055
繰延ヘッジ損益	10,345	13,165
為替換算調整勘定	17,595	31,581
持分法適用会社に対する 持分相当額	907	3,944
その他の包括利益合計	43,819	36,636
包括利益	153,471	140,781
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	152,107	130,291
非支配株主に係る包括利益	1,363	10,490

連結株主資本等変動計算書

2022年3月期(自 2021年4月1日 至 2022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
2021年4月1日残高	247,397	230,651	911,742	△107,646	9	1,282,154
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	△82	—	—	△82
会計方針の変更を反映した当期首残高	247,397	230,651	911,659	△107,646	9	1,282,072
連結会計年度中の変動額						
剰余金の配当	—	—	△63,790	—	—	△63,790
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	94,891	—	—	94,891
自己株式の取得	—	—	—	△29,297	—	△29,297
自己株式の処分	—	—	33	2,742	—	2,776
その他	—	△200	—	—	16	△184
連結会計年度中の変動額合計	—	△200	31,134	△26,554	16	4,395
2022年3月31日残高	247,397	230,451	942,793	△134,201	26	1,286,467

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		
2021年4月1日残高	41,587	△3,058	12,886	9,125	249,145
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	—	—
会計方針の変更を反映した当期首残高	41,587	△3,058	12,886	9,125	249,145
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）	△12,000	12,998	34,402	△15	8,351
連結会計年度中の変動額合計	△12,000	12,998	34,402	△15	8,351
2022年3月31日残高	29,587	9,940	47,288	9,109	257,497

2021年3月期(自 2020年4月1日 至 2021年3月31日) (単位：百万円)

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

項目	その他の包括利益累計額			新株予約権	非支配株主持分
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定		
2020年4月1日残高	26,853	△13,592	△5,556	8,901	38,849
連結会計年度中の変動額					
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動 額（純額）	14,734	10,534	18,442	223	210,296
連結会計年度中の変動額合計	14,734	10,534	18,442	223	210,296
2021年3月31日残高	41,587	△3,058	12,886	9,125	249,145

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

科 目	2021年3月期 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	2022年3月期 (自 2021年4月1日 至 2022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	144,567	141,666
減価償却費	41,169	44,612
のれん償却額	1,167	1,547
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	8,073	3,766
金融商品取引責任準備金の 増減額(△は減少)	△218	17
受取利息及び受取配当金	△3,475	△4,886
支払利息	636	1,838
持分法による投資損益(△は益)	△12,369	△8,104
固定資産除売却損益(△は益)	1,328	582
投資有価証券売却損益(△は益)	△4,011	△3,858
関係会社株式売却損益(△は益)	—	△2,926
段階取得に係る差損益(△は益)	△46,962	—
持分変動損益(△は益)	△180	—
投資有価証券評価損益(△は益)	1,738	734
減損損失	9,394	488
構造改革関連費用	4,319	44
顧客分別金信託の増減額 (△は増加)	△50,304	△47,224
トレーディング商品の増減額	△41,577	△368,926
営業投資有価証券の増減額 (△は増加)	△8,691	△23,820
営業貸付金の増減額(△は増加)	△221,448	69,680
信用取引資産及び 信用取引負債の増減額	△42,928	△9,026
有価証券担保貸付金及び 有価証券担保借入金の増減額	219,893	310,365
短期貸付金の増減額(△は増加)	31	21
銀行業における預金の増減額 (△は減少)	378,895	△226,991
短期差入保証金の増減額 (△は増加)	127,848	△93,978
受入保証金の増減額(△は減少)	△48,841	△19,173
預り金の増減額(△は減少)	63,121	30,857
その他	△119,354	△113,687
小計	401,821	△316,380
利息及び配当金の受取額	11,661	7,897
利息の支払額	△615	△2,875
法人税等の支払額又は還付額 (△は支払)	△21,888	△42,108
営業活動による キャッシュ・フロー	390,979	△353,467

(右上に続く)

(単位：百万円)

科 目	2021年3月期 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	2022年3月期 (自 2021年4月1日 至 2022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	△64,698	△60,494
定期預金の払戻による収入	58,018	61,197
有価証券の取得による支出	△623,456	△1,117,496
有価証券の売却及び 償還による収入	570,283	996,100
有形固定資産の取得による支出	△29,329	△62,564
有形固定資産の売却による収入	4,665	11,056
無形固定資産の取得による支出	△29,271	△23,023
投資有価証券の取得による支出	△53,674	△36,123
投資有価証券の売却及び 償還による収入	105,641	17,681
関係会社株式の取得による支出	△28,925	△15,064
関係会社株式の売却による収入	—	5,927
貸付けによる支出	△595	△533
貸付金の回収による収入	76	227
その他	△374	4,577
投資活動による キャッシュ・フロー	△91,641	△218,534
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)	419,571	264,984
長期借入れによる収入	277,190	100,500
長期借入金の返済による支出	△320,854	△115,433
社債の発行による収入	690,484	810,707
社債の償還による支出	△601,407	△585,157
自己株式の売却による収入	1,086	1,817
自己株式の取得による支出	△9	△29,297
配当金の支払額	△30,429	△63,790
非支配株主への配当金の支払額	△2,050	△10,533
連結子会社設立に伴う 非支配株主からの払込による収入	7,781	—
その他	△3,293	3,293
財務活動による キャッシュ・フロー	438,067	377,090
現金及び現金同等物に係る 換算差額	6,796	25,760
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	744,201	△169,150
現金及び現金同等物の期首残高	3,933,149	4,723,526
新規連結に伴う現金及び 現金同等物の増加額	25,968	—
連結の範囲の変更に伴う現金及び 現金同等物の増減額(△は減少)	20,206	—
現金及び現金同等物の期末残高	4,723,526	4,554,375

役員一覧 (2022年9月1日現在)

大和証券グループ本社

取締役	三委員会
取締役会長 日比野 隆司	指名委員会 小笠原 倫明(委員長) 日比野 隆司 中田 誠司 竹内 弘高 河合 江理子 西川 克行 岩本 敏男
取締役 中田 誠司 松井 敏浩 田代 桂子 荻野 明彦 花岡 幸子 川島 博政	監査委員会 西川 郁生(委員長) 花岡 幸子 川島 博政 小笠原 倫明 河合 江理子 西川 克行 村上 由美子
社外取締役 小笠原 倫明 竹内 弘高 西川 郁生 河合 江理子 西川 克行 岩本 敏男 村上 由美子	報酬委員会 竹内 弘高(委員長) 日比野 隆司 中田 誠司 西川 郁生 岩本 敏男 村上 由美子

* 1は代表執行役

大和証券

取締役	監査役	執行役員
取締役会長 日比野 隆司	常務取締役 白川 香名 田所 俊弥 櫻井 裕子 池田 弘樹 柳沢 志向 城川 博孝 松井 敏浩 ² 田代 桂子 ² 小林 昭広 ² 新妻 信介 ² 荻野 明彦 ²	監査役 白鳥 賢一 花岡 幸子 川島 博政 大林 宏 中江 公人
取締役社長 中田 誠司 ²		常務執行役員 高橋 努務 成枝 隆明 若山 朋秀 山田 孝志 丹羽 功 森元 裕介
取締役副社長 松井 敏浩 ² 田代 桂子 ² 小林 昭広 ² 新妻 信介 ² 荻野 明彦 ²		執行役員 板屋 篤 中澤 嘉謙 藤澤 正博 村田 勝安 大橋 義則 吉田 光太郎 成毛 豊文 田澤 健一 小林 雄道 藤倉 敬 菅野 隆史
専務取締役 下村 直人 望月 篤 ² 在原 淳一 藤岡 智男 村瀬 智之 辻岡 功		執行役員 菅間 洋平 成嶋 真紀 瀬戸 真一 鳥居 真太郎 阿部 東洋 古橋 朋和 吉田 直樹 古川 明 中川 隆弘 都志見 武彦

* 2は代表取締役

株主・株価情報

株式等に係る議決権の保有数の上位10位までの株主又は名称並びにその株式等に係る

議決権の保有数及び総株主等の議決権に占める当該株式等に係る議決権の数の割合

(2022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）	238,102千株	16.05%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	74,814千株	5.04%
太陽生命保険株式会社	41,140千株	2.77%
パークレイズ証券株式会社	34,391千株	2.31%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	31,662千株	2.13%
日本生命保険相互会社	31,164千株	2.10%
日本郵政株式会社	30,000千株	2.02%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	24,262千株	1.63%
大和持株会	22,083千株	1.48%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	20,297千株	1.36%

(注1) 持株数は千株未満を切捨てています。

(注2) 持株比率は小数第3位を切捨てています。

(注3) 当社は、2022年3月31日現在、自己株式216,066,485株を保有していますが、上記大株主から除外しています。

(注4) 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

資本金の額 247,397百万円(2022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(2021年4月1日～2022年3月31日)

始 値	高 値	安 値	終 値	一日平均出来高
575.3円	745.0円	540.0円	692.7円	5,388千株

株価・出来高の推移 (2021年4月1日～ 2022年3月31日)

