PASSION FOR THE BEST

大和証券グループ
2016年度 経営戦略説明会

2016年5月19日（木）グラントウキョウノースタワー18階ホール

株式会社大和証券グループ本社
執行役社長　CEO　日比野 隆司

Daiwa Securities Group

本資料は、2015年度第4四半期までの業績および今後の経営ビジョンに関する情報の提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の投資を勧誘することを目的としたものではありません。また、本資料は2016年5月19日現在で公表可能な情報に基づいて作成されております。本資料に記載された意見や予測等は、資料作成時点の当社の判断であり、その情報の正確性、完全性を保証し又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。

PASSION FOR THE BEST

目次

Ⅰ － グループ連結業績概要 ・・・・ 3

Ⅱ － 中期経営計画の進捗 ・・・・ 7

Ⅲ － 個別戦略の進捗 ・・・・ 11

Ⅳ － 資本政策および人事戦略 ・・・・ 22

Ⅴ － 新年度の経営方針 ・・・・ 26

Appendix ・・・・ 30

Ⅰ－グループ連結業績概要

Daiwa Securities Group

大和証券グループ 2015年度 連結業績

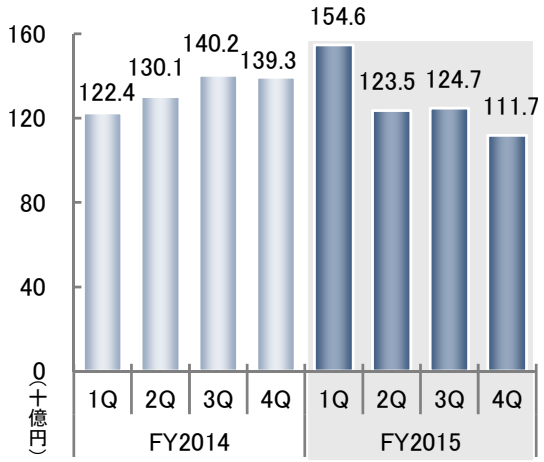
PASSION FOR THE BEST

■ 2015年度の連結純営業収益は5,148億円、経常利益は1,651億円、親会社株主に帰属する純利益は1,168億円

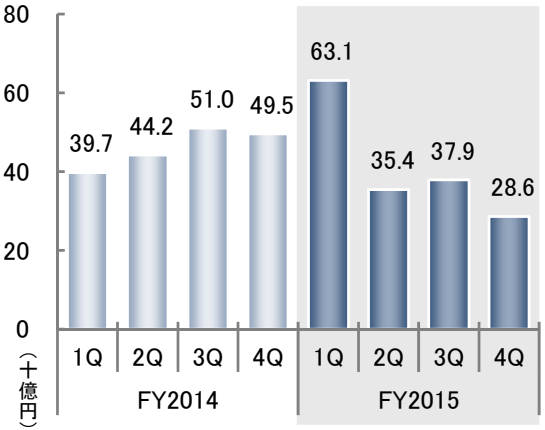
（百万円）	FY2015				対15/3Q 増減率	FY2014 累計	FY2015 累計	対FY14 増減率
	1Q	2Q	3Q	4Q				
純営業収益	154,663	123,579	124,799	111,772	−10.4%	532,220	514,815	−3.3%
販売費・一般管理費	95,574	91,281	89,331	88,329	−1.1%	361,380	364,517	0.9%
経常利益	63,113	35,456	37,950	28,628	−24.6%	184,578	165,148	−10.5%
親会社株主に帰属する純利益	44,836	24,347	26,354	21,311	−19.1%	148,490	116,848	−21.3%
自己資本*	1,272,263	1,258,269	1,261,870	1,219,831		1,238,657	1,219,831	
BPS（円）	744.30	732.15	734.13	720.86		725.27	720.86	

* 自己資本＝株主資本+その他の包括利益累計額

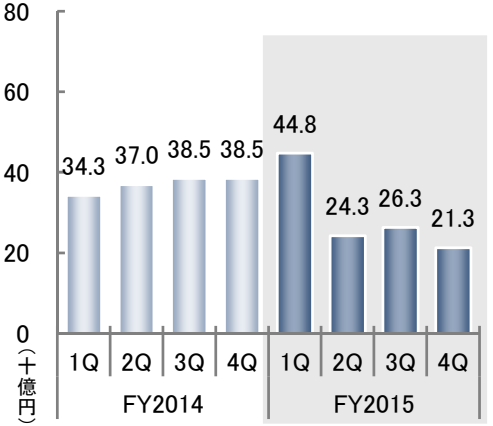
純営業収益 推移



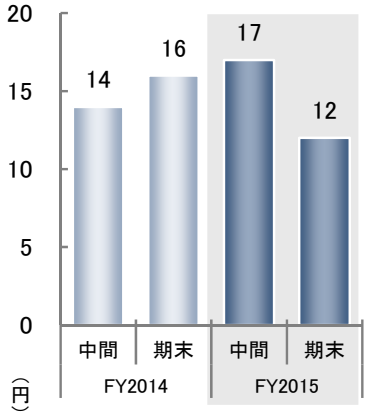
経常利益 推移



親会社株主に帰属する純利益 推移



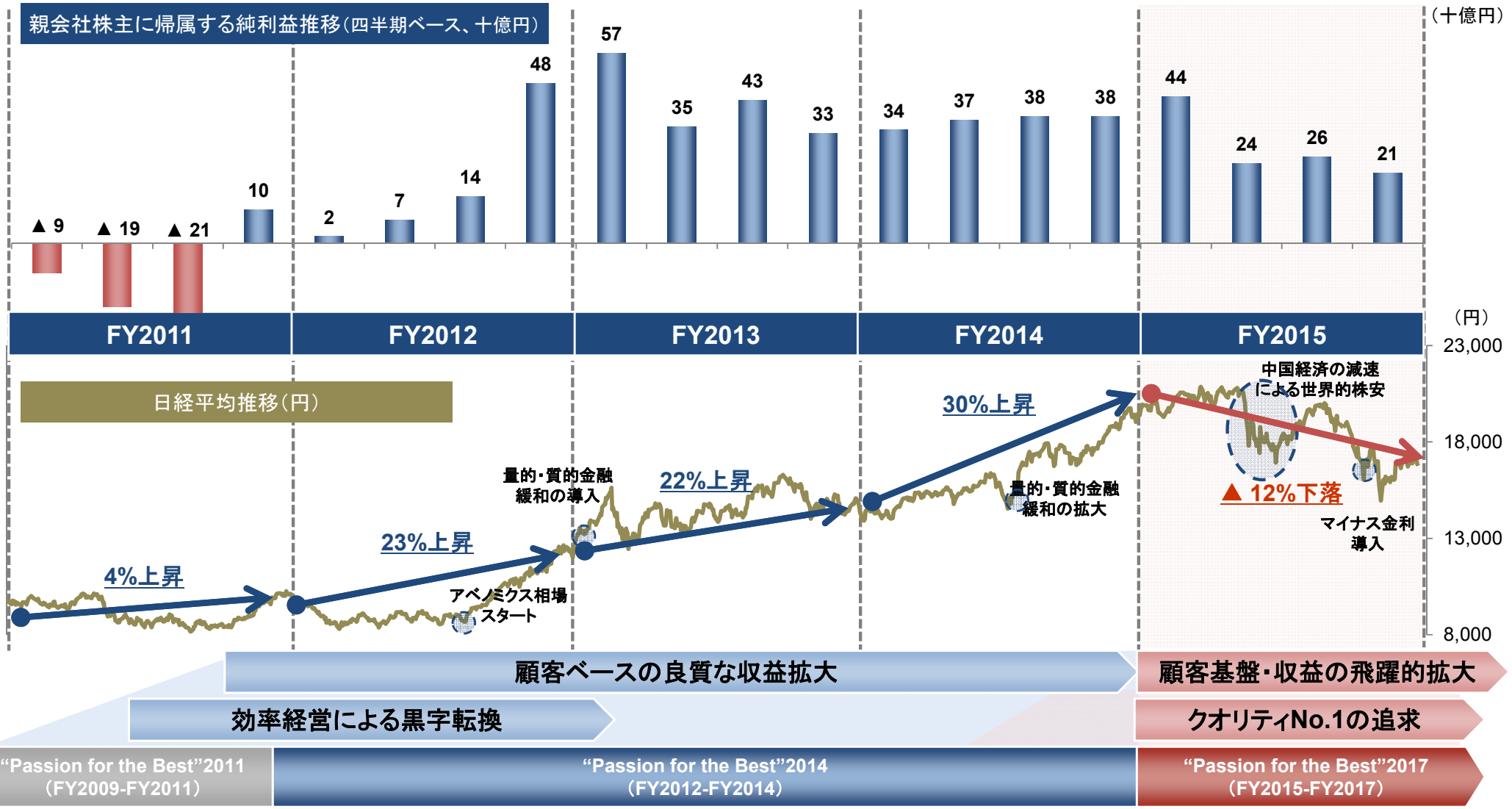
配当 推移



経営戦略の着実な遂行

PASSION FOR THE BEST

「強靭な経営基盤の確立」という、一貫した経営戦略により、厳しい市場環境下においても安定した利益水準を維持

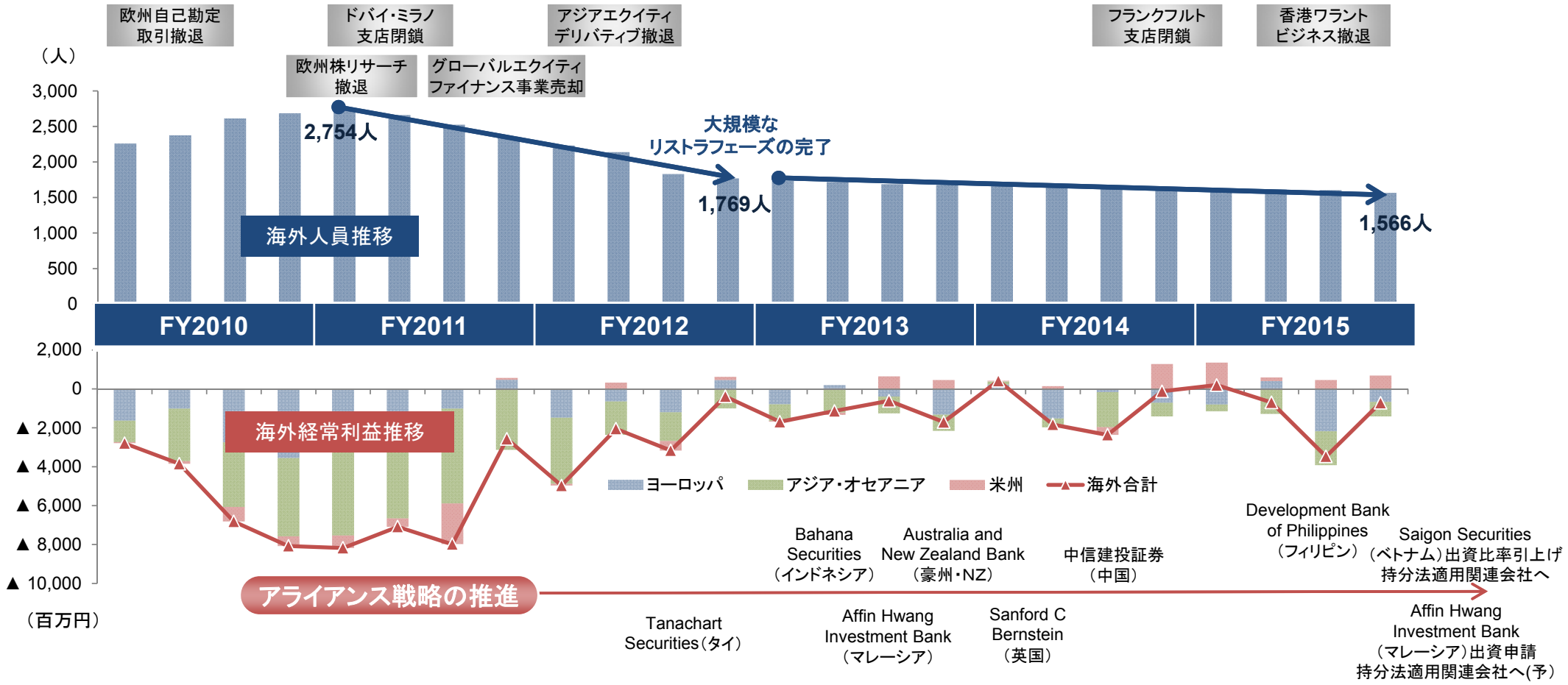


海外ビジネスの効率化とネットワーク拡大

PASSION FOR THE BEST

海外ビジネスの効率化を進めると同時に、アライアンス戦略を通じたネットワーク拡大を推進

海外拠点人員数および経常利益推移 （FY2010～FY2015、四半期ベース）



“Passion for the Best”2011（FY2009-FY2011）

“Passion for the Best”2014（FY2012-FY2014）

“Passion for the Best” 2017（FY2015-FY2017）

※ 海外人員数は株式会社大和インターナショナル・ホールディングスおよび大和証券株式会社傘下の連結子会社等合計数値（臨時従業員を含む）

Ⅱ－ 中期経営計画の進捗

中期経営計画(“Passion for the Best” 2017)概要

PASSION FOR THE BEST

本格化する“貯蓄から投資の時代”の中で、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

2015年度 → 2016年度 → 2017年度

“貯蓄から投資の時代”をリードする投資サービスの提供

基本方針①: クオリティNo.1の追求

- 幅広い投資家層のニーズに対応する商品・サービスプラットフォームの構築
- 資産運用力の強化
- 高度な専門性を有する人材プールの拡大

基本方針②: 顧客基盤・収益の飛躍的拡大

- 商品・サービスプラットフォームを梃子に幅広い投資家層へのアプローチを強化
- 増大する投資ニーズを捉え、顧客資産・収益を飛躍的に拡大

企業価値向上に資するソリューションの提供

基本方針③: 新規産業の育成と企業の持続的成長に対する支援

- 次世代成長企業の発掘・育成と成長資金の供給
- 企業のグローバル化、M&Aニーズへのソリューション提供

数値目標

① ROE: 10%以上

② 固定費カバー率: 最終年度 75%以上

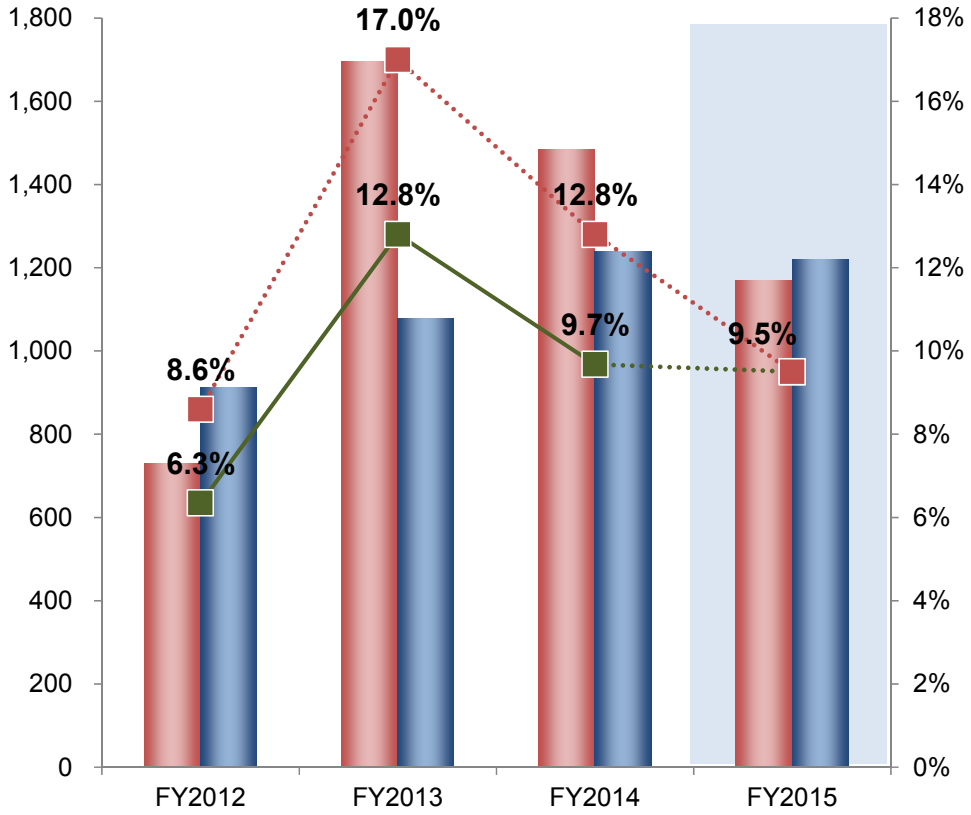
「貯蓄から投資」と「企業価値向上」の好循環

数値目標の進捗状況

PASSION FOR THE BEST

ROE：10%以上

純利益（単位：億円）　自己資本（単位：十億円）　ROE　ROE（大和証券の繰越欠損金の影響が無かった場合）

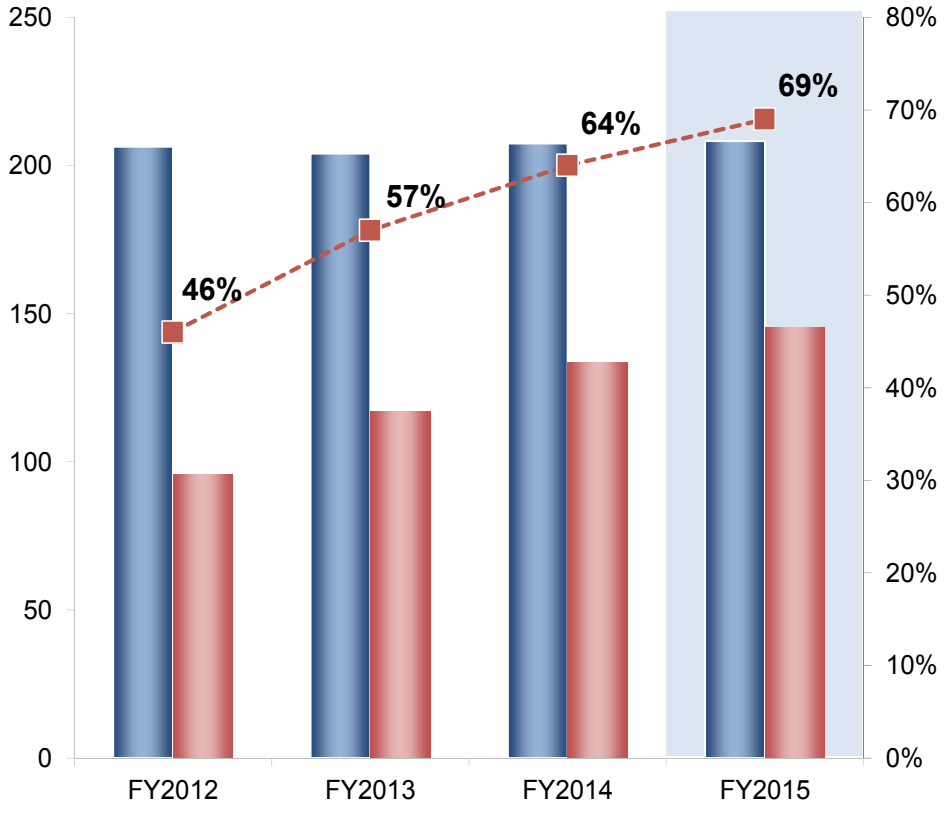


固定費カバー率：最終年度75%以上

固定費（単位：十億円）　安定収益（単位：十億円）　固定費カバー率

※安定収益：
アセットマネジメント運用報酬（投資顧問報酬含む）、投信代理事務手数料、大和ネクスト銀行運用利鞘、大和証券オフィス投資法人・純営業収益、大和リアルエステート・運用報酬、SMA・FW運用報酬、信用取引金利、LMS金利等

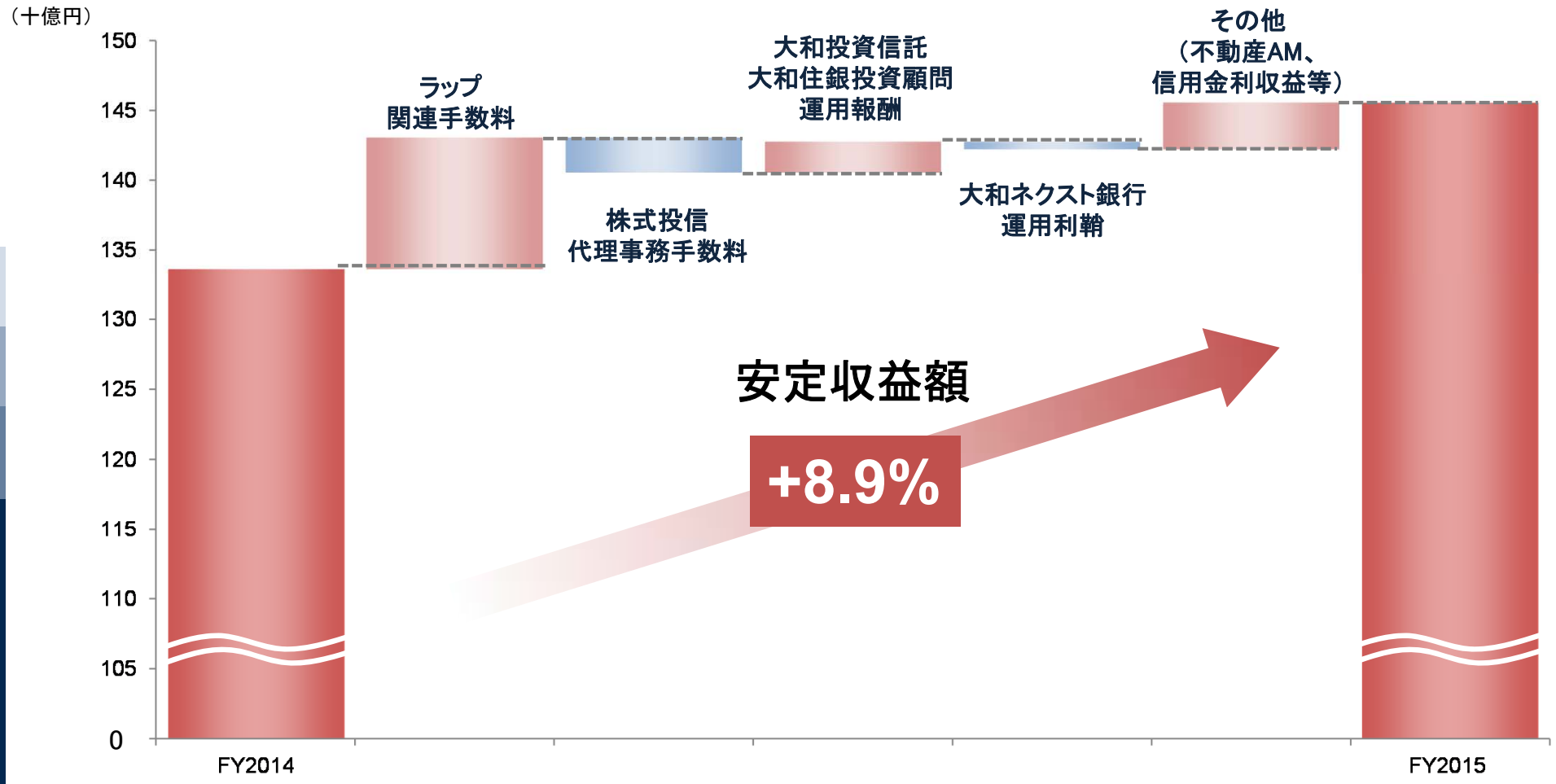
※大和投資信託において、安定収益から控除済の外部委託手数料が固定費に計上されていた為、修正して過去遡及



安定収益の拡大状況

- 2015年度のグループ安定収益額は、ラップ口座契約資産残高の拡大を主因として前年度比で約9%拡大
- 引き続きラップ口座・アセットマネジメントを中心とした安定収益拡大へ注力。大和ネクスト銀行は外貨預金への取組みを強化

2015年度安定収益　増減要因



Ⅲ– 個別戦略の進捗

ビジネスチャンスと基本方針

PASSION FOR THE BEST

中期的に想定されるビジネスチャンス：“貯蓄から投資の時代”本番入り

- デフレ脱却
- 成功体験の広がり
- 政策・制度の後押し
- 企業の稼ぐ力の向上

想定されるニーズ

- 全ての国民・家計における証券投資ニーズの高まり
- 成長企業の資金需要の高まり
  ROE向上に向けたM&A等、コーポレートアクション増加

「貯蓄から投資」と「企業価値向上」の好循環に向けた基本方針

基本方針	「貯蓄から投資へ」の時代をリードする投資サービスの提供	企業価値向上に資するソリューションの提供
	クオリティNo.1の追求 ＞ 顧客基盤・収益の飛躍的拡大	新規産業の育成と企業の持続的成長に対する支援
主要テーマ	幅広い投資家層のニーズに対応する商品・サービスプラットフォームの構築	次世代成長企業の発掘・育成と成長資金の供給
	資産運用力の強化	企業のグローバル化、M&Aニーズへのソリューション提供
	アジアを中心とした積極的なアライアンス戦略の推進	

グループ基本戦略

- 財務・リスクマネジメント
- 人事
- IT

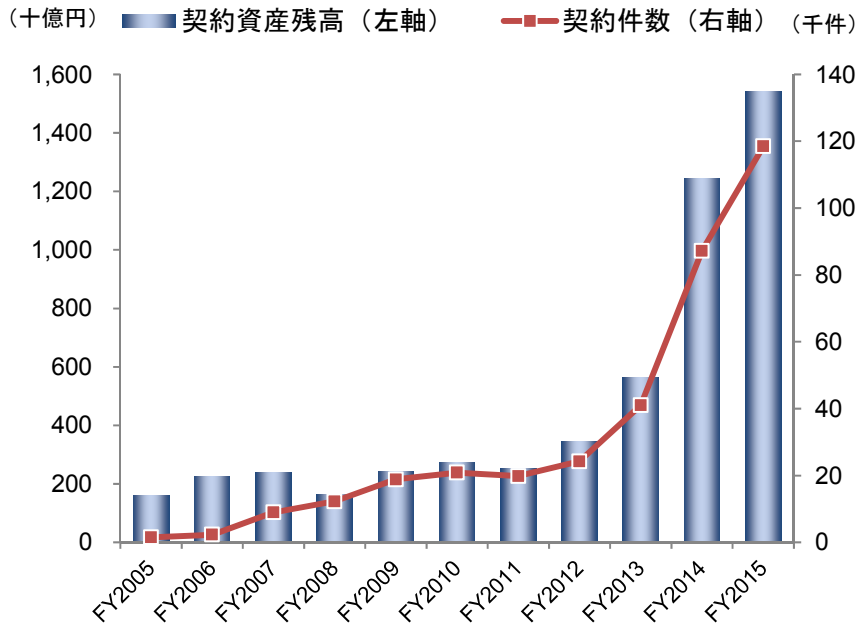
幅広い投資家層のニーズに対応する商品・サービスプラットフォームの構築

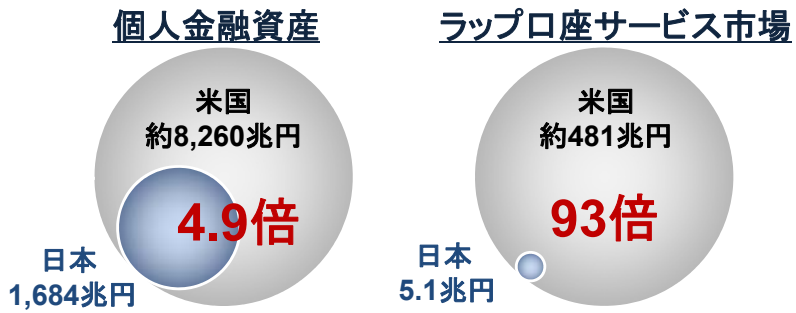
PASSION FOR THE BEST

フィーベース型商品・サービスの拡充（ラップ口座サービス）

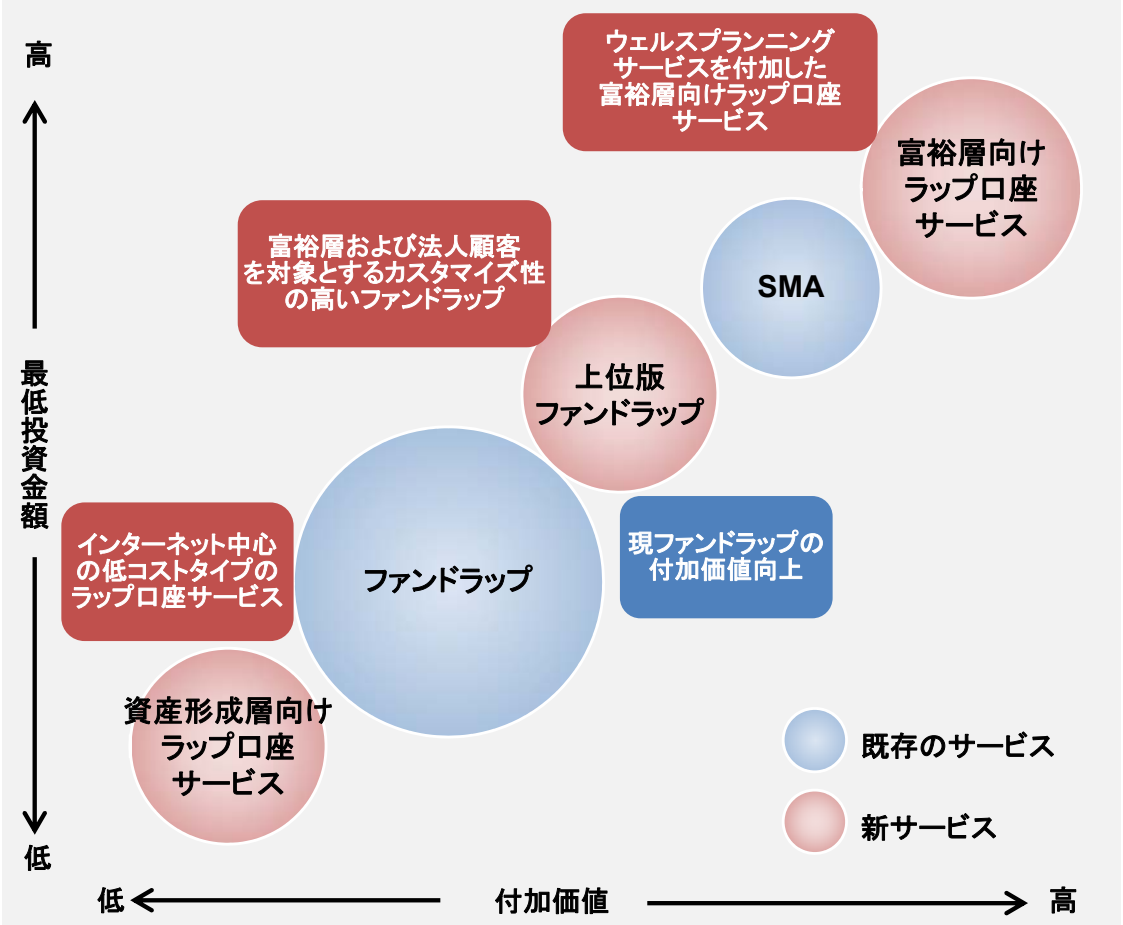
- 大和証券のラップ口座サービス(SMAおよびファンドラップ)の契約資産残高は1.5兆円（2016年3月末時点）
- 商品ラインナップ、販売チャネルの拡大など、今後の顧客基盤、残高拡大に向けた取組みを加速

ラップ口座契約残高推移





ラップ口座サービスの今後の展開



※ 日本・米国資産は2015年9月末時点、1ドル＝119.88円で円換算
出所：Money Management Institute, Bloomberg

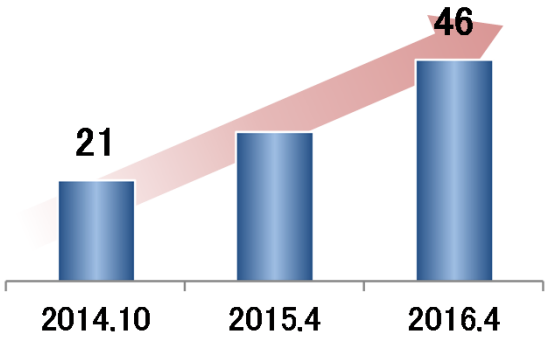
幅広い投資家層のニーズに対応する商品・サービスプラットフォームの構築

PASSION FOR THE BEST

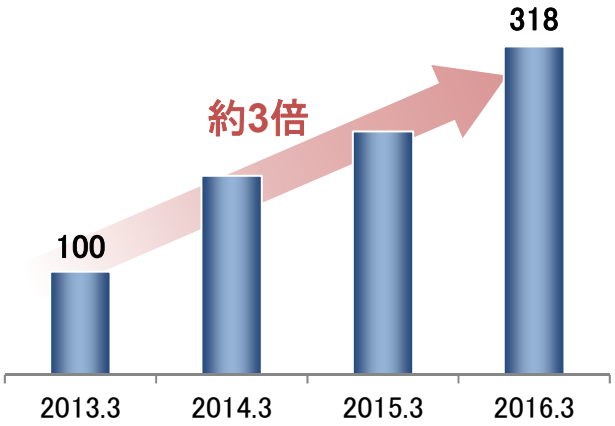
質・量両面での営業力拡充（相続関連ビジネス）

- 相続コンサルタント配置店、相続トータルサービス累計申込数がさらに拡大。引き続き相続コンサルタント配置店の拡大と相続トータルサービスのソリューション拡充を図る
- アジアPB、M&A、自社株承継信託などを活用した事業承継ニーズに対する対応力強化を実施

相続コンサルタント配置店舗数



相続トータルサービス累計申込数



※2013年3月実績を100として指数化

事業承継ニーズへの対応（FY2015）

2015年4月
- ウエルスマネジメント部内に事業承継コンサルティング室を新設

2015年6月
- 日本M&Aセンターとのタイアップセミナー開始
- 事業承継担当を全店配置

2015年7月
- アジアPBサービスを開始

2016年1月
- 自社株承継信託の取扱開始

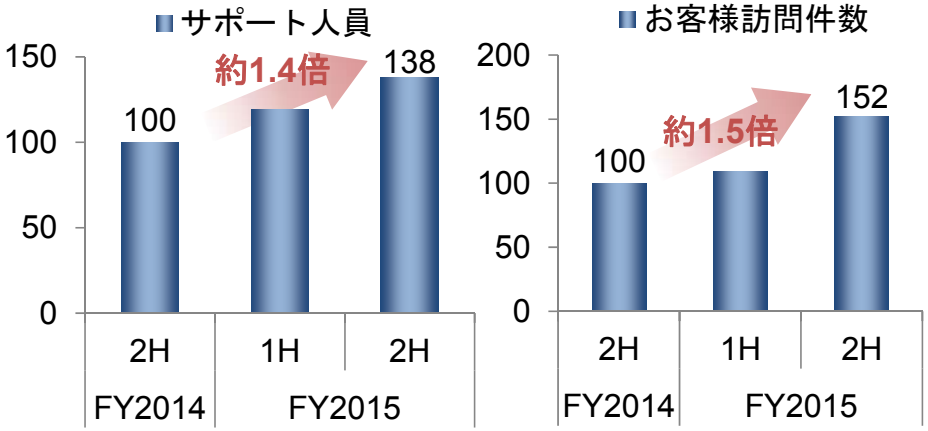
幅広い投資家層のニーズに対応する商品・サービスプラットフォームの構築

PASSION FOR THE BEST

質・量両面での営業力拡充（ミドルマーケット）

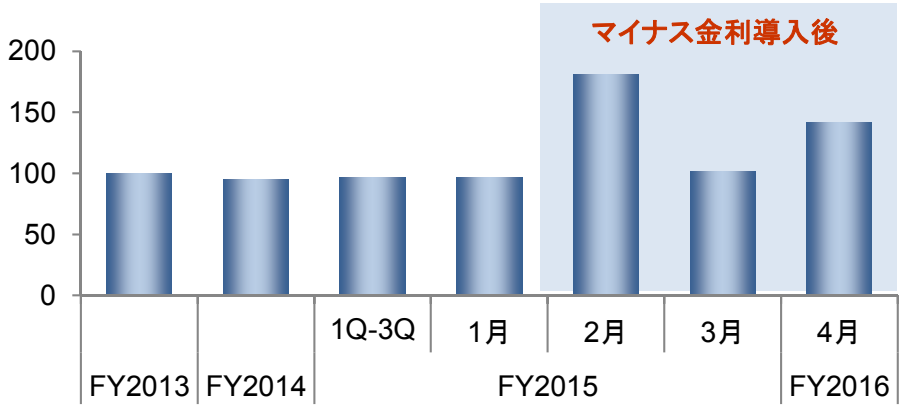
- ミドル法人向けのサポート人員拡充を通じてお客様との接点拡大を図り、販売体制を強化
- マイナス金利環境下において、増大する運用ニーズに対応する商品・サービスの拡充を推進

ミドル法人向けの販売体制強化



※法人サポート課設置の2014年度2H実績を100として指数化

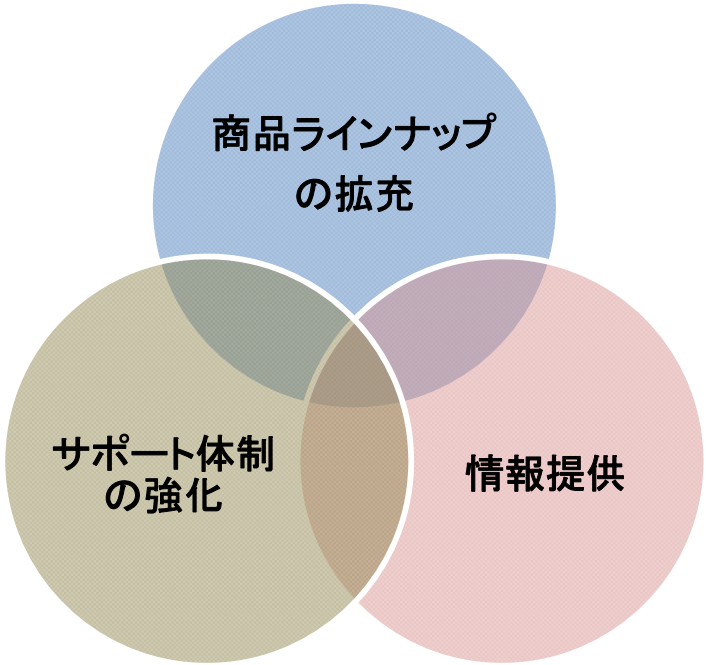
地域金融機関における債券収益推移



※FY2013～FY2015.1-3Qは月平均、FY2013を100として指数化

新たな環境下で求められる商品・サービスの拡充

- 外国債券に関する商品拡充と販売強化
- 元本変動リスクを抑えた商品ラインナップの拡充



- ニーズに沿ったソリューション提供
- 営業店との綿密な情報交換、適切な商品提供
- セミナー・イベントの開催
- マイナス金利環境下における運用戦略のレポート配信

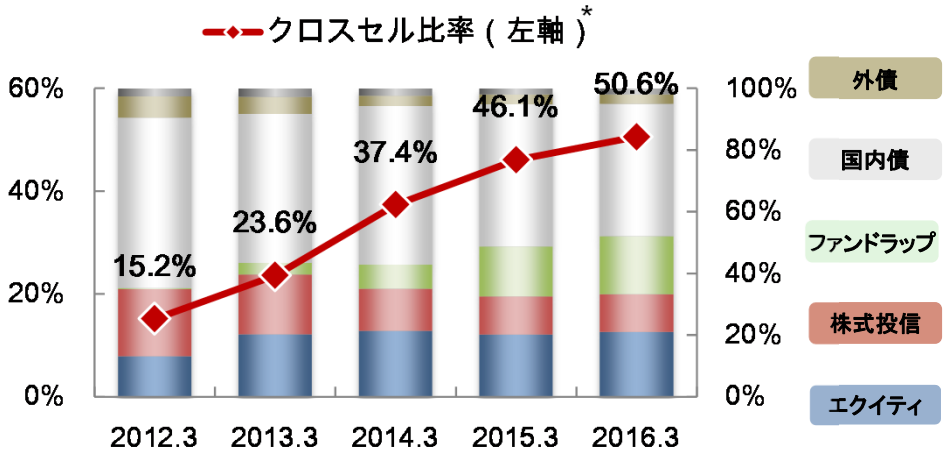
幅広い投資家層のニーズに対応する商品・サービスプラットフォームの構築

PASSION FOR THE BEST

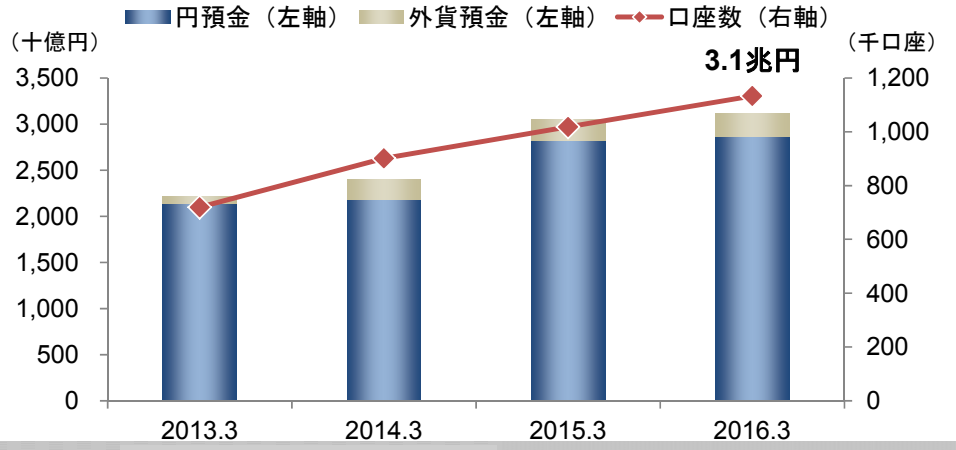
証銀連携ビジネスモデルの進化

- 定期預金を通じて獲得した新規顧客に対する有価証券の累計クロスセル比率*は50%を突破し、グループ内における「貯蓄から投資への動き」が進展
- 外貨預金の残高拡大に向けて、利便性向上への取組みを継続

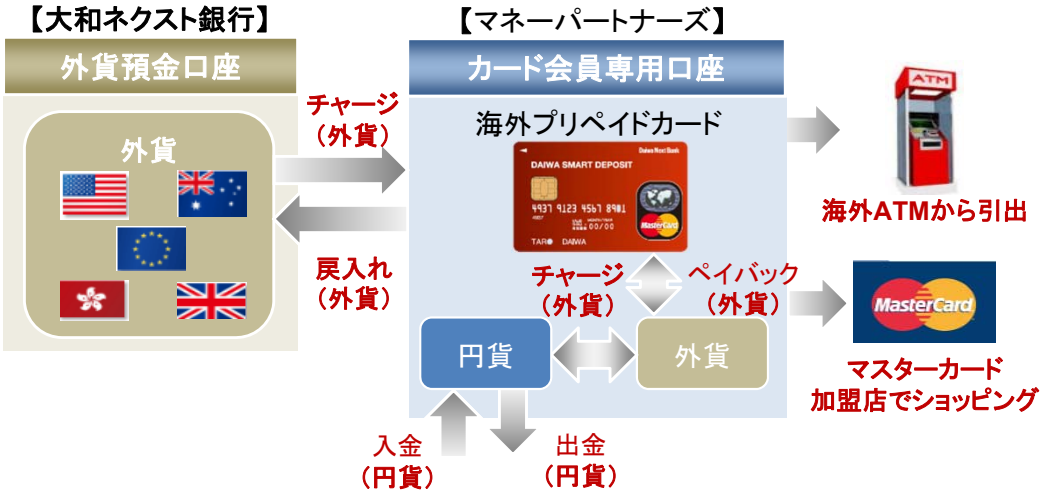
クロスセル比率*と買付商品内訳



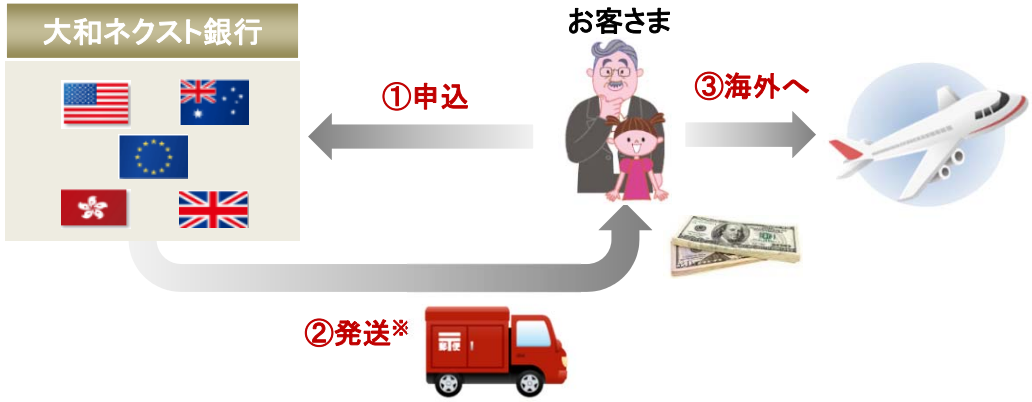
大和ネクスト銀行　預金残高と口座数



海外プリペイドカードサービス（DAIWA SMART DEPOSIT）



外貨宅配サービス



※ 業務の一部をトラベレックス、日本郵政に委託

* クロスセル比率 ＝ 累計クロスセル口座数 / 累計定期新規口座数
定期新規は口座開設から3ヶ月以内に円定期預入を行っているお客様を指す

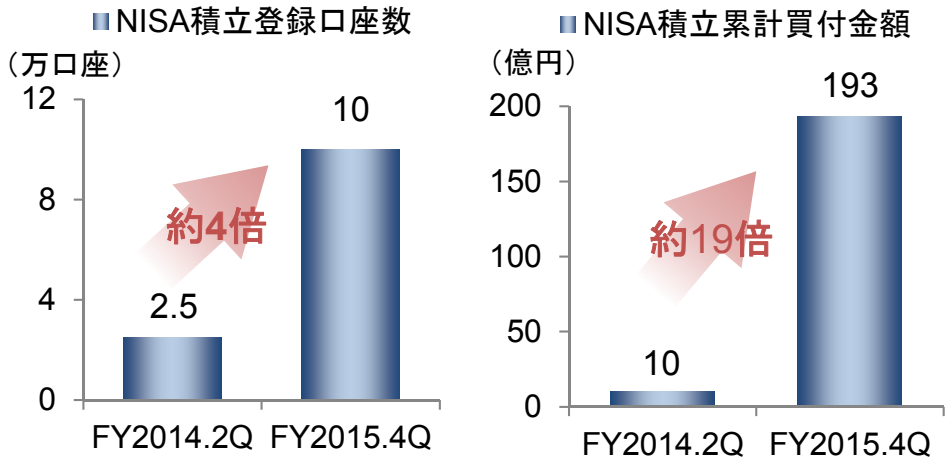
幅広い投資家層のニーズに対応する商品・サービスプラットフォームの構築

PASSION FOR THE BEST

インバウンドを中心とした新しい顧客層の拡大

- NISA積立登録口座数はオンライントレードでの取扱い開始（2014年9月）から約4倍、累計買付金額は約19倍まで拡大
- 新たな顧客層の獲得に向け、幅広い投資家層にニーズのあるインデックスファンドをノーロードで提供
- 若年層を中心とした顧客基盤を保有するGMOクリックHDとの業務提携を推進

積立サービスへの取組み状況（3月末時点）

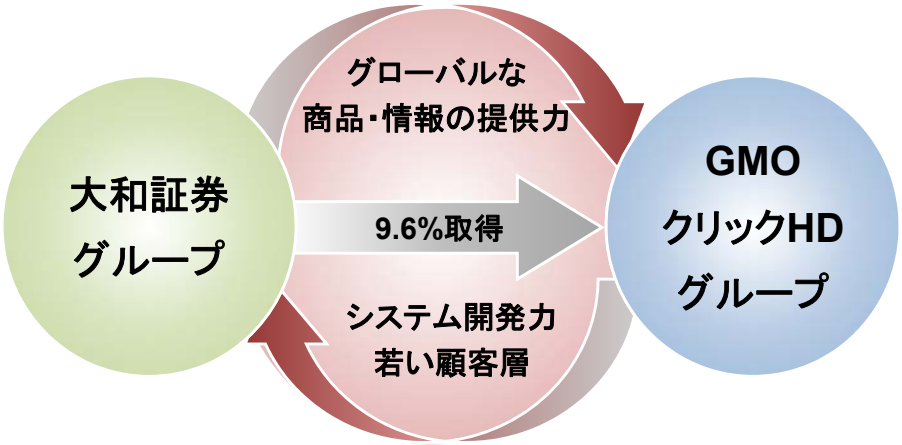


ダイレクトコース専用ノーロードファンド

- 2015年12月9日より順次取扱数を拡大（現在10銘柄）

① ﾀﾞｲﾜ･ﾉｰﾛｰﾄﾞ日経225	② ﾀﾞｲﾜ･ﾉｰﾛｰﾄﾞJ-REIT
③ ﾀﾞｲﾜ･ﾉｰﾛｰﾄﾞTOPIX	④ ﾀﾞｲﾜ･ﾉｰﾛｰﾄﾞJPX日経400
⑤ ﾀﾞｲﾜ･ﾉｰﾛｰﾄﾞ日本債券	⑥ ﾀﾞｲﾜ･ﾉｰﾛｰﾄﾞ外国株式
⑦ ﾀﾞｲﾜ･ﾉｰﾛｰﾄﾞ外国債券	⑧ ﾀﾞｲﾜ･ﾉｰﾛｰﾄﾞｸﾞﾛｰﾊﾞﾙREIT
⑨ ﾀﾞｲﾜ･ﾉｰﾛｰﾄﾞ新興国株式	⑩ ﾀﾞｲﾜ･ﾉｰﾛｰﾄﾞ新興国債券

GMOクリックHDとの業務提携（2016年4月26日プレスリリース）

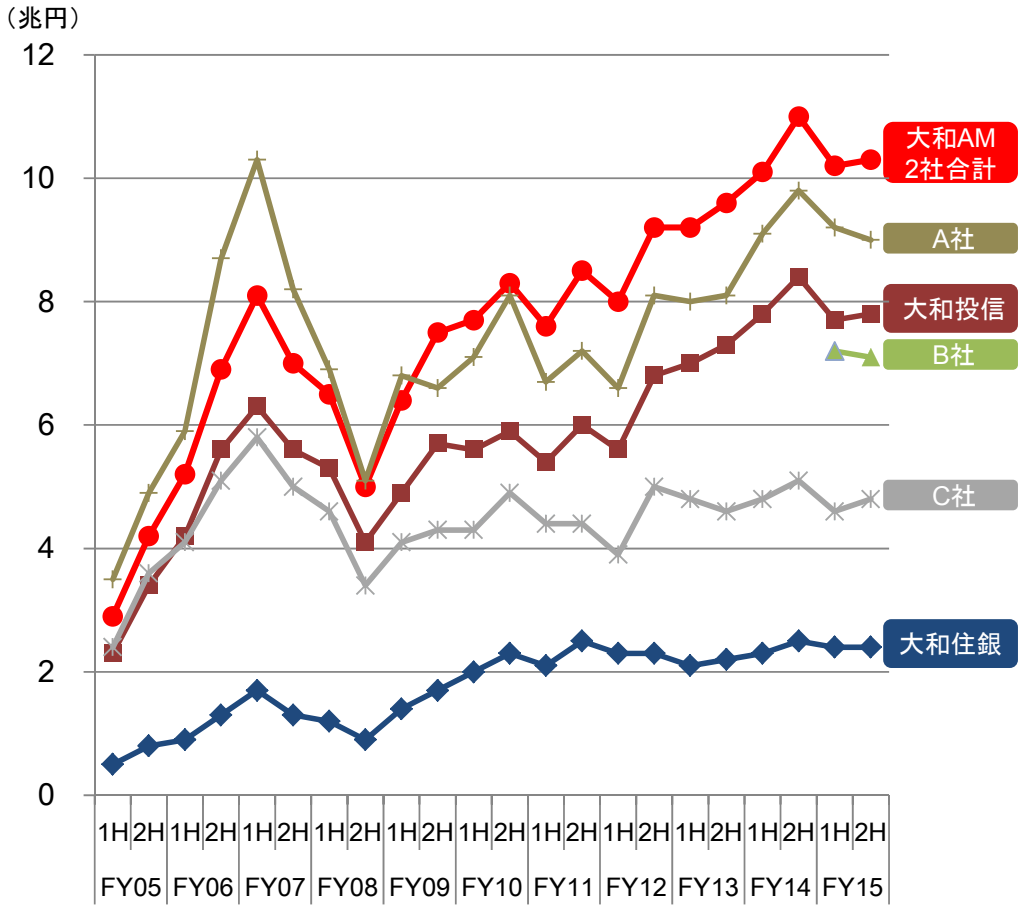


- 動画等のコンテンツの提供・共同開発
- ウェブマーケティングのノウハウ共有
- 株券貸借取引

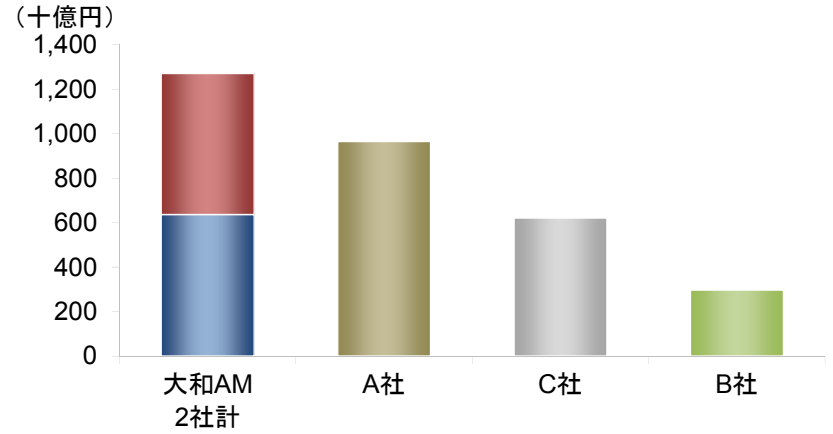
資産運用力の向上（株式投信）

- アセットマネジメント2社（大和投資信託、大和住銀投信投資顧問）合計の公募株式投信運用残高（ETF除く）は業界最大規模を堅持
- 2015年度の公募株式投信(ETF除く)の資金流入額は、アセットマネジメント2社合計で業界トップの1.2兆円超を記録
- 顧客ニーズに対応する商品開発力の向上により継続的な資金流入を目指す

2005年4月～2016年3月 運用各社公募株式投信（ETF除く）残高

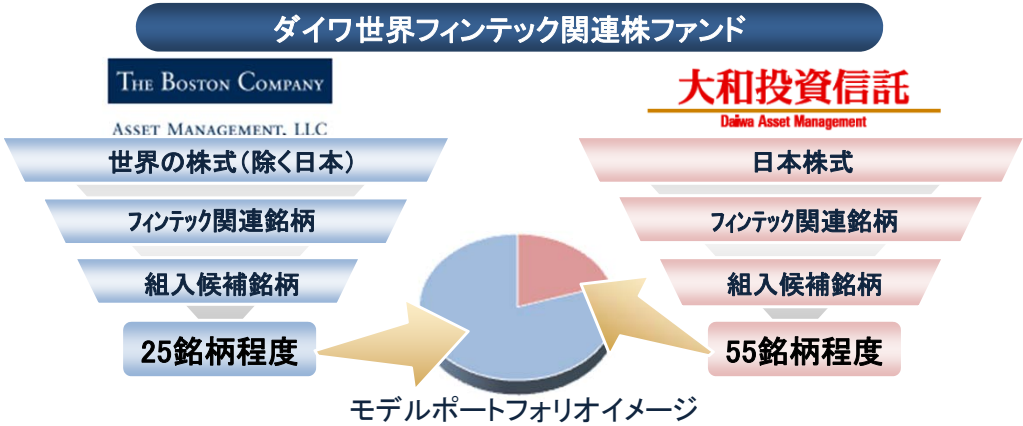


2015年度　公募株式投信（ETF除く）資金増加額



大和投資信託と海外運用会社が連携して運用する新ファンド

- 優れた運用手法を有する外部運用会社を活用し商品開発力を向上

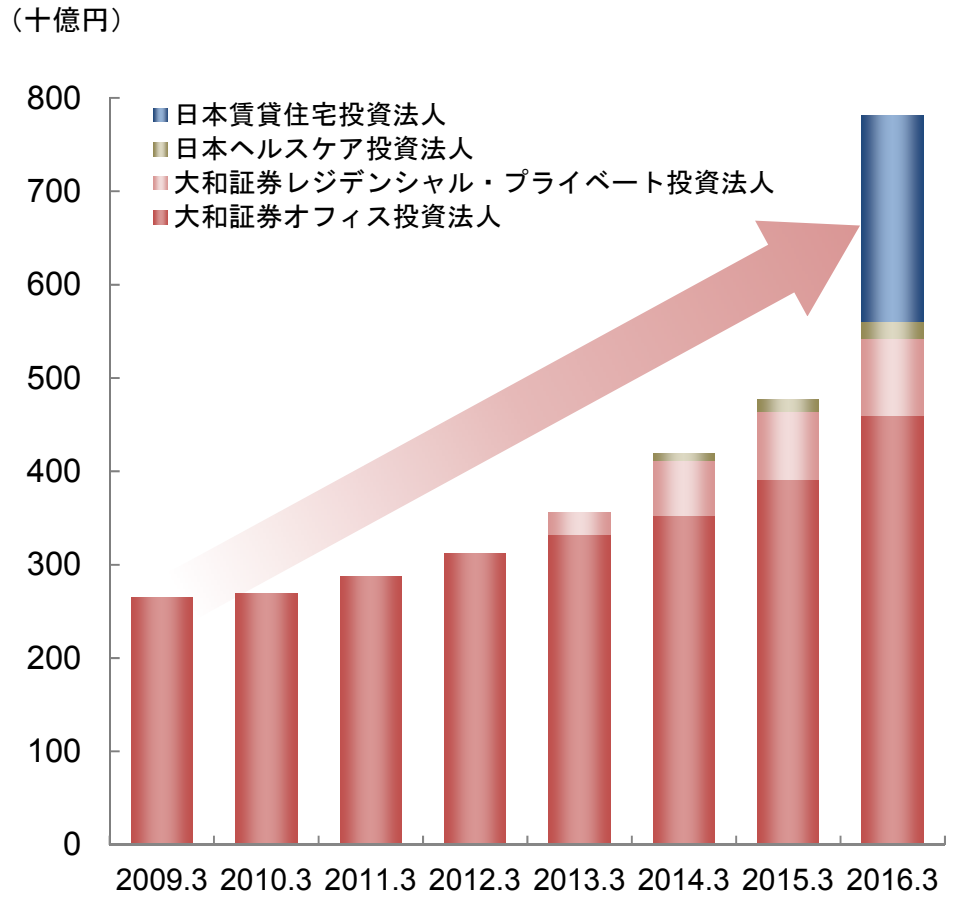


※「ザ・ボストン・カンパニー・アセット・マネジメント」は約366億米ドル（約4.4兆円、2015年12月末時点）の運用資産残高を有する、1970年に設立された運用会社。米国有数の経験と規模を持つアクティブ運用のスペシャリストで、数多くの受賞歴有。

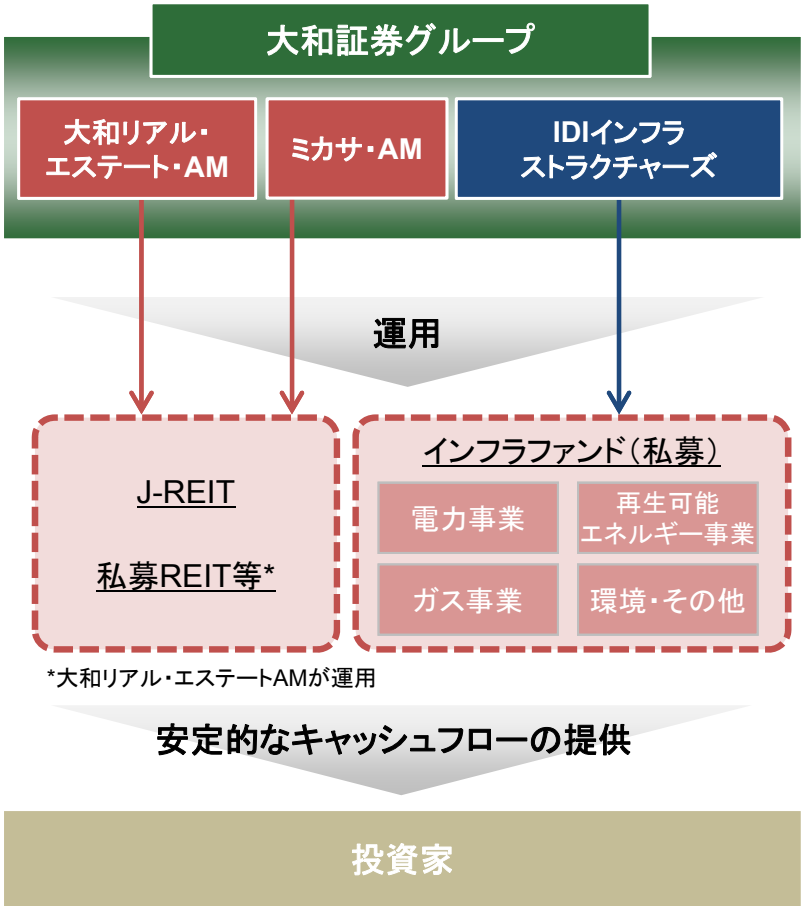
資産運用力の向上（不動産／インフラ）

- 日本賃貸住宅投資法人の資産運用会社であるミカサ・アセット・マネジメントの子会社化により、不動産アセット・マネジメント・ビジネスの運用資産残高は7,800億円超に拡大する中、インフラ分野においても資産運用会社のIDIインフラストラクチャーズを子会社化
- インオーガニックの投資を交えつつ、当社グループの不動産・インフラ分野のアセットマネジメント事業拡大を目指す

不動産アセット・マネジメント・ビジネス運用資産残高



不動産・インフラAM事業運用体制



次世代成長企業の発掘・育成と成長資金の供給 、企業のグローバル化、M&Aニーズへのソリューション提供

PASSION FOR THE BEST

企業価値向上に資するソリューションの提供（GIB）

- ファンドEXIT案件を含め、複数のシンボリック案件を獲得。リーグテーブルではIPOが改善、地方債は2年連続で首位を堅持
- 海外ネットワークを活用することで、大型案件を含む複数のクロスボーダーM&Aを獲得

FY2015 リーグテーブルの状況

エクイティ

	FY2014	FY2015
PO	2位	2位 →
国内CB	―	4位 ↗
海外CB	2位	4位 ↘
IPO	5位	3位 ↗
REIT	4位	4位 →

デット（自社債除く）

	FY2014	FY2015
普通社債	3位	5位 ↘
財投機関債	5位	4位 ↗
地方債等	1位	1位 →
円建外債	1位	2位 ↘
住宅金融支援機構 RMBS	4位	2位 ↗

FY2015 主要IB案件（主幹事もしくはFA案件）

エクイティファイナンス

■ 楽天	グローバルPO	1,898億円（単独GC）
■ 日本郵政グループ3社	グローバルIPO	計1兆4,362億円（国内共同主幹事）
■ デクセリアルズ	グローバルIPO	865億円（JGC）

※GC=グローバル・コーディネーター

デットファイナンス

- 三井住友海上火災保険超長期劣後債　計1,500億円（事務主幹事）
- ソフトバンクグループ個人向け社債　計4,700億円（共同主幹事）
- ベンチマーク外債主幹事実績　16件

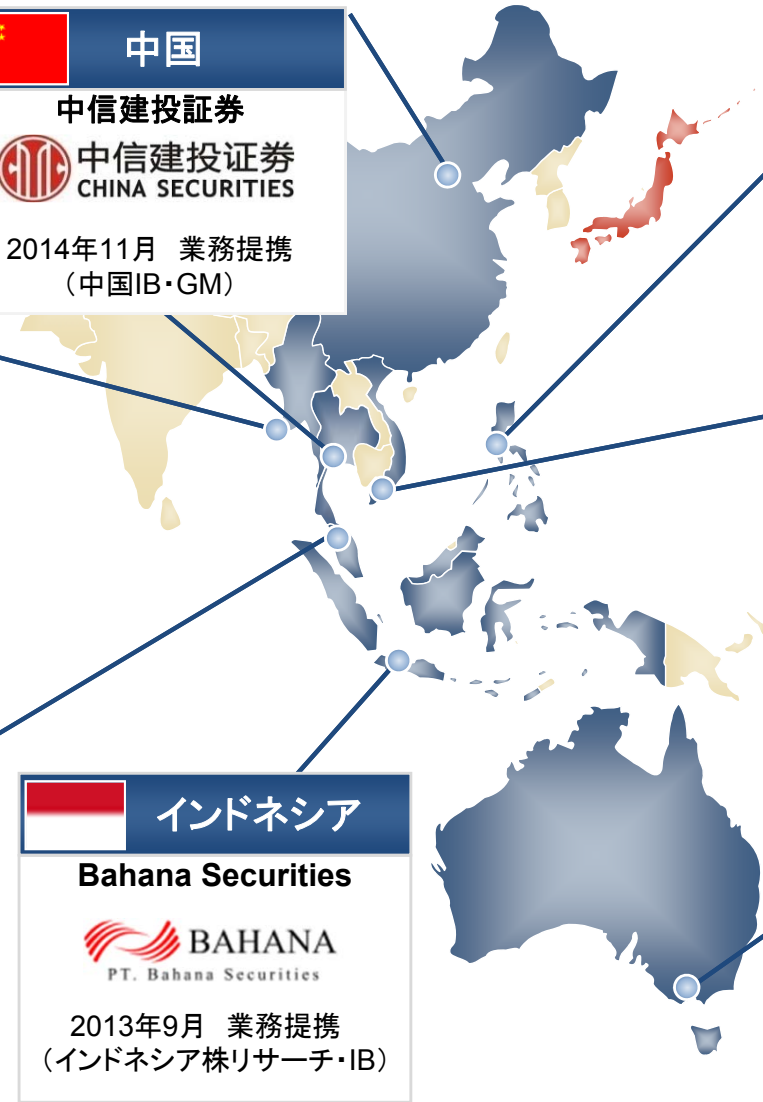
M&A

- 日本 / 欧州(DCA): 三菱電機によるDeLclima社(イタリア)買収
- 日本 / アジア/欧州(DCA): SMSと三井物産によるMIMSグループ（シンガポール）買収
- 日本: ミネベアとミツミ電機の経営統合
  SGホールディングスと日立物流の資本業務提携
  セコムによるアサヒセキュリティ買収
- アジア（アフィン協働）: Brahim's Holdings（マレーシア）による子会社売却

※出所：大和証券（リーグテーブル：払込日ベース）

アジアを中心とした積極的なアライアンス戦略の推進

■ アジアの有力金融機関との提携拡充・深化を通じ、アジアにおけるビジネスネットワークを強化



タイ
Thanachart Securities

2013年2月　業務提携
（タイ株リサーチ）

中国
中信建投証券

2014年11月　業務提携
（中国IB・GM）

フィリピン
Development Bank of Philippines

1995年3月　合弁会社設立

2015年11月　業務提携（フィリピンIB）

ミャンマー
Myanmar Securities Exchange Centre（MSEC）
（ミャンマー経済銀行とのJV）

2016年2月　証券免許取得
2016年3月　取引開始
持分法適用関連会社へ

ベトナム
Saigon Securities

2008年6月　資本業務提携
（ベトナムビジネス全般）

2016年4月　出資比率引き上げ
持分法適用関連会社へ

マレーシア
Affin Hwang Investment Bank

2013年12月　業務提携
（マレーシア株リサーチ）

2016年2月　出資に係る申請書提出*
持分法適用関連会社へ（予）

インドネシア
Bahana Securities

2013年9月　業務提携
（インドネシア株リサーチ・IB）

オーストラリア ニュージーランド
Australia and New Zealand Banking Group

2014年2月　業務提携
（豪州・NZ M&A）

* マレーシア中央銀行からの承認待ち

Ⅳ- 資本政策および人事戦略

Daiwa Securities Group

持続的な企業価値向上に向けた資本政策

『財務健全性の堅持』、『資本効率の向上』、『株主還元の強化』の最適バランスを図り、持続的な企業価値向上を目指す

財務健全性の堅持

- 国際金融規制強化に対応できる資本・流動性を確保
- 格付の維持・向上に向けた財務基盤を確立
- いかなる環境下においても機動的な成長投資を可能とする財務の柔軟性を確保
- 厳格なリスクコントロールを継続

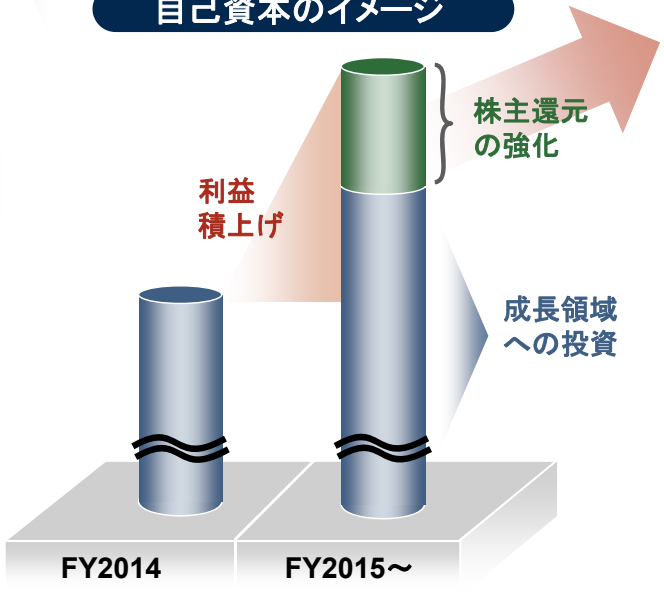
資本効率の向上

- 資本効率（ROE）を重視し、国内外の成長性・収益性の高い事業領域へ適切に経営資源を投入
- 事業ポートフォリオの拡充を通じてリスク分散を図り、資本コスト低減を目指す

株主還元の強化

- 持続的に収益力を高めていくことで安定した増配基調を目指す
- 自己株取得については、経営環境・財務状況・規制動向・株価水準等を総合的に勘案し、検討

自己資本のイメージ



株主還元の拡充

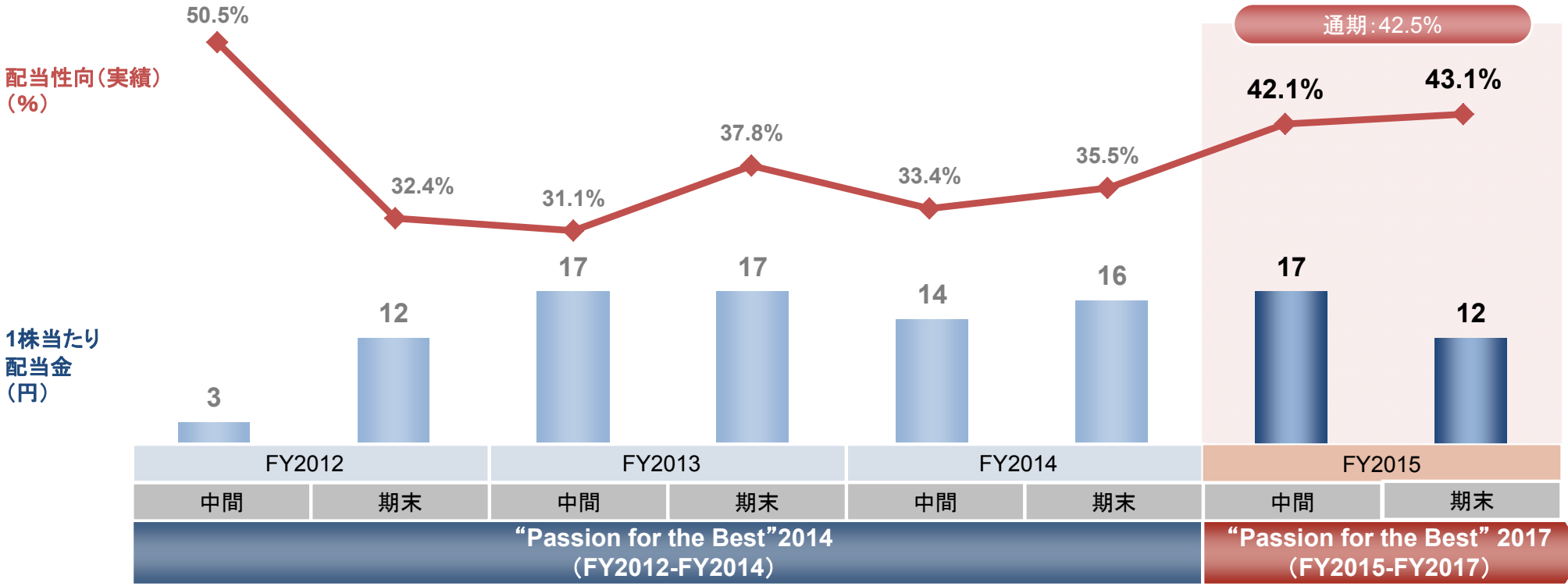
PASSION FOR THE BEST

配当性向の引き上げ

- 株主還元を更に強化するため、昨年度より、配当性向を30%程度から40%程度に引き上げ
- 収益力を高めることにより、安定した増配基調を目指す

自己株式の取得

- 資本効率の向上を通じて、株主への更なる利益還元を図る
  - 取得期間：2016年2月17日～2016年3月9日
  - 取得株式総数：2,700万株（発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合：1.57%）
  - 取得価額総額：185.85億円



人事戦略

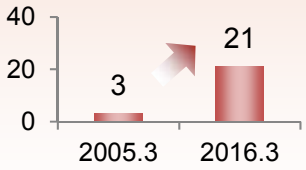
PASSION FOR THE BEST

■ 「お客様に最も選ばれる」総合証券グループとなる為にも、人材は最も重要な経営資源であり、戦略的な配置と計画的な育成を通じて、より高い組織力を発揮できる環境を整備していく

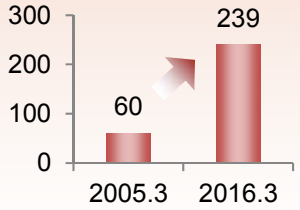
「女性」の活躍支援

女性支店長・管理職の増加（大和証券）

女性支店長数



女性管理職数



「若手社員」の活躍支援

「ダイワ・ベーシック・プログラム」の更なる拡充

- 入社後2年間身に着けるべきゴールを明確化
- 必要な専門知識を着実に身に着けるためのサポート体制を更に拡充

➢ “証券ビジネスのプロフェッショナル”となるための基礎を構築

「ベテラン層」の活躍支援

「ライセンス認定制度」『Advanced Skill-building Program』

いくつになっても、プロとして常に成長し続ける企業カルチャーを醸成するための認定制度とスキル向上プログラムの整備

仕事と介護の両立支援制度

- 介護休職を分割取得できるよう制度改定
- 介護準備のためのライフサポート有給休暇を新設

➢ 将来の生活に不安を感じることなく、活き活きと働き続けられる環境を更に整備

「健康経営銘柄」、「なでしこ銘柄」、「プラチナくるみん」への選定

2016 健康経営銘柄 Health and Productivity

選出企業：25社
（2年連続選出企業は14社）

NADESHIKO BRAND 2016

選出企業：45社
（2年連続選出企業は23社）

プラチナくるみん 子育てサポートしています

選出企業：53社

給与水準の引き上げ

給与水準の引き上げ

- 全ての世代の社員を対象として給与水準を引き上げ
- 2017年度より、初任給を24.5万円に引き上げ

子ども手当の拡充

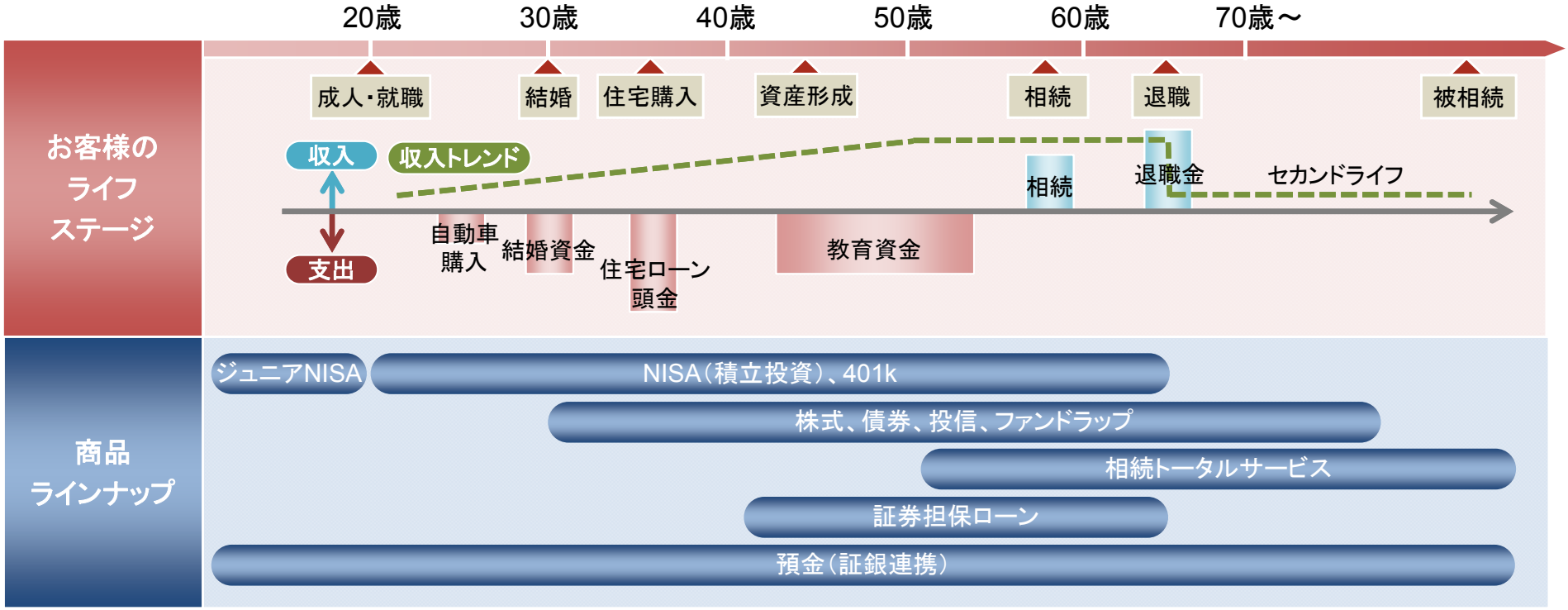
子育て世代の支援を目的として子ども手当の支給対象・支給額を拡充

Ⅴ　－新年度の経営方針

資産管理型ビジネスモデル

PASSION FOR THE BEST

お客様のマネーライフに寄り添うパートナーへ



高度な専門性を有する人材

グローバルな商品・情報

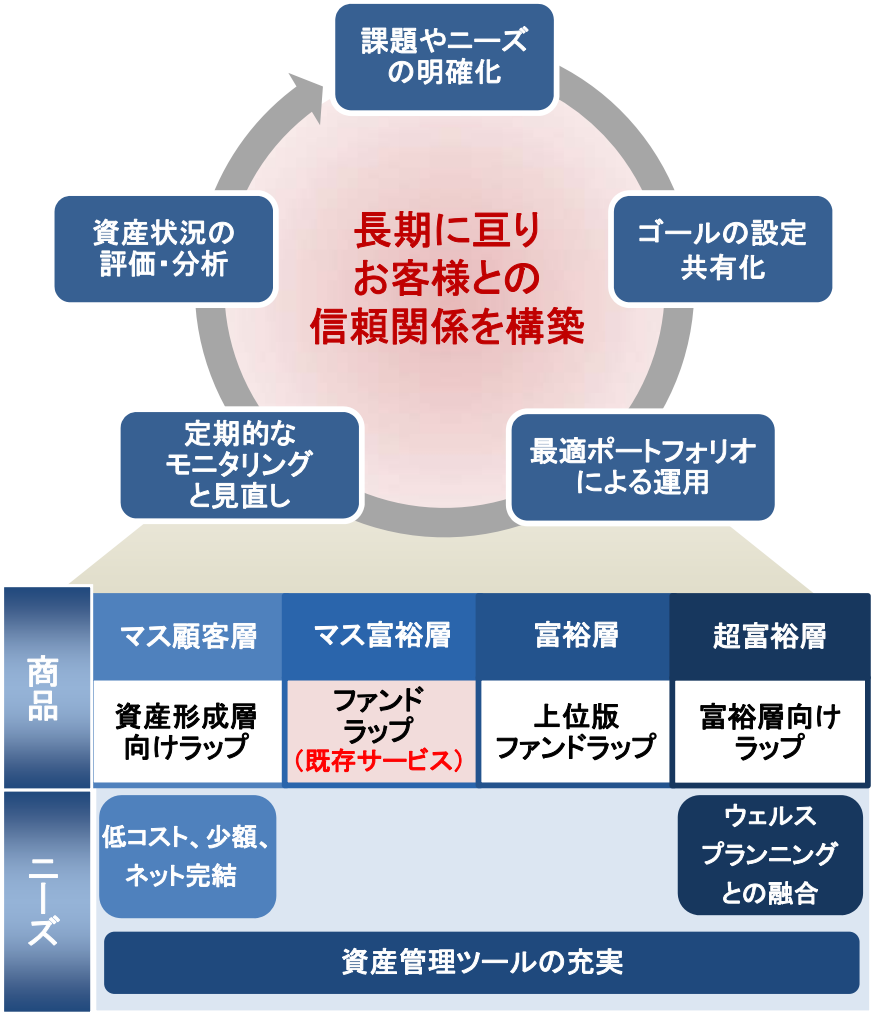
先端ICTを活用したサービスプラットフォーム

大和証券 Daiwa Securities　Daiwa Capital Markets　大和投資信託 Daiwa Asset Management　大和住銀投信投資顧問 Daiwa SB Investments　大和ネクスト銀行 Daiwa Next Bank　大和総研 Daiwa Institute of Research　大和総研ビジネス・イノベーション Daiwa Institute of Research Business Innovation　大和ファンド・コンサルティング Daiwa Fund Consulting

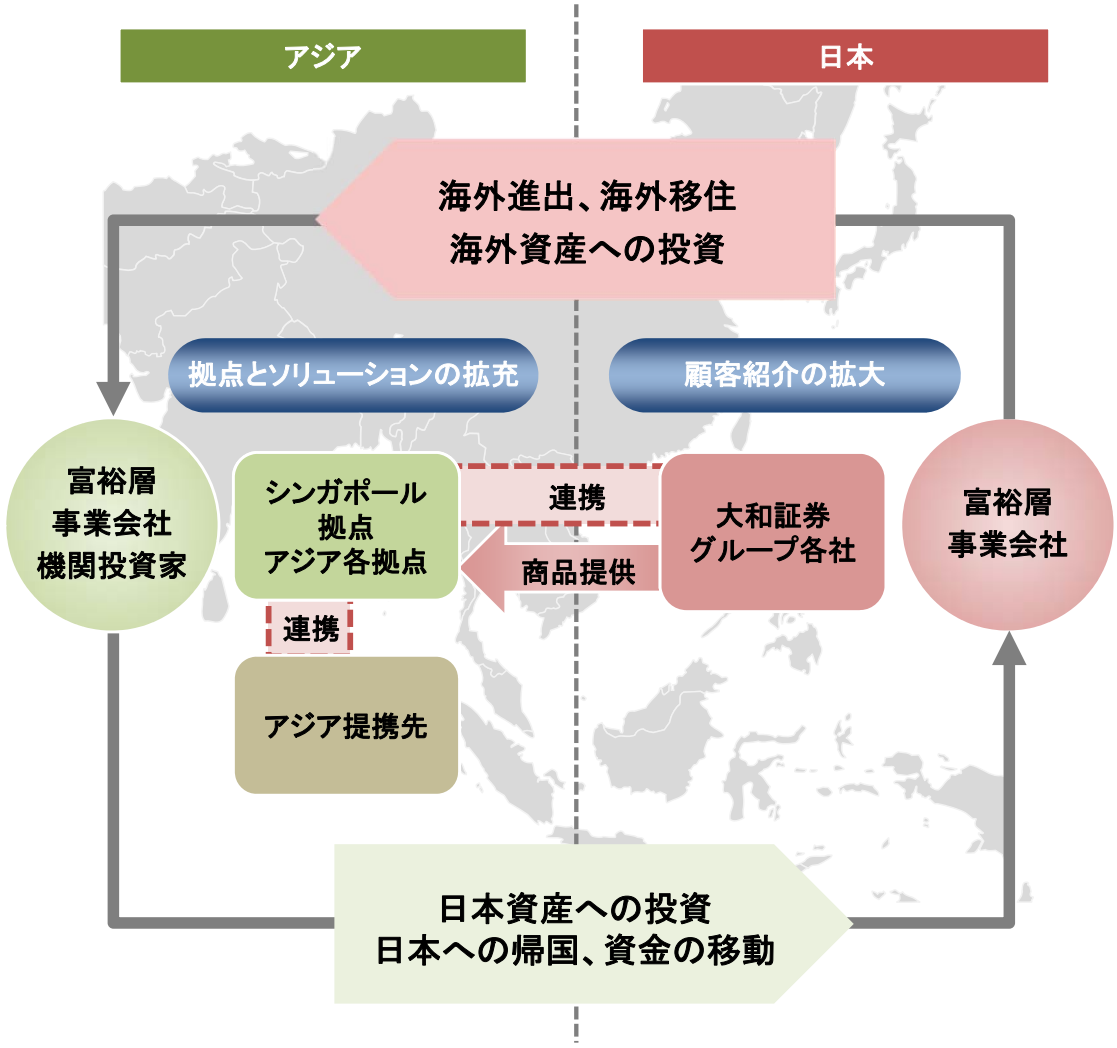
資産管理型ビジネスモデル確立に向けた取組み

PASSION FOR THE BEST

ラップ口座サービスの拡充



海外ネットワークの活用（アジアPBサービス）



当社の目指す収益構造

PASSION FOR THE BEST

ストック性収益へのフォーカス

- 純増重視の営業スタイル
- 証銀連携ビジネスモデル
- アセット・マネジメントビジネスの拡大

外部環境に左右されにくい強靭な経営基盤の確立

フロー収益の『安定化』

お客様のライフステージに沿った証券投資ニーズを捉える

- 資産形成、資産運用、相続関連ビジネス

→ 真の資産管理型ビジネスへの移行

収益基盤の『拡大』

強固な財務基盤の有効活用

- 安定収益をもたらす新たな事業への投資及びM&A

→ 事業ポートフォリオの拡充

Appendix

コーポレート・ガバナンス体制の更なる拡充に向けた取組み

PASSION FOR THE BEST

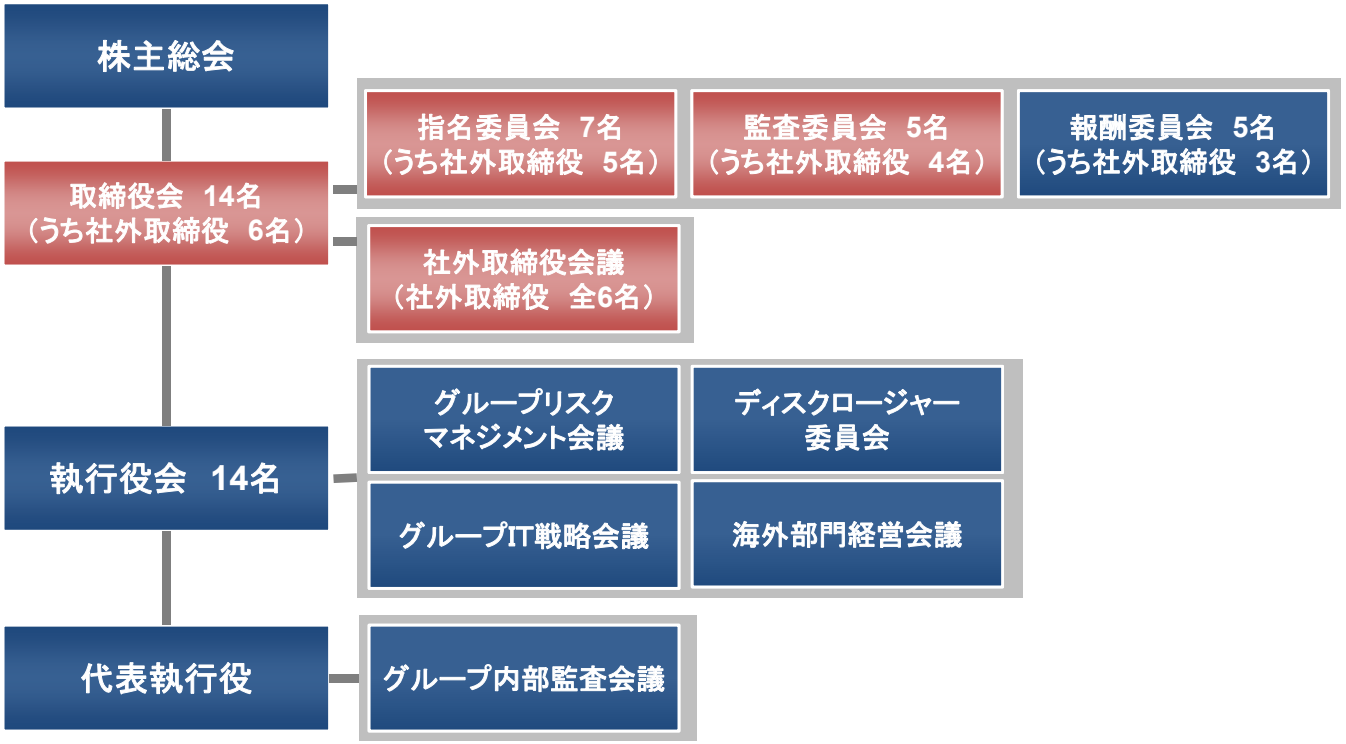
これまでの主な取組み

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ち株会社へ移行
	経営諮問委員会を設置
	グループ経営会議を設置
2000年6月	報酬委員会を設置
2002年6月	社外取締役を選任
	取締役の任期を2年から1年へ短縮
2003年7月	経営監理委員会を設置
2004年6月	委員会等設置会社へ移行 （現在は指名委員会等設置会社）
2015年10月	コーポレートガバナンス・コードへの対応
	社外取締役会議を設置

コーポレートガバナンス・コードへの対応も踏まえた2015年度以降の主な取組み

- 2015年10月に社外取締役相互における情報共有を主たる目的とした「社外取締役会議」を設置
- 取締役会構成については、取締役のうち2名以上かつ3分の1以上を独立社外取締役として選任する方針を決定
- 2016年度においては、社外取締役を1名増やし、取締役候補14名のうち6名を社外取締役として選任予定

2016年度の大和証券グループのコーポレート・ガバナンス体制図（予定）



PASSION FOR THE BEST

大和証券グループ本社　IR室

TEL: 03-5555-1300　FAX: 03-5555-0661

E-mail: ir-section@daiwa.co.jp

URL: http://www.daiwa-grp.jp/ir/