



2003年度経営戦略説明会

日時 2003年4月30日(水)

場所 大和証券グループ本社ビル 9F会議室

# 大和証券グループ経営戦略説明会

株式会社大和証券グループ本社  
取締役社長 兼 CEO 原 良也



本資料は、今後の経営ビジョンに関する情報および2002年度決算の業績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2003年4月30日現在のデータに基づいて作成されています。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。



# 目次

---

前グループ中期経営計画の総括	.....	3
新グループ中期経営計画	.....	13

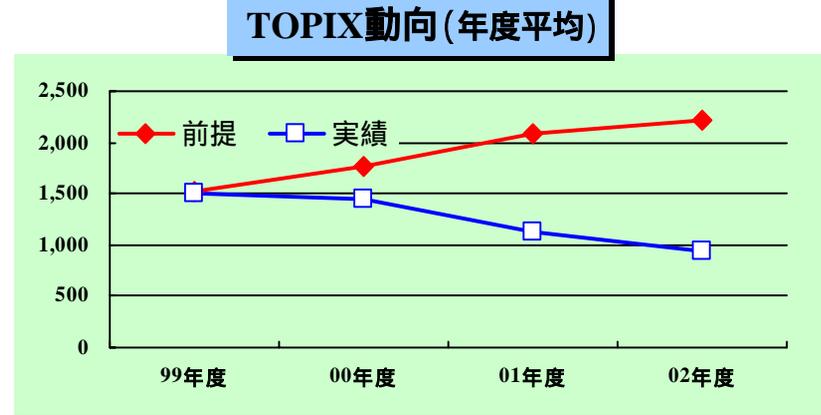
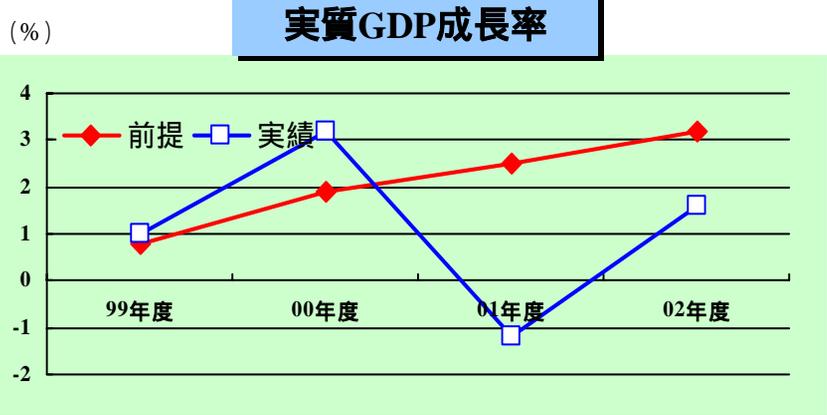


# 前グループ中期経営計画の総括

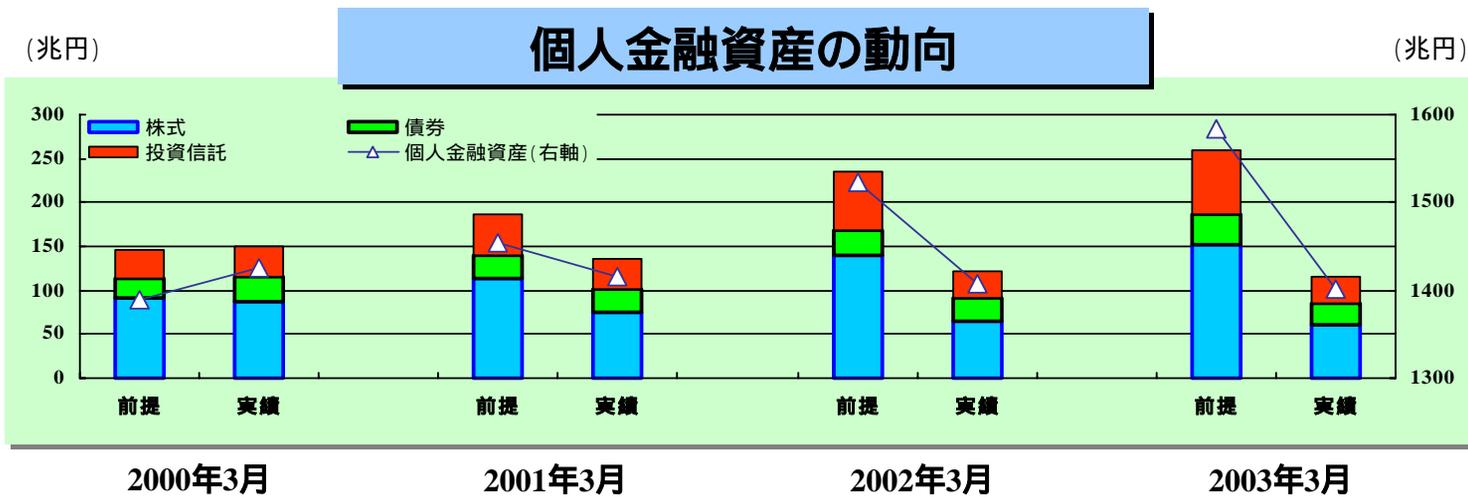
---



# 前計画における環境想定と実態



出所:02年度の実績は大和総研による直近予想値

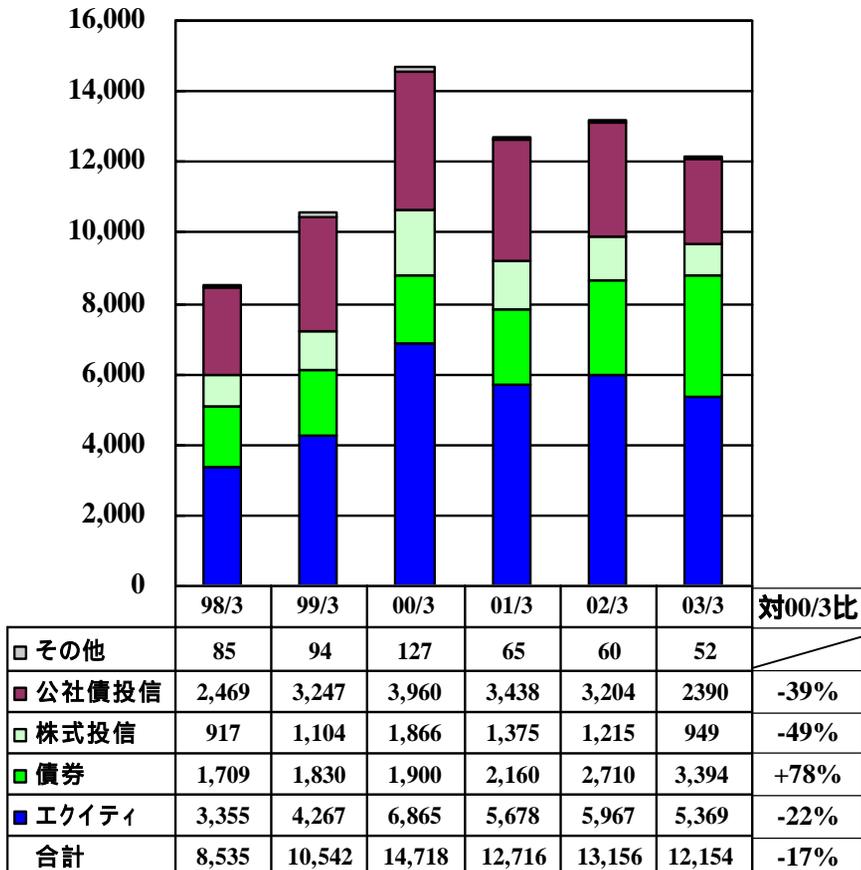


出所:2003年3月の実績は大和総研による直近予想値

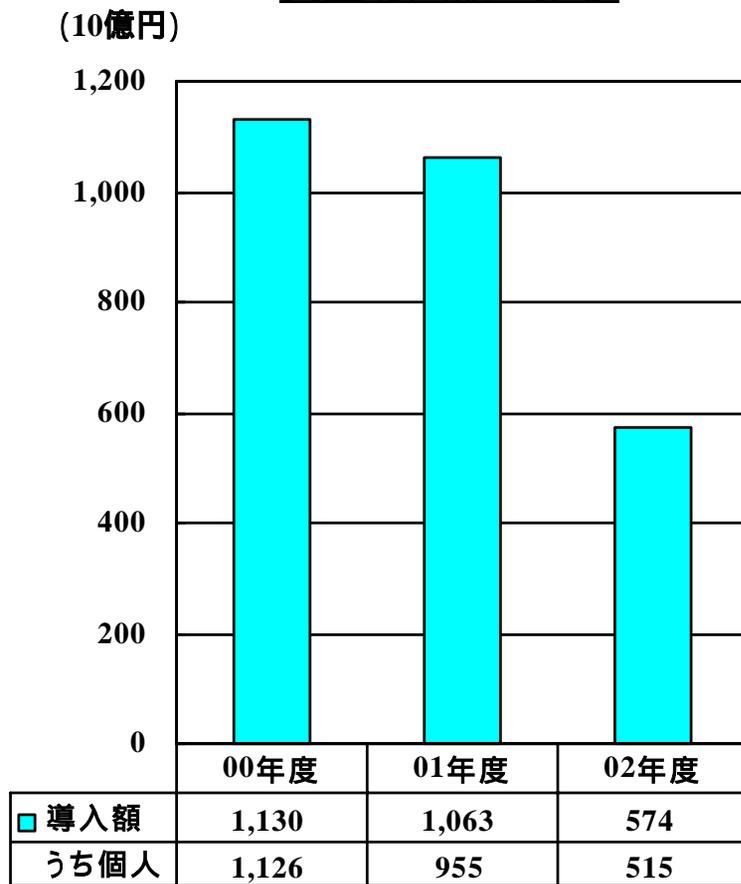


# リテール営業資産、資産導入額の推移

(10億円) リテール営業資産の推移



(10億円) 資産導入額の推移



< 中期経営目標 > 当初目標 2003年3月末 28.3兆円

修正目標 2002年度資産導入額 2.9兆円

3年間の累計導入額 2兆7,676億円  
(うち個人 2兆5,955億円)



# 前計画における数値計画と実績

## < 人員 >

(単位:人)

	00/3末	03/3末計画 (増減)	03/3末実績	計画比増減
グループ本社	334	289 ( - 45)	274	15
大和証券	7,074	7,344 (+270)	6,408	936
大和証券SMBC	1,571	1,771 (+200)	1,793	+22
国内グループ会社	2,969	3,097 (+128)	3,015	82
海外	1,071	1,161 (+90)	1,187	+26
合計	13,019	13,662 (+643)	12,677	985

- \* 連結グループ会社及び大和住銀投信投資顧問の合計数値。
- \* 大和証券の人員には証券アドバイザー(SA)を含んでいます。
- \* 大和証券SMBCの03/3末実績には、大和証券SMBCプリンシパル・インベストメンツの人員を含んでいます。
- \* 2001年4月のさくら証券からの営業譲渡にともない、大和証券SMBCの人員が約100名増加しています。

## < IT投資 (2000年4月~2003年3月) >

(単位:億円)

	計画	実績	計画比増減
大和証券	600 ~ 800	310	290 ~ 490
大和証券SMBC	520	430	90
その他	190	170	20
合計	1,310 ~ 1,510	910	400 ~ 600



# 連結販管費の削減状況

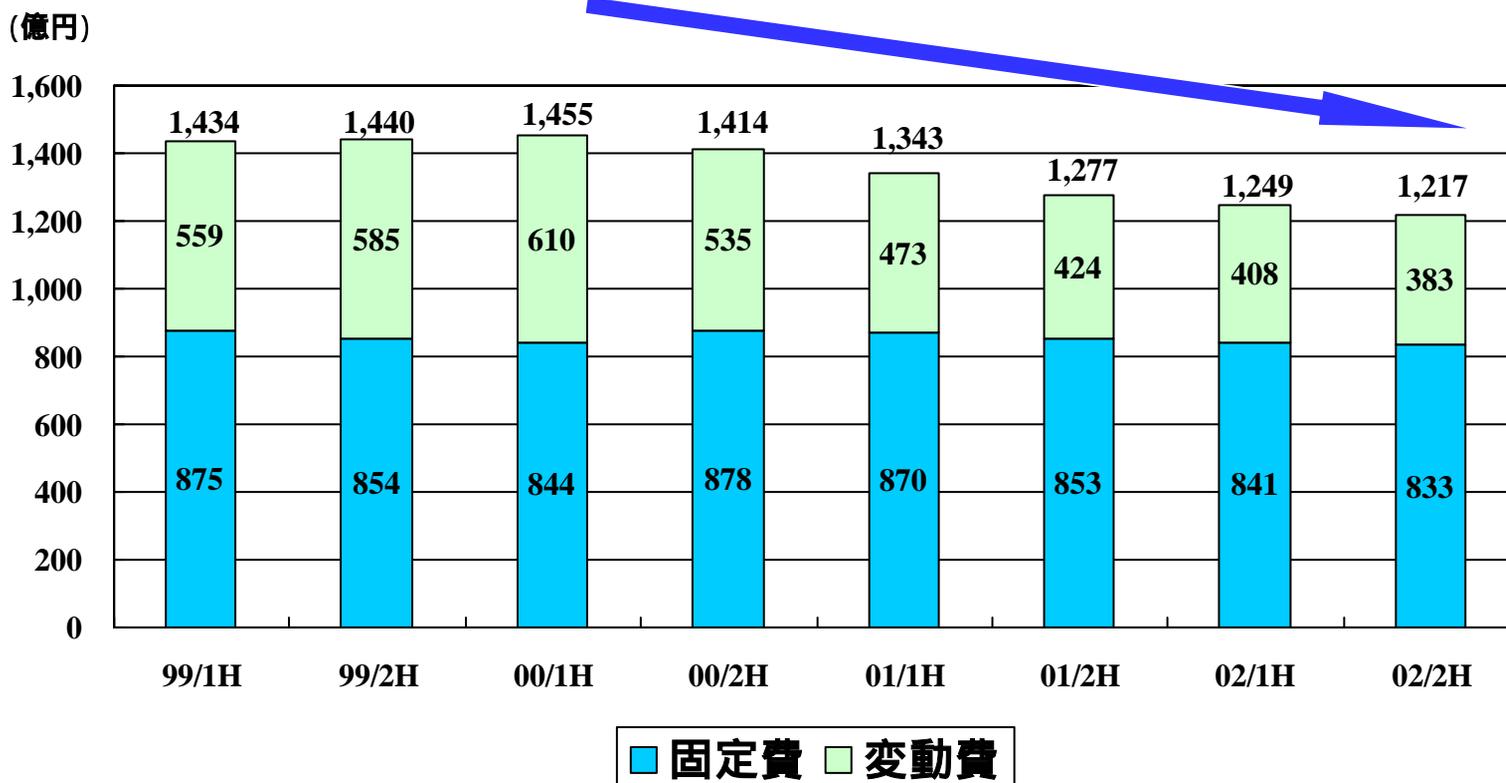
- 環境変化に応じたコストコントロールを推進

中計策定時の2002年度計画と実績 人件費1,600億円(計画) 1,239億円(実績)

減価償却費300億円(計画) 210億円(実績)

*半期ベースで1,250億円を下回る水準へ、現在の経営環境においても黒字を確保*

連結販管費の推移





# 固定資産の圧縮

2000年3月末		2003年3月末	
		(億円)	
固定資産	8,284	固定資産	6,389
有形固定資産 (不動産等)	3,245	有形固定資産 (不動産等)	1,623
無形固定資産	318	無形固定資産	539
投資等	4,720	投資等	4,226
投資有価証券	2,200	投資有価証券 (劣後債を含む)	2,144
その他の投資等	2,846	その他の投資等	1,164
貸倒引当金	1,905	貸倒引当金	185

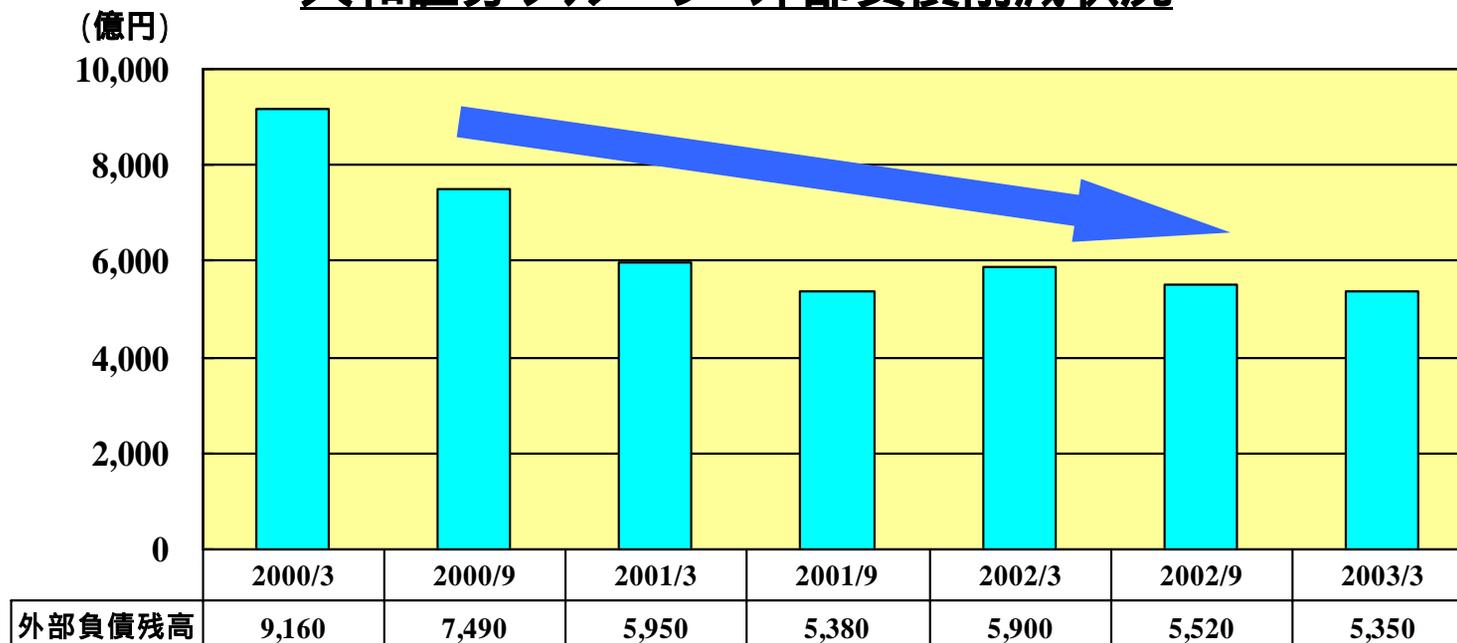
2001年10月、グループ外向け不動産賃貸事業からの撤退を決定し、簿価を360億円まで引き下げた。対象不動産は2004年度までに売却の予定。(2003年3月までに320億円売却済み)

持合解消の進捗 売却及び時価変動により3年間で約500億円の減少。  
2003年3月末にはMMFからの劣後債買取分を含む。



# 対外債務の削減状況

## 大和証券グループ 外部負債削減状況



(注)証券2社及びエヌ・アイ・エフベンチャーズについては、各社において流動性管理を行っているため、これらを除く連結ベースでの数値となっている。

- ・グループ中期経営計画において、3年間で5,000億円の削減を計画。
- ・2000年3月末の9,160億円から5,350億円となり、約3,810億円(計画比約76%)を削減。
- ・金融収支の改善効果は年換算約84億円。

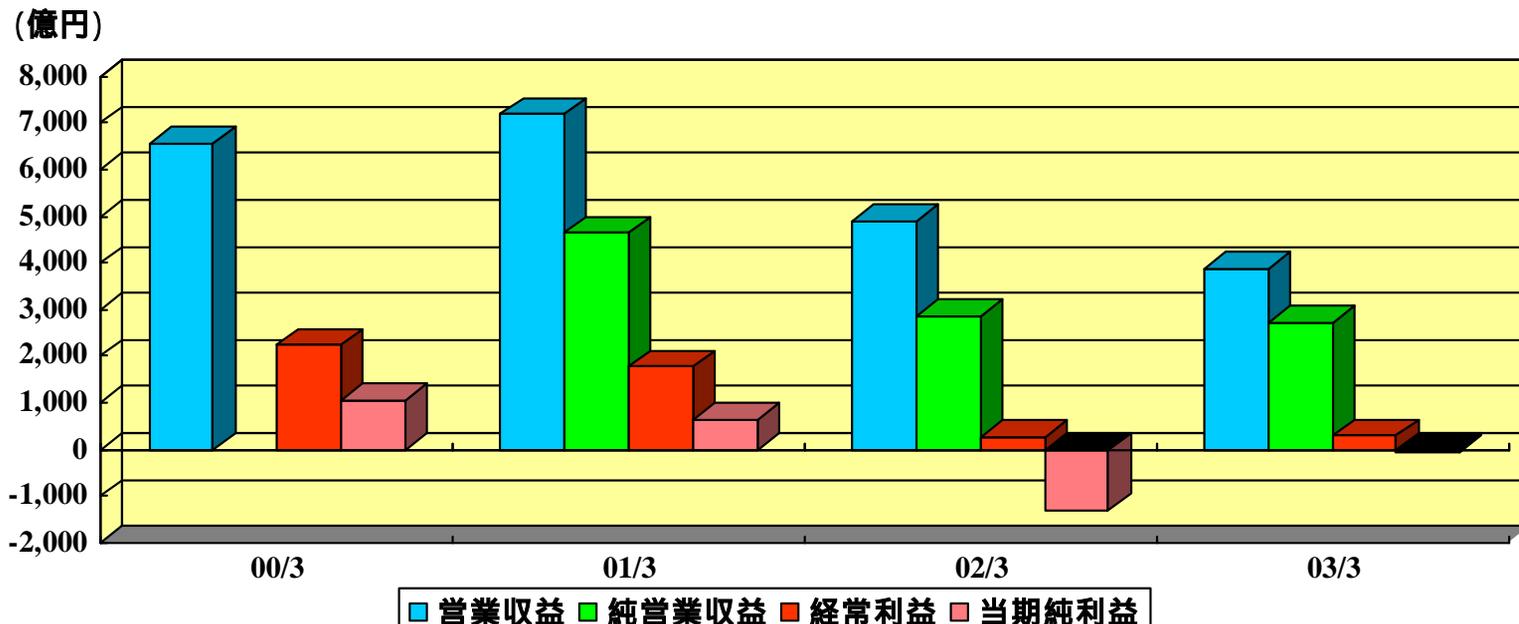


# 2002年度連結決算サマリー

- **営業収益**                    3,876億円 (対前期増減率 -21%)
- **純営業収益**                2,708億円 (対前期増減率 -5%)
- **経常利益**                    292億円 (対前期増減率 +13%)
- **連結純利益**                -63億円
  
- **総資産**                        9兆4,954億円
- **自己資本**                    5,417億円
- **1株当り配当案**            6円 (据置)



# 3年間の業績推移(連結)



(注) 2001年度中間期より改正後の「証券業経理の統一について」(新統一経理基準)を適用しており、2001年3月期は新基準に基づいた組換えを行っている。2000年3月期については組換えを行っていないため、純営業収益を表示していない。

## 3社連結ベース(\*)の収支比較

(単位:億円)

	03/3	02/3	増減率	増減額
営業収益	2,346	2,251	4.2%	94
純営業収益	2,218	2,130	4.1%	87
販管費	2,014	2,108	-4.5%	-94
経常利益	221	46	4.7倍	174

本業である証券業務  
が増収・増益となっ  
ている。

(\*) 大和証券グループ本社、大和証券及び大和証券SMBC(03/3期は大和証券SMBCプリンシパル・インベストメンツを含む)の連結数値。



# 3年間の成果

## < 大和証券 >

- 取引チャネルの拡充
  - 3つのサービス・パッケージの導入  
2コース化へ進化
  - 来店特化型店舗の展開
  - 本格的コールセンターの稼動
- マーケティング体制の整備
  - CS推進室、お客様相談センターの設置
  - シーベル(CRM)の導入
  - 母店制の導入

## < 大和証券SMBC >

- ニュービジネスの収益拡大
  - 大和証券SMBCプリンシパル・インベストメンツ設立
- 各種リーダテーブルのランクアップ
- 三井住友銀行との連携推進
  - 顧客基盤の拡大
  - SB、IPO、公募・売出し、M&A、ABS、デリバティブなどにおいて連携効果が拡大
- 部門横断的な商品開発力の向上
  - 円満債など
- 中国ビジネスへの進出
  - 上海国際集団有限公司との提携



# 新グループ中期経営計画 ~ Best Brand Daiwa 2005 ~ (2003年度 ~ 2005年度)

---



# 新中期経営計画策定の目的

- **持続的発展に向けた経営基盤の強化**
  - コーポレートブランドの確立
  - 激変する環境下において、リーディング・カンパニーにふさわしい地位を確保する
- **各社評価基準(責任と権限)の明確化**
  - グループ内連携のさらなる重視



# 2005年度までの経営環境想定

- デフレ、低成長が継続し、株式市場の大幅な回復は見込まれない。
- 規制改革に伴うビジネスチャンスが拡大する。
- 業態を超えた競合が激化し、お客様による金融機関の選別が進む。
- 個人の資産運用ニーズが拡大・多様化する。
- 企業の資金調達手法が多様化するとともに、債券運用ニーズが拡大する。
- 企業の事業再構築ニーズが増大する。



# グループ中期経営目標

**量的拡大**

前中期経営計画  
(2000年度～2002年度)



**質的拡充**

新中期経営計画  
(2003年度～2005年度)

**< 我々が目指すこと >**

- **クオリティでNo.1**
- **生産性でNo.1**



# 具体的評価指標

- 顧客満足度
  - 顧客満足度調査、顧客維持率、コーポレートブランド(CB)スコア、等
- 各種リーグテーブル
  - SB、IPO、公募・売出し、M&A、ABS、等
- 各種ランキング
  - 証券人気ランキング、アナリストランキング、等
- 運用パフォーマンス等
  - 対ベンチマーク、評価機関レーティング、等



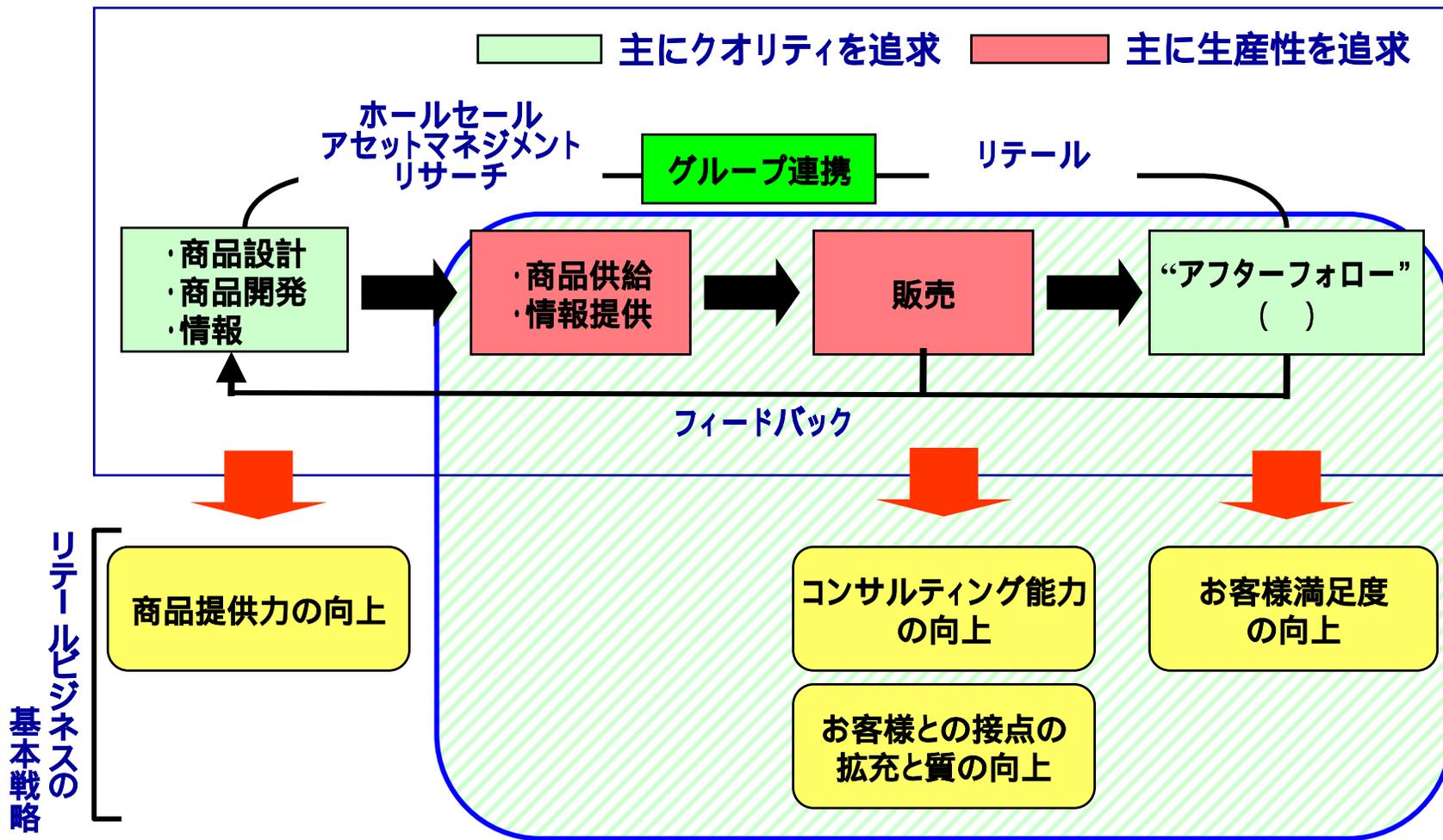
## 重点課題 ～クオリティ、生産性No.1に向けて～

- リテールビジネスにおけるマーケティング体制の強化
- 高付加価値商品・サービスの供給
- 日本経済再生ビジネスにおけるプレゼンス向上
- 人材マネジメント体制の構築
- コーポレート・ガバナンス体制の整備



## リテールビジネスにおけるマーケティング体制の強化

# グループ・バリューチェーンの再構築

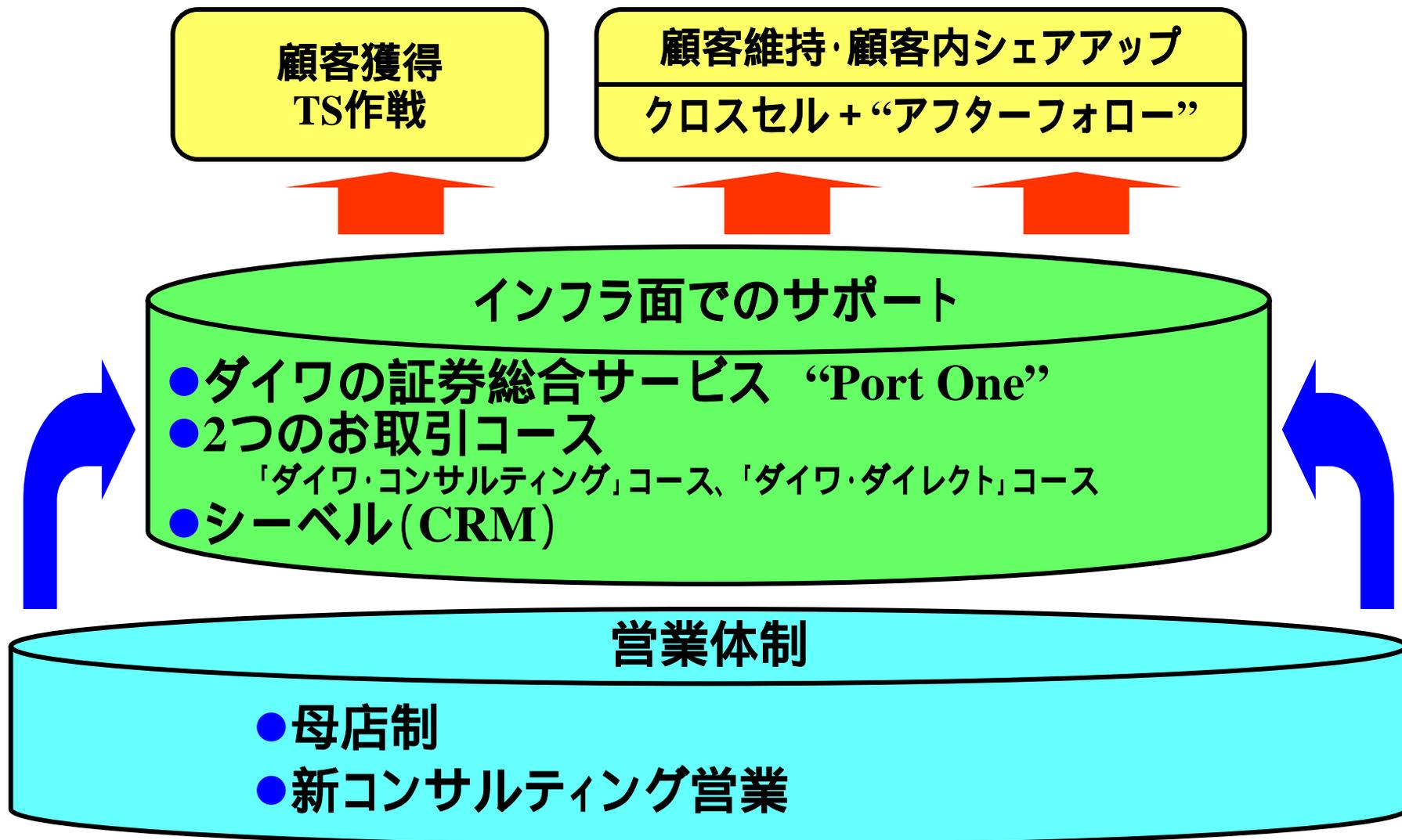


( ) 大和証券では、商品販売後のフォローアップにも注力し、CS向上を目指す、という姿勢を「アフターフォロー」という言葉で表現しています。



# リテールビジネスにおけるマーケティング体制の強化

## リテール営業戦略の概念図





## リテールビジネスにおけるマーケティング体制の強化 母店制の具体的成果

- 上野エリア 特定の投資家層の開拓による顧客基盤の拡大
- 池袋エリア 高年齢層の比率が他地域よりも高いことが判明
- 多摩エリア これまでの空白地域における新規開拓が増加
- 渋谷エリア 独自のブランド向上委員会を導入  
他エリアへのナレッジ共有化
- 大阪北エリア 母店制にマッチした地域特性を活かした展開

< 首都圏、大阪地区(02年7月)に引き続き、名古屋(03年2月)においてもスタート >

母店制を含めた大和証券のマーケティング営業戦略が、慶応ビジネススクールにおいてケーススタディとして登録される予定。



## リテールビジネスにおけるマーケティング体制の強化 母店制によるエリアマーケティングの取組み

### < 02年7月からの取組み >

- エリアマネージャーが経営陣に対しエリア戦略の報告を実施
- エリアへの権限委譲、経営資源の投入
- インターナル・ホールセラーの拡充

エリア特性の多角的分析に基づく機動的な営業戦略・営業戦術を  
スピーディーに遂行していく体制の定着

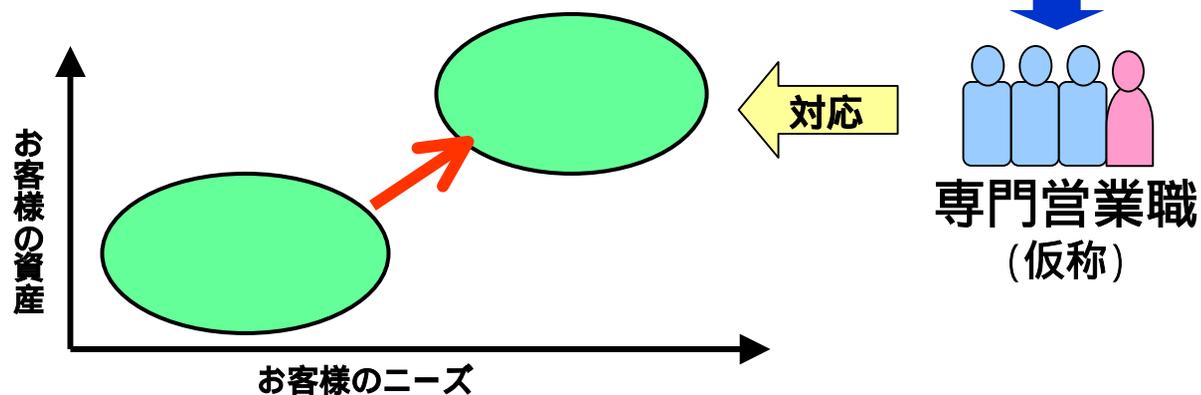
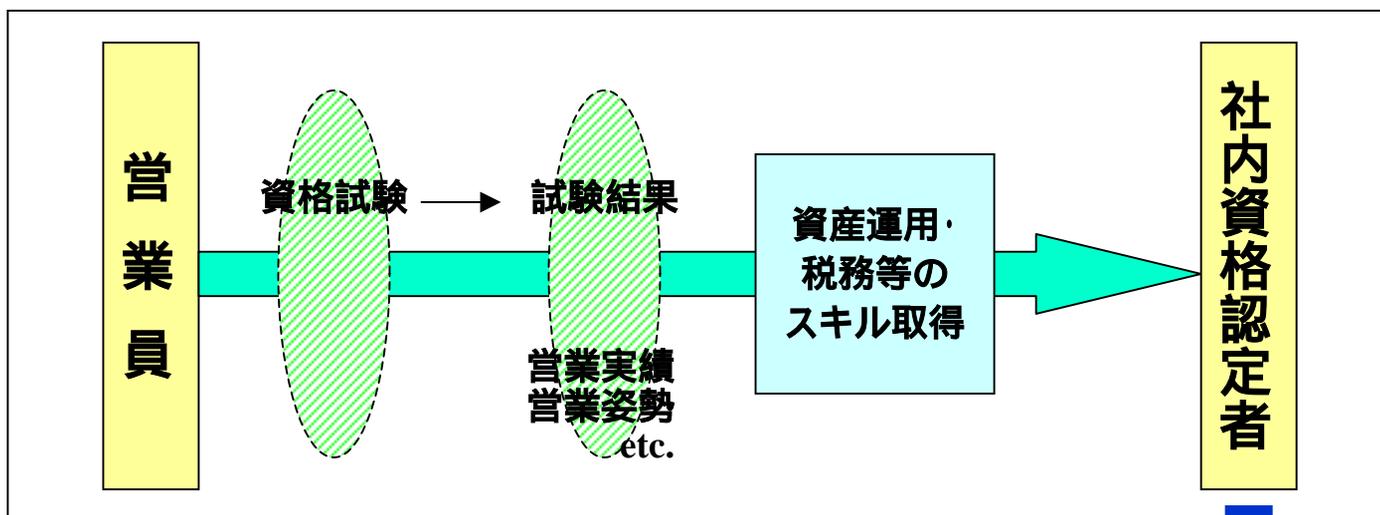
### < 今後の展開 >

- エリア運営のさらなる効率化
  - エリア内における効率的な人員配置
  - エリア内の管理部門の集約
- 商品・サービスのクオリティ向上
  - エリアからフィードバックされた情報を商品・サービスの質の向上に反映
- インターナル・ホールセラーの役割強化
  - 母店制のノウハウを全国の支店へ展開



# リテールビジネスにおけるマーケティング体制の強化 専門営業職(社内資格)の導入

- 高いコンサルティング能力を有する営業員を選抜・育成するために専門営業職(仮称)を導入する。





リテールビジネスにおけるマーケティング体制の強化

## ダイワの証券総合サービス “Port One”

- お客様にとって分かりやすいサービスを追求
  - お預り資産やお取引により受けられるサービスの明確化  
「手数料割引サービス」 「ポイント制」
- より幅広いお客様に対するサービスの提供
  - 株式・債券・投信などすべてのお預り資産・お取引に「ポイント制」を導入することで、取引や資産の集中を促す

カスタマー・ロイヤリティの向上

顧客獲得

顧客維持

顧客内シェアアップ

\* 2003年3月末のグループ本社の株主を対象に、株主優待としてもポイントを付与  
(株主 = お客様化の促進)



# リテールビジネスにおけるマーケティング体制の強化

## 3つのサービス・パッケージの2コース化 (5/7スタート)

### 概要

- ダイワ・ネット、ダイワ・コールの統合
- 新オンライン事業部門の機能修正
  - コールセンター機能を活かしたビジネス
  - 先進的サービス、プル型ビジネスの開発

### 2コース化の狙い

#### 強みのさらなる強化

- ・コールセンターによるオンラインチャネルのサポート力強化
- ・オンラインチャネル取扱商品の拡大
- ・別チャネルによる機動的な取組み

#### 競争優位性の確立

- < 他の対面型証券に対して >
- ・オンラインチャネルを使ったプル型ビジネスや先進的サービスが機動的に行える。
- < オンライン専門証券に対して >
- ・大規模コールセンターの活用

#### 顧客評価の向上

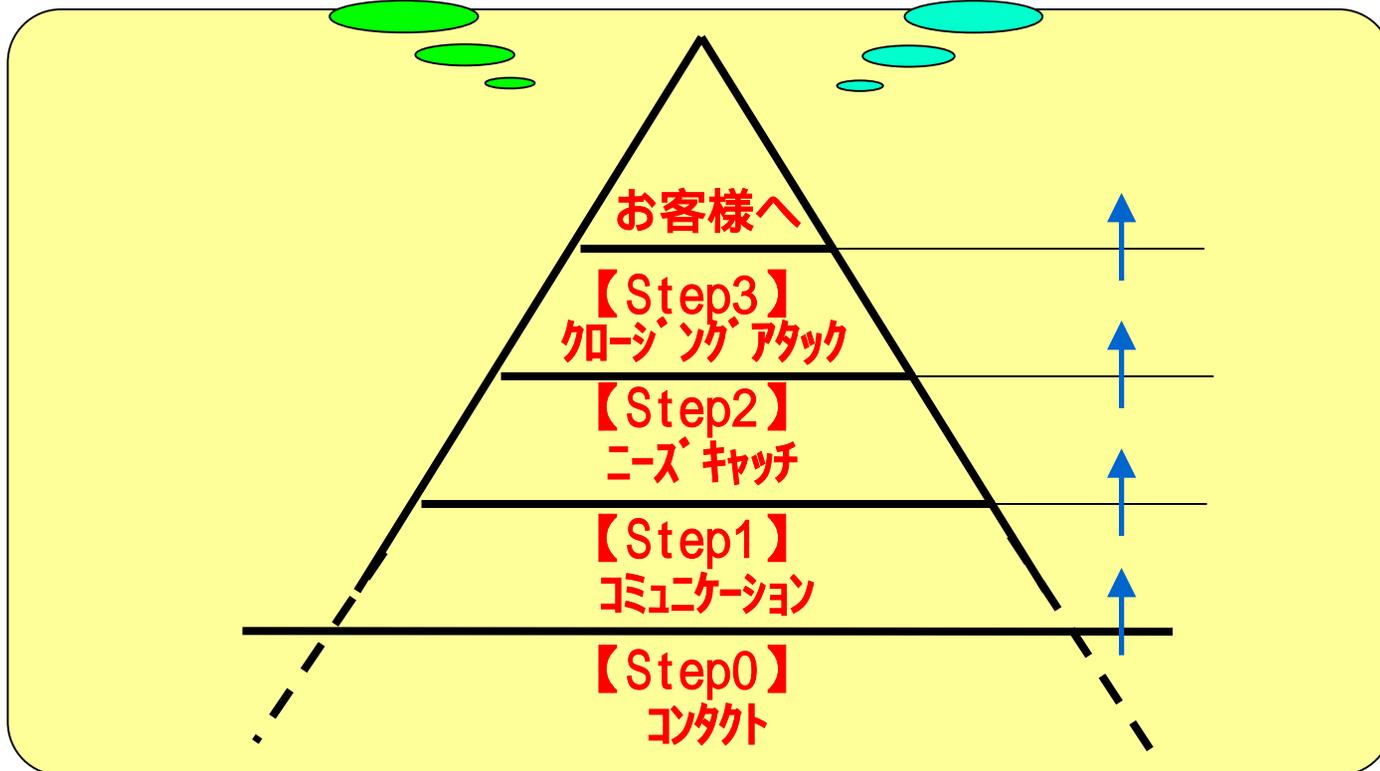
- ・プル型ビジネスの試みにより、顧客志向のビジネスモデルを創出できる。
- ・大規模コールセンターによるサポート機能が向上
- ・オンラインチャネル取扱商品の拡大



# リテールビジネスにおけるマーケティング体制の強化 ターゲット・ステップアップ(TS)作戦

営業活動のプロセスを分解

CRMを活用し  
開拓ノウハウを共有

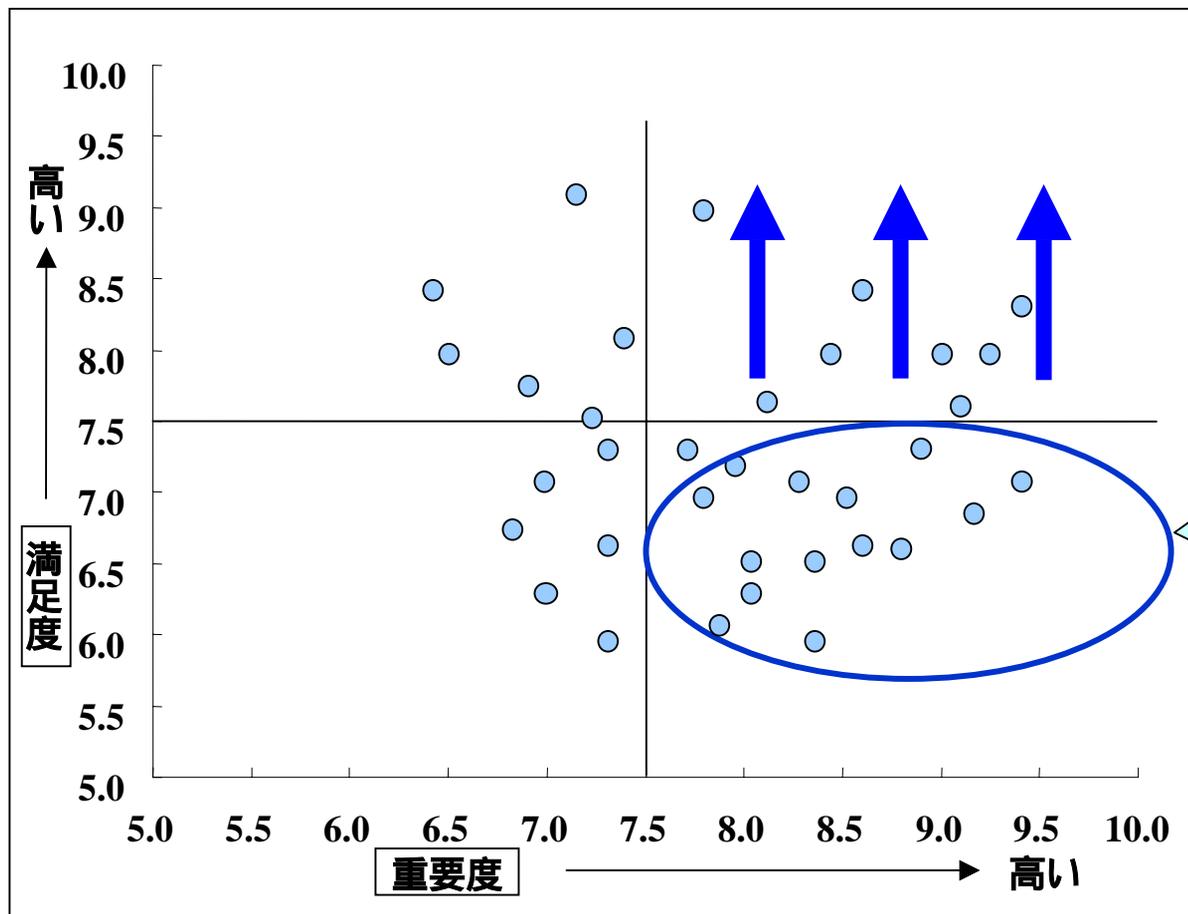




# リテールビジネスにおけるマーケティング体制の強化 お客様満足の上

## 第2回ブランディング・アンケート(2002年9月実施)

(お客様の満足度と重要度をプロット)



- ・“アフターフォロー”
- ・担当者の知識、説明
- ・サービスの質
- ・信頼性、等



## リテールビジネスにおけるマーケティング体制の強化 “アフターフォロー”の充実

- お客様満足のさらなる向上のために、大和証券では具体的な取組みを展開

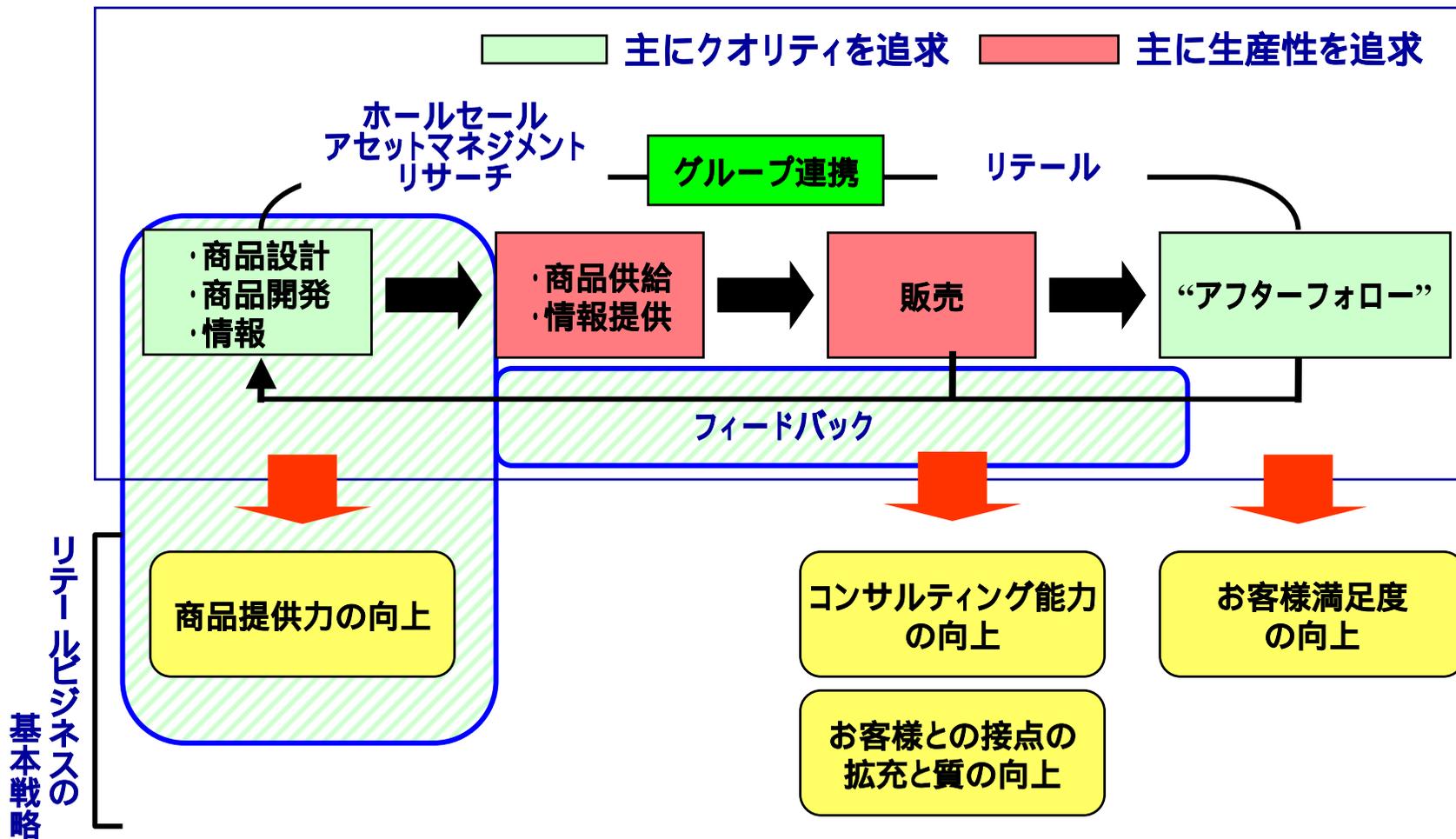
### < 2003年度ブランディング活動計画 >

- CS推進室の機能拡充
- モニタリングの実施
  - 360度評価制度
  - お客様の声の評価に反映させるための取組み
- 第3回ブランディング・アンケート
  - 2003年9月実施予定
- 第2回ESアンケート



# 高付加価値商品・サービスの供給

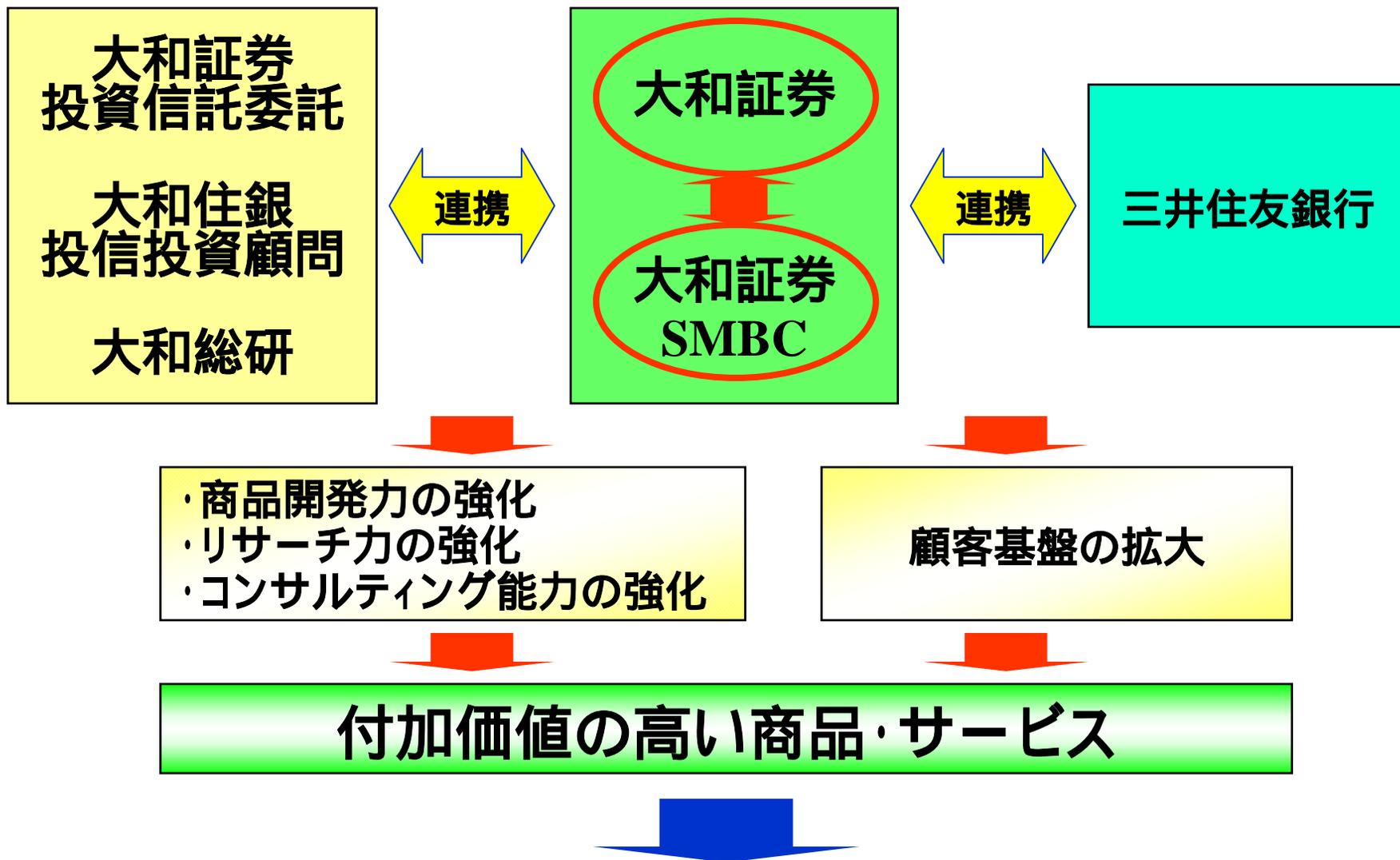
## グループ・バリューチェーンの再構築





高付加価値商品・サービスの供給

# グループ間の連携、三井住友銀行との連携





# 高付加価値商品・サービスの供給 多様化するニーズへの対応

付加価値の高い商品・サービス

多様化するお客様のニーズへの対応

資産運用ニーズ  
個人・企業等

仕組債、外債、  
外債型投信など

トレーディング収益  
アセットマネジメントフィー

取引執行ニーズ  
機関投資家等

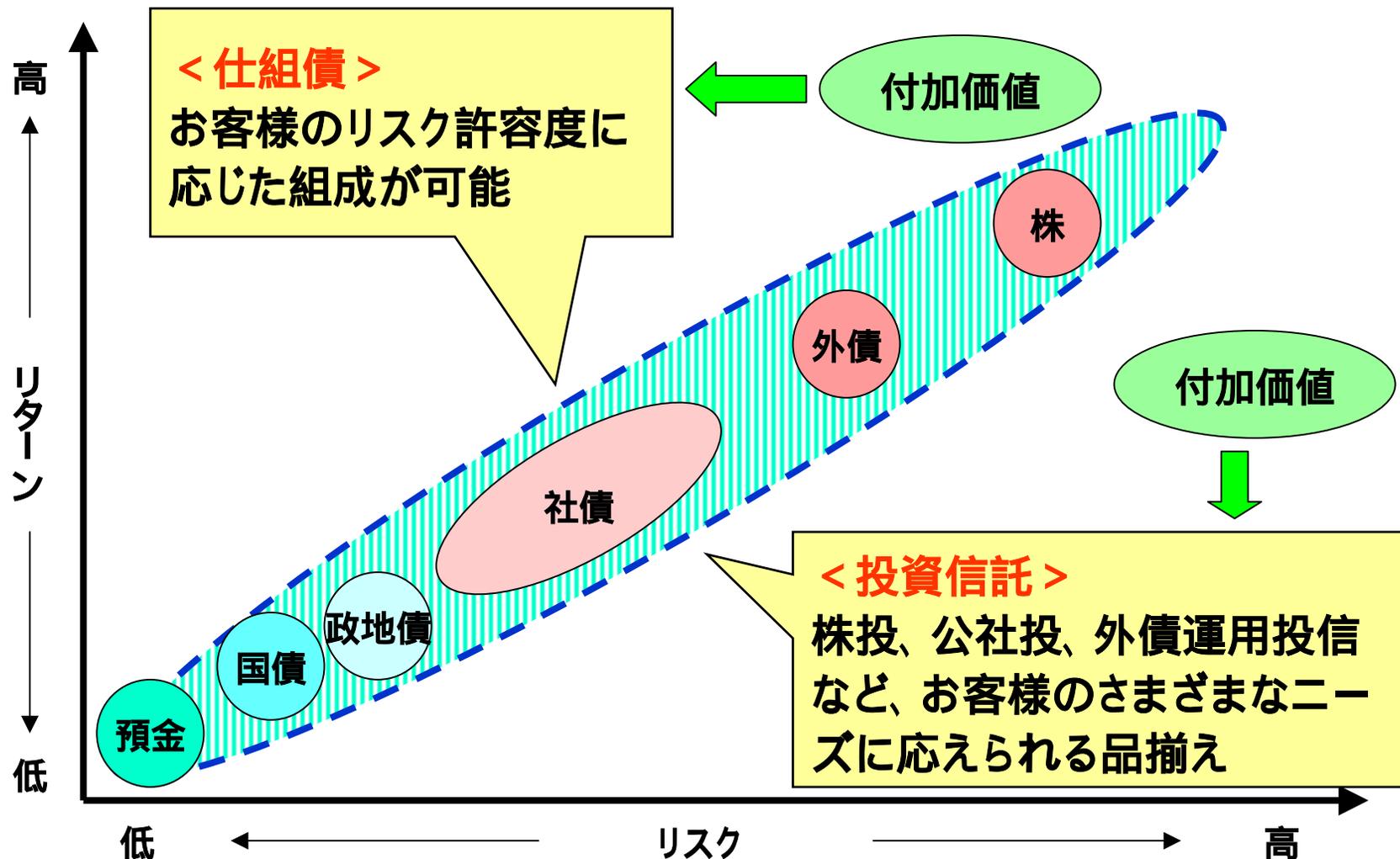
高い取引執行能力と  
幅広い顧客基盤

トレーディング収益



高付加価値商品・サービスの供給

# お客様ニーズの隙間を埋める高付加価値商品





高付加価値商品・サービスの供給

# 品質管理を追求する体制の強化

## < 大和証券の取組み >

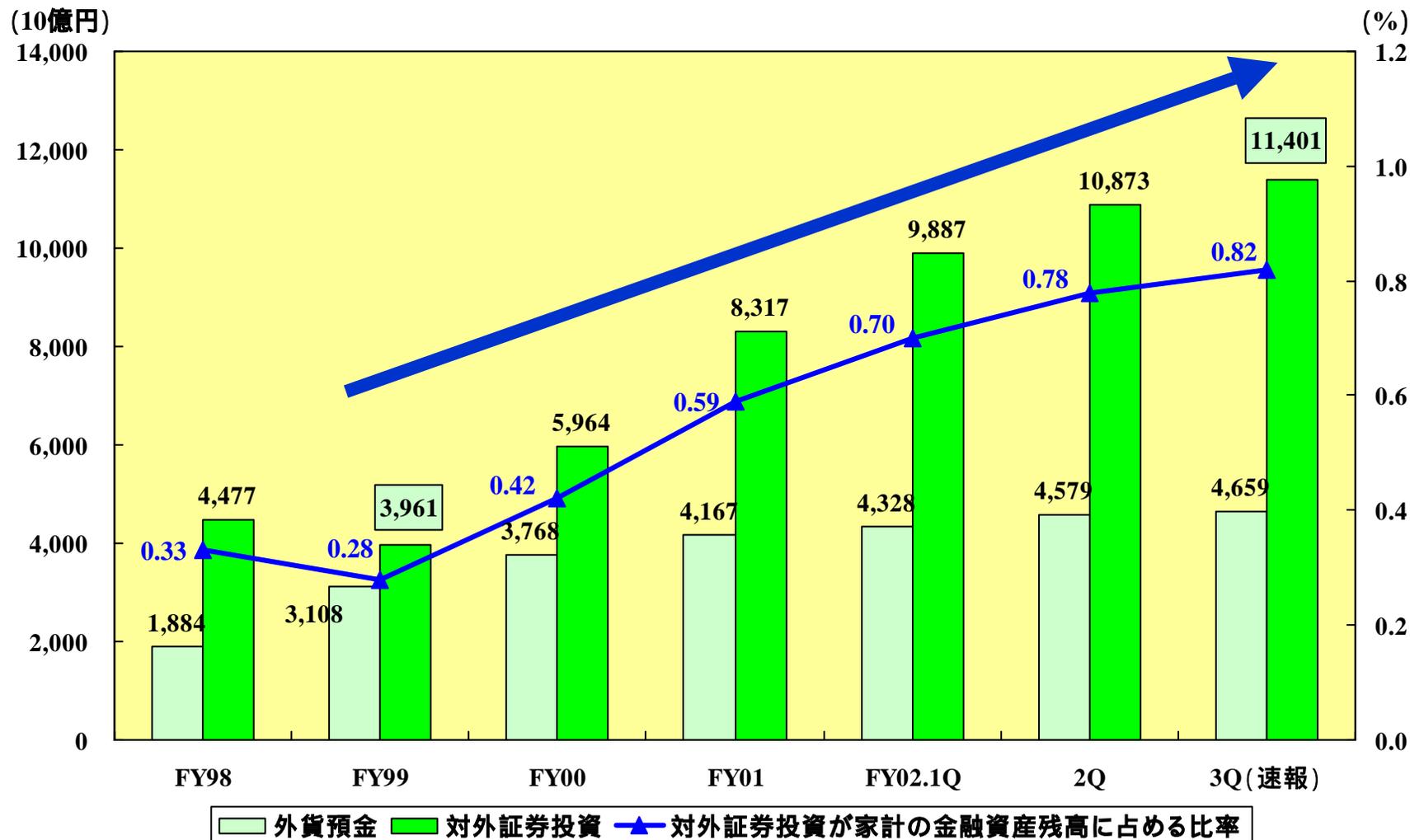
- 商品企画部内に金融商品調査課を新設
- お客様ニーズ、環境変化に対応した重点戦略商品の提供
- DIR投信評価研究所との連携強化
- 新商品開発プロジェクトの設置(予定)

## < 品質管理体制 >





# 高付加価値商品・サービスの供給 個人の外貨資産保有残高の推移



出所: 日本銀行「資金循環勘定」より作成



高付加価値商品・サービスの供給

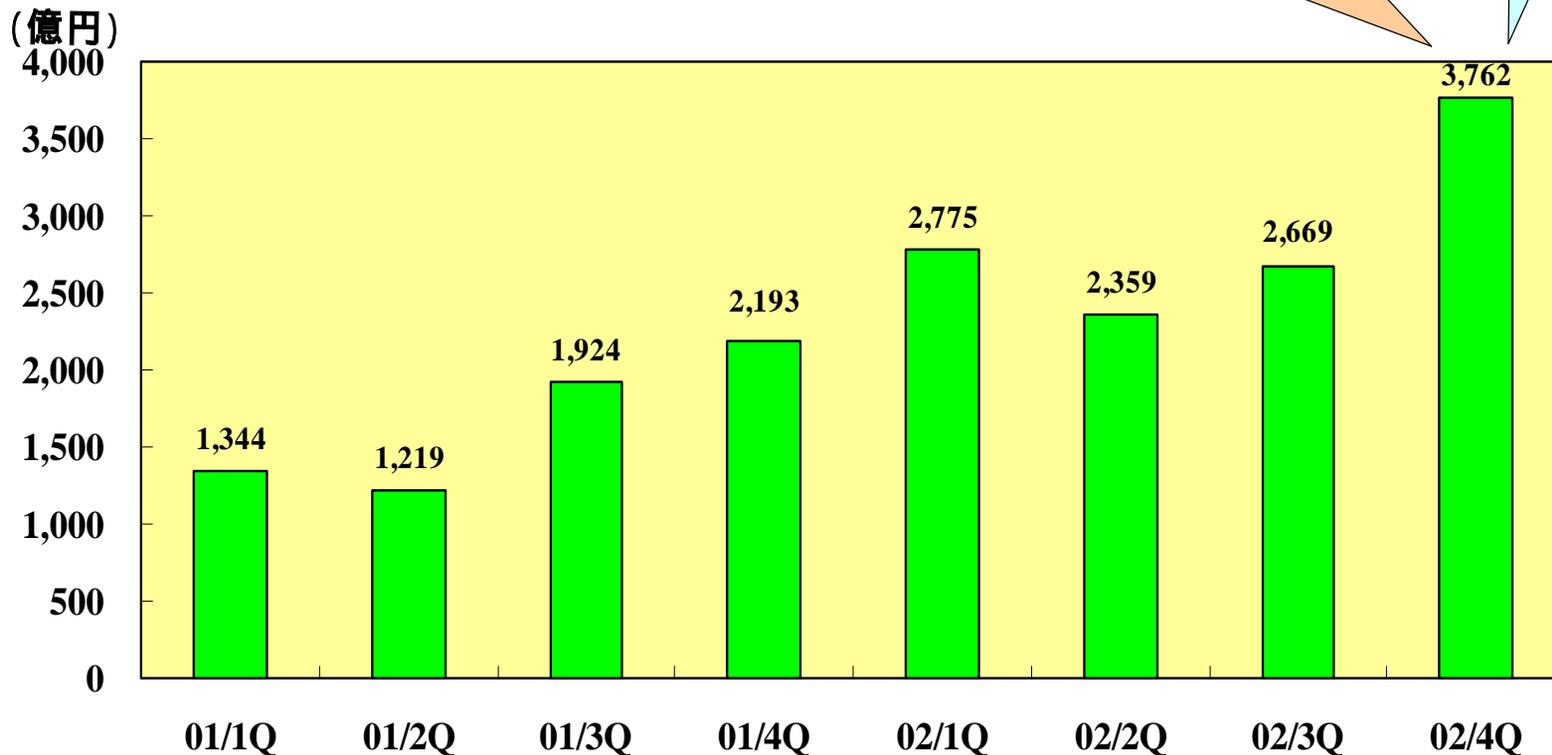
# 外貨建債券の販売動向 大和証券

## 外貨建債券の販売実績

米ドル、豪ドル、ユーロ、加ドル、ニュージーランド(NZ)ドル

加ドル建債券を  
品揃えに追加

NZドル建債券を  
品揃えに追加





高付加価値商品・サービスの供給

# 外債型投資信託残高推移 大和証券

## ●外債型投資信託

< 毎月分配型・・・6つの品揃え >

### 米ドル

ダイワ高格付米ドル債オープン(円建)

インターナショナル・ボンド・トラスト(米ドル建)

### ユーロ

毎月分配ハイリテュユーロ債券ファンド(円建)

毎月分配ユーロ・ボンド・ファンド(ユーロ建)

### 豪ドル

ダイワ高格付豪ドル債オープン(円建)

毎月分配オーストラリア・ボンド・ファンド(豪ドル建)

### 加ドル建

5月追加予定

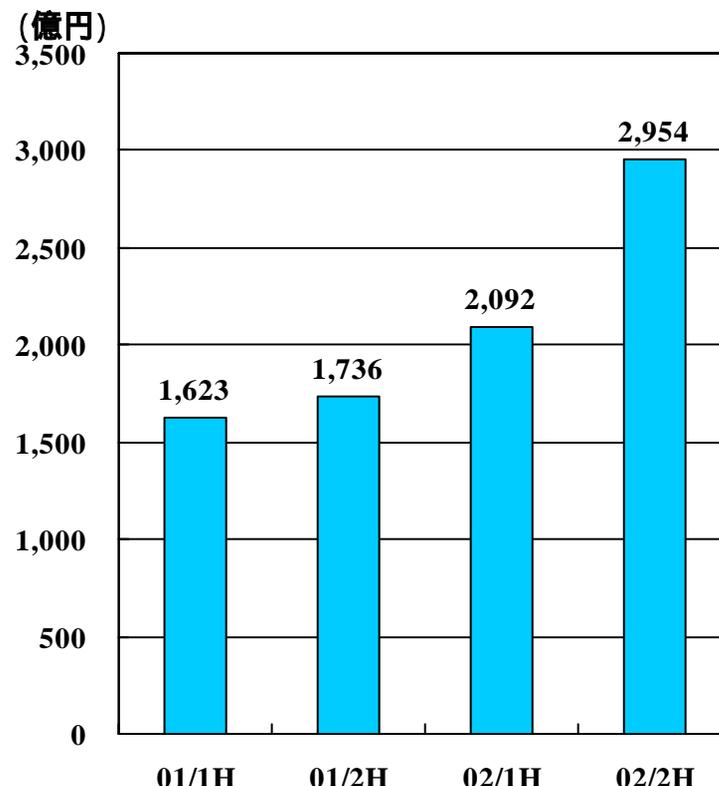
## ●元本確保型株式投資信託

< シュローダー日本株連動元本確保型ファンド >

(豪ドル建) 2003-02 設定額209億円

2003-04 設定額315億円

外債型投資信託残高推移



残高推移表には、左記の6本のファンド以外に、毎月分配型ハイイールド・ボンド・ファンド等のファンドも含んでいます。

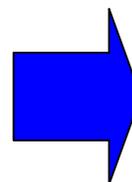


# 日本経済再生ビジネスにおけるプレゼンス向上 プリンシパル・ファイナンス、M&A ~ 企業再生 ~

年度	会社更生法 (件)	民事再生法 (件)	企業倒産件数 (件)	負債総額 (10億円)
1999	45	-	16,887	11,261
2000	15	754	18,926	25,981
2001	67	992	20,052	16,140
2002	22	902	18,928	13,309

出所: 帝国データバンク

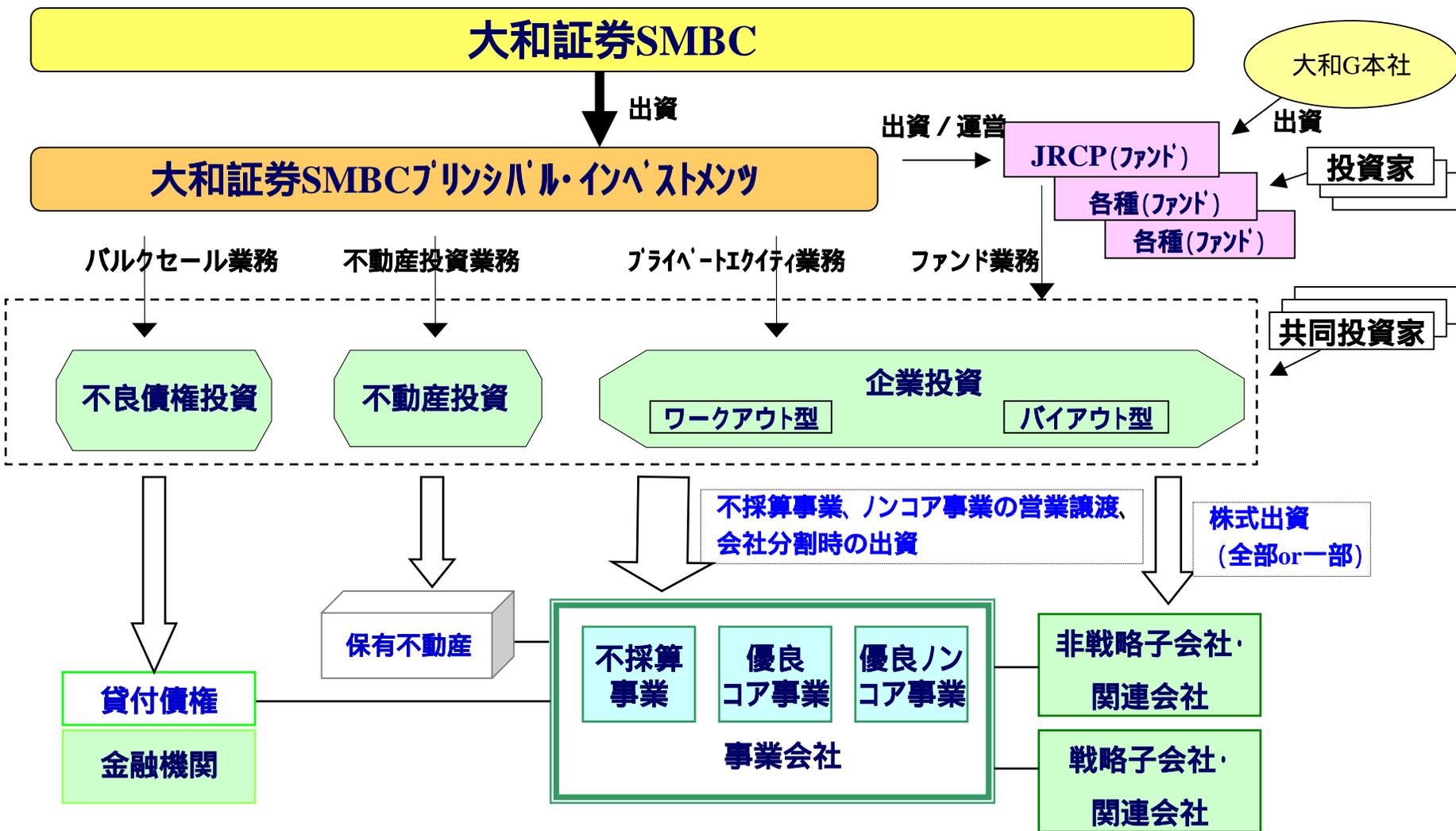
- 産業再生機構の始動
- 企業の事業再構築の進行
- 銀行の不良債権処理の進展
- 企業再生関連法案の整備



企業再生ビジネス  
への注力



# 日本経済再生ビジネスにおけるプレゼンス向上 プリンシパル・ファイナンス業務のビジネスモデル





# 日本経済再生ビジネスにおけるプレゼンス向上 プリンシパル・ファイナンス業務の強化

## < 主な企業投資実績 >

主な投資先企業	投資実行時期	投資実行額	業 種
日興電機工業(株)	2001年12月	約7億円 ( )	トラック電装品メーカー
オギハラグループ	2003年1月	約70億円	自動車用プレス金型メーカー
明星電気(株)	2003年2月	約23億円 ( )	情報通信及び 電子応用機械メーカー

( ) インベスターグループとの共同投資を含む

- **投資総金額：** 約400億円(不良債権投資、不動産投資、企業投資の3部門合計)  
企業投資 6件 約110億円(うち2002年度 3件 約100億円)
- **投資上限額：** 自己資金による投資枠 500億円  
外部資金の導入により投資枠を上回る投資も可能



# 日本経済再生ビジネスにおけるプレゼンス向上 M&A業務の強化

## 日本企業の事業再構築の 手段として、M&Aが本格化

＜日本企業を対象とした公表案件＞

00年 1,517件

01年 1,338件

02年 1,446件

\* 出所：トムソンファイナンシャル

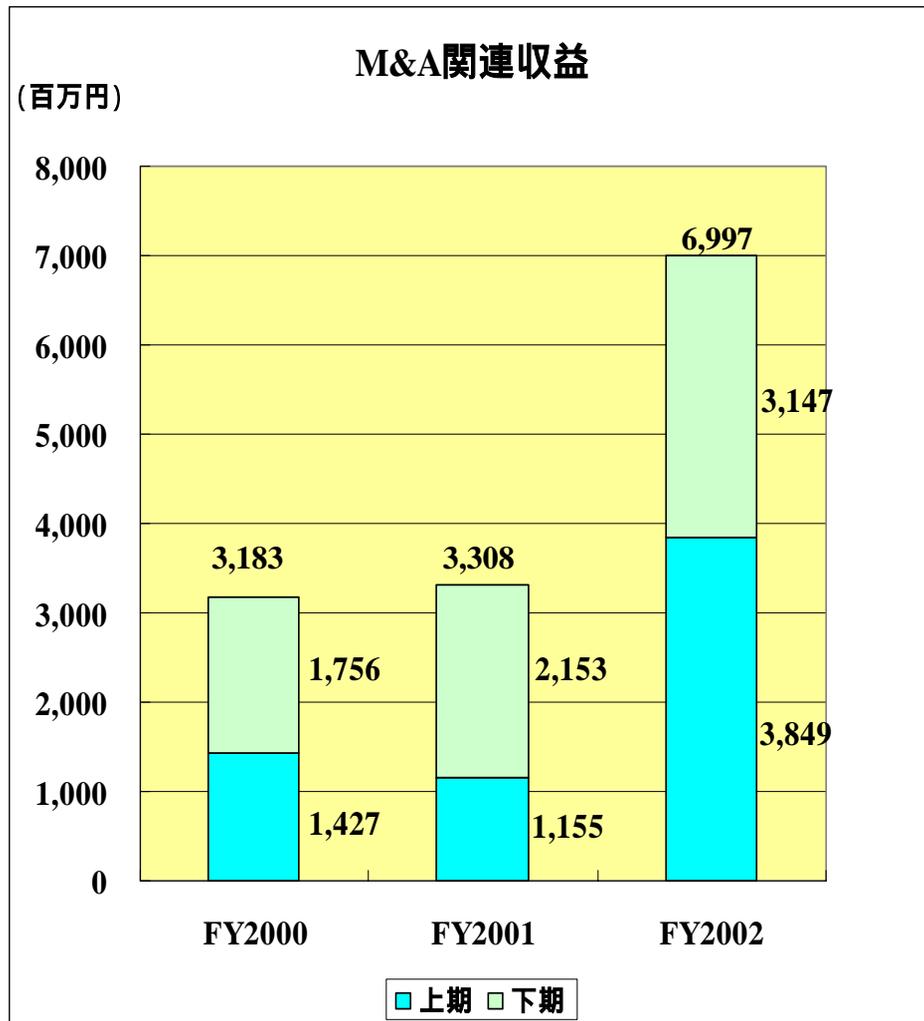


大和証券グループにとって  
のビジネスチャンスが拡大

### ●三井住友銀行、ラザードとの 連携のさらなる強化

\* M&Aネット収益のうち、8割強が三井住友銀行との連携案件に係る収益

\* ラザードとの連携による2002年度成約案件は4件





## 人材マネジメント体制の構築 人事処遇制度改革(2003年3月発表)

- **職種別処遇体系の導入**(2004年度より完全実施)
  - 営業部門、管理・事務部門、その他部門毎の給与体系
  - 賞与考課への職種系列差の反映
- **月例給考課の細分化**(2004年度より完全実施)
  - 現行の11段階から16段階へ
- **シニア職制度の導入**(2004年度より実施)
  - 55歳以上の総合職は原則シニア職へ移行
- **定期昇給の見直し**(2005年度より完全実施)
  - 組合員の定期昇給期間を短縮(管理職は廃止済)
- **エリア管理事務職・一般職の統合**(2003年4月実施)
  - エリア管理事務職と一般職を統合し「業務職」とする



## 人材マネジメント体制の構築 人材の質的向上

- **人材強化、キャリアマネジメントの拡充**
  - 選抜型研修の継続、グループ横断型研修の拡充
- **役員選抜・登用プロセスの整備**
  - 指名委員会設置に向けた体制整備
  - 候補者への教育プログラム実施

\* 大和リーダーシップ・プログラム

受講者数 5期修了 計149人、1クール 80時間(11日)

現在 6期、7期開講中 各30名

\* 大和経営アカデミー

受講者数 5期修了 計90人、1クール 140時間(20日)

今夏より 6期開講予定



## 人材マネジメント体制の構築 人事評価制度の充実

- **グループ中期経営計画と各社・部門・個人評価との連動** (2003年度～2004年度より実施)
- **お客様満足度、社員納得度等を反映し、ブランド向上にリンク** (2003年度～2004年度より実施)
  - 企業理念、ブランドステートメントに基づくお客様の視点の導入
- **評価に対する納得性の向上** (2003年度より実施)
  - 成果の検証、フィードバックの改善
  - お客様、部下、他部署からの評価など多面評価制度の対象範囲を拡大
  - 評価者研修の実施



# 人材マネジメント体制の構築 人員計画

(単位:人)

	2003/3		2006/3	増減
グループ本社	274		270	4
大和証券	6,408		6,030	378
大和証券SMBC	1,793		1,800	+7
国内グループ会社	3,015		2,920	95
海外	1,187		1,260	+73
<b>従業員計</b>	<b>12,677</b>		<b>12,280</b>	<b>397</b>
臨時従業員	1,287		1,660	+373
<b>従業員 + 臨時従業員</b>	<b>13,964</b>		<b>13,940</b>	<b>24</b>

パート比率(連結)

40%

50%を目標

パート比率 … 事務職における臨時従業員の占める割合

- \* 連結グループ会社及び大和住銀投信投資顧問の合計数値。
- \* 大和証券の人員には証券アドバイザー(SA)を含んでいます。
- \* 大和証券SMBCの人員には大和証券SMBCプリンシパル・インベストメンツを含んでいます。



## コーポレート・ガバナンス体制の整備 2002年度に実施したこと

- **グループ横断的な内部統制と証券二社におけるコンプライアンス体制の強化**
  - **グループ横断**
    - 企業倫理ホットライン(内部通報制度)の導入
    - 経営監査部を新設・・・内部統制プロジェクト開始
  - **大和証券**
    - 営業員と顧客の面談記録の精査
    - 監督責任者による顧客面談時の確認事項の明確化
    - コンプライアンス担当者による定期的な任意抽出の顧客面談を実施
    - コンプライアンス専任スタッフを9名増員
  - **大和証券SMBC**
    - 三井住友銀行からの出向者全員に対してコンプライアンス研修を実施
    - インサイダー関係情報を部署単位の管理から個人単位の管理へと強化
    - 役職員の家族の有価証券売買ルールの強化
    - 各部コンプライアンス担当責任者の評価体制の見直し



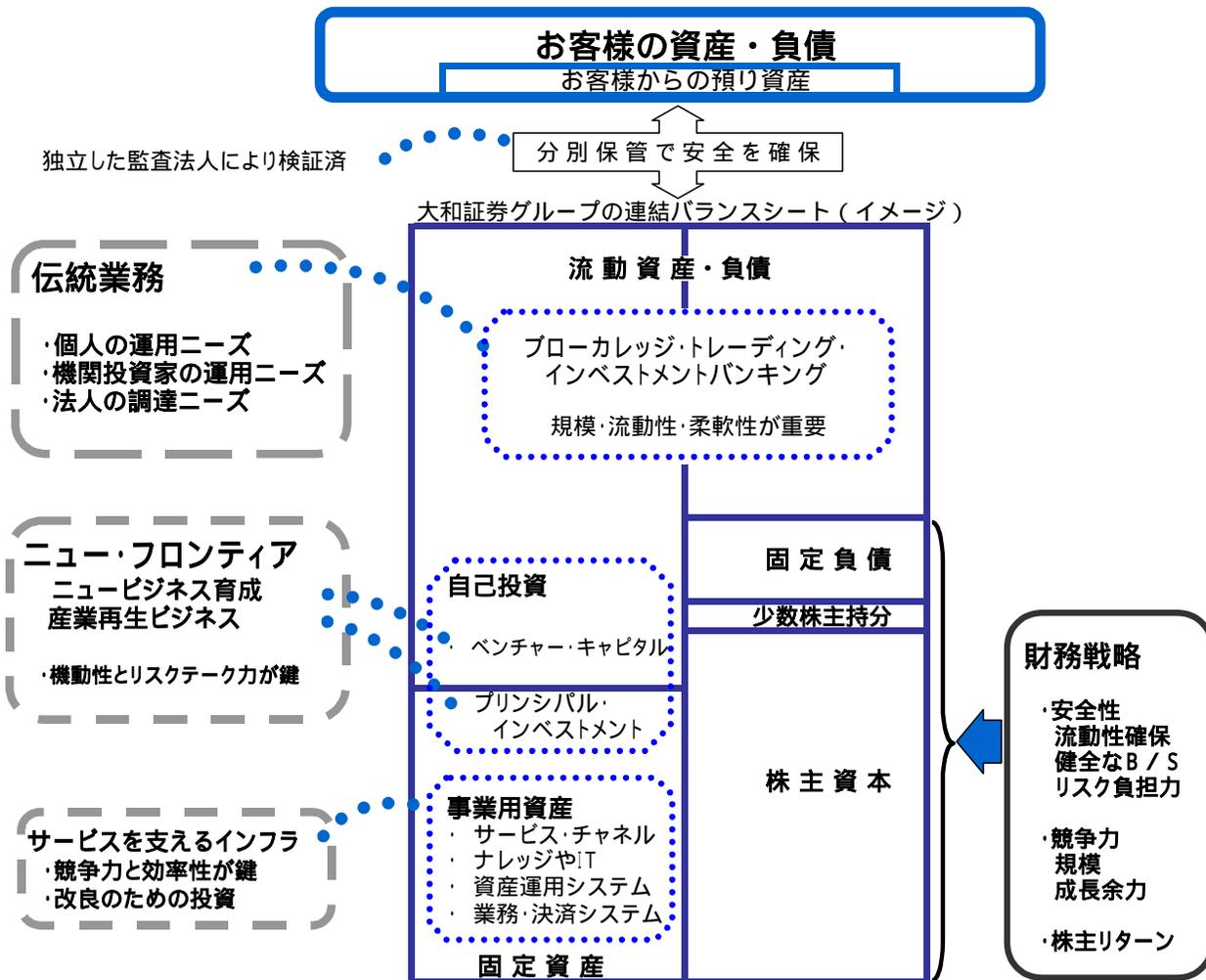
## コーポレート・ガバナンス体制の整備 グループ経営の質的向上へ

### < 今後の予定 >

- **委員会等設置会社への移行(2004年度)**
  - 社外取締役の増員
- **グループ執行体制の整備**
  - 委員会等設置会社移行後、グループ本社に執行役を配置
- **「コーポレート・ガバナンス憲章」の策定(2004年度)**
- **グループ内部統制の整備**
  - NYSE上場に向けた体制整備
- **各社業績評価の精緻化と役員報酬体系の整備(2003～2005年度)**



# グループ財務戦略



## 財務戦略のポイント

1. 安全性を確保します
  - ・ お客様からの預り資産を安全に分別保管
  - ・ お客様に安心してお取引頂ける財務安全性  
 安全な財務構成  
 …固定比率100%以下  
 流動性管理  
 …コミットメントライン確保  
 …本業以外の有利子負債を圧縮  
 リスク抑制  
 …本業以外のリスク資産を圧縮
2. 付加価値を創造します
  - 伝統的証券業務・アセットマネジメント業務  
 …流動性管理・リスク管理  
 …営業資産拡大・投信商品の品揃え
  - 自己投資ビジネスの成長に対応  
 …資本と流動性の余裕の確保
  - お客様へのサービスのクオリティ向上  
 …事業用インフラへの投資
3. 株主リターンを持続的に高めます
  - ・ 健全な利益の確保
  - ・ 株主リターンと安全性のバランス



# IT投資計画 (2003年4月～2006年3月)

(単位:億円)

	計画	主な投資案件
大和証券	250	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コール・ネットの機能拡充</li> <li>・基幹系システムの刷新、等</li> </ul>
大和証券SMBC	400	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トレーディングシステムの機能強化</li> <li>・顧客ニーズの多様化・高度化への適応 (電子注文拡大への対応等)</li> <li>・基幹系システムの刷新、等</li> </ul>
その他	50	-
合計	700	

(注) 大和総研、大和証券ビジネスセンターについては、証券業務に関する投資のみを対象としています。



# 2003年度経営方針

---

- **クオリティと生産性の飛躍的な向上**
  - **お客様ニーズの徹底的な把握**
  - **お客様ニーズに対する迅速な対応**



## Our next 100 years

# 大和証券グループとサステナビリティ

### < 大和証券グループが果たしたい役割 >

- **社会の変化・ニーズを先取りし、新しい価値を持続的に創造する企業グループ**
- **投資を通じて、人々が夢を実現することを応援する企業グループ**
- **日本にエクイティカルチャーを育み、企業の持続的成長に貢献する企業グループ**

**\* 大和サステナビリティ・インデックス創設**

**2004年4月(予定)**



---

**〔問い合わせ先〕**

**大和証券グループ本社 広報IR部**

**TEL: 03-3243-3841      FAX: 03-3242-0955**

**E-mail: [ir-section@dsgi.daiwa.co.jp](mailto:ir-section@dsgi.daiwa.co.jp)**

**URL: <http://www.ir.daiwa.co.jp/>**