

大和証券グループ

## 2018年度 経営戦略説明会

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

2018年5月22日（火） グラントウキョウノースタワー 18F  
株式会社大和証券グループ本社 執行役社長 CEO 中田 誠司

Daiwa Securities Group Inc.

# 2018年度 経営戦略説明会

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

### 目次

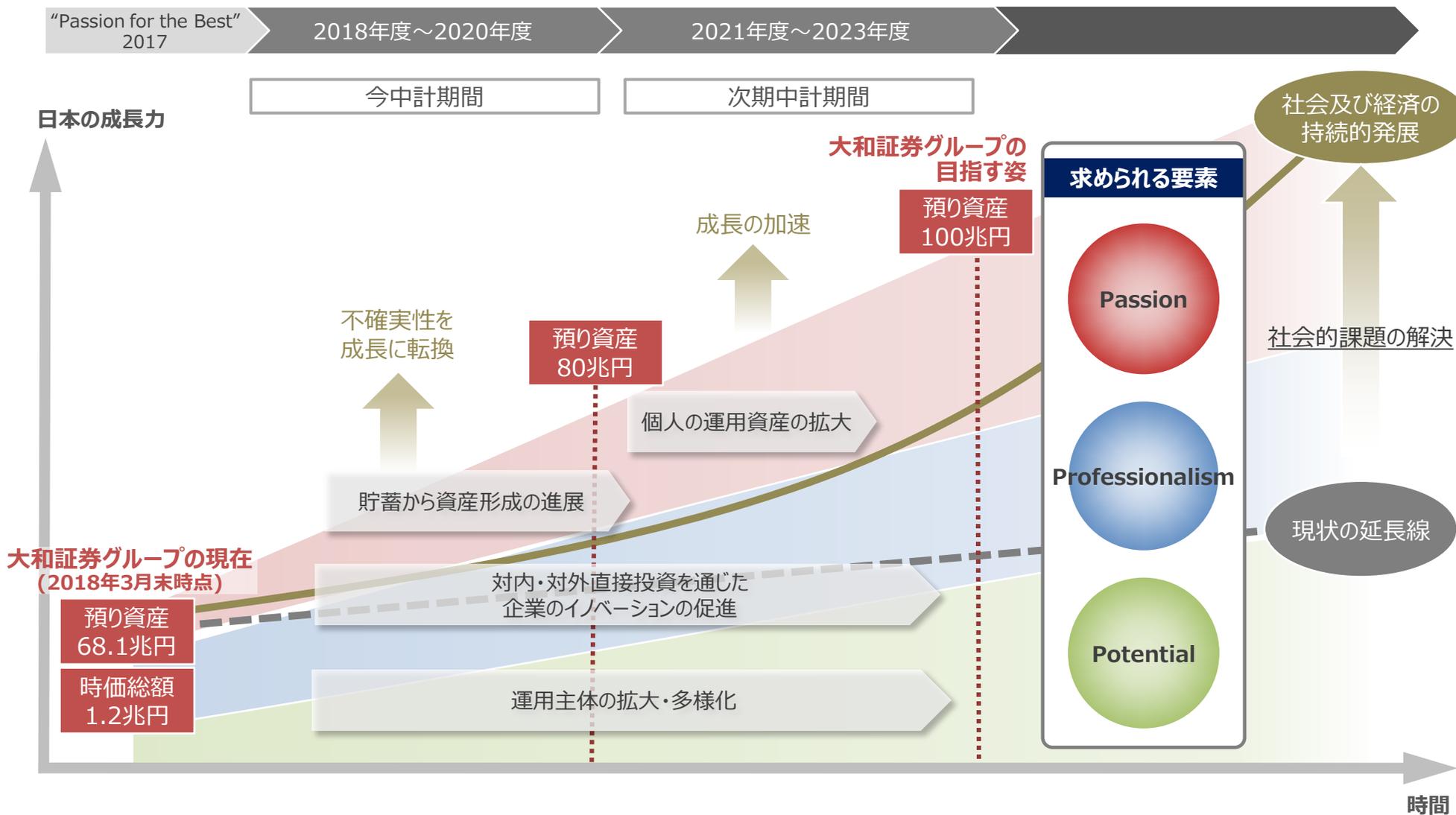
I - 新中期経営計画	
“Passion for the Best” 2020 . . . . .	3
II - 基本方針実現に向けた個別戦略 . . . . .	8
III - 財務・資本戦略 . . . . .	22
IV - おわりに . . . . .	27
Appendix . . . . .	32

# I -新中期経営計画 “Passion for the Best” 2020

---

Daiwa Securities Group Inc.

# 目指す未来のイメージ



# 新中期経営計画の骨子



# グループ数値目標

## お客様本位KPI

### お客様満足度

- NPS® (Net Promoter Score®) 等

### 大和証券預り資産

- 80兆円以上 (2020年度)

モニタリング  
指標

従業員満足度サーベイ

## 財務KPI

### 連結総自己資本 規制比率

- 18%以上

モニタリング  
指標

流動性カバレッジ比率、安定調達比率 (NSFR)

## 業績KPI

### ROE

- 10%以上

### 経常利益

- 2,000億円以上 (2020年度)

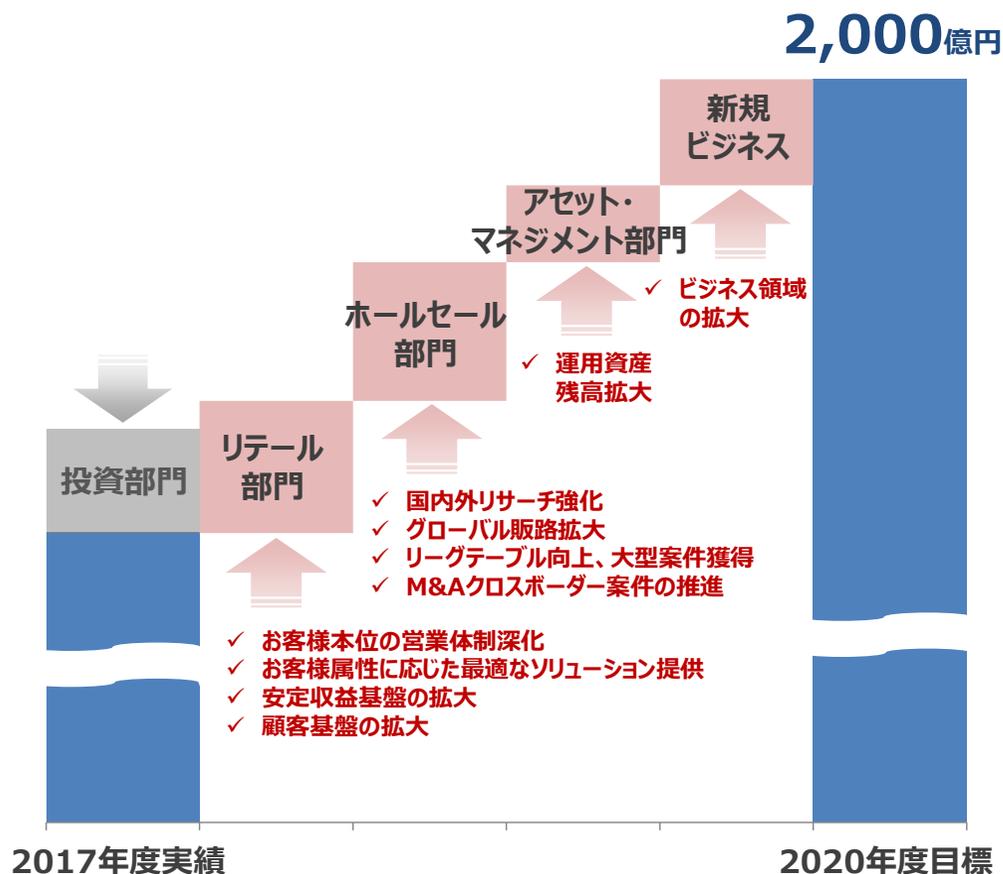
モニタリング  
指標

固定費カバー率、  
業務効率化・デジタル化指数、海外部門収益

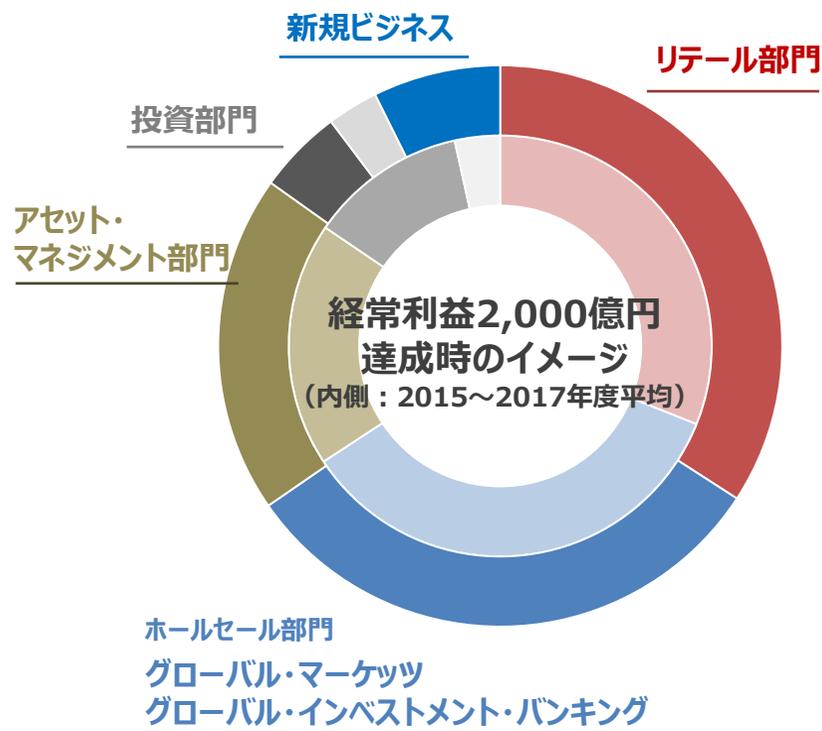
# 経常利益：2,000億円達成に向けた部門別増加イメージ

ハイブリッド型総合証券グループとして中計最終年度(2020年度)に経常利益2,000億円を目指す

経常利益 セグメント別増加要因イメージ



経常利益 セグメント別構成比イメージ

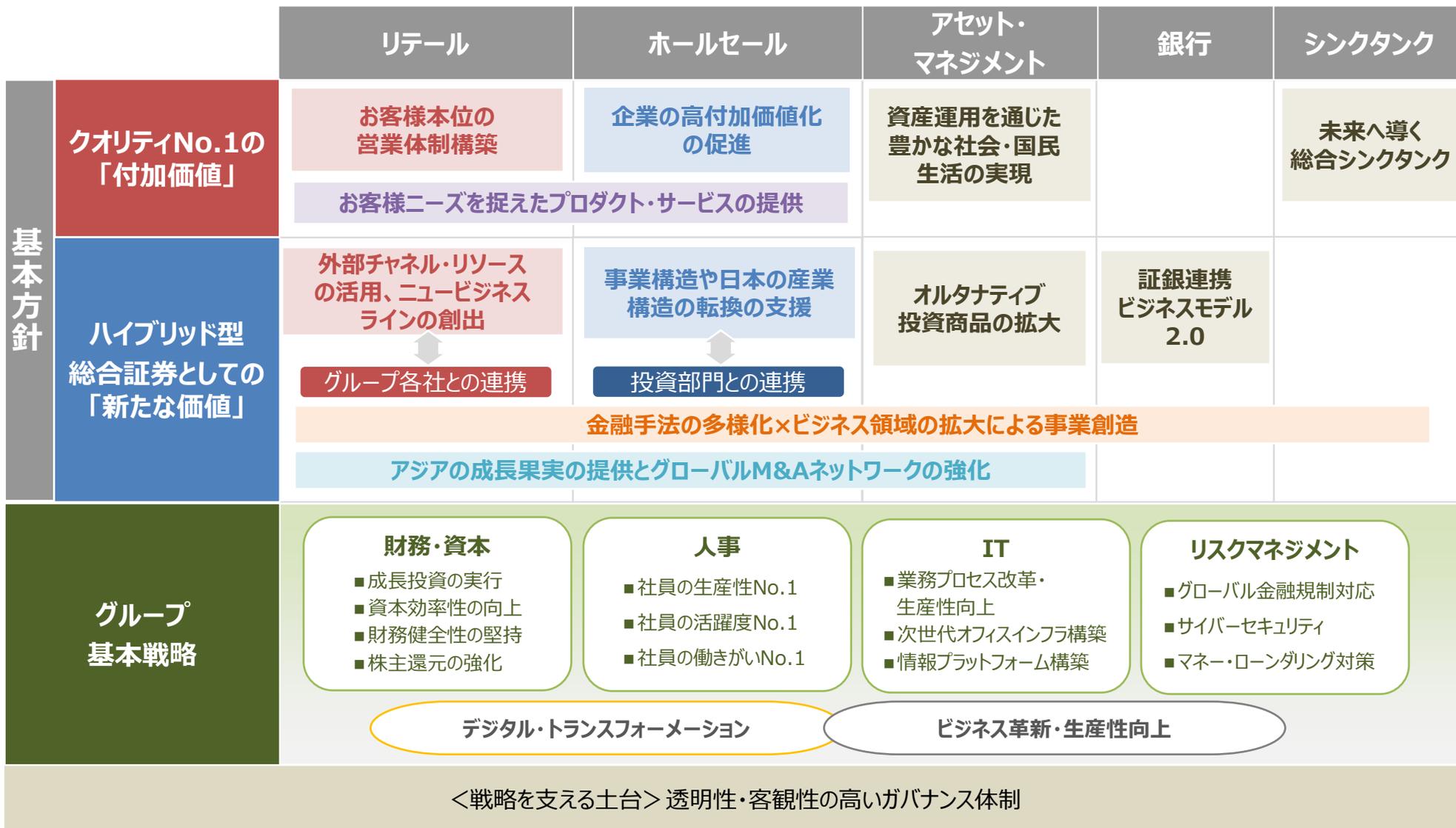


## Ⅱ - 基本方針実現に向けた個別戦略

---

Daiwa Securities Group Inc.

# 基本方針と各ビジネスラインの主要テーマ



# お客様本位の営業体制構築

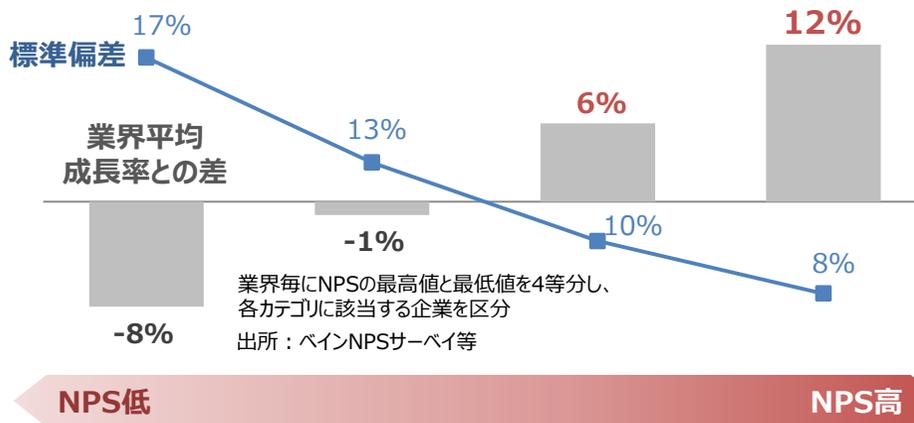
お客様満足度の可視化および社内における価値観を共有する指標として、「大和版NPS®」を導入  
全社的な浸透を図ることで、お客様目線に立った営業体制の構築を図る

## お客様満足度指標「大和版NPS®」の導入と向上にむけた取り組み

Q. ご家族やご友人などから、「どの証券会社に口座を開いたら良いか」を相談された場合、大和証券をご家族やご友人に薦める可能性はどのくらいありますか？

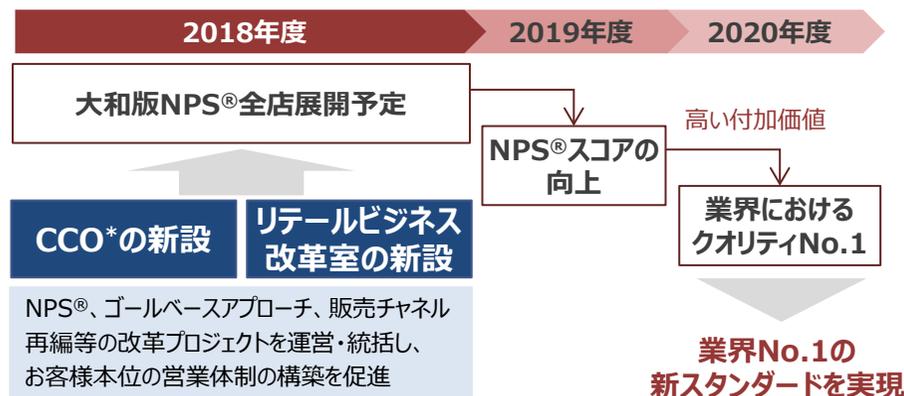


## NPSと業績の関連性（国内約50社における事例）



NPSの高い企業ほど成長性が高く、業績の変動性は少ない

## 「大和版NPS®」展開スケジュール・方針



## ゴールベースアプローチによるお客様ニーズの「見える化」

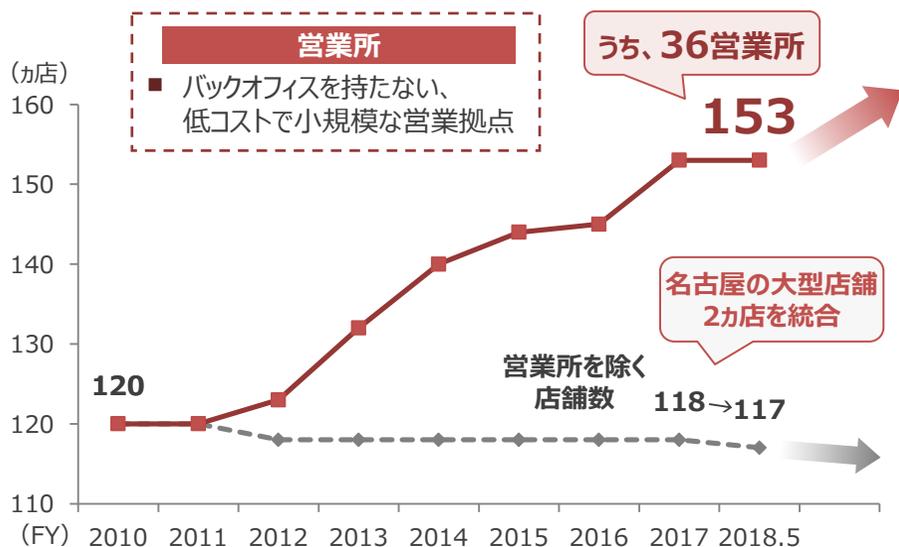


\* Chief Customer Officer: 最高お客様満足度責任者

# お客様接点の拡大とチャネルの最適化

お客様の多様化するニーズを捉えるべく、営業所の拡大および既存店舗におけるチャネル最適化を一層推進  
次世代へ資産・価値を“つなぐ”ための「相続コンサルタント」の全店配置を図る

## 店舗戦略（大和証券店舗数推移）



## 販売チャネルの最適化

お客様の属性・ライフステージを細分化し、チャネルの最適化を図る  
(2017年度下期～ 現在、17店舗で導入済み)

富裕層	資産 コンサルタント	■ 富裕層及び未上場法人に対する、付加価値の高い高度且つ包括的なコンサルティングを提供
高齢層	あんしん プランナー	■ 高齢のお客様を専門に担当し、ニーズに合わせたサービスを含め包括的なコンサルティングを提供
資産 形成層	ファイナンシャル コンサルタント	■ 資産形成層及びダイレクトコースのお客様へのアプローチに加えて、ライフステージや投資意向の変化に応じて、最適なチャネルへお客様を誘導する
	CS業務	

## 「相続コンサルタント」の全店配置



### クオリティの向上

本部部署(ウェルス  
マネジメント部等)との密な連携

### 次世代へ“つなぐ”サービス

「相続トータルサービス」の拡充

徹底したエリアマーケティングによる出店地域の選別

機動的且つ低コストな営業所の拡大

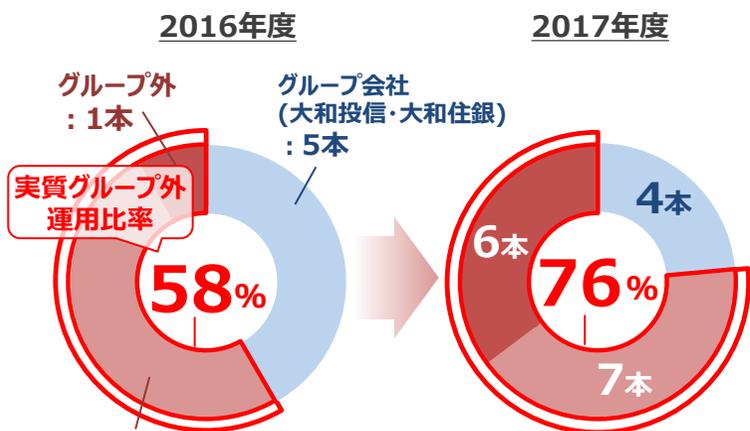
エリアカバー率を効率的に高め、お客様との接点を拡大

# お客様ニーズを捉えたプロダクト・サービスの提供

高度化するお客様ニーズに対応するべく、ラップ口座サービスおよび投資信託において更に魅力的な機能・ラインアップの強化を図り、クオリティの高い安定収益額の拡大に貢献

## オープンアーキテクチャによる投資信託の採用

新規募集・取扱投信 採用構成比

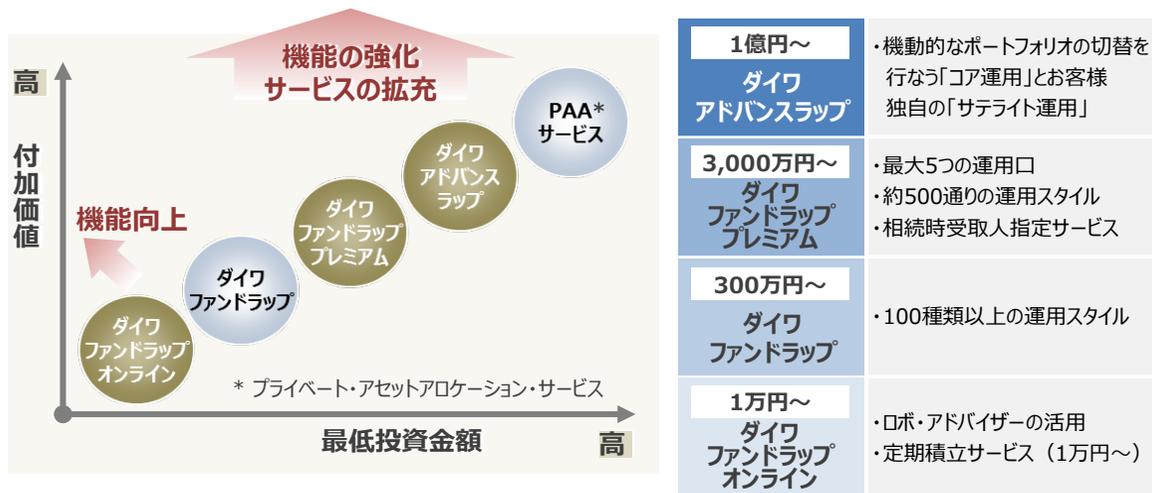


サブアドバイザー方式 : 6本

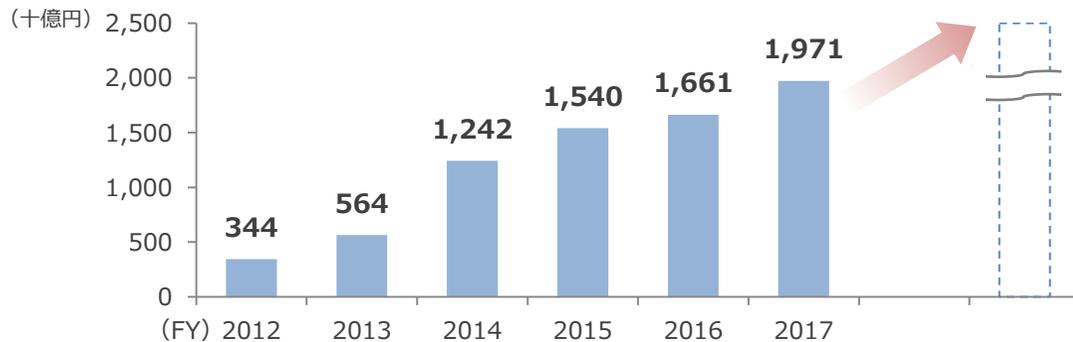
## 2017年度 グループ外投信採用実績

投資対象	ファンド名	運用会社
国内株式	DIAM国内株オープン	AM-One
先進国株式	マニライフ・米国銀行株式ファンド	マニライフ-AM
	ファイデリティ・欧州中小型株・オープン	ファイデリティ投信
新興国株式	UBS新興国株式厳選投資ファンド	UBS-AM
グローバル債券	ピムコ・インカム・ストラテジー・ファンド	三菱UFJ国際投信
	マニライフ・米国投資適格債券戦略ファンド	マニライフ-AM

## ラップ口座サービスの更なる進化



## ラップ口座サービス契約資産残高



# 外部企業との連携による資産形成層へのアクセス拡大

グループ内外のリソースを活用し、金融サービスや金融機能を幅広いお客様に提供する戦略的プラットフォームの構築を図ることで、外部企業連携によるお客様へのアクセス拡大が可能に

## KDDIとの資本業務提携

KDDIユーザーに対する手軽な金融サービスの提供  
新たな投資機会の提供による資産形成の普及を後押し

狙い・意義

大和投信による商品（マザーファンド）の提供  
大和総研ビジネス・イノベーションによるシステムの提供

連携分野

主に20～50代のauユーザーを含む投資家層

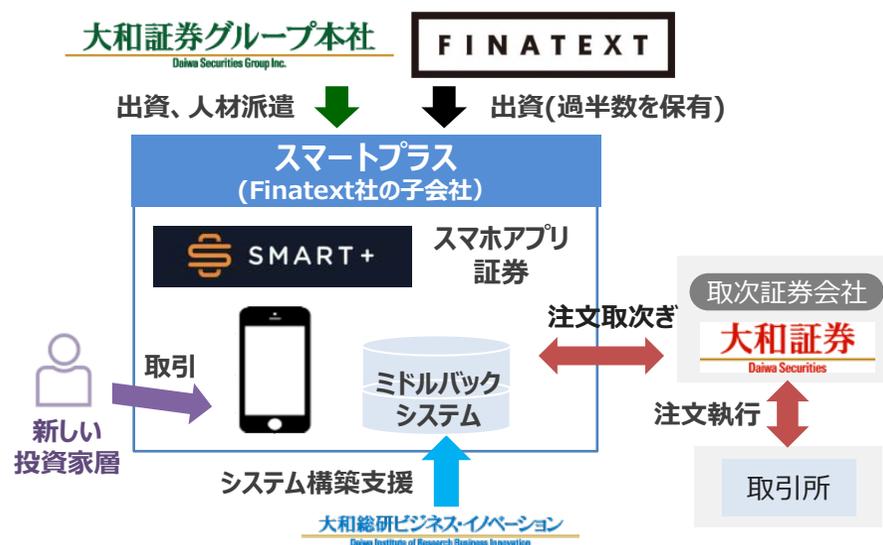
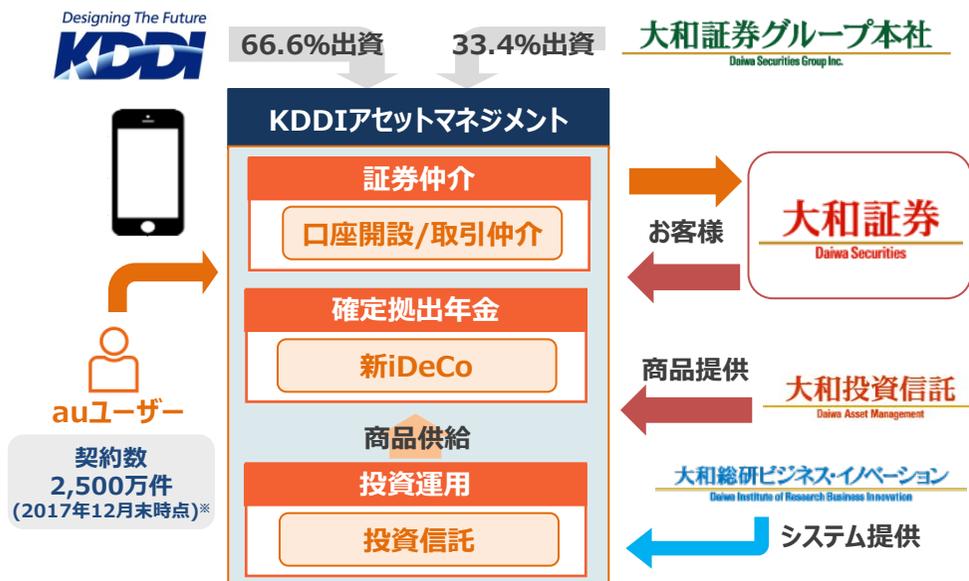
ターゲット

## Finatext、スマートプラスとの協業

投資家の裾野の広がりを共に創る  
新しい金融の価値を幅広いお客様に提供

注文の取引所への取次、人員交流によるノウハウの共有  
大和総研ビジネス・イノベーションによる証券システムの納入

主に30～50代の新たな投資家層

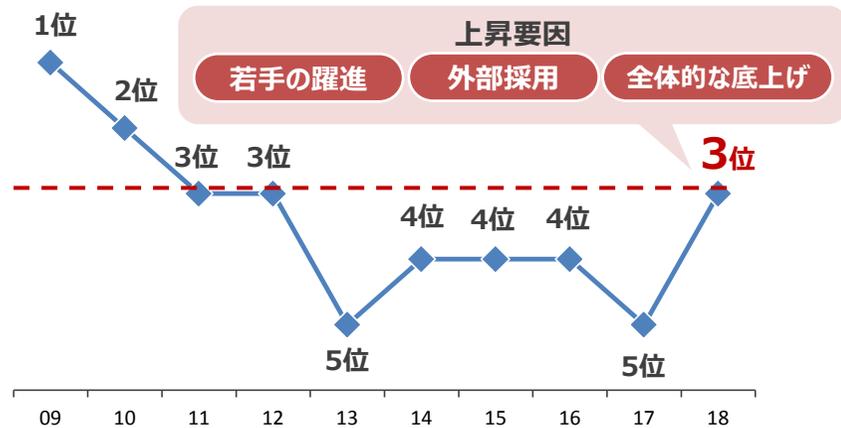


# お客様ニーズを捉えたプロダクト・サービスの提供

国内外におけるリサーチクオリティの向上に加え、海外ネットワークを活用した分散投資機会の提供により、更なるお客様基盤の拡大を図る

## 国内外のリサーチ強化

### 日経ヴェリタス・ランキング推移

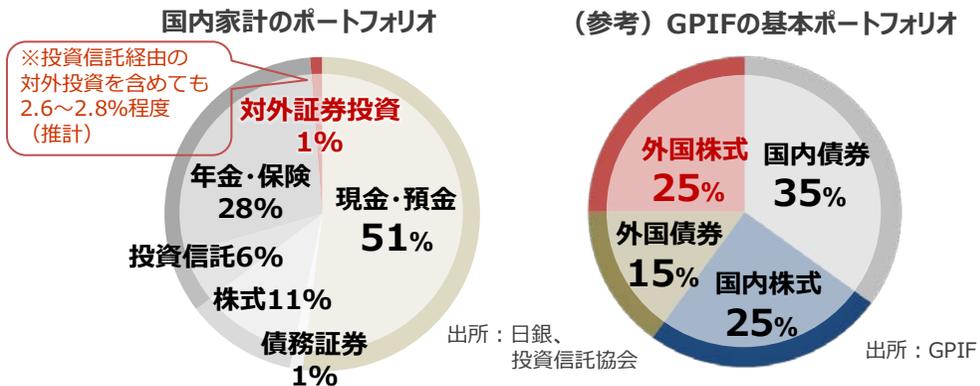


※ 会社別総合順位、エクイティリサーチランキング

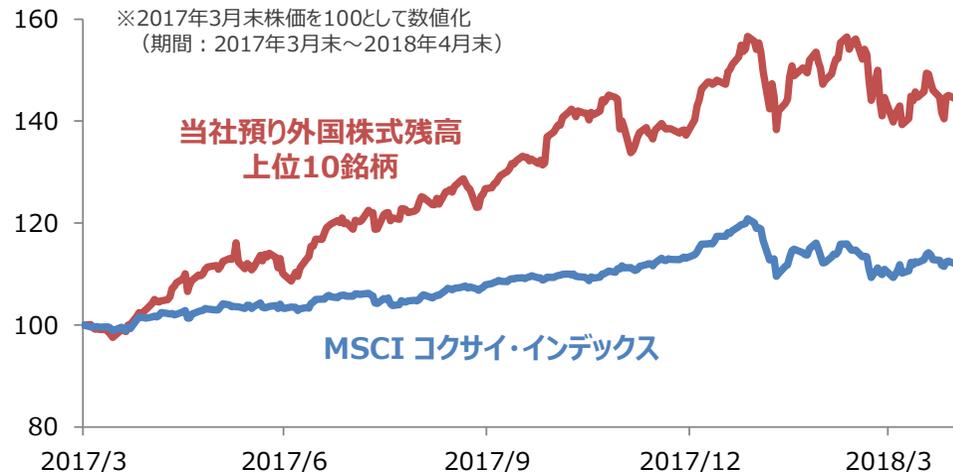
### 今後の方針

- お客様ニーズに合ったレポート・情報を提供し、セールスクオリティを向上
- 株式リサーチは、中国、香港を中心としたカバレッジ強化、および日本での中小型株リサーチを強化を行う
- 国内債券及び外国債券におけるリサーチの強化・拡大
- 日経ヴェリタス・ランキングは安定的に3位以内を目指す

## 分散投資機会の提供



### 当社預り外国株式残高上位10社の平均パフォーマンス



# 企業の高付加価値化の促進

経営課題解決に資する高度なソリューションの提供により、お客様の新規事業創出をサポート  
グローバルネットワークを駆使し、クロスボーダーおよび欧州・米州・アジア域内でのM&A案件獲得を推進

お客様の経営戦略に資する戦略的なソリューションの提供

グローバルネットワークを活用したM&A案件の推進

DEALWATCH AWARDS 2017

House of the Year 2017獲得

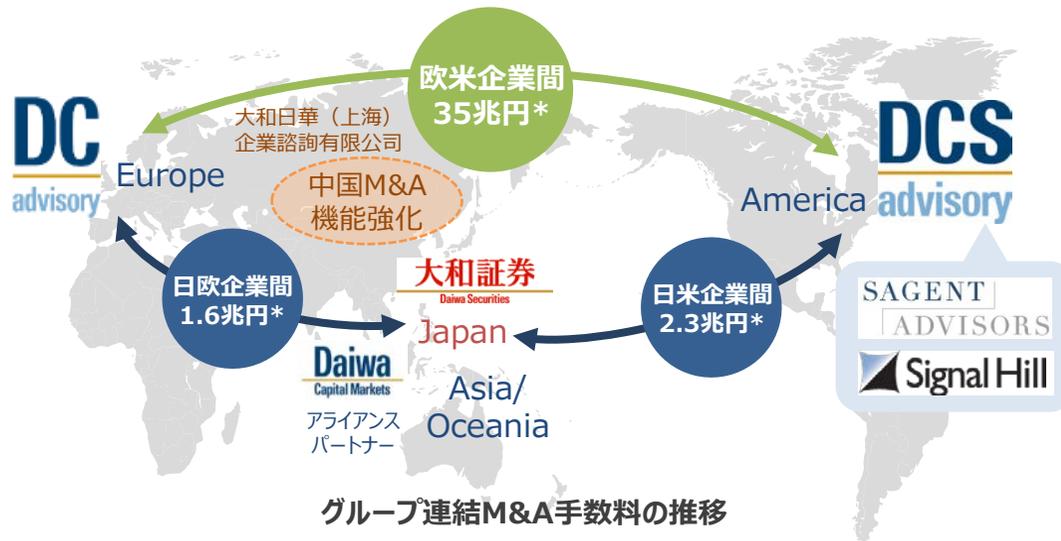
CELEBRATING THE ACHIEVERS IN JAPAN'S CAPITAL MARKETS

リーグテーブル順位 (2017年度通期)

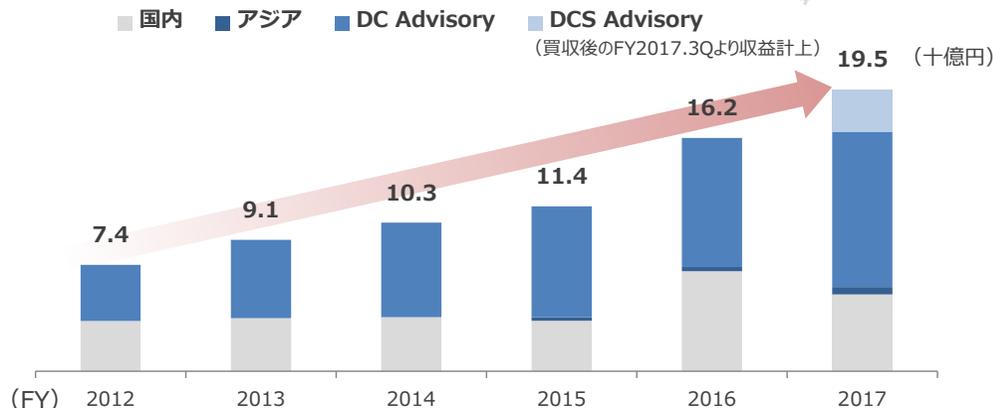
順位	株式公募・売出し	シェア	順位	新規公開	シェア
1 (3)	大和	26.5%	1 (1)	野村	26.7%
2 (2)	野村	23.7%	2 (3)	大和	26.0%
3 (4)	みずほ	11.6%	3 (2)	三菱UFJMS	13.6%
4 (5)	三菱UFJMS	9.4%	4 (4)	みずほ	12.0%
5 (9)	ゴールドマン・サックス	6.9%	5 (5)	SMBC日興	11.8%

順位	普通社債 (除 自社債)	シェア	順位	地方債等	シェア
1 (2)	野村	23.2%	1 (1)	大和	19.1%
2 (4)	大和	19.1%	2 (2)	野村	18.2%
3 (1)	みずほ	19.0%	3 (3)	三菱UFJMS	17.9%
4 (3)	SMBC日興	17.4%	4 (4)	SMBC日興	17.9%
5 (5)	三菱UFJMS	17.2%	5 (5)	みずほ	15.4%

※( )は2016年度実績



グループ連結M&A手数料の推移



\* M&A市場規模2017年実績 (出所: Thomson Reuters)、為替は112.2円/ドル (2017年平均)

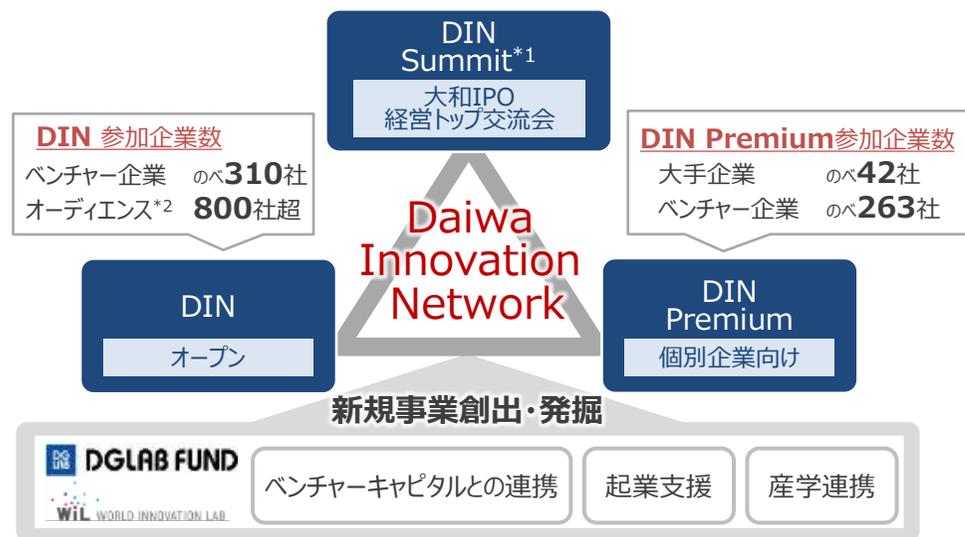
# 事業構造や産業構造の転換支援

IPOビジネスの体制強化に加え、オープンイノベーションへの取組みを強化。ファンドビジネスを起点に成長機会を一貫して提供する「大和版ファンド・エコシステム」を構築し、新規産業育成を支援

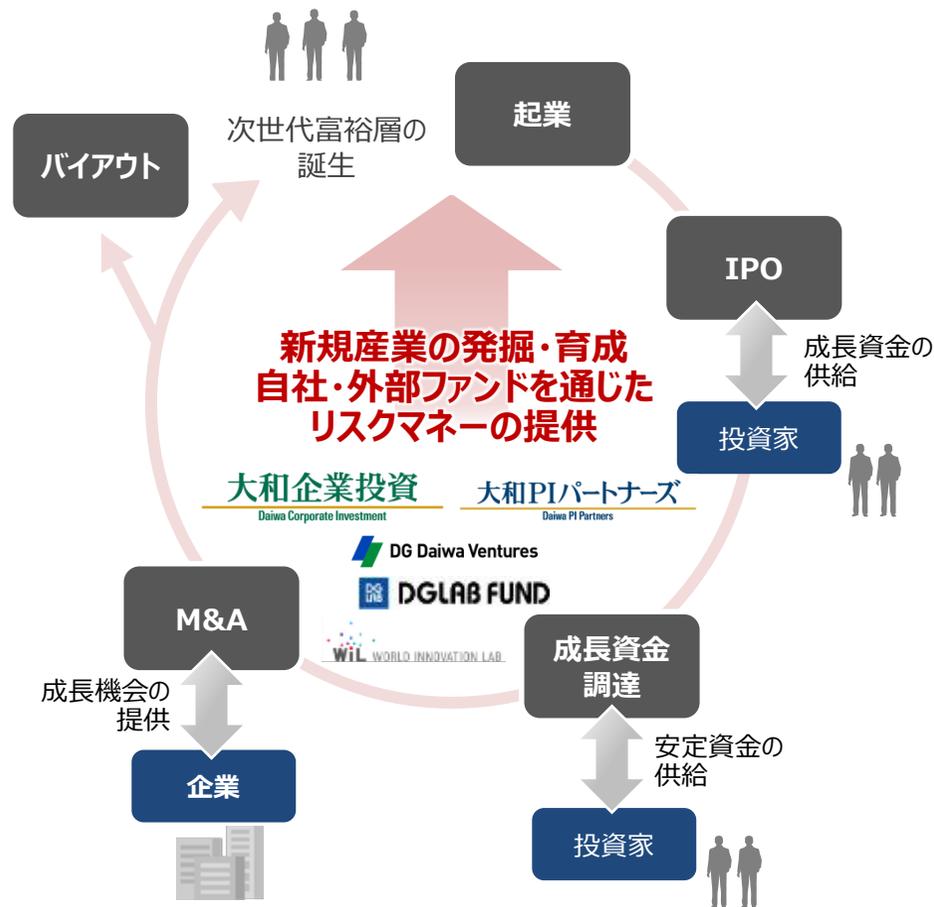
## IPOビジネス体制強化



## Daiwa Innovation Network (DIN) によるマッチング



## 大和版ファンド・エコシステムの概念図



\*1 ベンチャー企業トップ等の交流会  
\*2 大手企業、VC、PE、監査法人、金融、官公庁等

# 資産運用を通じた豊かな社会・国民生活の実現

「お客様の利益の追求」を基本理念とし、付加価値の高い商品・サービスを提供  
お客様の運用資産拡大に貢献し、豊かな社会を実現

## お客様の利益の追求のための取り組み

運用力の強化

### 運用パフォーマンスの向上

- 継続的な運用体制・運用プロセスの改善
- AI新技術の積極的活用

### スチュワードシップ活動の深化

- 投資先企業価値向上につながる  
エンゲージメント

商品開発力の強化

### お客様ごとのニーズ把握と商品供給

- 富裕層やマス層それぞれに適合する  
商品供給

### 運用対象の多様化

- 自社運用商品の拡充
- 運用力の高い運用会社や優れたファンド  
の発掘

マーケティング力の強化

### お客様の利益拡大に資する商品の提案と採用推進

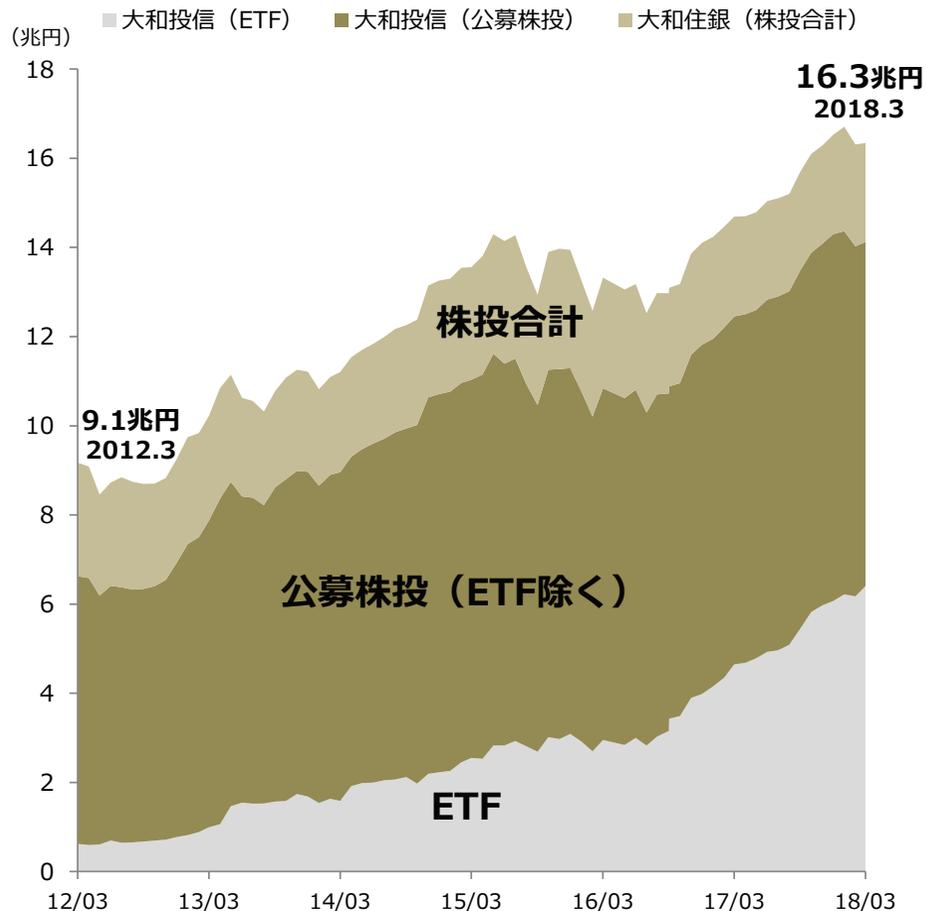
- 資産形成ステージに応じた  
商品の提供

### お客様の資産運用に資するソリューションの幅広い提案

- コンサルティング・ツールの提供
- 販売員レベルアップに向けた研修の提供

お客様の利益の  
追求

## 運用資産残高の拡大



# アセットマネジメント事業の再編

大和住銀投信投資顧問と三井住友アセットマネジメントの合併について、主要株主間で基本合意  
業界トップクラスの業務基盤および運用力をもとに、お客さまに信頼・評価される資産運用会社を目指す

## 合併会社の概要および目指す姿

### 株主（持株比率）



三井住友フィナンシャルグループ

(50.1%)

大和証券グループ本社

Daiwa Securities Group Inc.

(23.5%)

MS&AD

三井住友海上

(15.0%)

あなたの未来を強くする



(10.4%)

### 合併会社（2019.4予定）



三井住友アセットマネジメント

- 保険事業をベースとした運用
- 日興グローバルラップの資産アロケーション、ファンドリサーチ機能
- リテール向け投信販売会社への手厚いサポート体制



大和住銀投信投資顧問

Daiwa SB Investments

- 証券業務で培った日本株リサーチ
- 日本株運用を受託する国内・海外機関投資家とのリレーション
- 国内トップクラスの経営効率

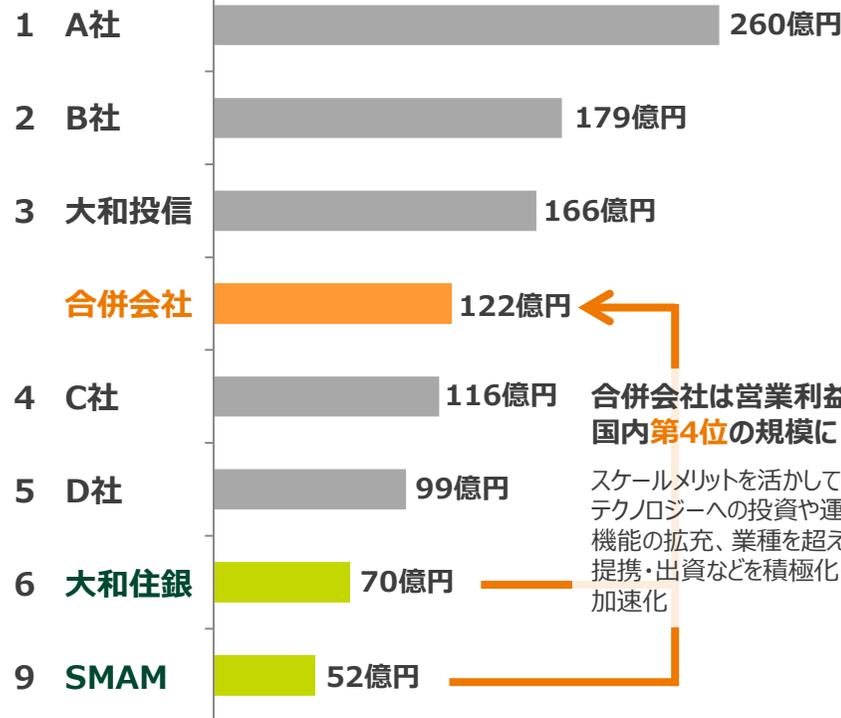


相互補完

独立性の高い経営態勢を構築し、  
業界最高水準のフィデューシャリー・デューティを実践することで、  
国内外のお客さまに信頼・評価される資産運用会社を目指す

## 国内大手資産運用会社の2016年度 営業利益

### 順位



合併会社は営業利益で  
国内第4位の規模に

スケールメリットを活かして、  
テクノロジーへの投資や運用  
機能の拡充、業種を超えた  
提携・出資などを積極化・  
加速化

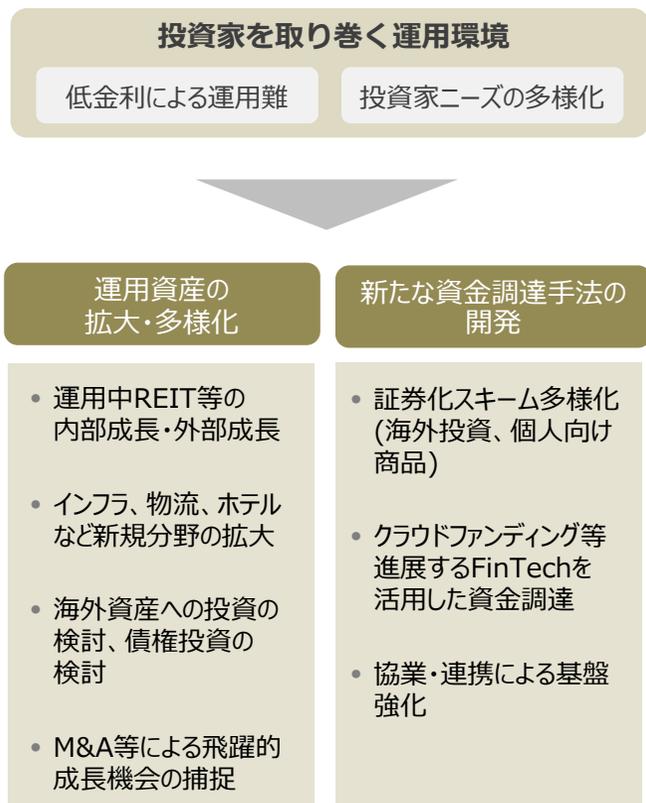
出所：各社開示資料

# オルタナティブ投資商品の拡大

不動産アセット・マネジメントビジネスにおいて、運用資産残高は8,832億円に拡大し、残高1兆円が視野に運用資産の更なる多様化に向け、インフラ・ホテルなどへ投資分野を拡大

## 投資ニーズに適合した運用資産の拡充

## 不動産・インフラAMビジネス運用資産残高の拡大



運用対象資産の拡大

不動産AM運用資産残高合計  
**8,832**億円 (2018年3月末時点)

オフィス	2009年	<b>大和証券オフィス投資法人</b> Daiwa Office Investment Corporation	4,394億円
住宅	2012年	<b>大和証券レジデンシャル・プライベート投資法人</b> Daiwa Residential Private Investment Corporation	1,074億円
	2014年	 <b>日本賃貸住宅投資法人</b> Nippon Rental Real Estate Investment Corporation	2,255億円
	2018年	 <b>サムティレジデンシャル投資法人</b> SAMTY RESIDENTIAL	815億*1
ヘルスケア	2014年	<b>日本ヘルスケア投資法人</b> Nippon Healthcare Investment Corporation	193億円
産業インフラ・エネルギー等	2016年	 <b>IDI infrastructures</b>	690億円*2
	2016年	<b>私募不動産ファンド</b>	110億円
ホテル	2018年上期	<b>ホテル私募REIT組成に向けて準備中</b>	
海外		<b>海外不動産を裏付とした不動産金融商品組成に向けて検討中 (現地有力不動産AM会社とのアライアンスも検討)</b>	

\*1 サブスポンサー  
\*2 出資コミットメント金額 (不動産AM運用資産残高合計に含まれない)

金融手法の更なる高度化、外部連携による事業創造、証銀連携ビジネスモデル2.0

金融手法の更なる高度化、外部連携によりデジタル・ネイティブ世代に応える次世代の金融サービスを提供

FinTech新会社の設立

次世代金融サービスの創出に向けた新会社、**Fintertech**

= Finance × Entertainment × Technology

設立 2018年4月 株主 大和証券グループ本社 (100%) 資本\* 8億円  
\*資本準備金含む

最先端のテクノロジー

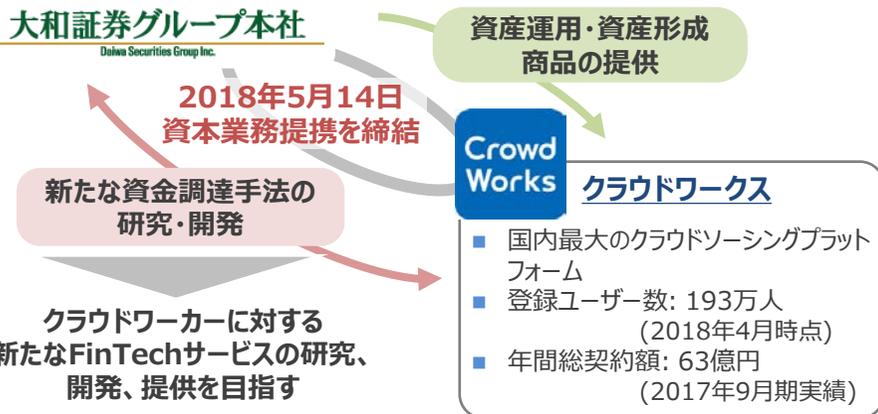
証券・金融ビジネスの  
ノウハウ

デジタルチャネル

事業領域例：デジタル通貨関連、クラウドファンディング等

デジタル・ネイティブ世代のお客様に対し、次世代の金融サービスを提供

クラウドワークスとの資本業務提携



産学連携～東京大学との共同研究

東京大学大学院工学系研究科と  
社会連携講座「次世代運用テクノロジー」を開設

大和証券グループ本社 X 東京大学  
Daiwa Securities Group Inc. THE UNIVERSITY OF TOKYO

AI等を活用した経済・金融データ解析  
の新たな手法や情報技術の研究開発

次世代の投資・金融サービスの創出

証銀連携ビジネスモデル2.0

次世代富裕層にアプローチし、大和証券のお客様へ転化

マス層

次世代富裕層

独自の商品  
サービス

えらべる預金

提携先のお客様  
プラットフォームの活用

大和証券  
Daiwa Securities

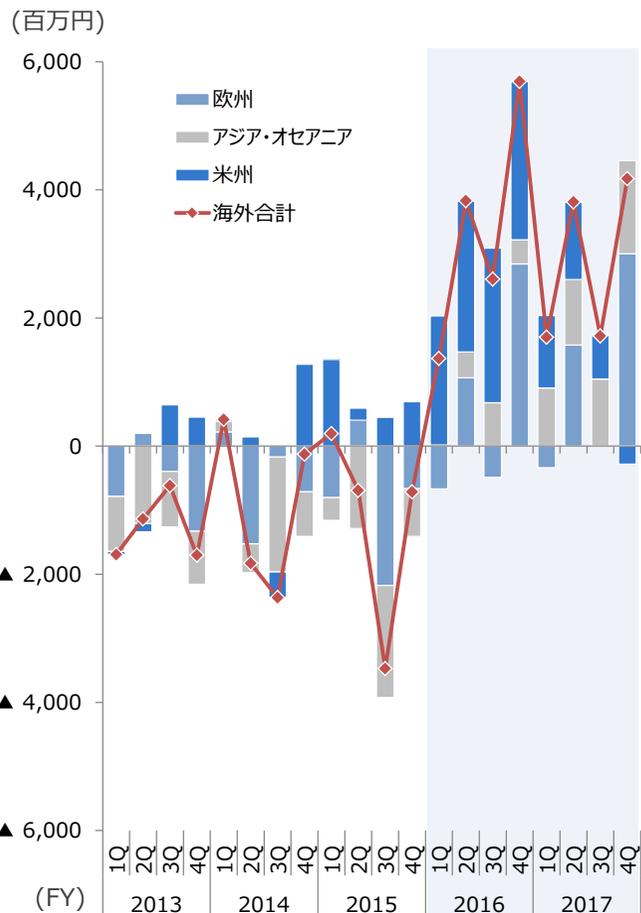
アライアンス先

大和ネクスト銀行  
Daiwa Next Bank

# アジアの成長果実の提供とグローバルM&Aネットワークの強化

黒字が定着した海外ビジネスは、更なる飛躍を目指すステージへ移行。グローバルM&Aネットワーク及びアライアンス強化を継続し、アジアを中心とする高い成長の果実をお客様に提供

## 海外部門 経常利益



## 海外戦略の主要テーマ

### 新・中国戦略

中国資本市場の開放期待により、大きな潜在性を持つ中国ビジネスを強化

- ・ オーガニックなビジネス拡大、インフラ整備
- ・ 上海の業務拡張、証券会社設立準備

### グローバルM&Aネットワークの強化

お客様ニーズに合致したM&A機会の提供

- ・ 北米子会社との連携強化
- ・ 上海強化により「日・米・欧・亜・中」体制構築

### アジア・プライベートバンキング・サービス

新規開拓、資産導入拡大により、更なるお客様基盤の拡大を図る

- ・ 国内PB部・ウェルスマネジメント部との連携強化
- ・ 香港・中国のカバレッジ拡大

### アライアンス強化

当社グループに不足するプライマリー、セカンダリービジネスのソリューションを補完

- ・ 提携ビジネス強化のための人員・体制拡充

### アジア市場の成長の取り込み

アジア市場の成長を取り込むための投資

- ・ 4月には、ミャンマーでタクシー配車アプリやオンライン旅行予約事業を手がけるOway社に500万ドル出資を実施

### 補完戦略

- ・ フロンティア市場・分野の調査
- ・ 海外人材の育成・採用

## Ⅲ- 財務・資本戦略

---

Daiwa Securities Group Inc.

## 財務・資本戦略の考え方

「健全な利益の確保を通じた持続的成長」の実現に向けて、「成長投資の実行」、「資本効率性の向上」、「財務健全性の堅持」、「株主還元の強化」のバランスを図ることで、全てのステークホルダーに配慮した財務戦略を実行

### グループの中長期的な成長ビジョンを実現可能とする財務戦略

- 経営環境の変化に対応し得る健全な財務基盤の確立による成長投資のサポート
  - 証券ビジネスのお客様基盤拡大に向けた設備投資や人材育成
  - コアビジネスと親和性のある周辺領域に挑戦することを可能に

成長投資の  
実行

資本効率性の  
向上

健全な利益の確保を通じた  
持続的成長

財務健全性の  
堅持

株主還元の  
強化

### 株主やその他のステークホルダーのための財務戦略

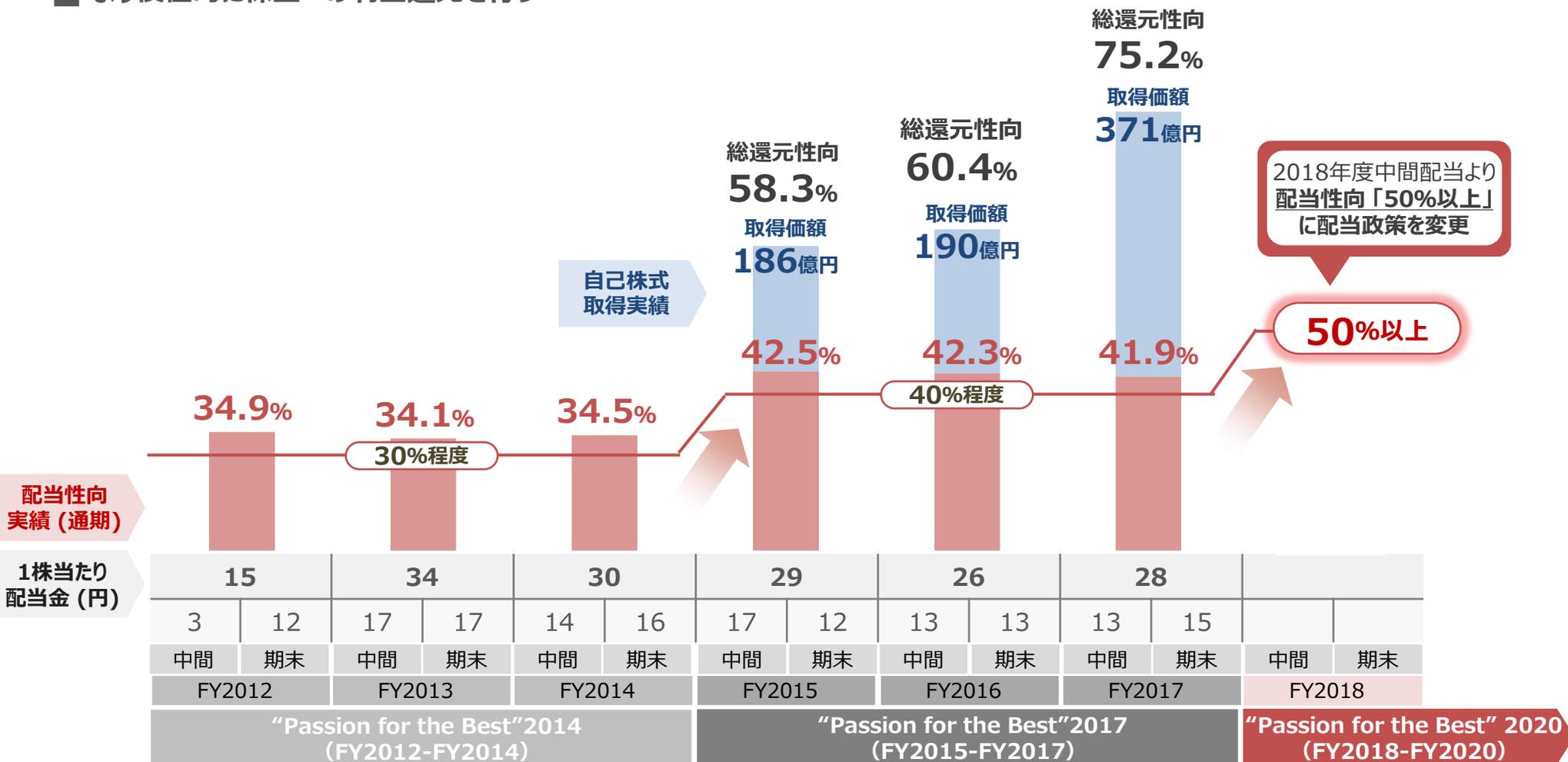
- 資本効率の改善と高い株主還元の実現
- 経営の持続性の明示
  - お客様からの信頼の獲得及び従業員への安心かつ充実した職場環境の提供
- 適時・正確な情報開示
  - 企業価値向上に資する経営の透明性の確保

### 社会に貢献する財務戦略

- 高い倫理観に基づいた適正な納税により社会の持続的発展に貢献

## 株主還元の更なる拡充（配当政策の変更）

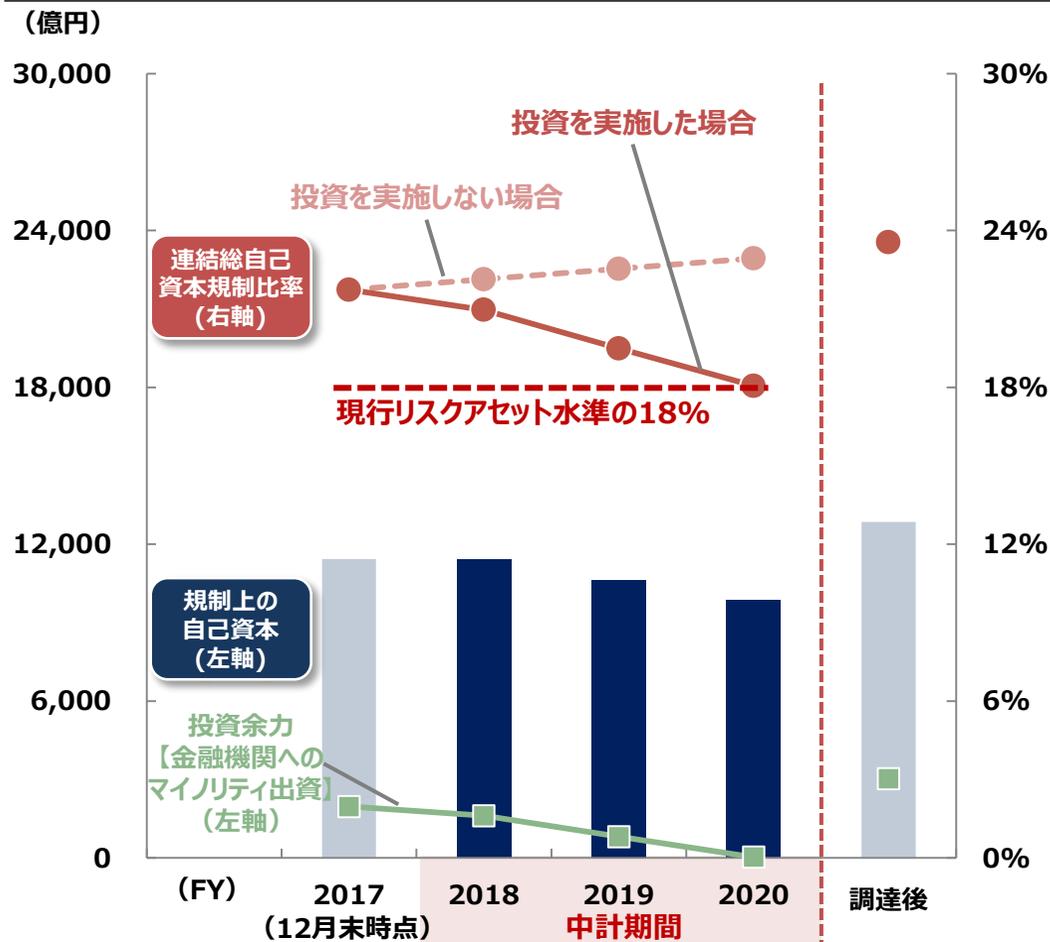
中間配当および期末配当の年2回を基本とし、連結業績を反映して半期毎に配当性向50%以上の配当を行う  
安定性を配慮した上で、今後の事業展開に要する内部留保を十分確保できた場合には、自己株買い等も含めて  
より積極的に株主への利益還元を行う



# 高い財務オプションの柔軟性

中計期間中3,000億円の投資を実施した場合でも、財務KPIで掲げる連結総自己資本規制比率18%は確保  
AT1/Tier2資本の調達を活用することで、更なる投資余力の拡充も可能

資本シミュレーション ～3,000億円（1,000億円/年）の金融機関へのマイノリティ出資をした場合～



現状で、3,000億円（1,000億円/年）の金融機関へのマイノリティ出資をした場合にも2020年度に連結総自己資本規制比率18%は確保

規制上の自己資本の2割程度（約3,000億円）のAT1/Tier2資本の調達を想定した場合・・・

金融機関へのマイノリティ出資で +3,000億円程度  
非金融機関へのマイノリティ出資で +1兆6,000億円程度  
の投資余力の拡充が可能

- 【シミュレーション前提】
- 中計期間の利益水準は保守的に当期利益700億円と仮置き
  - 2018年度以降、配当性向50%、総還元性向70%と仮定
  - 投資は自己資本控除（金融機関へのマイノリティ出資）を想定
  - シミュレーションは今後の投資・調達計画等を示すものではない

# 成長投資の方向性

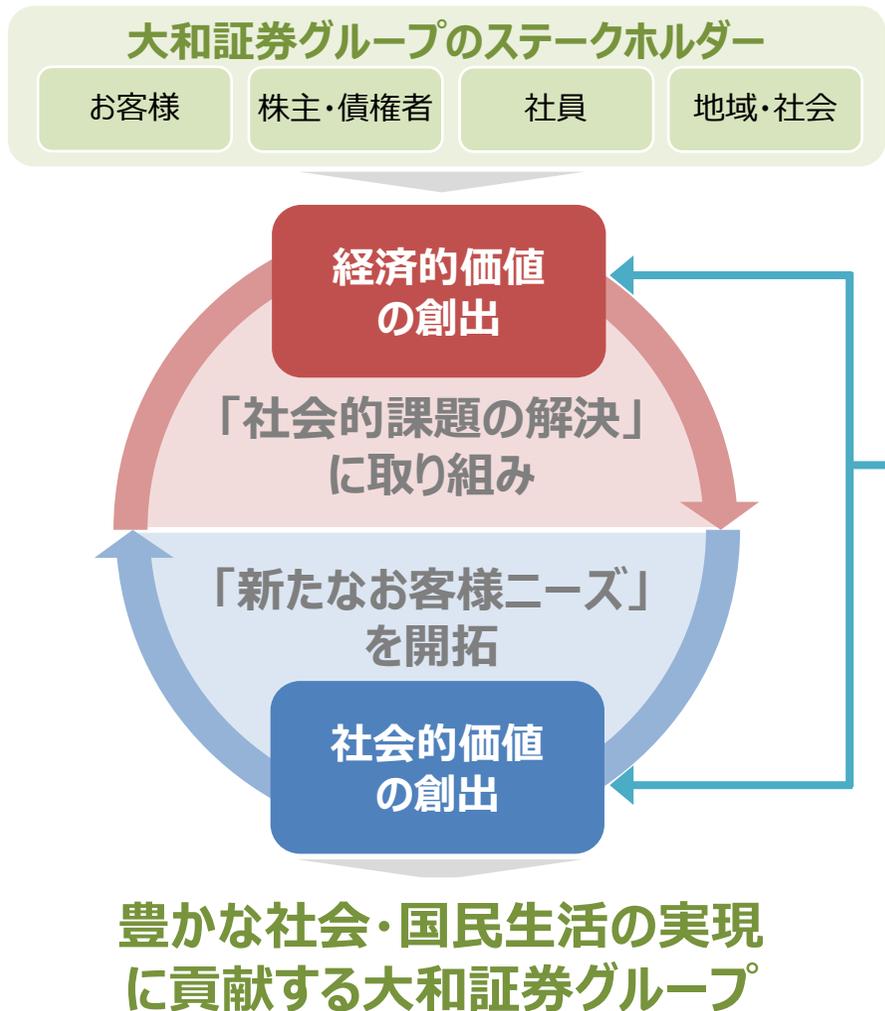
	国内	海外
リテール	<p><b>お客様本位の営業体制構築</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● エリアカバー率向上に向けた営業所の拡大</li> <li>● ゴールベースアプローチのためのツール・データベース等の構築</li> </ul> <p><b>アセット・フィー型商品の提供強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ラップ口座サービス、投資信託、積立型商品等の進化</li> </ul> <p><b>アライアンスによる外部チャネルの活用</b></p>	<p><b>アライアンス戦略の推進、中国ビジネス拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● アジア市場を中心としたアライアンス戦略の拡大によるプライマリー、セカンダリービジネスのソリューション機能の補完</li> <li>● 中国資本市場の開放を見据えたオーガニックなビジネス拡大、必要なインフラの整備</li> </ul>
ホールセール	<p><b>業務効率・生産性の向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業効率、提案力向上に向けた先端技術の活用</li> <li>● RPA*の導入や営業支援・情報共有システムの刷新等</li> </ul> <p><b>仕組債・デリバティブ商品の提供強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 取り扱い商品の拡充に伴うポジション拡大</li> </ul>	
アセット・マネジメント	<p><b>運用力の強化、運用資産の拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 不動産アセット・マネジメント、インフラ投資ビジネスの運用資産残高の更なる拡大</li> <li>● 資産運用会社への投資機会模索</li> </ul>	
新規ビジネス / その他	<p><b>ハイブリッド型総合証券グループ<sup>o</sup>の実現に向けたビジネス領域の拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● FinTech、VC、PEファンド等の金融分野への投資</li> <li>● 不動産、インフラ、エネルギー、ヘルスケア、農業等の成長が見込まれ、社会的課題の解決につながる分野への投資</li> </ul>	

## IV- おわりに

---

Daiwa Securities Group Inc.

共通価値（Shared Value）創造のサイクル



SDGs（持続可能な開発目標）への取り組み



## これまでのSDGsに関する主な取組み

### 25周年目を迎える大和証券福祉財団

- ✓ 1994年3月、大和証券の設立50周年記念事業として、企業利益の一部を社会に還元する目的で「公益財団法人 大和証券福祉財団」を設立
- ✓ 高齢者・児童等への支援活動等の社会的意義の高いボランティア活動を行っている団体・グループに対して毎年助成を実施

#### 【2017年度までの助成実績（累計）】

	ボランティア活動助成	東日本大震災 ボランティア活動助成
助成件数	3,351件	247件
助成総額	7億7,545万円	1億173万円

### 大和ネクスト銀行 「えらべる預金」

#### 2017年11月より、大和ネクスト銀行が「えらべる預金」の取り扱いを開始

「応援定期預金」は支援先別に預金を設定。金利は若干低めで、通常との差分を支援金として利用。さらに大和ネクスト銀行が上乗せして支援先にお届け



現在のラインアップは9種類。2018年4月には総額約118万円の寄付を実施



#### 寄付金贈呈式 (2018年4月)

国立成育医療研究センター 賀藤病院長 (中央)  
もみじの家 内多ハウスマネージャー (左)  
大和ネクスト銀行代表取締役社長 中村 (右)

### 子どもの貧困問題への取組み



「大和証券グループ 輝く未来へ こども応援基金」の創設  
(公益財団法人パブリックリソース財団) 2017年9月～  
…5年間で当社グループから総額1億円程度の寄付を想定



パブリックリソース財団の  
岸本専務理事(右)と



こども応援基金授与式の様子 (2018年1月)

【支援先】 SOS子どもの村JAPAN、PIECES、Learning for All

### インパクト・インベストメントへの取組み

#### 個人向けインパクト・インベストメント債券の

国内市場における大和証券シェア：**52%** (大和証券調べ 2018年3月末時点)

- **ウォーターボンド**  
…水問題に取り組む企業等をサポート
- **グリーンボンド**  
…環境に配慮した対応を行なう企業等をサポート
- **インクルーシブ・ビジネス・ボンド**  
…BOP層\*の人々の生活向上に役立つビジネスを支援



\* 経済ピラミッドの下層部 (Base of the Economic Pyramid)

# クオリティNo.1

## 社員の生産性 No.1

- クオリティNo.1の誠実さと専門能力により、付加価値の高いソリューションを提供できる人材を育成
- 業務効率化による生産性向上に取り組み、革新的な成果を創出するための時間を生み出す環境を整備

### 生産性 KPI

- CFP・証券アナリスト
- 高度資格ホルダー
- グローバル人材・IT人材
- 業務効率化指数

## 社員の活躍度 No.1

- ナレッジ・テクニック・マインドを備えたプロフェッショナル人材を育成
- 若手からベテランまで全ての社員が生き生きと働き続けられる環境を整備

### 活躍度 KPI

- Q-Road・DBP<sup>\*1</sup>進捗状況
- 女性活躍推進等に関する目標<sup>\*2</sup>
- ベテラン社員の自己研鑽状況<sup>\*3</sup>

## 社員の働きがい No.1

- 社員一人ひとりが働くことに生きがいと喜びを感じ、最大のポテンシャルを発揮しながらチャレンジできる最高の職場環境を整備
- 多様な人材が活躍できるよう、高次元のワーク・ライフ・バランスを実現

### 働きがい KPI

- 従業員満足度サーベイ

### 就職人気ランキング

2019年卒・前半  
総合順位 5位

週刊東洋経済

### FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan

FTSE

### 子育てサポート認定事業主マーク



厚生労働省

### なでしこ銘柄 (女性活躍推進に優れた企業)



経済産業省・東京証券取引所

### 健康経営銘柄/ 健康経営優良法人



経済産業省・東京証券取引所

# ビジネス革新・生産性向上の実現

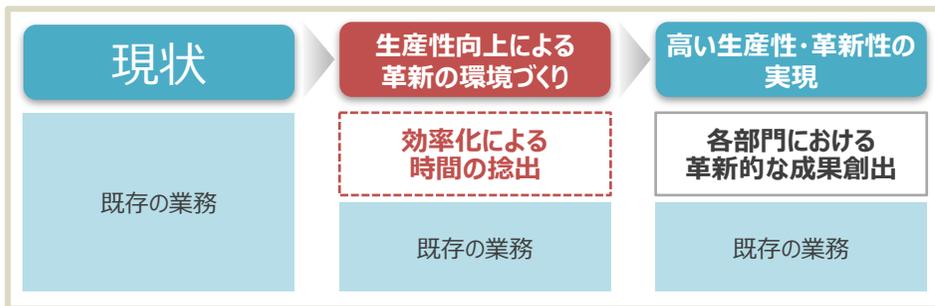
「ビジネス革新・生産性向上委員会」を設置し、生産性向上に向けた取り組みを推進  
 生産性向上により、「付加価値の高い業務への挑戦」、「ワーク・ライフ・バランスの向上」、「ビジネス革新」を実現することで、従業員満足度、お客様満足度の向上を図る

## ビジネス革新・生産性向上に向けた取り組み

### ビジネス革新・生産性向上委員会の設置

- 四半期毎に開催し、生産性向上に向けた各種施策について幅広く議論

### 実現に向けたステップ



### 業務効率化指数のモニタリング

- 生産性向上の実現を常に意識している社員の割合  
▶ **56% ⇒ 100%**
- 具体的に行動している社員の割合  
▶ **27% ⇒ 100%**

### 付加価値の高い業務へのタイム・リ・アロケーション

- ▶ **年300万時間超 (1,400人相当)**

## ビジネス革新・生産性向上

付加価値の高い業務への挑戦

ワーク・ライフ・バランスの向上

ビジネス革新による大きな成果の実現



# Appendix

---

**Daiwa Securities Group Inc.**

# Passion for SDGs 2018

## ～大和証券グループSDGs宣言～

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

### ● 共通価値の創造

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

### ● ステークホルダーとのパートナーシップ

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

### ● 多様な人材の育成と働き方の実現

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

### ● 認知度向上と浸透

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



### SDGs（Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標））とは

2015年9月の国連サミットで採択された2030年までの国際目標。持続可能な世界を実現するために、17のゴール・169のターゲットを掲げています。途上国だけではなく、日本も含む先進国の在り方を問い、その取り組みの過程で“地球上の誰一人として取り残さない（No one will be left behind）”ことを誓っていることが特徴です。

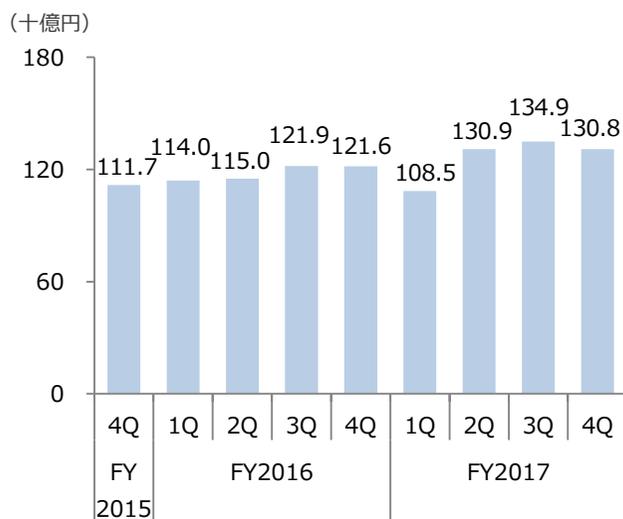
## 新中期経営計画“Passion for the Best”2020 環境想定

経済	世界経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 世界景気は回復基調が継続。先進国はやや減速も成長を維持。新興国は総じて成長を維持</li> <li>■ 米国は慎重に利上げを進める一方、ユーロ圏では2018年で量的緩和が終了、ECBは2019年に利上げ開始を想定。英国は不透明要素が多く成長鈍化 [米国経済成長率：2018年度 2.3%，2019年度 2.0%，2020年度 2.2%]</li> </ul>
	国内経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内景気は減速も成長を維持し、物価は緩やかに上昇。2019年10月の消費増税により一時的に落ち込む [実質GDP成長率：2018年度 1.1%，2019年度 0.6%，2020年度 0.9%]</li> </ul>
市況	株価	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内外の景気回復が業績改善を後押し。欧米の金融引き締めをこなし国内株は上昇。円安進行により上値余地が広がる</li> <li>■ リスク要素は米国の利上げ加速と新興国市場の動揺など。地政学リスクにも留意が必要 [日経平均株価：2020年度期中平均 27,000円]</li> </ul>
	金利	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日銀は「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」を継続し、長期金利の小幅な上昇は容認</li> <li>■ 国内の市場金利はほぼ横ばい。米国金利は利上げを受けて上昇 [長期金利：2018年度～2020年度 想定年度平均レンジ 0.06%～0.16%]</li> </ul>
	為替	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ わずかに円安ドル高へ。上下要因が混在する。米国の利上げペースが速まれば円安余地が広がる [ドル円レート：2018年度～2020年度 想定年度平均レンジ 110円～114円]</li> </ul>
その他 環境に 影響を 与える要因	国内	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ インバウンド需要の拡大</li> <li>■ クラウド化、IoTの進展によるIT需要の拡大</li> <li>■ 働き方改革の定着によるライフスタイルと消費構造変化</li> <li>■ ESG（環境・社会・ガバナンス）投資の拡大</li> <li>■ デジタル化進展による金融サービスのパラダイムシフト</li> </ul>
	海外	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 世界の政治・金融政策の動向</li> <li>■ 英国のEU離脱（Brexit）</li> <li>■ MiFIDIIの影響</li> <li>■ 中国金融市場の外資規制緩和（2020年証券・保険の出資上限撤廃）</li> </ul>

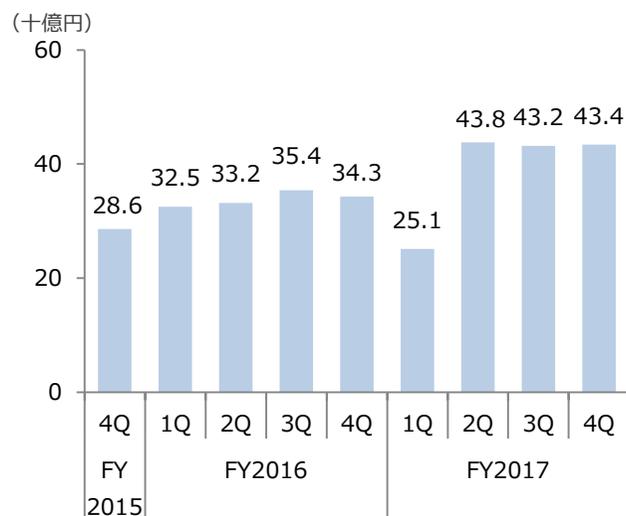
## 2017年度決算概要

(百万円)	純営業収益			経常利益			親会社株主に帰属する純利益		
	FY2016	FY2017	増減率	FY2016	FY2017	増減率	FY2016	FY2017	増減率
リテール部門	188,051	<b>214,247</b>	13.9%	29,375	<b>51,331</b>	74.7%			
ホールセール部門	182,875	<b>171,192</b>	-6.4%	65,437	<b>45,373</b>	-30.7%			
グローバル・マーケット	142,859	<b>123,697</b>	-13.4%	53,595	<b>34,288</b>	-36.0%			
グローバル・インベストメント・バンキング	40,015	<b>47,495</b>	18.7%	11,369	<b>10,109</b>	-11.1%			
アセット・マネジメント部門	46,438	<b>49,390</b>	6.4%	26,572	<b>29,119</b>	9.6%			
投資部門	15,736	<b>27,401</b>	74.1%	13,041	<b>24,499</b>	87.9%			
連結 計	<b>472,750</b>	<b>505,350</b>	<b>6.9%</b>	<b>135,623</b>	<b>155,676</b>	<b>14.8%</b>	<b>104,067</b>	<b>110,579</b>	<b>6.3%</b>

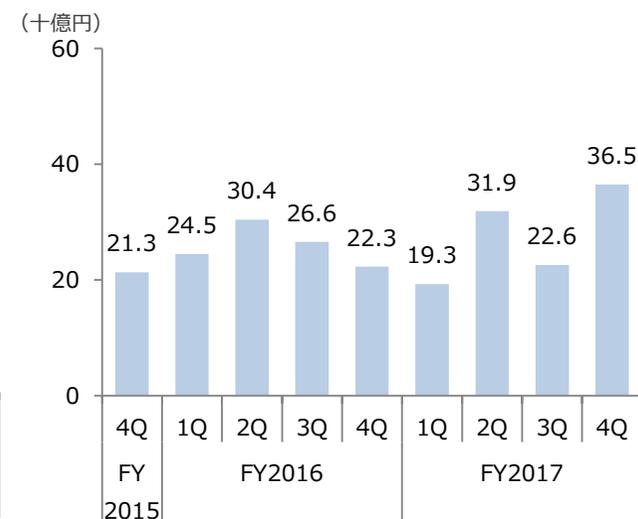
純営業収益



経常利益



親会社株主に帰属する純利益

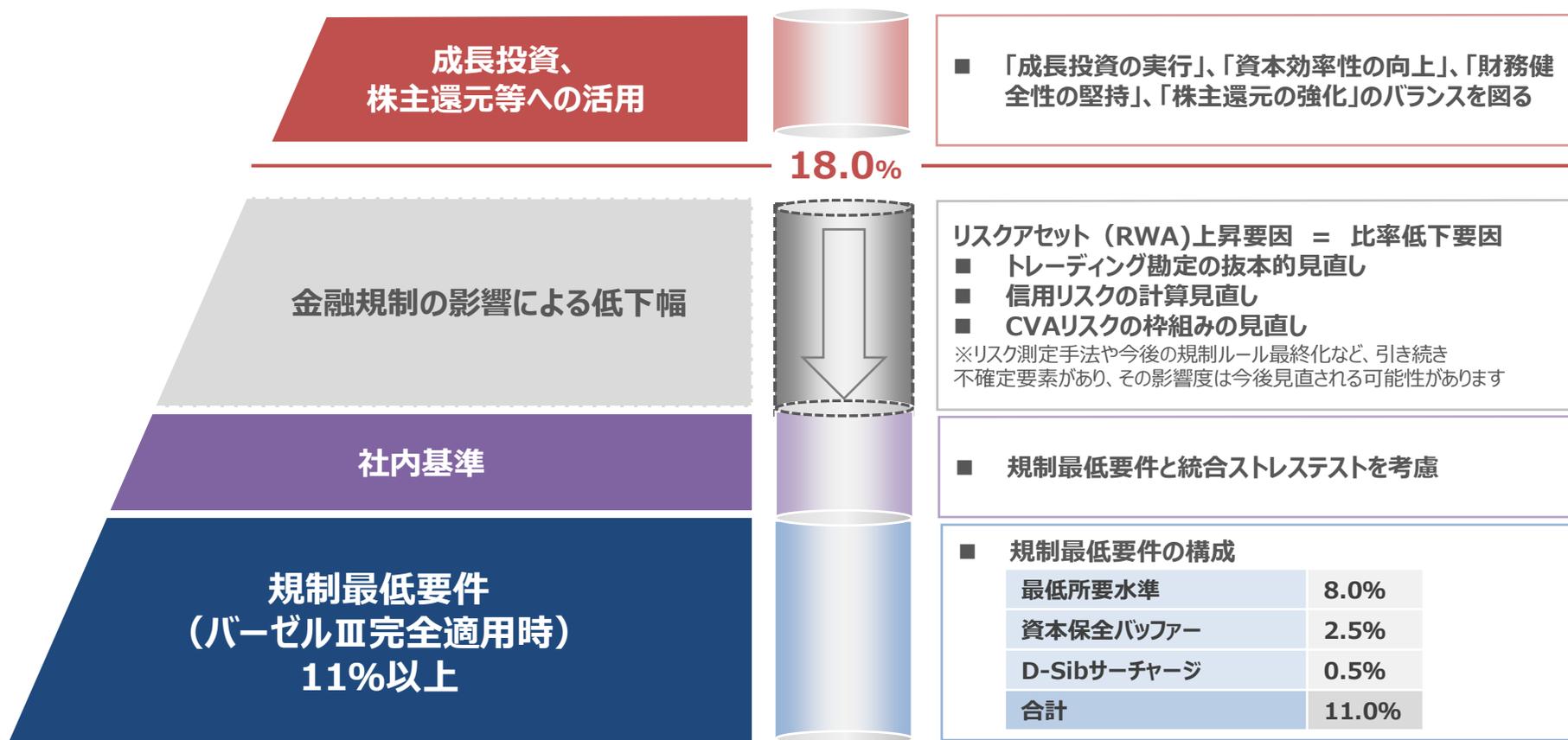


## 自己資本規制比率の状況

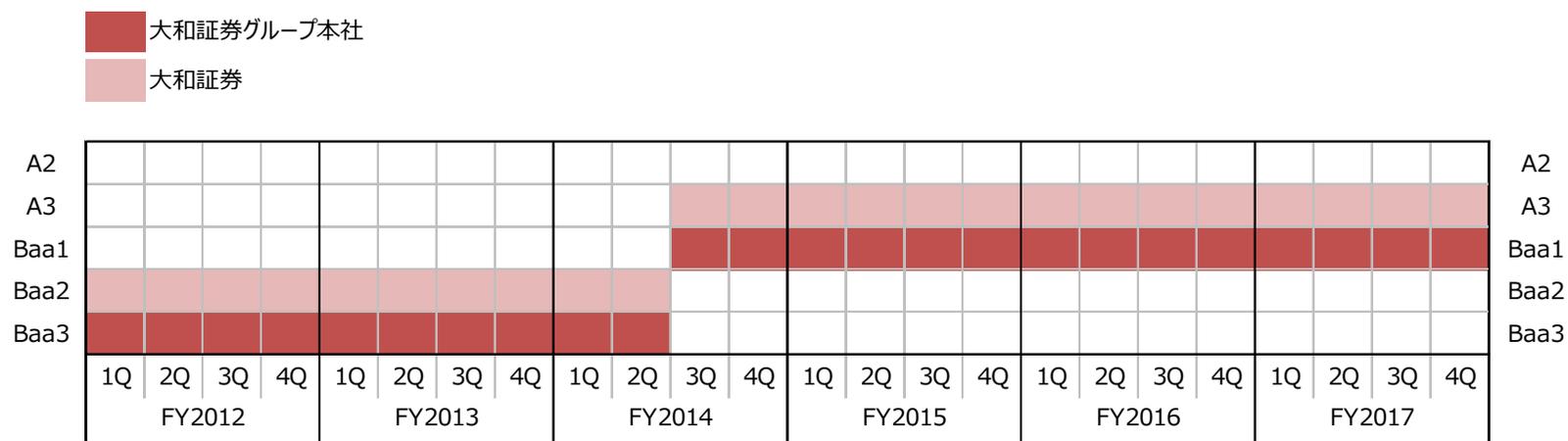
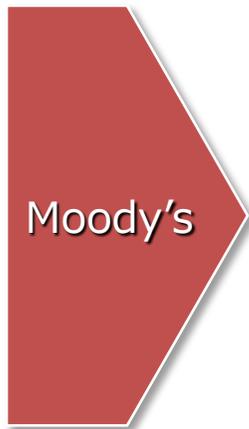
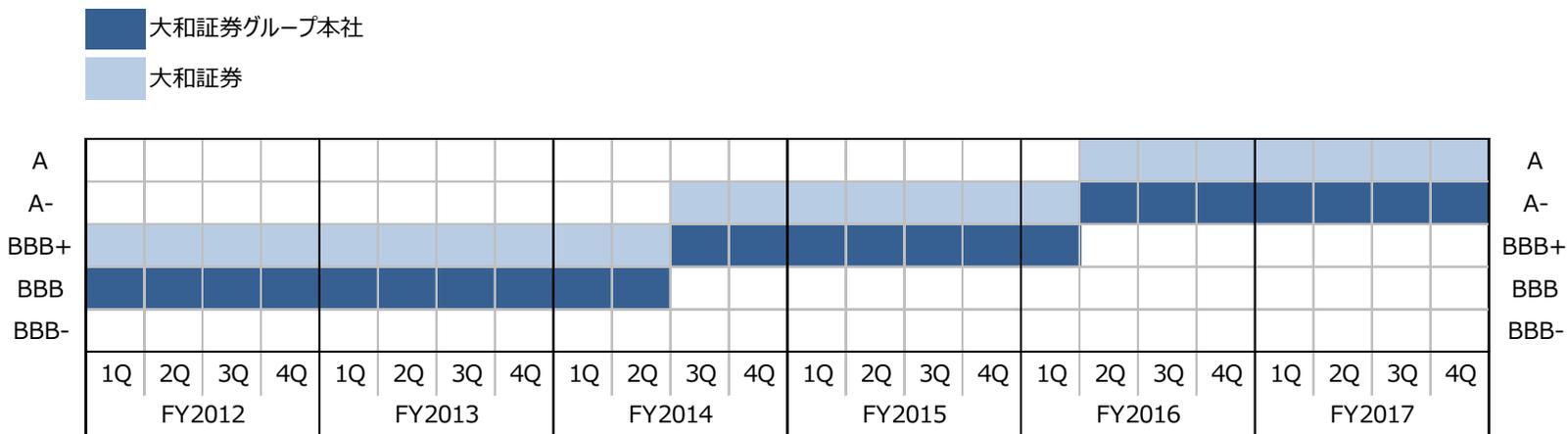
規制環境変化の対応と、将来の成長投資に必要な原資を確保しながら、適正な自己資本水準を確保するとともに、流動性の適切な確保、株主還元の拡充を図り、持続的な企業価値の向上を図る

## 財務KPIの考え方

## 連結総自己資本規制比率



# 大和証券グループ本社および大和証券 格付け推移



## 海外の主なアライアンス先および出資先

## 欧州

Daiwa Corporate Advisory    Sanford C. Bernstein Limited



2009年5月  
Close Brothers\*買収  
\*現DC Advisory



2014年4月  
業務提携（欧州株リサーチ）

## 米国

DCS Advisory



Sagent Advisors



Signal Hill



2017年9月・10月 両社100%子会社化  
2018年3月 DCS Advisory 発足

## インド

Ambit Private Limited



2016年12月  
業務提携（インドM&A）

## タイ

Thanachart Securities



2013年2月 業務提携  
（タイ株リサーチ）

2016年12月 WM業務提携  
（ジャパンデスク設置）

## 中国

中信建投証券



2014年11月  
業務提携  
（中国IB・GM）

2016年12月 出資

## 台湾

大和國泰證券  
（Daiwa-Cathay  
Capital Markets）



Daiwa-Cathay Capital Markets

2001年10月  
合併会社設立

## フィリピン

Development Bank  
of Philippines



1995年3月 合併会社設立  
2015年11月 業務提携  
（フィリピンIB）

COL  
Financial Group



2017年4月 出資

 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）

## 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

## 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）

## インドネシア

Bahana Securities



PT Bahana Securities

2013年9月 業務提携  
（インドネシア株リサーチ・IB）

## ベトナム

Saigon Securities SSI

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化

## 韓国

Mirae Asset  
Global Investments



投資信託の運用・販売に  
おける協働

当社グループは1999年に日本の上場企業で初めて持株会社化して以降、国際的な水準に適う透明性・客観性の高いガバナンス体制を追求。今後も持続的な企業価値向上に繋がる最適なガバナンス体制構築を目指す

## コーポレート・ガバナンス強化の流れと当社の取り組み

### コーポレート・ガバナンス強化の流れ

1997年

- 純粋持株会社の解禁

2002年

- 委員会等設置会社制度創設

2005年

- 会社法制定

2015年

- 会社法改正
- コーポレートガバナンス・コード適用

### 当社グループの取り組み

1999年4月

- 国内上場会社として初めて持株会社体制へと移行

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

- 社外取締役会議を設置  
(社外取締役による意見交換)

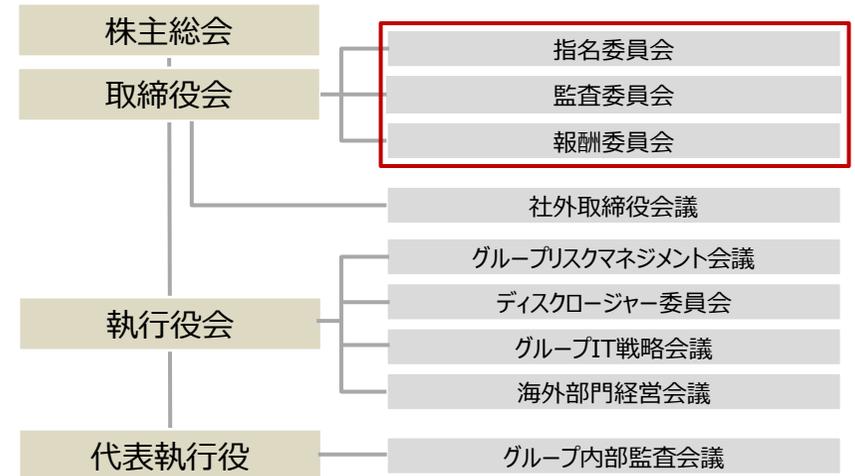
2016年6月

- 社外取締役を1名増員。取締役14名のうち、6名が社外取締役(社外取締役の比率は42.9%)

2017年4月

- 指名委員会の委員長に社外取締役を選任したことで、三委員会全ての委員長が社外取締役に

## 大和証券グループの経営体制

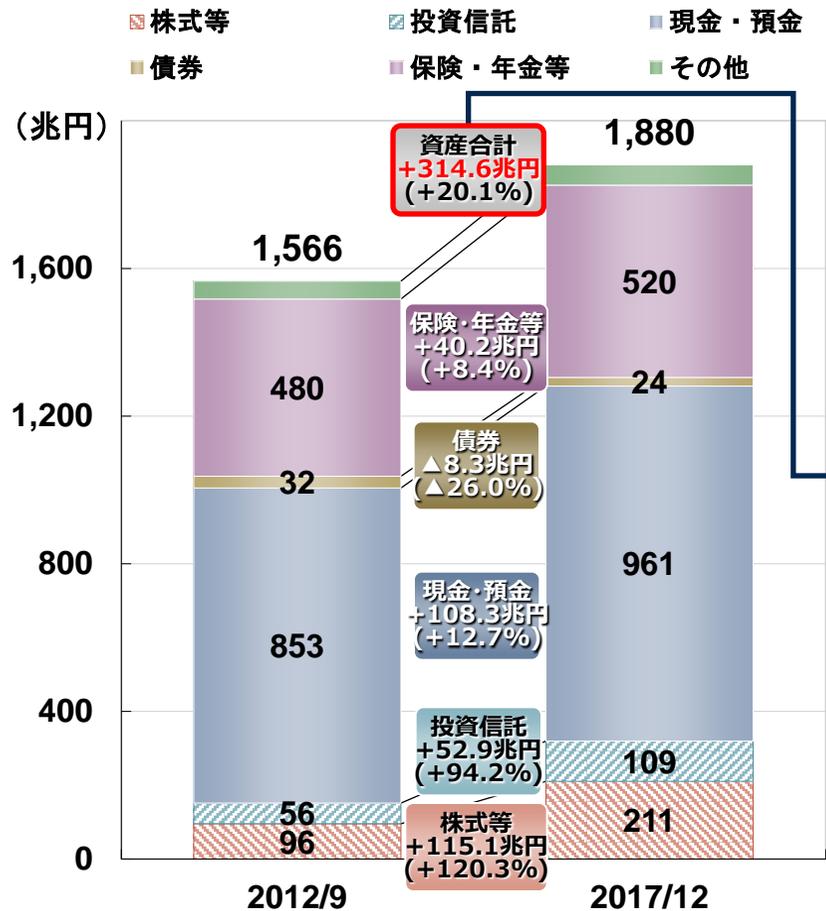


- より透明性・客観性の高いガバナンス体制構築を図るため、三委員会(指名委員会、監査委員会、報酬委員会)の委員長には社外取締役を選任
- 社外取締役による取締役会評価を実施

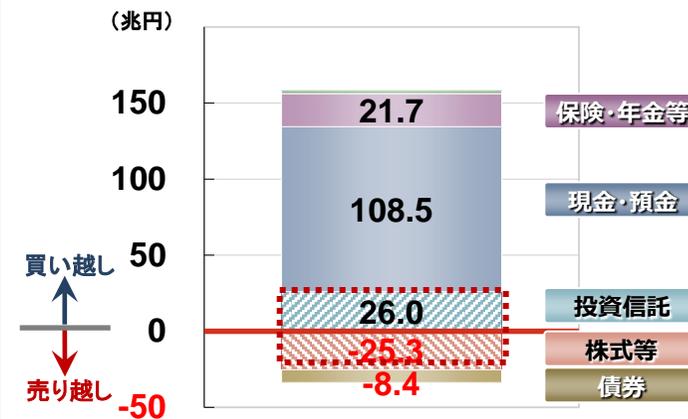


## アベノミクス開始以降の「貯蓄から投資へ」の進捗

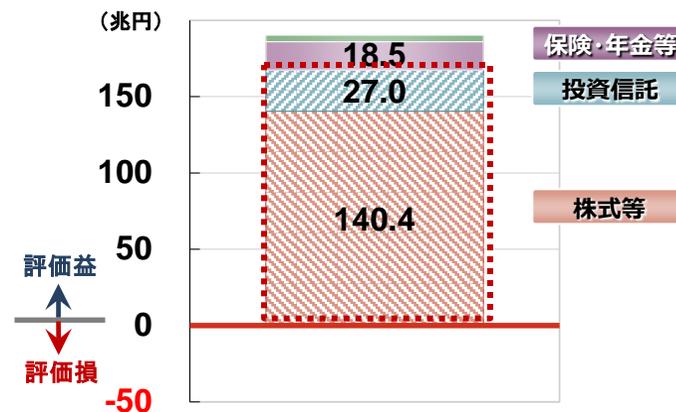
## 個人金融資産：2012年9月末と2017年12月末の比較

取引額要因  
+124.7兆円  
(39.6%)要因  
分解時価要因  
+190.0兆円  
(60.4%)

## 取引額要因 (資金流出入)



## 調整額要因 (時価変動)





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](mailto:ir-section@daiwa.co.jp)

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