

CEOメッセージ

大和証券グループ本社
執行役社長 CEO
中田 誠司

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

前中計期間で安定収益の拡大、収益源の多様化という方向性は確立した

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

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

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

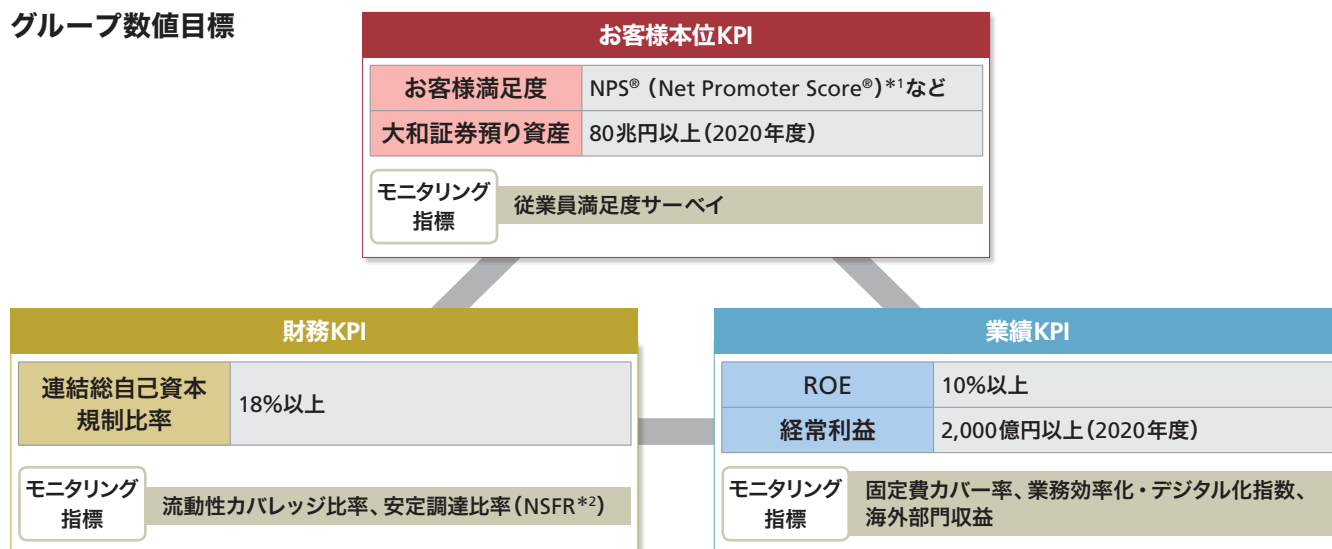
また、株主還元については、2015年度より配当性向を40%程度とする方針を掲げており、2017年度の配当は1株当たり28円とし、配当性向は41.9%でした。さらに自己株式の取得も実施したことで総還元性向は75.2%となりました。2018年度以降については配当性向をさらに引き上げ、50%以上とすることを方針として決定しています。

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

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

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

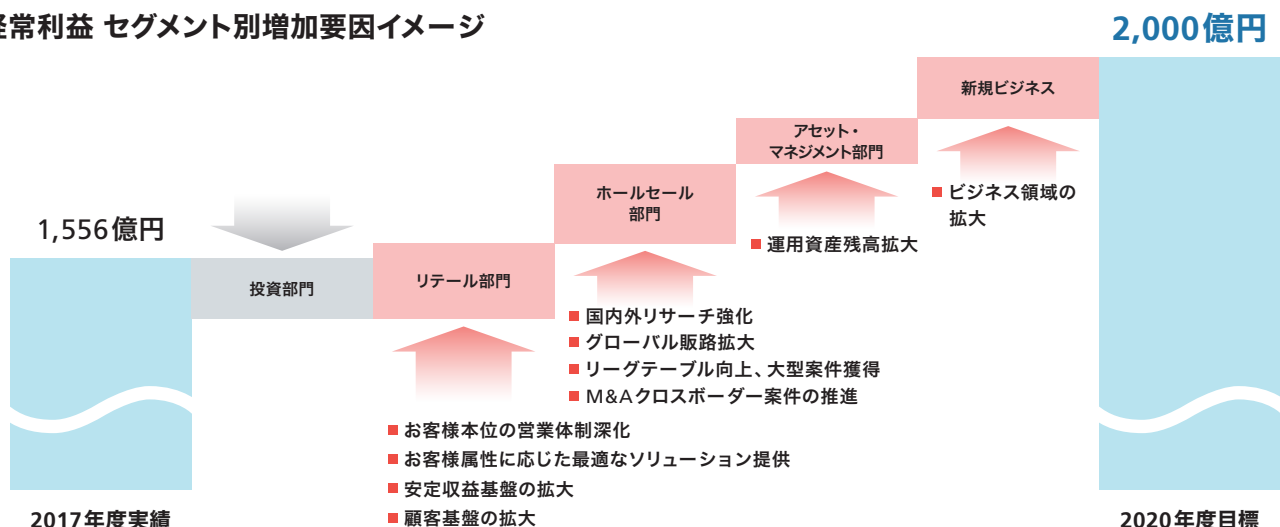
グループ数値目標



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

*2 Net Stable Funding Ratio

経常利益 セグメント別増加要因イメージ



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

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

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

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

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

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

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

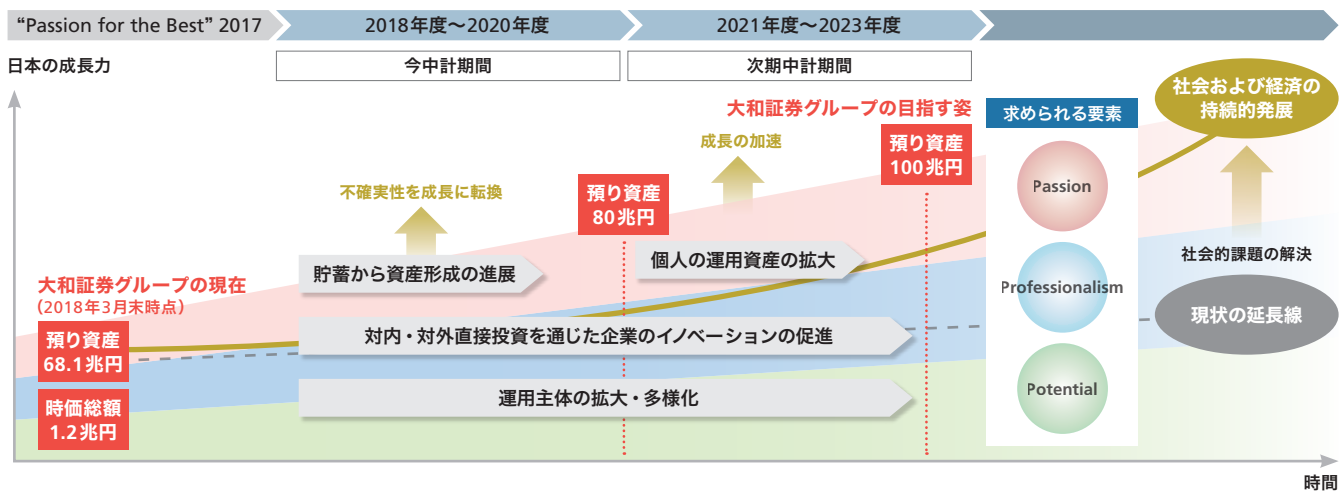
ただし、NPS®の数値向上が目的とならないよう、営業員一人ひとりが真にお客様目線でのニーズの掘り起こしを進めていけるように体制を整えていきます。

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

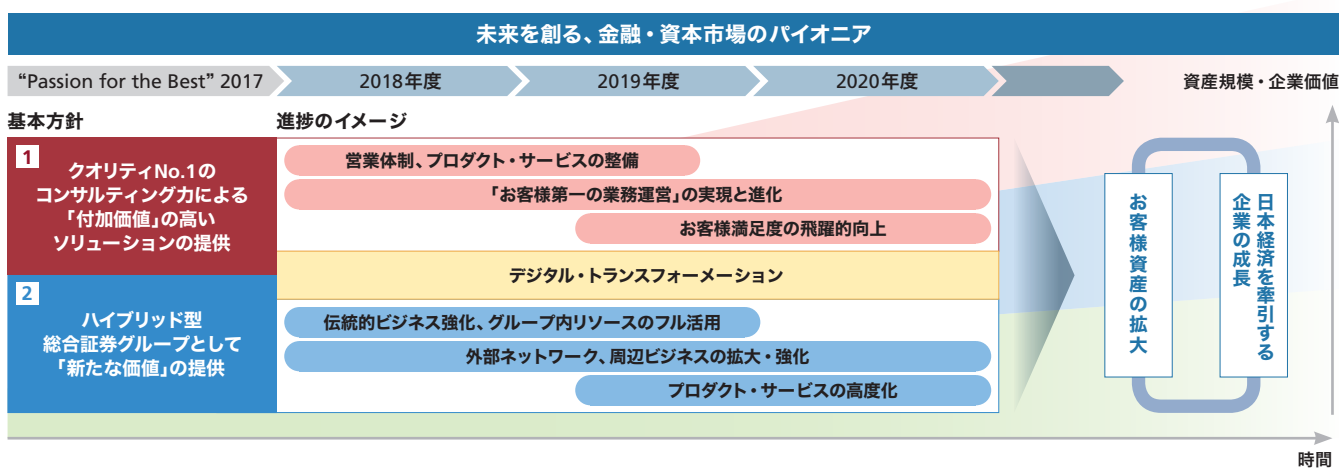
さらに、各事業部門のビジネスにおける「お客様満足」とは何かを熟考したうえで、各部門に「クオリティ・お客様満足度向上に向けた部門別KPI」を設置しています。

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

目指す未来のイメージ



新中期経営計画の骨子



基本方針と各ビジネスラインの主要テーマ

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

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

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

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

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

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

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

当社グループは、こうした社会変化に伴う「不確実性の高まり」をビジネスチャンスと捉え、より良い未来を創出していくことに貢献したいと考えています。

デジタル・ネイティブ世代である資産形成層へのアクセス拡大は必須

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

躊躇なく参入し、アクセスを拡大していく方針です。

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



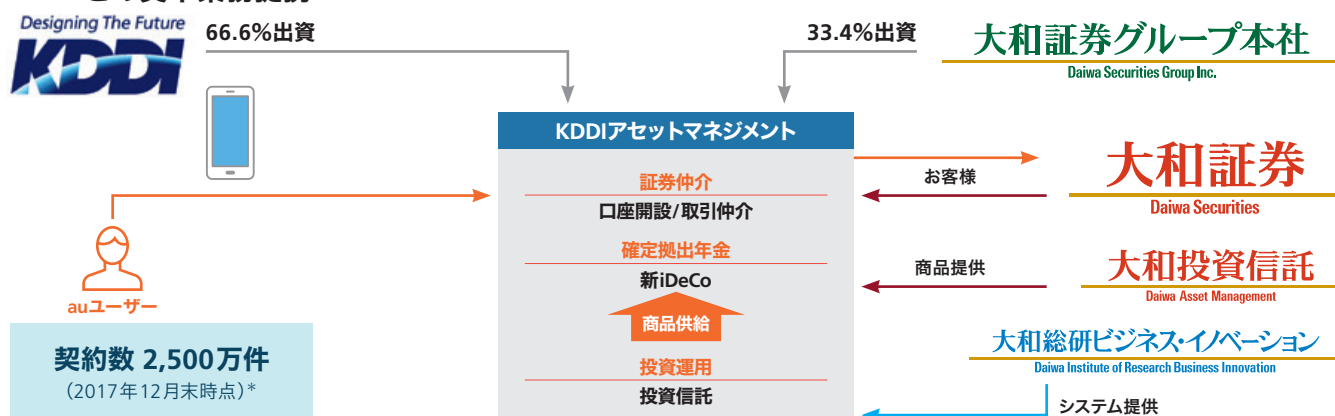
また、2017年11月にはFinatextと、同社の子会社スマートプラスに関して、次世代の証券プラットフォームの確立を目指す協業について合意しました。スマートプラスの提供するSNSアプリSTREAMには、株取引に関する情報交換機能や、従来型取引手数料無料の株取引機能が搭載されており、すでに本格的にサービスが開始されています。

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

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

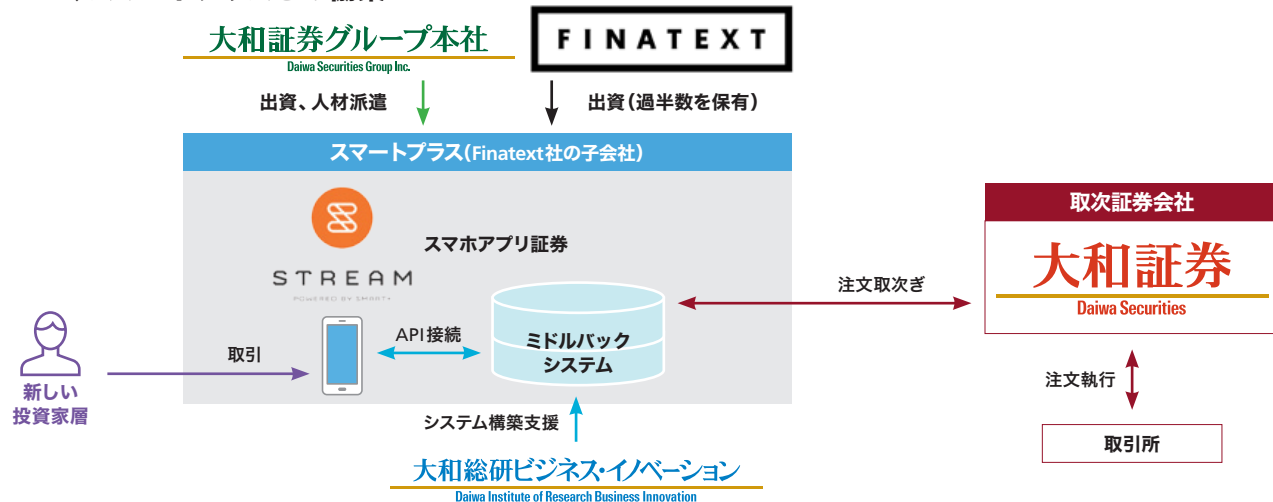
＊2017年12月末時点

KDDIとの資本業務提携



*出所：KDDI株式会社 2018年3月期第3四半期決算詳細資料

Finatext、スマートプラスとの協業



イノベーションによって当社グループのポテンシャルを成長につなげる

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

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

大和証券グループの目指す姿



Passion

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

Professionalism

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

Potential

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



Innovation

既成概念を疑い、とにかく「変えていく」ことを重視する

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

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

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

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

ビジネス革新・生産性向上

付加価値の高い
業務への挑戦

ワーク・ライフ・
バランスの向上

ビジネス革新による
大きな成果の実現



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

*Clients first, Quality No.1

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

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

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

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

をはじめ、今までのビジネスの延長線以外の取組みも考えていきます。

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

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

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