

CEOメッセージ

グループミッション「お客様の資産価値最大化」
を通じて「貯蓄から投資へ」の流れを加速し、
中期経営計画の目標達成と2030年度の
経常利益3,500億円以上を射程圏内へ

大和証券グループ本社
代表執行役社長 CEO
荻野 明彦



CEOメッセージ

お客様と同じ船に乗り、同じゴールを目指す

昨年、私は2024年度からの3期間の中期経営計画におけるグループ経営基本方針として「お客様の資産価値最大化」を掲げました。この1年は、その基本的な考え方や哲学をしっかりと社員に理解してもらうフェーズと位置付けました。グループ役職員にその戦略コンセプトを深く理解してもらうため、たとえば、年2回の部長会議をはじめとしたさまざまな会議の場、あるいは国内外の事業拠点訪問のたびに、この方針の戦略的意義や経営意図を自分の言葉で伝えるようにしてきました。「お客様の資産価値最大化」に込めたのは、お客様ご自身も気づかれていないニーズや課題まで深く掘り起こして我々が理解し、不動産なども含めたお客様の資産の状態や今後の経済環境に応じて、最善かつ最適で質の高いソリューションを提供していく、という思いです。これは個人のお客様のみならず、法人のお客様にも全く同じことがあてはまり、「お取引先企業の企業価値最大化」と置き換えることができます。

お客様によっては、資産運用においてリスク許容度がかかなり高い方もいらっしゃるれば比較的低い方もおられます。そうしたリスク許容度、投資のご経験の有無や程度、どのような金融商品を選好されるのか、運用原資はどの程度か、さらに将来的なライフプランニングはどう考えていらっしゃるかと、総合的に伺いたいうえで、最適なポートフォリオの構築をご提案し、フィードバックをいただきながら、資産運用をお手伝いしていく。お客様に金融商品をご購入いただくまでのこうしたプロセスは、

単に個別の金融商品を販売することとは明らかに異なるものです。もちろんリスク性商品を扱っており、運用成績の保証を行うものではありません。「お客様の資産価値最大化」が即、「お客様の資産最大化」にならないこともあります。重要なのは、当社グループのコンサルタントがお客様とセიმポート(同じ船)に乗っていることで、そのことは社員にも常に意識してもらっています。昨年は8月、今年も4月に日経平均株価が一時的に大きく下げる局面がありましたが、そうした局面でこそ、情報提供などお客様への丁寧なフォローに多くの時間を使うようにしています。この結果として一時的に収益が落ち込む場合もあるかもしれませんが、大切な資産をお預かりしているなか、お客様に常に寄り添うことが「お客様の資産価値最大化」につながり、当社グループのコンサルティングに対する信頼、ひいては我々の企業価値の最大化にもつながるんだ、という話を事あるごとにしています。

● P.30 資産価値最大化

心理的安全性と「仲間と高め合う文化」

ここ1、2年、大手金融機関の不祥事が相次ぎましたが、我々にとっても対岸の火事ではなく、不祥事どんな組織でも常に起こり得るものだということは肝に銘じています。これは金融機関だけに限りませんが、企業不祥事の温床や遠因に、過酷なノルマや高い数値目標へのプレッシャーを挙げる方もいらっしゃるかもしれません。ですが我々に関して言えばお客様のことを

置き去りにした営業ノルマはすでになく、2017年からはボトムアップの営業体制に転換し、本部主導で販売目標を設定することを廃止しています。また、以前はファンドラップや投資信託などについて、商品ごとにその販売成績が優秀な社員を社内表彰していたのですが、私が社長に就いて以降は個別商品の表彰制度も廃止いたしました。たとえば、お客様の資産ポートフォリオで足りていないピースが外貨預金だったとしましょう。しかしながら、ファンドラップの方をもう少し販売できればもっと成績を評価されると営業員が思えば、ファンドラップの方を勧めたいというインセンティブが働きます。それは「お客様の資産価値最大化」に資するとは言えません。もっと言えば、営業員の評価の物差しは個別の金融商品ではなく、お客様から資産をどれだけお預けいただいたかであるべきで、そこを評価するように変えています。

また、コンプライアンス教育や入社時研修、その後も定期的な研修を行い、コンプライアンス意識の向上や知識充実を図っておりますが、不祥事が起こる予兆、たとえば社員が何かで追い詰められていることがないかを把握する、管理体制の仕組みも大切です。特に、私が役員や現場のマネージャー層、つまりリーダー層に常に訴えているのは、組織のなかの心理的安全性を高めてほしいということです。何か問題があったとき、気軽に上司に相談できるような雰囲気を組織のなかで醸成してもらいたい。そうした心理的安全性があれば、早い段階で上司が部下の悩みを把握し、適切なアドバイスをすることで不祥事の芽を摘み取ることになるのではと思うからです。

CEOメッセージ

手前味噌になりますが、大和証券グループ各社を退職したOB・OGから、改めて「大和って良い会社だね」と言ってくれたいことが多いことに気づかされます。なぜかを考えてみると、就職人気ランキング上位の常連企業であることや、ダイバーシティが進んで女性の幹部比率が高く、働きやすい職場環境が整備されているといった外形的な要因だけではなく、大和のいわばDNAとして浸透している「仲間と高め合う文化」が脈々とあることが主因だと考えています。たとえば、ある支店で非常に大きな金額のディールを扱った社員がいれば周囲が称賛し、良い仕事をした人をみんなで讃え合うカルチャーがあるのです。その一体感や連帯感に、OB・OGの方々が大和証券グループの良さを感じていらっしゃるのではないかと思います。

● P.67 コーポレート・ガバナンス対談

お客様満足度と優秀な人材の エンゲージメントは表裏一体

お客様から見た我々の評価指標のひとつとして、2018年よりNPS[®]*を導入していますが、この数年で着実にスコアが上昇しています。この要因は、8年以上前から継続的に資産管理型ビジネスモデルへの転換を図ってきたこと、そしてそのための人材育成を進めてきたことが大きいと言えます。お客様の資産運用ニーズには、手元にある余裕資金の状況などによって短期、中期、長期それぞれのニーズがありますので、お客様ごとに

投資の時間軸をよく理解しながらコンサルティングを行っていくことが重要です。そうしたコンサルティングを担うウェルスマネジメント分野の人材育成やスキルアップにも従前から注力しており、ウェルスマネジメント本部だけでなく、グローバル・マーケットなどの部門横断の育成プログラムを通じ、これまでに累計110名以上の法人ソリューション領域のプロフェッショナル人材を輩出しています。CFP（金融資産運用設計資格者）の取得者数も1,677名と国内金融機関でトップの数字であり、その数字に裏打ちされた高いコンサルティング力を維持しているという自負もあります。

そうした優秀な人材を採用するのは、当社グループの経営戦略上、極めて重要なポイントです。キャリア採用にも注力しているのはもちろん、新卒採用においては応募者が作成する「自分史」をもとに、本人の価値観や行動に与えた影響を把握・共有し、複数の視点で選考します。それによって入社後のミスマッチを減らし、本人のポテンシャルを伸ばすキャリアパスへとつなげているのです。お客様からのご評価でNPSという満足度の物差しがあるように、従業員満足度についてもエンゲージメントサーベイを行っており、このスコアもKPIのひとつとして継続的に見ております。グループ連結の持続可能なエンゲージメントのサーベイスコアは2年連続で80%以上という高い数字が出ており、これは海外のグローバル企業と肩を並べ、国内の国際優良企業を上回る水準といって良いかと思います。

* NPS[®]（ネット・プロモーター・スコア）は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標です。

● P.33 WM戦略 ● P.61 人的資本

力強い追い風を捉え、中期経営計画の 目標に向かって突き進む

さて、「お客様の資産価値最大化」をグループ経営基本方針に掲げた2024年度は、3ヵ年の中期経営計画1年目でありました。中期経営計画の最終年度目標として、2026年度の連結経常利益2,400億円以上、ROE（株主資本利益率）10%程度、ベース利益1,500億円を設定したなか、初年度は経常利益で2,247億円、ROEが9.8%、ベース利益は1,375億円で着地し、まずは力強い滑り出しができたと思っております。計画目標のどの指標も大事なことは言うまでもありませんが、KPIとして、私が最も重視しているのがベース利益です。このベース利益は、マーケットに左右されにくいビジネスの積み上げを志向するウェルスマネジメント部門、証券アセットマネジメント、不動産アセットマネジメントの経常利益の合計です。2024年度はそこを着実に積み上げることができ、目標値である1,500億円を射程に捉えた成長となりました。

ROEが10%を超えた年度は2014年度が最後でありました。ですので、2024年度に9.8%であったROEを、まずは安定的に10%以上出せる企業体質に持っていくことが、課題のひとつと認識しています。PBR（株価純資産倍率）についても、2024年初頭、国内の大手金融機関で唯一、1倍を超えていた時期がありましたが、同年の夏以降は再び1倍を下回る状況が続いており、忸怩たる思いです。PBRはROE×PER（株価収益率）の計算式で求められますので、ROEで継続的に10%が

CEOメッセージ

達成できれば、自ずとPBRにもプラスに働くはずです。また、PERの水準は投資家の方々からの将来収益への期待値でもあります。当社グループの成長性という点では、投資家サイドでは「貯蓄から投資へ」の流れが一層加速し、他方、企業サイドではこれまで以上に資本効率性を意識したコーポレートアクションが増加し、投資家サイド、発行会社サイドの両面で証券ビジネスを営む我々には非常にサポートティブな環境となっています。

また、環境面での追い風だけでなく、我々自身の努力としても、今後のさらなる成長に必要な、M&Aなどのインオーガニック投資も継続的、かつ積極的に進めて着実に成果を出していきます。ただ、成長投資はすぐに利益貢献する案件もあれば、効果発現には一定の時間を要する事案もあり、資本のうちいくらまでを成長投資に充てるといった、具体的な投資枠という考え方は持ちません。成長投資枠ありきでは「枠を埋めるための投資」を行うインセンティブが働き、成長の「手段」であるはずの投資自体が「目的」になる懸念があるからです。ですから投資は一つひとつ、精査・検討しながらフレキシブルに対応していく考えです。

株主還元につきましては、3年間は業績にかかわらず44円の下限配当をお約束いたしました。2024年度の業績が好調であったことから、年間配当56円と大幅な増配とすることができました。実は、下限を決めた当時は44円の配当額が過去最高であり、この高水準な配当を業績にかかわらず向こう3年間、本当に約束して良いものかという議論も社内でありました。それでも株主の皆様へのコミットメントをお示しするために、中計期間の

3年間は下限44円とすることにした経緯があります。2030年度には、経常利益で3,500億円以上を目指していますが、配当方針についても、次期中計を策定する時期になりましたら改めて議論が必要であろうと思っています。

今後10年、20年単位の長期目線で先を見ますと、たとえばウェルスマネジメントのベースとなるのは家計の個人金融資産であり、この資産残高は2,195兆円(2025年3月末時点)あります。大和総研の試算によれば、20年後の2045年にはこの残高が2倍以上に成長する見通しで、その間も少子高齢化が進んで世帯数も減っていくとすれば、1世帯当たりが保有する平均的な金融資産の伸びは2倍どころではありません。家計当たりの金融資産が増加すれば、お客様のニーズやお悩みもさらに複雑化し、ウェルスマネジメント部門のコンサルティングに対するニーズはさらに増えていくでしょう。だからこそ市況に左右されにくいウェルスマネジメントや、証券、不動産双方のアセットマネジメントのAUM(運用資産残高)を今後も着実に積み増し、この3ビジネスを継続的に強化することが、成長の確度を上げる方策であると確信しています。もっと言えば、その強化の道筋を早くつけた企業が、将来の勝ち残りをより確かなものにすると思っています。

● P.17 資産運用立国の実現に向けて

増加するコーポレートアクション、専門性の高いコンサルティングが求められる

先ほど申し上げたとおり、「貯蓄から投資へ」の流れが加速していく一方で、今後は企業のコーポレートアクションもますます増加していきます。私自身、日々多くの経営者とお会いするなかで、各社のトップが自社の



CEOメッセージ

株価や資本効率性を非常に意識されていることをひしひしと感じますし、生き残りを賭けたM&Aも「ある日突然やってくる」時代です。企業間の株式持ち合いはさらに解消され、TOB(株式公開買い付け)にしてもアクティビスト活動の活発化などもあり、「同意なき買収」や「事前相談なき買収」が以前より明らかに増えてきました。このようなコーポレートアクションが今後も継続

的に増加していくことは間違いありません。

TOBのみならずMBO(経営陣による買収)などの案件もあり、2024年の東証の上場廃止企業数が過去最高となり、上場企業数が初めて減少に転じました。しかしながら、欧米ではもう10年以上前から上場企業数は減少しており、これまで右肩上がりで上場企業が増えてきた日本も、今後は新陳代謝が進むことが見込まれます。案件数の増加のみならず、一つひとつの案件を見ても非常に複雑化しており、高度なサービスを提供できるアドバイザーへのニーズが高くなってきました。つまり、この分野で我々が果たす役割は年々大きくなっていくわけです。未上場の企業にも資金調達や財務的な支援のお手伝いをするチャンスは多くありますし、上場しているか否かにかかわらず、お客様に向けて専門性の高いコンサルティング体制を継続的に強化しているところです。

業務提携による事業のスピードアップ

現在、当社グループのM&Aアドバイザーは海外では600名以上、国内だけでも100名を超える人員を擁しておりますが、それとは別に大和総研でもコンサルティング部隊を抱えており、案件規模は小さめながらM&Aも手掛けています。コーポレートアクションの一層の増加を見据え、2025年5月には、M&Aにおけるアドバイザー領域での三井住友信託銀行との提携を発表いたしました。

三井住友信託銀行から大和総研に人材を派遣していただき、M&Aに関わるディールへの対応能力をさらに高めることが狙いです。また、当社グループ自身のM&Aをはじめとしたインオーガニック戦略という点でお話いたしますと、2024年、あおぞら銀行との資本業務提携(出資比率は23.9%)や、かんぽ生命から大和アセットマネジメントへ資本参加(同20%)していただいたことで、先ほどお話ししたベース利益の底上げを図るために強化中の、ウェルスマネジメント、アセットマネジメント双方の部門で、施策を打てたことは非常に大きかったと思います。

特にあおぞら銀行に関しては、当社グループに融資や信託といった機能が追加されることで、お客様への提案力に厚みを増すことが最大のメリットです。協業内容につきましては「コーポレートファイナンス」「スタートアップから新興上場企業までの成長企業支援」「M&A」「不動産関連ビジネス」「ウェルスマネジメント」の5つの分野でそれぞれ分科会を設置し、提携の枠組みがほぼ固まりました。2024年度も、法人分野全般において、我々からご紹介したお客様に、あおぞら銀行から投融資が数十件実行されましたが、2025年度以降は、より加速して具体的な成果を積み上げていくステージに入ります。我々とあおぞら銀行の共同提案の前提となる、情報共有同意書*は500件以上取得済みということで、パイプラインも順調に積み上がってきています。また、今秋からは当社グループのファンドラップ商品の販売をあおぞら銀行でも予定しているほか、富裕層向けにあおぞら銀行のローンや信託機能を活用した新商品の開発も検討



CEOメッセージ

中です。これらの施策から、当社グループで言えば経常利益ベースで、あおぞら銀行は業務純益で、2027年度にそれぞれ100億円の増益インパクトを見込んでいます。

＊ 個人や組織が特定の情報を第三者と共有することについて、事前に同意を得るための文書

● P.46 非連続な成長戦略の推進

最先端のAI技術も矢継ぎ早に導入

昨今はどの業界の企業であっても、AI技術のスピーディな進展と無縁ではいられなくなりました。我々も2023年から生成AIのChatGPTの採用にいち早く踏み切りましたし、この利活用による翻訳や要約、アイデア出しなど、業務の生産性向上につながった点を効果測定したところ、2024年度は80人分の労働時間に相当する、約16万時間を創出することができました。最近では、2024年度に入社した新入社員からAIを使った社員教育システムの提案も出てきており、現在はその実装も始まっております。また実際のビジネスでは、大和証券のコンタクトセンターで2024年秋から「AIオペレーターサービス」を導入しています。ただしAIが万能であると考えてはいけませんので、「大和証券グループAIガバナンス指針」を策定し、統制機関である「グループAIガバナンス委員会」も設置しています。AIは情報のインプット、アウトプット双方でガバナンスが必要で、たと

えばフェイク情報なのか正しい情報なのかの判断、あるいはセキュリティの監視機能も必要ですし、将来、資産運用のアドバイスやコンサルティングといった分野でどこまでAIが使えるかは、慎重に見極めつつも、スピードを意識して取り組んでいきたいと思います。

● P.48 デジタル戦略

人生100年時代、すべての世代に寄り添う

大和証券は、シニア層を中心とした富裕層に強みがあります。これに対し、「デジタルネイティブな若年層や資産形成層は株式委託売買手数料を無料にしている大手ネット証券が囲い込んでおり、今後世代交代していくにしたがって、ネット証券が富裕層を含めた資産運用層も浸食していくのではないか」と思われる方もいらっしゃるかもしれません。しかし我々が重視しているのは、どんな時代になっても対面でご対応するコンサルティングの領域であり、これからもそのニーズはなくなると確信しています。

我々も2019年にスマホ専門証券の「大和コネクト証券」を立ち上げています。取引のスタートはネット証券からであった方々も、資産形成で資産を積み上げていく過程で、徐々にさまざまなニーズが出てくるはずで、その際、具体的な相談窓口として大和証券が擁するコンサルタントが必要になってくるのです。したがって大手

ネット証券の存在は脅威というより、ともにマーケットを大きくしていただける仲間のような感覚です。我々が選ばれ続ける証券会社であるためには、国内外の大手金融機関のどこにも負けないコンサルティング力を一層磨いていく必要がありますし、プロフェッショナルと呼ばれるだけの勉強、研鑽、知識、経験を社員が日々、積み重ねていかねばなりません。

先ほど触れた個人金融資産のうち、現時点でも60歳以上の方で資産総額の63%を占め、2030年は65%となり、2040年には69%まで上昇していく試算が出ています。ですから相続や事業承継、不動産売買なども含めたコンサルティングニーズは、ますます増えることが予想されるのです。当社グループでは「aging with joy」というキャッチフレーズでテレビCMを打っていますが、ここでいうAGEは幅広に20代から90代までの方を指しています。人生100年時代の今、どの世代の方にも等しく寄り添い、ご満足いただける金融商品やサービスを提供していく。このCMでは、そんな我々の決意や思いを表現しています。ぜひ、今後の大和証券グループの取り組みや提案にご期待ください。

大和証券グループ本社
代表執行役社長 CEO

萩野明彦