

CEOメッセージ



本格的な銀行機能を加え、
資産と負債の両面から
「お客様の資産価値最大化」を
実現する

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

日本経済は新たな成長局面へ

この1年余りで、日経平均株価は4万円前後から、7万円を超える水準まで上昇を続けてきました。もちろんこの上昇は、一部の値嵩株やAI・半導体銘柄などの特定の銘柄が牽引しているといった事情もありますが、一方で、企業業績をはじめとするファンダメンタルズ全体は底堅く、「金利ある世界」への回帰は、日本経済がデフレからインフレへと構造的な転換を遂げつつあることを示していると考えています。またインフレの定着を背景に、家計の金融資産に占める現預金比率も50%を割り込むなど、「貯蓄から投資へ」の流れは確かなものとなってきました。中長期の見通しとして、当社グループでは、過去10年の日本企業の経常利益成長率に株主還元なども加味した日本株の長期期待リターン8.5%程度が今後も継続すると仮定した場合、日経平均株価は約20年後の2045年には、約30万円に到達すると試算しています。



私が大和証券に入社したのは1989年で、その年末に日経平均株価は3万8,915円の史上最高値を記録しました。ですがその後、最高値を更新するのに実に34年2ヵ月かかったわけです。1989年当時新入社員だった私が社長に就くまでという、気が遠くなるような時間軸ですが、その間、欧米先進国の株価は10倍以上に上昇しています。そう考えますと、日本も健全な資本市場がしっかり機能し続け、企業価値向上とともに経済全体が拡大し、ひいては株価も連動して伸びる好循環に入っており、当社グループもその好循環を支え、発展させていくことに貢献していかなくてはなりません。それこそが、当社グループが掲げる「金融・資本市場を通じ、豊かな未来を創造する」というビジョンそのものであると考えています。

● P.2-5 Why Daiwa? / Why Now?

中期経営計画は想定を上回る進捗 — 組織で支えるコンサルティング力

さて、3ヵ年の中期経営計画の2年目であった2025年度は、ベース利益をはじめとする主要な経営指標が総じて当初想定を上回るペースで進捗し、市場環境の追い風を割り引いても、戦略の方向性に確かな手応えを感じています。我々は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、お客様のニーズに寄り添った総資産コンサルティングを従来以上に深耕してきました。KPIとして私が最も重視するのがベース利益です。これはマーケットに左右されにくいビジネスを志向する、ウェルスマネジメント部門と、証券・不動産アセットマネジメントの経常利益合計額を指します。2025年度は連結の経常利益で

2,345億円、ベース利益で1,827億円を計上しています。つまり、市況に左右されにくい安定的で質の高い利益を積み上げながら、中期経営計画で掲げた2026年度の経常利益2,400億円以上のターゲットについても、超過達成が射程に入っています。我々の強みは、お客様との対話を通じて、ニーズを深く理解するとともに、刻々と変化する資本市場に的確に対応するかたちで、最適なコンサルティングを提供できる点にあると思っています。今後も、こうしたコンサルティング力にさらに磨きをかけ、お客様とより良い関係を築き、さらに強い信頼を勝ち得ていくことに注力します。新たなお客様との接点拡大については、自社だけでなく、我々がカバーし切れない分野は他社とのさまざまな提携・協業を通じて、当社グループのコンサルティングをご提供できる範囲を広げていく考えです。

我々が販売している投資信託やファンドラップといった金融商品は、競合他社でも類似商品を扱っています。そこで敢えて大和証券とお取引いただくポイントは、お客様を深く理解し、お客様のニーズを引き出し、最適な選択肢をお客様とともに考えるという、コンサルタントの知見と専門性に収斂すると思っています。それも、単純に個人の力量だけに依存するのではなく、人材育成を支える教育研修システム、お客様に情報提供するシステムやツール、コンサルタントを評価する公正公平な評価制度、本部からの重厚なサポート体制など、こうした要素が組織として一貫通貫でしっかり仕組み化できていなければ、お客様にもなかなか満足いただけません。我々にはその仕組みを長年、丁寧にブラッシュアップしてきたという自負があります。また、10年ほど前からすでに資産管理型ビジネスモデルに舵を切り、ぶれずに進めてきたことで、常にお客様の視点で

CEOメッセージ

考えられる点にも強みがあると思っています。

3年前までのマイナス金利の状況から転換し、「金利ある世界」が進んできた現在、預金商品と投資商品をどのように組み合わせ、お客様の資産形成に資する最適な選択肢をご提案していくかは、金融機関に共通する重要なテーマになっています。預金は安全性や流動性の観点から大切な選択肢である一方、インフレが定着する環境下では、貯蓄性商品だけで資産価値を中長期的に維持・向上させることが難しい場面もあります。その点、証券ビジネスを主軸とする当社グループは、お客様の資産状況、リスク許容度、ライフプランなどを踏まえ、預金に加えて有価証券も含めた幅広い選択肢のなかから、最適なポートフォリオをご提案できることに強みがあります。

- P.18 成長戦略の全体像
- P.22 ウェルスマネジメント戦略

オリックス銀行子会社化の狙い

2026年4月、オリックス銀行の子会社化を発表しました。取得価額は3,700億円と、当社グループとしては過去最大の投資になります。現中期経営計画では「お客様の資産価値最大化」を掲げ、それを具現化するための総資産コンサルティングへのシフトを進めてきたなかで、たとえば、お客様によってはお持ちの株式を活用して手元流動性を確保し、不動産を購入したいといったニーズもあります。そのなかで「融資も提供してもらえないか」といったご相談やご要望をこれまで多く頂戴していました。こうしたニーズはお客様の資産規模が大きくなればなるほど高い傾向にあります。従来は大和証券グループのなかで十分にお応えできてお

らず、ソリューション機能がおお客様の資産サイドに偏っていた感は否めません。今般、オリックス銀行を当社グループに迎えることで、ほとんど手付かずであった負債サイドの融資機能が加わり、より総合的な資産管理型サービスをご提供できるようになります。これは、当社グループにとっては、お客様の資産運用のコンサルティングと、銀行機能を活用したお客様の資金ニーズへの対応をあわせ持つ、いわば「両利きの事業」への進化です。資産・負債の両面からお客様を支えることで、当社グループが提供できる価値と事業機会は大きく広がるものと考えています。

自社の銀行ビジネスについては2011年に大和ネクスト銀行を立ち上げ、預金から投資に資金移動するための、いわばゲートウェイバンクの役割を担ってきました。ですが一定程度預金が積み上がっていく過程で、融資や信託機能を持ち得ていないぶん、これまでは十分な運用ができていませんでした。一方、オリックス銀行は1993年に山一信託銀行として設立され、1998年にオリックスグループ入りし、投資用不動産ローンを主軸に、特に投資用マンションローンでは業界トップクラスのポジションを確立しています。ただ預貸率（預金残高に対する貸出残高の割合）が100%を超えており、旺盛な資金ニーズはあれども、現状はバランスシートをあまり大きくできないといった制約もありました。そこで、大和ネクスト銀行が十分な運用をできず保有している余剰資金と、当社グループの高い預金調達力を提供することで、オリックス銀行は融資をさらに伸ばすことができます。また、我々が厚いお客様基盤を有する富裕層のお客様は総じて不動産への関心も高いため、不動産ローン分野にも強みを持つオリックス銀行と大和ネクスト銀行は、相互補完性の観点からもこれ以上ない、ベストパートナーと言えます。

我々の経営面に与えるプラスのインパクトは、買収に伴うのれん償却を考慮しても、オリックス銀行子会社化の初年度から、ROE（株主資本利益率）で0.7～0.8%の押し上げ効果を見込んでいます。加えて、PMI（買収後の経営統合）によってシナジー効果を高めていけば、ROEへの寄与度は2.1～2.6%と、さらに上がっていく見通しです。

オリックス銀行の買収は、当社グループにとって長年認識してきた経営課題の解決に向けた大きな一歩です。その背景には、当社グループのこれまでの歩みがあります。オリックス銀行の前身である山一信託銀行が設立された1993年、当社グループも大和インターナショナル信託銀行を立ち上げました。その後、日本版金融ビッグバンのなかで、1999年に日本の上場企業として初となる純粋持株会社として大和証券グループ本社が発足しましたが、当時は、持株会社の解禁や金融持株会社制度の整備を受け、金融グループのあり方や業務範囲規制が大きく見直されていた時期でもありました。こうした制度環境の変化も踏まえ、当社グループは大和インターナショナル信託銀行を2000年に住友信託銀行（現三井住友信託銀行）へ譲渡しましたが、その売却に、当時経営企画部に在籍していた私が担当者として携わっていました。その後、2011年の大和ネクスト銀行開業時、私は経営企画部長の任にありましたが、当時から、本格的な融資や信託機能を持った銀行機能を、いつかもう一度グループに置きたいとの思いを常に抱いてきました。こうした点でも、今般のオリックス銀行の子会社化は、そうした長年の経営課題に対する大きな一歩であり、私自身にとっても感慨深いものがあります。

- P.39 オリックス銀行の子会社化

CEOメッセージ

外部連携により成長を拡大

2024年、当社グループはあおぞら銀行と資本業務提携（出資比率は24%）し、2025年には三井住友信託銀行とM&Aにおけるアドバイザー領域での提携も発表しています。このほか四国銀行や岩手銀行とも提携し、さまざまな連携を深めてきました。オリックス銀行買収を含め、当社グループでは銀行に関係した外部連携が進んでいるなか、我々が銀行ビジネス全体の戦略体系をどう考えているのか、改めて整理します。

あおぞら銀行にももちろん融資や信託機能がありますが、当社グループでは、主にGM&IB部門の法人のお客様の資金調達やコーポレートファイナンス領域に、あおぞら銀行の融資機能を提供しています。対してオリックス銀行の場合は個人のお客様の相続や承継、不動産担保融資などがメインで、当社グループのウェルスマネジメント部門との親和性が非常に高く、あおぞら銀行とはターゲットとするお客様や用途も異なります。また、オリックス銀行は100%子会社化まで踏み込みました。これはウェルスマネジメントにおける、商品開発、価格設計、意思決定などを、当社グループ自らの裁量とスピードで行える体制を整えるためです。先々は、大和ネクスト銀行とオリックス銀行の統合を予定しており、統合後は総資産で10兆円規模、2030年度には税前利益で350～420億円程度の増益ポテンシャルを見込んでいます。

他方、地方銀行との連携については、大和証券の支店が地方では1県1店舗と当該地域のカバー領域が狭いことに対し、地方銀行では地元何十という支店を持っており、

その地域の隅々までお客様を抱えています。つまり大和証券の支店からでは十分にリーチできない部分での補完性があるわけです。

また、現在M&A案件が急増しているなか、大和証券本体でM&A部隊を抱えているほか、大和総研でもM&Aのコンサルティング要員を擁していますが、三井住友信託銀行と提携することで、多様かつ多岐にわたるM&Aのニーズに、きめ細かく応えていける体制を整えることができました。地方銀行との提携が顧客基盤の拡充を目指した提携であるのに対し、三井住友信託銀行との提携は、機能強化・商品拡充を目指した提携であると言えます。

● P.37 非連続な成長戦略の推進

現中期経営計画の先

2027年度からの次期中期経営計画で目指す姿は、我々がこれまで進めてきた「お客様の資産価値最大化」をさらに発展させることに尽きます。そのなかで、ここまで触れてきたウェルスマネジメント以外の、GM・GIBおよび海外の事業をどう育てるかも、次期中期経営計画を策定していくなかでは重要な論点です。GM&IB部門はウェルスマネジメント部門と「車の両輪」を成すビジネスとはいえ、投下資本が大きく、これまではROEの下押し要因となることも少なくありませんでした。ですが足もとでは、GM・GIBの収益性も着実に改善してきています。GMは金利ある世界の発現や活況な日本株のマーケットを反映し、収益面での寄与が高まってきています。また、GIBも、TOB（株式公開買い付け）やMBO（経営陣による自社買収）を含め、取引先の

企業からさまざまなコーポレートアクションに伴う相談が非常に増えています。

目下、次期中期経営計画の検討を進めていますが、オリックス銀行の増益効果もありますので、ROEの目標も10%を超えてどの程度の上積みが可能か、資本効率のさらなる向上と株主還元のあり方も含めて議論を重ねており、来春に予定する次期中期経営計画の発表のタイミングで、皆様にお示しします。

足もとの我々の株価水準については、本当に忸怩たる思いがあります。大和証券グループ本社の最高値は1987年につけた3,980円ですが、現在はその半分以上の水準に甘んじています。ウェルスマネジメントを軸とした安定収益基盤の構築は、預り資産残高の拡大に伴ってフィー収入が複利的に積み上がり、構造的な成長ビジネスであることを、マーケットからさらにご評価いただけるよう、一層精進していく所存です。

AI時代に、人にしかできない価値がある

昨今のAI技術の進展スピードは驚異的であり、今後、ホワイトカラーの仕事を根本から変えていくものと思われます。当社グループでは、2023年4月にオープンAIのChatGPTの採用にいち早く踏み切り、2025年度以降もマイクロソフトのCopilot、グーグルのGemini、アンソロピックのClaudeを採用しています。2025年まではAIを使い倒すことが主眼だったものの、2026年度からは業績にダイレクトに効いてくるような、確かな成果を出すフェーズに入ったという認識です。そのため、次期中期経営計画においてはAI活用に

CEOメッセージ

よる収益・コストへの貢献を、経営指標として明示していく方針です。もちろんAIエージェントなどの登場も踏まえ、お客様が安心、安全に当社グループのAIサービスをご利用いただけるよう、AIガバナンス、データガバナンス、ITガバナンスの3層からなるガバナンス態勢を構築し、継続的に強化しています。

このままAIが急速に社会に浸透していけば、やがてホワイトカラーは淘汰されるといった指摘も聞かれるようになりました。我々のコンサルティング業務についても提案するだけで良ければAIでもできるでしょう。ほかにも、たとえばお客様が「大和証券からファンドラップを勧められたのだが」とAIに問いかければ、その特徴や運用実績、費用対効果などを踏まえた客観的な回答が瞬時に返ってきます。ただし、提案内容についてお客様と深いコミュニケーションを取りながらご決断をいただくのはAIでなく我々のコンサルタントですし、お客様自身も気づいていないニーズを引き出すことはAIでは叶いません。つまるところコンサルティングとは、情報を提供する仕事というより、お客様の悩みをアウトプットしていただき、課題として整理し、解決する仕事なのです。AIは情報整理や分析において大きな力を発揮しますが、お客様の言葉にならない不安や将来への思いを受け止め、対話を通じて真のニーズを引き出すことは、人にしかできない価値です。お客様の人生に寄り添って「この人に託したい」と感じていただける信頼感を勝ち取ることはAIでは代替できず、最後まで人の手のなかに残るものだと思信しています。

P.48 価値創造の源泉

サステナビリティは当社グループの事業そのもの

サステナビリティも今後、ますます重要性を増していきます。ジェンダー平等実現プロジェクトなどに充当するオレンジボンドやペロブスカイト太陽電池を資金用途とするグリーンボンドなどの引受けも含め、我々には市場のフロンティアを切り拓いてきたという自負があります。実際、大和証券は国内のSDGs関連債券において、2年連続でリーグテーブル1位を獲得しました。SDGsが国連で採択されたのが2015年、翌2016年から2030年までを達成までの年限としていますが、すでに10年が経過し、昨今はサステナビリティを巡るグローバルな温度感のばらつきも目立ってきました。特に米国では、第二次トランプ政権発足以降ESG（環境・社会・企業統治）への逆風が強まり、規制の緩和・撤退や、一部の機関投資家・企業には公約の旗を降ろす動きなども見られます。一方で、サステナビリティを事業価値や競争力に結びつけてきた企業のなかには、ダイバーシティやインクルージョンなどの用語をピロンギングやフェアネスといった言葉に置き換えながら、多様な人材が力を発揮できる組織づくりや社会課題への取組みを継続している例も見られます。

当社グループの「金融・資本市場を通じ、豊かな未来を創造する」というビジョンにおいて、現在も、そしてこれからも、サステナビリティへの取組みが事業と一体であるという姿勢は、外部環境がどのように変わろうとも何ら揺らぐことはありません。今春の部店長会議の場で、私は幹部たちを前にこう呼びかけてもいます。

“17の開発目標をイメージしたSDGsのバッジ、2016年以降、最初の数年は皆さんジャケットに付けていましたが、最近は付けない人も散見されるようになってきました。バッジは社会へのポーズで付けていたのですか？違いますよね。我々は、ビジネスを通じ、SDGsに関連した社会課題解決に資する取組みにコミットすることを表現するためにバッジを付け始めました。もう一度、皆さんとその点を再確認したうえで、堂々とバッジを付けようではありませんか。”

先ほどお話をしたように、サステナビリティについてのグローバルでの温度感の差は、表層的には広がりつつありますが、サステナビリティは社会貢献という枠を超えてビジネスに直結するものですし、サステナビリティへの思いに我々が矜持を持つ意味でも、SDGsのバッジを付け続けることは意味あることだと思っています。

P.62 サステナビリティ



CEOメッセージ

総合資産管理型ビジネスモデルへ

我々はこれまで、個別商品の売買取次ぎ中心のブローカレッジ型モデルから、資産管理型モデルへの転換を進めてきました。これは総資産コンサルティングを軸とした、お客様の資産を中長期目線で運営・管理するモデルへのシフトで、金融資産のみならず、お客様の事業・不動産・保険などを含めた資産全体を俯瞰したポートフォリオ提案です。あおぞら銀行との資本業務提携に加えて今般、オリックス銀行の子会社化によって融資・信託機能がより強化されます。企業が資産・負債のバランスシート全体を考えるように、個人のお客様も同様に資産と負債の両面から見た最適ポートフォリオが必要で、そこに責任を持って伴走できる体制が当社グループに整います。換言すれば、証券機能を中心に「預ける」「借りる」「遺す」「承継する」といった幅広いニーズを、グループ一体でシームレスに対応できるようになることが最大のポイントです。



今後は総合資産管理型ビジネスモデルへの進化を追求し、そのモデルをさらに深化させるステージに入ります。ただ「総合」とは単に取り扱う商品やサービスの幅を広げることではありません。誤解を恐れずに言えば、何でもできる、あるいは何でもあるという状態はある意味、何もできない、何もないのと同義に陥るリスクがあると考えています。重要なのは、お客様の課題を深く理解し、必要な機能を最適に組み合わせることです。我々のビジネスの軸は「お客様の資産価値最大化」のための深いコンサルティング力にあり、まずはお客様のお悩み事やニーズをお聞きし、コンサルティングしていく過程でお客様に合致した商品なりサービスを提供するという順番が基本なのです。

また、オリックス銀行買収によって銀行ビジネスを強化しても、証券ビジネスが従来どおり我々の中心にあることは今後も変わりません。したがって、あくまで我々は「大和証券グループ本社」であり、「大和フィナンシャルグループ」のような社名に変更することはありません。そもそも、銀行が事業軸の企業と、証券が事業軸の企業とでは、守りと攻めではありませんが、発想がかなり異なります。善し悪しではなく、証券ビジネスが屋台骨である我々が銀行の考え方に寄り過ぎると、間違った方向にいく恐れもあります。あくまでも軸は証券サイドからの目線で、そこに本格的な銀行機能も加わり、お客様に対してより多彩な商品やサービスを提供できる体制を実現していきます。この方針は、今後もぶれることなく堅持していきます。

時代に合わせて進化し続ける

日本の資本市場が、バブル崩壊後の30年あまり、ほかの先進国と比べて力強さを欠いていたことは否めません。昨今はNISA（少額投資非課税制度）の浸透も後押しとなり、ようやく日本の株式市場は活性化してきました。我々大和証券グループも、引き続き資本市場を通じて国内外の経済の発展に貢献していくことがミッションです。その過程で、株主など投資家の皆様をはじめ、お客様、取引先、地域社会、従業員と、全方位のステークホルダーときめ細かい丁寧な対話を継続していく所存です。投資家の皆様との面談も単に当社グループを説明する場と捉えるのではなく、経営の質を問い直す率直な対話の場として、その時間を非常に大切にしています。社内の英知を結集するとともに、株主・投資家の皆様をはじめとする多様なステークホルダーの声に謙虚に耳を傾け、その学びを経営の糧とすることで、企業として持続的な進化を遂げていきます。これからも時代の変化を先取りしながら、お客様や社会に新たな価値を創造してまいりますので、今後の大和証券グループに、ぜひご期待ください。

大和証券グループ本社
代表執行役社長 CEO

荻野明彦