

コーポレート・ガバナンス

- 72 取締役会議長メッセージ
- 74 取締役一覧
- 76 社外取締役座談会
- 80 コーポレート・ガバナンス態勢
- 88 役員報酬
- 90 リスク管理
- 91 コンプライアンス
- 92 システムリスク管理
- 93 ステークホルダー・エンゲージメント

取締役会議長メッセージ

形式から実質へ、 そして「お客様の資産価値最大化」へ ―取締役会の役割

大和証券グループ本社
取締役会長
中田 誠司

日本のガバナンス改革は実質重視の 新たなステージに

2026年7月、コーポレートガバナンス・コード(以下、CGコード)第三次改訂版の適用が開始されました。2015年の導入から2度の改訂を経てきましたが、今回は原則の構成そのものを見直す大きな節目となります。日本のコーポレートガバナンス改革は、2012年に発足した第二次安倍政権下の

「日本再興戦略」をひとつの契機として本格的に加速し、2014年にスチュワードシップ・コード、2015年にCGコードが整備されました。「車の両輪」が整ったことで、上場企業のガバナンス体制は大きく前進し、東京証券取引所による資本コストや株価を意識した経営の要請も相まって、企業価値向上への意識は着実に高まりつつあります。こうした改革の積み重ねが、海外からの投資を再び呼び込み、日本市場の再評価につながったのだと思います。

一方で、CGコードは改訂を重ねるなかで細則化し、コンプライア率が極めて高い水準にある現状を見ると、企業の対応が本当に実質を伴っているのか、ここで一度立ち止まって問い直す必要があると感じています。CGコードへの対応がチェックリストを埋める作業になってしまえば、本来の意義は失われかねません。今回の改訂の趣旨は、ルールを増やすことではなく、本来のプリンシプルベースの考え方に立ち返ろうとするものです。企業自らが考え、自らの言葉で説明することが一層求められますが、それこそがガバナンスの本来あるべき姿だと考えています。

「お客様の資産価値最大化」を支える 取締役会

企業価値を持続的に高めていくためには、お客様に選ばれ続ける会社でなければなりません。そのために、当社グループが果たすべき役割は明確です。お客様一人ひとりの人生に寄り添い、その大切な資産の成長を支えていくこと。その決意を込めて、当社グループは「お客様の資産価値最大化」をグループ経営基本方針として明文化しました。これは証券会社としての原点であり、当社グループの存在意義そのものです。

執行を担うのは社長以下の経営陣です。攻めるべきときにはその挑戦を支え、逸脱しそうときには躊躇なく歯止めをかける。取締役会にはその両面が求められます。そのため、取締役会自身が、独立性と専門性を備え、多様な視点から執行を実効的に監督できる存在でなければなりません。

取締役会議長メッセージ

多様な専門知識・経験を持つ社外取締役は、その機能を支える重要な存在です。そのうえで、サクセッションプランの実効性、指名・報酬委員会の透明性、監査委員会の実効的な活動など、取締役会に求められるものは多岐にわたります。重要なことは、形式を整えること自体を目的化するのではなく、自社およびステークホルダーにとって何が最適かを考え抜くことです。こうした考えのもと、中長期の経営戦略、資本配分、サステナビリティ課題、次世代経営人材の育成などについて議論を重ね、毎年の実効性評価を通じて当社の取締役会の運営の継続的な改善につなげています。

取締役会の監督機能が具体的に問われた場面のひとつが、オリックス銀行の完全子会社化です。当社グループにとって規模の大きな投資でしたが、総合資産管理型ビジネスモデルへの進化という当社グループの長期戦略のうえで「お客様の資産価値最大化」を実現するための不可欠な一手であると、取締役会でも繰り返し議論を重ね、確認しました。今後も、統合の進捗と成果を継続的にモニタリングしていきます。このような戦略的判断においても、機関投資家をはじめとするステークホルダーとの対話を通じて多様な視点を取り込むことは重要です。一方で、さまざまな意見を丁寧を受け止めながら、長期的な企業価値向上の観点から取締役会が自らの判断のもとについて主体的に決定することも、その重要な責務です。短期的な視点のみでは捉えきれない価値創造のあり方について、時に毅然とした姿勢で臨むことが、真の意味でステークホルダーへの責任を果たすことにつながると考えています。

議長としての私の役割は、社内の目線に留まらず、幅広い視野にもとづいて取締役会の議事運営を行うことです。会長に就任して以降、日本経済団体連合会や日本証券業協会など、社外での活動にも多く携わってきました。この1年間、政府をはじめさまざまな場で今回のCGコード改訂を巡る議論に関わってきましたが、そこで痛感するのは、業界、経済界、そして社会全体のなかに、当社グループのなかだけでは得られない気づきが数多くあるということです。社外で得た視座を取締役会の議論に持ち帰り、経営をより広い視野から見つめ直すことも、議長としての重要な務めだと考えています。

信頼される会社への歩みを止めない

当社が本格的なガバナンス改革に着手したのは1997年ごろです。総会屋事件、金融危機、日本版金融ビッグバンと、業界を取り巻く環境が大きく揺らぐなか、自らを変えなければならぬという強い危機感こそが、その原点です。1999年には国内の上場会社として初めて純粋持株会社へ移行し、2004年には委員会等設置会社（現在は指名委員会等設置会社）へと転換しました。いずれも外形的な要請に応じたものではなく、自らが直面する経営課題と真正面から向き合うなかで、主体的に選び取ってきた結果です。

それから四半世紀が経ち、当社グループを取り巻く環境は大きく変化し、お客様のニーズもかつてないほど多様化・高度化しています。AIなど事業のあり方を抜本的に変える

可能性のある技術も急速に普及しています。世界秩序も激変しています。こうしたなかでも、グループの総合力を最大限に発揮し、長期の視点でお客様に向き合うことが、信頼をさらに深めることになると考えています。

お客様から選ばれ続けること。この積み重ねが、持続的な成長と企業価値の向上、ひいては株主の皆様への価値還元につながると確信しています。信頼は一度築けば終わりではありません。ガバナンスもまた、不断に磨き上げていくべきものです。お客様、株主・投資家の皆様、社員、そして社会からの信頼に応え続けるために、取締役会としても歩みを止めることなく、変革してまいります。



取締役一覧

社内取締役		取締役 在任年数	取締役会 出席状況	経歴	専門性と経験	重要な兼職の状況
	取締役会長 中田 誠司 執行役 指名委員会 報酬委員会	11年	10／10回	1983年 当社入社 当社の企画副担当および人事副担当、大和証券の法人本部長、営業本部長、当社の最高執行責任者(COO)およびリテール部門担当などを歴任し、当社グループ全体の業務に関わる豊富な経験を有しています。また、2017年から2024年まで当社代表執行役社長 最高経営責任者(CEO)を務め、経営者としての豊かな経験と見識を有しています。	 大和証券代表取締役会長 (株)帝国ホテル社外取締役  大和証券代表取締役社長  大和証券代表取締役副社長  大和証券代表取締役副社長 大和証券代表取締役副社長 大和証券代表取締役副社長  大和証券常務取締役	 大和証券代表取締役会長 (株)帝国ホテル社外取締役
	荻野 明彦 代表執行役社長 最高経営責任者(CEO) 指名委員会 報酬委員会	6年	10／10回	1989年 当社入社 当社の法務担当、海外副担当、企画担当、人事掌管および企画掌管などを歴任し、2024年より当社代表執行役社長 最高経営責任者(CEO)を務めています。幅広い視野にもとづいた経営戦略を示すとともに、当社グループの経営管理を適切に実行する知識・経験を有しています。		 大和証券代表取締役社長
	佐藤 英二 代表執行役副社長 最高執行責任者(COO)	2年	10／10回	1991年 当社入社 当社財務部長、経営企画部長を務め、2017年に当社の執行役員に就任して以降は、最高財務責任者(CFO)、企画担当、海外副担当などを歴任しています。企画・財務部門および投資銀行部門における豊富な経験・実績を有しています。		 大和証券代表取締役副社長
	芹澤 潤一 執行役副社長 ウェルスマネジメント担当	新任	—	1992年 当社入社 大和証券の営業サポート部長、渋谷支店長などを務め、2017年に大和証券の執行役員に就任して以降は、営業担当、営業本部長などを歴任しています。ウェルスマネジメント部門での豊富な知識・経験を有しています。		大和証券代表取締役副社長
	櫻井 裕子 執行役副社長 コンプライアンス担当	1年	8／8*回	1988年 当社入社 当社IR室長および大和証券のグローバル・エクイティ・セールス第一部長を務め、2016年に大和証券の執行役員に就任して以降は、プライベートバンキング担当、コンタクトセンター担当およびマスマーケティング担当などを歴任しています。グローバル・マーケティング部門、ウェルスマネジメント部門、コンプライアンス部門などの幅広い分野における豊富な知識・経験を有しています。		大和証券代表取締役副社長
	吉田 光太郎 常務執行役 最高財務責任者(CFO)	新任	—	1992年 当社入社 大和証券のダイレクト企画部長、プロダクト・ソリューション部長および当社経営企画部長などを務め、2021年に大和証券の執行役員に就任して以降は、プロダクト・ソリューション担当などを歴任しています。企画・財務部門における豊富な経験・実績に加えて、ウェルスマネジメント部門における経験も有しています。		 大和証券常務取締役
	花岡 幸子 監査委員会 非業務執行取締役	7年	10／10回	1990年 当社入社 リサーチ部門、プロダクト部門の業務に携わった後、大和証券の商品企画部長、教育研修部長、投資情報部長を歴任しています。リサーチ部門における豊富な経験を通じて、高い分析力や企業会計に関する知識を備えていることに加え、豊富なマネジメント経験を有しています。		大和証券監査役 大和アセットマネジメント監査役 大和総研監査役

* 2025年6月の当社取締役就任以降に開催された取締役会への出席状況



企業経営



財務会計



法務・コンプライアンス



DX・情報通信



グローバル



サステナビリティ

取締役一覧

社外取締役	★は委員長	取締役 在任年数	取締役会 出席状況	経歴	専門性と経験	重要な兼職の状況
	西川 克行 指名委員会 ★ 監査委員会 社外取締役	7年	10／10回	法務事務次官、東京高等検察庁検事長、検事総長などを歴任し、現在は弁護士として、その経歴を通じて培われた法律やコンプライアンスに関する豊かな経験・専門的な知識を当社の経営に活かしていただいています。	 	西川克行法律事務所弁護士 イオン北海道(株)社外監査役
	岩本 敏男 ★ 指名委員会 報酬委員会 社外取締役	6年	10／10回	(株)エヌ・ティ・ティ・データ社長などを歴任し、その経歴を通じて培われたグローバル企業の経営に関する豊かな経験およびITに関する豊富な知見を当社の経営に活かしていただいています。	   	東日本旅客鉄道(株)社外取締役 (株)三越伊勢丹ホールディングス(株)社外取締役 住友林業(株)社外取締役
	村上 由美子 監査委員会 ★ 報酬委員会 社外取締役	5年	10／10回	国際連合、ゴールドマン・サックス証券(株)、クレディ・スイス証券(株)を経て、OECD(経済協力開発機構)東京センター所長を歴任しています。その経験を通じて培われた豊富な国際経験や経営に関する経験と実績、および証券ビジネスへの理解を当社の経営に活かしていただいています。	  	(株)MPowerゼネラルパートナー兼取締役 日本テレビホールディングス(株)社外取締役 日本テレビ放送網(株)社外取締役
	伊岐 典子 指名委員会 監査委員会 社外取締役	3年	10／10回	厚生労働省雇用均等・児童家庭局長、厚生労働省東京労働局長、ブルネイ駐劔特命全権大使などを歴任しています。その経験を通じて培われた労働行政やダイバーシティに関する専門的な知識・経験や豊富な国際経験を当社の経営に活かしていただいています。	  	(公財)21世紀職業財団特別顧問 富士急行(株)社外取締役
	柚木 真美 監査委員会 報酬委員会 社外取締役	2年	10／10回	PwCあらた有限責任監査法人(現PwC Japan有限責任監査法人)において、長年にわたり公認会計士として多くの上場企業の監査に関与しており、その経験を通じて培われた財務会計に関する専門的な知識・経験を当社の経営に活かしていただいています。	 	公認会計士柚木真美事務所所長 中外製薬(株)社外監査役 オリックス(株)社外取締役
	市川 晃 指名委員会 報酬委員会 社外取締役	1年	8／8*回	住友林業(株)社長などを歴任し、現在は住友林業(株)会長ですが、その経歴を通じて培われたグローバル企業の経営に関する豊かな経験およびサステナビリティ経営に関する豊富な知見を当社の経営に活かしていただいています。	  	住友林業(株)代表取締役会長 住友化学(株)社外取締役 (一社)日本木造住宅産業協会代表理事・会長 (公財)都市緑化機構代表理事・会長 (一社)国際住宅建築都市産業協会代表理事・会長
	クリスティーナ・アメージャン 監査委員会 報酬委員会 社外取締役	新任	—	コロンビア大学助教授、一橋大学教授などを歴任し、その経歴を通じて培われた専門的な知識・経験を当社の経営に活かしていただくべく、2026年の株主総会にて新たに当社社外取締役に就任しました。	  	横河電機(株)社外取締役 (株)ディスコ社外取締役 (株)東京大学エッジキャピタルパートナーズ 社外取締役 北海道大学理事

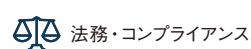
* 2025年6月の当社取締役就任以降に開催された取締役会への出席状況



企業経営



財務会計



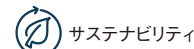
法務・コンプライアンス



DX・情報通信



グローバル



サステナビリティ

社外取締役座談会

大和証券グループ本社
社外取締役
柚木 真美

大和証券グループ本社
社外取締役
伊岐 典子

大和証券グループ本社
社外取締役
市川 晃



ステークホルダーの信頼と期待に応え続けるために

独立した立場から当社グループの経営を支える社外取締役。人材・組織開発、財務・会計、企業経営と、それぞれ異なる専門性を有する3氏が、ガバナンス、人的資本投資とリスク管理、そして企業価値向上をテーマに語り合いました。監督という視点を通じ、当社グループの強みと課題を紹介します。

取締役会にある健全な緊張感と心理的安全性

——まずは、当社の取締役会の特徴や雰囲気をどのように感じていますか。

柚木 執行側の真摯な姿勢が印象に残っています。取締役会の前には必ず事前説明の場が設けられ、社外取締役からの質問やコメントに対して、執行側の返答には誠実さを感じます。その時点での不明点があればフォローがあり、重要な指摘をはぐらかすこともありません。たとえば、海外拠点の業績が芳しくないといった少し耳の痛い話題も避けず、その後の状況は適切に共有されるため、信頼感があり、社外取締役も遠慮なく意見が言えます。

伊岐 私は心理的安全性という観点から、取締役会における議論の雰囲気や、執行側の役員の間流れる「空気」を注視してきました。当社の取締役会は、私自身の経験から見ても率直で自由な意見の表明ができる土壌が形成されていて、心理的安全性は確保されているように思います。取締役会の構成に関しては、経営経験が豊富な社外取締役を増やすという点について適時に意見交換や意思決定のプロセスを踏み、市川取締役をお迎えすることができました。取締役会の多様性という面でも、社外取締役だけでなく社内取締役に女性が複数いることは大きな強みで、胸を張れる構成だと思います。

柚木 当社の取締役会は、金融機関ということもあってか他業種と比べると雰囲気が少し堅いかもかもしれません。ただし、

社外取締役座談会

そうしたなかでも執行側と社外取締役は互いの視点を尊重しながら率直に議論を交わし、事務局はそれを献身的に支えています。この距離感と構図を踏まえると、ガバナンスは十分に機能していると考えています。

伊岐 私は指名委員会に所属していますが、指名委員会の重要な任務である当社の将来の舵取り役の選任を判断する一助として、取締役以外の執行側の役員の方々との昼食会をセッティングしていただき、コミュニケーションの機会を持っています。次世代のリーダー候補と自由に意見を交わすなかで、執行の現場でも心理的安全性がよく保たれていることが伝わってきます。



——当社グループは2026年、オリックス銀行の買収という大きな決断を行いました。

市川 非常に戦略的な案件と言えるでしょう。買収の規模は相応に大きいものの、当社グループが次のステージへ進むためのステップになる案件だと思います。執行側からは、市場構造、相手先のビジネスモデルや財務、人事制度に至るまで実に丁寧な分析結果が示され、この案件に対する周到な準備が伝わりました。また、両社の強みを活かした成長を目指そうという強い意志も感じました。一方で、監督を担う立場としては、想定されていないリスクや盲点がないかという視点も必要です。見落としのないよう、最後まで執行側と注意深く議論を重ねました。今後はPMI(買収後の経営統合)の進捗をしっかり見守っていきたいと考えています。

伊岐 異なる組織・制度、文化に根ざした企業がスムーズに融合していけるかを注視していくことも、私たちの重要な役割ですね。プロセスの面について触れますと、指名委員会等設置会社である当社では、株主総会の決議による承認を要しない企業買収や大規模投資の決定は執行側が行い、取締役会は報告を受ける立場となります。一方で、本件については、意思決定のプロセスにおいて私たち社外取締役に対する説明の機会が設けられ、慎重に検討が進められたことが印象的でした。執行側が取締役会との関係を重視しながら進めた案件だと受け止めています。

人的資本投資とリスク管理 —非財務の取組みを企業価値につなげるために—

——当社グループの成長戦略、特に非財務面での取組みをどう評価しますか。

市川 人的資本への投資を継続的に行う事業戦略には、十分な妥当性があると考えます。「事業は人なり」「企業は文化なり」というとおり、企業が永続的に成長するためには、良い人材と良い文化を育て続ける必要があります。私が尊敬する経営者の一人に、住友家の二代目総理事・伊庭貞剛がいます。明治期に、煙害で荒廃した別子銅山を緑に戻した人物で、「君子財を愛す、これを取るに道あり」を信条としていました。企業は利益を追求すべきだが、その手段や方法は正しく選ぶべきである、と。そして、私はその「道」を定める人こそ企業の要だと思います。特に金融・資本市場でのビジネスは人が資本ですから、経営として人材への投資は怠れません。同時に、手厚い投資を受ける側の役職員には責任を自覚してほしいと願います。一人ひとりがプロとしてお客様と誠実に向き合い、研鑽を重ね、責任を果たしてこそ、「お客様の資産価値最大化」と企業の成長が実現するのだということを忘れてはいけません。

柚木 リスク管理のなかでも、今、最も強く警戒するべきは、サイバーセキュリティのリスクではないでしょうか。AIの進化が加速的に進むなかで、残念ながらこれをサイバー攻撃へ悪用する者もいます。金融機関にとって、お客様の

社外取締役座談会

資産や情報はゼロ・トレランス、つまり不正アクセスや情報漏洩が一切許容されない厳格な監視・保護領域です。当社グループはこれまで実施してきた対策の継続的な見直し・強化に努めていますが、警戒の手を緩めることはできません。万が一、疑わしい事象が認められれば、迅速に封じ込め、お客様の資産と情報を最優先で守る。それが、私たちの責務として共有されています。

伊岐 リスク管理は、事前の予防と、事後の検知・復旧・対外対応の両方を適切に行うことが求められます。しかし、そのどちらにも絶対的な正解が存在しない難しさがあります。リスク・マネジメントのPDCAのサイクルを組織的かつ継続的に回し、局面の変化に応じた最適解を選んでいくのが



現実的となるでしょう。当社の取締役会では、経営判断の基礎となるリスクアペタイト・ステートメントも年2回きちんと審議されていますし、サイバーセキュリティやAIガバナンスなどの経営における重要性の増大も強く意識して議題の設定がなされています。

持続的な企業価値向上のために必要なこと

——企業価値向上に向けた取組みについて、お考えを聞かせてください。

市川 中長期的な視点で当社グループの経営方針に共感し、期待してくださる株主・投資家を増やすことが肝要だと考えています。成長戦略を語り、有言実行し続けることで、株主に利益還元とキャピタルゲインの双方で応えていくというのが常道でしょう。短期的な市場評価の揺れに一喜一憂するものではありません。ただし、上場企業の経営としては、自社の市場評価が同一業界内で劣後するトレンドとなっていないか、常に点検する必要があります。

柚木 企業価値向上のための手段として株主還元がありますが、当社グループは配当性向50%以上をコミットしたうえで下限配当を設定し、自己株式の取得も機動的に実行しています。株主還元については十分に取り組んできたのではないかと思います。そこで、企業価値をさらに高めていくためには、将来の成長のための投資が重要です。当社グループはオリックス銀行などへの投資、人的投資、デジタル投資といった成長投資にも資金を振り向けてい

ます。キャピタルアロケーションを考慮した形で、成長投資へ積極的に資金を配分していく姿勢を打ち出しています。

伊岐 おっしゃるとおり、当社グループはこれまで株主還元到手厚い企業として投資家の期待値も高く、その資本政策は関心の高いテーマのひとつです。そのなかで、5月に開催された経営戦略説明会の機会などに、荻野社長が成長を加速する方針を明確に示され、成長投資に力を入れるんだというメッセージが出たと思います。2027年度以降に始動する次期中期経営計画では、成長投資の戦略的な意義や資本配賦の考え方をどのように説明し、市場の理解と納得を得ていくかも問われていくと思います。これから取締役会でもしっかり議論していきたいと考えています。

市川 成長投資と利益還元はトレードオフの関係ではなく、同時に追求すべきものです。もっとも、両者では株主がリターンを享受する時間軸が異なります。成長投資は具体的なストーリーで語り、それを着実に実行することが重要です。そのバランスが肝要であり、収益を稼ぐ力を差し置いて投資への信頼は得られません。将来の収益のためには現在の稼ぐ力が大切であり、常にチェックしていく必要があると思います。

柚木 企業価値向上に向けた当社グループの課題を挙げるとすれば、対外的なコミットメントの示し方ではないでしょうか。当社グループは株主還元を充実させる一方で、外部環境に左右されにくい収益基盤の構築を進め、業績の安定性も高まってきています。それにもかかわらず、

社外取締役座談会

ROE目標は「10%程度」や「2030年度にROE10%を大きく超える水準を目指す」といった表現にとどまっており、そこにはまだ躊躇がうかがえます。収益基盤の強化が着実に進んでいる今だからこそ、より強いコミットメントを市場に発信していく余地があるのではないかと考えています。

ステークホルダーの皆様へ

——最後に、読者の皆様へのメッセージをお願いします。

伊岐 人的資本の強化・拡充を重視する当社グループの経営姿勢に、私も強く賛同しています。労働市場の流動化が進み、キャリア採用の割合も増えていくなか、多様な人材が力を発揮できるよう職場における心理的安全性をさらに高めていくことが当社グループにとって大きな強みとなるでしょう。多様な人材が成長し続ける組織を築くことができれば、企業価値のさらなる向上につながると期待しています。人材の国際性やキャリアの多様性についても、一層高めていけるように働きかけていきます。

柚木 就任から2年が経過しましたが、当社グループは、お客様と従業員、そして社会に真摯に向き合う会社だと、強く実感しています。お客様本位の姿勢はもちろん、従業員の活躍と幸せを願う考え方、より良い社会の実現に貢献しようとする志が、随所に息づいており、これが外部からみた当社グループへの信頼感や安心感につながっていると感じます。社外取締役の役割として、個人的な

共感や応援したい気持ちを有しつつも、常に客観的かつ厳格な視点で経営を見つめることを心掛けていますが、こうした企業文化や価値観を持つ当社グループの発展に携われることを、大変意義深く感じています。

市川 経済のグローバル化が進展するなかで、企業の資金需要は旺盛になっており、それを支える資金の出し手として個人投資家の存在感が高まっています。日本でも「貯蓄から投資へ」の流れは確かなものとなり、当社グループのようなウェルスマネジメントビジネスを主軸とする金融グループの役割も、改めて問い直される時代にあると感じます。役職員一人ひとりが高い専門性を持ち、世界経済の循環のなかで大きな役割を果たしていく、その歩みを、私たちも支えていきたいと思います。



新任社外取締役メッセージ

2026年度より大和証券グループ本社の社外取締役に就任しました。私は長年にわたり当社グループのサステナビリティへの取り組みを見て、D&Iや気候変動、そしてガバナンスの各分野におけるリーダーシップに感銘を受けてきました。世界各国の企業がサステナビリティへの取り組みを見直し、あるいは後退させる動きも見られるなか、当社グループは一貫してリーダーシップを発揮しています。取締役会の重要な役割は、こうした取り組みを監督し、サステナビリティと、企業戦略、継続的な価値創造、そして「お客様の資産価値最大化」とのしっかりとした結びつきを担保することです。世界がますます不確実性と複雑性を増すなか、社外取締役には独立した視座から、厳正な判断と、リスクと機会を厳格に評価する姿勢が求められます。私は、他社での取締役としての経験と研究者として培った知見を活かし、取締役会に貢献していきます。

大和証券グループ本社
社外取締役

クリスティーナ・
アメー جان



コーポレート・ガバナンス態勢

大和証券グループ本社は、株主の権利および利益を尊重するとともに、あらゆるステークホルダーの立場を考慮し、「信頼の構築」「人材の重視」「社会への貢献」「健全な利益の確保」という企業理念の実現を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ります。そのために、当社は、持株会社体制によるグループ経営を実践するとともに、機関設計として指名委員会等設置会社を採用することで、経営の監督と業務執行の機能を明確に分離し、国際的な水準に合う透明性・客観性の高いコーポレート・ガバナンス態勢を構築しています。それとともに、効率性の高いグループ会社監督機能を実現し、グループ各社間のシナジーを発揮する一体感のあるグループ経営体制を構築しています。当社のコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方の詳細は、当社ウェブサイト、有価証券報告書^{※1}、コーポレート・ガバナンス報告書^{※2}で開示しています。

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上

持株会社体制	指名委員会等設置会社
▶ 当社の執行役および本社部門の職員が証券子会社を兼務することにより、本社機能の効率化、グループ各社間のシナジーの最大化を図る ▶ グループとしての一体性を保ちながら、自立した各事業分野が個性を発揮することで、競争力と成長性を高める	▶ 経営の監督と業務執行の機能を明確に分離する ▶ 執行役への大幅な権限委譲および執行役の業務分掌の明確化により、迅速・果断な意思決定を行う ▶ 独立社外取締役が過半数を占める指名・監査・報酬委員会の三委員会を設置し、経営の透明性と公正性の向上を図る

これまでの主な取組み

当社は、日本版「金融ビッグバン」により、証券会社のビジネスモデルの根本的な転換が求められる状況のなかで、1999年に国内上場会社として初めて持株会社体制へ移行し、グループ連結経営体制を他社に先駆けて構築しました。さらに経営の監督と業務執行の機能の分離や、機動的な意思決定を可能とすることを目的に、2004年からは委員会等設置会社（現在は指名委員会等設置会社）へと移行しました。これらを柱としたコーポレート・ガバナンスの強化に向けた取組みは右記のとおりです。中期経営計画やリスクのモニタリング、グループガバナンス、社外取締役へのサポートなど機能面でもたゆみなく改善を続けています。

※1 有価証券報告書：https://ssl4.eir-parts.net/doc/8601/yuho_pdf/S100YCMP/00.pdf

※2 コーポレート・ガバナンス報告書：https://www.daiwa-grp.jp/about/governance/pdf/corporate_governance_report.pdf

1998年 3月	企業理念を制定
6月	社外監査役を選任
1999年 4月	国内上場企業初の持株会社へ移行、経営諮問委員会を設置、グループ経営会議を設置
2000年 6月	報酬委員会を設置
2002年 6月	社外取締役を選任、取締役の任期を2年から1年へ短縮
2003年 7月	経営監理委員会を設置
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	コーポレートガバナンス・コードへの対応およびその一環として社外取締役会議を設置
2017年 4月	三委員会の委員長にすべて社外取締役を選定
2020年 6月	取締役の過半数は非業務執行取締役
2021年 4月	「コーポレート・ガバナンスに関するガイドライン」を制定
6月	取締役の半数（14名中7名）を社外取締役として選任
12月	東京証券取引所の新市場区分としてプライム市場を選択（2022年4月に移行）
2023年 6月	取締役の女性比率が30%超（14名中5名、35.7%）
2024年 6月	取締役の女性比率が50%（12名中6名）（当時）
2026年 6月	外国人取締役を選任

コーポレート・ガバナンスに関するガイドライン(CGガイドライン)

CGガイドラインは、当社グループのコーポレート・ガバナンスの基本的な枠組みと方針を定めています。当社のコーポレート・ガバナンスの目的、機関設計、取締役会と各委員会の役割・構成、社内外の取締役の役割と要件、CEOの後継者計画、取締役会の運営・サポート体制、情報開示、ステークホルダーとの対話、株主平等性確保などについて整理しています。

CGガイドラインのポイント

観点	CGガイドラインの規定
経営監督機能の発揮	取締役のうち3分の1以上は、独立社外取締役とする
	原則、取締役の過半数は執行役を兼務しない
取締役会の多様性	取締役に占める女性比率は、原則として30%以上とする
透明性・公正性の向上	各委員会の委員長は、社外取締役のなかから選定する
社外取締役の独立性	社外取締役の通算在任期間は原則8年、最長でも10年



コーポレート・ガバナンスに関するガイドライン

https://www.daiwa-grp.jp/about/governance/corporate_governance.html

コーポレート・ガバナンス態勢

取締役会の役割・構成・活動

(1) 取締役会の役割・活動

当社の取締役会は、企業理念にもとづき、持続的な成長と中長期的な企業価値の最大化を図ることに責任を負います。

取締役会は経営の基本方針、執行役の選・解任、内部統制システムやリスク管理態勢の整備などの経営の中核となる事項を決定します。一方で、意思決定の機動性を確保するため、業務執行の決定権限を可能な限り執行役に委譲しています。そのうえで、取締役および執行役の職務執行を監督します。これらによって、当社グループの経営の公正性と透明性を確保しつつ、その責任を果たします。

取締役会の議題には、決議事項と報告事項があります。経営中核事項などの法令・定款上専決事項とされている事項のほかに、取締役会が重要であり決議が必要と認めた事項も決議事項とすることができます。報告事項は、各委員会や執行役の職務執行状況の報告など法令・定款上必要とされている事項のほかに、執行役会およびその分科会の議長、取締役または監査委員会が必要と認めた事項、取締役会が重要であり報告が必要と認めた事項もあげることができます。

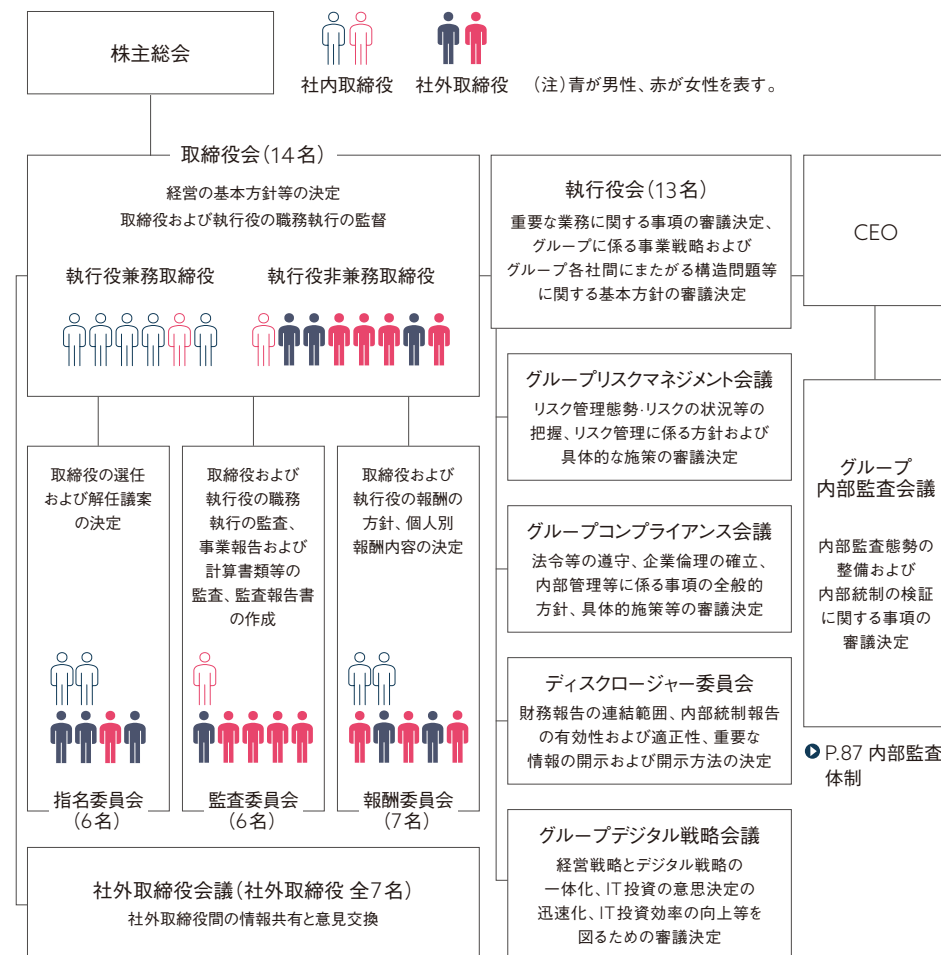
2025年度の実行役会の主な議題

- ◆ 中期経営計画のレビュー
- ◆ 環境・社会関連ポリシーフレームワークの改定
- ◆ オリックス銀行の子会社化
- ◆ グループの業務提携などの進捗報告・海外事業報告
- ◆ 不正アクセス対応、サイバーセキュリティ施策実施状況
- ◆ AIガバナンスの整備状況

(注) 取締役会の議題の詳細は有価証券報告書^{※1}のP.89をご参照ください。

また、各取締役の2025年度取締役会出席状況は「取締役一覧」(P.74)をご覧ください。

当社のコーポレート・ガバナンス体制図



(注) 1 サステナビリティに関するガバナンスについては、有価証券報告書^{※1}の「【サステナビリティに関する考え方及び取組】」の(1)ガバナンスをご参照ください。

2 気候変動に関するガバナンスについては、下記ウェブサイト「気候関連レポート2026」をご参照ください。



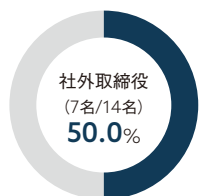
<https://www.daiwa-grp.jp/sustainability/environment/tcfd.html>

コーポレート・ガバナンス態勢

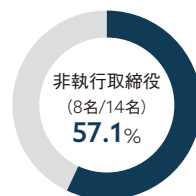
(2) 取締役会の構成

コーポレートガバナンス・コードでは、プライム市場の上場企業に対しては取締役の3分の1以上を独立社外取締役とするよう求めています。当社は取締役の半数が独立社外取締役であり要件を充たしています。取締役の過半数が非業務執行であることや、指名委員会等設置会社として各委員会の過半数は独立社外取締役で、委員長も独立社外取締役であることから、十分なガバナンス体制を構築しているものと考えています。

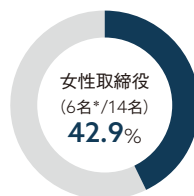
独立社外取締役比率



非業務執行取締役比率



女性取締役比率



* 6名のうち社内2名、社外4名
(うち1名は外国籍)

取締役に必要なスキルとしては、「企業経営」「財務会計」「法務・コンプライアンス」「DX・情報通信」「グローバル」「サステナビリティ」を挙げています。各取締役のスキルについては「取締役一覧」(P.74)をご覧ください。

取締役会議長は、代表権を持たない取締役会長が務めており、経営の連続性や、執行役会と取締役会の円滑な連携の観点から執行役を兼務しています。

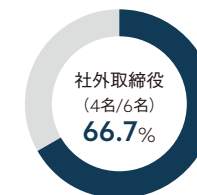
一方で、社外取締役会議長が社外取締役のとりまとめや経営陣との連携・調整といった役割を担っています。現在の社外取締役会議長は、社外取締役の西川克行取締役です。

(3) 各委員会の活動

◆ 指名委員会

構成員	委員長：岩本 敏男（社外取締役） 社内取締役：中田 誠司、荻野 明彦 社外取締役：西川 克行、伊岐 典子、市川 晃
開催頻度	年1回以上 (2025年度：5回開催・出席率100%)

独立社外取締役比率



指名委員長コメント



指名委員会 委員長
社外取締役 岩本 敏男

現在の経営環境は、地政学リスクの高まりや生成AIの急速な進展、さらにはサステナビリティを巡る国際的規制の強化など、企業を取り巻く前提が大きく変容する時代にあります。このような不確実性の高い環境下において、持続的成長と経営の安定を確保するためには、指名委員会の使命と責任は一段と重みを増しています。組織の継続性、専門性の維持・発展、多様性と創造性の確保、そしてガバナンスの健全性という観点から、社長のみならず経営陣全体のサクセッションプランを戦略的に策定し、円滑で計画的なリーダーシップ継承を支援することが不可欠です。

また、社外取締役を含む取締役の選任および評価においても、透明性と公正性を確保し、すべてのステークホルダーからの揺るぎない信頼に応えることを目指しています。今後も高い倫理観と独立性を堅持し、最適なリーダーシップとガバナンス体制の構築に向けて、指名委員会としての役割を着実に果たしていきます。

コーポレート・ガバナンス態勢

2025年度の主な議題

- ◆ 取締役候補者の選定
- ◆ 取締役の「知識・経験・能力」等の開示
- ◆ コーポレート・ガバナンスに配慮した取締役会の構成
- ◆ 取締役候補者の指名に関する基本的な考え方
- ◆ 最高経営責任者（CEO）の後継者計画
- ◆ 顧問制度の概要

取締役候補者の選定方針

- ▶ 大和証券グループの企業理念の実現のために最大の努力を行えること
- ▶ 高い倫理観および道德観を持ち、率先垂範して行動できること
- ▶ 業務上の経験または法律、会計、経営などの専門的な知識を有していること

社外取締役については上記に加え、独立性に関して以下のすべてを満たすことが要件

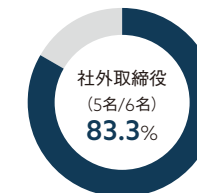
- ▶ 大和証券グループの業務執行取締役、執行役、執行役員その他これに準ずる者または従業員として勤務経験を有していないこと
- ▶ 大和証券グループを大株主または主要な取引先とする会社の取締役、執行役、支配人その他の使用人でないこと
- ▶ その他、取締役としての職務を遂行するうえで独立性を害するような事項がないこと

● 詳細は、有価証券報告書*1 P.90 参照

◆ 監査委員会

構成員	委員長：西川 克行（社外取締役） 社内取締役・常勤：花岡 幸子 社外取締役：村上 由美子、伊岐 典子、柚木 真美、 クリスティーナ・アメージャン
開催頻度	原則、毎月1回 （2025年度：12回開催・出席率100%）

独立社外取締役比率



監査委員長コメント



監査委員会 委員長
社外取締役 西川 克行

当社グループの業務は全体として順調に推移しており、「お客様の資産価値最大化」に向けた取組みが着実に深化していることを監査委員会として確認しています。特に、ウェルスマネジメント分野に加え、アセットマネジメント分野においても、グループ横断での連携強化が進み、より高度なサービス提供体制が整いつつあります。今後、当社グループの事業領域は国内外でさらに拡大していくことが見込まれるため、各関係会社の状況把握を一層強化し、ガバナンスの実効性確保に努めていきます。また、業務効率化に向けたAI活用の推進は重要である一方、AIを利用したサイバー攻撃など新たなリスクにも十分留意し、必要な監督を行っていきます。金融機関にとって信頼は最も重要な基盤であり、監査委員会としても、その維持・向上に引き続き貢献していく所存です。

コーポレート・ガバナンス態勢

監査委員会では、監査委員会が定めた監査委員会監査基準に準拠し、取締役・執行役の職務執行の適法性・妥当性の監査、事業報告や計算書類などの監査、監査報告の作成などを行っています。なお、監査委員会の業務を補佐する専任部署として、監査委員会室を設置しています。

活動内容

監査委員会は、内部監査部から当社グループの内部監査状況について定期的に報告を受けます。また、会計監査人から監査計画および監査の状況・結果などについて報告を受けるとともに、監査上の主要な検討事項(KAM:Key Audit Matters)について意見交換を行います。

監査委員が取締役会に出席することに加え、監査委員会が選定した監査委員が執行役会などの重要会議への出席や役職員からの報告聴取などを行い、他の監査委員と情報を共有することによって監査委員会の実効性を高めています。

2025年度の監査における重点テーマ

- ▶「お客様の資産価値最大化」の加速に向けた取組み
- ▶ グループ連携や外部連携を通じた収益基盤の拡大
- ▶ 国内および海外のグループ各社の内部統制

重点テーマの監査では、当社ならびに国内子会社および海外子会社の役職員からの報告聴取を行ったほか、大和証券銀座支店、大和総研永代ビルおよびデータセンターを訪問しました。大和総研への訪問では、執務フロアの視察や、AIの普及とそれによる人材育成などの人事政策の影響などについて意見交換を行いました。



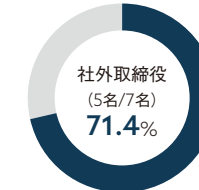
視察の様子

● 詳細は、有価証券報告書※1 P.91、119および120参照

◆ 報酬委員会

独立社外取締役比率

構成員	委員長：村上 由美子（社外取締役） 社内取締役：中田 誠司、荻野 明彦 社外取締役：岩本 敏男、柚木 真美、市川 晃、 クリスティーナ・アメージャン
開催頻度	年1回以上 (2025年度：5回開催・出席率100%)



報酬委員長コメント



報酬委員会 委員長
社外取締役 村上 由美子

報酬委員長は、社外取締役の独立した立場から、役員報酬の決定プロセスに対して実質的な監督責任を果たしています。報酬水準の妥当性はもとより、決定根拠と評価プロセスの透明性・客観性の確保を、委員会としての重要な使命と位置付けています。

業績連動型報酬は、財務指標（連結ROE・連結経常利益・ベース利益）とビジネスKPIの達成状況を組み合わせた評価体系のもと、中長期的な企業価値向上との整合性を厳格に審査し設計されています。2025年度からはファントムストック制度を導入し、希薄化を生じさせることなく株式価値との連動を強化しました。

報酬委員会は2025年度に5回開催し、委員全員が実質的な審議に参加しました。形式的な承認にとどまらず、当社の持続的成長を支える報酬ガバナンスの構築に、引き続き責任を持って取り組んでいきます。

コーポレート・ガバナンス態勢

2025年度の主な議題

- ◆ 役員報酬に関する方針および個別報酬内容
- ◆ 連結業績・株価の向上に資するグループ全体のインセンティブ・プラン
- ◆ 役員報酬調査の結果

● 詳細は、有価証券報告書^{*1} P.92 参照

CEOの後継者計画

指名委員会では、後継者選定の考え方やCEOに求める条件に関する現CEOの考えを踏まえ、CEOの後継者候補となり得る主要な役員に関するレビューを定期的実施しています。また、将来の経営幹部候補を育成するための研修プログラムを毎年実施し、その実施状況を取締役に定期的に報告しています。

CEOの後継者計画、選任・解任プロセスについてはCGガイドライン第15条で定めています。なお、現CEOの選任の経緯につきまして、統合報告書2024^{*3}「コーポレート・ガバナンス対談」(P.118)をご参照ください。

社外取締役へのサポート

当社は、取締役会の事務局機能と社外取締役のサポートを担う専任部署として、取締役会直下に取締役会室を設置しています。取締役会室は、経営企画部と共同で取締役会の事務局の機能を担います。取締役会および各委員会の開催前には、関連部署および事務局による説明を実施しています。重要議題については、執行役会やそのほかの会議の内容を社外取締役にも共有しています。

社外取締役間の情報共有・意見交換の場として、社外取締役会議を複数回開催し、また社内取締役と社外取締役がより率直に意見交換を行い、コミュニケーションを強化する場としてオフサイトミーティングを開催しています。具体的な内容是有価証券報告書^{*1}の92ページをご覧ください。

さらに、社内役員と社外取締役が直接対話する機会を複数回設け、コミュニケーションのさらなる活性化を図っています。加えて、社外取締役に対する研修・情報提供のため、下記を実施しています。



オフサイトミーティングでのFintertech代表取締役社長 相原一也氏によるプレゼンテーション

- ◆ 新任の社外取締役への各部署からの業務内容などの説明
- ◆ 役員研修(外部の講師や研修機関なども活用)
- ◆ 社外取締役会議における外部の有識者によるレクチャー
- ◆ 業界情報(制度動向を含む)の提供
- ◆ 決算説明会や経営戦略説明会、機関投資家との個別ミーティングの内容を随時共有
- ◆ 社外取締役向けの当社グループに関するインフォメーションブックを作成・配付

取締役会室長メッセージ

取締役会事務局の専任部署である取締役会室は、会議運営、議題設定や論点整理に加え、取締役間および経営陣とのコミュニケーション機会の設定などを行っています。また、社外取締役に対する適時・適切な情報提供や事前説明の充実などを通じて、取締役会における議論の質の向上を図っています。改訂コーポレートガバナンス・コードでは、取締役会事務局の機能強化も求められています。我々は、こうした取組みを着実に進めることで、コーポレート・ガバナンスのさらなる高度化に取り組んでいきます。



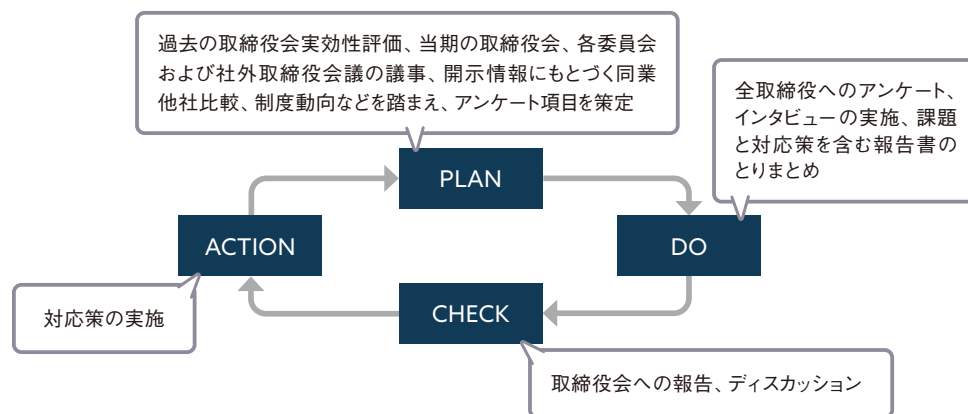
取締役会室 室長
二瓶 拓

※1 有価証券報告書：https://ssl4.eir-parts.net/doc/8601/yuhp_pdf/S100YCMP/00.pdf ※2 コーポレート・ガバナンス報告書：https://www.daiwa-grp.jp/about/governance/pdf/corporate_governance_report.pdf
 ※3 統合報告書2024：https://ssl4.eir-parts.net/doc/8601/ir_material2/239010/00.pdf

コーポレート・ガバナンス態勢

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性向上に向けた課題を明らかにし、改善を図ることを目的に、2014年度より毎年度、取締役会の実効性評価を実施しています。全取締役に対し、取締役会の役割・責務、構成、運営方法、議論の状況、指名・監査・報酬の各委員会の運営などについてアンケートによる回答を得たうえで、専門機関によるインタビューを実施し、その結果を分析・評価しています。評価結果については取締役会へ報告し、議論することによりPDCAサイクルを回し、取締役会の実効性の維持・向上に努めています。



当社の取締役会の実効性評価のポイント

- ◆ アンケート項目の策定への助言、インタビューについては、専門機関が実施
- ◆ 取締役会や社外取締役会議の議題はアンケートおよびインタビューでヒアリングし、年間プランを策定
- ◆ 2025年度の評価項目は、経営戦略、リスク管理（技術リスクの質問を追加）、取締役会の議題、ステークホルダーとの対話、取締役会の構成と運用（稼働力の強化、事務局に関する質問を追加）
- ◆ 指名、監査、報酬委員会の評価も実施
- ◆ 社外取締役の個人評価として自身による年間の振り返りを実施

2025年度の実効性評価の結果、取締役会は全体として実効性があることを確認しました。そのなかで指摘された主な課題は下記のとおりです。

- ◆ 投資・業務提携案件に関する報告の継続や、サステナビリティの取組みと企業価値向上の連動を示す議論の深化を求める意見
- ◆ 次期中期経営計画の策定に係る早期の社外取締役の関与や、地政学リスク・サイバーリスク・AIリスクの高まりを踏まえたリスク管理の強化を求める意見
- ◆ 社外取締役のさらなる知見活用を求める意見

課題を踏まえた議題設定、取締役会運営の高度化、社外取締役の意見交換機会の拡充など、さらなる実効性の向上を図っていきます。

なお、数年に一度（2020年度評価、2024年度評価）、評価の客観性を一層保つため、前述の専門機関以外の第三者機関も活用しています。

（注）1 2025年度評価の詳細については、コーポレート・ガバナンス報告書^{※2}を参照

2 過去の取締役会で指摘された課題と対応については、下記のウェブサイト参照

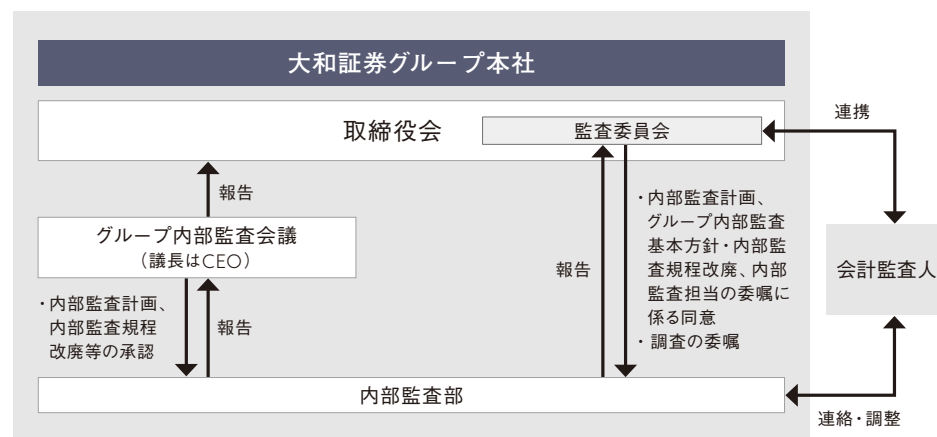


https://www.daiwa-grp.jp/about/governance/corporate_governance.html

コーポレート・ガバナンス態勢

内部統制

内部監査体制図



■ 内部統制システム

当社グループでは、業務を健全かつ適切に遂行できる内部統制態勢の維持は経営者の責任であるとの認識に立って、グループの事業に係る各種の主要なリスクについて当社を中心とする管理態勢を構築し、業務の有効性および効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守、資産の保全などを図っています。

上記を踏まえ、当社グループの業務の適正を確保するための体制を取締役会で決議し、内部統制システムの充実を図っています。

■ 内部監査

当社グループは、内部統制態勢において内部監査は重要な機能を担うものと位置付け、当社に専任の内部監査担当執行役を置き、ほかの部署から独立した内部監査部が内部統制態勢を検証しています。

グループの事業に関して内部監査で着目している事項の例

▷ 大和証券および海外拠点におけるグローバルな金融商品取引業者としての内部統制態勢

▷ グループ各社における事業の状況および当社からの統制の状況など

■ 内部通報制度（企業倫理ホットライン）

当社グループでは、法令諸規則の違反をはじめとする、当社グループの企業価値を毀損するおそれのある行為の早期発見および是正、未然防止を主な目的として、大和証券グループ本社の企業倫理担当もしくは社外の弁護士に直接通報できる「企業倫理ホットライン」を導入しています。制度の運用にあたっては、「通報者保護」を規程に明記し、通報者の保護や匿名性の確保に努めています。また、通報者が通報を行ったことを理由とする不利益な取扱いや報復を禁止し、その徹底を図っています。通報手段については、電話に加えてイントラネットの通報画面やメールなどでも受け付けており、24時間365日通報が可能です。通報を受けた場合、企業倫理担当は、グループ各社の内部通報対応業務の責任者と協力し、通報者保護に留意しながら実態調査を行います。2025年度における内部通報の受付件数は106件でした。

企業倫理ホットラインについては、社内報やイントラネット、各種研修などで周知を図っており、誰でも躊躇せずに利用できるよう運用しています。



内部通報制度（企業倫理ホットライン）の仕組みと実績

<https://www.daiwa-grp.jp/about/governance/compliance.html#anc-05>

役員報酬

大和証券グループは、役員報酬によるインセンティブのコントロールおよび、決定における透明性の確保が、コーポレート・ガバナンスの充実における重要な要因のひとつであると認識しています。

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針

大和証券グループ本社は、会社法の定めるところにより、報酬委員会が「取締役及び執行役の報酬の内容の決定に関する方針」を決定しています。

取締役および執行役の報酬については、以下を基本方針としています。

- ▷ 健全なビジネス展開を通じて株主価値の増大に寄与し、短期および中長期の業績向上へ結びつくインセンティブが有効に機能すること
- ▷ グローバルに展開する証券グループとして、国内はもとより、国際的にも競争力のある水準であること
- ▷ 指名委員会等設置会社として、執行と監督が有効に機能すること

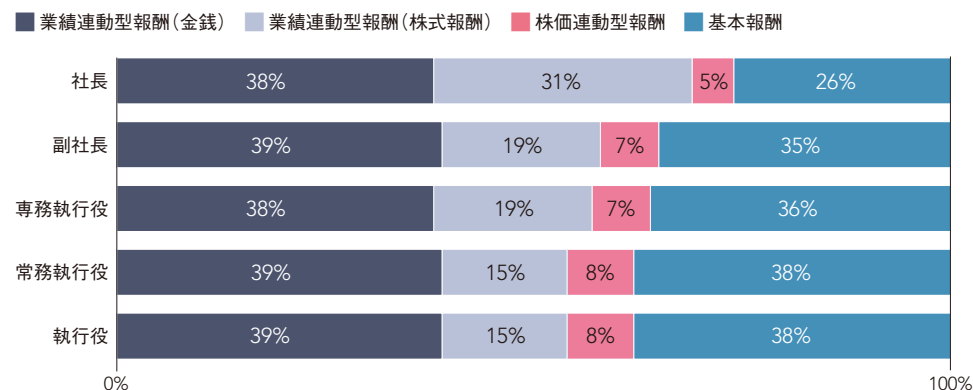
取締役および執行役の報酬は、報酬委員会において決定しており、基本報酬、株価連動型報酬、業績連動型報酬で構成され、具体的には以下のとおりです。

基本報酬	▷ 基本報酬は、役職、職責、役割に応じた金銭による月例の固定報酬とする。
株価連動型報酬	▷ 株価連動型報酬として、株主価値との連動性を高めるために、基本報酬の一定割合に相当する価値の譲渡制限付株式等を非金銭報酬として毎年一定の時期に付与する。
業績連動型報酬	▷ 業績連動型報酬は、中期経営計画において業績KPIとしている連結ROE、連結経常利益、ベース利益*を基準に、中期経営計画における経営目標の達成状況等を総合的に加味したうえで、個人の貢献度合に応じて決定し、毎年一定の時期に金銭および譲渡制限付株式等によって支給する。 ▷ 業績に応じて金銭で支給する業績連動型報酬に一定の上限を設け、これを上回る場合は報酬の一部を金銭から譲渡制限付株式等に置き換えて支給する。 ▷ 執行役を兼務しない取締役に対しては、業績連動型報酬を設定しない。

* ベース利益：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合計

報酬委員会は、2025年度に係る取締役および執行役の個人別の報酬等について、「取締役及び執行役の報酬の内容の決定に関する方針」の整合性を確認したうえで報酬の内容を決定したことから、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

業績連動型報酬と業績連動型報酬以外の報酬等の支給割合



(注) 上記の数値は、中期経営計画の業績KPIの目標達成時における割合です。

業績連動型報酬に係る指標、当該指標を選択した理由、当該業績連動型報酬の額の決定方法、目標および実績

業績連動型報酬の算定においては、中期経営計画“Passion for the Best” 2026において数値目標として掲げる各KPIを参照しています。

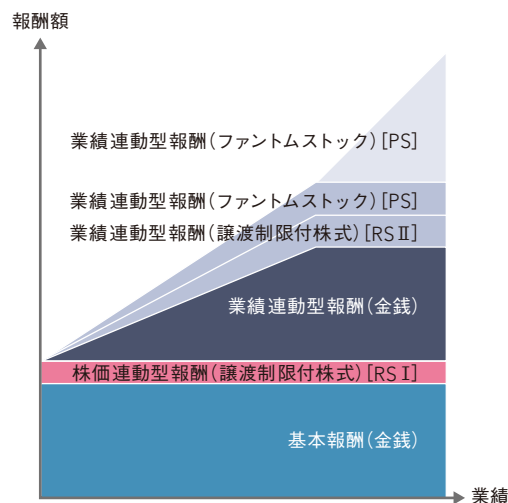
業績連動型報酬を算定するための業績評価は、財務情報を用いた業績KPIにもとづく財務業績評価に、業績KPI以外のKPIを総合的に評価したクオリティ評価を反映します。財務業績評価およびクオリティ評価は、報酬委員会にて決定しています。

役員報酬

業績連動型報酬は、役職ごとに定めた基準額に業績評価を掛け合わせ、個人の貢献度を反映のうえ算定します。なお、業績評価はすべての役職において同一の算定式を適用しています。

 詳細は有価証券報告書をご覧ください。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/8601/yuho_pdf/S100YCMP/00.pdf

役員報酬体系のイメージ



業績連動型報酬(金銭)の一定割合に相当する価値の譲渡制限付株式およびファントムストックを支給することにより、長期の業績向上や持続的な成長へのインセンティブがより働く体系としています。

業績連動型報酬が一定の上限を上回る場合には、上回る部分をファントムストックで支給するとともに、傾きを立てることにより、長期の業績向上や持続的な成長へのインセンティブがより働く体系としています。

株式報酬制度

当社では、中長期の業績向上へのインセンティブをより高めるとともに、当社および当社子会社の取締役・執行役・執行役員等と株主との一層の価値共有を進めることを目的として、株式報酬制度を導入しています。

株価連動型報酬 (RSI)	基本報酬の一定割合に相当する価値の譲渡制限付株式 (RSI)を支給するものであり、長期的な業績向上へのインセンティブとして有効に機能するため、当社、当社子会社および当社関連会社の役員等のいずれの地位も退任した後に譲渡制限を解除することとしています。
業績連動型報酬 (RSII)	業績連動型報酬(金銭)の一定割合に相当する価値の譲渡制限付株式 (RSII)を支給するものです。譲渡制限期間は約3年としており、長期的な業績向上へのインセンティブとなることに加え、実質的な報酬の繰延として機能します。
業績連動型報酬 (PS)	業績連動型報酬(金銭)の一定割合に相当する価値のファントムストック(PS)を支給するものです。また、業績連動型報酬が一定の上限を上回る場合には、上回る部分をファントムストックとして支給するものです。ファントムストックは当社の株価に連動する現金決済型の報酬制度です。保有期間は約3年としており、長期的な業績向上へのインセンティブとなることに加え、実質的な報酬の繰延として機能します。

(注) 1 RSIIは、業績連動型報酬(金銭)に、役職ごとに定めた割合を掛け合わせて算定します。

2 PSは、業績連動型報酬(金銭)に、役職にかかわらず一律の割合を掛け合わせて算定します。代表執行役社長(CEO)については、業績評価期間にかかる当社TSR(Total Shareholder Return(株主総利回り))とTOPIX騰落率や競合他社TSRとの相対評価に応じて、報酬委員会にて割合を決定する仕組みとしています。

3 当社グループにおいて重大なコンプライアンス違反等が判明した場合には、未支給の株式報酬の没収(マルス)に加え、報酬委員会での審議等により、支給済みの株式報酬の全部または一部について返還請求が可能な仕組み(クローバック)を導入しています。

当社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2025年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)						対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	RS I	業績連動型報酬			退職 慰労金	
				金銭	RSII	PS		
取締役	52	43	8	—	—	—	—	1
執行役	2,059	517	138	956	157	291	—	11
社外取締役	149	139	9	—	—	—	—	7

(注) 1 取締役と執行役の兼任者(6名)の報酬は、執行役に対する報酬等の支給額の欄に記載しています。

2 業績連動型報酬には、当期分として支給予定の額を記載しています。

 「役員ごとの連結報酬等の総額等」については、有価証券報告書をご覧ください。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/8601/yuho_pdf/S100YCMP/00.pdf

リスク管理

大和証券グループでは、収益性や成長性を追求する一方で、事業に伴う各種のリスクを適切に認識・評価し効果的に管理することが重要であると考えています。リスクとリターンのバランスがとれた健全な財務構造や収益構造を維持し、短期のみならず、中長期で顕在化する可能性のあるリスクも適切に管理することにより、企業価値の持続的な向上を図ります。

リスク管理態勢

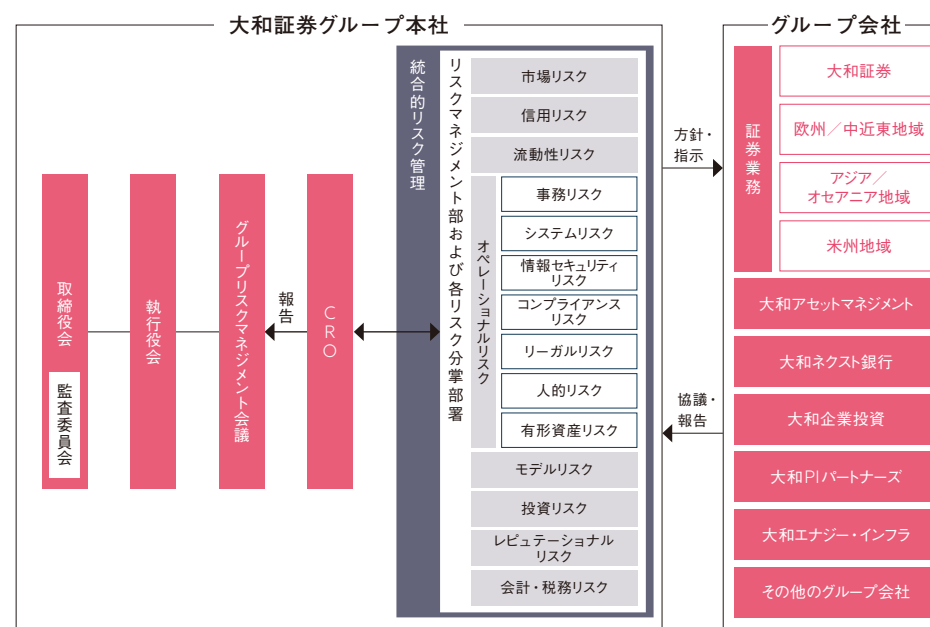
大和証券グループのリスク管理規程で定める基本方針

- 1 リスク管理への経営の積極的な関与
- 2 当社グループの保有するリスクの特性に応じたリスク管理態勢の整備
- 3 統合的なリスク管理に基づくリスク総体の把握と自己資本の充実および流動性に係る健全性の確保
- 4 リスク管理プロセスの明確化

グループ各社はリスク管理の基本方針にもとづき、各事業のリスク特性や規模に応じたリスク管理を行い、大和証券グループ本社リスクマネジメント部および各リスク所管部署がグループ各社のリスク管理態勢およびリスクの状況をモニタリングしています。モニタリングを通して把握したグループ各社のリスクの状況のほか、各社におけるリスク管理上の課題などについては、必要に応じて執行役のなかから選任されたCROへ報告するフローとなっており、CROは各社の業務の規模・特性およびリスクの状況に応じてリスク管理態勢およびリスクの状況などに関する是正指示、リスク管理態勢の効果検証および必要に応じた見直しを行います。CROは、CEOに対するリスク報告を担当しており、内部監査責任者および監査委員会の委員を兼任していません。

大和証券グループ本社の執行役会の分科会であるグループリスクマネジメント会議においては、各社におけるリスクの状況などが報告され、リスク管理に係る方針および具体的な施策を審議・決定しています。リスク管理のプロセスについてもグループリスクマネジメント会議において議論され、見直しが行われています。グループリスクマネジメント会議は監査委員会とは別の会議として構成されていますが、その内容は監査委員会にも報告されています。

リスク管理態勢



■リスクアペタイト・フレームワーク

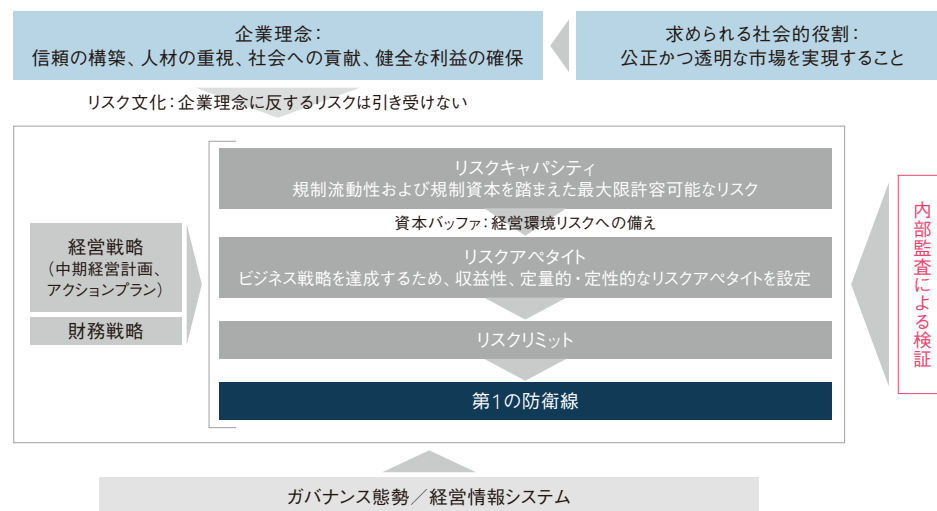
グローバルに活動する金融機関は、経済や市場のストレス時においても十分な金融仲介機能を発揮できるだけの健全性の確保が求められています。また、ストレス時への備えを十分なものとするためには、平時より各種リスクに見合う流動性および自己資本を十分に確保することが必要です。

こうした環境のもと、当社グループでは、リスクアペタイト・フレームワーク（以下、RAF）を導入しています。RAFは、「リスクアペタイト・ステートメント」として文書化のうえ、取締役会で審議・決定し、グループ内への浸透と管理態勢の水準向上を図っています。

リスクアペタイトの定量指標は、取締役会において「リスクアペタイト・ステートメント」の一部として審議・決定し、年2回見直しを行います。

また、RAFに関する取締役会および経営の職務執行の監査は、監査委員会が行います。

RAFの概念図



■統合的リスク管理

統合的リスク管理とは、当社グループが直面するリスクを総体的に捉え、経営体力と比較することで、経営の安全性を確保しつつ、企業価値の持続的な向上を目指すリスク管理手法です。当社グループでは、統合的リスク管理を行うにあたり、RAFにもとづいてストレステスト^{*1}やトップリスク管理^{*2}を活用し、フォワードルッキングな視点でグループ内における資本や流動性に与える影響を計測するなど、リスクの網羅的な把握に努めています。

^{*1} 当社グループにとって重大な影響を及ぼす可能性のあるストレスシナリオを想定して、資本や流動性、業務体制への影響を統合的に評価すること

^{*2} 当社グループの事業特性に鑑み、特に注意すべきリスク事象を選定し、管理すること



当社グループのリスク管理については、下記のウェブサイトをご参照ください。
<https://www.daiwa-grp.jp/about/governance/risk.html>

コンプライアンス

コンプライアンス意識の醸成

当社グループでは、高い倫理観を持って社会の持続的発展に貢献するため、法令遵守と自己規律の徹底を図っています。また、コンプライアンスに関する教育、入社時研修および定期的な研修を通じて、役職員のコンプライアンス意識の向上と知識の定着に取り組んでいます。

法令・諸規則が必ずしも整備されていない新しいビジネスに取り組む際にも、常に法令・諸規則の趣旨を踏まえて自律的に行動・判断できるよう、社会通念や良識に照らした誠実さを備え、リーガルマインドにもとづく強い自己規律を有する人材の育成を進めています。

コンプライアンス態勢

大和証券グループ本社は「グループコンプライアンス会議」を設置し、法令等の遵守、企業倫理の確立、内部管理等に係る事項の全般的方針、具体的施策などを審議・決定しています。

コンプライアンスに関するリスクについては、インサイダー取引リスク、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与への対応不備、反社会的勢力排除への対応不備、情報セキュリティリスクならびに役職員による不適切な行為を重点リスク項目として捉え、管理態勢の強化に取り組んでいます。こうしたリスク認識を踏まえ、当社グループとして最低限遵守すべき基本事項として、インサイダー取引未然防止、反社会的勢力の排除および情報セキュリティに関する「グループ・ミニマムスタンダード」を策定し、グループ共通の遵守基準として運用するとともに、研修などを通じて役職員への周知と定着を図っています。

また、コンプライアンス態勢の整備・強化については、大和証券グループ本社および大和証券を兼務するコンプライアンス統括部ならびにコンプライアンス第一部・第二部が、基本的事項や考え方の整理・共有、各社の体制・運用状況などの把握および必要な支援の実施などを通じて統括しています。また、グループ各社および海外拠点のコンプライアンス部門と連携し、各種情報交換を行うとともに、遵守状況やリスク状況の把握、ならびに個別の事案・案件への対応に関する支援などを行っています。大和証券では、本支店および本部部署に配置された内部管理責任者と連携し、モニタリングや指導・教育を通じて、法令・諸規則違反などの未然防止に努めています。

システムリスク管理

金融機関を取り巻く環境変化によりリスクは複雑化しており、未然防止や特定事象を想定したBCPだけでは重要業務の継続が困難となるおそれがあります。当社グループは、未然防止策を尽くしてもなお業務中断は起こり得るとの前提に立ち、オペレーショナル・レジリエンス(業務の強靭性・復旧力)の確保に取り組んでいます。サイバーセキュリティ、BCP、ガバナンスの3層構造を柱に、お客様に安心してご利用いただけるサービスの提供に努めています。

サイバーセキュリティ

国内外でサイバー攻撃による重大インシデントが相次ぎ、AIを活用した攻撃の高度化・多角化が進んでいます。脆弱性を自律的に発見し短時間で攻撃を完遂し得る先進的なAIの登場により、高度なサイバー攻撃は現実的な脅威です。攻撃に国境はなく、海外からの脅威を含めた包括的な対応が求められています。当社グループは、サイバーセキュリティをグループ経営上の重要課題と位置付け、グループ横断の専門組織であるDaiwa-CSIRTを中心に外部機関とも連携しながら、サイバー攻撃に対する防御力およびレジリエンスの高度化に継続的に取り組んでいます。

2026年7月には、サイバーセキュリティ管理の高度化を目的に専担の統括部署を新設しました。また、グループCISO (Chief Information Security Officer)を設置し、ガバナンス体制を強化しました。これによりサイバーリスクを経営レベルで一元的に把握・管理し、迅速かつ実効性のある意思決定と対策推進を可能としています。

新たな体制のもと、リスクベースの考え方にもとづき重要性・影響度を踏まえた優先順位付けを行い、グループ横断でのサイバーリスクの可視化とグループ会社を含む統一的な管理・

モニタリングを強化しています。Daiwa-CSIRTのインシデント対応機能と統括部署のガバナンス機能を一体的に強化し、識別・防御・検知・対応・復旧の各プロセスを通じた一貫したサイバーレジリエンスの高度化を推進しています。

またお客様に安心してお取引いただける環境を提供するため、オンライントレードにパスキー認証を導入しました。パスワードに依存しない生体認証により、フィッシングや不正ログインのリスクを大幅に低減しています。

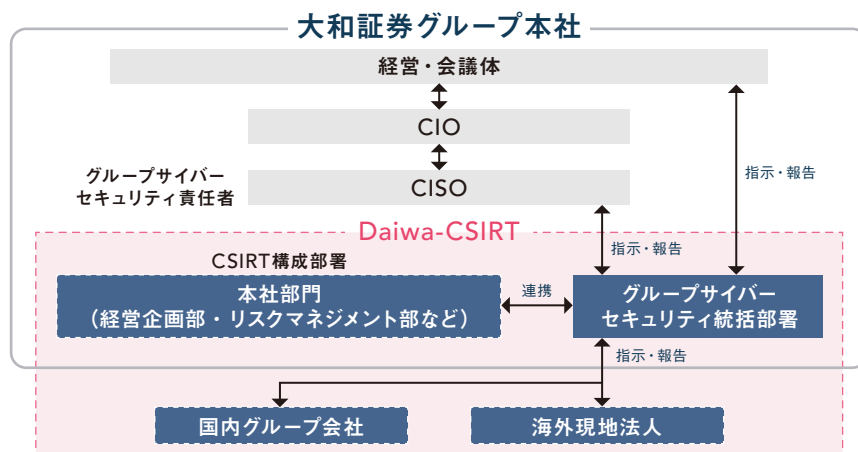
BCP態勢の強化

BCP面では、首都直下型地震などの大規模災害への備えとして、2025年度までにBCP対応拠点の構築を完了しました。これにより緊急時のシステム継続性の向上に加え、地理的リスクの分散とビジネスレジリエンスの強化を実現しています。2026年度には経営層・従業員向けにBCP訓練を実施し、実効性のさらなる向上を図ります。

3層ガバナンス(AI・データ・IT)の高度化

AIガバナンス、データガバナンスおよびITガバナンスは相互に関係・補完し合うものであるため、当社グループではこれらを「3層ガバナンス」として一体的に捉えて、その態勢強化に取り組んでいます。AIガバナンスでは、「大和証券グループ AIガバナンス指針」を策定・公開し、社会貢献、人間中心のAI、透明性と説明責任、適正利用、法令遵守とプライバシー保護、セキュリティ、態勢・リテラシー向上の7項目を定めています。また「グループAIガバナンス委員会」では、コンプライアンス担当・人事担当・CROなどの役員がAIの提供・活用・リスクコントロールなどを多面的に議論しています。

今後、AIエージェントの普及を安全かつ効率的に実現するため、統合管理基盤の整備、扱うデータの品質管理、権限管理、挙動モニタリングといった施策に取り組んでいきます。



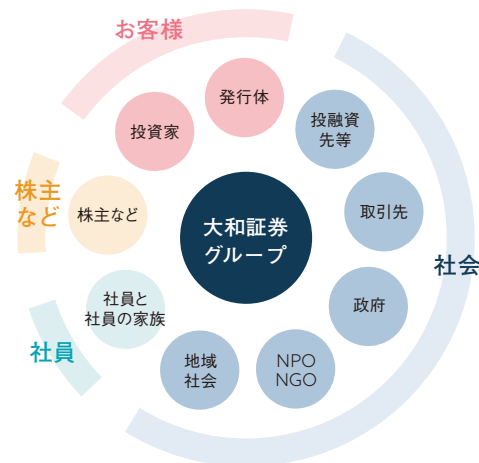
当社グループのAIガバナンスについては、下記のウェブサイトをご参照ください。
https://www.daiwa-grp.jp/about/governance/ai_governance.html

ステークホルダー・エンゲージメント

大和証券グループは、お客様、株主・投資家、投融資先等、地域社会や役職員などあらゆるステークホルダーの当社グループに対する理解と適切な評価を促進するため、積極的なエンゲージメントと公正かつ適時・適正な情報開示に努めています。

ステークホルダー・エンゲージメント基本方針

- ① ISO26000および日本経済団体連合会・企業行動憲章にもとづき、幅広いステークホルダーとのエンゲージメントに努めます。
- ② お客様、株主・投資家の皆様、投融資先等、取引先、社員ならびに地域社会などの、既知のステークホルダーの皆様とのエンゲージメントの深化に努めます。
- ③ その他のステークホルダーの把握のため、これまで接点のなかった外部機関・団体・個人等の皆様と積極的なコミュニケーションを行い、エンゲージメントにつなげていきます。



ステークホルダー・エンゲージメント基本方針
https://www.daiwa-grp.jp/sustainability/group_sustainability/stakeholder.html

サプライチェーンにおけるエンゲージメント

大和証券グループでは、サプライチェーン全体で人権、労働基準、環境などの社会的責任に配慮すべく、「大和証券グループ サプライヤー行動規範」を定めており、サプライヤーの皆様にも倫理的なビジネスおよび責任ある調達活動に取り組んでいただけるよう、ご理解とご協力をお願いしています。

また、当社グループは「パートナーシップ構築宣言」を公表しており、取引先の皆様とともに成長できる持続可能な関係の構築、およびサプライチェーン全体のさらなる付加価値向上に努めています。

サプライチェーン・マネジメント、「大和証券グループ サプライヤー行動規範」
https://www.daiwa-grp.jp/sustainability/social/supply_chain.html

環境・社会関連ポリシーフレームワーク

当社グループは「環境・社会関連ポリシーフレームワーク」（投融資方針）のもと、事業における環境・社会リスクを管理しています。大和証券グループ本社およびその主要なグループ会社が実施する新規の投融資と債券／株式発行に係る引受を適用対象としており、環境や社会に対して多大な負の影響を与える可能性がある事業に対してリスクを認識し、エンゲージメントなどを通じて適切な対応を行うことで、ステークホルダーの皆様とともにより良い社会を創造していきたいと考えています。

環境・社会関連ポリシーフレームワーク
<https://www.daiwa-grp.jp/about/governance/risk.html#anc-04>

株主・投資家とのコミュニケーション

株主・投資家との直接的なコミュニケーションの場として、株主総会、決算発表当日のテレフォン・カンファレンス、個人投資家向け会社説明会、経営戦略説明会、アナリスト・国内外の機関投資家との個別ミーティング、さらには東京・香港・サンフランシスコ・ニューヨークで開催されるDaiwa Investment Conferenceへの参加など、多様なIR（インベスターリレーションズ）活動を実施しています。

2025年度は、2026年2月に、代表執行役社長CEO荻野明彦と指名委員会委員長・社外取締役岩本敏男が登場するトップマネジメントIRミーティングを、会場とオンラインのハイブリッド形式で開催しました。経営企画部長をモデレーターとするパネルディスカッション形式により、あおぞら銀行との資本業務提携、デジタル・AIの活用、ガバナンス体制の強化といったテーマについて、



トップマネジメントIRミーティングの様子

ステークホルダー・エンゲージメント

機関投資家・アナリスト・ESG担当者・報道関係者と双方向の対話を行い、当日の様子は後日オンデマンド配信も実施しました。

そのほかにも、機関投資家との個別ESGミーティングの実施など、多様なステークホルダーとの対話の機会を設けています。会場での説明会や対面での個別ミーティングに加え、Web会議や電話会議などオンライン手法も積極的に活用し、株主・投資家の皆様との継続的なコミュニケーションに努めています。

対話を通じて得られた気づきは、経営戦略や資本政策の立案だけでなく、説明会資料などの情報開示の充実にも活かしています。たとえば、対話時の意見も参考に、2024年度から2026年度の現中期経営計画期間中は、1株当たり配当金額について通期44円の下限を設定しました。

個人投資家向けの情報発信にも注力しており、2025年9月には大和証券グループ本社ホームページ内の個人投資家・株主向けIRサイトを刷新し、デザイン・構成の改善とIRコンテンツの拡充を図りました。2025年度は、CEO、CFO、IR室員による個人投資家向け会社説明会を対面およびオンライン形式にて4回実施しました。このうち1回は、当社グループとして初めて開催した個人株主向け説明会であり、CFOが登壇しました。質疑応答やアンケートを通じていただいたご意見は、今後の情報発信改善に活かしていきます。

統合報告書については、2025年版から日本語版を2ヵ月前倒して8月に公開するとともに、ページ数を約半分に圧縮し、読みやすさと速報性の向上を図りました。あわせて、ポイント解説動画をYouTubeで公開し、2025年版からはAI音声による英語版の吹き替え動画も作成するなど、情報発信の多様化も進めています。

今後も、建設的な対話を通じて株主・投資家の皆様との信頼関係をより一層強化し、さらなる情報開示の充実とコミュニケーションの深化に取り組んでいきます。



大和証券グループ 統合報告書2025

 経営陣等と株主との対話の実施状況
<https://www.daiwa-grp.jp/ir/toolkit/dialogue.html>

 個人投資家・株主向けIRサイト
<https://www.daiwa-grp.jp/ir/digest/>

2025年度の主なIR活動実績

機関投資家・アナリスト向け説明会開催回数	9回	個人投資家向け会社説明会開催回数	4回
機関投資家・アナリストとの面談件数	337件	うち、個人株主向け説明会	1回
うち、海外機関投資家との面談	157件		

IR・SR活動の考え方

当社グループは、株主・投資家をはじめとするあらゆるステークホルダーの皆様には当社グループへの理解を深めていただき、公正かつ適正な評価につなげることを目的として、IR活動およびSR（シェアホルダーリレーションズ）活動を行っています。

ステークホルダーの皆様との対話を通じて得られたご意見やご要望、課題については、取締役会への報告などを通じて社内に適切にフィードバックし、企業価値向上に向けた経営戦略の策定や経営判断に活用しています。

企業価値向上に向けて、当社が目指すべき戦略的IRサイクル

