

大和証券グループ

2020年度 経営戦略説明会

2020年5月21日（木）

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.

本資料は、2019年度第4四半期までの業績および今後の経営ビジョンに関する情報の提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の投資を勧誘することを目的としたものではありません。また、本資料は2020年5月21日現在で公表可能な情報に基づいて作成されております。本資料に記載された意見や予測等は、資料作成時点の当社の判断であり、その情報の正確性、完全性を保証し又は約束するものではなく、また今後、予告なしに変更されることがあります。

目次

I - 中計2年目の総括	3
II - 部門戦略の進捗と今後の取組み	11
III - 財務・資本戦略	25
IV - おわりに	28
Appendix	32

I - 中計2年目の総括

Daiwa Securities Group Inc.

**新型コロナウイルス感染症による影響を受けられた皆様に、心よりお見舞い申し上げます。
大和証券グループは、同感染症がもたらしている社会的混乱の一日も早い収束を願い、
社会・経済の回復およびさらなる発展に向けて、グループ総力を挙げて取り組んでまいります。**

大和証券グループでは危機管理対策本部（本部長：中田 誠司 執行役社長 CEO）を設置し、以下の取組みを実施しました。

従業員

- 社員とその家族の安全のため、全社員を対象としたテレワーク制度を本格導入
- オフィス出社時と同一環境での業務が可能なポータブル端末を2019年11月～2020年2月にかけて大和証券全社員に配付
- 大和証券を含む国内グループ会社の社員のオフィス出勤者は約7割減（4月20日時点）
- やむを得ず出勤が必要な社員に対しては、感染リスクを低減させるため、時差通勤・自転車・マイカー通勤の利用条件緩和、グリーン車利用、勤務地近隣ホテル宿泊の認可、貸切バスの運行など、各種制度を拡充
- 全社員がより休みやすいよう特別休暇（有給）を無制限に取得可能に
- 子育て中の社員、妊婦、ベテラン社員、基礎疾患がある社員への配慮を促進

お客さま

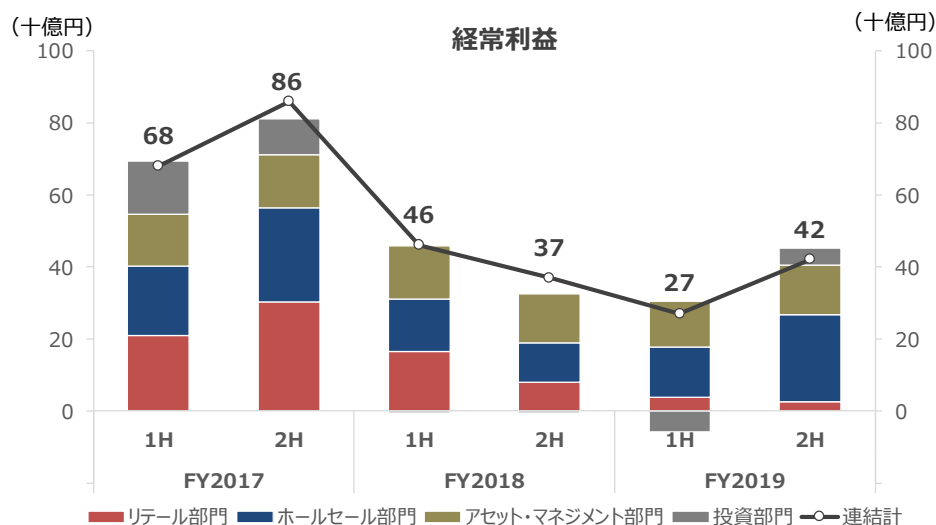
- （個人投資家）
 - お客さまとの対面での面談が困難な状況下、ポータブル端末を活用し、電話・Web面談を通じてタイムリーな情報・コンサルティングを提供
 - お客さまの健康と安全を考慮し、全店舗（170店舗）の店頭業務を一時休止
 - 中小企業経営者支援の目的で、緊急対策として特別優遇金利での証券担保融資を実施（個人・法人ともご利用可能）
 - コンタクトセンターではスプリットチーム制を実施し、お客さま対応を継続
 - お預入れ残高の一定割合を大和ネクスト銀行が「大和証券グループ未来応援債券 こども支援団体サステナブル基金」に寄付する応援定期預金を、6/1より期間限定で設定する予定
- （機関投資家）
 - マーケット・メーカーとして資本市場に流動性を供給し、高水準の取引を執行
- （企業）
 - オンライン会議を有効に活用し、コロナショックに直面するお客さまの資金調達・財務アドバイザリーニーズに対応
 - 国際金融公社(IFC)が発行するソーシャルボンドを引受けるなど、社会課題に対応するための資金調達を支援

社会

- （国内）
 - 医療従事者等の活動を支援するため、災害用に備蓄していたN95マスクを中心としたマスクを厚生労働省に4万枚、経団連に7千枚、医療関連施設等に1.9万枚、計6.6万枚を寄付
 - 医療従事者及びエッセンシャル・ワーカーの活動支援として、株式会社JHAT が運営するホテルで実施している「医療関係従事者等への客室支援プラン」の宿泊費に充当するために、500万円を寄付
 - 臨時休校中の子どもたちをサポートをするため、食料品を子ども食堂へ寄付。また、居場所支援に取り組む団体へ衛生用品を寄付
 - 個人向け社債（愛称：大和証券グループ未来応援債券）を750億円発行予定。発行額の0.15%のうち、1,000万円を公益財団法人パブリックリソース財団によって設立された「子ども支援団体等緊急支援基金」に、また残額を「大和証券グループ未来応援債券 こども支援団体サステナブル基金」への寄付金に充当する予定
 - 寄付を検討中の社員に対し、当社支援先等の情報を提供
- （海外）
 - 新型コロナウイルス感染症の被害に対する現地での対応活動を支援するため、湖北省赤十字会に100万人民币（1,573万円）、中国武漢市、北京市などに災害用に備蓄していたN95マスク6万枚を寄付

下期は新型コロナウイルス感染症による市場混乱もあったが、ホールセール部門の収益回復により上期比で増益を確保
業績KPIの進捗は課題となる一方、資産導入額は高水準で推移

個人投資家による売買代金と業績推移



中計KPI

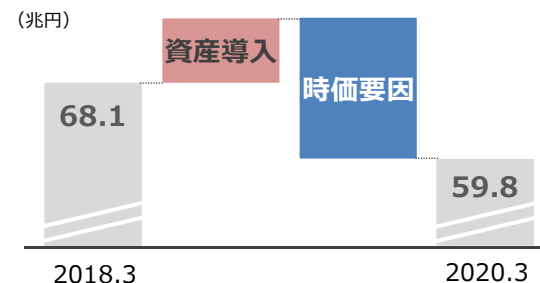
お客様本位KPI（大和版NPS®&預り資産）

- 全店導入のNPSは、外部評価で対面証券部門No.1を獲得
- 預り資産は株価下落により減少も、資産導入は中計想定を上回り推移

59.8兆円
(2020年3月末預り資産残高)

80兆円以上
(2020年度目標)

預り資産残高増減要因



業績KPI（経常利益&ROE）

702億円、4.9%
(2019年度実績)

2,000億円以上、10%以上
(2020年度目標) (目標)

財務KPI（連結総自己資本規制比率）

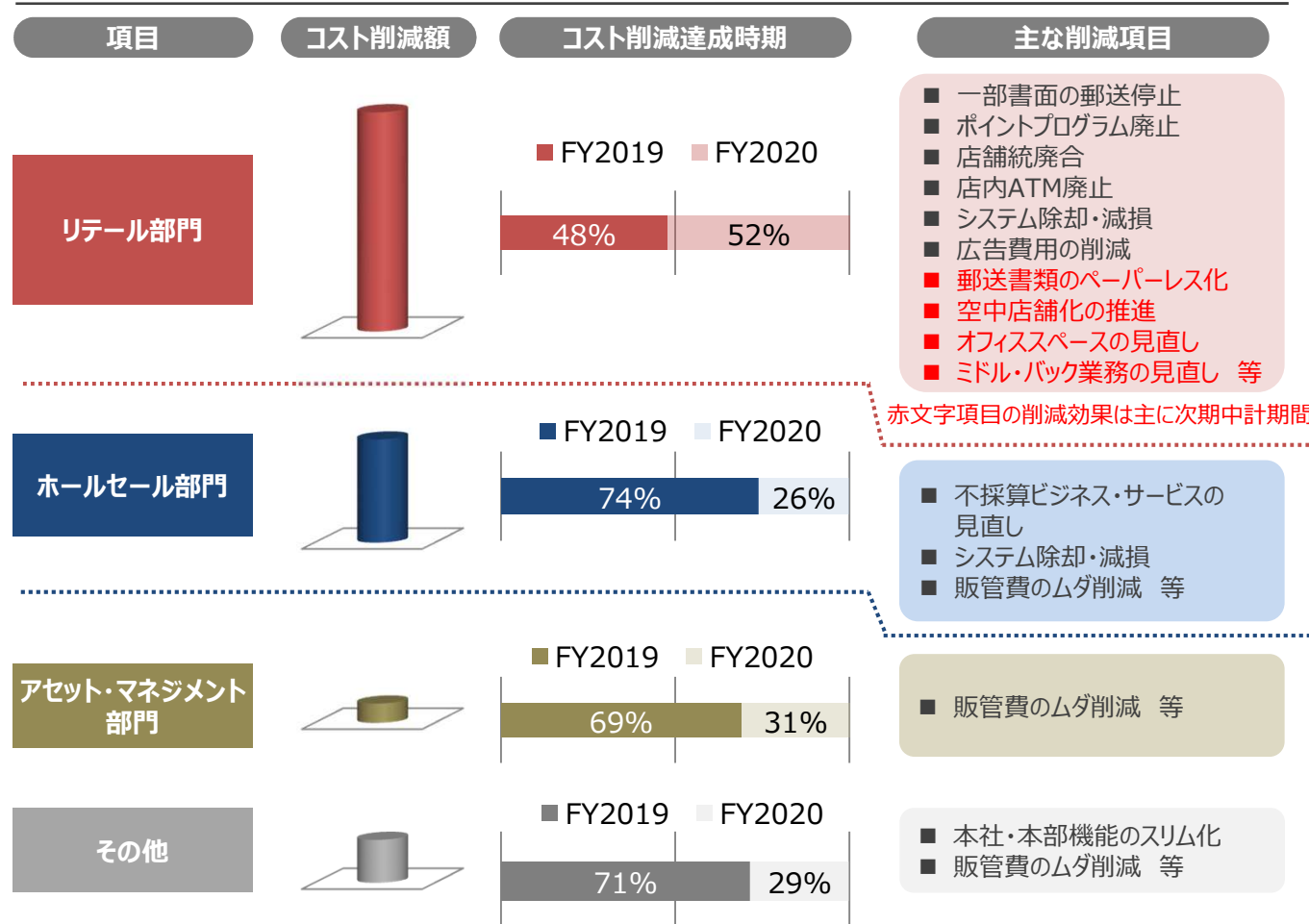
19.4%
(2019年12月末)

18.0%以上
(目標)

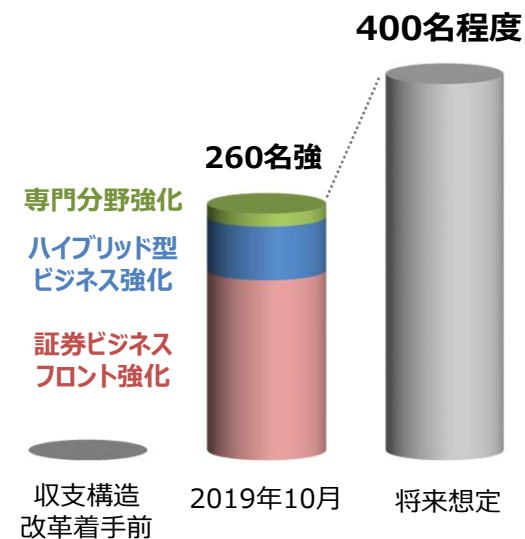
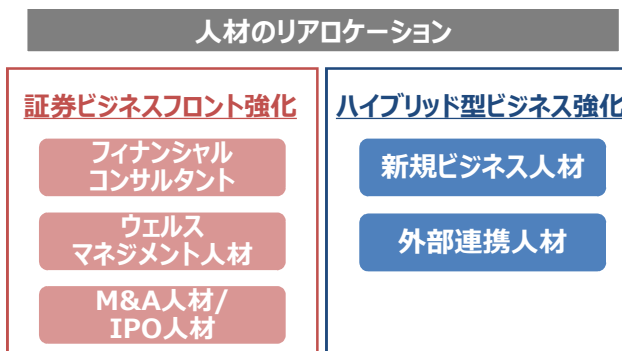
2020年度までのコスト削減150億円に向けた進捗は順調

次期中計期間では、ビジネスのさらなる効率化を通じ、コスト削減額の上積みを目指す

コスト削減150億円の見通し



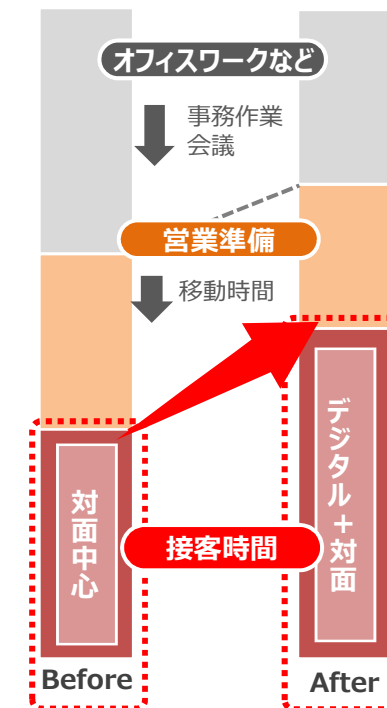
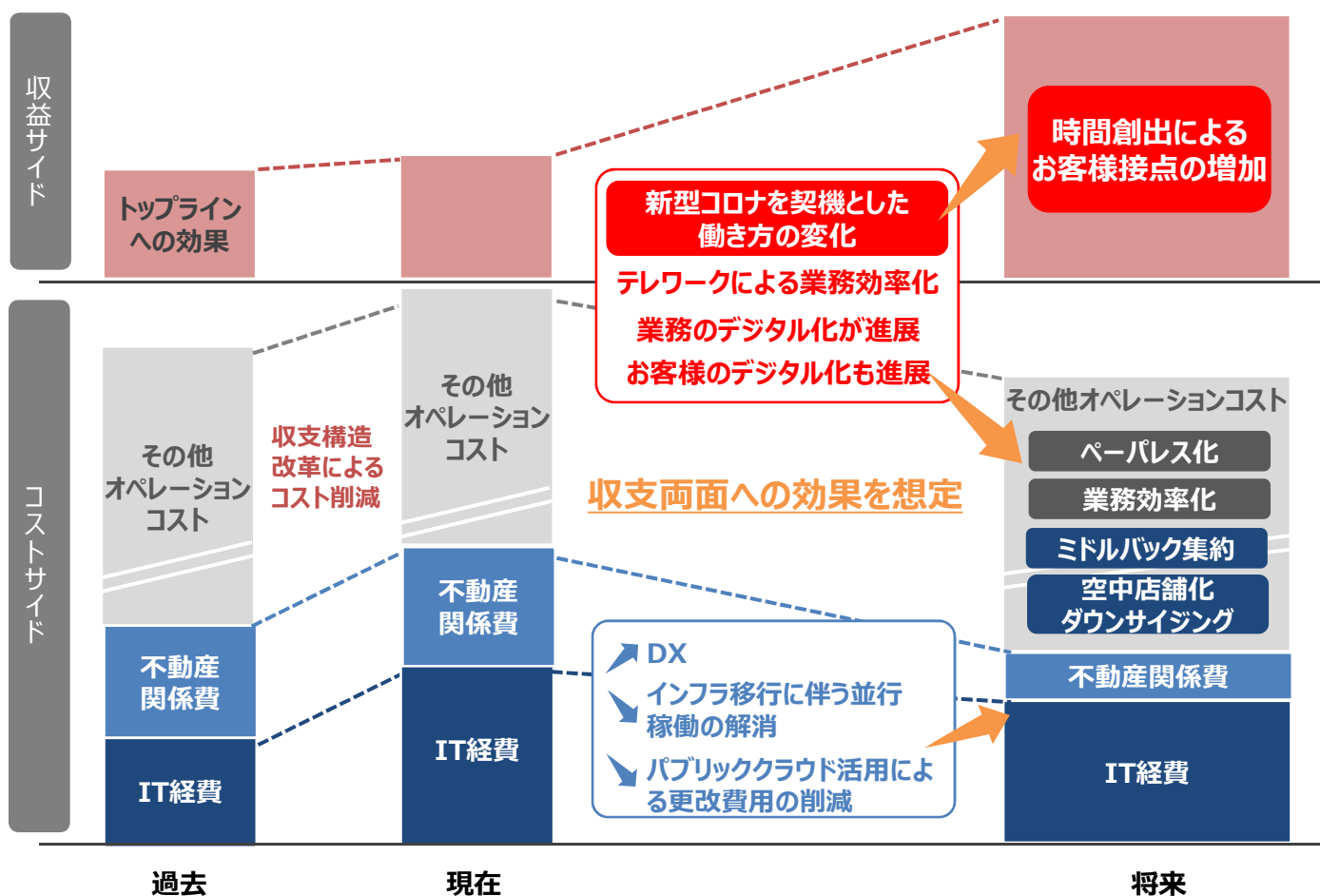
戦略的事業領域へのリアロケーション



コスト削減を進める一方、次世代オフィスインフラ構築を2年前から推進。2in1端末の導入*により、お客様接点を拡大するロケーションフリーな職場環境を実現したことで、今後は更なる収支構造の改善を図る

ポスト・コロナにおける次世代オフィスインフラを活用した収支構造改革

*大和証券全社員に配付



✓ 対面とデジタルにより接客時間が拡大 (Customer service time is expanded by face-to-face and digital)

ハイブリッド戦略は、提携先を通じて顧客基盤の拡大を目指す「証券ビジネス型」と、出資先のアセットからキャッシュフローを獲得し、アセットの金融商品化を行う「オルタナティブ型」をコンセプトに推進

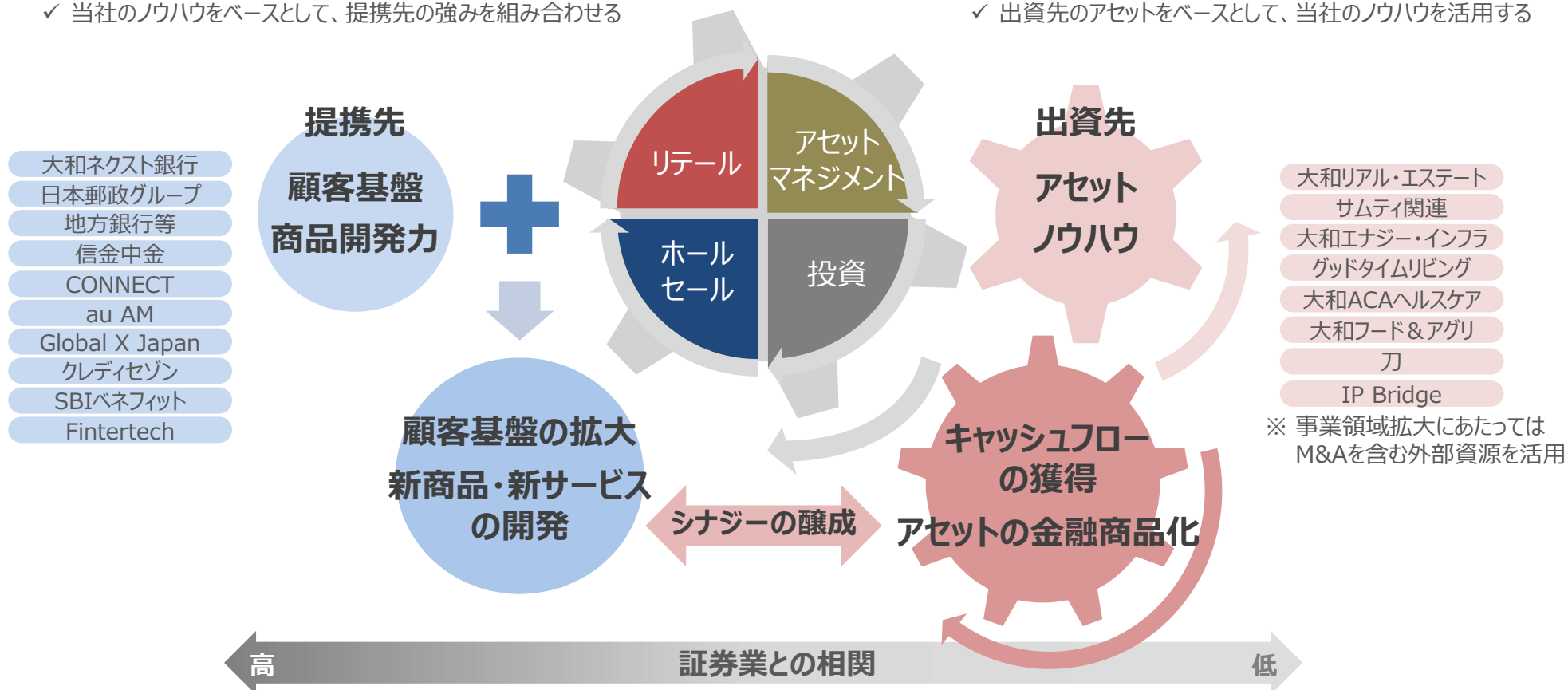
「証券ビジネス型」ハイブリッド

大和証券グループ

「オルタナティブ型」ハイブリッド

✓ 当社のノウハウをベースとして、提携先の強みを組み合わせる

✓ 出資先のアセットをベースとして、当社のノウハウを活用する



ハイブリッド投資の種まきフェーズはほぼ完了。今後は収益化に向けてビジネスを育成するフェーズに

太字は100億円以上の投資案件

証券ビジネス型ハイブリッド

オルタナティブ型ハイブリッド

外部ネットワークの拡大

日本郵政グループとの協業発表
(2019年5月)クレディセゾンとの資本業務提携発表
(2019年9月)信金中央金庫との協業発表
(2020年3月)地方銀行へのダイワファンドラップ提供
(2019年度：大東銀行、千葉興業銀行)
(2018年度：愛媛銀行、岩手銀行)

新たなビジネスラインの創出

資産形成層向けビジネス拡大

スマホに特化した証券会社
CONNECTの設立
(2019年5月)

ETFビジネス拡大に向けた出資

Global X Japanの設立
(2019年9月)Global X（米）への投資
(2020年3月)

オルタナティブ投資商品の拡大

サムティ、サムティグループ運用REIT
への出資サムティとの資本業務提携
(2019年5月)サムティ・レジデンシャル投資法人
の連結子会社化
(2019年8月)有料老人ホーム、高齢者向け賃貸住
宅の運営を行う、グッドタイムリビング
の株式取得完了（2019年8月）

事業構造や日本の産業構造の転換の支援

マーケティング事業に強みを持つ、
株式会社刀との資本業務提携
(2020年1月)知的財産権の調達およびライセンス供
与等を展開するIP Bridge と業務提
携契約を締結（2020年4月）

アジアの成長果実の提供

大和ACAアジア・パシフィック成長
企業投資ファンドの設立
(2019年7月)

金融手法の多様化・ビジネス領域の拡大による事業創造

農業ビジネス拡大（大和フード&アグリ）

ベビーリーフ生産
ビジネスへの参入
(2019年4月)トマト生産ビジネス
への参入
(2020年3月)

ベンチャーファンド投資

ソニーと共同でベンチャー企業支援
投資を行う「Innovation
Growth Fund」を組成
(2019年7月)次世代技術を有するグローバルのス
タートアップ企業に向けた投資ファンド
DG Lab2号ファンドの組成
(2019年8月)

再生可能エネルギー分野への出資

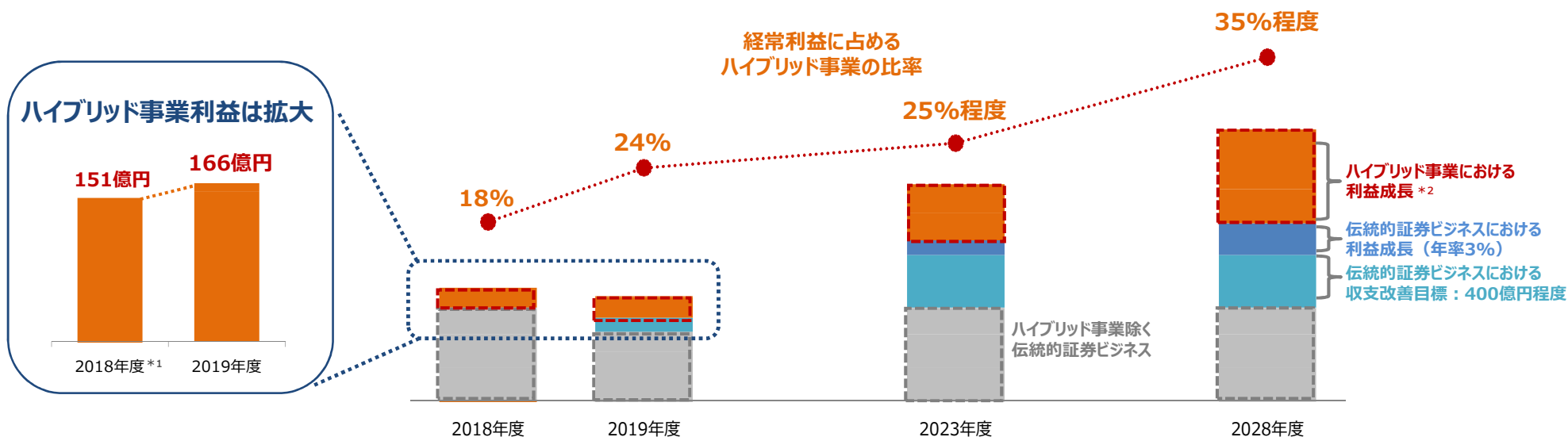
再生可能エネルギー分野に特化した
フィナンシャル・アドバイザー事業を行う
Green Giraffeへ出資
(2019年10月)再生可能エネルギー投資に特化した
投資運用会社、Aquila Capital
Holding（独）との戦略的提携
(2019年12月)

ハイブリッド戦略の進捗（経常利益に占めるハイブリッド事業の比率）

2019年度連結経常利益に占める、ハイブリッド比率は24%

伝統的証券ビジネスの収益も伸ばしながら、ハイブリッド比率の向上を目指していく

ハイブリッド事業成長時の将来経常利益イメージ



マクロ経済レベルの経常利益の相関係数

会社名	類似業種	証券業との相関係数
大和ネクスト銀行	銀行業	0.8
不動産アセット・マネジメント事業 （大和リアル・エステート・アセット・マネジメント、 大和オフィス投資法人等）	不動産業	0.6
大和フード&アグリ	農林水産業	0.4
ヘルスケア事業（グッドタイムリビング等）	医療、福祉業	0.3
大和エネルギー・インフラ	電力業	0.09

主なハイブリッド事業

リテール部門	外部連携先（ゆうちょ銀行、クレディセゾン等）
アセマネ部門	大和リアル・エステート・アセット・マネジメント 大和オフィス投資法人 サムティ、サムティ・レジデンシャル投資法人 Global X Japan
投資部門	大和エナジー・インフラ ACA Investments
その他	大和ネクスト銀行 Fintertech グッドタイムリビング等ヘルスケア 大和フード&アグリ、刀

（出所）財務省「法人企業統計」より大和証券グループ本社算出
資本金5億円以上（金融・保険は1億円以上）の全法人、単体決算の数値を使用

*1 不動産AMビジネス、ネクスト銀行の経常利益合計

*2 ハイブリッド事業の利益見通しはそれぞれの利益想定ベースシナリオに基づく

Ⅱ - 部門戦略の進捗と今後の取組み

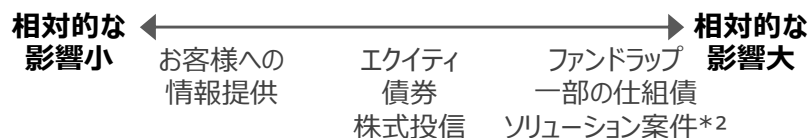
Daiwa Securities Group Inc.

新型コロナ禍におけるリテール部門の営業活動

次世代オフィスインフラの刷新により、テレワーク・インフラのアドバンテージを生かした営業活動が可能に

営業の状況

- 営業員出勤率は5割強（5月18日時点）*1
- 2in1端末を利用し、営業員は在宅時も情報収集や本部サポート、お客様への電話やWeb面談による情報提供、商品（株式・債券・投資信託）の受発注が可能



影響緩和に向けた取組み

- ✓ Web面談等の活用（5月）
- ✓ ファンドラップ契約書類等のペーパーレス化（夏頃）

マーケット変動を捉えた提案・約定事例

- 急激な円高、株安

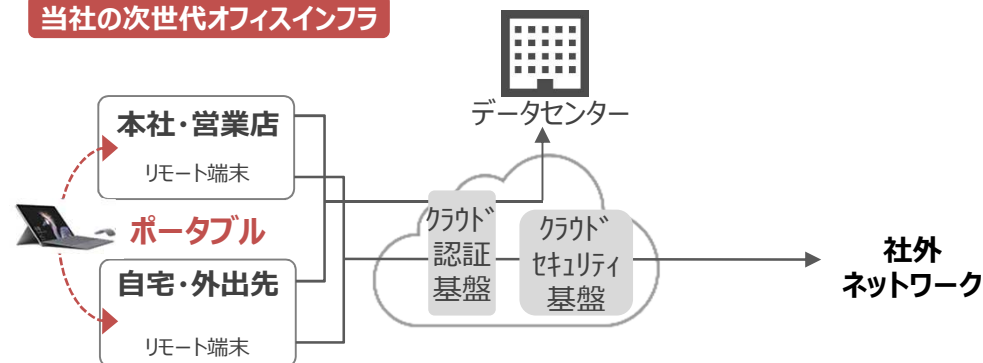
- ✓ 外国株（米国株）
- ✓ 外貨定期預金

- クレジットスプレッドの拡大
- 円債投資ニーズが強い一方、新発債発行額が少ない状況

- ✓ 金融機関劣後債
- ✓ 大和証券グループ本社債（6月発行、発行額：750億円）

次世代オフィスインフラの刷新

当社の次世代オフィスインフラ



特徴①

社内のオフィスインフラをそのまま社外で活用できる

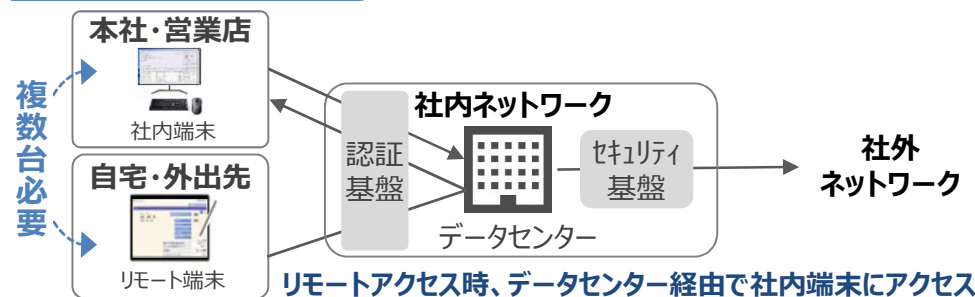
- ✓ 「いつでも」、「どこでも」、「安全に」、業務を行うことが可能
- ✓ 社員1人1台でテレワークが可能

特徴②

クラウド環境を活用することで、社内ネットワークに依存しない

- ✓ 同時接続拡張のためのキャパシティ増強が早く、安く、可能
- ✓ 定期的なインフラ更改が不要

一般的なリモート環境



*1 緊急事態宣言下の4月20日時点の出勤率は約3割

*2 事業承継、リース、不動産仲介、税理士紹介 等

資産管理型ビジネスモデル確立に向けた三位一体のリテール戦略

専門的な知識を持った人材が、よりお客様に近い位置でお客様に最適なソリューションを提供していく
「三位一体」のリテール戦略を推進

証券業を取り巻く環境

マーケットと業績の
相関性低下

顧客の高齢化

異業種からの参入

投資商品の
手数料低下圧力

顧客本位の
業務運営強化

金融商品のコモディティ化

- お客様の満足度を「見える化」
- 「大和版NPS」**全店に導入完了**
- 継続的な向上を目指す

NPS



- お客様とのコンタクト頻度を増やすためのルールを設定
- 取引データを分析

コンタクト

- 既存店は統合・空中化を進める
- 低コスト・小規模な営業所を拡大
- お客様との接点拡充を図る

営業所数 58カ店

店舗数計 **172カ店** (国内)

※2020年7月31日時点 (予定)

店舗



研修

- お客様第一のマインドの浸透を図るために、「クオリティNo.1会議」を開催
- 入社3年目～5年目までの研修を実施

…CFP認定者数 **1,020名** 業界**No.1**

※2020年3月末時点

チャンネル



- お客様の属性・ライフステージに応じたチャンネルの最適化

高齢層向け > あんしんプランナー

114カ店 212名

資産形成層向け > ファイナンシャルコンサルタント

93カ店 155名

※2020年4月1日時点

役割

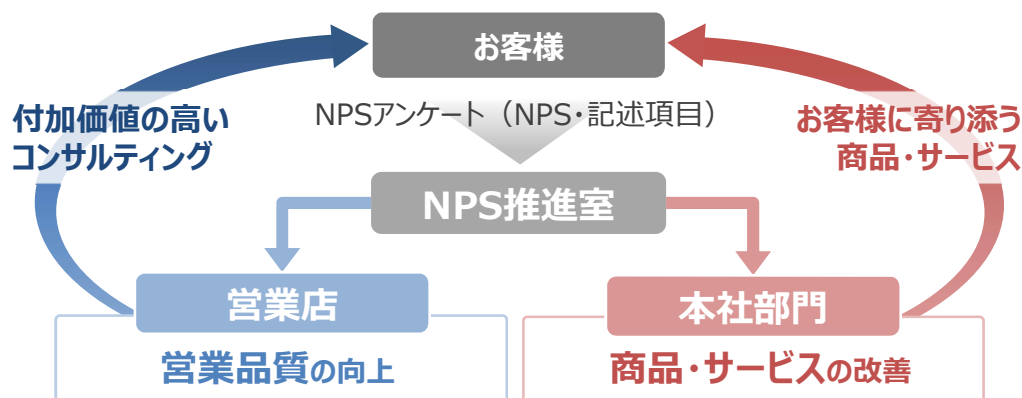
- 本部主導の営業体制から、お客様のニーズをベースとした各店からのボトムアップ型営業体制へ移行



大和版NPSをベースとしたお客様第一の体制の定着

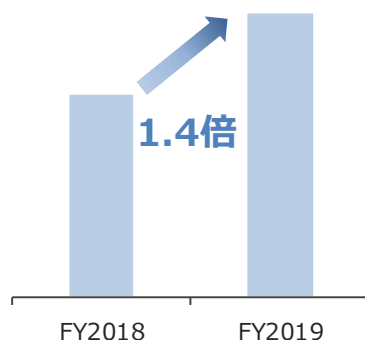
全店で導入しているNPSでは、お客様の声を収集し、更に付加価値の高いコンサルティング、お客様に寄り添った商品・サービスを提供していく

「お客様の声」を起点としたNPS向上に向けた取組み



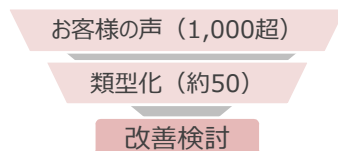
お客様のニーズヒアリングを軸とした営業スタイルが浸透

ラップ口座平均契約単価*1



「お客様満足度協議会」を新設
商品・サービス改善の実効性を向上

- お客様の要望が多い項目、顧客本位の観点から重要な項目を中心に対応を協議

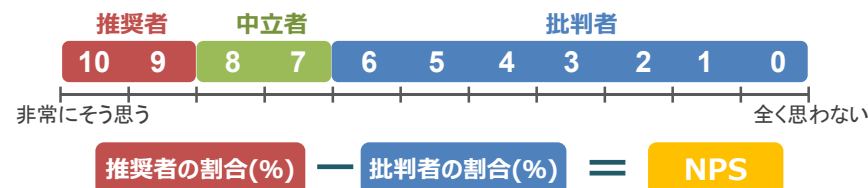


改善例

- ファンドラップの投資対象ファンドの見直し
- 手数料無料で利用可能なATMの拡充
- 口座開設手続きのペーパーレス化

NPS（ネットプロモータースコア）とは…

Q. あなたは当社（または商品・サービス）を友人、知人、同僚にどの程度薦めたいと思いますか？



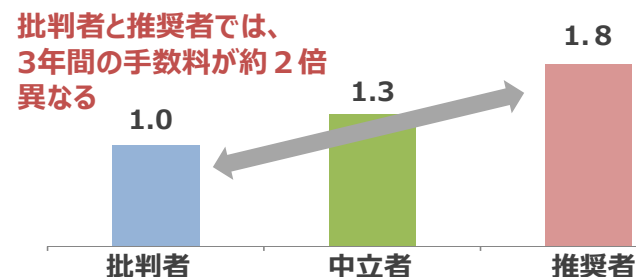
NPSと業績の関連性（当社顧客の分析）

顧客の10%が 批判者から中立者になると +210億円

中立者から推奨者になると +280億円

リテール部門営業収益への増収インパクト（3年間累計）

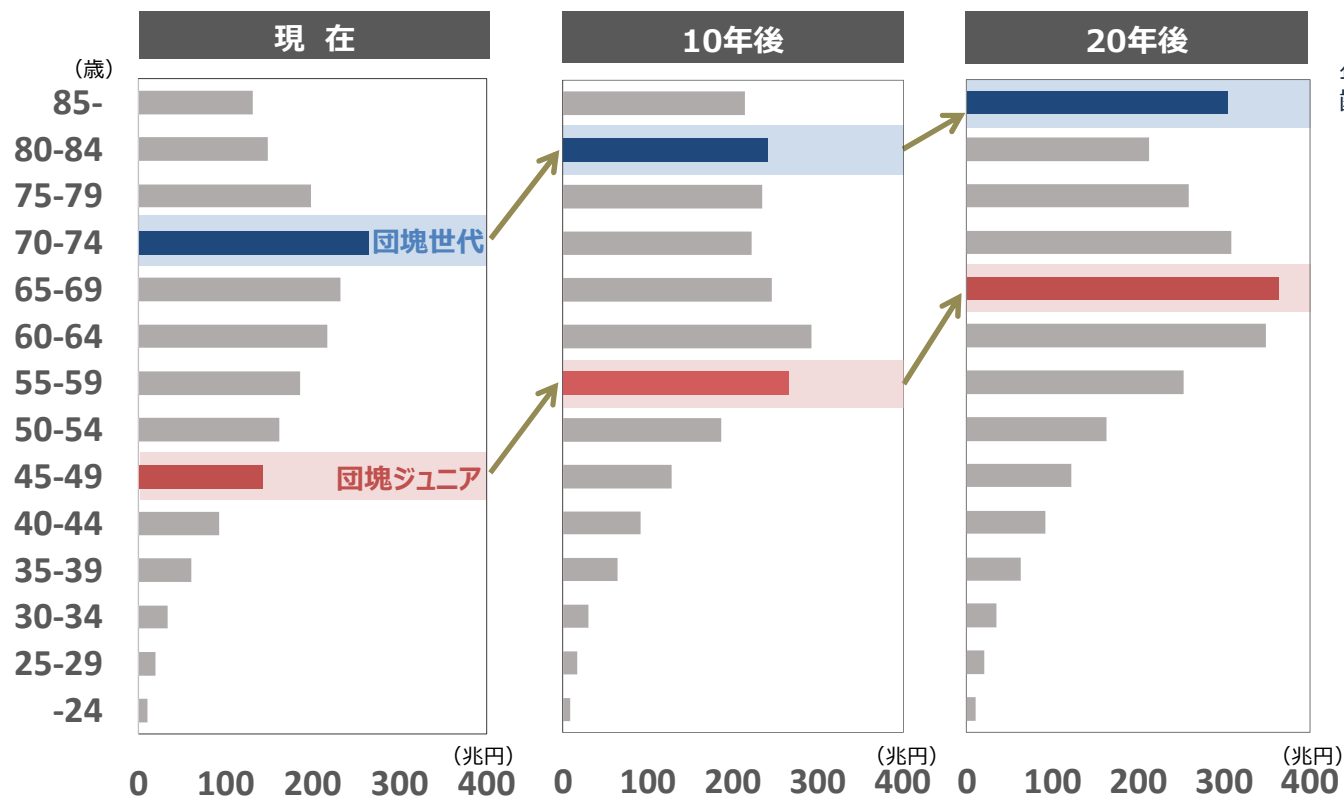
- 3年間累計のお客様1人あたり手数料（批判者を1.0とする）*2



お客様の属性・ライフステージに応じたチャネルの最適化

リテールビジネスは、お客様の高齢化という構造的な変化に直面
高年齢層の資産保全、相続・事業承継、不動産等、ソリューションニーズへあんしんプランナーが対応

家計金融資産の長期的予測



60歳以上の保有割合 63%

49歳以下の保有割合 19%

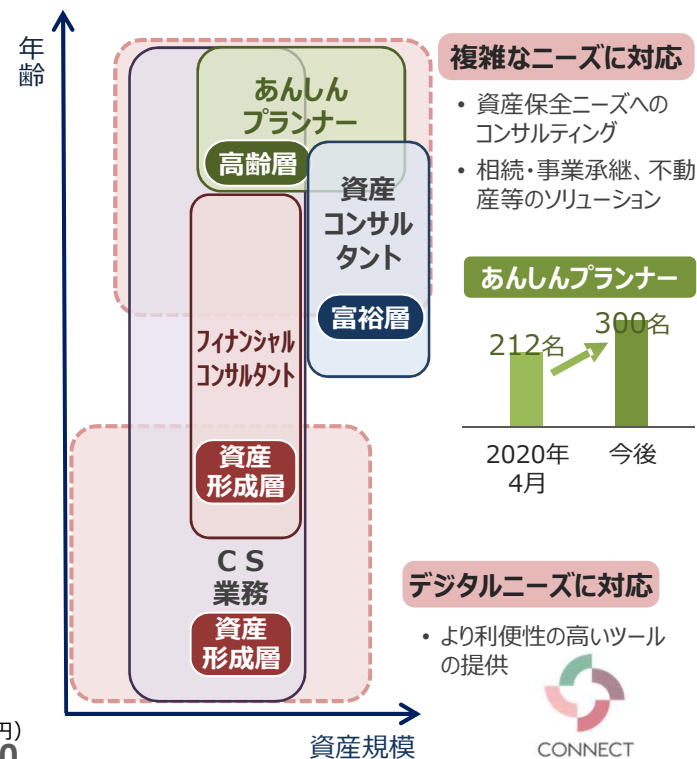
65%

15%

70%

13%

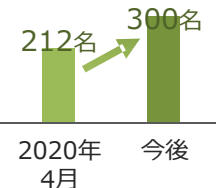
最適チャネルによるニーズに沿った商品提供



複雑なニーズに対応

- 資産保全ニーズへのコンサルティング
- 相続・事業承継、不動産等のソリューション

あんしんプランナー



デジタルニーズに対応

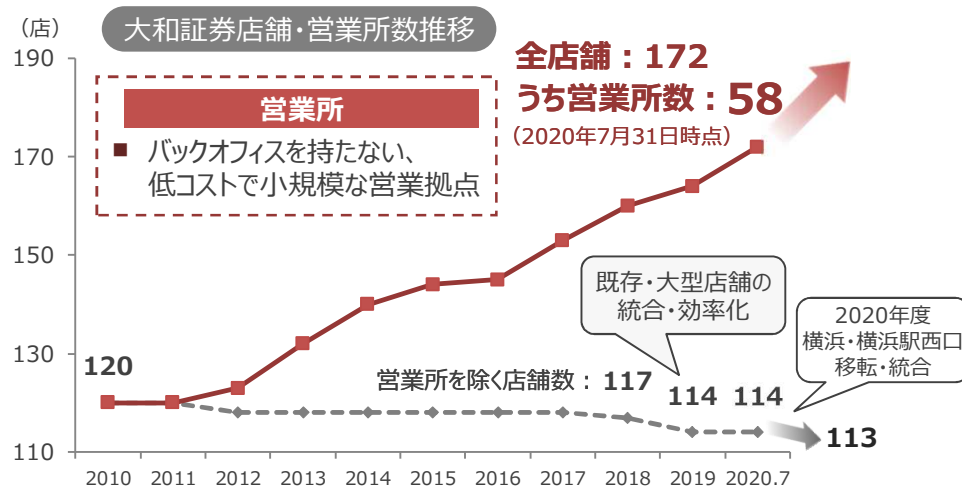
- より利便性の高いツールの提供



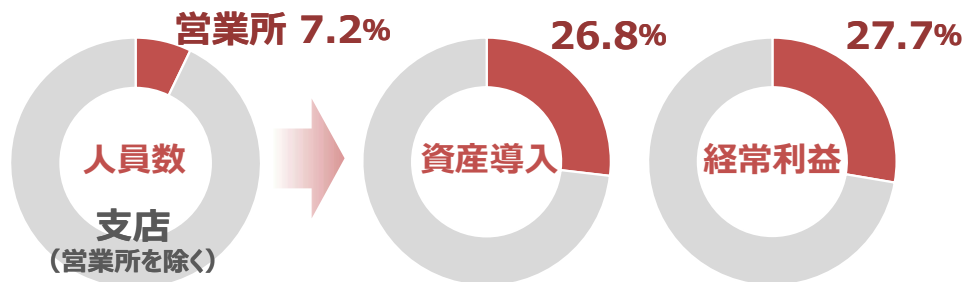
アフターコロナの環境に適合した店舗戦略（対面とDXの融合）

営業所は資産導入・利益に貢献しており引き続き拡大
既存店舗は近隣店舗の統合・機能を重視した空中店舗化によりランニングコストの削減を加速

店舗戦略 ～営業所の拡大・大型店舗の統合～



店舗戦略 ～営業所による資産導入・利益への貢献～



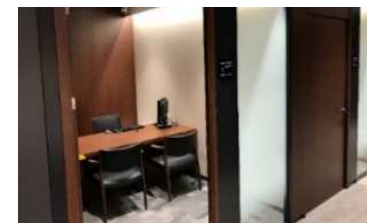
・ 営業員数は2020年3月末、実績は2019年度実績

店舗のありかたが変化

■ 営業店に来店するお客様は、運用・相続等明確な目的意識がある

BEFORE

AFTER

店頭
コンサルティング
ブースプライバシー
重視の個室

路面店

空中店舗

賃料

4 割減*1

移転前

移転後

オフィスレイアウト
は固定席

フリーアドレス



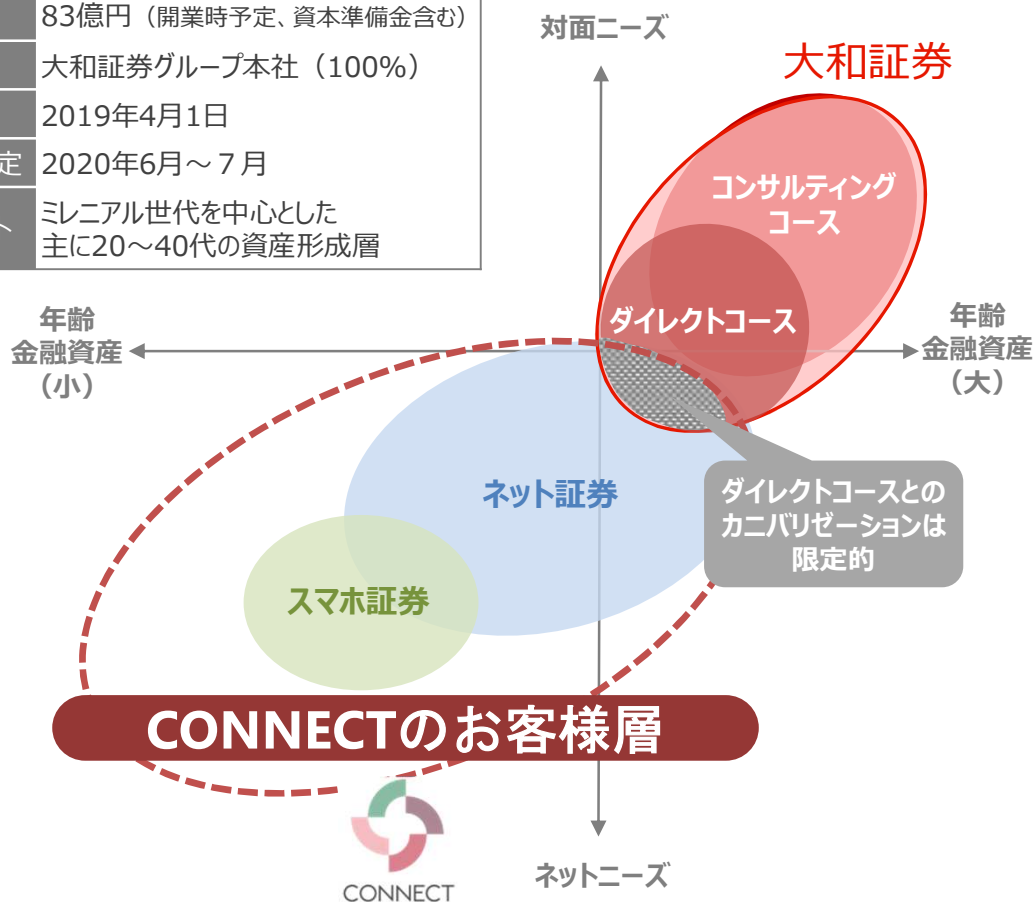
*1 賃借面積、賃料比較は2019年10月以降移転決議（12支店）計

資産形成層の取り込みに向けた取組み（CONNECT）

投資初心者・資産形成層をメインターゲットにスマートフォンに特化した金融サービスを提供する

新たなブランド「CONNECT」がサービス開始（4/22 金融商品取引業の登録を受け、6月～7月のサービス開始に向け準備中）

商号	株式会社CONNECT
資本金	83億円（開業時予定、資本準備金含む）
株主	大和証券グループ本社（100%）
設立日	2019年4月1日
開業予定	2020年6月～7月
ターゲット	ミレニアル世代を中心とした 主に20～40代の資産形成層



商品

- 開業当初は国内株式に特化（ETF含む）
- 単元未満株取引・NISA口座にも対応
- 開業半年程度で信用取引、IPO、積立投信等を拡充

手数料

- 業界最低水準の手数料
- 手数料無料クーポンを毎月配布（月10回程度 売買手数料が無料に）
- SOR機能 標準搭載（スマート・オーダー・ルーティングで約定価格は、もっと有利に）

チャネル

- 手続き全てスマホ完結
- 専用アプリ提供（iPhone、Android）



プロモーション

- ポイント運用の活用
 - 永久不減ポイント 等各种ポイントサービス
 - ポイント交換
 - ポイントを疑似運用（株価連動）
 - STOCK POINT
 - 株式に交換
 - CONNECT
- ゲーミフィケーションの活用

クレディセゾンとは金融商品仲介事業に向けた取組みを進めるとともに、合併会社Fintertechを通じ次世代金融サービスの提供を開始

クレディセゾンとの提携



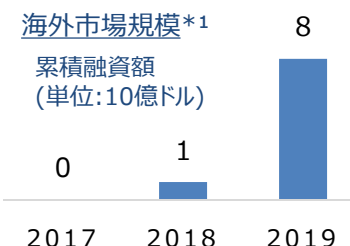
Fintertechを通じた次世代金融サービス

- 共同出資会社として、両社の強みを融合
- Fintertechが持つ先端金融技術を組み合わせることで、新しい金融サービスを創出

デジタルアセット担保ローン



- ・ 暗号資産を担保として預かり、法定通貨を融資し、利息を受け取る貸金事業（≒証券担保ローン）
- ・ 2019年に貸金業の登録を受け、2020年3月より事業開始



お客様ニーズを捉えたプロダクト・サービスの提供

国内外の投資家・発行体から評価され、主要ランキングで共に1位を獲得
Withコロナにおける新たな形態での情報発信を開始

国内外のリサーチ強化

総合

日経ヴェリタスアナリストランキング 2020年 **2年連続 1位**
2020 Institutional Investor All-Japan Research Team **1位**

※日経ヴェリタスアナリストランキングは会社別総合順位、エクイティリサーチランキング

要因

- 「連続で総合1位」という明確な目標設定
- 人事異動やトレーニー制度を活用した若手育成によるリサーチャーの裾野拡大
- SDGs、ESGを軸とした情報提供の強化（ESGリサーチ課の設置）

コーポレートアクセス

2020 Institutional Investor
Japan's Top Corporate Access Provider

企業が選ぶランキング：**1位**、投資家が選ぶランキング：**2位**

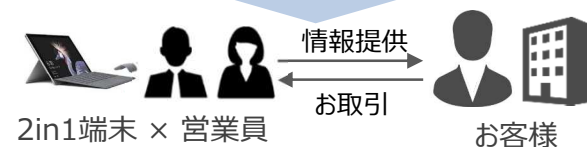
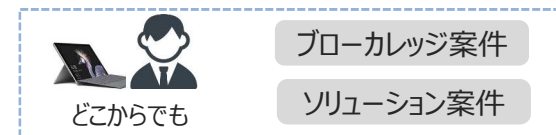
新型コロナ禍の取り組み

■ 一過性ではなく、発展的施策としての営業員サポート

2in1端末を活用した
数千人規模での
勉強会



本部スタッフによる
仮想同行



■ セールスとの連携によるタイムリーなセミナーの企画



お客様ニーズに即した多様なソリューションの提供

IPO・POリーグテーブルは引き続き上位を堅持

Green Giraffeへの出資など、M&Aグローバルネットワークを拡充するなか、トップラインは過去最高

2019年度リーグテーブル順位・シェア*1

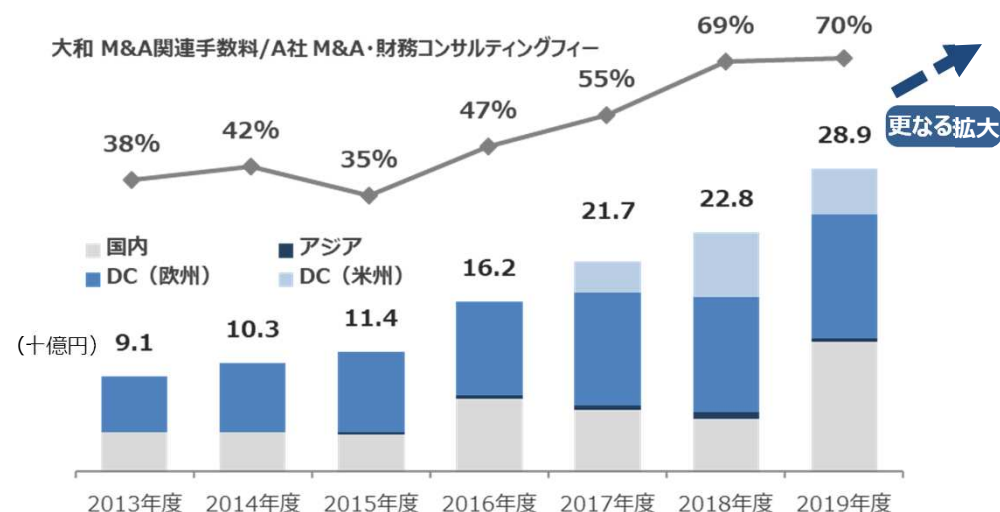
(出所：大和証券)

順位	新規公開	シェア	順位	株式公募・売出し*2	シェア
1	野村	30.5%	1	SMBC日興	15.6%
2	大和	24.6%	2	大和	15.3%
3	SMBC日興	19.2%	3	野村	14.1%
4	みずほ	10.1%	4	三菱UFJMS	12.2%
5	三菱UFJMS	4.2%	5	みずほ	11.3%

順位	普通社債 (除 自社債)	シェア	順位	地方債等	シェア
1	みずほ	21.9%	1	野村	20.1%
2	SMBC日興	19.7%	2	SMBC日興	18.5%
3	大和	19.0%	3	大和	17.6%
4	野村	18.7%	4	みずほ	16.1%
5	三菱UFJMS	16.8%	5	三菱UFJMS	15.3%

M&A実績

■ トップラインは過去最高



- 2018年12月 Montalbán Atlas Capital (スペイン) を100%子会社化
- 2019年10月 Green Giraffeに出資。DCとの協働事例が増加。

グローバルミッドキャップアドバイザーリーランキング (2019年度)*3

順位	フィナンシャル・アドバイザー	案件数
10	大和証券グループ / DC Advisory	116

*1 REFINITIVのデータを基に大和証券作成

*2 PO合計(国内外CB, REIT除く)

*3 Mergermarket. 取引金額500百万米ドル以下の全地域のM&A案件。会計系除く。公表案件ベース

アフターコロナを見据えた案件獲得に注力

アフターコロナを見据えた提案により、マンドート獲得件数の増加を狙う
今後成長が見込まれる成長企業への提案・ソーシングに注力

アフターコロナを見据えた提案を実施

コーポレート・
アクションの時間軸手元流動性の
確保

各プロダクトのパイプライン現状・見通し

デットファイナンスのパイプラインは増加傾向

- ✓ 超低金利環境下であり、重要な資金調達手段
- ✓ 慎重になっていた投資家のスタンスが改善傾向

バランスシートの
改善資本政策再構築に向けたエクイティ・劣後調達ニーズは拡大

- ✓ 株価下落や業績見通しの不透明感の高まりに伴うエクイティファイナンスの中止は一時的
- ✓ 毀損したバランスシートの改善に向けた資本調達ニーズが拡大
- ✓ M&Aを通じた成長戦略に伴う資本調達ニーズ増大
- ✓ デット・リストラクチャリングの増加

事業の再構築
・
業界再編
・
成長戦略中期的にM&Aニーズは増加見込み

- ✓ 既存案件の進捗、新規案件の検討が遅延。ただし、パイプラインの減少は軽微
- ✓ 業界再編、経営統合案件の拡大
- ✓ クロスボーダーM&A案件の増加
- ✓ PEファンドによる投資・売却案件の増加

成長企業への提案・ソーシングに注力

Withコロナ
での提案活動

■ 2in1端末、WEB会議を活用した提案を強化

- ✓ 企業のIPO意欲は引続き旺盛
- ✓ テレカン、Web会議の活用により、法人部門における4月のお客様へのアクセスは、昨年度下期比**25%増**

ソーシング力
(案件発掘力)

■ 国内外のVCおよび大学との連携・関係強化

- ✓ 2019年度は、ソニーと合併会社を設立「Innovation Growth Fund」の投資を開始

<主なVCファンド出資先>

VC	DG Daiwa Ventures	SONY×大和証券グループ	WiL WORLD INNOVATION LAB
ファンド	DGLAB FUND	Innovation Growth Fund	1号・2号ファンド
ファンド総額	約300億円	160億円	8.8億米ドル
投資テーマ	ブロックチェーン / AI / VR/AR / セキュリティ / バイオヘルス	AI・ロボティクス	B2B / シェアリング / マーケットプレイス

ネットワーク力

- Daiwa Innovation Network (DIN)の更なる進化
- 5月に、初のオンライン版DINを開催。Withコロナでのスタートアップ支援に注力



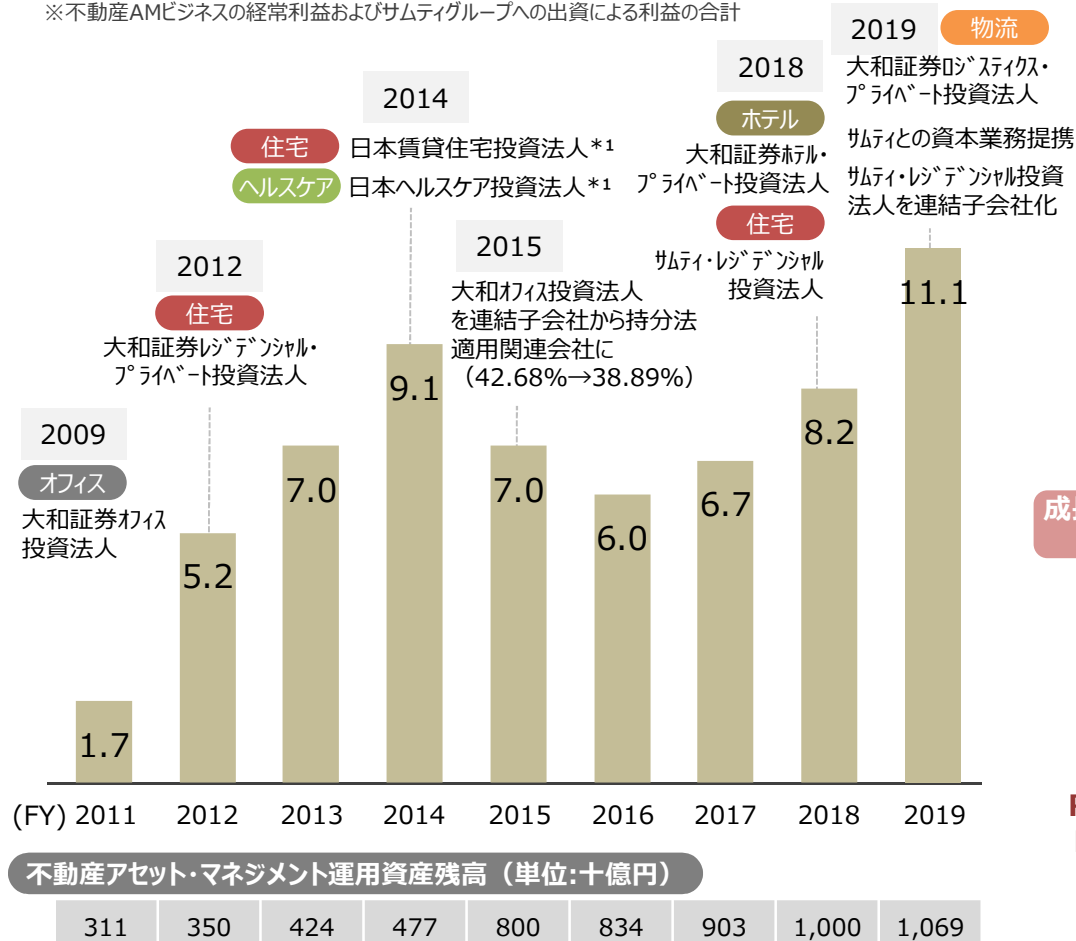
累計登壇スタートアップ：476社
平均参加者数：140名

不動産AM関連ビジネスにおける運用資産の多様化・拡大

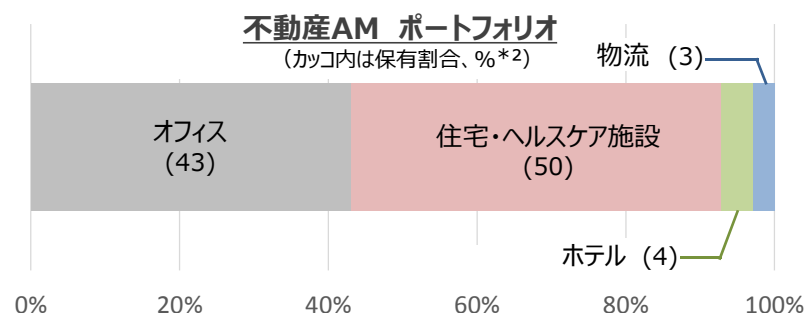
安定的な収益拡大に向けた運用資産の多様化・拡大を継続し、不動産AM関連利益は100億円を突破
外部環境の変化を受けるなか、着実な運用と成長に向けた取組みにより運用残高拡大を目指す

不動産アセット・マネジメント関連ビジネス 経常利益（単位:十億円）

※不動産AMビジネスの経常利益およびサムティグループへの出資による利益の合計



新型コロナ収束後を見据えた対応



大和リアル・エースト・アセット・マネジメントの対応

現在

- 収束後を見据えた着実な運用に集中
- 既存テナントとの関係を強化

成長に向けた取組み

- マーケットの一時的な混乱は投資機会
 - ✓ キャッシュフローが安定的なアセットクラスは勿論のこと、さまざまなアセットクラスに厳選投資
- グループ内ウェアハウジング機能のさらなる活用
 - ✓ グループ内での保有物件の再開発、開発物件投資等

グループ内ブリッジファンド等による機動的な物件取得によりREITの外部成長を実現



REIT市場正常化 NAV倍率の回復

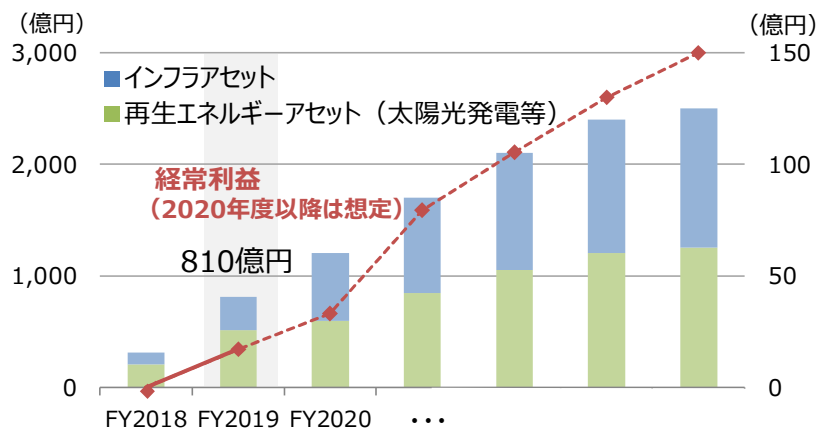
不動産AM運用資産残高1.5兆円を目指し拡大へ

新たな事業領域への展開（大和エネルギー・インフラ）

再生エネルギーやインフラ投資により安定的なインカムゲインを獲得
投資・EXIT・リスクマネジメントの取組み強化により早期の運用資産拡大を目指す

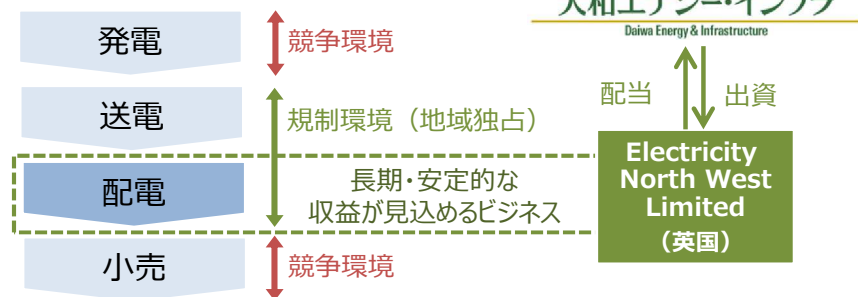
大和エネルギー・インフラ（DEI）実績

- 2019年度の純営業収益21億円、経常利益17億円
- 中長期で3,000億円規模（外部資金含む）の運用資産を目指す



投資事例（英国配電事業への投資）

英国における電力ビジネス



今後の方針

投資

戦略的な投資実績積み上げ

- 国内太陽光：セカンダリー案件を含む投資対象の拡大
- 海外再生エネルギー：Aquila Capitalとの共同投資拡大

Aquila Capital概要

概要：欧州で再生エネルギー事業を投資対象とする運用会社
持分：40%をDEIが取得

- ・ 欧州でのビジネス拡大の優良パートナー
- ・ DC欧州、Green Giraffeとの連携によるグローバルプラットフォーム強化

- インフラ：投資分野の拡大（空港・通信等）

EXIT

キャピタルリサイクリングモデルの確立



リスクマネジメント

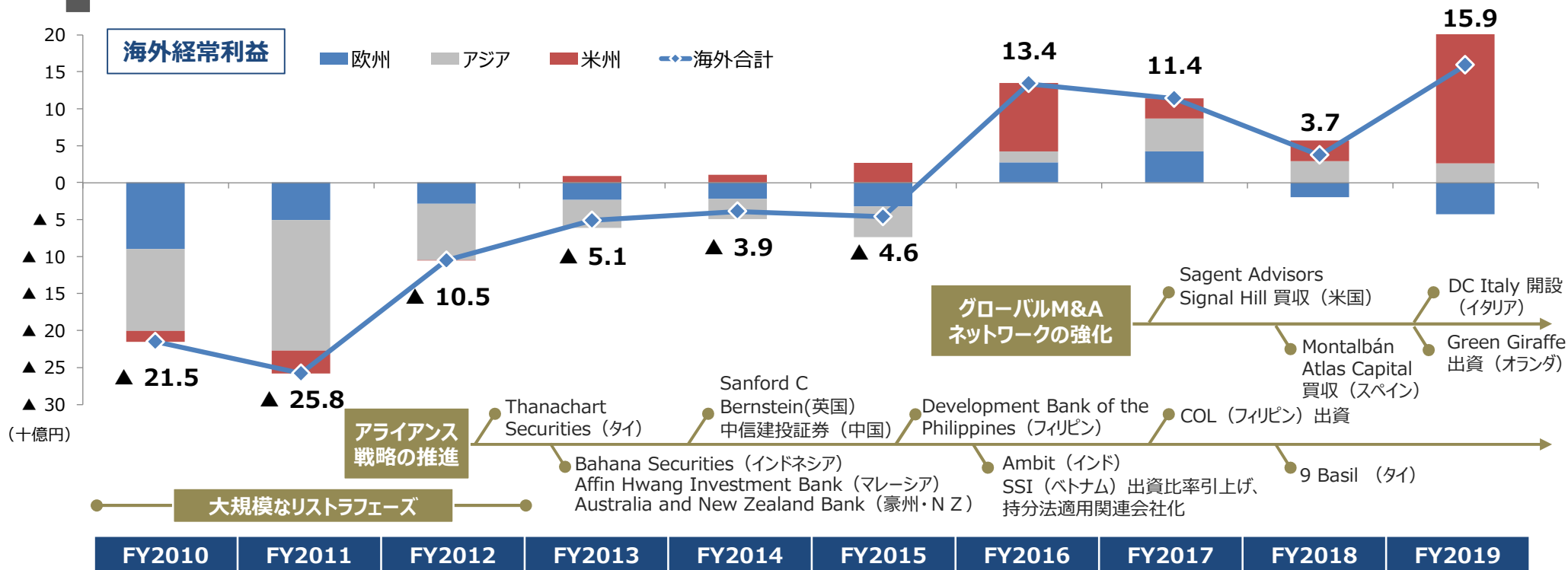
リスク管理とモニタリングの高度化

- 投資残高増加に伴う、案件リスク管理・モニタリング体制の強化
- 出資先（Aquila Capital）の管理体制強化

※ 大和エネルギー・インフラの運用残高は過去分は期末残高、将来分は期中(年度)平均残高

海外ビジネス

海外部門は、ビジネス効率化に向けたこれまでの取組みが奏功し、16四半期連続黒字を維持
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



2019年度は米州FICCの利益が高水準

- ✓ 1986年12月以降、一貫して、米国債プライマリーディーラーシップを保持
- ✓ 特に、米国債の短中期債マーケットでの高いシェアを背景に、安定的な収益基盤を構築
- ✓ 2007年度より13年連続黒字を達成。特に2019年度は高水準の利益（176億円）を計上
 - ・ マーケット経験・勤続年数が高い社員を核としたプロフェッショナルな専門家集団を確立

VaRの国内外内訳*1

(億円)

国内 + 海外	12
うち国内	12
うち海外	2

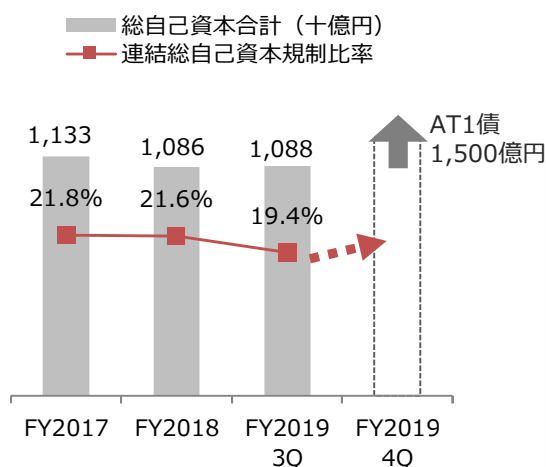
*1 VaRの国内外合計は地域間の相関により、国内、海外の単純合算より小さくなる
2020年3月末時点、保有期間 1 日、信頼水準99%、観測期間520営業日

Ⅲ- 財務・資本戦略

Daiwa Securities Group Inc.

「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

当社初となるAT1債を発行



AT1債の概要

名称	任意償還条項付無担保永久劣後債（債務免除特約および劣後特約付）
発行年限	永久NC5年、永久NC10年
発行金額	1,500 億円
発行日	2020年3月16日
資金使途	ハイブリッド戦略のための投資 既存借入の返済
取得格付	BBB+（株式会社日本格付研究所）

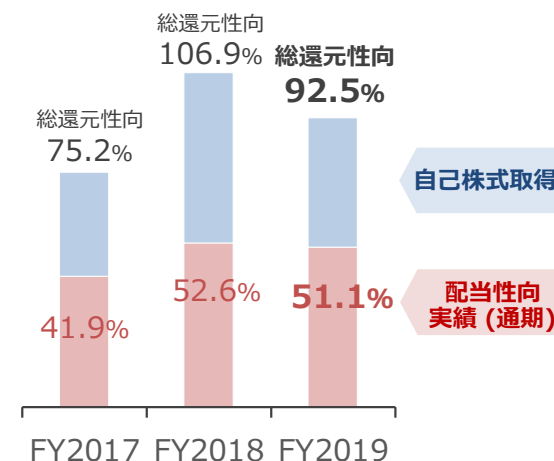


配当方針・株主還元実績

配当方針

- ✓ 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
- ✓ 但し、安定性にも配慮した上で、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、自社株買い入れ等も含めてより積極的に株主への利益還元を行う

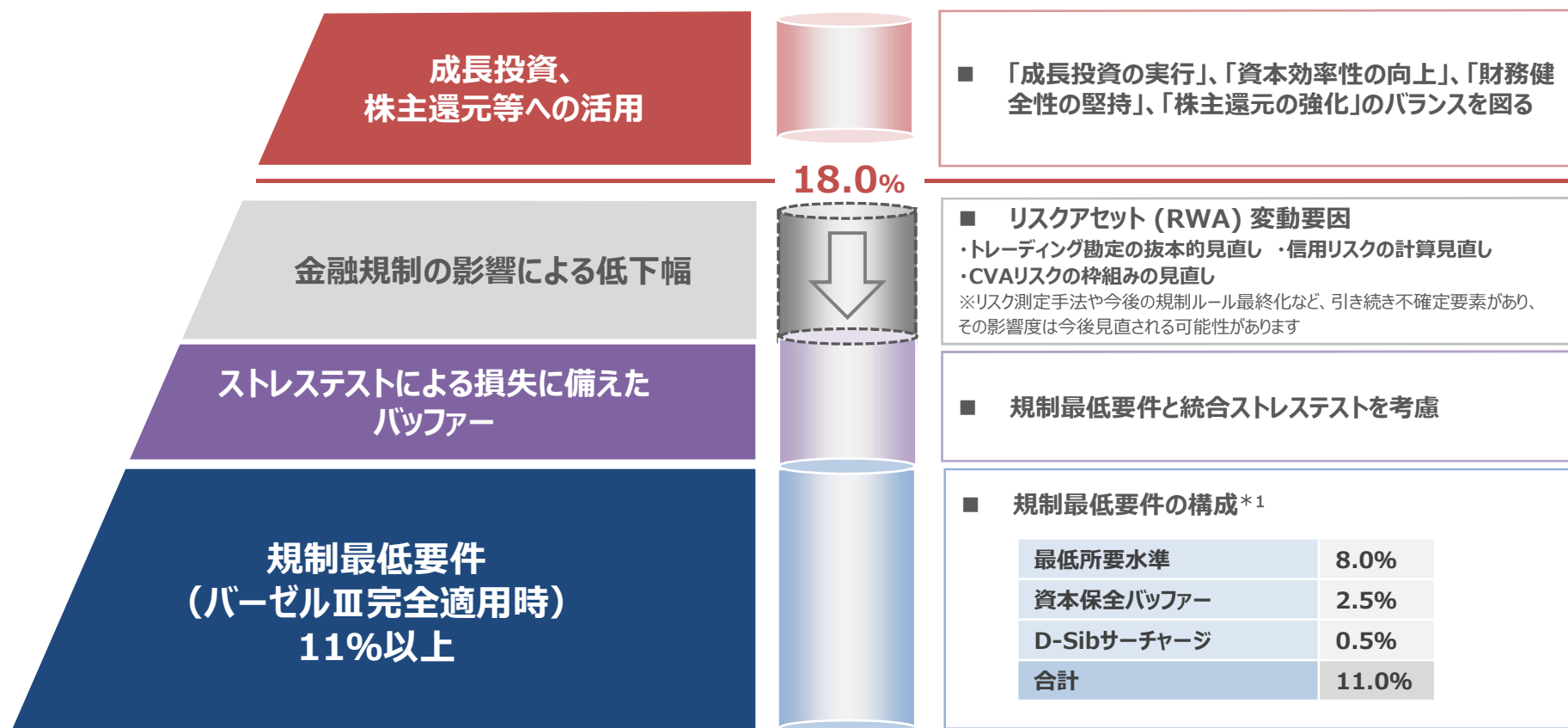
株主還元実績



規制環境変化への対応と、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：19.4%（2019年12月末）



*1 カウンターシクリカルバッファを除く

IV- おわりに

Daiwa Securities Group Inc.

2020年度のSDGs推進KPI

SDGs推進アクションプランの取組みを加速させるため、アクションテーマごとに今年度のKPIを設定
進捗状況をモニタリングし、必要に応じて見直すことにより、来期以降の本格運用を目指す

アクションテーマ	KPI	取組み概要
市場拡大に向けた SDGsマーケティングの推進	SDGs研修修了者数	✓ 外部講座を通じたSDGsナレッジの習得
社会課題解決に資する SDGsファイナンス商品 の拡充	SDGs債リーグテーブル	✓ グリーンボンド、ソーシャルボンドなど、 SDGsに貢献する事業への資金供給を支援
	応援定期預金残高	✓ 預金残高に応じた寄付による社会課題解決を推進
	SDGs関連ファンドの取扱実績*1	✓ お客様のSDGs/ESGへの関心の高まりに対応し、 関連ファンドのラインナップを拡充
	SDGs関連ファンドの純増*2	✓ SDGs/ESGを投資テーマとしたファンドの拡充
SDGsに資する 産業基盤の育成・支援	SDGs関連ビジネスへの投資	✓ 再生可能エネルギーおよびインフラ関連投資による貢献
	再生可能エネルギー分野の M&Aリーグテーブル	✓ グローバルにおける再生可能エネルギー分野の アドバイザリー業務を強化
	M&Aリテン件数+ 事業承継コンサルティング件数	✓ 国内における中小企業のM&Aや事業承継等を 通じた地域活性化に貢献
	財団・NPO等を通じた助成実績	✓ 財団・NPO等と協働し、地域・国際社会における 様々な課題解決を支援
投資循環を促進する エンゲージメントの強化	個社レポートのESGカバー率	✓ アナリストレポートにおけるESG情報の拡充
大和証券グループの 「ジブンゴト化」計画	女性管理職比率	✓ 管理職に占める女性の割合を向上
	CO2排出量	✓ 低炭素社会への移行に向けて、 バリューチェーン全体での環境負荷低減を継続

*1 対象は大和証券

*2 対象は大和アセットマネジメント

新型コロナウイルス感染症の影響による社会課題に対しても機動的に取組みを実施

市場拡大に向けたSDGsマーケティングの推進

- 本支店にて、SDGsをテーマとした独自のセミナーを開催。京都支店では、(一社)Japan Innovation Network代表理事の西口氏を講師として招き、イノベーションを切り口とした講演会を実施
- お客様及びお取引先との面談時には、SDGsブックレットを用いて、当社グループのSDGsに関する各種取組みを紹介



社会課題解決に資するSDGsファイナンス商品の拡充

- 大和ネクスト銀行は、応援定期預金による幅広いSDGs達成への取組みが評価され、第3回「ジャパンSDGsアワード」における特別賞を受賞
- 新型コロナウイルス感染症の急速な拡大に伴う民間企業への緊急支援を発表した、国際金融公社(IFC)が発行するソーシャルボンドを引受



大和版SDGsバリュー・チェーン

投資循環を促進するエンゲージメントの強化

- リサーチやセミナー等を通じて、投資家と発行体双方に、SDGs/ESG関連情報を提供
- 大和総研が、東京大学より社会的インパクト投資に関する調査を受託
- 大和総研と大和インベスター・リレーションズが連携し、マテリアリティ特定支援等、ESG開示に係るコンサルティングを展開



SDGsに資する産業基盤の育成・支援

- 再生可能エネルギー分野に特化したアドバイザリービジネスにおいて、グローバルリーグテーブルNo.1*のGreen Giraffeへ出資
- Fintertechは、(株)J-WAVEによるプロジェクト「#音楽を止めるな」に参画。新型コロナウイルス感染症に大きな影響を受けている音楽業界を支援する為、投げ銭システムを無償で提供
- 大和フード&アグリではカゴメと提携し、低コスト対候性ハウスでのトマトを生産



大和証券グループの「ジブンゴト化」計画

- 英国現地法人であるDaiwa Capital Markets Europe Limitedにおいて、社員の発案で自主的なSDGs/ESGワーキンググループが発足
- 2in1端末の早期導入を機に、ライフステージに応じた多様な働き方を実現し、組織全体の生産性向上を図るため、全社員への「テレワーク制度」を拡充



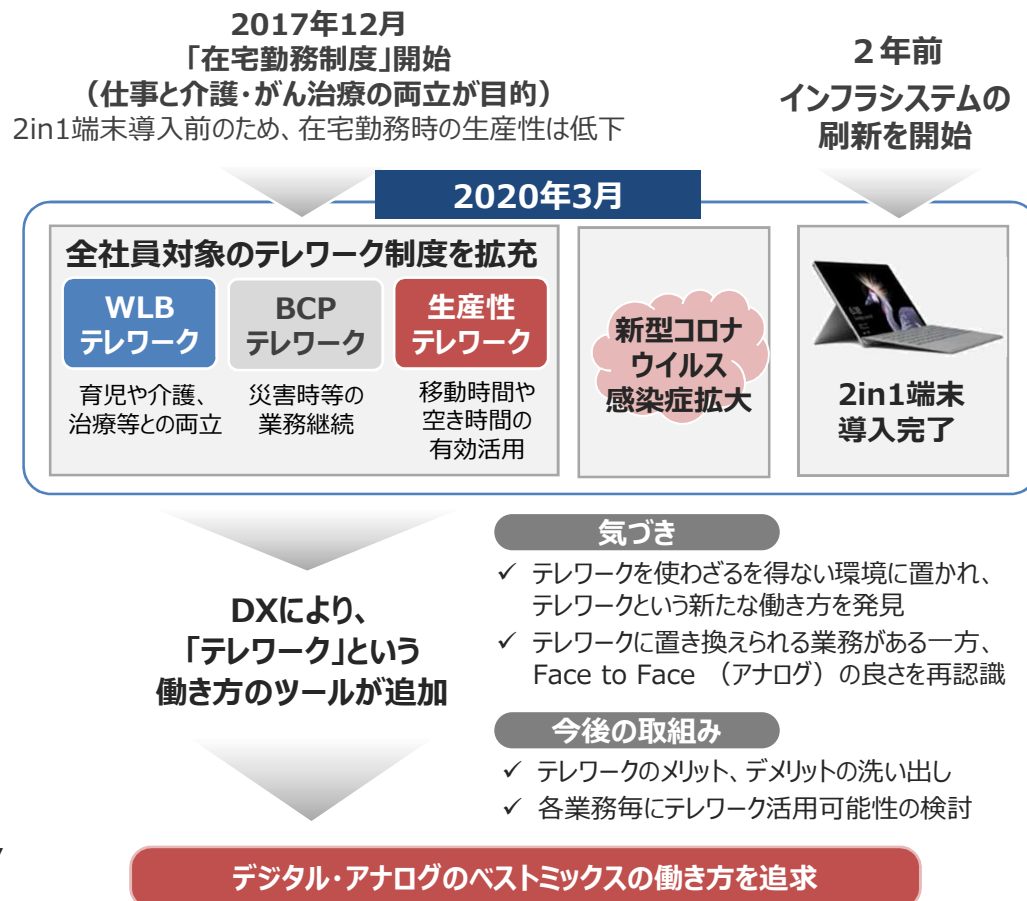
*出所:inspiratia (2019年上期、金額ベース)

「働きがいNo.1プラン 2020」を策定し、社員がポテンシャルを最大限発揮できる環境を整備
2020年3月は、テレワーク制度、新型コロナの感染拡大、DXが同時に進み、働き方の選択肢が増加

働きがいNo.1プラン 2020

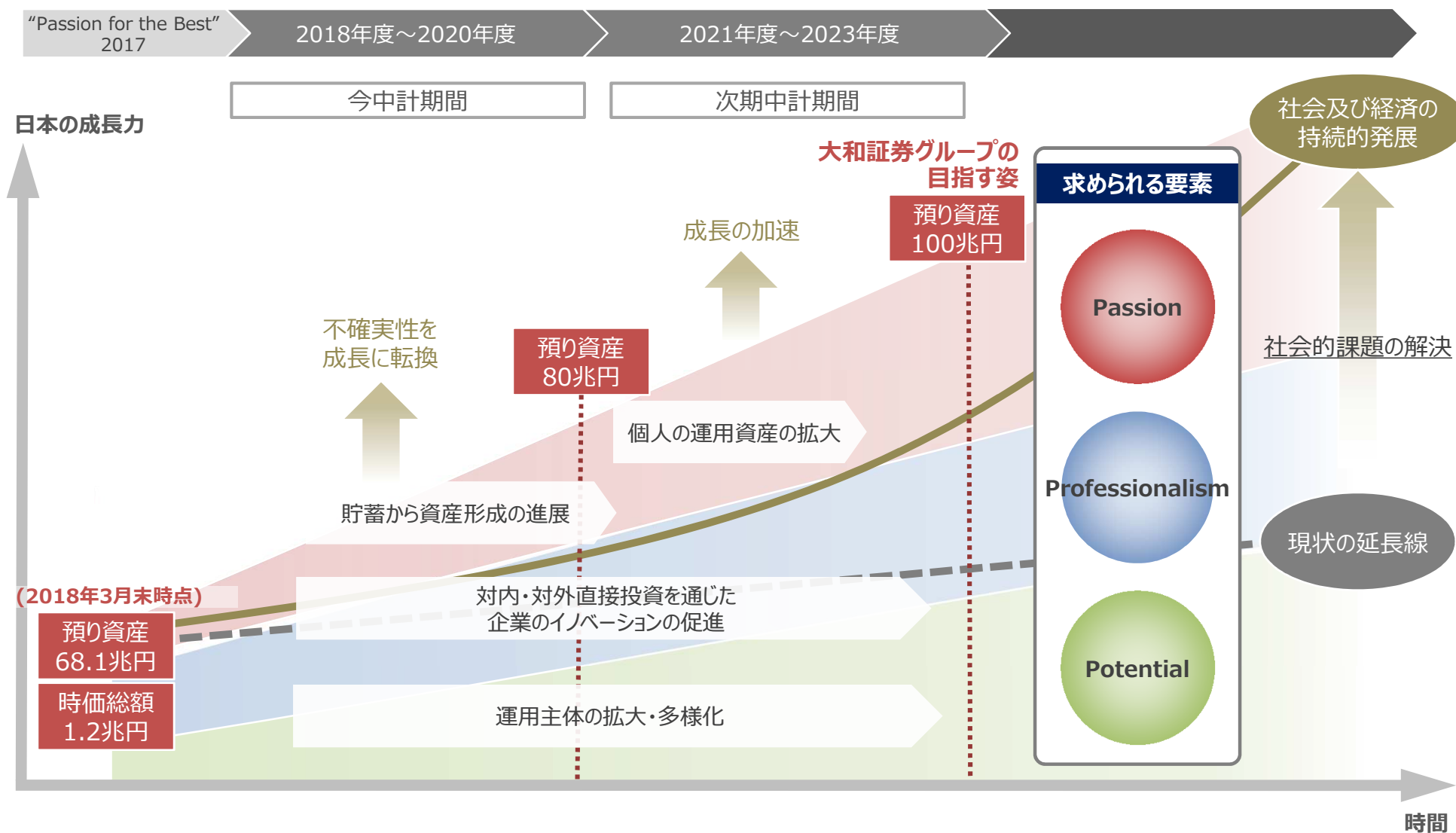
DXによる多様な働き方の実現

テーマ	施策
ワークスタイル	限られた時間の中で効率的に働き、最大のパフォーマンスを発揮するための勤務体系・環境の整備 ■ テレワーク制度の拡充 ■ スマートビズの通年実施
キャリアアップ	キャリアの選択肢を拡充し、より高いモチベーションで活躍し続けられる環境の整備 ■ デジタルITマスター認定制度の新設 ■ 育児休職からの復職支援の拡充 ■ 「Daiwa Woman's Management Forum」(女性管理職向け研修)の拡充
ワークライフバランス	さまざまなライフイベントを経験しながら働き続ける社員の働きがいを高めるための制度を整備 ■ 「妊婦エスコート休暇」の新設、育児サポート休暇“原則1週間以上取得”



Appendix

Daiwa Securities Group Inc.



中期経営計画“Passion for the Best”2020 骨子

“Passion for the Best” 2020

未来を創る、金融・資本市場のパイオニア

“Passion for the Best” 2017

2018年度

2019年度

2020年度

基本方針

1 クオリティNo.1の
コンサルティング力による
「付加価値」の高い
ソリューションの提供

2 ハイブリッド型
総合証券グループとして
「新たな価値」の提供

進捗のイメージ

営業体制、プロダクト・サービスの整備

「お客様第一の業務運営」の実現と進化

お客様満足度の飛躍的向上

デジタル・トランスフォーメーション

伝統的ビジネス強化、グループ内リソースのフル活用

外部ネットワーク、周辺ビジネスの拡大・強化

プロダクト・サービスの高度化

お客様資産の拡大

日本経済を牽引する企業の成長

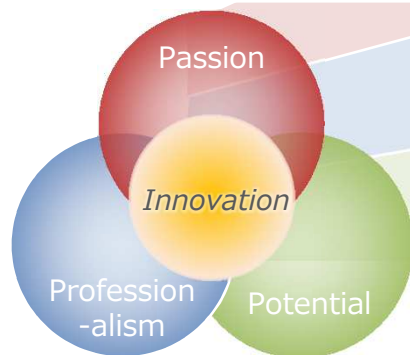
資産規模・企業価値

グループ数値目標

お客様本位KPI

業績KPI

財務KPI



時間

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

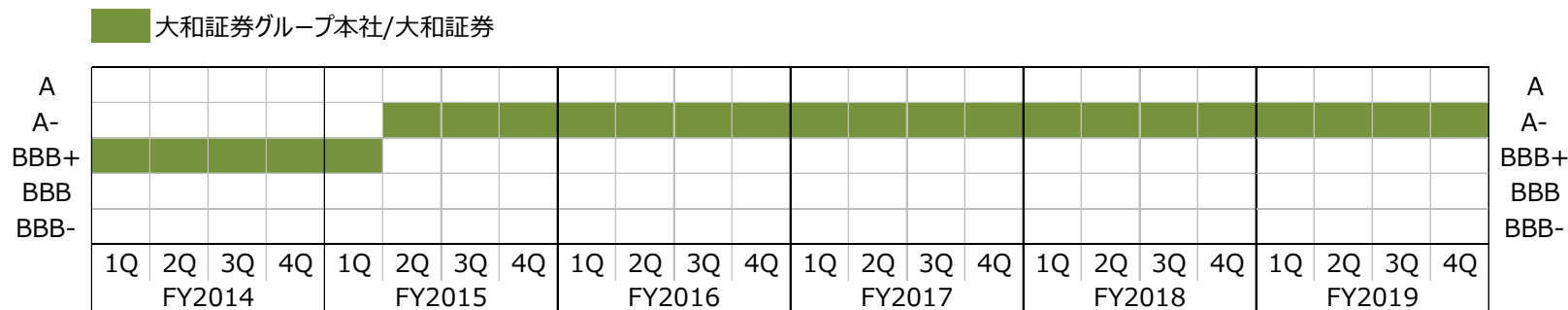
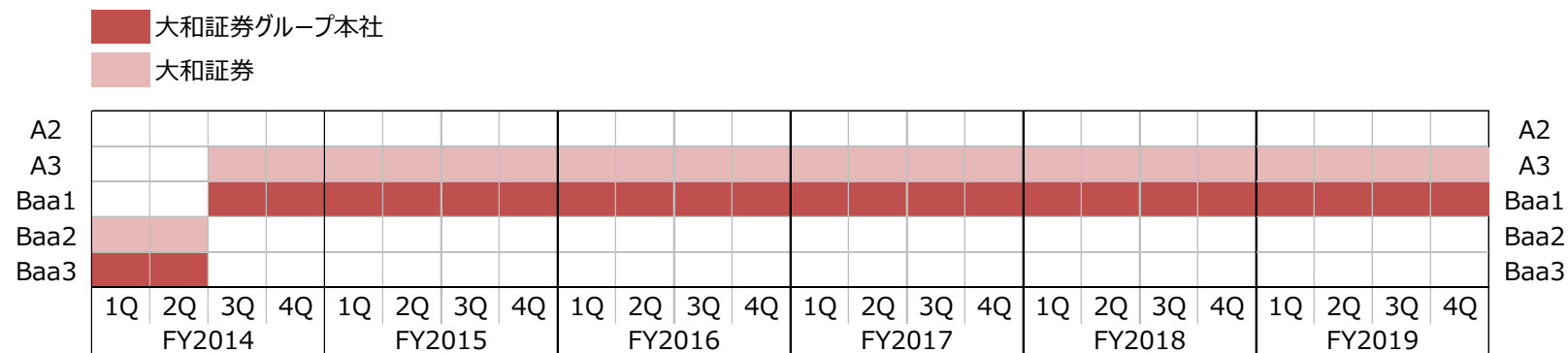
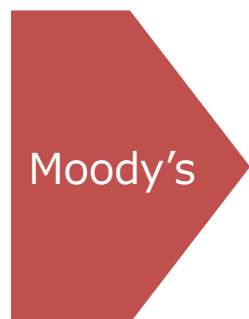
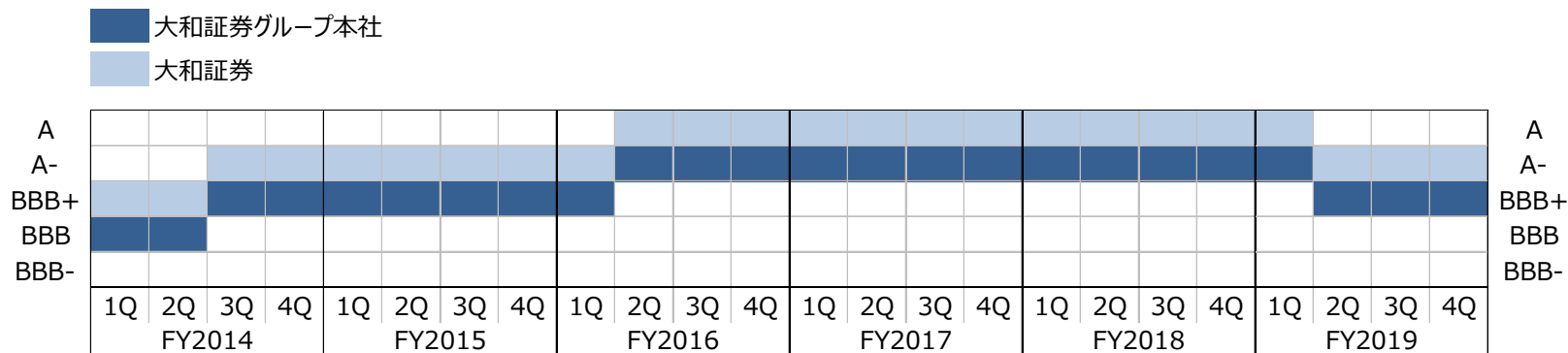
ROE

- 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

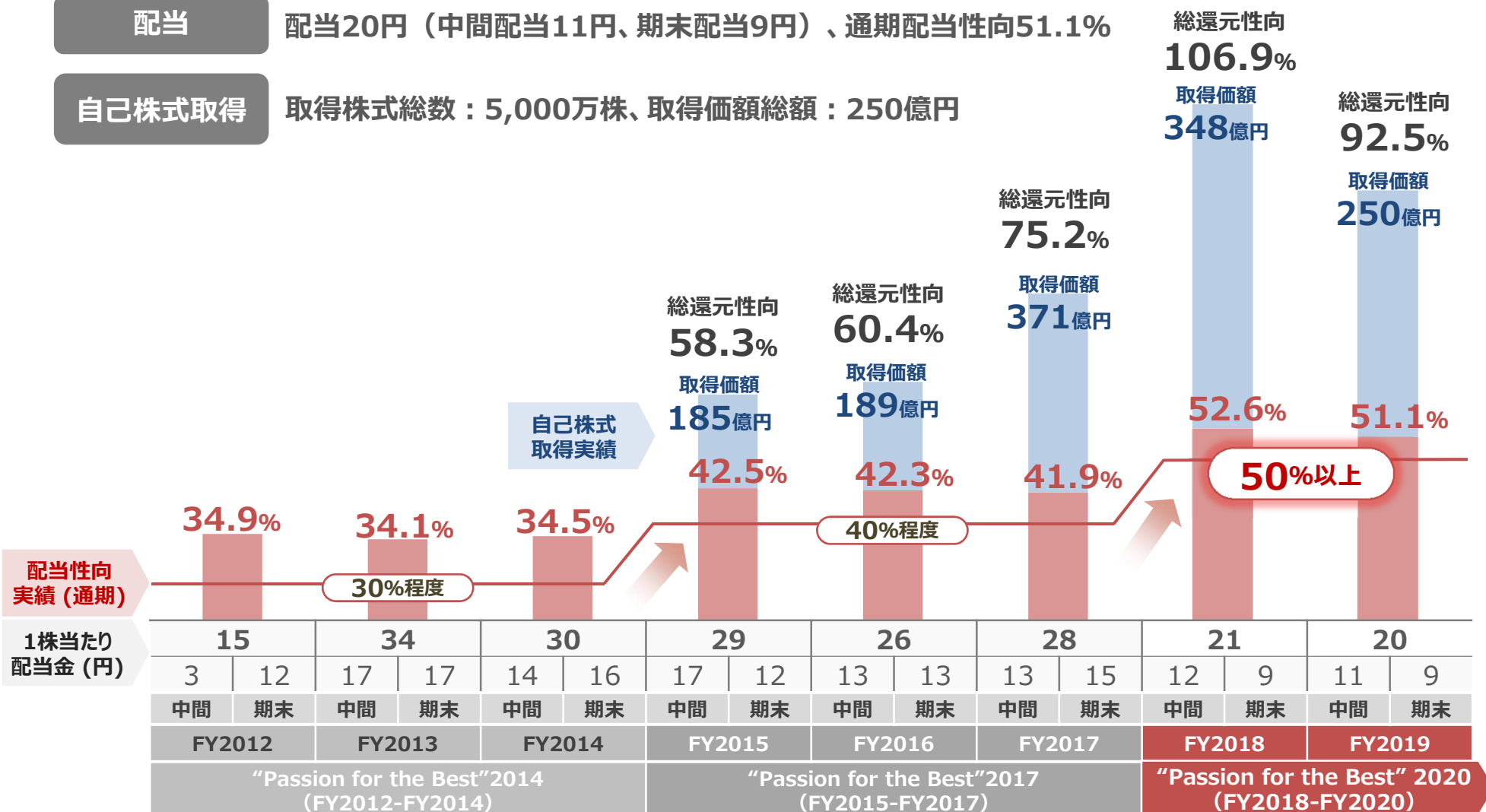


配当

配当20円（中間配当11円、期末配当9円）、通期配当性向51.1%

自己株式取得

取得株式総数：5,000万株、取得価額総額：250億円



社員の「生産性」、「活躍度」、「働きがい」の最大化に向けたさまざまな施策を実施 「働きがいNo.1プラン 2020」を策定し、社員がポテンシャルを最大限発揮できる環境を整備

クオリティNo.1に向けた人事戦略



働きがいNo.1プラン 2020

テーマ	施策
ワークスタイル	限られた時間の中で効率的に働き、最大のパフォーマンスを発揮するための勤務体系・環境の整備 ■ テレワーク制度の拡充 ■ スマートビズの通年実施
キャリアアップ	キャリアの選択肢を拡充し、より高いモチベーションで活躍し続けられる環境の整備 ■ デジタルITマスター認定制度の新設 ■ 育児休職からの復職支援の拡充 ■ 「Daiwa Woman's Management Forum」(女性管理職向け研修)の拡充
ワークライフバランス	さまざまなライフイベントを経験しながら働き続ける社員の働きがいを高めるための制度を整備 ■ 「妊婦エスコート休暇」の新設、育児サポート休暇“原則1週間以上取得”

*1 Q-Road、DBP(Daiwa Basic Program)とも研修プログラムの名称

*2 女性管理職比率、女性採用比率、研修受講者女性比率、男性育児取得率、年休取得率

*3 ASP (Advanced Skill-building Program) 講座受講者数

大和証券グループSDGs推進アクションプラン

持続可能な資金循環を生む“大和版SDGsバリュー・チェーン”の構築

市場拡大に向けたSDGsマーケティングの推進

- SDGsの普及啓発に向けたプロモーションの強化
- SDGsを通じた投資教育による金融リテラシー向上
- 人や地球環境に配慮した店舗づくりとマーケティングツールの整備
- あらゆるお客様が利用しやすいサービスの追求

社会課題解決に資するSDGsファイナンス商品の拡充

- SDGs関連商品のラインナップ拡充（SDGs関連ファンド、SDGs債等）
- 大和ネクスト銀行預金、クラウドファンディング等を通じたソーシャルファイナンス拡大
- SDGsマーケティングと連携した新たな金融商品の組成
- SDGs関連ビジネスに取組む未上場企業への投資機会の提供

大和版SDGsバリュー・チェーン

投資循環を促進するエンゲージメントの強化

- SDGsインパクト評価手法の検討
- 社内スクリーニング体制の整備
- 対話促進に資するSDGs/ESG情報の積極的な発信
- 非財務情報の開示拡充に向けたコンサルテーションの実施

SDGsに資する産業基盤の育成・支援

- M&A・事業承継を通じた産業基盤の維持・継承サポート
- スタートアップ企業・ソーシャルイノベーターの育成・支援
- 地域経済の活性化支援/各国の経済発展支援
- 先端テクノロジーを活用した新たな価値の提供
- SDGs関連ビジネスへの投資
- NPO等との連携・支援

大和証券グループの「ジブンゴト化」計画

会社

- 環境配慮への取組み
- 「誰一人取り残さない」職場づくり
- SDGs人材の育成
- 働きがい改革の推進
- 取組み事例の社内外への発信

社員

- 自らを取り巻く社会課題の認知
- 課題解決に向けたアクションの実施

2016年8月、東京大学は、「東京大学本郷テックガレージ（大和証券グループ寄附プロジェクト）」を設置
学生による自主的なプロジェクトからスタートアップ企業のタネを生み出すことを目指している
大和証券グループは、プロジェクトへの支援を通じ、スタートアップ企業・ソーシャルイノベーターを育成・支援

支援プロジェクトの例：teTra（テトラ） －エア・モビリティ（空飛ぶクルマ）－

- teTraは本郷テックガレージが主催する Spring Founders Program※ 2018 に参加した、東京大学大学院生と社会人のチーム
- 本郷テックガレージが最初の支援者となりプロジェクトを推進
- 人が安全に、そして自由に空中を移動する社会を目指し、1人乗りの飛行機器を開発
- 2018年6月にテトラ・アビエーション株式会社を設立
<https://www.tetra-aviation.com/>
- 2020年2月29日、ボーイング社が後援する1人乗りエア・モビリティの世界大会である「GoFly Prize」の最終飛行審査にて、プラット・アンド・ホイットニー・ディスrupter賞を受賞し、賞金100,000ドルを獲得
- その他の賞で該当チームなしとなったため、世界で唯一の受賞チームとなった

※ 春休みの期間中、技術プロジェクトや製品開発への支援を行うプログラム。選考の結果、支援プロジェクトに採択されると、作業場所や機材の他、期間中の活動資金（3～30万円）が支給される。



指数への組入れ等

FTSE
Blossom Japan Index



MSCI
日本株女性活躍指数(WIN)



GPIF選定インデックス

MSCI ESG Ratings



BBBからAに格上げ (2020年4月時点)

GRESB Survey
GRESB 2019 "Green Star"



8年連続で獲得 (大和証券オフィス投資法人) 2年連続で獲得 (日本賃貸住宅投資法人)

FTSE4
グッド・インデックス



14期連続で採用

S&P ダウジョーンズ社・SAM
DJSI World / Asia Pacific



1999年より連続採用

外部からの評価

なでしこ銘柄
(女性活躍推進に優れた企業)

6年連続で選定



健康経営銘柄/健康経営優良法人

6年連続で選定/4年連続で選定



攻めのIT経営銘柄

2年連続で選定



子育てサポート認定事業主マーク



厚生労働省

「仕事と介護を両立できる職場環境」
整備促進の為にシンボルマーク



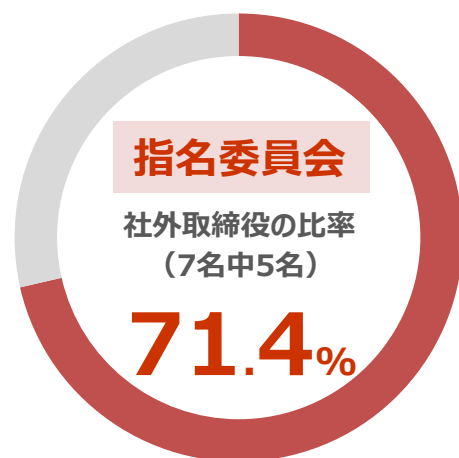
厚生労働省

就職人気ランキング

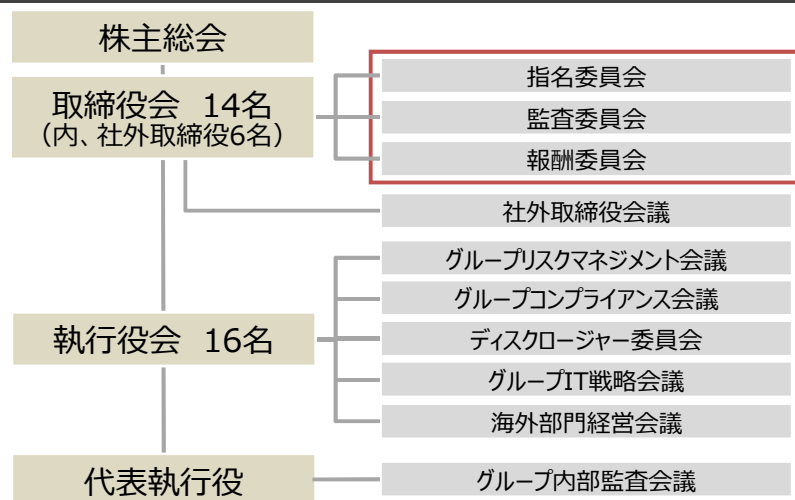
総合順位：4位
金融業界：2位

東洋経済オンライン・2021年卒前半

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



経営体制



コーポレート・ガバナンスのポイント

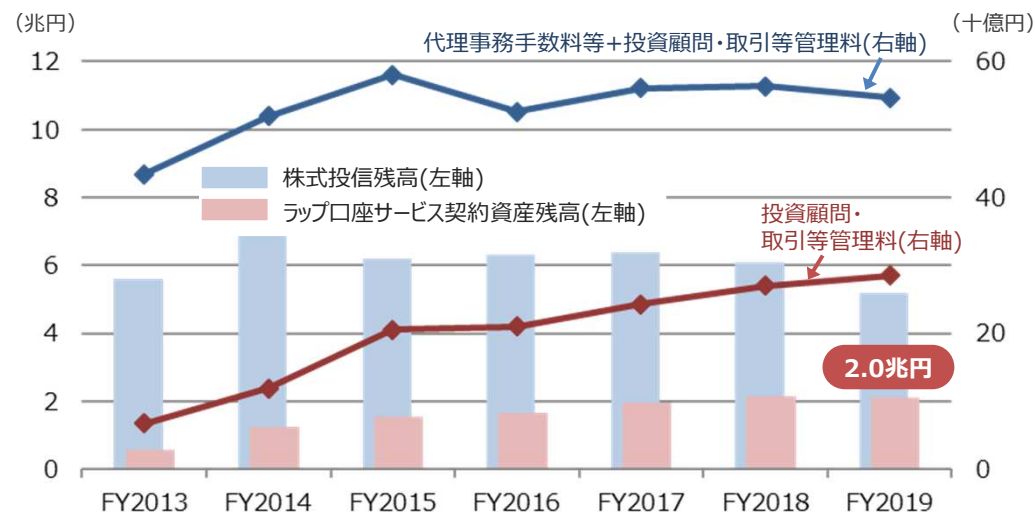
■ 監督と執行の分離

- ・ 指名委員会等設置会社制度を採用
- ・ 社外取締役が過半数を占め、かつ委員長を務める三委員会を設置し透明性向上を図るとともに、専門性の高い社外取締役を招聘することで取締役会の監督機能を強化

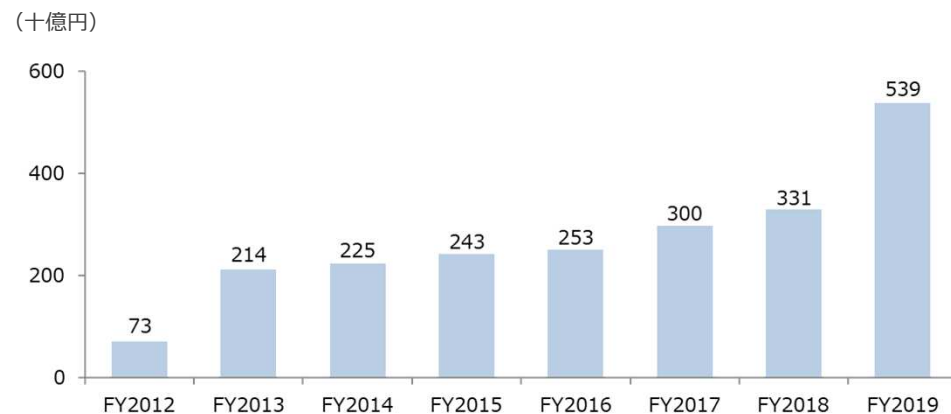
■ 機動的な意思決定

- ・ 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意思決定の機動性を向上

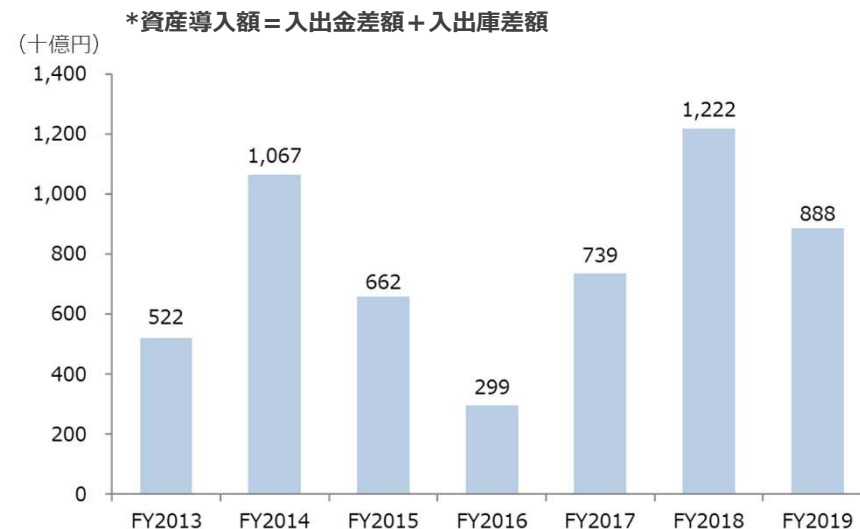
ラップ口座サービス・投資信託 残高および手数料（大和証券）



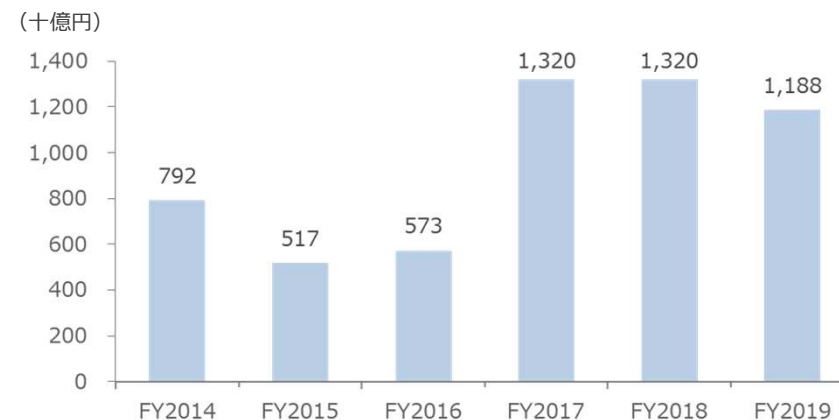
外貨預金残高の拡大（大和ネクスト銀行）



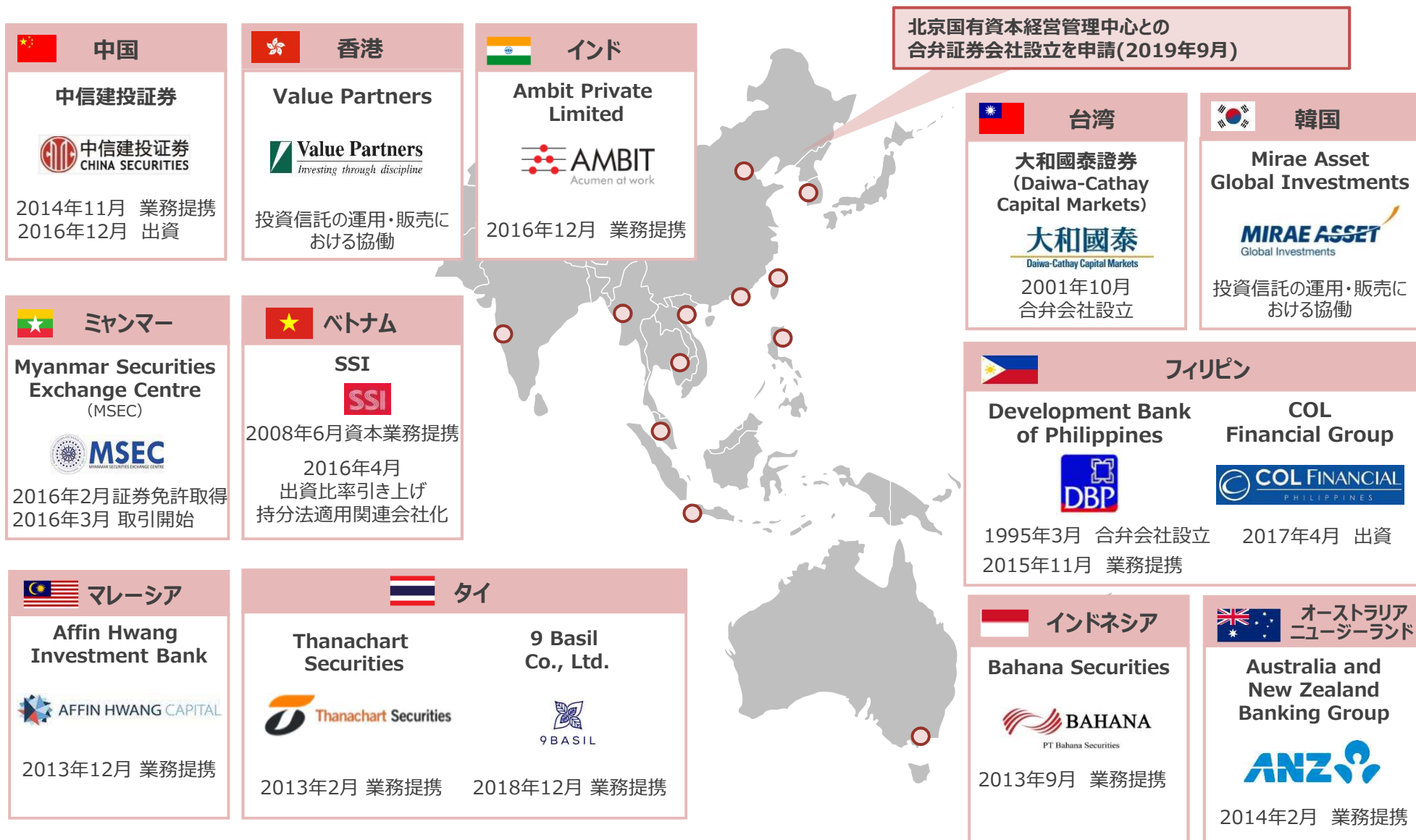
資産導入額*（大和証券）



外国株式売買代金（大和証券）

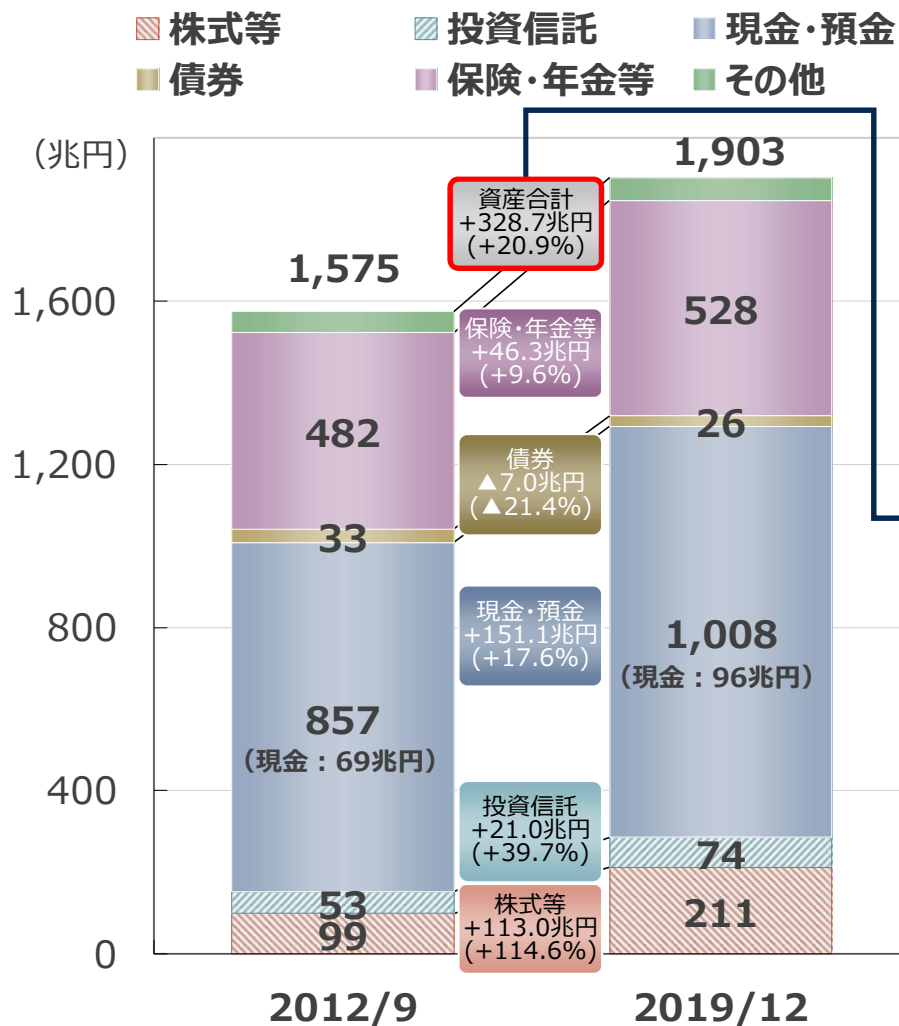


アジアにおける主なアライアンス先および出資先

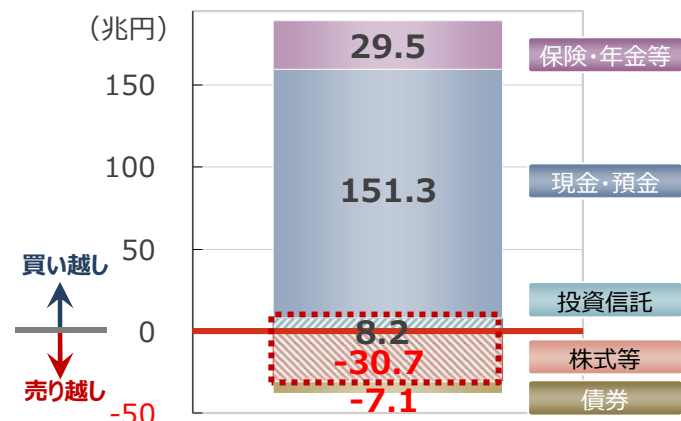


アベノミクス開始以降の「貯蓄から投資へ」の進捗

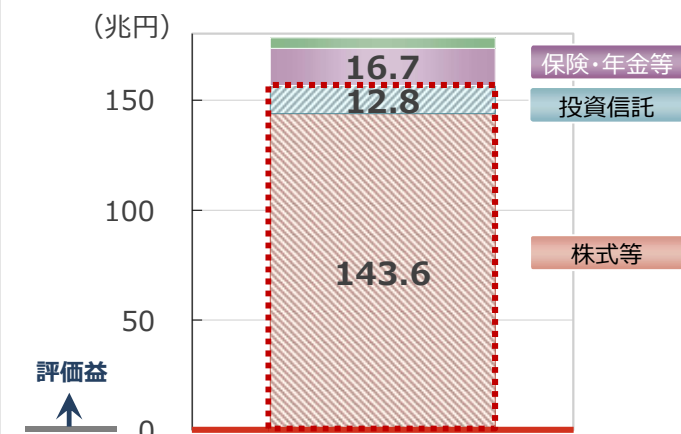
個人金融資産：2012年9月末と2019年12月末の比較

取引額要因
+150.9兆円
(45.9%)要因
分解時価要因
+177.8兆円
(+54.1%)

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

E-mail: ir-section@daiwa.co.jp

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