

個人投資家の皆さまへ

大和証券グループの経営戦略

株式会社大和証券グループ本社（証券コード：8601）
執行役 CFO 佐藤 英二

Daiwa Securities Group Inc.

大和証券グループの経営戦略

目次

1. 大和証券グループの概要 3
2. 大和証券グループの投資魅力 7
 - ① 国内のリテール事業の成長性 . . . 8
 - ② ハイブリッド型ビジネスモデル . . . 15
 - ③ 海外ビジネスの安定的な利益貢献 . . . 19
 - ④ 充実した株主還元 . . . 23
 - ⑤ SDGsへの注力 . . . 28
- 参考資料 35

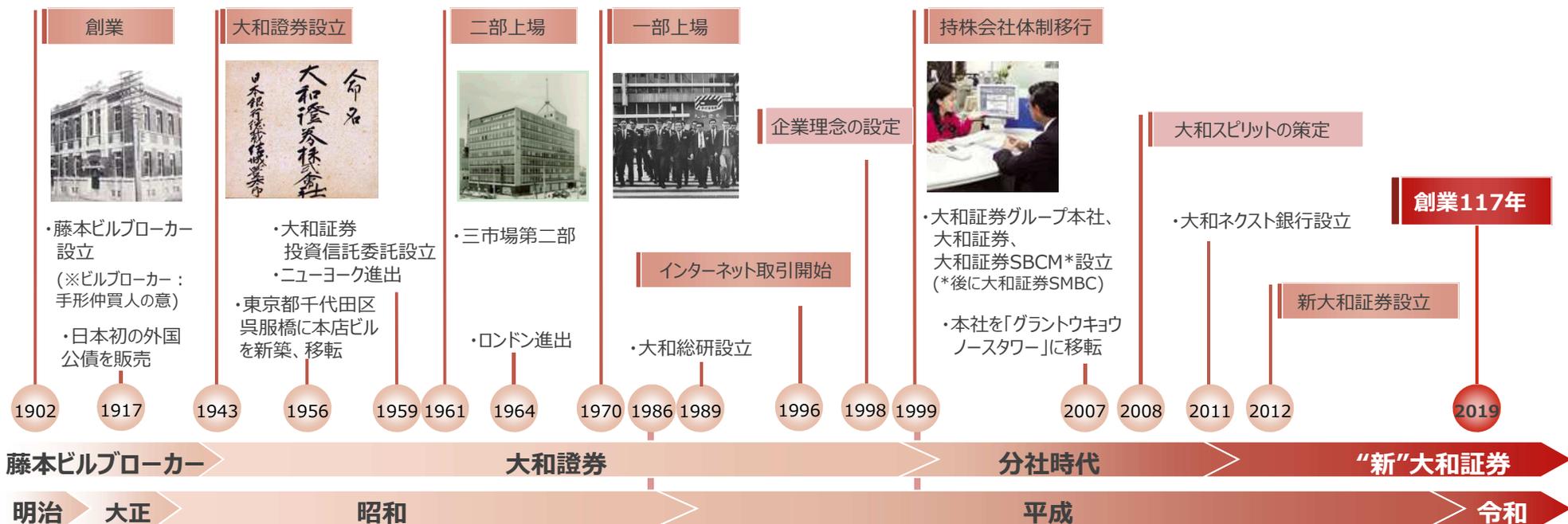
1. 大和証券グループの概要

Daiwa Securities Group Inc.

大和証券グループのあゆみ

1902年の創業以来、117年の歴史の中で培ったDNA

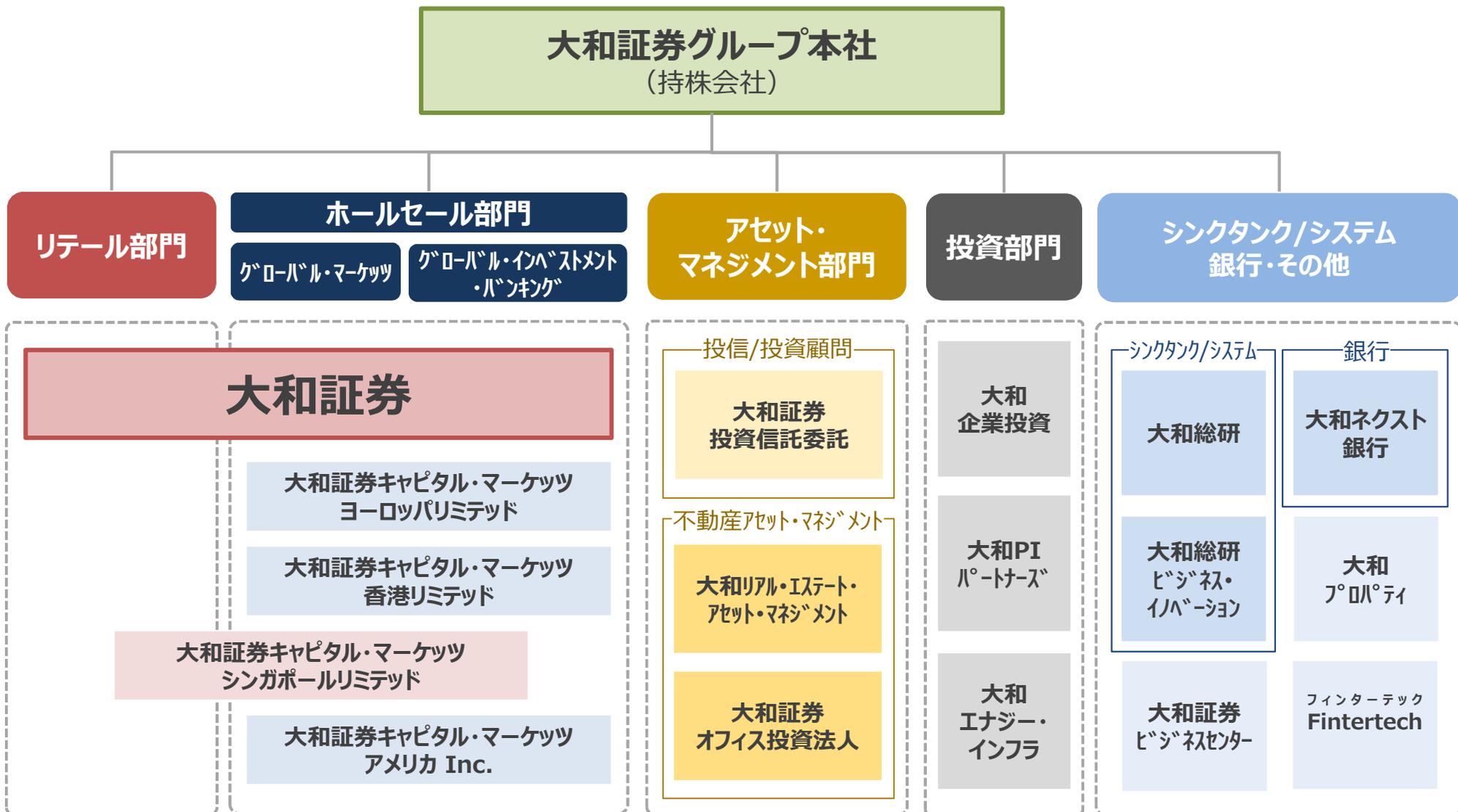
= 時代の先を行く先進的な取組みにより、資本市場の発展に貢献



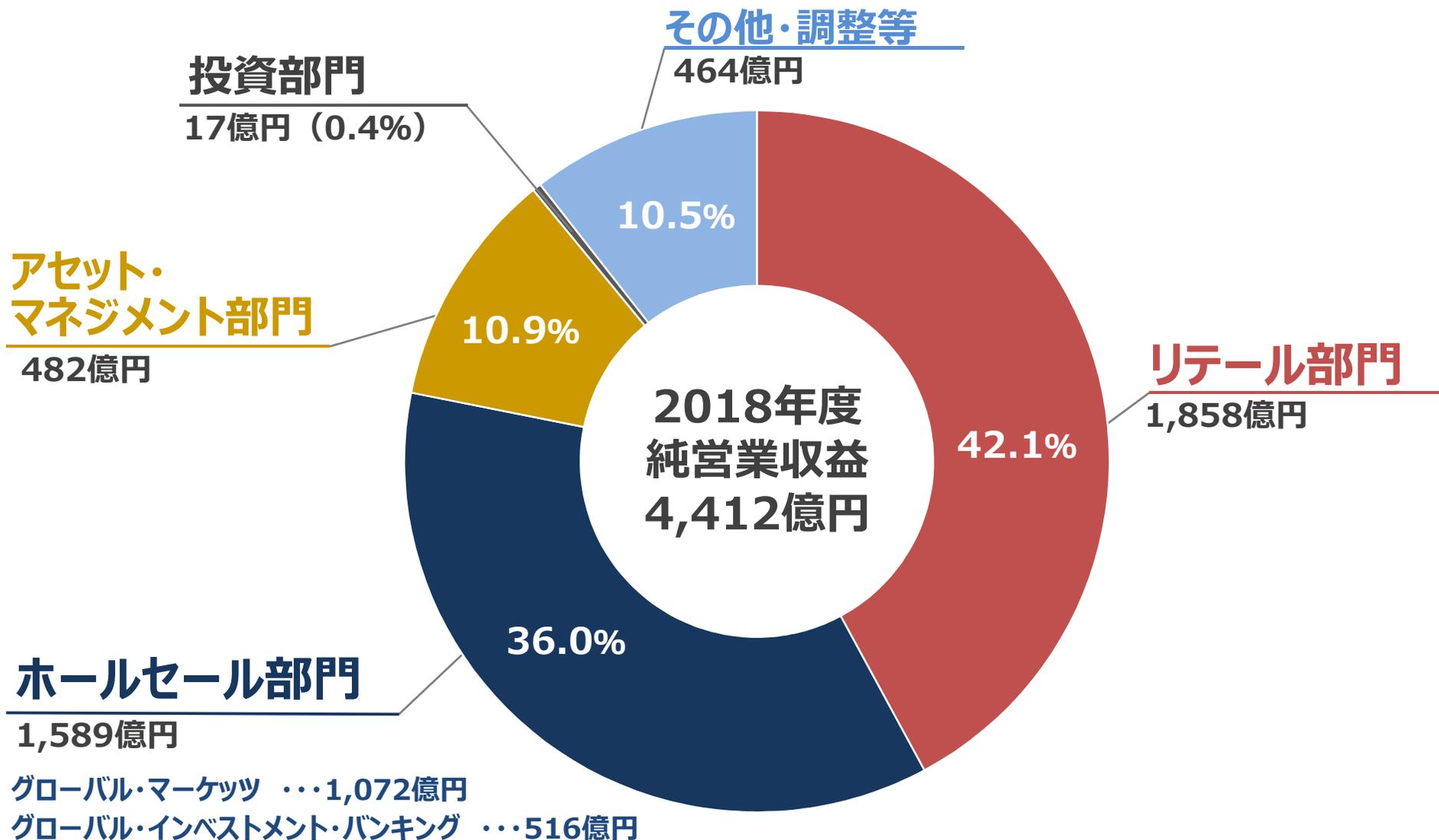
■ 1986年(昭和61年) 日本初のパソコンによるホームトレードサービスを開始

■ 1999年(平成11年) 日本の上場会社初の持ち株会社大和証券グループ本社を発足

主要会社構成



部門別 純営業収益の構成



2. 大和証券グループの投資魅力

Daiwa Securities Group Inc.

投資対象としての魅力

1

国内リテール事業の成長性

2

ハイブリッド型ビジネスモデル

3

海外ビジネスの安定的な利益貢献

4

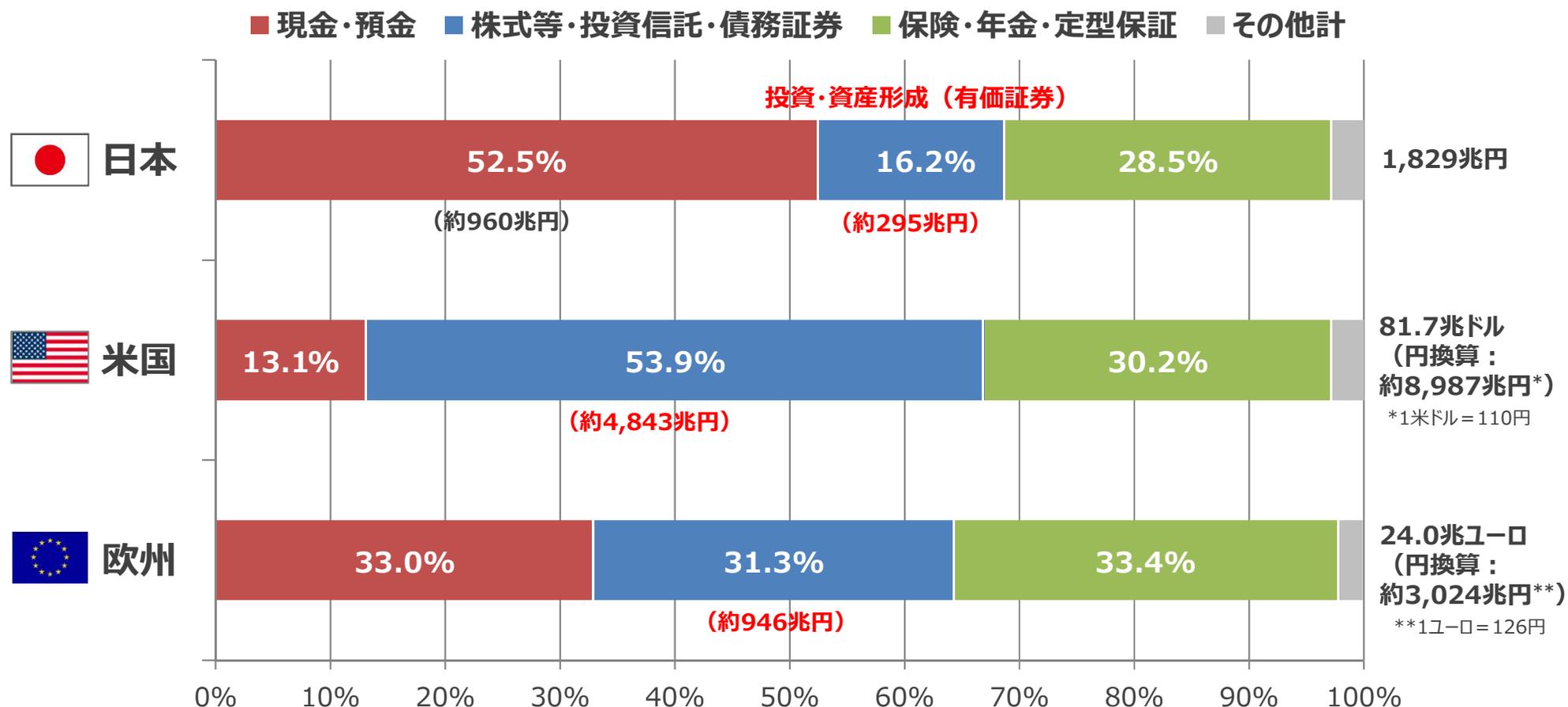
充実した株主還元

5

SDGsへの注力

家計の金融資産の状況（日・米・欧）

家計の金融資産において、日本は投資（有価証券）より貯蓄（現金・預金）に偏る
「貯蓄から投資」が実現した際、資金の受け皿となる当社にとっては大きなビジネスチャンス



(出所) 日本銀行 (2018年3月末時点)

※ 「その他計」は、金融資産合計から、「現金・預金」、「株式等」、「投資信託」、「債務証券」、「保険・年金・定型保証」を控除した残差

三位一体のリテール戦略

リテールビジネスは、依然として膨大な将来性を有している
持続可能な中心となるビジネスとして、お客様本位の営業体制の強化により、成長を目指す

- 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



- 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年目までの研修を新設
...**CFP認定者数 856名 業界No.1**
2019年6月末時点

- お客様との接触頻度を増やすためのルールを設定
- 取引データを分析



- 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

資産形成層向け > ファイナンシャルコンサルタント

あんしんプランナー 70ヶ店
ファイナンシャルコンサルタント 72ヶ店
に導入済み

※2019年4月時点

- 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



- 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

営業所数 43カ店
店舗数計 160カ店 (国内)

※2019年7月末時点



お客様満足に立脚した営業体制の進化

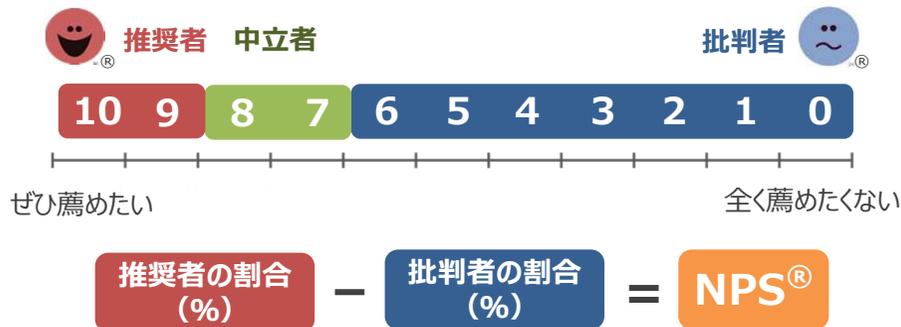
お客様満足度指標、NPSの全店導入が完了。今後はNPSの向上を軸として、部店・営業員の評価体系の刷新など、お客様の利益を第一に考える仕組みの整備を行なう

NPSを原動力とした展開フェーズ

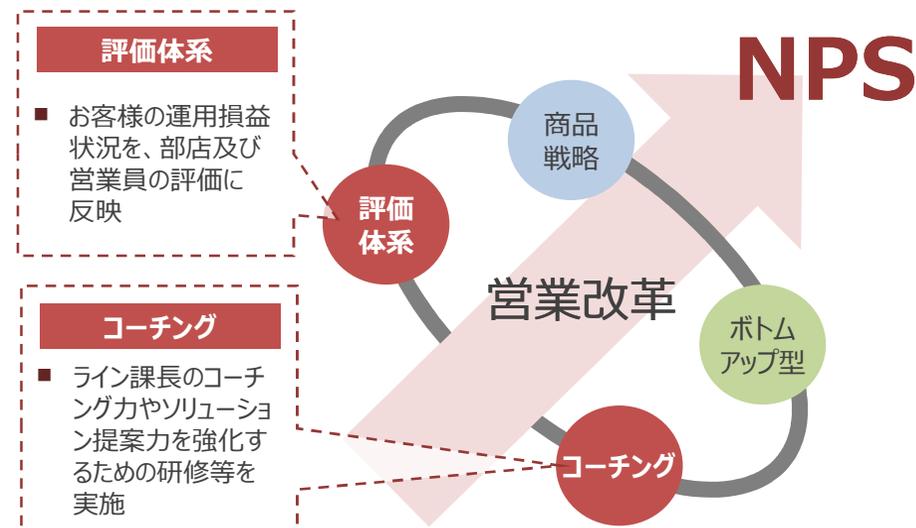


大和版NPS®の導入

Q.ご家族やご友人から、「どの証券会社に口座を開いたら良いか」を相談された場合、大和証券をご家族やご友人に薦める可能性はどのくらいありますか？



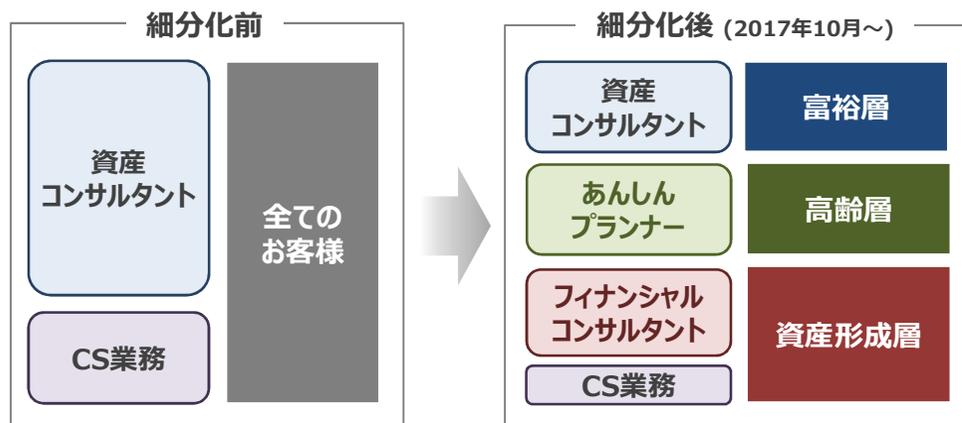
NPSを軸とした営業改革



対面によるお客様接点の更なる拡大

販売チャネルの最適化により、多様化するお客様のニーズを的確に捉えることが可能に
機動的・低コストの営業所を今後2～3年で更に拡大させるとともに、既存店舗の効率化を継続

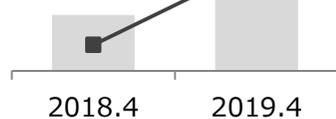
販売チャネルの最適化



あんしんプランナー

配置人員数 **123名**

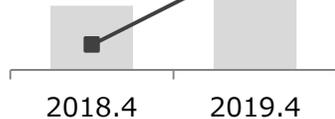
導入店舗数 **70カ店**



フィナンシャルコンサルタント

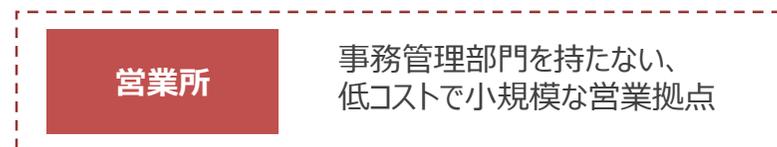
配置人員数 **123名**

導入店舗数 **72カ店**

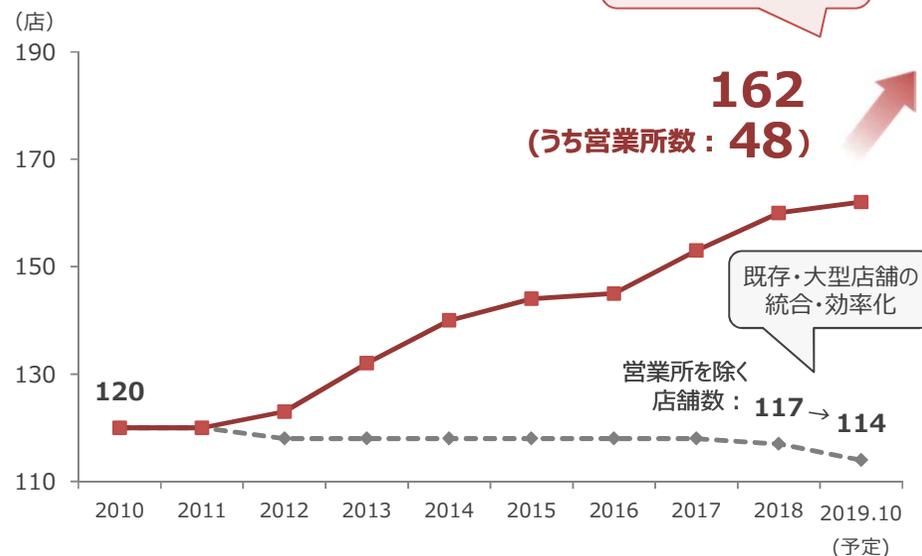


2020年4月頃までに全店舗117カ店への導入を目指す

店舗戦略 ～営業所の拡大・大型店舗の統合～



大和証券店舗・営業所数推移



資産形成分野における新たな協業

日本郵政グループとの資産形成分野における新たな協業の検討を進めることについて合意
投資一任サービス等、新たなコンサルティングサービスの開発における協力体制の構築を進める



ネットワーク 全国の郵便局数：約2万4千局
(ゆうちょ銀行：233営業所)

顧客基盤
通常貯金口座数：約1億2,000万
個人貯金残高：約180兆円

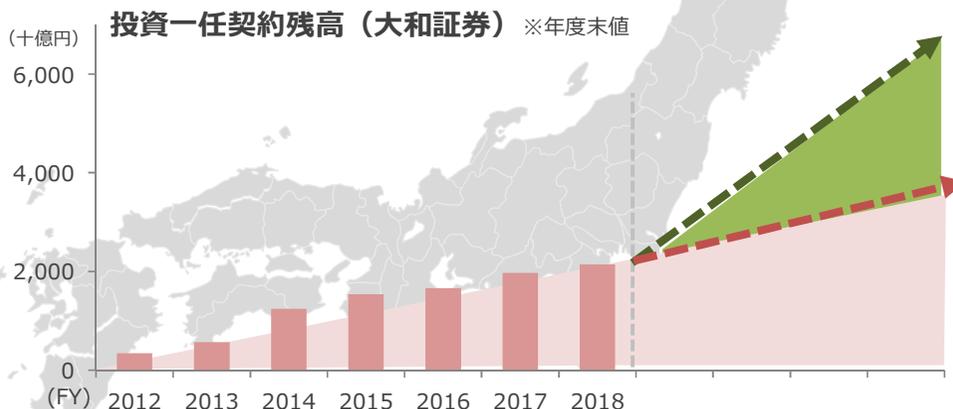
2019年3月末現在



ネットワーク 国内店舗数：160
世界21ヶ国/地域

ノウハウ 創業117年、投資一任15年間で培った
豊富な経験、知見、リソース

2019年7月末現在



お客さま一人ひとりのライフスタイル・ニーズに応じた、中長期的な資産形成をサポート

相互の経営資源を活用し、我が国における「貯蓄から資産形成」の流れを加速

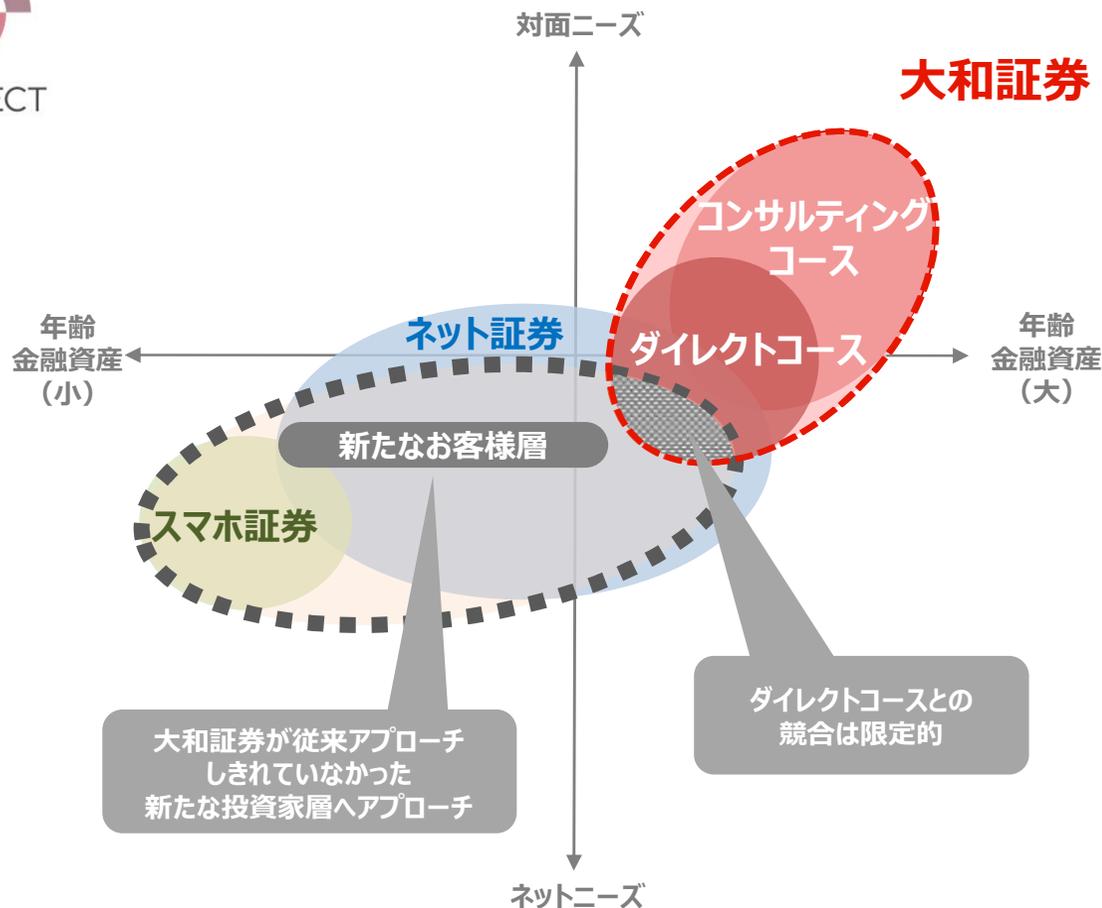
投資初心者・資産形成層に向けた新たな取組み

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」の設立を準備

商号	株式会社 CONNECT
資本金	8億円（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年春*
ターゲット	主に20～40代およびアクティブトレーダー層



新ブランド証券のポジショニング



※金融商品取引業者として関係官庁への業登録手続き等が完了した後、開業予定

スマートフォンで完結

使いやすいデザイン

IPOを含む幅広い魅力的な商品ラインアップ

少額から取引可能

投資対象としての魅力

1

国内リテール事業の成長性

2

ハイブリッド型ビジネスモデル

3

海外ビジネスの安定的な利益貢献

4

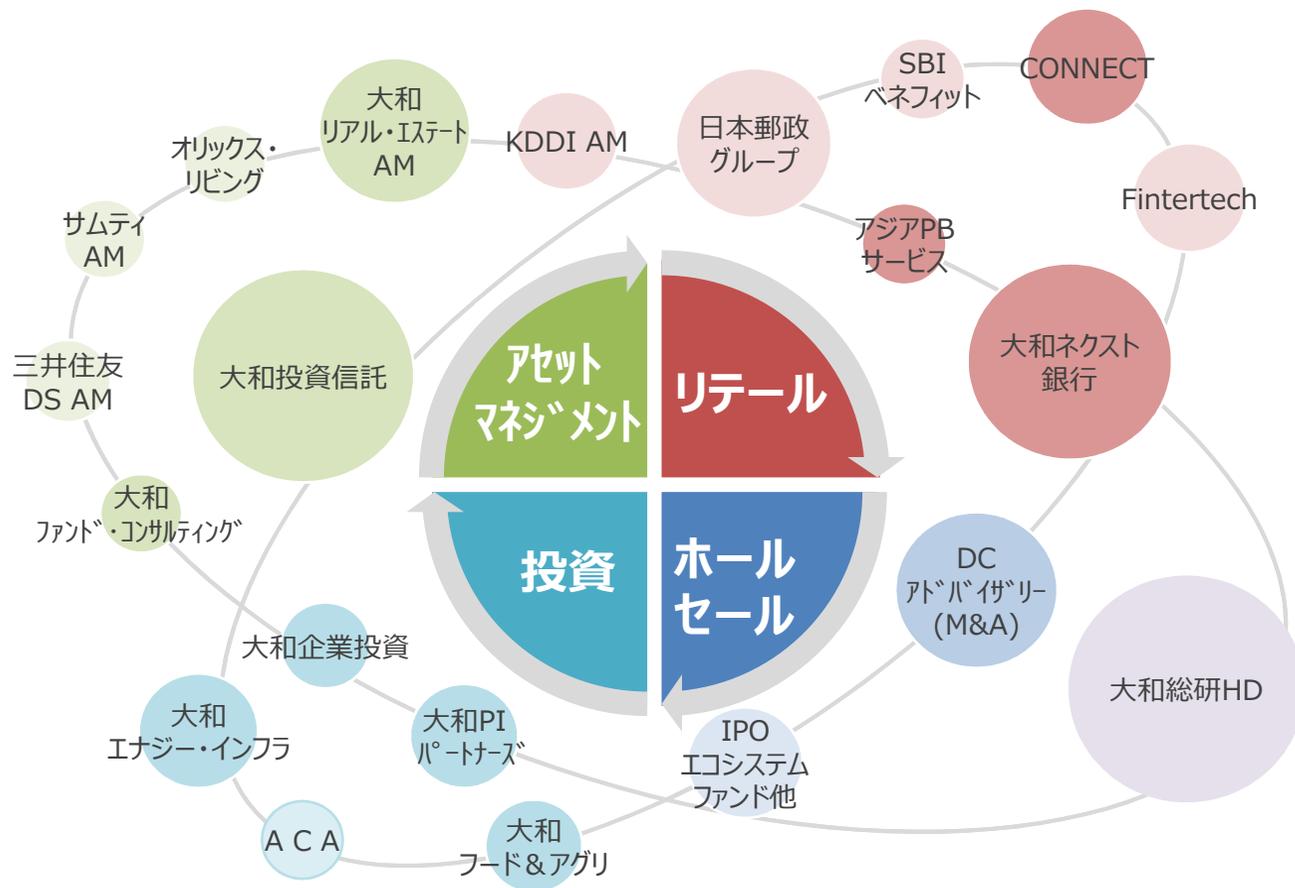
充実した株主還元

5

SDGsへの注力

ハイブリッド型総合証券グループ=大和エコシステムの拡大

伝統的な証券ビジネスを核としながら、外部ネットワーク、周辺ビジネスの拡大・強化により
新たな価値の創出を目指す



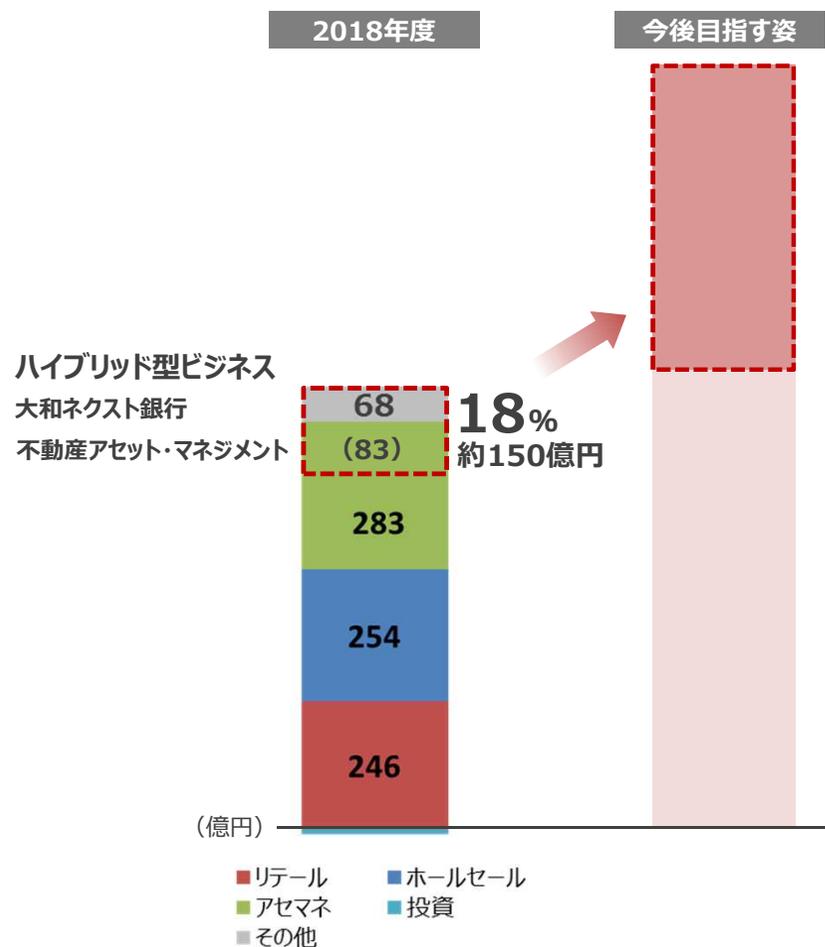
主なハイブリッド型ビジネス

- 大和リアル・エステートAM
- 大和ネクスト銀行
- フィンターテック
Fintertech
- 大和エネルギー・インフラ
- ACA
- 大和フード&アグリ
- オリックス・リビング

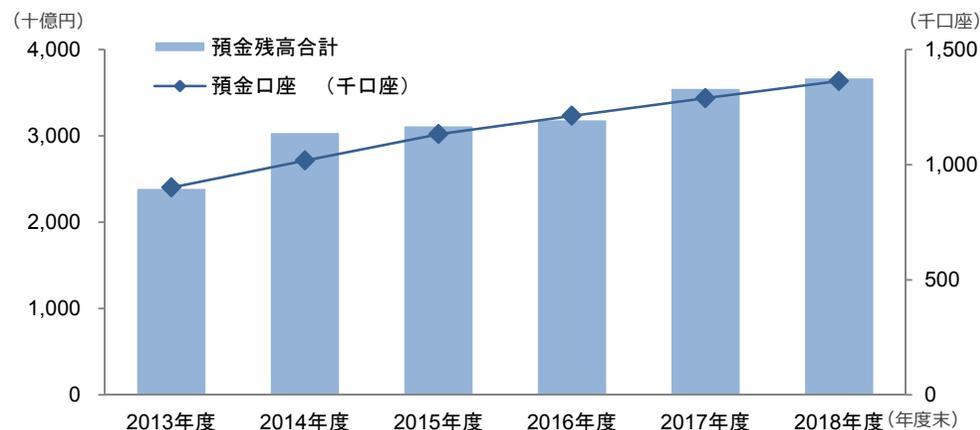
ハイブリッド型ビジネスの拡大による収益の安定性の向上

ハイブリッド型ビジネスの取組み事例である大和ネクスト銀行と、不動産アセット・マネジメントが2018年度の経常利益に大きく貢献

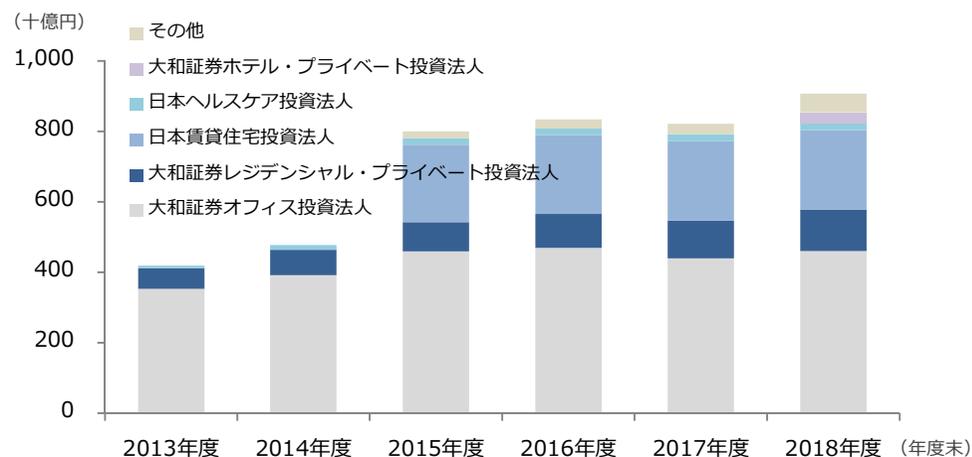
ハイブリッド型ビジネスによる経常利益への貢献



大和ネクスト銀行預金残高



大和リアル・エステート・アセット・マネジメント運用資産残高



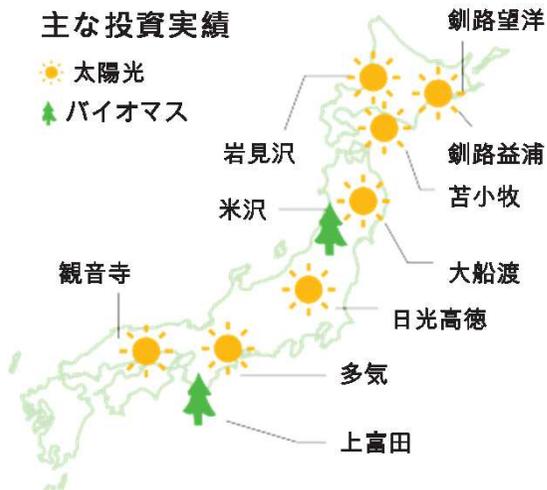
伝統的ビジネスと新たな事業の有機的な連携

事業ポートフォリオの多角化、既存事業との相乗効果、SDGsの観点から踏まえた投資を実施

大和エネルギー・インフラ新会社の設立

名称	大和エネルギー・インフラ株式会社 (DEI)
設立日	2018年7月27日
資本金	10億円 (資本金5億円、資本準備金5億円)
株主	株式会社大和キャピタル・ホールディングス(100%)
事業内容	以下に関する開発、投資、融資、運営 ① エネルギー (再生可能エネルギー、バイオプロダクト等) ② インフラ (空港、上下水道、環境リサイクル施設等) ③ 資源 (山林・立木等)

主な投資実績



バイオマス発電 (山形県米沢市)



太陽光発電 (三重県多気郡)

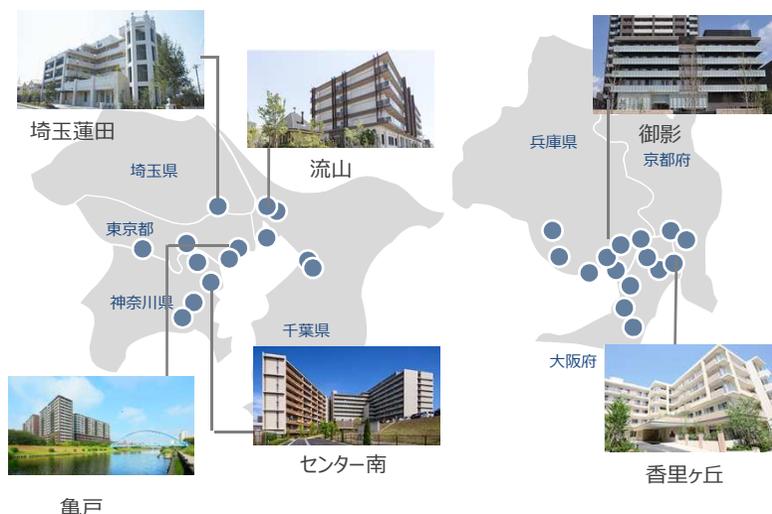
オリックス・リビングの買収

大和証券グループ本社 **100%取得** ORIX **オリックス・リビング株式会社**
Daiwa Securities Group Inc.

名称	オリックス・リビング株式会社
事業内容	有料老人ホーム・高齢者向け賃貸住宅の運営
運営施設	✓ 「グッドタイム リビング」「プラテシア」の施設名称で32施設 (居室数2,726室) を展開 ✓ 運営居室数は住宅型有料老人ホーム第5位 ✓ 介護サービスへのロボット・ICT機器活用のパイオニア

関東地区運営施設(17件)

関西地区運営施設(15件)



投資対象としての魅力

1

国内リテール事業の成長性

2

ハイブリッド型ビジネスモデル

3

海外ビジネスの安定的な利益貢献

4

充実した株主還元

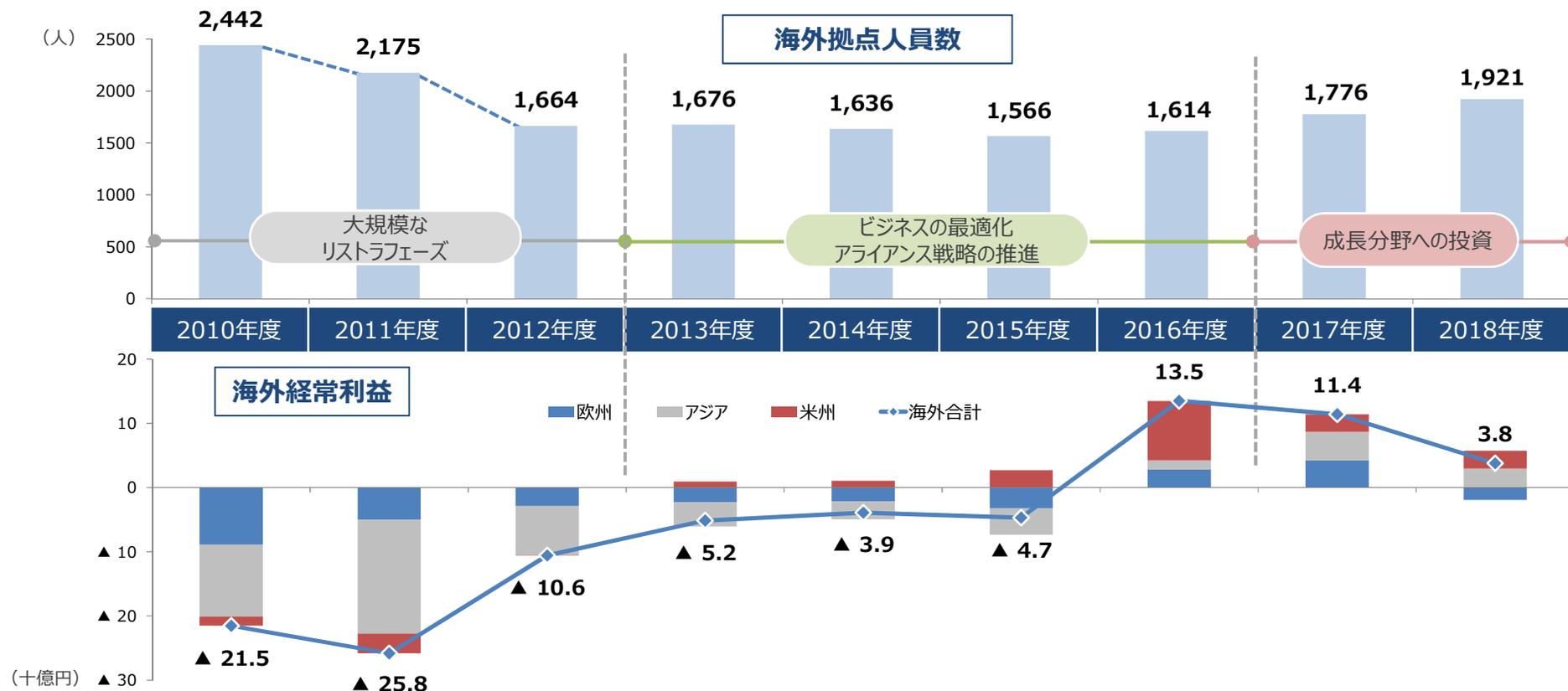
5

SDGsへの注力

海外ビジネスの安定的な利益貢献

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、13四半期連続黒字を維持

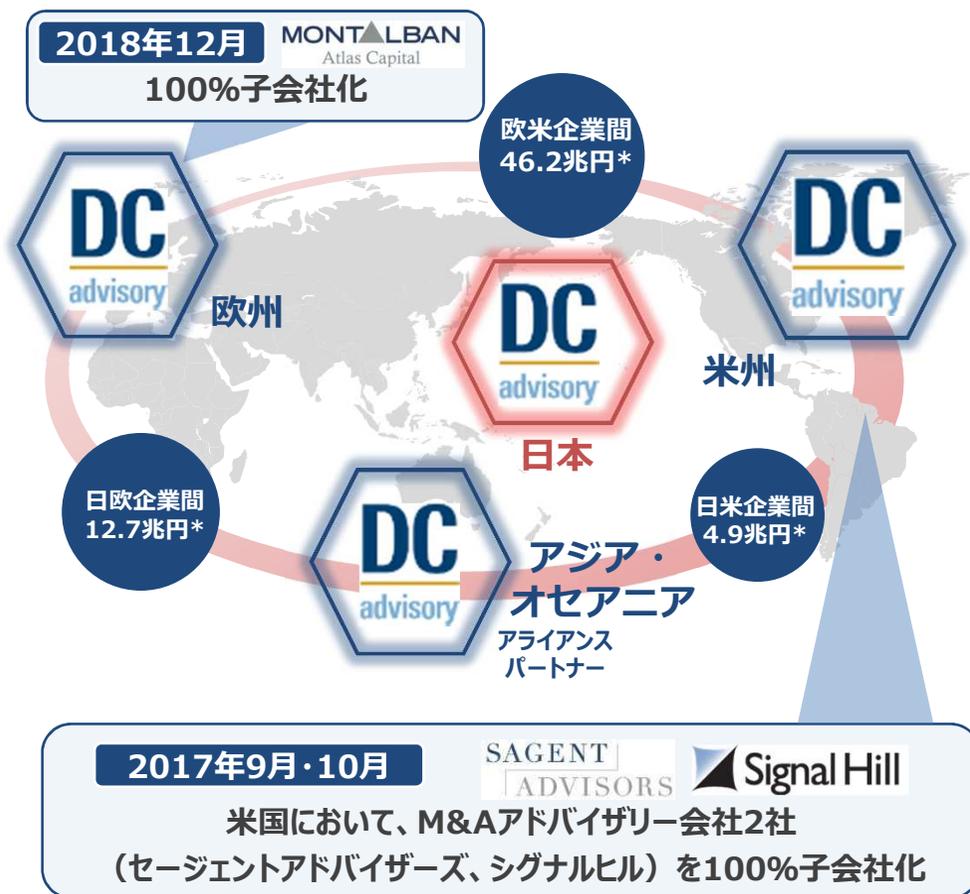
海外拠点人員数および経常利益推移



グローバルM&Aネットワークの一層の強化

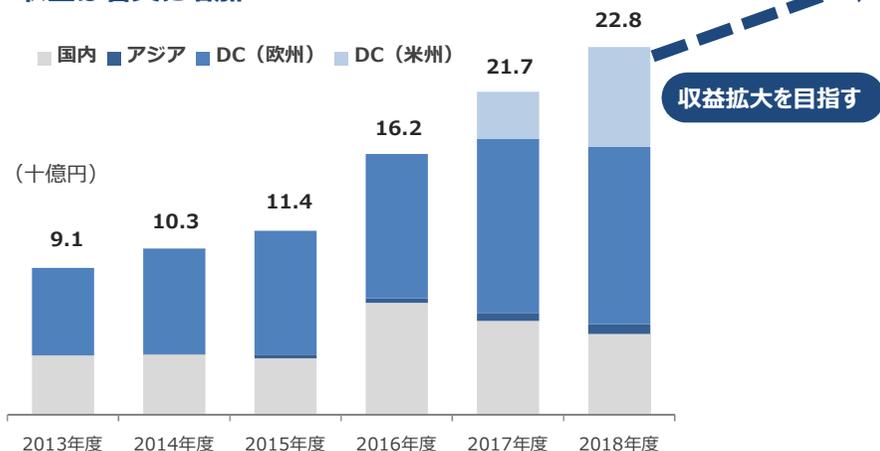
DC Advisoryのブランド名をグローバルで統一し、M&Aネットワークの強化・一体化を推進
 今後はグローバルのミッドキャップマーケットにおいて、首位を目指す

グローバルM&Aネットワーク



M&A関連収益

■ 収益は着実に増加



グローバルミッドキャップアドバイザリーランキング (2018年度)*

■ ミッドキャップマーケットで首位を目指す

順位	フィナンシャル・アドバイザー	案件数
8	大和証券グループ/DC Advisory	120

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

アジアにおける主なアライアンス先および出資先

中国

中信建投証券



2014年11月 業務提携
2016年12月 出資

香港

Value Partners



投資信託の運用・販売における協働

インド

Ambit Private Limited



2016年12月 業務提携

北京国有資本経営管理中心との
合併証券会社設立に関する覚書の締結(2018年11月)

台湾

大和國泰證券
(Daiwa-Cathay Capital Markets)



2001年10月
合併会社設立

韓国

Mirae Asset Global Investments



投資信託の運用・販売における協働

ミャンマー

Myanmar Securities Exchange Centre (MSEC)



2016年2月 証券免許取得
2016年3月 取引開始

ベトナム

SSI



2008年6月 資本業務提携
2016年4月
出資比率引き上げ
持分法適用関連会社化

フィリピン

Development Bank of Philippines



1995年3月 合併会社設立
2015年11月 業務提携

COL Financial Group



2017年4月 出資

マレーシア

Affin Hwang Investment Bank



2013年12月 業務提携

タイ

Thanachart Securities



2013年2月 業務提携

Aura Capital Thai Co., Ltd.



2018年12月 業務提携

インドネシア

Bahana Securities



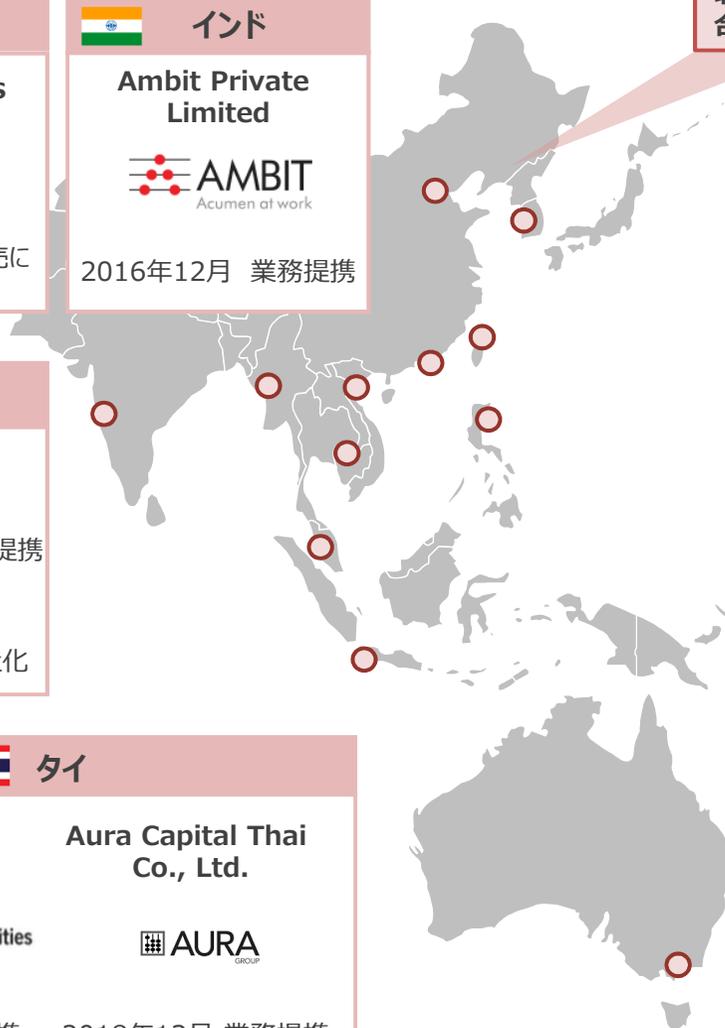
2013年9月 業務提携

**オーストラリア
ニュージーランド**

Australia and New Zealand Banking Group



2014年2月 業務提携



投資対象としての魅力

1

国内リテール事業の成長性

2

ハイブリッド型ビジネスモデル

3

海外ビジネスの安定的な利益貢献

4

充実した株主還元

5

SDGsへの注力

「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、健全な利益の確保を通じた持続的成長を実現

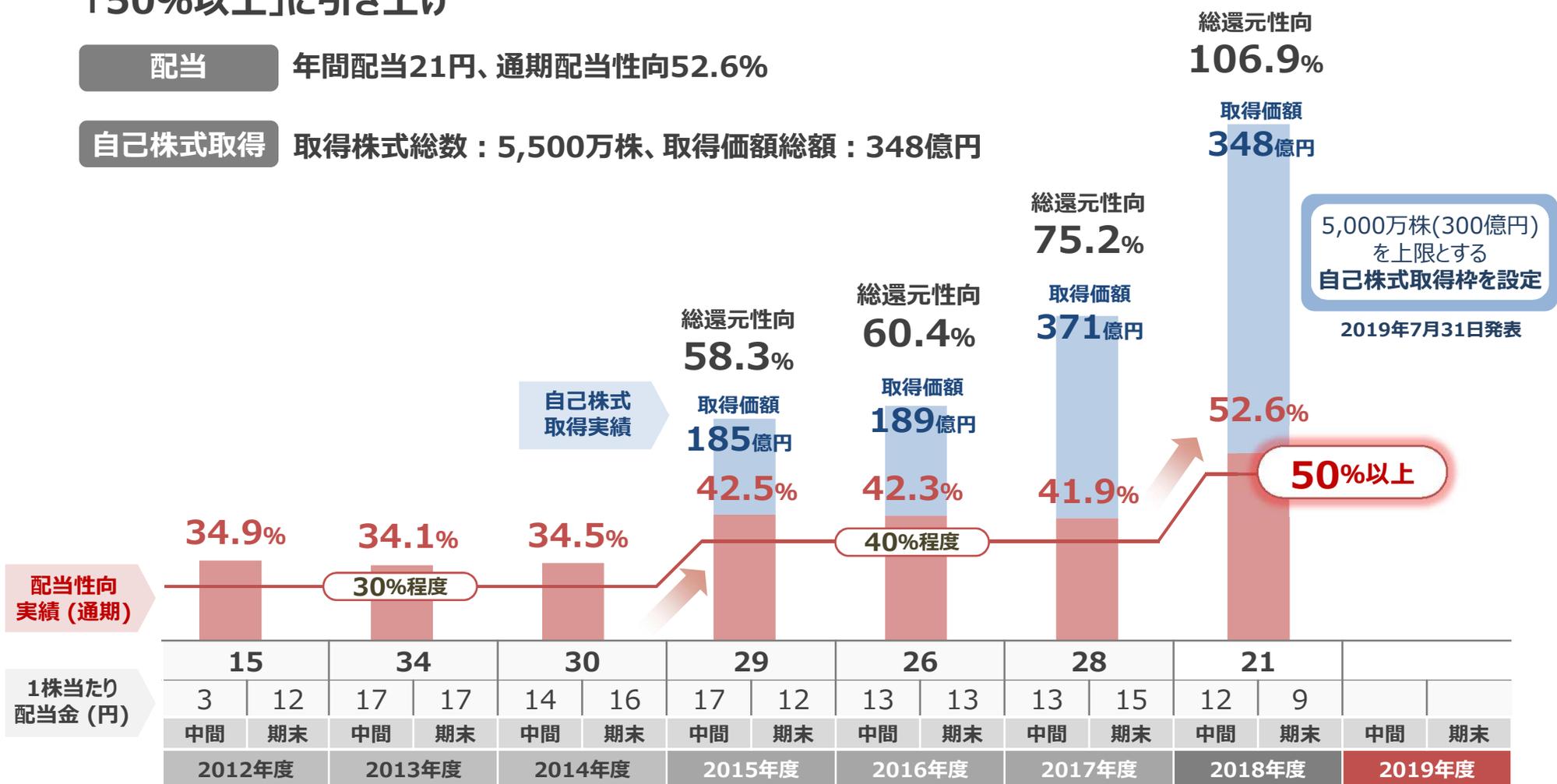


株主還元の様況

2018年度に、株主還元の方針を更に積極化し、配当性向を「40%程度」から「50%以上」に引き上げ

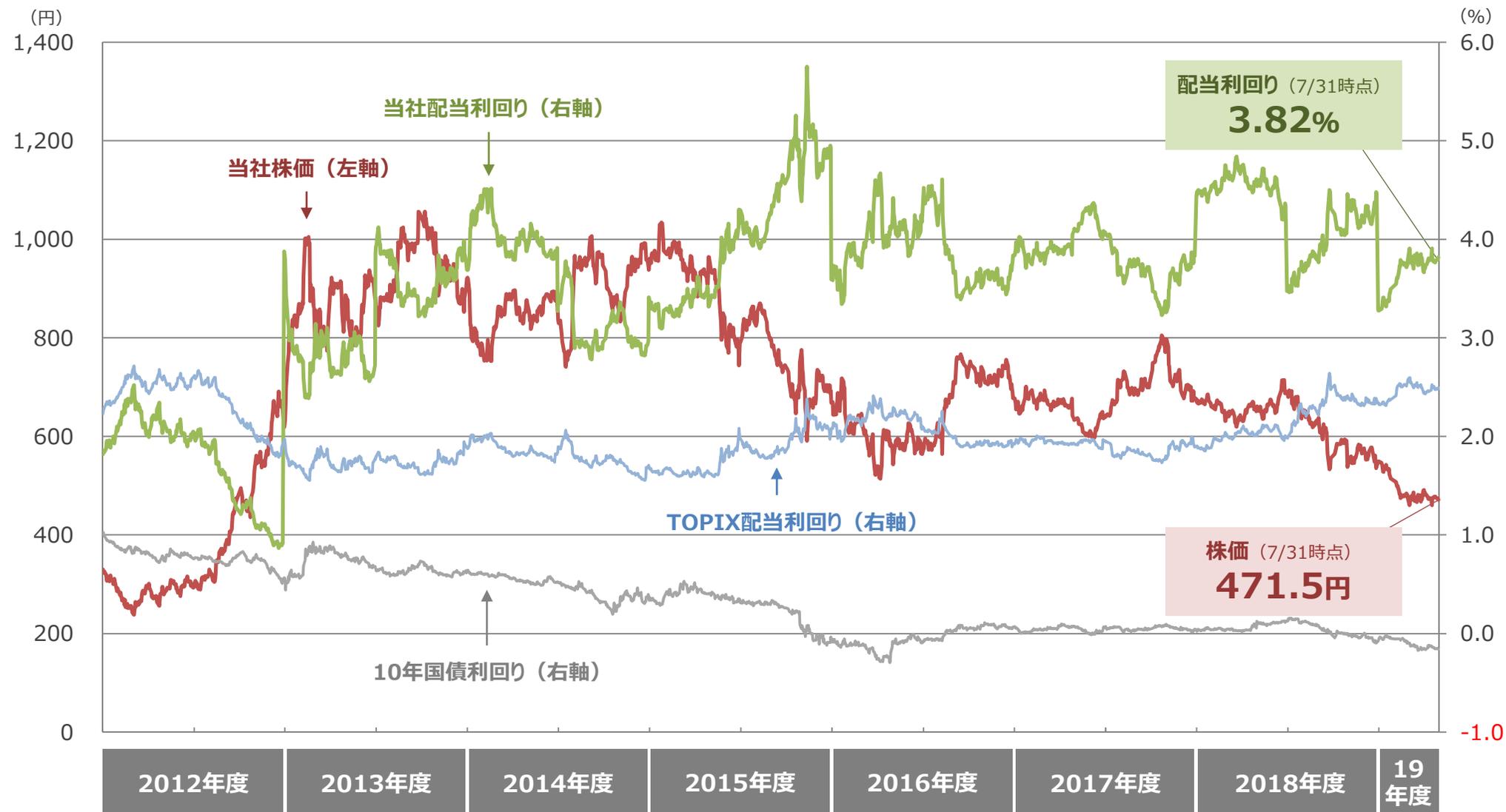
配当 年間配当21円、通期配当性向52.6%

自己株式取得 取得株式総数：5,500万株、取得価額総額：348億円



5,000万株(300億円)
を上限とする
自己株式取得枠を設定
2019年7月31日発表

株価と配当利回り



(出所) Bloomberg TOPIX配当利回りは年間の配当実績、当社配当利回りは半期毎の配当実績に基づき計算

株主優待制度



株主優待品カタログから、好きな優待品をお選びいただける株主優待を年2回実施

保有株式数	選べる優待品	株主優待品カタログ (50品掲載)	株主優待品カタログ 掲載一例 (2019年3月末優待)
1,000~2,999株	1点	2,000円相当	   <p>アサヒ スーパードライ</p> <p>帝国ホテル 十勝牛ビーフカレーと 日向鶏チキンカレー</p>
3,000~4,999株	2点	4,000円相当	
5,000~9,999株	1点	5,000円相当	   <p>かねふく からし明太子</p> <p>銀座千疋屋 銀座フルーツジュレ</p>
10,000株以上	2点	1万円相当	

投資対象としての魅力

1

国内リテール事業の成長性

2

ハイブリッド型ビジネスモデル

3

海外ビジネスの安定的な利益貢献

4

充実した株主還元

5

SDGsへの注力

高まるESGの重要性

企業の持続可能な成長にはESGが不可欠。欧米を中心に、世界のESG投資額は増加

ESGとは

Environment (環境)

- 気候変動対策
- 環境汚染への対策
- 再生可能エネルギー



Social (社会)

- 労働環境への取り組み
- 貧困への取り組み
- 女性活躍

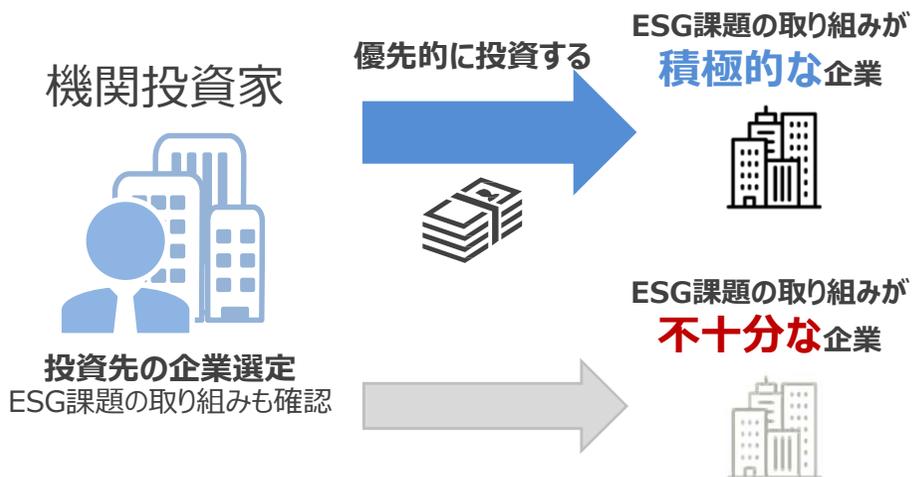


Governance (企業統治)

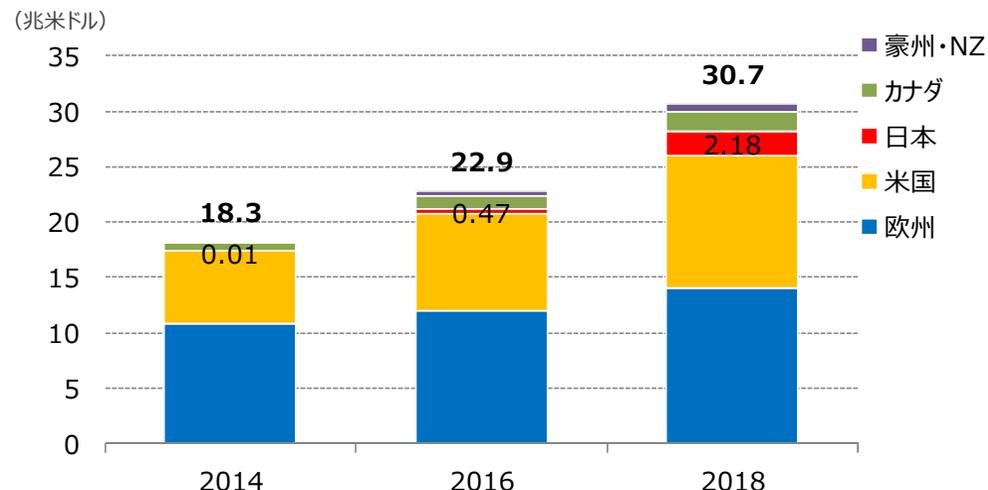
- 取締役会の機能
- 資本政策
- 情報開示



ESG投資で評価される企業



世界のESG投資額



GSIA*資料 *GSIA(Global Sustainable Investment Alliance)とは、環境保護や社会問題などへの取り組みを考慮して、企業向け投資の可否を決める持続可能な投資を普及するため、世界7地域を代表する団体が中心となって立ち上げた国際組織

Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)



SDGs × ”金融”

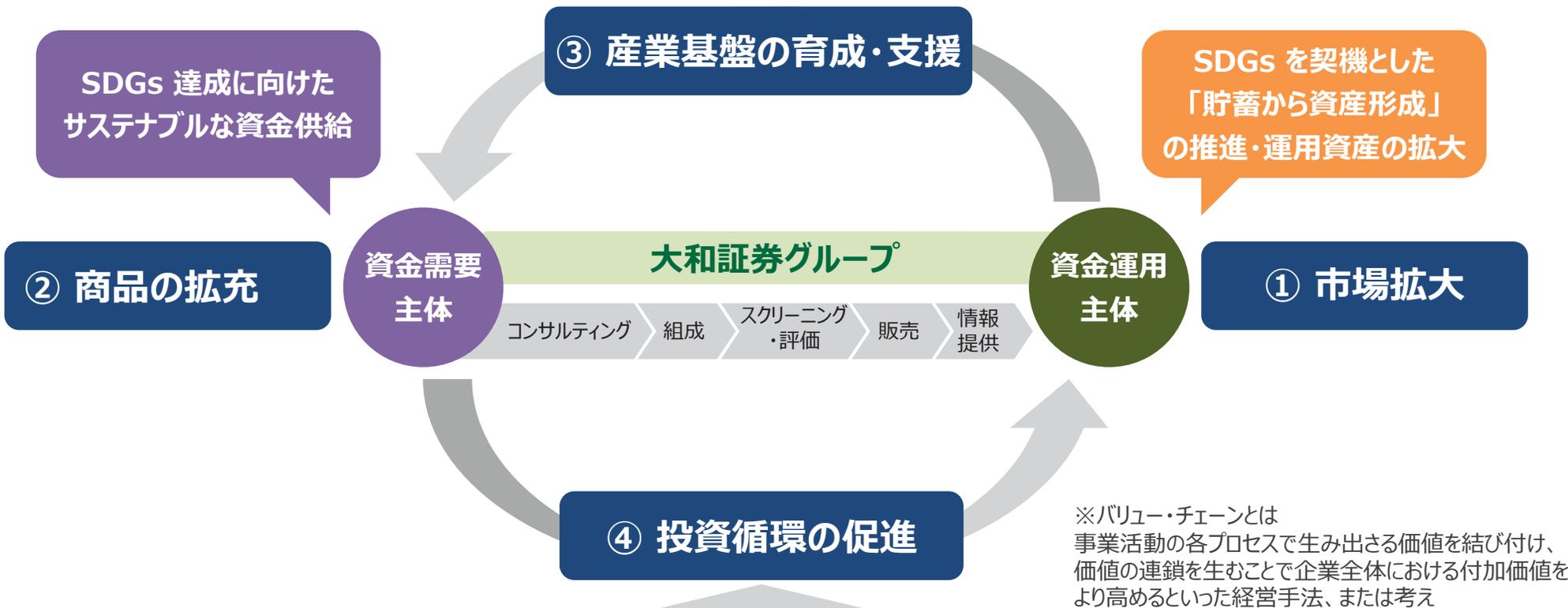
SDGs × ”地方”

SDGs × ”テクノロジー”

SDGs × ”ライフ”

SDGs (Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)) とは 2015年9月の国連サミットで採択された2030年までの国際目標。持続可能な世界を実現するために、17のゴール・169のターゲットを掲げている。途上国だけでなく、日本も含む先進国の在り方を問い、その取組みの過程で“地球上の誰一人として取り残さない (No one will be left behind)”ことを誓っていることが特徴

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



大和証券グループの「ジブンゴト化」計画

会社

社員

- 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

- 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

本業を通じて幅広い社会課題解決に貢献

大和ネクスト銀行「えらべる預金」

- 2017年11月より、大和ネクスト銀行が「応援定期預金」を含む「えらべる預金」の取扱いを開始



「応援定期預金」は支援先別に預金を設定。お預入れ残高に一定割合を乗じた額を、大和ネクスト銀行が支援先にお届け。

お預入れ残高：約90億円（2019年7月）



寄付金贈呈式（2019年4月）

鉄道弘済会 義肢装具サポートセンター
中野所長（中央） 臼井研究室長（右）
大和ネクスト銀行 専務取締役 齊藤（左）

「応援定期預金」
寄付総額
約615万円

（2019年7月時点）

「えらべる預金」
お預入れ
残高：**215億円超**
累計額：**約620億円**

（2019年7月時点）

インパクト・インベストメント

- 個人向けインパクト・インベストメント※債券の国内市場における大和証券シェア



（大和証券調べ 2019年3月末時点）

※インパクト・インベストメントとは、経済的な利益を追求すると同時に、貧困や環境などの社会的な課題に対して解決を図る投資のこと

様々なインパクト・インベストメント債券を販売

- **グリーンボンド**
…環境に配慮した対応を行なう企業等をサポート
- **ウォーター・ボンド**
…アジア開発銀行がアジア・太平洋地域におけるさまざまな水関連事業に投資することを目的として発行した債券
- **インクルーシブ・ビジネス・ボンド**
…BOP層*の人々の生活向上に役立つビジネスを支援
*経済ピラミッドの下層部（Base of the Economic Pyramid）

企業市民としての取組み



財団を通じた地域社会への助成活動

大和証券ヘルス財団

- 1972年、大和証券の設立30周年記念事業として、医学研究を支援する目的で設立

2018年度までの助成実績（累計）

贈呈者：1,256名
助成総額：12億3,860万円

大和証券福祉財団

- 1994年3月、大和証券の設立50周年記念事業として、企業利益の一部を社会に還元する目的で設立

2018年度までの助成実績（累計）

「ボランティア活動助成」
件数：3,504件
助成総額：8億1,364万円

金融・経済の学習機会の提供

- 各種ウェブサイトの運営
＜10代の方向け＞
edu.daiwa.jp



- ＜子育て世代の方向け＞
www.daiwa.jp/sodatte

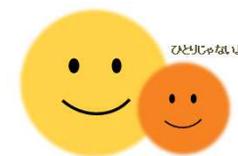


子どもの貧困問題への取組み

- 「大和証券グループ 輝く未来へ こども応援基金」の創設
(公益財団法人パブリックリソース財団) 2017年9月～
・・・5年間で当社グループから総額1億円程度の寄付を想定



第2回こども応援基金授与式の様子（2019年1月）



大和証券グループ
「おしごと年鑑」

- 【支援先】
- ・SOS子どもの村JAPAN
 - ・PIECES
 - ・Learning for All
 - ・エデュケーションエキューブ
 - ・D×P

- 金融教育テキストの作成・「おしごと年鑑」への協賛



主な外部評価、取り組み

魅力ある銘柄として

経済産業省と東京証券取引所が共同で選定し、「中長期の企業価値向上」を重視する投資家にとって魅力ある銘柄として公表

2年連続 「なでしこ銘柄」「健康経営銘柄」「攻めのIT経営銘柄」受賞 → **1社のみ**

5年連続 「なでしこ銘柄」「健康経営銘柄」受賞 → **3社のみ**



女性活躍推進に優れた企業を選定



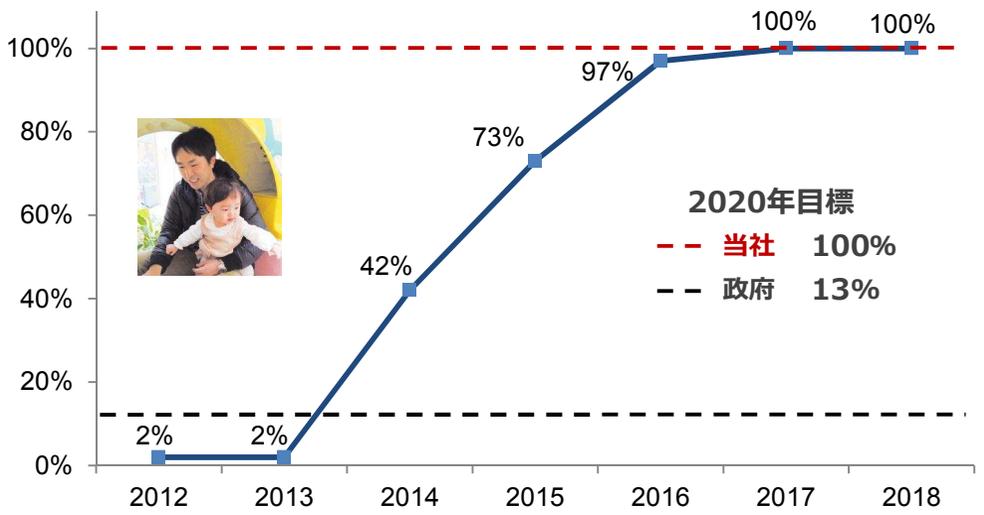
健康経営に優れた企業を選定



戦略的なIT活用に取り組む企業を選定

ワーク・ライフ・バランス（WLB）の推進

【男性の育児休職取得率の推移】

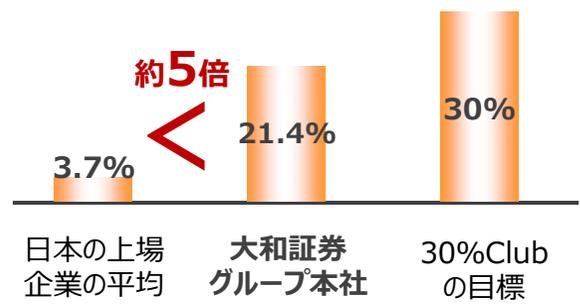


30% Club Japan(サーティパーセントクラブ ジャパン)への参画*

*当社より日比野会長、中田社長が参画

30% Club Japanでは、TOPIX100の取締役会に占める女性割合を2030年に30%にすることを目標に掲げ、日本企業のトップ層に占める女性割合を向上させていくことを目指す

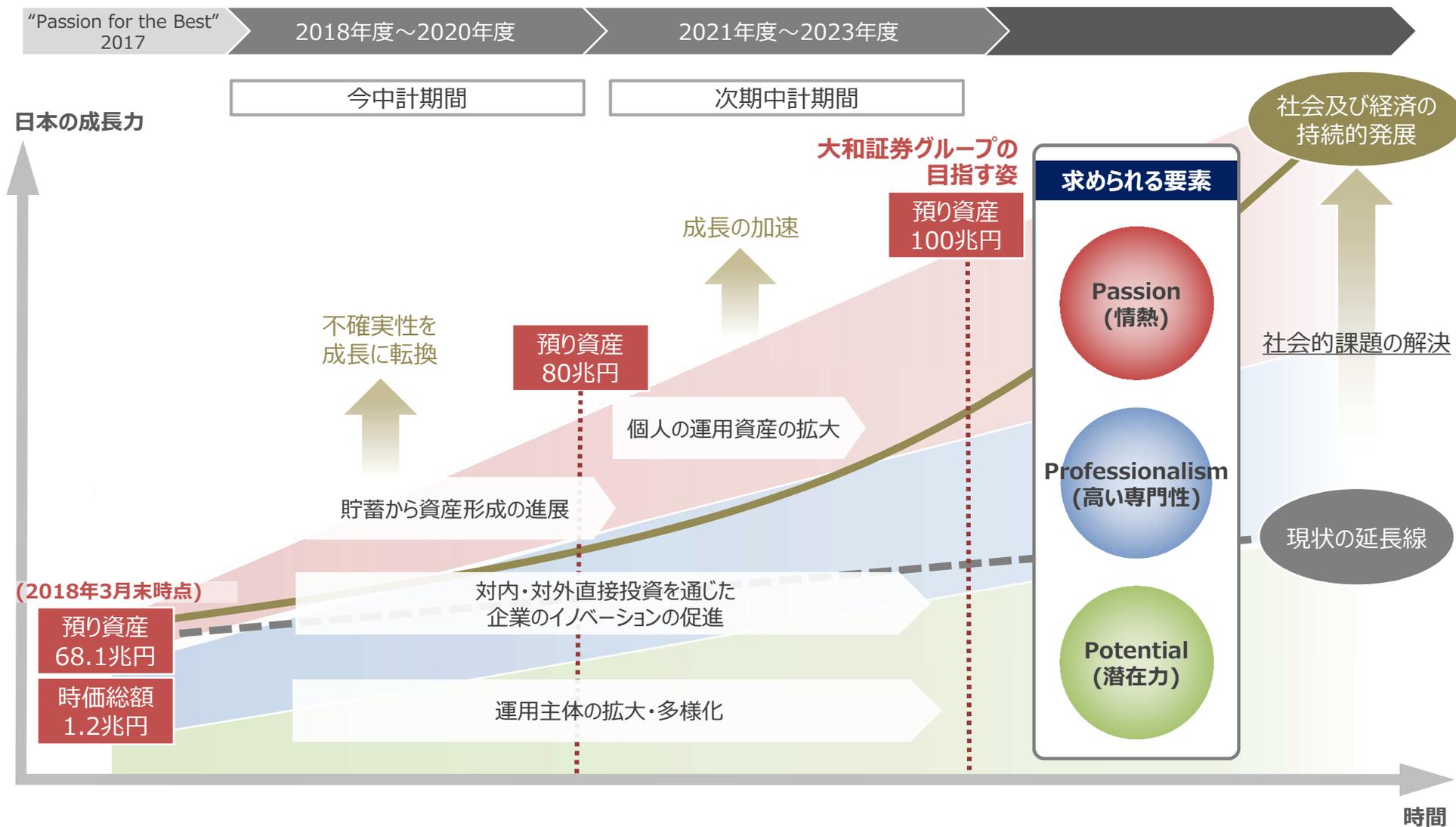
【取締役会における女性役員比率】（取締役14名のうち女性役員が3名）



参考資料

Daiwa Securities Group Inc.

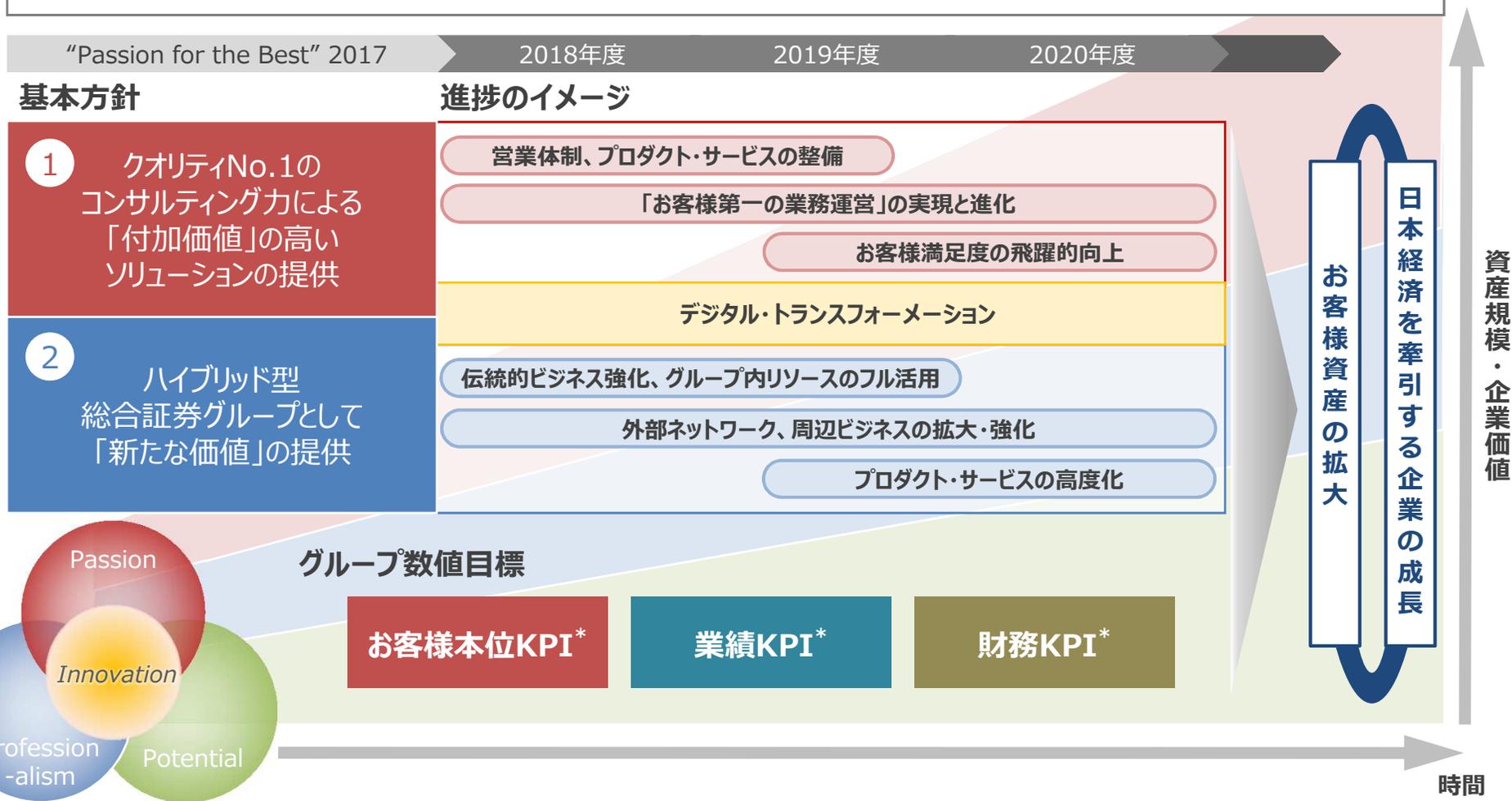
目指す未来のイメージ



中期経営計画（2018年度～2020年度）の骨子

“Passion for the Best” 2020

未来を創る、金融・資本市場のパイオニア

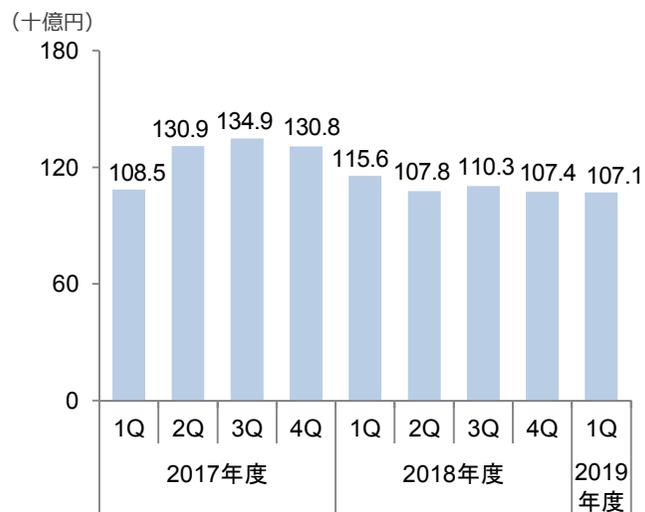


* KPI : Key Performance Indicator(重要業績評価指標)

決算の概要 (2019年度第1四半期)

グループ連結業績	2018年度 累計	前年同期比	2019年度 第1四半期	前四半期比
純営業収益	4,412億円	△12.7%	1,071億円	△0.3%
経常利益	831億円	△46.6%	179億円	+1.5%
親会社株主に帰属する純利益	638億円	△42.3%	160億円	+19.8%
BPS (円)	794.54		787.65	
ROE (年間算)	5.1%		5.2%	

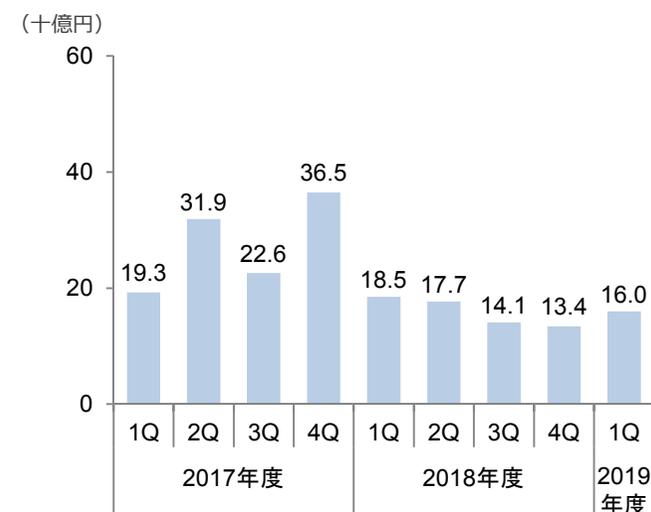
純営業収益



経常利益



親会社株主に帰属する純利益



収支構造改革のロードマップ（全体像）

今期中期経営計画期間(2018年度～2020年度)に計300億円の収支改善（トップラインの向上とコスト削減）を目指し、次期中期経営計画期間中(2021年度～2023年度)に更なる上積みを目指す

“Passion for the Best” 2020

次期中期経営計画期間

クオリティNO.1 ハイブリッド戦略 の推進

リテール営業改革の推進

収支構造の改善

クオリティNO.1の経営基盤の確立

2018年度

2019年度

2020年度

2021年度-2023年度

Phase.1

Phase.2

Phase.3

- リテール営業改革の推進
 - 店舗戦略（営業所拡大、大型店舗の統合）
 - セグメンテーション（お客様属性に応じた人員配置）
- 生産性向上・業務効率化
- 投資有価証券の売却

Phase.1施策の継続 + 経営資源のリアロケーション等による利益拡大

- 不採算ビジネス・サービスの見直し
- 保有資産の見直し
- 本社・本部機能のスリム化
- 販管費の「ムダ」削減
- 営業店機能の効率化

収支改善目標 + 500億円
(2019年度～2023年度)

収支改善目標 + 300億円
(～2020年度)

経営資源のリアロケーション

- 人材の有効活用
- 資産の有効活用

経営資源のリアロケーション等による
トップラインの向上
+150億円

コスト削減
+150億円

+ 300億円

経営資源のリアロケーション等による
トップラインの向上

コスト最適化

+ 500億円

厳しい事業環境

現在の収支構造

収支構造改革 Phase.2 : 経営資源のリアロケーション

コスト削減

「不採算ビジネス・サービスの見直し」、「販管費のムダ削減」等を中心にコストを150億円削減

トップライン向上

「本社・本部機能のスリム化」、「営業店機能の効率化」等を中心に人材プールを創り出し、戦略的事業領域への“経営資源のリアロケーション”等を通じて、トップラインを150億円向上

Phase.2における収支改善プラン

戦略的事業領域への経営資源リアロケーション等によるトップラインの向上

人材のリアロケーション

既存ビジネス強化

フィナンシャルコンサルタント

M&A人材/IPO人材

ウエルスマネジメント人材

ハイブリッド型ビジネス強化

新規ビジネス人材

外部連携人材

資産のリアロケーション

戦略的事業領域への
投資等

収益拡大に向けた
施策の実施

経営資源の
リアロケーション等による
トップラインの向上
+150億円

経営資源のリアロケーション等

販管費の「ムダ」削減

保有資産の見直し

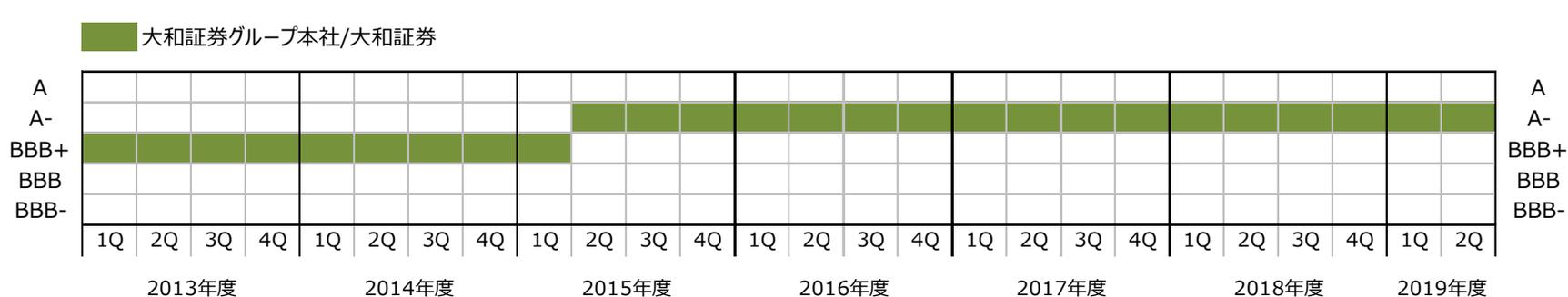
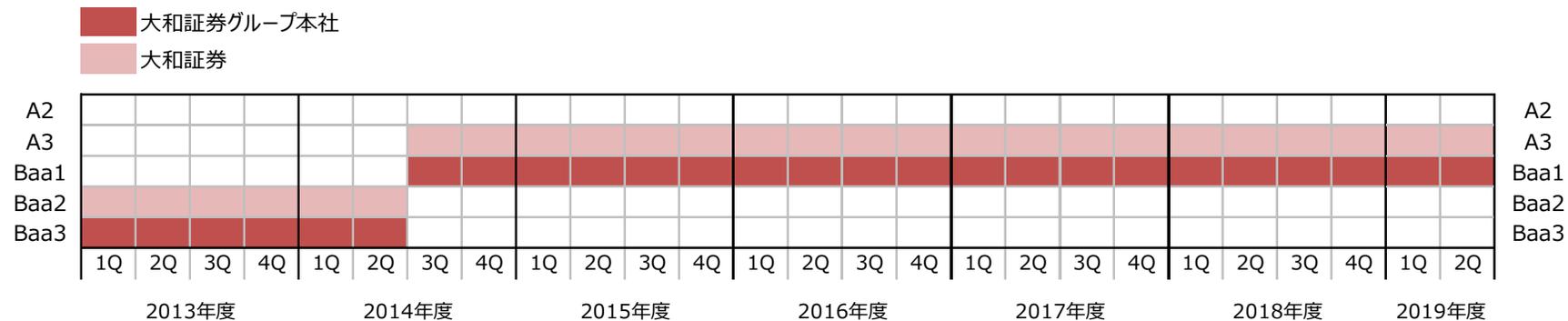
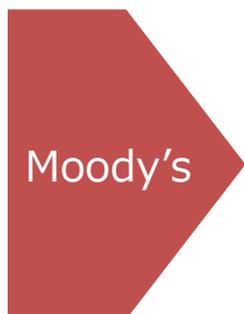
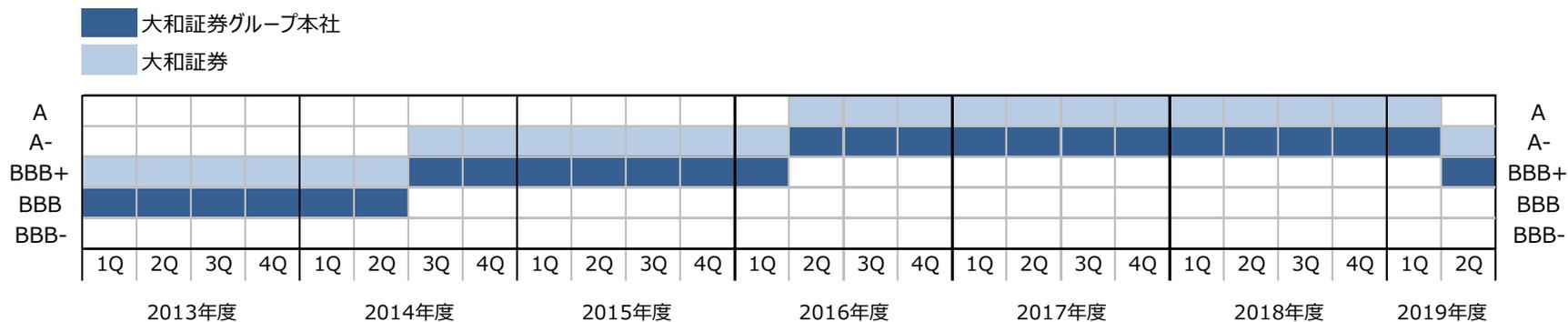
営業店機能の効率化

本社・本部機能のスリム化

不採算ビジネス・サービスの見直し

コスト削減
+150億円

大和証券グループ本社および大和証券 格付け推移



今後のIRスケジュール（予定）

時期（予定）	スケジュール概要
2019年9月26日	権利付き最終日
10月下旬	決算発表（2019年度第2四半期）
12月上旬	期末配当支払・配当通知発送
12月上旬	「株主優待品カタログ」発送
2020年1月下旬	決算発表（2019年度第3四半期）
1月下旬	株主優待品申込締切
3月27日	権利付き最終日
4月下旬	決算発表（2019年度第4四半期）
6月上旬	期末配当支払・配当通知発送 「定時株主総会招集ご通知」（「議決権行使書」同封） 発送 「株主優待品カタログ」発送
6月下旬	第83回定時株主総会



大和証券グループ本社 IR室

TEL: 03-5555-1300 FAX: 03-5555-0661

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

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