



TOYO SECURITIES

2020年5月29日

第六次中期経営計画

「もっと ずっと... とともに TO YOU」

2020年4月～2025年3月



東洋証券

目次

第1部 第五次中期経営計画の振り返り（2018.3期～2020.3期）		
総括	4	業績 5
第2部 第六次中期経営計画「もっと ずっと... とともに TO YOU」（2021.3期～2025.3期）		
当社の社会的使命と経営理念	7	②付加価値戦略 13
目指すべき将来像・当社の3つの約束	8	③業務戦略 14
「もっと ずっと... とともに TO YOU」	9	④組織戦略 15
収益構造改革のロードマップ	10	⑤人材戦略 16
基本方針	11	経営目標 17
①顧客・チャネル戦略	12	SDGsに関する取組み 18



第1部
第五次中期経営計画の振り返り
(2018.3期～2020.3期)

総括

【最終目標】

お客さま満足度の向上による企業価値の増大

【3大テーマ】

- ①お客さま本位の企業文化の深化
- ②オペレーショナル・エクセレンスの推進
- ③人材基盤の強化

【成果】

- ・カスタマーセンターの新設
- ・第二種金融商品取引業の登録
- ・地域密着型店舗の開発(館山支店、府中営業所)
- ・深センA株上場企業による国内IR開催

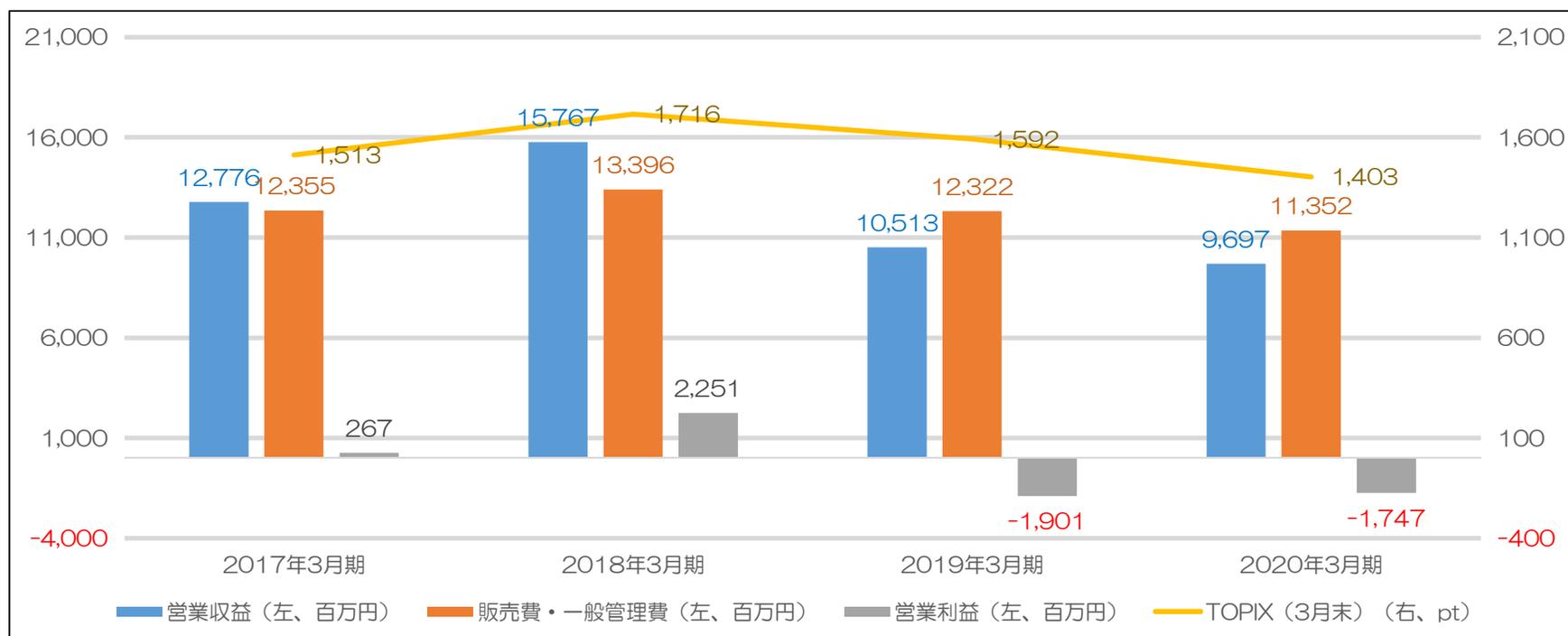
【課題】

- ・顧客基盤の拡充
- ・情報提供体制の強化
- ・人事評価体系の整備
- ・営業店・本社の業務効率化およびコスト削減

業績

前中計期間の業績推移

単位：百万円、pt	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
営業収益	12,776	15,767	10,513	9,697
販売費・一般管理費	12,355	13,396	12,322	11,352
営業利益	267	2,251	▲1,901	▲1,747
TOPIX (3月末)	1,512.60	1,716.30	1,591.64	1,403.04





第2部
第六次中期経営計画
「もっと ずっと... とともに TO YOU」
(2021.3期~2025.3期)

当社の社会的使命と経営理念

東洋証券の存在意義・社会的使命とは？

- ◆ 私たちのしごとは、お客さまの大切な資産をお預かりし、守り、育てること
- ◆ 私たちの唯一の存在価値は、そのような単なるお金儲けを超えた社会的使命を実現していくこと

東洋証券の経営理念

信頼…お客さま、従業員、株主、地域からの信頼

- お客さまから信頼され、「東洋証券とお付き合いして本当に良かった」と言われる存在であること
- 私たち全役員・全社員が、誇りを持ってこの「社会的使命」を果たすこと
- 経営と社員（現場）との一体感を大切に公平で風通しの良い企業風土を醸成すること

付加価値…全社をあげて「お客さまの最善の利益」を追求

- お客さまの大切な資産を守り、育てるために、一生懸命「汗」をかき、お客さまの豊かな生活を全力でサポートすること
- 社員は付加価値の源泉であり、お客さまサポートを達成できるための人材育成に邁進すること

得意分野…常にお客さまにとっての「No.1」証券に

- 役員・社員は、得意分野を磨き、お客さまにとっての「No.1」になること
- 役員・社員は、お客さまの豊かな生活のサポートにお役に立てるかどうかで評価されること

目指すべき将来像・当社の3つの約束

東洋証券の目指す将来像

真にお客さま本位の経営で、世代を超えて信頼され、資産運用・資産形成のアドバイザーとして選ばれるスーパー・リージョナル（地域密着型）・リテール証券会社

中長期的経営戦略

営業スタイル改革を実現し、お客さまの体験価値※の向上につなげ、持続的成長が可能なビジネスモデルを確立

※お客さまの体験価値：CX（Customer Experience）のこと。お客さまが当社を利用した際の満足度のみならず、その結果としてどのような意向を持ったか（ファン度や愛着度など）を検証するもの。

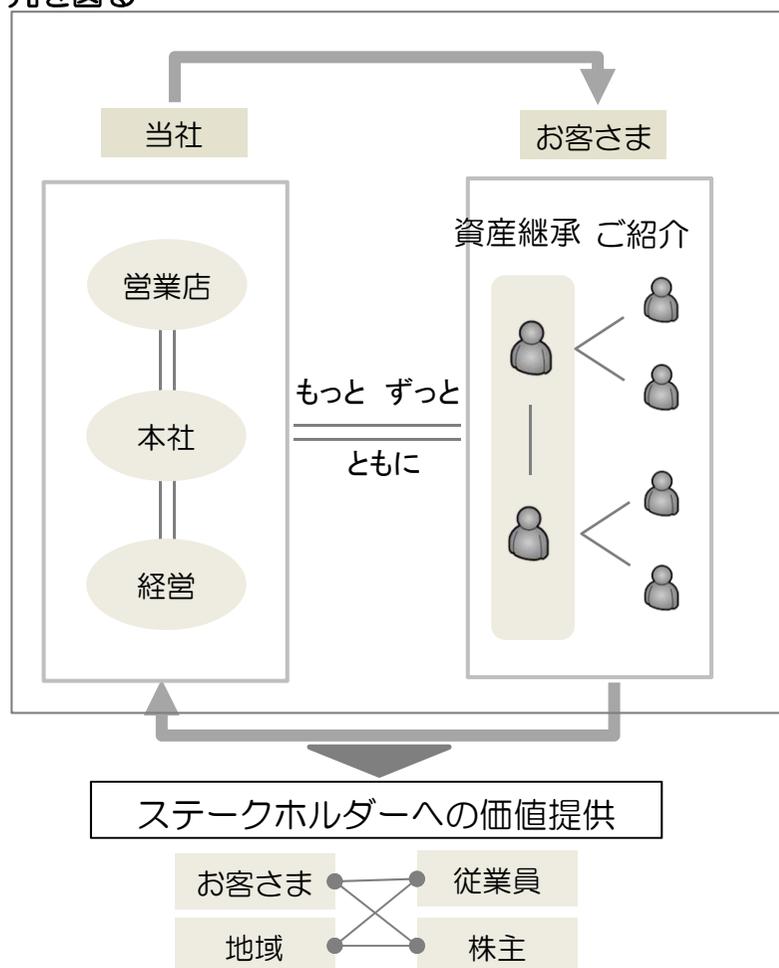
東洋証券の3つの約束

- ①お客さまの「最善の利益」を追求する「企業風土」の確立
- ②そのために次の営業行為（品質）を徹底
 - ・必ず最初に、お客さまの意向を聞くこと
 - ・必ずお客さまの属性やリスク許容度に応じた提案をすること
 - ・必ずお客さまのフォローアップをすること
- ③そのような「品質」を担保する仕組みの構築（中計の戦略）
 - ・ お客さまへの付加価値提供：お客さまの意向ヒアリングの徹底、モデルポートフォリオの提案
 - ・ チャネルの多様化：お客さまとの接点の多様化
 - ・ 組織・人材基盤の強化：商品・情報提供機能の強化、人材育成

「もっと ずっと... とともに TO YOU」

営業スタイル改革

「お客さま視点」の経営を実現し、お客さまの体験価値（CX）向上＝お客さまロイヤルティ追求により、顧客基盤の拡充を図る



<ブランドメッセージ>

• 「もっと」

これまで以上にお客さまから信頼され、「もっと」頼りにされる存在に
(購入意向)

• 「ずっと」

次世代までも「ずっと」末永く
(継続意向)

• 「ともに」

お客さま、ご家族さま、地域の方々と
「ともに」歩む存在に
(推奨意向)

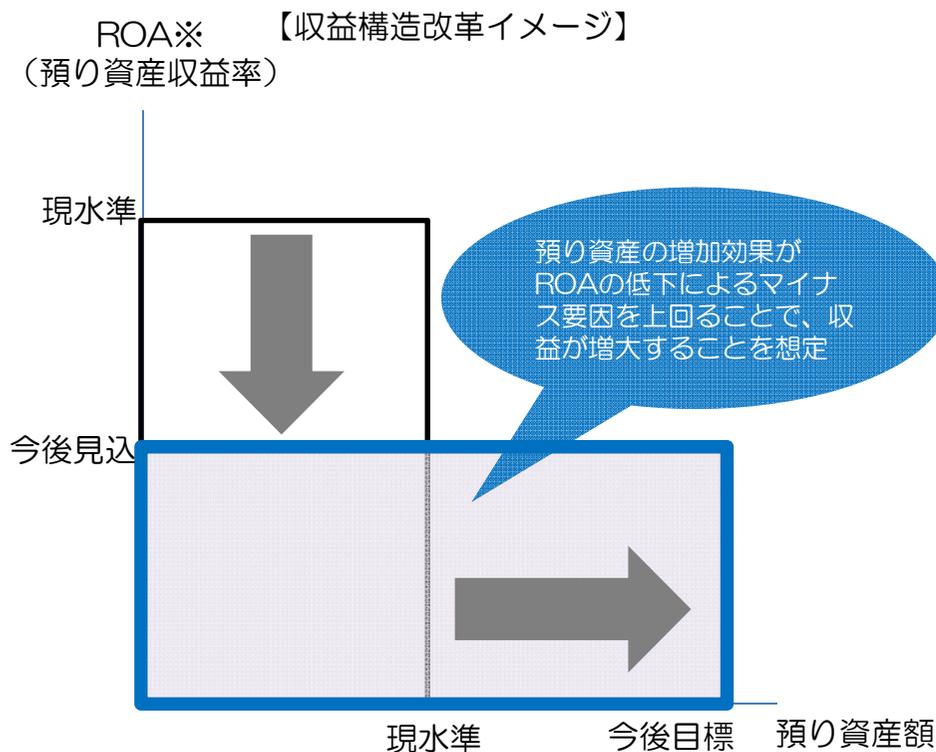
さらには、社内一体感も

・・・ともに誇りをもって働ける会社へ

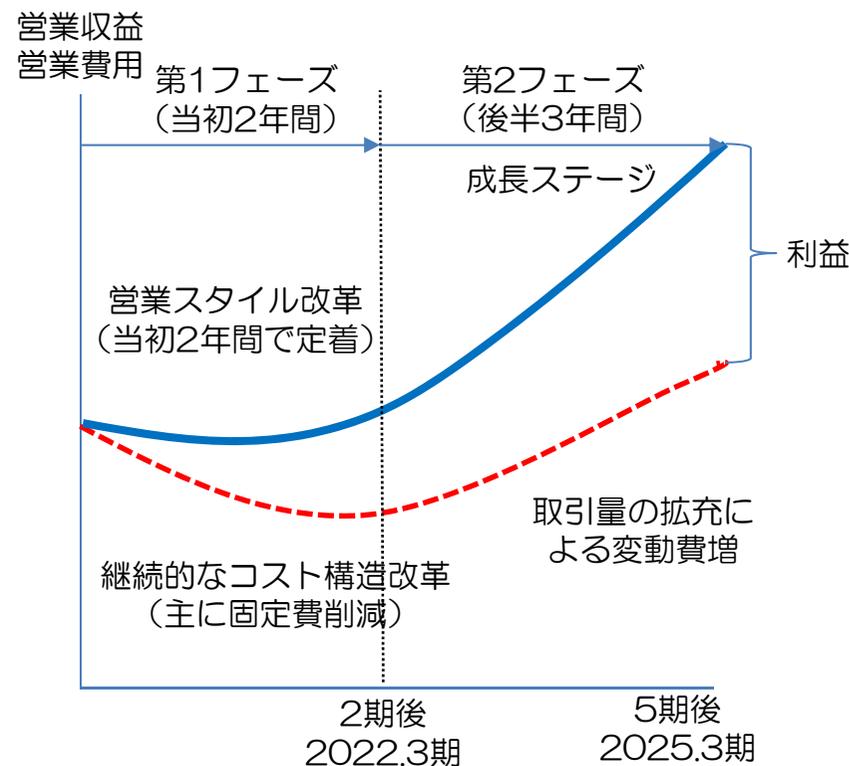
収益構造改革のロードマップ

第1フェーズ (2021.3期~2022.3期) :	足場固め (営業収益は概ねフラット想定)
	<ul style="list-style-type: none"> ・営業スタイル改革へ向けて全社挙げて注力 ・顧客基盤拡充が収益化につながるまでのタイムラグを想定 ・コスト構造改革の徹底で利益水準 (ボトムライン) を下支え
第2フェーズ (2023.3期~2025.3期) :	収益の安定化・伸張を図る (施策の成果享受を図る時期)
最終年度 (2025.3期) :	ROE5%以上を目指す

<営業スタイル改革による収益構造改革>



<5年計画の収支イメージ>

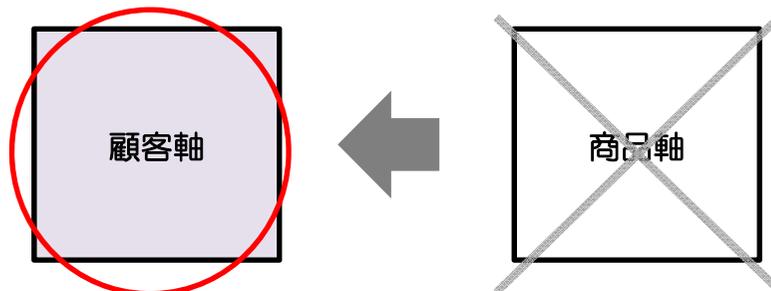


※Revenue on AUM(=Assets under management) = 営業収益 ÷ 預り資産 × 100

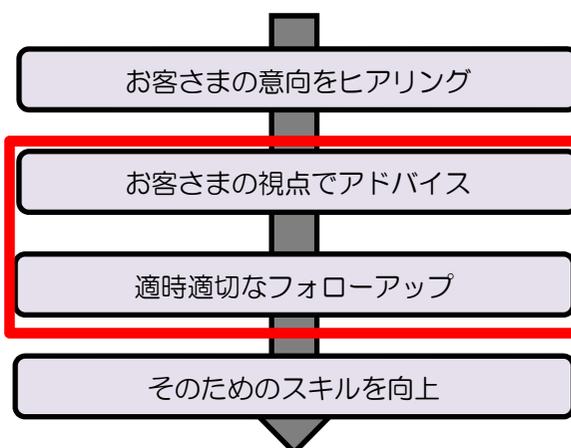
基本方針

基本方針：お客さまの最善の利益と当社の企業価値向上との両立

当社の目指す方向性



すべてお客さま起点で考える



お客さまの最善の利益と
当社収益との両立

「東洋証券のお客さま本位の業務運営に関する方針」より抜粋

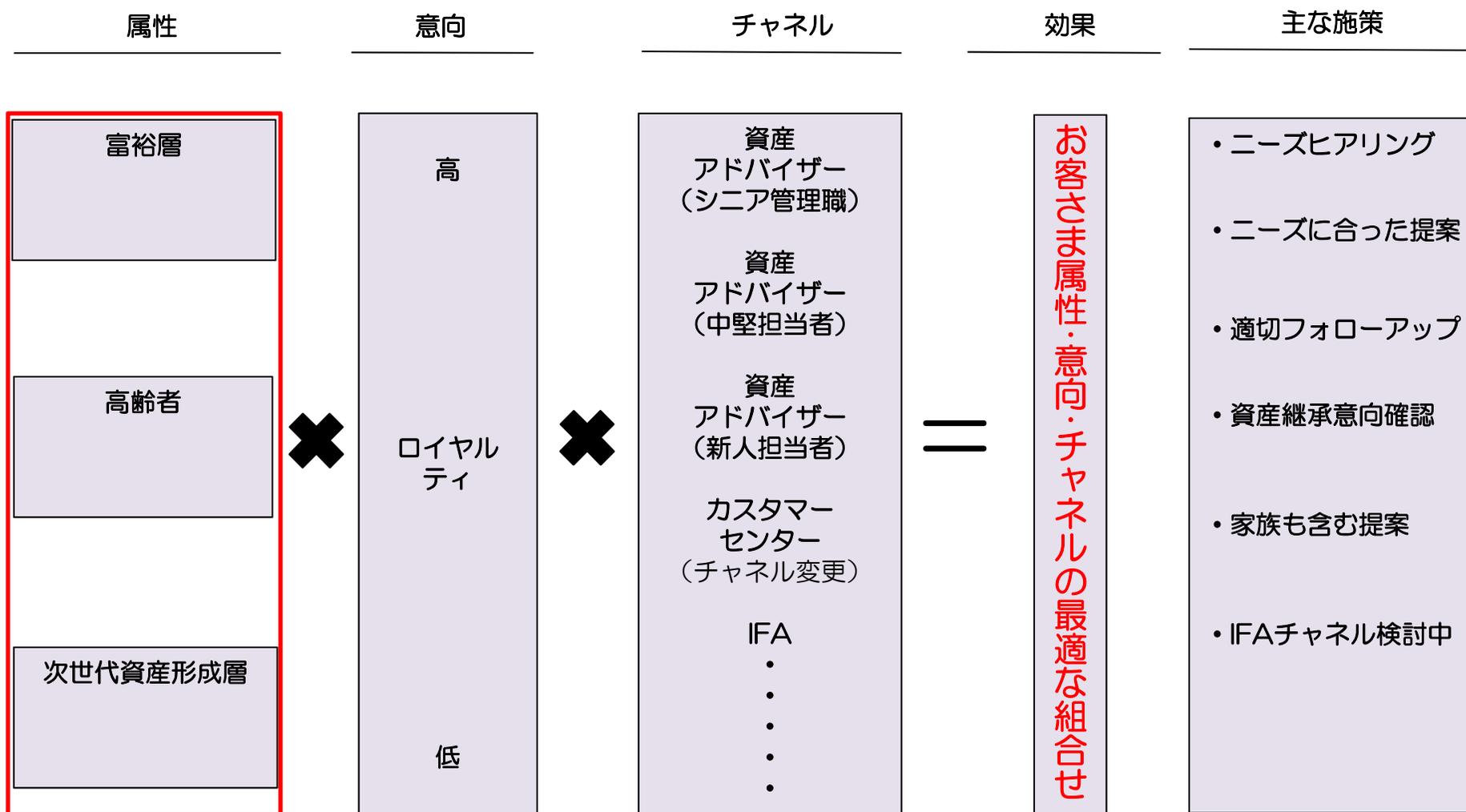
当社は、お客さまの最善の利益を追求するために「お客さま本位の経営・3つの原則」を定めております。

お客さま本位の経営・3つの原則

- (1) お客さまにとっての「最善の利益（ベスト・インタレスト）」は何かを発見します
 - お客さまとの対話を大切に、お客さまのお話を良くお聞きし、お客さまが置かれている状況を把握し、お客さまにとって最も利益にかなう投資方針は何かをつかむことに努めてまいります。
- (2) お客さまと「同じ立場」に立ってアドバイスをします
 - お客さまの最善の利益のため、自らをお客さま自身に置き換えて「自分だったらどうするか」の視点で投資アドバイスを行ってまいります。
- (3) 「最適なアドバイス」のためのスキルを向上します
 - 日常の些細な疑問にもお答えできるよう、常日頃から政治・経済・相場動向・投資手法・企業経営・資本政策・財務・会計等の知識・スキル向上を行ってまいります。

当社は、お客さまの最善の利益を追求するために、この3つの原則に全社的に取り組むことにより、「お客さま本位の業務運営」がさらに社内に定着するよう努めます。

①顧客・チャネル戦略



②付加価値戦略

営業スタイル改革



お客さまロイヤルティ追求による顧客基盤の拡充

③業務戦略

対お客さま業務

相続関連

高齢者事務関連

等

主な施策

- サービスの向上（お客さまの負担を軽減）
（具体例）お客さまからの徴求書類の簡素化・電子化 等
- 営業リソースを付加価値を生む業務への集中（営業店の業務負担軽減）
（具体例）相続事務の本社集中化 等

対社内業務

報告物

等

主な施策

- 社内業務の選択と集中（ムダの削減）
（具体例） ・ 社内報告等の簡素化 ・ 社内報告物等の削減 ・ ITの更なる活用
- 間接部門から営業部門へのシフト（人的リソースの有効配置）

④組織戦略

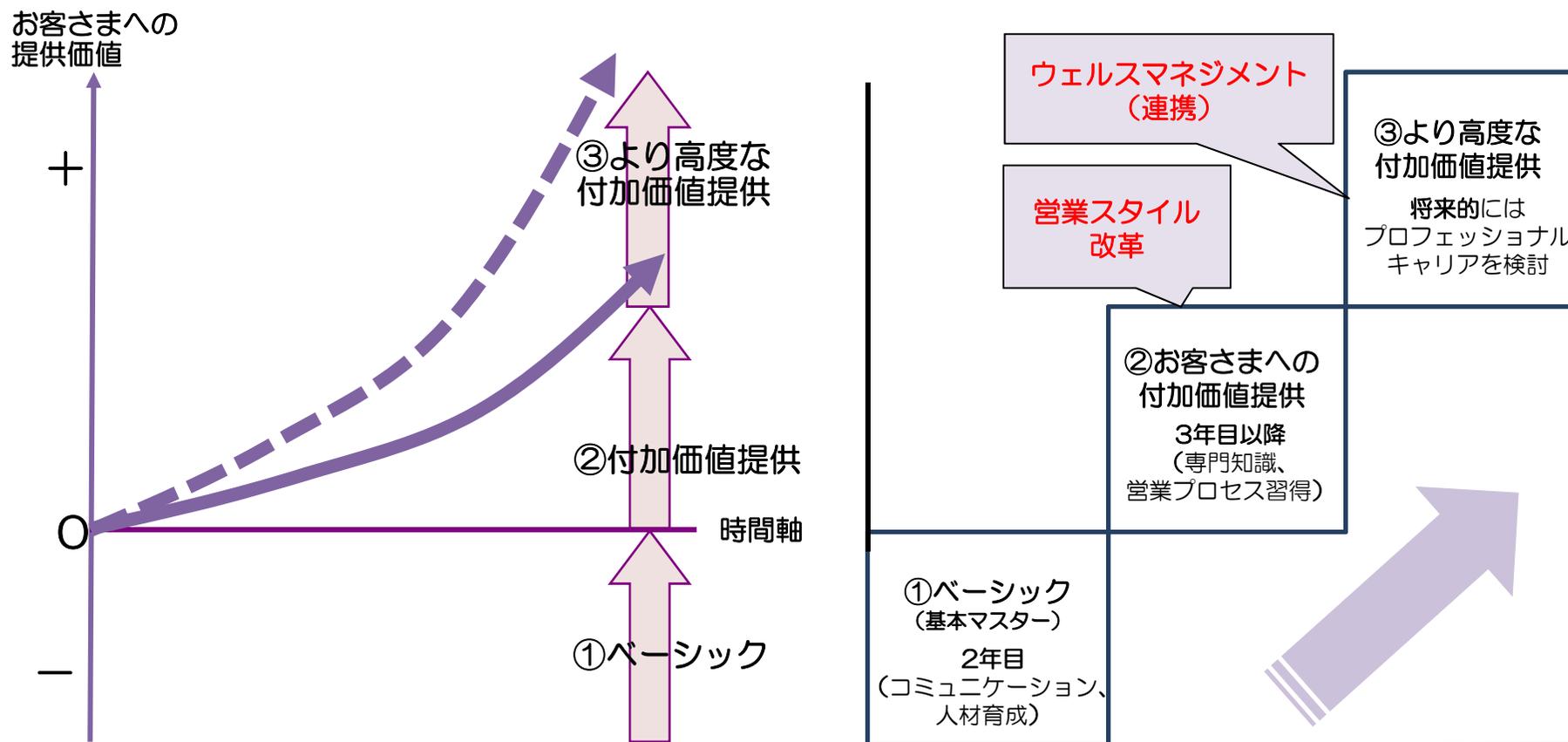
【本社の営業支援機能の強化】

主な施策

お客さま ・付加価値戦略 コミュニケーション	ウェルス マネジメント (新設)	富裕層開拓営業に必要なスキルの支援機能 ・ アドバイザーの教育と、お客さまへの同行等による直接的な全店推進を行う本社組織を新設 ・ 富裕層開拓の支援、既存富裕層へのサービス強化の両面で支援 (富裕層開拓) ポートフォリオ提案、保険商品を使った相続・贈与対策の提案、等 (企業オーナー開拓) 事業承継への提案、M&Aのニーズ等について、導入部分の提案、等
	営業店 支援機能 (体制強化)	営業スタイル改革を遂行するため、現在の営業店支援機能の強化 ・ 営業スタイル改革全体の企画・立案、全体統括 ・ 営業スタイル改革のモニタリング、指導 ・ 顧客アンケートの実施、分析、施策効果検証
	商品・情報 本部 (体制強化)	商品・情報本部で実施している営業店への支援施策をさらに強化 ・ お客さまに提案する商品に関するリスク・リターンの情報提供 ・ お客さまのポートフォリオに関連する情報提供体制 ・ 高ロイヤルティ顧客の保有銘柄のリスク割合の全社的な定期的モニタリング体制
チャンネル 戦略	カスタマー センター (支援多様化)	カスタマーセンターの支援機能の多様化を検討 ・ 日中の稼働率の繁閑差の時間を活用して、営業店のマーケティングイベントのアウトバウンドコールを検討 ・ 営業店の業務効率化も検討
	その他	・ 次世代のマス層開拓を図るための新たな対面補完チャンネルとして、IFAビジネスも視野に検討 ・ 生命保険代理店を通じた投資初心者へのアプローチから検討 ・ 将来的に、既存IFA業者との連携や当社社員のIFA独立支援も検討

⑤人材戦略

資産アドバイザーの人材育成に向けた評価ステップ



新人事制度 (2020.4~)

- メリハリをつけた評価システムへの移行
- コンプライアンス、専門知識（相場・商品・相続等）および営業プロセスの習得等で評価
- プロフェッショナル職、スペシャリスト職の創設

経営目標

項目	数値目標
高ロイヤルティ 口座数	(2025.3期) 2020.3期比3割増
高ロイヤルティ 預り資産額伸び率	(每期) 前期比10%以上
CX指標 (「購入意向」、「継続意向」、「推奨意向」)	(每期) 前期比改善

2025.3期営業収益：安定的に130億円以上を確保できる状態

SDGsに関する取組み

■SDGs宣言

当社は、国際連合が提唱する「SDGs」に賛同し、お客さま本位の業務運営を通じて、経済・社会・環境の調和のとれた持続的な発展を目指し、豊かな社会の実現に貢献します。

■当社における具体的な取組み事例

【本業における取組み】

- 金融商品ラインナップを通じた取組み
- SDGs 株式ファンド、SDGs 債等の取扱い
- 高齢のお客さまにも優しい金融サービスの取組み
- 高齢者専門アドバイザー、資産活用に適した商品の取扱い

【その他の取組み】

- 多様性・教育・貧困・福祉等の社会貢献活動
- 日本証券業協会の「こどもサポート証券ネット」・「こどものみらい古本募金」等のSDGs推進活動への参加、「日タイキッズラグビー交流」への協賛、児童養護施設への寄付等
- 働きやすい職場環境づくりの推進
- ワーク・ライフ・バランス支援（リフレッシュ休暇、子育て支援制度等）、ダイバーシティ・女性活躍推進への取組み 等
- 環境問題への取組み
- 環境省が推進する気候変動キャンペーン「Fun To Share」の賛同 等

■SDGsの17の目標

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

