



2025年4月25日

各位

会社名 アイザワ証券グループ株式会社
代表者名 代表取締役社長 藍澤 卓弥
(コード番号：8708 東証プライム)
問合せ先 経営企画部長 桂 徹
(TEL：03-6852-7744)

中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、2026年3月期から2028年3月期までの3年間を計画期間とする新たな中期経営計画「資産運用・資産形成を通じて お客さまとご家族の人生の伴走者となる」を策定し、本日開催の取締役会において決議いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 中期経営計画の概要

「貯蓄から投資へ」の大きな流れに代表されるように、我が国における個人の資産運用・資産形成はもはや不可避の流れです。その主体である資産形成層や準富裕層を中心に、「対面による継続的対話・アドバイス」へのニーズがますます高まっています。資産運用・資産形成アドバイスを含む「継続的・長期的にお客さまに寄り添う」ビジネスモデルへの転換が証券会社に求められています。

このようなニーズに応えていくために、アイザワ証券グループは、資産運用・資産形成を通じてお客さまとご家族の人生の伴走者となることを目指しております。当社グループの目指す「伴走者」とは、お客さまとご家族の資産運用・資産形成に関して、継続的にお話を傾聴し、それぞれのライフステージに合った提案・アドバイスを送り、世代を超えて対話を続ける、長期にわたる人生のパートナーです。

新中期経営計画は、お客さまとご家族の資産運用・資産形成の伴走者としてのビジネスモデルを確立し、安定的にROE目標を達成できる事業構造・収益構造に転換する3年間と位置付けます。

ゴールベースアプローチ型営業と地域密着を徹底することでストック商品（投資信託とラップ商品）の預り資産増加に努め、証券事業の変革に注力します。また、投資事業のグレードアップや運用事業の再構築を行います。さらに、ROE向上のための施策として人的資本投資を重視するほか、コンプライアンスの強化、生産性の向上、リスク管理の強化、サステナビリティの推進に取り組みます。

本日公表の「「パーパス・ビジョン・バリュー」と「アイザワ宣言」策定のお知らせ」に記載のとおり、当社は企業理念を刷新し、私たちの存在意義・あるべき姿・大切にする価値観を明文化しました。また、ステークホルダーの皆さまに対するコミットメント（約束）を定めました。新企業理念に基づき、より多くの人に、より豊かな生活をご提供できるよう努めてまいります。

2. 中期経営計画における主要KPI

経営指標		2025年3月期実績	2028年3月期目標
業績目標	ROE（自己資本利益率）	6.3%	8%以上
事業目標	ストック商品預り資産	4,233億円	8,000億円以上
	総預り資産	1兆9,661億円	2兆5,000億円以上
	実質ストック収益 実質販管費カバー率 ※1	28.7%	40%以上
非財務目標	女性管理職比率	13.8%	15%以上
	エンゲージメントスコア ※2	72.1%	80%以上

※1 実質ストック収益：アイザワ証券の投資信託の信託報酬とラップ商品の報酬の合計額から金融商品仲介業者等に支払う仲介手数料分を除外した収益額

実質販管費：アイザワ証券の販売費・一般管理費から金融商品仲介業者等に支払う仲介手数料を除外した額

※2 エンゲージメントスコア：当社グループのエンゲージメント調査において、回答者のうちアイザワ証券グループに愛着や誇りを感じる、もしくはやや感じると回答する社員の割合

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上

アイザワ証券グループ

中期経営計画

資産運用・資産形成を通じて
お客さまとご家族の人生の伴走者となる

2025年4月～2028年3月



中期経営計画策定にあたって

「貯蓄から投資へ」の大きな流れに代表されるように、我が国における個人の資産運用・資産形成はもはや不可避の流れです。その主体である資産形成層や準富裕層を中心に、「対面による継続的対話・アドバイス」へのニーズがますます高まっています。資産運用・資産形成アドバイスを含む「継続的・長期的にお客さまに寄り添う」ビジネスモデルへの転換が証券会社に求められています。

前中期経営計画では「フローカレッジから資産形成へ」をスローガンに掲げました。とりわけ2年目以降は現場レベルで意識改革が進み、預り資産と口座数は過去最高を更新しましたが、思い描いた到達点には至りませんでした。我々の目指す将来像は、お客さまとそのご家族の資産運用・資産形成に関して、継続的にお話を傾聴し、各々の人生に寄り添った提案やアドバイスを送り、世代を超えて対話を続ける、長期にわたる人生のパートナーです。

実現には全従業員のもう一段の意識改革と、それ以上に経営陣の改革をやり抜く覚悟が必要です。我々経営陣はこの3年間を事業構造と収益構造を抜本的に変革する期間と定め、不退転の覚悟で改革に臨みます。足元の業績も重要ですが、それ以上に5年後、10年後のあるべき姿を優先します。我々が目指す姿を「お客さまとそのご家族の資産運用・資産形成の伴走者」と定義し、実現のため当社の原点である企業理念を刷新すると共に、私を含め役職員が常に心に刻む行動指針として「アイザワ宣言」を新設します。それらの浸透のため経営陣と現場は絶えず対話を重ねてまいります。

本中期経営計画を通じて「伴走者」を具現化していくことが、安定的な連結ROE 8%以上の獲得と、株価ならびにPBRの継続的向上に繋がっていくものと確信しています。必要な打ち手はすべて、徹底して打ってまいります。役職員一同、力を合わせて中長期の企業価値向上に努めてまいりますので、ご理解の程よろしくお願い申し上げます。

藍澤卓弥

目次

前中期経営計画（2022年4月～2025年3月）の振り返り	1
企業理念の刷新 – パーパス・ビジョン・バリューおよび「アイザワ宣言」 –	3
中期経営計画の骨子	4
中期経営計画の基本方針	5
事業戦略	6
経営機能強化	10
KPI 2028年3月期達成目標	12
株主還元方針	13
資本コストや株価を意識した経営	14

前中期経営計画（2022年4月～2025年3月）の振り返り – 取組結果 –

前中期経営計画「Define Next 100 ～もっとお客さまのために～」（2022年4月～2025年3月）

証券事業の預り資産連動型収益構造への転換のため、ストック商品（投資信託とラップ商品）増加に注力

取組方針	取組内容	評価	課題
徹底的な お客さま目線	お客さまの最善の利益を追求する 事業運営体制を目指す	口座開設等の手続きのデジタル化等による 利便性向上	●お客さまの最善の利益を追求する 社員教育と企業風土の醸成
ブローカレッジビジネス から資産形成ビジネスへ	ブローカレッジビジネスから資産形成 ビジネスへのシフトに取り組む	ストック商品(投資信託とラップ商品) の残高が増加し、収益構造の転換が進展	●より一層の預り資産連動型収益構造 への転換
プラットフォーム ビジネスの拡大	金融商品仲介事業者や、地域金融機関 との連携に取り組む	プラットフォーム経由の口座数、 預り資産等の事業基盤が拡大	●事業基盤の拡大に伴う費用増加 ●オペレーションの安定化
グループ連携の強化 (総合金融サービスグループ化)	グループ間の相互の商品供給や人員の交 流等でグループ連携の強化に取り組む	資産形成ビジネスへのシフトを加速する 為、総合金融サービスグループ化の取り 組みを中止	●人員の交流やリソースの共有等の 効率的なグループ間の連携
サステナブルな 未来の実現を目指す	地域自治体や教育機関等と提携し、金融 教育をサポートし、社会貢献に取り組む	地域自治体、教育機関と連携を強化し、 地域の金融リテラシー向上に貢献	●より一層の地域自治体等との連携強化

前中期経営計画（2022年4月～2025年3月）の振り返り – 業績・KPI –

前中期経営計画の業績総評

証券事業においてはストック収益中心の収益構造への転換を進め、投資信託とラップの積み上げを加速した結果、預り資産と固定費カバー率については一定の成果を収めた。今後安定的にROE 8%を超えるためにはストック収益中心の収益構造への転換が必須となる。

■ 非財務情報のKPI

目標	23/3月期	24/3月期	25/3月期	累計
新規採用 200名以上	47名	53名	30名	130名
中途採用 100名以上	19名	14名	25名	58名
3年目離職率 15%未満	42.6%	40.0%	38.2%	40.6%
女性採用比率 30%以上	37.8%	32.8%	36.3%	35.6%
会社への愛着度 80%以上	73.6%	72.2%	72.1%	72.6%
総還元性向 50%以上	–	76.6%	371.4%	–
利益還元のうち、配当 DOE2%程度を上回る	2.20%	3.32%	2.05%	–

■ 業績推移

単位：百万円	23/3期	24/3期	25/3期
営業収益	12,751	18,980	20,588
営業利益	△2,782	1,159	1,886
経常利益	△1,911	1,941	2,571
親会社株主に帰属する純利益	△2,375	2,975	3,172
1株当たり純利益（円）	△62.03	79.39	100.20
1株当たり純資産（円）	1,350.08	1,498.42	1,433.95

■ 財務情報のKPI

目標	23/3月期	24/3月期	25/3月期
ROE8%以上	△4.5%	5.6%	6.3%
固定費カバー率 50.0%以上	23/3単月 22.9% 23/3期通期 20.7%	24/3単月 52.2% 24/3期通期 34.3%	25/3単月 38.5% 24/3期通期 43.4%
預り資産 2兆円以上	1兆4,968億円	1兆9,717億円	1兆9,661億円
投資資産残高 450億円以上	326億円	377億円	363億円
セカンダリーファンド 運用残高100億円以上	75億円	82億円	71億円

企業理念の刷新 – パーパス・ビジョン・バリューおよび「アイザワ宣言」 –

パーパス・ビジョン・バリュー および「アイザワ宣言」の策定

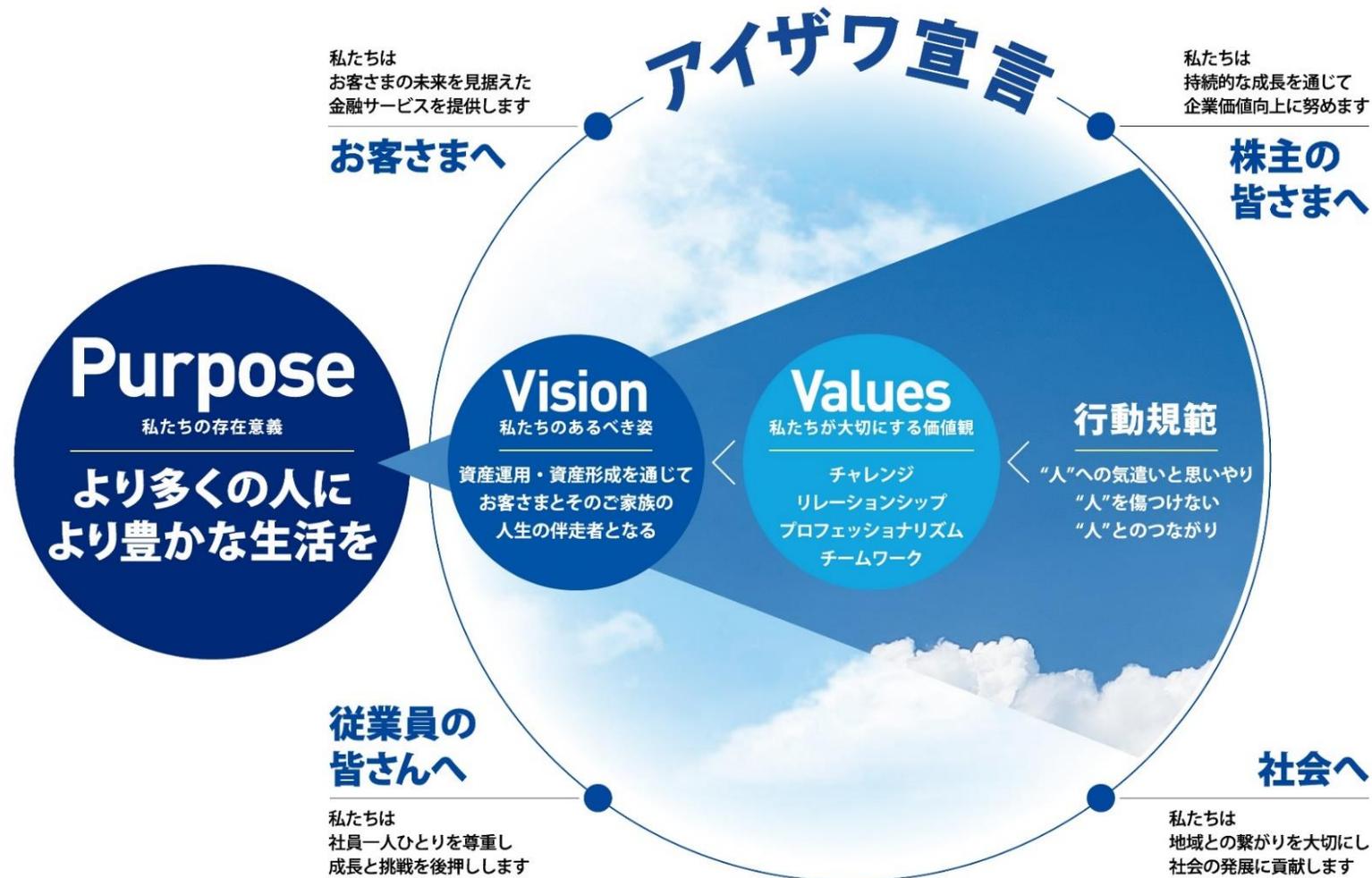
当社グループは、時代の変化に合わせた事業構造の大幅な変革を進めております。

我々が目指す姿である「お客さまとご家族の資産運用・資産形成の伴走者」を実現する為に、当社の原点である企業理念を下記の通り刷新しました。

私たちの存在意義（パーパス）
私たちのあるべき姿（ビジョン）
私たちが大切にしている価値観（バリュー）

また、全役職員が常に心に刻む行動指針および、全てのステークホルダーの皆さまに対しての決意やコミットメント（約束）を「**アイザワ宣言**」という形で表現しました。

新しい「パーパス・ビジョン・バリュー」と「**アイザワ宣言**」は、創業以来の精神を継承しつつ、未来に向けた新たな一歩を表すものです。



中期経営計画の骨子

新企業理念

Purpose
私たちの存在意義

より多くの人に より豊かな生活を

Vision
私たちのあるべき姿

資産運用・資産形成を通じて お客様とそご家族の人生の伴走者となる

Values
私たちが大切にしている価値観

チャレンジ
プロフェッショナリズム

行動力	成長	変革
誠実	責任	使命感

リレーションシップ	信頼	思いやり	安心
チームワーク	調和	敬意	結束

事業戦略

証券事業の変革

投資事業のグレードアップ

運用事業の再構築

経営機能強化

コンプライアンス
の強化

人的資本投資
の取組強化

生産性の向上

リスク管理の強化

サステナビリティ
推進

株主還元方針

特別配当

2026年3月期～2028年3月期まで特別配当（年間1株70円）を実施

普通配当 &
自己株取得

前中期経営計画の方針を継続

普通配当および自己株式取得は総還元性向50%以上、普通配当は株主資本配当率（DOE）2%を超えることを基本方針とする

KPI

ROE（自己資本利益率）
8%以上

女性管理職比率
15%以上

エンゲージメントスコア
80%以上

ストック商品預り資産
8,000億円以上

総預り資産
2兆5,000億円以上

実質ストック収益
実質販管費カバー率
40%以上

企業価値向上

資本コストや株価を意識した経営

中期経営計画の基本方針

お客さまとのご家族の資産運用・資産形成の伴走者としてのビジネスモデルを確立し、**安定的にROE目標を達成できる事業構造・収益構造に転換する**3年間と位置付ける

アイザワの目指す「伴走者」とは

お客さまとのご家族の資産運用・資産形成に関して、継続的にお話を傾聴し、それぞれのライフステージに合った提案・アドバイスを送り、世代を超えて対話を続ける、長期にわたる人生のパートナーです。

環境認識

「対面による継続的対話・アドバイス」へのニーズの高まり

- 「貯蓄から投資へ」の大きな流れにより、個人の資産運用・資産形成の関心が集まる
- 長期目標に対して、対話による継続的アドバイスへのニーズが高まっている

中期経営計画

(2025年4月～2028年3月)

事業構造・収益構造の転換

- 「ゴールベースアプローチ型」営業と「地域密着」を徹底することで「継続的・長期的にお客さまに寄り添う」価値を提供
- 毎年度の利益水準に注意しつつ、**中期的な企業価値の向上を最優先**

当社が目指す将来の姿

資産運用・資産形成を通じてお客さまとご家族の人生の伴走者となる

- 長期にわたる人生のパートナーとして、**お客さまとご家族の人生の伴走者**となる
- 市況に左右されない、安定的な経営体制を実現し、**安定的にROE目標を達成**

事業戦略 – 証券事業の変革の目標 –

証券事業の変革の目標

証券事業が目指す姿

1 持続可能な顧客基盤への変革

ブローカレッジ取引が中心となっている顧客基盤を、次世代のお客さまおよびコア資産の取込みを通じて持続可能な顧客基盤へ変革

2 収益構造の安定化

ストック収益比率を高め、相場に左右されにくい安定的な収益構造を実現

ファイナンシャル
アドバイザー

※1
FA による
直接的なGBA型営業

IFA
プラットフォーム

IFA事業者を通じた
より広範な
お客さまへのサービス提供

金融機関・
地域連携

金融機関や地域と
連携を通じて更に広域の
お客さまへのサービス提供

顧客基盤の拡充へ潤沢なチャネルを活かす

事業戦略 –ゴールベースアプローチ（GBA）型営業の推進–

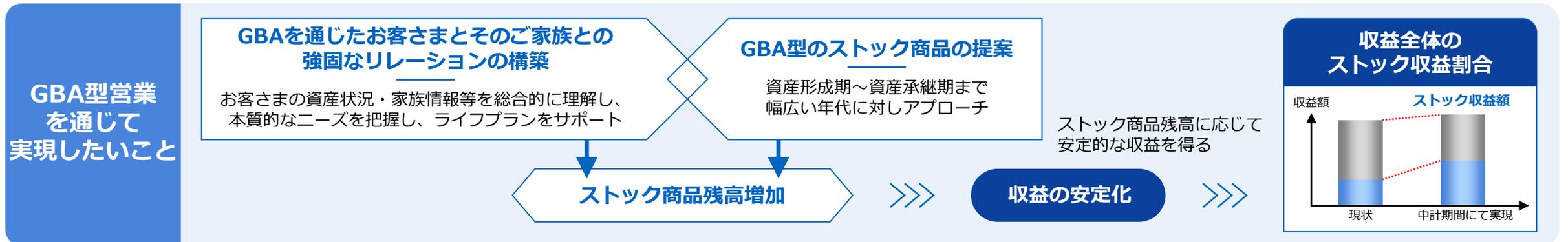
ゴールベースアプローチ（GBA）型営業の推進

ゴールベースアプローチ型営業と地域密着を徹底し、お客さまとそこご家族の資産運用・資産形成の伴走者へ

ゴールベースアプローチ(GBA)型営業とは

お客さまのライフプランに寄り添い、お客さまごとに達成したいゴールに向けたプランをご提供
個別売買に留まらないトータルサポートでの資産運用・資産形成を伴走支援

GBAの概要		従来の活動の主軸		今後の活動の主軸（GBA）
	投資の目的	<ul style="list-style-type: none"> 主に値上がり/利回りへの期待 		<ul style="list-style-type: none"> 将来の計画やライフスタイルの実現に向けたゴールの達成
	当社の提供価値	<ul style="list-style-type: none"> 値上がり等が期待できる商品の提案 商品・相場の知見の提供 相場変動に応じた迅速なフォロー・対応 ソリューションサービスの提供 	>>>	<ul style="list-style-type: none"> ゴール達成の為のプラン提供 ライフプランに沿ったトータルサポート ゴール達成に向けたサポート・フォロー ソリューションサービスの提供
	お客さまとの関係性	<ul style="list-style-type: none"> 投資に関して相談いただけるようなリレーション 		<ul style="list-style-type: none"> お客さまのライフプランに寄り添えるようなリレーション



事業戦略 –プラットフォームビジネスの飛躍–

プラットフォームビジネスの飛躍

プラットフォームビジネスの拡充・強化で、より多くのお客さまへアプローチ 強固な顧客基盤へ

プラットフォームビジネス戦略概要

お客さま

“ライフプランの実現に向けて伴走者を必要とするお客さま”を有する、金融商品販売を本業としない仲介業者とIFA（主に保険代理店、預金金融機関等）

ニーズ

不得意分野
の補完

（本業でない）金融商品販売に有益な情報提供とサポート（人的支援含む）

得意分野
の強化

本業と連携しやすく、プロでなくても使いやすいシステム等を提供する

報酬

預り資産（ストック商品）に連動して持続的に増加する長期的かつ安定的な報酬を仲介業者と分け合う

プラットフォームビジネス
が目指す提供価値

金融商品販売を本業としない仲介業者とそのIFAに対し、対面証券ならではの手厚いサポート（人的支援を含む）を提供する

プラットフォームビジネス個別戦略

- 「保険系 IFA」に注力し、「対面サポートの充実」と「利便性の高いシステム」の提供による保険系IFAのネットワーク化を推進
- 主に資産形成層のニーズに応え、積立投資口座の獲得と積立金額の増加を継続
- 地域金融機関や事業会社との連携を拡大。金融機関に対しては、IFA（仲介業務）契約先、GBAラップサービスの媒介契約先の新規獲得
- スtock 商品の積上げを徹底

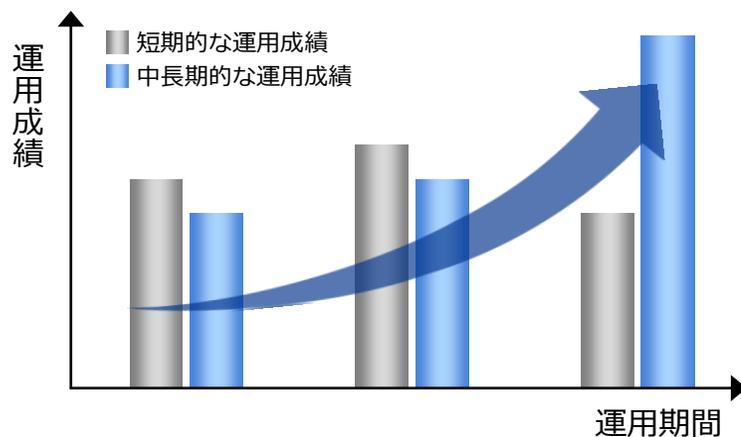
事業戦略 – 投資事業のグレードアップ / 運用事業の再構築 –

投資事業のグレードアップ

運用成績を中期的に極大化

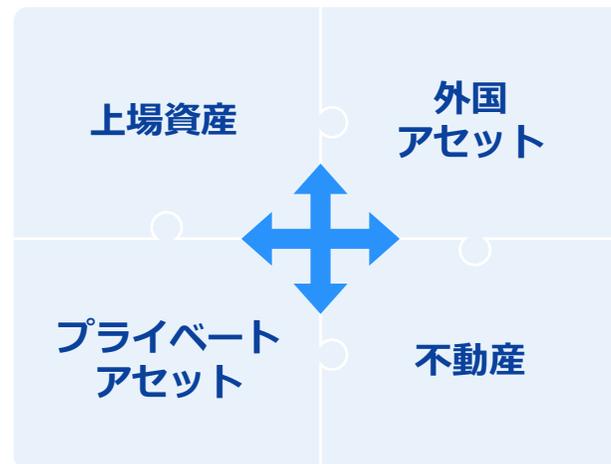
- 投資事業は、グループ連結業績の安定化と資産収益性向上に貢献するもうひとつの柱と位置付ける。**中期的な運用成績の極大化を最重視**し、それを目的としたポートフォリオ運用、リスク管理およびパフォーマンス評価を行う。

中期的な運用成績の極大化イメージ



投資戦略

一定以上の流動性に留意しつつ、プライベートアセット、外国アセット、不動産等への投資を含めて全体の中期的な運用成績の極大化のためのポートフォリオ運用を行う。



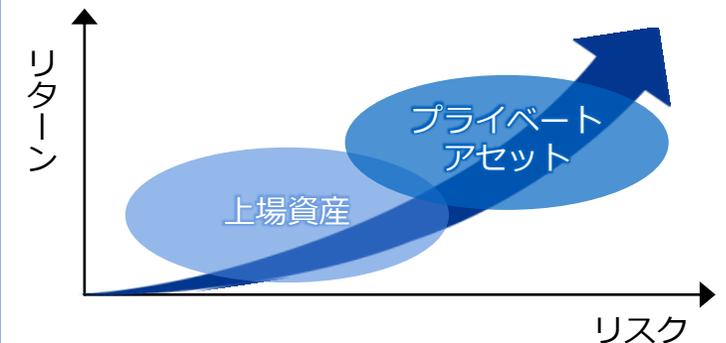
運用事業の再構築

プライベートアセットの運用資産残高増加に注力

非公開市場で取引される資産であるプライベートアセットは、世界的にも注目されており、市場の拡大が続いている。

プライベートアセットの投資リターンは上場資産より高い場合もあり、リスクに見合ったリターンが期待できる。

その為、運用事業では**プライベートアセットの運用資産残高増加**に注力する。



経営機能強化 -コンプライアンスの強化-

お客さま本位の業務運営に関するすべての取組みに対して経営陣が積極的に関与する

コンプライアンス目標

最重点目標

お客さまの最善の利益を図る義務（**最善利益義務**）の確立

重点目標

「高い倫理観のもと、規範に基づき行動し、社会的責任を果たす」

コンプライアンスプログラムの策定

- 中期経営計画は「**お客さまとそこご家族の資産運用・資産形成の伴走者となる**」ビジネスモデルの確立にむけて、**真のお客さまとそこご家族の資産運用・資産形成の伴走者**となるべくお客さま本位の業務運営が実践できる企業風土を醸成」
- 新たに行動規範・倫理綱領を見直し、**腐敗防止方針**を新設。「社会的使命・金融サービス業におけるプリンシプル・法令遵守」の徹底を図る

三線ディフェンスの強化

お客さま本位の業務運営実践のための内部統制の構築・運用にあたって三線ディフェンス（3線管理体制）の強化を図ると共に、お客さまに接する**FA・IFA**による**取引事前管理**と**コンプライアンス・管理部門**による**取引状況管理**、**検査・監査部門**による**取引事後管理**が有機的に機能し情報共有ができる管理体制を構築。



高度な情報共有体制の構築

ワーキンググループ設置

金融機関による
不祥事例の検証と同種事案発生防止
を目的に設置

アウトプットとして
倫理観醸成・行動改革・予兆検知
の取組みへ活用

経営機能強化

-人的資本投資への取組み強化-
-リスク管理の強化-

-生産性の向上-
-サステナビリティ推進-

人的資本投資への取組み強化

ROE向上のための重要な施策として人的資本投資を重視する

- 人的資本投資は当社が取り組むべき重点課題と位置づけ、経営戦略・事業戦略と連動する人事戦略を定める
- 社員への報酬の適切性を意識すると同時に、特に社員教育、フィードバックの強化、社内コミュニケーションの向上、次世代経営人材の発掘と教育等の継続的な施策を行う

リスク管理の強化

グループ全体のリスク管理機能強化

- 当社が抜本的な事業構造・収益構造の変革を推進する上で、事業に関連したリスクや、蓋然性の高いリスク事象について、グループ全体で適切に把握し管理する
- 潜在リスク含め当社グループ全体に関わるリスクを特定し、各リスク特性に応じた適時適切な管理を可能にする統合的なリスク管理体制を構築する

生産性の向上

企業全体の生産性を向上するため、経費構造改革を推進する

- 当社が企業価値を高め、持続的な成長を達成するためには、トップラインを増強するだけでなく、企業全体の生産性を大きく向上させる必要がある
- 全体的な生産性アップに向けたコストの最適化が必要であり、主に生産性に影響する投資部分について、コスト構造等現状の課題を掘り下げ、最適化するための業務改革案を実行する

サステナビリティ推進

地域密着でお客さまとご家族の伴走者となり、 金融リテラシー向上等の社会貢献

- 当社のソリューション機能、地域連携・教育機関連携、金融教育機能などをアイザワの重要機能と位置付け、地域密着強化・採用強化などと有機的に結びつける
- アイザワ証券が持つネットワークを活かし、地域密着を徹底した営業活動やソリューション活動を通じて地域経済や地方創生に貢献していく

KPI 2028年3月期達成目標

業績目標

ROE（自己資本利益率）**8%**以上

※2025年3月期 **6.3%**

事業目標

ストック商品
預り資産

8,000億円以上

※2025年3月末
4,233億円

総預り資産

2兆5,000億円以上

※2025年3月末
1兆9,661億円

実質ストック収益 ※1
実質販管費カバー率 ※2

40%以上

※2025年3月期
28.7%

※1 実質ストック収益：信託報酬とラップ報酬の合計額から金融商品仲介業者等に支払う仲介手数料分を除外した収益額

※2 実質販管費：アイザワ証券の販売費・一般管理費から金融商品仲介業者等に支払う仲介手数料を除外した額

非財務目標

女性管理職比率

15%以上

※2025年3月末
13.8%

エンゲージメント
スコア ※3

80%以上

※2025年3月期
72.1%

※3 エンゲージメントスコア：当社グループのエンゲージメント調査において、回答者のうちアイザワ証券グループに愛着や誇りを感じる、もしくははやや感じると回答する社員の割合

株主還元方針

株主還元方針は、特別配当の継続と普通配当および自己株式の還元方針の継続を基本とする

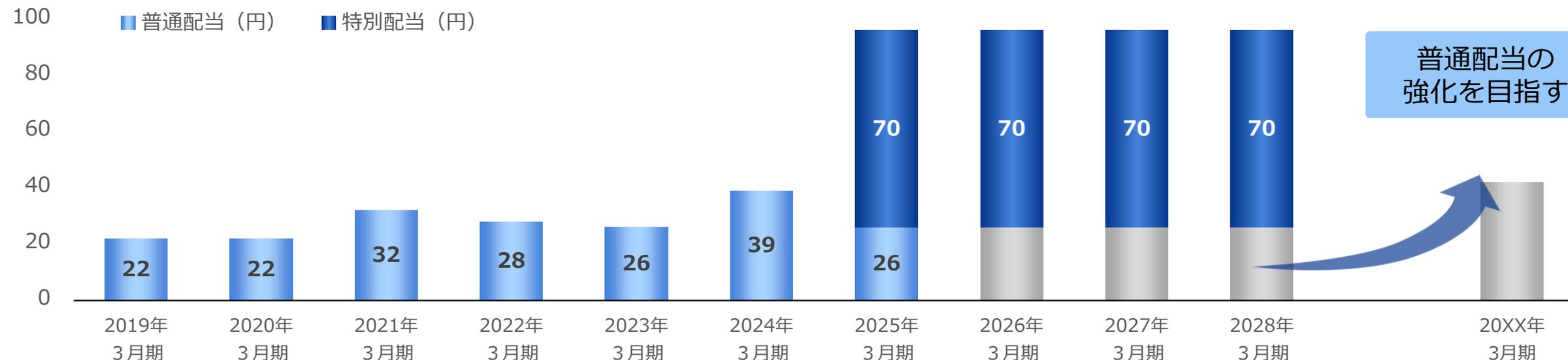
普通配当および自己株式取得

普通配当および自己株式の取得を含む株主還元については、連結ベースの総還元性向50%以上の還元を行うことを基本方針とし、配当は株主資本配当率(DOE)2%程度を上回ることを目標とする。

特別配当

中期経営計画（2026年3月期～2028年3月期）の期間は、特別配当（年間1株70円）を継続実施する方針。

単位：円



資本コストや株価を意識した経営

資本コストを安定的に超える利益を計上できる事業構造へ変革することで企業価値向上を目指す

毎年度のROE水準を意識すると同時に、**安定的にROE8%以上を超えることができる事業構造・収益構造の変革**を行い、「中期的な企業価値向上を目指す」方針。

資本コストや株価を意識した経営の観点から経営の現状と方針を常にアップデートし、決算発表時や投資家説明会等の機会も活用し、**IR活動の質的向上**を目指す。

PBRの向上に資する各種施策



より多くの人に より豊かな生活を

 アイザワ証券グループ

AIZAWA SECURITIES GROUP CO., LTD.