

時代の変化とともに多様化する
お客様の悩みやニーズに
しっかりと対応します。

営業部門長 山口 英一郎



S Strengths 強み	<ul style="list-style-type: none"> 国内証券最大の支店網と富裕層を中心とした顧客基盤 高度なコンサルティング能力 グループ内の機能を活かした他社との差別化、新しいビジネスの創出 	W Weaknesses 弱み	<ul style="list-style-type: none"> お客様の資産の中核にある資産の取り込みが不十分 ストック収入はまだまだ少なく、市況に振れやすい収益体質 若年層の顧客化が図られていない
O Opportunities 機会	<ul style="list-style-type: none"> 低金利下の運用難 相続対応ニーズの顕在化 	T Threats 脅威	<ul style="list-style-type: none"> ネット証券の台頭 メガバンクの囲い込み FinTechの動き、テクノロジー発展によるゲームチェンジ

当部門の強み

営業部門は、野村証券の全国159の本支店・営業所や野村ネット&コールなどを通じて多様な金融商品の取引や各種サービスを提供しています。2016年3月末現在、顧客資産残高は100.6兆円、顧客口座数(残高のないものは除く)は538.9万口座です。これは、全国の証券会社のお預かり口座数の23%を占める数字です。

当部門の強みの一つに、コンサルティング能力の高さがあります。個人のお客様に対しては、家族構成やライフプランをしっかりと伺いし、お客様一人ひとりにあったきめ細やかなサービスを提供しています。今後のライフプランや資産の状況・相続に関して、お客様に合わせたプランニングを提案できる『野村の「資産設計」』や、当社以外で保有する分も含めて、資産の内容を把握・分析できる「保有資産レポート」などを用いて、コンサルティングと定期的なフォローを行っています。

また、当グループのホールセール部門やアセット・マネジメント部門と連携し、質の高い商品・サービスが提供できることも大きな強みです。

足元の事業環境とリスク

高齢化の進展を背景に、長生きへの備えや次世代への資産承継など、お客様のニーズは多様化しています。また、日本銀行によるマイナス金利政策の決定を受けて、個人・法人ともに資金の置きどころについて悩みをかかえており、今まで以上に多様な運用ソリューションの提供を求められています。一方で、中長期的には、マイナス金利政策によって、貯蓄から投資への流れが加速することも期待されています。

リスク要因としては、原油安や中国経済の減速、不透明な金融政策などに起因する世界経済の変調が挙げられるほか、金融分野における「フィンテック(FinTech)」の浸透、国内の人口減少についても当部門の事業環境に影響を与える可能性があります。

未来を拓く今後のアクション

当部門では「お客様の信頼の獲得」と「ビジネスの拡大」の両立を目指し、2012年8月から一貫してビジネスモデルの変革に取り組んでいます。2020年3月期までに、お客様からの信頼の証である顧客資産残高を150兆円まで積み上げるとともに、費用の50%程度をストック収入*1)によってカバーできる体制の構築を目指しています。

ビジネスモデルの変革に向けて、お客様のニーズにさらに対応すべくさまざまな施策を打ち、それらが着実に成果を上げ始めています。例えば、不動産仲介業務における当社の2016年3月期の取扱高は800億円を超えました。また、企業M&Aの成

約件数は2016年3月期37件となり、2015年3月期の13件から大きく伸びております。

そして2015年7月から、地域における有識者の方々から私たちの取り組みやビジネスに対するアドバイス等をいただき、私たちのサービス向上に役立てるべく、「支店版アドバイザリー・ボード」を設置しました。

また、2016年からスタートしたジュニアNISA(少額投資非課税制度)や、相続対策の包括的なサービスである「資産承継あんしんパック」などを通じて、ご家族全体でのご提案も重視しております。

*1 投資信託の信託報酬など、お客様からお預かりした資産に対する継続的なサービスによる収入

商品・サービス向上の取り組み

お客様満足度向上を目指した取り組み

当部門ではお客様満足度向上を目指した取り組みを強化しています。月に1回、営業部門長をはじめ部門役員を委員とする「CS*2向上連絡会議」を開催し、お客様の声をもとに商品・サービス・システムなどの改善を図っています。支店に来店されたお客様を対象に、これまで5回、延べ約25万人の方々に「店頭接客満足度調査」をお願いしました(調査結果は74ページ参照)。また、「営業担当者別お客様満足度調査」も実施しており、お客様から最も高い評価をいただいた営業担当者20名を「お客様が選んだ野村の資産運用コンサルタント」としてWeb上で紹介しています。

*2 Customer Satisfaction=お客様満足



お客様のさまざまなニーズに応えるため、
運用力の強化だけでなく、商品開発や
ソリューション提案にも
力を注ぎます。

アセット・マネジメント部門長 渡邊 国夫



当部門の強み

インハウスのリサーチ力、運用能力の高さに加え、自社にない運用については外部の優れたファンド・マネージャーに運用を委託する「マルチ・マネージャー運用体制」など、外部運用機関の選定力などが当部門の強みといえます。

経験と実績の豊富な日本株・アジア株、ハイイールド債券や絶対収益追求型^{*1}ファンド、スマートベータ、ETFといった特徴ある運用商品に加えて、パイロットファンドによる研究開発や、グローバルでの運用・地域の補完のため、他社との提携・買収等も推進しております。

また、多彩な運用商品やサービスを組み合わせ、さまざまなお客様のニーズに応えるソリューション提案力も強みといえます。個人投資家・機関投資家・販売会社・金融機関といったさまざまなお客様に対し、運用商品の提供だけでなく、外部運用会社に対する評価・分析情報やファンドラップの運用プラットフォーム、資産運用に関する多彩なコンサルティング・サービス等も提供しています。

^{*1} 投資元本に対する利益を追求する運用手法のこと。必ず収益を上げるという意味ではない。一般的に、絶対収益追求型は、市場動向には左右されにくいものの、運用者の運用能力が運用成果の重要な要因になるとされている。

足元の事業環境とリスク

NISA（少額投資非課税制度）の非課税枠拡大やジュニアNISAの開始、個人型確定拠出年金の加入対象範囲拡大の動きなど、国が推進するさまざまな改革は、資産運用業界にとって追い風となっています。

また、世界最大規模の年金基金であるGPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が進める運用改革も、業界に大きな変化をもたらしています。これらの変化によって、当部門にとっては、多くの事業機会が生まれています。

一方、大手銀行や地域金融機関などが資産運用ビジネスを強化するなど、再編の動きが業界構造の変化を促しております。当部門では、インハウスの運用力に加えて、販売網の強化を図り、競争力を確保します。また、マイナス金利の導入は、短期金融市場の利回り低下から、債券ファンドの魅力が低下するマイナス面はありますが、「貯蓄から投資へ」の動きを加速させるメリットも大きく、当部門としても新たな商品の開発に尽力していきます。

S Strengths 強み

- インハウスの運用・調査力とマルチ・マネージャー運用体制
- グローバルに展開する商品開発・供給体制
- お客様の多彩なニーズに応えるソリューション提案・提供力

O Opportunities 機会

- 国内外での資産運用ニーズの高まりと制度改正の追い風
- ACIとの提携・協業によるグローバルでのビジネス拡大
- さらに多様化が進むお客様のニーズへの対応

W Weaknesses 弱み

- 野村グループ外での開拓余地を残すプレゼンス
- リテール展開における国内、海外の進捗差
- さらなる効率化を必要とするビジネス経費

T Threats 脅威

- 国内外での競争激化
- 金融危機後の法規制の強化
- 報酬率の低下圧力

未来を拓く今後のアクション

当部門は海外ビジネスの拡大を今後の主眼としています。欧州規格の投資信託であるUCITS^{*2}を活用し、グローバルの機関投資家、プライベートバンキング、リテールチャネルなどへ商品供給を通じて、海外ビジネスの拡大を目指します。また、米投資顧問会社アメリカン・センチュリー・インベストメント社（ACI）との戦略的提携・協業を推進し、北米基盤を強化します。

ESG（環境・社会・ガバナンス）課題に対しては、社外取締役も陪席する責任投資委員会において全社的な方針を策定しております。投資先企業の価値創造のため、議決権行使やエンゲージメント（目的をもった対話）などを通じてガバナンスの強化に

よる持続的な成長を促しつつ、受益者の中期的な投資リターンの拡大を目指します。また、お客様の立場に立って、フィデューシャリー・デューティ遂行の観点から、当社の投資信託の運営・管理態勢を検証する機関として、メンバーの過半数を独立社外取締役とする「ファンド業務運営諮問会議」を設置しました。今後とも、「すべてはお客様のために」という大原則のもと、資産運用を託される者として果たすべき義務を果たし、忠実に業務を遂行していきます。

^{*2} Undertakings for a Collective Investment in Transferable Securities（譲渡可能証券への集合投資事業）に関する欧州委員会指令の基準を満たすファンドの総称で、EU圏を中心とした「基本的な投資の仕組み」。欧州だけでなく、アジアや中南米のいくつかの国で、同基準が採用されている。

商品・サービス向上の取り組み

サポートダイヤルの設置

野村アセットマネジメントでは、個人投資家や販売会社のお客様からの投資信託に関する問い合わせ窓口として、専用のサポートダイヤルを設置しています。2016年3月期は36,922件の問い合わせに対応しました。

お客様に対する丁寧なご説明の場に加え、寄せられたご意見・ご要望をサービスの向上や、お客様ニーズを活かした新たな商品・サービス開発のための貴重な情報源としても活用しています。



アメリカン・センチュリー・インベストメンツ社との戦略的提携



ACIのロゴは安定性と継続的な成長の象徴であるオークの木。今回の提携を記念し、ACIからブロンズ像が贈られました。

野村ホールディングスは、2016年5月19日、米国の独立系投資顧問会社、アメリカン・センチュリー・インベストメンツ社 (ACI) の経済的株式持分約41% (議決権比率10.1%) を取得しました。今後、両社で戦略的な協業を進めていきます。

■ 両社にとってメリットのある提携

ACIは、米国に本拠地を置き、英国・香港にも拠点をもつ1958年創業の独立系投資顧問会社です。

米国株式やグローバル株式などのアクティブ運用に強みを持ち、日本の約22倍の規模を誇る米国の投資信託市場で高い存在感を示しています。また、グローバルに展開する大手証券会社や銀行、保険会社などを販売チャネルとしてもっています。

ACIではこれまで、米国以外のビジネス展開が限定的であったことから、野村グループがもつ日本やアジアでの強みは彼らにとって非常に魅力的でした。両社は投資戦略や商品、地域展開の面でほとんど重複がなく、双方にシナジー効果が期待できます。野村アセットマネジメントでは、ACIのもつノウハウを有効活用し、国内外の個人のお客様や機関投資家に提供する運用ソリューションを開発することも可能になります。

■ 両社に共通する創業の精神、企業文化

ACIの基本理念は「お客様が成功することが、結果的に自分たちの成功につながる」です。これは、当社の創業の精神である「顧客第一の精神」と通じるものです。お客様の成功のためにベストを尽くす社員の頑張りや称える文化、社風があることも、同社とともに歩んでいくという動機づけになりました。

→ 野村の創業の精神と現在の企業文化は6ページをご参照ください

■ 両社トップマネジメントが開催する定期的な委員会で具体的な戦略を策定

ACIのジョナサン・S・トーマスCEOと、渡邊国夫アセット・マネジメント部門長が共同委員長となり、半年に一度ビジネス・オポチュニティ委員会を開催します。1回目は、2016年4月19日に開催。戦略的提携の実現に向けた両社の成長に寄与する具体的な戦略を策定しました。



野村グループの創業者である野村徳七翁の胸像を囲むACIと野村グループの経営陣
左から、渡邊国夫アセット・マネジメント部門長、永井浩二グループCEO、ACIのジョナサン・S・トーマスCEO、マイケル・グリーンSVP、マーク・キレンSVP

未来を拓く各部門のアクション

ホールセール部門

日本を含むアジアにおける強みを活かし、世界中のお客様に競争力あるサービスを提供していきます。

Global Markets
Investment Banking

当部門の強み

ホールセール部門の強みは、グローバルに多様化するお客様のニーズに対して、部門や地域を越えて協働し、最良の商品やソリューションを提供していくことにあります。野村グループには、強力な引受機能と販売ネットワークがあり、インベストメント・バンキングが引き受けた株式や債券等をグローバル・マーケットや営業部門が幅広い投資家に販売しています。グローバル・マーケットでは、常にお客様に対して、マーケットに対する最新の識見や投資アイデア、マーケット・アクセスを提供し、流動性を供給しています。

当社は、日本を含むアジア市場をマザーマーケットと位置づけています。特に日本では圧倒的なプレゼンスを有しており、日本株式引受ランキングで1位*1を獲得するとともに、東京証券取引所の取引金額および国債入札で高いマーケットシェアを誇ります。

また、海外のネットワークは米州、欧州、アジア地域の30を超える国・地域に広がっています。世界の主要市場15ヶ国でプライマリー・ディーラー

の資格を有するとともに、米国においては、フィクスト・インカムはトップ10*2のフランチャイズをもっており、政府系機関(ファニーメイ、フレディマック等)が発行するエージェンシー債のマーケットメークでトップ3*3に入っています。グローバルSSA*4債券引受のリーグテーブルでも7位に入るなど、海外でしっかりと実績を積み上げています。

お客様のグローバル化が進むなか、当社は地域間・部門間連携をさらに強化し、クロスボーダーM&Aをはじめ、企業買収のための資金調達、変動する為替や金利に応じたヘッジ取引などのサービスを総合的に提供できる体制を構築しています。

足元の事業環境とリスク

2016年3月期は、ギリシャの債務危機、中国経済の低迷、米国の利上げや日本のマイナス金利などを含む中央銀行の金融政策、原油価格を含むコモディティ価格の下落などを受け、株式や債券市場、ローン市場などのセカンダリー市場の流動性が低下し、顧客フローも減少しました。

*1 出所：トムソン・ロイター (2015年4月～2016年3月)
*3 出所：US Federal Reserve

*2 出所：Greenwich Associates 2015年
*4 ソブリン、スーパナショナル、エージェンシーの略。出所：Dealogic (2015年1～12月)



ホールセール共同部門長

奥田 健太郎

スティーブン・アシュレー

発行市場においても、グローバルで市場におけるボラティリティや、世界的景気動向の不透明感の高まりを受けて株式や債券の発行量が減りました。一方、業界再編や企業買収を通じた成長を模索した企業が増加し、M&A市場は活況を呈しました。

2017年3月期においても、当面、厳しいビジネス環境が続くと想定されます。また、グローバルな金融規制の流れは、引き続き、注視していく必要があります。これらの規制は、広く金融システムの安定や金融機関の健全性の確保、顧客の保護等を目的としたものですが、その内容によっては、市場参加者の規模や流動性の供給量に影響を与える可能性もあります。厳格なリスク管理と柔軟なリソース配分を行いつつ、市場に流動性を供給する一定の役割を果たし、お客様の多様なニーズに応えていくことが当社の使命であります。

また、日本では2015年6月よりコーポレートガバナンス・コードが適用されました。日本企業のROEの改善に対する意向は引き続き強く、個別ニーズに応じたオーダーメイドでのソリューションを提供しています。政策保有株を含む株式の売却やデリバティブ手法を使用した自己株取得など、さまざまな側面でお客様のサポートを行っています。

未来を拓く今後のアクション

ホールセール部門では、厳しい環境下でも持続的に利益を確保すべく、2016年4月に欧州・米州ビジネスを戦略的に見直し、高いノウハウや優位性をもっている事業分野へ経営資源を集約することにしました。

例えば、金利プロダクト等のマクロ・トレーディングやエマージング市場の商品にかかるビジネスは拡大しており、さらなる強化を目指します。また、エグゼキューション・ビジネスでは、グローバルにインスティテットの基盤拡大を図ってまいります。近年、回復が見られるM&Aアドバイザー・ビジネスでは、グローバルにサービスの維持・拡大を図り、資金調達や金利・為替ヘッジといったソリューション・ビジネスとの複合化を目指します。特にソリューション・ビジネスにおいては、新たな体制のもとで、グローバル・マーケットとインベストメント・バンキングが連携し幅広い顧客ニーズに迅速に対応してまいります。

今回の欧米ビジネスの戦略的な見直しにより選択と集中をさらに推進し、収益性の改善および持続可能なビジネス・モデルへの転換を図ってまい

<p>S Strengths 強み</p>	<ul style="list-style-type: none"> 日本を中心とするアジア市場で業界トップクラスのプレゼンス 30を超える国々のネットワークを通じたグローバルな顧客基盤 クロスボーダー案件の執行能力 	<p>W Weaknesses 弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> 海外の生産性改善に向けて、リソース活用のさらなる効率化が必要 マーケット環境に左右されやすい収益構造
<p>O Opportunities 機会</p>	<ul style="list-style-type: none"> 日本を含むアジア企業のさらなるグローバル化 お客様のニーズに応じたオーダーメイドかつ革新的なサービスの提供 東西の市場をつなぐ地域間ビジネスの促進によるアジアの成長の取り込み 	<p>T Threats 脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> マクロ環境の低迷や地政学的リスク 金融規制の強化にともなう影響 国内のメガバンクや海外投資銀行との競争激化

ります。一方、日本を含むアジアは、今回の見直しの影響を受けません。現在のビジネス基盤を維持・拡大し、中長期的なアジアの成長を取り込むことを目指します。そして、日本を含むアジアにおける強みと欧米における多様な顧客基盤およびプロダクト力を結び付け、東西の市場をつなぐ地域間ビジネスを促進してまいります。

社会貢献型投資の拡大

野村グループでは、リスクに見合ったリターンを生み出すとともに、社会および環境課題を解決することを目的とした社会貢献型投資の拡大を促進

し、この分野で数多くの実績を残してまいりました。2015年10月には、米州開発銀行とともに、日本の個人投資家を対象に「EYE (教育・若年層支援・雇用支援) ボンド」を販売しました。また2015年における世界銀行が発行する個人向け「サステナブル・ディベロップメント・ボンド(世銀債)」の引受・販売総額は円換算で560億円を超え、国内金融機関としてはトップの実績となりました。これからも、投資を通じて社会貢献したいという投資家の願いと、開発途上国で推進されるさまざまなプロジェクトや資金需要との橋渡し役を担い、社会の課題解決や豊かな社会の創造に資する商品提供を行ってまいります。

商品・サービス向上の取り組み

リサーチポータル

当社のグローバル・リサーチでは、経済、株式、クオンツ、FX、金利、クレジットの各分野で、世界各地のリサーチャーが地域や分野を越えて連携しながらタイムリーかつ有益な分析を行っており、高い評価をいただいています。機関投資家のお客様への情報発信を目的としたWebサイト「グローバル・リサーチ・ポータル(GRP)」では、最新から過去の日本語および英語レポートまで簡易な操作でアクセスでき、お客様のご関心に合わせたレポートのメール配信サービスも行っています。

