

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<sup>\*1</sup>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。

<sup>\*1</sup> 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<sup>\*2</sup>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・デューティー遂行の観点から、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。

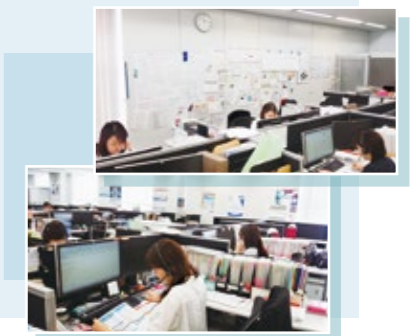
<sup>\*2</sup> Undertakings for a Collective Investment in Transferable Securities（譲渡可能証券への集合投資事業）に関する欧州委員会指令の基準を満たすファンドの総称で、EU圏を中心とした「基本的な投資の仕組み」。欧州だけでなく、アジアや中南米のいくつかの国で、同基準が採用されている。

#### 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持っており、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)