NOMURA
Connecting Markets East & West

インベスター・デー

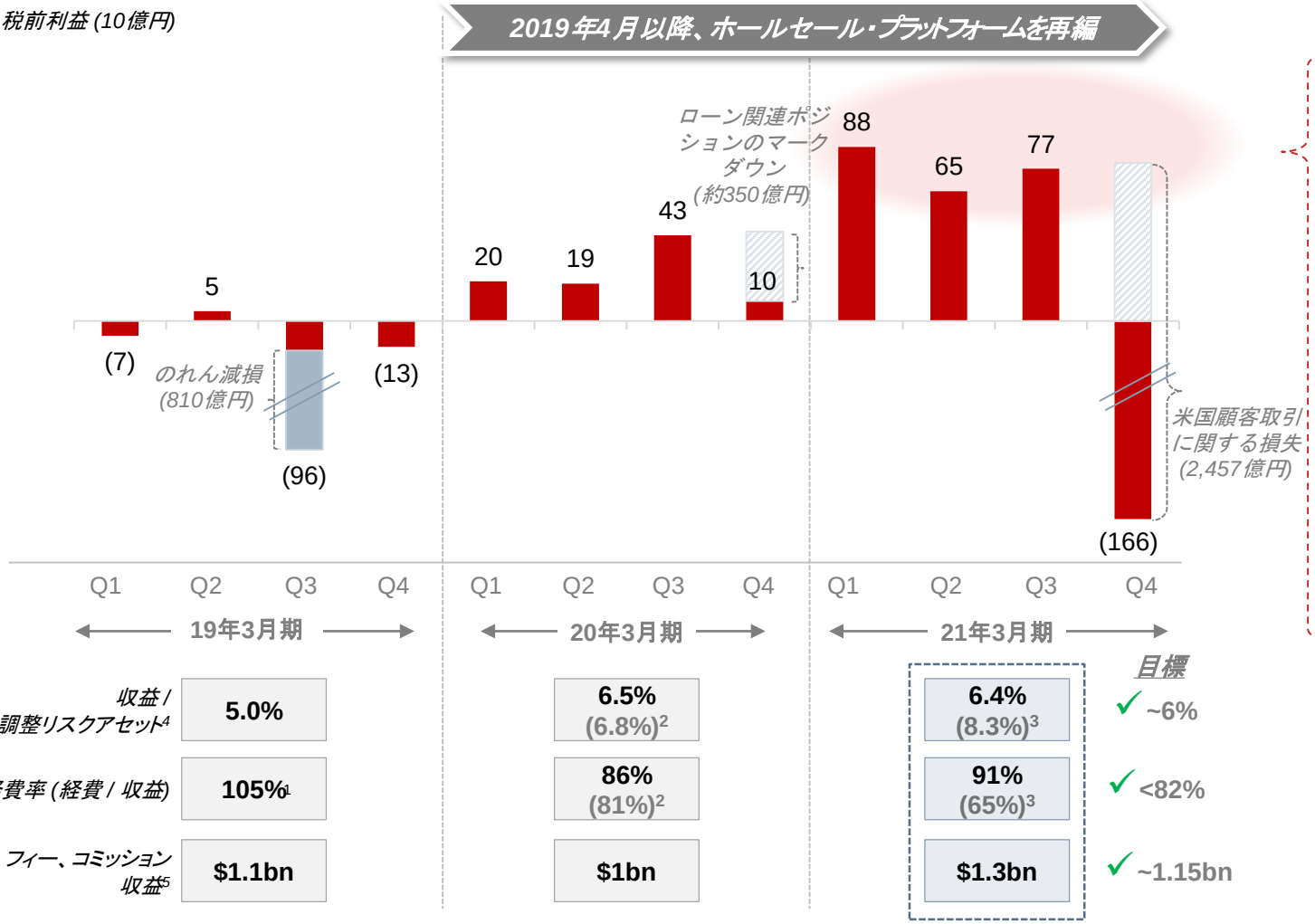
野村ホールディングス株式会社
ホールセール部門長
スティーブン・アシュレー

2021年5月12日

© Nomura

レジリエンスを増したコア・プラットフォーム

ホールセール・プラットフォームの再編やその他施策により、部門業績が改善



プラットフォームを再編、
高収益のコア・プロダクトに注力

プロダクトやお客様の裾野を広げ
ビジネスを多角化、
プライベート市場関連サービスを
拡充

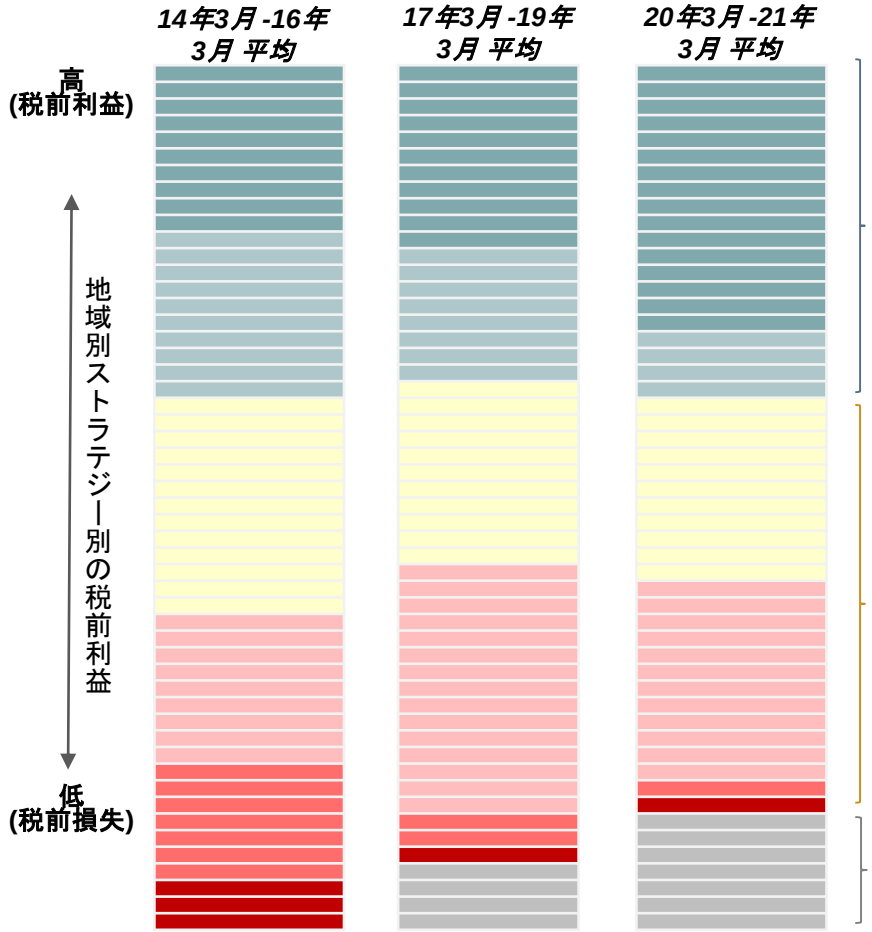
積極的にコストの見直しを実施、
財務リソースの効率性を向上

1. のれん減損810億円を除く
2. ローン関連ポジションの評価損350億円を除く
3. 米国顧客との取引に起因する損失2,457億円(うち2,042億円はトレーディング損失として収益に計上、416億円は貸倒引当金として費用に計上)を除く
4. ホールセール部門収益合計(金融費用控除後)を、ホールセール部門が使用する調整リスク・アセット(各会計期間の日次平均)で除したもの。調整リスク・アセット(各会計期間の日次平均)は米国会計原則に基づかない指標で、(1)バーゼル3規制のリスク・アセットと、(2)バーゼル3規制の資本調整項目を当社が内部で設定する最低資本比率で除して算出したリスク・アセット相当額の合計
5. インターナショナル・ウェルス・マネジメント、IBアドバイザリー及びエグゼキューション・サービスを含む

プラットフォームを、収益性の高いコア・プロダクトへ集約

- プロダクトを強化し専門知識を集約、ホールセール収益に対する大幅な貢献を実現
- 低成長、低収益ビジネスの閉鎖や縮小を実施し、プラットフォームの規模を適正化

地域別・プロダクト別税前損益の分布状況



高利益率のビジネスライン～プロフィットセンターを増強

ポートフォリオの絞り込み、最適化

損失を計上していたビジネスラインを縮小

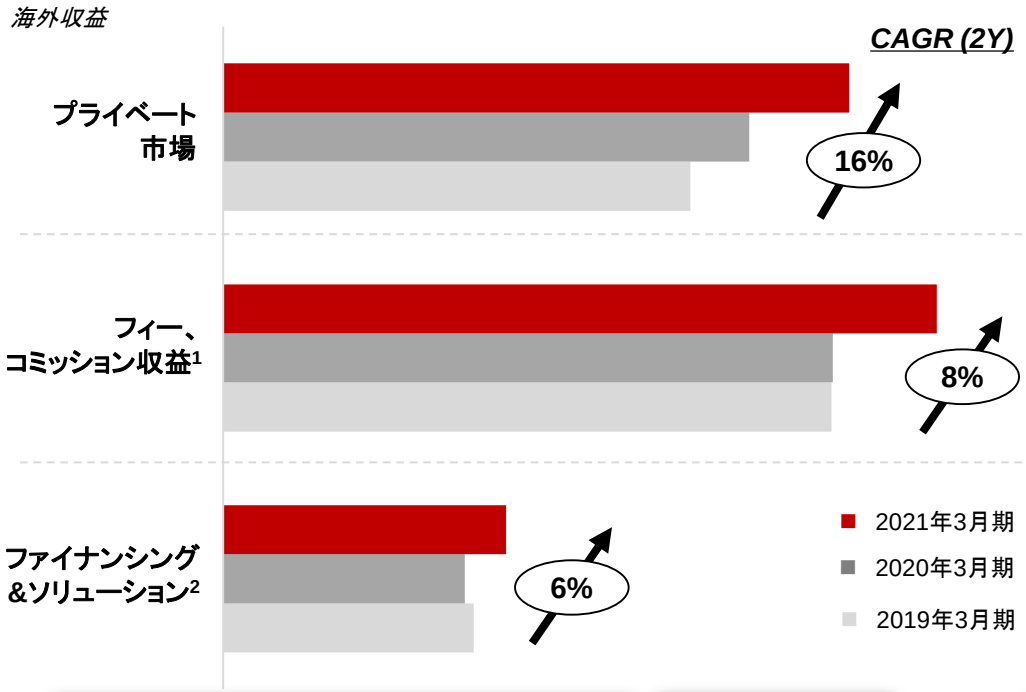
	従前		現状	位置づけと強み
日本エクイティ[1]	18%	→	21%	エクイティ・ハウス・オブ・ザ・イヤー2019[2]; ECM1位[3]
日本フィクスト・インカム[1]	9.0%	→	9.7%	最も印象に残った日本円のFIGハウス1位[4]
米国RMBS[5] (新発証券化)	1.9%	→	13.5%	2018年以降ランキング2位
米国上場株式オプション[6]	7.6%	→	11.4%	現在2位 (Q4 2020)
欧州国債[7]	2.7%	→	8.1%	2019年以降安定的にトップ3
アジアクレジット[1]	5.4%	→	7.7%	2020年トップ4
アジアFX/エマージング[8]	2.4%	→	4.6%	2019年以降トップ7
グローバルM&A[9]	2.8%	→	5.9%	グローバル11位、日本におけるM&A1位

- *欧州エクイティ(インスティネットを除く)、ECM、エクイティ・リサーチの閉鎖*
- *米国及び欧州フロークレジットの縮小*
- *米国為替の縮小*

1. *従前の市場シェアは2016年のデータに基づく、現在は2020年上半期のデータに基づく*
2. *Refinitivより受賞*
3. *出所:日本のランキングはDealogicに基づく*
4. *GlobalCapitalより受賞(2020)*
5. *出所:Greenwich (2015 対 2020)*
6. *出所:Third Party Research;従前の市場シェアは2015年1Qに基づく、現在は2020年4Qに基づく*
7. *出所:Bloomberg、残存期間加重売買高シェア; 従前の市場シェアは2016年3月期に基づく、現在は2021年3月期に基づく*
8. *出所:市場シェアは上位11社の同業他社及び野村のCoalition Revenue Poolに基づく;従前の市場シェアは2017年、現在は2020年上半期に基づく*
9. *出所: Bloomberg; 市場シェアとランキングはグローバルに発表された暦年のM&A件数に基づく;従前は2019年、現在は2020年*

多様なプロダクトとお客様を通じた、ビジネスミックスの分散

- 日本および海外地域の強みを活かしながら、高ROE、フィー・ビジネス(アドバイザリー、海外ウェルス・マネジメント、エグゼキューション・サービス)、安定収益ビジネス(プライベート市場)等の多様化したポートフォリオを構築
- 顧客フランチャイズの深化及び拡大に向け、重要顧客に一貫してアプローチ



- 米国RMBSバンク・オブ・ザ・イヤー – 2020年[3]
- 北米におけるプロジェクト・ファイナンス・リーグテーブルでトップ10[4]
- 欧州ABS不動産ファイナンストップ5[5]

- 2021年3月期のウェルス・マネジメントAuMは100億ドルを突破
- アドバイザリー収益は過去4年間で最大
- エグゼキューション・サービスは2020年3月期以降、14%拡大 *(インスティネットは2020年3月期以降13%超拡大)*

- 米国ウルフ・リサーチとの戦略的提携による米国ビジネス含め、海外ECM収益は過去5年間で最大[6]
- 欧州DCMは記録的な業績を達成
- アジアでの主な表彰案件：アセットアワード[7]、GlobalCapitalアジア・アワード[8]、FinanceAsiaアワード[9] IFRアワード[10]

重要顧客との取引によるホールセール収益の拡大[11]

>7% CAGR
(2018年以降)

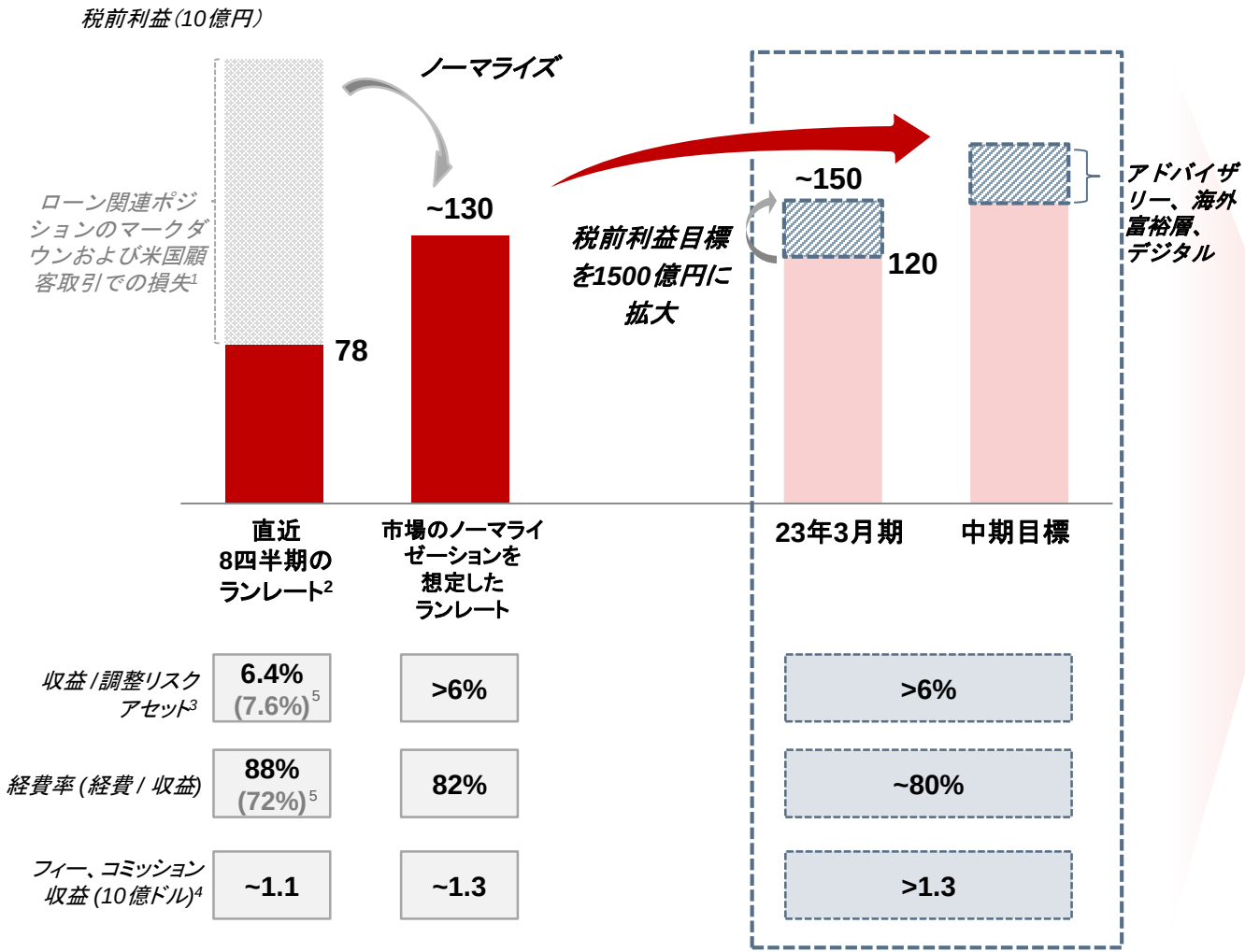
ホールセールにおける地域間収益の拡大[12]

>20%
(2019年以降)

1. *エグゼキューション・サービス、インターナショナル・ウェルス・マネジメント、及びM&Aを含む*
2. *プライベート市場に含まれないクライアント・ファイナンシング&ソリューションの商品*
3. *GlobalCapitalより受賞*
4. *出所：inframation North America Project Finance League*
5. *出所：ランキングは上位11社の同業他社及び野村のCoalition Revenue Poolに基づく(2019年)*
6. *海外ECMは米州、欧州、アジアを含む；ウルフ・リサーチとの戦略提供は米国ECMにのみ関連*
7. *2021年3月期にNew Oriental Education & Technology Groupの二次上場（15億香港ドルを調達）で、「Best secondary listing」を受賞*
8. *2021年3月期にJD.comの二次上場 (346億香港ドルを調達) で、「Best IPO」及び「Best ECM」を受賞*
9. *2021年3月期にSBIカードの IPO（1,034億インドルピーを調達）で「Best of South Asia」受賞*
10. *2021年3月期、ニッチ・マーケット・ボンド受賞 (世銀の持続可能な開発のためのデュアル・トランシェ債16.5億豪ドル)*
11. *セカンダリー・トレーディングの優先顧客は上位250顧客のことを示す*
12. *クロスボーダーとは、グローバル・マーケッツが異なる地域からのセールスとトレーディングを行うことと定義される(欧州、米州、日本、アジア)；IBクロスボーダーとは、2つ以上の地域で収益をシェアする取引*

今後の戦略:レジリエンスの向上とビジネスの成長

2022年度のKPI及び対外目標の達成に向けて



プラットフォームの安定性を高め成長を促進

プライベート及び低リスク・ビジネス分野の成長

	中期目標
1 プライベート市場の強化	今後2-3年間で40%超成長
2 アドバイザリー・ビジネスの規模拡大	3年間で収益を50%以上、積み上げ
3 ウェルス・マネジメントの成長	AuMを5倍に拡大[6]
4 デジタル・テクノロジー	1億ドル超の収益

サステナブル・ファイナンスにおけるトップポジションを確保

部門間連携や戦略的提携の活用

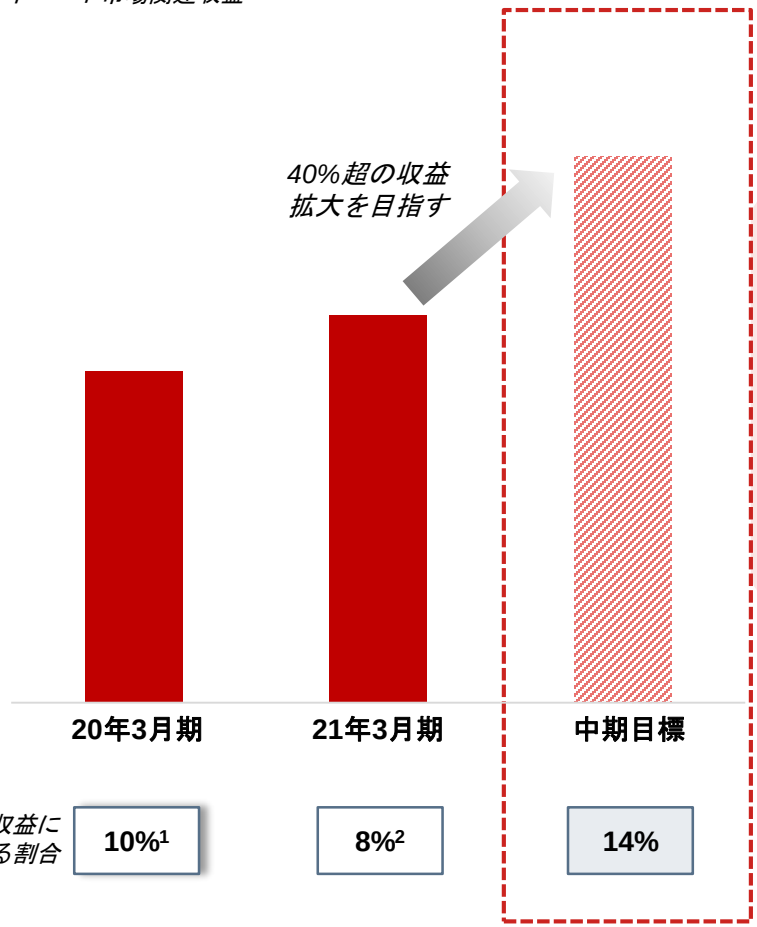
1. 2020年3月期及び2021年3月期の年平均税前利益(但し、ローン関連ポジションの評価損350億円(2020年3月期)、米国顧客取引に起因する損失2,457億円(2021年3月期、2,042億円はトレーディング損失として収益に計上、416億円は貸倒引当金として費用に計上)を除く
2. 2020年3月期及び2021年3月期の年平均税前利益
3. ホールセール部門収益合計(金融費用控除後)を、ホールセール部門が使用する調整リスク・アセット(各会計期間の日次平均)で除したもの。調整リスク・アセット(各会計期間の日次平均)は米国会計原則に基づかない指標で、(1)バーゼル3規制のリスク・アセットと、(2)バーゼル3規制の資本調整項目を当社が内部で設定する最低資本比率で除して算出したリスク・アセット相当額の合計(財務資料と同じ)
4. インターナショナル・ウェルス・マネジメント、IBアドバイザリー及びエグゼキューション・サービスを含む
5. ローン関連ポジションの評価損(2020年3月期)と米国顧客取引に起因する損失(2021年3月期)を除く
6. ウェルス・マネジメントのAuMを5倍に拡大する目標は2020年3月期のレベルに対して

① プライベート市場の強化

- 地域を超えて分散化されたビジネス・ミックスを通じて、プライベート市場を成長の柱として確立する事を目指す
- アドバイザリー、オリジネーション、ファイナンシング＆ソリューションを通じ、お客様に、成長著しいプライベート市場のアセット・クラスへのアクセスを提供

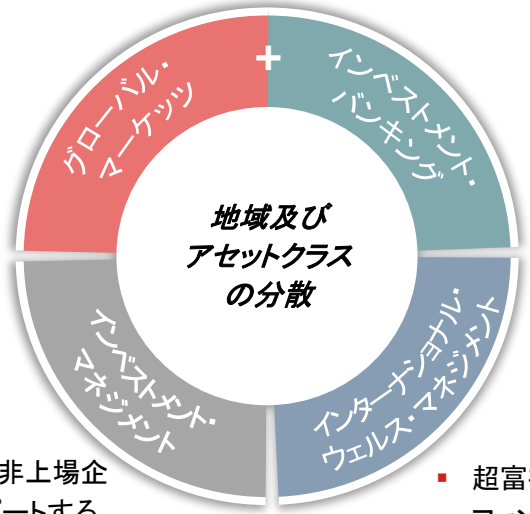
プライベート市場関連サービスの拡大を目指す

プライベート市場関連収益



今までの進捗と中期的な計画

- インフラストラクチャー・ファイナンスの規模を拡大し、商業用不動産ファイナンスやトレード・ファイナンスといった新規ビジネスに参入
- 米州・欧州のデット・アドバイザリーや、エクイティ・プライベート・プレースメント等、リスクテイクを伴わないビジネスを追求



- 個人投資家に、非上場企業の成長をサポートする為の投資機会を提供する為、スパークス・グループ株式会社と戦略的提携に合意
- 超富裕層顧客に対し、PEファンド、ダイレクトインベストメント、非流動性／資産担保ローン商品へのアクセスを提供

1. ローン関連ポジションの評価損を除くホールセール部門の収益を基に算出
2. 米国顧客取引に起因する損失を除くホールセール部門の収益を基に算出

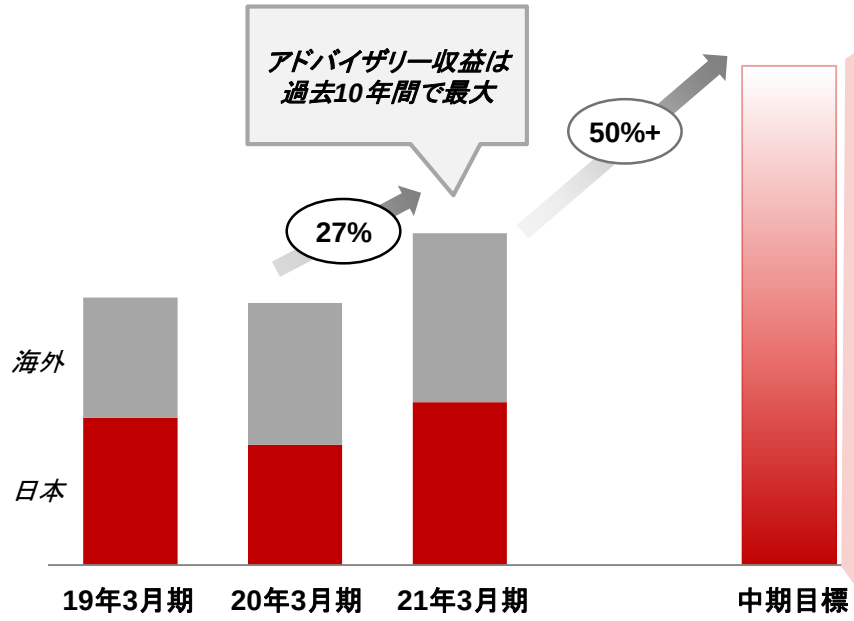
② アドバイザリー・ビジネスの規模拡大

NOMURA

- 複数の大型案件やノムラ・グリーンテックのモメンタム拡大により、アドバイザリーが大きく成長
- 規模の拡大、コアセクターにおける差別化されたコンテンツ、米国での投資を通じてアドバイザリー収益の拡大を目指す

アドバイザリーの好調なモメンタム

アドバイザリー収益



	19年3月期	20年3月期	21年3月期
グローバルM&Aシェア[1]	3.8%	2.8%	5.9%
グローバルランキング[1]	#16	#21	#11

中期的な成長戦略

コアセクターにおけるコンテンツ差別化に注力

- サステナビリティとデジタル化というメガトレンドに向けてお客様をサポート
- 既に強みを確立したセクターにおけるグローバルなプレゼンス維持と収益化(例:コンシューマー、スポンサーセクターのサービス)
- イベント・ドリブンの状況で付随的なファイナンシングやソリューションをお客様に提供

米国事業のスケールアップ

- 米国のコアセクターにおける投資を通じたスケール確保
- 日本、欧州、アジアにおけるビジネス規模を維持し、米国での投資を各地域で活用

1. 出所: Bloomberg。暦年でアナウンスされたディールの案件規模に基づくグローバルM&Aのシェア

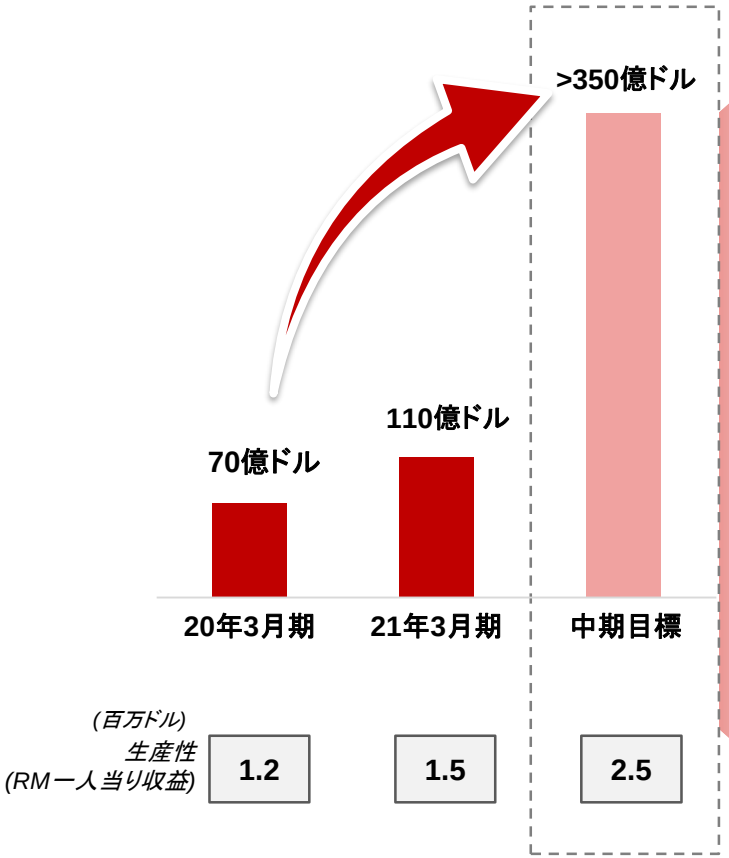
③ ウェルス・マネジメントの成長

NOMURA

■ ウェルス・マネジメントのお客様向けに高付加価値な総合サービスを提供　～グローバル・マーケッツ、インベストメント・バンキングと緊密に連携、日本及び海外フランチャイズの強みを活用

運用資産残高(AuM)拡大と生産性向上を目指す

運用資産残高(10億ドル)



これまでの進捗と中期計画

	現在の進捗状況	*中期計画*
総合的なサービス	▪ 起業家のお客様向けにカスタマイズされかつ会社一体のソリューションを提供 ▪ GM、IBと連携し、顧客とプロダクトカバレッジを一元化	▪ 複数の部門による一元的な顧客カバレッジの促進 ▪ インターナショナル・ウェルス・マネジメント、IB、GM間の顧客紹介の増加
フランチャイズ拡大	▪ 主要市場において25名超のリレーションシップ・マネージャー(RM)を採用 ▪ 中国、東南アジア、インド等、オフショア市場でさらに展開。中東のカバレッジも進捗 ▪ シンガポールと香港をブッキングハブとして育成	▪ 40名超のRMを追加採用 ▪ オーガニックな事業拡大や第三者とのアライアンスを通じて主要なオンショア市場に進出
プロダクトの拡充	▪ アジアの起業家ニーズに沿った機関投資家向けプロダクトの提供 ▪ プロダクト・ラインアップを拡充し、ファミリー・ビジネスの遺産や資産の維持・拡大をサポート	▪ プライベート市場やオルタナティブ・アセットの提供に向けてプロダクトを拡充 ▪ 全アセットクラスにおいて、オーダーメイドのストラクチャリングやファイナンシングを提供
インフラ改善	▪ マーケット水準に合わせコアプラットフォームのインフラや設計を改善。厳格なリスク＆コントロールの枠組みによりサポート	▪ プラットフォームのデジタル化を継続して効率性を追求、RMによるお客様とのエンゲージ強化を支援

④ デジタル・アセット関連のサービス拡充

NOMURA

- デジタル・アセット分野でトッププレイヤーとなり、機関投資家が要求する基準に合致したサービスを提供
- こうした戦略は、透明性の高い包括的な金融サービスの提供を目指す当社の長期的な戦略に合致
- 専門的なデジタル・アセット部署を創設しビジネス戦略を主導するとともに、野村グループ内の連携を促進

市場インフラ	オリジネーション＆アドバイザリー	エグゼキューション/ファシリテーション・サービス	アセットマネジメント
KOMAINU ▪ *機関投資家向けデジタル・アセット・カストディー・プラットフォームのローンチを実現。現在預かり資産残高(AuC)は40億ドル超* ▪ *新たなパートナー獲得／2021年1月の資金調達を完了*	BOOSTRY ▪ *2020年3月にデジタル・ブロックチェーン債を国内投資家向けに直接発行* ▪ *プライベート市場やグリーンアセットのトークン化実現に向けてその他の海外STO(セキュリティトークン・オファリング)プラットフォームを開拓*	▪ *デジタル・アセットにおけるファシリテーション、執行機能ローンチに向けた選択肢を追求*	▪ *インベストメント・マネジメント部門や戦略提携等を通して投資ソリューションやプロダクトの販売に向けたビジネス機会を開拓*

機関投資家顧客向けの一元的なバリューチェーンの開発並びに実装

エンド・トゥ・エンドのデジタル・アセット・ビジネスにおける主導的ポジション

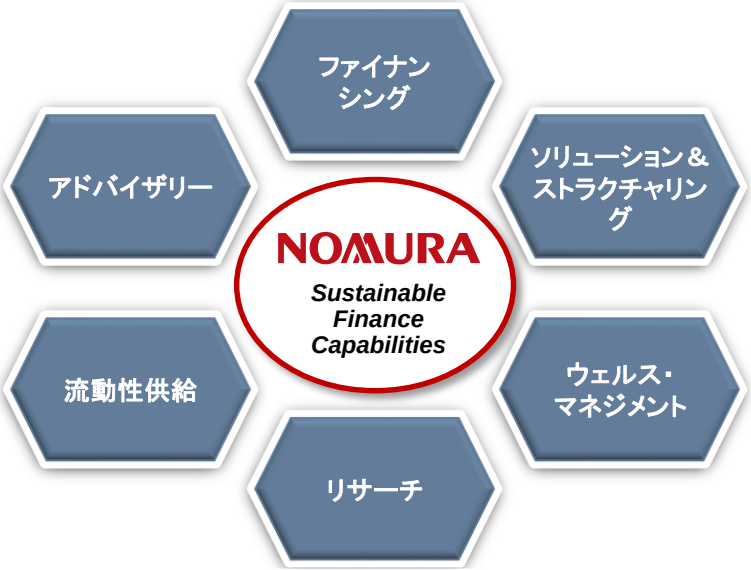
- オーガニック戦略、提携、投資を通じたビジネス構築を支援するための投資を実行
- 新規ビジネスや投資のバリュエーション益に加え、ホールセールで1億ドルを超える収益を創出

「サステナブル・ファイナンス」におけるトップポジションを目指す

NOMURA

- サステナビリティのメガトレンドに対応する体制づくりを完了し、これまでの実績を活かして収益を獲得
- サステナブル・ファイナンスに関するフルラインのサービス提供を目指すとともに、野村グループの広範なESG活動と連動
- ノムラ・グリーンテックのホールセール部門への統合を深化：プロダクトや地域間シナジーを拡大中

サステナビリティ関連プロダクトにおけるモメンタム



2021年3月期の主な実績

✓ *2020年を通じ、額面680億ドル相当のファイナンシングをサポート*

- *連合（EU）170億ユーロ ソーシャルボンド共同主幹事[1]*
- *トヨタ自動車ウーブン・プラネット債(1300億円)共同主幹事*
- *RMGによるSPAC案件の財務アドバイザー*
- *太陽光プロジェクト建設ファイナンス(240億円)における単独リードアレンジャー/ブックランナー*

✓ *実績を反映したESG格付けの改善*

ISS ESG: **C-** *top 15%*	MSCI ESG: **AA** *top 9%*	CDP: **A** *top 35%*

✓ *太陽光/その他再生可能エネルギー案件におけるトップポジション[2]*

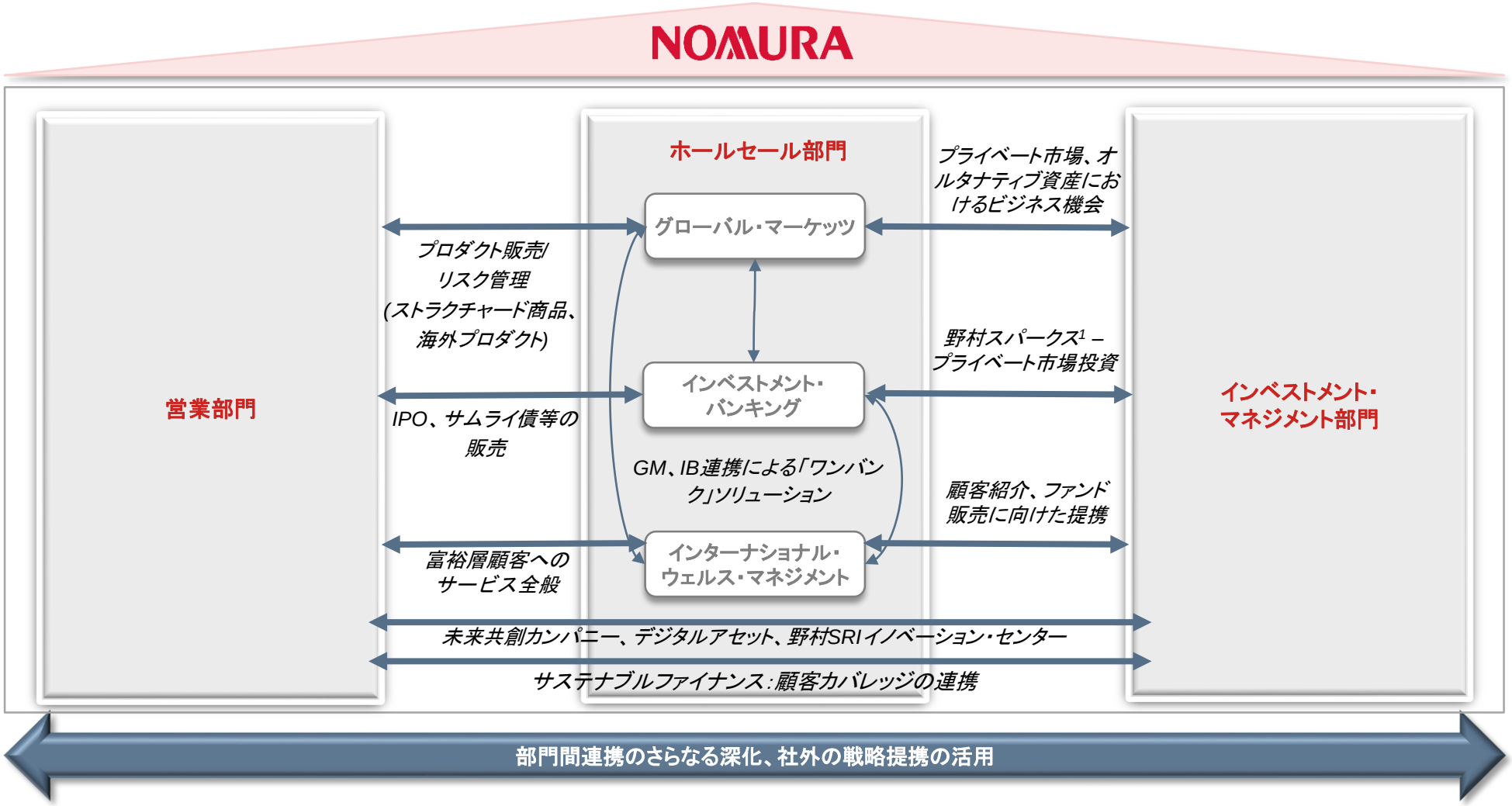
当社としてのコミットメント

- *サステナブル・コーポレート・ファイナンスのインベストメントバンク・オブ・ザ・イヤー*
- *国連責任銀行原則(PRB)への署名*
- *ホールセールESGセクター・アペタイト・ステートメント*
- *当社初のTCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)レポートを開示*
- *国際資本市場協会(ICMA)グリーンボンド原則・ソーシャルボンド原則アドバイザリーカウンシルに参加*
- *当社スポンサー及び主導によるGFMA Climate Finance Market Structure レポート発刊*

1. *100億ユーロと70億ユーロのデュアル・トランシェ*
2. *IJ Global；日本再生可能エネルギープロジェクト・ファイナンスのリーグ・テーブルで第1位、2021年の北米プロジェクト・ファイナンスのソーラーファイナンスで第3位（2021年3月31日時点）*

部門間の連携

■ 既存の部門間の結びつきを活かし、今後さらに連携を強化、パートナーシップを活用し国内及び海外でビジネスの拡大と持続性を促進する機会を追求



1. 野村スパークス投資顧問株式会社は、非上場企業に成長資金を投資する上場投資法人を設立するための野村とスパークス・グループとの提携 によるジョイントベンチャー

Disclaimer

本資料は、当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的として作成されたものではありません。売付または買付の勧誘は、それぞれの国・地域の法令諸規則等に則って作成・配布される募集関連書類または目論見書に基づいて行われます。

本資料に掲載されている情報や意見は、信頼できると考えられる情報源より取得したものですが、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではありません。なお、本資料で使用するデータ及び表現等の欠落、誤謬、本情報の使用により引き起こされる損害等に対する責任は負いかねますのでご了承ください。

本資料のいかなる部分も一切の権利は野村ホールディングス株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、当社の書面による承諾を得ずに複製または転送等を行わないようお願いいたします。

本資料は、将来の予測等に関する情報（「将来予測」）を含む場合があり、また当社の経営陣は将来予測に関する発言を行うことがあります。これらの情報は、過去の事実ではなく、あくまで将来の事象に対する当社の予測にすぎず、その多くは本質的に不確実であり、当社が管理できないものであります。 実際の結果や財務状態は、これらの将来予測に示されたものとは、場合によっては著しく異なる可能性があります。したがって、将来予測は、過度に信頼すべきではなく、不確実性やリスク要因をあわせて考慮する必要がある点にご留意ください。実際の結果に影響を与える可能性がある重要なリスク要因として　は、経済情勢、市場環境、政治的イベント、投資家のセンチメント、セカンダリー市場の流動性、金利の水準とボラティリティ、為替レート、有価証券の評価、競争の条件と質、取引の回数とタイミング等が含まれるほか、当社ウェブサイト（https://www.nomura.com　）、EDINET（https://disclosure.edinet-fsa.go.jp/）または米国証券取引委員会（SEC）ウェブサイト（https://www.sec.gov）に掲載されている有価証券報告書等、SECに提出した様式20-F年次報告書等の当社の各種開示書類にもより詳細な記載がございますので、ご参照ください。

なお、本資料の作成日以降に生じた事情により、将来予測に変更があった場合でも、当社は本資料を改訂する義務を負いかねますのでご了承ください。

本資料に含まれる連結財務情報は、監査対象外とされております。

Nomura Holdings, Inc.

www.nomura.com/jp/