

野村グループは、2014年に、
 どのような市場環境であっても
 持続的に成長できるような事業基盤の構築を掲げ、
 全社を挙げて取り組んでいますが、
 その進捗はまだまだ道半ばです。
 この一年を振り返ってみると、成果が出ていること、
 抜本的な見直しが必要な課題、その両面が明らかになりました。

2019年3月期の成果と、課題

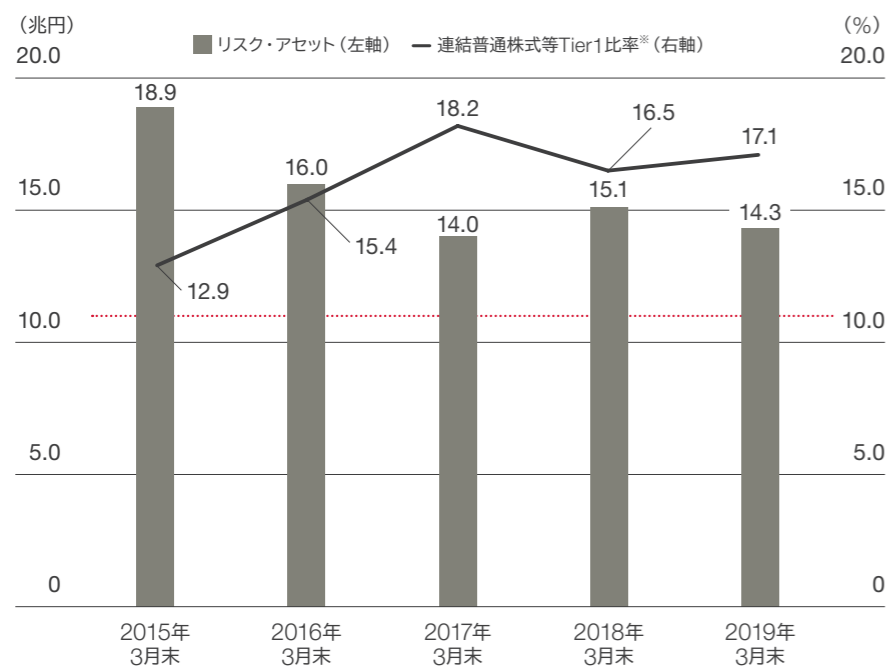
昨年、CFOとして重視する3つのポイントに触れました。
 それは、(1) 野村グループの持続的な成長を財務面や資本面からサポートすること、(2) 規制を遵守できる適正な財務基盤を維持すること、そして(3) 株主の皆様適切な還元を行っていくことです。この1年の成果としては、(2) 財務基盤がさらに盤石になり、各種金融規制への対応がより確かなものになった、ということが挙げられます。

野村グループが遵守しなくてはならないグローバル金融規制は複数ありますが、なかでもバーゼル委員会が定める自己資本規制は、私たちのビジネスの在り方に、直接影響を及ぼすものです。当社は、連結普通株式等Tier1比率(以下、CET1比率)の最低所要水準を8%程度とみており、



執行役
 財務統括責任者 (CFO)
北村 巧

連結自己資本規制比率



連結普通株式等
 Tier1比率
11%以上
 (中期的ターゲット)

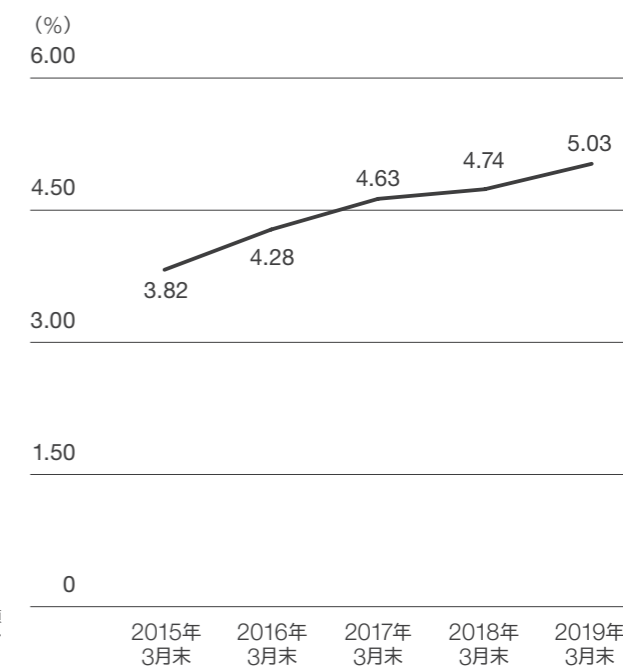
※連結普通株式等Tier1比率: Tier1資本から、その他Tier1資本を控除し、リスク・アセットで除したものの

マネジメント・バッファを含めて、中期的に11%以上維持することを掲げています。そのターゲットに対して、2019年3月末のCET1比率は17.1%と、1年前(16.5%)から上昇しました。2022年には、CET1比率の分母であるリスク・アセットについて、計測方法に大きな改定が予定されていますが、この影響を加味しても、今後、ビジネスを継続するうえで十分な資本水準を維持しているといえます。

また、連結レバレッジ比率も着実に改善しています。2019年3月末の連結レバレッジ比率は5.03%と、1年前の4.74%から0.29%上昇し、金融庁の開示公告で求められている最低基準(3%)に対して、十分な余裕があります。

※Tier1資本を、エクスポージャー額(オンバランス項目+オフバランス項目)で除したものの

連結レバレッジ比率※

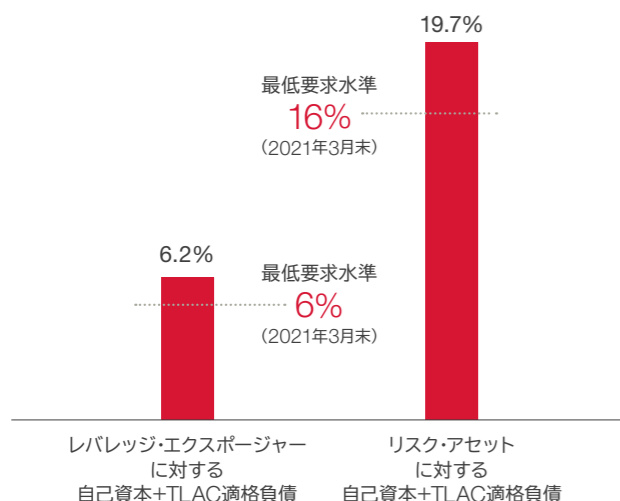


2018年4月には、本邦G-SIBs^{※1}のメガ3行に加えて、当社も総損失吸収力(TLAC^{※2})規制の対象になることが公表されました。2021年3月末から適用される規制ですので、まだ時間はありますが、償還や返済期限を迎える既存負債の一部を、逐次TLAC適格負債^{※3}に借り換えるなど、既に手を打ちはじめています。この1年間で約2,400億円のTLAC適格負債を調達し、また、バランスシートの規律ある運営に努めてきました。その結果、2019年3月末現在、TLAC規制導入時の最低要求水準をクリアできる「自己資本+TLAC適格負債の合計額」を有しています。今後も当社への要求水準を無理なく達成できるよう、計画的に進めていきます。

※1 金融安定理事会による選定を踏まえて金融庁がグローバルなシステム上重要な銀行として指定した金融機関
 ※2 Total Loss-Absorbing Capacityの略で、金融システムの安定に資する総損失吸収力を意味する
 ※3 金融庁が定めた、損失吸収力としての要件を満たす負債等

TLAC規制への対応

(2019年3月末のバランスシートに当てはめて試算した場合)



一方で課題は、依然として市場環境に影響されやすい収益構造と、収益性です。2019年3月期は、不透明なビジネス環境や我々の構造変化への対応の遅れから本業が振るわず、さらに一過性のコストも重なり、大変厳しい決算となりました。そこで当社は、2019年4月、新たな時代に対応できる、筋肉質な基盤づくりを早急に進めるために、ビジネス・プラットフォームの再構築を公表しました。もちろん、収益を改善させることが最優先ですが、市場の回復をただ待つことはありません。目まぐるしく変化する環境に合わせて自ら変革し、稼ぐ力を取り戻すこと、そしてそのために必要なリソースの最適配分を行います。同時に、愚直なコスト・コントロールも行っています。

コスト・コントロールと、リソース配分の適正化

2022年3月期に向けて、ホールセール部門で10億ドル(約1,100億円)、営業部門で約300億円のコスト削減に取り組んでおり、今年7月末で、既に5割程度の進捗率となっています。ここからさらに進めるためには、コーポレート部門における取り組みが欠かせません。というのも、コーポレート部門のコストは、ほぼ全額が、フロントに配賦されているためです。

いままで、コーポレート部門は11の機能に分かれていましたが、2019年5月に、内部監査を除く10の機能を5つに括り直しました。新たに再編された組織のもと、現在、それぞれのファンクション・ヘッドが重複した機能や、レイヤーの削減、そして業務プロセスの効率化に取り組んでいます。

例えば、私はCFOとして、いままでファイナンス部門を統括していましたが、今回新たに、ミドル機能も担当することとなりました。現在、当社では、フロントに最も近いオペレーションの取引データに基づいて、リスク・マネジメントやファイナンスのミドル機能が、リスク管理や開示データの作成を行っています。ところが、それぞれが取り扱うデータの範囲やデータフローが異なることから、データの互換性に欠け、非効率な部分が残っているのが実情です。今回、3つの部門に点在していたミドル機能を、「ミドル・オフィス」として統合し、シンプルかつ重複を排除した組織運営と、効率的な業務プロセスの実現を目指します。中期的にはアジャイル型アプローチも活用しながらシステムを刷新することで、データの互換性を担保し、ビジネスや経営に対して、より精緻なデータ分析に基づいた有用な提言を行うことも可能だと考えています。

また、リソースの最適配分も、CFOの重要な役割です。野村グループでは、リスク・アセット、経済資本、無担保資金、レバレッジ・エクスポージャーなど、各種リソースをビジネスに配分し、リソース対比の収益性を定期的にモニタリングしています。そして、ビジネスと対話しながら、定期的に関係配分の見直しを行っています。

今回のビジネス・プラットフォームの再構築では、収益性の低い、あるいは、マイナス収益のビジネスを縮小し、規模の適正化を行うことで、ホールセール部門が使用しているリスク・アセットを10%程度削減しました。こうして削減したリソースをいかに効率的に使うか、常に検証しながら最適なアロケーションを目指して取り組んでいます。

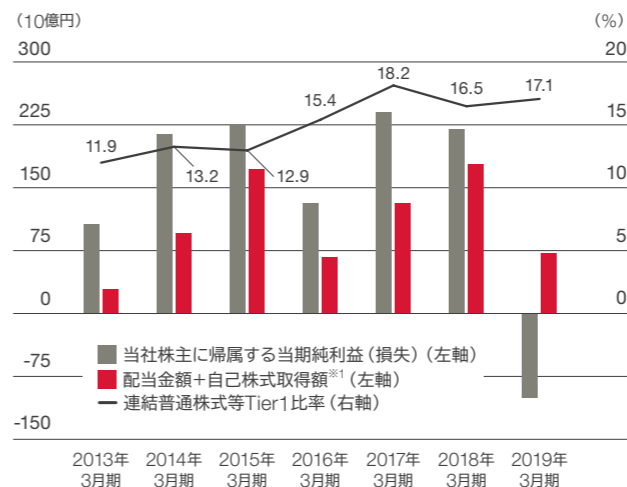
また成長のための投資を行う際は、既存のビジネスを補完できるかどうか、シナジーが期待できるか、あるいは新たな収益源として期待できる分野か、といった観点で実効性を検証しつつ、新たな分野への挑戦にも恐れずに取り組んでいきます。

資本効率の追求と株主還元を両立

各種規制への対応、ビジネスへのリソース配分と資本効率の追求、財務・投資バッファの確保など、外部・内部要件を満たしながら、まずは現状を立て直し、中期的には安定的に10%以上のROEを確保できるよう、財務規律を効かせていきたいと考えています。

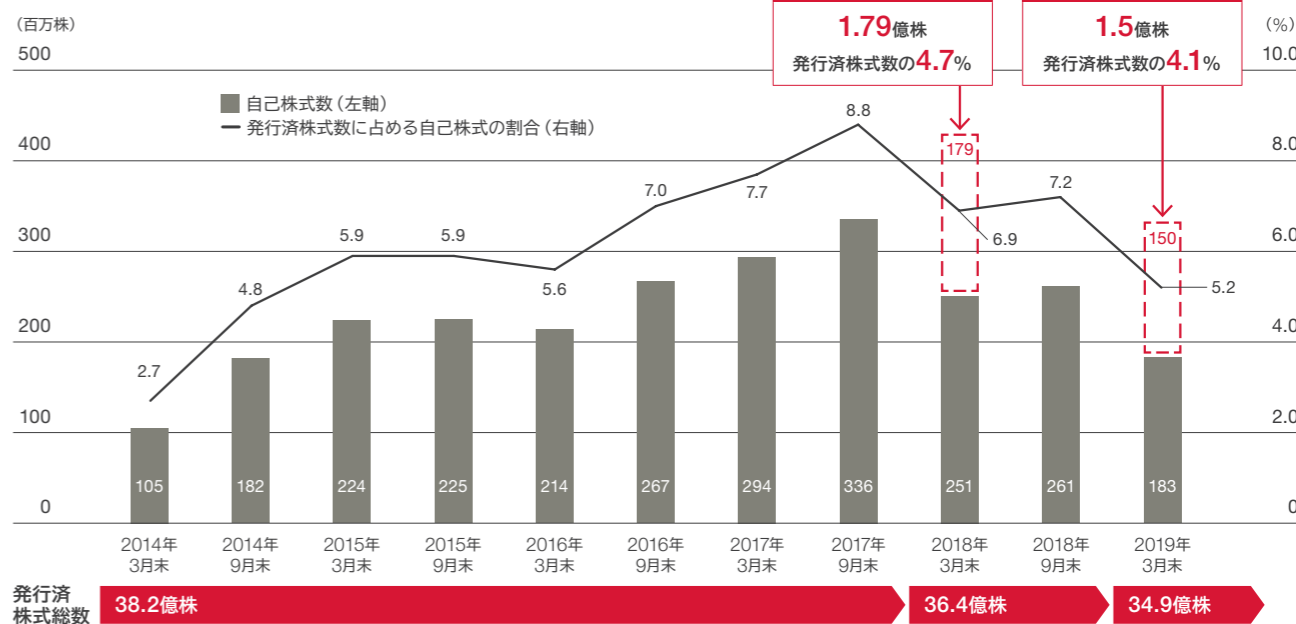
同時に、資産の見直しも進めています。この1年間で政策保有株式を21銘柄削減し、2019年3月末の保有数は276銘柄、Tier1資本に占める比率はわずかに4.3%となっています。また、2019年7月には、野村総合研究所の一部株式を約1,600億円で売却することが確定しました。

財務基盤の強化と株主還元を両立



※1 株式報酬として交付する株式へ充当するための取得分も含む

自己株式の消却



また、2014年3月期より、配当金の支払いに加えて、自己株式の取得を積極的に行うなど、株主還元も強化してまいりました。株式報酬として交付する株式への充充分を含めて、過去5年間で約3,500億円、約5.7億株の自己株式を取得し、うち、3.29億株を消却しました(発行済株式数は38.2億株→34.9億株に、9%低下)。今年6月には、2020年3月末までの期間に、1,500億円または3億株を上限とする自社株式の取得を公表しています。

今後とも、資本効率の観点から継続的なモニタリングを行い、成長のための資本を内部創出することで、株主還元と成長投資を両立し、企業価値の最大化に努めてまいります。

資本政策の明確化

2017年11月 自己株式の保有・消却方針の設定

- 自己株式の保有上限
発行済株式総数の5%程度を目安
- 自己株式の消却方針
保有上限を超える部分は原則として消却

2018年4月 総還元性向の設定

- 自己株式取得による株主還元分を含めた総還元性向
50%以上