



ホールセール部門長 Steven Ashley  
スティーブン・アシュレー

# Wholesale Division

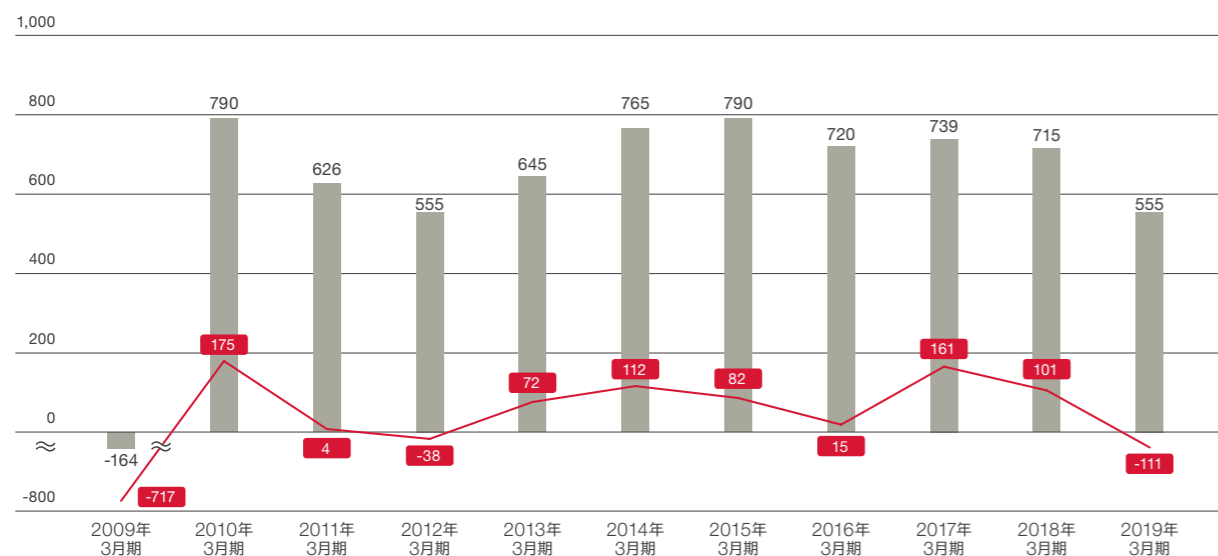
## ホールセール部門

ホールセール部門は、金融商品やソリューションの提供、市場への流動性の供給に関する業務を行うグローバル・マーケットツ、資金調達やM&Aアドバイザーに関連する業務を行うインベストメント・バンキングで構成されています。国内外の事業会社、政府機関、金融機関など幅広いお客様を対象に、さまざまなサービスを提供しています。

### 2019年3月期の振り返り

2019年3月期は、地政学的な不透明感やボラティリティの低下などを背景に方向性に欠ける市場環境が続き、顧客アクティビティも低調でした。このような環境のもと、特にフィクスト・インカム・ビジネスが振るわず、ホールセール部門の収益は5,554億円と前年比で大幅な減収となりました。また、2007年に買収したホールセール・ビジネスのプラットフォームであるインスティネットと、2008年に承継したリーマン・ブラザーズに関連するのれんの減損損失(計810億円)を費用として計上したことで、税引前当期純損失は1,114億円と、大変厳しい決算となりました。

業績推移 (10億円) ■ 収益合計(金融費用控除後) — 税引前当期純利益(損失)

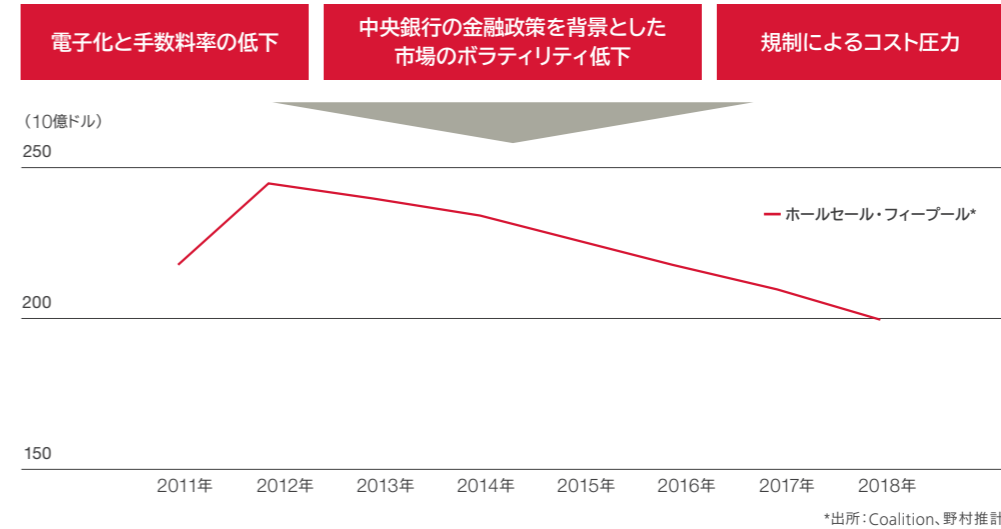


### 環境の変化に応じた施策

ホールセール部門の業績が悪化した背景には、当社のビジネスモデルが、米中貿易摩擦やブレグジットを巡る地政学的な不透明感を発端とする市場の変調の影響を、比較的強く受けやすいという点が挙げられます。さらに遡ると、金融危機後の規制強化の流れや、各国中央銀行の非伝統的な金融緩和策による市場流動性の枯渇やボラティリティの低下、さらにはテクノロジーの発展による電子取引の増加とマージンや手数料率の低下などで、2012年以降、グローバル・

フィーブールは継続的に減少しています。

こうした環境変化に対応するため、ホールセール部門は、ビジネス・ポートフォリオの見直しやコスト削減を行うと同時に、オリジネーション・ビジネスや米国市場といった成長分野への選択的投資も進めてきました。2019年4月には新たなビジネス戦略も打ち出しており、まずは10億ドル程度の税前利益を安定的に確保できるよう、ビジネス・プラットフォームの再構築を進めてまいります。



### マーケットシェア / アワード

日本	海外
#1 日本関連ECMリーグテーブル ※1	#1 US Equity Flow Derivatives ※1
#1 日本株マーケットシェア ※2	#3 Consistently Top3 player in AEJ Credit ※2
#3 日本国債マーケットシェア ※2	#1 Volatility Derivatives House of the Year ※3
#1 Research House ※3	#1 Algorithmic Trading: Best Market Access (Instinet) ※4

出所 ※1 Refinitiv、期間:2018年4月~2019年3月  
 ※2 Greenwich、期間:2018年1月~12月  
 ※3 Institutional Investor 2018  
 ※1 McLagan、期間:2018年1月~12月  
 ※2 EM Credit、Coalition、期間:2018年1月~12月  
 ※3 Global Derivatives Awards 2018 ※4 The TRADE, 2018

強み

日本における業界トップクラスのプレゼンス  
海外におけるコア・ビジネス

環境課題

- 1 海外主要市場におけるシェアが十分でないこと
- 2 マーケット環境に左右されやすいセカンダリー・ビジネスに依存した収益構造
- 3 複雑な組織構造

対応策

- 1 成長分野へのリソース配分
- 2 クロスボーダーのシナジーを活かして、海外でニッチな強みを確立
- 3 競争力のないセカンダリー・ビジネスの見直し
- 4 ビジネス・地域間のマトリックス経営体制の簡素化

## 新たなビジネス戦略

セカンダリー・ビジネスは、引き続き厳しい環境が続くと見ており、ホールセール部門の課題の一つであると考えています。

こうしたビジネス環境に対応するため、当社は新しい戦略を打ち出し、

プライマリー、アドバイザー、ソリューションの分野にいままで以上にリソースをシフトし、注力しています。

これに加えて、コストを削減し、セカンダリー・ビジネスへの依存度を下げするために、海外ビジネスの縮小も行いました。

当社は、お客様中心のビジネスモデルを目指しており、以下の3つに注力していく方針です。

01

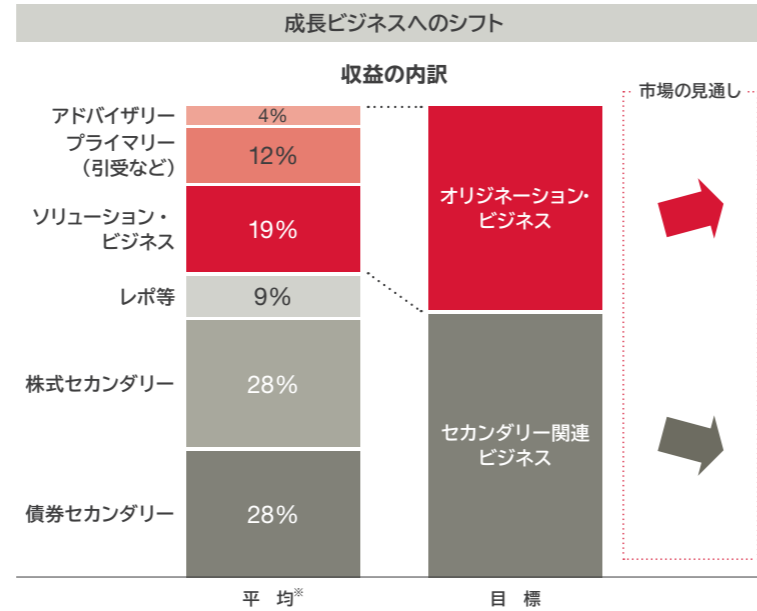
大規模な単一市場での  
プレゼンス拡大

02

成長を支えるための顧客戦略

03

テクノロジーの活用による  
成長機会の追求



01

大規模な単一市場でのプレゼンス拡大

当社は、マザーマーケットである日本でのプレゼンスを維持するとともに、米国や中国といった大規模な単一市場での事業にも注力します。日本では、地域金融機関や事業法人をはじめとしたお客様との関係をさらに強化します。海外では、まずは米国のミドル・マーケットにおいて、競争力のある分野やクロスボーダー・ビジネスを強化し、中期的には、中国での成長機会を追求していきます。

02

成長を支えるための顧客戦略

2つ目の戦略的目標は、お客様のニーズへの対応を強化することです。お客様のニーズは年々高度化しており、グローバル化も進展していることから、全社を挙げてお客様にオーダーメイドのサービスを提供することの重要性は高まっています。

このため、ホールセール横断的なサービスをお客様に提供し、戦略的分野である事業法人のビジネスを拡大することが重要となります。直近、当社はグローバル・マーケットとインベストメント・バンキングの協業を加速するために、チーフ・クライアント・オフィサーを任命しました。複数のビジネスラインによる協業を進めることで、クロスボーダー・ビジネスを拡大していきます。

さらに、当社はビジネス・地域間のマトリックス経営体制を簡素化することを決めました。これによってビジネスフローをシンプルにし、地域間の協業を加速するとともに、当社のあらゆる機能を効率的に活用して、お客様のニーズに対応してまいります。

03

テクノロジーの活用による成長機会の追求

デジタル化の進展は、金融業界そのものを変える可能性を秘めています。また、人工知能や自動化、さらなるデジタル技術の活用は、日々の業務の生産性を上げるために必要不可欠です。ホールセール部門では、新たなテクノロジーを活用してセールスやトレーディングの執行機能を強化するため、2018年の年頭にホールセール・デジタル・オフィスを設立しました。同オフィスでは、「Komainu」というデジタル資産のカストディ・プラットフォームの構築を進めている他、プレバン・ハワード社との合併会社を設立し、AIによるマーケット・メイクの基盤構築を進めています。当社は今後、下記の3つの分野に注力していきます。

エージェンシー・  
エグゼキューション

- お客様とのさらなる関係強化
- 地域やアセット・クラスを越えたビジネスのさらなる拡大

AIを活用した  
債券マーケット・メイク

- フロー・ビジネスにおける収益基盤拡大やコスト効率改善に向けたAIの活用

デジタル資産カストディ・  
ソリューション

- 機関投資家のニーズに対応したデジタル資産のカストディ・ソリューション
- 銀行顧客が求める高水準のセキュリティの確保とさまざまなデジタル資産への応用

## 海外ビジネス・プラットフォームの見直し

