

野村グループは、「すべてはお客様のために」という基本観のもと、2012年以降、持続的な成長の実現に向けて自らの変革にチャレンジしてまいりました。国内ではお客様の金融資産だけでなく、不動産をはじめとした資産全体に対するコンサルティングができるよう、ビジネスモデルの変革に取り組んできました。

海外ではビジネス環境の変化に合わせて、それまでのフルカバレッジ、フルサービスの体制を改め、私たちの強みがあり、付加価値を提供できるビジネスに思い切って絞り込みました。その結果、お客様からの認知度は大きく向上し、コスト水準を大幅に引き下げることができました。2020年3月期までの構造改革を経て、野村グループのビジネス・フランチャイズと財務基盤は、より強固なものに生まれ変わり、2020年5月に新たに発表した2025年に向けた経営ビジョンを遂行するうえでの礎となっています。

2015年3月期

Vision C&C Road to 2020

2020年3月期

どのような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

主な取り組み

国内におけるビジネスモデルの変革 海外を中心とした安定的な収益基盤作り

成果

- コンサルティング中心の営業スタイルが深化～ストック収入が拡大相続、不動産、中堅企業M&Aなどの約定金額・件数も増加
- 欧州・米州ホールセール・ビジネスの戦略的見直し、競争優位性のある分野に経営資源を再配分
- 更に、2019年4月に着手したビジネス・プラットフォームの再構築で、良好な市場環境を収益化できるフランチャイズが確立
- 保有株式の売却と負のレガシー（過去の取引事案に係る和解等）の整理
- 株主還元の積極化と自己株式の保有・消却方針の明確化（発行済株式数の減少による一株当たりの企業価値向上）

課題

EPSと各部門の税引前当期純利益は大幅な未達。2020年3月期の環境想定（金利水準、ホールセール・フィーブル成長率）が異なったことなどが要因

目標

100円

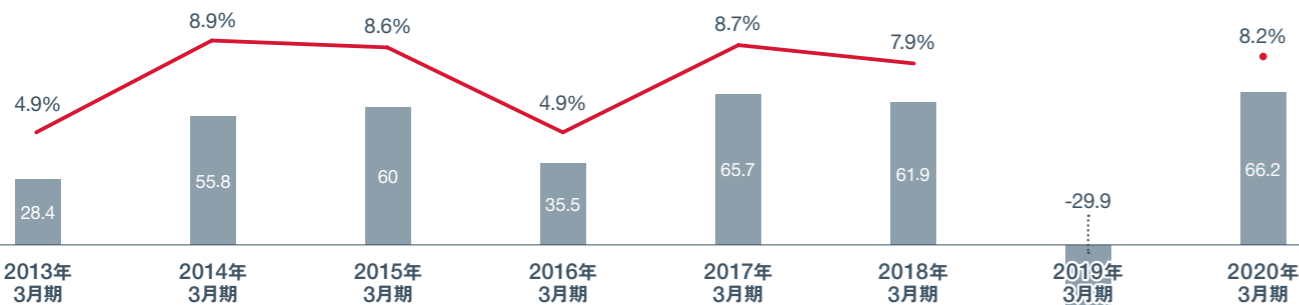
EPS

実績
2020年3月期

66.2円

目標	定量目標と実績	実績 2020年3月期
4,500～4,700億円	3セグメント税引前当期純利益	1,704億円
1,950～2,050億円	営業部門	494億円
450～500億円	アセット・マネジメント部門	288億円
2,100～2,300億円	ホールセール部門	922億円

■ 希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益（損失）
— ROE



2020年5月、創立100周年にあたる2025年に向けて新たな経営ビジョンを設定しました。私たちの経営ビジョンは「社会課題の解決を通じた持続的成長の実現」です。その結果として2025年3月期にROE 8～10%を達成することを目指します。

この経営ビジョンを達成するためには、「野村を、今立っている場所とは違うところ、次のステージに進める」必要があり、その実現に向けた戦略として「パブリックに加え、プライベート領域への拡大・強化」を図っていきます。

2021年3月期

社会課題の解決を通じた 持続的成長の実現

2025年3月期

野村グループを、いま立っている場所とは違うところ、次のステージに進める

主な取り組み

パブリックに加え、 プライベート領域を拡大・強化

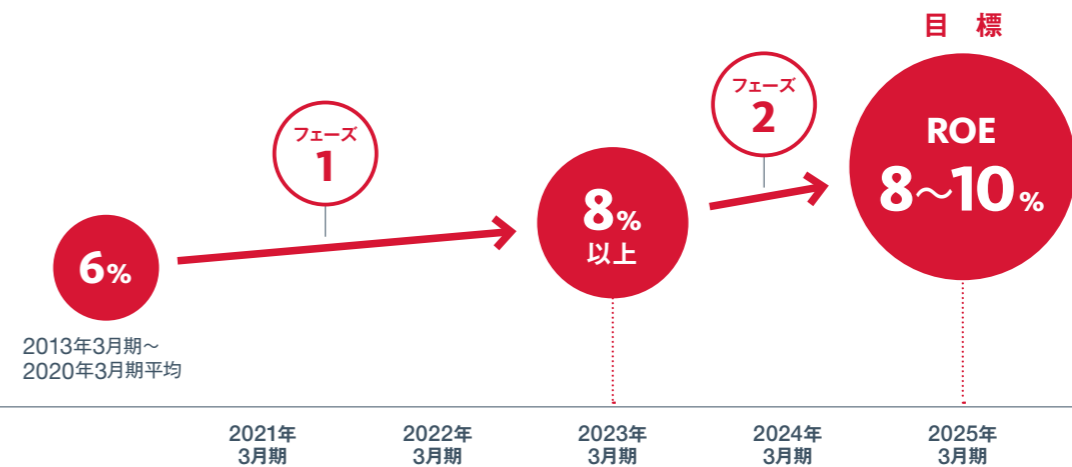
「お客様」「商品・サービス」「お客様との接点・デリバリー」の3つの軸で、お客様一人ひとりにカスタマイズされた「あなただけのための」サービス、ソリューションを提供

「人」と「コンテンツ」による差別化

国内におけるビジネスシフトの本格化

ホールセール・ビジネスの収益性の維持・向上、プライベートおよび低リスク・ビジネスのさらなる成長

パブリック市場投資～プライベート市場投資までプロダクトを拡充



創立100周年にあたる2025年に向けて

ビジネスの成長

2025年3月期の経営ビジョンは大きく二つのフェーズに分かれます。フェーズ1は2023年3月期を目標とし、主要3セグメントを中心に既存ビジネスを拡大するとともに、ビジネス領域を拡大するための布石を打ち、税引前当期純利益

3,200億円を目指します。フェーズ2は2025年3月期を目標とし、現在のパブリックでの強みに加えて、プライベート領域の拡大・強化を行い、ROE 8~10%を目指していきます。

フェーズ1 ROE 8%以上		2021年3月期 or 2021年3月末 (実績)	2023年3月期 (KPI/KGI)	
収益性	収益の拡大	営業部門		
		ストック資産	18.2兆円	21兆円
		コンサルティング関連収入	134億円	278億円
		買付顧客数	101.9万件	147万件
	インベストメント・マネジメント部門			
	運用資産残高	64.7兆円	70兆円	
ホールセール部門	収益/リスクアセット比率	6.4%	6%以上	
	フィー、コミッション収益	約12.6億ドル	13億ドル以上	
コスト管理	全社1,400億円のコスト削減	完了	—	
	経費率	81%	75%	
税引前当期純利益 (KGI)	営業部門	923億円	1,100億円	
	インベストメント・マネジメント部門	910億円 (うち事業利益408億円)	600億円 (うち事業利益450億円)	
	ホールセール部門	643億円 (うち米国損失2,457億円)	1,500億円	
効率性	B/Sコントロール	政策保有株	保有銘柄数は233に減少	—
	オフB/Sコントロール	低採算ビジネスから高採算ビジネスへの再配分	—	—
財務レバレッジ	レバレッジ比率	連結レバレッジ比率5.63%	適度なレバレッジ水準の維持	
	適切な資本配分	総還元性向70%	総還元性向50%以上を基本とし、余剰資本に関しては投資と還元のパランスを図る	

フェーズ2 ROE 8~10%を達成するために、既存ビジネスの強化に加え、右の分野からの利益成長を目指します。

- プライベートにカスタマイズされたサービスの提供、バランスシートの提供に依存しないリソース・ライトなビジネスの推進
- インベストメント・マネジメント部門を通じて、多様な運用機会を提供
- 他社(地域金融機関、LINE等)との連携による顧客基盤拡大、手数料の複雑化
- デジタル関連ビジネスの拡大

「ビジネスの成長」を目指すと同時に、「社会からの信頼」と「社員のエンゲージメント」も重視します。なぜなら、この要素が少しでも欠けると、持続的な成長は実現し得ないと考えるからです。

社会からの信頼

- 顧客からの信頼 顧客満足度
- サステナブルな社会の実現 サステナブル・ファイナンス サステナブル投資比率
- 行動規範の浸透、リスク管理の徹底

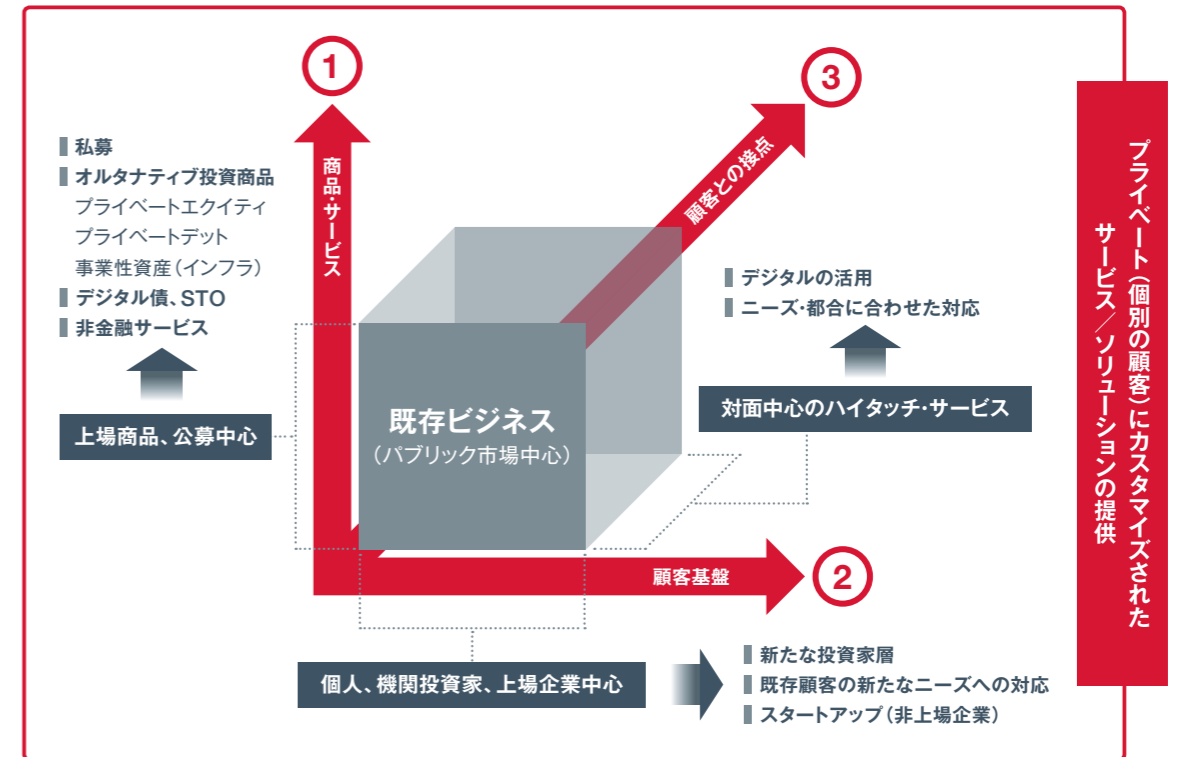
社員のエンゲージメント

- 社員が生き生きと働ける環境 従業員エンゲージメント
- 人材育成 多様なキャリアや価値観を持った社員が能力を発揮できる組織開発と人材育成
- ダイバーシティ&インクルージョン 多様性や能力を重視した組織運営 女性マネジメント比率

パブリックに加え、プライベート領域への拡大・強化とは?

プライベートという言葉にはいくつもの意味がありますが、私たちが目指すのは、お客様一人ひとりにカスタマイズされた「あなただけのための」サービス・ソリューションを提供することです。それを実現するため、「お客様」「商品・

サービス」「お客様との接点・デリバリー」の3つの軸で考えています。この3つの軸がお客様のニーズに合致してはじめて、私たちが目指す「プライベート」を実現することになります。



プライベート領域の強化・拡大に向けたこれまでの取り組み

野村グループは、2020年4月以降、プライベート領域を広げるためにさまざまな布石を打ってきました。

	実施	目的
2020年	4月 ノムラグリーンテック設立	世界中のお客様に独自の価値あるサービスを提供し、サステナブル・テクノロジーおよびインフラストラクチャー分野の成長を促進
	7月 コンテンツ・カンパニー設立	リサーチ機能を集約・再編し、グループ戦略推進のためのプロアクティブな組織に
	7月 CIOグループ設立	高付加価値アドバイザー・モデルの本格導入
2021年	7月 ウルフ・リサーチとの戦略的提携	トップクラスの米国株リサーチを米国および日本のお客様に提供
	1月 スパークス・グループと戦略的提携に合意	非上場企業に投資する上場投資法人の設立
	2月 投資情報アプリ「FINTOS!」のサービス開始	「調査の野村」のコンテンツをデジタルで発信
	3月 金融商品仲介業務等の支援機能拡充	営業ノウハウとIT機能を一体化したプラットフォームを金融商品仲介業者等に提供
	4月 インベストメント・マネジメント部門新設	パブリックに加え、プライベート領域の運用機会とソリューションを提供
	4月 レベルフィーのトライアル開始	残高に応じた手数料体系の導入
	5月 リモートでの金融コンサルティングサービス提供に向けた合併会社設立の検討開始	TSUBASAアライアンス参加行と共にお客様の身近なアドバイザーとして、長期の資産形成・資産管理をサポート
	5月 ジャーデン・グループとの戦略的提携	オーストラリアおよびニュージーランドにおけるインベストメント・バンキング・ビジネスでの戦略的提携
	6月 「Nomura Navigation」導入	CIOグループのSAA ^{※1} に基づき、本ツールがお客様の志向に適合した資産配分案を構築

※1 戦略的アセットアロケーション