

Presentation at Nomura Investment Forum 2016

野村ホールディングス株式会社
グループCEO
永井 浩二

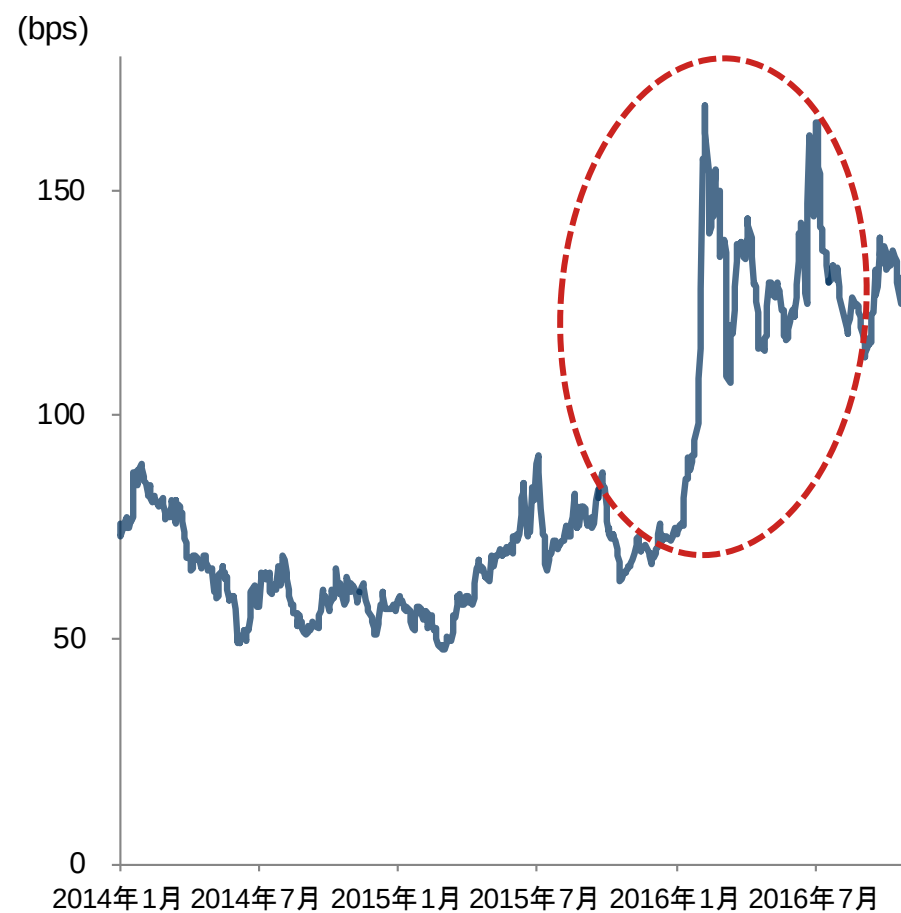
2016年11月30日

不確実性の時代の到来: 昨年8月以降、マーケットが急変

米国ハイイールド債のクレジット・スプレッド¹



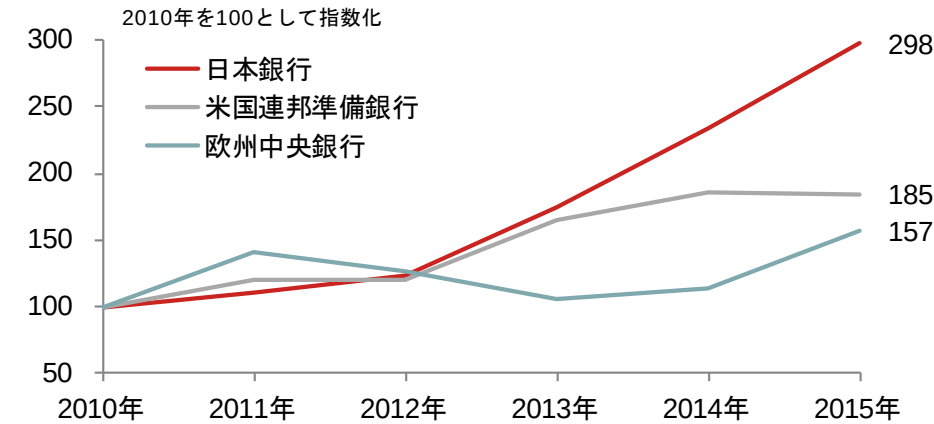
欧州主要金融機関のCDS²



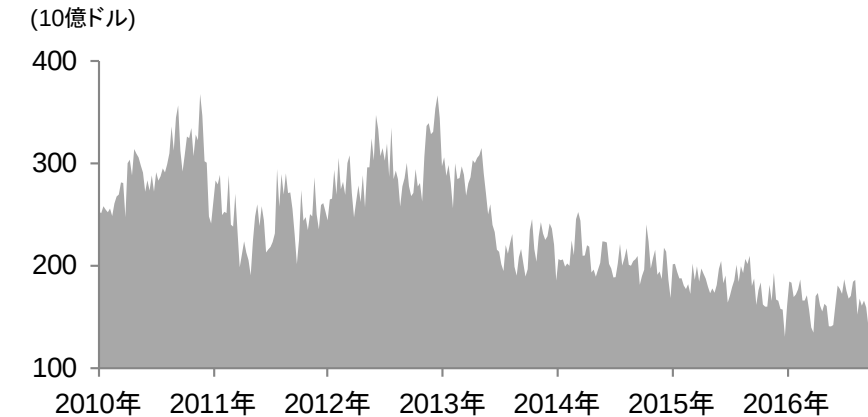
1. 出所: Markit CDX North America High Yield index (5年)
 2. Deutsche Bank, UBS, Credit Suisse, Barclaysの平均値(5年、ユーロ建て)

不確実性をもたらしている要因(1): 市場の構造変化 ～グローバルに流動性が枯渇し、ボラティリティが上昇

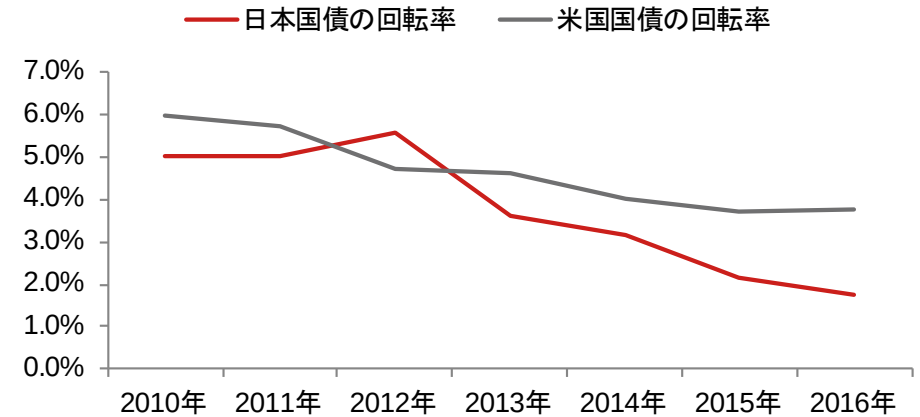
各国中央銀行のバランスシートが拡大



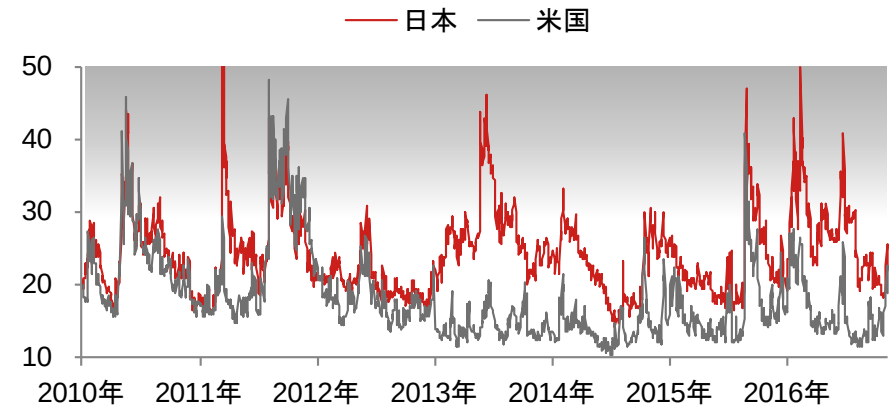
ディーラー在庫が減少¹



日本・米国国債の流動性が低下²

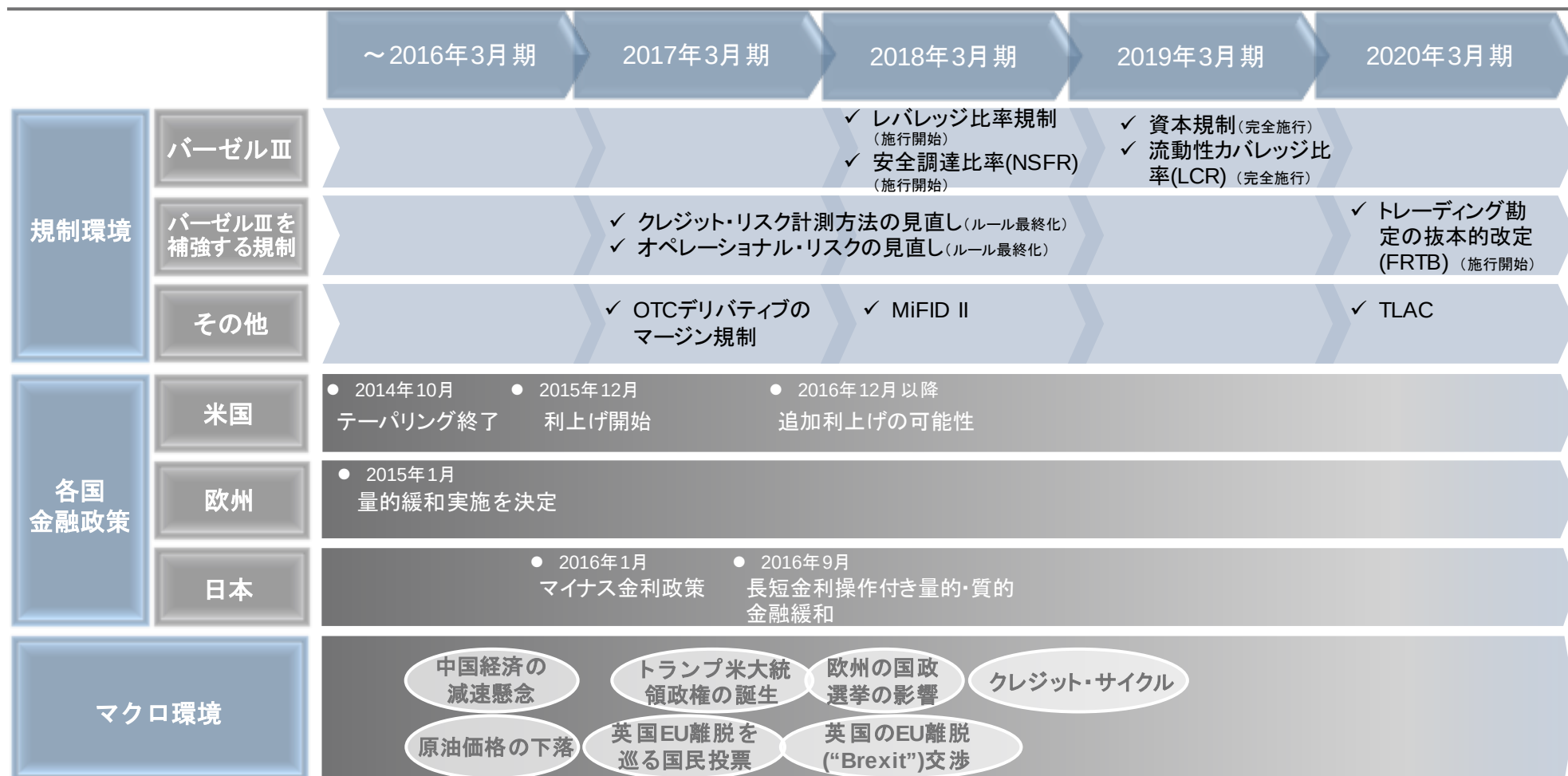


VIX指数³



1. 出所: Federal Reserve Bank、プライマリー・ディーラーが保有する国債、エージェンシー債、社債、モーゲージ債、コマーシャル・ペーパー等の在庫
2. 出所: 日本証券業協会、財務省、Securities Industry and Financial Markets Association
3. 出所: 日経平均株価とS&P500のボラティリティ指数

不確実性をもたらしている要因(2)



日本における明るい兆し

アベノミクスの「三本の矢」「新三本の矢」と、その成果

「三本の矢」

大胆な金融政策

機動的な財政政策

民間投資を喚起する
成長戦略

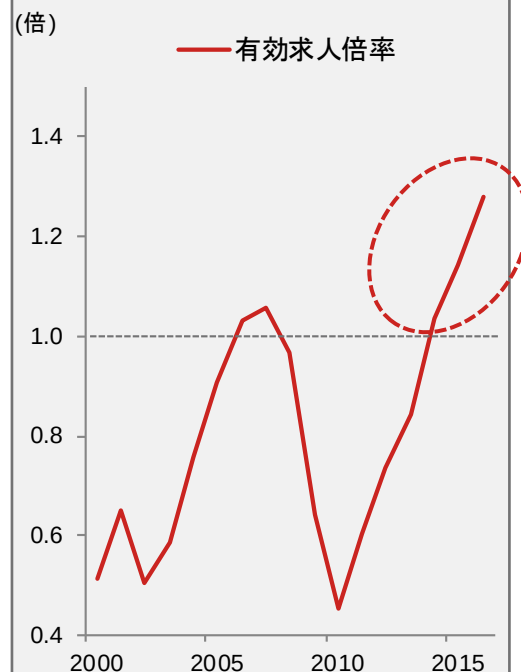
「新・三本の矢」

希望を生み出す強い経済

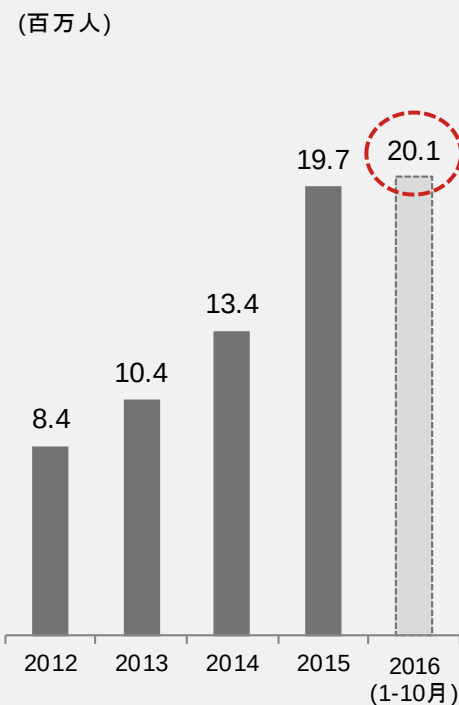
夢を紡ぐ子育て支援

安心につながる
社会保障

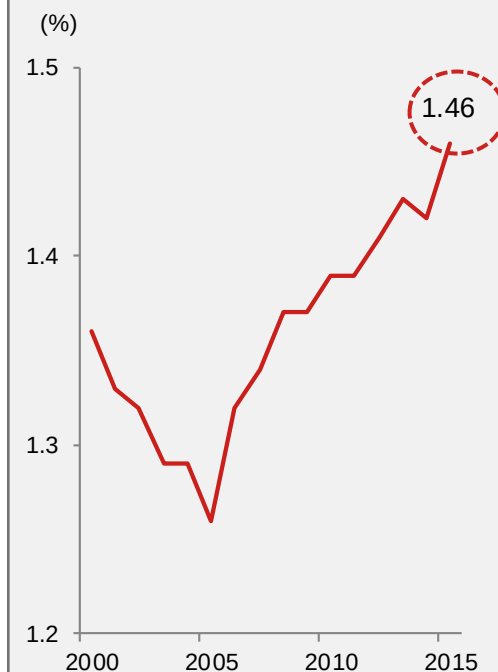
雇用環境の改善



訪日外客数の増加

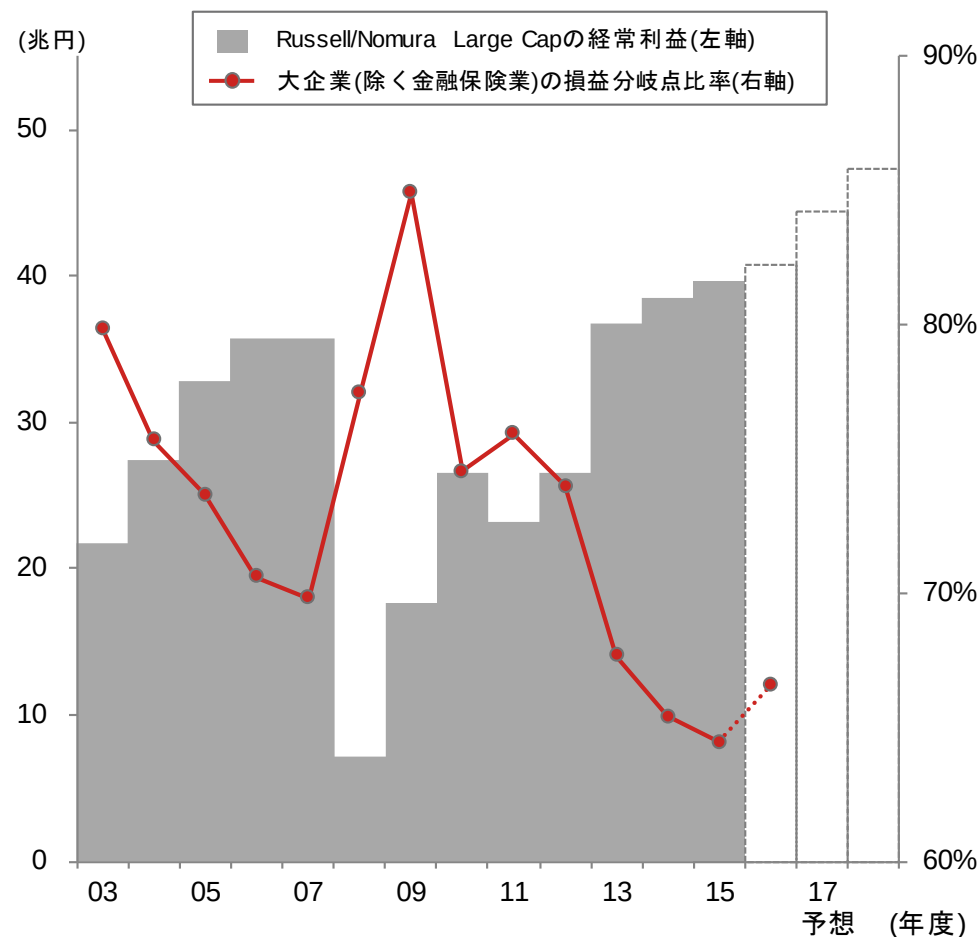


出生率の増加

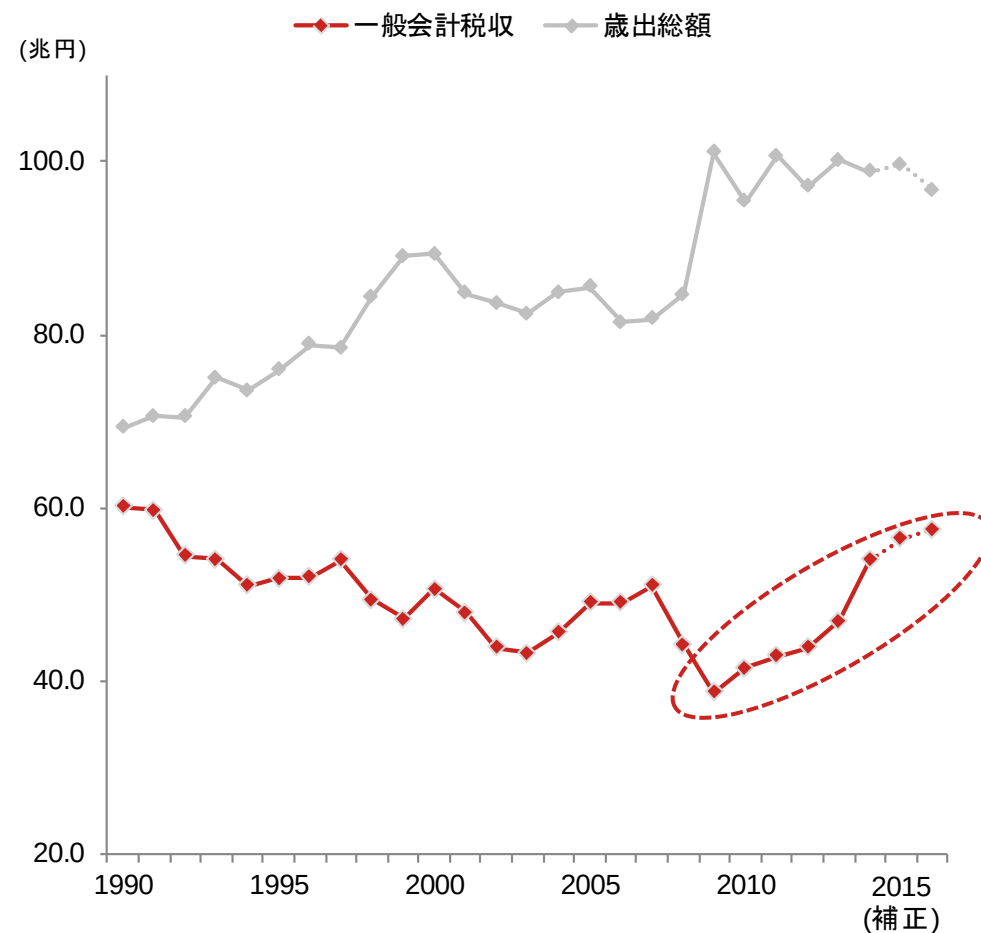


日本企業は損益分岐点の引き下げに成功、税収も拡大

日本企業の利益水準は金融危機前を上回る¹



税収の拡大²

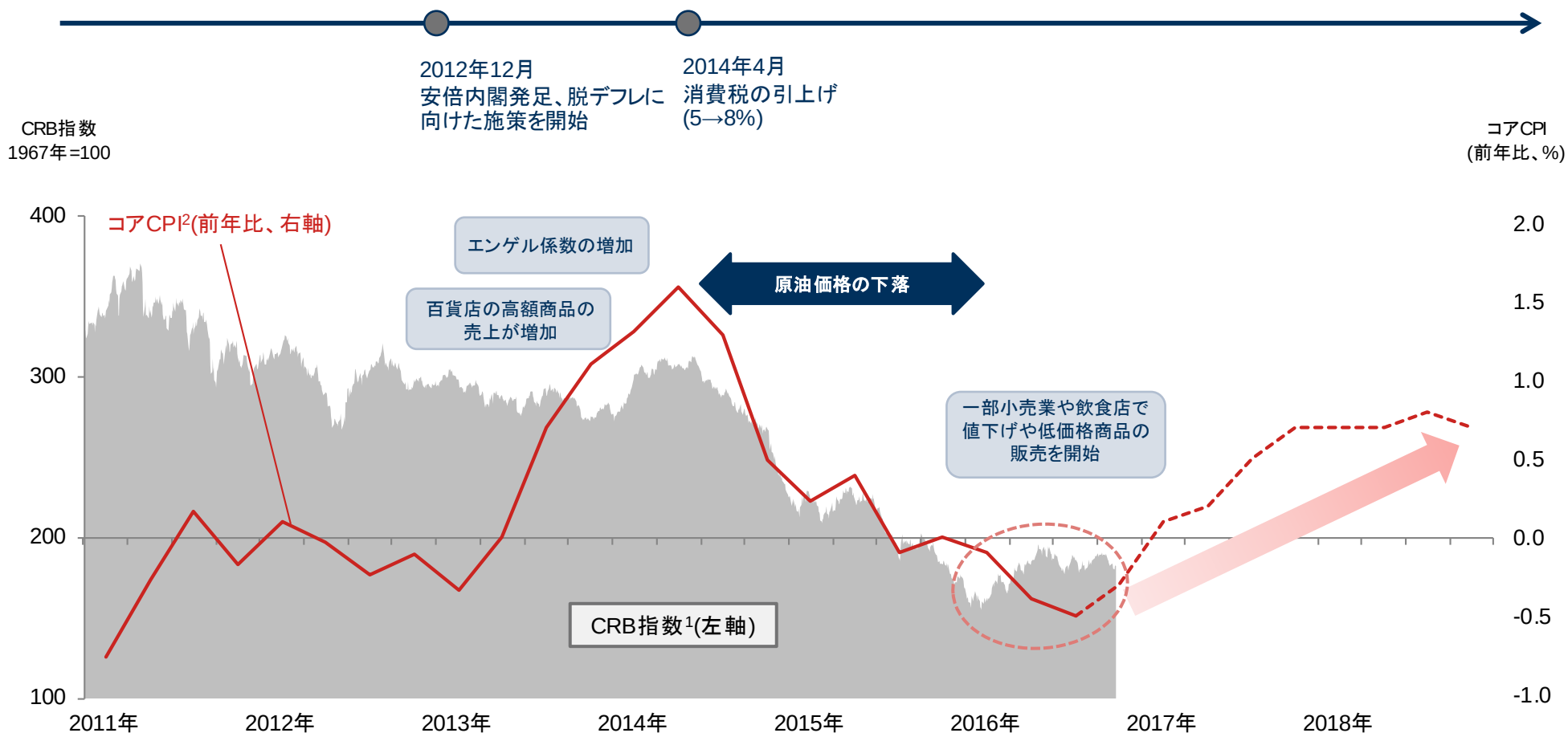


1. 出所: 財務省、法人企業統計調査資料より当社作成

2. 出所: 財務省ホームページより当社作成

今後、緩やかな物価上昇率の改善に期待

商品市況¹と日本のコアCPI(前年比)²



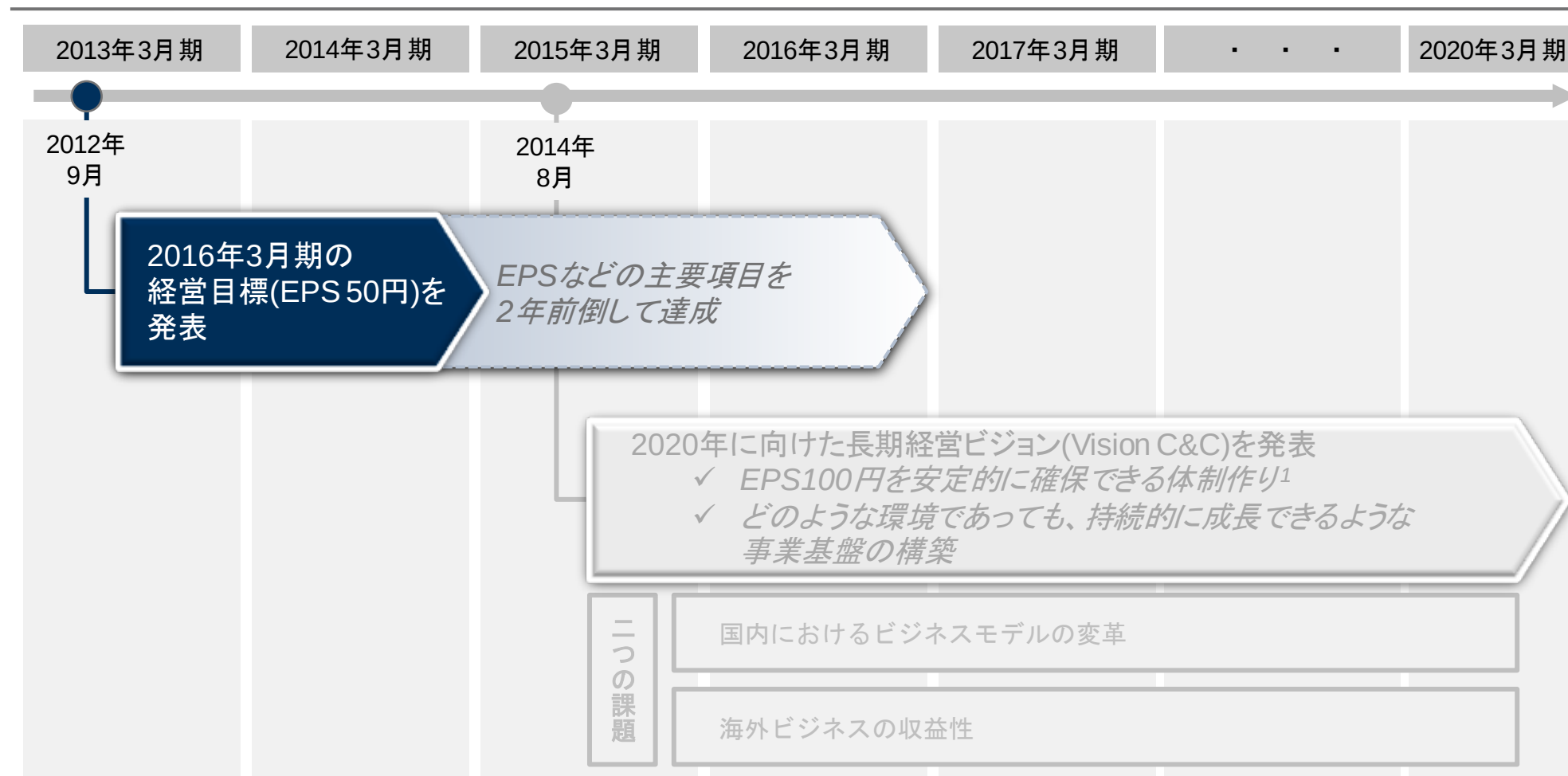
1. ロイター・コアコモディティ—CRB指数。1967年=100

2. 出所：総務省、日本銀行資料より当社作成。2014年4月の消費税増税の影響を除くベース、2016年3Q以降は当社予想

2. 2020年3月期に向けた長期経営ビジョンとビジネスの状況

2016年3月期経営目標:主要項目を2年前倒して達成

経営目標の推移



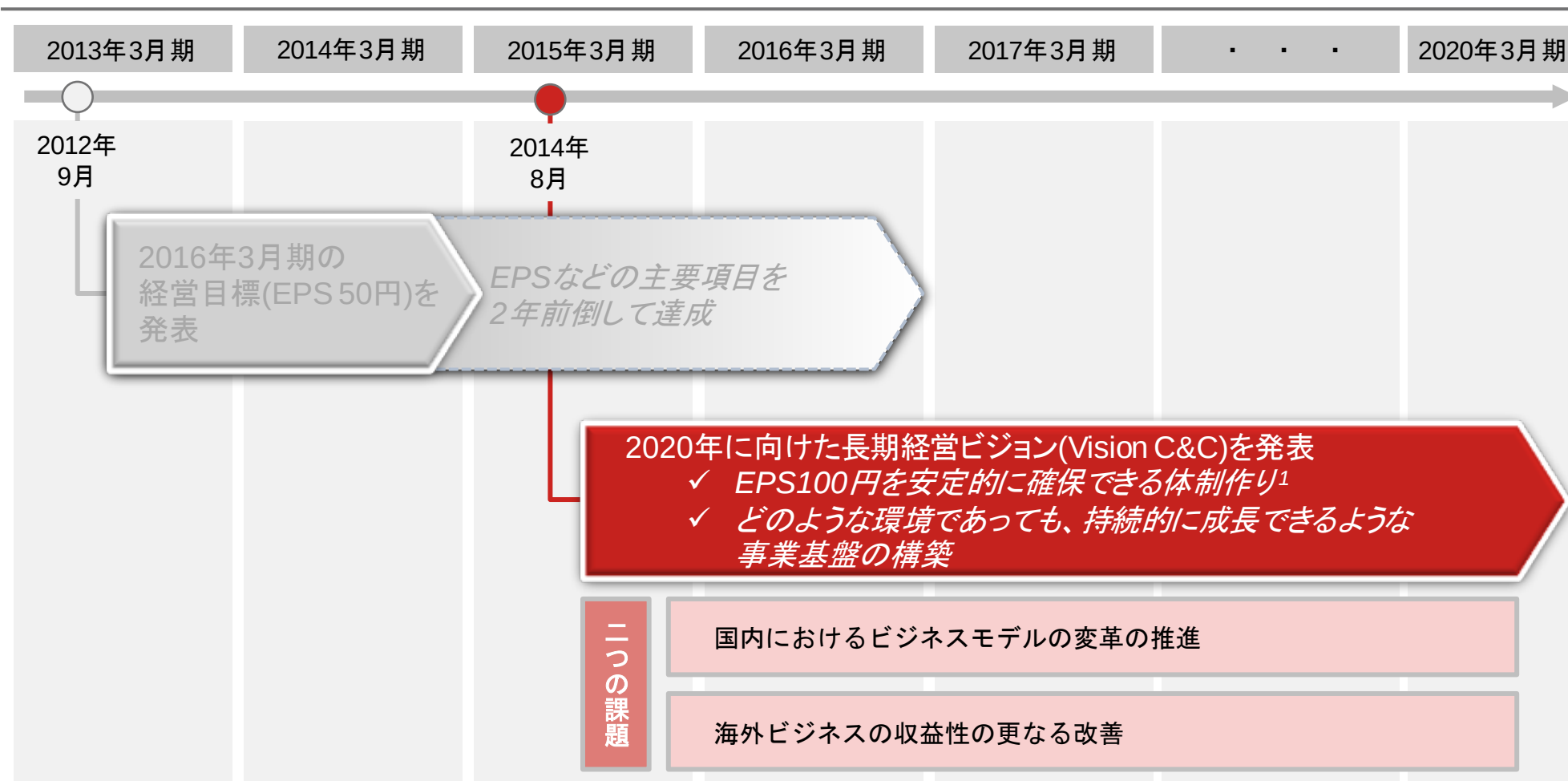
1. 2020年3月期環境想定: 日経平均株価25,000円、ドル円レート110円、国内法人税の実効税率20%台、ホールセール関連フィーブル成長率年率1%

2016年3月期経営目標:未達成となっていた項目も前進

具体的な施策			進捗状況(2016年11月現在)		
2016年3月期 経営目標	✓ EPS 50円			✓ 2014年3月期、2015年3月期に達成	
	国内ビジネスの 再強化	営業部門	✓ 税前利益:1,000億円 ✓ 顧客資産残高:100兆円 ✓ ストック収入:696億円	  	✓ 2014年3月期より、3年連続達成 ✓ 101.6兆円(2016年10月末) ✓ 2015年3月期4Q以降、継続的に達成
アセット・ マネジメント部門		✓ 税前利益:250億円		✓ 2014年3月期より、3年連続達成	
ホールセール部門の 収益性向上に 向けた取り組み		ホールセール 部門	✓ 税前利益:1,250億円 うち、海外税前利益:500億円	 	✓ 2014年3月期:1,118億円 ✓ 2017年3月期上半期:859億円 ✓ 2017年3月期上半期(全社海外): 400億円
			✓ 追加10億ドルのコスト削減(総額20億ドル)		✓ 2013年9月完了
	2017年3月期3Qの状況 (11月現在)		✓ 米国大統領選などのマクロ・イベントがある中、コスト管理・リスク管理を徹底 ✓ 上半期の収益モメンタムを維持 ✓ 海外税前利益500億円の達成も視野に		

2020年3月期に向けた長期経営ビジョンへの取組みを継続

経営目標の推移



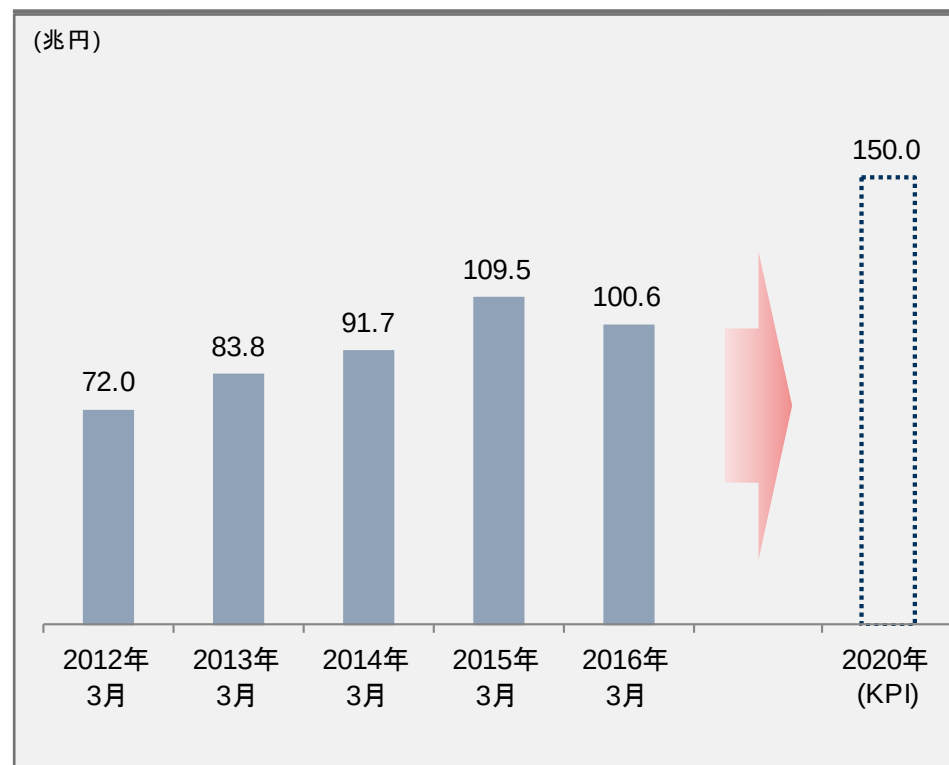
1. 2020年3月期環境想定: 日経平均株価25,000円、ドル円レート110円、国内法人税の実効税率20%台、ホールセール関連フィーブル成長率年率1%

2020年3月期長期経営ビジョンを達成する為のKPI

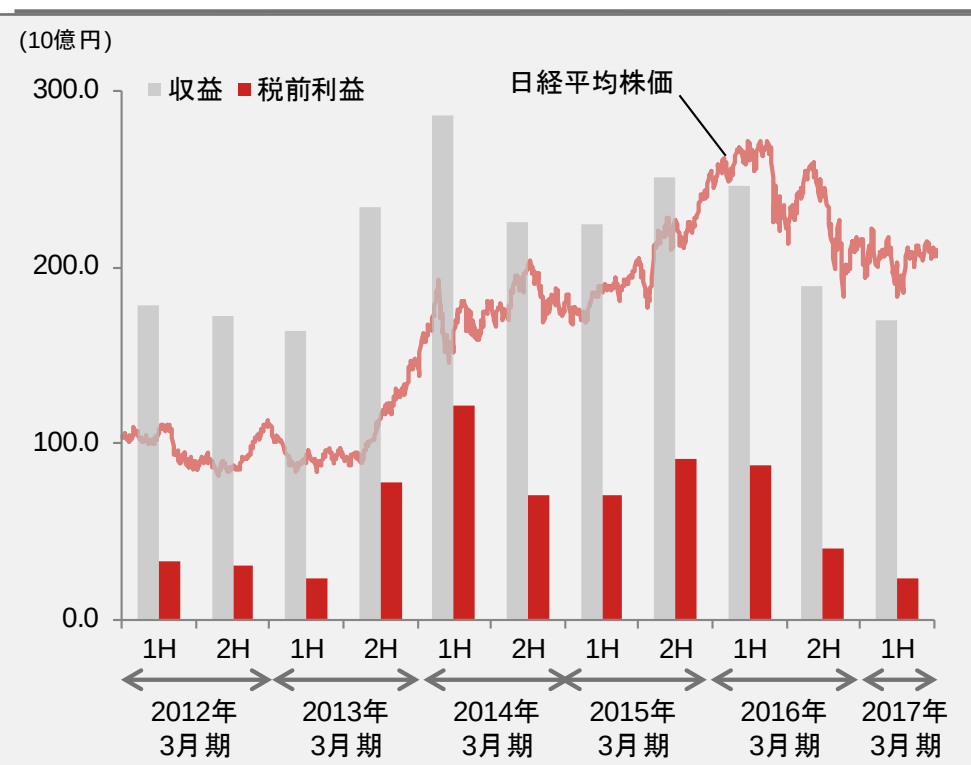
			2014年8月時点	2015年12月時点	2016年11月時点
3セグメント税前利益			4,500～4,700億円	4,500～4,700億円	4,500～4,700億円
部門別	営業部門	税前利益	1,950～2,050億円	1,950～2,050億円	1,950～2,050億円
		顧客資産残高	150兆円	150兆円	150兆円
		ストック収入 (費用カバー率)	1,500億円 (50%程度)	1,500億円 (50%程度)	1,500億円 (50%程度)
	アセット・マネジメント部門	税前利益	450～500億円	550～600億円	2 500～550億円
		運用資産残高	50兆円	50+α兆円	50+α兆円
	ホールセール部門	税前利益	2,100～2,300億円	2,000～2,200億円	2,000～2,200億円
		〔収益〕	〔\$9.8bn〕	〔\$7.9bn〕	〔\$7.7bn〕
		〔費用〕	〔\$7.6bn〕	〔\$6.1bn〕	〔\$5.9bn〕
		フィープール・シェア	3.7%	3.4%	1 3.4%

営業部門:ビジネスモデル変革への取り組みは不変

顧客資産残高の推移

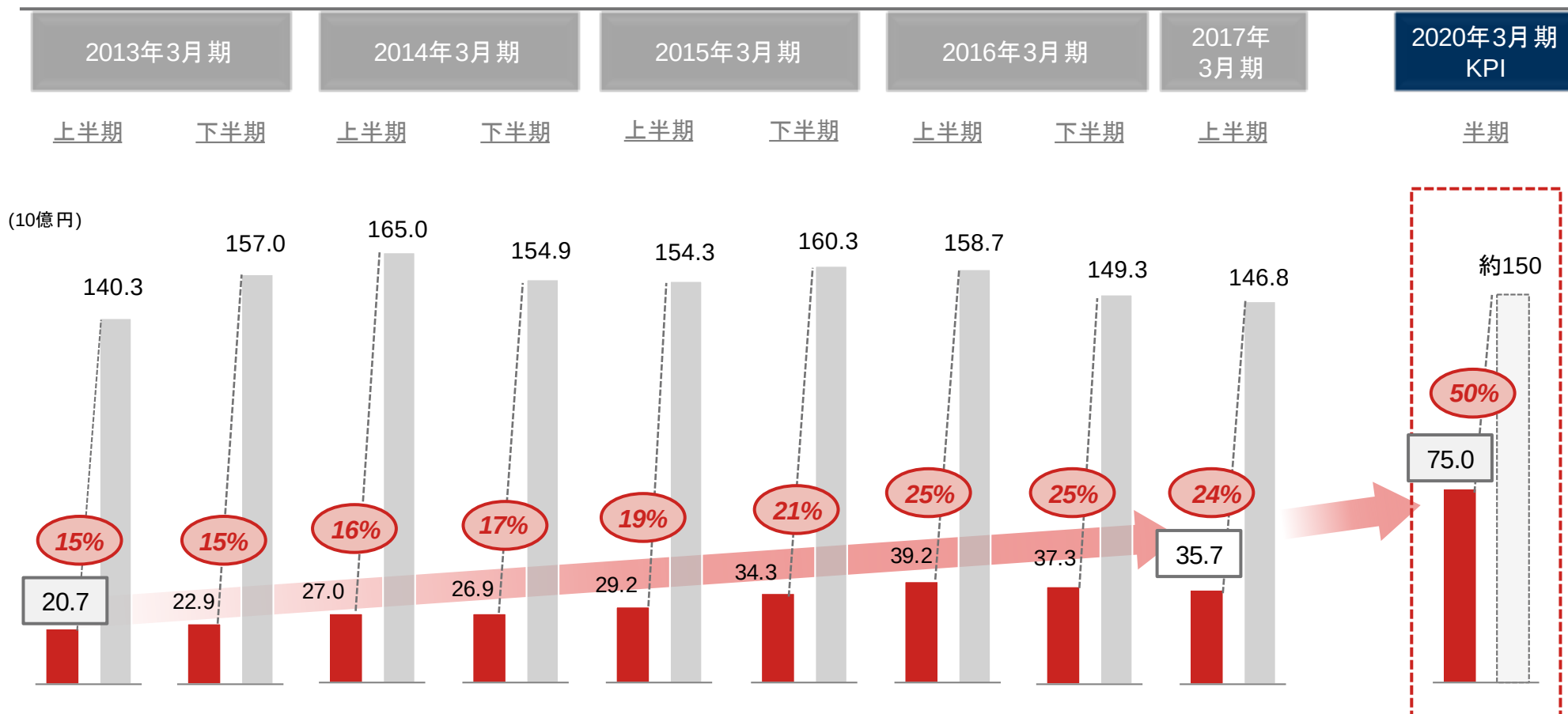
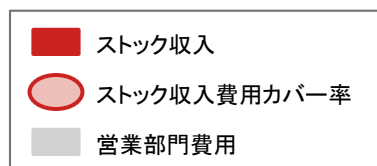


営業部門の収益、税前提利益

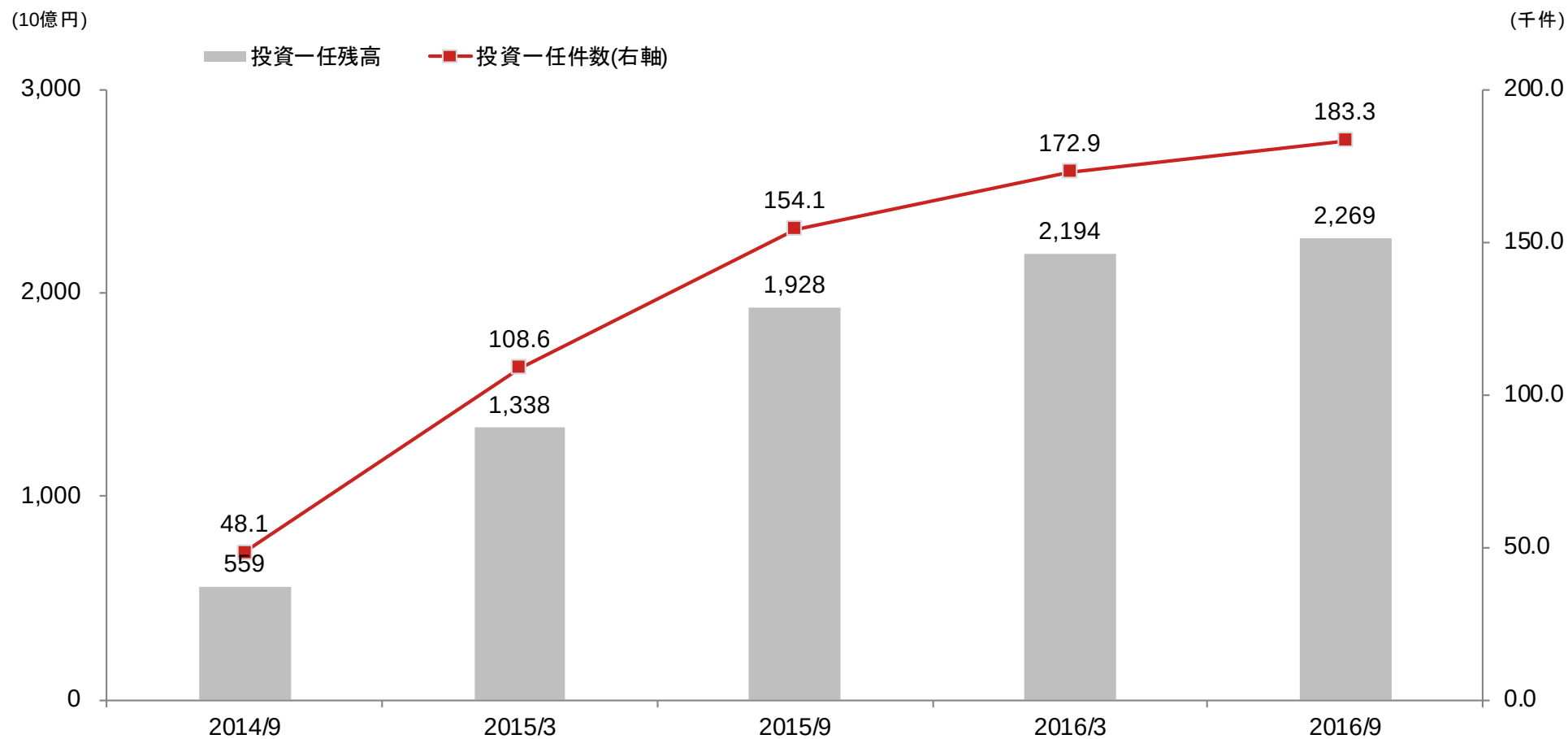


ビジネスモデル変革への取り組みは不変

営業部門:ストック収入

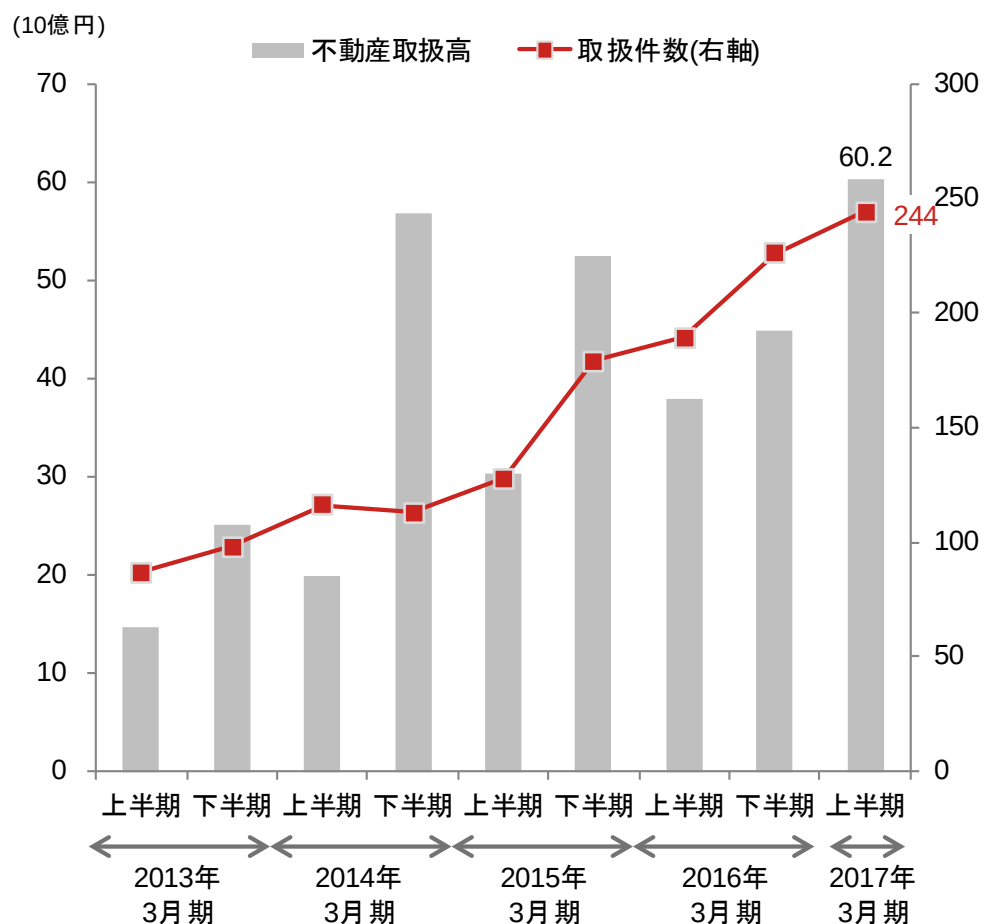


投資一任残高、件数

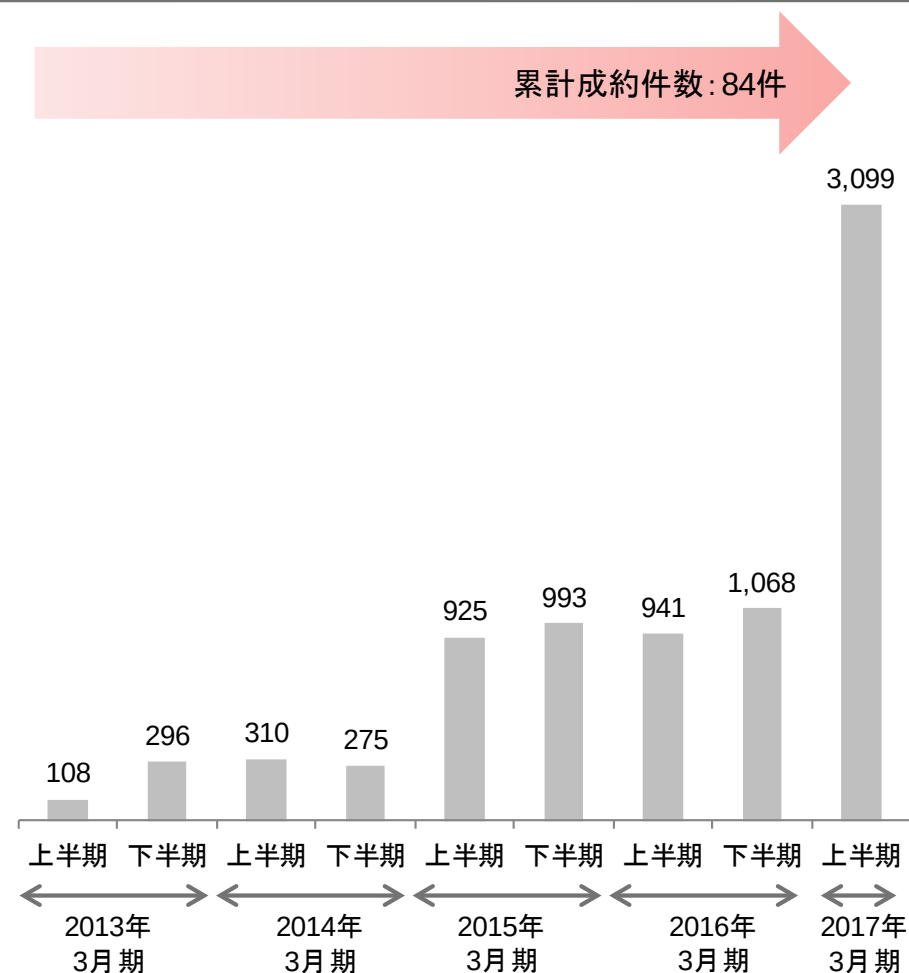


コンサルティング営業を通じてビジネス領域も拡大(1)

不動産の取扱高

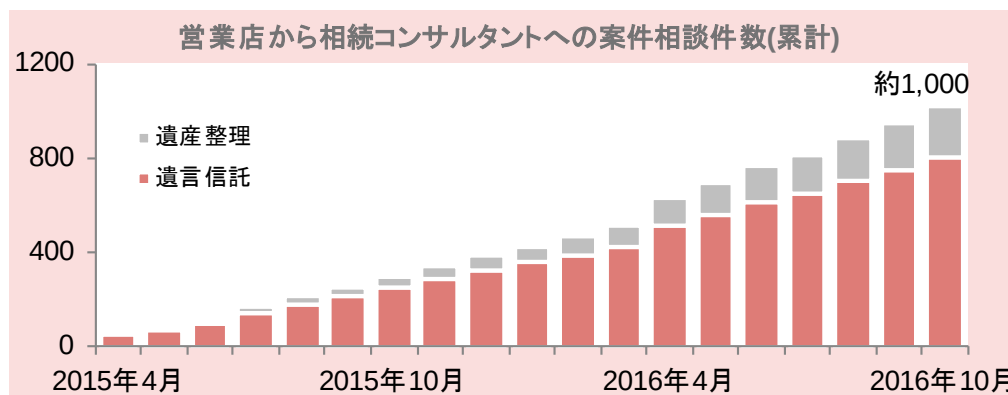
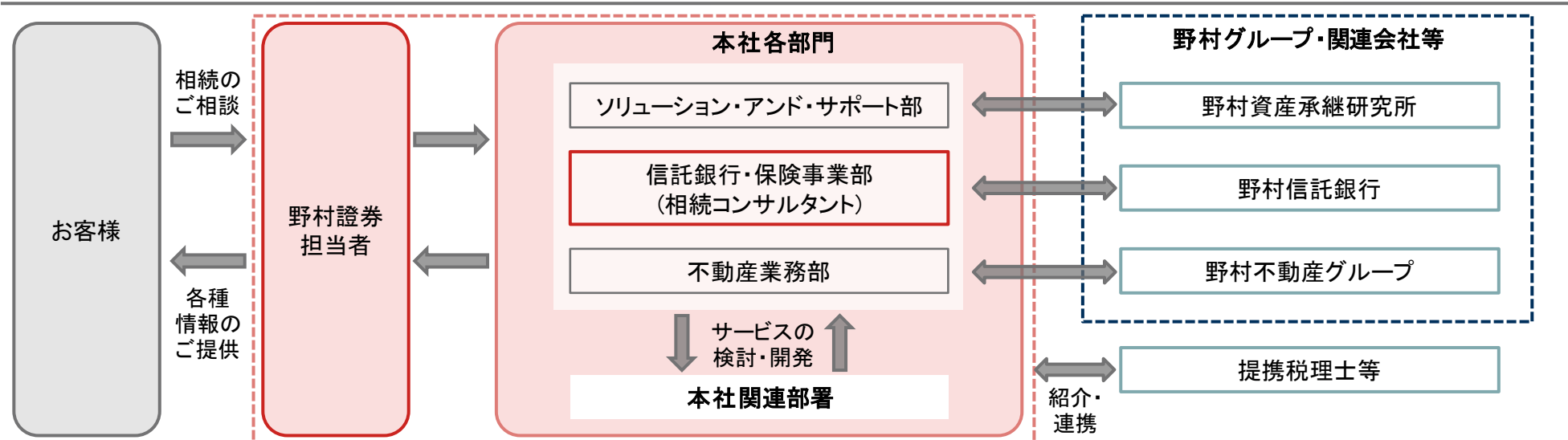


中堅企業M&Aエントリー件数



コンサルティング営業を通じてビジネス領域も拡大(2)

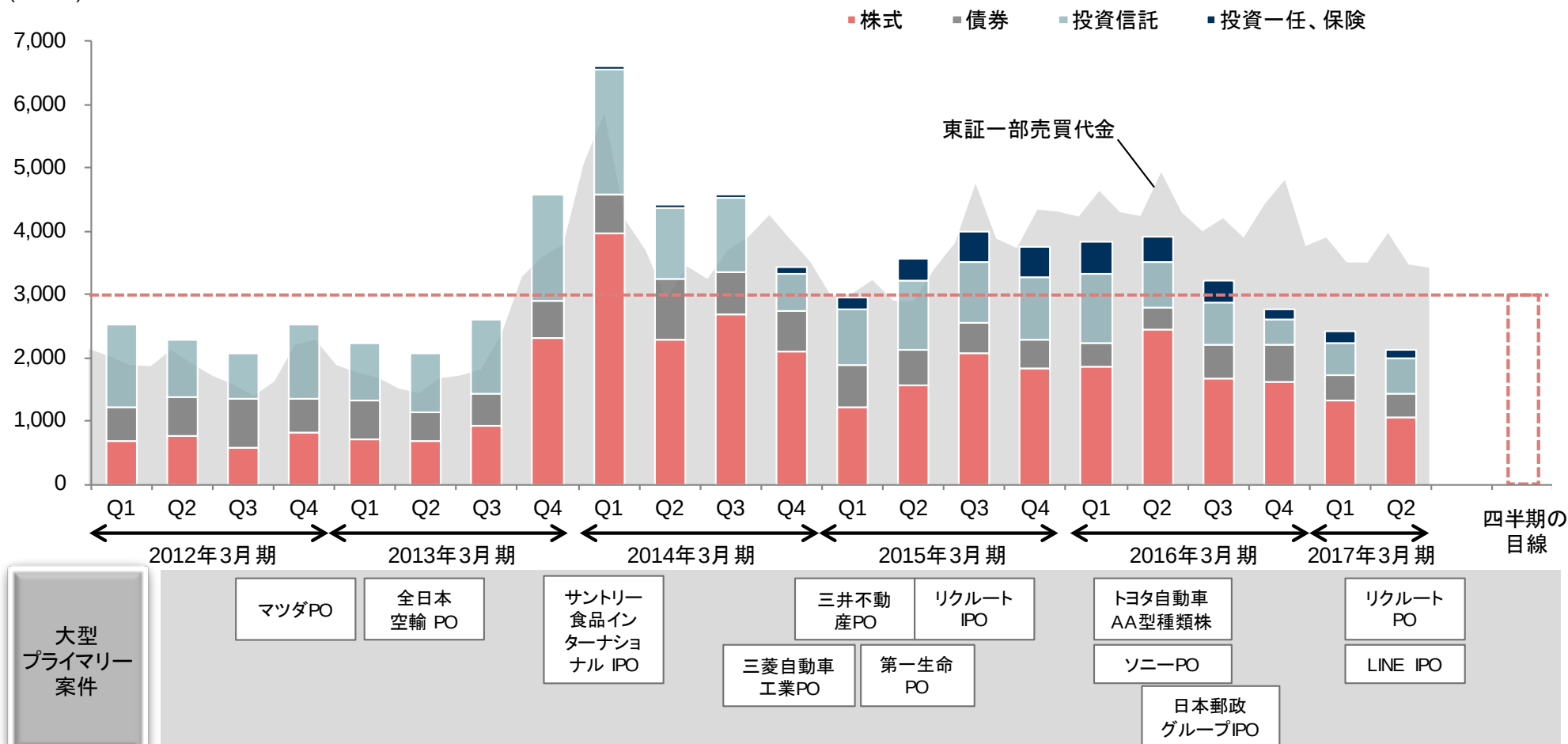
相続関連サービスを強化



営業部門の課題 – 総募集買付額

コンサルティング営業を継続しながら、総募集買付額¹では月間1兆円が目線

(10億円)



1. リテールチャネルのみ対象

営業部門の課題 - 資産形成層への取り組み

お客様のニーズに応じたビジネスの展開

1 コンサルティング営業の更なる深化

2 資産形成層への取り組みを強化

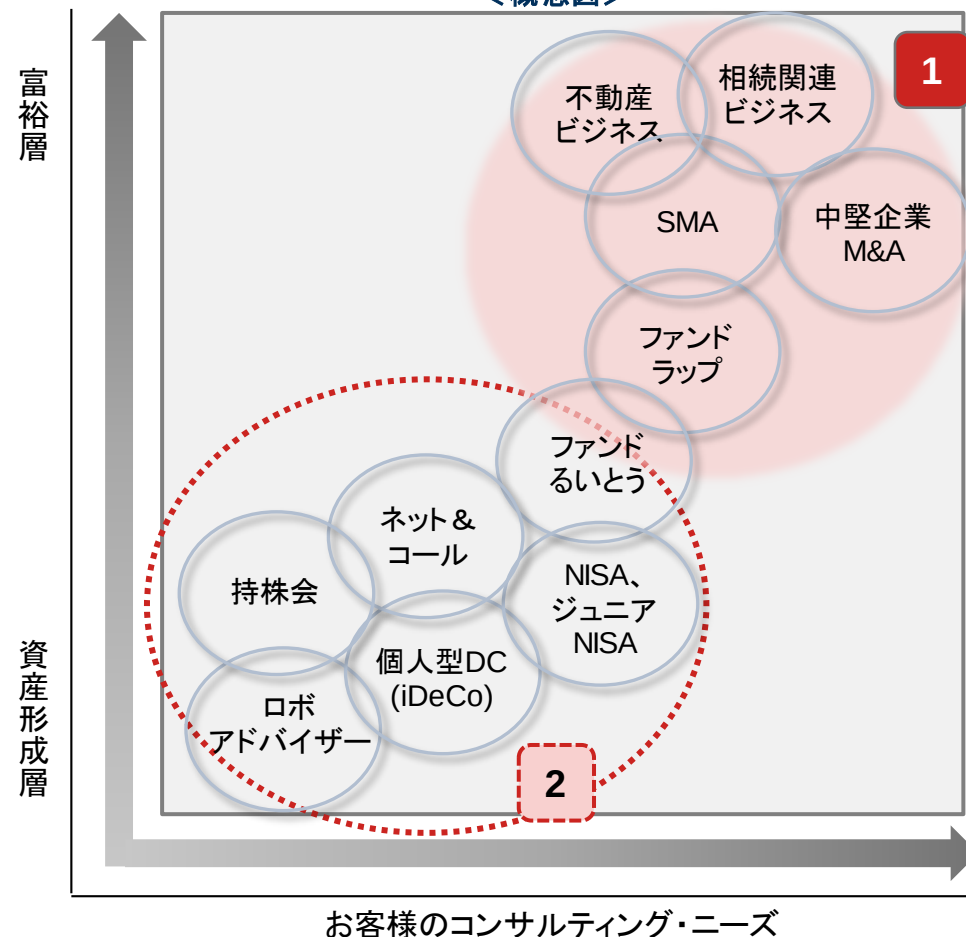
「貯蓄から投資を通じた資産形成」を促進する制度の活用

- ✓ 確定拠出型年金(iDeCo)の対象者拡大(2017年1月)
- ✓ 従業員持株会制度の更なる普及
- ✓ NISA、ジュニアNISAの普及

テクノロジーの活用

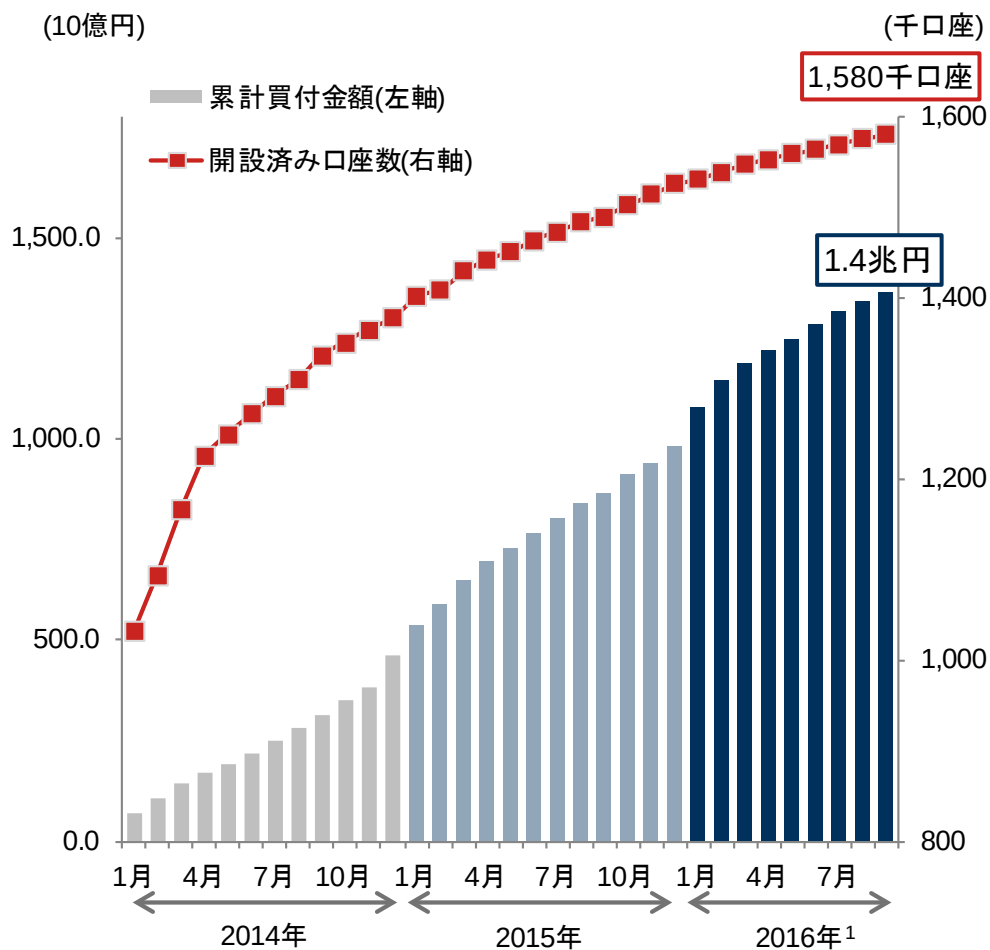
- ✓ ロボアドバイザーの導入(2016年11月)
- ✓ Fintechを活用した新たな取組みの推進

<概念図>

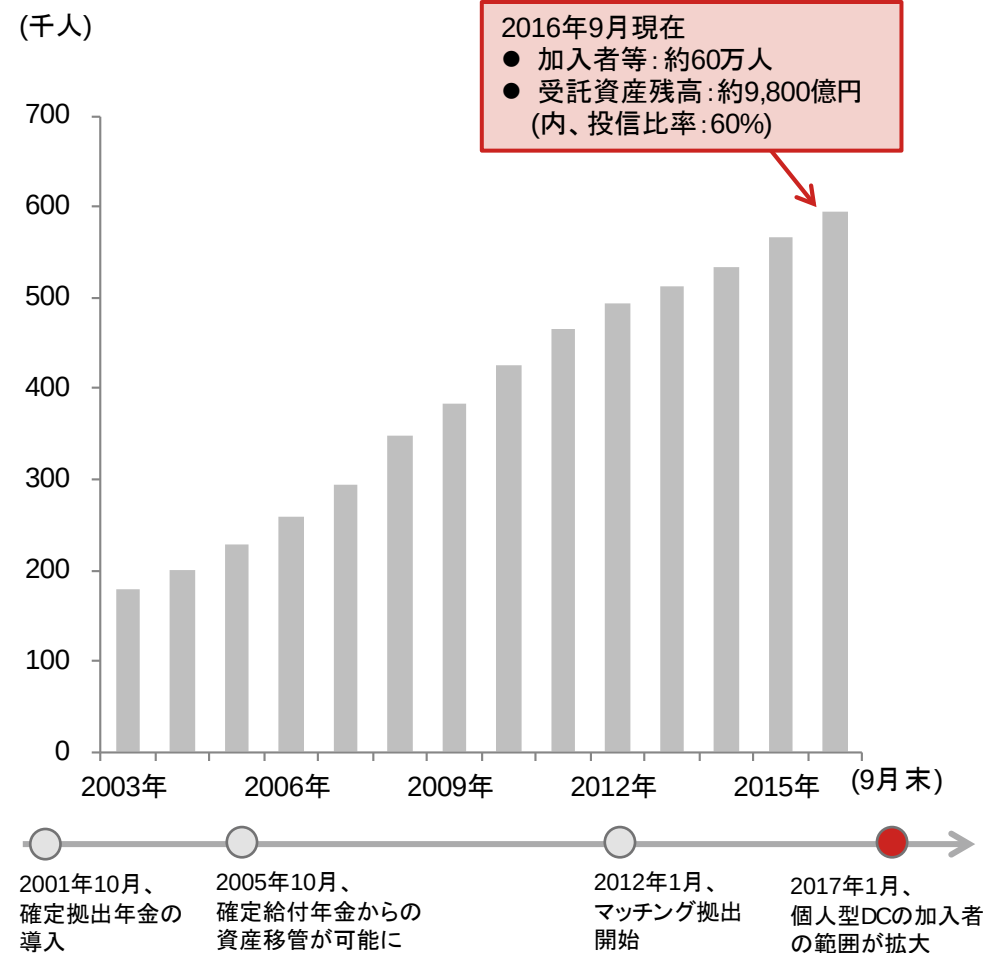


貯蓄から投資を通じた資産形成を後押し

NISA口座数、買付金額ともに増加



確定拠出年金の加入者等数も増加²

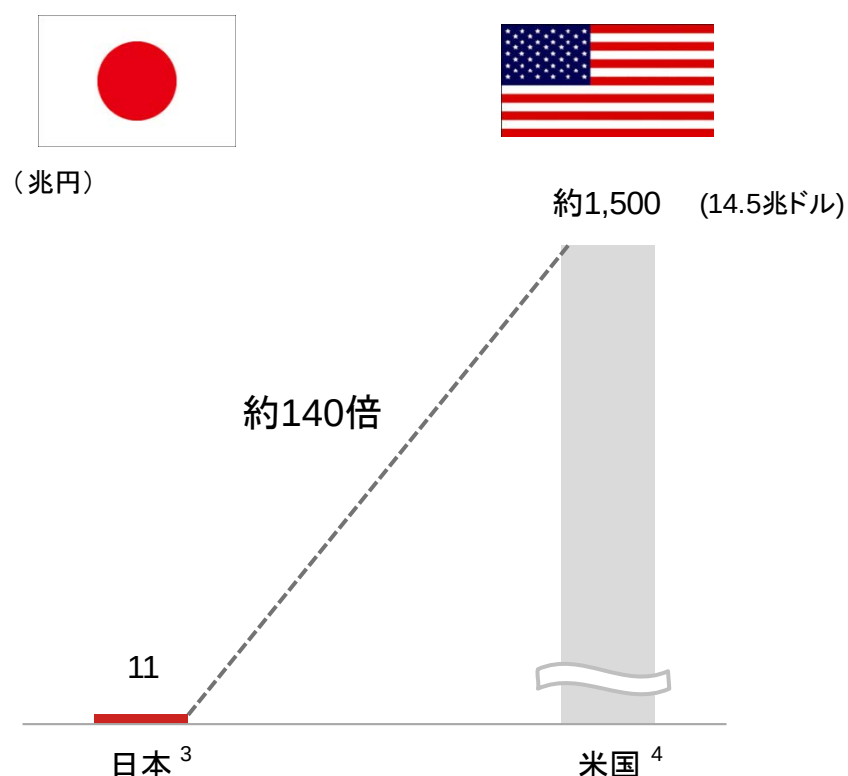
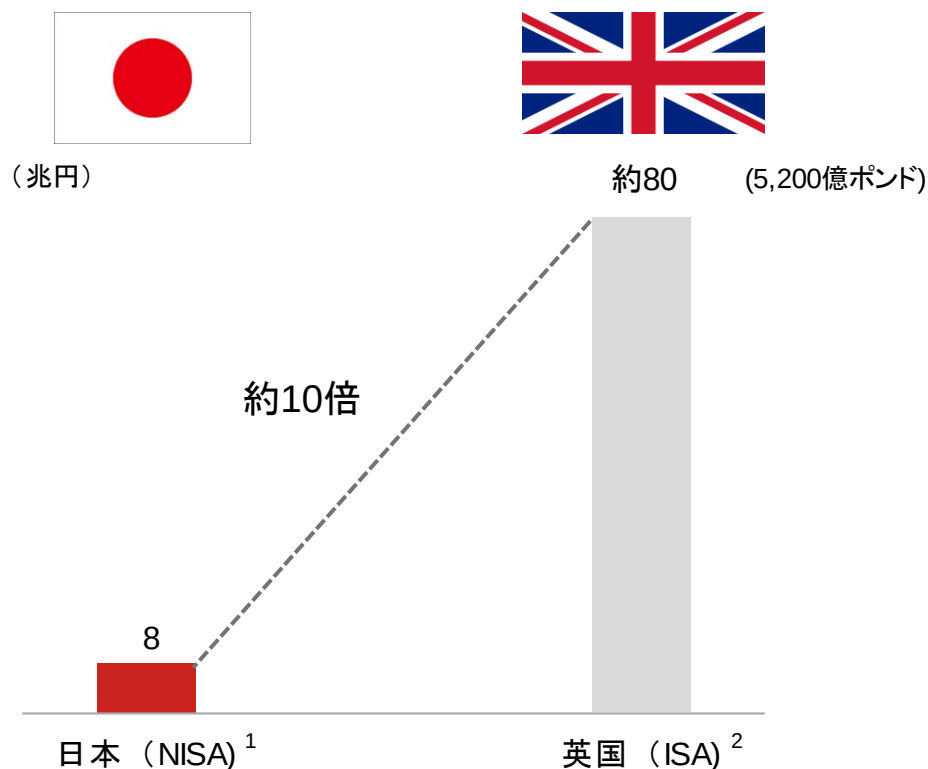


1. 累計買付金額は2016年4月から、開設済み口座数は2016年1月から、ジュニアNISAを含む
2. 加入者等数は、加入者(掛金拠出あり)と運用指図者(掛金なし・残高管理のみ)の合計

成長の余地を残す長期累積投資型商品

NISA残高と英国ISA残高の比較

確定拠出年金残高 日米比較



個人金融資産に占める割合



1. 日本証券業協会、2016年3月末 2. HM Revenue & Customs、2016年4月 3. 生命保険協会、2016年3月末 4. Investment Company Institute、2016年6月末、IRAを含む 5. 日本銀行、2016年3月末
6. Office for National Statistics、2016年3月末 7. Federal Reserve Bank、2016年6月末

今後のお客様へのアプローチ

		従来	これから	2020年のイメージ
営業店	位置づけ	人を介したアドバイス		
コンタクトセンター	位置づけ	対面の補完	人を介したアドバイス	
	機能	■ 受注・手続き ■ はじめてのお客様専用ダイヤル	■ 機能別コンタクトセンター ■ 相談、アドバイザー機能	■ 準担当者制 ■ リモート・コンサルティング機能充実
ネットサービス	位置づけ	■ 単なるツール  対面の補完  トレーダーの取引手段 持株会の振替	■ デジタルアドバイザー的な存在へ 新オンラインサービス ... APIの活用 ... AIの活用 ...	
	利用者	使う人・取引する人のみ	全てのお客様	
	機能	■ 残高確認 ■ トレーディング	メールマーケティング ロボアドバイザー 属性・興味に応じたバナー 預りに応じた個別フォロー	■ アドバイザー機能 ■ 新技術・他社技術の導入

ロボアドバイザー:「野村のゴールベース」

他社にない3つの特徴

1. 投資家タイプ診断
2. ゴール(目標)の設定
3. Facebook・LINE・Twitterでのシェア機能

「TOPページ」



特徴 1

「投資家タイプ(性格)診断」



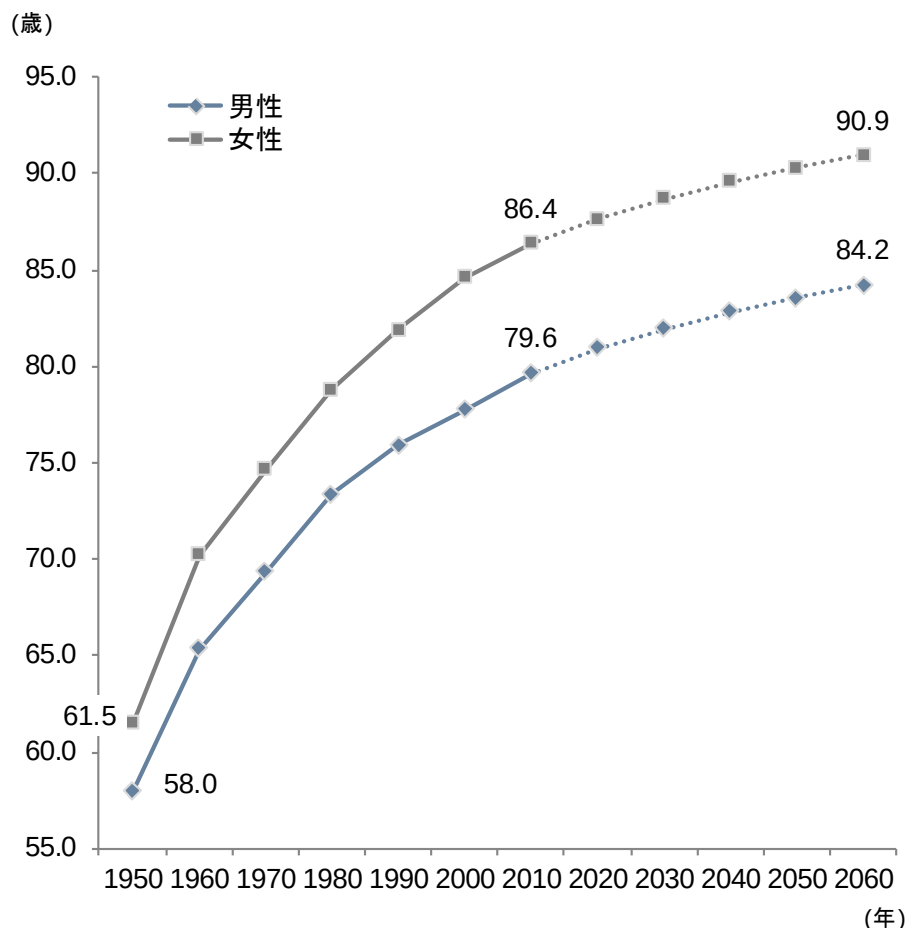
特徴 2

「ゴール(目標)とその金額例を提示」



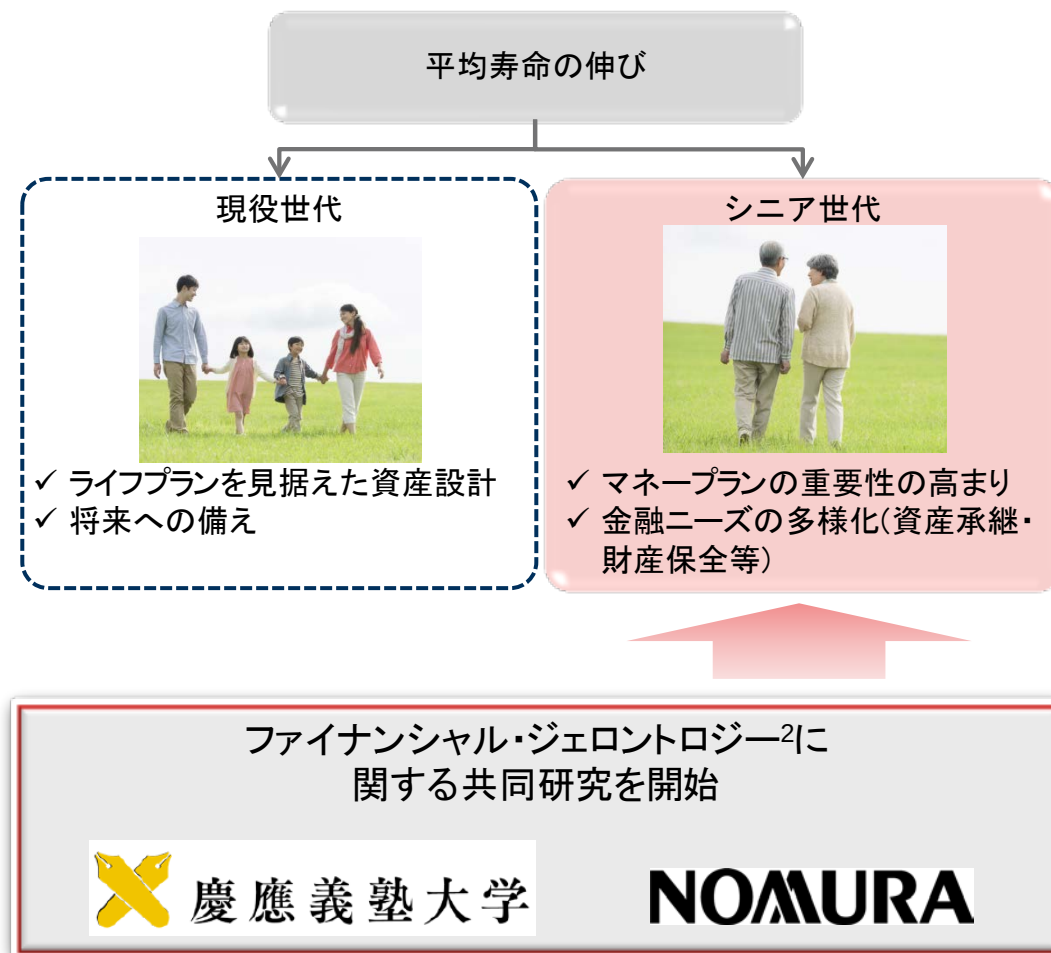
高齢化社会における金融サービスの在り方

日本における平均寿命の推移と将来推計¹



1. 出所: 厚生労働省HPより
2. ファイナンシャル・ジェロントロジーは長寿・加齢が経済及び金融行動に与える影響を研究する学問

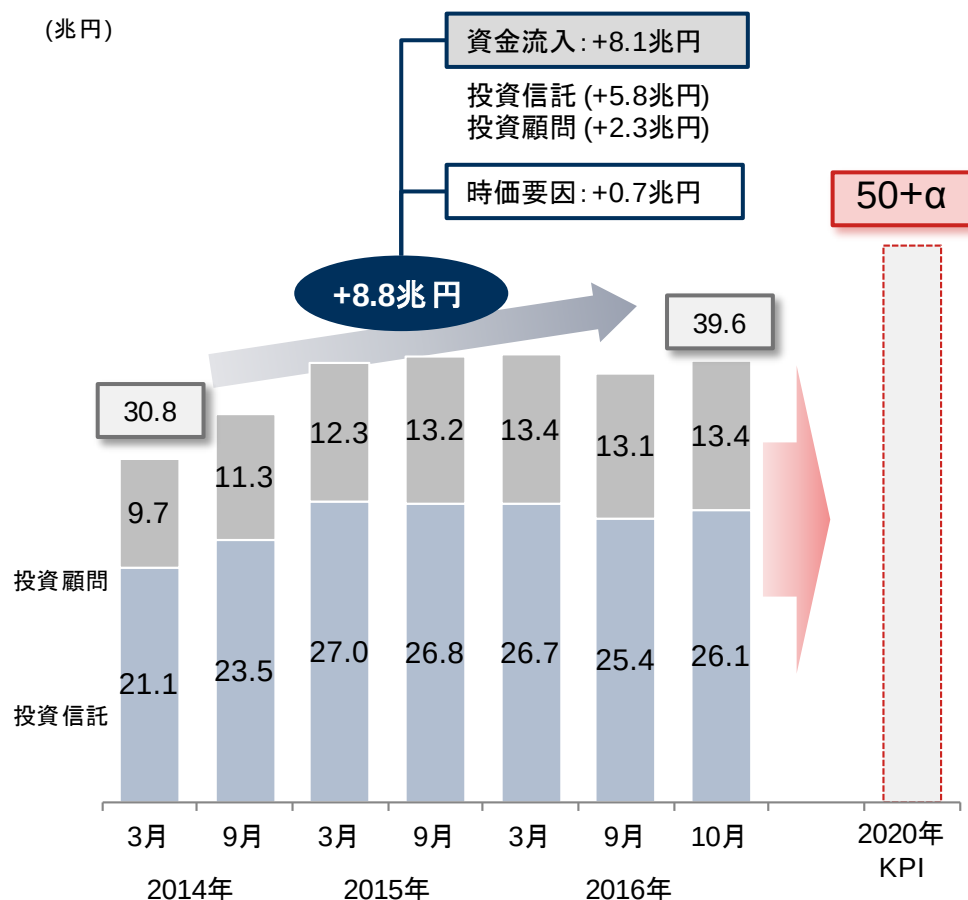
金融面でのサポートを強化



アセット・マネジメント部門:運用資産残高は堅調に拡大

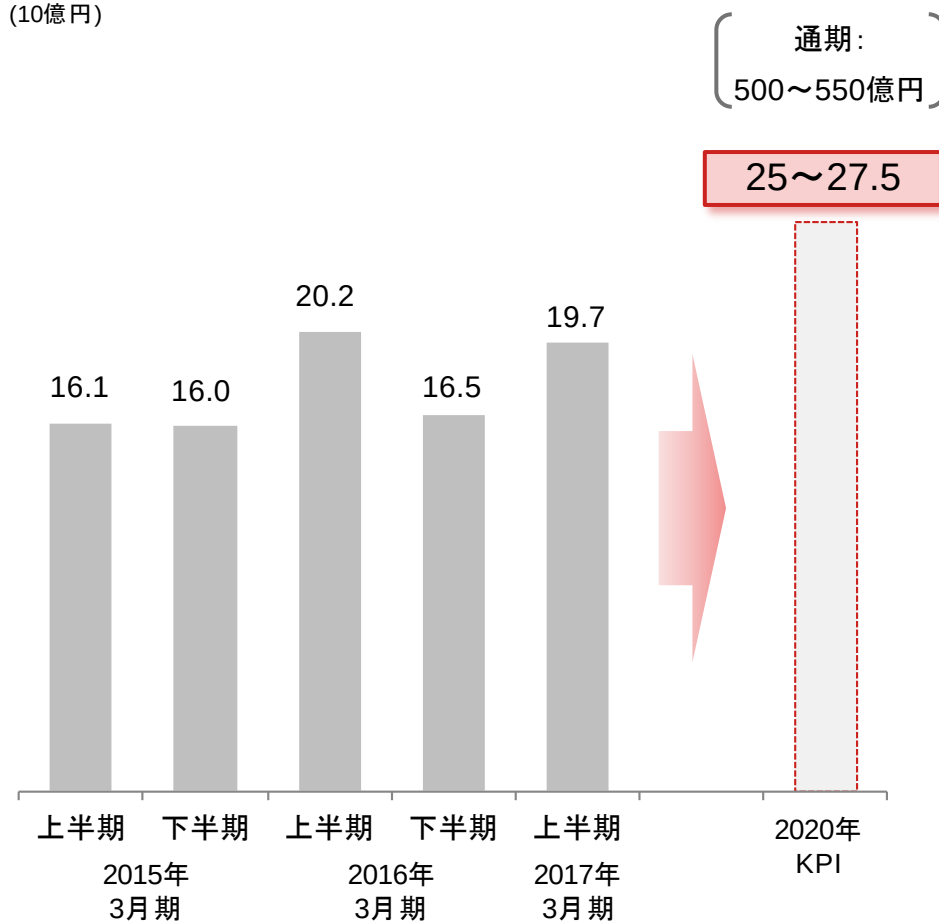
運用資産残高(ネット)

(兆円)



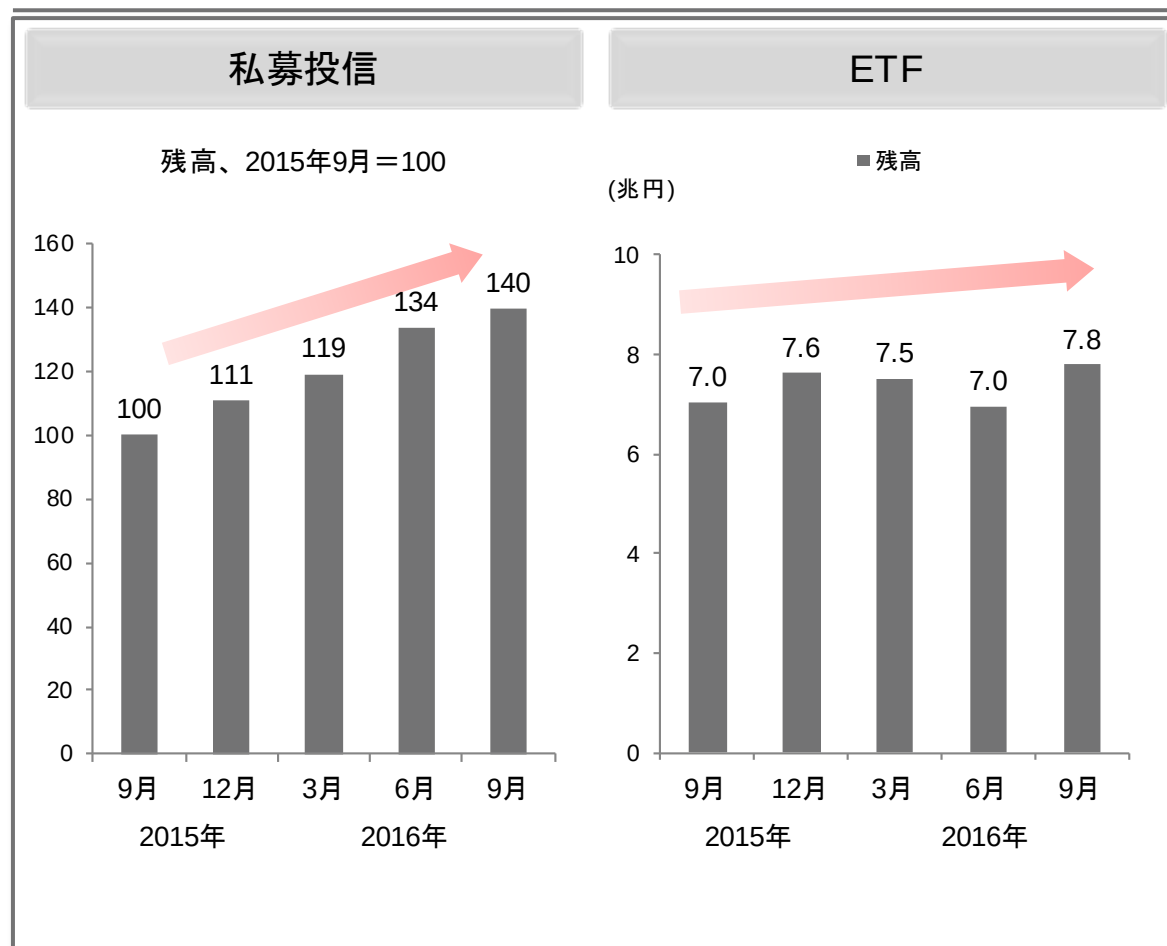
税前利益の推移

(10億円)



アセット・マネジメント部門: プロダクトとプラットフォームの拡大

顧客ニーズを捉えたプロダクトの拡大



顧客プラットフォームの拡大

ラップサービス プラットフォーム



WEALTH SQUARE

- 福岡銀行にファンドラップの提供を開始

運用ノウハウの提供

JP投信

JP ASSET MANAGEMENT

- JP日米バランスファンド
- JP4資産バランスファンド

アセット・マネジメント部門: American Century Investmentsとの協業

NOMURA

顧客基盤、プロダクトラインの補完により、様々な協業メリットが見込める

NOMURA

American Century
Investments®

顧客基盤

アジア

欧州

中南米、他

米国

豪州

中東

アジア、他

プロダクト
ライン

日本株

アジア株

ハイ・イールド

グローバル株

米国株

エマージング株

協業に向けた
具体的な取組み

ACI-NAM Business Opportunities Committee

- | | |
|-------------|---------------------|
| (1) 日本地域 | ACIプロダクトを日本で販売 |
| (2) 米国地域 | NAMプロダクトを米国で販売 |
| (3) その他海外地域 | ACIプロダクトを海外機関投資家に販売 |
| (4) 中長期ビジネス | 中長期のビジネス課題を議論 |

(1)の事例

野村アセットマネジメント 資産運用の、いつも、すぐそばに

優良で割安な米国企業に投資!!

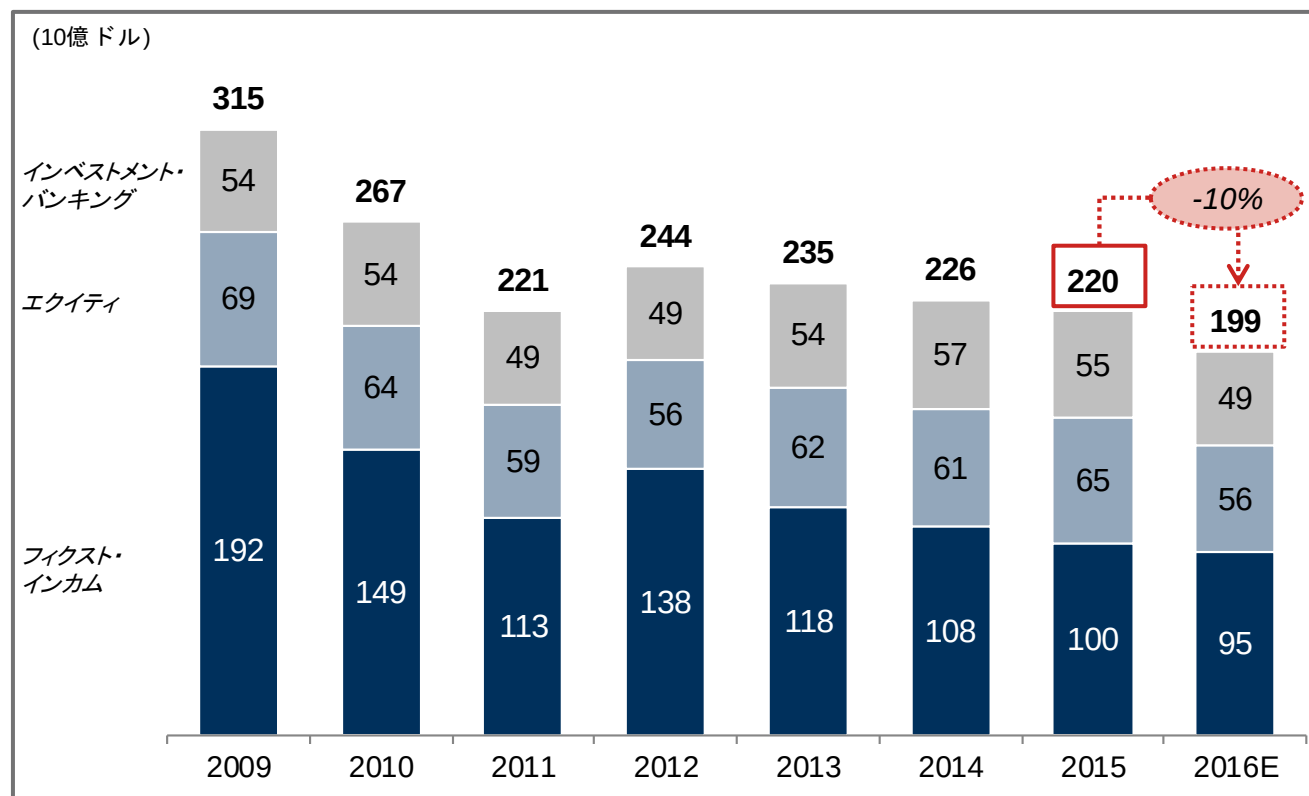
米国バリュー・ストラテジー・ファンド Aコース/Bコース

追加型投資/海外/資産報告

野村證券 三井住友銀行
にて本日より募集開始
募集申込期間 11/7(月)~11/14(月)

ホールセール部門の収益環境:ホールセールのフィープール推移

ホールセール関連フィープール¹



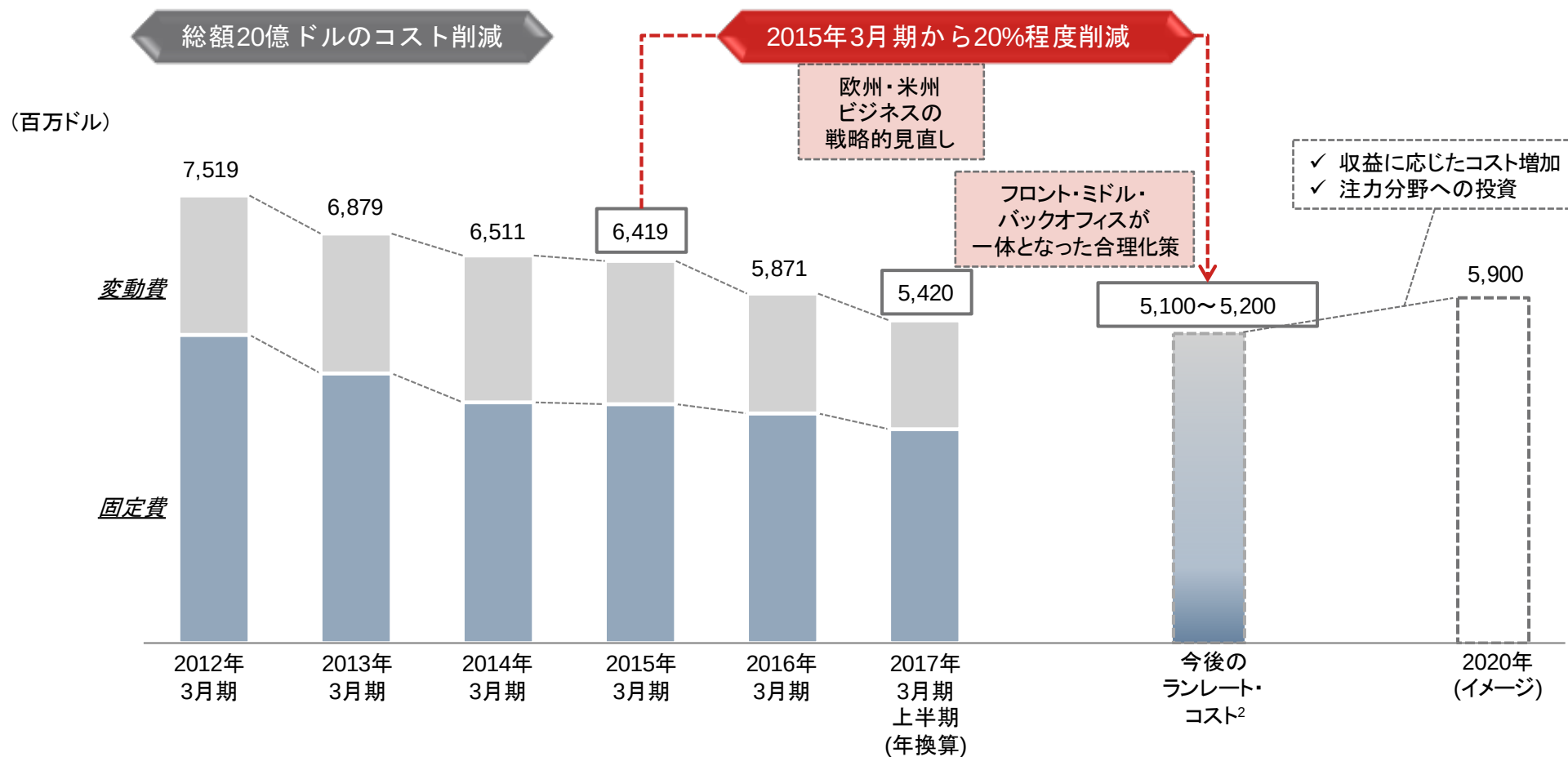
- ✓ 当初、2016年のフィープールは前年比で最大17%減少すると想定
- ✓ 2016年後半にフィクスト・インカムが回復、フィープールは前年比10%減に留まる見通し

当社のフィープール・マーケット・シェア(暦年ベース)

1.8% 3.0% 3.3% 3.1% 3.3% 3.1% 3.1%

ホールセール部門:コスト水準を更に引き下げ

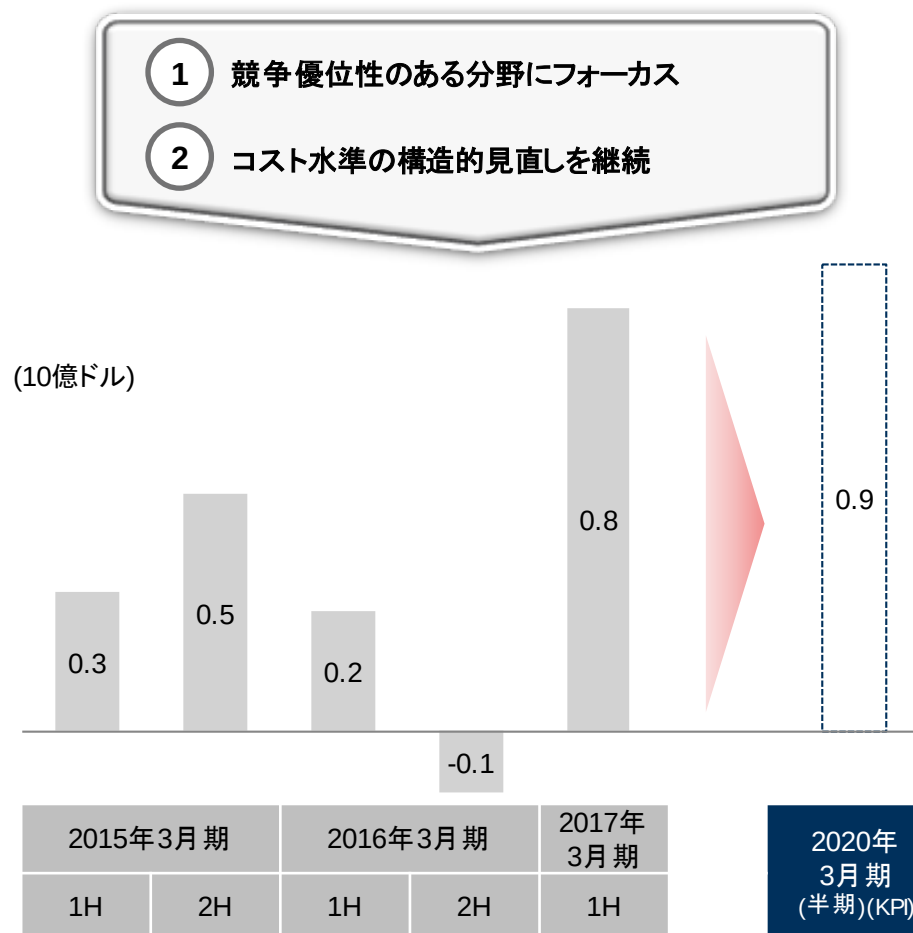
ホールセール部門コストの推移¹と、今後のランレート



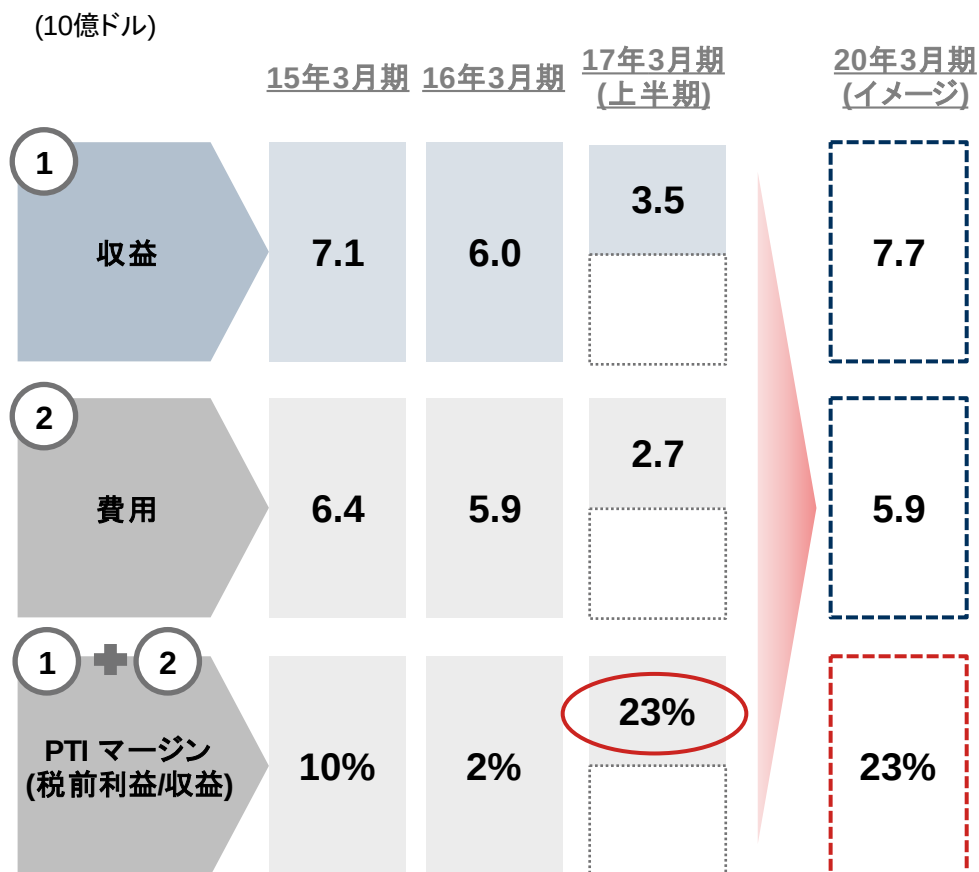
1. 各期間の月末スポットレート(平均)でドル換算
2. 2016年3月期のビジネス環境が続いた場合のコスト水準

ホールセール部門: 2020年に向けて順調に進捗

ホールセール部門の税前利益推移



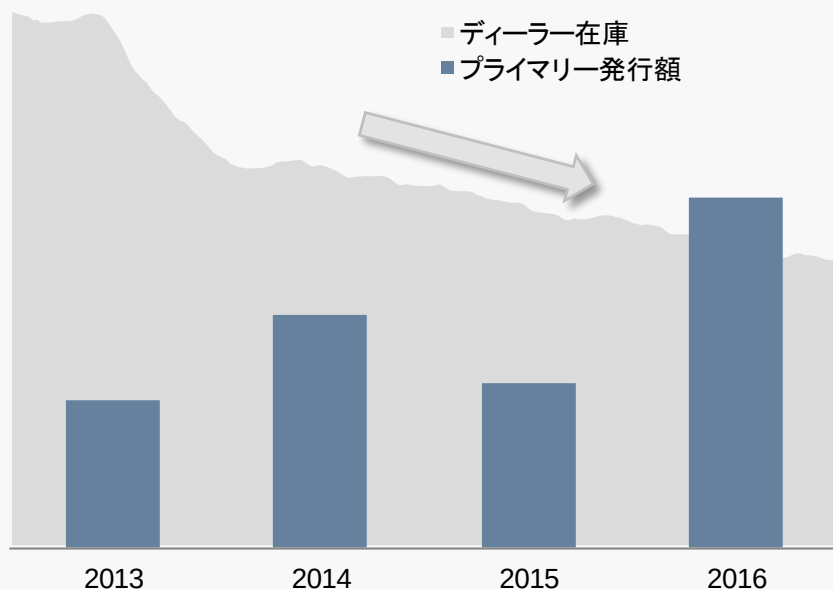
2020年3月期に向けて、順調に進捗



ホールセール部門:市場構造と顧客ニーズの変化

投資家ニーズはプライマリーへ

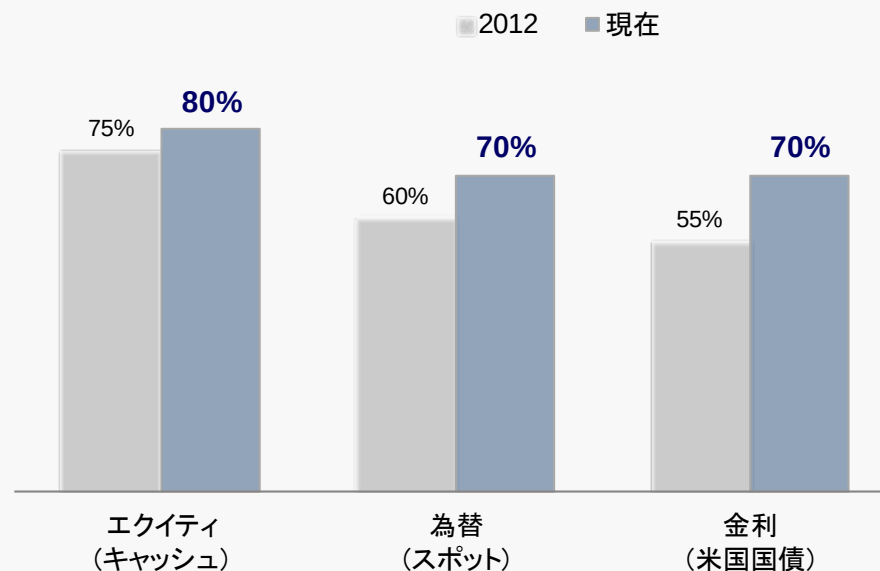
ディーラー在庫が減少、プライマリー発行額は増加



- 投資家ニーズはセカンダリーからプライマリーに移行
- オリジネーション、顧客ファイナンス、ストラクチャリングやヘッジ取引でビジネス機会が増加

電子取引が増加

市場の取引高における電子取引への集中が進展³



- 各プロダクトでハイタッチの執行モデルは急速に縮小
- 電子取引化やアンバンドリングに起因するエージェンシー業務が増加

1. 出所: Federal Reserve Bank、プライマリー・ディーラーが保有する国債、エージェンシー債、社債、モーゲージ債、コマーシャル・ペーパー等の在庫
 2. 出所: Dealogic、グローバルECM/グローバルDCM発行額
 3. 出所: Bank for International Settlement

ホールセール部門:ビジネス戦略

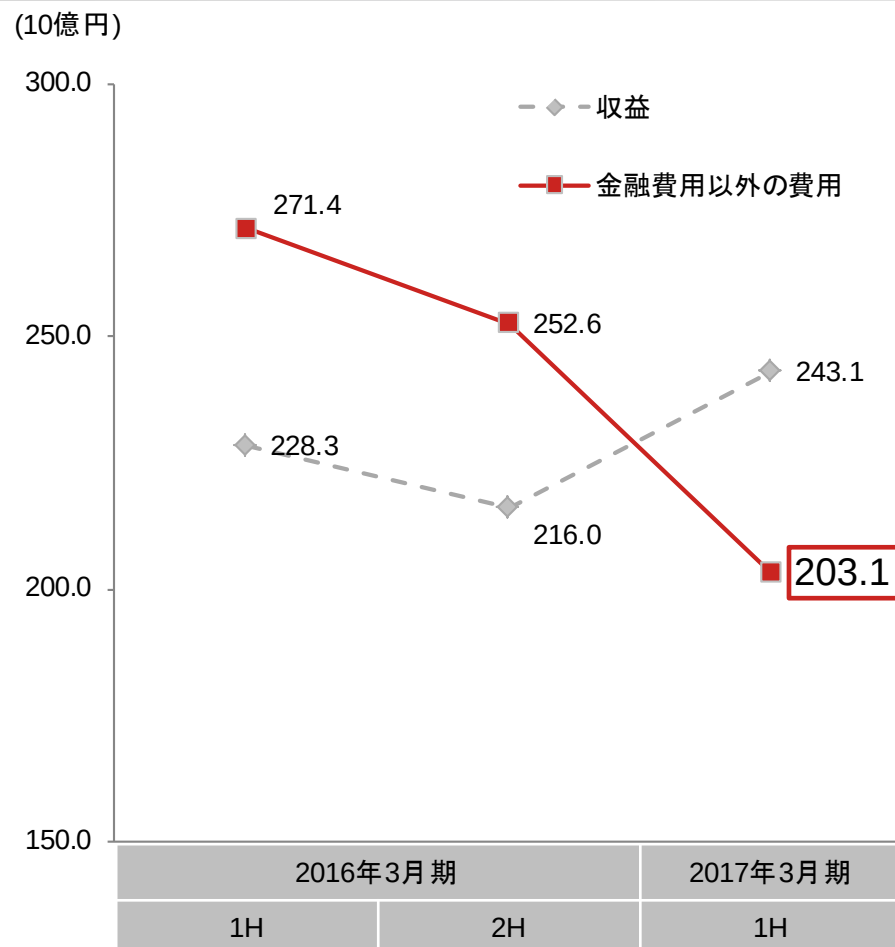
競争優位性のある分野を強化

市場の構造変化		当社のビジネス戦略			
プライマリーの増加	電子取引の増加	主な施策		現在の収益ポートフォリオ ¹	2020年に向けた成長率(年率)
低 ↑ マーケット・リスク ↓ 高		アドバイザー	- 顧客カバレッジの強化、成長が期待できる分野への投資 - グローバル連携を強化し、クロスボーダーM&Aやファイナンス、ソリューション案件を追求		10%~
	✓	エグゼキューション	- リサーチのアンバンドリング化から生じる執行関連のビジネス機会を捉える - 電子取引プラットフォーム等を一部の債券関連取引にも拡大		0-5%
	✓	プライマリー	- 重点セクター/顧客のカバレッジ強化を継続 - プロダクトの拡充と地域/ビジネス間の協働の進展		5-10%
	✓	ソリューション	- GMとIBの協働のもと、顧客のソリューション・ニーズに対応 - ストラクチャード・プロダクトやソリューションの提供先を拡大		5-10%
		セカンダリー・トレーディング	- フロー・フィクスト・インカム - エクイティ (キャッシュ以外)		0-5%
			- マクロ商品の体制を強化、市場環境に則した収益機会を捉える - 資産クラスとして存在感が増すエマージング・マーケットのビジネス機会を取り込む - エクイティではAPACと米州で当社が強みを持つ分野を強化		0-5%

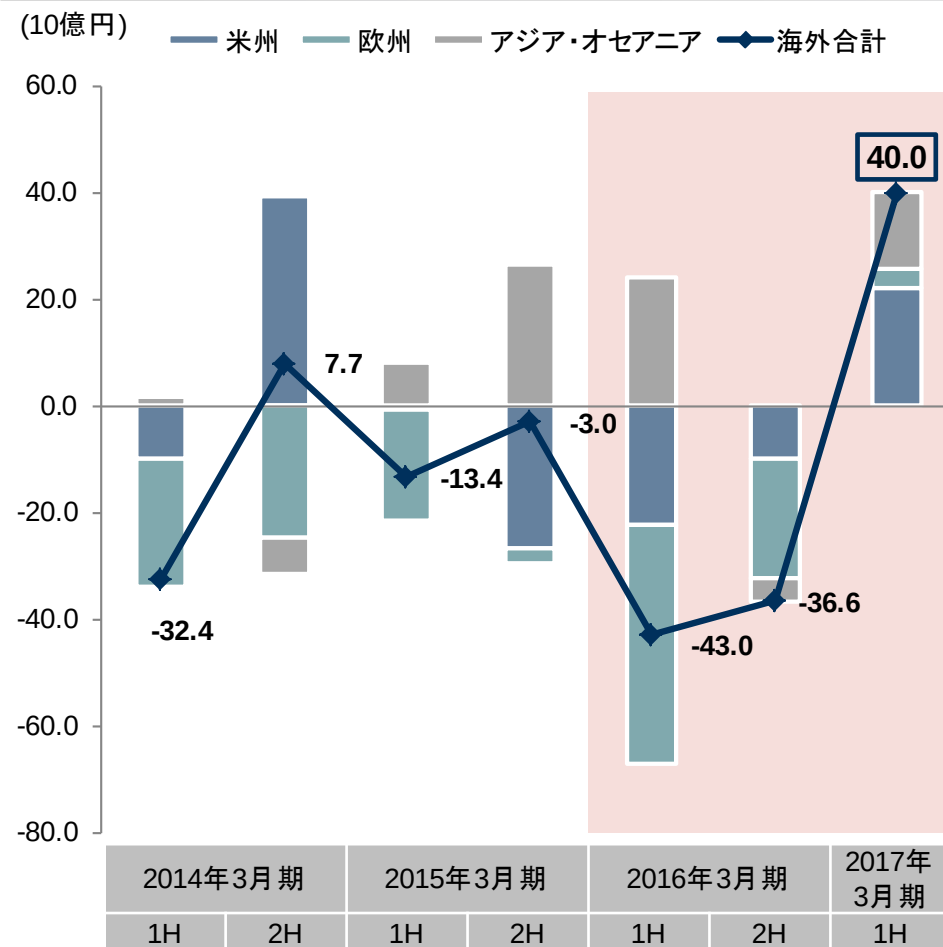
1. 2017年3月期の見通し

海外ビジネス: コスト削減の取組みにより、海外拠点の収益性が改善

海外拠点の収益合計及び金融費用以外の費用



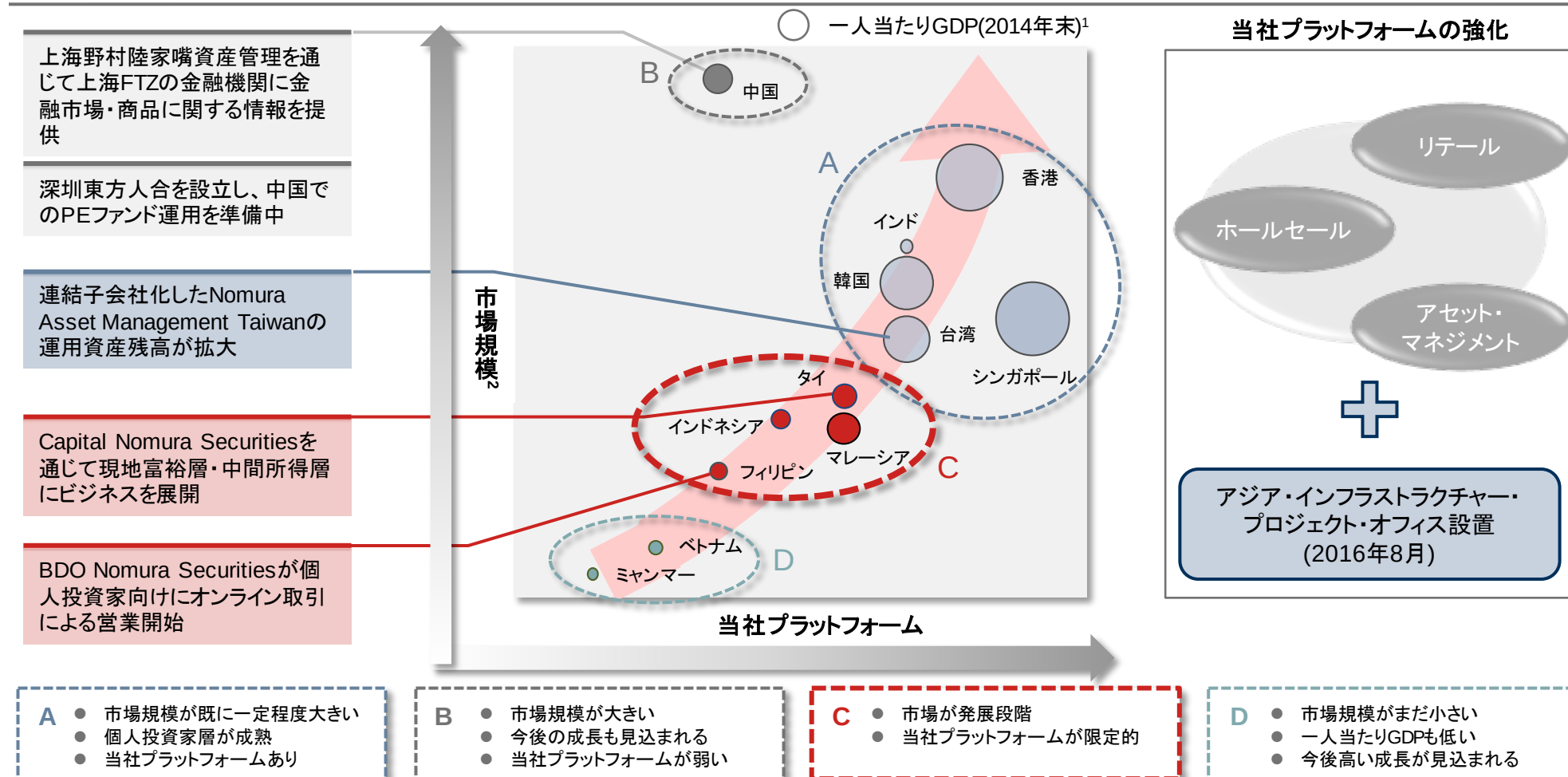
海外拠点の税前利益(損失)



1. 全社、財務会計ベース。米国会計原則に基づく「地域別情報」を記載。米国会計原則に基づく「地域別情報」は、その収益および費用の各地域への配分が原則として役務の提供される法的主体の所在国に基づき行われており、当社において経営管理目的で用いられているものではありません。地域別配分方法において、収益合計は外部顧客との取引高を基準とし、税前損益については地域間の内部取引を含む取引高を基準としております。そのため金融費用以外の費用には、これらの基準の差異も含んでおります

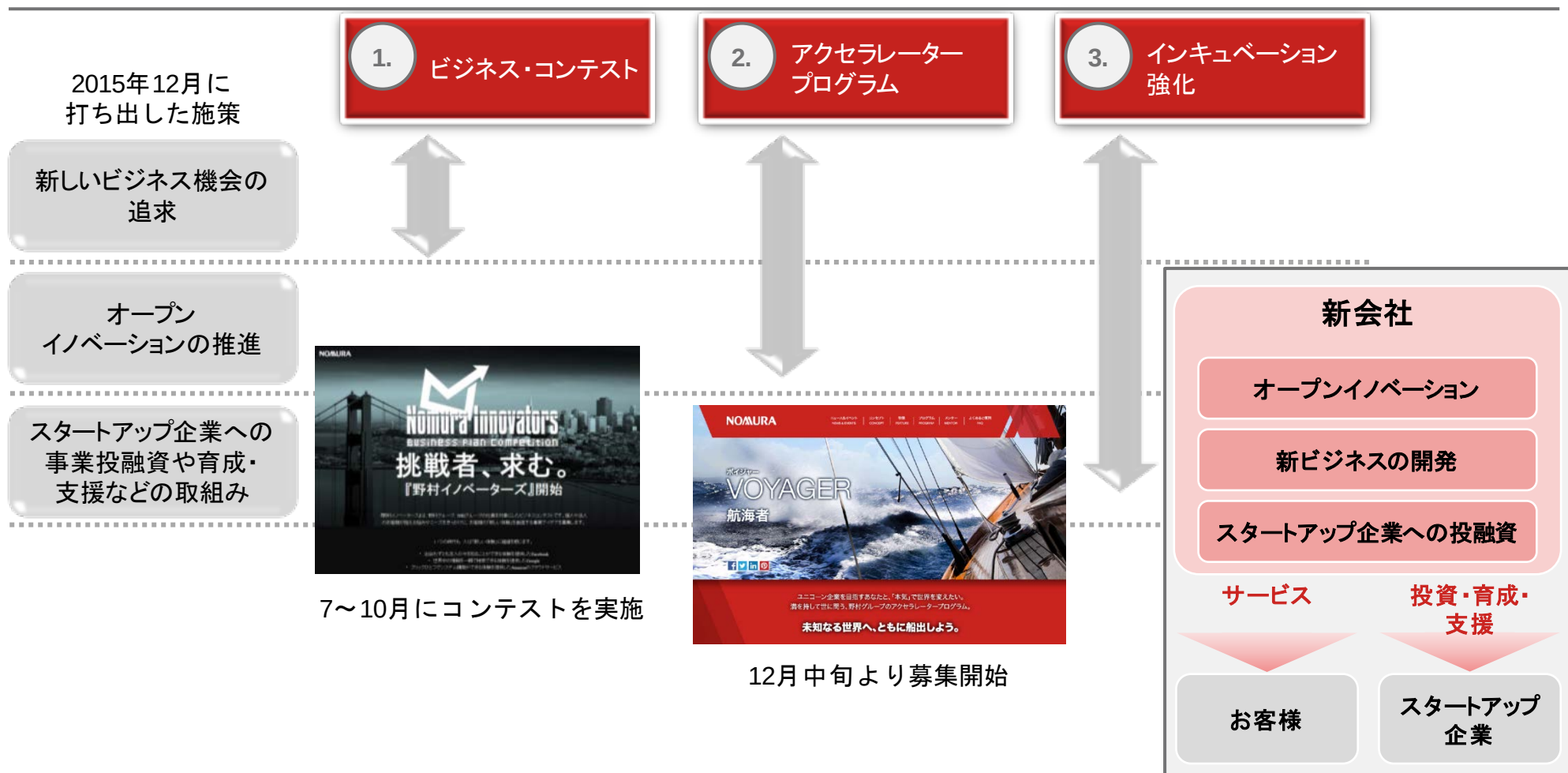
海外ビジネス:アジアにおける将来への布石作り

各国の市場規模や発展段階に応じたアプローチ



1. 出所: United Nations、台湾はIMF
2. 出所: World Federation of Exchangesより、2016年8月の時価総額を元に当社作成

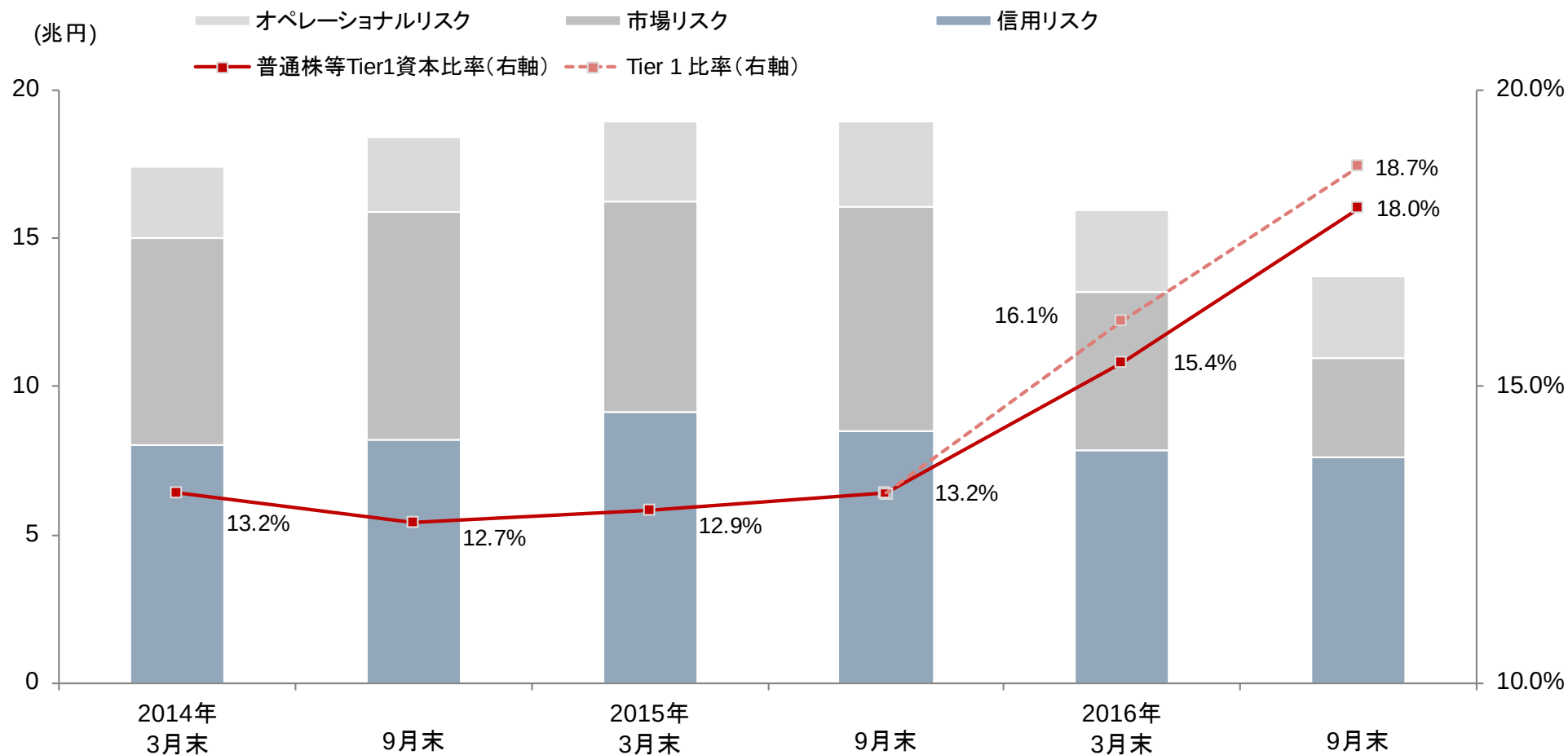
Fintechへの取組み



3. 資本政策

リスク・アセットの抑制、資本比率の改善

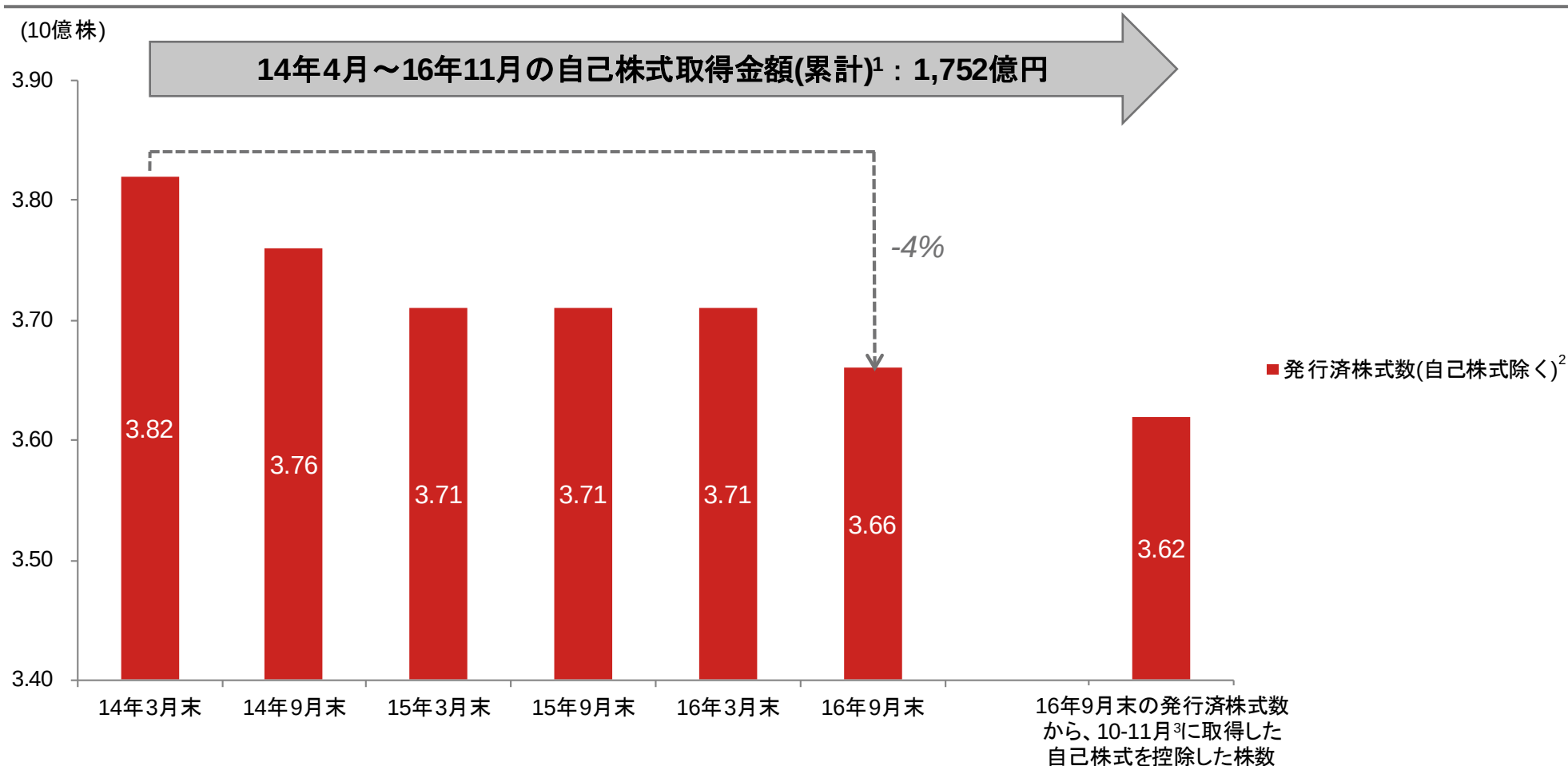
2015年後半より、ホールセール部門でマーケット・メーカーとしての役割に配慮しながらリソース管理を徹底 ～マーケット・リスクを抑制



2016年11月、S&Pが当社格付を引き上げ ～ 今後、ビジネス機会の拡大が期待される

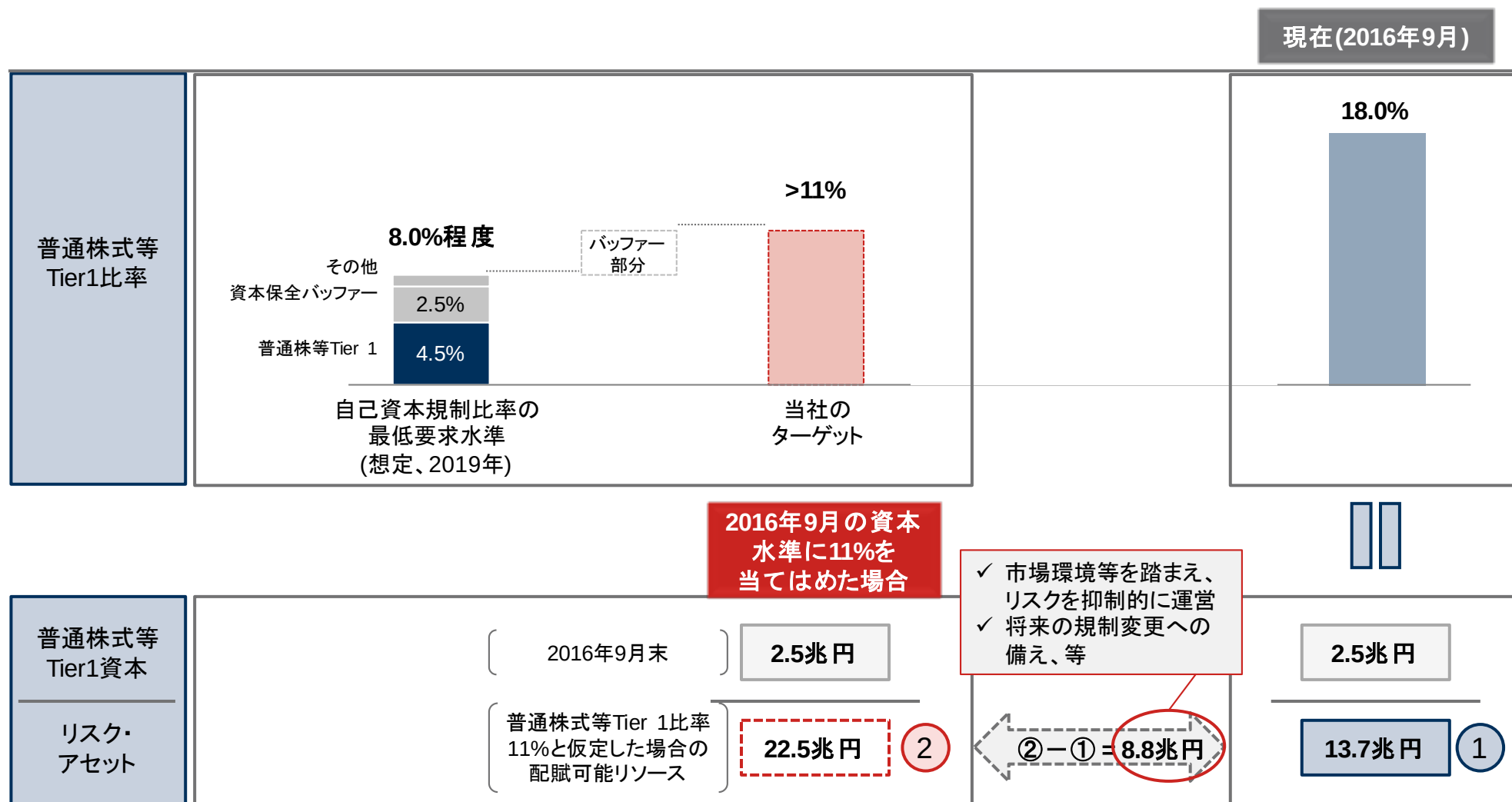
	海外格付機関			国内格付機関	
AA / Aa2					
AA- / Aa3				HLD	NSC
A+ / A1				HLD	NSC
A / A2					NSC
A- / A3	HLD	NSC	NSC	HLD	NSC
BBB+ / Baa1		NSC	HLD	HLD	
BBB / Baa2	HLD		NSC		
BBB- / Baa3		HLD			
	Fitch (2013年9月 格上げ)	Moody's (2014年10月 格上げ)	S&P (2016年11月格上げ)	R&I	JCR

発行済株式数(自己株式除く)の推移



1. ストック・オプションの行使に伴い交付する株式への充当分も含む
2. 発行済み株式数(自己株式除く)は、潜在株式数(新株予約権が行使された場合の株式数)を加算した数値
3. 11月28日現在

市場環境や今後の規制変更を見据え、十分な資本水準を維持



資本効率と、資本の有効活用について

盤石な財務基盤

- ✓ 適切な自己資本規制比率の維持
 - 普通株等Tier1比率：11%以上

資本効率の向上

- ✓ 資本コストを上回るリターンの確保
- ✓ 2020年に向けて経営目標であるEPS 100円の確保
 - ROEで10%程度が目線

- ✓ 配当性向：30%程度
- ✓ 余剰資本は、将来の成長が見込める分野への投資、追加的な株主還元等が選択肢となる

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。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す。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 (<http://www.nomura.com>)、EDINET (<http://info.edinet-fsa.go.jp/>) または米国証券取引委員会 (SEC) ウェブサイト (<http://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/