

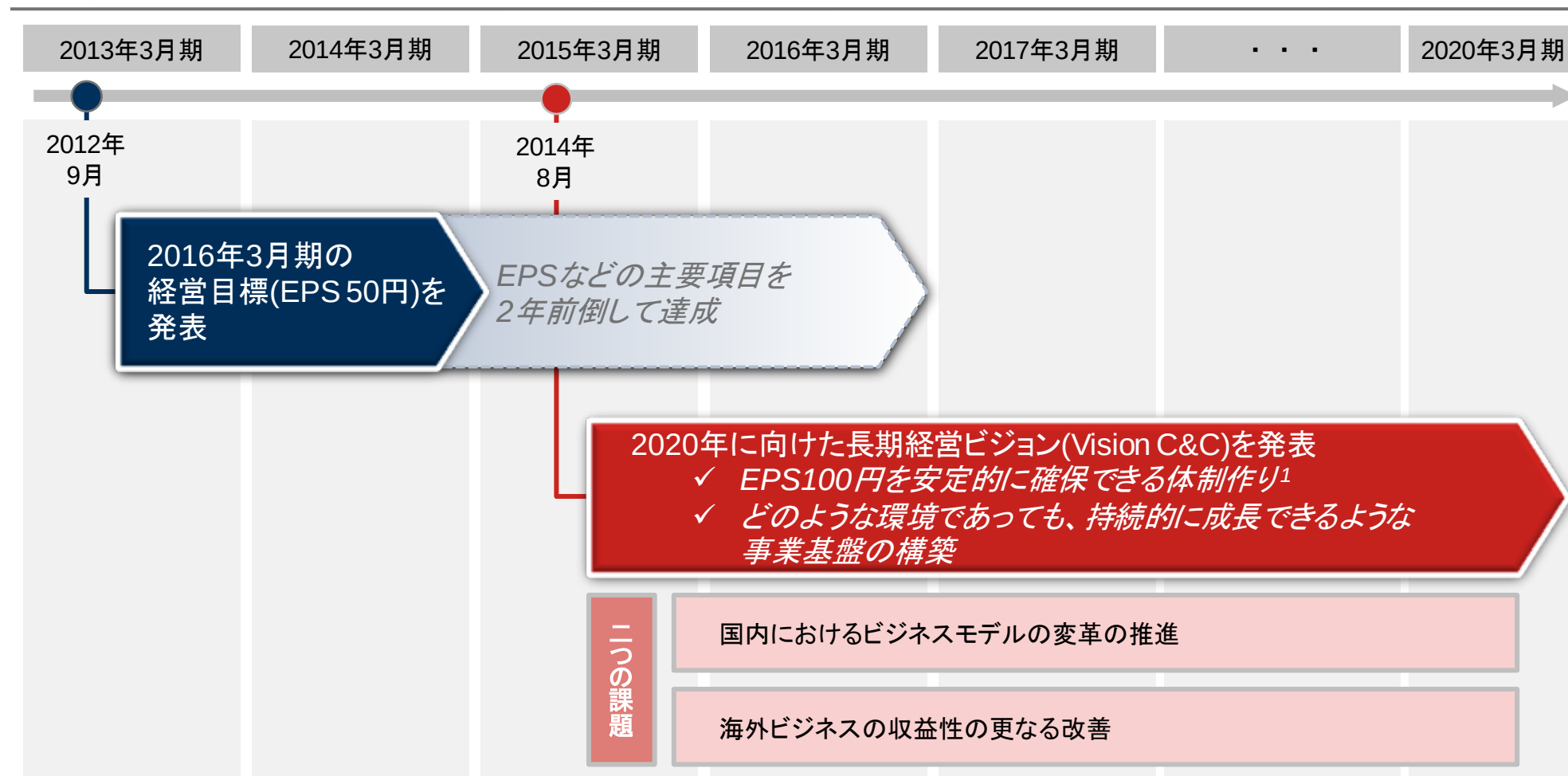
インベスター・デー

野村ホールディングス株式会社
グループCOO
尾崎 哲

2017年5月26日

2012年以降、ビジネス基盤の再強化と利益の回復に注力

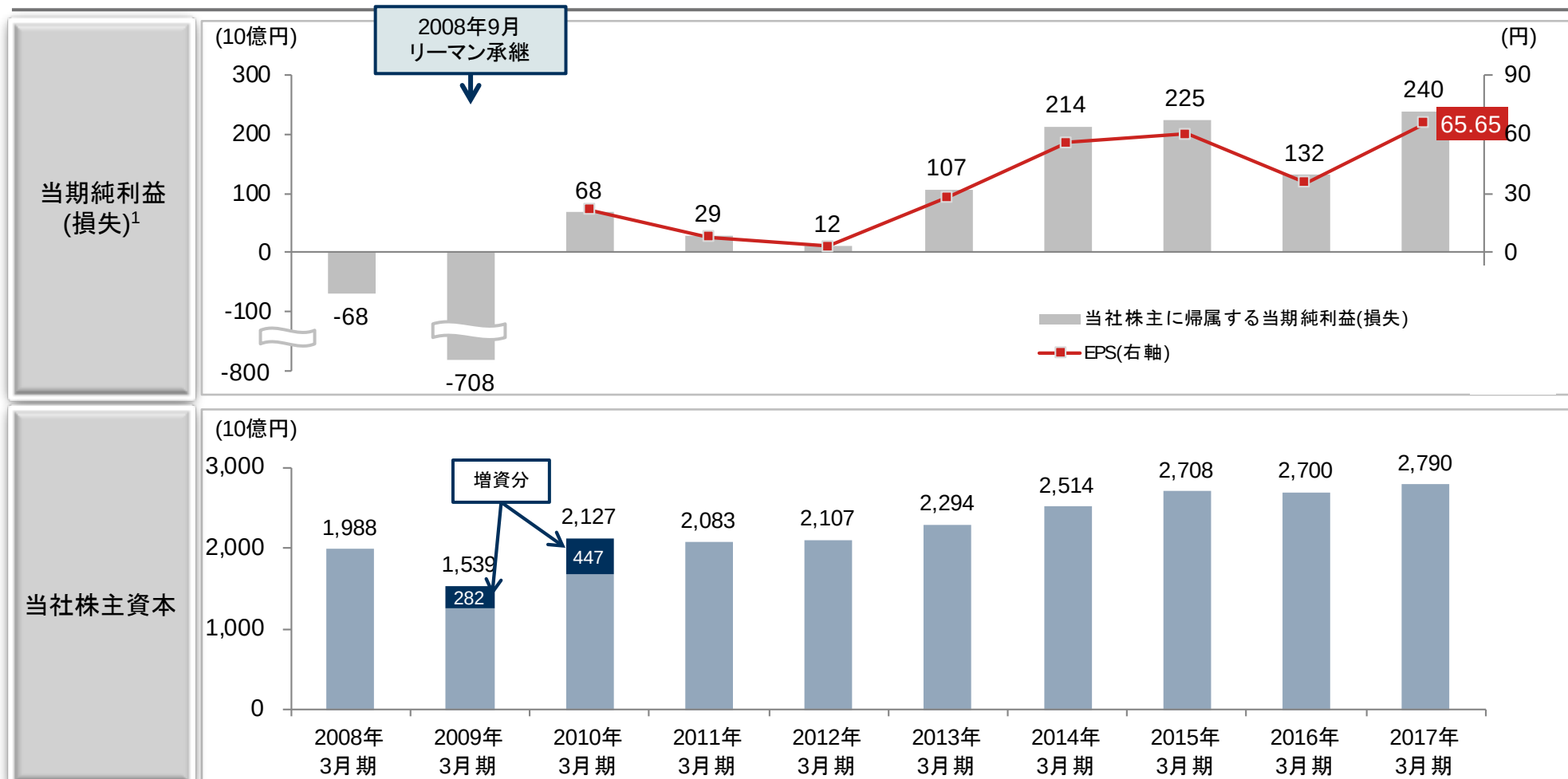
経営目標の推移



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115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%

顧客基盤の拡大と収益性改善に継続的に取り組み ～株主資本は増資前の水準を回復

NOMURA

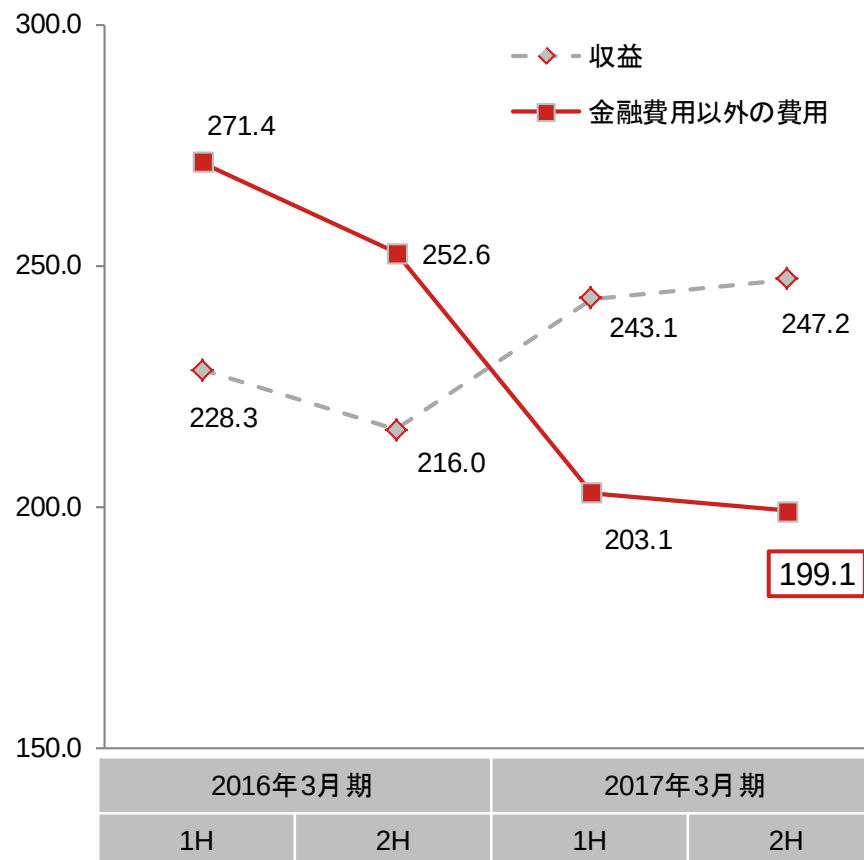


1. 当社株主に帰属する当期純利益(損失)

特に、課題だった海外ビジネスは、コスト削減の成果が顕在化

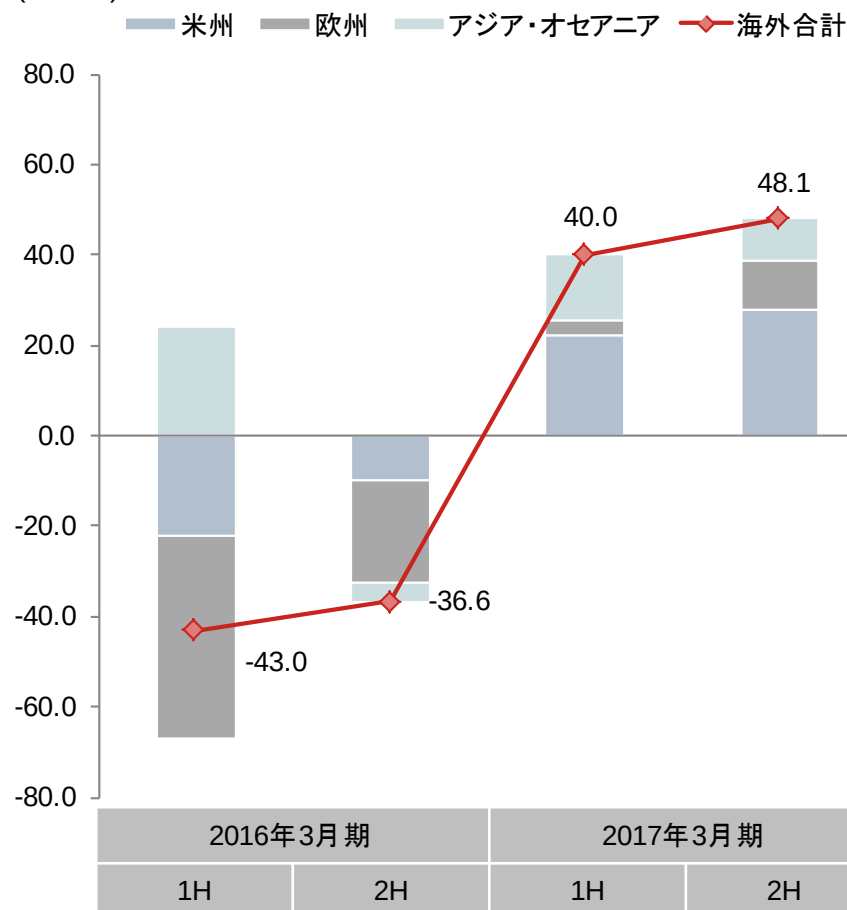
海外拠点の収益合計及び金融費用以外の費用

(10億円)



海外拠点の税前利益(損失)

(10億円)



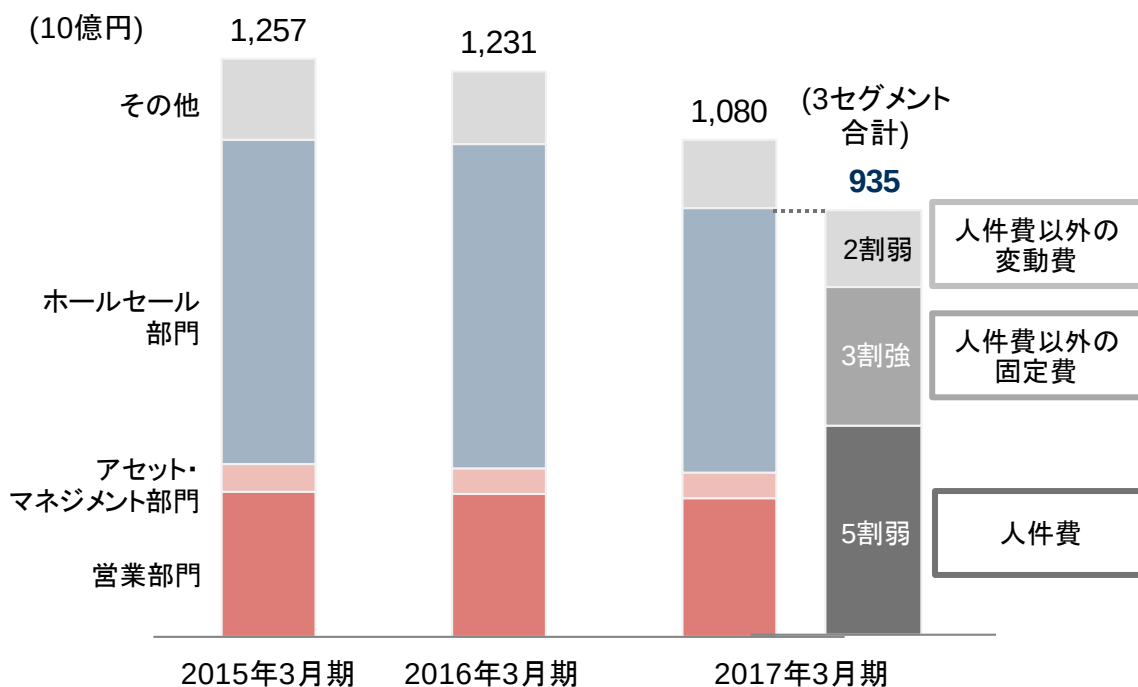
1. 全社、財務会計ベース。米国会計原則に基づく「地域別情報」を記載。米国会計原則に基づく「地域別情報」は、その収益および費用の各地域への配分が原則として役務の提供される法的主体の所在国に基づき行われており、当社において経営管理目的で用いられているものではありません。地域別配分方法において、収益合計は外部顧客との取引高を基準とし、税前損益については地域間の内部取引を含む取引高を基準としております。そのため金融費用以外の費用には、これらの基準の差異も含まれております

不確実性に備えて、全社レベルで損益分岐点の引き下げに注力

地政学リスクの高まりなど、
不確実性は継続

2018年3月期1Qの状況(5月現在)

- ✓ 営業部門、ホールセール部門は第4四半期をやや下回るペースで進捗
- ✓ アセット・マネジメント部門は、運用資産残高の伸びが収益に貢献



追加的な固定費の削減策(代表例)

- ✓ IT費用の見直し(クラウド活用によるサーバーの削減、ITインフラの合理化)
- ✓ アウトソーシングの活用
- ✓ オフィス・スペースの見直し(フリー・アドレス化、ニア・ショアリング等)
- ✓ 集中購買による経費削減
- ✓ テクノロジーを活用したプロセス・オートメーション化の推進
- ✓ Pay for performanceの徹底
- ✓ 業務の効率化

2020年3月期に向けた長期経営ビジョンへの取り組み

2020年3月期長期経営ビジョンを達成する為のKPIは不変

			2017年3月期実績	経営ビジョンを達成する為のKPI
3セグメント税前利益			2,786億円	4,500～4,700億円
部門別	営業部門	税前利益	748億円	1,950～2,050億円
		顧客資産残高	107.7兆円	150兆円
		ストック収入 (費用カバー率)	737億円 (25%)	1,500億円 (50%程度)
	アセット・マネジメント部門	税前利益	423億円	500～550億円
		運用資産残高	44.4兆円	55兆円 ²
	ホールセール部門	税前利益	1,614億円	2,000～2,200億円
		フィーパール・マーケット・シェア	3.2%	3.4%

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115円、国内法人税の実効税率20%台、ホールセール関連フィーパール成長率年率1%
2. 従来の運用資産残高KPI(50兆円+α)を55兆円と明確化

すべてはお客様のために

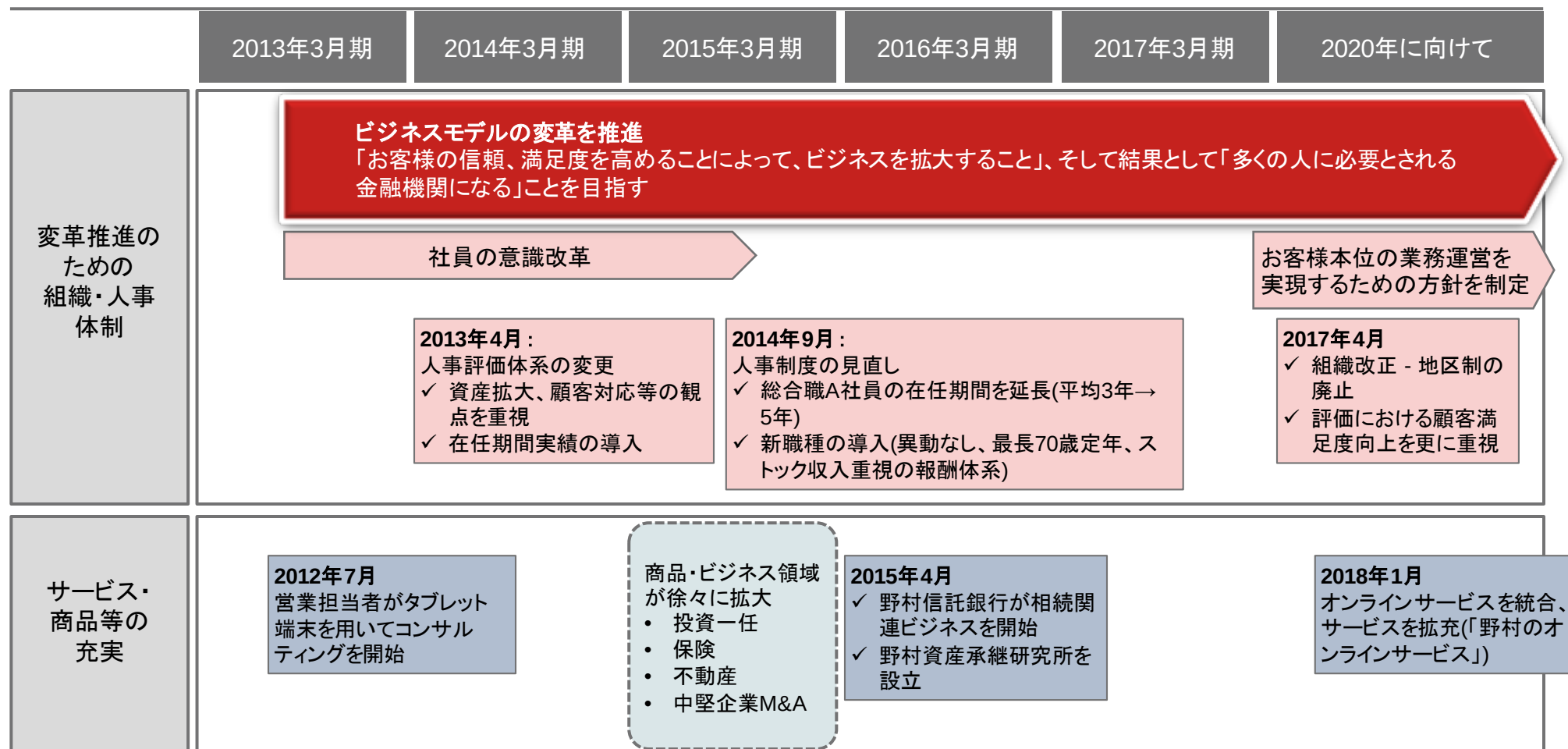
2012年8月より
ビジネスモデルの変革を推進

2017年4月、
「お客様本位の業務運営を実現する
ための方針」を制定

全社を挙げて、貯蓄から投資を通じた資産形成をサポート

営業部門:2012年より、ビジネスモデルの変革を推進

2012年8月より、変化するお客様のニーズに的確に対応するためにビジネスモデルの変革に取り組み



アセット・マネジメント部門: 将来に向けた重要テーマ

お客様の満足の向上と、信頼の獲得に向けて

2014/5 日本版スチュワードシップ・コード 受け入れを表明

＜責任投資についての基本的な考え方＞

- 運用において直面する利益相反の課題を適切に管理、独立性を確保
- エンゲージメント活動や議決権行使を通じ、投資先企業の持続的な成長と価値創造に寄与

2016/6 ファンド業務運営諮問会議 設置

フィデューシャリー・デューティーを果たすために運用会社に求められる強固なガバナンス体制を整備し、ファンドの運営、管理態勢を検証

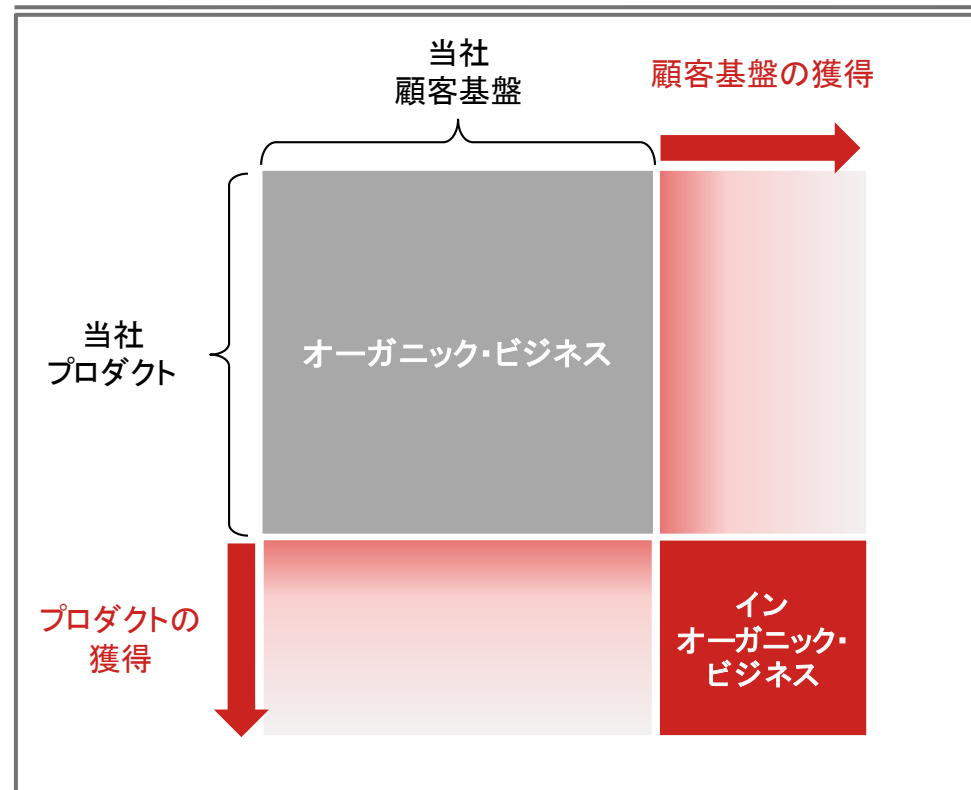
2016/9 利益相反管理方針策定

野村グループ内において利益相反のおそれのある取引を適切に管理

2017/4 お客様本位の業務運営を実現するための方針 開示

2017/4 議決権行使結果の個別開示 開始

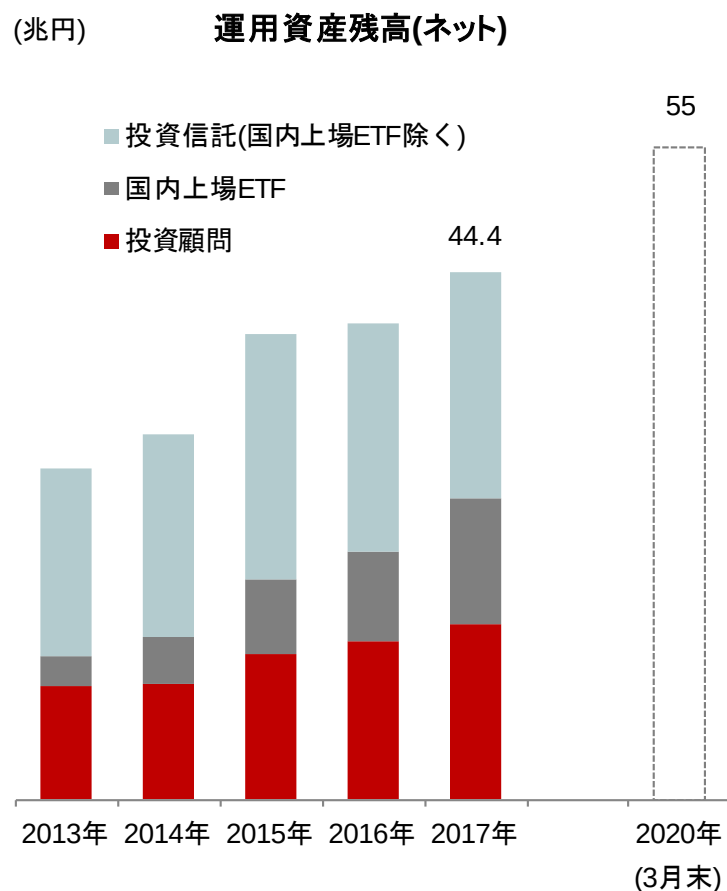
インオーガニックも含めた成長戦略(概念図)



自社で取り組むオーガニックな強化に加えて、自社だけでは開発・開拓が難しい分野については、出資・提携も引き続き検討

アセット・マネジメント部門:運用資産残高の拡大に向けて

顧客・プロダクトの分散が進み、残高も拡大



投資信託(国内上場ETF除く)

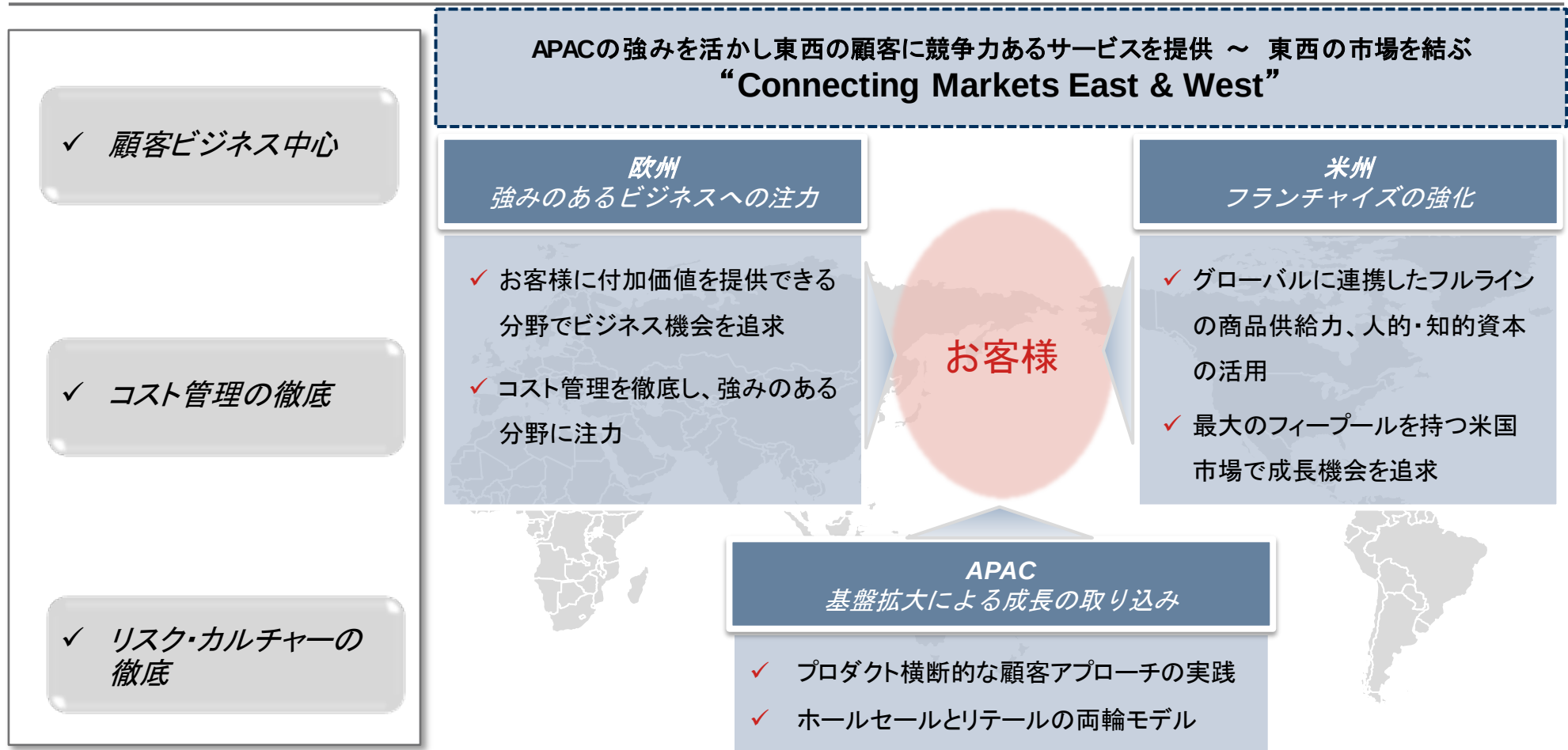
- 投資家層拡大に向けた取り組み、啓発活動の強化
- 低金利下におけるリターン確保、リスク分散などのニーズを捉えるべく、運用力と商品組成・提案力を強化

国内上場ETF

- 従来の指標連動型に加え、新たな指標を開発・提供
- 資産形成ニーズに対応した商品ラインナップ拡充

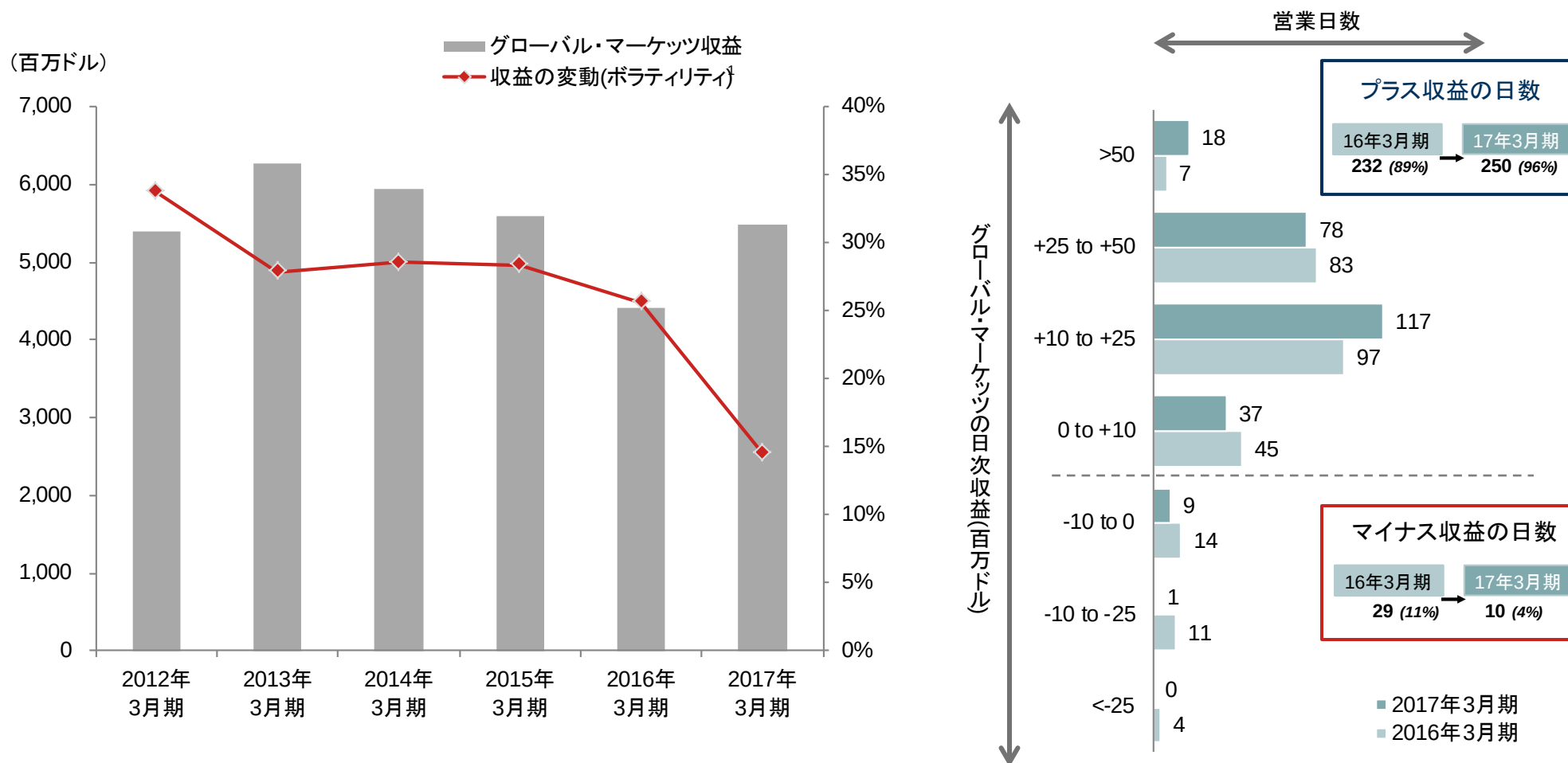
投資顧問

- 国内公的年金からの受託拡大
- 海外のビジネス拡大
 - ACIとの更なる協業によって米国・欧州・アジアパシフィックでの受託拡大
 - アジアにおける対外投資規制の緩和を捉えたビジネス拡大
 - アジア・エマージング地域での顧客基盤強化を目指す



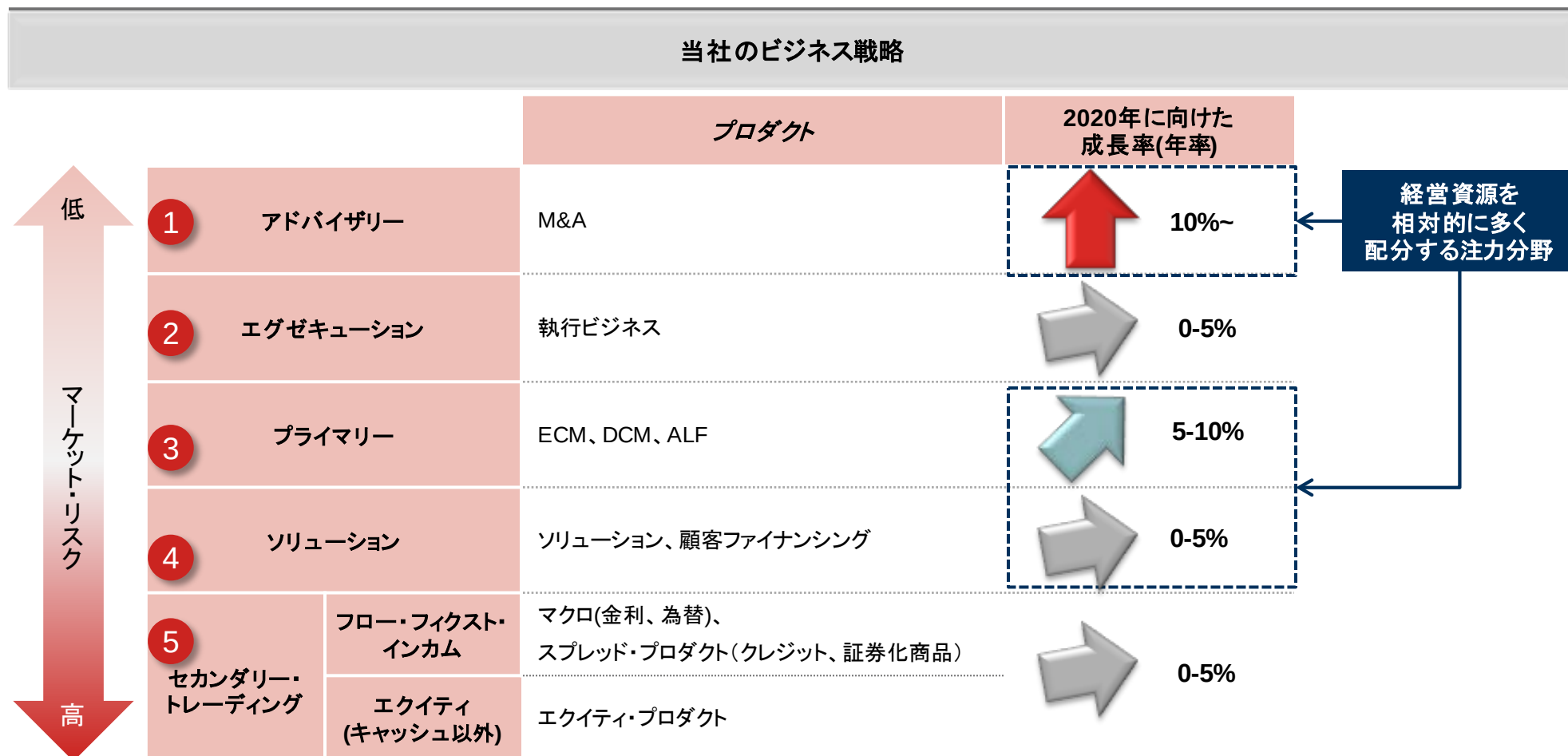
ホールセール部門: 分散の効いたポートフォリオ構築により、安定度が向上

強みがあるビジネスへの集中、厳格なリスク・コントロールが奏功し、グローバル・マーケット収益の安定度が向上



ホールセール部門: 持続的な成長に向けて

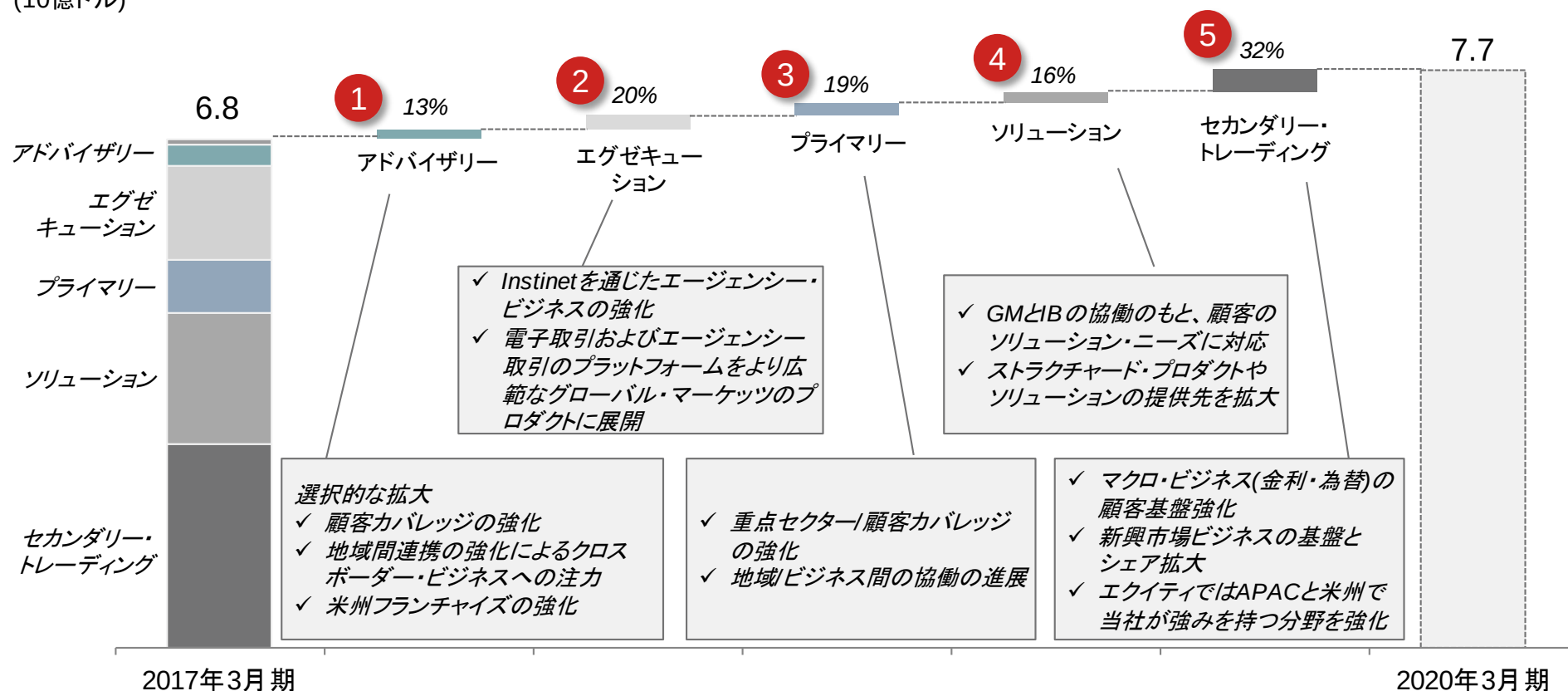
当社が強みを有する分野やビジネスを、選択的に拡大



ホールセール部門: 中期的な施策

成長に向けた中期的な施策

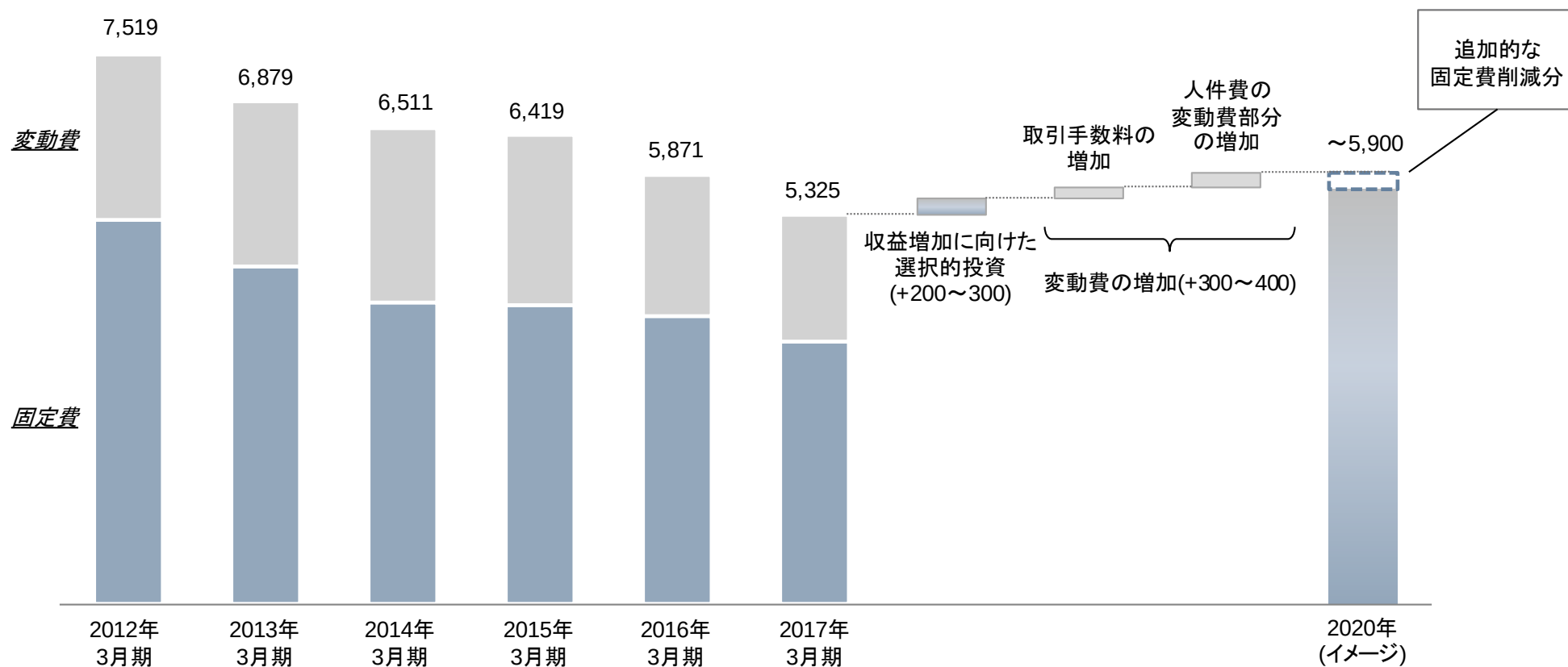
(10億ドル)



ホールセール部門:コスト・コントロールの徹底

ホールセール部門コストの推移¹と、今後の見通し

(百万ドル)

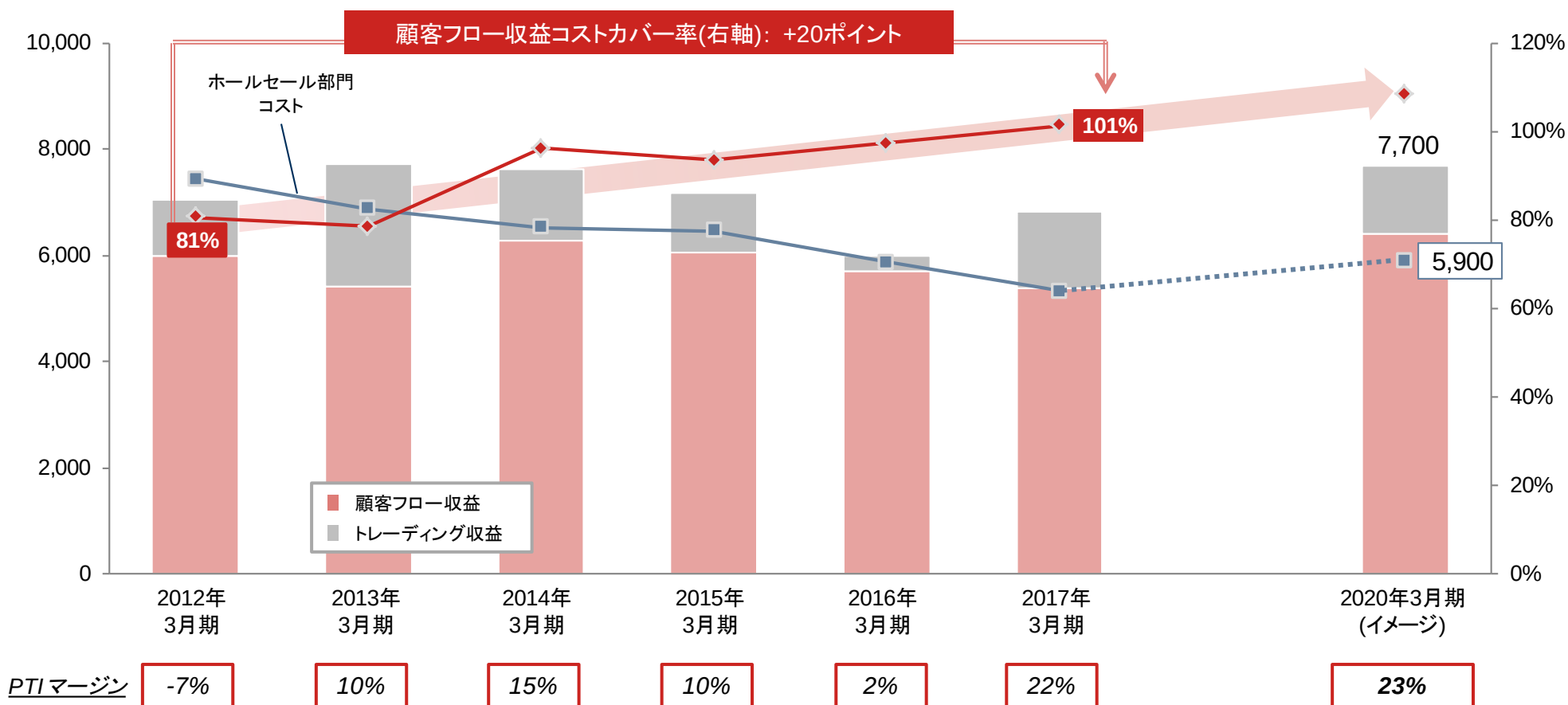


1. 各期間の月末スポットレート(平均)でドル換算

ホールセール部門: 強みを発揮できる分野で顧客ビジネスに注力

2020年3月期に向けた収益拡大は、顧客フロー収益が中心

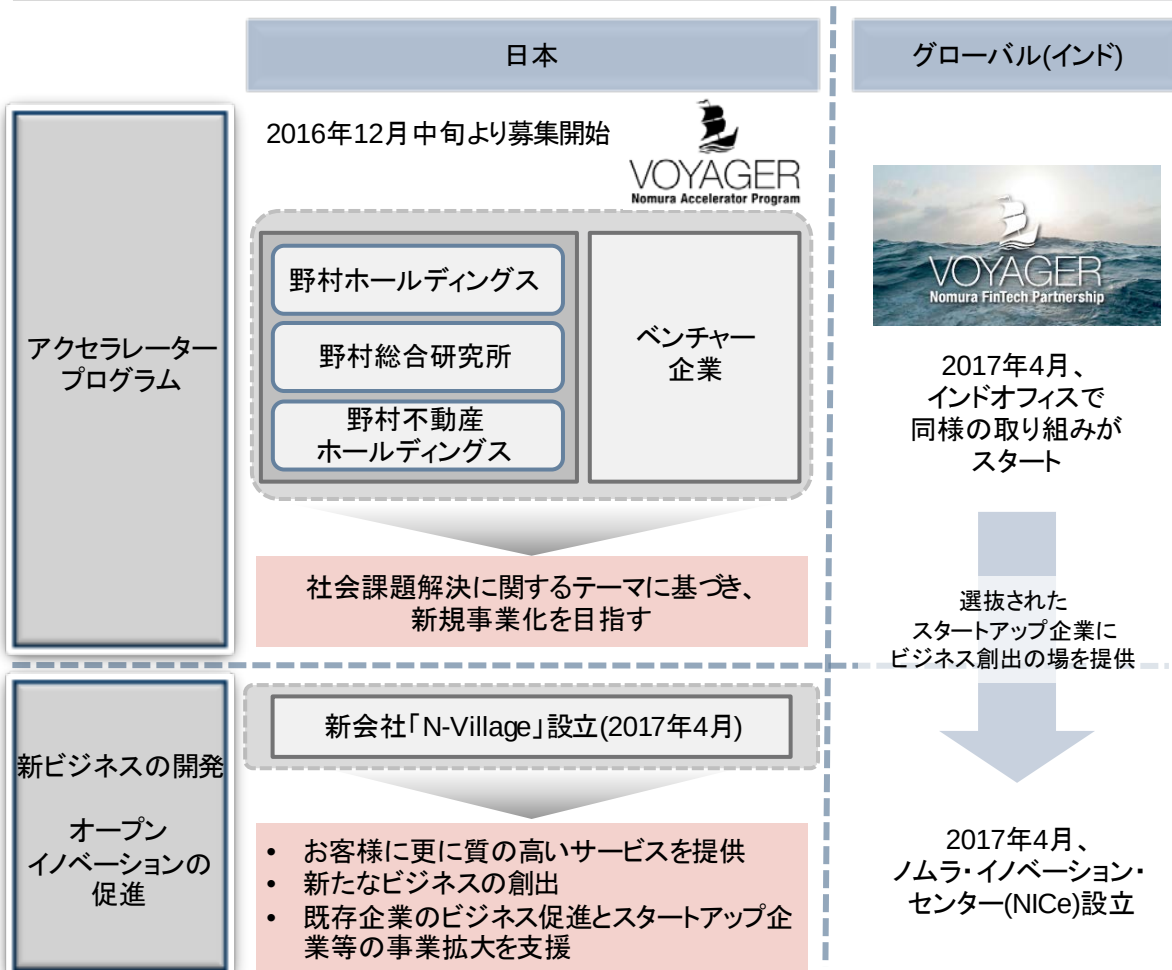
(百万ドル)



新しいテクノロジーの活用

- イノベーションを推進するため、グローバルに連携しながら、外部の知見やテクノロジーを取り込むことでFinTechへの取り組みを加速

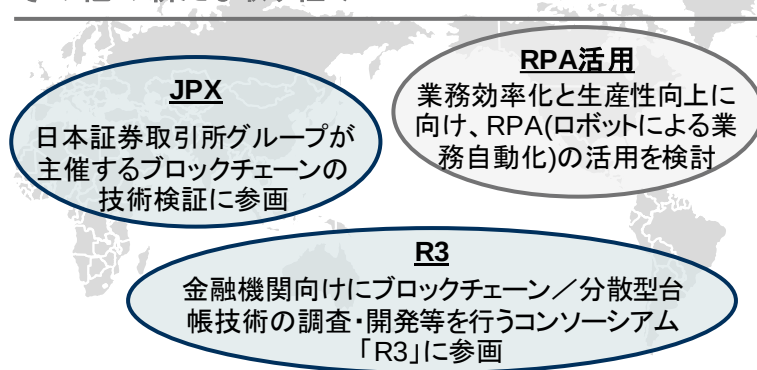
オープンイノベーション推進による新しいビジネス機会の追求、既存サービスの向上



人工知能(AI)活用事例

- **野村AI景況感指数**
政府・日銀が発行する経済・金融に関する文書データをAIで解析し、野村AI景況感指数として指数化
- **機関投資家向けにAIアルゴリズムシステムを導入**
個別銘柄の5分後の株価をAIで予想し、機関投資家向けアルゴリズム取引システム「ModelEx」で活用
- **富士通のデータ分析用AI技術導入**
大量業務データ確認作業の大幅な効率化、パターン分析による効率的・網羅的なテストケースの抽出

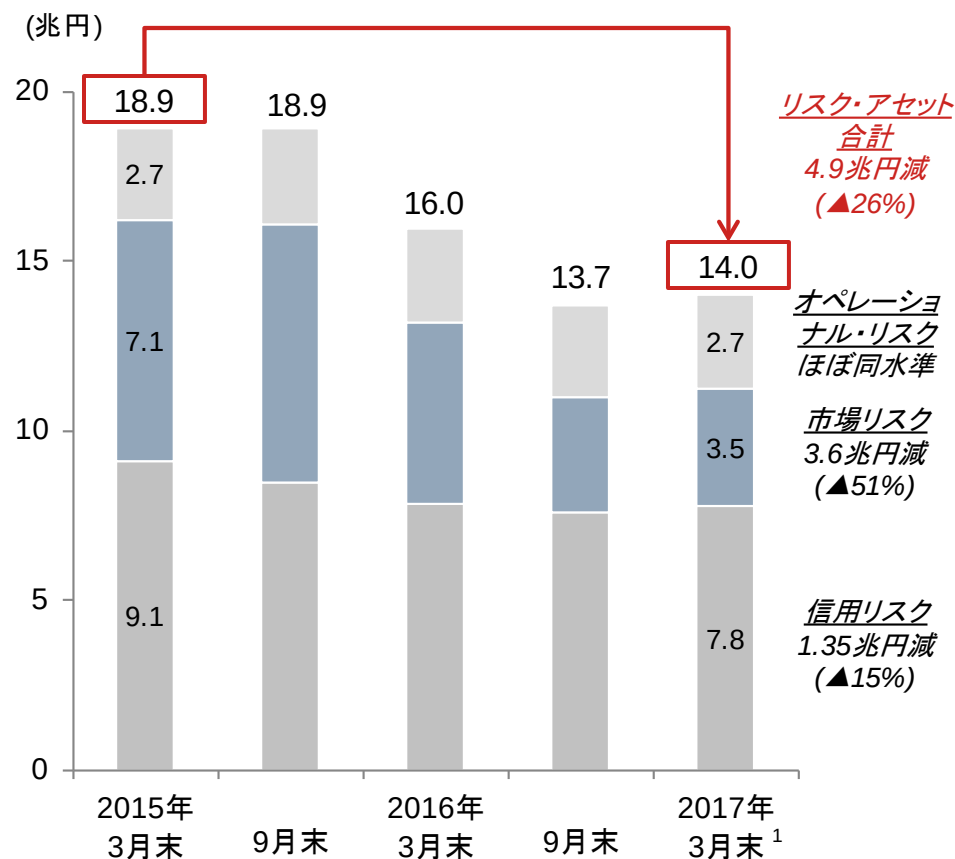
その他の新たな取り組み



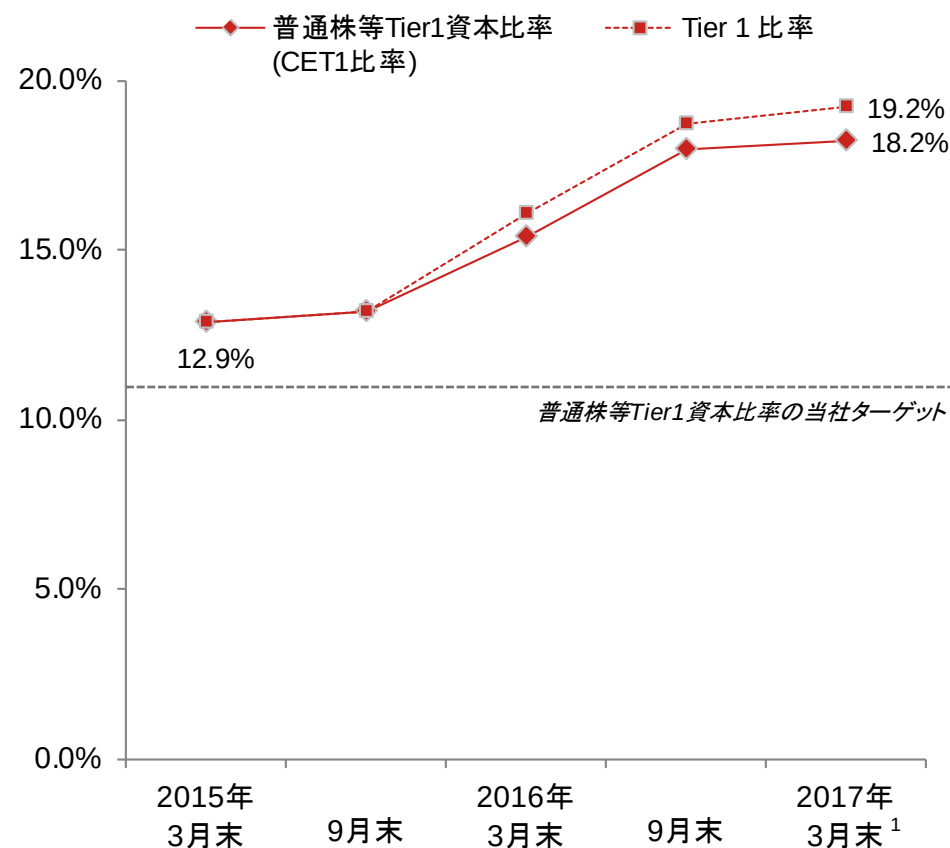
財務・資本戦略

リスク・アセットの抑制、資本比率の改善

リスク・アセットを抑制



資本比率は大幅に改善



1. 2017年3月末は暫定数値

金融規制の動向

			2017年 3月末 ¹	ルール最終化及び施行開始時期		
				2018年	2019年	2020年
自己資本 規制	信用リスク	内部格付手法および 標準的手法の見直し	7.8兆円	ルール最終化及び施行開始時期は未定		
		カウンターパーティー信用リスクエクスポ ージャーの計測に係る標準的手法(SACCR)		国内ルール 待ち		
		CVAリスクの枠組みの見直し		ルール最終化及び施行開始時期は未定		
	市場リスク	トレーディング勘定の抜本的改定(FRTB)	3.5兆円			施行開始
	オペレーショ ン・リスク	標準的手法の見直し	2.7兆円	ルール最終化及び施行開始時期は未定		
レバレッジ 規制	レバレッジ比率		4.63%	最低要求水 準導入予定		
流動性 規制	安定調達比率(NSFR)		国内ルール 待ち	バーゼル合意は 2018年3月施行		

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

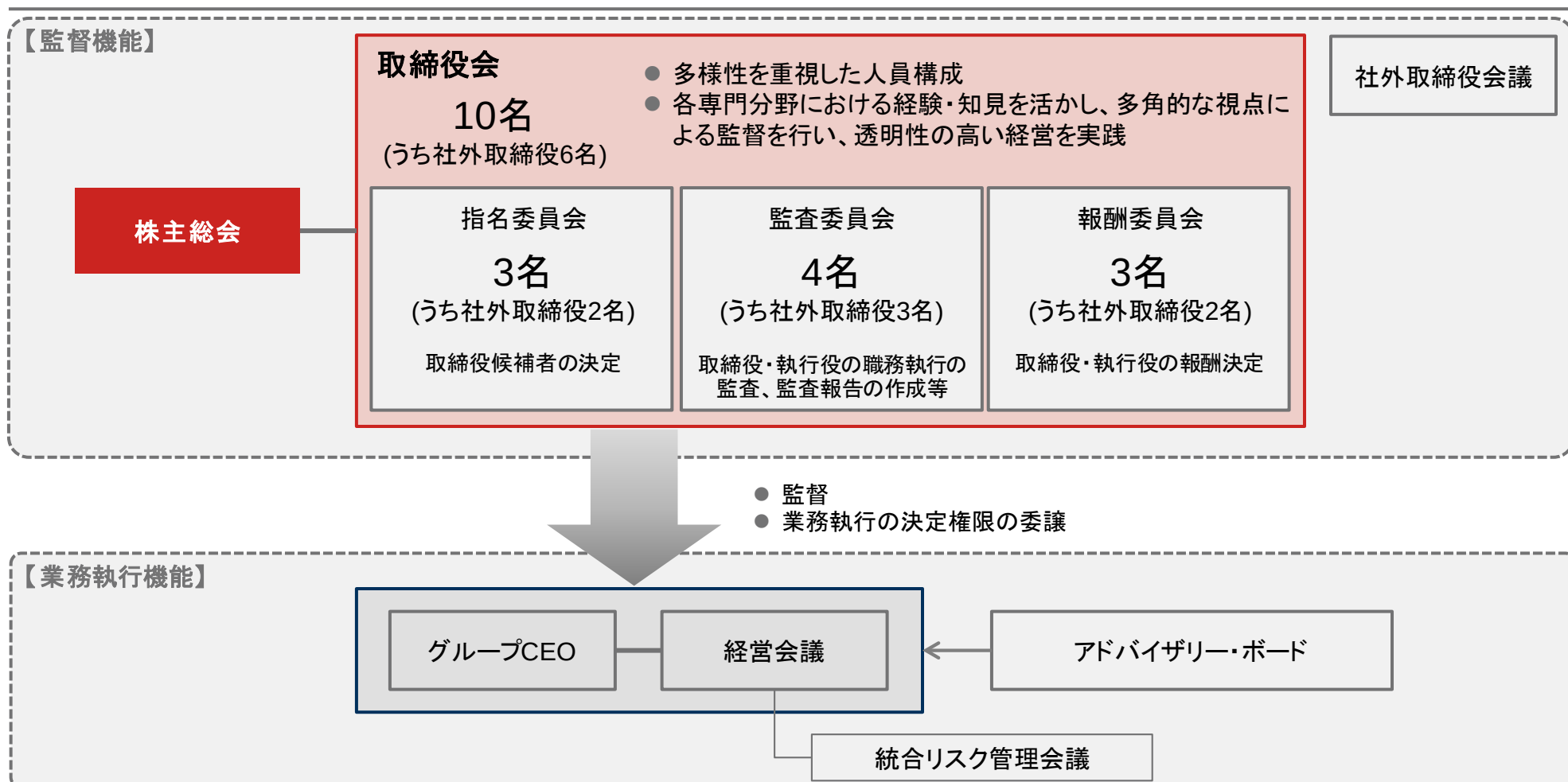
- ✓ 資本コストを上回るリターンの確保
- ✓ 2020年に向けて経営目標であるEPS 100円の確保
 - ROEで10%程度が目線

- ✓ 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

ESGへの取り組み

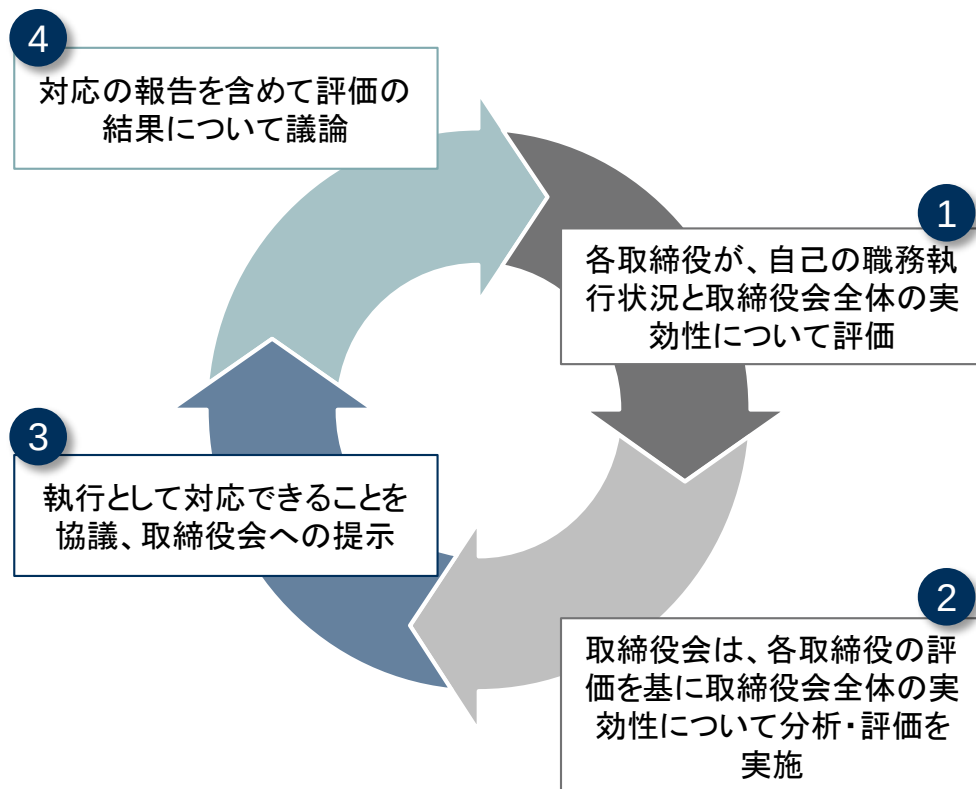
当社のガバナンス体制

- 2001年、持株会社体制移行とニューヨーク証券取引所(NYSE)への上場を契機に、他社に先駆けて社外取締役を導入
- 2003年、「委員会等設置会社(現在の指名委員会等設置会社)」へ移行
- 経営の監督と業務執行を分離し監督機能を強化、執行役への業務執行の決定権限委譲による意思決定の迅速化を推進



取締役会の実効性の向上へのPDCAサイクル

取締役会の実効性に関するPDCAサイクル



特定された課題と対応策(事例紹介)

多面的な 情報提供

「取締役会室」を設置

- 情報提供の充実を含め、取締役の職務の補助を行う体制を強化

執行の会議への陪席

- グループや部門の業況や戦略等について議論が行われる執行の会議に社外取締役も陪席

監査委員会への陪席

- 監査委員以外の社外取締役が陪席できるよう変更

社外取締役の 議論促進

社外取締役会議の定期的な開催

- 当社の戦略や取締役会の運営等について議論

金融リテラシーの向上に、積極的に取り組んできた歴史

2000年以降のプログラム参加人数は累計76.7万人、寄贈した学習教材は累計で73.1万部

各プログラムの実施状況¹

	提供開始時期	回数、実施数など	累計参加人数
日経STOCKリーグ	2000年	チーム数：26,118チーム	10.4万人
大学向け金融教育講座	2001年	参加校：1,758校	22.8万人
社会人向け金融学習講座	2003年	回数：7,850回	39.2万人
出張授業(小学校、中学校、高校、大学、教員)	2008年	実施数：1,066件	4.3万人

累計
76.7万人

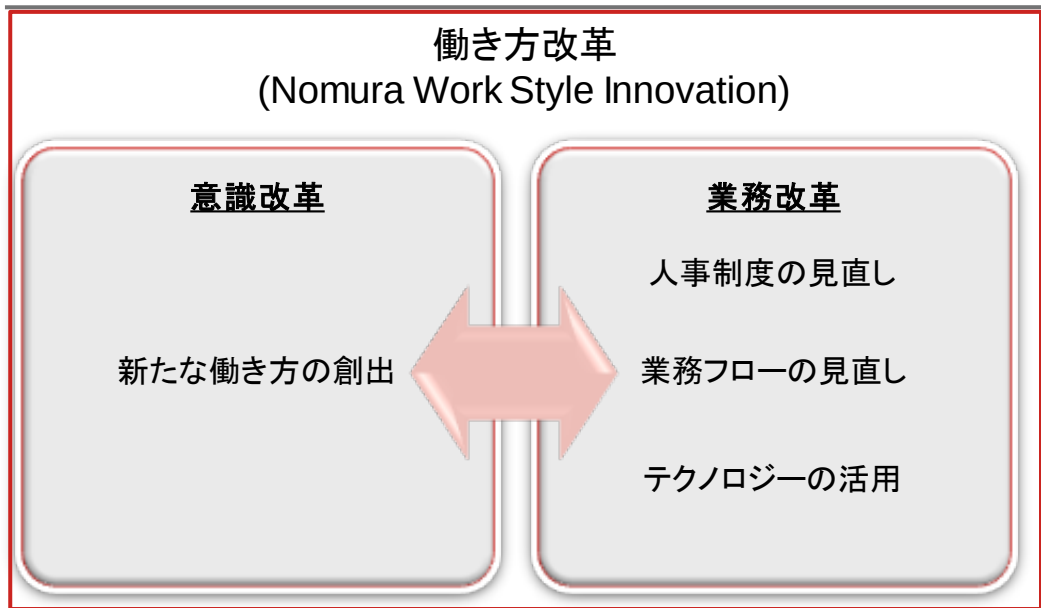
学習教材の寄贈実績²

	提供開始時期	寄贈先	累計部数
小学校向け学習教材	2008年	3,670校	28.3万部
中学校向け学習教材	2006年	4,722校	44.8万部

累計
73.1万部

1. 2017年3月末現在
2. 2016年3月末現在

野村の働き方改革



多様なワークと多様なライフの両立
有能な次世代人材が働きやすい環境作り

ダイバーシティ&
インクルージョン経営の
推進

お客様 / 従業員の満足度向上
持続的成長が可能な会社 ~ 株主の満足度向上

人事制度の見直し(事例)

総合職B社員 勤務地 変更制度 導入	在宅勤務 制度 の導入	健康経営 に対する積極的な 取組み
----------------------------------	---------------------------	--------------------------------

業務フローの見直し(事例)

リモート会議・外交 ツール Jabber 導入	カード利用の促進 事務処理 削減	会議の統合、 メール報告への移行 社内会議の削減
--------------------------------------	--------------------------------	---------------------------------------

テクノロジーの活用(事例)

セールスの 業務効率改善 タブレット端末の 活用	調査・分析業務での ビッグ・データ、 AIの活用	業務の効率化 RPAの活用
---	--	-------------------------

(参考)CSRに関する取組みと外部評価

ESG関連のイニシアティブに参加



Network Japan
WE SUPPORT

国連グローバル・コンパクトへの参加

- 国連が提唱する人権、労働、環境および腐敗防止の4分野からなる10原則
- 2015年に参加

Signatory of:



国連責任投資原則への署名

- 原則では、環境(E: Environment)、社会(S: Social)、企業統治(G: Corporate Governance)の課題を投資の意思決定に取り込むことを提唱
- 野村アセット・マネジメント及びその海外拠点が2011年に署名



CDP気候変動/水プログラムへの参加

- 世界の機関投資家が企業に対して気候変動への戦略や温室効果ガスの排出量等の公表を求める国際的なプロジェクト
- 2003年より情報提供開始、2015年に賛同表明

社会的責任投資(SRI)インデックスへの組入れ状況



Dow Jones Sustainability Indices

- 米国ダウ・ジョーンズ社とRobecoSAM社が選ぶ、世界で初めて作られたサステナビリティ株式指標
- DJSI Worldに2年連続で採用
- DJSI Asia Pacificに8年連続で採用



FTSE4Good

FTSE4Good Index

- ロンドン証券取引所の子会社FTSEが作成する、世界中の優良企業を選定した社会的責任投資指標
- ESGレーティングでは金融サービスセクターの上位2%にランクイン



STOXX Global ESG Leaders

- ドイツ証券取引所の子会社STOXX社が、世界の主要企業からESGの評価基準を満たした企業を選定
- 当社は2年連続で、日本の金融サービスセクターで唯一採用



MS-SRI

- モーニングスター社が国内上場企業の中から社会的に優れた企業と評価する150社を選定し、その株価を指数化した国内初の社会的責任投資株価指数

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/