

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Co-COO

森田 敏夫

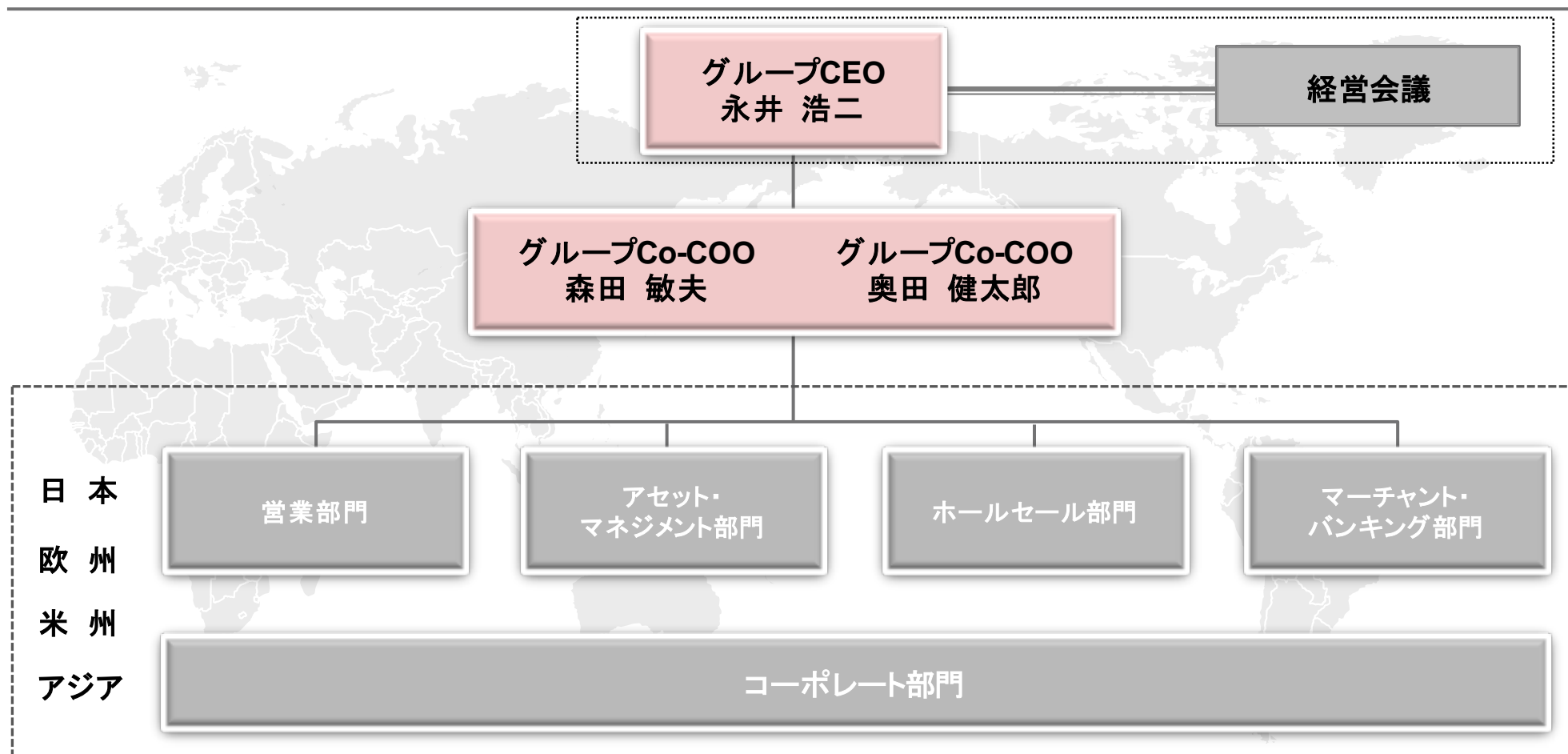
グループCo-COO

奥田 健太郎

2018年5月28日

2018年4月以降、新たに共同COO体制を導入

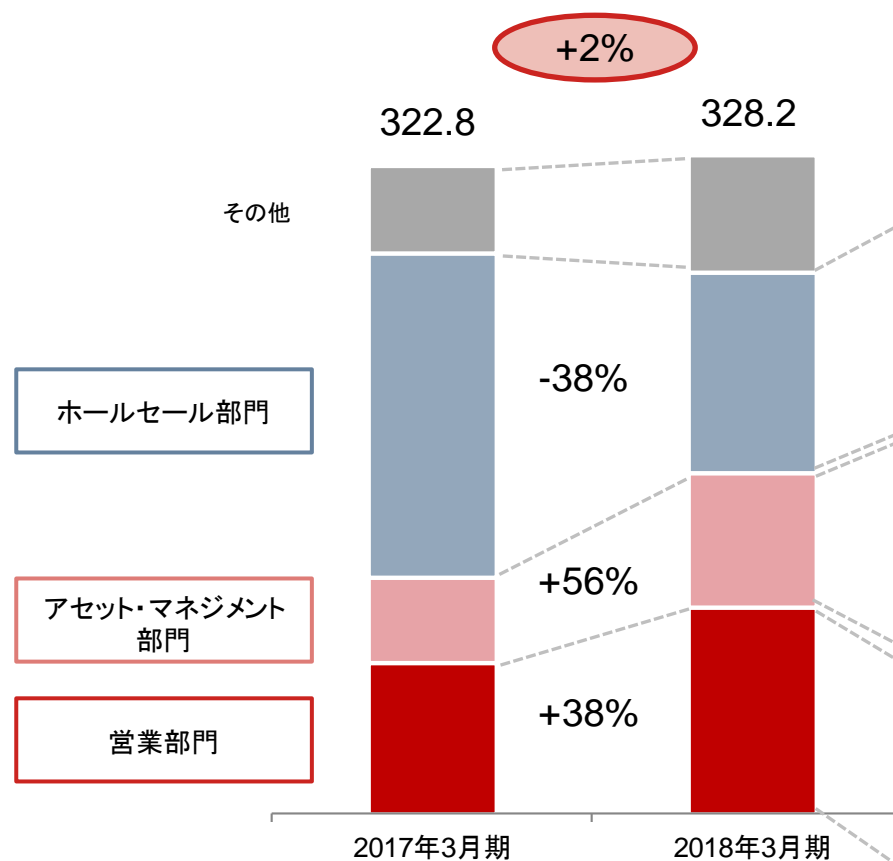
- ガバナンスの強化および迅速かつシームレスな意思決定をサポート



2018年3月期は営業部門、アセット・マネジメント部門が健闘

2018年3月期通期 税前利益

(10億円)



- 全社の税前利益は前年比で伸長
 - ✓ 営業部門、アセット・マネジメント部門が貢献
 - ✓ セグメントその他の損益も改善

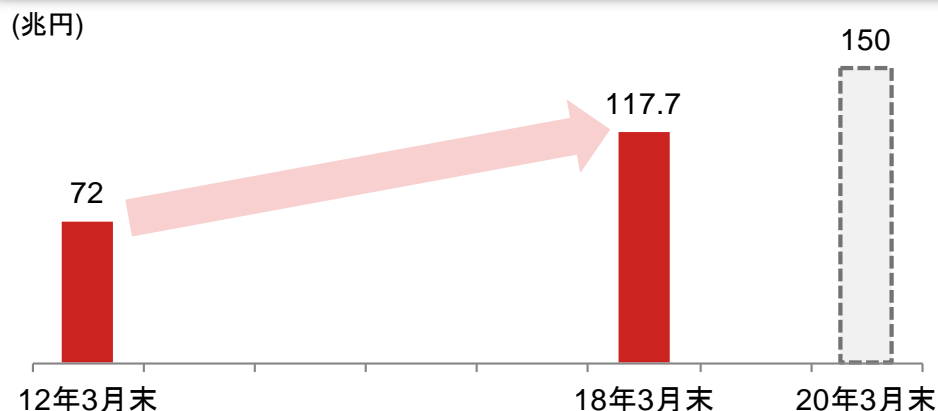
- エクイティ、インベストメント・バンキングが増収となるも、低ボラティリティ環境下で顧客アクティビティが減少し、フィクスト・インカムは低調
- 第4四半期に向けてビジネス・モメンタムは改善

- 資金流入に市場要因が加わり、運用資産残高は過去最高を更新
- アメリカン・センチュリー・インベストメンツ関連損益も加わり、2002年3月期以降の最高益を更新

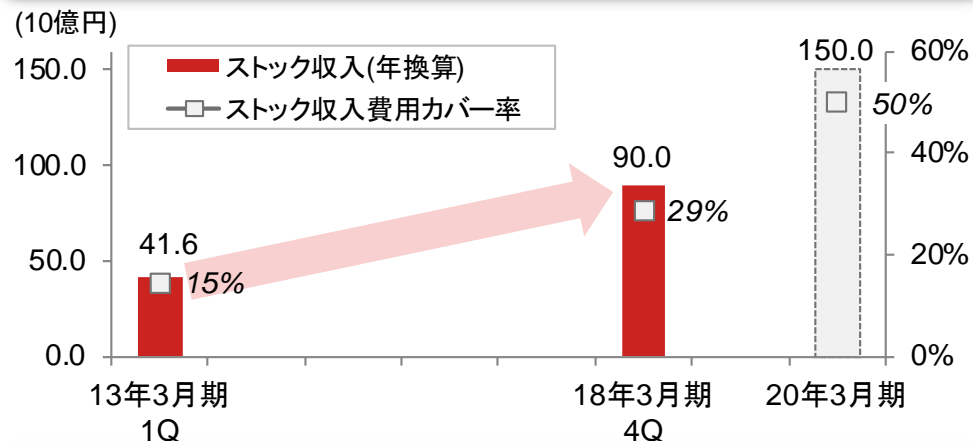
- 市場環境の改善を背景にお客様の投資マインドが改善 ~ 株式や投信が好調で税前利益は前年比で回復
- 第4四半期を年換算したストック収入は900億円に
- 純増項目に課題は残る

各部門のKPI目標に向けて推進中

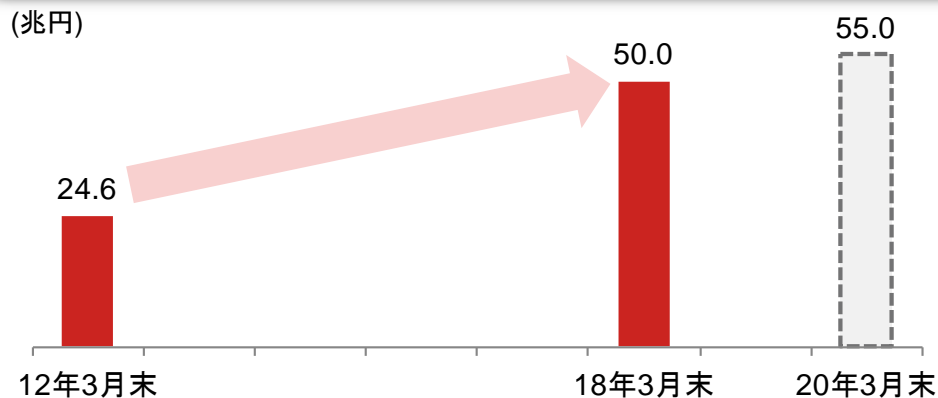
営業部門：顧客資産残高は120兆円に迫る勢い



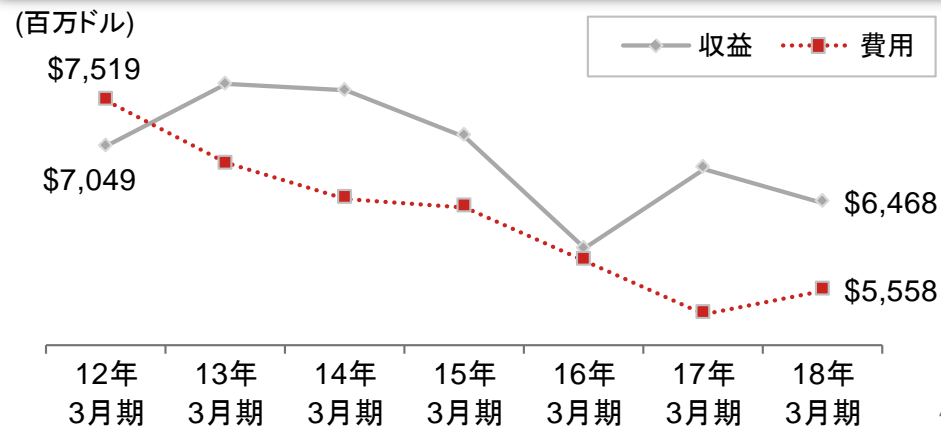
営業部門：ストック収入も着実に増加



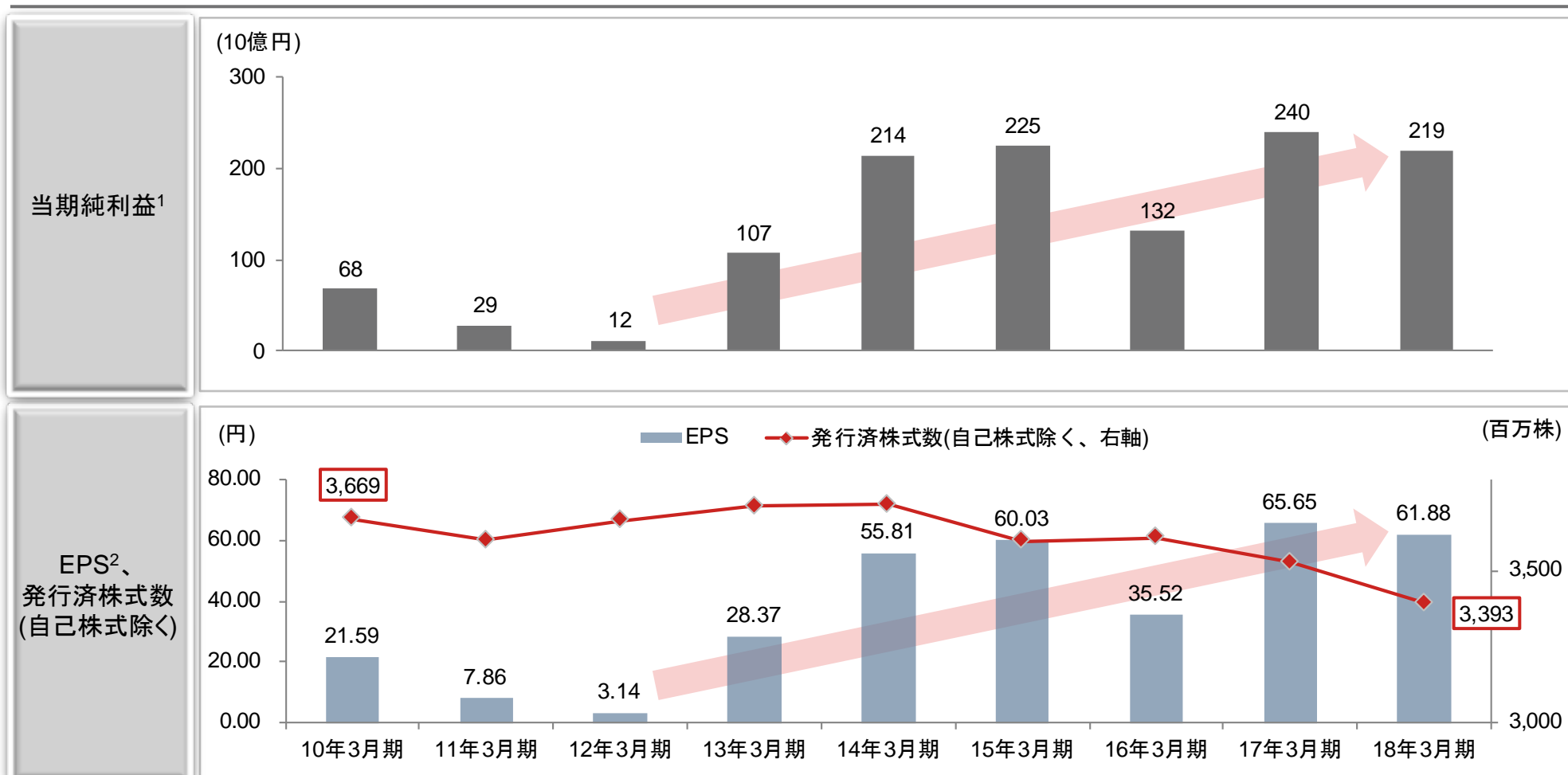
アセット・マネジメント部門：運用資産残高は過去最高水準



ホールセール部門：コストを抑制し、収益性が改善



収益性の改善と継続的な自己株式取得を背景に、EPSは拡大



1. 当社株主に帰属する当期純利益
 2. 希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益

2020年3月期長期経営ビジョンを達成する為のKPI

- 資金流入に遅れ
- ストック収入目標とのギャップ

			Vision C&C (EPS 100円)	進捗状況(2018年4月現在)	
3セグメント税前利益			4,500~4,700億円		2018年3月期: 2,699億円
部門別	営業部門	税前利益	1,950~2,050億円		2018年3月期: 1,031億円
		顧客資産残高	150兆円		2018年4月末: 119.9兆円
		ストック収入 (費用カバー率)	1,500億円 (50%程度)		2018年3月期: 861億円(28%) 2018年3月期: 4Q年換算900億円(29%)
アセット・マネジメント部門	税前利益	500~550億円		2018年3月期: 662億円	
	運用資産残高	55兆円		2018年4月末: 51.1兆円	
ホールセール部門	税前利益	2,000~2,200億円		2018年3月期: 1,006億円	
	フィープール・ マーケット・シェア	3.4%		2018年3月期: 3.1%	

- 収益の多様化が不十分

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プール成長率年率1%

EPS 100円を目指す方針は変わらない

EPS¹の推移と長期経営ビジョン(Vision C&C)

(円)

2020年に向けた長期経営 ビジョン(Vision C&C)

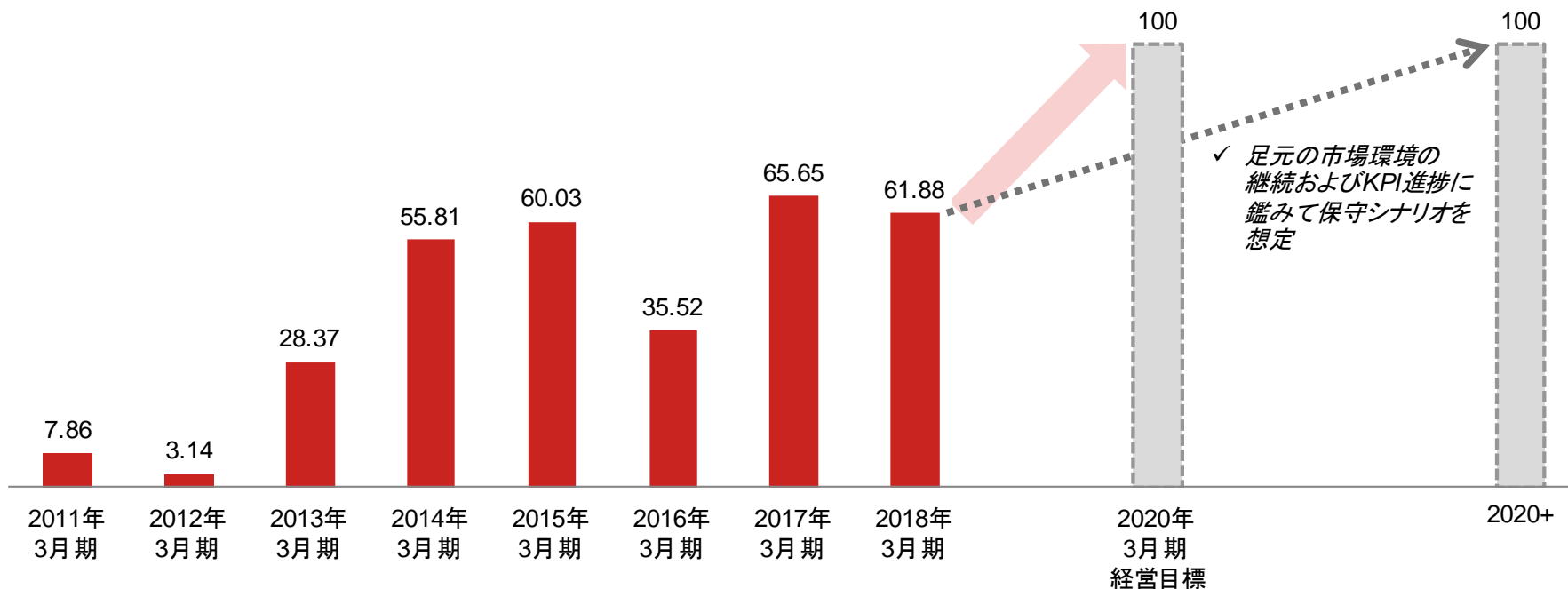
どのような環境であっても持続成長可能な事業基盤の構築

環境前提

- 日経平均株価: 25,000円
- ドル円レート: 115円
- 国内実効税率20%台
- WSフィープール成長年率1%

保守シナリオ

- 環境前提の相違
 - ✓ 低ボラティリティの継続
 - ✓ 顧客アクティビティの低下
 - ✓ 地政学リスクが継続



1. 2011年3月期～2018年3月期実績は希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益

持続的成長に向けた課題と、対応策

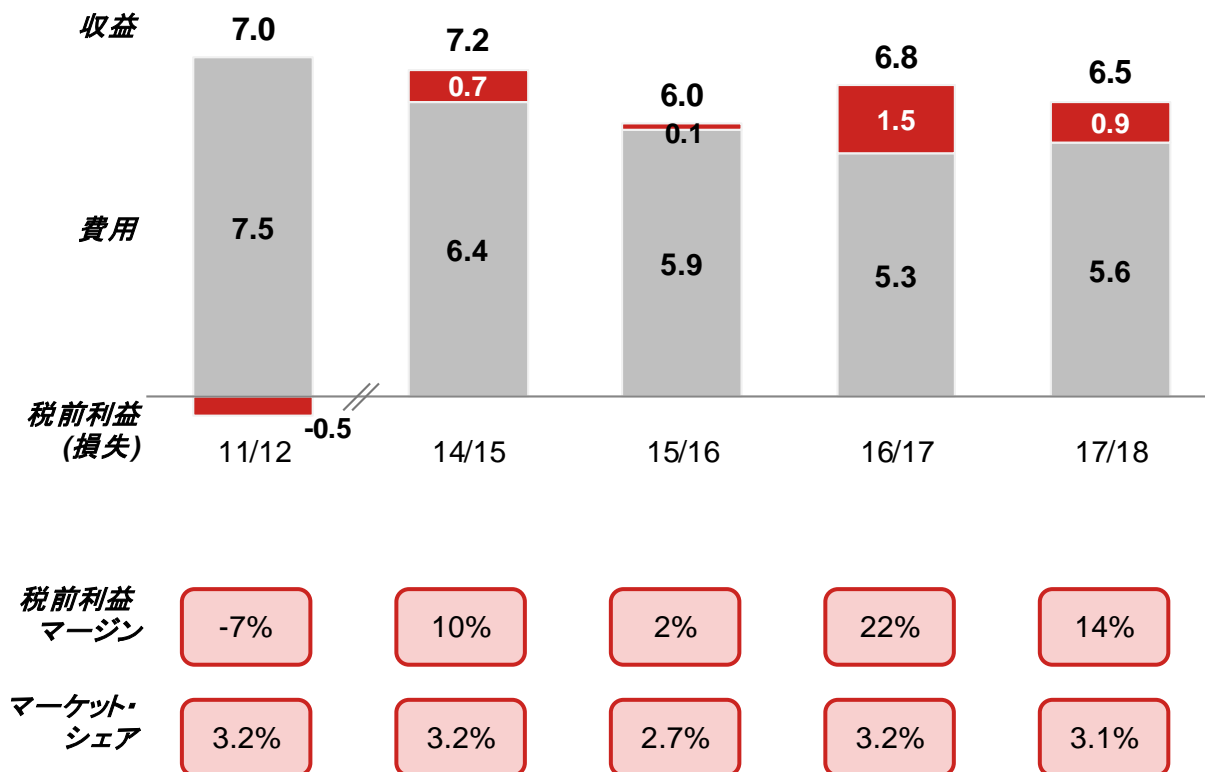
	外部環境、構造変化	当社の課題	対応策
ホールセール部門 アセット・マネジメント部門	<ul style="list-style-type: none"> ■ フィーパールの縮小 ■ MiFID-II等の新たな金融規制 	<ul style="list-style-type: none"> ■ シェア獲得 ■ 海外ビジネスの収益性強化 ■ 新たな収益源の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ GMとIBの連携強化(新たな体制の導入) ✓ 米国IBの選択的な強化 ✓ クロスボーダー・ビジネスの強化
営業部門	<ul style="list-style-type: none"> ■ 少子高齢化 ■ 地方から都市部への個人金融資産シフト ■ 顧客ニーズの多様化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高齢者層からの継続的な資産流出 ■ 顧客ニーズと経営資源配置のミスマッチ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ チャンネル体制の変更 ✓ 顧客ニーズに応じた経営資源の再配置 ✓ グループ機能の活用
共通	<ul style="list-style-type: none"> ■ 急速に進むデジタル化 ■ 新たなビジネス機会・市場の出現 ■ 仲介ビジネスのマージン低下 	<ul style="list-style-type: none"> ■ AIやフィンテックへの取り組み ■ 新たな市場の開拓 ■ コスト管理の徹底 ■ 自前主義の限界 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ デジタル戦略の強化 ✓ 中国への事業展開 ✓ マーチャント・バンキング・ビジネス ✓ ノンコア資産の売却、経営資源の再配分 ✓ 外部パートナーとの提携(LINE等)

ホールセール部門の戦略

ホールセール部門: 収益性の改善が進展

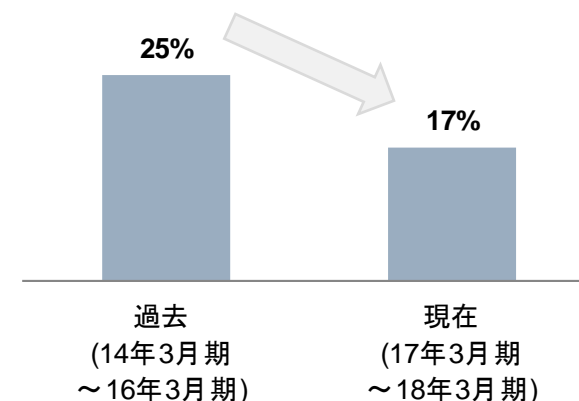
コスト水準を引き下げることにより、収益性が改善

(10億ドル)

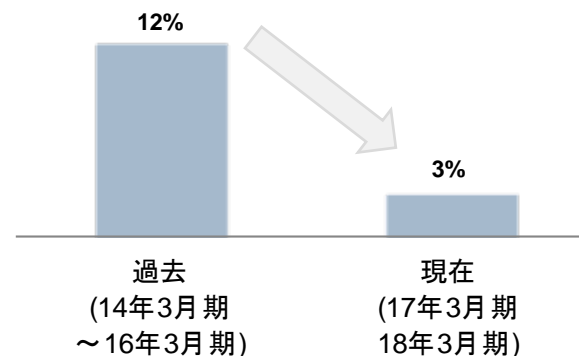


リスク・コントロールの徹底

収益の変動(ボラティリティ)¹



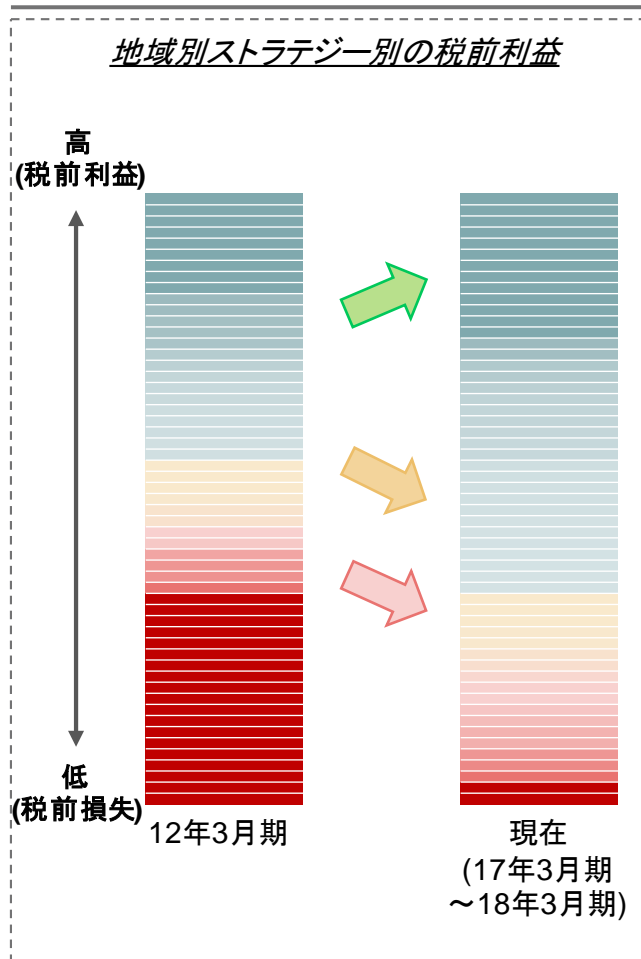
全営業日数に占めるマイナス収益の比率



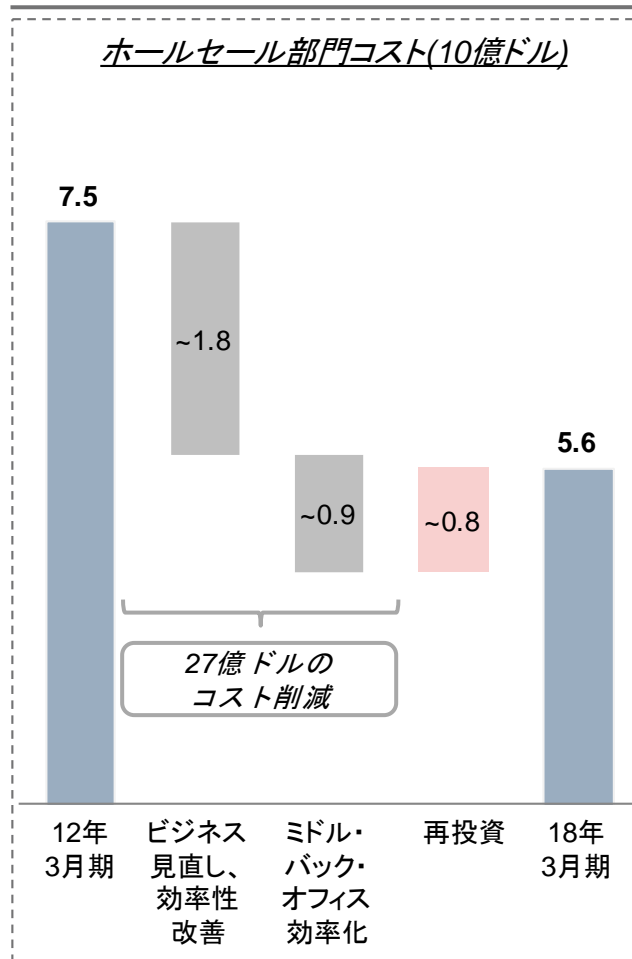
1. 各年の月次収益の標準偏差を算出し、それを月次平均の収益で除したもの

ホールセール部門: 収益性改善のドライバー

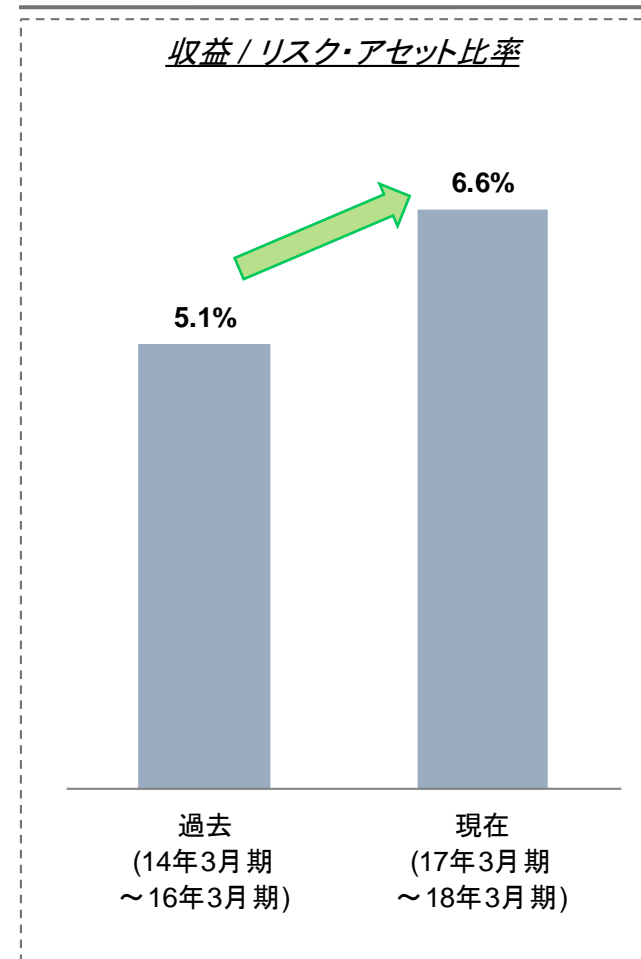
ストラテジー毎の収益性は改善



コスト・コントロールの徹底

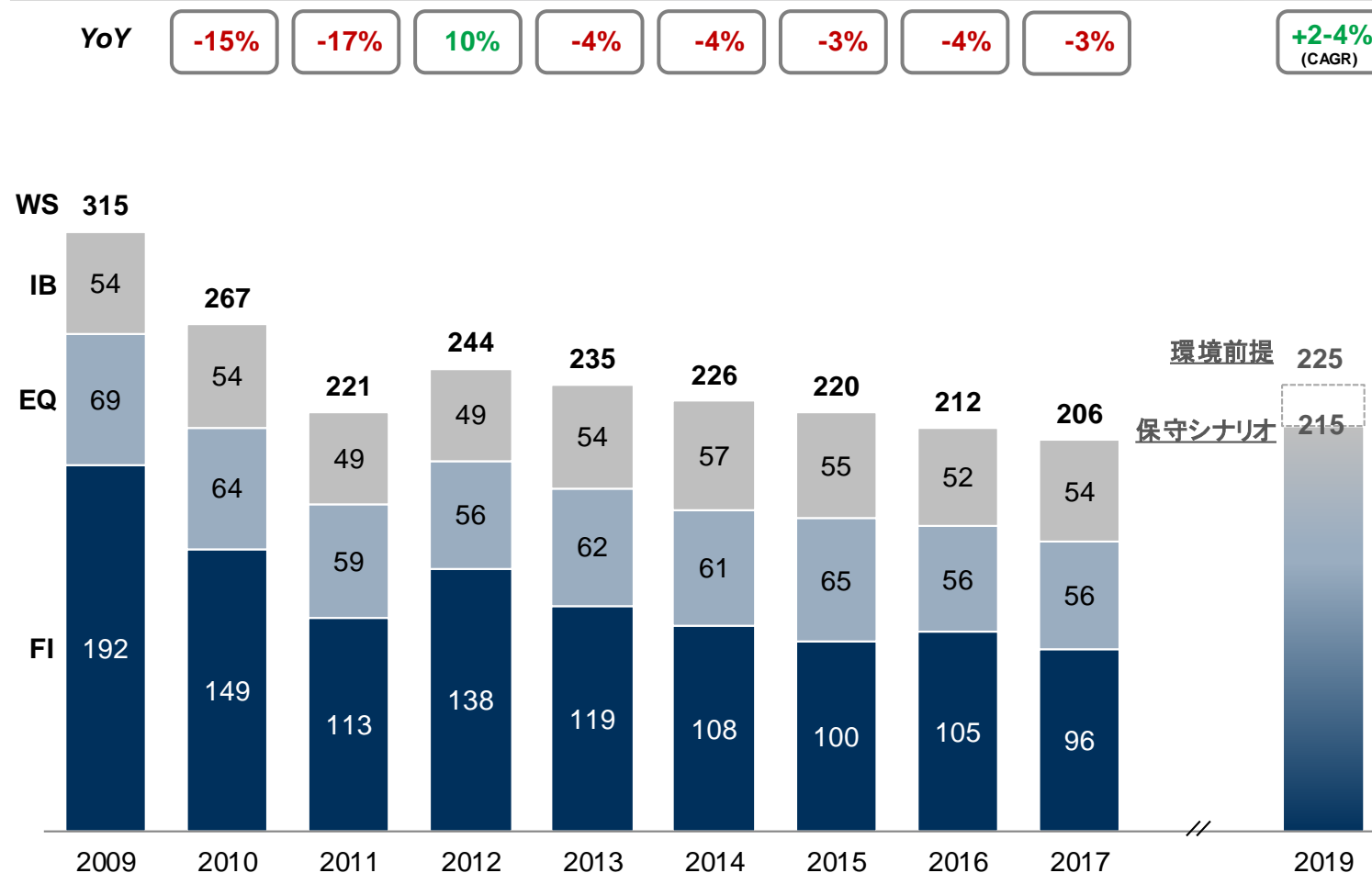


経営資源の効率性



ホールセール部門: 不透明なマーケット環境

ホールセール部門 フィープール推移 (10億ドル)

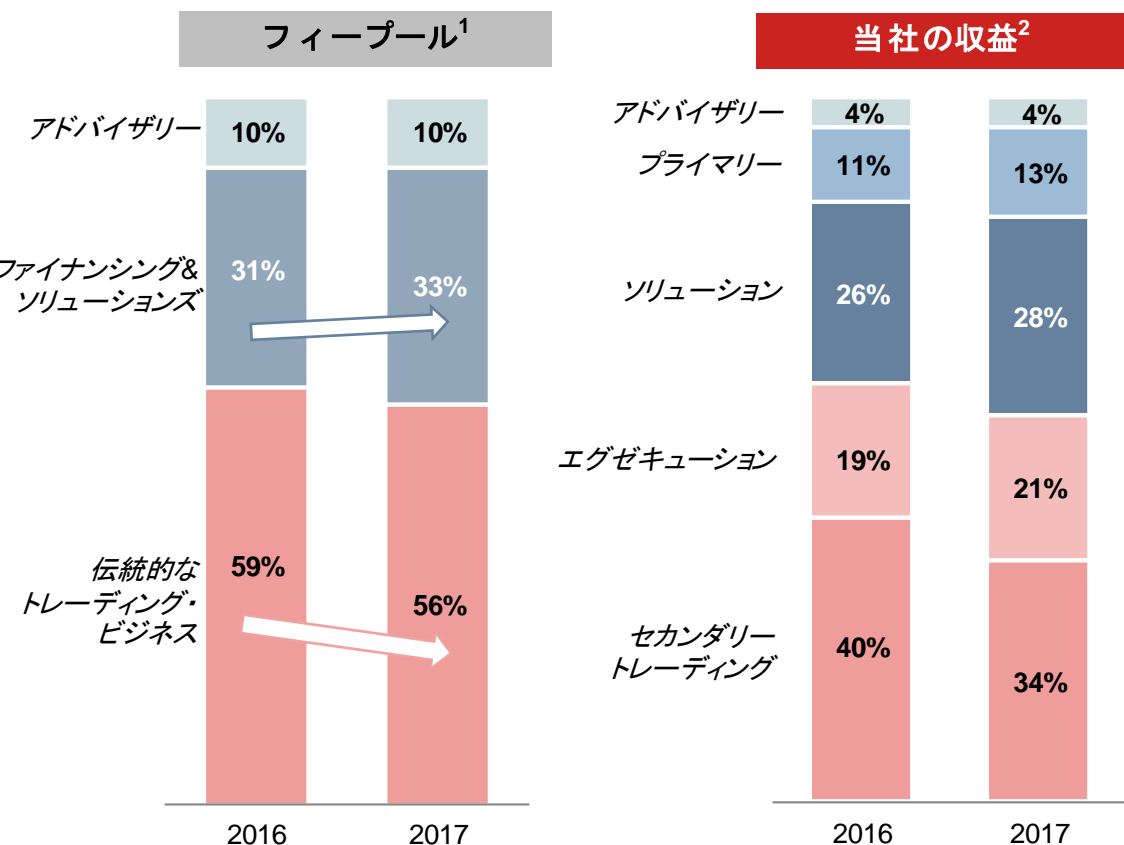


- フィープールの伸びは年率2%~4%程度を想定
- 世界的なGDP成長率の上振れ、お客様のアクティビティ、ボラティリティの上昇がアップサイド要因
- 一方で、現状のマーケット環境や、市場全体のパフォーマンスが過去数年間は市場予想を下回ったことを踏まえ、保守的なフィープール見通しも想定

1. 出所: Oliver Wyman、当社推計

ホールセール部門: 新たなマーケット環境への適応

ホールセール・フィープール¹と当社収益の内訳



- 事業会社を中心にファイナンスやソリューションへのお客ニーズが増加
- ストラクチャリング、ソリューション、伝統的・非伝統的ファイナンス・プロダクトで堅調な見通し
- クロスボーダーなビジネス機会(特にアメリカ)への、アジア地域のお客様からの強い関心



- パッシブ型やデータ解析型トレードへの構造的シフト
- フィクスト・インカム・ビジネスにおける電子化の進展
- 株式執行とリサーチのアンバンドリング
- ICOやダイレクト・リスティング等による収益機会の減少

1. 出所: Coalition。アドバイザーはM&A、ファイナンス&ソリューションズは伝統的・非伝統的ファイナンスや資産/負債サイドに対するデリバティブ・ソリューション、伝統的なトレーディング・ビジネスはセカンダリー・トレーディングや債券/株式執行ビジネス
 2. その他ビジネスラインを除く

顧客フロー収益の拡大へ

顧客ファイナンス&ソリューション

米州における成長機会の追求

日本/アジアとの連携

コスト最適化

フロー・トレーディングのデジタル戦略

ホールセール部門戦略: 顧客ファイナンス & ソリューション

CFSEビジネスにおける当社の強みを活用

新組織ではクロスセル機会の極大化を目指す

グローバル・マーケット
セールス、ストラクチャリング

クライアント・ファイナンス &
ソリューション(CFS)

キャッシュ

ソリューション

- CFSEビジネスのプロダクトスペシャリスト
- ✓ アセットプロダクトソリューション
- ✓ ライアビリティ・プロダクトソリューション
- ✓ 非伝統的 / セキュアード・ファイナンス
- ✓ 伝統的ファイナンス

インベストメント・バンキング
アドバイザリービジネス

顧客
カバレッジ

事業会社	伝統的なファイナンスやアドバイザリー・サービスと併せて、各種ヘッジ、ライアビリティ・マネジメント、ファンディング等のソリューションを供与
フィナンシャル・スポンサー	お客様への伝統的なファイナンスやアドバイザリー・サービスに係る提案機会を活かして、マクロやクレジットのソリューションも併せて提案
銀行 アセット・マネジャー 保険	インベストメント・バンキングの顧客リレーションとグローバル・マーケットのストラクチャード商品機能を活かしてビジネスを拡大
新興国市場	伝統的手法、ストラクチャーものを問わず、負債調達に関連するソリューション提供に注力することで収益化

ホールセール部門戦略: 米国事業の強化

フランチャイズの強みを活用し、顧客ビジネスを中心に成長

実績を活かし、強みとなる
ビジネス領域を拡大

- ✓ 金利&エージェンシー・モーゲージ
- ✓ 証券化商品
- ✓ 株式デリバティブ
- ✓ Instinet
- ✓ レバレッジドファイナンス
- ✓ ソリューション

ビジネスプラットフォームを
重点領域中心に拡大・多様化

- ✓ グローバル・マーケット、顧客ファイナンス&ソリューション・ビジネスにおける新プロダクトの供給
- ✓ 米国内及びクロスボーダーM&Aビジネスの強化
 - グローバルの緊密な連携を梃子にUSビジネスへの投資を収益化

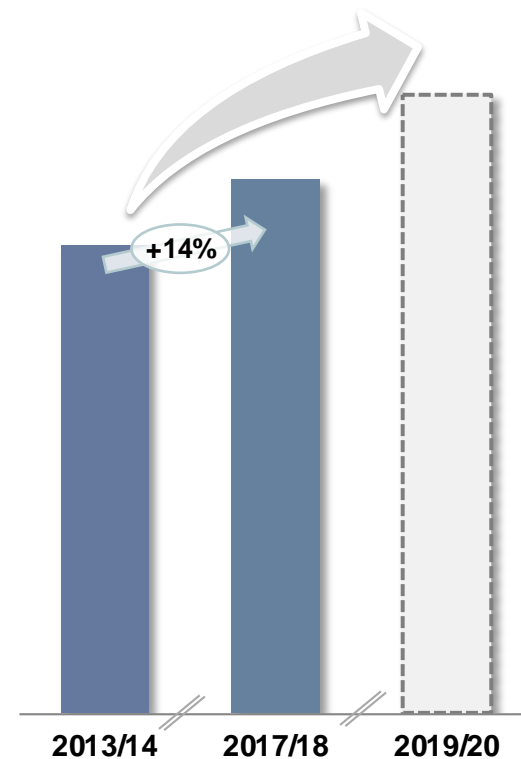
顧客基盤の拡大

- ✓ 金融機関、事業会社、フィナンシャルスポンサー
- ✓ 重点セクターの中堅顧客

プラットフォームへの投資

- ✓ CFSプラットフォームを確立し、ソリューションビジネス、ストラクチャード・ファイナンス・ビジネスを伸長
- ✓ 米国IBプラットフォームへの選択的投資
 - ヘルスケア、テクノロジー、ITサービス、FIGセクター関連が中心

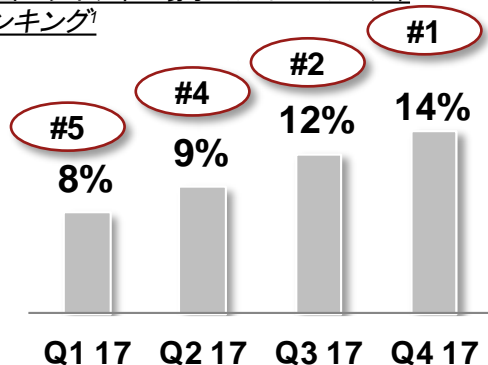
米国ホールセール・顧客フロー収益



ホールセール部門戦略: 米州におけるプレゼンス拡大とビジネスの広がり

米国エクイティ・オプション・ランキング

米国エクイティ上場オプションのシェア、
ランキング¹⁾



米州フィクスト・インカム・シェア



#10 Overall Fixed Income
Market Share

域内/クロスボーダーM&Aへの関与



インフラストラクチャー・ファイナンス



私募



BlockCross ATSの取得



BlockCross

1. 出所: 第三者調査機関

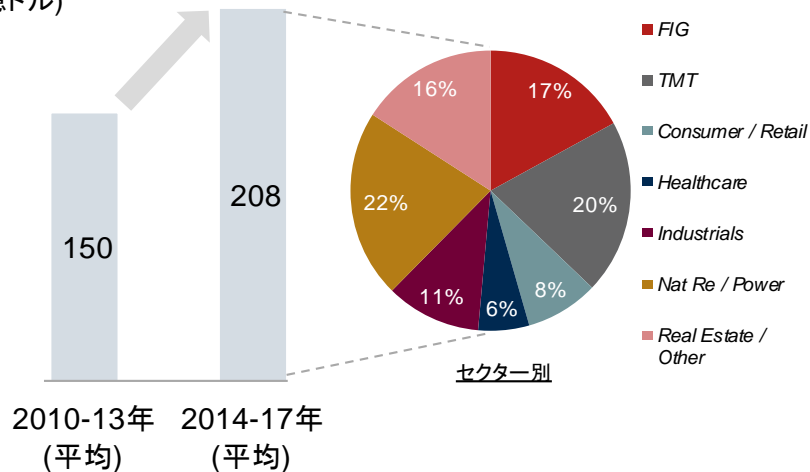
ホールセール部門戦略: 日本・アジアとのコネクティビティ

アジア - 欧米間の重要セクターのビジネス機会を捉えられるポジショニング

アジア - 欧米間のオポチュニティ拡大

アジアから他地域向けのM&A 案件金額¹

(10億ドル)



アジア地域の確固たる営業基盤と他地域を含めた強みの活用

- ✓ アジア地域における豊富な案件実績
- ✓ 米州における主要セクター/プロダクトチームの強化 (有能なバンカーの採用)
- ✓ 総合ソリューションを提供できる体制 (アドバイザリー, 資金調達, 金利・為替ヘッジ)

グローバルなセクター・カバレッジ体制

- ✓ グローバルセクターカバレッジ:
 - コンシューマー/リテール
 - インダストリアルズ
 - ヘルスケア
 - 金融機関
- ✓ 上記セクター・ナレッジを活用した案件の獲得
- ✓ 米州インベストメント・バンキングではミドル・マーケットに注力した顧客戦略

野村の強みを活かした
日本・アジア関連のM&A案件獲得事例

アジア(日本除く) - 欧州

AB Volvo (Cevian Capital)/ 吉利汽車 (€3.2bn)

(インダストリアルズ)

日本 - 欧州

武田薬品工業 / Shire (€62bn)

(ヘルスケア)

アジア(日本除く) - 米州

Carver Korea (Bain Capital, Goldman Sachs) / Unilever (\$2.7 bn)

(コンシューマー/リテール)

日本 - 米州

日本生命保険 / マス ミューチュアル生命保険 (1,042億円)

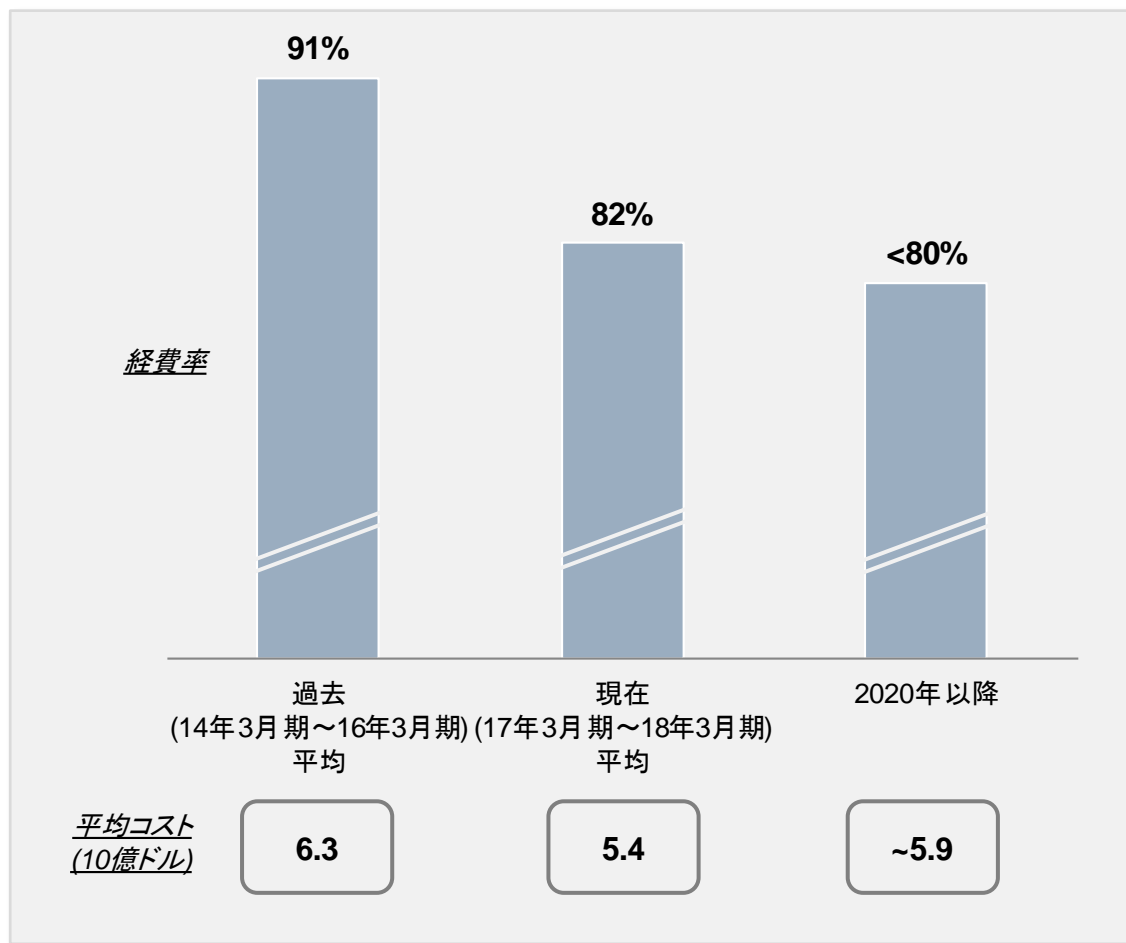
(金融機関)

1. 出所: Dealogic

ホールセール部門戦略: コスト削減

- 中期的に経費率を引き下げ、創出されたリソースの再投資による収益成長を実現する

経費率の引き下げに注力



最適化・効率化

- IT、オペレーション、インフラに係る投資の優先順位付けと最適化によるコスト削減
- より短期的な最適化にも取り組み、コスト削減の簡略化を促進

構造的コスト削減・リソース創出

- フロントオフィスからバックオフィスまで一貫通貫の視点も踏まえて中期的にオペレーション・モデルを最適化
- よりシンプルなコスト構造を実現

再投資

- 競争力を発揮できるビジネスを維持・成長させるための選択的再投資
- 顧客ファイナンス＆ソリューション、アドバイザリー、エージェンシー・ビジネス等、当社が注力する分野への投資

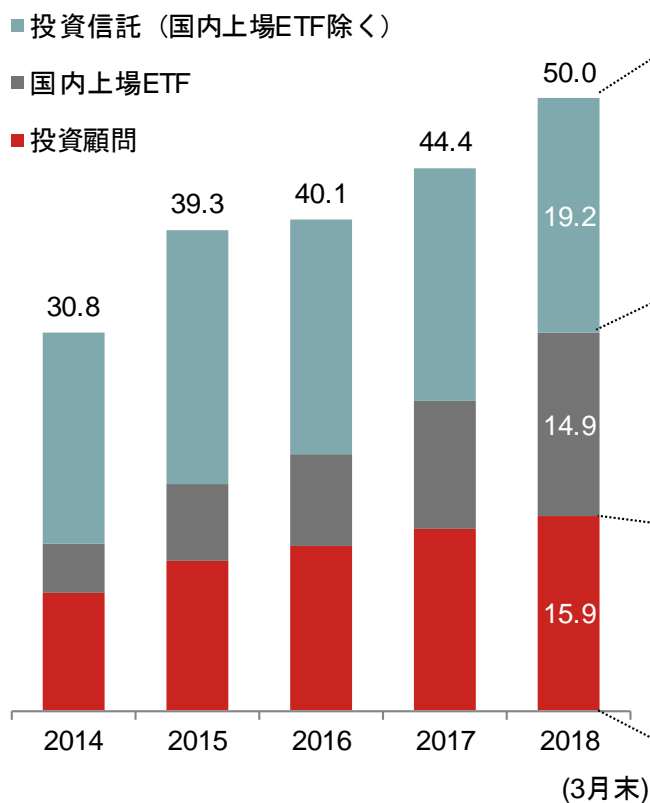
アセット・マネジメント部門の戦略

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

プロダクトごとの取組みに加え、顧客志向の統合的なソリューションを提供

(兆円) 運用資産残高(ネット)



商品の拡充・市場の拡大

投資信託(国内上場ETF除く)

- 投資家層拡大に向けた取組み～エイト証券に出資、インデックスファンドシリーズ「Funds-i」の販促
- 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

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
- オルタナティブ運用の拡充

ソリューション運用の強化

運用力をベースとしたソリューション提供

- 各投資家ニーズに応じた、運用ソリューションを提供
- 柔軟で多様なプロダクトデザイン

お客様の多様な運用ニーズに合わせたソリューションを提供

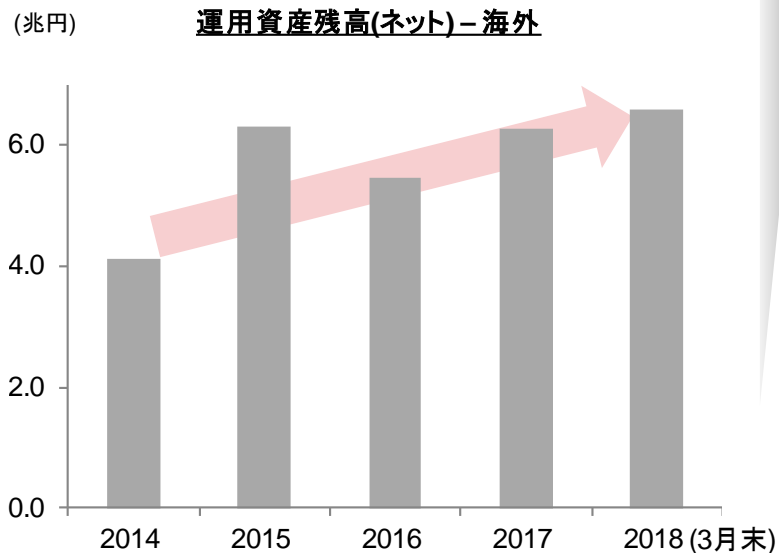
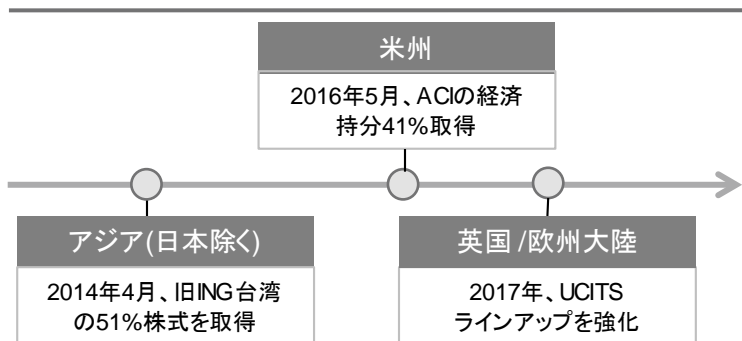
✓ Alpha ✓ Beta ✓ インカム ✓ リスク

✓ 株式 ✓ 債券 ✓ インデックス
✓ オルタナティブ ✓ 外部委託運用

アセット・マネジメント部門:海外戦略

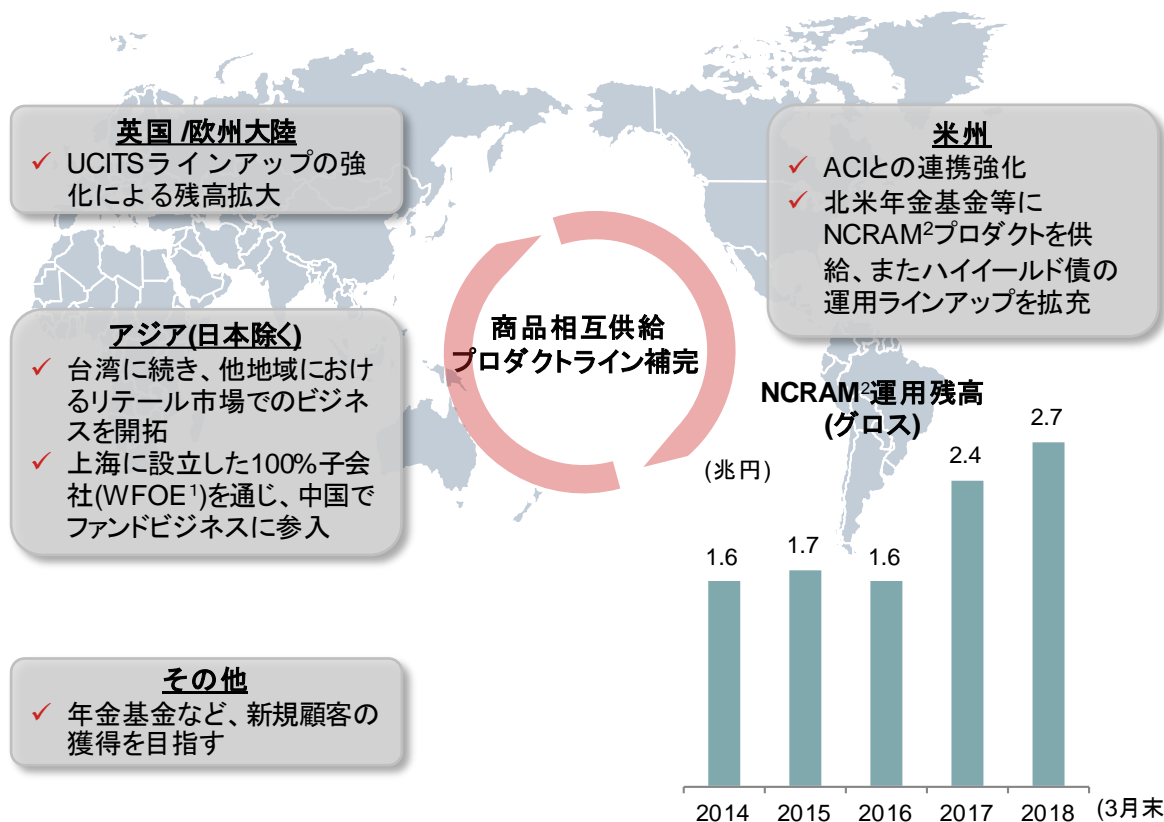
- プロダクト拡充や運用会社の買収・顧客基盤の拡大により、海外の運用資産残高が伸長
- 今後は、UCITSファンドの拡大や、アメリカン・センチュリー・インベストメンツ(ACI)との連携を強化し、さらなる顧客基盤の拡大に注力

基盤拡大に向けた歩み



海外ビジネスの拡大に向けて

- 顧客・展開地域の拡大や競争力のある運用プロダクトの販売拡大
- ACIとの連携強化
- 外部リソースの活用(提携、出資・買収)



1. Wholly Foreign-Owned Enterprise
 2. ノムラ・コーポレート・リサーチ・アンド・アセット・マネジメント

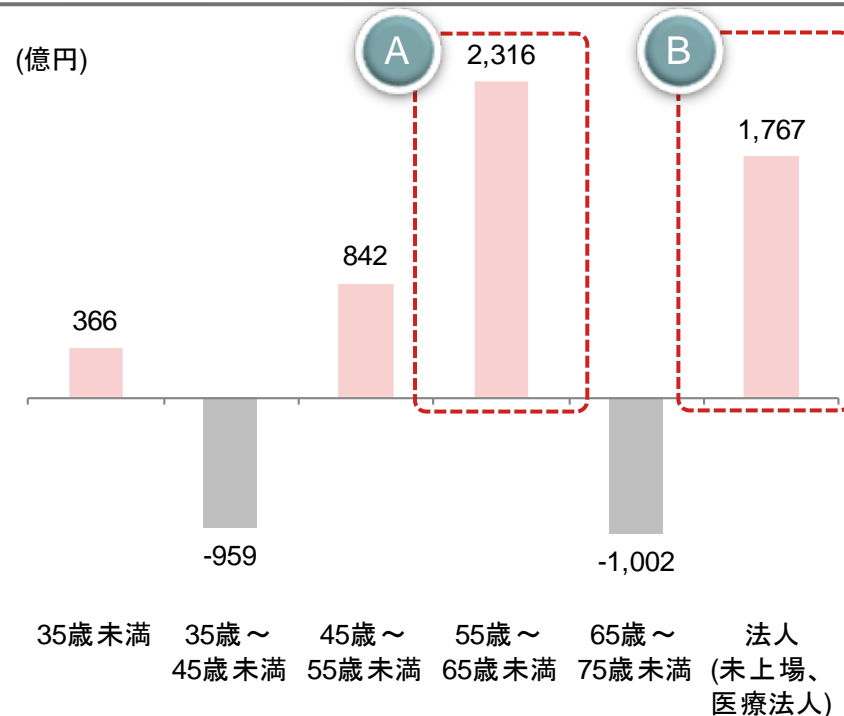
営業部門の戦略

営業部門の課題は、現金本券差引

営業部門:顧客層ごとの顧客資産残高と現金本券差引

	顧客資産残高 (2018年3月末)	現金本券差引 (2018年3月期)
1 75歳以上の高齢者	15.6兆円	-4,951億円
2 75歳未満の 営業担当が付いている お客様 ¹	42.9兆円	+3,654億円
3 75歳未満の 営業担当が付いて いないお客様 ²	7.0兆円	-324億円

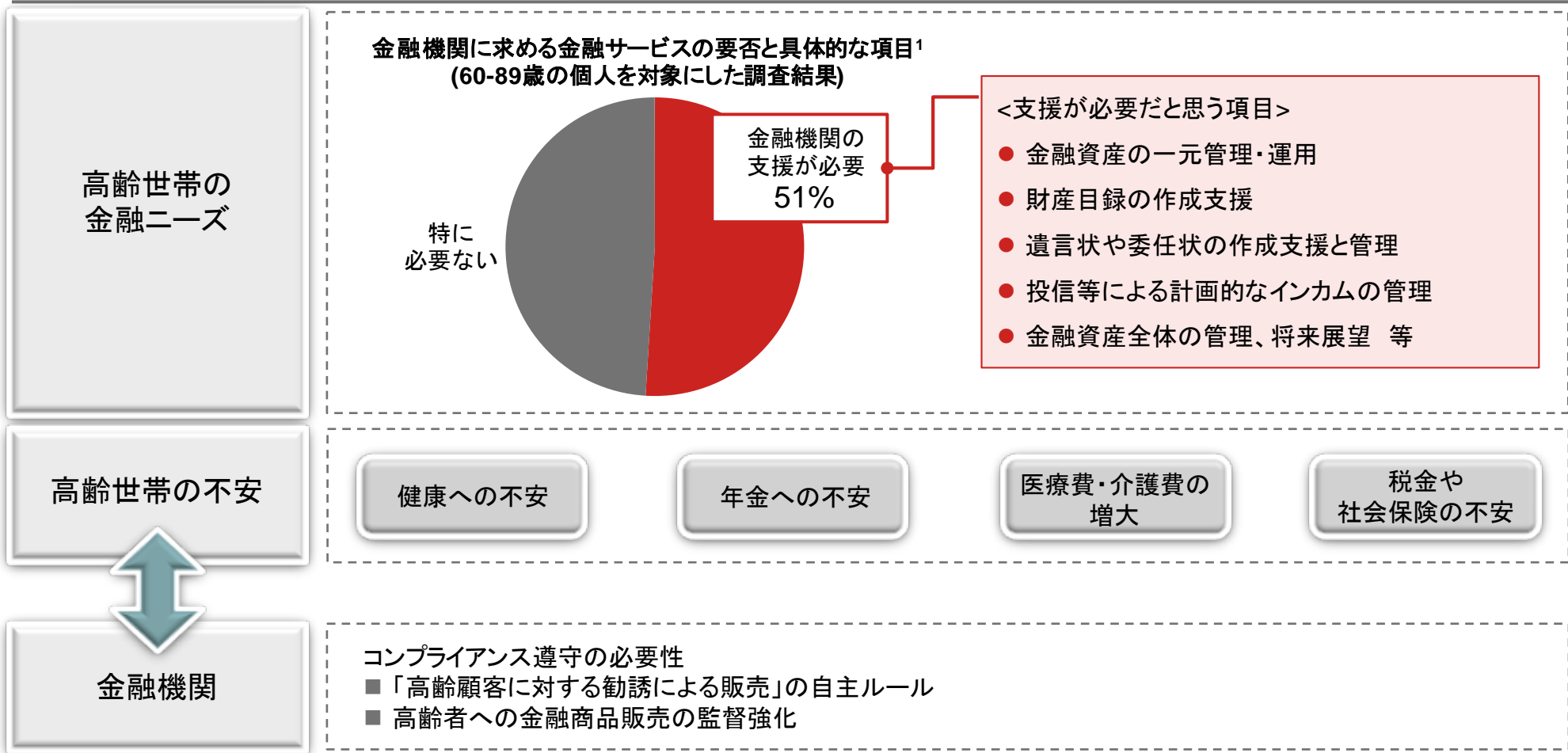
個人顧客(年代別)、法人顧客の現金本券差引



1. 当社のセールスが担当している75歳未満の個人(旧ウェルスマネジメント課、フィナンシャル・コンサルティング課、フィナンシャル・アドバイザー課、ウェルスマネジメントグループ)、及び未上場法人、医療法人等
 2. 当社のセールスが担当として付いていない、75歳未満の個人(旧フィナンシャル・サービス課、野村ネット&コール)

高齢世帯の金融ニーズと、提供されるサービスとの乖離

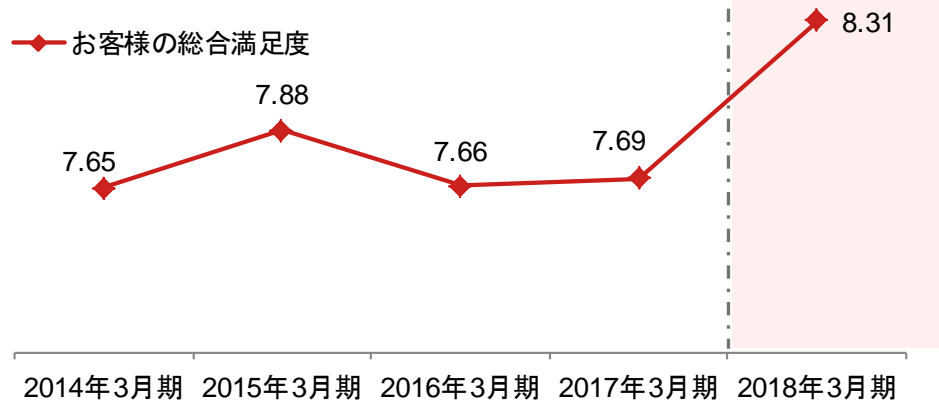
高齢者は十分な金融サービスを受けられていない可能性



1. 出所: 当社、60~89歳の個人を対象に実施した「金融ジェロントロジーにおける資産運用に関する調査(2017年11月)」より

75歳以上の高齢者へのサービスを強化

2017年4月に担当者を配置した事により、お客様の満足度が向上



2018年4月より、担当者(ハートフルパートナー)を全国配置

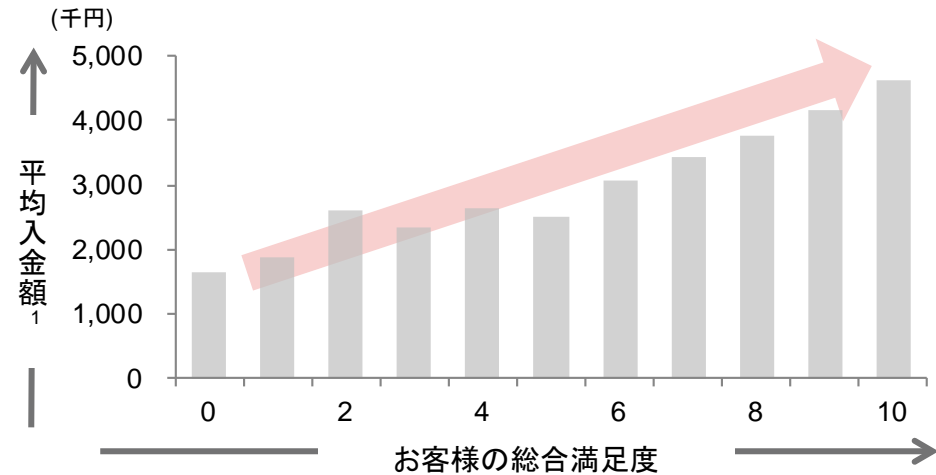
2017年4月

2018年4月以降

18部店

149部店

一般的にお客様の満足度が上がると入金額が増加する傾向

ファイナンシャル・ジェロントロジー²に関する共同研究を開始

NOMURA

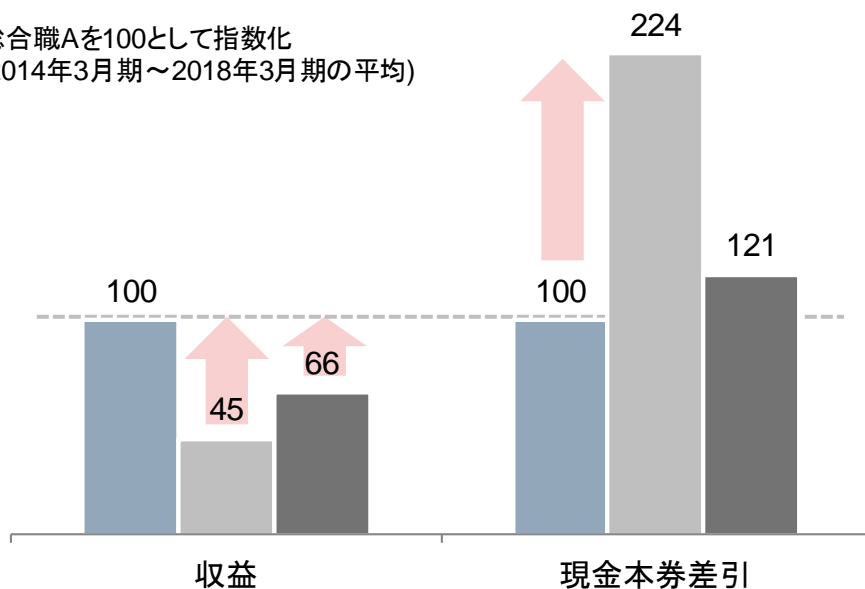
いかに、資産寿命を伸ばすことができるか

認知機能低下を視野に入れた総合的な資産管理

セールス一人当たり収益、現金本券差引¹

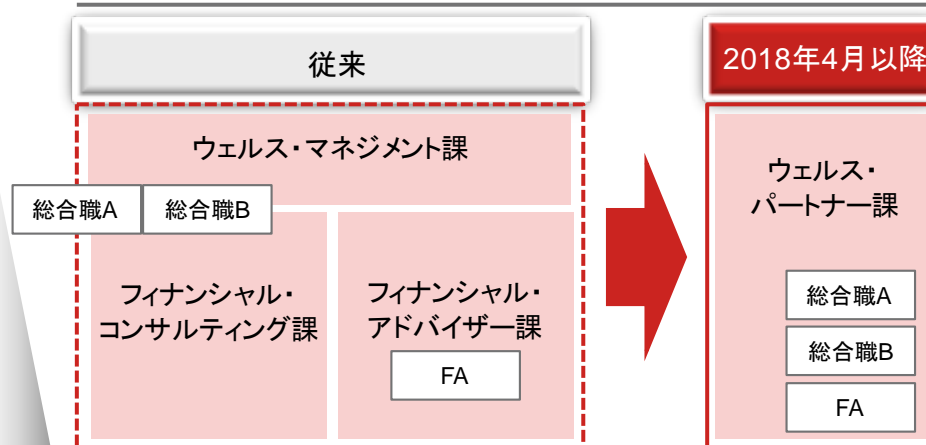
■ 総合職A ■ 総合職B ■ FA社員・FA職

総合職Aを100として指数化
(2014年3月期～2018年3月期の平均)



- 総合職A: 収益貢献が大きい一方、現金本券差引は改善余地あり
- 総合職B、FA社員は現金本券差引で実績を残す一方で、収益貢献は相対的に低い

多様な価値観を統合することによる組織力の底上げ



互いの強み弱みを相互補完～更なるレベルアップへ

研修の強化、知識の共有によるビジネス案件の創出

時間管理の徹底、営業効率の向上、事務処理時間の削減

本社機能との連携強化

1. 総合職A: 当社の営む業務において主要な役割を担う、転居を伴う異動がある社員、総合職B: 当社の営む業務において主要な役割を担う、転居を伴わない異動がある社員、FA社員・FA職: 営業専門職であり、異動はない社員

A

退職世代へのサービスを強化

退職金

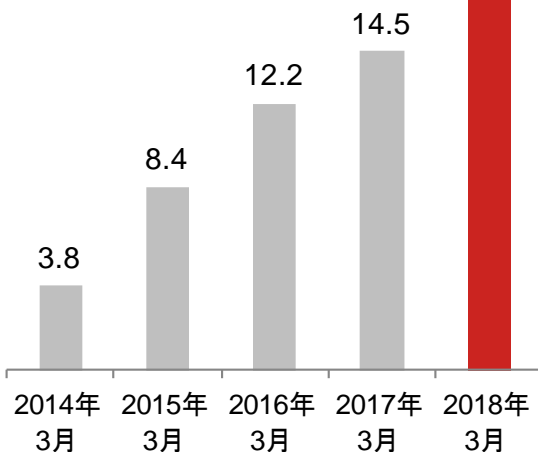
退職後の
生活設計

相続

医療費・
介護費運用、資産
寿命の延伸

退職金や退職後の生活設計、相続等のお悩みに対するコンサルタント(ゆとりたいあパートナー)を拡充

(千口座) ゆとりたいあパートナーによる
新規口座開設(累計)



学びの機会を提供
「金融アカデミー(仮称)」の設置

人生100年時代を見据えて、資産運用や資産管理に関する体系的・実践的な学習を支援

約3ヶ月の有料プログラム

投資の基本～応用編まで

投資の専門家による講義形式

オンライン配信も視野

B

法人・オーナーファミリー

事業承継

本業支援

法人ビジネス担当者を
各支店に配置

ソリューション&サポート部との
一部ダブル・カバレッジ体制

本社機能の活用

グループを挙げた包括的なサービス提供

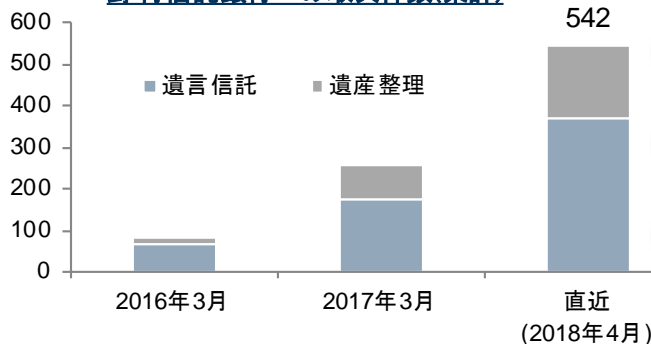
営業担当者が付いているお客様へ グループを挙げて包括的なソリューションを提供

野村信託銀行

野村資産承継研究所

NIEP
NOMURA INSTITUTE OF ESTATE PLANNING

野村信託銀行への取次件数(累計)



相続

預金

ローン

コンサルティング

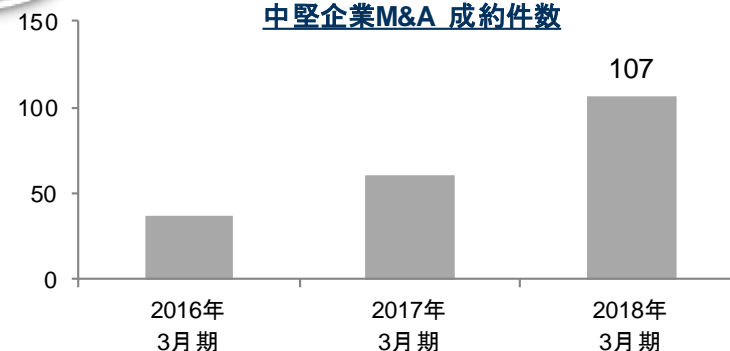
運用

投資情報

M&A

野村証券

中堅企業M&A 成約件数

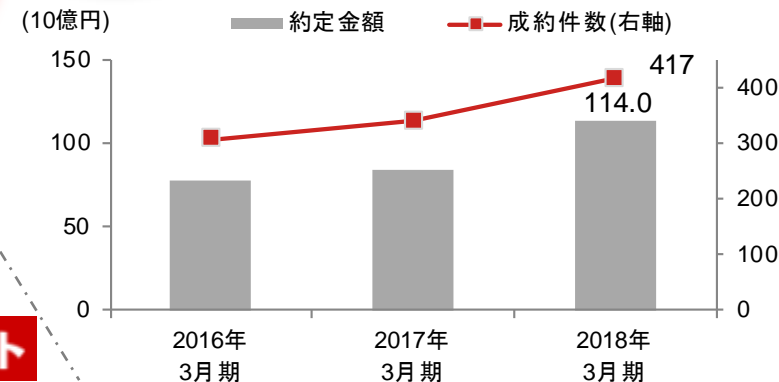
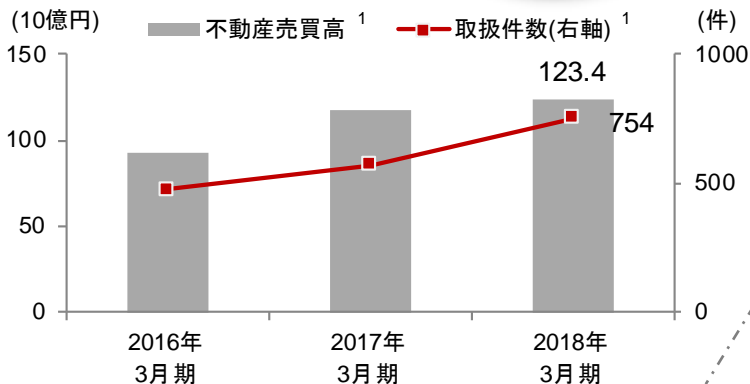


不動産

お客様

航空機
リース

野村バブコックアンドブラウン株式会社
NOMURA BABCOCK & BROWN CO., LTD.

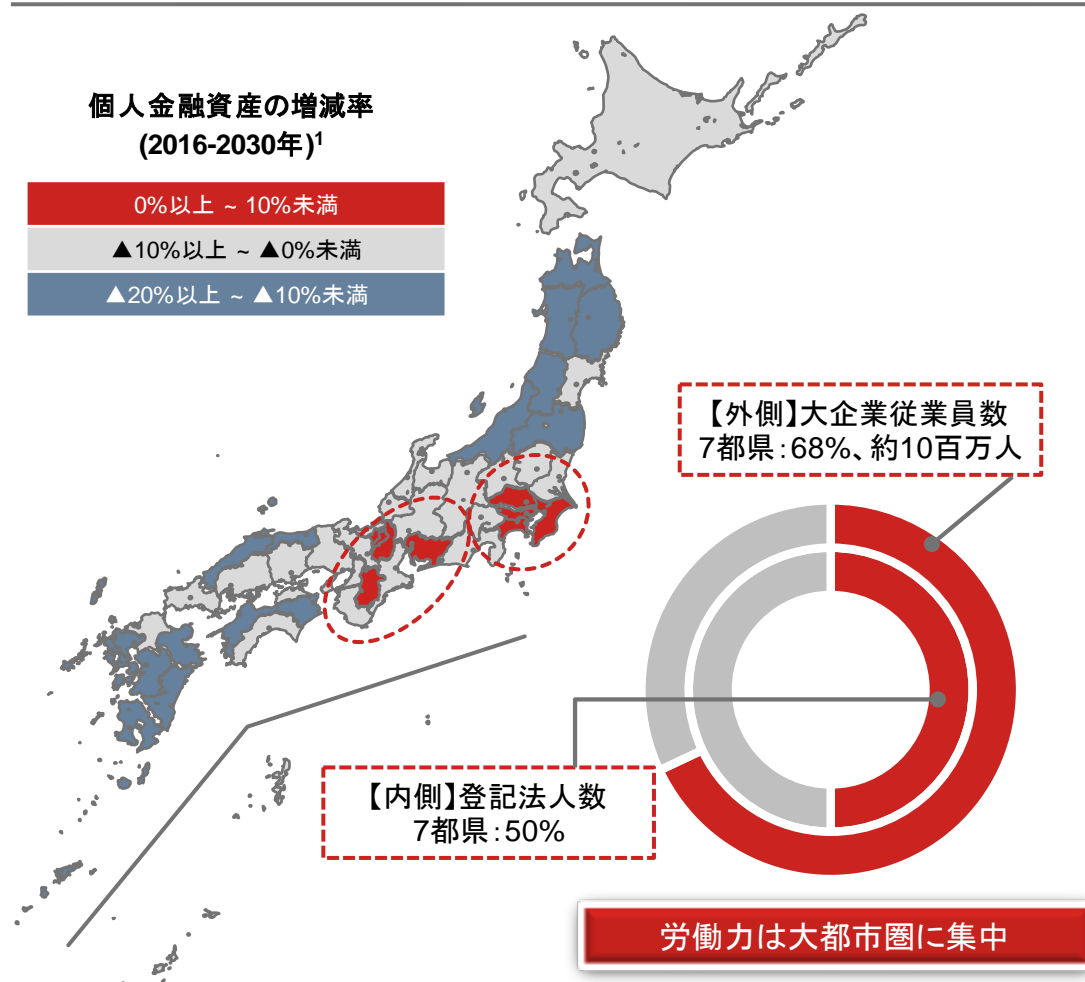


運用

野村アセットマネジメント

労働力が集積する都市圏で、職域ビジネスを強化

高齢化・相続により、労働力が集積する大都市圏に資産が流入すると見込む



職域ビジネスに注力

✓ 上場企業役員へのサービスの拡充

✓ 職域ビジネスの拡大
- 新規受託、加入率の引き上げ
- 職場つみたてNISA、DCの加入促進

✓ 持株会、確定拠出年金受託企業へのアプローチを強化

✓ 持株会、DC加入者の退会・退職後のケア

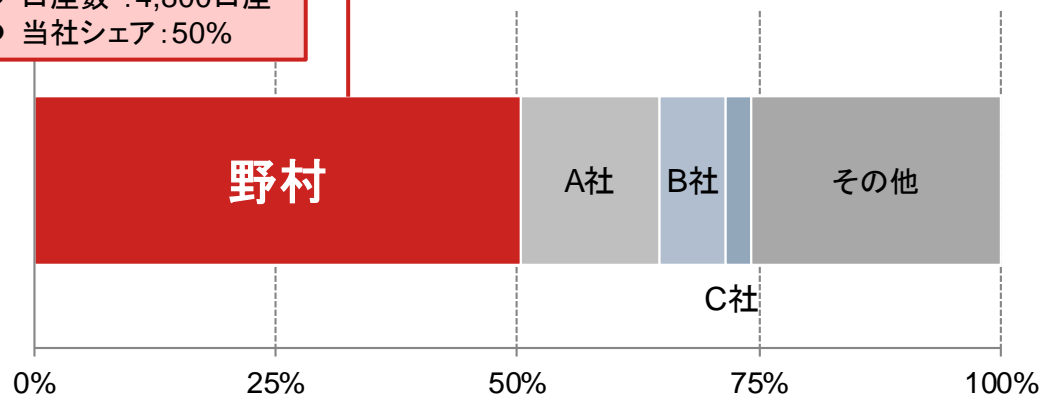
1. 出所: 野村資本市場研究所推計、相続財産を金融資産に限定して推計

株式報酬制度導入を機に、ニーズの掘り起こしを行う

- 営業部門、インベストメント・バンキングの連携強化～上場企業に譲渡制限付株式(RS)報酬制度の導入を促進
- 潜在顧客へのアプローチを強化

RS報酬制度の導入社数
(2018年5月24日現在)

- RS導入社数: 162社
- 口座数¹: 4,800口座
- 当社シェア: 50%



RS報酬制度導入企業は、今後も増加する見込み

上場企業役員担当チームを拡充

上場企業オーナーファミリーで培ったサービスのノウハウを、上場企業役員の方々にも提供

自社株に関する各種ソリューション提供

不動産や退職金に関するご相談など

役員向け専用サービスも検討中

1. 譲渡制限付株式報酬を付与された口座数を集計、役員以外も含む

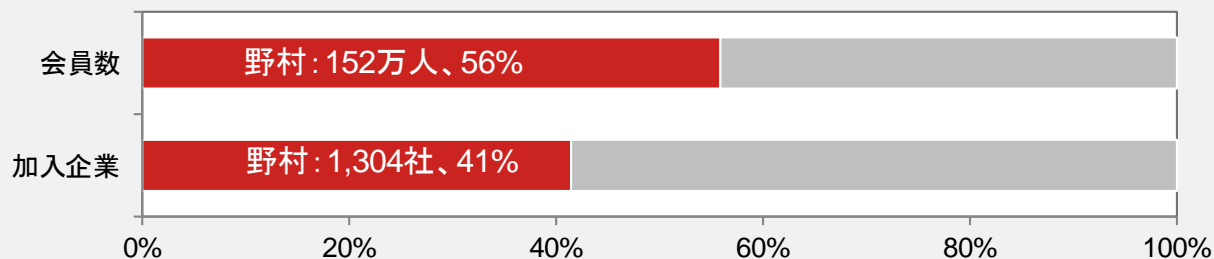
既存のお客様 (FP課、旧ネット&コール)

- マーケティング・オートメーションによる関係構築 ~お客様毎の関心に応じたシステムのなアプローチ (2017年より導入)
- リモート・コンサルティングの開始 ~専用のオペレーターが電話やパソコンでコンサルティングを提供 (2017年12月よりトライアル実施、2018年3月から本格始動)

職域 (持株会、DC加入者)

- 持株会加入企業に対する職場つみたてNISAの提案、資産形成の後押し

(持株会加入状況、2018年4月現在)



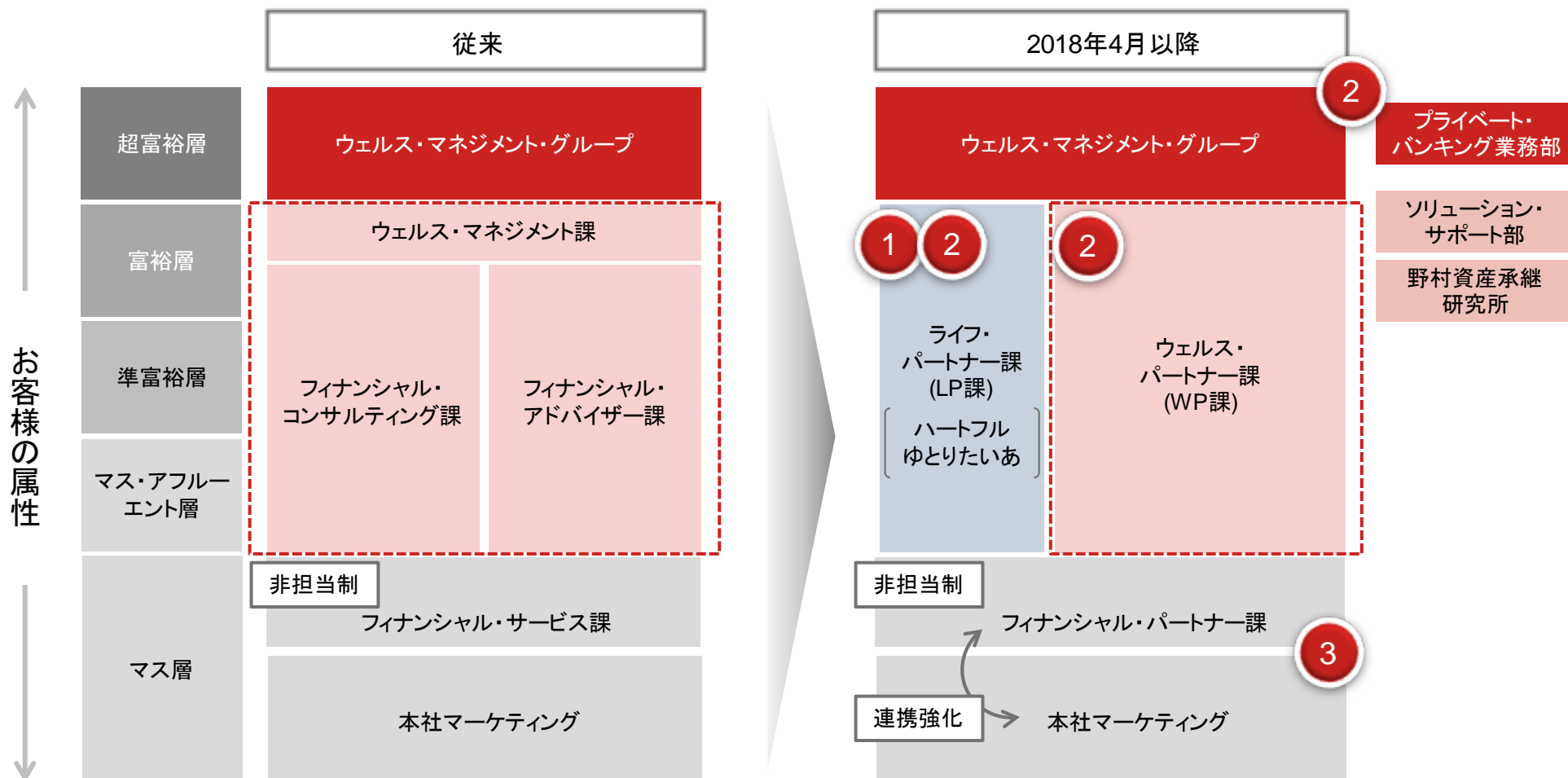
- 職域のお客様(持株会、DC加入者等)に対して非金融サービスを含めたプラットフォームの構築を検討

潜在顧客

- 外部パートナーとの連携を通じたアプローチを推進(LINE証券、エイト証券)

お客様ニーズにより的確に応えるためのチャネル改編を実施

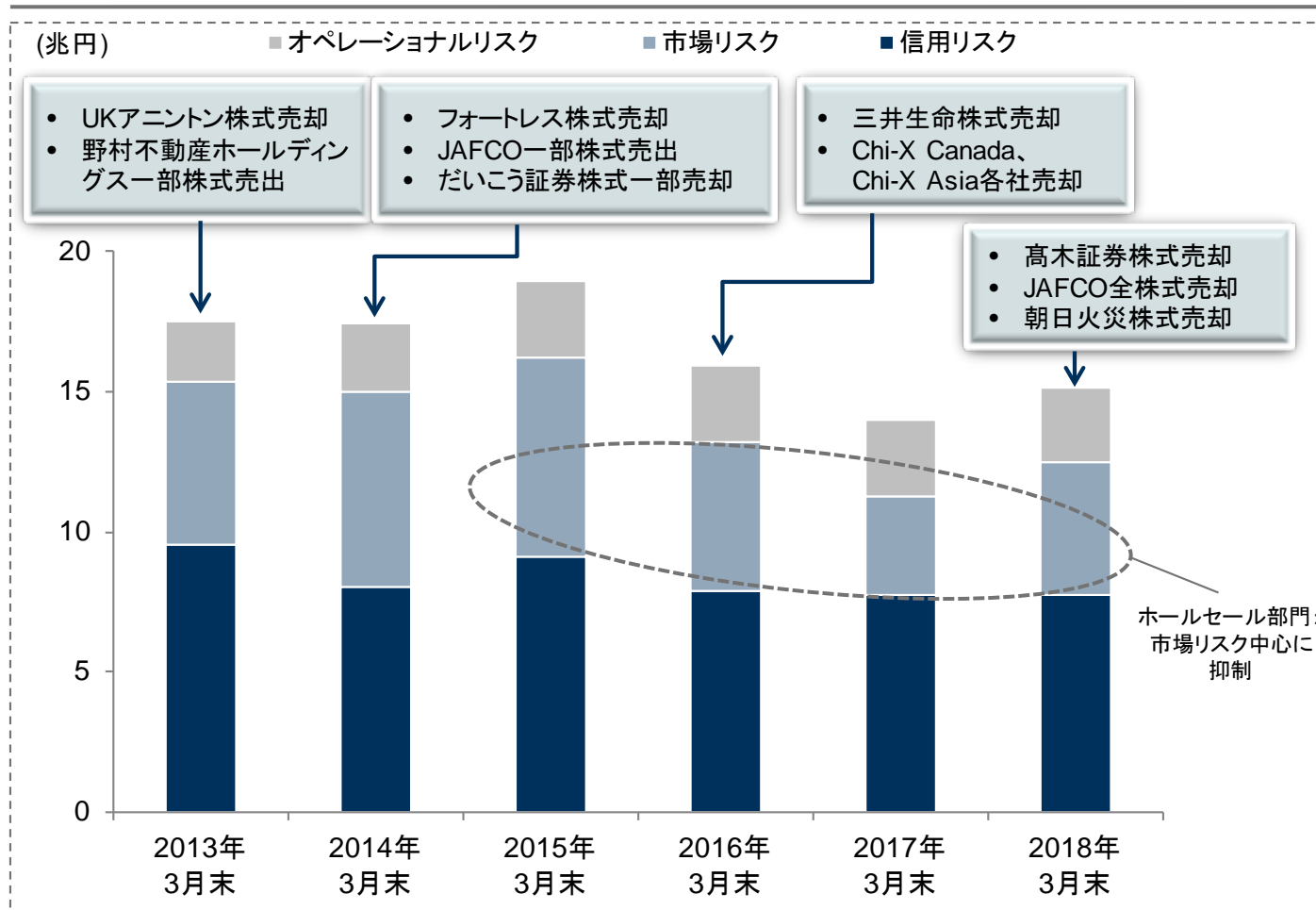
- ご高齢のお客様、退職世代のお客様を担当する専門チームを設置(ライフ・パートナー課)
- 対面サービスを担当していた3つの課をウェルス・パートナー課として統合



新たな成長に向けた取り組み

ノンコア資産を売却する一方で、成長分野への投資を継続

リスクの抑制やノンコア資産売却で、リスク・アセットは減少



成長分野への投資を継続

アメリカン・センチュリー・インベストメンツへの出資

LINE、LINE FinancialとのJ/V契約締結

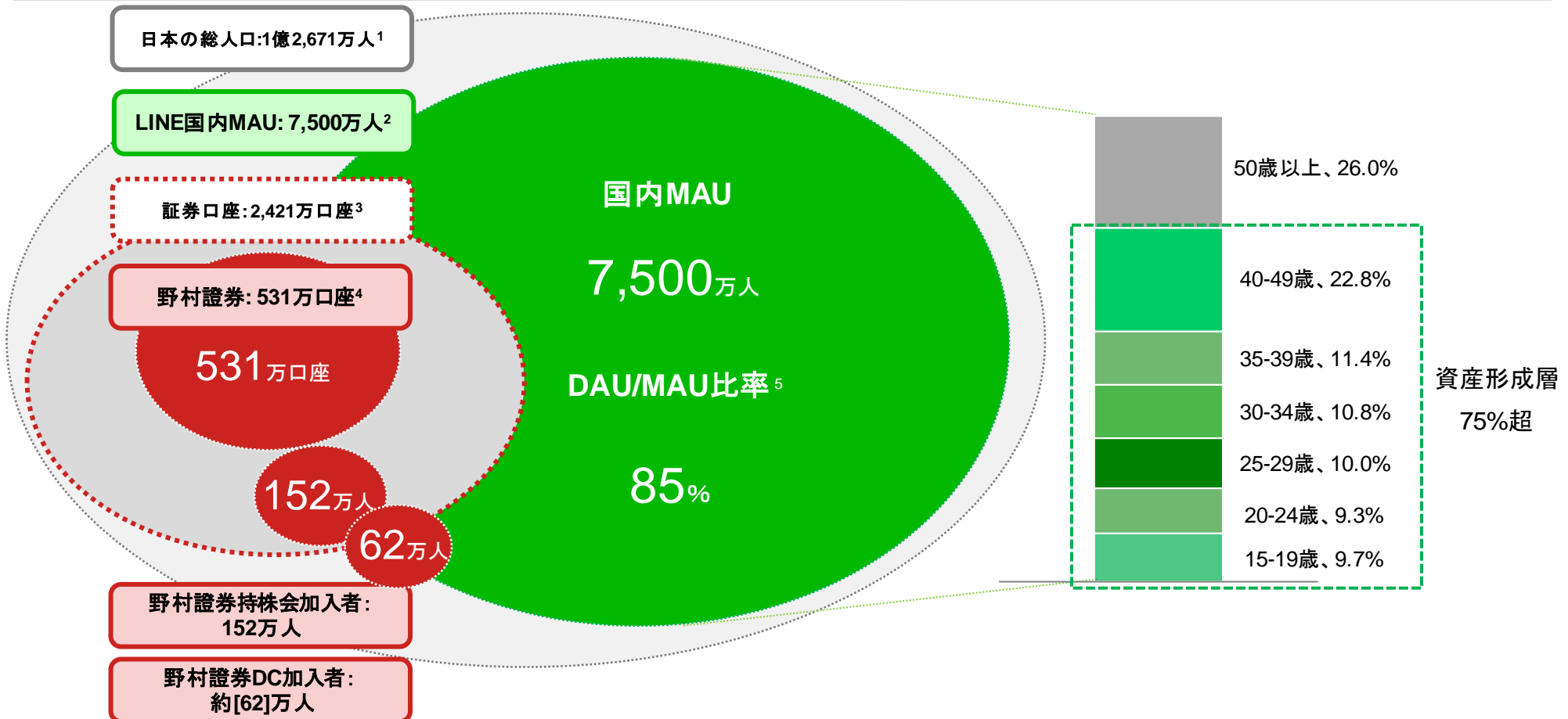
エイト証券、エイト・リミテッドへの出資

マーチャント・バンキング・ビジネスの立ち上げ

中国ビジネスへの本格参入

新たな資産形成層へのアクセス:LINE株式会社との提携

- 5月25日にLINE株式会社、LINE Financial 株式会社とLINE証券設立に関するJV契約を締結
- 50代以下の資産形成層がユーザーの75%超を占める「LINE」プラットフォームを通じて、第一種金融取引業登録後に、株式と投資信託の取扱を開始予定～証券人口の拡大を目指す



1. 日本の総人口1億2671万人(平成29年11月1日現在(確定値) 総務省統計局)

2. LINE調べLINEアプリ 月間アクティブユーザー2018年3月時点

3. 日本証券業協会2017年12月時点。なお、証券口座数は、決算月が1月、4月、7月、10月の会社は10月末時点、決算月が2月、5月、8月、11月の会社は11月末時点の数字を合算

4. 野村証券残あり顧客口座数2018年3月時点

5. 日本国内MAUにおけるDAU=Daily Active User(1日に1回以上利用したユーザー)の割合2018年3月時点

6. LINEユーザーの構成は、マクロミル社・インターネット調査(2018年1月実施)全国15-69歳のLINEユーザーを対象/サンプル数2,060

- エイト・グループが有する優れたモバイル・アプリ開発力を活用
- 資産形成層のみならず、投資経験層も含めた幅広いお客様に投資サービスを提供

資産形成層へのアプローチ

野村アセットマネジメント

運用力+プロダクト供給力



エイト・グループ/エイト証券

モバイル・アプリ開発力・
マーケティングノウハウ

商品ラインアップ

- エイト証券のETFラップ(ロボアドバイザー)に改善を加えた新サービスを提供予定
- 2018年秋を目途にインデックスファンドシリーズ「Funds-i」を提供予定

ターゲットは、
・資産形成層
(主に20代～40代)
・投資経験層

プロモーション(例)

- Webマーケティング
 - ✓ SNS
 - ✓ インフルエンサーの活用
- イベント
 - ✓ 投資×テーマ(趣味)
 - ✓ 著名人トークショー
- 紙媒体
 - ✓ 雑誌広告
 - ✓ タイアップ広告×投資体験

エイト・グループへの出資

- 2018年4月、エイト証券に約16億円を出資し、過半数の株式を取得
- また、香港の金融持株会社 8 Limitedに約11億円出資

8 Limited

香港で、モバイル・アプリを活用したETFロボ・アドバイザーや株式モバイル・トレーディング・サービスを展開するフィンテック企業

- 幅広い投資経験層・資産形成層の顧客(口座数では20-30代が中心)
- Amazon Top 5 Startup Asia等のアワードを複数受賞

マーチャント・バンキング・ビジネスの立上げ

野村キャピタルパートナーズ 第一号投資事業有限責任組合

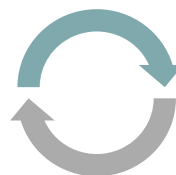
- ファンド総額：1,000億円(全額野村グループの自己資金)
- ファンド期間：10年
- 出資対象：日本国内の有力企業(金融機関は対象外)
- 案件獲得手段：相対取引が中心

投資理念・哲学

専門家による
チーム運営

投資先企業の
企業価値最大化

地域経済、
PE市場の活性化



幅広い顧客層に裏打ちされた、圧倒的なソーシング力

営業部門の法人顧客数¹

国内上場企業幹事シェア



6万社以上



■ 野村
■ 他社

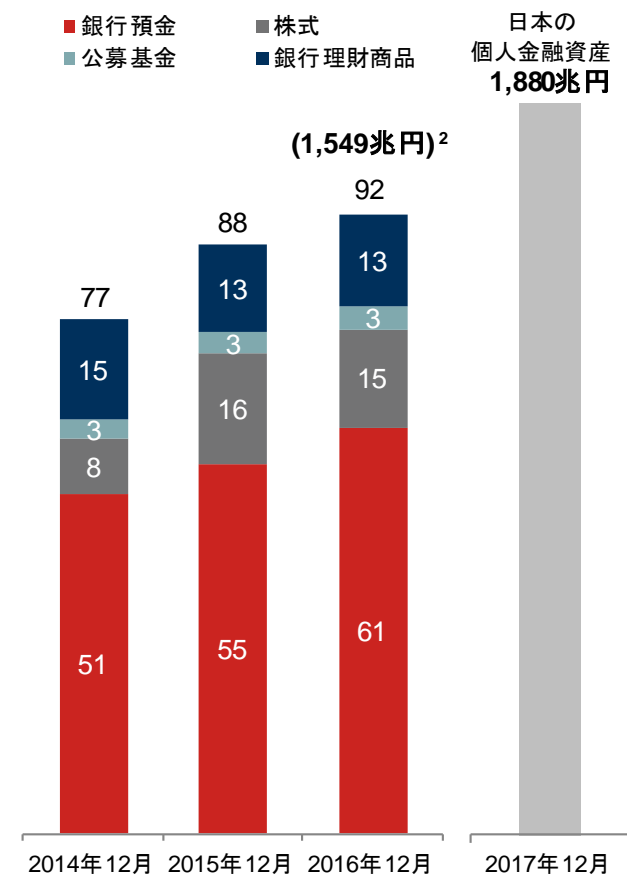
リスクマネーの提供と、投資後の経営基盤強化や成長戦略の策定・実行支援などを通じて、投資先企業の成長と投資リターンの最大化を実現

1. 純資産3億円以上の未上場会社

中国ビジネスへの本格参入: 富裕層の増加と金融資産の蓄積

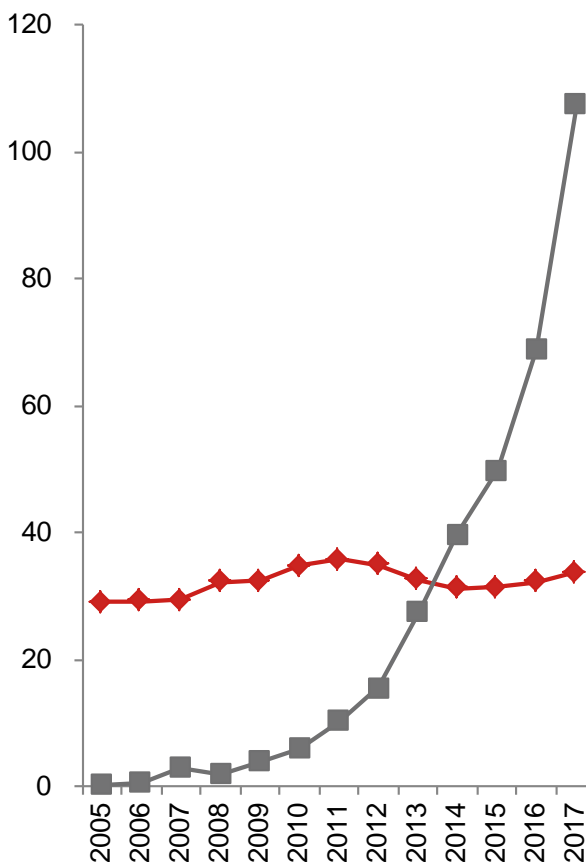
急ピッチで進む個人の金融資産形成¹

(兆円)

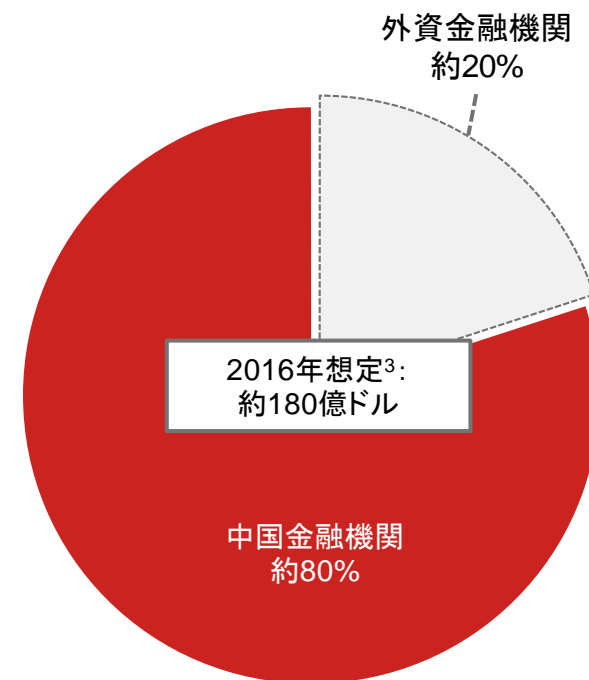


中間層・富裕層の増加(金融資産10万ドル以上)

(単位: 百万世帯) ◆ 日本 ■ 中国



中国ホールセール・フィーパー³



1. 出所: EIU The Economist Intelligence unit (推定値)

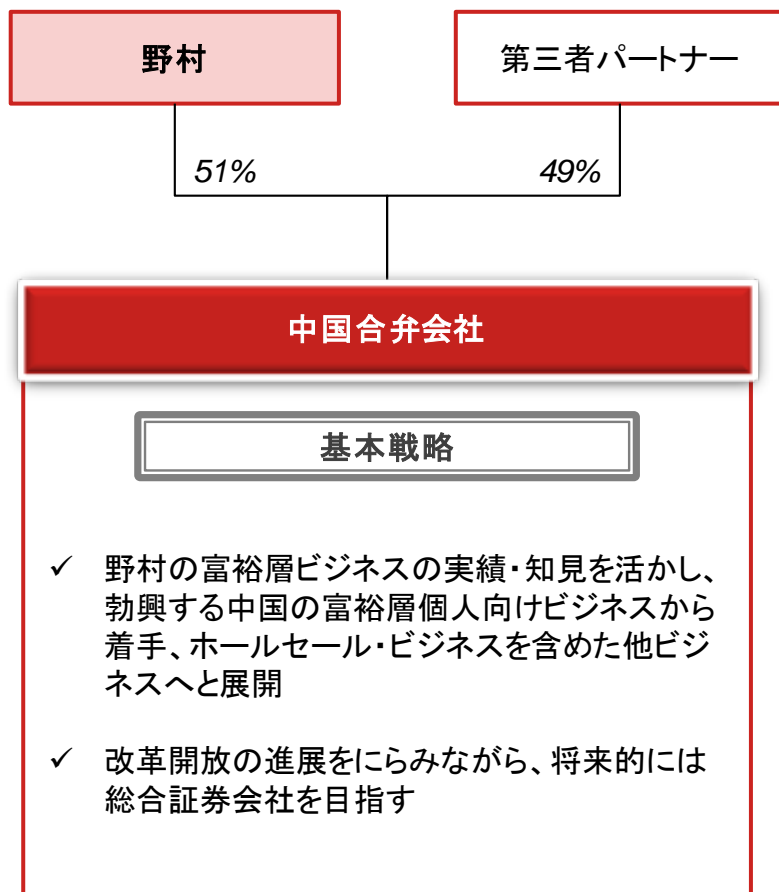
2. 2016年12月末時点のJPYCNレートを換算

3. 出所: 中国証券投資基金業協会より野村資本市場研究所作成

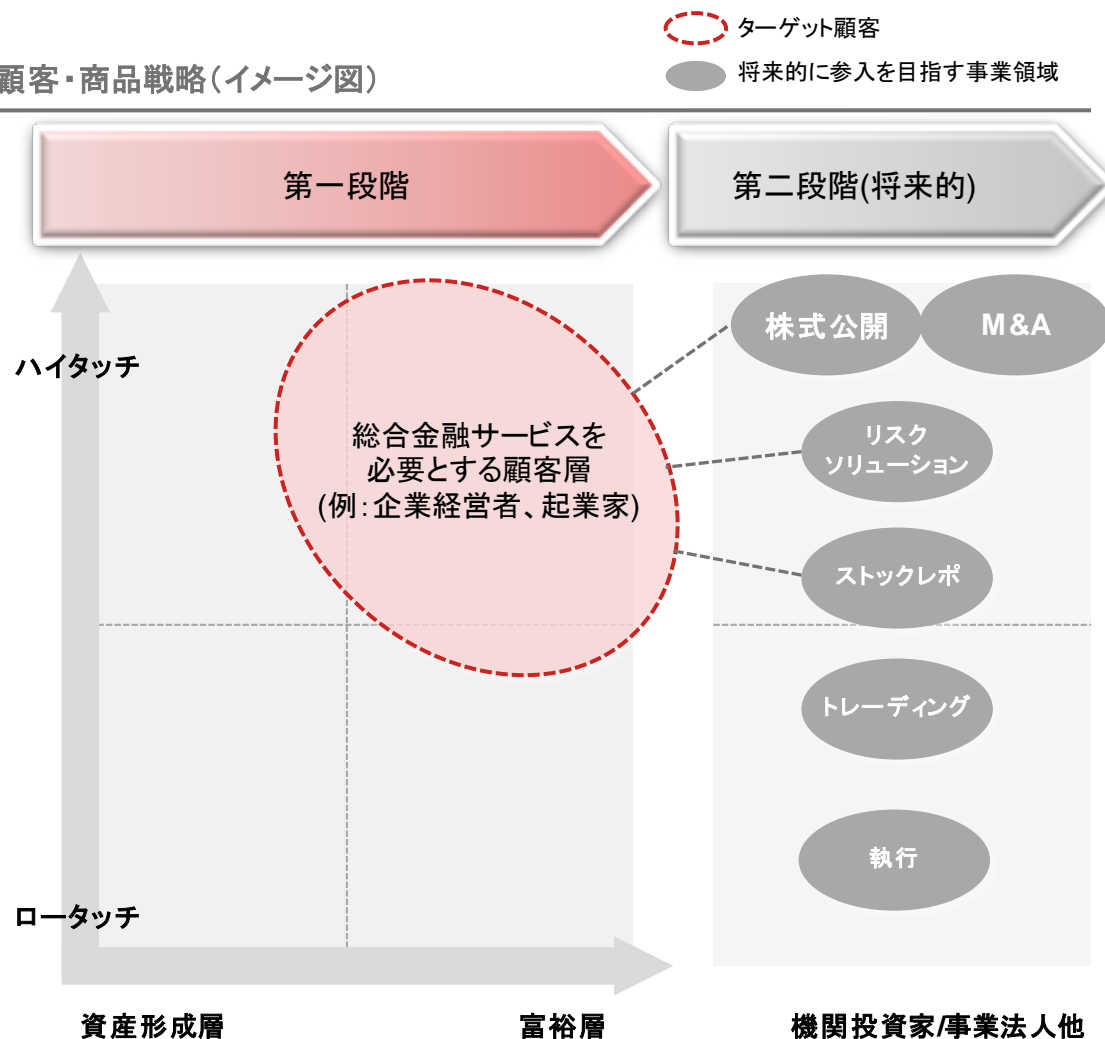
中国ビジネスへの本格参入: 合併会社設立の認可を申請

■ 2018年5月8日、合併による証券会社設立を中国証券監督管理委員会(CSRC)に申請

合併会社のストラクチャーとビジネス戦略



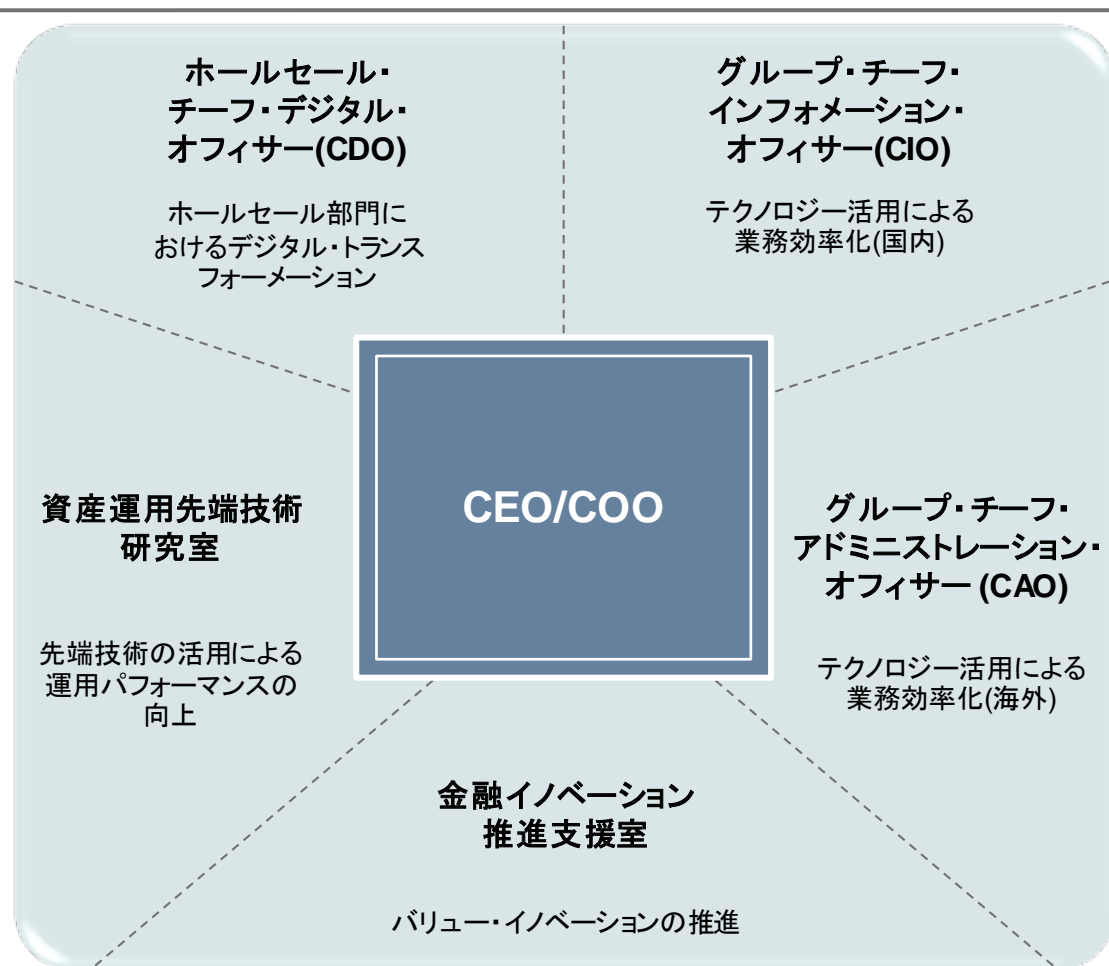
顧客・商品戦略(イメージ図)



デジタル戦略

当社の取組み体制

推進体制



外部パートナーとの連携



当社の取組み方針

- お客様への提供価値をさらに高めるために、テクノロジーを活用
- 社内では業務効率化を進め、創出された時間でフロント業務を強化



現在

将来

お客様への提供価値向上

新たなビジネス機会の追求

業務効率化

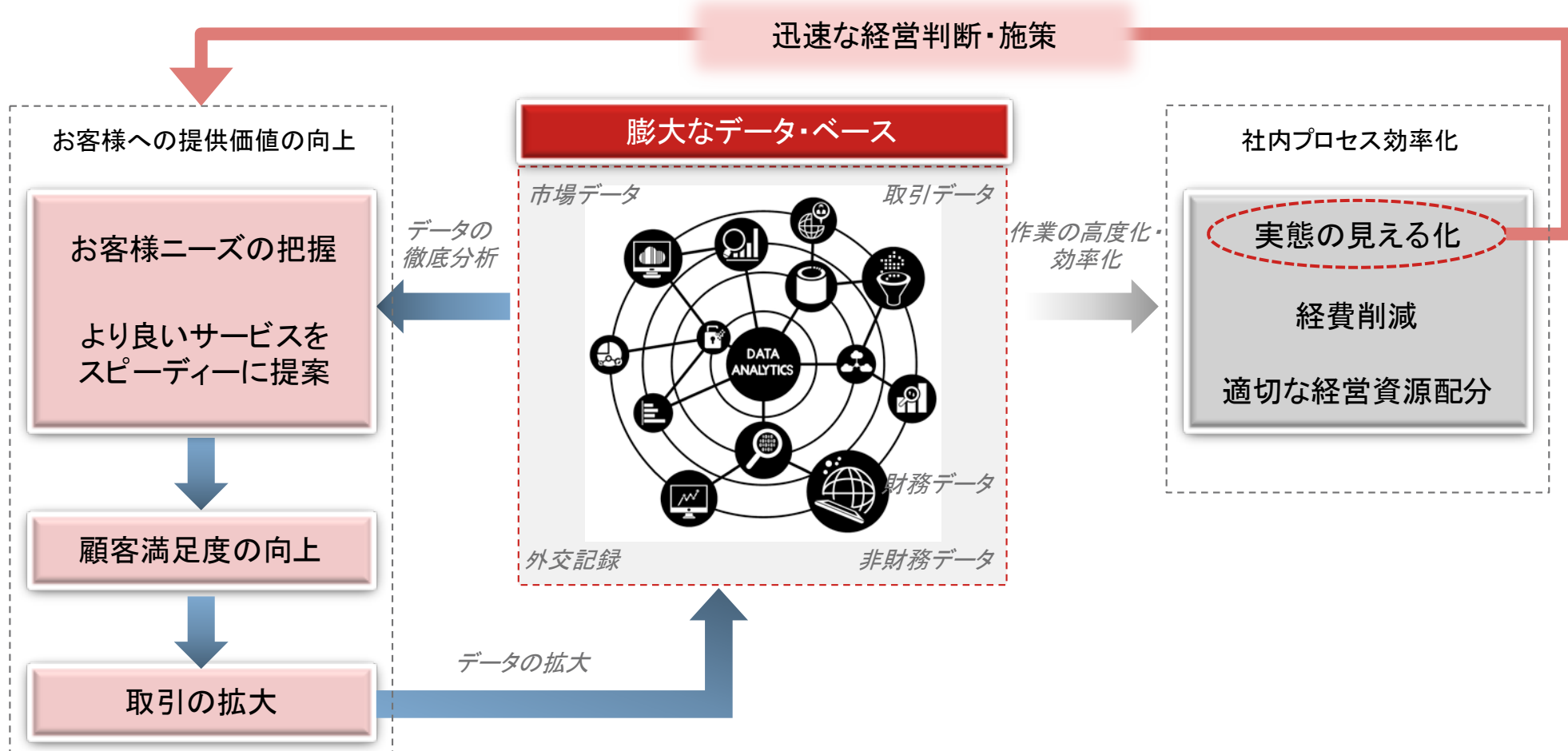
データ活用の推進

時間の創出、フロント業務の強化

- UI/UXの改善
 - 野村株 (Nomura Securities)
 - 野村FX (Nomura FX)
 - moneyby (Moneyby)
- トレーディング情報・機会の提供 (AI関連指数、Model Ex等)
- スマートスピーカー
- サービスの幅拡大
 - まごチャンネル (Mago Channel)
- LINE証券
- エイト証券
 - マーケティング・オートメーション拡充
 - コンサルティングへのAIサポート強化
 - 機械学習を利用したトレーディング業務の電子化
 - 量子コンピューターの活用
 - ブロックチェーン技術を使った資金調達

- チャットボット活用
- ビジネスチャット活用
- RPA活用
 - OCR+AI活用
- クラウド活用促進
 - ゼロベースでのプロセス見直し
- 不正取引検知(アナリティクス)
 - 高度なデータ・アナリティクス

「見える化」の推進



最後に

急速な世の中の変化

先進国の少子高齢化のスピードの加速



複雑なグローバル化の進展



様々な業種での規制環境



急速なテクノロジーの進展

ファンドの資金が変化のスピードを加速

企業の生き残りを賭けた戦い



コーポレート・スローガン
目指すのは、“今”以上の“未来”。

野村グループ企業理念

《社会的使命》

豊かな社会の創造

金融資本市場を通じて、真に豊かな社会の創造に貢献する

《会社のあるべき姿》

お客様に選ばれるパートナー

最も信頼できるパートナーとしてお客様に選ばれる
金融サービスグループ

《わたしたち一人ひとりの価値観》

挑戦

変化を尊重し、成長への情熱と勇気を持って挑戦を続ける

協働

新たな価値を生み出すために、多様性を尊重し、
組織や立場を超えて協働する

誠実

高い倫理観のもと、正しい行動をとる誠実さと信念を持つ

Disclaimer

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/