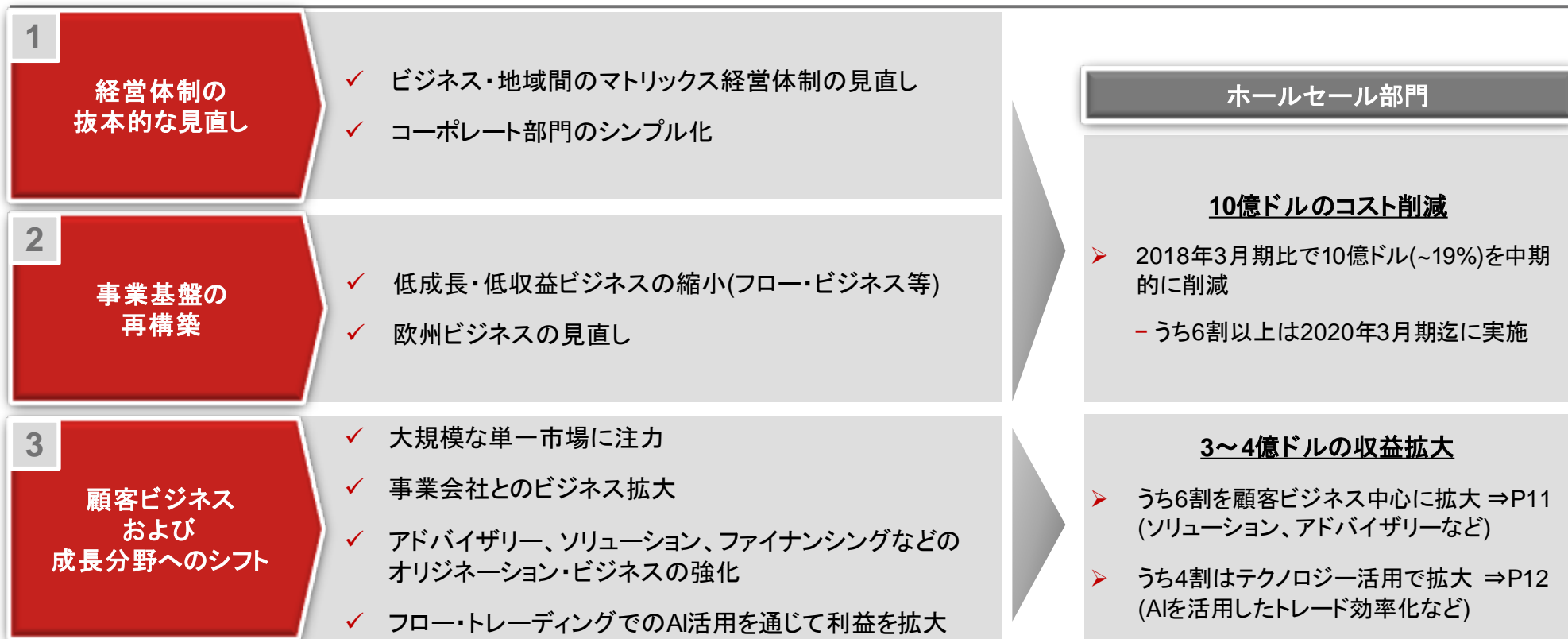


# インベスター・デー

野村ホールディングス株式会社  
グループCo-COO  
奥田 健太郎

2019年4月4日

# グローバル・ビジネス・プラットフォームの再構築



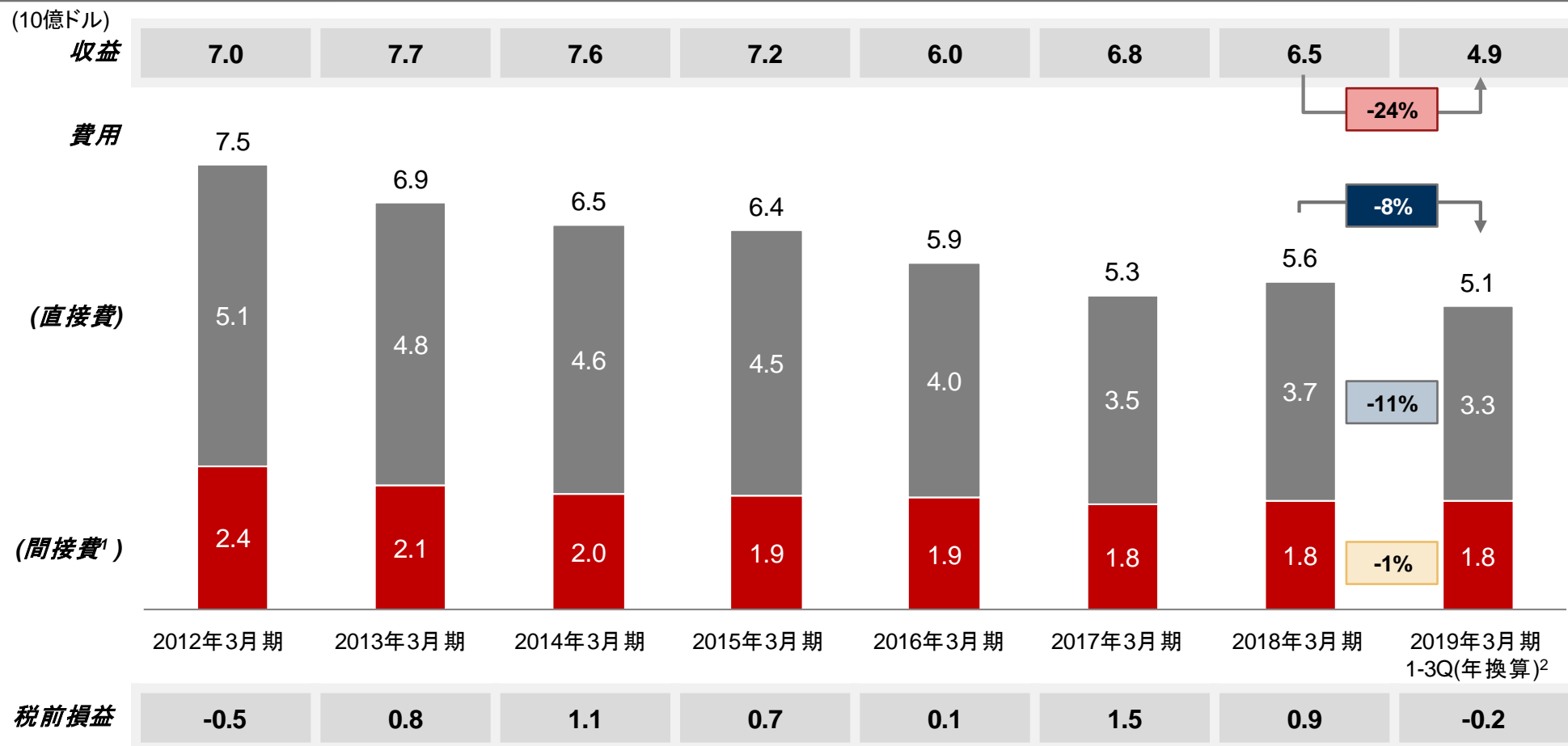
**ホールセール部門：10億ドル程度の税前利益を安定的に確保できる体制を構築**

# ホールセール部門の課題

■ 市場環境の悪化を受けて、フィクスト・インカム収益が大幅に減少 ... 1

■ コスト構造の柔軟性に課題 ~ 硬直的な間接費が阻害要因 ... 2

ホールセール部門の収益、費用、税前提損益



1. 間接費は、ホールセール部門に直接帰属するコーポレート部門費用および一定の基準によって配賦されるコーポレート部門費用  
 2. 2018年4月より、会計基準アップデート第2014-09号「顧客との契約から生じる収益」を適用したことに伴い、一定の取引執行にかかる収益と関連費用を総額表示から純額表示に変更。本変更により、第1-3四半期累計で134億円減少。2019年3月期3Qに計上したのれん減損費用(810億円)を除く

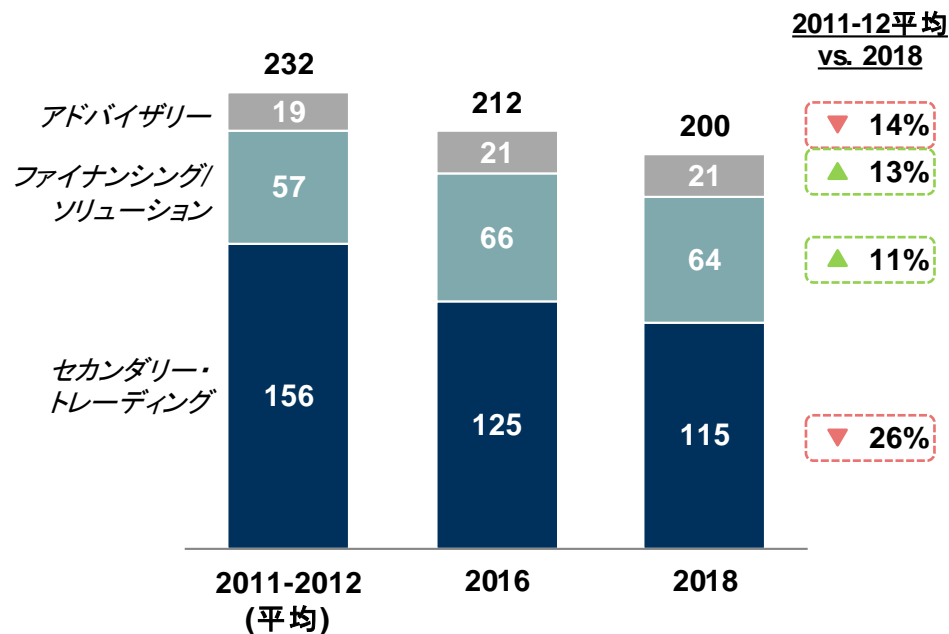
# ホールセール部門の課題

1

## 外部要因 ～ セカンダリー・トレーディング環境の悪化

(10億ドル)

### グローバル・フィープール<sup>1</sup>



- 電子化の進行に伴うマージンの縮小
- レバレッジ規制やMiFID-IIなどの規制動向
- 投資家のアクティブ運用からパッシブ運用へのシフト

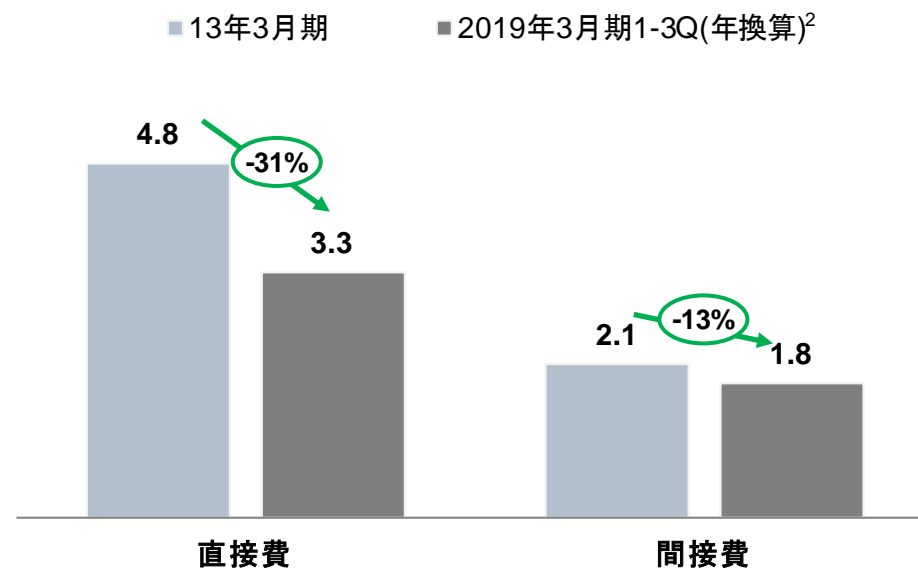
1. 出所: Coalition、野村推計  
2. 2019年3月期3Qに計上したのれん減損費用(810億円)を除く

2

## 内部要因 ～ 硬直的なコスト構造

(10億ドル)

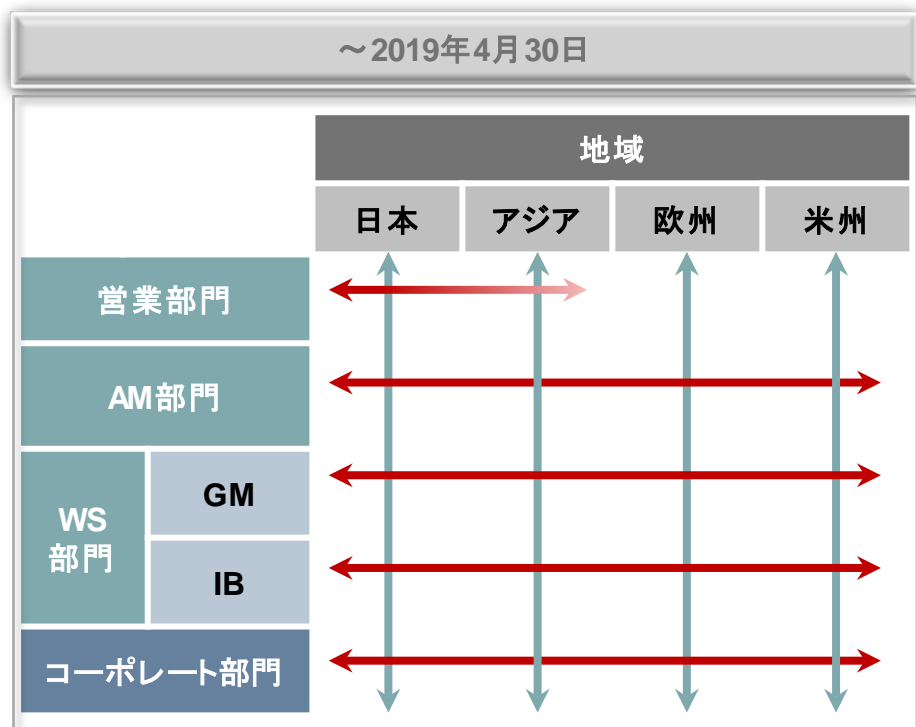
### ホールセール部門の直接費、間接費



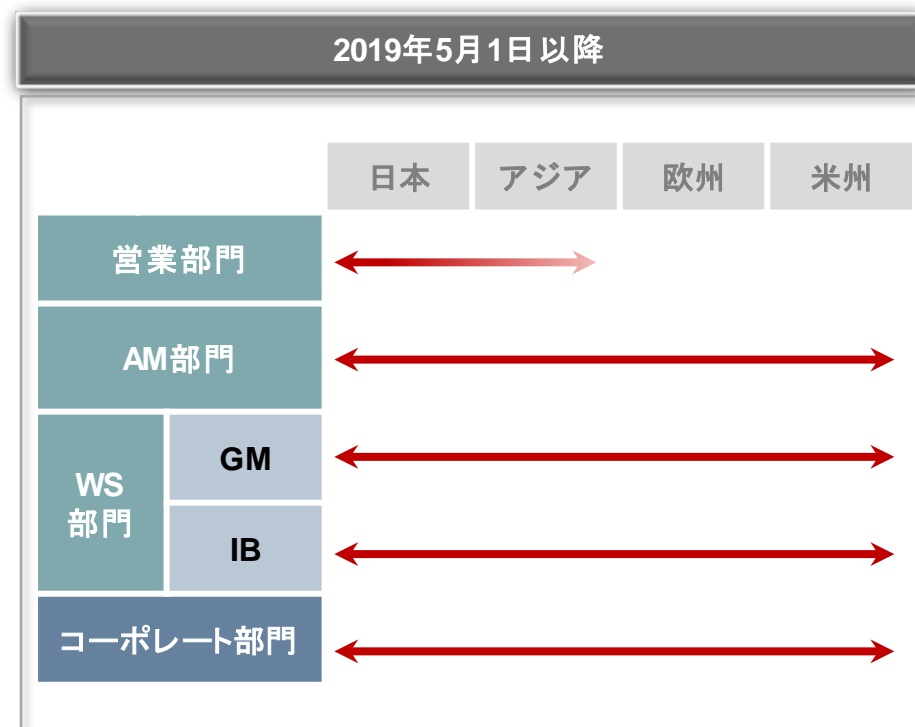
- 複雑な組織構造
- 規制対応等で間接費が高止まり ～ 競合他社比、コスト削減に遅れ
- 戦略的なデジタル対応に遅れ

# 1 マトリックス経営体制の見直し

- 地域という概念を廃止し、ビジネスと地域間の重複を排除
- 経営の牽制機能は、これまで通り、コーポレート部門が担う



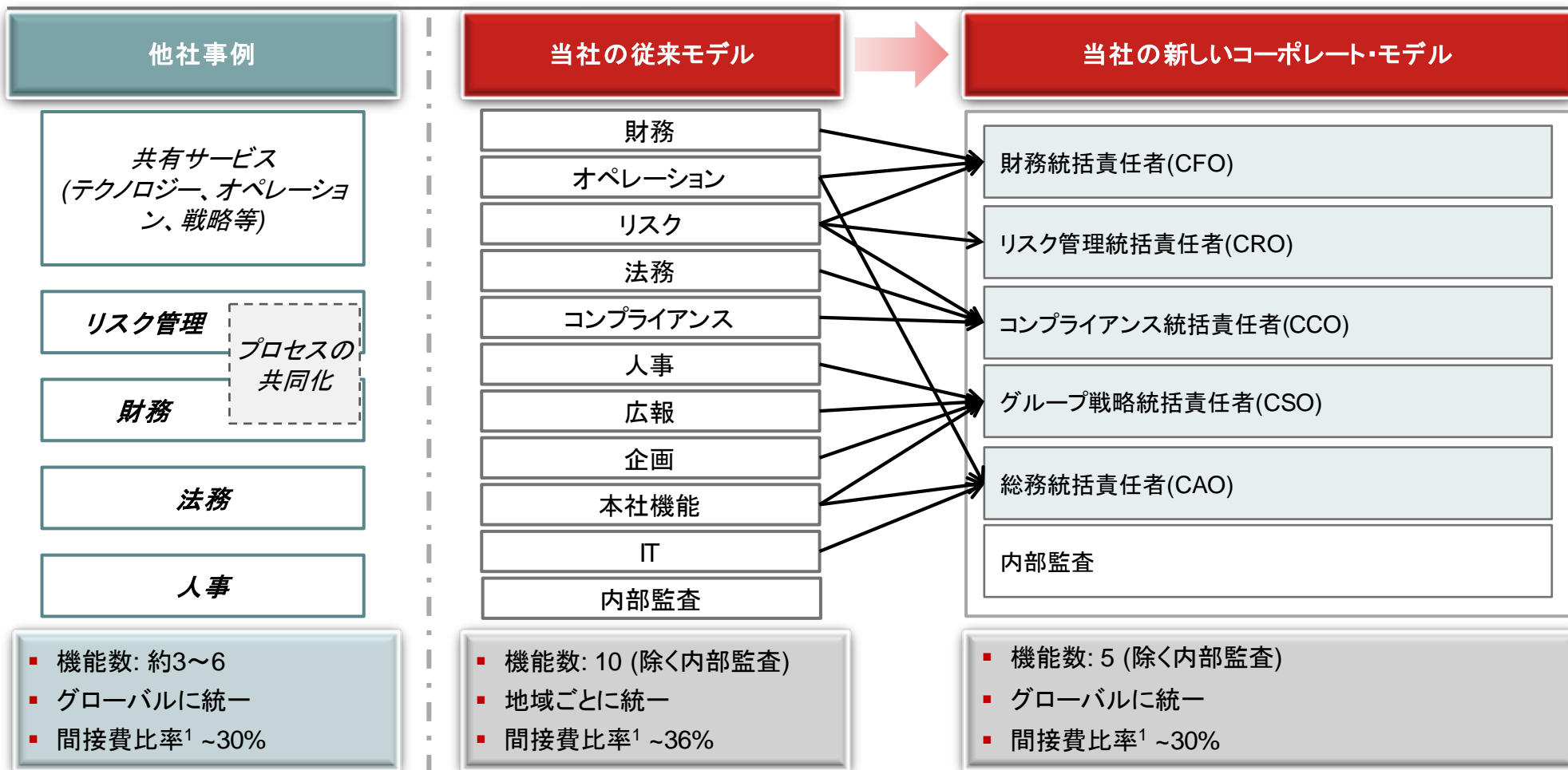
- 複雑な組織構造
- ビジネス・地域での役割の重複
- 長年にわたる硬直的なコスト構造の蓄積



- 組織構造のシンプル化
- 迅速かつ効率的な意思決定
- 地域横断的なコスト削減を実現

# 1 コーポレート部門のシンプル化

- 機能数を削減し、重複を避けたシンプルな組織に
- コスト削減に加えて、迅速な意思決定を促す



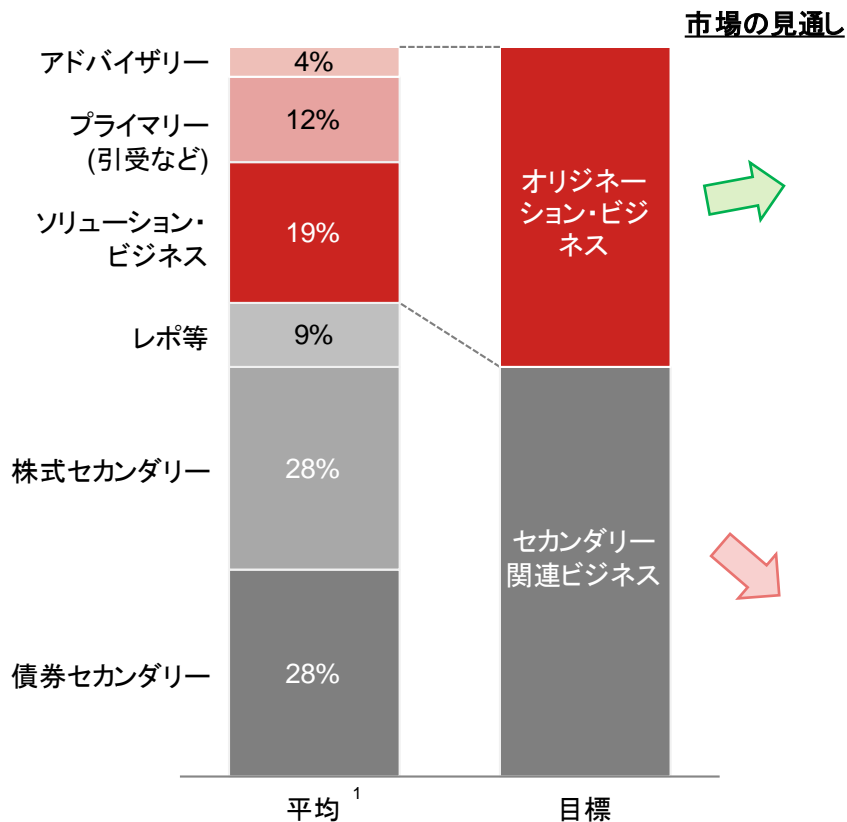
1. 間接費比率はホールセール部門の総コストにおけるコーポレート部門のコスト比率

## 2 ビジネス・ポートフォリオの再構築

- 海外フィクスト・インカムの縮小、トレーディング・プラットフォームのデジタル化、オリジネーション・ビジネスへのシフト
- 欧州プラットフォームを縮小し、成長が期待できる地域に注力

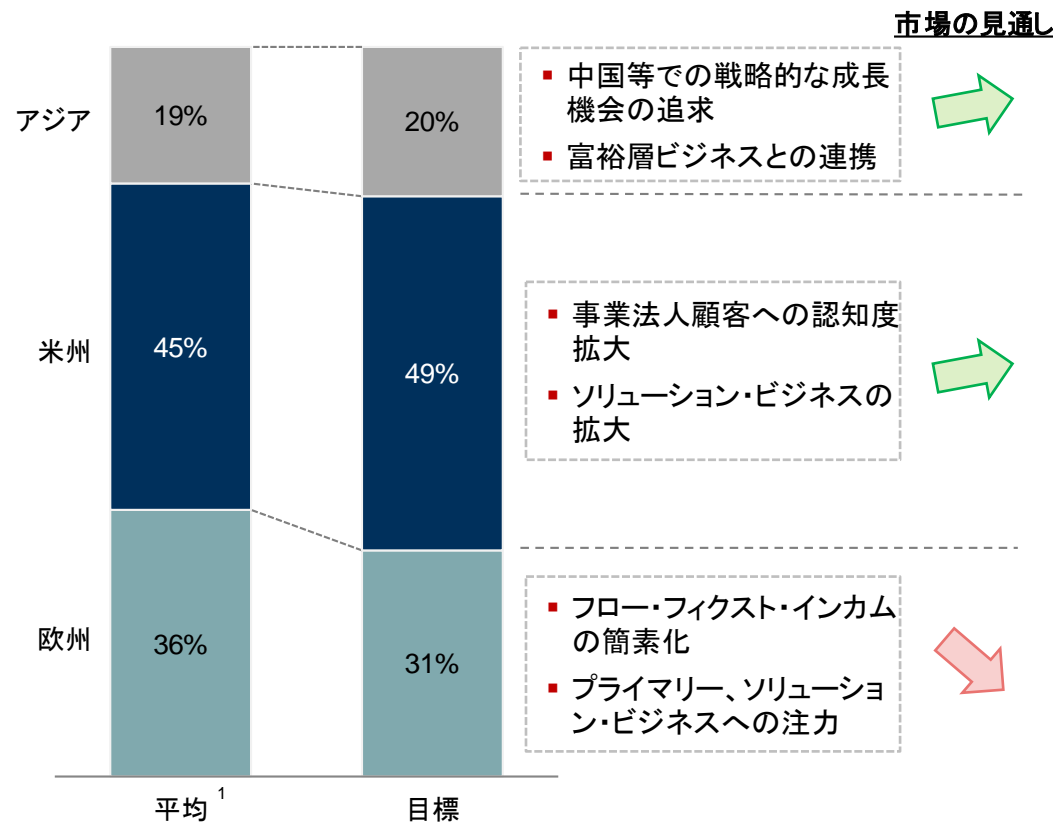
### 成長ビジネスへのシフト

#### 収益の内訳



### 成長地域への注力

#### コストの内訳



1. 2016年3月期、2017年3月期、2018年3月期の平均、一部ノン・コアビジネスを除く

## 2 海外プラットフォームの見直し: 施策のサマリー

- 海外プラットフォームの見直し
- 持続的なパフォーマンス確保のための顧客フランチャイズの保持

### 施策のサマリー

プライマリー		アジア	欧州	米州
アドバイザリー・プライマリー	M&A			
	ECM	5		
	DCM / ALF			
	カバレッジ			
ソリューション・ビジネス	クロス・プロダクト			
レポ等	レポ/ エクイティ・ファイナンス		1	
セカンダリー・トレーディング	証券化商品			
	G10 金利			
	G10 為替	2		
	エマージング			
	フロー・クレジット			3
	キャッシュ・エクイティ以外			
	キャッシュ・エクイティ			
インスティネット	4			
		2016年に閉鎖	縮小	
セカンダリー		適正化	維持/ 拡大	

- 1 欧州フロー・ビジネス**
  - コストを50%削減
  - ビジネス規模、資本を削減
  - 欧州大陸におけるプレゼンスの合理化
- 2 海外フロー・マクロ(金利・為替)**
  - フロー・フィクスト・インカムデジタル化
  - 金利は一部合理化しつつ、コア・プロダクトとして提案力を強化
- 3 米州、欧州フロー・クレジット**
  - 米州、欧州はCFSサポートに特化する、低リスクモデルにシフト
  - ハイ・イールド債から撤退(ALFサポート機能は維持)
- 4 キャッシュ・エクイティのプラットフォーム合理化:**
  - アジアでNomura-Instinetを統合
  - 日本におけるインスティネット技術の活用
- 5 海外インベストメント・バンキングの規模適正化:**
  - アジア、米州ECMを再構築
  - カバレッジ・バンカーの合理化

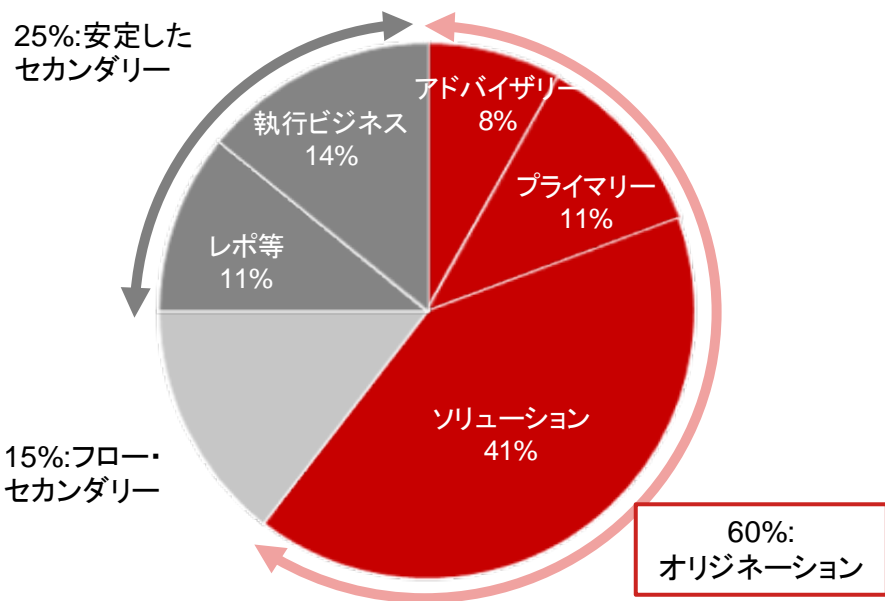


## 2 海外ビジネスの規模の見直し

### 1 欧州プラットフォームの再構築・縮小

- ユーロ圏金利など競争力のある分野を除き、欧州フロー・トレーディングを大幅縮小
- 伝統的に強い顧客基盤を維持し、将来的に、オリジネーションの収益比率を増加

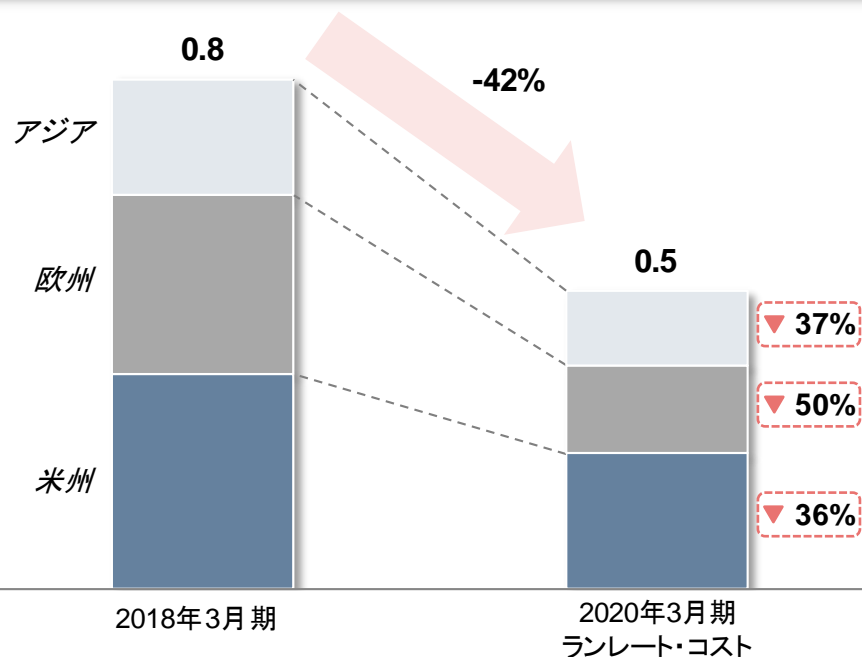
欧州ホールセール<sup>1</sup>の収益構成(イメージ)



### 2 3 海外フロー・フィクスト・インカムの適正化

- フロー・フィクスト・インカムの直接費および一部間接費を42%削減
- より安定したビジネスミックスへのシフト
- デジタル化の更なる推進

フロー・フィクスト・インカム<sup>1</sup>の直接費および一部間接費<sup>2</sup>

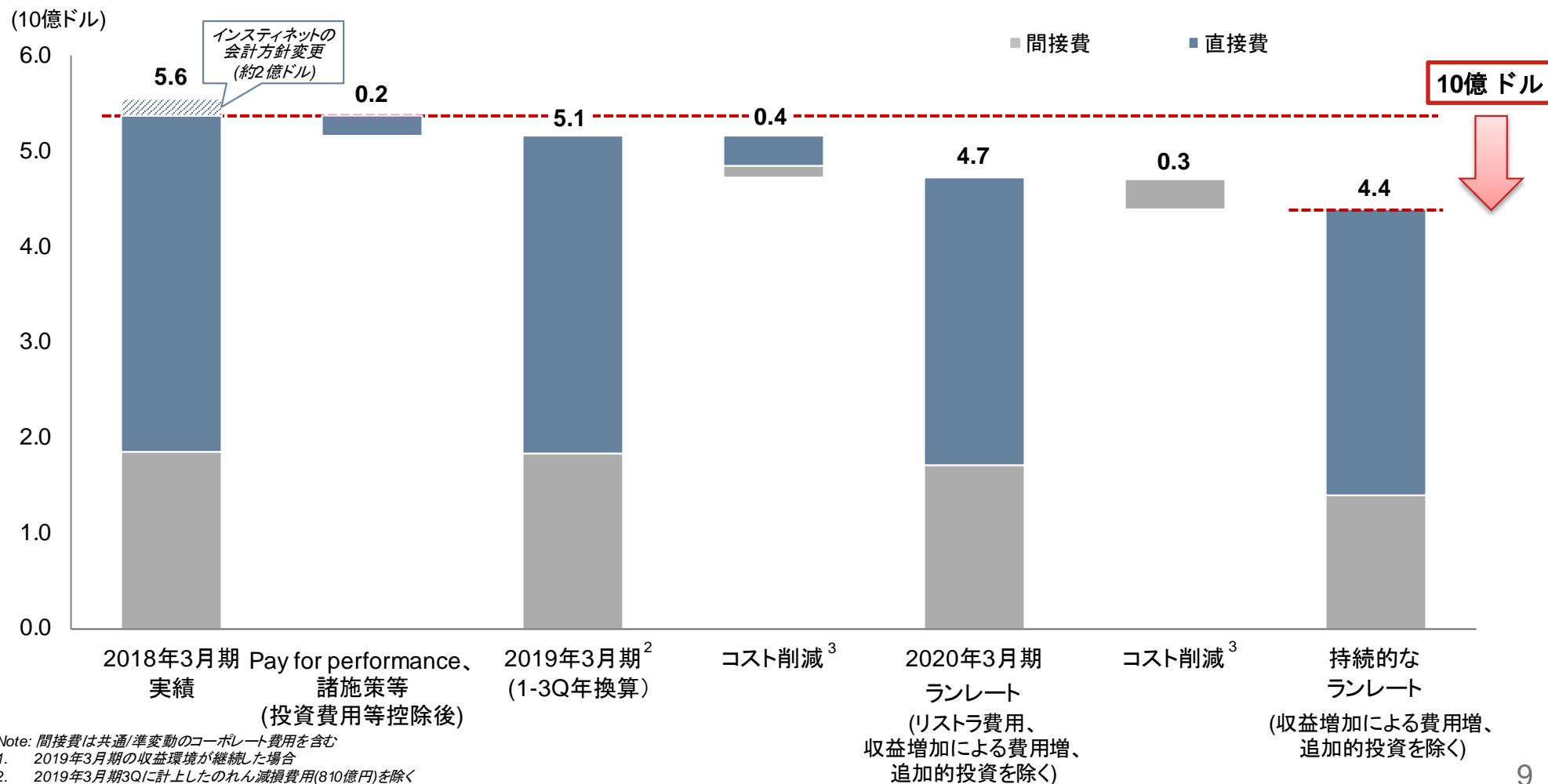


1. フロー・フィクスト・インカムはトレーディング、フロー金利、フロークレジット、為替/エマーシングのためのセールス&リサーチを含み、フロー・ファイナンス/ストラクチャードを除く  
 2. 間接費のうち、部門に直接配賦されるIT費用やプロダクト・コントロール等の費用も含む

## 2 ホールセール部門コストの削減

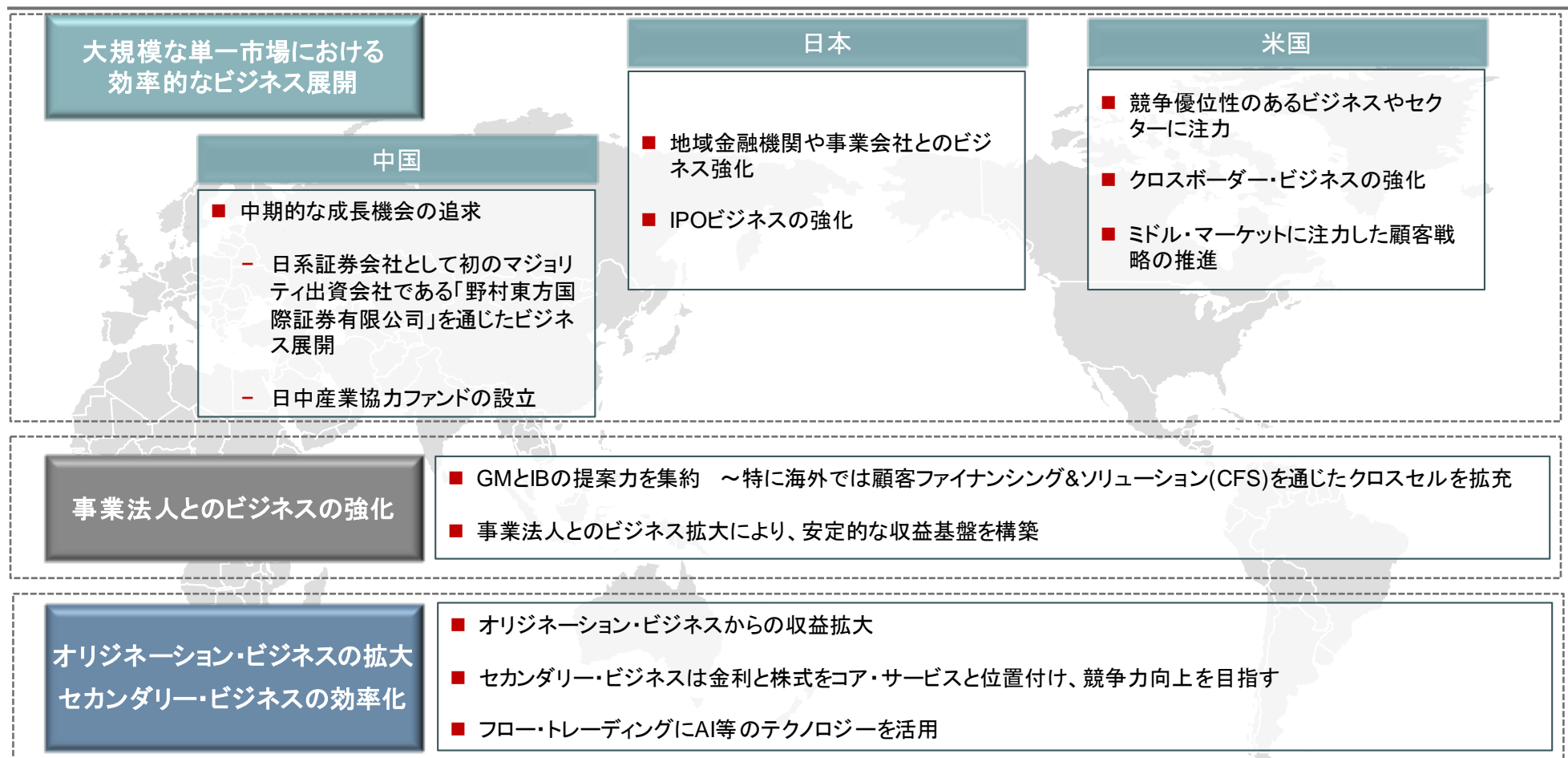
- 2018年3月期比でホールセール部門費用を10億ドル削減
- ビジネスやマーケット・サイクルに左右されにくい、柔軟なコスト構造を構築

ホールセール部門のランレート・コスト<sup>1</sup>



### 3 ホールセール・ビジネスの将来像

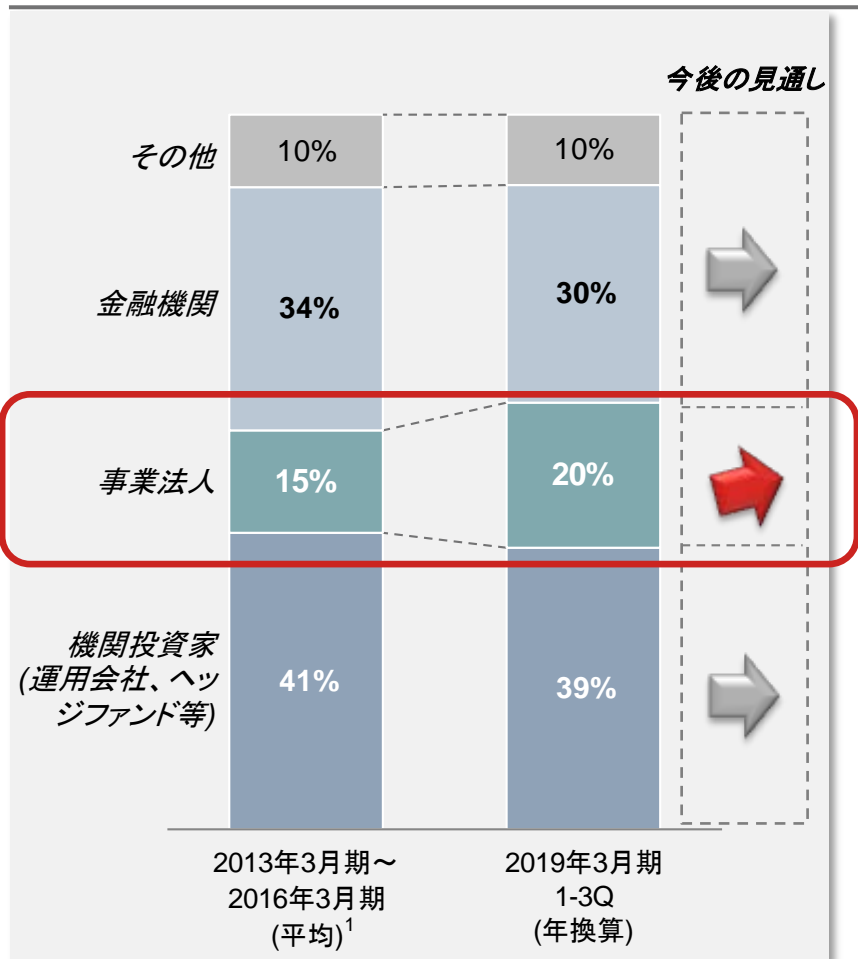
- お客様により近い、オリジネーション・ビジネスに軸足を置いたビジネス展開
- 競争優位性のある収益性が高いビジネスにリソースを集約 ~ 収益の最大化を図る



3 顧客ビジネスの拡大

- 金融機関・機関投資家等に加えて、事業法人とのビジネス拡大に注力し、お客様の多様化とビジネスの安定化を目指す
- CFSを始めとして、事業法人向けの幅広いサービス提供に注力

海外地域の顧客フロー収益



CFSを通じて事業法人顧客等へのサービス提供を拡充

- **顧客アプローチ:**  
ビジネス・ニーズが多い事業法人顧客を中心に、幅広いサービスを提供 (例: M&Aに付随しない為替ソリューションをIB顧客に提供)
- **プロダクト/サービス:**  
引受関連サービス(DCM・ECM・ALF)、各種ヘッジ・ソリューション(金利・為替・株式等)に加えて、米州ではインフラ・ファイナンス等の新サービスも拡大中

機関投資家、金融機関とのビジネスを維持/強化

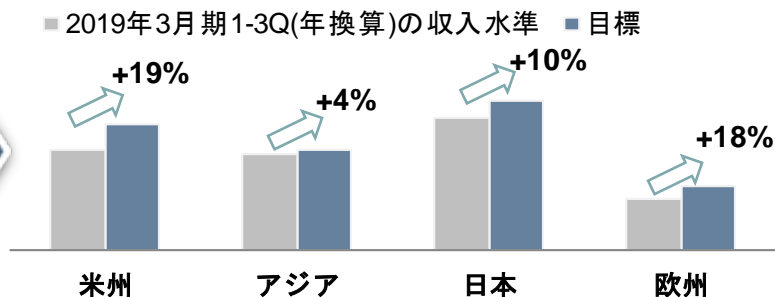
- **機関投資家:** マーケット・メイクにおけるAI活用を通じてシェアを拡大
- **エージェンシー:** クオンツやテクノロジーの活用も含め、プロダクトを拡充
- **金融機関:** アドバイザリーやCFSを入り口として、ヘッジ・ソリューションにもビジネスを拡大

2~3億ドルの収益拡大

1. 事業法人はスポンサーを含む。金融機関は銀行、保険、公的、政府系ファンド、中央銀行、SSAsを含む。その他は他部門や機関投資家以外の顧客を含む

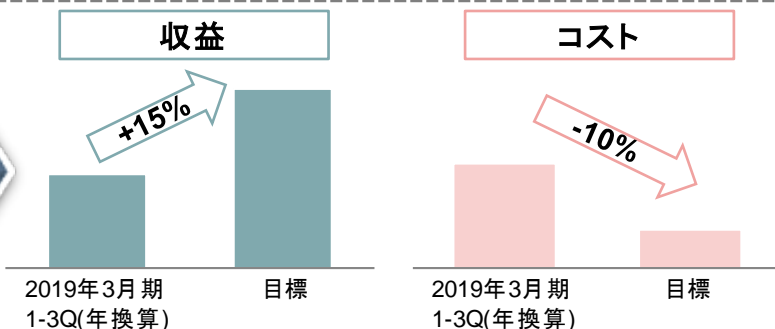
3 テクノロジー活用による成長機会の追求

インスティテット



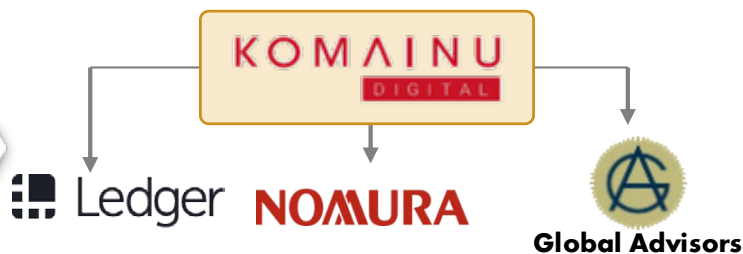
- 上位顧客層との更なる深堀に向けた施策の推進
- 米国Blockcross(2017年に買収)のプラットフォームを欧州、アジアに展開
- ソフトウェア、テクノロジー・ビジネスの拡大

AIを活用した債券マーケット・メイク



- AI主導のマーケット・メイク基盤をBrevan Howardとの合併で展開中
- AIツールを活用し、ヒットレシオが上昇

デジタル資産カस्टディ・ソリューション



- 機関投資家のニーズに即したデジタル資産のカस्टディ・ソリューションを提供
- 銀行顧客のニーズを満たす高水準のセキュリティを備えた、様々なデジタル資産に対応

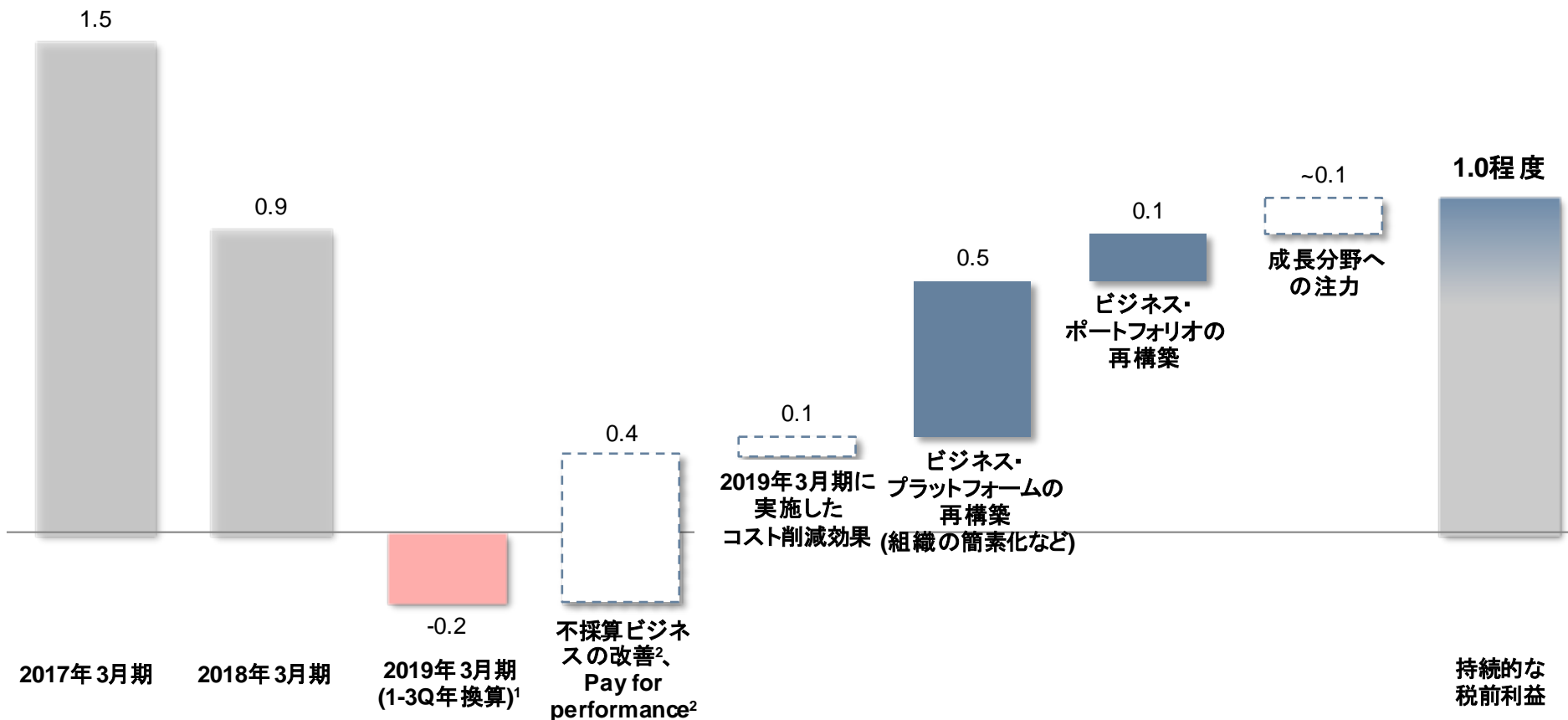
1~1.5億ドルの  
収益拡大

# 持続的な利益確保に向けて

■ 今般の構造改革を経て、10億ドル程度の税前利益を持続的に確保できるプラットフォームを構築

## ホールセール部門の税前損益

(10億ドル)



1. 2019年3月期3Qに計上したのれん減損費用(810億円)を除く  
 2. 収益がマイナスであったビジネス等の見直しによる正常化

## 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 (<https://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/](http://www.nomura.com/jp/)