

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

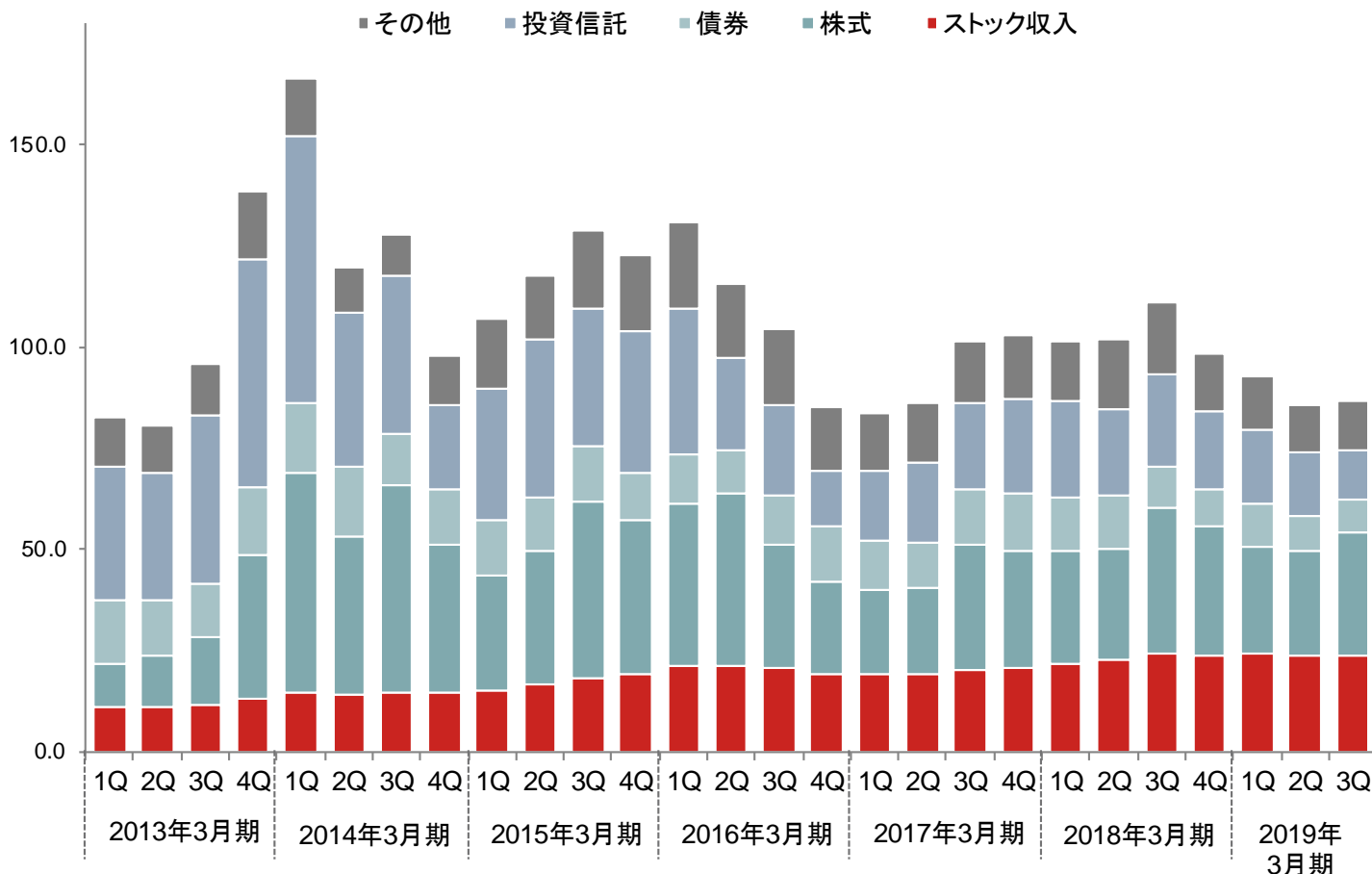
2019年4月4日

日本におけるビジネス・プラットフォームの再構築

ストック収入が伸びる一方で、ブローカレッジ収入は落ち込み

営業部門:安定収益であるストック収入は堅調に伸長するも、ブローカレッジ収入の減少を吸収できていない

(10億円)



収益減少の背景

市場要因
 (市場売買高の減少、地政学リスクによる投資マインドの冷え込み等)

- お客様の属性・ニーズと当社の体制のミスマッチ**
- 1 提供する商品・サービス、マーケティング P3へ

 - 2 組織や営業体制 P4-12へ

従来

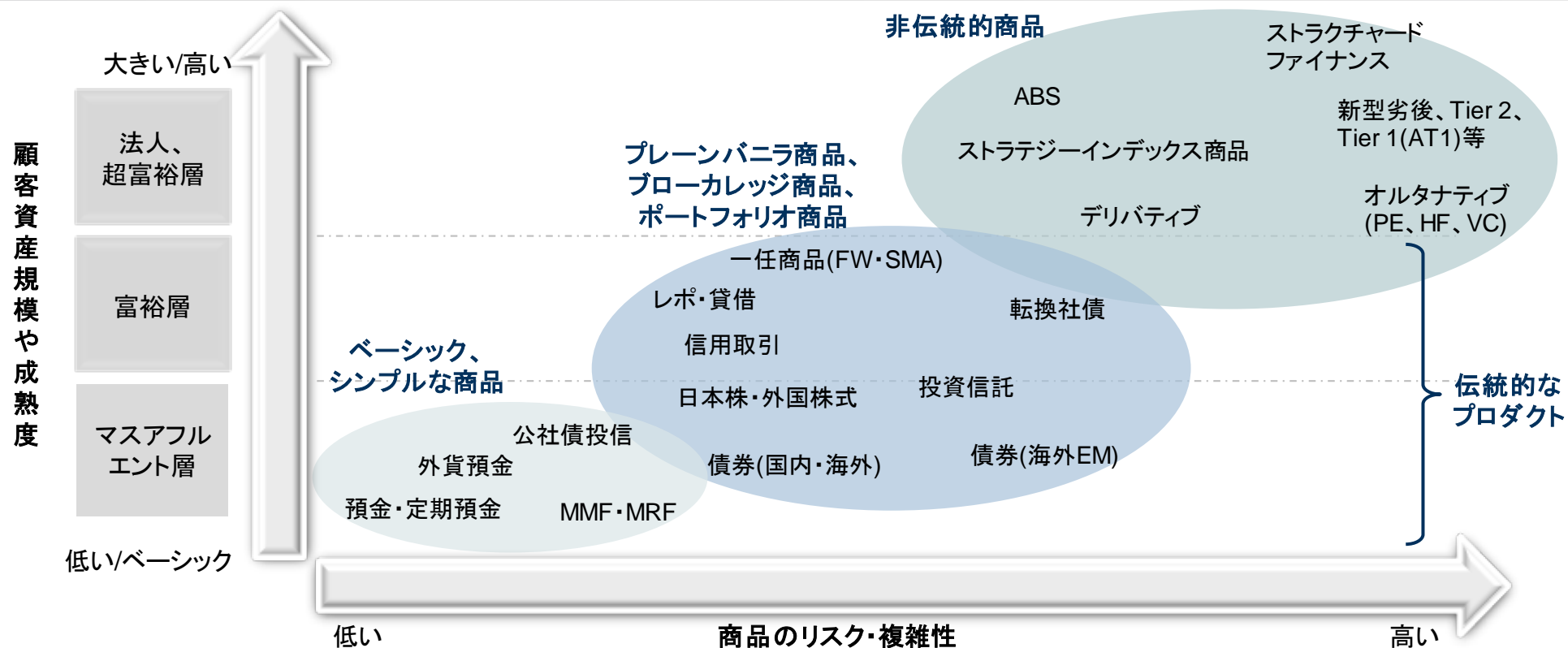
- 各パートナーが幅広い商品・サービスの中からお客様に提案
- 資産規模や属性にマッチしていない可能性



今後

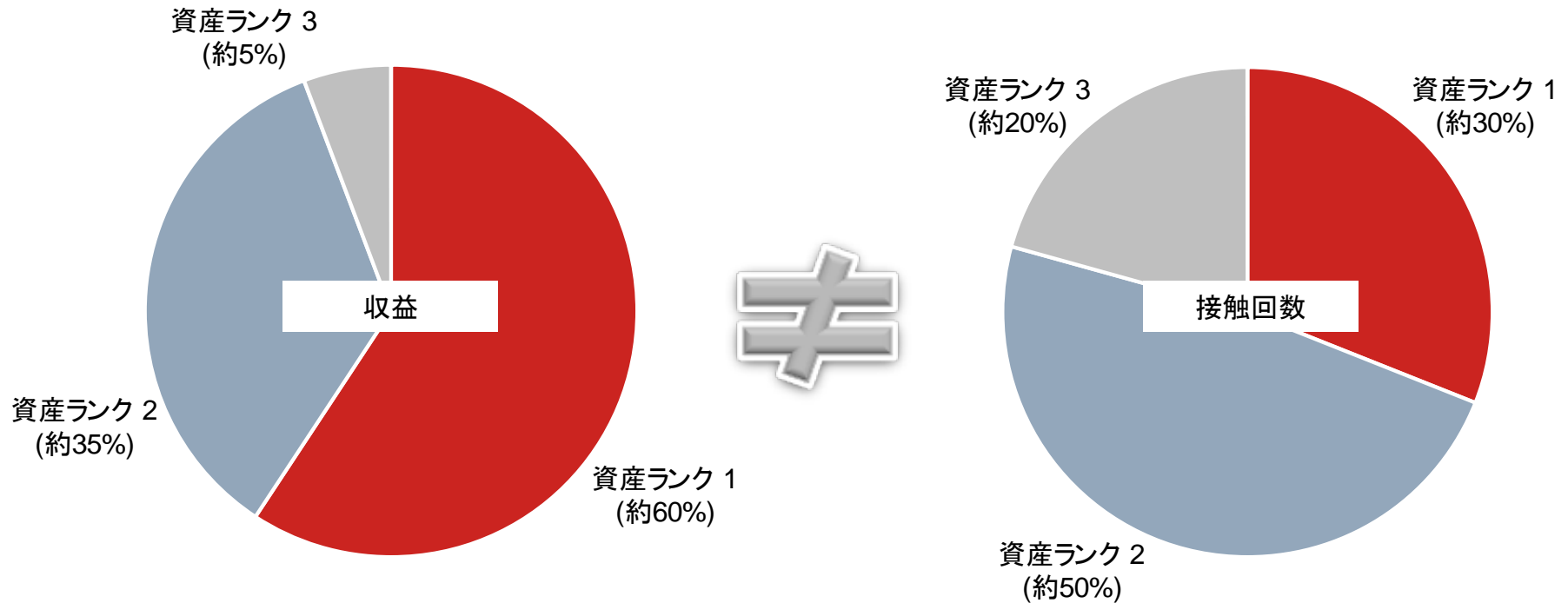
- 商品・サービスの開発や改善等、本社サポートを強化
- お客様の属性・ニーズにマッチした、商品・サービスの提供を徹底

今後の商品提供(イメージ)



課題：収益分布に応じた効率的な顧客アプローチが出来ていない

預り資産ランク別の収益と、営業担当者の時間配分(接触回数)¹

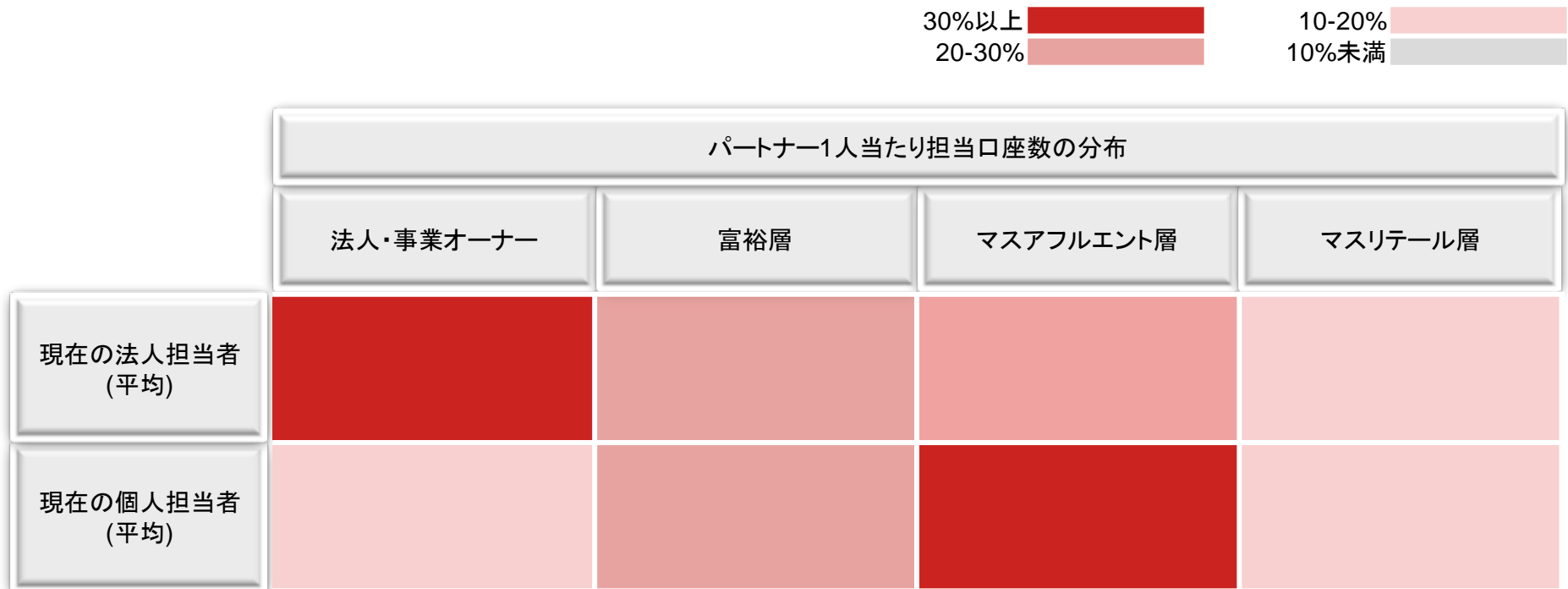


- 「資産ランク 1」のお客様から収益の約6割を収受している一方、営業担当者の接触回数は全体の3割に留まる
- 収益比率約5%の「資産ランク 3」のお客様に、全体の約2割の接触を行っている

1. リテール3チャネル、ほっとダイレクト、ネット&コールの個人口座が対象。収益は2018年1-6月の累計

課題：お客様ニーズと営業体制のミスマッチ

パートナーの平均担当口座数¹



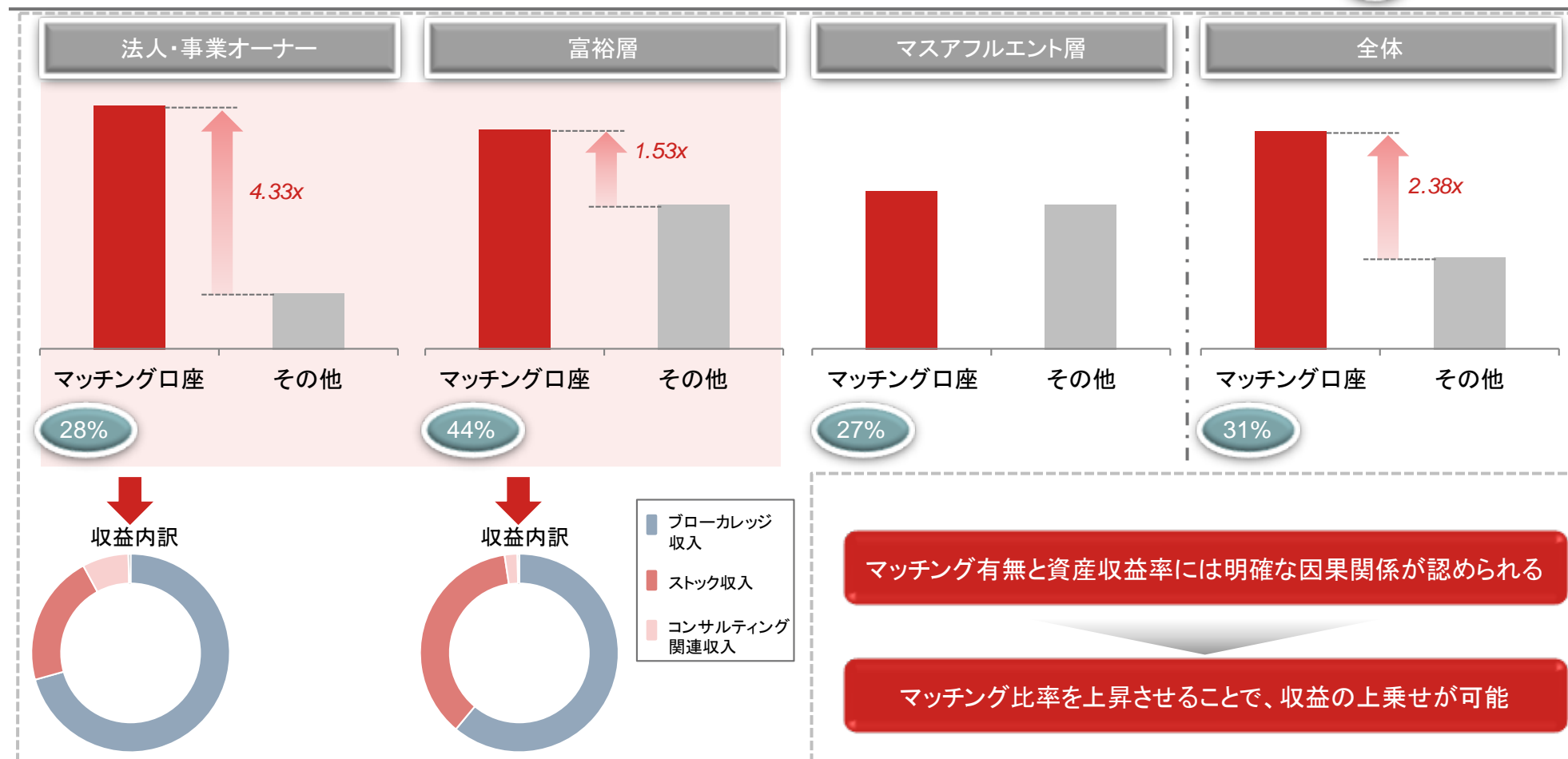
■ お客様の属性やニーズに応じた営業体制が徹底されておらず、機会損失に繋がっている可能性

お客様のニーズに合わせたチャネル・フォーメーション移行の背景

- お客様のニーズと担当者がミスマッチしていることで、お客様および当社双方の機会損失に繋がっている可能性

預り資産に対する収益率¹

マッピング比率



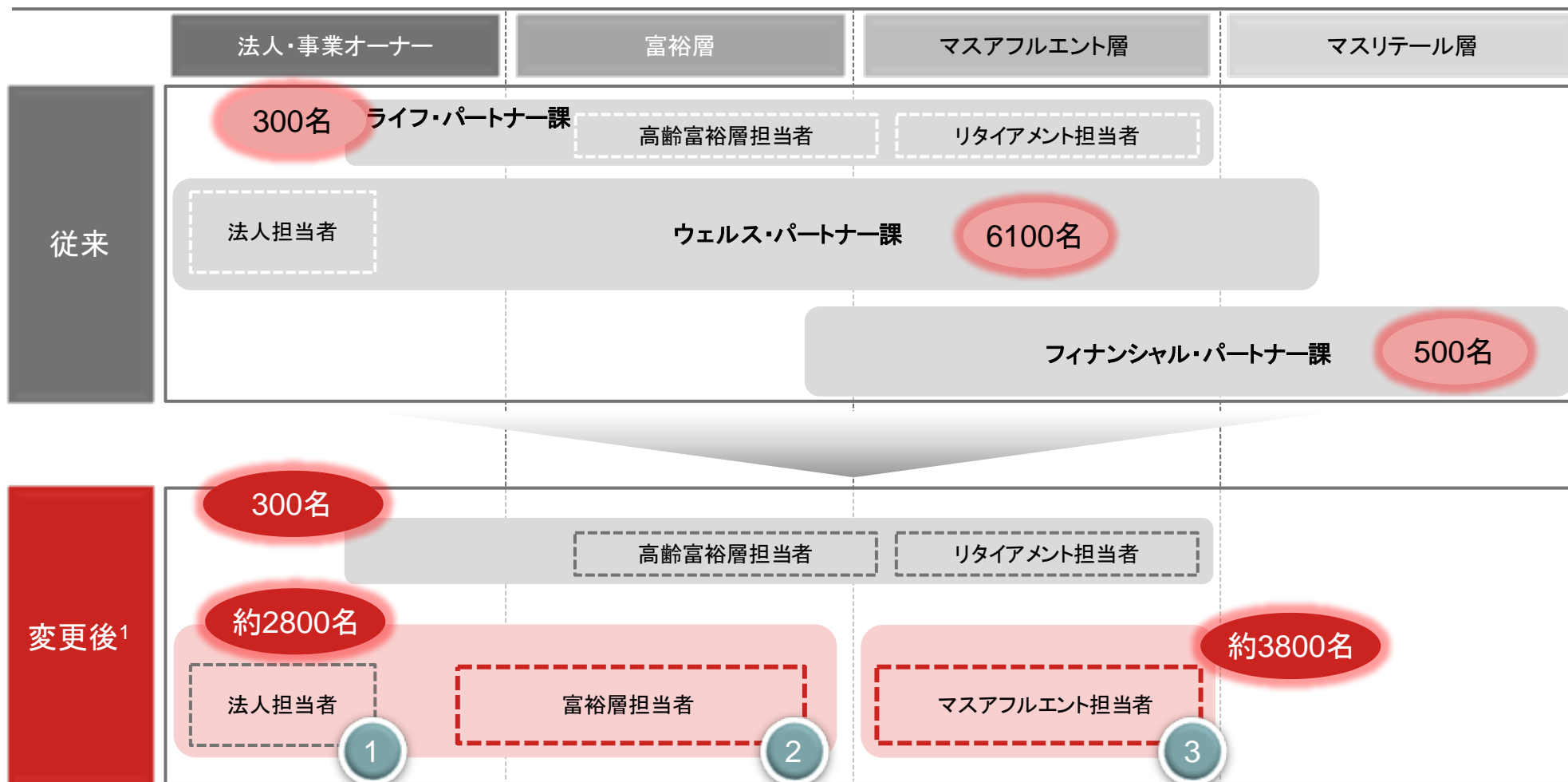
マッピング有無と資産収益率には明確な因果関係が認められる

マッピング比率を上昇させることで、収益の上乗せが可能

1. 一定の前提に基づいたシミュレーション。各顧客属性の預り資産と総収益(ブローカレッジ収入、ストック収入、コンサルティング収入等を含む)を元に算出
 集計対象: リテール3チャネルの担当者パートナーがっている口座
 集計基準: 収益は2018年4月~2019年2月実績ベース、預り資産・口座数は2019年2月末現在

お客様の属性に合わせて、チャネル・フォーメーションを変更

リテール3チャネルの担当領域を明確化



1. 人数はイメージであり、今後の調整を受けて変動する可能性あり

お客様ニーズによりの的確にお応えするための営業体制

	お客様ニーズ	当社の営業体制・方針	営業担当一人あたり口座数 (平均)		期待する効果
			従来	見直し後	
法人・事業オーナー	伝統的なブローカレッジ(株式・債券・投信等)＋ホロン 基本的なコンサルティング(一任・保険等) 高度なブローカレッジ(私募・相対) 高度なコンサルティング(相続・不動産等) 法人向けソリューション	<ul style="list-style-type: none"> ■ 法人向けソリューション(本業、B/Sマネジメント等)を含めた複合的なサービス提供 ■ 法人担当者が対応 	約300	約4割削減 (サービス向上へ)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資産収益率の拡大 ■ 収益の上乗せ
富裕層		<ul style="list-style-type: none"> ■ 相続、不動産など高度なコンサルティングを含めたサービス提供 ■ 富裕層担当者の新設 	約450	約2割削減 (サービス向上へ)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資産収益率の拡大 ■ 収益の上乗せ
マスアフルエント層		<ul style="list-style-type: none"> ■ より多くのお客様に当社サービスを提供 ■ 担当制を導入し、来店対応や電話外交など、効率的なアプローチで接触時間の拡大を図る ■ マスアフルエント担当者の新設 	約330	倍増	<ul style="list-style-type: none"> ■ 総収益の増加

お客様ニーズによりの的確にお応えするための営業体制

パートナーの平均担当口座数: 体制変更後



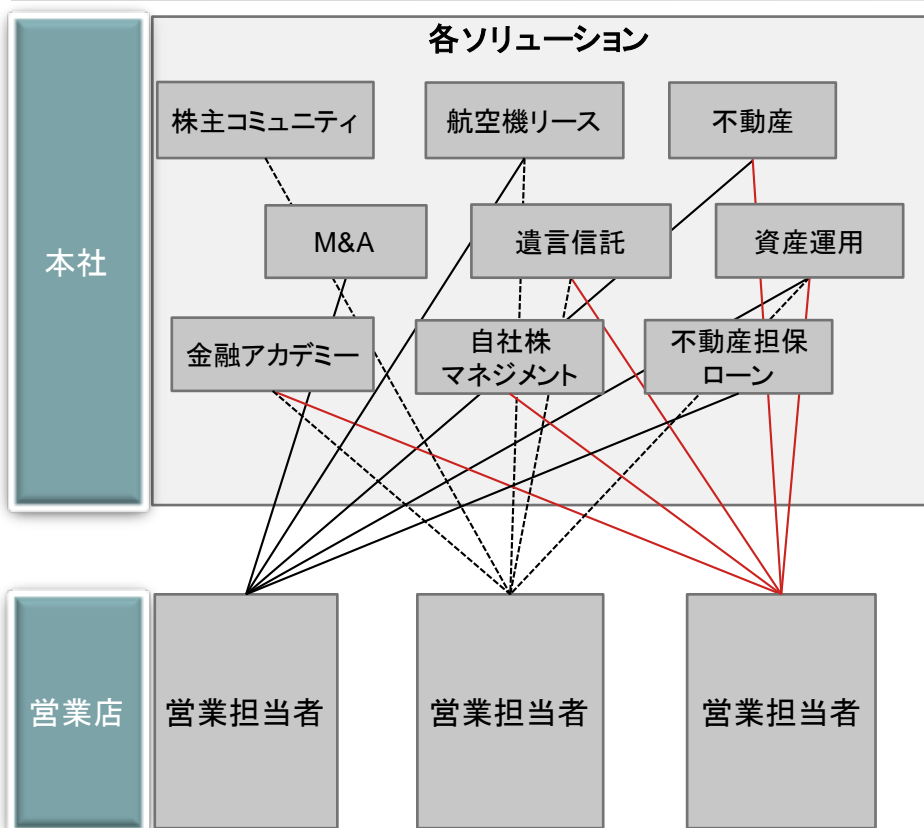
パートナー1人当たり担当口座数の分布

	法人・事業オーナー	富裕層	マスアフルエント層	マスリテール層
法人担当者 (平均)	30%以上	10%未満	10%未満	10%未満
富裕層担当者 (平均)	20-30%	30%以上	10%未満	10%未満
マスアフルエント担当者 (平均)	10%未満	10%未満	30%以上	20-30%

■ お客様の属性やニーズに応じた商品・サービスを明確にし、戦略的な取組みを実施

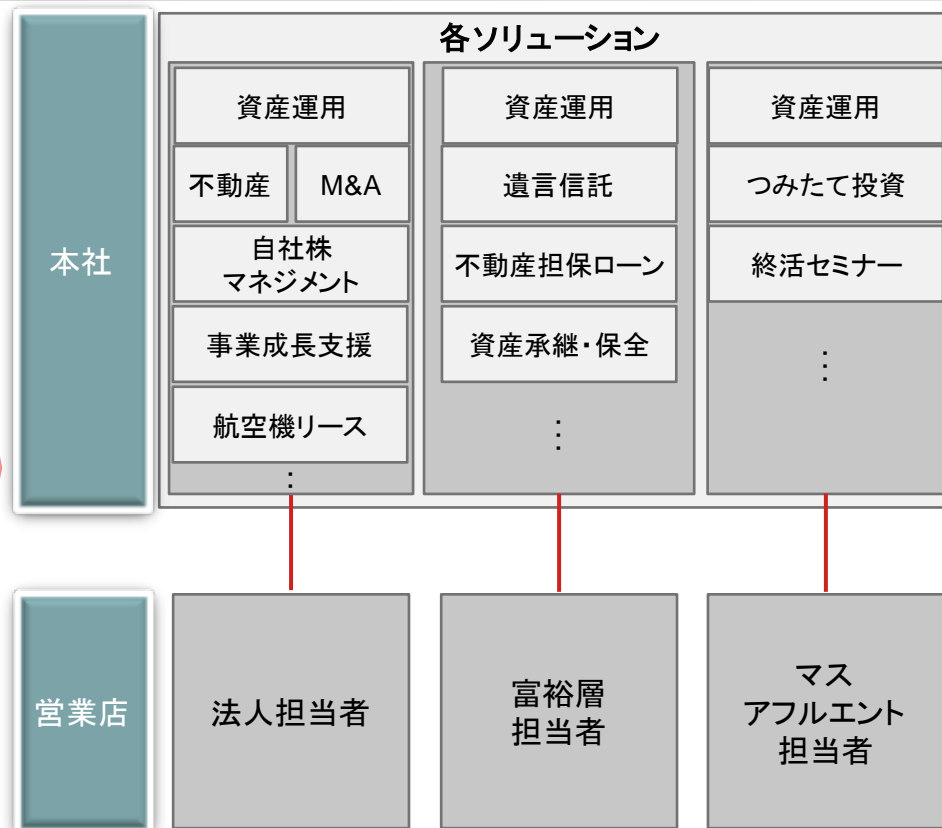
営業現場と本社機能の連携を明確化

従来



■ パートナー毎に担当顧客層が多岐に渡っており、案件の内容によって、各自が本社各種部署に問い合わせ

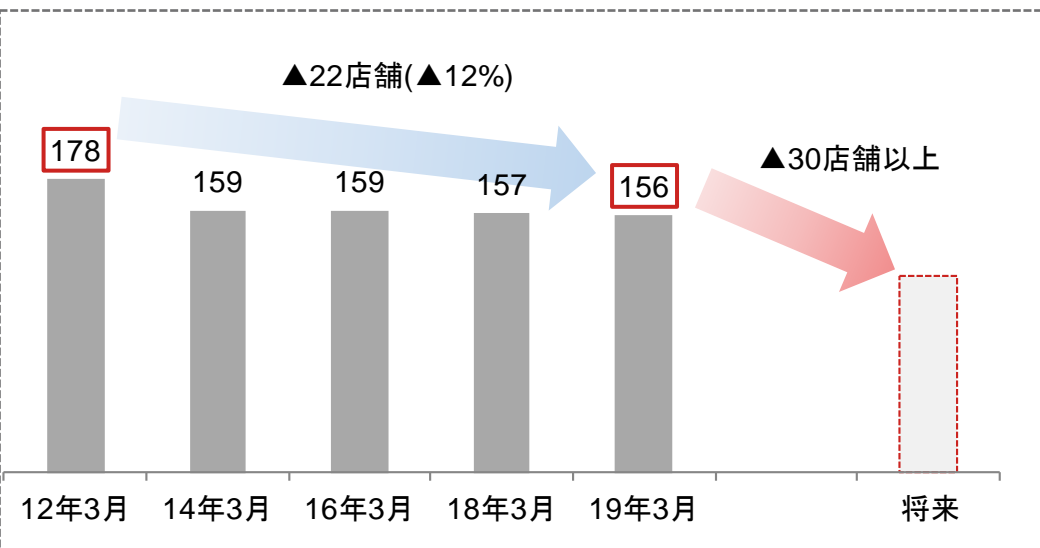
変更後



■ 本社機能との連携を明確化することで、パートナーの業務効率を改善

顧客ニーズの変化に即した体制整備

店舗戦略



- 都市部では、エリアが重複する一部店舗を統廃合
- 地方の一県一支店体制は維持しつつ、最適な人員配置に見直し
- 「駅前一等地、路面店」という全国一律のコンセプトは見直し
- 地域金融機関との連携も模索

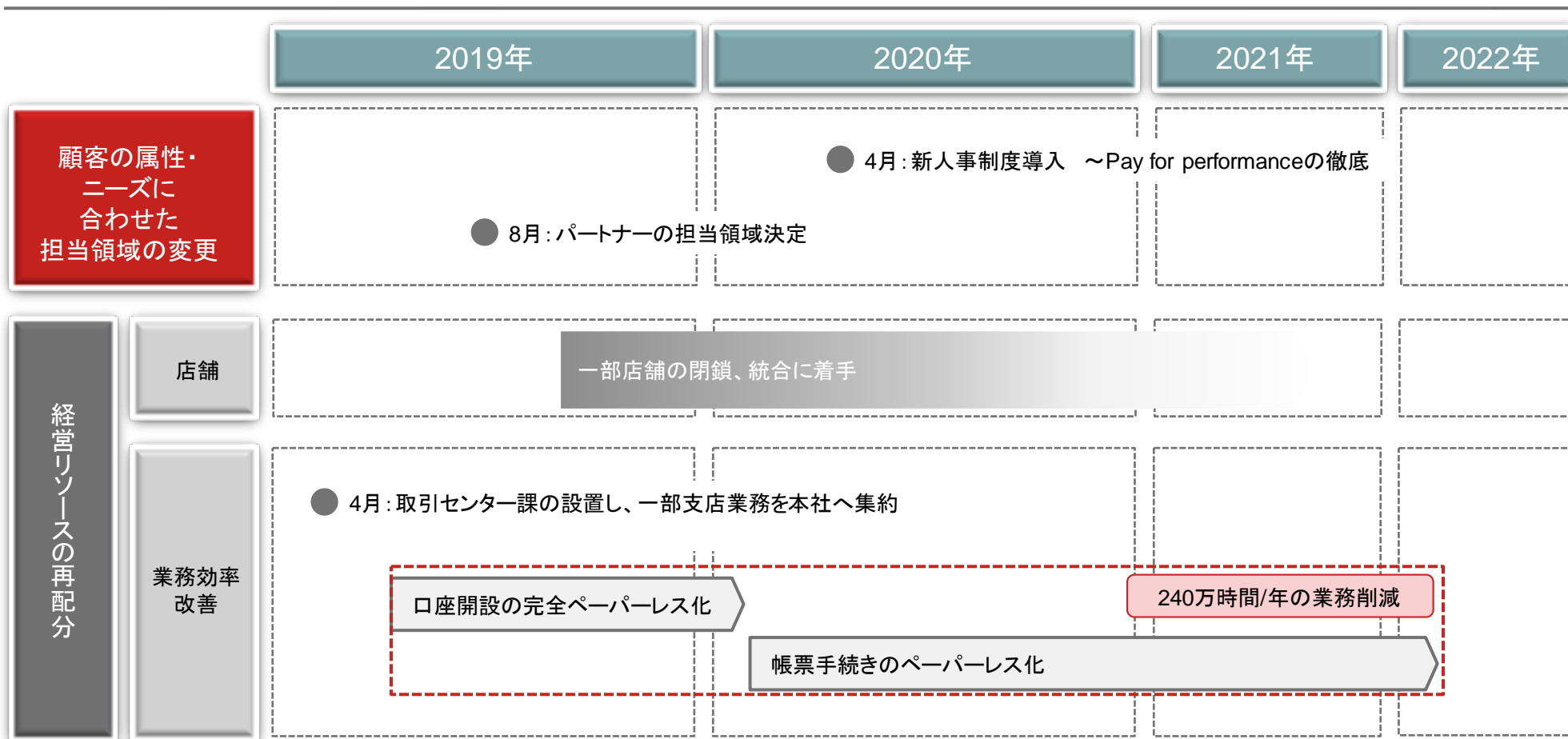
人事制度

- 各チャネルのミッションに応じて、人材を再配置
- 職務に応じた報酬体系への移行
 - Pay for performanceの更なる徹底

時間創出

- パートナーの業務負担の軽減
 - 取引センター課を設置し、一部支店業務を本社へ集約
 - 取引管理業務の集約化(確認が必要な通話録音の特定等)
 - 取引内容確認業務の集約化(ATM出金モニタリング等)

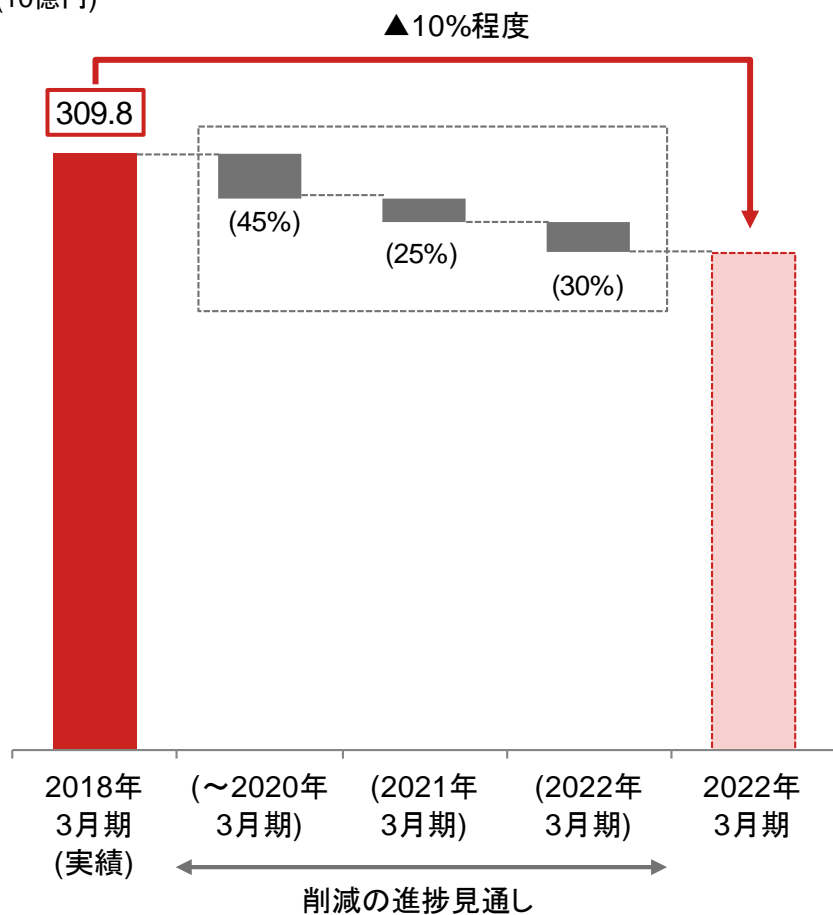
今後のスケジュール



コスト削減への取り組み

部門コストを今後3年間で10%程度削減

(10億円)



コスト削減内訳

施策	
システム費用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業務系基幹システム刷新に伴う償却期間満了 ■ システム統合効果
人件費	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自然減と採用抑制による人員の減少 ■ Pay for performanceの徹底
その他費用	<ul style="list-style-type: none"> ■ ビジネスサポート費 <ul style="list-style-type: none"> - 業務プロセスの効率化 (ペーパーレス化により今後3年間で240万時間/年の業務を削減) - コーポレート部門のシンプル化 ■ 不動産費 <ul style="list-style-type: none"> - 都市部を中心に、エリアが重複する一部店舗を統合 - ロケーション見直しによる不動産費用の削減

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/