

# Presentation at Nomura Investment Forum 2019

## 野村グループの取り組み ～成長軌道への回帰

野村ホールディングス株式会社  
グループCEO  
永井 浩二

2019年12月3日

## 本日のテーマ

1

今までの振り返り

2

ビジネス・プラットフォーム再構築の進捗状況

3

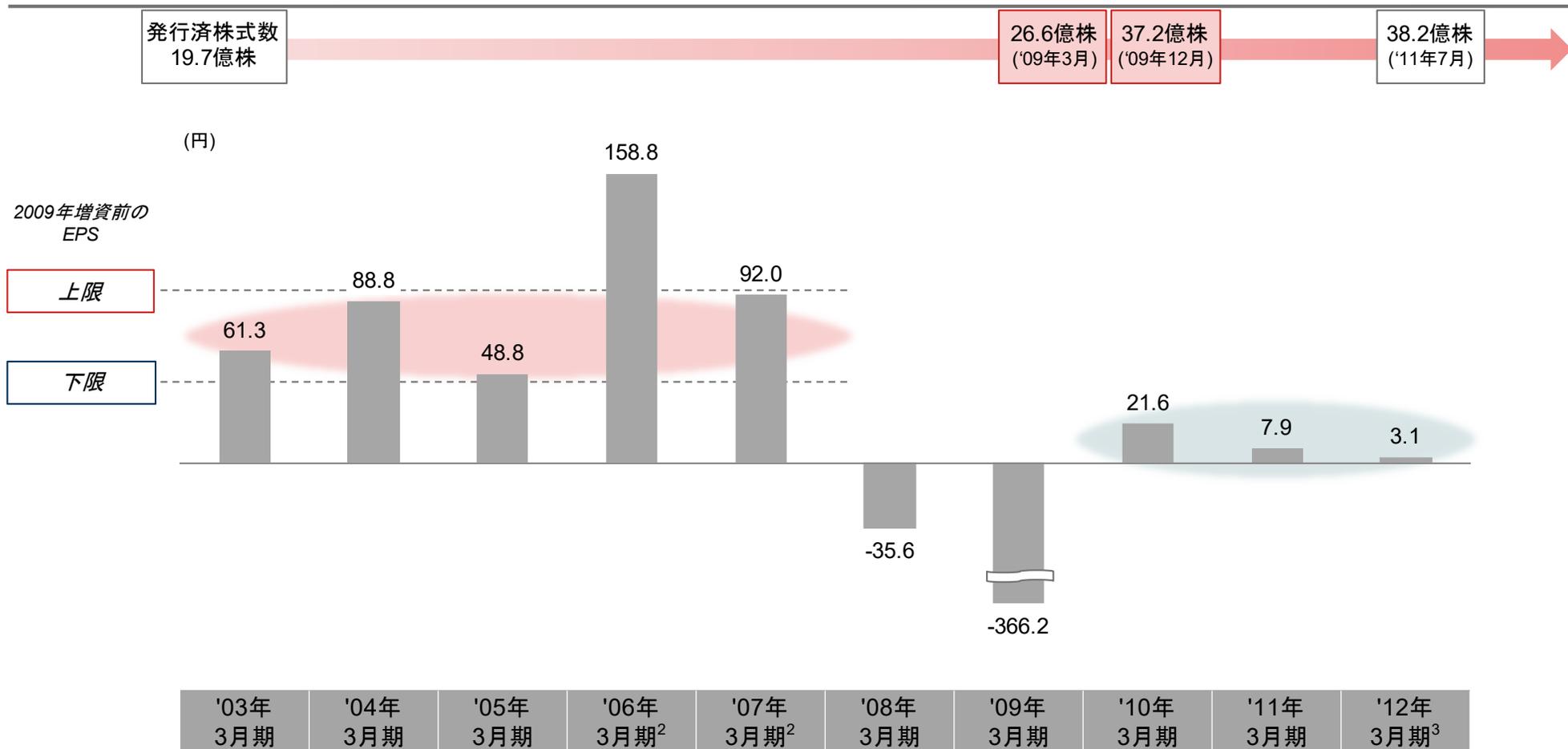
野村の目指すビジネスの方向性

4

最後に

# 今までの振り返り

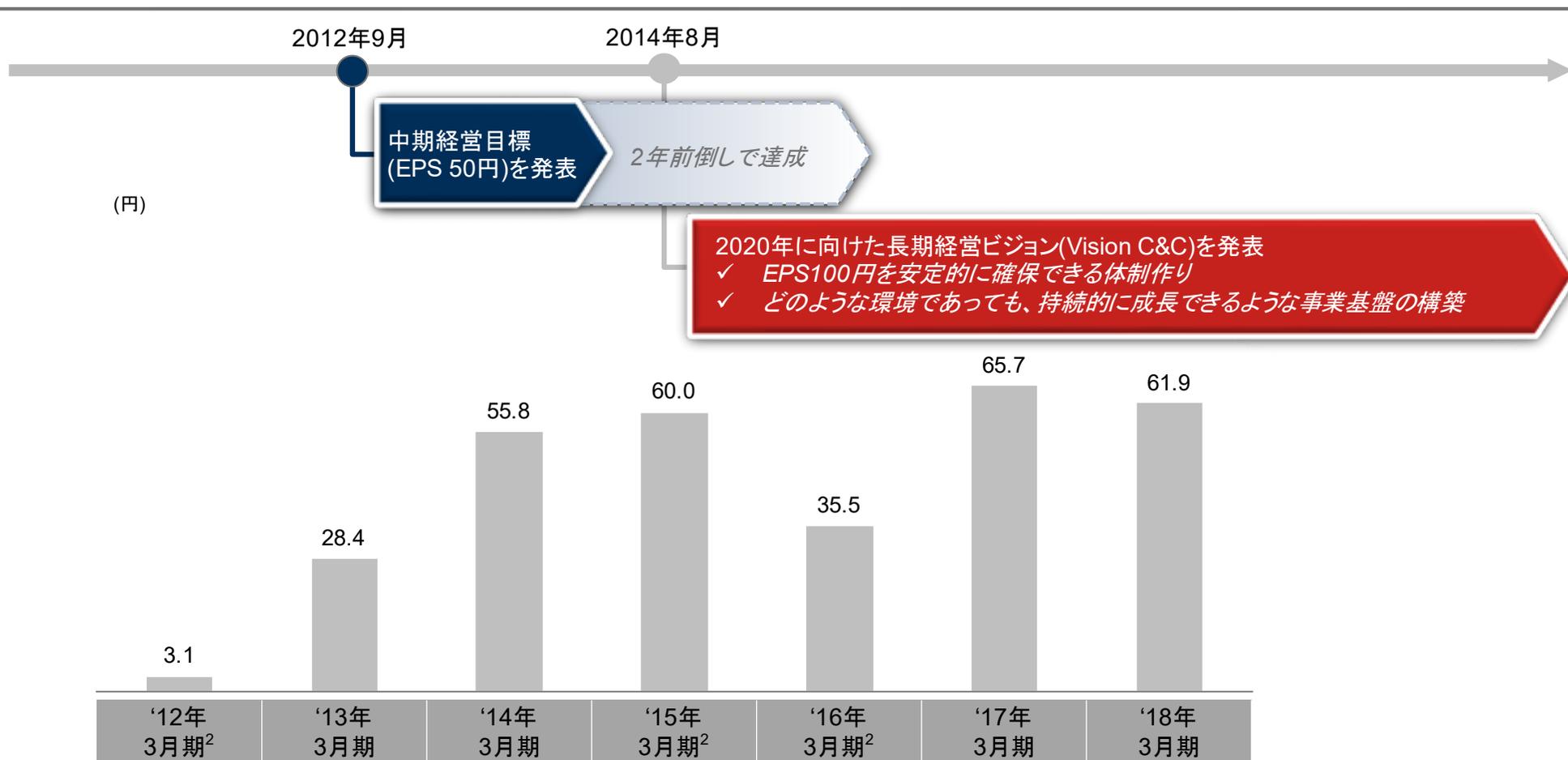
## 一株当たり当社株主に帰属する当期純利益(損失)<sup>1</sup>



1. 希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益(損失)  
 2. 旧マーチャント・バンキングの税前利益として、2006年3月期は554億円、2007年3月期は528億円計上  
 3. 野村不動産ホールディングスを連結子会社として含む

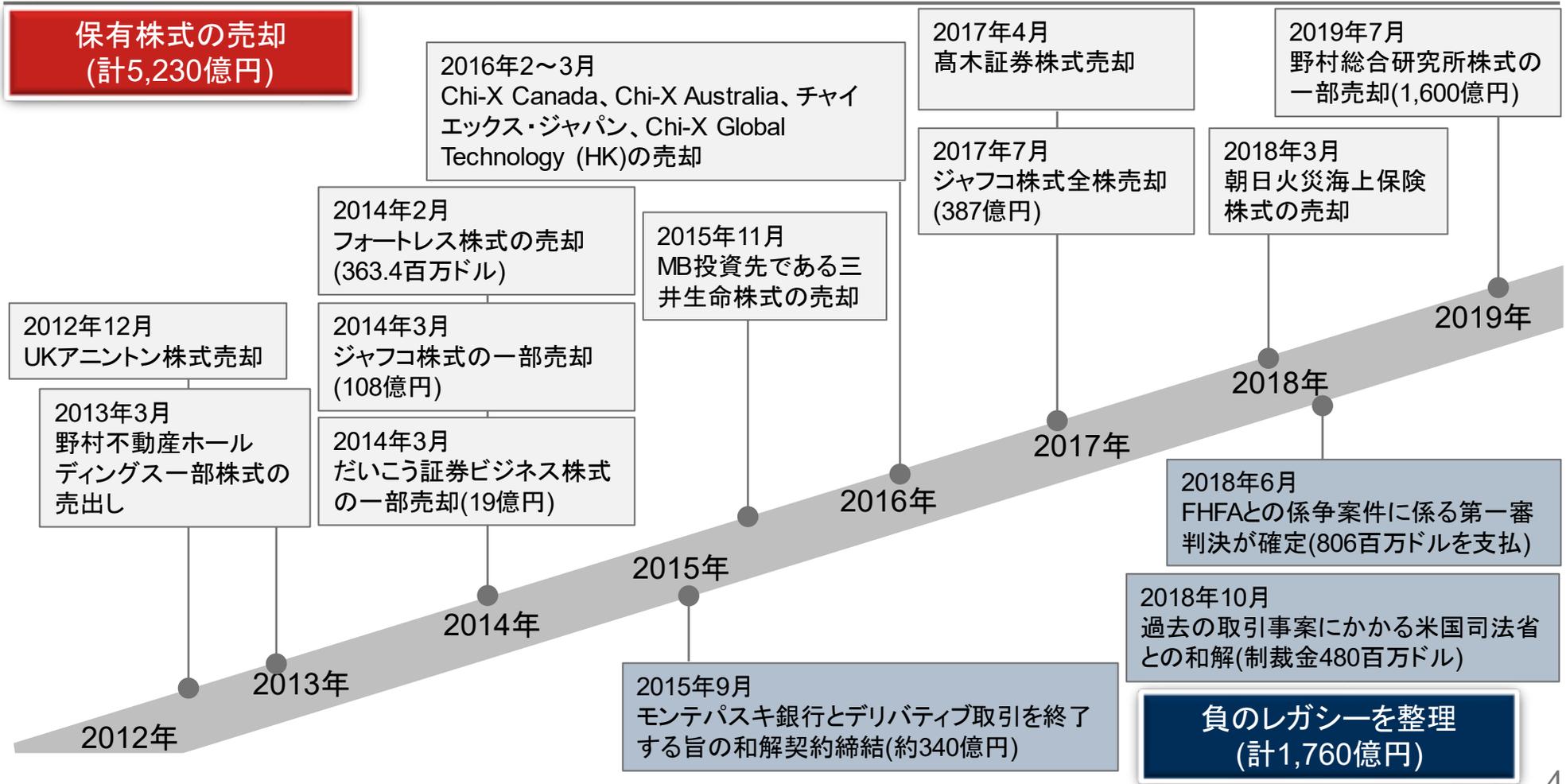
# 今までの振り返り

一株当たり当社株主に帰属する当期純利益(損失)<sup>1</sup>



1. 希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益(損失)  
 2. 野村不動産ホールディングスを連結子会社として含む

# 保有株式の売却と負のレガシーの整理



# 株主還元を積極化

## 株主還元方針

- 連結配当性向30%
- 自己株式取得による株主還元分を含めた総還元性向を50%以上

## 自己株式の保有・消却方針

- 発行済株式数の5%程度を超える自己株式は原則として消却

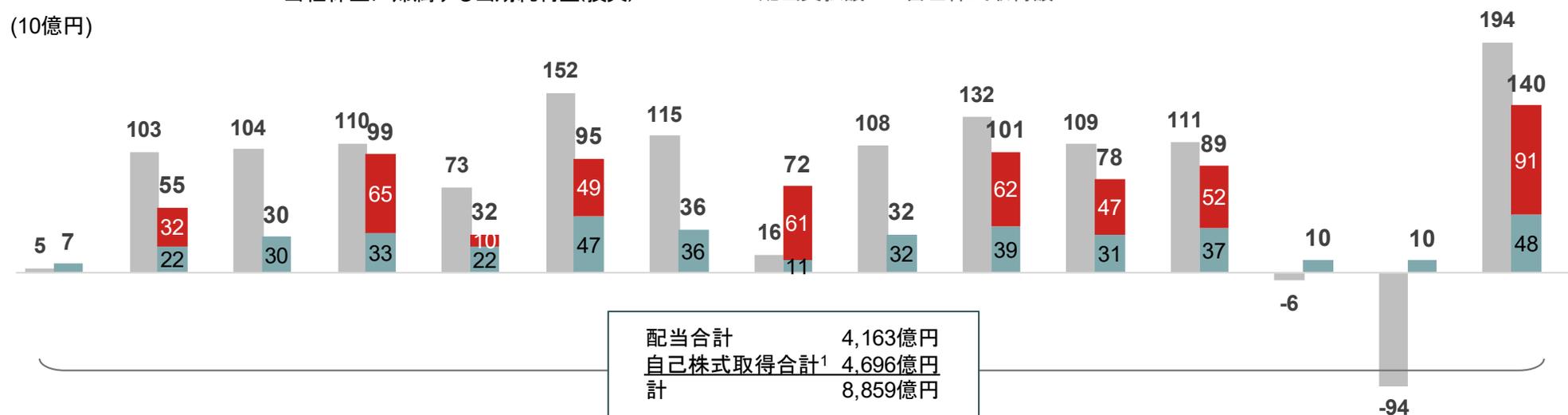
発行済株式総数 38.2億株  
(自己株式除く発行済株式総数 36.6億株(12年3月末時点))

36.4億株

34.9億株  
(32.3億株  
(19年9月末時点))

■ 当社株主に帰属する当期純利益(損失) ■ 配当支払額 ■ 自己株式取得額

(10億円)



13年3月期		14年3月期		15年3月期		16年3月期		17年3月期		18年3月期		19年3月期		20年3月期
上期	下期	上期												

1. ストック・オプション充当分を含む

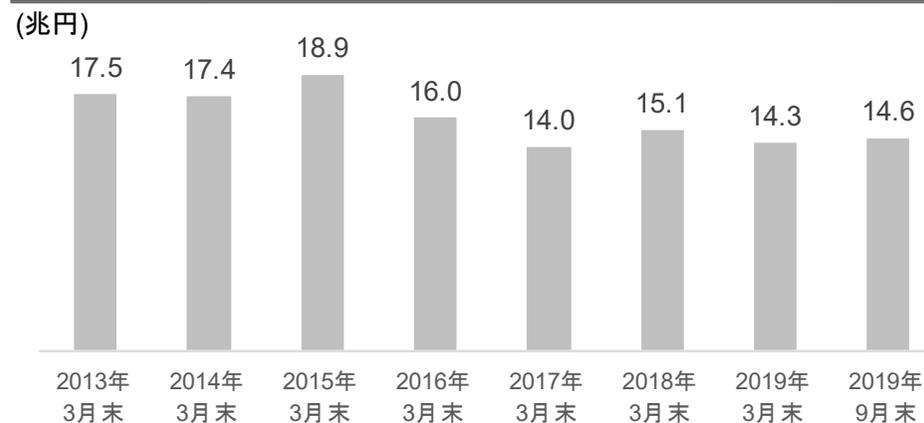
# 盤石な資本水準を維持

## ～リスク・アセットを抑制しつつ、資本水準は積み上げ

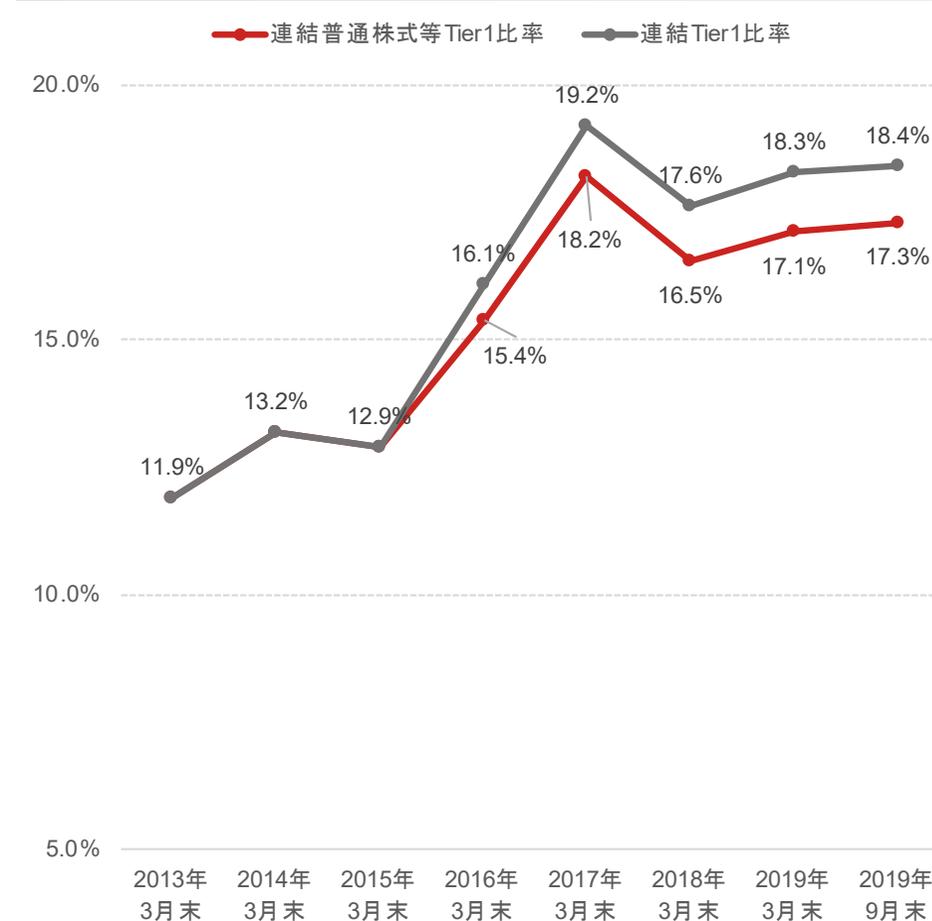
### 連結Tier 1資本



### リスク・アセット



### 連結Tier 1比率、連結普通株式等Tier 1比率



# 2020年3月期の環境想定に対し、金利水準やフィープール成長率は大きく乖離

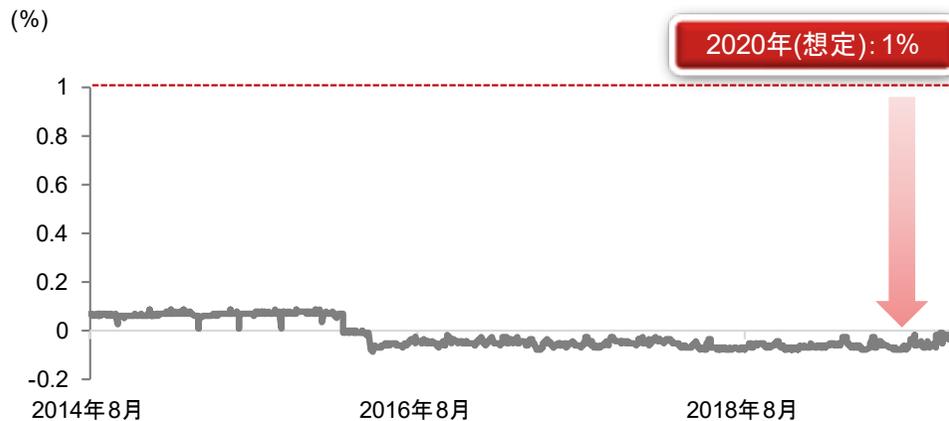
日経平均株価



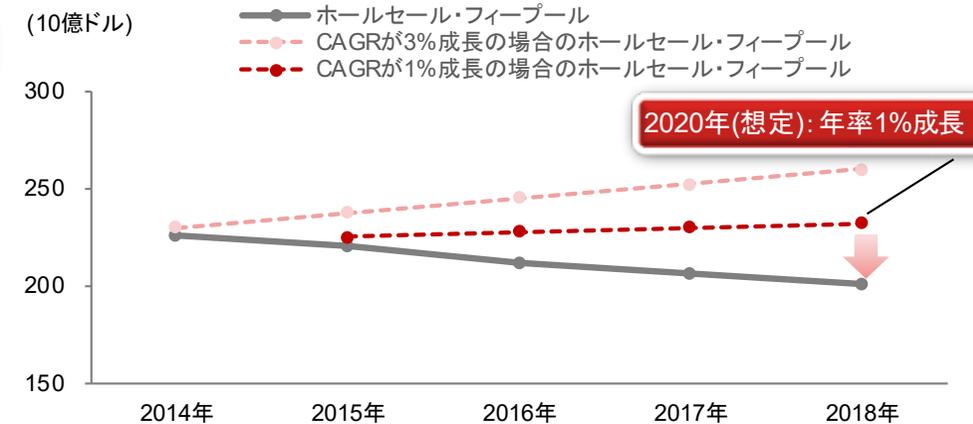
ドル・円レート



日銀無担保コール翌日物レート



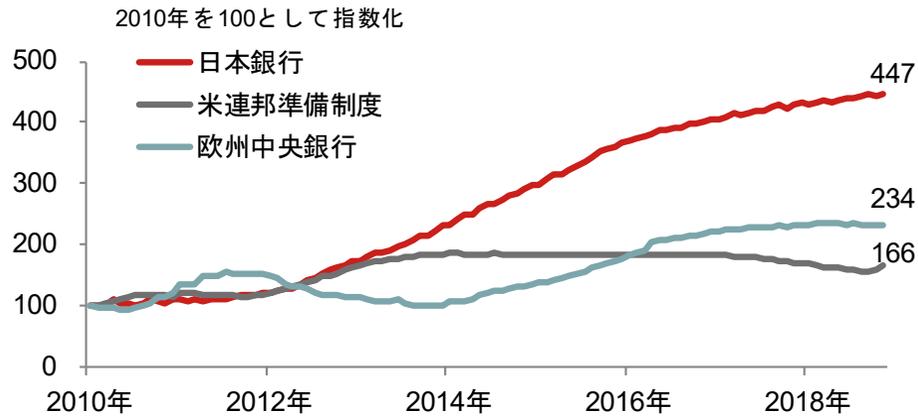
ホールセール・フィープール成長率



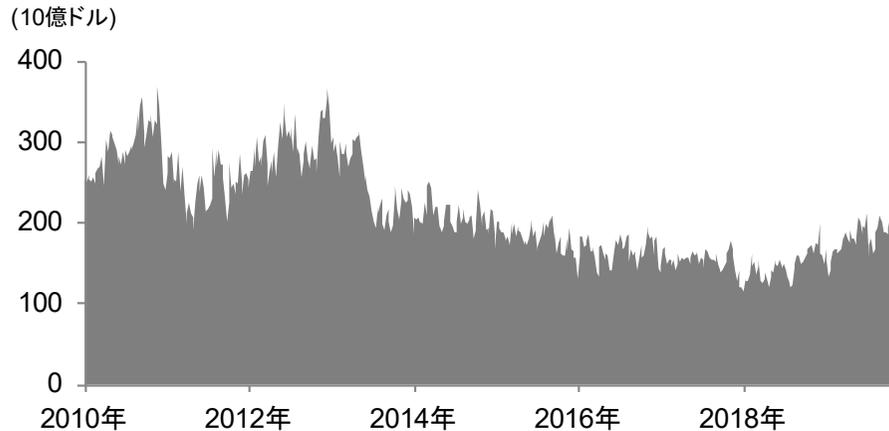
# 金融業界の将来を決定付ける「メガトレンド」(1)

## 各国中央銀行の超金融緩和策の長期化で、グローバルに流動性が枯渇

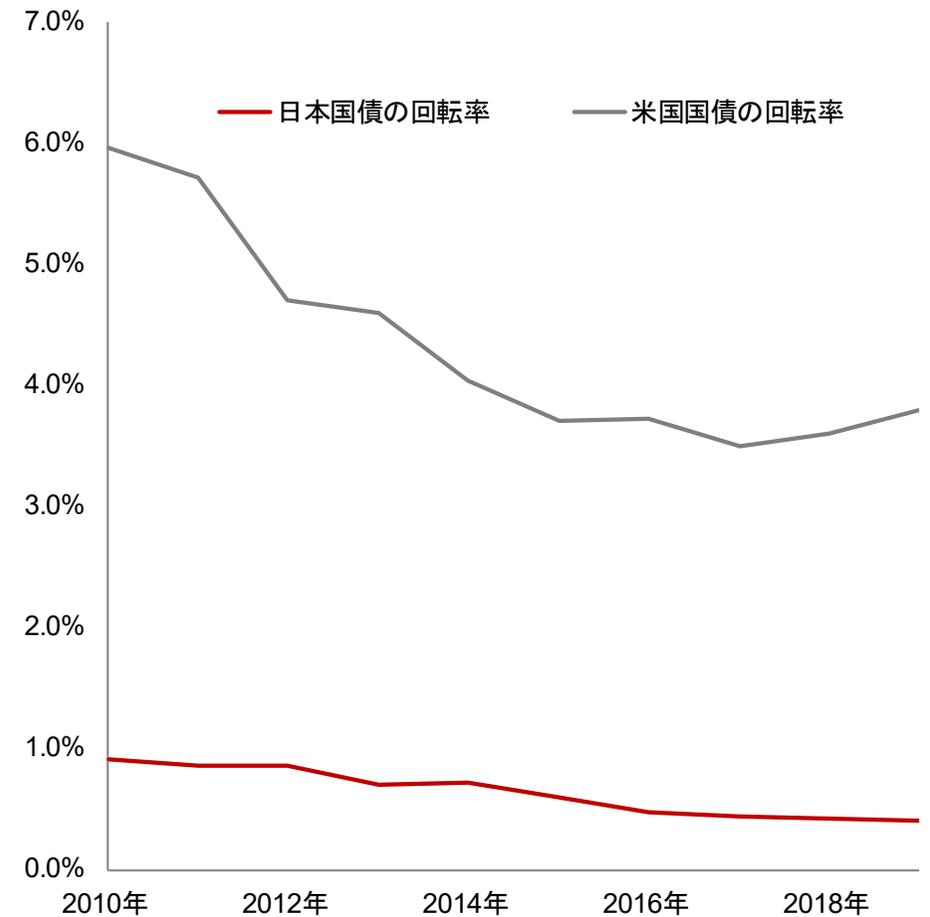
### 各国中央銀行のバランスシートが拡大



### ディーラー在庫が減少<sup>1</sup>



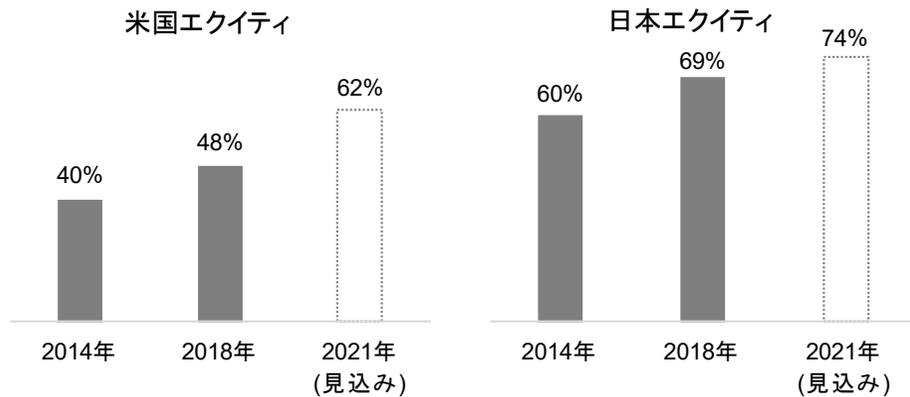
### 日本・米国国債の流動性が低下<sup>2</sup>



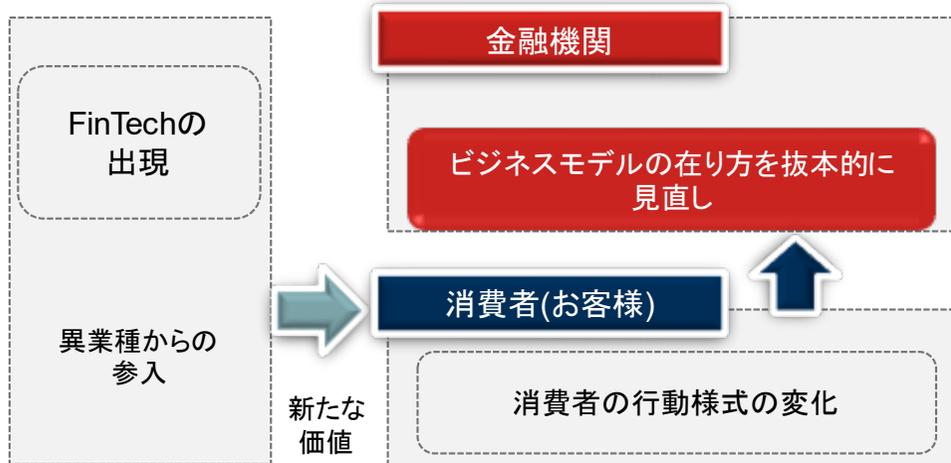
1. 出所: Federal Reserve Bank、プライマリー・ディーラーが保有する国債、エージェンシー債、社債、コマーシャル・ペーパー等の在庫  
 2. 出所: US SIFMA, AsianBondsOnlineより当社作成

# 金融業界の将来を決定付ける「メガトレンド」(2)

## デジタル・イノベーションの進展～電子取引が増加<sup>1</sup>



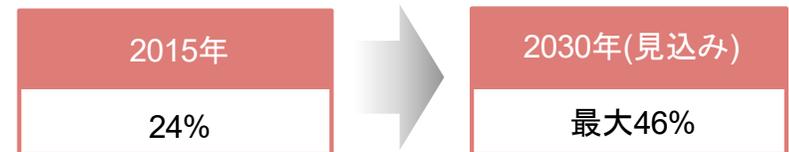
✓ 金融機関のビジネスモデルの在り方にも影響



1. 出所: Greenwich  
 2. 出所: 野村資本市場研究所推計、世代間資産移転は二次相続のみと想定  
 3. 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

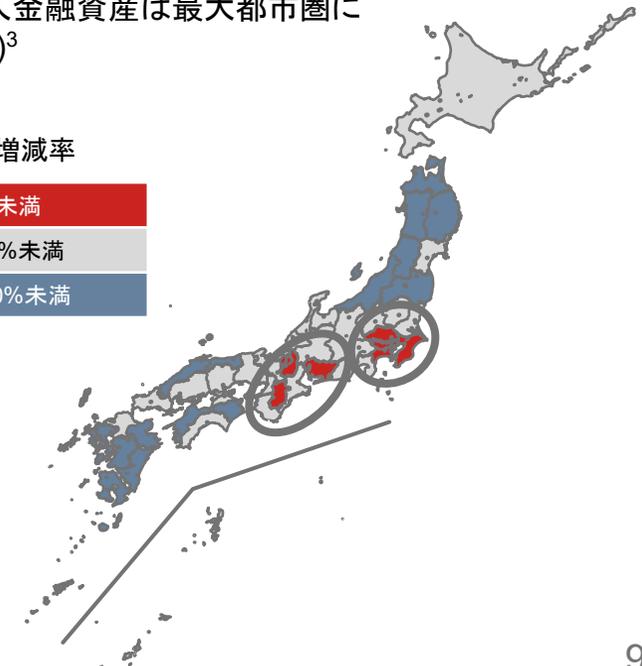
## 日本の個人金融資産は超高齢者、三大都市圏に集中する見込み

✓ 個人金融資産における75歳以上の保有割合は増加<sup>2</sup>



✓ 高齢化・相続で個人金融資産は最大都市圏に集中(2016-2030年)<sup>3</sup>

個人金融資産の増減率



## 本日のテーマ

1

今までの振り返り

2

ビジネス・プラットフォーム再構築の進捗状況

3

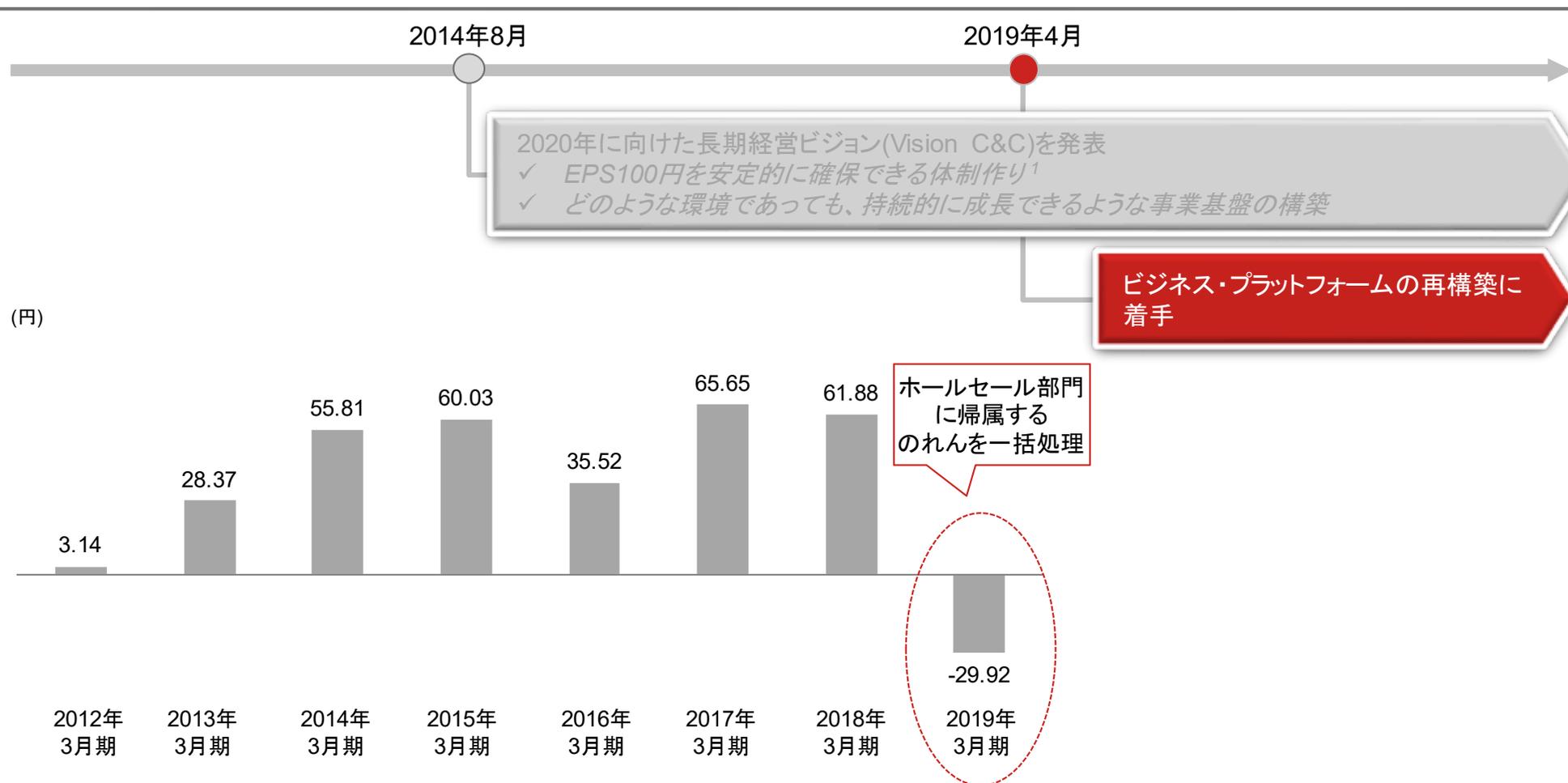
野村の目指すビジネスの方向性

4

最後に

# ホールセール部門に帰属するのれんを一括処理し、 ビジネス・プラットフォームの再構築に着手

一株当たり当社株主に帰属する当期純利益(損失)<sup>1</sup>



1. 希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益(損失)

# ビジネス・プラットフォームの再構築は、計画通りに進捗

		主な施策	進捗状況(2019年11月現在)	
1	マトリックス体制の見直し	地域マネジメントの概念を廃止		2019年5月1日付で実施済み
2	コーポレート機能の集約	内部監査を除く10機能を5機能に集約		2019年5月1日付で実施済み
3	営業部門	チャネル・フォーメーションの見直し		2019年8月末までに125万口座の担当者を引継ぎ
		店舗統合		2019年8~9月に25店舗を統合
		各領域での最適なサービス提供の実践 (専門性向上など付加価値を追求)		⇒ 15ページご参照
3	ホールセール部門	低成長・低収益ビジネスの縮小		フロントの人員削減は完了
		顧客ビジネスの拡大		⇒ 19ページご参照
		テクノロジー活用による効率化と成長機 会の追求		⇒ 20ページご参照
		コスト削減 (2022年3月期までに約1,400億円削減)		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ホールセール部門(10億ドル)の進捗: 6割後半</li> <li>✓ 営業部門(10%、約300億円)の進捗: 5割程度</li> <li>✓ コーポレート部門のオペレーティング・モデル見直し等を通じ、部門への配賦コストを削減予定</li> </ul>

1 マトリックス体制の見直し

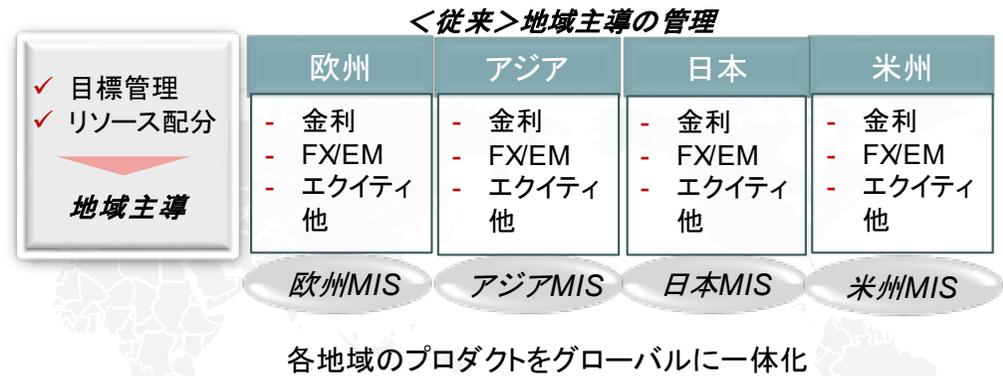
- 地域マネジメントを見直し、コストを削減
- 同時に、各地域が特性を発揮しつつ、グローバルベースで環境変化に応じた機動的なリソース再配分、有効活用を可能とするよう、オペレーティング・モデルを見直し

2019年5月1日以降のマネジメント体制



- 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

組織見直しに伴うホールセール部門の新体制<sup>1</sup>



＜見直し後＞グローバルベースでシームレスなポートフォリオ管理



1. MISは経営意思決定のためのManagement Information System(管理会計システム)の略

2 コーポレート機能の集約

- コーポレート部門の機能(内部監査を除く)を10⇒5に集約 ~ 重複を避けたシンプルな組織を構築、迅速な意思決定を可能に
- 今後は独立したチェック機能を維持しつつ、オペレーティング・モデルの抜本的な見直しを推進

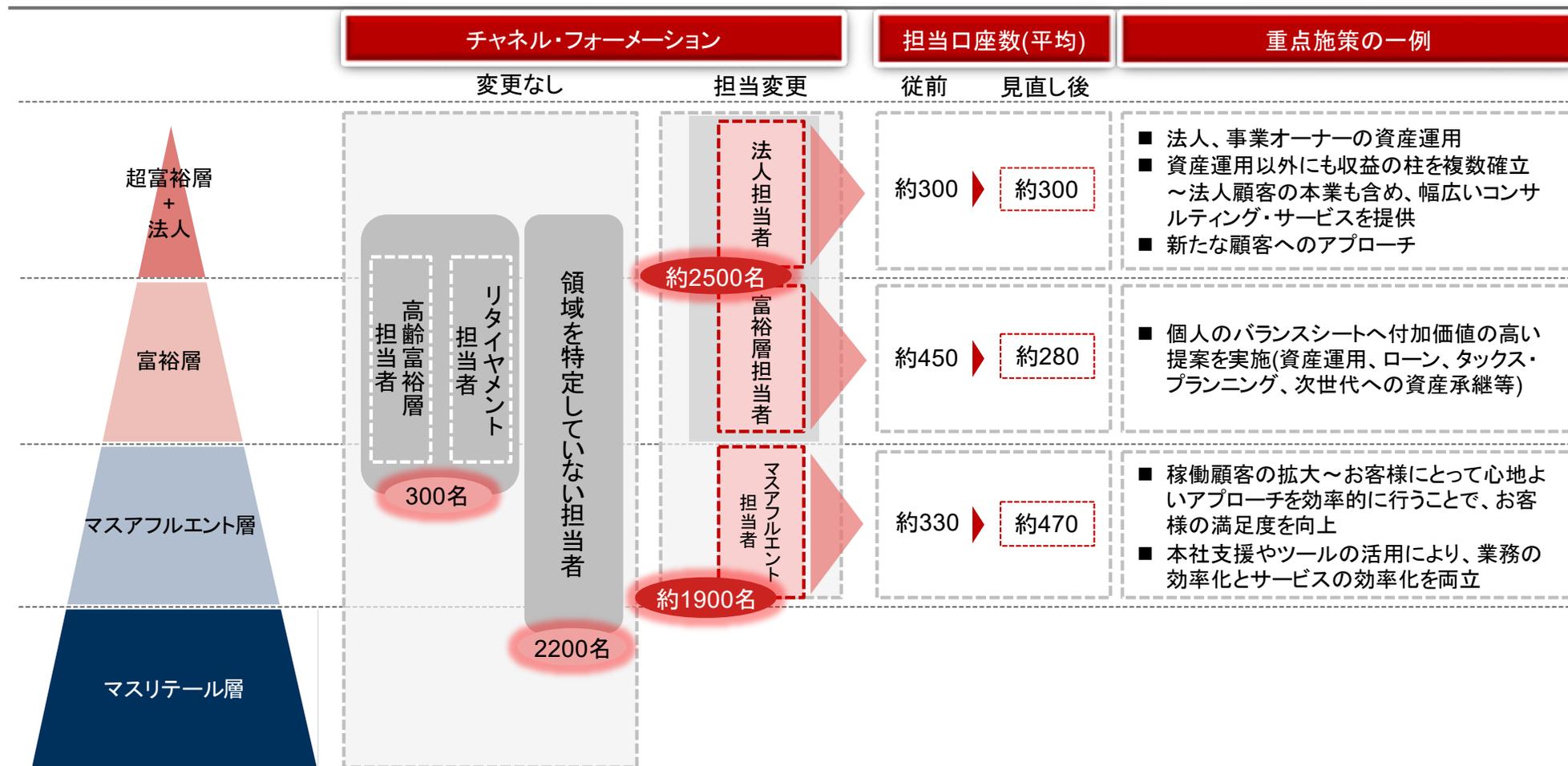


狙い

- ✓ 組織のシンプル化
- ✓ グローバルに統一された組織・運営体制の確立
- ⇒ 地域を越えた成長戦略の推進、アライアンスなどインオーガニック成長を追求する際のインフラを構築

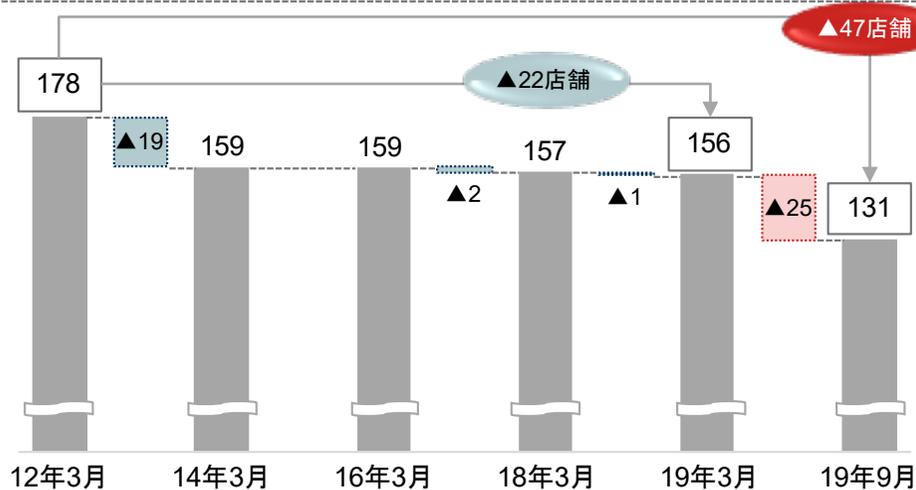
# 営業部門における取り組み ～チャンネル・フォーメーションの変更

お客様の属性やニーズに応じ、担当領域ごとに商品・サービスを深化



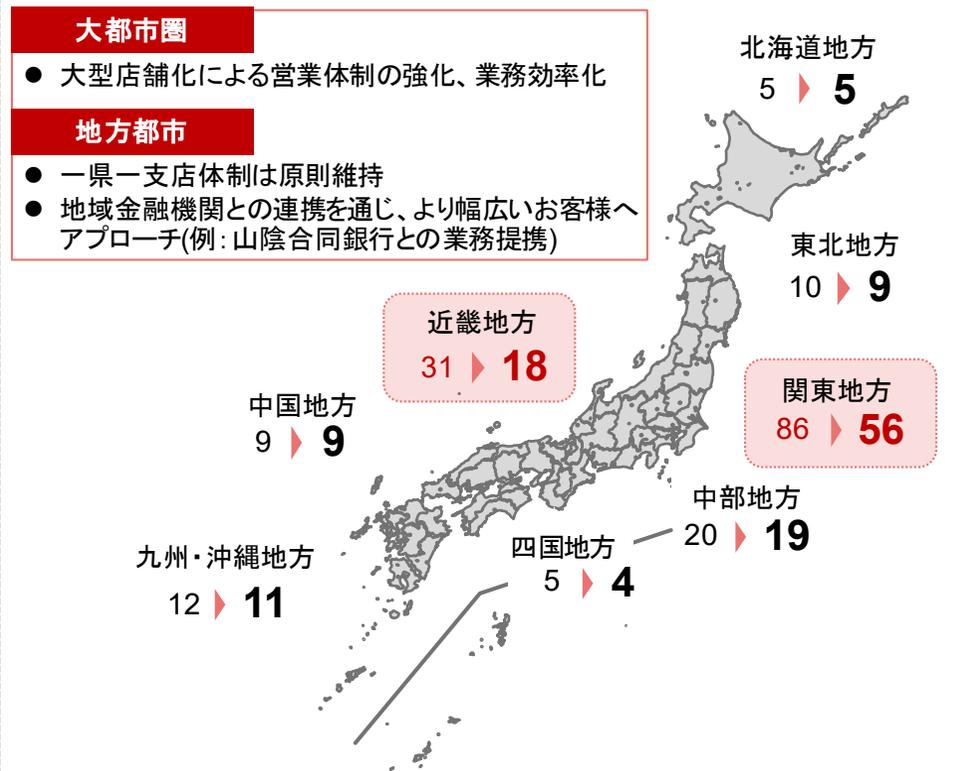
# 営業部門における取り組み ～店舗戦略

## 店舗戦略 ～ 7年間で47店舗を集約



- お客様の行動様式の変化に合わせて、2012年以降、店舗の在り方を見直し
- 人材の集積により、幅広いお客様ニーズへの対応を可能に
- 今後も、環境変化に応じた店舗戦略を検討

## エリア毎の店舗数推移 (2012年3月末 vs 2019年9月末)



- 大都市圏**
  - 大型店舗化による営業体制の強化、業務効率化
- 地方都市**
  - 一県一支店体制は原則維持
  - 地域金融機関との連携を通じ、より幅広いお客様へアプローチ(例: 山陰合同銀行との業務提携)

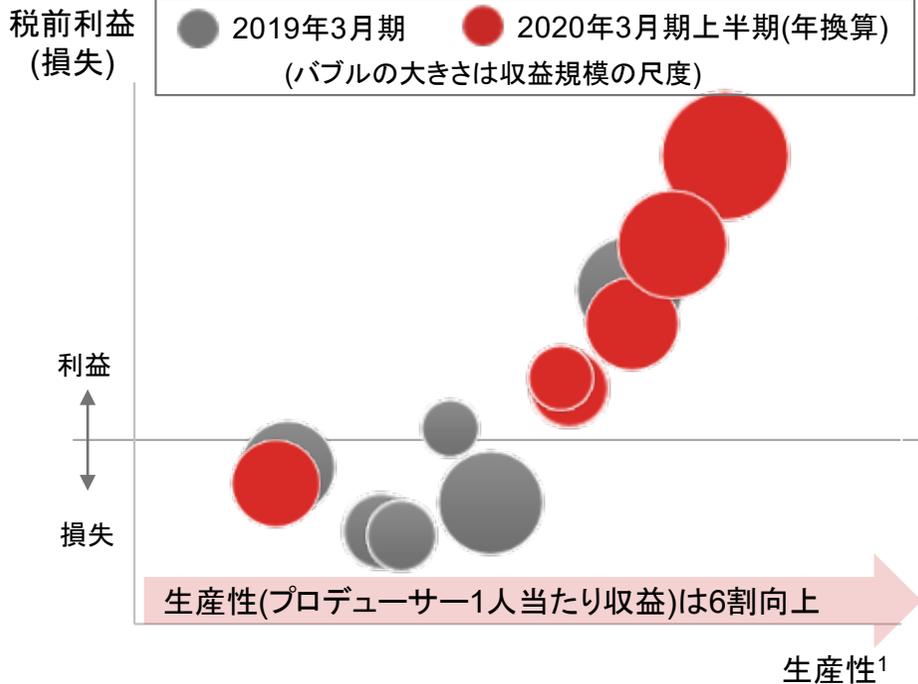
■ 効率的な店舗形態を模索し、適切な人員配置に見直しをかけ、サービスの質を向上させていく

# ホールセール部門における取組み～生産性および収益性の向上

## ■ 大胆な選択と集中や市場環境の改善により、セカンダリー・トレーディングの生産性が向上、収益性も改善

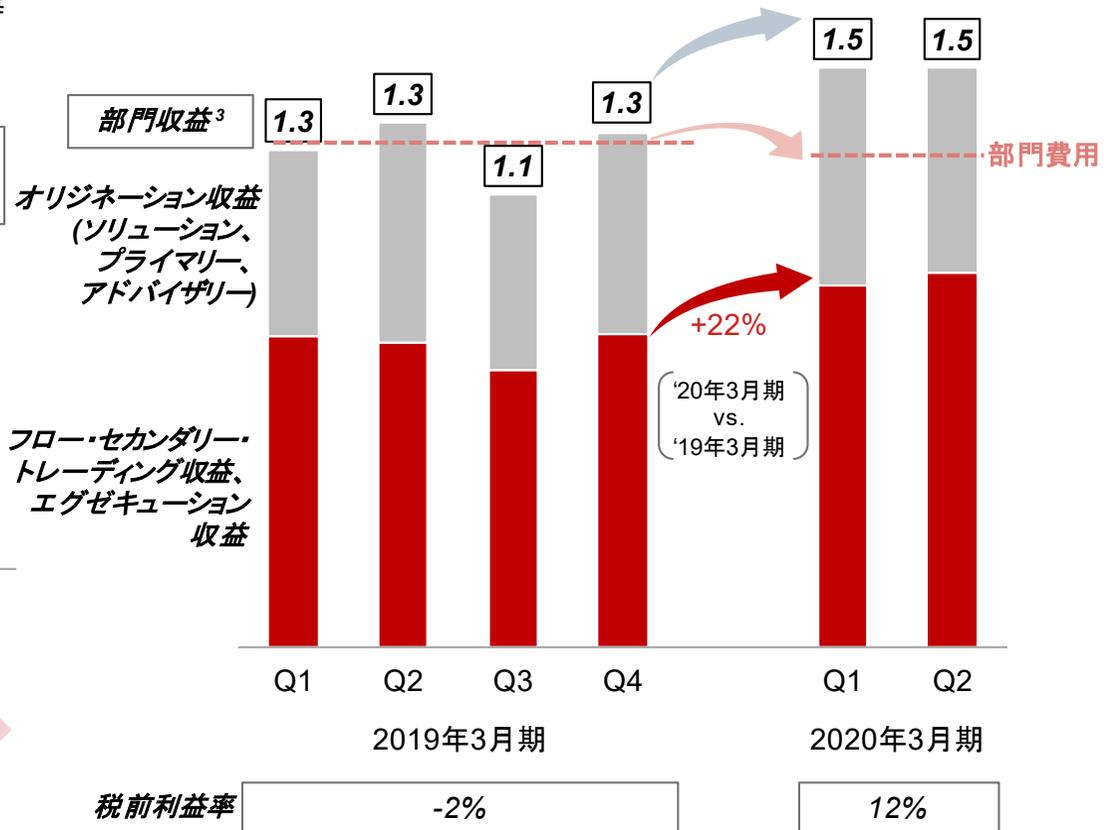
### セカンダリー・トレーディング・ビジネスの生産性<sup>1</sup>および税前提損益<sup>2</sup>

- 不採算ビジネスの縮小、選択と集中 → 生産性向上
- 直接費およびコーポレート部門の合理化 → 利益率改善



### セカンダリー・トレーディング収益の回復が、部門業績の改善に寄与

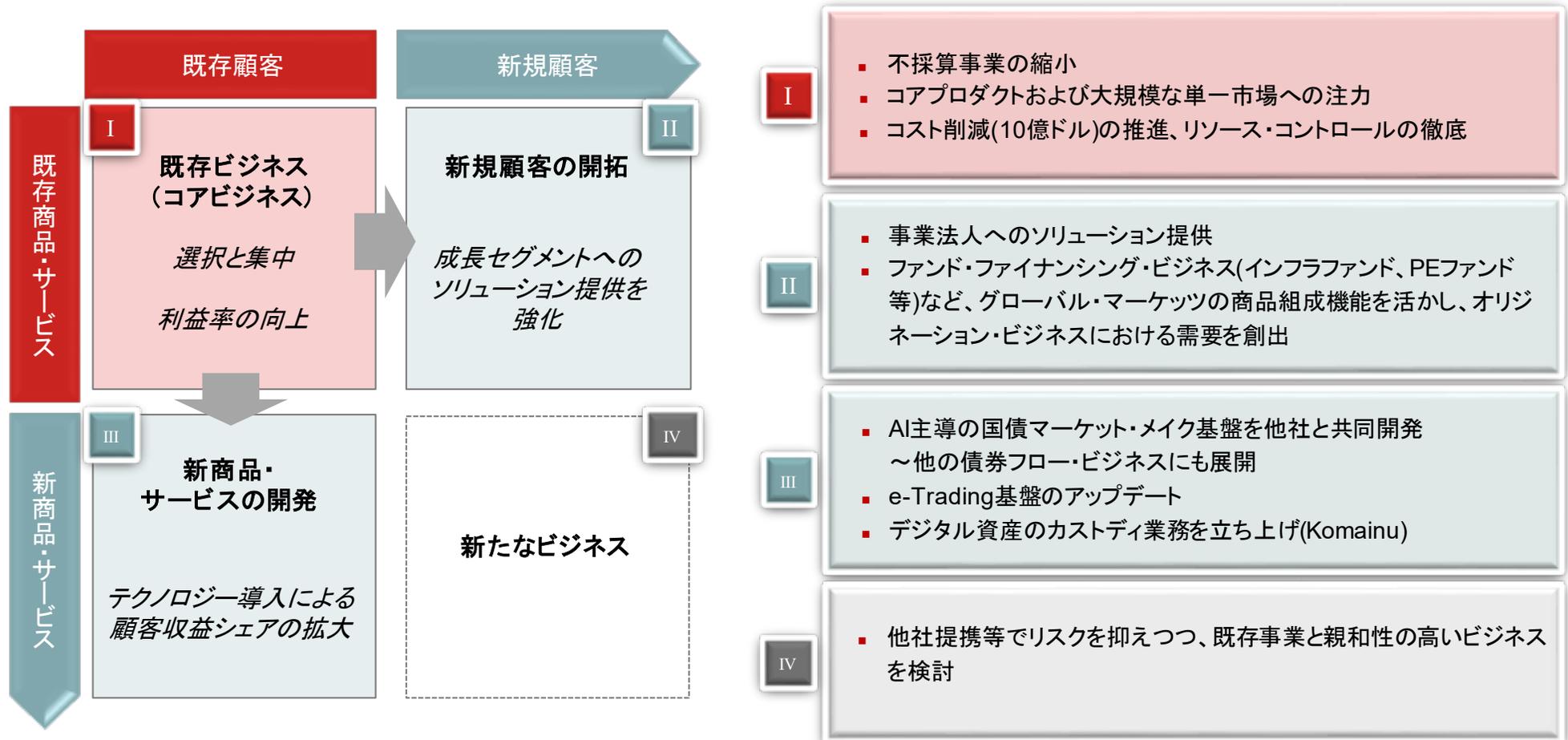
(10億ドル)



1. 生産性: プロデューサーが1人当たり生み出す収益  
 2. 各バブルは金利、クレジット、為替エマーシング、証券化商品、エクイティ・トレーディング、エグゼキューションの何れかを示す  
 3. 2019年3月期の四半期平均収益・費用はのれん減損費用、ビジネスサポートフォリオ見直しに伴う一時費用、一部のノンコア収益・費用を除く

# ホールセール部門: 収益基盤の安定化・成長の方向性

既存ビジネスについては効率化を最優先に取り組みつつ、新たな顧客開拓と既存顧客の深堀を推進

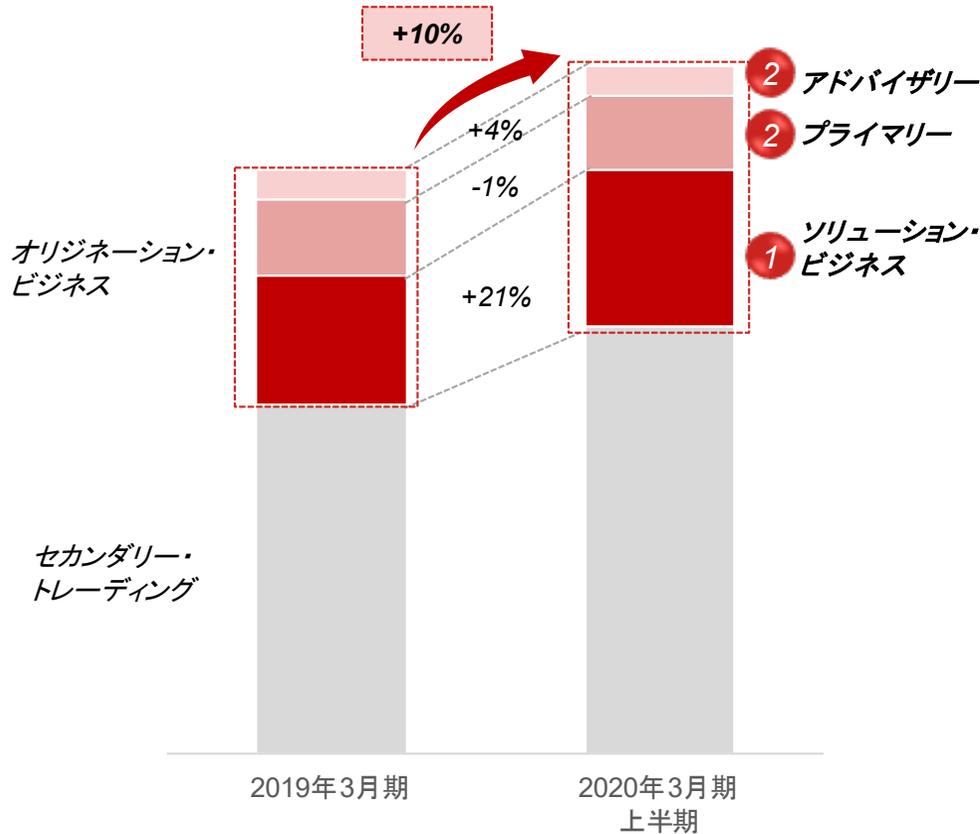


## ホールセール部門における新たな顧客層の開拓

- 非伝統的なファイナンス業務など、オリジネーション・ビジネスが着実に伸長
- 新たなビジネス機会獲得を通じ、収益構造の安定化、成長基盤の構築に注力

オリジネーション収益も拡大

ホールセール部門収益(四半期平均)

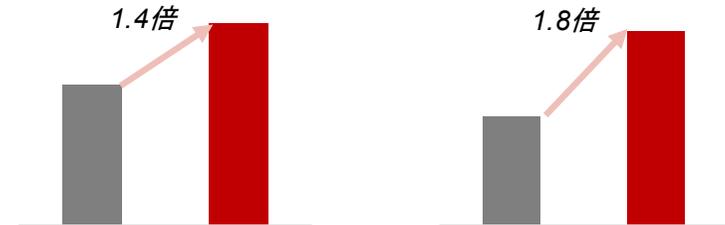


オリジネーション・ビジネスへの取組み

1 ソリューション・ビジネスが伸長

証券化・ファイナンス関連

エクイティ・ソリューション関連



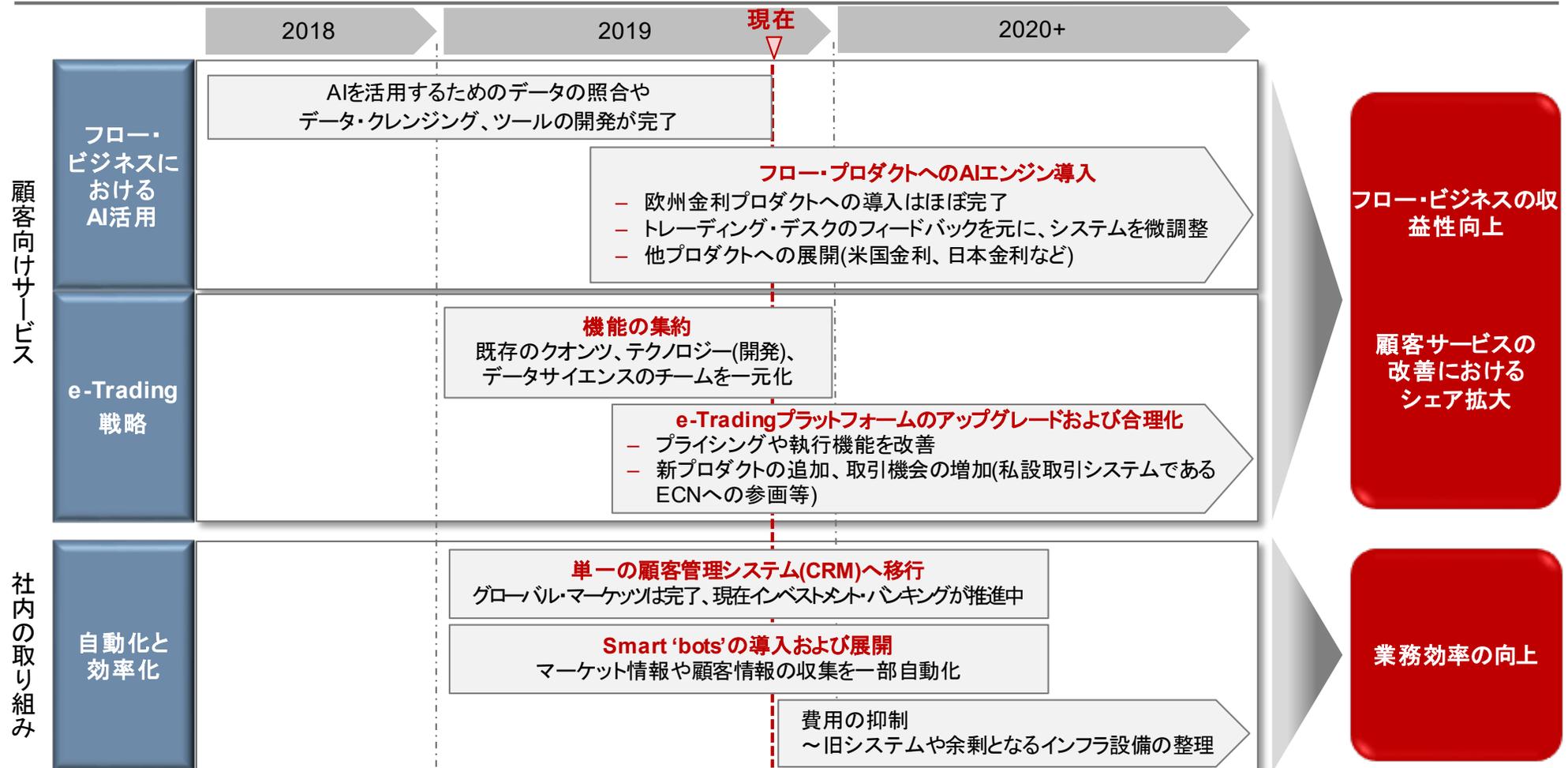
■ 2019年3月期(四半期平均)

■ 2020年3月期上半期(四半期平均)

2 ESG関連のプライマリー、アドバイザー業務を強化

- ホールセール・サステナビリティ・フォーラムを設立
- 急成長するSDGs債(グリーンボンド、ソーシャルボンド等)の引受業務を推進
- M&A助言業務も含め、多様化する顧客のESG関連ニーズに対応

テクノロジーの活用を通じて、収益性と生産性の向上を目指す

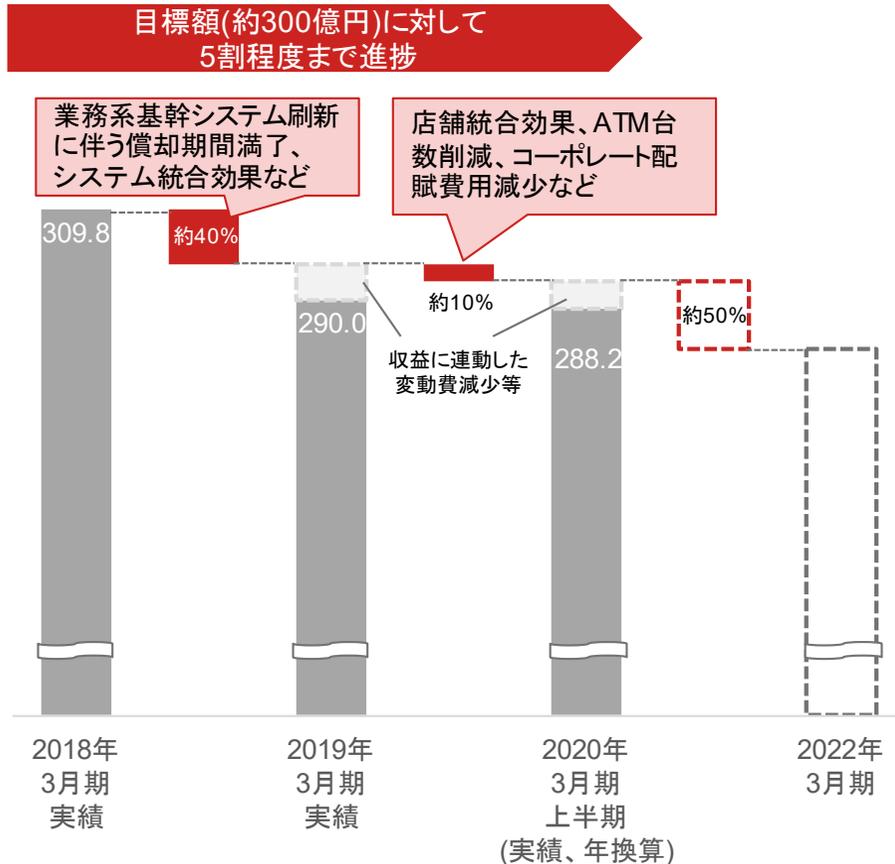


# コスト削減の進捗状況

- 2019年9月末現在、全社のコスト削減目標約1,400億円に対して6割強が進捗
- 今後、2022年3月期に向けて、コーポレート部門を中心とするオペレーティング・モデルの抜本の見直しを推進

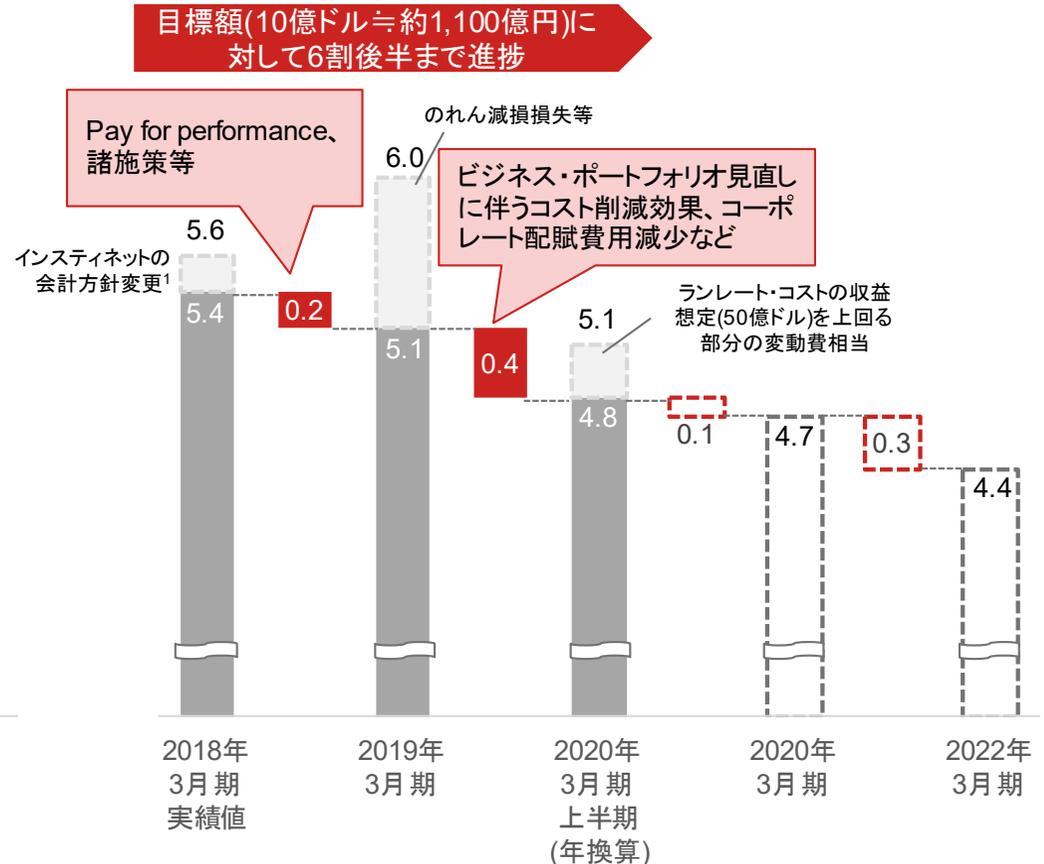
## 営業部門コスト

(10億円)



## ホールセール部門のランレート・コスト(想定収益50億ドル)

(10億ドル)

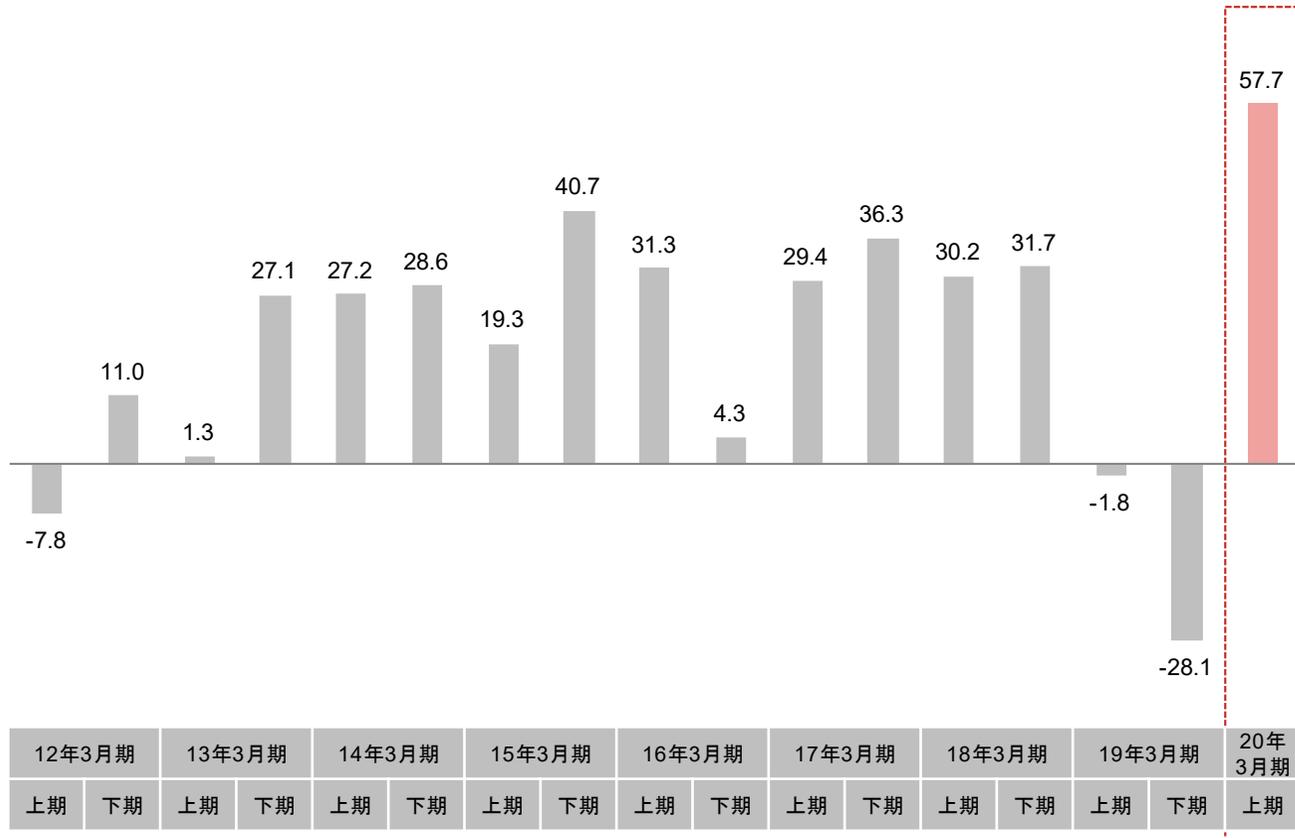


1. 2018年4月より、会計基準アップデート第2014-09号「顧客との契約から生じる収益」を適用したことに伴い、一定の取引執行にかかる収益と関連費用を総額表示から純額表示に変更。本変更により、2019年3月期収益および費用が相殺され174億円減少

# ビジネス・プラットフォーム再構築が奏功し、足元の業績は回復

## 一株当たり当社株主に帰属する当期純利益(損失)<sup>1</sup>

(円)



## 2020年3月期3Q(10-11月)

10-11月も第2四半期までの収益モメンタムは継続

### 営業部門

- ✓ チャンネル・フォーメーション見直しによる影響は一巡、各領域でお客様ニーズに応じた施策を推進中
- ✓ 10月・11月と収益は回復基調、11月の月間収益は2020年3月期に入って最高
- ✓ 顧客資産残高(10月末): 118.7兆円

### アセット・マネジメント部門

- ✓ 運用資産残高(10月末): 54.1兆円
- ✓ 前四半期に続き、収益は堅調

### ホールセール部門

- ✓ 海外セカンダリー・トレーディング(金利、エクイティ・デリバティブ等)中心に収益は堅調
- ✓ 10-11月も第2四半期のモメンタムを維持

1. 希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益(損失)

## 本日のテーマ

1

今までの振り返り

2

ビジネス・プラットフォーム再構築の進捗状況

3

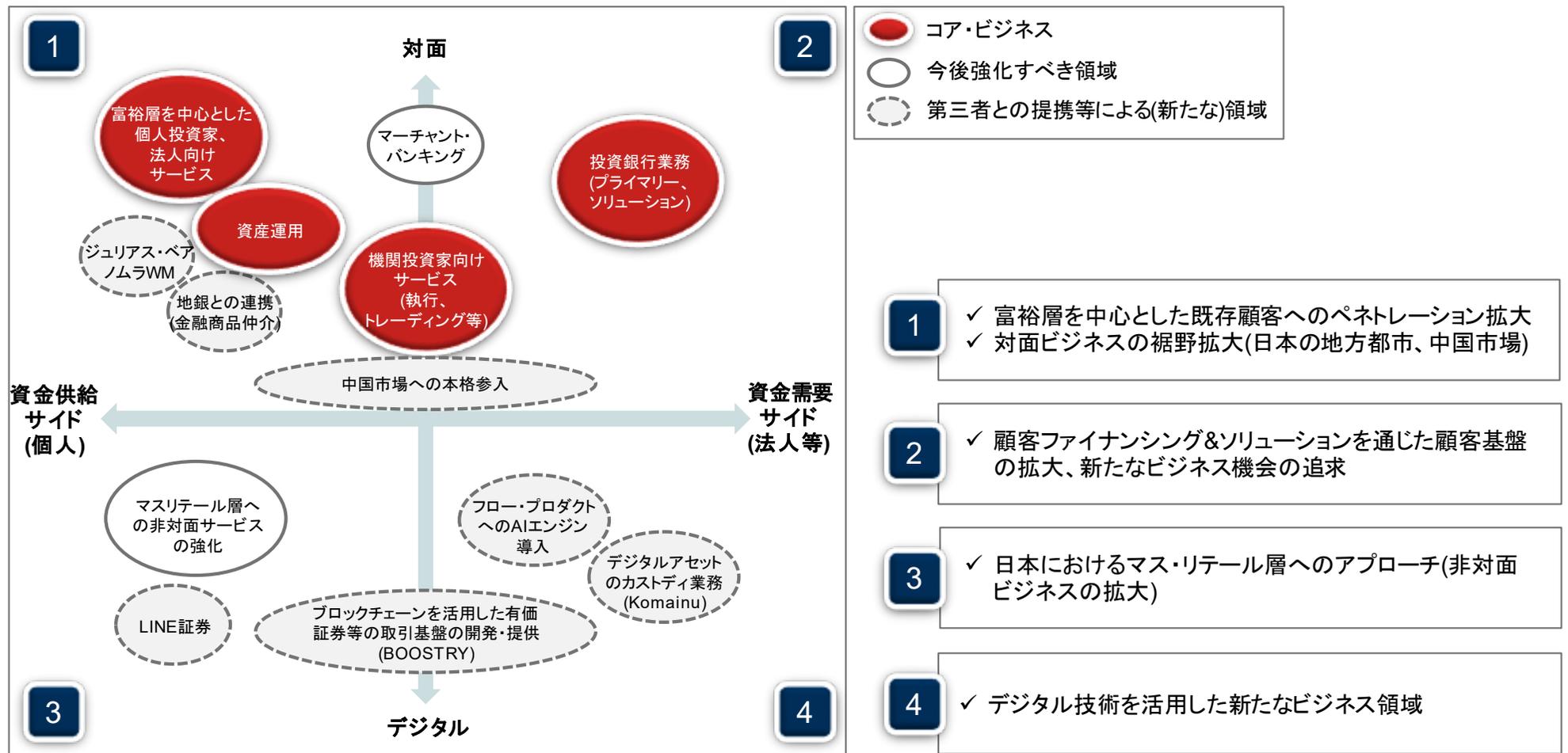
野村の目指すビジネスの方向性

4

最後に

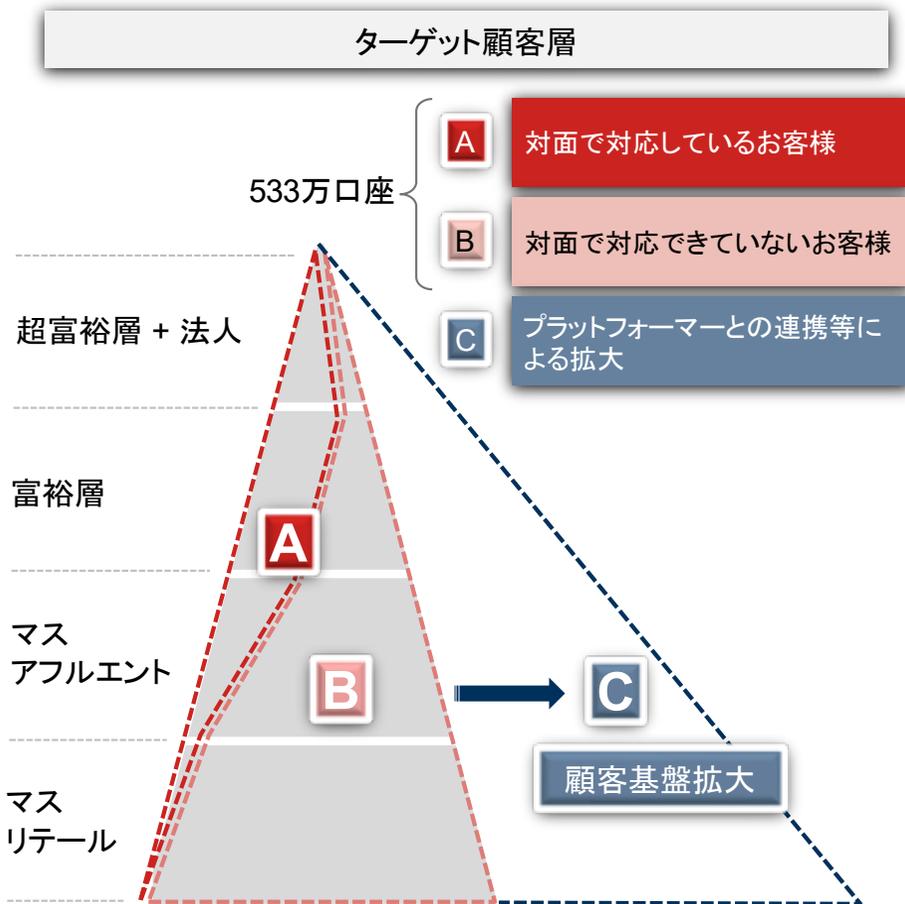
# 野村の目指すビジネスの方向性

## 金融資本市場に軸足を置いたビジネス展開を更に推進



### 3 非対面ビジネスの強化

- 2019年4月に「未来共創カンパニー」を設立、社内および外部専門人材を積極的に登用
- 既存オンライン・サービスのUI/UX向上に加え、マスリテール層を中心とする裾野拡大に向けた取り組みを推進中



「未来共創カンパニー」の体制整備は完了

2019年4月

グループ内に点在していた機能を、部門横断的な組織「未来共創カンパニー」に集約

- ✓ 社内公募を通じた陣容の拡大
- ✓ 外部専門人材(※)の知見の活用

現在

総勢80名体制へ

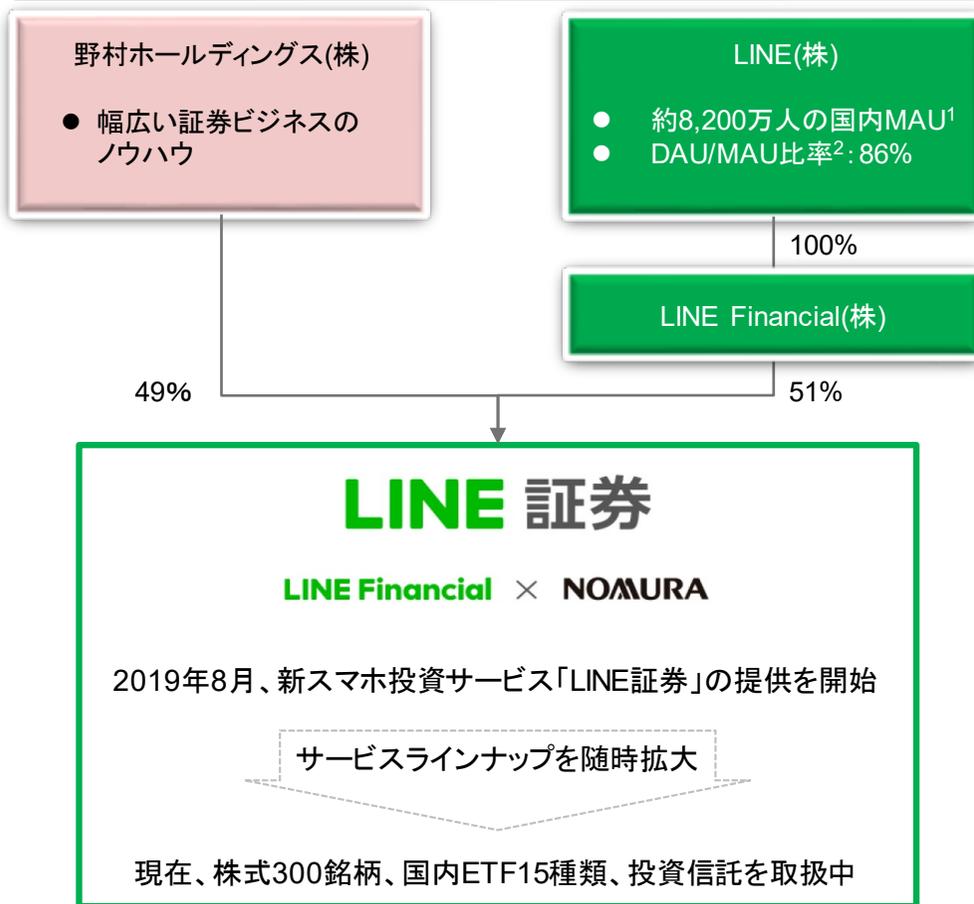
(※)外部専門人材の主なバックグラウンド

- グローバルIT企業執行役員
- 大手広告代理店コミュニケーションデザイナー
- 経済ビジネス誌元編集長
- 大手IT企業アプリ開発担当者
- 大手ポータルサイト金融担当プロデューサー
- 大手ポータルサイトサービス担当責任者
- ネット銀行FinTech領域責任者
- Web制作会社グループリーダー
- 仮想通貨取引所立ち上げマネージャー
- 大手コンサルティング会社

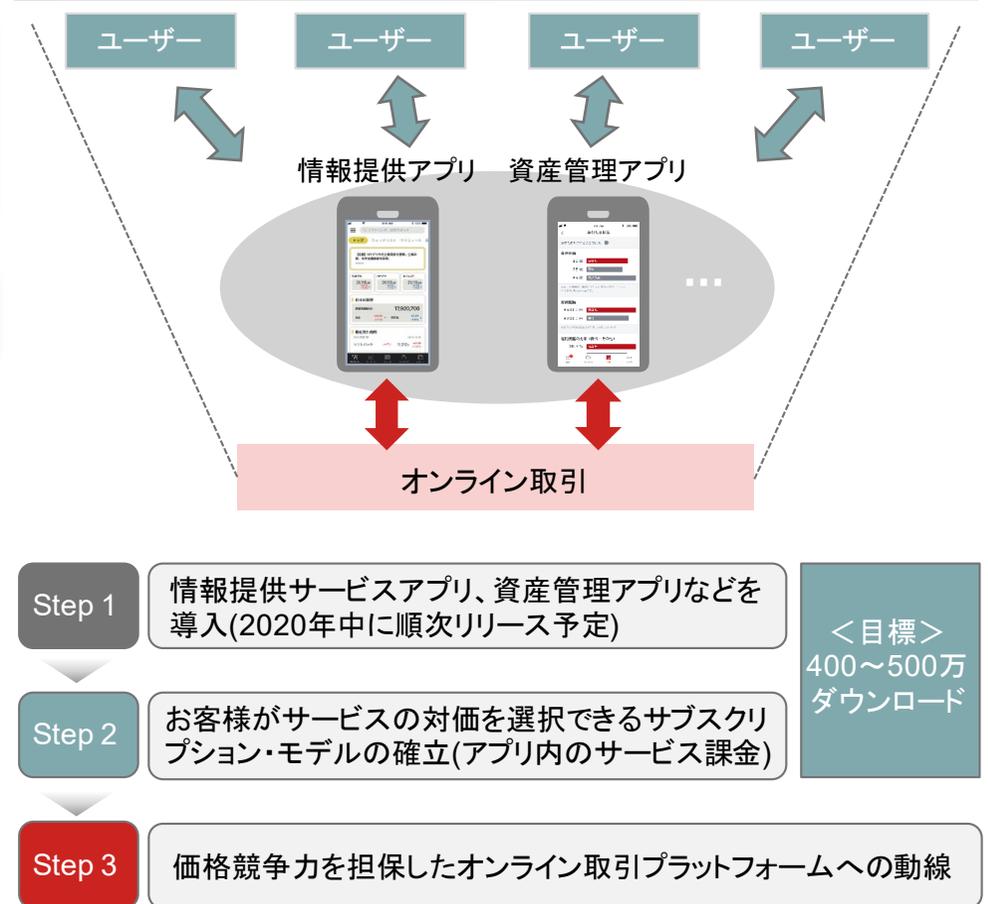
3

非対面ビジネスの強化: 新たな顧客層を取り込む為の施策

LINE証券を通じた投資未経験層へのアプローチ



スマホアプリを通じて、「野村サービスユーザー」を拡大



1. LINE調べLINEアプリ 月間アクティブユーザー 2. 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

## 顧客ニーズに対するソリューション提供を強化

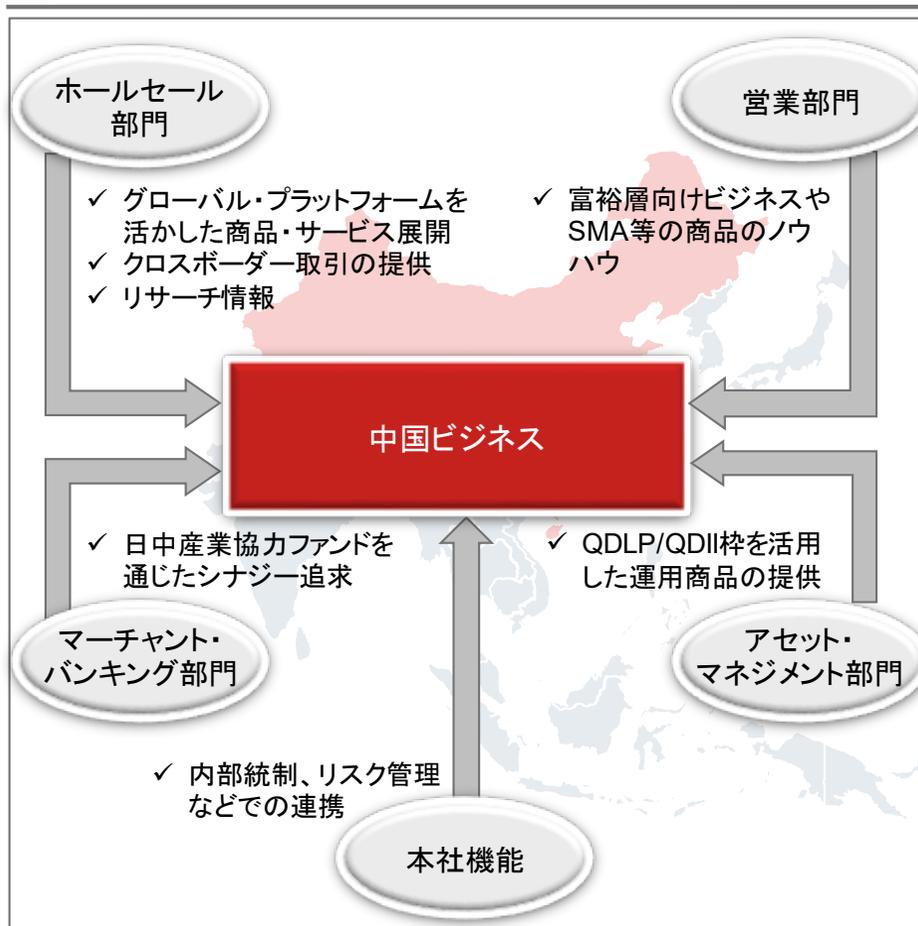
顧客ニーズ	ファンド	投資手法	ファンド総額	進捗状況
事業承継 資本構成の再構築 経営体制の強化 企業価値向上(本業の再生など)	野村キャピタル・パートナーズ	バイアウト	1,000億円	2019年3月、オリオンビールへ出資 - 企業価値向上に向けた施策を推進中(外部経営人材の登用、経営・事業基盤の整備) 2019年3月、プラスアルファ・コンサルティングへ出資 パイプラインは堅調～営業部門のお客様中心に需要は高い
民間レベルによる日中間の産業協力の深化 (日本企業の中国進出、インバウンド需要の取り込み等)	日中産業協力ファンド (中国CIC、日系金融機関)	マイノリティ出資 中心	約1,000億円	2018年10月、中国CICおよび日系金融機関とファンド設立に向けた戦略的提携に関する覚書を締結 ファンド設立に向け、準備中

# 中国市場への本格参入

1 2

## ～中国証券監督管理委員会(CSRC)よりライセンスを受領

### 野村グループのグローバルな経営資源を活用



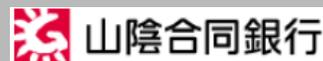
野村東方国際証券有限公司: 富裕層向けビジネスより着手、第二段階としてホールセールへの事業展開を目指す



		投資銀行業務
		IPO ファイナンス M&A
		機関投資家向けビジネス
		エクイティ フィクスト・インカム
	ホールセール・ビジネスへの展開	富裕層向けビジネス
	機関投資家向けビジネス	ファンド商品の提供
	エクイティ フィクスト・インカム	信用取引 SMA
	富裕層向けビジネス	ブローカレッジ アセット・マネジメント
プラットフォームの構築、 富裕層を中心とした 顧客基盤拡大に注力	富裕層向けビジネス	ブローカレッジ アセット・マネジメント
ブローカレッジ アセット・マネジメント	ブローカレッジ アセット・マネジメント	ブローカレッジ アセット・マネジメント

# 地域金融機関との連携強化による証券基盤の拡大

山陰合同銀行との金融商品仲介業務における包括的業務提携を通じて、お客様の豊かな生活の実現、地域経済の発展に貢献



提携時(2020年度上半期)

シナジー効果の追求

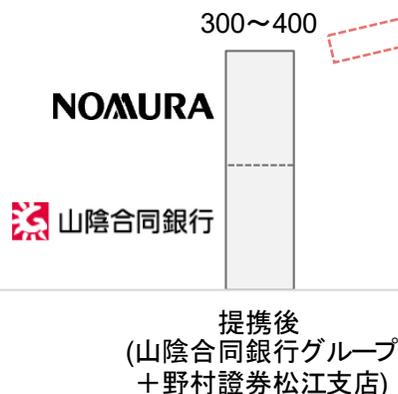
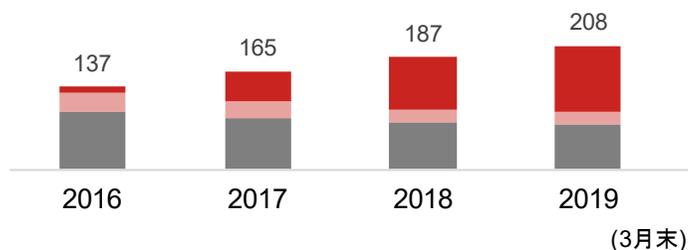
- 山陰両県を中心とする店舗網(本支店81、出張所69)
- 預金等 4.2兆円(2019年3月末)
- グループ預り資産残高 2,080億円(2019年3月末)

- 野村グループの証券プラットフォームを提供
  - 金融商品取引業務に関する豊富なノウハウ
  - 多種多様な商品・サービスや情報
  - 証券ビジネスのITインフラ

- 良質で最新の金融サービスを、幅広いお客様に提供
- 経営効率化を実現し、利便性やサービス向上のための投資も検討

グループ預り資産残高(10億円)

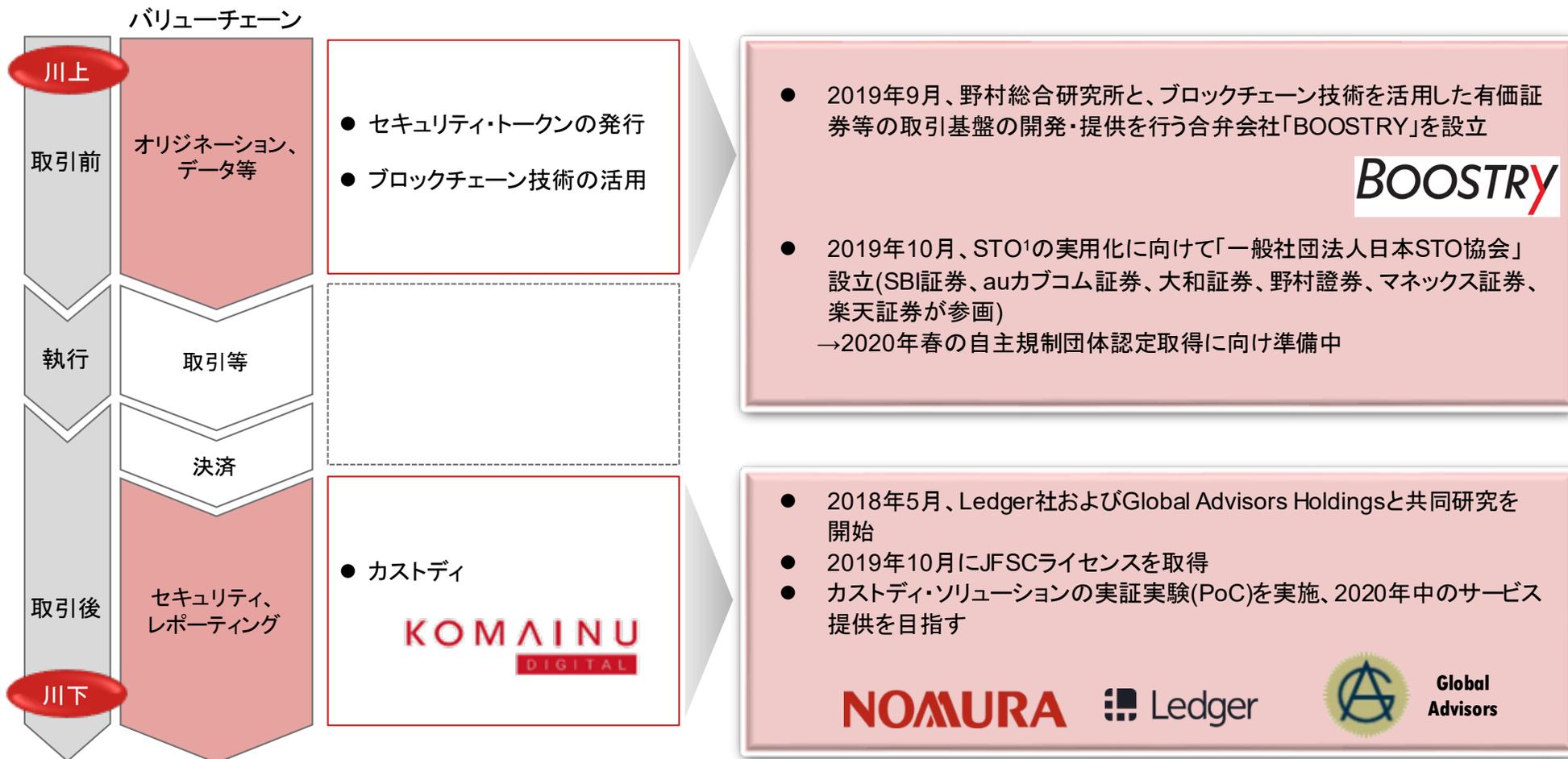
■ 投資信託 ■ 公共債 ■ ごうぎん証券



将来イメージ  
(シナジー効果が  
顕在化した場合)

4 デジタル資産への取り組み

デジタル資産に関するバリューチェーンのうち、川上と川下に関与



1. 電子的手段を用いた資金調達手段であるセキュリティ・トークン・オファリングの略

## 本日のテーマ

1

今までの振り返り

2

ビジネス・プラットフォーム再構築の進捗状況

3

野村の目指すビジネスの方向性

4

最後に

# 野村グループ行動規範の制定

社会的使命

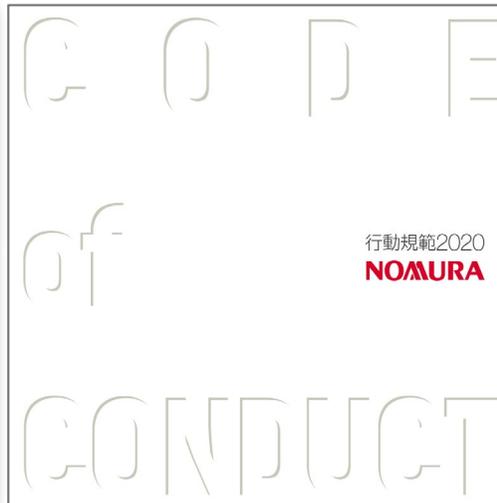
豊かな社会の創造 | 金融資本市場を通じて、真に豊かな社会の創造に貢献する

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

『野村グループ行動規範』を  
新たに制定

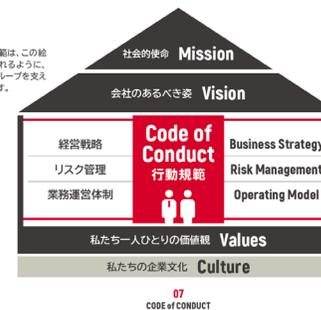
〔野村グループの企業理念を  
具体的な行動に移すための  
指針〕



## 野村グループ行動規範とは

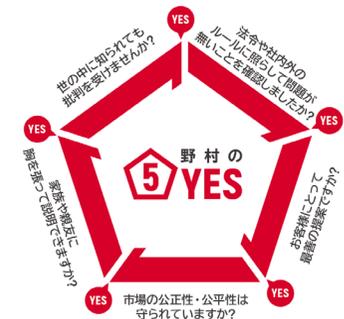
野村グループ行動規範（以下「行動規範」）は、野村グループの役職員が、野村グループ企業理念を具体的な行動に移すための指針となるものです。私たちは日々、行動規範に立ち返り、野村グループの役職員として取るべき行動を確認します。また、私たちは、行動規範に沿って、高い倫理観をもって業務に取り組むことを、お客様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様にお約束します。野村グループは、あらゆる企業活動を行動規範に基づいて実行していきます。

行動規範は、この絵で示されるように、野村グループを支える柱です。



## 行動に迷った場合の5つの質問

行動に迷った場合、次の質問をあなた自身に問いかけてみてください。



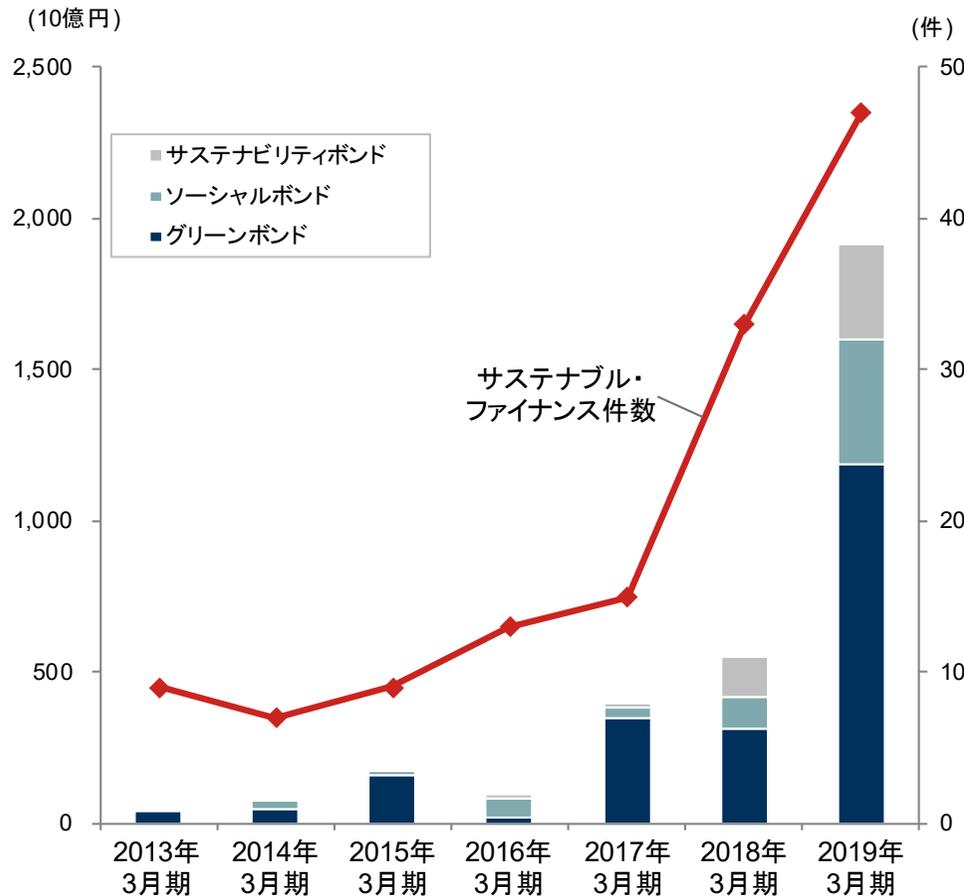
疑問や懸念がある場合は一人で判断せず上席者、内部管理責任者、業務管理者または、コンプライアンス部署に相談してください

11 CODE of CONDUCT

# ESG: サステナブル・ファイナンス

- 国連の持続可能な開発目標(SDGs)の認知度向上もあり、SDGs債(グリーンボンド、ソーシャルボンド、サステナビリティボンド等の総称)へのニーズが増加

野村グループが関与したサステナブル・ファイナンス発行額、件数



サステナブル・ファイナンスの発展に向けた取り組み事例と成果



- 2019年10月、グリーンボンド原則・ソーシャルボンド原則アドバイザー・カウンシル<sup>(※)</sup>に日本企業として唯一選出
- (※) グリーンボンド原則、ソーシャルボンド原則、サステナビリティボンド・ガイドライン等のルールを制定するエグゼクティブ・コミッティを補佐し、市場の実勢により即した制度を策定することを目的として新設された諮問機関

国内SDGs債初のインデックス「NOMURA-BPI SDGs」の公表開始 (2019年11月)

- 野村総合研究所との共同研究を通じて実現
- NOMURA-BPIの構成銘柄を母集団とし、その中から、一定のルールに基づいてSDGs債を選定し、投資パフォーマンスを算出

ESG債市場の持続的発展に関する研究会

- 野村資本市場研究所が社外有識者を中心に立ち上げ
- 2019年6月、研究報告書として「サステナブルファイナンスの時代 - ESG/SDGsと債券市場」を発行



- “Most Impressive Investment Bank for Asia Pacific Green/SRI Capital Markets”部門で第2位を受賞

## 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/)