

Presentation at Nomura Investment Forum 2020

次のステージへ ～持続的成長の実現に向けて

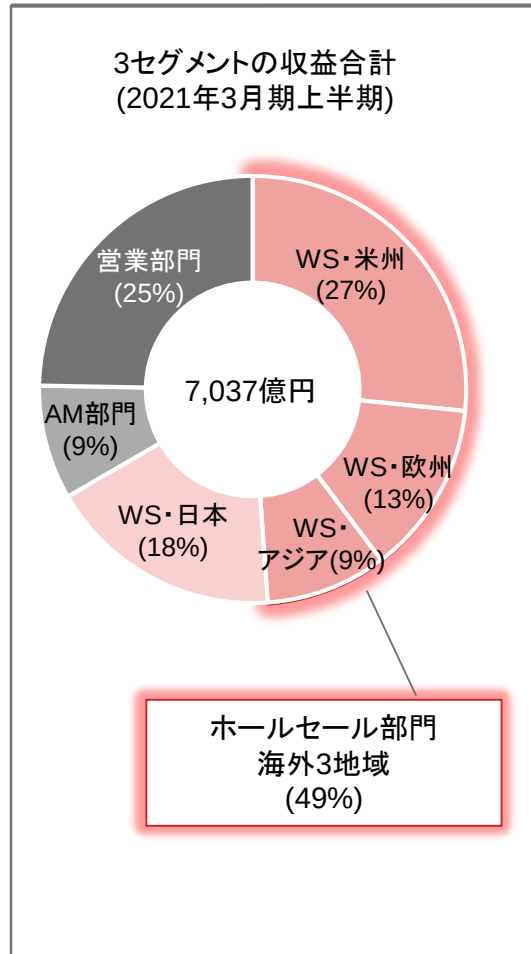
野村ホールディングス株式会社
グループCEO
奥田 健太郎

野村グループの強みと今までの取り組み

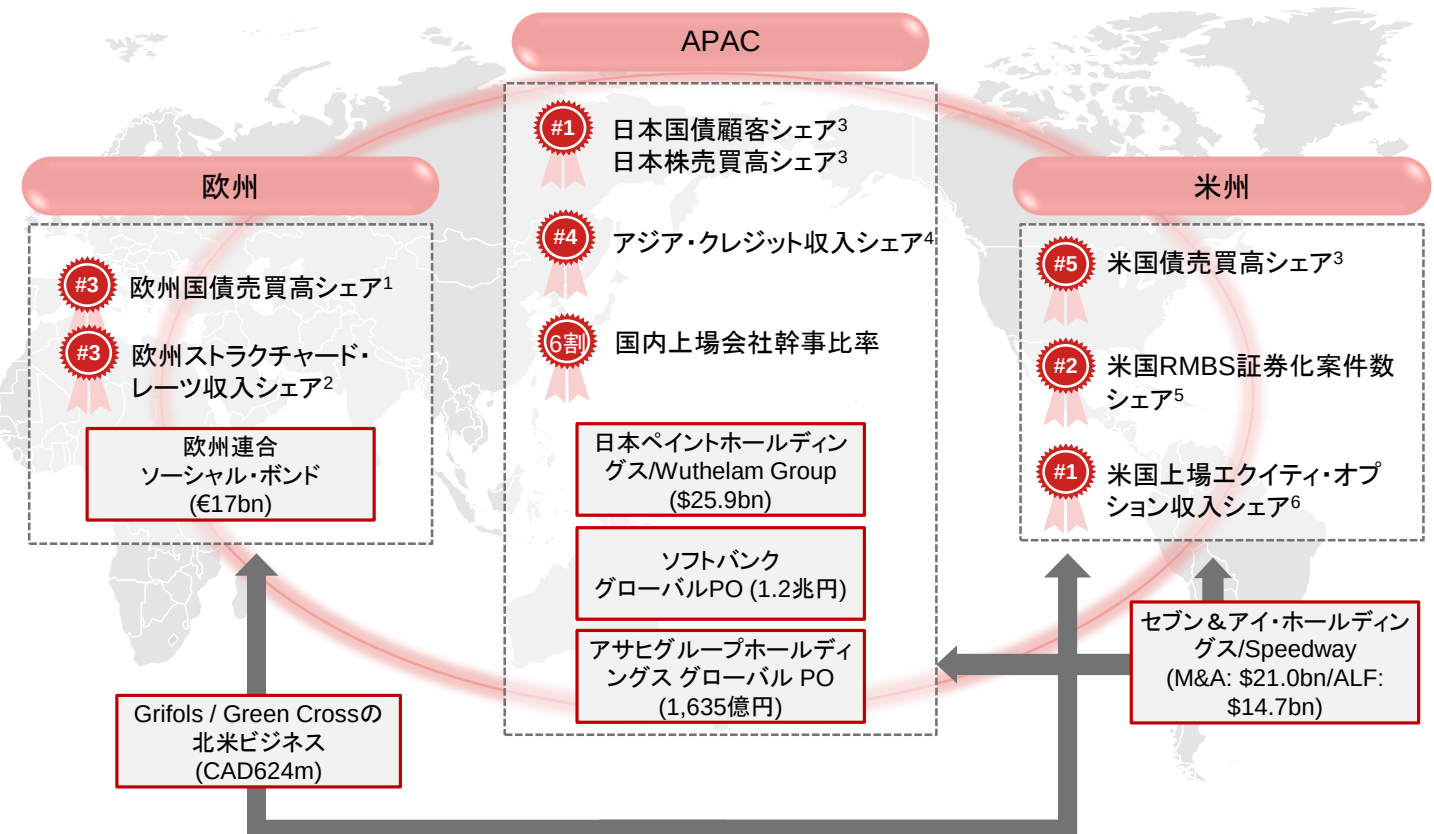
野村グループの強み： 本格的なグローバル・フランチャイズを確立

NOMURA

グローバルな収益構造



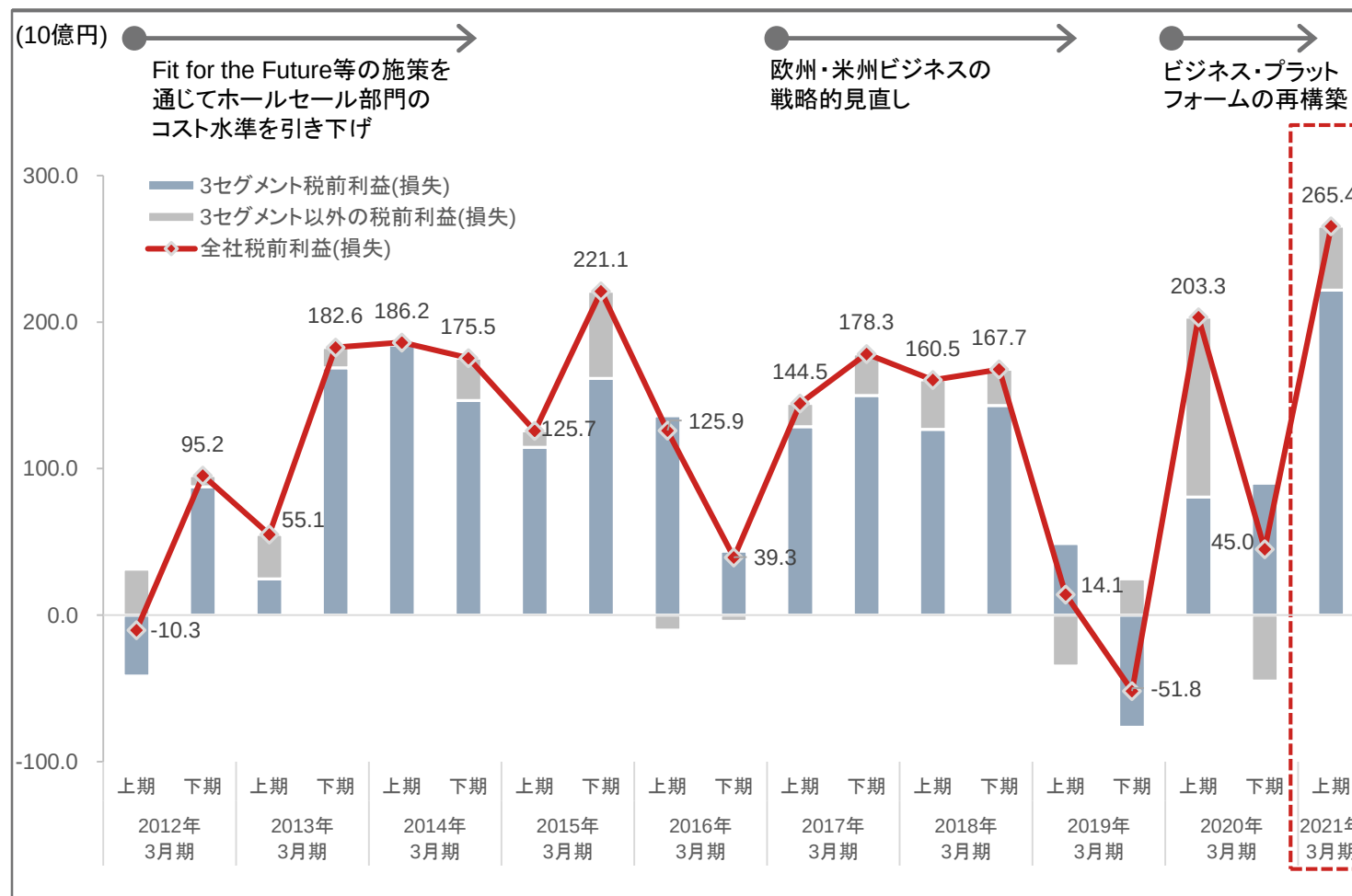
グローバル・フランチャイズを活かして、顧客ニーズをサポート



1. 出所:Bloomberg、残存期間加重売買高シェア 2. 出所:McKinsey CIB Insightおよび当社推計。市場シェアおよびランキングは当社プロダクト分類に基づく 3. 出所:Greenwich 4. 出所:Coalition Competitor Analytics、ランキングは以下の同業他社を含む順位 (BofA, BARC, BNPP, Citi, CS, DB, GS, JPM, MS, HSBC, UBS)、市場シェアは業界フィー・プール、当社収益、および社内プロダクト分類に基づき算出 5. 出所:Bloomberg、2020年11月6日現在
6. 出所:第三者調査機関

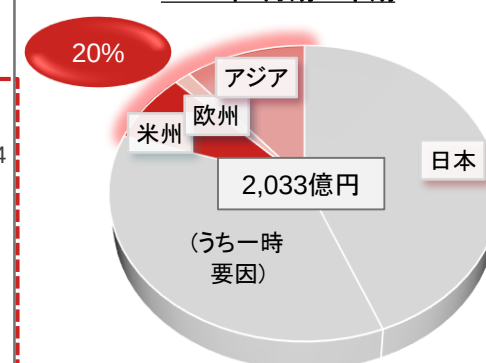
継続的な構造改革を経て、3セグメントの収益性が改善

半期の税前提利益(損失)推移 ～2021年3月期上期は過去3番目の半期利益を計上¹

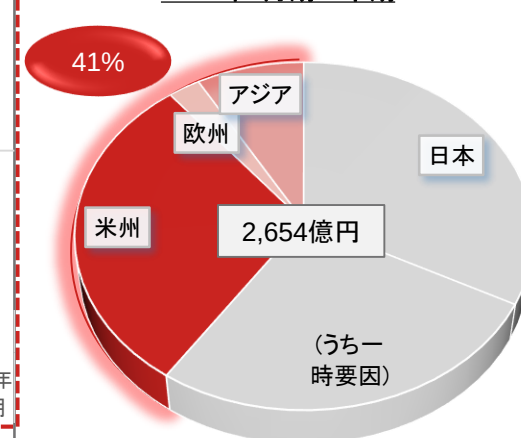


特に海外ビジネスの利益が拡大

2020年3月期上半期



2021年3月期上半期

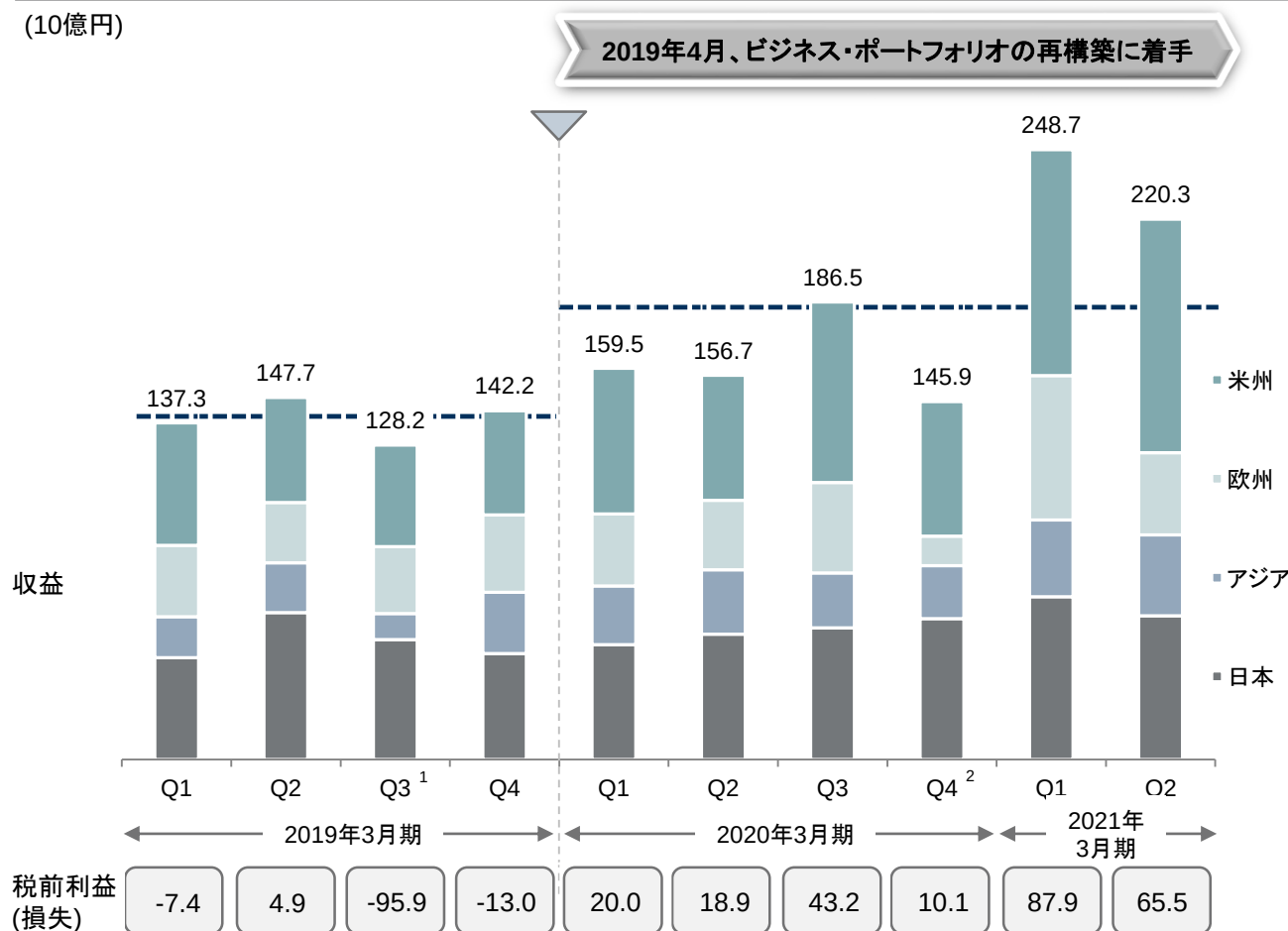


1. 米国会計基準の適用を開始した2002年3月期以降

ホールセール部門の収益性は大幅に改善

ビジネス・ポートフォリオ再構築後、ホールセール部門の収益性は大幅に改善

(10億円)



基礎的収益力向上・安定のために
講じてきた施策

1

良好な市場環境をしっかりと
収益化するコア・プロダクトの強化
(マーケット・シェア拡大)

2

顧客ビジネス強化・収益の安定化
(競争優位性、戦略的意義に基づく
ポートフォリオの入れ替え)

3

コスト水準の引き下げ、
リソース効率の改善

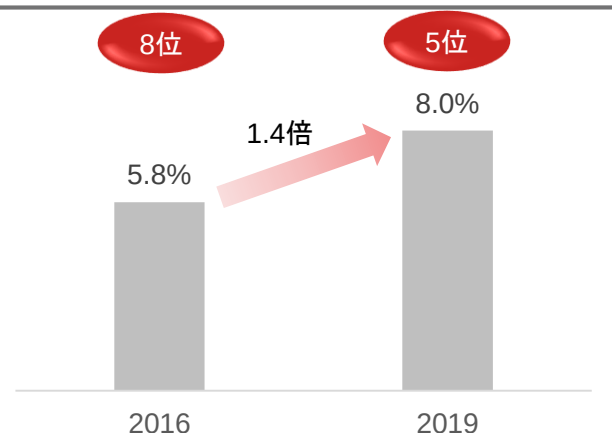
1. 2019年3月期Q3は、ホールセール部門に帰属するのれん減損(810億円)を費用として計上

2. 2020年3月期Q4は、ローン関連ポジション等の評価損(約250億円)、デリバティブに関するカウンター・パーティのクレジット・スプレッドの変化や担保の受け渡しを行っていないデリバティブの評価に起因する損失(約120億円)を収益として計上

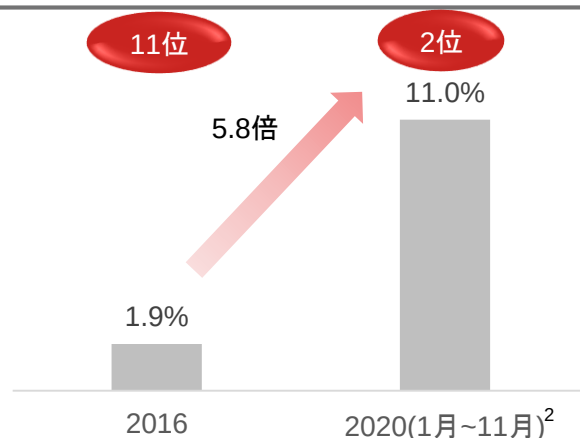
ホールセール部門:コア・プロダクトのマーケット・シェアを拡大

- 各地域で強みを持った多様なビジネスラインに経営リソースを集中的に投下することで、顧客認知度が更に向上
- 良好なマーケット環境を十分に享受できるプラットフォームとして成長 ～収益拡大に貢献

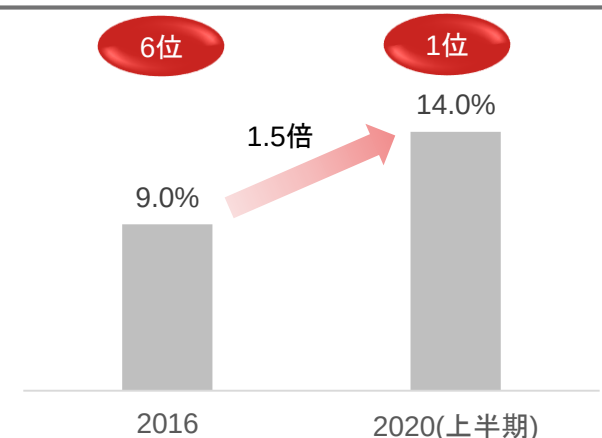
米国債売買高シェア¹



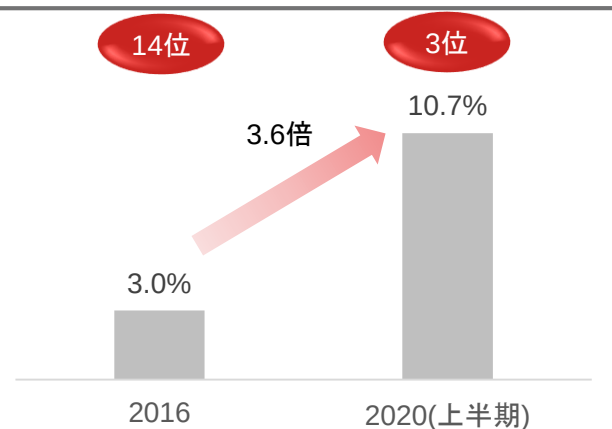
米国RMBS証券化案件数シェア²



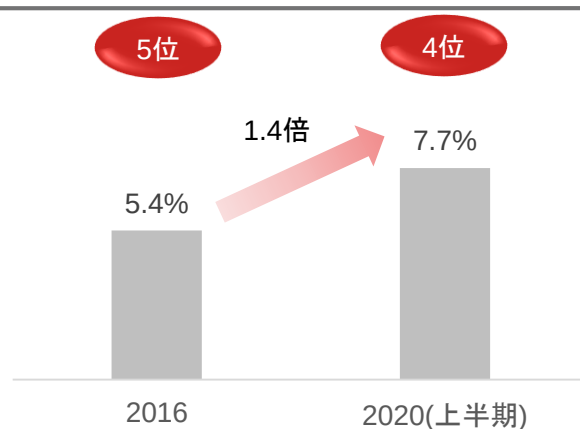
米国上場エクイティ・オプション収入シェア³



欧州国債売買高シェア⁴



アジア・クレジット収入シェア⁵



グローバルM&Aリーグテーブル⁶

順位	ブックランナー	案件規模 (10億ドル)	シェア
1	Goldman Sachs	485.6	22.7%
2	Morgan Stanley	473.1	22.1%
3	JP Morgan	343.7	16.1%
4	Bank of America	296.7	13.9%
⋮			
9	野村	146.7	6.9%
10	Lazard	125.5	5.9%

1. 出所:Greenwich 2. 出所:Bloomberg、2020年11月6日現在 3. 出所:第三者調査機関 4. 出所:Bloomberg、残存期間加重売買高シェア

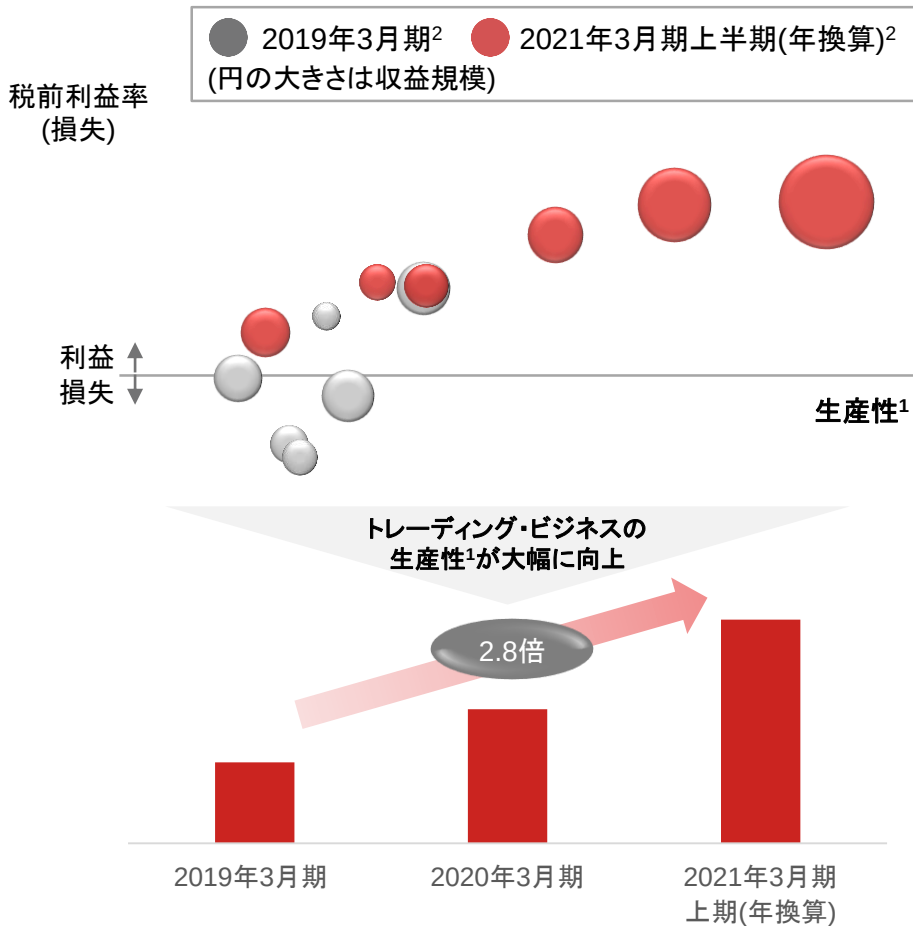
5. 出所:出所:Coalition Competitor Analytics、ランキングは以下の同業他社を含む順位 (BofA, BARC, BNPP, Citi, CS, DB, GS, JPM, MS, HSBC, UBS)、市場シェアは業界フィー・プール、当社収益、および社内プロダクト分類に基づき算出

6. 出所:Bloomberg、期間:2020年1~9月

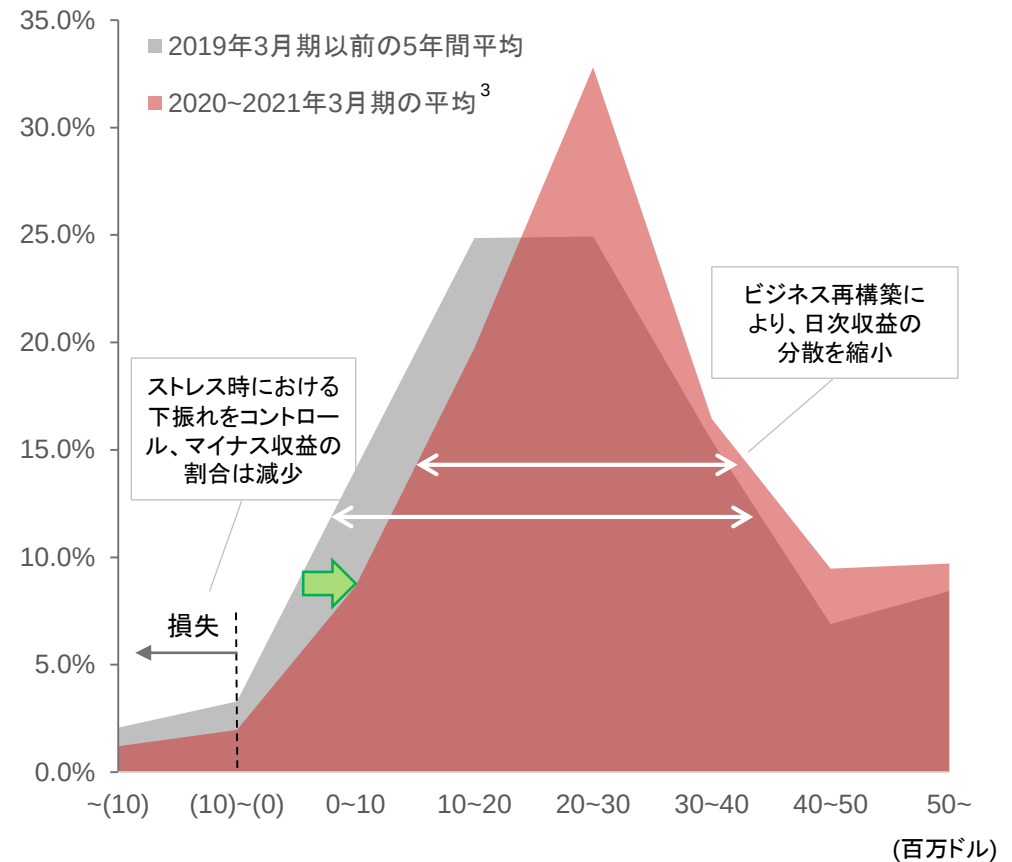
ホールセール部門：生産性の向上および収益の安定化

顧客ビジネスを中心にリソースを集約、生産性を向上させ、収益の安定性を確保

トレーディング・ビジネスの生産性¹向上



ホールセール部門日次収益の分布～収益の安定性が向上



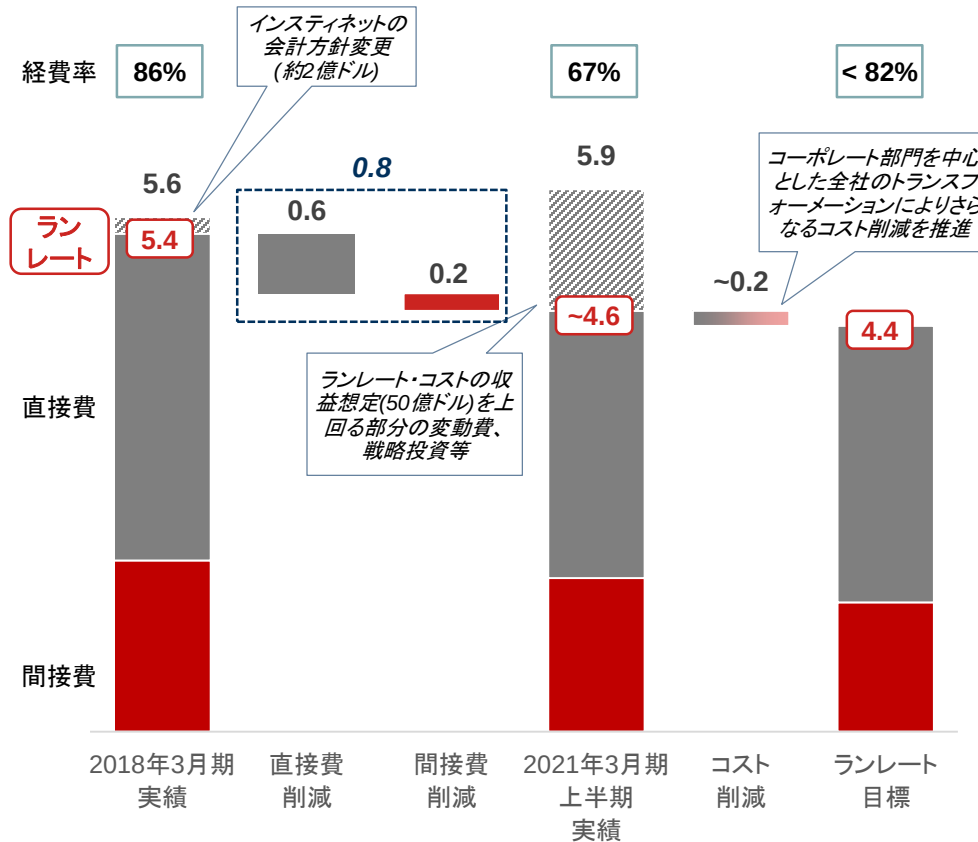
1. 生産性：プロデューサーが1人当たり生み出す収益
2. 各バブルは金利、クレジット、為替/エマージング、証券化商品、エクイティ・トレーディング(デリバティブ含む)、エグゼキューションの何れかを示す
3. 2021年3月期は11月9日までの日次収益のデータを基に作成

ホールセール部門:コスト水準の引き下げ、リソース効率の改善

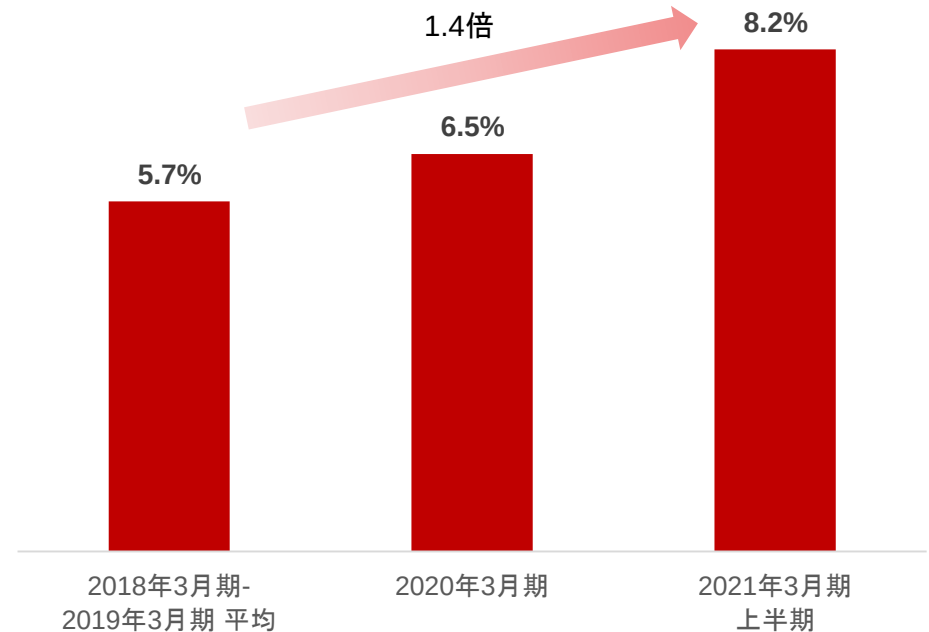
- コスト削減は8割を超えて進捗、損益分岐点引き下げに寄与
- 最適なリソース配分により資本効率の向上

ホールセール部門のコスト推移

(10億ドル)



収益 / 調整リスク・アセット¹



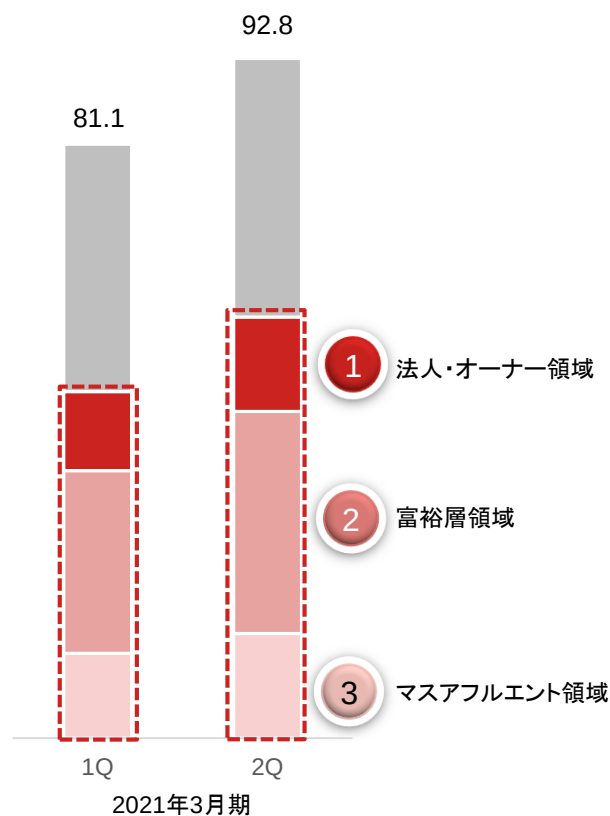
- 効率的にリソースを配分し、顧客の取引ニーズをサポート
- ボラティリティのインパクトを最小限に、ポートフォリオのリスクを精緻に管理

1. ホールセール部門収益合計(金融費用控除後、年換算)を、ホールセール部門が使用する調整リスク・アセット(各会計期間の日次平均)で除した。調整リスク・アセット(各会計期間の日次平均)は米国会計原則に基づかない指標で、(1)パーゼル3規制のリスク・アセットと、(2)パーゼル3規制の資本調整項目を当社が内部で設定する最低資本比率で除して算出したリスク・アセット相当額の合計

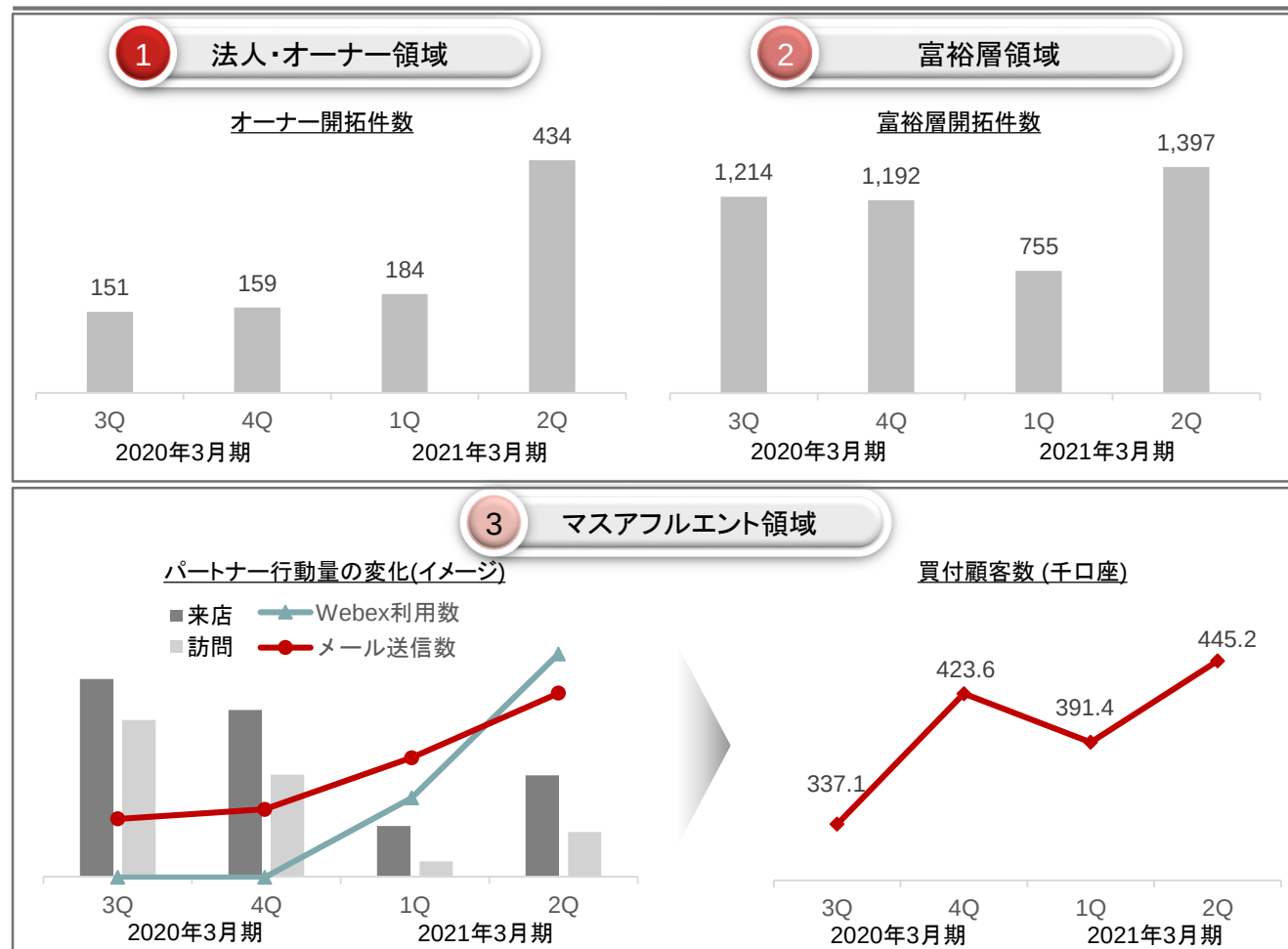
営業部門:資産全体へのコンサルティング機能の強化

営業部門収益:チャネル別内訳

(10億円)



各領域で顕在化しつつある主な変化



2023年3月期に向けたKPI、KGIは順調に進捗

2021年3月期上半期までの実績 vs. 2023年3月期ターゲット

			2020年3月期通期 or 2020年3月末	2021年3月期上半期 or 2020年9月末	目標 (2023年3月期)
KPI	営業部門	ストック資産	15.3兆円	16.9兆円	21兆円
		コンサルティング関連収入	149億円	55億円	278億円
		買付顧客数	107万件	71.7万件	147万件
		現金本券差引	-4,294億円	7,675億円	2.4兆円／年
	アセット・マネジメント部門	運用資産残高	49.3兆円	55.7兆円	65兆円
	ホールセール部門	収益/調整リスク・アセット ¹	6.5%	8.2%	6%前後
		フィー・コミッション収益	約10億ドル	約5.2億ドル	+15%以上 ² (約11.5億ドル以上)
		経費率	86%	67%	82%以下
	全社	コスト削減	7割程度が進捗	8割半ばが進捗	1,400億円の削減 (2022年3月期迄)
KGI	営業部門	税前利益	494億円	379億円	1,100億円
	アセット・マネジメント部門		288億円	306億円	500億円
	ホールセール部門		922億円	1,533億円	1,200億円
	3セグメント合計		1,704億円	2,218億円	2,800億円

1. ホールセール部門収益合計(金融費用控除後、年換算)を、ホールセール部門が使用する調整リスク・アセット(各会計期間の日次平均)で除したもの。調整リスク・アセット(各会計期間の日次平均)は米国会計原則に基づかない指標で、(1)バーゼル3規制のリスク・アセットと、(2)バーゼル3規制の資本調整項目を当社が内部で設定する最低資本比率で除して算出したリスク・アセット相当額の合計

2. 2020年3月期実績(約10億ドル)対比

既存ビジネスの拡大と、お客様への更なる付加価値の提供

パブリックに加え、プライベート領域のサービスを拡大

1

リスクマネーの循環の促進

- ✓ オルタナティブ投資機会の提供
- ✓ プライベート市場におけるビジネス機会の追求

2

アセット&インベストメント・マネジメントの強化

- ✓ 富裕層向けビジネスの拡充
- ✓ 他社連携による顧客層の拡大

3

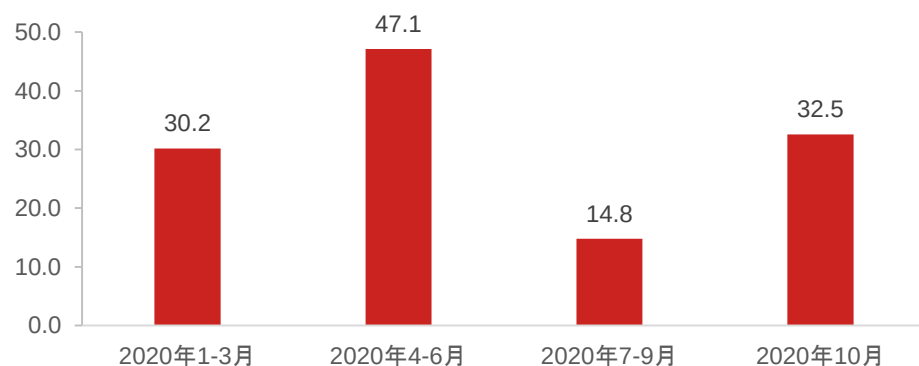
多様化する顧客ニーズへの更なる対応

- ✓ デジタルを活用した新たな金融サービス

- コロナ禍においても資金循環を絶やさないよう、各国政府の対応や顧客の資金調達、次なる成長に向けた投資を全社を挙げてサポート

欧州各国の異例の大型資金調達をサポート¹

(10億ドル)



欧州政府による大規模なコロナ対策起債を支援(10月)

- 欧州連合(EU)が失業リスク緩和緊急支援(SURE)の一環で発行するEU史上最高額となる170億ユーロのソーシャルボンドで、共同主幹事に就任

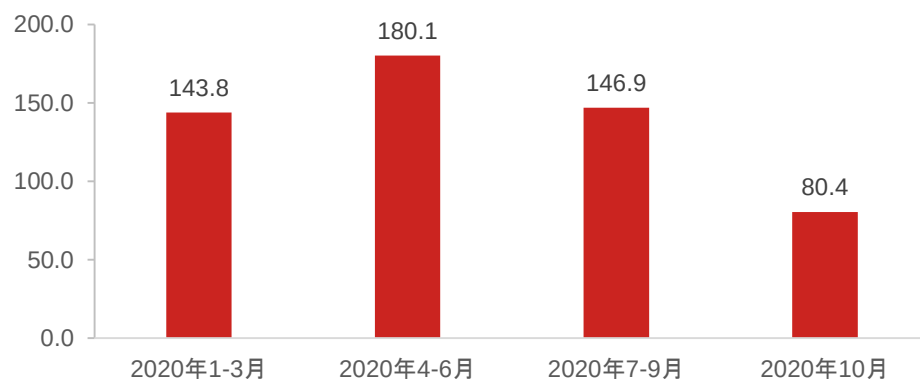


Dual Tranche
€10 billion Social RegS 0.000% due October 2030
€7 billion Social RegS 0.100% due October 2040

Joint Bookrunner
NOMURA

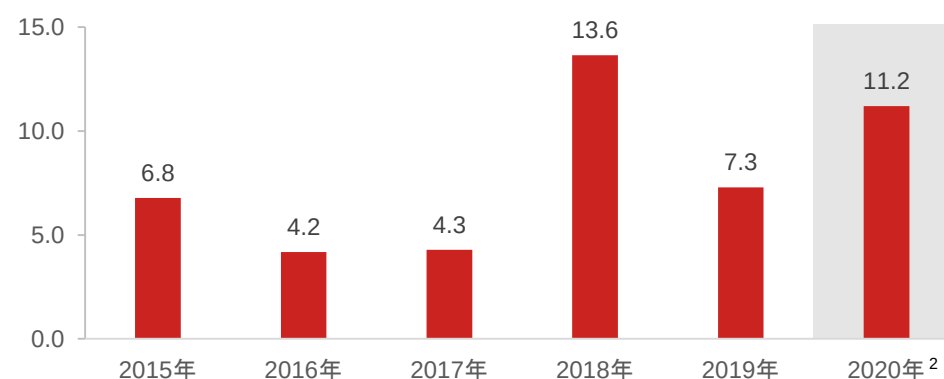
10か月間で約5,512億ドル(≒57兆円)の債券発行をサポート

(10億ドル)



日本関連M&A関与額: お客様の成長戦略をサポート

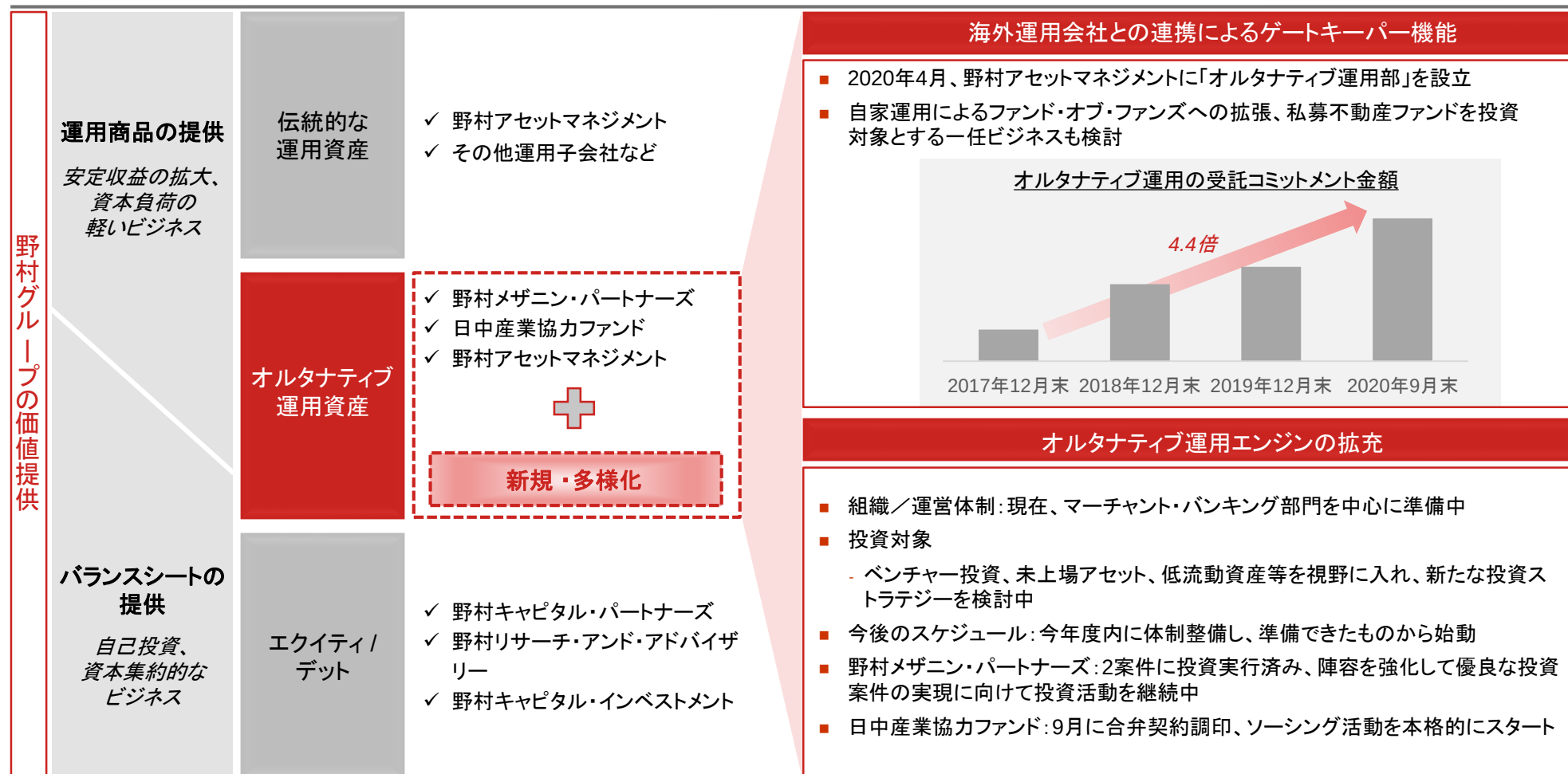
(兆円)



1. 野村がリードマネージャー、デュレーション・マネージャー等の主導的な役割を果たした案件を集計、米ドル換算
 2. 2020年は1月1日～11月12日

リスクマネーの循環の促進 オルタナティブ投資機会の提供

オルタナティブ運用を強化する事で、お客様に提供できるサービスと規模を拡充

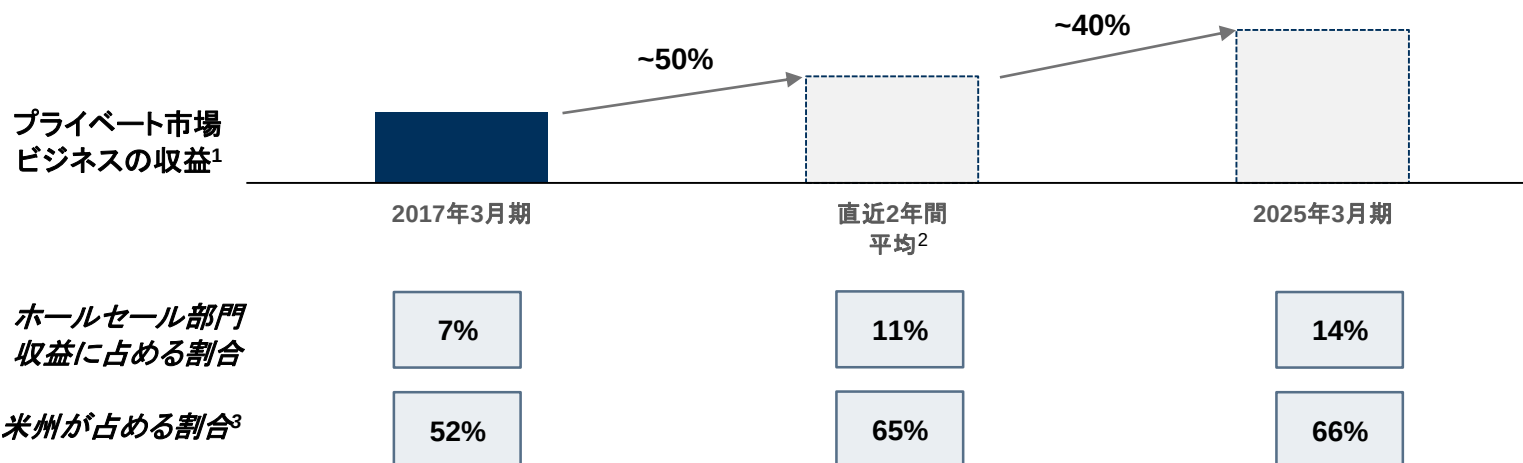


機関投資家・法人ビジネスにおける取り組み

- 運用ニーズの多様化に伴い、米国を中心に提供できる金融商品を拡充
- 低金利を背景に超過リターンに対する投資家の要求がさらに高まるなか、プライベート領域で収益基盤を拡大

プライベート・デット・プラットフォームを選択的に拡大

プライベート市場
ビジネスの収益規模



今までの取り組み
／
今後の優先課題

過去4年間で
プライベート・デット・ビジネスを強化

- 欧米でインフラ・ファイナンスを立ち上げ
- ストラクチャード・レンディング機能を各地域で強化
 - 米州モーゲージ・ストラクチャード・レンディング
 - 欧州ABSファイナンス
 - アジア・ストラクチャード・レンディング

当社のプレゼンスが向上

- RMBS バンク・オブ・ザ・イヤー受賞⁴
- 北米プロジェクト・ファイナンスのリーグ・テーブルでトップ10にランクイン⁵
- 欧州における不動産/ABSファイナンスではトップ5の地位
- プライベート・プレースメントでも堅調なトラック・レコード

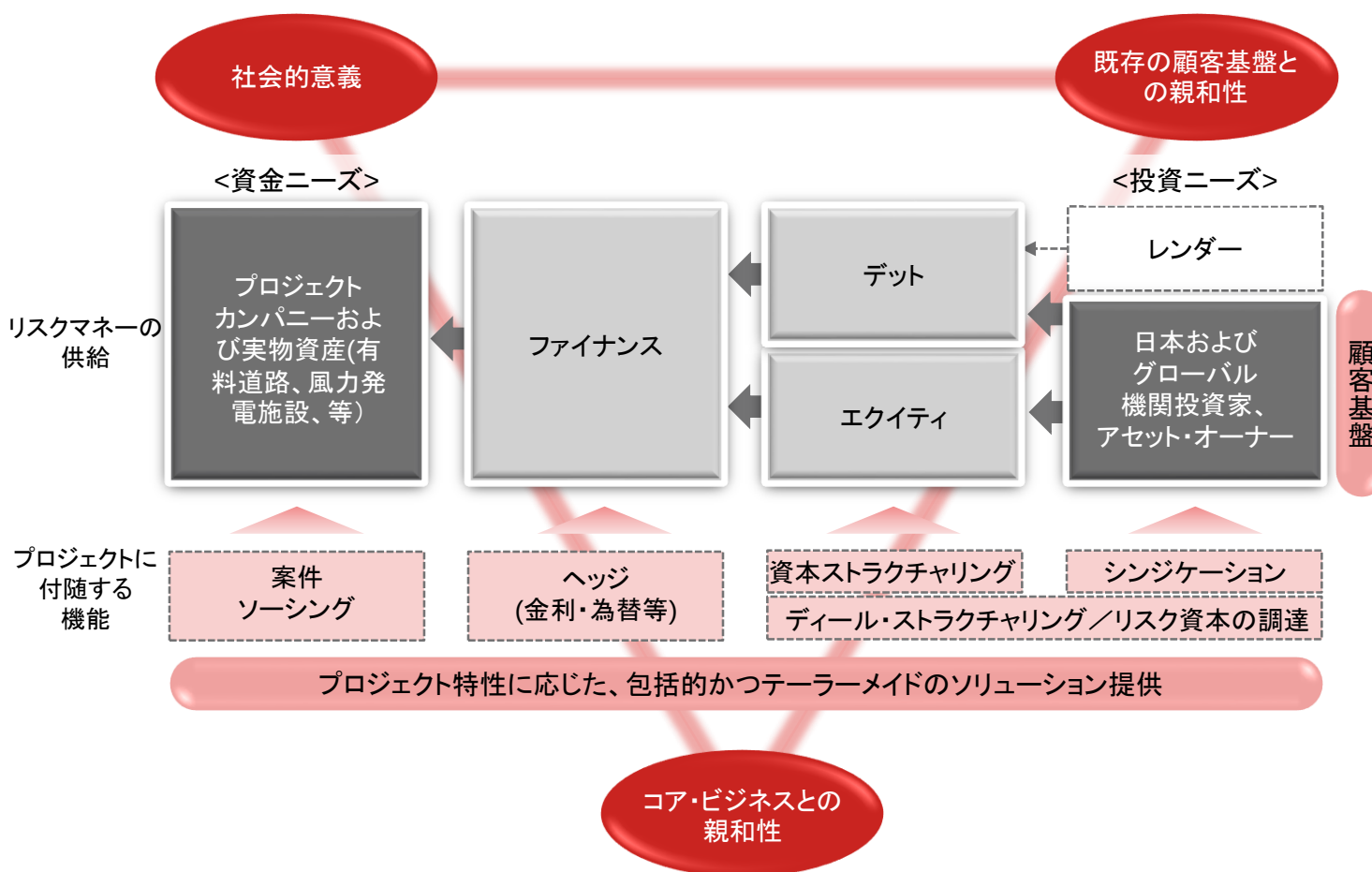
今後の優先課題

- 米国中心に既存・新規のプライベート・デット・ビジネスを拡大
- 非上場株式(ベンチャー等)への領域拡大も検討

リスクマネーの循環の促進 インフラ・ファイナンス・ニーズへの対応

- 社会的意義と投資家ニーズを踏まえ、既存業務との親和性も高いインフラ・ファイナンス分野に、2017年に本格参入
- 独自のビジネスモデルで差別化 ～2019年には北米トップ10¹にランクイン

インフラ・ファイナンス分野における野村グループのビジネスモデル



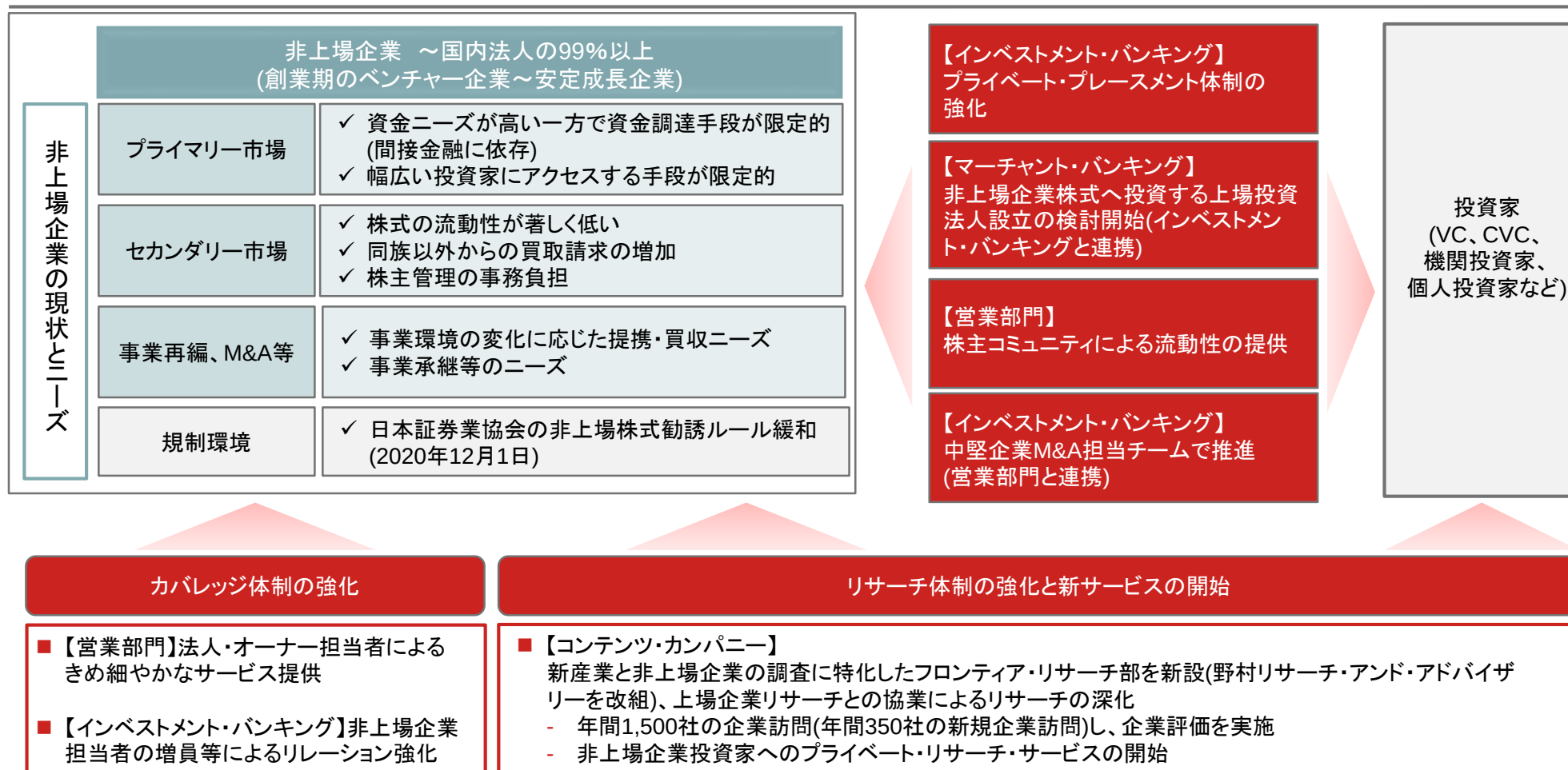
強み・特徴

- グローバルなリスクマネーの循環
アルファを求める幅広い顧客の投資ニーズと、社会的要請の高いインフラ・ファイナンス・ニーズを繋ぐ事ができるポジション
- コアビジネスとの親和性
案件ソーシング～投資家のシンジケーションまで、包括的なソリューション提供が可能、事業ポートフォリオのサイクル分散にも寄与
- 資本負荷を低減したビジネスモデル

- ✓ 2017年に本格参入、数々のクロスボーダー案件に関与
- ✓ 国内機関投資家の需要も背景に、2019年に北米トップ10にランクイン¹
- ✓ 2016年～2030年のグローバルな潜在インフラ投資需要は約50兆ドル²～高い成長が期待できる分野

■ 非上場企業のさまざまなニーズと投資家ニーズをつなぎ、より厚みのある資本市場の形成に貢献

＝野村グループの価値提供



顧客ニーズ

長期的な資産形成

投資目的に即した
多様な手数料体系付加価値の高い
投資アドバイス

今後の注力エリア

CIOグループによる資産運用アドバイスの高度化

機関投資家向けに提供していた運用コンサルティングのノウハウを
個人投資家向けサービスにも拡大

- パフォーマンス重視の戦略 (新たなファンド選定への取組み)
- 適切なリスク分散投資 (新しいアセットアロケーションの提案)

- ✓ 長期的視野に立ち、高い運用パフォーマンスを目指す
- ✓ お客様のリスク選好に適合した適切な運用アドバイスが可能に

手数料体系の改革

レベルフィーの導入検討

- お客様と当社のベクトルが一致するレベルフィー導入を検討
- 2021年4月にトライアル、2022年4月の本格導入を目指す

- ✓ お客様のご要望に応じた多様な手数料体系を整備することで、長期視野での資産形成をサポート

野村内外のリサーチ機能を活用した情報提供

既存の野村リサーチ機能の強化

✕

外部機関(ウルフ・リサーチ)との戦略的提携

✕

ウェブやアプリを活用したコンテンツ提供の強化

- ✓ お客様ごとにカスタマイズされたリサーチ・コンテンツやソリューションの提供
- ✓ 新たなチャネルの活用により、さらに幅広いお客様へ情報提供が可能

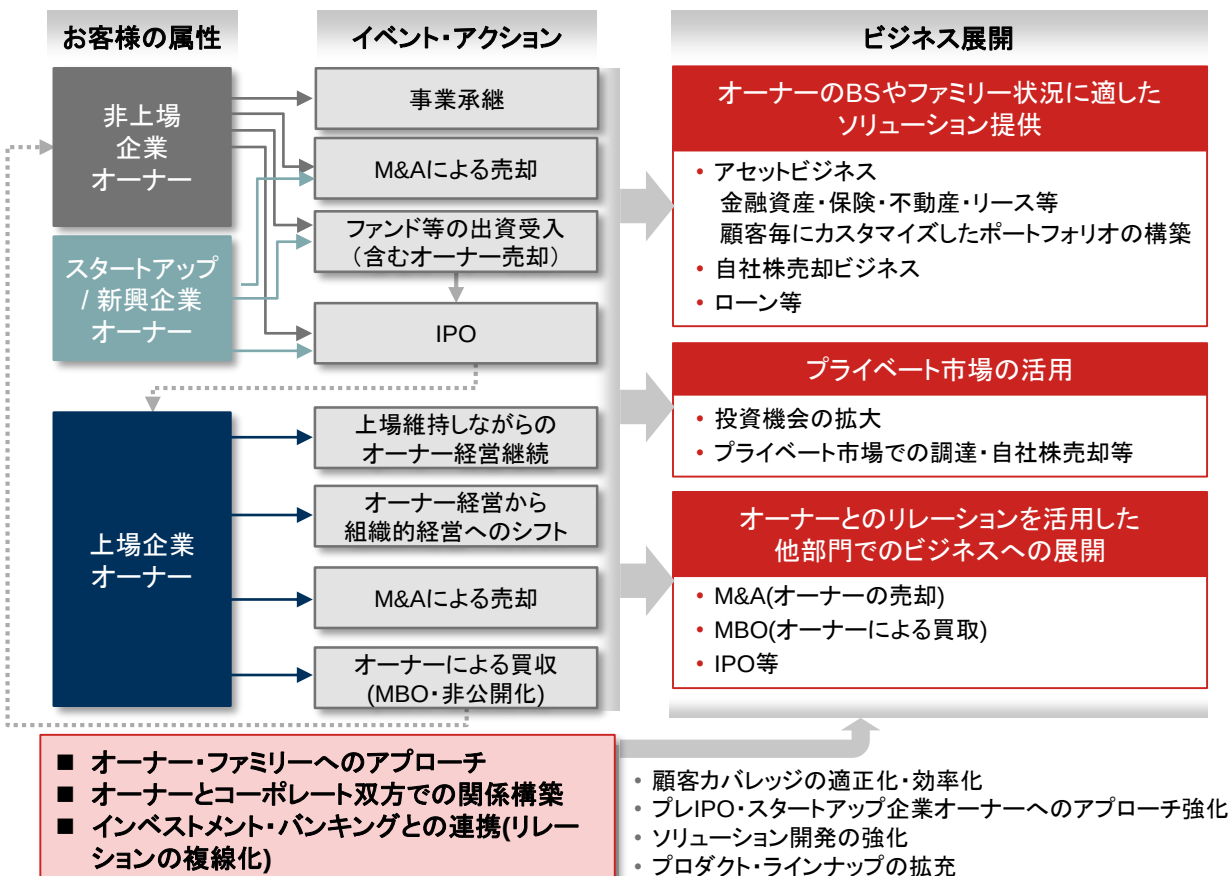
アセット&インベストメント・マネジメントの強化

富裕層ビジネスにおける戦略分野での取り組み

■ 企業オーナーに対するきめ細やかなソリューション提供とビジネス拡大を実現する為、担当者を増員

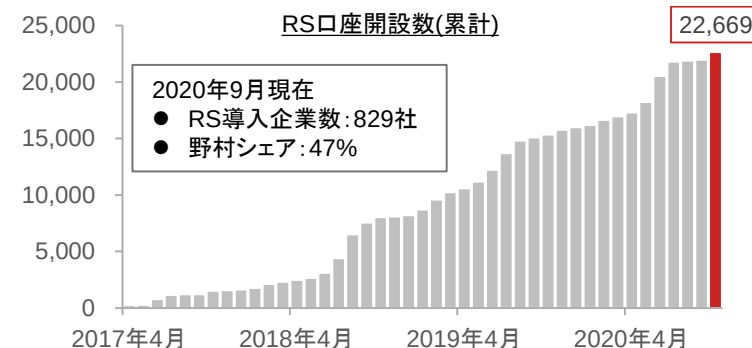
企業オーナー向けのソリューション提供

- 企業オーナーのイベント・アクションにコミットしたビジネス展開
- オーナーとコーポレートを俯瞰したソリューション提供



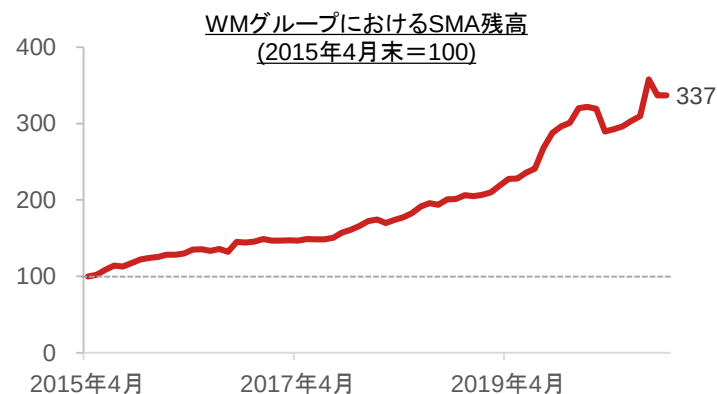
上場企業役員へのアプローチ

- 譲渡制限付株式(RS)報酬の導入を契機にカバレッジを拡大



お客様のコア資産へのアプローチ

- バランスシート全体へのアプローチを通じて金融資産運用も拡大



アセット&インベストメント・マネジメントの強化 アジアにおける富裕層向けビジネスの拡充

アジアを中心とした富裕層向けビジネス

野村東方国際証券
有限公司

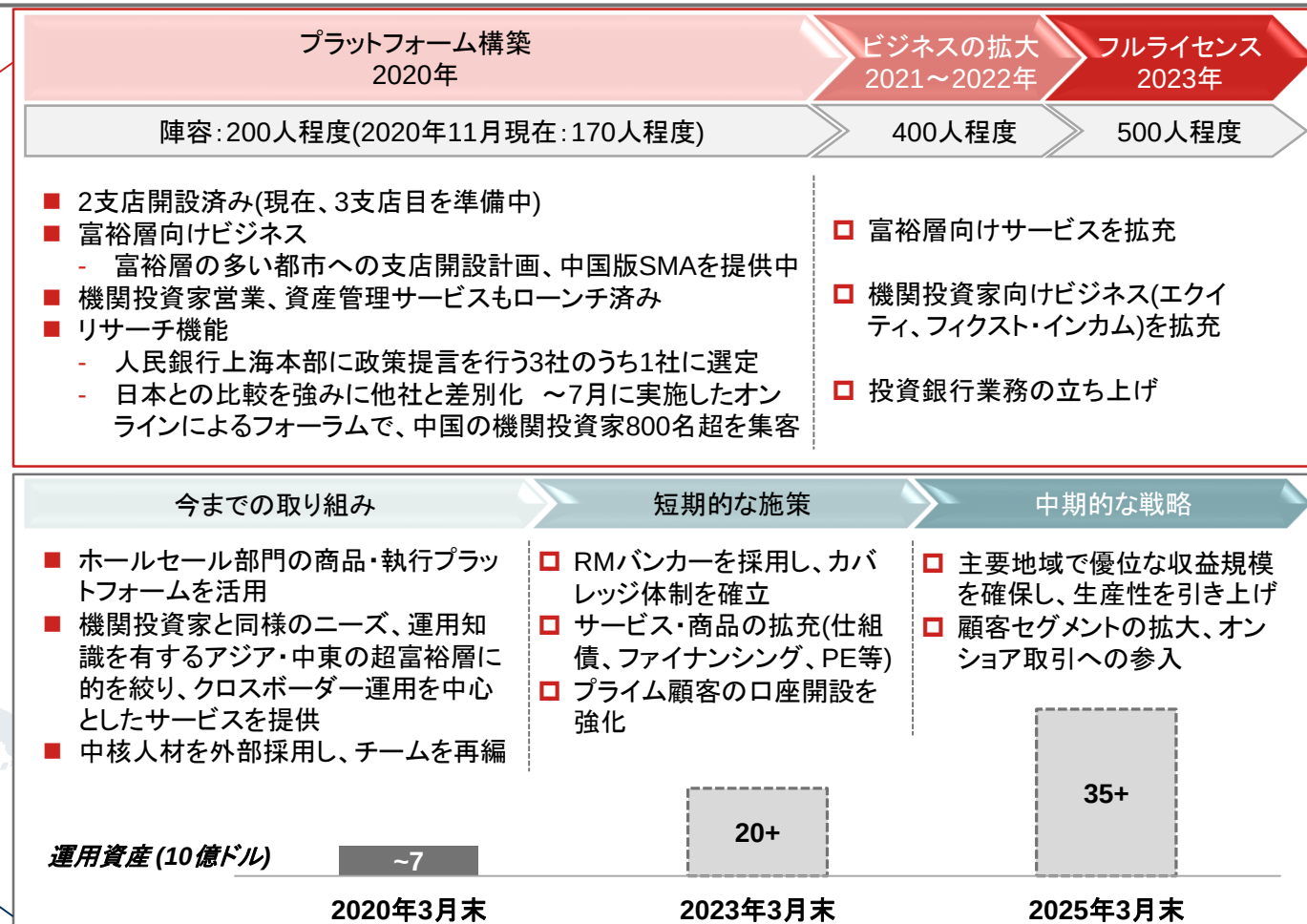
北京支店

上海支店

香港オフィス

シンガポール・オフィス

アジア・中東の富裕層
向けサービス



アセット&インベストメント・マネジメントの強化

他社連携による顧客層の拡大

- 他社との連携を通じて、付加価値の高い総合金融サービスをより多くの顧客層に提供

顧客層の拡大

資産形成層

他社との連携

LINE × NOMURA

- ✓ サービス開始1年で、総口座数が31万口座を突破
- ✓ 従来、商品やサービスを提供できなかった若年層中心にアプローチ
- ✓ 株式取引からスタートし、投資信託、FXと徐々にラインアップを拡充

LINE 証券

地域のお客様

地域金融機関 × NOMURA

- ✓ 地域金融機関のネットワークを通じて、お客様の発展と地域経済の活性化に貢献
- ✓ 山陰合同銀行: 2020年11月2日までに6か所のコンサルティングプラザをオープンし、山陰合同銀行の各営業店と連携
- ✓ 阿波銀行: 2020年6月26日に包括的業務提携に関する最終契約を締結



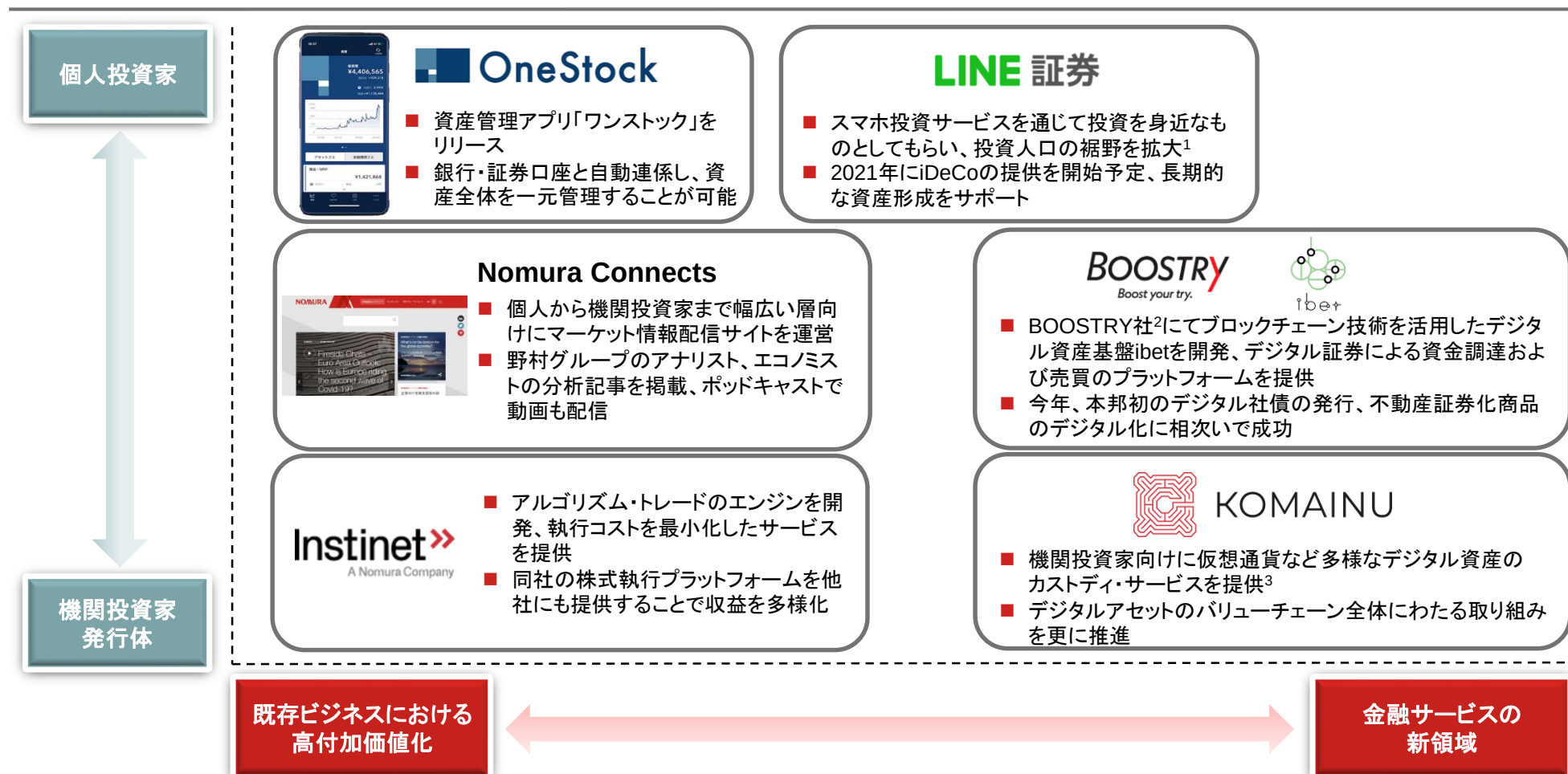
地域金融機関 × ウエルス・スクエア

- ✓ 2016年に(株)ウエルス・スクエアを設立し、地域金融機関向けにファンドラップ・サービスの提供を開始
- ✓ 大手地域金融機関(ふくおかフィナンシャルグループ、山陰合同銀行、東京きらぼしフィナンシャル・グループ、静銀ティーエム証券)と提携
- ✓ 残高は直近2年間で4倍近く拡大



多様化する顧客ニーズへの更なる対応 デジタルを活用した新たな金融サービス

- 既存ビジネス領域においては、デジタルを活用することで、より利便性が高い、より低コストのサービス提供を実現
- デジタル新技術については、他社との連携を含め多角的なアプローチにより金融サービスの新領域を開拓

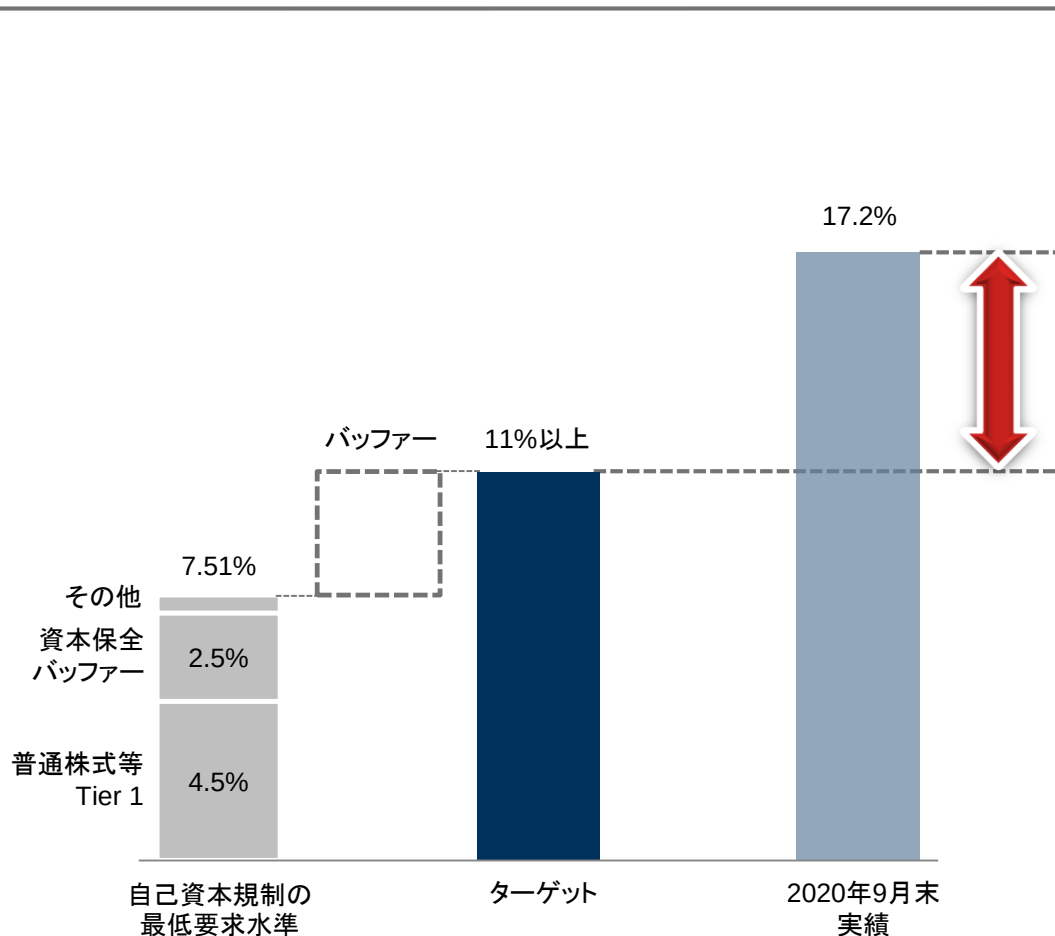


1. LINE証券は、LINE Financialおよび野村ホールディングスのジョイントベンチャーとして設立
 2. 野村総合研究所とのジョイントベンチャー
 3. KOMAINUは、レッジャーおよびグローバル・アドバイザーズの子会社であるコインシェアーズのジョイントベンチャーとして設立

財務・資本戦略の考え方

■ 持続的な企業価値の拡大に向けて、成長投資と株主還元の両立を図る

普通株式等Tier 1比率のターゲットと、超過資本の配分の考え方



最適な資本配分の追求

成長投資

- 経営戦略であるパブリックに加え、プライベート領域のビジネスを拡大する為の成長投資
- 資本コストを上回るリターンが確保できると見込まれる分野を厳選

株主還元

- 半期毎の連結業績を基準に配当性向30%が重要な指標の一つ
- 今後の期間損益に対する総還元性向50%以上
- 規制対応の進捗や成長投資とのバランスに鑑みつつ、適切な資本水準を判断

規制上の要件

規制対応・財務健全性の確保

- 普通株式等Tier 1比率: 11%以上がターゲット
- 2023年導入予定のバーゼル3最終化で現状のリスク・アセットは増加する見込み ~ポートフォリオ調整やモデル見直し等で影響を極力緩和する方針

国内における働き方の見直し

ポストコロナにおける「多様な働き方」を検討

コロナ禍(緊急事態時) ～現在

「感染症行動計画
ガイドライン」に
則った運用

- パンデミック・フェーズ毎の行動計画
 - パンデミックに備えた勤務体制や在宅勤務時のアクセスを確認
 - 出社・分散勤務・在宅勤務を組み合わせながら、ビジネスを推進中
- 業務継続計画
 - BCP発動プロセスと、BCP発動時の優先業務の明確化
- 海外渡航に関するルールを徹底



行動規範

- 金融機関としての厳格な情報・リスク管理
- 公私において、お客様・家族・社会からみた適切な判断・行動の意識作り
 - 社内懇親・プライベートの食事会等における注意喚起
- 労務管理、人材育成



インフラ整備

- リモート環境であっても、オフィス出社時と遜色なく業務継続ができるITインフラを構築
- デジタイゼーションの加速

業務継続と感染拡大防止の両立

ポスト・コロナ(平時)

多様な働き方を可能とする人事戦略

各部室の特性に合わせて柔軟に対応できる仕組みを導入予定

- 在宅勤務制度の拡充(最終調整中)

全社統一
ミニマムルール



部門裁量



弊害防止
措置

最低出社
月間4割

部門毎の
運営方針

労務管理、業務
管理、育成・指
導等の観点

- フレックスタイム制度の導入
 - 海外とのやり取りなど業務上の事情がある社員が対象

多様な働き方を前提としたオフィス戦略

- ポストコロナを見据えたオフィスの在り方の検討(サテライトオフィス等の検討と、新たなオフィス・デザイン)

社会課題の解決を通じて持続的な成長を目指す

グループの総合力を活かし、サステナブルな社会の実現に向けたお客様のさまざまなニーズに対応

アドバイザリー／ファイナンス

- 2020年4月、サステナブル・テクノロジーとインフラストラクチャー分野で高いプレゼンスを有する米Greentech Capital社を買収
- 「Nomura Greentech」として、環境関連の優れた技術を持つ成長企業と投資家・お客様をつなげ、社会インフラがより持続可能なシステムに移行することをサポート

NOMURA
greentech

リサーチ

- 2019年12月、「野村サステナビリティ研究センター」を設置
 - 野村資本市場研究所の客観的・実践的な研究に立脚しながら、サステナビリティ関連テーマの良質な情報発信や各種提言などに取り組む
- コンテンツ・カンパニー内にESGリサーチ・チームを設置、グループ内のESGリサーチ機能を集約/強化

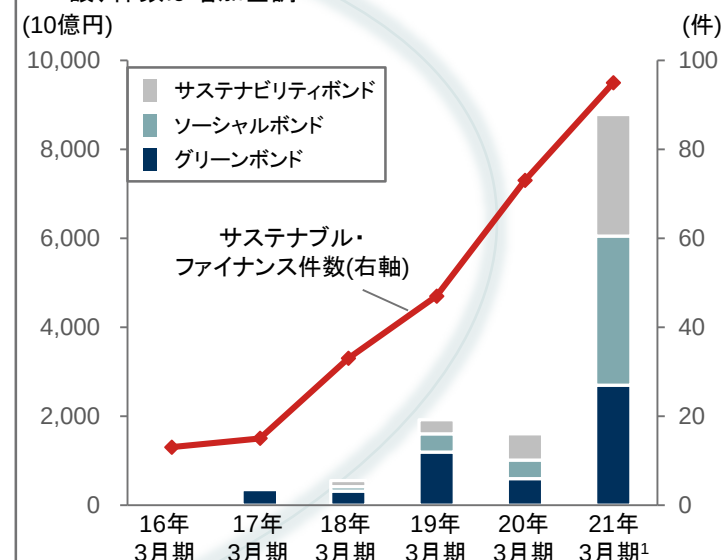
Drive Sustainability.

運用

- 野村アセットマネジメントでESGの取り組みを強化
 - サステナブル投資比率: 73%(2020年3月期)
 - PRIアセスメント: 2020年の年次評価(評価期間: 2019年4月～2020年3月)において、報告を行ったすべての項目で最高評価の「A+」を獲得

引受

- 2017年に日本国内におけるESG債専門チームを設置、2018年にはグローバルな体制に発展改組
- 野村グループが関与するサステナブル・ファイナンス発行額、件数は増加基調



金融プロダクト

- 2019年11月、SDGs債の流通市場全体を表す指標「NOMURA-BPI SDGs」を公表、市場の透明性と連続性に寄与

NOMURA-BPI

(参考)サステナビリティへの取り組みと外部評価

受賞・評価



インベストメント・バンク・オブ・ザ・イヤー (サステナブル・コーポレート・ファイナンス) 受賞

- ・ フィナンシャルタイムズが発行する雑誌『ザ・バンカー』の2020年インベストメント・バンキング賞を受賞
- ・ Greentechを中心とするESGコンサルティング、パンデミック下でのサステナブル・ファイナンス等の野村の実績が評価される



責任投資原則(PRI)の年次評価にて最高 評価を獲得

- ・ 野村アセットマネジメントは、PRIによる2020年の年次評価(評価期間: 2019年4月~2020年3月)において、報告を行ったすべての項目で最高評価の「A+」を獲得



CDP リーダーシップレベル A-

- ・ 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
- ・ 野村ホールディングスは、2016年より4年連続でリーダーシップスコアA-を取得



21世紀金融行動原則 特別賞

- ・ 金融ビジネスを通じた持続可能な社会の実現に貢献している点が評価され、2018年度の特別賞(21世紀金融行動原則 運営委員長賞)を受賞

イニシアチブ参加



TCFDへの賛同

- ・ 気候関連財務情報の開示の重要性を認識し、2018年にTCFDへの賛同を表明
- ・ 情報開示の拡充にも取り組み、2020年7月に、野村グループの気候変動に関するリスクと機会についての認識および戦略などをまとめた「野村グループTCFDレポート」を発行

Signatory of:



PRINCIPLES FOR
RESPONSIBLE
BANKING

責任銀行原則(PRB)への署名

- ・ PRBは、金融機関がビジネス機会およびリスクの両面で社会や環境に与えるインパクトを体系的に把握し、取り組みを推進するための枠組
- ・ 野村グループは2020年5月に署名

ESGインデックスへの組み入れ状況

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan



2019 Constituent
MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



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/