

インベスター・デー

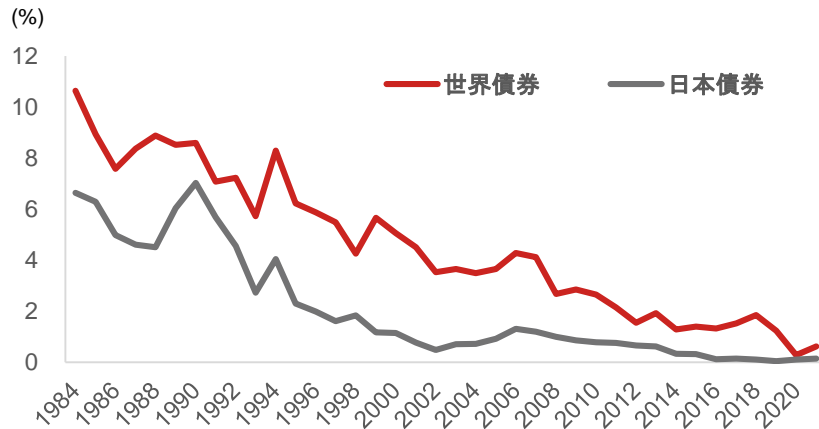
野村ホールディングス株式会社
インベストメント・マネジメント部門長
南村 芳寛

2021年5月12日

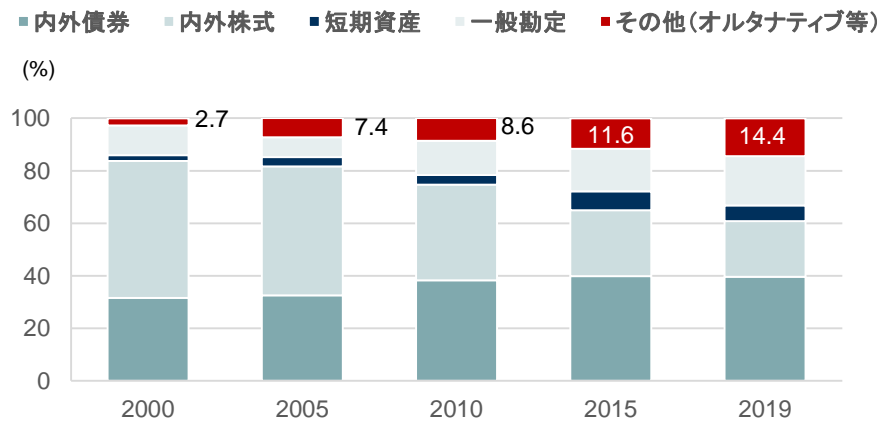
資産運用業界をめぐる環境

- 世界的な債券利回りの低下による運用難が定着し、投資家の運用ニーズが多様化

債券利回りの推移¹

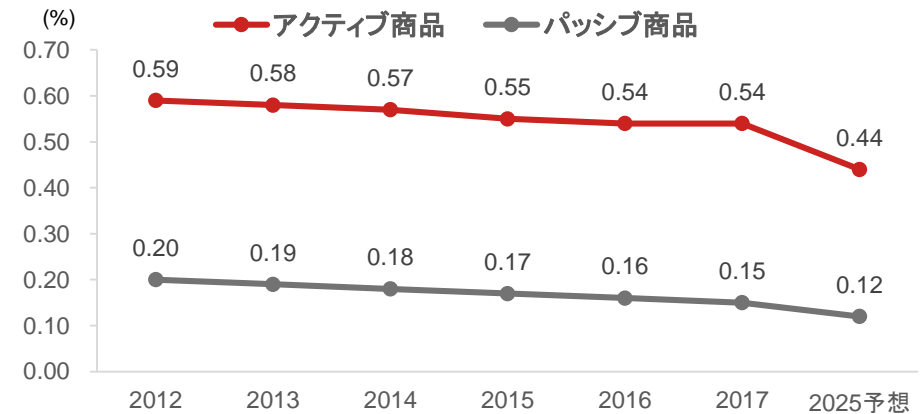


国内企業年金における資産構成比の推移²

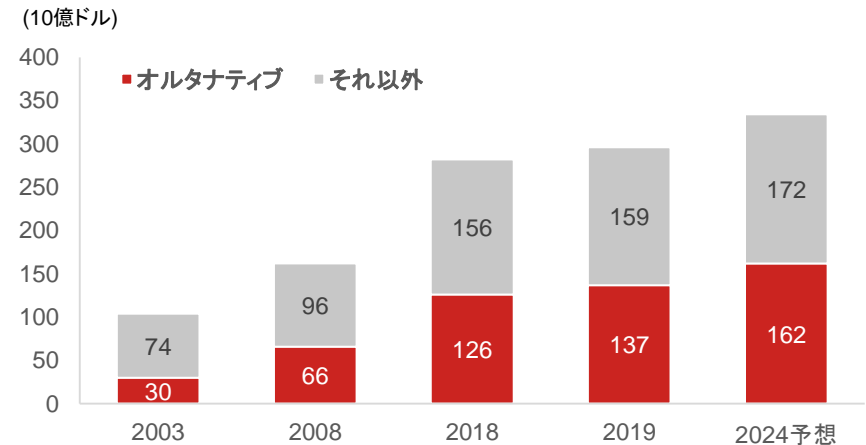


- 運用会社の報酬率が低下の一途をたどる一方、オルタナティブ運用からの収入の占める割合が拡大傾向

運用会社における運用報酬率の低下³



運用会社における資産別の運用報酬額⁴



1. 出所: FTSE世界国債インデックス(WGBI)、NOMURA-BPI総合(国内債券)より野村ホールディングス作成

2. 出所: 企業年金における資産構成比の推移: 企業年金連合会「企業年金実態調査結果(2019年概要版)」

3. 出所: 運用報酬率データ: PwC「資産運用業界における変革への対応」

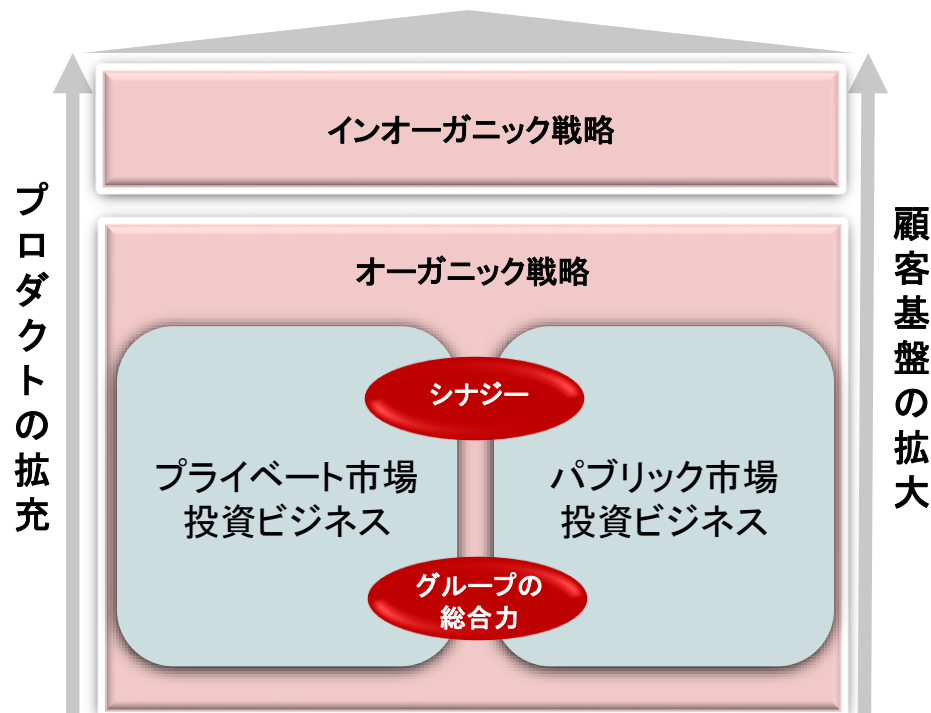
4. 出所: ポストン コンサルティング グループ「Global Asset Management 2020: Protect, Adapt, and Innovate」

インベストメント・マネジメント部門 設立のねらい

- 経営戦略の「パブリックに加えてプライベート領域への拡大・強化」の一環として、多様化するお客様の資産運用ニーズに応えるためにインベストメント・マネジメント部門を設立

設立の狙いと目指す姿

- ・ 株式・債券に代表される伝統的資産からプライベート・エクイティ等のオルタナティブ資産にいたるまで、グループ内に蓄積された専門性を融合し付加価値を向上
- ・ 資産運用業のさらなる高度化と、お客様の多様なニーズに対するサービスとソリューションの提供を目指す



顧客
基盤
の
拡
大

インベストメント・マネジメント部門の特徴

- ✓ パブリック市場とプライベート市場での多様な投資ビジネスの実績
- ✓ 部門内での成長強化と野村グループの総合力の活用
- ✓ 運用の独立性と高度な専門性の追求
- ✓ 柔軟な資本政策による事業ポートフォリオの運営
- ✓ インオーガニックなビジネス投資の成長実績

インベストメント・マネジメント部門の陣容

■ パブリック市場投資からプライベート市場投資まで、多様な投資ビジネスの実績を有する投資・運用会社で構成

インベストメント・マネジメント部門の主な投資・運用会社

	パブリック市場投資		プライベート市場投資
主要戦略	株式/債券	代替手法	代替資産
	ジャッジメンタル インデックス ソリューション	マルチアセット ヘッジファンド	プライベート・エクイティ/ プライベート・デット インフラ/不動産 航空機ファイナンス
主な運用会社 ¹	野村アセットマネジメント		伝統的資産に加えてオルタナティブ運用商品を国内外に展開
	Nomura Corporate Research and Asset Management Inc. (NCRAM) 米国にあるブティック型運用会社でハイ・イールド債券市場への投資に特化		野村キャピタル・パートナーズ株式会社 自己資金(1,000億円)を活用したプライベート・エクイティ投資会社。野村グループ内外の経営資源を最大限に活用し、投資先の企業価値を向上
	 ウエルス・スクエア 金融機関を通じて、ファンドラップ・サービスを提供		野村メザニン・パートナーズ N-MEZ メザニン・ファンドの管理運営。野村グループの幅広いソーシング基盤を活用し、バイアウト案件に特化したユニークな戦略
			野村バブcock アンド ブラウン株式会社 NOMURA BABCOCK & BROWN CO., LTD. 航空機等の大型物件の国際リース取引を組成。ビービーイーエム・エアクラフト・マネジメント社と業務提携しリースを中心とする事業投資機会を提供
運用資産残高 ²	63.2 兆円		2.6 兆円

1. 上記はインベストメント・マネジメント部門に属する主なグループ会社を表示
 2. 運用資産残高には、野村アセットマネジメント、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、ウエルス・スクエアの運用資産の単純合計(グロス)から重複資産を控除したものに加えて、野村バブcockアンドブラウンにおける出資金残高等、野村キャピタル・パートナーズ、野村メザニン・パートナーズ等の投資額を含む

成長強化に向けた組織運営とグループの総合力の発揮

- インベストメント・マネジメント部門が目指す、プロダクトの拡充と顧客基盤の拡大に向けて、野村グループおよび関連会社の総合力を活用して、さらなる成長を追求

インベストメント・マネジメント部門の成長強化の組織運営

運用の高度化・プロダクトの拡充

各運用・投資エンティティの高い“**独立性**”を担保。各社の専門性・創造性を活かした、競争力のあるパフォーマンスを有するプロダクトを拡充

多様なニーズへの対応・顧客基盤の拡大

各社運用プロダクトを横断的に“**連携**”し、お客様に対する問題解決力の向上、ソリューションの提供を通じて、顧客基盤を拡大

オペレーションの効率化

部門内の業務プロセスの“**共通化**”
デジタルによる効率化、省力化の推進

部門戦略の加速化

部門戦略は部門直下の企画部署に“**一元化**”
部門の成長に必要な、戦略の策定・遂行を加速

野村グループおよび関連会社との総合力の発揮

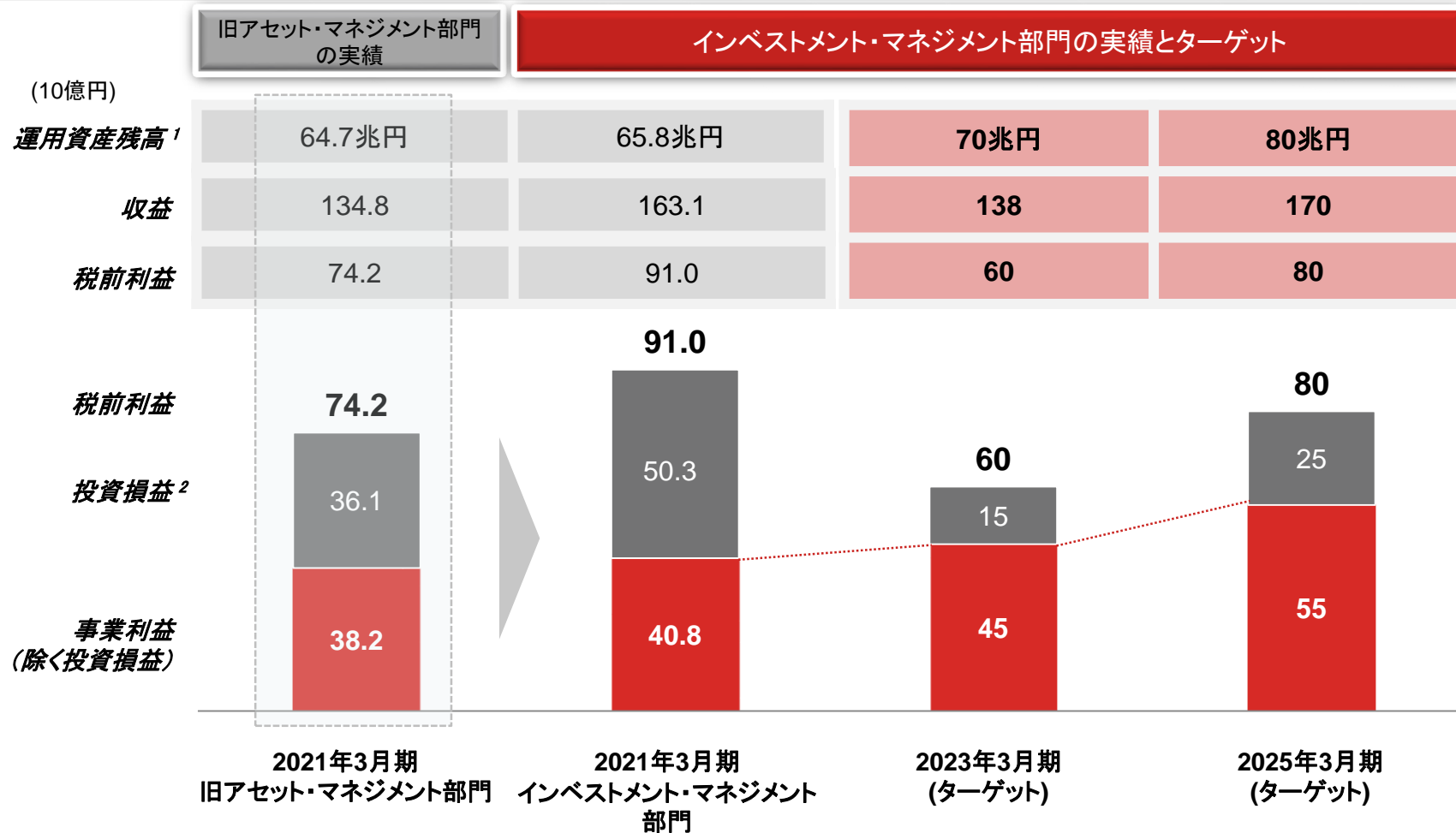
- 高度な**専門性**、ナレッジマネジメントの推進
- 野村グループおよび関連会社の**総合力**を活かした社会課題の解決、持続的成長への貢献
- グローバルな**ソーシング**・ネットワークの活用
- グループの優良かつ幅広い**顧客基盤**へのアクセス
- **デジタル技術**の活用による事業構造の改善



インベストメント・マネジメント部門のターゲット

■ 2025年3月期に巡航速度で800億円程度の部門税前利益をターゲットとする

インベストメント・マネジメント部門のターゲット



1. 運用資産残高には、野村アセットマネジメント、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、ウエルス・スクアの運用資産の単純合計(グロス)から重複資産を控除したものに、野村バブcockアンドブラウンにおける出資金残高等、野村キャピタル・パートナーズ、野村メザニン・パートナーズ等の投資額を含む

2. 投資損益には、アメリカン・センチュリー・インベストメンツ(ACI)関連損益(保有するACI株式の時価評価損益、ACI株式取得資金に係る利息相当額、および当社がACIから受領した配当金等が含まれる)、野村キャピタル・パートナーズ等の部門傘下の投資会社のファンドの損益、ならびに部門傘下の投資有価証券の損益を含む

ターゲット達成に向けた事業展開のアプローチ

- 既存事業の安定的な成長に向けて、強化領域に注力
- 新規事業の立ち上げ、インオーガニック戦略を通じた顧客基盤・プロダクトの拡充を推進

収益拡大を実現する2つのアプローチ



1. ETF: Exchange Traded Fund の略で、上場投資信託を指す
 2. ESG: Environment(環境)、Social(社会)、Governance(ガバナンス)の頭文字をとったもの
 3. ACI: アメリカン・センチュリー・インベストメンツ(American Century Investments)の略

パブリック市場ビジネスでの取組み

■ 野村アセットマネジメントが行うパブリック市場ビジネスにおいても、事業利益拡大のために、以下の主要な取り組みを行う

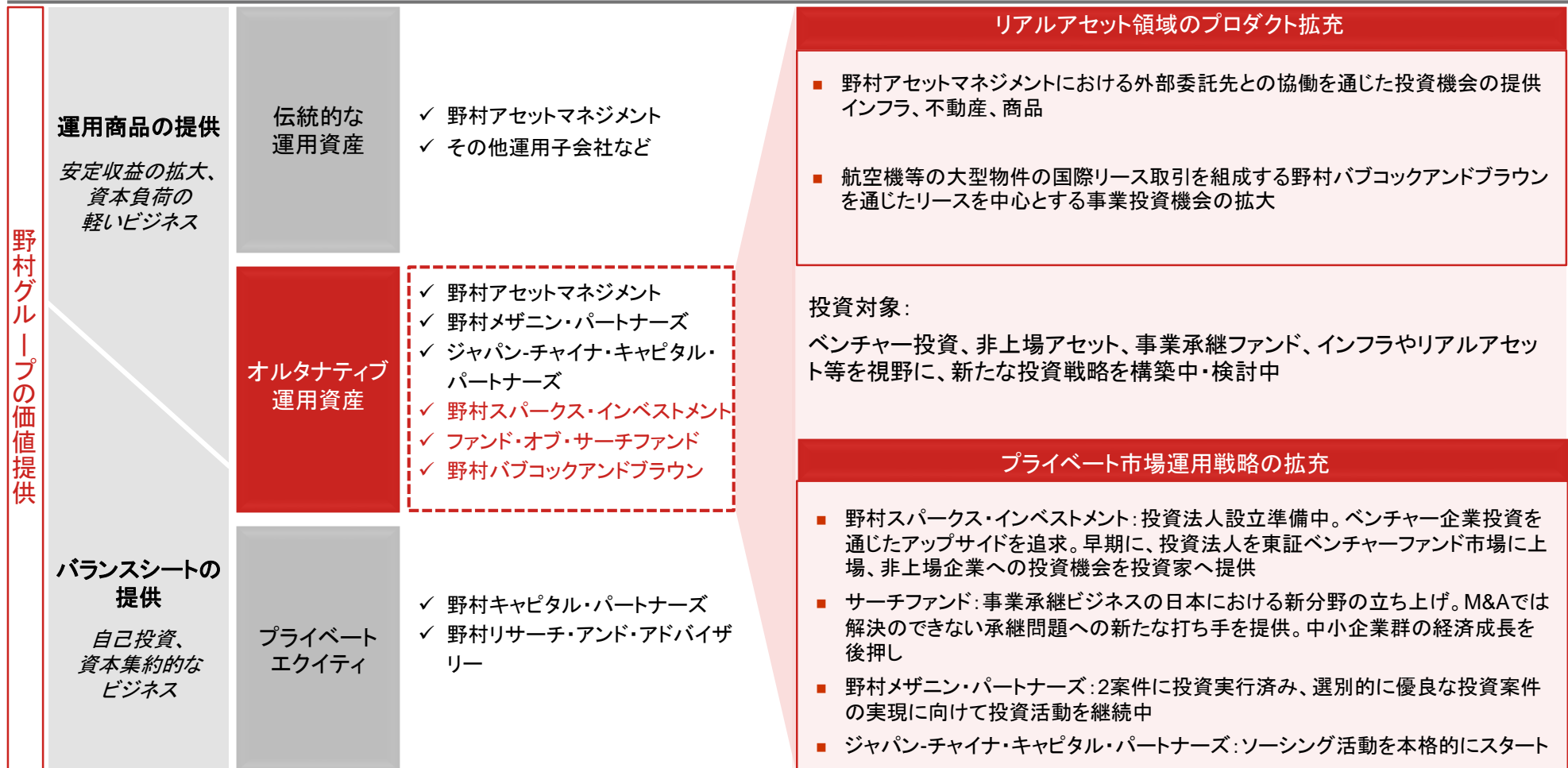
主要な取り組み

	目指す姿	施策
ESG	多様化するニーズに対するESG運用ソリューションの提供	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 運用プロセスへのESGの統合に加え、サステイナブル・テーマ投資/インパクト投資/エンゲージメント等のESG運用戦略を整備 ✓ 社内外の運用スペシャリストを通じて、様々なESG課題へのソリューションをお客様に提供
ETF	国内機関投資家や海外への顧客基盤の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ETFビジネスの更なる強化のため、ETF事業戦略部を編成 ✓ 個人投資家から機関投資家まで幅広いお客様を対象とするマルチチャネルでの展開 ✓ TOPIX ETFで残高に応じて信託報酬が低下する段階料率を導入
旗艦戦略	世界で戦える旗艦戦略の育成によるビジネス拡大	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 旗艦戦略へのリソースの集中により、運用力・商品力の強化 ✓ 長期のトラックレコードを蓄積・活用し、マルチチャネル(国内リテール・機関投資家・海外)での効率的なプロダクト展開
デジタル	質の高い人材、デジタル技術、ITインフラを軸に、スピード感をもった変革	<ul style="list-style-type: none"> ✓ デジタルマーケティング導入による販売会社支援強化 ✓ ITアーキテクトを活用したパッシブ運用領域の効率化 ✓ オルタナティブデータや先端技術を活用した運用戦略の開発

既存オルタナティブ・プロダクトの拡充

- プライベート・エクイティの運用戦略の拡充に加え、リアルアセットのプロダクト提供態勢を整備。事業投資機会までラインナップを拡充

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



新たなプライベート市場領域の事例

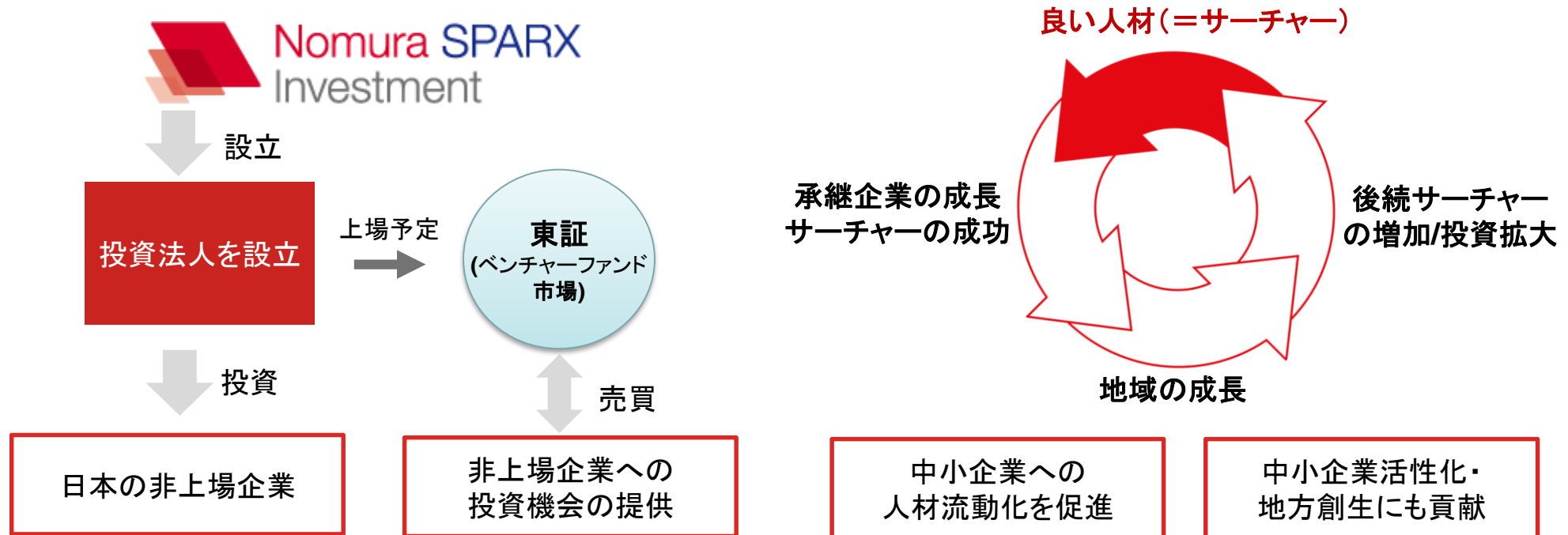
■ 野村グループとパートナーの強みを融合した新たなプライベート市場領域のビジネスを立ち上げ

非上場企業へ投資する上場投資法人の設立

- 野村グループとスパークス・グループが手を組み、「野村スパークス・インベストメント株式会社」を設立
- ベンチャー企業投資を通じたアップサイドを追求
- 投資法人を東証ベンチャーファンド市場に上場、非上場企業への投資機会を投資家へ提供

ファンド・オブ・サーチファンドの設立

- 野村グループとJaSFA¹が共同でファンド・オブ・サーチファンドを準備中
- 全国を対象とし、サーチャーのフルタイムでのサーチ活動に出資を行う、日本初のファンド
- M&Aでは解決のできない承継問題への新たな打ち手を提供、中小企業群の経済成長を後押し



1. JaSFA: Japan Search Fund Acceleratorは2018年に設立され、サーチファンドへの投資、サーチャー及びサーチファンドの支援等の事業を行う。2019年に日本初のサーチファンドへの投資ファンドを設立。2021年に野村ホールディングスとJaSFAがサーチファンドへの投資を目的としたファンド設立をリリース

今後の事業強化領域、インオーガニック戦略

- 4つの参入基準を軸に拡充対象を検討。プロダクト・顧客基盤について、オーガニック戦略に加え、多様なインオーガニック戦略を選択肢にして拡充を推進する

事業強化に向けたインオーガニック戦略

参入の判断基準

市場規模

成長性

競争環境

優位性

インオーガニック戦略の選択肢

コントロール度合い

コミットメント	外部委託提携	チームリフトアウト	少数出資	子会社
リレーションシップ	—	雇用・内製化	戦略的提携	経営統合
B/Sレバレッジ	—	—	他投資家との協業	自己資金の活用

検討しているプロダクトの拡充

- プロダクト拡充のためのインオーガニック戦略は、低流動性資産のバリュエーション水準に留意しつつ事業領域を厳選、円滑な事業化のための手法を検討、事業化までのスピードアップを図る
- リアルアセットのラインナップ拡充によるインフラ領域への進出、リース等通じた事業投資機会の拡大
- プライベート・エクイティ/デットの戦略拡充に向けて、トラックレコードの蓄積に要する時間の短縮化のため、ファンド・オブ・ファンズ、外部委託、提携を通じた新戦略立ち上げを図る
- デジタルフォーマットに置換したアセットマネジメントビジネス

検討している顧客基盤の拡充

- 顧客基盤の拡充のため、海外のグループ拠点、パートナー、サード・パーティ営業網を強化、特に強化を図る領域ではインオーガニック戦略を検討
- 海外での顧客基盤の整備: 中所得層の拡大に伴う資産運用需要の高まりを見越しアジアでのディストリビューションの強化
- 若年層を対象としたデジタル媒体でのマーケティング・プラットフォームの整備

出資・戦略的提携の事例

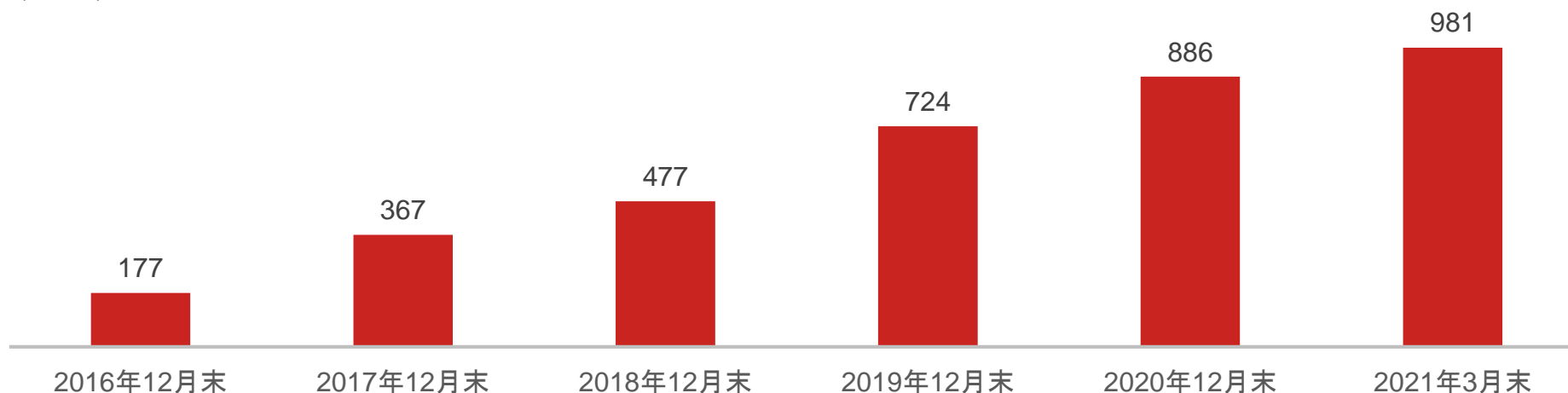
- 2016年5月にアメリカン・センチュリー・インベストメンツと戦略的提携を開始
- 過去5年ビジネス拡大に向けた取り組みを推進し、両社間での協業でのビジネスは約1兆円まで拡大

アメリカン・センチュリー・インベストメンツ(ACI)との戦略的提携

- 2016年5月にアメリカン・センチュリー・インベストメンツと戦略的提携(41%の経済的株式持分を約10億ドルで取得)
- シナジーを通じてビジネスを拡大させるために両経営陣を交えたビジネス戦略会議を継続
- 両社の運用および顧客基盤を相互補完する形でビジネス展開を継続
- 2019年8月、野村が有するUCITS¹プラットフォームへACIファンドを統合
- 2021年3月末現在、両社協業による運用資産残高は約1兆円に拡大

ACIとの協業による運用資産残高²

(10億円)



1. UCITS: 欧州委員会が制定した指令(Undertakings for Collective Investment in Transferable Securities)に準拠するファンド
 2. 運用資産残高はACIと野村グループ両社の協業による運用資産残高を示す

独立した組織運営/チームリフトの事例

- NCRAMやグローバル・ダイナミック・ボンド・ファンドでは運用の独立性、投資哲学の一貫性などに配慮した運営を継続
- 卓越したパフォーマンスを裏付けとした長期でのビジネス成長を実現

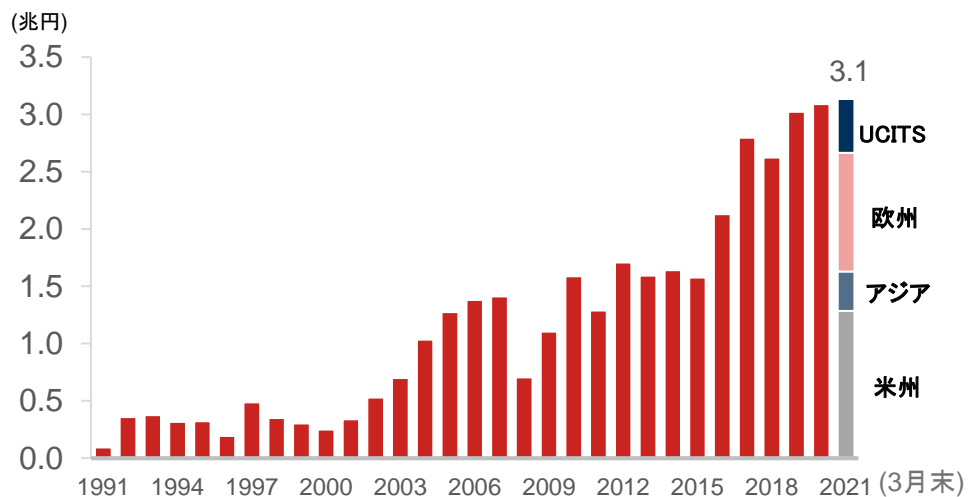
NCRAMの事例

- 1991年米国で誕生以来、運用の独立性を維持した運営を継続
- 創業時から在籍する現CEO/CIO始め、運用者チームの高い定着率、運用の一貫性を実現
- 長期にわたる卓越したパフォーマンスによりグローバルにビジネスを拡大し、運用資産残高は3兆円超

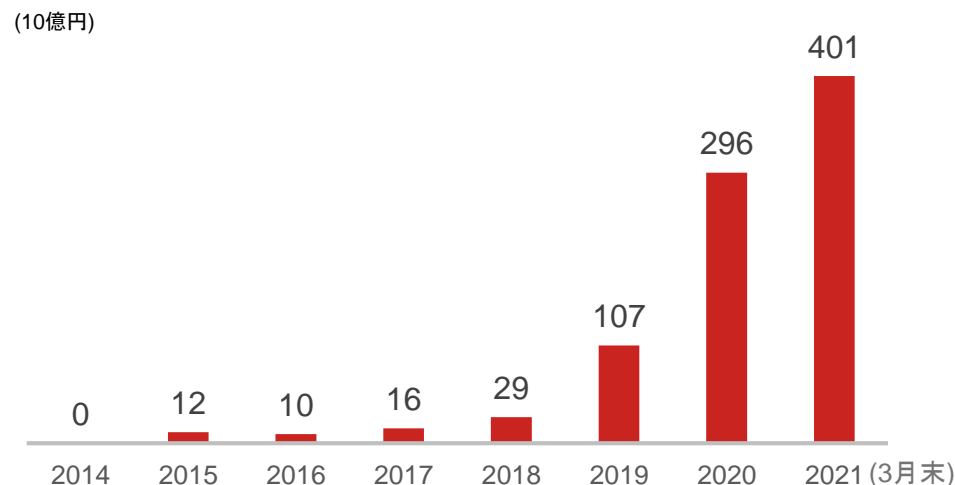
グローバル・ダイナミック・ボンド・ファンド(GDBF)の事例

- 2014年に野村アセットの英国拠点においてトータルリターン追求型の債券運用チームをリフトアウト
- 運用インフラの整備と共に、自己資金を投入し運用実績を蓄積して育成
- 好パフォーマンスで数々のアワードを受賞。海外中心にビジネス拡大。運用資産残高は4,000億円に到達

NCRAM社の運用資産残高



GDBFの運用資産残高



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/jp>）、EDINET（<https://disclosure.edinet-fsa.go.jp/>）または米国証券取引委員会（SEC）ウェブサイト（<https://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/