

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CEO
奥田 健太郎

2022年5月17日

はじめに

- 2020年5月、2025年3月期に向けた経営ビジョンを設定 ～その為に「次のステージ」に進む必要があり、「パブリックに加え、プライベート領域への拡大・強化」を戦略の柱に据えてグループワイドの取り組みを推進中

2025年3月期経営ビジョン
「社会課題の解決を通じた持続的成長の実現」

パブリックに加え、
プライベート領域を拡大・強化

プライベート「あなただけの」

商品・サービス
Products

デリバリー
Delivery

NOMURA

お客さま
Clients

過去2年間の主な取り組み

資産コンサルティング業への転換

インベストメント・マネジメントの強化

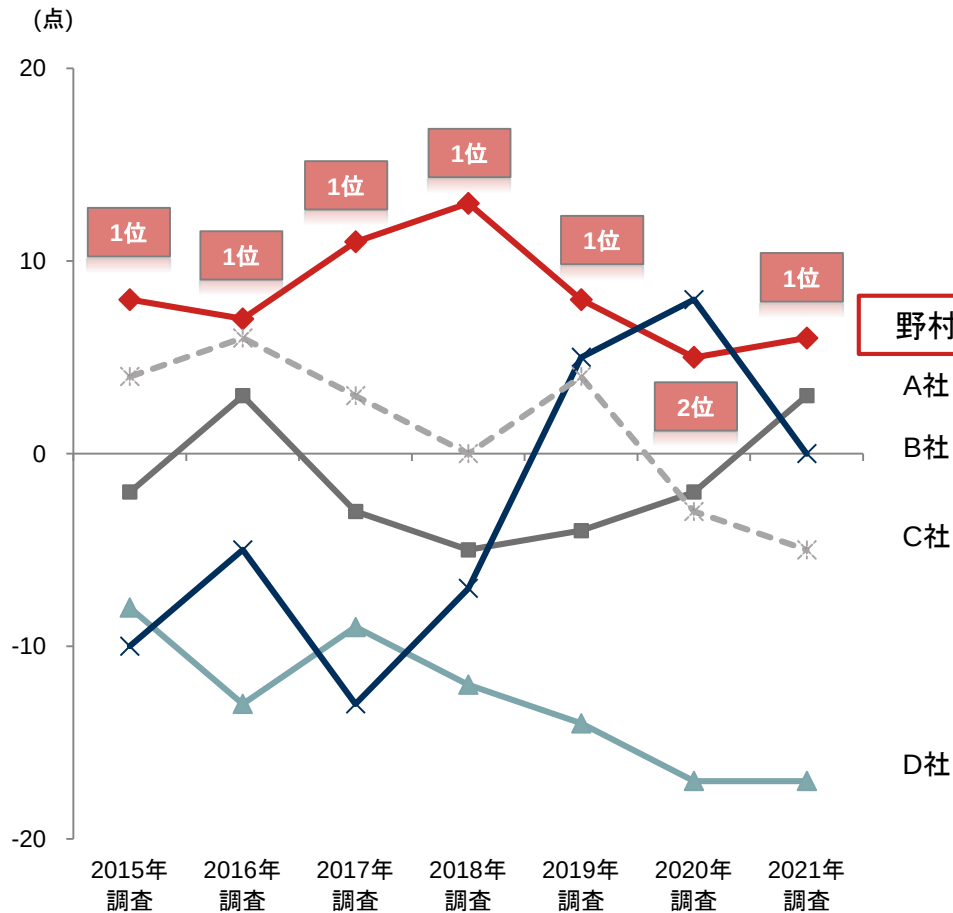
ホールセール・ビジネスにおける収益の多様化

コンテンツとデジタル活用の推進

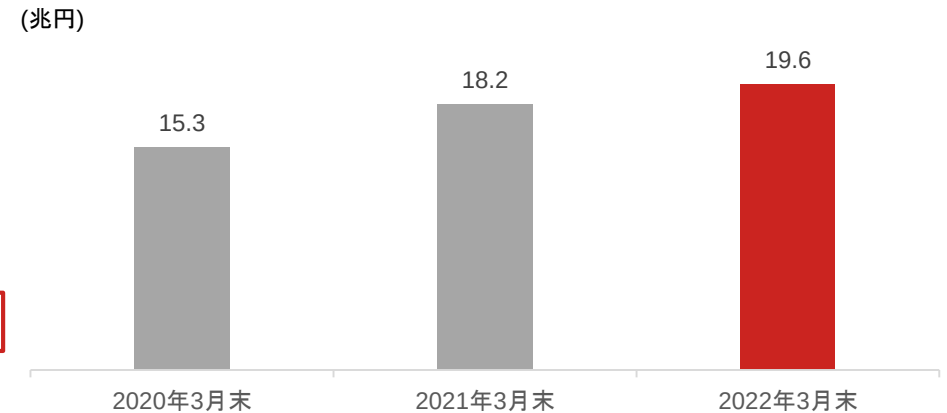
Drive Sustainability.

(2年間の振り返り) 資産コンサルティング業への転換

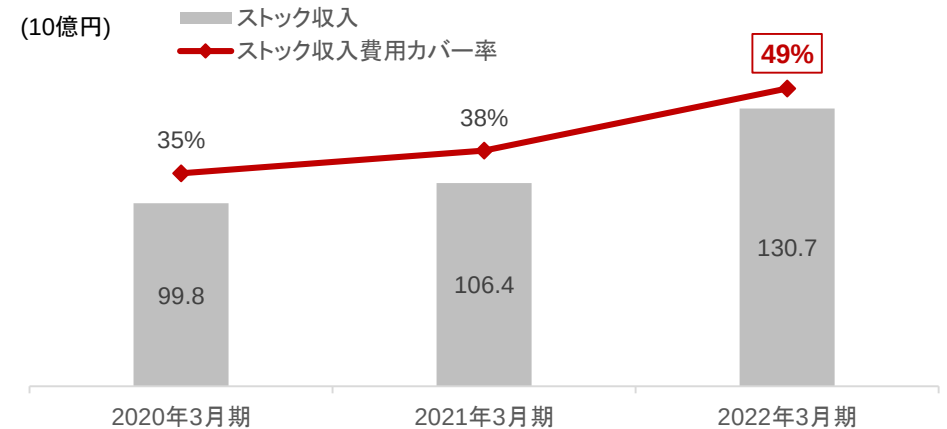
顧客満足度調査 総合満足度指数推移¹ (J.D.パワー・ジャパン)



投信・投資一任純増および市場要因により、ストック資産が拡大



ストック収入²が積み上がり、より安定した収益構造へ

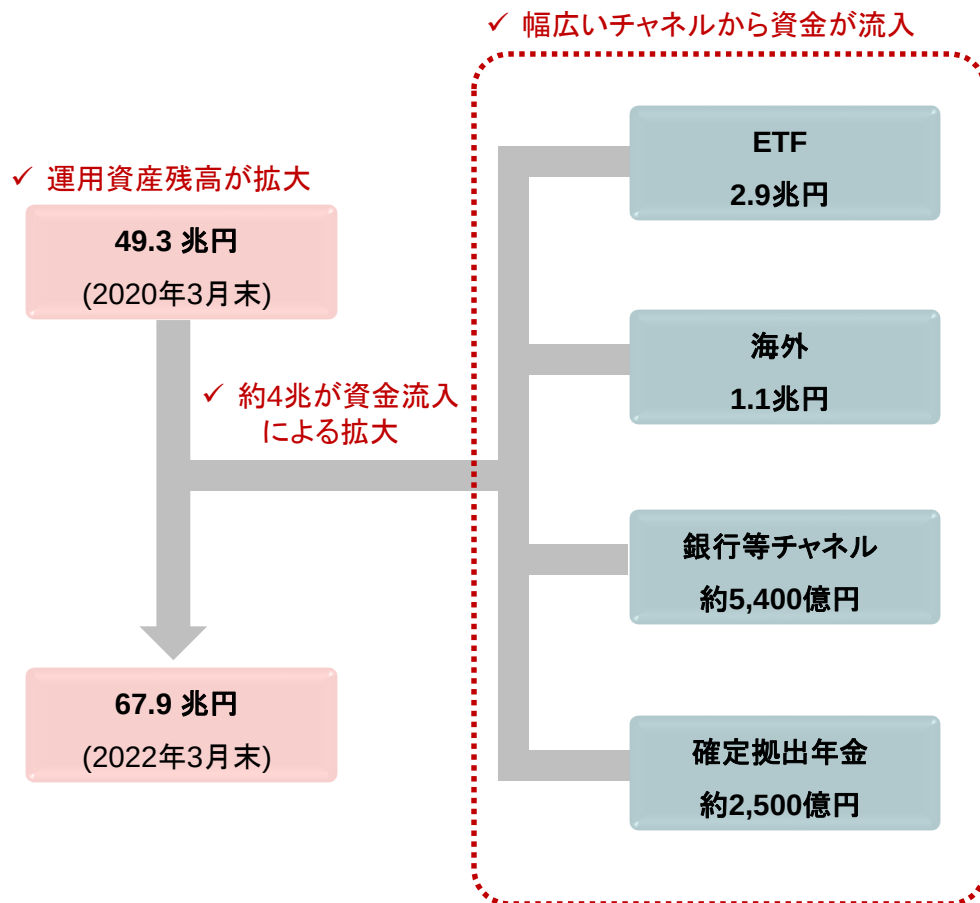


1. 縦軸の点数は、各社スコアそのものの値ではなく、業界平均値からの乖離値
2. 2022年4月にストック収入の範囲を見直したことを受け、2022年3月期以前の数字を新しい定義に合わせて遡及修正

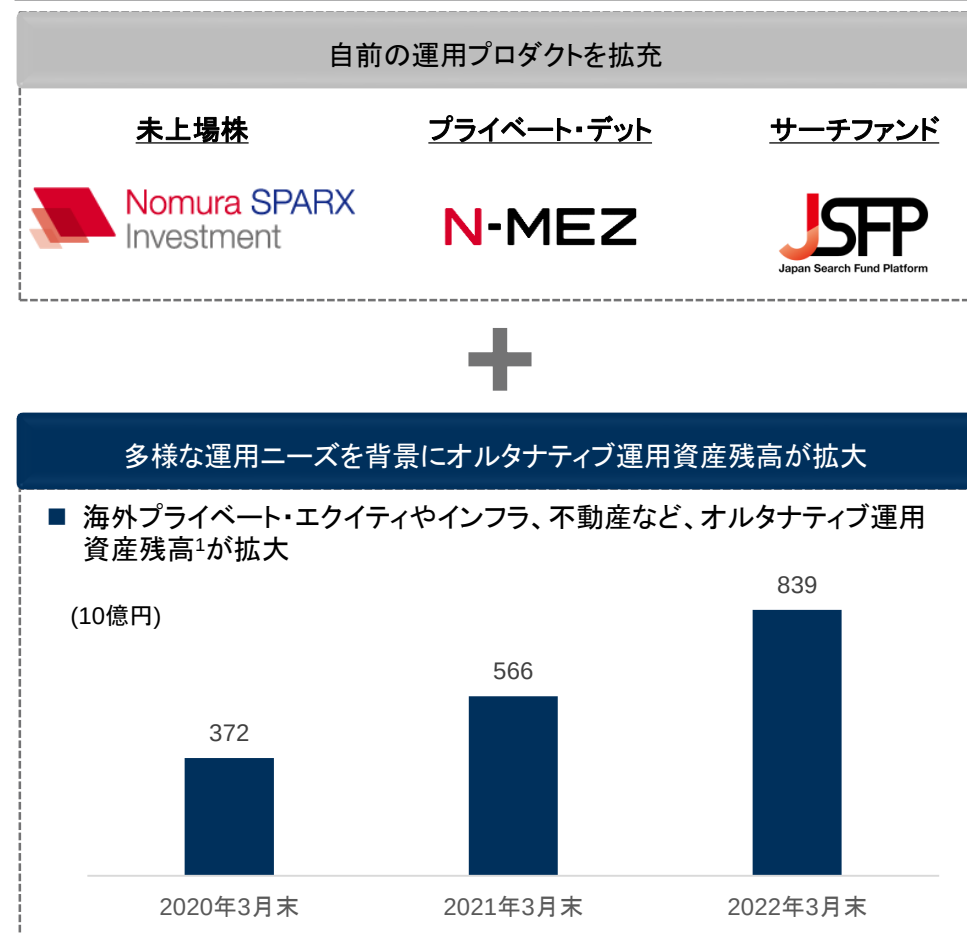
(2年間の振り返り) インベストメント・マネジメントの強化

- 2021年4月にインベストメント・マネジメント部門を設立
- パブリック市場、プライベート市場の両方での取り組みを強化

パブリック市場～資金流入を伴い運用資産残高が拡大



プライベート市場～従来のオルタナティブ運用に加え、商品・サービスを拡充



1. 2020年3月末のオルタナティブ運用資産残高は野村アセットマネジメントのみ

(2年間の振り返り) コンテンツとデジタル活用の推進

NOMURA

コンテンツ・カンパニー ～コンテンツの拡充・深化を推進

2020年7月～

コンテンツ・カンパニー設立

- ✓ 高付加価値アドバイザー・モデルの本格導入に向け、「CIO(チーフ・インベストメント・オフィス)」を設置
- ✓ 米国株リサーチ・ブティックの「ウルフ・リサーチ」と提携

2021年4月～

個人投資家向けのCIOサービスの強化

- ✓ 営業部門の一任契約のアセットアロケーションを大幅に見直し
- ✓ 営業部門のお客様向けにCIOマンスリーの発行を開始

2021年12月～

「野村フィデューシャリー・リサーチ & コンサルティング株式会社」設立

- ✓ 機関投資家や個人投資家のお客様に対する資産運用アドバイス機能の強化が目的
- ✓ アセットクラスごとの配分案の提供から個別ファンドの選定まで、同じ組織で一気通貫に行うことが可能に

未来共創カンパニー ～新たなビジネス価値の創造

2020年6月～2021年2月

スマホアプリ開発

- ✓ 資産管理アプリ「OneStock」のサービス開始
- ✓ 投資情報アプリ「FiNTOS!」のサービス開始



2021年7月～

セキュリティ・トークンを公募

- ✓ 資産裏付型セキュリティ・トークンの本邦初の公募と、業種横断での協業
※不動産を原資産としたセキュリティ・トークンを公募

2021年10月～

新領域への挑戦

- ✓ Crypto Garageへの出資とデジタルアセットカस्टディ事業の共同展開の合意締結



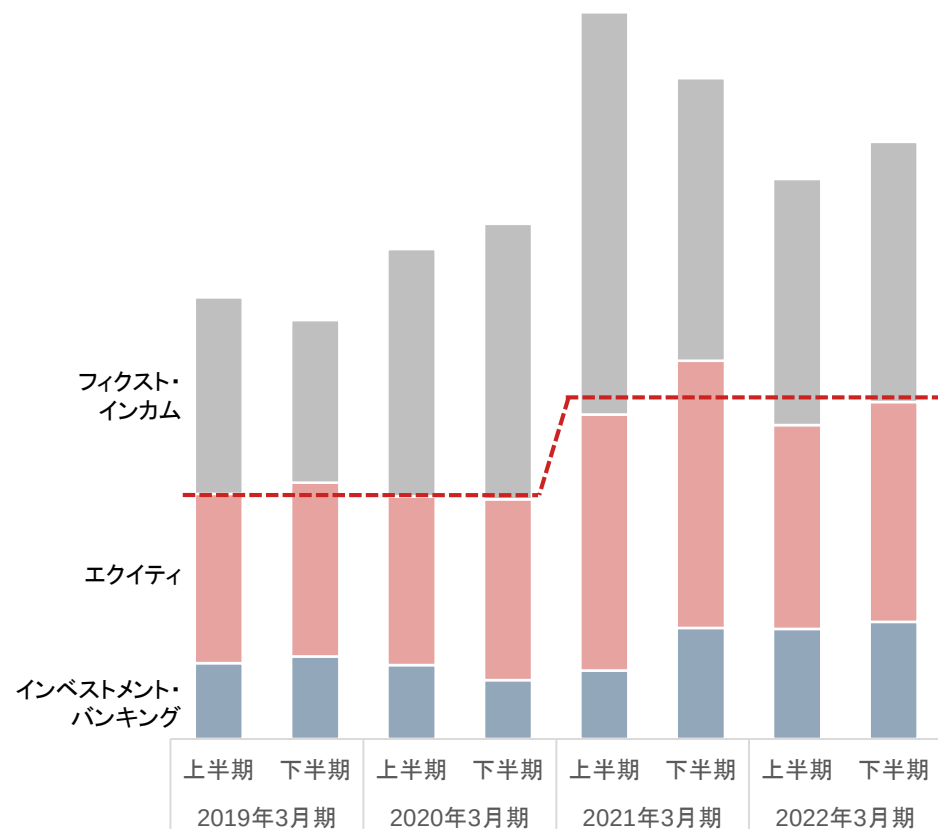
2021年12月～

運用手法の高度化

- ✓ Preferred Networksとの共同研究を活用したパイロットファンドを設定

(2年間の振り返り) ホールセール・ビジネスにおける収益の多様化

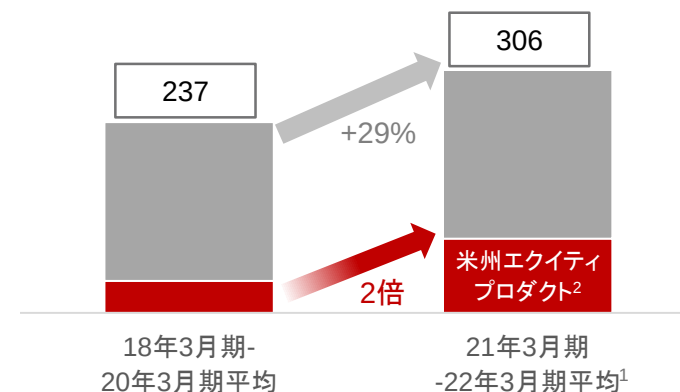
収益の多様化により基礎的収益力が向上¹



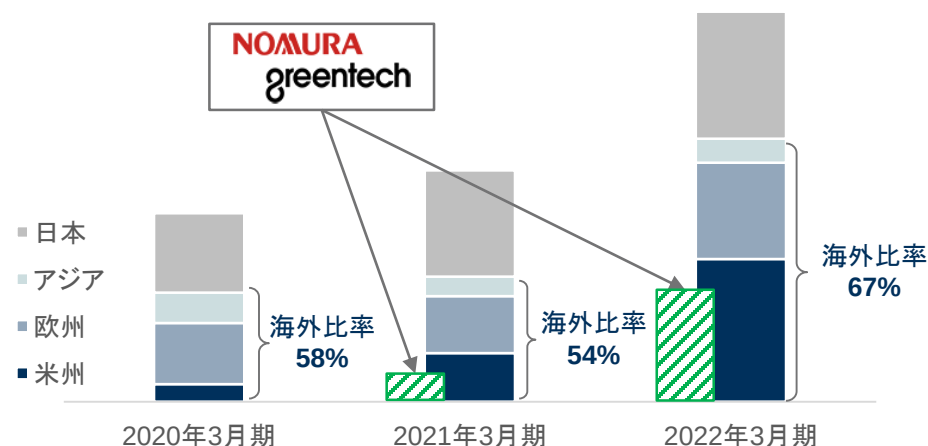
1. 米国顧客事業を除く
2. デリバティブ、デルタ・ワン、転換社債、プライムサービスなどのプロダクトを含む

米州エクイティ・プロダクト²を中心にエクイティ収益が拡大

(10億円)



アドバイザリー・ビジネスは、海外(特に米州)を中心に収益が拡大



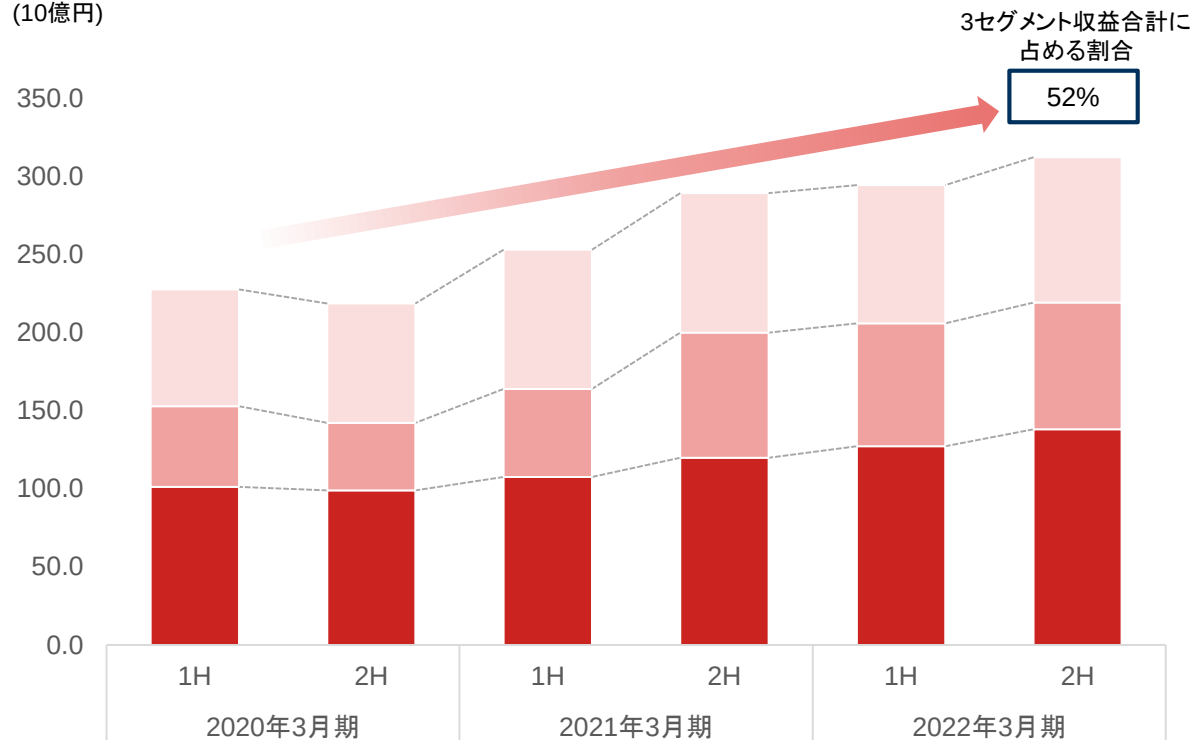
(2年間の振り返り)

注力エリアからの収益が伸長、事業構造の多様化を実現

NOMURA

- 収益の多様化・安定化に向けて、「広義アセットマネジメント・ビジネス」「オリジネーション、アドバイザリー」「ソリューション、ストラクチャード・ファイナンス」を戦略的に拡大 ～3セグメント収益合計の5割を占めるまでに拡大

(10億円)



ソリューション、ストラクチャード・ファイナンス¹

- 多様な資金調達ニーズに対するソリューション提供が拡大
- ストラクチャード・ビジネスも貢献

オリジネーション、アドバイザリー²

- コンサルティング関連収入の拡大
- グローバル案件やサステナビリティ関連案件を多数サポートし、アドバイザリー・ビジネスが拡大
- 引受ビジネスも貢献

広義アセットマネジメント・ビジネス³

- 残高拡大に伴ってフィー収入が増加(営業部門のストック収入、IM部門の事業収益)
- WS部門のアジア富裕層ビジネスも収益拡大に貢献

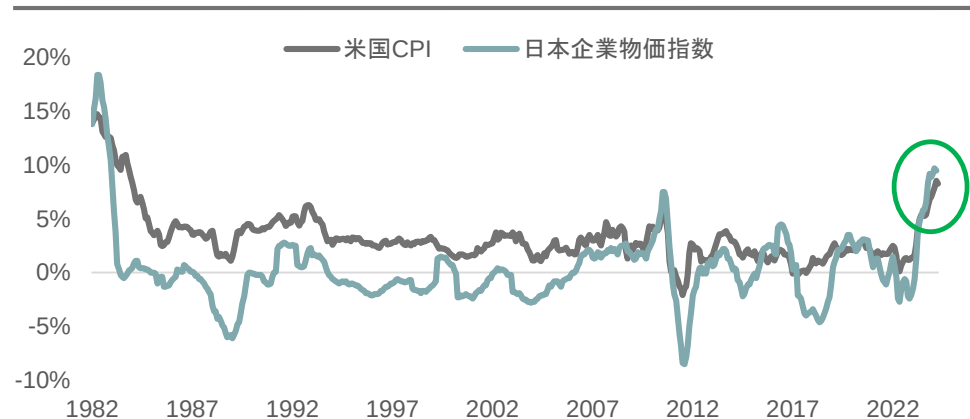
1. ホールセール部門のソリューション、顧客ファイナンス等

2. 営業部門のコンサルティング関連収入、ホールセール部門のアドバイザリー、ECM、DCM、ALF等

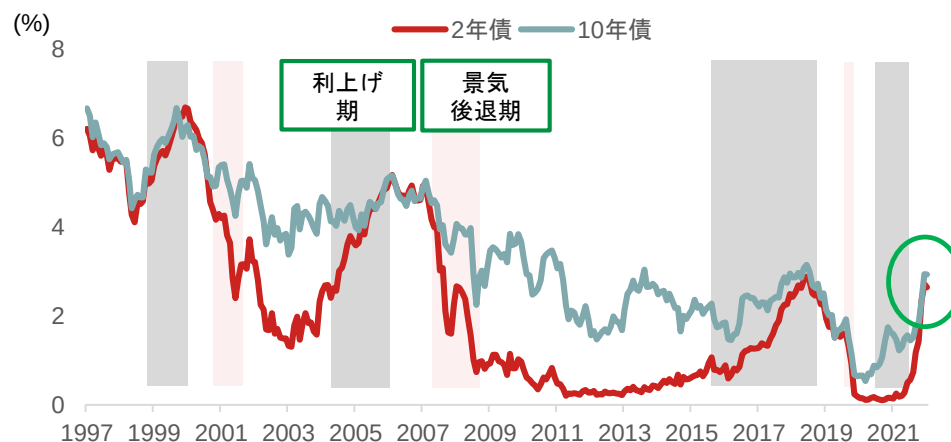
3. 営業部門のストック収入(2022年4月にストック収入の範囲を見直したことを受け、2022年3月期以前の数字を新しい定義に合わせて遡及修正)、インベストメント・マネジメント部門の事業収益(2020年3月期は旧アセット・マネジメント部門のアメリカン・センチュリー・インベストメント関連損益を除く収益)、ホールセール部門のインターナショナル・ウェルス・マネジメント

マクロ環境の変化と市場における重要なシフト

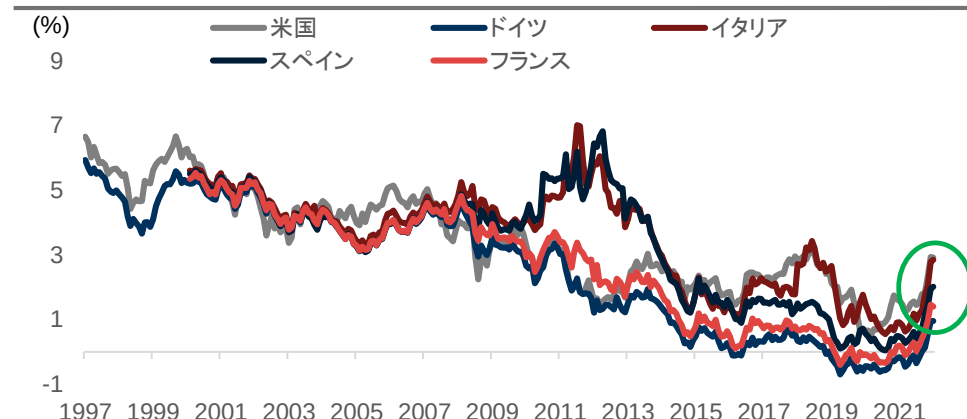
40年振りのインフレーション (日米インフレ率)¹



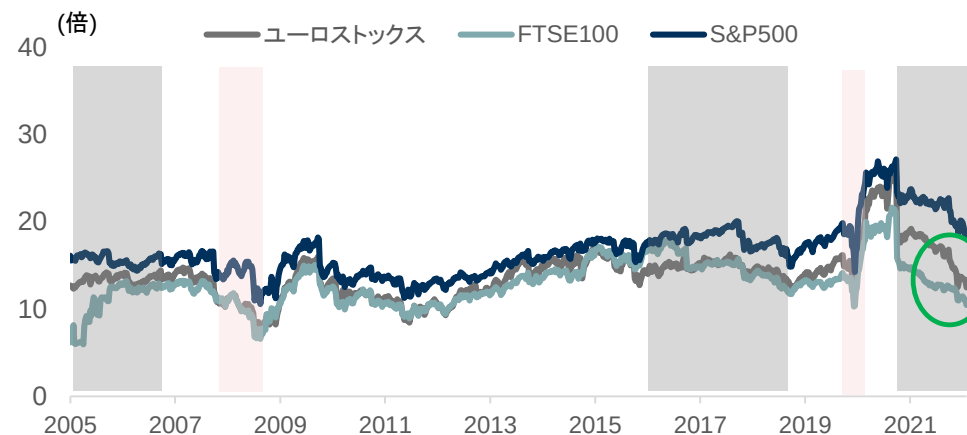
米長短金利差が縮小 ～インフレ下の景気後退リスクを示唆²



低金利時代の終焉 (各国10年国債利回り)²



株価収益率² ～足元では調整が進む



2025年3月期に向けて

2025年3月期に向けた経営ビジョン

社会課題の解決を通じた持続的な成長の実現

数値目標

8~10%

ROE

11%以上

普通株式等Tier 1比率

戦略のポイント

1

パブリックに加え、プライベート領域への拡大・強化

2

本業を通じてサステナブルな社会の実現に貢献

3

金融サービスのデジタル化、新領域への挑戦

4

成長を支える選択的投資の実践と財務・資本政策

2025年3月期に向けた各部門KGI、KPI

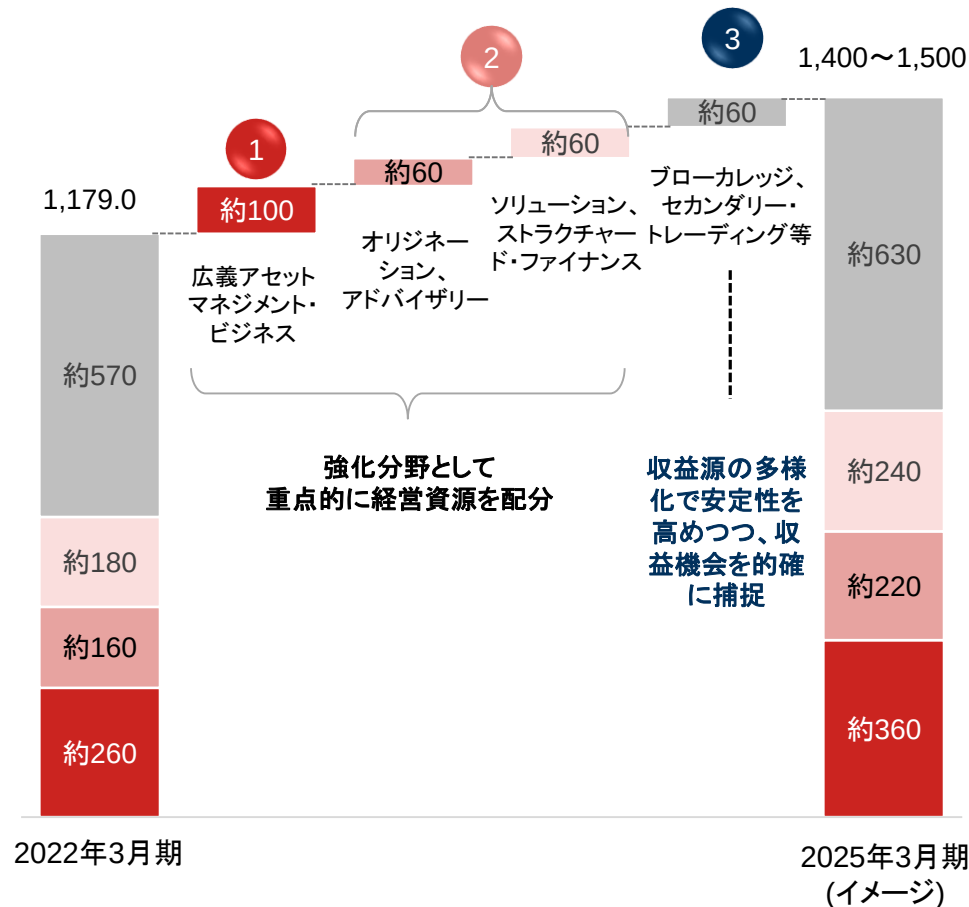
ROE目標(8～10%)を達成する為の部門別KGI、KPI

			2022年3月期通期 or 2022年3月末	2025年3月期目標 (2022年5月公表)
KPI	営業部門	ストック資産	19.6兆円	25.8兆円
		ストック資産純増	4,772億円	約1.4兆円
		フロービジネス顧客数	151万件	160万件
		職域サービス提供数	336万	366万
	インベストメント・マネジメント部門	運用資産残高	67.9兆円	79.1兆円
		資金純流入	2.0兆円	2.9兆円
	ホールセール部門	収益/調整リスク・アセット ¹	7.0%	6%程度
		フィー・コミッション収益	14億ドル	15億ドル以上
		経費率	89%	80%程度
KGI	営業部門	税前提利益	592億円	1,100～1,300億円
	インベストメント・マネジメント部門		715億円	800億円
	ホールセール部門		745億円 (うち米国顧客損失▲507億円)	1,600～1,800億円
	3セグメント合計		2,052億円	3,500～3,900億円

1. ホールセール部門収益合計(金融費用控除後)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

3セグメント収益合計

(10億円)



1

広義アセットマネジメント・ビジネス

- フィーベース資産を積み上げることで収益を拡大

	2022年3月末	2025年3月末
【営業部門】ストック資産	19.6兆円	25.8兆円
【IM部門】運用資産残高	67.9兆円	79.1兆円
【WS部門】アジア富裕層ビジネス AuM	\$13.5bn	\$28-35bn

2

リスク・ライトなビジネスや市場変動の影響を受けにくいビジネス

- 選択的投資を通じたグローバル・アドバイザリー・ビジネスの強化
- 多様な資金調達ニーズに対するソリューション提供

3

フローのビジネス

- 市場環境の改善による一定程度の回復を想定
- デジタルやコンタクトセンターを活用した生産性の向上、フロービジネス顧客数の拡大【営業部門】
- エクイティ・ビジネスの着実な収益基盤拡大により、グローバル・マーケット収益の安定性を向上【WS部門】

既存顧客の深堀と、顧客基盤の拡大

- 資産コンサルティング業への進化を加速し、お客様一人ひとりに合わせたプライベートなサービスを提供
- デジタルの活用や事業パートナーとの協業を通じて、金融サービスをお届けする顧客数を拡大

アクセス口座数¹

2022年3月末

将来

約1,000万口座以上

約900万口座以上

NOMURA

LINE 証券

残り
顧客口座数
535万フロービ
ネス顧客数²職域³

120万+

フロービ
ネス顧客数²職域³200万⁴

+

新たな
顧客層事業パートナー
との協業お客様一人ひとりに合わせたプライベート・サービスの提供
～資産コンサルティング業への進化を加速

領域別アプローチの強化

- 各領域の担当役員を設け、顧客ニーズに即した戦略の高度化、ビジネスの推進を加速
- 人的リソースの再配置
- お客様の全資産アプローチの強化

サービスの多様化

- 手数料体系の複線化～レベルフィーの本格導入
- ポートフォリオ管理ツール「Nomura Navigation」の本格導入
- CIOサービスを活用した高度な運用プロダクト

「営業部門×デジタル」

- コンタクトセンターによる、リモート・コンサルティングの提供
- 口座管理アプリの刷新、UI/UXを追求したデジタル完結サービスの構築

職域ビジネスに携わる部署横断プロジェクトをスタート
～資産形成層からリタイアメントまでシームレスなサポート体制(含: デジタル基盤)を構築

LINE証券サポート室を設置 ～金融事業者としての更なるコミットメント、企画支援等

GOGIN & NOMURA
Alliance

(2020年9月スタート)

AWAGIN x NOMURA
alliance

(2021年4月スタート)



(2022年4月スタート)



(2023年度上半期を予定)

1. 残り顧客口座、職域、LINE証券口座には一部重複あり
2. 残なし口座の顧客を含む可能性あり

3. 持株会会員数、企業型DC加入者数
4. 2023年度の目標

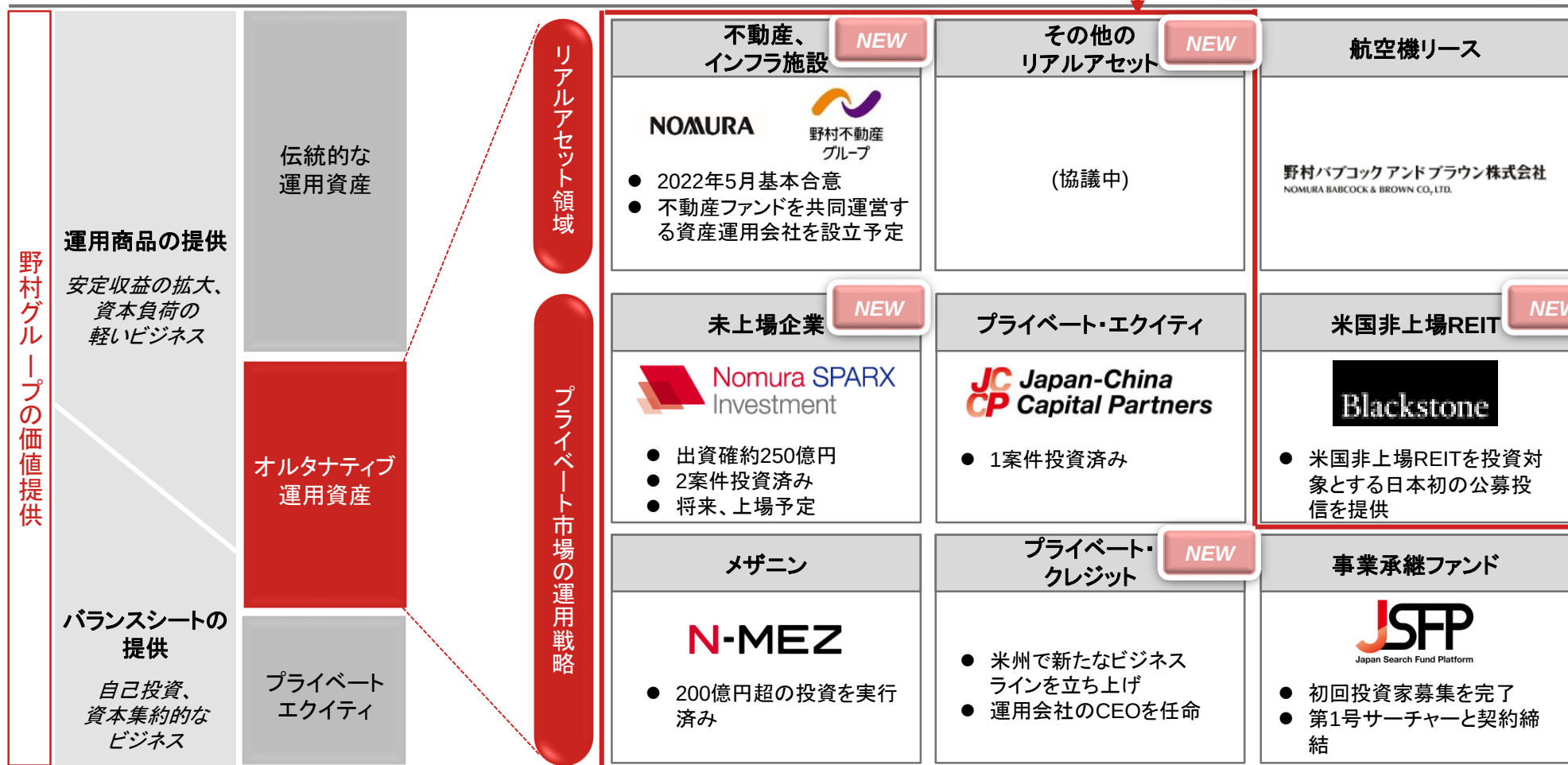
パブリックに加え、プライベート領域への拡大・強化 広義アセット・マネジメント・ビジネスの更なる拡大

■ 伝統的な運用資産に加えて、オルタナティブ領域の運用プロダクトを拡充

2021年4月新設のインベストメント・マネジメント部門で、非伝統的資産の運用ラインアップ拡充を加速

期待収益(イメージ)

- 2025年3月期: 約50億円
- 5~10年後: 約150億円



パブリックに加え、プライベート領域への拡大・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

NEW 浙江支店

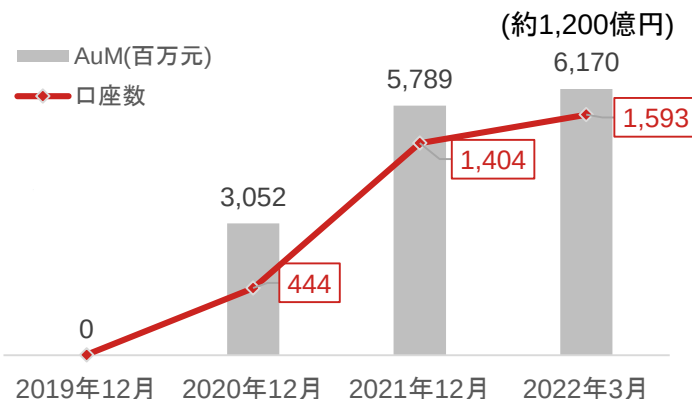
NEW 深圳支店

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

ビジネス立ち上げ以降、口座数やAuMは順調に拡大



更なるビジネス拡大に向けて

- 投資銀行業務ライセンスの申請準備の一環として、中国で実績あるチームを採用し、ABSビジネスを開始
- 中国の証券会社が運転資金の為に活用する短期社債(収益証券)を、新規でライセンスが認められた外資系証券会社として初めて発行
- 著名なエクイティFM(※)をCIOとして採用

(※)中国基金紙で最優秀エクイティ・ファンドマネージャーを3年連続受賞

ホールセール部門の商品・執行プラットフォームを活用

顧客基盤の
拡大

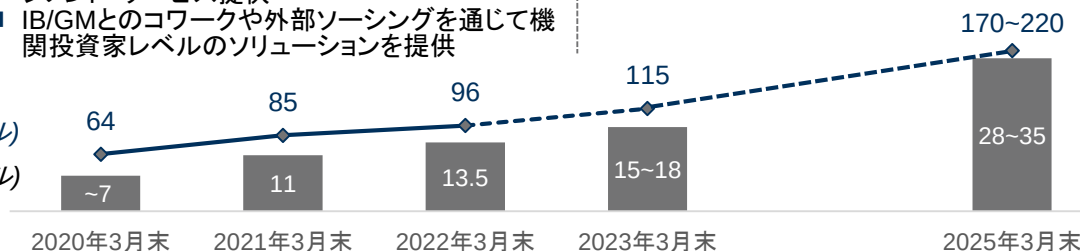
サービス・
商品の拡充

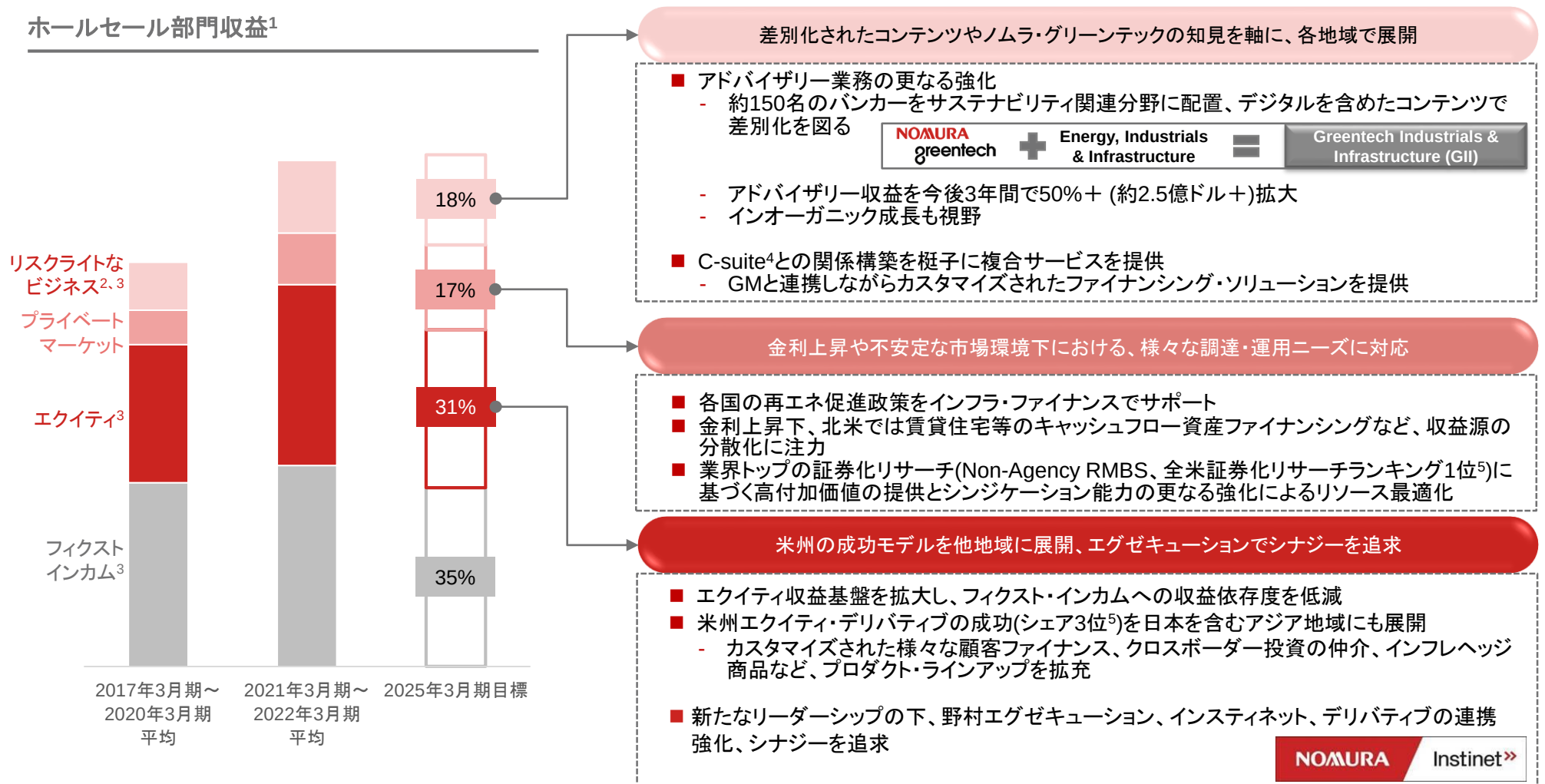
- 採用は順調に進捗 ~45名超のRMを含む約120名のフロント社員を採用
- 超富裕層に注力
- DPM¹、CIOオフィス等、洗練されたウェルス・マネジメント・サービス提供
- IB/GMとのコワークや外部ソーシングを通じて機関投資家レベルのソリューションを提供

中期的な戦略

- 顧客セグメントの拡大、オンショア取引への参入も検討
- ブローカレッジ、資産運用アドバイスのバランスのとれた収益構造を確立

年間収益(百万ドル)
運用資産(10億ドル)



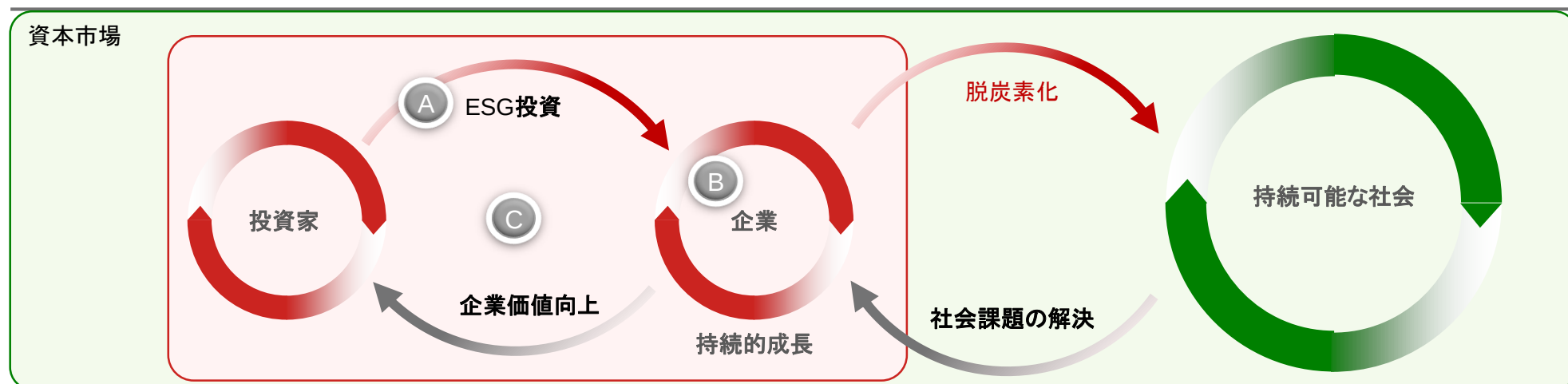
ホールセール部門収益¹

1. 米国顧客損失や非中核事業を除く
3. プライベートマーケットを除く

2. アドバイザリー、引受、インターナショナル・ウエルス・マネジメントを含む
4. CEO、COO、CFOなど企業で最も影響力のある経営陣

5. 第3者調査機関 (2020年～2021年)

持続可能な社会を実現するために、本業を通じてステークホルダーのさまざまなサステナビリティ・ニーズに対応



NOMURA

A

ESG運用商品の提供

7,471億円

ESG商品ラインアップ純資産残高
(2022年3月末)

- 投資を通じた持続可能な社会の実現とお客様の中長期的な資産形成をテーマにラインアップを設定

B

サステナビリティ関連アドバイザー

24件、案件規模:118億ドル¹
(2021年1-12月の関与実績)

- 約150名のバンカーをサステナビリティ関連分野に配置
- デジタルを含めたコンテンツで差別化

C

サステナブル・ファイナンス

1,250億ドル

(2022年3月期～2026年3月期の累計目標)

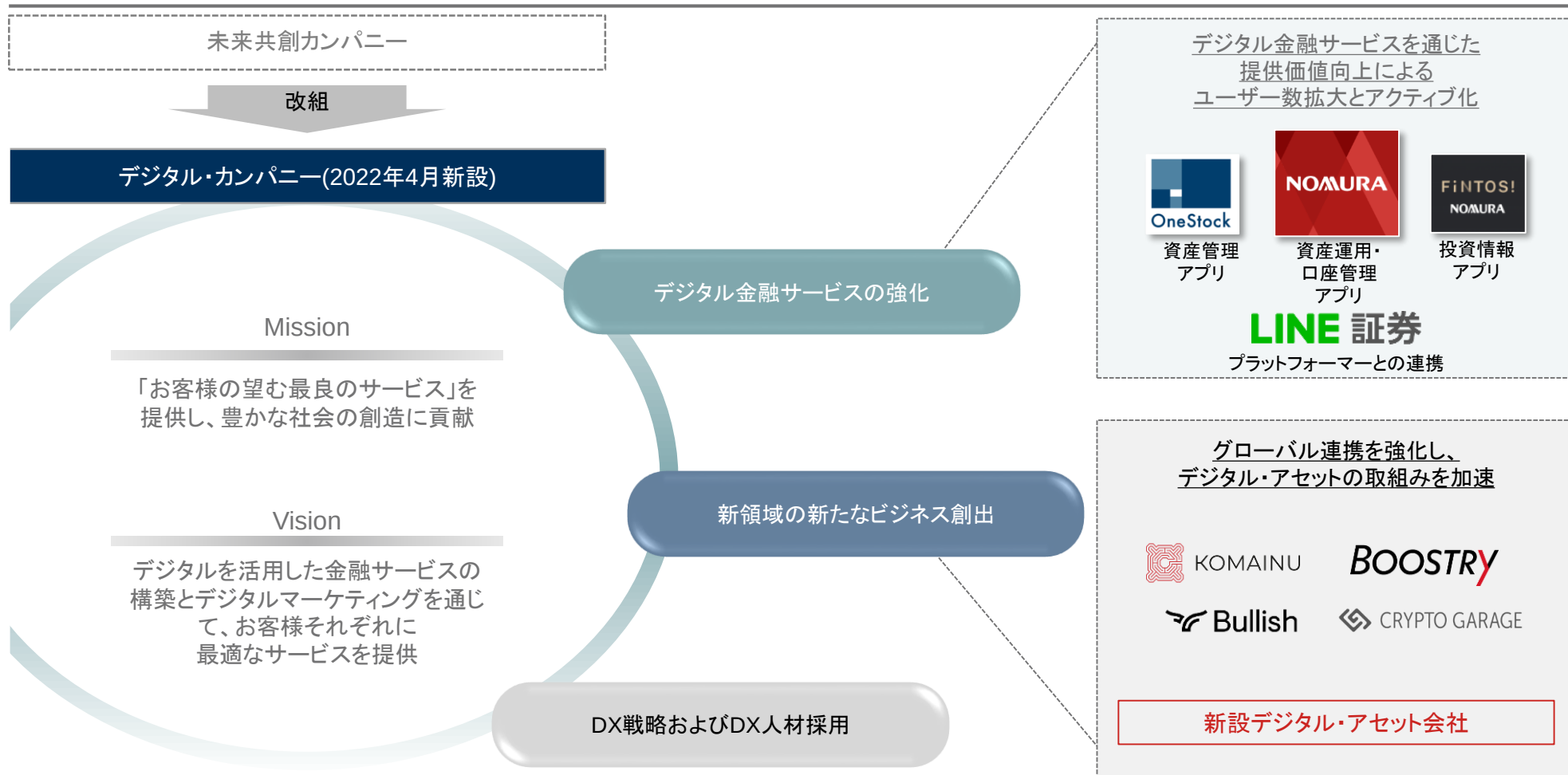
インフラストラクチャー・ファイナンス

- 足元のエネルギー危機も踏まえつつ、各地域のエネルギー転換政策をグローバルにサポート

210億ドル+
(2022年3月期実績、暫定値)

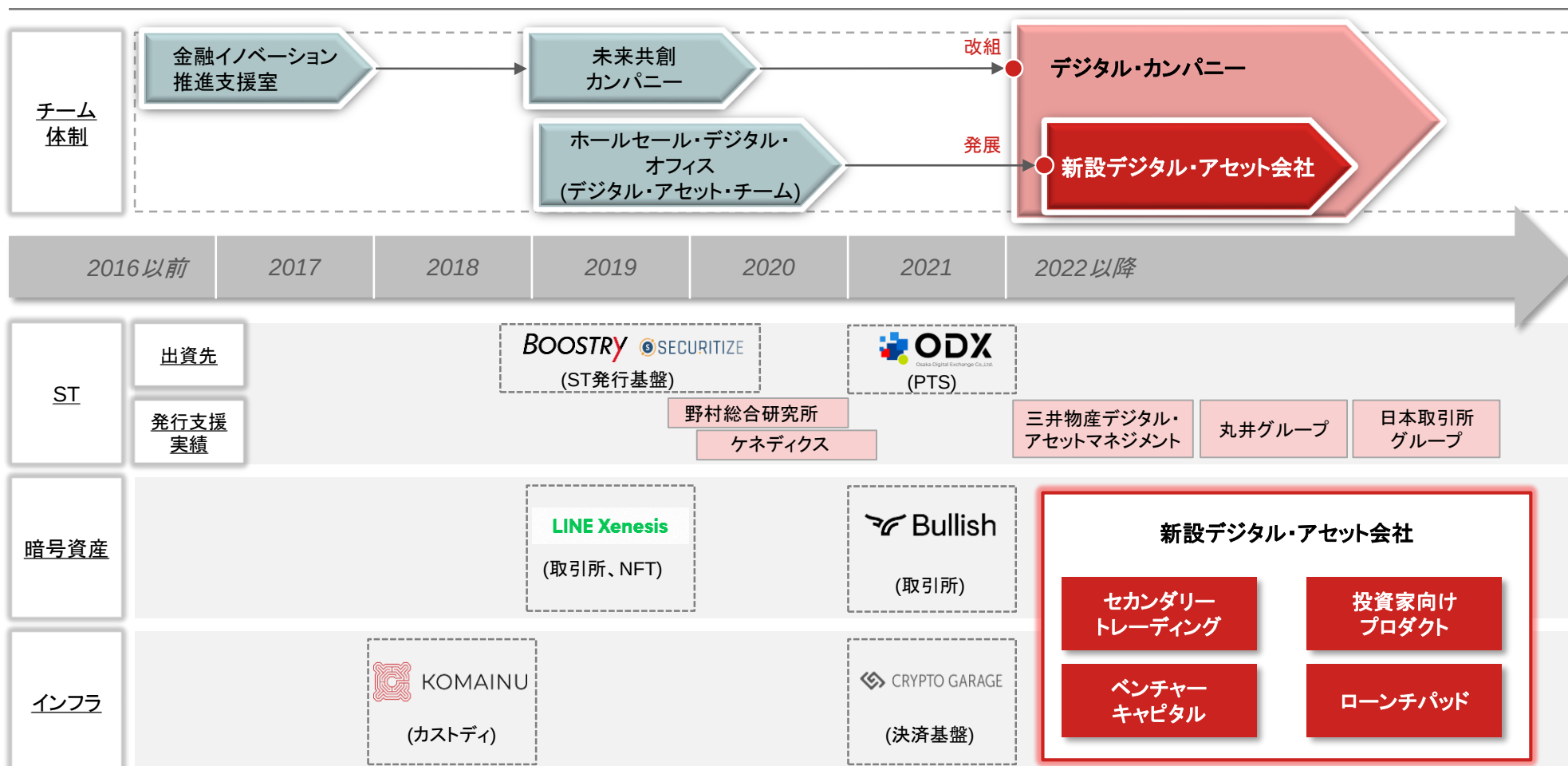
- 海外を含むデジタル分野の協業を一層強化し、注力領域の更なる取り組みの強化を図るため、未来共創カンパニーをデジタル・カンパニーとして改組

ミッションと責任を明確にし、その実現に向けてスピード感をもって推進する体制へ



- 新設デジタル・アセット会社(NHI:100%子会社)では、海外機関投資家向けに幅広いサービスを提供予定
- ホールセール部門のノウハウや顧客基盤を活かした先端領域への取組みに加えて、グループワイドでのシナジーを追求

当社のデジタル・アセットへの取組みの歩みと将来図



リスク管理高度化への取組み

■ 野村グループが持続的成長を目指す上で、リスク管理の高度化は最も重要な経営課題

昨年10月にリリースした枠組みに沿って、リスク管理高度化の取り組みを進めている

米国事案を受けて、包括的なレビューを実施し、強化されたビジネス基盤を目指す上で、さまざまな施策により、リスク管理フレームワークを強化してきた

- 社外取締役を中心としたリスク委員会の設置
- 執行側にグループ・リスク管理委員会の設置
- リスク管理高度化推進委員会の設置
- 業務運営体制の強化・拡充(①)
- リスク・カルチャーの在り方、ガバナンス、管理体制、業務プロセス等を精査(②)

① 第1線・第2線・第3線の体制を強化・拡充

部門や地域を超えた連携・協働により、判断・決断のスピードを強化し、潜在的リスクの早期発見を可能にする体制を構築

第1線

- フロント・オフィスにおいてリスク・コントロールを統括する役割を担うグローバル・ヘッドを採用
- グローバルに顧客のアクティビティのマネジメントや社内連携を統括する役割を担うグローバル・ヘッドを採用

第2線

- リスクマネジメントを担当する新任の執行役員を東京本社に設置
- 「グループ・リスク・マネジメント統括部」を新設
- 米州において、チーフ・リスク・オフィサーのほか、クレジットリスク管理におけるシニアスタッフを含め重点的に採用

第3線

- インターナル・オーディットにおいても人員増強を計画

② リスク・カルチャーやコンダクト徹底に向けた啓発活動

リスク・カルチャー浸透のカギとなる三つのテーマを特定

チャレンジ

- ✓ 建設的に問題提起し、牽制を行うことができるマインドの醸成

エスカレーション

- ✓ 報告・連絡・相談の徹底

リスペクト

- ✓ 異なる視点や考え方の尊重（特に第1線と第2線の間）

目指す姿:

戦略、リスクおよびリソースの整合性

強固なガバナンス・フレームワーク

リスクおよびコントロール機能の強化

強く根付いているカルチャー

コスト・コントロール

- デジタル改善 ～デジタルを活用した業務プロセスの見直し・再構築および生産性向上により、効率的な業務運営を実現
 - 効率化による人員数の低減や人材の最適配置により生産性を向上
- 働き方改革や業務継続の向上に向けたオフィス戦略、ロケーション戦略

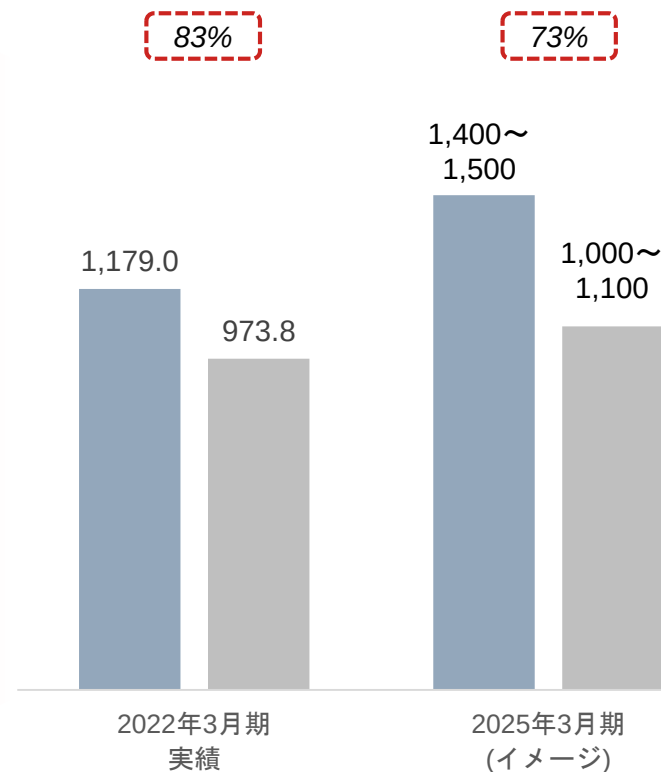
成長実現に向けた投資

- 競争力の維持・向上のための人材戦略
 - 投資銀行業務、デジタル等の成長領域やリスク管理高度化に向けた人員増強
 - Pay for performanceを基本とした適正な報酬体系
- 新たな機能獲得や顧客リーチの拡大など非連続的な成長を可能にするインオーガニック戦略

3セグメント収益、費用および経費率

(10億円)

■ 収益 ■ 費用 経費率



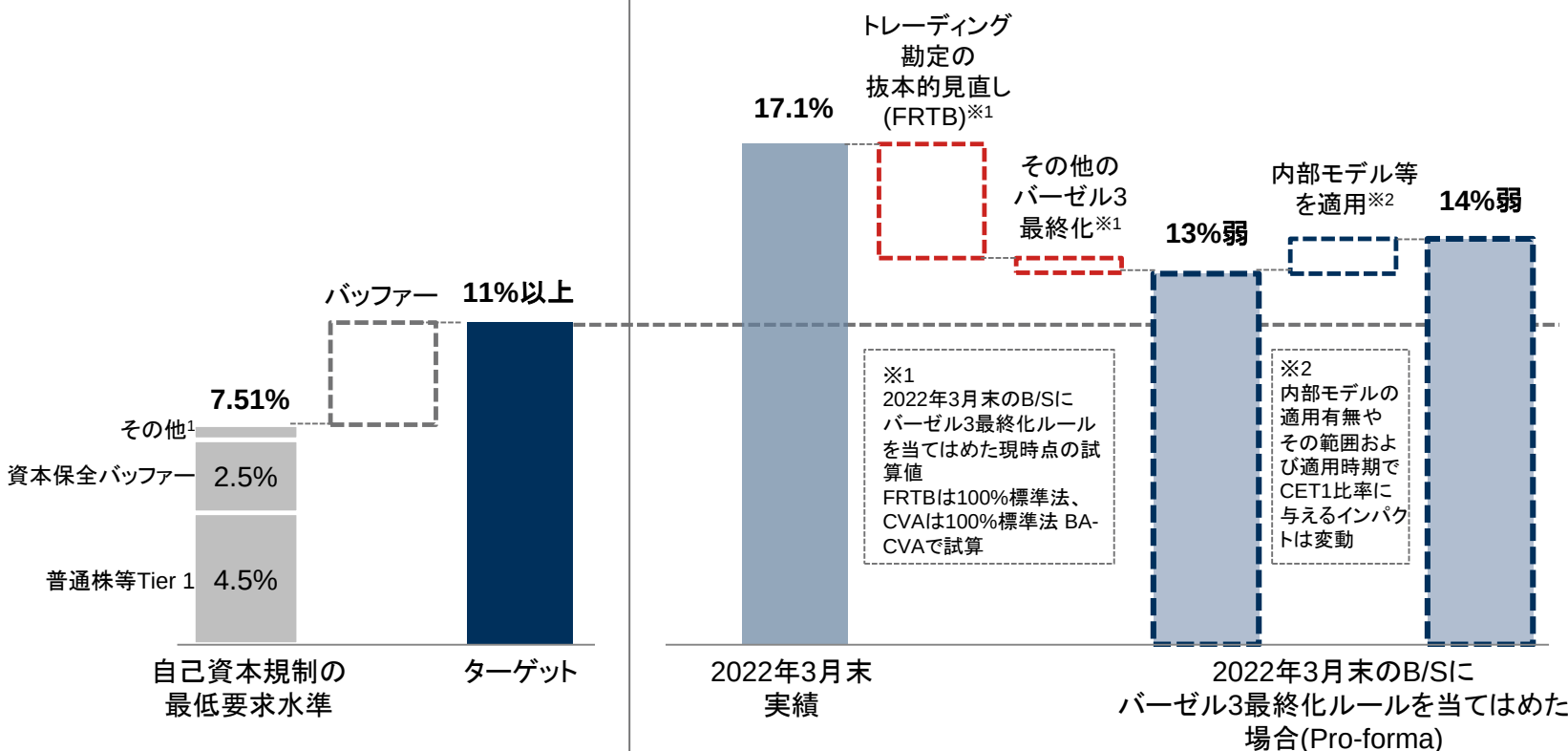
バーゼル3最終化インパクト

- 今後予定されているバーゼル3最終化ルールに対応可能な資本水準を維持 ～普通株式等Tier 1比率へのインパクトは3～4%台半ばと推計

普通株式等Tier1比率

自己資本規制上の最低要求水準とターゲット

現行のB/Sにバーゼル3最終化ルールを当てはめた場合(Pro-forma)



規制強化に対応し得る十分な資本水準を維持

リソース対比リターンのモニタリングは今後も継続

ターゲット(11%以上)を上回る資本

- 資本コストを上回ると期待できる成長分野への投資
- 財務健全性の堅持
- 積極的な株主還元

最後に

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（<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/