

インベスター・デー

野村ホールディングス株式会社

営業部門長

杉山 剛

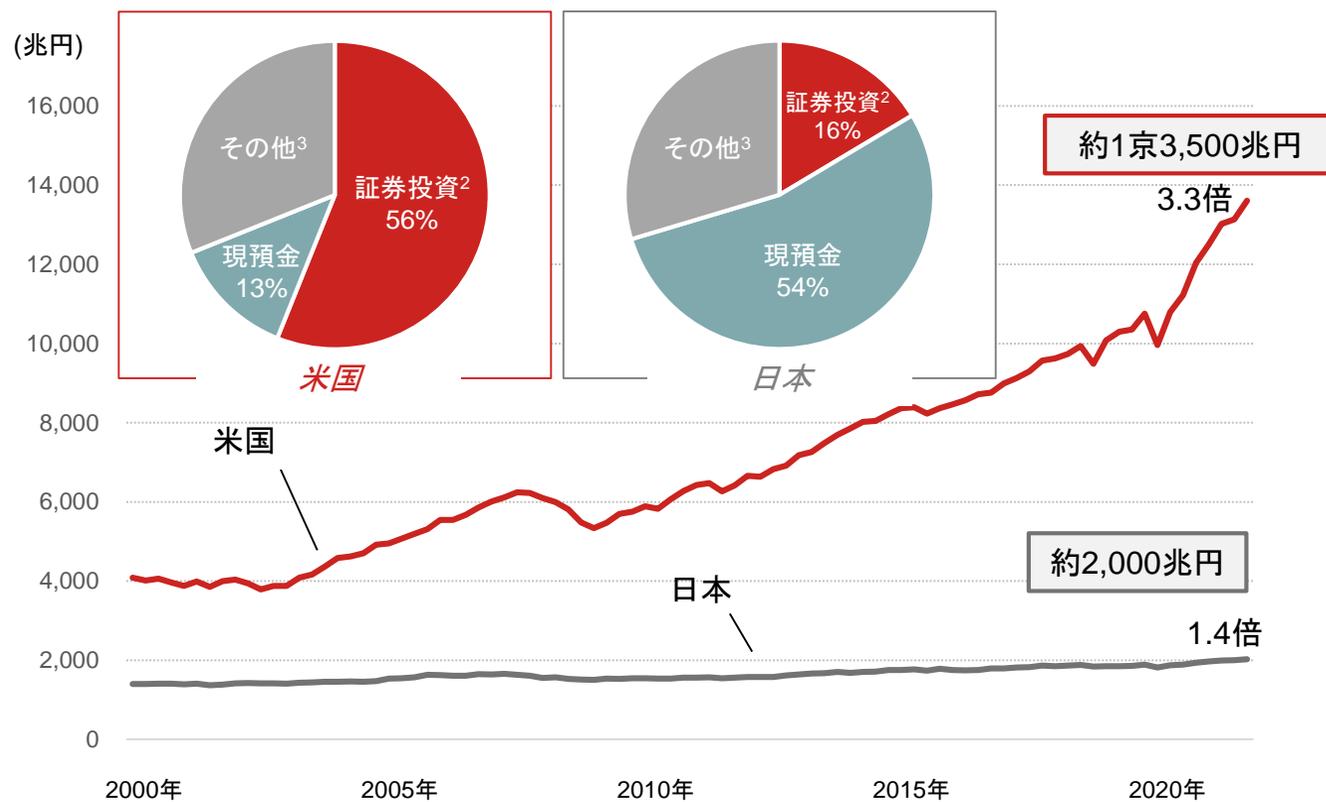
2022年5月17日

社会課題の解決に向けて

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』

貯蓄から投資への資金シフトの大きな流れを創り出す

日米家計金融資産の推移(2000年～2021年)¹と構成(2021年12月末現在)¹



お客様の喫緊の課題

人生100年時代における
資産寿命の延伸

インフレや市場環境の変化に
対応できる資産設計

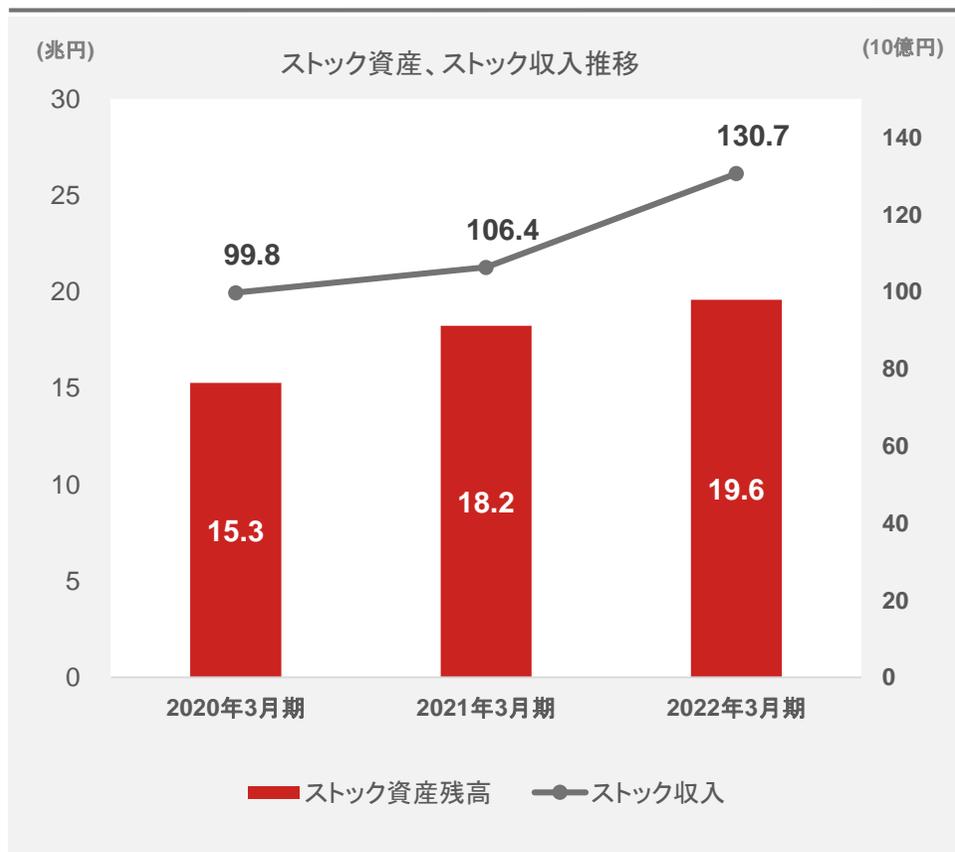
社会全体の証券投資を後押しすることで、
より多くのお客様の資産をお守りし、
資本市場の拡大に貢献

1. 日本銀行、Federal Reserve Boardより当社作成。2021年12月末時点。米国家計金融資産は2021年12月末の為替レートにて換算(1ドル=115.12円)
2. 株式等、債券等、投資信託を含む 3. 保険等、その他含む

ビジネスモデル変革の進捗

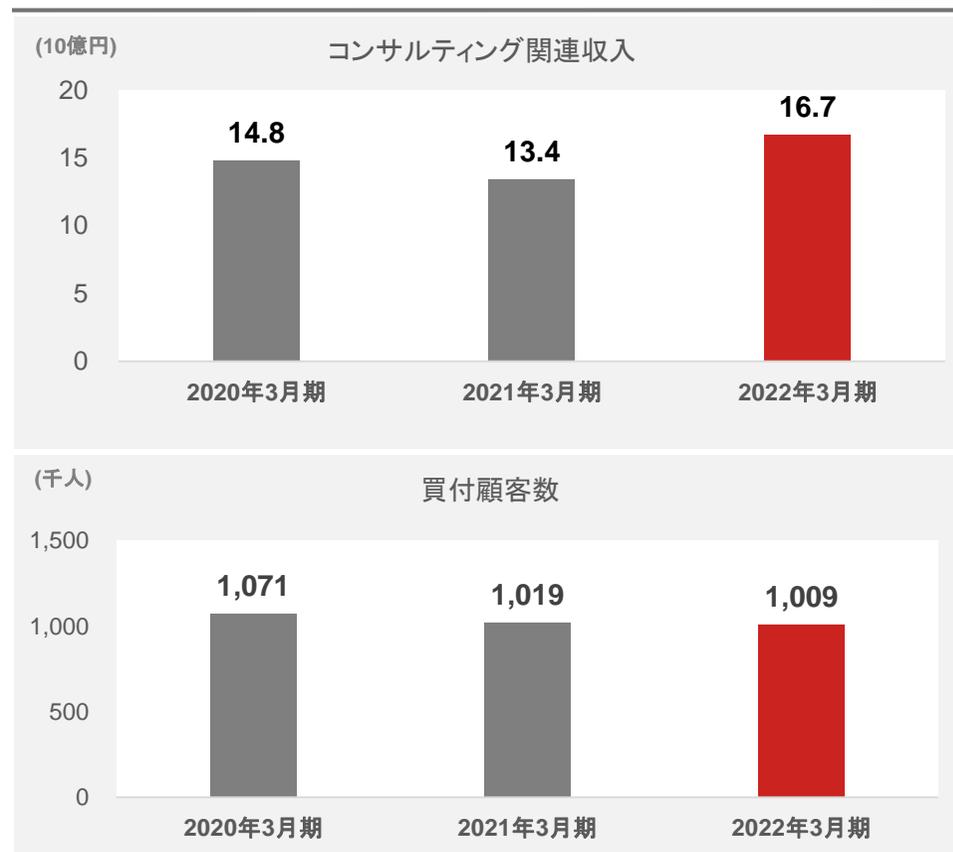
- 「資産コンサルティング業」への進化を通じたビジネス拡大を志向
- ストック資産の拡大および各領域におけるソリューション強化は達成した一方、顧客の拡大は引き続き課題

ストック型ビジネスの拡大



ストック型ビジネスへの転換が進み
ストック収入は年間1,300億円¹を超える水準

コンサルティング・ビジネスと買付顧客数の進捗



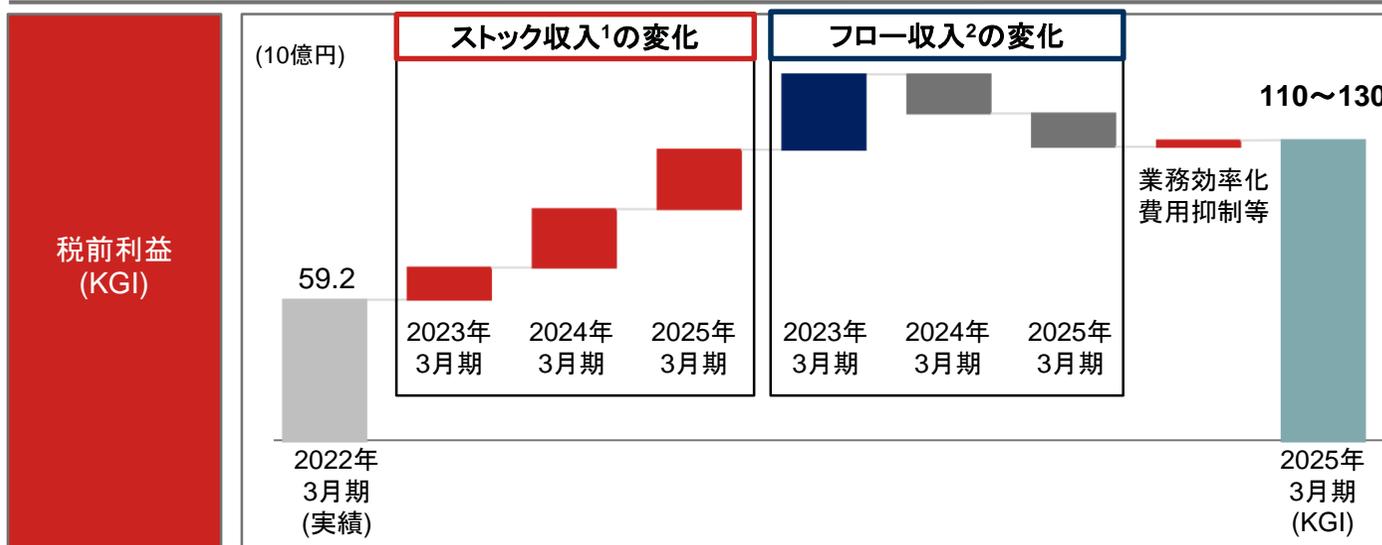
幅広いソリューション提供は実現したが
サービスを提供したお客様の数には課題を残す

1. 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

2025年3月期に向けた戦略とKGI/KPI

■ お客様の信頼の獲得とお客様との接点の拡大に取り組み、持続的な成長を実現

2025年3月期に向けた定量目標



戦略のポイント

- 1 領域ビジネスの強化
 - ✓ 領域担当役員の下でスピード感のある領域別戦略の推進
 - ✓ 各領域の生産性の改善
 - ✓ 職域強化による顧客基盤拡大
- 2 デジタル戦略
 - ✓ デジタルマーケティングの強化
 - ✓ デジタルの活用によるパートナーの生産性向上
 - ✓ デジタルで完結する付加価値の提供
- 3 アライアンス戦略
 - ✓ 地方銀行等との連携を通じた顧客基盤、ストック資産の拡大

	2022年3月期/3月末 (実績)	2025年3月期/3月末 (KPI)	
ストック資産	19.6兆円	25.8兆円	1 2 3
ストック資産純増	<i>NEW</i> 4,772億円	1兆4,000億円	1 2 3
フロービジネス顧客数	<i>NEW</i> 151万件	160万件	1 2 3
職域サービス提供数	<i>NEW</i> 336万	366万	1 2

➡ 収益構造の転換
利益率の改善

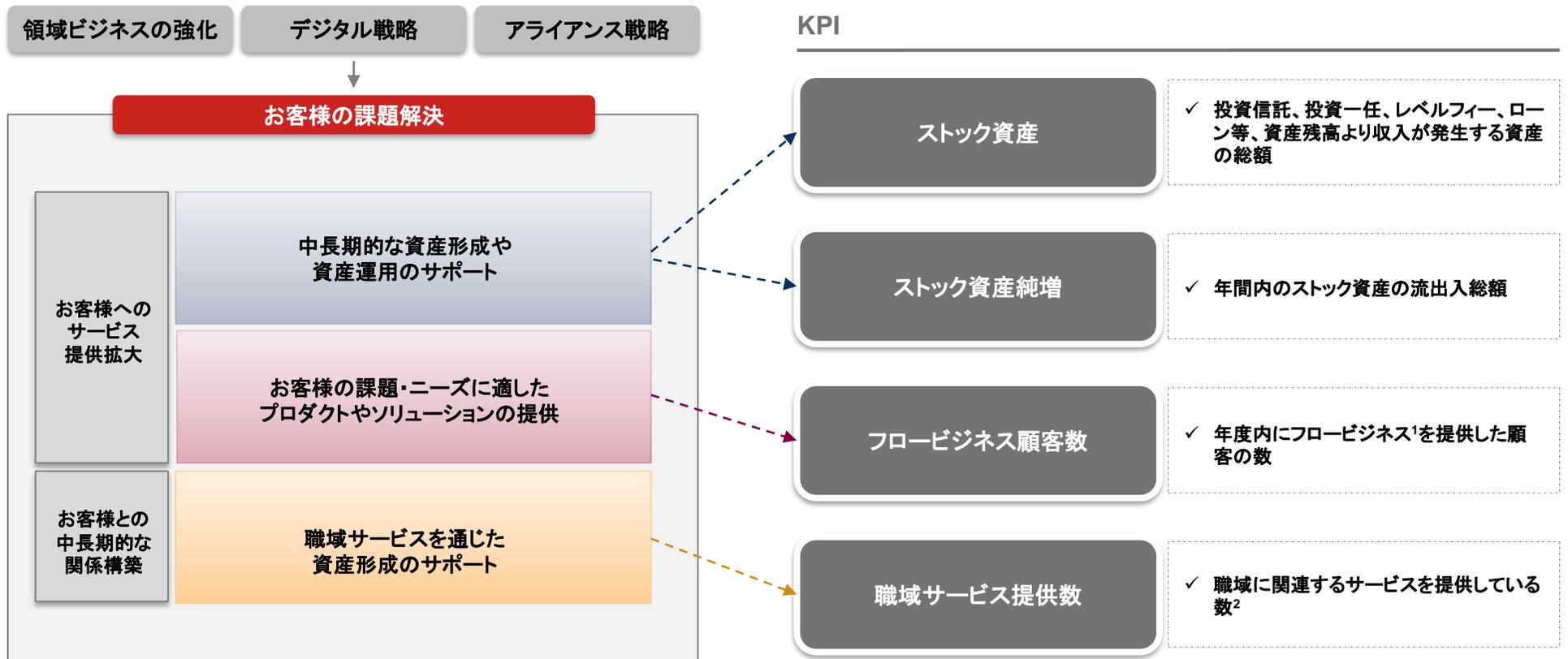
1. 継続的に安定して収入が発生するビジネスによる収入、もしくは残高に応じて発生する収入の合算
2. ブローカレッジ収入、コンサルティング関連収入等を合算した収入

2025年3月期に向けたKPI

■ 持続可能な成長に向けた戦略のモニタリング

ビジネスデザインは第二幕へ

より深く・より広く・より長く へのチャレンジ



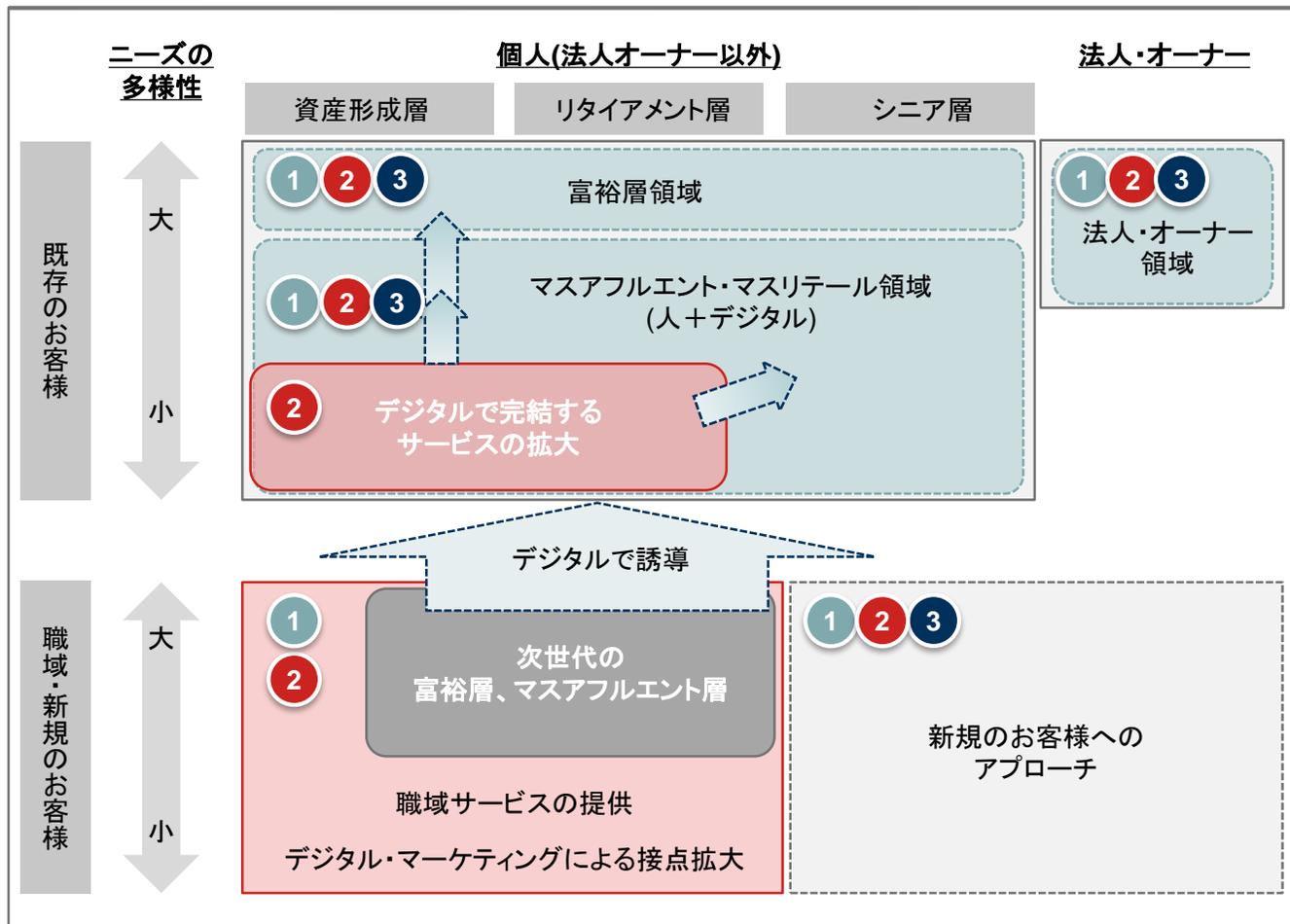
1. フロー収入が発生するビジネス

2. 持株会会員、企業型DC加入者、譲渡制限付株式口座数、職場つみたてNISA、職場iDeCo等に加え、持株会由来口座(現会員除く)を合算した数字(一部重複あり)

領域別アプローチとデジタル活用

- 1 領域ビジネスの強化
- 2 デジタル戦略
- 3 アライアンス戦略

今後のビジネス展開(概念図)



領域別アプローチの強化 (Strengthening Area-specific Approach)

1 2

領域毎に担当役員を任命し、各領域のビジネス戦略と収益性へのコミットメントを明確化

- 付加価値の高いサービスにパートナーを再配置
- デジタルの積極的な活用を通じて、お客様の利便性向上と業務効率の改善を目指す

P6

お客様との接点拡大 (Expansion of Customer Touchpoints)

1 2

職域サービスの強化

2

デジタル・カンパニーと一体となり、マーケティングを強化、デジタル完結サービスの拡大

3

アライアンス戦略の推進

P7

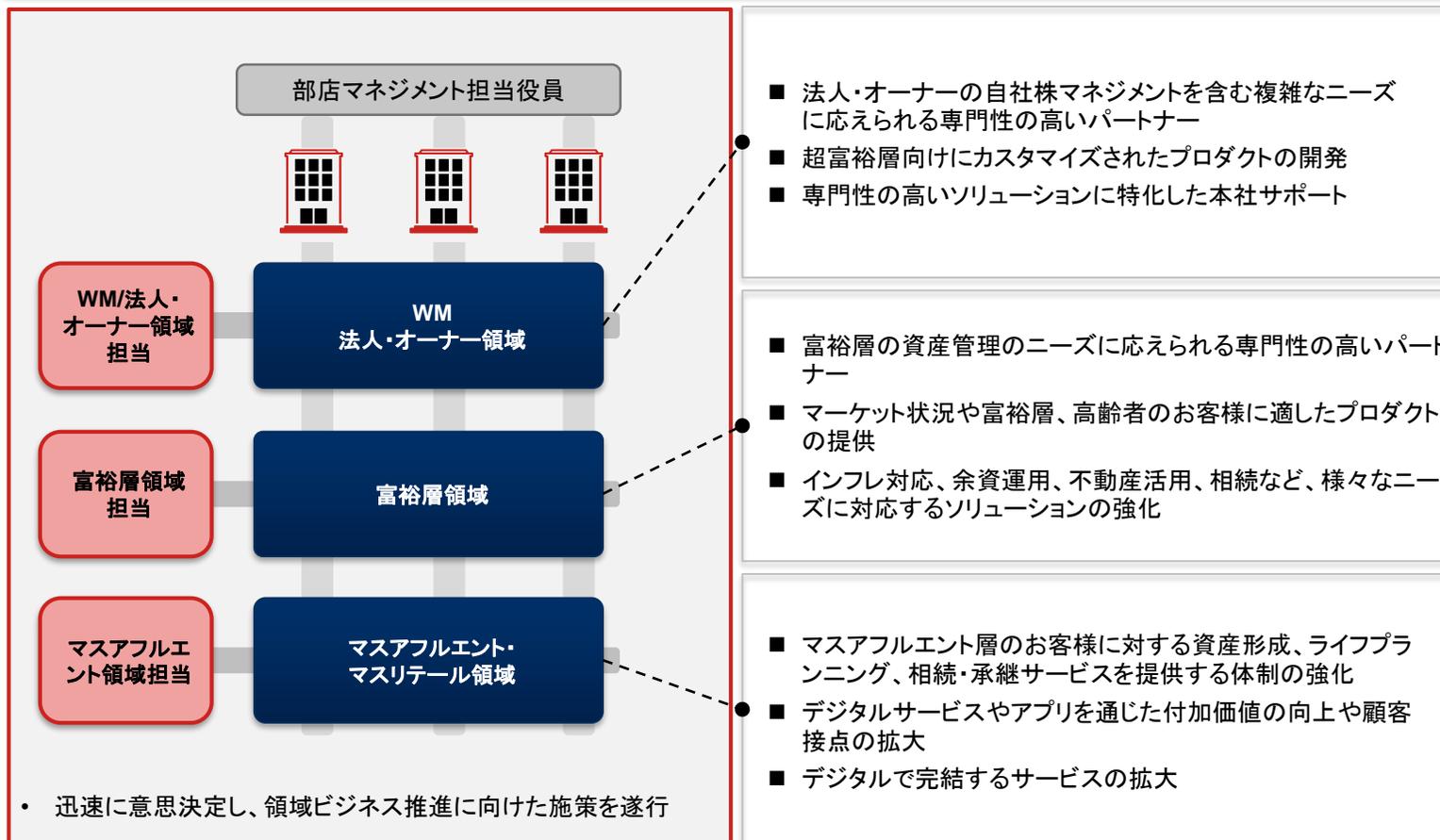
P8

P9

1 領域ビジネス

- 領域ビジネス強化に向けて新たに領域担当役員を設置
- 領域ごとに収益性をモニタリングし、機動的に戦略を立案・実行

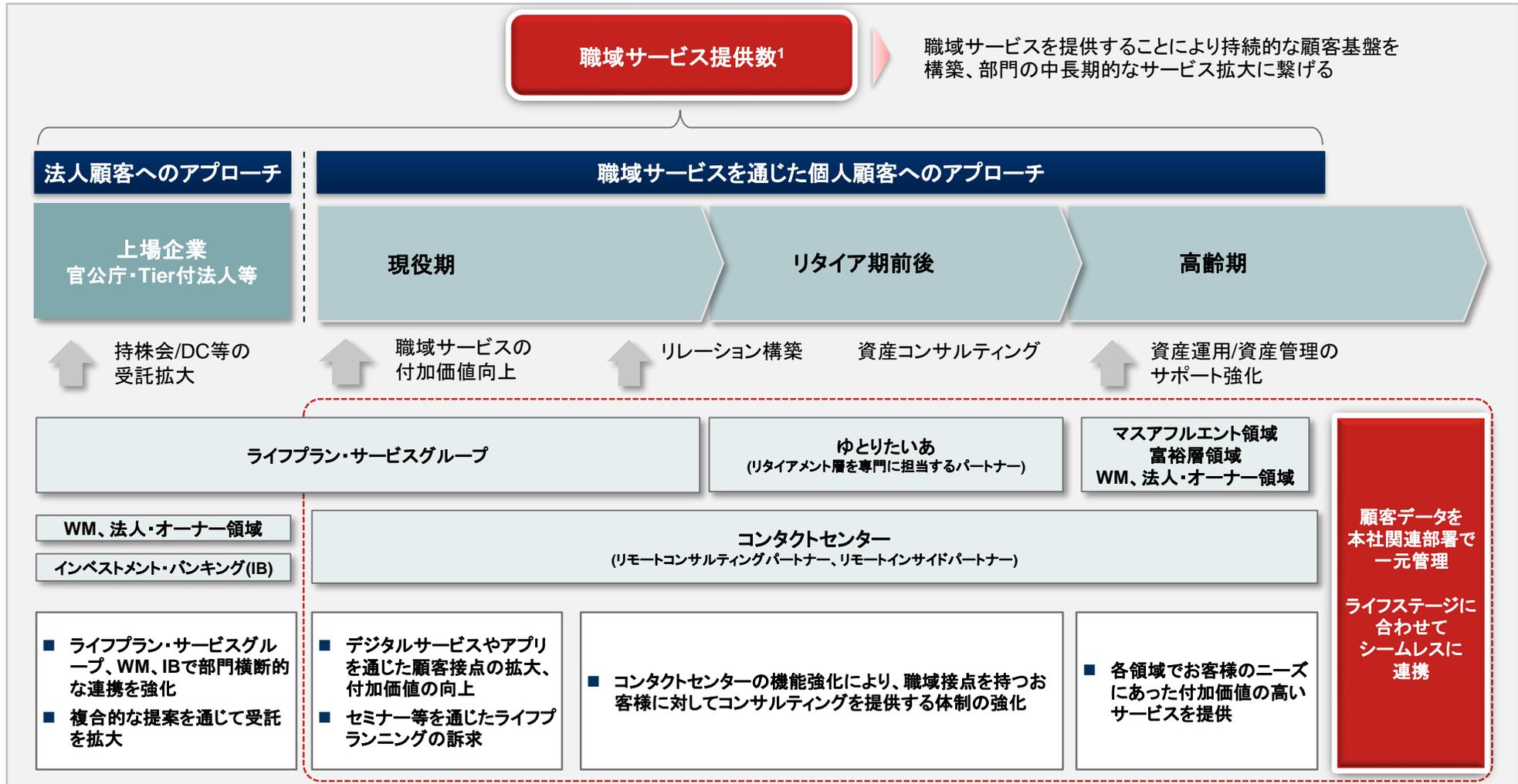
領域ビジネスの強化



- 顧客セグメント毎のシェア拡大
- 付加価値の高いサービス提供により収益性を更に向上
- ストック資産拡大
- フロー収入の拡大
- お客様に提供するサービスの量的拡大
- ストック資産拡大
- サービスを提供する顧客基盤の大幅な拡大
- ストック資産拡大

1 2 職域ビジネスの強化

■ 職域サービスによる接点拡大を通じて、リタイアメント後も含めた、お客様との中長期的な関係を構築

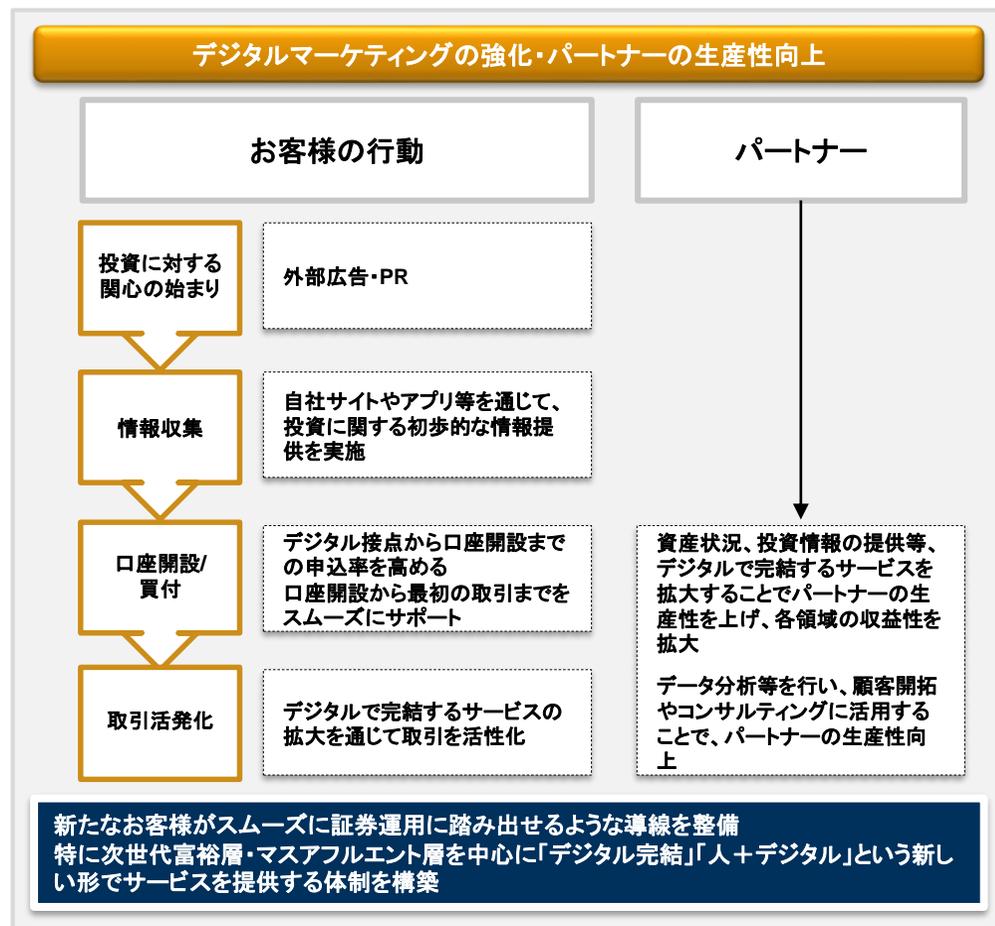


1. 持株会会員数、企業型DC加入者、譲渡制限付株式口座数、職場つみたてNISA、職場iDeCo加入者数等に加え、持株会由来口座数(現会員除く)を合算した数字 (一部重複あり)

2 デジタル戦略

■ デジタル・カンパニーと一体となり、営業部門のデジタル戦略を推進

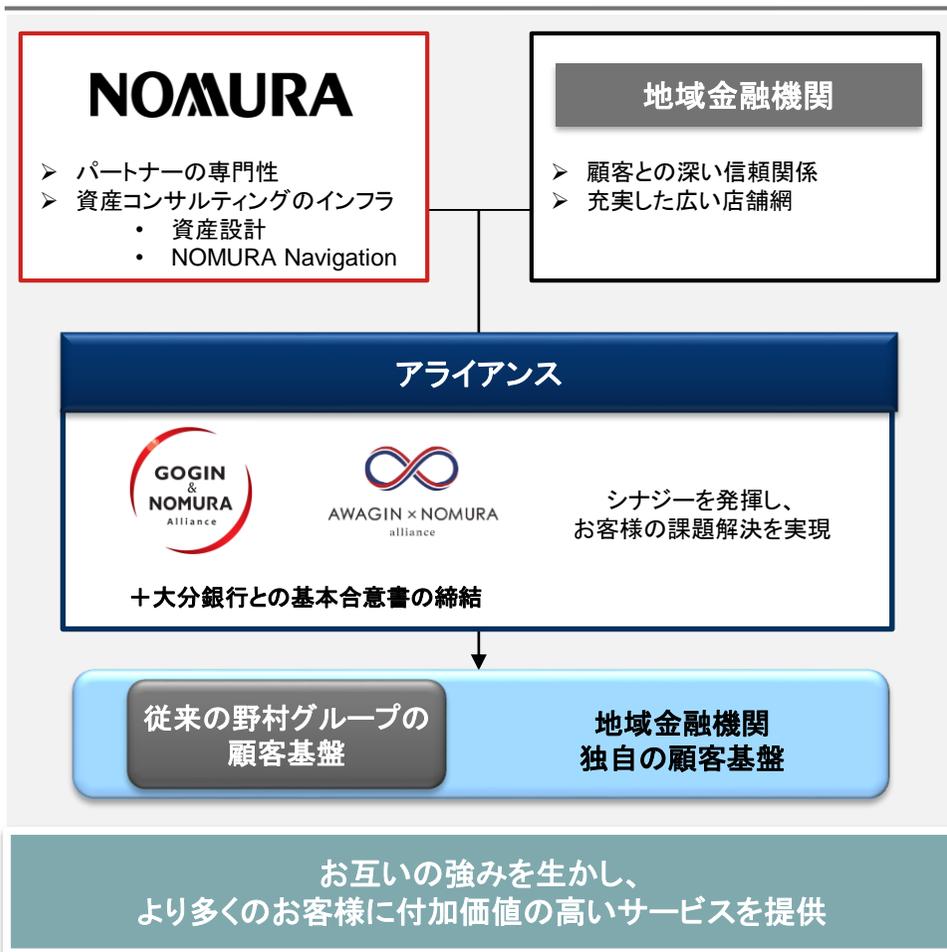
デジタル戦略の推進



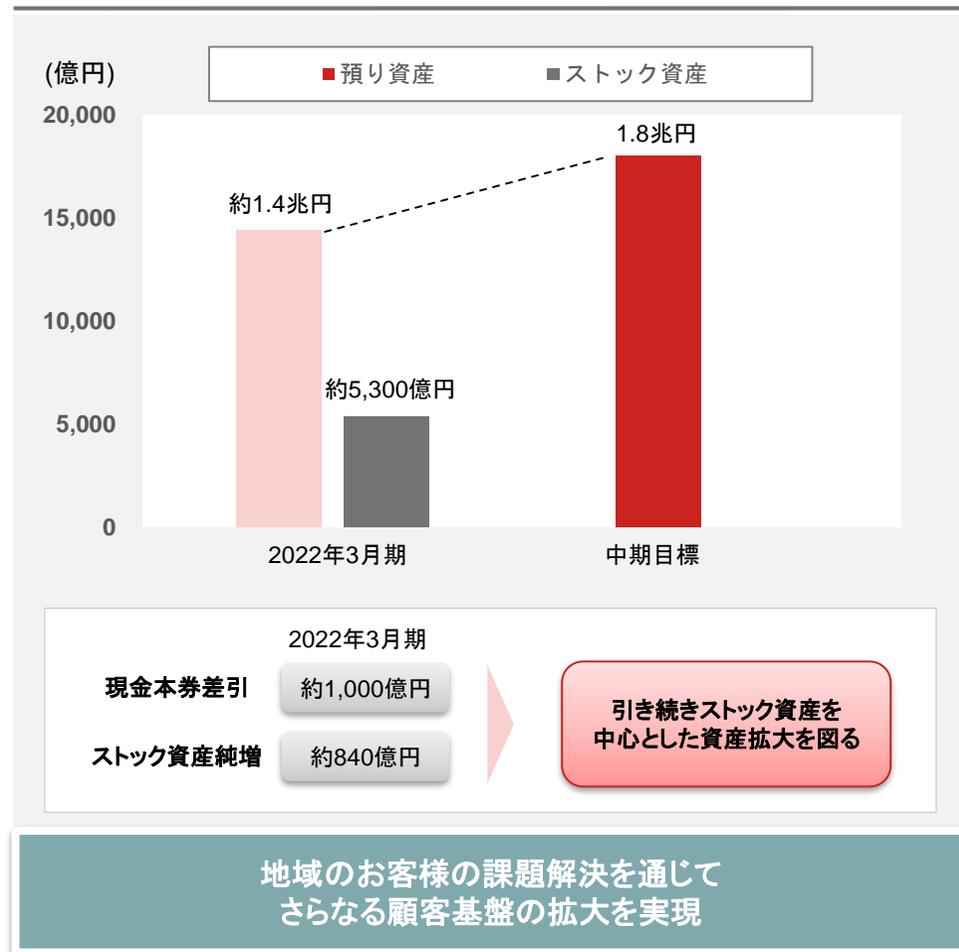
3 アライアンス戦略

- 地域金融機関との包括的提携を通じて、より幅広いお客様に付加価値の高いサービスを提供
- 地域社会の発展と金融リテラシー向上に貢献すると共に、資産導入を通じた安定した顧客基盤の拡大を実現

アライアンスの基本戦略



顧客基盤の拡大¹



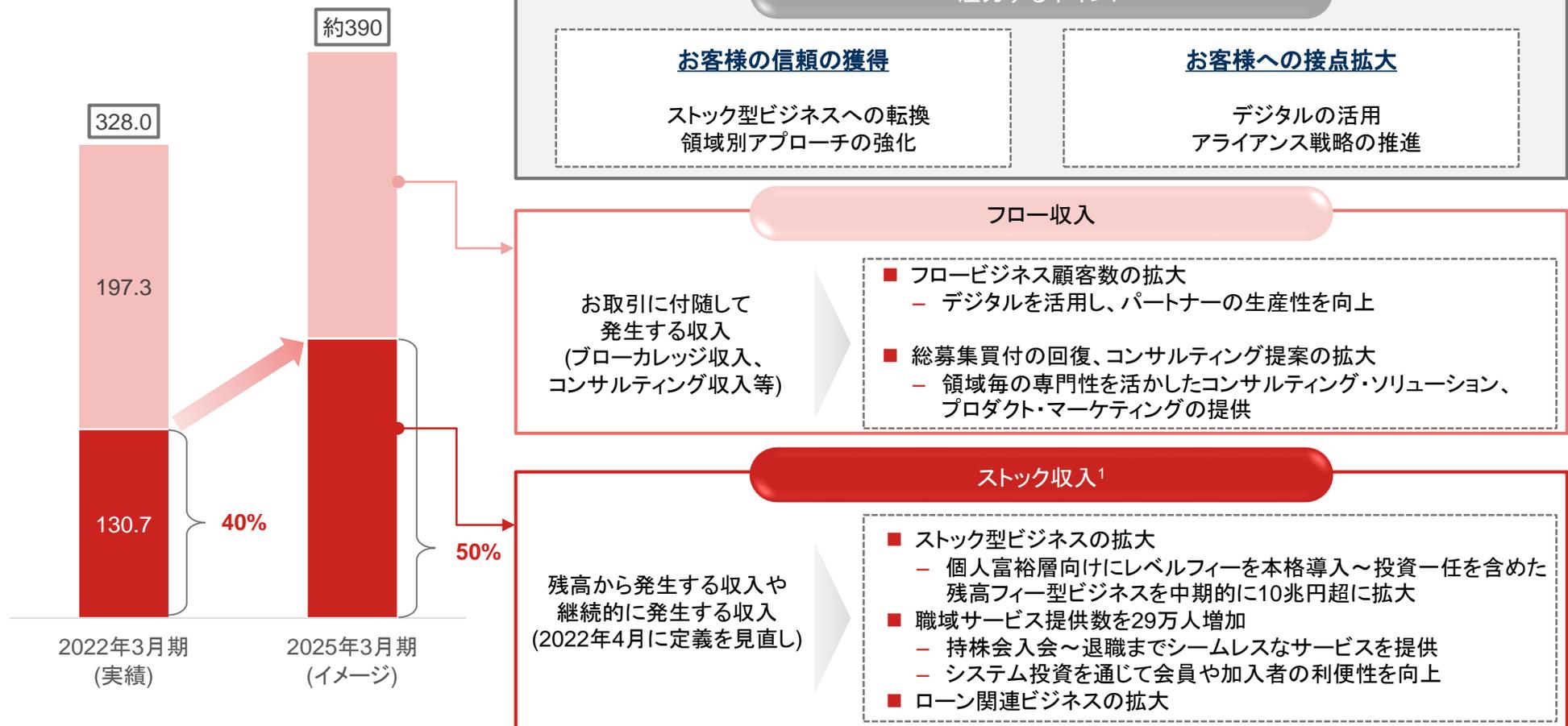
1. 山陰合同銀行・阿波銀行の実績合計

ビジネス拡大に伴う収益の成長

- 資産コンサルティング業への進化や顧客基盤の拡大を通じて収益の増加を目指す
- ストック型ビジネスに注力することによりストック収入を拡大、フロー収入は顧客数の増加を通じて現状維持を想定

営業部門の収益 ～取り組みの結果として、収益の拡大と収益構造の安定化を図る

(10億円)

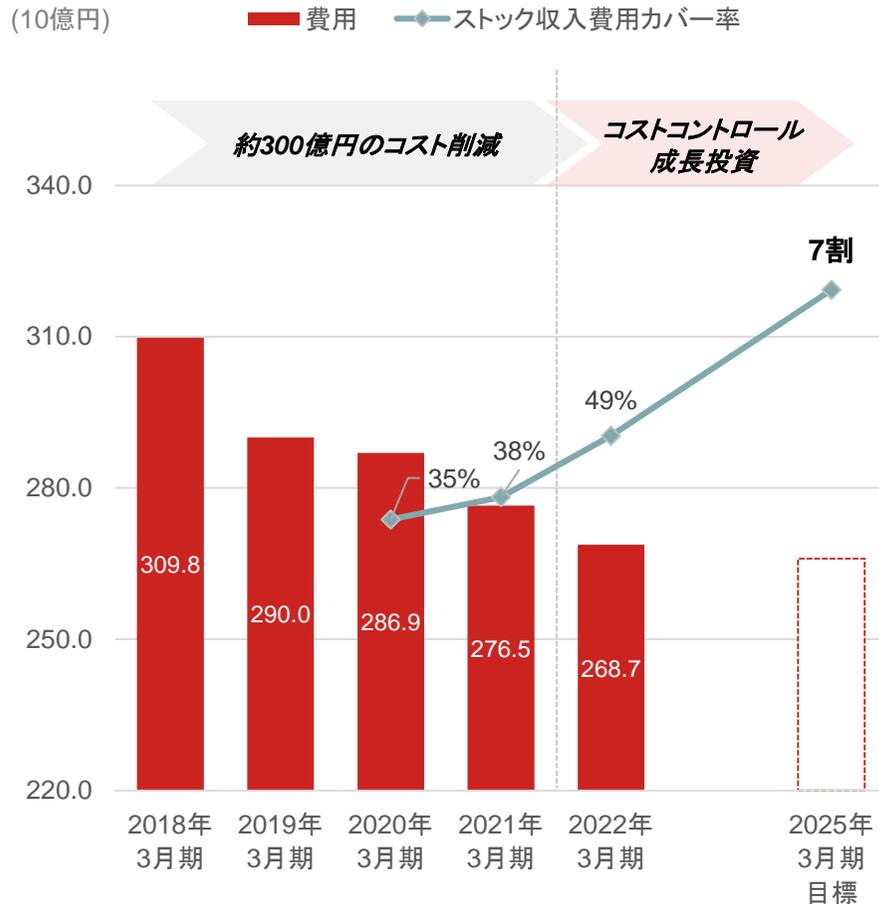


1. 2022年4月にストック収入の範囲を見直したことを受け、2022年3月期以前の数字を新しい定義に合わせて遡及修正

コスト戦略

- 2021年3月期に約300億円のコスト削減プログラムを1年前倒しで完了、部門費用は2,800億円を下回る水準に
- デジタル等の投資を行いながらコスト・コントロールは継続 ~2025年3月期に向けて収益を拡大させる一方、費用は抑制

部門費用およびストック収入費用カバー率の推移



過去に完了した
コスト削減

- 営業改革に伴う店舗統廃合
- 業務システムの統合
- ペーパーレス化等の業務プロセスの効率化
- 効率化および生産性向上による人員の減少

2025年3月期
に向けた
投資・コスト
戦略

- 人とデジタルの融合を推進する為の成長投資 (年間100億円)
- コスト・コントロールは継続、部門費用は2022年3月期より低下
 - デジタルを活用した業務プロセスのさらなる効率化
 - 領域ごとの採算性を厳格に管理、各領域に適したコスト構造へ転換
 - Pay for performanceを継続し、収益水準に応じて適正な報酬水準は維持

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（<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/