

# インベスター・デー

野村ホールディングス株式会社  
ホールセール部門長  
スティーブン・アシュレー

2022年5月17日

# レジリエンスを増したコア・プラットフォーム

- さまざまなマーケット環境で安定した業績をあげることが可能なプラットフォームを構築
- フィクスト・インカムに依存した収益構造を多様化

## プラットフォームの変革

安定収益源の拡大、  
インフラやリスク管理への投資

安定性

多様化

成長

収益性を重視しつつ  
プラットフォームを多様化

お客様ニーズに応えるため、  
フィールプル成長が見込まれる  
分野を拡充

## ビジネス・ポートフォリオの多様化

収益ミックス<sup>1</sup>

成長率

リスクライトなビジネス、  
プライベート市場ビジネスおよびエクイティが、  
伝統的なビジネスの成長を上回り、  
部門収益の拡大に貢献

リスクライト<sup>2,3</sup>

プライベート  
市場

エクイティ<sup>3</sup>

フィクスト・  
インカム<sup>3</sup>

51%

51%

31%

9%

18%

17%

31%

35%

65%

ホールセール  
部門の中期的  
な成長を牽引

17年3月期-  
20年3月期平均

21年3月期-  
22年3月期平均

25年3月期

1. 米国顧客との取引に起因する損失およびノン・コア項目を除く  
2. アドバイザリー業務、引受業務および海外ウェルス・マネジメントに係る収益

3. プライベート市場ビジネスを除く

# 今後に向けて： 長期的な価値創造に向けた戦略的取り組みを加速

- 前例のない外部環境の変化～パラダイムシフト
- プラットフォームの成長と変革のための戦略的取り組みを加速

## 金融業界はパラダイムシフトに直面

### マーケットにおける非連続的な変化

地政学的リスクの高まりによる  
マーケットの変調、物流網の混乱

数十年間ぶりの高インフレのなかでの  
金利上昇サイクル入り  
ボラティリティ、不確実性の高まり

成長とインフレ圧力のバランスをとるための  
金融政策の変化

デジタル・アセット、気候変動対策という  
2大テーマがもたらす非連続的な変化

## 変革のための戦略的取り組みを強化

プラットフォーム  
変革

変革のための  
戦略的取り組み

### 変革の取り組みの柱

#### 新しいデジタル・アセット・プラットフォーム

- ✓ デジタル・アセット会社の設立・業務開始

#### サステナビリティの推進

- ✓ 気候変動対応の収益化：  
新たな商品・サービス開発  
お客様と連携しながら急激な変化にも対応

#### インオーガニック成長

- ✓ プラットフォームに不足している分野を特定し、成長を加速：

インベストメント・バンキングにおけるデジタル/コア分野強化のための買収

#### エクイティの成長

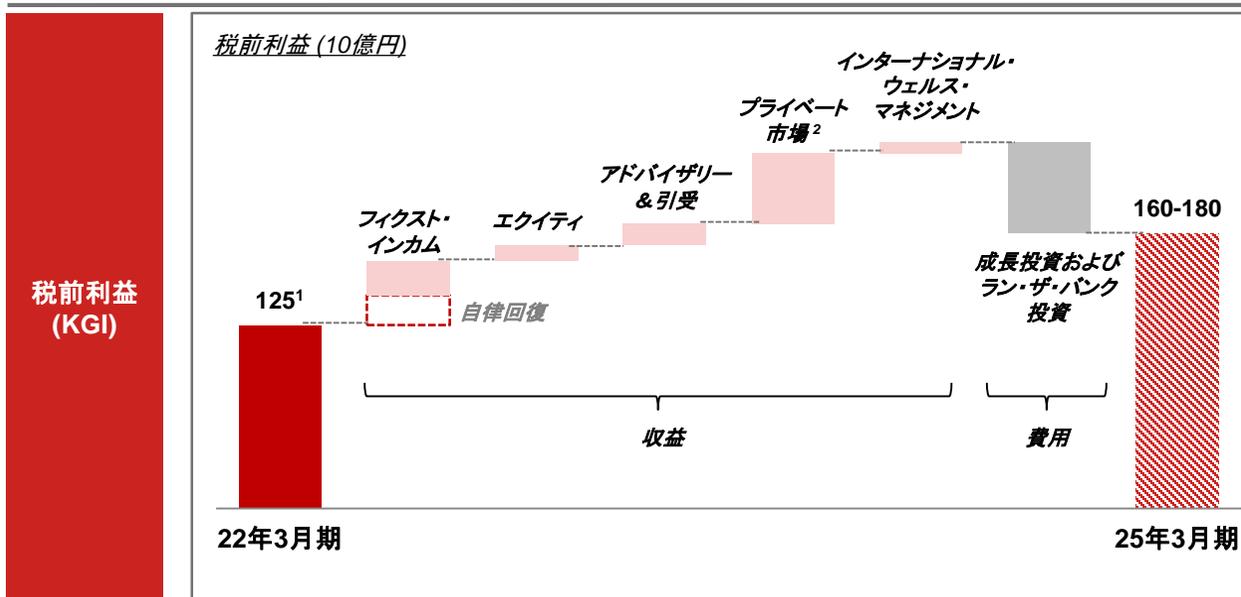
- ✓ プラットフォームの更なる多様化：

さまざまなマーケット環境で安定した業績をあげるため、エクイティの事業基盤を拡大

# 今後に向けて： 戦略的取組みを加速するための注力分野

## ■ 戦略執行を加速し、成長目標の達成に向けた基盤を確立

### 2025年3月期の中期目標達成に向けた注力分野



主要KPI	2022年3月期 進捗状況	現在の 目標	中期目標
収益 / 調整リスクアセット <sup>3</sup>	7.0% (7.4%) <sup>1</sup>	>6% ✓	6%程度 (バーゼル3最終化 ルール適用後)
経費率 (経費 / 収益)	89% (83%) <sup>1</sup>	~80% <small>米国顧客との取引に 起因する損失やその 対応策などが影響</small>	80%程度
フィー、コミッション収益 <sup>4</sup>	14億ドル	>13億ドル ✓	15億ドル以上

### 成長に向けた戦略的取組み

- 1** フィクスト・インカムの安定的な成長
  - 各プロダクト・地域の強みを継続的に強化
- 2** エクイティ・プラットフォームの拡大
  - 地域分散とプロダクト拡充
- 3** インベストメント・バンキングの成長の加速
  - 差別化されたコンテンツが、サステナビリティおよびデジタル分野の成長を牽引
- 4** デジタルビジネスの促進
  - 新たにデジタルアセット・プラットフォームをローンチ
- 5** ウェルスマネジメントの成長の加速
  - 商品・サービスの強化、クロスセルの拡大
- 6** プライベート市場ビジネスの拡大
  - プラットフォームを活用、高成長が期待されるビジネス機会を収益化
- 7** サステナブル・ファイナンス促進
  - 既存機能の強みを活かし、新たなソリューションを開発



規律ある投資を通じて成長をサポート

フロント(第1線)におけるリスク管理の高度化

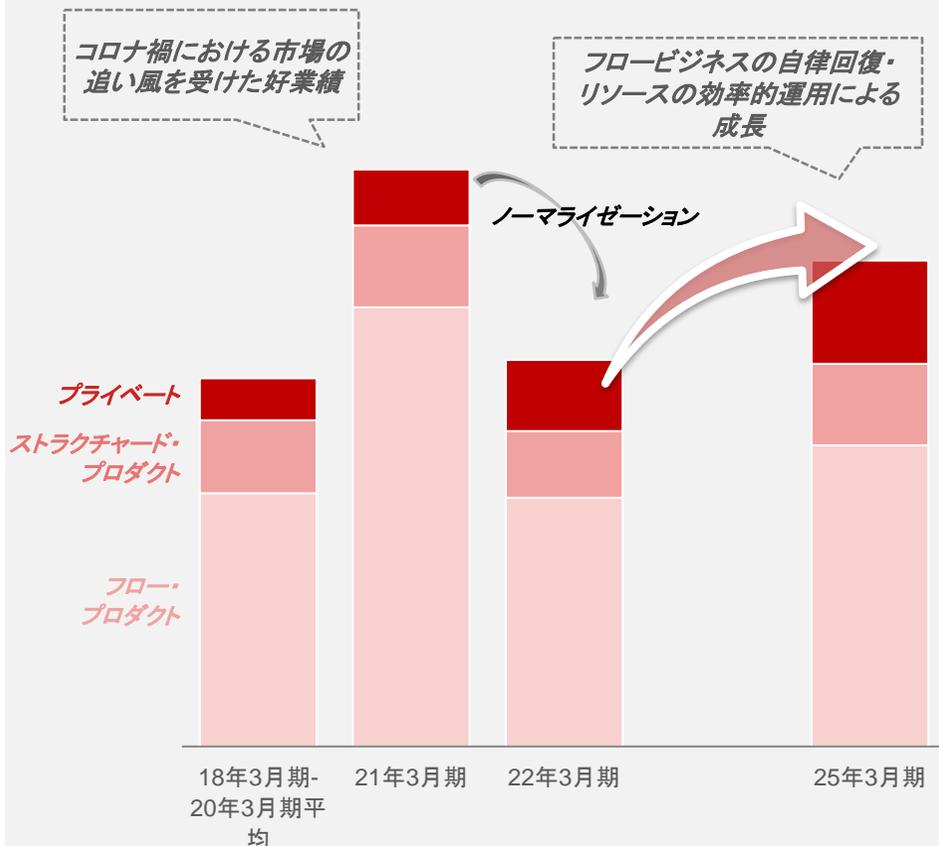
1. 米国顧客との取引に起因する一過性の損失および当該損失に関する回収可能額を除く  
 2. フィクスト・インカムとエクイティのプライベート市場ビジネス、アドバイザーおよび引受を含む  
 3. ホールセール部門収益合計(金融費用控除後)を、ホールセール部門が使用する調整リスクアセット(各会計期間の日次平均)で除したものを、調整リスクアセット(各会計期間の日次平均)  
 4. インターナショナル・ウェルス・マネジメント、IBアドバイザーおよびエグゼクティブ・サービスを含む

# ① フィクスト・インカムの安定的な成長

- 競争優位性のある分野に的を絞り、フィクスト・インカムの安定的成長を目指す
- 市場環境が変化するなか、ビジネス機会の収益化を優先

## 成長に向けた多様なプラットフォーム

### グローバル・フィクスト・インカム収益<sup>1</sup>



### これまでの進捗

- ストラクチャード、プライベート市場ビジネスの拡大によるポートフォリオの多様化
- さまざまなマーケット環境でも安定した業績を上げられるコア収益源
- 各地域で中核となる高収益ビジネスを複数育成

### 今後の注力ポイント

- 金利上昇とともにマクロ環境が変化中、マクロ・ビジネスは高いボラティリティと顧客フローのファシリテーションを収益化
- 中核分野への投資と、金利環境の正常化が、ストラクチャード・プロダクトの成長を加速
- 財務リソースの効率性を追求しつつ、プライベート市場ビジネスを拡大
- 引き続き、多様な顧客基盤を活用し、ビジネスの安定化と収益の拡大を目指す

1. 金利、クレジット、為替/エマージングおよび証券化商品を含む

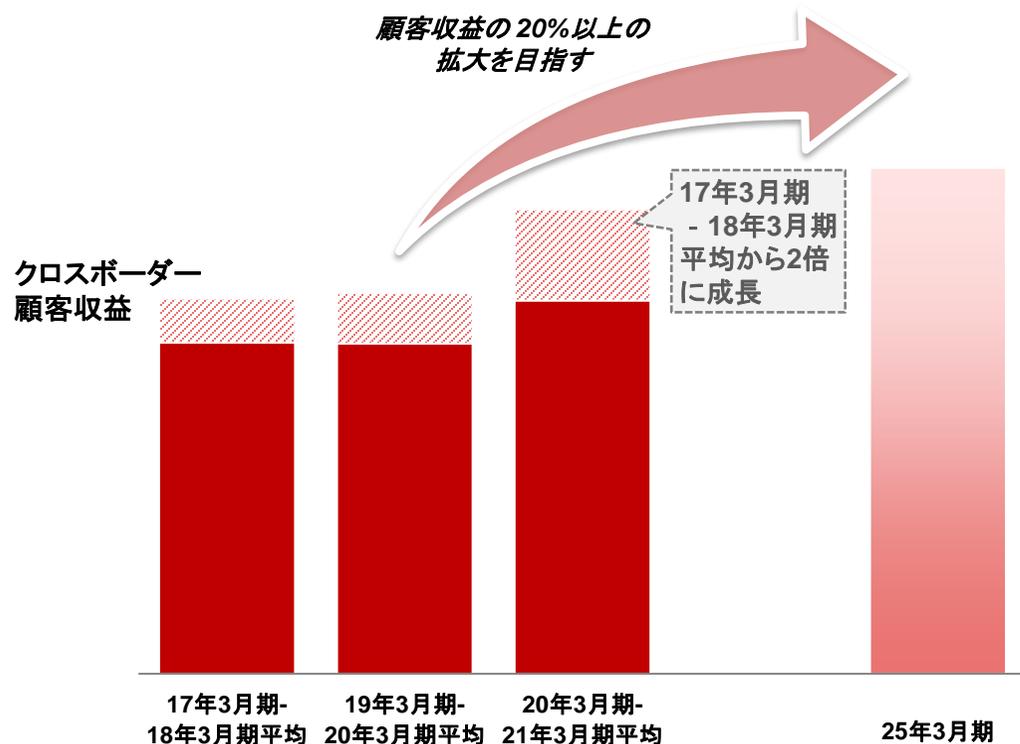
2

## グローバル・エクイティのプラットフォームを拡大

- グローバルなリーダーシップの下、統合された戦略で、エクイティ・フランチャイズを拡大
- リーディング・カンパニーとしての日本の事業基盤、好調な米国ビジネス、グローバルなエグゼキューション機能を活用して、フランチャイズのとしての成長を実現

### グローバル・エクイティ・ビジネスの拡大

#### グローバル・エクイティ顧客収益<sup>1</sup>



### 中期的な成長戦略

ストラクチャード・プロダクトの拡大

- ストラクチャード・ノート・ビジネスの成長をグローバルに実現
- 新たな顧客セグメントの開拓やプロダクト提供の拡大を推進

地域分散の促進

- デリバティブ、フロー/ストラクチャード・ファイナンス、デルタワン等、アジア・ビジネスを拡大
- 日本株プロダクトを、海外顧客へさらに浸透

ファイナンス & ソリューションの成長

- 米州ファンド・ファイナンス・ソリューションをグローバルに展開
- インベストメント・バンキングと提携し、事業法人など発行体とのエクイティ・デリバティブを拡充

グローバル・エグゼキューション・サービス(GES<sup>2</sup>)

- GES<sup>2</sup>を設立し、野村とインスティネットのエグゼキューション機能を統合
- 顧客に対する包括的なプロダクト提供をシームレスに行い、シナジーを追求

グローバルな顧客基盤

- 顧客基盤の多様化～特にリアルマネー顧客を拡大
- グローバルにセールスが連携し、地域間の資本フローを最大化

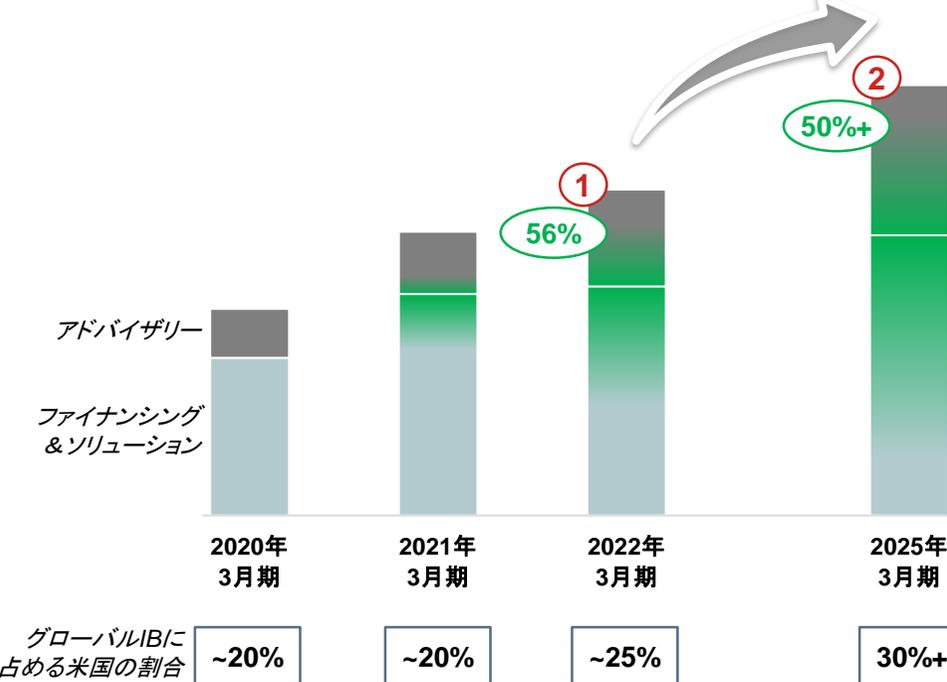
### 3 インベストメント・バンキング 変革の取り組み

- 米州やノムラ・グリーンテックを中心としたアドバイザリー・ビジネスの成長が、堅調なインベストメント・バンキング業績を牽引
- 注力する分野で差別化されたコンテンツを基にグローバルに展開、成長戦略を加速

#### グローバルIB ~これまでの実績と目標

##### グローバル収益(百万ドル)

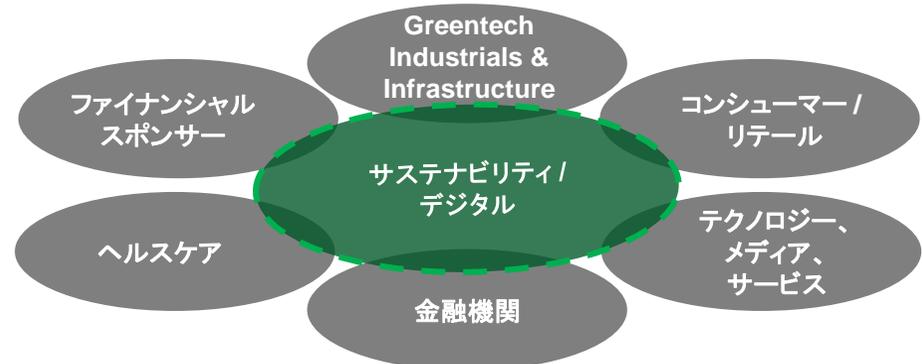
- 1 ✓ アドバイザリー・ビジネスは、2021年5月に掲げた目標(21年3月期比で50%収益を拡大)を2年前倒して、22年3月期に達成  
米国アドバイザリー収益は3倍に増加(21年3月期比)
- 2 ✓ 地域横断で注力セクター中心にアドバイザリー収益を50%+(2.5億ドル以上)拡大し、さらなる成長を目指す。海外のマネージング・ディレクターの生産性を50%以上改善することで目標を達成 (22年3月期比)



#### 目標に向けたステップチェンジ

- コンテンツ差別化のための投資: サステナビリティ分野での採用、GII創設
- 米国での投資を収益化し、お客様ファースト、コンテンツ主導のアプローチを組み込むことで、プラットフォームを真にグローバル化
- Cスイート<sup>1</sup>の対話を増やし、ファイナンス/ソリューションでビジネスを複合化する機会を捕捉
- ノムラ・グリーンテック買収の成功に倣い、オーガニック/インオーガニック戦略を交えつつ、デジタル分野、コア・セクターでのフランチャイズを構築

#### “グリーンな未来、デジタルな未来”の実現をサポート



1. CEO、COO、CFOなど企業で最も影響力のある経営陣

4

## デジタル・アセット会社の新設

- 独立エンティティとして新たにデジタル・アセット会社を新設:急成長中のアセット・クラスに対し戦略的に参入
- デジタル資産のバリューチェーン全体にわたる包括的なサービス機能の構築に注力

### デジタル・アセット会社

デジタル資産バリューチェーン全体を運営するための資本とリソースを配分する重点的な取り組み

セカンダリー・  
トレーディング

投資商品

ローンチパッド

ベンチャー・  
キャピタル

リスク・ライトなアプローチによるテクノロジーをベースとしたデジタル資産のマーケットメイク

コイン・ステーキング、イールド・ファーマーミング、スマートベータやQISプロダクトを用いた投資プロダクト

エンドツーエンドのスタートアップ・インキュベーターが社内専門家にアクセス・トークン化をサポート、市場流動性を供給

初期段階のデジタルアセット、DLT(分散型台帳技術)関連企業への投資

ビジネスの成長や規制内容の変化に応じて、必要なライセンスを取得しプロダクト範囲を拡大

### 野村の各部門

ホールセール部門

インベストメント・  
マネジメント部門

営業部門

デジタル資産プロダクトにおける  
差別化された価値の提供

伝統的なファイナンスの強みとクリプト・ネイティブの知見を  
統合したユニークなモデル

機関投資家が要求する水準に適合するプラットフォーム

クリプトネイティブな企業に対抗しうるスキル、スピード、機  
敏性を備え、短期間でマーケットに参入

野村グループから専門人材を移籍、テックDNAを有するト  
ップクラスの起業家人材を採用

野村グループのグローバル・フランチャイズとの強い連携

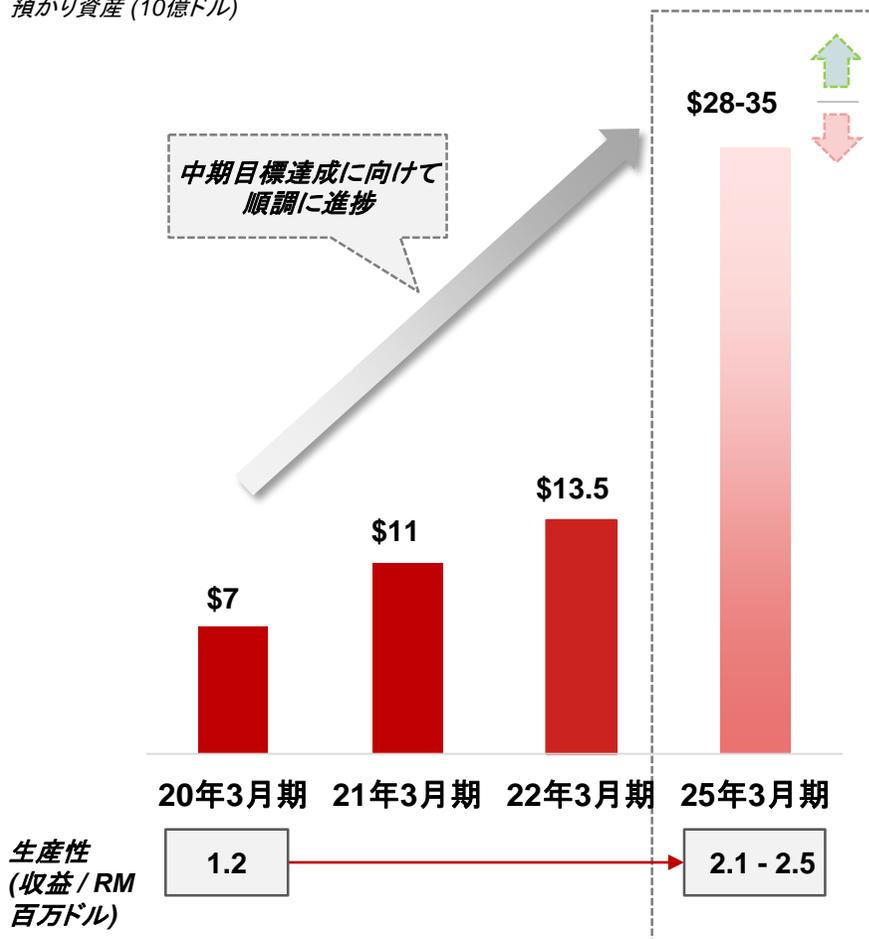
5

## アジアにおける富裕層向けビジネスの成長を加速

- アジア富裕層向けビジネスが拡大 ~ホールセール・ビジネスの収益の多様化とリスクライト・ビジネスの成長に寄与
- 資産導入、プロダクトやインフラ拡充のモメンタムをさらに加速

### 預かり資産 (AuM) 拡大目標

預かり資産 (10億ドル)

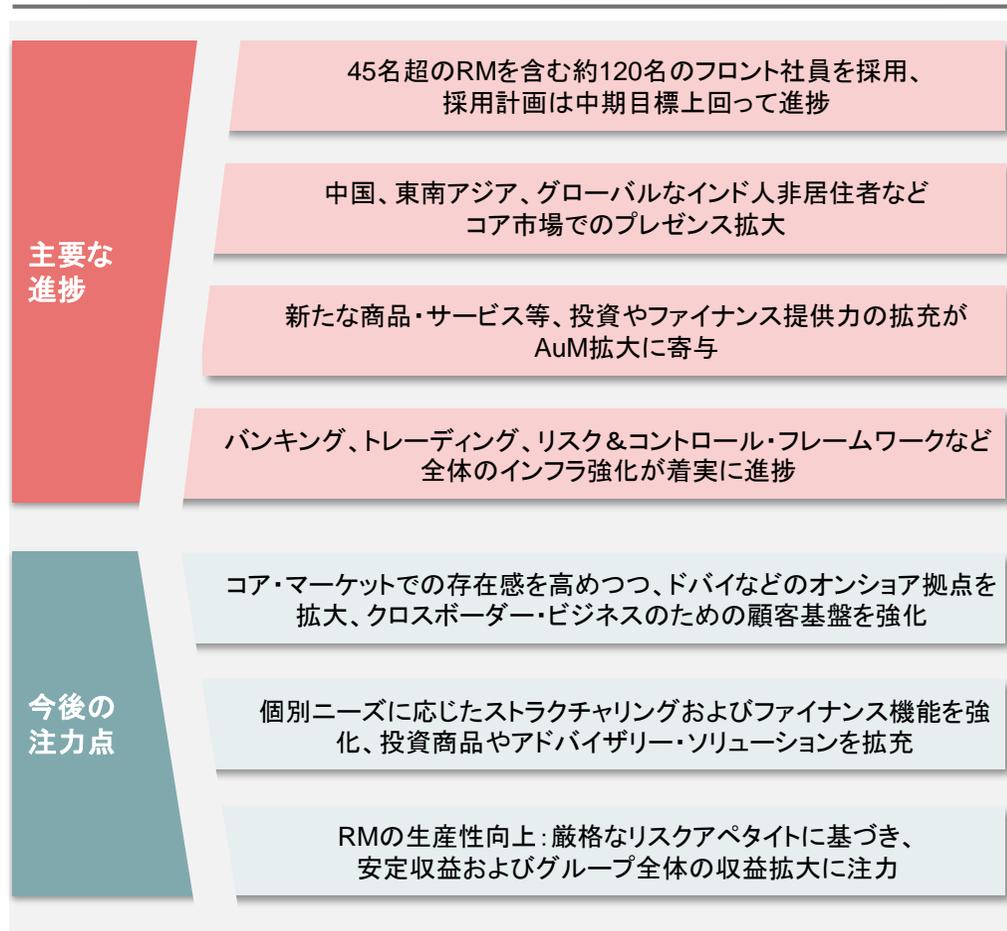


生産性  
(収益 / RM  
百万ドル)

1.2

2.1 - 2.5

### これまでの進捗と今後の優先分野



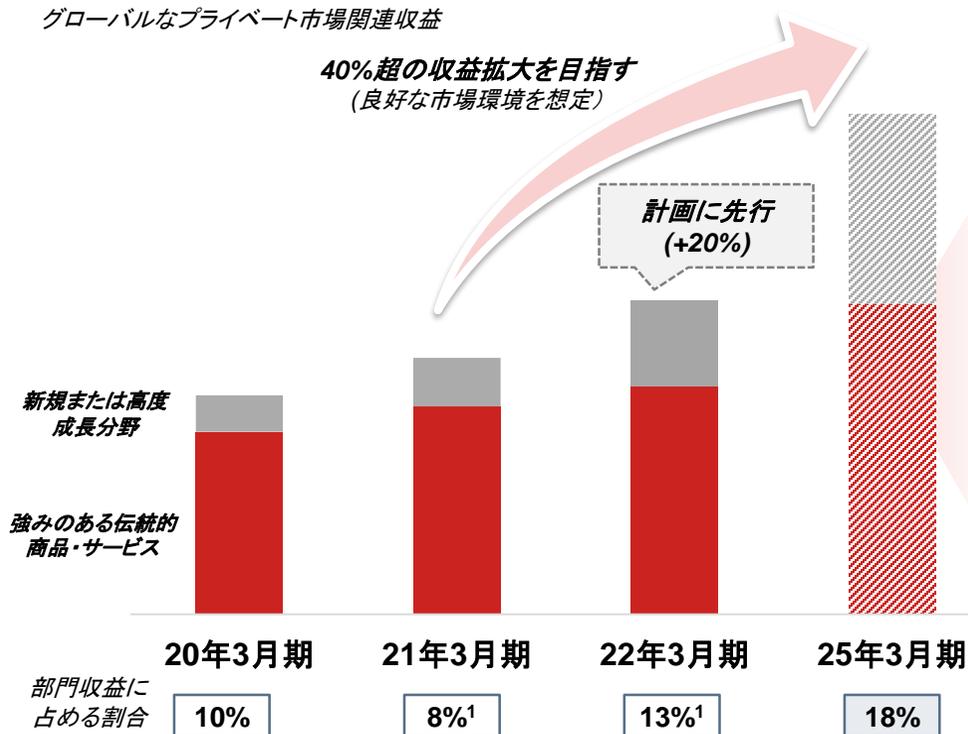
6 プライベート市場ビジネスの拡大

- プライベート市場における強固な基盤を確立 ~ホールセール・ビジネスの収益の多様化、高成長が期待できる分野の拡大に寄与
- 収益計画は、正常な市場環境を想定

プライベート市場ビジネスでの好調なモメンタム

グローバルなプライベート市場関連収益

40%超の収益拡大を目指す  
(良好な市場環境を想定)



注力分野

強みのある分野を継続的に拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>好調なモメンタムを活かし、米国モーゲージ・ストラクチャード・レンディングや不動産ファイナンス等をグローバルに拡大</li> <li>米国で成功しているファンズ・ファイナンス&amp;ソリューションビジネスもグローバルに拡大</li> </ul>
新規あるいは高成長分野	<ul style="list-style-type: none"> <li>インフラストラクチャー、サステナブル・ファイナンス・ビジネスをグローバルに拡大、クロスセル機会を捕捉</li> <li>トレード・ファイナンス、アジア・ウェアハウス・ファイナンス、CLOファイナンス等で、収益を多様化</li> <li>エクイティ・プライベート・プレースメントの拡大に注力</li> </ul>
商品提供のためのオリジネーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本とアジアのフランチャイズを活用し、投資家への商品販売網を強化</li> </ul>
部門を超えたビジネス機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>アジア富裕層ビジネスと連携し、アセット・バック・ローン・ビジネスを選択的に追及</li> <li>野村スパークス<sup>2</sup>と連携し、国内未上場企業の資金調達を支援</li> </ul>

中期的な優先事項に向けて好位置

<p><b>インフラストラクチャーファイナンス</b></p> <p>全米プロジェクト・ファイナンス 10位<sup>3,4</sup></p>	<p><b>モーゲージ・ストラクチャード・レンディング</b></p> <p>新規発行RMBS 3位<sup>5,6</sup></p>	<p><b>ファンド・ファイナンス</b></p> <p>プライベート・エクイティのセカンダリーおよびNAVファイナンス 5位<sup>7</sup></p>	<p><b>日本のプライベート市場</b></p> <p>不動産担保STOとデジタル・ボンドの開発および執行</p>
--	--	---	--

1. グローバルなホールセール部門の収益から米国顧客との取引に起因する一過性の損失を除く  
 2. 野村スパークス・インベストメント株式会社  
 3. 2022年3月期  
 4. 出所: Inframation  
 5. 2021年; 案件数基準  
 6. 出所: Bloomberg  
 7. 出所: 当社独自の顧客フィードバック調査に基づく

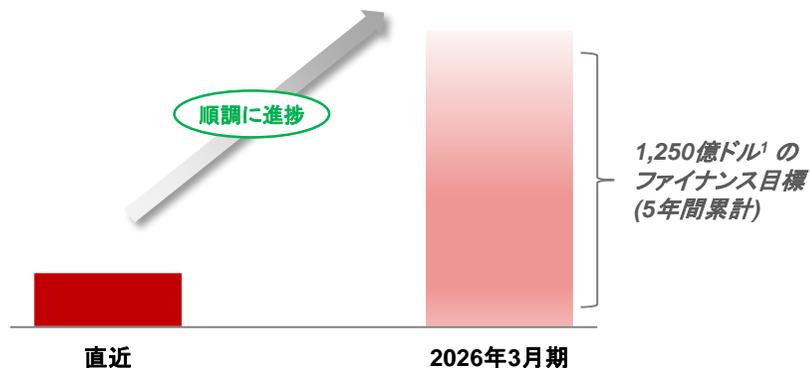
7

# サステナブル・ファイナンスのモメンタムを加速

- ビジネス全般の好業績に支えられ、ホールセールで様々な取り組みが進捗
- 1,250億ドル<sup>1</sup>のサステナブル・ファイナンス目標達成に向け、既存ビジネスの強みを活かし、お客様のトランジションをサポート

## サステナブル・ファイナンス目標に向けて着実に進捗

- 22年3月期のサステナブル・ファイナンスは目標に沿って進捗



## サステナブル領域での認知度が貢献

- 2020年と2021年にサステナビリティ領域で2年連続受賞した唯一の金融機関



サステナブル・FIG・ファイナンスのインベストメント・バンク・オブ・ザ・イヤー2021<sup>2</sup>

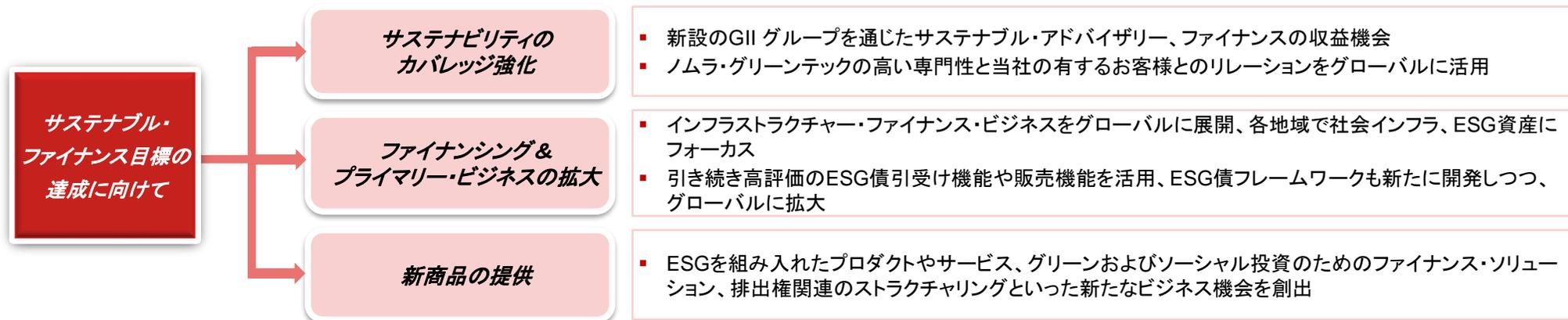
サステナブル・コーポレート・ファイナンス・インベストメント・バンク・オブ・ザ・イヤー2020<sup>2</sup>

- サステナビリティの進捗を反映し、NHI ESGレーティングの改善

サステナリティクス社評価  
投資銀行トップ7%

S&P評価  
金融機関トップ4%

## 今後の注力分野



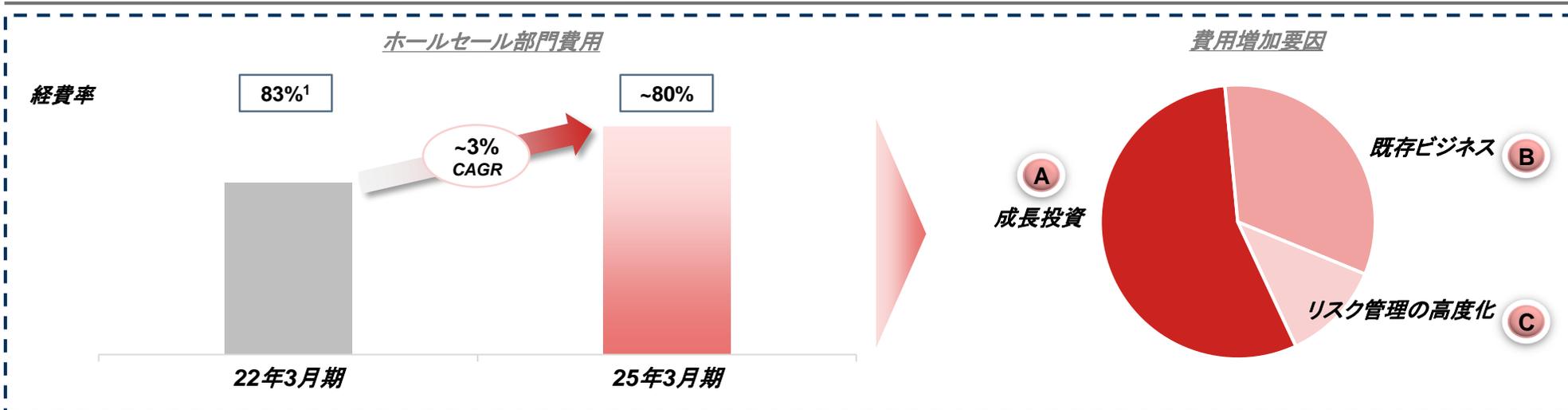
1. 2022年3月期～2026年3月期の5年間累計

2. The Banker

# 成長への投資

- 戦略分野の成長、リスク管理の高度化のための計画的な投資
- 費用増加(CAGR 約3%)の大半は、収益増(CAGR 約5%)に貢献

営業レバレッジを拡大する為の戦略投資



<p><b>A</b></p> <p>成長投資</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 戦略的な成長投資を収益につなげ、持続可能なグローバル・フランチャイズを構築             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 注力分野(アドバイザリー、エクイティ、デジタル)の成長を支える人材の採用</li> <li>➢ 優秀な人材を維持するためのPay for performance</li> <li>➢ ビジネスの成長を支えるコーポレート機能への投資</li> </ul> </li> </ul>	<p>収益拡大と厳格なコスト管理に基づいた投資計画</p> <p>中期的な経費率の目標達成に注力</p>
<p><b>B</b></p> <p>既存ビジネス</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 収益の拡大や事業促進に伴う変動費の増加</li> <li>■ プロセス合理化、オペレーティング・モデル効率化のための投資を継続</li> </ul>	
<p><b>C</b></p> <p>リスク管理高度化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ フロント(第一線)のリスク管理高度化のための投資を行い、プラットフォームの安定性を高める</li> </ul>	

1. 米国顧客との取引に起因する損失を除く

## フロントラインのリスク管理の高度化

- 連携強化、ビジネス戦略と全社的なリスク・アペタイトとの整合性確保、説明責任の明確化に重点を置いた、リスク管理の高度化

### グローバルに統合されたリスク・コントロール機能

#### 第一線の強化

- フロントオフィス・リスクマネジメント体制を見直し、財務・非財務リスクをカバーする体制に
- 重要な役職の任命等によるリーダーシップ体制の強化
- 一貫したリスク管理アプローチのために、リスク・ガバナンスと実務での実践を強化
- リスクアペタイトに見合ったリスクテイク
- 責任ある成長の促進のために、第二線との協力的なパートナーシップを確立

### リスク・フレームワークの拡充

#### リスク管理フレームワークの標準化

- リスクアペタイトとカウンターパーティーリスク管理のための包括的な枠組み
- 重要かつ急変するリスクをタイムリーに把握するためのリスク分析フレームワーク
- リスクを標準化し、重大なリスクは直ちにエスカレーション
- 主要なプロセスを必要に応じ確認、アップグレード
- 市場ストレスのかかる状況や顧客デフォルト時などに備えた適切な対応を事前に準備

### リスク・カルチャーと説明責任の強化

#### 徹底的な重要原則の順守

- 重要なリスクをプロアクティブに特定、リスクのエスカレーション手順を理解する
- 既存のすべてのコントロールの尊重する
- リスク資産価格の上昇が永久に持続すると考えない
- お客様と、お客様の取引の動機・背景を深く理解する
- 第一線の責任およびリスクカルチャーが、あらゆる行動に反映されるべき

## 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/](http://www.nomura.com/jp/)