

個人投資家向け会社説明会

野村ホールディングス株式会社
代表執行役社長 グループCEO 奥田 健太郎

2023年4月14日

Q: 野村グループの概要は？

野村グループは、資本を動かし、経済の好循環を生み、 利益を創出する会社

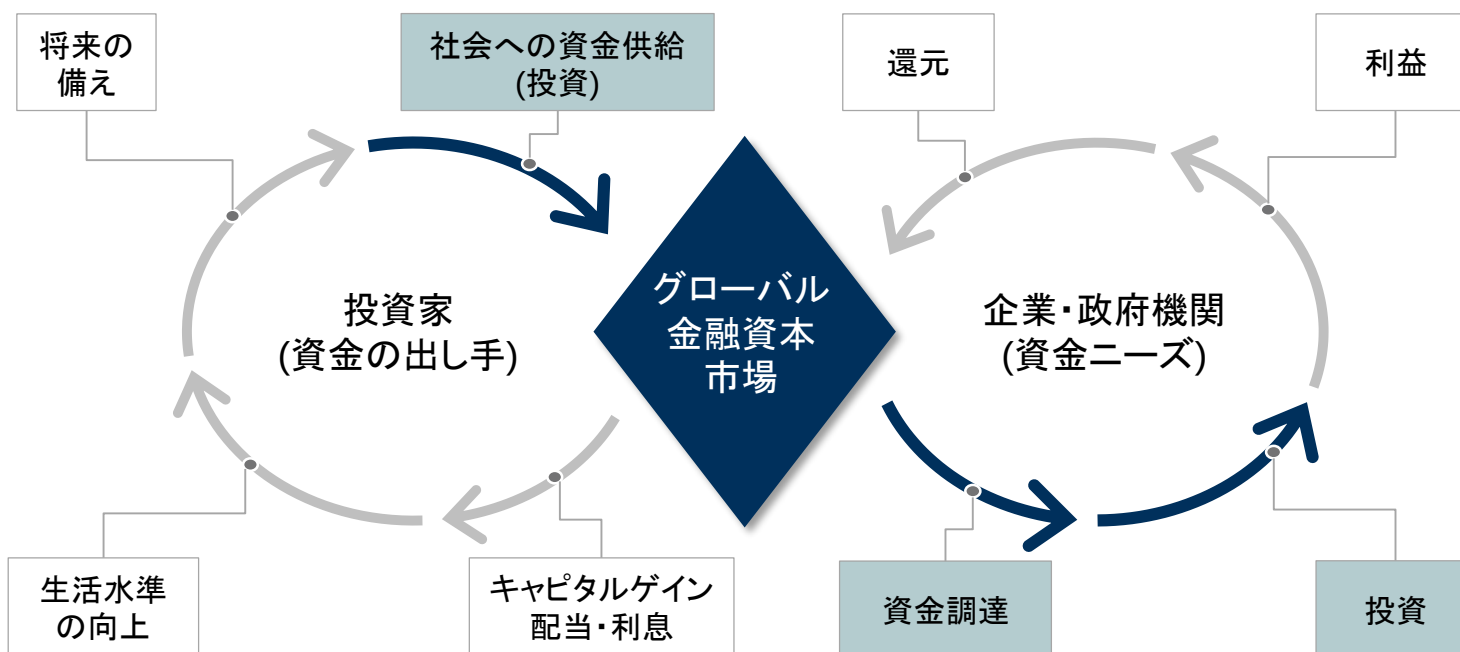
NOMURA

野村グループのMission
(社会的使命)

豊かな社会の創造

金融資本市場を通じて、真に豊かな社会の創造に貢献する

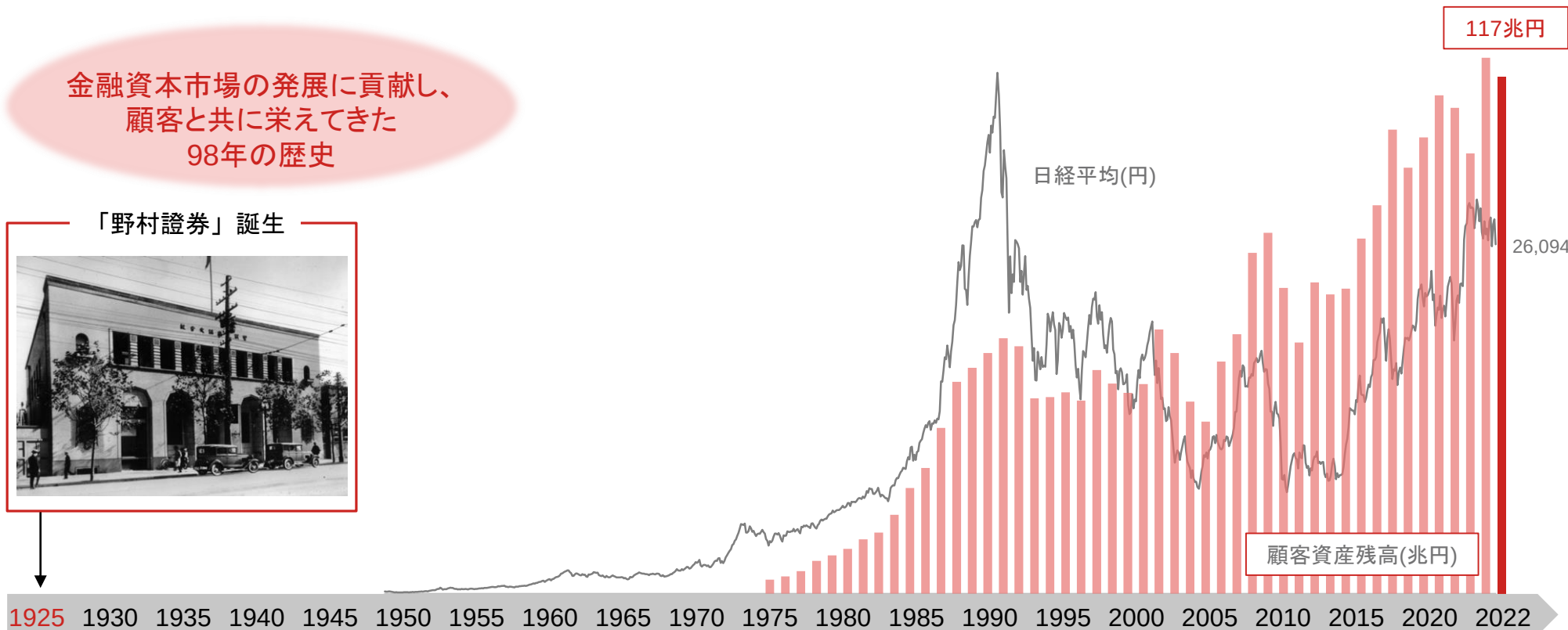
金融資本市場を通じて投資家と企業をつなぎ、リスクマネーの循環を後押し



野村のあゆみ

金融資本市場の発展に貢献し、
顧客と共に栄えてきた
98年の歴史

「野村證券」誕生



日本の証券取引の黎明期を支える

日本の高度成長期を
資金調達でサポート

公益事業・公営企業の
民営化をサポート

多様化する顧客ニーズに
応じたソリューション提供

1925年 「野村證券」誕生

1927年 ニューヨーク出張所開設

1959年 野村證券投資信託委託
設立

1961年 野村證券、上場

1967年 香港進出

1969年 米国ノムラ・セキュリティーズ・
インターナショナル設立

1981年 英国ノムラ・インターナショナル
設立

1993年 野村信託銀行設立

2001年 持株会社体制への移行、
ニューヨーク上場

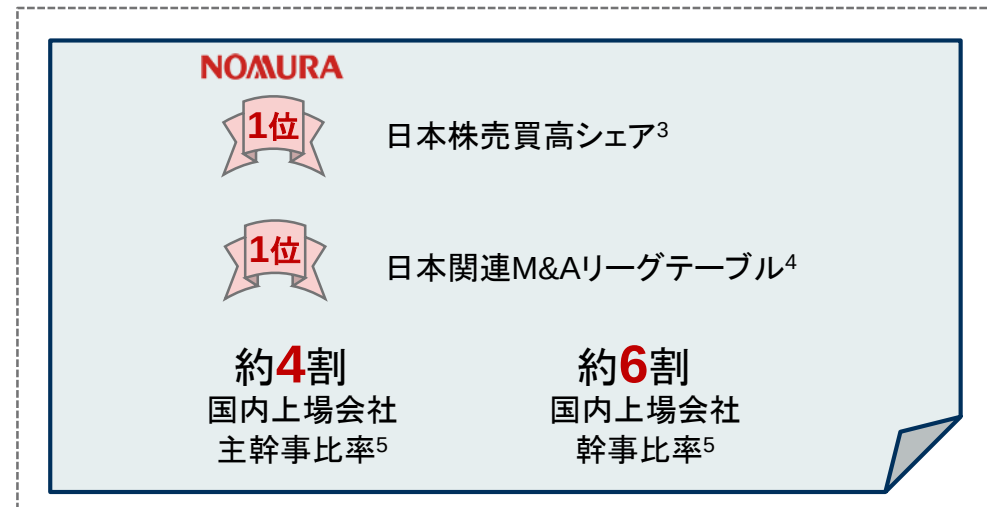
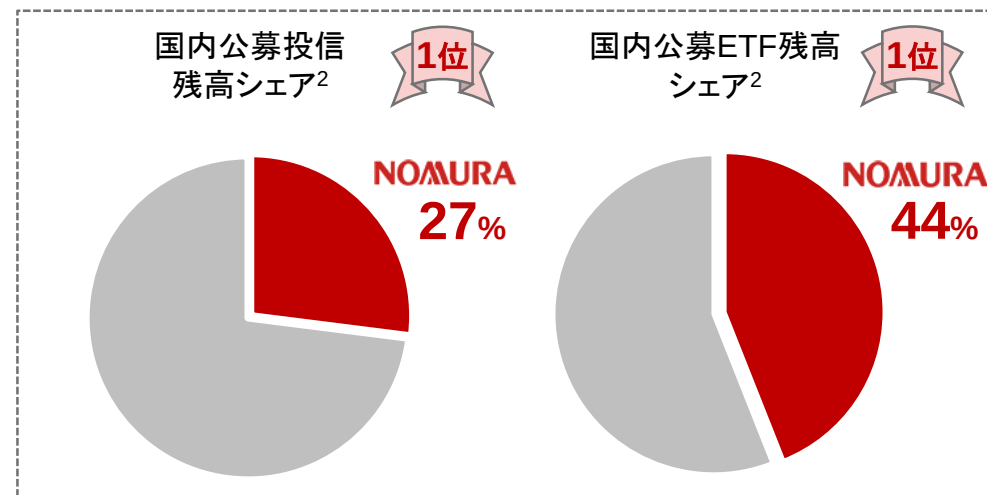
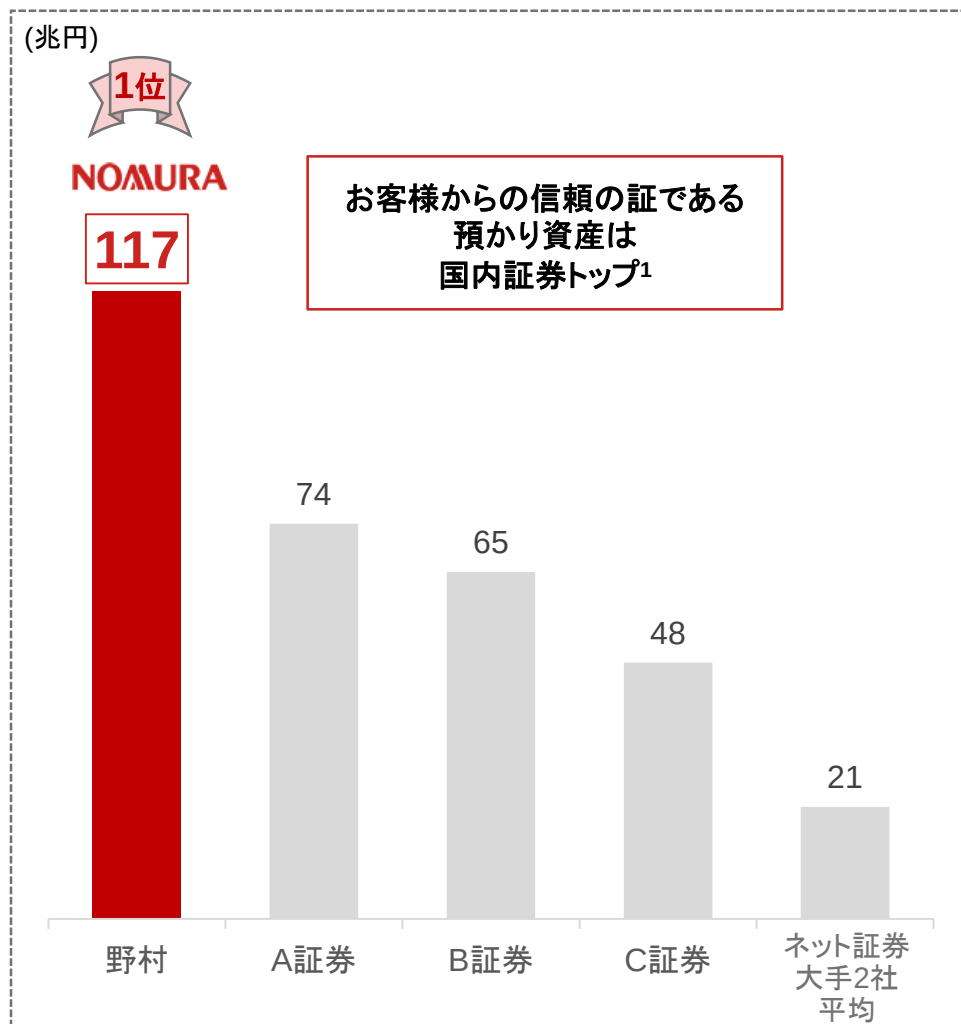
2008年 リーマン・ブラザーズ承継

Q: 野村グループの強みは？

<野村グループの強み> 日本における強固な事業基盤

NOMURA

■ 世界第3位の経済大国・日本において、法人・個人ビジネスで圧倒的な存在感



1. 出所: 2022年12月末の各社開示資料をもとに当社にて作成
4. 出所: Dealogic、2022年1~12月

2. 出所: 投資信託協会データ、2022年12月末
5. 出所: 東洋経済 会社四季報 2022年2週春をもとに当社にて作成

3. 出所: 第三者機関、2022年1~12月

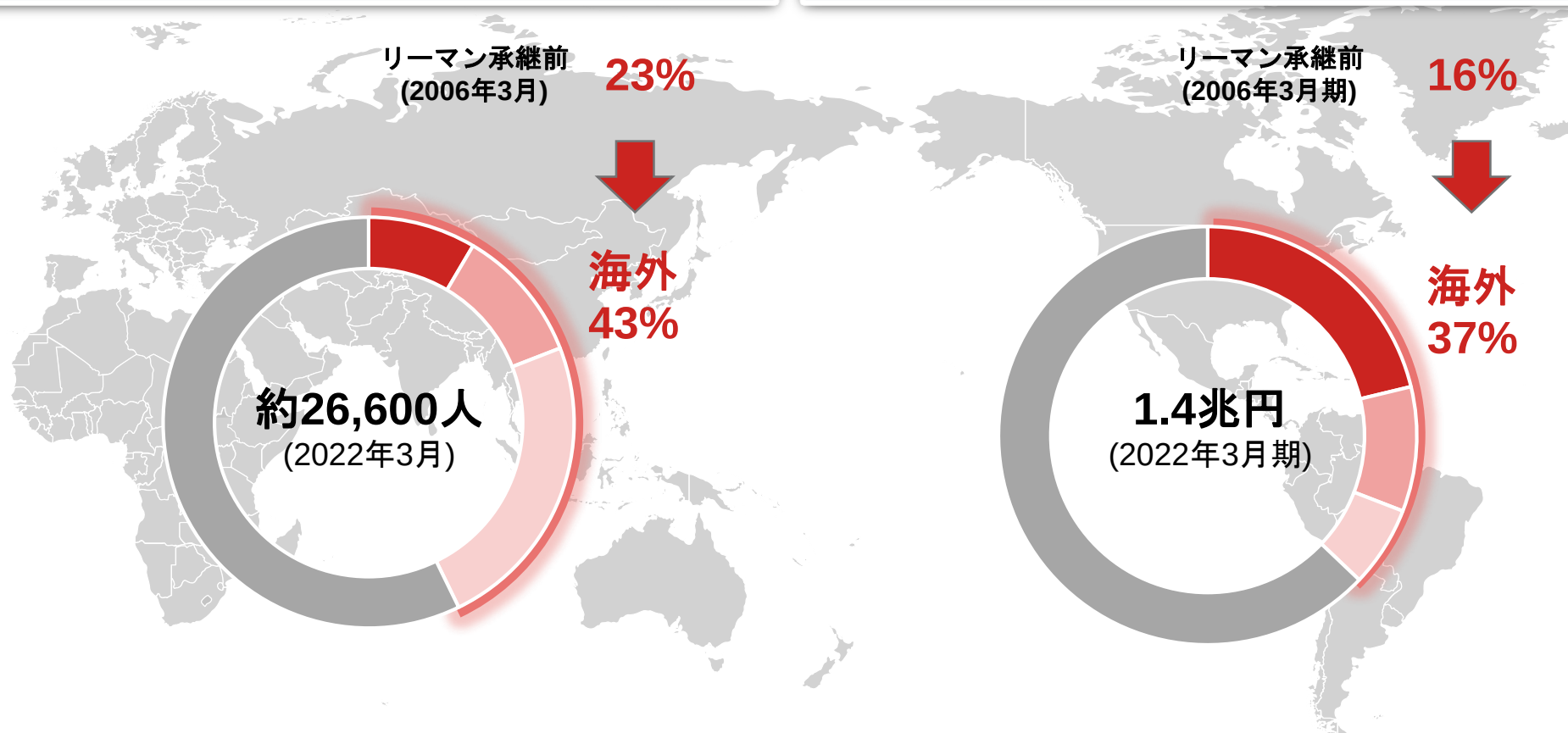
<野村グループの強み>

グローバル事業基盤は、近年、大きく拡大

NOMURA

グループ社員

全社収益

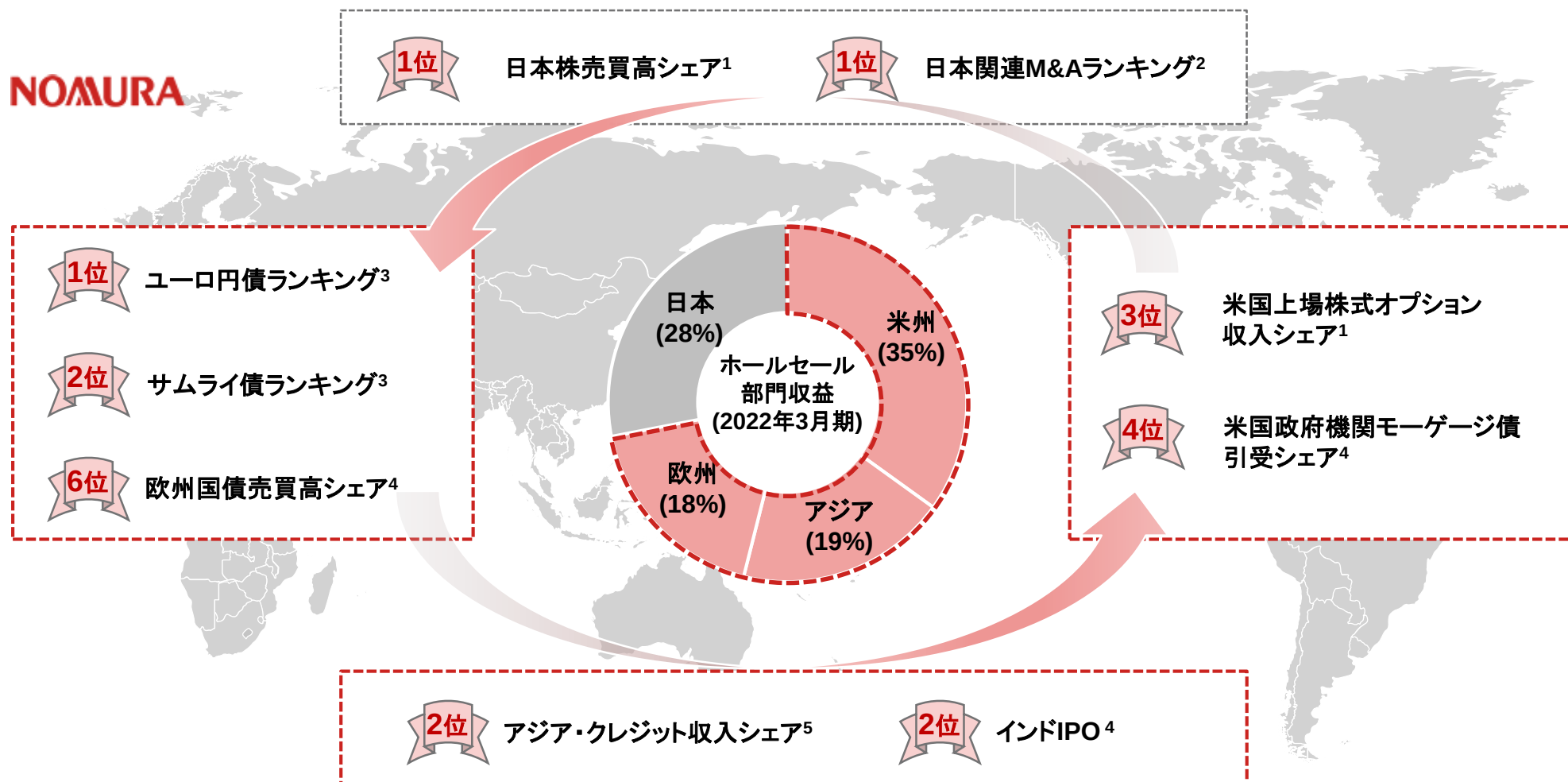


<野村グループの強み>

国内金融機関で随一の本格的なグローバル・プレゼンス

NOMURA

- 「選択と集中」を進めながら、各地域で、世界トップクラスのビジネスを育成



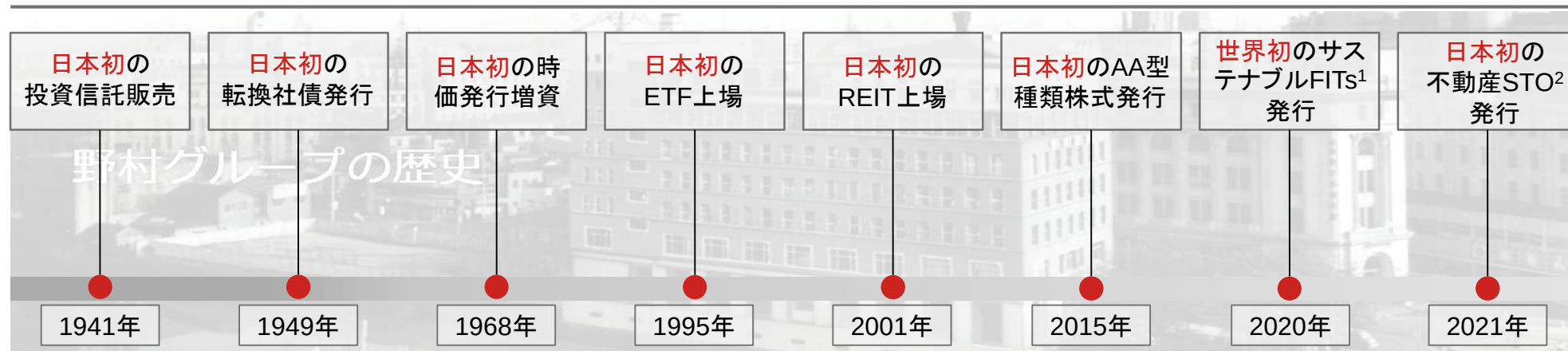
1. 出所: 第三者機関、2022年1～12月
2. 出所: Dealogic、2022年1～12月
3. 出所: Refinitiv、2022年1～12月
4. 出所: Bloomberg、2022年1～12月
5. Coalition Greenwich Competitor Analytics及び当社の集計、2022年1～12月

<野村グループの強み>

資本を動かし、利益を生むための強固な基盤

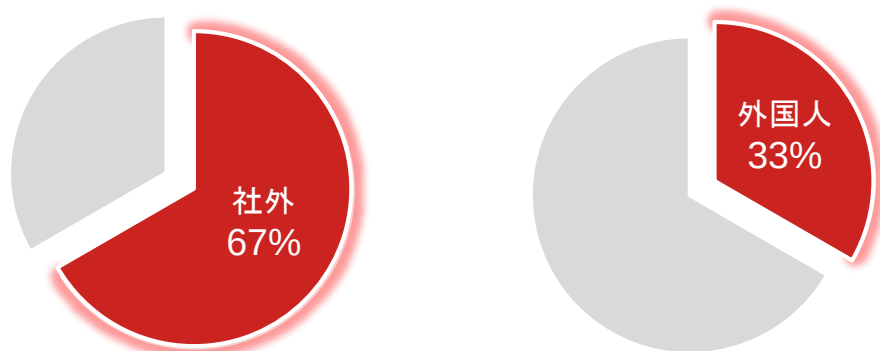
NOMURA

顧客ニーズを見通し、いくつもの「日本初」を作り出してきた先取りの精神



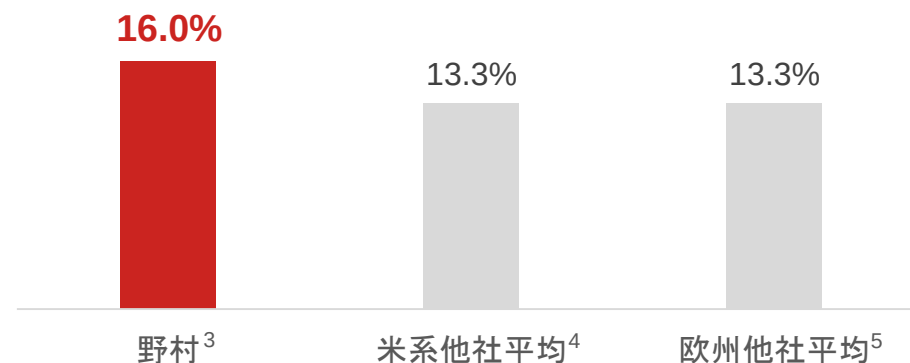
グローバルで戦えるガバナンス体制(2023年3月時点)

取締役構成



強固な財務基盤

普通株式等Tier1資本比率の比較

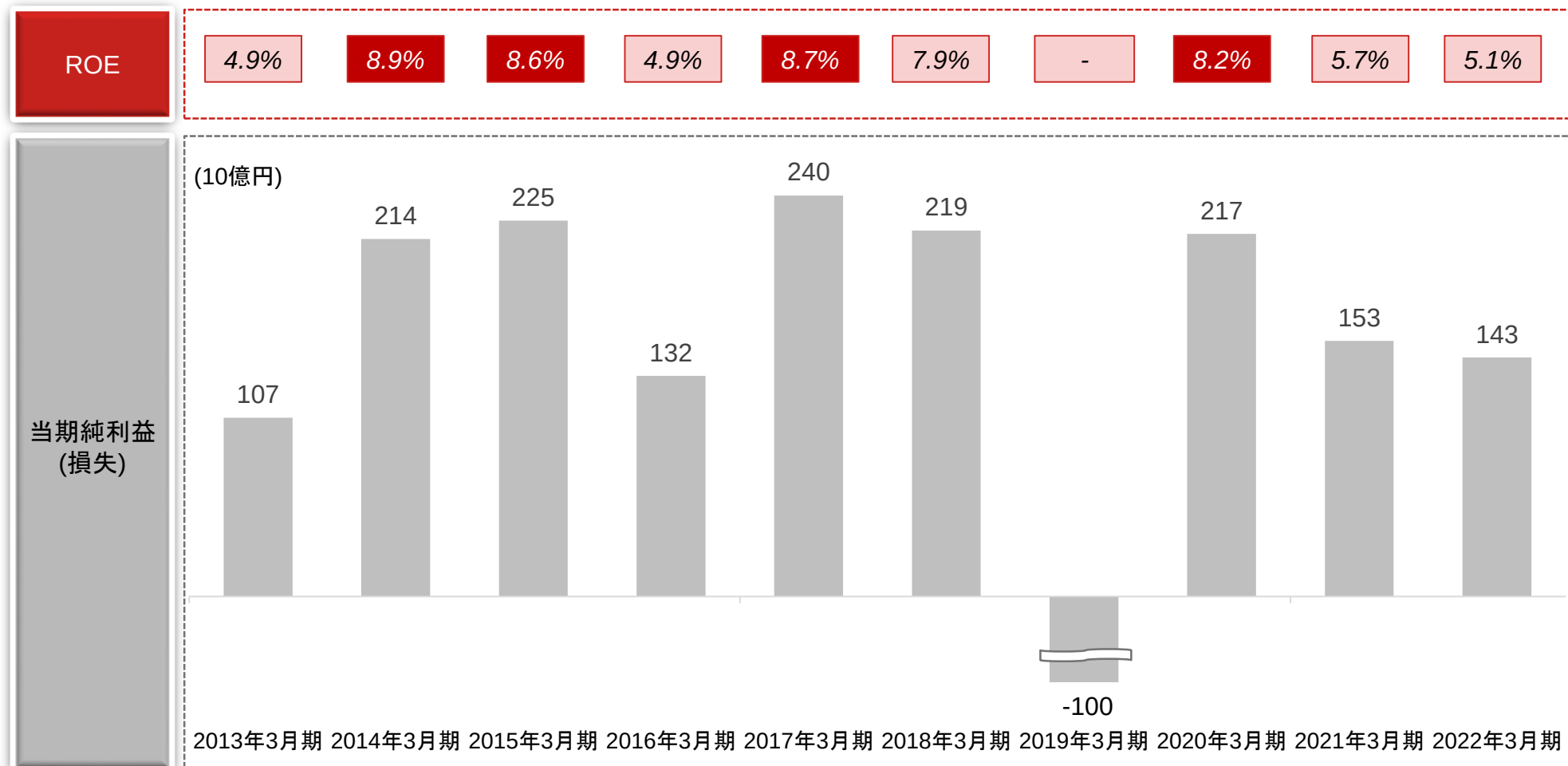


1. エクイティ(新株予約権)とESGを組み合わせた新たなファイナンス手法 2. 特定の不動産に投資するファンドの持ち分をデジタル化した新しい金融商品(STO=セキュリティ・トークン・オファリング) 3. 2022年3月期3Q
4. 出所: CreditSights。JPモルガン、バンク・オブ・アメリカ、Citi、ゴールドマン・サックス、モルガン・スタンレーの平均値(2022年4Q)
5. 出所: CreditSights。ドイチェ・バンク、UBS、クレディ・スイス、パークレイズ、BNPパリバ、HSBCの平均値(2022年3Q)

Q: 業績と課題は？

直近10年間の業績

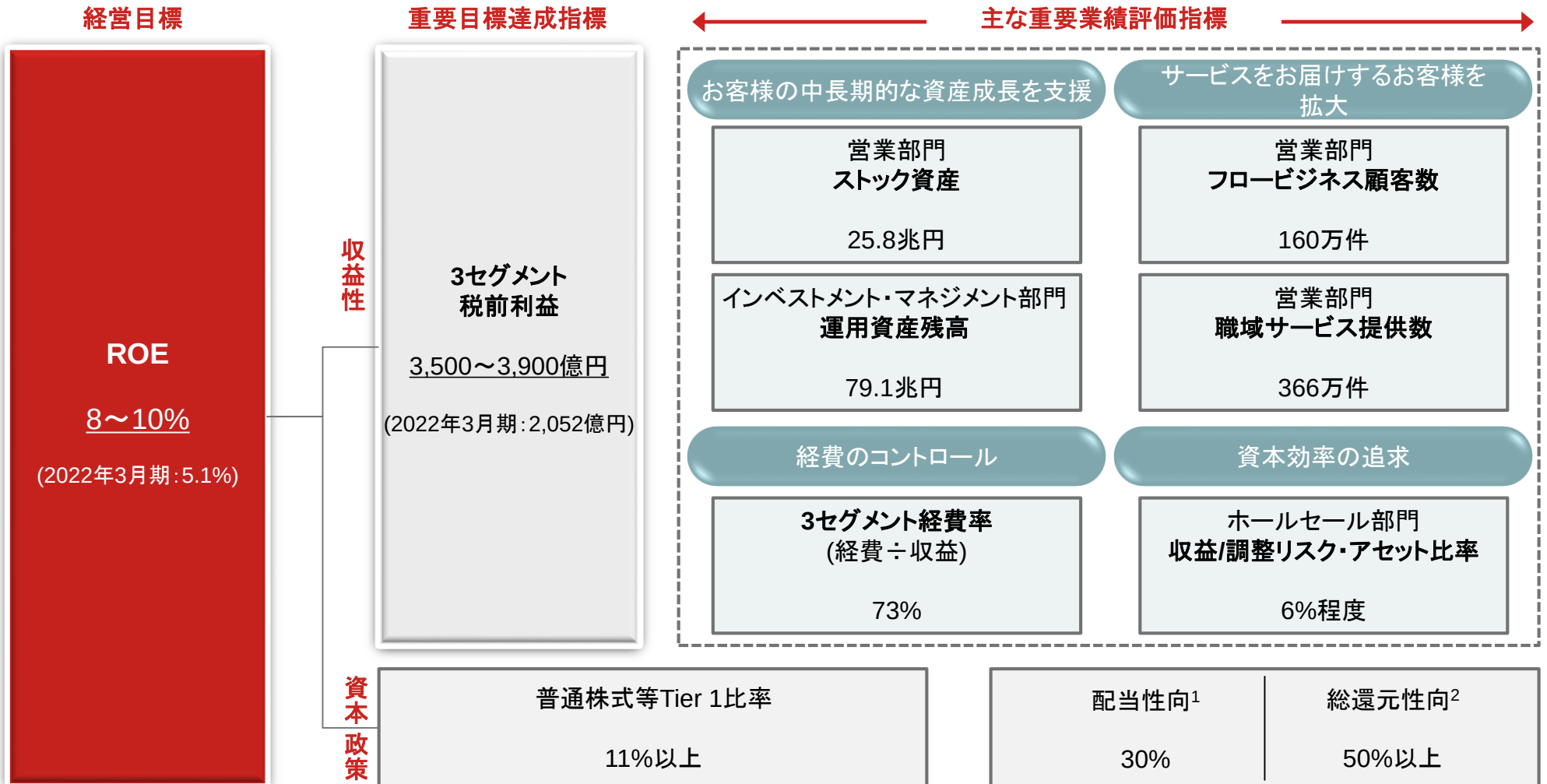
- 市場環境に応じて、目標値(ROE 8～10%)をクリアできる事業基盤を確立
- 一方で、業績のボラティリティを低減し、安定的に高水準のROEを達成することが課題



Q: 数値目標は？

2025年3月期経営目標

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成長の実現」



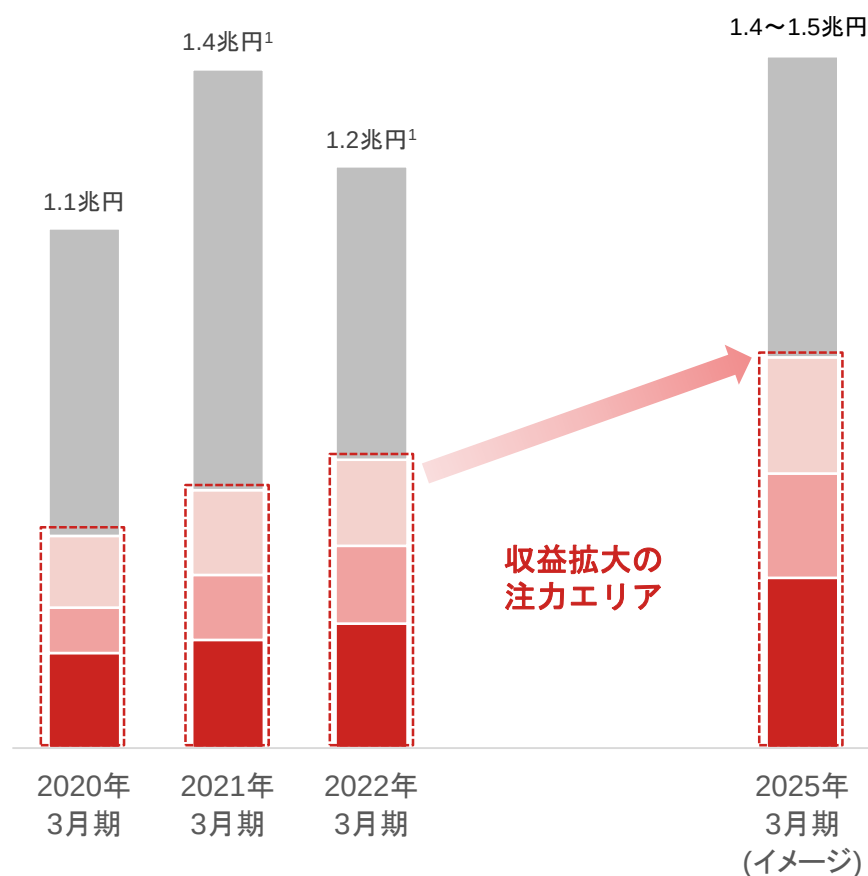
1. 配当は半期毎の連結業績を基準として、連結配当性向30%を重要な指標の一つとする。各期の配当額は、パーゼル規制強化をはじめとする国内外の規制環境の動向、連結業績をあわせて総合的に勘案し、決定する

2. 自己株式取得による株主還元分を含めた総還元性向

Q: 持続的な成長に向けた事業戦略は？

注力エリアを伸ばし、収益構造を安定化・多様化

主要3セグメント収益合計



お客様への提供価値

野村グループへの財務インパクト

仲介、流動性供給ビジネス	金融商品の取引機会、流動性の供給	市場変動に敏感、市況が良い時に収益のアップサイドが期待
ソリューション、ストラクチャード・ファイナンス	機関投資家や企業の個別ニーズに対応するカスタマイズされたサービス提供	市場変動に影響されにくい収益
投資銀行ビジネス	資金調達や提携・買収を通じて、企業の成長・課題解決を支援	資本効率の改善
資産管理・運用ビジネス	中長期的な資産成長を支援	安定収益

1. 米国顧客取引に起因する損失、および、当該損失に関する債権の一部について回収可能額が合理的に見積もれるようになった為に認識した利益を除く

資産管理・運用ビジネスの拡大に向けて

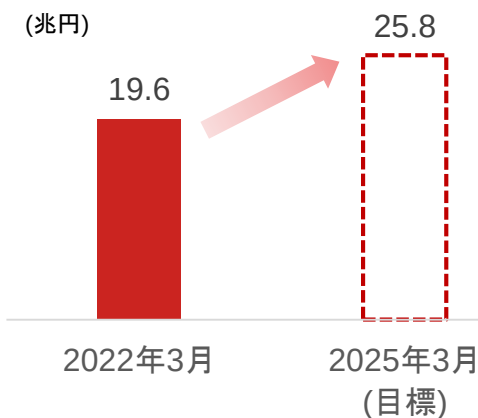
野村の強みを活かして
お客様の中長期的な資産拡大をサポート

1 世界経済成長を享受できるグローバル資産への投資機会を提供

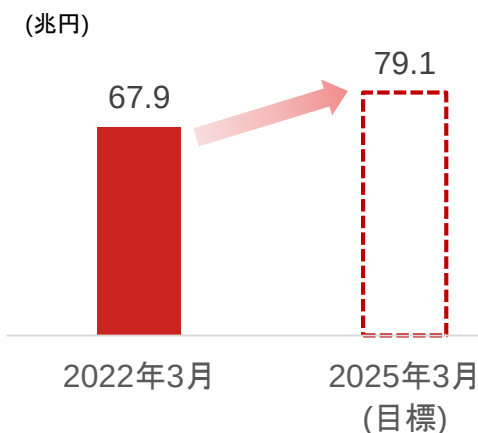
2 日本の魅力を伝え、日本の資本市場を活性化する取り組み

3 パブリック市場に加えて、プライベート市場でも
多様な運用商品を提供

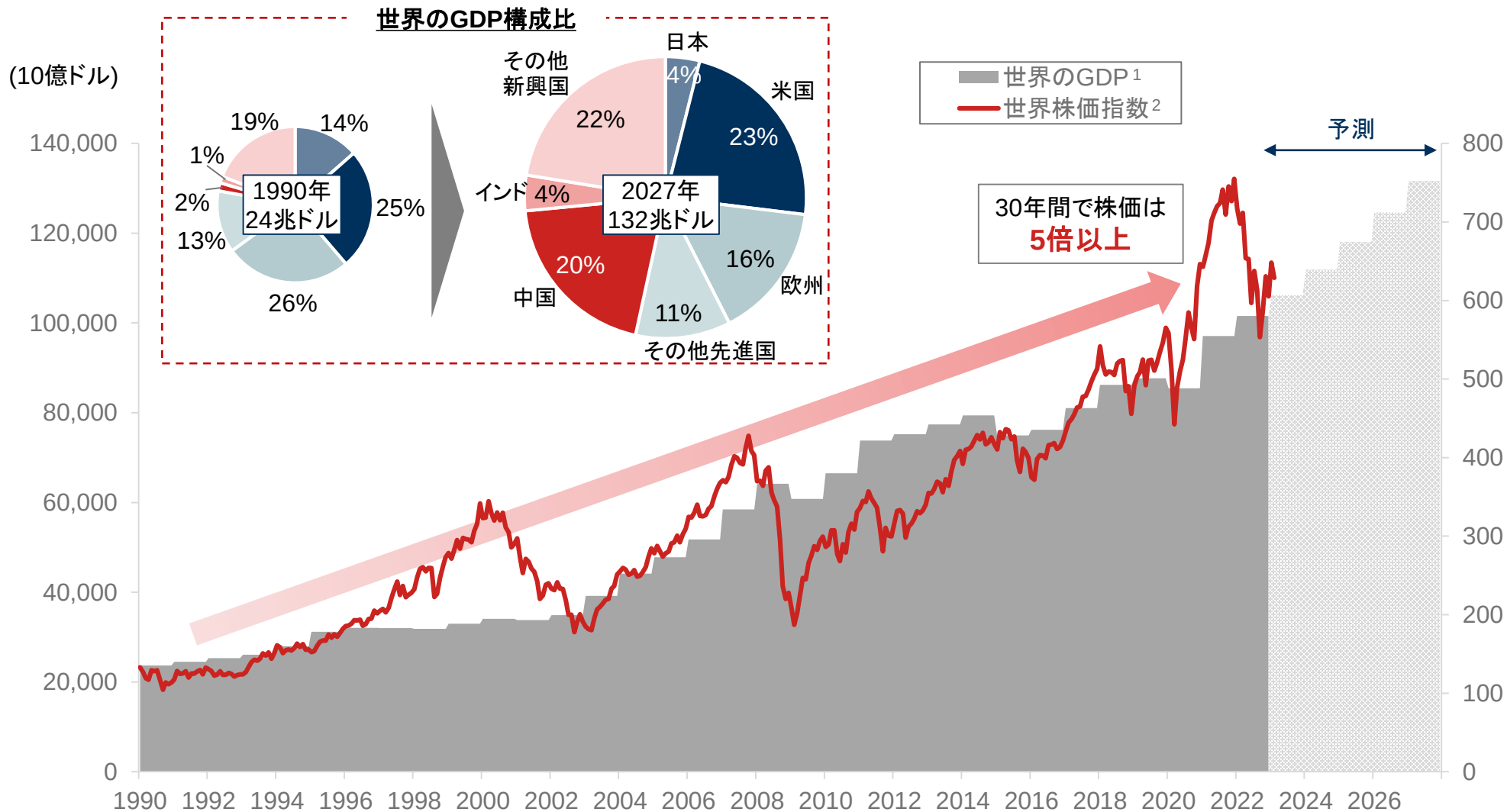
ストック資産



運用資産残高



経済の成長とともに、世界の株価も上昇



1. 出所: IMF「世界経済の見通し(2022年10月)」をもとに、当社作成

2. MSCI ACWI(オール・カントリー・ワールド・インデックス): MSCI Inc. 社が算出・公表する、世界の株式を対象とした株式指数

世界経済成長を享受できるグローバル資産への投資機会を提供

NOMURA

グローバル分散投資をサポートする多様なサービス



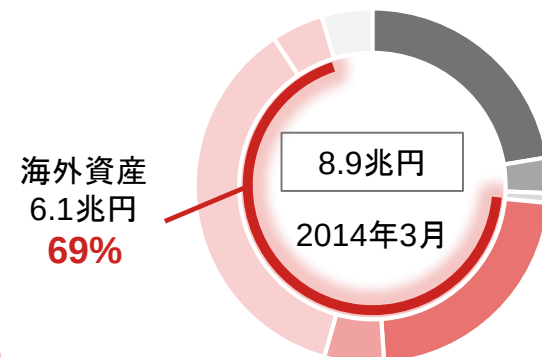
豊富な品揃え、野村ならではの商品供給

豊富なラインナップの投資信託
約**870**銘柄

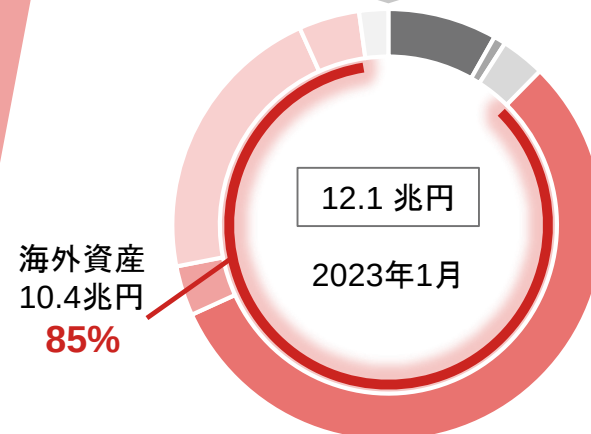
非上場リート「BREIT」を投資対象とする 日本初の公募投資信託



預かり資産(投資信託、投資一任)



グローバル分散投資が
徐々に浸透



日本の魅力を伝え、日本の金融資本市場を活性化する取り組み

★日本株市場の魅力を海外に伝える

Revisit Japan

「日本マーケットを再度見直して欲しい」
「コロナ収束後、日本を再訪して欲しい」



リサーチャー
8人が
日本株市場に
ついてプレゼン

400超の海外
投資家と面談

★日本企業と内外投資家をつなぐ

「野村インベストメント・フォーラム2022」

「日本企業と投資家の相互理解を深める
個別ミーティングの場を提供したい」



1999年開始
25回目

参加機関投資家
1500名超
国内約600名
海外約900名

★日本株の魅力を日本のお客様に伝える

「リオープン・ジャパン2301」

「従来なかったインバウンド株を中心とした
日本株投信を提供したい」



国内外需関連、
インバウンド消費
関連企業に投資

当初設定額
1,047億円

長期分散投資ニーズに応える多様な運用商品・サービス

野村グループの価値提供

伝統的な
運用資産

プライベート
オルタナティブ
運用資産

実物資産

プライベート市場の運用戦略

不動産、インフラ

Nomura
Real Asset Investment



森林資源

NewForests



航空機リース

野村バブcockアンドブラウン株式会社
NOMURA BABCOCK & BROWN CO., LTD.



未上場企業

Nomura SPARX
Investment



プライベート・エクイティ

JC Japan-China
CP Capital Partners



米国非上場REIT



メザニン

N-MEZ



プライベート・クレジット

NOMURA PRIVATE
CAPITAL



事業承継ファンド

JSPF
Japan Search Fund Platform



投資銀行ビジネスの拡大に向けて

野村のグローバル・ネットワークや
サステナビリティの知見を活かし、
企業の成長や課題解決をサポート

1

M&A、アドバイザリー

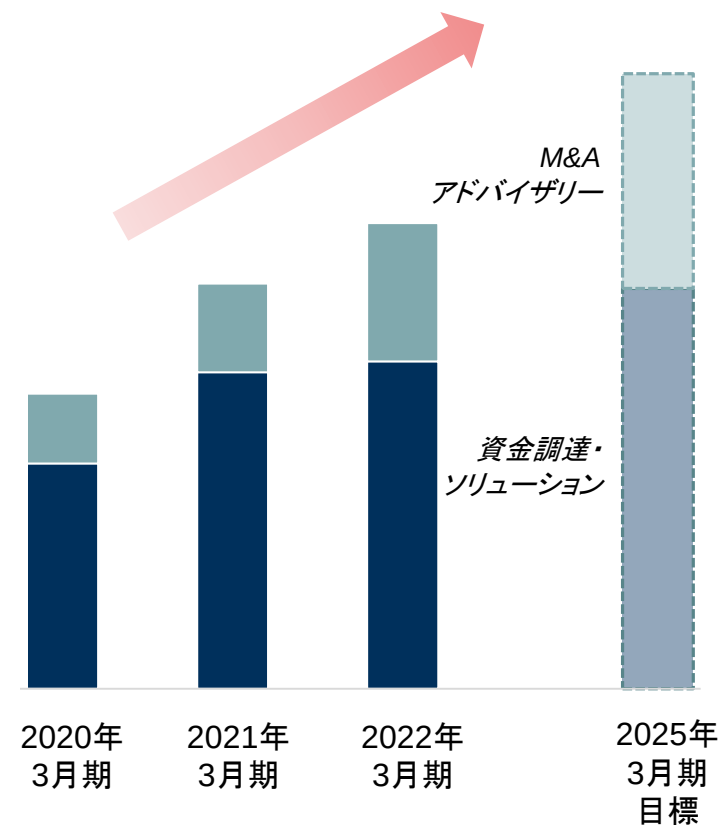
企業の合併・買収・売却などをサポート

2

資金調達・ソリューション

株式や債券の発行、
ローンのアレンジメントをサポート

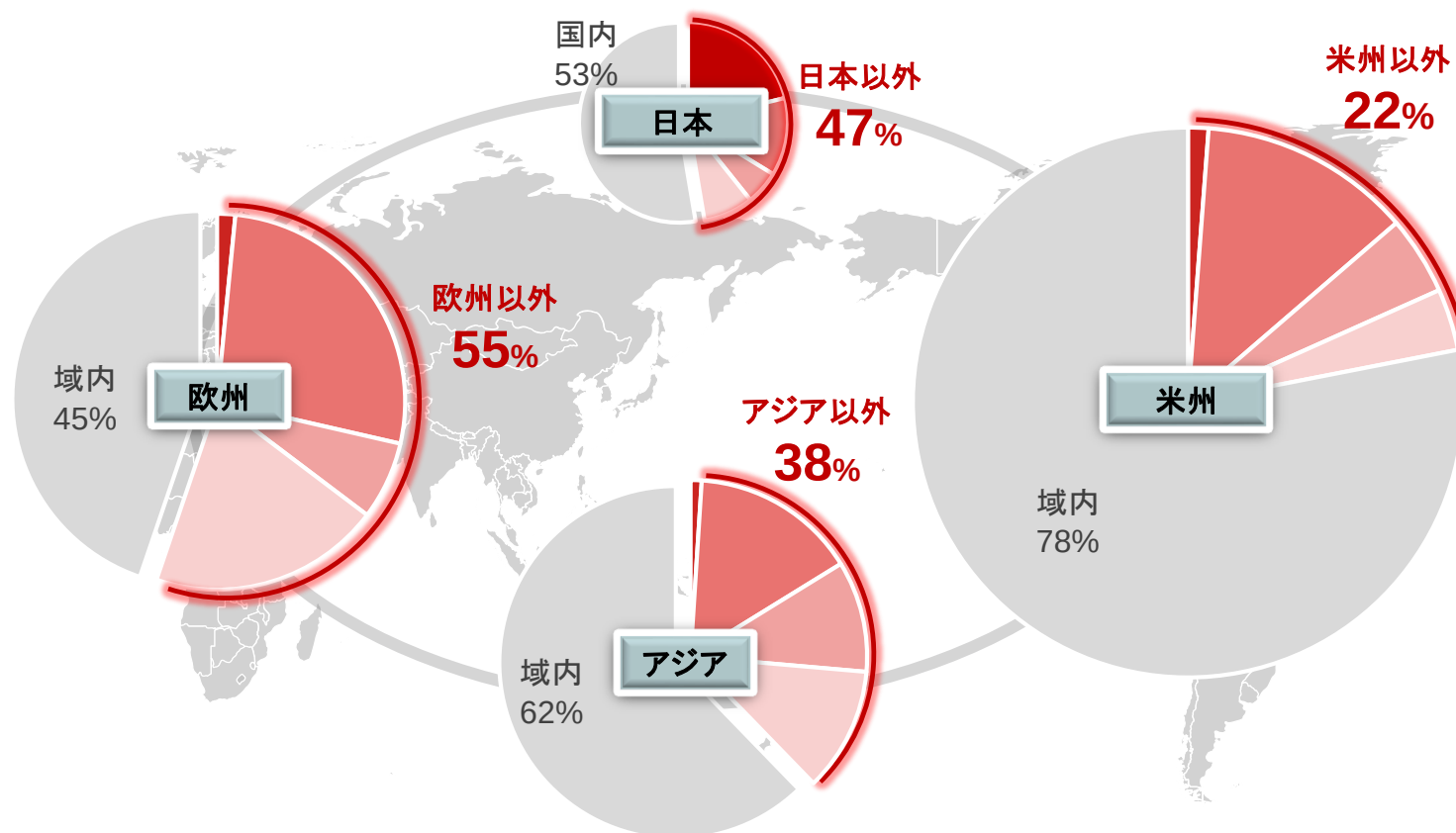
投資銀行業務
収益



国・地域を超えた投資資金の流れ

- お客様の事業活動は世界的につながっている。脱炭素に向けた取り組みは、こうしたマネーの流れを加速させると推定
- グローバルな事業基盤やサステナビリティでの専門性を有する野村にとってビジネス機会

世界のM&A取引額¹



脱炭素化に必要な投融資額
(2021年～2050年累計)

- 2050年までの必要資金は世界の名目GDP(2020年)を上回る

約122兆ドル

円に換算すると
1京6,000兆円

- その大半が、アジアで必要と見込まれる

1. 出所: 第三者資料をもとに野村にて推定(データ参照期間: 2021年1月～2023年2月)、クロスボーダーM&Aはインバウンド、アウトバウンド双方を含む。円の大きさは投資金額の相対的な規模感を示すが、必ずしも実数と比例しない

サステナビリティ分野での知見やノウハウを世界中のお客様に提供するため、
M&Aアドバイザリー・サービスをグローバルに強化・推進

主な実績

1位

日本関連M&A
ランキング¹

1位

再生可能エネルギー
関連
アドバイザリー件数²



1. 出所: Dealogic、2022年1月～12月

2. 出所: Bloomberg、2021年1～12月

サステナブル・ファイナンス目標の達成に向けて

サステナブル・ファイナンス目標額(2022年3月期～2026年3月期の5年間累計)

1,250億ドル(約16兆円)¹

主な実績



日本ESG社債
引受ランキング²

『ザ・バンカー』誌より、3年連続
「インベストメント・バンク・オブ・
ザ・イヤー」受賞



INVESTMENT BANK
OF THE YEAR FOR
SUSTAINABLE
CORPORATE FINANCE



INVESTMENT BANK
OF THE YEAR FOR
SUSTAINABLE FIG
FINANCING



The Banker
Investment Banking
Awards 2022

INVESTMENT BANK
OF THE YEAR FOR
SUSTAINABLE SSA
FINANCING

目標を達成するための推進力

2022年10月にサステナブル・ファイナンス部を設立



サステナビリティをテーマとした
ファイナンス、アドバイザリー、
コンサルティング等の機能を集約

債券発行のサポート

- 国内外の企業・政府機関の
グリーンボンドやソーシャル
ボンド発行をサポート

ローンのアレンジメント

- 再生可能エネルギー、エネ
ルギーシステム等のプロ
ジェクトへのファイナンス

株式発行のサポート

- エクイティ(新株予約権)形態
で、資金調達をサポート

例えば、調達資金をエネルギー問題の解決に
向けた、太陽光や風力発電の開発に活用

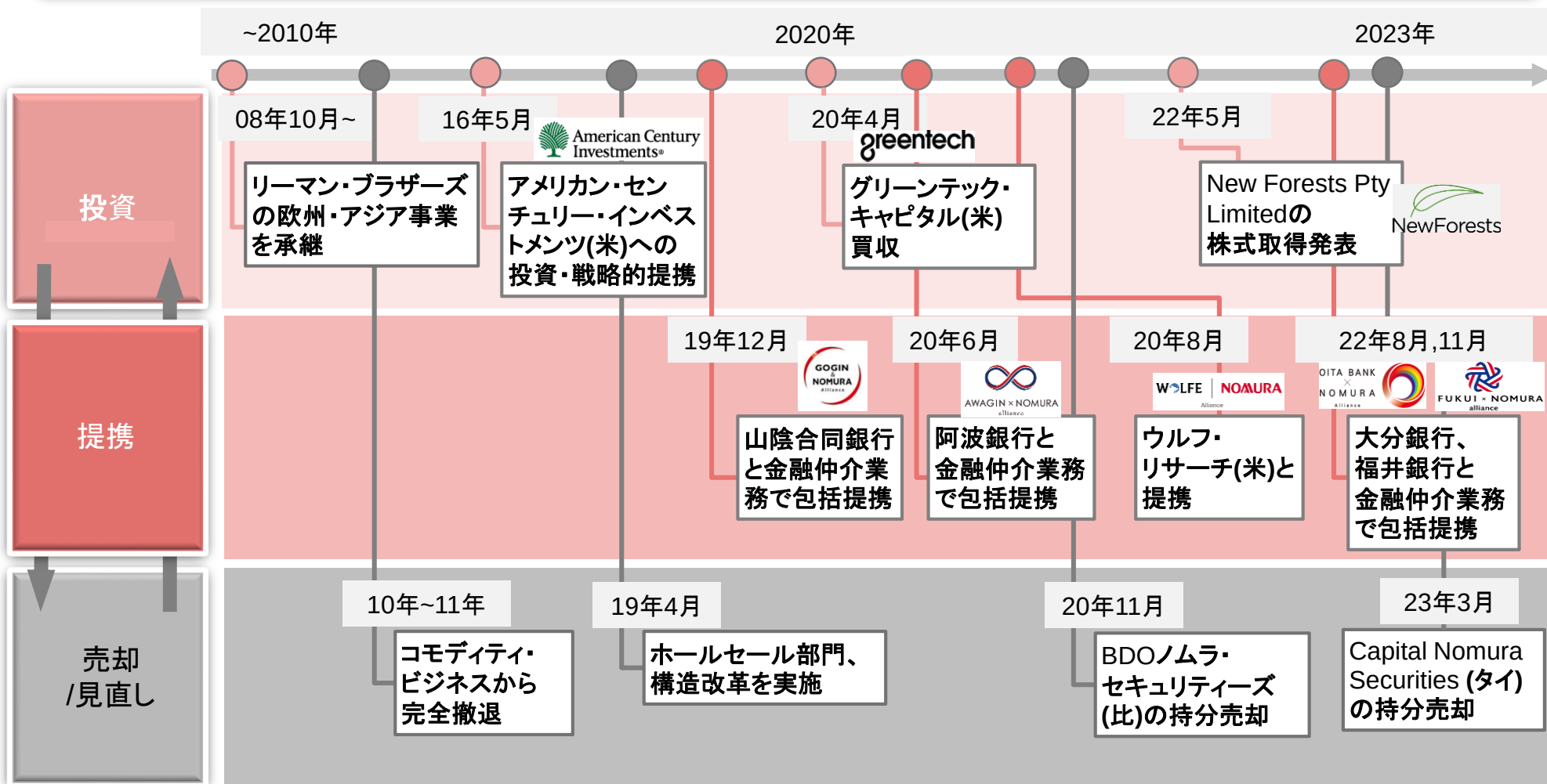


1. 1ドル=130円で円換算

2. 出所 グリーンボンド、ソーシャルボンド、サステナビリティボンド、サステナビリティ・リンク・ボンド、サステナビリティ・リンク・グリーンボンド、トランジションボンド、トランジション・リンク・ボンドの合計。2022年4月1日～2022年9月28日時点 条件決定日ベース。出所は開示書類、Capital EYEをもとに野村證券作成

継続的な事業ポートフォリオの入れ替えを実施

事業ポートフォリオの入れ替えや戦略提携を活用し、基盤を強化

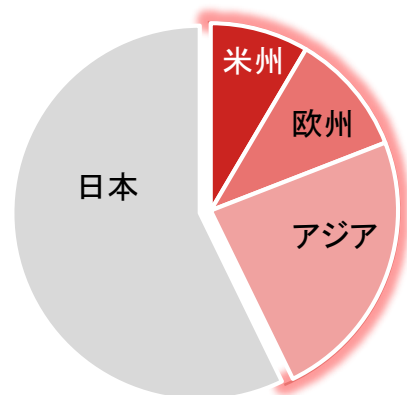


Q: 事業戦略を支える人材戦略は？

多様性のある人材

多様なバックグラウンドや高度な専門性をグループの企業価値向上に活かす

社員構成(地域別)¹



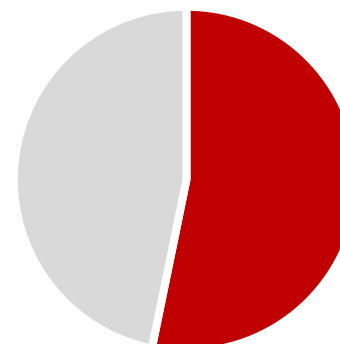
約**43%**が海外

約**90**の国籍

30+
の国と地域

キャリア採用の社員状況

国内の採用状況²



キャリア採用で入社した
社員の割合
50%超

女性管理職比率の比較¹

22%

15%

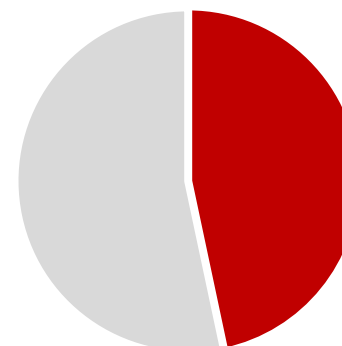
18%

野村

大手総合証券(平均)

メガバンク(平均)

野村グループの新任役員(2023年4月1日)



野村以外でキャリアを
スタートした役員
15名中**7**名

1. 2022年3月末
2. 2022年3月期、野村證券

最大の財産である人材が、付加価値を生み出す

主な取り組み

- 研修、各種資格取得を推奨
- 「M&A University」 - アドバイザリー・ビジネスの専門スキル習得機会を提供
- 「デジタルIQ」 - 全社員を対象に、デジタル知識・スキル底上げ等のeラーニング・プログラムを提供



戦略を推進する力を養う

新しいことへの挑戦を後押し

付加価値を生む人材の確保

付加価値を生むための好循環

DEIの推進

パフォーマンスに応じた正当な評価・報酬

健康経営の推進

- 野村パスポート¹の活用
- 
- デジタル人材の採用・育成
 - インターンシップを通じたポテンシャル人材の発掘

- Pay for Performanceに基づく報酬
- 管理職に対する360度フィードバック
- ERCC²課題の導入

主な取り組み

- 社内公募制度「ノムラ・キャリア」の拡充
- 海外留学制度
- ベンチャー企業への出向プログラム



- DEI推進ワーキンググループ



- 「NOMURA健康経営宣言」の採択



1. 野村グループにおける数理・統計のプロフェッショナル職、ITエンジニア職等の採用で博士後期課程在籍者の採用に注力した取り組みで、野村パスポートを持つ学生は、博士号取得予定年まで、入社時期を先延ばしすることが可能
2. 倫理観(Ethics)、リスク管理(Risk Management)、コンプライアンス(Compliance)、コンダクト(Conduct)の観点で課題設定を行う「ERCC課題」をグローバルに導入

従業員エンゲージメントの向上に向けた活動

- 従業員サーベイ結果を踏まえて、従業員エンゲージメントを高めるための施策を議論・実施
- さまざまな取り組みの結果、「当社で働くことを誇りに思う」と回答した社員の割合は85%に上昇(2016年調査では80%)

従業員サーベイを
毎年実施

従業員エンゲージメントに
影響するキードライバーを抽出

従業員エンゲージメントを高めるための施策を実行(一例)

社員の声を聴く
(約9割の社員が回答)

経営レベルで共有

施策の合意

施策の実行

経営陣の社員の声を聴く
姿勢と、説明

「お客様のために」を組織
として実践している実感

多様な社員が協働し、
挑戦・成長できることの実感

CEOの声を届ける

社員からの質問: 約490件
CEOからの回答: 約90件
CEOの近況報告: 約50件
(2020年9月～)

奥田グループCEOへの
質問募集中
i-net GDPからご利用ください



動画シリーズHalf Time

マネジメントの対談動画を配信



社内公募制度の拡充

応募数: 約540人
実際に異動した社員: 約210人
(2023年3月期)



海外留学制度

1960年から62年連続

欧米アジアに
累計631名を派遣

野村グループ100周年事業の一環として「パーパス」を議論

パーパス議論の狙い

- パーパスの言葉づくりを優先せず、組織や風土を変えること(思考・行動・習慣の変容)を重視
- 社員同士のつながり、関係の質の向上
- 野村の歴史・役割を理解し、未来を考える機会をつくることで社員のエンゲージメント向上へ

2021

Nomura Purpose Journey始動

- ✓ 選抜メンバーで議論スタート(役員、部店長、VPなど)

2022

さまざまなレベルで議論を展開

- ✓ 部店長Purpose Journey (約430名+希望制で約160名)
- ✓ マネージャー研修(約1,600名参加)
- ✓ 非管理職研修(約7,600名参加)
- ✓ グローバル展開(各地域で議論スタート)

2023

言語化・浸透フェーズ



グローバルな事業実態に沿った多様性あるガバナンス体制

多様性のある取締役会構成(2023年3月時点)

社外



石村 和彦



高原 豪久



島崎 憲明



園 マリ



Victor
Chu



Laura Simone
Unger



J.Christopher
Giancarlo



Patricia
Mosser

日本の経営者、国際ビジネスやサステナビリティの知見

法制度・規制

経験

会計財務、内部統制

国際ビジネス、金融業、内部統制

経営・
サステナビリティ

デジタル

社内



非執行

永井 浩二
取締役会長



執行

奥田 健太郎
代表執行役
社長



執行

寺口 智之
代表執行役
副社長



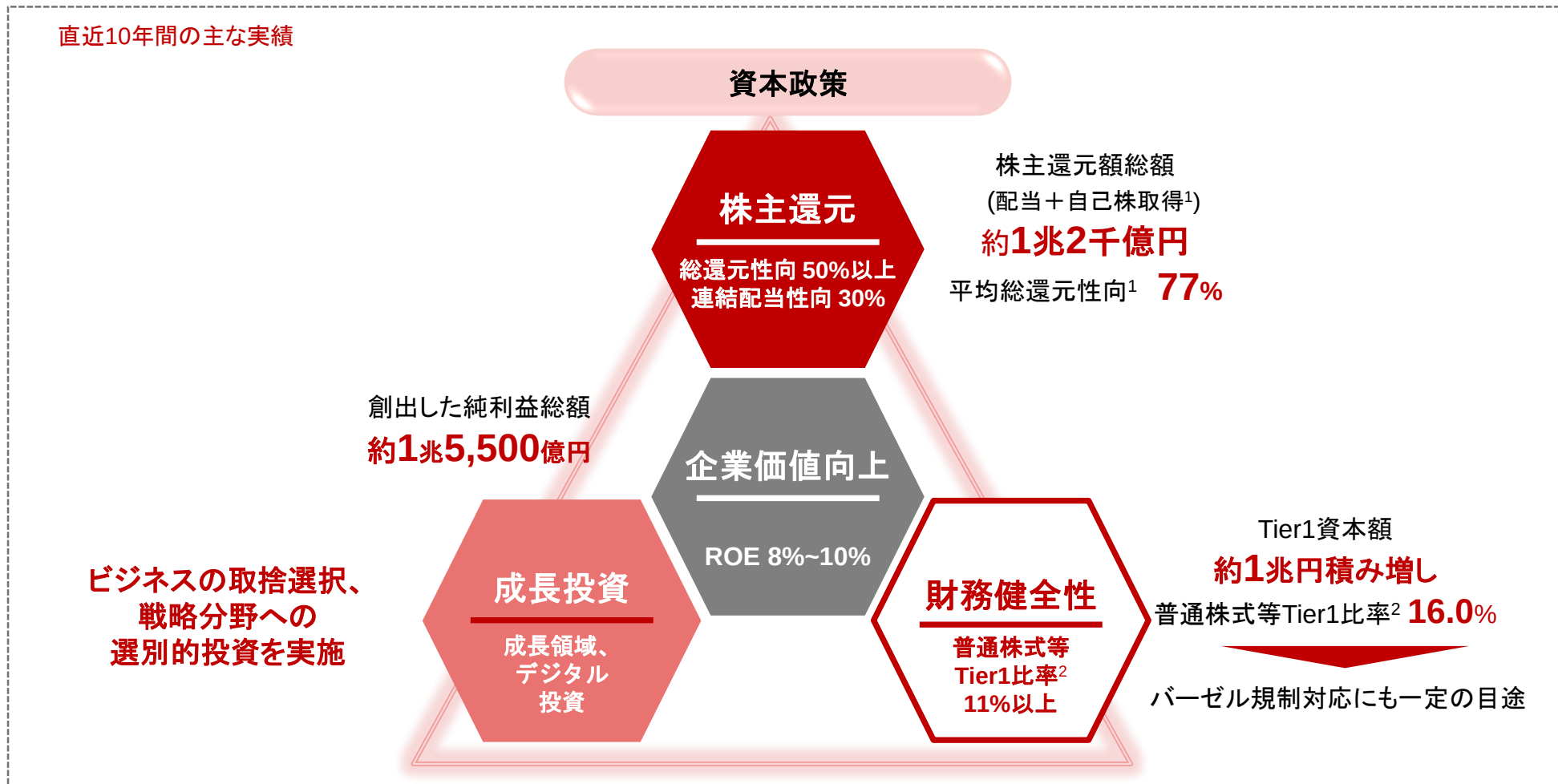
非執行

小川 祥司
取締役

Q: 株主還元に対する考え方は？

- 直近10年間では、主に株主還元と資本規制対応に利益を配分
- 今後は、株主還元を継続しながら、成長領域へも利益を配分

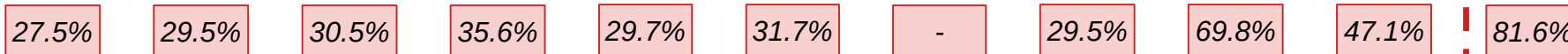
直近10年間の主な実績



1. ストックオプション、RSU充当分を含む
 2. 連結普通株式等Tier1比率: Tier1資本から、その他Tier1資本を控除し、リスク・アセットで除したもの

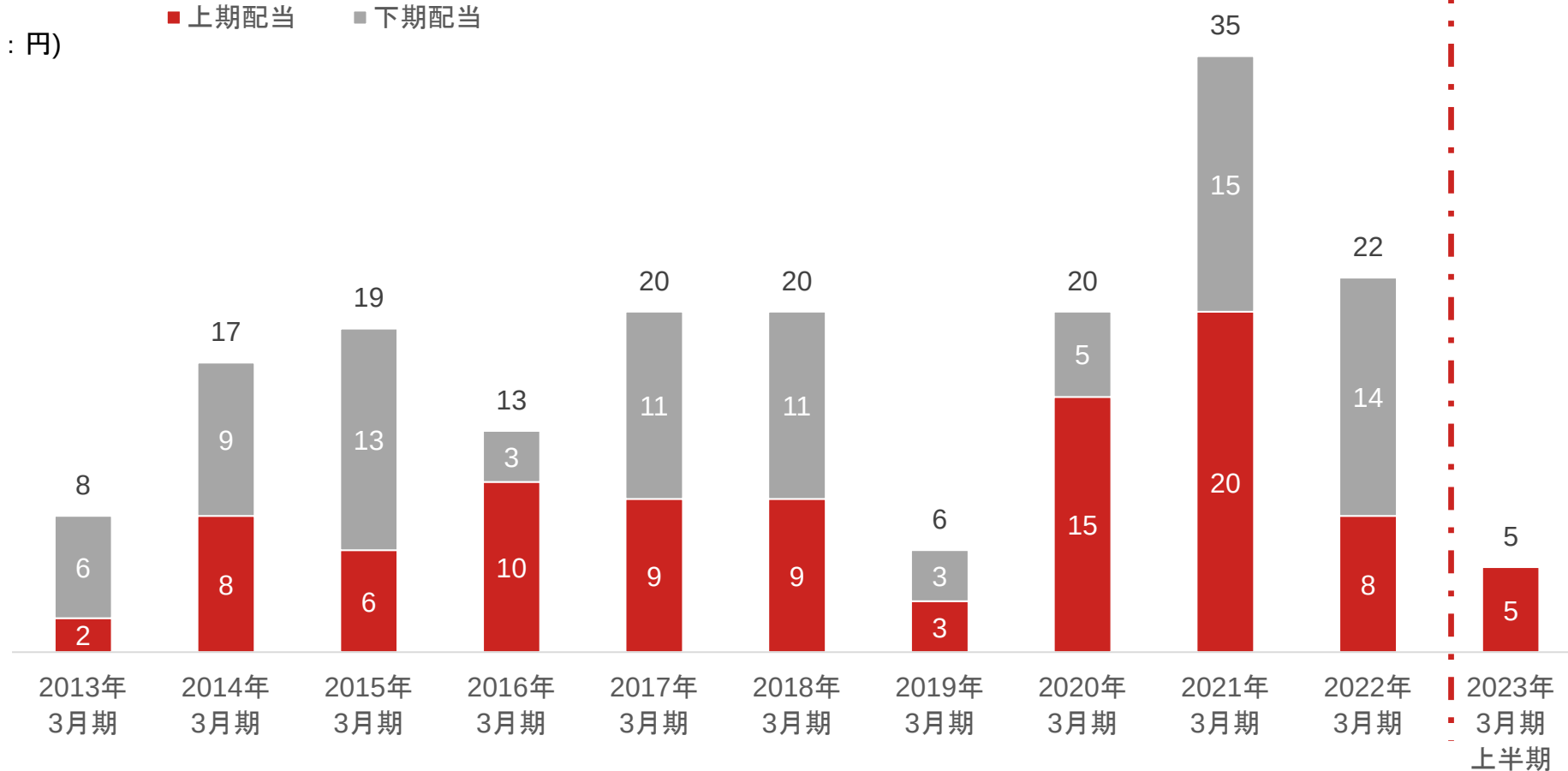
一株当たり配当実績

配当性向



(単位：円)

■ 上期配当 ■ 下期配当



株主還元実績 ～毎期利益の大半を株主のみなさまに還元

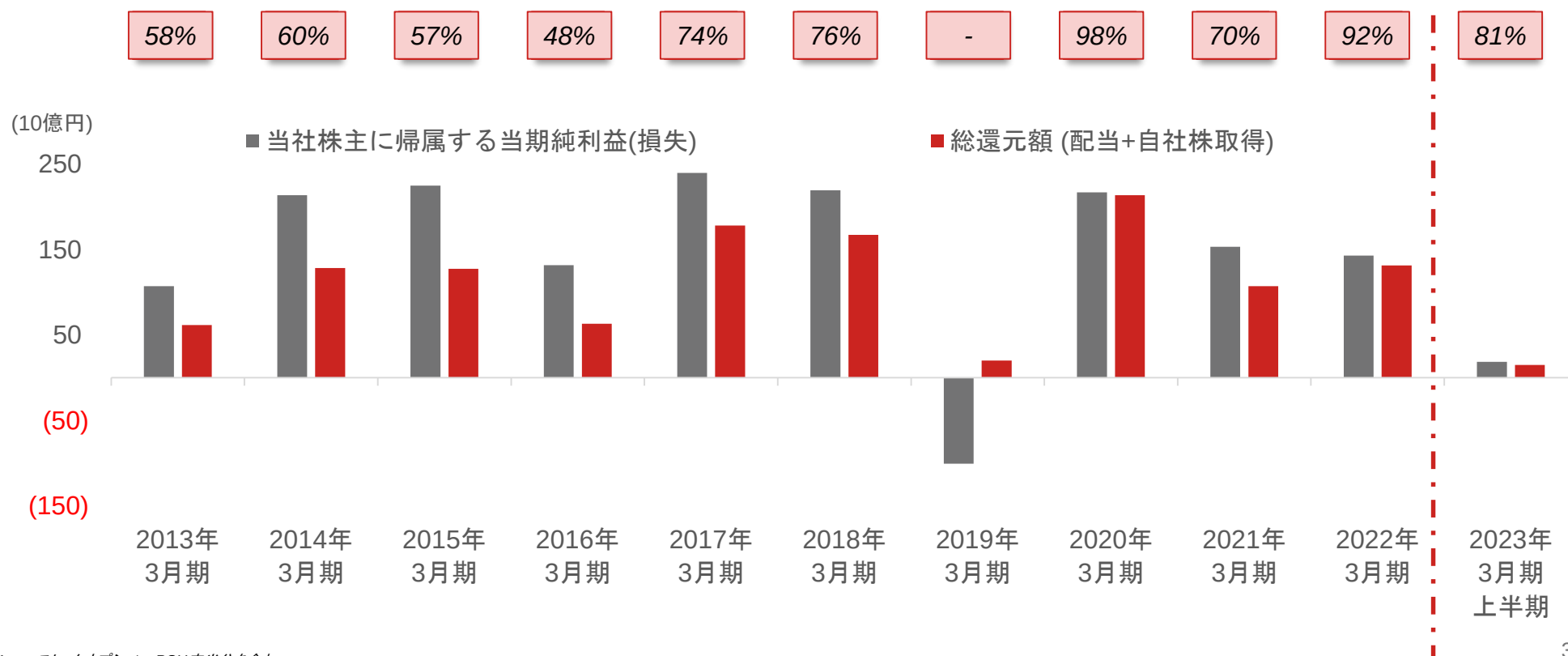
株主還元方針

- 自己株式取得による株主還元分を含めた総還元性向を50%以上とすることを目標とする

POINT

毎期利益の
5割以上を還元

総還元性向¹



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://info.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/