

インベスター・デー

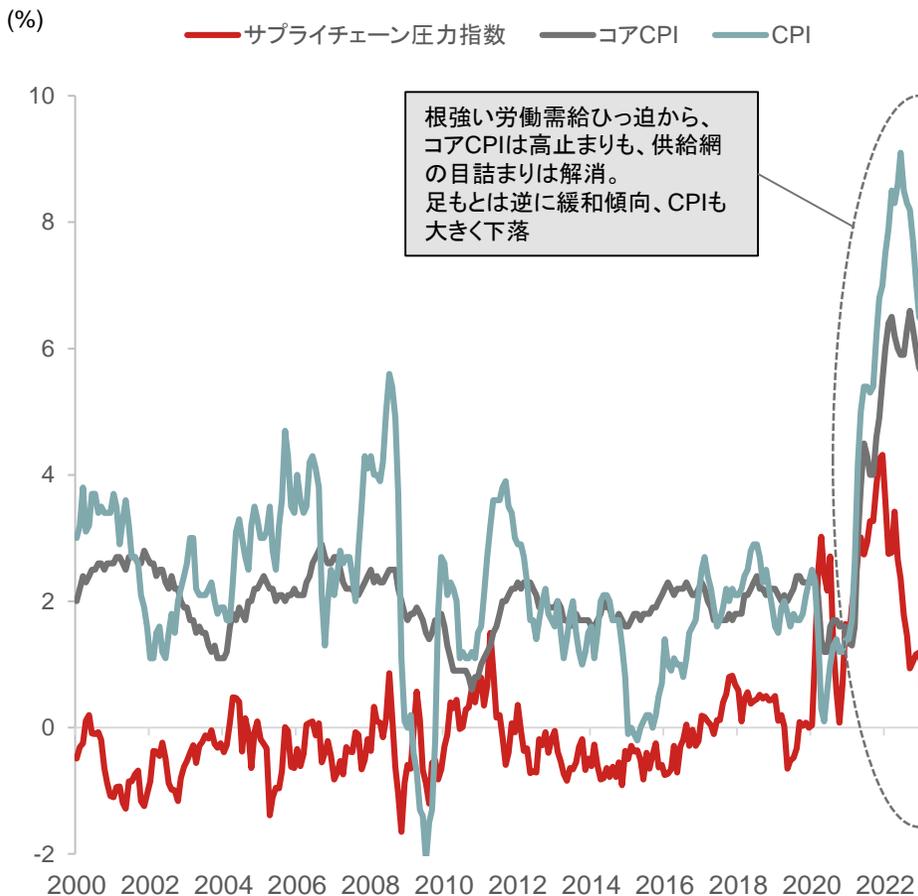
野村ホールディングス株式会社
グループCEO
奥田 健太郎

2023年5月18日

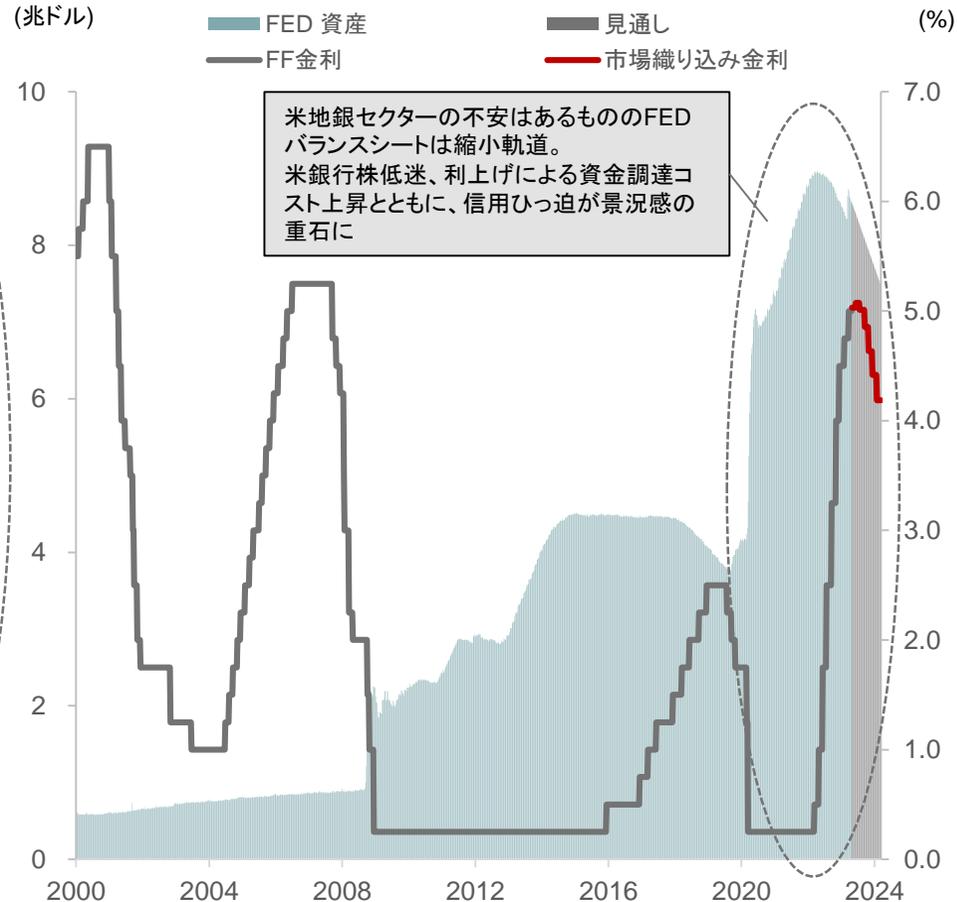


マクロ環境の変化と市場における重要なシフト(1)

2022年は、米国の物価上昇が顕著に、足元は緩和傾向



金融政策は大きな転換点を迎えた

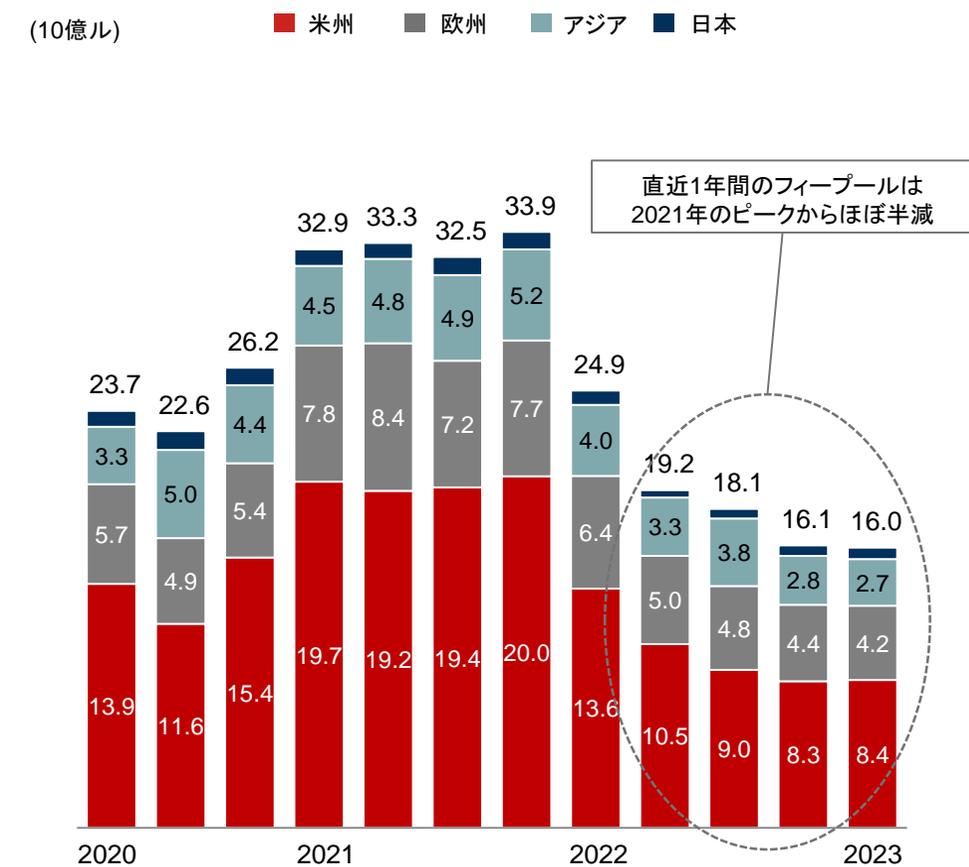


マクロ環境の変化と市場における重要なシフト(2)

政策金利の引き上げが、債券市場や株式市場のボラティリティに影響



インベストメント・バンキングのフィープールは半減



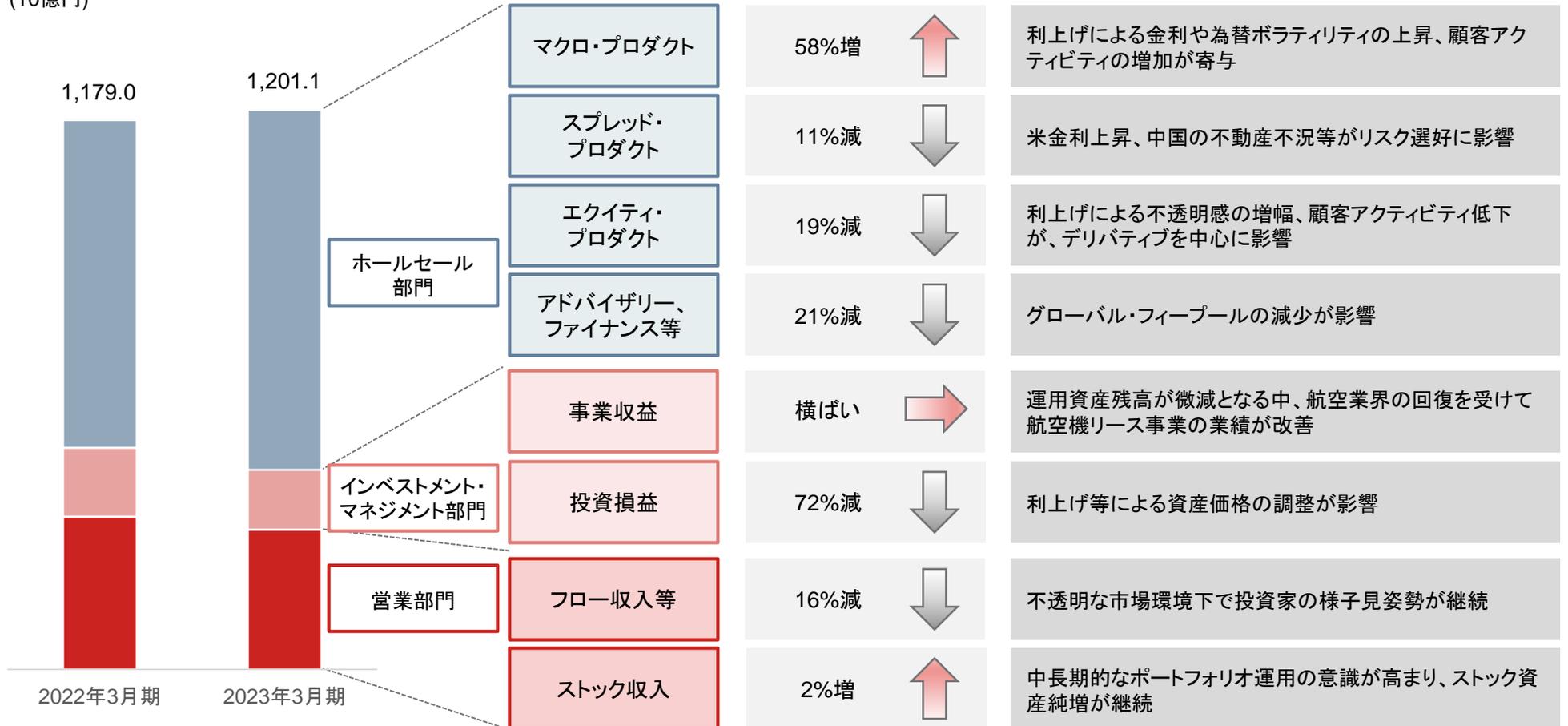
主要ビジネスのパフォーマンス

- 外部環境の変化を受けてマクロ・プロダクトが好調、広義アセットマネジメント・ビジネスも健闘
- 一方で、その他の主要ビジネスには難しい市場環境となった

3セグメントの収益

直近の外部環境の変化が、主要ビジネスのパフォーマンスに影響

(10億円)



不透明なマクロ環境や地政学リスクは、一方で、新たなビジネス機会を提供

■ 世界的な金利上昇やサプライチェーン問題、エネルギー問題といった環境変化をビジネス機会に

マクロ環境、顧客ニーズの変化

「金利のある時代」へのシフト

ビジネス機会の増加

- バリュエーション調整による投資機会の増加
- 日本金利ビジネスの復活
- 米政府系モーゲージ債(MBS)ビジネスの回復

既に顕在化した収益インパクト

- JGBビジネスは、7年ぶりに、マイナス金利政策導入前の収益水準を回復

市場の変動や不透明感を背景としたプライベート・ソリューションへのニーズ

- リスクヘッジ等のソリューション・ニーズの高まり
- プライベート市場を活用した資金調達の増加
- オルタナティブ資産への投資ニーズ

- プライベート・プレースメント等のエクイティ・アドバイザリー収益は、前年の約4倍
- オルタナティブ運用資産残高は1年間で1.5倍

脱炭素化への流れ

- サステナブル・ファイナンスの増加、多様化
- サステナビリティ関連アドバイザリーへのニーズの高まり

- インフラ・ファイナンス収益は前年の約1.8倍
- Greentechの知見を活かし、グローバルで約150名の専門バンカーを配置

企業によるサプライチェーン戦略の見直し

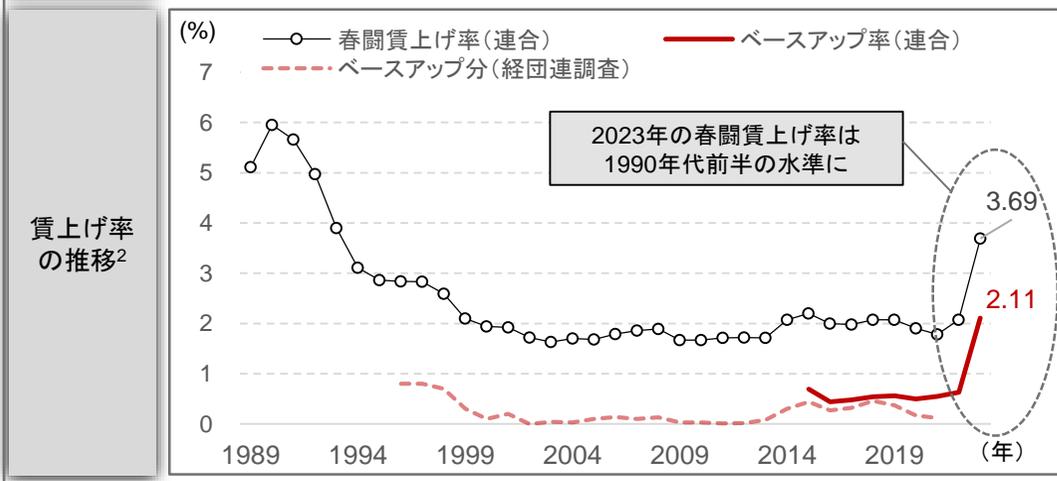
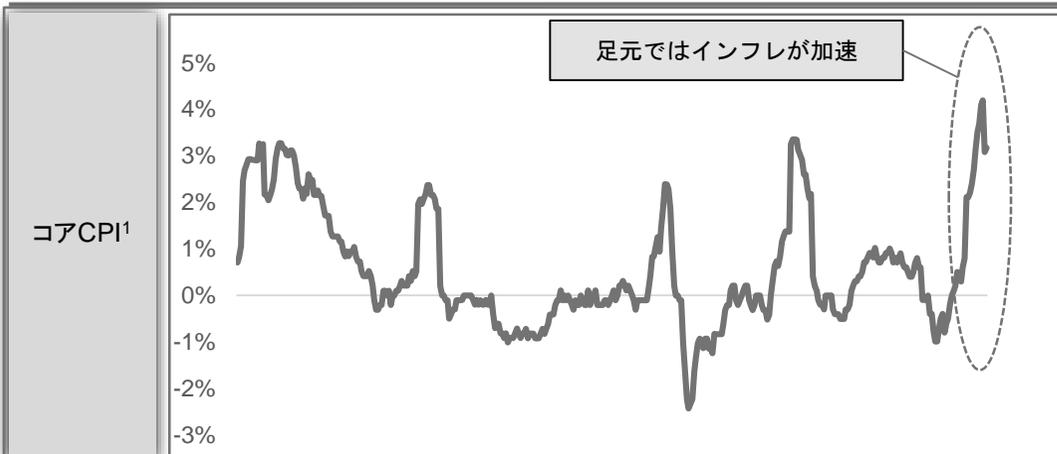
- サプライチェーンの多様化、分散化、国内回帰など、さまざまな戦略的投資や業界再編を誘引

- 国内外で、日本企業のサプライチェーン強化に掛かる戦略投資を数多くサポート

国内では、リスク資産へのマネーシフトが期待される

- 潮目の変化を的確に捉えつつ、ビジネス機会をしっかりと享受できるよう、ビジネス・プラットフォームを整えていく

脱デフレを予感させる経済指標



「貯蓄から投資」への流れを後押しする取り組み

NISAの抜本的拡充

- ❖ 足元では、国民の7人に1人がNISA口座³を保有
- ❖ 買付額は既に約31.6兆円³に上る
- ❖ つみたて投資・成長投資枠併用で年間360万円の投資が非課税で可能に(2024年以降)

金融教育の普及

金融事業者による顧客本位の業務運営

現預金に眠っている家計金融資産(約1,000兆円)から、金融資本市場に新たな資金が流れ込む可能性

証券人口の拡大

証券投資額の拡大

企業の成長、企業価値向上

1. 出所: 総務省統計局より、当社作成
 2. 出所: 連合、日本経済団体連合会資料より当社作成
 3. 出所: 金融庁の「NISA口座の利用状況調査」2022年12月末時点(速報値)

企業価値向上に向けて



「パブリックに加え、プライベート領域の拡大・強化」に向けた 取り組み

2021年3月期

2022年3月期

2023年3月期

プライベートな
サービス提供に
向けた取り組み

- 高付加価値アドバイザー・モデル(CIO サービス)の導入

- インベストメント・マネジメント部門新設
- 野村スパークス・インベストメント設立

- 領域別の体制構築、レベル・フィー導入
- New Forests株式取得
- 野村リアルアセット・インベストメント設立
- 海外富裕層ビジネス〜ドバイ拠点開設

パートナーシップ
戦略の推進

- ウルフ・リサーチとの戦略的提携
- 山陰合同銀行との包括的業務提携

- 阿波銀行との包括的業務提携
- 豪ジャーデン・グループとの戦略的提携

- 大分銀行との包括的業務提携
- 福井銀行との包括的業務提携

サステナビリティ
分野での取り組み

- ノムラ・グリーンテック設立
- TCFDRレポート発行開始
- ESG/SDGs推進への貢献を表現するコンセプト「Drive Sustainability.」を制定

- ネット・ゼロ達成に向けた宣言
- サステナブル・ファイナンス目標の設定
- 野村グループPRBLレポート発行開始

- 冊子「サステナブルな経済と企業価値向上への挑戦」を発行
- サーチファンドの活動が本格化

デジタル活用、
イノベーション

- 野村SRIイノベーション・センター設立

- 全資産ポートフォリオ管理ツール「Nomura Navigation」導入

- デジタル・カンパニー設立
- レーザー・デジタル(スイス)設立
- グループCIO任命

戦略に基づく
資本再配分

- BDOノムラ(フィリピン)の持分売却

- CNS(タイ)の持分売却
- Nomura Asia Investment (ベトナム)の持分売却

体制強化

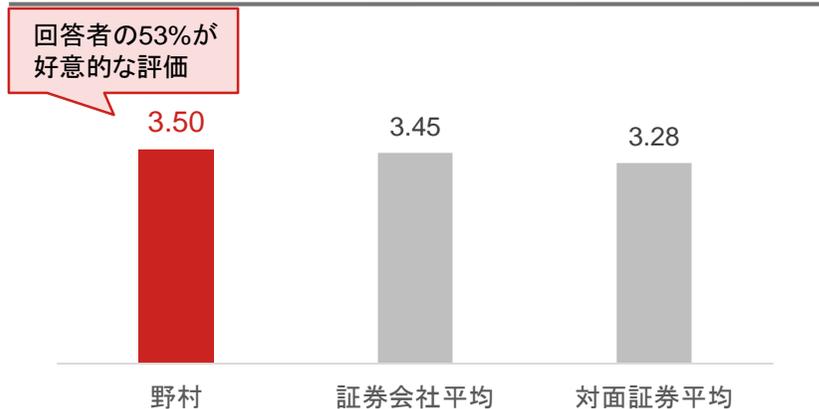
- コンテンツ・カンパニー新設

- ガバナンスの強化(取締役会の多様性)
- リスク管理のさらなる高度化

- ホールセール部門 新体制

外部からの高い評価

営業部門: お客様満足度調査(CX指標¹)



インベストメント・マネジメント部門: 各種アワード

- R&Iファンド大賞2023
 - 最優秀ファンド賞 8ファンド
 - 優秀ファンド賞 9ファンド



- リフィニティブ・リッパー・ファンド・アワード・ジャパン2023
 - 投資信託部門
 - 最優秀ファンド賞 8ファンドで11の受賞
 - 確定拠出年金(DC)部門
 - 最優秀ファンド賞 4ファンドで6の受賞
 - 確定拠出年金株式部門
 - 最優秀会社賞を受賞

ホールセール部門: コアプロダクトのマーケットシェア、ランキング



1. CX指標とは、野村総合研究所が提供する日本の金融機関向け顧客ロイヤリティ指標で、3つの指標(継続意向、購入意向、推奨意向)を組み合わせて算出。各項目を0~5点で評価(5点が最高点)。証券業界平均、対面証券平均は、野村総合研究所が実施したFD/CXベンチマーク調査2022に基づく
 2. 出所: 第三者機関、2022年1~12月 3. 出所: Dealogic、2022年1~12月
 4. 出所: Refinitiv、2022年1~12月 5. 出所: Bloomberg、2022年1~12月 6. Coalition Greenwich Competitor Analytics及び当社の集計、2022年1~12月

企業価値向上に向けた中期的な取り組み

ビジネス機会を的確に捉えながら、ROE 8~10%を安定的に達成できるビジネスモデルを中期的に確立

トップラインの成長

営業部門

領域別アプローチ、アライアンスの強化

- 拡大する富裕層マーケットにおける圧倒的なブランドの確立
- RX(リテール・トランスフォーメーション)
- アライアンスの拡大

インベストメント・マネジメント部門

運用資産残高の拡大、運用の高付加価値化

- 海外におけるインハウス運用を強化
- プライベート領域、リアルアセット領域の運用プロダクト拡充

- コアプロダクトでスケールを追求
- 顧客戦略を推進し、重点顧客のワレット・シェアを拡大
- インベストメント・バンキング・ビジネスの強化
- プライベート・ビジネス、海外富裕層ビジネスの強化

収益の多様化・安定化

ホールセール部門

グループ・プレミアムの創出

インオーガニックな成長機会の追求

収支構造、リソース効率改善

構造改革によるコスト施策の推進

持続的な企業価値向上を可能とする資本配分

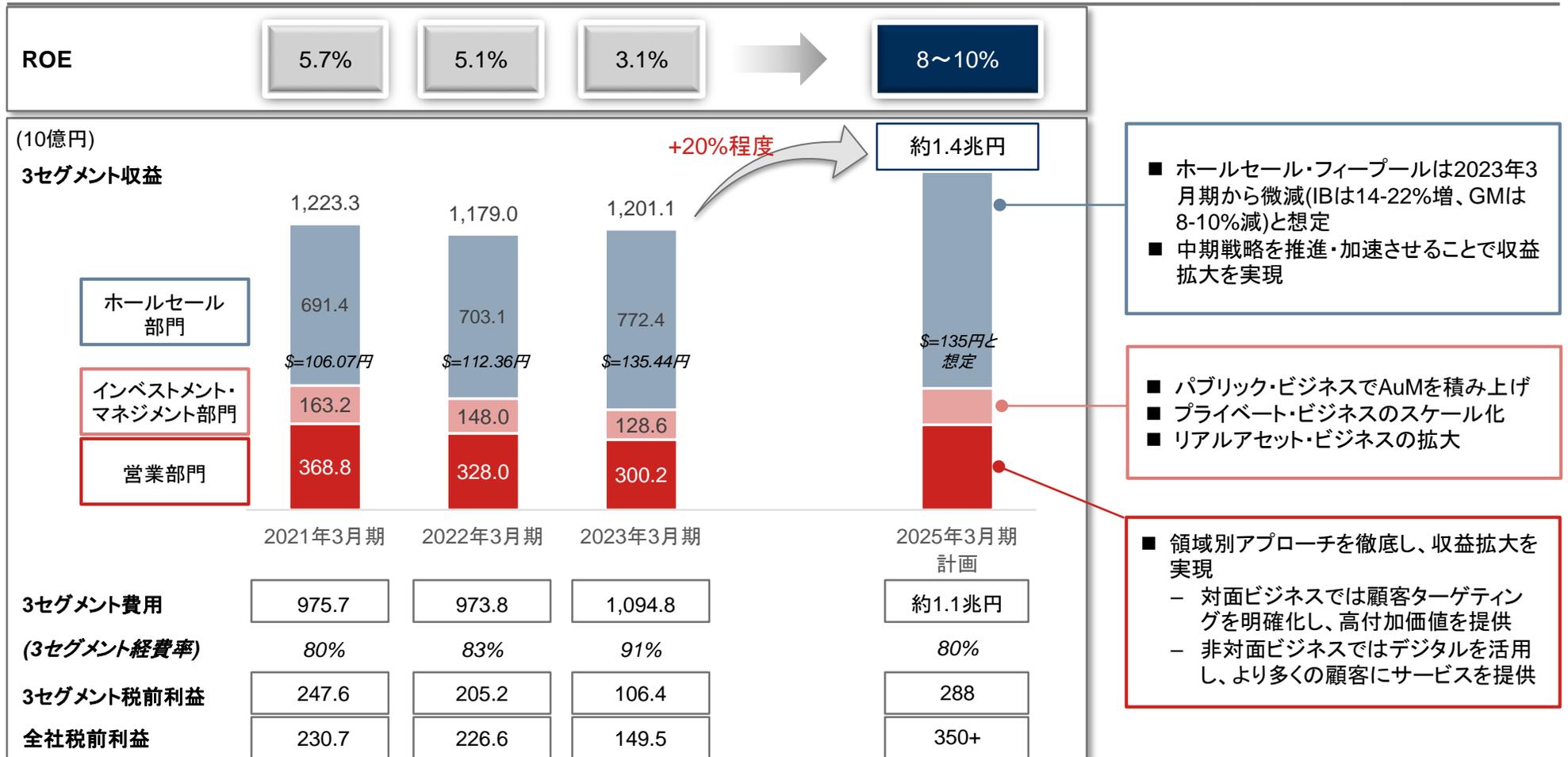
お客様に付加価値を提供し、野村グループの成長を支える人材戦略

高度なリスク管理

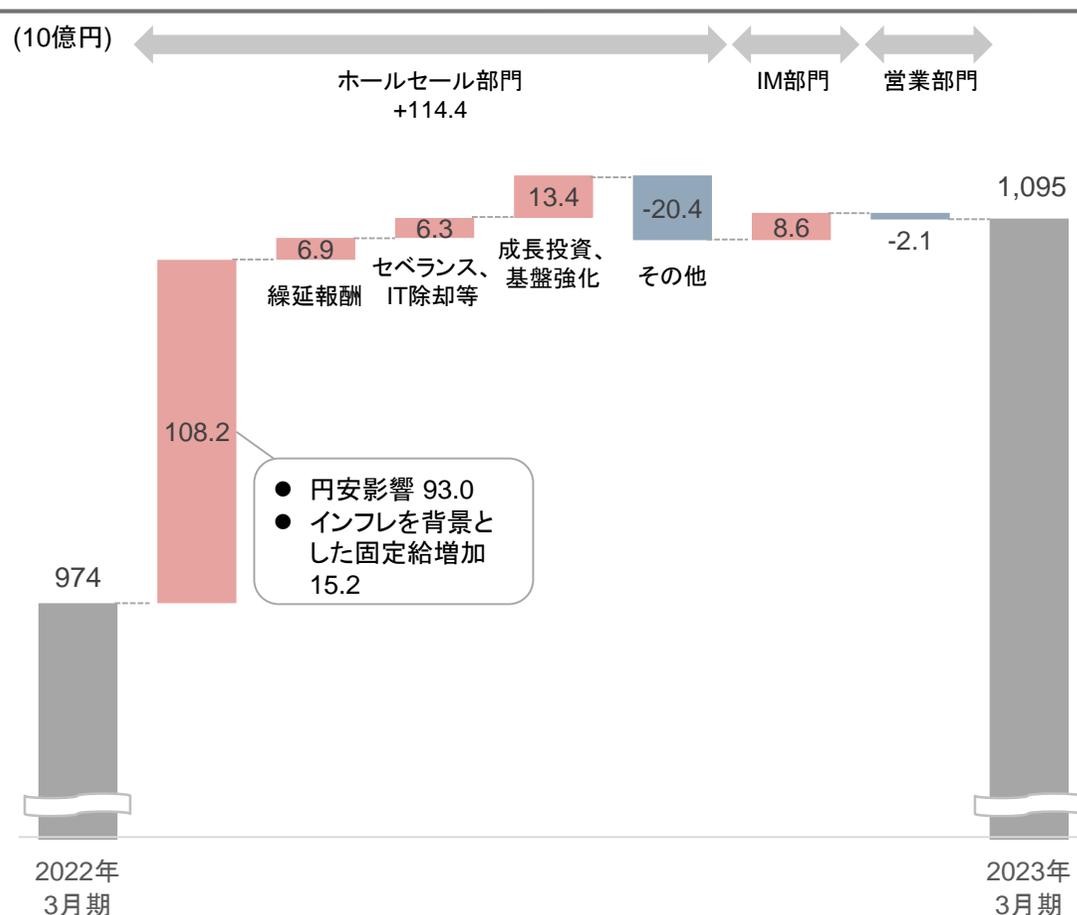
コンダクト、コンプライアンスの遵守

グローバル戦略の執行を監督できるガバナンス体制

- 2025年3月期に向けて、3セグメント合計で2023年3月期対比20%程度の収益拡大を目指す
- 同時に経費コントロールを徹底し、ROEの早期回復を実現



2023年3月期の3セグメント・コストはマクロ要因と一時要因で大きく増加



コスト水準の引き下げ¹

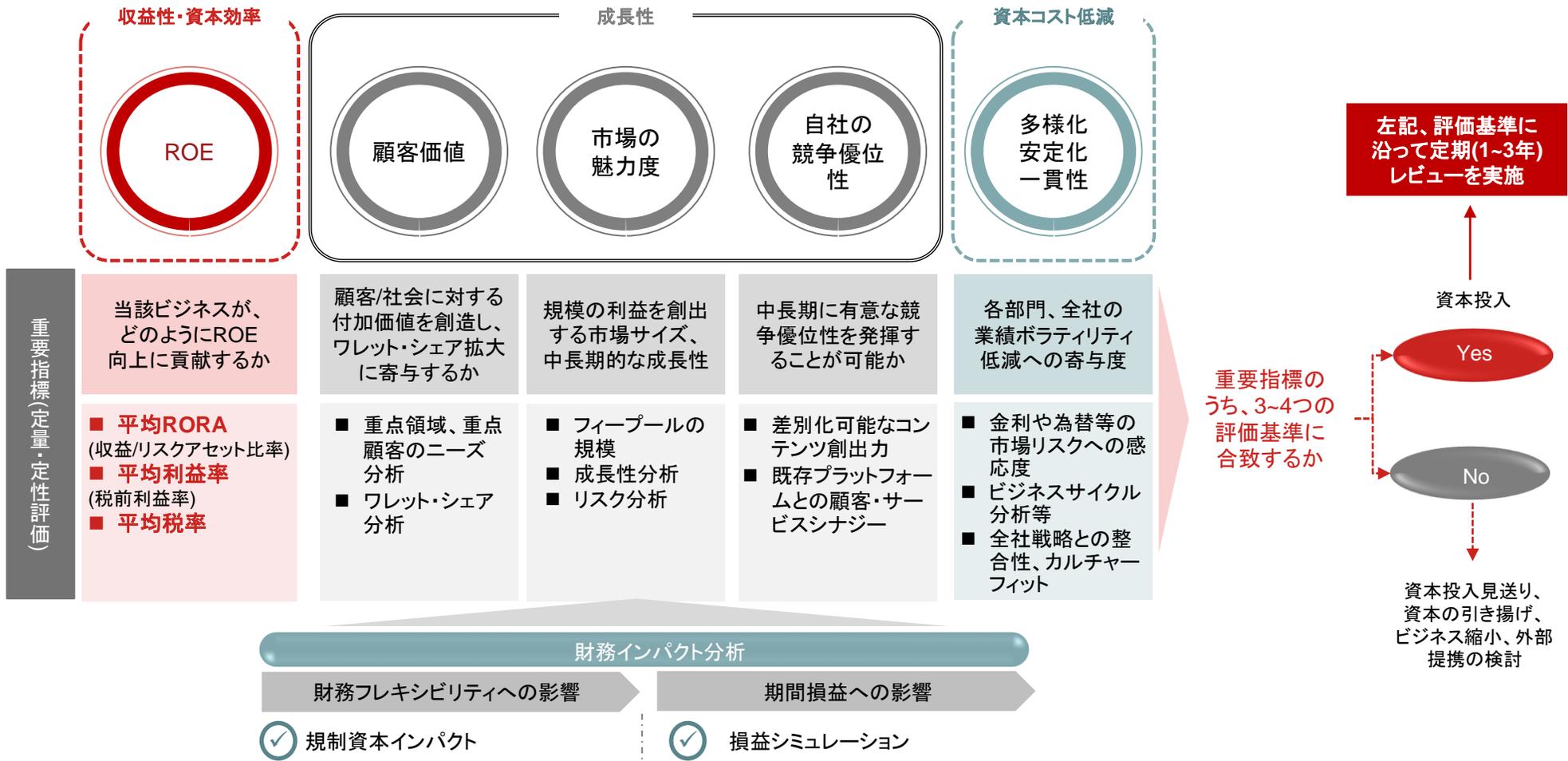
全社的アプローチでコスト構造を見直し

短期的施策 (2025年3月末まで)	<ul style="list-style-type: none"> □ グローバル購買・ベンダー戦略の推進 □ 各地域のサポート機能をグローバルに集約 □ 営業部門の収支構造改革プロジェクトによるコスト施策 □ 2023年3月期に実施済みのランレート削減効果の顕在化や、コスト増加要因の剥落 	500億円
中期的施策	<ul style="list-style-type: none"> □ ロケーション戦略の推進 □ グローバル機能の一体化 □ ITインフラやデータセンターの統合 	120億円

1. インフレによる費用増(固定給の増加やエネルギー価格の高騰等)、収益回復に伴う変動費の増加、成長のための投資等を除くランレート・ベース。構造改革を進める過程で発生する一時費用も除く

- 「ROE」、「成長性」、「安定性」の観点で、定量的・定性的に評価、持続的な企業価値向上に必要な資源を配分・管理
- 各ビジネスや地域の視点だけでなく、部門やグループレベルで評価

資本配分に関するプロセス



持続的な企業価値向上に向けた資本配分の考え方(2)

- 企業価値向上に向けて、各ビジネスの特性に合わせたアプローチを実践。営業部門、インベストメント・マネジメント部門は安定収益の拡大による利益水準の引き上げ、ホールセール部門は資本効率の向上が優先課題

リスク・アセット(使用ベース)とビジネス特性

(調整リスク・アセット
合計に対する割合)

ホールセール部門	64%	<ul style="list-style-type: none"> ■ グループ全体のプロダクトソーシングやマーケットメイク機能を担う ■ 付随する規制資本負荷やリスク管理コスト等が集約
インベストメント・マネジメント部門	8%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 投資事業を除き、規制資本負荷の低いビジネス
営業部門	4%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人的資本、IT基盤が集約する一方、規制資本をほぼ使わないビジネス
その他	24%	

リスク・アセット合計

17.4兆円

(2023年3月末、開示ベース)

企業価値向上に向けた取り組み

- 収益/調整リスク・アセット比率、利益率・経費率を意識したポートフォリオ・マネジメントを実践
- コアプロダクトのスケール確保による利益率向上と、リスクライتناビジネス拡大による収益の安定化・多様化を目指す

- 運用資産残高を積み上げることで、安定収益を拡大
- プライベート・アセットやリアルアセット領域など、安定収益を拡大する成長機会があれば、追加的に資本を投入

- 領域別アプローチを通じた収益の拡大、コスト削減を通じて、税前利益の増加を目指す

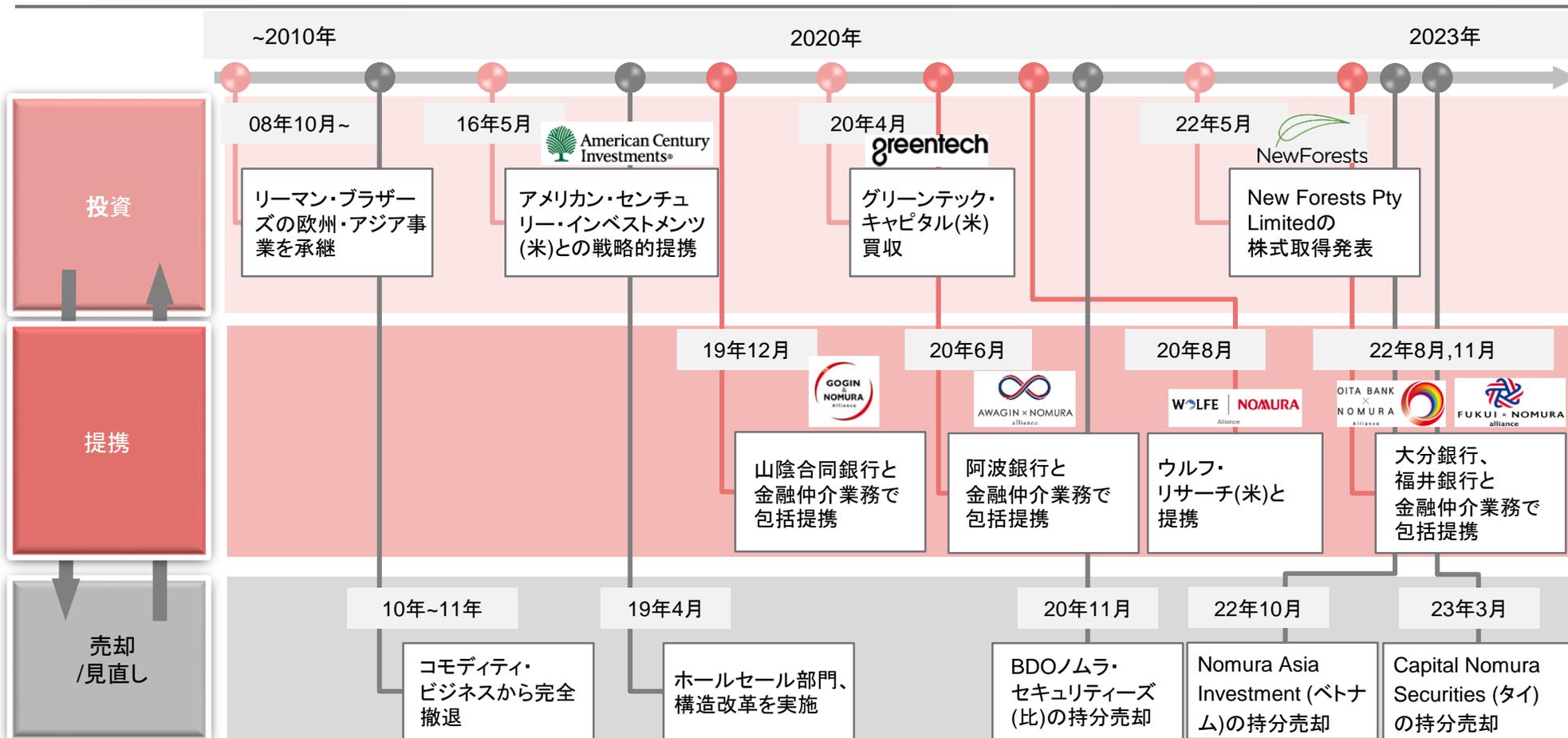
+

資本規律を維持しつつ、成長領域を強化するための
オーガニック、インオーガニック投資を継続

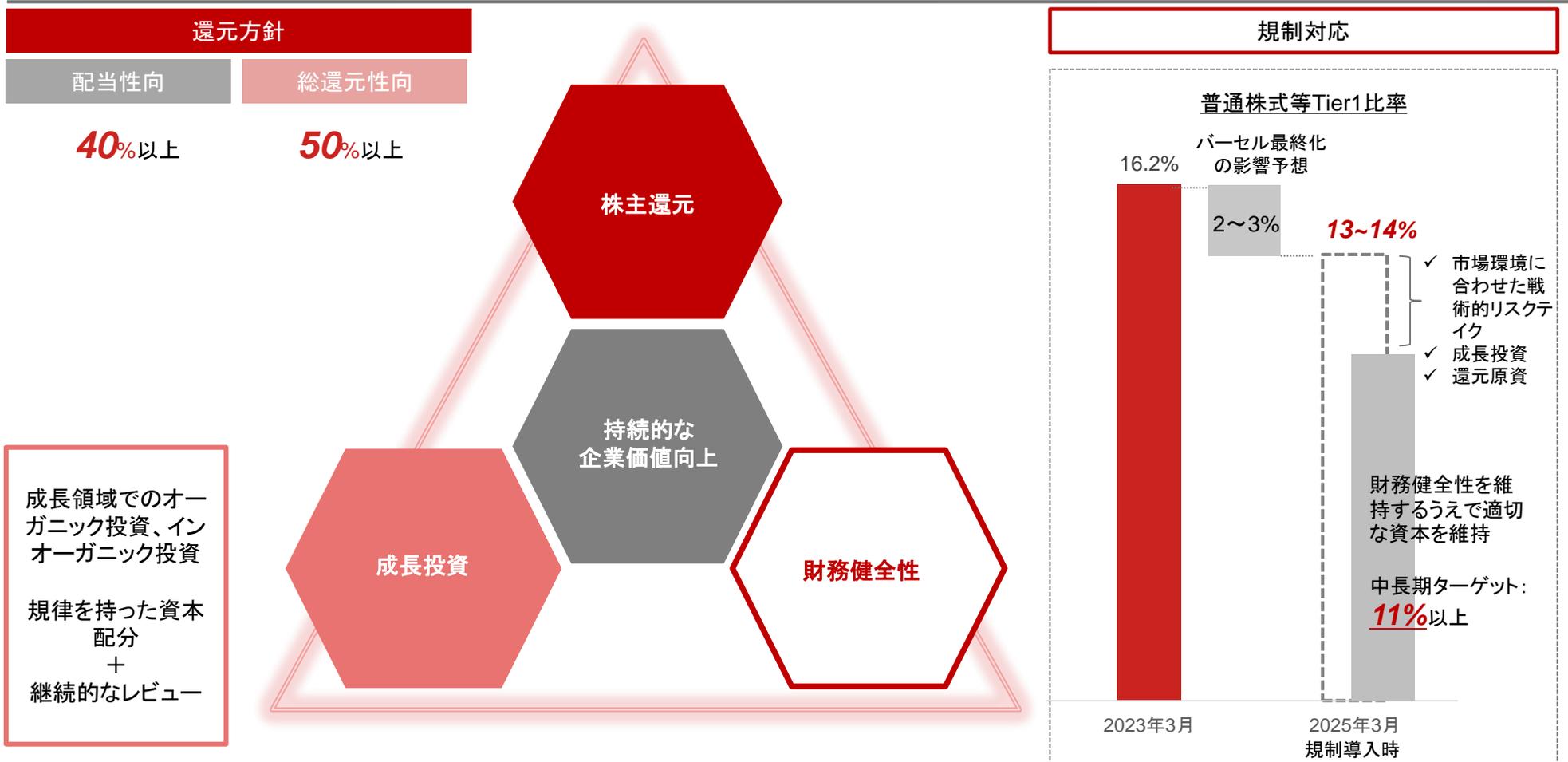
持続的な企業価値向上

- 規律をもった事業運営やノンコア資産・事業売却などにより、資本を戦略的に再配分、継続的にポートフォリオを入れ替え
- パートナーシップも活用し、顧客価値を協創

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



- 直近10年間は、主に株主還元と資本規制対応に利益を配分
- 今後は、利益と余剰資本を、株主還元や選択的な成長投資に配分



成長を支える基盤



ファイナンシャル・ウェルビーイングへの取り組み

- 1990年代から、他社に先駆けて金融・経済教育を実施。学校教育から職域の支援まで幅広く提供
- 社会的な関心の高まりを受け、パートナー企業との協業による活動の拡大を推進中

Vision

あらゆる人が未来を考え選択する自由を持ち、精神的・経済的な豊かさを感じる”well-being”な社会を作る

人生のあらゆるステージで一貫した金融・経済教育の提供



協業を通じた金融・経済教育の提供

アライアンス先の地域金融機関との協業



講座を5回開催¹
参加者は245名



講座を20回開催¹
参加者は1,085名

- 地域金融機関の知名度、信頼性、強固な地域ネットワークに、野村が培ってきた授業のノウハウ・プログラムを融合
- 行員の方々が授業を実施し、地域の金融リテラシー向上に取り組む

金融セクター以外の他社との協業



子ども向けの新サービス (comotto)内で、野村の教育プログラムや出張授業の実施など協業推進中



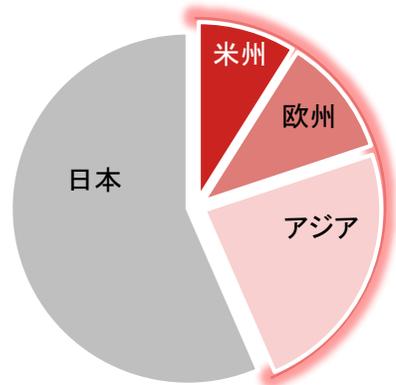
つみたて投資学習アプリの共同開発や授業・セミナー用プログラムの準備に着手

1. 2023年3月まで
2. 2022年9月まで

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



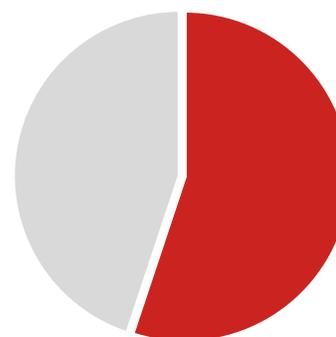
約**43%**が海外

約**90**の国籍

30+
の国と地域

キャリア採用の社員状況

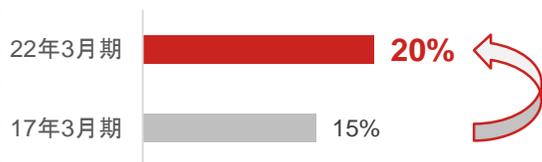
国内の採用状況²



キャリア採用で入社した
社員の割合
50%超

野村グループの女性活躍の状況

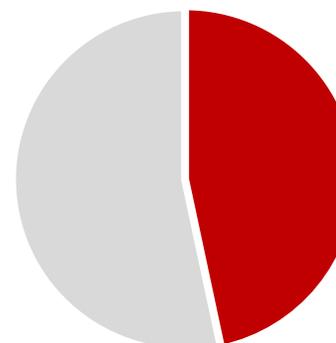
女性管理職比率と日本の女性管理職数



グローバルで
女性管理職数は5年で
約**4割**増加

2016年の「女性活躍推進法」
以降、日本での
女性管理職数は約**1.7倍**増

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. 2023年3月末
2. 2023年3月期、野村証券

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

- 採用チャネルを多様化し、キャリア採用を強化
 - 「野村パスポート¹」の活用
 - 「アルムナイ²」再雇用
 - リファラル(社員紹介)採用プログラム
- 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

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

- 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
- ERCC³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
- セカンドキャリア支援プログラムの拡充
- 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

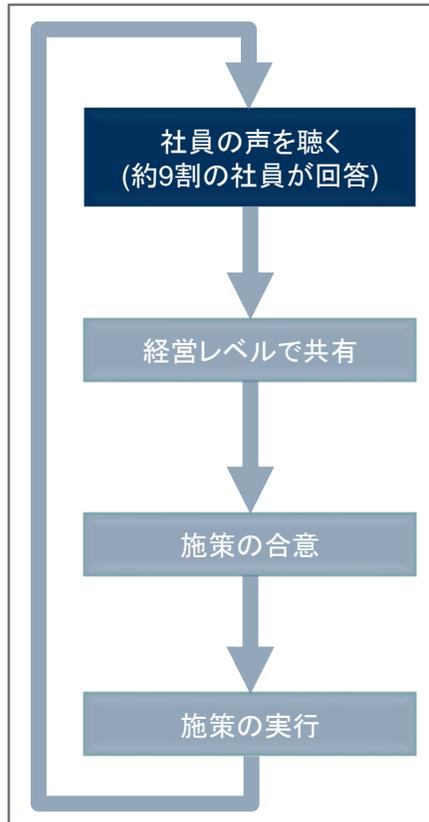


1. 野村グループにおける数理・統計のプロフェッショナル職、ITエンジニア職等の採用で博士後期課程在籍者の採用に注力した取り組みで、野村パスポートを持つ学生は、博士号取得予定年まで、入社時期を先延ばしすることが可能
 2. 退職者と繋がるアルムナイネットワークを通じて、双方で価値のある関係を続け、再雇用の促進、採用ブランディング強化などに繋げていく取り組み
 3. 倫理観(Ethics)、リスク管理(Risk Management)、コンプライアンス(Compliance)、コンダクト(Conduct)の観点で課題設定を行う「ERCC課題」をグローバルに導入

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

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

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)

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)



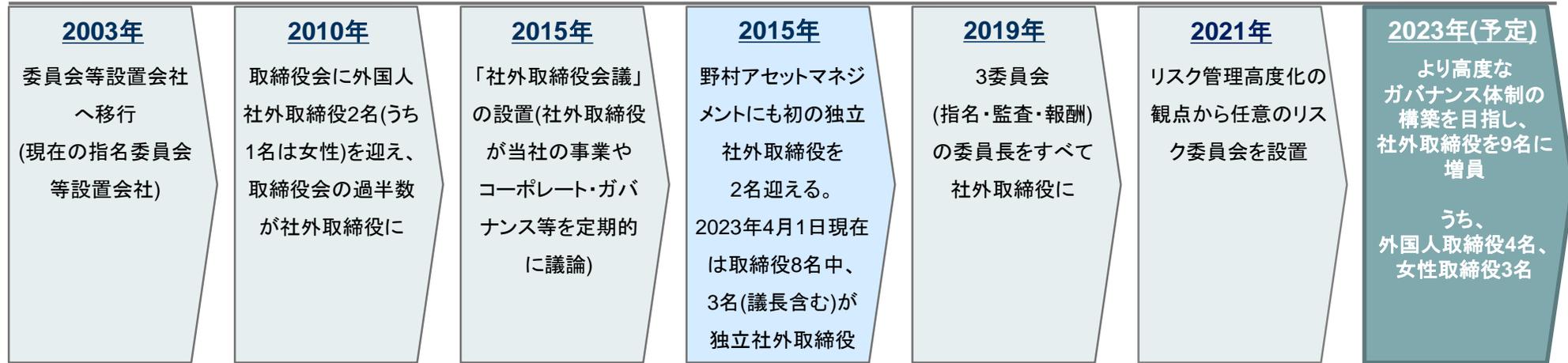
海外留学制度

1960年から62年連続

欧米アジアに
累計631名を派遣

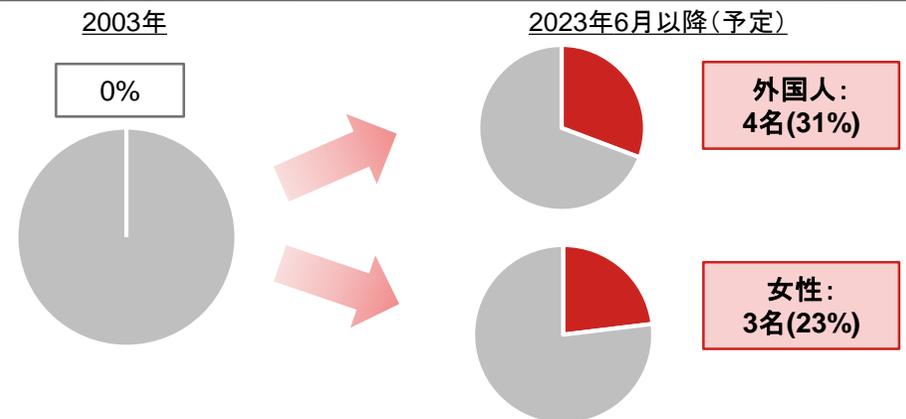
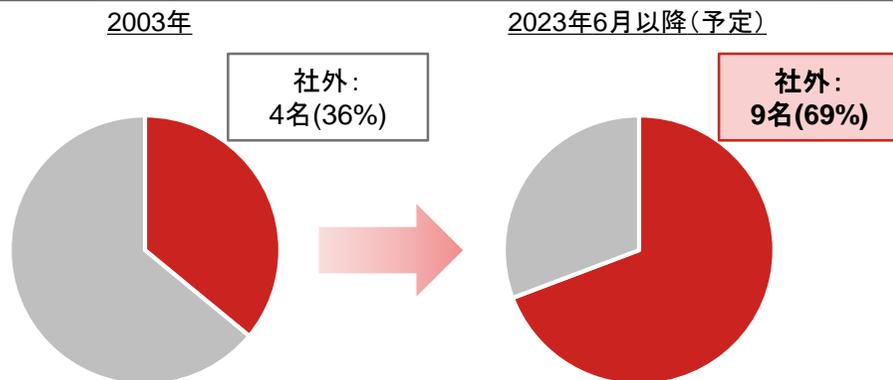
ガバナンス体制の不断の見直し

ガバナンス体制の強化



社外取締役比率

外国人比率・女性比率



Appendix

2025年3月期に向けた各部門KGI、KPI

■ 足元の事業環境等を踏まえて3部門のKGI、KPIを一部見直し

		2023年3月期通期 or 2023年3月末	2025年3月期目標 (2023年5月公表)	2025年3月期目標 (2022年5月公表)
KPI	営業部門	ストック資産 18.7兆円	21.6兆円	25.8兆円
		ストック資産純増 3,337億円	8,000億円	約1.4兆円
		フロービジネス顧客数 145万件	146万件	160万件
		職域サービス提供数 349万	366万	366万
KPI	インベストメント・マネジメント部門	運用資産残高 67.3兆円	75.8兆円	79.1兆円
		資金純流入 -0.8兆円	3.0兆円	2.9兆円
	ホールセール部門	収益/調整リスク・アセット ¹ 6.5%	6%程度	6%程度
		フィー・コミッション収益 11億ドル	13億ドル以上	15億ドル以上
KGI		経費率 96%	86% (出口ランレート: 80%)	80%程度
	営業部門	335億円	950億円	1,100~1,300億円
	インベストメント・マネジメント部門	435億円	630億円	800億円
	ホールセール部門	294億円	1,300億円	1,600~1,800億円
	3セグメント合計	1,064億円	2,880億円	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)で除したものを、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

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/