

インベスター・デー

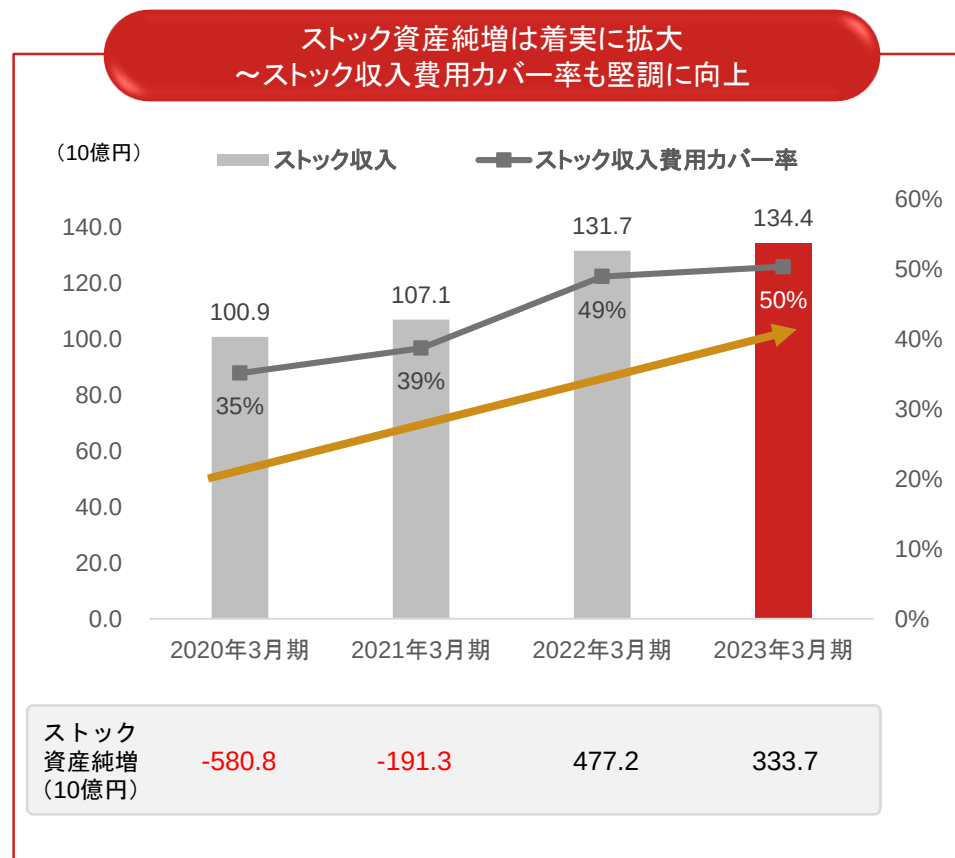
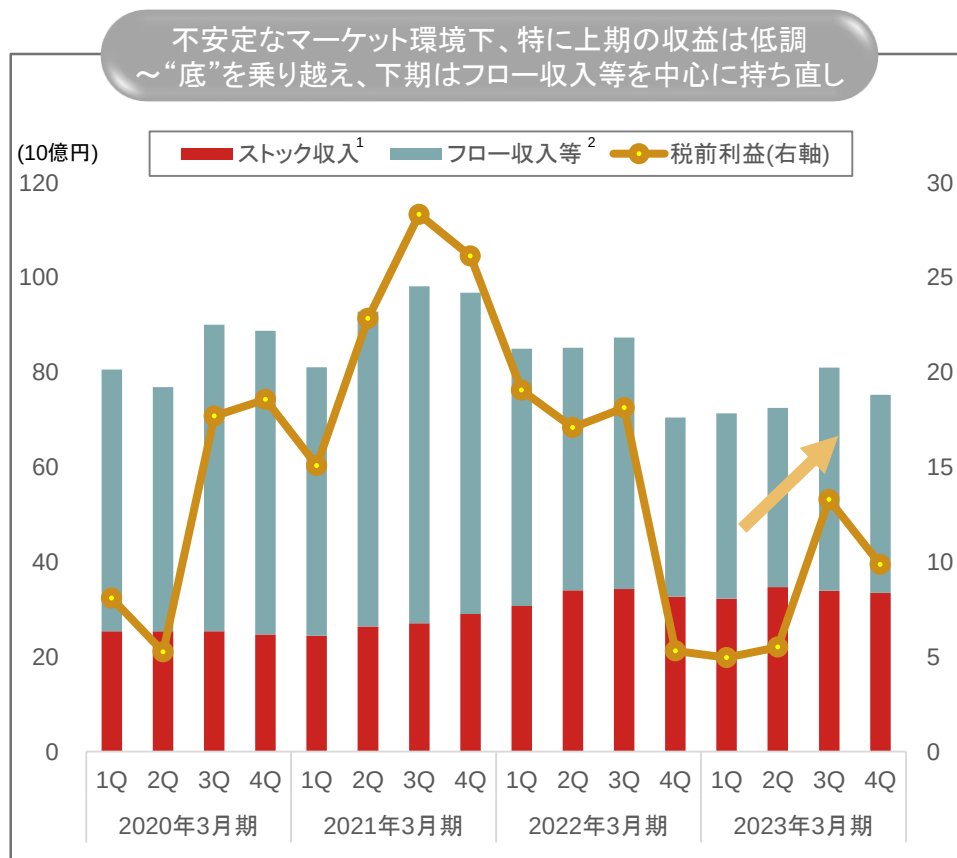
野村ホールディングス株式会社
営業部門長
杉山 剛

2023年5月18日



2023年3月期の振り返り

■ 内外要因により厳しい収益環境となる中、ストックビジネス拡大・コストコントロールは着実に進捗



対面／非対面それぞれのサービス提供を望む
お客様のニーズが鮮明化



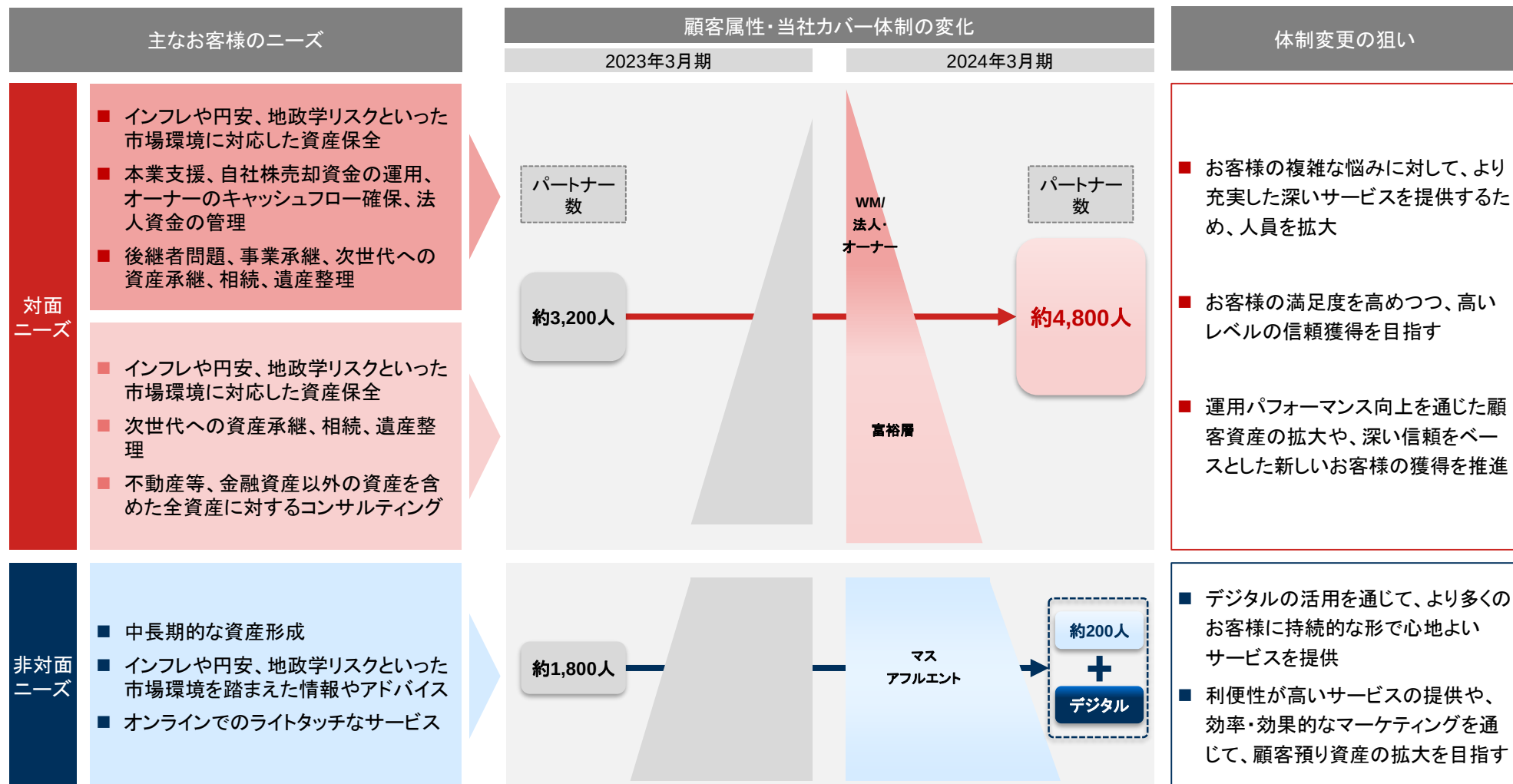
お客様のニーズに即した、
リソースの最適な配置には課題

1. 残高から発生する収入や継続的に発生する収入(投資信託、投資一任、保険、ローン、レベリフィー等)
2. 取引に付随して発生する収入(ブローカレッジ収入、コンサルティング関連収入)、ローン関連以外の金融収益等

2025年3月期に向けて

営業部門のさらなる収益性向上に向けて

- お客様のニーズに沿ったセグメンテーションを実施し、適切にリソースを再配置することで、生産性を最大限高める
- 当社の強みが最大限発揮される対面サービスの提供には、パートナー¹のリソースを大きく投下



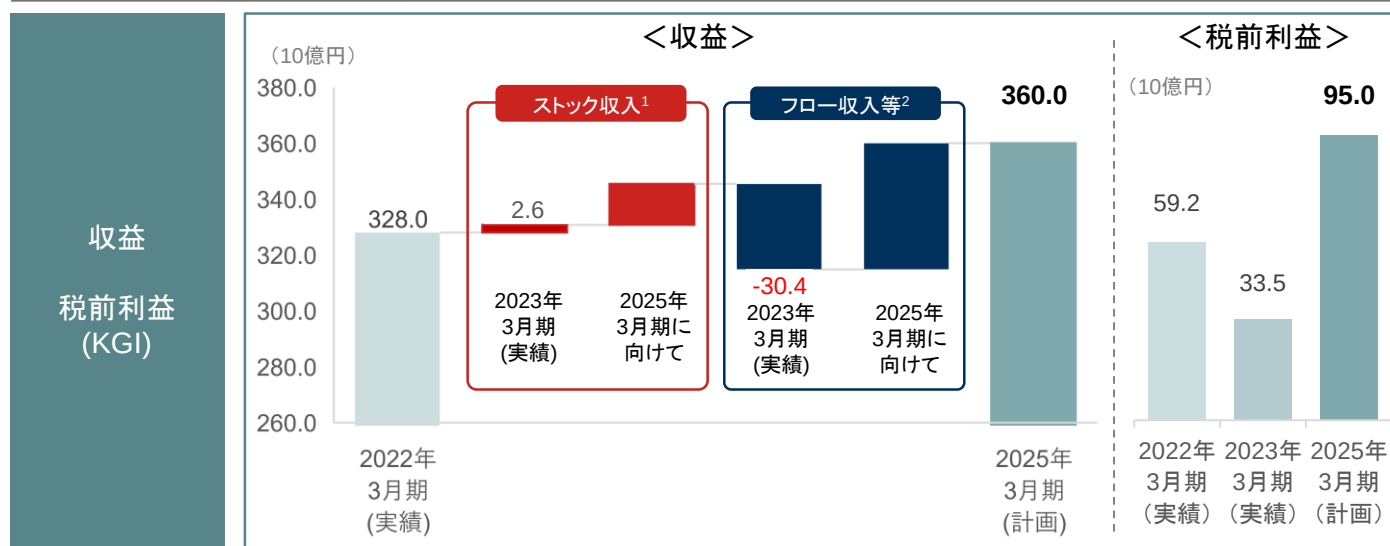
1. 当社では最も信頼できるパートナーとしてお客様に選ばれる金融サービスグループでありたいとの思いから営業担当者を「パートナー」と呼称

2025年3月期に向けたKGI/KPI

- 対面ビジネスを中心にトップラインの引き上げを実現していく
- コストコントロールは継続、安定的に利益を残すことができる収益構造への転換を急ぐ

2025年3月期に向けた定量目標

目標達成に向けたポイント



KGIを達成する為のKPI

	2022年3月期/ 3月末(実績)	2023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	18.7兆円	21.6兆円
ストック資産純増	4,772億円	3,337億円	8,000億円
フロービジネス顧客数	150.5万件	144.6万件	146万件
職域サービス提供数	335.7万	348.9万	366万

ストック収入 1,500億円以上

- 対面ビジネスを中心に、お客様のニーズに合わせてカスタマイズされたポートフォリオ運用サービスを提供
- 安定的な収益基盤の確立を目指す

フロー収入等 2,000億円以上

- 対面ニーズのお客様を中心に、既存のお客様へのビジネス深化・新規のお客様の獲得を通じて、大幅な拡大を目指す
- お客様のニーズに合わせた組織体制の下で、専門性の高いサービスを提供

費用

- 収支構造改革プロジェクトで削減項目を特定して、コストコントロールを推進

1. 残高から発生する収入や継続的に発生する収入(投資信託、投資一任、保険、ローン、レベリフィー等)
2. 取引に付随して発生する収入(ブローカレッジ収入、コンサルティング関連収入)、ローン関連以外の金融収益等

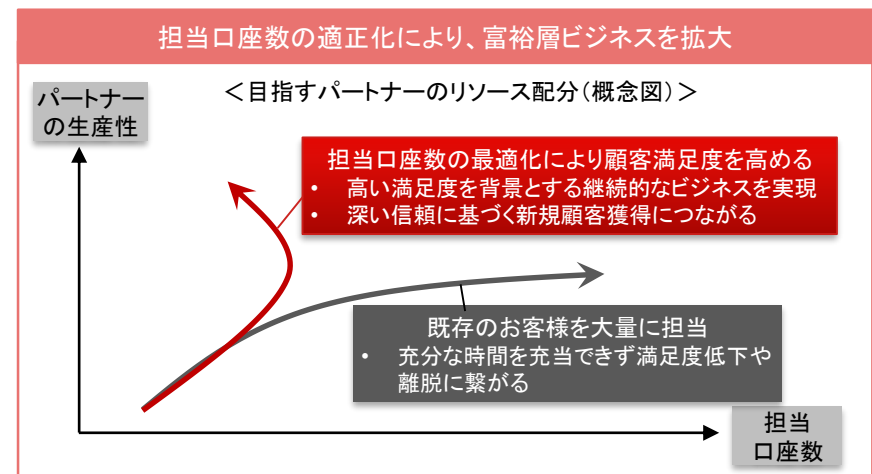
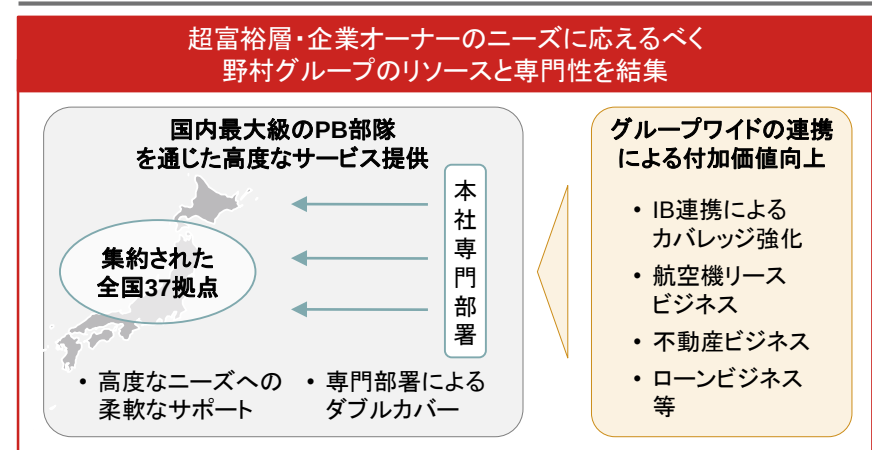
KGI/KPI達成に向けた取り組み

- KGI/KPI達成に向けたキードライバーは、対面サービスのスケールおよび収益性の向上
- マスアフルエント領域では、少ない人員数で生産性高くサービスを提供し、中長期的な成長軌道に乗せていく

KGI/KPI達成に向けた取り組み

	人員・組織	戦略
WM/ 法人・ オーナー	■ WMと法人・オーナー領域の一体運営により、総勢600名の国内最大規模のPB部隊を実現	■ 部門内外の連携による未上場・ベンチャー企業のカバレッジ拡大、ターゲット企業への戦略的アプローチ等により、顧客基盤を拡大 ■ お客様の関心が高いソリューションを中心にグループワイドでレベルを引き上げること(プライベート商品の拡充等)により、付加価値の高いビジネスを具現化
富裕層	■ 拡大する富裕層マーケットにおける顧客ニーズに応えるべく、大幅に人員を拡大(パートナー約4,200名を配置)	■ パートナー1人当たりの担当口座数の適正化により、お客様満足度を向上させ収益性を向上。紹介等を通じた新規開拓も一層加速 ■ ソリューション・サービス提供体制を高度化し、富裕層のお客様の関心が高いアセットのラインナップを拡充
マス アフル エント	■ デジタルとパートナーを組み合わせたサービス提供を実現する体制を新設 ■ お客様のニーズに応えるべく、サービス提供・カバレッジの在り方を刷新	■ 幅広いお客様とのタッチポイントを持ちつつ、少ない人員数でも、デジタルを活用した効率的な体制下において、高い生産性を実現 ■ オンラインサービスやアプリの拡充等、デジタルの活用を通じて、お客様に利便性が高い形でプロダクト・ソリューションを提供

対面サービスのスケールに向けて

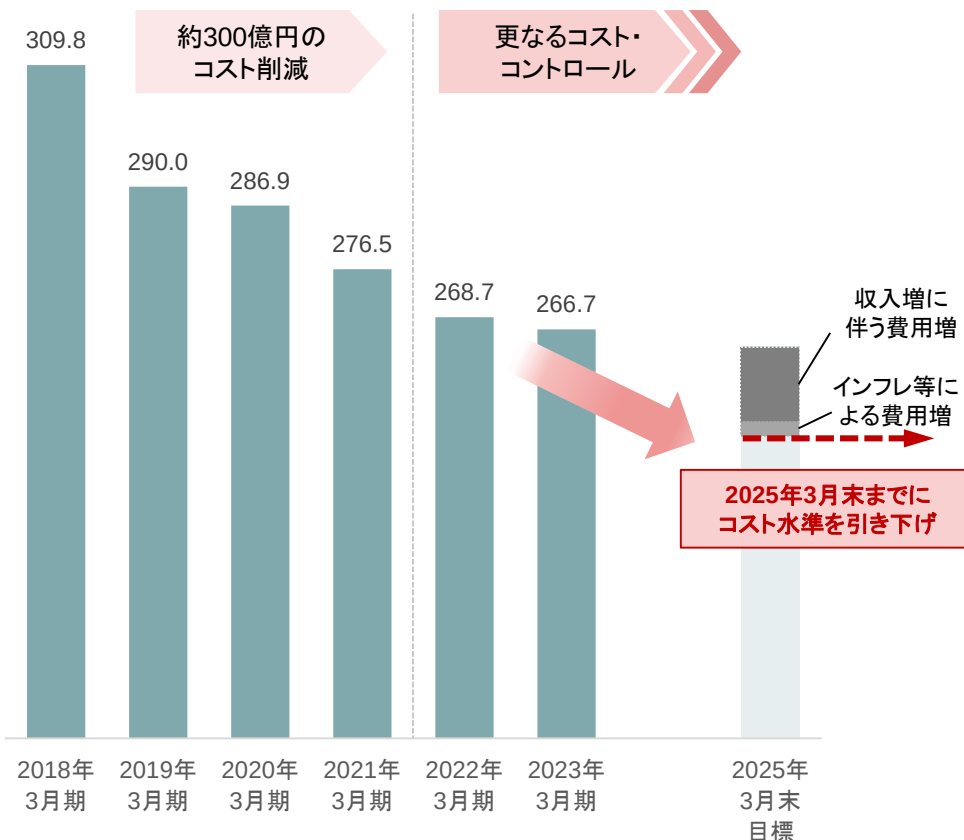


コスト戦略

- 2025年3月末までの200億円程度のコスト削減に対して6割程度の削減項目を特定。今期より本格的な削減効果を見込む
- デジタル投資等、ビジネス拡大に必要な投資は行いつつコスト・コントロールを実現

部門の費用推移

(10億円)



コスト削減の
主な取り組み
(6割程度の削減
項目を特定)

- 外部委託の抑制や通信費の見直し等による販管費の削減
- 空中店舗化やオフィスフロア返却等による不動産費の削減
- 人的アロケーションの最適化、ペイフォーパフォーマンスの徹底等による人件費の削減 等

収入増・
インフレ等に伴う
費用増加要因

<収入増に伴う費用増加要因>

- 提携先の地域金融機関への業務委託報酬支払い
- 業績連動の賞与 等

<インフレ等に伴う費用増加要因>

- 円安進行・資源高・光熱費高騰等のインフレ影響 等

2025年3月末に向けて200億円程度のコスト削減策を積み上げ

持続的な成長に向けた中期戦略

持続的な成長に向けた中期戦略

～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

NOMURA

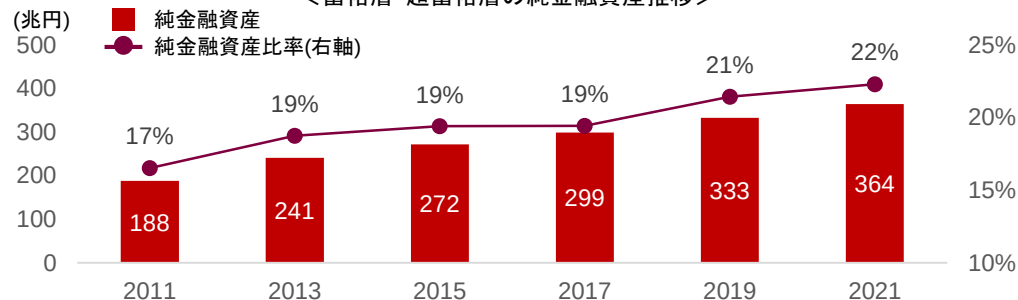
- 対面ビジネスをサステナブルに成長させ、持続的な収益構造を構築。ストック収入費用カバー率70%の達成を目指す
- 新NISAをはじめとする資産所得倍増の機運を捉え、持続的な成長に向け顧客基盤の拡大を実現

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

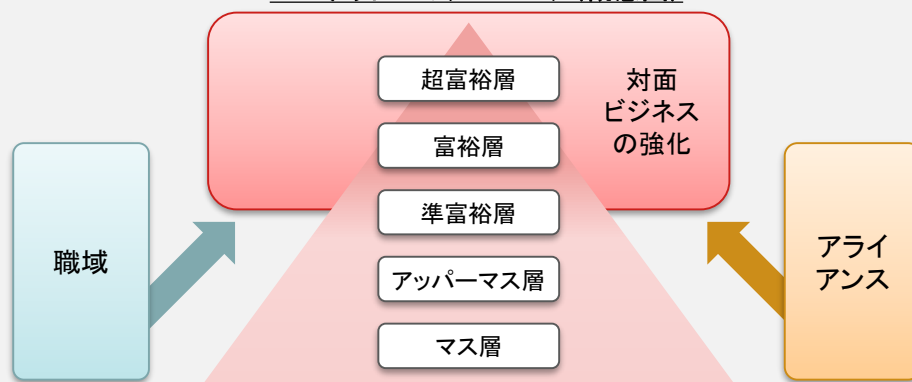
<富裕層マーケットの拡大¹>

- 富裕層・超富裕層における純金融資産総額の増加が続く
- 事業オーナーをはじめとする将来の富裕層候補は相談相手として金融機関を信頼

<富裕層・超富裕層の純金融資産推移>



マーケットへのアプローチ(概念図)



持続的な成長を実現するための戦略

対面ビジネス

- 富裕層・超富裕層の純金融資産総額は増加しており、ビジネスポテンシャルは今後も拡大を見込む
- ターゲティングを明確にしたうえで、継続的に新規開拓へ取り組むことで、対面ビジネスにおけるシェア拡大を狙う
- 株主還元強化や企業価値向上に向けた取り組みが加速する中、企業オーナー向けのサービス提供を強化

職域ビジネス

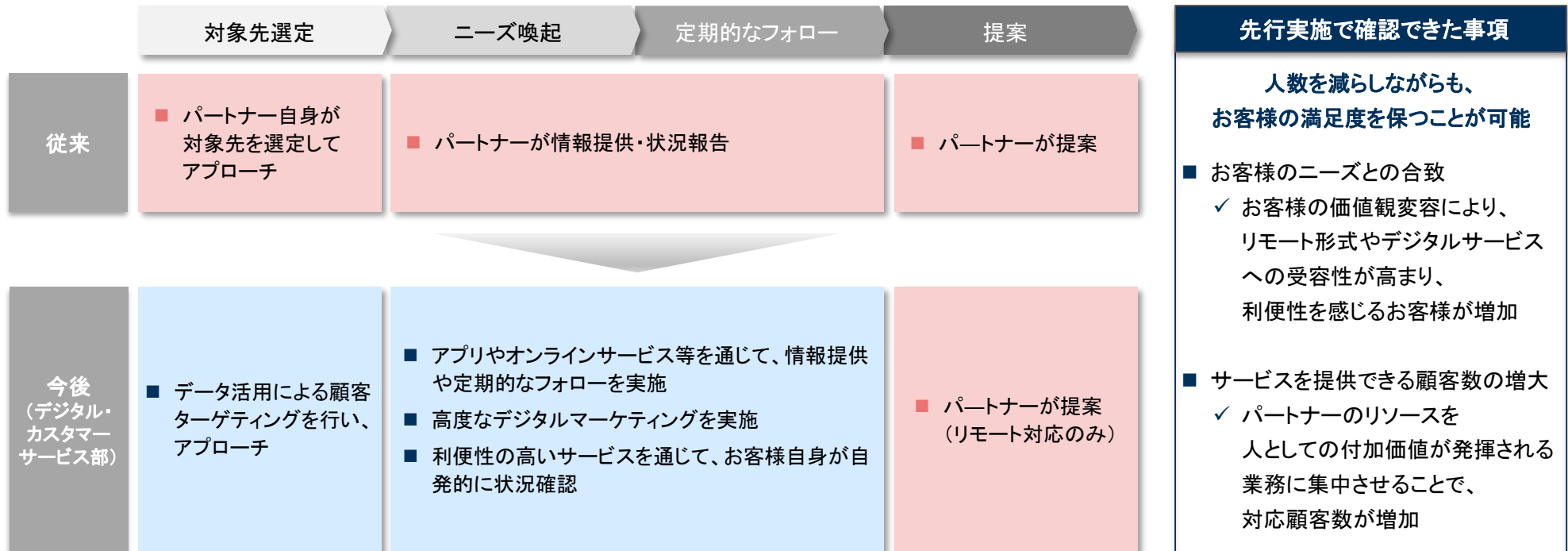
- 職域では、従業員とのビジネス早期化を進めて、顧客拡大パイプラインとしてのビジネスポテンシャルを最大限引き出す

アライアンス

- それぞれの地域に適したアライアンスの形を地域金融機関と実現することで、顧客基盤の拡大・収益性の向上を実現

- RX(リテールトランスフォーメーション)を通じて、お客様のニーズに即した持続的なサービス提供体制を構築していく

デジタルとパートナーを組み合わせたサービス提供を実現する体制の構築

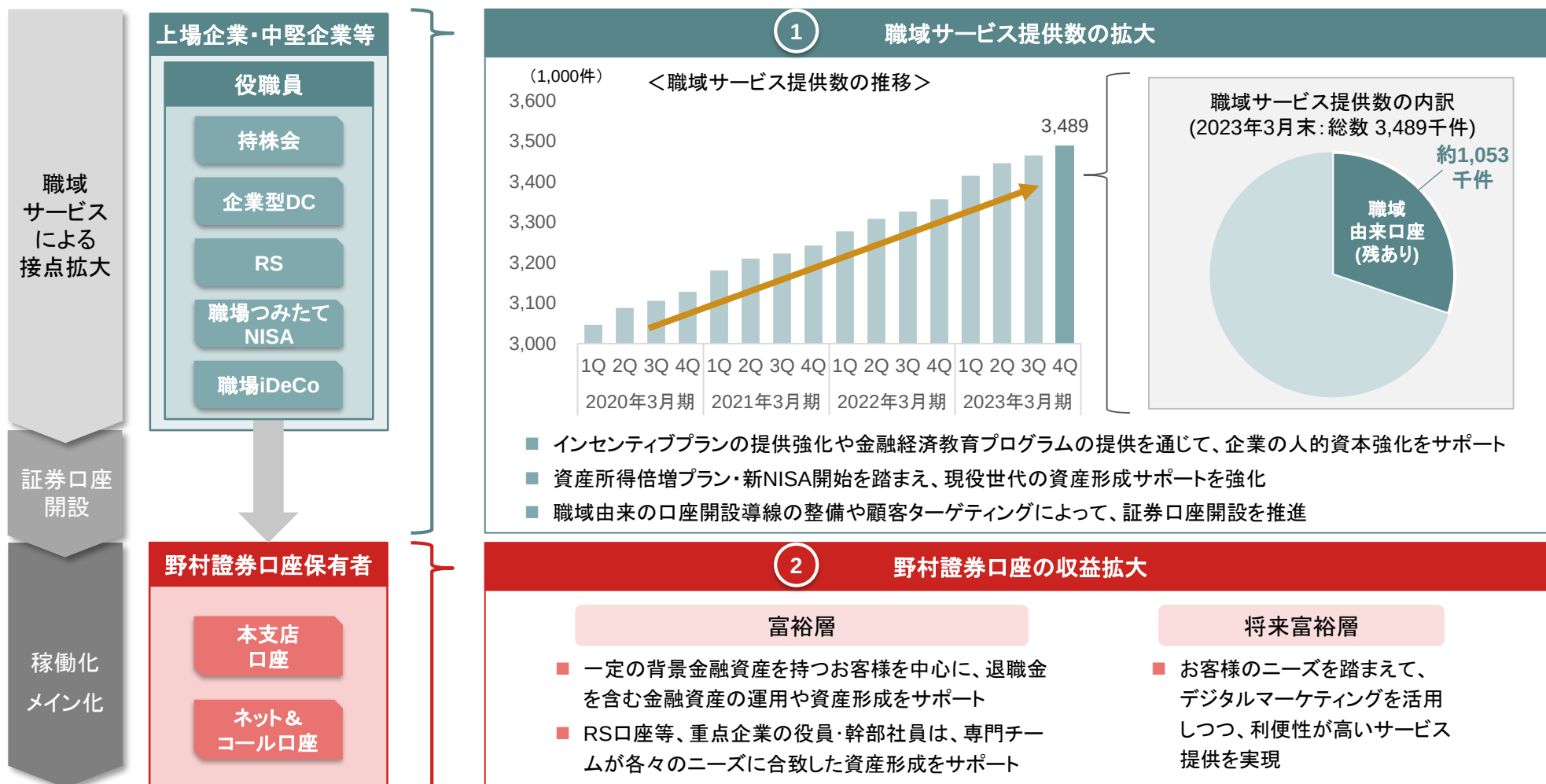


パートナーがお客様への付加価値提供に一層フォーカスすることで、少ない人員数でも、お客様のニーズを満たしていく

アプリやオンラインサービス等のサービス提供を通じて、お客様の利便性を向上させていく

職域ビジネスの拡大

- 職域サービスの提供により、持続的な顧客基盤を構築。資産所得倍増プランを踏まえて、投資の裾野拡大にも貢献
- 証券口座を開設したお客様へのビジネス拡大を通じて、部門の中長期的な成長に繋げる



アライアンスを通じたストックビジネスの拡大

- 山陰合同銀行、阿波銀行との包括的業務提携は、厳しいマーケット環境の中でも着実に拡大
- 地域の特性や置かれている状況等に応じて、その地域に適したアライアンスを模索

地域に合わせたアライアンス展開



	山陰合同銀行	阿波銀行	大分銀行	福井銀行
営業開始	2020年9月	2021年4月	2023年3月	2023年5月
体制	地域の状況や特性に合わせた営業体制			

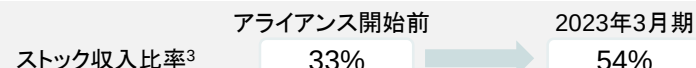
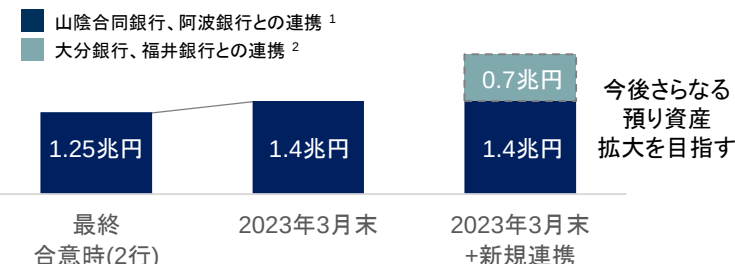
営業支援	業務支援	商品・サービス	法人ビジネス	地方創生
■ 投資情報 ■ 研修 ■ ツール 他	■ ルール設計 ■ モニタリング ■ ヘルプデスク 他	■ 株式 ■ 債券 ■ 投資信託 ■ 投資一任 他	■ 事業承継 ■ M&A ■ 職域 他	■ 金融経済教育 ■ サーチファンド ■ SDGs 他
口座管理等				

包括的業務提携の成果

顧客基盤の拡大

- 地域のお客様の課題解決を通じた預り資産の拡大を実現
- 2023年3月期の投信純増、投資一任純増は、計400億円超
- ストック収入は順調に拡大し、高いストック収入比率を実現

<アライアンス：預り資産推移>



協働を通じた相乗効果を発揮

- 成果を最大化すべく、営業体制は地域の状況や特性に合わせて最適化
- システムを含めたミドルバックは、可能な限り共通化することで効率性を追求
- 上記により、収益性の向上に取り組みつつ、双方がWin-Winのアライアンスを実現

1. ごうぎん証券の顧客口座および山陰合同銀行の証券顧客口座、阿波銀行の証券顧客口座、野村證券 松江・米子・徳島支店の合計

2. 大分銀行の証券顧客口座、福井銀行の証券顧客口座、野村證券の大分支店、福井支店の合計からの想定

3. アライアンス開始前：両行提携前である2019年度の松江・米子・徳島支店におけるストック収入比率、2023年3月期：2023年3月期の山陰合同銀行、阿波銀行におけるストック収入比率

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/