

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
クリストファー・ウィルコックス

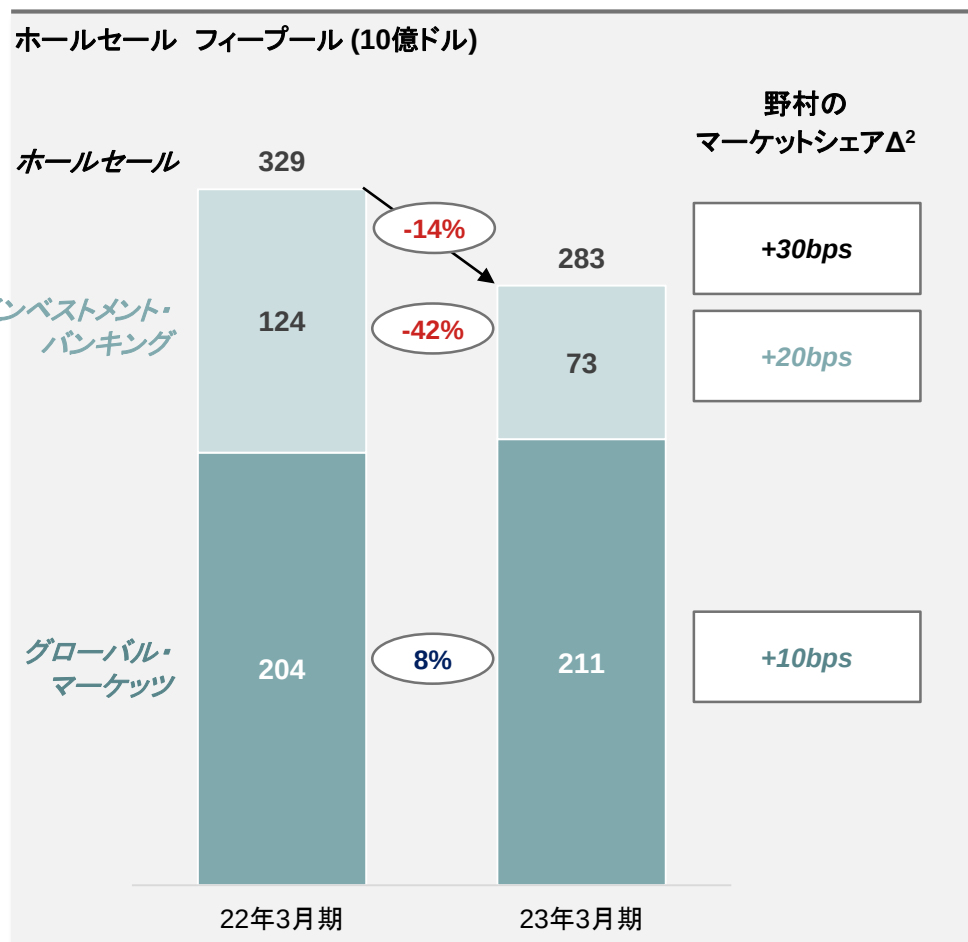
2023年5月18日



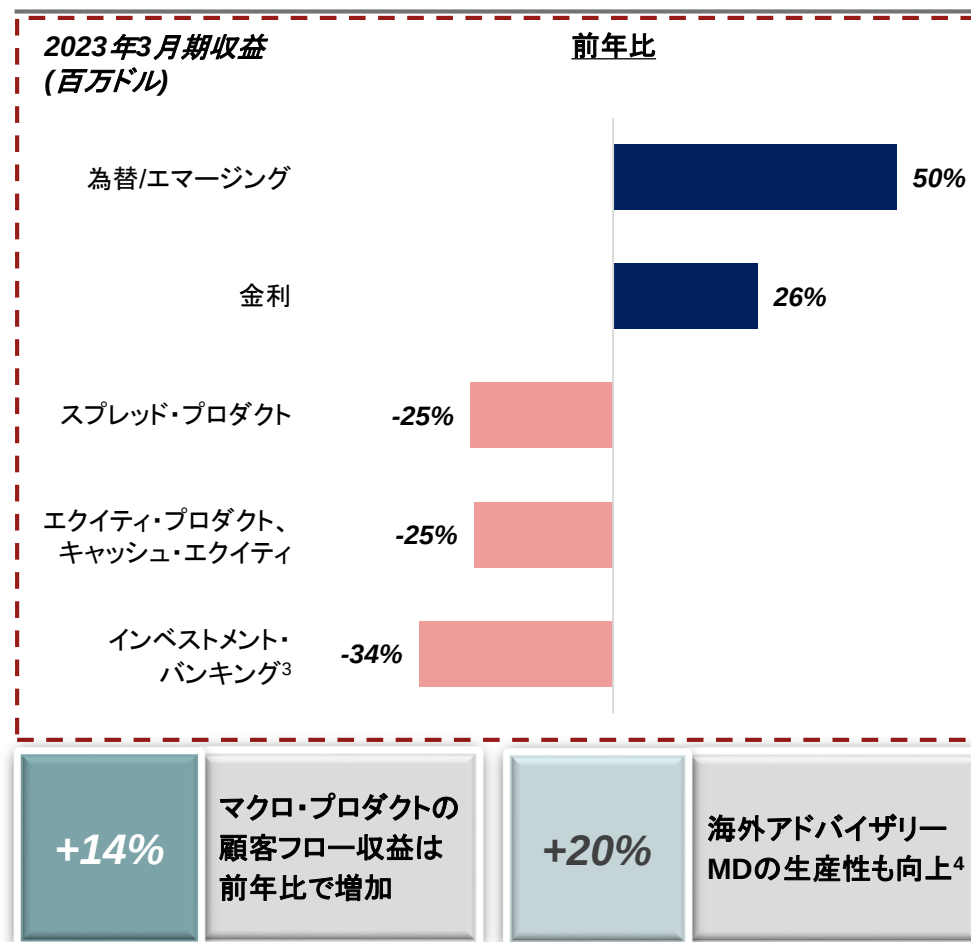
厳しい環境下で、レジリエンスを示したホールセール部門

■ プロダクトの分散効果を発揮し、フィーブル・マーケットシェアを拡大

グローバル・フィーブル¹が大きく減少する中で、当社はシェアを拡大



プロダクト分散が奏功



1. 出所: Coalition、Dealogic データを元に当社作成
 2. マーケットシェアはドルベースで計測、為替影響を除く
 3. アドバイザリー、ECM、DCMを含む

4. MD歴1年以上の、過去2年の平均プロデューサー(アドバイザー/カバレッジ)MD人数に基づく(日本駐在人は除く)。過去2年の平均アドバイザー収益

一方で、2023年3月期は収益性が低下

- 2019年に実施したビジネス・プラットフォームの見直しを受けて、収益の平均値は上昇
- 一方で、構造的な課題や経費率の高止まりで、税前利益は依然としてマーケット悪化の影響を受けやすい状況

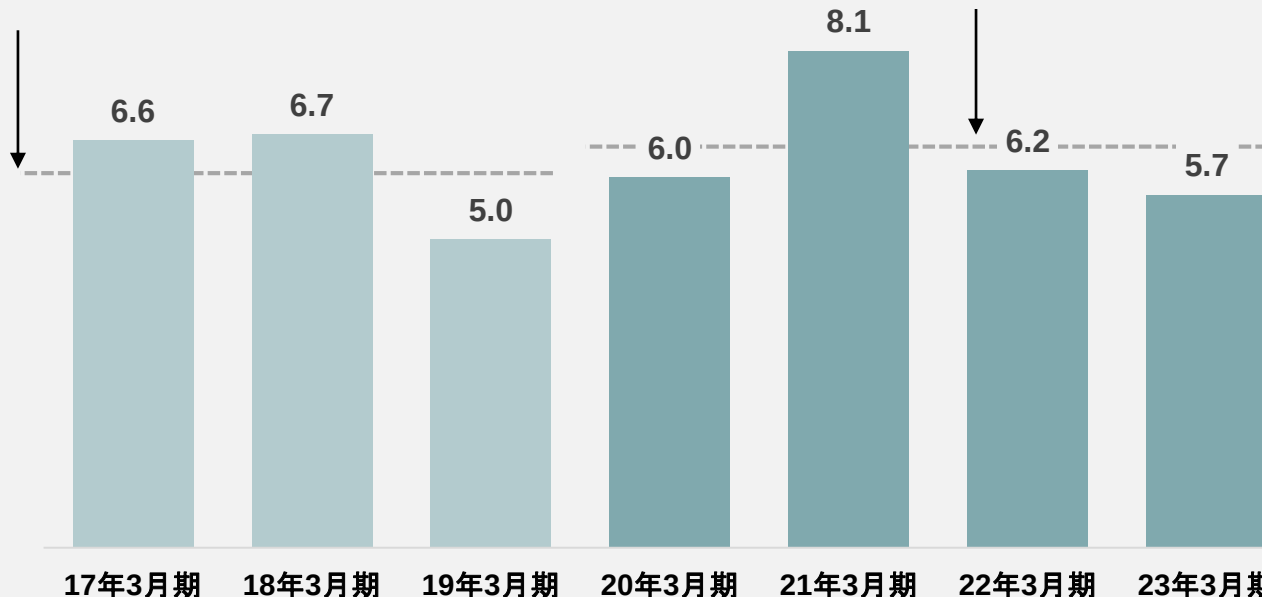
ホールセール部門の収益力は向上するも、利益水準が課題

構造的な課題

収益¹(10億ドル)

ビジネス・プラットフォーム
見直し前の平均値

ビジネス・プラットフォーム
見直し後の平均値



税前利益、10億円
(米国顧客損失を含む)

161

101

-111

92

64

74

29

税前利益、10億円
(米国顧客損失を除く)

310

125

18

構造的な
コストの非効率性

コア・プラットフォームと
顧客フランチャイズの
スケール不足

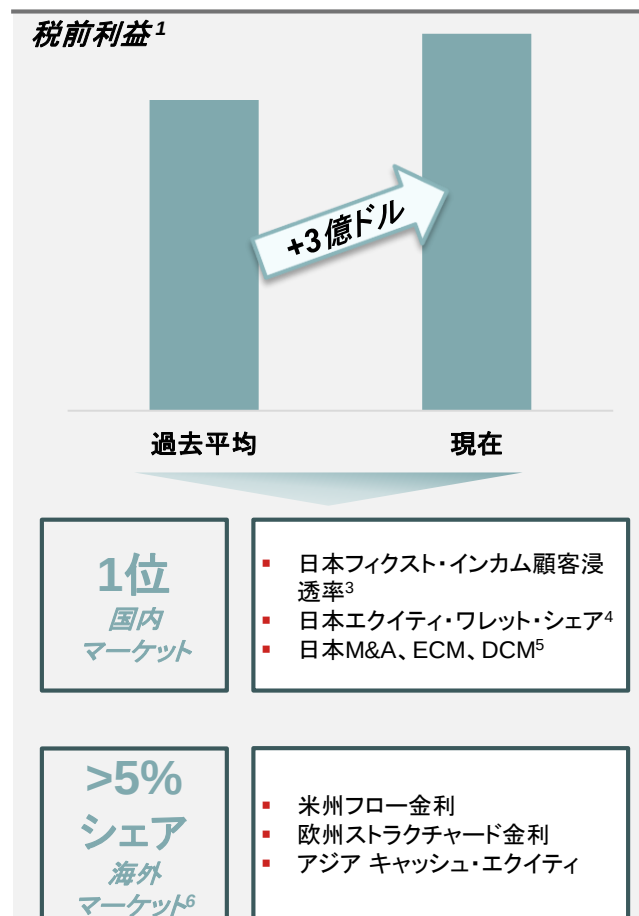
収益源の多様化を
加速させる必要性

1. 米国顧客取引に起因する損失を除く

フランチャイズの安定性が向上

■ プロダクト・プラットフォームを最適化、安定性が向上

成熟事業をさらに強化



新たな成長機会も追求



戦略的なビジネスの見直しも実施



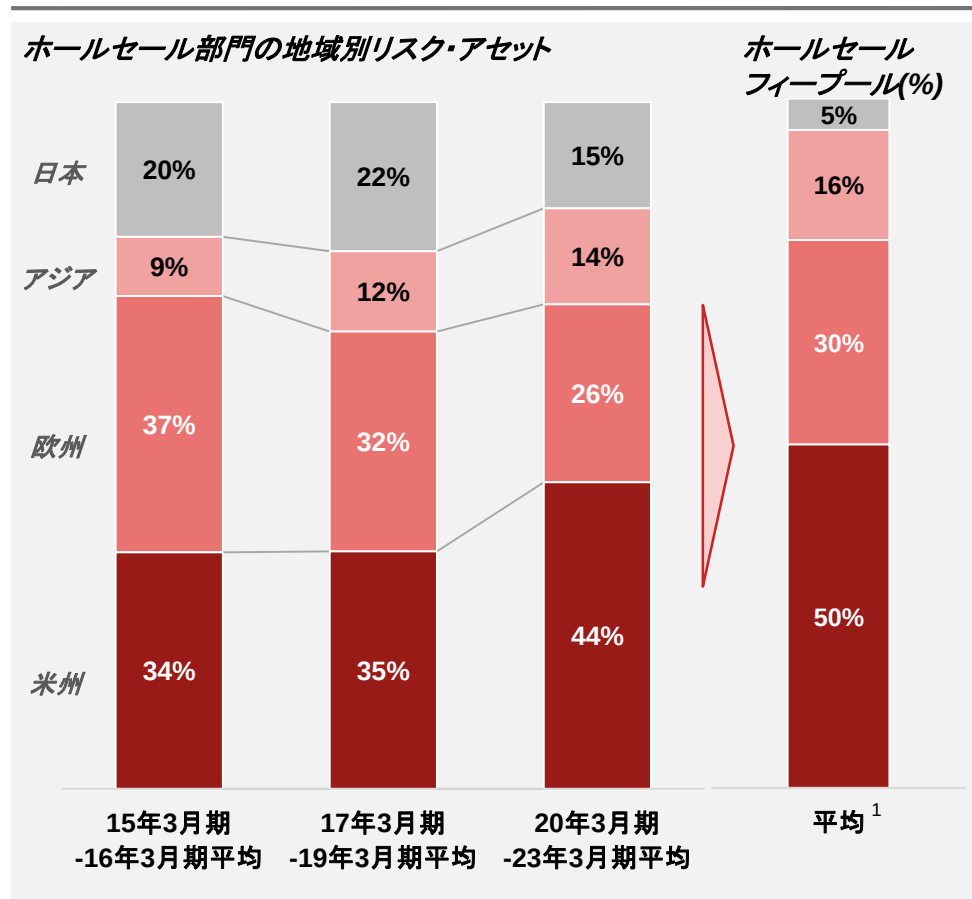
1. 過去平均は17年3月期～19年3月期の平均。現在は20年3月期～23年3月期の平均
 2. 過去平均は17年3月期～19年3月期の平均。または最終年エクジット後
 3. 出所: Greenwich、2022年(円債・IRデリバティブ・仕組債・非円債で1位)
 4. 出所: McLagan、2022年(キャッシュ・エクイティおよびロータッチで1位)

5. 出所: 2023年3月期 国内M&A、ECMはRefinitiv。国内DCMはCapital EYE(取引件数)
 6. 出所: Coalition Greenwich競合他社の分析(20年～22年平均)。マーケットシェアの結果は下記他社に基づく:
 BofA、BARC、BNPP、Citi、CS、DB、GS、JPM、MS、HSBC、SG、UBS。野村のプロダクト分類と社内収益
 によるマーケットシェア

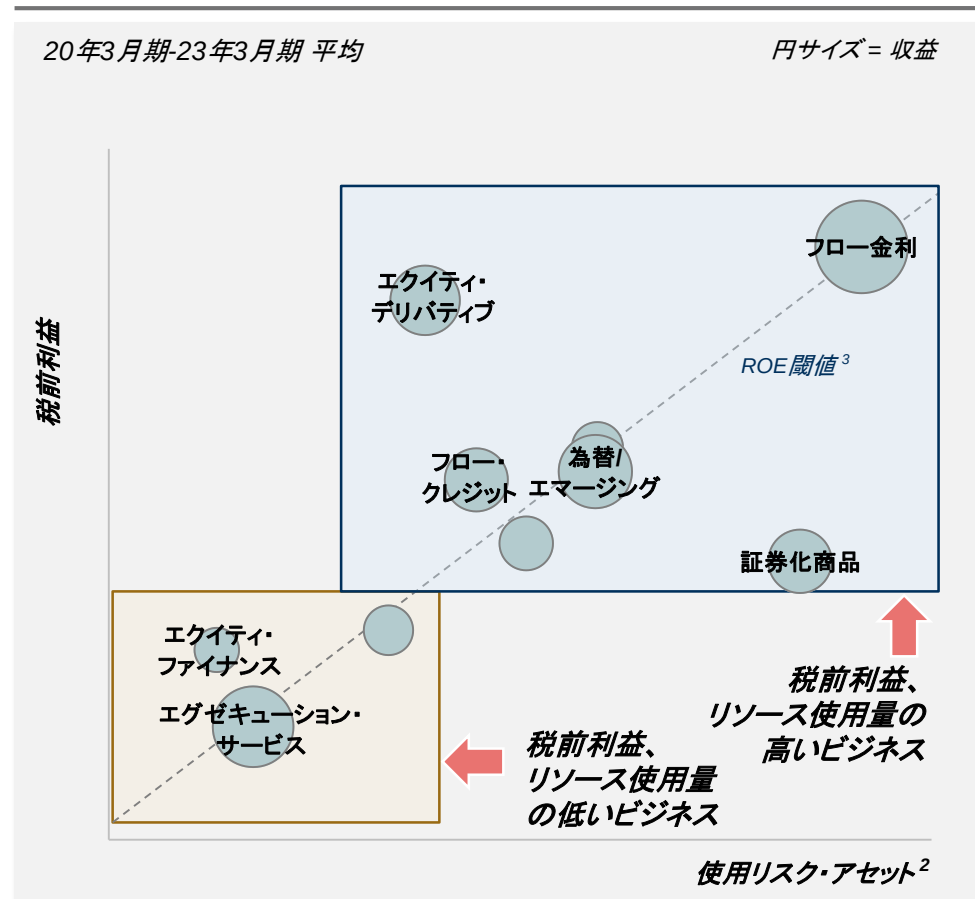
リソース効率の向上に向けた取り組み

- 地域・プロダクト間で効率的なリソース配分を行うことでプラットフォームの安定性が向上。使用リソースの最適化とモニタリングを強化
- 部門ROE向上に向けて、高いリターンが期待できる分野にリソースを重点配分

収益機会に合わせた地域別リソース配分



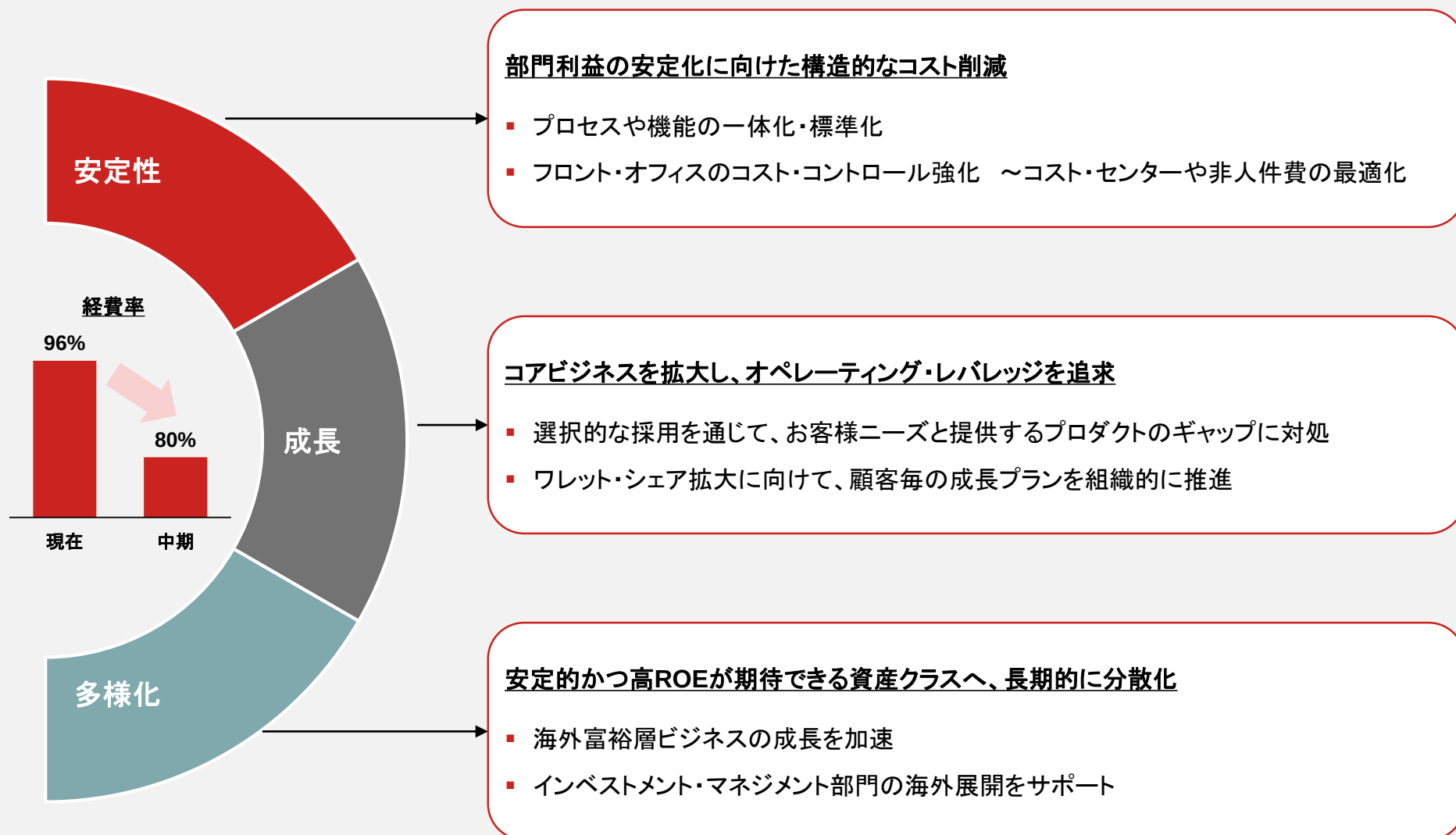
プロダクト毎の収益性に合わせたリソース配分



1. 出所: Coalition、Dealogic、2019年～2022年平均
2. スタンドアローン・プロダクト基準の使用リスク・アセットとROE

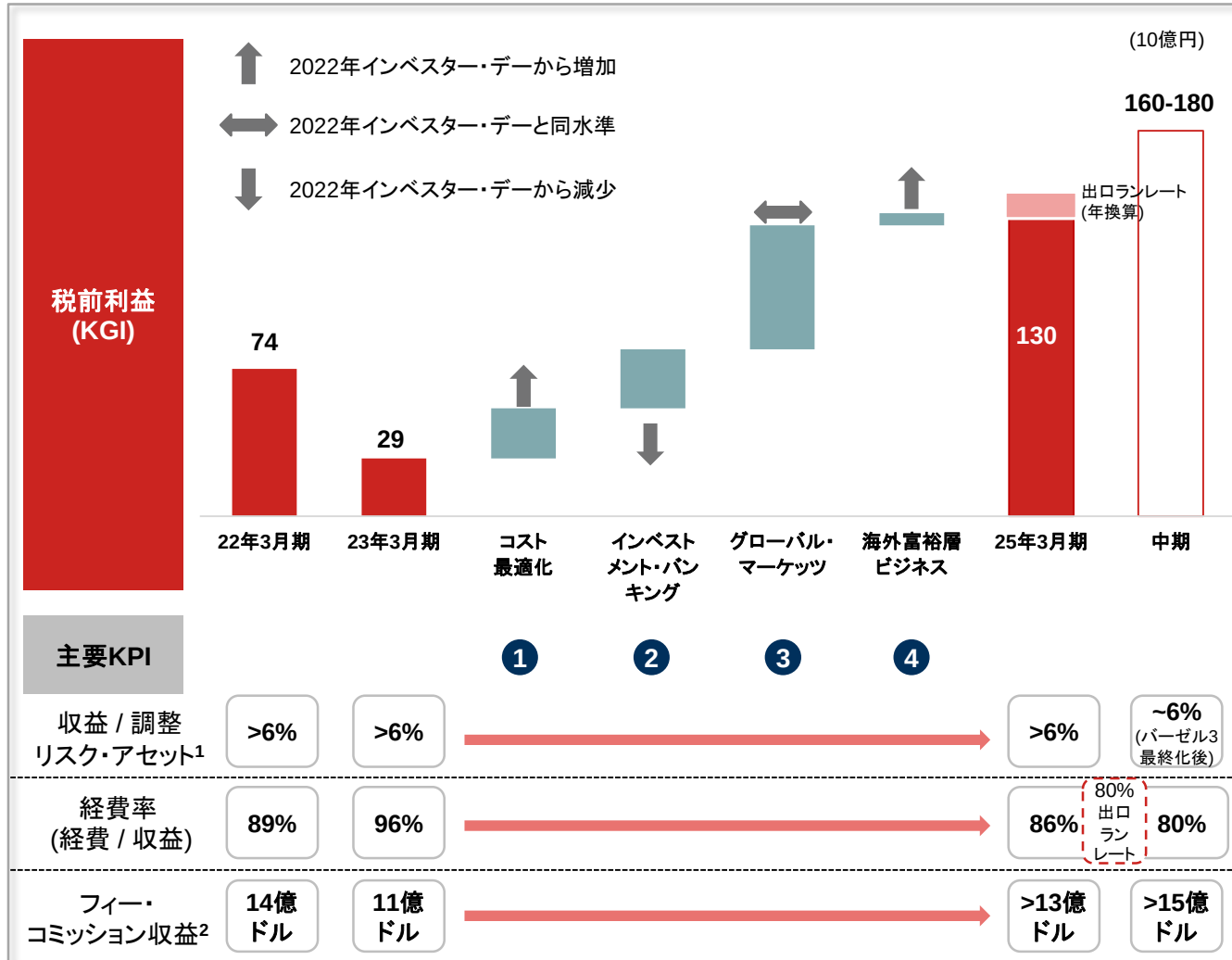
3. 税引後ホールセールROE8%を達成するために必要なグローバル・マーケット・プロダクトのスタンドアローン基準の税引前ROE

構造的な課題への取り組み



収益性向上に向けた取り組み

■ 2025年3月期に向けて、コストの最適化とコアビジネスの規模拡大が優先課題



安定性

1

23年3月期に実施したコスト削減施策は、24年3月期のランレートにプラス影響。オペレーティング・モデルの簡素化と効率化に向けて構造改革に着手

成長

2

インベストメント・バンキングの成長計画を見直し～持続可能な税前利益水準の達成に向けてセクターを絞り込み、成長を実現

3

顧客フランチャイズに支えられた税前利益の増加に向けたグローバル・マーケットの成長計画～地域の強みを活かし、コアプロダクトを横展開、隣接するプロダクトにラインアップを多様化

多様化

4

海外富裕層ビジネスの成長を加速

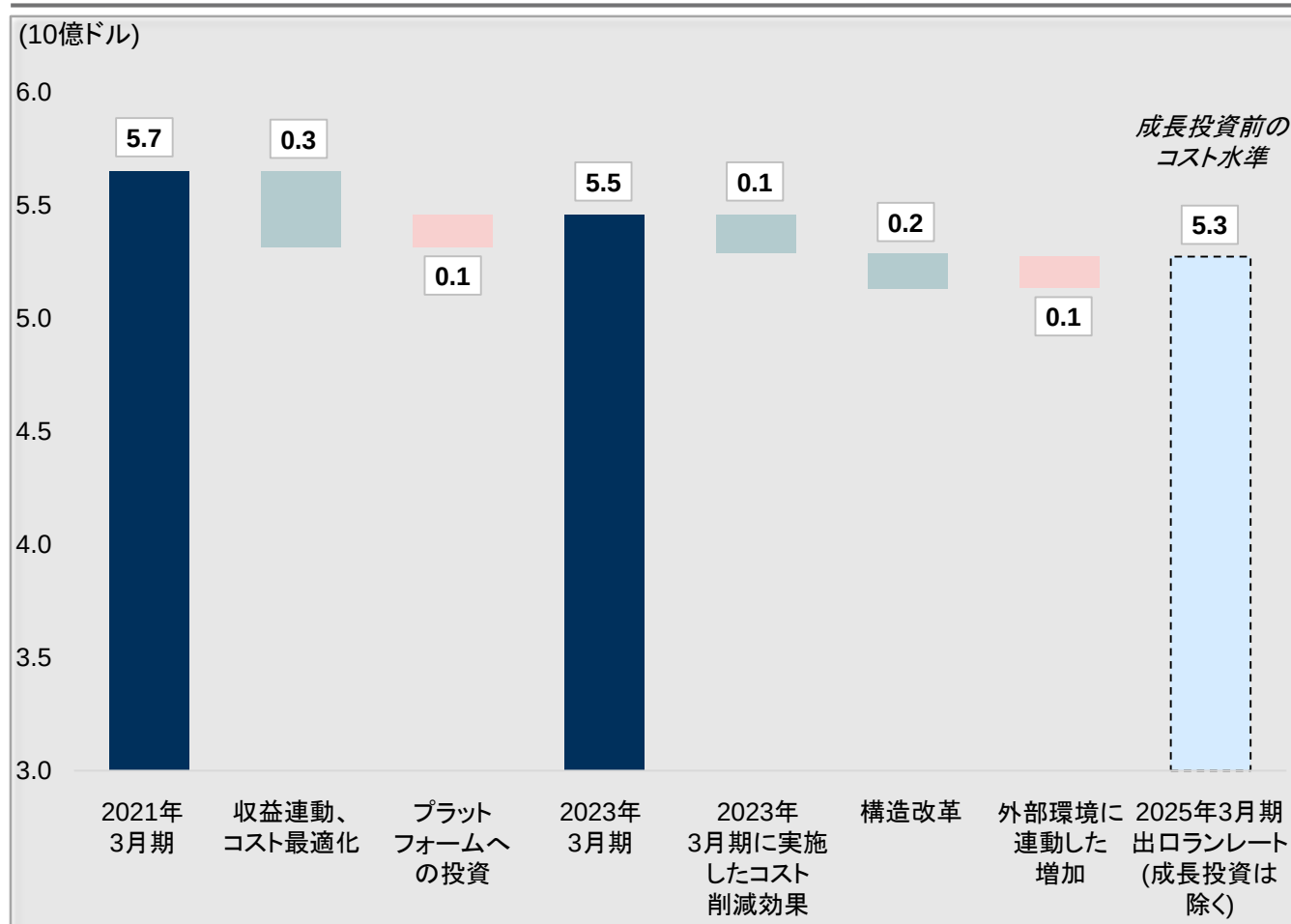
1. ホールセール部門収益合計(金融費用控除後、年換算)を、ホールセール部門が使用する調整リスク・アセット(各会計期間の日次平均)で除したものと、調整リスク・アセット(各会計期間の日次平均)は米国会計原則に基づかない指標で、(1)パーゼル3規制のリスク・アセットと、(2)パーゼル3規制の資本調整項目を当社が内部で設定する最低資本比率で除して算出したリスク・アセット相当額の合計

2. 海外富裕層ビジネス、アドバイザリー、エクゼキュション・サービスを含む

安定性: コスト効率に注力

- プラットフォームの安定化と自己資金による成長余地を確保するため、コスト水準の引き下げは不可欠
- 長期的なコスト構造の引き下げに向けて、グローバル・レベルでプロセスの一体化と標準化を推進

ホールセール部門費用の推移¹



2021年～2023年

- 収益機会に応じた経費削減、ポートフォリオ最適化の継続
- プラットフォーム機能の強化、リスク管理のさらなる高度化のための投資

2023年3月期の取り組み

- 生産性を向上させながら、海外IBのフットプリントを収益機会に合わせて調整
- コーポレート機能やフロント・オフィスのプロデューサー以外のレイヤーを大幅に簡素化
- ランレート・コストへの削減効果は1.2億ドル強

構造改革

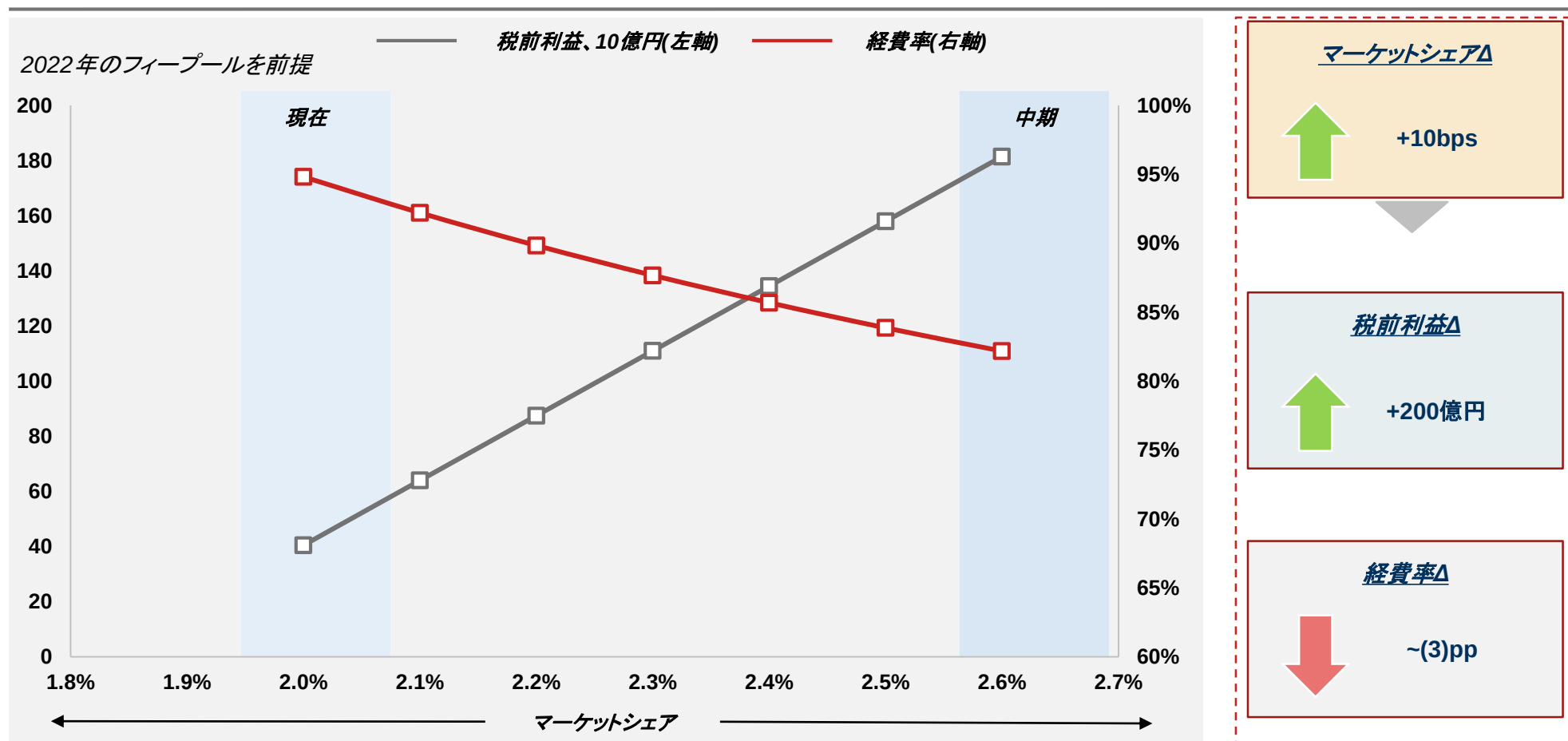
- オペレーティング・モデルと業務慣行の大規模な見直しと改革を開始
- 重点エリアは、サポート機能のグローバル集約、非人件費やベンダー支出の削減
- 25年3月末のランレートへの影響は1.5億ドル強、それ以降もロケーション戦略の推進で更なる削減余地

1. 米国顧客取引に起因する損失を除く

規模の拡大が優先課題

- マーケットシェアの拡大を通じて、オペレーティング・レバレッジを発揮、持続可能な収益性を追求

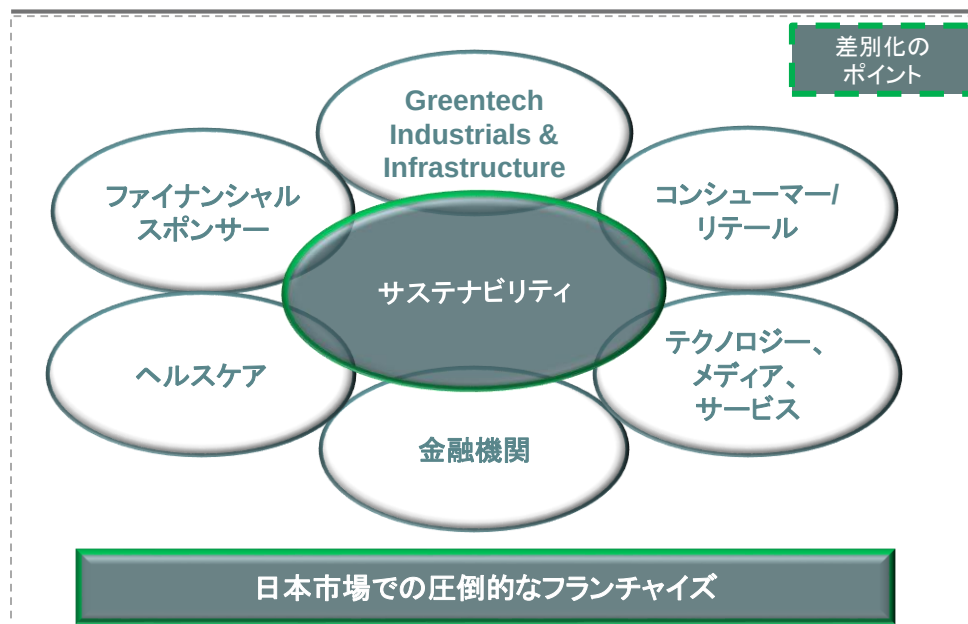
マーケットシェアの拡大が税前利益率と経費率に与える影響



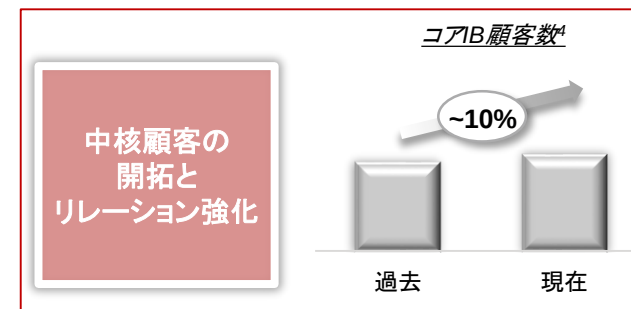
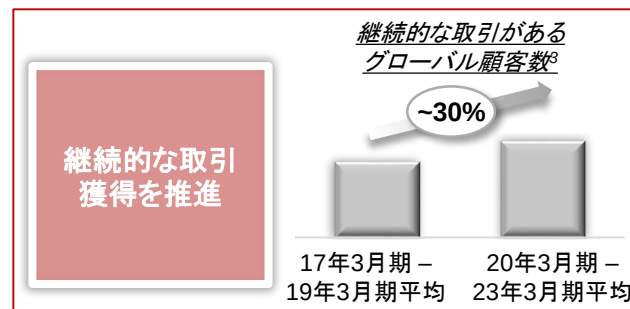
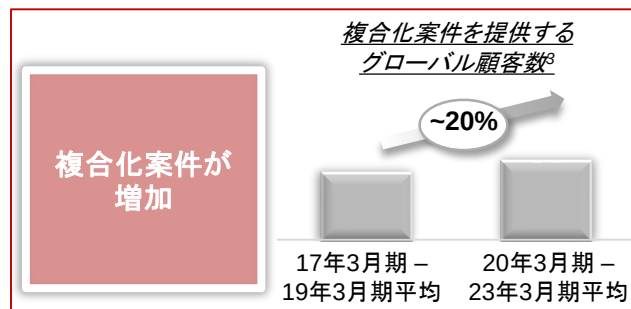
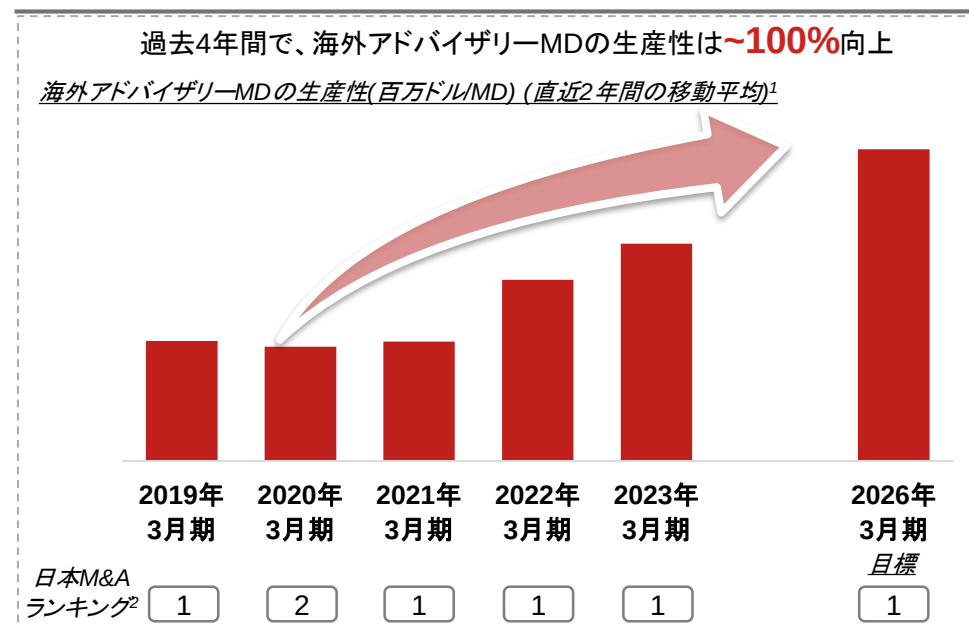
厳しいマーケット環境下でも、 インベストメント・バンキングの取り組みは進展

■ マーケット環境が大きく悪化するなか、インベストメント・バンキングの戦略的取り組みが進展

戦略的な注力セクター



MD一人あたりのアドバイザー収益は増加基調

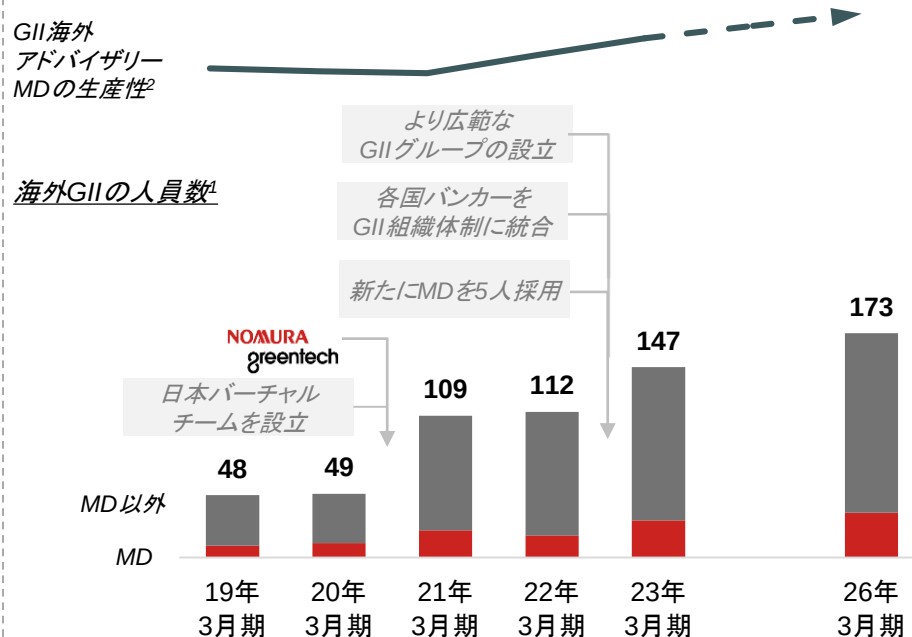


1. MD歴1年以上の、過去2年間の平均プロデューサー(アドバイザー/カバレッジ)MD人数、過去2年間の平均Advisory収益に基づく
2. 出所: Dealogic 会計年度基準。成立した案件に基づく
3. CRMシステム内で利用可能な内部データに基づく
4. 日本は2017年3月期時点の顧客数、海外IBは新しい強力な顧客オペレーティング・リズム導入後の2023年初旬時点の顧客数

■ グリーンテック・インダストリアルズ&インフラストラクチャー(GII)の専門性を深め、サステナビリティというメガトレンドを捕捉

コア領域でスケールを拡大: 既存人材の活用、選択的な投資により達成

~3.0倍 過去4年間の海外GII人員数の増加



- 成長投資において慎重なアプローチを継続しつつ、コスト管理にフォーカス、既存人材の再教育も実施
- 差別化されたコンテンツをグローバルに活用するため、GIIサブセクター毎にヘッドを任命し、日本GIIバーチャルチームを設立

顧客と強固な関係性を維持するための重点サブセクター戦略

既存リーダー企業

イノベーター

インベスター



先端材料・科学



農業テック・サステナブル
フード



サステナブル素材



デジタルインフラ



エネルギー工業技術・
サービス



環境サービス・技術



低炭素インフラ



低炭素分子



モビリティ・自動車技術



次世代海洋&航空輸送



再生エネルギー、バリュー
チェーン



水

#1 グローバル再生エネルギーM&Aで首位³

- モビリティ・自動車技術、低炭素分子、デジタルインフラなど、顧客向け最高水準のサブセクター・コンテンツを創出
- 新たに設立されたサブセクターで、顧客との長期的なリレーションを構築
- インフラファンド向けカバレッジを強化

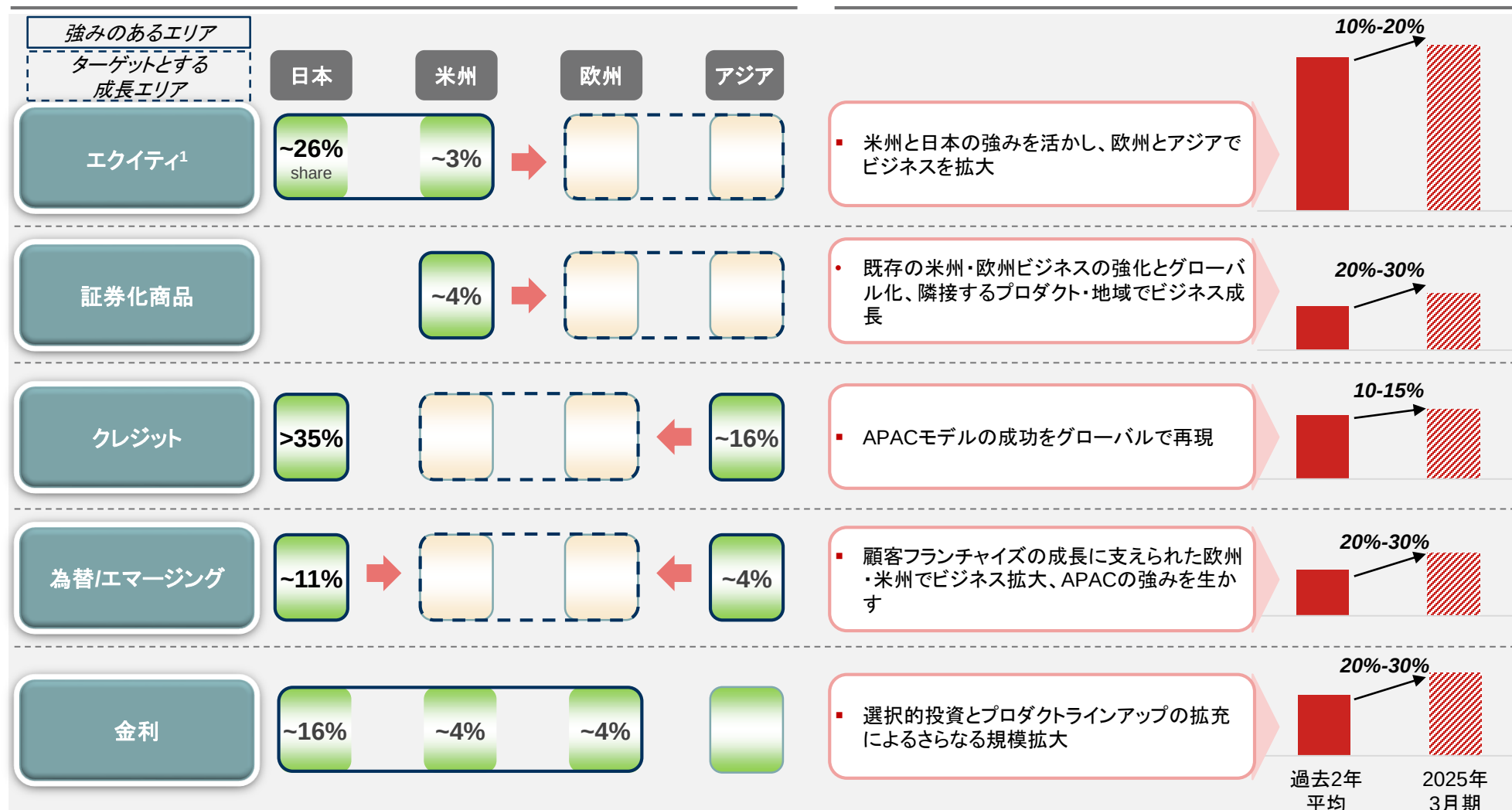
1. プロデューサーのみの年末時点の人数
2. MD歴1年以上の、過去2年間の平均プロデューサー(アドバイザー/カバレッジ)MD人数、過去2年間の平均Advisory収益に基づく
3. アドバイザリー取引件数は競合他社比で1位(ノムラ・グリーンテック、2021年-2022年Bloomberg New Energy Finance Clean Energyリーグテーブルより)

グローバル・マーケット: 強みのある既存領域をさらに強化

■「強みを活かす」ことに注力、選択的な投資とともにシェアを拡大

プラットフォームの強みと成長ポテンシャル

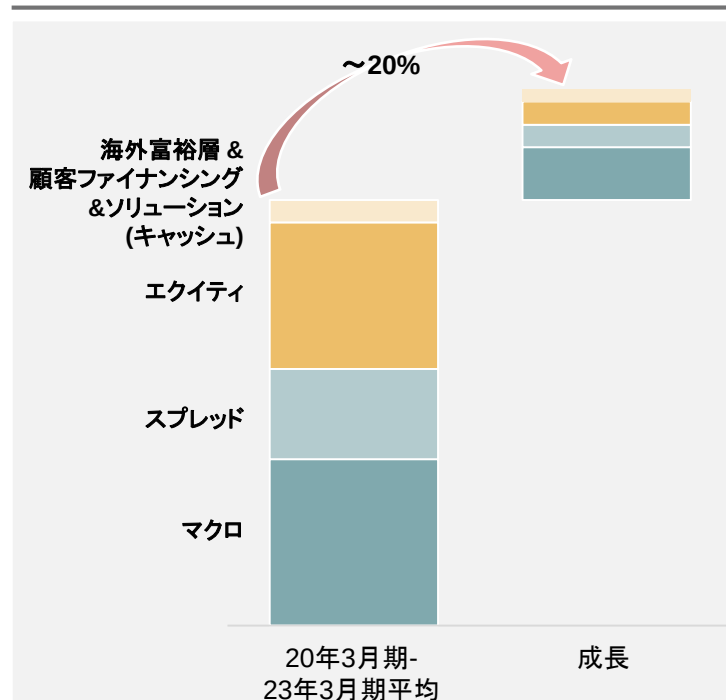
展望



出所: Coalition Greenwich Competitor Analytics (20-22年平均)。マーケットシェアの結果は記載の他社に基づく: BofA, BARC, BNPP, Citi, CS, DB, GS, JPM, MS, HSBC, SG, UBS。野村のプロダクト分類と社内収益によるマーケットシェア
 1. エクイティはエクイティ・デリバティブ、キャッシュ・デリバティブ、キャッシュ・エクイティ、転換社債、上場デリバティブ、デルタ1、プライム・ブローカレッジを含む

グローバル・マーケットの成長に向けて

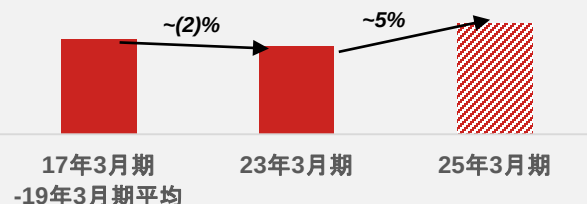
グローバル・マーケットのフランチャイズを拡大



各プロダクトの成長施策

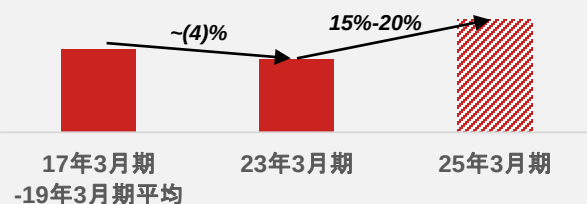
エクイティ	- 米州と日本での強みを活かし、欧州とアジアで拡大 - ストラクチャード・プロダクトのグローバル化とソリューション、ファイナンス・アクティビティの深化
証券化商品	- ストラクチャード・ファイナンスの中核ビジネスの強化とグローバル化 - 既存の機能を活用した新たな分野での拡大 (例 トレード・ファイナンス)
クレジット	- アジアモデルを活用、グローバル新興市場全体でフロー取引フランチャイズを構築 - ストラクチャード・レンディング、ディストレスト、ストラクチャード・クレジット・ビジネスの対象拡大
金利	- 国債、エージェンシー・モーゲージ、グローバル・ストラクチャード金利の強みをさらに拡大 - 顧客ファイナンスを強化し、デリバティブ・ビジネスを強化
為替/エマージング	- 米州FXの再構築、欧州フランチャイズのさらなる拡大に向けた投資 - APACの強みを活用、地域間連携をさらに促進
海外富裕層	- プロダクト、ローンラインアップの拡大、RMの生産性向上、地理的な拡大 - AuMの成長を加速するために、既存プラットフォームとインフラへ投資

グローバル・マーケット人員数



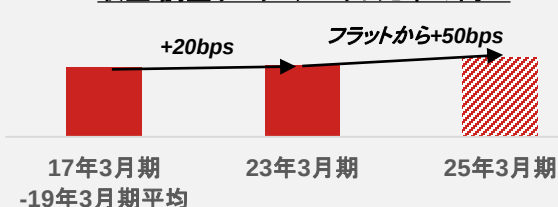
- 規模やプロダクト、カバレッジのギャップに対処するため、セールス、トレーダー、ストラクチャラーを選択的に採用

一人当たり収益の拡大



- プロダクト・顧客フランチャイズの成長とリソース投入によるスケールメリットの実現

収益/調整リスク・アセット比率の向上



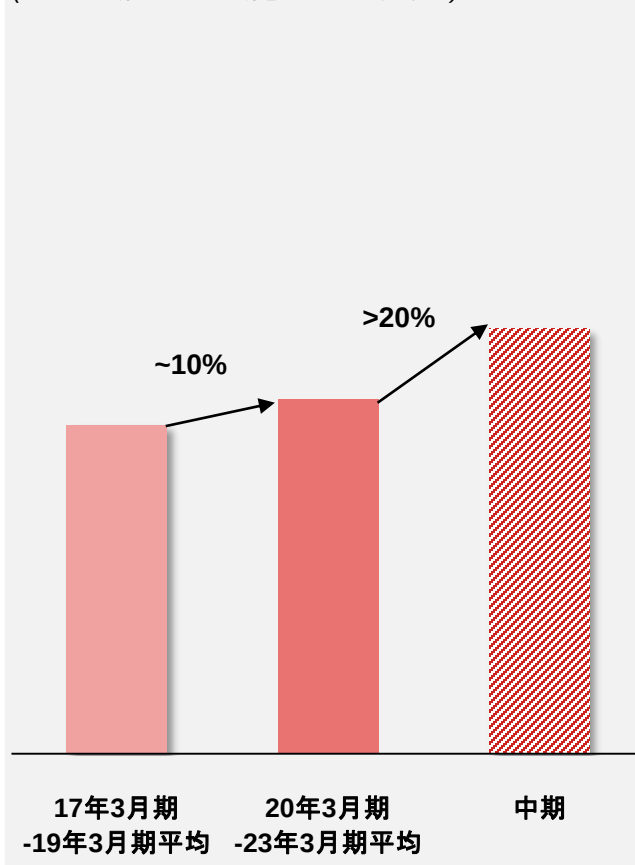
- リソース規律を強化、財務資源配分のさらなる最適化

グローバル・マーケット:顧客戦略が主導する成長

■ 主要顧客への浸透戦略、地域やプロダクト横断のクロスセルを推進し、成長機会を実現

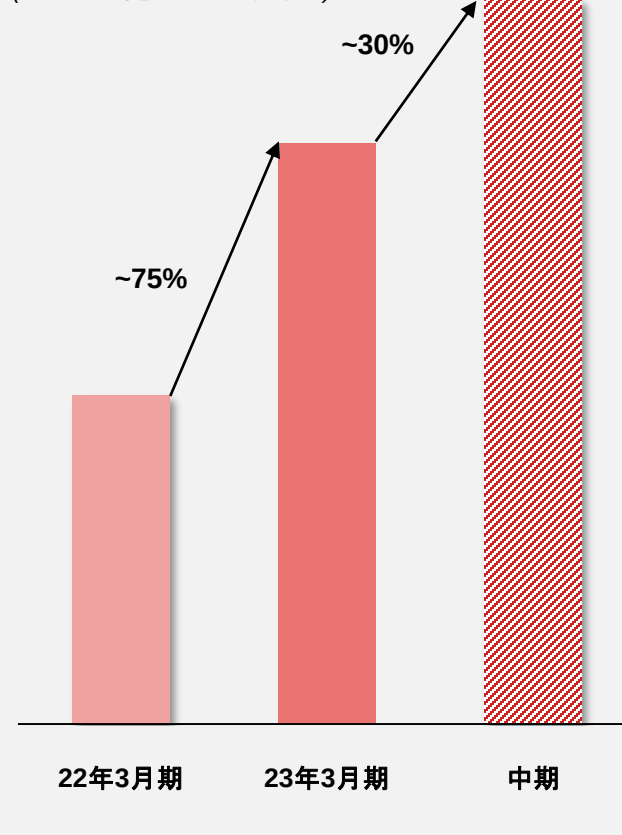
顧客からの収益貢献が拡大

上位100顧客からの収益
(17年3月期-19年3月期を100として指数化)



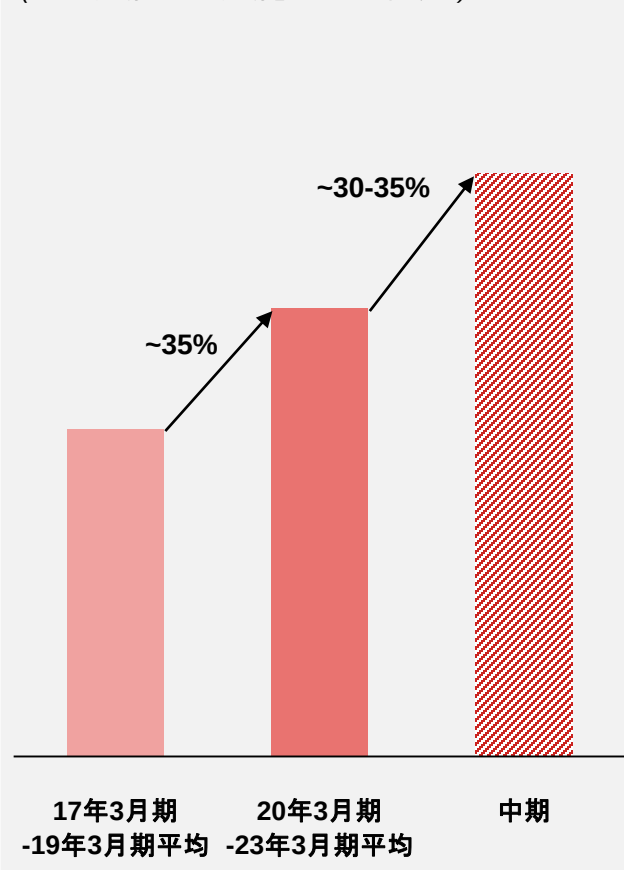
日本・海外のクロスボーダー取引が増加

日本で提供する海外プライベート市場
プロダクト (案件規模)
(22年3月期を100として指数化)



マクロ・プロダクトやエクイティ・ビジネスが主導するクロスセル

海外クロスセル
(17年3月期-19年3月期を100として指数化)

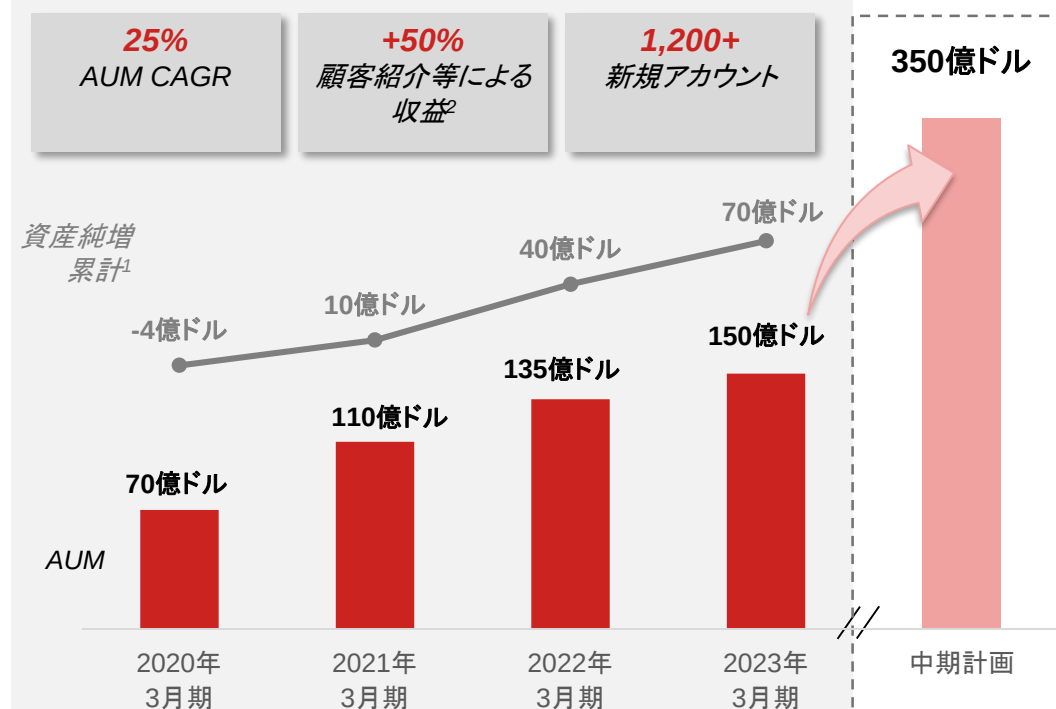


多様化:海外富裕層ビジネス

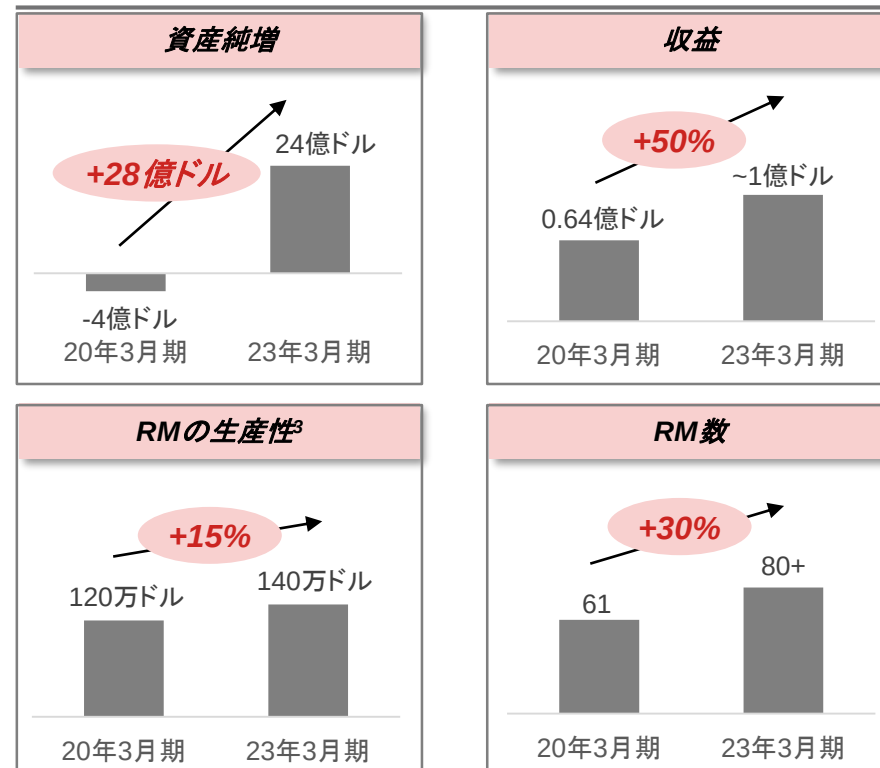
- 預かり資産の成長、フランチャイズ拡大、プロダクト・ラインアップおよび基盤強化が着実に進展
- 中期的にAUMを350億ドルまで拡大、15%以上のROE創出を目指す

強い成長モメンタム

2020年3月期以降の進捗:



ビジネスが着実に拡大



優先事項を着実に推進

顧客フランチャイズ拡大

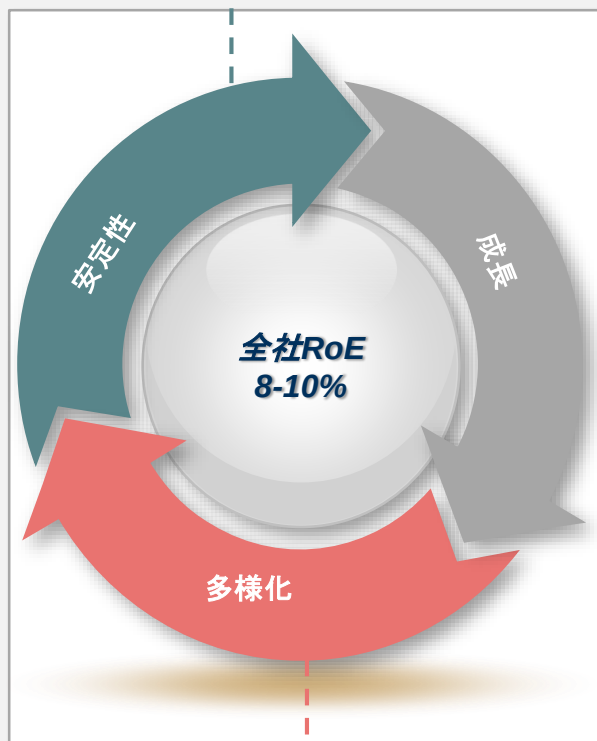
プロダクト・ラインアップの拡充

ワンバンク協働体制

プラットフォームの強化

1. 2020年3月期からの資産純増累計
 2. 部門間の連携による、より広範なホールセールへの収益貢献
 3. 各RMの総収益 (部門間の連携による、より広範なホールセールへの収益貢献を含む)

最後に



- ホールセールプラットフォームの安定性とレジリエンスは向上
- 一方、コストの非効率性と規模が不足していることによる利益率の低さが課題
- マーケットシェア拡大、顧客との関係深化、コスト最適化、リソース効率の向上を実現する強固な計画

- 日本の強みを活かし、注力する分野でインベストメント・バンキングを拡大
- 顧客ビジネス主導の組織的なアプローチに支えられたグローバル・マーケットの成長計画
- コア・プロダクトのスケールアップ、生産性の向上、リソース効率化に注力

- 高ROEで“リスクライト”な領域の拡大
- 強固なホールセールプラットフォームに基づき構築する海外富裕層ビジネスの拡大
- 海外アセット・マネジメントの成長戦略をサポート

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/