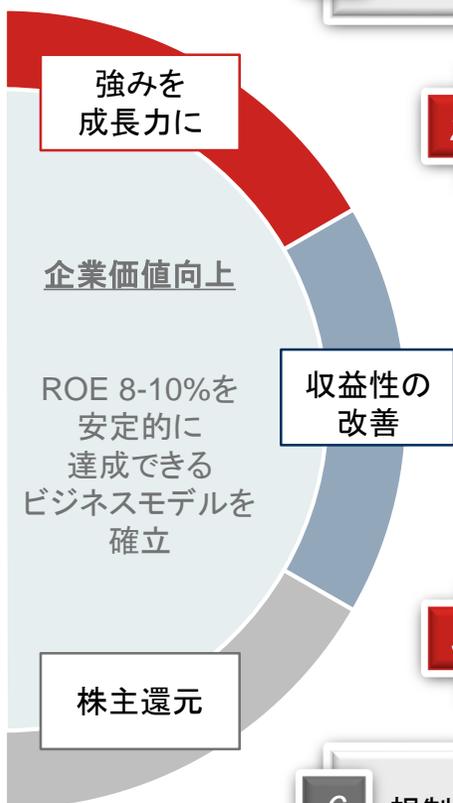


# Presentation at Nomura Investment Forum 2023

戦略アップデート: 次のステージを見据えた今後の取り組み

野村ホールディングス株式会社  
グループCEO  
奥田 健太郎

## 本日お伝えしたいこと



**1** **「パブリックに加え、プライベート領域への拡大・強化」** ~グローバルに、高品質でプライベート性の高いサービス、ソリューションを提供

**2** 営業部門のビジネスモデルの変革を踏まえ、来期より部門名を**ウェルス・マネジメント部門に変更**

**3** ホールセール部門は収益性の改善とコスト・コントロールを推進

**4** 構造改革委員会による**コスト・コントロールを推進** ~将来に向けた投資余力を確保

**5** **インベストメント・マネジメント部門を成長領域と位置付け** ~中長期的に、事業ポートフォリオの中核を担う規模への拡大を目指す

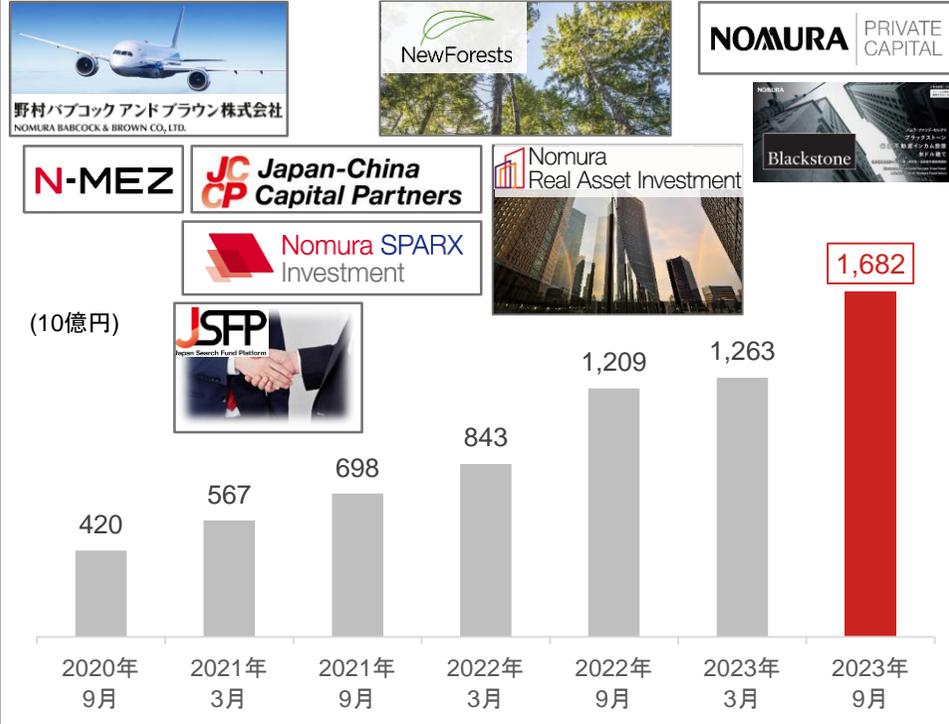
**6** 規制に対応できる十分な資本 ~成長投資を行いつつ、**株主還元も積極的に実施**

## プライベートな運用プロダクトが拡充

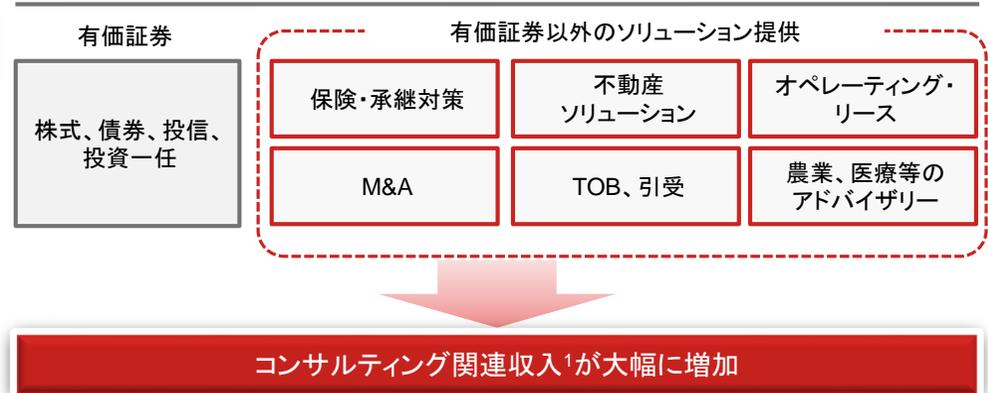
オルタナティブ運用資産残高も着実な積み上がり

ゲートキーピング運用

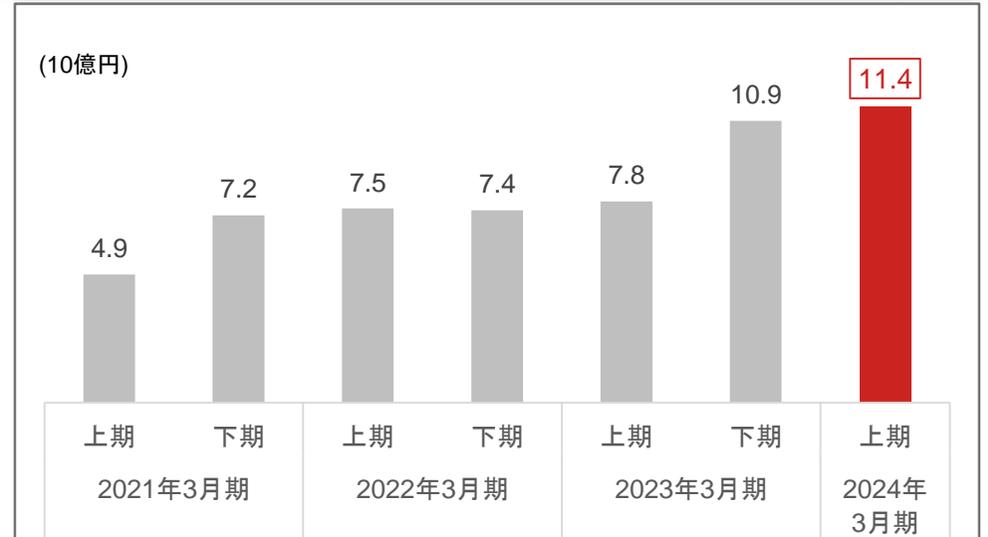
プライベート/リアルアセット領域の運用プロダクトを拡充



## お客様ニーズに沿ったソリューション提供が増加



コンサルティング関連収入<sup>1</sup>が大幅に増加



1. コンサルティング関連収入の範囲を見直し、2023年3月期以前の数字を新しい定義に合わせて遡及修正

## 部門名称の変更 ～「ウェルス・マネジメント部門」へ

一連のビジネスモデルの変革・組織改正を総括し、追求するビジネスモデルに部門名称を合致させるために、  
2025年3月期より部門名を「ウェルス・マネジメント部門」に変更

	2013年頃	～	現在	将来
部門名称	営業部門			ウェルス・マネジメント部門
ビジネスモデル	資産管理ビジネスによるストック型(ウェルス・マネジメント)へ変革			名実ともに、資産管理ビジネスを推進
部門戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ビジネスモデルの変革を開始</li> <li>■ ストック収入純増予算を導入、収益の安定化に向けたストック収入の拡大を目指す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ストック収入費用カバー率を50%程度迄高める目標を設定(2014年)</li> <li>■ チャンネル・フォーメーションの変更を開始(2018年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ストック収入費用カバー率は53%に到達(2024年3月期上半期実績)</li> <li>■ お客様のニーズに沿った形でチャンネル・フォーメーションの変更を完了</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「資産運用立国」に向けて、高付加価値の「ウェルス・マネジメント」サービスを提供</li> <li>■ ストック資産を中心に、預り資産を拡大</li> <li>→ 専門人材の採用・育成を推進</li> <li>→ ストックビジネスの多角化を更に進める</li> </ul>
収益構造	<p>2014年3月期実績</p> <p>■ ストック収入 14%</p>		<p>2023年3月期実績</p> <p>■ ストック収入 45%</p>	



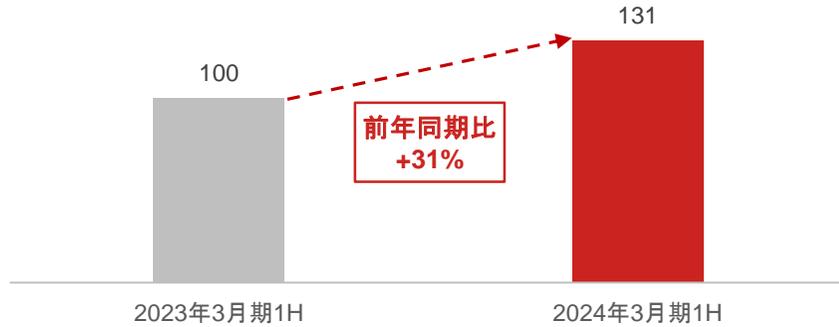
# 営業部門:

## チャンネル・フォーメーションの変更が完了し、成果が顕在化

対面ビジネス ~お客様との接触の増加により収益が伸長

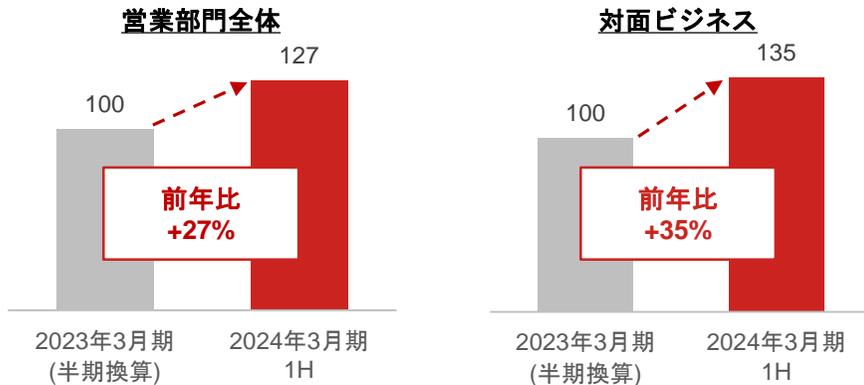
富裕層領域の新規口座開設数が増加

※2023年3月期1Hを100とした変化



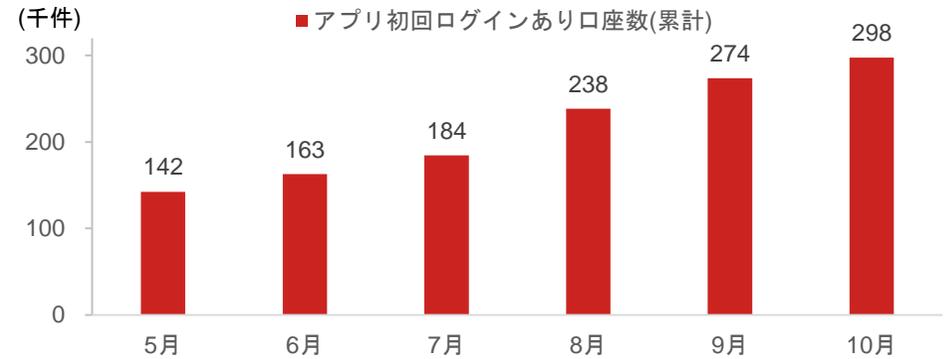
対面ビジネスは、部門全体を上回る収益の伸び

※2023年3月期実績(半期換算)を100とした変化



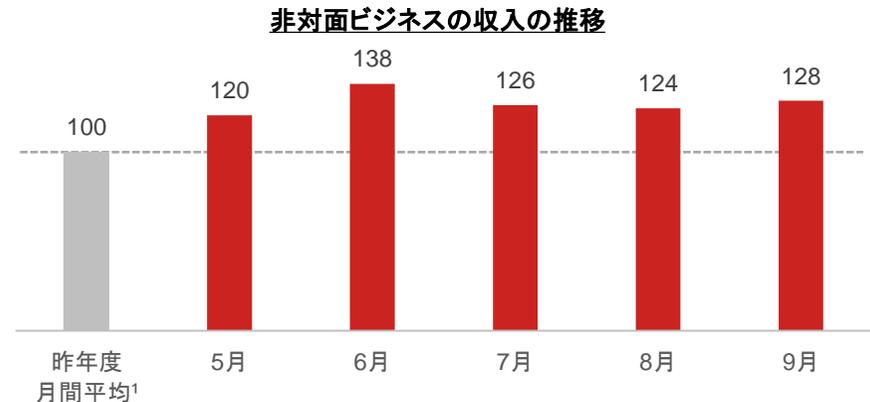
非対面ビジネス ~デジタルを活用し、収益水準を維持

非対面ビジネスではアプリ初回ログインあり口座数が増加



少ない人数でも非対面ビジネスの収入は、前年を上回って推移

※2023年3月期月間平均を100とした変化



1. 昨年度実績は、今上半期のデジタル・カスタマーサービス(DCS)の顧客基盤から昨年度計上された収益とネット&コールにて昨年度計上された収益の合計を月間平均化したもの



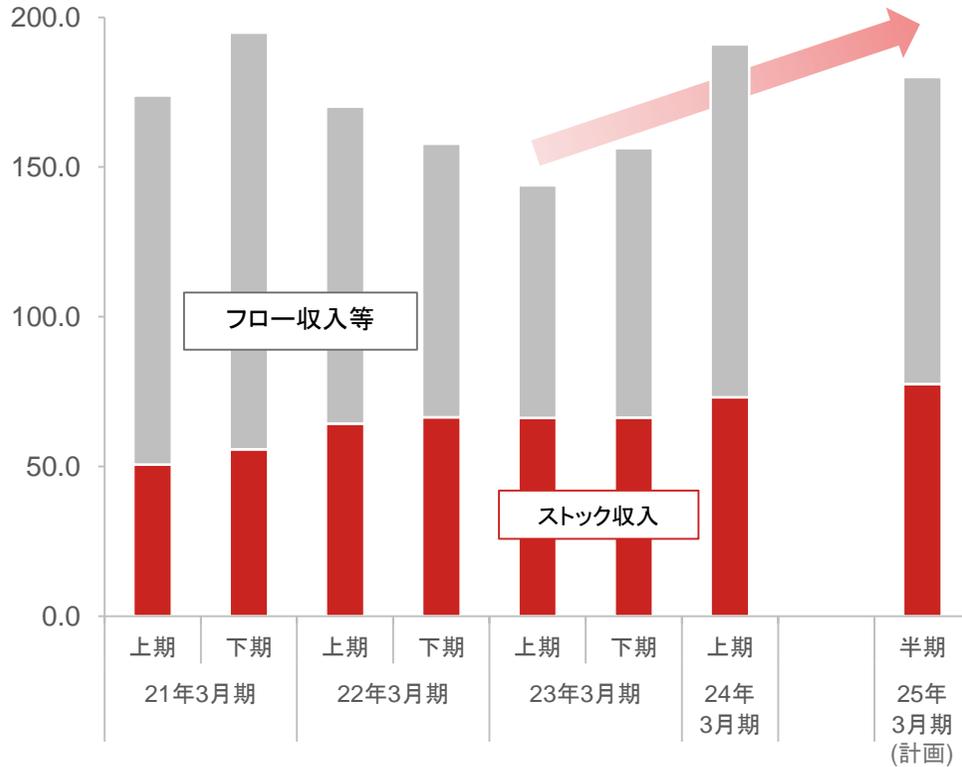
# 営業部門:

## ビジネスモデルの変革が奏功 ～今期に入って業績が大きく伸長

- 部門業績は今期に入って大きく回復 ～コスト・コントロールを徹底した結果、ストック収入費用カバー率も上昇
- ストックビジネスの多角化を更に進めることで、2031年3月期にストック収入費用カバー率80%を目指す

### 収益が大きく伸長

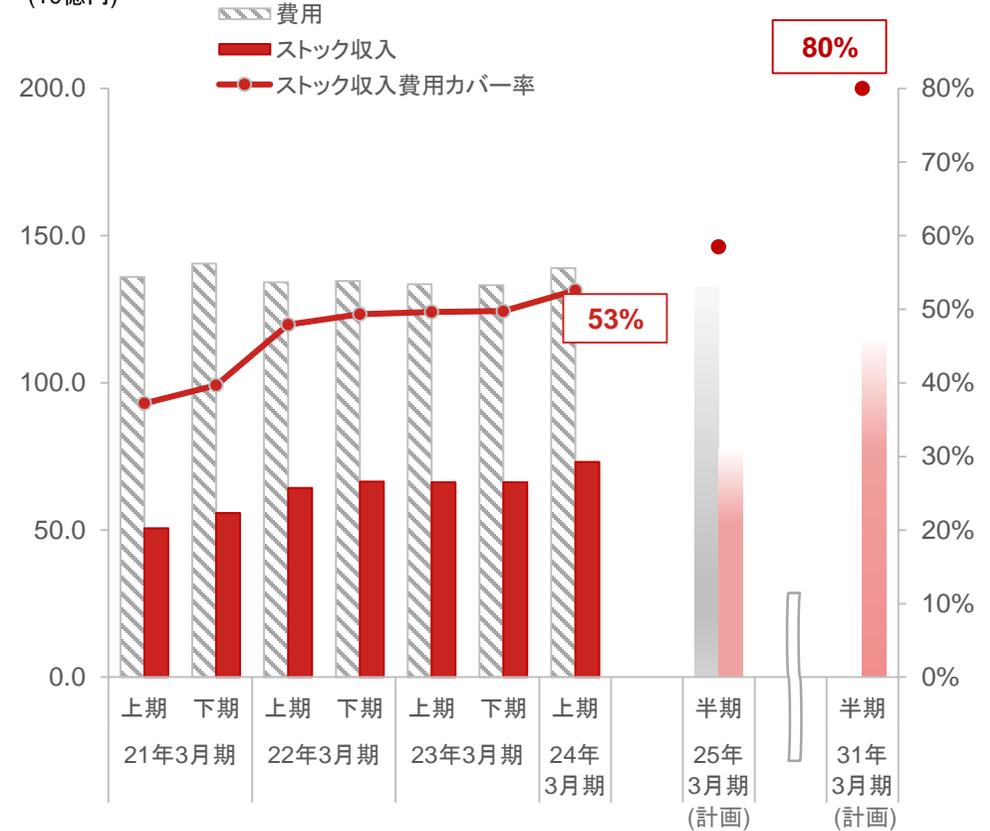
(10億円)



税前利益	37.9	54.4	36.0	23.2	10.4	23.1	52.0	47.5
------	------	------	------	------	------	------	------	------

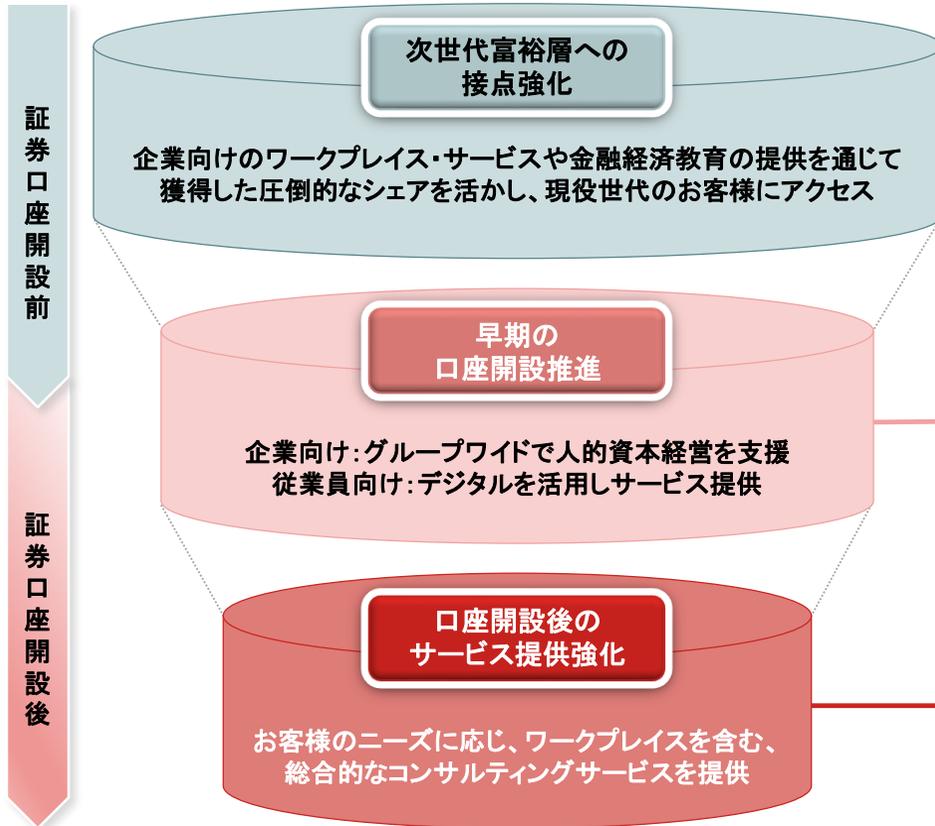
### 2030年に向けて、ストック収入費用カバー率の更なる上昇を目指す

(10億円)

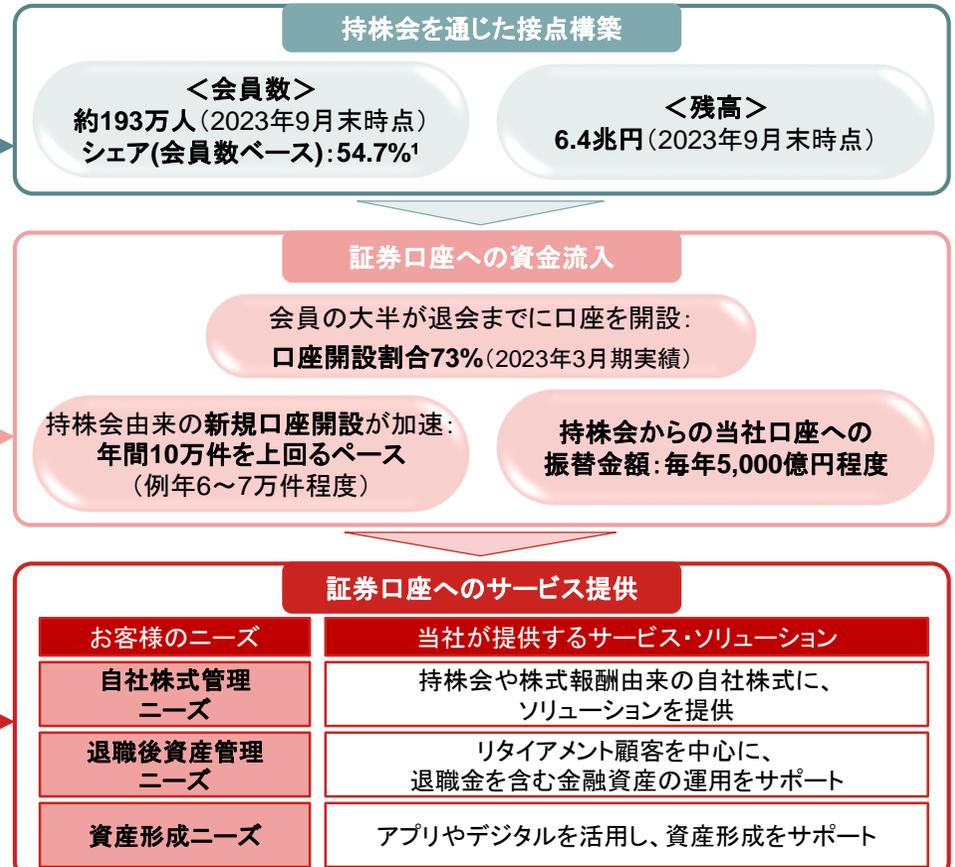


- 「雇用者の資産形成」の重要性が高まる中、企業ニーズは強まり、ワークプレイス・マーケットは拡大中
- 企業向けのワークプレイス・サービス等と、従業員向けの資産形成及び資産管理のサービスを、ステージに応じて提供することで、次世代富裕層の顧客創出・獲得につなげる

## 次世代富裕層の囲い込みからサービス提供までのイメージ図



## 例) 持株会ビジネスを通じた顧客基盤の拡大



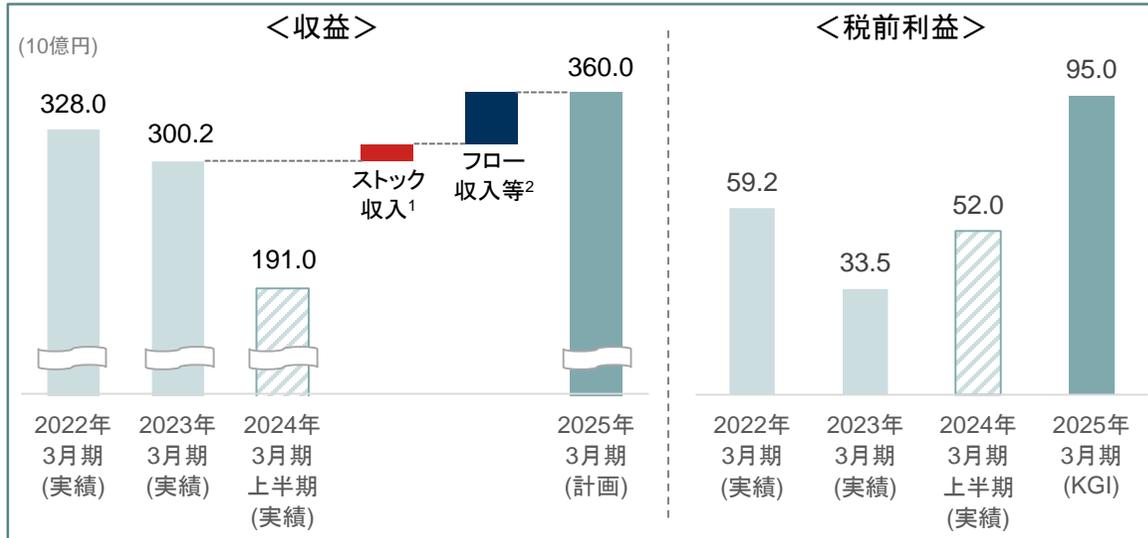
1. 2022年3月末時点 / 出所: 東京証券取引所『2021年度従業員持ち株会社状況調査結果の概要について』より、当社作成



- 2023年春に完了した体制整備が奏功、マーケットの活況も追い風となり、2025年3月期のKGI目標に向けて計画を上回って進捗

2025年3月期に向けた定量目標

収益  
税前利益 (KGI)



KGIを達成する  
為のKPI

	2022年3月期/ 3月末(実績)	2024年3月期上半期/ 2023年9月末(実績)	2025年3月期/ 3月末(KPI)
ストック資産	19.6兆円	20.2兆円 ✓	21.6兆円
ストック資産純増	4,772億円	572億円 (法人課以外、1,665億円)	8,000億円
フロービジネス顧客数	150.5万件	124.7万件 ✓	146万件
職域サービス提供数	335.7万件	356.5万件 ✓	366万件

目標達成に向けたポイント

**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

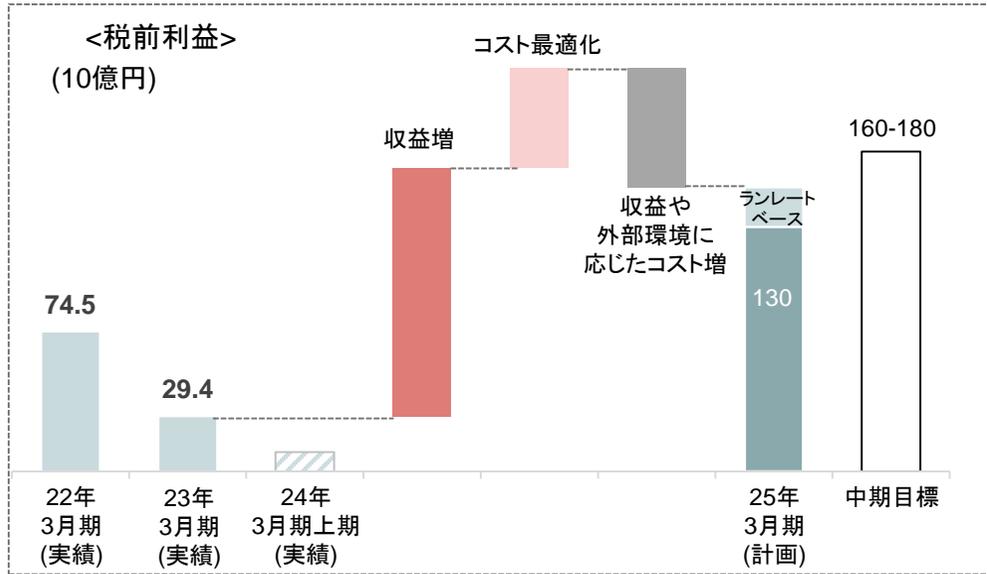
1. 残高から発生する収入や継続的に発生する収入(投資信託、投資一任、保険、ローン、レベルフィー等)  
 2. 取引に付随して発生する収入(ブローカレッジ収入、コンサルティング関連収入)、ローン関連以外の金融収益等



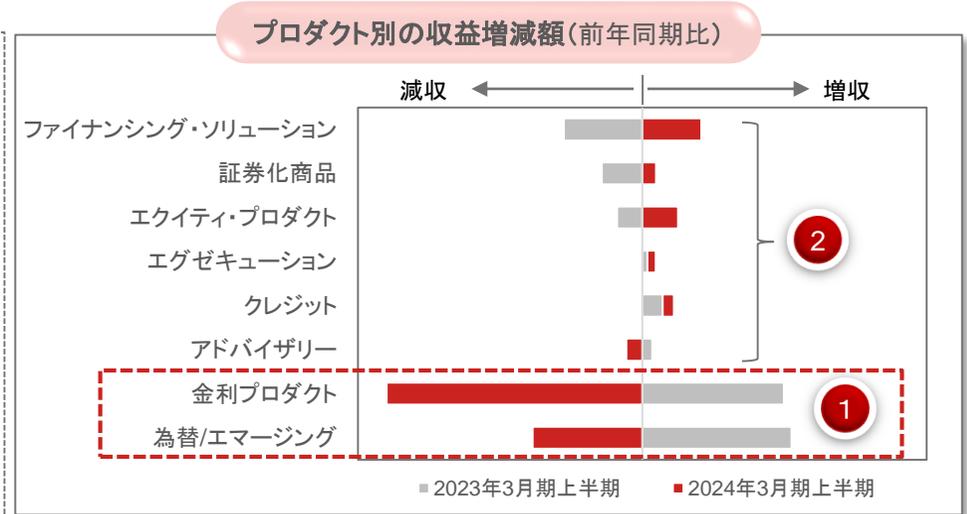
# ホールセール部門： 2025年3月期目標の達成に向けて

## ■ 収益の改善策を実施しつつ、追加コスト削減を行う事で2025年3月期目標の達成を目指す

### 2025年3月期に向けた定量目標



主要KPI	2022年3月期 (実績)	2024年3月期 上半期(実績)	2025年3月期 (KPI)
収益 / 調整リスク・アセット	7.0%	6.3% ✓ ①	~6%
経費率	89%	97% ✗ ③	86% (80% <sup>1</sup> )
フィー・コミッション収益	13.8億ドル	5.6億ドル ✓	~13億ドル



### 目標達成に向けた施策

① 安定化、多様化、リソース・コントロール	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マクロ・プロダクトの収益性回復</li> <li>● リソース配分見直し</li> </ul>
② 基礎的な収益力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マザーマーケットの構造的変化を捉え、収益を拡大、オペレーティング・レバレッジを発揮</li> <li>● 海外では顧客ビジネスを拡大</li> <li>● プライベート、リスクライトなビジネスの成長</li> </ul>
③ コスト・コントロール	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 追加コスト削減</li> </ul>

1. 中期目標



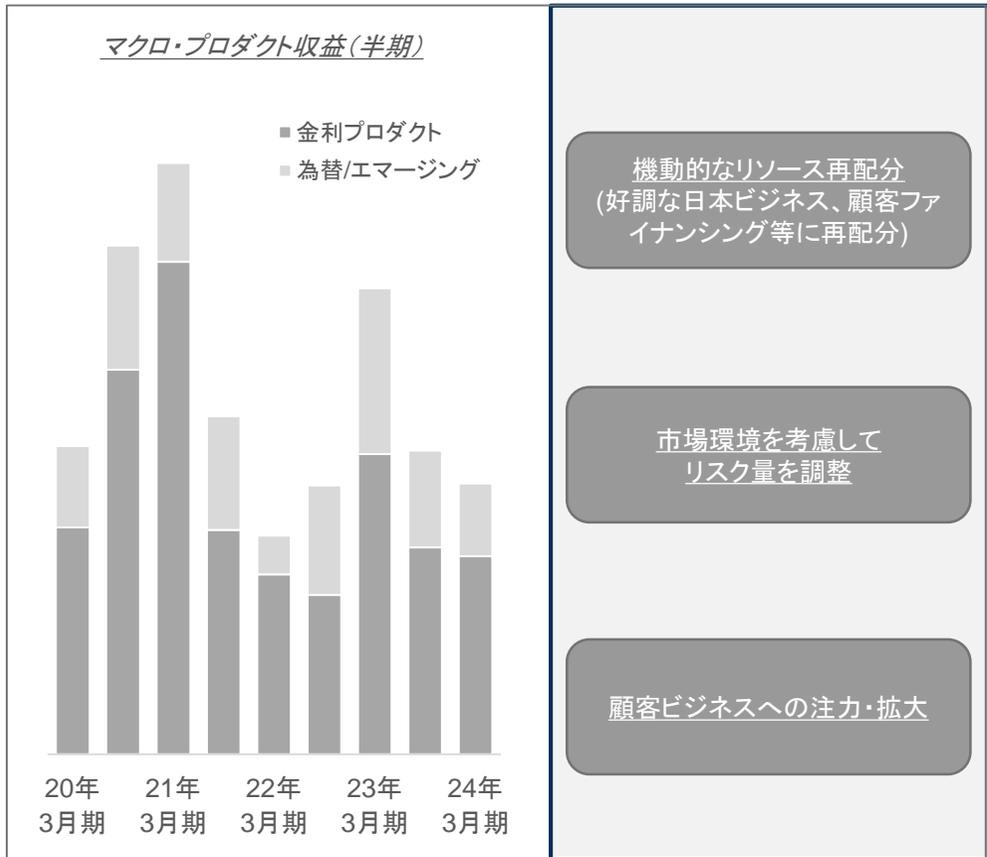
1

# ホールセール部門:

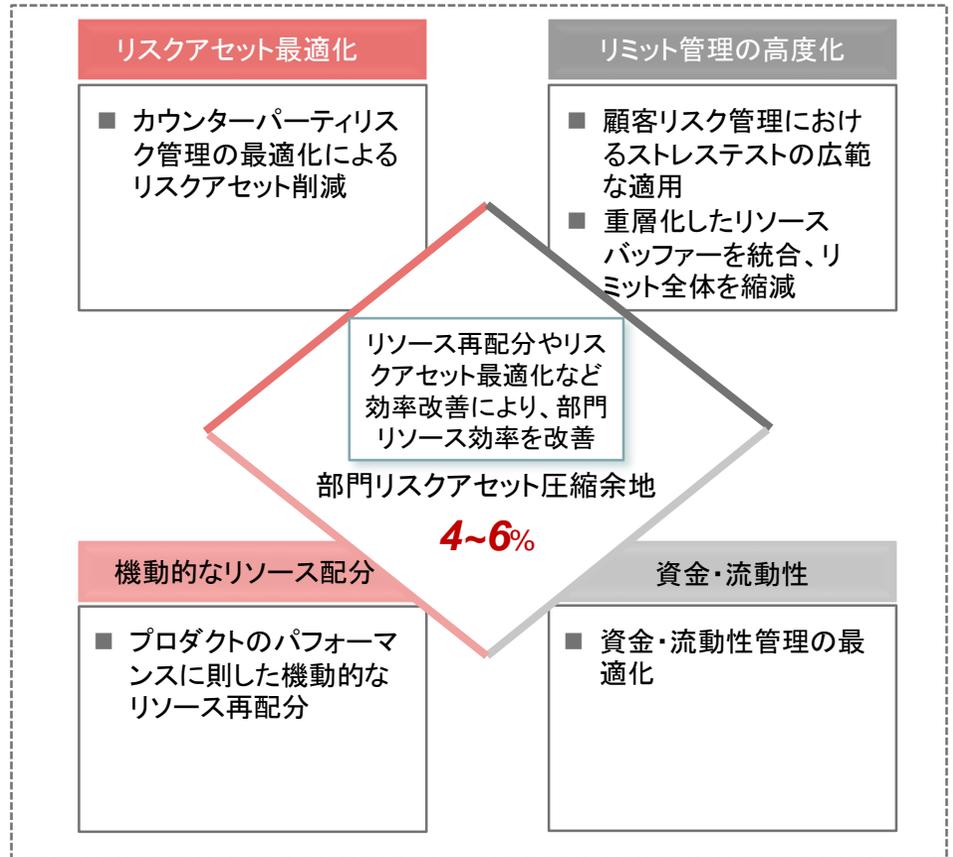
## 海外マクロビジネスの収益性回復、リソース配分の効率化

- 海外事業での最大プロダクトであるマクロビジネスにて改善策を実施し、部門収益を底上げ
- リソース配分やビジネスラインの見直しを継続、収益性、リソース効率性向上を図る

### マクロビジネスの収益回復と変動低減に向けた取り組み



### 部門リソース効率性向上に向けた取り組み





2

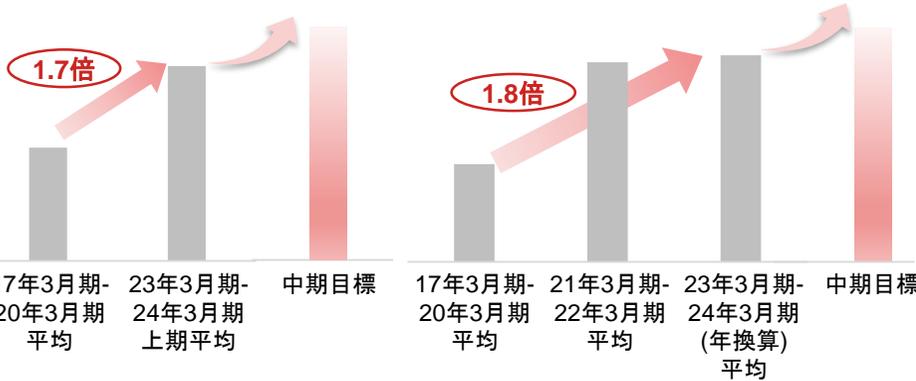
# ホールセール部門:顧客ビジネスを拡大

- 日本の強固な事業基盤と競争力を有するグローバル・プロダクトを軸に、安定的な顧客ビジネスを拡大
- マザーマーケットの構造的変化を受けて増加する、日本企業のコーポレート・アクションをサポート

## グローバル・プロダクトを日本・アジアに供給

米州エクイティ・プロダクト収益<sup>1</sup>

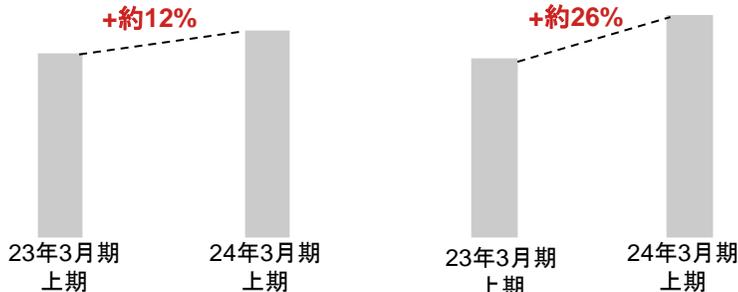
米州証券化商品<sup>1,2</sup>



## 顧客とのタッチポイントを増やし、ビジネスを拡大

GM顧客収益<sup>1</sup>

GMトップ20重要顧客からの収益<sup>1</sup>



## 日本企業のコーポレートアクションをサポート

日本企業/環境の変化



国内随一のプラットフォーム、グローバル・リーチを活かし、ソリューション提供



### 伝統的なビジネス

#### ECM

- ・ 脱炭素を目指した積極的な資金調達
- ・ 社債型種類株式

#### DCM

- ・ サステナブル・ファイナンス

#### アドバイザー

- ・ 資本コストを意識したグループ再編の増加
- ・ 不動産含むバランスシート全体に対するアドバイス

### 非伝統的なビジネス

- ・ 自己株式取得 ~ コミットメント型自己株式取得取引(FCSR)
- ・ 不動産 ~ M&A/資金調達との複合ビジネス
- ・ 金利・為替ソリューション ~ J-REIT向け金利スワップ、DCFX
- ・ デジタル関連 ~ STO、デジタルトラック債

1. ドル建の収益 2. ファイナンス・ビジネス 3. 出所:野村総合研究所データベースに基づき野村証券作成。各年度3月末(2023年度は2023年6月末)時点の東証プライム(2021以前は東証一部)上場企業対象  
 4. 出所:アイ・エヌ情報センターデータベース、野村総合研究所データベースに基づき野村証券作成各年度3月末時点の東証プライム(2021年度以前は東証一部)上場の事業会社(金融を除く)対象  
 5. 取り下げられた株主提案も含む 6. 出所:LSEG 2023年CYベース 7. 出所:Infraction 2022年CYベース 8. 出所:東洋経済 会社四季報(2023年3集 夏)より、当社集計



# 2 ホールセール部門: リスクライトなビジネスを拡大し、収益の多様化を図る

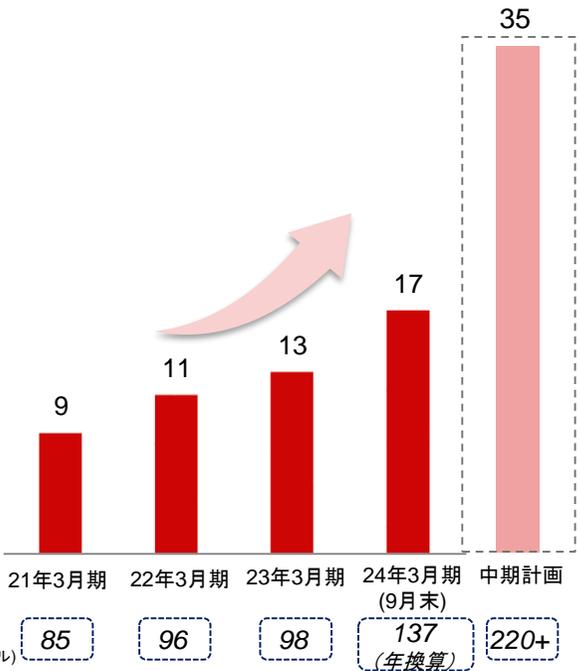
- ハイペースの資産導入をテコに、海外富裕層ビジネスの顧客資産、収益が伸長
- お客様のニーズに合った高付加価値のプライベートソリューションを提供

## 着実に進捗する海外富裕層ビジネス

2021年3月期以降の進捗(累計)

~97% 収益成長率  
~\$9bn 資産導入額  
~1,500 新規富裕層口座開設数

顧客資産残高(9月末)  
(10億ドル)

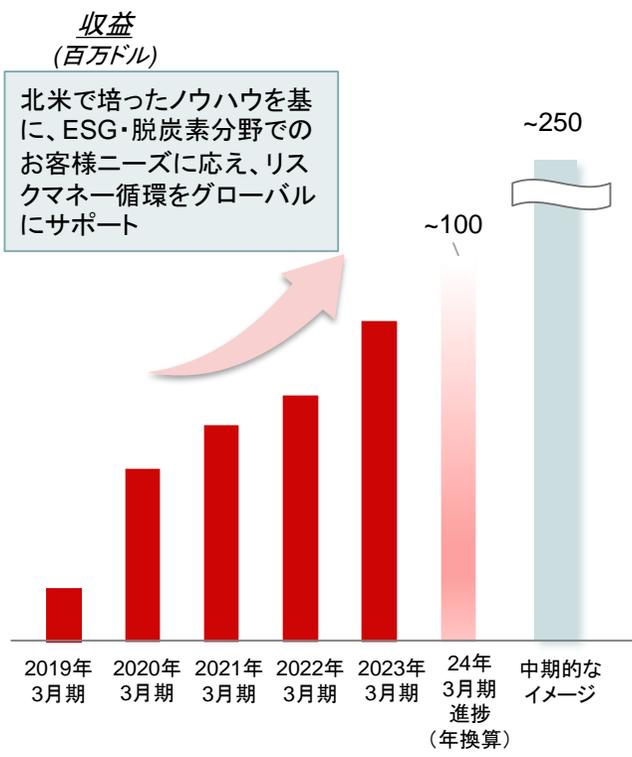


## インフラストラクチャー & パワーファイナンス

2017年事業開始からの引受実績 >160億ドル

再生可能エネルギー向け 約5割

日本投資家への販売額 約20億ドル



## 海外再保険会社への出資



2023年9月 投資家と共同で戦略投資について同意

NOMURA

成長するグローバル再保険ビジネスと関連する多様なサービスの提供、新たな収益機会へのアクセスを目指し、戦略投資を実施

**クロスセル**  
ヘッジ、ファイナンスや証券化商品組成

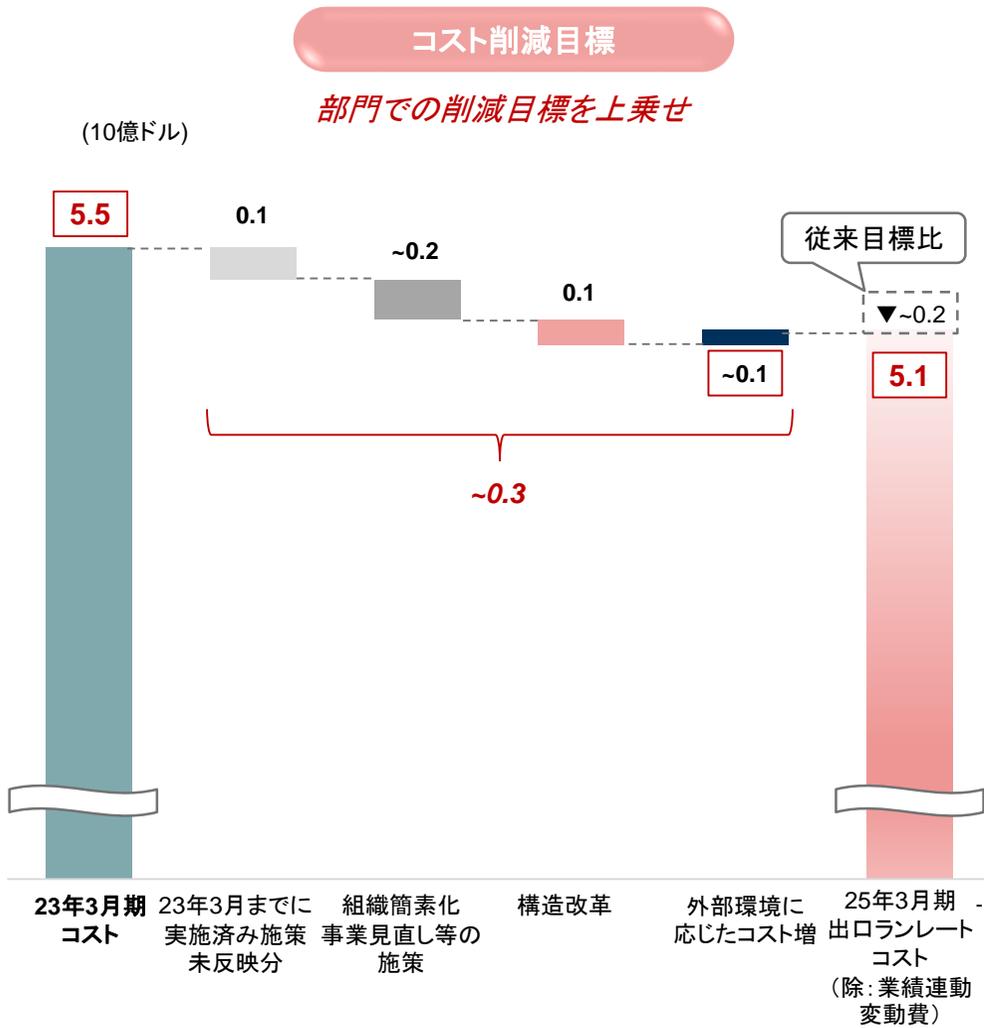


**フランチャイズ**  
国内保険顧客等に米再保険ソリューション提供



# 3 ホールセール部門： ROE改善に向けて、コスト削減を深掘り

- 部門のコスト削減策を1億ドル上乗せ、さらなる上積みを目指す
- 2025年3月期での51億ドルのランレートコスト目標を設定

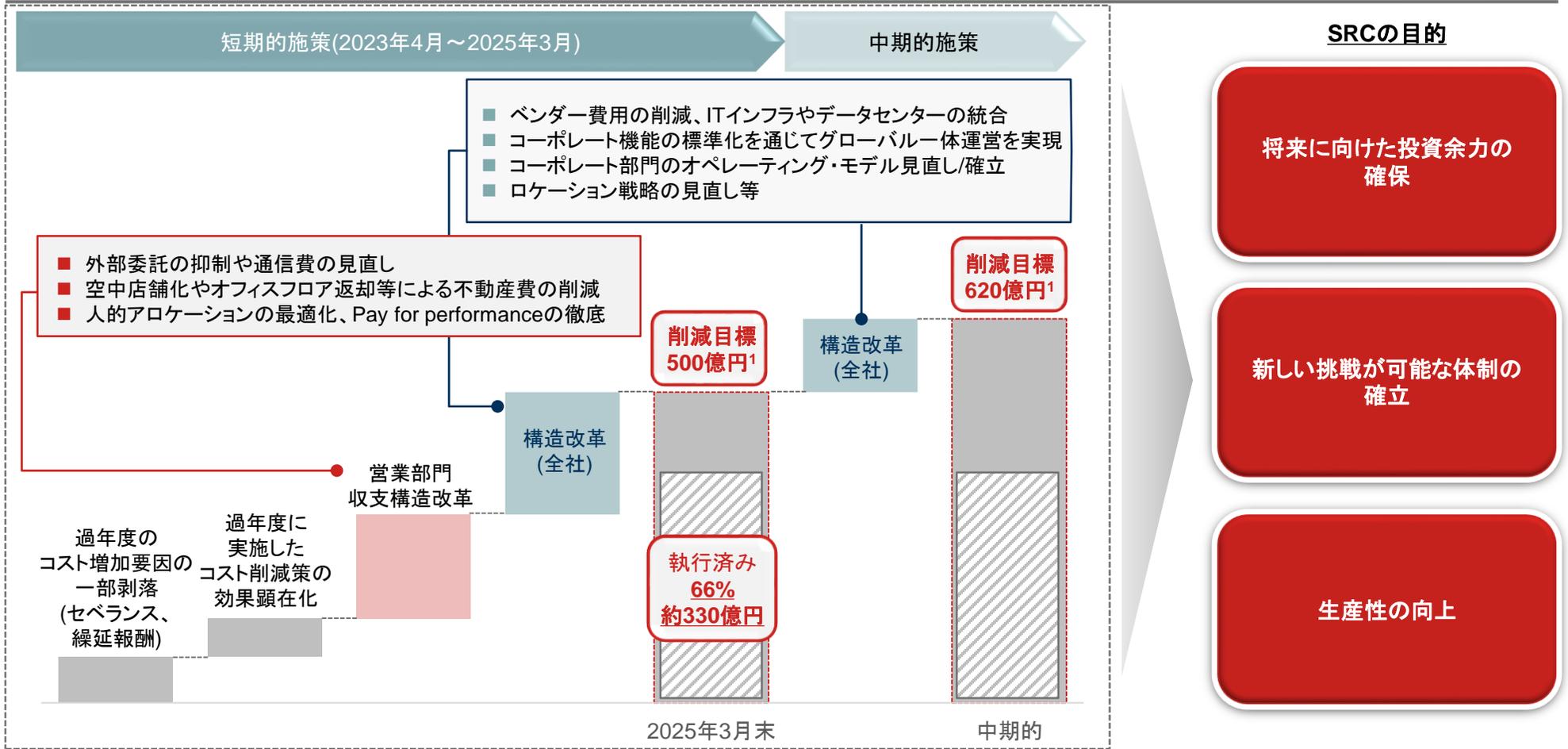


**取り組み**

<p>ビジネス構造の簡素化、見直し (150百万ドル以上)</p>	<p><b>グローバル・マーケット</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>プラットフォーム簡素化、最適化による効率性</li> <li>目指すビジネスモデルに則した人材ポートフォリオ構築</li> <li>マーケットデータ関連支出の徹底した見直し</li> <li>自前主義からの脱却</li> </ul> <p><b>インベストメント・バンキング</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>24年3月期上期においても追加コスト削減を実施、中核プロダクト・地域に経営資源集中しランレートコストを削減</li> </ul>
<p>構造改革 (90-110百万ドル)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート関連コスト削減</li> <li>ベンダーコスト、専門家報酬等の最適化、各種アプリケーション除却</li> <li>オペレーティングモデルの継続的見直し、働き方改革と業務効率化</li> </ul>
<p>中長期的優先課題</p>	<p><b>インフラ、ロケーション戦略の見直し</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループITインフラの統合</li> <li>コーポレート機能の見直し</li> </ul>

- 構造改革を通じた、高コスト体質の抜本的な見直しに着手
- 2025年3月末までのランレート・コスト<sup>1</sup>の削減目標500億円は、2023年11月現在で既に66%が執行済み

コスト削減施策を積み上げ、中期的にROE 8-10%を安定的に達成できるビジネス基盤へ



1. 円安進行やインフレ、収入増による費用増加、戦略的投資等を除く

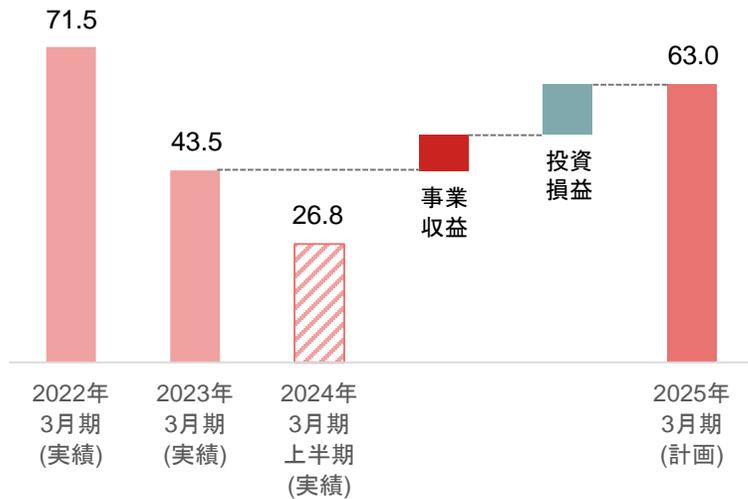


# インベストメント・マネジメント部門: 2025年3月期目標の達成に向けて

築き上げた伝統的ビジネスのケイパビリティを軸に、次のステージへ

インベストメント・マネジメント部門の税前利益

(10億円)



	2022年3月期/ 3月末(実績)	2024年3月期 上半期/ 2023年9月末(実績)	2025年3月期/ 3月末(KPI)
運用資産残高	67.9兆円	76.5兆円 ✓	75.8兆円
資金純流入	2.0兆円	2.3兆円 ✓	3.0兆円

収益成長に向けた重点領域

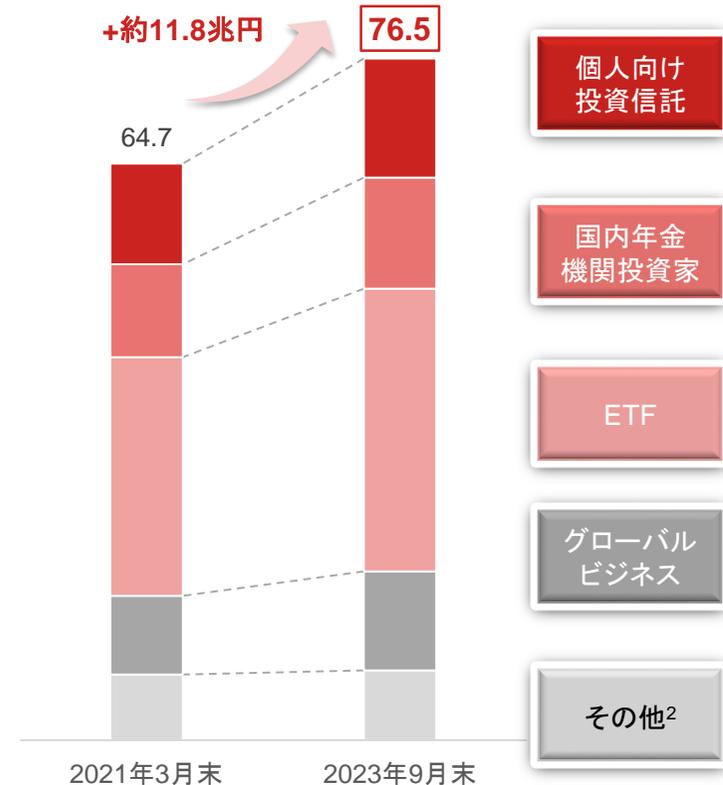
成長機会	成長領域	打ち手
<ul style="list-style-type: none"> <li>日本の潤沢な個人金融資産と、政府の資産運用立国実現に向けた政策の後押し</li> </ul>	パブリック領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>インハウス運用を強化、グローバル運用戦略を拡充</li> <li>プロダクトガバナンスを強化、プロダクト、サービスのクオリティ向上</li> <li>資産運用に資するプロダクトを新NISAを通じて提供</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>プライベート資産への投資の伸びしろ</li> </ul>	オルタナティブ領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>ゲートキーピング運用力の強みを活用</li> <li>インハウス運用をスケール化</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>インフレ耐性のあるアセットクラスへのアクセス</li> </ul>	(プライベート/リアルアセット)	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国でプライベート・クレジット運用能力を拡大</li> <li>JVを活用した新領域への参入</li> </ul>

パブリック領域を中心に運用資産残高を拡大し、報酬率の高い成長分野にも注力

2021年4月のインベストメント・マネジメント部門設立以降、資金純流入を伴い、運用資産残高は順調に拡大

## インベストメント・マネジメント部門 運用資産残高<sup>1</sup>

(兆円)



資金純流入<sup>3</sup>  
(2021年4月以降、累計)

運用資産残高の成長ポイント

合計: **+約3.6兆円**

**+約1.2兆円**

- 銀行等チャネルの残高増加が牽引 ~米国増配株やバランス型ファンドなどに資金が流入
- 野村証券チャネルでも、さまざまな投資信託に資金が流入

**+約0.8兆円**

- 確定拠出年金(DC)専用投信残高は業界首位に到達 ~外国株を中心に流入が継続

うち、オルタナティブ:

**+約0.4兆円**

- 年金基金・金融法人等を中心とした機関投資家からの、円債やオルタナティブ運用への資金流入も貢献

**+約0.7兆円**

- 主に日本株関連ETFに資金が流入、残高も大幅に増加

**+約0.6兆円**

- 主にUCITS<sup>4</sup>のインド株や日本株ファンドなどに資金が流入

**+約0.2兆円**

- プライベートリアルアセット領域で投資案件やプロダクトの拡充が進捗

うち、オルタナティブ:

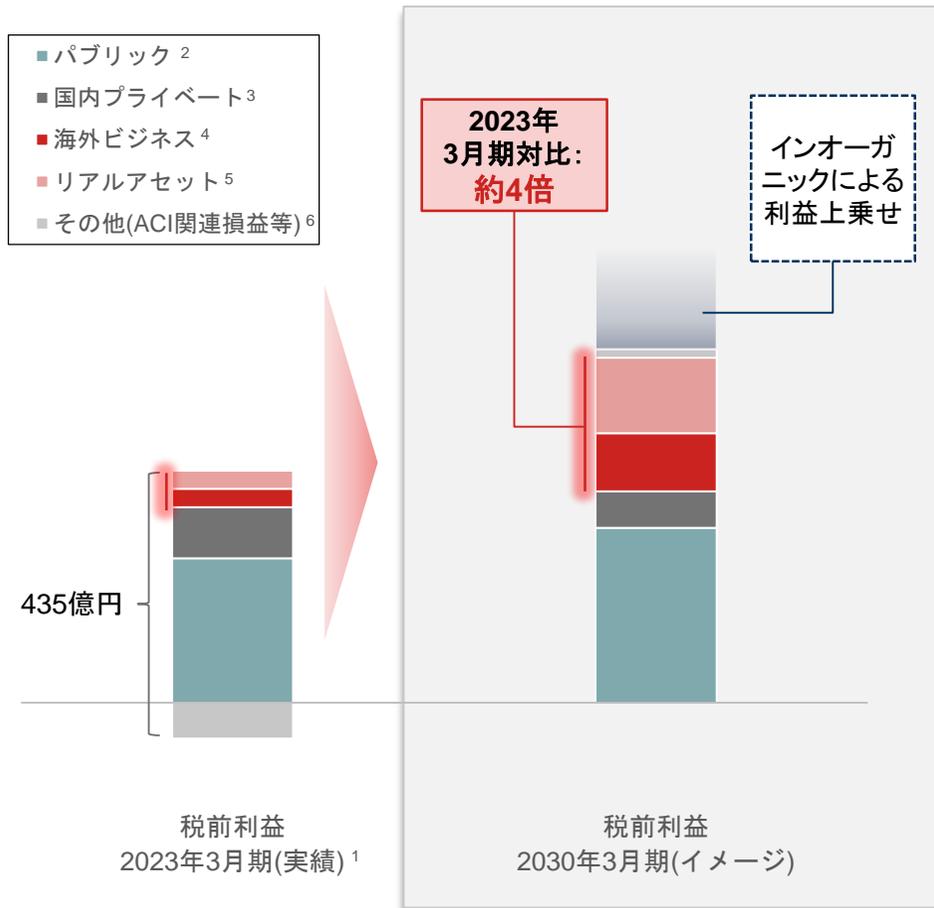
**+約0.1兆円**

1. 運用資産残高には、野村アセットマネジメント、ノムラ・コーポレート・リサーチ・アンド・アセット・マネジメント、ウエルス・スクエアの運用資産の単純合計(グロス)から重複資産を控除したものに、野村スパークス・インベストメント、野村メザニン・パートナーズ、野村キャピタル・パートナーズ、野村リサーチ・アンド・アドバイザリーおよび野村リアルアセット・インベストメントに対する第三者による投資額を含む 2. その他にはマネーファンドなど、上記チャネル分類に含まれない対象を計上 3. 運用資産残高(ネット)に基づく 4. UCITS:欧州委員会が制定した指令(Undertakings for Collective Investment in Transferable Securities)に準拠するファンド

# インベストメント・マネジメント部門の利益成長

- 成長市場の獲得に向けて、インベストメント・マネジメント・ビジネスのさらなる拡大を中期的に目指す
- 主にリアルアセット領域、海外ビジネス、パブリック領域の成長に注力していく

インベストメント・マネジメント部門の中期的に目指す姿



インオーガニックを含めた成長を検討するうえで、ポテンシャルのある市場例

	プライベート・デット(北米)	インフラ(欧州/北米)	プライベート・エクイティ(APAC)
2028年市場のAUM予想 <sup>7</sup>	\$1,700bn	\$1,439bn	\$1,573bn

2030年3月期に向けた、オーガニックでの成長ドライバー

- リアルアセット**
  - 私募不動産ファンドは将来的に7,000億円~1兆円の運用資産残高を目指す
  - 他、森林アセットや航空機リース事業の収益拡大を見込む
- 海外ビジネス**
  - 米国での事業拡大を追求 ~プライベート・アセット運用ビジネスは10年で100億米ドル超の運用資産残高を目指す
  - クレジット運用スペシャリストとしての運用能力を拡大
- パブリック**
  - 資産形成を後押し、さらなる運用資産残高の拡大を目指す
  - インハウス運用を強化、報酬率の高い分野で成長

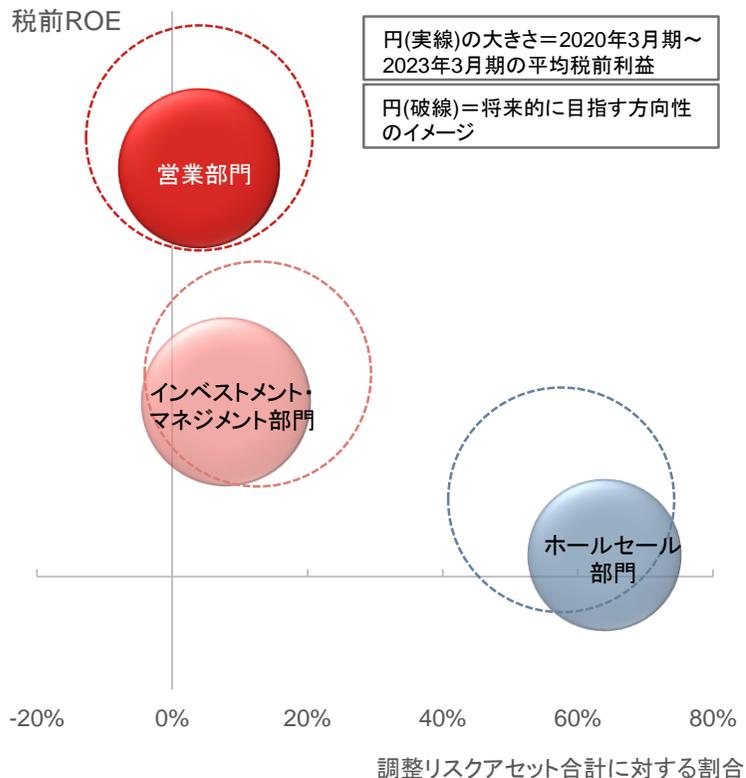
1. 内訳は管理会計に基づく 2. 野村アセットマネジメントの税前利益を含む 3. 野村キャピタル・パートナーズ、野村スパークス・インベストメント、野村メザニン・パートナーズの税前利益を含む  
 4. ノムラ・コーポレート・リサーチ・アンド・アセット・マネージメント、ノムラ・プライベート・キャピタルの税前利益を含む 5. 野村パブコックアンドブラウン、野村リアルアセット・インベストメント、New Forestsの税前利益を含む  
 6. アメリカン・センチュリー・インベストメンツ(ACI)関連損益、ヘッジ損益、その他インベストメント・マネジメント部門傘下の事業会社の税前利益を含む 7. 出所: Preqin "Future of Alternatives 2028" (2023年10月)

# 事業ポートフォリオの考え方

- ビジネス特性を踏まえた評価を継続しつつ、経済資本・人的資本を最適配分することで企業価値の向上を目指す

## 事業ポートフォリオの現状と中期的に目指す方向性

資本を多く使うビジネスは収益/調整リスクアセット比率を意識した運営を推進。同時にキャピタルライトなビジネスを強化することで全社ROEを拡大



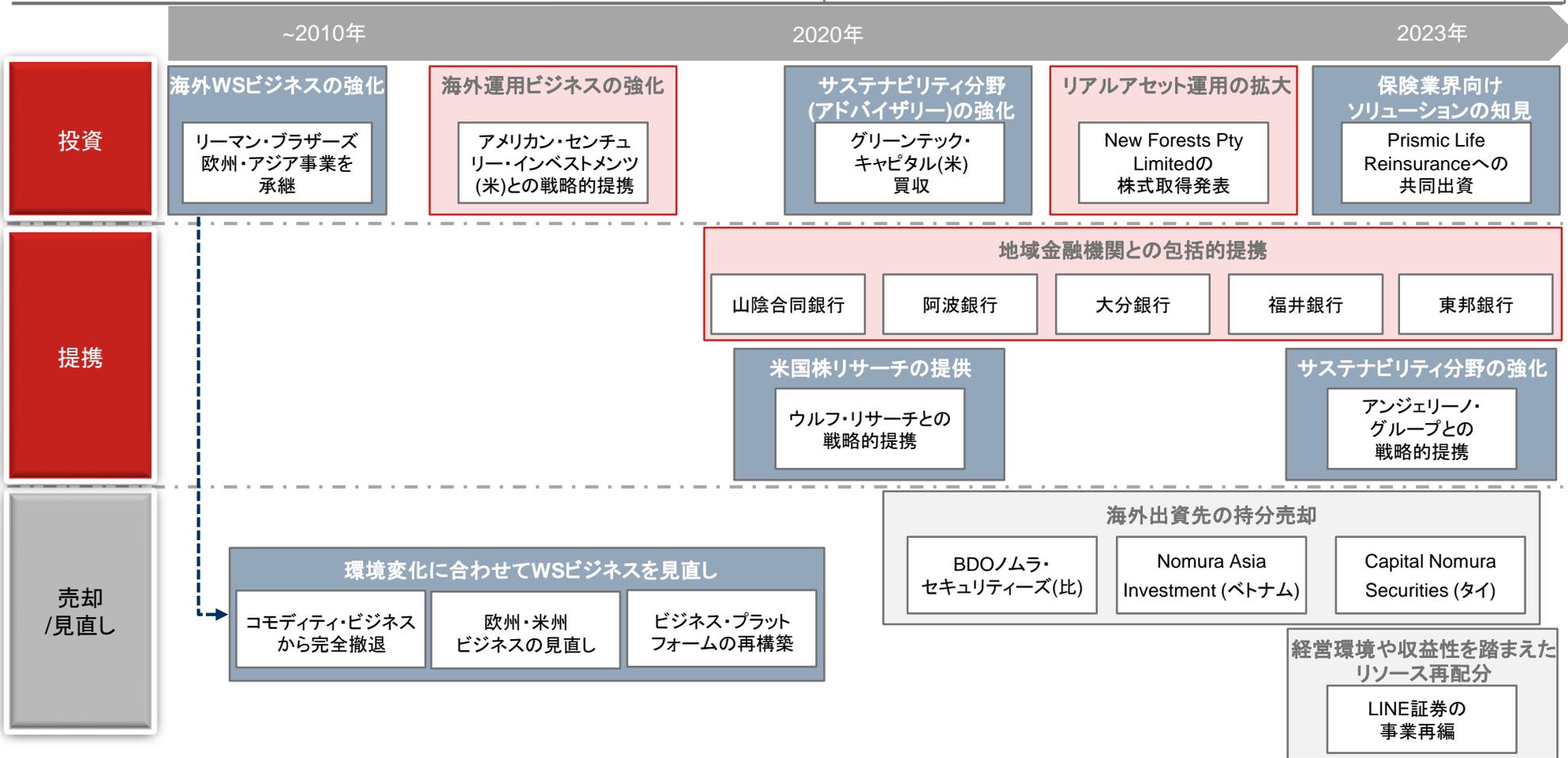
## 経営資本の最適配分による利益の拡大イメージ

ROE改善に向けたドライバー				
(調整)リスクアセット合計に対する割合	資産効率性	収益性		
		収益	費用(固定費)	
ホールセール部門	64% (23年3月末)	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 収益/調整リスクアセット比率や経費率を意識したポートフォリオ・マネジメント</li> <li>■ コアプロダクトのスケール確保、リスクライトなビジネス拡大により収益を安定化・多様化</li> </ul>
インベストメント・マネジメント部門	8% (23年3月末)	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 運用資産残高を積み上げ、安定収益を拡大</li> <li>■ 成長機会があれば追加的に資本を投入</li> </ul>
営業部門	4% (23年3月末)	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 領域別アプローチ、ワークプレイス(職域)、アライアンスを通じて収益を拡大</li> <li>■ コスト削減も継続し、税前利益を拡大</li> </ul>

# 事業ポートフォリオの継続的な入れ替え

- 過去10年に亘って、海外ホールセールを中心に環境変化に合わせたビジネスの見直しを実施。同時に提携戦略も活用しながら、キャピタルライトなビジネス(運用ビジネス、国内対面ビジネス、アドバイザー等)に経営資源を選択的に投下

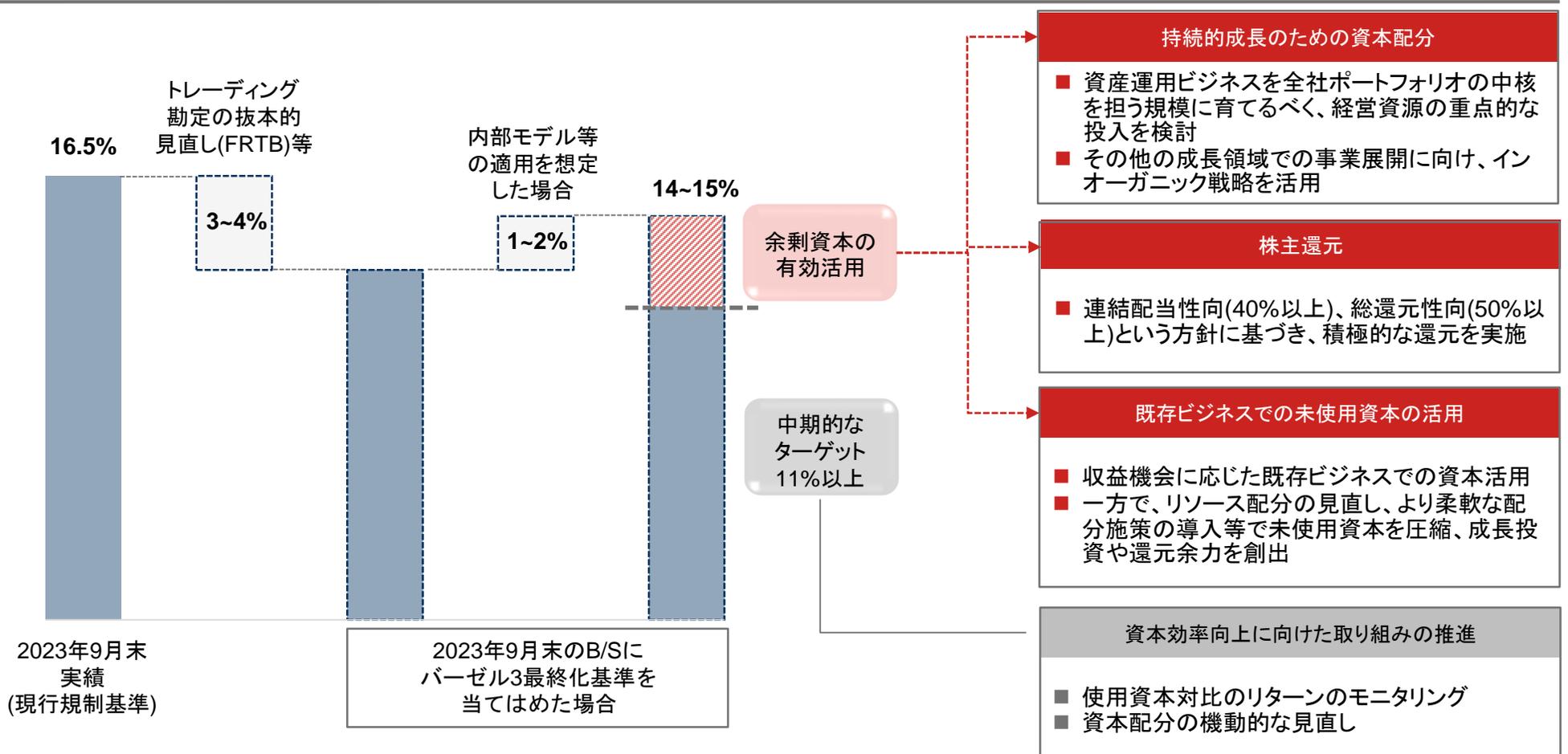
= 運用ビジネス、国内対面ビジネス
  = 事業会社・機関投資家向けビジネス



# 資本政策: バゼル3最終化の影響と資本配分

- バゼル3最終化の影響を考慮しても十分な資本水準を確保 ~ 懸案だった規制資本対応に一定のメド
- 余剰資本については、企業価値向上に向けてバランスの取れた活用を行う

## 普通株式等Tier1比率



- 配当性向40%以上、自己株取得含む総還元性向50%以上を目処
- 自己株取得含め、積極的な還元を実施

## 還元実績

資本政策を段階的に見直し

2017年

2018年

2023年

- 発行済株式数の5%を超える自己株式を原則消却方針とする旨、決定

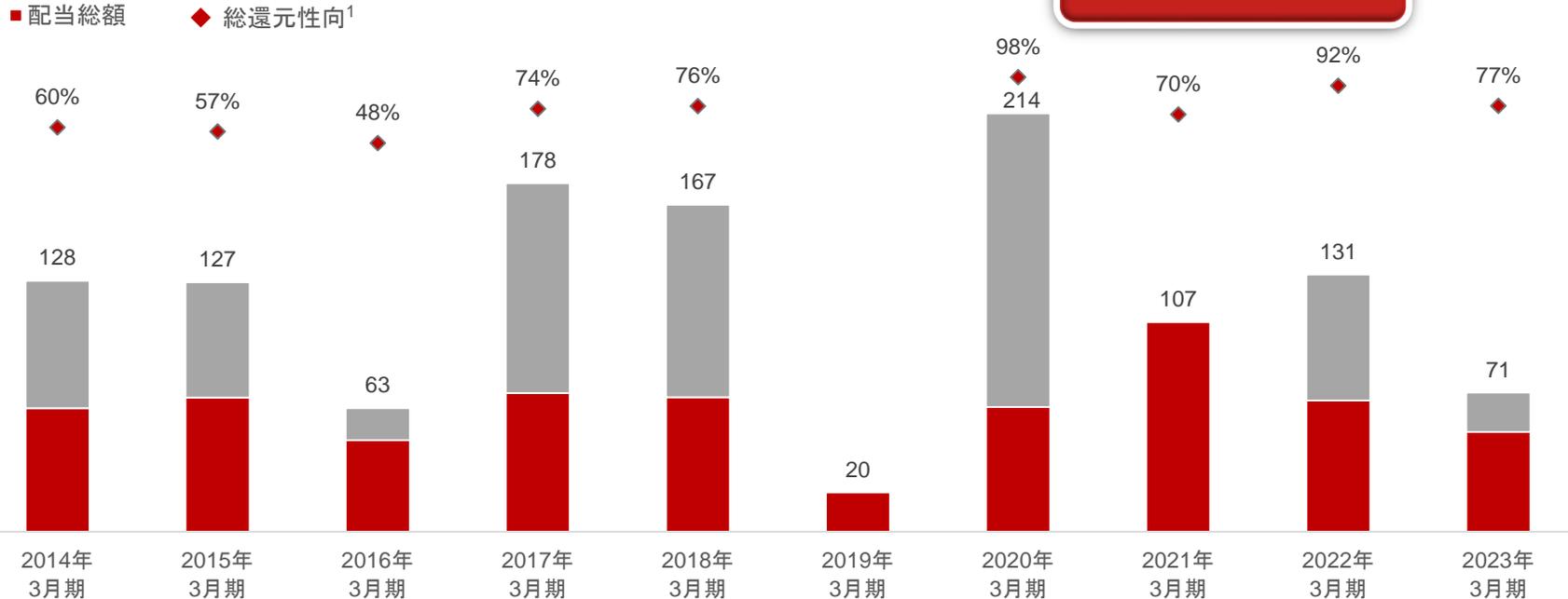
- 自己株取得等を含む総還元性向50%以上を目処に

- 連結配当性向40%以上を重要指標に

(10億円)

(2014年3月期～2023年3月期)

総還元性向平均 **79%**<sup>1</sup>



1. 株式報酬として交付する株式への充当分を含む

# 企業価値向上に向けて

- 企業価値向上に向けて、ROEの改善が最優先課題。「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する」という経営目標のもと、収益性の改善と資本効率の向上に取り組む

## PBR向上に向けた取り組み

$$PBR = \frac{1 \text{ ROE}}{2 \text{ 株主資本コスト}(\ast) - 3 \text{ 期待成長率}}$$

1

**ROE水準の向上**

- 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
- 強みを活かしつつ、差別化できる分野に注力することで主要3部門の収益性を向上
- コスト・コントロールを徹底し、経費率を改善
- 資本効率の向上(成長分野へのリソース再配分、適切な株主還元)

2

**株主資本コストの引き下げ**

- 収益の安定化・多様化による業績ボラティリティの低減
- 広義アセットマネジメント・ビジネス、リスクライトなビジネス、マーケット変動に影響されにくいビジネスの拡大

3

**成長領域への注力**

- 成長市場の獲得
- オーガニック、インオーガニック成長の実現
- 事業ポートフォリオの継続的な入替

(※)株主資本コスト  
CAPM(株主資本コスト=リスクフリーレート+β×マーケット・リスクプレミアム)で算出。  
8%程度と想定

# 2025年3月期経営目標に対する進捗

- 営業部門は領域別アプローチが奏功し、利益が大幅に改善。インベストメント・マネジメント部門もほぼ計画通り
- ホールセール部門は国内ビジネスが好調も、海外ビジネス(特にマクロ・プロダクト)が課題

## 全社 - 財務目標の進捗

ROE  
2024年3月期上半期

**3.6%**

8-10%  
2025年3月期通期(目標)

3セグメント経費率  
2024年3月期上半期

**86%**

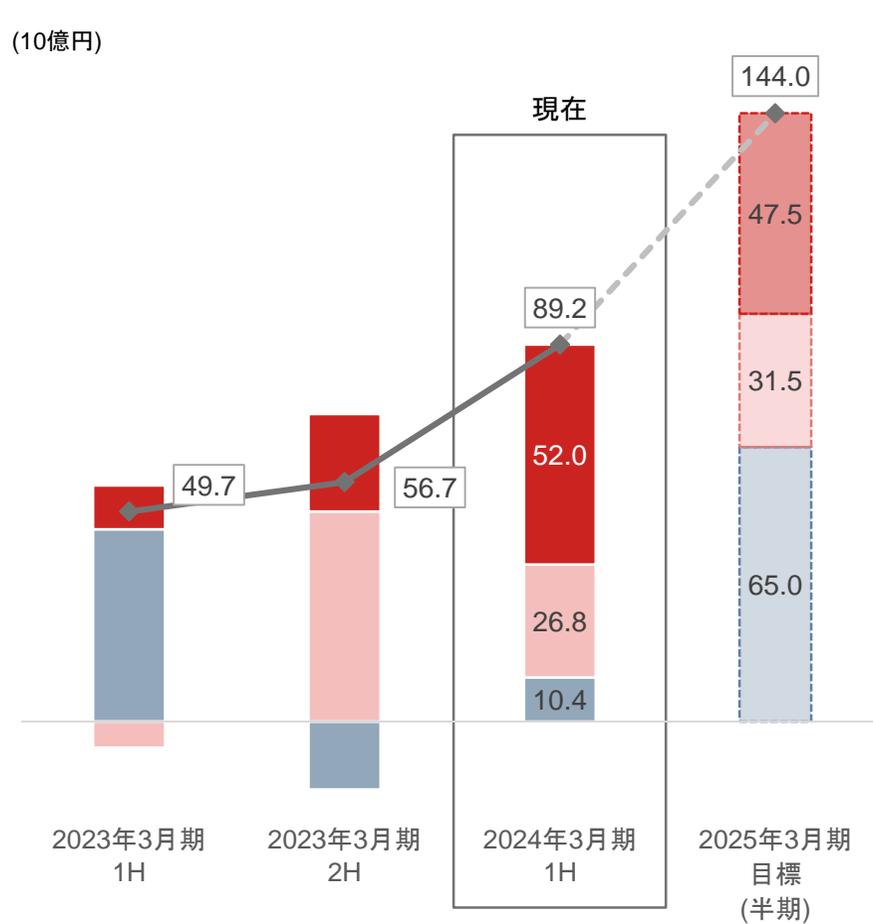
80%  
2025年3月期通期(目標)

普通株式等Tier 1比率  
2023年9月末

**16.5%**

11%以上  
中期(目標)

## 3セグメント - 税前利益の推移



2025年3月期の利益目標に向けた進捗  
(2024年3月期上半期)

**営業部門**

✓ ✓ (計画通り)

- 領域別アプローチが奏功し、フロー収入が拡大、年換算したストック収入も目標(1,500億円)をほぼ達成した高水準で、部門利益は大幅に改善

**インベストメント・マネジメント部門**

✓ (ほぼ計画通り)

- 運用資産残高(76.5兆円)は過去最高
- 安定収入である事業収益(659億円)はIM部門設立後の最高水準

**ホールセール部門**

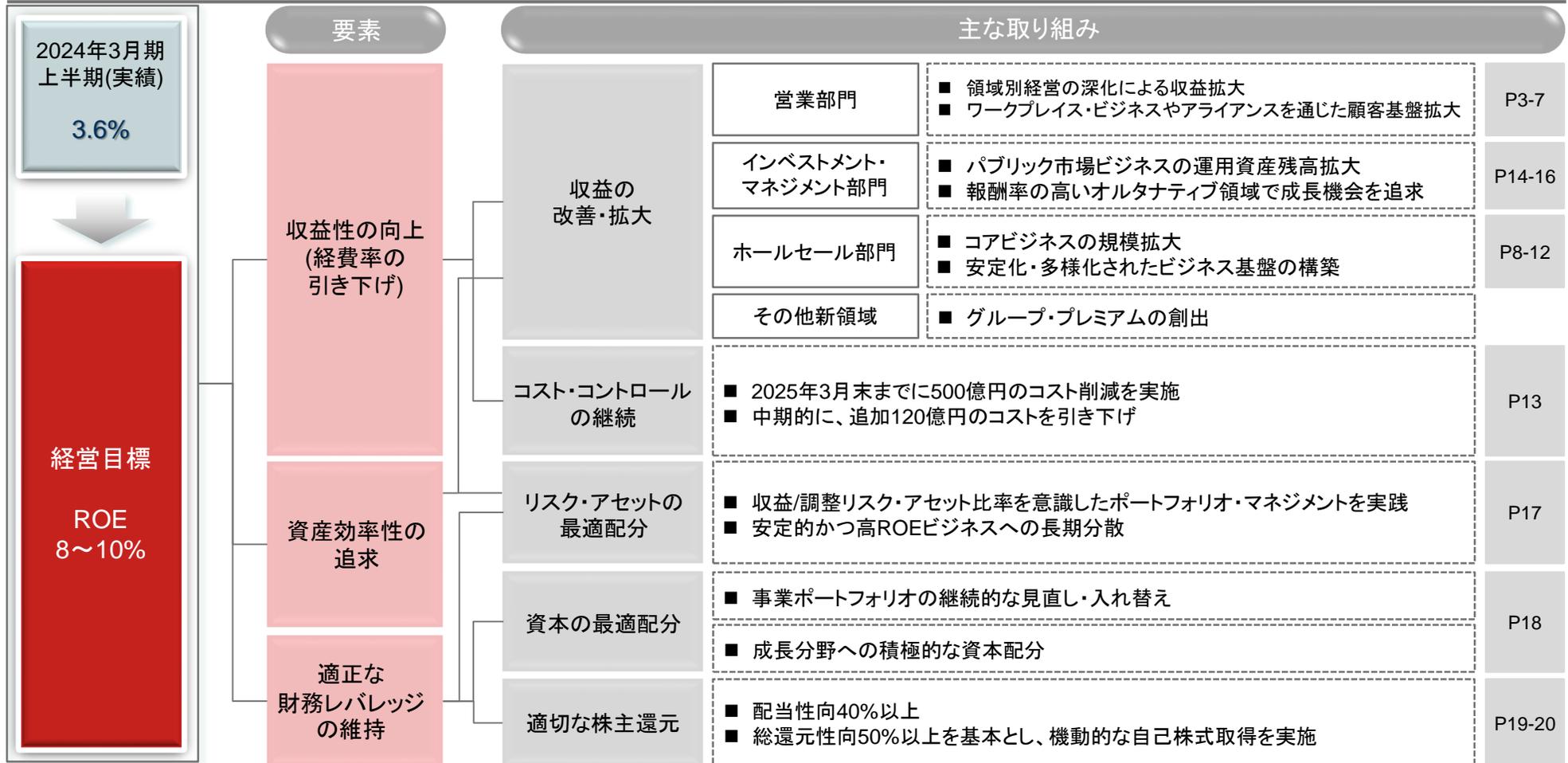
✕ ~ ▲ (大幅な遅れ)

- 日本ビジネスは好調も、海外ビジネス(特にFIマクロ・プロダクト)が苦戦
- 上半期の経費率97%と、目標(86%)からの乖離が課題

$$\text{税前ROE} = \left(1 - \frac{\text{費用}}{\text{収益}}\right) \times \frac{\text{収益}}{\text{リスク・アセット}} \times \frac{\text{リスク・アセット}}{\text{株主資本}}$$

経費率
ROA
財務レバレッジ

## ROE 8~10%を安定的に達成するビジネスモデルを構築(ROEロジックツリー)



## 企業価値向上を実現する人材マネジメント戦略



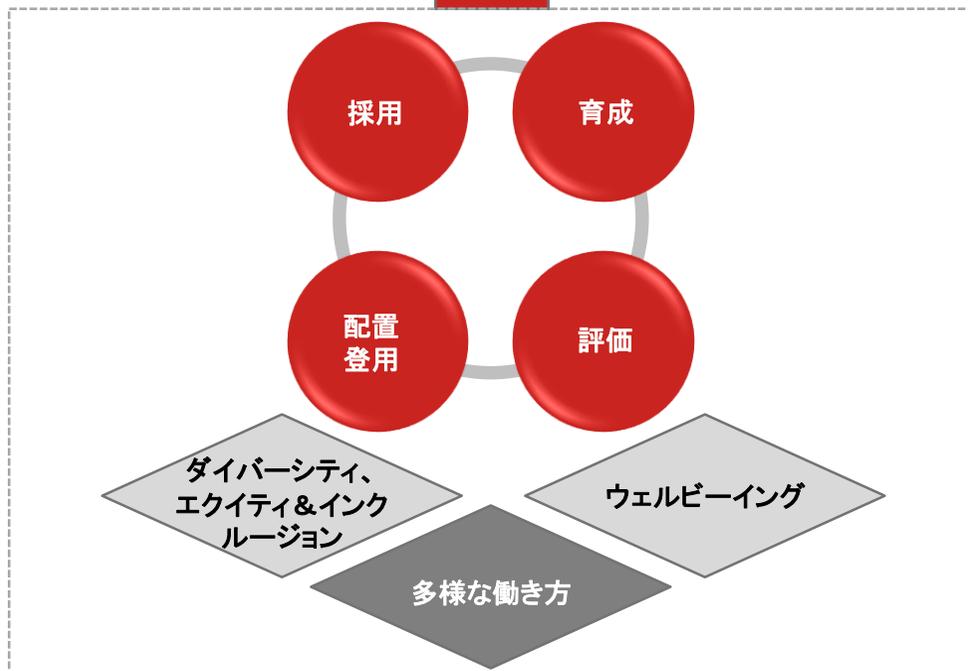
# 野村グループの人材マネジメント戦略

- 長期的な視点で人材マネジメント戦略を進化させることで、人材のエンゲージメントの向上と知的資本の差別化を図り、野村グループが提供する付加価値をさらに強化することを目指す

## 野村グループの人材戦略

真に豊かな社会の創造

プロフェッショナル集団としての付加価値を最大化



## 多様性に富んだ組織

従業員は**約90**の国籍と  
**約30**の国・地域で構成

(2023年3月期)

女性従業員は**約4割**、  
うち管理職は**約2割**

(2023年3月期)



グローバルでの  
キャリア採用比率は**約8割**

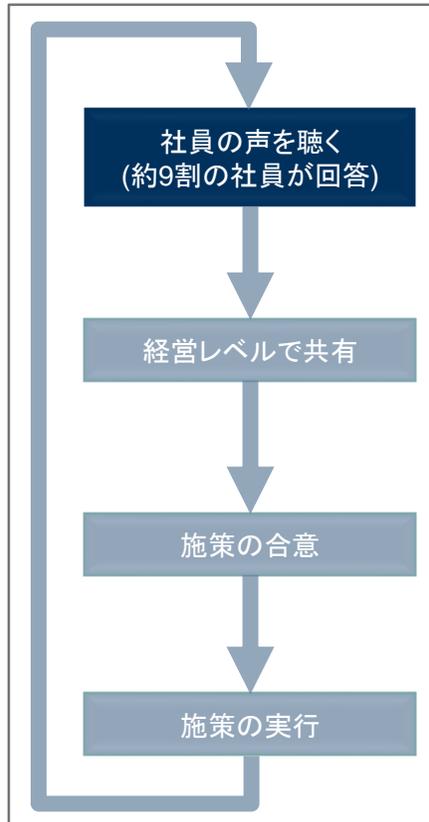
(2023年3月期)

23年4月新任役員**7名/15名**が  
野村以外でキャリアをスタート

## 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84%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: **633**件  
CEOからの回答: **110**件  
CEOの近況報告: **77**件  
(2020年9月～)



### 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)



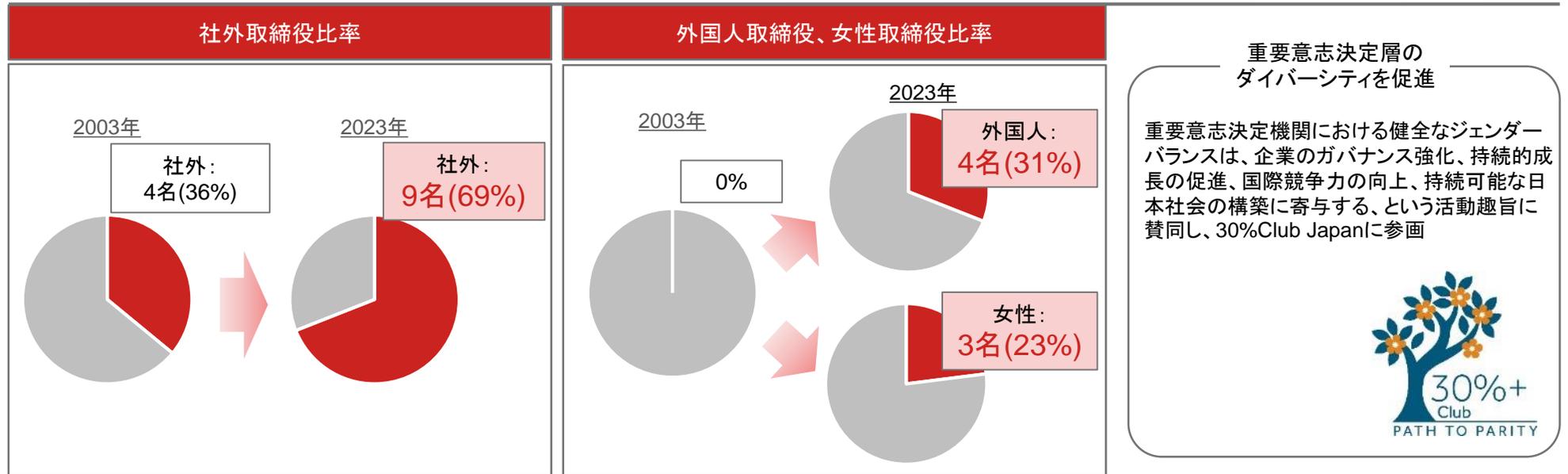
### 海外留学制度

1960年から**62**年連続

欧米アジアに  
累計**631**名を派遣

# 取締役会の構成も大きく変化

過去20年間で取締役会の多様性が大きく進捗



野村ホールディングスの取締役(2023年6月末現在)



**最後に ～日本におけるビジネス機会**

# 日本市場に対する関心の高まり

- 金融政策変更への思惑、「貯蓄から資産形成」を後押しする政策、コーポレート・ガバナンスの深化を背景に日本市場への関心が継続

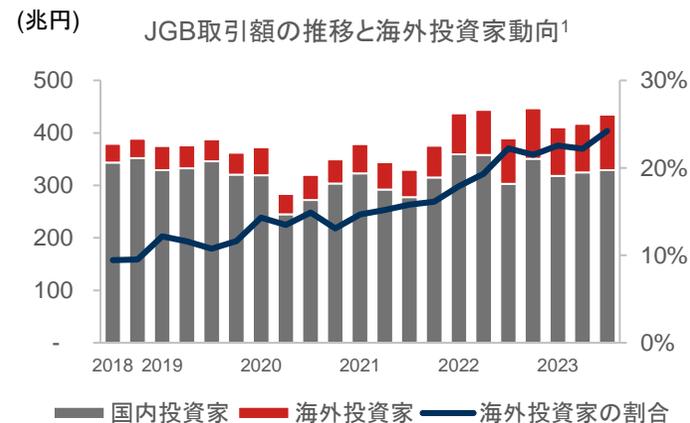
日銀の金融政策変更への思惑

資産所得倍増プラン

「資産運用立国」の実現に向けた取り組み

コーポレート・ガバナンスの深化

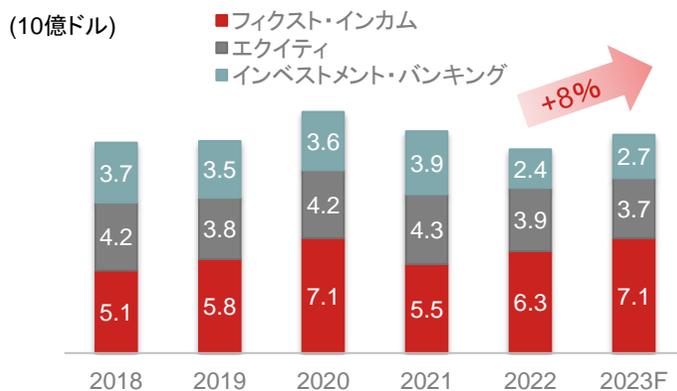
## 海外投資家のJGB取引が増加



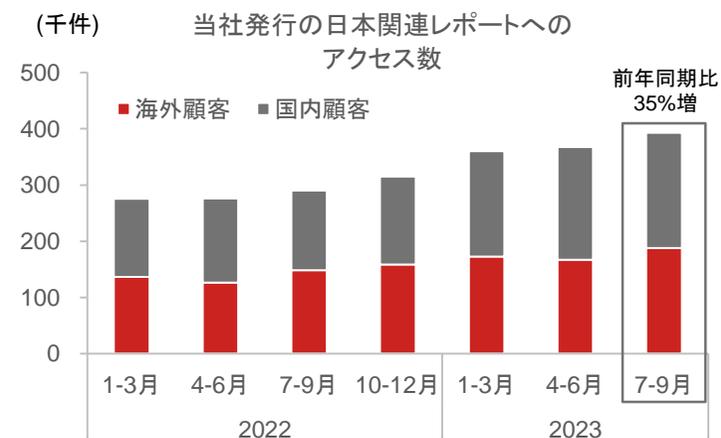
## 海外からの日本株への資金流入



## 日本のフィープールが回復傾向<sup>2</sup>



## 高まる日本への関心



1. 日本証券業協会公表統計資料をもとに当社作成  
2. Coalition

# 日本ビジネスへの追い風を収益化、さらなる成長を追求

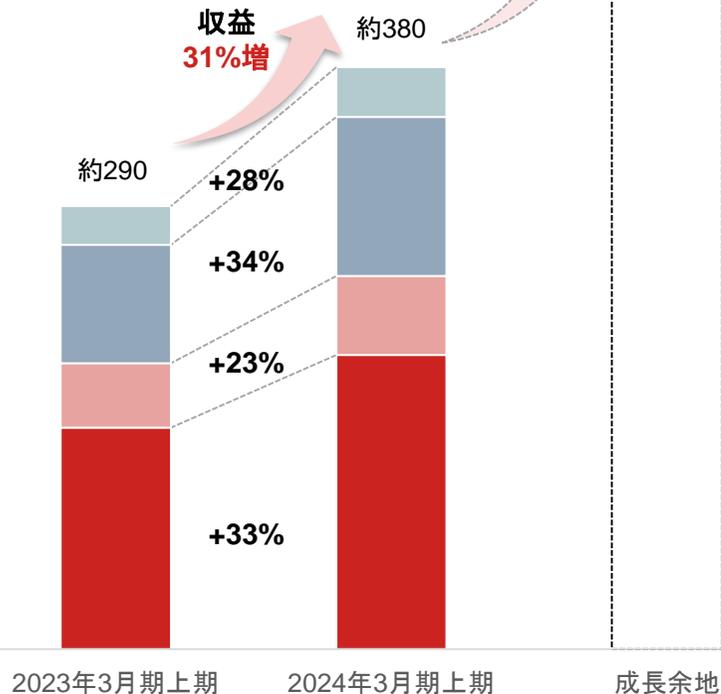
## ■ 2024年3月期上期の日本ビジネスは31%の増収、オペレーティング・レバレッジを活かし、利益は2.7倍に拡大

日本ビジネスからの収益が大きく伸長

収益機会を活かし、さらなる成長を実現

(10億円)

税前利益**2.7倍**  
(オペレーティング・レバレッジ:**5.4倍**)



更なる  
成長ポテンシャル

- 新プロダクトの投入(社債型種類株式・コミットメント型自己株式取得取引等)
- 海外ビジネスから商品・ノウハウを注入
- インオーガニック成長の追求

インベストメント・  
バンキング

- 脱炭素に向けて積極化する企業の資金調達をサポート
- 資本コストを意識したグループ再編、自己株取得をサポート
- 構造改革の先の成長戦略に舵を切り始めた日本企業の海外M&Aをサポート

グローバル・  
マーケット

- 金融政策の変化に伴うアクティビティを収益化
- 海外インフラ・ファイナンスなどプライベート領域に対する国内機関投資家のアクセスをサポート
- プライマリー案件、政策保有株式売却のファシリテーション

インベストメント・  
マネジメント部門

- 「資産運用立国」の実現に向けたビジネス機会の拡大
- 高いマーケットシェアを有する公募投資信託やETFで資金流入が継続、新NISAも追い風に

営業部門

- 対面ビジネスでの差別化、持続的な成長を実現
- 他部門との連携を活かし、グローバル/テイラーメイドの商品・サービスを提供
- ワークプレイス・ビジネスを強化し、次世代富裕層を顧客化

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