

**NOMURA**

*Connecting Markets East & West*

金融資本市場の力で、世界と共に挑戦し、  
豊かな社会を実現する

We aspire to create a better world by  
harnessing the power of financial markets

## インベスター・デー

野村ホールディングス株式会社  
ウェルス・マネジメント部門長  
杉山 剛

2024年5月14日

**NOMURA**  
WEALTH MANAGEMENT

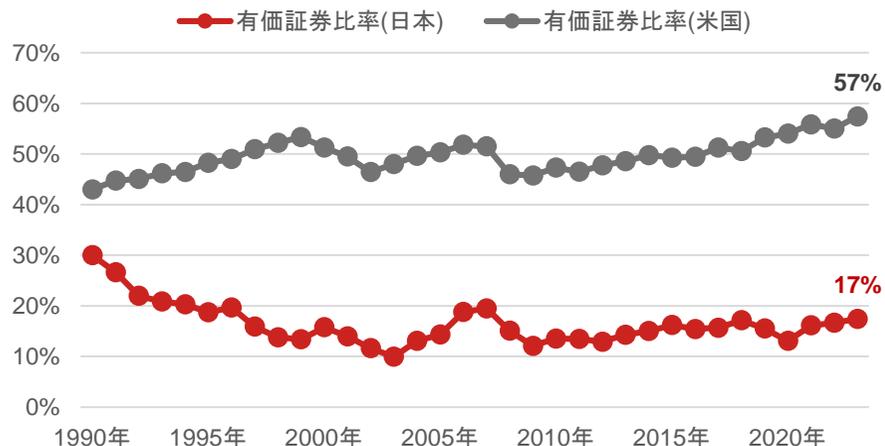
© Nomura

# ウェルス・マネジメントビジネスの意義

当社を取り巻く、国内の環境

日本の家計全体に占める有価証券比率は、いまだ低水準

家計に占める有価証券比率(日米)<sup>1</sup>



先が読みにくい時代となる中、資産に関する悩みは多様化

国内における資産管理ニーズ

株式や債券等、伝統的な金融資産の運用

不動産等、非金融資産の管理

事業承継、次世代への資産承継、相続、等

中長期的な資産形成

職域を通じた資産形成(持株会、株式報酬、等)

等

WM部門が目指す姿

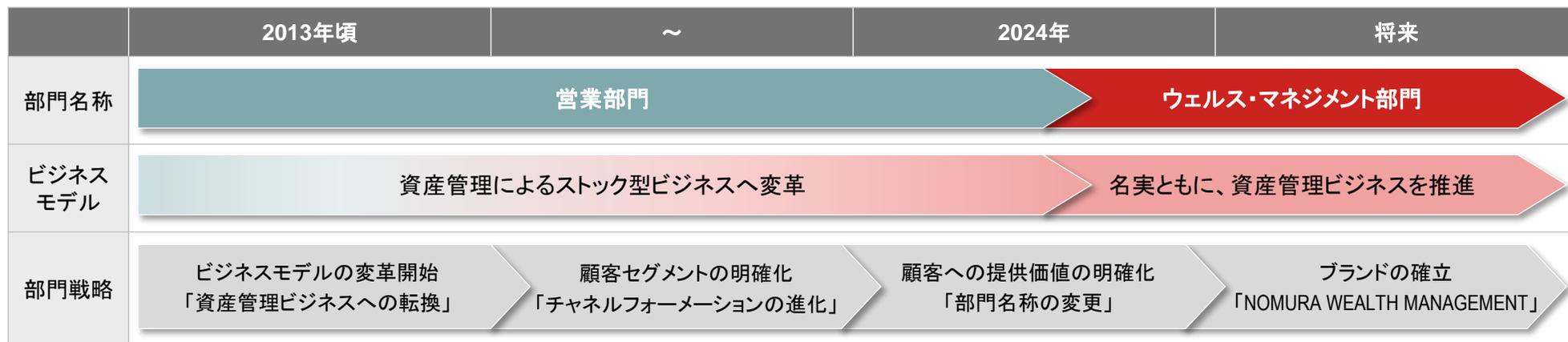
包括的な資産管理サービスの提供を通じて、お客様一人ひとりが目指すゴールを共に実現

「金融資本市場の力で、世界と共に挑戦し、豊かな社会を実現する」というパーパスを体現

「資産運用立国」で目指す「成長と分配の好循環」を通じた豊かな社会の実現に貢献

1. 日本銀行、米国連邦準備制度理事会(FRB)の資金循環統計より当社作成、「有価証券比率」は、各年の金融資産合計のうち「株式等」「債務証券」および「投資信託受益証券」の合計が占める割合より算出

# 「資産管理」とは



## 「NOMURA WEALTH MANAGEMENT」の資産管理サービス

### 「資産管理」とは

- ファミリー全体のバランスシートをとらえ、金融資産を含めた資産管理を包括的に行う



### 「NOMURA WEALTH MANAGEMENT」では

- 証券会社の枠に捉われず、資産運用を含む資産管理が必要なお客様のためにサービス提供する



# ウェルス・マネジメントビジネスの拡大に向けて

- 富裕層マーケットが拡大する中、お客様のニーズを起点とした顧客カバー体制を整備
- 富裕層顧客において、一定の預り資産と資産管理サービスによる収益を頂いているアクティブ口座を増加させていく
- シンプルなニーズを有するお客様には、デジタルを活用した持続的なサービス提供体制を確立

## ウェルス・マネジメントビジネスの拡大に向けた顧客カバー体制

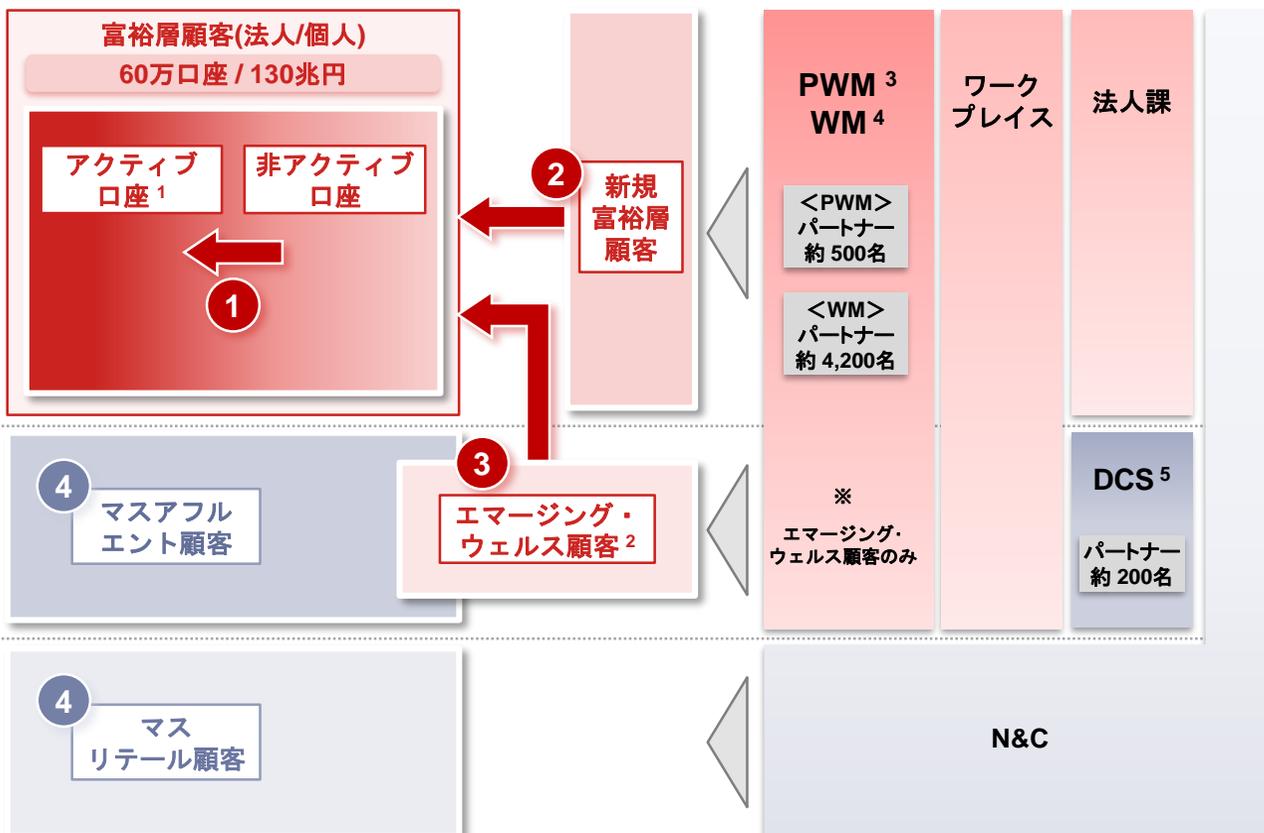
## 中長期戦略のポイント

### 顧客属性

### 組織体制

対人  
コンサル  
ティング  
ニーズ

デジタル  
完結  
ニーズ



### 1 富裕層顧客のアクティブ口座拡大

- お客様の複雑な悩みに対して、高度な資産管理サービスを提供することで、富裕層顧客のアクティブ口座を増加させる
- 資産管理サービスの提供価値向上が鍵

### 2 富裕層マーケットでの新規顧客開拓

- 富裕層マーケットが拡大する中、新規の富裕層顧客を獲得
- パートナーのリソース確保や行動精度の向上を通じて、効率的な顧客開拓を実現

### 3 エマージング・ウェルス顧客の獲得

- 持続的な顧客基盤の拡大に向けて、エマージング・ウェルス顧客を獲得する「仕組み」を構築
- 富裕層ファミリーやワークプレイス顧客をメインターゲットとする

### 4 デジタルを活用した持続的なサービス提供体制の確立

- 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構築
- 少ないパートナー数でも、デジタルの活用によってお客様のアクティビティを維持・向上

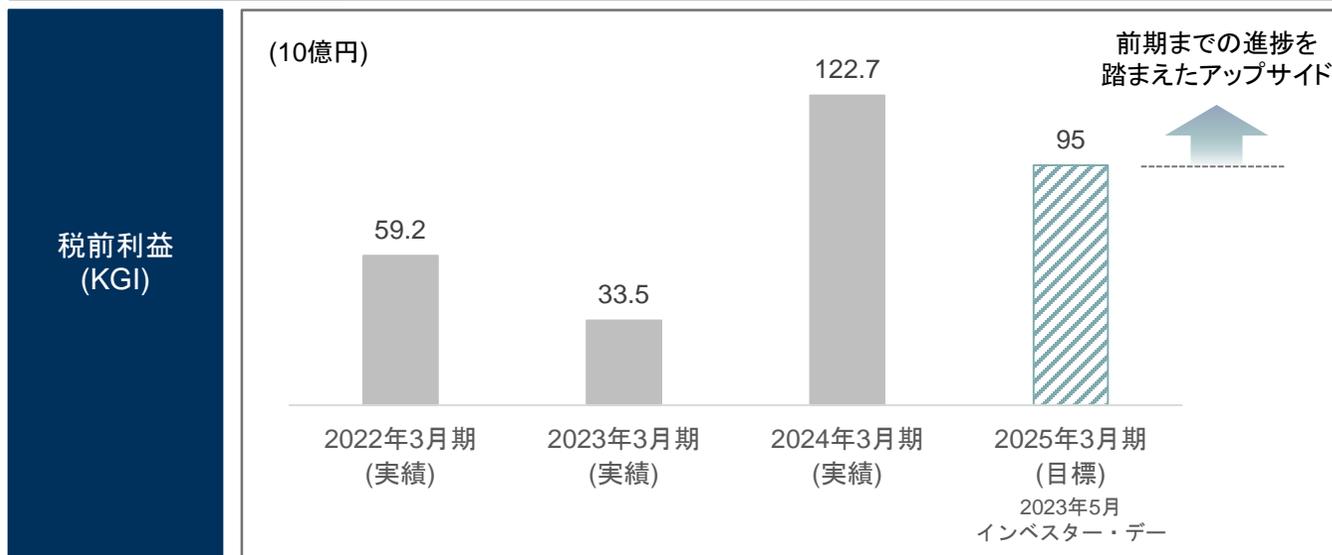
1. 富裕層顧客のうち、一定の預り資産と資産管理サービスによる収益をいただいている口座  
将来的に富裕層化する可能性が高いと考えられる顧客層

3. プライベート・ウェルス・マネジメント  
4. ウェルス・マネジメント  
5. デジタル・カスタマーサービス

# 2024年3月期の振り返りと2025年3月期のKGI/KPI

- 活況な相場が追い風となる中、期初に実施したお客様ニーズにより適切にお応えするための人員再配置が奏功し、税前利益(KGI)は、2025年3月期目標を前倒しで達成

## 2025年3月期に向けた定量目標



	2024年3月期/3月末 (実績)	2025年3月期/3月末 (KPI)
ストック資産	23.0兆円	22.3兆円 (21.6兆円から引き上げ)
ストック資産純増 (投信分配金流出除く)	7,020億円 (投信分配金流出含む: 3,174億円)	8,000億円 (8,000億円(投信分配金流出含む)から変更)
フロービジネス顧客数	169.2万件	146万件
ワークプレイスサービス提供数 <sup>1</sup>	362.7万件	366万件

## 2024年3月期の振り返り

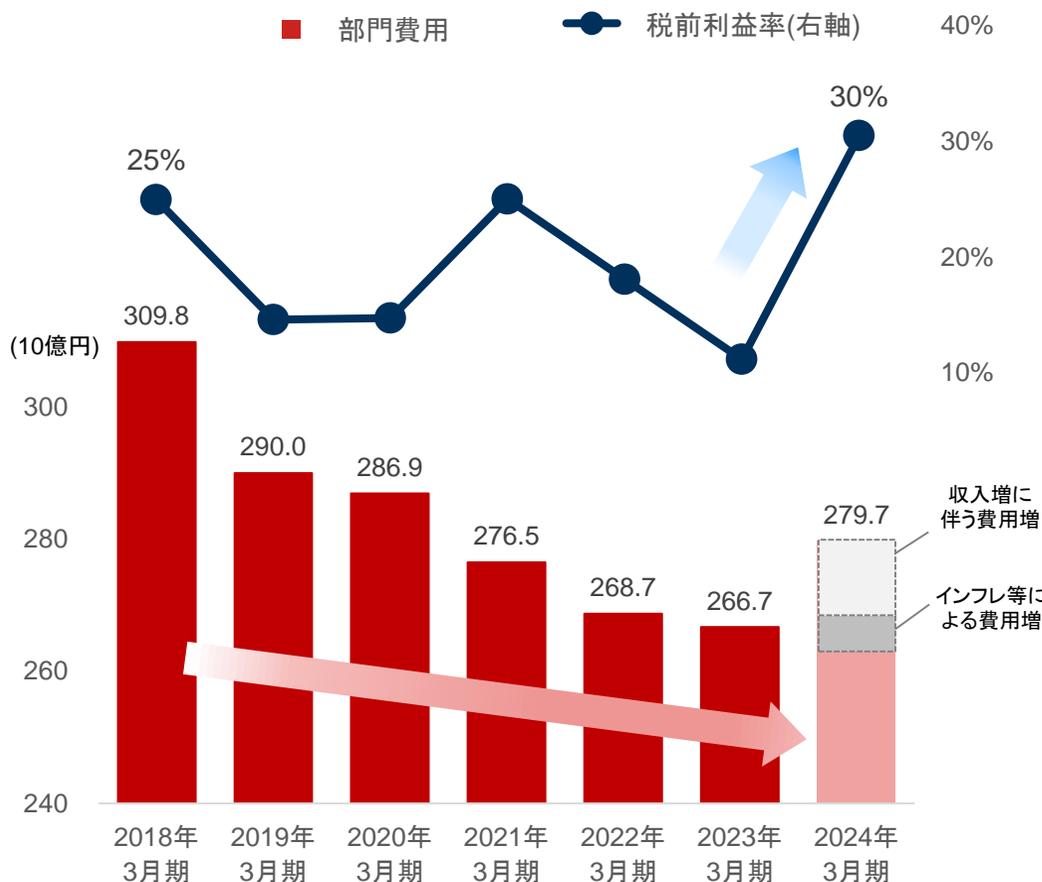
- 1 スtock型ビジネスへのシフト進展**
  - ✓ 資産管理によるstock型ビジネスへのシフトが進み、stock収入は1,535億円で着地。2025年3月期目標を前倒しで達成
  - ✓ stock収入費用カバー率は、通期で55%に進捗
- 2 フロー収入等の拡大**
  - ✓ 好調なマーケット環境下、顧客ニーズに合わせて全てのプロダクトを満遍なく提供することで、フロー収入等は前年比で5割増加
  - ✓ フロービジネス顧客数は2025年3月期KPI目標を上回る水準
- 3 NISAを通じた幅広いプロダクトの買付**
  - ✓ インデックス投信の積立以外にも国内株式やアクティブ投信等、幅広いプロダクトの買付を実現
- 4 適切なコスト・コントロール**
  - ✓ 収支構造改革プロジェクトを通じて、200億円のcost削減項目を特定
  - ✓ 結果、固定費水準の大幅な引き下げを達成

1. 「職域サービス提供数」より名称変更

# コスト戦略

- 変動費の増加要因はあるものの、固定費を中心としたコスト・コントロールの徹底により、税前利益率は大きく向上
- 収支構造改革プロジェクトの取り組みにより、2025年3月末までの200億円程度のコスト削減目標に対して、前倒して削減項目の特定完了。今後、費用構造の更なる見直しを進めていくことで、引き続き収益性の向上を目指す

## WM部門の費用・税前利益率推移



## WM部門の取り組み

### 収支構造改革プロジェクトにおける主な取り組み(固定費中心)

- 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
- 各種システム利用料および維持管理費用の見直し等によるシステム費の削減
- 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

2025年3月末までの200億円程度のコスト削減目標に対して、前倒して削減項目の特定完了

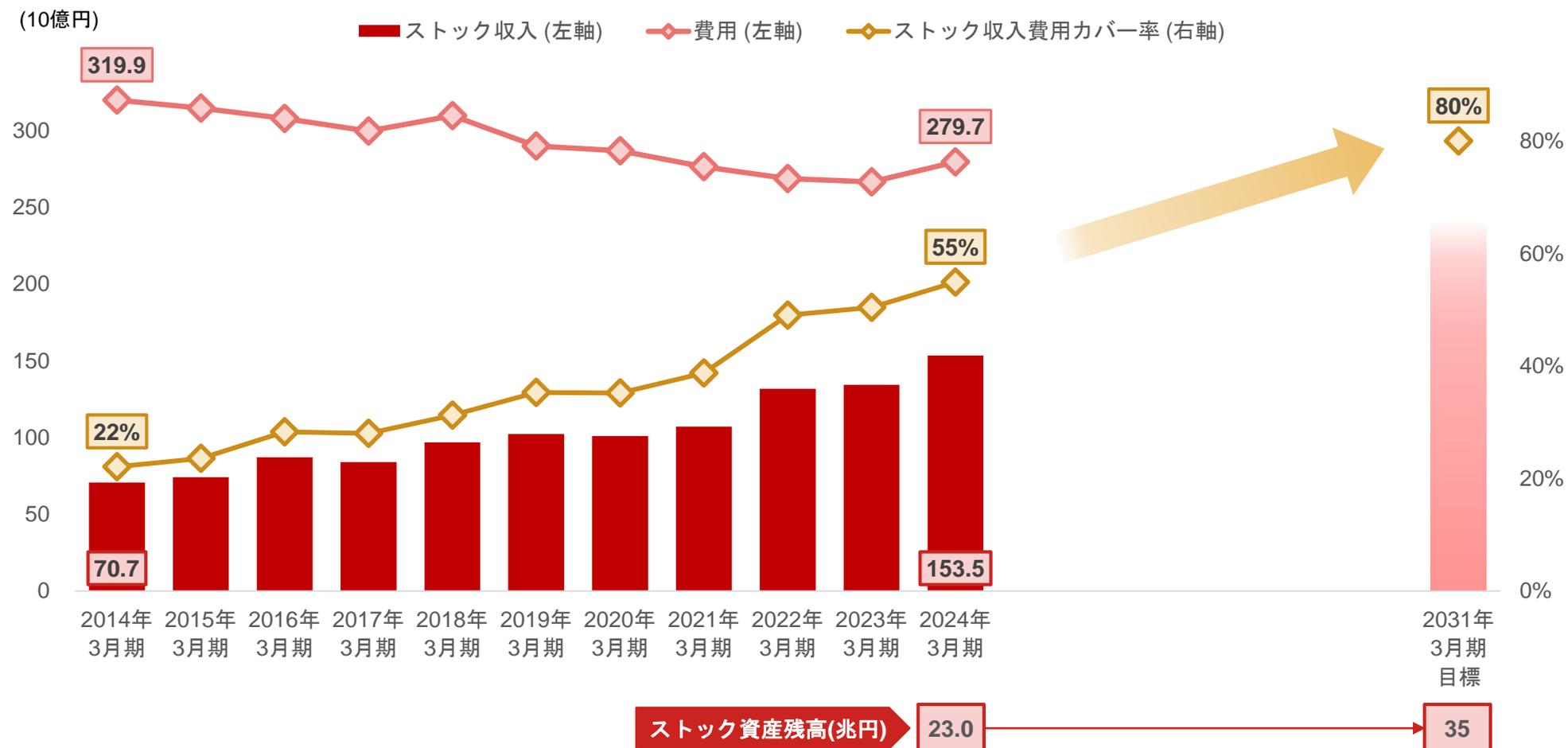
### 今後の取り組み

- システム構築・アプリ開発等の内製化、ITインフラの共通基盤への移行等によるシステム費の削減
- 紙帳票の電子化やデジタル化の推進による販管費の削減 等

## 2030年に向けた定量目標

- 資産管理サービスの提供によりお客様の満足度とパフォーマンスを向上し、預り資産の極大化を通じてストック資産を拡大
- 2031年3月期に、ストック収入費用カバー率80%以上を目指す

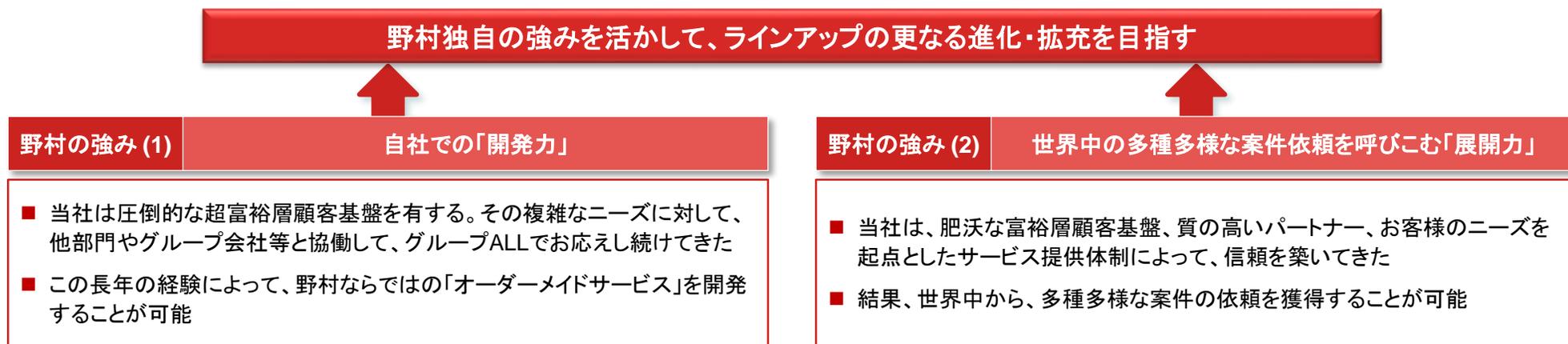
ストック収入・ストック収入費用カバー率：年度推移



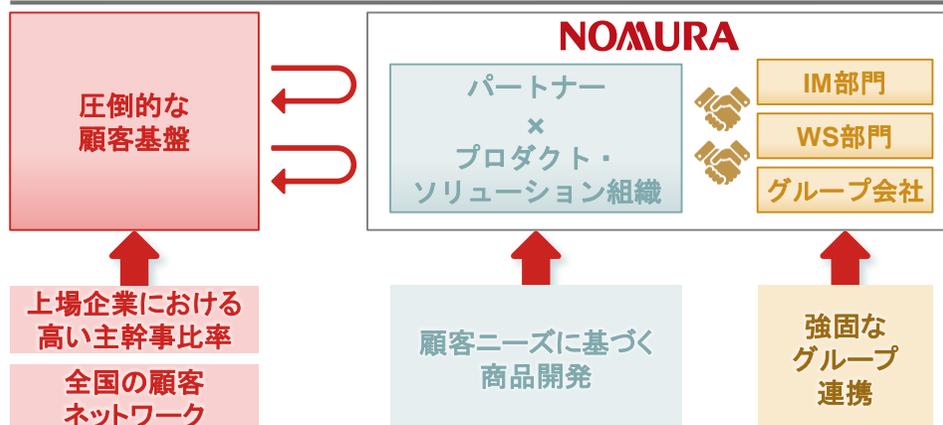
## ビジネス拡大に向けた戦略

- 自社での開発力と、世界中の多種多様な案件依頼を呼びこむ展開力が、野村の強み
- 野村独自の強みを更に磨き込むことで、ラインアップの更なる進化・拡充を目指す

プロダクト・ソリューションの進化・拡充に向けて



野村独自のサービス開発を可能とする組織体制



強みの発揮事例：プライベート・アセットの取扱額推移

- ・ 当社のプレゼンスを武器に、昨年度はプライベート・アセットの取扱額が大きく拡大



1

2

# 富裕層顧客のアクティブ口座拡大／富裕層マーケットでの新規顧客開拓 パートナーによるサービスのレベルアップ

NOMURA

2024年3月期

今後

パートナーリソースを適切に配置し、担当口座数を適正化することで、  
富裕層顧客のアクティブ口座拡大と新規顧客の開拓を加速

パートナーリソースの確保とパートナー行動精度の向上を通じて、  
パートナーによるサービスの更なるレベルアップを目指す

## WM領域: 担当口座数の適正化とその成果

目的	富裕層顧客の アクティブ口座拡大	拡大する富裕層 マーケットにおける 新規顧客の開拓
取り組み	担当する富裕層顧客との コミュニケーション量の増加	パートナーリソースの 有効活用
成果	富裕層顧客の アクティブ口座数は、 前年度比で41%増加	WM領域の 新規口座開設数は、 前年度比で51%増加

## 今後の取り組み

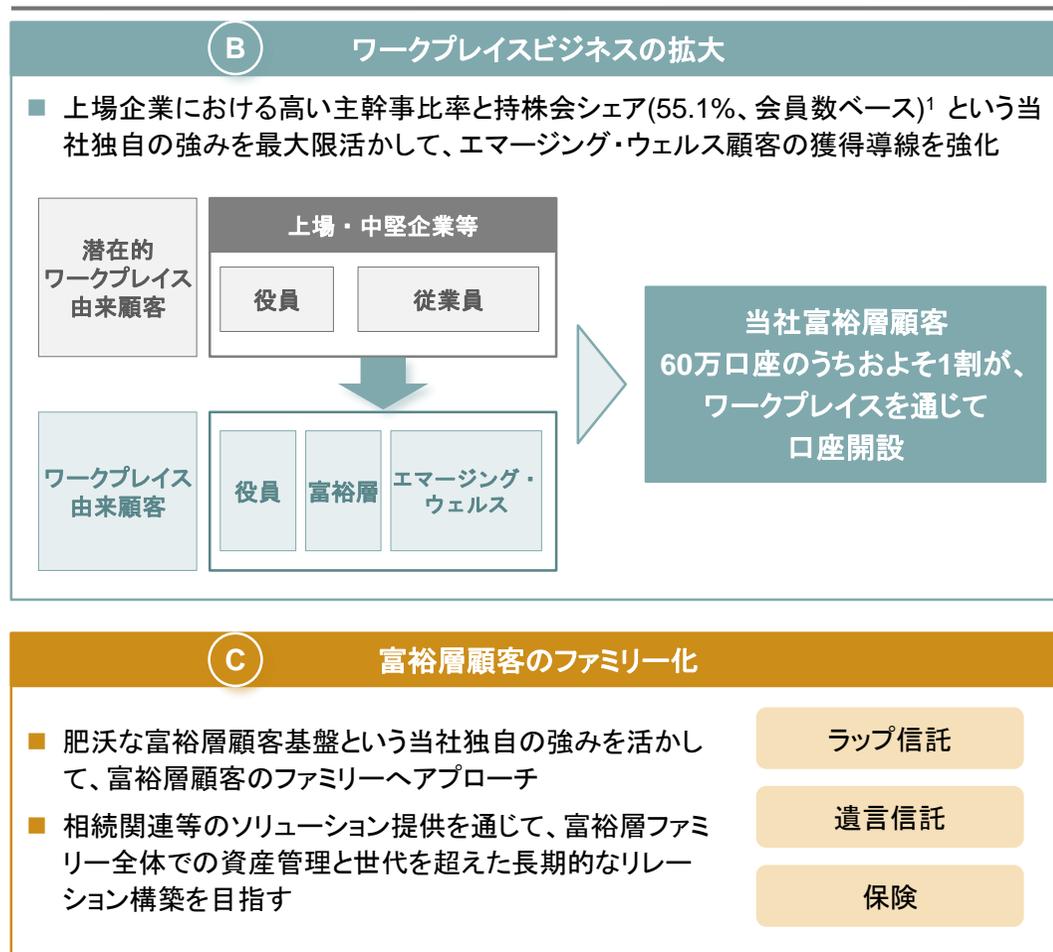
パートナー リソース の確保	デジタル活用を通じた 生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>パートナーが付加価値の高い業務に集中すべく、事務処理業務、ルーティン業務の電子化等を進めていく</li> </ul>
	採用の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>パートナーによるサービスのレベルアップに向けて、第二新卒を含めたキャリア採用を強化していく</li> </ul>
パートナー 行動精度 の向上	顧客 セグメンテーション の更なる精緻化	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客セグメンテーションを更に精緻化することで、富裕層顧客のアクティブ口座を増加させていく</li> </ul>
	外部データを活用した 新規開拓の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部データの活用により、ターゲット顧客を的確に把握し、効率的・効果的に開拓を進めていく</li> </ul>

- 持続的な顧客基盤の拡大に向けて、エマージング・ウェルス顧客の獲得は重要課題
- 野村独自の強みを活かして、「ワークプレイス」と「富裕層ファミリー」へアプローチし、エマージング・ウェルス顧客を獲得

## エマージング・ウェルスの顧客属性

カテゴリー	顧客属性	対応方針
A 「事業等」 を通じて 資産を築く	創業オーナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公開情報で把握可能</li> <li>・ PWM/WMパートナーがデータを活用して獲得 (→ P.9をご参照)</li> </ul>
	スタートアップ 経営者	
	開業医	
B 「収入等」 を通じて 資産を築く	上場企業 役員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公開情報で把握が困難</li> <li>・ 当社の高い主幹事比率・持株会シェアを活かして、「仕組み」として獲得</li> </ul>
	上場企業 従業員	
	...	
C 「資産承継」 を通じて 資産を築く	富裕層 ファミリー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公開情報で把握が困難</li> <li>・ 当社の富裕層顧客基盤を活かして、「仕組み」として獲得</li> </ul>

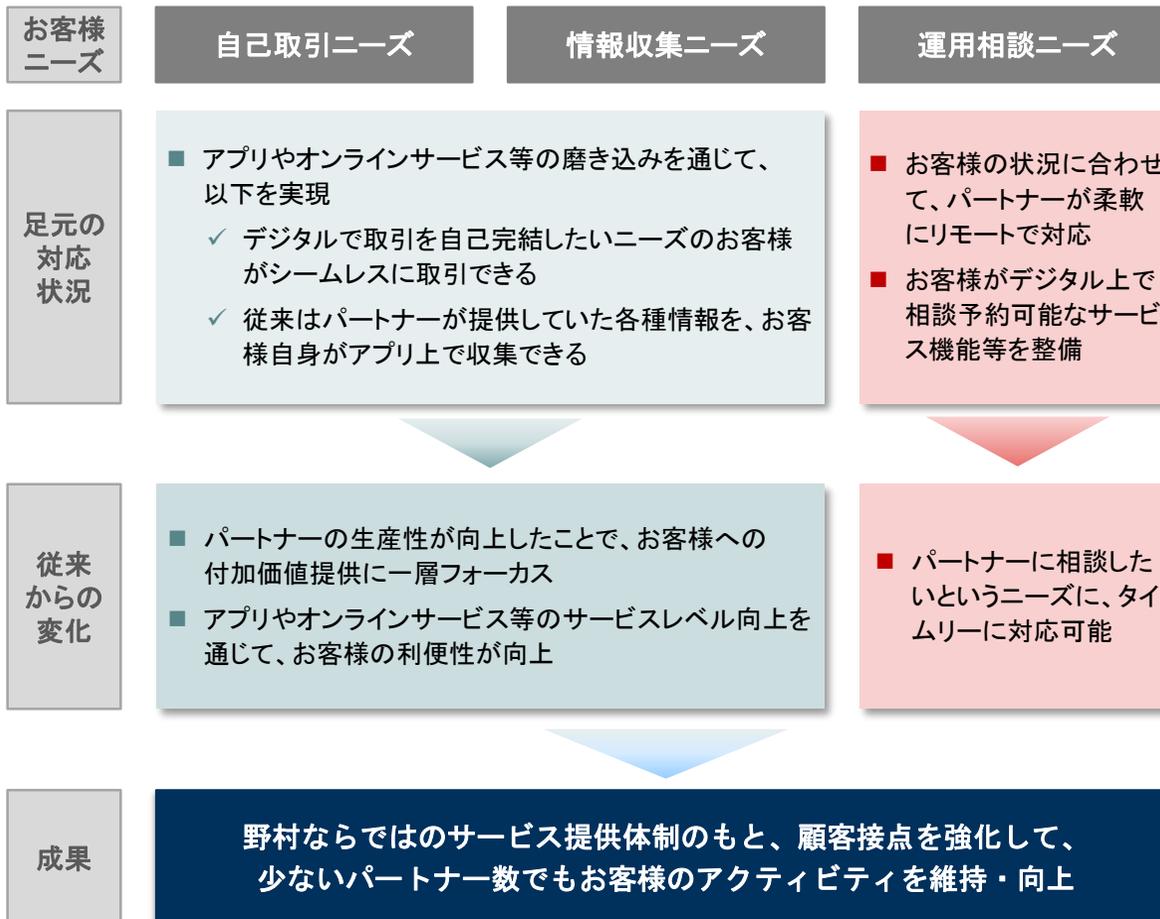
## 今後の取り組み



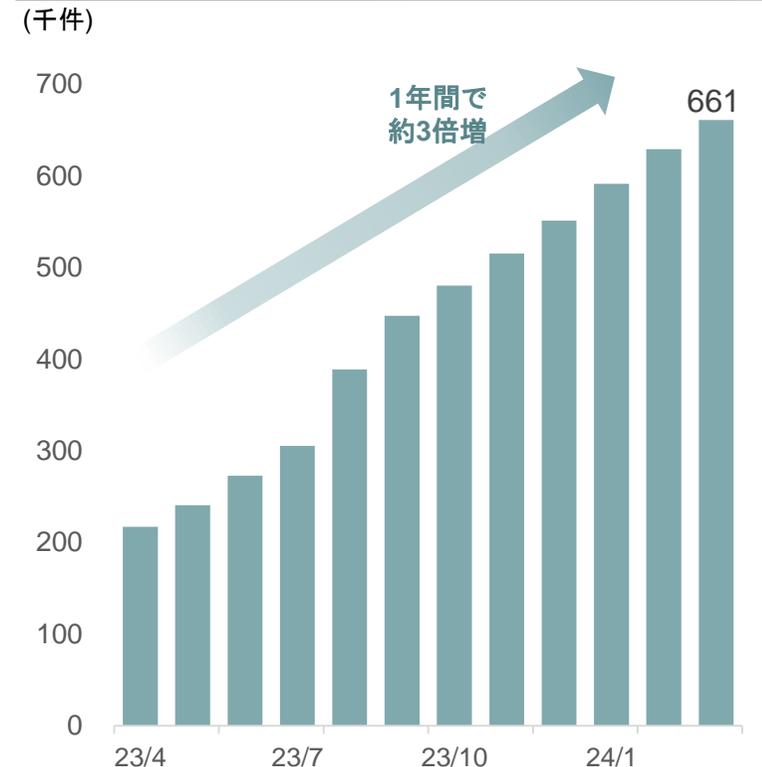
# デジタルを活用した持続的なサービス提供体制の確立 デジタルとパートナーを組み合わせたサービス提供の実現

- 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が進捗
- お客様のニーズに沿った形で顧客接点を強化し、投資の裾野拡大を進めていく

## 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



## アプリログイン口座数推移



デジタルサービスを通じた  
顧客接点は大幅に強化された

# アライアンスを通じた新たな顧客基盤とストック資産の拡大

- 従来野村だけではリーチできなかった顧客との接点獲得を通じ、地域富裕層顧客の獲得と地域経済発展への貢献を実現

## 地域金融機関との包括的業務提携の意義

### 地域を取り巻く環境

- 人口減少・少子高齢化
- 相続による金融資産の域外流出懸念
- 経営者の高齢化と後継者不足
- 年金不安・資産形成意識の浸透
- ライフスタイル多様化による顧客ニーズの変化

### 地域金融機関の強み

- 圧倒的な顧客基盤、顧客ロイヤリティ
- 蓄積された地域の情報
- 地域密着の店舗ネットワーク

### 野村証券の強み

- 営業ノウハウ
- 豊富な商品・サービス、ツール、投資情報等
- コンサルティング営業体制

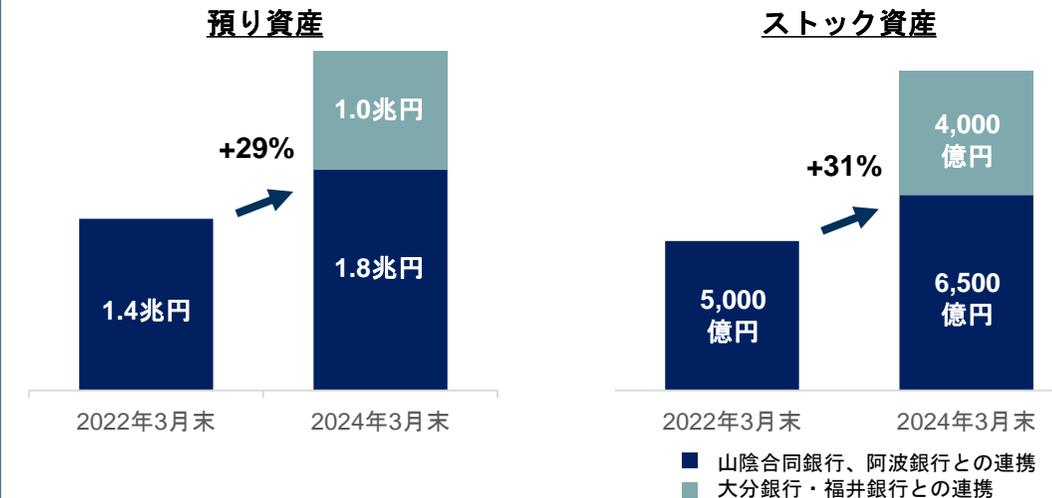
地域富裕層顧客の獲得

地域経済発展への貢献

## アライアンスの成果

### 預り資産ビジネスの拡大

- 地域金融機関とのシナジーを発揮し、預り資産・ストック資産いずれも拡大を実現



### 金融サービス・ソリューションの拡大

- アライアンスの取り組みを通じて累計6万件以上の新規口座を開設、投資の裾野を拡大
- 相続等のソリューションに関連する収入が飛躍的に伸長
- 地域における資産管理サービスの提供が拡大

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