



**NOMURA**

Nomura Investment Forum 2024

# Reaching for Sustainable Growth ～2030年に向けた変革は着実に進捗

2024年12月3日

野村ホールディングス株式会社  
グループCEO  
奥田 健太郎

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*

# 本日本お伝えしたいこと

## 1

### ROE 8~10%+の安定的な達成に向けて、 フランチャイズ作りが大きく前進

- 日本が歴史的な転換点を迎えるなか、グローバル・フランチャイズを活かし、お客様のさまざまなニーズを支援
- 中長期的な取り組みである「安定収益の拡大」と「ホールセール部門収益の多様化」が進捗
  - ✓ WM部門: 領域別アプローチが奏功。ストック資産は23.4兆円、ストック収入費用カバー率は67%に
  - ✓ IM部門: プライベート領域の強化により、運用資産残高は90兆円に迫る勢い。事業収益は部門設立以降で最高<sup>1</sup>
  - ✓ WS部門: 日本に加え米国が牽引。エクイティ・プロダクトやスプレッド・プロダクトの比率が伸長。トレーディング以外の収益源の底上げ
- 主要3部門がオペレーティング・レバレッジを発揮、2025年3月期上期ROEは10.1%、税前利益は2,000億円超

## 2

### 2030年の経営ビジョン 「Reaching for Sustainable Growth」に向けた変革を継続

- リスクライト・ビジネスやポートフォリオ分散等を通じて、環境に左右されない質の高い利益を増加させ、ROEを加速度的に引き上げ
- 税前利益5,000億円超に向けて、既存事業の更なる深化により収益規模の極大化を実現
  - ✓ WM部門: 成長する富裕層マーケットでの優位性を強化すべく、質の高い人材採用及び育成を徹底
  - ✓ IM部門: パブリックに加えて、成長期待の大きなプライベート(オルタナティブ)領域に、集中的にリソースを投下
  - ✓ WS部門: 当社の競争力が発揮できる領域や顧客収益の深堀により、一層の収益規模の確保と安定化を果たす
- バンキング・ビジネスや、海外富裕層ビジネスなどの拡大を通じて、非連続的な成長に向けて挑戦を継続

## 3

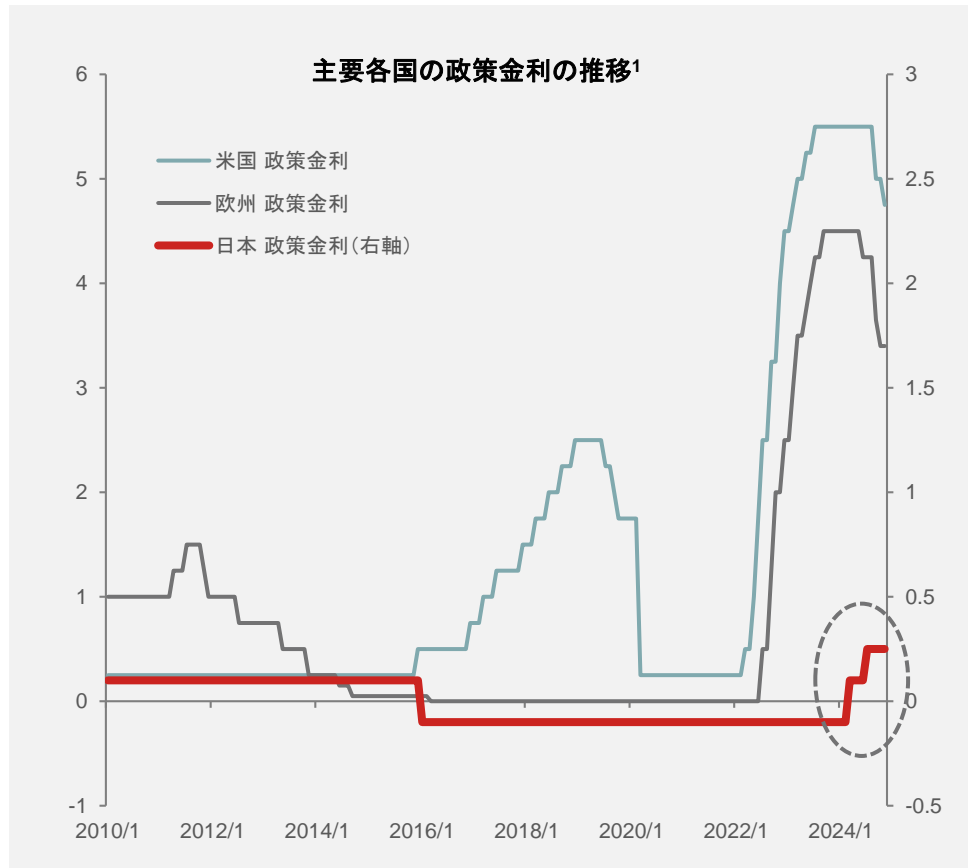
### 企業価値向上に向けた基盤整備も継続

- 経営ビジョンと連動する人材マネジメント戦略の推進、リスク管理の高度化への継続的な取り組み
  - ✓ 採用、育成、評価、配置・登用のサイクルを強化し、多様なバックグラウンドを持つ人材の力を最大限発揮
  - ✓ 「Nextなでしこ 共働き・子育て支援企業」の選定、「D&I AWARD ベストワークプレイス」の認定、女性部店長比率(10%)・有給休暇取得率(70%)目標(2025年4月末まで)の前倒し達成、「健康経営銘柄」「健康経営優良法人」への継続的な選定

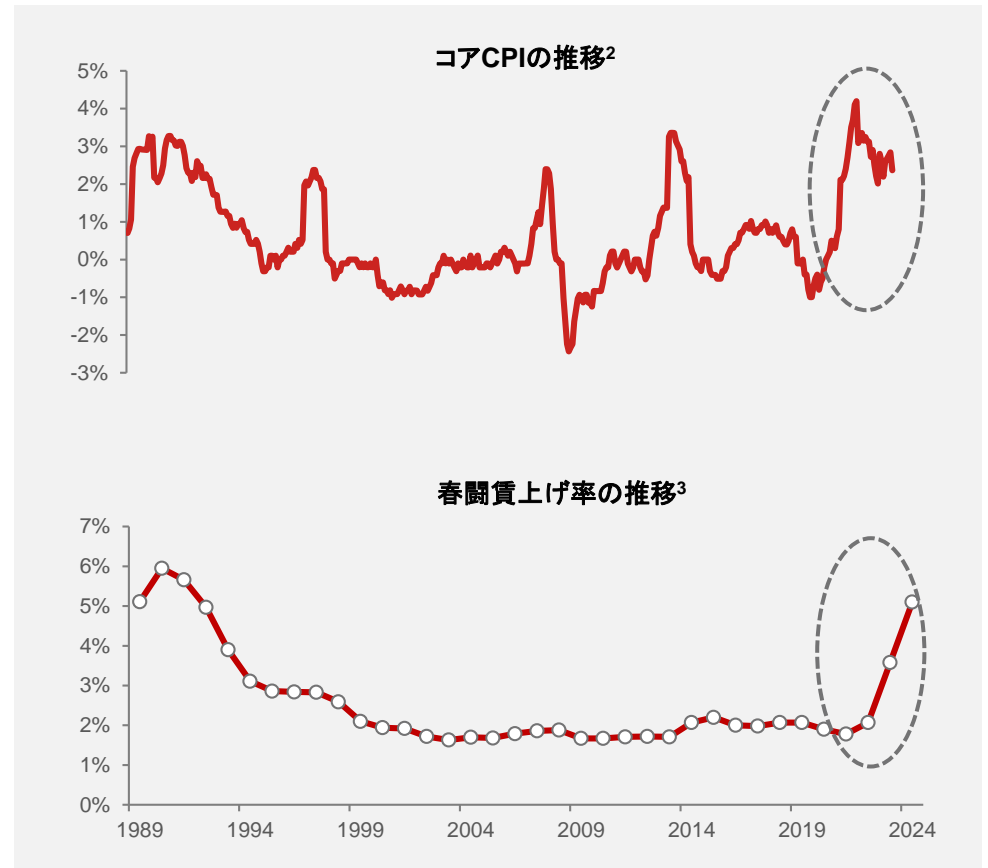
# 日本市場の環境変化

- 日本でも政策金利の引き上げが始まり、金利ある世界へ移行
- その背景にはデフレからの脱却・インフレの加速があり、34年ぶりとなる賃上げも本格化

## 他国に遅れて日本の低金利時代が終焉



## コアCPIは高水準を維持しインフレ加速、賃上げは本格化



1. 出所: Bloomberg、日本銀行の主要時系列統計データ表

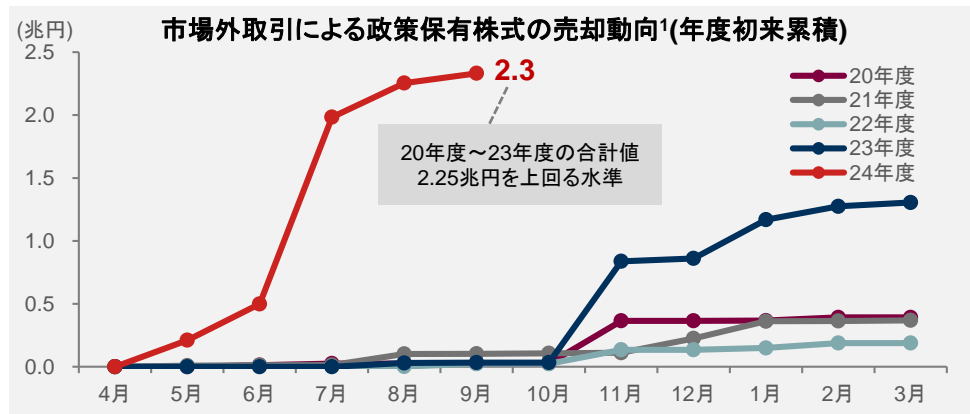
2. 出所: 総務省統計局「2020年基準消費者物価指数 長期時系列データ」より、当社作成

3. 出所: 日本労働組合総連合会「連合結成以降の平均賃金方式での要求・賃上げ状況の推移」より、当社作成

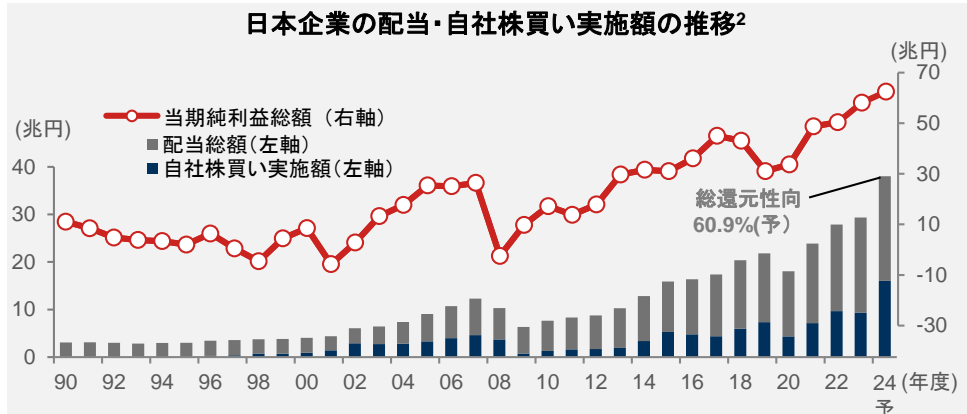
# 日本企業の行動変化

- 日本企業のコーポレート・ガバナンス強化や企業価値向上に向けたさまざまなコーポレート・アクションが増加

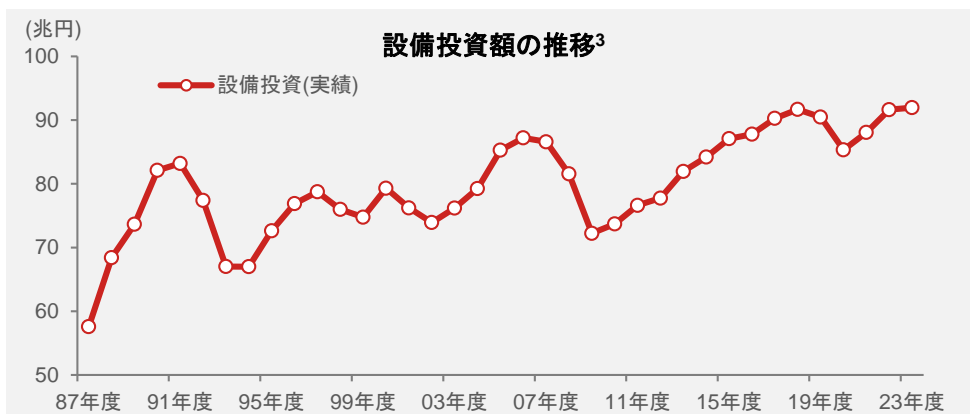
## 政策保有株式の売却が加速



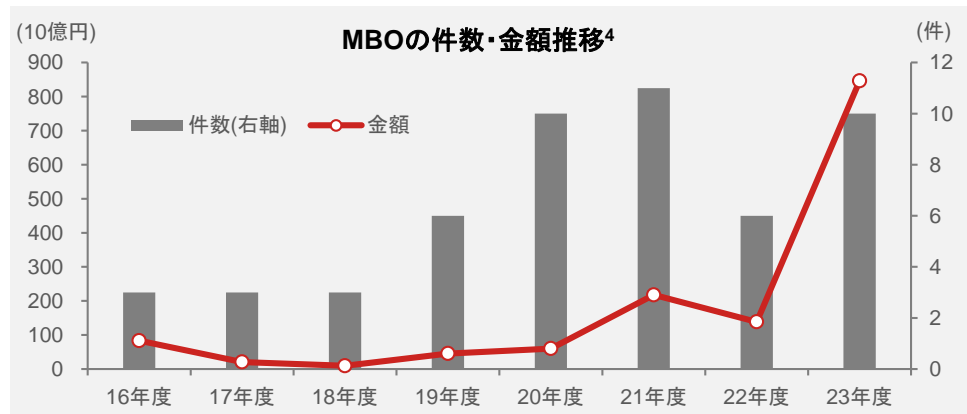
## 自社株式取得は増加傾向、総還元性向は60%に達する可能性



## 設備投資額は増加基調



## MBO件数・金額は増加基調

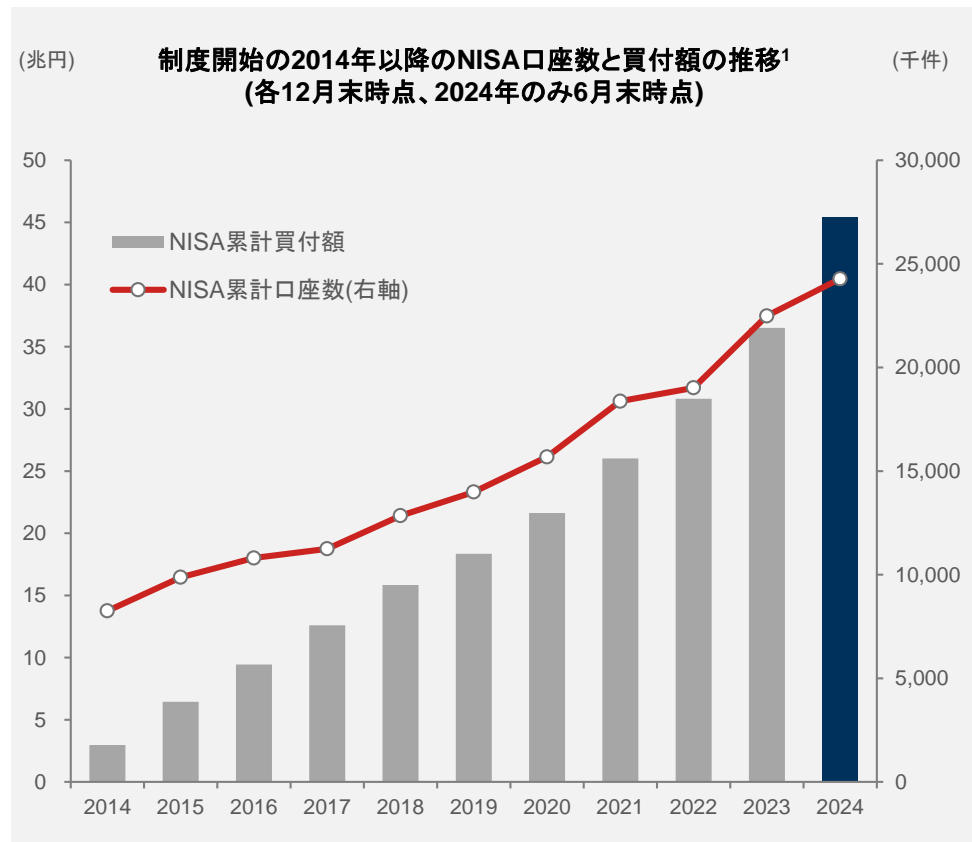


1. 出所: Bloomberg、QUICK、各社開示資料より野村證券作成。売出しなど市場外取引による政策保有株式の売却金額を集計。売却株主と被売却企業の関係から判定。  
 2. 各社開示資料より野村證券作成。全上場企業を対象。自社株式取得実施額は整理回収機構からの購入、優先株式の買戻し等を除く普通株式ベース。24年度は野村トップダウン予想。当期純利益は野村トップダウン予想TOPIX-EPS成長率を適用。  
 3. 出所: 内閣府「国民経済計算(GDP統計)」より野村證券作成。 4. 出所: 開示資料より野村證券及び野村キャピタル・インベストメント集計。MBOに伴い移動した株式に対する対価としての資金の総額(MBO総額)を金額と定義。

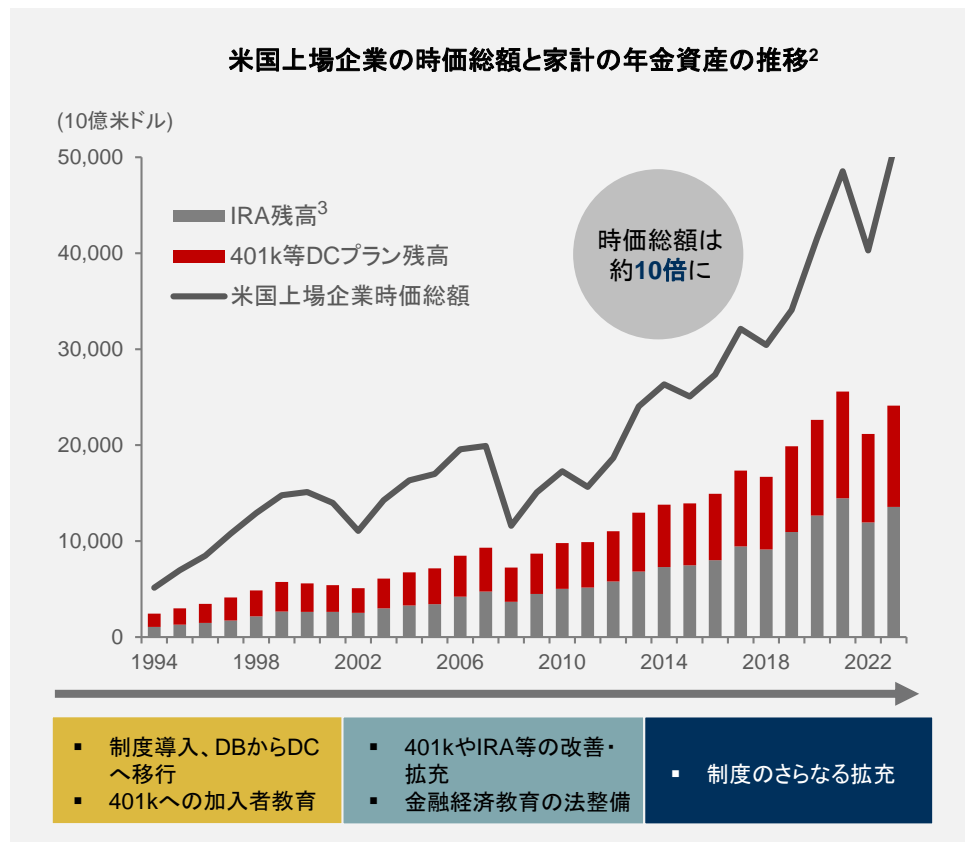
## 個人の資産形成を促す制度整備と投資への意識の高まり

- 資産運用立国に向けた本格的な取り組みが始動。NISAの拡大と恒久化が実現し、「成長と分配の好循環」を後押し
- 海外では私的年金制度等の整備に伴う長期安定的な資金流入が金融資本市場の発展に寄与。経済的豊かさをもたらすとともに市場の競争力を高める原動力に

### NISAの年間投資枠拡大と恒久化が国民の資産形成を後押し



### 【参考:米国】私的年金制度等の整備が金融資本市場の発展に寄与



1. 出所:金融庁の「NISA口座の利用状況調査 2024年6月末時点」2024年9月17日公表。2014年～2023年までは、旧制度の一般NISA・つみたてNISA・ジュニアNISAの合計値、2024年以降は現行制度のNISAの値を使用。  
 2. 出所:日本証券業協会、World Bank、ICI、QUICKのデータをもとに作成  
 3. IRA = Individual Retirement Accounts、個人退職勘定

**NOMURA**

**2025年3月期上期までの成果**



# これまでの歩み

## ～社会課題の解決と経営ビジョンの実現を両立

- 財務的価値・社会的価値の向上に向けて、さまざまな施策を矢継ぎ早に展開
- 全社を挙げて「パブリックに加え、プライベート領域の拡大・強化」を推進

略語の解説  
 WM: ウェルス・マネジメント部門  
 IM: インベストメント・マネジメント部門  
 WS: ホールセール部門  
 GM: グローバル・マーケット  
 IB: インベストメント・バンキング  
 IWM: インターナショナル・ウェルス・マネジメント

### 主な取り組み(2020年～)

### 直近のテーマ(2023年～2024年)

#### 財務的価値の向上

収益性の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>収支構造改革プロジェクトの推進(WM)</li> <li>海外GMのPRODUCT横展開(WS)</li> <li>コスト削減を原資に特定デスクを強化(WS)</li> <li>高収益ビジネスへのリソース再配分(WS)</li> </ul>
収益基盤の安定化	<ul style="list-style-type: none"> <li>資産管理型ビジネスへのシフト(WM)</li> <li>運用資産残高の積み上げ(IM)</li> <li>ビジネス・ポートフォリオの組み替え(WS)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>リスクライト・ビジネスの強化(GM/IB)</li> <li>顧客ビジネスの拡大(GM)</li> </ul> </li> <li>リスク管理の高度化</li> </ul>
部門間・パートナー連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワークプレイス・ビジネスの推進(WM/IB)</li> <li>地域金融機関との包括的提携(WM)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>経費率の引き下げ</li> <li>オペレーティング・レバレッジの発揮</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>安定収益の成長(WMストック収入、IM事業収益)</li> <li>営業部門からWM部門に名称変更</li> <li>WS部門収益の多様化(証券化商品、エクイティ・PRODUCTの収益拡大)</li> <li>海外富裕層ビジネスの強化(IWMドバイ拠点設立)</li> <li>日本企業の政策保有株売却ニーズや資本効率向上を支援</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>日本企業の人的資本経営を後押し</li> <li>地域社会への貢献</li> </ul>

#### 社会的価値の向上

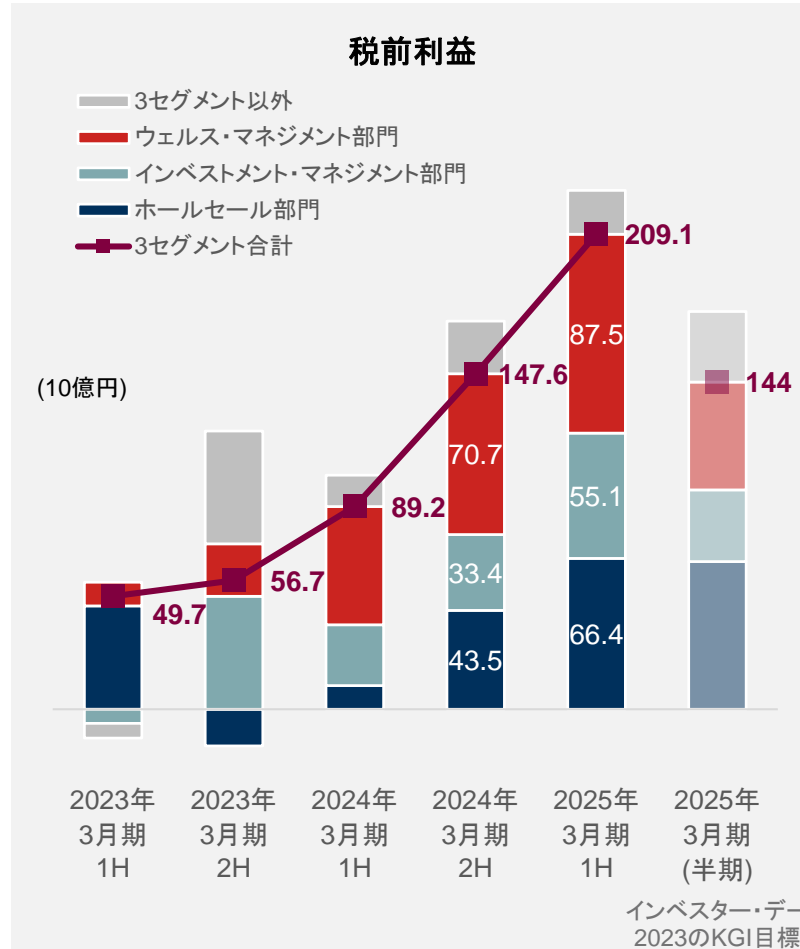
<ul style="list-style-type: none"> <li>プライベート投資の民主化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>プライベート資産運用(PE/PC、不動産等)</li> <li>J-Shipsを活用した非上場株式/私募投資信託</li> <li>暗号資産、STO</li> </ul> </li> <li>サステナビリティ                             <ul style="list-style-type: none"> <li>ネットゼロへの取り組み</li> <li>サステナブル・ファイナンス、インフラ・ファイナンス</li> <li>インパクト投資、ESG運用商品</li> </ul> </li> </ul>
---

<ul style="list-style-type: none"> <li>日本初となる革新的な資金調達手段やプライベート投資商品の開発・提供</li> <li>新たなサステナビリティ関連商品の開発(グリーンデジタル・トラック・ボンド、サステナブルFITs、グリーン社債型種類株式)</li> </ul>
---

# 取り組みが成果につながり、すべてのビジネス部門で利益が拡大

- いままでの取り組みが奏功し、中長期のテーマでもある「安定収益の拡大」と「ホールセール部門収益の多様化」が進捗
- 主要3部門の税前利益は2025年3月期KGI目標を上回って進捗、経費率は75%に低下、全社ROEは10.1%に上昇。ウェルス・マネジメント部門やホールセール部門では、第3四半期(2024年11月末現在)も、概ね上期の収益水準を維持

全社目標	
2025年3月期 1H	2025年3月期 (目標)
<b>ROE</b>	
10.1%	8-10%
<b>3セグメント経費率</b>	
75%	80%
<b>普通株式等Tier 1比率</b>	
15.7%	中期的に 11%以上



## 2025年3月期KGI目標に対する進捗 (上期までの実績)

### ウェルス・マネジメント部門



- 資産管理によるストック型ビジネス拡大への取り組みが進捗
- ストック収入は過去最高

(計画を上回る進捗)

### インベストメント・マネジメント部門



- 資金純流入(2.1兆円)を伴って運用ビジネスが拡大
- 事業収益は2021年4月の部門設立以降で最高

(計画を上回る進捗)

### ホールセール部門



- 収益の安定化・多様化が進捗
- コスト・コントロールも奏功し、経費率は87%に低下(2Qは83%)

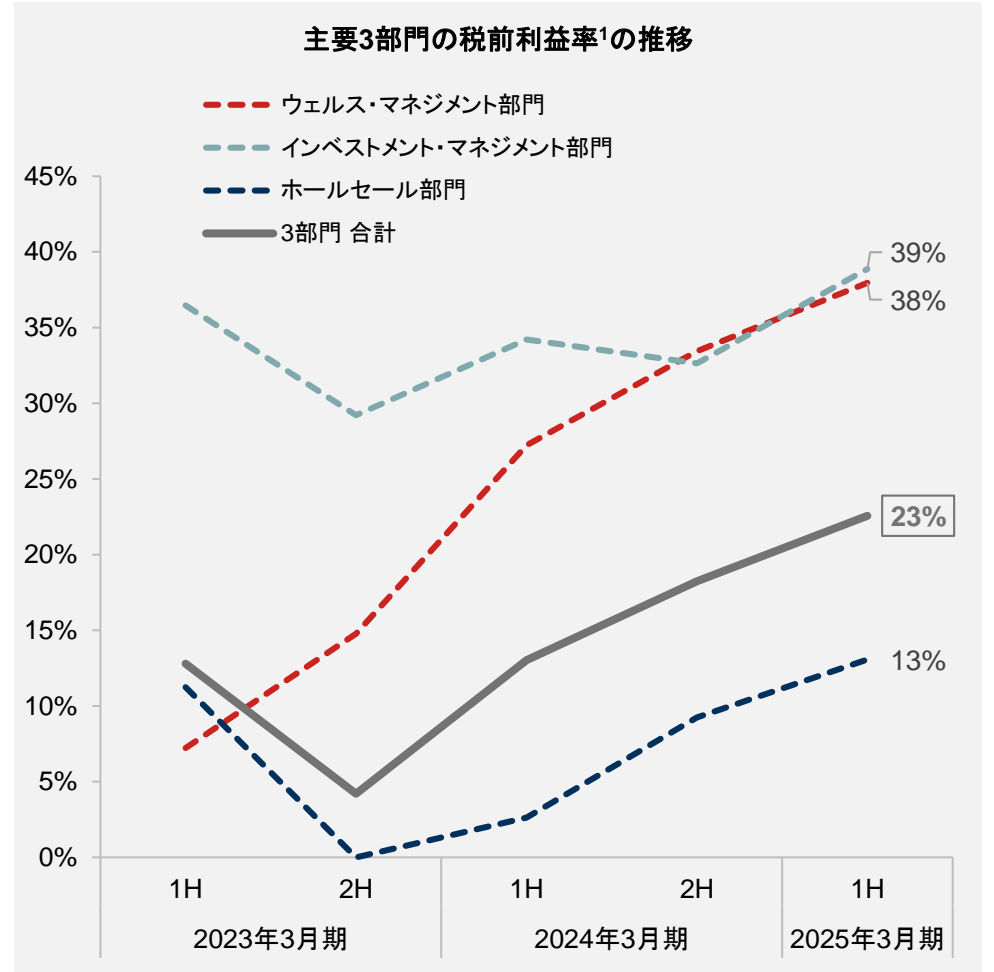
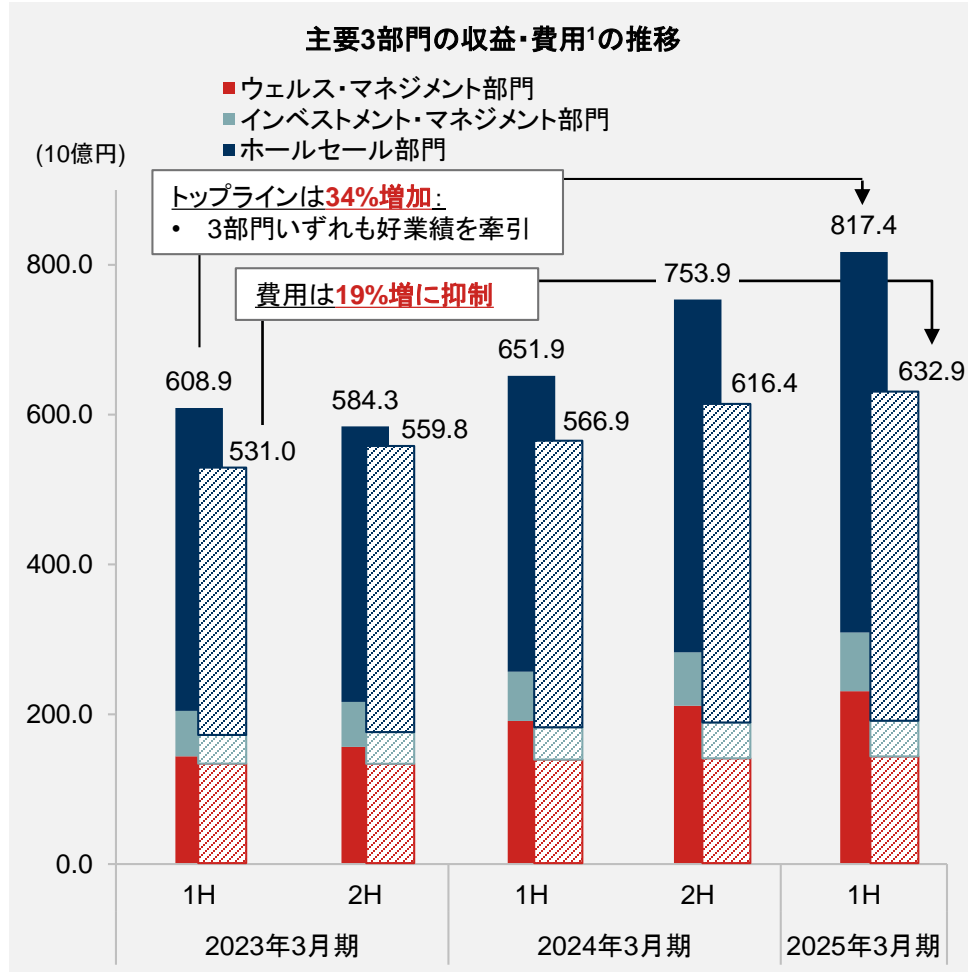
(計画を上回る進捗)



# 収益性の向上

## 収益の伸長とコスト・コントロールにより、税前利益率が向上

- 主要3部門の収益性が向上し、オペレーティング・レバレッジを発揮 ~すべての部門で収益が拡大。構造改革委員会(SRC)による短期的施策(500億円)を1年前倒し、コスト削減効果が顕在化



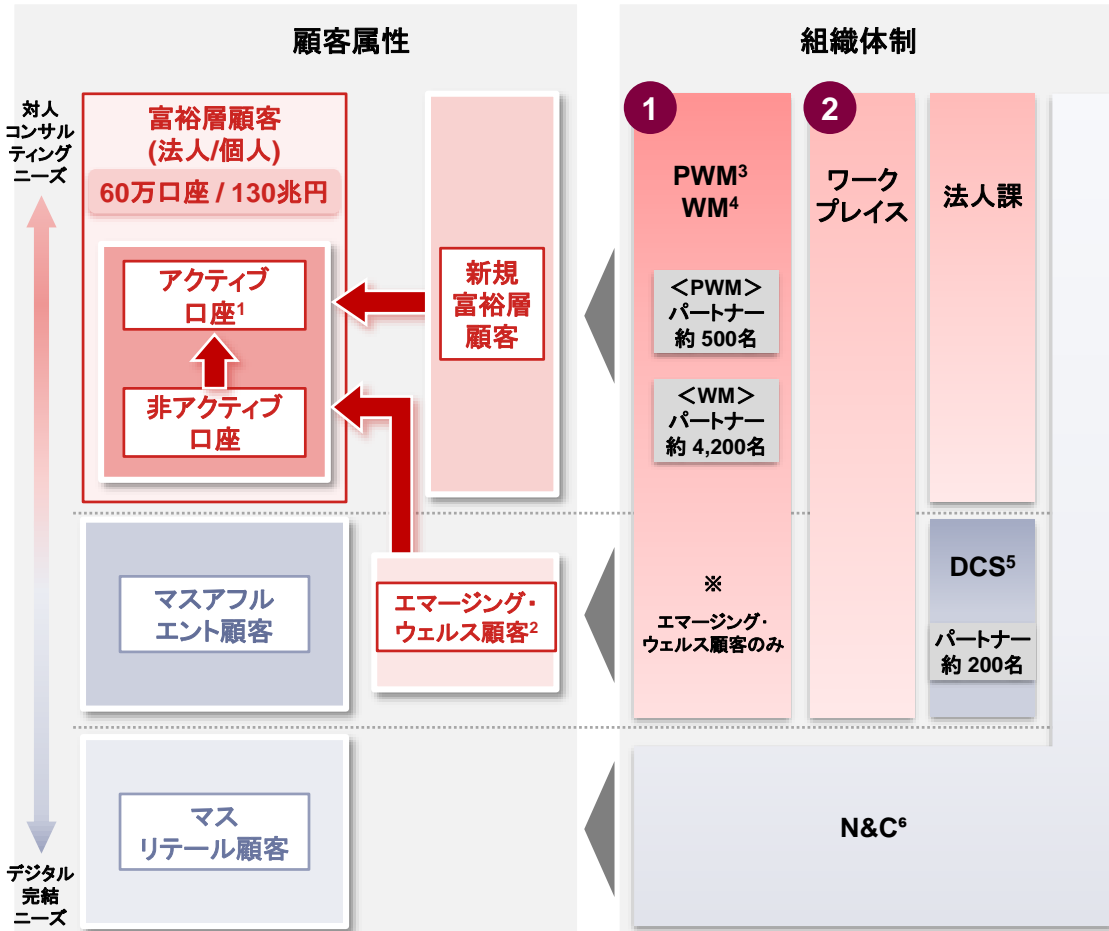
1. インベストメント・マネジメント部門の投資損益を除く

# 収益基盤の安定化

## ウェルス・マネジメント部門: 領域別アプローチの強化

- お客様のニーズを起点に組織体制を整備し、お客様との関係構築を強化
- 長期取引が前提となるストック・ビジネスの拡大に注力、PWM/WMやワークプレイスでストック資産純増が大きく増加

一連の組織改正を通じて、顧客カバー体制を整備



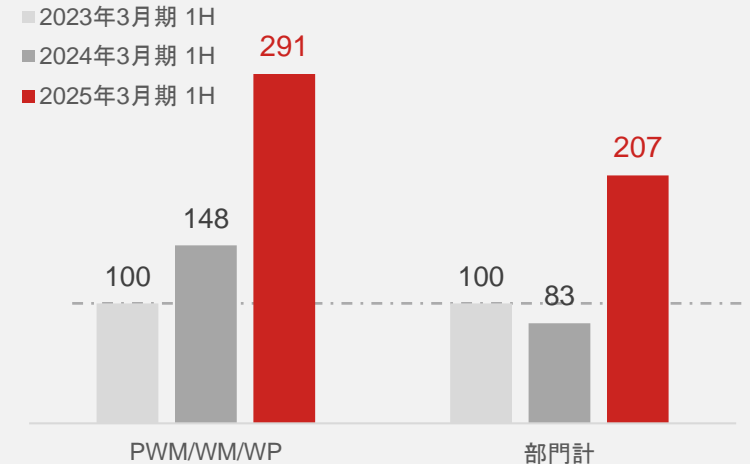
### 1 PWM/WM

- 対人コンサルティング・ニーズの高い顧客層にパートナーを厚く配置し、資産クラスの高い顧客を中心にビジネスを深堀り
- ストック資産純増の規模が拡大し、部門全体のストック資産純増を大きく牽引

### 2 ワークプレイス・ビジネス

- 体制を見直し、ターゲティングを明確化
- 資産運用立国に向けた貯蓄から投資への流れもあり、ストックビジネスが拡大

領域別ストック資産純増(2023年3月期1H=100)



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  
 2. 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  
 6. ネット&コール

# 収益基盤の安定化

## ウェルス・マネジメント部門: 資産管理ビジネスへのシフトが顕在化

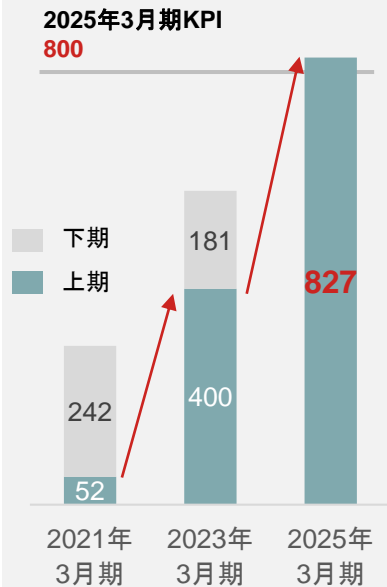
- 2025年3月期KPI目標を上回る進捗 ~領域別アプローチや資産管理によるストック型ビジネス拡大への取り組みが奏功
- コスト削減の取り組みも奏功し、ストック収入費用カバー率は67%と、2031年3月期目標に向けて順調に進捗

### インフローの拡大

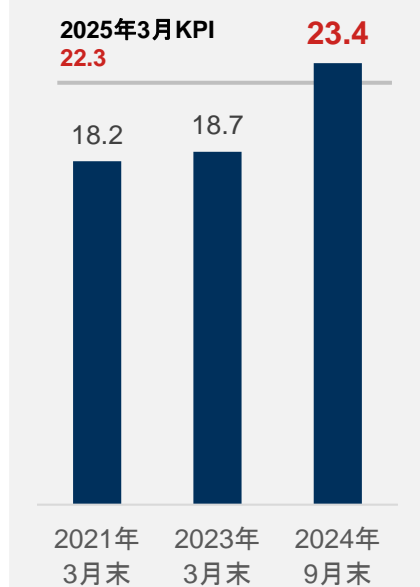
### ストック資産の拡大

### ストック収入の拡大、コスト削減の成果

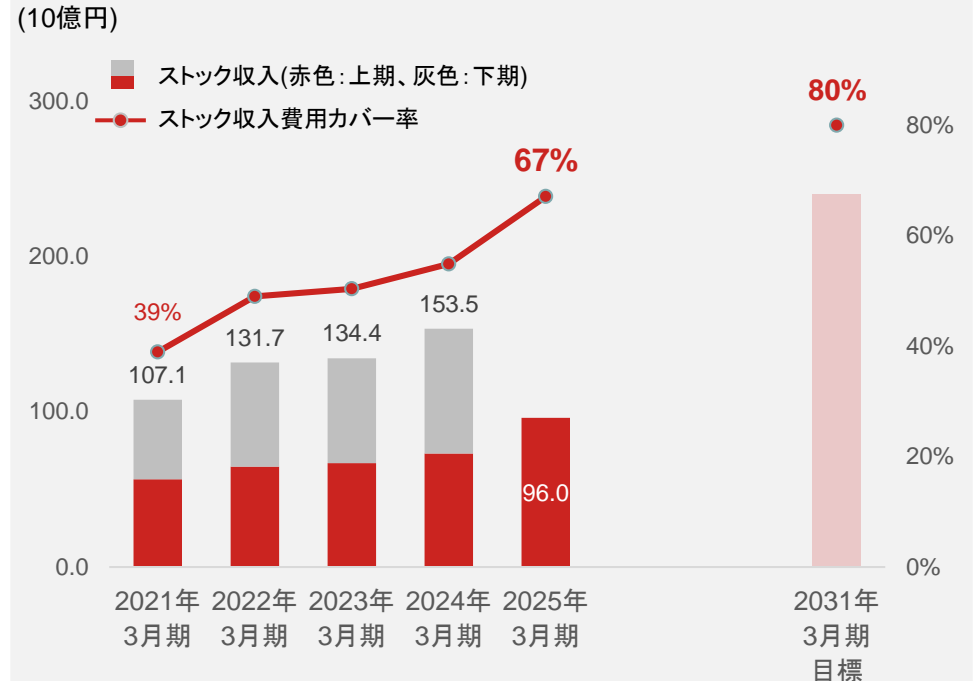
ストック資産純増(10億円)



ストック資産(兆円)



ストック収入、ストック収入費用カバー率

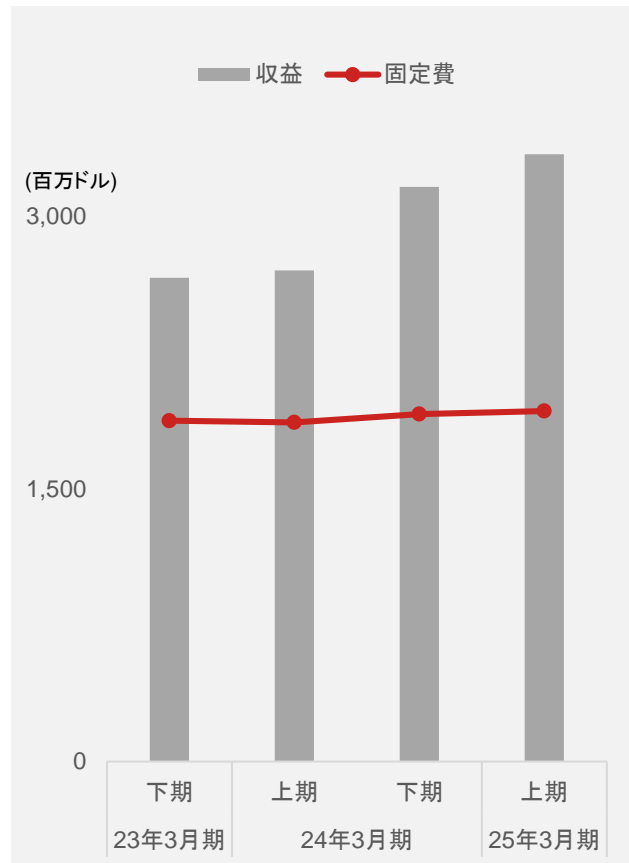


# 収益基盤の安定化

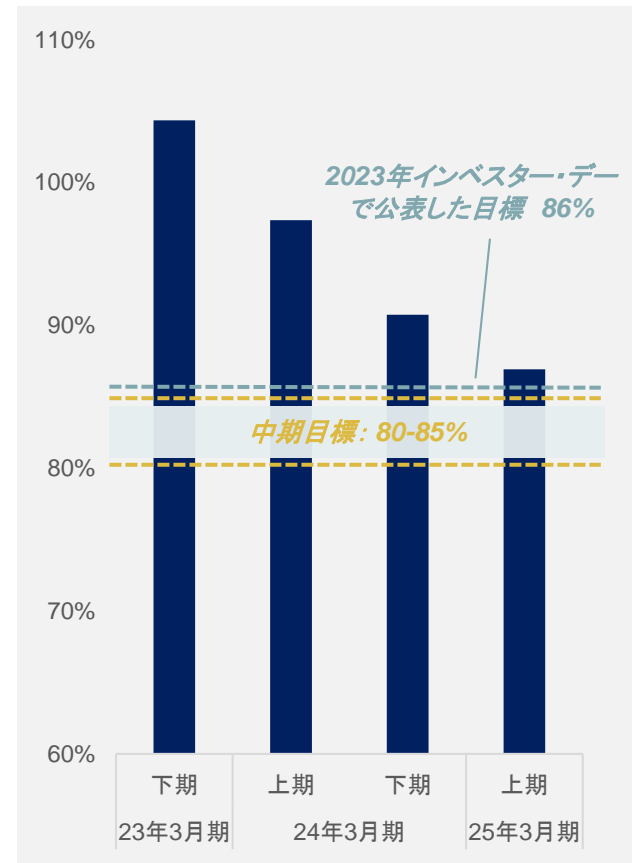
## ホールセール部門: KPI達成に向けて順調な進捗

- 注力分野の強化を通じて増収を実現する一方、世界的にインフレが続くなかで構造改革により固定費を抑制
- KPIである経費率や税前ROEの目標達成に向けて順調に進捗

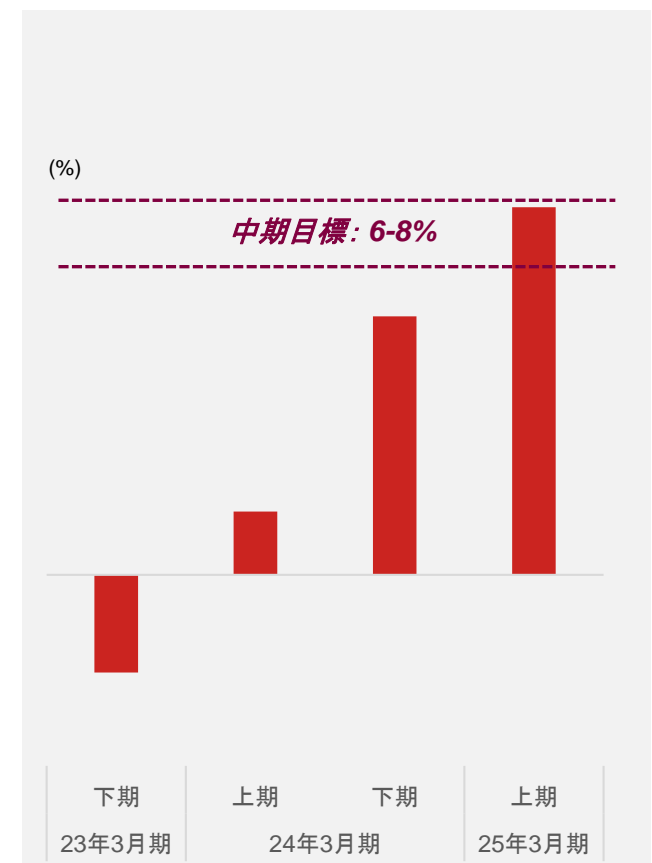
収益が伸長する一方で、固定費は抑制<sup>1</sup>



その結果、経費率が改善



税前ROEも改善



1. 日本地域の収益・費用を円からドルに変換する際、1ドル=152.66円を使用

# 収益基盤の安定化

## リソース配分を見直し、ホールセール部門の収益構造と効率性を改善

- グローバル・マーケットのリソース配分を見直しつつ、重点顧客を中心に複合的な商品/サービスを展開
- 収益ミックスが改善し、ホールセール部門の収益/調整リスク・アセット比率も上昇

ホールセール部門の  
収益/調整リスク・アセット<sup>1</sup>

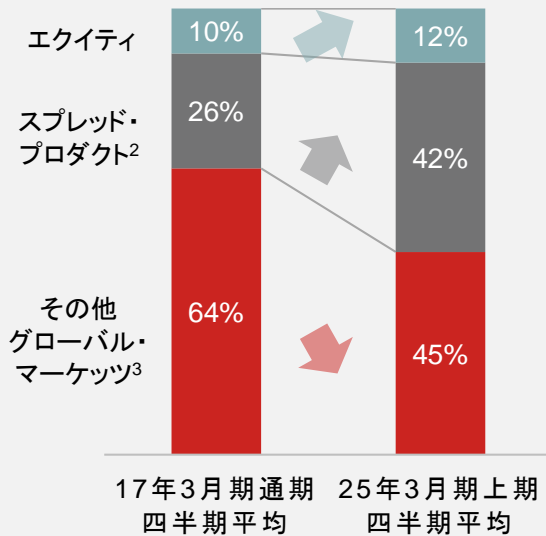
17年3月期  
6.7%

25年3月期上期  
7.4%

### リソース配分を見直し

- マクロ・プロダクトの強みを維持しながら、リソース配分を見直し

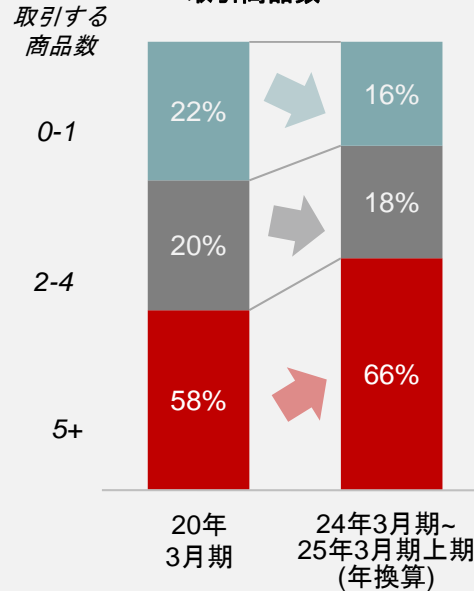
グローバル・マーケットの使用リスク・アセット  
(比率、ドルベース)



### 複合商品展開を強化、プロダクトを分散

- 重点顧客に対し、多様なサービス・商品を展開、収益源を多様化

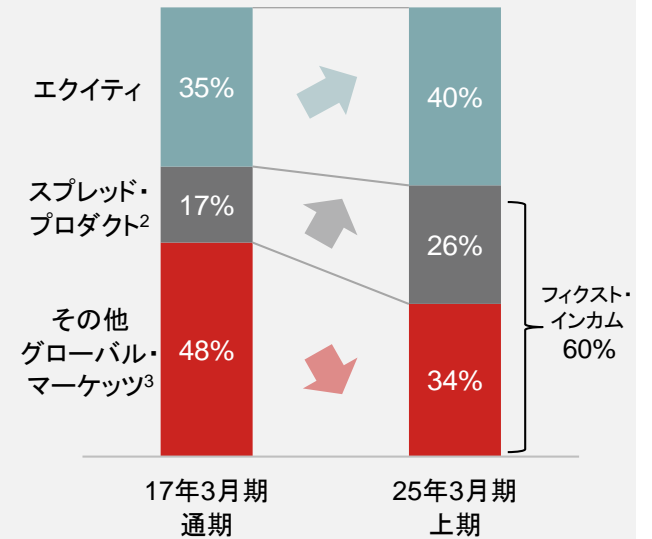
グローバル・マーケット重点顧客との  
取引商品数



### 収益ミックスを改善

- エクイティ、スプレッド・プロダクトを拡大

グローバル・マーケットの収益ミックス  
(比率、ドルベース)



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

2. クレジット、証券化商品

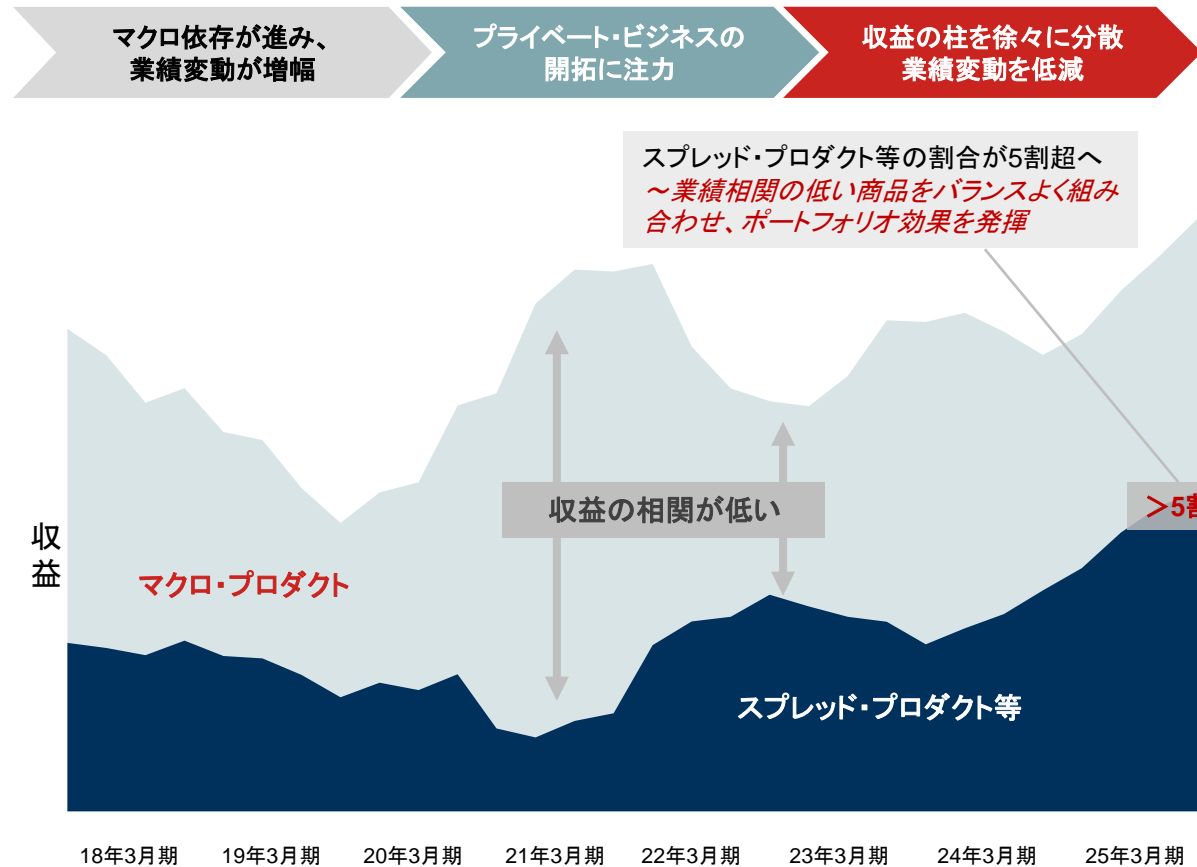
3. 金利、為替/エマージング、その他のグローバル・マーケット・ビジネス

# 収益基盤の安定化

## フィクスト・インカム:ポートフォリオの改善

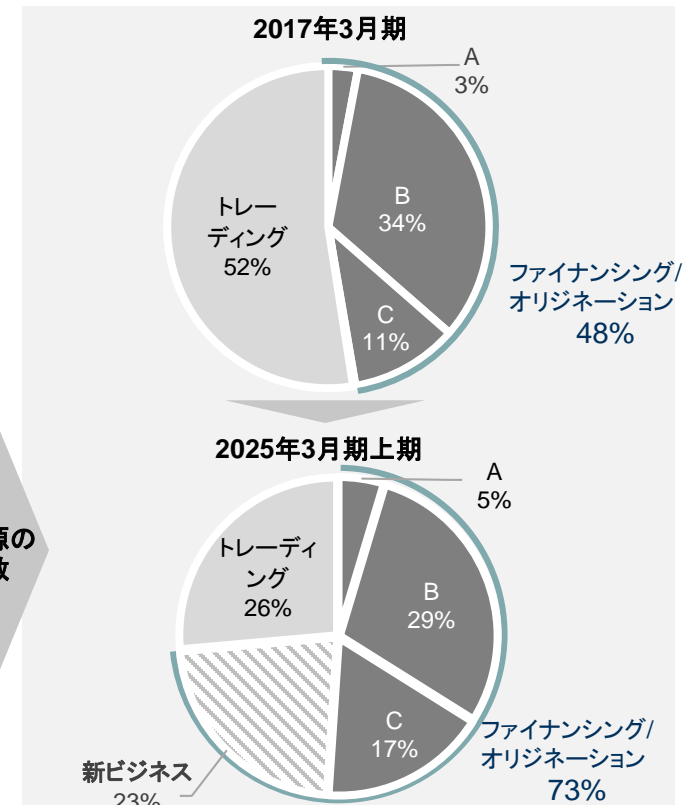
- これまでの「選択と集中」により強化したマクロ・プロダクトと相関の低いスプレッド・プロダクト収益を積み上げ、ポートフォリオ効果を発揮することで、業績変動リスクを低減
- 証券化商品は、インフラ・ファイナンス等の新たなプライベート・プロダクトを導入しながら収益を分散、市場サイクルの影響を緩和

### フィクスト・インカム収益 (4四半期ローリング)



### 同時に証券化商品のビジネスモデルを転換

- トレーディング収益への依存度を引き下げ
- 商品ラインアップを拡充し、収益を拡大・分散



# 収益基盤の安定化

## インベストメント・バンキング：日本企業の企業価値向上への取り組みを支援

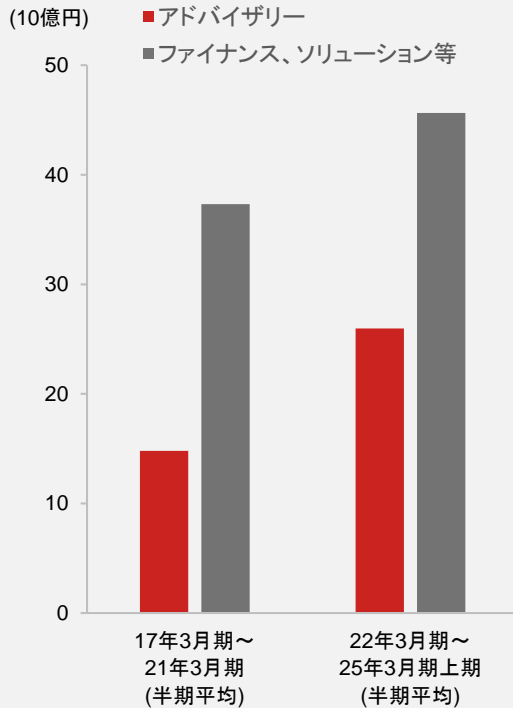
- 日本企業の企業価値向上に向けた取り組みを、グローバル・フランチャイズも活用しながら、包括的に支援
- グローバル・マーケッツ、ウェルス・マネジメント部門を含め、グループ全体の収益に貢献

2022年以降、日本企業のコーポレート・アクションは活発化。当社は多数の案件をサポート

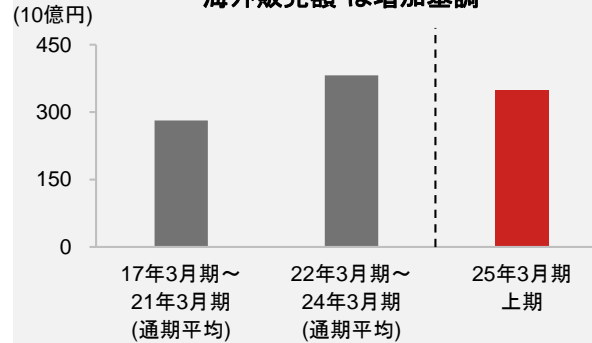
機関投資家、個人投資家のお客様に幅広く投資機会を提供

今後もリーディングカンパニーとして、お客様の中長期的な成長戦略を支援

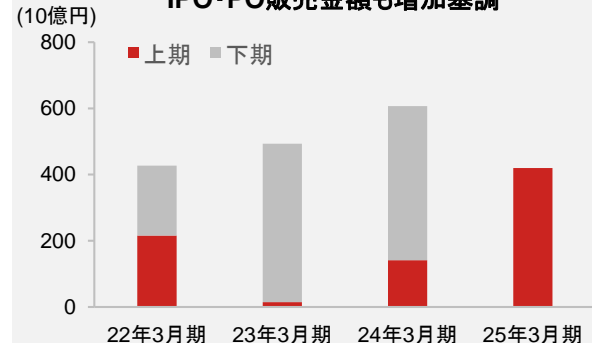
**IB** インベストメント・バンキングの収益水準は2022年以降、一段と上昇



**GM** 日本ECM案件における当社の海外販売額<sup>1</sup>は増加基調

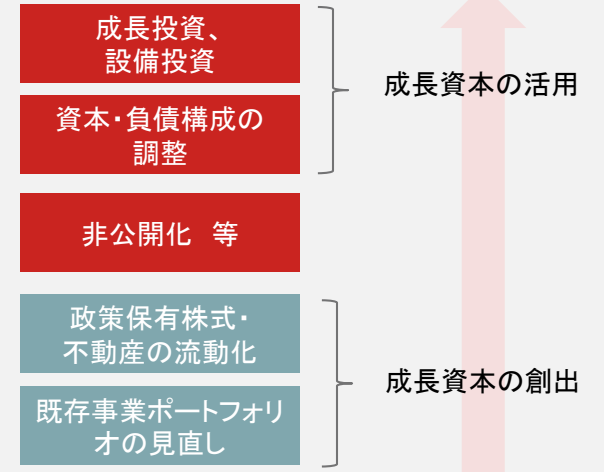


**WM** ウェルス・マネジメント部門のIPO・PO販売金額も増加基調



**日本企業**

資本を効率的に活用して成長性を積極的に追求する意識が向上

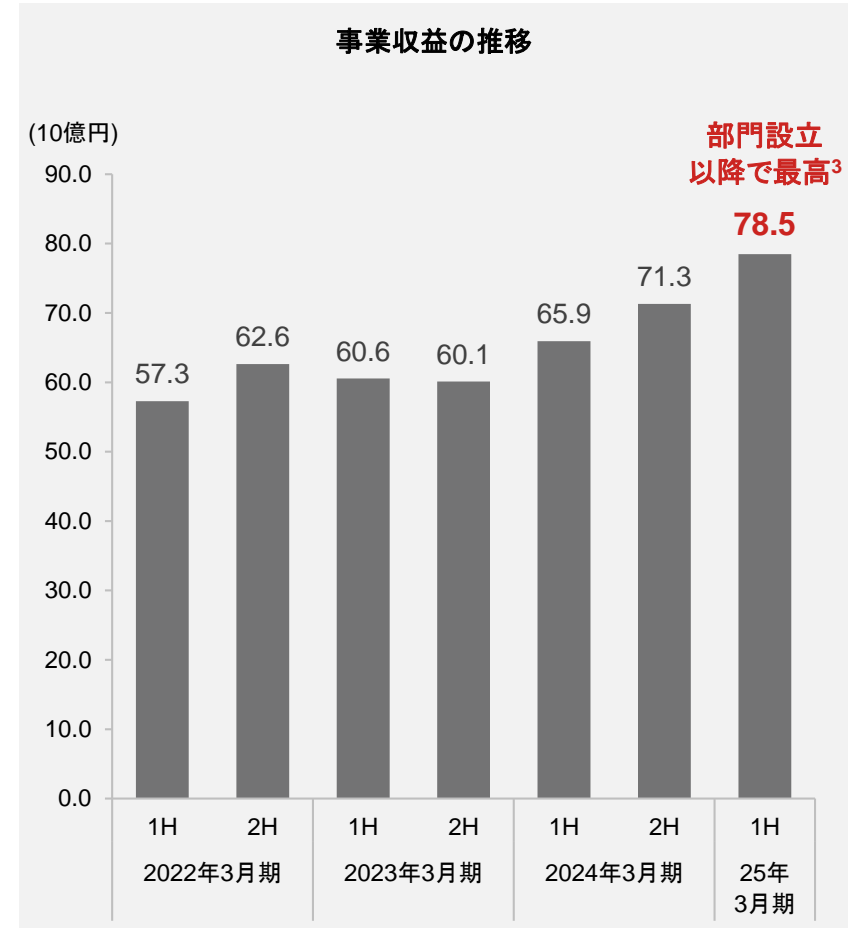
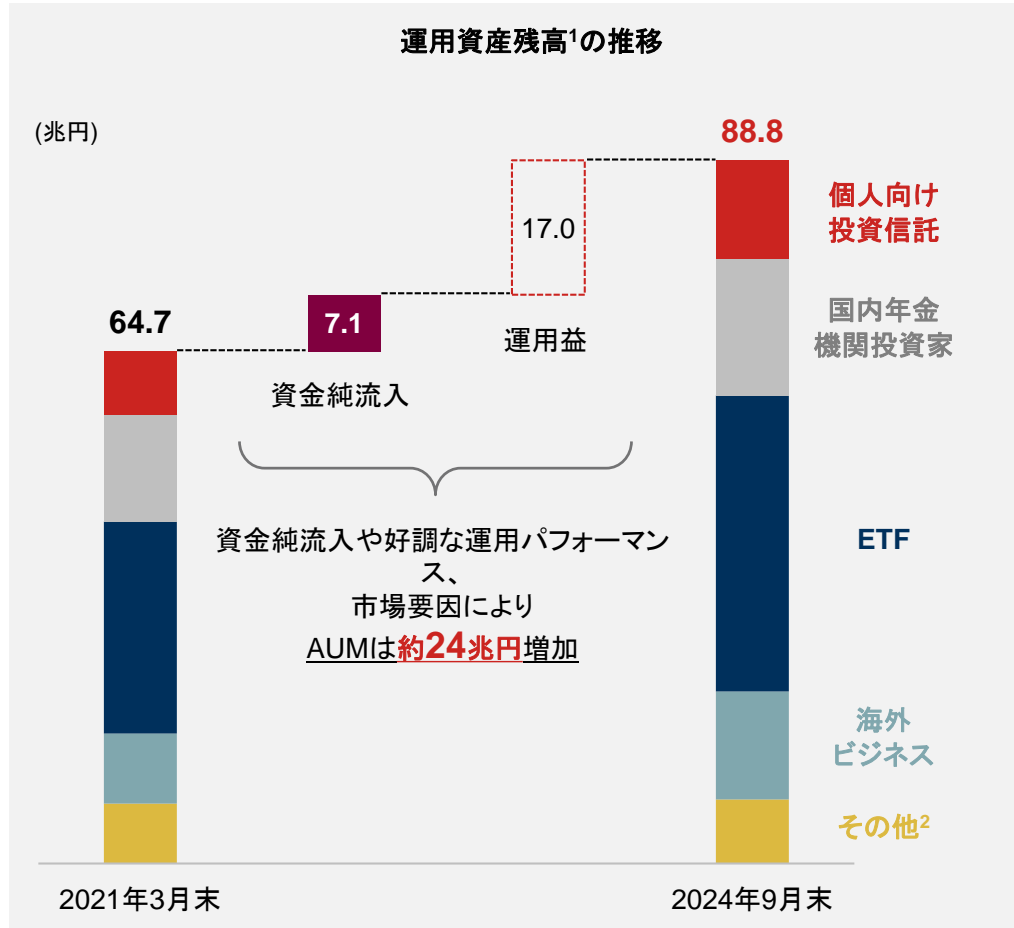


**NOMURA**  
中長期的な成長戦略を支援

# 収益基盤の安定化

## インベストメント・マネジメント部門: 運用資産残高が拡大

- 資金純流入を伴い、運用資産残高は2025年3月期KPI目標(AUM:約89兆円)に向けて順調に進捗
- その結果、事業収益は2021年4月の部門設立以降で最高



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加えて、インベストメント・マネジメント部門傘下の運用会社の運用資産に対する第三者による投資額を含む

2. その他には、マネーフンドなど、グラフに記載の分類に含まれない対象を計上

3. 2021年4月の部門設立以降

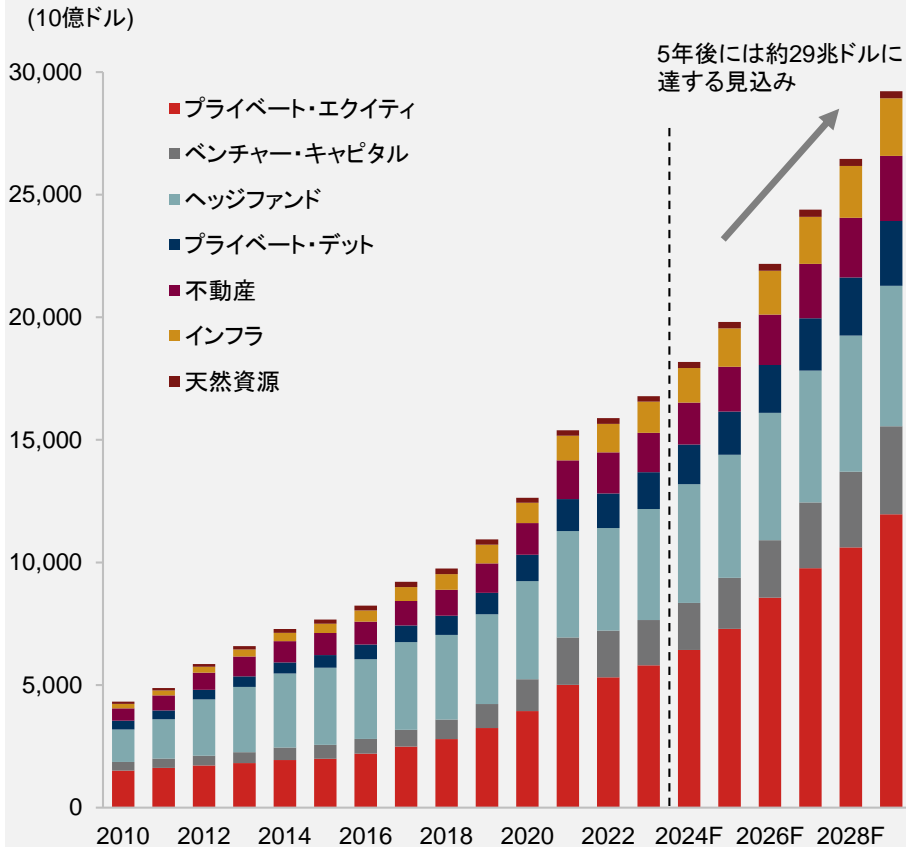


# プライベート投資の民主化

## プライベート・アセットの興隆とビジネス機会の拡大

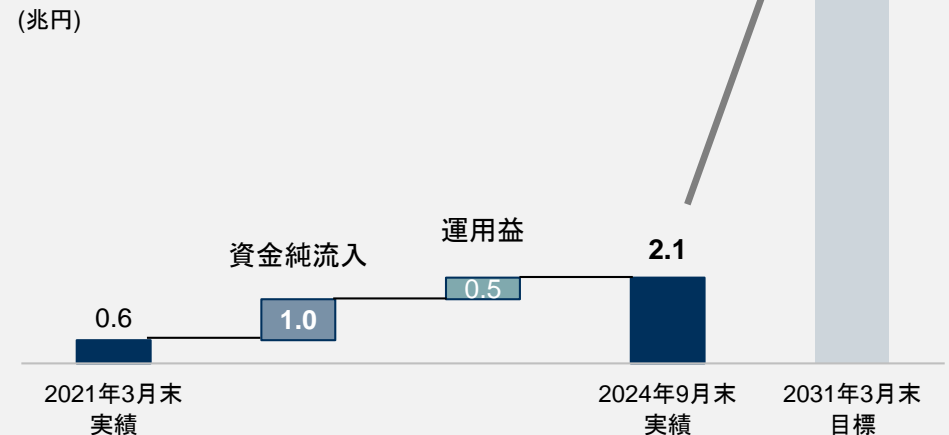
- プライベート・アセットへの投資意欲が拡大、世界のオルタナティブ運用資産残高は5年後に約29兆ドルに到達する見込み
- インベストメント・マネジメント部門のオルタナティブ運用資産残高は2兆円超、さらなる拡大を図る

世界のオルタナティブ運用資産残高の推移および見通し<sup>1</sup>



資金純流入を伴い、インベストメント・マネジメント部門のオルタナティブ運用資産残高<sup>2</sup>は拡大

- ゲートキーピング・ビジネスが拡大 ~20年超の評価・運用の経験を駆使し、国内外のプライベート・アセットへの投資機会を国内の個人・機関投資家へ提供
- 足元はプライベート投資の民主化も進捗、オルタナティブAUMを押し上げ (2025年3月期上期の資金純流入:約0.3兆円)
- インハウス運用もアセットクラスを広げつつ、運用規模が拡大



1. 出所: Preqin

2. 野村アセットマネジメントのオルタナティブ運用資産残高並びにインベストメント・マネジメント部門傘下の運用会社の運用資産に対する第三者による投資額の合計

# 伝統的資産のみならず、幅広いアセットクラスをお客様に提供

- 海外アセットのソーシング、インフラ整備やプロダクト創出により、新たな調達手段や投資対象商品を提供
- 投資家のニーズを満たす新たな商品を多数開発。自ら新規市場を組成、開拓



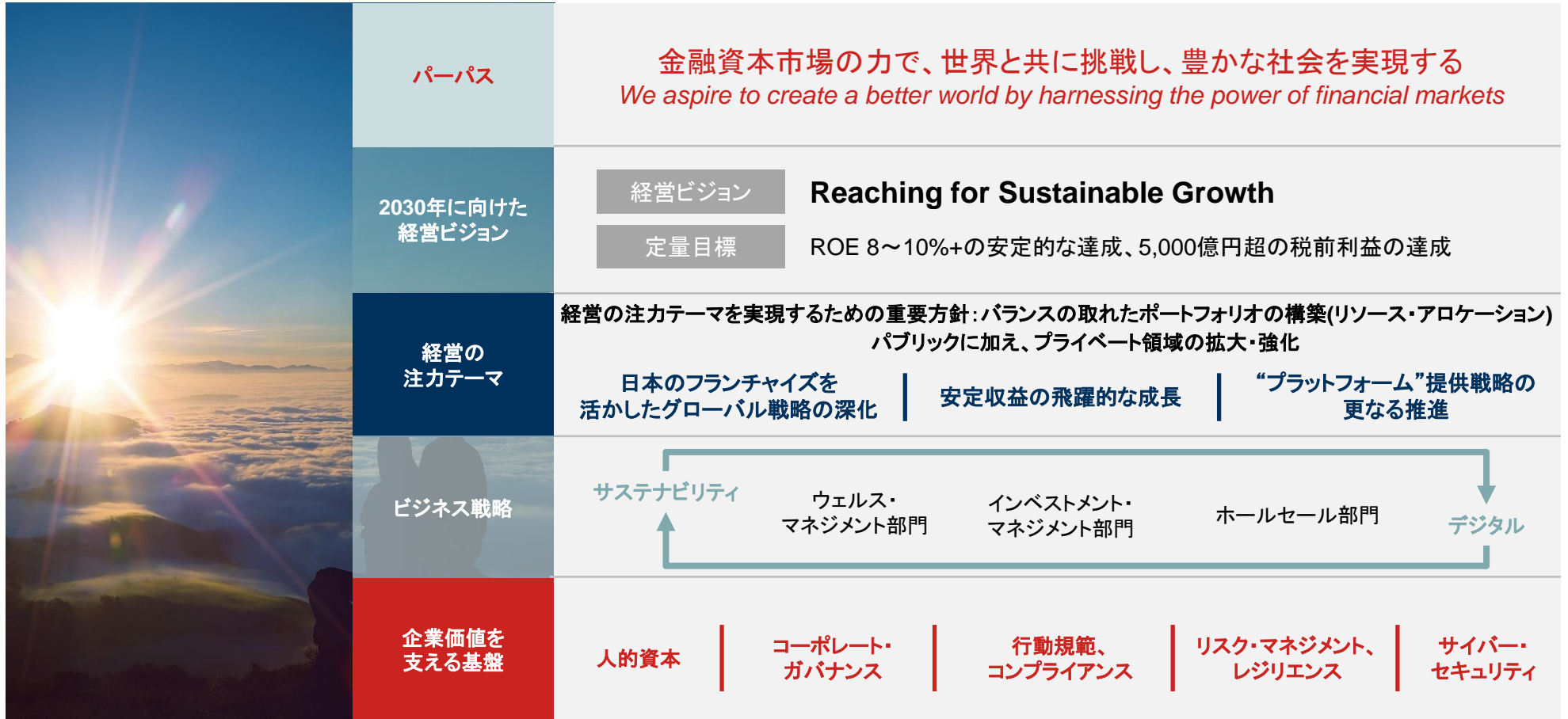
1. セキュリティ・トークン・オファリング(有価証券をデジタル化し、ブロックチェーン等の技術を用いて発行・管理される新しい金融商品)

**NOMURA**

**Reaching for Sustainable Growth**  
～持続的な成長に向けて



# 野村グループのパーパス、2030年に向けた経営ビジョン

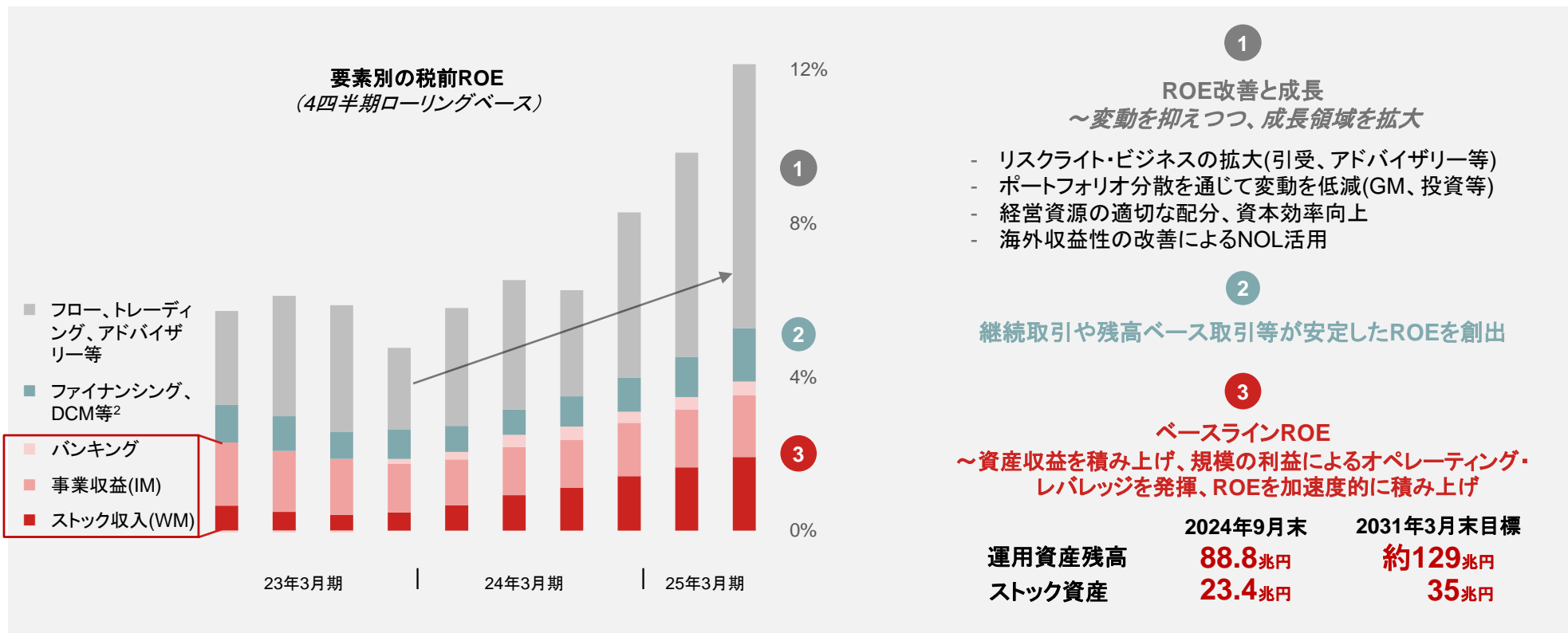


# ROE 8~10%+の安定的な達成に向けて

- 安定収益を着実に積み上げることで「規模の利益」を発揮し、ベースラインROEを加速度的に引き上げ
- リスクライト・ビジネスやポートフォリオ分散等を通じて、ROE改善と成長を実現

安定収益の持続的成長により根雪となるROEを積み上げ、ROEのボトムラインを形成し、オペレーティング・レバレッジを発揮<sup>1</sup>

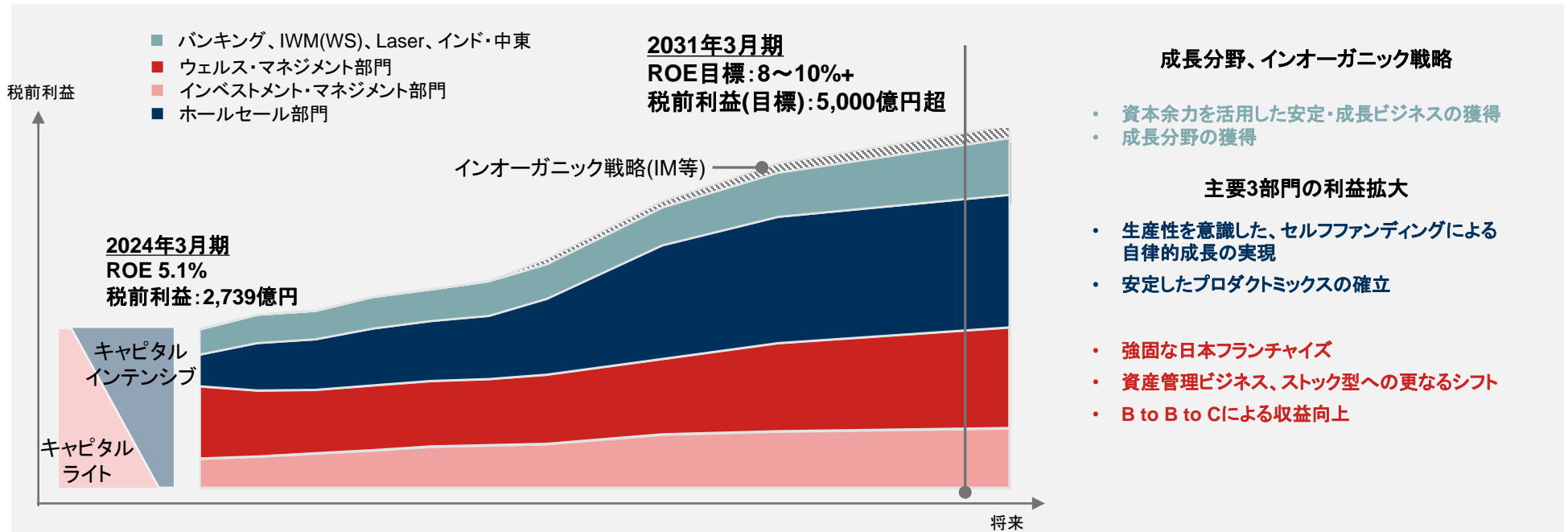
23年3月期 3.1% → 25年3月期2Q 11.6% → 2030年 8~10%+の安定的な達成



1. 各収益ドライバーにかかる税前提ROEは、内部管理数値、もしくは当該収益に部門税前提利益率を乗じて、みなし税前提利益を算出(ストック収入、日本DCM)し、簡便のためこれらを各四半期末当社株主資本で除したものと  
 2. 日本DCM、証券化商品内のストラクチャード・ファイナンスビジネス、エクイティ・プロダクト内のファイナンスビジネス

## 2030年に向けた利益成長イメージ

- 短中期では安定収益の着実な積み上げや、ホールセール部門のマクロ・ビジネスの回復など、主要3部門で利益を拡大
- 中長期では主要3部門に加え、成長分野の拡大、インオーガニック戦略の利益貢献を実現



### 2025年3月期上期までの実績

- 安定収益の拡大とWS部門収益の多様化が進捗
- 主要3部門がオペレーティング・レバレッジを発揮、上期ROEは10.1%、税前利益は2,000億円超

### 短中期フォーカス

- 安定収益の更なる積み上げ
- ホールセール部門のプロダクト・ポートフォリオの更なる改善
- 成長分野のビジネス基盤の構築(R&D)

### 中長期フォーカス

- インオーガニック含めた安定収益の増大
- 成長分野の基盤構築、拡大期へ
- 主要3部門の更なる利益拡大

# 既存戦略のさらなる深化

## 2030年に向けた注力ポイント

## 経営リソース

## 2031年3月期 (目標)

安定収益の  
飛躍的な成長

- WM**
- 個人や法人のお客様の多様なニーズに応じて、高付加価値なウェルス・マネジメントサービスを提供
  - 成長する富裕層マーケットで付加価値を提供することにより、預り資産を極大化

キャリア採用も含めた  
人材強化、パートナー  
のスキル向上

ストック資産  
**35兆円**  
ストック収入費用カバー率  
**80%**

- IM**
- 投資機運の高まり等、国内の機会を捉えるソリューション提供
  - オルタナティブ運用資産残高の拡大、高付加価値分野への注力による商品ミックスの改善、収益性の維持
  - インオーガニック戦略を通じた非連続のスケール化/成長を追求

成長分野への追加的  
な資本投下

運用資産残高  
**約129兆円**  
税前利益  
**1,000億円規模**

- WS**
- 成長やスケールが期待でき、当社の競争力・日本市場とのシナジーが発揮できるビジネスを強化・拡大
  - キャピタルライトな海外富裕層ビジネスの強化
  - 部門収益の適正バランスの模索
  - 日本における構造的変化を継続的に収益化

セルフファンディング  
による自律的成長

税前ROE<sup>1</sup>  
(バーゼル3最終化後)  
**8-10%**

日本のフラン  
チャイズを活か  
したグローバル  
戦略の推進

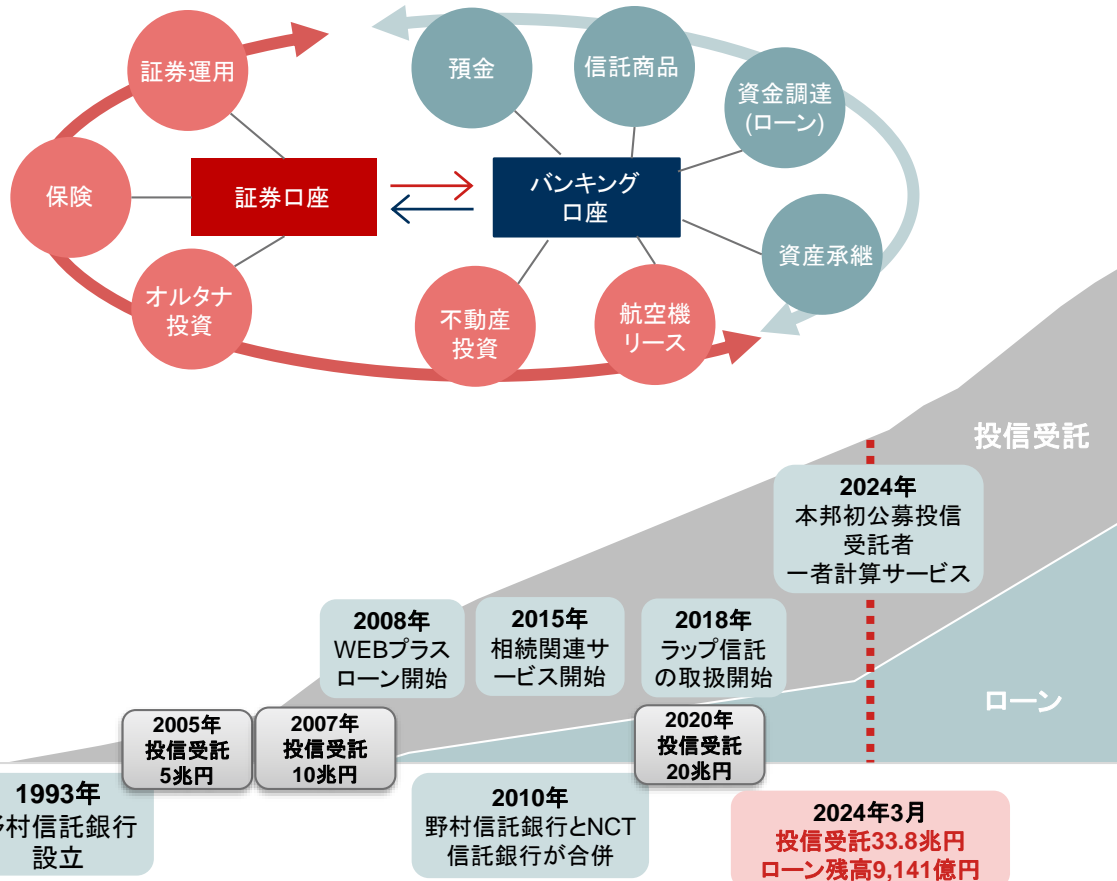
1. ホールセール部門収益合計(金融費用控除後、年換算)を、ホールセール部門が使用する調整リスク・アセット(各会計期間の日次平均)で除したものを。調整リスク・アセット(各会計期間の日次平均)は米国会計原則に基づかない指標で、(1)バーゼル3規制のリスク・アセットと、(2)バーゼル3規制の資本調整項目を当社が内部で設定する最低資本比率で除して算出したリスク・アセット相当額の合計

# 安定収益の飛躍的な成長 ～バンキング、信託機能の拡充

- 「資産形成」、「円滑な資産承継」、「資金ニーズ」などのお客様ニーズに対応するため、野村グループが創業以来携わってきた“金融資本市場”に“隣接するエリア”で戦略的にビジネスを拡大

証券口座と連携するバンキング機能を強化し、お客様にさらなる選択肢と利便性を提供

利益成長に向けた強化ポイント



## バンキング・ビジネスの拡大

- ローン
- 有価証券
- 預金

- 市場性の高い担保に加え、不動産・航空機など担保資産の多様化
- “金利のある世界”でのポートフォリオ構築
- 投資対象の分散化と運用強化
- 銀証連携による顧客サービス・利便性の向上

- P/L影響**
- 金利収入 ↑
  - 運用利回り ↑
  - 調達コスト ↓

## 信託ビジネスの拡大

- 投信受託
- 相続関連

- 一者計算スキーム
- デリバティブファンドやプライベートアセットなど多様な商品への対応
- お客様ごとに「プライベート」「オーダーメイド」なサービスを提供

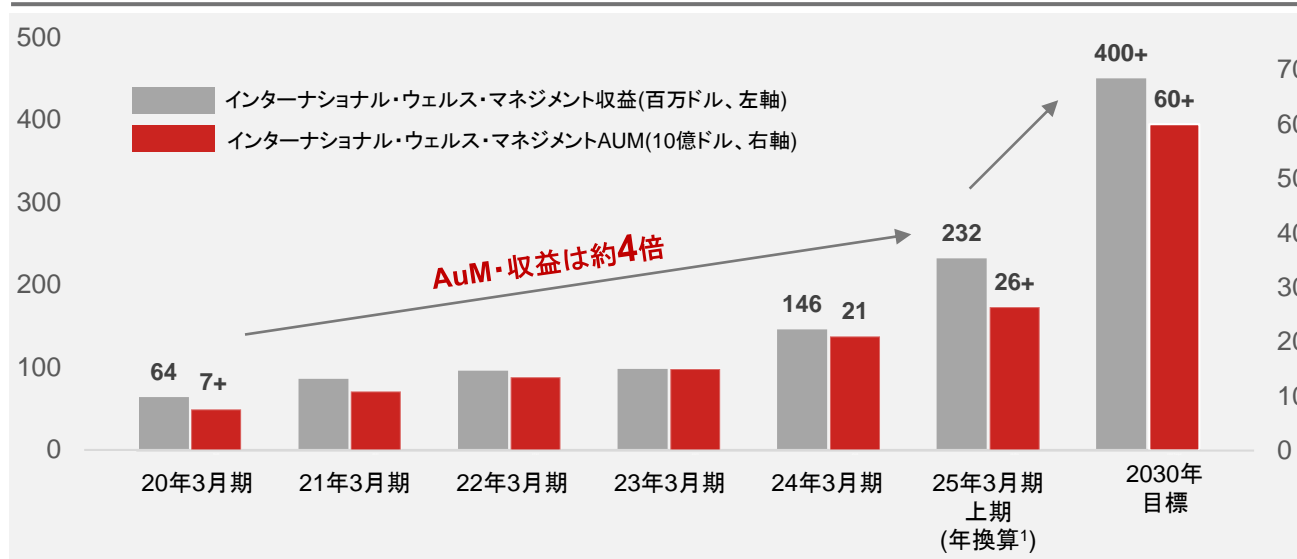
- P/L影響**
- 信託報酬 ↑
  - 関連収入 ↑



# 安定収益の飛躍的な成長 ～海外富裕層ビジネスの拡大

- ホールセール部門のプラットフォームを活かし、ビジネスは着実に成長(直近12ヶ月の資産導入額:50億ドル超)
- シンガポール、香港、ドバイ拠点から中華圏・中東・東南アジア・インド等の超富裕層をカバーするオフショア戦略を推進
- 陣容(RM)を現在の約100名から約150名に拡大し、600億ドル以上のAuMを目指す

## AUMの積み上がりとともに、収益も順調に拡大

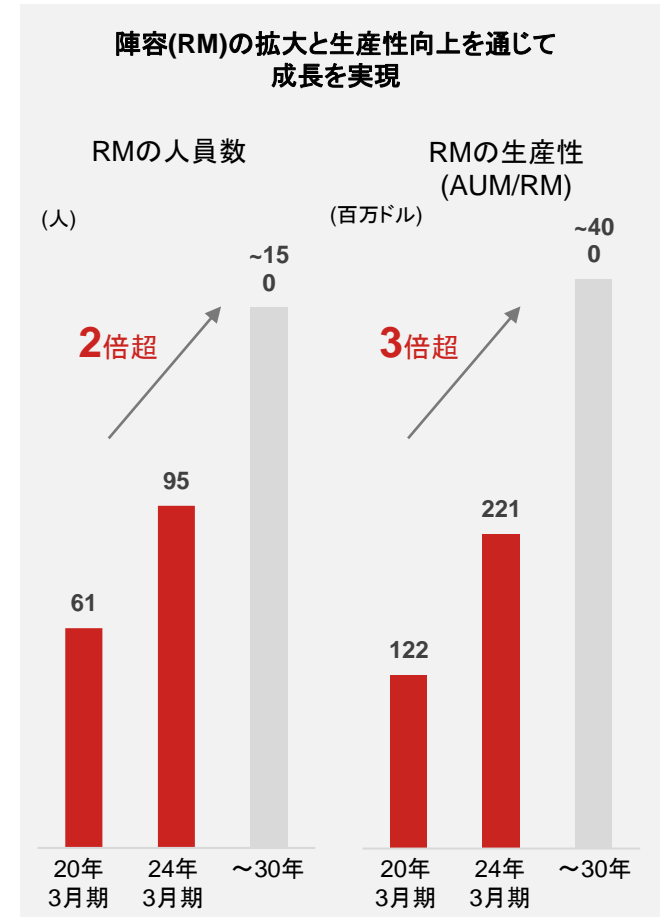


### ビジネス再構築: 21年3月期～23年3月期

- マネジメント・チーム、RM、プロダクトやコーポレート人材を採用
- プロダクトを拡充し、全アセットクラスへの提案が可能に
- ドバイ支店を開設し、国を超えた顧客カバレッジを追加
- システムやプロセスを刷新、インフラ構築の大部分が完了

### 拡大フェーズ: 24年3月期以降

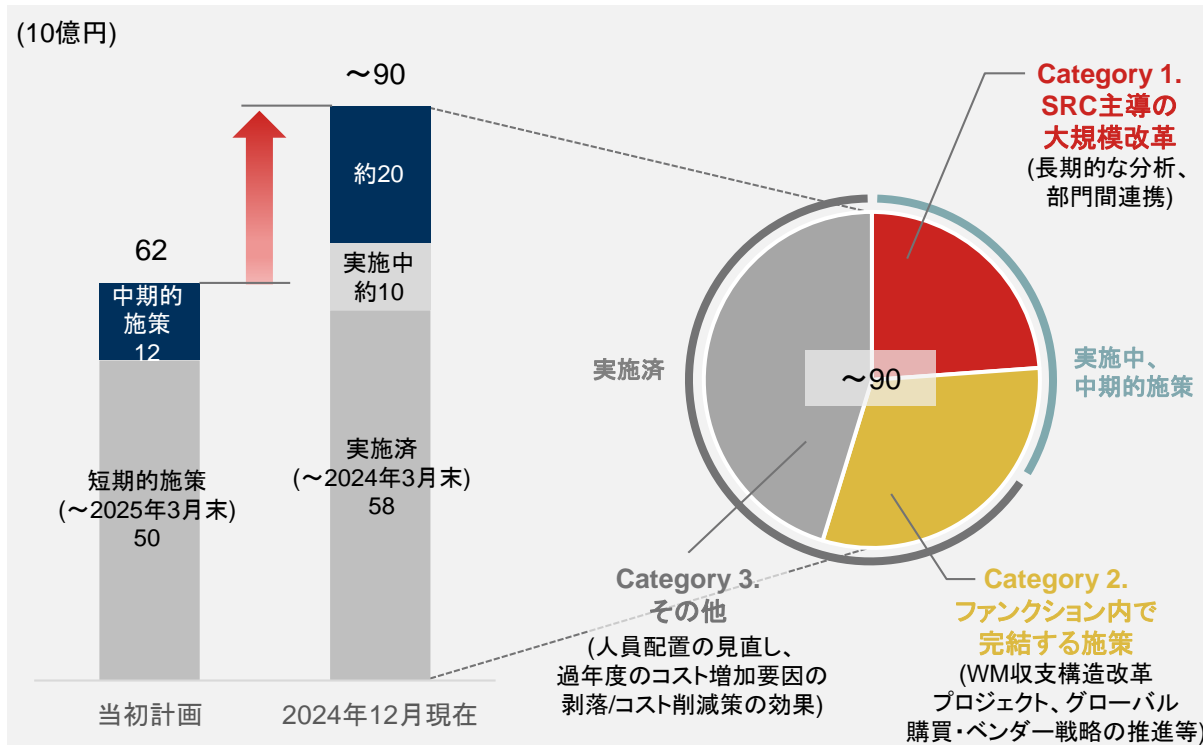
- 改良されたプラットフォームと、プロダクトや人材への投資を収益化
- RMの戦略的採用により、カバレッジチームを継続的に拡大
- 日本や他部門との連携を強化し、顧客基盤を拡大



1. 収益は2025年3月期上期実績を年換算して計算

## 構造改革は中期的施策の検討・実行フェーズへ

- 「将来に向けた投資余力の確保」「新しい挑戦が可能な体制の確立」「生産性の向上」を目的とした構造改革委員会(SRC)の取り組みは継続。短期・中期的施策を合わせて、約900億円のコスト削減余地を特定
- 当初計画の短期的施策500億円に対して、Category 3中心に**約580億円を1年前倒して完了**
- SRC主導で構造改革の取り組みを継続 ~コスト削減余地をさらに積み上げ、短期・中期的施策を合わせ、約900億円のコスト削減余地(グロス)を特定



### Category 1. SRC主導の大規模改革

#### グループIT戦略の推進(ITアーキテクチャーの再構築)

- グループ全体の標準インフラ・利用技術の標準化
- フロントオフィスとコーポレート機能のデータアーキテクチャー標準化
- アプリケーションの合理化(総数を約24%削減)、主要アプリケーションの最新化
- クラウドの積極的活用

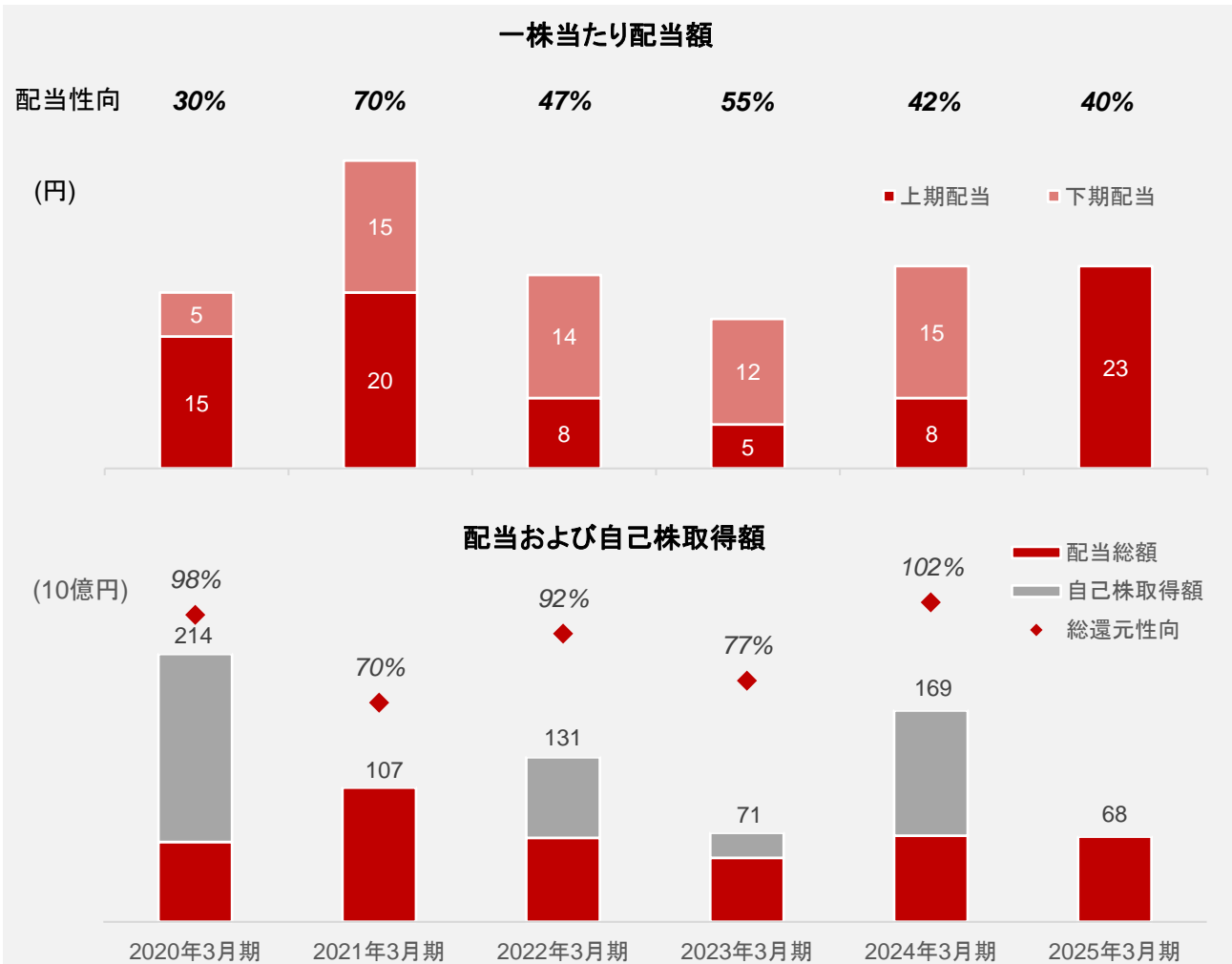
#### コーポレート部門のオペレーティング・モデル見直し/確立

- オフショア機能の更なる活用
- デジタル化や自動化の推進
- 非人件費の効率化

#### ロケーション戦略の推進

- ポワイ機能の最適化
- オフィス・ロケーションの見直し
- ニアショアリング

# 株主還元: 一株当たり配当額・自己株取得



## 配当方針

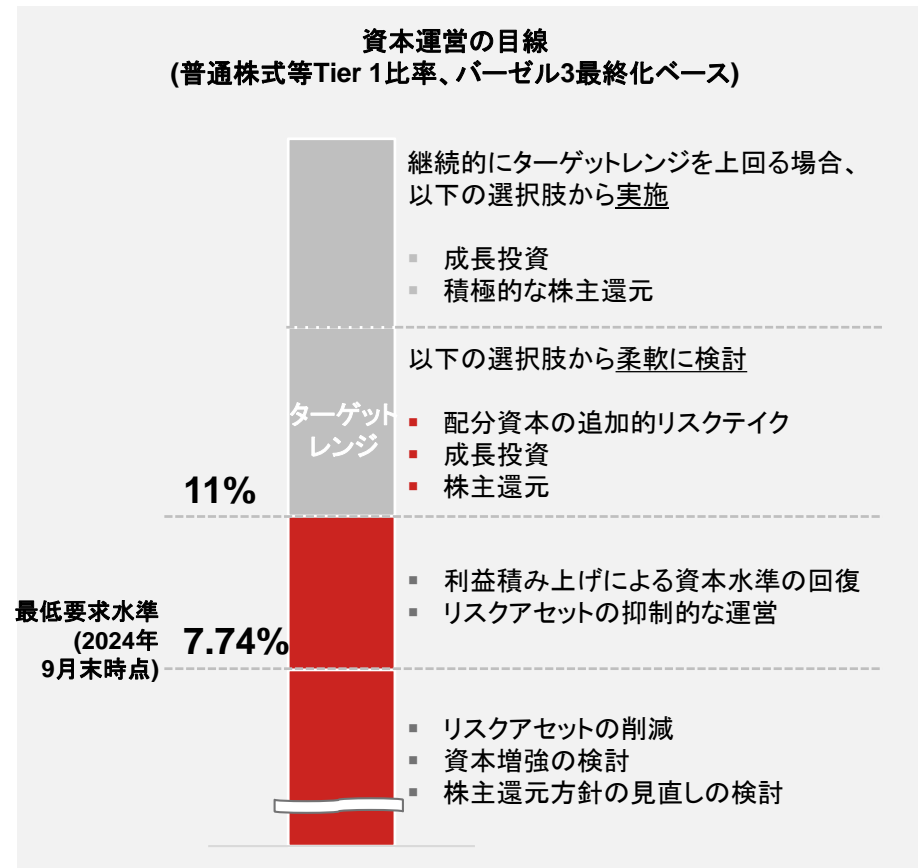
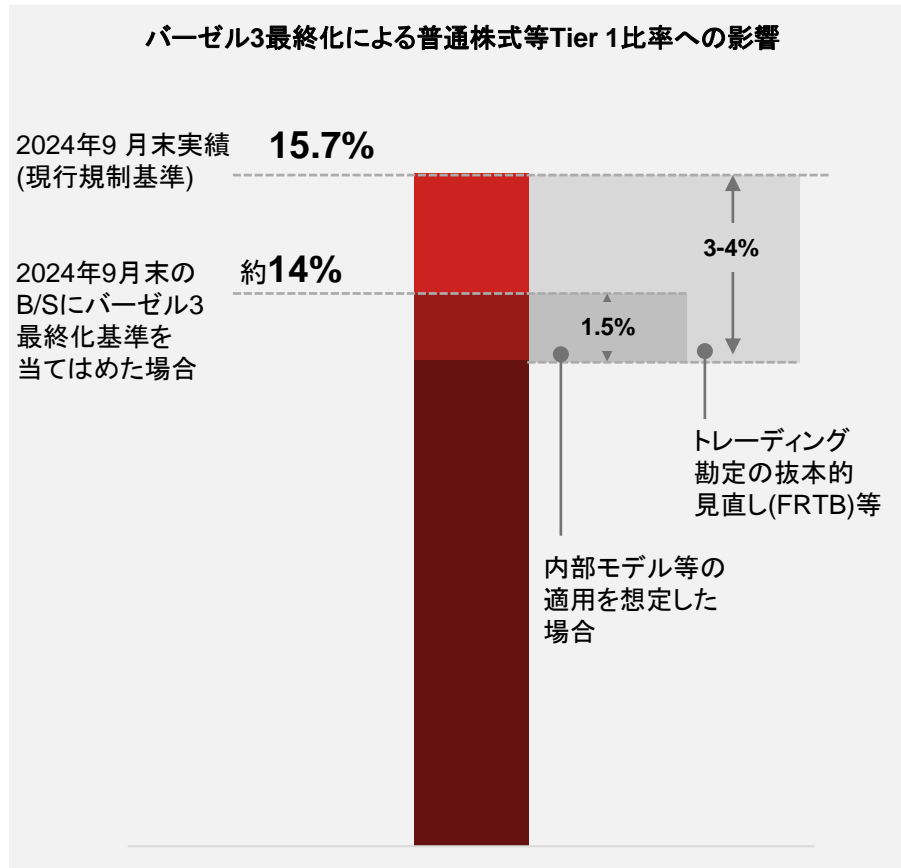
- 半期毎の連結業績を基準として、連結配当性向40%以上を重要な指標のひとつに
- 各期の配当額については、バーゼル規制強化をはじめとする国内外の規制環境の動向、連結業績をあわせて総合的に勘案し、決定

## 総還元方針

- 自己株式取得による株主還元分を含めた総還元性向を50%以上とすることを、株主還元上の目処に

## 資本政策

- 2025年3月末に適用開始となるバーゼル3最終化ルールにも、十分に対応できる資本水準を維持
- 普通株式等Tier 1比率の中期的なターゲットを11%以上とし、規律ある資本運営を実践



**NOMURA**

**企業価値向上を支える基盤**



# リスク管理の高度化に向けた継続的な取り組み

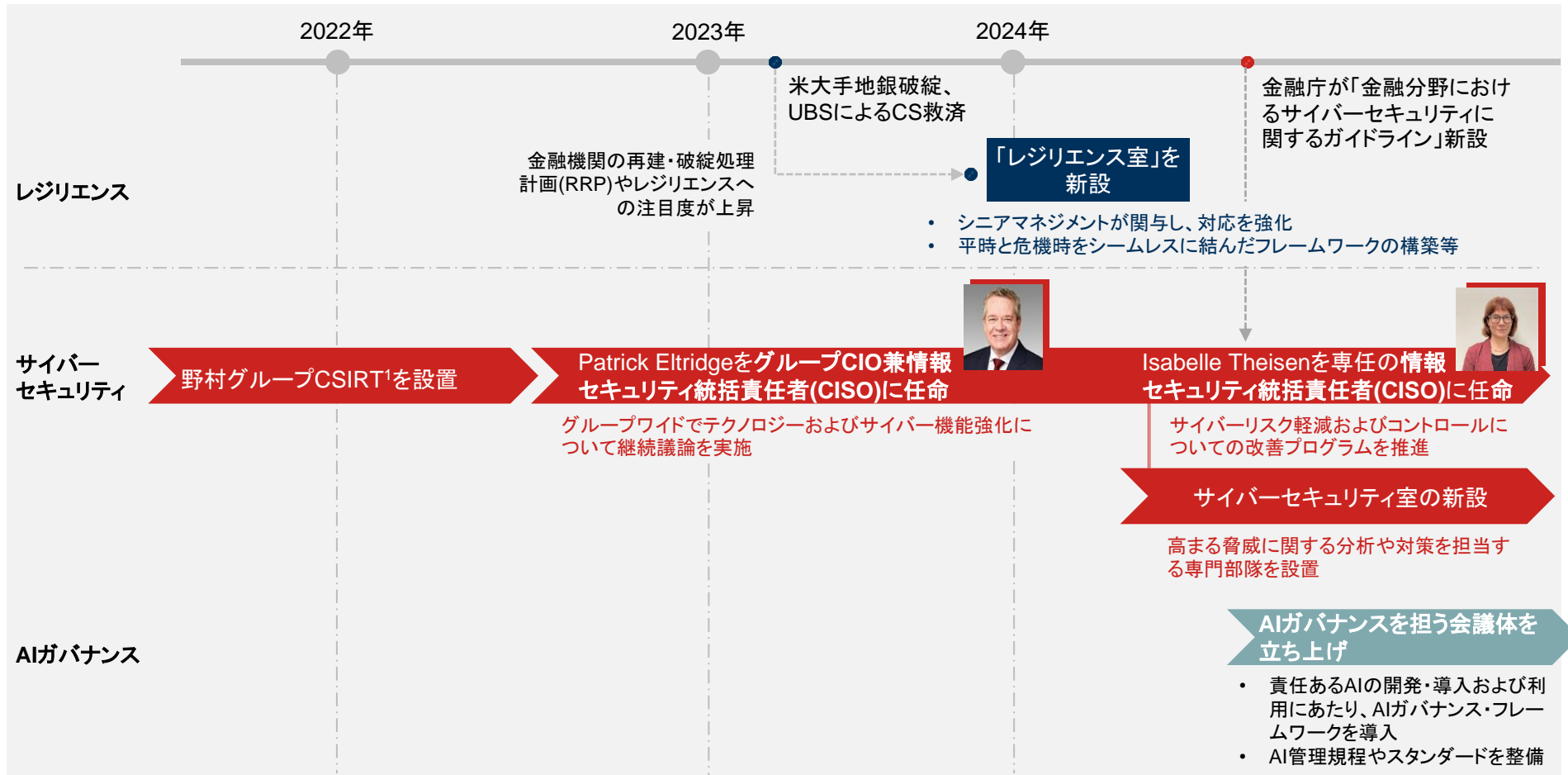
- 事業戦略に合致し、適切な経営判断に資するリスク管理体制を継続的に拡充

	2021	2022	2023	2024
ガバナンス 高度化		<p><b>リスク委員会の設置</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役を中心としたリスク管理へのガバナンス強化</li> </ul> <p><b>統合リスク管理会議を発展的に改組し、グループ・リスク管理委員会を設置</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループCEOを議長とし、野村の統合リスク管理に関する重要事項を審議・決定</li> </ul>		<p>グループ会社のリスク管理体制の一層の強化</p>
フレームワーク 整備		<p><b>リスク・アペタイト・フレームワークの高度化</b></p> <p><b>リミット管理体制の強化(エスカレーション・プロセス含む)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル・リミット管理規程制定と研修プログラム実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ホールセール部門でも財務リスクと非財務リスク、特に取引先リスクを評価するためのフレームワークを強化</li> </ul>	
リスク分析・ 捕捉手法の 高度化			<p><b>リスク特定プロセス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各ビジネスにとって重大なリスクを、第一線・第二線の協業により特定し、対応策を講じた上で、トップリスク、エマージング・リスク<sup>1</sup>と結び付けて管理</li> </ul> <p><b>取引先リスクの分析・検知手法の高度化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>レボ等の十分な担保がある取引に対しても、さまざまなシナリオを用い、取引先ポートフォリオ固有のリスク特性を把握できるようストレス・テストを高度化</li> </ul>	
マネジメント・ インフォメー ションの改善		<p><b>リスクの集中度を抽出するレポートの開発、継続的なモニタリング実施</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループにおける集中リスク(特定のビジネスや顧客に対する集中エクスポージャー、特定の担保への集中リスク等)の網羅的なモニタリング</li> </ul>		<p><b>ツールの新規開発を含むデータ管理のためのインフラ高度化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>従来、複数のシステムで管理されていたものを、一元管理し、同一のインターフェース上で柔軟にアクセスできるように整備</li> </ul>
業務運営体制 の強化・拡充		<p><b>グループ・リスク・マネジメント統括部を新設、米国でクレジット・リスク管理のシニアスタッフ等を重点的に採用</b></p> <p><b>ホールセール部門でリスク・コントロールを統括するグローバル・ヘッドを採用</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>第一の防衛線で財務リスクと非財務リスクを管理するチームを強化</li> </ul>		<p><b>すべての重要なリスクを特定・評価・モニターし、最重要項目が迅速にエスカレーションされる体制を、ホールセール部門でもグローバルに強化</b></p>

1. 顕在化した際に当社にとって重大な影響を及ぼす可能性のあるリスク

# 危機管理体制の強化

- 米欧金融不安を発端としたRRPやレジリエンスへの注目の高まりを受けて当社のレジリエンス対応を統括する部署を新設、サイバーセキュリティに対する脅威からお客様と社員を守るための対策も強化
- AIの活用を進める一方で、AIガバナンスの構築にも意識的に取り組み



1. Computer Security Incident Response Teamの略

# 新たな付加価値に挑み続けるプロフェッショナル集団の実現に向けて

パーパス

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*



2030年に向けた  
経営ビジョン

**Reaching for Sustainable Growth**

---

定量目標

ROE 8~10%+の安定的な達成  
 税前利益 5,000億円超の達成

---

経営の注力テーマ

---

ビジネス戦略

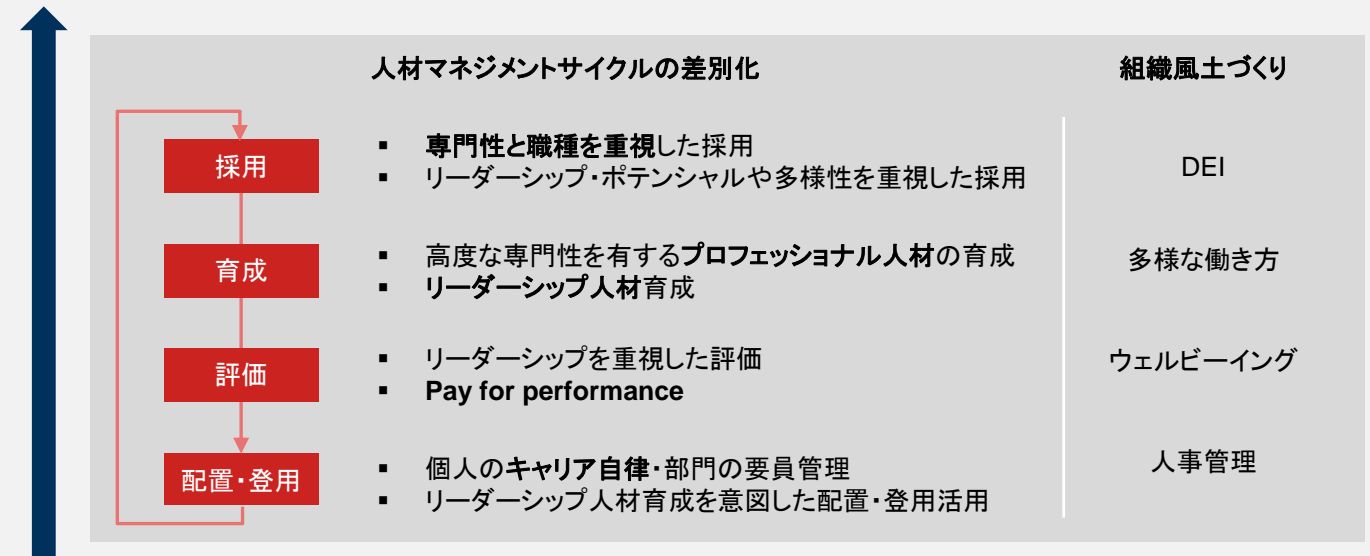


目指す姿(人材育成方針)

**新たな付加価値に挑み続けるプロフェッショナル集団**

目指す組織と人材(To be)

社員一人ひとりが高度な専門性およびリーダーシップを合わせもつ自律分散型組織



従来(Used to be)

組織としての統制・機動力に強み: マネージャーを起点としたピラミッド型組織



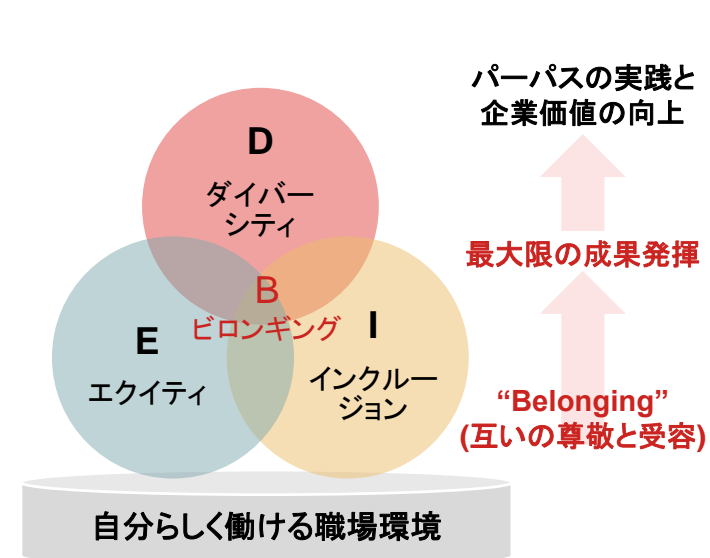
## 人材マネジメント・サイクルの差別化

- 人材のキャリア自律と多様な人材の登用を促す、独自の人材マネジメント戦略を推進
- 新たな付加価値に挑み続けるプロフェッショナル集団の形成を通じて、野村グループ人材の差別化を目指す



# 当社におけるDEIの取り組み

- 誰もが自分らしく働ける職場環境の整備を目的に、経営戦略の一環としてDEIを推進
- DEIの推進は、社員一人ひとりが最大限の成果を発揮するための土台であり、野村グループのパーパス実践と企業価値向上の源泉



## 当社が取り組む様々なDEI施策

ジェンダー	育児	介護	治療
障がい者	キャリア採用	多文化	LGBTQ+

- DEI推進を全役職員の人事評価に組み込み

1. 連続一か月以上の育児休業を取得した社員に、性別問わず奨励金を支給する制度  
 2. 女性活躍推進法に基づく野村證券の行動計画。計画期間は2020年5月1日～2025年4月30日。  
 3. 「労働者が取得した有給休暇(労働基準法第39条)の日数」÷「労働者に与えられた有給休暇の日数」×100

共働き  
共育て  
Work Style Diversity  
2024

「Nextなでしこ 共働き・共育て支援企業」に選定

D&I AWARD  
BEST WORKPLACE  
for diversity & inclusion  
2024

D&I AWARD  
「ベスト・ワークプレイス」認定

## 仕事とライフイベントの両立支援

- 育児と仕事の両立支援
  - 育児休業取得奨励金制度<sup>1</sup>の導入により男性社員の育児休業取得率が大幅に増加
  - 2024年3月期の男性社員の育児休業と育児目的休暇の取得率は88.3%

男性社員の育児休業取得率		男性社員の育児休業と育児目的休暇の取得率(24年3月期)
(導入前) 24年3月期 上期	(導入後) 25年3月期 上期	
18%	55%	88.3%

## 女性活躍推進/ウェルビーイング推進

- 2025年4月末までの目標である女性部店長比率と有給休暇取得率を前倒しで達成
- 女性管理職比率の目標達成に向け、様々な施策を実施中

	数値目標	達成時期
女性管理職比率 <sup>2</sup>	20%	2025年4月末
女性部店長比率 <sup>2</sup>	10%	2025年4月末 ※前倒しで達成
有給休暇取得率 <sup>3</sup>	70%	2025年4月末 ※前倒しで達成

## LGBTQ+

- 職場におけるLGBTQ+の取り組み評価指標「PRIDE指標2024<sup>4</sup>」の最高位「ゴールド」9年連続受賞
- コレクティブ・インパクト型の取組みを評価する「レインボー」を同時受賞。2021年創設以来4年連続受賞



## 介護

- 介護と仕事の両立支援
  - 「仕事と介護の両立支援ハンドブック」発行
  - 匿名対応可能な外部専門家への相談窓口設置(家族利用可)
  - オンデマンド型介護WEBセミナー(家族も視聴可)
  - 社員自主運営による介護イベント開催

4. Policy (行動宣言)、Representation (当事者コミュニティ)、Inspiration (啓発活動)、Development (人事制度・プログラム)、Engagement/Empowerment (社会貢献・渉外活動)の5指標について評価項目を設定し、企業の取組みを評価したもの

## 健康経営への取り組み

- 野村グループでは、社員の健康が最大の資本との考えのもと、健康経営を推進
- 野村ホールディングスが2023年より健康経営銘柄に選出されるほか、グループ各社に対して健康経営優良法人との評価

### 健康経営の推進に向けた活動

#### 生活習慣病対策

- 健康経営DXクラウドサービス「WellGo」を導入、健康情報を見える化
- 人間ドック費用を会社・健康保険組合が全額補助
- 生活習慣病ハイリスク者への重症化予防プログラムを活用した介入
- ウォーキング・社会貢献イベント「ノム☆チャレ」を実施

#### 喫煙対策

- 就業時間内を全面禁煙、喫煙室を全面廃止(2021年10月～)
- 禁煙治療・サポート費用を健康保険組合が補助

#### エンゲージメント向上・メンタルヘルス対策

- 社員のメンタルヘルス不調防止のため、「セルフケア研修」を実施
- ストレスチェック集団分析結果を活用した職場環境改善の実施

#### がん対策

- 要精密検査対象者へ受診を勧奨
- 治療と仕事の両立支援のためのガイドブックを作成するなど環境を整備

#### 女性の健康促進

- 子宮頸がん検診対象者を20歳以上に引き下げ(2020年度～)、早期発見・治療を推進
- 不妊治療を理由とした自己都合休職を導入
- 全員受講の「Well-being研修」を実施
- 自己研鑽型健康研修サービス「Cradle」を導入
- 低用量ピルの服薬支援サービスを福利厚生制度に導入

## 「ワクワク働くための“一歩”を踏み出そう！」

2024年度の取り組み方針(野村グループ)

### 【健康経営の目標1】

- アブセンティーズムの低減
- プレゼンティーズムの低減:  
2025年度目標値 **10** (2023年度実績値 16.4)
- ワークエンゲージメントの向上:  
2025年度目標値 **60** (2023年度実績値 53.3)



### 評価



## 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/)