



NOMURA

スピーカーシリーズ

海外富裕層ビジネス

2026年2月20日

野村ホールディングス株式会社
インターナショナル・ウェルス・マネジメント ヘッド
ラヴィ ラジュ

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

イントロダクション

プレゼンター紹介



- ラヴィ ラジュは2020年9月以降、海外富裕層ビジネス (IWM¹)を統括
- 海外ウェルス・マネジメント事業の拡大を推進
- 経歴:
シティバンク (APAC、中東における複数のシニア職を歴任)
ドイツ銀行 (APAC ウェルス・マネジメント責任者)
UBS (APAC 超富裕層 (UHNW) / ファミリーオフィスの責任者)

本日お伝えしたいこと

事業概要

- 2020年、海外富裕層ビジネスをホールセール部門傘下に組み入れ
- グループの収益多様化戦略における中核事業

業績サマリー

- 収益の着実な増加、AuMは5倍超、黒字化を達成
- 良好なリターンを創出

成功要因

- 業務効率化、戦略的人材採用、商品・融資ラインの拡充、地理的拡大、プラットフォームの全面刷新

長期目標

- プラットフォームの多様化と部門横断の連携強化によるスケール拡大
- アジアでの拡大余地大、トップ15入りを目指す

ウェルス・マネジメントの現状: 主要ハイライト

アジアと欧州が牽引しアウトパフォーム

トップ3のブッキングセンターが2029年までに新規クロスボーダーウェルスの約2/3を獲得見込み

地域別金融資産¹
(兆ドル)

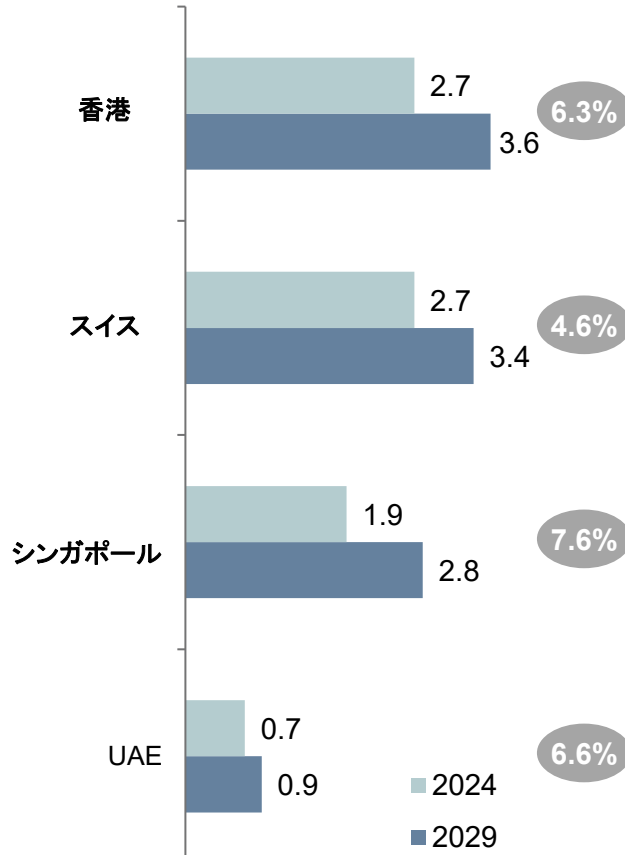
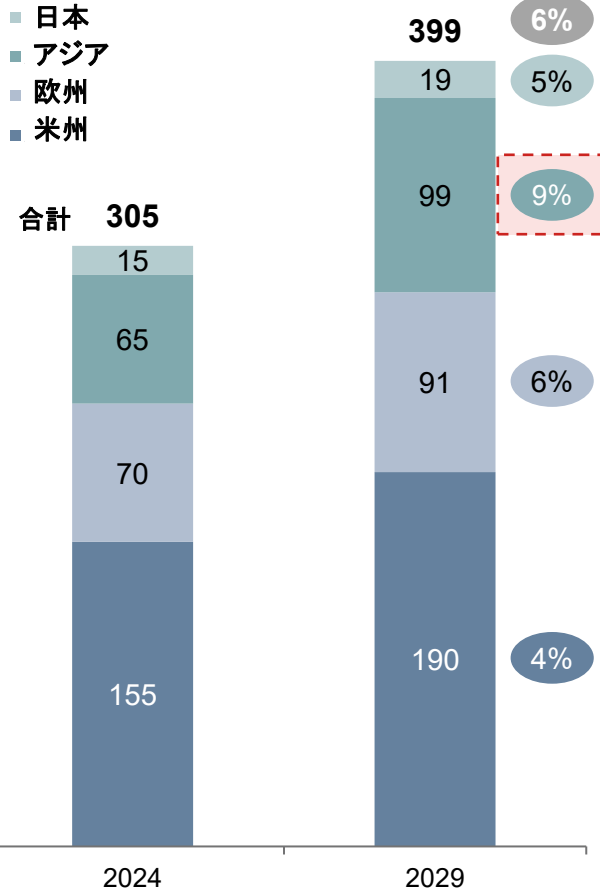
CAGR,
'24-'29

主要ブッキングセンターにおけるクロスボーダーウェルス¹, 2024 (兆ドル)

CAGR,
'24-'29

進捗状況

将来見通し



- 香港の「ファミリーオフィス2.0」施策と資本市場ビジネスにおけるクライアントアクセス強化
- 2025年時点でシングルファミリーオフィスは2,700超、シンガポールを上回る²

- 2024年時点でクロスボーダー資産額の最大のブッキングセンター¹
- 西欧および中東からのクライアントが多く流入する主要拠点

- グローバルな富裕層資産の受け入れ先および資産分散の中核拠点
- ファミリーオフィス数は2024年までに400から2,000超へ急増 (過去4年で約5倍)²

- ウェルス・マネジメントおよびアセットマネジメント会社が500超増加⁶ (+22% YoY)。102のヘッジファンド含む
- 2,525社の新規アクティブ登録企業⁸ (+39% YoY)

- 上海³を「ウェルス・マネジメント・コネク」に加え、クロスボーダーの金融統合を一層深化

- 「Swiss Financial Compact 2026」により国際的な信頼回復とFINMA⁴の権限強化が期待される
- 暗号資産関連のカストディ規制の強化

- MAS⁵の「Project Guardian」の協業の取り組みがトークン化ファイナンスのイノベーションを促進
- PoC (概念実証) を超える市場での受け入れ

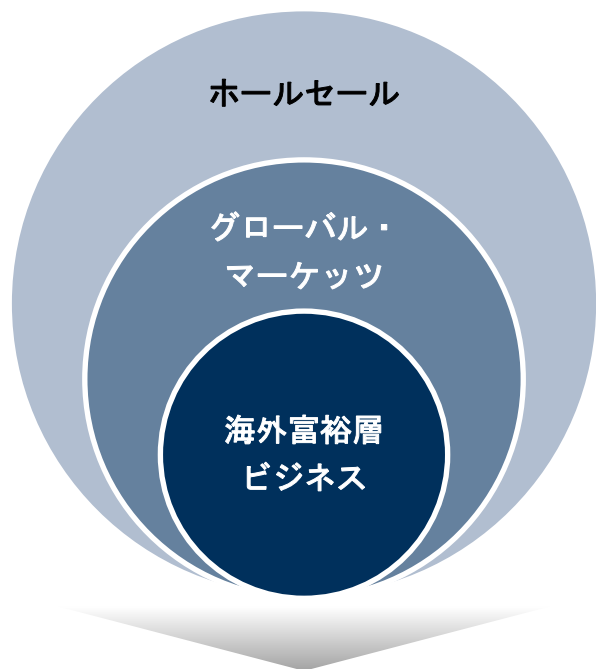
- DIFC⁷がザビール地区で2040年までに3倍規模へ拡張する270億ドルの拡張計画⁸を発表
- Prop Techハブを設立し、2030年までに3億ドルの投資誘致を目指す

1. 出所: BCG Wealth Report 2025
2. Julius Baer Family Barometer
3. Private Wealth Management Association, 香港

4. スイス金融市場監督局
5. シンガポール金融管理局
6. DIFC 2025 Financial Results

7. Dubai International Financial Center
8. AGBI (Arabian Gulf Business Insight)

海外富裕層ビジネスの概要



主な指標¹

約380億ドル
AuM²

1,600+
クライアント数

約30%
ROE (税前ベース)⁴

約125
クライアント
アドバイザー数

持続的な成長を通じグループの発展に貢献
野村グループの知名度向上、事業の多様化および企業価値の向上

人材	プロダクトおよびサービス	クライアント	野村グループの強み
<ul style="list-style-type: none"> ■ 選ばれる会社へ ■ 当社の価値観と信念を実践 ■ 人材の採用と育成 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 投資委員会 ■ キャピタルマーケット ■ ストラクチャード&オルタナティブ投資 ■ ウェルスプランニング&信託 ■ 貸出・与信ソリューション 	<ul style="list-style-type: none"> ■ カバレッジの拡大 ■ 新規クライアントセグメント ■ クライアント関与度と口座プランニング ■ ブランド構築 ■ ファミリーオフィス、起業家、富裕層・超富裕層 	<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバル・マーケットおよびインベストメント・バンキングとの顧客紹介 ■ ワンバンク体制 ■ プロダクト: GM, AM, 不動産、オルタナティブ ■ リサーチ ■ 日本における強み

リスク・カルチャーとガバナンス

ホールセール部門との整合性を確保し、リスク・カルチャーと説明責任を強化

プラットフォーム

自動化と新技術の導入によるアジャイルな業務遂行

東南アジア
シンガポール、NRIs³

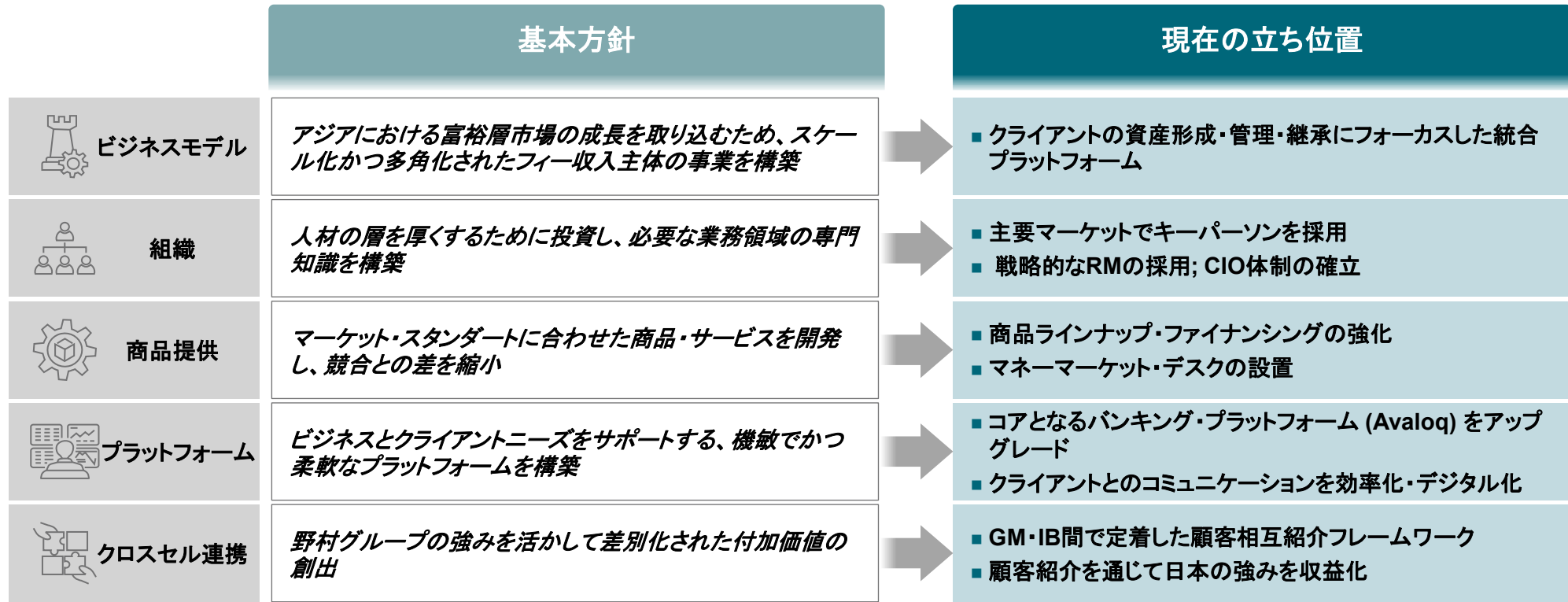
北アジア
中国、台湾、香港

中東
ドバイ

1. 2025年12月時点
2. 管理資産残高を含む
3. 非居住インド人

4. 2025年1月時点の年率換算の税前利益と、2024年3月から2025年1月までのパーゼルIII平均RWA使用額を基に算出

海外富裕層ビジネス戦略の再構築



独自の付加価値に基づく競争優位性

ホールセール部門の一員であることで、個人顧客に対して機関投資家水準の高品質な商品・サービスを提供

マザーマーケットである日本での優位性を活かし、海外顧客からの関心を収益化

オフショア資産運用という成長著しいニッチ市場におけるグローバルブランド

資本効率の高いビジネスにより、グループに余剰資金を生み出しつつ、高収益を実現

クライアントの“ウェルス・ジャーニー”をサポート



ケーススタディ

香港を拠点とするデジタルソリューション企業の起業家が、保有株の一部売却を通じて分散が効き、かつ、安定的な金融資産ポートフォリオを構築する目的で当社に相談

グローバル・マーケット

- 2段階ソリューションによる株式換金化支援
- グローバル・マーケットのプラットフォームの活用によるシームレスな執行
- ダウンサイドリスクは最小限に抑え、アップサイドは維持

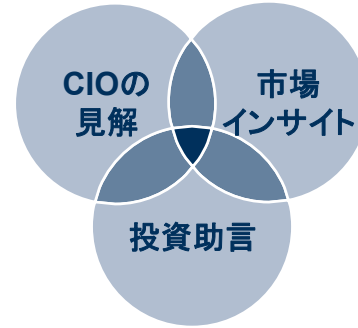
海外富裕層ビジネス

- 換金資金により、約8,000万～9,000万米ドル相当のポートフォリオ価値を創出
- 債券、投資信託、DPM⁶戦略を通じた資産管理
- シンガポールにおけるクライアントの住宅物件の購入をサポート



約34兆ドル
2029年までに予想される、アジア太平洋地域の新規金融資産の成長¹

約1,240億ドル
2025年にアジア太平洋で新たに誕生した自力で富を築いた61人の総資産²



- 専任CIO体制と、ソリューション志向を持つ投資委員会によって資産配分を主導
- プライベート・パブリック市場を横断する包括的な商品提供 (株式・為替・債券)
- ワンバンク体制: IB、GMからの主要な機会へのアクセスと、日本市場を活用した不動産ソリューションの提供

ベスト・ブティック・プライベートバンク: CIOオフィス部門³

約6兆ドル
アジア太平洋地域における2030年までに予想される世代間資産移転⁴

65%
東南アジアのファミリーオフィスで、家族向けの財産承継プランを有するものの割合⁵

野村の革新的信託スキームと専属の社内アドバイザー

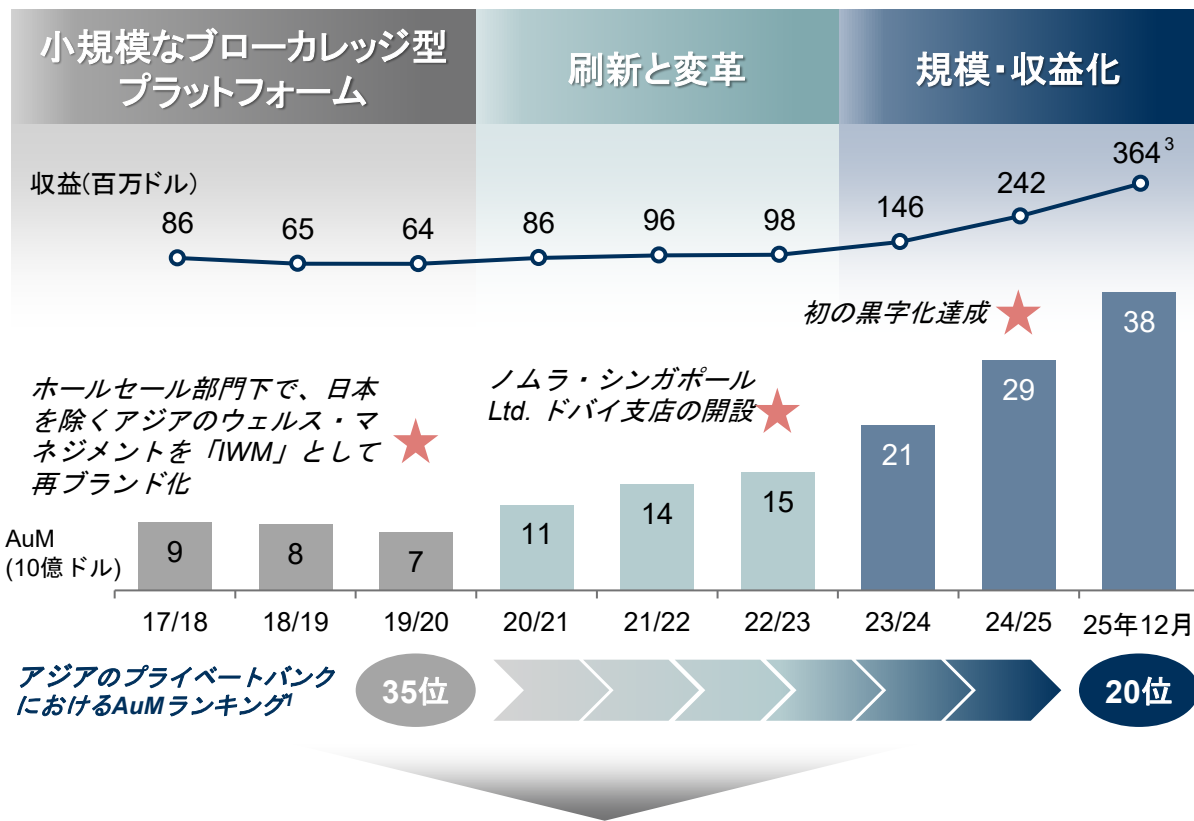
- 第3・第4世代ファミリー向けにガバナンスに関する対話を促進
- 相続・承継計画を組み込んだファミリーオフィスの構造設計
- 数少ない銀行系信託会社

1. BCG Wealth Report 2025
2. UBS Billionaire Ambitions Report 2025
3. Asian Private Banker, 2025

4. McKinsey 'Asia-Pacific's family office boom: Opportunity knocks' Report, 2024
5. UBS Global Family Office Report 2025
6. Discretionary Portfolio Management

海外富裕層ビジネスの構築: フランチャイズの進展

変革の軌跡



2019/20以降の進捗²:

- 5倍超** AuM/収益
- 約180億ドル超** 純資産流入
- 3,000+** 新規口座数

1. 出所: Asian Private Banker
2. 2025年12月時点

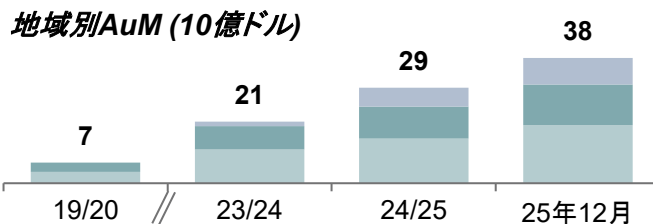
3. 2025年12月時点の年率換算

体制構築以降の重点分野

- 1 地理的カバレッジの拡大**
主要市場に注力; ドバイ支店の開設; 新たなクロスボーダー管轄区域の追加
- 2 フランチャイズ・商品ラインナップの拡充**
経営陣およびRMを含む主要人材の採用; FX、株式、デリバティブ、ストラクチャード・プロダクトにおける新たなサービス提供
- 3 ワンバンク体制および日本との連携**
部門横断の協業フレームワークを制度化; 日本の強みを活かした相互紹介を推進
- 4 プラットフォーム高度化**
バックからフロントまでのプラットフォーム開発; コアバンキング・プラットフォームの刷新; 統制およびリスク管理フレームワークの再構築
- 5 ガバナンスおよび統制の高度化**
管理規定・手順の強化; GMの行動評価 (スコアリング) との整合

海外富裕層ビジネスの構築: 成長を支える柱

1 地理的カバレッジの拡大

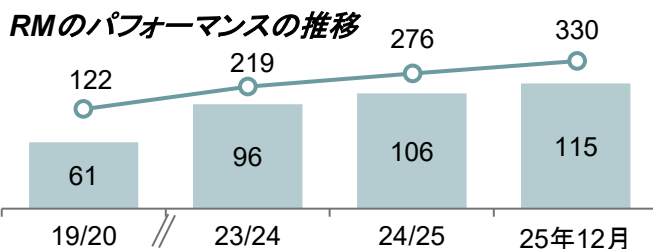


20/3期以降

- 中東 約6倍¹
- 東南アジア 約4倍
- 北アジア 約5倍

- 北アジアでのリーダーシップ人材の採用; 東南アジアおよび中東のカバレッジ確保
- ノムラ・シンガポールLtd. ドバイ支店を2023年7月に設立、オンショアの新オフィスを2025年末に開設

2 フランチャイズ・商品ラインナップの拡充



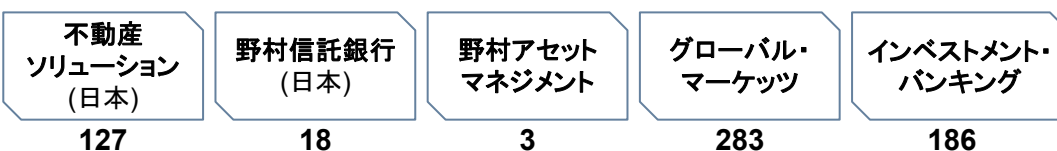
20/3期以降

- RM1人あたりのAuM (100万ドル) 2倍超
- RMの人数 (人) 約2倍

- 新任RMの強い牽引力が、IWM収益の50%超に貢献
- 新しいプロダクトの収益化およびクライアント向け提供内容の強化

3 ワンバンク体制および日本との連携

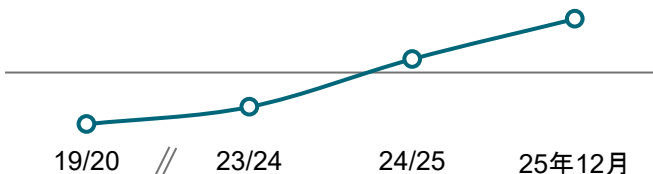
IWMから他部門への紹介案件数²



- 19/20以降、部門横断の紹介によりホールセール部門へ追加で1億ドル超の収益
- 日本拠点を活用し、IWMの国際的なクライアントに対して日本へのアクセスを提供

4 プラットフォーム高度化

税引前利益マージン (税引前利益 ÷ 収益)



20/3期以降

- 税引前利益マージン (pp) +55pp

- コアバンキング・プラットフォーム (Avaloq) のアップグレード; 株式/為替のトレーディングプラットフォームの構築
- クレジット関連書面の自動化およびブックイングモデルの合理化

5 ガバナンスおよび統制の高度化

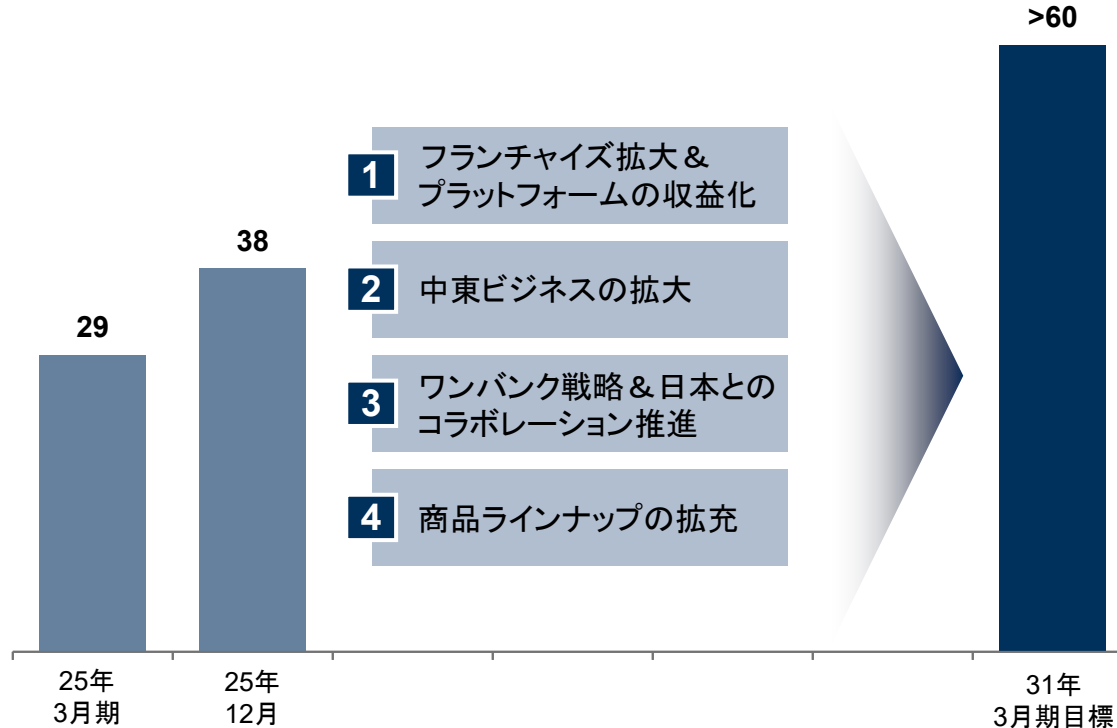
コンダクトリスクのスコアカードをGMモデルに整合させるとともに、リスク加重スコアリングを導入して高度化。外部および内部の規制監査にて適合との評価を取得

1. 23/24以降
2. 2020年4月から2026年1月までの紹介

将来への展望: 2030目標の達成に向けて

収益性の改善を伴いつつ、長期的にはAuM600億ドル超へ拡大するポテンシャル

海外富裕層ビジネスにおけるAuM
(10億ドル)



- 1 フランチャイズ拡大 & プラットフォームの収益化
- 2 中東ビジネスの拡大
- 3 ワンバンク戦略 & 日本とのコラボレーション推進
- 4 商品ラインナップの拡充

収益 (百万ドル)	242	364 ¹
RM (人)	106	115

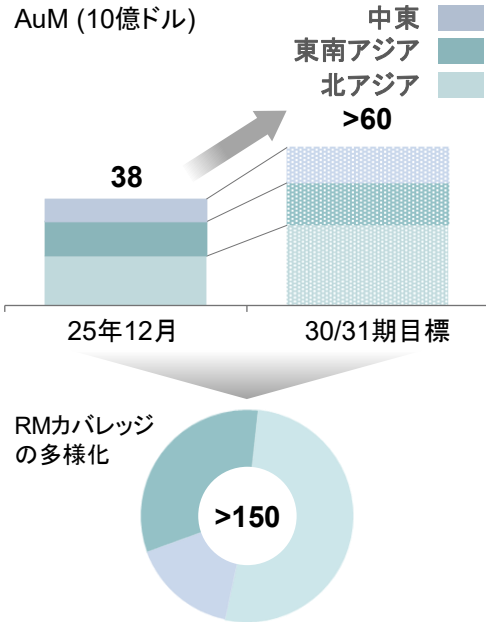
目標達成のための主な施策

- ホールセール部門および野村グループ全体の関連部署間で部門横断的なシナジー創出
- オペレーション部門と緊密に連携し、クライアント口座開設の処理能力を拡大
- 主要リスク指標 (KRI) の継続的なモニタリングを通じて、ガバナンスおよび管理フレームワークを強化
- 顧客体験のデジタル化と業務プロセスの自動化を目的としたIT構築プロジェクトを実行
- パートナーシップを活用して商品ラインナップおよび地理的カバレッジをさらに拡大

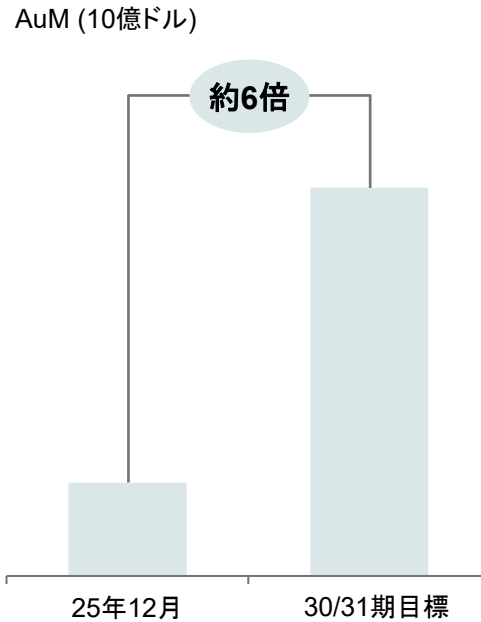
1. 2025年12月時点の年率換算

将来への展望: 注力領域

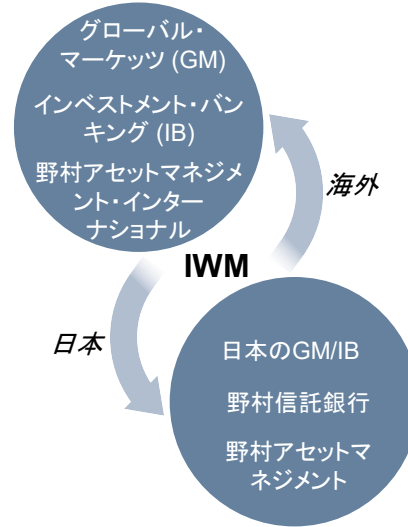
フランチャイズ拡大 & プラットフォームの収益化



中東ビジネスの拡大



ワンバンク戦略 & 日本とのコラボレーション推進



商品ラインナップの拡充

新アセットクラス
 貴金属、
 上場株式オプション

クレジット関連商品
 不動産 /
 プロモーター向け株式ファイナンス

オルタナティブファンドでの
 カバレッジ拡大
 ヘッジファンド、
 プライベート・マーケット

暗号資産のカストディサービス
 KOMAINUとの連携

- RM採用計画の実行と採用したRMの生産性向上
- コアとなるバンキング・プラットフォームの強化、およびRM向けワークフローツールの高度化
- 主要クライアントへのプロアクティブなアプローチ強化
- 成長市場におけるオンショアのインオーガニック成長機会の検討

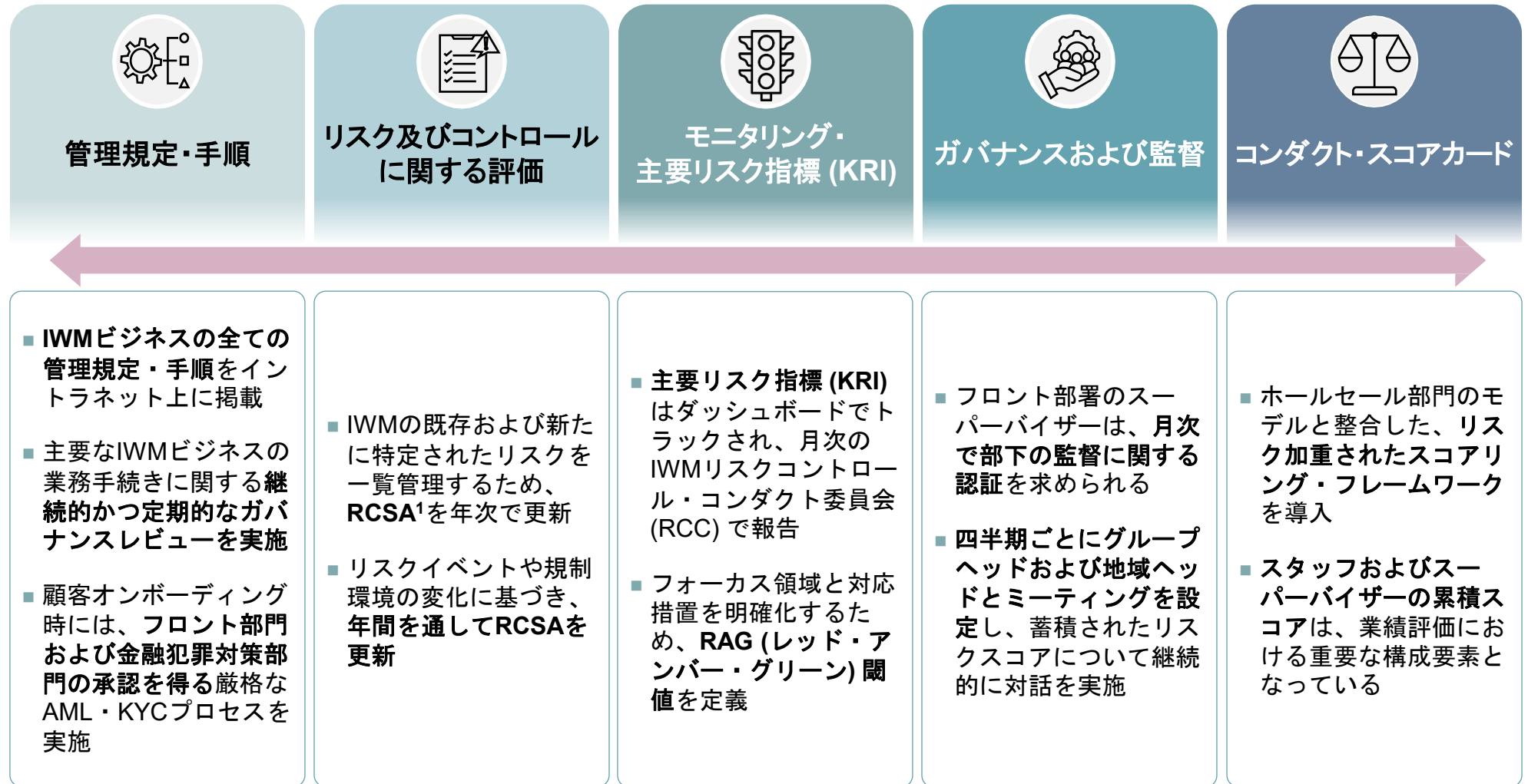
- UAEのローカルクライアントおよび他のGCC¹各国へのカバレッジ拡大
- ドバイを中心としてRMの人員を拡大
- GCC¹各国のローカルアセット向けファイナンスの提供
- オンショアのワンバンクとしての機能の拡充 (例: MENAのGMとの連携強化)

- GM/IBとの新たな協業フレームワークにより、紹介件数を増加
- IBと連携したファイナンシャル・スポンサーのカバレッジ体制
- 野村アセットマネジメントを通じたファンド戦略をクライアントへ紹介
- 野村信託銀行を通じた日本の不動産向けファイナンスソリューションを提供

- プラットフォーム・新商品の収益化
- 各アセットクラスにおけるオンライン取引の提供
- クライアント向けキャッシュ及び流動性ソリューションの拡充
- クロスボーダー対応の管轄エリア追加

1. GCC/ Gulf Cooperation Council (湾岸協力会議)の略

海外富裕層ビジネスの内部統制とガバナンス



1. リスクおよび統制自己評価

NOMURA

Connecting Markets East & West

Appendix

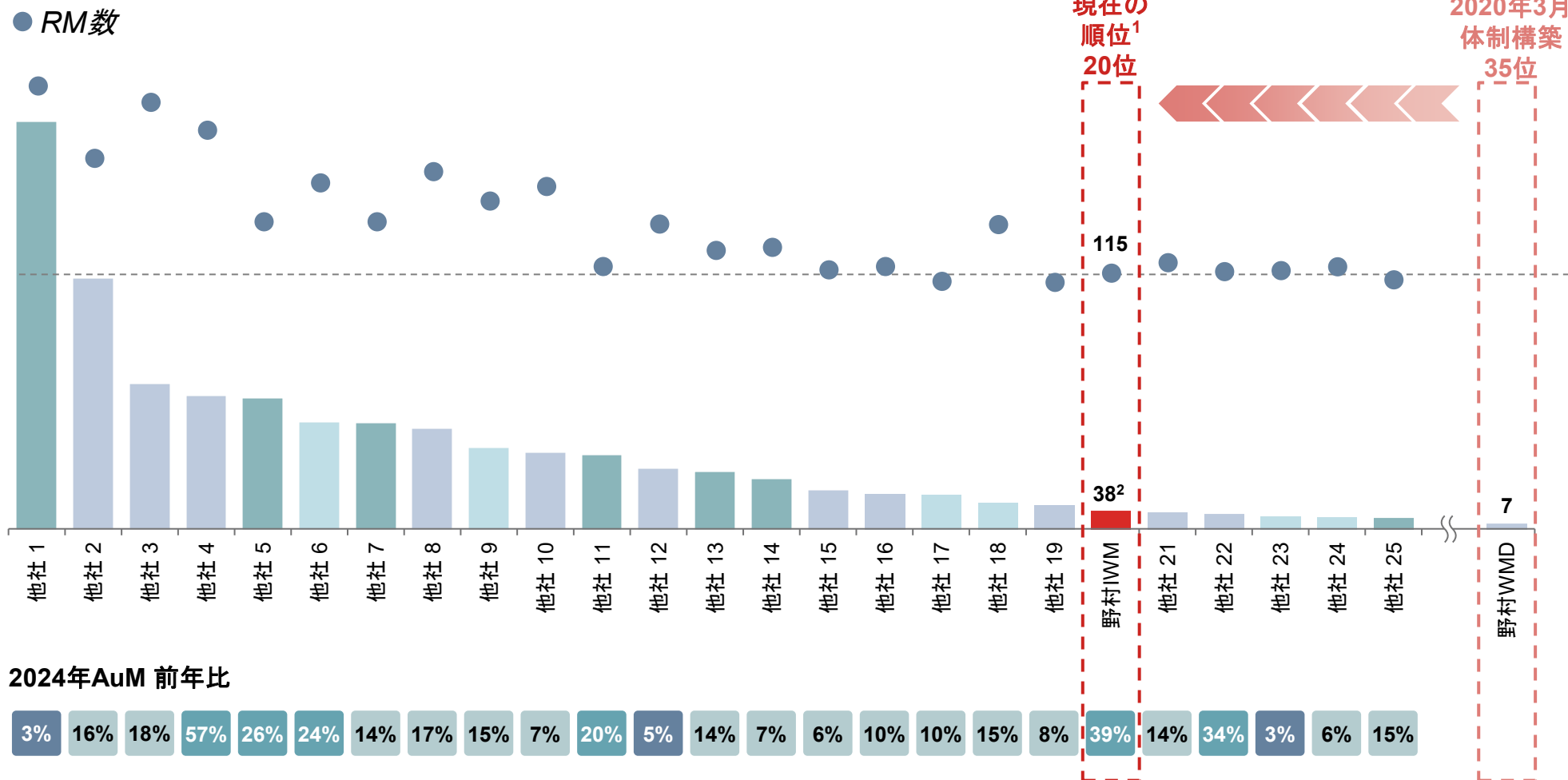


アジアのウェルス・マネジメントの全体像-同業他社比較

野村IWMは現在アジアの同業他社の中でトップ20にランクイン

2024年 アジアにおける同業他社のAuM (10億ドル) (中国オンショアを除く)

総合金融 専門プレイヤー リテール基盤型



1. 出典: Asian Private Banker (2024年AuMリーグテーブル報告書)、各社アニュアルレポート
 2. 野村IWMのAuM (2025年12月時点)

Disclaimer

- 本資料は、野村ホールディングス株式会社が作成したものです。
- 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。その情報の正確性及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。
- 本資料の一切の権利は別段の記載がない限り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があります。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/jp/index.html>)、EDINET (<https://disclosure2.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。