

Nomura Investment Forum 2025

Reaching for Sustainable Growth

～2030年ビジョン実現に向け 確かな手応え

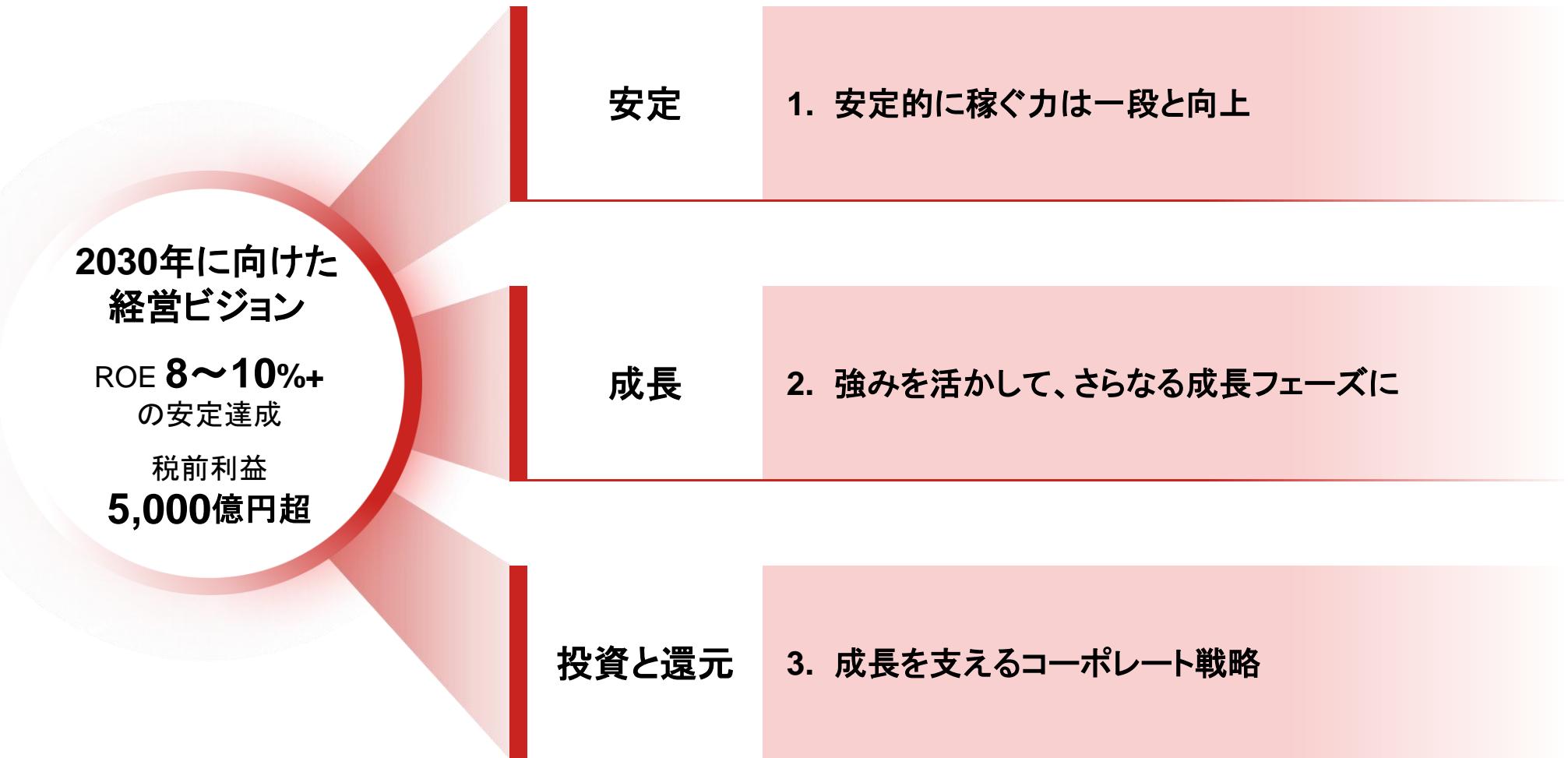
2025年12月2日

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

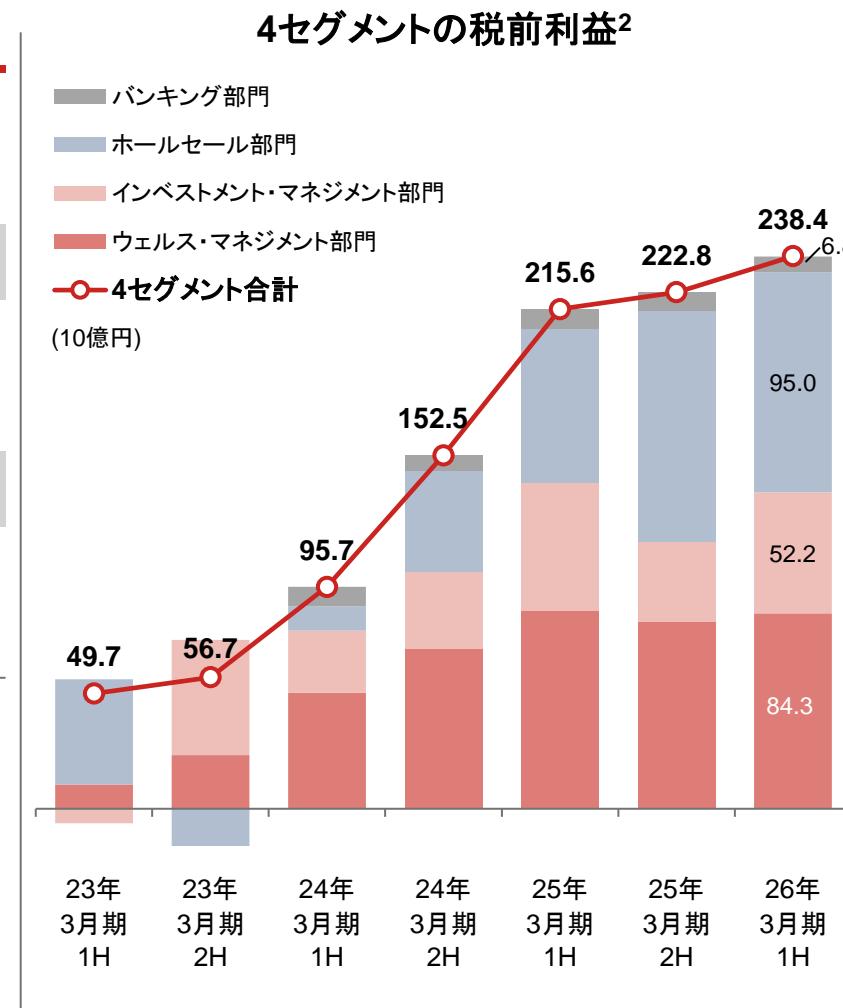
- 2030年に向けた経営ビジョンの実現に向けて着実に進捗。安定的に稼ぐ力を向上させ、さらなる成長フェーズへ



～ KGI・KPI達成に向けた確かな手応え

■ 堅調な業績トレンドを継続し、直近6四半期連続でROE目標を達成

2030年の 定量目標	25年3月期	26年3月期 (上半期)
	ROE¹	
8～10%+	10.0%	11.3%
	税前利益	
5,000億円超	4,720億円	2,969億円



2030年に向けたビジネス戦略の 目標に対する進捗

(26年3月期上半期までの実績)

実績(目標値)	
ウェルス・マネジメント部門	
ストック資産 26.2兆円 (37兆円)	ストック収入費用カバー率 70% (80%以上)
インベストメント・マネジメント部門	
運用資産残高 101.2兆円 (150兆円超)	
税前利益 896億円 (25年3月期) / 522億円 (1,000億円規模) (26年3月期上期)	
ホールセール部門	
税前ROE ~10% (8～10%)	経費率 81% (~80%)
収益／調整リスクアセット 7.0% (~6%)	
バンキング部門	
税前利益 164億円 (500億円) (25年3月期)	ローン残高(NTB) 1.09兆円 (2.8兆円)
投信受託残高(NTB) 40.4兆円 (70兆円)	管理資産残高(NBL) 602億ドル (853億ドル)

1. 希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益

2. 2025年4月のバンキング部門新設に伴い、2026年3月期第1四半期以降、区分して開示。2024年3月期および2025年3月期の数値については遡及修正を実施。2023年3月期の数字は遡及修正前の数値であり、3セグメントの合計値を表示

3. 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。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Ⅲ規制のリスク・アセットと、(2)バーゼルⅢ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

※本ページ以降、1Hは上半期、2Hは下半期を意味する

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

わずか89人でスタートした野村は
現在では、約28,000人が集まる
グローバルなチームに発展しました。
「常に一步前進することを心がけよ。
停止は退歩を意味する」
という創業者の言葉と共に
今後も新たな挑戦を続け
次の100年とその先の未来も
金融資本市場の力で
豊かな社会の実現に
取り組んでまいります。



Nomura グループが100年で培った強み

～ 時代を超えた高水準のサービスが築く確かな信頼

圧倒的な顧客基盤:

- 顧客預り資産 **No.1²**
- 従業員持株会シェア **No.1²**

高い顧客評価:

- J.D.パワー「2025年個人資産運用顧客満足度調査」**No.1**

運用資産残高:

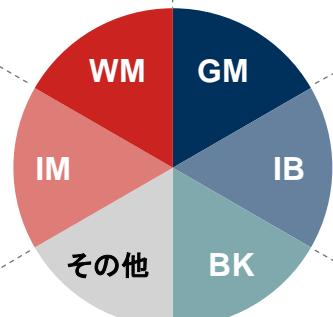
- 100兆円を突破³
- マッコーリーの北米・欧州のパブリックアセットマネジメント事業獲得により今後さらに拡大

高い評価、高い運用力:

- R&Iファンド大賞2025: **3部門計15賞**
- R&I顧客満足大賞2025: **総合部門最優秀賞 3年連続受賞**
- LSEG リッパー・ファンド・アワード・ジャパン2025: **最優秀会社賞、最優秀ファンド賞受賞**

圧倒的なシェア:

- ETF: シェア **No.1²**
- DC専用ファンド: シェア **No.1²**
- 公募投信: 純資産残高 **No.1²**



NRI
野村総合研究所
Nomura Research Institute

野村不動産
グループ

Laser Digital
NOMURA Group

国内外の強固な顧客基盤とプロダクト創出力:

- 日本株Trading & Execution Firm **No.1⁴**
- 日本株総合セールス **No.1⁴**
- 日本株Corporate Access Provider **No.1⁴**
- CLO バンク・オブ・ザ・イヤー⁵
- 米国RMBS バンク・オブ・ザ・イヤー⁵
- 金利デリバティブ・ハウス・オブ・ザ・イヤー(ヨーロッパ&アジア)⁶

国内外で存在感:

- 国内M&A⁷ **No.1**
- 国内ECM⁷ **No.1**
- DCM⁷ **No.1**
- グローバルECM⁸ **No.9**

高い顧客評価:

- NIKKEI Financial銀行ランキング2025 **No.2**
- 日本の投資信託受託残高 **No.3²**

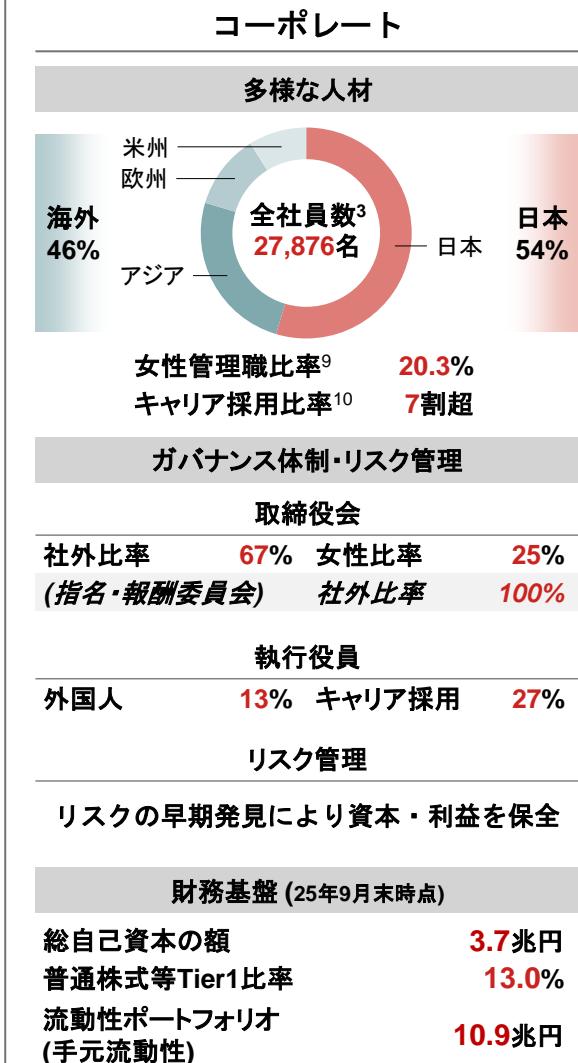
日本の公募投資信託における プライベートアセット資産管理のパイオニア

1. WM: ウエルス・マネジメント IM: インベストメント・マネジメント GM: グローバル・マーケット IB: インベストメント・バンкиング BK: バンкиング

2. 2025年時点

3. 2025年9月末時点

4. Extel 2025
5. Global Capital US Securitization Awards 2025
6. Global Derivatives Awards 2025
7. LSEG, リーグテーブル 2025年1月-12月, 2025年10月31日時点。DCMは



サムライ債、ユーロ円債等の海外発行体による円建て起債を対象

8. LSEG, リーグテーブル 2024年1月-12月

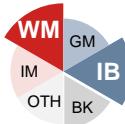
9. 野村証券、2025年4月時点

10. 2022年3月期～2025年3月期

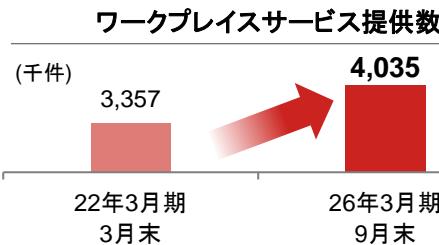
～既存の枠組みにとらわれず、新たな価値創造に挑戦

※下記は、複数あるグループ内の部門・地域連携の一部を抜粋してご紹介

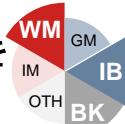
ワークプレイスビジネスによる エマージング・ウェルス顧客の獲得



- 圧倒的な顧客基盤を通じ、法人顧客の役職員の資産形成を支援
- 将来に向けた富裕層の顧客基盤を強化



競争力の高いバンキングサービスを 個人・法人顧客に展開



- 有価証券担保ローンでは担保資産を日次で的確に管理し、競争力ある商品を提供、相続関連信託サービスにおいても独自の競争力を発揮
- 信託を活用した手法「株式需給緩衝信託[®]」でガバナンス改革や(東証)市場改革を後押し

野村Webローン(有価証券担保ローン) 金利
年1.90%
(25年11月15日現在、変動金利)

多様なプライベート商品を 多様な顧客へ販売



- 本邦初の公募プライベート・アセット投資商品を組成する等、グループ顧客に世界のオルタナティブ投資機会を提供
- IBではPEファンドとの新たなビジネス創出にも寄与

公募プライベート・アセット投資商品

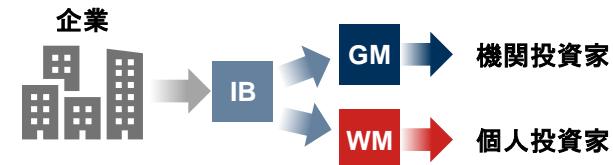


圧倒的な顧客基盤を活かし 企業と投資家をつなぐ

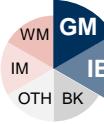


- 企業の価値向上に向けた取り組みを支援、国内外の機関・個人投資家に投資機会を提供

引受額(直近2年度累計): 株式関連 3.0兆円¹
債券関連 6.5兆円²

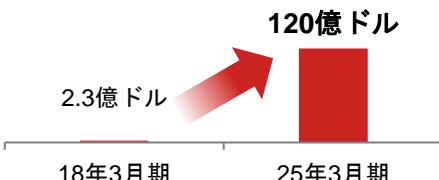


インフラストラクチャー&パワー ビジネス(IPB)の日本への展開



- 米国GMで培ったノウハウを日本の顧客基盤に展開し、インフラビジネス向けのプロジェクト・ファイナンス、メザニン・ファイナンスを提供

IPBが関与した案件規模(累計)³



厳選した高品質な 不動産ソリューションを提供



- 国内外の富裕層顧客へ不動産仲介サービスを通じて質の高い不動産案件を提供
- 合弁運用会社であるNRAI⁴では、高い専門性とネットワークを駆使し、私募不動産ファンドを軸にした多様な投資機会を提供

NOMURA



野村不動産
グループ

1. Refinitiv, 24年3月期-25年3月期

2. CAPITAL EYE, 24年3月期-25年3月期

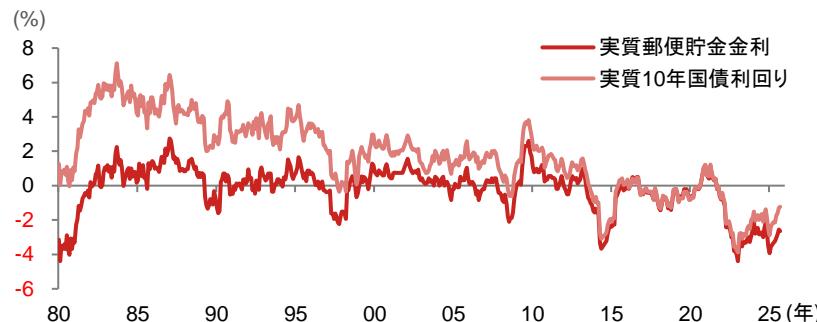
3. 再生可能エネルギー・ESG関連の案件のみ

4. 野村リアルアセット・インベストメント株式会社 (Nomura Real Asset Investment)

～ 我々が果たす社会的役割は飛躍的に向上

- 貯蓄から投資への動きが加速。資産運用立国実現に向け、当社グループの存在価値が一層高まる
- 資本効率の追求に伴いコーポレート・アクションが増加。日本企業の稼ぐ力の強化をこれまで以上に支援

実質金利¹は歴史的な低水準に²



個人投資家の「貯蓄から投資へ」の動きが喚起³

- 家計金融資産の変動は、投資商品への流入が現金を上回った

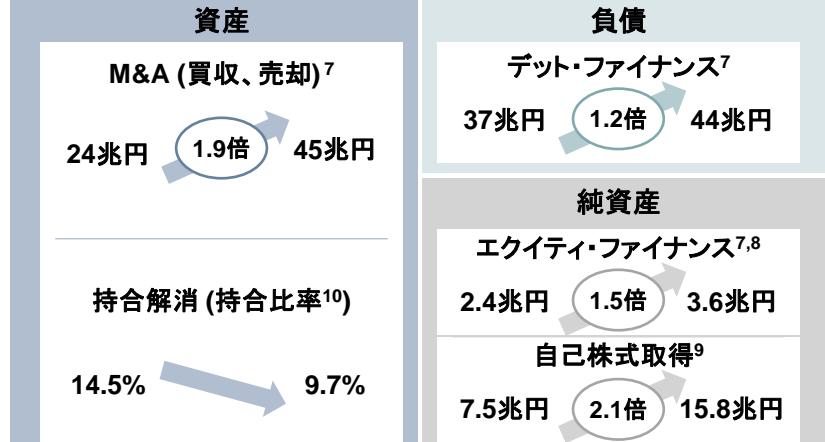


NOMURA

資本効率を意識したバランスシート経営



コーポレート・アクションが増加⁶



1. 名目金利-インフレ率 2. リフィニティブより野村證券投資情報部作成。郵便預金金利は民営化後はゆうちょ銀行に承継された通常預金金利 3. 日本銀行資料より野村作成

4. 一般社団法人生命保険協会「企業価値向上に向けた取り組みに関するアンケート」 5. Quick, 東洋経済新聞社より野村作成 6. 各数値は2019年 vs 2025年(10月まで)

7. LSEG 8. エクイティ・ファイナンスには、新株発行のほか、売出しやIPO等も含む 9. 各社開示資料より野村作成

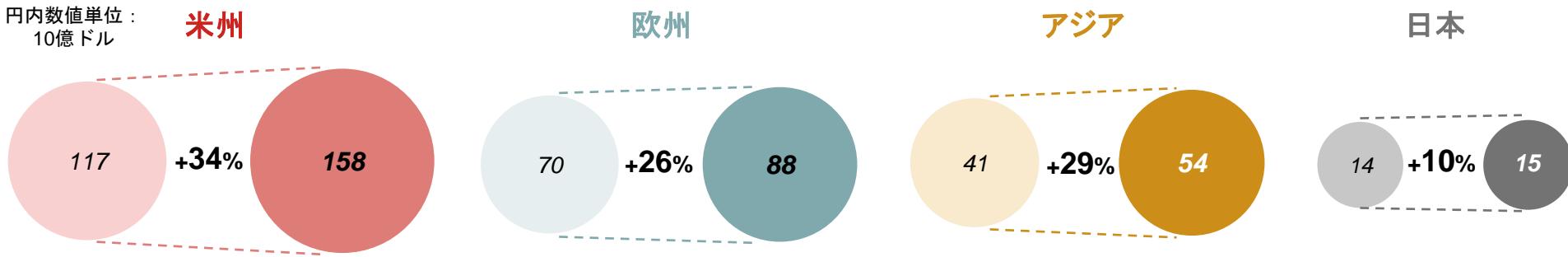
10. 上場会社、保険会社が保有する他の上場会社株式(時価ベース)の市場全体の時価総額に対する比率(ただし、子会社、関連会社株式を除く)。持合比率のみ2018年度vs2024年度。出所:野村資本市場研究所

グローバルな成長機会にアクセス ～ 収益源の地域分散効果も発揮

- フィープールの成長著しい海外へのアクセスを基盤として市場を上回る収益拡大を達成
- 地域分散による収益の安定化も実現

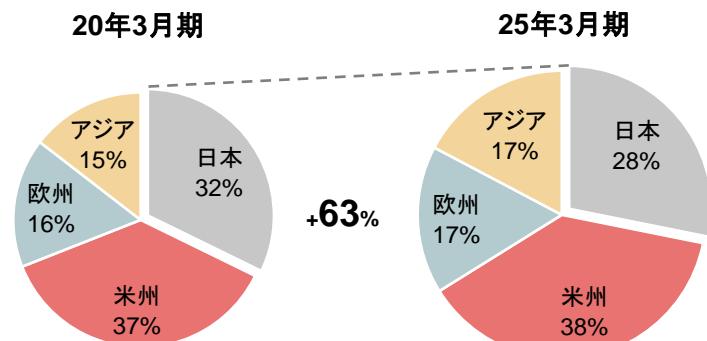
ホールセール フィープール¹ (2019年 vs 2024年)

円内数値単位：
10億ドル



フィープールが大きく成長する海外で着実に収益を拡大

当社のホールセール収益



地域分散による収益の安定化を実現

ホールセール収益相関²



1. 出所: Coalition Greenwich Competitor Analytics FY24 – Industry Markets & IBD Revenue Pools

2. 野村ホールセール部門収益の地域別の変化率の相関係数(前四半期比、16四半期、22年3月期 3Q~26年3月期 2Q)

数値は-1～+1の値を取り、正の値は同方向の関係、負の値は逆方向の関係を示す

NOMURA

安定的に稼ぐ力の向上



～今までの取り組みが成果として顕在化

■ 安定収益を拡大し、ROE向上の基盤を確立

1 全社

ポートフォリオ変革でROEを底上げ

- 4部門が補完し合う構造へ転換。安定収益を積み上げ、ベースラインROE(税前)は約4.5%に向上
- 全社目標ROE8～10%+達成に手応え
- 税前利益(2026年3月期上半期): 3,000億円弱
- 海外ビジネスは9四半期連続黒字で全社ROE改善に寄与

2 部門

各部門におけるビジネスの質的変化

- ウエルス・マネジメント部門
 - － ストック資産は21四半期連続で純増。高水準の純増を安定的に確保する組織へ変化
- インベストメント・マネジメント部門
 - － 運用資産残高が100兆円を突破。パブリックに加えプライベート領域も拡大し、高付加価値化で利益拡大を実現
- ホールセール部門
 - － 地域・プロダクトの分散進展でポートフォリオが改善、収益ボラティリティを低減
- バンキング部門
 - － 4月に新設。グループ連携を通じて持続的成長を追求し、安定収益の拡大に貢献

3 コーポレート リスク管理

オペレーティング・レバレッジ発揮／ストレス・テスト強化／法的費用削減

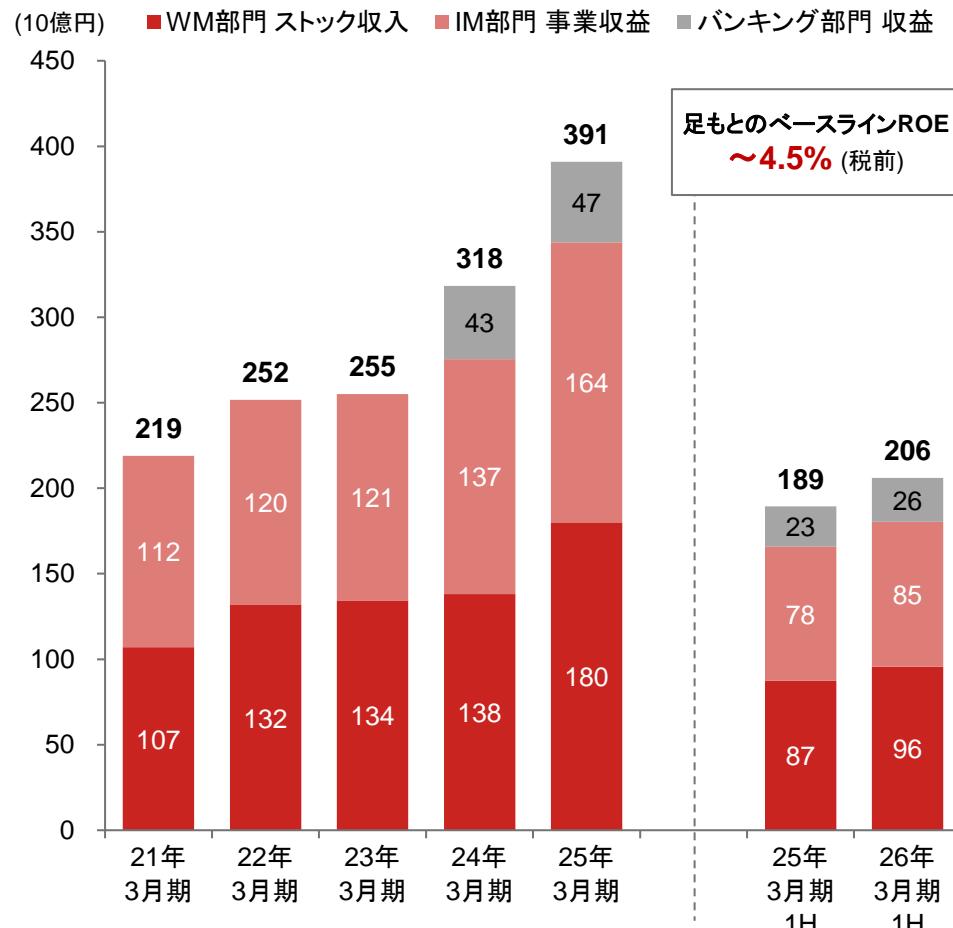
- 厳格なコストコントロールでオペレーティング・レバレッジを発揮し、安定成長を支援
- リスクの早期検知により資本・利益を保全
- レガシー債務の処理により法的費用が低減、業績の安定化を促進

安定的に稼ぐ力の向上:

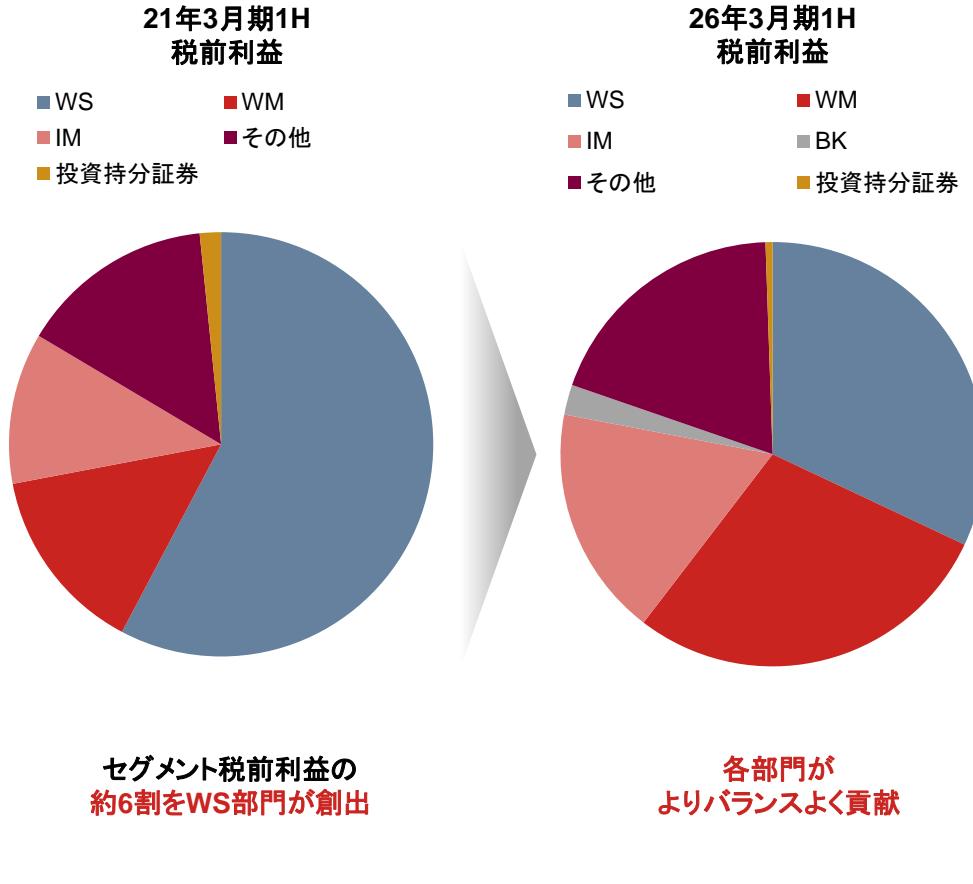
～ 業績ベースラインの構築、構造的安定性

- 安定収益を拡大し、ベースラインROEを底上げ
- 各部門で戦略的施策を実行、バランスよく稼げる体制を構築

安定収益であるストック収入や事業収益が順調に拡大



各ビジネス部門がバランスよく利益貢献する構造に



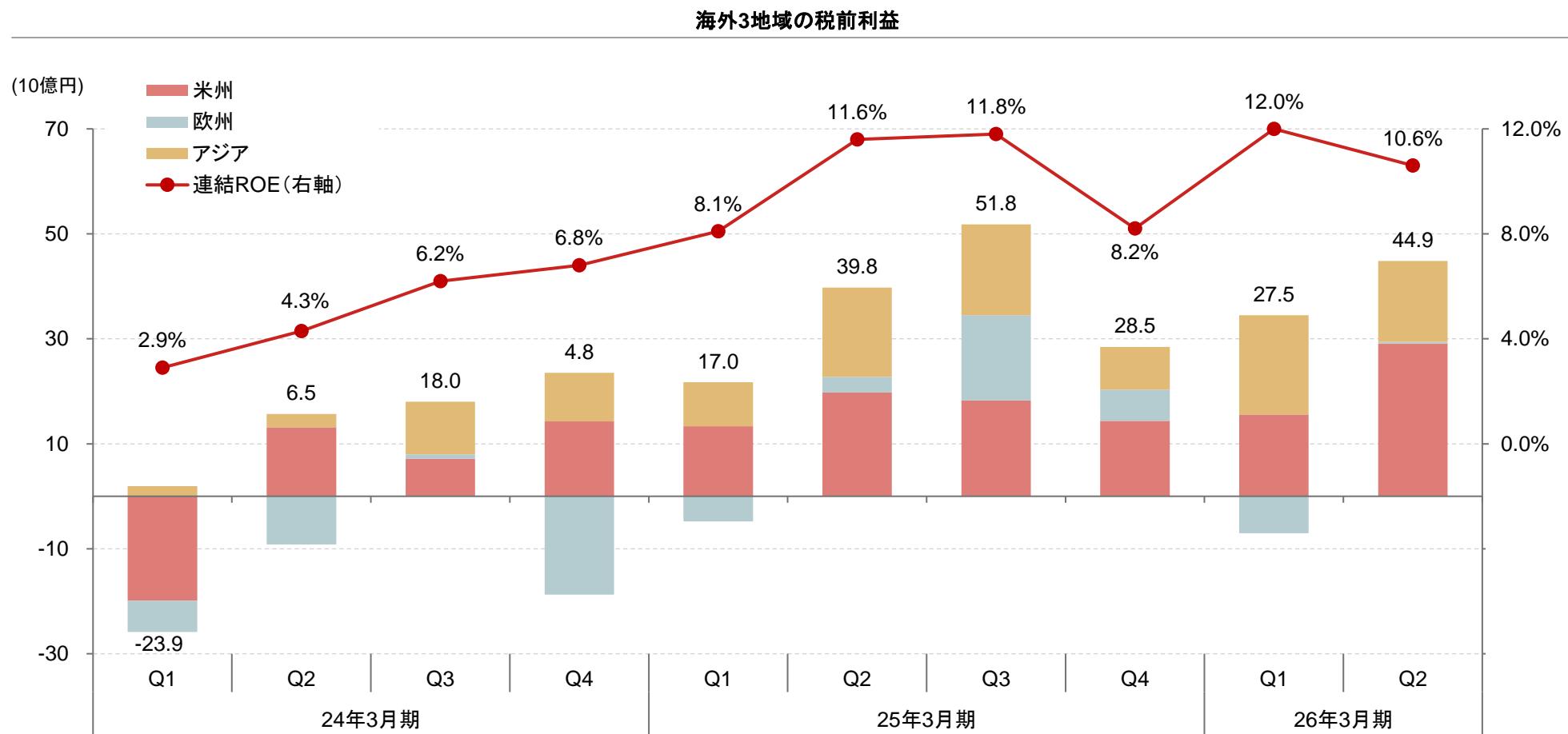
1. バンキング部門の収益の一部は従来、ウェルス・マネジメント部門のストック収入に含まれていたが、2025年4月のバンキング部門新設に伴い、2026年3月期第1四半期以降、区分して開示。2024年3月期および2025年3月期の数値については遡及修正を行ったが、それ以前の会計年度については遡及修正を行っていない。

安定的に稼ぐ力の向上:

～ 海外ビジネスがROE拡大を牽引

- 国内事業に加え海外の業績も改善、9四半期連続で黒字を達成。その結果、全社業績の向上に貢献

海外ビジネスの利益貢献が拡大～全社ROE向上に貢献

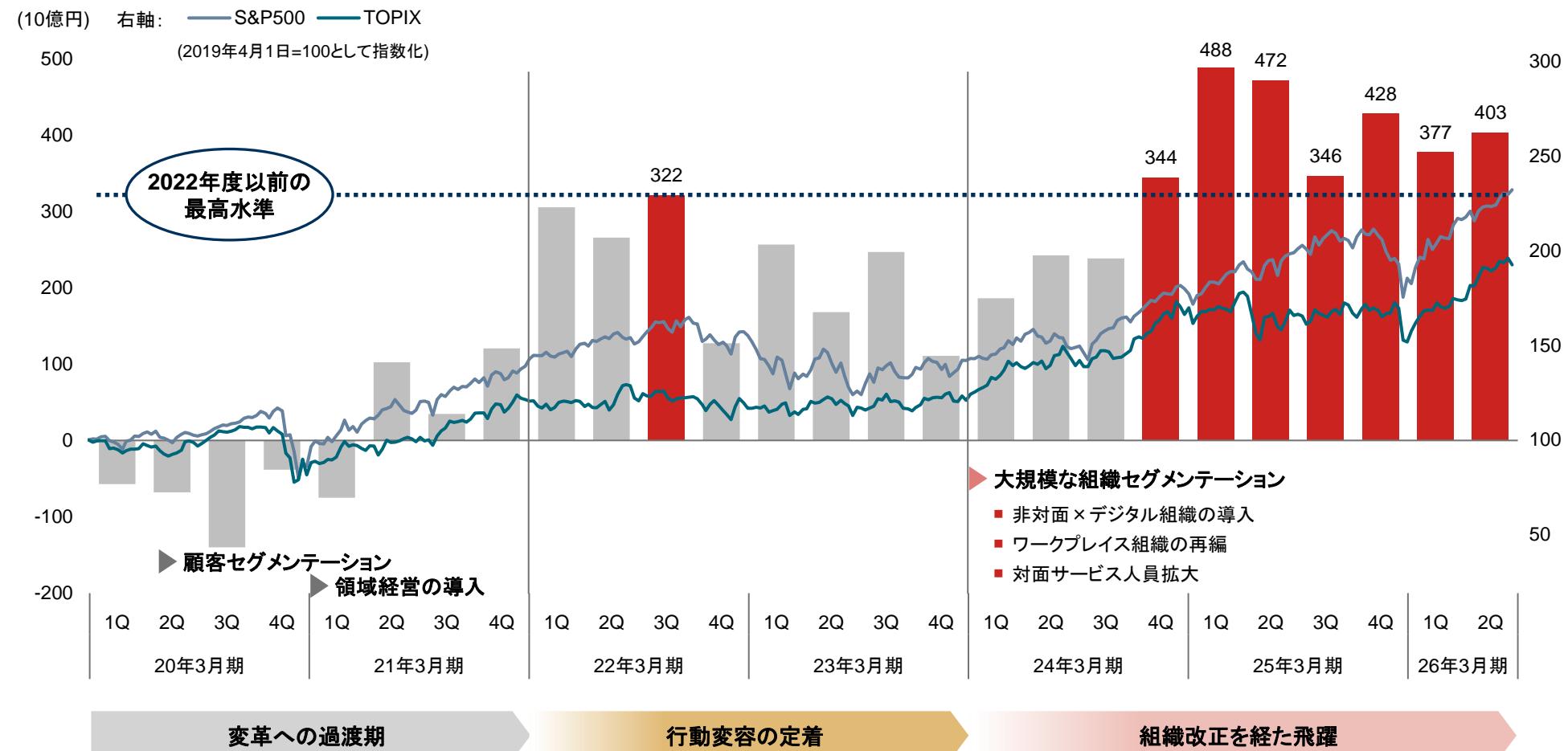


安定的に稼ぐ力の向上:

～ 資産管理ビジネスへのシフトが本格化

- ストック資産は21四半期連続で純増、組織改正前の最高値を7四半期連続で上回る
- 「顧客資産の最大化＝当社の成長」というビジョンの下、高水準の純増を安定的に確保する組織体制へ変化

ストック資産純増 (法人課以外)



安定的に稼ぐ力の向上:

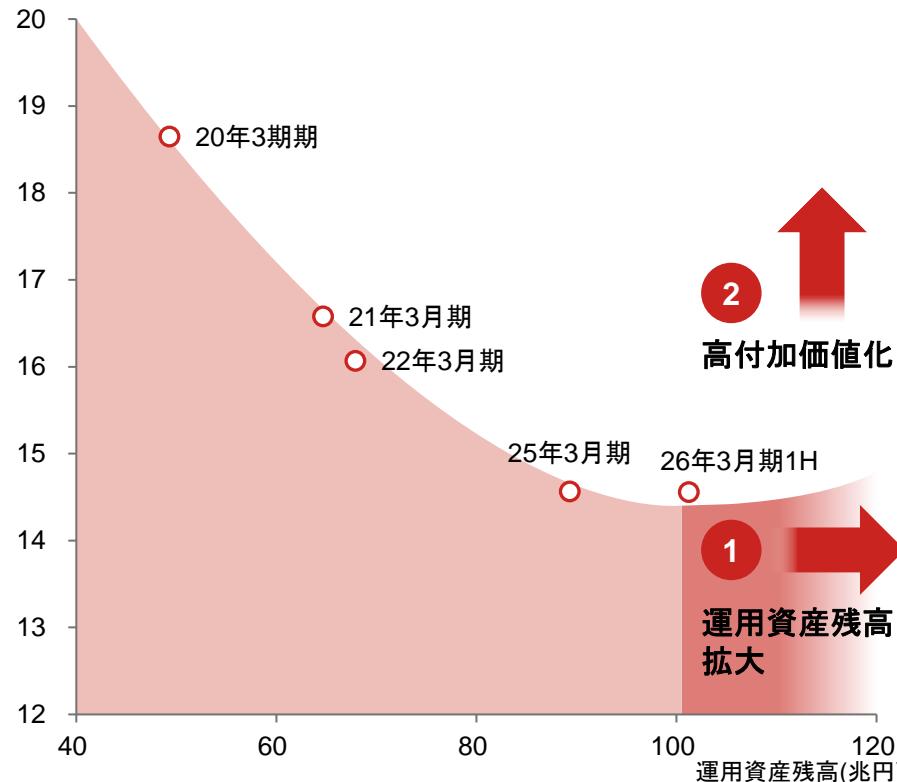
～ 運用資産の拡大と運用報酬率の改善

■ 運用資産残高のさらなる拡大と高付加価値化による報酬率の改善により、事業収益の安定成長を実現

運用資産残高と運用報酬率¹の拡大イメージ

- 報酬率が低下傾向のパブリック運用に対し、高品質・高付加価値の分野へ注力
- 運用資産残高の拡大と報酬率の改善の両輪で成長を目指す

運用報酬率(bps)



1. 当社基準にて算出された概算の運用報酬率

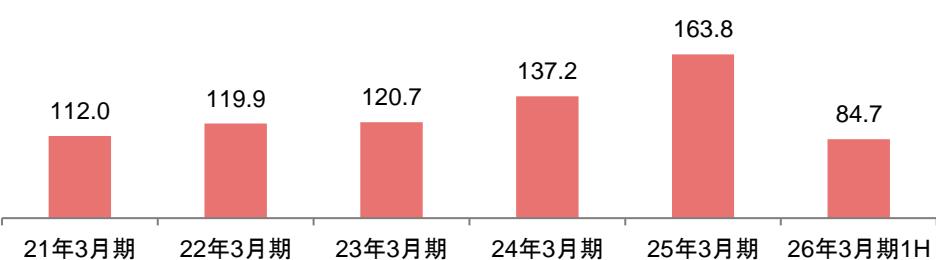
2. 2025年9月末時点

3. 個人投資家向けプライベート・アセット主要4種は、プライベート・エクイティ、プライベート・デット、REIT、インフラが該当

各種取り組みによる事業収益の安定成長

- 国内マーケットにおけるNISAやDCの追い風
- 主要分野における圧倒的シェア
 - DC専用ファンドシェア **22%**²
 - ETFシェア **44%**²
- マーケティング、販売網強化
 - 残高500億円以上の投信販売会社数は**6倍に増加** (15年9月末 vs 25年9月末)
- アクティブ運用のさらなる拡大
- オルタナティブ運用能力の強化、スケール化・海外展開
- 個人投資家向けプライベート・アセット**主要4種³**の投資信託を提供**(本邦初)**
 - オルタナティブ運用資産残高は**過去最高の約2.9兆円²**
- アクティブETF**(本邦初)**等の多様な商品ラインナップ
- ハイ・イールド債運用の強みを活かしたスペシャルティ・クレジット強化

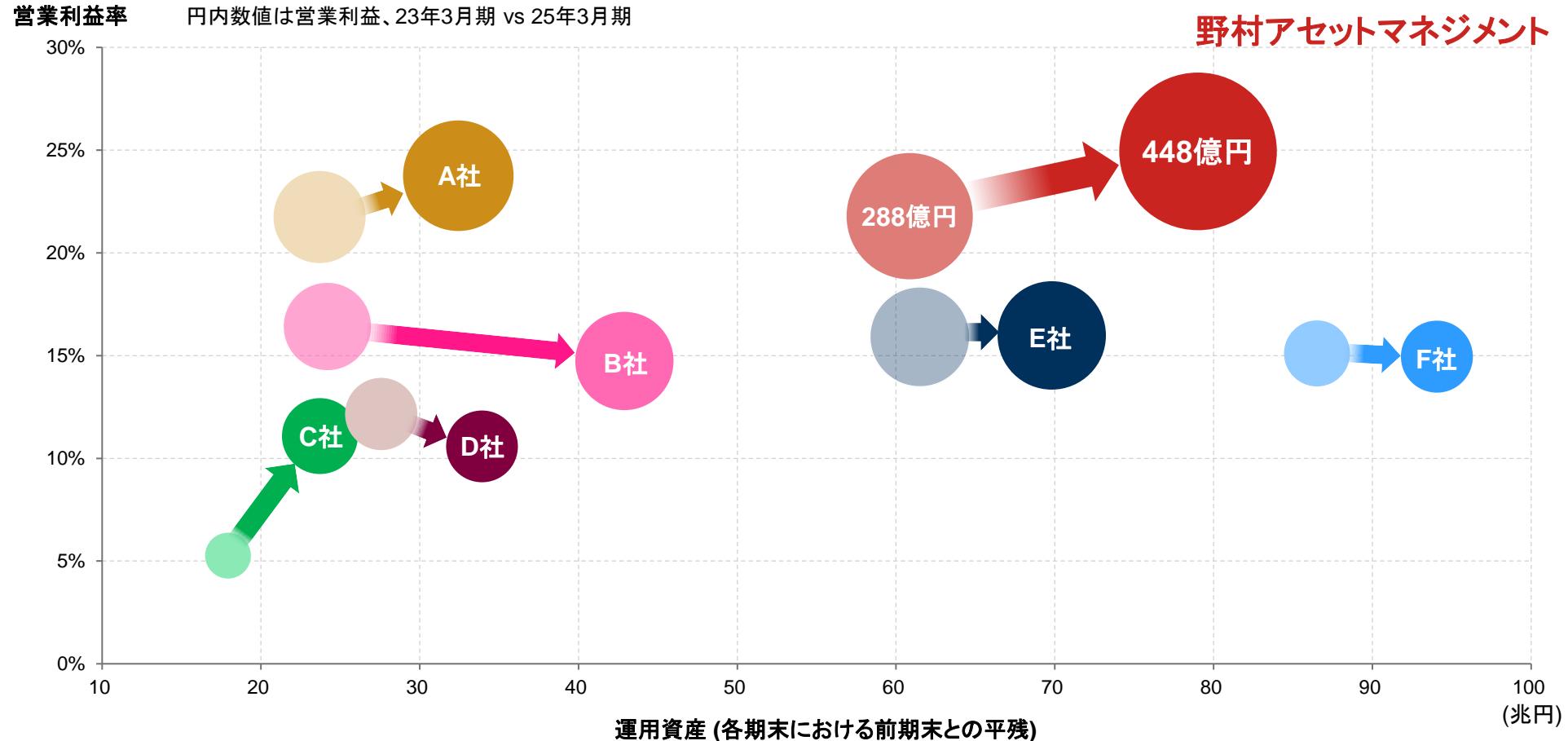
事業収益 (10億円)



安定的に稼ぐ力の向上: ～ 業界トップの営業利益

- 運用資産拡大とプロダクトミックスの向上により、業界トップの収益性と利益拡大を実現

国内の主要資産運用会社における運用資産残高と営業利益率の推移¹

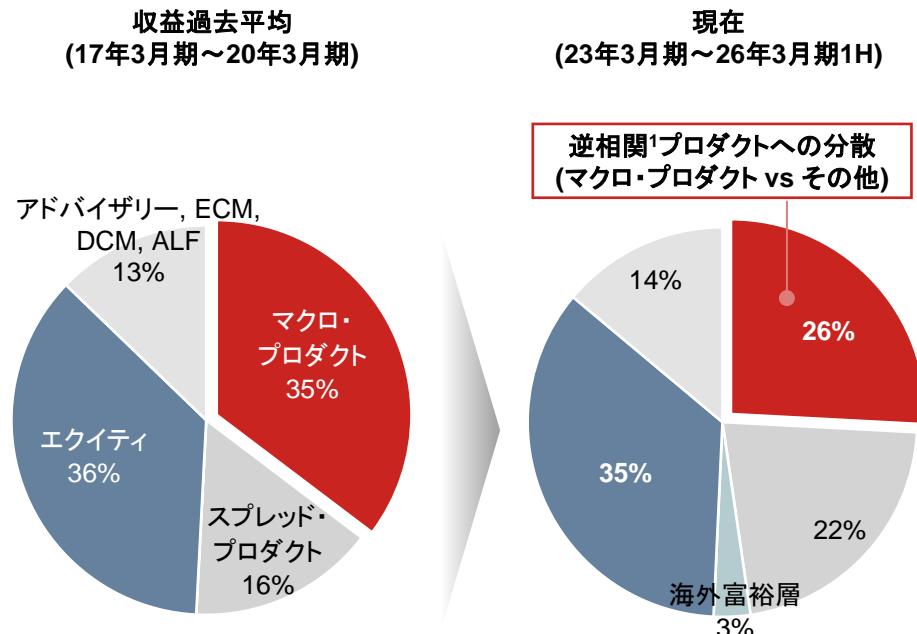


1. 各種開示資料より野村アセットマネジメント資産運用研究所が集計したデータを基に当社作成。営業収益および営業利益は開示されている各社の単体財務情報をベースとしている。運用資産残高は投資信託協会と投資顧問業協会の統計データをもとに当社作成

～ 収益分散、ボラティリティ低減

■ ホールセールはプロダクト分散を図りつつ、フロートレーディング収益への依存度を下げ、収益変動を低減

ホールセール収益プロダクト構成の変化

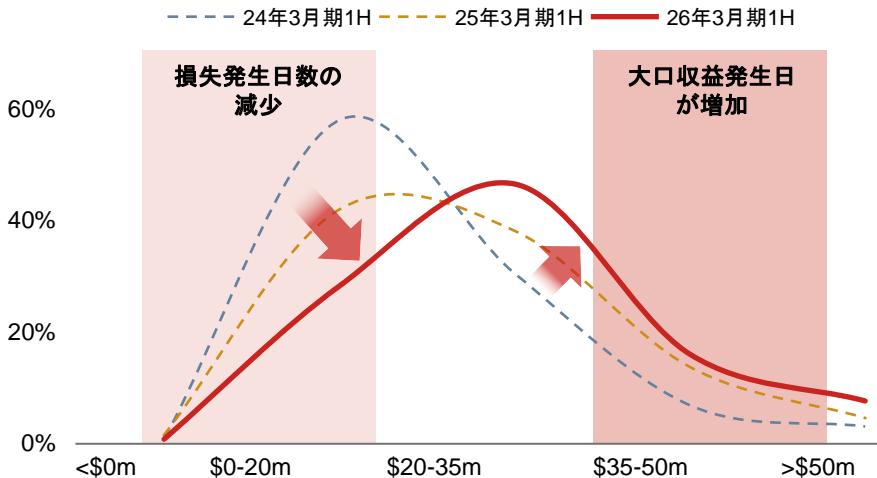


フロートレーディング収益の割合:
45% (23年3月期) ⇒ 36% (26年3月期1H年換算)に低減

部門の収益変動が着実に低下



ホールセール: 日次収益分布 (YTD⁵ 日数分布)



1. 過去16四半期の前四半期比収益増減率の相関 (マクロ・プロダクト vs その他:-0.4)

2. 変動係数 (=標準偏差/平均)を使用

3. 20/21 4Qおよび21/22 1Qの米国顧客関連事案による損失のあった四半期を除外

4. グローバルマーケット(GM)上位10社の平均であり、JPM、シティ、ゴールドマン・サックス、モルガン・スタンレー、バンク・オブ・アメリカ、ドイツ銀行、バークレイズ、BNPパリバ、ソシエテ・ジェネラル、UBSが含まれる

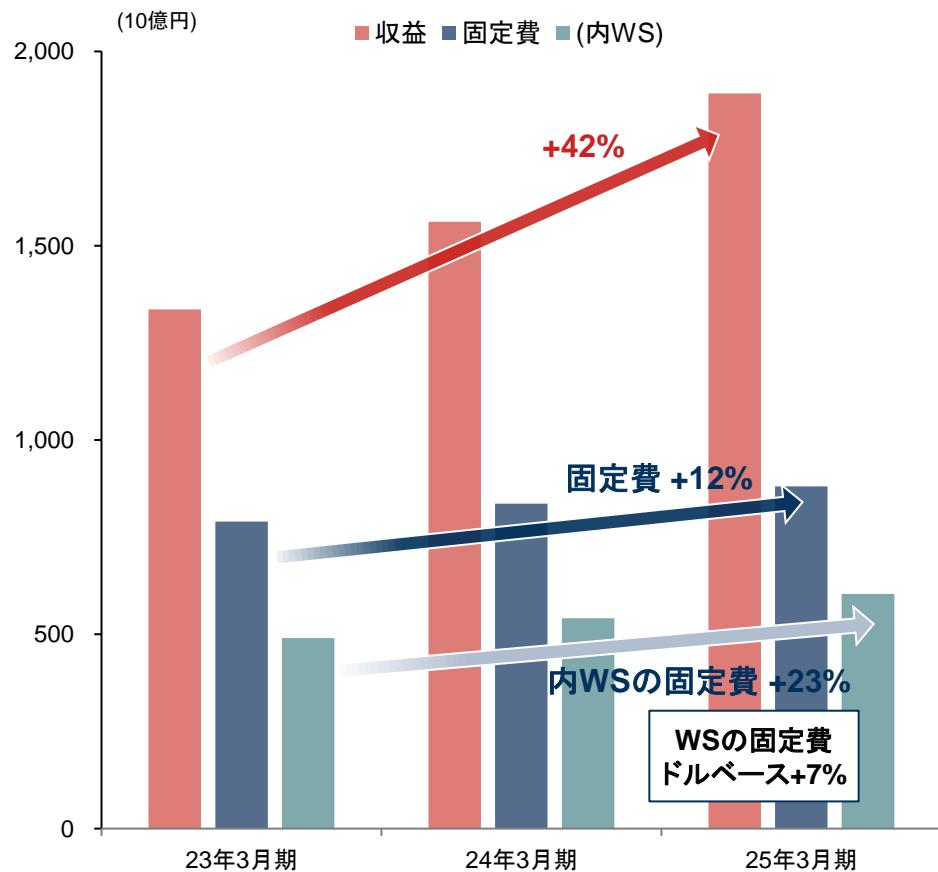
5. 2025年9月末時点

安定的に稼ぐ力の向上:

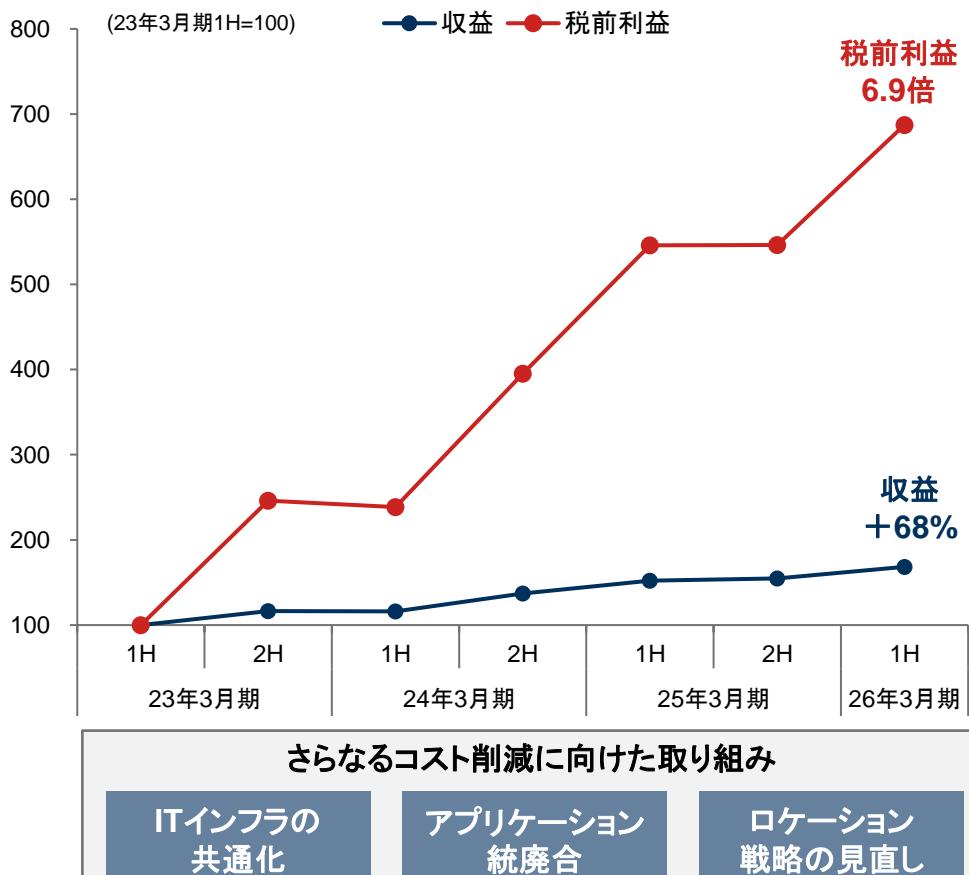
～ 経費コントロールによるオペレーティング・レバレッジ発揮

- 厳格な固定費管理により、円安やインフレ圧力を吸収しつつ、利益創出力を強化

円安やグローバルなインフレを吸収しつつ固定費をコントロール

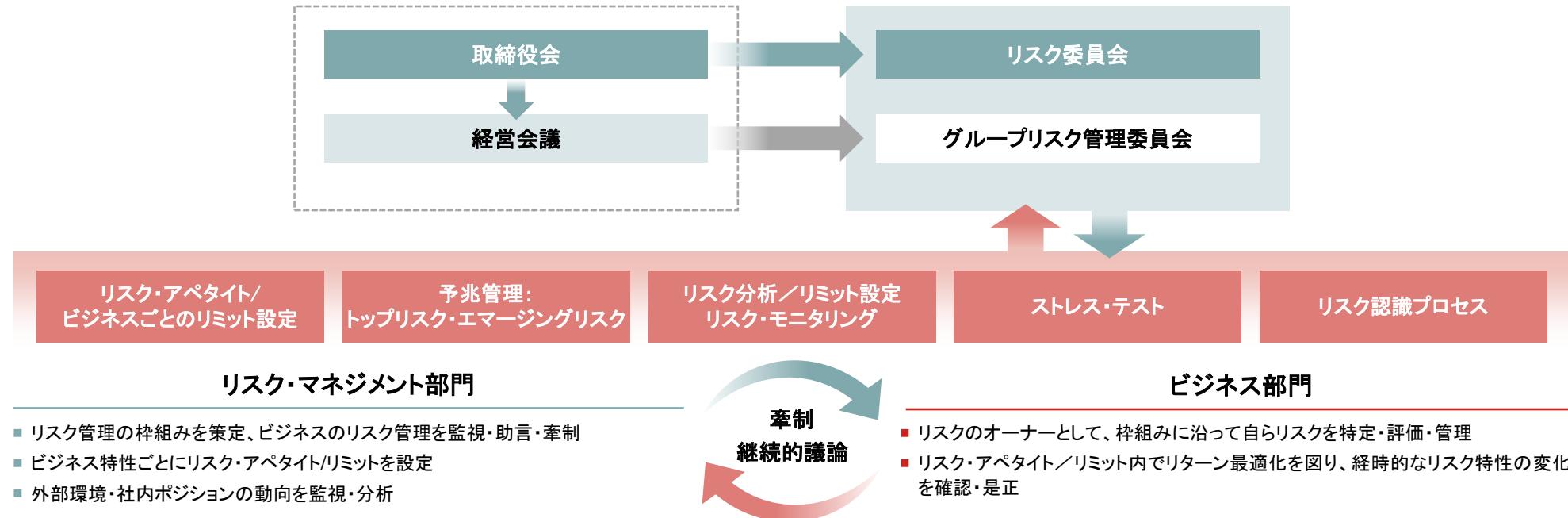


分散効果やオペレーティング・レバレッジを発揮し全社税前利益も向上



安定的に稼ぐ力の向上: ～堅牢なリスク管理のフレームワーク

- 外部環境の不確実性と極端な事象が増加するなか、リスクの早期発見により資本・利益を保全
- 経営判断のスピードと精度を高め、競争力を維持・強化



ストレス・テストの強化: 多層的なシナリオを用い、定期・随時に資本および利益耐性を検証する仕組みを構築

全社ストレス・テスト: 包括的かつ総合的なリスク分析

- 金融危機級の極度のストレス下においても十分な資本を維持できることを確認
- より現実的な(日常的な)ストレスでは、期間損益で損失吸収可能な水準のリスクであることを確認
- バーゼルⅢ/FRTBなど先進的資本規制にも適切に対応

個別ポートフォリオへのストレス・テスト: 即時性・網羅性の強化

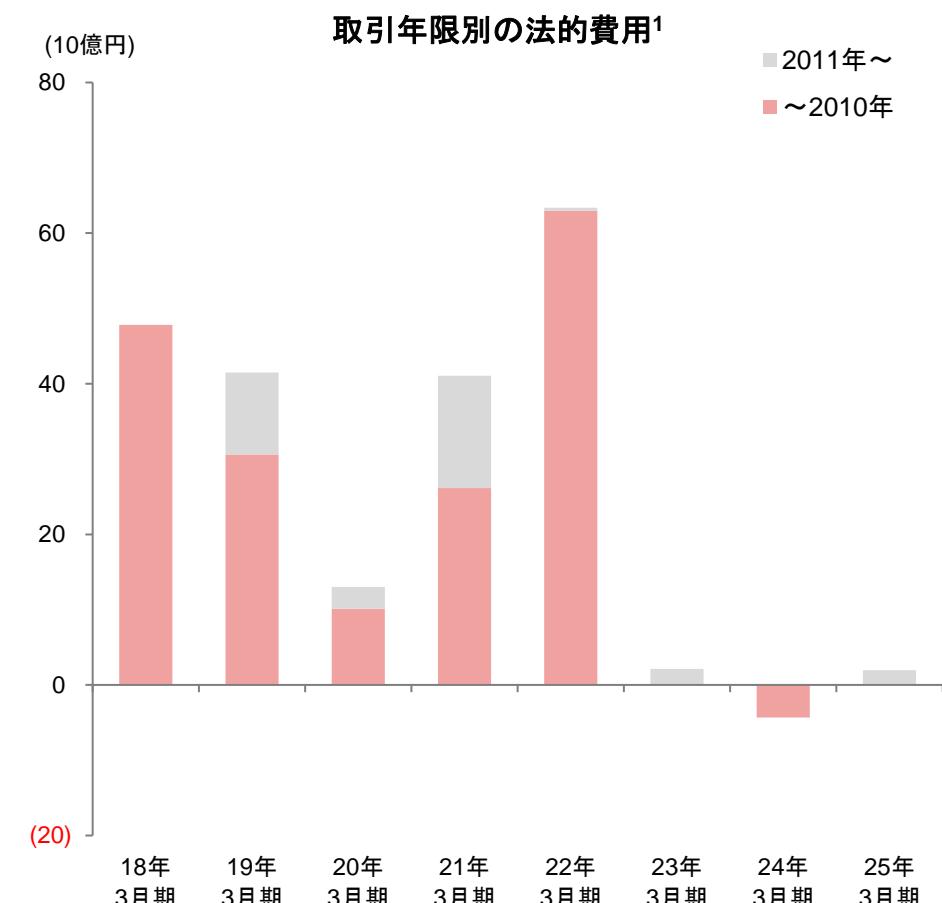
- 日次で50件超のストレス・シナリオを実行、リスク・P/L監視
- カウンターパーティに關しても60超のシナリオでストレス・テストを行い、上位45社を週次評価
- プロアクティブなリミット管理・報告を実施

トップダウン / ボトムアップのストレス・テストによるリスク管理の実施

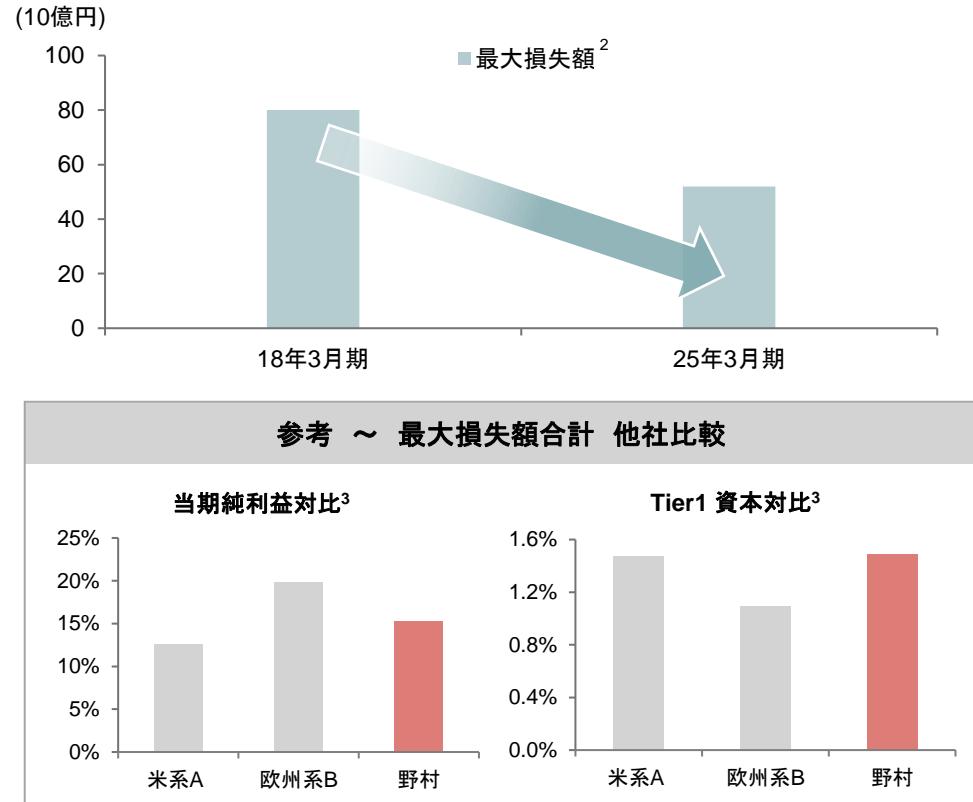
安定的に稼ぐ力の向上: ～ 法的費用の低減

■ リスク管理・ガバナンス高度化とともに、金融危機のレガシー対応の一 段落等により、法的費用が低下

2010年以前のレガシー債務からの法的費用が減少



米国会計基準の最大損失額合計額※も低下



※ 最大損失額合計：US GAAP（米国会計基準）に基づき、合理的に発生する可能性のある損失の範囲を見積もることができる事案において、負債計上されている額がある場合にはその額を超えて合理的に発生する可能性のある最大損失額の合計

1. 引当金戻入が発生した年度は、戻入額と引当額等を相殺した純額で表示

2. 各期開示時点における直近の数値

3. 外資系は24年(年末)の開示数値を基に野村にて作成、野村は25年3月期(年度末)

稼ぐ力を基盤とした成長戦略



～強みを活かして、さらなる成長フェーズへ

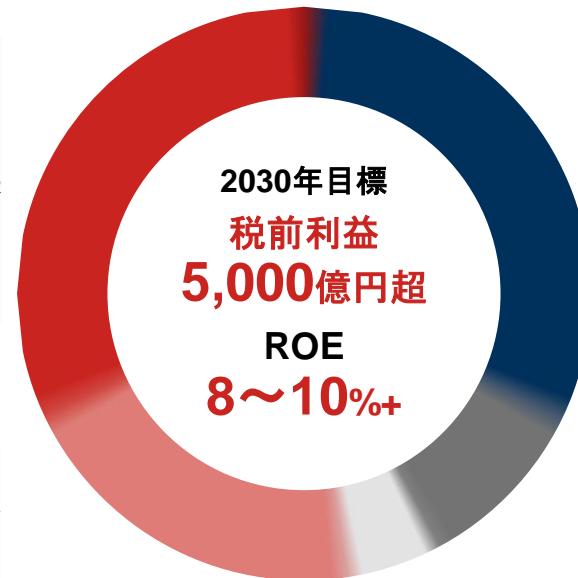
- 各部門の注力領域に取り組みつつ、部門やグループを超えた連携強化により企業価値の向上を図る

ウェルス・マネジメント

- 変革により生産性の高いサービス提供体制を確立
- 拡大する富裕層マーケットを取り込み、成長機会を着実に捕捉
- エマージング・ウェルス顧客の獲得

インベストメント・マネジメント

- 資産運用ビジネスのグローバル・プラットフォームを獲得
- 運用資産残高の拡大と高付加価値化による報酬率の改善



ホールセール

- 顧客フランチャイズのさらなる強化
- スケールの拡大に伴うオペレーティング・レバレッジの活用
- リソース対比のリターン向上

バンキング

- 預金スイープサービスの着実な実施と収益力の強化
- 国内外における受託ビジネスの拡大

コーポレート その他

- 成長戦略を支える財務・人材戦略の推進

グローバルビジネスの成長

- 海外3地域の税前利益合計は9四半期連続で黒字、今後も全社利益を牽引するドライバーに

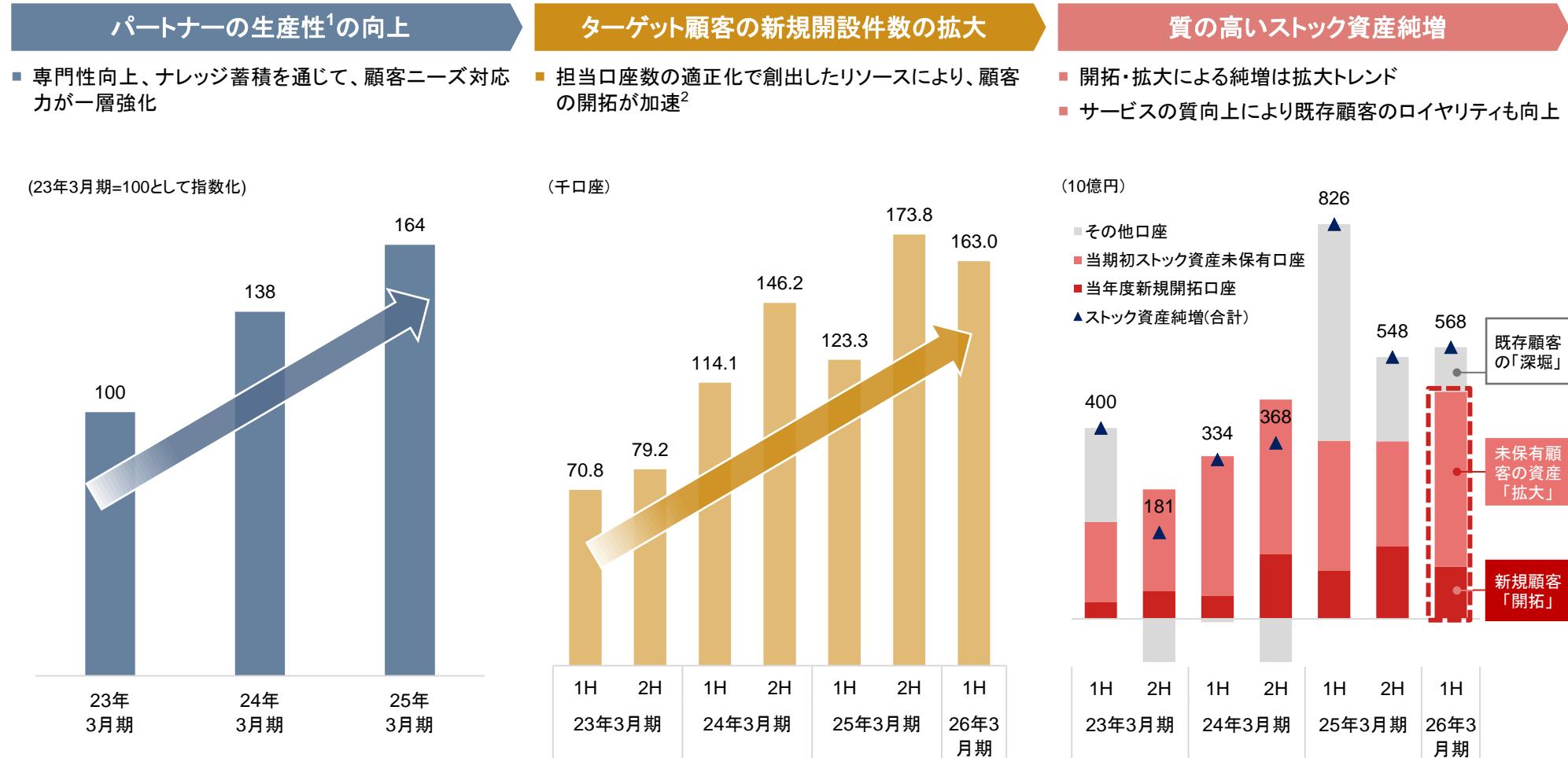
垣根を超えた連携の強化

- 部門やグループを超えた連携によるシナジー創出

稼ぐ力を基盤とした成長戦略: ウエルス・マネジメント

～ 富裕層顧客の基盤拡大

- 顧客ニーズ起点のカバーモデルとリソースの最適化により、付加価値の高いサービスと生産性向上を実現
- ターゲット層の新規開拓と既存顧客の深耕を両立し、質・規模の両面でアクティブ顧客を拡大



1. ウエルス・マネジメント領域(WM)およびプライベート・ウエルス・マネジメント領域(PWM) のパートナー1人当たり収益

2. ワークプレイスによる新規開設も含む

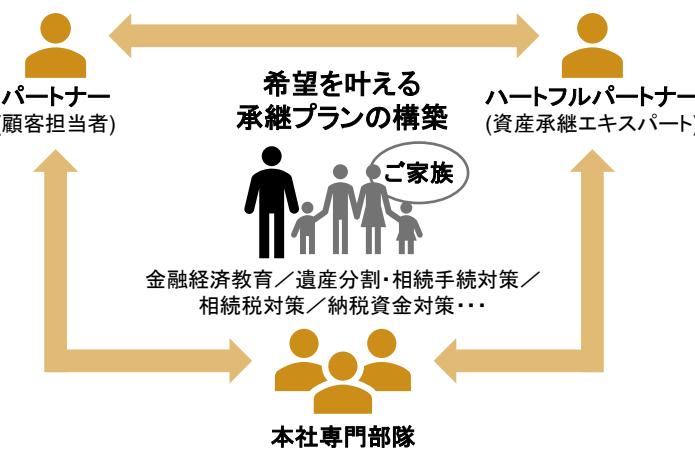
稼ぐ力を基盤とした成長戦略: ウエルス・マネジメント

～ エマージング・ウェルス顧客の獲得

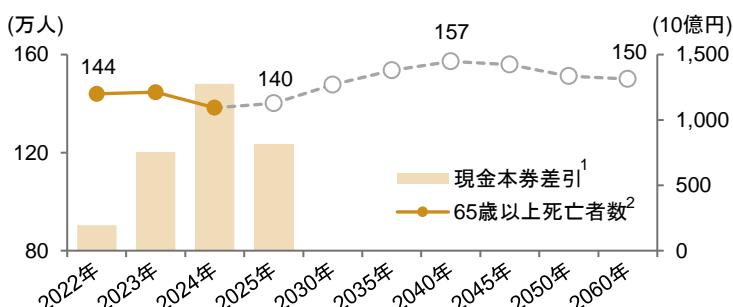
■ 既存富裕層のファミリー化とワークプレイス(WP)を通じて、将来富裕層の顧客基盤を強化

世代と家族をつなぐウェルス・マネジメント

- お客様の潜在的思いまで汲み取り、次世代へ資産を守り、つなぐ



- 高齢者の年間死者数が140万人超の「大相続時代」を迎えて
いる中、ご家族も含めた関係構築で資産移転を取り込む



1. PWM、法人課、ワークプレイス・ソリューション(WPS)を除く

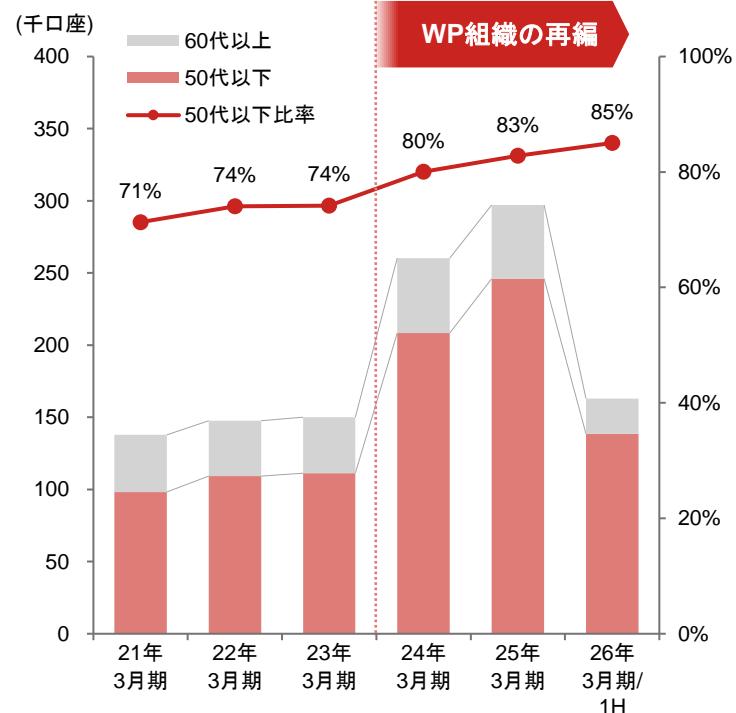
2. 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和2年推計)」、厚生労働省「人口動態調査」より野村作成

3. 内閣官房「資産所得倍増に関する基礎資料集(令和4年10月)」より野村作成

ワークプレイス・ビジネスを通じた顧客獲得

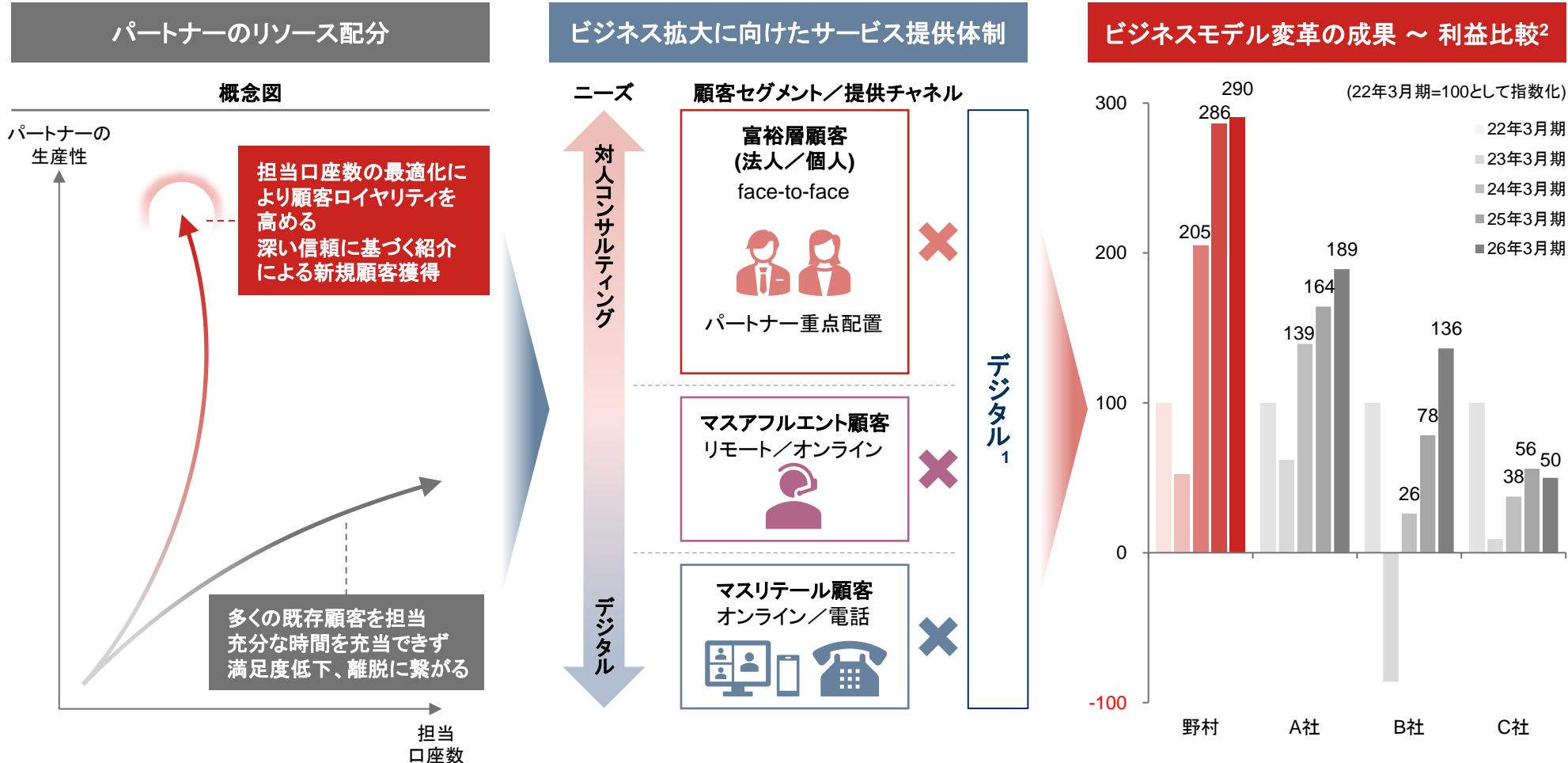
- 組織再編後、50代以下の口座開設件数も2倍超に伸長し、若年エマージング・ウェルス層の獲得は高水準で推移

ターゲット顧客の年代別新規口座開設



～ 生産性向上が好業績を創出

- ビジネスマネジメント変革と継続的コスト管理が奏功し、他社対比で利益水準は順調に向上



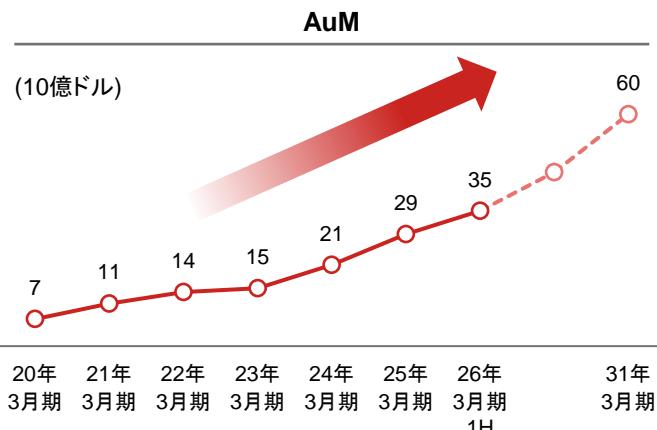
1. お客様やパートナーをサポートするデジタル技術基盤を指す

2. 各社決算資料より当社WM部門に相当するカテゴリーのみを抽出し、各年度の税前利益もしくは経常利益、営業利益を四半期平均(26年3月期は1H平均)で比較

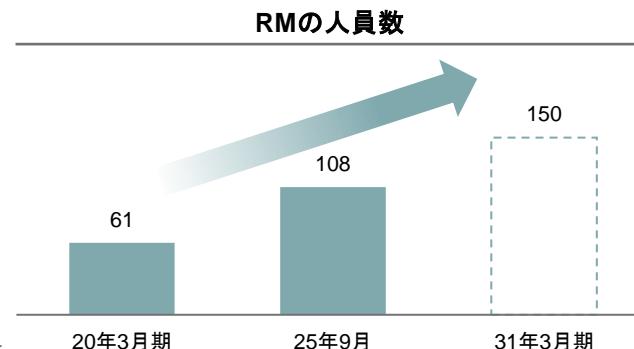
～ アジアおよび中東でのプレゼンス拡大

- 収益は順調に拡大、高いROEを創出し、アジアのウェルス・マネジメント業界でトップ15入りを目指す
- 中東でフランチャイズの拡大を図るとともに、北アジアおよび東南アジアでは強いモメンタムを維持

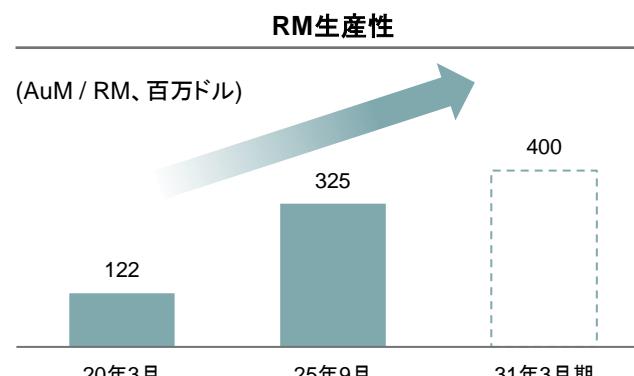
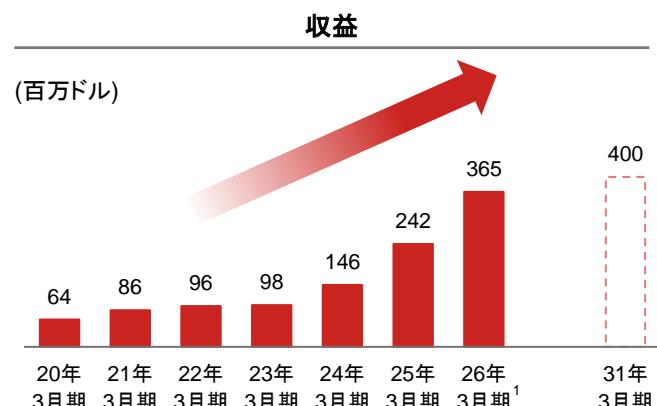
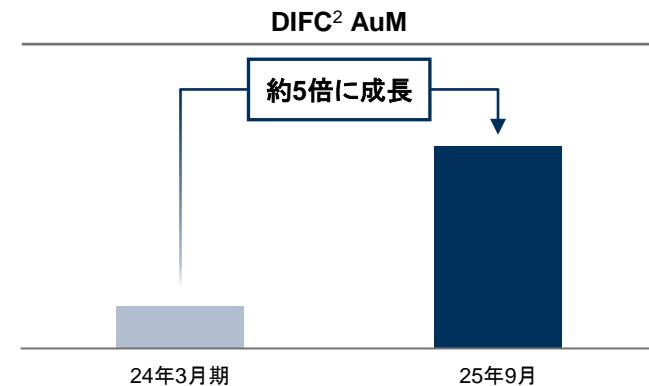
顧客基盤は加速度的に成長



フランチャイズの拡大



中東でのさらなる成長を目指す



ワンバンク連携強化に注力

- 27年3月期までにDIFC支店のグローバル海外富裕層ビジネス AuMへの貢献とIWM全体の収益の10%を目指す
- グローバル・マーケットとインベストメント・バンキングとのグローバルなクロスセル体制
- オルタナティブファンド³や超富裕層顧客向けのストラクチャード商品を中心とした相互補完的なグループ内協業

1. 2025年9月現在を年換算

2. DIFC(ドバイ国際金融センター)は、中東の顧客に製品／サービスを提供する拠点

3. プライベート・エクイティ、プライベート・クレジット、ヘッジファンド

～ 資産運用ビジネスの海外プラットフォームを獲得

- マッコーリー・グループの米国および欧州におけるパブリック・アセットマネジメント事業の買収を完了。2030年に運用資産残高1兆ドル超の資産運用会社となる目標達成に向けて大きく前進
- 取得価額は約18億米ドル¹。多様なアクティブ運用機能を獲得し、グループの資産運用プラットフォームを強化

戦略的意義



安定型・資本負荷の低いビジネスの拡大:

- 安定型ビジネス、資本負荷の低いビジネスの成長加速
- 野村の海外利益の多角化



グローバル化・規模拡大:

- インベストメント・マネジメント部門のグローバル化
- 既存販路を活用した世界規模のクロスセルを実現
- 運用資産残高1兆ドル超の目標の実現を加速



米国での存在感を拡大:

- 世界最大の資産運用市場へのアクセス
- 米国的主要なウェルス・マネージャー、保険会社等と戦略的パートナーシップを構築



プラットフォームの獲得:

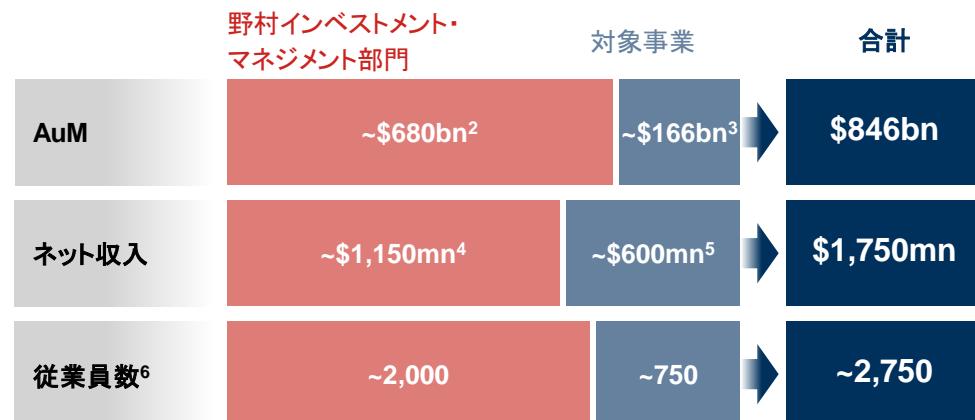
- 優れた人材と堅牢なミドル/バックオフィス機能を備えた運用プラットフォーム全体を取得



マッコーリー・グループとの協業深化:

- 次頁ご参照

2030年に向けたインベストメント・マネジメント事業の変革



※本ページ以降、単位は米ドル

新たなグローバルブランド

- “Nomura Asset Management”の統一ブランドのもと、対象事業を米州インベストメント・マネジメント部門に統合し、野村グループのグローバルな資産運用基盤を構築

1. 現金決済。クロージング時に支払われる対価

2. 2025年9月末時点。月末為替レートで換算

3. 2025年10月末時点

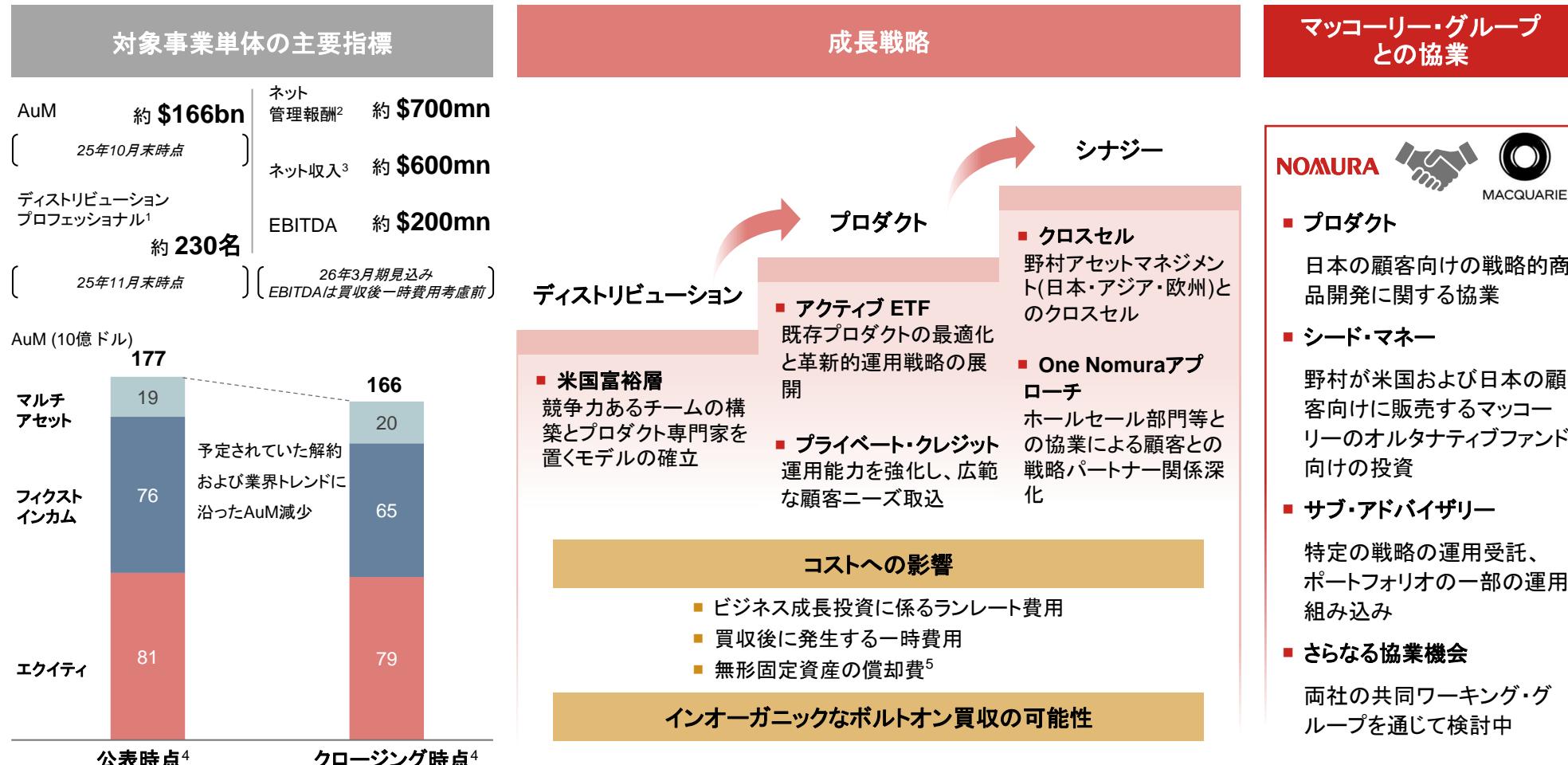
4. 2026年3月期1Hの事業収益を年換算。平均為替レートで換算

5. ネット管理報酬、ネット収入の定義は次頁を参照

6. 2025年11月末時点

～ 成長投資による事業拡大の実現

- 安定的で規模感のある収益を生み出すグローバルな運用プラットフォームを構築
- 優れた運用パフォーマンスとディストリビューション拡大により、資金純流入を図る



1. 機関投資家向け、富裕層向け、広報、マーケティング、およびプロダクトが含まれる

2. ネット管理報酬は、サブ・アドバイザリー費用等の控除後の管理報酬

3. ネット収入は、ネット管理報酬から、外部へのディストリビューションコスト等を控除した数値。野村の損益上はネット収入を事業収益に計上予定

4. 各時点において入手可能な月末数値。公表時点は2025年3月末、クロージング時点は2025年10月末の数値

5. 買収当時の会計処理が未完了のため初期的な評価に基づく現時点の想定値: 約 \$70~90mn / 年

～ 既存の強みを磨き、成長領域を拡大

- 既存の強みに加え、成長領域・強化領域への戦略的な取り組みを通じ、運用資産残高の拡大と高付加価値化を目指す

			強みを発揮している領域	成長領域・強化領域
		プロダクト領域		
		パブリック	プライベート	リアルアセット
国内	日本・アジアの運用力:	<ul style="list-style-type: none"> 日本・アジアのパブリック・アセットマネジャーとして高い評価を獲得 インハウス運用をさらに高度化 	オルタナティブ・ソリューション: <ul style="list-style-type: none"> プライベート・エクイティ、プライベート・デット プライベート投資の民主化 	<ul style="list-style-type: none"> 航空機リース
	スペシャルティ・クレジット:	<ul style="list-style-type: none"> ハイ・イールド債券運用を梃に世界的な認知を高める 	協業(国内外): <ul style="list-style-type: none"> マッコーリー・グループとの協業 	既存リアルアセットの拡充: <ul style="list-style-type: none"> グループのリレーション等を活用し、アセットの獲得を加速化 (航空機リース、不動産、森林)
主なディストリビューション先 グローバル	インオーガニック:	<ul style="list-style-type: none"> マッコーリー・グループの米国および欧州におけるパブリック・アセットマネジメント事業の買収 販売網の拡大・強化、運用戦略の多様化 	<ul style="list-style-type: none"> 米国でのプライベート・クレジット投資の拡大 	新規リアルアセットへの展開: <ul style="list-style-type: none"> 社会課題の解決に資する事業拡大 (農地、再生可能エネルギー、新エネルギー、蓄電池等)

グループの総合力を活かした国内
プライベートの取り組み事例:



★★★
NOMURA
野村キャピタル・パートナーズ

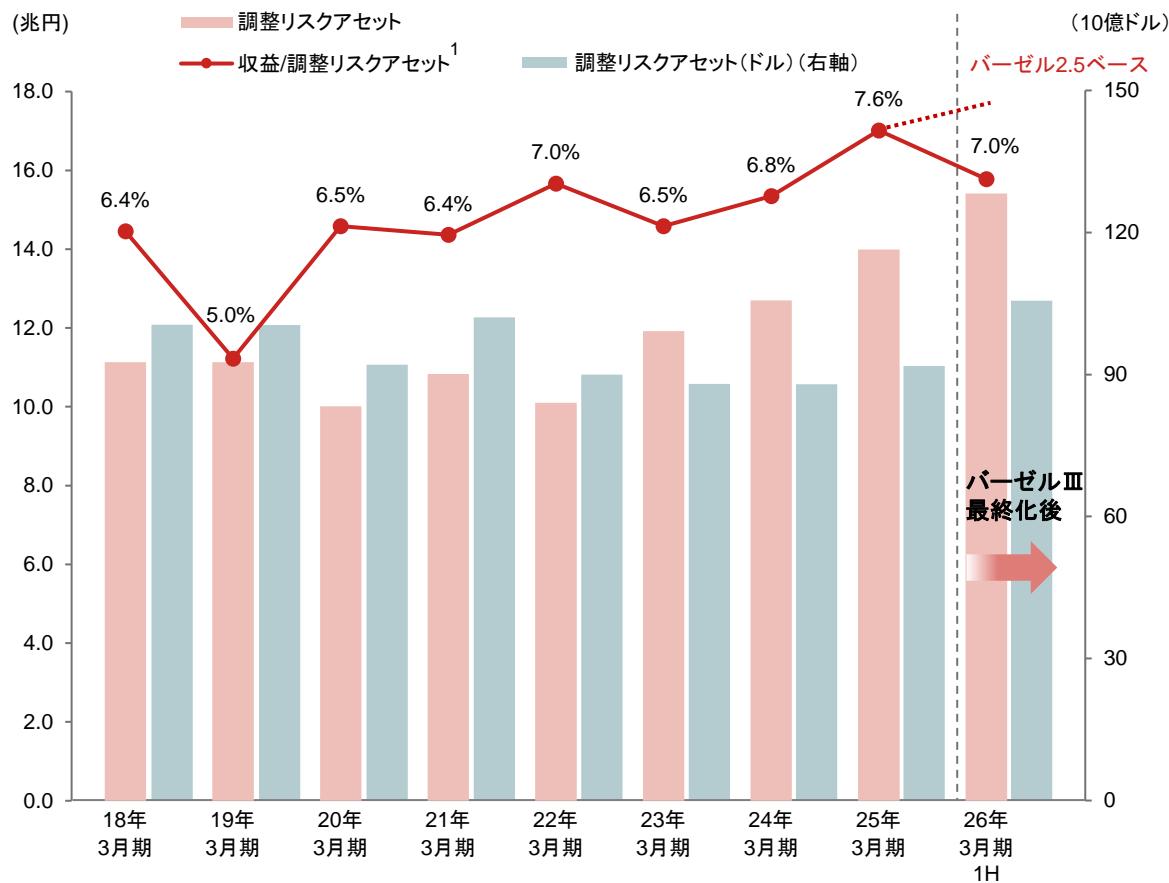
■ 2019年3月のCarlyle、野村キャピタル・パートナーズによる共同出資後、会社と
スポンサーが一丸となり企業価値を向上、2025年9月に東証プライムに上場

稼ぐ力を基盤とした成長戦略:ホールセール ～リソース対比リターンの持続的な改善

- リソース効率性を持続的に改善
- バーゼルⅢ最終化に伴う影響を吸収しながら、ROE改善を追求

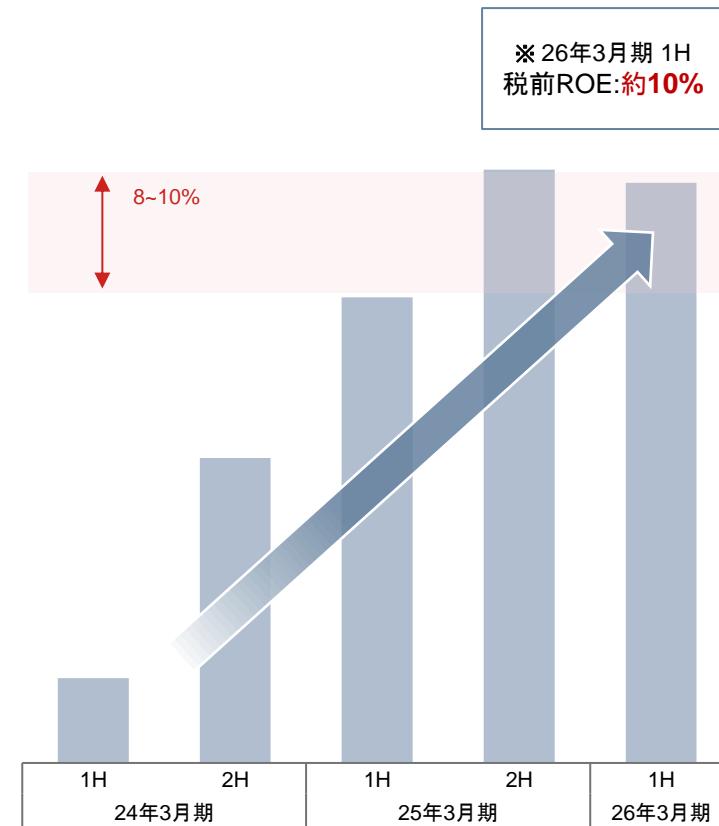
リソース効率性を持続的に改善～バーゼルⅢ影響も吸収

ホールセール部門



税前ROEは上昇トレンドに

ホールセール部門



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。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Ⅲ規制のリスク・アセットと、(2)バーゼルⅢ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。なお、2026年3月期1Qより、バーゼルⅢ最終化後ベース

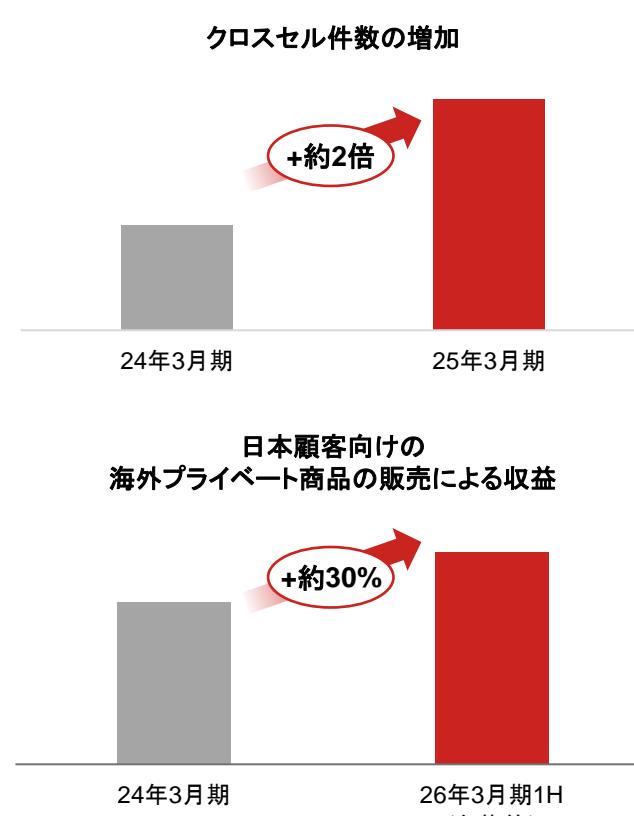
～ 顧客収益を着実に拡大

- 顧客フランチャイズの成長に注力するとともに、クロスセルや地域を超えた連携を強化
- 結果として顧客収益が増加しフィープールシェアは拡大

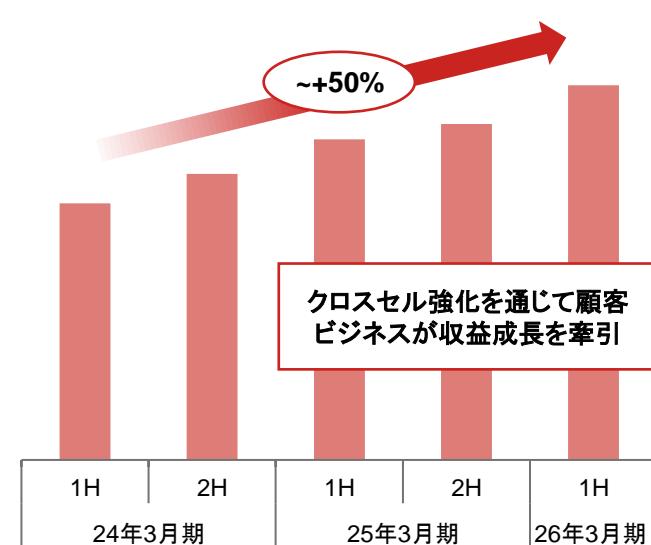
顧客フランチャイズの成長施策



クロスセル・協業の強化



顧客収益



グローバル・マーケットのフィープールシェア⁸

2024年 vs 2023年
2.1% +約30bps

1. 20/21 vs 24/25

2. 23年 vs 24年、日本を除くグローバル

3. 出所: Coalition Greenwich Institutional Client Analytics FY24

4. アセットマネージャー、年金基金、保険会社からの収益

5. 22/23 vs 25/26A

6. ファイナンシングを含む; ストラクチャード・プロダクト・ファイナンシング、エクイティ・ファイナンシング、コーポレート・エクイティ・デリバティブ

7. ストラクチャード・プロダクト; ストラクチャード・クレジット(アセットサイド)、ストラクチャード・レーツ(エキゾチックを除く)、ストラクチャード・エクイティ

8. 出所: Coalition Greenwich Competitor Analytics FY24. グローバル・マーケットのフィープールシェアは市場全体の業界収益プールに基づく。分析は野村社内のプロダクト分類および収益分類に基いて算出。

～ M&Aアドバイザリー起点の成長戦略

- M&Aビジネスはコーポレート・アクティビティの活性化を取り込み、高収益案件に注力、クロスセルにより収益最大化
- 大型TOB案件では、飛躍的にワークプレイス領域の顧客を拡大、部門間シナジーを発揮

案件数 ↑

国内のコーポレート・アクティビティの活性化

- 資本効率を意識した経営の高まり
- 高い執行能力を裏付けに、多様なM&Aに関与

単価 ↑

1件あたりフィー水準の上昇

- インフレや高度な専門人材の不足等により、マーケットにおけるフィー水準は上昇
- 当社としても収益性の高い案件に注力

複合化 ↗

クロスセルによる収益源の複合化

- 関連する買収ファイナンス、金利や為替のリスクを最小化するためのソリューション提供を積極化

上場廃止社数¹

2020年 vs 2024年

+65%



非公開化案件の関与件数³

PEファンド ポートフォリオ数²

2020年末 vs 2024年末

+77%



マーケットにおける日本関連M&A1件あたりフィー⁵

22年3月期

+22%



25年3月期

クロスセル案件数⁶

21年3月期2H
～23年3月期

1.4x



24年3月期
～26年3月期1H

ウェルス・マネジメント部門 との連携

大型TOB案件への関与を通じたワークプレイス領域の拡大:

- 被買収企業の役員による新規口座開設
- 顧客接点を活用した従業員への運用サービスの提供

1. 出所: 日本取引所グループ (57社 vs 94社)

2. 出所: 日本バイアウト研究所 (656社 vs 1,159社)

3. 出所: LSEG, Going Private (金融スポンサーを含む非公開企業による上場企業の買収) フラグによる。
2026年3月期1H

4. 出所: LSEG,ストラクチャーとしてLBOを活用したM&AのFAとしての関与。2026年3月期1H

5. Dealogicによる想定フィーの合計値を収録案件数で除して計算

6. 定義: アドバイザリーを起点に買収ファイナンスやソリューションを提供している案件数



～ 国内外で挑む、新たな取り組み

- Park Square Capitalとの戦略的アライアンスにより資金調達ソリューションのラインアップ拡充、米国IBを強化
- 国内では、資本市場の先駆者として継続的に新たな取り組みを実施

新たなソリューションにより既存顧客とのビジネス強化と新規顧客を拡大

NOMURA



Park Square

- 米国IBにおける顧客カバレッジおよびグローバルな販売チャネル
- ソフトウェアセクターを中心に豊富なALF¹実績や案件フロー
- 欧州で20年以上、北米で10年以上の実績を持つプライベートクレジット運用会社。約190億ドル超を運用
- 厳格な投資方針とダイレクトレンディングでの深い知見を有し、過去の損失率は極めて限定的

アライアンス概要

- PSC設立の米国専用シニア・ダイレクトレンディング向けファンド²へ1.5億ドルをLP出資
- ミドルマーケットのシニア・セキュアード・レンディング³が主な投資対象
- ファンドは野村の米国IBビジネス発のユニトランシェ型⁴のプライベートクレジット案件に優先的にアクセス

資本市場における国内初の取り組み事例

コミットメント型自己株式取得 (株式会社ジョイフル本田)

2022年
8月

- 米国で活用が広がる加速型自己株式取得(ASR)を国内に導入
- 短期間で大規模な自己株式の取得を確実に完了させることができ、企業および投資家の双方にメリット

個人投資家向け上場社債型優先株式発行 (ソフトバンク株式会社)

2023年
11月

- 株式価値の希薄化を伴わず、自己資本を拡充できるハイブリッド型の資金調達手法
- 社債より高い固定配当と株式より安定的な値動きという商品性により、個人投資家の旺盛な需要を喚起

パーシャル・スピンオフ制度を活用したダイレクトリストティングによる上場(ソニーフィナンシャルグループ株式会社)

2025年
9月

- 26年ぶりのダイレクトリストティング上場
- パーシャル・スピンオフ税制を活用し、親会社や株主の税負担を軽減
- 企業にとって事業ポートフォリオの再構築の手法の選択肢が増加

1. 買収レバレッジド・ファイナンス

2. U.S. Loan Partners。シニア・ダイレクトレンディングとは、銀行を介さずに直接貸し手が借り手に返済優先順位の高い貸付を行う資金供給手法

3. 借り手の資産などの担保で裏付けられた返済優先順位が高い融資

4. シニア融資とメザニン(劣後)融資を一本化し、単一の金利・契約で提供する融資の形態

～ グループとの親和性が高いビジネスの強化

- 証券分野で培った高度な知見を基盤に、グループ連携とサービス開発・拡充により、顧客への提供価値を向上

2030年に向けたKGIとKPI

() 内は2025年3月期実績

税前利益
500億円 (164億円)

ローン残高/ NTB
2.8兆円 (1.0兆円)

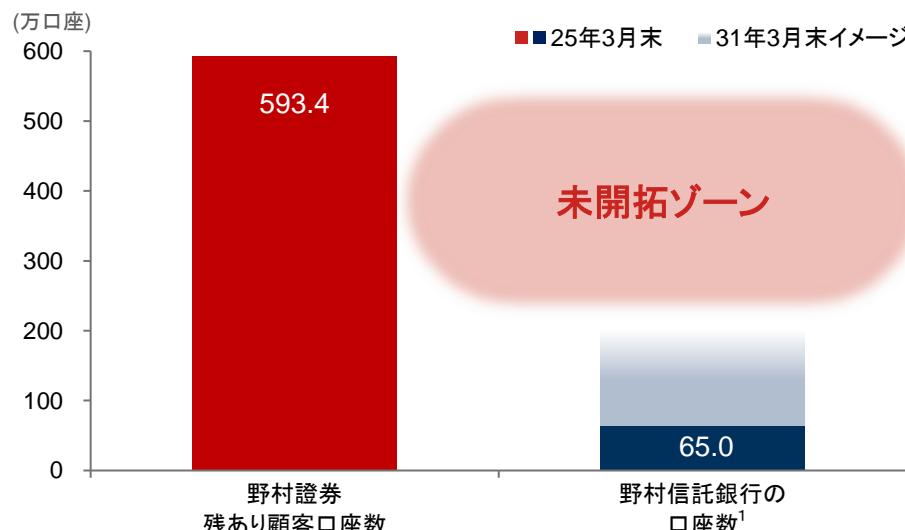
投信受託残高/NTB
70兆円 (40.5兆円)

管理資産残高/ NBL
USD 85.3bn (56.6bn)

バンキングビジネス ～ 未開拓ポテンシャルを活かす

証券口座と信託銀行口座の比較

- 2025年5月完了の勘定系システム更改により、顧客サービス機能が大幅に改善
- 預金スイープサービス開始により2030年までに野村信託銀行の口座数は約3倍に拡大することを見込む



1. インターネットバンキングの口座数

2. 2002年3月末を1として算出した相対変化

3. 日本国内の公募投信(ETF含む)と私募投信の純資産残高の合計値

4. 日本におけるプライベートアセットを資産とする公募投資信託のマーケットシェア

信託エージェントビジネス ～ 受託ビジネスの拡大

野村信託銀行
(NTB)



ノムラ・バンク・ルクセンブルク
(NBL)

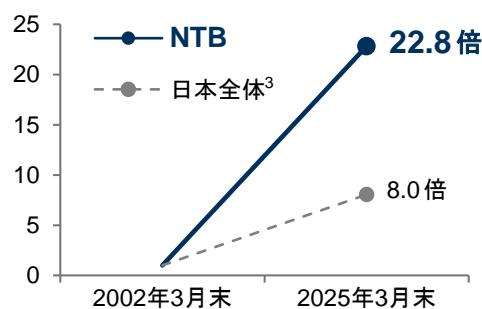
投信受託で高い競争力

- 高い専門性や高品質なサービスを背景に業界3位の受託実績

難易度の高いアセットの取扱いで豊富な実績

- 高品質のファンド・アドミニストレーション・サービスで差別化を図る

投信純資産の拡大比較²



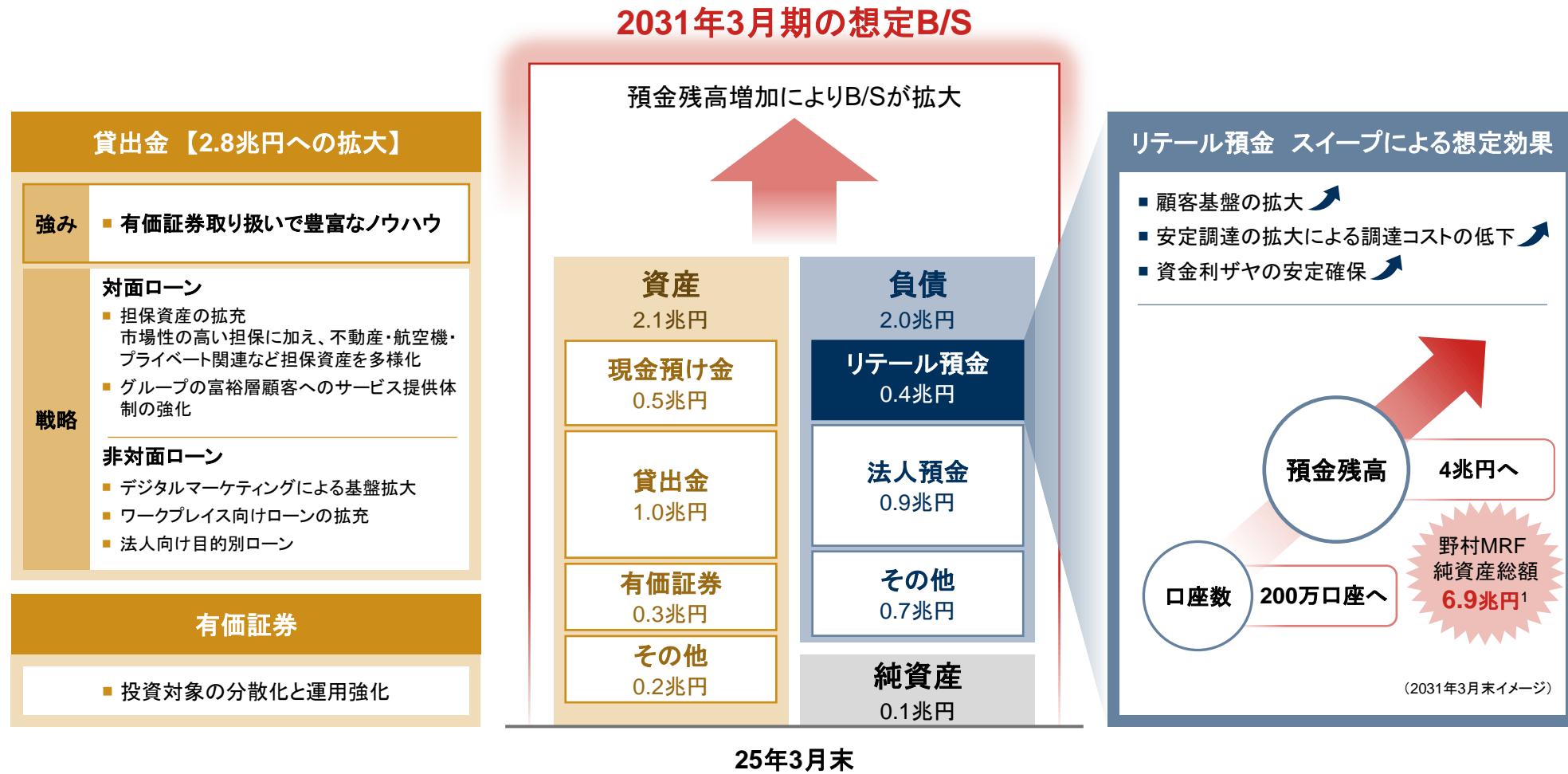
✓ NBLは公募プライベートアセットのパイオニア

✓ 日本のプライベートアセット公募投資信託は急成長中

✓ マーケットシェアは高水準⁴

～マクロ潮流を機会に変えるバランスシート戦略

- 金利上昇を背景に預金スイープでリテール基盤強化、拡大するバランスシートを活かし、収益機会を拡大する



1. 野村アセットマネジメントが設定・運用する野村MRF(マネー・リザーブ・ファンド)の純資産総額(2025年9月30日現在/月次レポートより)を示すものであり、野村證券単体の残高を意味するものではない

～ 次世代の金融サービスに先行投資

- 将来機会を見据え、主要4部門以外のビジネスへも先行投資
- デジタル・アセット分野ではBOOSTRY、KOMAINU、Laser Digital等が競争優位性を有し業界をリード

先行投資により、将来における収益機会を確保

(野村グループにおける位置づけ)

金融商品のトークン化に関わる
システム提供

デジタル・アセットを対象とした
高度なカストディサービス

機関投資家を対象とした先駆的な
暗号資産・トークン化ビジネス



(子会社)



KOMAINU

(関連会社)



Laser Digital

NOMURA Group

(子会社)

セキュリティ・トークンの発行と流通に特化した
ブロックチェーン基盤を開発し、分散型金融の
発展を目指す

- 金融機関がブロックチェーンを活用するためのIT
サービスを提供し、大型の証券化不動産および
社債等を投資対象としたトークン化の実現を支援
- 国内唯一のコンソーシアム型ブロックチェーンを
立ち上げて、金融機関を横断するエコシステムを
構築

革新的な暗号鍵管理技術と金融機関における
資産管理プロセスを融合し、高度なカストディ
サービスを提供

- 機関投資家のニーズに合わせた安全なデジタ
ル・アセットのカストディ・ソリューションを提供
- カストディ対象資産やサービスを段階的に広げ、
預かり資産の拡大を図る

野村グループがこれまで培ってきた機関投資
家ビジネスにおける経験を活かし、デジタル・
アセット領域における新たな付加価値を提供

- セカンダリー・トレーディング - ドバイを中心に機
関投資家向けのトレーディング・サービスを提供
- アセット・マネジメント - Laser Carry Fund等を組
成し投資家に提供
- ベンチャー・キャピタル - DeFiやWeb3に関連す
る企業へ投資

安定と成長を支えるコーポレート戦略



～ 成長戦略実現のための資本戦略

- 財務健全性、成長投資、株主還元のバランスを考慮しグループ全体の財務リソースを再配分
- 各部門でもビジネス・プロダクトを精査し、成長領域にリソースを集中

リスクアセットの配分¹に占めるホールセール部門の割合は低下

	25年 3月末	25年 9月末	方向性	ROE向上に向けた取り組み
ウェルス・マネジメント部門	3%	3%	➡	<ul style="list-style-type: none"> 資産管理型ビジネスの深化 コスト規律を徹底
インベストメント・マネジメント部門	10%	11%	➡	<ul style="list-style-type: none"> 運用資産残高を積み上げ マッコリーの米国・欧州AM事業買収等の成長投資
バンキング部門 ²	-	2%	➡	<ul style="list-style-type: none"> ローンビジネスや受託ビジネスを拡大
ホールセール部門	66%	61%	➡	<p>1</p> <p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> 創出した利益を収益性の高い案件に再投資し、規模拡大と持続的成長を図る
その他	21%	23%	-	<ul style="list-style-type: none"> 継続的なモニタリング、見直し

1. 分散されたミックスを維持しつつ、市場環境に応じた柔軟な調整を実施
2. 収益性が高い案件や戦略的に優先すべき成長領域に重点的に資源を投入
3. リスク資産の構成を最適化し、全体のリスクリターンを向上

2

ホールセール部門セルフファンディングのイメージ

- 引き続きセルフファンディングのコンセプトを徹底し、リターンを精査しながら投資を実行

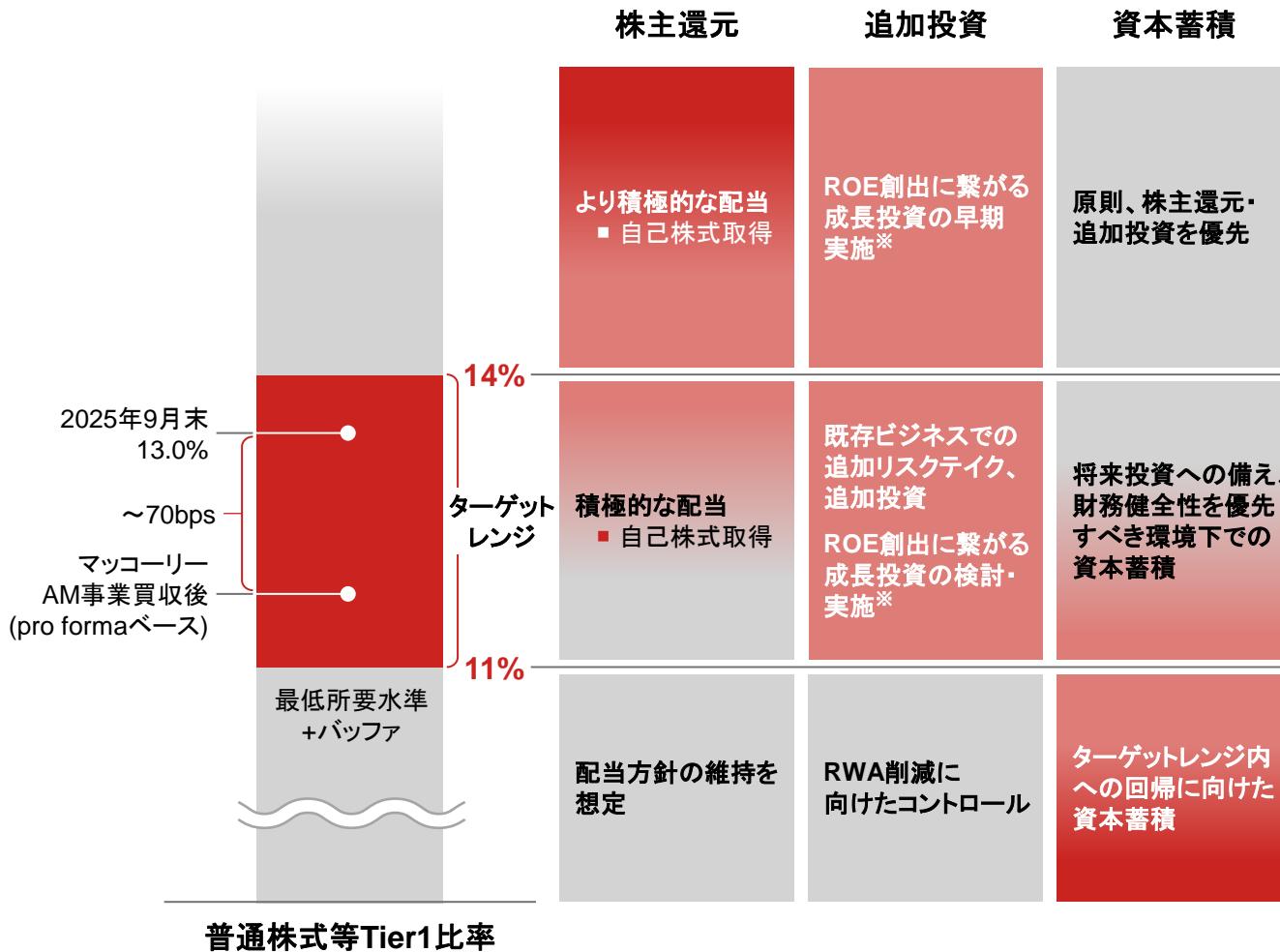


1. 各部門がリスクアセットの配分に占める割合は、期を通した平均値

2. バンキング部門は2025年4月新設

～ 成長投資と株主還元のバランスを図り、最適な資本配分を実施

- 株主還元方針について変更はなく、連結配当性向40%以上、総還元性向50%以上とする
- 26年3月期は中間配当27円を実施



～ 海外および日本におけるAI活用

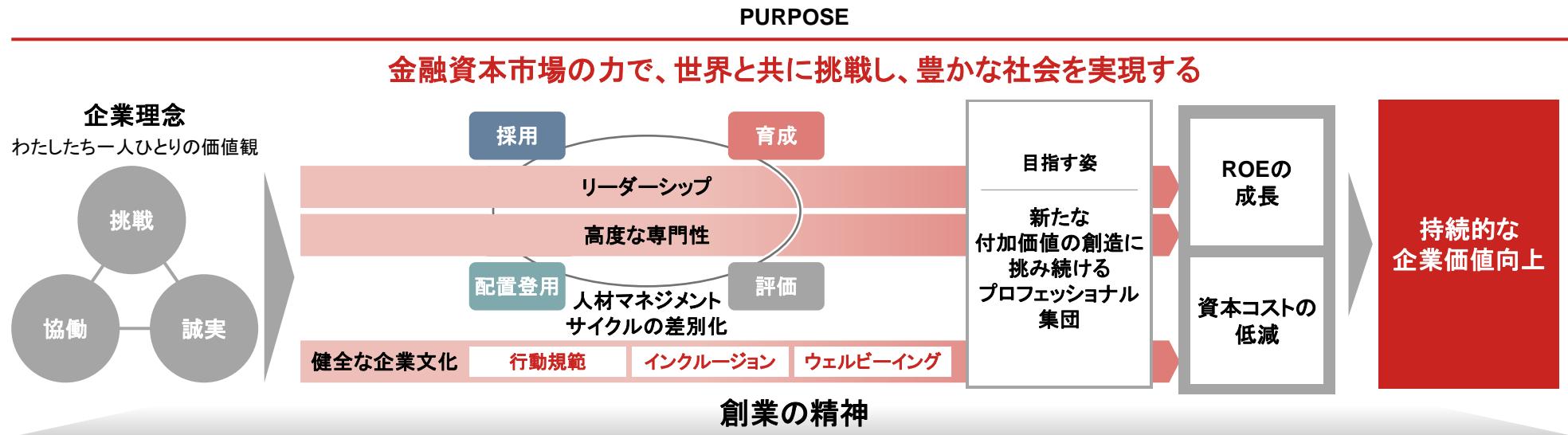
- 70%以上の社員が生成AI (Generative AI)を日常業務で活用
- 米国OpenAI社と戦略的連携。生成AIを活用した資産運用・市場分析・お客様サービスの高度化と業務基盤の改革を推進

初期のPoC¹から実装済まで主要活用例

インフラ	ユースケース							
CHINOU知能  実装済 生成AI機能を活用したチャットプラットフォーム 9,300人以上のユーザーにサービス提供 海外	海外/日本 AIチャットボットアシスタント  実装済 365日24時間規制関連の問い合わせに対し的確な回答を提供 全社的 RG OE RC CA	海外/日本 コーディング支援  実装済 開発者の生産性を向上させるAI IDEソフトウェア開発コーディングアシスタント IT RG OE RC CA	海外 P&Lコメント  実装済 構造化されたデータを解析し損益コメント(グラフやチャート含む)を自動生成 グローバル・ミドル・オフィス/プロダクト・コントロール RG OE RC CA	海外 ピッチブックの生成  実装済 財務データや市場調査を分析し、ピッチブックやコンテンツを生成 インベストメント・バンキング RG OE RC CA				
 実装済 日本国内の各部門で9,500人以上のユーザーと会話するユーザーインターフェイス 日本	日本 外国債券説明資料の作成  実装済 発行体ドキュメントに基づき有価証券に関する顧客向け説明資料を作成 グローバル・マーケット/法務 RG OE RC CA	日本 リサーチレポートの検索・要約  実装済 リサーチレポートの概要生成 全社 RG OE RC CA	海外 MBSオークション価格設定  オークション向けドキュメントレビュープロセスを自動化し、より競争力のある迅速な入札を促進 グローバル・マーケット RG OE RC CA	海外 ISDAドラフト作成  実装済 さまざまな法的文書フォームにわたる自動条項抽出 - まずは基本契約書 (ISDA)に適用 法務 RG OE RC CA				
 主な価値ドライバーキー: RG = 収益創出 OE = 業務効率化 RC = リスク管理・統制 CA = コスト削減	日本 プレゼンテーション資料の作成  実装済 生成AIとの対話を通じ、プレゼンテーション資料のドラフト作成 全社 RG OE RC CA	日本 ファイル変換と分析  実装済 生成AIがファイルから翻訳、要約、議事録、データ分析、誤字脱字チェックを実施 全社 RG OE RC CA	日本 メールガード  生成AIがメールの添付ファイルや本文の情報を分析し、誤配信を抑止 インベストメント・バンキング&全社 RG OE RC CA	海外 新商品承認プロセス  構造化されていない新プロダクトの承認データを検索し、承認済みプロダクトや先例を見つけ承認プロセスを迅速化 グローバル・マーケット RG OE RC CA				

～ 人材マネジメントサイクル

- キャリア自律と多様な人材登用を促す独自の人材マネジメントサイクルで、プロフェッショナル集団と次世代リーダーを育成



プロフェッショナル、リーダーシップ人材の育成

- マネージャー/リーダー研修
- 海外留学制度
- Digital IQ University

Pay for Performance の徹底

- Pay for Performance
- 職務給
- 360度フィードバック
- ERCCレーティング(職業倫理・リスク管理・コンプライアンス・コンダクト)強化

専門性と職種を重視した採用
個人のキャリア自律とリーダーシップ人材の育成を促進

- 職種別
- 専門性重視の採用
- 社内公募
- チャネル多様化

意思決定層の多様化を推進

- 女性リーダーの育成・登用強化
- ライフイベントと仕事の両立支援
- メリハリのある働き方の推進

～ インクルージョンと健康経営

- 野村グループ・パーカスの実践のために、インクルージョンの推進と、ウェルビーイングの実現により、健全な企業文化を醸成し企業価値向上を目指す

インクルーシブな職場環境の整備

インクルージョン推進

トップダウンとボトムアップで、インクルーシブな職場環境づくりを推進

- 全役職員に「インクルージョン課題」を人事評価に設定
- 国内全社員15,000名が「インクルージョン研修」受講
- 積極的なLGBTQ+啓発活動
- ジェンダー課題への取り組み - 5年で女性管理職倍増



D&I AWARD
ベストワーク
プレイス



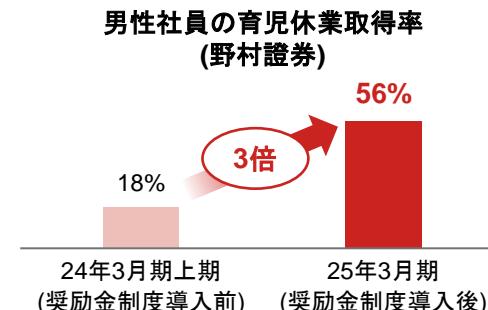
育児・介護の両立支援

上司の後押しと新制度設置で男性育休取得を促進

- 取得奨励金制度²後、男性の育児休業取得3倍。パートナー出産休暇含めると100%育休取得

マネージャー向け両立支援研修

- 国内グループの全管理職が育児・介護と仕事の両立知識を習得し社員の両立を支援



1. 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、企業の取り組みを評価したもの

健康経営

健康投資

- 健診・人間ドック全額補助

健康診断受診率
99.7³%
(25年3月期)

- 休暇

有休休暇取得率
71.6³%
(25年3月期)

- 禁煙支援

喫煙率
(18年3月期) (25年3月期)
21.4³% **14.9³%**

- 女性の健康支援

低用量ピル
卵子凍結補助

目標指標

ワークエンゲージメントの向上
2025年度 目標値60
(2024年度 実績値53.7)

外部評価



2. 連続1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
3. 各数値は野村證券に係るもの

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が、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。

野村證券の口座を開設済で野村信託銀行の口座を未開設のお客様へ

野村證券ではお客様のお取引情報等に基づき、銀行代理業務に関するご案内をさせていただく場合がございます。

なお、野村信託銀行口座のご開設に際しては、野村證券内および野村信託銀行との間でのお客様の情報の取扱いについて、お客様のご同意をいただく手続きをとらせていただきますので、何卒よろしくお願ひ申し上げます。

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ひいたします。

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、セカンダリーマーケットの流動性、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://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/