

インベスター・デー

野村ホールディングス株式会社
グループCEO
奥田 健太郎

2020年5月19日

本日のテーマ

1

はじめに

2

経営ビジョン

3

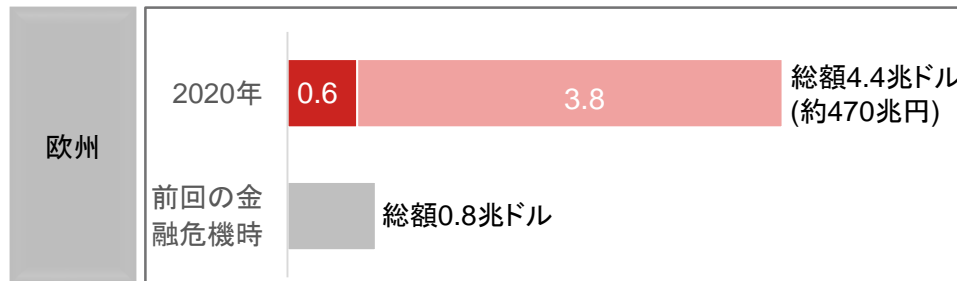
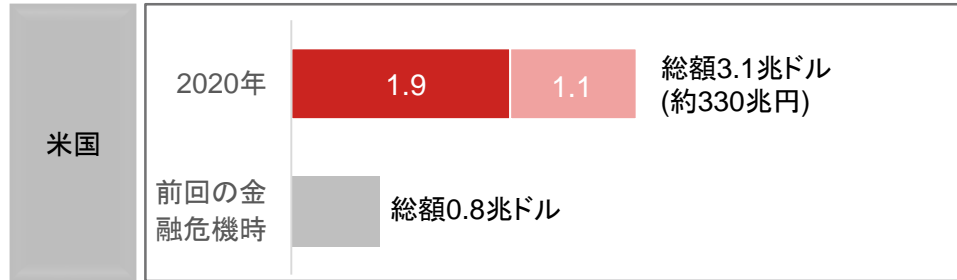
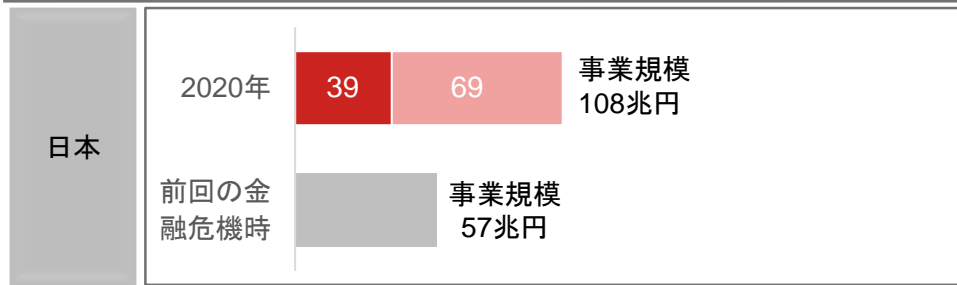
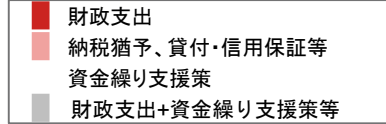
ビジネス戦略について

4

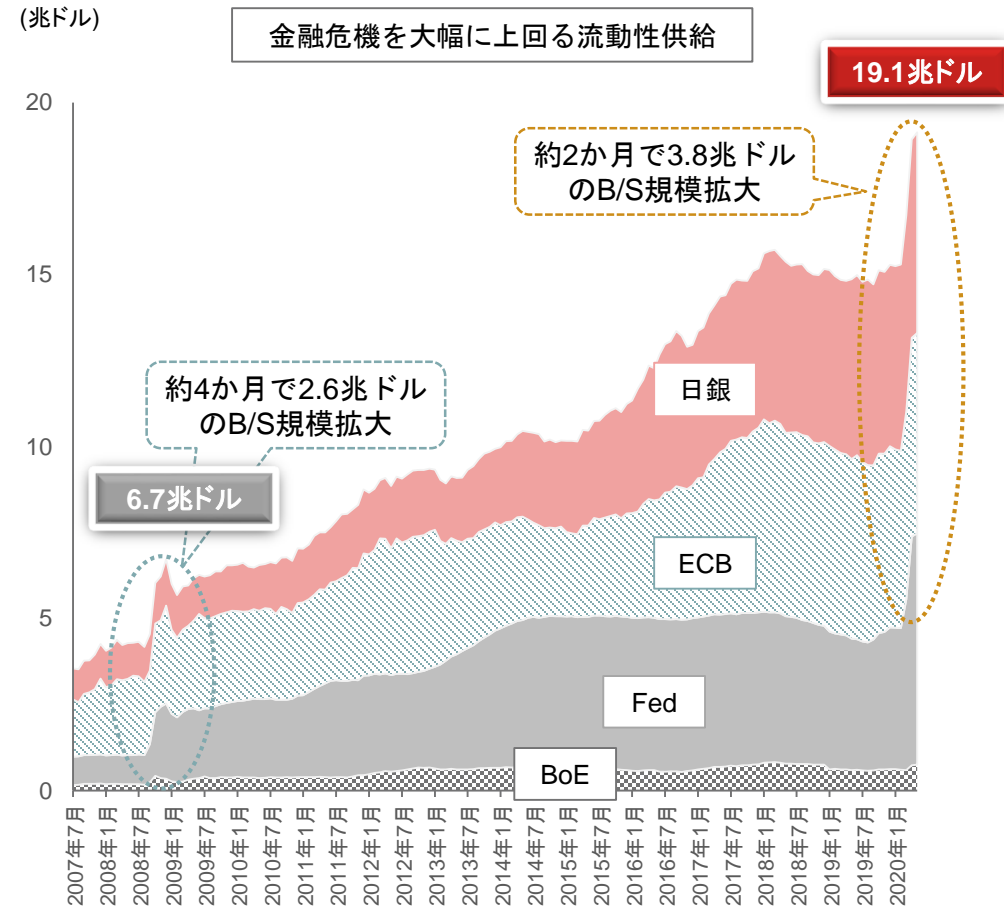
最後に

各国は前回の金融危機時を遥かに凌ぐ経済・金融政策を断行 ～経済の底割れを回避

各国政府による財政政策規模¹



各国中央銀行のバランスシートは前回危機時の約3倍に拡大²



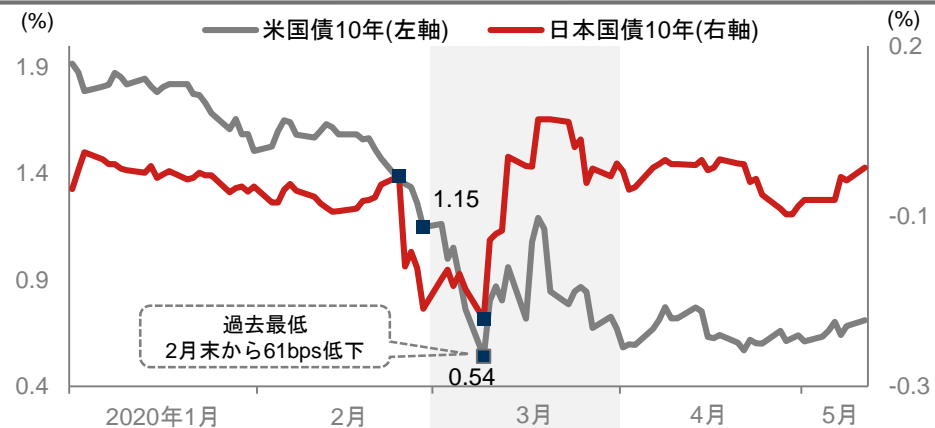
1 Bruegel, 内閣府『世界経済の潮流』などの文献を基に当社で作成
2 Reutersおよび各国中央銀行のデータを基に当社で作成

金融資本市場は大きく動揺

ボラティリティの上昇を伴い、株価は下落



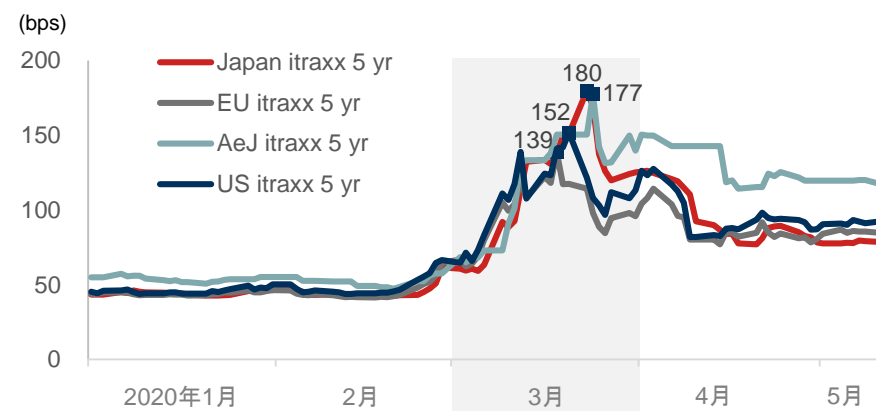
国債利回りは歴史的低水準に



株式の出来高は大幅に増加



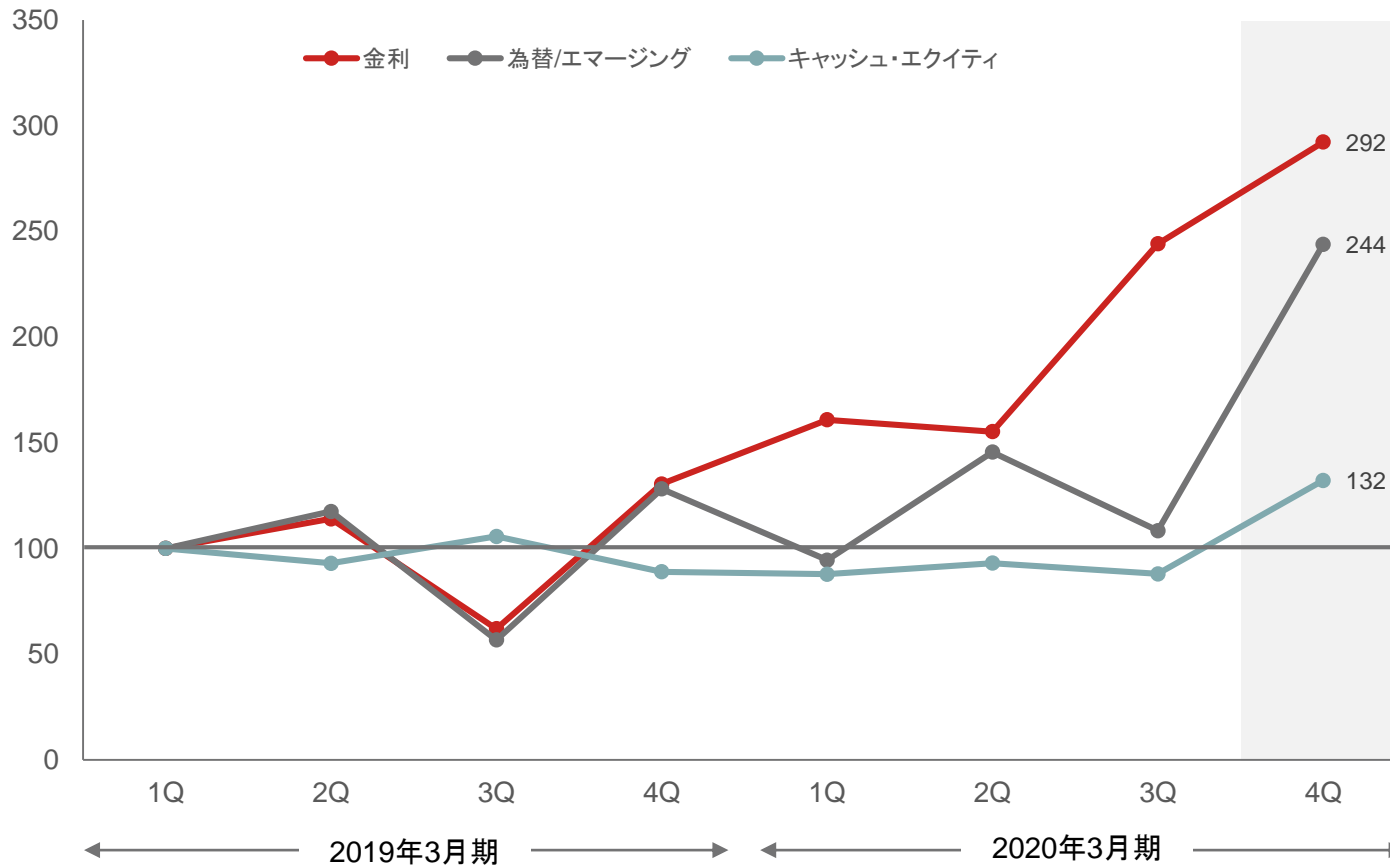
クレジット・スプレッドは急拡大



当社はリクイディティ・プロバイダーとしての役割を継続

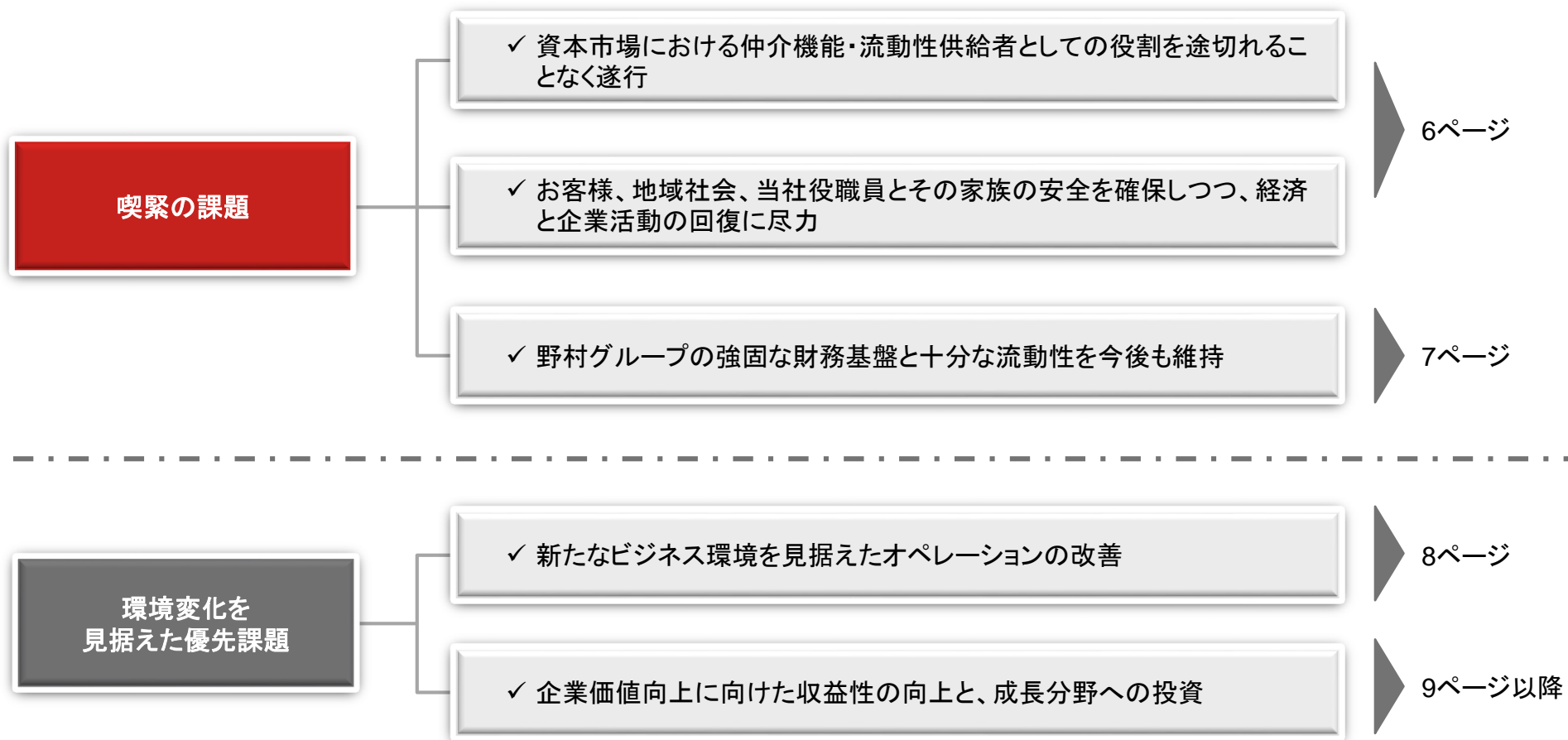
顧客アクティビティの増加を背景に、トレーディング・ビジネスは活況

ホールセール部門の収益(2019年3月期1Qを100として指数化)



- 金利乱高下や安全資産への逃避を背景に、顧客アクティビティが増加
- グローバル金利やアジアを中心とする為替/エマージングが大きく伸長
- マクロ・プロダクトの取引ニーズは4月以降も継続

- 株価急落とボラティリティの急上昇を背景に株式売買が活況
- 日本・海外ともに、キャッシュ・エクイティは好調



新型コロナウイルスに対する当社の対応

社員

- 従業員及びその家族の安全を確保しつつ、各地域で業務継続計画を発動
 - 7割以上の社員を在宅勤務に切り替え
 - 在宅勤務に必要なITインフラ(例:ラップトップ、追加モニター、IPフォン等のハードウェア、各種ソフトウェアのインストール)を提供
 - 市場機能の継続を確実なものとするため、早い段階から海外出張等を自粛
 - 海外ではロックダウン開始前から社会的距離も徹底
 - 営業部門でも、4/8から7都府県、4/20から全国の店頭業務を休止し、お客様とのコミュニケーションを電話やメール、オンラインに移行
- 4月の入社式および研修をオンラインで実施
- 海外のインターン・プログラム「2020 Summer Analyst program」は、形式を変更して各地域で実施予定
- 海外中心に健康イニシアティブを始動(専門家との電話やビデオによるコンサルテーション、心身の健康に関するカウンセリング等)
- 日本・アジアの全社員にマスクを支給

お客様

- 3月のマーケット急変時も、金融資本市場における流動性供給に尽力
- 発行体の資金調達をサポート
 - 3-4月、グローバルで約830億ドル¹(≒8.9兆円)の債券発行案件にブックランナーとして関与
- プライベート・エクイティ、DCMソリューション、財務再構築等のアドバイスなど、幅広いソリューションを通じて資本市場へのアクセスを継続支援
- 欧州に「キャピタル・アドバイザー・グループ」を新設 ~顧客に対し、ストレステストの実施や資金不足の特定などを通じて、課題に対するソリューションを提案
- リサーチ情報やマーケット見通しを提供
 - 営業部門では、メールを活用した顧客向け情報提供体制を強化(マーケット解説動画・レポート、商品・サービス動画の拡充等)
 - 電話会議を通じて、地域金融機関とエコノミストやストラテジストとの個別ミーティングを開催
 - 事業法人向けにバーチャルな顧客イベント開催

地域社会

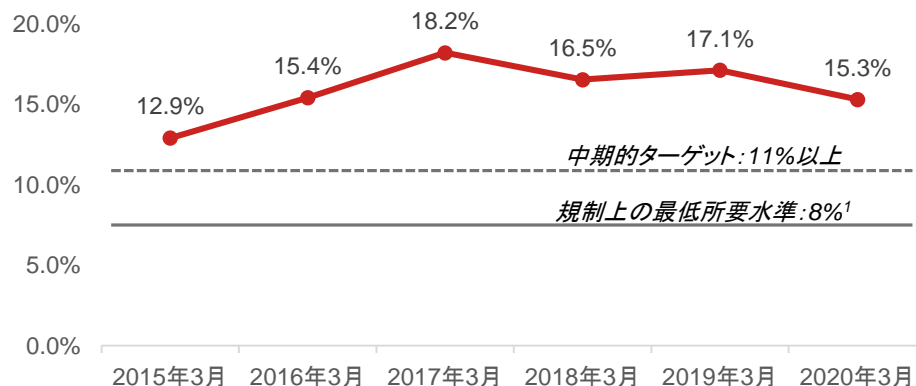
- 合計5,500万円超を国内外の慈善団体等に寄付
 - 2月上旬、中国大使館に150万人民币元(2,300万円)を寄付
 - 海外で役職員による募金等を寄付(約3,200万円)
 - 英国ではこれまでに集めた資金をNational Health Service (NHS)の慈善団体へ寄付
 - 米国ではこれまでに集めた資金で23万食相当をNew York Foodbank等の米国Virtual Food Drivesに寄付
- 今後、野村グループの役職員による募金を開始するとともに、集まった募金について、野村グループとしてマッチング・ギフト²を拠出予定
- マスクや消毒液の寄付
 - 東方国際(集団)有限公司よりマスク100万枚を調達し、医療機関や福祉の現場で役立てて頂くため、日本政府と日本赤十字社に寄付
 - アジアでは複数国の慈善団体を通じてマスクや手洗い用消毒液を寄付
- 新型コロナウイルスが感染拡大する前から接していた慈善団体とはバーチャル形式のボランティア活動等を実施

1. 出所: Dealogic
 2. 社員が有志で福祉団体などに寄付を行う際、社員から集められた金額と同額または一定額を上乗せして企業も寄付する制度

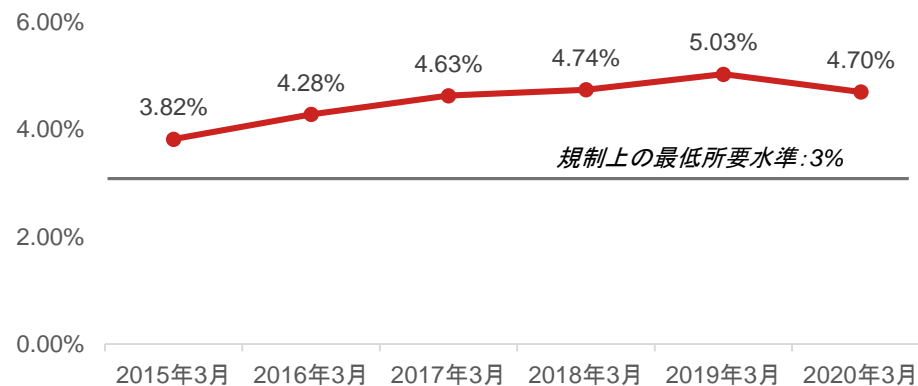
強固な財務基盤の維持と流動性の確保

■ 極度の市場ストレスを受けても、十分な財務フレキシビリティと流動性を維持

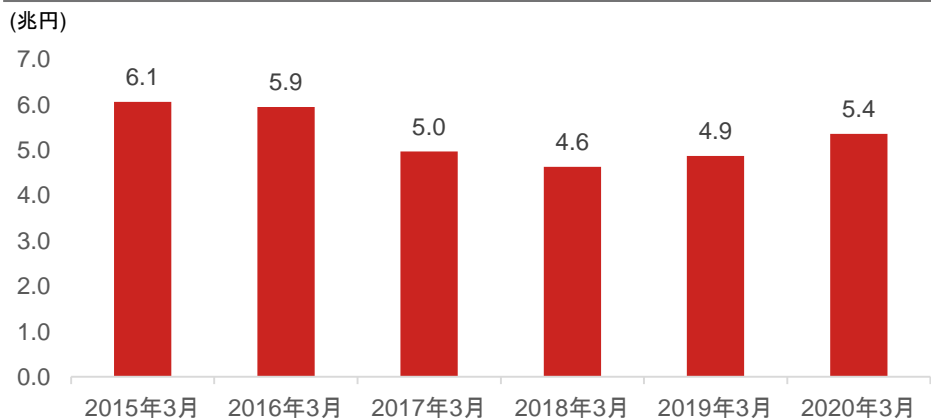
普通株式等Tier1比率



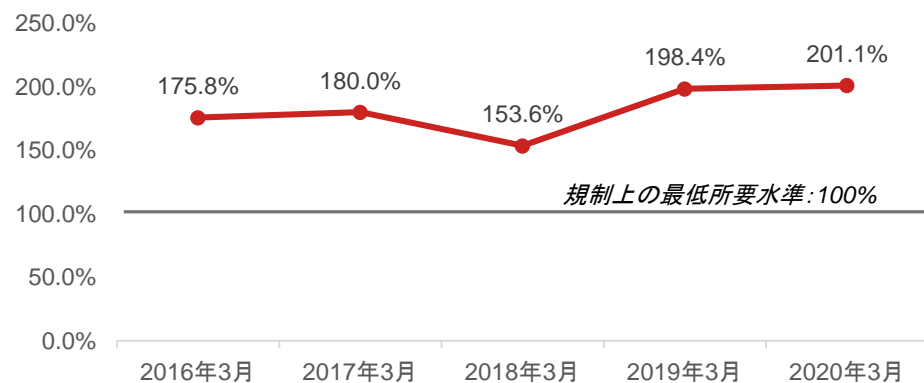
レバレッジ比率



流動性ポートフォリオ残高



流動性カバレッジレシオ



¹ カウンターシクリカルバッファは毎四半期更新されるため、若干の変動がある可能性あり。直近の開示されている最低所要水準は、2019年12月時点で7.61%。過去の最低所要水準については、『連結自己資本規制および連結流動性規制に関する開示』などの開示資料をご参照

新しいビジネス環境を踏まえたオペレーションの改善

新型コロナウイルス拡大を受けた変化

お客様	行動変化
	新たなニーズ
ビジネス環境	市場ボラティリティや顧客アクティビティの増加
	実体経済の回復時期は不透明 (サプライチェーン、雇用等)
働き方	在宅勤務やリモートワークの普及
	生産性・効率性の追求加速

全社的な取り組み

お客様へのアプローチの見直し	業務アプローチの見直し
<ul style="list-style-type: none"> ■ 現環境が続いてもお客様の行動変化や新たなニーズ拡大に最大限向き合えるよう、アプローチ方法を多様化 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 状況に応じて外交、電話、メール、オンラインを選択できる仕組み作り ➢ ペーパーレス化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在宅勤務時を含む、社員の生産性向上に向けた取り組みを実施 <ul style="list-style-type: none"> ➢ ITインフラへの投資 ➢ デジタライゼーションの加速 ➢ 人事制度改革(フレックス勤務等を検討) ➢ オフィスのあり方を再検討

ビジネス戦略の再検討

営業部門	ホールセール部門
<ul style="list-style-type: none"> ■ 非対面チャネルの強化 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 店舗業務のあり方を見直し ➢ デジタル・マーケティングやオンライン・コンテンツの強化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ビジネス・プラットフォームの再検討 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 収益機会を見極めたリソース配分 ➢ 地域/プロダクトの優先順位再考

本日のテーマ

1

はじめに

2

経営ビジョン

3

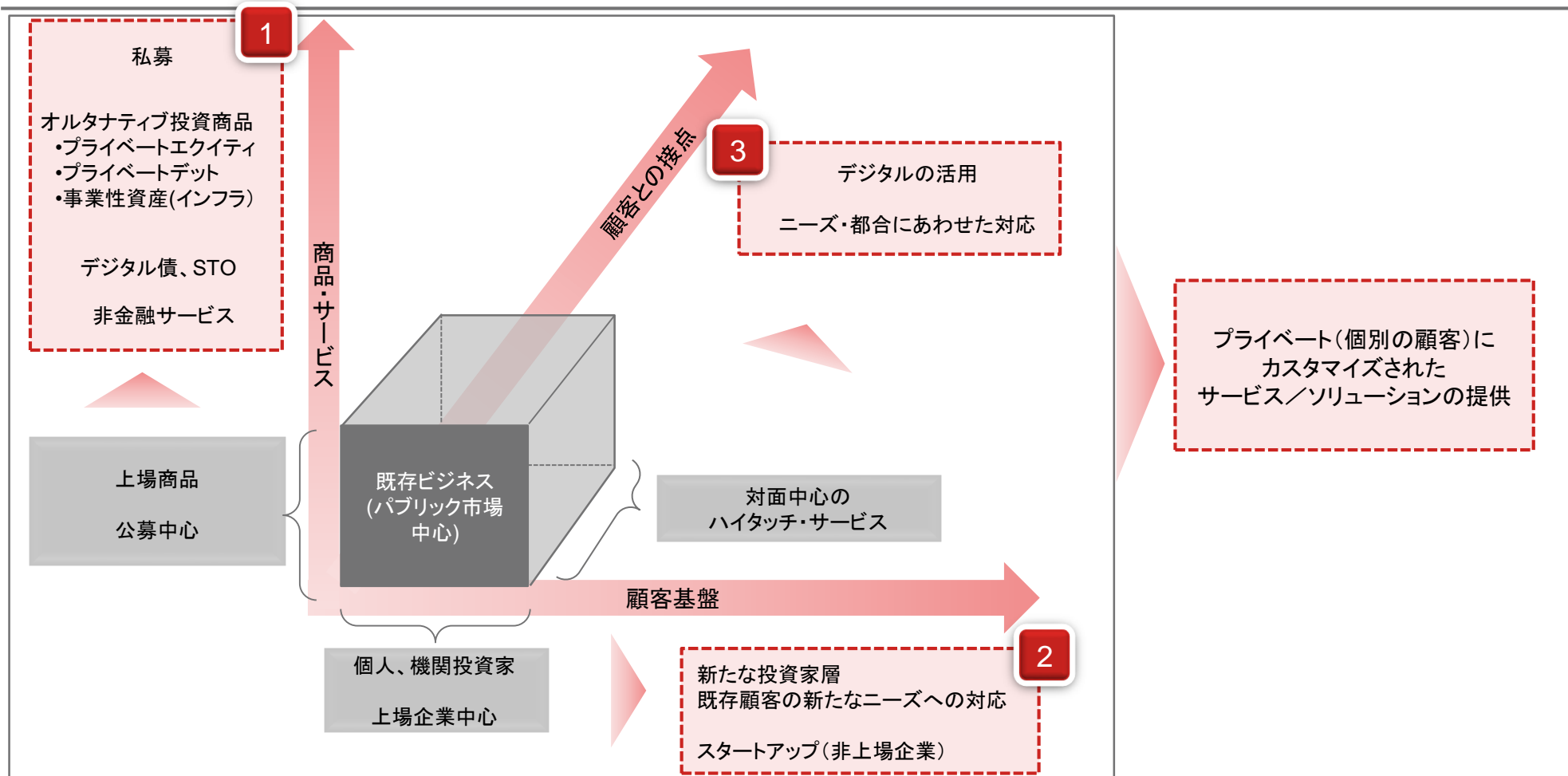
ビジネス戦略について

4

最後に

「パブリック」から「プライベート」への拡大・強化

パブリック市場の強みを活かして、プライベート市場でもプレゼンスを拡大



オルタナティブ運用の強化： 投資家の運用ニーズへのアプローチを強化

野村グループの価値提供

バランス・シートの提供

自己投資であり、資本集約的なビジネス

エクイティ / デット

- ✓ 野村キャピタル・パートナーズ
- ✓ 野村リサーチ・アンド・アドバイザー
- ✓ 野村キャピタル・インベストメント

運用商品の提供

安定収益の拡大、資本負荷の軽いビジネス

伝統的運用資産

- ✓ 野村アセットマネジメント
- ✓ その他、運用子会社

オルタナティブ運用資産

- ✓ 野村メザニン・パートナーズ
- ✓ 日中産業協カファンド



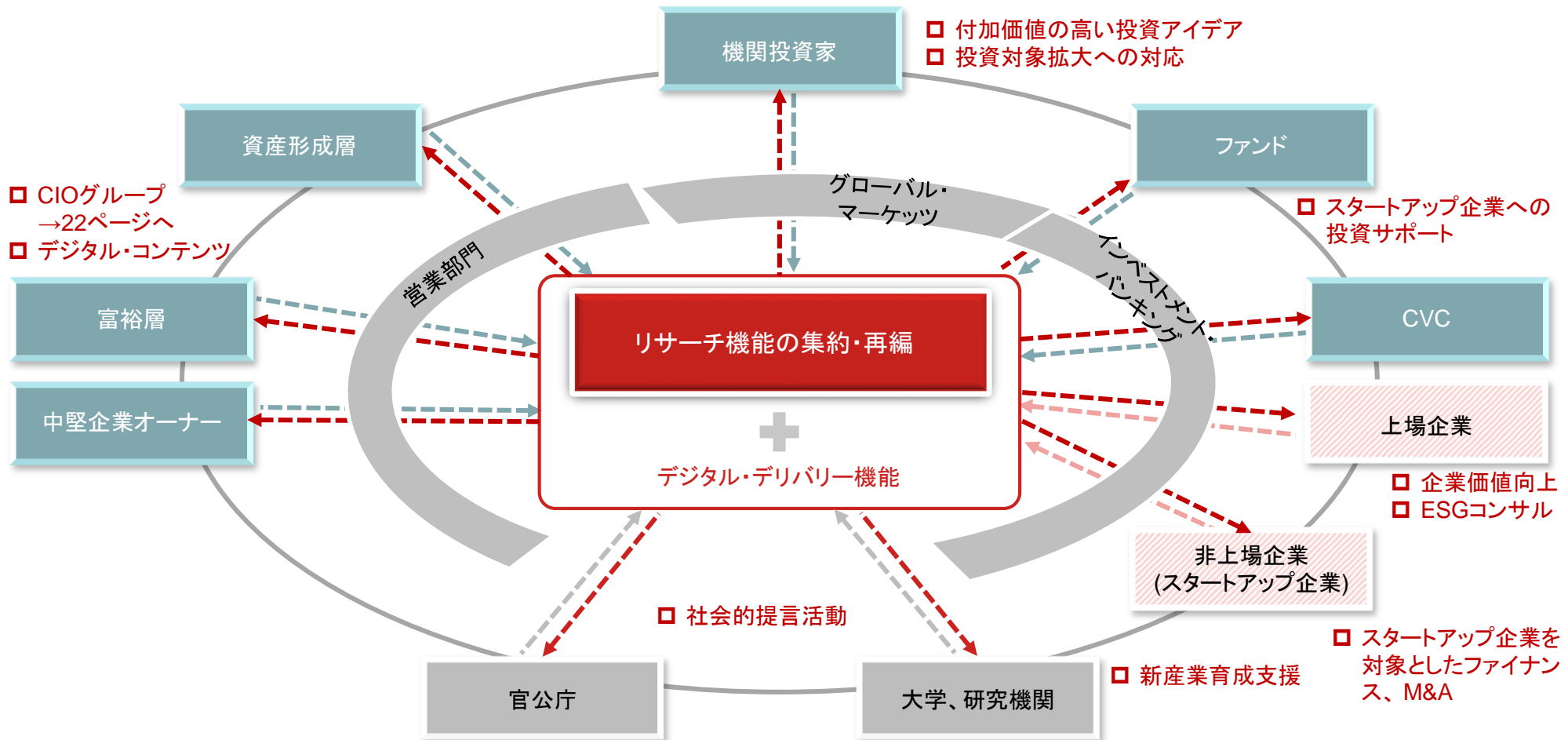
新規強化・多様化

オルタナティブ運用の強化

- プライベート投資ビジネスを成長戦略の一つとして位置づけ
- 顧客に提供できるサービス/規模の拡充とクオリティの向上を目指す
- 組織／運営体制
 - 現在、マーチャント・バンキング部門を中心に準備中
- 今後のスケジュール
 - 新規投資については、今年度内に体制整備し、準備のできたものから始動
 - なお、野村メザニン・パートナーズはLP募集済みで運用中、日中産業協カファンドは準備中

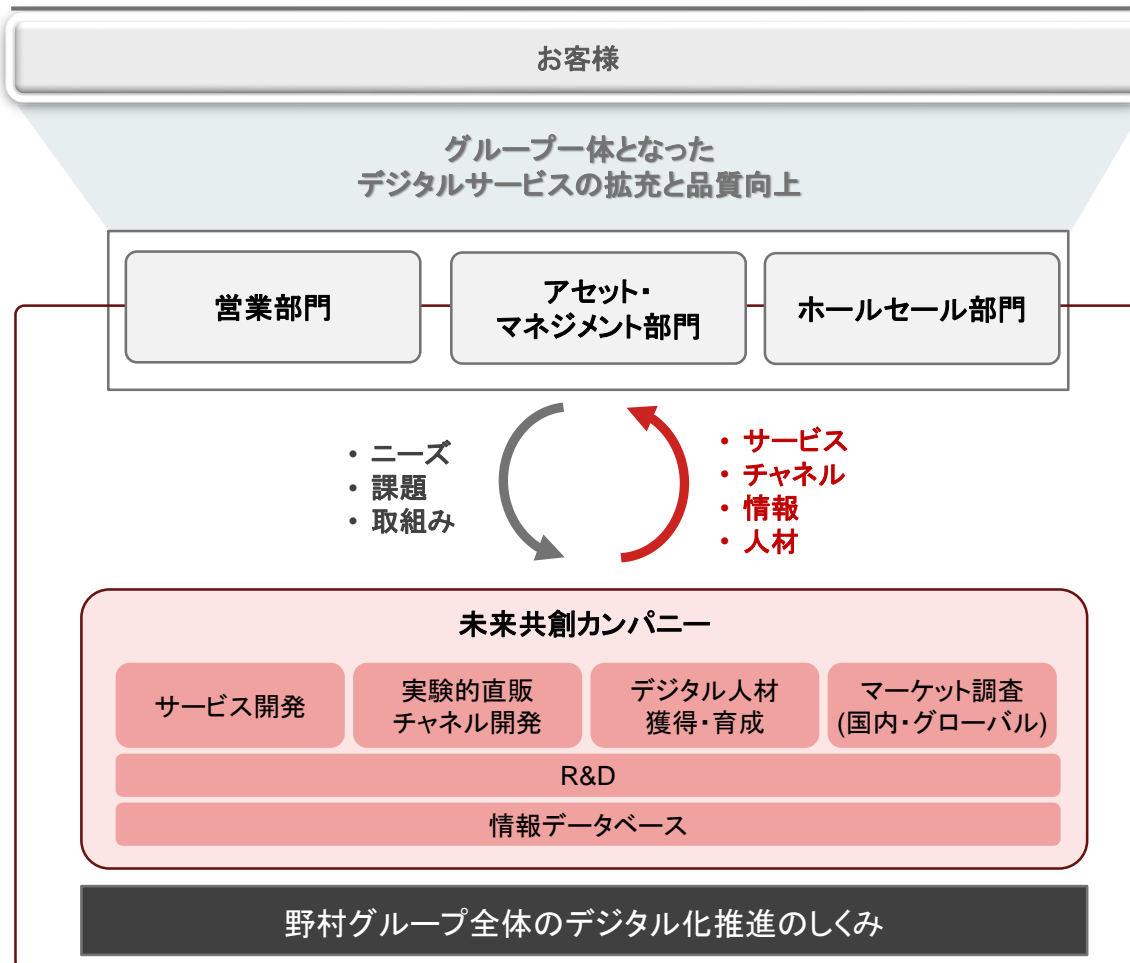
コンテンツ集約による更なる付加価値の提供

- 「プライベート」領域への対応強化
- コンサルティング・ビジネスへも領域を拡大
- 社会問題解決への貢献も

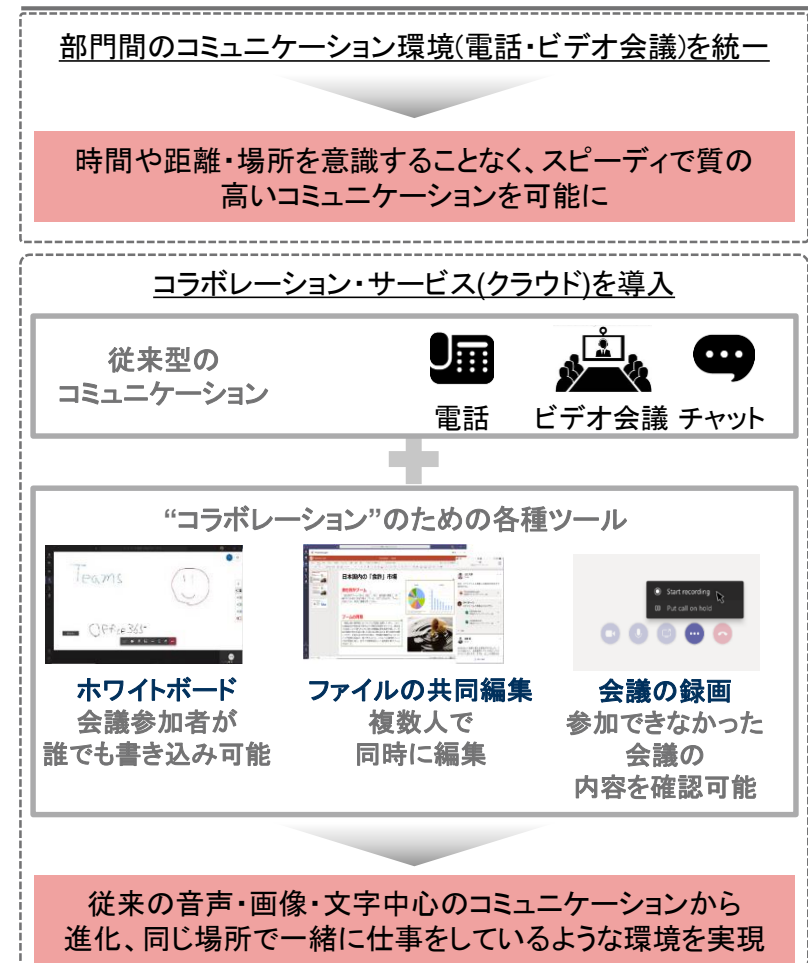


全社におけるデジタル化を推進

デジタルを活用したお客様アプローチ(イメージ)

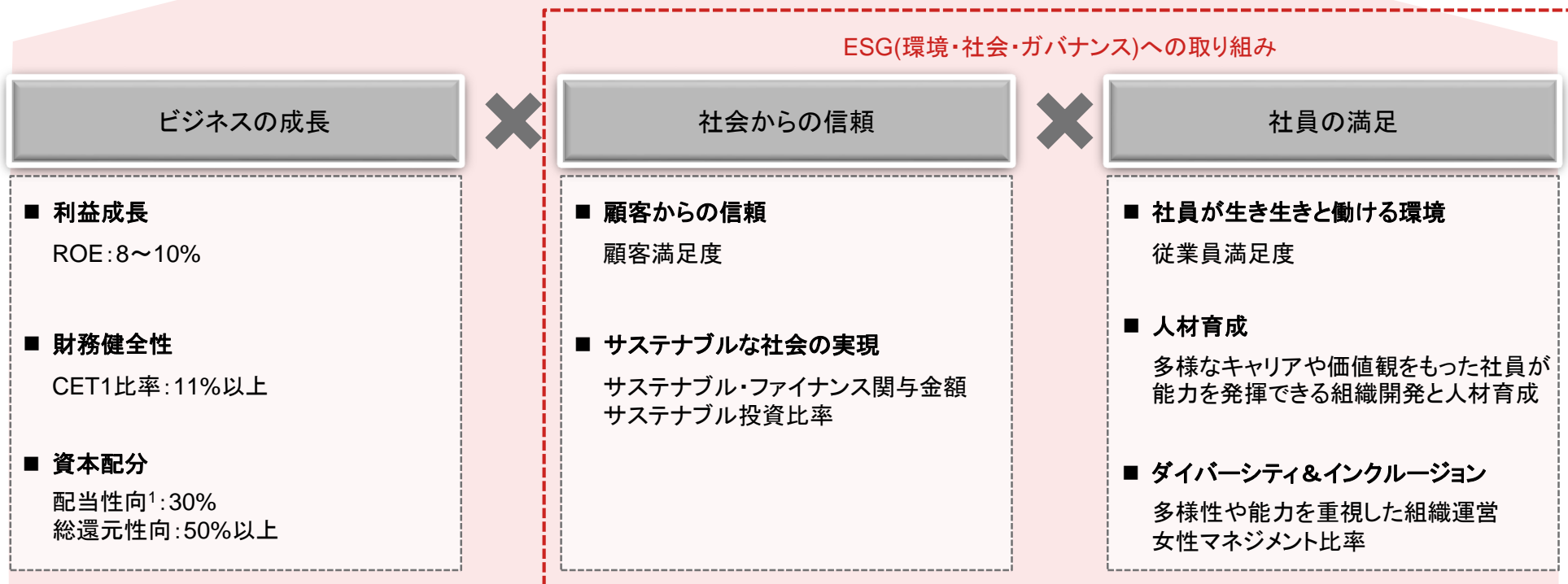


働く場所にとらわれない業務環境の構築



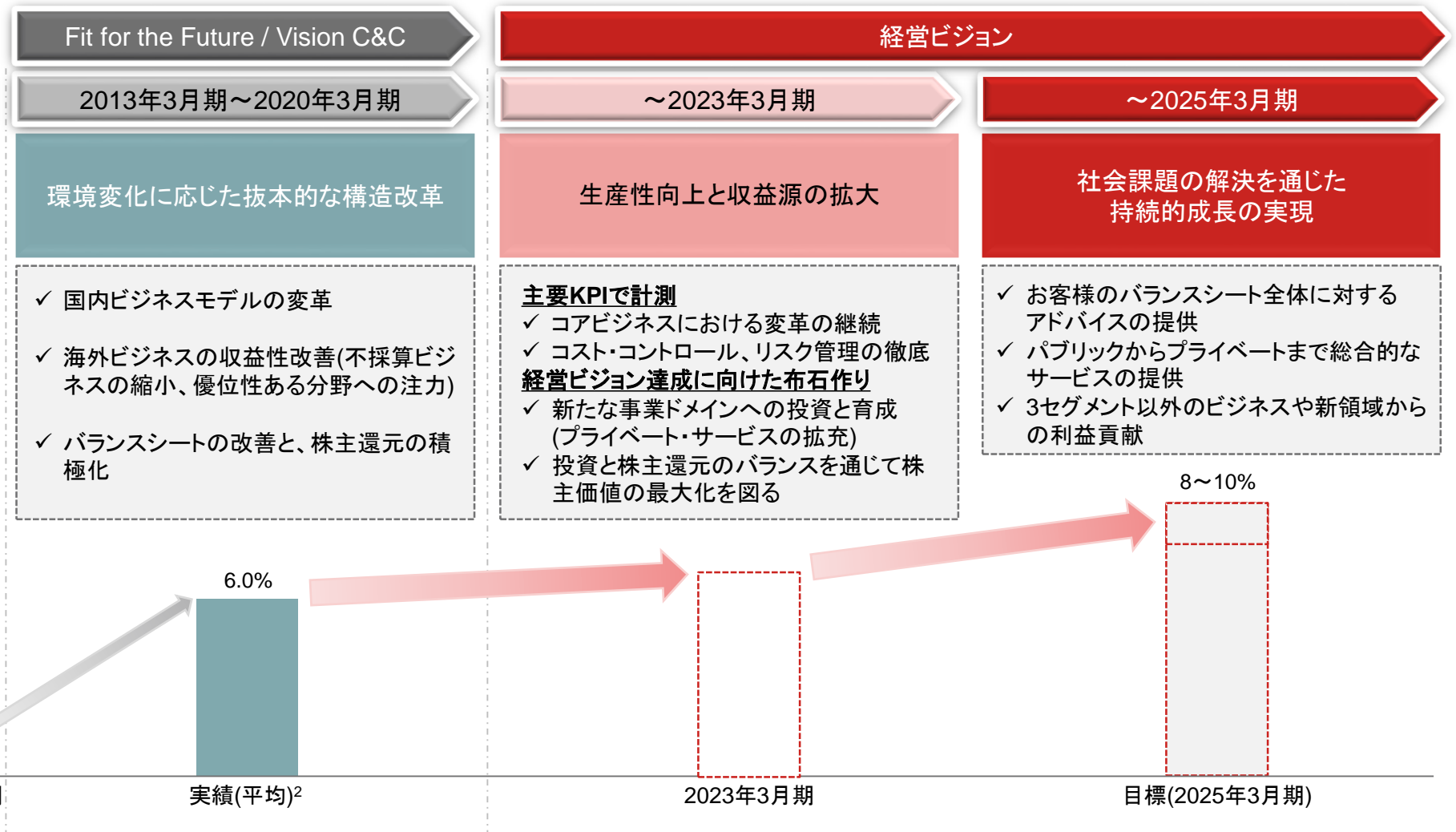
ビジネスの成長 × 社会からの信頼 × 社員の満足を通じて、長期ビジョンを実現

経営ビジョン ~ 社会課題の解決を通じた持続的成長の実現



1. 配当は半期毎の連結業績を基準として、連結配当性向30%を重要な指標の一つとする。各期の配当額は、パ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、決定する

経営ビジョン達成に向けた道筋



1. 2010年3月期～2012年3月期の平均
2. 2013年3月期～2020年3月期の平均

本日のテーマ

1

はじめに

2

経営ビジョン

3

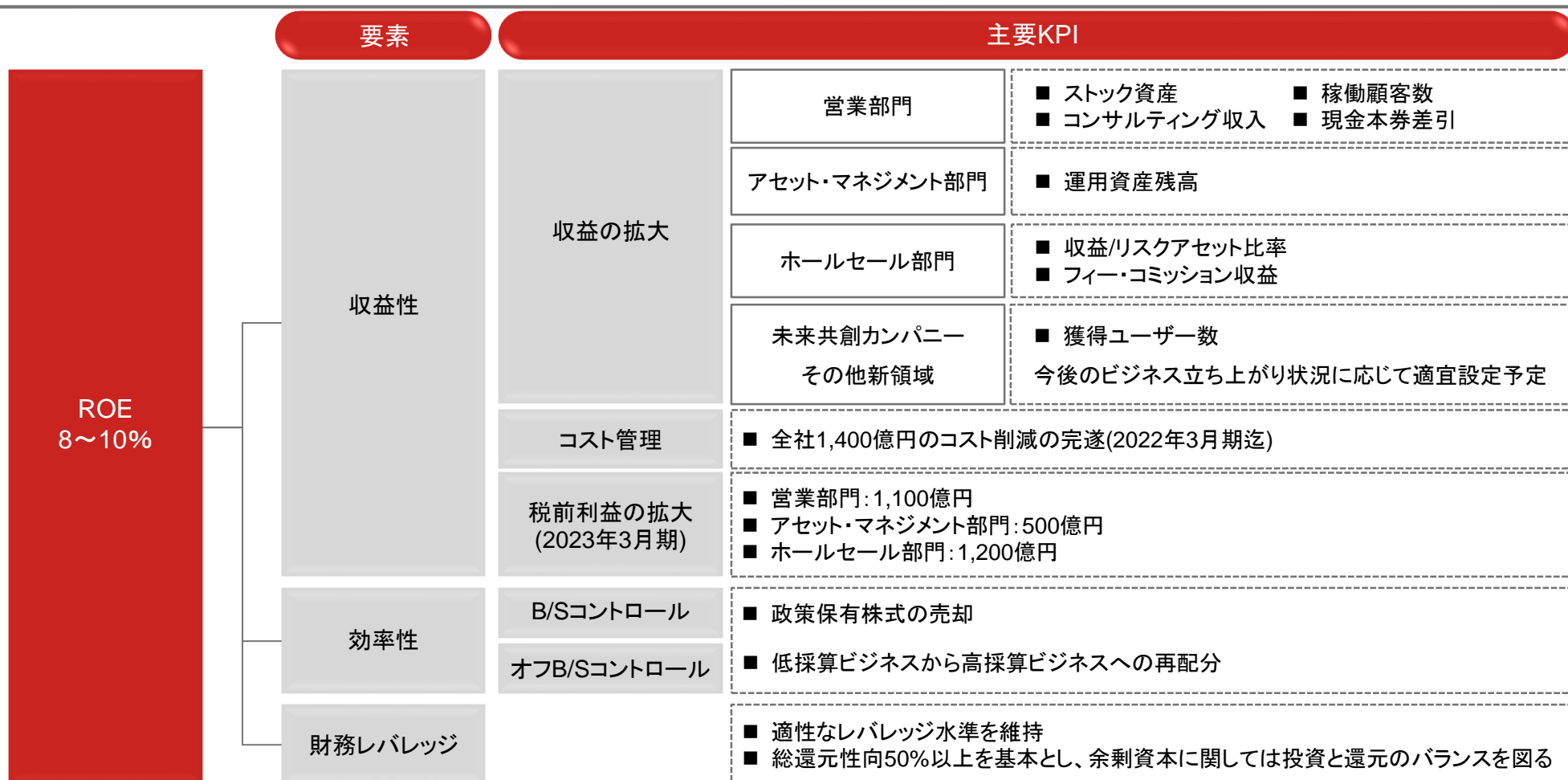
ビジネス戦略について

4

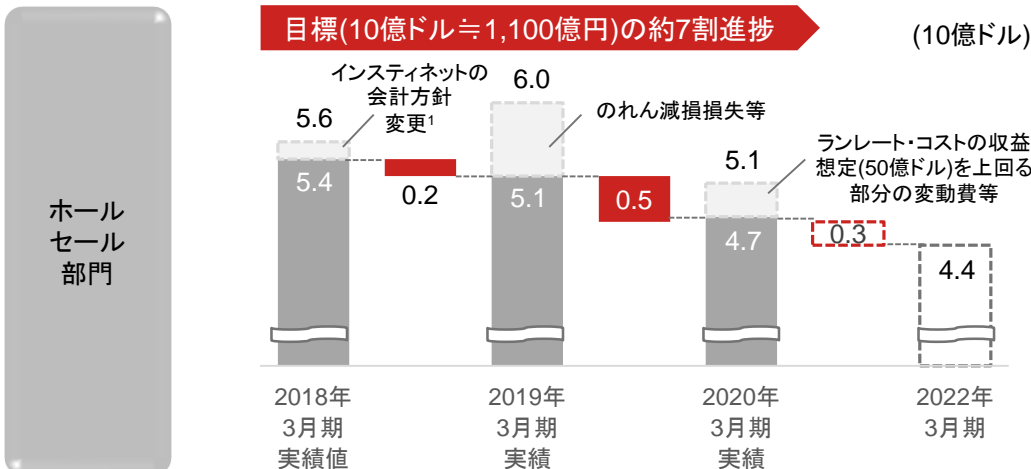
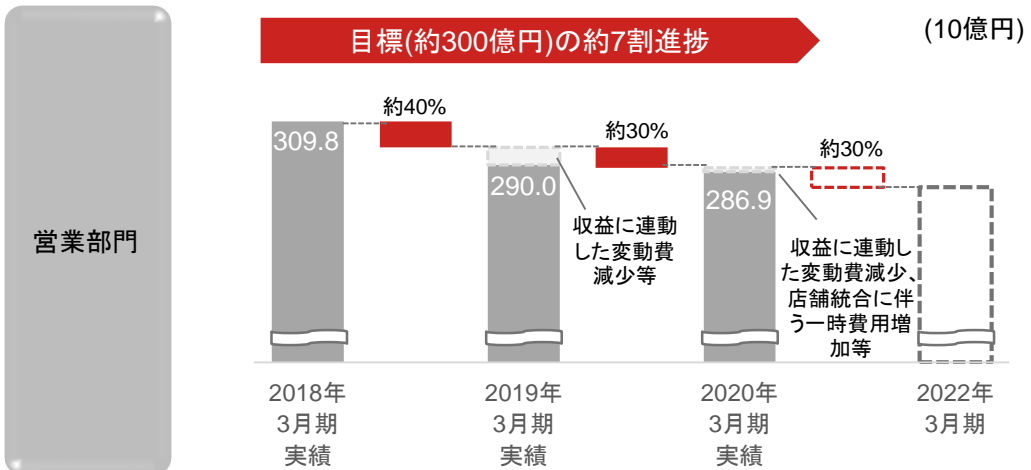
最後に

主要な業績評価指標(KPI): ROEツリー

2025年3月期に向けた主要KPI



1,400億円のコスト削減は約7割進捗



2020年4月以降のコスト削減施策

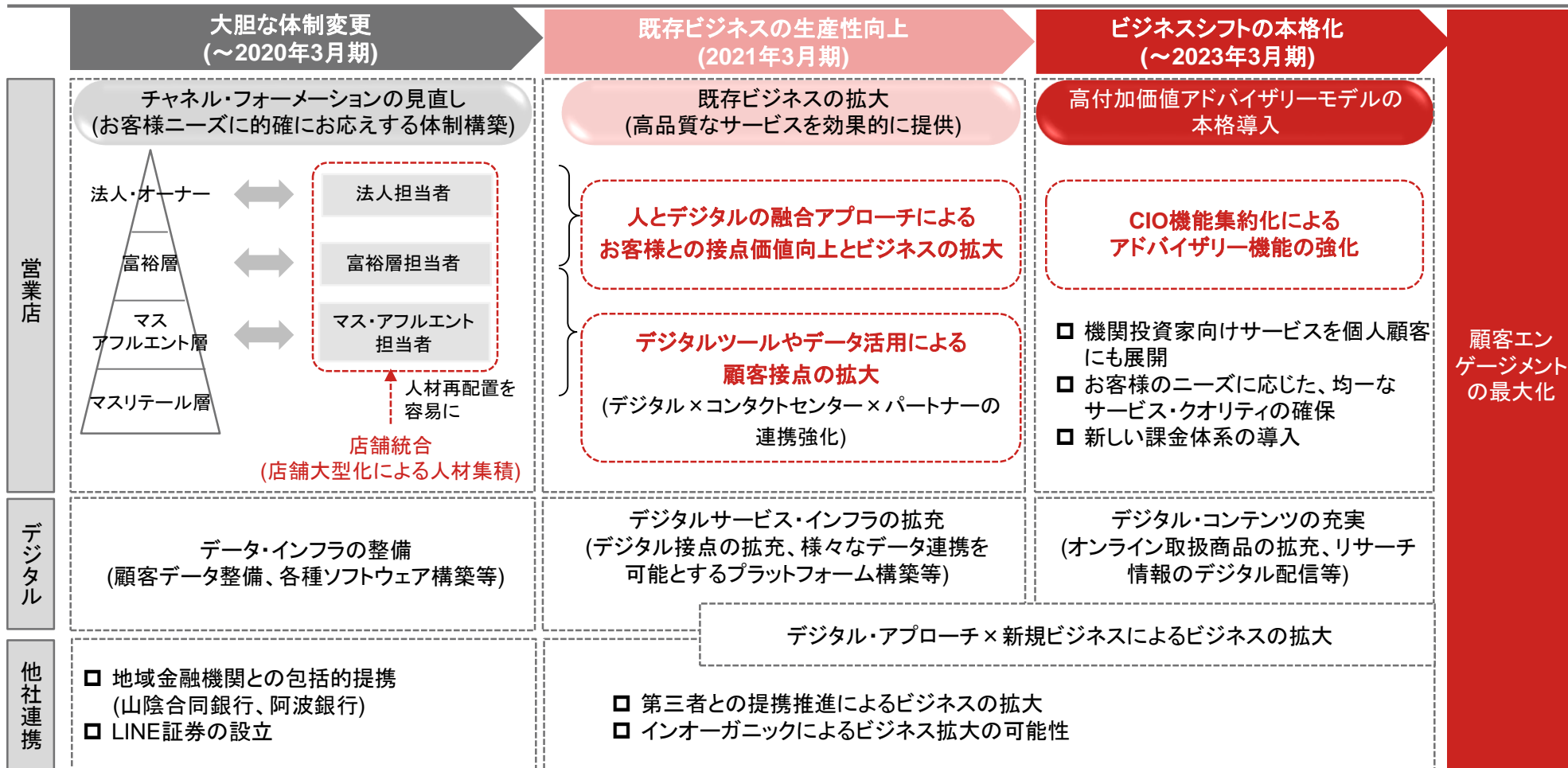
- シェアード・サービス**
 - コーポレート機能の標準化・共通化
- システム関連、デジタルイゼーション**
 - クラウド等の活用
 - IT関連支出の削減、アプリケーション等の最適化
- 不動産**
 - 働き方改革や業務継続の向上に向けたオフィス戦略、ロケーション戦略
- 事務委託、ベンダー・マネジメント**
 - コンサルや事務委託コストの圧縮
 - ベンダー管理を中心とした削減
- 人件費**
 - 新ビジネスモデルを見据えた採用計画
 - 業務効率化による人材最適配置

一方、収益増加に応じて変動費は上昇する可能性あり
新たなビジネス環境を踏まえたインフラ投資、成長投資も継続

1. ホールセール部門、2018年4月より、会計基準アップデート第2014-09号「顧客との契約から生じる収益」を適用したことに伴い、一定の取引執行にかかる収益と関連費用を総額表示から純額表示に変更。本変更により、2019年3月期収益および費用は相殺され174億円減少

営業部門: 多様なタッチポイントを起点とした価値創造に向けて

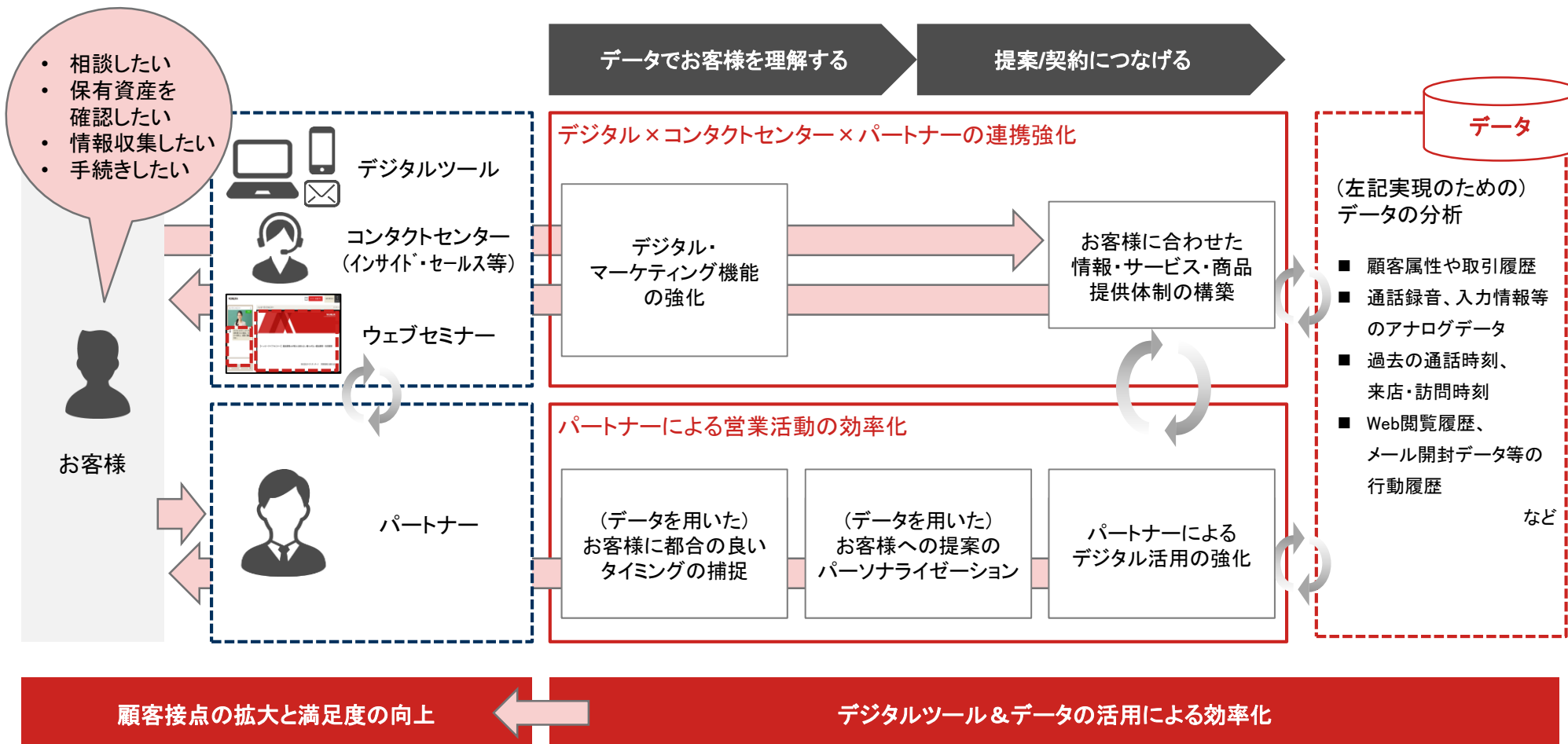
お客様のバランスシート全体に対するアドバイスを行い、顧客エンゲージメントの強化を図る



営業部門: 既存ビジネスの生産性向上

- 人とデジタルの融合アプローチ、デジタル×コンタクトセンター×パートナーの連携を強化
- お客様への提供価値を向上するとともに、パートナーの営業活動の効率化を図る

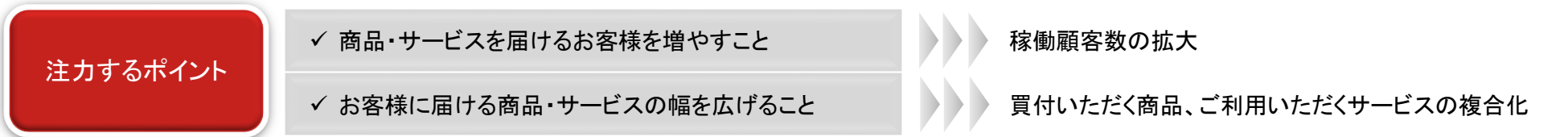
デジタル・マーケティングを活用したサービス提供(イメージ)



営業部門: 既存ビジネスの拡充

- B ブローカレッジ収入
- S ストック収入
- C コンサルティング収入

お客様のバランスシート全体に対するアドバイス提供に向けて、商品・サービスを更に拡充

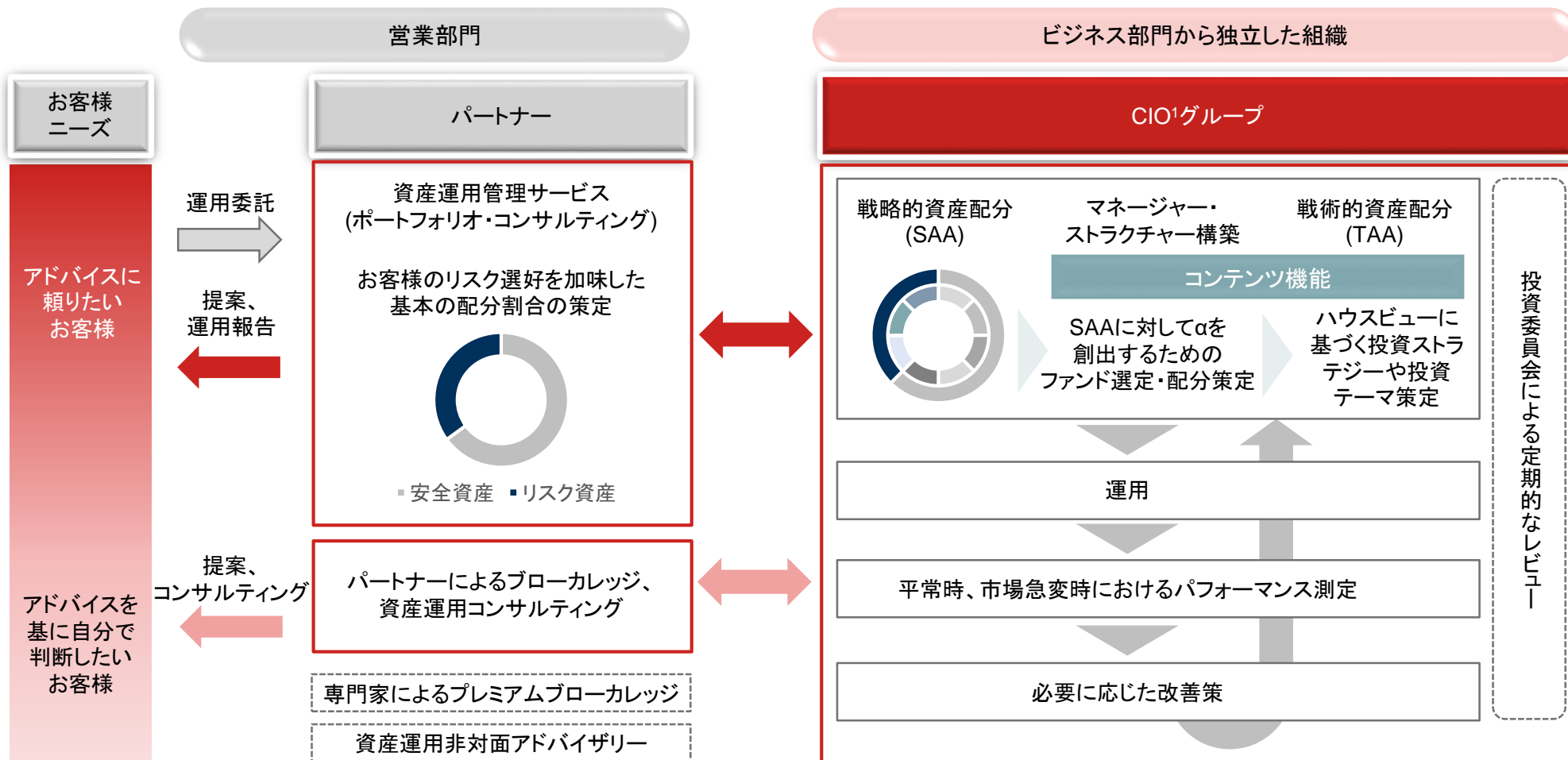


		共通商品・サービス	セグメント別商品・サービス
パートナーによる コンサルティング	法人・オーナー	<ul style="list-style-type: none"> ■ 保険専門人員の配置によるサポート体制強化 C S ■ 不動産売買仲介の一部内製化 C 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 本業支援を中心とする企業価値向上サポート C ■ 職場積立NISA、iDeCo導入推進(福利厚生サービス) C S
	富裕層	<ul style="list-style-type: none"> ■ 相続サービスの強化(ラップ信託・遺言信託) C ■ 有価証券担保ローンの商品性多様化 S 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「野村エクイティプレミアムサービス」の開始(エクイティに特化した富裕層向けアドバイス・プログラム) B ■ 富裕層向け商品ラインナップの拡充・展開 B
	マスアフルエント層 マスリテール層	<ul style="list-style-type: none"> ■ ポートフォリオ提案の強化 B S ■ 投資一任サービスの商品性改善 S 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 低コスト商品の導入 B ■ ウェビナープログラムの拡充 S
オンライン	オンライン・ユーザー	<ul style="list-style-type: none"> ■ UI/UXの改善 ■ サービス拡充(価格競争力のあるプロダクト、インターネット専用支店の信用取引にかかる借入金引下げ(3%→0.5%)、外国株式の取扱開始など) B 	

営業部門:ビジネスシフト実現に向けた布石作り

- 独立した「CIO¹グループ」の知見を活用
- ハウスビューに基づく投資戦略や投資テーマまで充足

新たな資産運用サービスの提供 ～高付加価値アドバイザー・モデルの構築

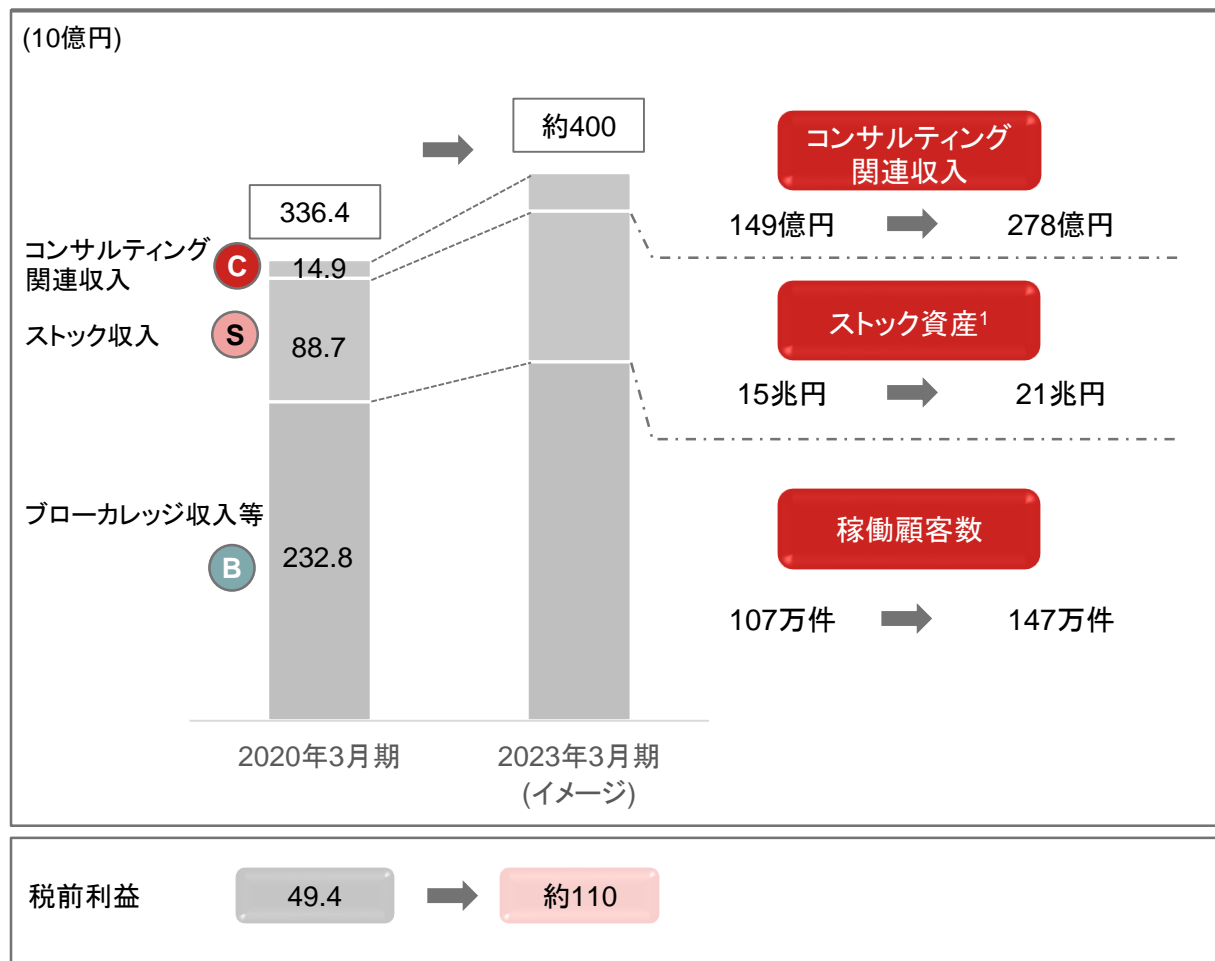


1. Chief Investment Officeの略

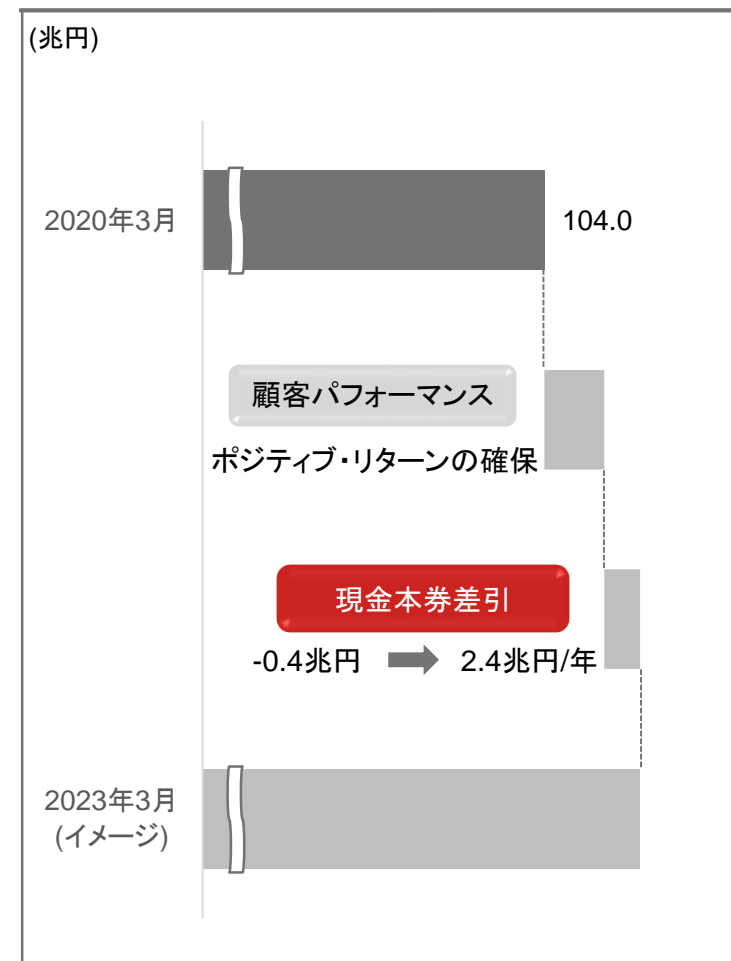
営業部門: 2023年3月期に向けたKGI、KPI

 =KPI(重要な業務評価指標)
 =KGI(重要な目標達成指標)
 各KPIの数値は2020年3月期→2023年3月期目標

財務指標



顧客資産残高



1. 投信(株式、外国)、投資一任サービス、保険、ローンが対象

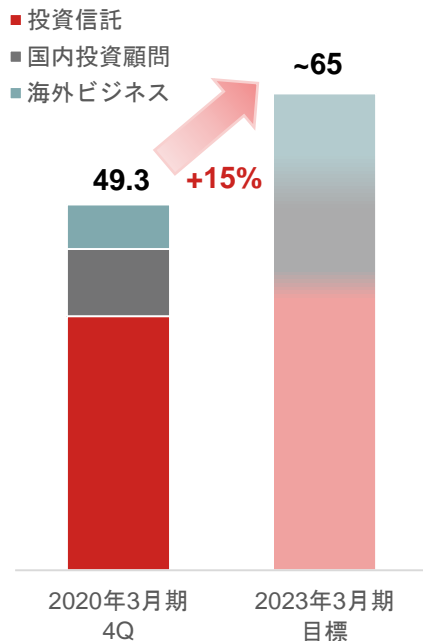
アセット・マネジメント部門: 2023年3月期に向けて成長を加速

税前利益(億円)

288¹

~500

運用資産残高(兆円)



目指す姿

- 世界の投資家から選ばれる運用会社
- 日本における圧倒的なトッププレイヤー
- 時代の変化に適応し、持続成長を果たす運用会社

全社施策

成長領域における商品開発

- ✓ **マルチアセット**: 様々な資産クラスの運用・ノウハウを組み合わせ、多様なニーズに適したソリューションを提供
- ✓ **ESG**: ESGの要素を運用プロセスに実装、またESG及びSDGsに焦点を当てた商品ラインナップの拡充
- ✓ **オルタナティブ**: FoFに加え、グループのノウハウを集約

運用と営業の連携の強化~ 多様なニーズへの迅速な対応

- ✓ 運用力と営業力のそれぞれの強みを最大限に引き出すプロダクト・マネジメント機能を充実、商品の迅速な組成と提案の高度化を推進

生産性向上・効率化

- ✓ 業務の自動化・効率化の推進
- ✓ デジタルを活用したマーケティングや情報提供の促進

各チャネルの営業施策

投資信託

- ✓ 資産形成層、リタイアメント層に訴求する商品・サービスの拡充
- ✓ 確定拠出年金ビジネスにおける、運用ソリューション提供力の強化

国内投資顧問

- ✓ 高付加価値の商品・サービスの展開による収益性向上

海外ビジネス

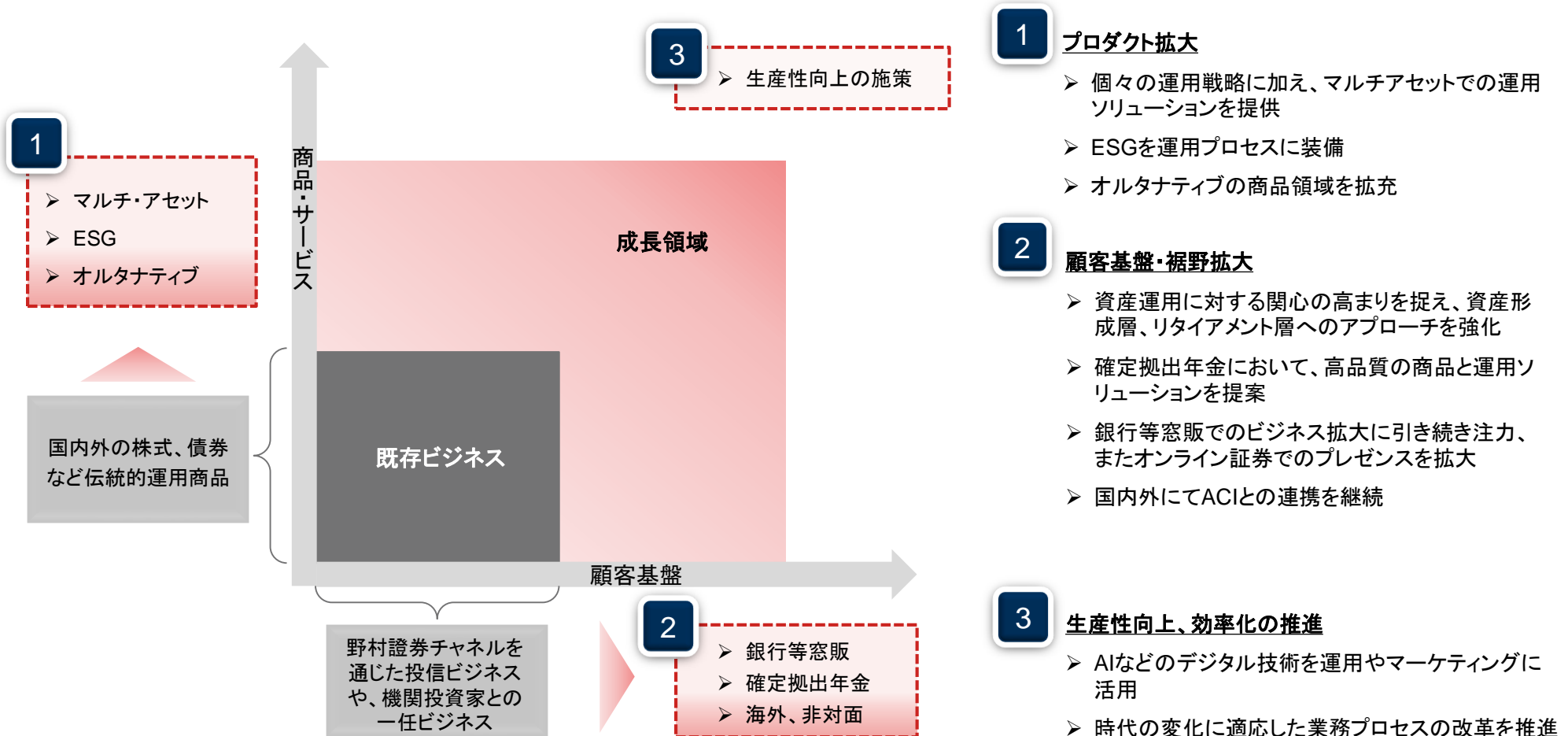
- ✓ 競争力のあるフラッグシップ商品の強化・拡充とブランド力の向上
- ✓ 現地のプライベート・バンクなど大手販社との関係の深化

1. 2020年3月期は、アメリカン・センチュリー・インベストメンツ関連損益(-76億円)を含む

アセット・マネジメント部門: 成長戦略

- 既存商品、ビジネスでの選択と集中を加速しつつ、成長領域における商品戦略の拡充、顧客基盤拡大への取組みを強化
- デジタル技術も活用の上、現状の業務のあり方の見直しや効率化も推進

商品、マーケティング戦略(イメージ図)



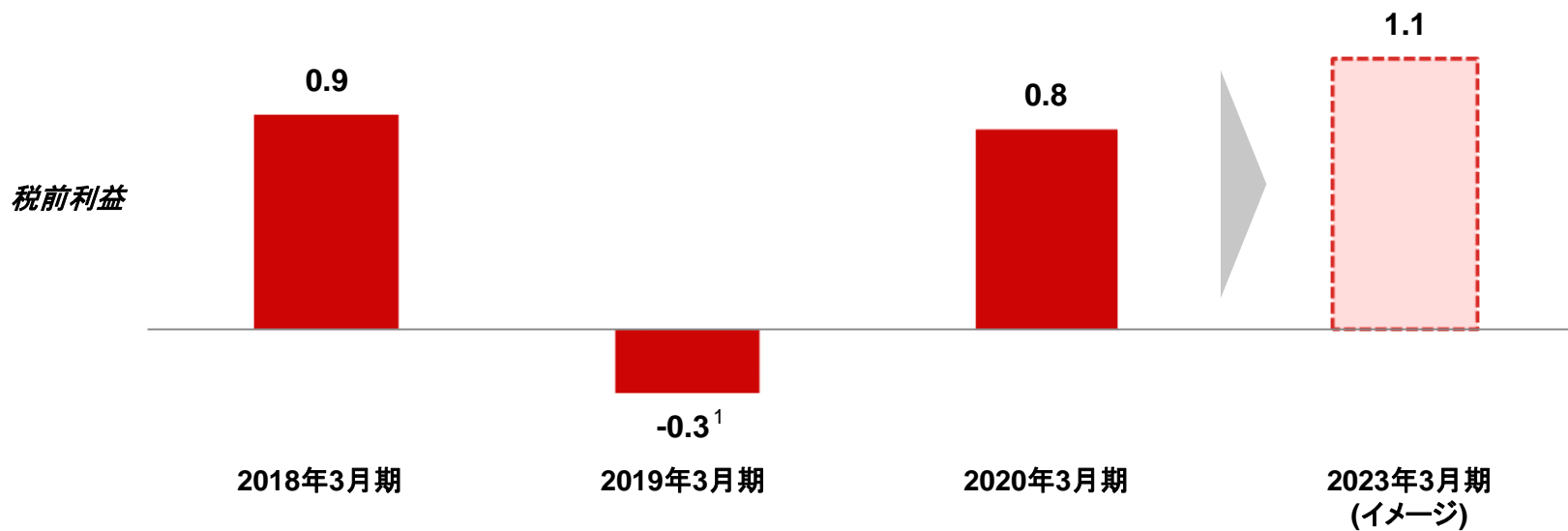
ホールセール部門:2023年3月期目標

2023年3月期に11億ドル程度の税前利益を持続的に達成できるプラットフォームを構築

(10億ドル)

収益	6.5	5.0	6.0	6.3
収益/リスクアセット	6.5%	5.0%	6.5%	
費用	5.6	5.3 ¹	5.1	5.2
経費率	86%	105% ¹	86%	82%

収益増による費用増加等²を除くランレートのコストは47億ドル
～当初スケジュール通りに進捗



1. ホールセール部門に帰属するのれん減損 (810億円)を除く
2. 収益増に伴うpay-for-performance, 成長のための新規採用等、ランレートは一時費用を除く

ホールセール部門:2023年3月期に向けたKPI

収益性・効率性の向上を推進

	指標	2023年3月期の目標	施策
リソース効率性	■ 収益 / リスクアセット	6%前後¹ 現状5.0%~6.5%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ グローバル・マーケット主要4プロダクトの基盤強化 ✓ 高ボラティリティ環境下での流動性ニーズやヘッジ・ニーズを的確に収益化 ✓ 外部環境の変化に応じた経営資源の機動的な再配分・最適化
業務効率性	■ 経费率(経費 / 収益)	82%以下 現状86%~105%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ デスクレベルでの予実管理の強化 ✓ デジタルの活用等を通じた業務の効率化
収益の多様化	■ フィー、コミッション収益の拡大 (エグゼキューション・サービス、M&A等からの収益)	+15%以上 2020年3月期実績(約10億ドル)対比	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営資源の選択的な再配分を通じて、トレーディング以外の収益も拡大 ✓ グループのシナジーを活用 ✓ デジタル化推進による新たな収益源の創出

1. 規制変更など現時点で不確実な影響は考慮していない

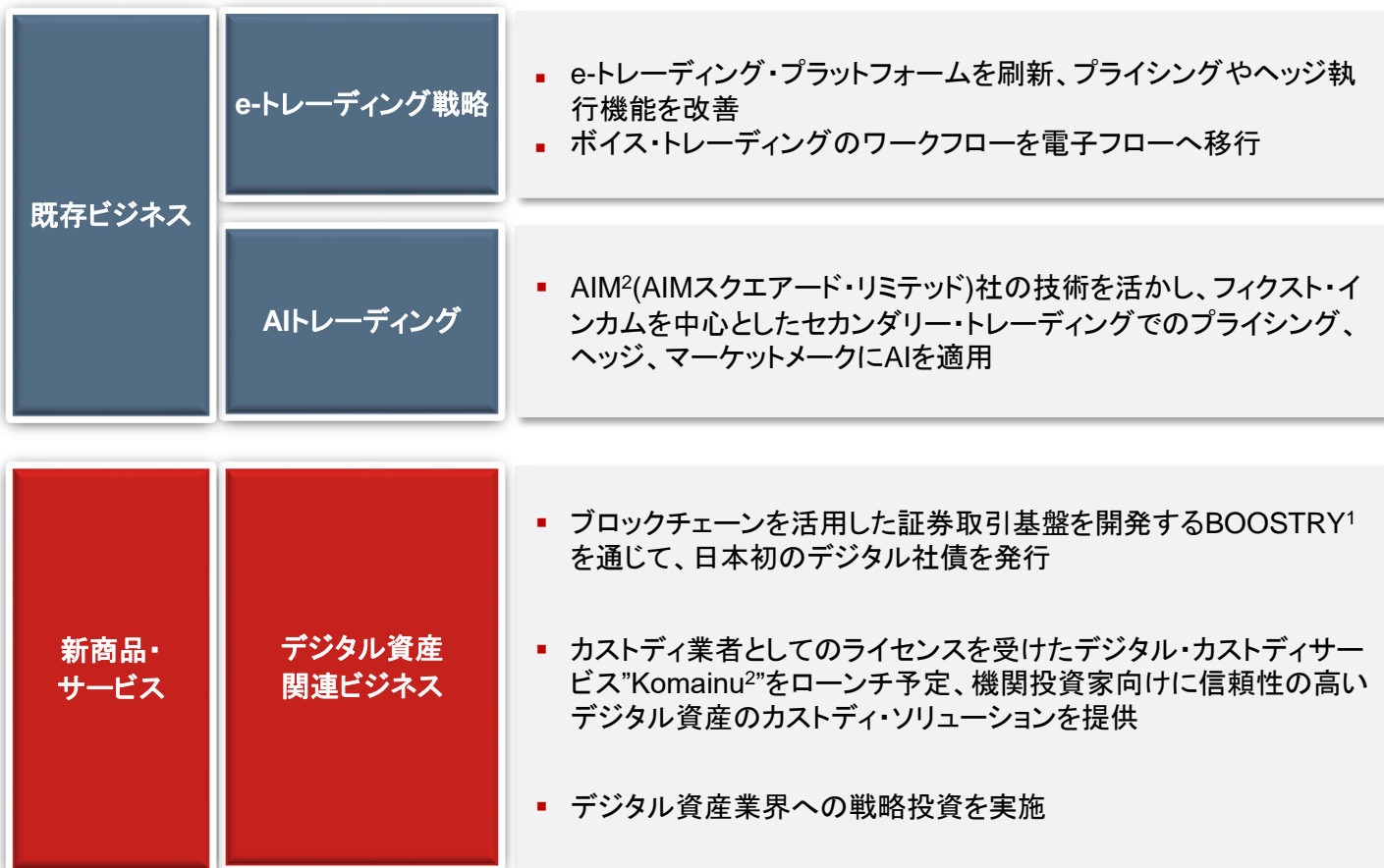
ホールセール部門: 事業環境を踏まえたビジネス展開

ビジネス	収益貢献 ¹	事業環境	重点施策	今後の方向性
エグゼクティブ・サービス		<ul style="list-style-type: none"> 3月のボラティリティの急上昇を受けて、顧客アクティビティが増加 	<ul style="list-style-type: none"> マーケットシェア拡大 仲介業務以外のサービス拡充 など、複合サービス提供によるウォレット・シェア拡大 厳格なコスト管理 	拡大
セカンダリー・トレーディング		<ul style="list-style-type: none"> 徐々に正常化し、顧客アクティビティは一定水準で安定的に推移すると想定 	<ul style="list-style-type: none"> 重点事業領域でフランチャイズ強化 テクノロジーを活用したフロー・トレーディングの差別化、収益機会拡大 流動性ニーズへの対応、収益化 	維持
オリジネーション、ファイナンス		<ul style="list-style-type: none"> ディールフローの減速は短期間継続 	<ul style="list-style-type: none"> ストラクチャリング、ソリューション提供を通じた顧客の資金調達支援 リソース効率、エクスポージャー管理 	選択的対応
アドバイザリー		<ul style="list-style-type: none"> 景気回復が織り込まれるにつれ、緩やかな回復基調をたどると想定 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな顧客ニーズへの対応 成長分野における顧客対応力の向上 (Greentechとの連携強化等) 	拡大
新たな収益拡大			<ul style="list-style-type: none"> 第三者とのパートナーシップ等を活用 デジタル関連のソリューション分野も強化 	拡大

1. 2020年3月期実績

- 既存ビジネスのデジタル・トランスフォーメーションを加速
- 付加価値の高い新商品・新サービスを展開、差別化による新たな収益源を創出

取り組み



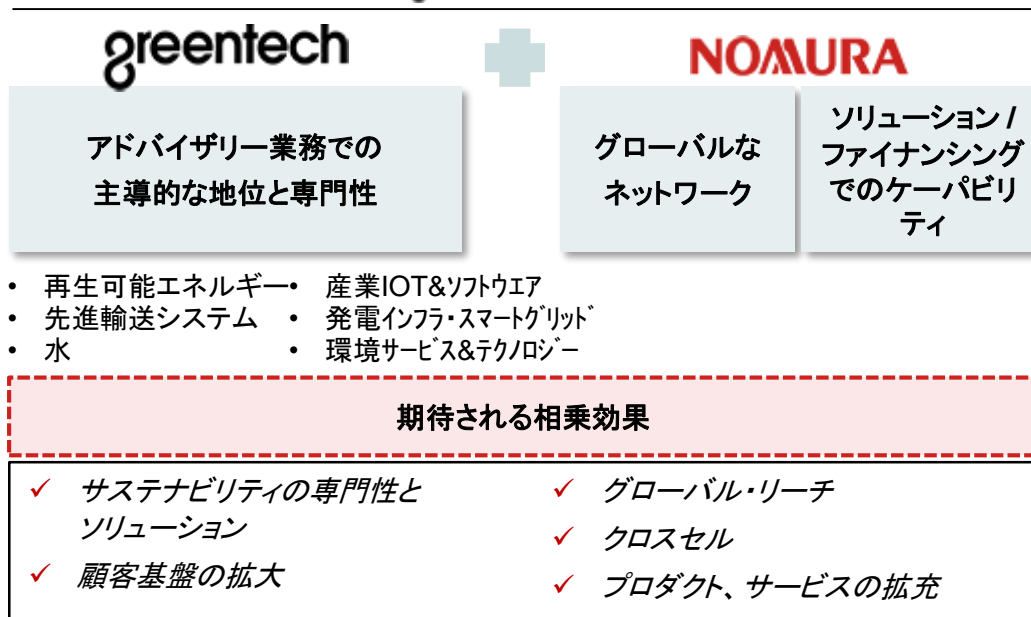
効果

- AI導入によるフロー・トレーディング・ビジネスでのプライシングや執行機能の改善、顧客フローからの収益性向上
 - ビッグデータを基にAIを市場分析に活用、トレーディング・シグナルを生成し、アルファを実現
 - 自動化と効率化
-
- デジタル・ビジネスを通じた新たな収益源の創出
 - デジタル資産に関するバリューチェーンのうち、川上(商品組成)と川下(管理)業務に関与、多様化する顧客の運用ニーズに対応

1. 野村総合研究所とのジョイントベンチャー
2. Ledger社、Global Advisors社とのジョイントベンチャー

ホールセール部門: ESGへの取り組み

- サステナブル・テクノロジー、インフラ・ストラクチャー分野で高いプレゼンスを有する米Greentech Capital社を買収
- 当社フランチャイズとのシナジーを通じて、持続可能な社会の実現にも貢献



- 2020年4月に買収完了
 - 両社の戦略、営業・管理体制等を各地域、プロダクトの有機的な結合を速やかに完了予定
- 様々なクロスセル機会
 - 助言業務
高度な専門性を活かしたアドバイザリー業務
 - ソリューション業務
DCヘッジなど高度なヘッジソリューションの提供
 - ファイナンス業務
サステナブルボンド、公募/私募、PE/インフラファンド向けファイナンス、サステナブル事業関連プロジェクト・企業への資金調達支援

サステナブル・プロダクトに対する需要拡大や、社会的ニーズを踏まえ、ESG関連のファイナンス、アドバイザリーのプラットフォームを構築

中期的な期待収益貢献 1億ドル+(年間)

本日のテーマ

1

はじめに

2

経営ビジョン

3

ビジネス戦略について

4

最後に

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 (<http://www.nomura.com>)、EDINET (<http://info.edinet-fsa.go.jp/>) または米国証券取引委員会(SEC)ウェブサイト (<http://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/