

2025年個人投資家向け説明会

～野村グループの企業価値向上に向けた取り組み

2025年4月21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

野村グループと当社を取り巻く事業環境について

野村グループのあゆみ

- 1925年の設立直後から一貫してグローバル・フランチャイズを重視し、様々な顧客ニーズに対応
- お客様からの信頼の証である顧客資産残高は過去最高水準の152兆円

「野村證券」創立



NY進出

1925

1935

1945

1955

1965

1975

1985

1995

2005

2015

2024

上場

香港進出

米国子会社
設立

英国子会社
設立

NY上場

リーマン
・ブラザーズ
承継

日経平均(円)

顧客資産残高
152兆円 (2024年12月末)

顧客資産残高(兆円)

野村グループのグローバル・フランチャイズ

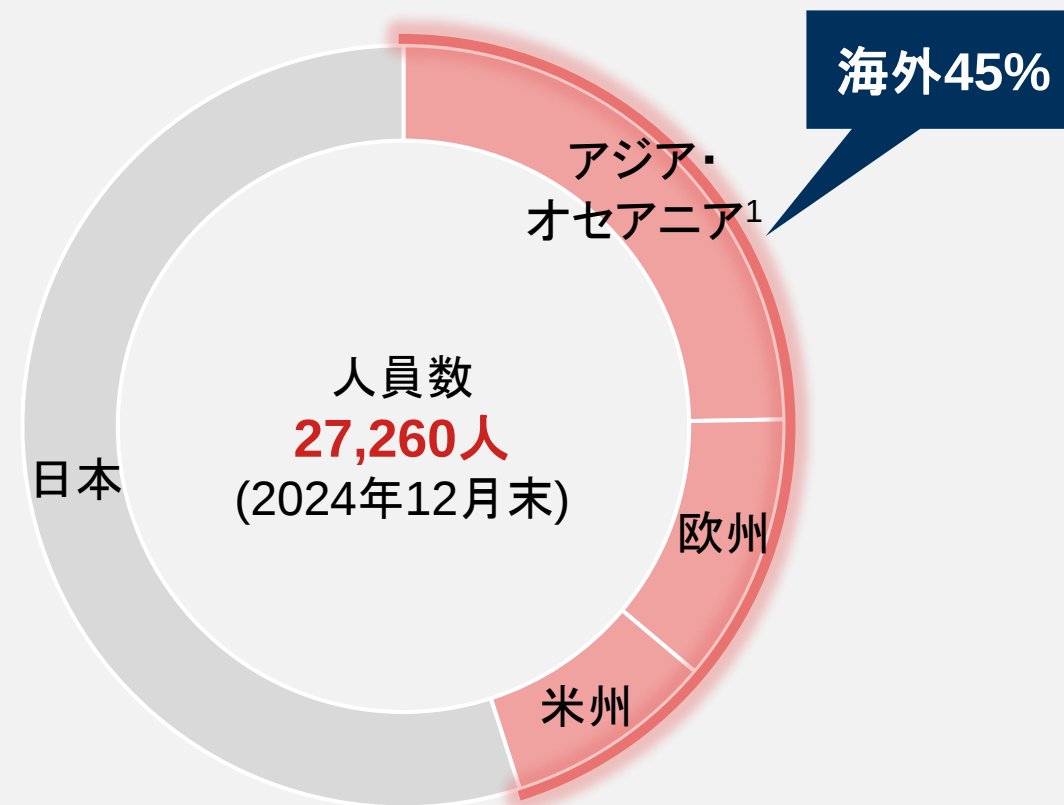
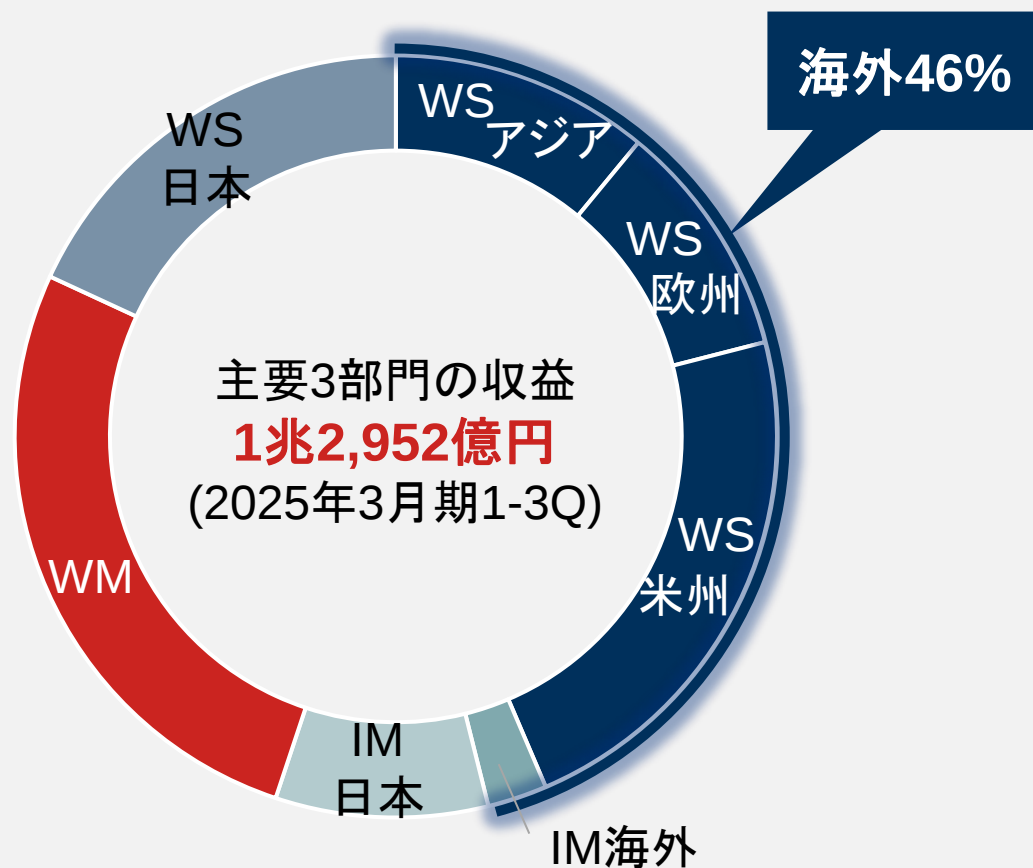
- グローバルに収益源・リソースを分散 ～海外拠点が収益、人員の4割強を占める

略称の解説

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



1. インド(ボワイ・オフィス)を含む

野村グループのパーパス

- 約2年かけて役職員1万人が会社と個人のパーパスを議論、2024年にパーパスを制定



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

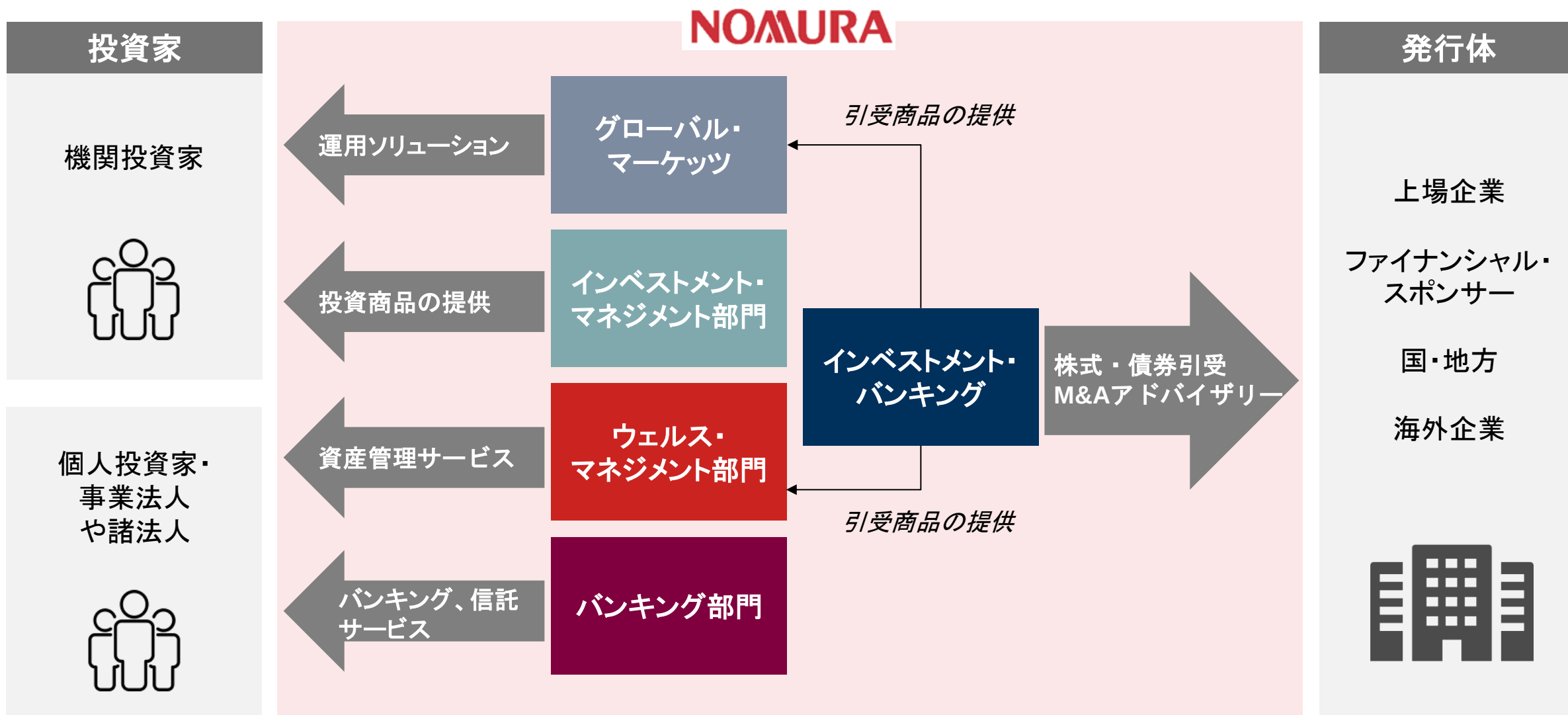
日本橋野村軍艦ビル

- 日本橋の中心に佇む築95年の文化財
- 7階建てのビルの1階内部と外壁はそのまま残し、中身をつくりかえるための解体を行う



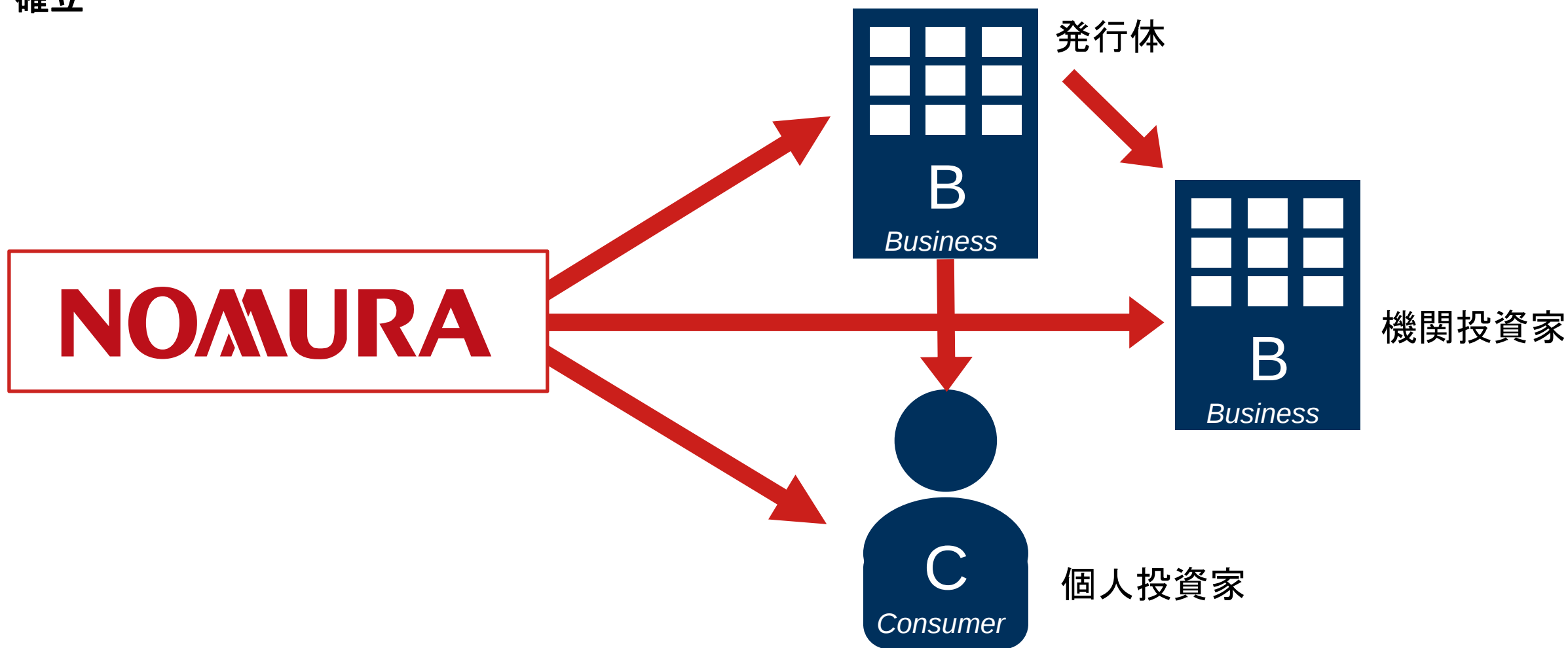
野村證券という外側はそのままに、
中身は以前とは違うものに
進化させていく

野村グループのビジネスモデル



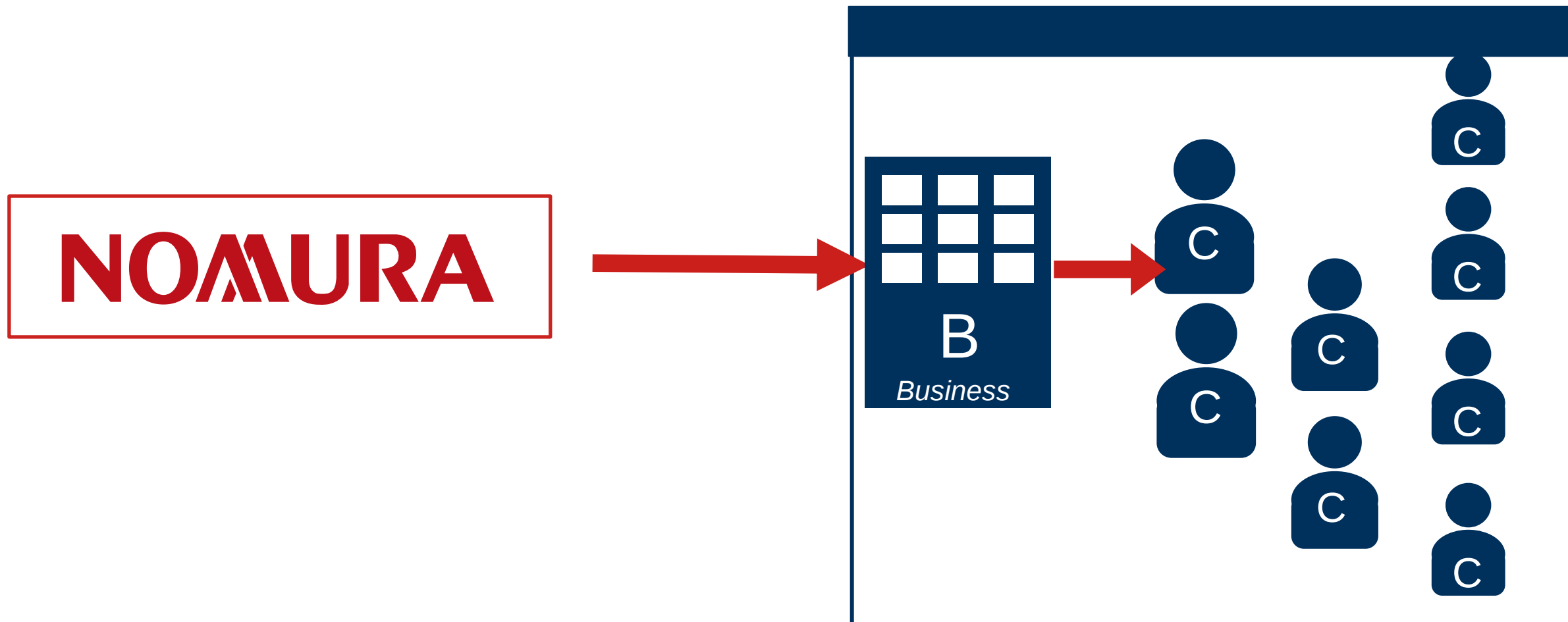
野村グループのビジネスモデル(B to B、B to C)

- 法人・機関投資家を対象とした「B to B」と、個人投資家を対象とした「B to C」の両方で強固なビジネスを確立



野村グループのビジネスモデル(B to B to C)

- 法人・機関投資家を対象とした「B to B」と、個人投資家を対象とした「B to C」の両方で強固なビジネスを確立するとともに、「B」と「C」をつなぐビジネス、「B to B to C」を手掛けていることが強み



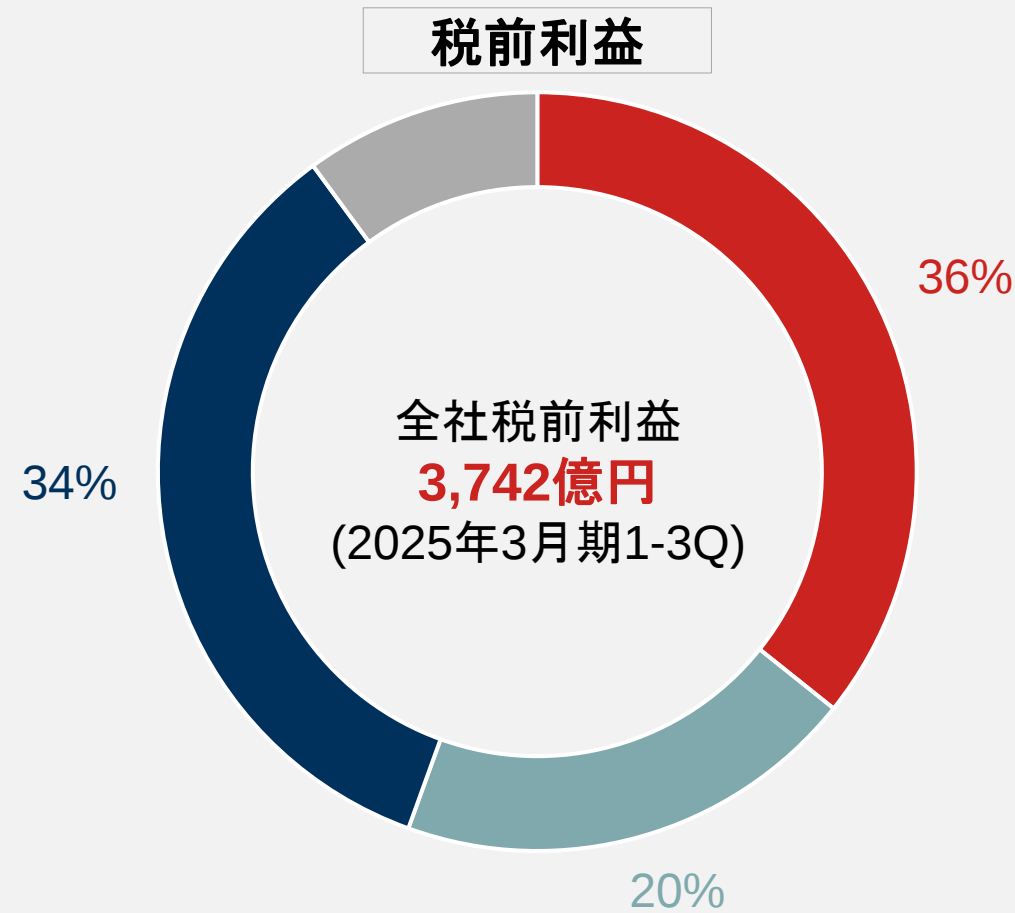
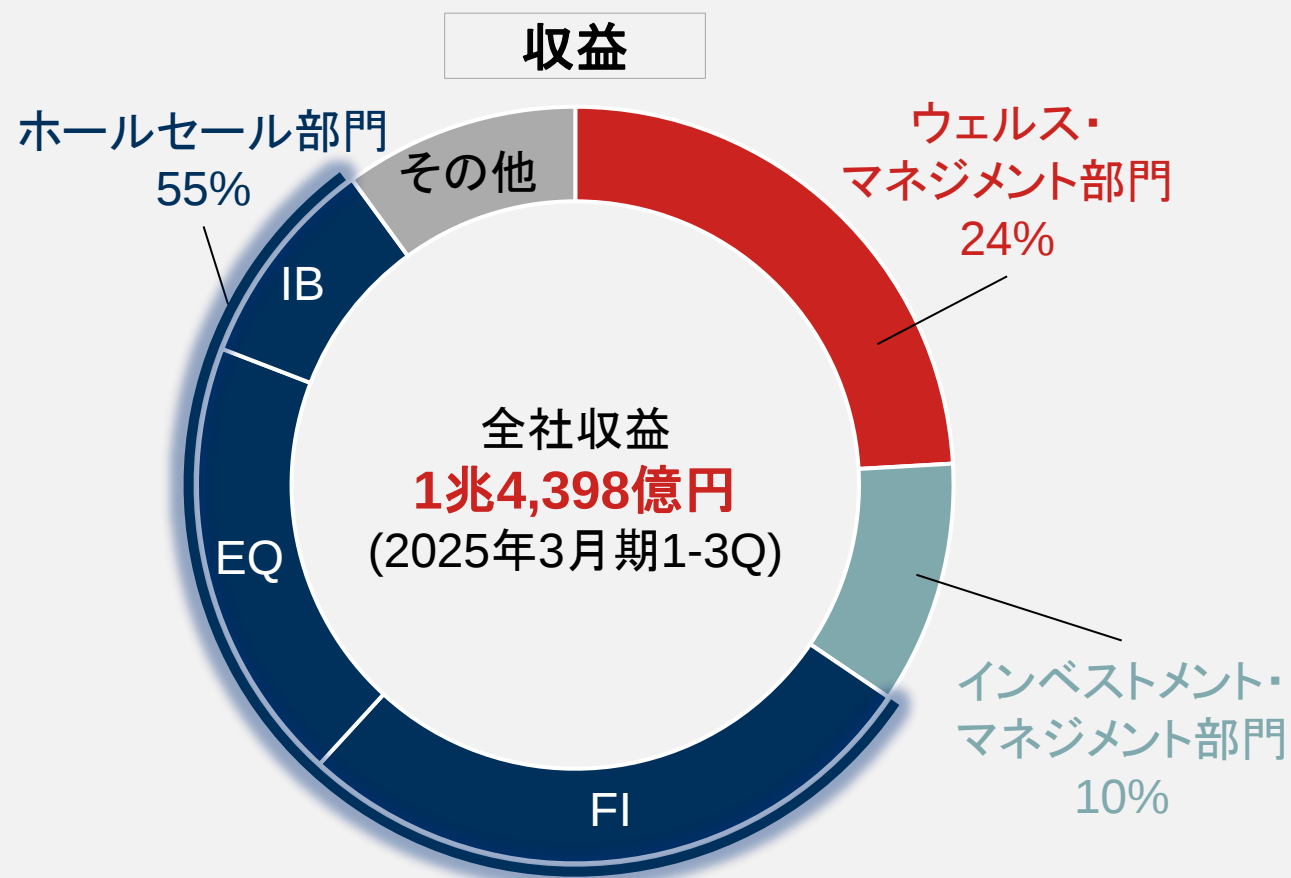
野村グループの収益構造

略称の解説

FI: フィクスト・インカム(債券、為替等の取引)

EQ: エクイティ(株式等の取引)

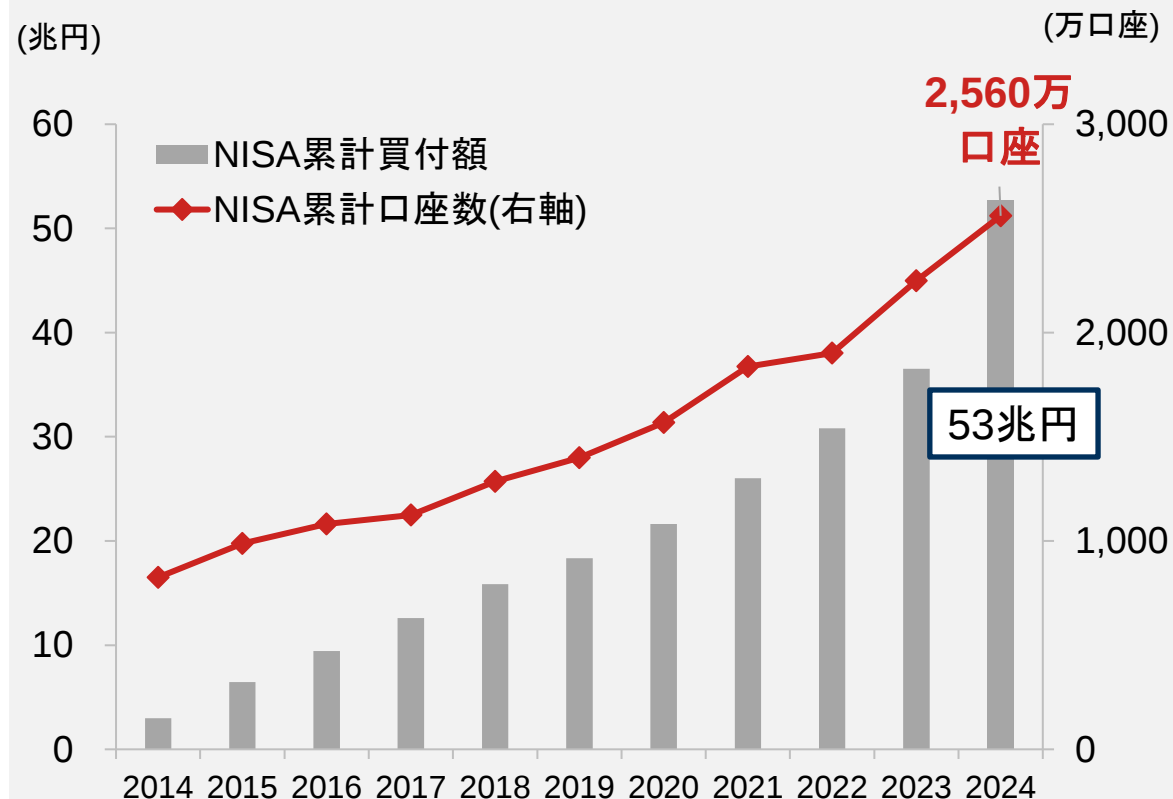
IB: インベストメント・バンキング(投資銀行業務)



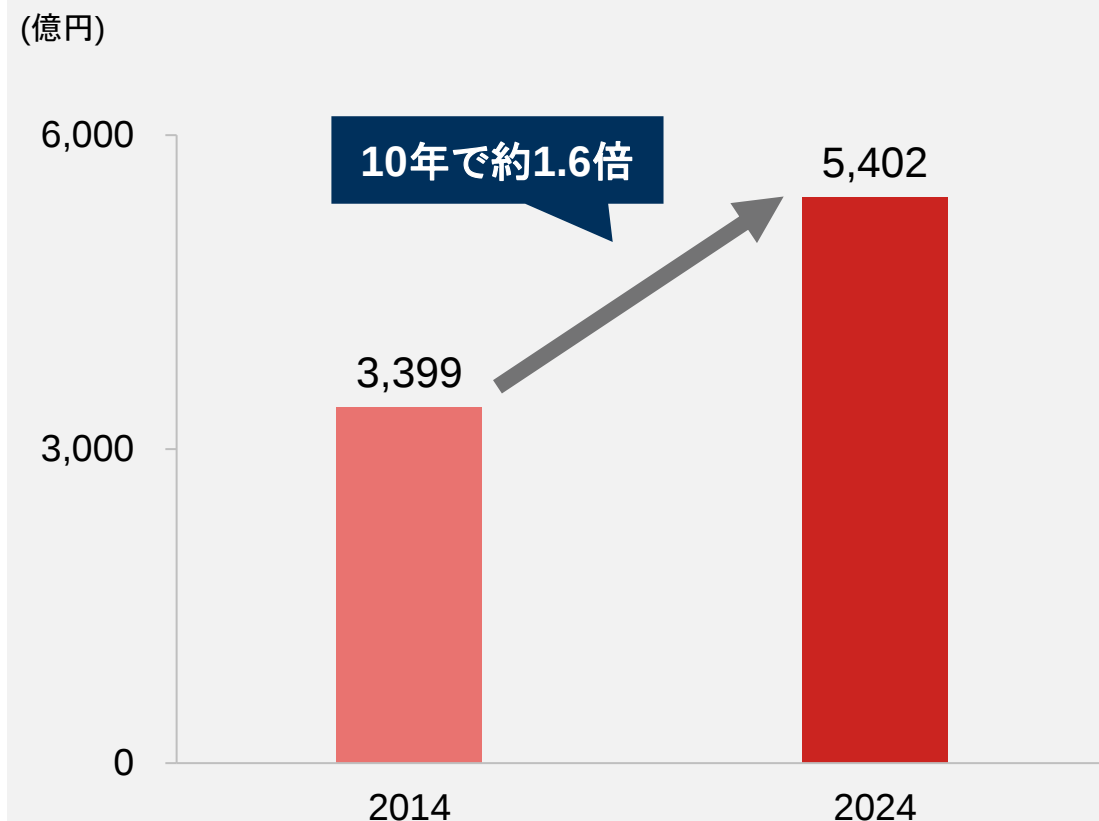
資本市場の変化

■ 日本の個人は投資への流れを加速し、日本企業は企業価値向上を目的とした取り組みを活発化

**NISA制度開始の2014年以降のNISA口座数と
累計買付額¹(各年12月末時点)**



インベストメント・バンキングの国内フィードプール²の推移



1. 出所:金融庁の「NISA口座の利用状況調査 2024年12月末時点(速報値)」2025年2月13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:Dealogic (2014年1-12月、2024年1-12月)

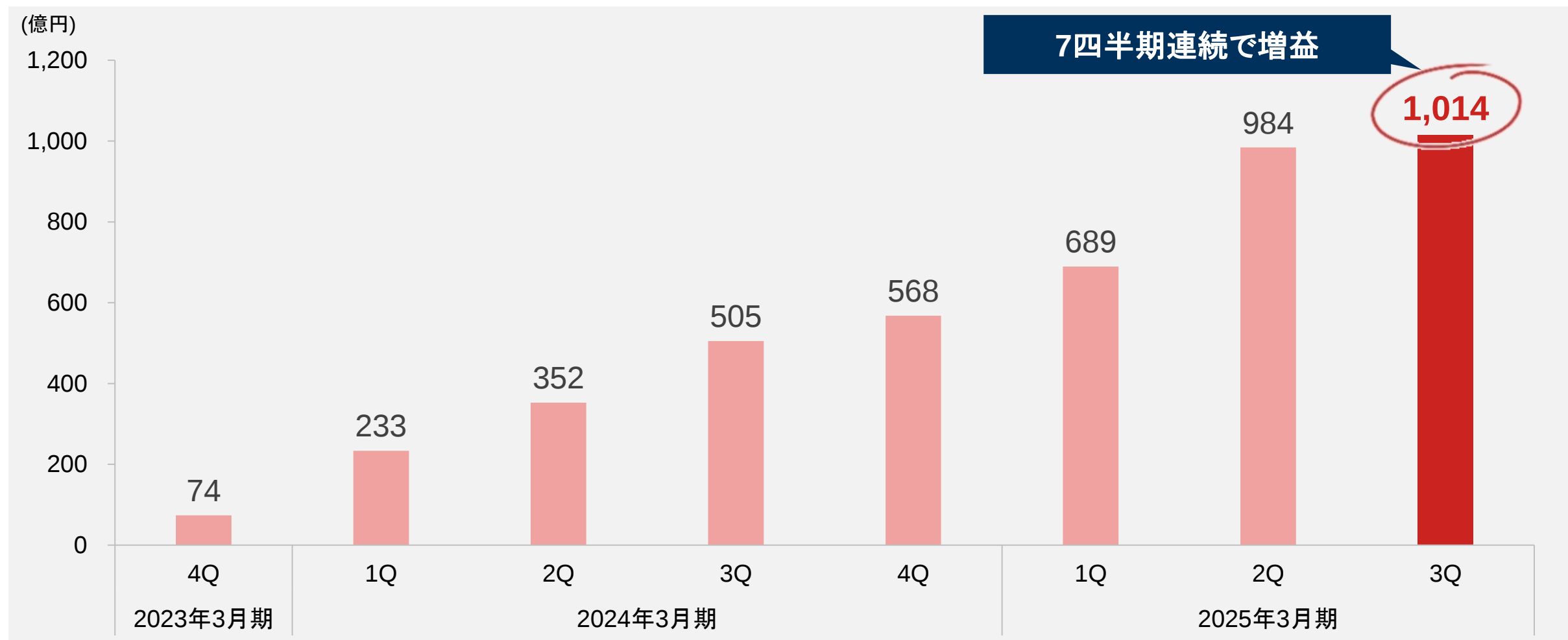
企業価値向上に向けた取り組み

業績、2030年に向けた経営ビジョン



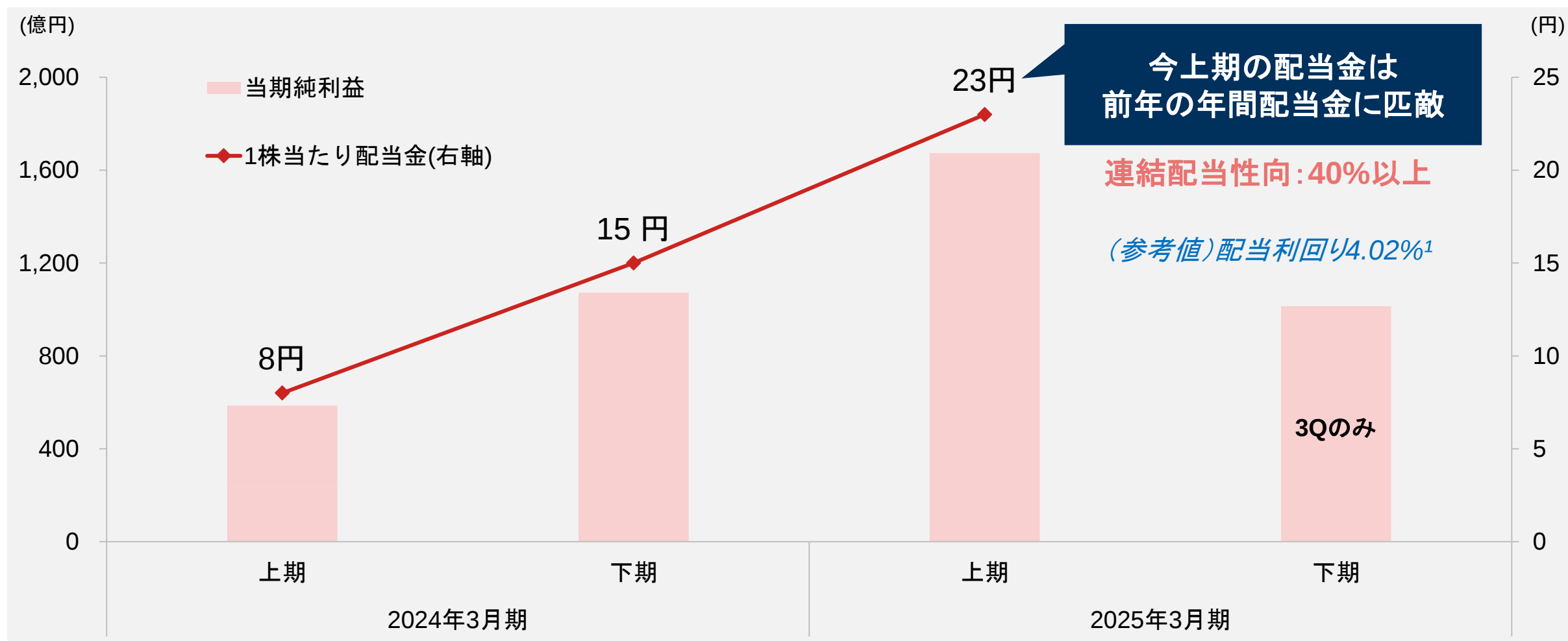
業績：当期純利益の推移

- 中長期的な取り組みが奏功し、7四半期連続で当期純利益が拡大



当期純利益と一株当たりの配当金の推移

■ 業績好転を受けて、配当金も増加



ROEの向上と安定化

■ 収益性の改善と資本効率の向上に注力 ～2025年3月期に入り、成果が顕在化

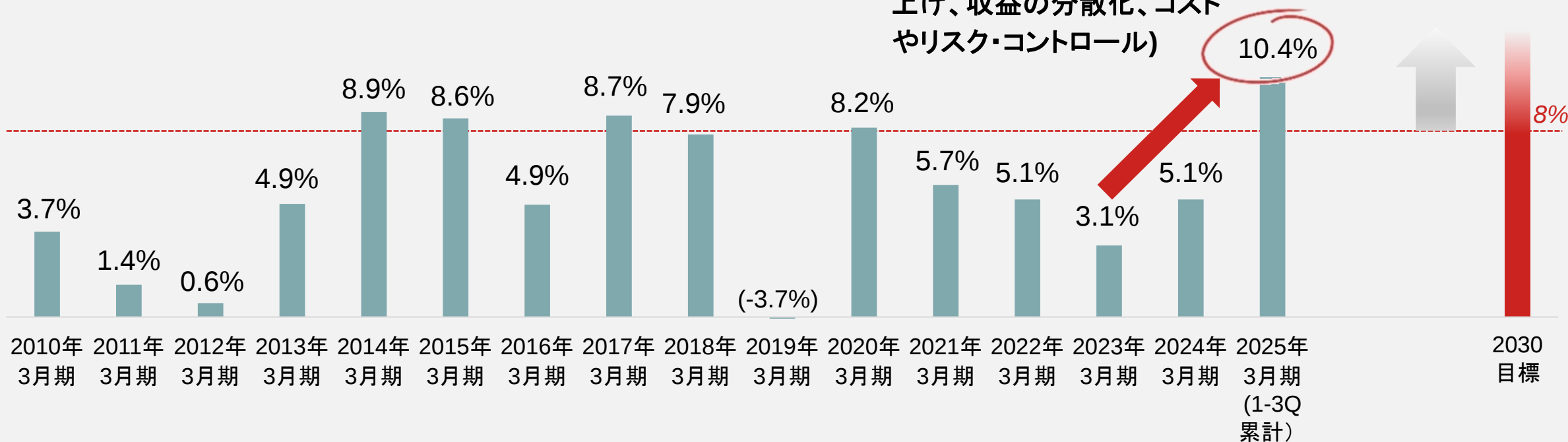
従来

- 業績の変動が大きく、ROEが株主資本コスト(約8%)を下回る時も

目指す姿

- 2020年にROEを経営目標に
- 収益性改善と資本効率向上に取り組む(安定収益の積み上げ、収益の分散化、コストやリスク・コントロール)

- ROE 8～10%+
の安定的な達成



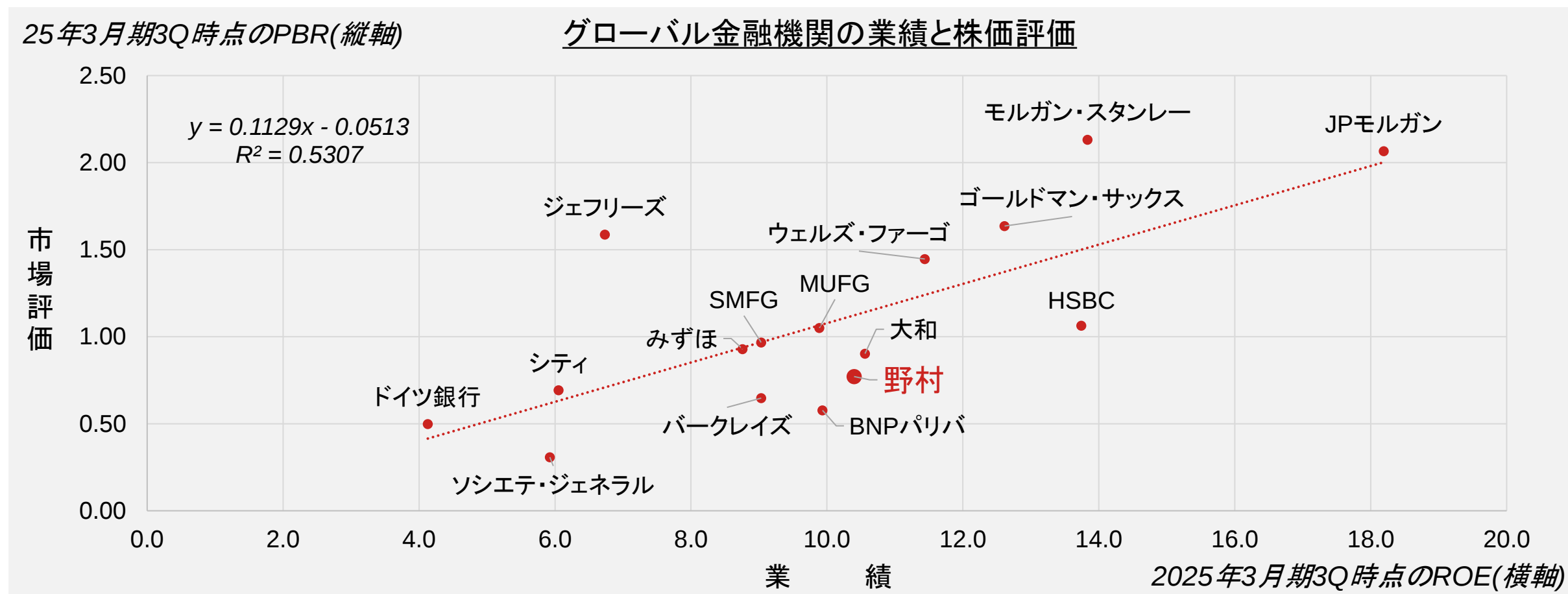
野村グループの経営ビジョン

■ 2030年に向けて、ROEと税前利益の目標水準達成を目指す

	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		
	2030年に向けた 経営ビジョン	経営ビジョン	Reaching for Sustainable Growth	
		定量目標	• <u>ROE 8～10%+の安定的な達成</u> • <u>5,000億円超の税前利益の達成</u>	
	経営の 注力テーマ	経営の注力テーマを実現するための重要方針：バランスの取れたポートフォリオの構築 パブリックに加え、プライベート領域の拡大・強化		
		日本のフランチャイズを 活かしたグローバル戦略 の深化	安定収益の 飛躍的な成長	“プラットフォーム” 提供戦略の 更なる推進

PBR / ROE

- ROE 8~10%+を安定的に創出することで、市場からの評価引き上げへ

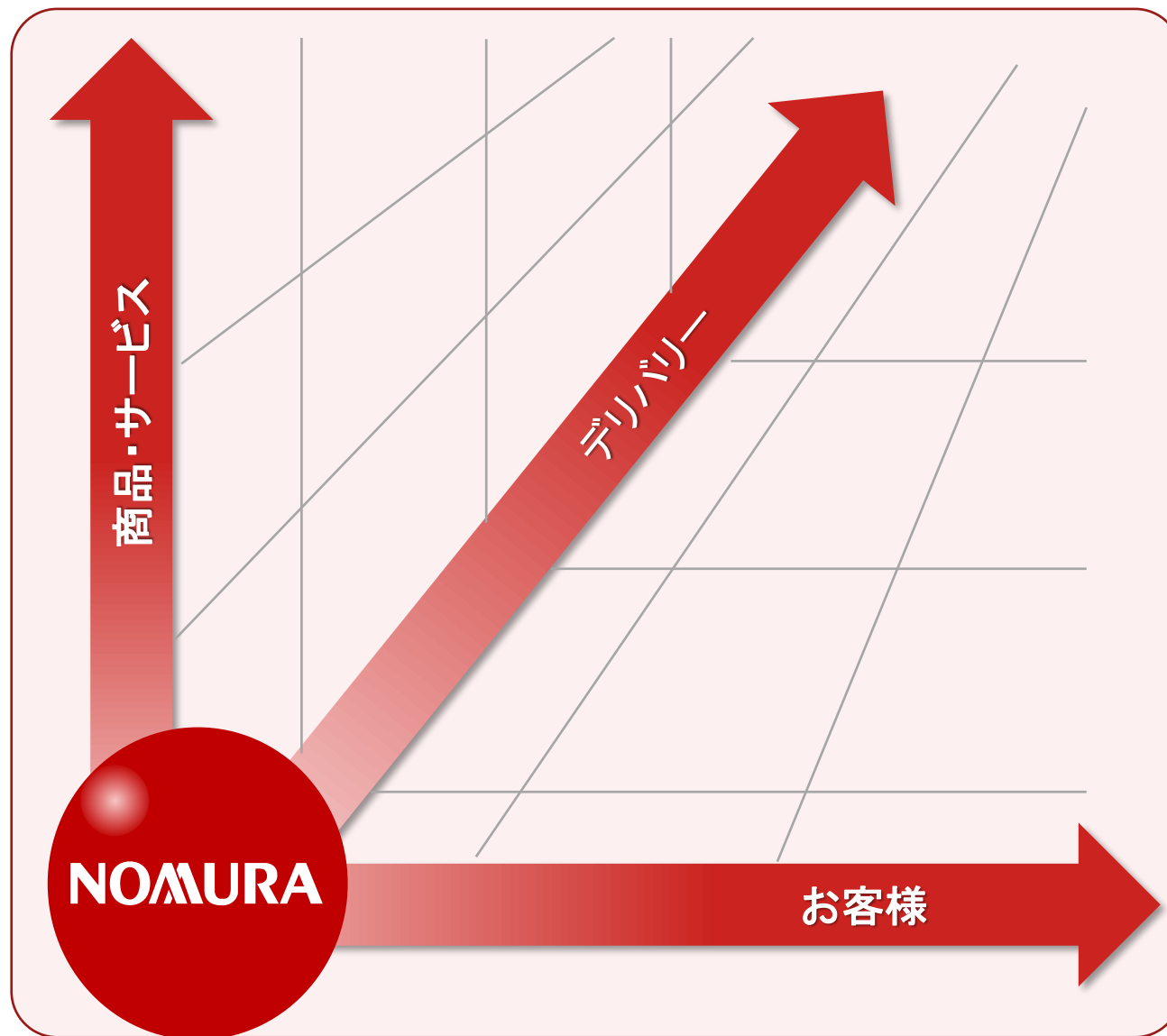


企業価値向上に向けた取り組み

パブリックに加え、プライベート領域への拡大・強化

これまでの取り組み：

パブリックに加え、プライベート領域への拡大・強化

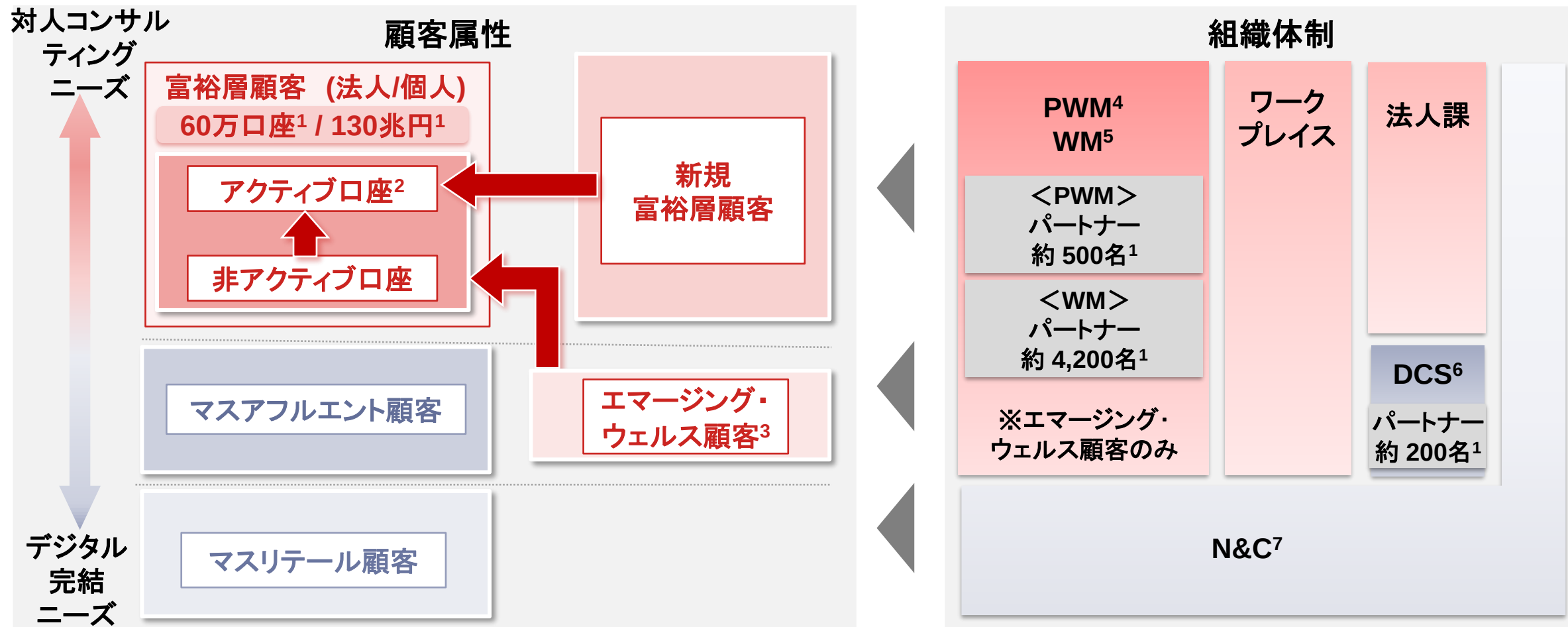


プライベート
「あなただけのための」

これまでの取り組み:

お客様のニーズを起点に組織体制やデリバリー方法を整備

一連の組織改正を通じて、顧客カバ―体制を整備



1. いずれも2024年3月末時点
5. ウェルス・マネジメント

2. 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
6. デジタル・カスタマーサービス

7. ネット&コール

3. 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

4. プライベート・ウェルス・マネジメント

これまでの取り組み:

次世代顧客(エマージング・ウェルス)の取り込み

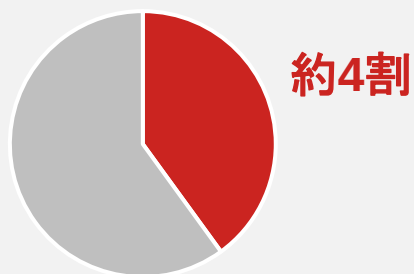
- ワークプレイス・ビジネスを通じて、企業の人的資本経営を支援するとともに、現役世代やリタイアメント世代のお客様にリーチし、持続的な顧客基盤の拡大を推進
- 野村グループ内の部門間シナジーが生かせる分野

川上(法人のお客様を入り口に)

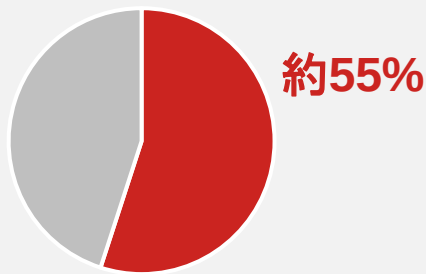
お客様へのアプローチを拡大

- 高い主幹事比率¹と持株会シェア²という当社独自の強みを最大限発揮し、企業の人的資本経営を支援

上場企業の主幹事比率



従業員持株会シェア



役職員の資産形成をサポート

川下(役職員の方々にアプローチ)

現役世代・リタイアメント世代に効果的にアプローチ

現役世代

- ✓ 職場つみたてNISAの推進
- ✓ NOMURAアプリのダウンロード・活用の推進
- ✓ デジタルサービスの拡充

取引証券会社としての認知度を向上させ、サービス提供を拡大

リタイアメント世代

- ✓ ライフプランニングの提供
- ✓ お客様の資産全体に対するコンサルティング

預り資産・ストック資産の拡大

これまでの取り組み： プライベート商品の拡大に注力

■ お客様のニーズを満たす本邦初の運用商品を多数開発



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)
3. 非上場インフラ企業の株式へ投資する国内公募投資信託

2. 特定投資家向け銘柄制度

企業価値向上に向けた取り組み

WS/海外:ポートフォリオの分散、安定化、経費コントロール

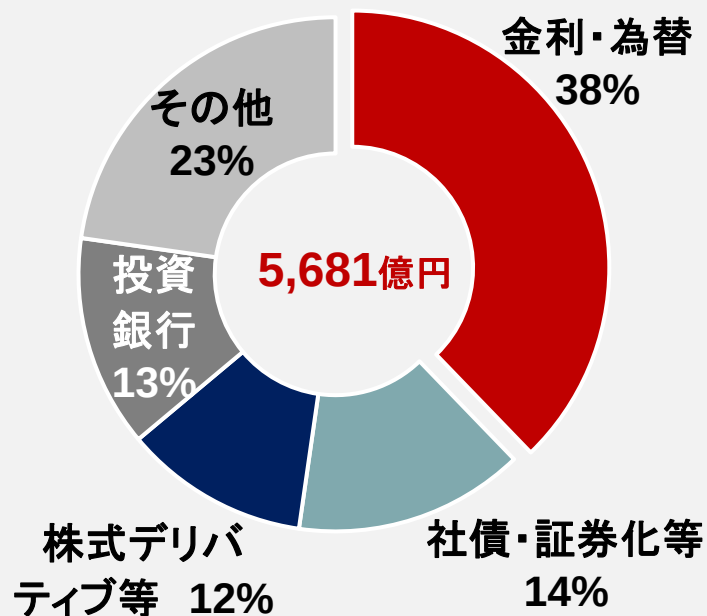
これまでの取り組み: ホールセール部門 ～ポートフォリオ分散で安定性向上、収益力もアップ

- 市況に振られやすい収益構造から、バランス重視・分散化した収益構造へ

以前

金利・為替トレーディング依存、
業績が振れやすい

2017年3月期1-3Q累計



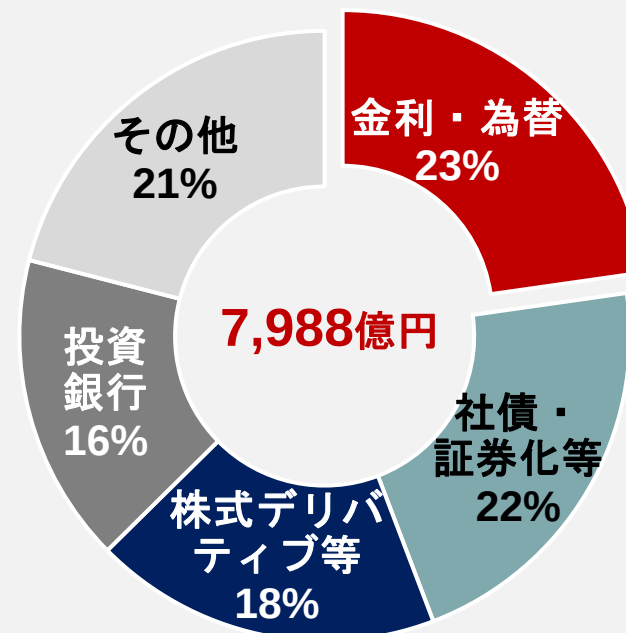
金利・為替ビジネスと比較的
相関の低いビジネス(※)
を強化

※社債・証券化商品、
株式デリバティブ等

現在

収益が多様化、
安定性と収益力が向上

2025年3月期1-3Q累計

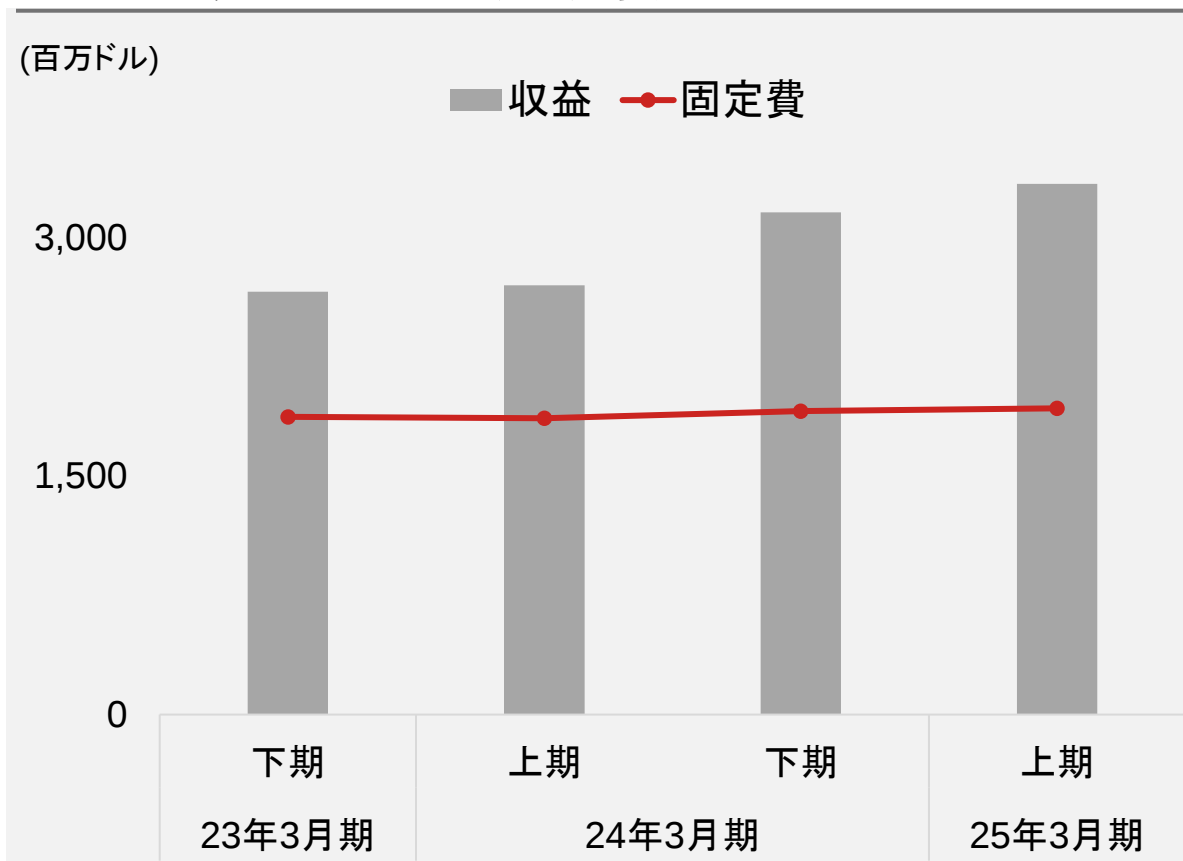


これまでの取り組み: ホールセール部門

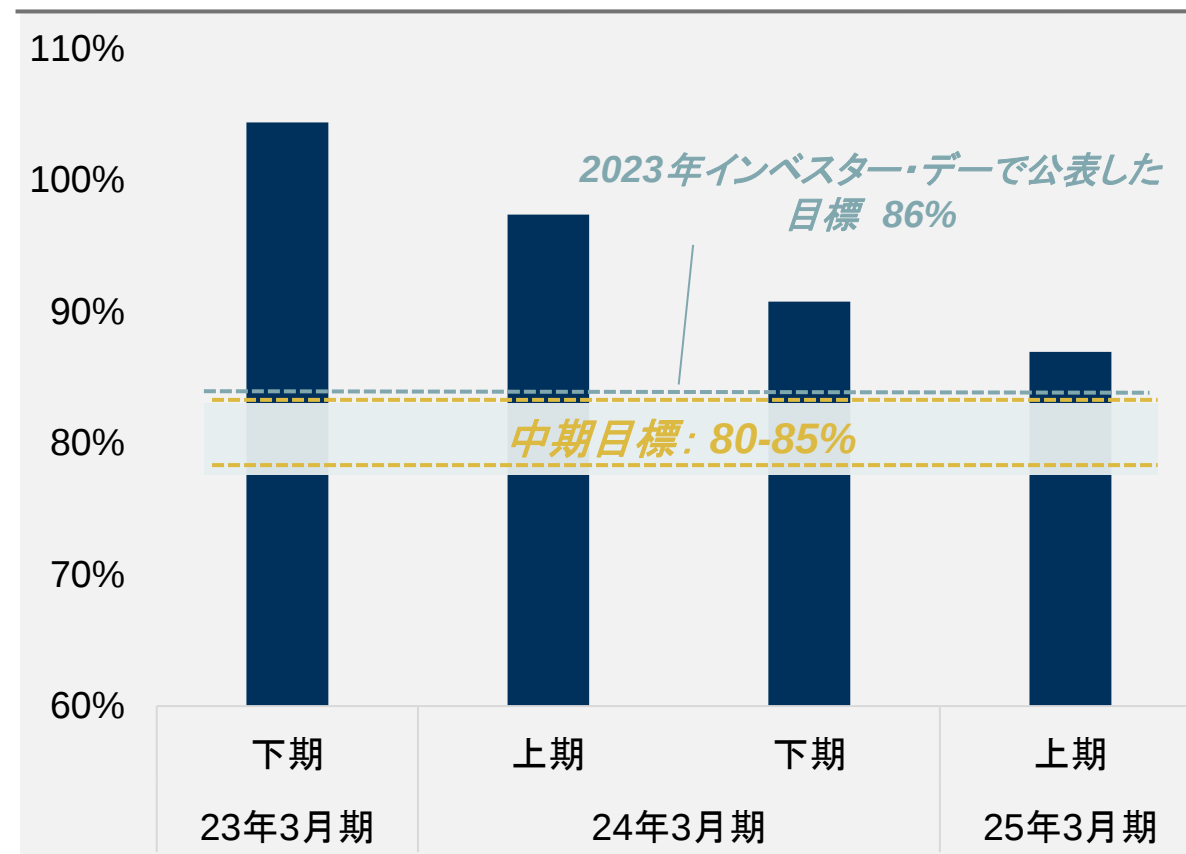
～コストコントロールにより経費率が改善

- 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である経費率は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¹



その結果、経費率が改善

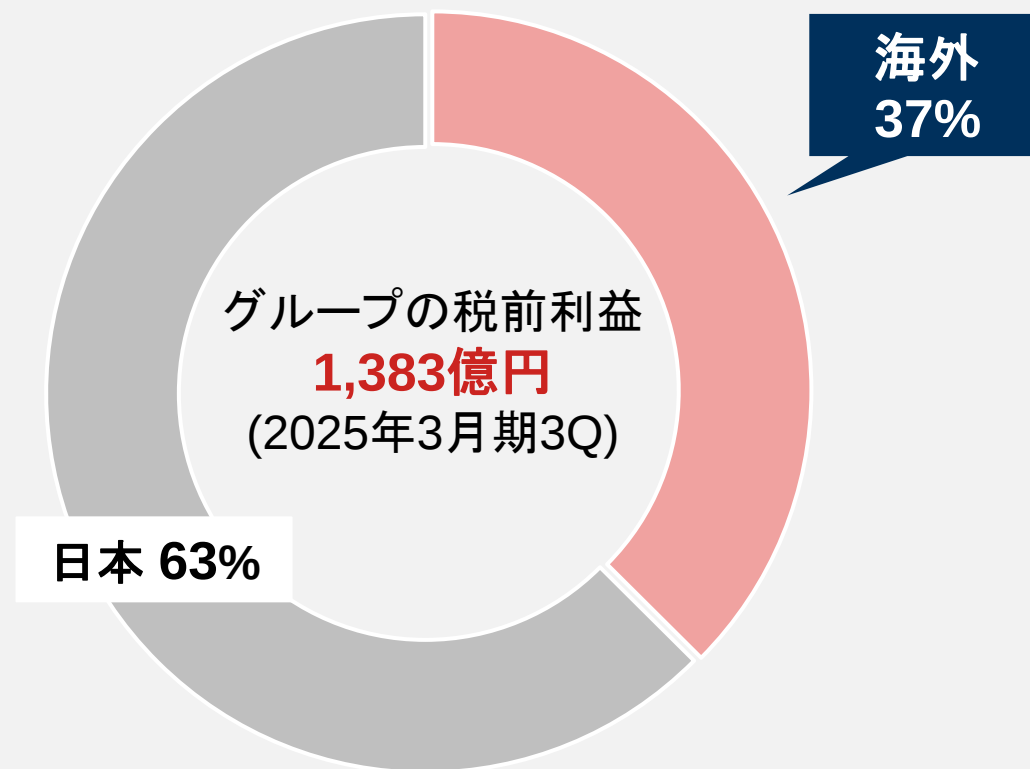
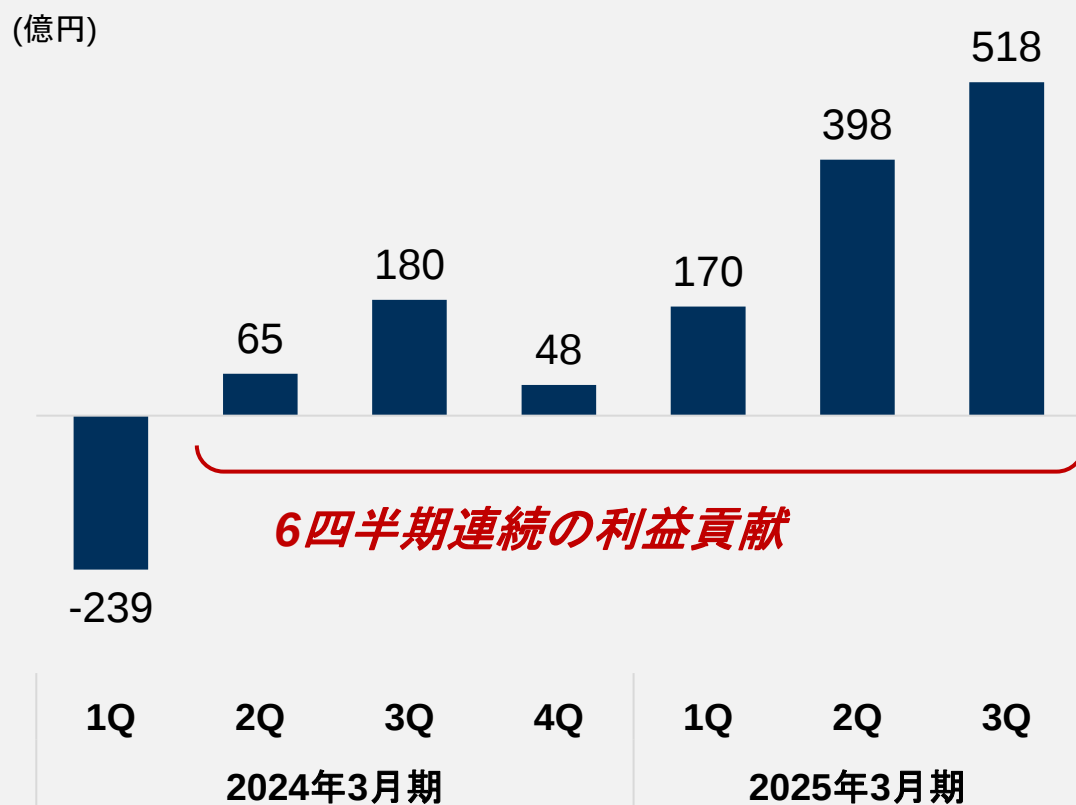


1. 日本地域の収益・費用を円からドルに変換する際、1ドル=152.66円を使用

これまでの取り組み：海外地域の収益性が改善

- 収益の分散化や新ビジネスの拡大、固定費削減等を通じて、足元では6四半期連続で黒字を達成
- 2025年3月期3Qは、全社税前利益に対する海外の貢献率が約4割を占めるまで改善

2024年3月期以降の海外地域の税前利益の推移



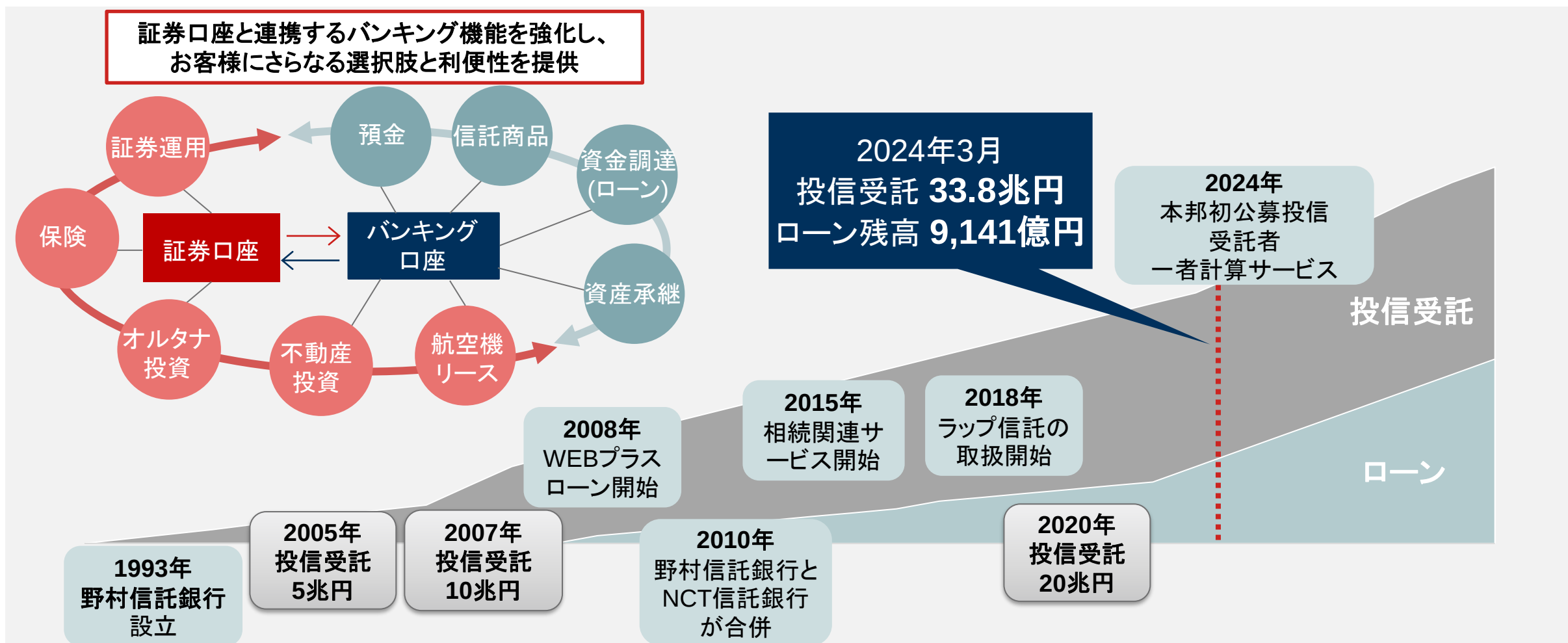
NOMURA

今後の成長戦略



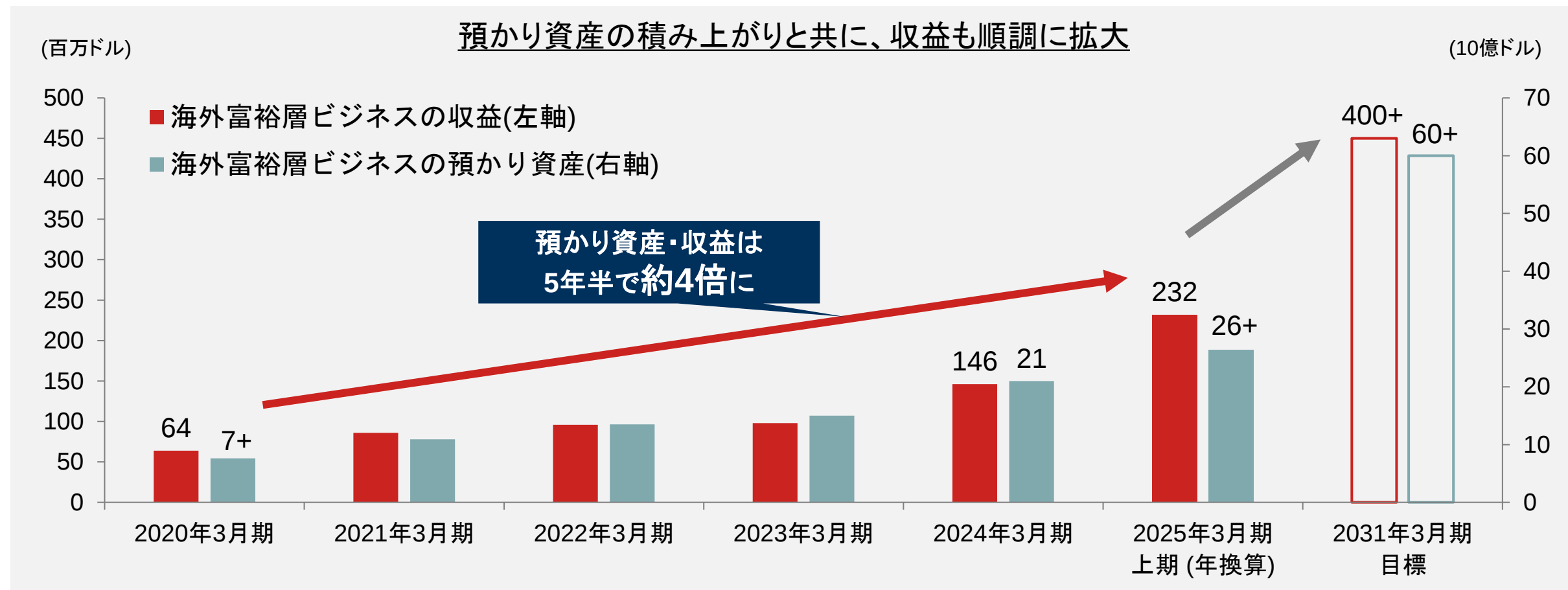
バンキング部門の新設

- 金利環境の変化、資産運用立国の実現に向けた動きが加速する中、バンキングを新たな収益の柱に
- 野村信託銀行の強みである「プライベート」「オーダーメイド」を活かし、ローンや受託関連ビジネスを拡充



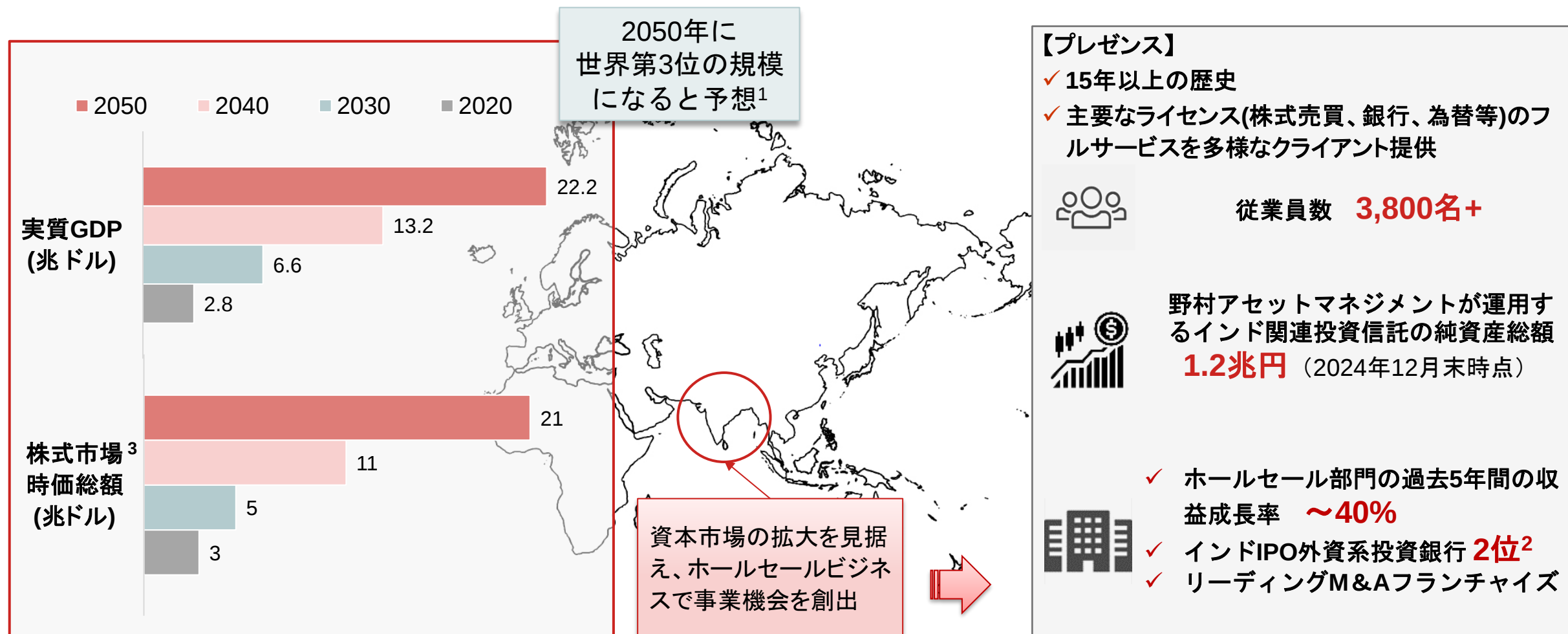
海外富裕層ビジネスの拡大

- シンガポール、香港、ドバイ拠点を軸に、アジアの超富裕層へのサービス提供は着実に成長
- 今後も人員を拡大し、預かり資産を更に積み上げ



インドでの成長機会を追求

- 長期的な経済成長と資本市場拡大が期待されるインドで、野村の強固なプレゼンスを活用し、更なる成長機会を追求



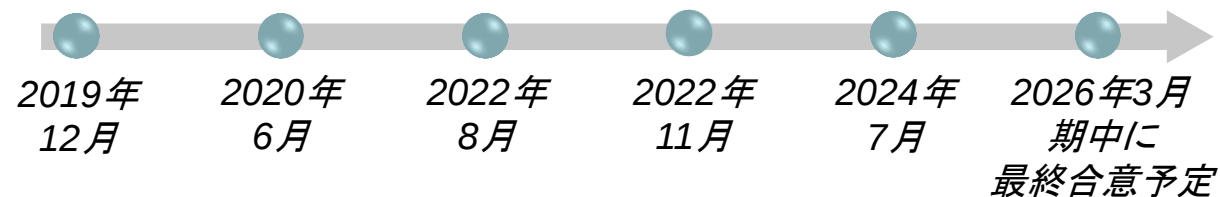
1. GDP/GDP Growth/Real GDP per capita 2022年12月6日2075年への道筋—世界経済の成長は鈍化、しかし着実に収斂(Goldman Sachs)
 3. Market Cap Emerging stock markets projected to overtake the US by 2030 (goldmansachs.com)

2. Dealogic. インドにおける一件あたり\$50mn の案件(2024年 インフラファンドとリートを除く)

従来の枠を超えたコラボレーション

- 2019年12月以降、地域金融機関と包括的業務提携(アライアンス)をスタート
- 両社の強みを活かしつつ、より多くのお客様に証券サービスをお届けすることで、預り資産・ストック資産が拡大

アライアンス(地域金融機関との連携)の意義



預り資産目標(進捗)

山陰合同銀行	阿波銀行	大分銀行	福井銀行	東邦銀行	百十四銀行
8,000億円 (達成済み)	1兆円 (達成済み)	5,000億円 (達成済み)	5,000億円 (達成済み)	1兆円 (On track)	



AWAGIN x NOMURA
alliance

OITA BANK
x
NOMURA
Alliance



FUKUI x NOMURA
alliance



TOHO x NOMURA
alliance

シナジーの発揮

地域金融機関の強み

×

野村証券の強み

圧倒的な顧客基盤

蓄積された地域の情報

地域密着の店舗
ネットワーク

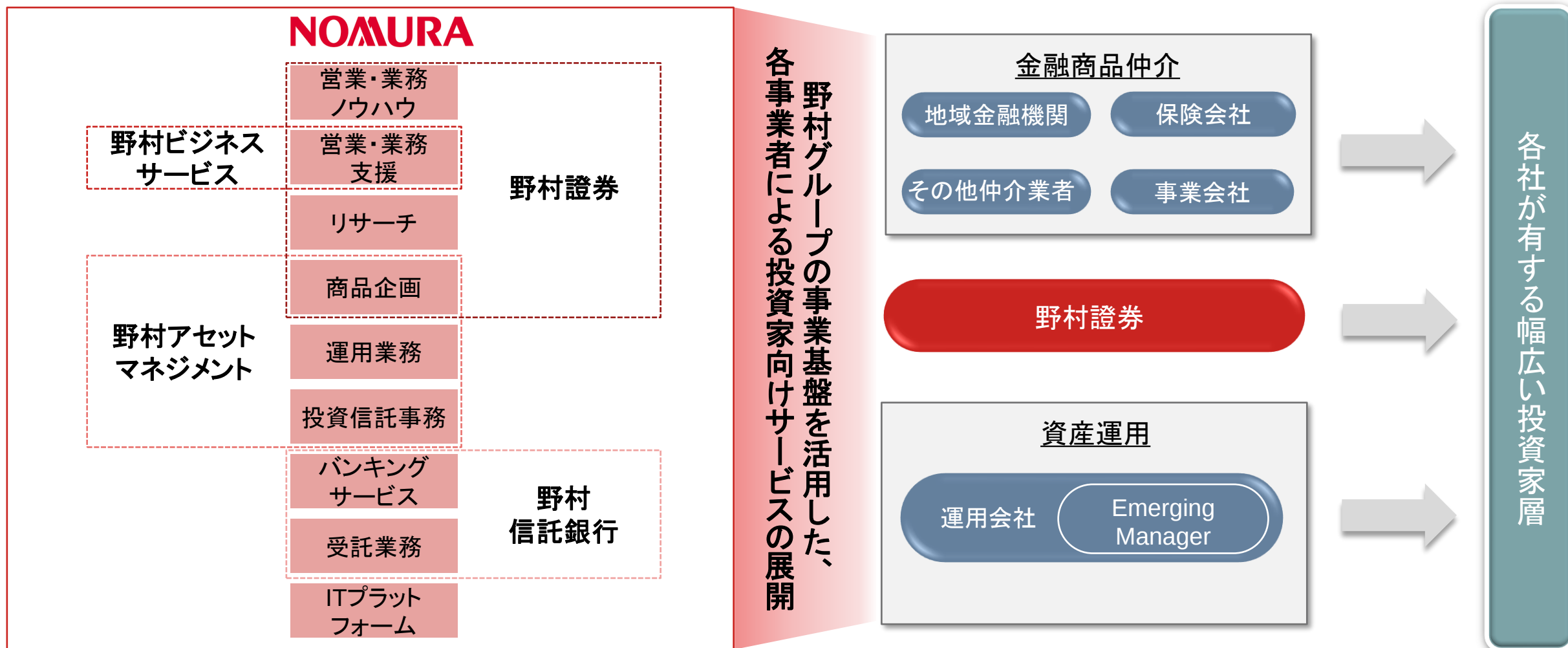
営業活動のノウハウ

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

野村グループの事業基盤(“プラットフォーム”)提供を推進

- 野村グループの事業基盤を幅広い事業者提供し、金融資本市場の裾野の拡大に貢献



NOMURA

株主還元について



積極的な株主還元：自己株式取得 + 配当実績

還元方針

連結配当性向

30% ⇒ 2024年3月期より
40%以上に引き上げ

総還元性向

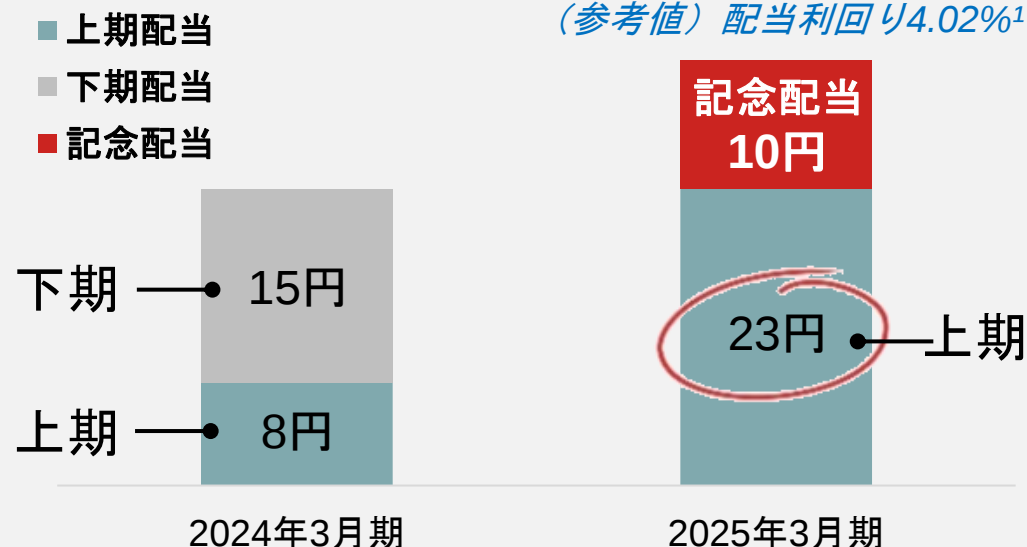
50%以上

還元状況

自己株式取得1,000億円を実施

2025年3月期上期は23円の配当
(下期配当は4月下旬に発表予定)

(参考値) 配当利回り4.02%¹



NOMURA

企業価値向上を支える人材



野村グループの人材戦略

- 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

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

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

人材マネジメントサイクルの差別化

採用

- 専門性と職種を重視した採用
- リーダーシップ・ポテンシャルや多様性を重視した採用
- 高度な専門性を有するプロフェッショナル人材の育成
- リーダーシップ人材育成
- リーダーシップを重視した評価
- Pay for performance

育成

評価

配置・
登用

- 個人のキャリア自律・部門の要員管理
- リーダーシップ人材育成を意図した配置・登用活用

組織風土づくり

DEI

多様な働き方

ウェルビーイング

人事管理

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

多様性に富んだ組織

- 多様な人材こそが競争力、イノベーション、高度なリスク管理の源泉
- また、プロフェッショナル人材、リーダーシップ人材の育成に向けたさまざまなプログラムを整備

外国人比率¹

従業員は**約90**の国籍と
約30の国・地域で構成

女性比率¹

女性従業員は**約4割**、
うち管理職は**約2割**

Digital IQ University

約3,000人の社員がデジタル
人材育成プログラムで学習

キャリア採用比率¹

グローバルでの
キャリア採用比率は**約7割**

役員の多様性

25年4月新任役員25名のうち、
海外メンバー**4名**、女性**1名**、
キャリア採用**8名**

海外留学制度¹

1960年から、欧米アジアに
累計**636**名を毎年派遣

多様な人材が自分らしく働ける環境づくり

- すべての社員が能力と個性を最大限発揮できるよう、多様性が受容される職場環境を整備
- ウェルビーイング施策を推進することで、野村グループは様々な評価を獲得

男性育児休業等取得率¹

- 男性育休等
取得率**100%**達成

LGBTQ+

- 「PRIDE指標」² コレクティブ・インパクト型取組評価「レインボー」**4年**連続
- 最高位「ゴールド」**9年**連続受賞

社員のウェルビーイング 促進施策例

- DEIの推進を全世界の役職員人事評価に組み込み
- 男女とも育児休業取得者への奨励金支給
- 低用量ピルの服薬支援サービス
- 卵子凍結費用補助

健康経営優良法人2025 (大規模法人部門(ホワイト500))に選定



Nextなでしこ共働き・共育て支援企業に選定



D&I AWARD「ベスト・ワークプレイス」認定



1. 分子を「対象期間中に、同一の子について初めて育児休業を取得した男性社員数」、分母を「対象期間中に配偶者が出産した男性社員数」として算出。分割して育児休業を取得した場合は、最初の育児休業の取得のみを計算対象に含める。
2. 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

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/