

The NOMURA logo is displayed in a bold, red, sans-serif font in the upper right corner of the page. The background of the entire page features a red geometric overlay on the left and a blurred image of hands holding a tablet with financial charts on the right.

**NOMURA**

# 野村グループにおける DXの取り組み

～デジタルを活用した新たな金融サービスへの挑戦～

2025年1月31日(金)

野村ホールディングス株式会社  
執行役員 デジタル・カンパニー長  
兼ウェルス・マネジメント部門マーケティング担当

池田 肇

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*

## 1. 野村グループおよび野村証券について

## 2. デジタル技術がもたらす変化

## 3. 当社におけるデジタル戦略

## 4. 生成AIの活用と戦略

# 数字で見る野村グループ

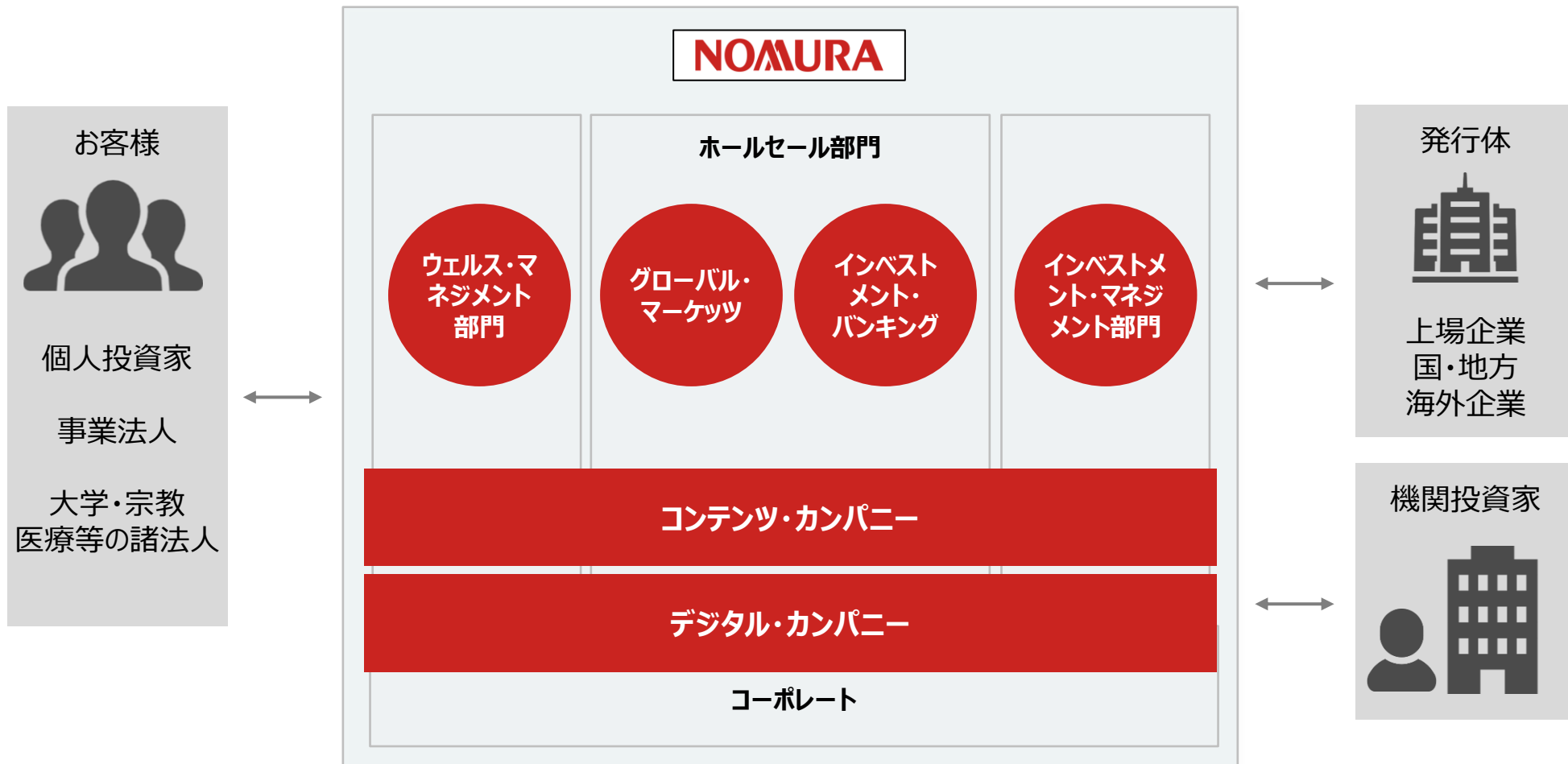
グローバル金融サービス・グループとして、世界約30の国や地域にネットワークを保有



大学への寄付講座や小・中・高校生向け金融経済教育の出張授業累計受講者数

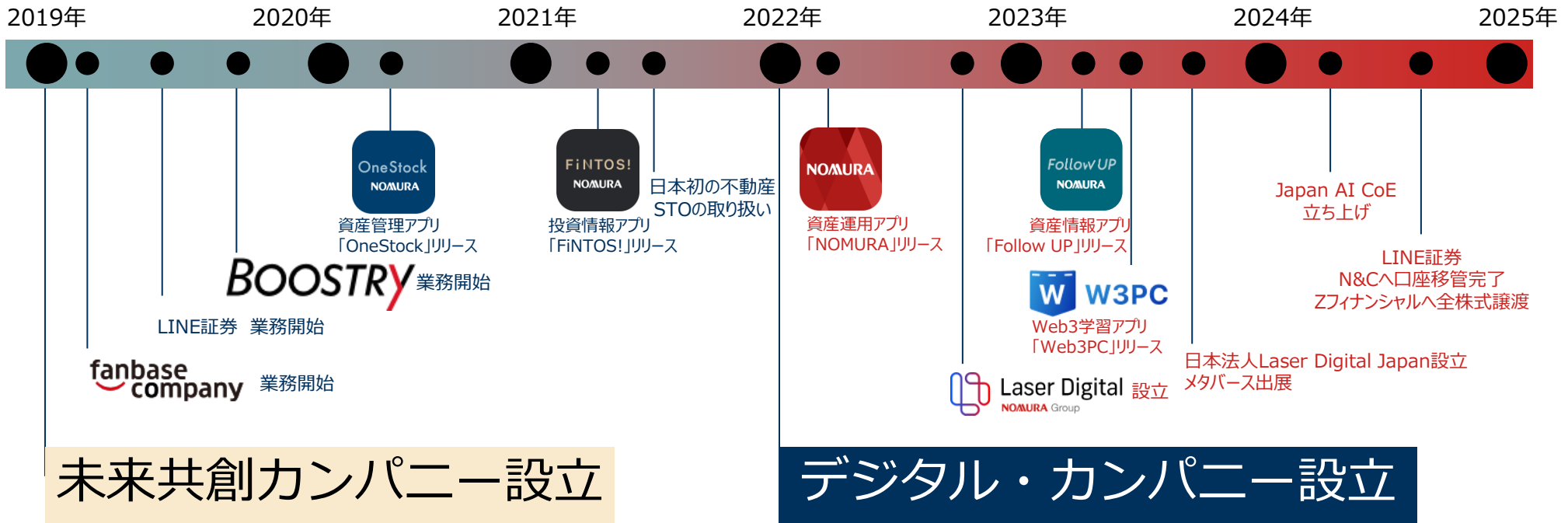
## 野村グループのビジネスについて

ウェルス・マネジメント、インベストメント・マネジメント、ホールセールという3つの部門が横断的に連携して、国内外のお客様に商品・サービスを提供



# デジタル・カンパニーについて

デジタルを最大限に活用しお客様の望む最良のサービスを提供するため、2019年4月に未来共創カンパニーが発足  
 デジタル分野での協業の更なる推進や、注力領域の取り組み強化などを背景に、2022年4月にデジタル・カンパニーへ改編



**グループ全体のDX推進を通じた収益性及び生産性向上への貢献**

1. 野村グループおよび野村証券について

**2. デジタル技術がもたらす変化**

3. 当社におけるデジタル戦略

4. 生成AIの活用と戦略

# 証券市場やお客様を取り巻く環境の変化

デジタル化の加速や新NISAの開始、デジタル・アセット市場の拡大等により、お客様を取り巻く環境は大きく変化

## デジタル化の加速

- お客様は、スマホやデジタルで資産管理、情報収集、取引を行うようになった
- AI技術を活用したデータ分析や業務効率化、顧客サービスの向上等が期待される



## 顧客行動の変化

- デジタルチャネルを通じて手軽に情報収集を行う一方で、重要な意思決定の場面では人への相談を求める傾向がある
- 投資に消極的だったお客様も資産運用の必要性を感じ、相談するケースが増えている



## デジタル・アセット市場の拡大

- セキュリティ・トークン市場の拡大
- 米国では暗号資産ETFの承認や大統領選を受け、ビットコイン価格が最高値を更新



## 「貯蓄から投資」に向けた動きが加速

- 制度の拡充によりNISA口座数は増加
- NISAを経由した個人の購入も活発化



※投資枠は再利用可能。成長投資枠は1,200万円が上限

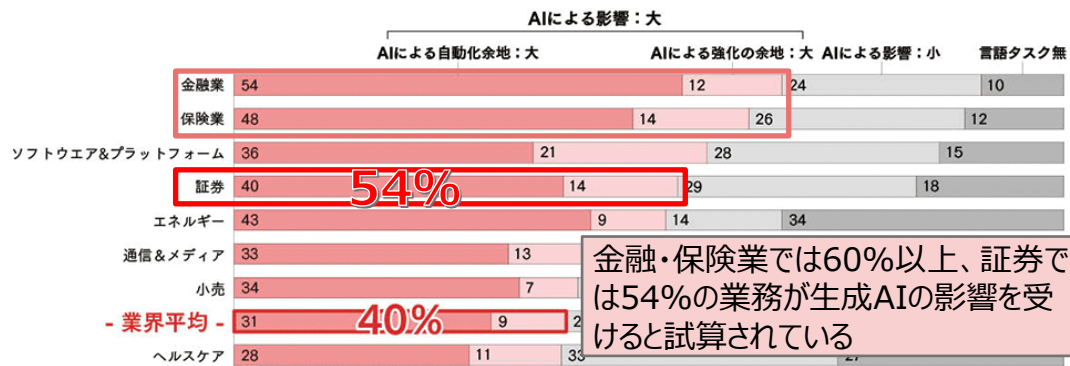
# 生成AI活用の台頭による新たな金融サービスの創出

生成AIの台頭により、AIのレベルは多くの分野で人間のパフォーマンスに近づき、業務時間の半分がAIにより自動化されていく  
特に金融業界は、生成AIの影響を受けやすく、新たな金融サービス創出の取組みが進んでいる

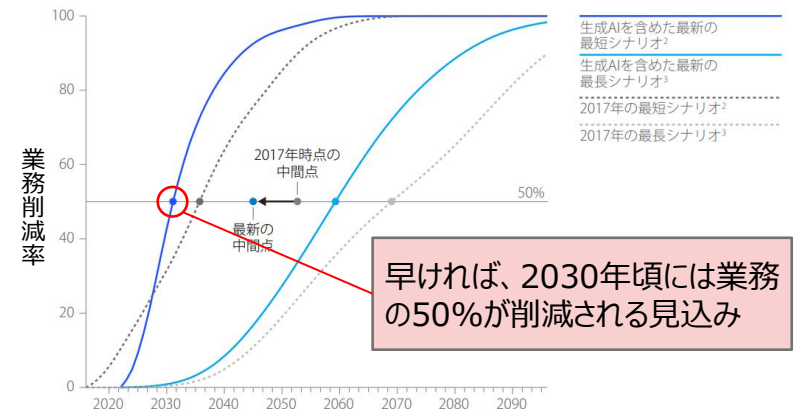
## 生成AIの台頭で変化する業務の変化

- ✓ 特に金融業界は、自然言語を理解する生成AI活用から、多大な恩恵を得られやすい
- ✓ 2030年頃には、業務の50%が削減されるとの見込みもあり、今後もさらに効率化が加速する可能性も示唆されている

### 業界別の生成AIの潜在的な影響 (2021年の米国での雇用レベルに基づく) \*1



### グローバル全体で自動化可能な作業時間の割合\*2



## 新たな金融サービス事例

### Morgan Stanley

- ✓ ウェルス・マネジメント部門に在籍するアドバイザーの業務効率化を目的として、OpenAIの生成AIを活用したツールAI @ Morgan Stanley Debriefを約15,000人に導入
- ✓ アドバイザーに代わって外交メモを作成し、対顧客で取るべき行動を提案するよう設計されており、アドバイザーの日常業務を軽減

### J.P. Morgan

- ✓ J.P. Morganの資産運用子会社であるJ.P. Morgan Asset Managementは、AIを活用したサービス「Spectrum」を用いて、運用戦略の高度化を実現
- ✓ マーケット動向とリスクの特定や、顧客ニーズに合わせた投資戦略の調整、取引の最適化等を目指している

\*1: Accenture Research (米国労働統計局による職業情報ネットワーク<O\*NET>の分析に基づく)

\*2: McKinsey & Company, 生成AIがもたらす潜在的な経済効果



1. 野村グループおよび野村証券について

2. デジタル技術がもたらす変化

**3. 当社におけるデジタル戦略**

4. 生成AIの活用と戦略

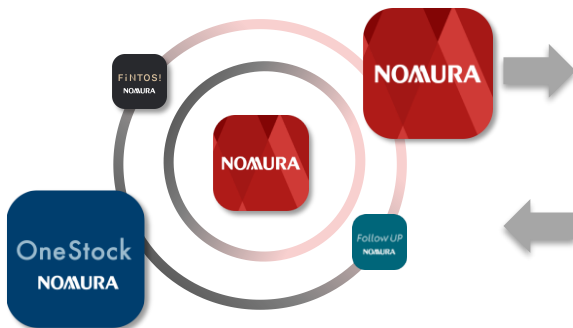
# 金融サービスのデジタル化： 対面サービスとデジタルサービスをシームレスに

個々の機能に特化したアプリをNOMURAアプリへ集約  
対面サービスとデジタルサービスをシームレスに融合したサービスを提供

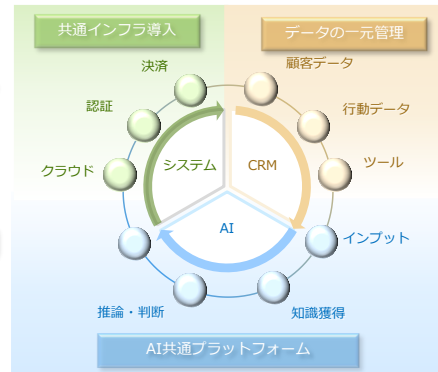
## アプリ開発と利用データ分析

- 対面サービスの質を向上、およびシームレスなデジタルサービスの提供に向けて、アプリを開発
- お客様の利用状況やご意見を生かし、サービスを集約させ、さらに進化
- 利用データを分析・管理しサービスの改善を行いより良いサービスをお客様へ提供

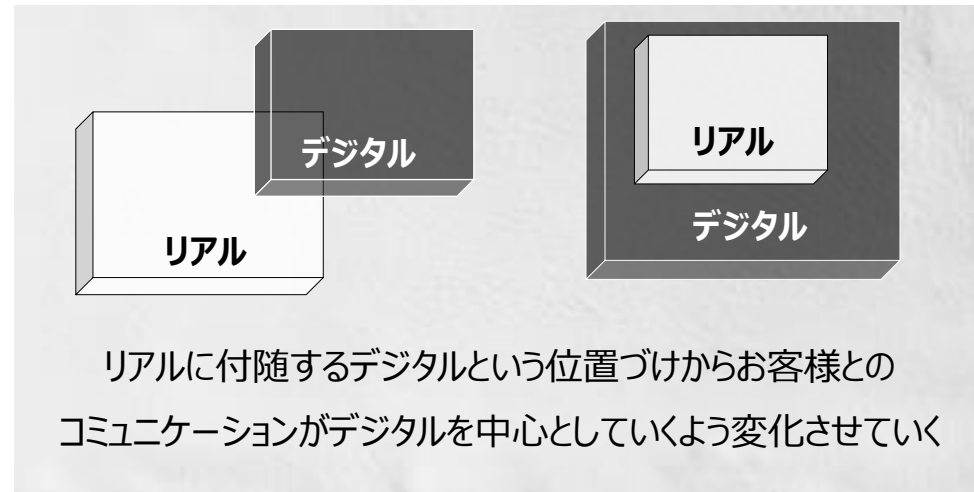
### アプリサービスの集約



### 利用データ分析・管理



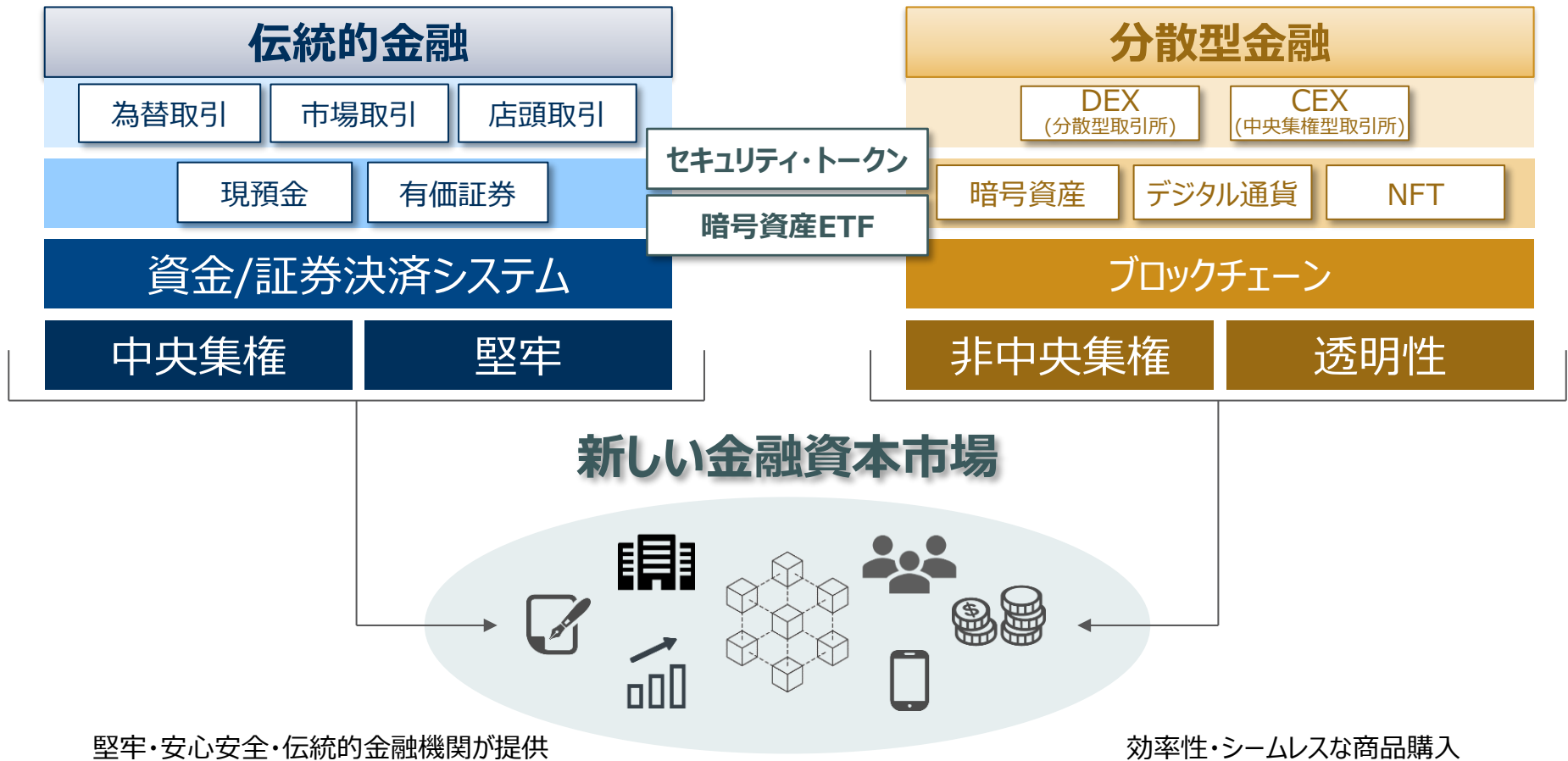
## Online Merges with Offline施策の実行



オンライン・オフラインのサービスを取り揃え、全てのお客様の生活に寄り添った快適な資産運用をサポートしていく

# デジタル・アセットの取り組み： 伝統的金融と分散型金融の融合

将来的に、伝統的金融と分散型金融の特徴・利点が融合した“新しい金融資本市場”が形成される可能性  
セキュリティ・トークンや暗号資産ETFは、“新しい金融資本市場”における先駆けの商品



# デジタル・アセットの取り組み： 【ST】セキュリティ・トークン (ST)について

STとは、有価証券とされる権利をデジタル化して、ブロックチェーン等の技術を利用したシステム上で発行・管理される有価証券

## STの概要・特徴

<b>S</b> ecurity <b>T</b> oken <b>O</b> ffering	有価証券			特徴	
	デジタルデータ	1	投資対象資産の多様化	2	非金銭リターン/サービス
	資金調達	3	一定程度の流動性	4	少額投資

## 金融商品取引法におけるST(電子記録移転有価証券表示権利等)の分類

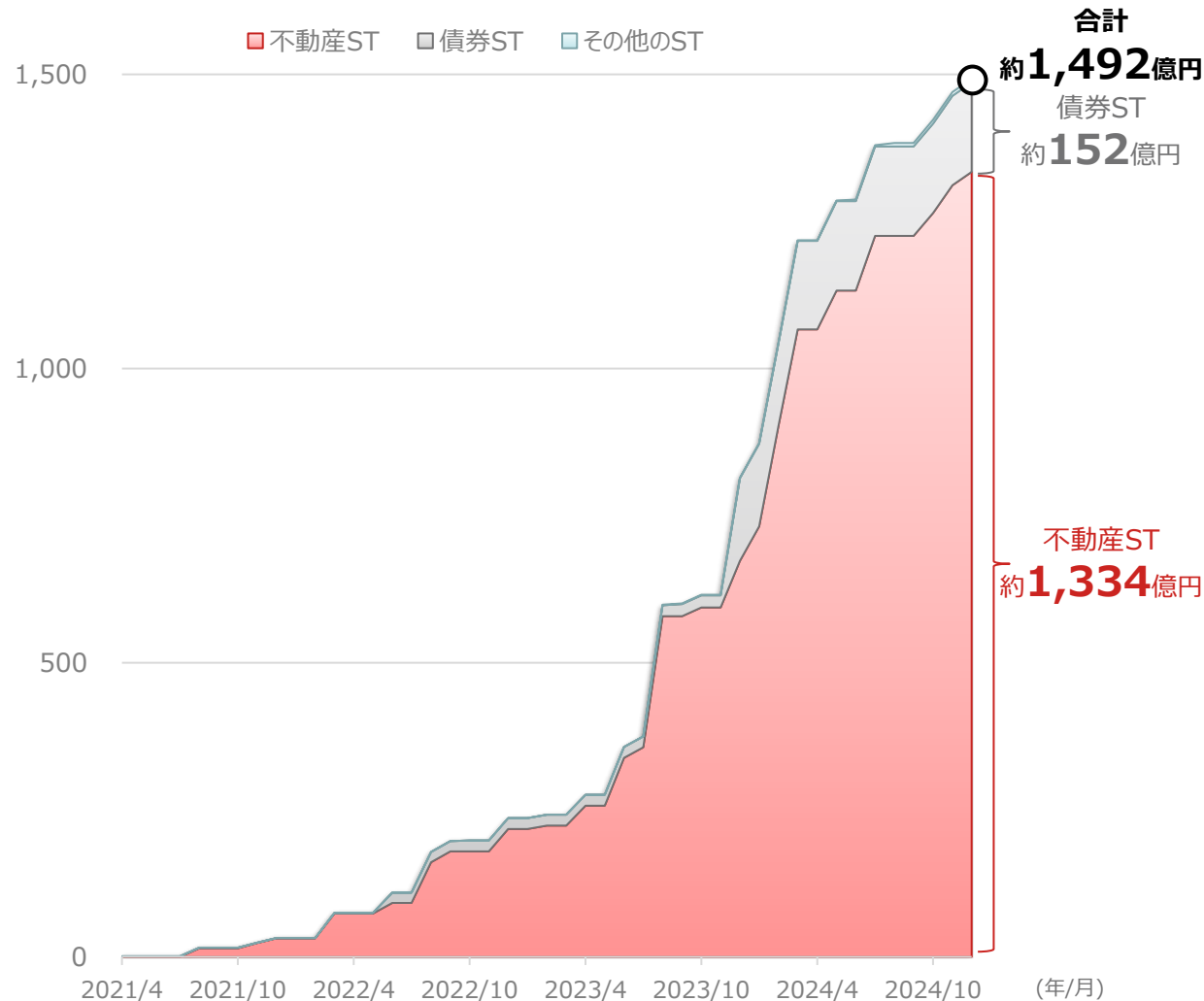
分類	1. トークン化有価証券	2. 電子記録移転権利	3. 適用除外電子記録移転権利※
原証券の区分	第一項有価証券 例) 株式・債券・特定受益証券発行信託	第二項有価証券 例) 集団投資スキーム持分 (投資事業有限責任組合(LPS)出資持分 等)	
ST化後の区分	第一項有価証券 (50名以上を相手方として取得勧誘を行う場合、公募に該当)		第二項有価証券 (500名以上が所有する場合、公募に該当)
自主規制機関	日本証券業協会	日本STO協会	
事例	不動産ST、債券ST	不動産ST、ローン債権ST、映画ファンドST	私募REIT-LPS ST

※ 電子記録移転権利のうち、一定の取得者制限および譲渡制限等の要件を満たす権利が該当します

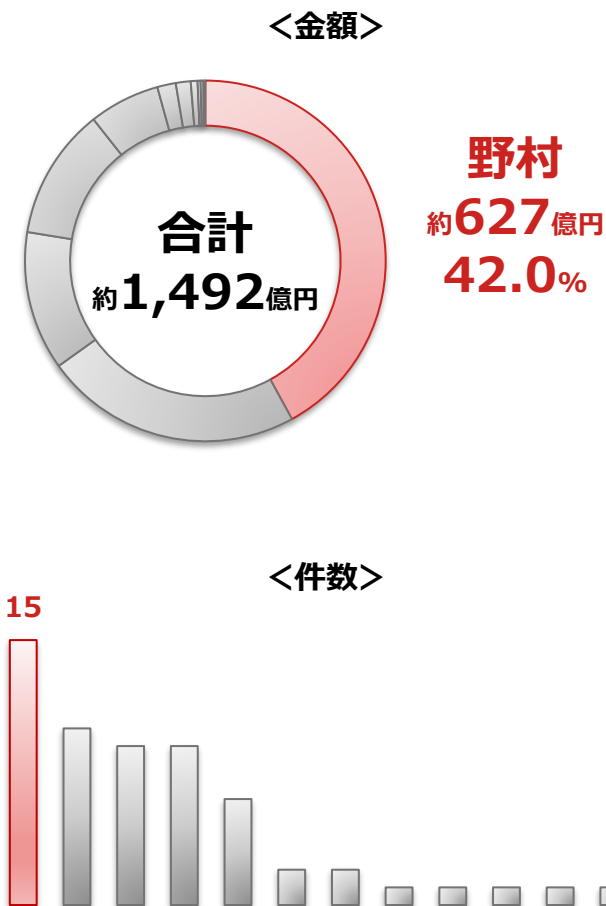
# デジタル・アセットの取り組み： 【ST】国内公募ST市場の概況

国内初の公募不動産ST(渋谷神南)を皮切りに、3年強で1,500億円弱に拡大し、当社はトップシェアを獲得

国内公募ST 発行総額の推移



国内公募ST 当社シェア

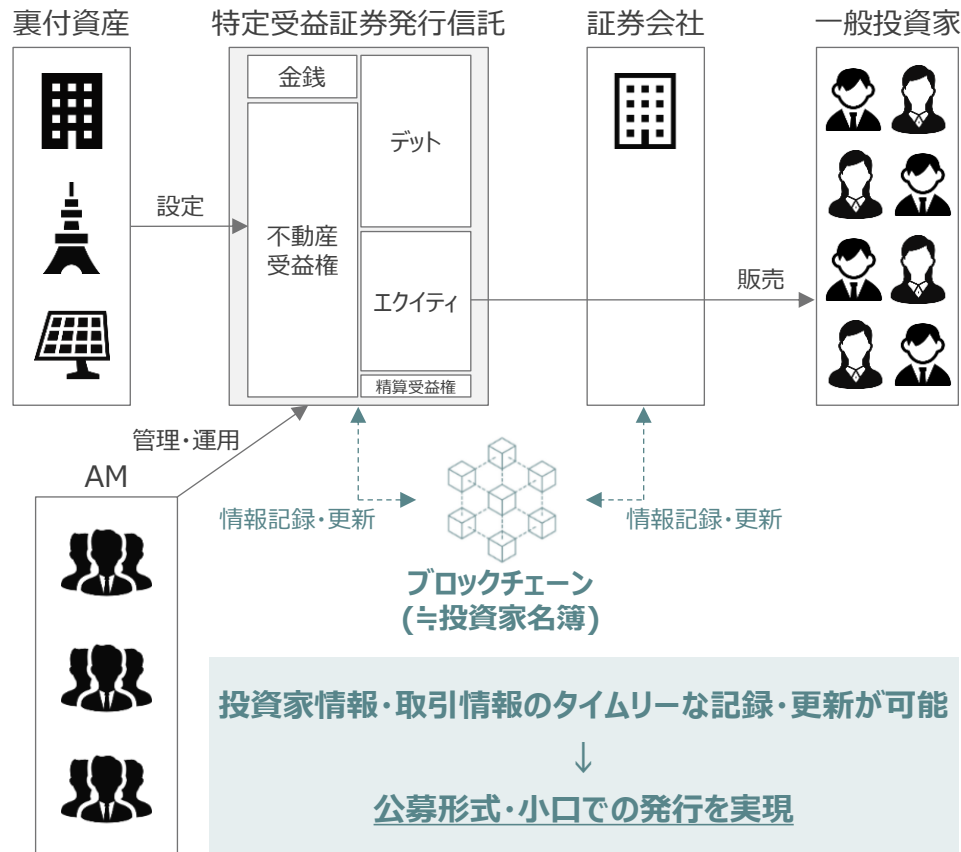


# デジタル・アセットの取り組み：

## 【ST】不動産STの仕組みと特徴（概要）

ブロックチェーン技術を用いて投資家情報・取引情報のタイムリーな記録・更新を可能としたことで、非上場不動産ファンドのエクイティ持分を公募形式・小口で取扱う商品(=不動産ST)の組成を実現

### 不動産STの仕組み（イメージ）



### 不動産STの特徴 ～現物不動産、J-REITとの比較～

#### 1 投資対象が明確かつ個人では投資困難な用途や大型物件への投資

	現物不動産	不動産ST	J-REIT
投資対象	単一不動産	単一不動産 (又は特色ある少数の不動産)	複数不動産
投資単位	大口	小口(証券)	小口(証券)

#### 2 J-REITと同様に有価証券税制が適用される不動産投資商品

	現物不動産	不動産ST	J-REIT
保有期間中の所得税	不動産所得 (総合課税)	配当所得 (申告分離課税等)	配当所得 (申告分離課税等)
売却時の所得税	土地建物等に係る譲渡所得 (申告分離課税)	上場株式等に係る譲渡所得等 (申告分離課税等)	上場株式等に係る譲渡所得等 (申告分離課税等)

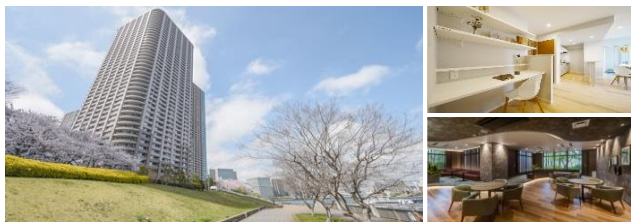
#### 3 専門家の運用管理による運用成果の極大化を目指す

	現物不動産	不動産ST	J-REIT
運用管理	不動産保有者	専門家	専門家
運用期限	無し	有り	無し

# デジタル・アセットの取り組み：

## 【ST】当社取扱銘柄(一部抜粋)のご紹介

### 国内過去最大規模の公募不動産ST



発行日	2023年8月30日
投資対象資産	リバーシティ21 イーストタワーズII※2
鑑定評価額／ST発行額	300億円(2023年6月1日時点)／134億円
発行価格／申込単位	1口100万円／1口以上1口単位
運用期間	約10年
アセット・マネージャー	ケネディクス・インベストメント・パートナーズ株式会社※3

### りそな銀行による初の公募不動産ST



発行日	2024年3月12日
投資対象資産	ダーワ・悠洛 京都
鑑定評価額／ST発行額	166億円(2024年2月9日時点)／96.95億円
発行価格／申込単位	1口100万円／1口以上1口単位
運用期間	約5年3カ月
アセット・マネージャー	株式会社りそな銀行

### 国内初の商業施設を対象とする公募不動産ST



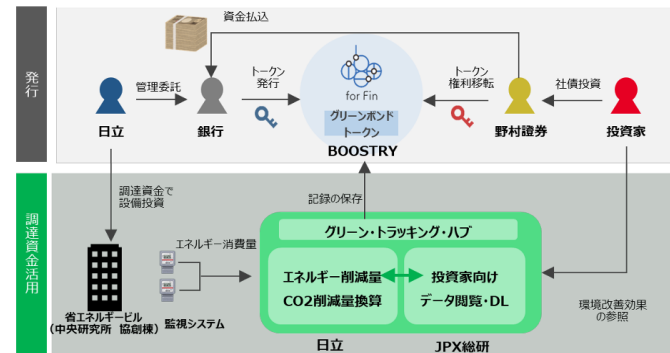
発行日	2024年2月19日
投資対象資産	那須ガーデンアウトレット
鑑定評価額／ST発行額	226億円(2024年1月10日時点)／114.5億円
発行価格／申込単位	1口100万円／1口以上1口単位
運用期間	約4年11カ月
アセット・マネージャー	三井物産デジタル・アセットマネジメント株式会社

### 国内初の賃貸戸建を対象とする公募不動産ST



発行日	2024年7月9日
投資対象資産	賃貸戸建Koletシリーズ 計484戸(462物件)
鑑定評価額／ST発行額	223億円(2024年4月30日時点)／92.51億円
発行価格／申込単位	1口100万円／1口以上1口単位
運用期間	約5年1カ月
アセット・マネージャー	ケネディクス・インベストメント・パートナーズ株式会社※3

### 国内過去最大規模のデジタル環境債



発行体	株式会社日立製作所
発行日	2023年12月14日
募集金額	100億円
年限／利率	5年／0.598%
資金使途	株式会社日立製作所の中央研究所「協創棟」に係る建設費用および改修費用のリファイナンス
記録される指標	「協創棟」のエネルギー削減量、CO2排出削減量

### エポスカード会員向け自己募集型デジタル債※4

発行体	株式会社丸井グループ
発行日	2024年5月13日
募集金額	1.5億円程度
年限／利率	1年／1%(金銭0.3%、エポスポイント0.7%)
購入可能金額	1～100万円(1単位1万円から)
特典	「みんな電力」をご利用の方に購入1単位(1万円)あたり200エポスポイントをプレゼント

※1 発行日時点の各社開示資料を基に野村證券作成  
 ※2 リバーシティ21 イーストタワーズIIの準共有持分割合75%が投資対象資産  
 ※3 2024年12月1日付でKDX STパートナーズ株式会社に承継  
 ※4 当社はファイナンシャルアドバイザーとして本銘柄の発行に関与

## デジタル・アセットの取り組み：

## 【ST】戦略出資先の概要

STの管理に用いるブロックチェーン基盤“ibet for Fin”および周辺のサービスを開発するBOOSTRYを設立  
商品・サービスの開発を通じて、事業を推進していく

BOOSTRY

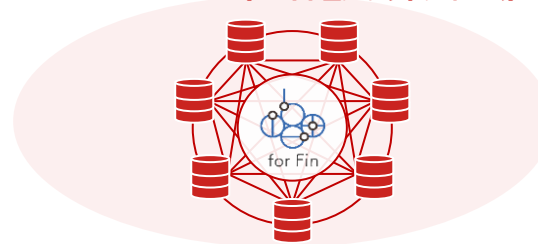
## BOOSTRY

ミッション	すべての権利のデジタル化（権利をデジタルで移転/管理できるようにする）
事業内容	ブロックチェーン技術を用いた有価証券等の権利を交換する基盤の開発、および提供事業（コンサルティング、ITサービス提供等）
出資比率	野村ホールディングス 51%、野村総合研究所 34%、SBIホールディングス 10%、日本取引所グループ 5%
設立	2019年9月

### ■ STの発行・管理に用いるブロックチェーン基盤を開発

- ✓ 大手金融機関を中心とするコンソーシアム・メンバー(20社※)で共同運営

ibet for Fin (ST管理プラットフォーム)



### ■ 発行体や金融機関向けに各種サービスを提供

- ✓ 発行体向けにSTの発行・管理に必要な機能を包括して提供
- ✓ 金融機関向けにSTの取扱いに必要な各種機能を包括して提供
- ✓ 会員権やチケットを購入・売却できるモバイル・アプリケーションを提供
- ✓ 投資家にオンライン販売するためのWebシステムを提供

EPrime

EWallet

INVESTORS





# デジタル・アセットの取り組み： 【クリプト】 Laser Digitalについて

野村グループの戦略子会社として、Web3ビジネスの中で独自の立ち位置を形成  
暗号資産をめぐる動向の変化を機敏に捉えたビジネス展開を企図

## 野村+ Laser Digital のユニークなポジショニング

### UNIQUE POSITIONING

野村+ Laser Digitalは、伝統的金融とクリプト・ネイティブをつなぐ独自の価値を提供



### グローバル各拠点での稼働

デジタル・アセットやブロックチェーン関連の法制度が整備され、デジタル人材が豊富とされるスイスをはじめ、現在は、ロンドン、ドバイおよび日本にオフィスを設置し、ビジネスを稼働



## Laser Digitalのビジネス展開

野村グループのネットワーク

Trad-Fiエコシステムへのアクセス

野村からの出資

規制に配慮したアプローチ



### Trading

- 取引所などの暗号資産業界顧客を中心にOTC取引サービスを提供
- マーケット・メイキングビジネスの早期立ち上げを企図



### Asset Management

- ビットコイン、イーサリアムなどのロングオナーのエクスポージャーを提供するファンドを販売



### Venture Capital

- Web3関連サービスを提供するベンチャー・スタートアップへのインキュベーション投資



### Solutions

- 顧客の資金調達ニーズを満たすため、ビットコイン、イーサリアムを担保にした融資を提供

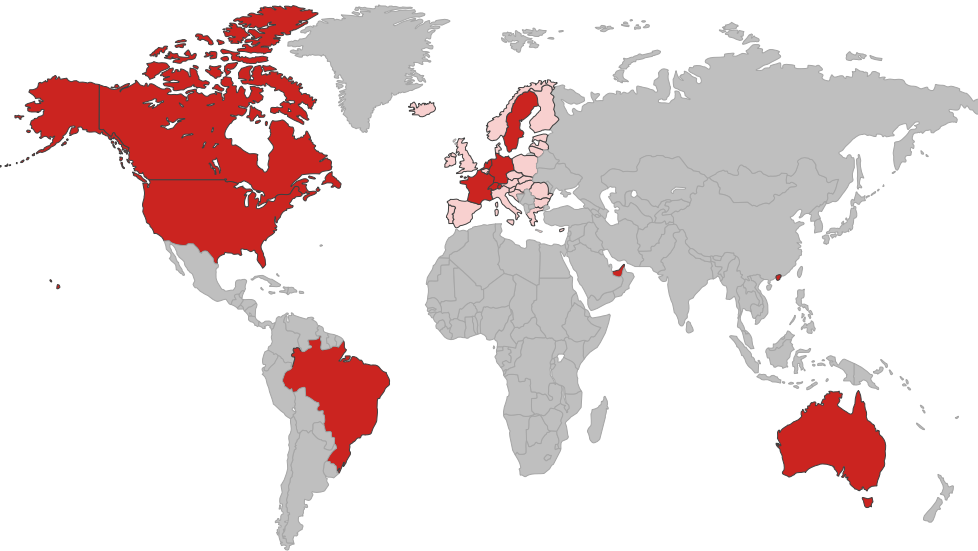


# デジタル・アセットの取り組み： 【クリプト】暗号資産ETFの動向

暗号資産関連のETF等は、グローバルで急速に成長しており、取扱いが出来る国家・エリアが拡大  
特に24年1月にビットコインETFが承認された米国では、暗号資産ファンドのAUMが約18兆円、世界シェアは7割を超える  
国内では現時点ではETFの取扱いができない。暗号資産の資産の特性を踏まえ、法諸規則の在り方を検討中

## 暗号資産関連ETF等の取扱いが出来る国家/エリアの世界地図

- 32カ国、1エリアにてビットコインETF等の取扱いが可能※1  
(米国、カナダ、ブラジル、豪州、香港、タイ、英国、EU25カ国) (5/22時点)

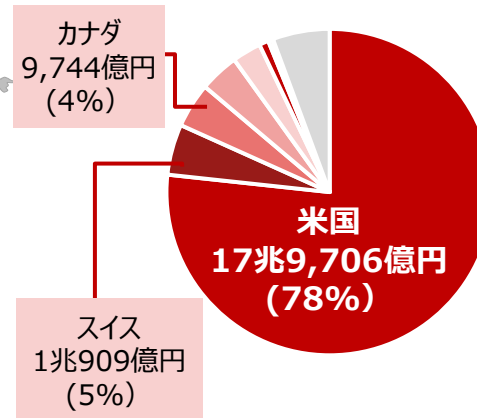


■ リリース済みの国・エリア    ■ 国境を越えて購入可能な国・エリア

## 世界の暗号資産ファンドのAUM

- 世界の暗号資産ファンドのAUMは、約23兆円、うち米国がトップシェア※2  
(11/23時点) 次点でスイス、カナダが続く
- 世界最大のビットコインETFはブラックロックIBITで、約7.6兆円※2 (11/23時点)

### ■ 暗号資産ファンドのAUM 世界シェア ※2    ■ 暗号資産ファンドのAUM世界トップ3 (全て米国のビットコインETF) ※2



ティッカー	発行者	国	AUM
IBIT	BlackRock	米国	7兆6,431億円
GBTC	Grayscale	米国	4兆4,235億円
FBTC	Fidelity	米国	2兆9,692億円

## 日本の暗号資産ETFの動向

- 現行法上取扱い不可 (投信法上の特定資産に組み入れられる必要有り)
- 自民党web3PTの提言をふまえ、24年10月にKPMGが事務局を務めた業界横断の枠組みにて暗号資産ETF取扱いに向けた提言をリリース※3
- 投信法の特定資産は国民の資産形成に資する資産であることが要件となっており暗号資産が該当するか、または暗号資産を金商法で金融商品として規制する案も含めて検討を開始している※4

※1創・佐藤法律事務所 資料より (5/22 第2回KPMG主催 国内暗号資産ETF勉強会配布資料)  
※2 Volume 210: Digital Asset Fund Flows Weekly Report | by James Butterfill | Nov., 2024

※3 「国内における暗号資産ETF等の組成等に向けた提言」を公表 | NOMURA  
※4 金融庁、暗号資産規制の抜本的見直しへ 金商法適用も視野 = 報道 (coinpost.jp)

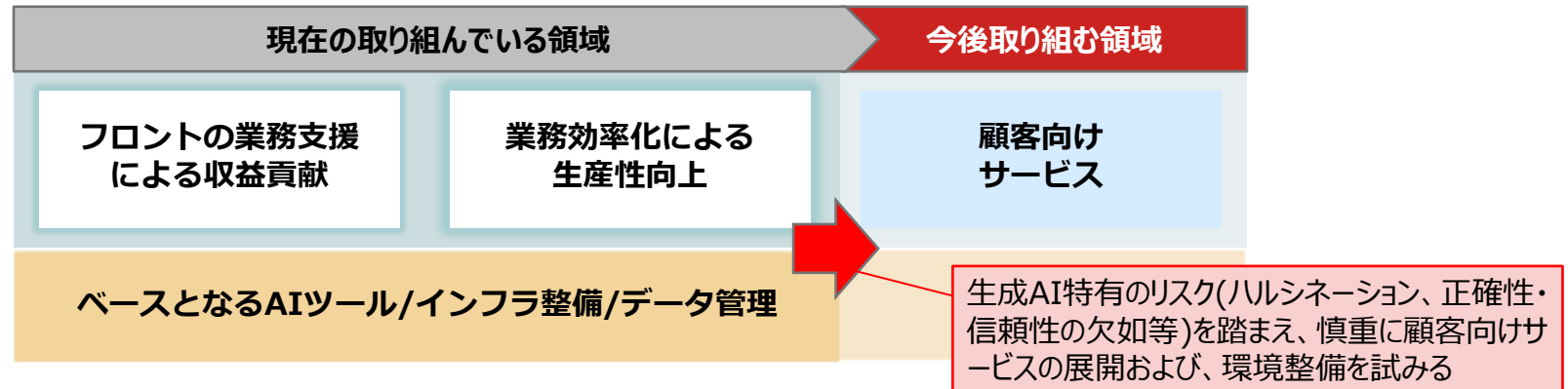
1. 野村グループおよび野村証券について
2. デジタル技術がもたらす変化
3. 当社におけるデジタル戦略
- 4. 生成AIの活用と戦略**

## 生成AI活用に関する取り組み方針と解決可能な課題

まずは“フロント業務の収益貢献”や、“業務効率化による生産性向上”をテーマに、社内での生成AI活用を進めていく  
生成AI特有のリスクを社内で適切に評価しつつ、顧客向けサービスの展開を目指していく

### 生成AIに関する取り組み方針

- ✓ まずは“フロント業務支援による収益貢献”と“業務効率化による生産性向上”に取組みつつ、そのための環境整備を推進している
- ✓ 生成AIのリスクを適切に評価し、顧客向けサービスの創出を目指していく



### 生成AI活用で解決可能な課題例

#### フロント業務の支援による収益貢献

- ✓ 対顧客向けに発信している日英リサーチ・レポートの要点や示唆を整理する業務に対し、レポート要約の自動化を用いて工数を軽減し、**顧客へのアプローチ数の増加と情報発信の品質を向上**させる

社内独自データや業務データ（マーケットデータ・外部情報）を活用し、フロント業務の支援とサービス高度化を実現

#### 業務効率化による生産性向上

- ✓ 社内規則・法令等の確認に対して、対象ドキュメントを読み込ませたFAQを導入し、**ドキュメント内の検索に係る工数を削減**する

精度向上のノウハウを蓄積するとともに、各業務のニーズに合わせたカスタマイズと、横展開でグループ全体での生産性向上を実現

# 生成AI活用における体制構築

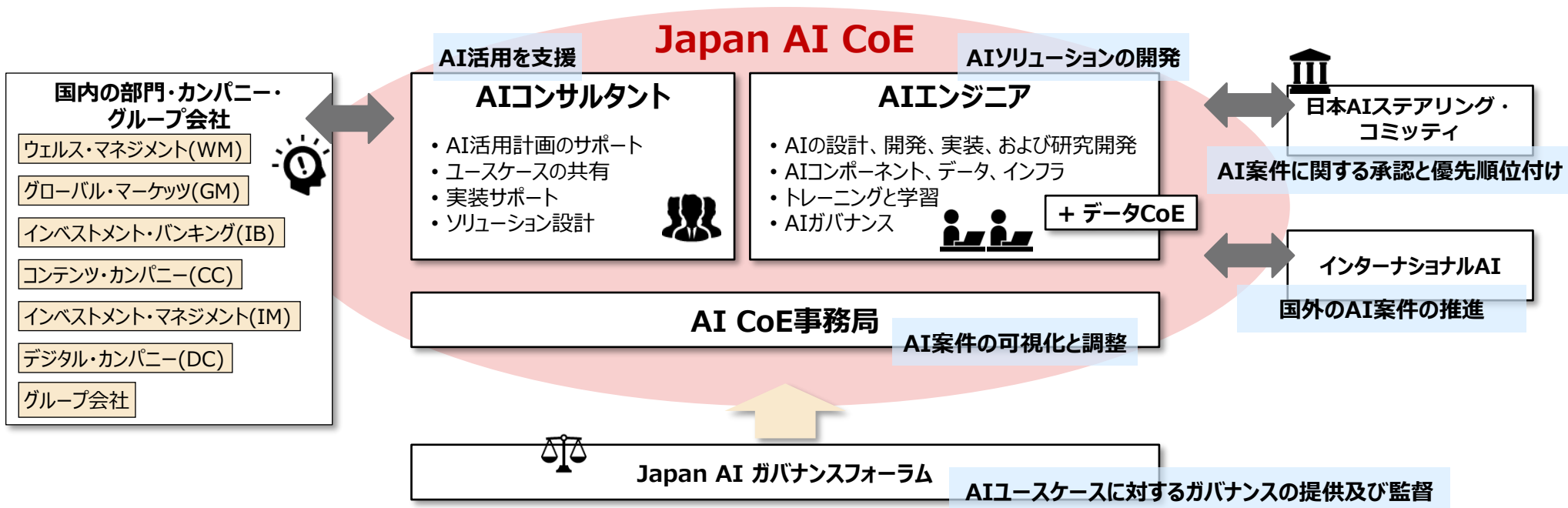
生成AI利活用に向けた環境構築と定着化を目指し、グループ横断組織“Japan AI CoE”を2024年より構築  
 Japan AI CoEは、各部の課題抽出を行うAIコンサルタント、課題解決に繋がるソリューションを開発するAIエンジニア、プロジェクト全体の運営・推進を行うAI CoE事務局で構成され、社内のAI利活用の推進を行っている

組織の目的

- 生成AI利活用に向けた環境構築と生産性向上の実現
  - ✓ 生成AIを利活用しやすいグループワイドでの仕組みを構築
  - ✓ スピードとインパクトを重視した案件選定と企画・開発

- グループワイドでの生成AI利活用の定着化
  - ✓ グローバル/グループワイドで技術情報・ノウハウ収集・発信
  - ✓ 全社員へのAIツールと学習機会提供による能力拡張

グループ横断組織を構築することで、グループ全体の共通課題の早期解決を実現していく

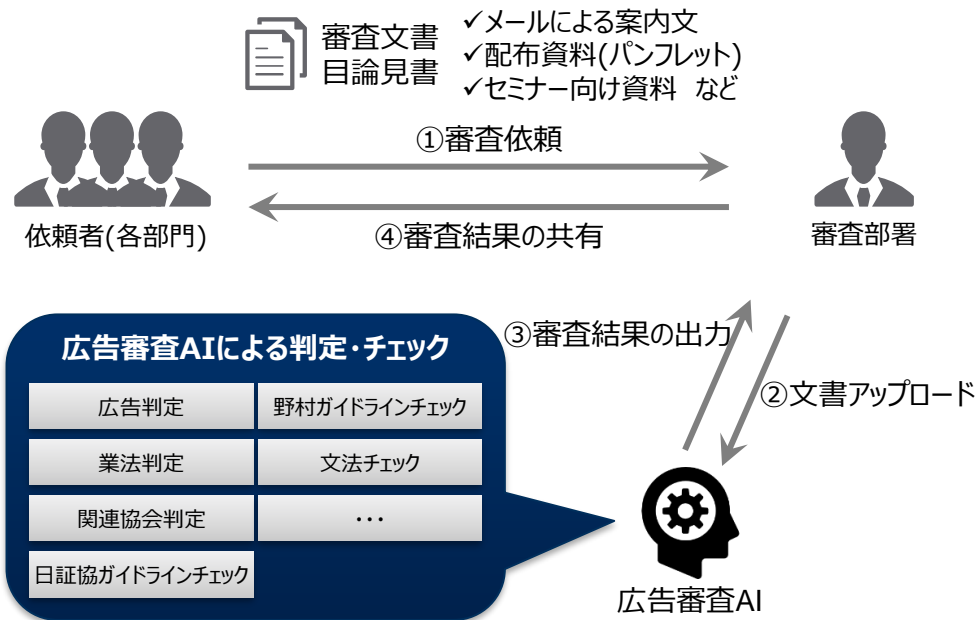


## 主な活用事例

大量のドキュメンテーションに係る作業時間の削減を目指し、“広告審査をサポートするAI”や“大量のアナリストレポートを収集・要約をサポートするAI”などに取り組んでいる

### 広告審査サポート

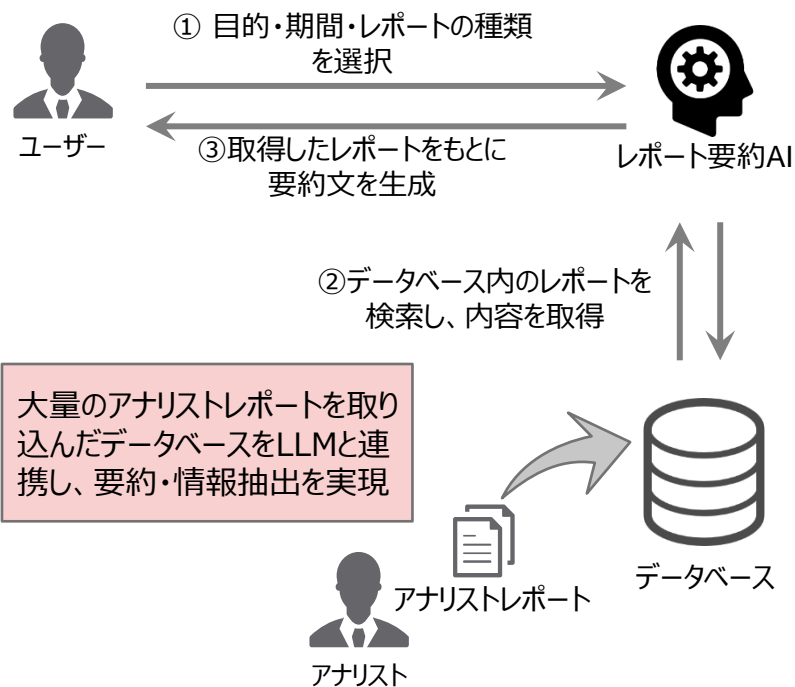
- ✓ 定型作業が比較的多い広告審査業務に対して、生成AIを用いて広告物を判定・チェックを実施



広告審査に必要なガイドライン・判定基準をLLMと連携し、審査業務の簡略化を実現

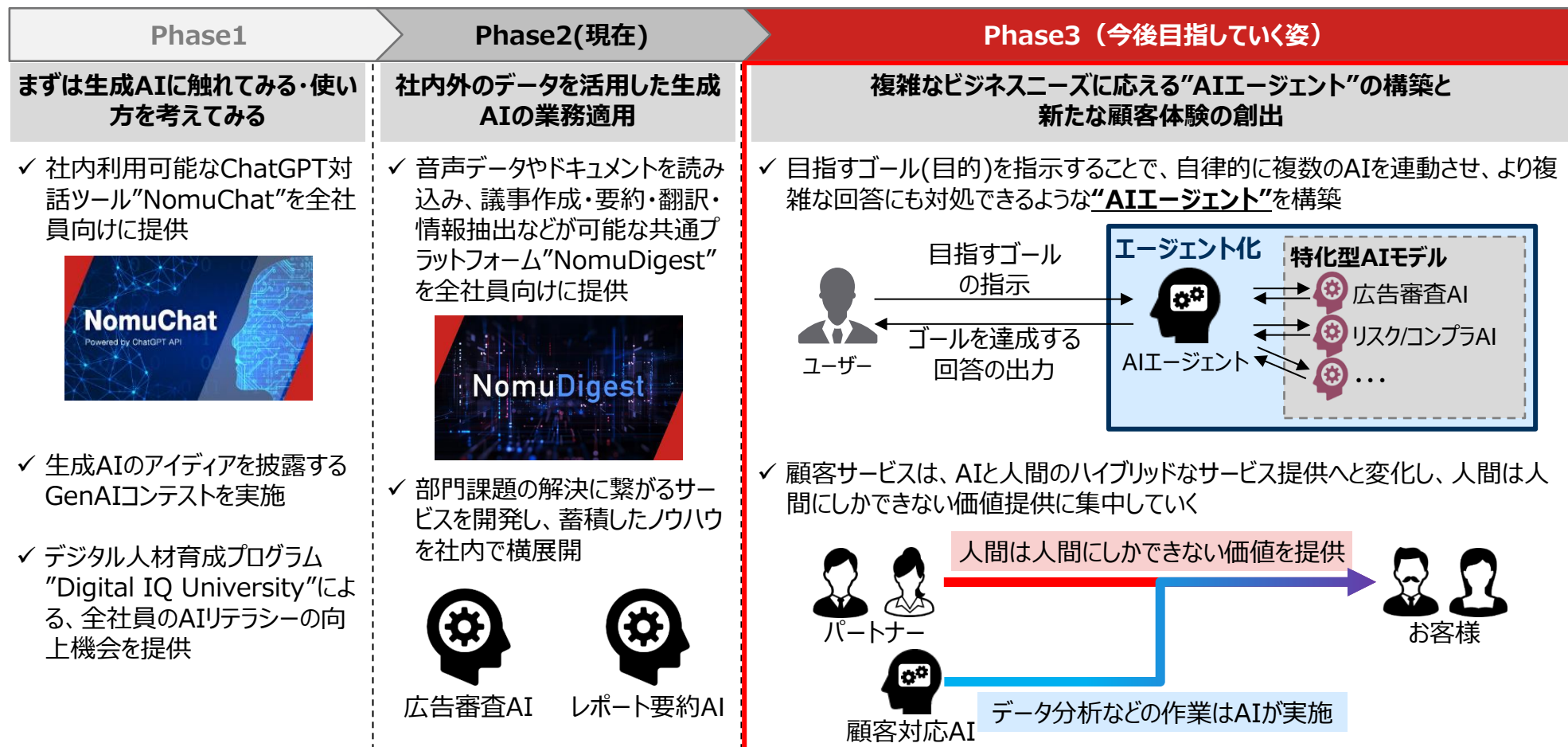
### 社内リサーチレポートの検索・要約サポート

- ✓ 大量の社内レポートを蓄積した、データベースの検索機能を活用し、ユーザーの関心に沿ったレポートの要約を生成



# AI利活用の拡大に向けた今後の考え方

当社におけるAI利活用は、まずは触れてみることから始め、現在は社内外のデータを活用した業務適用を行っている段階  
 今後、特定の目的に特化したAIモデルを組み合わせ、更に複雑なビジネスニーズに応じていくAIエージェントの構築を進める  
 最終的には対顧客向けサービスへの適用を行い、AIと人間のハイブリッドによる新しい顧客体験の創出を目指す



野村グループは2025年12月25日に創立100周年を迎えます。

1925年「野村証券」を設立  
日本橋本社ビルの様子

※1930年頃の日本橋本社ビル



2026年に竣工予定の日本橋  
再開発完成予想図

※三井不動産プレスリリースから



「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」



## 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/野村証券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。

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