

Presentation at Nomura Investment Forum 2014

野村ホールディングス株式会社
グループCEO
永井 浩二

2014年12月2日

1. はじめに

2016年3月期経営目標の進捗状況

具体的な施策:

進捗状況(2014年12月現在)

<p>2016年3月期 経営目標</p>	<p>✓ EPS 50円</p>			<p>✓ 2014年3月期達成</p>
<p>国内ビジネスの 再強化</p>	<p>営業部門</p>	<p>✓ 税前利益:1,000億円 ✓ 顧客資産残高:100兆円(当初の90兆円から引上げ) ✓ ストック収入:696億円</p>	  	<p>✓ 2014年3月期達成 ✓ 100.2兆円 (2014年10月末) ✓ 604億円(2014年7-9 月実績を年換算)</p>
	<p>アセット・ マネジメント部門</p>	<p>✓ 税前利益:250億円</p>		<p>✓ 2014年3月期達成</p>
<p>ホールセール部門の 収益性向上に 向けた取り組み</p>	<p>ホールセール 部門</p>	<p>✓ 税前利益:1,250億円 うち、海外税前利益:500億円 ✓ 追加10億ドルのコスト削減(総額20億ドル)</p>	 	<p>✓ 1,118億円 (2014年3月期) ✓ 推進中</p>
<p>経営資源の 最適配分</p>	<p>✓ ノンコア資産(アニントン、フォートレス株式等)の譲渡 ✓ 野村不動産ホールディングス株式の売出し ✓ 野村ファイナンシャル・プロダクツ・サービス(NFPS)を設立し、経営資源の 地域間最適配分を推進</p>		  	<p>✓ 2012年12月、 2014年2月完了 ✓ 2013年3月完了 ✓ 2013年10月より ブッキングを移管</p>

2020年の長期経営ビジョン

		2014年3月期	2020年3月期 (数値目標)	
EPS		55.81円 ¹	100円	
3セグメント税前利益		3,309億円	4,500～4,700億円	
部門別	営業部門	1,920億円	1,950～2,050億円	顧客資産残高: 150兆円
	アセット・マネジメント部門	271億円	450～500億円	運用資産残高: 50兆円
	ホールセール部門	1,118億円	2,100～2,300億円	当社シェア: 3.7%

2020年3月期環境想定

日経平均株価: 25,000円、ドル円レート: 110円、国内法人税の実効税率: 20%台、
ホールセール関連フィードバック成長率(グローバル): 年率3%

1. 希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益

長期経営ビジョンの実現に向けた2つの課題

1

国内におけるビジネスモデルの変革

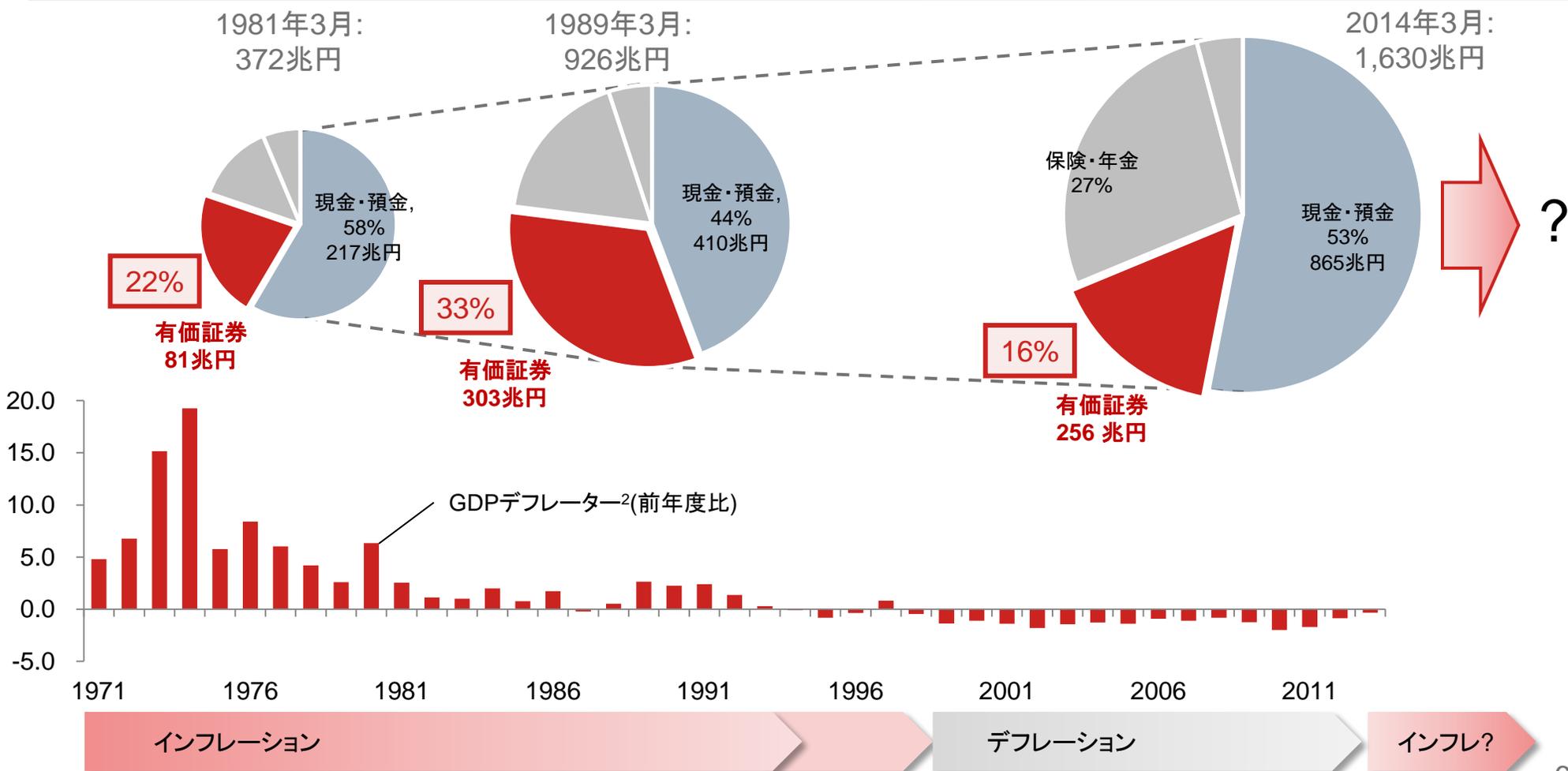
2

海外ビジネスの収益性の更なる改善

2. 国内におけるビジネスモデルの変革

日本の個人金融資産の推移

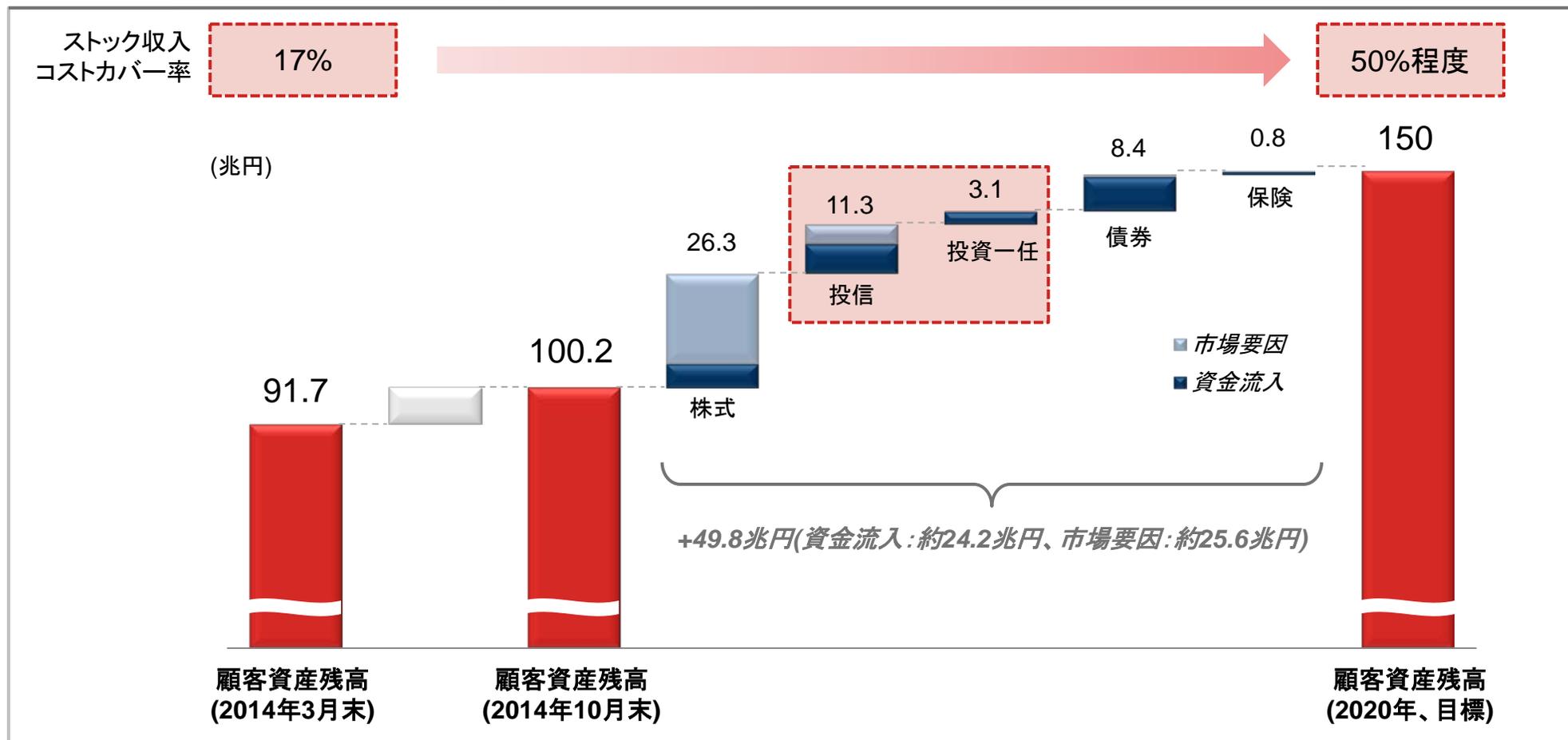
有価証券比率は1989年のピークを境に減少、デフレ進行とともに現金・預金比率が拡大¹



1. 出所: 日本銀行「資金循環統計」より当社作成
2. 出所: 内閣府、総務省資料より当社作成

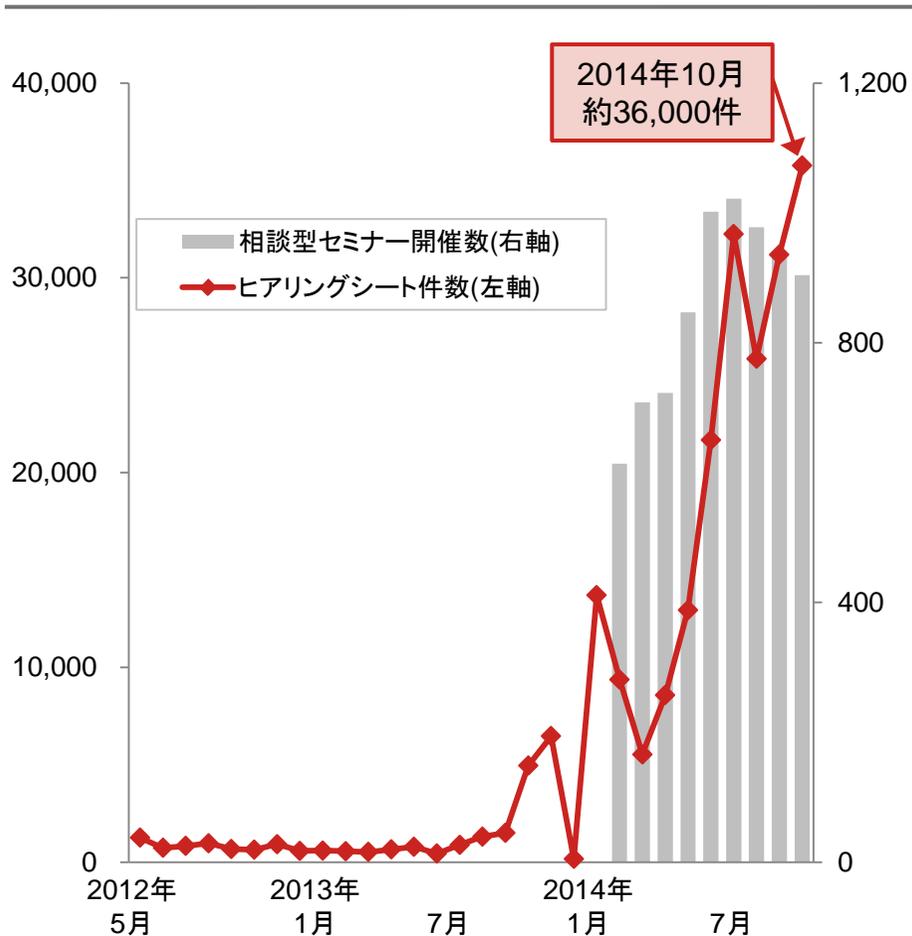
顧客資産拡大により、環境に左右されにくい収益構造を構築

営業部門の顧客資産残高とストック収入コストカバー率

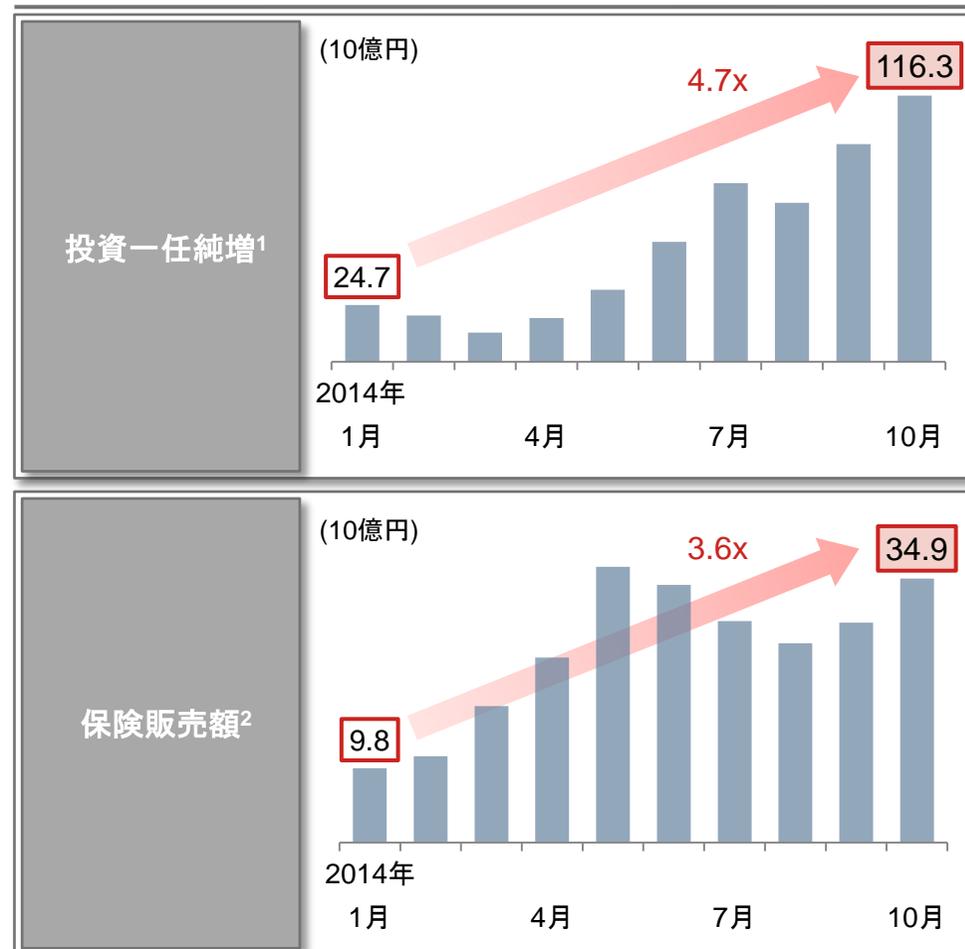


ヒアリングを通じたコンサルティング営業の深化

投資一任ヒアリングシート(月間、件数)



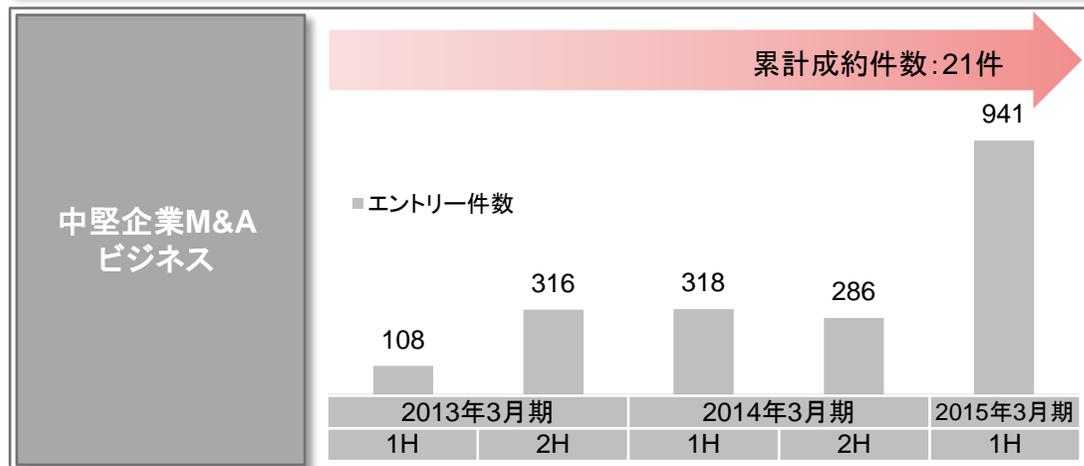
ヒアリングを通じて、投資一任純増や保険販売が増加



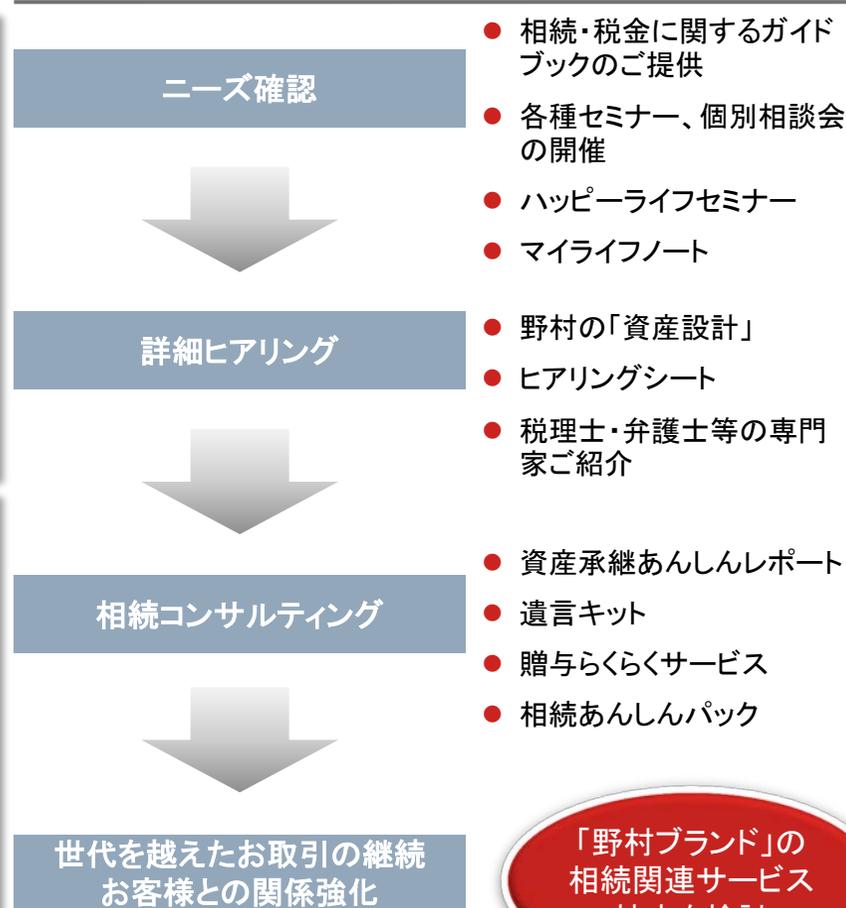
1. リテールチャネル、国内のウェルネス・マネジメント・グループが対象
 2. リテールチャネルのみ対象

ヒアリングを通じたビジネス領域の拡大

不動産ビジネスや中堅企業M&Aが増加

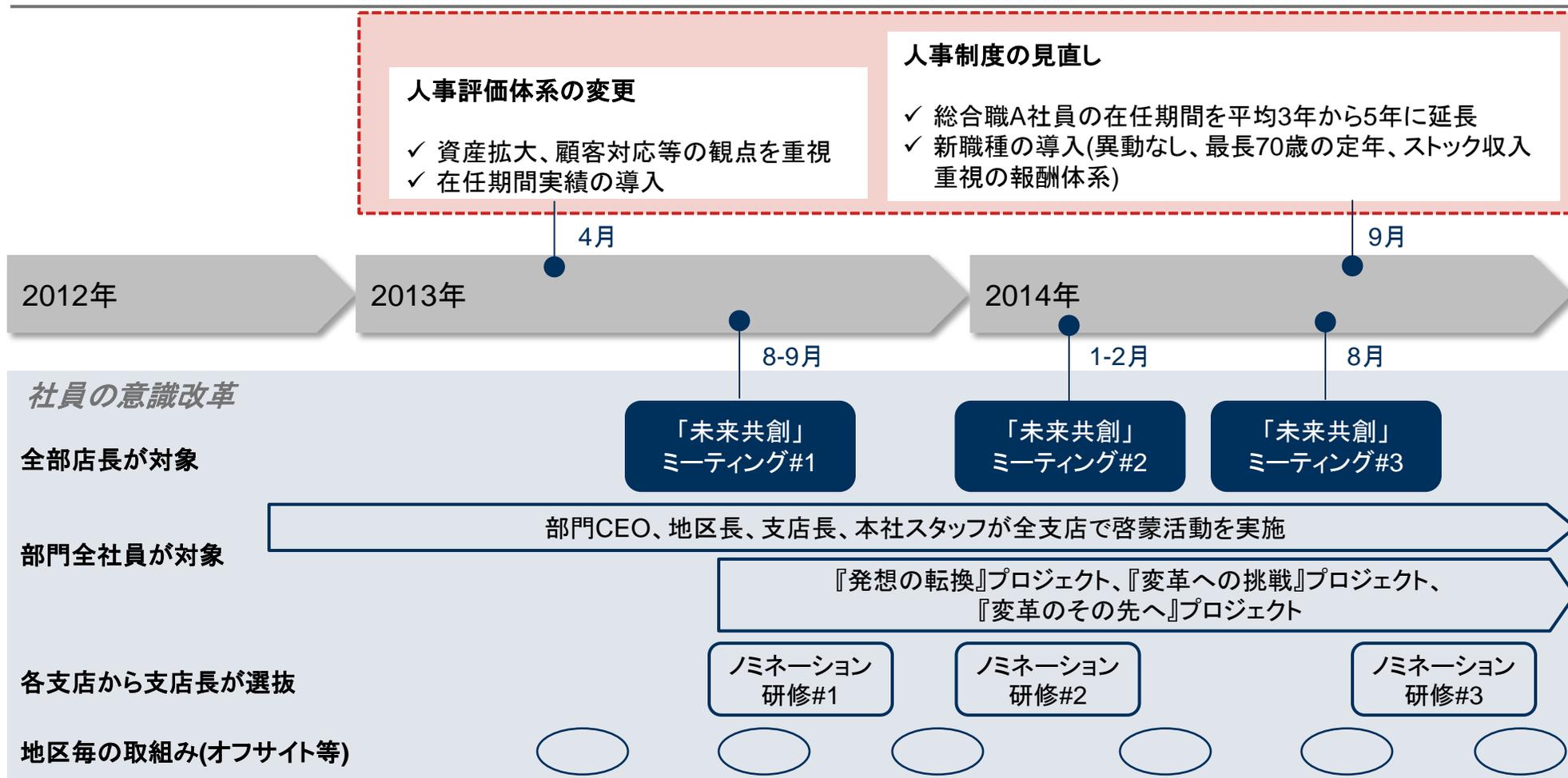


相続関連サービスの拡充



「野村ブランド」の
相続関連サービス
拡充を検討

ビジネスモデル変革への取組み



アセット・マネジメント部門:運用資産の拡大に向けて

2020年に向けて



営業部門との連携による投信ビジネス強化

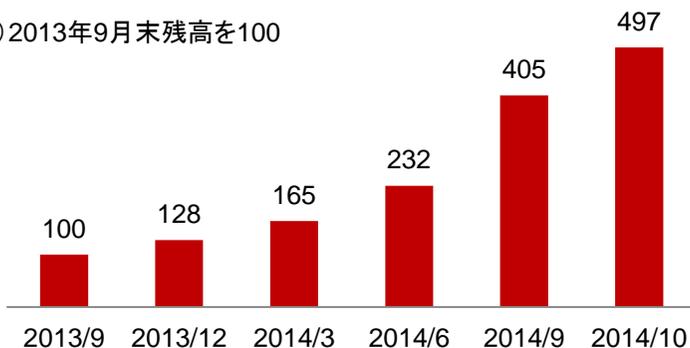
- コンサルティング型ビジネスモデル推進の支援
- 投資一任商品(ファンドラップ及びSMA)向け投信の提供
- 営業部店との連携による地域金融機関への運用提言

新たな収益ドライバーの育成

- ETFビジネスの強化・拡大～スマートベータ型商品のニーズ取込み
- UCITS²ファンドのグローバル展開～欧州からアジア、さらに南米へ
- オルタナティブ運用商品の開発と販売拡大～安定したパフォーマンスが評価され残高が増加

投資一任商品向け投信の残高推移¹

(注)2013年9月末残高を100



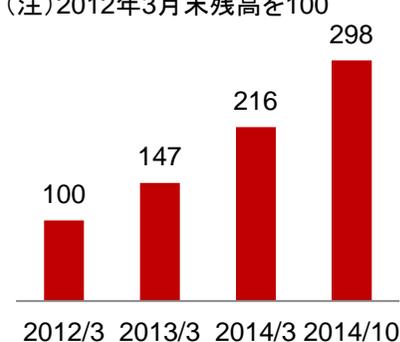
ETFの残高推移

(兆円)



UCITS²の残高推移

(注)2012年3月末残高を100

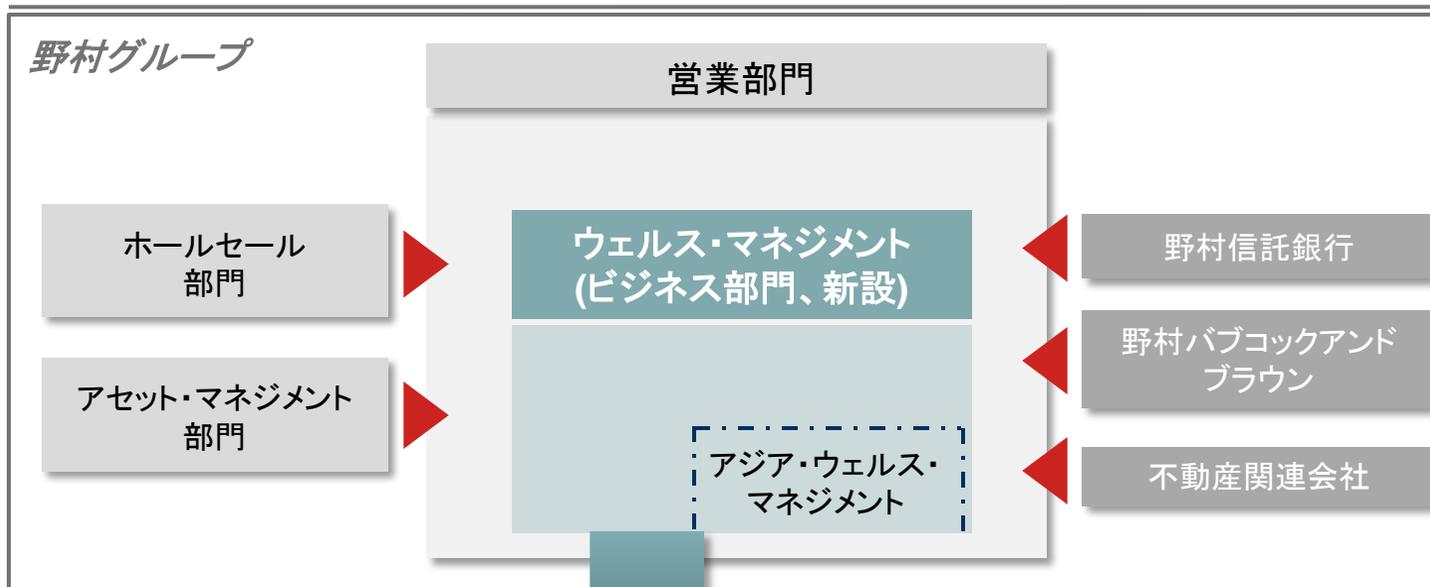


1. 野村アセットマネジメント単体ベース

2. Undertakings for Collective Investment in Transferable Securities (UCITS)、欧州委員会指令に定義される譲渡可能証券の集団投資事業のことで、欧州連合における投資信託の統一基準

ウェルス層への対応を強化

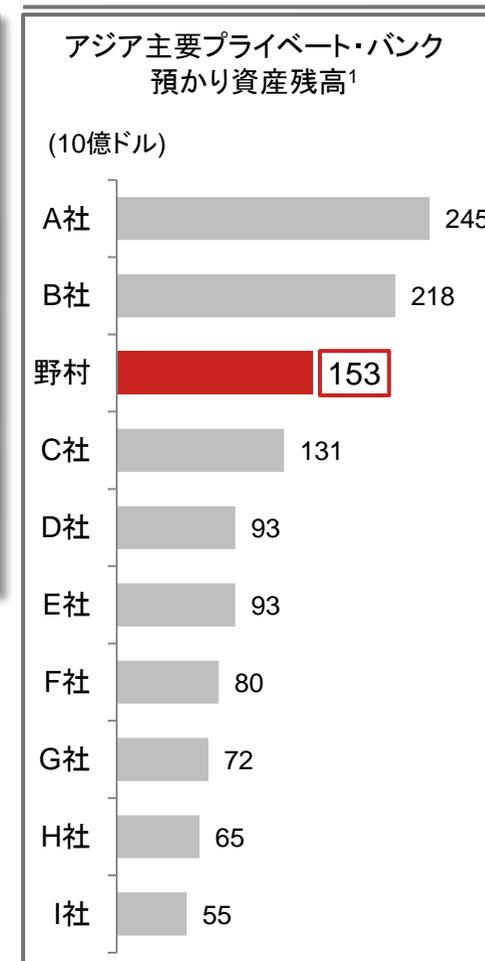
ウェルス・マネジメント・ビジネス部門の設立



お客様のニーズに合わせた
オーダーメイドのソリューションを提供



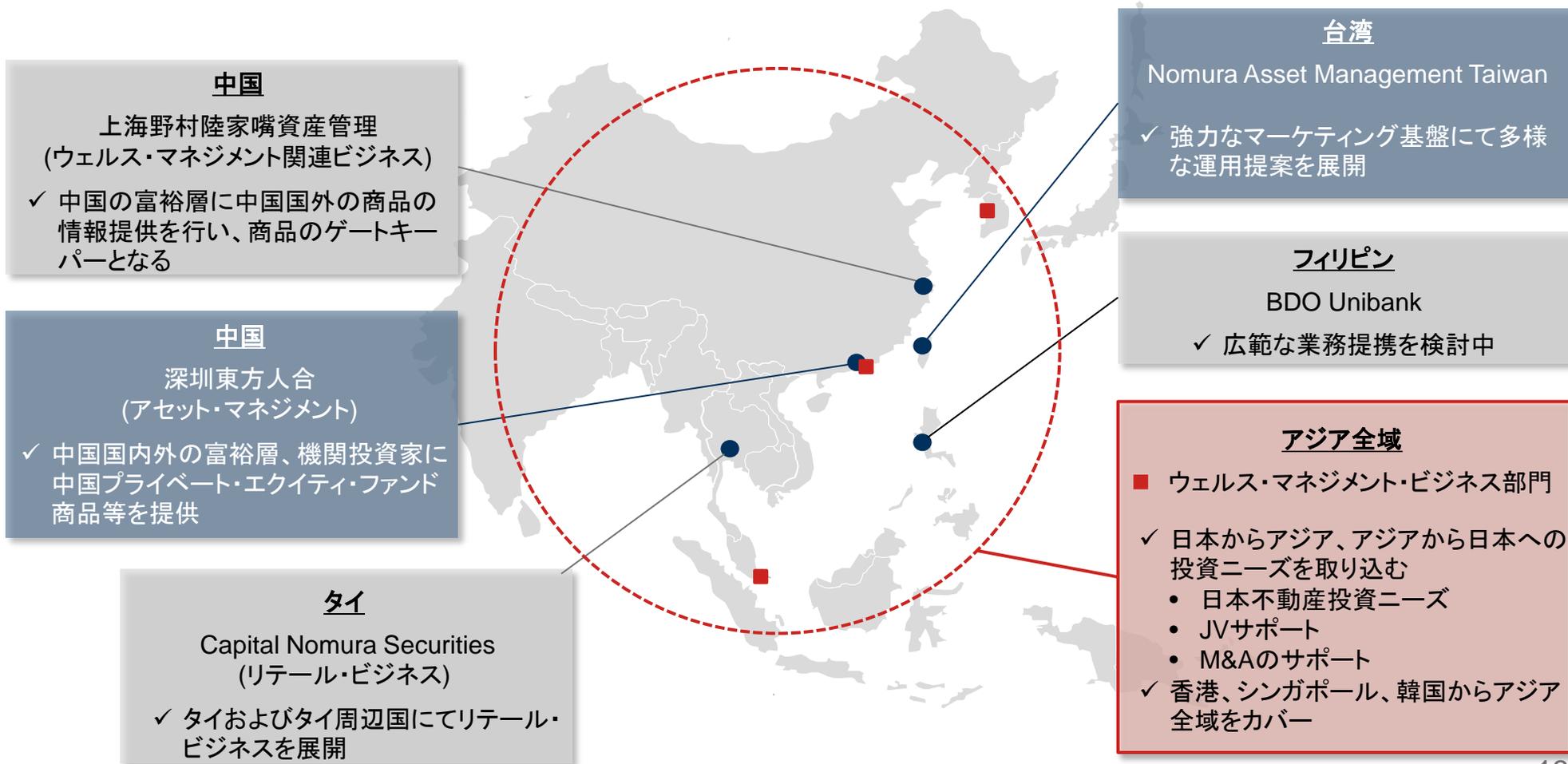
野村のウェルス・マネジメント関連
ビジネスはアジアでトップ3に入る
規模



1. 出所: Asian Private Banker掲載資料に当社ウェルス・マネジメント関連ビジネスの預かり資産残高(2013年12月末の為替レート105.37円でドル換算)を追加、2013年12月末現在

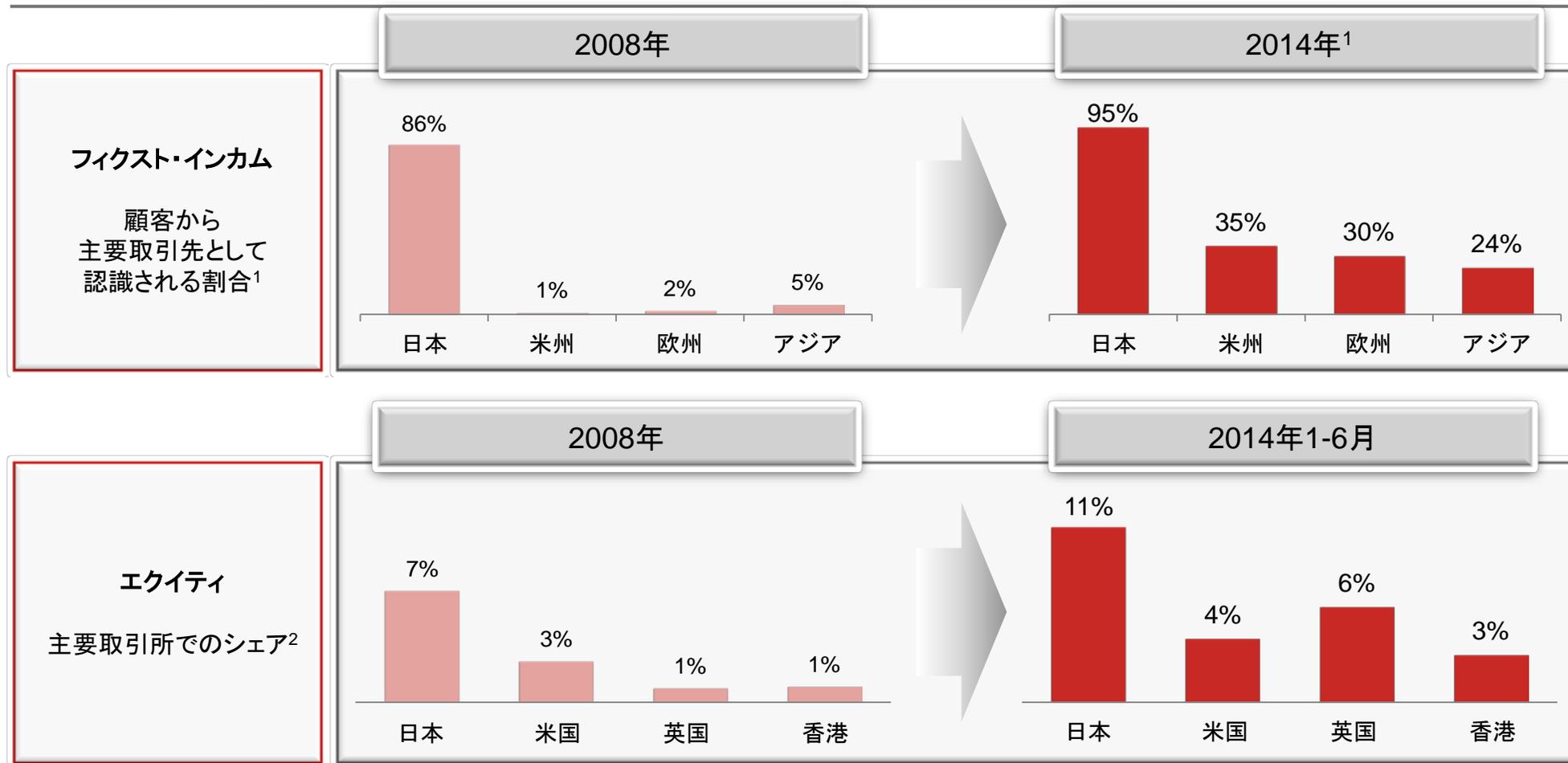
リテール、アセット・マネジメント関連ビジネス: アジアへの布石

部門を超えた広範な業務範囲
 アセット・マネジメント部門
 ウェルス・マネジメント・ビジネス部門



3. 海外ビジネスの収益性の更なる改善

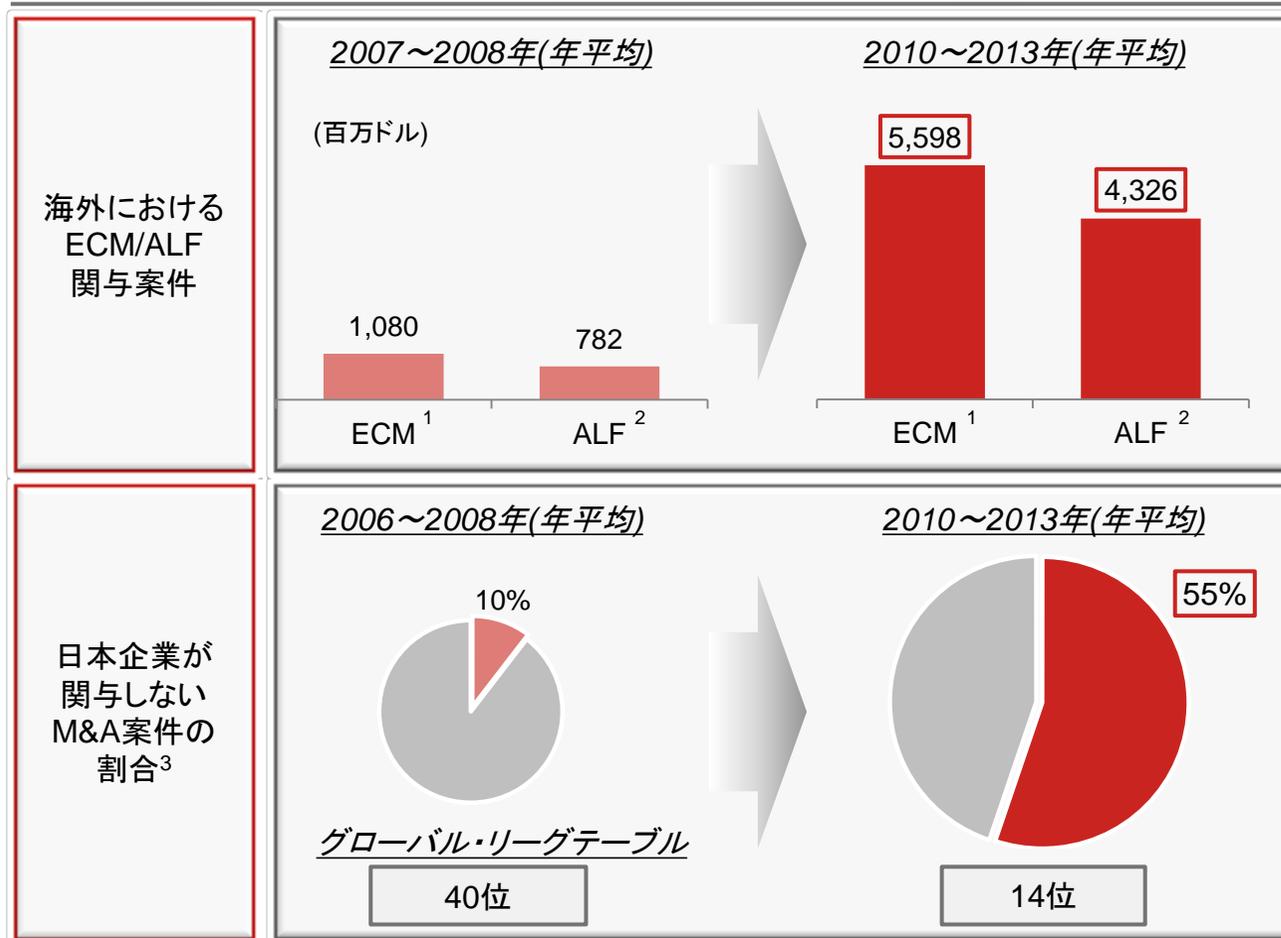
ビジネス基盤の拡大に伴い、顧客ビジネスが増加



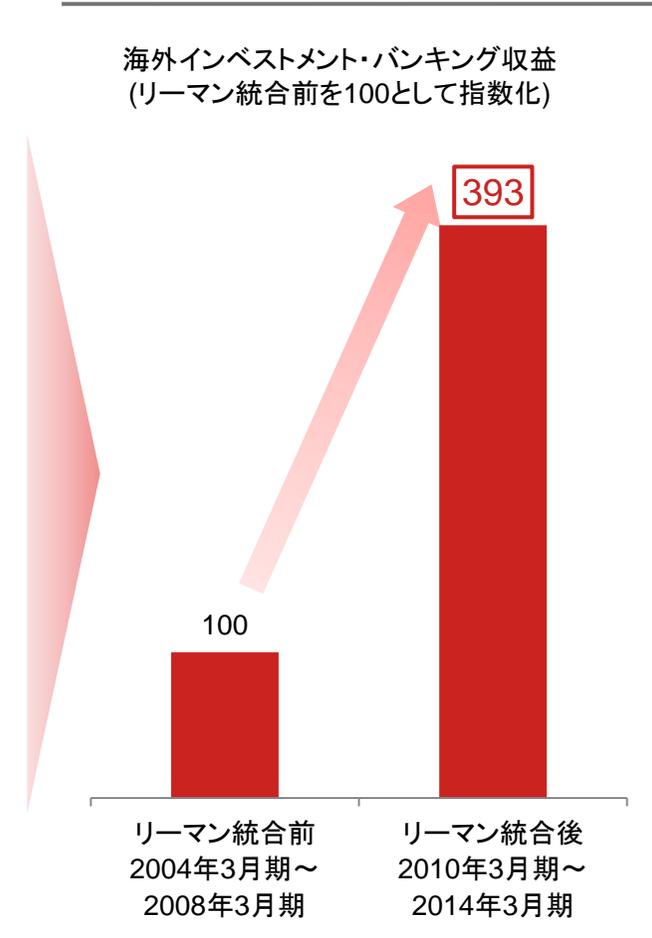
1. 出所: Greenwich Associatesの「2008 / 2014 Fixed-Income Studies for North America, Asia and Europe」、日本は、2008年と2013年の円プロダクトが対象
2. 日本は東京証券取引所、米国はニューヨーク証券取引所、NASDAQなど、英国はロンドン証券取引所、香港は香港証券取引所

インベストメント・バンキング：海外プラットフォームの強化

リーマン統合により、海外におけるサービス・プロダクト供給能力が向上



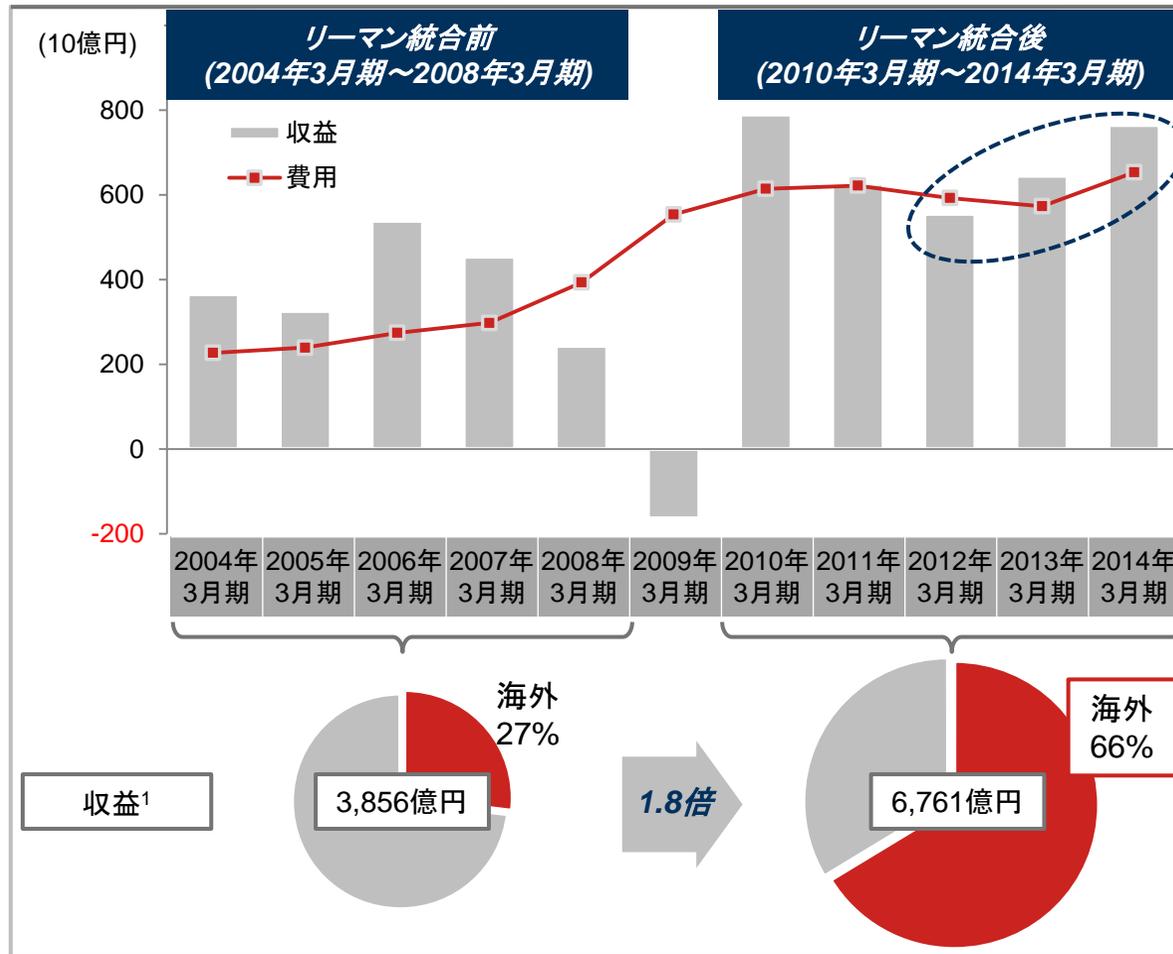
海外収益は大幅に増加



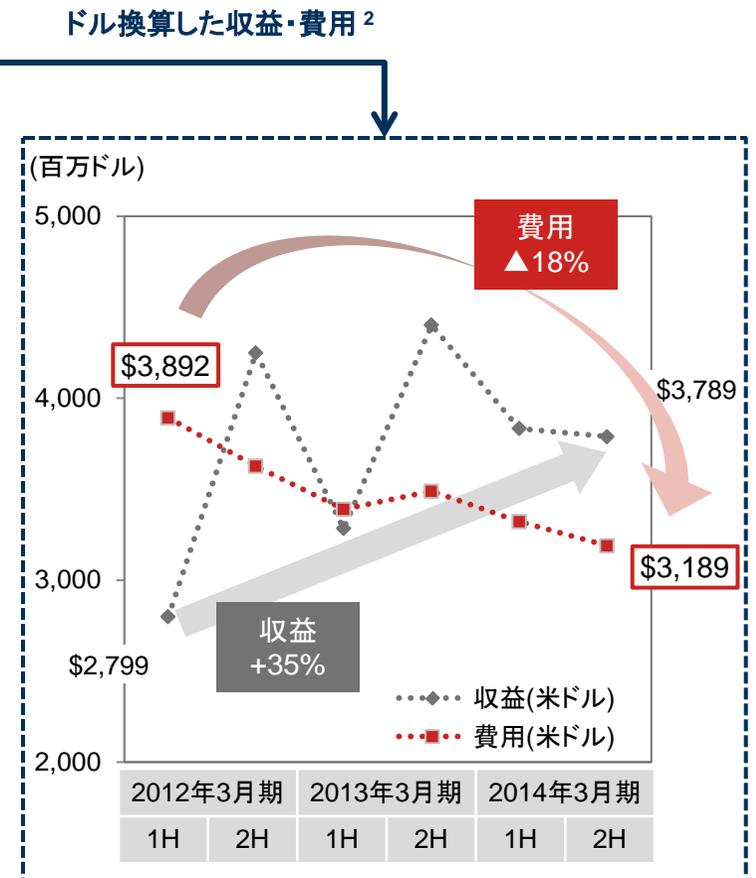
1. 出所：トムソン・ロイターより当社集計、Co-Manager以上で関与した案件が対象
 2. 出所：ブルームバーグより当社集計
 3. 出所：トムソン・ロイターより当社集計。当社が関与したM&A案件のうち、日本企業が関与しない案件の割合を取引金額ベースで算出

ホールセール部門の収益・費用

リーマン統合後、ホールセール部門の収益・費用は大幅に増加



環境に応じたコスト構造の適正化: "Fit for the Future"



1. 5年間の年平均を記載
2. 月末スポットレートでの6ヶ月平均レートでドルに換算。2012年3月期1H・2H、2013年3月期1H・2H、2014年3月期1H・2Hは、それぞれ79.16円、78.48円、78.87円、87.66円、98.58円、102.18円を使用

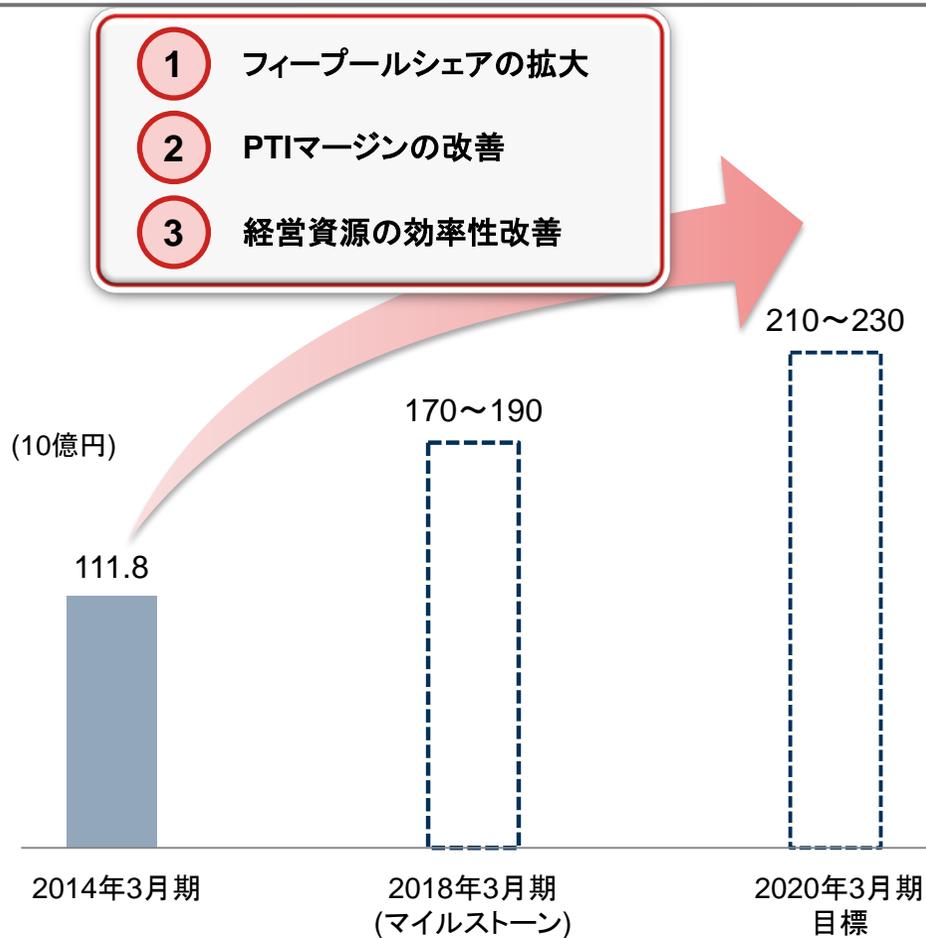
「選択と集中」

競争優位性のあるプロダクトに経営資源を集中

付加価値の高いサービスをお客様に提供

ホールセール部門の収益性向上

2020年3月期の税前利益目標



- ① フィーパルシェアの拡大
- ② PTIマージンの改善
- ③ 経営資源の効率性改善

目標達成に向けた主な指標

	2014年3月期	2018年3月期 (マイルストーン)	2020年3月期 (目標)
① フィーパルシェア	3.2%	3.6%	3.7%
② PTIマージン	16%	20%	23%
③ 経営資源の効率性 (収益÷リスク調整後資産)	-	(2014年3月期比) +40bps	(2014年3月期比) +90bps

ホールセール・ビジネスの基本となる顧客戦略

重点顧客とのビジネス拡大

- ✓ 統制のとれた顧客戦略の推進
- ✓ 重点顧客との継続的な取引を拡大

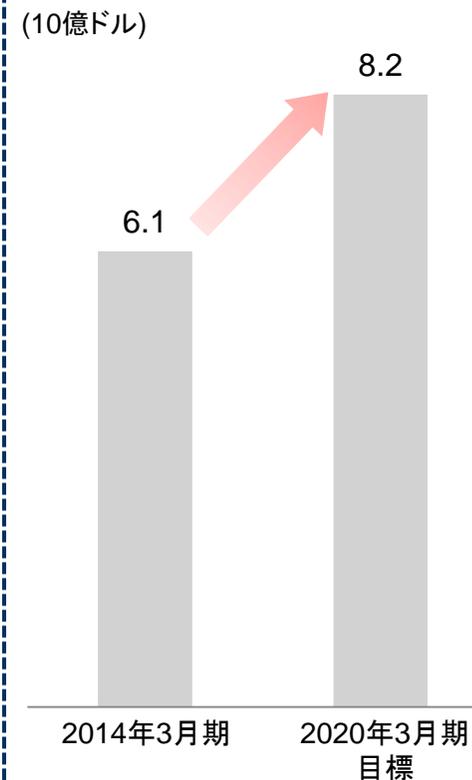
顧客フロー収益を重視

- ✓ グローバルマーケット:顧客フローが収益の柱
- ✓ 一過性の大型案件に依存しない顧客基盤の構築

部門間・地域間連携の更なる促進

- ✓ クロス・セル、マルチプロダクト販売の強化
- ✓ 特に米国顧客に対し競争優位性のあるサービスを提供

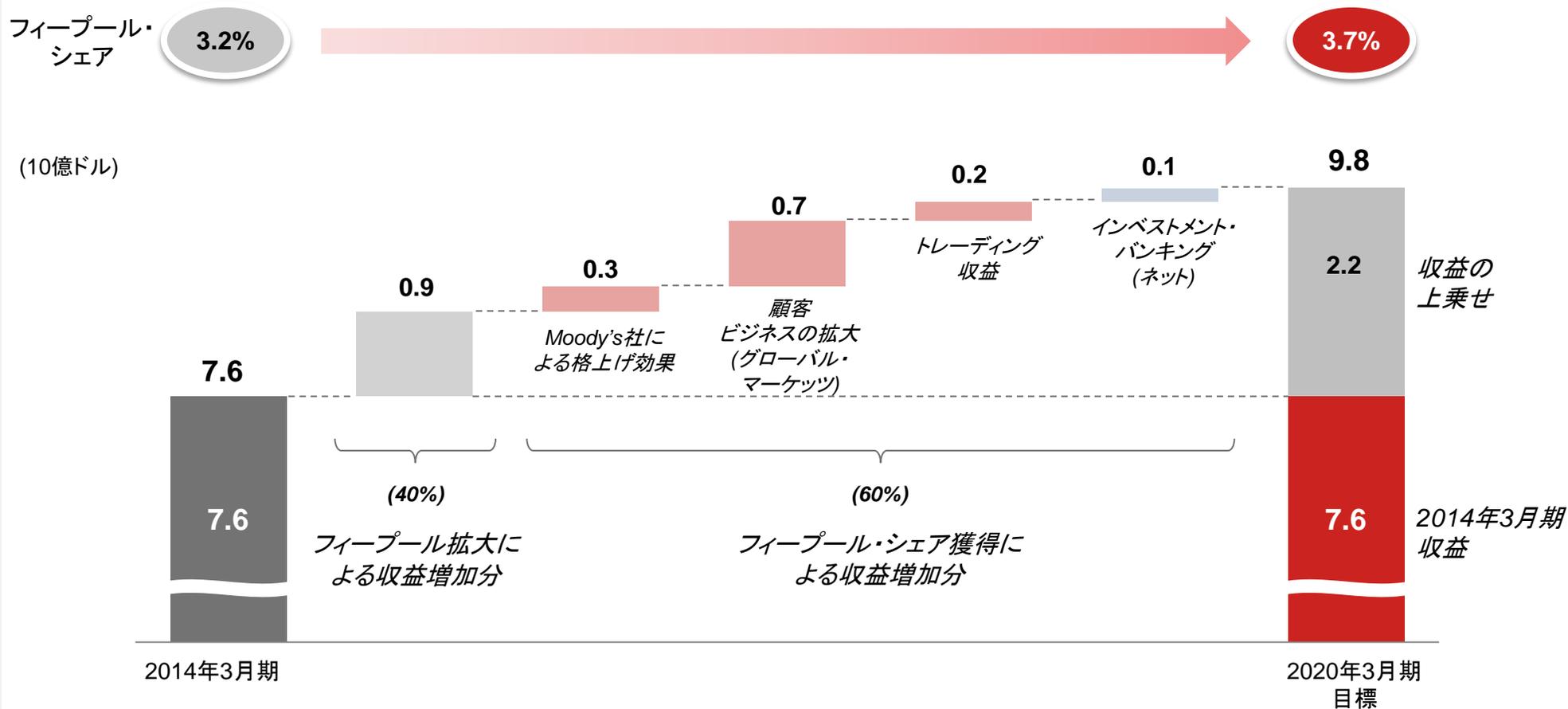
顧客フロー収益の拡大



① フィーパール・シェアの拡大

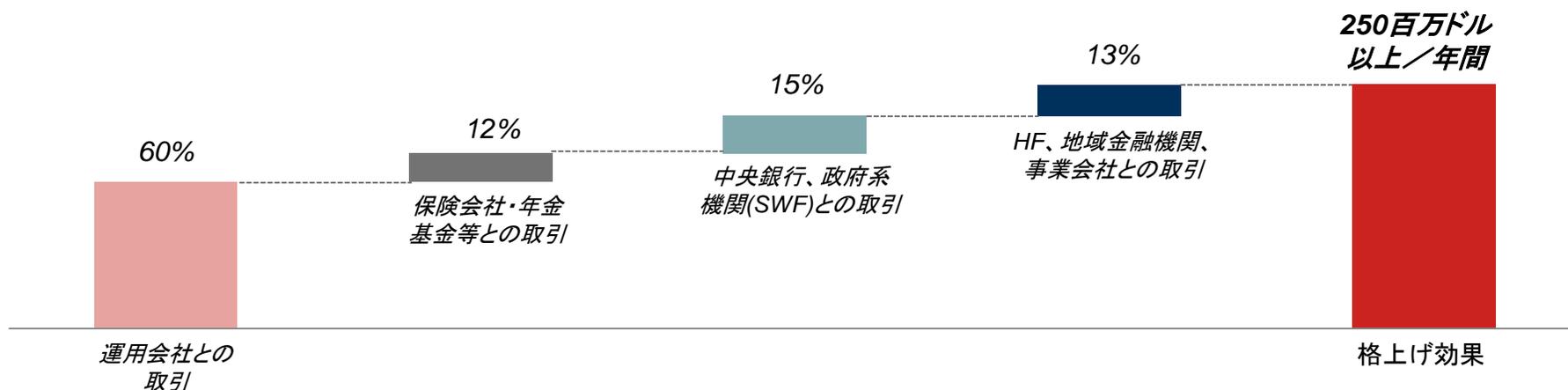
2020年3月期に向けた収益機会

2020年3月期に向けたホールセール部門収益ターゲット



Moody's社による格上げは顧客ビジネスに追い風

Moody's社による格上げを受け、グローバル・マーケットでは今後18カ月で年間250百万ドル以上の収益上乘せが期待される



運用会社との取引

- 恒常的な取引ニーズ
- キャッシュ、デリバティブともに取引可能枠が拡大
- 取引拡大によるリスク分散効果、プライシング能力向上

保険会社、年金基金等との取引

- ストラクチャード商品の組成能力が向上し、ビジネスが拡大
- 当社発行体の仕組債ビジネスが増加
- ソリューション・ビジネスの拡大

中央銀行、政府系機関(SWF)との取引

- フロー金利プロダクトや証券化商品など
- 取引可能な商品が拡大し、取引量が大幅に増加すると期待

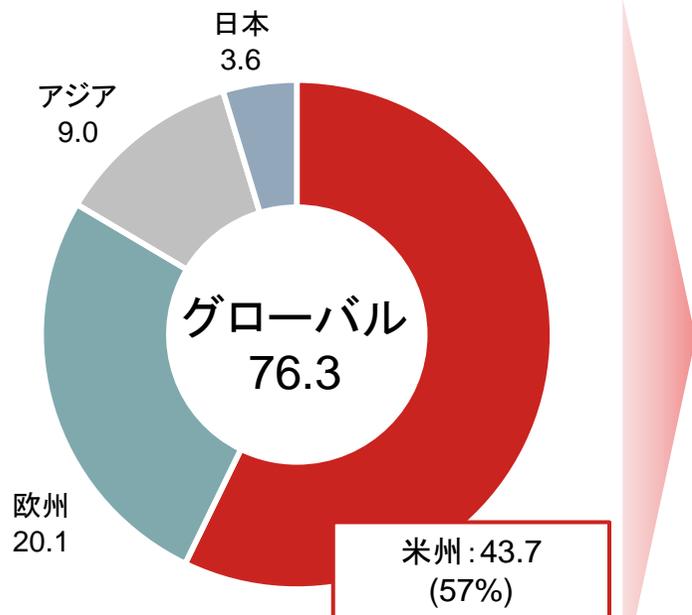
ヘッジ・ファンド、地域金融機関、事業会社との取引

- ヘッジファンド・地域金融機関との取引枠拡大
- 事業会社は主に新規口座開設先

米州インベストメント・バンキングの強化

米州は世界最大のフィーチャールを持つマーケット

インベストメント・バンキングにおける
マーケット・フィーチャール¹
(2014年3月期、10億ドル)



米州ビジネスの強化

- 注力するセクターやプロダクトで、実績を積み上げ
 - クロスボーダー・ビジネスや複合化案件を通じて、ターゲット顧客から継続的なビジネス獲得を目指す
- 顧客カバレッジ、プロダクト機能の拡充
 - 人的リソースへの選択的投資 – 近年、採用したシニア・バンカーがグロス収益に大きく貢献
 - バンカー1人当たりの生産性やコスト水準等を見極め、採用を継続

2010年を100として
指数化

	2010年	2013年	2014年YTD ²
顧客数	100	120	146
関与案件数	100	149	156

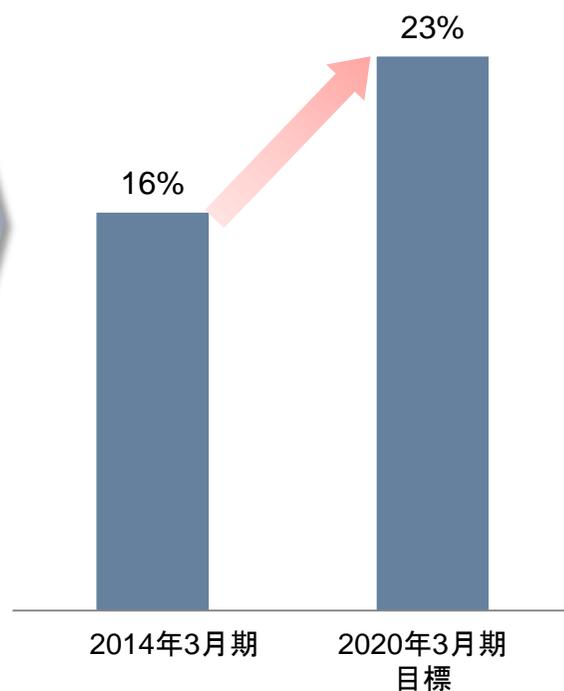
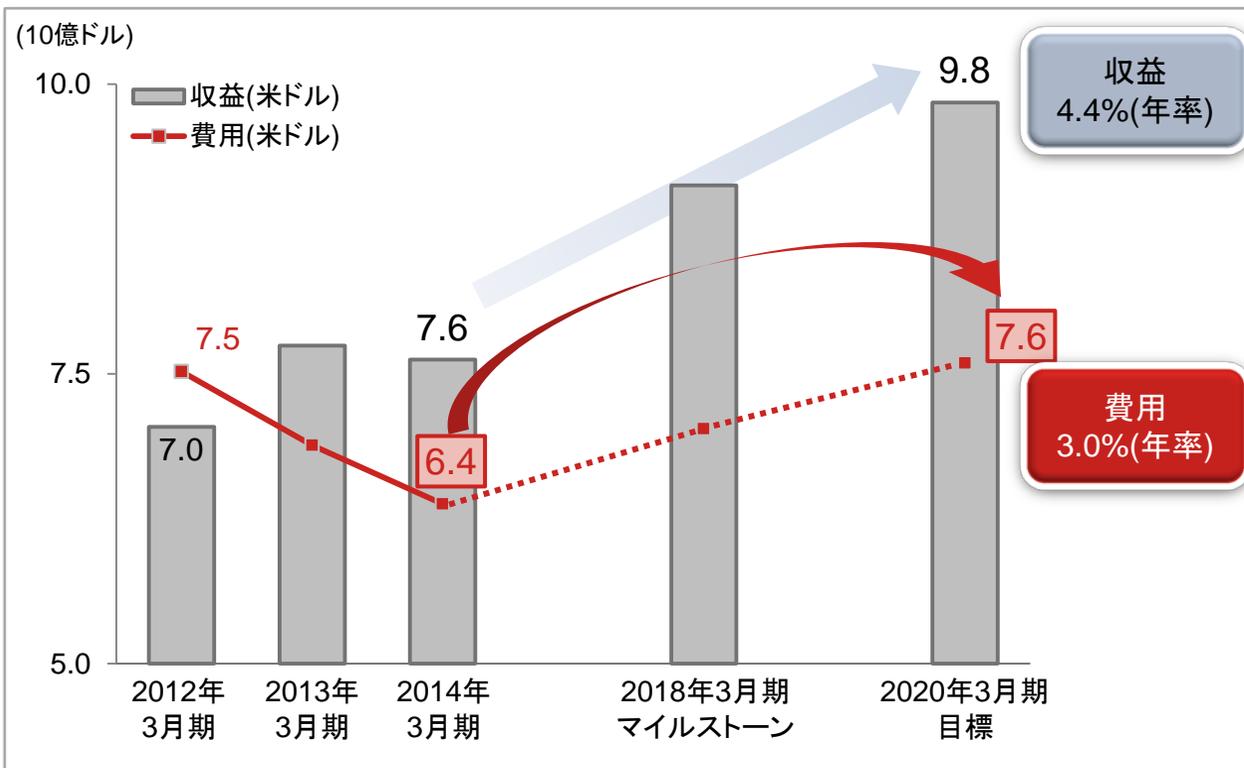
- グローバル・マーケット等とのコワーク
 - リサーチ、ディストリビューション機能の活用
 - ソリューションなど複合化案件の推進

1. 出所: ディールロジック
2. 2014年は11月10日現在

生産性の向上を通じて収益性を改善

生産性 ¹ (百万ドル)	2014年3月期	2020年3月期(目標)
	1.8	2.1

PTIマージンの改善



1. フロント・オフィスに在籍するプロデューサー1人当たり収益

③ 経営資源の効率性改善

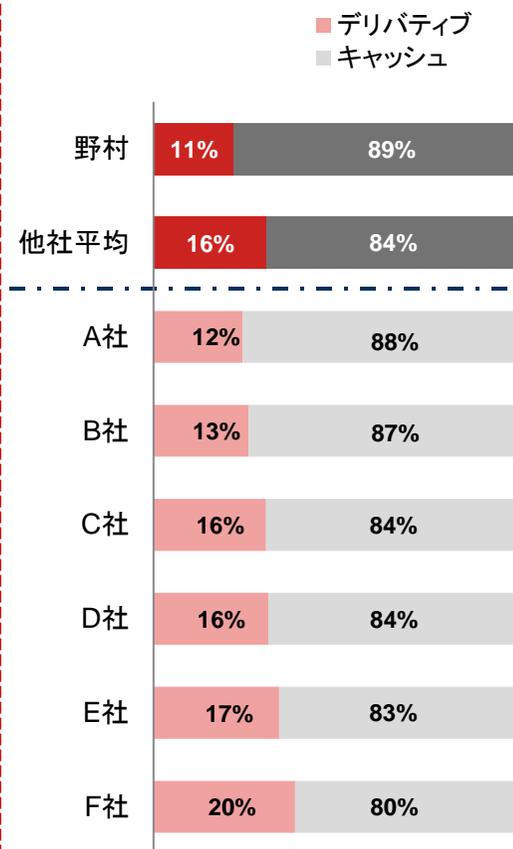
経営資源の更なる有効活用

経営資源を大きく増やすことなく、収益の成長を実現

- 選択と集中を通じて、ビジネス・ポートフォリオの最適化、地域間のリソース再配分を継続
 - プロダクト・ミックスを改善し、リソースに対するリターン向上を目指す
- 当社は、トレーディング資産に占めるキャッシュ・プロダクト比率は相対的に高い
- Moody's社格上げにより、プロダクトの多様化と高い収益性が期待できるビジネスの拡大が可能に

当社はキャッシュ・プロダクト比率が高い

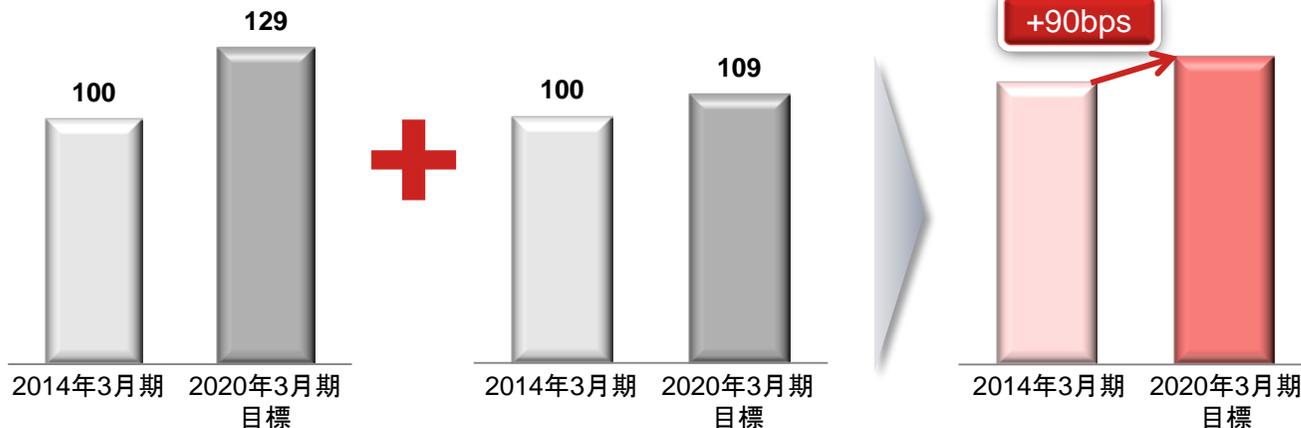
トレーディング資産の内訳²



ホールセール部門収益¹

ホールセール部門
リスク調整後資産¹

経営資源の効率性
(収益 / リスク調整後資産)



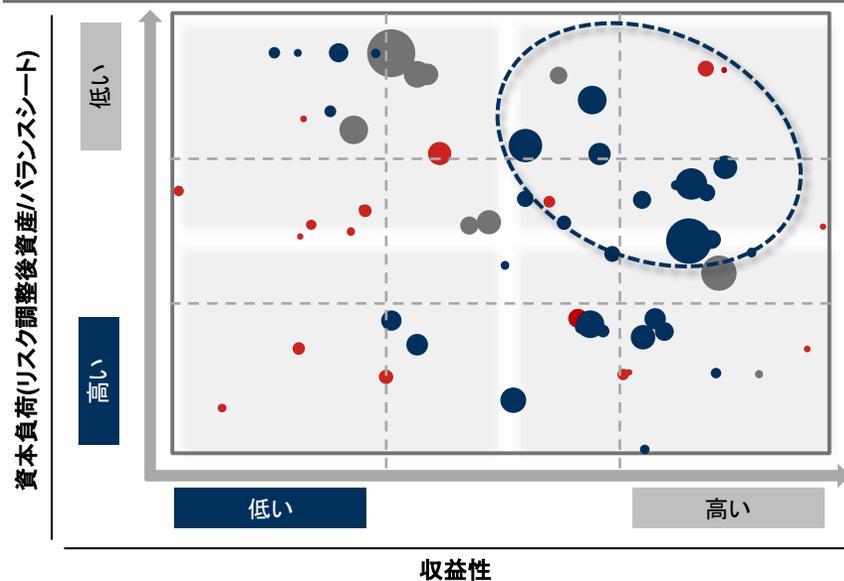
1. 2014年3月期を100として指数化
2. 出所: 各社開示資料、2014年6月末現在

ビジネス・ポートフォリオの最適化

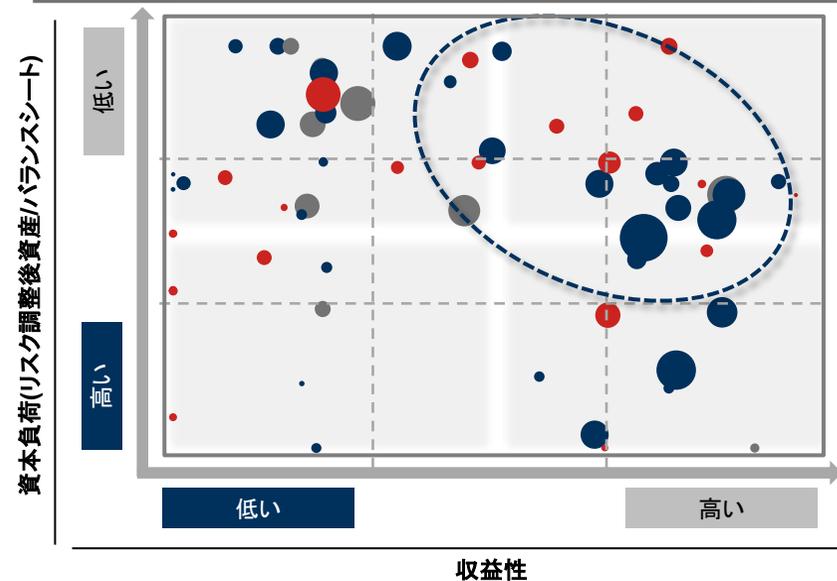
バブルの大きさ = 期待される収益

収益の変動幅 ● 大 ● 中 ● 小

Nomura Investment Forum 2013で掲載したプロット図



直近のプロット図



ポートフォリオ
最適化の基本観

- 資本効率の側面からビジネス毎のパフォーマンスを継続的に評価
- フィーパールの見通しやフランチャイズとしての必要性なども考慮し、各ビジネスの特性に応じたアクション・プランを継続

アクション・プランの
方向性

- 収益性の改善:
顧客基盤拡充によるビジネスの拡大およびインベントリー管理の効率化、戦略見直しによるビジネスの再構築
- ポートフォリオ全体の資本負担の低減:
プロダクト毎のリソース配分の見直しや資本負担が低いビジネスへリソースをシフトし、プロダクトの競争力を強化

海外戦略

地域特性に応じた戦略の実行

欧州
収益化の促進

アジア
基盤拡大による成長の取り込み

米州
選択的投資

地域間・部門間連携を通じたクロスボーダー・ビジネスの促進

- ✓ 強みを持つ分野に注力し、顧客からのリピートオーダーを促進
- ✓ 部門間連携の更なる促進とビジネスの多様化
- ✓ 適切なコスト管理

- ✓ プロダクト横断的な顧客アプローチの実践
- ✓ リテール、アセット・マネジメント、ウェルス・マネジメントとの連携によるシナジーの追求(タイ、台湾、中国、インド、フィリピン等)

- ✓ 重点顧客との関係強化
- ✓ プロダクトの選択とリソース最適配分を推進し、生産性を向上
- ✓ 競争優位性を発揮できるセクター、プロダクトに注力し、インベストメント・バンキング・ビジネスを深堀

海外課税所得の増加

最後に

「アジアに立脚したグローバル金融サービス・グループ」

CHANGE

Vision C&C - Road to 2020

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/