

NOMURA

アニュアルレポート 2009

野村ホールディングス株式会社

2009年3月期

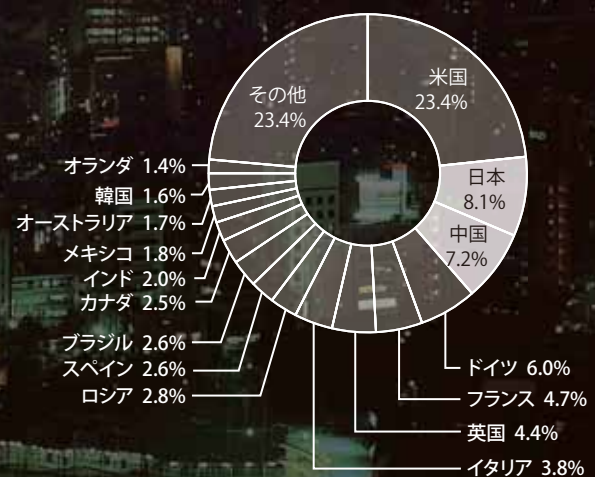
Count on Nomura



それ、
野村にきいてみよう。

Create Change

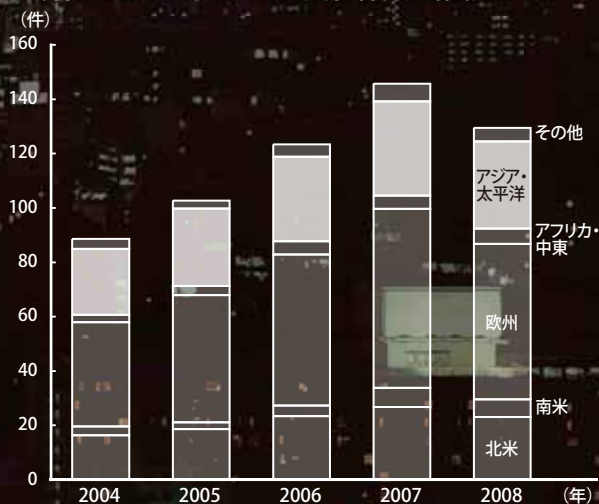
名目GDPの国別構成比(2008年)



(出所) IMF, World Economic Outlook Database, April 2009より当社作成

私たちは、アジアを代表するグローバルな投資銀行として、変化を作り出したいと考えています。資本市場が機能不全に陥っている状況では、新たな変化を作り出すことが、市場全体の繁栄、さらには家計や産業、経済全体の繁栄に必要です。一方、私たち自身も変化を恐れず、お客様へ最適なサービスを提供できる体制に向けて常に前進します。過去の体制や慣習にとらわれず、顧客中心主義とビジネス中心主義をさらに追求すること。こうした変化を通じて、私たち自身の繁栄へつなげていきたいと考えています。

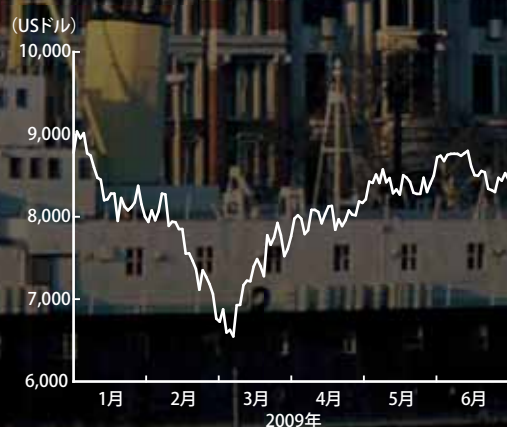
地域別クロスボーダーM&A実施件数の推移



注：公表ベースのため実施されなかった案件も含まれます
(出所)トムソン・ロイター

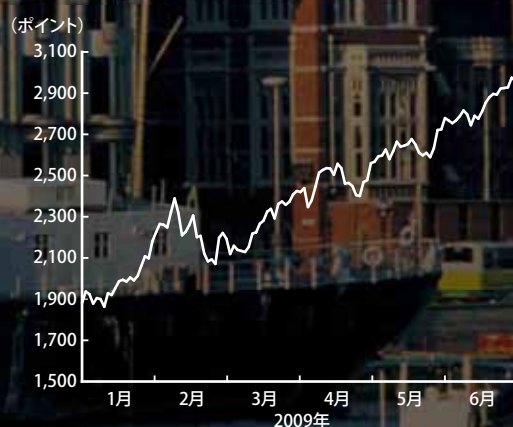
World-Class

ダウ工業株平均



1日当たり
売買代金 **18.1** 兆円

上海総合

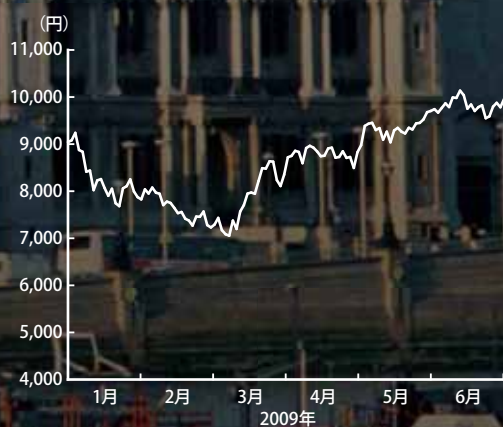


1日当たり
売買代金 **3.0** 兆円

(出所)インデックスデータはブルームバーグ
各国主要市場の1日当たりの売買代金はWorld Federation of Exchangesより当社作成、2009年4月から6月までの平均値(1USDドル=97.11円で換算)

私たちは、世界一流の品質を備えたサービスや商品を提供したいと考えています。フラット化する世界の中で、ワールドクラスのサービスと商品を提供すること、さらには世界中で私たちの社員が行うことすべてがワールドクラスであることを目指します。お客様の繁栄につながる提案を通して、皆様に認めていただける。これを日々実践することで、信頼いただける企業であり続けたいと考えています。

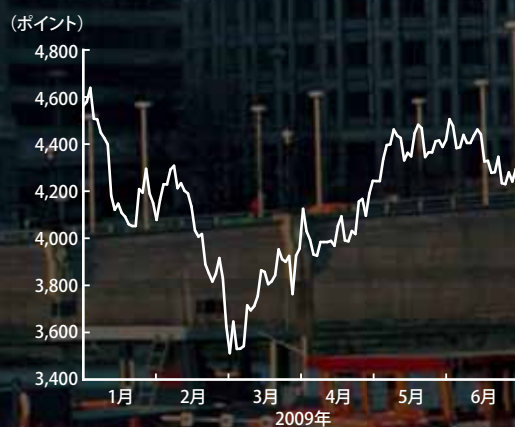
日経平均



1日当たり
売買代金

1.8兆円

FTSE100

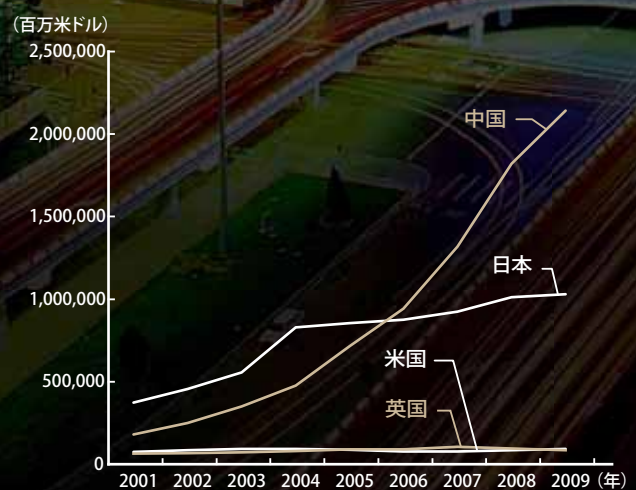


1日当たり
売買代金

1.6兆円

Speed

外貨準備高の推移



(出所) IMF (中国のデータについては日本銀行の推計による) より当社作成

私たちは、合理的で機動的な意思決定を通じて、お客様へのサービス向上のために組織の力を結集したいと考えています。現在のように変化の激しい市場環境は、一方で、変化を作り出す大きなチャンスでもあります。当期は、負の遺産を整理すると同時に、将来の飛躍に向けて大きな布石を打ちました。今後も、ビジネスチャンスに機敏に対応、変化し、お客様に高い価値を提供していきたいと考えています。

時価総額上位の金融機関の変化

2000年12月

名称	国籍	時価総額
シティグループ	米国	29兆3,850億円
HSBC	英国	15兆6,251億円
ウェルズ・ファーゴ	米国	10兆9,411億円
JPモルガン・チェース	米国	10兆406億円
バンク・オブ・アメリカ	米国	8兆4,822億円
UBS	スイス	7兆9,942億円
RBS	英国	7兆2,519億円
ロイズ	英国	6兆7,666億円
クレディ・スイス	スイス	6兆5,188億円
ドイツ銀行	ドイツ	5兆9,249億円

2009年6月

名称	国籍	時価総額
中国工商銀行	中国	24兆7,546億円
中国建設銀行	中国	17兆5,482億円
中国銀行	中国	14兆7,447億円
HSBC	英国	13兆7,971億円
JPモルガン・チェース	米国	12兆8,871億円
ウェルズ・ファーゴ	米国	11兆1,136億円
バンク・オブ・アメリカ	米国	10兆6,252億円
バンコ・サンタンデール	スペイン	9兆4,475億円
MUFG	日本	6兆9,657億円
BNPパリバ	フランス	6兆6,780億円

(出所) フルームバーグより当社作成 ※白色はアジア(含む日本)の銀行、灰色はアジアに強みを持つ銀行

当社は、国内営業部門、グローバル・マーケット部門、インベストメント・バンキング部門、マーチャント・バンキング部門、アセット・マネジメント部門の5つの部門で構成され、30カ国に展開する約26,000名の社員が、世界中のお客様のニーズに合わせた様々なサービスを提供しています。



Count on Nomura for >>

それ、野村にきいてみよう。

将来見通しに関する注意事項

このアニュアルレポートには、野村グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定に基づく見込みです。また、市場動向、経済情勢、金融業界における競争激化、法規制や税制などに関わるリスクや不確実性を含んでいます。それゆえ、実際の業績は当社の見込みと異なる可能性があることをご承知おきください。

目次

CEOからのメッセージ	8
COOインタビュー	12
CFOからのメッセージ	18
主な海外ビジネスラインのご紹介	20
Consulting 国内営業部門	22
Innovation グローバル・マーケット部門	26
Solutions インベストメント・バンキング部門	32
Value マーチャント・バンキング部門	36
Expertise アセット・マネジメント部門	40
グローバル・リサーチ	44
コーポレート・ガバナンスおよび内部統制システム	46
リスク管理	49
取締役の構成／執行役・執行役員の構成	50
CSRへの取り組み	52
財務ハイライト	54
過去8年間の要約財務データ(米国会計基準連結)	56
主な子会社・関連会社	58
野村証券国内本支店一覧	59
コーポレート・データ	60

CEOからのメッセージ



執行役社長 兼 CEO
渡部 賢一

当期は、負の遺産に整理をつけると同時に、将来への布石を打った1年でした。2010年3月期は、一貫した顧客中心主義のもと、大幅に強化・拡大された野村のビジネス・プラットフォームを活用してお客様のニーズに応えることで、黒字化への道筋をつけたいと考えています。

2009年3月期(当期)の総括

当期の事業環境

私がCEOに就任してからのこの1年間は、世界的な金融市場の激動とともに歩んだ年であったと思います。2007年夏に米国に端を発したサブプライムローン問題を序幕として、世界的な金融危機が実体経済に影響を及ぼすに至り、野村グループにとっても極めて厳しい事業環境でした。今回の金融危機に直面するまで、世界の金融市場は巨大なキャリートレードに参画していたような様相を呈していました。世界的に金余りの状況の中で、金融肥大経済が爛熟した結果、ついに自壊し、世界中でクレジット・クランチが起こり、金融システムは機能不全に陥ったものと分析しています。米国や欧州の金融市場の本格的な回復には今しばらく時間がかかるであろうと見ていますが、アジアは相対的にダメージが少なく、成長著しい中国を筆頭に、今後ますますアジアの役割が重要になってくるものと考えています。

当期の業績を振り返って

当期の収益合計(金融費用控除後)は3,126億円、税引前当期純損失は7,790億円、当期純損失は7,082億円となり、野村にとって過去最悪の決算という不本意な結果となりました。多大な損失を計上することになりましたが、「負の遺産整理」を果敢に進めると同時に「将来

への布石」も打つことができました。

「負の遺産整理」は、顧客中心主義に徹しきれていなかった部分を一掃する取り組みと言い換えることができます。顧客不在のキャリートレード、および不動産貸付を中心とした低流動性資産などについての見直しを行い、縮小や撤退、それらに伴う引き当てなどの処理を、スピードをもって断行しました。これらの処理の結果、バランスシートの健全化を進めることができました。

「将来への布石」については、まず、グローバルに展開しホールセール分野に強みを持っていた旧リーマン・ブラザーズの承継が挙げられます。人的資源承継のための一時費用を計上しましたが、これは、メーカーで言えば設備投資に相当し、日本を含む世界中のお客様のニーズに真に応えていくため、人材と顧客基盤、ビジネスインフラなどワールドワイドなビジネス・プラットフォームを一気に拡大させることができました。加えて、今後の成長のための財務基盤を強化するため、約1.3兆円の資本調達を実施し、資本構造の強化を行いました。

当期の当社の取り組みについて、私どもの施策の実行スピードは相対的に速かったのではないかと捉えて

います。世界的金融危機を経験し、思いを新たにしていることは、お客様から離れ、高いレバレッジをかけたトレーディング・ビジネスを見直し、原点に戻って、何よりもお客様のために野村グループは何ができるか、ということ突き詰めていかなければならないということです。そのためには、顧客目線に立ってビジネスに取り組んでいくことが必要不可欠であり、個人の家計や産業のためにどれだけ貢献できるか、ということがこれからの金融機関の強みになるのだと考えています。

2010年3月期(今期)の取り組み

今期の基本戦略

今期は早期に黒字化を図ることが経営課題であることは自明の理です。まずは、大幅に強化されたビジネス・プラットフォームを活用して、内外のお客様のニーズにお応えするとともに、市場環境に即した組織規模の適正化や間接業務のスリム化によるコスト削減を断行し、黒字化への道筋をつける年としたいと考えています。

ここで重要になるのは、供給ありきではなく、需要を起点とした「顧客中心主義」を貫いていくことだと捉えています。ビジネス・プラットフォームが強化されたことに伴い、当社にアプローチいただく世界中のお客様も増えることとなりました。こうしたお客様から、そのニーズを汲み取り、頼りになると実感していただける企業グループ、すなわち「それ、野村にきいてみよう。」と言っていただける存在であり続けることが、野村グループの発展につながるものと確信しています。

リテール・ビジネスのさらなる強化

厳しい市場環境の中にあっても、国内営業部門およびアセット・マネジメント部門の当期の税引前利益は黒字を確保することができました。なかでも、国内営業部門の年間新規口座開設件数は60万口座を超えて過去最高となるなど、ビジネス基盤は着実に拡大しています。

■ 2009年3月期における一時的損失要因の内訳(概算値)

将来への布石のための費用	
ホールセール・プラットフォーム拡大 旧リーマン・ブラザーズの 人的資源承継一時費用	1,200億円
過去の負の遺産整理	
顧客不在のキャリートレード モノライン関連損失／ アイランド関連損失	1,500億円
不動産貸付などの低流動性資産 プライベート・エクイティ投資資産の 評価引き下げ／不動産関連損失	1,400億円
長期投資資産からの損失・費用 フォートレス減損／JAFCO減損	1,250億円

今後については、金融市場の混乱によって、リスク資産への傾斜が少なかった日本およびアジアの家計資産に注目が集まることとなり、この世界最大の財布を持つお客様の一番近くにいて、一番大きなシェアを獲得している当社の存在感がますます高まってくるものと考えています。国内営業部門とアセット・マネジメント部門との情報共有、部門連携を一層強化し、お客様のニーズをよりの確に把握することで、野村グループの真価に磨きをかけ、安定的な収益基盤の拡充を図っていきます。

ホールセール・ビジネスの進展

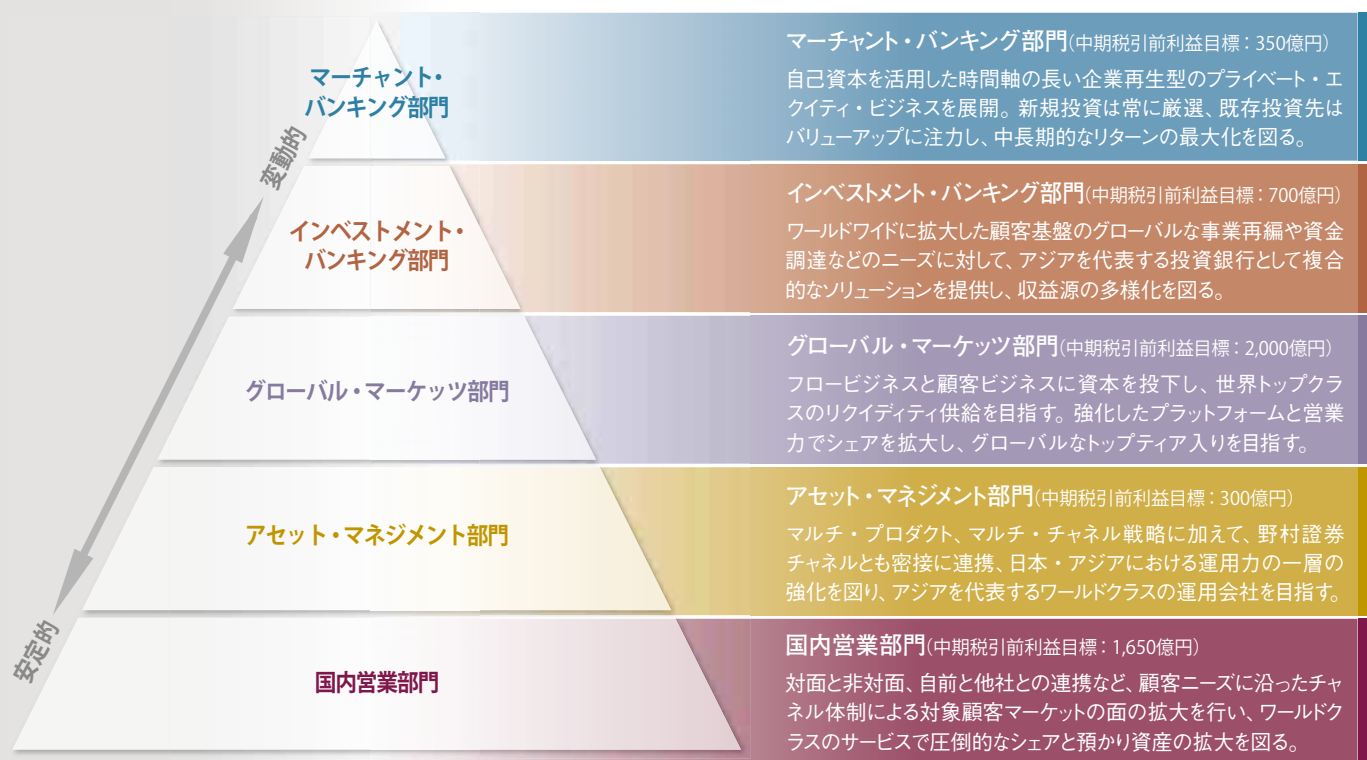
ホールセール・ビジネスにおいては、低迷する金融・経済環境を背景に、機関投資家や事業法人など法人のお客様の動向も変化してきていることから、そのニーズに的確に対応していくことが必要です。

今後は、大幅に強化・拡大したプラットフォームを活用し、これまでの“ジャパン・オンリー・マンデード”の市場から、その4倍以上のマーケットである、EAFE（欧州、オーストララシア、ファーイースト）におけるマンデート市場に活動のフィールドを広げていきます。グローバル・マーケット部門とインベストメント・バンキング部門の連携強化により、グローバルでトップティアに位置する存在を目指していきます。

早期の黒字化に向けた収益構造の構築

当社の収益構造は下図のようなピラミッド構造をイメージし、安定的な事業基盤の上に変動性の高い事業が積み重なる事業ポートフォリオの構築を目指しています。安定的な事業については当社の確固たる収益基盤として、より一層のシェア拡大を目指した積極的展開を行う一方、変動性の高い事業については現状の

■ 5部門のピラミッド構造イメージおよび部門別中期経営目標



厳しい環境を鑑みた慎重な対応を行うことを方針としています。これに基づき、事業全体としての収益の安定的拡大を図り、早期の黒字化を目指していきます。

利益還元について

当社は、株主価値の持続的な向上を目指し、事業機会を迅速・確実に捉えるために必要となる十分な株主資本の水準を保持することを基本としています。配当については、従来は株主資本配当率(DOE)3%をベースとして基準配当額(配当の下限水準)を決定し、一定の経営成績が得られた場合には、基準配当額に業績に応じた利益還元分を加え、配当性向が30%以上となるように利益還元を行ってきました。

当期は基準配当金額を1株当たり34.0円とし、その基準配当額を4分割した金額(1株当たり8.5円)を第3四半期までのそれぞれの四半期にお支払いしましたが、第4四半期は、当期連結業績が損失となったことを踏まえ、配当の支払いを見送りました。これにより、年間での剰余金の配当は1株につき25.5円となりました。

2010年3月期の配当については、DOEをベースとした考え方を改め、連結配当性向30%を重要な指標のひとつとし、安定的な支払いに努めていきます。また、配当回数については、原則として年2回の支払いとさせていただきます。

内部留保金につきましては、株主価値の向上につなげるべく、インフラの整備・拡充も含め、高い収益性・成長性を見込める事業分野に引き続き有効投資をしていく考えです。

株主価値拡大に向けて

この1年はドラスチックな変化に見舞われましたが、今後は将来起こり得るリスクに対応するための準備を適切に行うことで、株主価値の拡大を目指してい



きます。中期経営目標として、税引前利益5,000億円、ROE10~15%を計上できる収益力を備えることを掲げていますが、これらについては、今期の黒字化の実現をテコに、引き続き果敢に取り組んでいきます。その中で重要なことは、“攻撃は最大の防御”であるということであり、私も含め、野村自身が変わる、変わり続けようとする事です。私は昨年の社長就任以来、「変化を作る」「ワールドクラス」「スピード」をキーワードとして経営の舵取りを行ってきましたが、この姿勢は今後も不変です。

恐らく、この先数年で、業界再編を含め、当社を取り巻く環境は様変わりをしていると予測しています。独立系総合投資銀行では唯一の存在とも言える当社にとっては、こうした動きは好機であり、アジアを代表するグローバルな投資銀行として、直接金融市場の担い手となっていきたいと考えています。

今後も倍旧のご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2009年8月

執行役社長 兼 CEO

西村 徹一

COOインタビュー

ビジネス・プラットフォームが強化された今、
当社のすべてのお客様にワールドクラスのサービスを提供できる陣容が整いました。
顧客フロー重視の戦略に軸足を置き、圧倒的な強みを持つ国内リテール・ビジネスと
グローバルなホールセール・ビジネスを成長・発展させることにより、
中長期的に野村グループの企業価値を向上していきます。

Q1 2009年3月期(当期)についての評価をお聞かせください。

当期は、「家」に例えれば、大掃除をし、建物の構造を補強し、新しい家族を家に受け入れた意義深い年となりました。金融危機の症状は、2008年の急性期から2009年は慢性期に移行するものと見ていますので、ビジネス環境について過度に楽観視することはできませんが、過去の荷物を降ろし身軽になった体で、新たなビジネス機会を獲得するための足場を作ることができたと考えています。

**「家」に例えれば、大掃除をし、
建物の構造を補強し、新しい家族を
家に受け入れた意義深い年。**

当期の業績については、過去最悪となりましたが、苦しい中にも、大規模な資本増強に成功したことと、財務構造が健全であったこと、経営の軸がぶれなかったことで、負の遺産の整理と将来への布石の双方を進めることができたと思っています。

特筆すべきは、念願であったビジネス・プラットフォームの拡大と強化ができたことです。グローバル戦略はここ数年の喫緊の課題であり、例えば、M&Aなどで日本企業の海外展開のお手伝いをしたくとも、サービスを提供できる地域や分野に限りがあったり、株式の流通市場では、欧州株やアジア株で遅れをとっていたりという面がありました。債券ビジネスでは、競争への立ち遅れで海外のお客様へのサービス提供能力が相対的に低下した結果、顧客不在の自己勘定取引に収益を頼ることになり、それが大きな損失につながりました。当期、これらの不足を補う形でプラットフォームが強化されたことで、こうした課題は一挙に解決することができました。また、インドのIT・業務センターの買収で、高速トレーディング・エンジンを駆使したサービスの提供や効率的なビジネス・サポートが可能となりました。

Q2 旧リーマン・ブラザーズの人的資源の承継を経て、ホールセール・ビジネスの基盤強化を果たされましたが、この成功の要因を説明してください。

今回のビジネス・プラットフォームの拡大を実現できた背景には、「スピード」に勝るものはなかったと痛感しています。私をはじめ計3名の役員が2008年9月20日から香港、ロンドンを駆け巡り、朝から深夜まで交渉し、9月23日にはほぼクロー징を迎えま



執行役副社長 兼 COO

柴田 拓美

**当社のすべてのお客様に、
ワールドクラスのサービスを提供する
という狙いは、結実しつつあります。**

した。そして、その後の組織再編については、承継の調印をしてから70日間で終えました。グローバル・マーケッツ部門では、システムの統合も含め新たなプラットフォームを活用し、流通市場でのシェアも欧州やアジアで向上し、早くも成

果に結びついていきます。同様にインベストメント・バンキング部門についても、サンミゲルビールやチンタオビールのM&Aの案件でアドバイザーに指名されるなど、大型案件の成約が続いています。当社のすべてのお客様に、ワールドクラスのサービスを提供するという狙いは、結実しつつあります。

グローバルなプラットフォームの整備が進んだ今、それを当社全体の将来の成長につなげることが次の命題です。

すでに欧州とアジアにおいては、ビジネスの立ち上げは完了し、サービス・ラインアップの拡充とその浸透で、次のステージに向かって歩み出しています。今回のビジネスの承継において契約交渉の対象ではなかった米州でも、顧客サービス能力の拡充を図ることで、将来の成長への布石を打っています。

今後の方向性ですが、まず、機関投資家分野では、顧客層だけでなくそのニーズも大きく変化していきますので、顧客サービスをそれに応じて進化させていくことが何よりも重要です。世界的な金融市場の混乱を受けて、年金基金や投資信託などの伝統的な投資家層は今まで以上に重要な存在となっており、市場混乱で淘汰が進んだヘッジ・ファンド業界では、勝ち残り組への資金集中と寡占化が進展する一方、新しいプレイヤーも登場しています。また、高度な金融工学を駆使する投資家層にとっては、高速での注文執行システムの性能強化の必要性が増しています。加えて、パッシブな運用会社では、最良執行に対するニーズが高まるだけでなく、パッシブな運用手法に付加価値を加えた新しい運用手法を導入する動きが進展し、グローバルなリサーチ提供のニーズが高まっています。当社はこうしたトレンドに対応し、お客様へのサービスを向上することで、市場シェア拡大を図ります。

事業法人や金融法人のお客様にとっては、経済環境が低迷しているだけに、 balan

整備されたグローバルなプラットフォームを活用し、変化するお客様のニーズに対応していきます。

スシートを強化するための資金調達ニーズや事業強化のための事業再編ニーズが高まると見えています。当社の国内外のネットワーク、高いノウハウ、商品組成能力、内外の強力な販売力、リスク・テイク能力を活用したファイナンス力、問題

解決能力のすべてを動員することで、お客様の企業価値向上のためのソリューション提供を図っていきます。

Q3 グローバルなホールセール・ビジネス立ち上げにおけるチャレンジは何でしょうか。

旧リーマン・ブラザーズと日本の野村の風土や文化の違いを取り沙汰されたこともありましたが、私どもはすでにワンチーム、ワンファームとして同じ目的を持って活動しています。ロンドンでの承継契約の調印後、社員たちとの話の中で私が言った言葉は、「私たちは皆さんを、リーダーとして、ブレインとして、またパートナーとしてウェルカムする。従って、皆さんも私たちをパートナーとしてウェルカムしてほしい」というものです。スタンディングオベーションが鳴り止まなかったのですが、同じ目線でお互いを尊敬し合える存在であったのだと思います。両社ともに、チームワークを重視する非常に勤勉な成果

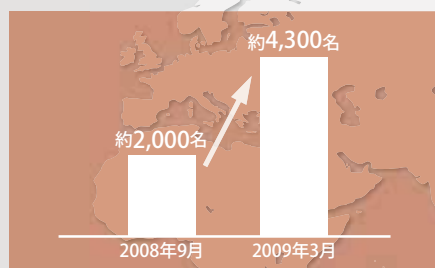
私どもはすでにワンチーム、ワンファームとして同じ目的を持って活動しています。

主義の社風であり、欧州とアジアの部門は多様な文化を持つ人たちの集団であったことから、実際にスムーズな融合が図られています。今では、各部門の地域ライン・ヘッドとして多くの旧リーマン・ブラザーズの人材が活躍しています。報酬

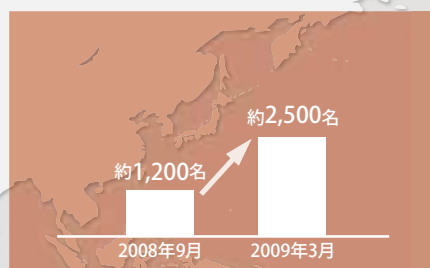
体系については、当社自身も新たな成果主義へシフトする移行期であり、一部の不整合な部分は今後然るべきタイミングで解消へ向かっていくものと考えています。また、中長期のインセンティブを重視した適正な報酬体系の構築に努めます。

野村グループの地域別の人員数

欧州・中東



アジア (除く日本)



注: ミドル・バックオフィスを含みます。アジア (除く日本) は、インド子会社を除きます

Q4 低流動性資産や時間軸の長いビジネスも展開されていますが、これらの戦略についてお聞かせください。

当期に多くの評価引き下げや損失計上を行った資産の特徴として、プライベート・エクイティ投資資産や不動産などの「低流動性資産」と、フォートレスやJAFCOなどの「長期投資資産」を挙げることができます。これらの資産への投資は抑制的に対処する方針を取ります。もちろん、適正なリスクコントロールと適切なプロセスを通じて収益機会を狙っていく基本姿勢に変更はありません。



Q5 収益基盤として、ますます重要になる国内営業部門の今後の展開をお聞かせください。

当社の国内営業部門の顧客資産は、2009年3月末で約59.3兆円と、日本国内の個人リスク資産166兆円の中で大きなシェアを占めています。この圧倒的なお客様からの期待にお応えして、サービス強化を図ることが当社の使命だと考えています。資産運用コンサルティングの質の向上や適切な商品・サービスのラインアップの提供はもちろんのこと、お客様の利便性向上を図る地域マーケティング戦略やマルチ・チャネルによるサービス提供を通じて、お客様の役に立つ存在になることが目標です。

今後の方針として、これまでの対面重視のサービスを一層向上させるとともに、資産形成層のお客様のニーズにお応えするために、インターネットやコールセンターなどを通じた非対面チャネルサービスも強化していきます。

国内リテール・ビジネスの中長期成長戦略



(出所) 当社作成。金額は各層が保有する金融資産の額

富裕層のお客様に向けた対面重視の
ビジネスモデルに加えて、資産形成層の
お客様に向けてインターネットや
コールセンターなどを通じた非対面
チャネルでの展開も強化していきます。

国内の証券業界・資産運用業界では再編のうねりが起きていますが、これは当社にとっては、またとないチャンスだと思っています。健全な競争を通じて、お客様のためのサービスを向上させていくことが当社の使命です。野村は、お客様のための野村であり続けます。

Q6 アセット・マネジメント部門については、国内営業部門との連携を強化していくとのことですが、どのようなことに取り組んでいくのでしょうか。

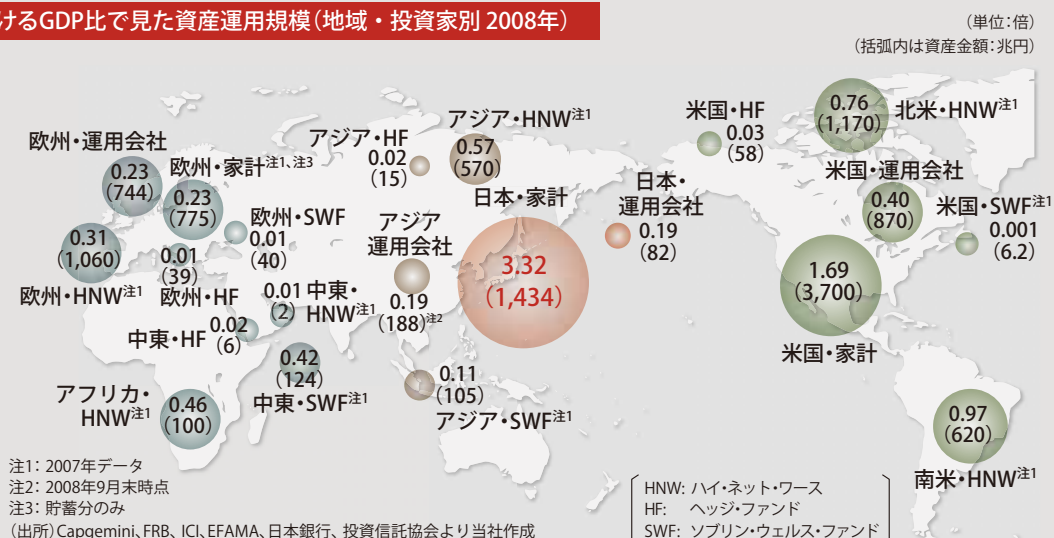
アセット・マネジメント部門については、これまでの「マルチ・プロダクト+マルチ・チャネル」戦略を推進しつつも、国内営業部門との連携を強化し、コントロールされたコスト構造のもとで、安定的な収益基盤へと育てていく考えです。

何よりも重要なのは、お客様のニーズを迅速に汲み取り、的確な商品を提供すると

日本・アジアはもとより、
グローバルな株式・債券運用において、
一層のパフォーマンス向上を図り、
ワールドクラスで評価される運用会社を
目指していきます。

ともに、運用力の強化に活かしていくことです。リテールとアセット・マネジメントの双方で磐石な顧客基盤を有する当社だからこそ、こうした取り組みが競争力の強化につながります。磐石なインフラ体制を活用し、日本・アジアはもとより、グローバルな株式・債券運用において、一層のパフォーマンス向上を図り、ワールドクラスで評価される運用会社を目指していきます。

各地域におけるGDP比で見た資産運用規模(地域・投資家別 2008年)





Q7 野村グループが目指す方向性として、「顧客中心主義」「ビジネス中心主義」「社内活力増進」を掲げていますが、その目指すところをお聞かせください。

投資銀行業界は過去10年間を振り返ると、お客様から離れたところでビジネスを行っていたと言わざるを得ません。やはり、ビジネスの原理原則は、お客様のためのサービスを中心にするものでなくてははいけません。それが当社が考える顧客中心主義です。お客様相手のフロービジネスでのサービス向上を怠るようでは会社の価値そのものが問われますし、投資銀行業務ではお客様の繁栄につながる提案を通して初めて

お客様に認めていただけるようになります。また当社は、ビジネス中心主義の会社です。ビジネスとは、お客様に付加価値を提供する対価として、初めて収益を頂戴できるということです。そして、これらを実現するためには、社内活力増進が必要になってくるのです。

すべてはお客様目線に立ち、お客様の声を聞き、お客様のご要望に即時に対応する。これがこれからの野村グループのあるべき姿であり、企業価値向上に向けた道筋だと考えています。

すべてはお客様目線に立ち、
お客様の声を聞き、
お客様のご要望に即時に対応する。
これがこれからの野村グループの
あるべき姿であり、企業価値向上に
向けた道筋だと考えています。

目指す方向性

顧客中心主義

ビジネス中心主義

社内活力増進

CFOからのメッセージ



執行役 CFO
仲田 正史

ワールドクラスの競争力を備えていくため、世界的な金融危機の中、財務・資本構造の強化を進めることができました。今期は早期の黒字化への道筋をつけ、さらなる成長に向けて、強固な財務基盤の維持に努めていきます。

強固な財務基盤の維持

当期は、世界的な金融危機に対して受け身の対応だけではなく、将来のビジネス拡大の基盤整備の好機と捉えて、財務・資本構造の強化を推し進めてきました。

こうした取り組みのひとつが負の遺産の一掃です。従来から、財務の透明性を保つため、適正に市場価値を把握し、これをバランスシートに反映する時価評価を行ってきました。当社は各地域や各市場の情報を最大限に収集し、将来のリスクを把握することで、マーケットの実勢に沿った可能な限り保守的な評価を従来から行ってきましたが、一連の金融危機を背景に、様々な資産において市場の実態が捉えにくい状況となりました。こうした状況の中で、低流動性資産の削減と評価引き下げを進めたために、多額の評価損を計上することとなりましたが、当社のバランスシートは筋肉質なものとすることができました。

財務基盤の健全性についての比較優位は維持できていると考えています。

資本構造の強化増強

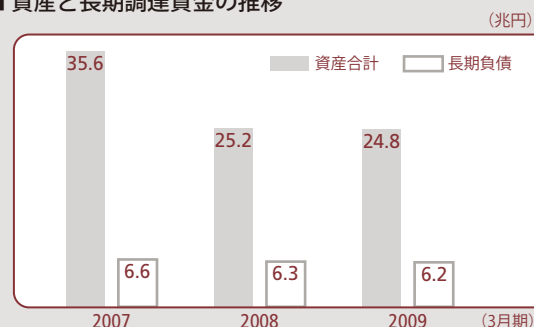
資産の健全化とともに、将来に向けた布石として、資本構造の適正化にも取り組みました。約1兆円の劣後性資金の調達を実行するとともに、普通株の公募増資により約2,800億円の資本調達を実現しました。これらの施策の実行は、ワールドクラスで戦っていく基盤を構築するために、資本全体の増強を図るだけでなく、これまでTier1(株式などの資本の基本項目)中心であった資本に、Tier2(有価証券含み益や劣後債などの資本の補完項目)を加え、両者のバランスをとっていくことが狙いでした。

これらの施策により、当期末の自己資本は約1.5兆円となり、バーゼルⅡベースの自己資本比率は18.9%、Tier1比率は11.7%となりました。グローバルに質の

■ バゼルⅡに基づいた自己資本比率
(2009年3月末時点)

		(億円)
	Tier1	14,051
	Tier2	6,127
	Tier3	2,975
自己資本合計		22,570
リスク調整後資産		119,359
Tier1比率		11.7%
自己資本比率		18.9%

■ 資産と長期調達資金の推移



高いサービスを提供する金融グループとして、遜色のない資本構造が構築できたと評価しています。なお、当期末から当社はバゼルⅡベースの自己資本算出方法を準用しています。

また、混乱する金融市場の中にあっても流動性資金の円滑な利用を確保するため、キャッシュを重視した運営を行い、流動性の管理についても引き続き慎重なスタンスで取り組みました。2009年3月末の手元流動性は約2.4兆円と、十分な流動性を確保しています。

リスク・マネジメント体制の刷新

当期に実行した資本・財務構造の強化に向けた取り組みについては、経営トップ自らが参画する新たなリスク・マネジメント体制の確立が大きな成果を上げることとなりました。新たな体制では、従来の事後計測型リスク管理から、将来のリスク発生を見据えた事前予測型リスク管理を果たしていくもので、統合リスク管理会議を新設するとともに、チーフ・リスク・オフィサー(CRO)を設置する体制としています。これにより、各地域・各市場における情報を迅速に収集・共有し、中長期的な視座に立って能動的なリスク・マネジメントを実行することができています。今後も将来のリスクを限定し、常に適正かつ適切なリスク・マネジメントを行っていきます。

コスト構造の改革

早期に黒字化の道筋をつけていくため、今期はコスト構造改革に着手します。当期のコストはランニングベースで約1兆円となりましたが、今期はこれを約10%落とすことを目標とし、市場環境が厳しい中でも

黒字を維持できるコスト水準を実現していきたいと考えています。当社のコストの約半分は人件費が占めますが、コスト構造改革とは生産性・効率性の向上と同義であるとも言え、固定費の削減とその変動費化を、いかに各部門・各地域で緻密かつスピーディーに取り組めるかが重要になります。

具体的な取り組みについては、まず規模の適正化を推進します。同時に、本社機能のスリム化を断行し、ITや財務、総務などの間接業務は、その一部をインドのポワイにある子会社に移管して低コスト化を図るとともに、各部門の連携を強化することで、重複業務分野の削減を目指します。

今後の展開

当社では、中期経営目標として税引前利益5,000億円、ROE10～15%を掲げていますが、これを達成していくためには各部門が連携し、真摯にお客様の声を聞き、共有していくことが必要です。そのためには、強固な財務基盤がインフラとしての役割を果たさなければなりません。当期に確立した能動的なリスク・マネジメント体制を駆使し、リアルタイムに情報を収集・分析することにより、バランスシートの質についても資産と負債の均衡を見ながら継続的にモニタリングを行い、将来を見据えた判断を迅速に行っていきます。

主な海外ビジネスラインのご紹介



欧州地域CEO、執行役員

サディック・サイド

新生野村は、強い求心力と様々な分野での知性を活かし、永続性のある競争優位な地位を築き上げています。すでに統合の段階は完了し、今後はお客様と強い関係を構築することに焦点を合わせ、リスクを管理しながら、ワールドクラスの商品とサービスを提供していきます。



グローバル・マーケット

>>>>page 26



EMEA エクイティ・ヘッド

ラシード・ブズーバ

エクイティ・ビジネスでは、ワンチーム、ワンフォームとなったお客様重視のサービスでアジアと欧米の架け橋となり、市場でのシェアを高めています。目的意識の高いチーム、兼ね備えた高い能力、そしてワールドクラスの最良執行プラットフォームを持っている私たちが、グローバルなエクイティ・ハウスとしてトップクラスになることを確信しています。



EMEA フィクスト・インカム、コ・ヘッド

ジョージ・アッシン

私たちは、フロー商品やソリューション提供型プロダクトでの強みとお客視点で、ワールドクラスの債券ビジネスフランチャイズを構築しています。業界屈指のチーム、高度なIT・リスク管理能力を備えており、注力する市場においてトップ5プレイヤーになることを目指しています。



EMEA フィクスト・インカム、コ・ヘッド

キーレン・ヒギンズ

グローバル・マーケット



アジア・パシフィック、エクイティ・ヘッド

シギー・ソーケルソン



アジア(除く日本)フィクスト・インカム、ジョイント・ヘッド

ジェイ・ラジパレ



アジア(除く日本)フィクスト・インカム、ジョイント・ヘッド

トーマス・シーグモンド

インベストメント・バンキング

>>>>page 32



インベストメント・バンキング部門 デビュティヘッド

クリスチャン・マイズナー



EMEA インベストメント・バンキング、コ・ヘッド

ウィリアム・ヴェレカー

既存のお客様に加えて、新規のお客様からの案件が増加しており、引き続き投資銀行ビジネスの立ち上げを着実に進めています。当社のパイプラインは大変充実しており、アジアとの連携によるクロスボーダー案件にも注力していきます。

※EMEA: 欧州・中東・アフリカ

インベストメント・バンキング



アジア(除く日本) インベストメント・バンキング、ヘッド

グレン・H・シフマン

Count on Nomura in EMEA

Count on Nomura

篠原 実

>>>>page 26

アジア・フィクスト・インカムでは、高い水準のリスク管理を維持しながら、アジア地域のお客様、市場参加者、そして世界中のお客様に対してワールドクラスな商品を提供できる最良のプロバイダーとなることを目指します。

>>>>page 32

アジア・インベストメント・バンキングは、顧客中心主義を貫いたソリューション提供型のアプローチに注力し、信頼されるアドバイザーの地位を獲得していきます。



柏木 茂介

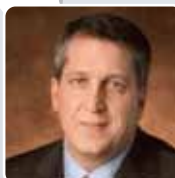
ノムラ・ホールディングス・アメリカでは、グローバルに各地域のカウンターパーティーと密接に協力し合いながら、付加価値の高いサービスをお客様に提供しています。変化に富んだ昨々からの市場環境は、私たちのサービス提供能力をさらに高める好機と捉えています。

グローバル・マーケット



松葉 直樹

エクイティ部門では、お客様に対してさらなる付加価値のあるサービスの提供ができるよう、実績のあるプロフェッショナルを採用しました。ニューヨークにグローバル・エクイティの責任者を置くことは、米国に対しての私たちのコミットメントの表れでもあります。



インスティネットInc.、
コ・チーフ・エグゼクティブ・オフィサー
アンソニー・アベナンテ



インスティネットInc.、
コ・チーフ・エグゼクティブ・オフィサー
近藤 文樹

私たちは、グローバル・エージェンシー・ブローカーとして、機関投資家に対し最良執行サービスを提供しています。2008年には、1日に米国株10億株の取引を初めて記録し、当社のマーケット・シェアも過去最高を更新することができました。またワールドワイドに次々と新商品を投入しています。

アセット・マネジメント



ノムラ・コーポレート・リサーチ・アンド・
アセット・マネジメントInc.、CEO
ロバート・レビン

NCRAMは、ハイ・イールド債、レバレッジド・ローンとエマージング・マーケット債にフォーカスしたアセット・マネジメント会社です。私たちは日本の個人投資家および世界的に有名な機関投資家の資産の運用をしています。

- >>>>page 40



“お客様から信頼されるパートナーであり続けるために、伝統的な強みにさらに磨きをかけていきます”

国内営業部門CEO
多田 斎

Count on Nomura

“厳しい環境下だからこそ、当社の強みが発揮されます”

昨年秋口からの世界的な金融市場の混乱により、この数年、「貯蓄から投資へ」の流れが継続していた国内の金融市場環境も一気に冷え込むこととなりました。国内の株式や債券、投資信託といった個人リスク資産は、2009年3月末現在で166兆円と、1年前と比べると3割程度目減りしていますが、その一方で

当社の国内営業部門の顧客資産は59.3兆円と、相対的に健闘しています。

厳しい環境下でも拡大し続けているのはなぜか——。それは、当社の磐石な顧客基盤と伝統的な強みであるコンサルティング力によるものと言えます。金融市場の激変に加え、ポートフォリオの多様化を進めてきたお客様は、ご自身の資産運用ニーズに合った商品・サービスを求めるようになっており、より質の高い商品・サービスの提供と、

171店

野村證券本支店数
(2009年3月末)

59.3兆円

国内営業部門顧客資産残高
(2009年3月末)

相談機能の充実が求められています。当社は、マーケットのタイミングを捉え、お客様のニーズに合った商品をタイムリーに供給できる体制や、様々な局面に対応できるコンサルティング力を備えており、こうしたことが多くのお客様に選んでいただいた要因になったと考えています。その結果、お客様の信頼の証とも言える預かり資産、顧客口座数は着実に伸び、顧客基盤が拡大しています。

“当社の伝統的な強みを活かして、
よりお客様目線でのサービスを
推進していきます”

伝統的な強みを有する「対面チャネル」では、コンサルティング営業のさらなる強化を図るとともに、より多くのお客様に当社サービスが行き届く体制づくりを進めています。例えば、お客様との接点の拡

for Consulting

大を目的に2006年から30店以上の新規出店を進め、現在全国で171本支店に至っています。また、お客様のニーズにさらに的確にお応えするために、商品・サービスの提供体制や人材育成体制の見直しなどの様々な施策を進めてきました。

一方、「非対面チャネル」では、マーケティング機能を充実させ、お客様が知りたい情報をタイムリーにお届けできる体制を整備してきました。また、ネット専用の有価証券担保ローンである「野村Web

プラスローン」を2008年7月から開始するなど、商品面でもお客様の利便性が向上するよう取り組んでいます。さらに、一層の商品・サービスの拡充に向けて、オンライン専門のジョインベスト証券との統合も検討しています。

市場環境はなお不透明ですが、お客様から信頼されるパートナーであり続けるために、今後も一層の体制の整備・強化を図っていきます。

447万口座

残あり顧客口座数
(2009年3月末)



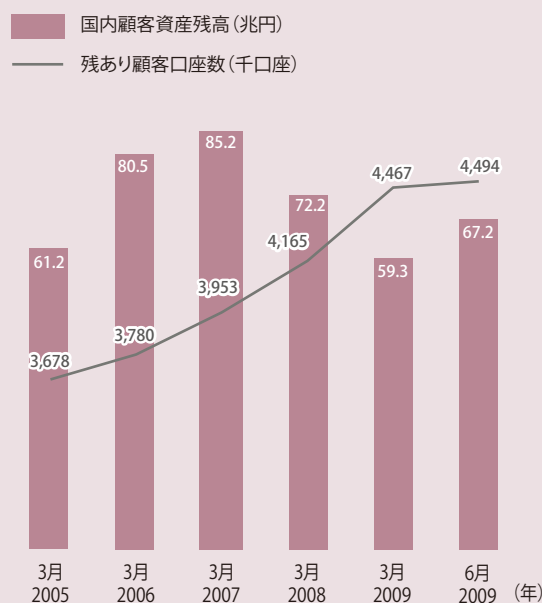
私は国内営業部門の最前線で、専門性の高い金融サービスを求めている個人・法人のお客様に対し、問題解決型のコンサルティングビジネスを行っています。日々、実感するのは、急速に多様化するお客様のニーズに、野村がいかに対応できるかを問われているということです。各種の変動商品を通した最適な資産運用のご提案はもちろんのこと、税務対策や不動産対策から会社の株式公開、M&Aをはじめとした事業再編まで、まさに総合金融サービスとしての機能が求められています。私はこうしたニーズに対し、グループ全体のリソースを総動員して業務にあたっていますが、特に旧リーマン・ブラザーズ承継後は、グローバルな金融ビジネス力を活用して、より一層付加価値の高いサービスのご提供ができるようになりました。

私の目標は、国内のお客様のために“世界一のサービス”をお届けすることです。それを実現できる環境が、野村には急速に整えられていると実感しています。

Count on Nomura



国内顧客資産残高および残あり顧客口座数



「お客様にご満足いただくために、“世界一のサービス”をお届けできるよう努めています。」



梅田支店
ウェルス・マネジメント課
大沼 篤

岡崎支店
ファイナンシャル・コンサルティング課
杉浦 瑞帆



「これからもさらに高い目標を持ち、お客様の資産運用の良きパートナーとして認めていただけるよう、挑戦し続けます。」

私は主に、個人のお客様に対して資産運用の提案を行っています。具体的には、お客様のライフステージなどを把握するとともに、お客様のことを第一に考えた資産運用全体のコンサルティングを行うために、ニーズを的確に把握し、豊富な商品ラインアップの中からご要望に合ったご提案を行うように努めています。多様なご要望にお応えするために、金融商品に関する情報はもちろんのこと、相続や税金に至るまで、幅

広い金融知識を身につけるとともに、お客様と真摯に向き合い、ご意向をしっかりと汲み取ることができるよう、コミュニケーションスキルのアップに努め、信頼関係を深めています。資産運用のご提案を通して、お客様の大切なライフプランに関わることができるのも、この仕事の大きな魅力です。

ご案内した商品がお客様の資産運用に役立ち、お客様が喜んでくださる、その嬉しさは何ものにも変えがたいものです。

for Consulting



渋谷支店
次長 兼 ファイナンシャル・
コンサルティング課長
日比野 勇志

「徹底的に付加価値を向上させることで、お客様の信頼を勝ち取り、大競争時代を勝ち抜いていくべく、日々奮闘し努力を続けています。」

渋谷支店では、財団や学校といった公益法人、上場企業から個人のお客様まで幅広く担当しています。お客様はそれぞれにまったく違ったニーズをお持ちであり、法人のお客様に対しては運用に加えて、M&Aやファイナンスなどの企業財務戦略からビジネスマッチングをベースとする本業支援も行っています。一方、個人のお客様に対しては、マーケット環境やお客様のライフプランに合わせた運用のご案内から、相続・事業承継対策、不動産業者や税理

士の紹介など、野村グループの多様なファシリティを活用した提案を行っています。

私自身は自分でも様々なお客様を担当しながら、営業推進責任者として戦略の設定、部下のモチベーション向上のための多岐にわたる施策、コンプライアンス遵守の管理など、息つく暇もない毎日を送っています。徹底的に付加価値を向上させることで、お客様の信頼を勝ち取り、地域でダントツの存在感を構築することが目標です。



“お客様の求める
高度な金融サービスを提供し、
ワールドクラスの
「フィクスト・インカム・ハウス」
「エクイティ・ハウス」を目指します”

グローバル・マーケット部門CEO
丸山 明

Count on Nomura

“お客様の求める高度な金融サービスの提供に努めます”

世界的な金融市場の混乱と、それに伴う市場流動性の大幅な低下など、トレーディング環境は昨年より大きく悪化し、多くの金融機関の業績に多大な影響を与えました。一方で、こうした環境下にも関わらず、当部門の主要なお客様である伝統的機関投資家やヘッジファンド、プライベート・エクイティ・ファンドにおいては、卓越した金融技術に裏付けられた金融商品の組成や取引の最良執行といった専

門的な金融サービスに対するニーズがますます高まっています。さらに、昨今の状況を踏まえ、取引に関わる流動性や透明性の担保を、お客様は重視するようになってきました。こうした流れに応えるには、高度な金融技術、IT技術に加え、プロフェッショナルとしての十分な実績とキャパシティが必要であり、この点からも当社に競争優位性はあると考えています。例えば、高いリサーチ力や顧客基盤をもとに取引を行う当社の株式取引シェアは、東京証券取引所やロンドン証券取引所において大きく向上しています。

13.0倍

海外キャッシュ・エクイティ業務取引件数の伸び
(2008年9月と2009年6月の比較)

1位

ロンドン証券取引所英国株売買シェアランキング (2009年7月)

“新生野村のフランチャイズを構築し、
世界のトッププレイヤーへと飛躍します”

旧リーマン・ブラザーズの人的資源の承継によって、フィクスト・インカム、エクイティの両面において、ワールドクラスのプレイヤーとして飛躍するための基盤が整いました。まず、当社が強みとしていた伝統的機関投資家を中心とする日本での顧客基盤に、リーマン・ブラザーズが強みとしていたヘッジ

ファンドを中心とする海外の顧客基盤が加わりました。また、両社のシステム統合はほぼ完了し、シナジーを十分に発揮できるインフラが構築され、リサーチ体制、商品組合力といった観点からも総合力が大きく向上しています。

フィクスト・インカムにおいては、グローバルに各プロダクト・ラインを展開し、ターゲットとしたマーケットではトップティア入りを目指します。流動性の高い金利・為替取引や、クレジット取引といっ

for Innovation

たフロー・ビジネスとともに、お客様のニーズに対応するストラクチャード・ソリューション・ビジネスにも注力します。

エクイティにおいては、世界トップのリクイディティを提供するエクイティ・ハウスを目指します。高度な執行技術、多種多様なオーダーフローをもとに、お客様に最良の取引機会を提供します。また、他社にない付加価値のある商品提供をするために、サービス・ラインアップの充実に努めていきます。

不動産・アクイジションファイナンスなどアセット・ファイナンス分野に関しても、市場環境やニーズを機動的に捉え、ビジネスの開発に取り組んでいきます。

5.0倍

海外フローレートおよび
クレジット業務取引件数の伸び
(2009年1月と2009年6月の比較)



「世界で最も流動性に富む巨大な債券市場のひとつである日本国債(JGB)のトレーディング業務を通じて、より高い収益力を追求しています。」

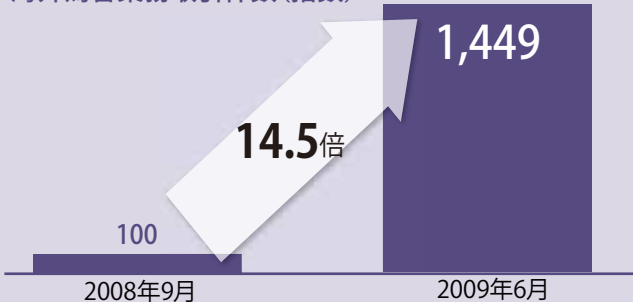


金融市場部
ガバメント・ボンド課長
村田 直也

Count on Nomura



海外為替業務取引件数(指数)



海外フローレートおよびクレジット業務取引件数(指数)



※比較の当初時期は、リーマン・ブラザーズとの統合前あるいは統合後の当該ビジネスでの新体制の開始時点

私の業務の柱となるのは、JGBのセカンダリーマーケットにおいて、注文の相手方となって売買を行うマーケット・メイクです。金融機関をはじめとする国内外の投資家を主要顧客とし、いかなる環境下においても安定的かつ競争力のある価格の提示、および流動性供給に努めるとともに、これらの顧客フローを活用することで収益の積み上げを図っています。これは当社の債券・円ビジネスの中心と言える業務でフロービジネスの根幹をなします。グローバルに常に安定した流動性を提供できる体制の確立により、2008年に

金融市場が混乱を極めた中でも、顧客からの信頼を高めてきました。

また、プライマリーマーケットでのJGB発行への入札参加も重要な業務です。日本の長期債務残高は800兆円に迫り、円滑なJGBの発行が国の債務管理や経済の健全な発展に非常に重要なものとなっています。野村は積極的な入札参加で、国の調達を支え、金利の合理的な価格形成に貢献しています。財務省発表の国債の落札順位では、野村は常に上位に位置し、JGB市場での存在感を十分に発揮しています。

今後もJGBの発行規模拡大が予想さ

れる中、いかに海外の投資家を安定的に呼び込めるかが重要な鍵となっています。海外のビジネス基盤の拡大、顧客満足度の一層の向上、そして円ビジネスにおける当社の強みを最大限に活かし、より高い収益力を追求します。

for Innovation

「最先端の技術と経験で、お客様の広範なニーズに対応できる、真にグローバルな為替のサービス体制を構築しています。」

私たちはお客様に対して、FXのキャッシュ取引とデリバティブ商品の24時間マーケット・メイキングサービスの提供と運用支援ができる、グローバルなホールセール市場での第一人者を目指しています。東京、ロンドンに加え、シンガポールにも新たな拠点をオープンしました。

G10各国およびエマージング通貨において、業界最高水準の為替のストラクチャー商品やリサーチを提供できるプロフェッショナルなスタッフがいます。また、顧客ニーズに合わせた革新的な

ソリューションやマーケット情報を提供し、常に流動性を供給することでお客様の為替市場関連ニーズにお応えしています。エマージング・マーケットでも、それぞれの市場の為替取引のニーズに合わせた金利商品も提供しています。

また、多くのお客様の多様なニーズに対応していくためには、業界の最先端のインフラが必要です。私たちは、今後数年先までのお客様の広がりも

視野に入れ、技術やサポート体制に必要な投資をしてきました。例えば、私たちが開発した電子取引システムは、200以上の通貨ペアに常時プライス提示ができる機能を有しています。スピード、安定性、革新性を通じて、野村の電子取引サービスを拡大していく計画です。今後も、常にお客様中心の戦略のもと、お客様との強固な協力関係を築き上げていきます。

グローバル為替、
コ・ヘッド
リチャード・グラッドウィン





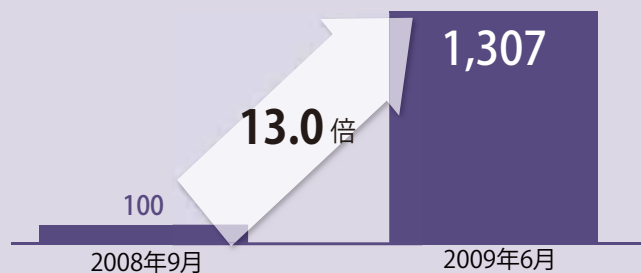
私は、欧州・中東・アフリカ地域のグローバル・マーケット・クライアント・ストラテジーグループのヘッドとして、顧客戦略の統括と経営資源配分の調整を担当しています。グループのミッションは、部門間の連携を見据えた計画立案と実践を通してビジネスの成果を最大化することです。すべてのセールスおよびプロダクトのチームと連携し、顧客ニーズの把握や、経営資源の最適配分、磐石な顧客戦略の策定を行っています。

お客様ありきが私たちの行動規範です。これまでも増してお客様から、また私たち自身のビジネスも最良の結果が求められる中、部門内それぞれのチーム同士の協働に対する重要性が高まっています。お客様のためになること、これがビジネスの成功の鍵であると確信し、行動しています。

Count on Nomura

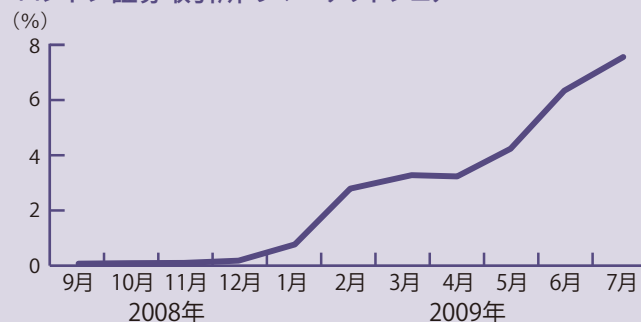


海外キャッシュ・エクイティ業務取引件数(指数)



※リーマン・ブラザーズ統合前との比較

ロンドン証券取引所のマーケットシェア



「欧州の野村は大きな
変革を遂げ、ワールドク
ラスの投資銀行を目指
す上で必要なビジネス
の規模・視野・能力が
備わりました。」



EMEA グローバル・マーケット・
クライアント・ストラテジー・ヘッド
ジェニファー・シールズ

ポワイ・オフィス：グローバルなサポート拠点

ノムラ・サービス・インディア(ポワイ・オフィス)は、IT、決済・トレーディングサ
ポート、財務・主計業務、リスク管理、リーガル、リサーチなど様々な分野において、
ワールドクラスの業務遂行能力で野村の全世界の拠点をサポートしています。
約2,300名のプロフェッショナルは、MBAや工学修士、博士号、公認会計士の資格者
も多く在籍する精鋭で
す。コスト競争力も含め
た効率性と数理的素養
に秀でた国民性もあ
り、野村の国際的競争
力を強化していく上で
不可欠な役割を担って
います。



for Innovation



プライムサービス、
グローバル コア・ヘッド
ティム・ワンネンマッハー

プライムサービスは、資産運用会社
やヘッジファンドその他の市場参加者
にとって欠かせない、調達や執行、決済
などのサービスを提供するもので、当社
にとっても、戦略上重要な位置を占めて
います。

当社のプライム・ブローカレッジは、
株式のロング・ショートそれぞれのポジ

ションへの調達の提供、決済や取引報
告書の作成など、世界の各市場での取
引関連ニーズに対応しています。

先物・オプションでは、世界のすべて
の主要市場に上場しているデリバティブ
と関連サービスを取り扱っています。

また、クオンツ系のファンドのニーズ

に対応し、執行から決済までの一貫処
理サービスを提供しています。

私たちは、変化に富む環境の中でこ
そ選ばれるプライムサービス業者となる
べく、テクノロジーとサービスを常に高
めています。

日本市場へ比類のないアクセスを持
つ、アジア屈指の投資銀行という
野村のポジションを、世界のお客様へ
のサービスに活かしていきます。

「私たちは、全社を挙げてお客様とのパートナーシップの構築
を目指します。また、世界のお客様にソリューションを提供する
ことで、野村の総合力をさらに高めていきます。」



“欧州・アジアにおける
プラットフォームを活用して、
ワールドクラスの
投資銀行を目指します”

インベストメント・バンキング部門CEO
山道 裕己

Count on Nomura

“当社の強みを活かすことで顧客からの信頼が高まっています”

グローバルベースで様々な業界における再編が加速する中、M&Aの戦略的活用は経営手段としてますます重要になってきています。世界的な金融市場の混乱などの影響はありましたが、2008年(暦年)の日本企業が関わるM&Aは2,399件、12兆4,284億円と金額ベースでは前年比ほぼ横ばいとなりました。また、クロスボーダー案件の比率は長期的に上昇傾向にあります。厳しい環境下ではありましたが、当

期の代表的なクロスボーダー案件としては、第一三共(株)によるランバクシー・ラボラトリーズの買収(TOB)、TDK(株)によるドイツエプコスの買収(TOB)などがありました。旧リーマン・ブラザーズとのシナジー案件としては、シノペックによるタンガニーカの買収、アサヒビール(株)によるチンタオビールの買収などを手掛けています。一方、ファイナンス案件として、(株)三菱UFJフィナンシャル・グループのグローバル・オフアリングのジョイント・グローバル・コーディネーターを務めました。これらの結果、「日本のM&Aファイナンシャルアドバイザー リーグ

60%以上
幹事関係にある国内上場企業

35.9%

エクイティ・ファイナンス・シェア※
(日本 2009年1月～6月)

テーブル」「日本株式・株式関連ブックランナー リーグテーブル」で、前年に続き首位を獲得しました。

厳しい事業環境に関わらず、このように当社がお客様からご支持いただいているのは、これまでの実績をベースとした高い専門性とグローバルな顧客基盤・ネットワークに加え、独立系としての強みによるものだと考えています。

“投資銀行としてGlobal Leaderの一角を目指します”

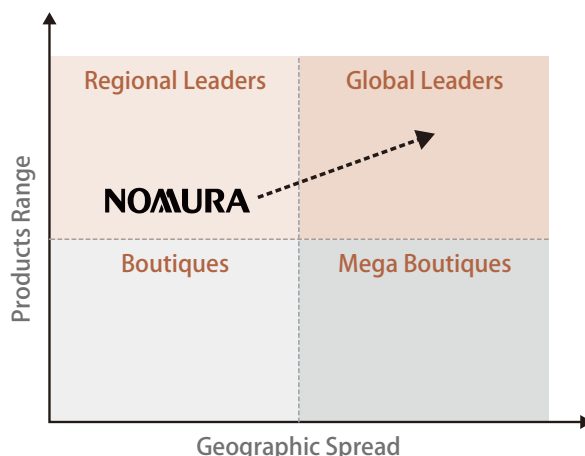
投資銀行のビジネスモデルは、地域分散と商品の多様性から区分すると、Regional Leader、Boutique、Mega Boutique、Global Leaderに分けられます。

従来、野村グループは、グローバルに展開していましたが、日本の投資銀行の色彩が強く、海外は日本での事業展開を補完的にサポートする位置付けがありました。その意味では、Regional Leaderだった

for Solutions

と言えます。しかしながら、旧リーマン・ブラザーズから欧州・中東、アジア地域の人的資源を承継したことにより、一気にグローバルなカバレッジ体制を拡充し、Global Leaderの一翼を担う体制が構築できたと考えています。現在、欧州・アジア地域において旧リーマン・ブラザーズ時代に獲得していた市場シェアを一日も早く奪還・凌駕し、真のGlobal Leaderとしての投資銀行となることを目指します。

投資銀行のビジネスモデルと当部門の目指す方向性



中国ベストM&Aハウス

ユーロマネー
(2008年4月～2009年3月)

※(出所)ディーロジック



金融危機後の世界経済の大きなうねりを受け、日本企業は今、大きな変革期を迎えています。例えば、縮小する国内市場の中での生き残りを賭けた業界・グループ再編、成長戦略を見据えたクロスボーダーM&A、資本増強など、企業は従来にないスピードで国際競争に勝ち抜くための行動を起こそうとしています。

私たちに求められている役割は、こうした企業の様々なニーズに対し、的確なソリューションを提供していくことです。ノムラは、国内上場企業の60%以上と幹事関係にあり、日本で唯一残った独立系投資銀行として圧倒的な地位を築いています。こうした強みに加え、昨年来拡充されたグローバルなネットワークを活用することにより、より多くの企業に対して、よりの確なソリューションを提供することが可能な体制となりました。

激動する世界経済において、顧客の多様なニーズに応えながら、日本経済の活性化に貢献していくこと、これこそが我々のミッションだと自負しています。

Count on Nomura



(2009年1月～6月)

日本株式・株式関連ブックランナー リーグテーブル

順位	ブックランナー	金額 (百万米ドル)	シェア	件数
1	野村	6,257	35.9%	11
2	大和証券SMBC	2,847	16.3%	4
3	ゴールドマン・サックス	2,515	14.4%	1
4	日興シティ	948	5.4%	2
5	JPモルガン	943	5.4%	1
5	パークレイズ	943	5.4%	1

(2009年1月～6月)

日本のM&Aファイナンシャルアドバイザー リーグテーブル

順位	アドバイザー	金額 (百万米ドル)	シェア	件数
1	野村	10,557	23.6%	64
2	シティ	9,251	20.7%	29
3	ゴールドマン・サックス	6,492	14.5%	7
4	みずほ ファイナンシャルグループ	5,793	12.9%	71
5	ドイツ銀行	4,697	10.5%	7

(出所) M & Aはトムソン・ロイター、ファイナンスはディーロジック

「的確なソリューション
を提供し、日本経済の
活性化に貢献します。」



野村證券、代表執行役専務
インベストメント・バンキング部門
デビュティヘッド
永井 浩二

野村證券、常務
インベストメント・バンキング部門
デビュティヘッド
鈴木 裕之



「新たなビジネス・プラットフォームを活用し、
競争力のあるサービスを提供します。」

当社にとって、旧リーマン・ブラザーズの
欧州・中東とアジアの人的資源を承継した
大きな意義は、プロダクトのプラットフォー
ムを一気にグローバルレベルに押し上げた
ことと、商品の分売ネットワークを飛躍的に
強化できたことにあります。これらすべてが、
世界中に存在する当社のお客様に対する
提供サービスの改善につながってきていま
す。今回の承継により、当社は、日本を含む
アジアに強固な基盤を置き、欧州において
しっかりとしたプレゼンスを有する金融機関

として、市民権を獲得しました。

世界の経済がますます相互連携を強め
る中、この新たなビジネス・プラットフォーム
を活用して内外のお客様に高度なサービ
スを提供できることは、インベストメント・
バンキング部門のみならず、野村グループ全
体にとって大きなチャレンジであり、チャンス
であると考えます。グローバルレベルの多様
なサービスをより多くのお客様に提供させて
いただくことが、私たちの使命です。

for Solutions

インベストメント・バンキング部門
デビュティヘッド
クリスチャン・マイズナー



「私たちはお客様からの信
頼をもとに象徴的な案件に
携わり、新生野村のプラッ
トフォームの強さを示すことが
できました。」

野村の国際的なインベストメント・
バンキング・ビジネスは、この1年、多
くの顕著な変化を遂げてきました。

まず、2008年9月には旧リーマン・ブ
ラザーズの欧州・中東とアジアの人的
資源の承継を行い、その後、ビジネス
運営の統合に全力を挙げて取り組み
ました。統合は完了し、さらに戦略的
にメンバーを増強したことで、戦力が整
いました。

一方で、取引量の低下や高いボラ
ティリティなど極めて難しい市場環境
での挑戦となりました。M&Aの市場
規模は、企業の経済環境の見極めや

資金調達難などが影響し、大幅に減
少しました。

そのような中でも、私たちはお客様
からの信頼をもとに象徴的な案件に
携わり、新生野村のプラットフォームの
強さを示すことができました。プライ
ベート・エクイティ・ファンドによる案件
では、欧州でのチャーターハウスによ
るウッドマッケンジーの買収、アジアで
のKKRによる韓国のOBビール買収に
おいてリード財務アドバイザーを務め
ました。さらに、北京エンタープライズ、
SKテレコム、ファースト・クオンタム、ジ
ボダンなど、様々な地域のお客様の資
本調達案件にも携っています。



“投資先である野村のお客様と協働することにより、各ステークホルダーに配慮しつつ、長期的視点でお客様の企業価値の最大化を目指します”

マーチャント・バンキング部門CEO
永松 昌一

Count on Nomura

“高い専門性を背景に、お客様の経営に深くコミットし、当事者として企業価値向上に取り組みます”

ここ数年、プライベート・エクイティ・ファンドは、企業の事業再構築に伴う金融面でのサポート役として重要な役割を果たしてきました。しかしながら、昨今の金融市場の混乱および信用収縮を発端として、これまで右肩上がりでの拡大を続けてきた戦略からの修正を余儀なくされています。当社においても、新規投資を抑制したことに加え、一部投資先の評価損を計

上したことにより、2009年3月末における当部門の投資残高は3,663億円と前期比4.0%減となりました。

ただし、こうした環境下であっても、これまでプライベート・エクイティ・ファンドが果たしてきた役割の重要性が変わることはありません。事業環境が厳しいからこそ、企業は競争優位性の維持・拡大に向けて、事業の選択と集中を進める必要性を感じており、事業ポートフォリオの再構築やMBOによる非公開化などに係る新たな金融ソリューションに対するお客様のニーズは、以前にも増して高まっています。

3,663億円

マーチャント・バンキング部門投資残高
(2009年3月末)

25%

IRR (内部投資収益率)※
(2009年3月末)

投資先となる野村のお客様は、パートナーに対して単なる資金の出し手としてだけでなく、深く経営にコミットし、協働して企業価値の向上を図っていくという姿勢を求めています。当社はリスクキャピタルの提供だけでなく、経営の当事者となり得る人材やネットワーク、ノウハウなど、投資先企業の再生や活性化のために必要となる豊富な経営資源を保有しており、事業再構築に関わるすべてのプロセスで高い総合力を発揮できることが大きな強みです。また、プロジェクトを進めるにあたっては、長期的視点

で投資先企業の社員や地域の方など、様々なステークホルダーへの配慮も重視する当社の姿勢を高く評価いただいています。こうした強みを背景に、多様なチャネルを活用した当社の豊富な実績は多くのお客様からの信頼獲得にもつながっています。最近では、(株)すかいらく、(株)足利ホールディングスなどの大型の投資案件を手掛けています。

今後も、野村グループのお客様の様々な要請に対するソリューションのひとつとして、高い専門性を発揮していきます。

for Value

“環境変化に対応し、効率的な事業体制の構築を目指します”

経済を取り巻く環境は予断を許しません。当社が主体的に企業価値向上に取り組めるプロジェクトに注力するという姿勢を維持するとともに、環境変化に耐え得る収益力の高い事業基盤を構築していきます。新規案件については、野村グループのネットワークを最大限に活用しつつ案件の発掘を行い、収益性の観点からこれまで以上に厳選した投資活

動を行います。既存案件については、引き続きグループ全体のリソースを活用して投資先の企業価値向上に向けた取り組みに注力するとともに、一部案件については適切な投資回収を図ります。また、こうした事業を展開する上で社内体制についても見直しを図り、効率的な事業運営を行っていきます。

18社

投資実績社数※

※野村プリンシパル・ファイナンス



「リスクキャピタルを通じて、
様々な企業の経営課題に対して
解決策を提供しています。」



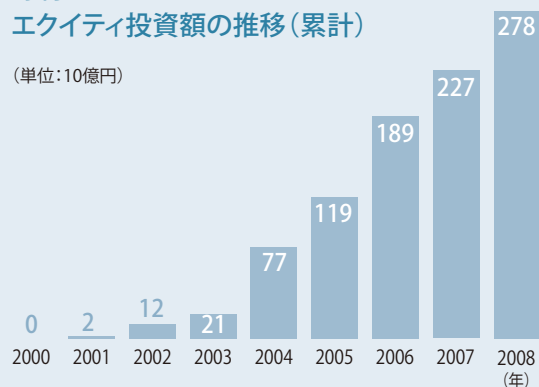
野村プリンシパル・ファイナンス
投資開発部、執行役
守谷 俊太郎

Count on Nomura



野村プリンシパル・ファイナンスの
エクイティ投資額の推移(累計)

(単位:10億円)



野村プリンシパル・ファイナンス(NPF)は野村グループの日本におけるプライベート・エクイティ投資ビジネスの中核企業です。NPFは2000年7月の設立以降、プライベート・キャピタルを投資することにより、ソリューションを提供してきました。野村グループのネットワークを活用することにより着実に投資を積み上げ、9年間で18社、エクイティ金額で約2,800億円の投資を実行しました。投資後は企業価値向上に取り組み、これまでに12社の投資回収を達成しています。

投資開発部は、有望な投資案件の開発とスキーム組成、投資実行を担当しています。グループ企業の再編や事業承継、共同M&Aや事業再生といった企業の様々な局面において、リスクキャピタルを通じて、企業の経営課題に対して解決策を提供しています。投資にあたって最も重要なポイントとは、経営のパートナーとして、当社と投資先経営陣とが経営方針・事業計画を共有することです。「市場外資金調達」とも言えるこのリスクキャピタルの提

供によって、新たな事業展開や構造改革などを推進し、経営陣が企業価値の向上を実現できるような案件の創造・提案・開発を行っています。

昨年の金融危機以降の激変する経営環境において、企業が事業戦略を大きく変更したり、大型M&Aによって業界再編が進んだり、変化の中には様々な投資機会があります。一方で、企業が許容できる財務リスクは限られ、企業を取り巻く経営環境は不透明感を増し、事業リスクのボラティリティ

は高くなっている一面もあるため、より一層慎重に案件開発を進めています。同時に、こうした環境下だからこそ、当社の存在価値を高めることもできるものと、投資先にとって力強いパートナーとなるべく取り組んでいます。

for Value

「事業環境や競争条件の変化をいち早く把握し、野村の強みを活かしながら、投資に関して適切な施策を講じています。」

投資業務部では、投資先のバリューアップ、モニタリング、投資回収の業務を行っています。現状20名弱の陣容で、メンバーはリサーチ、M&A、公開引受、公認会計士といった投資業務に関連の深いバックグラウンドを有しており、一部の投資先に対しては、メンバーを出向させて経営を支援しています。

投資時には経営陣と徹底的に議論した上で、共有した事業計画について、実際の進捗状況を確認すると同時に、事業環境や競争条件の変化をいち早く把握して、適時・適切な施策を講じ

ていくことが大切であると考えています。情報収集やビジネスパートナーの開発などについては、野村グループのネットワークや経営資源をフルに活用して、独立系のプライベート・エクイティ会社との差別化を図っています。投資回収においても、上場を目指した体制の整備や業界内でのポジションを高める資本提携などにより、野村の強みを

活かして業務を遂行しており、野村プリンシパル・ファイナンス設立以来の全投資の内部投資収益率は、業界の標準である20%を上回っています。

野村プリンシパル・ファイナンス
投資業務部、執行役
福井 祥二





“磐石なインフラをベースに、
お客様のニーズに合致した
商品を組成・運用し、
日本・アジアに強みを持つ
ワールドクラスの運用会社を
目指します”

アセット・マネジメント部門CEO
吉川 淳

Count on Nomura

“どのような市場環境の中でも、
顔の見える運用会社として、
説明責任を果たしていきます”

金融市場の混乱を発端とする投資家のリスク回避の動きや世界的な株式市場の下落により、2009年3月末における国内公募投資信託の残高は、市場全体で約51.5兆円と前期比26.2%の減少となりました。なお、当部門の運用資産残高は、投資信託・投資顧問合わせて20.2兆円と前期比21.7%減となりました。

当期は内外ともに非常に厳しいビジネス環境でしたが、中長期的には、団塊世代の退職金の資産運用ニーズや若年層の資産形成ニーズの高まりに伴い、投資信託市場は拡大していくものと見ています。アセット・マネジメント部門が持つ高い運用力、安定したオペレーション、そして投資家の要望をタイムリーに反映した商品の開発・提供において実績を積み重ねることが、お客様からの信頼を高め、ビジネス拡大につながると考えています。

アセット・マネジメント部門の中核会社である野

20.2兆円

アセット・マネジメント部門運用資産残高
(2009年3月末)

22.0%

野村アセットマネジメント国内公募投信残高シェア (2009年3月末)

村アセットマネジメントは今年で創立50周年を迎えます。大きな節目を迎えるにあたり、投資信託や資産運用ビジネスのさらなる発展に向けて、思いを新たにすることが大切です。市場環境が厳しい時にこそ、資産運用業界の先頭に立って、投資成果を生み出す運用力の強化と、お客様や販売会社の皆様への真摯な説明を愚直なまでに続けることが私たちの責務であると心に刻み、これまで以上の信頼をいただけるよう努めていきます。



“お客様の多様なニーズを受け止め、
積極的に応えていくことで、
さらなる成長を目指します”

国内個人投資家向け投資信託ビジネスでは、それぞれの販売チャネルに対して、お客様のニーズに合致した商品・サービスを提供していく「マルチ・プロダクト+マルチ・チャネル」戦略を、引き続き推進していきます。プロダクト面では、ETFを含めて、多様なニーズに応える充実した商品ラインアップを維持す

for Expertise

るとともに、時機を捉えた新商品の開発・提供を行います。また販売チャネル面では、野村證券をはじめとして、証券会社、銀行、ゆうちょ銀行・郵便局の各チャネルにおいて、より一層の充実したサポートに努めていきます。セミナーや勉強会などを通じて、お客様の声を直接汲み取る機会を今まで以上に増やし、商品の開発・提供やサービスの向上に反映させていきます。

一方、投資顧問ビジネスにおいては、金融市場混乱の影響を大きく受けた機関投資家が、ポート

フォリオの資産構成や採用している運用マネージャーを改めて見直す動きがある中で、当部門では、長い経験と実績を有する日本株をはじめ、アジア株や内外債券などでの運用受託に努めます。また、ファンダメンタル・インデックスを活用した投資手法で内外株式を運用するRAFI®商品の提供や、イスラム法に則って株式・債券に投資するシャリア運用といった、新しい手法、分野への積極的な取り組みも行っています。

9,533回

セミナー・勉強会開催回数
(2009年3月期実績)



ノムラ・アセット・マネジメント・マレーシア Sdn.Bhd.、社長
レジーナ・ラヒム

「当社はグローバルなビジネスネットワークと、日本において長年培ってきた経験の双方を強みに、特にアジアに強くコミットしています。」

2006年末の設立以来、ノムラ・アセット・マネジメント・マレーシア Sdn.Bhd.は飛躍的な成長を遂げ、今で

Count on Nomura



グローバルでの展開



インド最大の生命保険会社、LIC傘下の資産運用会社への出資と合併事業の推進で合意

主な受賞アワード



アジアン・インベスター
インベストメント・パフォーマンス・
アワード2009

- アセット・マネージャー・オブ・ザ・イヤー (ETF 日本)
- ベスト・イン・ホンコン・エクイティ
- ジャパン・オンショア・ファンド・
ハウス・オブ・ザ・イヤー



グローバル・ペンションズ・
アワード2009

- スペシャリスト・エクイティ・
マネージャー・オブ・ザ・イヤー



ユーロピアン・ペンションズ・
アワード2009

- エマージング・マーケット・
マネージャー・オブ・ザ・イヤー

は、マレーシア国内において最大の外資系資産運用会社となりました。1990年代よりマレーシアのお客様からの運用を受託しており、現地においてノムラは「信頼」「安定したパフォーマンス」、そして「お客様に対する質の高いサービス」の代名詞としてご認識いただいています。

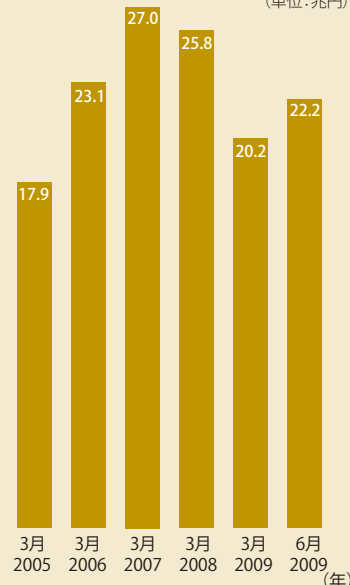
私たちは、イスラミック金融のグローバルなハブとして位置付けられているマレーシアにおいて、積極的にイスラム運用にも注力しています。シャリア(イスラム法)の考え方に基づくイスラム運用に本格的に取り組むにあたっても、ノムラ・アセット・マネジメントは透明性

と多様性を大事にし、お客様を第一に考えています。アセット・マネジメント部門の強みは、グローバルなビジネスネットワークと、日本において長年培ってきた経験の双方を活かした運営にあり、特にアジアに強くコミットしています。

また、ノムラは多様性に価値を認め尊重するグループであり、様々な国籍を持つ社員で構成されているマレーシア・オフィスにもそれが明確に表れています。私は、こうしたグローバルなノムラ・ファミリーの一員であることを誇りに思い、仕事に勤しんでいます。

アセット・マネジメント部門 運用資産残高

(単位:兆円)



for Expertise

「野村米国ハイ・イールド債券投信(通貨選択型)は、 私たちにとって非常に重要なファンドです。」

ノムラ・コーポレート・リサーチ・アンド・アセット・マネジメント(NCRAM)は、ハイ・イールド債、レバレッジド・ローン、エマージング・マーケットに特化した米国の運用会社で、有力な米国企業年金などから運用を受託している会社です。NCRAMの投資戦略は、「強い馬」の投資哲学に基づくものです。すなわち、債務負担という荷を引っ張りながら坂道を登りきることが期待できる企業に対して投資を行うことです。この戦略はNCRAMの設立以来不変なものであり、ゆるぎない運用プロセスの実

行によりNCRAMの資産は増加し、優れたトラックレコードを残してきました。

私は1999年に、ハイ・イールド・アナリストとしてNCRAMに入社後、現在はポートフォリオ・マネージャーとして、ハイ・イールド・ボンド・オープン・ファンドと野村米国ハイ・イールド債券投信(通貨選択型)シリーズの運用に携わっています。日本で最も多く販売されたファンドのひとつである、野村米国ハ

イ・イールド債券投信(通貨選択型)は、NCRAMにとって非常に重要なファンドとなっています。ファンドの投資目標は、好分配を維持しつつ、高いトータルリターンを得ることで、主に米国の企業が発行したシングルB格付け以上の米ドル債に分散投資を行っています。

ノムラ・コーポレート・リサーチ・アンド・アセット・マネジメントInc.、エグゼクティブ・ディレクター、
ポートフォリオ・マネージャー
エイミー・ユー



野村は創業以来リサーチを重視しています。私たちの強みは、野村證券の創業者である二代目野村徳七が科学的な証券調査の重要性に着目し、1925年の野村證券の創設当初から培ってきた調査・分析のスキル、これを支えるデータベースです。

グローバル・リサーチでは、内外各拠点が密接に連携して経済、金融資本市場の変化を追い、未来の姿を予測し、レポートやセミナーなどでタイムリーな情報発信に努めています。私たちが提供する情報によってお客様が良好な投資パフォーマンスを得ることが私たちの存在意義であり、お客様からの信頼と評価につながると考えています。

さらに2008年9月に承継した旧リーマン・ブラザーズの欧州・中東とアジア地域のリサーチ部門の人材が加わったことで、人員の配置の面でもバランスが取れ、今まで以上にグローバルで緻密なリサーチ・カバレッジが実現しています。

今後もグローバル・リサーチをより強化することで、お客様のニーズに応え、お客様の目線でお客様とともに歩んでいく金融サービスグループであり続けたいと考えています。

Count on Nomura



エクイティ・個別企業

野村のリサーチは、日本では随一となるリサーチャーの層の厚さを誇っています。企業についての綿密な調査に基づく分析から、様々な投資アイデアを提供し、内外の運用機関から高い評価を受けています。2008年9月以降は、東京、米国、アジアおよび欧州の各拠点での体制がこれまで以上に強化され、2009年3月までの6カ月間で、カバレッジ企業数は約1,000社から約1,500社へと5割近く増え、世界各地のお客様に、よりクオリティの高い情報提供を可能とする強固な地盤を整えました。

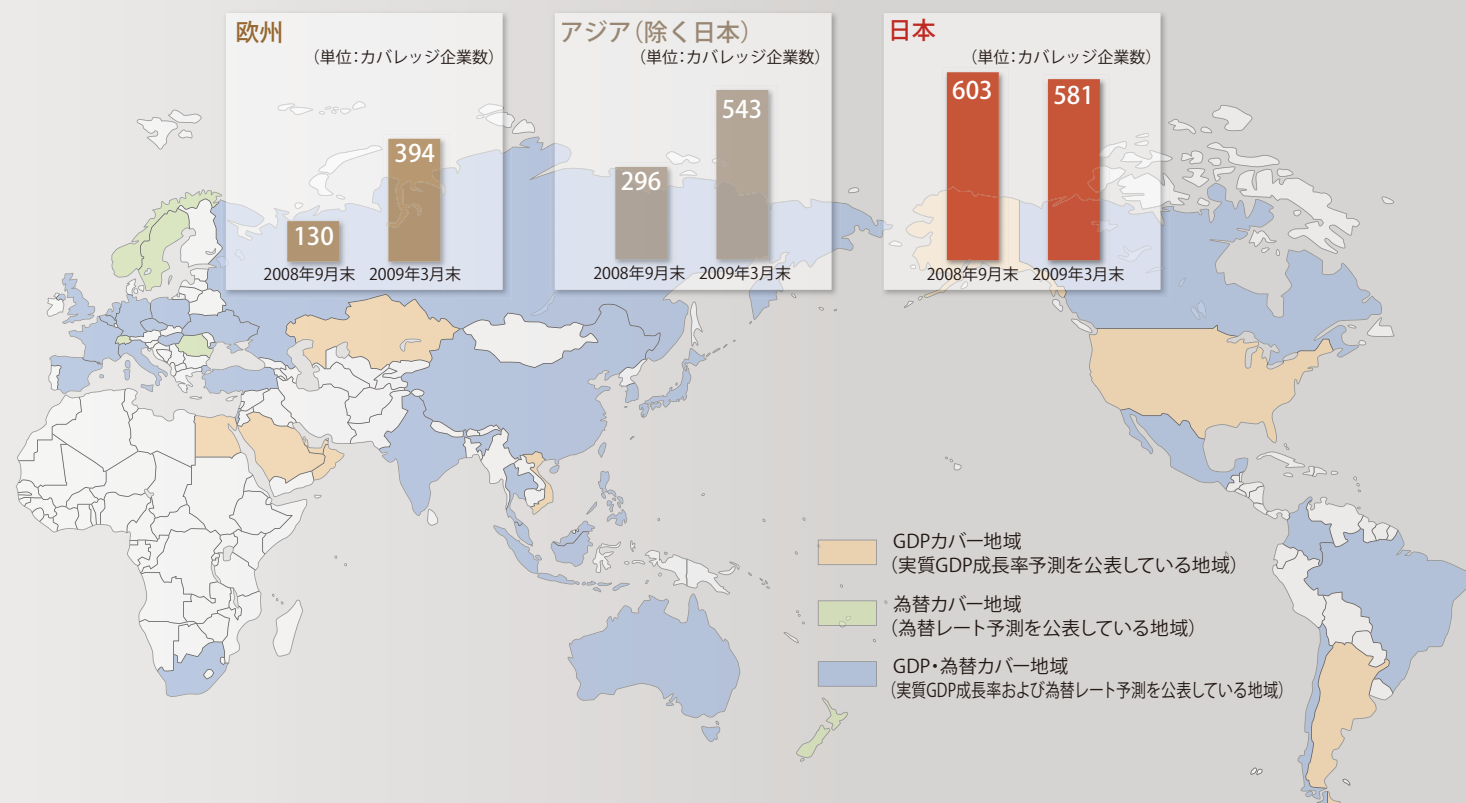
エクイティ・ストラテジー

グローバルに配置されたストラテジストのチームにより、米国、欧州、アジア、日本、新興国の株式市場をカバーしています。基幹レポートであるグローバル・ウィークリー・ストラテジーでは、世界の株式市場における最新の主要なトピックを盛り込んでいます。また株価指数や企業業績の予測に基づき、アセットアロケーションの推奨も行っており、株式の個別銘柄やアセットクラスを選択するには、クオンツモデルを用いた分析結果を反映しています。



エクイティ・
ストラテジスト
イアン・スコット

リサーチ・カバレッジ



for Insight

グローバル・マクロ経済



当チームは、香港、ロンドン、ムンバイ、シンガポール、シドニー、ニューヨーク、および日本の各拠点にエコノミスト計30名を配しています。世界経済の主要な動きを的確に捉えて分析するほか、野村のマクロ経済予測を作成しています。基幹レポートのグローバル・ウィークリー・エコノミック・モニターでは、最新の経済指標やトピックを取り上げ、タイムリーな分析結果を掲載しています。

グローバル・チーフエコノミスト
ポール・シェアード

グローバル為替

当チームでは、世界32カ国および地域の通貨をカバーしています。為替相場の変動を説明し得る経済ファンダメンタルズをあらゆる角度から検証することに加え、景況感を織り込んだモデルを使用し、クオントツ分析に基づくトレード・アイデアを提示しています。日々変動する相場を反映したグローバルの為替見通しは、毎週アップデートしています。



アジア・パシフィック・グローバル・FXリサーチ
サイモン・フリント

コーポレート・ガバナンスおよび内部統制システム

基本的な考え方

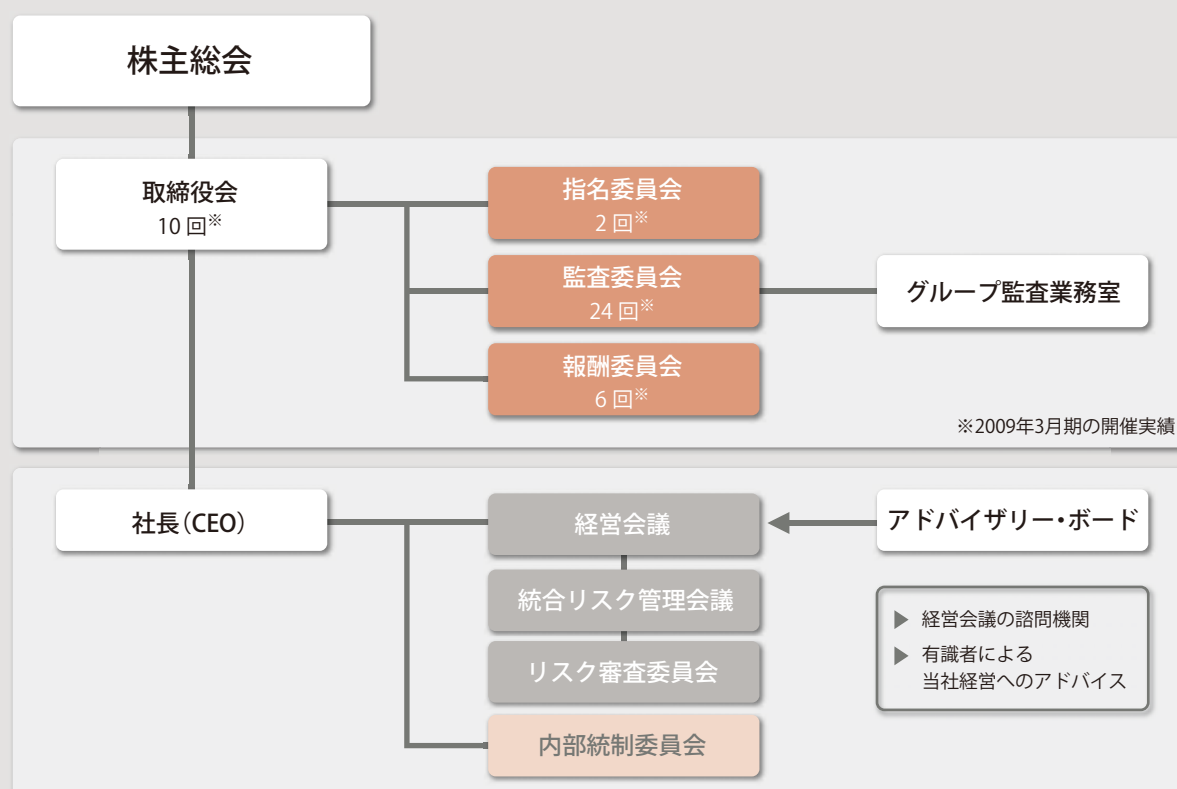
当社は、経営の透明性とスピード感のあるグループ経営を追求し、当グループ全体として中長期的な企業価値の向上を目指す上で、コーポレート・ガバナンスの強化を最重要課題のひとつと認識し、体制の強化・充実に取り組んでいます。

なかでも、経営の透明性の確保に係る改革を積極的に推進し、2001年10月に持株会社体制へ移行した際、監督機能強化のための社外取締役の設置、社外取締役も参加する経営管理委員会(現 内部統制委員会)の設置、過半数が社外取締役からなる報酬委員会の設置、社外の有識者からなるアドバイザリー・ボードの設置などを行い、また、同年12月にはニューヨーク証券取引所(NYSE)への上場を機に情報開示のさらなる充実を図り、透明性の高い経営体制の構築を進めてきました。

2003年6月には委員会設置会社に移行し、経営の監督機能と業務執行を分離し、社外取締役を過半数とする指名・監査・報酬の3委員会を設置することで、より一層の経営の監督機能の強化および透明性の向上を実現するとともに、執行役に業務執行の権限を大幅に委譲することで、スピード感のある連結経営を行っています。

また、2004年には「野村グループ倫理規程」を制定し、コーポレート・ガバナンスに関する事項や企業の社会的責任に関する事項について、当グループの役員・社員一人ひとりが遵守すべき項目を定め、株主の皆様のみならず、あらゆるステークホルダーの皆様に対する責任を果たすべく努めています。

経営機構



コーポレート・ガバナンス

業務執行、監査・監督、指名、報酬決定などの機能

当社は委員会設置会社であるため、取締役会が執行役に業務執行の決定の権限を大幅に委譲し、執行役が当社の業務を機動的に執行する体制をとっています。

当グループは、経営の透明性・効率性の確保、法令・諸規則の遵守、リスク管理、事業・財務報告の信頼性の確保、適時・適切な情報開示の促進といった観点からグループ全体にわたる企業行動の適正化を推進するための内部統制システムの強化・充実に努めています。

●3つの委員会による経営の監督

指名・監査・報酬の3つの委員会には、取締役候補の決定、取締役・執行役の職務執行に対する監査、取締役・執行役の報酬決定などの権限がそれぞれ与えられており、取締役会による経営の監督が行われています。

○指名委員会

指名委員会は、過半数を社外取締役で構成し、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案内容の決定を行います。なお、最高経営責任者(以下CEO)を含む執行役を兼務している取締役は指名委員会のメンバーではありません。

○監査委員会

監査委員会は、取締役および執行役の職務の監査ならびに監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任などの議案内容の決定を行います。監査委員会のすべての委員は、社外取締役であり、かつ米国企業改革法に基づく独立取締役の要件を満たしています。

○報酬委員会

報酬委員会は、過半数を社外取締役で構成し、取締役および執行役の報酬等の内容に係る決定に関する方針および個人別の報酬等の内容を決定します。なお、CEOを含む執行役を兼務している取締役は報酬委員会のメンバーではありません。

業務執行体制

当社は、執行役による業務執行の意思決定が円滑かつ適正に行われるように、経営会議、統合リスク管理会議、および内部統制委員会を設置しています。

経営会議

CEOを議長とし、業務執行責任者(COO)、部門CEO、その他CEOが指名する者から構成される会議体であり、当グループの経営戦略、事業計画および予算ならびに経営資源の配分をはじめとする、当グループの経営に係る重要事項について審議・決定します。

統合リスク管理会議

CEOを議長とし、COO、部門CEO、チーフ・リスク・オフィサー(CRO)、その他CEOが指名する者から構成される会議体であり、経営会議からの委任を受けて、バーゼルⅡへの対応をはじめとする、当グループの統合リスク管理に関する重要事項について審議・決定します。

なお、ポジション・リスクの管理上重要性の高い個別の事案については、統合リスク管理会議のもとに「リスク審査委員会」を設置し、そこで審議・決定することとしています。

内部統制委員会

CEOを議長とし、CEOが指名する者、監査委員会が選定する監査委員、取締役会が選定する取締役(監査特命取締役)から構成される会議体であり、当グループの業務運営体制に係る内部統制の整備および評価に関する基本事項ならびに企業行動の適正化に関する事項について審議・決定します。

また、高度化・専門化する金融業務における業務執行体制の一層の強化を図るため、執行役から業務執行権限の一部の委譲を受け、個々の担当業務のビジネス、オペレーションに専念する役割を担う「執行役員」を設置しています。

業務執行体制における内部統制

当社は、執行役による業務執行の意思決定を円滑かつ適正に行うため、体制づくりに取り組んでいます。

フェアディスクロージャー

当グループに関する情報に投資家が公正にアクセスできるよう、「野村グループ情報開示に関するグローバル指針」を制定しています。この指針に基づいて設置した「情報開示委員会」では、当グループに関する重要情報の開示に関する対応、法定開示書類の作成など、会社情報の開示に関する重要事項の審議・決定を行っています。

危機管理

国内外における自然災害や火災などによる被害の軽減ならびに早期復旧を図るため、「危機管理規程」を制定しています。また、「グループ危機管理委員会」が当グループ全体の危機管理に取り組んでいます。

情報セキュリティ

顧客情報などについては、情報の厳格な管理体制を構築するため「野村グループ情報セキュリティ基本方針」を制定しています。野村証券では、社内規則として「内部者取引管理に関する規程」などを定め、法人関係情報の管理を徹底しています。

コンプライアンス

「法令違反の疑いがある行為」が発生しないように努め、仮に問題が発生した場合でも、それが経営レベルにまで漏れなく遅滞なく伝達され、適切に対処されるよう、次のような体制を構築しています。

- グループ・コンプライアンス統括責任者の設置
- 業務管理者の設置
- コンプライアンス・ホットラインの設置
- リーガル・リスクへのグローバルな対応

取締役および執行役の報酬

取締役および執行役の報酬については、経営目標に対する成果に応じて報酬額の水準を弾力的に設定することで、経営意欲のより一層の向上および経営能力発揮

を促すとともに、株式をベースにした報酬を導入し、長期的なインセンティブを高めることを基本方針としています。取締役および執行役の報酬は、①基本報酬②年次賞与③株式関連報酬の3種類から構成されます。なお、取締役・執行役の報酬等の算定方法に係る決定に関する方針は、当社ホームページ上でご覧いただけます。

①基本報酬

基本報酬は、各取締役・執行役の経歴・職歴・職務に応じて決定される金額と、連結ベースのROEの目標達成度に応じて決定される金額を合計したものです。

②年次賞与

年次賞与は、連結ベースの当期純利益やROEの水準、部門業績といった定量的な要素に加え、経営目標の達成度や、個人ごとの目標達成度・貢献度などの定性的な要素を考慮して決定されています。なお、取締役・執行役の年次賞与の合計金額は、連結ベースの当期純利益額の1%を上限としています。

③株式関連報酬

株式関連報酬は、連結ベースの当期純利益やROEの水準といった要素に加え、基本報酬・年次賞与とのバランス、提供に伴う費用および効果などを総合的に考慮の上、個人別に決定されます。

2009年3月期役員報酬等の内容

区分	人数※1	報酬等の額
取締役	11名	424百万円
(うち社外)	(6名)	(139百万円)
執行役	20名	829百万円
合計	31名	1,253百万円※2,3

※1：上記人数には、2008年6月26日に退任した取締役3名および執行役1名(うち1名は取締役と執行役を兼任)、2008年9月30日に辞任した執行役8名を含んでいます。なお、取締役と執行役の兼任者の報酬は、執行役の欄に総額を記載しています。

2：報酬等の額1,253百万円には、ストック・オプションによる報酬(株式関連報酬)459百万円(支給人数：31名)が含まれています。

3：報酬等の額1,253百万円には、その他金銭以外の報酬として支給された報酬1百万円が含まれています。

リスク管理

当グループのビジネス活動に内在する様々なリスクを、総合的にコントロール、モニタリング、報告できるような体制を構築しています。

- 経営によるリスク・マネジメントへの積極的なコミットメント
- チーフ・リスク・オフィサー(CRO)の設置による、事前予測型のリスク管理体制の強化

- 統合リスク管理会議および委任を受けたリスク審査委員会による統合管理
- グローバルに連携したリスク・マネジメント部署により行われる管理と各業務部門で行われるリスク管理

リスク・マネジメントへの取り組み

リスク・マネジメントは、当社のビジネスの成否を握る重要な要素のひとつであり、常にその改善を心掛けています。当社のリスク・マネジメントでは、従来の定量的手法に加え、定量化が困難な世評リスク・法的リスク・その他のリスクへの対処法をも取り入れた、実態を見据えた総合的なアプローチを採用しています。その運用にあたっては、統率の取れたリスク・マネジメント機能、当社のグローバルな組織全体にわたる徹底した情報共有、標準化された手法の導入が重要なポイントとなります。

欧州およびアジアにおいて事業を拡大するにあたり、新たに発生する様々なリスクに果敢に対処する必要があります。各地域において現地の人材と経営資源を活用してリスク・マネジメントをするほか、様々な対策に取り組んでいきます。特にアジアは広範で多様性に富んでおり、グローバルなリスク・マネジメントの基準を、各市場および各国でも適用できるように努めています。

私の重要な責任のひとつに、「リスクは収益機会の源泉であり、リスクをコントロールすることによって収益の最大化を図る」という考えを、グループに浸透させるということが挙げられます。下方リスクの抑制のみに焦点を当てるリスク・マネジメントの精神は排除しなければなりません。収入と利益を高めるためには、事前予測型のリスク・マネジメントを行っていくことがビジネス上肝要です。また、当社の将来の発展に向けた足場固めへの配慮も重要です。例えば、固有性が極めて高いアジア各国の株式市場には、当社が顧客に付加価値を提供できるチャンスに溢れていますが、有効なリスク・マネジメントが前提となります。そのため、新商品の開発に際してもリスク・マネジメントの基準を組み入れ、当社とお客様双方の利益につなげるべく、取り組んでいきます。

執行役員 CRO
デイビット・ベンソン



取締役の構成／執行役・執行役員との構成



前列左から氏家 純一、渡部 賢一、柴田 拓美

後列左から板谷 正徳、久保利 英明、野村 文英、柴田 昌治、辻 晴雄、坂根 正弘、藤沼 亜起、澤部 肇、川端 芳文

取締役の構成

(2009年6月25日現在)

役 職	氏 名	主な兼業状況など	指名委員会	監査委員会	報酬委員会	監査特命取締役
取締役会長	氏家 純一		◎		◎	
取締役	渡部 賢一	執行役社長兼CEO				
取締役	柴田 拓美	執行役副社長兼COO				
取締役	柴田 昌治	日本ガイシ株式会社代表取締役会長 エヌジー・ケイ・テクニカ株式会社代表取締役会長 中部日本放送株式会社社外監査役	○		○	
取締役	久保利 英明	日比谷パーク法律事務所代表 ソースネクスト株式会社社外監査役	○		○	
取締役	坂根 正弘	株式会社小松製作所代表取締役会長 東京エレクトロン株式会社社外取締役	○		○	
取締役	辻 晴雄	シャープ株式会社相談役 小林製薬株式会社社外取締役		◎		
取締役	藤沼 亜起	日本公認会計士協会相談役 株式会社東京証券取引所グループ社外取締役 東京証券取引所自主規制法人理事 住友商事株式会社社外監査役 武田薬品工業株式会社社外監査役 住友生命保険相互会社社外取締役		○		
取締役	澤部 肇	TDK株式会社代表取締役会長 旭硝子株式会社社外取締役 帝人株式会社社外取締役		○		
取締役	板谷 正徳					○
取締役	川端 芳文					○
取締役	野村 文英	野村殖産株式会社取締役社長				

◎は委員長

執行役の構成

(2009年6月25日現在)

役 職	氏 名	主な担当
執行役社長	渡部 賢一	最高経営責任者(CEO)
執行役副社長	柴田 拓美	業務執行責任者(COO)
執行役	多田 斎	国内営業部門CEO
執行役	山道 裕己	インベストメント・バンキング部門CEO
執行役	丸山 明	グローバル・マーケット部門CEO
執行役	永松 昌一	マーチャント・バンキング部門CEO
執行役	吉川 淳	アセット・マネジメント部門CEO
執行役	田中 浩	グループ・コンプライアンス統括責任者兼IT統括責任者(CIO)、グローバル決済担当
執行役	仲田 正史	財務統括責任者(CFO)
執行役	永井 智亮	コーポレート担当

執行役員の構成

(2009年6月25日現在)

役 職	氏 名	主な担当
常務	高橋 秀行	グローバル・リサーチ担当
常務	渡辺 真一郎	グループ広報担当
常務	山崎 啓正	グローバル・マーケット部門 Deputy CEO
執行役員	渡辺 章人	グローバル人事担当
執行役員	デイビッド・ファラント	グローバル人事担当
執行役員	福田 吉洋	グループ・インターナル・オーディット担当
執行役員	藤谷 茂樹	Deputy CFO、経営企画副担当
執行役員	松葉 直樹	グローバル・エクイティ担当
執行役員	デイビッド・ベンソン	CRO(チーフ・リスク・オフィサー)
執行役員	柏木 茂介	米州地域CEO
執行役員	サディック・サイド	欧州地域CEO
執行役員	木村 賢治	欧州地域COO
執行役員	ポール・スパンズウィック	
執行役員	篠原 実	アジア地域CEO
執行役員	郷 喜順	アジア・ウェルスマネジメント担当

CSRへの取り組み

環境とのかかわり

グループ全体での環境負荷の削減

当社はグループ全体での環境負荷の低減と、金融を通じた環境問題解決への貢献を目指しています。国内においてグループレベルでの環境マネジメントシステムを確立し、包括的な環境保全活動を推進するとともに、海外各拠点での環境負荷低減の取り組みも進めています。

国内ではペーパーレス化を推進するため、目論見書などの電子データ化を広げています。2009年5月末現在で全口座の約1割にあたる約49万口座のお客様にメールで電子交付を承諾いただきました。また、社内においても各種帳票類の廃止・電子化を推進することで紙使用量の削減を進めています。さらに、コ

ピー用紙使用削減の意識啓発活動を展開した結果、2009年3月期の野村證券全体におけるコピー用紙(A4)の使用量は867トンとなり、2007年3月期に比べ約16%の削減を達成することができました。

また当社のCO₂排出量の大部分は電力が占めており、従来から設備改修による省エネ機器への変更を通じて電力使用量の削減を進めてきましたが、さらなる大幅なCO₂排出量削減を図るために、2007年3月期から毎年、年間590万kWhのグリーン電力証書を購入し、積極的な活用を推進しています。



社会とのかかわり

金融・経済教育の普及に向けて

当社は社会の一員として有用な活動を続け、豊かな社会の創造に貢献するために、事業活動を通じた経済・文化・教育の向上を目指しています。経済・社会の変化が激しい時代において、金融・経済に関する知識は、単なる「お金儲け」のためでは

なく、長期的な視野で正しい資産形成を行っていく上で重要であると考えています。当社は健全な金融市場の育成に向けて、若い世代に対する金融・経済教育にいち早く取り組んできました。2001年に開始した大学生向け講座を皮切りに、現在では小・中学生から社会人に至るまで、幅広い世代への教育・啓発活動に力を入れています。

■ 教育プログラムの提供実績

教育プログラム	実績
小学生向け学習教材「街のけいざい教室」の提供	延べ2,000校の小学校に17万部を配布
中学生向け学習教材「街のTシャツ屋さん」の提供	延べ3,300校の中学校に33万部を配布
株式学習コンテスト「日経STOCKリーグ」の特別協賛	延べ14,000チーム、6万名のレポートを審査
大学生向け「金融教育講座」の提供	延べ15万名の大学生が受講
生涯学習としての「金融学習講座」の提供	延べ20万名の社会人が参加

社員とのかかわり

育成体制について

グローバルに事業を展開する当社においては、多様なキャリアや価値観を持った社員が能力を発揮していけるよう、人材育成体制を整備し、充実させていくことが重要であると考えています。

多様な働き方に対応した採用形態や再雇用制度により、能力を発揮しやすい機会を提供するとともに、発揮能力主義に基づく適正な評価とフィードバックに努めています。

また、各階層にわたる充実した教育研修プログラムにより、社員の主体的なキャリア形成を支援することに加え、2009年3月期からは、異なる文化や背景の理解を目的としたグローバ

ル・ビジネス・エチケット研修をスタートしています。この研修は東京を含む世界7拠点で開催され、それぞれの文化に対する理解を通じてお客様と、また社員同士で関係を構築していくことの重要性について理解を深めました。

多様な人材と働きやすさの確保

当社では、多様な人材が集い、それぞれの能力を最大限に発揮できるような環境を整備していくことが重要であると考えています。グローバル化、多様化するお客様のニーズに対応していくためには、多様な人材の連携が不可欠との認識から、世界の各拠点でダイバーシティに焦点を当てた活動がスタートし、その一環として2009年3月期よりダイバーシティ&インクルージョン・オフィスを欧州およびアジア・パシフィック地域に設置していま



投資を通じた環境問題への対応

地球環境保全に関して企業に求められる役割が日増しに大きくなる中、本業である金融ビジネスを通じて、環境問題解決に貢献することが重要と考えています。新エネルギー・クリーンテクノロジー分野に焦点を当てたクリーンテックベンチャー投資に注力し、世界の環境貢献企業を金融面から支援しています。ノムラ・インターナショナル(ホンコン) LIMITED (以下、NIHK)は2008年、インドの電子デバイス業界最大手モザー・ベアの子会社で、太陽電池メーカーのモザー・ベア・ソーラーに出資を行うことを合意しました。NIHKにとって、この案件はインド企業としては2件目、環境企業では初めての投資となりますが、太陽電池の世界的な普及に弾みをつけると期待さ

れているメーカーを支援することで、環境関連ビジネスの広がりを積極的にサポートしていく姿勢を示したことにもなります。



地域貢献活動

当社は、地域・社会の一員として、文化・教育支援活動や福祉・ボランティア活動、地域経済発展への貢献など様々な取り組みを行っています。

国内では、全国171本支店のうち、115支店より地域貢献活動の実施報告がありました。地域の特性に合わせて、活動の内容は地域活動、次世代育成活動、環境保全活動など広範囲にわたります。2009年3月期の地域貢献活動の延べ実施件数は215件、延べ参加人数は8,050名を超えています。

海外での取り組みの例として、ノムラ・インターナショナルPLCでは、社員と社会をつなぐ取り組みのひとつとして、青少年のがんや白血病患者の支援団体ティーンエージ・キャンサー・トラストとのパートナーシップをスタートしました。

また、地域社会全体の発展へ向けたサポートとして、ロンドンで経済的に恵まれない地区にある学校(オークランズ、サウスワーク・パークの2校)とパートナーシップを結び、様々な活動を通じて、生徒や教師を支援しています。同様の取り組みとして青少年にラグビーを教えるプログラム「ジョシュ・ルーシー・ラグビー・アカデミー」も支援しています。



す。社員がお互いを尊重し認め合う企業文化を推進することにより、ビジネス機会の拡大を目指します。

さらに、「次世代育成法」への対応をはじめ、育児・介護支援制度の構築を積極的に行い、社員にとって働きやすい環境の確保に努めています。



多様性と人権への配慮

当社は、世界の各拠点で働く社員の人権を尊重することは最も基本的な責任であると認識しています。様々な差別やハラ

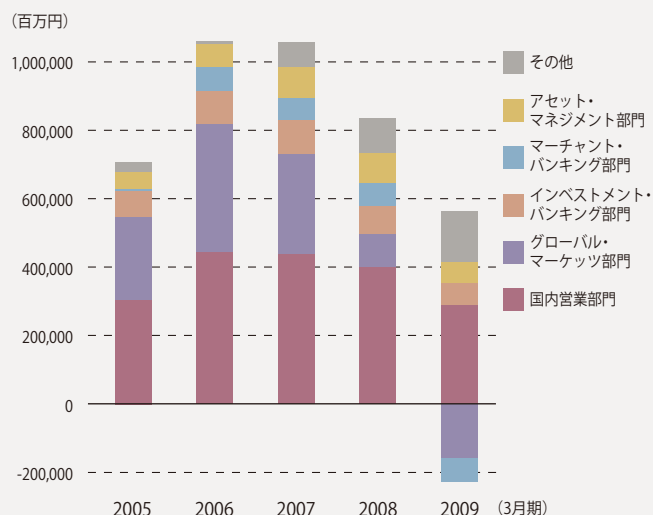
スメント防止のため、人権啓発委員会を中心とした体制の整備と、役員・社員に対する人権啓発研修の継続的实施により、グローバルレベルでの人権意識の浸透に努めています。社員一人ひとりが「差別をしない、させない、許さない」を基本理念として自覚し、あらゆる人権問題について理解と認識を深め、さらには、自らの問題として捉え行動することを目指しています。2009年3月期の人権啓発研修の開催数は29回、受講者数は延べ14,000名以上(野村證券のみ)となりました。



財務ハイライト

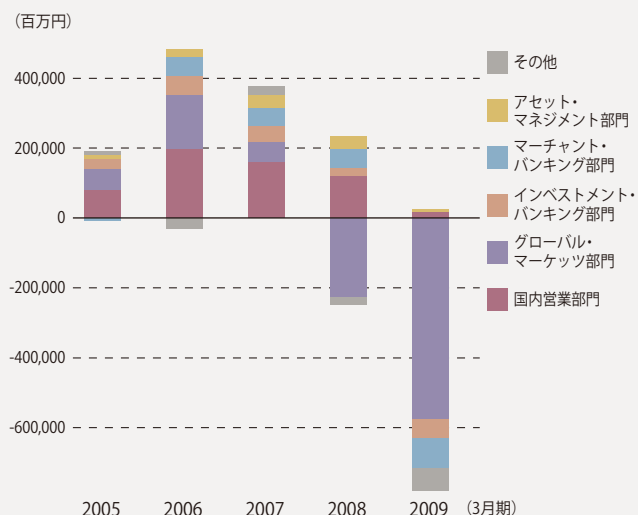
セグメント別 収益合計(金融費用控除後)

金融情勢の混乱を受けて、全事業部門において前期比減収となりました。特に、グローバル・マーケット部門とマーチャント・バンキング部門においては、収益合計(金融費用控除後)段階で赤字を計上する結果となりました。



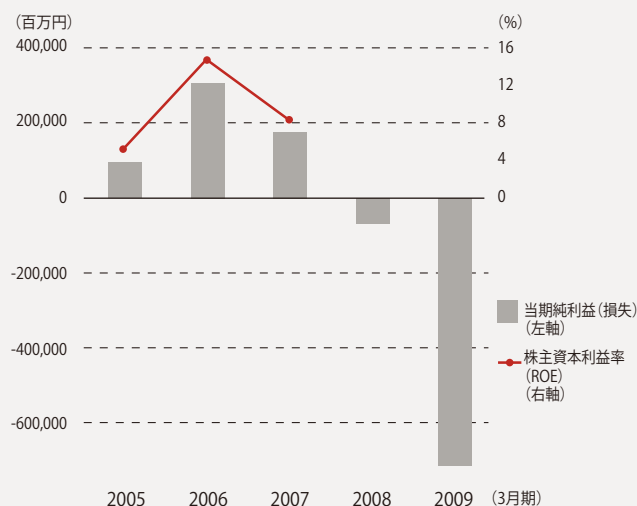
セグメント別 税引前当期純利益(損失)

国内営業部門およびアセット・マネジメント部門は黒字を確保することができた一方、旧リーマン・ブラザーズの人的資源承継一時費用を計上したグローバル・マーケット部門などは損失幅が広がり、税引前当期純損失を計上する結果となりました。



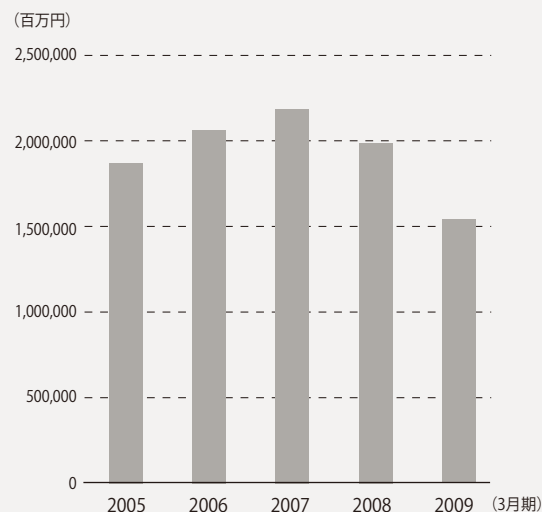
当期純利益(損失)および株主資本利益率(ROE)

ホールセール・プラットフォームの拡大や低流動性資産および長期投資資産の評価引き下げなどに起因する一時的費用を計上したことにより、当期純損失は7,082億円となりました。



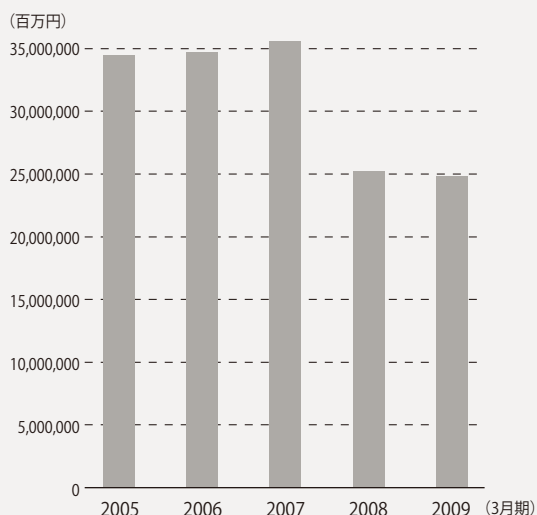
資本合計

公募増資により資本増強を図った一方で、当期純損失を計上したことなどにより、当期末の自己資本は前期末比4,487億円減少の1兆5,394億円となりました。なお、当期末におけるバーゼルIIベースの連結自己資本比率は18.9%、Tier1比率は11.7%となりました。



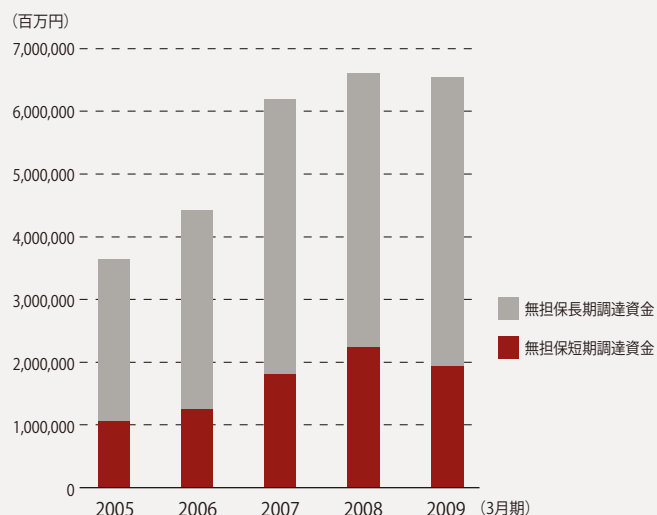
総資産

バランスシートの健全性を高めるために、マーケットの実勢に応じた資産の評価引き下げおよび低流動性資産の削減を進めた結果、当期末の総資産は前期末比3,982億円減少の24兆8,378億円となりました。



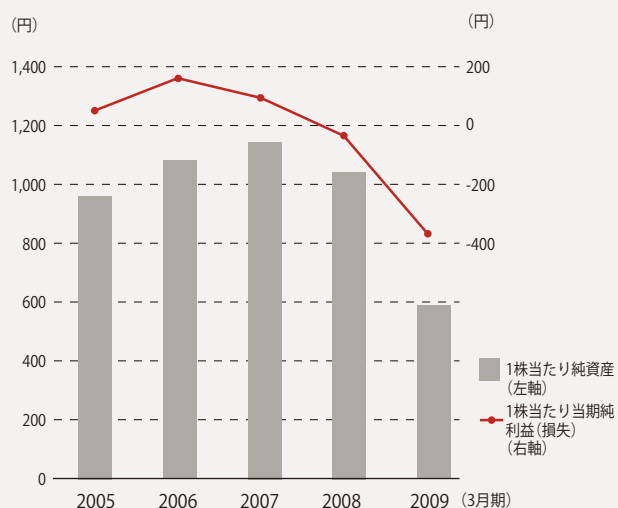
長短調達資金

財務の安定性を高めるために、短期性資金から長期性資金へのシフトを進めた結果、当期末の無担保長期調達資金は前期末比272億円増加の4兆6,464億円となりました。



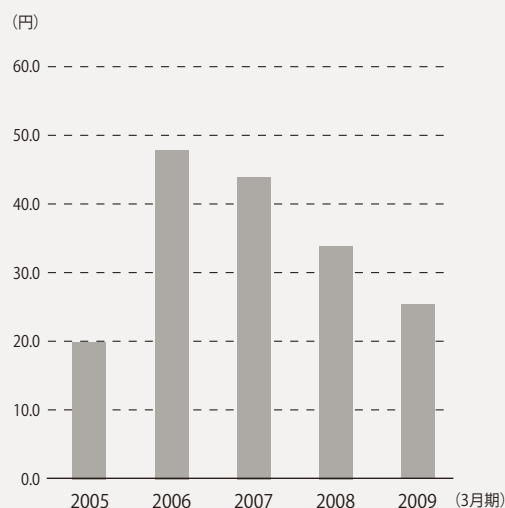
1株当たり当期純利益(損失)および1株当たり純資産額

1株当たり当期純利益は-364.7円、1株当たり純資産額は前期末比451.6円減少の591.0円となりました。



1株当たり配当金

第3四半期までは8.5円ずつの配当を実施しましたが、第4四半期には当期純損失を計上したことを踏まえ、配当を見送ったことから、当期の年間配当額は前期比8.5円の減配となる25.5円となりました。



過去8年間の要約財務データ(米国会計基準連結)

事業年度：4月1日～翌年3月31日

この過去8年間の要約財務データは、あくまで利便性を目的としており、様式20-F（2009年3月期は英文版のみ）と併せてお読みいただくと幸いです。

損益計算書：	2002年3月期	2003年3月期	2004年3月期
収益：			
委託・投信募集手数料	¥ 140,001	¥ 141,640	¥ 210,216
投資銀行業務手数料	75,255	81,847	86,994
アセットマネジメント業務手数料	109,985	79,290	66,193
トレーディング損益	162,228	172,308	229,042
プライベート・エクイティ投資関連損益	232,472	△14,391	13,138
金融収益	500,541	368,656	343,260
投資持分証券関連損益	△55,860	△41,288	55,888
関係会社持分変動利益	3,504	—	—
商品売上高(PFG投資先企業)	294,931	—	—
賃貸業務収益(PFG投資先企業)	177,053	—	—
PFG投資先企業売却益	116,324	—	—
プライベート・エクイティ投資先企業売上高	—	6,229	17,640
その他	68,965	13,360	23,565
収益合計	1,825,399	807,651	1,045,936
金融費用	504,048	241,377	242,833
収益合計(金融費用控除後)	1,321,351	566,274	803,103
金融費用以外の費用：			
人件費	379,540	244,167	259,336
支払手数料	20,962	20,844	19,169
情報・通信関連費用	87,252	77,389	80,031
不動産関係費	73,787	57,152	54,221
事業促進費用	26,652	24,361	23,100
商品売上原価(PFG投資先企業)	200,871	—	—
賃貸業務関連費用(PFG投資先企業)	111,529	—	—
プライベート・エクイティ投資先企業売上原価	—	4,968	11,852
その他	247,786	89,984	72,718
金融費用以外の費用計	1,148,379	518,865	520,427
会計原則変更による累積的影響額および法人所得税等調整前継続事業からの当期純利益(損失)	172,972	47,409	282,676
会計原則変更による累積的影響額および法人所得税等調整前非継続事業からの当期純利益	—	—	—
法人所得税等	4,926	37,295	110,347
会計原則変更による累積的影響額前継続事業からの当期純利益(損失)	168,046	10,114	172,329
非継続事業からの当期純利益	—	—	—
会計原則変更による累積的影響額	—	109,799	—
当期純利益(損失)	¥ 168,046	¥ 119,913	¥ 172,329
貸借対照表(期末)：			
現金・預金	¥ 775,734	¥ 955,509	¥ 930,637
貸付金および受取債権	1,046,014	1,137,265	1,013,636
担保付契約	6,680,001	8,603,170	12,881,752
トレーディング資産およびプライベート・エクイティ投資	7,841,533	9,286,507	13,838,396
その他の資産	1,414,991	1,186,995	1,088,545
資産合計	¥ 17,758,273	¥21,169,446	¥29,752,966
短期借入	¥ 629,279	¥ 343,837	¥ 437,124
支払債務および受入預金	1,251,592	821,659	1,384,096
担保付調達	9,087,597	11,791,833	17,367,758
トレーディング負債	2,693,746	3,888,720	5,976,966
その他の負債	518,156	411,699	415,865
長期借入	1,972,974	2,269,370	2,385,469
負債合計	16,153,344	19,527,118	27,967,278
資本合計	1,604,929	1,642,328	1,785,688
負債および資本合計	¥ 17,758,273	¥21,169,446	¥29,752,966
キャッシュ・フロー計算書：			
継続事業からの営業活動によるキャッシュ・フロー	¥△1,170,028	¥ 133,892	¥ △57,125
継続事業からの投資活動によるキャッシュ・フロー	△42,882	120,851	20,971
継続事業からの財務活動によるキャッシュ・フロー	1,052,851	△111,189	201,267
現金および現金同等物に対する米国公認会計士協会意見書07-1号の初年度適用に伴う影響額	—	—	—
現金および現金同等物に対する為替相場変動の影響額	13,018	△8,952	△18,978
非継続事業(純額)	—	—	—
現金および現金同等物の増加(減少△)額	¥ △147,041	¥ 134,602	¥ 146,135

注記1：米ドルは、ニューヨーク連邦銀行が関税目的のために公認するニューヨーク市における正午現在の電信買相場を用い、2009年3月末日の為替相場99.15円＝1USD(米ドル)により換算しています。
2：財務会計基準審議会注釈書第39号の意見書「米国財務会計基準審議会注釈書第39号の修正」の過年度遡及適用に伴い、2006年3月期、2007年3月期、2008年3月期の数字を組み替えて表示しています。

				単位：百万円	単位：百万米ドル
2005年3月期	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2009年3月期
¥ 221,963	¥ 356,325	¥ 337,458	¥ 404,659	¥ 306,803	\$ 3,094
92,322	108,819	99,276	85,096	54,953	554
78,452	102,667	145,977	189,712	140,166	1,414
201,686	304,223	290,008	61,720	△128,339	△1,294
7,744	12,328	47,590	76,505	△54,791	△553
401,379	693,813	981,344	796,540	331,356	3,342
15,314	67,702	△20,103	△48,695	△25,500	△257
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
75,061	88,210	100,126	—	—	—
32,316	58,753	67,425	28,185	39,863	402
1,126,237	1,792,840	2,049,101	1,593,722	664,511	6,702
327,047	647,190	958,000	806,465	351,884	3,549
799,190	1,145,650	1,091,101	787,257	312,627	3,153
274,988	325,431	345,936	366,805	491,555	4,958
23,910	32,931	50,812	90,192	73,681	743
81,408	89,600	109,987	135,004	154,980	1,563
53,534	55,049	61,279	64,841	78,480	792
28,214	32,790	38,106	38,135	31,638	319
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
44,681	48,802	57,184	—	—	—
87,620	115,447	106,039	156,868	261,339	2,635
594,355	700,050	769,343	851,845	1,091,673	11,010
204,835	445,600	321,758	△64,588	△779,046	△7,857
—	99,413	—	—	—	—
110,103	240,685	145,930	3,259	△70,854	△714
94,732	256,628	175,828	△67,847	△708,192	△7,143
—	47,700	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
¥ 94,732	¥ 304,328	¥ 175,828	¥ △67,847	¥ △708,192	\$ △7,143
				単位：百万円	単位：百万米ドル
¥ 1,047,234	¥ 1,555,636	¥ 1,054,012	¥ 1,434,067	¥ 1,422,709	\$ 14,349
1,221,083	1,099,568	1,406,216	1,187,600	1,643,007	16,571
14,389,045	17,027,807	17,838,227	10,391,367	8,412,618	84,847
15,600,521	13,630,199	13,094,552	10,278,188	11,672,612	117,727
2,230,970	1,381,470	2,184,504	1,944,832	1,686,902	17,014
¥34,488,853	¥34,694,679	¥ 35,577,511	¥25,236,054	¥24,837,848	\$250,508
¥ 520,605	¥ 691,759	¥ 1,093,529	¥ 1,426,266	¥ 1,183,374	\$ 11,935
963,965	1,172,489	1,262,187	950,381	1,242,318	12,530
21,666,185	20,263,012	20,599,256	10,540,731	10,157,954	102,450
5,332,173	6,263,514	4,588,208	4,469,942	4,752,054	47,928
1,309,944	641,980	845,522	636,184	479,724	4,839
2,827,552	3,598,599	5,002,890	5,224,426	5,483,028	55,300
32,620,424	32,698,595	33,475,260	23,247,930	23,298,452	234,982
1,868,429	2,063,327	2,185,919	1,988,124	1,539,396	15,526
¥34,488,853	¥34,694,679	¥ 35,577,511	¥25,236,054	¥24,837,848	\$250,508
				単位：百万円	単位：百万米ドル
¥ △360,780	¥ △565,214	¥△1,627,156	¥ △647,906	¥ △712,629	\$ △7,187
△103,443	△4,678	△533,813	△102,019	△98,905	△998
448,531	829,219	1,568,703	942,879	999,760	10,083
—	—	—	△38,427	—	—
13,697	16,419	10,333	△57,319	△81,896	△826
△50,262	131,100	—	—	—	—
¥ △52,257	¥ 406,846	¥ △581,933	¥ 97,208	¥ 106,330	\$ 1,072

主な子会社・関連会社

(2009年7月1日現在)

日本

野村証券株式会社	野村リサーチ・アンド・アドバイザリー株式会社
野村アセットマネジメント株式会社	野村ビジネスサービス株式会社
野村信託銀行株式会社	野村ファシリティーズ株式会社
野村バブcockアンドブラウン株式会社	株式会社野村資本市場研究所
野村キャピタル・インベストメント株式会社	ジョインベスト証券株式会社
野村インベスター・リレーションズ株式会社	野村ヘルスケア・サポート&アドバイザリー株式会社
野村プリンシパル・ファイナンス株式会社	株式会社プライベート・エクイティ・ファンド・
野村ファンド・リサーチ・アンド・テクノロジー株式会社	リサーチ・アンド・インベストメンツ
野村年金サポート&サービス株式会社	

ヨーロッパおよび中東

ノムラ・ヨーロッパ・ホールディングズPLC(ロンドン)
ノムラ・インターナショナルPLC(ロンドン)
・スペイン マドリッド店 ・ウィーン駐在員事務所
・ドバイ店 ・カタール店
ノムラ・コード・セキュリティーズLTD.(ロンドン)
ノムラ・バンク・インターナショナルPLC(ロンドン)
・イタリア支店
バンク・ノムラ・フランス(パリ)
ノムラ・バンク(ルクセンブルグ)S.A.
ノムラ・バンク(ドイツ)GmbH(フランクフルト)
メイン・トラスト・KAG(フランクフルト)
ノムラ・バンク(スイス)LTD.(チューリッヒ)
・ジュネーブ店
ノムラ・イタリアS.I.M.p.A.(ミラノ)
・ローマ店
ノムラ・オランダN.V.(アムステルダム)
トリプルオー・ノムラ(モスクワ)
ノムラ・スウェーデンAB(ウメア)
ノムラ・インベストメント・バンキング(ミドル・イースト)B.S.C.(c) (パハレン)
ノムラ・CIS)・リミテッド(ロンドン)
・モスクワ店
ノムラ・コーポレート・アドバイザリー(セントラル・ヨーロッパ)
Private Company LTD.(ブダペスト)
ノムラ・コーポレート・アドバイザリー(セントラル・アンド・イースタン・
ヨーロッパ)Sp.z.o.o.(ワルシャワ)
ノムラ・イスタンブール・コーポレート・アドバイザリー・サービスAS
ノムラ・ファンディング・ファシリティ・コーポレーションLimited(ダブリン)
ノムラ・グローバル・ファンディングPLC(ロンドン)
ノムラ・ヨーロッパ・ファイナンスN.V.(アムステルダム)
ノムラ・プリンシパル・インベストメントPLC(ロンドン)
ノムラ・キャピタル・マーケットPLC(ロンドン)
ノムラ・ストラクチャード・ホールディングスPLC(ダブリン)
ノムラ・ヨーロッパ・インベストメントLimited(ロンドン)

アメリカ

ノムラ・ホールディング・アメリカInc.(ニューヨーク)
ノムラ・セキュリティーズ・インターナショナルInc.(ニューヨーク)
・サンフランシスコ店 ・サンパウロ駐在員事務所 ・ボストン店
ノムラ・コーポレート・リサーチ・アンド・アセット・
マネジメントInc.(ニューヨーク)
ノムラ・アメリカ・モーゲージ・ファイナンスLLC(ニューヨーク)
ノムラ・クレジット・アンド・キャピタルInc.(ニューヨーク)
ノムラ・デリバティブ・プロダクツInc.(ニューヨーク)
ノムラ・ファンド・リサーチ・アンド・テクノロジー・アメリカInc.
(ニューヨーク)
ノムラ・インターナショナル・トラスト・カンパニー(ビスカタウェイ)
ノムラ・セキュリティーズ(バミューダ)LTD.
ノムラ・カナダInc.(トロント)
ノムラ・グローバル・ファイナンス・プロダクツInc.(ニューヨーク)
ノムラ・リアルティ・アドバイザーズInc.(ニューヨーク)
ノムラ・アセット・マネジメントUSA Inc.

インスティテット

NHIアクイジション・ホールディングInc.(ニューヨーク)
インスティテットIncorporated(ニューヨーク)

アジアおよびオセアニア

ノムラ・アジア・ホールディングス N.V. (アムステルダム)
ノムラ・インターナショナル(ホンコン)LIMITED
・ソウル店 ・台北店 ・ハノイ駐在員事務所
ノムラ・セキュリティーズ・ホンコンLIMITED
ノムラ・アジアLTD(ケイマン)
ノムラ・シンガポールLIMITED
ノムラ・セキュリティーズ・シンガポールPte.Ltd.
ノムラ・コモディティーズ・シンガポールPte.Ltd.
ノムラ・マレーシアSdn. Bhd. (クアラルンプール)
ノムラ・オーストラリアLIMITED(シドニー)
ノムラ・セキュリティーズ・フィリピンInc.
P.T. ノムラ・インドネシア(ジャカルタ)
キャピタル・ノムラ・セキュリティーズ・パブリック・
カンパニーLIMITED(バンコック)
野村企業諮詢(上海)有限公司
ノムラ・フィナンシャル・アドバイザリー・アンド・
セキュリティーズ(インド) Private Limited(ムンバイ)
ノムラ・アジア・インベストメント・(インド・ポワイ)Pte.Ltd.
ノムラ・サービス・インディア Private Limited
ノムラ・アセット・マネジメント・シンガポール LTD.
ノムラ・アセット・マネジメント・マレーシア Sdn. Bhd.
ノムラ・アセット・マネジメント・ホンコン LTD.

野村證券国内本支店一覧

(2009年7月1日現在)

野村コールセンター
電話：0120-00-8657
(フリーダイヤル)

近畿(31支店)

- ・明石支店
- ・茨木支店
- ・上本町支店
- ・梅田支店
- ・梅田支店
ディアモール店
- ・江坂支店
- ・大阪支店
- ・大津支店
- ・岡本支店
- ・学園前支店
- ・川西支店
- ・岸和田支店
- ・京都支店
- ・京都支店 京都駅ビル
The CUBE店
- ・苦楽園支店
- ・神戸支店
- ・堺支店
- ・千里支店
- ・大東支店
- ・高槻支店
- ・宝塚支店
- ・塚口支店
- ・天王寺駅支店
- ・豊中支店
- ・奈良支店
- ・なんば支店
- ・西宮支店
- ・東大阪支店
- ・姫路支店
- ・枚方支店
- ・和歌山支店

関東(42支店)

- ・青葉台支店
- ・厚木支店
- ・市川支店
- ・宇都宮支店
- ・浦和支店
- ・太田支店
- ・大宮支店
- ・大宮西口支店
- ・小田原支店
- ・柏支店
- ・鎌倉支店
- ・川口支店
- ・川越支店
- ・川崎支店
- ・熊谷支店
- ・港南台支店
- ・甲府支店
- ・越谷支店
- ・さいたま支店
- ・相模原支店
- ・志木支店
- ・新百合ヶ丘支店
- ・新横浜支店
- ・高崎支店
- ・たまプラザ支店
- ・千葉支店
- ・つくば支店
- ・土浦支店
- ・鶴見支店
- ・所沢支店
- ・戸塚支店
- ・平塚支店
- ・藤沢支店
- ・二俣川支店
- ・船橋支店
- ・松戸支店
- ・水戸支店
- ・八千代台支店
- ・横須賀支店
- ・横浜支店
- ・横浜駅西口支店
- ・横浜馬車道支店

北海道(4支店)

- ・旭川支店
- ・釧路支店
- ・札幌支店
- ・函館支店

東北(8支店)

- ・青森支店
- ・秋田支店
- ・郡山支店
- ・仙台支店
- ・八戸支店
- ・福島支店
- ・盛岡支店
- ・山形支店

北陸(4支店)

- ・金沢支店
- ・富山支店
- ・新潟支店
- ・福井支店

中国(8支店)

- ・岡山支店
- ・倉敷支店
- ・下関支店
- ・徳山支店
- ・広島支店
- ・福山支店
- ・松江支店
- ・米子支店

四国(4支店)

- ・高知支店
- ・高松支店
- ・徳島支店
- ・松山支店

九州(10支店)

- ・大分支店
- ・鹿児島支店
- ・北九州支店
- ・熊本支店
- ・久留米支店
- ・佐賀支店
- ・佐世保支店
- ・長崎支店
- ・福岡支店
- ・宮崎支店

中部(16支店)

- ・岡崎支店
- ・春日井支店
- ・金山支店
- ・刈谷支店
- ・岐阜支店
- ・静岡支店
- ・津支店
- ・豊田支店
- ・豊橋支店
- ・長野支店
- ・名古屋駅前支店
- ・名古屋支店
- ・沼津支店
- ・浜松支店
- ・松本支店
- ・四日市支店

東京都内(42本支店)

- ・飯田橋支店
- ・池袋支店
- ・池袋メトロ
ポリタンプラザ
支店
- ・上野支店
- ・大森支店
- ・荻窪支店
- ・蒲田支店
- ・神田支店
- ・吉祥寺支店
- ・錦糸町支店
- ・小石川支店
- ・小岩支店
- ・麴町支店
- ・国分寺支店
- ・五反田支店
- ・桜新町支店
- ・三軒茶屋支店
- ・渋谷支店
- ・自由が丘支店
- ・新宿支店
- ・新宿駅西口支店
- ・新宿野村ビル
支店
- ・新橋支店
- ・成城支店
- ・千住支店
- ・立川支店
- ・田無支店
- ・玉川支店
- ・調布支店
- ・田園調布支店
- ・東京支店
- ・虎ノ門支店
- ・中野支店
- ・中目黒支店
- ・練馬支店
- ・幡ヶ谷支店
- ・八王子支店
- ・浜田山支店
- ・府中支店
- ・本店
- ・町田支店
- ・三田支店

沖縄(1支店)

- ・那覇支店

コーポレート・データ

会社概要

会社名	野村ホールディングス株式会社	代表者名	渡部 賢一
設立年月日	1925年12月25日	資本金	3,217.65億円(2009年3月末現在)
所在地	〒103-8645 東京都中央区日本橋一丁目9番1号	社員数(連結ベース)	25,626名(2009年3月末現在)

株式情報

発行済株式数
2,661,092,760株(2009年3月末現在)

上場証券取引所
東京、大阪、名古屋、シンガポール、ニューヨーク
(2009年3月末現在)

証券コード
8604(東京証券取引所)、NMR(NY証券取引所)

株主数
383,795名(単元株主数360,105名)(2009年3月末現在)

大株主の状況(上位10名)

氏名または名称	所有株式数(千株)	所有株式数の割合(%)
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口)	164,008	6.16
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	153,837	5.78
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口4G)	143,151	5.38
ザ チェース マンハッタン バンク エヌエイ ロンドン エス エル オムニバス アカウント	49,116	1.85
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン アズ デポジタリー バンク フォー デポジタリー レシート ホルダーズ	42,234	1.59
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口4)	32,653	1.23
ザ チェース マンハッタン バンク 385036	28,695	1.08
ステート ストリート バンク アンド トラストカンパニー 505103	24,508	0.92
ステート ストリート バンク アンド トラストカンパニー 505225	22,202	0.83
インベスターズ バンク ウェスト トリーティ	20,480	0.77

※当社は2009年3月末現在、自己株式を55,128千株保有していますが、
上記大株主からは除外しています。

	第2四半期末	期末
配当基準日	9月30日	3月31日
配当金支払開始予定日	12月1日	6月1日

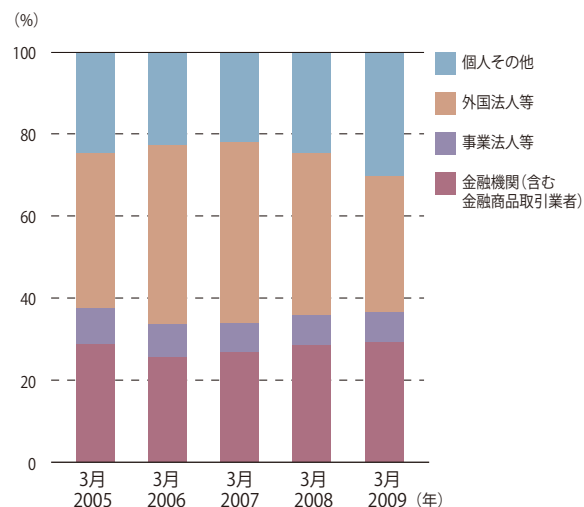
株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社
証券代行部 (東 京) 0120-232-711
(大 阪) 0120-094-777
(名古屋) 052-239-5900
<http://www.tr.mufg.jp/daikou/>

米国預託証券(ADR) 預託機関

バンクオブニューヨークメロン
Depository Receipts Division:+1(866)680-6825
<http://www.adrbnymellon.com>
比率:1ADR=1普通株

株主構成比(単元株式ベース)



その他

格付情報

	野村ホールディングス		野村証券	
	長期	短期	長期	短期
S&P(スタンダード&プアーズ)	BBB+	A-2	A-	A-2
Moody's	Baa2	—	Baa1	P-2
R&I(格付投資情報センター)	A+	a-1	A+	a-1
JCR(日本格付研究所)	AA-	—	AA-	—

※2009年5月27日付

連絡先

野村ホールディングス株式会社

IR室

所在地 〒100-8170 東京都千代田区大手町二丁目1番1号 大手町野村ビル

電話 03-5255-1000（代表）

<http://www.nomuraholdings.com/jp/investor/>

野村ホールディングス ホームページ

<http://www.nomura.com/jp/>



ニュースリリース

野村ホールディングスの四半期決算報告など、最新のニュースがご覧になれます。

株主・投資家の方(IR)

<http://www.nomuraholdings.com/jp/investor/>

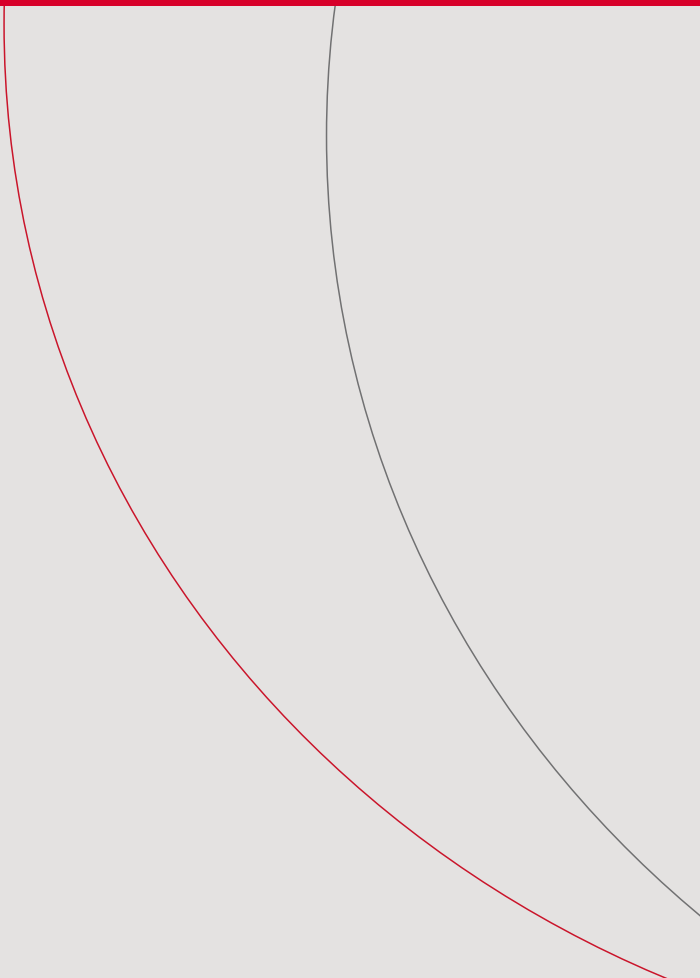
決算関連情報

アニュアルレポート

野村ホールディングスニュースメール配信サービス

当ニュースメール配信サービスは、当社のホームページに、ニュースリリースや新しいコンテンツが掲載された際に、ご登録の皆様にそのタイトルとURLのアドレスを電子メールにてお送りするサービスです。





NOMURA

