NOMURA

Investor Presentation 2009

2009年4月30日

野村ホールディングス株式会社
執行役社長兼CEO
渡部　賢一

本資料は、今後の経営戦略に関する情報の提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではありません。本資料に掲載されています事項は、資料作成時点における当社の見解であり、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なく、今後、予告なしに変更されることがあります。なお、本資料で使用するデータ及び表現等の欠落・誤謬等につきましてはその責を負いかねますのでご了承ください。本資料は将来の予測等に関する情報を含む場合がありますが、これらの情報はあくまで当社の予測であり、その時々の状況により変更を余儀なくされることがあります。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、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

1. 08･09期の総括

2. 環境認識

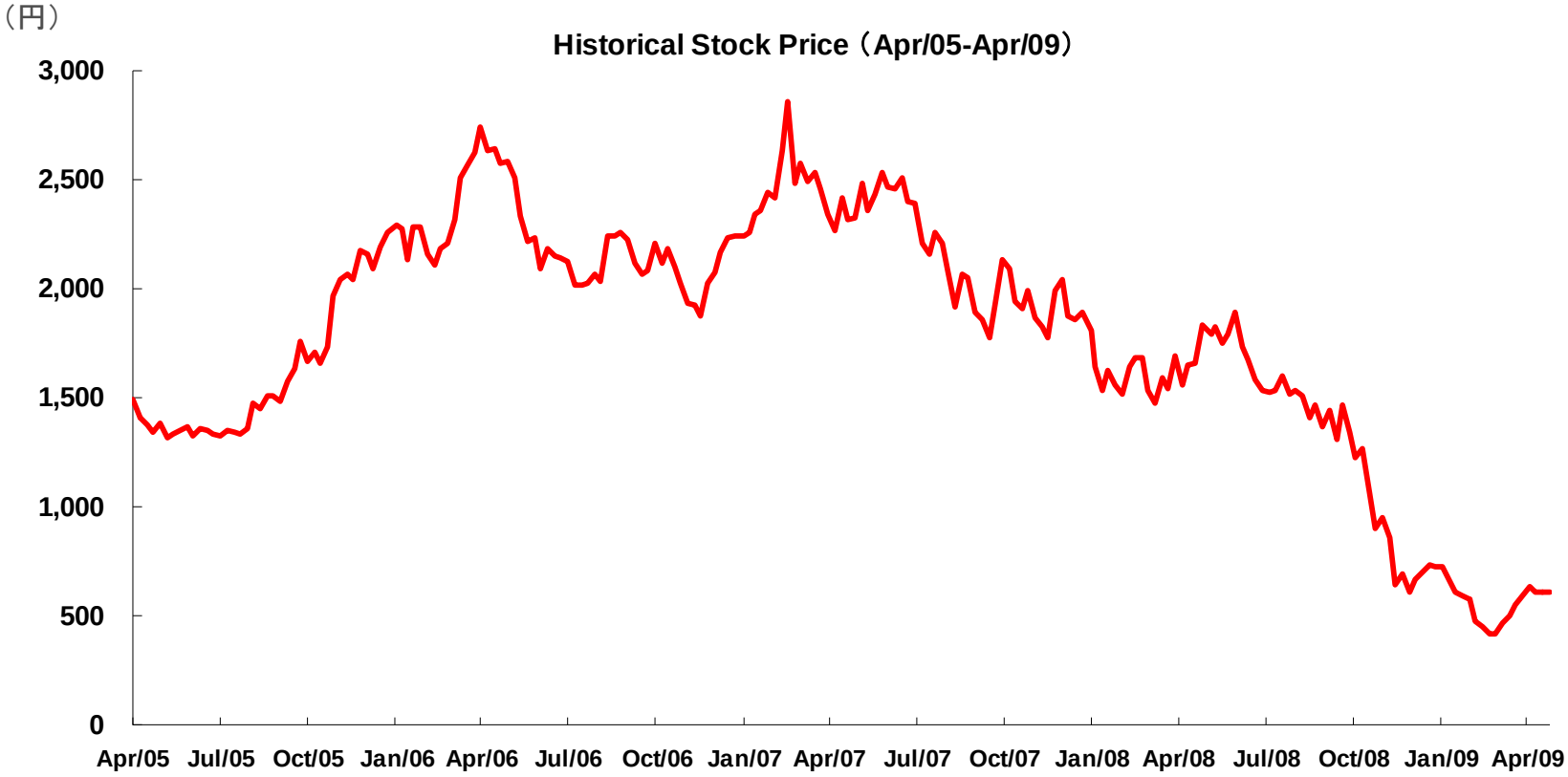
3. 09･10期のビジネスフォーカス

4. 最後に

当社株価推移

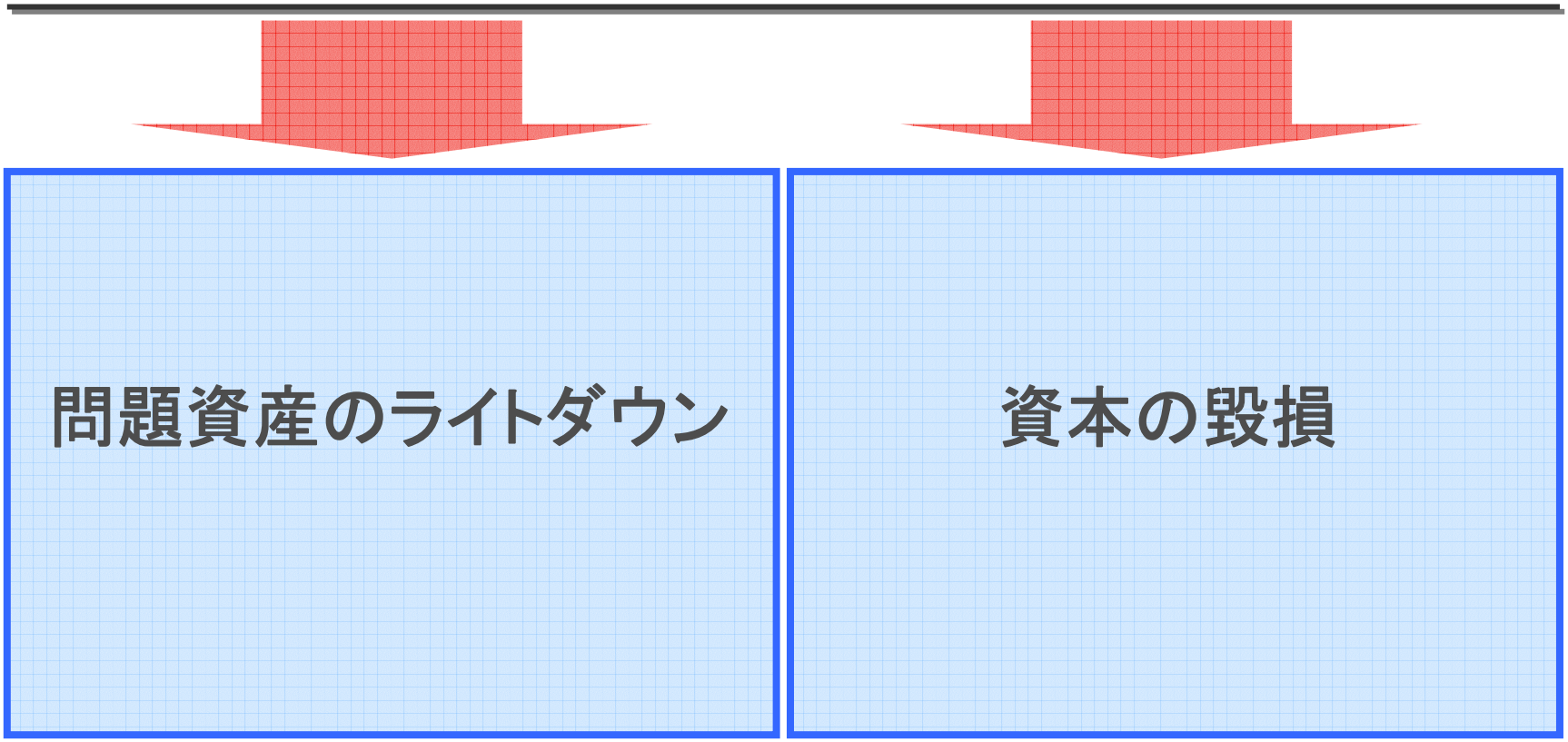
■ 今年3月に付けた400円台の株価は、1982年以来の安値水準

野村ホールディングスの株価推移



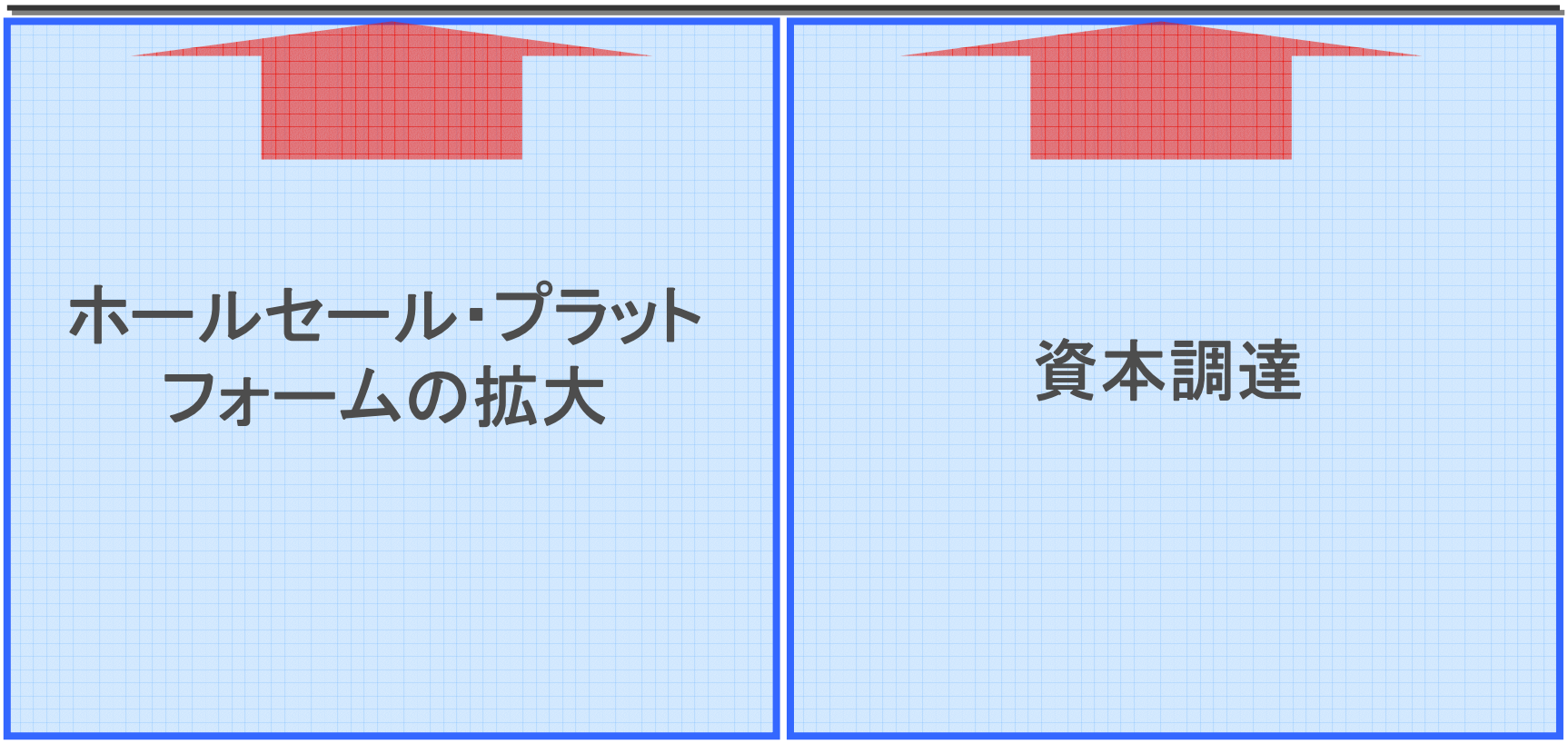
総括： 負の遺産の整理

B/S



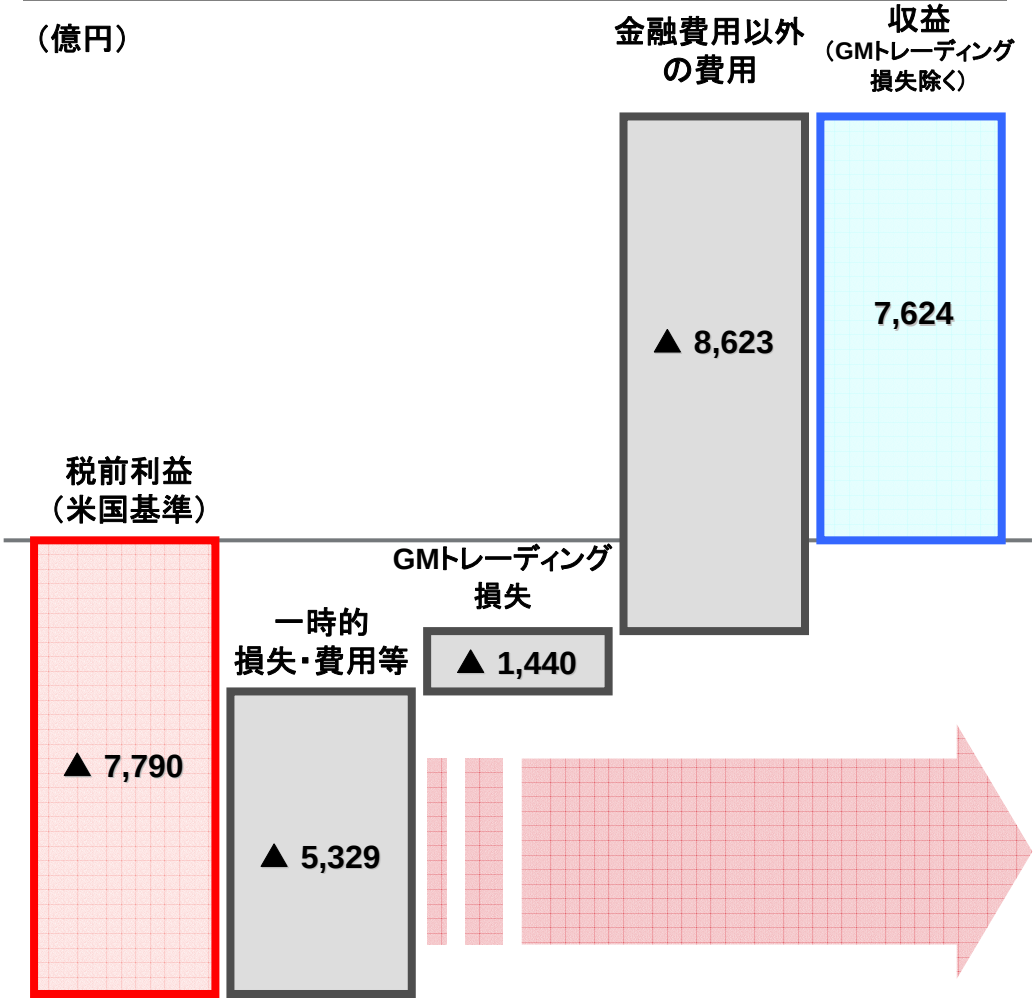
総括： 将来への布石

B/S



2009年3月期の損失要因分析

2009年3月期の収益と税前損失の分解図（概算値）



2009年3月期の損失要因内訳

■ 将来への布石のための費用 （概算値）

- □ ホールセール･プラットフォーム拡大 1,200億円
  - ✓リーマンの人的資源承継一時費用

■ 過去の負の遺産の整理 （概算値）

- □ 顧客不在のキャリー･トレード 1,500億円
  - ✓モノライン関連損失
  - ✓アイスランド関連損失
- □ 不動産貸付など低流動性資産 1,400億円
  - ✓PE投資資産の評価引下げ
  - ✓不動産関連損失
- □ 長期投資資産からの損失･費用 1,250億円
  - ✓フォートレス減損
  - ✓JAFCO減損

注）収益は金融費用を除く。GM（グローバル･マーケッツ部門）トレーディング損失は純金融収益を含む、一時的損失分除く。

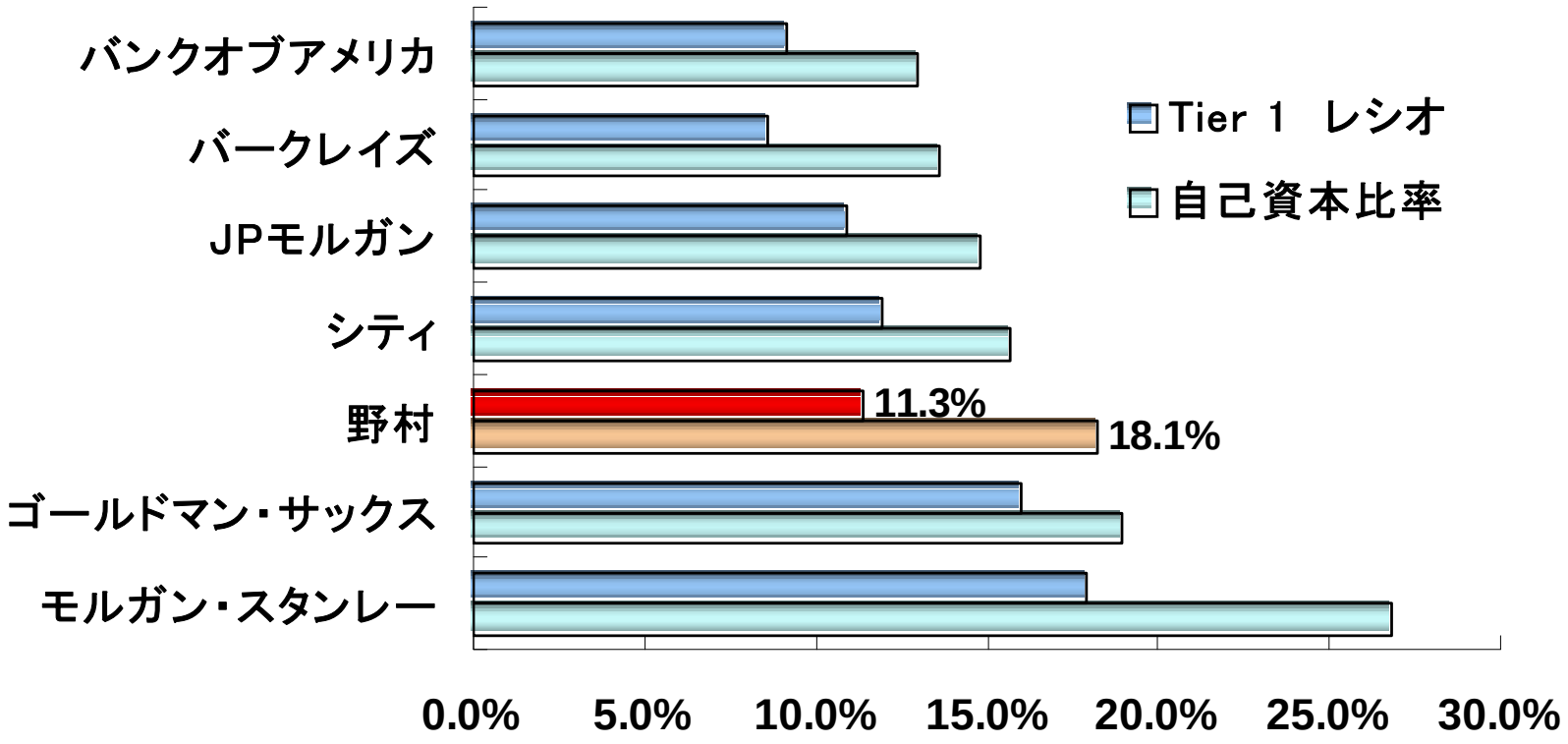
事前予測型リスク・マネジメント体制へ

- ☑ トップ自らリスク管理を行う体制
- ☑ 事後計測型から事前予測型リスク管理へ
- ☑ B/Sの左右を睨んだ能動的なリスク管理体制

自己資本比率の比較

■ グローバルな競合他社との比較でも健全な自己資本を有している

自己資本比率比較



出所）各社財務諸表より野村作成

1. 08･09期の総括

2. 環境認識

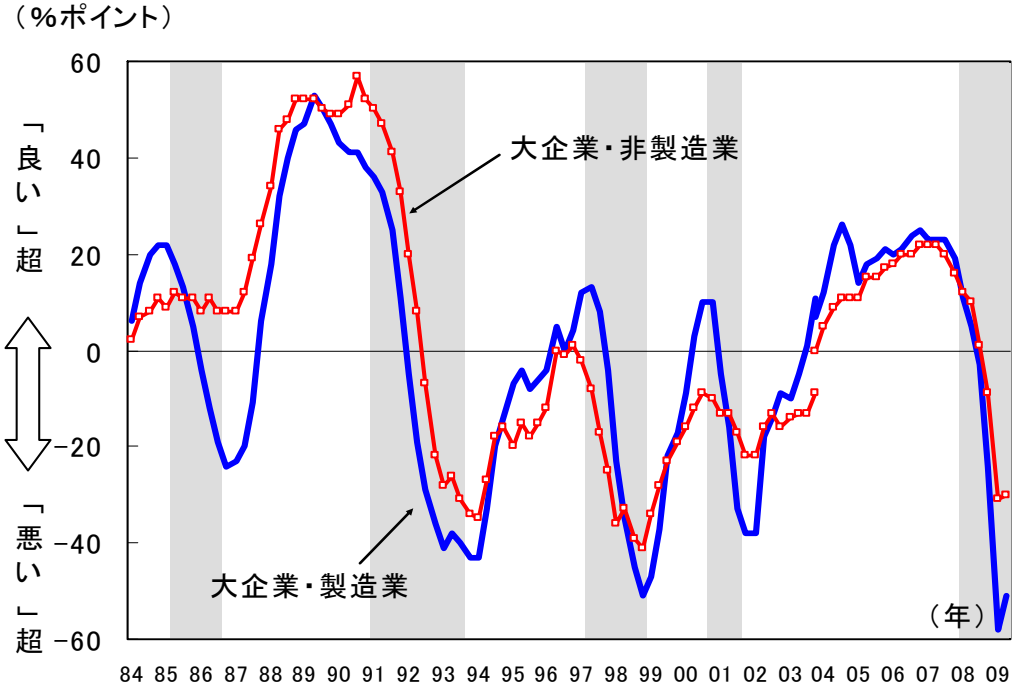
3. 09･10期のビジネスフォーカス

4. 最後に

日本： 企業景況感は歴史的悪化

- 『日銀短観（3月調査）』は、輸出急減を主な背景に企業の景況感が歴史的な悪化状態にあることを裏付けた。鉄鋼の-77ポイント、自動車の-51ポイントなど代表的な輸出型業種での下落が際立っており、輸出急減が製造業の景況感悪化の主な背景であることが示唆されている

大企業の業況判断DI



注）1.調査枠組みの見直しが行われたため、2003年12月調査以前と以後とで段差が発生している。
2.2009年4-6月期は2009年3月調査時点での「先行き」。
3.網掛け部分は景気後退期を表す。
出所）日本銀行

大企業製造業の業種別判断DI

（「良い」-「悪い」 %ポイント）

	大企業					
	08年12月調査		09年3月調査			
	最近	先行き	最近	変化幅	先行き	変化幅
製造業	-24	-36	-58	(-34)	-51	(7)
繊維	-38	-43	-69	(-31)	-67	(2)
木材・木製品	-45	-41	-82	(-37)	-73	(9)
紙・パルプ	-3	-7	-32	(-29)	-35	(-3)
化学	-14	-22	-50	(-36)	-34	(16)
石油・石炭製品	-45	-50	-60	(-15)	-40	(20)
窯業・土石製品	-32	-48	-64	(-32)	-60	(4)
鉄鋼	12	-44	-65	(-77)	-69	(-4)
非鉄金属	-43	-54	-81	(-38)	-65	(16)
食料品	-7	-5	-6	(1)	-6	(0)
金属製品	-30	-45	-51	(-21)	-43	(8)
一般機械	-22	-38	-64	(-42)	-68	(-4)
電気機械	-37	-39	-69	(-32)	-58	(11)
造船・重機等	3	-13	-23	(-26)	-34	(-11)
自動車	-41	-68	-92	(-51)	-83	(9)
精密機械	-14	-39	-50	(-36)	-47	(3)
素材業種	-20	-35	-60	(-40)	-51	(9)
加工業種	-26	-37	-57	(-31)	-52	(5)

（出所）日本銀行

危機克服に向けた取り組み：財政出動

G20による協調的財政出動

G20総額：5兆ドル

（2009年4月2日G20首脳会合）

日本：1,540億ドル	米国：7,872億ドル	中国：6,000億ドル
（09.4.10追加経済対策）	（09.2.17米国経済再生法）	（08.11.5総合経済策）

2010年の世界のGDP成長率2%を目指す

注）各国の財政出動額は直近発表されたもの
1ドル=100円、1ドル=6.83人民元で換算

危機克服に向けた取り組み：IMFの活用

IMFによる中東欧諸国への融資実績

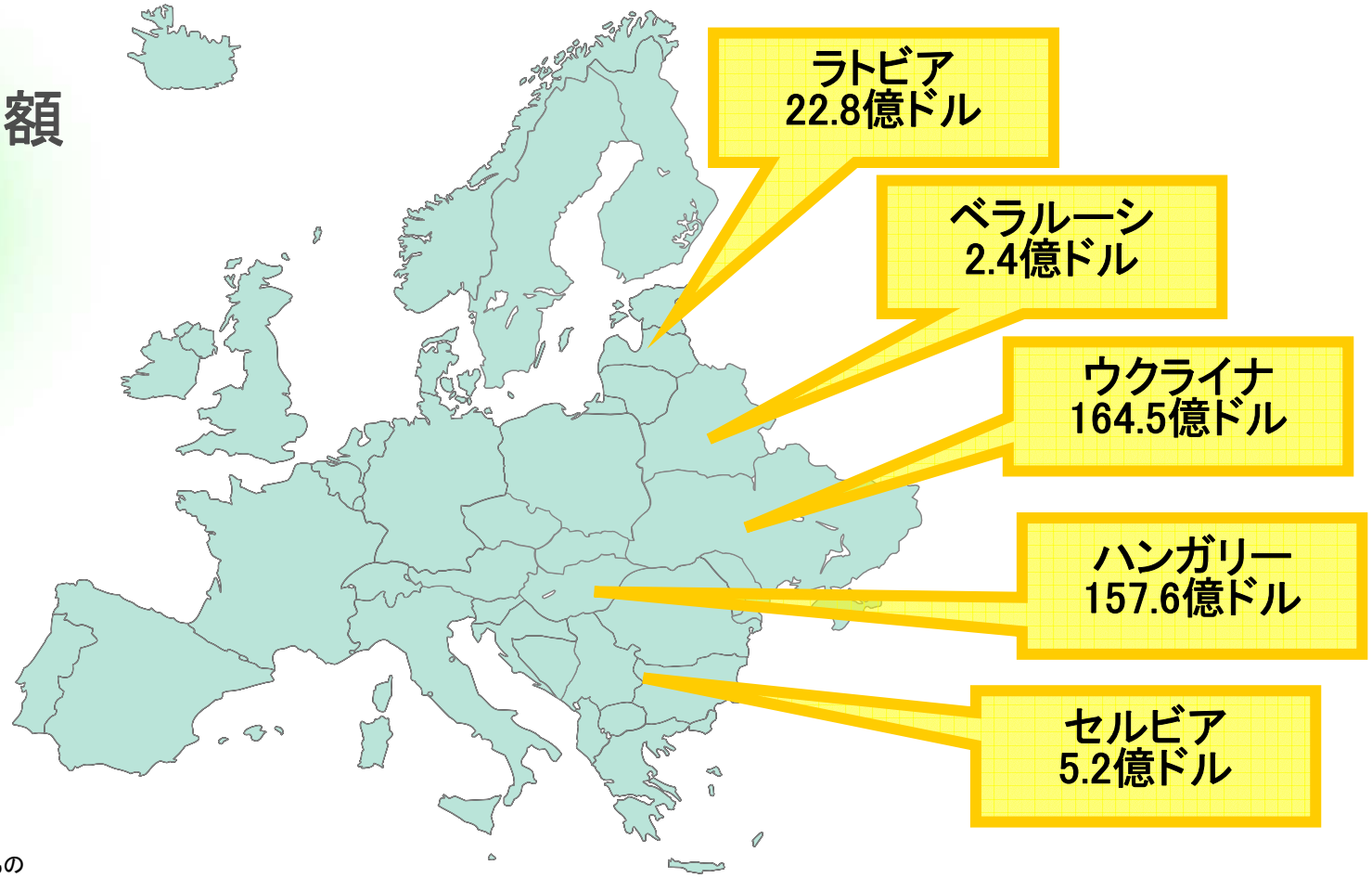
IMFの融資可能額

（G20首脳会合決定）

2,500億ドル

↓

7,500億ドル

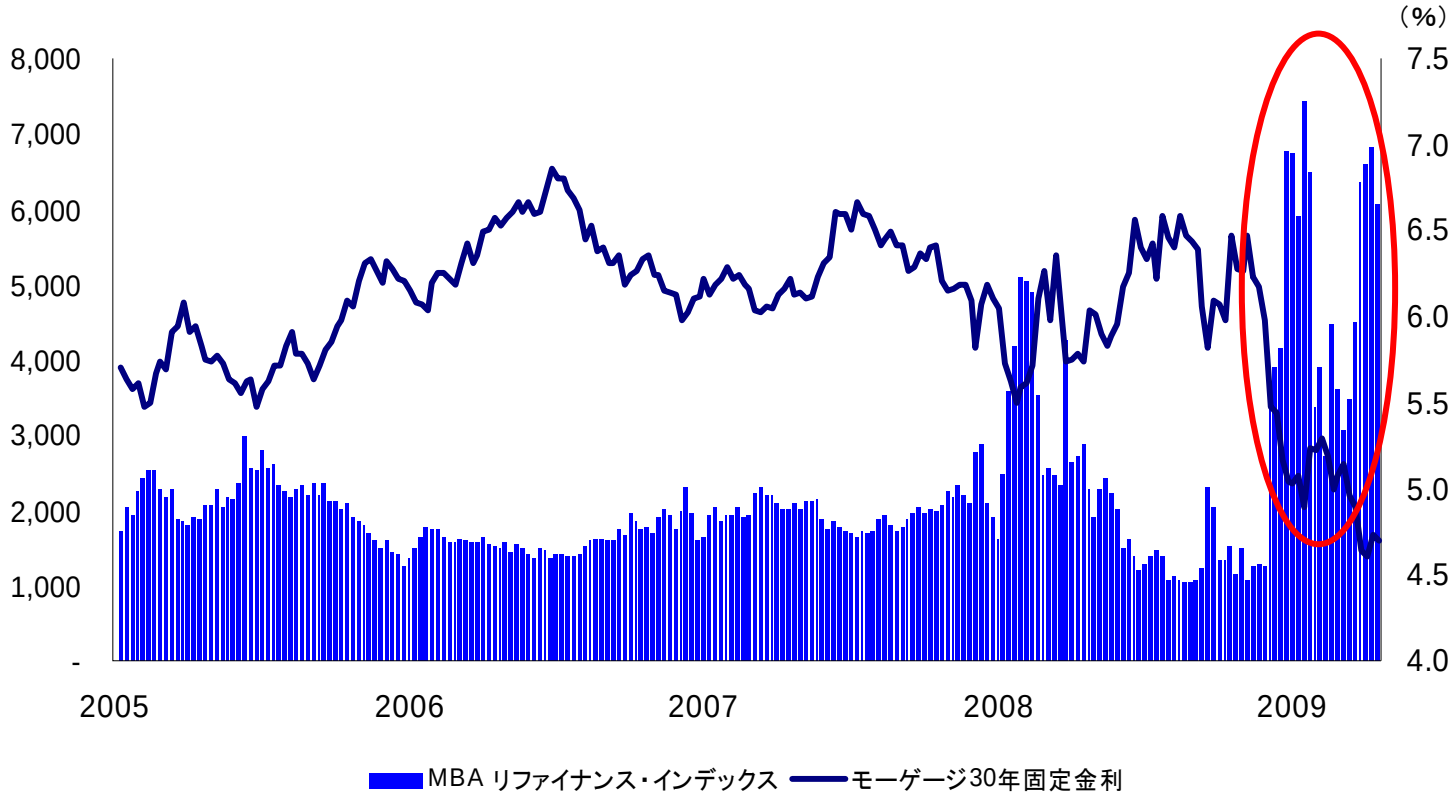


注）金額は総融資残高に未引出残高を合算したもの

米国： モーゲージ借換え増に伴う景気回復の可能性

- 金利低下を受けて借換えが全米で急増中
- 恩恵を受けた消費者が米国経済を下支えし、景気回復を早期化させる可能性も

米国モーゲージ金利と借換件数のトレンド



（季節調整後指数）

出所）Mortgage Bankers Associationより作成

日本は積極的な景気対策発動へ

- 政府の経済対策が今年度の日本の実質GDP成長率に与える影響は約1.47%
- 日本、米国、中国の景気対策効果が集中する2009年半ばには、国内景気に浮揚感を期待

2008年・2009年策定の政府経済対策がGDP成長率に及ぼす影響

（%ポイント）

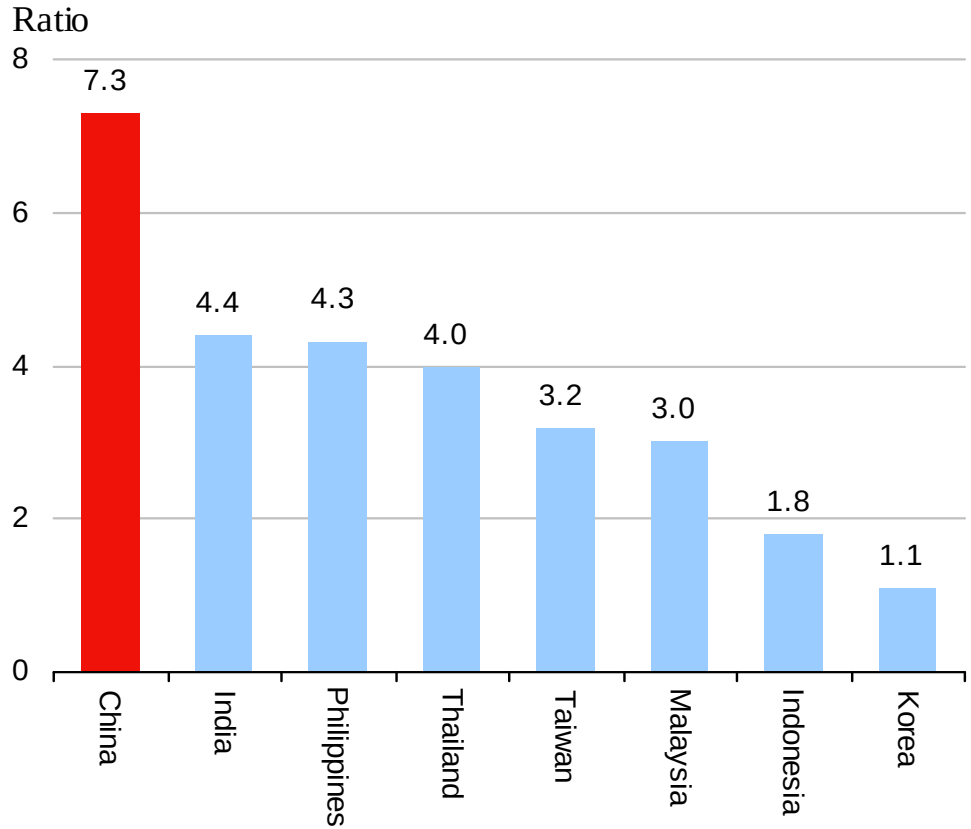
	2009年度成長率への影響			2010年度成長率への影響		
	08年策定経済対策の効果	09年策定経済対策の効果	合算	08年策定経済対策の効果	09年策定経済対策の効果	合算
実質GDP成長率	0.62	**0.85**	1.47	0.22	**0.33**	0.54
個人消費	0.31	**0.31**	0.61	0.56	**0.59**	1.16
設備投資	0.77	**0.45**	1.23	1.06	**1.00**	2.06
住宅投資	0.20	**0.23**	0.43	0.41	**0.35**	0.76
公共投資	5.54	**12.98**	18.52	−3.84	**−7.39**	−11.23
輸入	0.69	**1.12**	1.82	0.76	**0.76**	1.52

注）2008年・2009年策定の政府経済対策が、GDPおよび各需要項目の前年比伸び率に及ぼす影響を試算したもの。試算に当たっては、内閣府公表の日本経済モデルを利用した。
出所）野村

アジア： 中国経済の強みは低レバレッジ

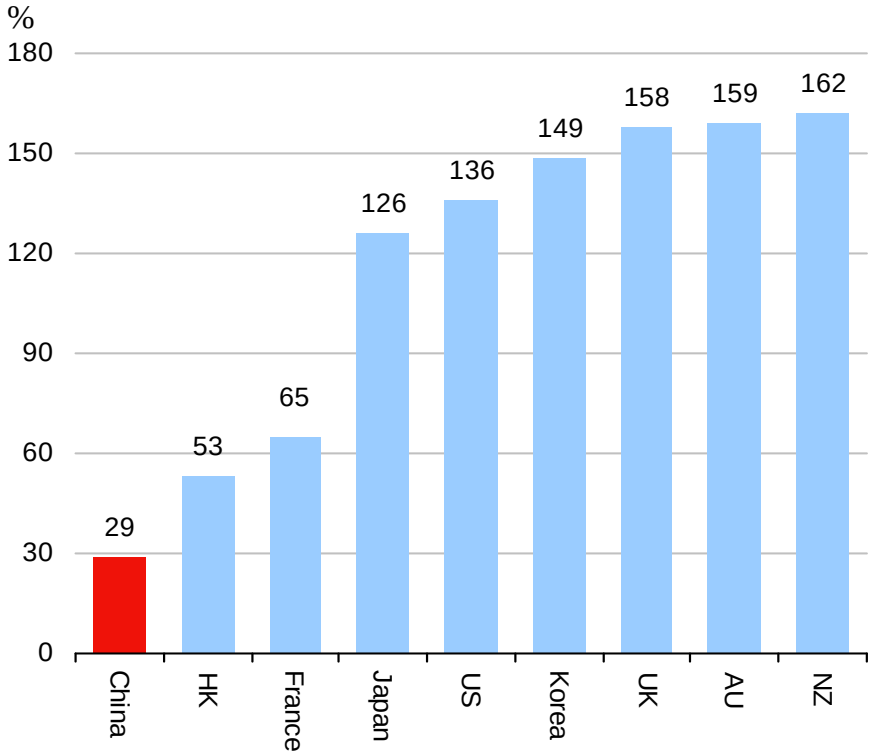
■ 他新興国と違い中国経済が相対的に強いのはその低レバレッジな債務構造

外貨準備比率/短期対外債務 （2008年）



出所）CEIC、野村

家計債務/可処分所得比率 （2007年）



出所）CEIC、野村

海外における競争環境：米国一極集中からアジアの時代へ

世界の銀行時価総額

2000年

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	5兆9,252億円

2009年

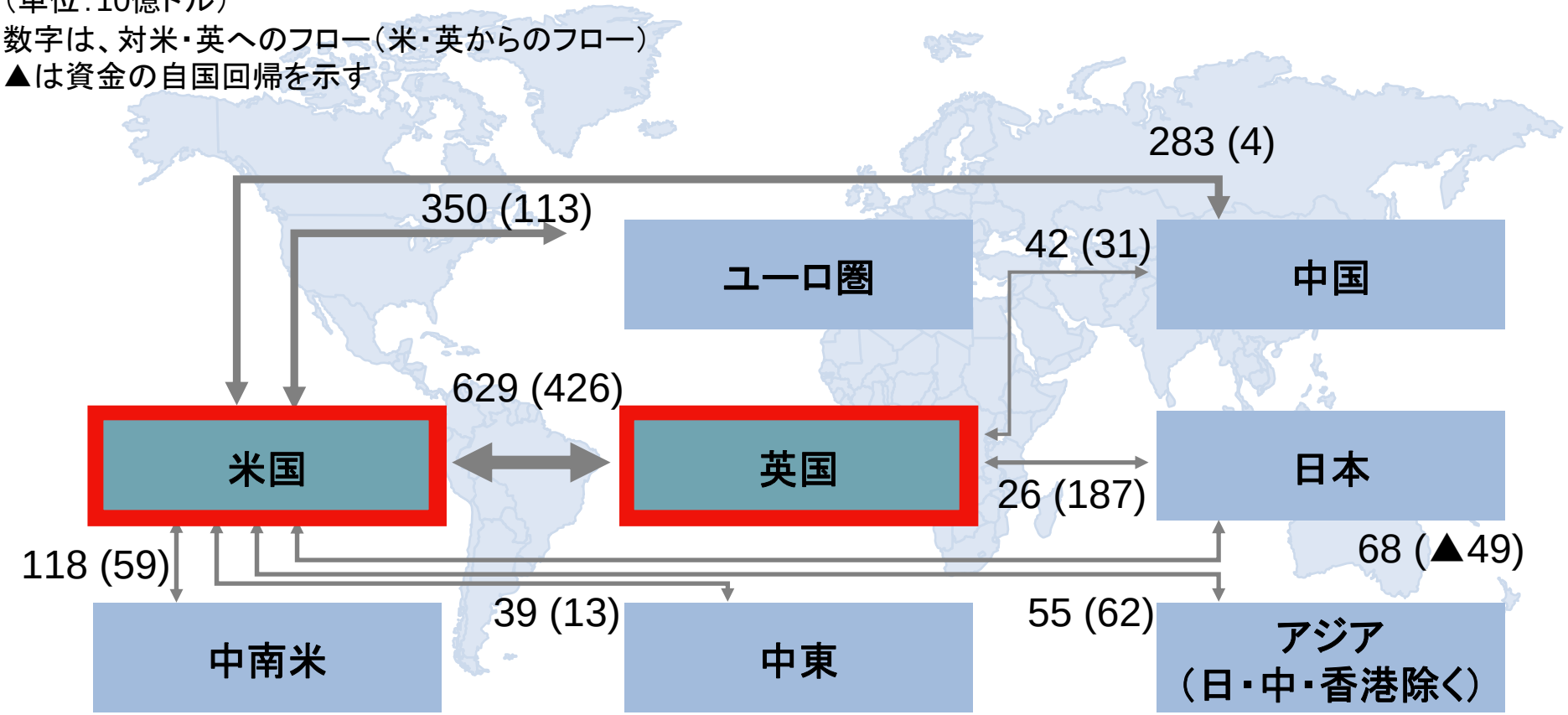
名称	国籍	時価総額
中国工商銀行	中国	19兆8,142億円
中国建設銀行	中国	14兆3,394億円
HSBC	英国	12兆2,183億円
中国銀行	中国	12兆352億円
JPモルガン・チェース	米国	11兆4,178億円
ウェルズ・ファーゴ	米国	7兆6,631億円
バンコ・サンタンデール	スペイン	7兆1,499億円
バンク・オブ・アメリカ	米国	6兆3,928億円
MUFG	日本	6兆2,552億円
イタウ・ウニバンコ	ブラジル	4兆7,660億円

注）黄緑はアジアの銀行、黄色はアジアに強みを持つ銀行
出所）ブルームバーグ

2007年までは英国を経由した米国一極集中

投資収支（直接投資、証券投資等の合計）から見たグローバル・マネーフロー（2007年）

（単位：10億ドル）
数字は、対米・英へのフロー（米・英からのフロー）
▲は資金の自国回帰を示す

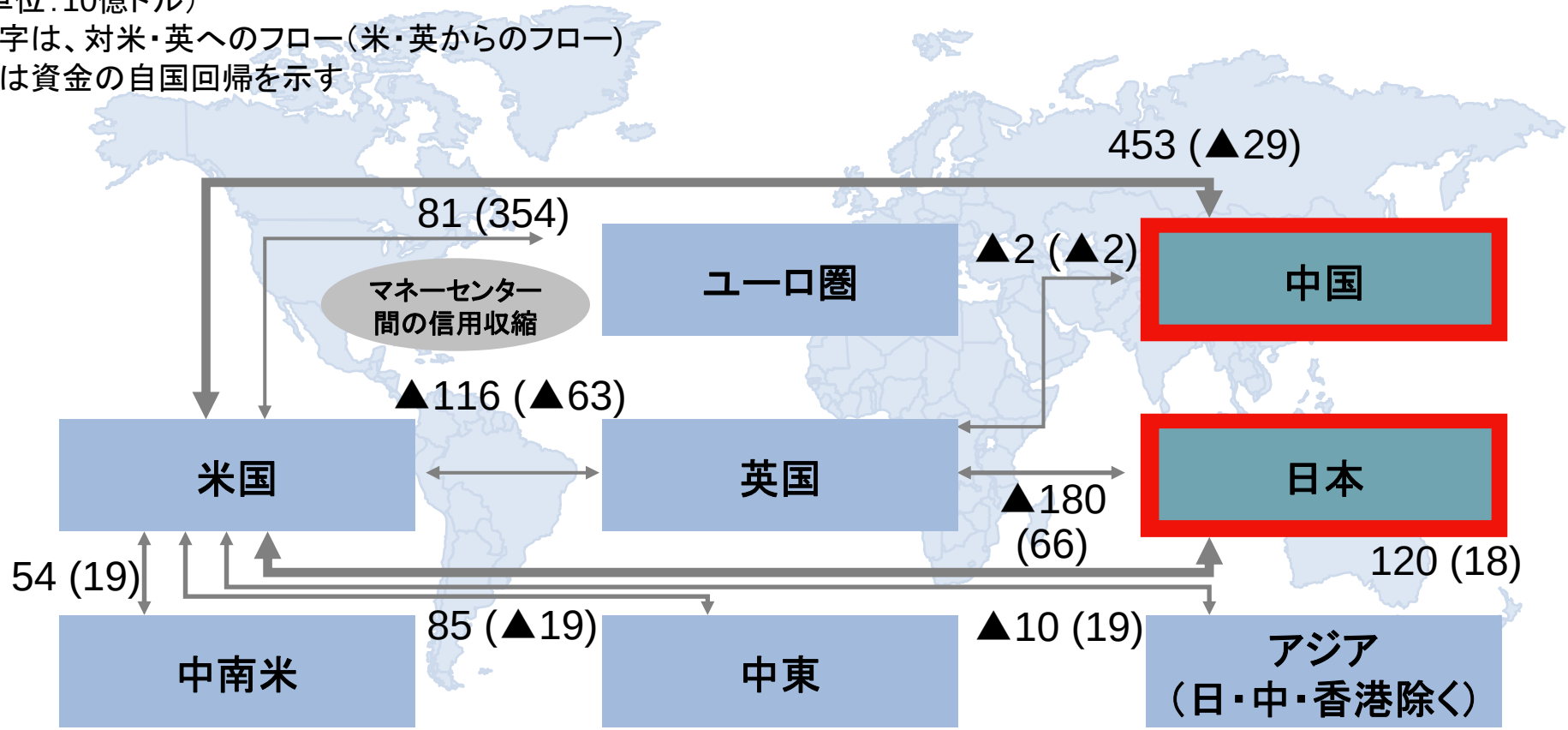


出所）米国商務省、BOE、日本銀行データより作成

リパトリエーションの中、クロス・ボーダーを促すアジア

投資収支（直接投資、証券投資等の合計）から見たグローバル・マネーフロー（2008年）

（単位：10億ドル）
数字は、対米・英へのフロー（米・英からのフロー）
▲は資金の自国回帰を示す



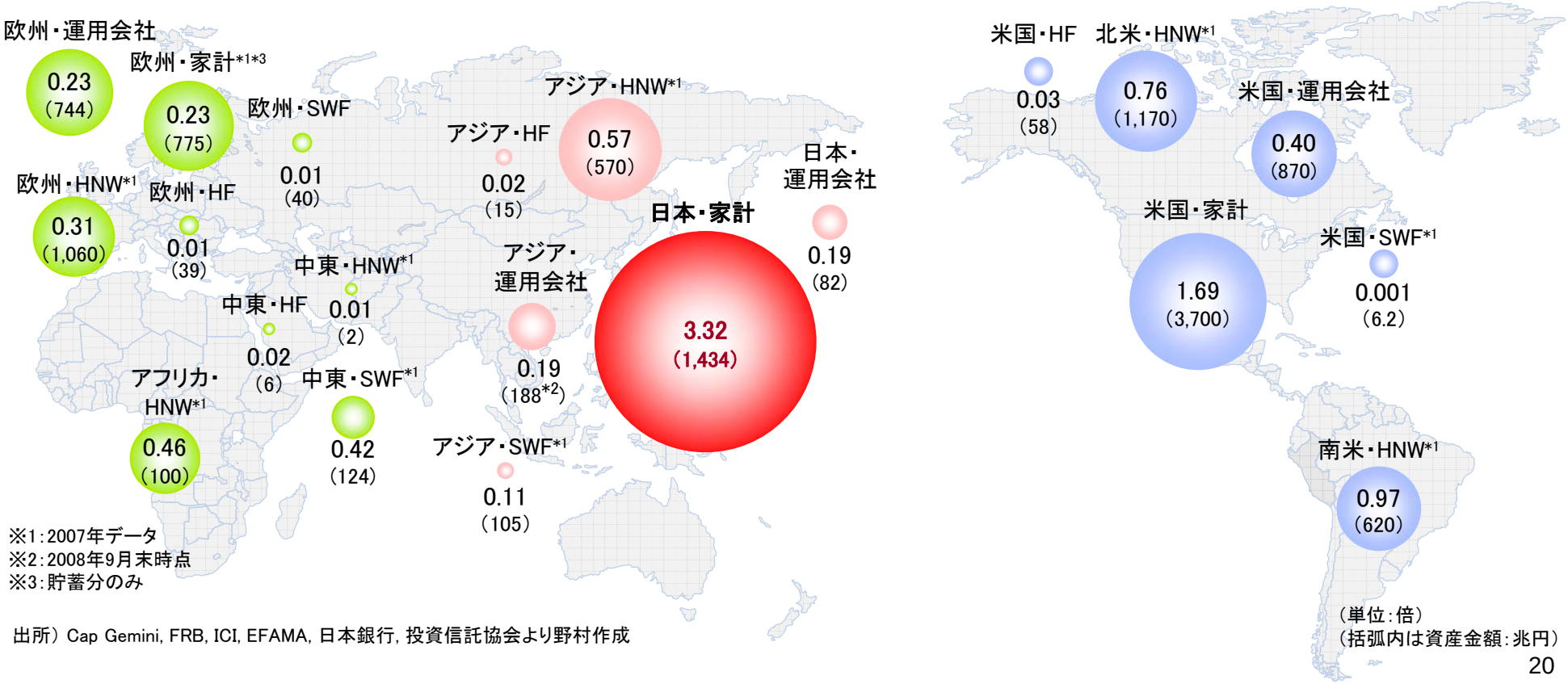
出所）米国商務省、BOE、日本銀行データより作成

1. 08･09期の総括
2. 環境認識
3. 09･10期のビジネスフォーカス
4. 最後に

改めて注目される健全な日本・アジアの家計資産

- 世界の多くの投資家マネーは近年リスク資産へ投資されており、大きく毀損
- 対GDPで見ると、比較的健全な日本やアジアの家計資産が注目される

対GDP比・資産運用規模（地域・投資家別　2008年）



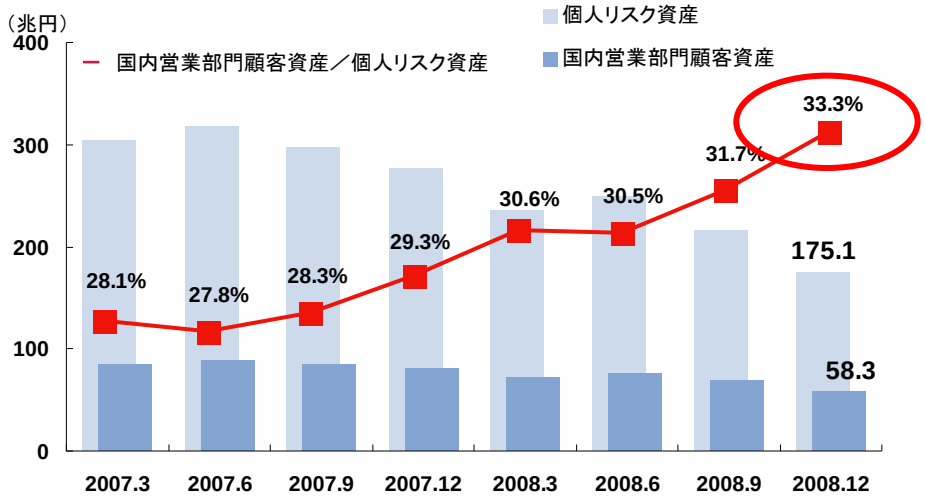
※1：2007年データ
※2：2008年9月末時点
※3：貯蓄分のみ

出所）Cap Gemini, FRB, ICI, EFAMA, 日本銀行, 投資信託協会より野村作成

国内リテールビジネスでの圧倒的シェア

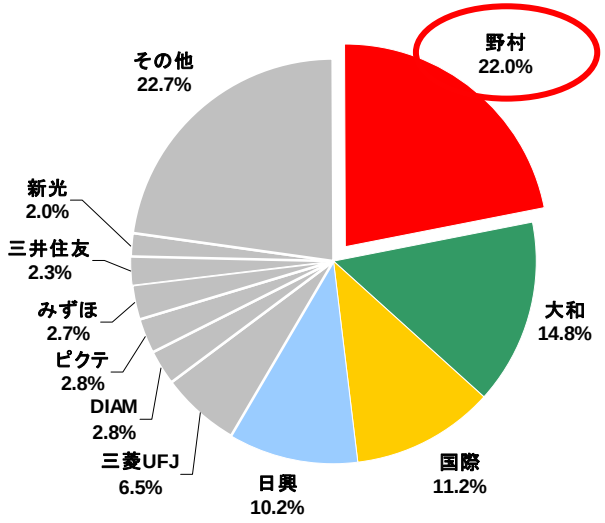
■ 当社の国内営業部門顧客資産は08年12月末で約58兆円と、国内個人リスク資産の3割以上のシェア

当社国内営業部門顧客資産と個人リスク資産の推移



注）国内営業部門顧客資産は一部法人顧客を含む。個人リスク資産は、国内個人金融資産に占める株式・出資金、債券、投資信託資産の合計を日銀資料より野村作成。国内営業部門顧客資産の2009年3月末残高は59.3兆円

野村アセットマネジメントの公募投信純資産残高シェア



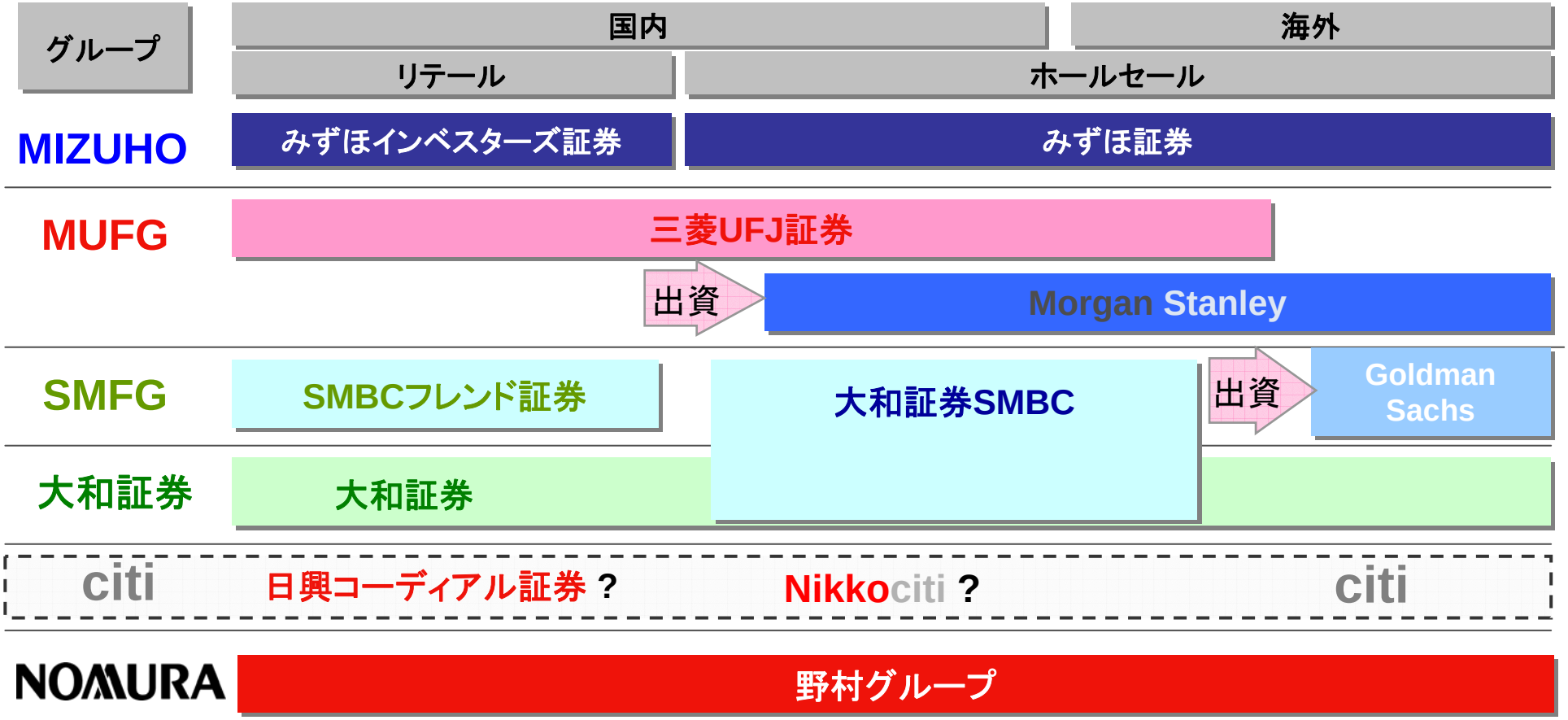
公募投信純資産残高（2009年3月末;全社合計残高 51.4兆円）

出所） 投資信託協会資料から野村作成

それ、野村にきいてみよう。

国内勢との競争環境の変化

■ 国内外に単一グループでの事業展開かつ独立系を貫く野村



注：上図は、本資料作成時におけるイメージ図であり、そ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。

リテール部門の中期成長戦略

■ ウェルス層に強いメリルリンチ型に加え、チャールズ･シュワブ型とフィデリティ型などのマルチ･チャネルによる面の拡大

メリルリンチ型

- 対面、チーム制での包括的コンサルティング
- 保有資産100万ドル以上のウェルス層及び富裕層への特化を目指す
- 預金、ローン、クレジットカード機能も備えた総合資産管理サービス

チャールズ･シュワブ型

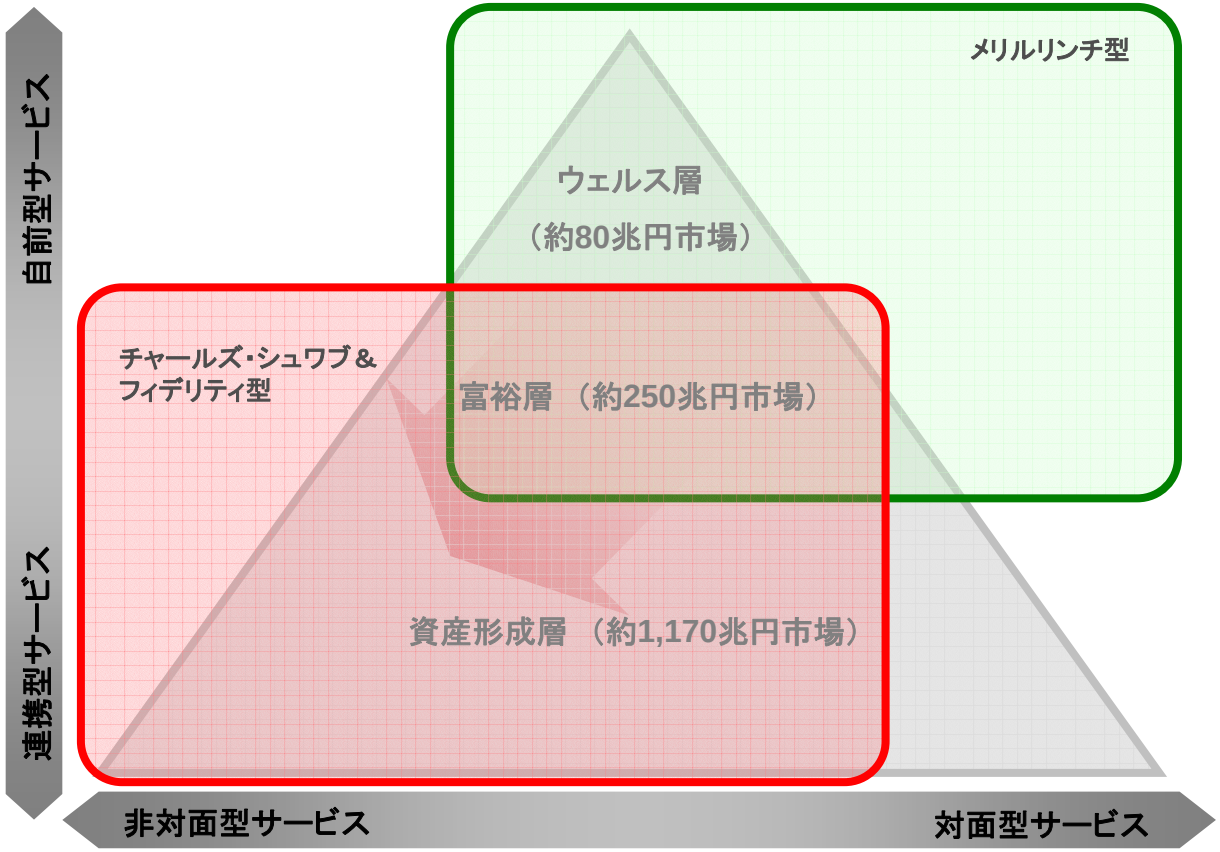
- ネット証券から対面、ネット、コールの複合的ビジネスへの転換
- 独立系アドバイザーなどを通じ、ネット顧客以外へもサービス拡大
- オープンアーキテクチャーで豊富な商品ラインアップ

フィデリティ型

- プランニングツール等の強力なITプラットフォーム
- ネット･コールのインフラを活用し、銀行･職域に販路を拡大
- 証券仲介業的な販売支援を銀行･中小証券会社に提供

野村型モデル

- アクセスポイントの拡充と、人材育成による対面ビジネスの強化
- オープンアーキテクチャーで高機能化した商品･サービス
- ジョインベストの統合など、ネット･コール体制の整備
- だいこう証券ビジネスとの提携による地方銀行との連携
- ライフプランサービス部による、職域ビジネスの拡大



出所）野村　金額は各層が保有する金融資産の額。

トレーディング・ビジネスの変化と戦略

■ トレーディング・ビジネスの変化　リスクを取れる投資家層ーオルタナティブ運用の拡大
執行ビジネスへのニーズ拡大　高流動性商品へのニーズの高まり
グローバルな取引業者の減少

エクイティ

- 他社にないサービス・ラインナップ
  - ・リサーチ、クオンツ、アルゴリズム、ダークプールの総合サービス
  - ・エージェンシー特化のインスティネット、代替取引所であるChi-X
- リクイディティー・センターとしてキャッシュ・フロー・ビジネス、先物に注力
- プレーンなデリバティブ商品
- 信用リスク回避プロダクトの提供

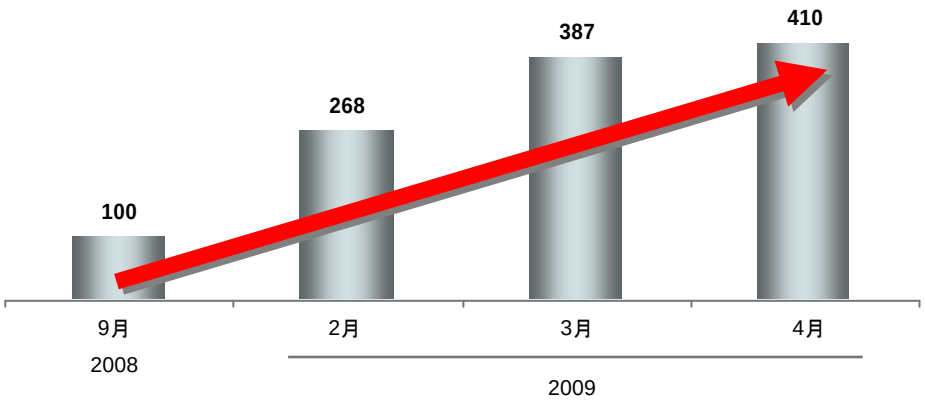
フィクスト・インカム

- フロー・ビジネスを基盤に、ストラクチャリング・ビジネスを補完的に展開
- レート、クレジット、ABS等のプロダクト・ミックス
- 日本でのフランチャイズをフル活用
- グローバルなリサーチ、一貫したマクロ・ビュー、地域毎の顧客ニーズに根ざした情報提供

欧州（EMEA）ビジネスの立ち上がり状況

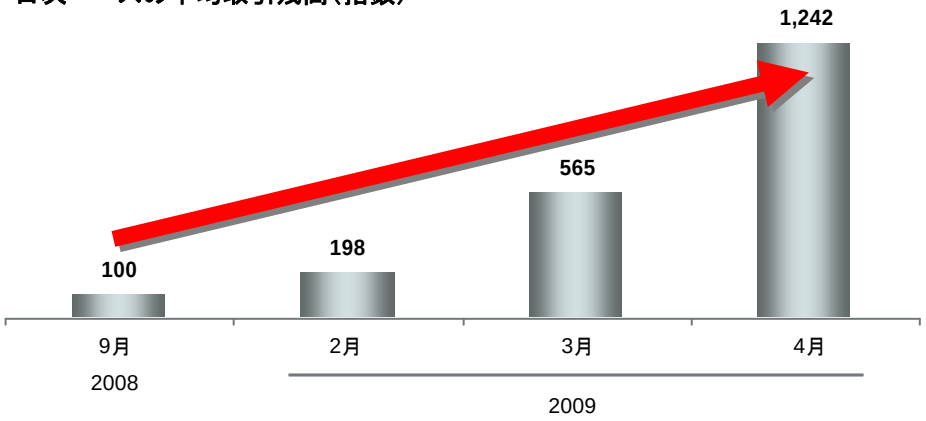
キャッシュ・エクイティ （除くスタッツ・アーブ）

日次ベースの平均取引残高（指数）



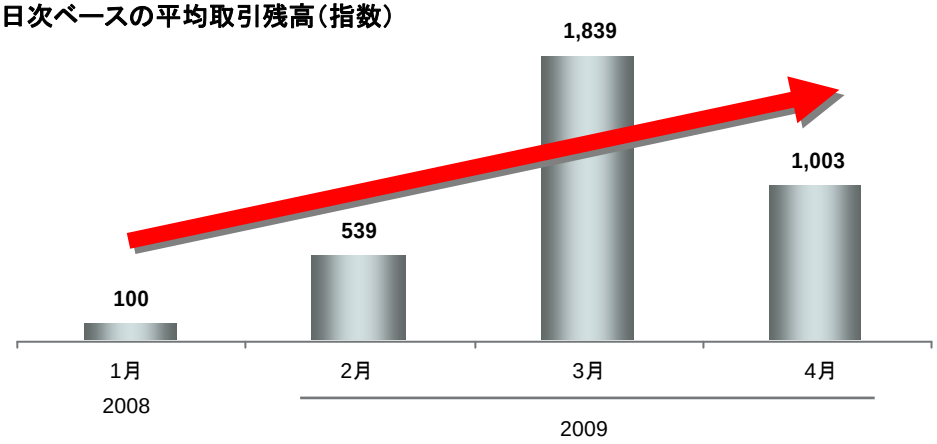
為替取引

日次ベースの平均取引残高（指数）



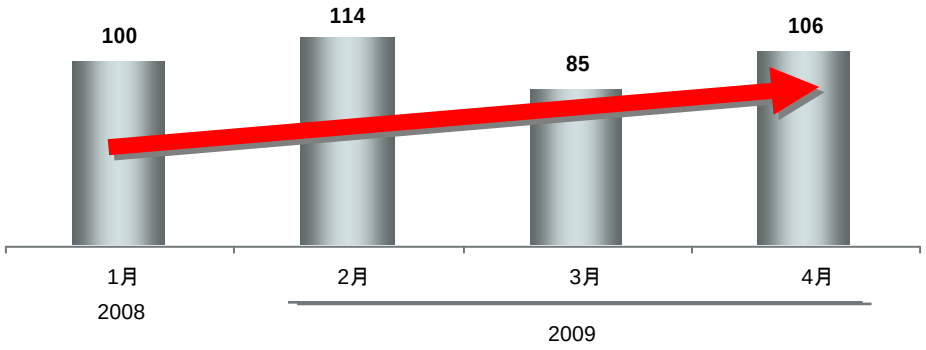
フロー・クレジット取引

日次ベースの平均取引残高（指数）



フロー金利取引

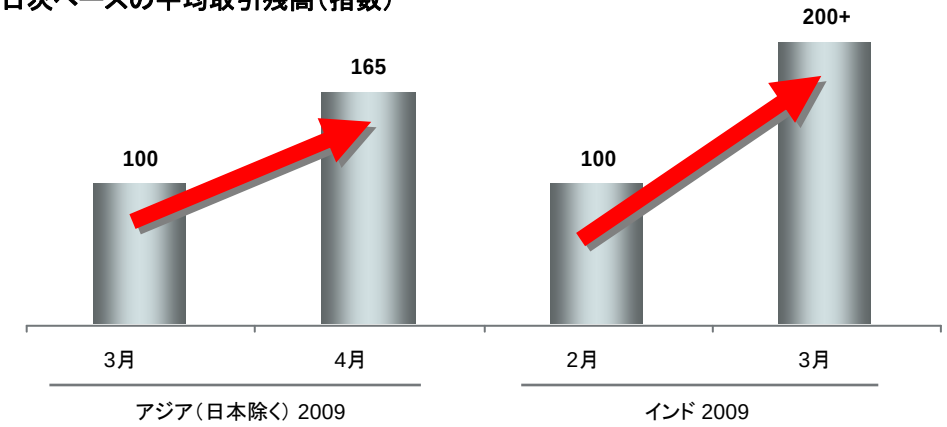
日次ベースの平均取引残高（指数）



アジア・ビジネスの立ち上がり状況

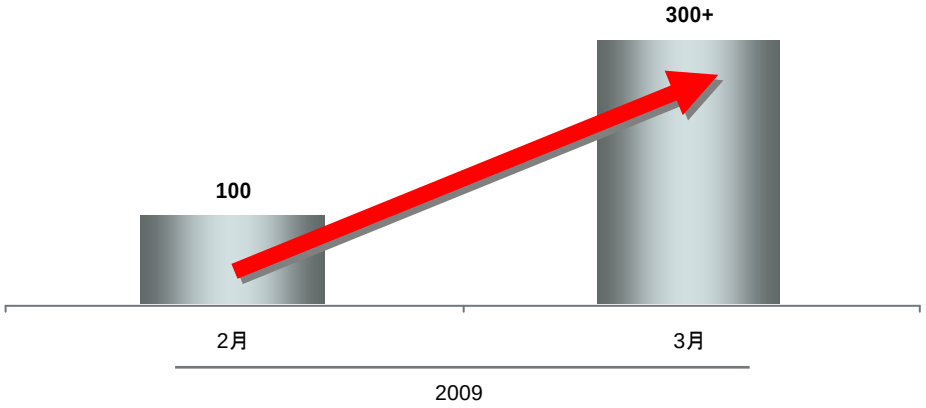
キャッシュ・エクイティ （除くスタッツ・アーブ）

日次ベースの平均取引残高（指数）

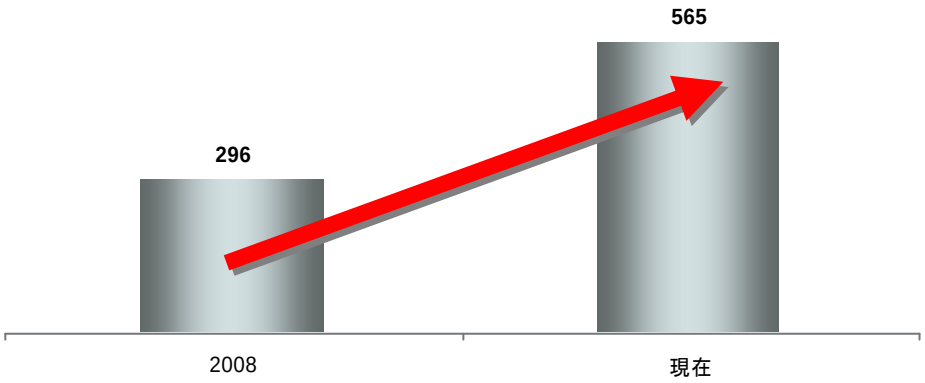


為替取引

日次ベースの平均取引残高（指数）

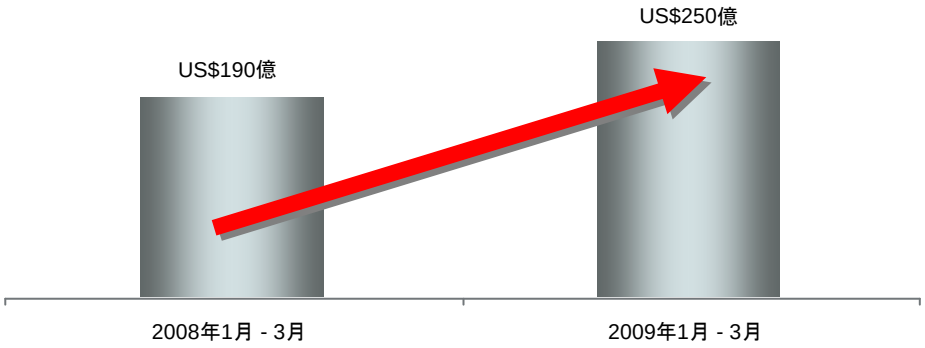


アジア株（日本株除く）のリサーチ・カバレージ数



インベストメント・バンキング

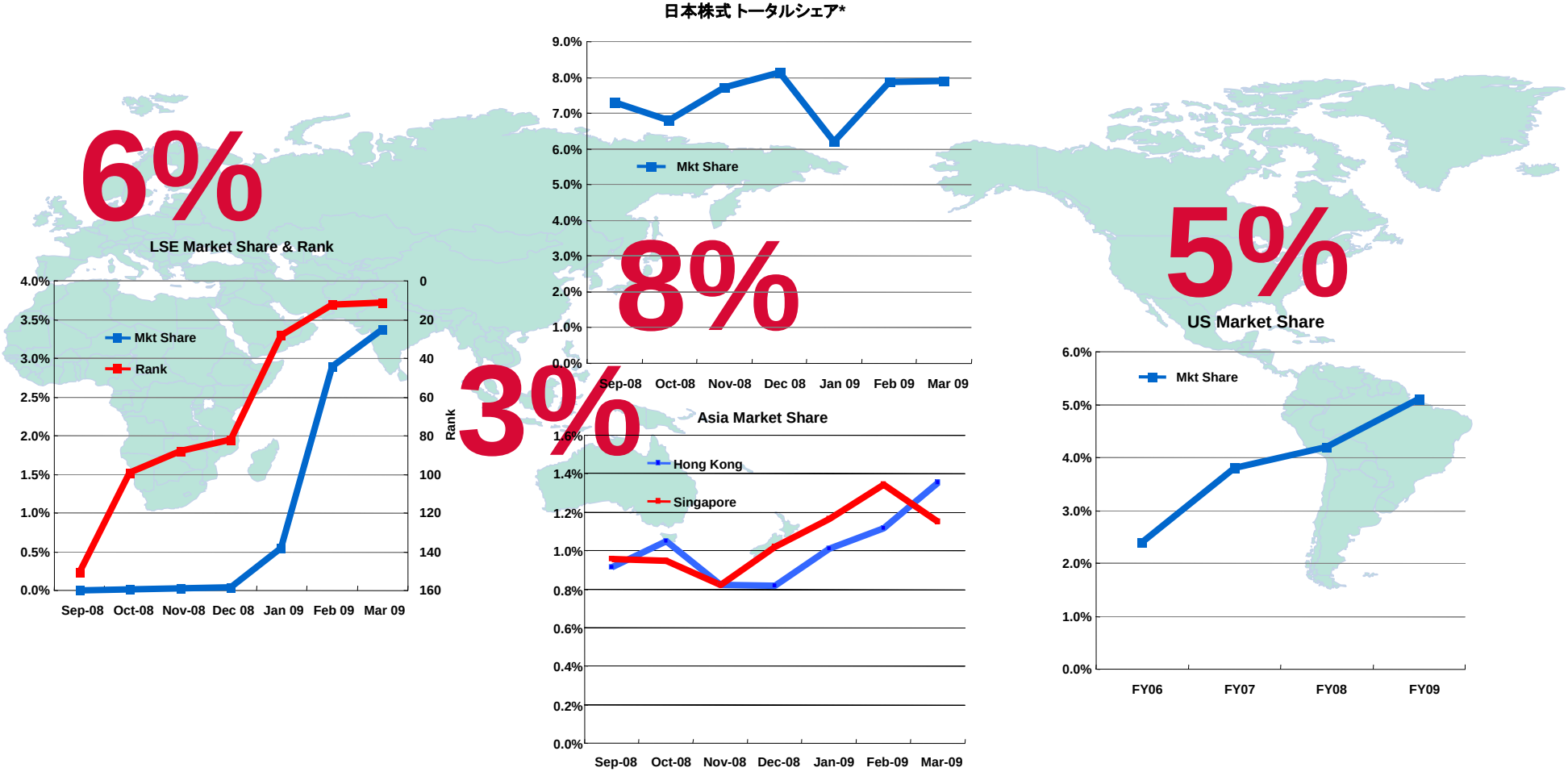
アジア（日本除く）M&A取引金額：公表案件ベース



出所）インベストメント・バンキングはトムソン・ロイター　バリュー・ランク

グローバル・エクイティ・シェアの状況

■ 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てシェアアップに注力



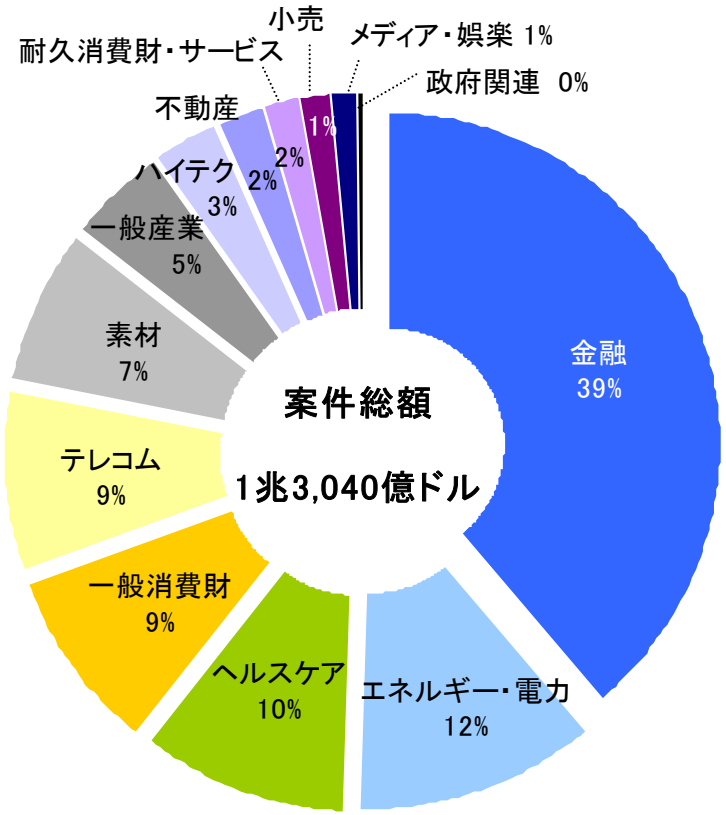
注）LSEとアジアのシェアは、野村とインスティネットとの合算値、米国はインスティネットのみ

*東京証券取引所、大阪証券取引所、名古屋証券取引所、日本証券業協会のデータを基に野村作成

グローバル再編に伴うM&A案件拡大の可能性

- 金融、ヘルスケア等大部分のセクターではグローバル再編が加速。また、健全なアジア企業による買収案件も増加
- 野村はアジア案件での強みに加え、グローバル・フランチャイズを活かしたクロスボーダー案件でも躍進

セクター別クロス・ボーダーM&A案件比率（2009年1月～4月14日）

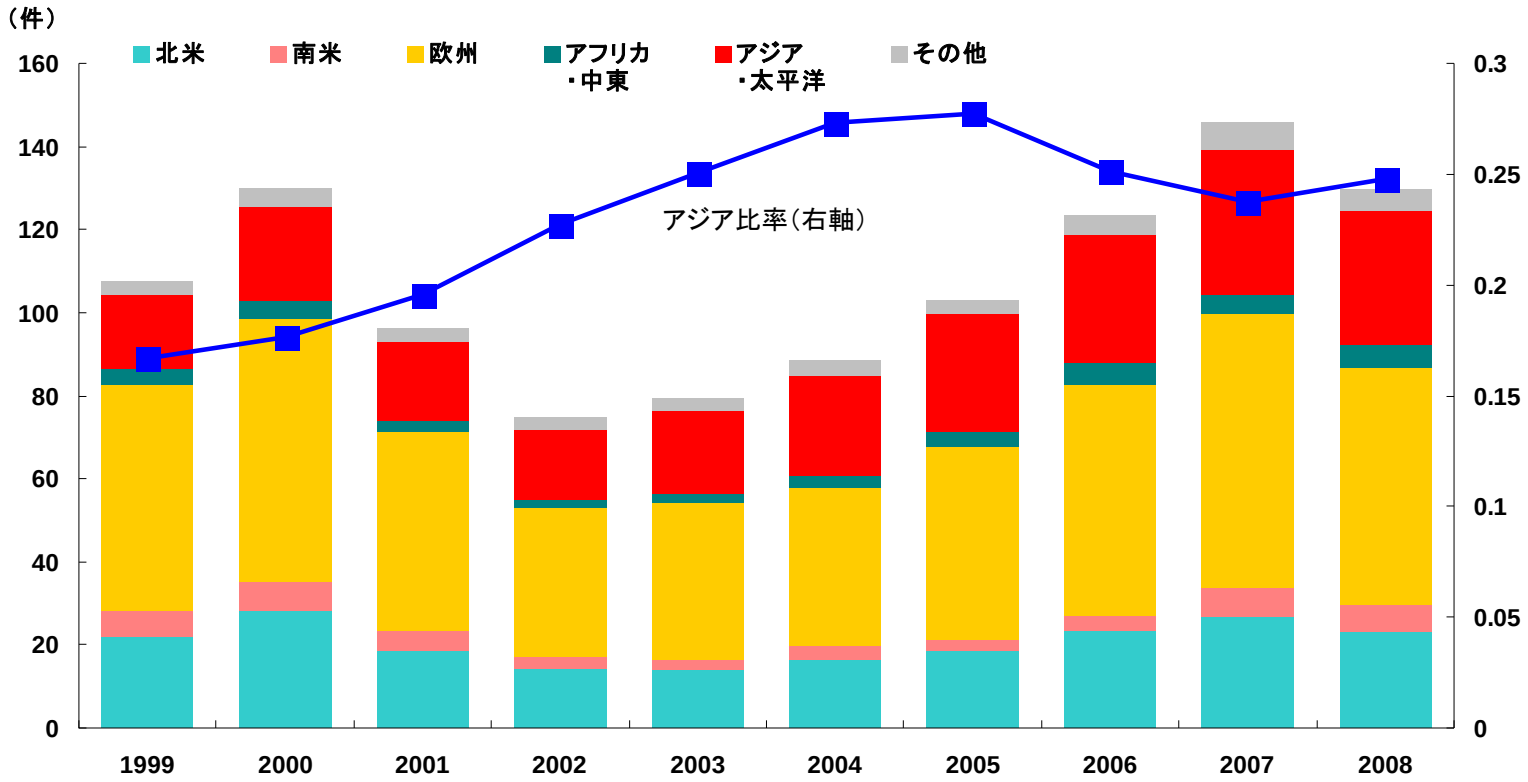


出所）トムソン・ロイター

アジアを中心に増加するクロスボーダーM&Aの機会

■ アジア地域が絡む、クロスボーダー案件の比率が長期的に上昇傾向

地域別クロスボーダーM&Aの推移



注）アナウンスメント・ベースであるため、実施されなかった案件も含まれる

出所）トムソン・ロイター

リーグテーブル（2009年1月～3月）

- 昨年度下半期の国内でのファイナンス案件でのシェアは6割以上と他社を圧倒
- アジアでも、国内及びクロスボーダ案件双方でトッププレーヤー、グローバルでも9位に

クロス・ボーダーM&Aリーグテーブル（日本を除くアジア企業）

順位	アドバイザー	金額（百万ドル）	シェア	件数
1	野村	6,403	15.8%	9
2	モルガン・スタンレー	5,708	14.1%	12
3	アーンスト・アンド・ヤング	3,665	9.1%	7
4	シティ	3,437	8.5%	4
5	バンク・オブ・アメリカ	3,415	8.4%	5

エクイティ・ファイナンス（日本）

順位	ブックランナー	金額（百万ドル）	シェア	件数
1	野村	5,190	63.58%	5
2	三菱UFJ証券	1,123	13.76%	1
3	モルガン・スタンレー	748	9.17%	1
3	JPモルガン	748	9.17%	1
5	大和証券SMBC	346	4.24%	3

注）ブックランナー・ベース

クロス・ボーダーM&Aディール（グローバル）

順位	アドバイザー	金額（百万ドル）	シェア	件数
1	JPモルガン	53,563	40.4%	39
2	ゴールドマン・サックス	45,094	34.0%	21
3	ドイツ銀行	35,721	27.0%	17
4	クレディ・スイス	35,054	26.5%	23
5	モルガン・スタンレー	29,077	21.9%	21
：	：	：	：	：
9	野村	23,000	17.4%	21

ドメスティックM&Aディール（日本を含むアジア）

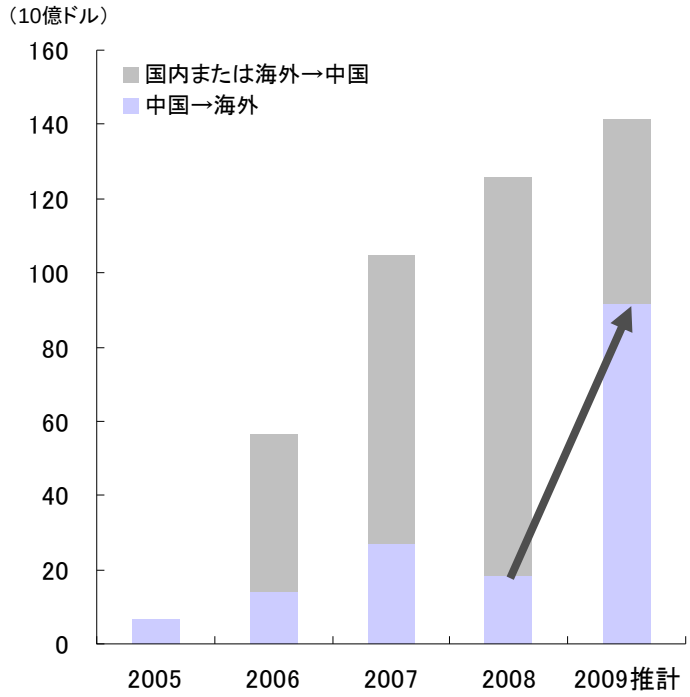
順位	アドバイザー	金額（百万ドル）	シェア	件数
1	野村	8,957	19.6%	36
2	モルガン・スタンレー	5,964	13.0%	13
3	シティ	4,640	10.1%	17
4	アーンスト・アンド・ヤング	3,794	8.3%	8
5	バンク・オブ・アメリカ	3,404	7.4%	6

出所）M&Aはトムソン・ロイター、公表案件、取引金額ベース。エクイティー・ファイナンスはDealogic

新しいIB収入源としての中国

■ 中国から海外へのクロスボーダー・M&A案件が2009年は急拡大しており、野村はトップ・シェアを獲得

中国M&A案件金額の推移



注）2009年は1月～3月より年換算、アナウンス・ベース

出所）トムソン・ロイター

中国→海外のM&A案件に関するリーグ・テーブル

2008年

順位	アドバイザー	シェア
1	JPモルガン	15.9%
2	ゴールドマン・サックス	6.9%
3	野村	6.3%
4	CITIC	5.3%
5	モルガン・スタンレー	3.7%

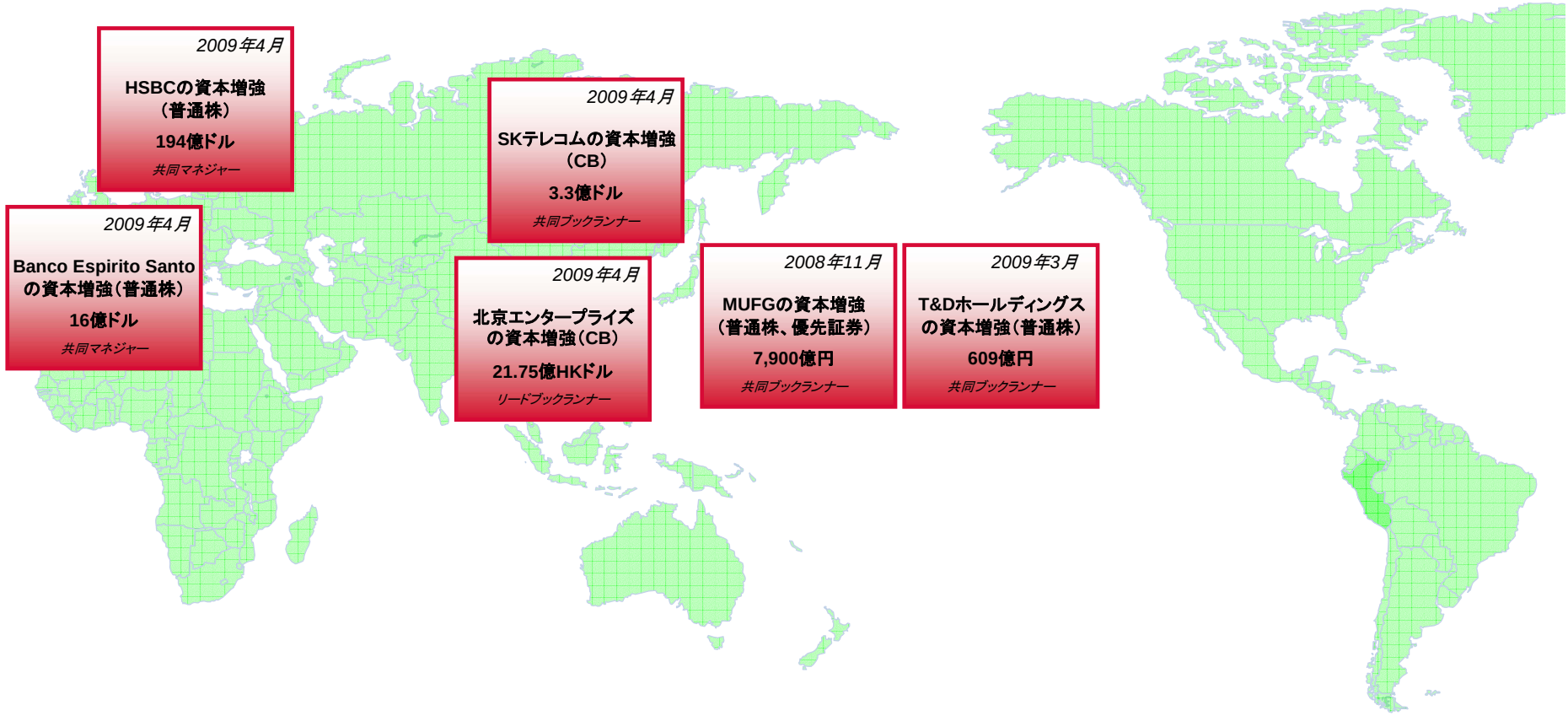
2009年(1月-3月)

順位	アドバイザー	シェア
1	野村	23.4%
2	JP モルガン	17.8%
3	CIC	17.8%
4	ブラックストーン	17.8%
5	ドイツ銀行	6.3%

注）アナウンス・ベース、M&Aフィー・ベース

エクイティ・ファイナンス案件の増加

■ 金融機関などを中心に増加するエクイティ・ファイナンスに、日本・アジア・欧州で案件を獲得



出所）トムソン・ロイター

事業再編に対する様々なソリューションの提供

April 2008

Carlsberg Heineken S&N

£10.7 billion

Financial Advisor to Carlsberg & Joint Advisor to Consortium

M&Aアドバイザリー

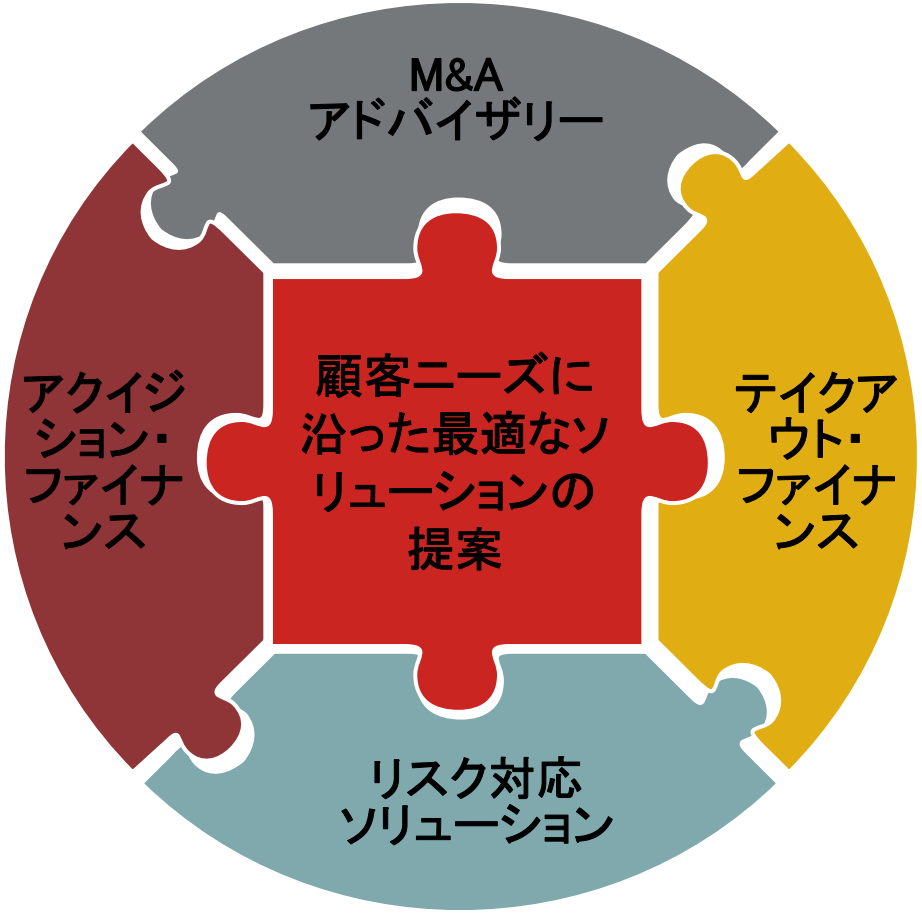
April 2008

Carlsberg Heineken S&N

Acquisition of S&N assets for EV £5.8bn Acq Debt Facilities

Mandated Lead Arranger, Joint Bookrunner

アクイジション・ファイナンス



May 2008

Carlsberg

$10.2 billion

DKK 30.5bn (~$6.9bn)

1 for 1 Rights Issue

DKK 15.7bn (~$3.3bn) Carlsberg Foundation Placement

テイクアウト・ファイナンス

April 2008

Carlsberg

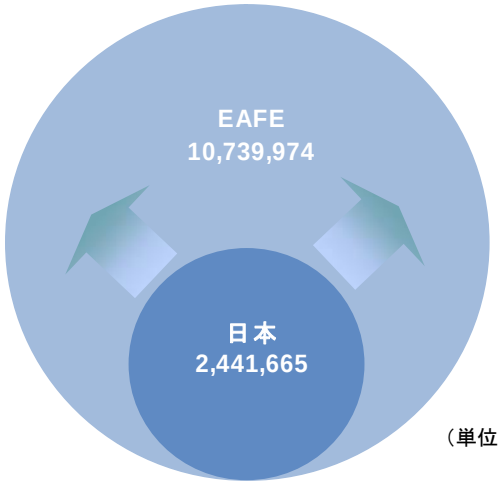
Sole structuring advisor

リスク対応ソリューション

ホールセール部門の中期成長戦略

- 日本市場中心からEAFEマンデート市場へ、ビジネス領域を拡大する
- グローバル・ホールセール・プレーヤーのトップ・ティア入りを目指す

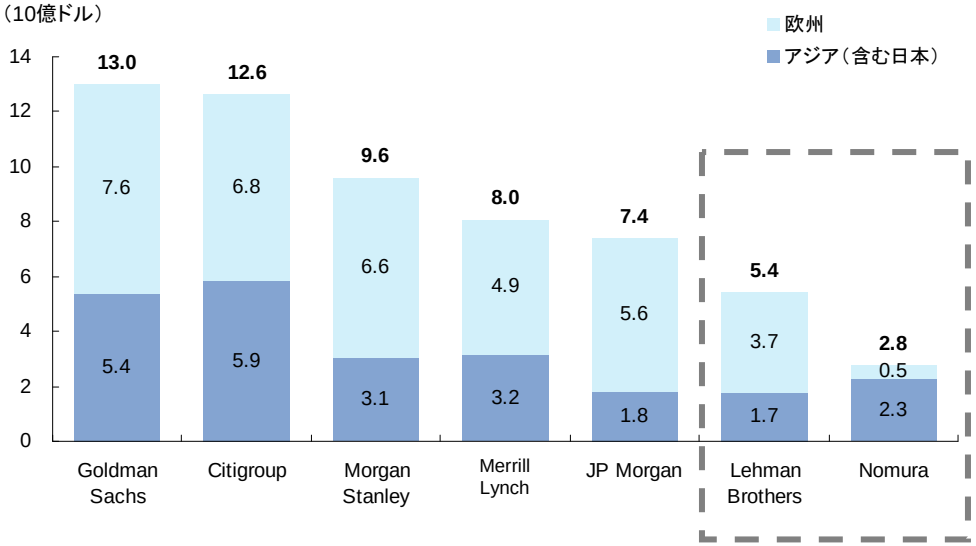
日本とEAFEの時価総額（過去5年平均）



（単位：100万ドル）

出所）MSCIカントリーウエイトから過去5年の12月末時点の時価総額の平均
EAFE：欧州、オーストララシア、ファーイースト

各社ホールセール事業の収益（03～07年度平均）



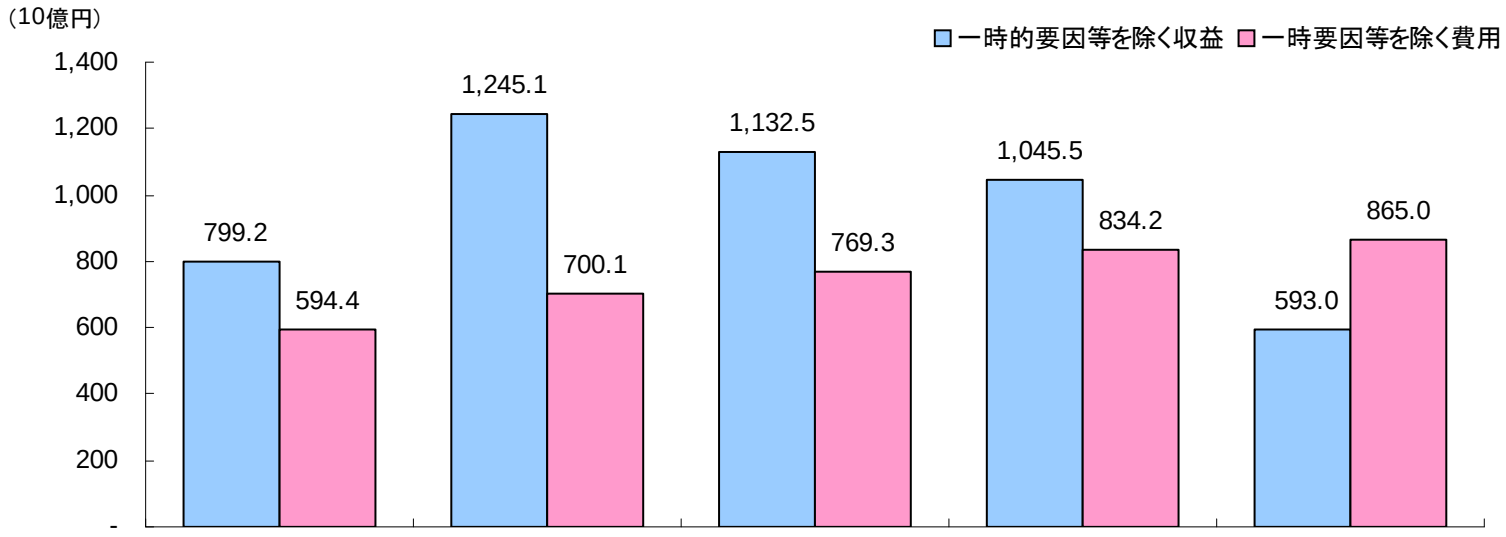
出所）比較可能な競合他社に関して、各社アニュアルレポートから野村作成。モルガン・スタンレーを除き、ホールセールビジネスからの各年決算期の収益。モルガン・スタンレーは全てのビジネスからの収入。

注）ゴールドマン・サックス、モルガン・スタンレー、リーマン・ブラザーズは各年11月期。シティグループ、JPモルガンは各年12月期。野村は各年翌3月期。JPモルガンの2005年と2006年の収益は、2007年に公表したものを使用。

コスト削減に向けて

■ 一時的要因を除くと過去は7～8千億円かけて、1～1.1兆円の収益を上げていたコスト構図

2004年～2008年度の一時的要因を除く収益と費用推移（概算値）



（10億円）

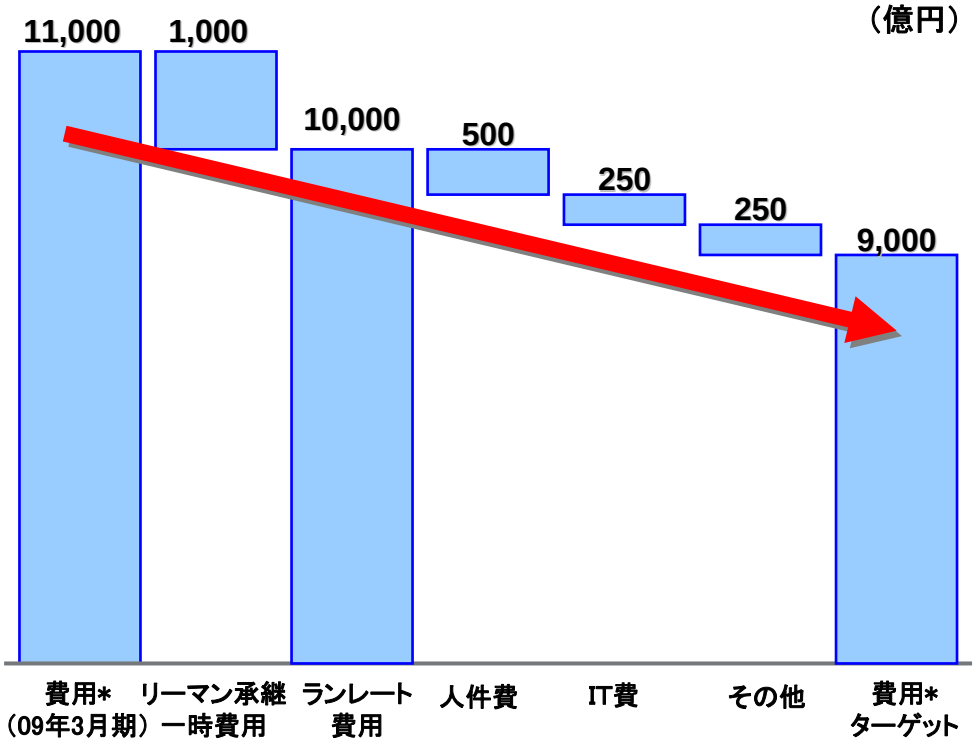
年度	2004	2005	2006	2007	2008
収益（金融費用控除後）	799.2	1245.1	1091.1	787.3	312.6
一時的損失等			41.4	258.2	280.4
一時的要因を除く収益	799.2	1245.1	1132.5	1045.5	593.0
金融費用を除く費用	594.4	700.1	769.3	851.8	1091.7
持分法適用会社等の減損等				17.6	106.1
リーマン関連追加的費用等					120.6
一時要因等を除く費用	594.4	700.1	769.3	834.2	865.0

注1） 2005年度の収益、税前利益は、非継続事業からの税前利益（ミレニアム・リテイリング関連利益994億円を含む
注2） 2008年度の一時的損失には営業目的で保有する投資持分証券からの損失除く
注3） 2007年2月よりインスティネット社が連結子会社となった

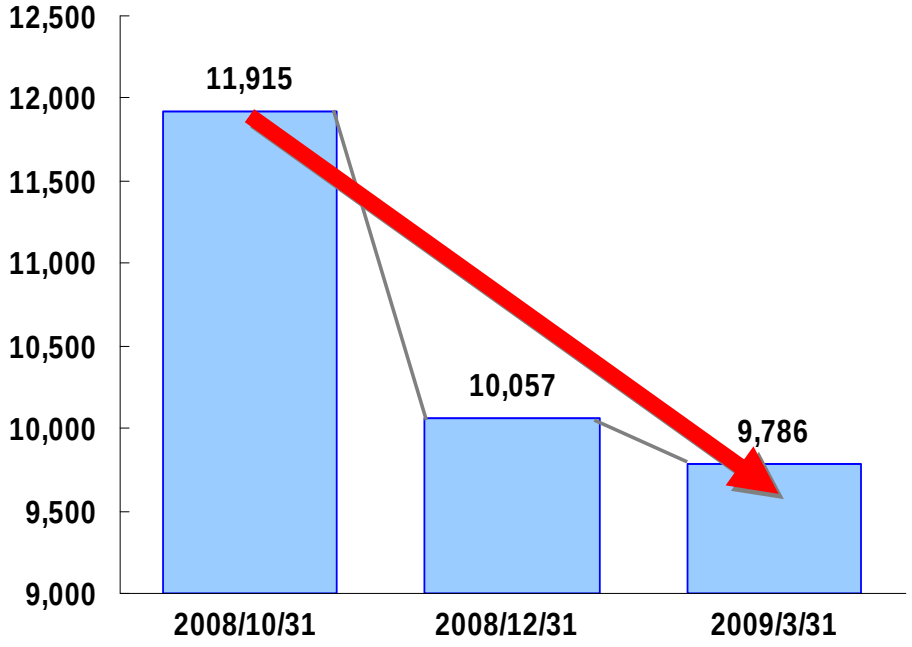
コスト削減に向けて

■ 今年度中に、全社ベースでランレート費用の1割の削減を行う

コスト削減プロジェクト（概算値）



ホールセール人員の推移



* 金融費用を除く。

注）含むポワイ、但し旧野村の国内社員の数字と派遣社員は含まない。

1. 08･09期の総括
2. 環境認識
3. 09･10期のビジネスフォーカス
4. 最後に

経営ビジョン

ワールドクラスの競争力を備えた
金融サービスグループを目指す

変化を作り出すことで、内外の資本市場の
発展に寄与し、成長機会を創造する

「日本を含むアジア」と欧米との
架け橋となることを志向する

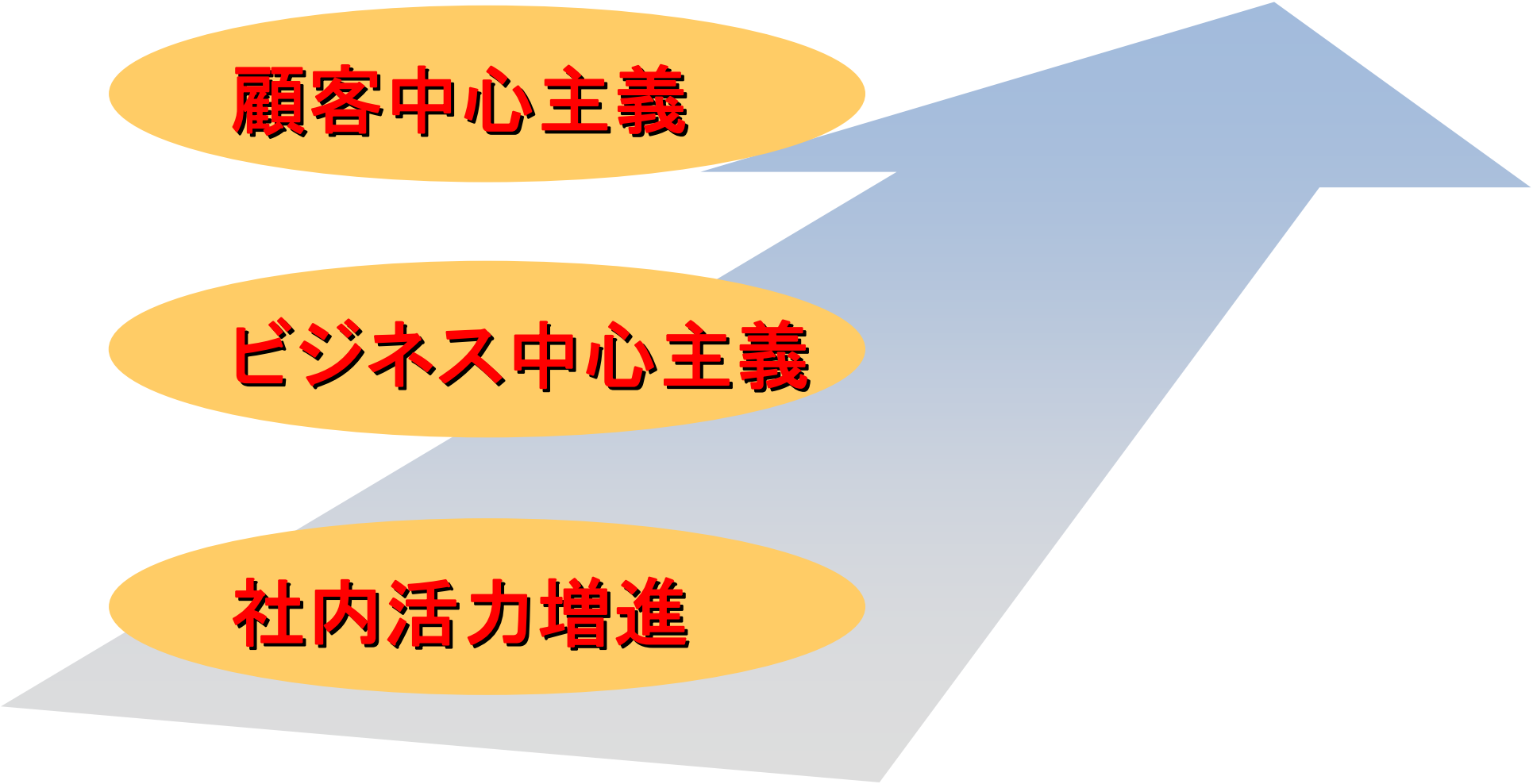
キーワード

変化を作る

ワールドクラス

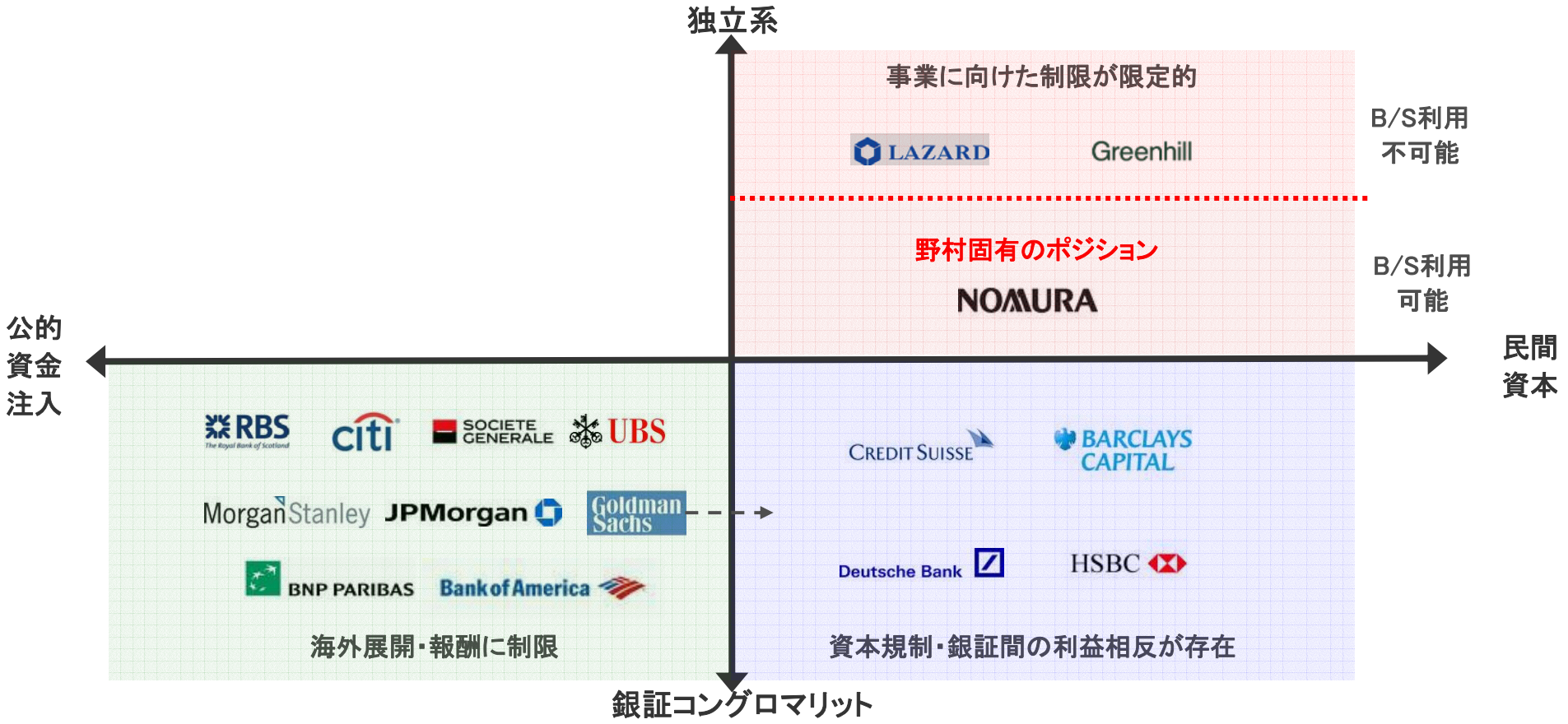
スピード

目指す方向性



野村の独立系総合投資銀行としての優位性

- 競合他社は、公的資金または銀証コングロマリットの影響により、業容拡大に制限有り
- 独立系の中でも引受業務などバランス・シートを活用した事業を展開できるのは、野村のみ



注：上図は、本資料作成時におけるイメージ図であり、そ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。

Nomura Holdings, Inc.

www.nomura.com/jp/