

Nomura Investors Day 2012

NOMURA

野村ホールディングス株式会社
グループCOO
柴田 拓美

2012年6月4日

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。

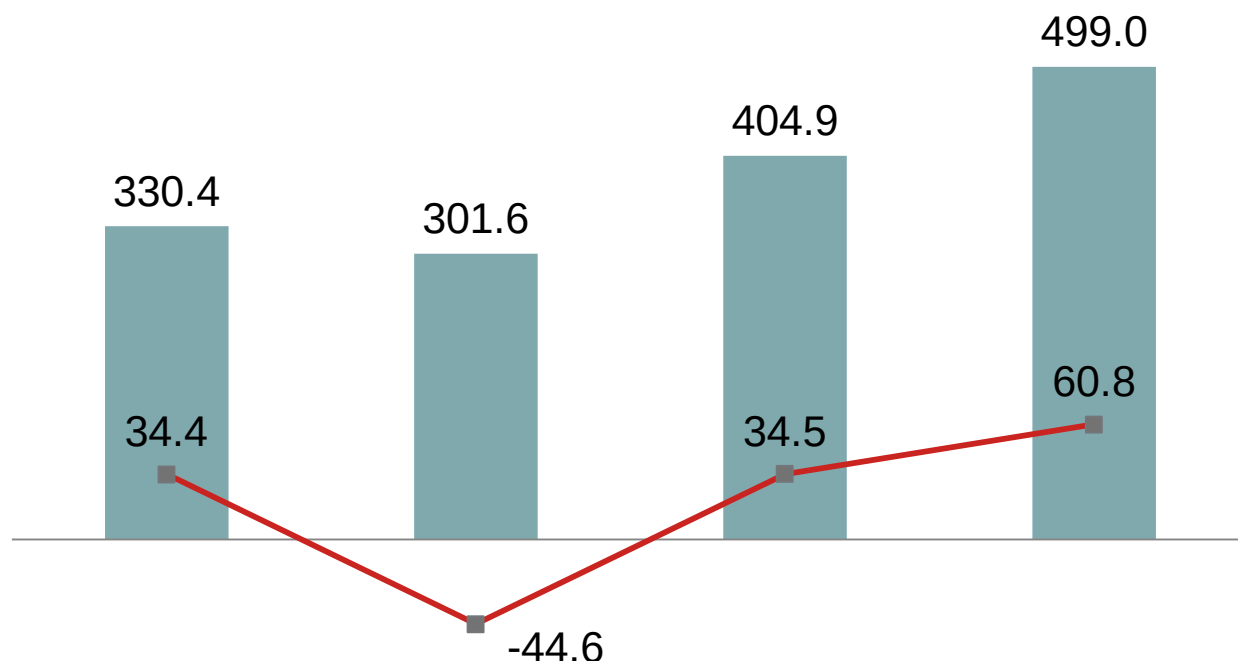
本資料に含まれる連結財務情報は、監査対象外とされております。

2012年3月期までの総括

収益合計(金融費用控除後)、税前利益(損失)

(10億円)

■ 収益合計(金融費用控除後) ■ 税前利益(損失)



2012年3月期

1Q

2Q

3Q

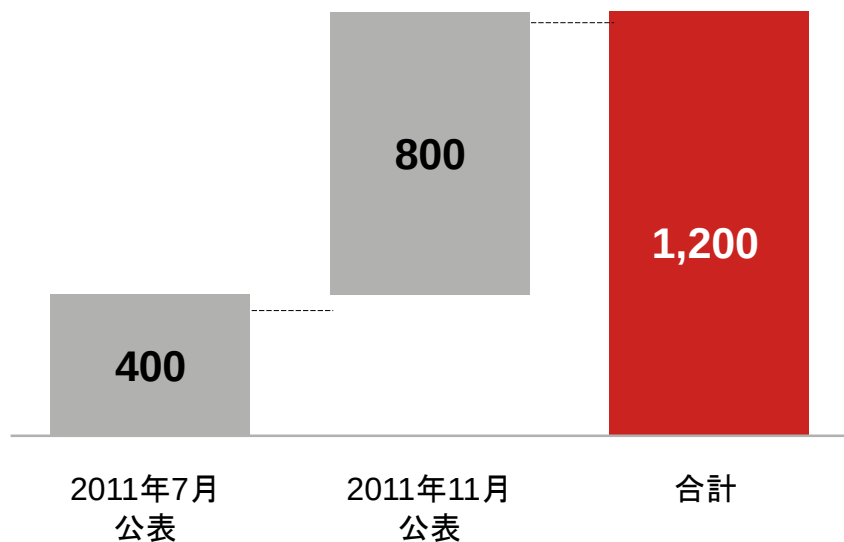
4Q

ハイライト

- 過去12四半期のうち、11四半期で黒字を計上
- 全ビジネスセグメントが、2四半期連続で税前黒字
- ROE(年率換算)¹は3.5%(Q3)から4.2%(Q4)へ改善
- 金融費用以外の費用(新連結先を除く)は、前年比5%減少

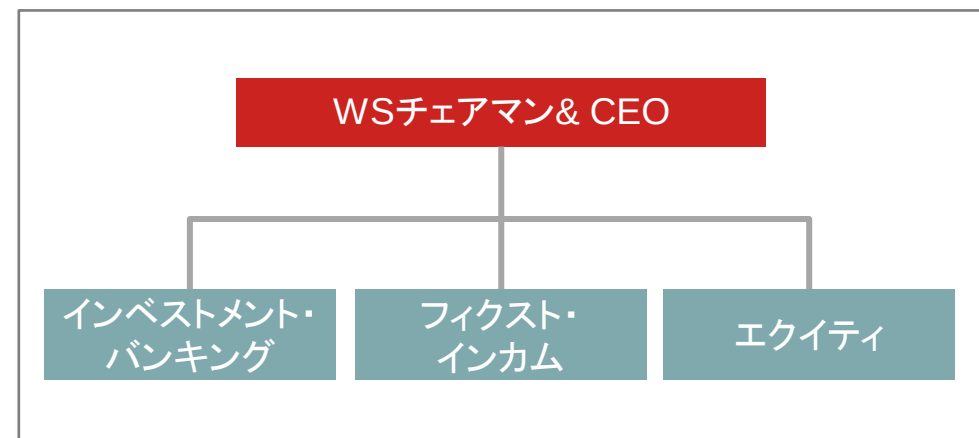
コスト削減

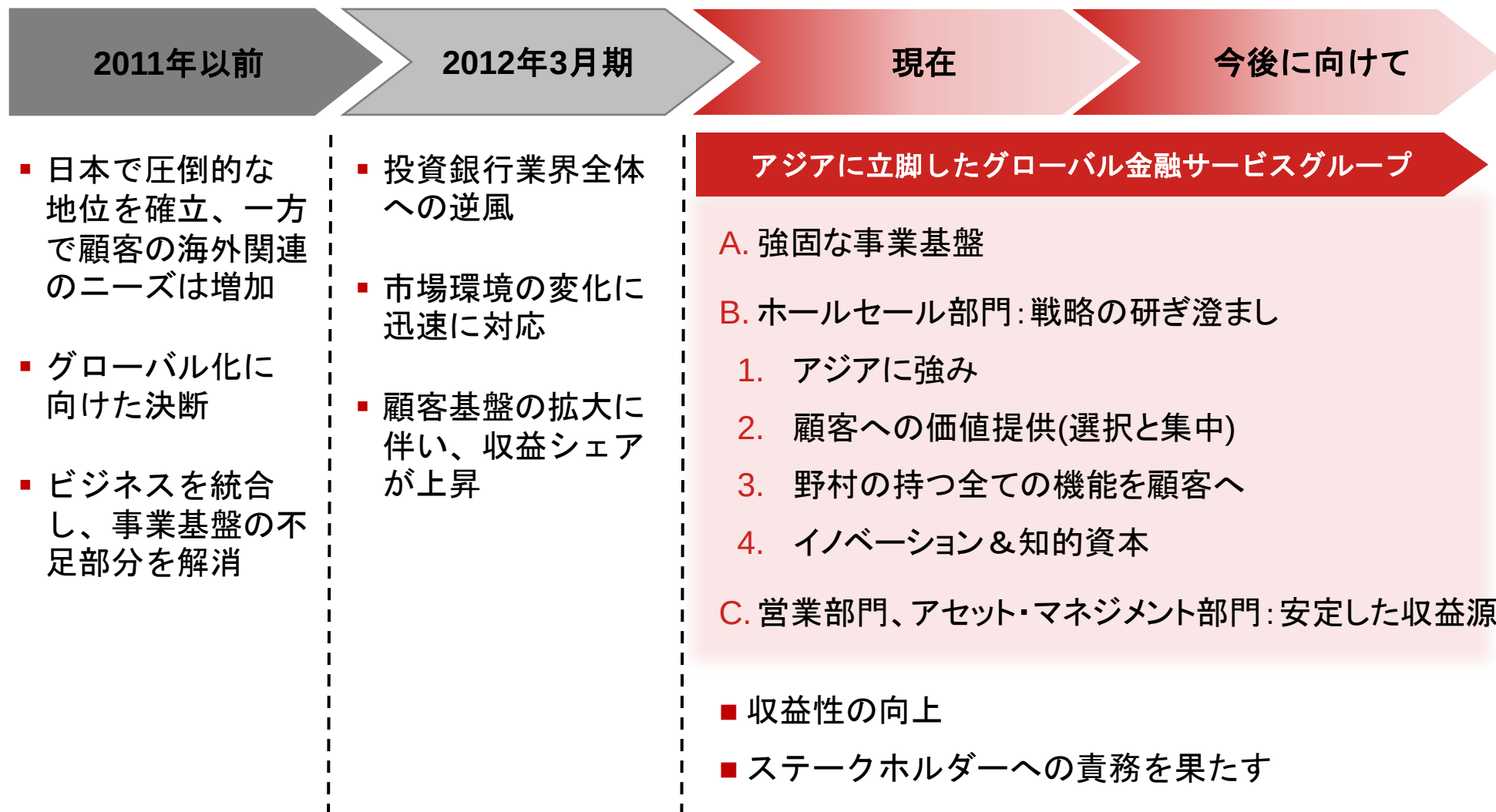
(百万ドル)



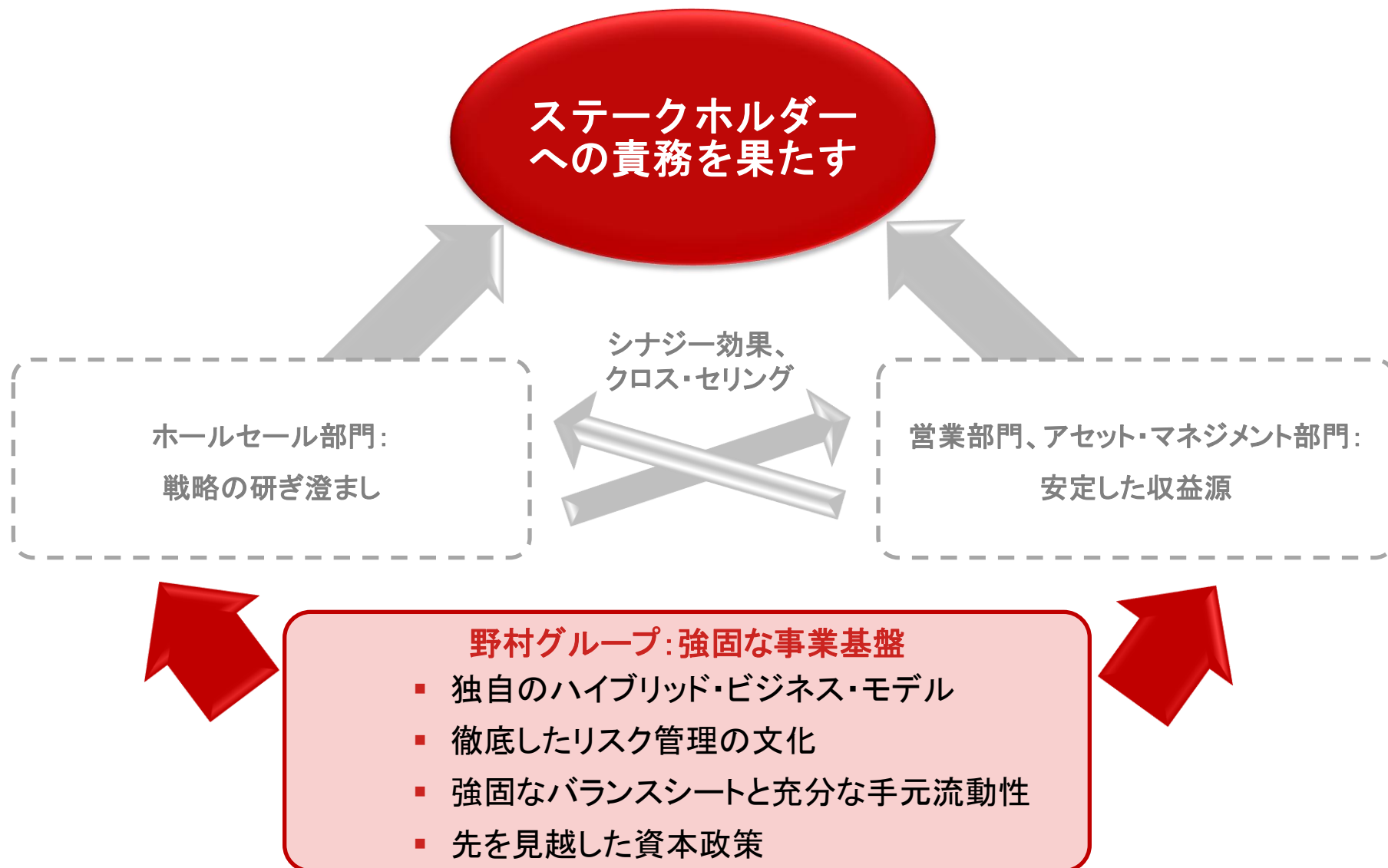
- ホールセール部門で10億ドル超を削減予定、進捗率は80%
- コスト水準のランレートを引下げ
- 収益への影響は軽微

ホールセール部門の組織階層のフラット化

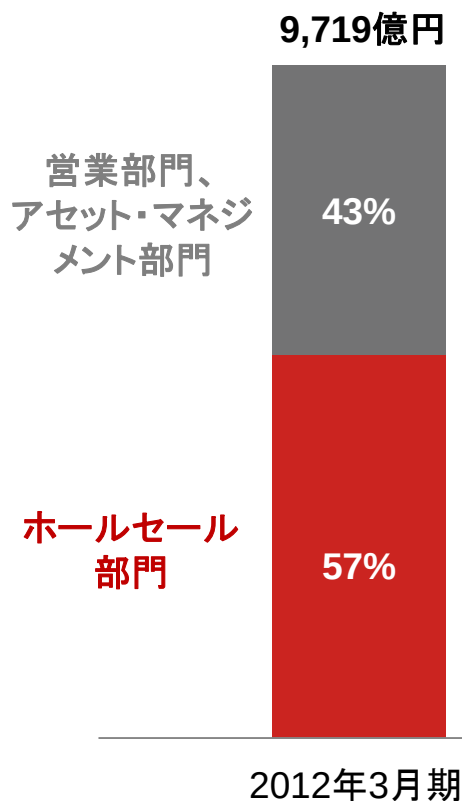




グループ戦略



部門別収益¹



補完的なビジネス構成

営業部門、アセット・マネジメント部門： 業界屈指のビジネス基盤

- 安定した収益
- 広範に亘るリテール販売網
- 国内首位のアセット・マネジメント・ビジネス

ホールセール部門：強固な事業基盤

- 今後の収益成長を牽引
- アジアと世界をつなぐパイプ役
- 日本における圧倒的な認知度
- 海外は重点分野に特化(選択と集中)

ユニークな
ポジション

徹底したリスク管理 の文化

- 慎重かつ機動的なリスク管理を徹底
 - 厳格な時価評価会計を適用(機動的な資産売却の実績)
 - リスク・マネジメント体制の強化・充実、グループ全体に最適なプロセスを適用

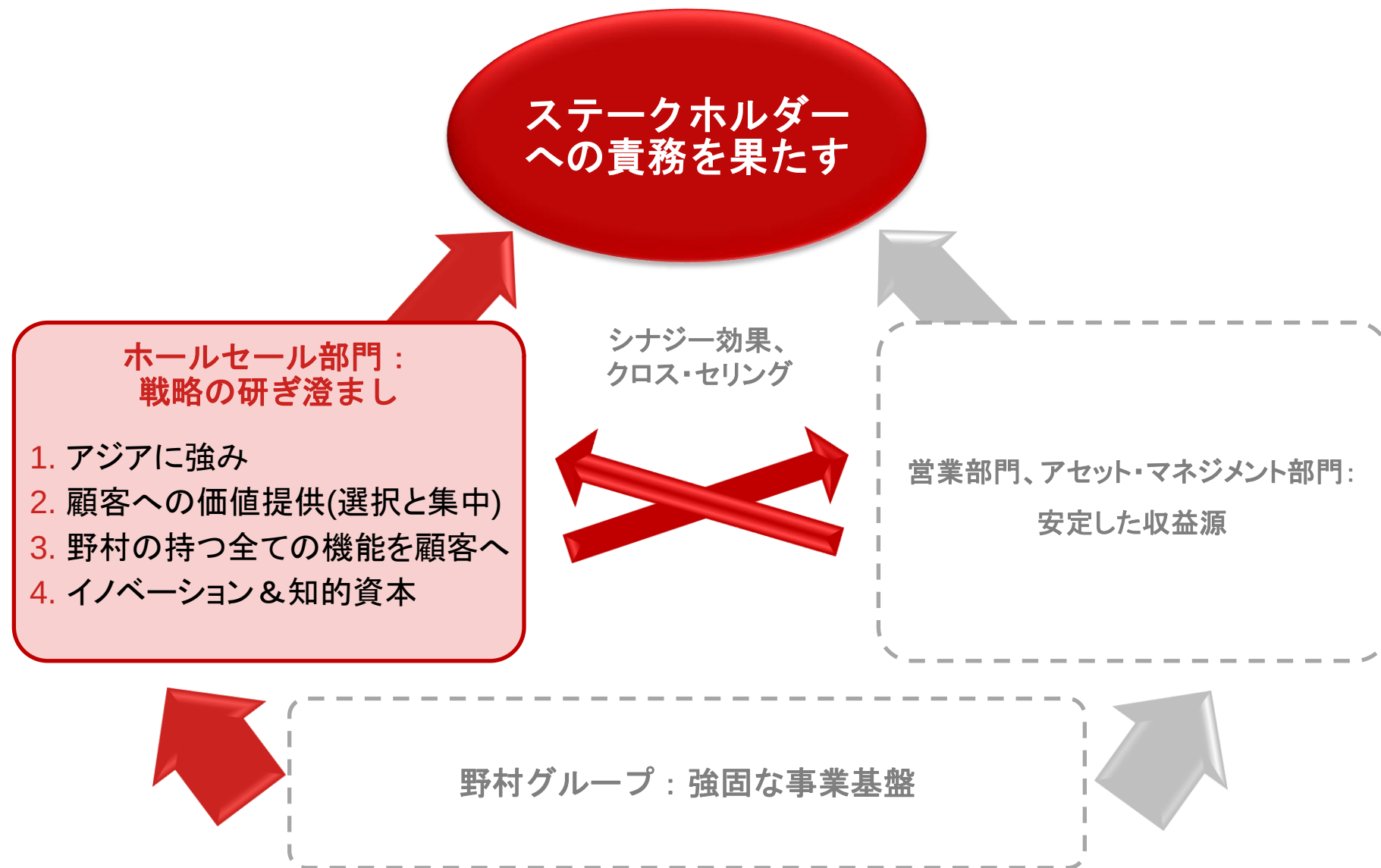
強固なバランス シートと充分な 手元流動性

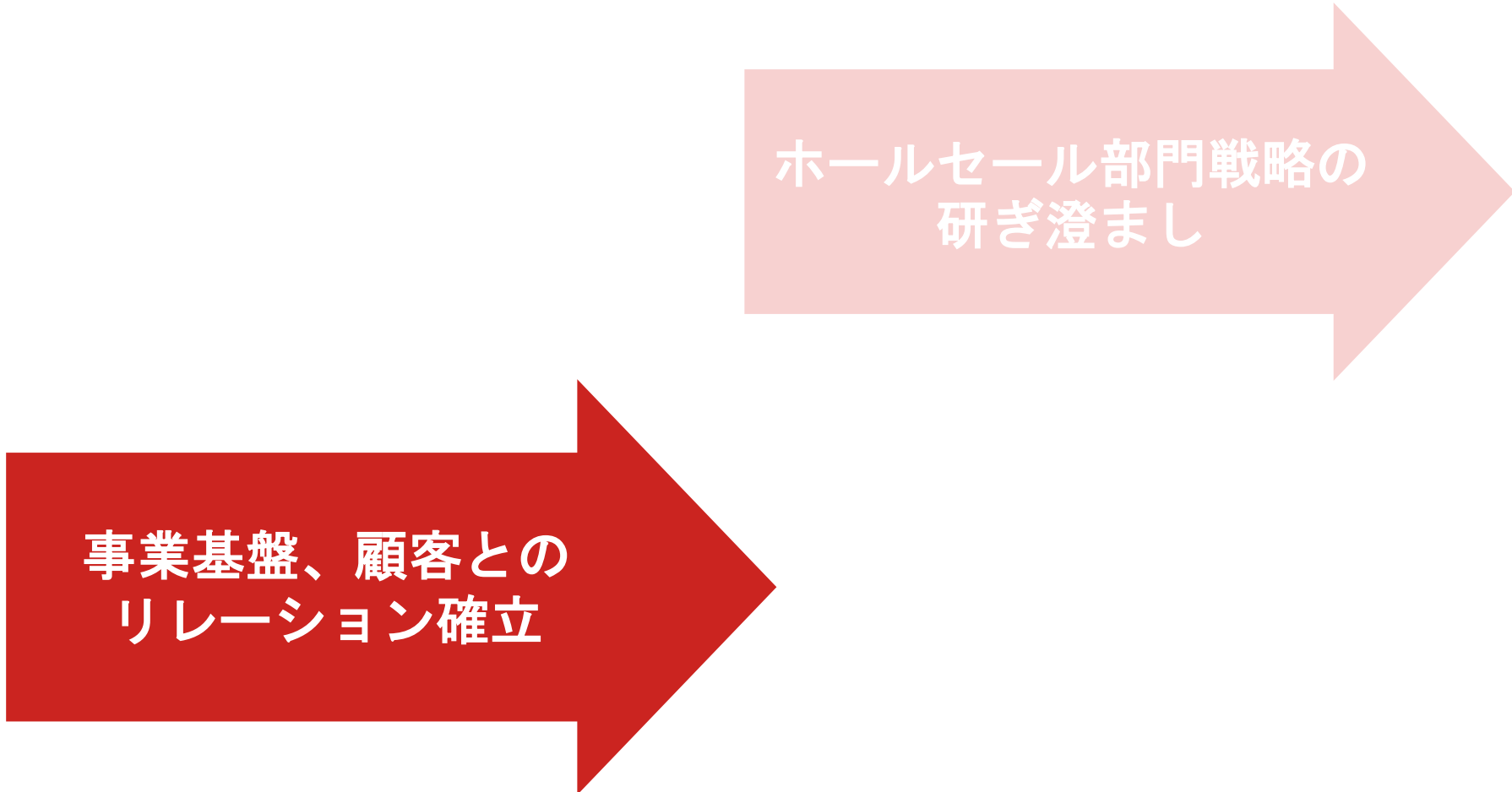
- 強固かつ流動性の高いバランスシートにより、競合他社よりも有利なポジションへ
 - 総資産に対するトレーディング関連資産: 78% vs. トレーディング関連負債: 56%
 - 手元流動性は2008年から2.5倍に増加、総資産の15%に相当
 - 保守的な調達構造: 無担保調達¹の約80%が長期負債(平均償還年限: 6年超²)

先を見越した 資本政策

- 規制強化を見越した資本政策
 - 2007-2008年の金融危機においても、公的資金に依存せず
 - レベル3資産を計画的に削減
 - 先を見越して、資本増強を実施

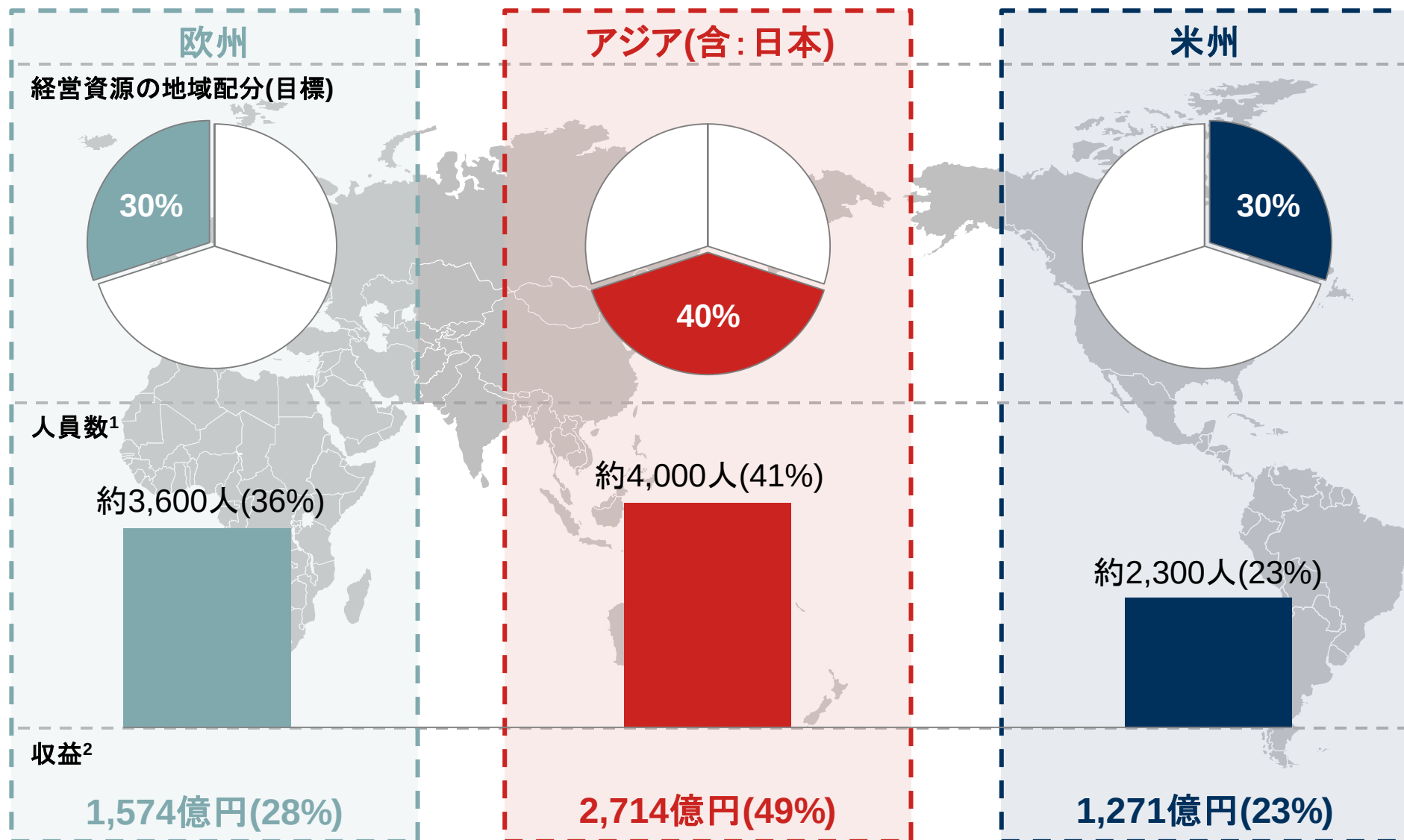
1. 流動性管理の観点に基づくもので、財務諸表の定義と異なる
2. 1年以内償還長期負債を除く。ストレステストでの早期償還確率を織り込む





ホールセール部門戦略の
研ぎ澄まし

事業基盤、顧客との
リレーション確立



1. 2012年3月現在。日本の人員数は、ホールセール部門及びリサーチ人員数が対象。海外の人員数はアセット・マネジメント部門関連会社、インドのサポートチーム、上海花園飯店、大連オフィスを含めず
 2. 2012年3月期のホールセール部門収益

各プロダクトでプレゼンスが向上

フィクスト・ インカム

- 米国国債/エージェンシー債のプライマリー・ディーラーでシェア4.5%
- リサーチ¹では米国債券総合部門7位、米国為替チーム1位
- CMOの引受シェア5.5%

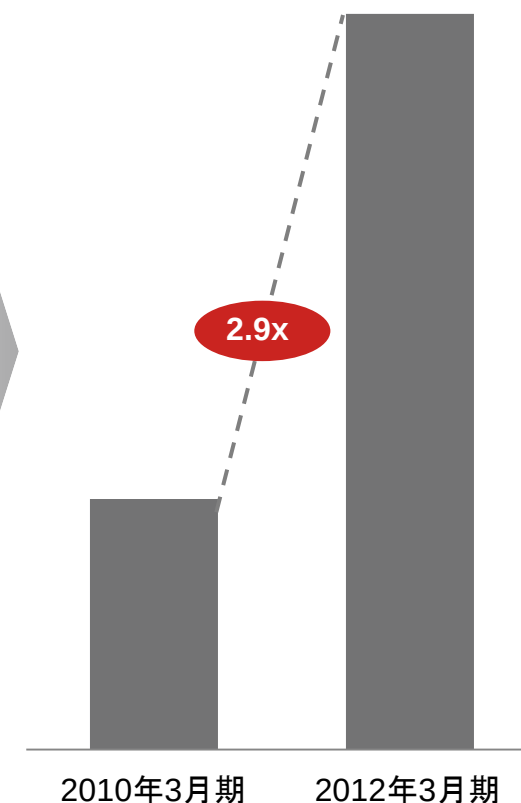
エクイティ

- マーケットシェア²は1.2%から2.5%へ上昇
- リサーチ¹では米国株式総合部門13位、5名がランク入り
- 3プロダクトのマーケットシェアがトップ10入り

インベストメン ト・バンキング

- 部門間連携により、象徴的な案件を複数獲得
 - Michael KorsのIPO(11億ドル)
 - Grupo Schahinの債券発行(7.5億ドル)
 - Rank GroupによるHoneywell Consumer Products Groupの買収(9.5億ドル)

収益の拡大³

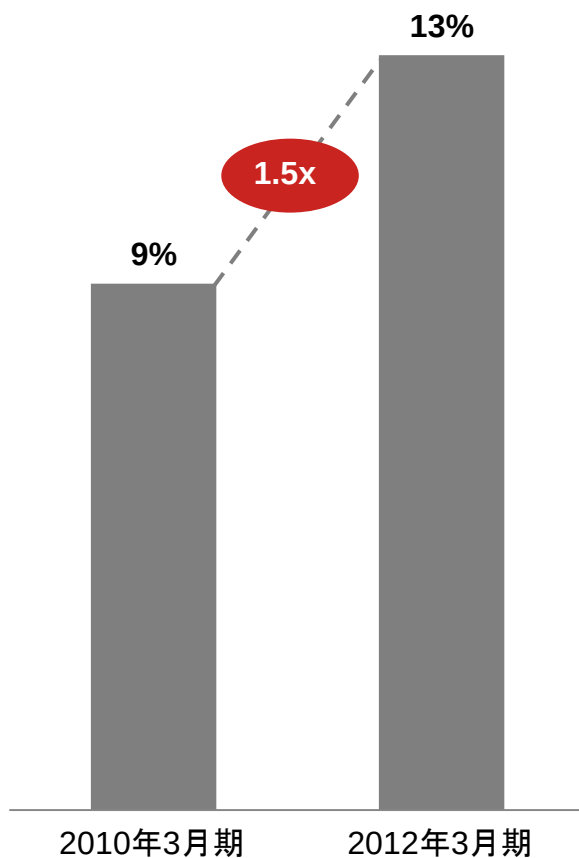


¹ 出所: インスティテューショナル・インベスター誌

² 出所: 業界大手の第三者機関

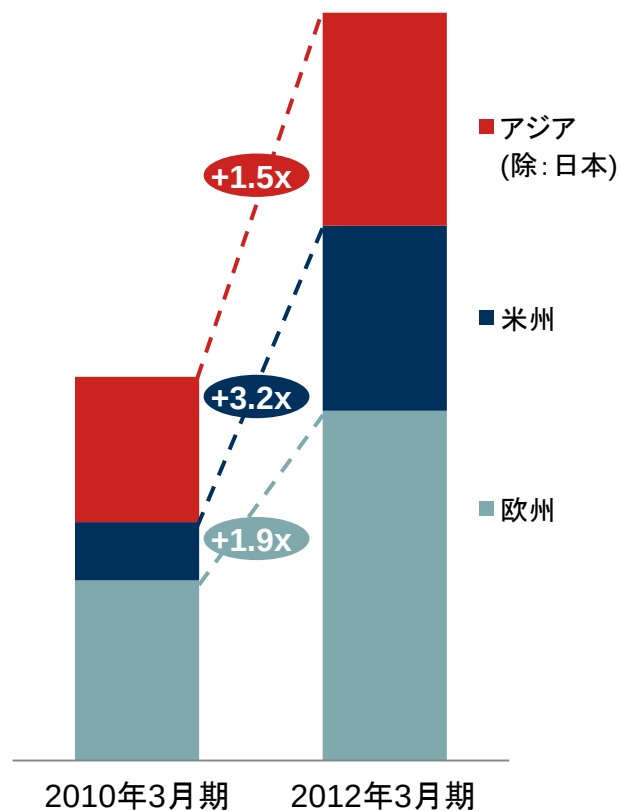
³ インスティテュートを除く

東京証券取引所シェア

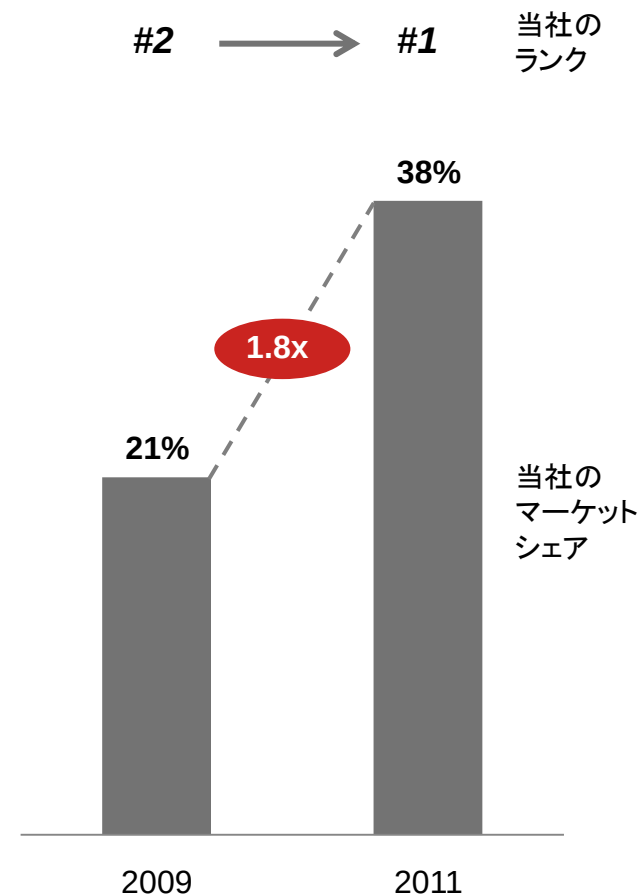


フィクスト・インカム/エクイティ:

海外プロダクトの顧客フローからの収益



日本関連クロスボーダーM&A¹



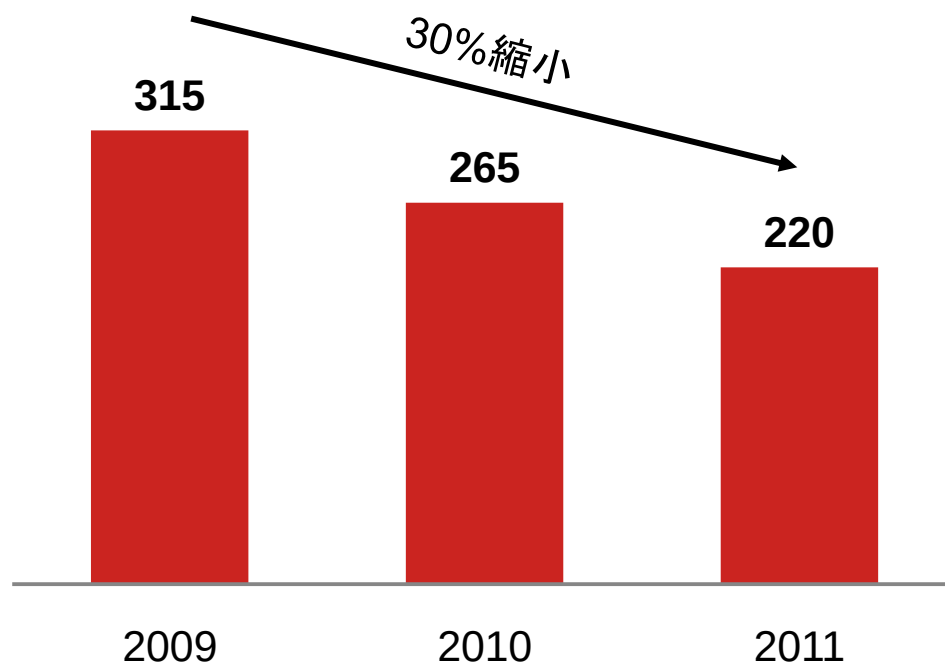
1. 出所: トムソン・ロイター (期間: 2009年1~12月、2011年1~12月)、M&Aは不動産案件を含む

総括: 厳しいビジネス環境にも関わらず、収益シェアは拡大

NOMURA

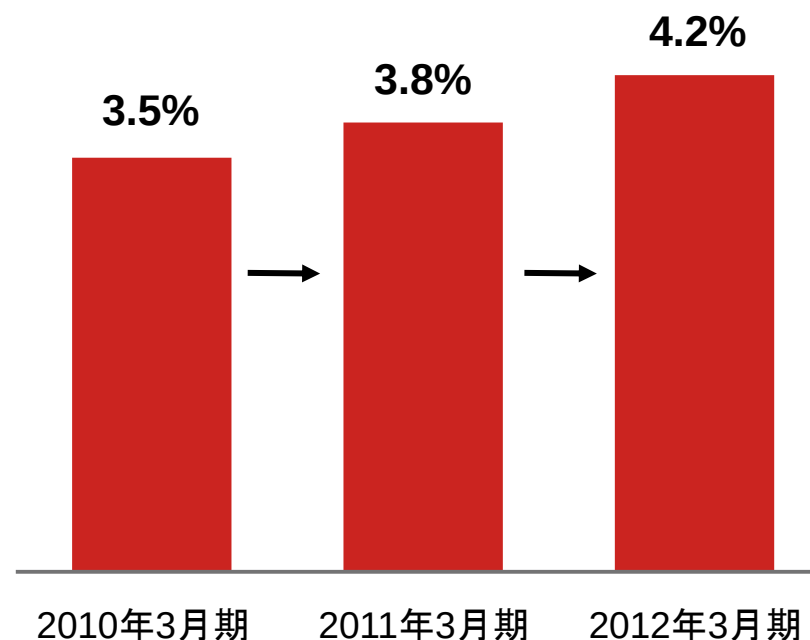
ホールセール業界の市場規模(レベニュー・プール)¹

(10億ドル)



- 2009年の反発を境に、レベニュー・プールは大きく後退
- 海外・国内市場共に厳しい市場環境

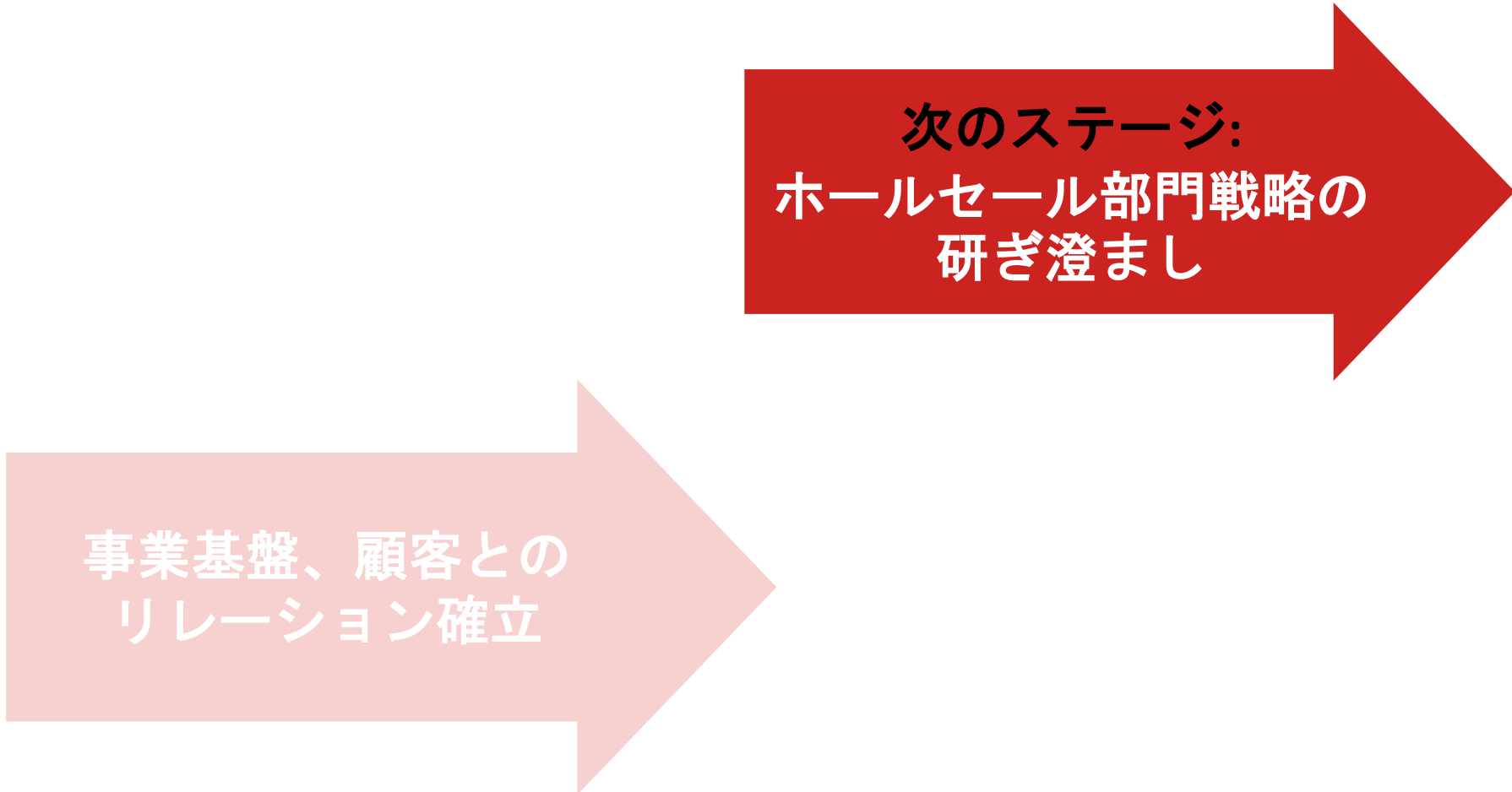
当社の収益シェア²



- 米州を中心とする海外ビジネスの拡大が日本市場の減速による影響を補った

1. 出所: Oliver Wyman、評価減を除くベース

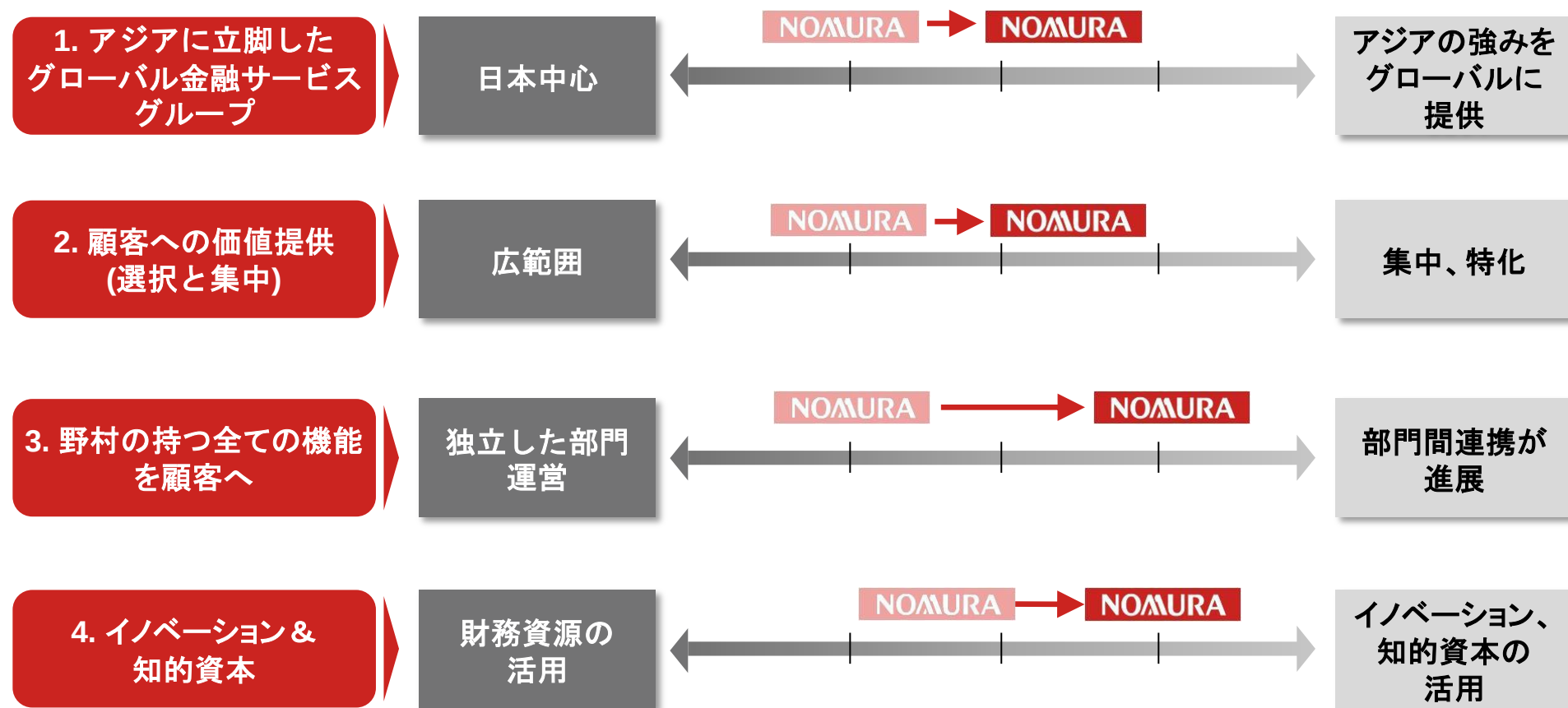
2. 野村を含む10社(Barclays Capital, BoA/ML, Citi, Credit Suisse, Deutsche Bank, Goldman Sachs, JP Morgan, Morgan Stanley, UBS)の収益を元に算出。CVA/DVA、評価減を除くベース。野村の収益は、フィクスト・インカム、エクイティ、インベストメント・バンキング(その他を除く)の合算



次のステージ:
ホールセール部門戦略の
研ぎ澄まし

事業基盤、顧客との
リレーション確立

選択肢



1. アジアに立脚したグローバル金融サービスグループ

NOMURA

アジア最強のグローバル投資銀行

- 日本での優位性
- 長年培ったアジアでの事業基盤

競争力のあるグローバルな事業基盤

- 欧州における強固な基盤
- 米国でも一定レベルの事業規模を確立
- 成長分野への集中投資

実績およびビジネス上のメリット

- ホールセール・ビジネス: APACでトップ3入り¹
- アジアでの強みを活かし、フィクスト・インカムとエクイティの競争優位へ
- 日本以外のアジア地域でも市場シェアを拡大

- グローバルな事業基盤をもつ、唯一のアジア発の投資銀行
 - アジアビジネスにも極めて有意
- フィクスト・インカムは世界中で顧客認知度が上昇
- アジアに強みを持つエクイティ・ハウス
- クロス・ボーダー・ビジネスでも強みを発揮

1. ローカル・マーケットでプレゼンスが向上

NOMURA

中国

- 主要な中国関連案件
 - 海通証券の香港IPO(17億ドル)
 - Bright FoodによるManassen Foodsの75%株式取得(4億豪ドル)
- 香港:4ヶ所あるグローバル・ハブの1ヶ所(1,000人強)
- 香港証券取引所の取引金額は3年間で2倍強
- オンショアの銀行プラットフォームを構築中

韓国

- エクイティ、フィクスト・インカムの拡大
- インベストメント・バンキングが健闘 – 韓国ベストM&Aハウス¹
 - Daewooによる中国Shandong Cementの売却
 - Lotte Shopping CB(9億ドル)

ASEAN

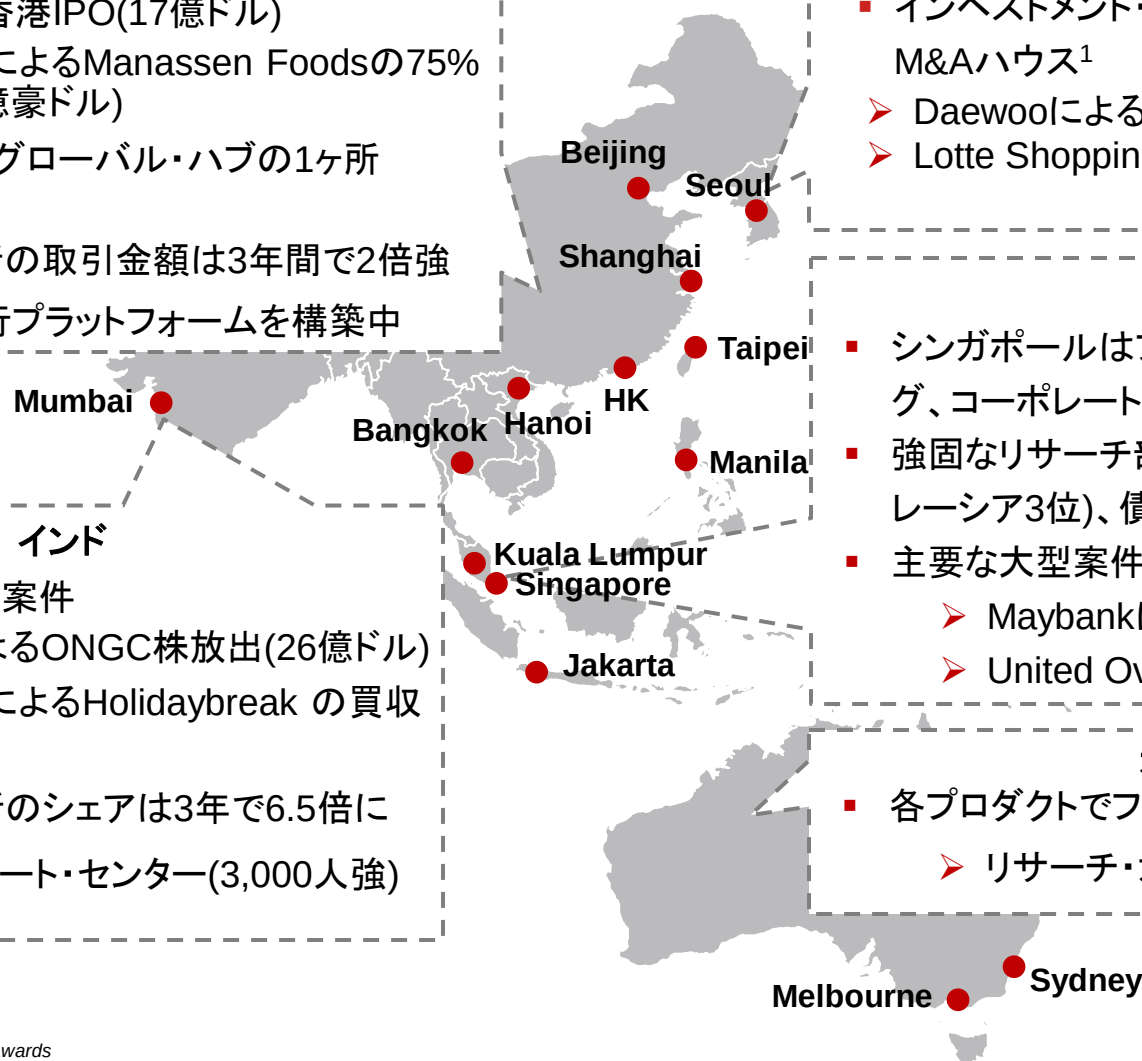
- シンガポールはフィクスト・インカムのトレーディング、コーポレート・ソリューションのハブ
- 強固なりサーチ部門²:株式(シンガポール2位、マレーシア3位)、債券(ストラテジー1位)
- 主要な大型案件
 - MaybankによるKim Engの買収(14億ドル)
 - United Overseas Bank SB(5億ドル)

インド

- 主要なインド関連案件
 - インド政府によるONGC株放出(26億ドル)
 - Cox & KingsによるHolidaybreak の買収(4.5億ポンド)
- インド証券取引所のシェアは3年で6.5倍に
- グローバル・サポート・センター(3,000人強)

オーストラリア

- 各プロダクトでフル・サービスを提供
 - リサーチ・カバレッジは100銘柄以上



● 当社の海外拠点

1. 出所: アセット誌、Asian Asset Awards
2. 出所: インスティテュショナル・インベスター誌 2011

1. 事例 - アジアと世界をつなぐ

NOMURA

アジア発行体のグローバル・アクセス

March 2012

Mitsui Sumitomo Insurance

\$1.3 bn
60NC10 Subordinated Notes
Offering

NOMURA

Joint Bookrunner & Joint Lead manager

February 2012

United Overseas Bank

\$500 mn
2.250% Senior Unsecured
Bond due 2017

NOMURA

Joint Bookrunner & Joint Lead manager

アジアでのプレースメント能力

November 2011

Rabobank

\$ 2.0 bn
8.4% PerpNC June 2017
Additional Tier 1 Capital Securities

NOMURA

Joint Bookrunner & Joint Lead manager

March 2012

RWE

\$ 500 mn
7% 60.5NC5.5/10.5
Subordinated Hybrid Capital Securities

NOMURA

Joint Bookrunner (Active)

クロスボーダーM&A

May 2012

Marubeni's acquisition of
Gavilon

\$3.6 bn

NOMURA

Financial Advisor to Marubeni

August 2011

Asahi's acquisition of NZ's
Independent Liquor

\$ 1.3 bn

NOMURA

Lead financial advisor to Asahi

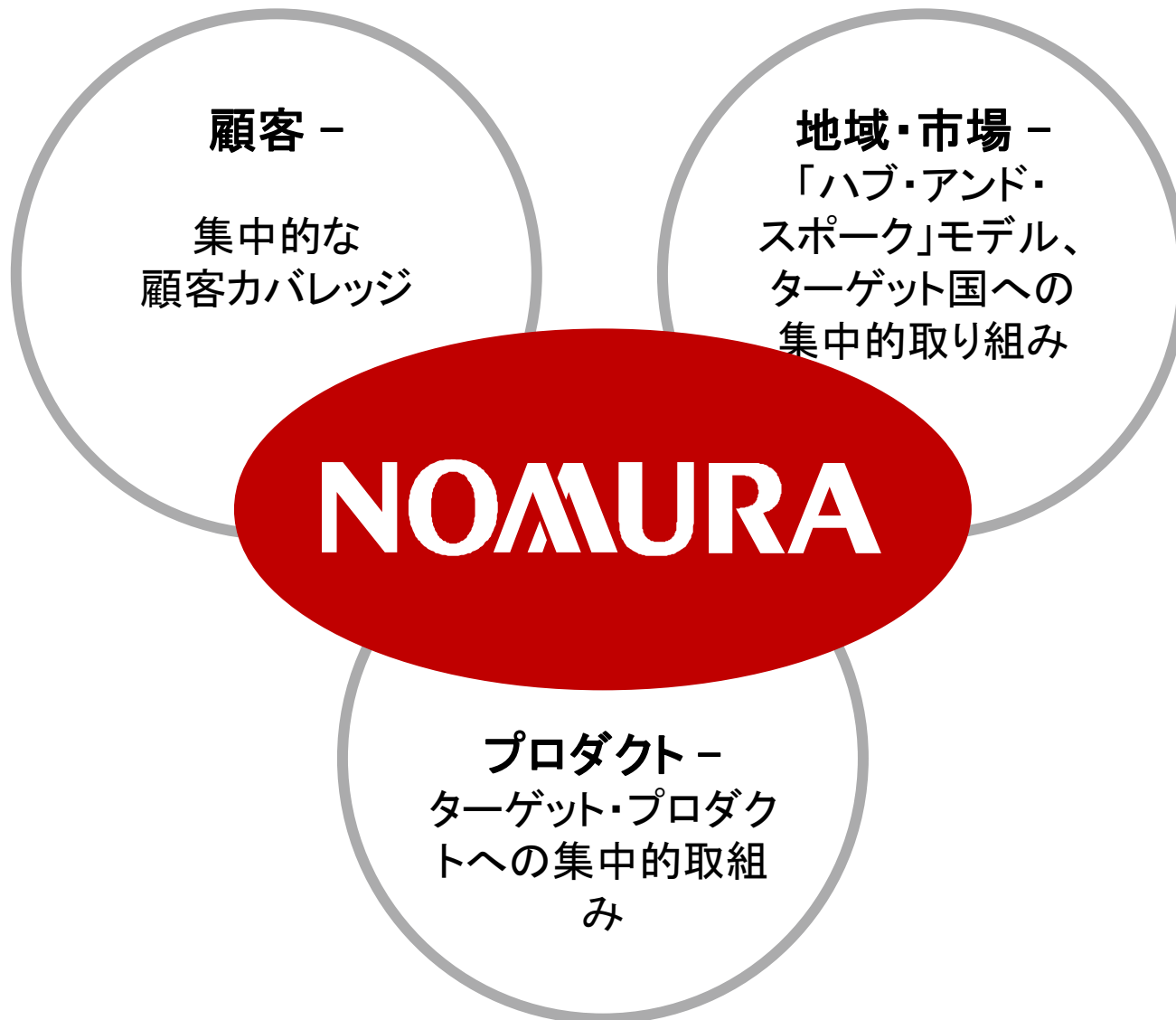
- グローバル投資家へのアクセスを通じ、アジア発行体の資金調達ニーズをサポート

- 欧州発行体の高度な仕組みの資本性証券をアジア投資家に販売

- クロスボーダーM&Aに関するノウハウを活用

2. 顧客への価値提供(選択と集中)

NOMURA



**特定セグメントに
おいて優位性を
発揮**



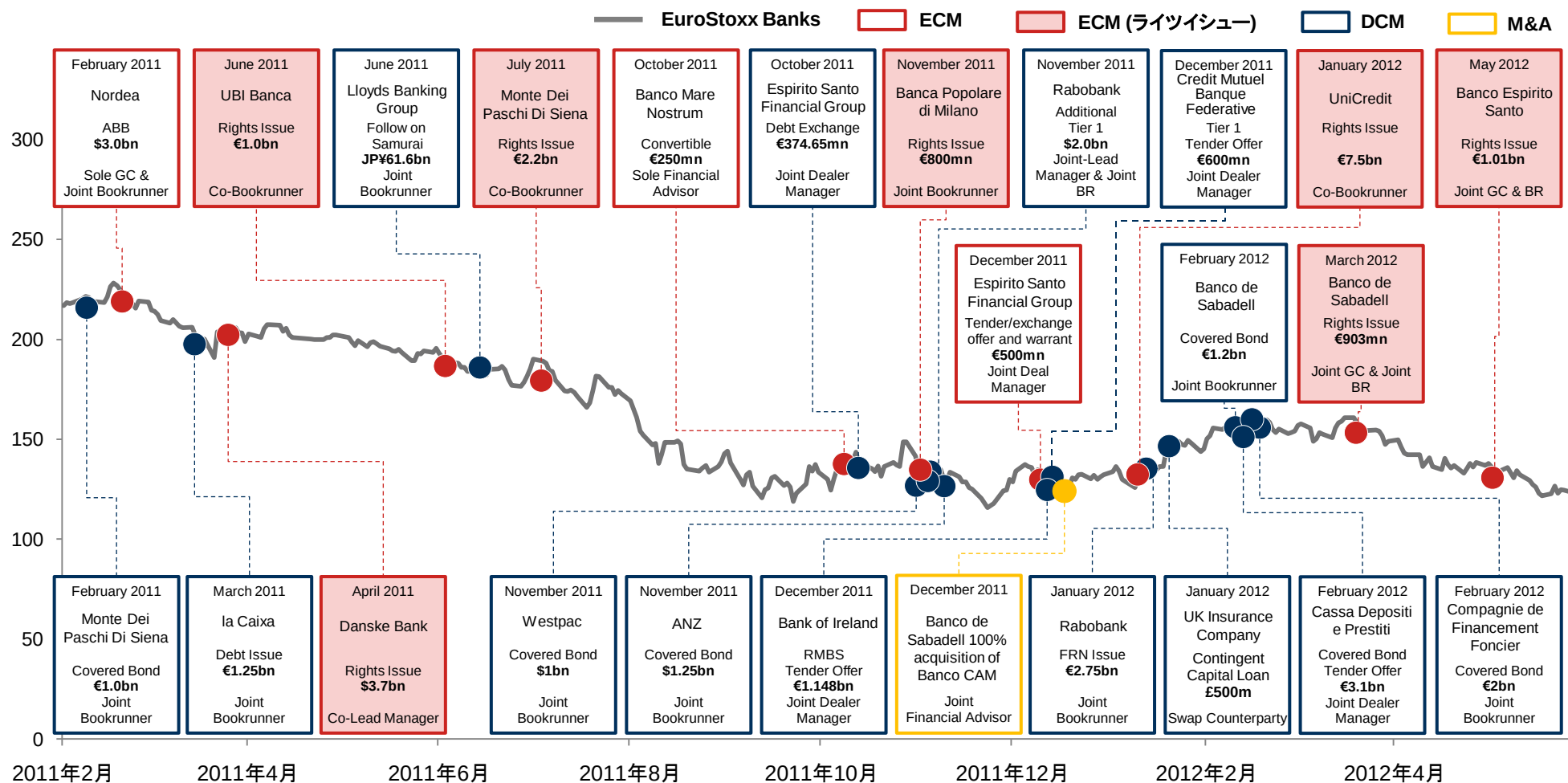
**ターゲット・セグメ
ントで競争に打ち
勝つ**

2. 顧客への価値提供(選択と集中) – 具体例

	集中分野の一例	アクション
顧客	金融機関 (銀行、保険会社など)	- プロダクトとカバレッジチームの統合 - ビジネス・ユニット間の協業
	セグメント毎の集中的な顧客カバレッジ	- 顧客ニーズに応じた対応 - 集中的な顧客カバレッジ
プロダクト	リスク・ソリューション	- ソリューション・チームをグローバルで強化 - ユニット間の協業を促進する為、組織を改編
	電子取引トレーディング	- インスティネットと野村の電子取引プラットフォームを統合 - 執行能力とプロダクト対応力強化への投資
地域	地域間のフロー	- クロスボーダー案件の拡大に向けた地域間連携を促進 - グローバル・プラットフォームの強化により、リテール顧客に海外の投資機会を提供

2. 事例 – 金融機関向けビジネスに注力

NOMURA

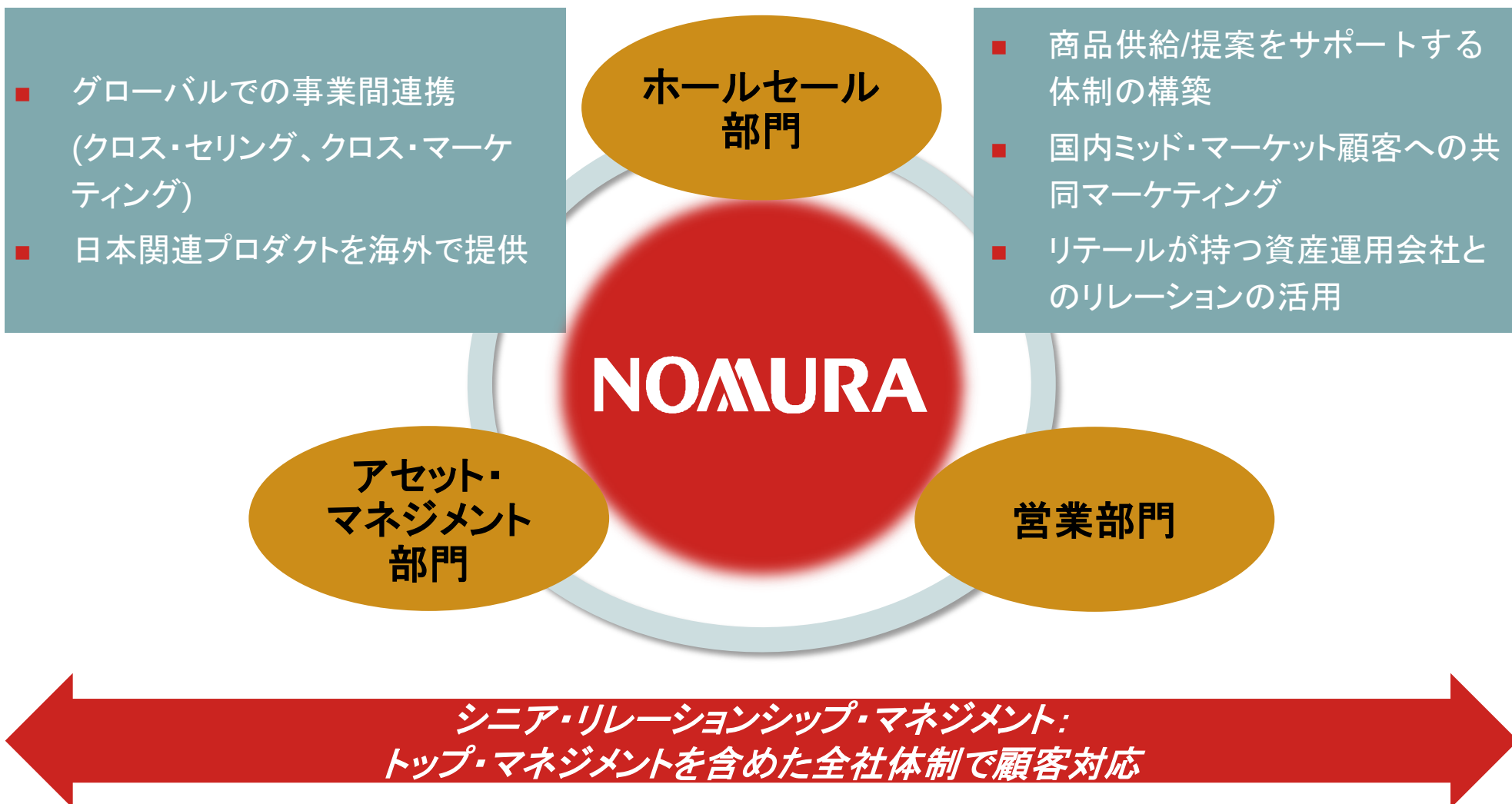


- 金融機関向けビジネスに特化したチームを設立
- チーム発足後、収益は倍増
- 直近1年間の欧州金融機関によるライツ・イシュー9案件のうち、6件に関与¹

1. 過去1年間に値決めされた5億ドル以上のライツイシューを対象

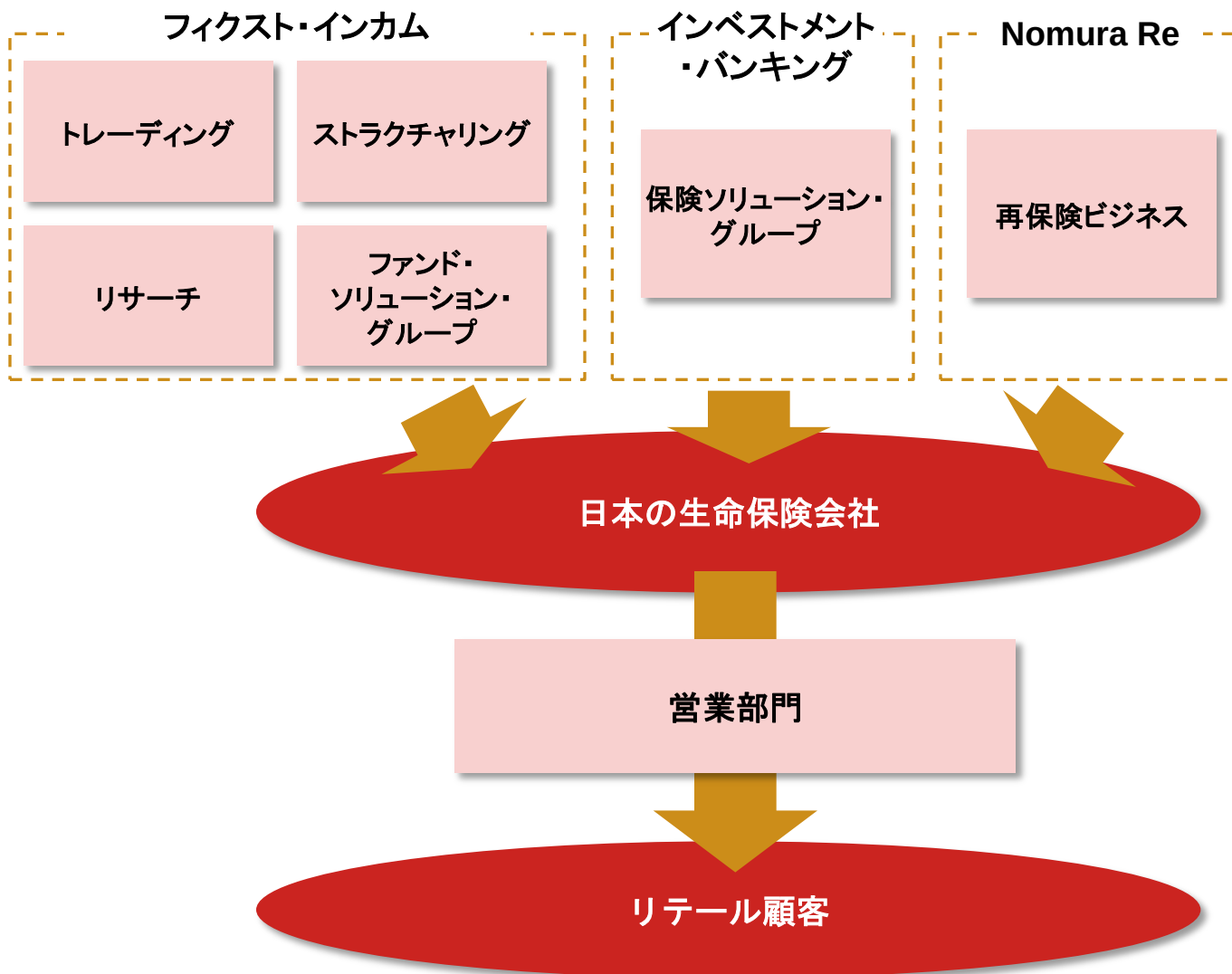
3. 野村の持つ全ての機能を顧客へ

NOMURA



3. 事例 –野村の持つ全ての機能を顧客へ

ホールセール各機能を集結した先進的な顧客対応案件



取引の概要

顧客

- 大手生命保険会社:
変額年金保険の組成・販売、
リスクヘッジ

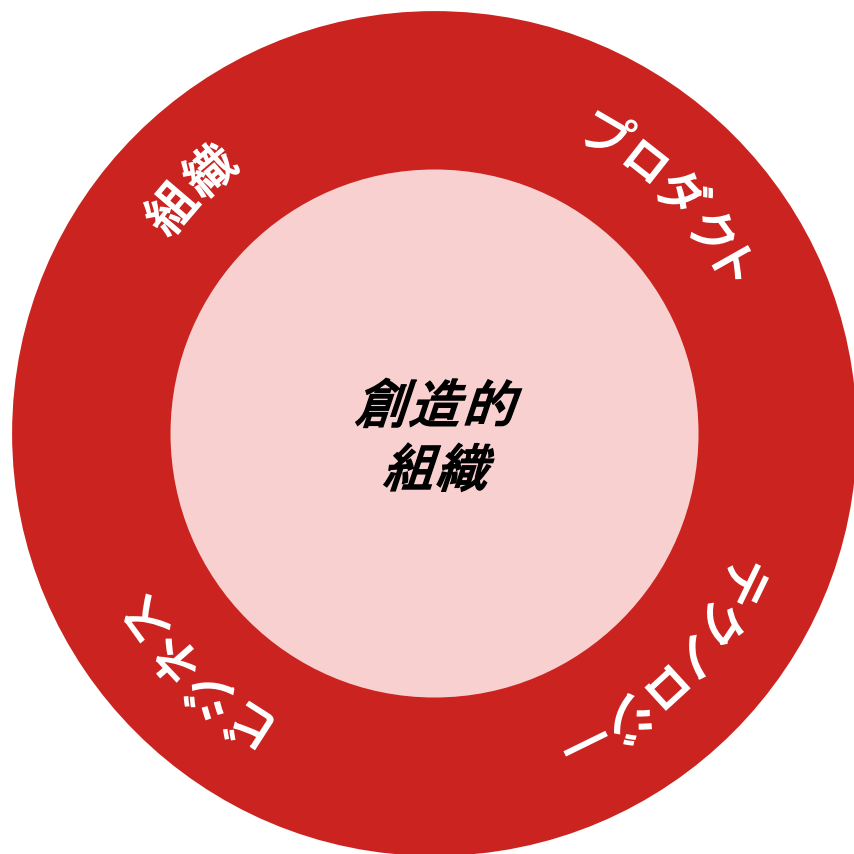
野村のイノベーション

- 地域間・部門間連携による
顧客ニーズへの対応
- バランスシートへの影響は
限定的

顧客にとってのメリット

- ファンド組成、リスクヘッジ商
品などを、パッケージで提供
- 営業部門のネットワークを通じ
て商品を販売

多角的な先駆者



知的資本の収益化

リサーチ、トレーディング・アイデア

プロダクト、組成能力

トレーディング・フローの情報

事業オペレーションのノウハウ

ライセンス、企業基盤

\$ / 円 / €

4. 事例 – ETP¹ (Exchange Traded Products)の拡大

NOMURA

“Voltage”: 欧州最大のボラティリティに
リンクした上場プロダクト

“Most innovative European ETF”を獲得
(Global ETF Awards)

ボラティリティ・リンク・プロダクト: 欧州では
総額10億ドル以上を販売

2012年3月: “Voltage
short-term VIX ETF”

2012年2月: “Luminaire” - VIX先物をベース
としたアルファ戦略

2011年9月: “Volatility Risk Premium (VRP)” -
最適化VRPをベースとしたアルファ戦略

2011年4月: “Voltage Mid-Term VIX ETF” - ボラティ
リティを本格的に取り込んだ、欧州初のETF

2010年10月: “Evolution Fund” – 最適化ロング分散型ファンド

2010年6月: “VIX ETF” – 欧州初のボラティリティETF

2009年4月: “ReVAS” – ボラティリティ・リスク・プレミアムをベースとしたアルファ戦略

1. リンク債などを含む、様々な金融商品から派生する上場プロダクト

選択と集中 – 米国ビジネスの収益化

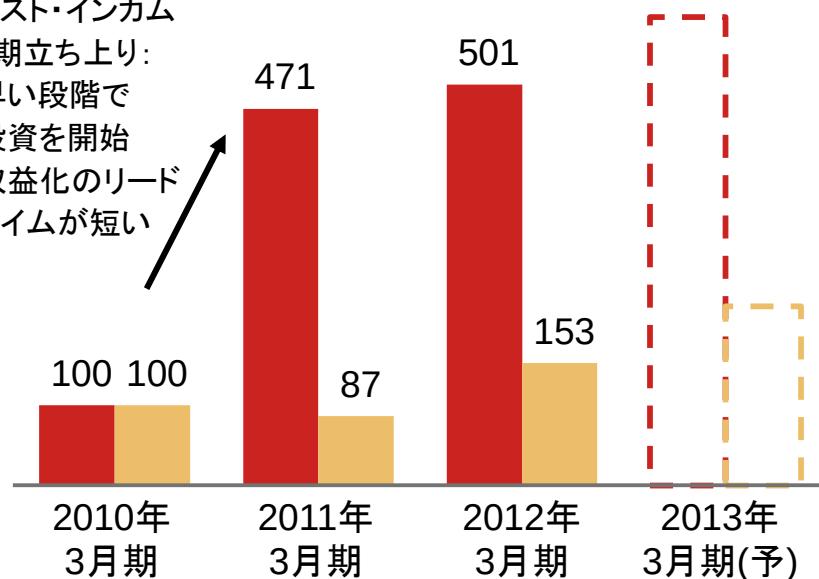
指数化

■ フィクスト・インカム
■ エクイティ¹

フィクスト・インカム

の早期立ち上り:

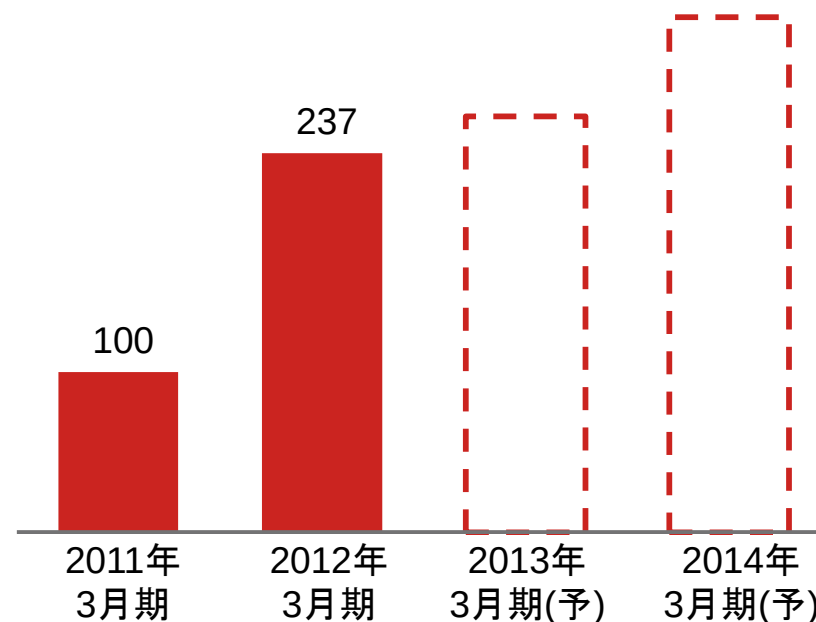
1. 早い段階で投資を開始
2. 収益化のリードタイムが短い



- 米国エクイティの立上げは、フィクスト・インカムに遅れて実施
- 2013年3月期は、フィクスト・インカム、エクイティの更なる収益化を目指す

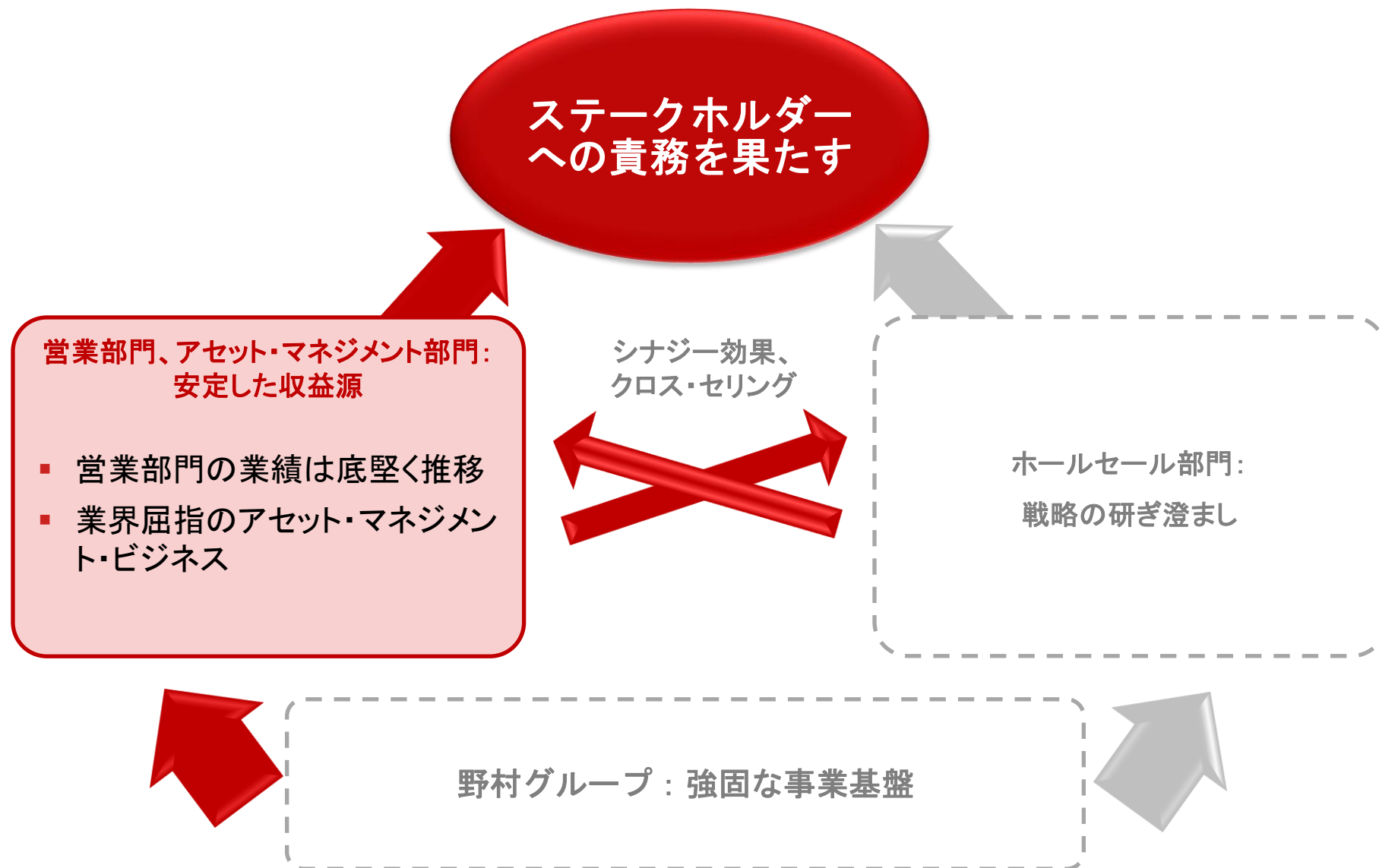
野村の持つ全機能を顧客へソリューション・ビジネス²

指数化

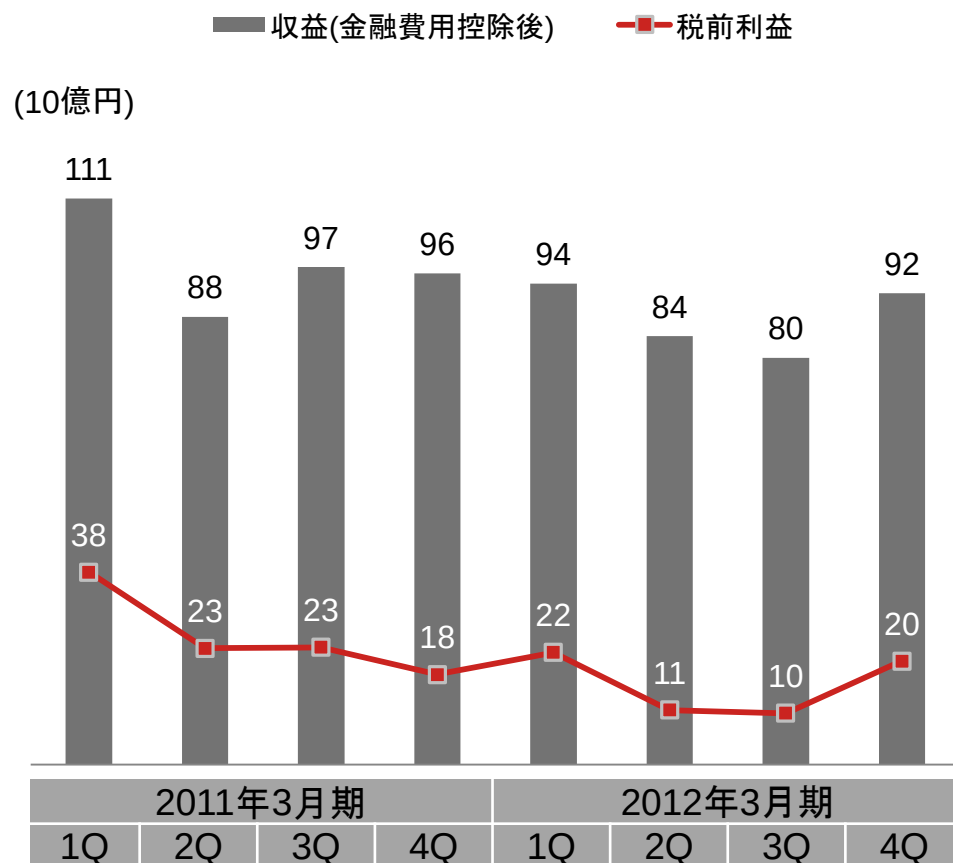


- 重点分野の絞込みと体制整備によりビジネスが拡大
- 長期的な成長ドライバー

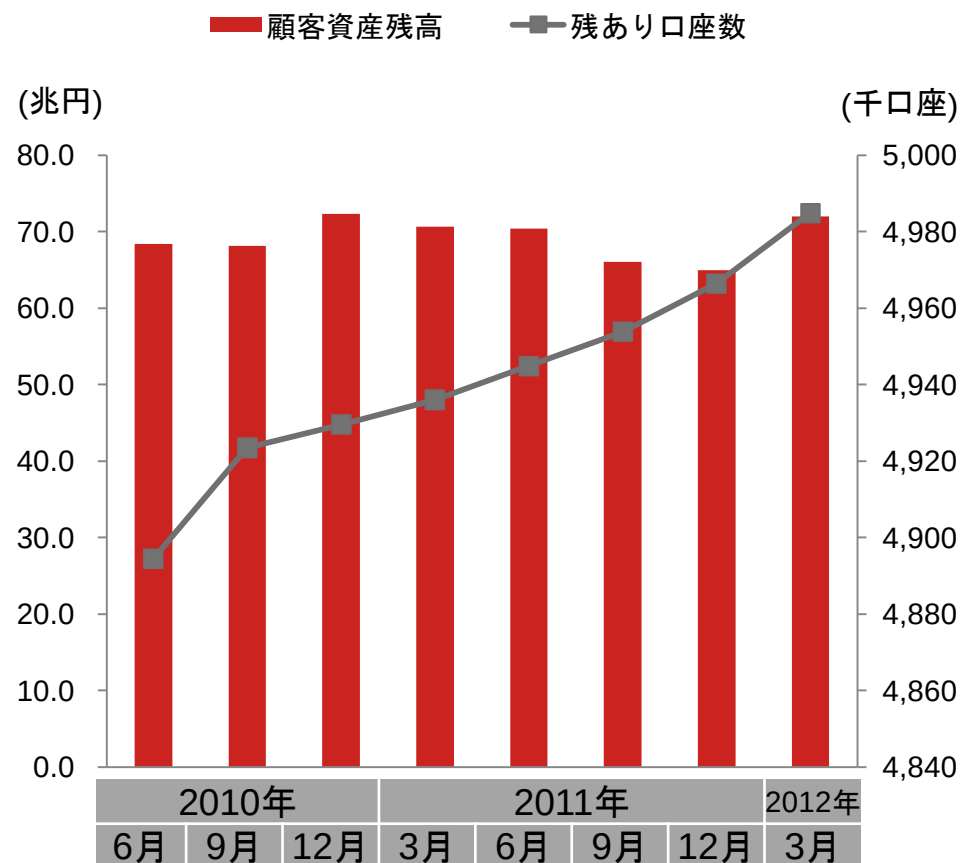
1. インスティテュットを除く
2. インベストメント・バンキングが関与するソリューションビジネス



安定した収益性

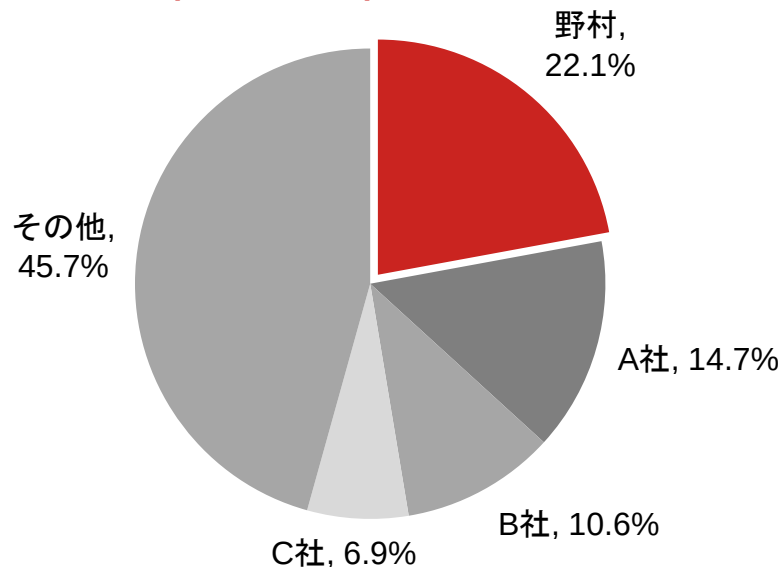


顧客基盤の拡大



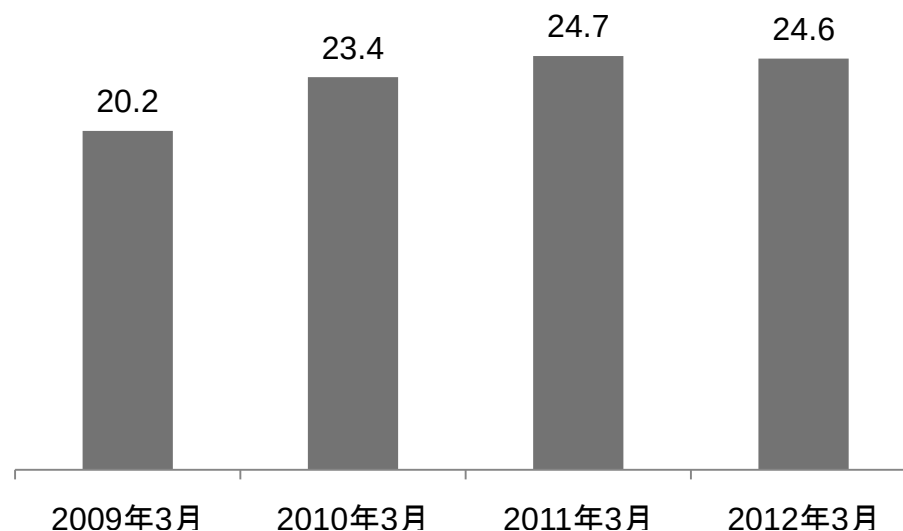
公募投信シェアは業界首位

国内公募投信シェア(2012年3月末)¹



安定した運用資産残高

(兆円)



国内外から高い評価

モーニングスター“Fund of the Year 2011”を受賞

■ 最優秀ファンド賞

➤ バランス型部門 野村世界6資産分散投信(安定コース)

■ 優秀ファンド賞

➤ 国内株式型部門 ストラテジック・バリュー・オープン など3本



Lipper Fund Awards Japan 2012で最優秀ファンド賞を受賞

■ 評価期間3年: 野村米国好利回り社債投信Aコース など3本

■ 評価期間5年: 高利回り社債オープン・為替ヘッジ(毎月分配型) など5本

■ 評価期間10年: バランスセレクト50 など2本



2013年3月期以降

全社ターゲット

- グローバルに競争力を備えた金融サービスグループとして確固たる地位を構築
- 持続可能な収益性をいち早く達成し、ROEを段階的に引き上げ

部門ターゲット

営業部門

- 顧客資産残高 100兆円

アセット・マネジメント部門

- 運用資産残高 30兆円

ホールセール部門

- 各地域で黒字を計上
- 顧客フローからの収益比率(%): 70-80%

- 1 厳しい市場環境に対応した迅速な判断・行動
- 2 研ぎ澄ましたホールセール部門戦略とポジショニング
- 3 ビジネス・組織の革新を継続
- 4 2013年3月期以降、持続可能な成長を目指す

Nomura Holdings, Inc.
www.nomura.com/jp/