インベスターズ・デー

ホールセール部門戦略～ Fit for the Future

NOMURA

野村ホールディングス株式会社
グループCOO兼ホールセール部門CEO
吉川　淳

2012年9月6日

© Nomura

Disclaimer

本資料は、当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的として作成されたものではありません。売付または買付の勧誘は、それぞれの国・地域の法令諸規則等に則って作成・配布される募集関連書類または目論見書に基づいて行われます。

本資料に掲載されている情報や意見は、信頼できると考えられる情報源より取得したものですが、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。

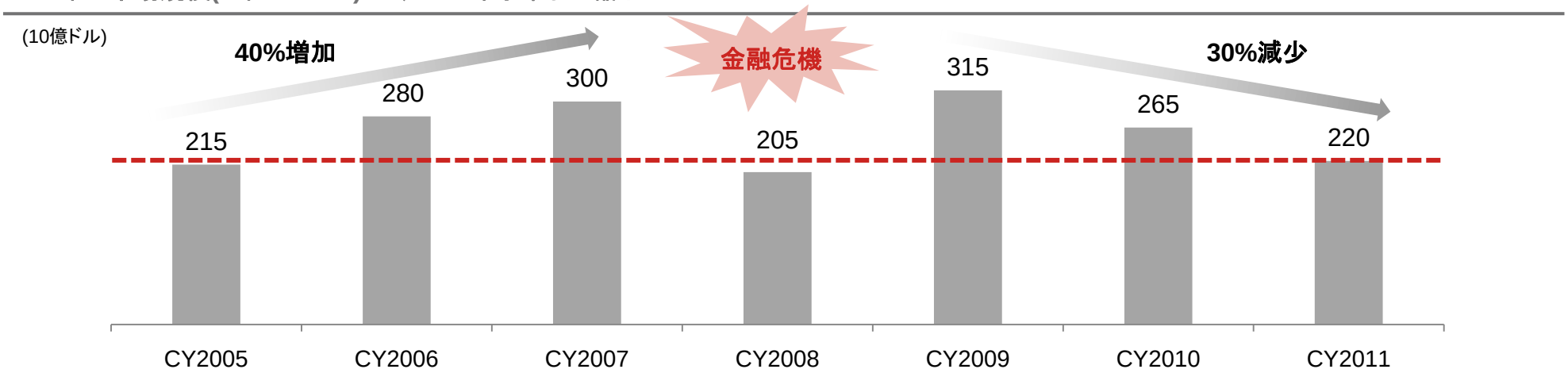
なお、本資料の作成日以降に生じた事情により、将来予測に変更があった場合でも、当社は本資料を改訂する義務を負いかねますのでご了承ください。

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。

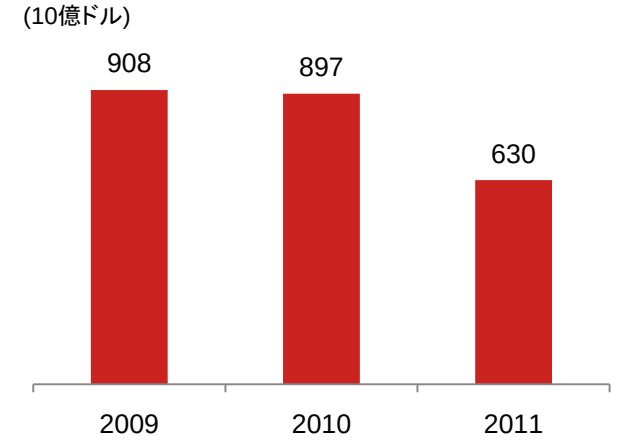
投資銀行ビジネスの市場規模と業界の構造変化

NOMURA

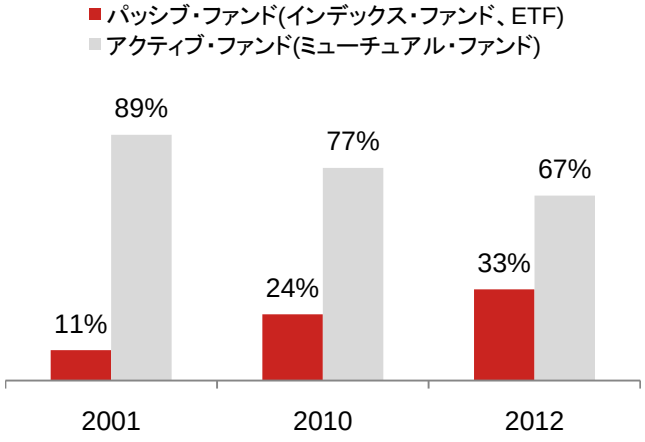
2011年の市場規模(フィープール)[1]は、2005年水準まで縮小



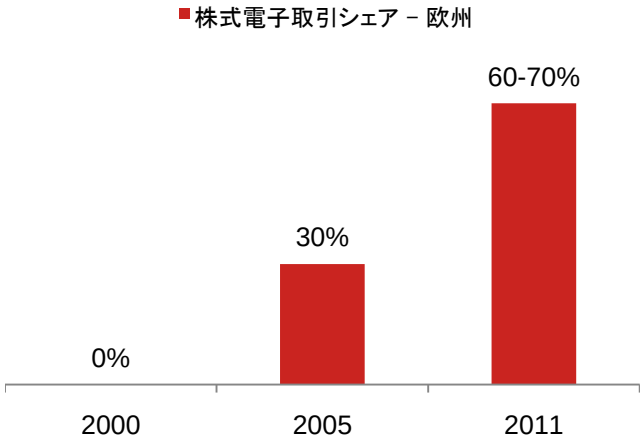
株式発行額は減少[2]



米国では、アクティブ・ファンドのシェアが減少[3]



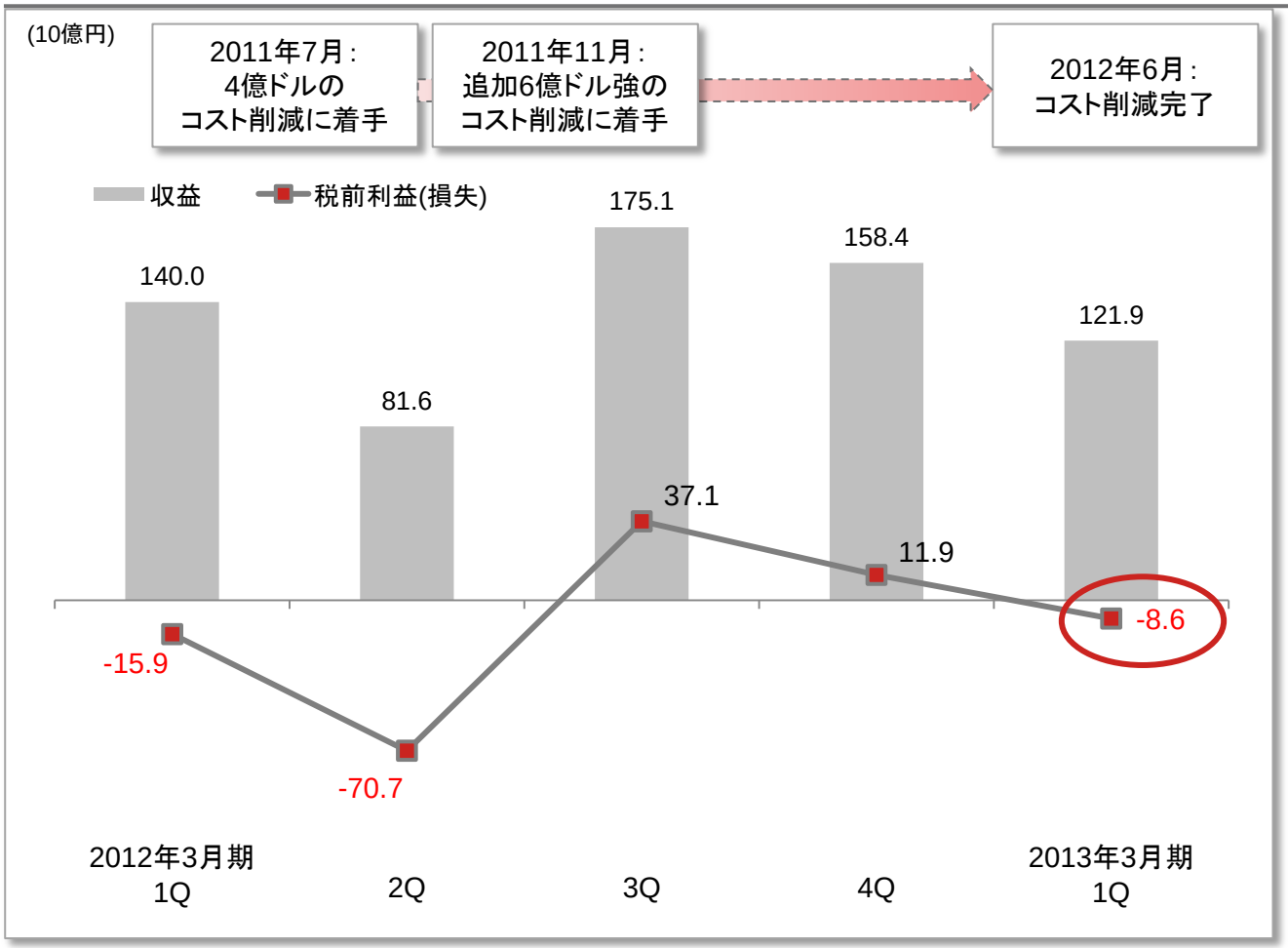
欧州でも電子取引シェアが60-70%へ拡大[4]



1. 出所:Oliver Wyman, excluding write down
2. 出所:Dealogic
3. 出所:Morningstar
4. 出所:European Principal Traders' Association (2012年5月)

ホールセール部門の収益性回復が喫緊の課題

NOMURA



- 収益環境の変化に合わせて、2011年に総額10億ドルのコスト削減に着手
- 2012年6月に、当初予定を前倒しして完了
- しかし、2013年3月期第1四半期は86億円の税前損失

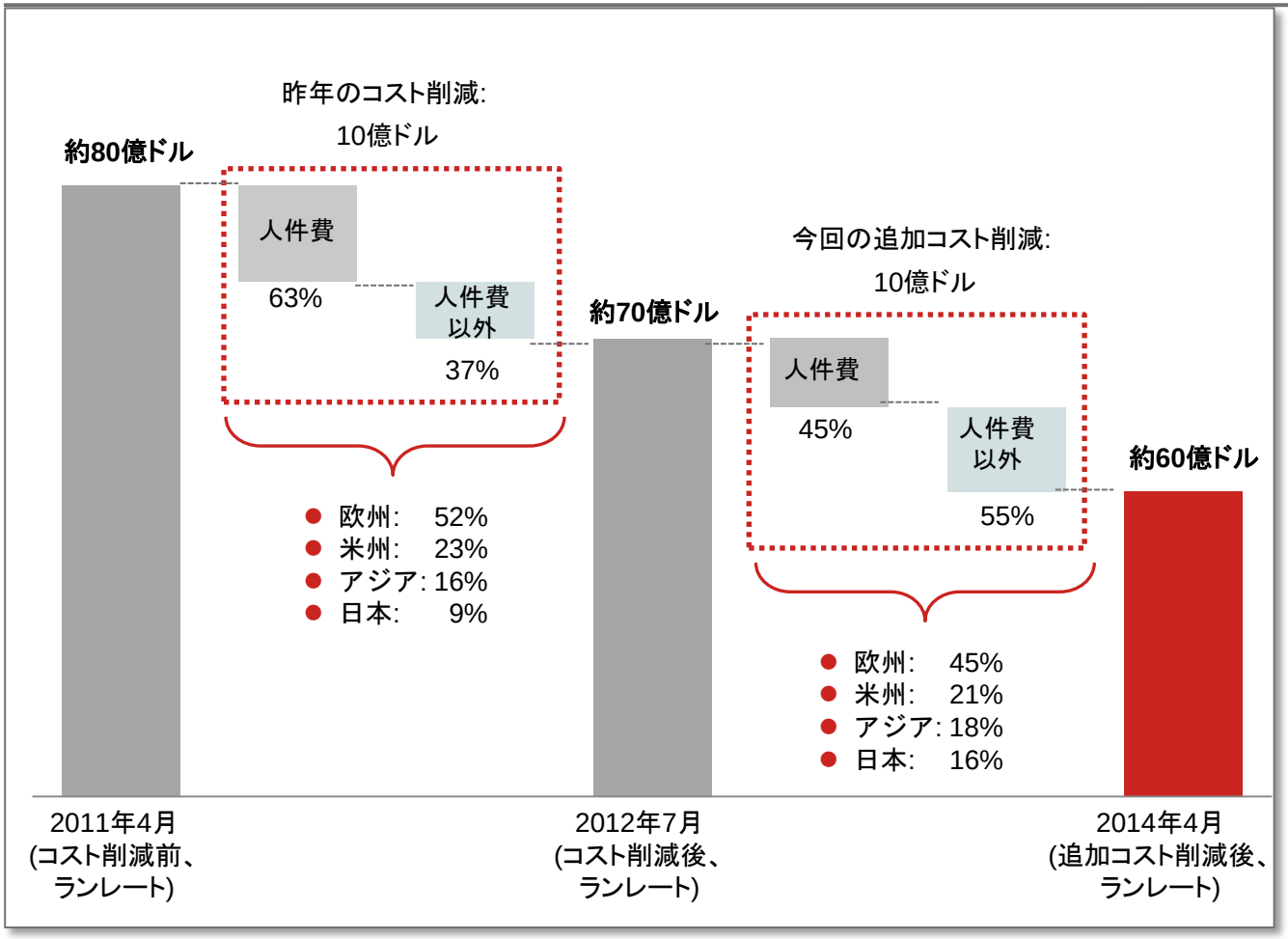
市場回復に期待しない
収益性の改善が喫緊の課題

- ✓ 低収益性ビジネスへの対処
- ✓ 損益分岐点の引き下げ

損益分岐点の更なる引き下げ

NOMURA

ビジネスモデルの見直しと業務の効率性向上などにより、2014年3月までに10億ドルのコスト削減を実行



- コスト構造の大幅な見直し～損益分岐点を引き下げ
  - ✓ 総額10億ドルの追加コスト削減を、2014年3月までに完了
  - ✓ 主にエクイティ、インベストメント・バンキングのビジネスモデルを見直し、選択と集中を図る
  - ✓ コーポレート部門では、IT費用の抜本的見直し、ビジネスの効率性向上、組織体制の適正化を図る

課題解決に向けた取り組み

ビジネス見直しのポイント

NOMURA

- ✓ お客様のニーズに合致しているか
- ✓ 継続的な利益が出ているのか
- ✓ 競争優位性はあるか
- ✓ ビジネス間のシナジー及び補完性はあるか
- ✓ 規制・ルールに則り、倫理・コンプライアンス上、高い水準を満たしているか

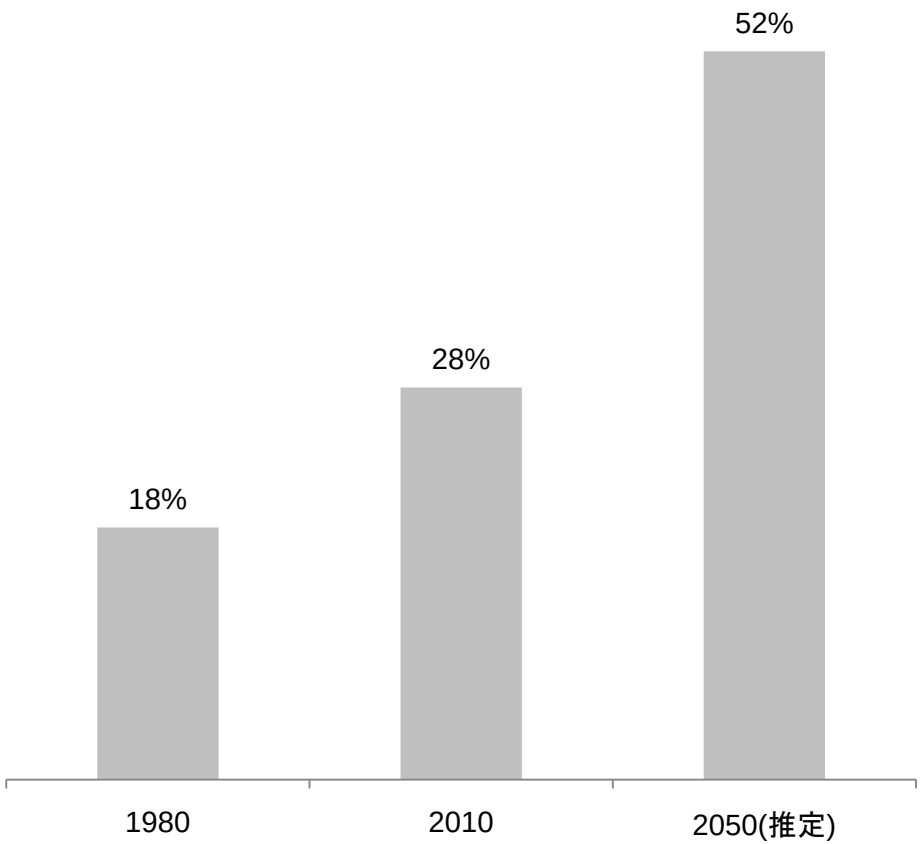
当社の競争優位性とは

- ✓ アジア：当社のマザーマーケット
- ✓ 日本における当社のポジション
- ✓ アジア関連のクロスボーダービジネス
- ✓ プロダクト、ソリューション提供力
- ✓ 資本、バランスシート、手元流動性

何故、アジアか

NOMURA

世界のGDPに占めるアジアの割合[1]



アジア市場の特長と、豊富なビジネス機会

- 潤沢な投資資金
- 投資先対象として政治・経済が安定
- 成熟国と発展途上国が同居～グローバル経済成長を牽引
- 天然資源に代表されるように、生産国(オーストラリア・インドネシア・マレーシア等)と消費国(中国・日本・韓国)が同じ地域に併存

日本を含むアジアをマザーマーケットと位置付け、アジアの成長を取り込む

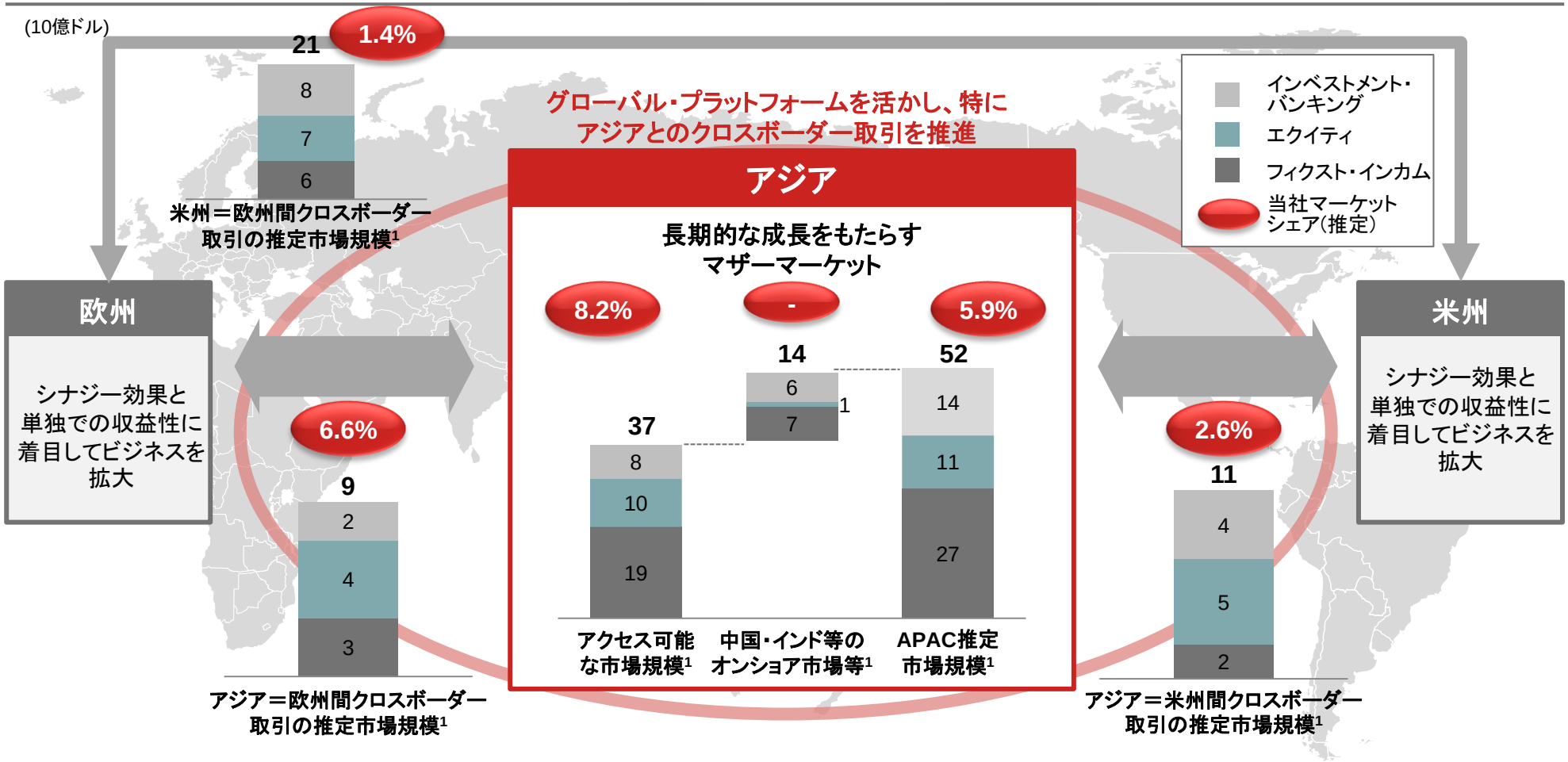
1. 出所:アジア開発銀行

戦略とポジショニング

NOMURA

- 日本を含むアジアをマザーマーケットと位置付け、アジアを起点にグローバルに展開するビジネス・モデルへ移行
- 欧州・米州ではアジアとの関連性が高いビジネスと、各地域のお客様に付加価値を提供できる持続可能なビジネスに注力

アジア関連取引の市場規模[1]と、当社ポジショニング



1. *出所: Coalition, OWC, McKinsey, Dealogic, McLaganより当社作成*
2011年1-12月。インベストメント・バンキングはソリューション収益を含む。フィクスト・インカムは、為替・証券化商品を除く
アジアの市場規模は、アジア域内

経営目標と、課題解決に向けた取り組み

NOMURA

野村の強み・競争優位性を発揮できる分野へ経営資源を投下
～「選択と集中」

コスト構造を大幅に見直し、損益分岐点を引き下げ

経営目標(2016年3月期)

ホールセール部門:
税前利益:1,250億円(2016年3月期)

国内ビジネス:
750億円

海外ビジネス:
500億円

競争優位性のある分野へ「選択と集中」を行い、収益性の回復を目指す

NOMURA

各ビジネスラインの方針

フィクスト・インカム

- グローバル・プラットフォームの強化
- 適切なリスク管理を継続
- 対顧客ビジネスを更に推進
- 部門利益の牽引役を期待

エクイティ

- 欧州株・米州株・アジア株[1]の執行ビジネスはインスティネットに集約
  - ✓ 引き続き、野村のリサーチを提供
- リサーチは日本・アジアでの強みを活かしながら、欧州・米州ではランキングの高いセクターに注力
- ”Investor and Corporate Solutions”を編成
  - ✓ 執行ビジネス以外のビジネスを集約 (デリバティブ、Delta One、CB、プライム・サービス、Futures & Options)

インベストメント・バンキング

- 重点セクターへのリソース配分
  - ✓ 金融機関、資源セクター、スポンサー、消費・小売など
- プロダクト主導型のビジネスモデルへ転換
  - ✓ ソリューション・ビジネス等、提案型モデルの追求
- 部門間・地域間連携の強化

1. *日本株、韓国株、台湾株などを除く*

各地域の注力プロダクト

NOMURA

	欧州	アジア(含：日本)	米州
フィクスト・インカム	主要プロダクト： 金利、クレジット、為替、 証券化商品等	主要プロダクト： 金利、クレジット、為替等	主要プロダクト： 金利、クレジット、為替、 証券化商品等
エクイティ	執行ビジネス：インスティネットに集約 (日本株、韓国株、台湾株などを除く)		
	リサーチ・セールス		
	リサーチ		
	重点セクター＋ ストラテジー、マクロ、クオンツ	フルカバレッジ	重点セクター＋ ストラテジー、マクロ、クオンツ
	Investor & Corporate Solutions：執行ビジネス以外のビジネス (デリバティブ、Delta One、CB、プライム・サービス、Futures & Options)		
インベストメント・バンキング	重点セクター ＋ プロダクト、ソリューション カントリーカバレッジ	日本：フルカバレッジ アジア：重点セクター ＋ プロダクト、ソリューション、 カントリーカバレッジ	重点セクター ＋ プロダクト、ソリューション カントリーカバレッジ

マネジメント体制

NOMURA

ホールセール部門 CEO

吉川　淳
President and Group COO;
Wholesale CEO

欧州

John Phizackerley
Regional CEO,
EMEA

柏樹　康生
Regional COO,
EMEA

米州

David Findlay
Regional CEO,
Americas

長谷川　俊也
Regional Co-CEO,
Americas

フィクスト･インカム

Steven Ashley
Global Head of Fixed
Income

エクイティ

Benoit Savoret
Joint Head of
Global Equities

松葉　直樹
Joint Head of
Global Equities

インベストメント･バンキング

奥田 健太郎
Head of
Investment Banking

James DeNaut
Joint International
Head of Investment
Banking

Charles Pitts-Tucker
Joint International
Head of Investment
Banking

アジア（除く日本）

篠原　実
Regional CEO,
Asia ex-Japan

最後に

NOMURA

「アジアに立脚したグローバル金融サービスグループ」は不変
アジアと日本の一体運営を更に促進し、グローバル展開を図る

競争優位性を発揮できる分野に経営資源を投下
～「選択と集中」

損益分岐点のもう一段の引き下げ、”Staying Power”の維持を図り、
次のビジネスチャンスに備える

Nomura Holdings, Inc.

www.nomura.com/jp/