

Presentation at Nomura Investment Forum 2012

NOMURA

野村ホールディングス株式会社
グループCEO
永井 浩二

2012年12月3日

© Nomura

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。

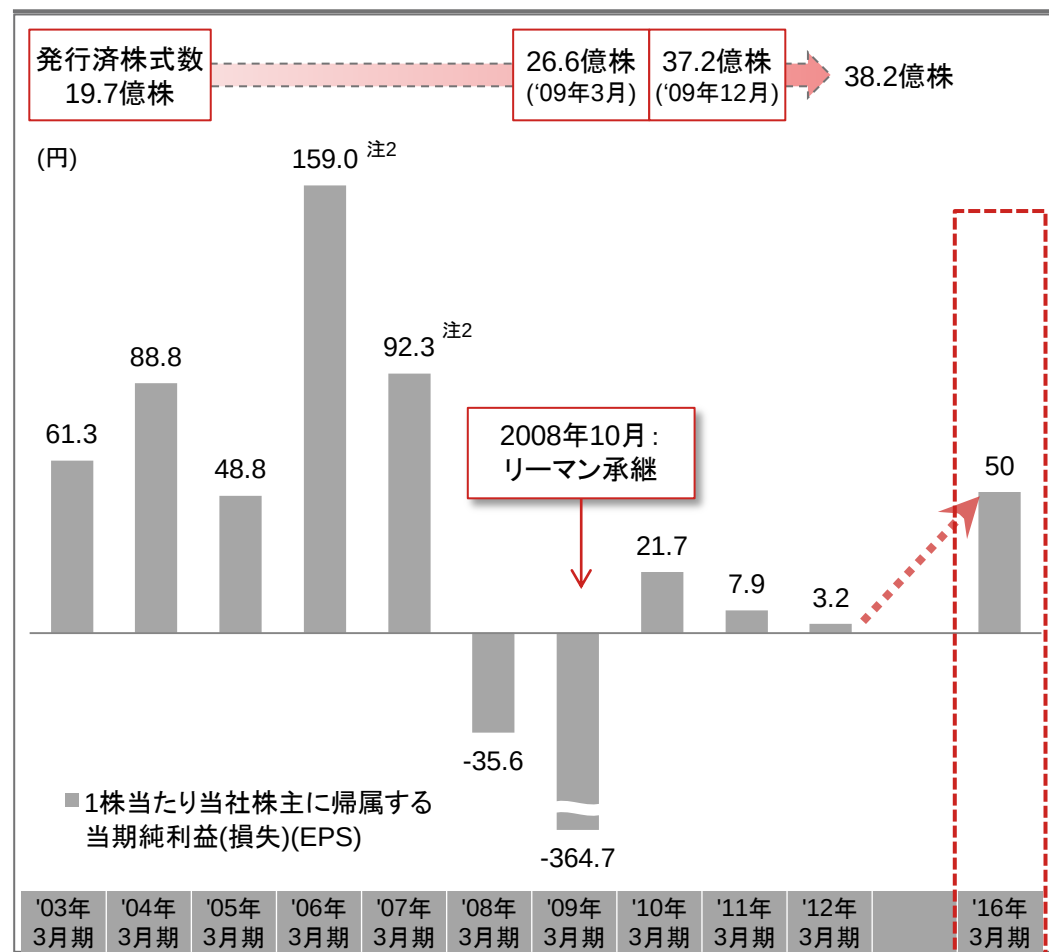
2016年3月期経営目標の確認と、前提となる環境想定

金融機関を取り巻く規制環境と、当社のポジショニング

2016年3月期の経営目標達成に向けた各ビジネス部門の施策

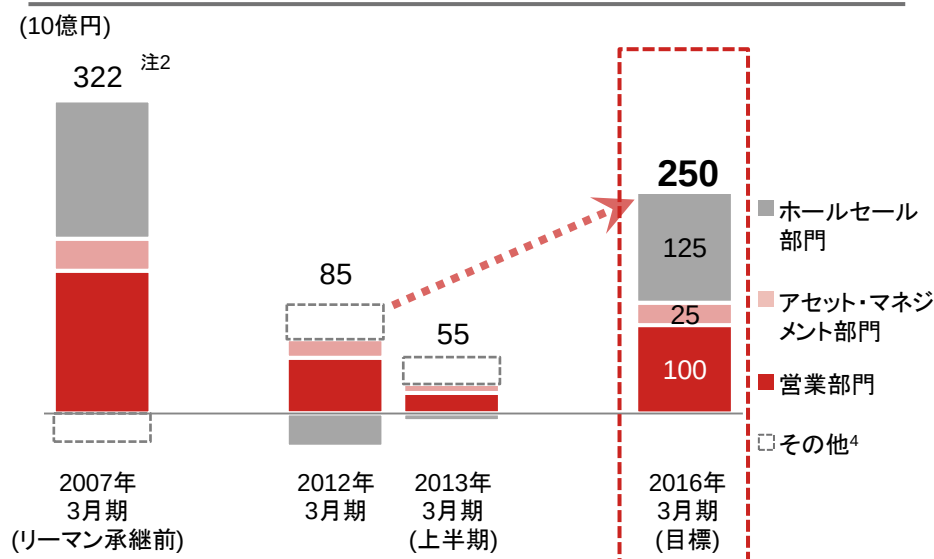
「アジアに立脚したグローバル金融サービスグループ」に向けた中長期的なアジア戦略

2016年3月期、一株当たり当期純利益(損失)(EPS)¹=50円の達成に向け、ビジネスの見直しを行う



**EPS=50円
(2016年3月期までに)**

3セグメント税前利益に換算した場合: 2,500億円³



1. 一株当たり当社株主に帰属する当期純利益(損失)
2. 旧マーチャント・バンキングの税前利益として、2006年3月期は554億円、2007年3月期は528億円計上
3. 国ごとに実効税率が異なるため、利益の地域構成によって、EPS 50円を達成するための税前利益は変動する可能性あり
4. その他には営業目的で保有する投資持分証券の評価損益を含む。また、2016年3月期の税前利益(目標)はその他を考慮せず

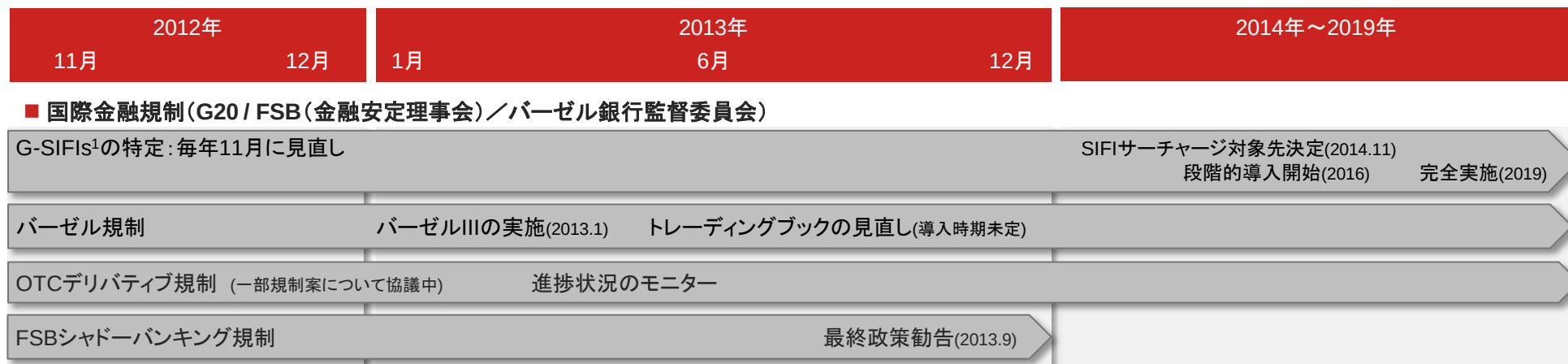
ホールセール部門	収益機会(フィープール等) ¹	当社シェア
フィクスト・インカム	 ■ 安定的に拡大するものの、規制強化による利益率低下もあり、回復は限定的	
エクイティ	 ■ 欧州中心に手数料率の低下圧力が掛かり、収益機会は若干の下落	
インベストメント・バンキング	 ■ 日本の収益機会が回復 ■ 海外も、今後3年間で緩やかな回復を見込む	
営業部門 アセット・マネジメント部門	 ■ 市場環境の大幅な回復を織り込まず	

凡例

-  増加
(年間3～10%増)
-  ほぼ横ばい
(年間3%減～3%増)
-  減少
(年間3～10%減)

金融機関を取り巻く規制環境と、当社のポジショニング

規制のスケジュール

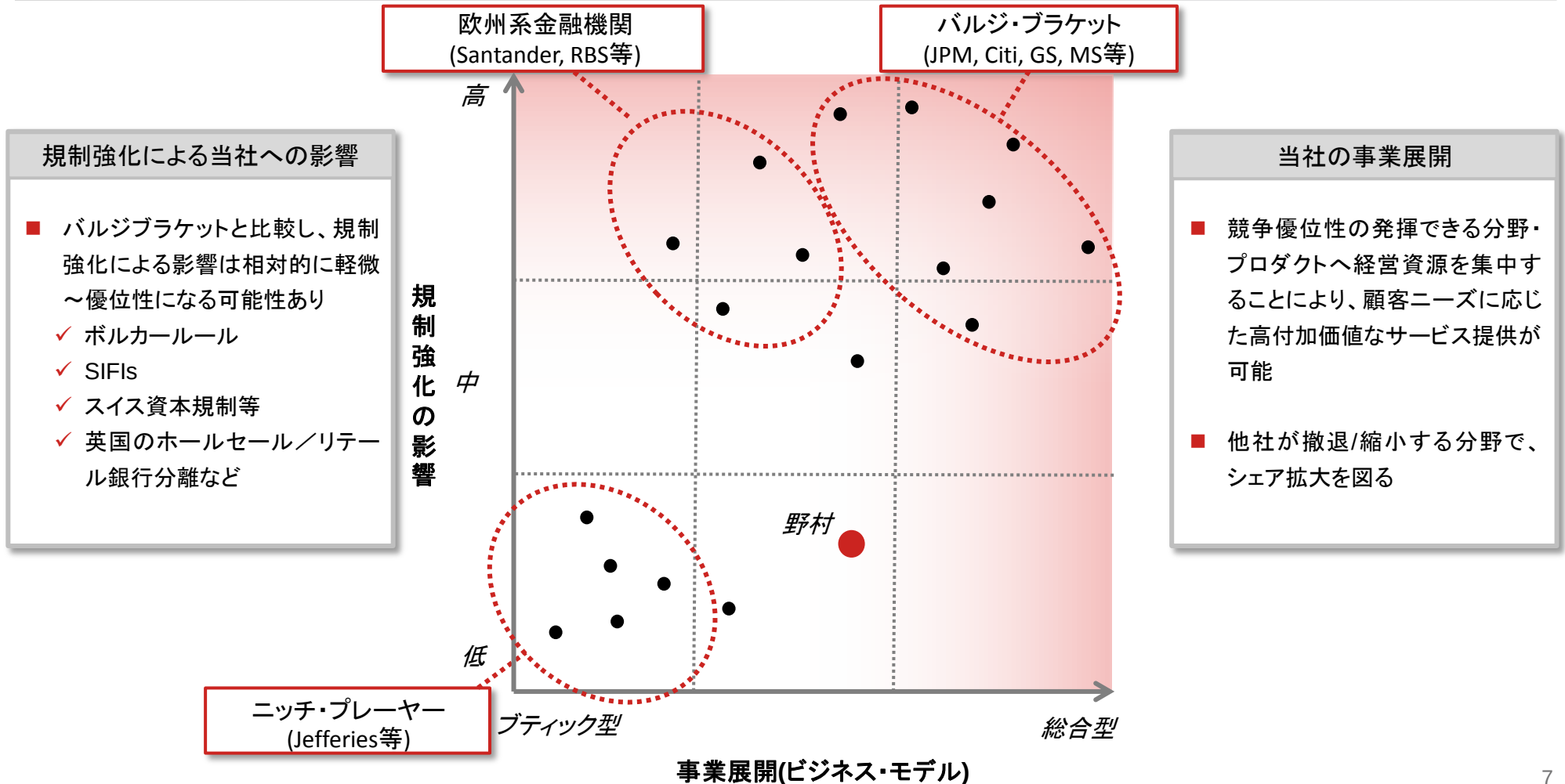


■ 各国・地域における主な金融規制(米国・EUなど)

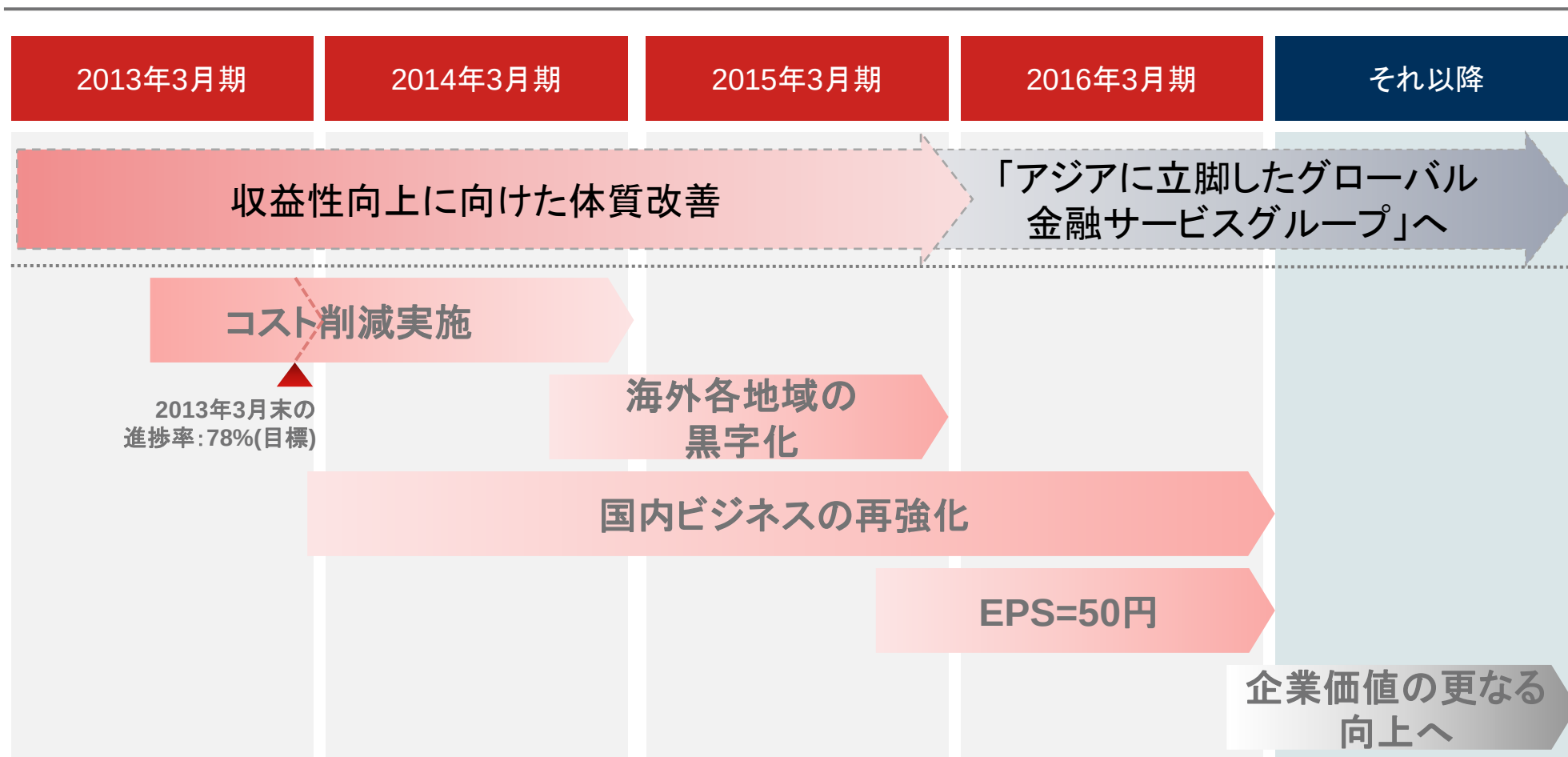


1. G-SIFIs (Global Systemically Important Financial Institutions) = グローバルに活動するシステム上重要な金融機関
 2. D-SIBs (Domestic Systemically Important Banks) = 国内のシステム上重要な銀行
 3. LCR (Liquidity Coverage Ratio) = 流動性カバーレージ比率
 4. NSFR (Net Stable Funding Ratio) = 安定調達比率

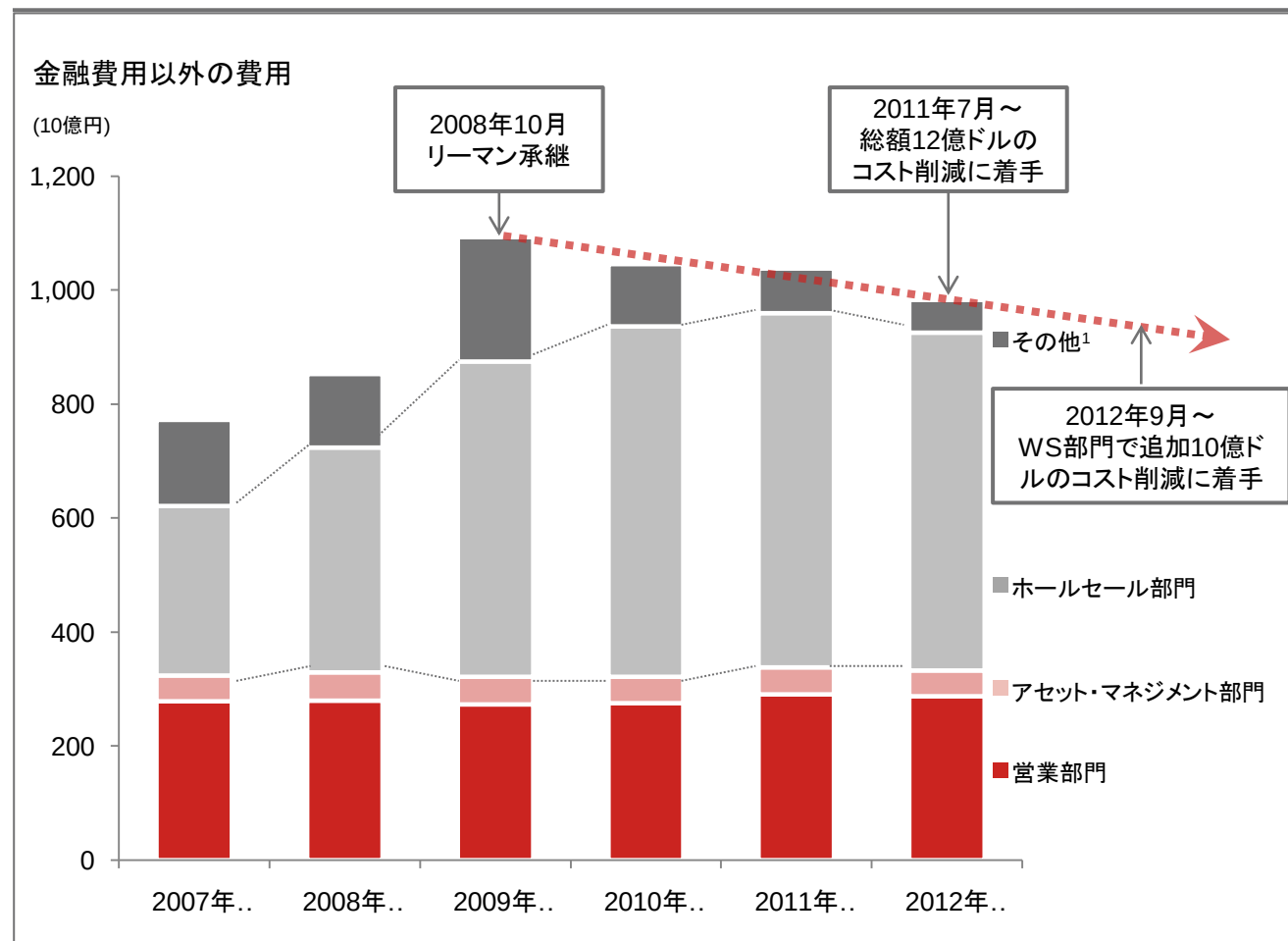
規制強化による影響の相対比較



2016年3月期の経営目標達成に向けた各ビジネス部門の施策



コスト構造を大幅に見直し、損益分岐点を引き下げ

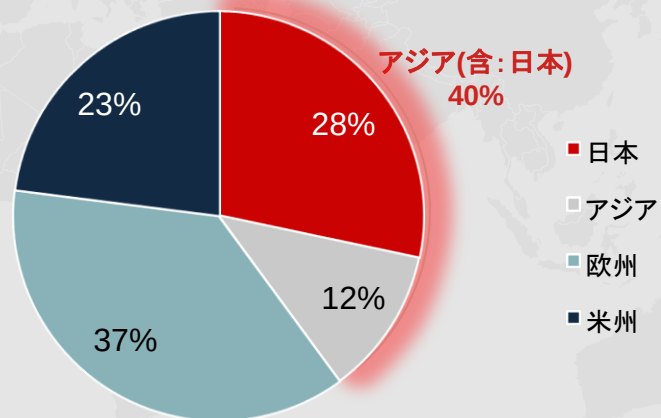


- リーマン承継により上昇したコスト構造を収益環境に併せて適正化
- 2011年に着手した総額12億ドルの削減は当初予定を前倒して完了
- 2012年9月、ホールセール部門で追加10億ドルのコスト削減に着手
- ✓ エクイティ、インベストメント・バンキング中心に、収益性改善に向けた具体策を実行
- ✓ コーポレートでもIT費用の抜本的見直し、ビジネスの効率性向上、組織体制の適正化に注力
- ✓ 2014年3月までに完了予定
(ホールセール部門のランレートを60億ドル水準まで引き下げ)

今後も、収益環境に合わせてコスト構造を定期的にレビューし、規模適正化に努める

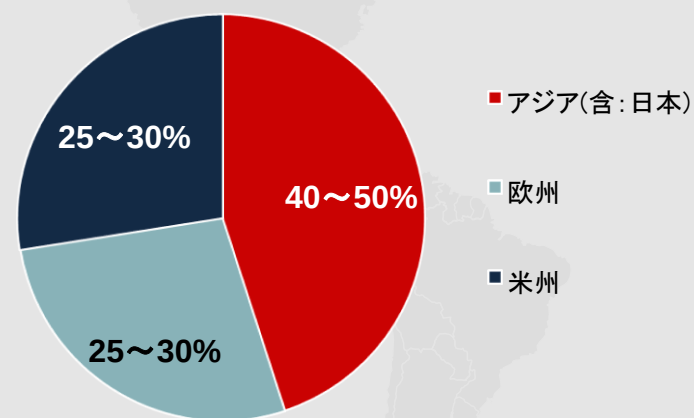
- バーゼル等の規制強化が進む中、資本効率を今まで以上に向上させ、グローバルに柔軟なリソース配分に努める
- 日本含むアジア関連収益の中期的な底上げを図るため、収益性に鑑みながら、アジア地域へのリソースシフトを適宜行う

現状のホールセール部門におけるRWA配分状況



注) 2012年9月末、バーゼル2.5ベース、控除資産考慮前

中期的なRWA配分のイメージ



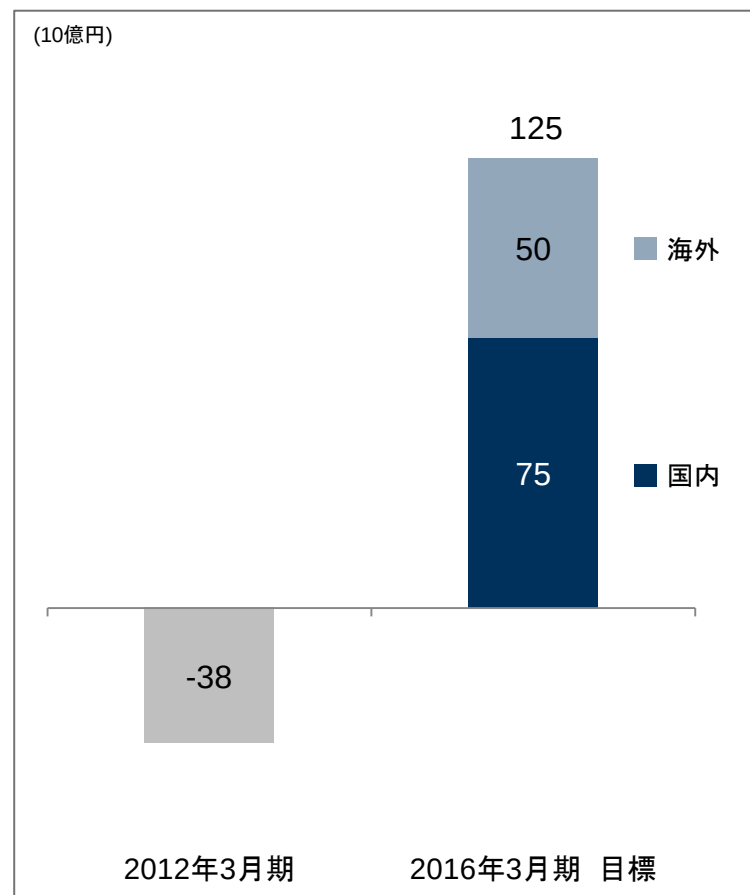
- 従来、ロンドンを海外ビジネスのハブと位置付け、デリバティブ・ポジションを集中的にブッキング
- 今後はビジネスの実態に併せ、経営資源(キャピタル)の地域間最適配分を図る



ホールセール部門： 海外ビジネスを黒字化させ、収益性を改善

NOMURA

2016年3月期の税前利益1,250億円を目指す



目標達成に向けた具体策

フィクスト・インカム

- 3四半期連続で全地域黒字を計上～部門利益の牽引役を担う
 - ✓ 米州では証券化商品に加え、第2の収益の柱として金利ビジネスを強化
 - ✓ アジアのローカル・プロダクト基盤拡充(ライセンス取得等)、事業法人との取引拡大
 - ✓ IBとのソリューション・ビジネスや営業部門への商品供給など、更なる部門間連携を促進
 - ✓ リソース配分を最適化し、収益性を向上

エクイティ

- アジア¹・欧州・米州で執行機能をInstinetに移管(2013年3月完了予定)
 - ✓ 二重投資の解消により、コスト水準を引き下げ
 - ✓ 生産性改善
- デリバティブ・ビジネス中心に再編～Investor and Corporate Solutionsに集約²

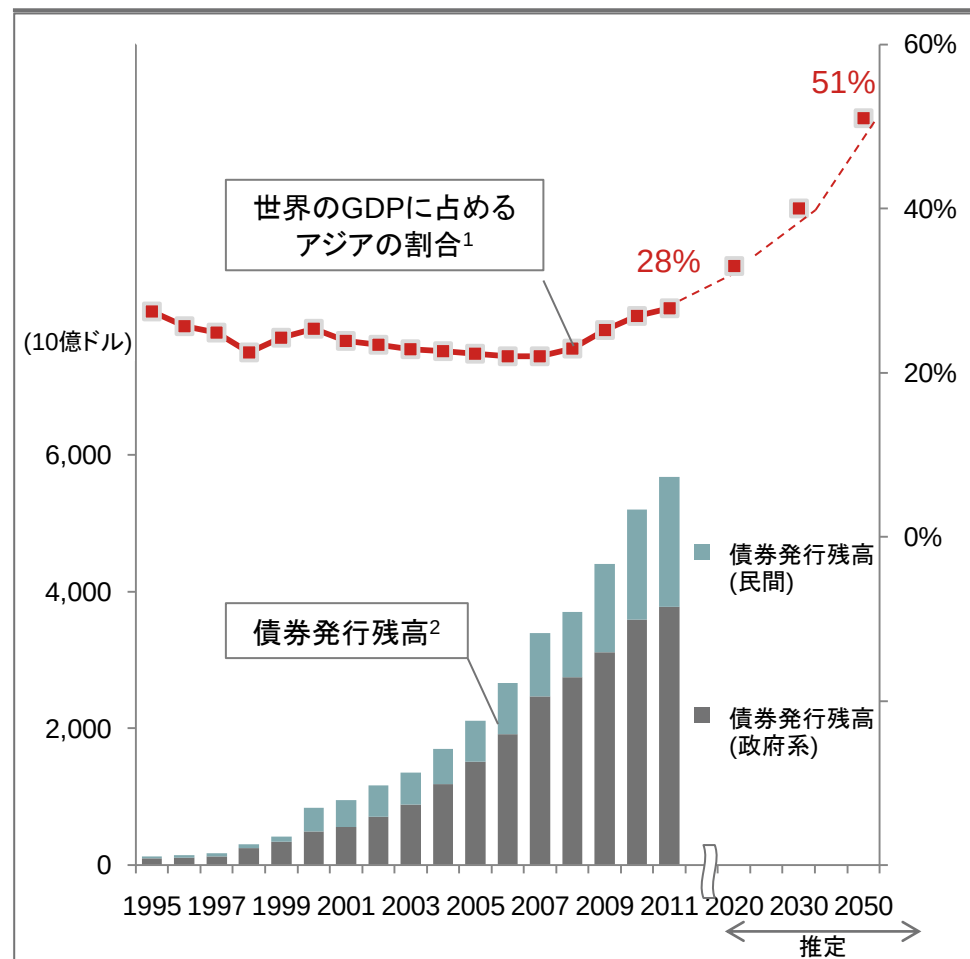
インベストメント・バンキング

- 海外では、重点セクター(金融機関、資源セクター、スポンサー、消費・小売など)にリソース配分
- 部門・地域間連携の強化

1. 韓国、台湾などを除く

2. デリバティブ、Delta One、CB、プライム・サービス、Futures & Options等の執行ビジネス以外のビジネスを集約

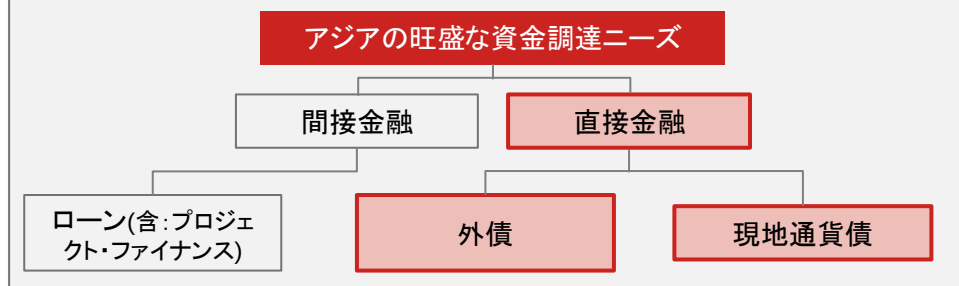
1995年以降、アジア現地通貨の債券発行残高²が増加～GDPの伸びに伴い、今後も拡大が見込まれる



■ 世界のGDPに占めるアジアの割合は、28%(2011年)⇒51%(2050年)¹へ拡大すると見込まれる

- アジア現地通貨の債券発行残高²は、民間事業の資金ニーズを含め、過去10年間で約4兆ドル増加
- 一方、2020年迄に約8兆ドルのインフラ需要が見込まれており、民間需要を含めると、加速度的な伸びが期待

調達・執行・提案力を併せ持つ投資銀行サービスへのニーズ高まり



外債の当社引受実績(共同主幹事以上)

	2005-2008年	2009-2012年
サムライ債 (含:JBIC保証債)	1件、480億円	20件、4,594億円
G3通貨債 ³	3件、32.5億ドル	18件、71.6億ドル

現地通貨債

- ✓ 現在の為替ビジネスはオフショア取引中心
- ✓ 今後、有望市場でのライセンス取得を目指す(中国など)

1. 出所:1995年～2011年はIMF、2020年以降はアジア開発銀行

2. 出所:アジア開発銀行 Asian Bonds Online、日本を除く

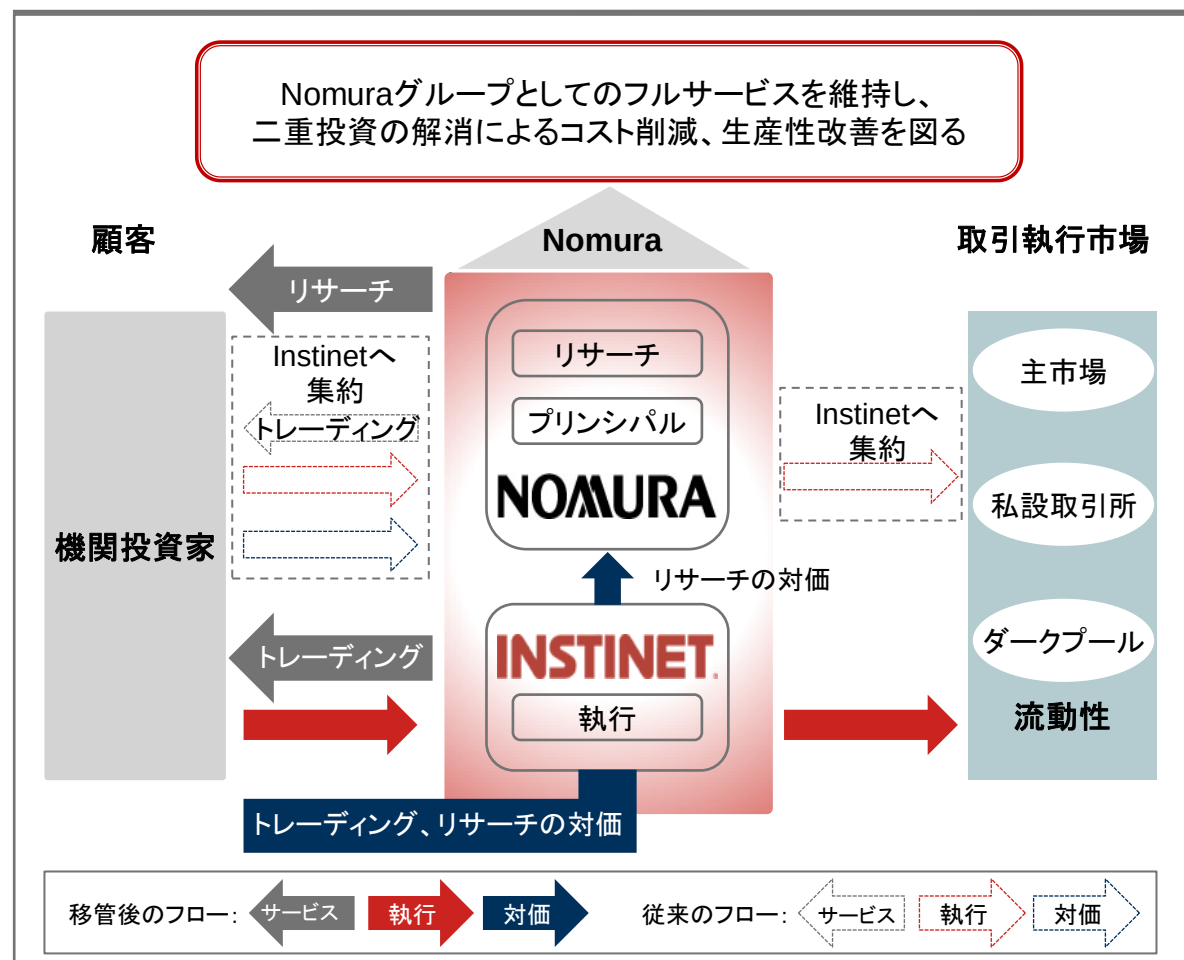
3. USDドル、ユーロ、日本・円の3通貨

エクイティ: 海外執行ビジネスの集約

NOMURA

- 投資家の高まる最良執行ニーズに対応するため、2007年2月にInstinetを子会社化
- コスト削減と執行サービス向上を目指し、2012年9月にInstinetへの執行ビジネス集約に着手

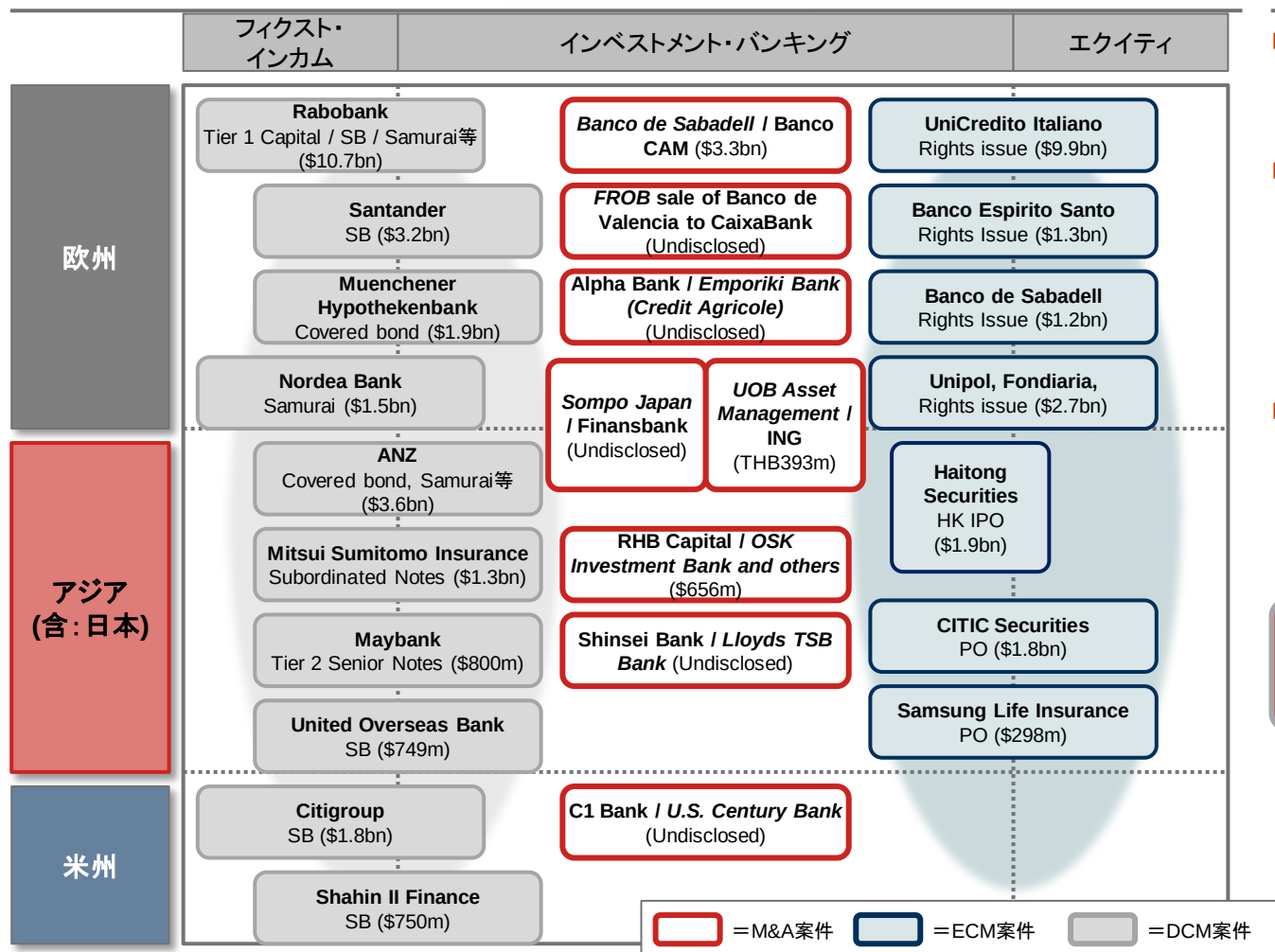
Instinetへの執行機能集約



投資家への執行サービス向上



部門・地域間連携によるグローバル・ディストリビューション・ネットワークの活用



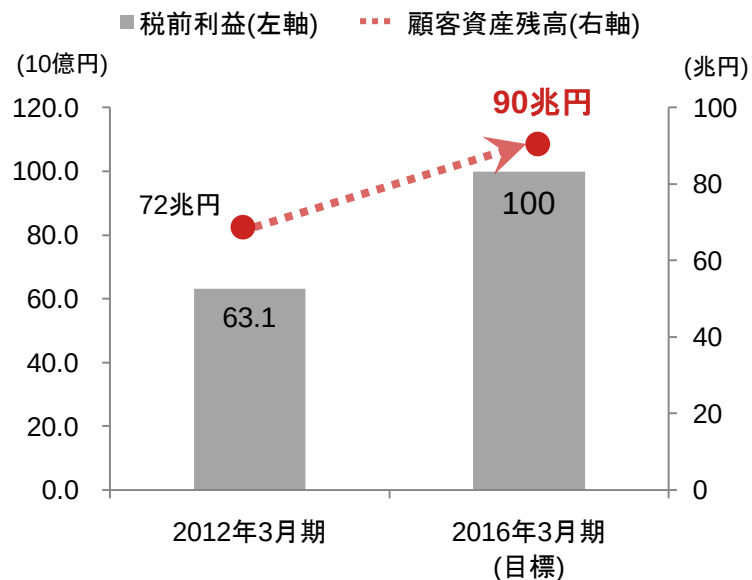
- 2011年、金融機関向けビジネスに特化した、地域・プロダクト横断的なチーム(FIG Vertical Group)を設立
 - ホールセール部門内および営業部門との連携を強化し、数多くの案件を獲得
- 2011年9月以降に関連したFIG案件¹
- ECM/DCM: 340件、1,034億ドル
 - M&A: 72件、495億ドル
- 英国『バンカー』誌、「インベストメント・バンキング・アワード2012」において“Most Innovative Investment Bank for FIG Capital”を受賞

部門・地域間連携を更に強化し、当社の持つ全ての機能をお客様へ提供

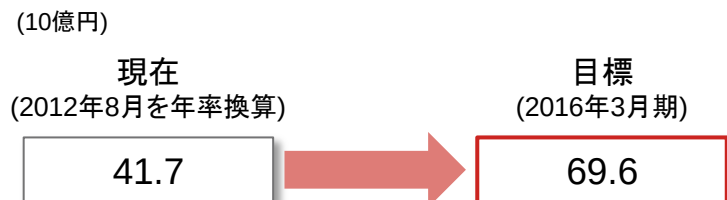
- ✓ その他重点セクターにも拡大(資源、スポンサー、消費・小売等)
- ✓ 拡大余地があると思われる米州とその他地域間の案件獲得を目指す

1. 出所: Thomson Reuters、Co-Lead、Co-Manager 案件を除く

2016年3月期の税前利益1,000億円を目指す



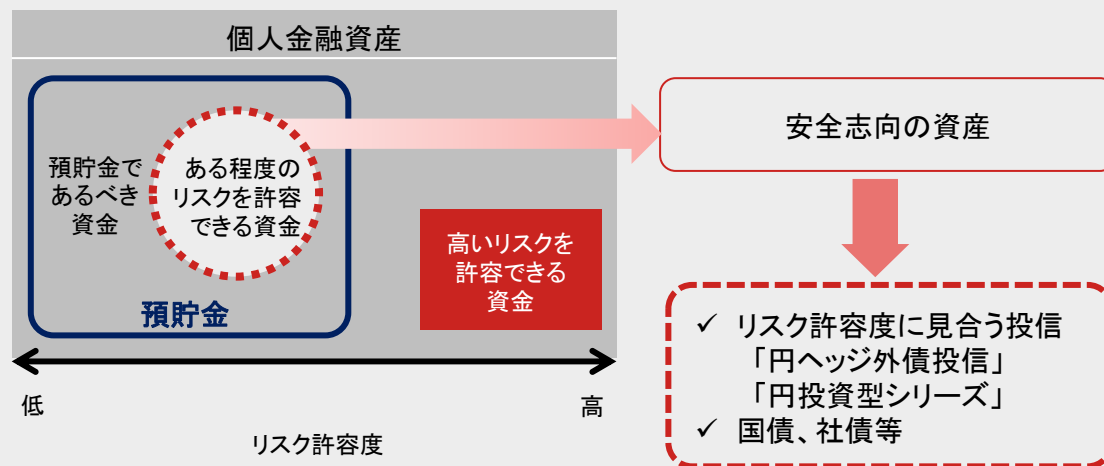
ストック収入(信託報酬など)の増加を図る



目標達成に向けた具体策

- 盤石な収益基盤の確立 ~ 顧客資産純増及びストック収入に関する予算を重視
 - 2016年3月期の顧客資産残高90兆円に向けて、月間総募集買付1兆円を目指す

- 安全志向の資産のリスク許容度に見合うプロダクト・ラインアップを強化



- コンサルティング営業の深化 ~ 営業ツールの革新
 - タブレット端末を使用し、お客様のニーズに沿った質の高い商品・サービスを提供

運用ニーズに合わせたサービスを提供

- 50~60歳代でお客様の金融資産が増加
 - お子様の成長、退職金、相続などのライフイベント
 - (1)運用ニーズの高まり
 - (2)既に口座を開いている証券会社に相談

将来の顧客基盤拡大に向けた施策

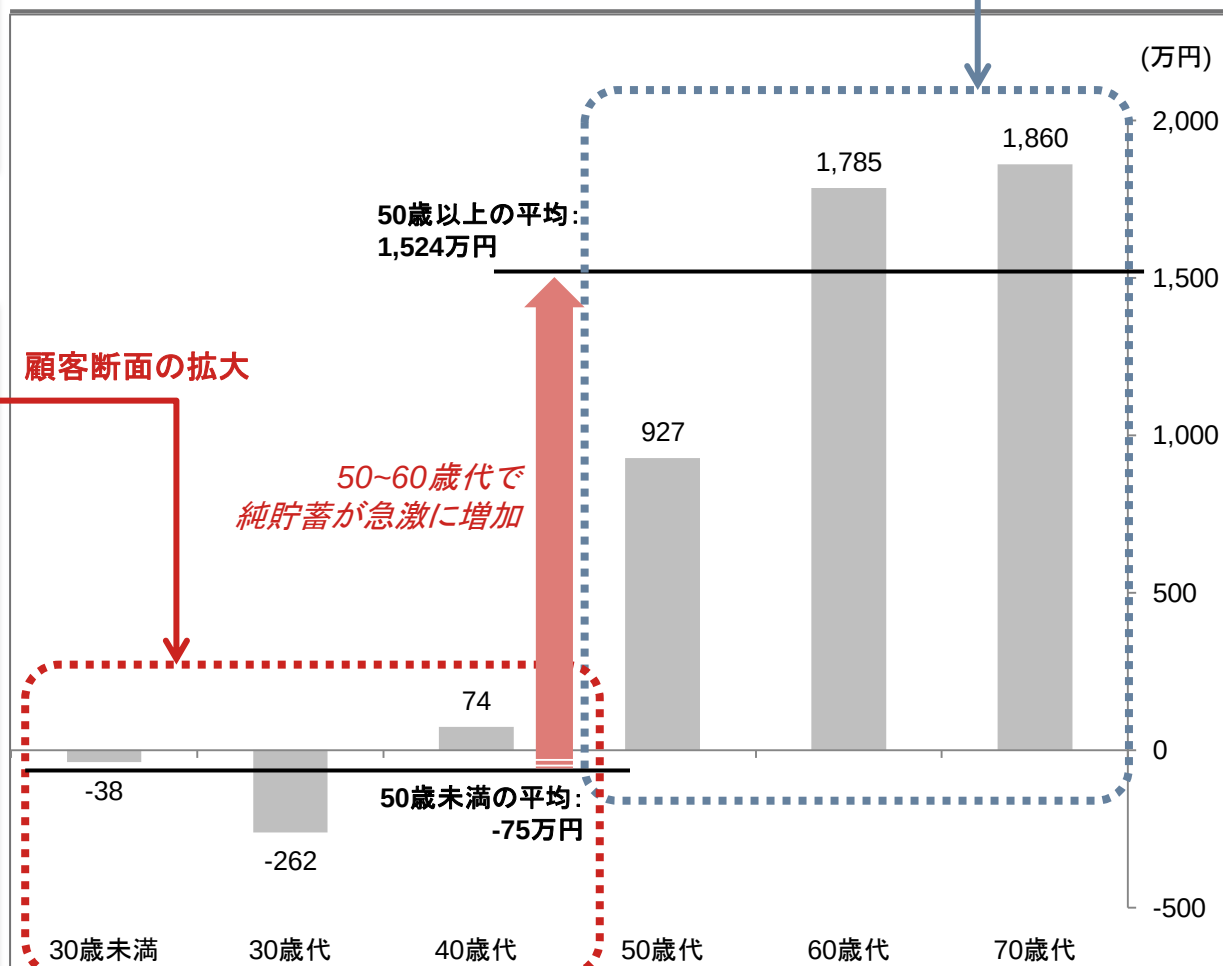
- 職域・確定拠出型年金(DC)
 - 従業員持株会の当社シェアは約60%
 - 潜在顧客
 - 東証持株会加入者¹:219万人
 - 企業年金加入者数²:1,654万人
(DC加入者数³:422万人)

野村ネット&コールの活用

- 2012年9月現在:110万口座
(2011年10月立上げ以降、71%増加)
- マーケティング機能を持った野村ネット&コールがインターネット及びコールセンター機能を駆使し、利便性を提供

対面コンサルティング

世帯主の年代別 純貯蓄額(貯蓄-負債)の推移⁴



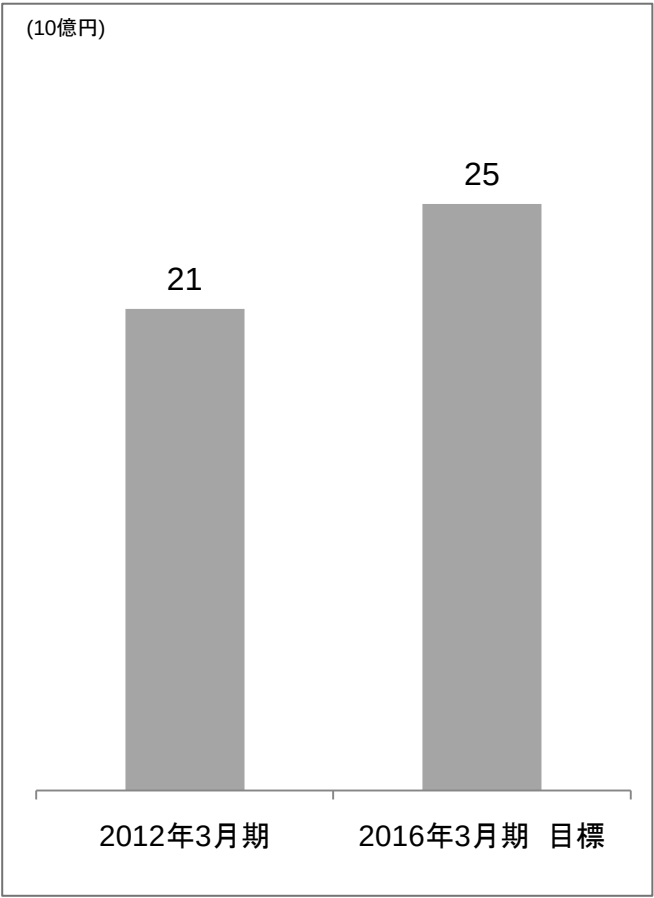
1. 出所:東京証券取引所「平成23年度従業員持株会状況調査結果の概要について」、2012年3月末現在

2. 出所:企業年金連合会、厚生労働省HPより(2011年3月末現在)

3. 出所:厚生労働省HPより(2012年3月末現在)

4. 出所:統計局「平成21年全国消費実態調査」

2016年3月期の税前利益250億円を目指す



2016年3月期に向けた施策～実績を活かしつつ、新しいビジネス領域にも取り組む

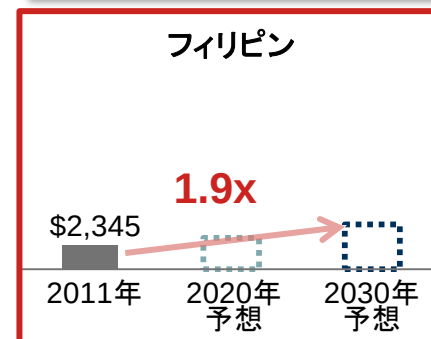
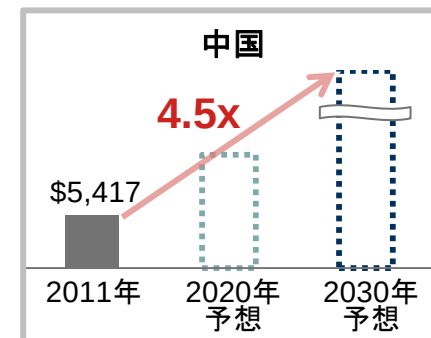
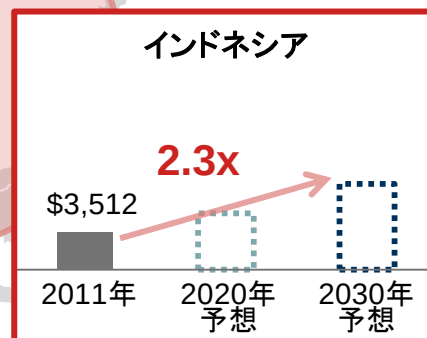
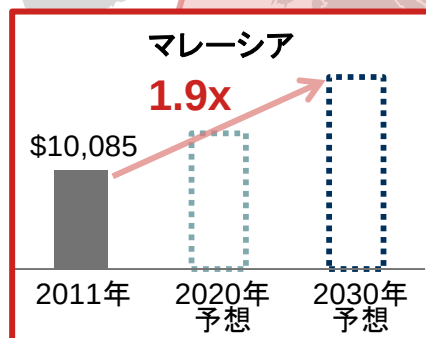
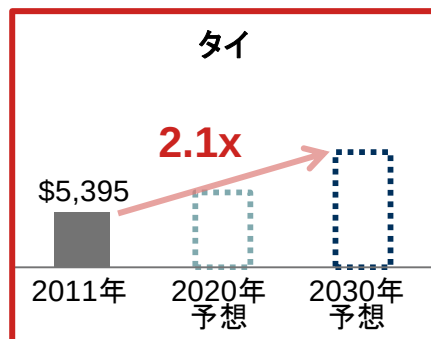
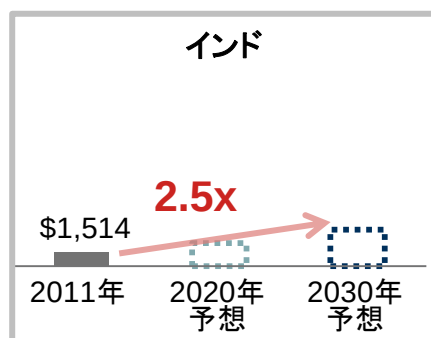
投資信託ビジネス	投資顧問ビジネス	
■ 投資家のリスク許容度、リターン目標に合う商品を拡充 ➢ 業界トップシェアを維持 ✓ 公募投信シェア 22%¹ ✓ 確定拠出年金向け投信シェア 20%² (制度開始以降、10年連続1位) ➢ 外部からの評価 ✓ モーニングスター“Fund of the Year”アワード創設以来13年連続で受賞	■ アジアに本拠を置く運用会社として、世界でのプレゼンスを向上 ➢ 競争力のある運用パフォーマンスの確保 ➢ アジア、エマージング、シャリア等の株式・債券運用を提供 ➢ 海外SWFからの受託資産を拡大 ✓ 受託残高: 113億ドル³ (国内運用会社で残高トップ)	
■ 部門間連携の更なる強化		
部門間連携	営業部門	ホールセール部門
投資信託ビジネスで機動的な商品開発と販売サポート	✓	
主要なSWF、中央銀行、政府機関へのアプローチ強化		✓
新たな資産運用領域、金融ビジネスの開拓	✓	✓

1. 2012年9月末時点(野村アセットマネジメント)、出所:投資信託協会
2. 2012年9月末時点(野村アセットマネジメント)、出所:野村総合研究所 Fundmark
3. 2011年12月末時点(野村アセットマネジメント)、出所:Pensions&Investments

「アジアに立脚したグローバル金融サービスグループ」に 向けた中長期的なアジア戦略

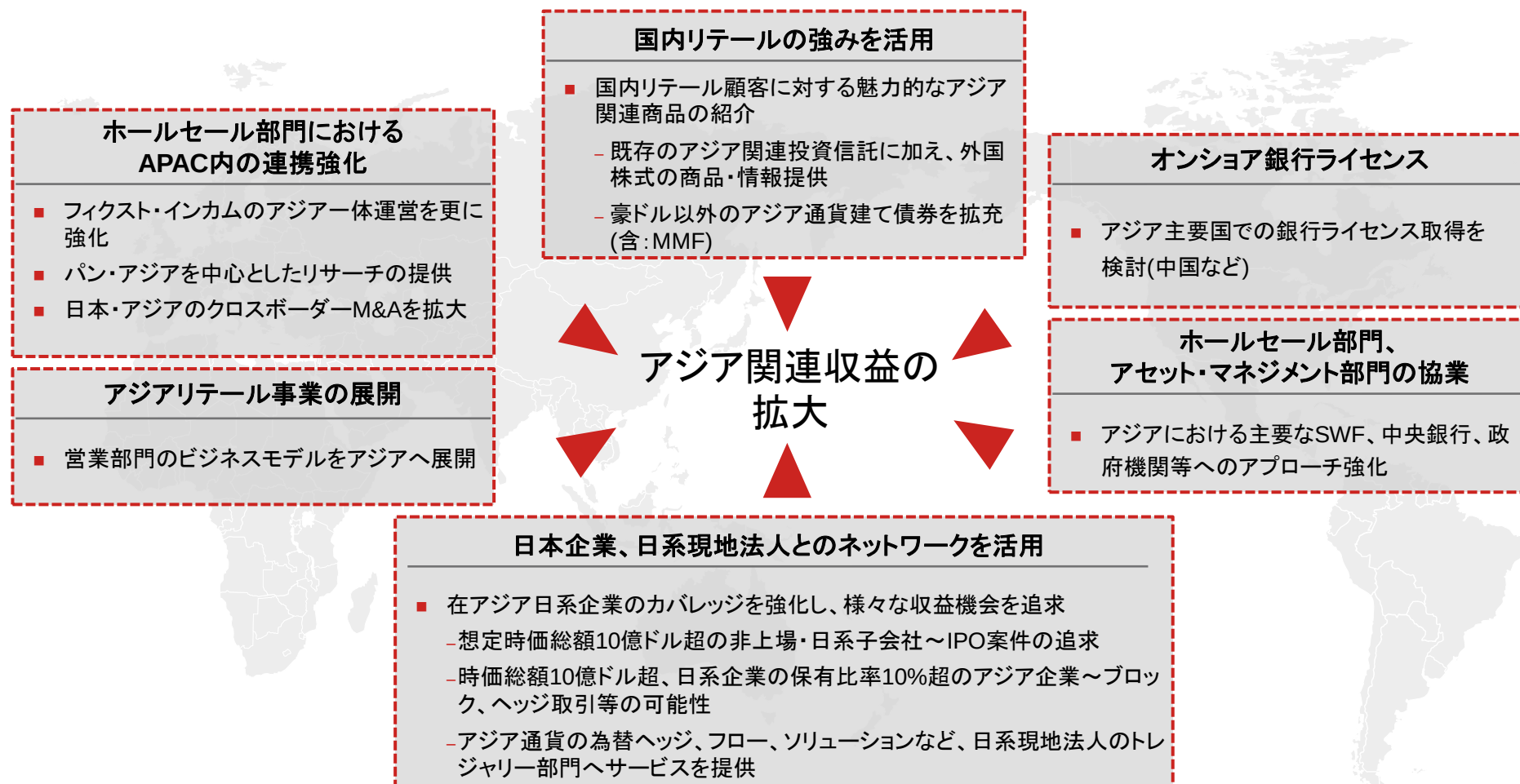
一人当たりの名目GDP推移予想¹

- 中国・インドを始めとするアジア諸国の一人当たり名目GDPは、中長期的に大幅な成長が見込まれる
 - 社会の安定化、自国通貨経済の拡大、規制緩和による金融システムの整備 ⇒ 中間所得層の拡大
- 野村の国内ビジネスモデルを、アジアに展開
 - ウェルス・マネジメントを含むリテールとホールセールが両輪となり、相乗効果を発揮

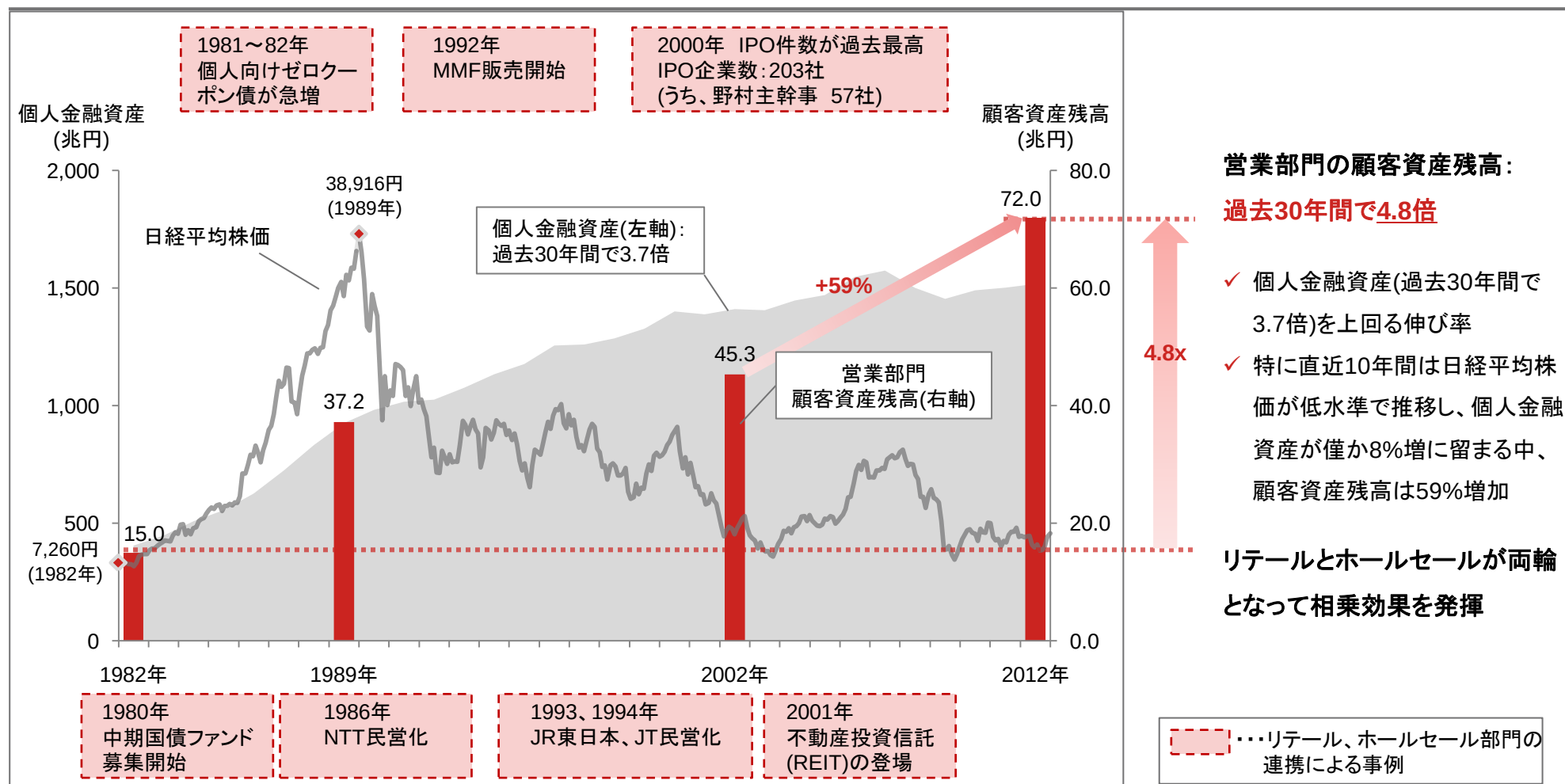


1. 出所: 2011年の実績値をもとに内閣府予測から推計。インフレ率、為替レートの変動は考慮せず

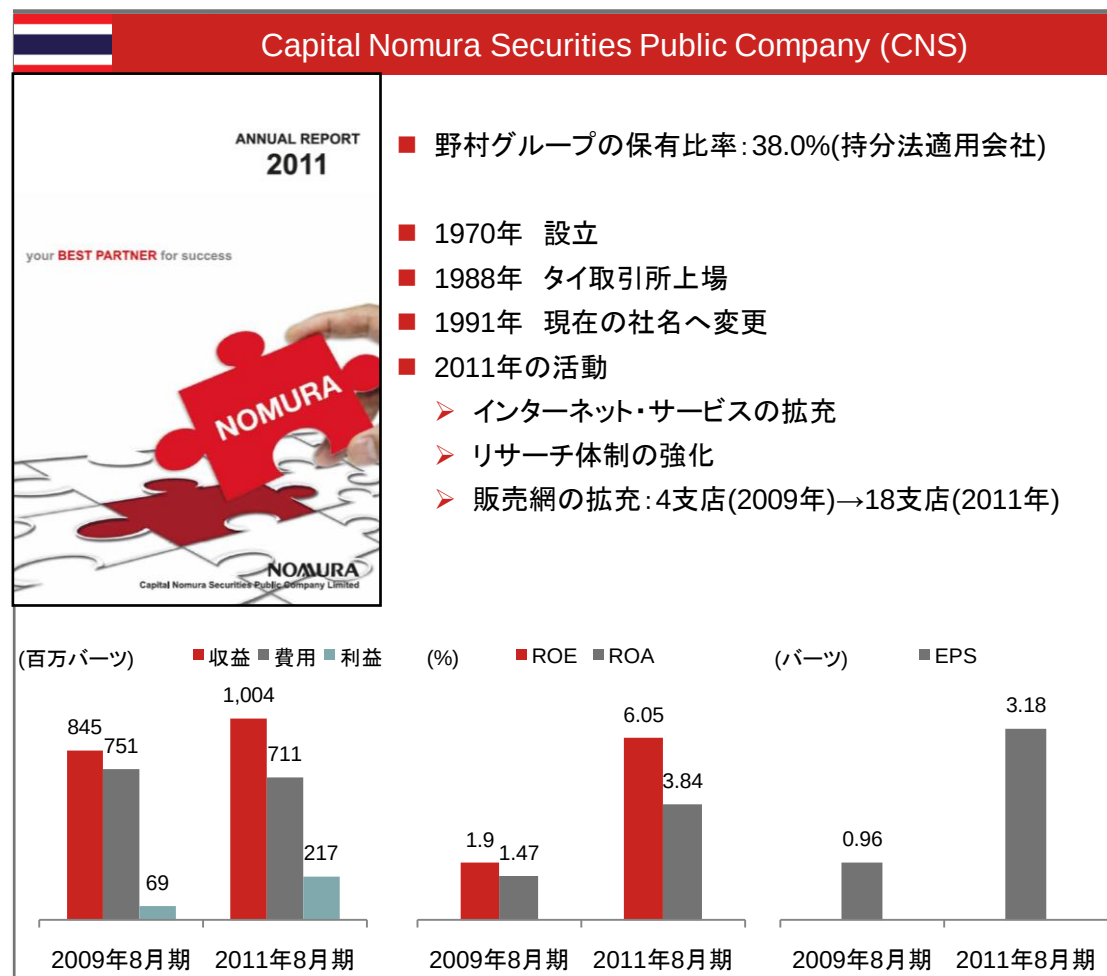
部門・地域間連携により、アジア関連の収益拡大が見込まれる分野



個人金融資産¹の伸び率を上回る、営業部門の顧客資産残高



1. 出所: 日本銀行 資金循環統計



部門・地域間連携の代表事例: 野村・CNSの共同案件

TESCO-Lotus (ディールサイズ: 6.0億ドル)

- 英国テスコ社の80%子会社であるタイ小売大手「テスコ・ロータス」の不動産ファンド
- 2012年3月、過去最大の不動産ファンドIPOとしてタイ取引所に上場
 - 野村: ジョイント・インターナショナル・ブックランナー
 - CNS: タイ国内コーディネーター及び個人投資家向の単独セリング・エージェント

最後に



時代の変化に合わせて当社自身も変化する
～ Fit for the Future ～

すべてはお客様のために

Nomura Holdings, Inc.

www.nomura.com/jp/