

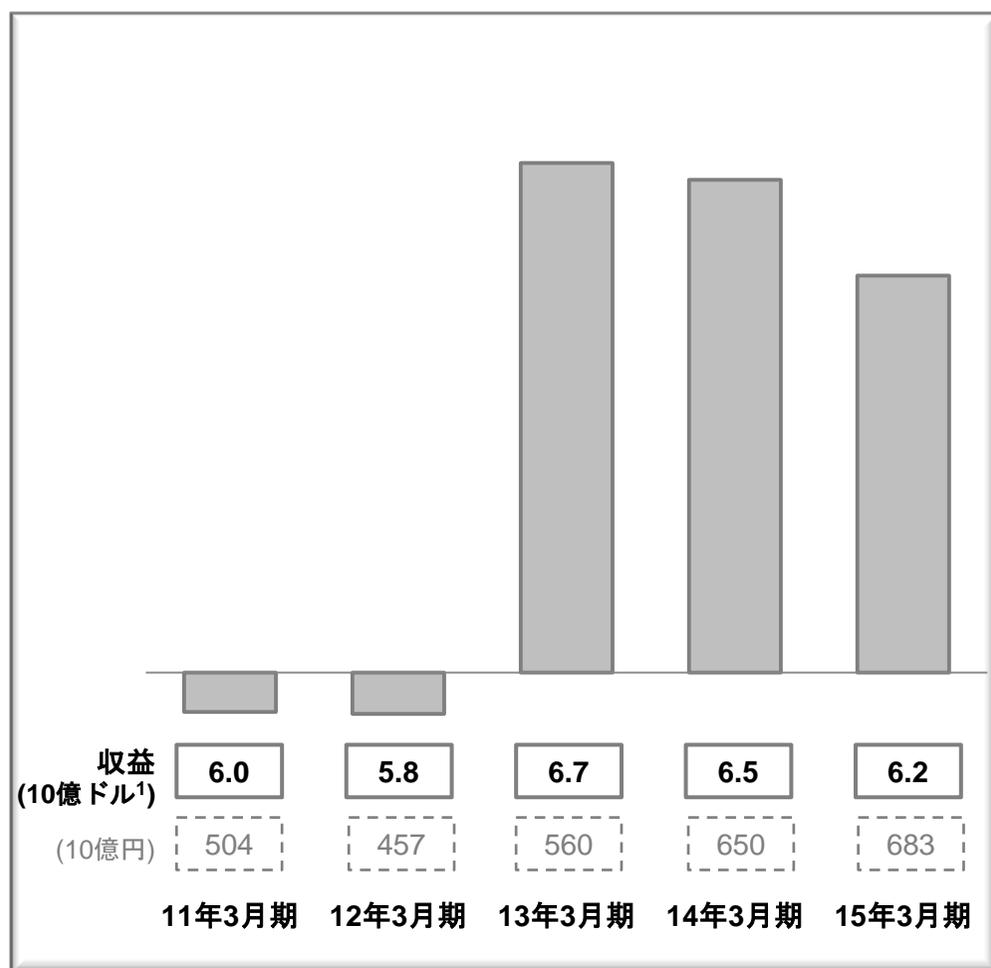
インベスターズ・デー

野村ホールディングス株式会社
グローバル・マーケッツ・ヘッド
スティーブン・アシュレー

2015年5月28日

グローバル・マーケット・ビジネスの変遷

税前利益の推移



変遷の背景

市場、業界要因

- + 2013年1月以降、日経平均が大幅に上昇
- + 金融緩和がフロービジネスの後ろ盾
- ↔ 対米ドルで90円から120円への円安
- ↔ 競合他社より少ない規制圧力の影響
- 2009年以降、フィーブールは35%縮小
- 予想できないボラティリティやマーケットの急変の発生

経営の対応

- ✓ GMのビジネスの根底からの統合
- ✓ 海外顧客フランチャイズの拡大
- ✓ 徹底したコスト管理による収益分岐点改善
- ✓ 各ビジネスのパフォーマンスについて果敢な判断・対応

安定的で質の高い収益により利益を計上

1. ドルベースの税前利益は、月次利益をドル円レート(月次平均)を用いて換算

これまでの実績と今後の見通し

初期の立ち上げ

- 海外ビジネスの拡大
- 商品の拡充
- 顧客基盤の拡大

2009年3月期

- マーケットシェア: 1%未満
- 限定的な海外顧客基盤
- リーマン統合 (EMEA・APAC)

2012年3月期

- マーケットシェア: 3.4%
- 海外顧客へのアクセスの増加

統合と収益性改善

- グローバル・マーケット統合
- 強みのある領域に集約
- 的を絞った顧客戦略
- コスト、経営リソース、リスクの厳格な管理
- 海外ビジネスの収益性改善

2015年3月期

- マーケットシェア: 3.6%
- プライオリティ顧客からのシェア向上
- ムーディーズ格上げ

バランスのとれた成長

- ビジネス最適化の継続
- 格上げ効果の収益化、クロス・セル拡大
- マーケットの構造変化への柔軟な対応
- 海外ビジネスがさらなる利益向上を牽引

2020年3月期

- マーケットシェア: 4.3%
- 全社の数値目標、戦略的ターゲットの達成に寄与

マーケット環境

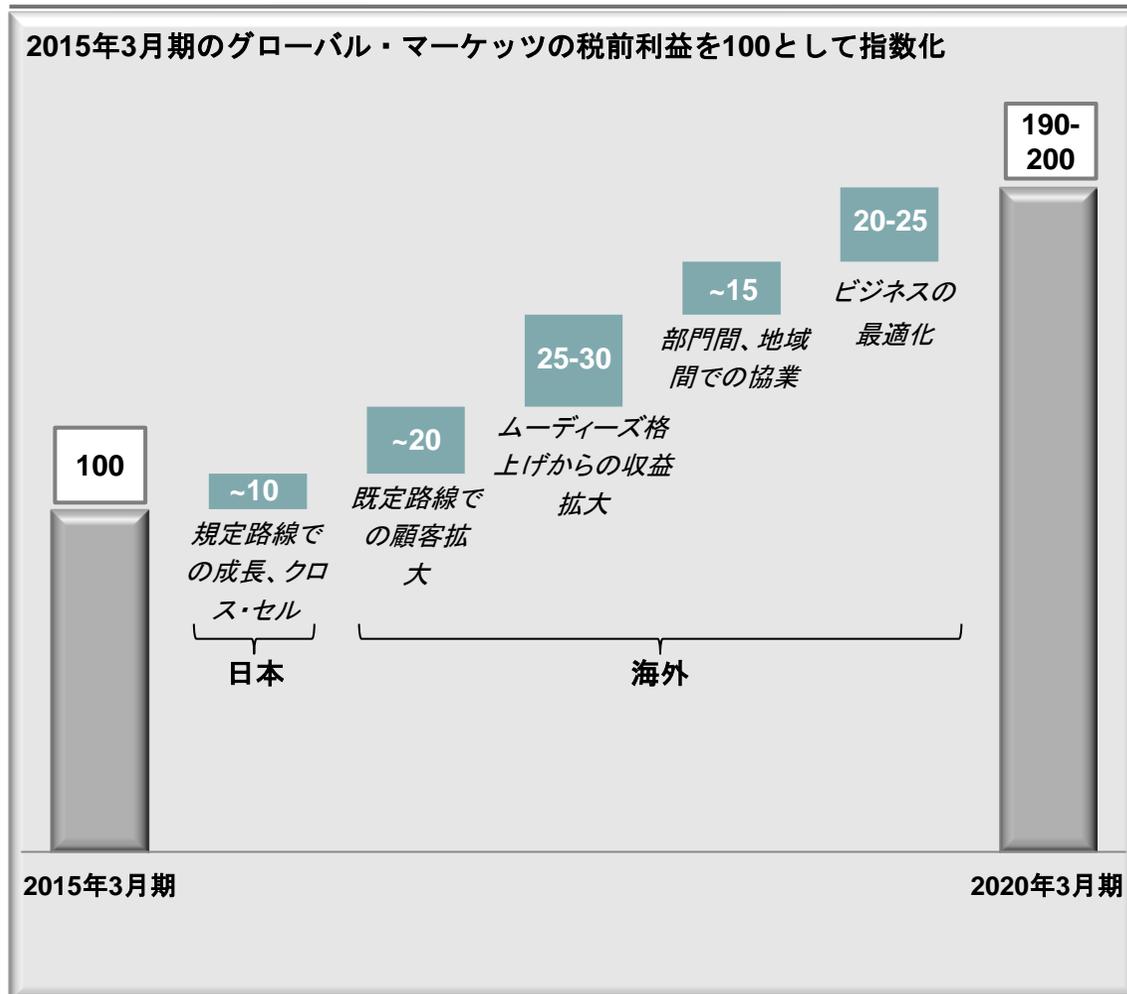
- フィープールが35%縮小
- 競合他社が一部ビジネスから撤退
- 規制の「第一の波」- パーゼル 2.5/3、ドッドフランク法、ボルカールール

マーケット展望

- 周期的な市場の調整、フィープールの緩やかな拡大を想定 ~幅広い可能性
- 規制の「第二の波」- レバレッジ・レシオ、パーゼル 3.5、MiFID II

海外ビジネスの収益性向上を実現

グローバル・マーケットの税前利益想定



海外ビジネスの利益率引要因

- 成長戦略
- 1 既存ビジネスでの顧客拡大**
 - ✓ フィーパールの状況に応じて収入機会の多い領域をターゲット
 - ✓ 野村のサービスを評価頂いている顧客とのリレーションの更なる強化
 - 2 ムーディーズ格上げからの収益拡大**
 - ✓ 機関投資家とのデリバティブ取引
 - ✓ 中央銀行、ソブリン・ファンドとのビジネス強化
 - ✓ 銀行、プライベート・バンクに対するストラクチャー商品の提供
 - 3 部門間、地域間での協業**
 - ✓ グローバル・マーケットとインベストメント・バンキングの協業による成長
 - ✓ 新規ビジネスの開拓～アセット・マネジメント部門と新たなファンド商品開発等
 - ✓ 「East to West」の顧客ビジネス拡大
 - 4 ビジネスの最適化**
 - ✓ 海外のエクイティ・ビジネスの改善
 - ✓ リスクに見合ったリターンのでられるビジネスへの経営資源投下
 - ✓ フロントからバックオフィスまで一気通貫の効率化
- 効率化された環境

1 既存ビジネスでの拡大: 顧客を最優先したビジネス

2008年+

海外顧客へのアクセス、認知度の向上

Fixed Income¹
潜在顧客へのアクセス割合 '08-'14

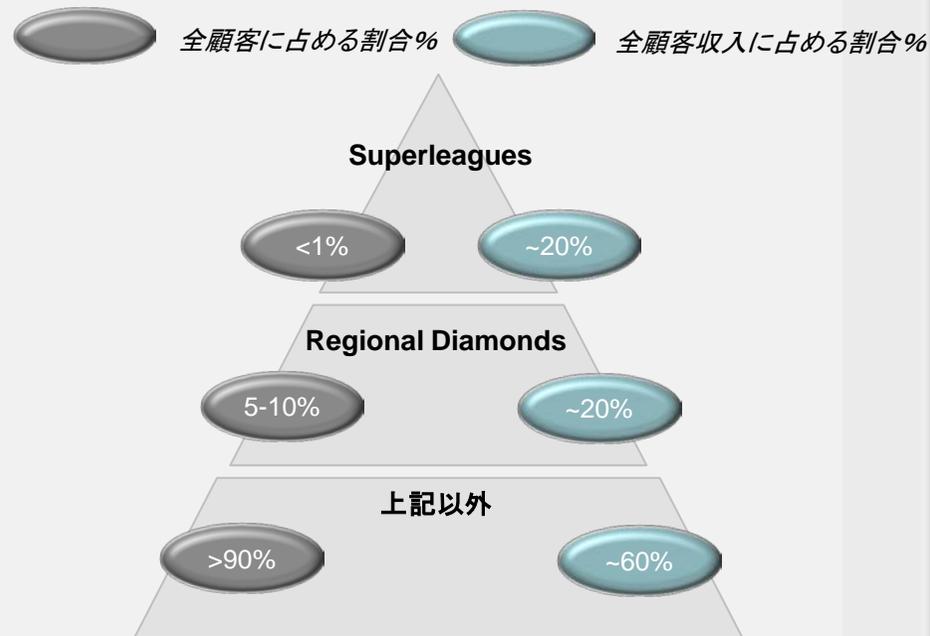
Japan	86%	→	94%
US	1%	→	35%
EMEA	2%	→	30%
AEJ	5%	→	24%

Equities²
取引所シェア '08-'14

TSE	7%	→	11%
NYSE	0%	→	4%
LSE	0%	→	6%
HKSE	1%	→	3%

2012年+

野村のサービスを評価頂いている顧客との
リレーションの更なる強化



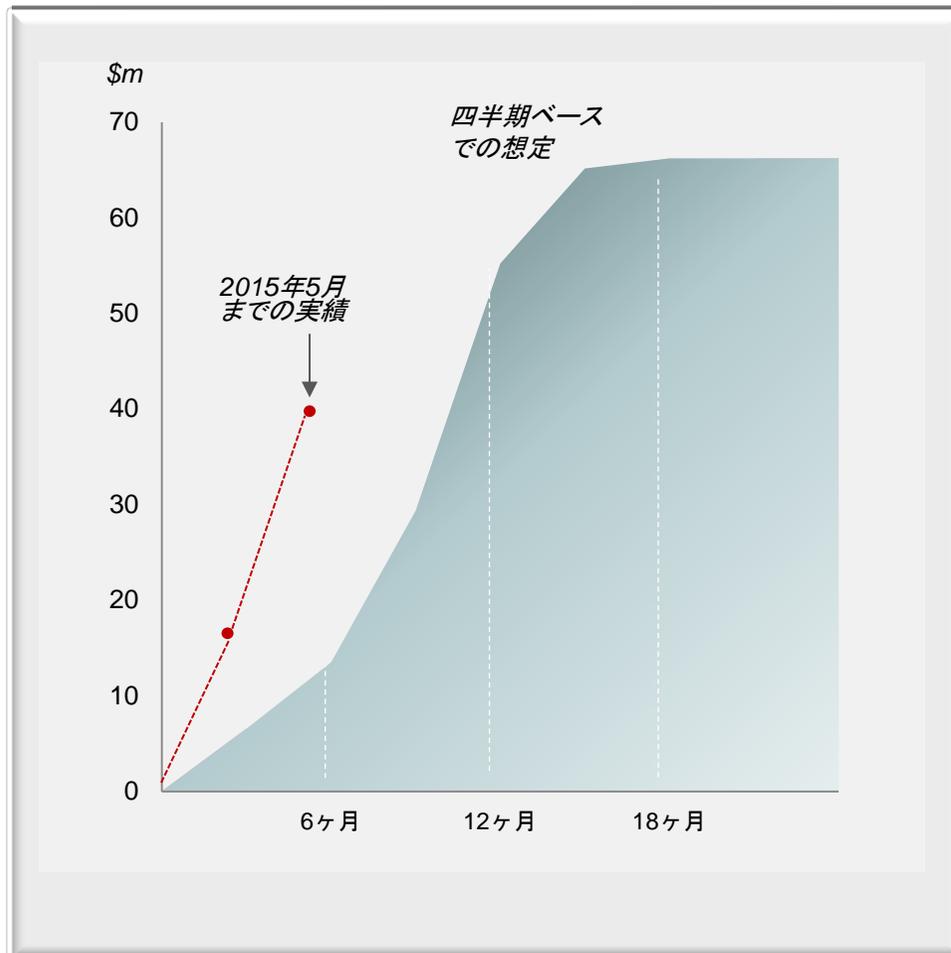
顧客Ecosystem : 顧客ごとのニーズ、収益寄与度に基づいた顧客戦略を遂行するインフラの構築

フォーカスした顧客群に最善のサービスを提供できる体制に

1. 出所: Greenwich Associates
 2. Japan(東京証券取引所), US(NYSE, NASDAQ, others), Europe (LSE), AeJ (HKSE)

2 ムーディーズ格上げの収益化

ムーディーズ格上げによる収益向上



収益化に向けた施策

リアル・マネー（年金基金・投資信託等）

- ✓ 大手機関投資家に対し、スワップやデリバティブ・ビジネスの拡大
- ✓ ターゲット顧客の口座開設が進み、取引開始

中央銀行、ソブリン・ウェルス・ファンド

- ✓ 格付け要件を満たすようになり、中央銀行、ソブリン・ウェルス・ファンドなどの公的機関とのビジネスが増加
- ✓ スワップやレポを中心に拡大を期待

ストラクチャード商品

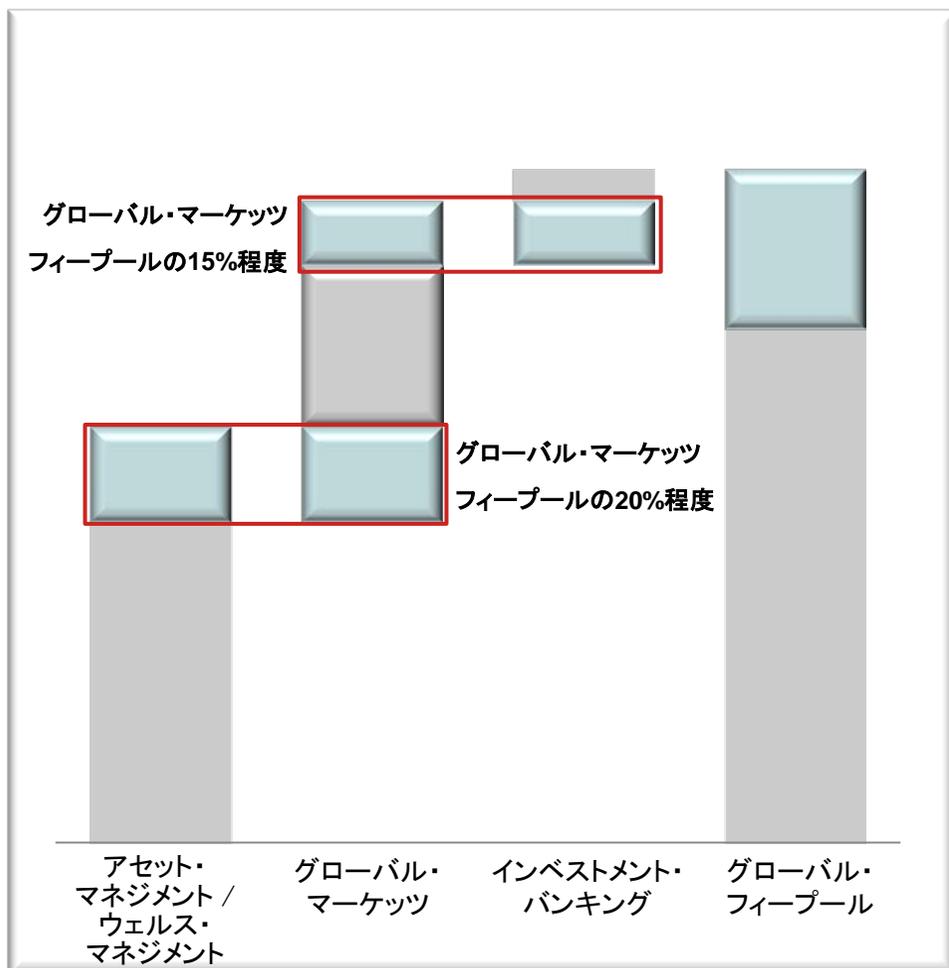
- ✓ 金融機関や事業会社に対し、テーラーメイドのソリューションを提供
- ✓ 当社発行の債券を含め、ストラクチャード商品の販売に向けてさらなる顧客基盤の拡大

中堅規模の金融機関

- ✓ 負債対応ソリューションニーズの増加
- ✓ アジアや欧州の一部の金融機関が当社向けの信用枠を拡大、長期化

3 部門間での協業: 将来的な収益源

グローバル・フィープール¹: 部門間の収益機会



グローバル・マーケットでの部門間連携の方策

- | | |
|-----------------------|--|
| インベストメント・バンキング | <ul style="list-style-type: none"> ✓ オリジネーション収入の拡大 ✓ グローバル・ファイナンス²の立ち上げ ✓ 重点顧客における経営層レベルの関係とカバレッジ度合の一致(例: 対欧州金融機関顧客向け) |
| アセット・マネジメント部門 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ オルタナティブ運用やソリューション型商品のニーズ拡大に対し、商品開発において野村アセットマネジメントと協業 ✓ 継続的なフィー収入につながるファンド関連プロダクトへの取り組み |
| 営業部門 (含: ウェルス・マネジメント) | <ul style="list-style-type: none"> ✓ リテール顧客のグローバル商品投資ニーズ拡大への対応 ✓ アジアのウェルス顧客のニーズ拡大に対応 |

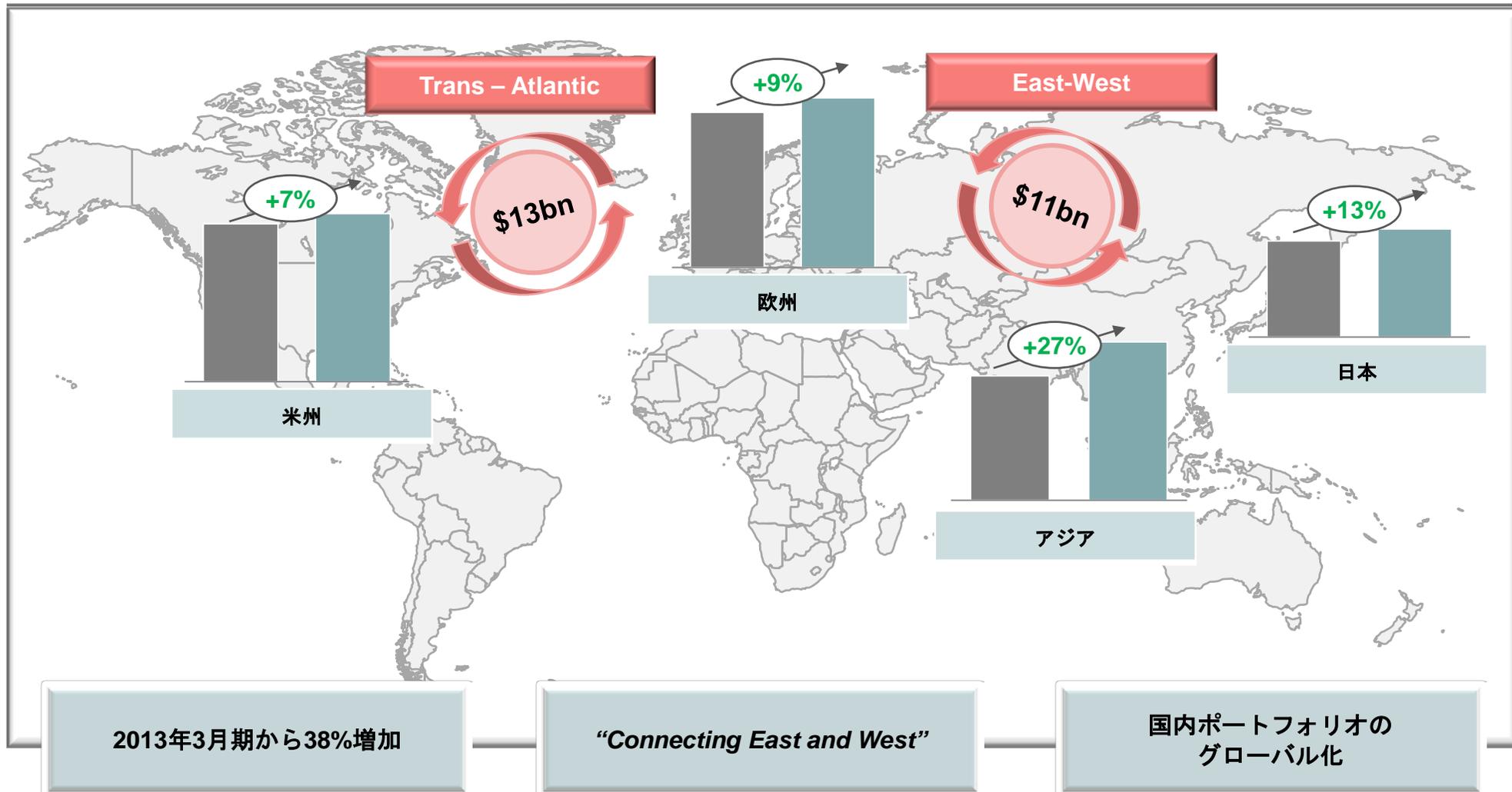
1: Oliver Wyman, Coalition, Boston Consulting Groupのデータに基づき、当社推定

2. Global Markets と Investment Banking のJV

3 クロス・セルを中心とした成長戦略

他地域商品の収益

■ 2014年3月期
■ 2015年3月期
○ 地域間取引の
フィープール



4 ビジネスの最適化:戦略的なコスト管理

グローバル・マーケットの統合

フィクスト・インカムとエクイティ・ビジネスの根底からの統合

執行プラットフォームの統合

Instinetとのキャッシュ・エクイティ・ビジネスの統合

ビジネス・ポートフォリオ

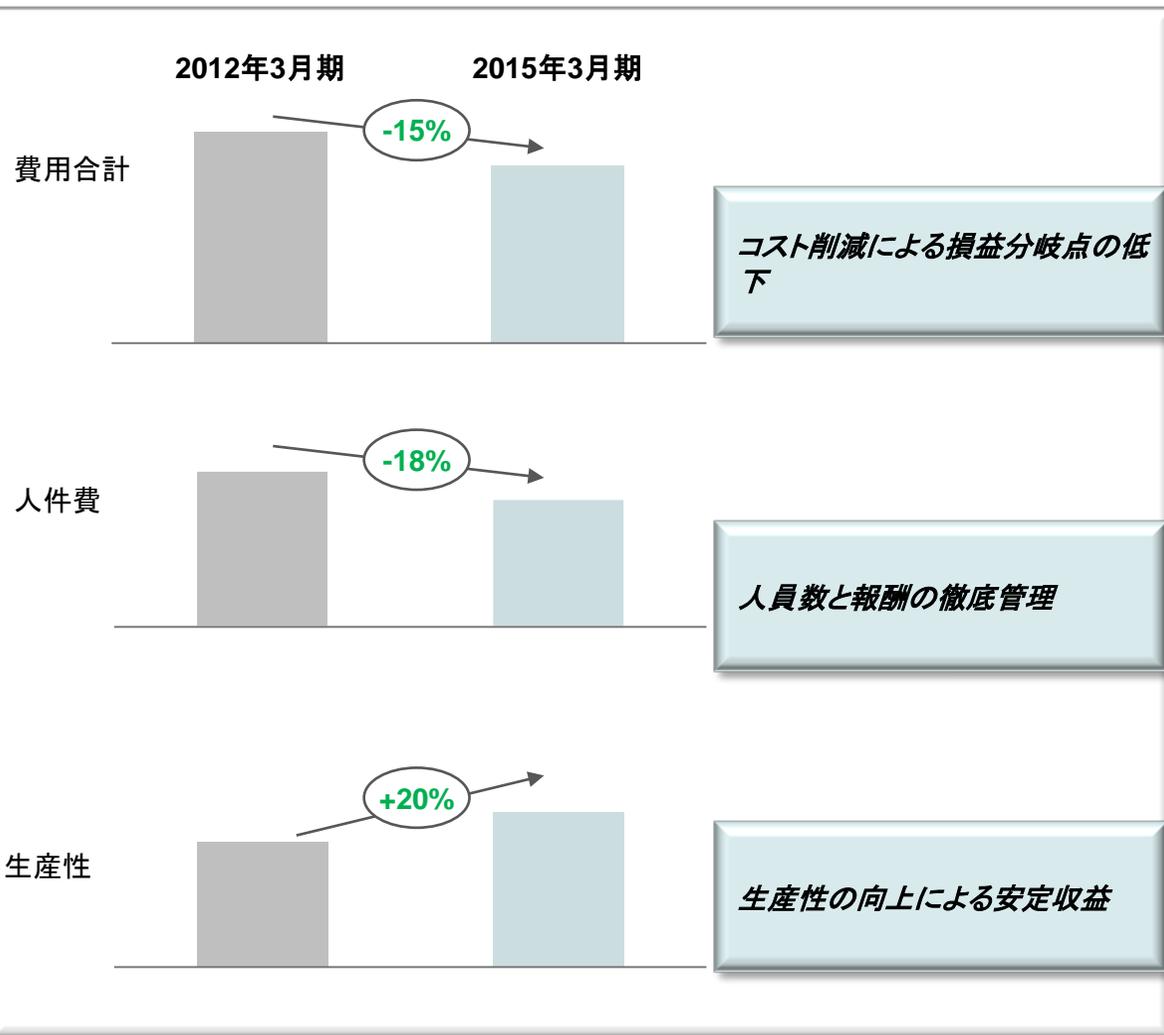
中期的な収益機会を見据えた適正規模化

フロントからバックオフィスの効率化

フロントおよびコーポレート部門一気通貫でのプロセスの効率化

基本原則

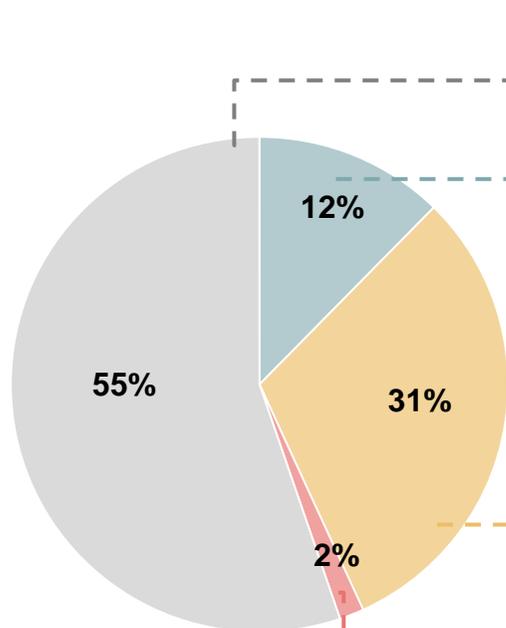
投資案件の部門内セルフ・ファンディング、Pay for Performanceの実践



4

ビジネスの最適化: パフォーマンス向上のための果断な対応

2012年3月期 収益構成 パフォーマンスの向上



コア・ビジネス

- 日本株
- 欧州金利ビジネス
- 米州証券化商品

成長分野

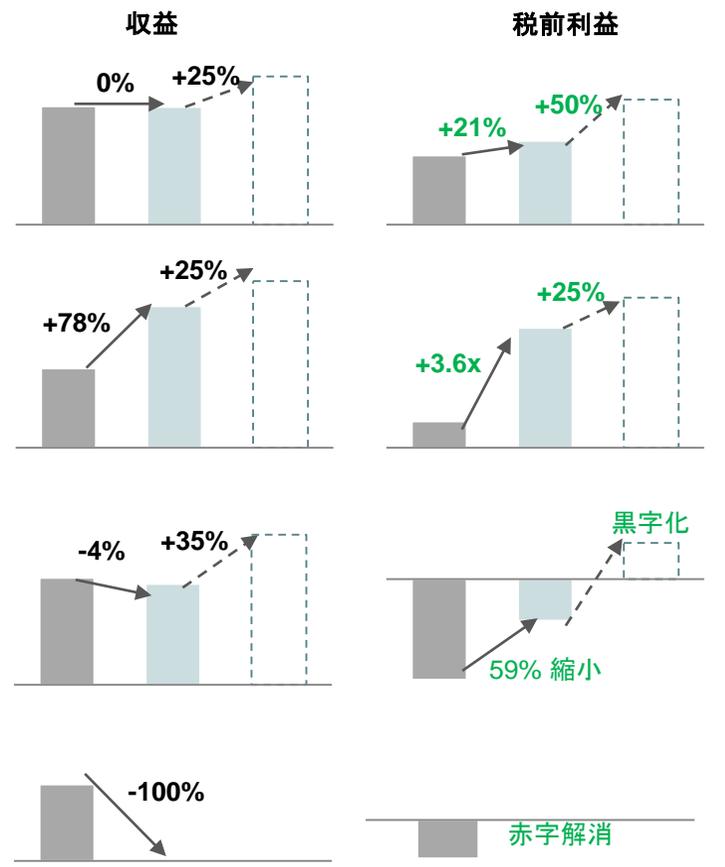
- グローバルG10為替
- グローバル・エマージング
- 欧州証券化商品

改善分野

- 日本を除く海外エクイティ
- 米州クレジット

撤退

- 欧州コモディティ
- 欧州エクイティ自己勘定取引



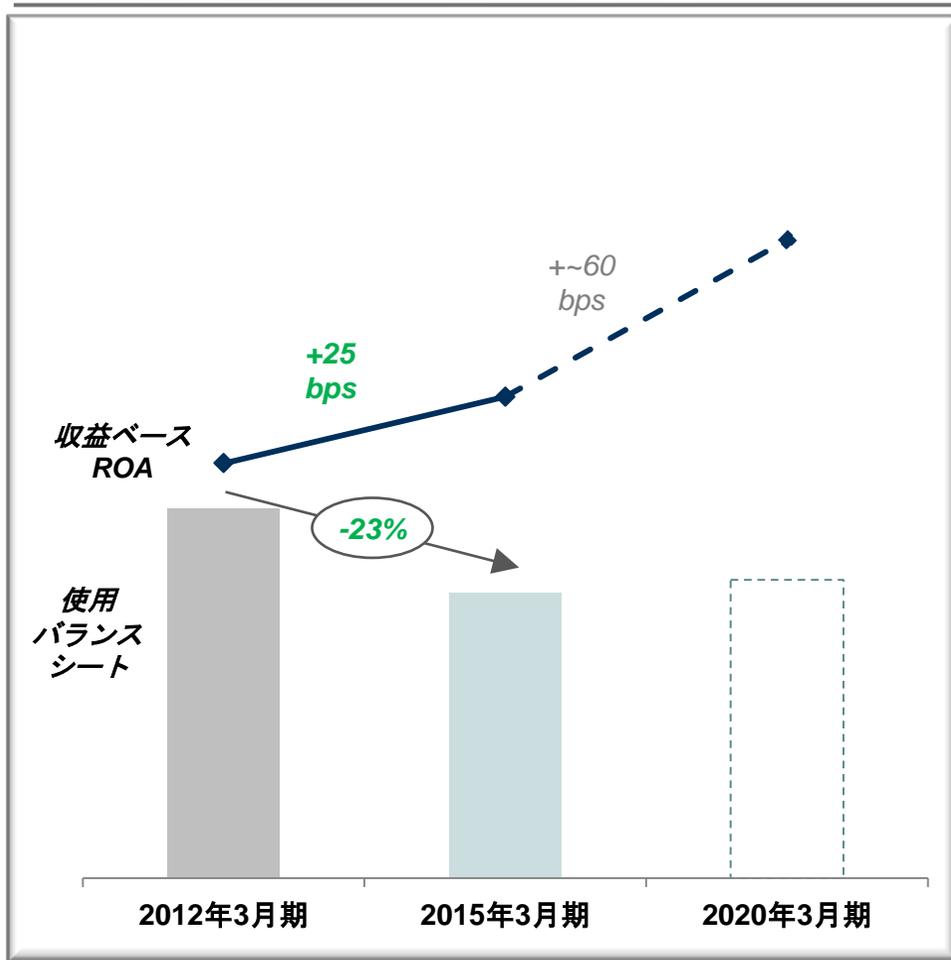
12年3月期 15年3月期 20年3月期 12年3月期 15年3月期 20年3月期

ビジネス・ポートフォリオの最適化により税前利益を大幅に改善

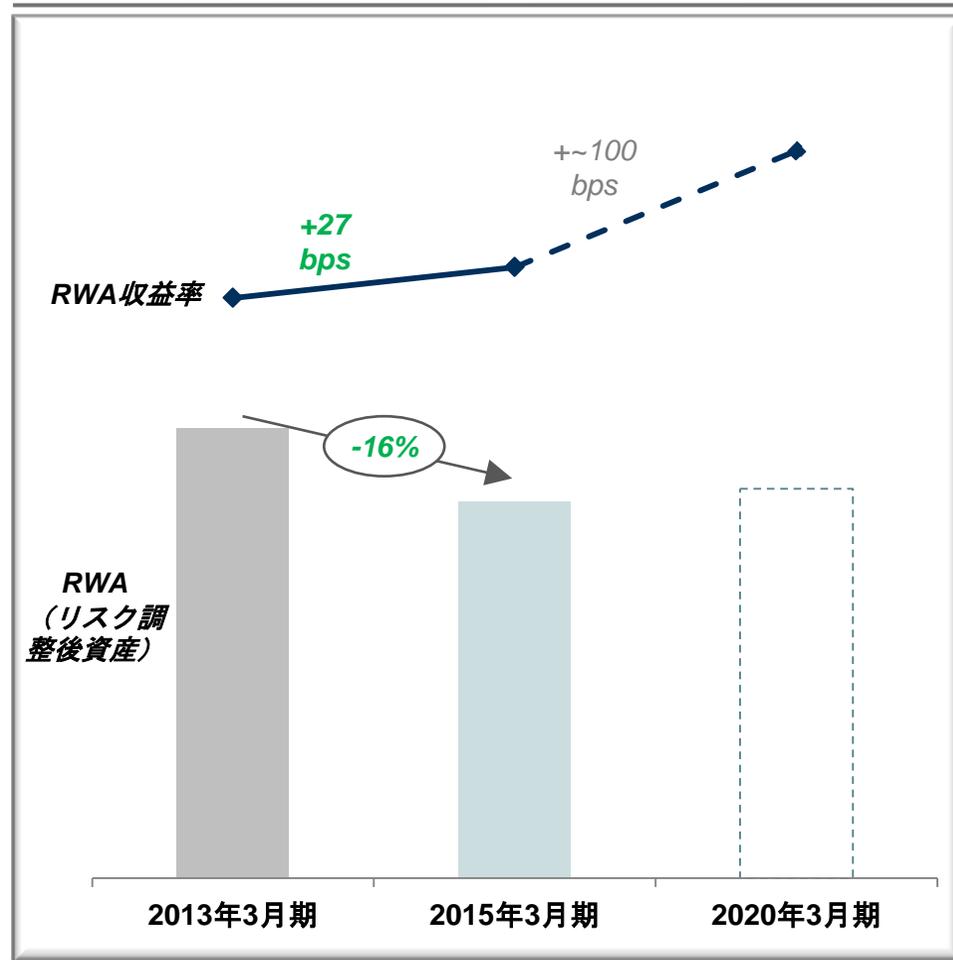
4

ビジネスの最適化: 経営資源の最適化

グローバル・マーケットのバランスシートおよび収益ベースROA



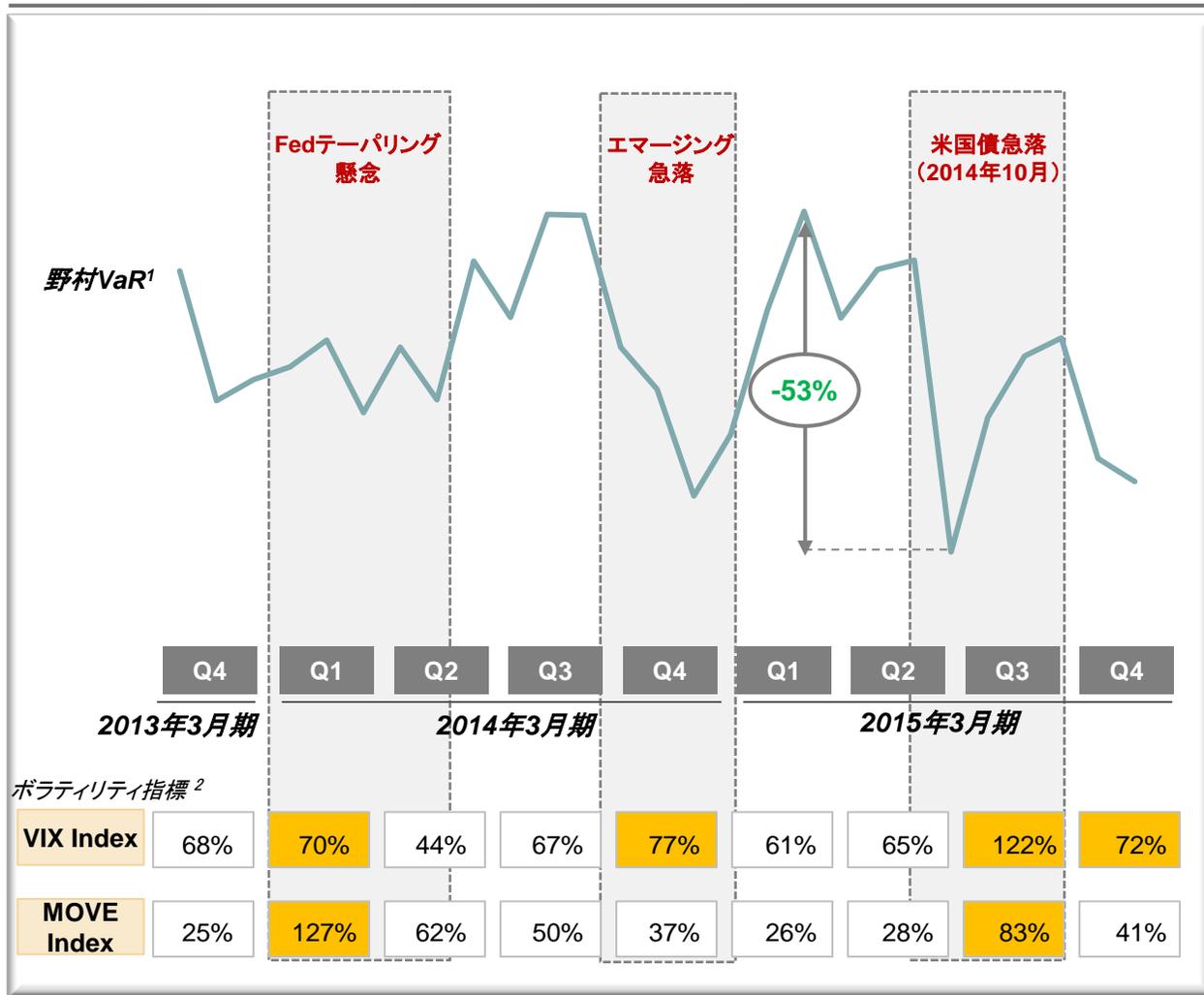
RWA(リスク調整後資産)およびRWA収益率



収益性を向上しつつ経営資源の使用を減少させ、質および流動性の高いバランスシートを維持

4 ビジネスの最適化: 機動的なリスク管理

グローバル・マーケットのValue at Riskのトレンド、およびマーケット・イベント



リスク計測、管理指標

コストおよび収益性	<ul style="list-style-type: none"> ✓ プロダクトレベルでの利益率 ✓ セールの生産性 ✓ 人件費率 ✓ 一人当たり人件費
リソース・リターン	<ul style="list-style-type: none"> ✓ バランスシート; RWA; レバレッジ比率 ✓ 無担保調達、資金調達リスク ✓ 税引前ROE ✓ 収益ベースROA
リスク・コントロール	<ul style="list-style-type: none"> ✓ VaR; ストレスVaR ✓ 経済資本 ✓ カウンターパーティ・リスク、ントリー・リスク、ロングウェイ・リスク ✓ 非流動性資産エクスポージャー

1. 2013年1-3月期から2015年1-3月期
 2. 出所: Bloombergデータより当社作成

最後に

大幅な収益性改善: 質の高い安定した収益、損益分岐点の低下を実現、生産性の向上および海外ビジネスの選択と集中により、グローバル・マーケットとして3期連続で黒字を達成

戦略の実行: 確かな組織体制と経営管理により、グローバル・マーケットの根底からの統合、顧客ビジネスへのフォーカス、アジアを軸とした地域横断的なフロー、徹底したコスト・経営資源・リスクの管理を実施

中期的な成長に向けた優位なポジショニング: 国内リアルマネーのポートフォリオのグローバル化、アジア資本市場のさらなる発展、グローバルマクロ環境の変革を後ろ盾に、コスト最適化施策の成果(例 フロントからバックオフィスまで一気通貫の効率化)も受け、優位性を創出

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。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。

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