

# インベスターズ・デー

野村ホールディングス株式会社

インベストメント・バンキング グローバル・ヘッド

奥田 健太郎

2015年5月28日

## インベストメント・バンキングの今後の戦略

## 海外IBの成長を軸としたグローバルな収益力の向上

**日本IB:**

既存の強みのレバレッジと  
ビジネス・モデルの変革

- M&A、ECM、DCMビジネスのさらなるシェア向上
- ソリューション・ビジネス拡大による新たな収益源確立

**海外IB:**

生産性の向上と米州プラット  
フォームの継続的拡大

- 案件複合化等による収益機会の最大化
- 米州における顧客カバレッジの選択的拡大・プロダクト機能の拡充

**グローバルIB:**

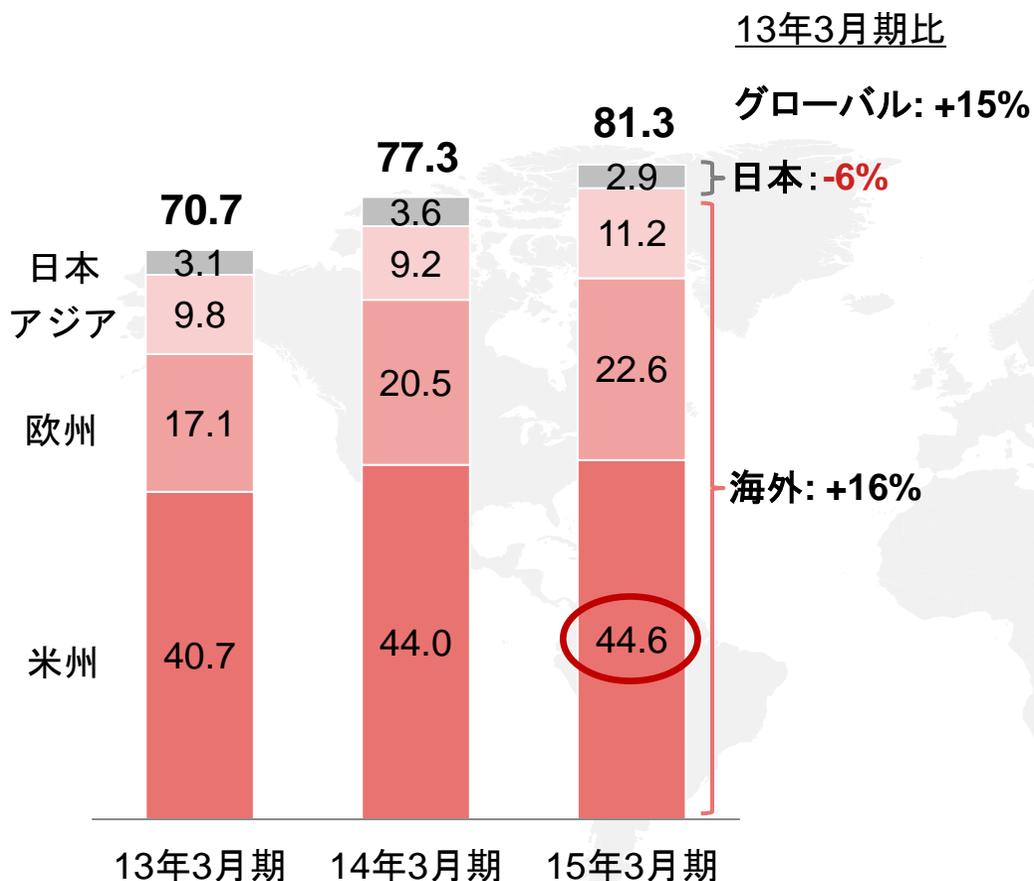
部門間/地域間連携の強化

- IBにおける地域間連携推進(クロスボーダーM&A等)
- グローバル・マーケッツ(GM) / 他部門との連携促進

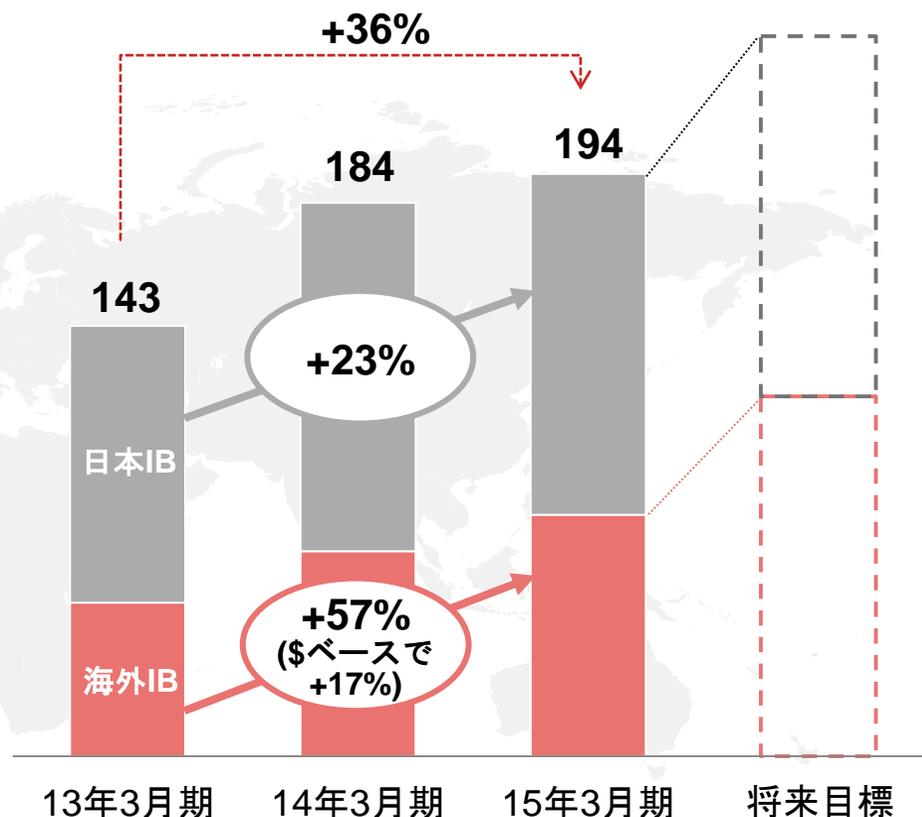
## 海外IBの成長を軸としたグローバルな収益力の向上

- リーマン統合後、大きな変革を進め、“Fit for the Future”によってビジネスモデルを転換した2013年3月期以降、日本IB・海外IBともにフィー・プールの変化率を上回る増収を実現
- 今後は、海外IBの収益水準を日本IB並みに引き上げて、グローバルな収益力をさらに高めていく

地域別フィー・プールの推移(\$bn)



当社IBのグロス収益(10億円)



## 日本におけるマーケット・シェアのさらなる拡大

- 15年3月期はフィー・プールが前年度比約2割減少するも、当社は各プロダクトのシェアを拡大し収益を前年度並みに維持
- 今後、フィー・プールの大幅な増加は期待しにくい中、引続き高水準のシェアの維持/向上を図り、収益拡大を目指す

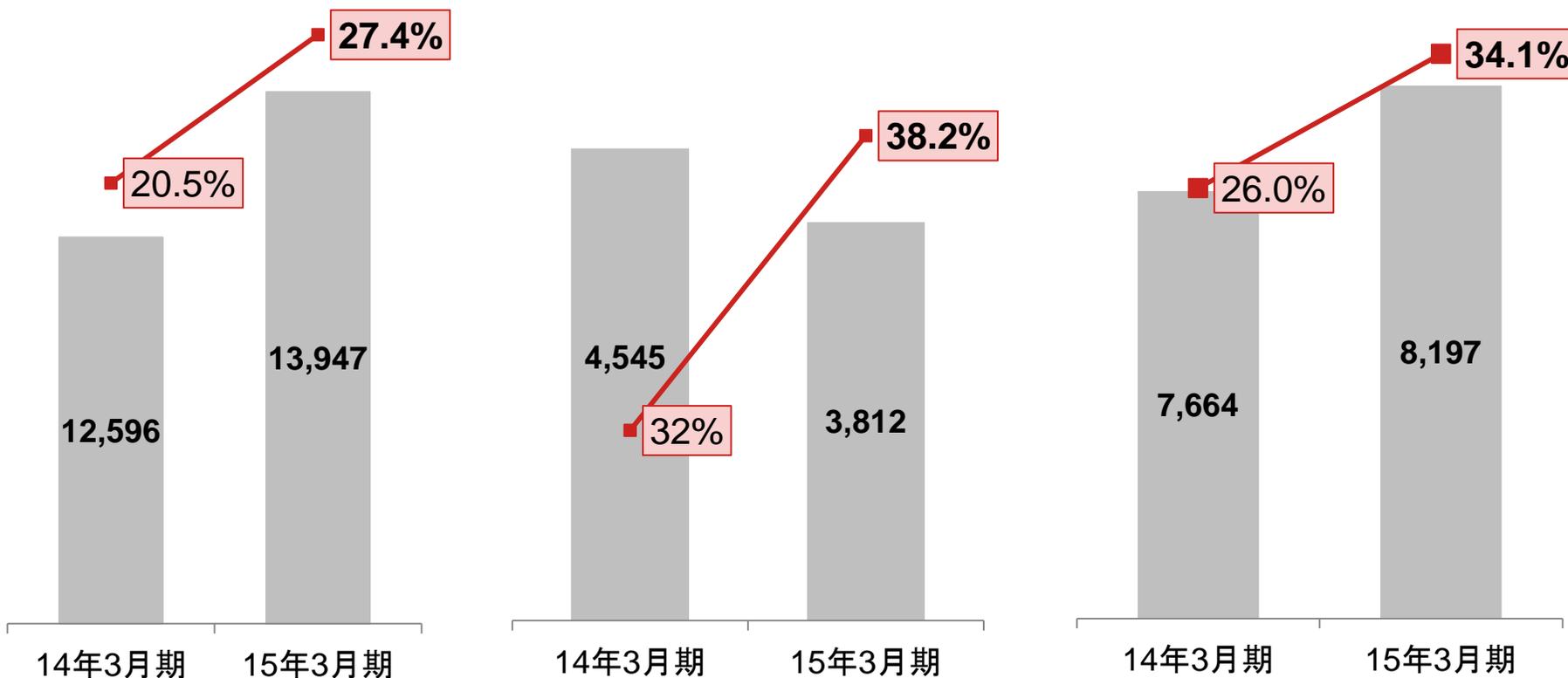
■ 市場のランクバリュー(単位:10億円)

■ 野村のマーケットシェア(単位:%)

M&A(クロスボーダー案件含む)

ECM

DCM(普通社債)



リーグテーブル  
野村のランキング

#3

#1

#1

#1

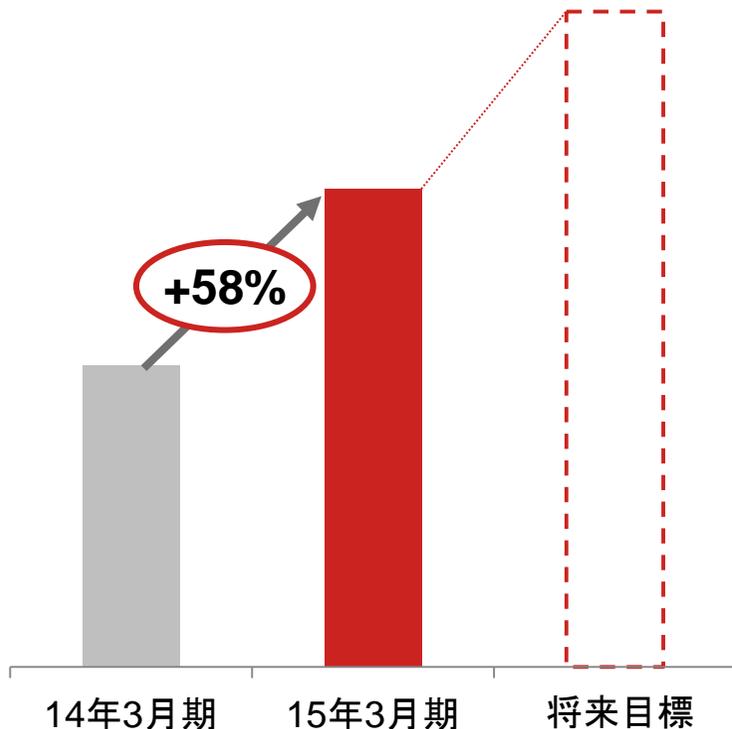
#1

#1

## 日本におけるソリューション・ビジネス拡大による新たな収益源確立

- 日本IBにおけるソリューション・ビジネスは収益面でM&Aを上回り、2015年3月期は前年度比約6割の増収を達成
- 市場のボラティリティが高まる中、顧客のリスク管理ニーズの多様化をビジネス機会として、GMと協働して今後さらに収益拡大を図る

### 日本IBのソリューション関連収益の拡大



### ソリューション・ビジネスの多様なビジネス機会

#### 株式 関連

- 顧客のROE意識の高まりから自社株買いが増加
- 多様なファイナンス手法へのニーズ

#### M&A 関連

- 保有自己株式の増加を受け、株式対価型M&Aの増加が想定される

#### 為替 関連

- M&Aやファイナンスに付随する為替リスクのヘッジ・ニーズ
- 新興国通貨の為替リスクのヘッジ・ニーズ

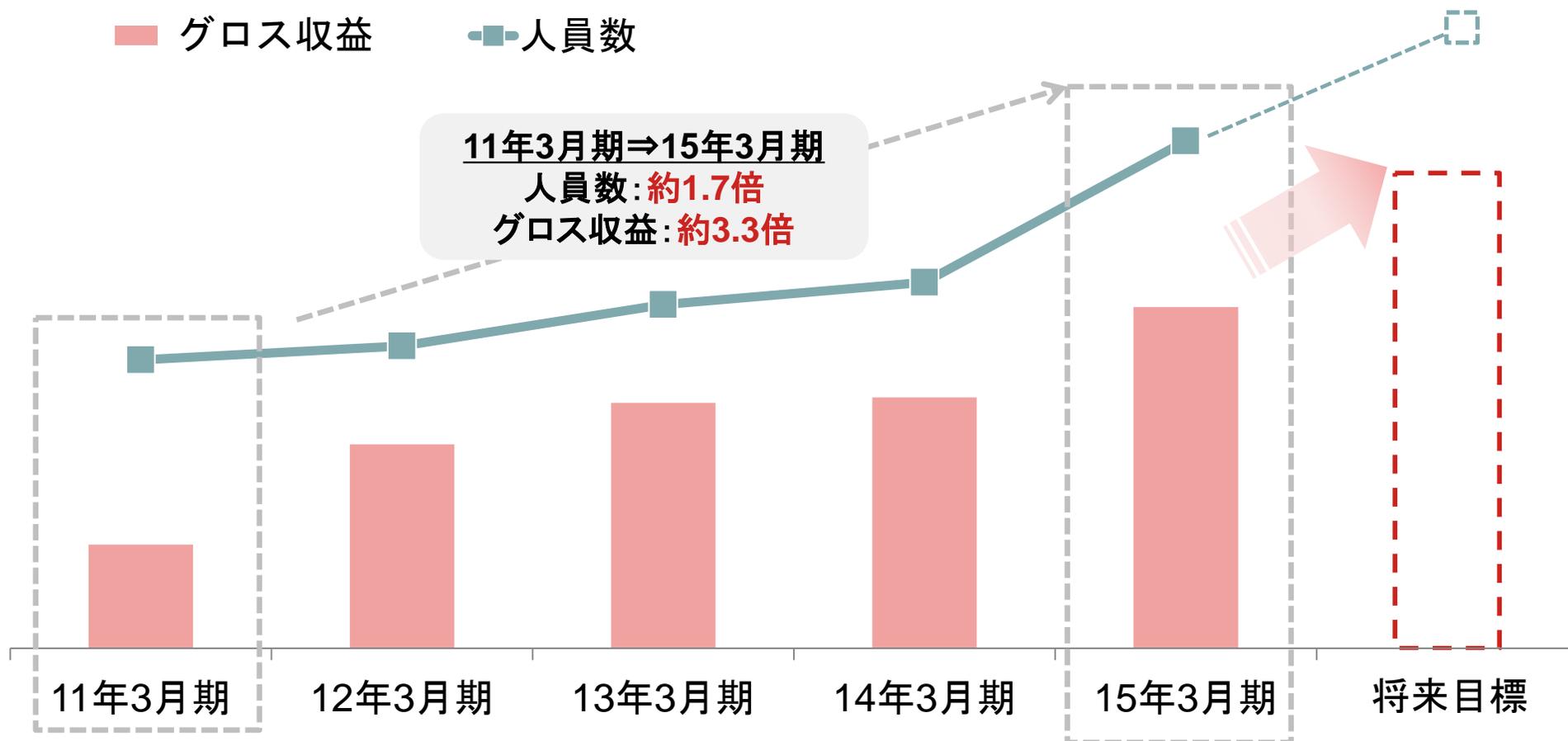
#### 金利 関連

- 起債時の金利変動リスクのヘッジ・ニーズ

## 米州における着実なプラットフォーム拡大

- 米州IBでは、プラットフォームの拡大によりグロス収益のみならず、1人当たり生産性も向上し、海外IBの増収に大きく貢献
- 今後も引続きセクター・カバレッジとプロダクト力を並行して強化することで、米州IBひいては海外IBのビジネス拡大を図る

### 米州IBのグロス収益並びに人員数\*の推移

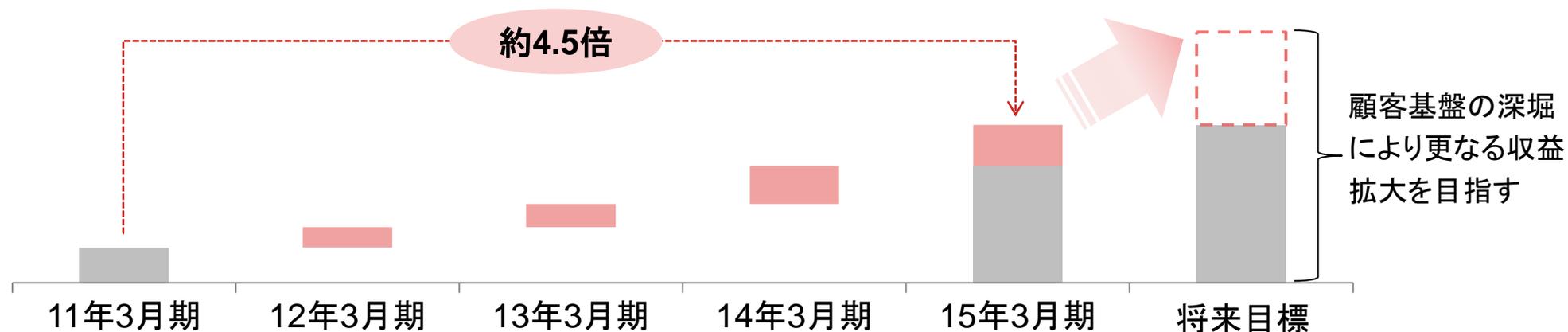


\*バックオフィス・アシスタントを除く人員数

## 米州における顧客基盤の拡大と深堀

- 継続的なプラットフォーム拡大の結果、11年3月期以降、顧客基盤は約4.5倍に拡大
- 新たにバンカーを採用したセクターで着実に顧客開拓を進めており、これらのお客様から今後さらなる案件獲得を目指す

米州において11年3月期以降、顧客基盤(=収益を一度でも計上した累計顧客数)の推移



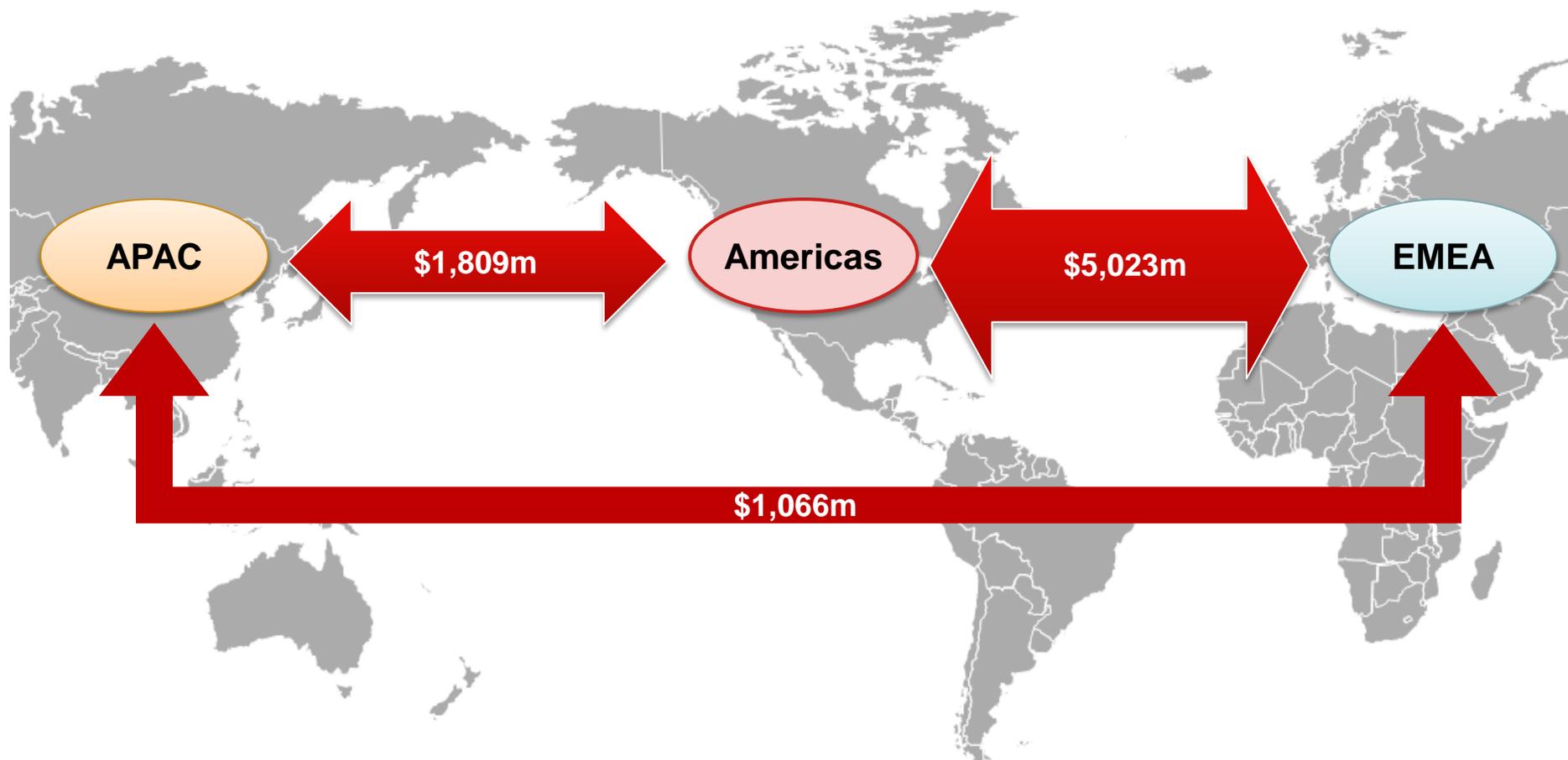
米州でバンカーを新規採用したセクターにおける案件獲得例(15年3月期)

コンシューマー・リテール	ケミカル	ヘルスケア	ナチュラル・リソース
<b>BC Partners / PetSmart</b>	<b>Platform Specialty Products / Arysta LifeScience (Permira)</b>	<b>Clayton, Dubilier &amp; Rice によるHealogicsの買収ファイナンス</b>	<b>Globe Specialty Metalsと Grupo Ferroatlantica 全額株式交換による統合</b>
FA, Joint Bookrunner	FA, Joint Bookrunner	Mandated Lead Arranger	FA
M&A: \$8.8bn ALF: \$7.0bn Dec 2014	M&A: €2.8bn FO: \$424m ALF: \$595m Oct 2014 Nov 2014 Jan 2015	\$125m Feb 2015	\$1.3bn Feb 2015

## 世界最大市場である米州を軸としたグローバル・ビジネスの拡大

- 世界最大の市場を持つ米州におけるビジネス拡大は、グローバルIB全体の収益力向上に大きく寄与してきた
- 今後は拡大する米州のプラットフォームをさらに活かして、他地域とのビジネス獲得にも注力することで、グローバルな収益力のより一層の向上を目指す

2015年3月期の地域間フィー・プール<sup>1</sup>



1. M&A, ECM, DCMのクロス・リージョナル・フィープール(出所: Dealogic)

## 欧州における安定した収益源の維持 / 拡大

- 欧州IBは従来から強みを有する金融機関、スポンサー、SSA等とのビジネスを軸に、海外IBの中で最も収益を上げている
- 今後は、事業法人などの顧客基盤のさらなる拡大にも注力しつつ、引続き安定的な収益の維持 / 拡大を目指す

欧州スポンサー・レッド・レバレッジド・ローン リーグテーブル(2014年)

	引受企業	引受規模(\$m)	シェア(%)	案件数
1	JP Morgan	8,807	8.8	22
2	Deutsche Bank	7,748	7.8	34
3	BofA Merrill Lynch	7,533	7.5	15
4	Credit Agricole	5,716	5.7	24
5	UniCredit	5,581	5.6	28
<b>10</b>	<b>Nomura</b>	<b>4,527</b>	<b>4.5</b>	<b>15</b>

グローバルSSA デット・リーグテーブル(2014年)

	ブックランナー	ランクバリュー (\$m)	シェア(%)	案件数
1	Barclays	122,307	7.5	388
2	Deutsche Bank	106,412	6.5	484
3	HSBC	102,605	6.3	538
4	JP Morgan	84,131	5.1	432
5	Citi	77,600	4.7	344
<b>8</b>	<b>Nomura</b>	<b>61,565</b>	<b>3.8</b>	<b>424</b>

主な案件(15年3月期以降\*)

### ■ 既存の強みを活かした金融機関・スポンサー・SSA案件

Permira、CPPIBによる Informaticaの 買収ファイナンス	
Joint Lead Arranger	
\$1.9bn	Apr 2015

Banco Popolare Rights Offering	
Joint Bookrunner	
€1.5bn	Apr 2014

Republic of Ireland Benchmark Bond	
Joint Bookrunner	
€3.7bn	Nov 2014

Rabobank Samurai Bond	
Joint Bookrunner	
JPY117bn	May 2015

### ■ 事業法人案件

SABMiller, Coca-Cola, Coca-Cola Sabcoによる 新会社設立	
Sole Financial Advisor	
Undisclosed	Nov 2014

Talگو IPO	
Joint Global Coordinator & Joint Bookrunner	
€570m	May 2015

# アジアにおけるM&Aおよびファイナンス・ビジネスの拡大

- 2014年はアジア＝日本間のクロスボーダーM&Aのリーグテーブルで1位を獲得、今年以降も首位維持を目指す
- ECM、DCMなどのファイナンス・ビジネスの実績も着実に増えており、今後大型案件も含めたさらなる案件獲得を目指す

アジア＝日本間のクロスボーダーM&Aリーグテーブル(2014年)

	アドバイザー	ランク バリュー(\$m)	シェア (%)	案件数
<b>1</b>	<b>Nomura</b>	<b>5,520</b>	<b>30.7</b>	<b>21</b>
2	JP Morgan	4,587	25.5	13
3	SMFG	4,511	25.1	13
4	Mizuho	3,932	21.8	20
5	GCA Savvian Group	2,117	11.8	6
6	Credit Suisse	1,507	8.4	4
7	Goldman Sachs	1,374	7.6	2
8	Citi	1,348	7.5	7
9	Morgan Stanley	1,314	7.3	10
10	Daiwa Securities	1,221	6.8	5

主な案件(15年3月期以降\*)

## ■ 日本での強みを活かしたクロスボーダーM&A案件

<b>Chia Tai Bright Investment (Itochu) / CITIC</b>  FA \$10.4bn Jan 2015	<b>Kintetsu World Express/ APL Logistics</b>  FA SGD1.6bn (\$1.2bn) Feb 2015
---	---

## ■ 旺盛な資金調達ニーズを背景としたファイナンス案件

<b>HDFC Bank FO</b>  Joint Bookrunner Total \$1.6bn Feb 2015	<b>Dalian Wanda IPO (Hong Kong)</b>  Joint Bookrunner HKD28.8bn (\$3.7bn) Dec 2014
<b>China Galaxy Securities FO</b>  Joint Global Coordinator & Joint Bookrunner HKD24bn (\$3.1bn) Apr 2015	<b>Brightoil Petroleum Top-Up Placement</b>  Sole Global Coordinator & Sole Bookrunner HKD1.3bn (\$167m) May 2015

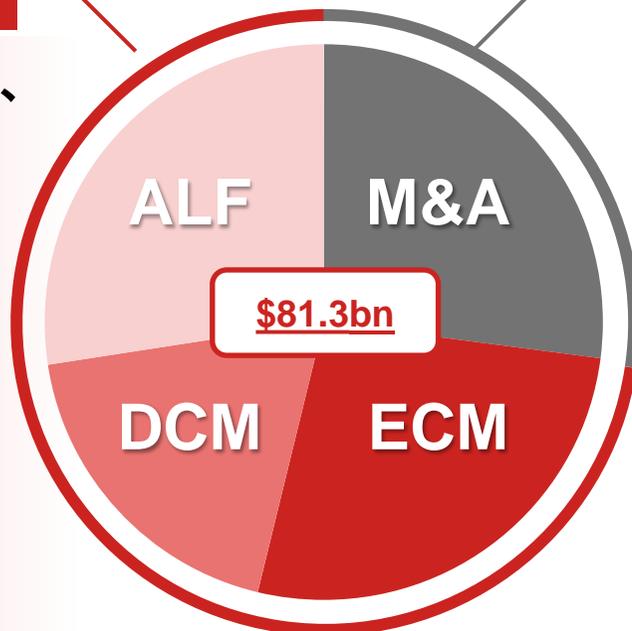
## IBとGMの連携促進

- GMと協働して行うファイナンス・ビジネス（ECM、DCM、ALF）はIBのグローバル・フィー・プールの約7割強を占める
  - グローバルIBビジネス拡大のためには、当該ビジネスでのオリジネーション強化や財務リソースの効率的な運営、適切なリスク管理等が不可欠であり、GMと連携してこれらを行うことで、リターンのさらなる向上を図る
- M&Aビジネスにおいても、GMとの複合化案件の追求により、収益の極大化を目指す

IBのグローバル・フィー・プール<sup>1</sup>  
(15年3月期)

### ファイナンス・ビジネスの促進

- GMとの緊密な連携を通じて、オリジネーションを強化
  - 新商品/ビジネスの開発
  - 顧客への提案の深化



### M&Aビジネスの促進

- GMとの緊密な連携を通じて、案件の複合化を推進
  - M&Aに付随するファイナンスやソリューションの提供
  - 収益の極大化と生産性の向上

## 案件の複合化による生産性の向上

- M&Aを切り口として、ファイナンスやソリューションを合わせた総合的なサービスの提供(案件の複合化)をGMと協働して行うことで、収益の極大化を実現してきた
- 今後も案件の複合化を追求し、生産性の向上を図りながら、さらなる収益の拡大を目指す

当社がM&A並びに付随するファイナンスの双方に関与した案件

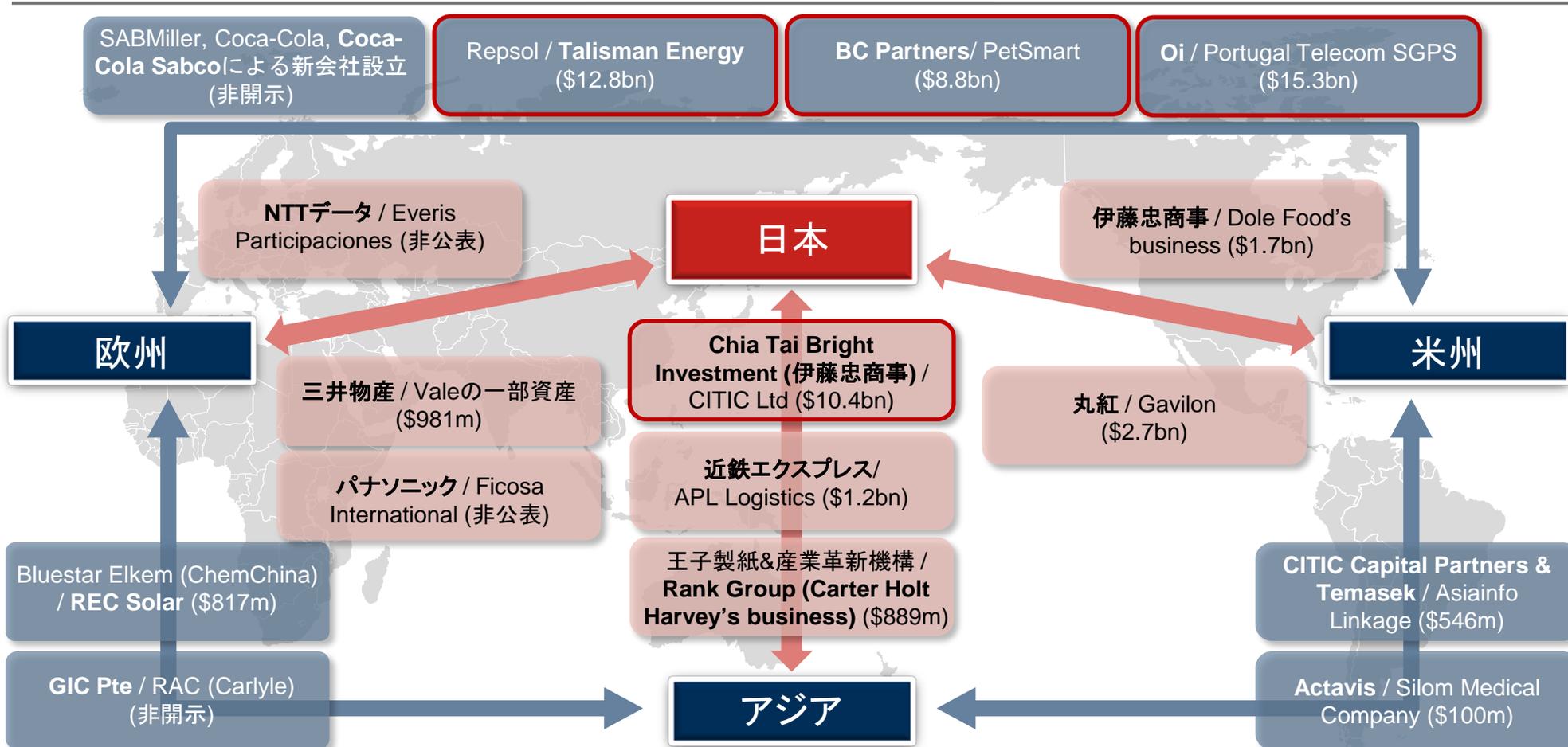
公表年月	買い手	ターゲット(売り手)	案件内容	M&Aの案件 ランクバリュー (\$m)
Mar-2015	Leonard Green & Partners / TPG Capital 	Life Time Fitness 	Life Time Fitnessの買収	\$4,062
Dec-2014	BC Partners 	PetSmart 	PetSmartの買収	\$8,788
Oct-2014	Platform Specialty Products 	Arysta LifeScience (Permira) 	PermiraからのArysta LifeScienceの買収	\$3,521
Oct-2014	Clearlake Capital Group 	Sage Automotive Interiors 	Sage Automotive Interiorsの買収	Undisclosed
Sep-2014	GIC Special Investments 	RAC (Carlyle) 	GICとCarlyleによるRACへの共同出資	Undisclosed
June-2014	Astorg Partners Montagu Partners 	Sebia 	Sebiaの買収	Undisclosed

## 地域間連携への取り組み(クロスボーダーM&A)

- 日本企業のニーズの把握を強みとして、クロスボーダーM&Aに注力し、海外地域間の案件も含めて多くの案件を獲得してきた
- 今後は、拡大する米州プラットフォームも活かしながら、大型案件を含めたクロスボーダーM&Aのさらなる獲得に注力する

主な、当社関与クロスボーダーM&A案件(2012年4月以降)

案件規模1兆円超



## 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/](http://www.nomura.com/jp/)