

# リーマン・ブラザーズの部門継承について

野村ホールディングス株式会社

2008年10月

本資料は、今後の経営戦略に関する情報の提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではありません。本資料に掲載されています事項は、資料作成時点における当社の見解であり、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なく、今後、予告なしに変更されることがあります。なお、本資料で使用するデータ及び表現等の欠落・誤謬等につきましてはその責を負いかねますのでご了承ください。本資料は将来の予測等に関する情報を含む場合がありますが、これらの情報はあくまで当社の予測であり、その時々状況により変更を余儀なくされることがあります。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、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

# 1 リーマン・ブラザーズの部門継承 — 概要

野村はリーマン・ブラザーズの以下の機能を引き継ぐことを公表

- ☑ 日本、オーストラリアを含むアジア・パシフィック地域部門の雇用
- ☑ 欧州・中東地域の株式(エクイティ)部門及び投資銀行(インベストメント・バンキング)部門の雇用
- ☑ 欧州フィクスト・インカム部門におけるリーマン・ブラザーズの債券部門の元社員約150人の雇用
- ☑ インドにあるIT等のサービス関連会社3社
  - Lehman Brothers Services India Private Limited
  - Lehman Brothers Financial Services (India) Private Limited
  - Lehman Brothers Structured Finance Services Private Limited

3

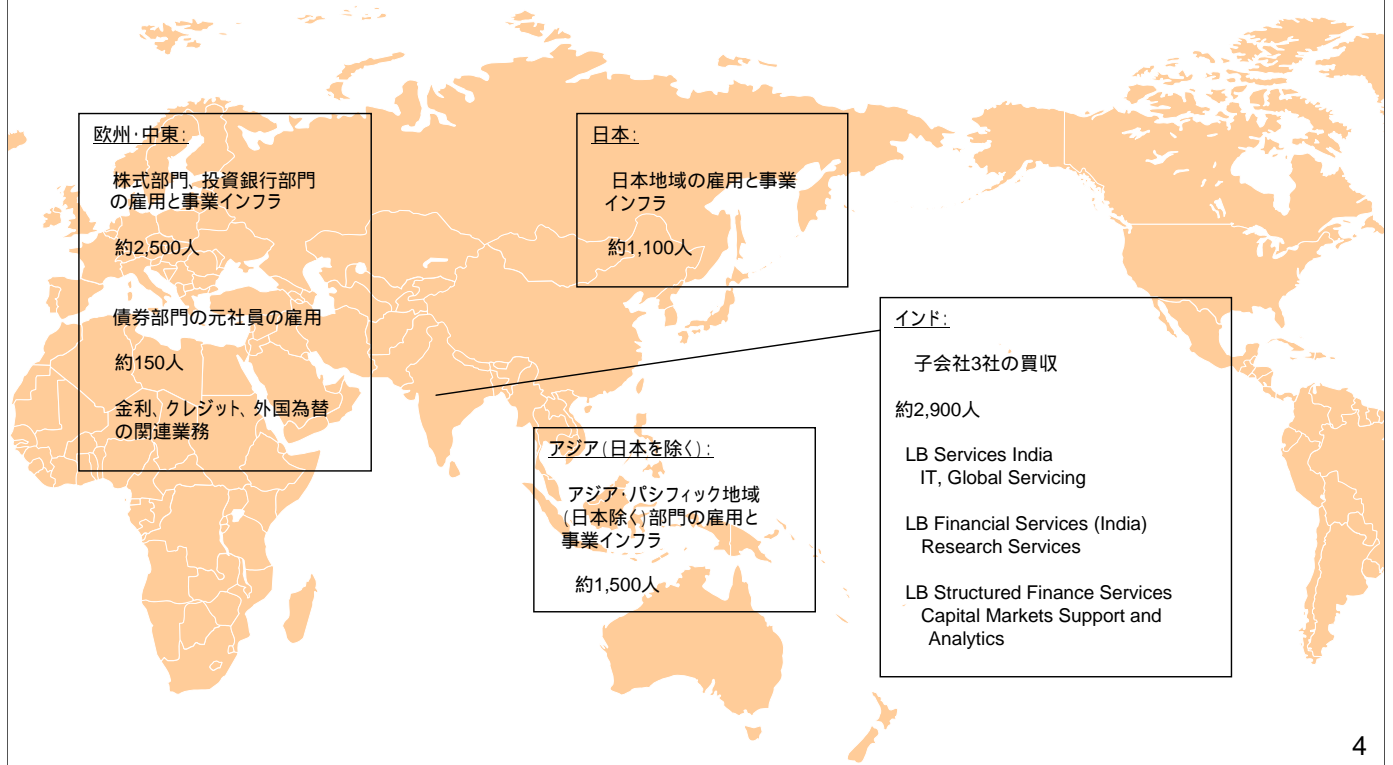
当社は、9月14日のリーマン破綻を受けて、即座に管財人との交渉を開始、9月22日にリーマンの日本、オーストラリアを含むアジア・パシフィック地域部門の雇用の継承を発表、翌23日に欧州・中東地域の株式部門及び投資銀行部門の雇用の継承を発表しました。その後、10月7日には欧州フィクスト・インカム部門における主要人員を雇用しました。そして、10月14日にリーマンのインドにあるIT等のサービス関連会社3社の買収を完了しました。これが一連のリーマンの部門継承の概要です。

次のページで、継承した部門の地域別の概要がご覧いただけます

この部門継承によって当社は、経営ビジョンであるワールドクラス実現のために、3つの重要なビジネスインフラを獲得したと考えています。

5ページにお進みください。

# 1 リーマンブラザーズの部門継承 - 概要



# 1 リーマン・ブラザーズの部門継承 - 何を得たのか

リーマン・ブラザーズの雇用を部門継承し、人材と顧客、ビジネスインフラを獲得

## ワールドクラスの人材

総勢約8,000人の人的資源

## 広範な顧客基盤

驚くほどの補完関係

## IT プラットフォーム

高速取引エンジンなどの  
強力なビジネスインフラ

5

まず、今回リーマンの最大で約8,000人にも及ぶ人的資源を継承し、ワールドクラスの人材とそれを支えるインフラを瞬時に同じ屋根の下に招き入れることが出来ました。

その人材の向こうには、我々がビジネスを行っていく上で最も大事なお客様がいます。優秀な人材の獲得は広範な顧客層への接点拡大につながります。後ほど説明しますが、当社とリーマンの顧客層は、我々も驚くほどの補完関係にあります。

次に、インドにあるIT等のサービス関連会社を3社買収しましたが、これによりリーマンが使っていたITプラットフォームも手に入れることができました。グローバルなビジネス展開を行っていく上で不可欠な競争力のあるプラットフォームを、リーズナブルな価格で時間をかけずに取得することが出来た意味は、非常に大きいと考えています。

例えば、リーマンが強みとしていた「高速取引エンジン」があります。これは、株式や債券などの取引を行うスピードを格段に速くすることが出来るインフラです。このサービスは、特に売買頻度が多いヘッジファンドなどに定評があり、リーマンは株や債券取引で高いマーケットシェアを誇っていました。

これらの新たなビジネスインフラが、ホールセール部門における今後のビジネス展開はもちろんのこと、リテールにおいても競争力のある商品ラインアップ充実など、当社のビジネスを格段に向上させると考えています。

次に、今回の事業継承に関わる戦略についてお話しします。次のページをご覧ください。

# 1 リーマン・ブラザーズの部門継承 - 継承の基本戦略

リーマン・ブラザーズの部門継承で目指すもの

- 課題であるホールセール部門の抜本的建て直しをスピードを持って実行
- 顧客ビジネスを基本とした独自の投資銀行モデルへの進化
- グローバルなインフラ獲得でオペレーションコストの削減
- ワールドクラスの経営体制を目指した組織、機構、制度の整備

6

リーマンの部門継承によって、まず商品提供・サービスの拡充、海外拠点網と顧客基盤の拡大を飛躍的に進め、最大の課題であるホールセール部門の抜本的建て直しを、スピードを持って実行して行きます。また当社とリーマンの事業インフラの強い補完関係を梃子に、対顧客ビジネスを基本とした当社独自の投資銀行ビジネス・モデルへの進化を目指します。

さらに、リーマンが持っていた、複数の地域に跨る共通インフラ基盤の獲得によって、今後オペレーションコストの削減を行うとともに、ワールドクラスの経営体制構築のために、組織、機構、制度等の整備をスピーディーに行っていきます。

次にリーマンの部門継承に関わる数字についていくつかお話ししたいと思います。次のページをご覧ください。

# 1 リーマン・ブラザーズの部門継承 - 基本的な指標

## 継承に関わる基本的な指標

- 海外のホールセール部門の現勢力1,700名が3,000名増えて約4,700名に  
(全体のリーマン・ブラザーズの社員の移籍率は95%以上)
- 継承コストは約20億米ドル
- 2007年度ベースの合算で税前利益約50億米ドル  
(サブプライム関連などの特別損失を除いたベース)
- 2007年の東京証券取引所の売買代金シェア1位
- 日本およびアジアのM&A分野でシェア1位、欧州でもトップ・クラス

7

まず従業員数です。今回リーマンから移籍した陣容は最大で約8,000人ですが、そのうち、海外のホールセール部門の陣容は約3,000人になります。当社の海外ホールセール部門の現勢力は約1,700人なので、海外のホールセール部門については、正に小が大を飲む形です。因みに、リーマンの従業員の移籍率は現在95%以上という報告を受けており、優秀な人材の大部分が野村への移籍を快諾していただいています。

次に今回の継承コストですが、アジア・パシフィックと欧州・中東の部門継承のためにリーマンに払った金額、インドのIT会社の買収代金、継承に関し一時的に発生する費用などすべて合わせて、約20億米ドルと見ています。通常の企業買収では、被買収会社の時価総額に加えてプレミアムを払わなければならないので、今回の事業継承は非常にリーズナブルな買い物でした。

一方収益力ですが、昨年度の当社の税前利益とリーマンから継承した部門の税前利益の単純合計は約50億米ドルでした。但し、この数字はサブプライム関連損失やモノラインからの損失などの一時的な数字を除いています。

収益力だけでは、ありません。リーマンは破綻前東京証券取引所の売買代金シェアは1位でした。よって、当社と一緒にすることで、そのプレゼンスは一層強くなります。また、当社は日本においてM&Aのトッププレーヤーですが、リーマンはアジアと欧州でトップクラスのプレーヤーでした。

次にこの辺りを含めた、何故リーマンか、当社とリーマンとのシナジーについてお話ししたいと思います。次のページをご覧ください。

## 2 継承によるシナジー効果 — 顧客基盤での強み

顧客ビジネスでのシナジー：各ビジネスラインでの完璧なまでの補完関係

	NOMURA	Lehman
グローバル・エクイティ	伝統的投資家	ヘッジファンド
国内フィクスト・インカム	日本顧客	海外顧客
海外インベストメント・バンキング	ニッチなカバー	広範なカバー
その他	リテール・富裕層	ホールセール

注：各部門別のシナジー効果については、補足資料を参照下さい。

8

まず、野村がグローバルに強い日本株という商品やサービスに関しては、我々は競争力のあるリサーチに基づいて、年金や投資信託という伝統的な投資家に強みがあるのに対して、リーマンは競争力のある執行サービスなどを売り物にした、ヘッジファンドのような顧客に強みがあります。

また、リーマンの欧州エクイティ部門を継承したことで、当社がこれまで持っていなかった欧州株も、我々の商品ラインアップに加わります。

国内のフィクスト・インカム・ビジネスにおいては、当社は日本の投資家に強みがあるのに対して、リーマンは海外の投資家に強みがあります。例えば、当社は国内投資家に対しての国債引受で1位なのに対し、リーマンは海外投資家に対しての国債引受で1位のシェアを持っています。

投資銀行業務においても、当社は国内ではトップ・シェアを維持していますが、海外ではインドや東欧などのエマージング市場をニッチにカバーしていました。一方、リーマンはアジアと欧州で広範な顧客基盤を持つトップ・プレーヤーであり、昨今増えつつあるクロスボーダーのM&Aや引き受け案件でも、この補完関係が大きな果実を生むと期待しています。

加えて、当社は国内とアジアにおいて、富裕層を含むリテールビジネスで強固な顧客基盤を持つ一方、リーマンの顧客基盤はホールセールです。

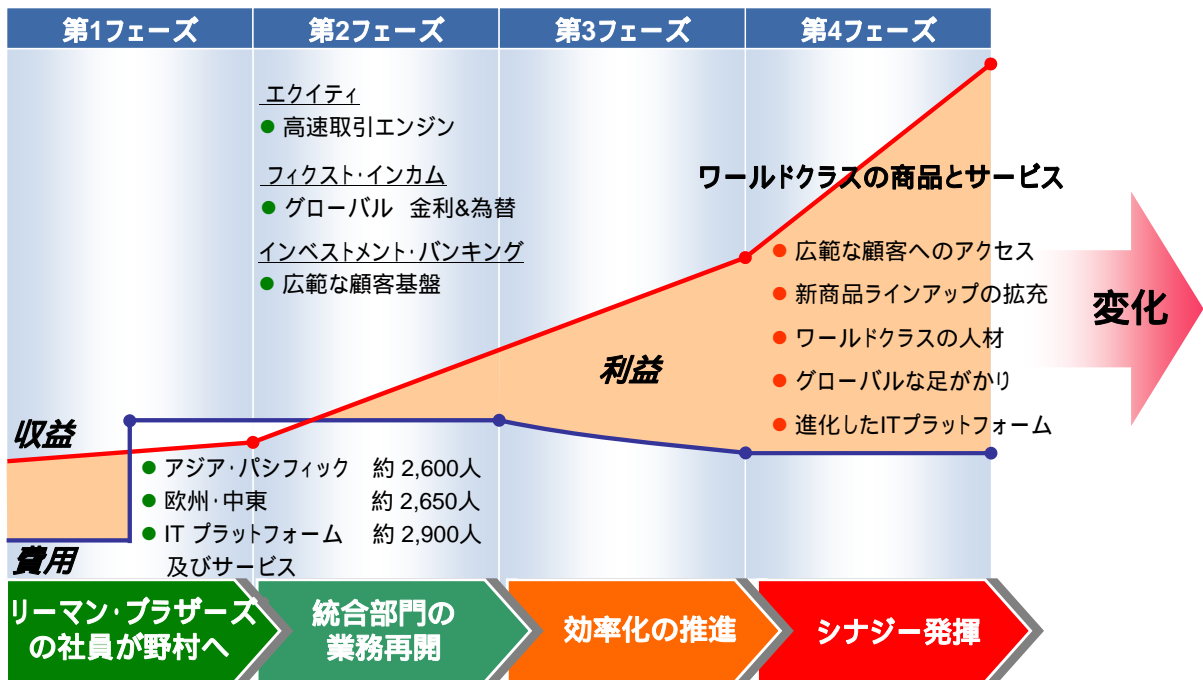
このように、当社とリーマンは顧客という軸でも、強みのある商品やサービスという軸でも、驚くほど補完関係にあります。当社はこのシナジーを最大限に生かした、対顧客ビジネスの飛躍的拡大を目指しています。

次のページをご覧ください。



### 3 トランジション - 収益貢献のイメージ

コストが先行するが、来期からの収益貢献をイメージ



注：上図は、本資料作成時におけるイメージ図であり、その正確性および完全性を保証または約束するものではなく、現在及び将来の収益を約束するものでもありません。将来の予測等に関する情報はあくまで当社の予測であり、その時々状況により変更を余儀なくされることがあります。

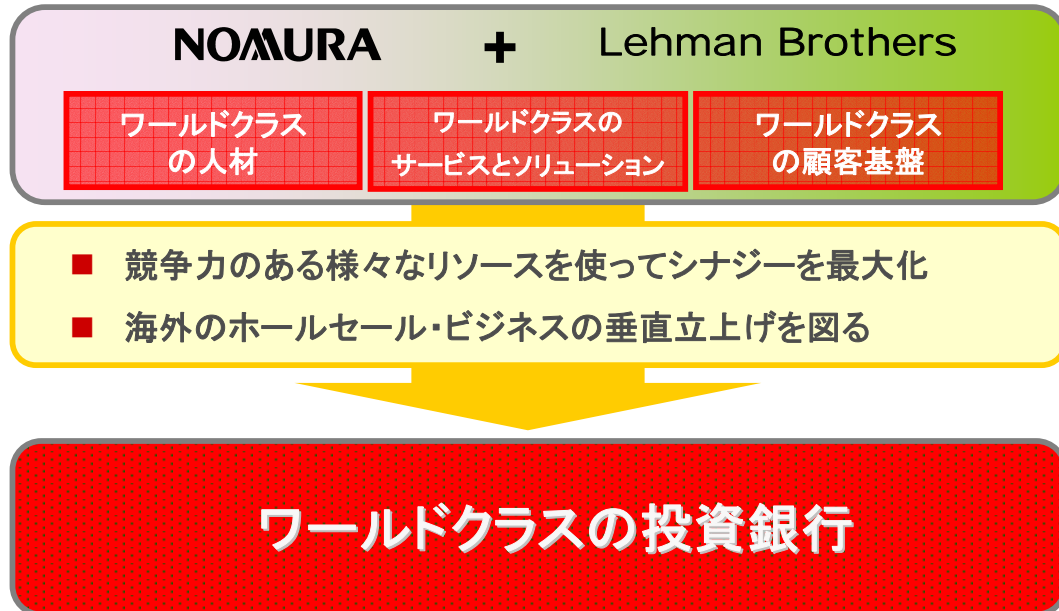
ここにあるのは今後の収益貢献のイメージを表現している図です。既に第1フェーズは終了し、現在は継承・統合する各部門の業務再開を全社を上げて取り組む第2フェーズに入っています。すでに国内外の一部のビジネスではお客様との取引が始まりました。一日も早いフル稼働を目指して、一体となった協力体制構築が進んでいます。第3フェーズでは、統合された組織とインフラ全体の最適化・効率化を進めます。シナジーを伴った収益化を期待する第4フェーズは来年度中に到達、というスピードを伴った収益貢献をイメージしています。

人事的には執行役員制度という新たな制度を導入し、多様化する人材を「執行役員」として登用することを可能にしました。高度化・専門化する金融業務における業務執行体制の強化を図ることが目的です。制度導入とともに3名の外国人執行役員が誕生しています。

また、先般プレス・リリースをいたしました。欧州エクイティ地域ラインヘッド、日本を含むアジア・パシフィックエクイティ地域ラインヘッドにそれぞれリーマンから継承した社員が就任しました。統合した組織の運営体制構築のため、適材適所を原則にした人材登用を積極的に進めます。

### 3 トランジション — 中長期的に目指すもの

中長期的なゴールは、スピード感を持って変化を作り、ワールドクラスの投資銀行になること



補足資料

## 2 継承によるシナジー効果 - 上位顧客分析

各地域、部門別の上位顧客において重複顧客がほとんどない

### エクイティ

2007年	
野村の顧客 トップ10(アジア)	リーマンの顧客 トップ10(アジア)
1 XXXXXXX	1 XXXXXXX
2 XXXXXXX	2 XXXXXXX
3 XXXXXXX	3 XXXXXXX
4 XXXXXXX	4 XXXXXXX
5 XXXXXXX	5 XXXXXXX
6 XXXXXXX	6 XXXXXXX
7 XXXXXXX	7 XXXXXXX
8 A投信	8 XXXXXXX
9 XXXXXXX	9 XXXXXXX
10 XXXXXXX	10 A投信

✓ 欧州のエクイティにおいて、野村は大半が日本株ビジネスだが、リーマン・ブラザーズでは大半が欧州株ビジネスである。

### フィクスト・インカム

2007年	
野村の顧客 トップ10(アジア)	リーマンの顧客 トップ10(アジア)
1 B銀行	1 B銀行
2 XXXXXXX	2 XXXXXXX
3 XXXXXXX	3 XXXXXXX
4 XXXXXXX	4 XXXXXXX
5 C銀行	5 XXXXXXX
6 XXXXXXX	6 C銀行
7 XXXXXXX	7 XXXXXXX
8 XXXXXXX	8 XXXXXXX
9 XXXXXXX	9 XXXXXXX
10 XXXXXXX	10 XXXXXXX

2007年	
野村の顧客 トップ10(欧州)	リーマンの顧客 トップ10(欧州)
1 XXXXXXX	1 XXXXXXX
2 XXXXXXX	2 XXXXXXX
3 XXXXXXX	3 XXXXXXX
4 XXXXXXX	4 D投資顧問
5 XXXXXXX	5 XXXXXXX
6 XXXXXXX	6 XXXXXXX
7 XXXXXXX	7 XXXXXXX
8 XXXXXXX	8 XXXXXXX
9 XXXXXXX	9 XXXXXXX
10 D投資顧問	10 XXXXXXX

注: 上記の顧客名は比較のための仮称であり、実際の顧客名や属性を表すものではありません。

## 2 継承によるシナジー効果 – フロントビジネス

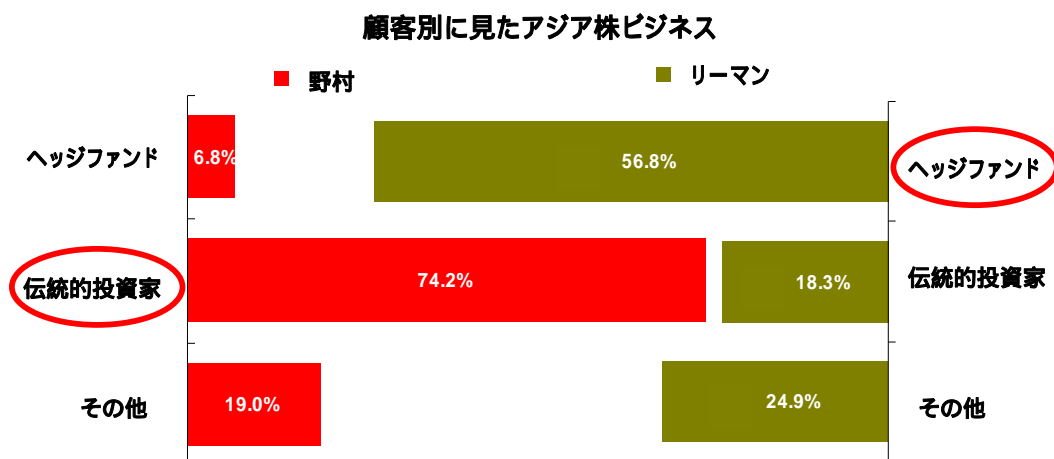
成長へのフレームワーク： 継承によるフロントオペレーションでのシナジー

	日本	アジア	欧州・中東	米州
野村				
リーマン・ブラザーズ				
エクイティ	リサーチ 日本株セールス インスティテュート 執行サービス ヘッジファンド(HF)へのサービス (プライム・ブローカレッジ、高速取引エンジン等)	リサーチ 執行サービス インド株・中国株	リサーチ 執行サービス Transition Manager	
フィクスト・インカム	Fixed Income Forex	Fixed Income Forex 中国 カザフスタン		
インベストメント・バンキング	M&A 株式 債券	M&A 株式 インド		
顧客				
				日本商品の内外投資家、投資信託運用者 日本商品の海外投資家、国内外のヘッジファンド リテール & 富裕層顧客

注: 上図は本資料作成時におけるイメージ図であり、そ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。

## 2 継承によるシナジー効果 - アジア株ビジネス

野村は伝統的投資家、リーマン・ブラザーズはヘッジファンドなどに強い

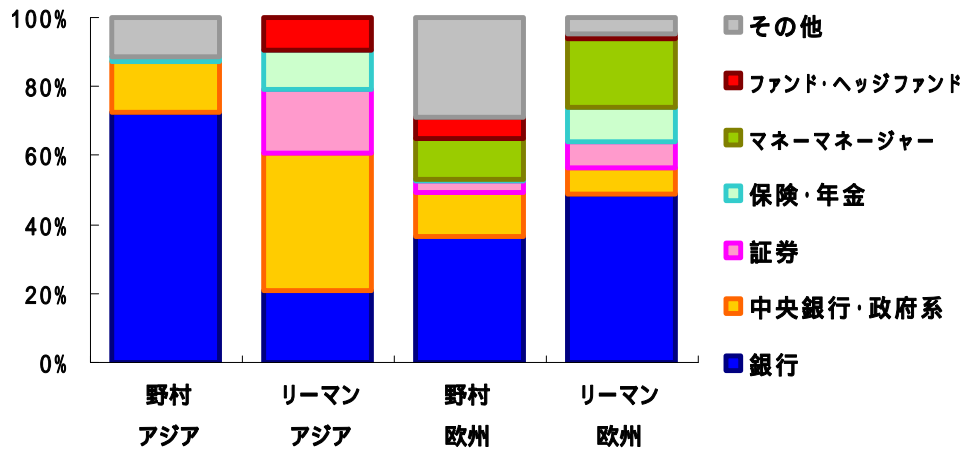


注: 2007年度における野村の上位30位までの顧客とリーマン・ブラザーズの上位40位までの顧客を集計

## 2 継承によるシナジー効果 - 海外フィクスト・インカム

リーマン・ブラザーズのフィクスト・インカム・ビジネスは顧客も商品も分散

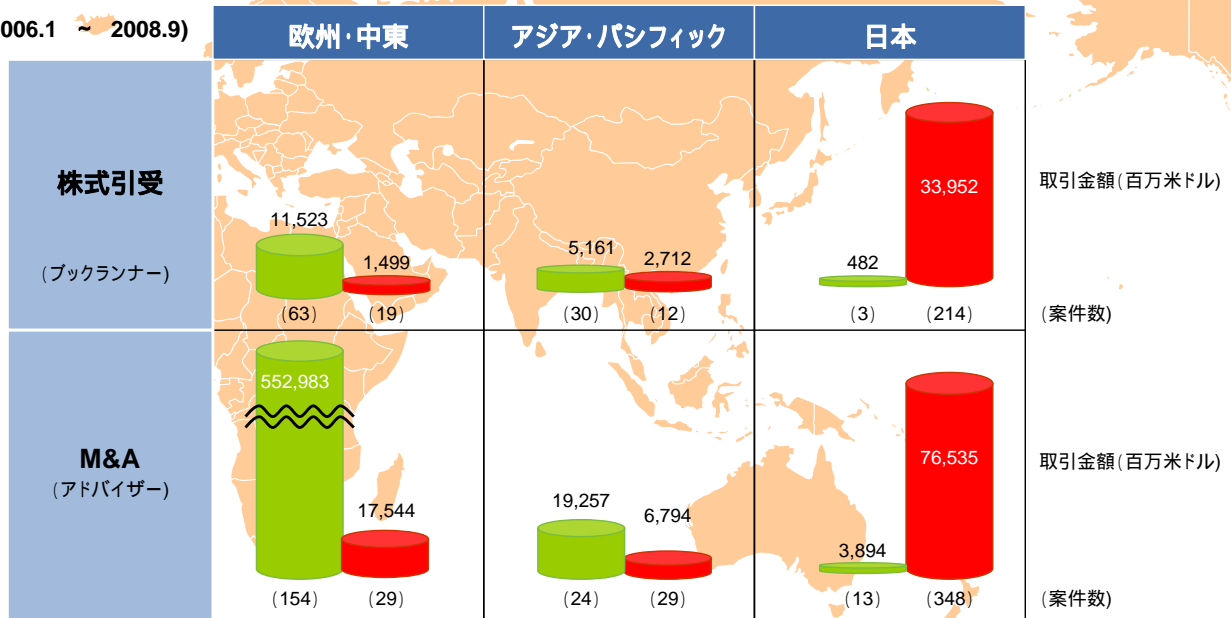
フィクスト・インカム・ビジネスからの顧客別収益(2007年)



## 2 継承によるシナジー効果 - インベストメント・バンキング

インベストメント・バンキングでのさらなる補完関係

(2006.1 ~ 2008.9)



出所: トムソン・ロイター

リーマン・ブラザーズ 野村



## 2 継承によるシナジー効果 - 各部門の基本戦略

ビジネスの最大化に向け、両社のコアコンピタンスを最大限に引き出す

### エクイティ

- 各ビジネスラインの完璧な補完関係と強固なポジション
- 以下の新しいビジネスラインを追加
  - 先物、欧州の現物株ビジネス、フローおよびストラクチャード・デリバティブ
  - 野村のシンセティック・プライム・ブローカレッジにキャッシュ・プライム・ブローカレッジ・サービスを追加
  - スタッツ・アープのための高速取引エンジン

### フィクスト・インカム

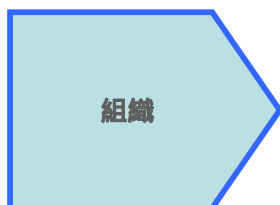
- マーケット・メイキング&ソリューション・モデルを推進し、機関投資家ビジネスをより積極的に拡大
  - 欧州とアジアの顧客に対し、リーマン・ブラザーズの電子商取引アプローチを利用して、フロー・ビジネス(現物およびデリバティブ)を強化
  - リーマン・ブラザーズの質の高いリサーチを活用して、より競争力のあるソリューションを顧客に提供

### インベストメント ・バンキング

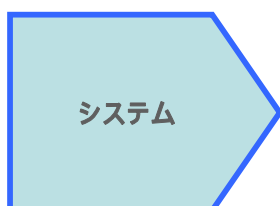
- ファイナンスを絡めた複合的なソリューションを広範な顧客に向けて提供
  - 買収ファイナンスやLBO関連ローン、為替やデリバティブを活用したリスク・ヘッジを含むリーマン・ブラザーズの複合的なソリューションビジネスを提供
  - クロス・ボーダー案件拡大のため、野村の日本の顧客との連携を強化

## 2 継承によるシナジー効果 - ミドル&バック部門

### インフラの統合から期待される成長、効率化、可能性



- 野村: グローバルでの豊富な経験と知識
- リーマン・ブラザーズ: ビジネス構築や高収益化で、豊かな経験を持ち、多文化で国際的
- よりマーケットに敏感に対応し、収益機会をとらえることを集約
- マーケット調査やマーケットへのアクセスのための強固な地域人的ネットワークの拡充



- 世界中をカバーする基盤を作るための最先端のリーマン・ブラザーズのシステム構造
- 両社のシステムから最善のものを選択することで最適化を図ることが可能
- 統合システムでは部門、商品、地域を越えて一元管理
- 両社の重複を減らすことができ、インド(Powai)の有効利用を期待できることからコスト面でシナジーを期待



- 野村の長年にわたる適正なリスクマネジメントは、今後のビジネス拡大のための強い基盤を提供
  - グローバルな競合他社の苦境は好機
- リーマン・ブラザーズのワールドクラスのリスク・マネジメントと情報管理技術を梃子に
  - 適正な収益性を伴う既存のブックの成長
  - 新規の資産や地域でリスクをとることにに対して適正に拡大

**Nomura Holdings, Inc.**  
[www.nomura.com/jp/](http://www.nomura.com/jp/)