



*Strategic  
Business  
Innovator*

*- Daiwa Investment Conference Tokyo 2012 -*

# **SBIホールディングス創業以来の歩みと 今後の持続的成長実現のための戦略**

**2012年3月7日**

**SBIホールディングス株式会社**

**代表取締役執行役員CEO 北尾吉孝**

本資料に掲載されている事項は、SBIホールディングス株式会社によるSBIグループの業績、事業戦略等に関する情報の提供を目的としたものであり、SBIグループ各社の発行する株式その他の金融商品への投資の勧誘を目的としたものではありません。

また、当社は、本資料に含まれた情報の完全性及び事業戦略など将来にかかる部分については保証するものではありません。

なお、本資料の内容は予告なしに変更又は廃止される場合がありますので、あらかじめご承知おきください。

**I. 創業以来12年のSBIグループの歩み**

**II. 今後10年を見据えた事業戦略と組織構築**








# I. 創業以来12年のSBIグループの歩み

---

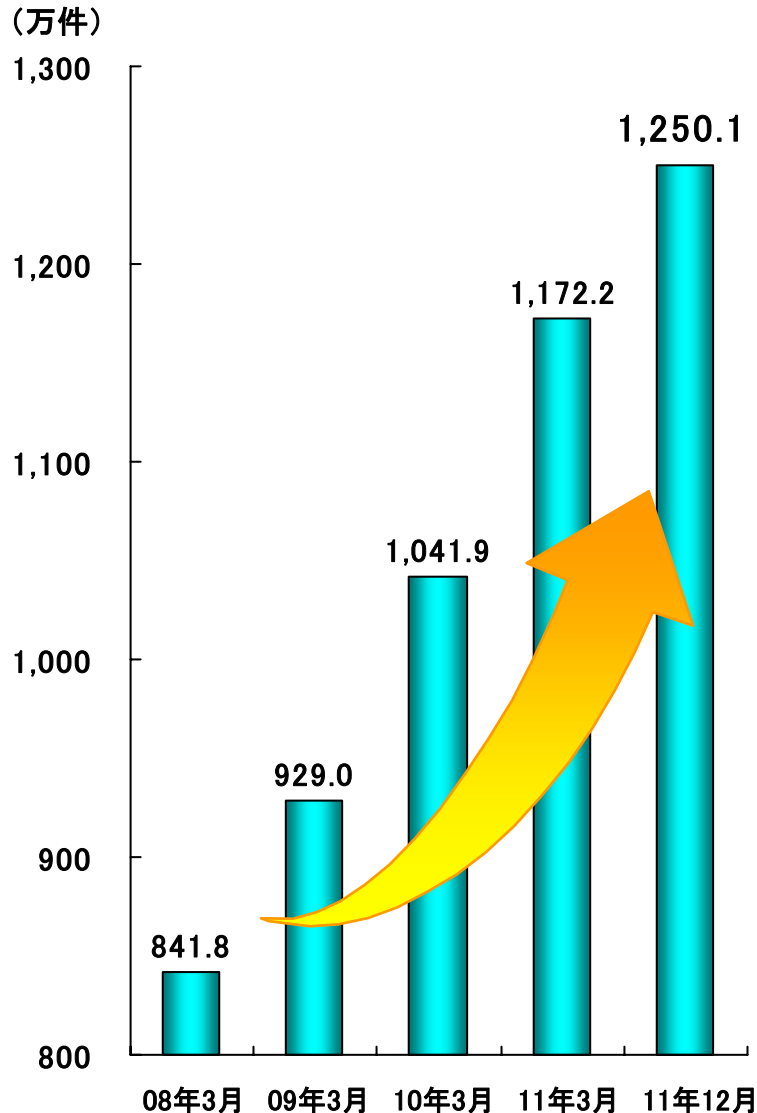
1. 「金融生態系」の完成とペンタゴン経営の推進
2. アジアを中心としたグローバルビジネスの加速
3. 国内事業における規模の拡大から質の改善を目指すブリリアントカット化の推進

# 1. 「金融生態系」の完成と ペンタゴン経営の推進

# SBIホールディングスの変遷

	創設当時 1999年		2011年12月末
グループ顧客基盤	0		<b>1,250万件</b>
従業員数(連結)	55人		<b>3,124人</b>
売上高(連結)	0		<b>1,410億円</b> (2011年3月期) ピーク時: 2,226億円 (2008年3月期)
連結子会社数	0		<b>119社</b> (組合含む)
グループ 上場企業数	0		<b>7社</b> (SBIホールディングスを含む) ピーク時: 11社 (2008年3月期)
資本金	5,000万円		<b>816億円</b>
純資産	5,000万円		<b>4,597億円</b>

# SBIグループの顧客基盤



## 顧客基盤の内訳(2011年12月末)

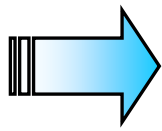
(単位:万)

SBI証券	(口座数)	233.8
SBIH インズウェブ	(保有顧客数)	433.3
イー・ローン	(保有顧客数)	109.7
その他の金融系サイト	(保有顧客数)	2.2
MoneyLook(マネールック)	(登録者数)	73.6
モーニングスター	(新ポートフォリオ登録者数)	8.0
SBIカード	(有効カード発行枚数)	12.8
住信SBIネット銀行	(口座数)	128.0
SBI損保	(保有契約件数)	34.7
オートックワン	(2011年 年間利用者数)	80.0
生活関連サイト (チケット流通センター、ムスビー)	(登録会員数)	85.2
SBIクレジット	(保有顧客数)	11.2
その他 (SBIモーゲージ、SBIポイントユニオン等)		37.5
<b>合計</b>		<b>1,250.1</b>

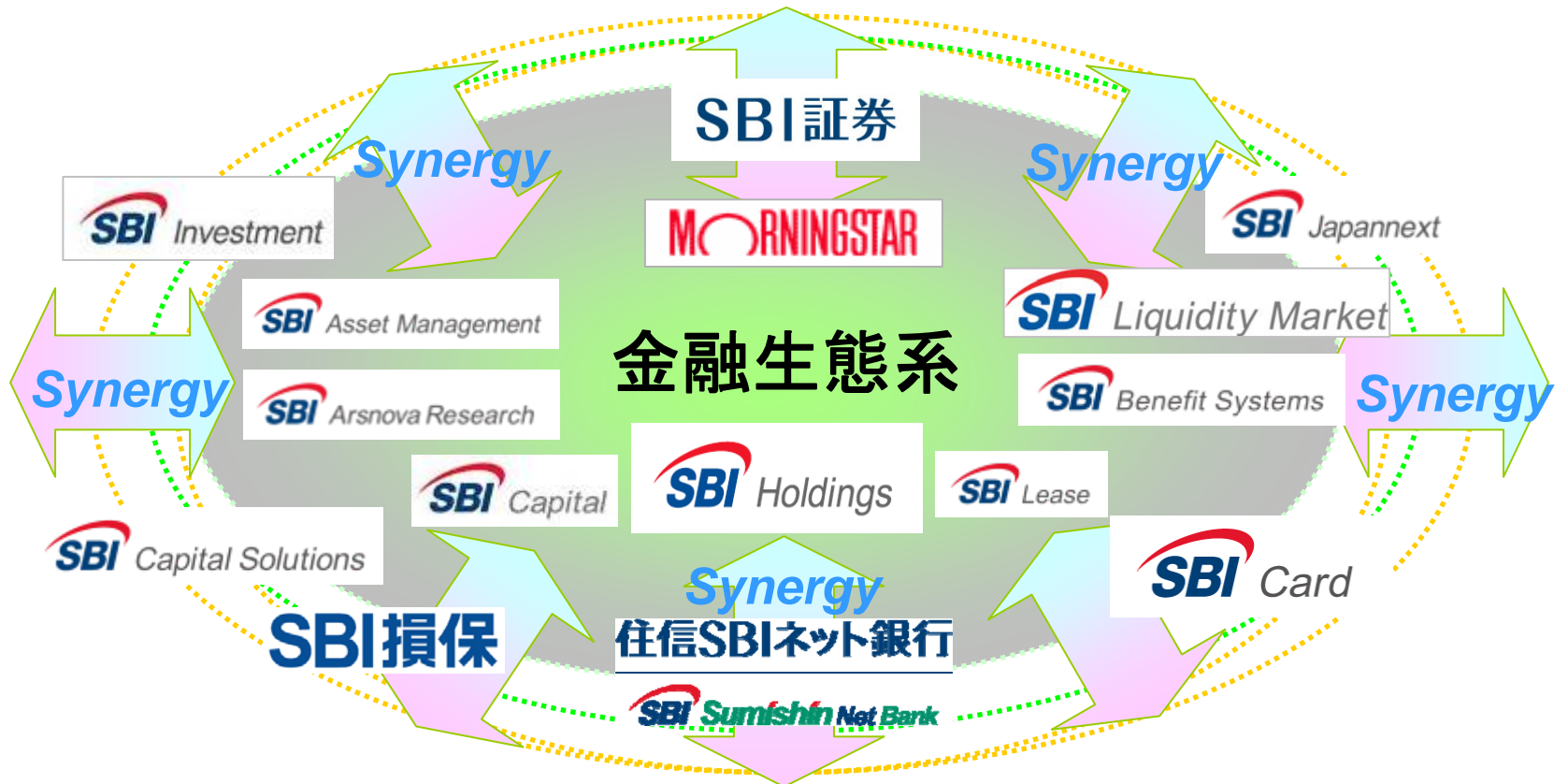
※各サービスサイトの性質上、複数の取引を行ってもユニークユーザーを認識しうる場合には重複を省く一方、グループ企業間における重複顧客はダブルカウントされています。  
 ※SBI損保の保有契約件数は、継続契約、継続期間満了、中途解約者数等の数字を除いた数字です。

# SBIグループによる金融生態系の完成(2008年)

SBIグループ設立以降、金融事業分野で有力パートナーとの  
ジョイントベンチャーを含む多様な事業会社を設立し金融生態系を拡大



ワンストップ・サービスを実現する、世界でも極めてユニークな、ネット金融を中心とした金融コングロマリットとなる





# SBIグループの「金融ペンタゴン経営」①

(2010年3月策定)

「ネット金融コングロマリット」が単なるコングロマリットではなく、各企業がグループ全体の中で1つの秩序を形成し、更なる成長を目指して連携することで、グループ全体の加速度的・飛躍的な成長をもたらすようなコングロマリット経営を実施

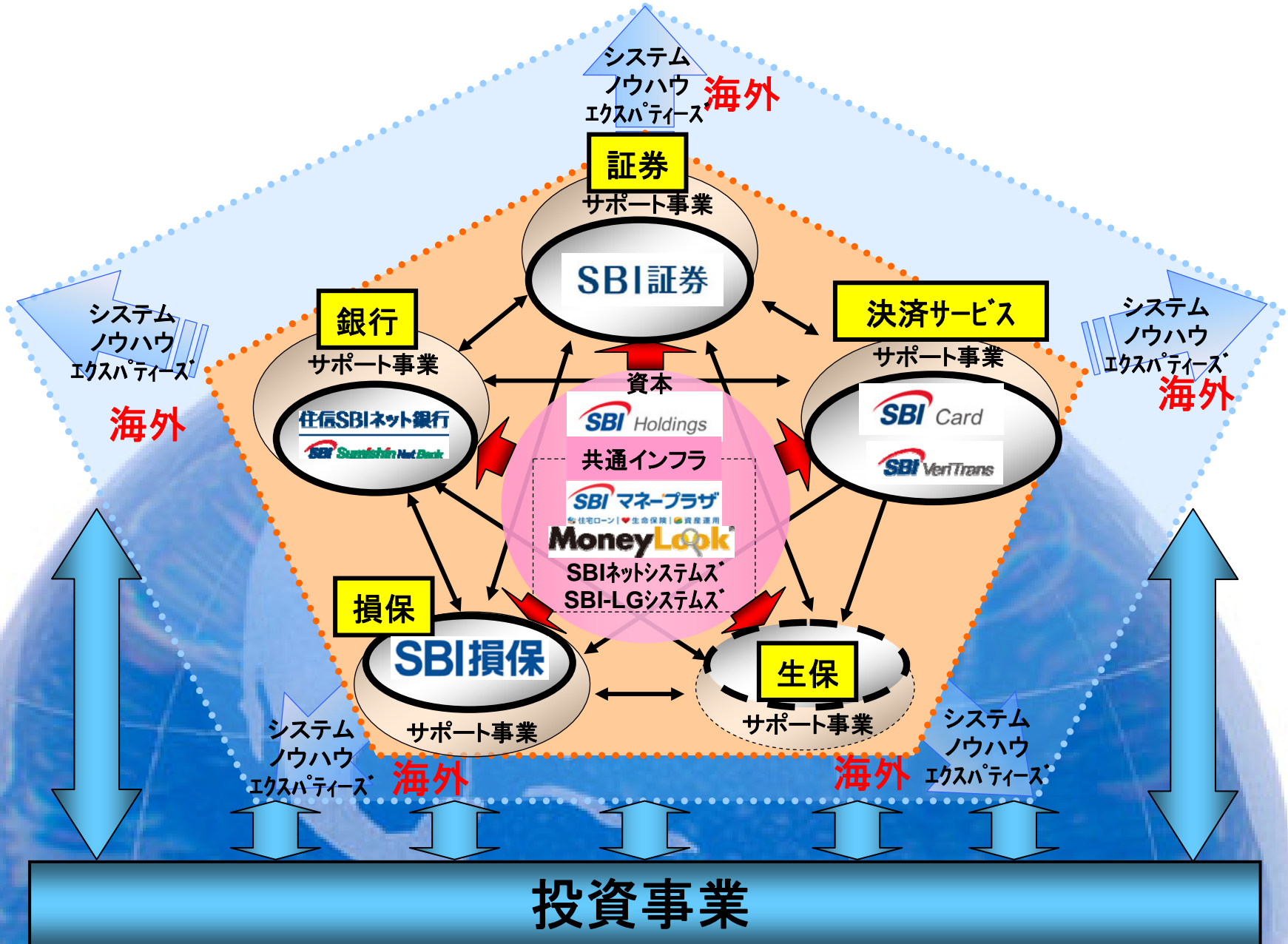
1. 形成された金融生態系のうち、「証券」、「銀行」、「損害保険」、「生命保険」、「決済サービス」を金融サービスの5つのコア事業とする
2. コア事業間を相互に関連させシナジーを発揮することで、グループ全体の飛躍的な成長を促す
3. 各コア事業を中心に、各コア事業のサポート機能をもつ関連企業・事業を配置し、各コア事業とのシナジー効果を徹底的に追及することで、競合他社との差別化を図り、各コア事業の飛躍的な成長を促す

# SBIグループの「金融ペンタゴン経営」②

(2010年3月策定)

4. 5つのコア事業の成長を加速させるインフラ事業としてSBIマネープラザなどのリアルチャネルを日本全国に展開し、ネットとリアルの融合を進めるとともに、グループの内外に係らず「中立的な立場」で、顧客にとって比較優位な商品を選別し提供することにより、「日本最大の金融商品ディストリビューター」を目指す
5. 日本で蓄積してきたコア事業のシステム、ノウハウなどを、海外新興国の経済発展の段階にあわせて順次移出することで、新興諸国における金融サービス事業の展開をすすめる

# 金融サービス事業のペンタゴン経営



# SBI証券を中心にサポート機能を担う 企業群が多様な証券関連サービスを提供



主要オンライン証券最多の  
20通貨ペアでのFX取引に  
係るマーケットインフラを提供



日本最大規模のPTS市場  
「ジャパンネクストPTS」  
を運営

**SBI証券**

オンライン証券最大の口座数  
**約235万口座**  
(2012年1月末)



投資信託の評価および  
各種金融情報の提供



投資信託に特化した  
分析情報等の提供



株式・為替市場に多大な  
影響を与える海外のニュース・  
記事を、インターネットを  
通じて日本語で提供



中国情報サイトを運営  
〔月間1億290万ページビュー  
月間538万ユニークユーザー〕  
※2012年1月の月間実績

# SBIグループの成長の原動力となった要因

( i ) 時流に乗る

( ii ) 「企業生態系」の形成

～「仕組みの差別化」と「金融の近未来像の具現化」をもたらす組織構築～

( iii ) 「顧客中心主義」の徹底

# SBIグループの成長の原動力となった要因

## ( i )時流に乗る

# 創業以来のSBIグループを取り巻く環境

【創業した99年以降、SBIグループの急成長を支えた二大潮流】

① インターネット革命

② 金融の規制緩和



## ～インターネット時代の金融業界の近未来像～

3つの「Oneサービス」が必然的に求められるようになる

**One Table**

顧客が望む金融サービスを  
を一覧比較する

**One Stop**

顧客が望む金融サービスを  
を総合的に提供する

**One to One**

顧客の個別相談に応じる  
コンシェルジュ機能

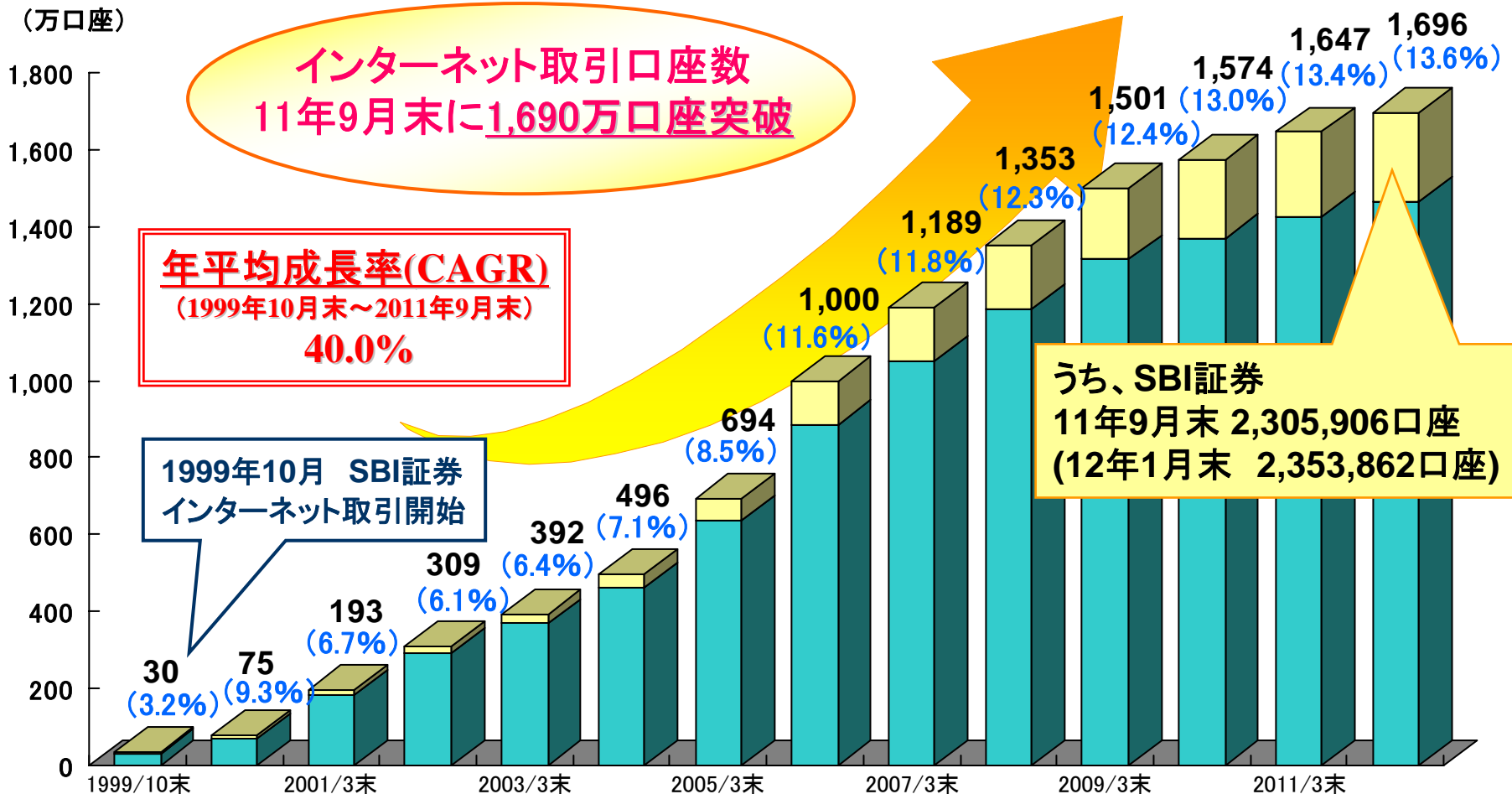
SBIグループはインターネットの進化と深化を見据え、  
インターネット金融分野の成長を加速

# 急拡大するネット金融分野(証券)

## インターネット取引証券口座数の推移

(1999年10月末～2011年9月末)

( ): SBI証券の割合



データ出所: 日本証券業協会「インターネット取引に関する調査結果」(2011年9月末)、統計開始は1999年10月末



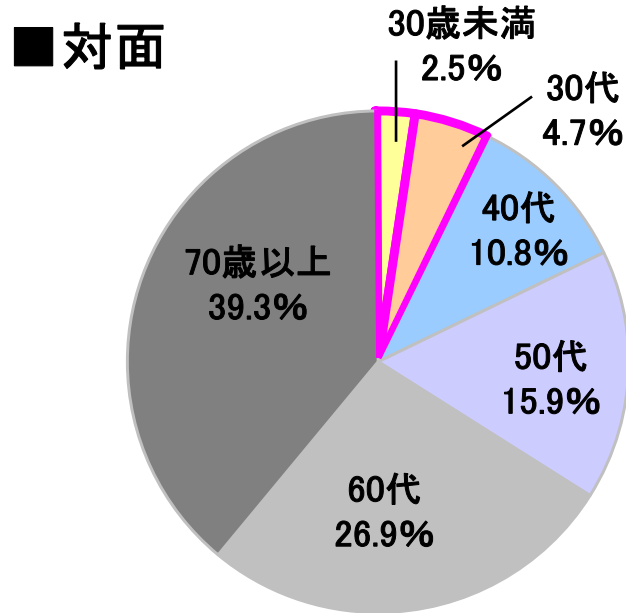
# 本格的なインターネット世代が成人へ

日本の商用インターネット  
開始:1992年

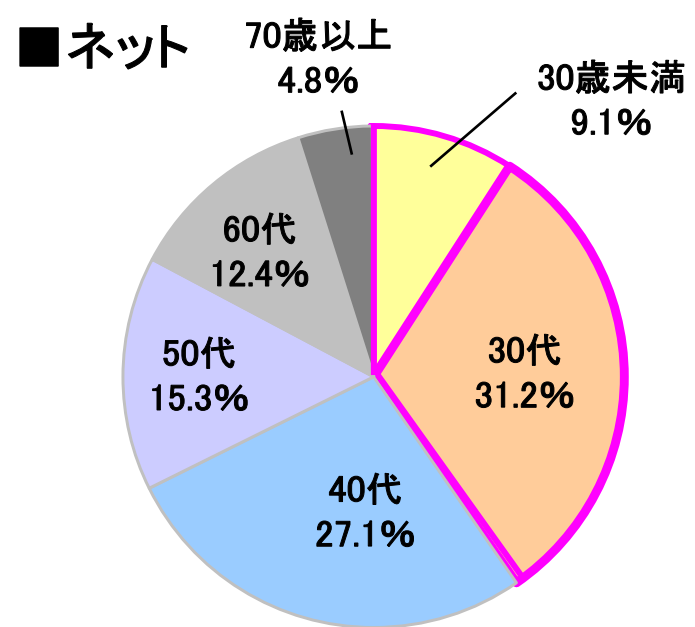


子供の頃からネットに慣れ親しんだ世代が2010年頃から本格的な購買行動・金融活動を開始

## SBI証券のチャネル別顧客層 (2011年12月末現在)



対面の顧客は高齢層の占める割合が高い



時間とともに現在20代・30代の顧客の資産は増加、大部分は対面取引に移らず、一顧客当たりの手数料は増加

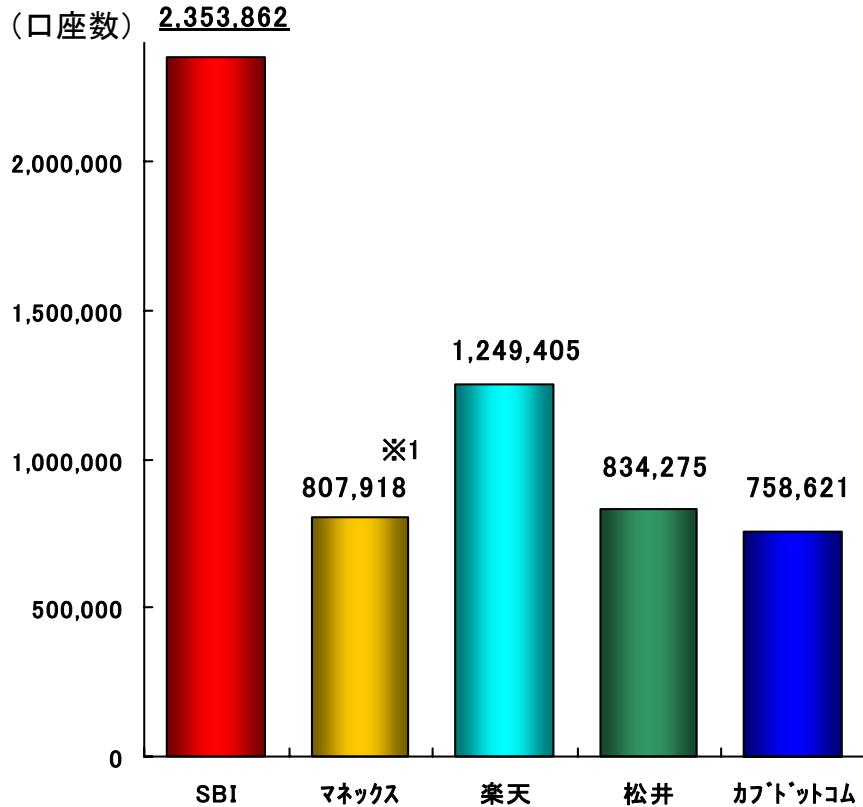
# 圧倒的な顧客基盤を有するSBI証券

## ＜口座数・預かり資産＞

SBI証券は口座数、預り資産残高で他社を大きく上回っている

【主要オンライン証券5社の口座数】

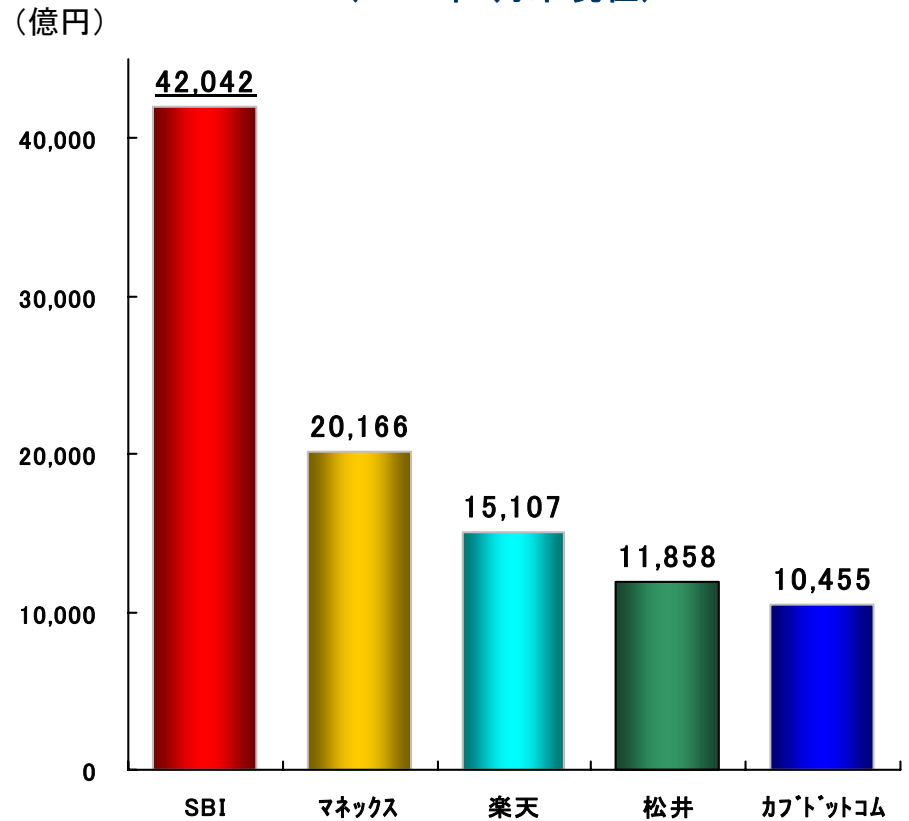
(2012年1月末現在)



※1 マネックス証券の口座数は稼働口座数

【主要オンライン証券5社の預り資産残高】

(2012年1月末現在)



出所: 各社ウェブサイトの公表資料より当社にて集計

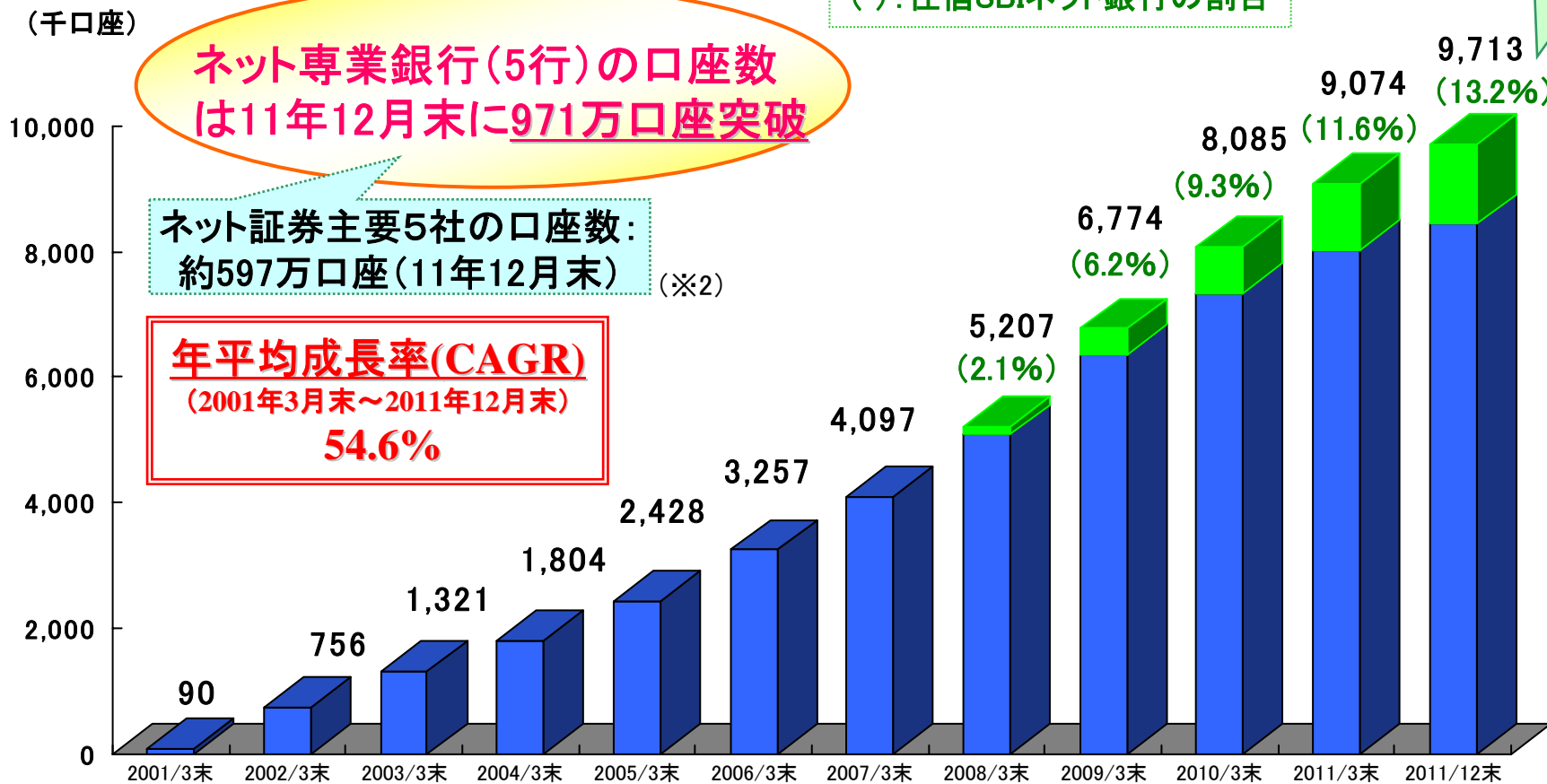
# 急拡大するネット金融分野(銀行)

## 日本のインターネット専門銀行5行の口座数推移

(2001年3月末～2011年12月末) (※1)

( ):住信SBIネット銀行の割合

住信SBIの  
シェア拡大



ネット専門銀行(5行)の口座数は11年12月末に971万口座突破

ネット証券主要5社の口座数: 約597万口座(11年12月末) (※2)

年平均成長率(CAGR)  
(2001年3月末～2011年12月末)  
**54.6%**

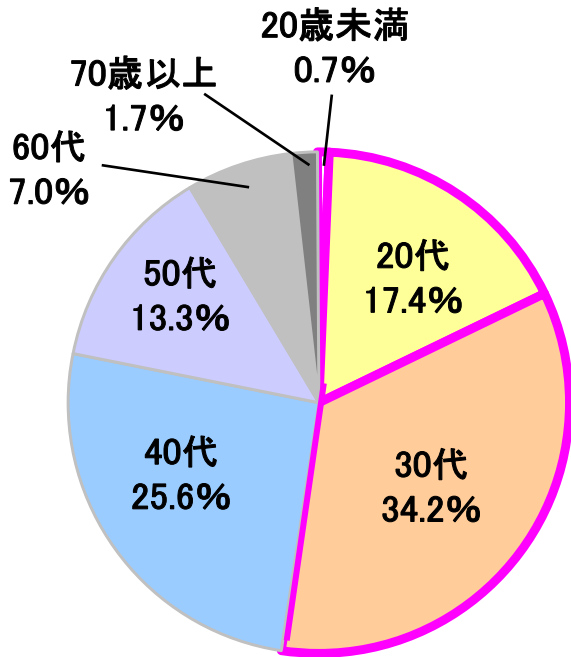
(※1) 各行公表資料より当社にて集計。インターネット専門銀行は住信SBIネット銀行、ジャパンネット銀行、ソニー銀行、楽天銀行、じぶん銀行。

(※2) SBI証券、マネックス証券、楽天証券、松井証券、カブドットコム証券の5社。各社公表資料より当社にて集計。

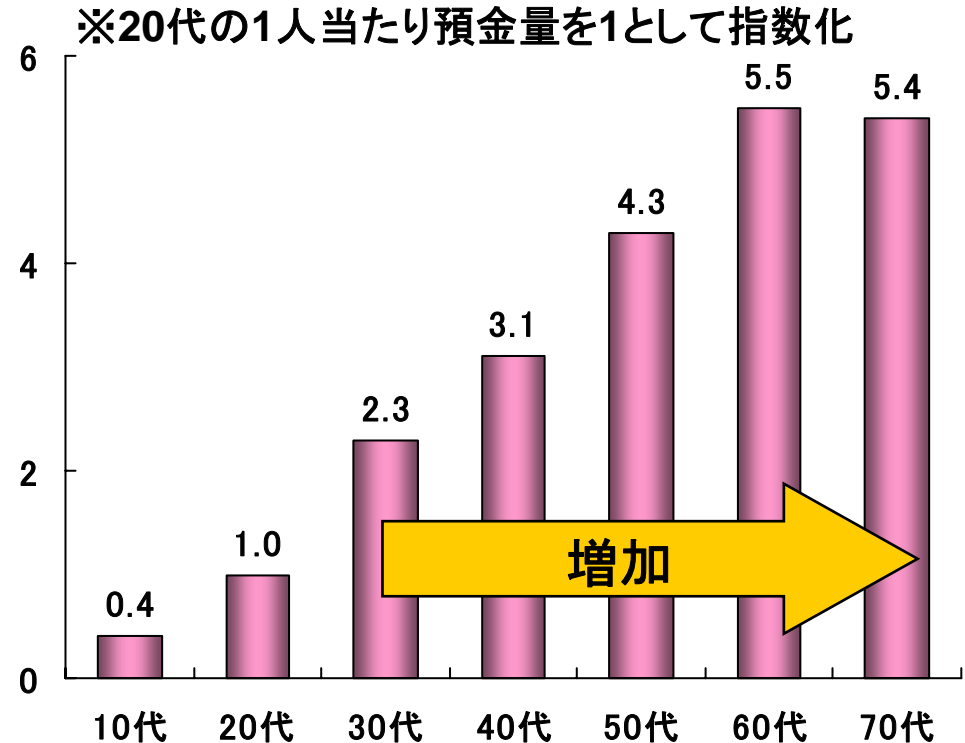
# 今後も拡大が見込まれる一顧客層の特徴

## 住信SBIネット銀行の顧客層

### ■顧客層



### ■1人当たり預金量



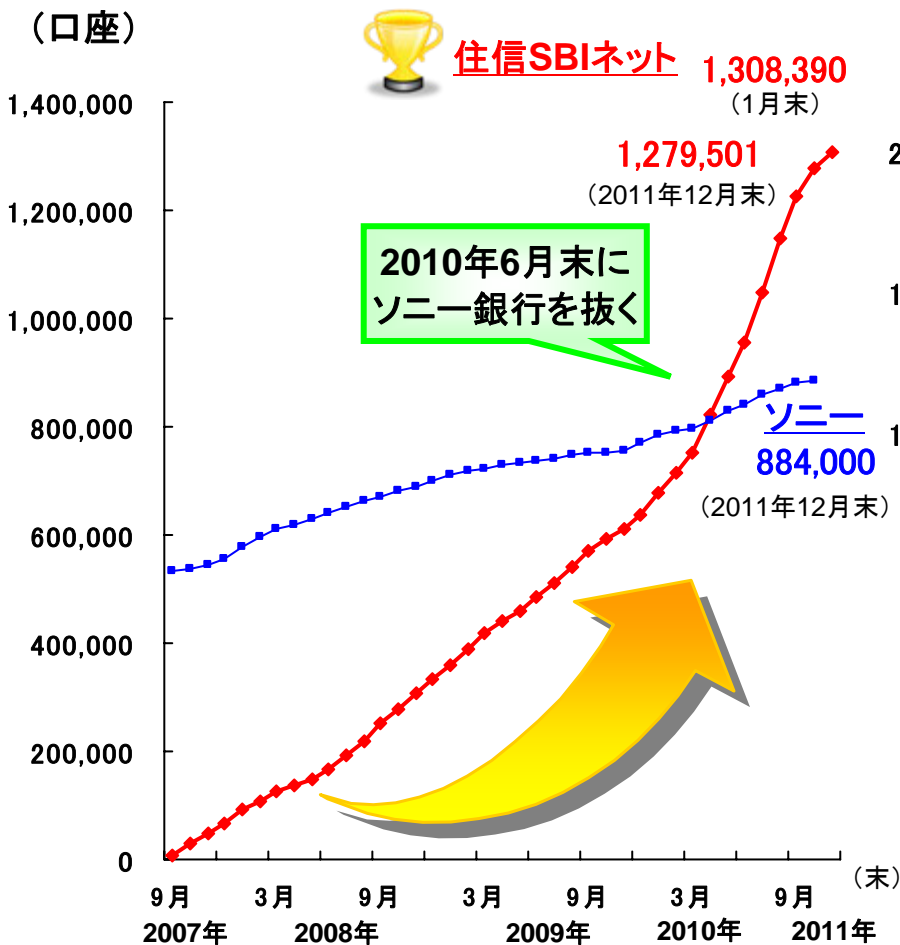
SBI証券同様、時間とともに現在20代・30代の顧客の資産は増加し、資産運用のための様々な金融取引も増加すると想定される

# 創業からわずか4年4ヶ月で 住信SBIネット銀行(2007年9月開業)は飛躍的に成長

## 口座数・預金残高ともにソニー銀行(2001年6月開業)を上回る

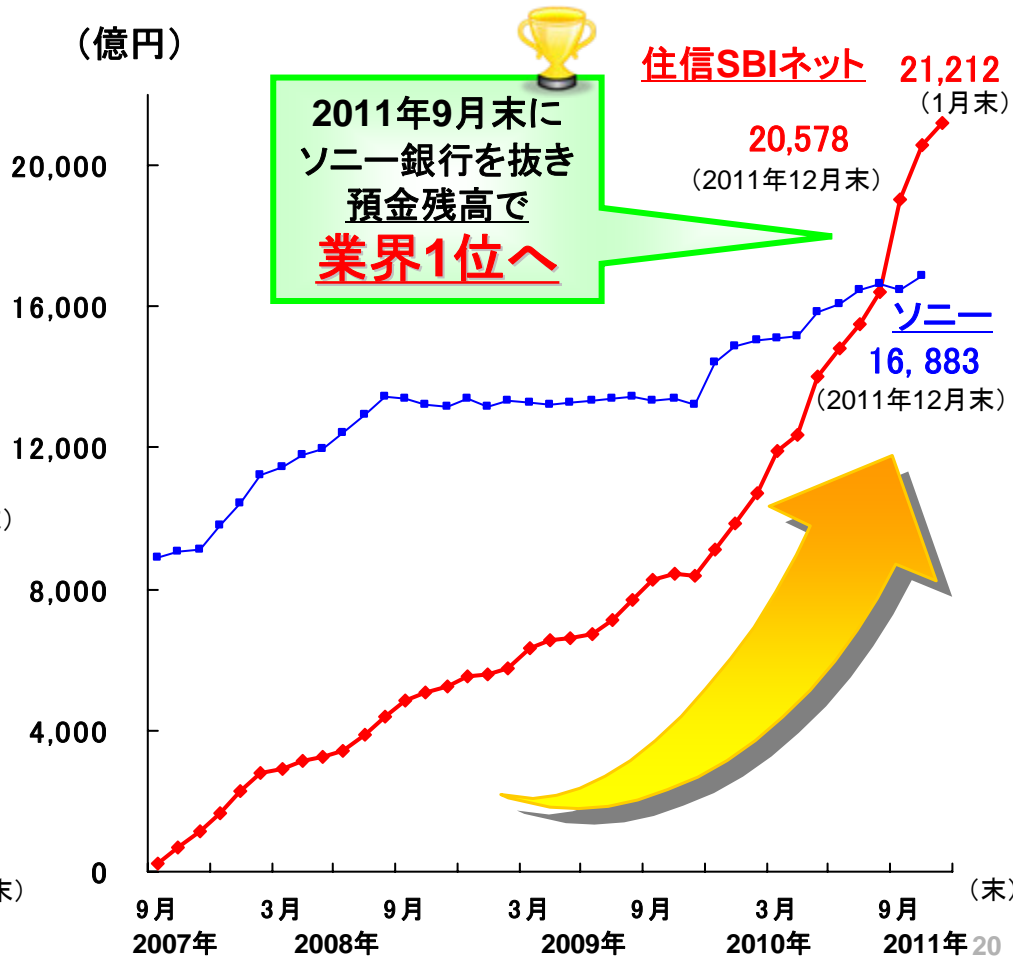
### 口座数の推移

(2007年9月末～2012年1月末)



### 預金残高の推移



(2007年9月末～2012年1月末)



## 新規参入銀行の業績比較

### 新設銀行など9行の11年4月～12月期決算

単位: 億円、( )内は前年同期比率。口座数は千口座。

	創業時期	口座数	貸出残高	預金残高	当期純損益
住信SBIネット銀	2007年9月	1,279	 8,974	 20,577	41 (72.5)
ジャパンネット銀	2000年10月	2,316	263	4,929	11 (△31.8)
セブン銀	2001年5月	948	14	3,624	138 (6.4)
ソニー銀*	2001年6月	884	8,059	16,883	11 (37.8)
楽天銀*	2001年7月	3,910	1,556	7,485	93 (399.9)
新銀行東京	2005年4月	未開示	1,366	1,801	7 (△25.2)
じぶん銀	2008年7月	1,324	140	2,930	△37 (-)
SBJ銀	2009年9月	42	1,440	3,674	0.7 (△33.7)
大和ネクスト銀	2011年5月	415	184	12,336	△6 (-)

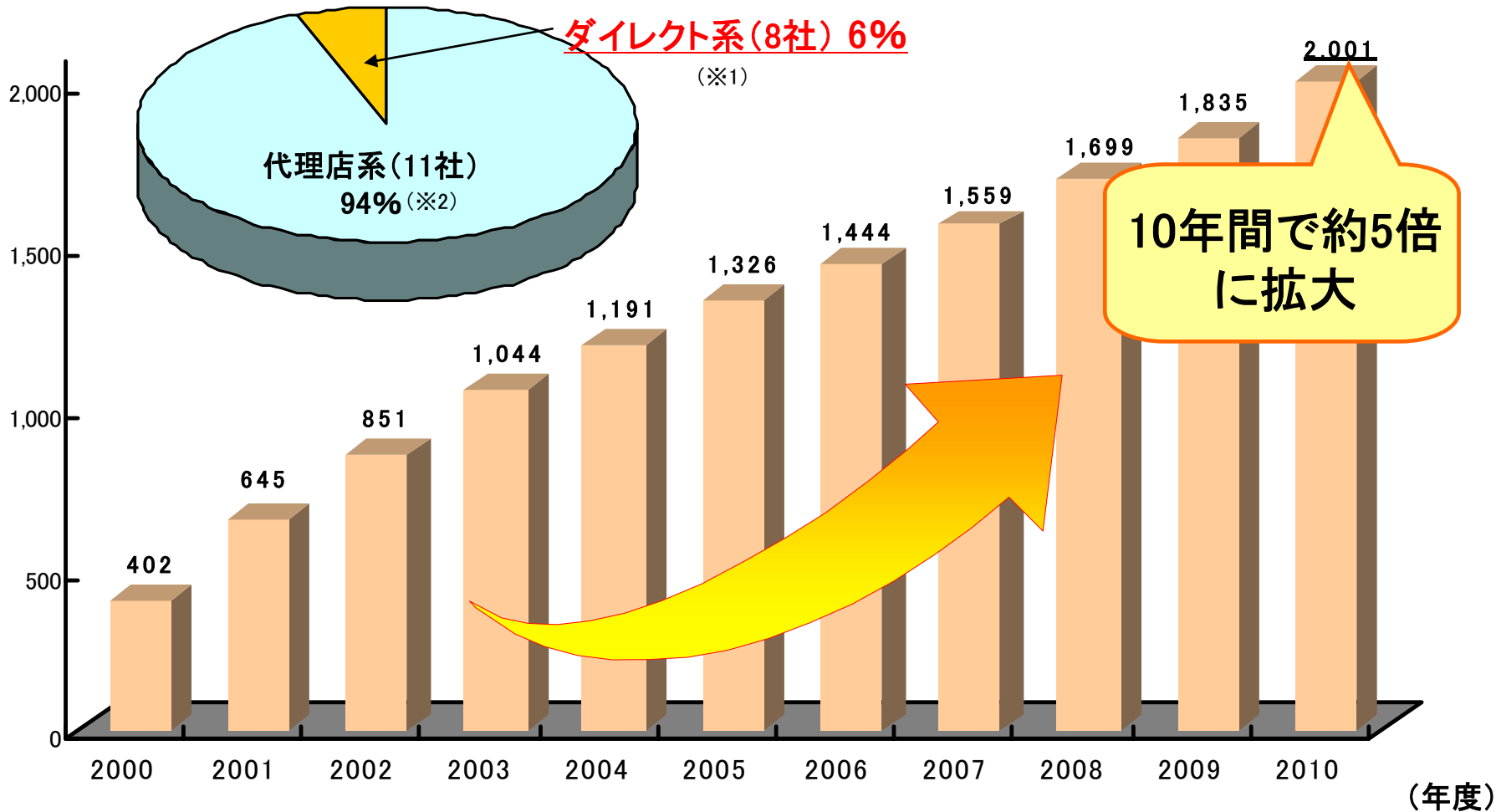
※ \*は連結決算、無印は単体決算。口座数は2011年12月末、但しSBJ銀行の口座数は2011年9月末。

# 順調に拡大する日本のダイレクト系損保業界

## ダイレクト系損保8社 元受正味保険料の推移

(単位:百万円)

■元受正味保険料におけるシェア(2010年度)



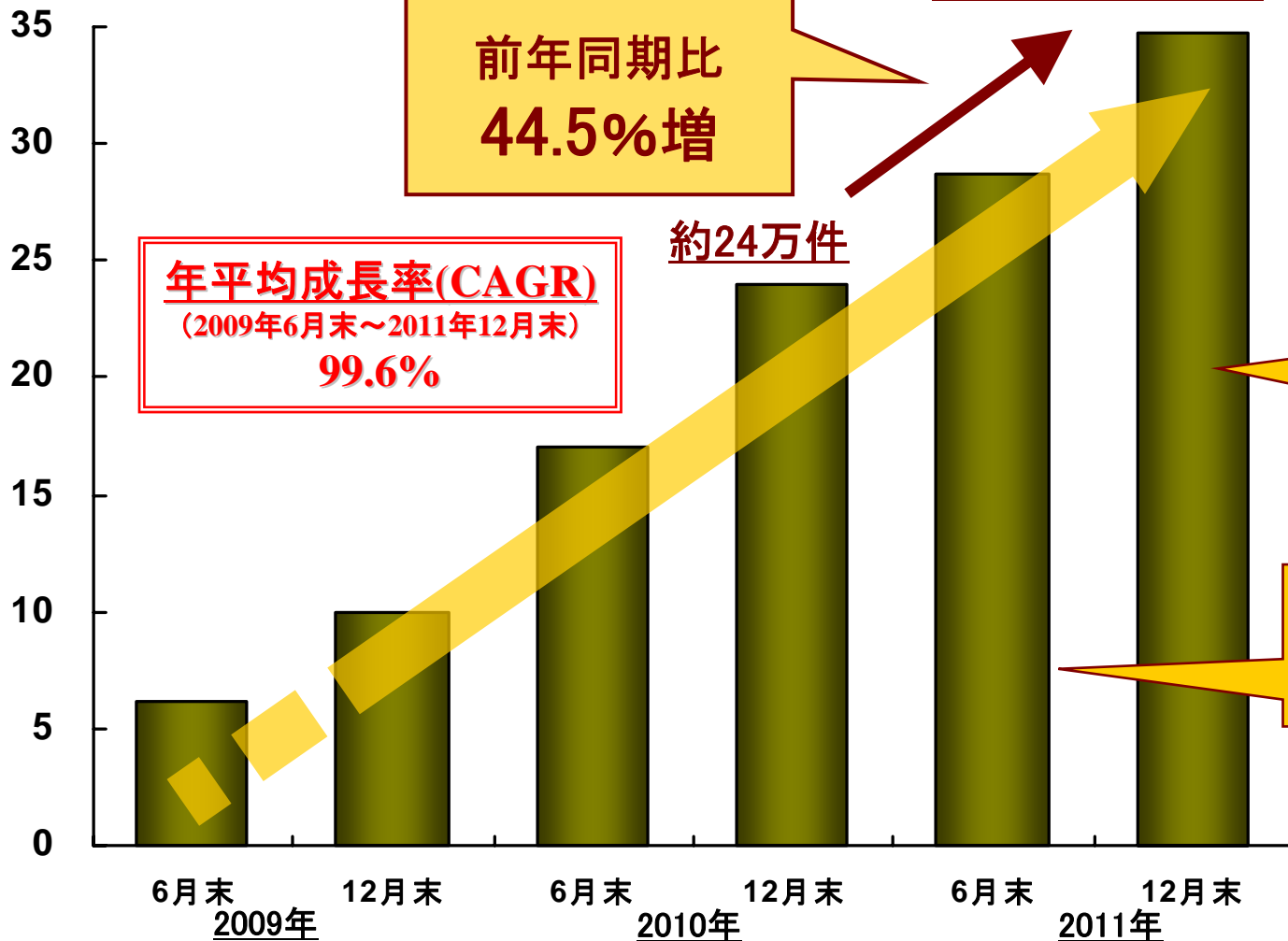
(※1)ダイレクト系損保(8社): ソニー、三井ダイレクト、そんぽ24、イーデザイン、チューリッヒ、アクサ、アメリカンホーム、SBI損保

(※2)代理店系損保(11社): 東海日動火災保険、損保ジャパン、三井住友海上火災保険、日本興亜損害保険、あいおいニッセイ同和損害保険、日新火災海上保険、富士火災海上保険、共栄火災海上保険、セコム損害保険、朝日火災海上保険、大同火災海上保険 (出典)各社開示資料をもとに当社作成

# 自動車保険 保有契約件数は前年同期比44.5%増

自動車保険 契約数(計上ベース※)・累計

(万件)



2012年1月末に  
35万件を突破  
(約35万7千件)

前年同期比  
44.5%増

年平均成長率(CAGR)  
(2009年6月末~2011年12月末)  
99.6%

8月末に  
30万件を突破

6月に保険料改定  
(引下げ)を実施

※計上=保険料の入金完了ベース、継続契約、継続期間満了、中途解約者数は除く



# ダイレクト系損保主要7社の 自動車保険料収入の比較

## 自動車保険料収入の比較

(単位:百万円、%)

	販売開始 時期	2010年度	前期比 増減率
ソニー損保	1999年9月	65,516	+9.5
アクサ	1999年7月	33,271	+8.4
三井ダイレクト	2000年6月	32,688	+2.0
アメリカンホーム	1997年9月	17,143	▲1.3
そんぽ24	2001年3月	10,697	+8.9
<b>SBI</b>	2008年1月	<b>10,069</b>	<b>+113.6</b>
イーデザイン	2009年6月	2,831	+157.3

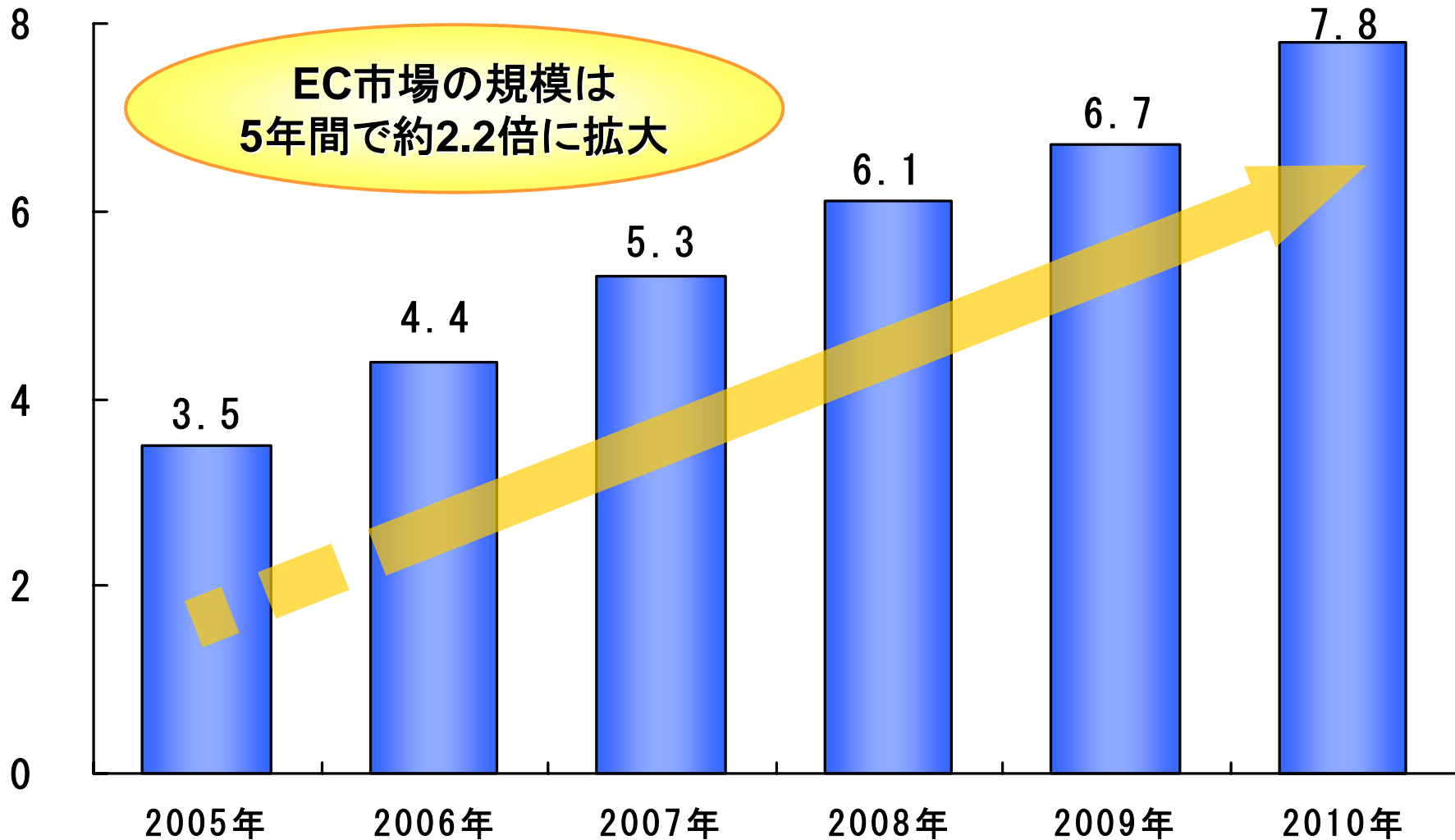
2012年3月期 3Q累計	前期比 増減率
53,117	+8.2
26,500	+5.0
24,733	+3.6
12,522	▲2.0
8,752	+9.8
<b>10,107</b>	<b>+39.4</b>
3,320	+69.1

自動車保険料収入において、2001年に開業したそんぽ24を上回る

# EC市場は拡大を続ける

消費者向けEC(電子商取引)市場規模の推移

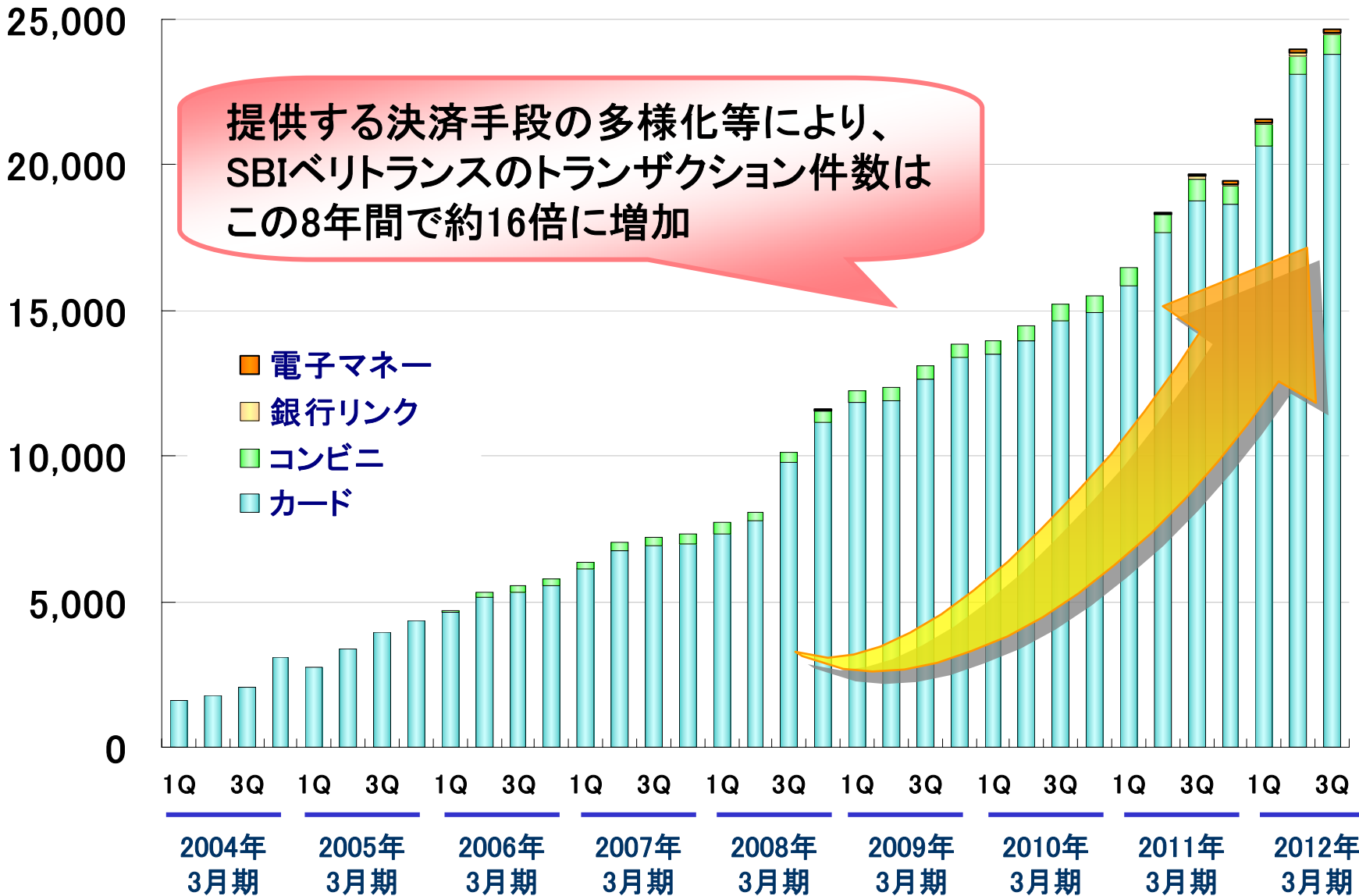
(兆円)



EC市場の規模は  
5年間で約2.2倍に拡大

# SBIベリトランスのトランザクション件数は増加の一途

(トランザクション:千件)



# SBIグループの成長の原動力となった要因

## (ii)「企業生態系」の形成

～「仕組みの差別化」と「金融の近未来像の  
具現化」をもたらす組織構築～

# 企業生態系

金融業の近未来像の具現化に向けて  
最も効率的且つ競争上の優位性をもたらす組織のあり方

「企業生態系」とは、互いに作用しあう組織や個人の基盤によって支えられた経済共同体である



「企業生態系」においては、一つの企業は、単一産業の構成員としてではなく、多様な産業にまたがる「企業生態系」の一部として、相乗効果と相互成長を実現する

# 「複雑系」の知による組織観 (Complexity Knowing)

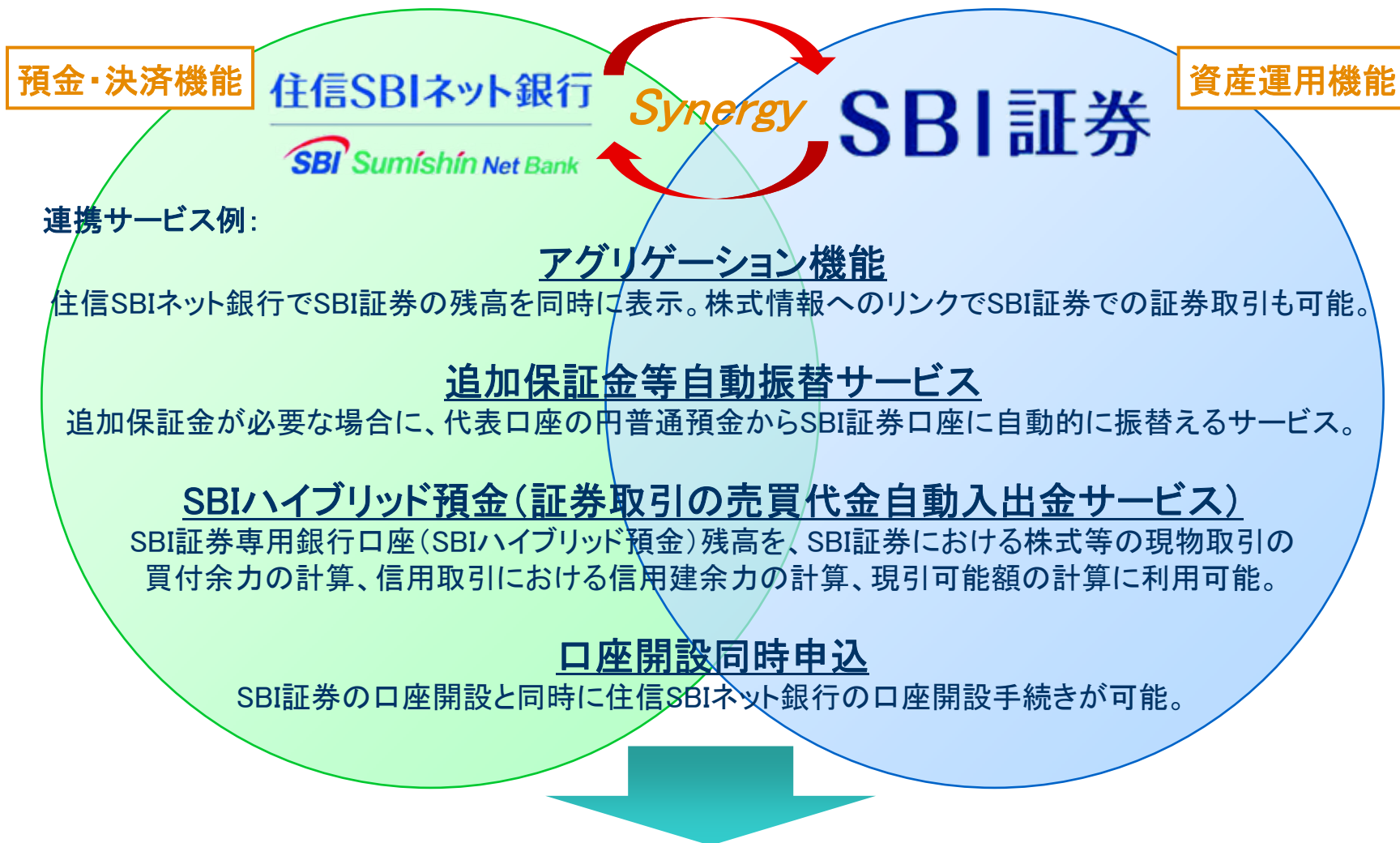
## 「複雑系」の二大命題

- 「全体は部分の総和以上である」
- 「全体には部分に見られない新しい性質がある」



単一の企業では成し得ない、シナジー効果と相互進化による高い成長ポテンシャルを実現するには新しい組織形態「企業生態系」を構築すべきである

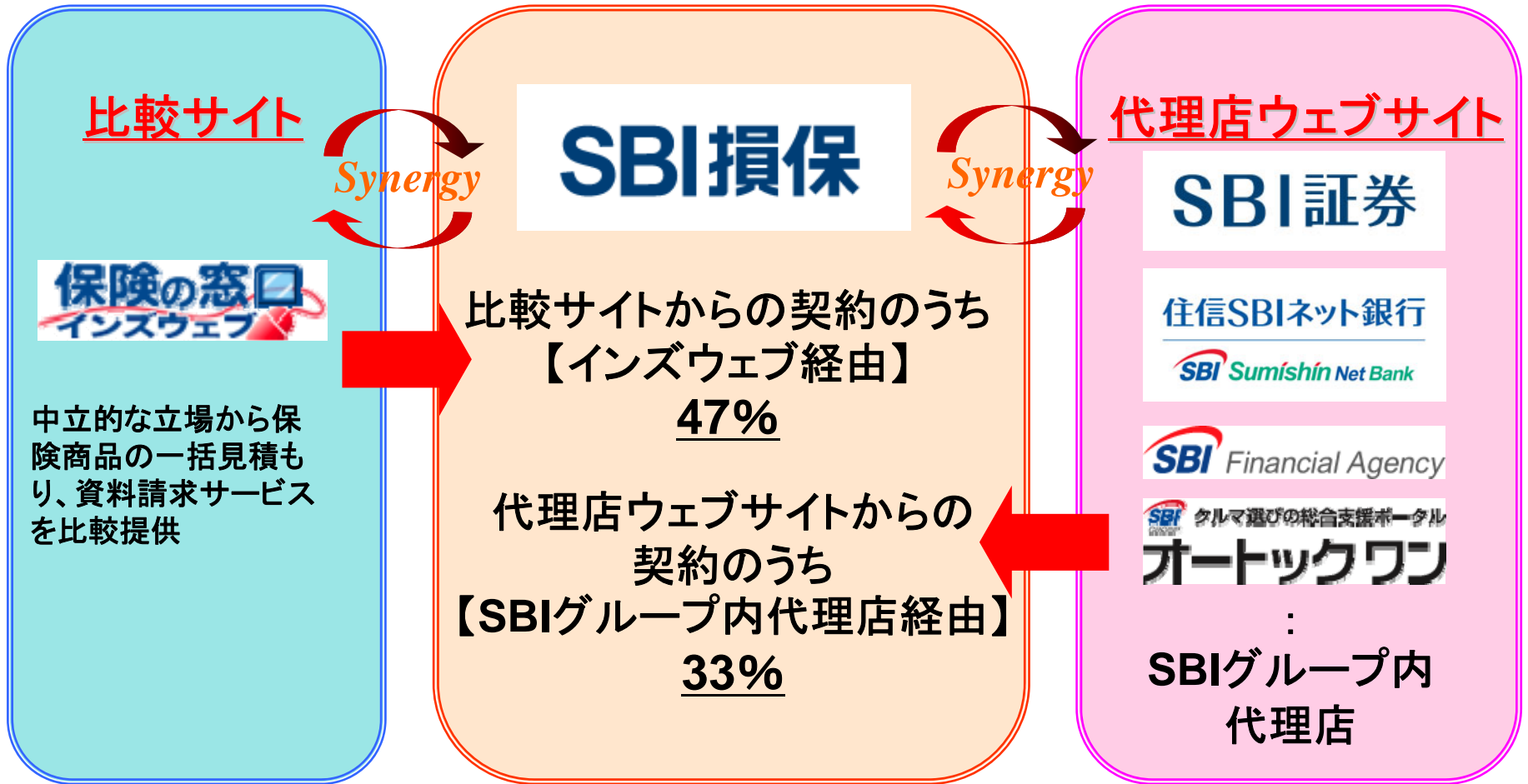
# 住信SBIネット銀行とSBI証券とのシナジー例:



**SBI証券の圧倒的な顧客基盤が  
住信SBIネット銀行の口座数・預金残高の拡大に寄与**

# SBI損保へ好影響をもたらすグループシナジー

SBIグループ内の保険比較サイト、ネット証券等のグループ他社がその顧客基盤を活かし、それぞれ販売チャネルとなることでシナジーを発揮





## 営業開始当初からシナジーを発揮した好例

2008年11月17日営業開始

 **SBI** Liquidity Market

為替のマーケットインフラの提供



**SBI証券**

個人投資家へのFX取引  
機会の提供

【営業開始当初予想:2009年3月期】

SBIリクイディティ・マーケットの  
目標利益額: 営業利益で約4億円

【営業開始当初予想:2009年3月期】

SBI証券への目標利益寄与額:  
営業利益で約8億円



当初予想を大幅に上回る



2009年3月期

営業利益は8.4億円

SBI証券に対して18.3億円

の営業利益貢献

2012年3月期においても引き続き業績は堅調に推移

# SBIグループの成長の原動力となった要因

## (iii) 顧客中心主義の徹底

# SBI証券



## 第1位：2011年度版「オリコン顧客満足度ランキング」 ネット証券総合部門

6年  
連続！

<評価項目>

「手数料・取引コスト」、「口座開設の容易さ」、「取扱商品量」、「提供情報の豊富さ」、「分析ツールなどの情報ツールの豊富さ」など計12項目



## 第2位：2011年度JCSI(日本版顧客満足度指数)調査 証券業界

3年連続  
トップ3内!!



**第1位：**2011年度JCSI(日本版顧客満足度指数)調査  
銀行業界

**3年  
連続！**

**2010年度総合ランキング(31業界・350社中)では第7位**



**第1位：**2011年度版「オリコン顧客満足度ランキング」  
ネット銀行総合部門

**2年  
連続！**



**第2位：**第8回日経金融機関ランキング  
顧客満足度

【その他の項目】

電話・インターネット取引の利便性が高い：第1位

商品・サービスが魅力的：第1位

エリア別顧客満足度(首都圏のみ)：第1位

女性の顧客満足度：第2位



**第1位:** 2012年度版「オリコン顧客満足度ランキング」  
自動車保険部門 「保険料の満足度」

3年  
連続!



**第1位:** 週刊ダイヤモンド  
「自動車保険料ランキング」

3年  
連続!



**第1位:** エコノミスト (※)2011年11月15日号  
「自動車保険の保険料ランキング」

→比較項目にある「26歳」「35歳」「60歳」いずれの年齢でも**第1位**を獲得



**総合 楽天の保険**  
**第1位:** 「2011年度 自動車保険事故対応満足度ランキング」



**第1位:** 価格.com  
2012年 自動車保険満足度ランキング  
「保険料に関する満足度」

3年  
連続!

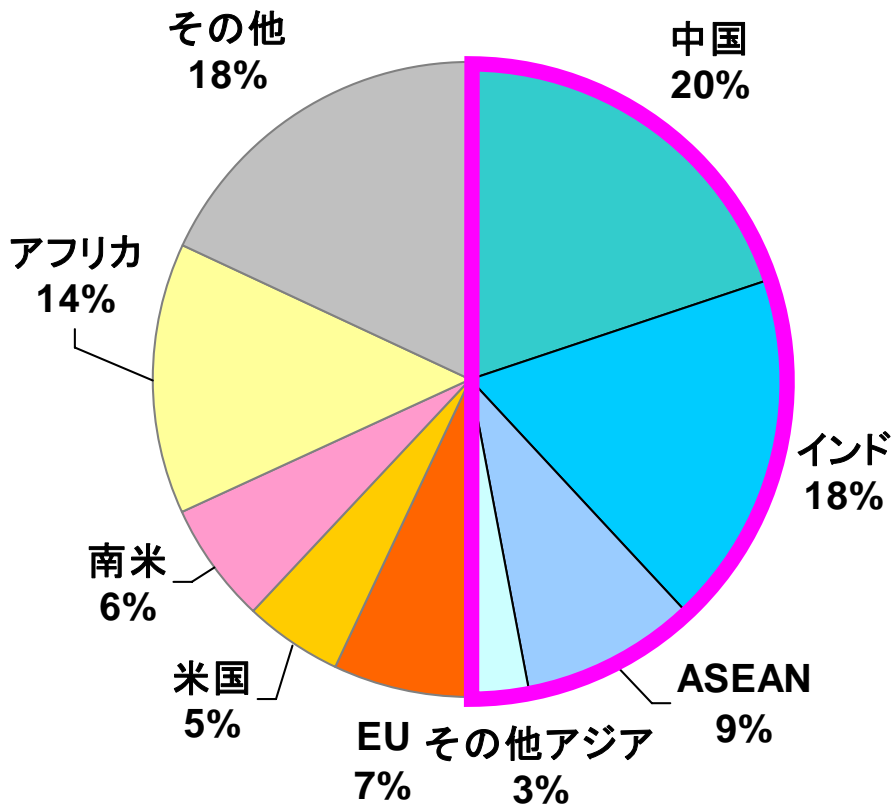
## 2. アジアを中心とした グローバルビジネスの加速

# 21世紀はアジアの時代へ

世界経済危機以降、アジアが経済規模および将来性の点で世界経済の中で存在感を高めている

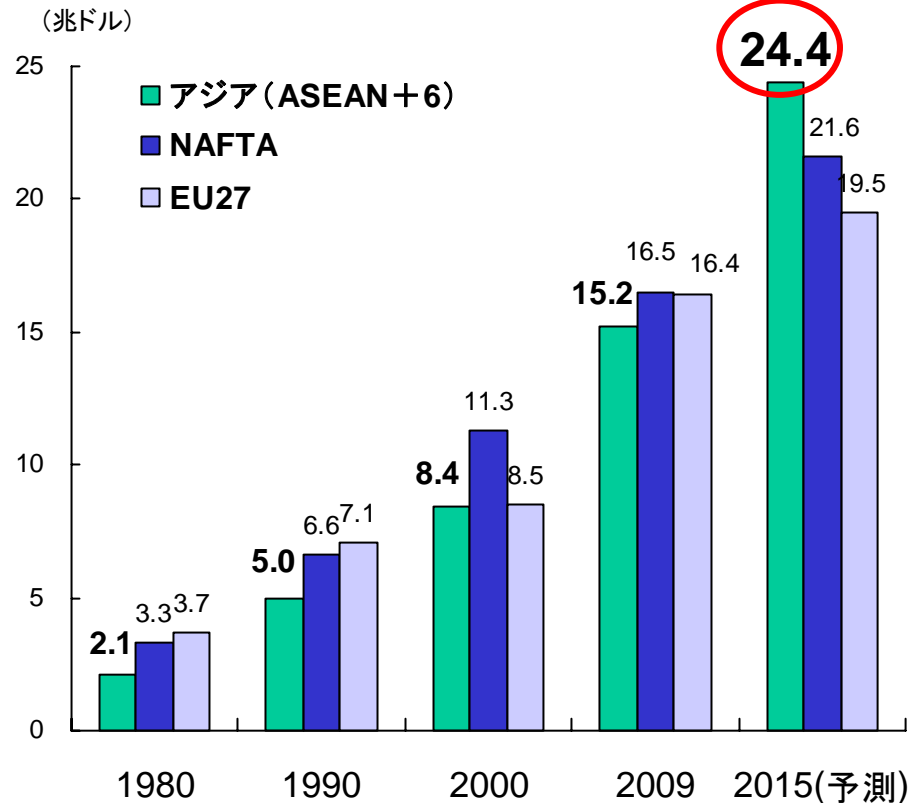
## 国・地域別の世界人口構成 (2008年)

中国(13億人)、インド(12億人)などの人口大国が存在するアジアは、**世界人口の約5割を占める**



## 世界経済地域の名目GDPの推移

2015年には、約24.4兆ドルとNAFTA、EUを超える**世界最大の経済圏になると**予想されている



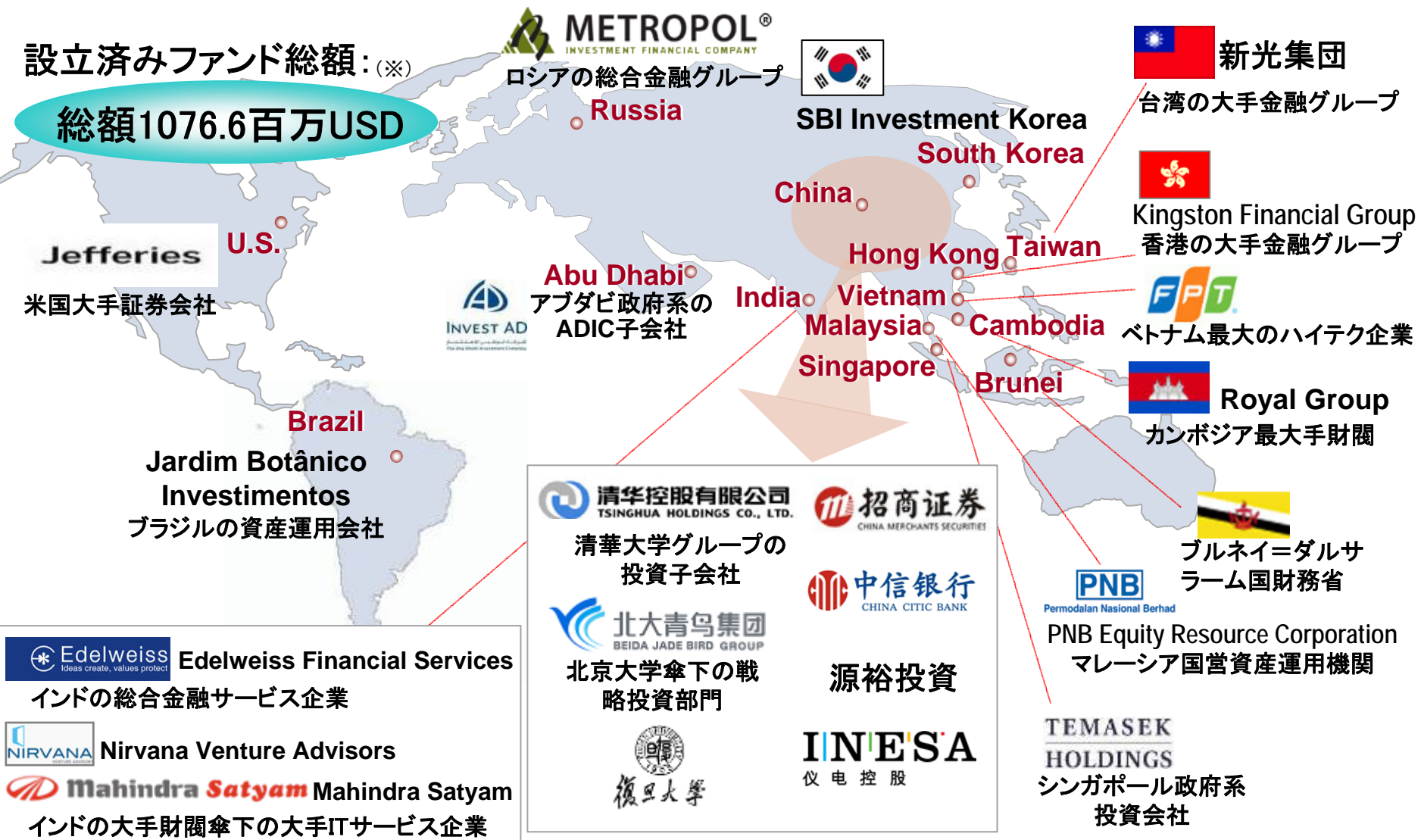
出所:「通商白書2010」をもとに当社作成

# 2005年以降、海外におけるPE投資体制の構築を加速

各国の有力な金融機関、政府系投資機関や大学の投資機関等とのJVファンドの設立により構築したネットワークを最大限活用

設立済みファンド総額: (※)

総額1076.6百万USD



(※出資約束金ベース)



# SBIグループ 海外金融機関への出資状況

各国経済の発展段階を踏まえて銀行・証券会社・保険会社への出資を進める

**Tien Phong Bank** **銀行**  
 ■ 出資比率20%

**FPT Securities** **証券**  
 ■ 出資比率20%

**Kingston Financial Group** **証券**  
 ■ 2.74%出資、香港および中国本土での金融ビジネスに関する戦略的提携

**SW Kingsway** **証券**  
 ■ 2.79%出資

**天安保險社** **損保**  
 ■ 7.65%出資

**OBIBANK** **銀行**  
 ■ 出資比率50%  
 ■ METROPOL Group 傘下の商業銀行

**Commercial Bank of Ceylon** **銀行**  
 ■ 出資比率3.71%  
 ■ スリランカ第1位の民間商業銀行

**HNB Hatton National Bank** **銀行**  
 ■ 出資比率3%  
 ■ スリランカ第2位の民間商業銀行



**Phnom Penh Commercial Bank** **銀行**  
 ■ 40%出資により新規設立

**SBI Royal Securities** **証券**  
 ■ SBIプノンペン証券とカンボジアのロイヤルグループ社の証券事業子会社が合併  
 ■ 出資比率71%

**BNI Securities** **証券**  
 ■ 25%出資、BNIグループとインドネシアにおける多方面での協業を予定

### **3. 国内事業における規模の拡大から 質の改善を目指すブリリアントカット化の推進**

# 第2の成長ステージに入ったSBIグループ

創業からの10年間

グループの規模拡大を優先した第1ステージ

規模の拡大と企業生態系の構築を最優先

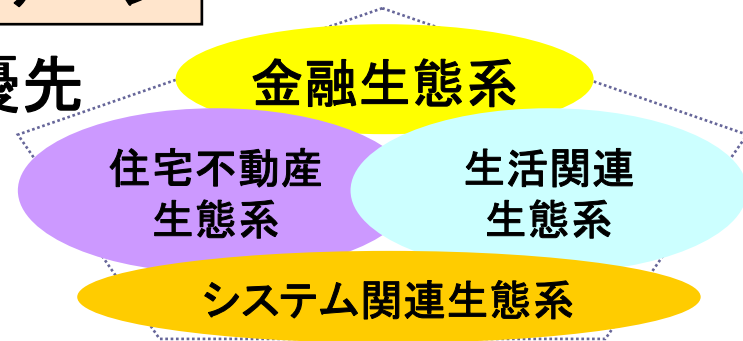


2011年3月期～

当社の1株当たり当期純利益(EPS)の成長を重視した第2ステージ

- 「金融サービス事業のペンタゴン経営」推進によるグループシナジー強化と収益力の増強
- 海外新興諸国への金融生態系移出を進め、「日本のSBIから世界のSBIへ」を具現化

EPSの持続的成長を目指した収益重視の経営へ



# 収益重視の経営に向けた、 SBIグループの「ブリリアントカット化」

ブリリアントカットとは：  
ダイヤモンドが最も美しく輝くとされる研磨方法

(1919年、ベルギーの数学者マルセル・トルコフスキーが考案)



ダイヤモンドは**58面体**に研磨すると最も美しく輝く

企業生態系に適用



グループの規模拡大の最優先から収益力向上に向け、  
100社超のSBIグループの事業体から、  
主要な58事業体を選出

SBIグループを、58面各々がより美しく、そして全体として  
最も輝くブリリアントカット化されたダイヤモンドへ

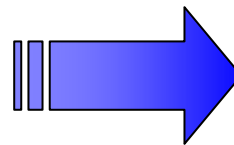
# SBIグループの「ブリリアントカット化」に向けた 基本戦略と進捗状況

## ➤ 黒字会社・事業部:

相互シナジーの発揮(とりわけペンタゴン経営の推進)により、  
更なる利益拡大へ

2010年3月期通期

29社・事業部



2012年3月期第3四半期累計

34社・事業部

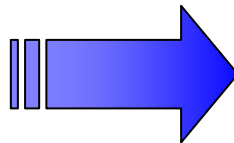
## ➤ 赤字会社・事業部:

グループリソースを有効活用し、グループシナジーを更に追求する  
ことで、2014年3月期中(新設会社は設立後3年以内)の黒字化を目指す

※黒字化目処の立たないものは、原則として清算或いは売却の方針

2010年3月期通期

14社・事業部



2012年3月期第3四半期累計

9社・事業部

2012年3月期第3四半期までに5社が黒字転換し、  
その他の赤字会社・事業部の業績も改善基調

# 前年度の主な営業赤字会社の業績も改善基調

## ■営業利益の推移

(単位:億円)

	2011年3月期 第3四半期累計	2012年3月期 第3四半期累計	前年同期比 増減額	2011年3月期 通期
SBIカード	▲24	▲22	+3	▲35



業務運営の見直し等により経費を圧縮し、営業赤字は前年同期比で約3億円縮小

SBIジャパンネクスト証券	▲9	▲3	+6	▲11
---------------	----	----	----	-----



売買代金の伸長とともにコスト削減が奏功し、第3四半期(累計)の営業赤字は前年同期の約3分の1にまで改善

SBIアラプロモ	▲6	▲8	▲2	▲11
----------	----	----	----	-----



医薬品開発の順調な進展により研究開発費が増加

## II. 今後10年を見据えた事業戦略と組織構築

---

1. 今後の成長のためのグループ組織体制の構築
2. グローバル展開を加速させるアセットマネジメント事業
3. 金融サービス事業におけるさらなるシナジーの創出
4. 脱工業化社会に向けた21世紀の新成長産業である  
バイオ関連事業を新たな収益源に

# 1. 今後の成長のためのグループ組織体制の構築

～組織は戦略に従う～

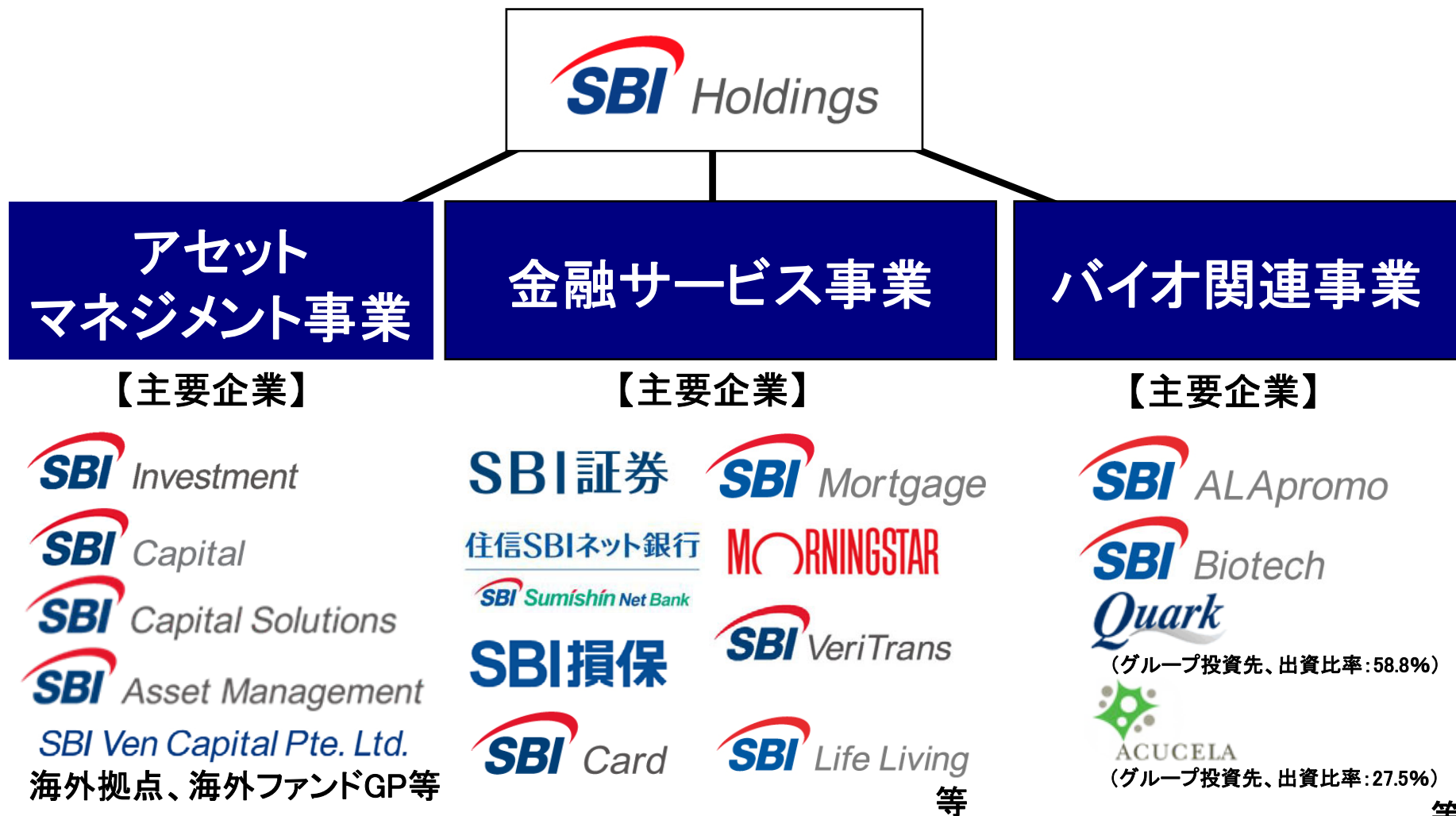
(アルフレッド・チャンドラーの命題)

- (1) 主要3事業を軸としたグループ組織体制の構築
- (2) 海外パートナーの代表を香港現地法人の役員に招聘し、  
グループ海外事業における戦略方針の協議、  
立案、推進を実施



# (1) 主要3事業を軸としたグループ組織体制の構築

来年度よりSBIグループの事業区分を以下の通り変更する  
また各事業分野において中間持株会社の設立も検討中



※全ての事業分野において海外展開を含む

# 主要3事業分野における基本戦略

## アセットマネジメント事業

設立検討中の中間持株会社において資金及び為替の一元管理を行い、投資事業における資金運用・調達の効率化を図る

プライベート・エクイティ投資においては、あらゆるバリュークリエーションを行った上でアジアの様々な市場での新規公開またはM&AでのExitを図る

## 金融サービス事業

設立検討中の中間持株会社のもと、金融サービス事業におけるシナジーの一層の拡大、および国内と海外とを連携させることによるシナジーの創出を図る

## バイオ関連事業

今後10年の最大の成長産業であるバイオ分野において、特にALA関連事業をグループ最大の成長分野と位置づけ、化粧品、健康食品、創薬におけるグローバルな展開を図る

また、各事業分野において人材の流動化を行うことで、グループ人材価値の最大化を図る

## (2) 海外パートナーの代表を香港現地法人の役員に招聘し、グループ海外事業における戦略方針の協議、立案、推進を実施



ベトナム



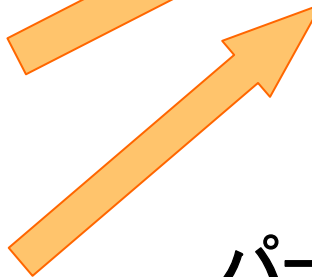
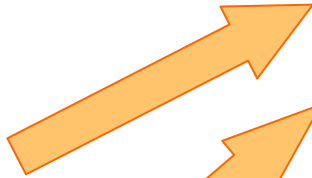
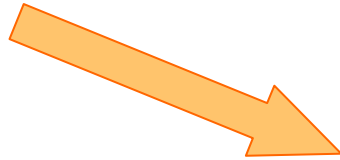
アブダビ



インド



カンボジア



思佰益  
Strategic Business Innovator

パートナー同士の連携も促進



アメリカ



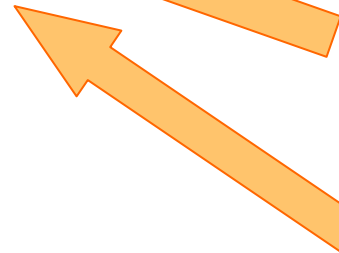
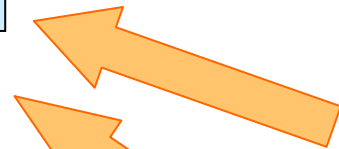
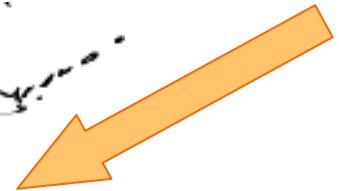
中国



ロシア



インドネシア



第1回海外戦略会議を2012年5月に香港で開催

## 2. グローバル展開を加速させる アセットマネジメント事業

- (1) 特定分野への投資に特化したセクターファンドの設立
- (2) 徹底したグローバルネットワークバリューの追求
- (3) 今後の成長のための資金調達を支える  
グループ企業・投資先企業の新規公開戦略

# アセットマネジメント事業における バリュークリエーション戦略

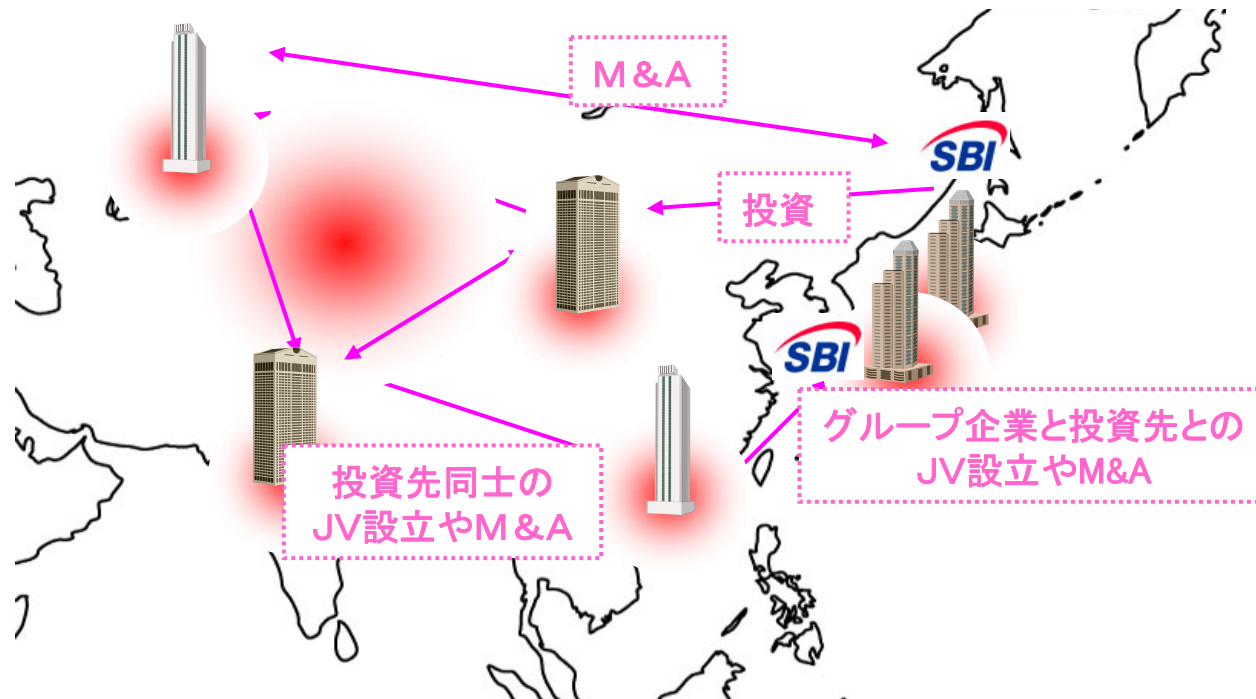
国内外の投資先企業やグループ企業(海外パートナーとのJV含む)を、  
M&A等様々な形で組み合わせていくことで新たな価値を創造する

グループ累計投資社数:828社

※2011年3月末現在

グループ企業:141社

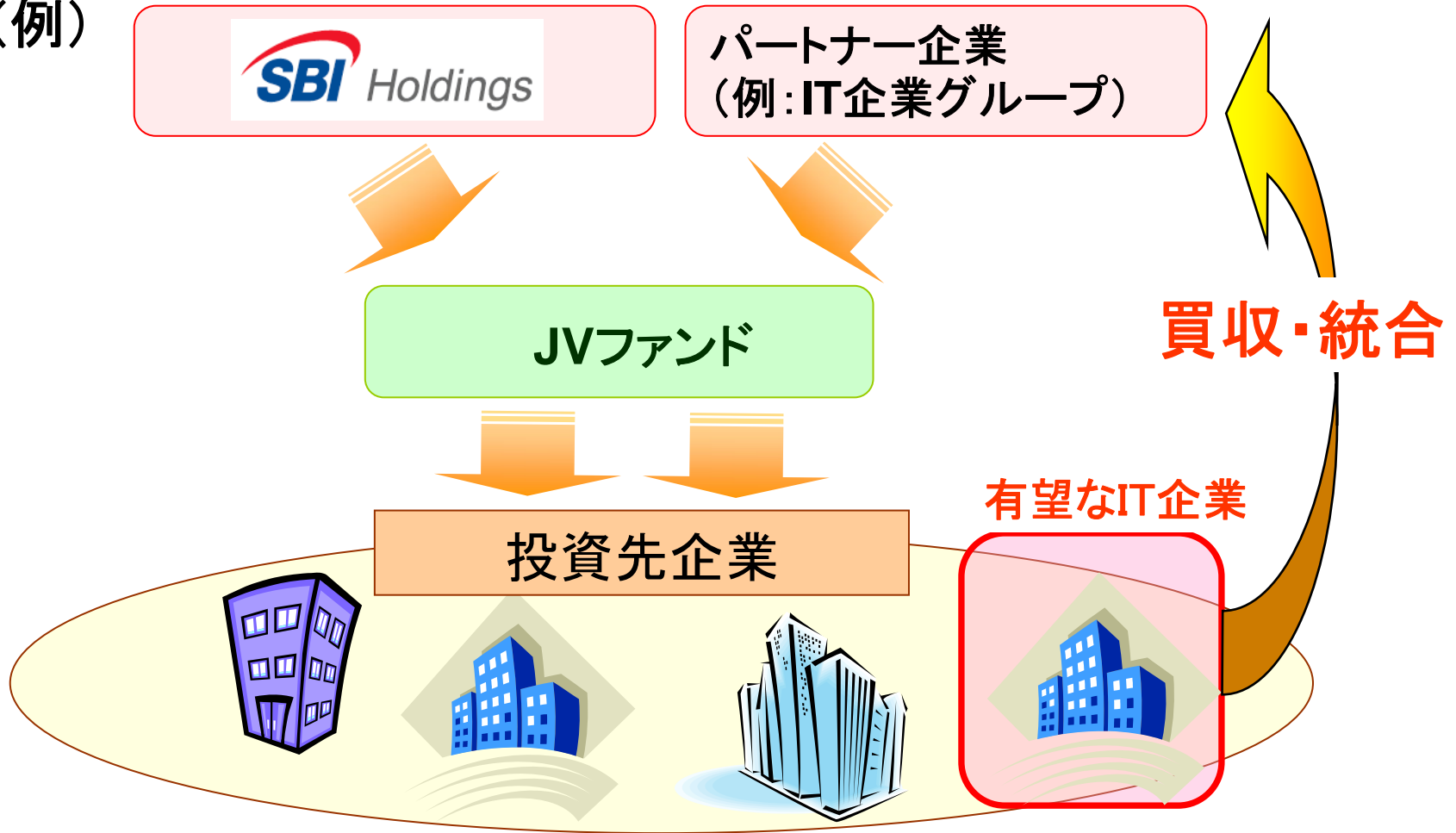
※2011年12月末現在



アジアの様々な市場での新規公開  
またはM&AによるExitを図る

# (1) 特定分野への投資に特化したセクターファンドの設立

(例)



JVファンドのパートナー企業が投資先企業の有力なExit先となり得ることで、IPO時のロックアップ期間等にとらわれない速やかなExitが可能に

# 中国の情報産業セクターに特化したファンドを 上海儀電集団と共同設立



上海儀電集団

米ドル建て／人民元建ての2本の共同ファンドを設立  
(2012年度より運用開始予定)

- 知能化技術、ユビキタスネットワーク関連の情報サービス事業等の分野の中国企業が主な投資対象
- SBIからはCEOを派遣し、投資ノウハウを提供

## 上海儀電集団について

1960年設立。

上海市国有資産管理委員会管轄下唯一の情報産業系企業。

傘下に120社以上の会社を有する上海市政府直属の大型国有企業。

# インドの大手財閥であるマヒンドラグループ傘下の マヒンドラサティヤムとIT分野へ特化した投資ファンドを設立

(2012年2月21日発表)



## 【ファンド概要】

出資約束金 : 50百万USD

SBIグループ出資比率 : 50%

投資対象 : 世界中のIT分野における有望企業

## 【Mahindra Satyam概要】

- ・国際的な事業展開を行うインドの大手総合ITサービスプロバイダー
- ・インドの10大財閥グループのひとつで、金融サービス、自動車製品、小売・流通、ITおよびインフラ開発などの事業を幅広く展開するマヒンドラグループ傘下企業



# KLabとベンチャーキャピタル事業の合併会社を設立

## インターネット領域に特化した ベンチャーキャピタル事業を共同で展開



日本最大のベンチャーキャピタルとして  
特にインターネット関連事業を対象とした  
国内外のベンチャー投資事業(※)において  
豊富な投資実績を有する

※累計2,925億円超のインターネット関連  
ファンドを設立。現在までの累計投資先社  
数は467社



長年の研究開発で蓄積した技術力と、他社  
にはない卓越したビジネス構築力を活用し、  
ソーシャル事業、クラウド&ライセンス事  
業、SI事業を展開。

- ・出資比率:  
SBI側50%、KLab側50%
- ・両社より役員派遣

ベンチャーキャピタル

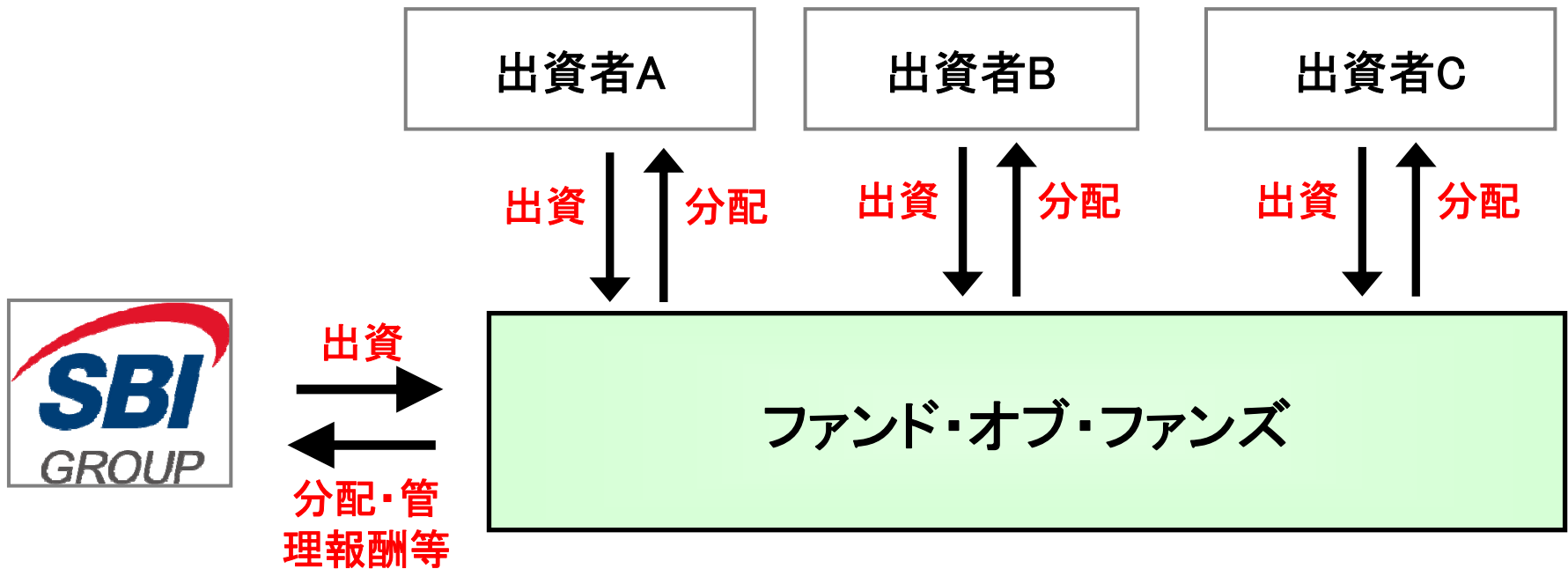
**KLab Ventures株式会社**

2011年12月設立

インターネット領域において  
スタートアップからアーリーステージ段階の企業へ投資

## (2) 徹底したグローバルネットワークバリューの追求

(例) 海外JVファンドの当社出資分に関して、ファンド・オブ・ファンズを組成し、外部投資家からの出資を募る



当社と海外パートナーが主体となって設立した海外JVファンドへの当社資金負担は、このファンド・オブ・ファンズの組成により低減

2号ファンド以降は多くのLPから出資を募り、  
さらに大規模のファンドを設立

### (3) 今後の成長のための資金調達を支える グループ企業・投資先企業の新規公開戦略

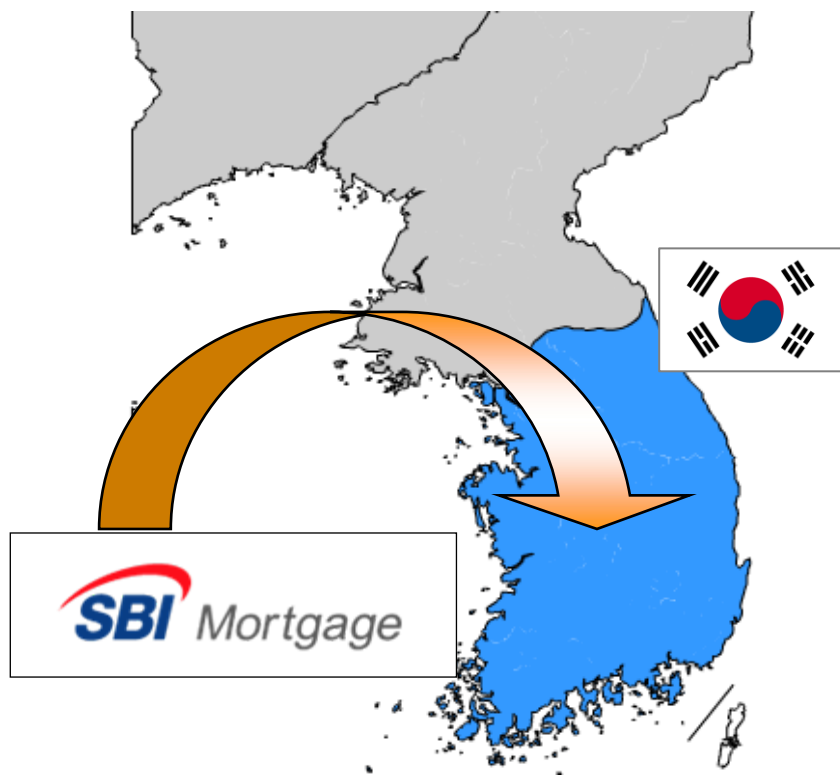
グループ企業や投資先企業のバリュークリエーションを図り、国内外で新規公開しキャピタルゲインの獲得を図ることで、今後の成長資金に充てる。

これは新規公開戦略の第二弾といえるもので、第一弾はグループの形成過程において、モーニングスターやイー・トレード証券(現SBI証券)などの子会社を新規公開し、グループの更なる成長のための資金とした。

(グループ公開企業数は創業8年目には11社に)

## グループ会社の海外株式市場への上場

SBIモーゲージは2011年11月に韓国取引所より上場承認を取得  
(KOSPI市場への上場は日本企業初)



### KOSPI市場の特徴

- ・韓国取引所のメインマーケット
- ・ブルーチップ銘柄が中心
- ・ファンダメンタルの変化がなければ上場後は比較的安定して株価は推移
- ・代表的銘柄は、サムスン電子、現代自動車、POSCO、LGディスプレイ等

上場企業数	777社
時価総額	約1,141兆KRW (約77兆円)
年間取引代金	約1,410兆KRW (約95兆円)

※2010年末現在

※100KRW=6.751JPYで換算

マーケット環境を鑑み上場承認日から6ヶ月以内(2012年5月まで)に上場予定

## グループ投資先企業の 海外株式市場への上場



(SBIグループ運営ファンド出資比率:70%)

- ・傘下に決済サービスプロバイダのゼロ、ゼウスを有する持株会社
- ・現在はアメリカやイギリス、オランダ、シンガポールに子会社を設立し、グローバルに事業を展開

**2012年春の韓国コスダック市場への上場を目指し、2月1日に上場予備審査請求を提出**



(SBIグループ運営ファンド出資比率:50.57%)

- ・インターネットを利用して日本全国80%以上の中古車オークション拠点を接続するプラットフォームを構築
- ・会員数は、カーディーラー、修理メンテナンスサービス業者、自動車輸出業者を含む35,000名超

2011年11月には台湾にて主幹事証券の元大証券及び台湾の新興株式市場を運営するGTSMと共同記者会見を実施

上場が承認されれば、GTSMへのプライマリー上場は日本企業としては初のケースに

**2012年内に台湾GTSM市場への上場承認を取得予定**

### 3. 金融サービス事業における さらなるシナジーの創出

#### (1) 国内金融サービス事業における シナジーの一層の拡大

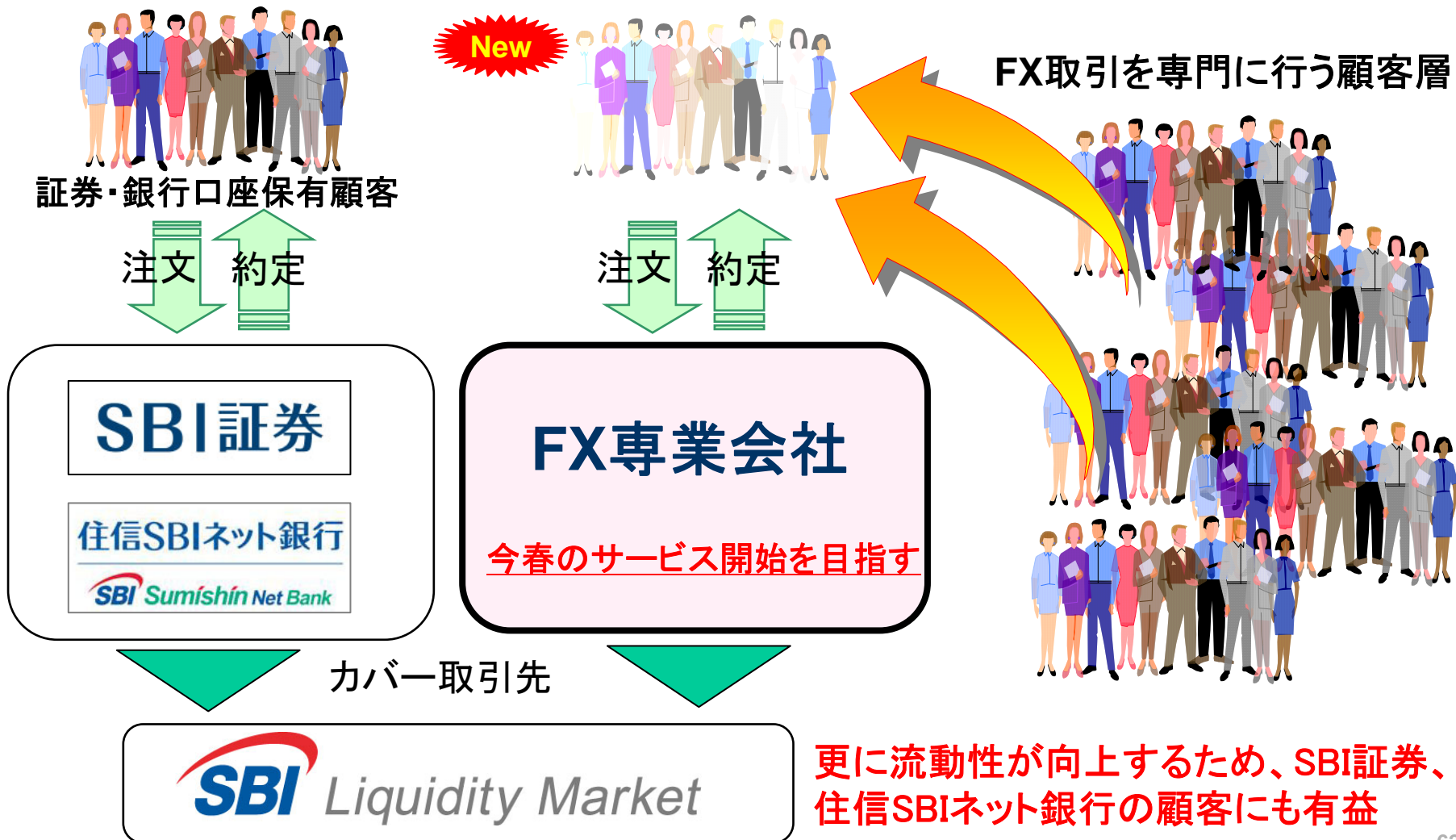
- ・ 新たな顧客層の獲得によるシナジー拡大を目指し、FX専業会社を新規設立
- ・ 新生保会社(設立計画中)とのシナジーを見据え、日本震災パートナーズの株式を取得

#### (2) 国内⇔海外の連携強化

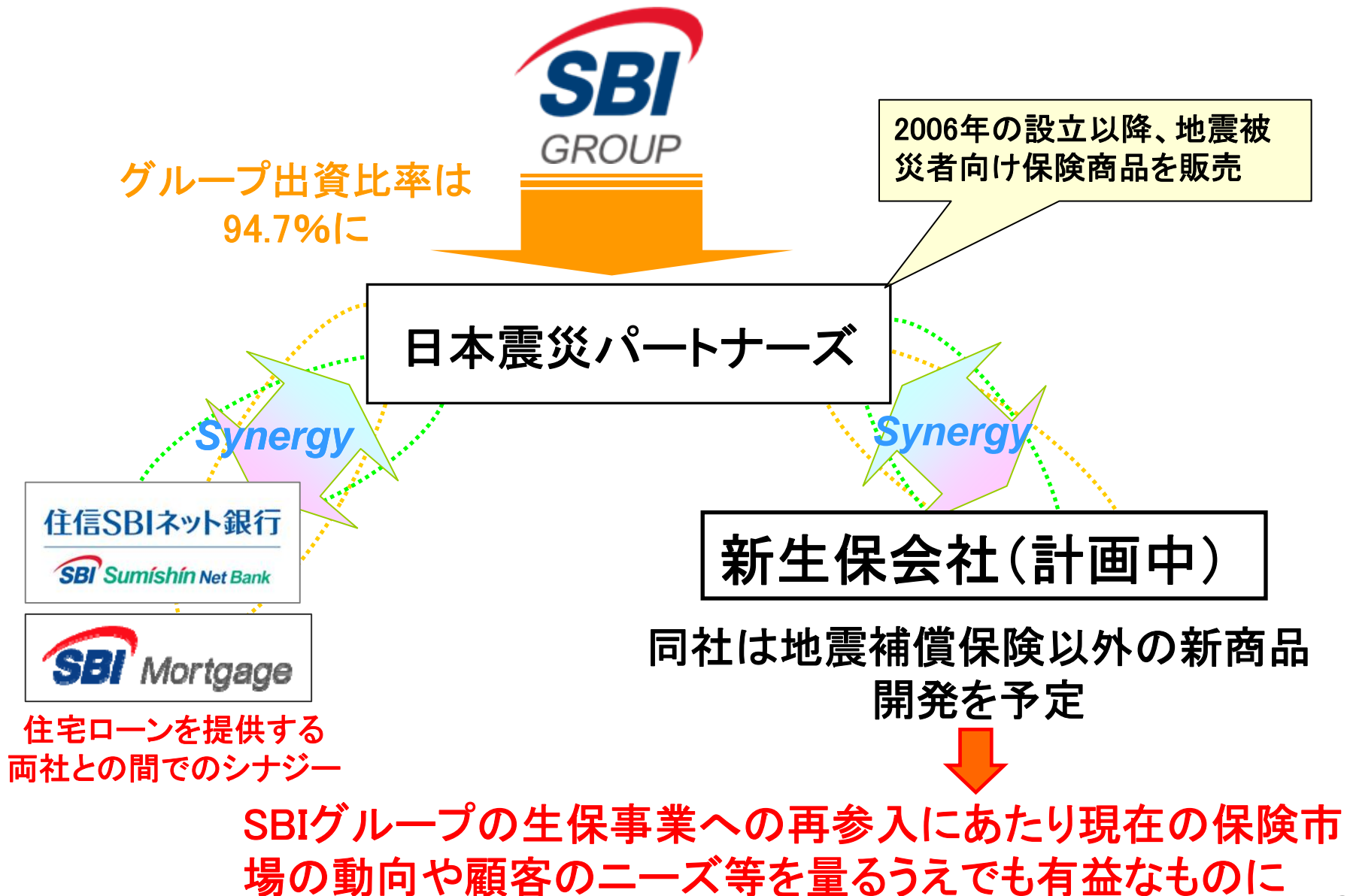
- ・ SBI証券と海外証券会社との提携拡大による外国株式等の拡充
- ・ 海外金融情報コンテンツも拡充
- ・ SBIベリトランスはインドネシア現地企業とJV設立

# 新たな顧客獲得を目指したFX関連新会社の設立

FX專業の新会社設立により、これまで SBI証券、住信SBIネット銀行経由で獲得してきた顧客に加え、**FX取引を専門に行うような新たな顧客層の獲得を図る**



# 少額短期保険業者である震災パートナーズの株式を取得





# マレーシア・シンガポールの金融機関との新たな提携



## フィリップキャピタルグループとの提携 (2012年1月31日発表)

- シンガポール・タイ等の外国株式およびそのリサーチレポートのSBI証券顧客への提供
- FXやCFDに関わるプラットフォームの相互接続
- その他当社グループと幅広い領域における協業

### フィリップキャピタルグループの概要

1975年創業のシンガポール拠点の総合金融グループ。特に証券業において強みを持つ。英国、フランス、中国、香港、タイ、日本、オーストラリア、シンガポール、マレーシア、インドネシア、スリランカ、米国の世界12カ国にてビジネスを展開しており、合計で3,500人以上の従業員を有する。



## OSK Investment Bankとの提携 (2012年1月31日発表)

- マレーシア株式および提供各種リサーチレポートのSBI証券顧客への提供
- 新規上場銘柄や公社債の提供、また投資信託の開発・販売
- 日本・マレーシアの企業を対象としたM&Aマッチング、アドバイザリーサービス

### OSK Investment Bankの概要

アジアの幅広い地域で金融グループを展開するマレーシアのOSK Holdingsの完全子会社。従業員は現在約3,000名で、マレーシア、シンガポール、インドネシア、カンボジア、タイ、香港、中国等ASEAN諸国を中心に計80拠点を抱える。

# 海外証券会社とのネットワークを構築し 外国株式の取扱いを拡大

従来から取り扱っている米国株、香港・中国株、韓国株、ロシア株、ベトナム株に加え、今後の更なる取扱いラインナップの拡充を図る

## 新たに提携発表



シンガポール

フィリップキャピタルグループ

(2012年1月31日発表)

シンガポール・タイ株式



マレーシア

OSK Investment Bank

(2012年1月31日発表)

マレーシア株式



インドネシア

BNI証券

(25%出資)

インドネシア株式

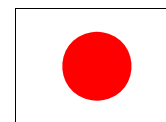


カンボジア

SBIロイヤル証券

(71%出資)

カンボジア株式



日本

SBI証券



約235万口座  
(2012年1月末)

# 海外金融情報コンテンツを拡充し、国内投資家に海外投資に有益な情報を提供

サーチナ  
中国等の海外情報



2010年2月 子会社化

20%出資

MORNINGSTAR  
モーニングスター・株式新聞  
日本株・投資信託情報

1998年8月 ウェブページ開設

MORNINGSTAR  
米国モーニングスター  
米国、英国、スイス、中国、  
インド、ブラジル株レポートを  
モーニングスターに配信

上海新証財経信息咨询  
有限公司 (CSF)  
新華社ネットワークを活用し「中国  
証券報」提供

2011年6月 JV設立

55%出資



BRICS、VISTAを中心に新興国38  
カ国・地域の金融情報を提供  
2011年10月サービス開始

THE WALL STREET JOURNAL.  
ウォール・ストリート・ジャーナル 日本版 japan.WSJ.com  
WSJ日本版  
独自視点の海外経済情報  
2009年12月サービス開始



Infeel社

Nasdaq OMXおよび中国証券報社と戦略提携を行っており、米国・中国の上場会社データベース・IRサービスを提供。



JMnet

韓国サムスングループ系列の大手メディアグループ。韓国最大の新聞である「中央日報」など20以上の媒体を運営。

提携

# SBIベリトランスはインドネシアにおける EC決済・ECインフラ事業に進出

同国における今後の急速なEC市場の拡大を見越して、ネットプライスドットコム、ミッドプラザグループと提携し、現地でEC関連サービス事業会社を設立



SBI VeriTrans  
SBIベリトランス



netprice.com  
ネットプライスドットコム



ミッドプラザグループ  
(インドネシア)

出資

出資

## 新会社「PT MIDTRANS」

インドネシア現地企業及び同国に進出する日系・外資系企業に対して、EC決済サービス、ECインフラサービス、ECコンサルティングサービス等を提供(今春より営業開始予定)

### ミッドプラザグループについて

1980年代よりインドネシアにおいて不動産業を展開しており、オフィスビルなどの土地開発事業やラグジュアリーホテル「Intercontinental Midplaza Jakarta」などの運営事業を行っている。また、IT関連分野においても事業を展開。

新聞記事

(2012年1月14日 日本経済新聞朝刊)

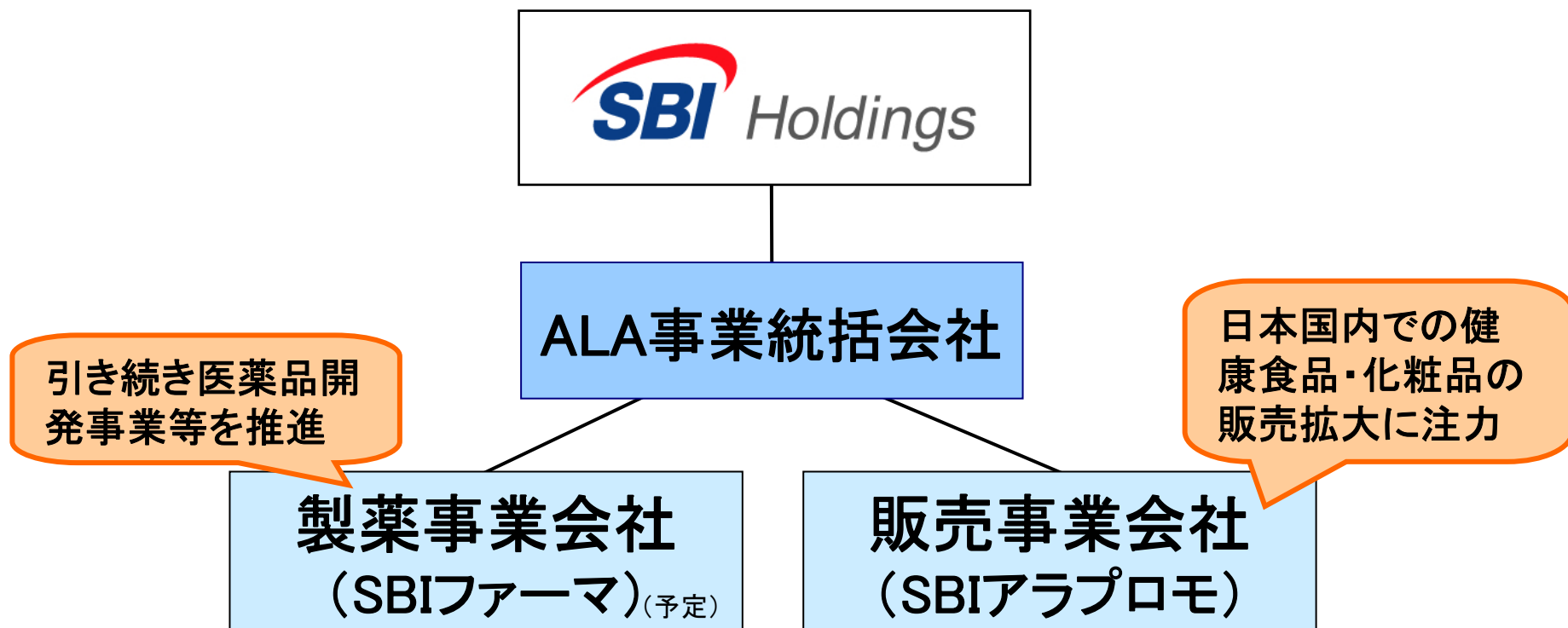
## 4. 脱工業化社会に向けた21世紀の新成長産業であるバイオ関連事業を新たな収益源に

- (1) SBIアラプロモの製薬会社化  
及びALA事業に関する組織体制の変更
- (2) 医薬品開発・効果研究の進捗状況
- (3) ALA関連事業の海外展開を加速

# (1) SBIアラプロモの製薬会社化 及びALA事業に関する組織体制の変更

SBIアラプロモは第一種医薬品製造販売業許可を取得し製薬企業に

## 【ALA関連事業における新組織体制】



製販事業を分離し各々の事業に注力することで、  
更なる事業拡大を図る

## (2) 医薬品開発・効果研究の進捗状況

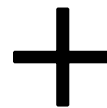
がん治療：  
脳腫瘍の術中診断薬

※オーファンドラッグ(希  
少疾病用医薬品)指定  
(2010年11月)

欧州医薬品審査庁の承認を受け、ALA  
を用いた診断薬が既に欧州20ヶ国超で  
使用されている独medac社と事業提携  
(2009年10月)

⇒ 臨床試験(フェーズⅢ)が終了

⇒ 順調に進捗すれば2012年度内  
には承認取得予定



膀胱癌への適応拡大に向け、  
高知大学を中心とした医師主導治験も進行中

## ALAを用いたがん診断の研究も順調に進捗

がん診断

東京工業大学との共同事業として、尿検査機器の開発等、適用可能性について  
研究中

新聞記事

### がん、ALAで早期発見

#### 東工大－SBIアプロモ 消化器系 的に開発

「ALAを経口摂取してから数時間で、尿や血液に含まれる蛍光物質のポルフィリン量を測定するだけで、微小ながんでも発見することができるという動物実験データが得られた。

(中略)就寝前にALAを摂取すれば、起床してすぐに検査が可能になるレベルだが、(東京工業大学の)小倉准教授らは、日帰り人間ドッグでも利用可能なように、2～3時間まで短縮することを目標に診断システムの改良も進めている。」



# (3) ALA関連事業の海外展開を加速

## 海外での事業提携拡大を図る

立て続けに行われた様々な分野(マラリア、がん、敗血症)での学会発表により、SBIアラプロモへの問い合わせや国内外の研究機関等からの共同研究依頼が増加

 **ドイツ**

独製薬会社との  
合併会社ALAPharma  
(欧州での医薬品開発等)

 **中国**

ALA事業展開のための  
JVを交渉中

海外の医薬品開発支援会社と  
提携し、いくつかの分野において  
日米欧で医薬品申請を実施予定

サプリメントの  
海外販売拡大  
を目指す

2011年12月

 **フィリピン**

フィリピン食品医薬品庁(FDA)より  
サプリメント「NatuALA ONE」の  
フィリピン国内における製品登録証明書を取得

現地企業と提携し、  
販売開始に向け準備中

各国大学・研究機関等とのネットワーク構築

*<http://www.sbigroup.co.jp>*