



*Strategic  
Business  
Innovator*

*- Daiwa Investment Conference Tokyo 2013 -*

# **SBIホールディングス創業以来の歩みと 更なる成長のための戦略**

**2013年3月5日**

**SBIホールディングス株式会社**

**代表取締役執行役員社長 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 . 創業以来のSBIグループの歩み**
- II . 今後の更なる成長を見据えた攻めの  
事業戦略**

# I. 創業以来のSBIグループの歩み

---

～SBIホールディングスの経営理念と創業以来の変遷～

# SBIグループの原点

## ～SBIグループの5つの経営理念～

### 正しい倫理的価値観を持つ

「法律に触れないか」、「儲かるか」ではなく、それをすることが社会正義に照らして正しいかどうかを判断基準として事業を行う。

### 金融イノベーターたれ

従来の金融のあり方に変革を与え、インターネットの持つ爆発的な価格破壊力を利用し、より顧客の便益を高める金融サービスを開発する。

### 新産業クリエイターを目指す

21世紀の中核的産業の創造および育成を担うリーディング・カンパニーとなる。

### セルフエボリューションの継続

経済環境の変化に柔軟に適應する組織を形成し、「創意工夫」と「自己改革」を組織のDNAとして組み込んだ自己進化していく企業であり続ける。

### 社会的責任を全うする

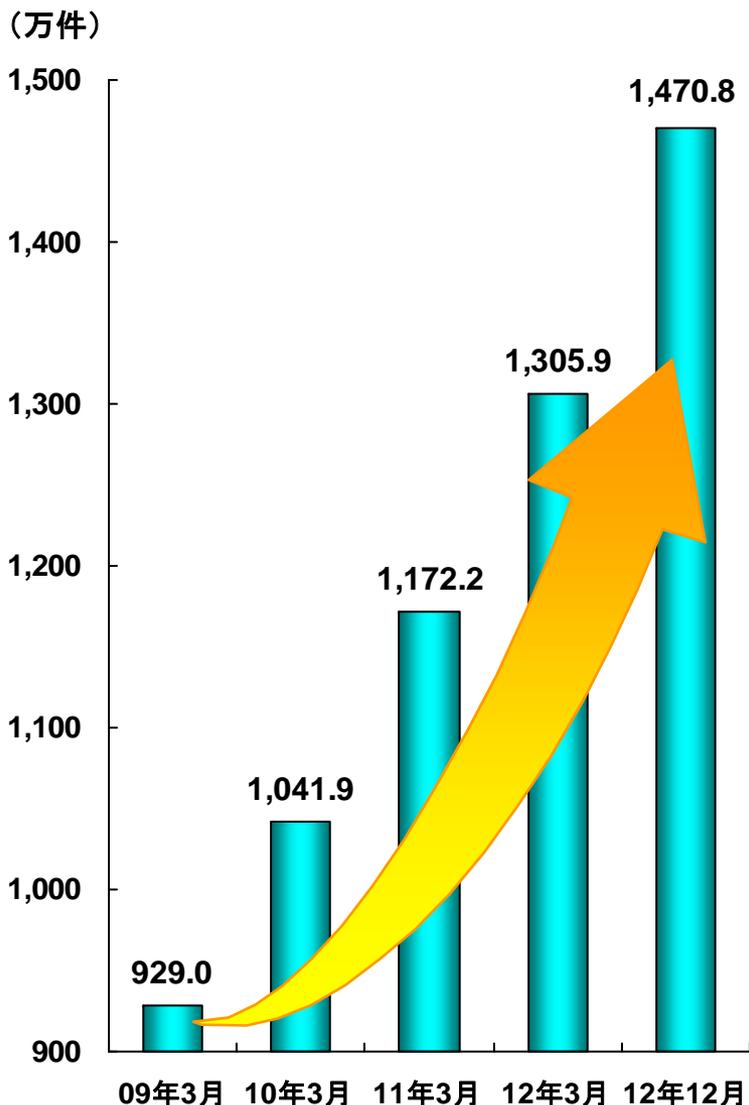
SBIグループ各社は、社会の一構成要素としての社会性を認識し、さまざまなステークホルダー(利害関係者)の要請に応えながら、社会の維持・発展に貢献していく。

# SBIホールディングスの変遷

	創設当時 1999年		2012年12月末
グループ顧客基盤	0		<b>1,470.8万件</b>
従業員数(連結)	55人		<b>4,756人</b>
売上高(連結)	0		<b>1,774億円</b> (2012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>136社</b>
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>817億円</b>
純資産	5,000万円		<b>3,594億円</b>

# SBIグループの顧客基盤

## 顧客基盤の内訳(2012年12月末)



(単位:万)

SBI証券	(口座数)	251.7
SBIH インズウェブ	(保有顧客数)	498.5
イー・ローン	(保有顧客数)	127.3
その他の金融系サイト	(保有顧客数)	2.6
MoneyLook(マネールック)	(登録者数)	80.3
モーニングスター	(新ポートフォリオ登録者数)	9.4
SBIカード	(有効カード発行枚数)	12.6
住信SBIネット銀行	(口座数)	154.6
SBI損保	(保有契約件数)	50.8
オートックワン	(2012年 年間利用者数)	100.0
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)	108.2
SBIクレジット	(保有顧客数)	15.2
その他 (SBIモーゲージ、SBIポイント等)		59.6
<b>合計</b>		<b>1,470.8</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グループの飛躍的成長の原動力となった要因

- ( i ) 時流に乗る
- ( ii ) 「企業生態系」の形成と  
「仕組みの差別化」の構築
- ( iii ) 「顧客中心主義」の徹底

**常に企業戦略上の重要課題に対応する組織の構築と事業の展開を実行することで、SBIグループは成長してきた**

# SBIグループの飛躍的成長の原動力となった 要因

( i ) 時流に乗る

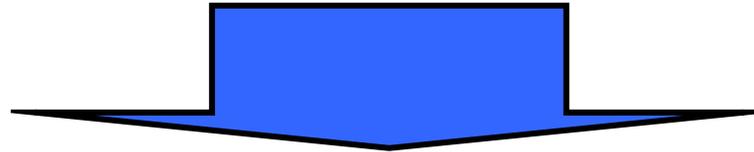
# SBIグループを取り巻く環境

【99年の創設以来のSBIグループの急成長を支えた二大潮流】

インターネット革命

金融の規制緩和

⇒戦略①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



【今後の更なる成長の鍵を握る二大潮流】

日本の産業構造転換と脱工業化社会への移行

⇒戦略②脱工業化社会に向けた21世紀の成長産業への注力投資

新興国の台頭とアジアの時代

⇒戦略③飛躍するアジアを中心とした海外展開の加速

戦略:

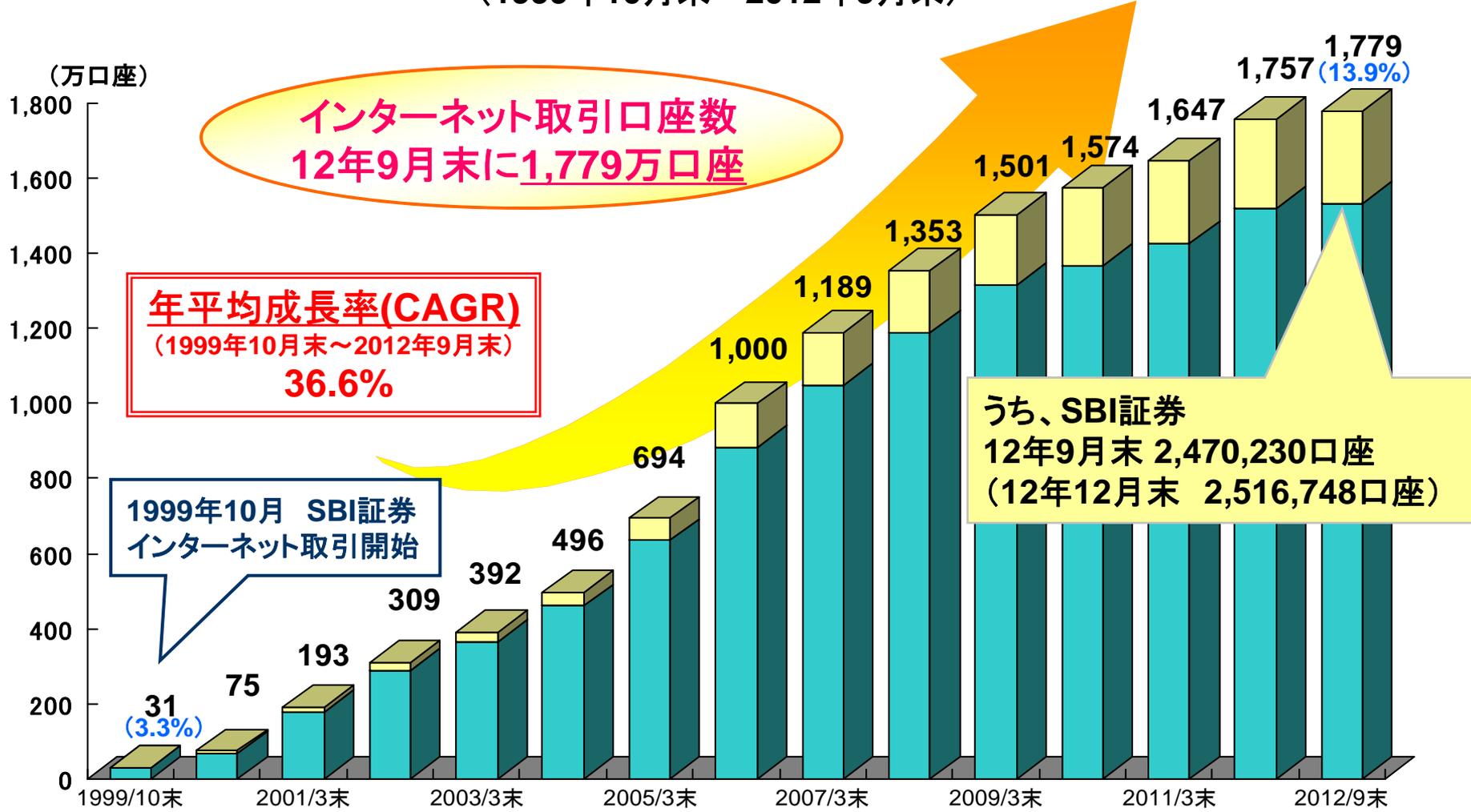
①インターネットの進化と深化を見据え、  
インターネット金融分野の成長を加速

# 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～2012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」(2012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

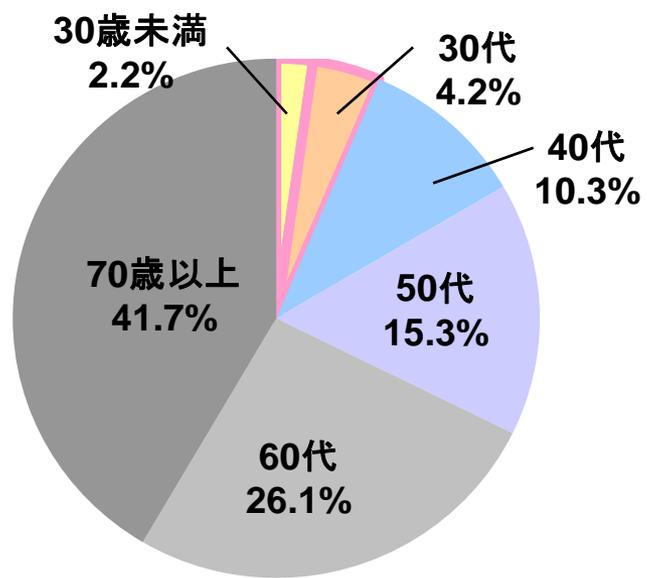
**日本の商用インターネット  
開始：1992年**



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

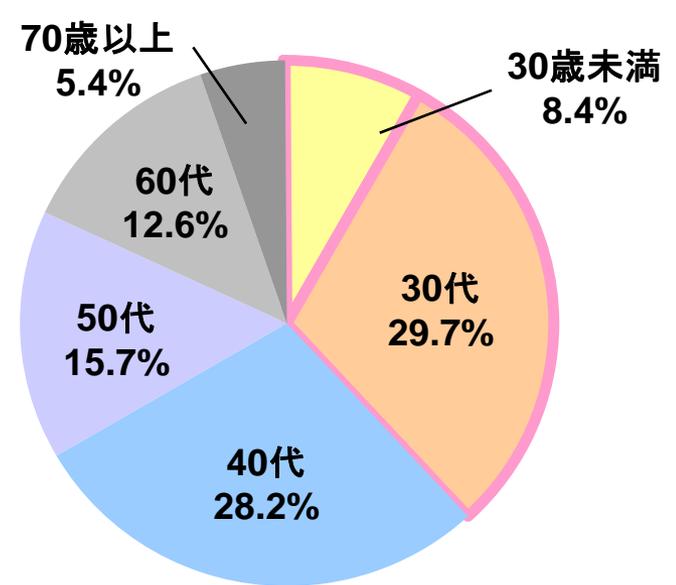
## SBI証券のチャネル別顧客層(2012年12月末現在)

■ 対面 (SBIマネープラザ)



対面の顧客は高齢層の占める割合が高い

■ ネット



時間とともに本格的に資産形成を行っていく20代・30代の割合が高い

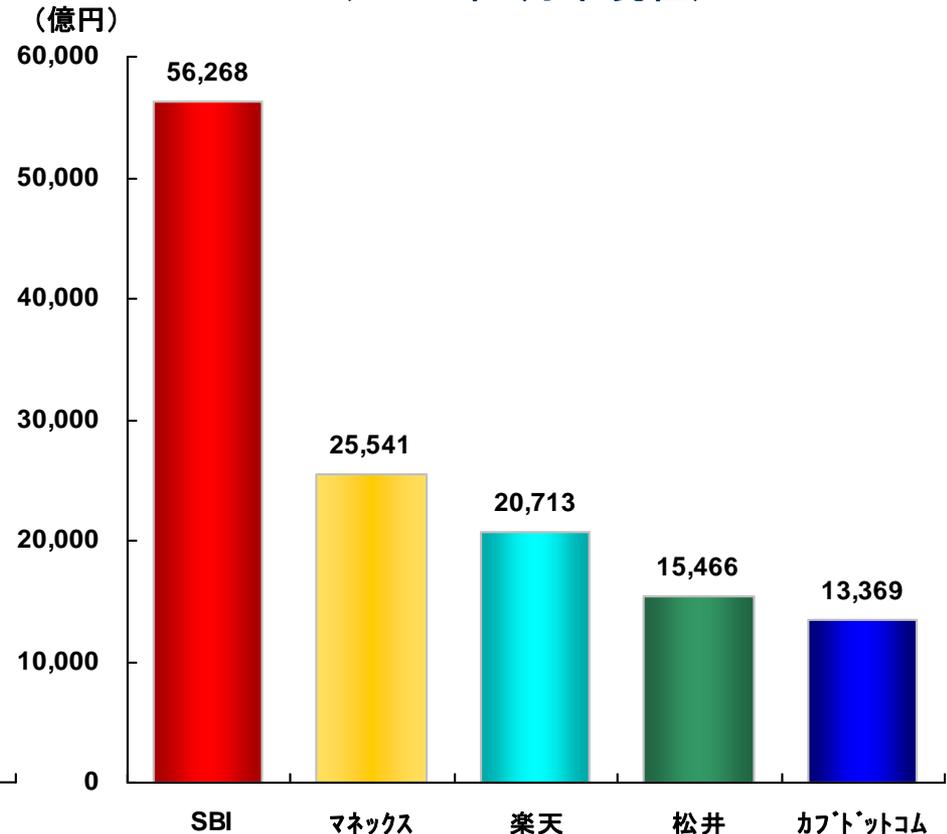
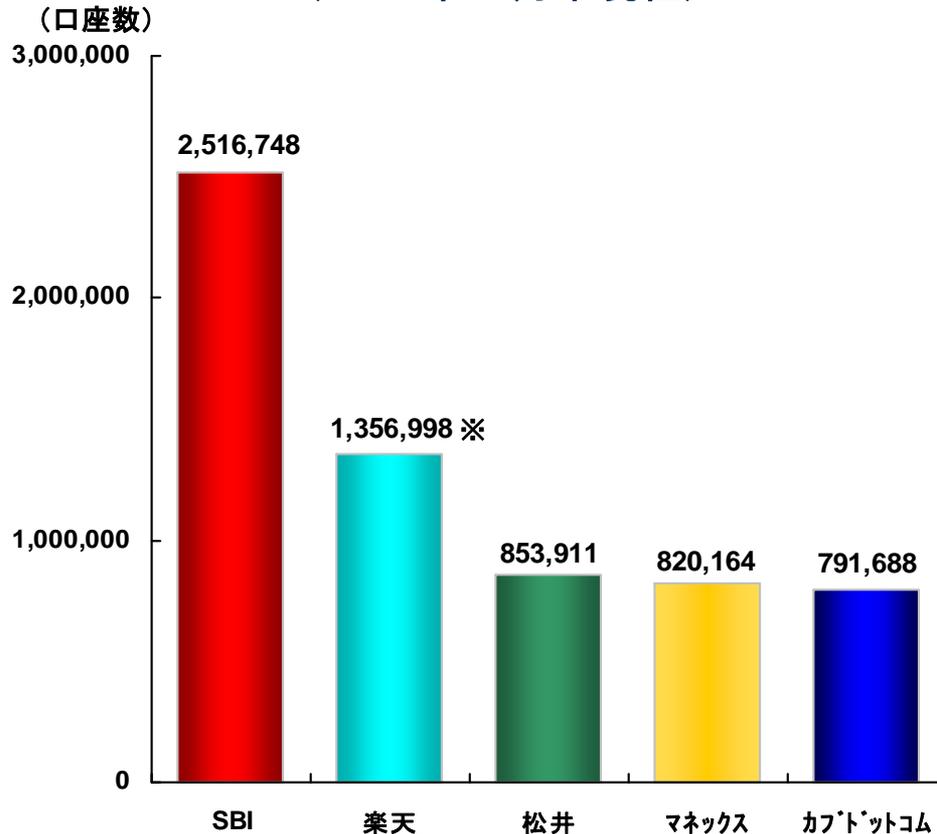
※ 法人の口座数を含みません。

# 圧倒的な顧客基盤を有するSBI証券 ＜口座数・預り資産＞

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12月末現在)

【主要オンライン証券5社の預り資産残高】  
(2013年1月末現在)



※ 楽天証券の数値は未開示のため、2012年9月末現在の数値

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6行の口座数推移

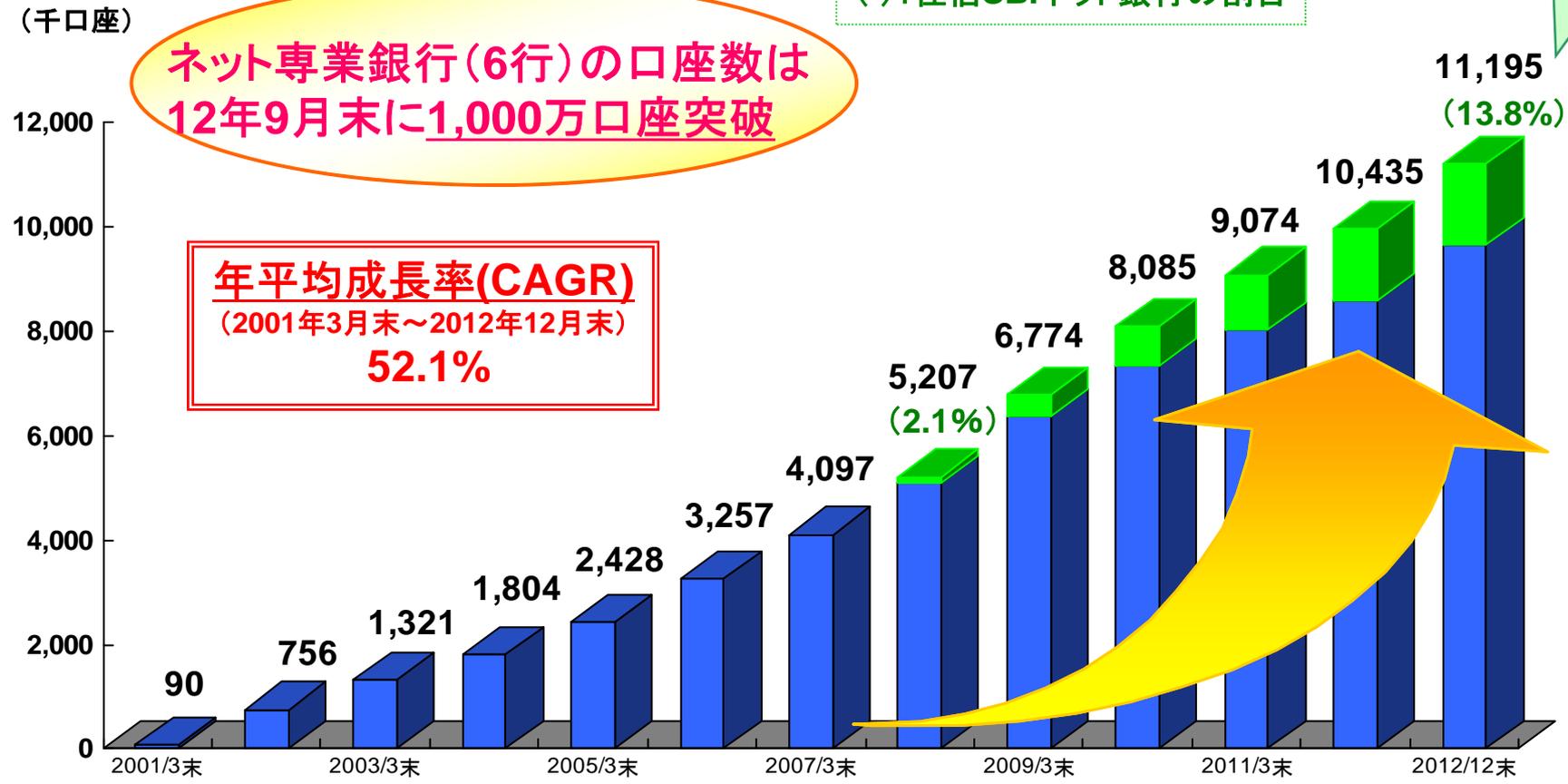
(2001年3月末~2012年12月末) (※)

( ):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(6行)の口座数は  
12年9月末に1,000万口座突破

年平均成長率(CAGR)  
(2001年3月末~2012年12月末)  
52.1%

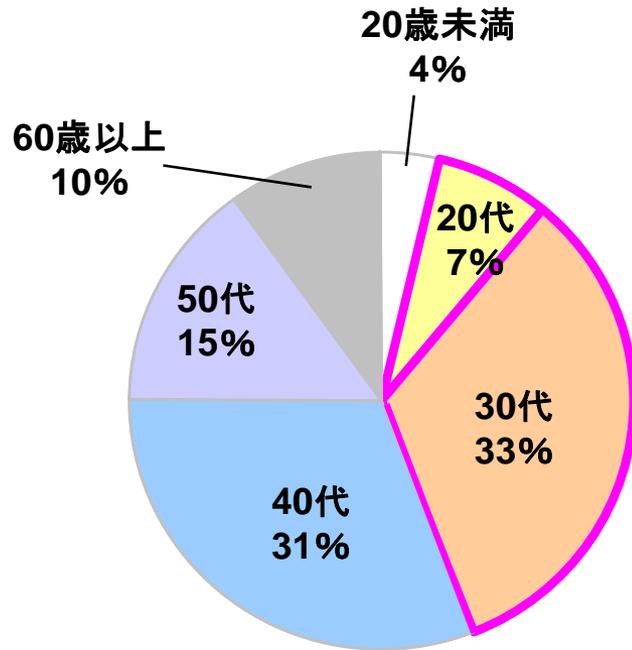


(※) 各行公表資料より当社にて集計。インターネット専門銀行は住信SBIネット銀行、ジャパンネット銀行、ソニー銀行、楽天銀行、じぶん銀行、大和ネクスト銀行。大和ネクスト銀行は2011年4月開業。ソニー銀行の口座数については、2012年9月末現在の口座数。

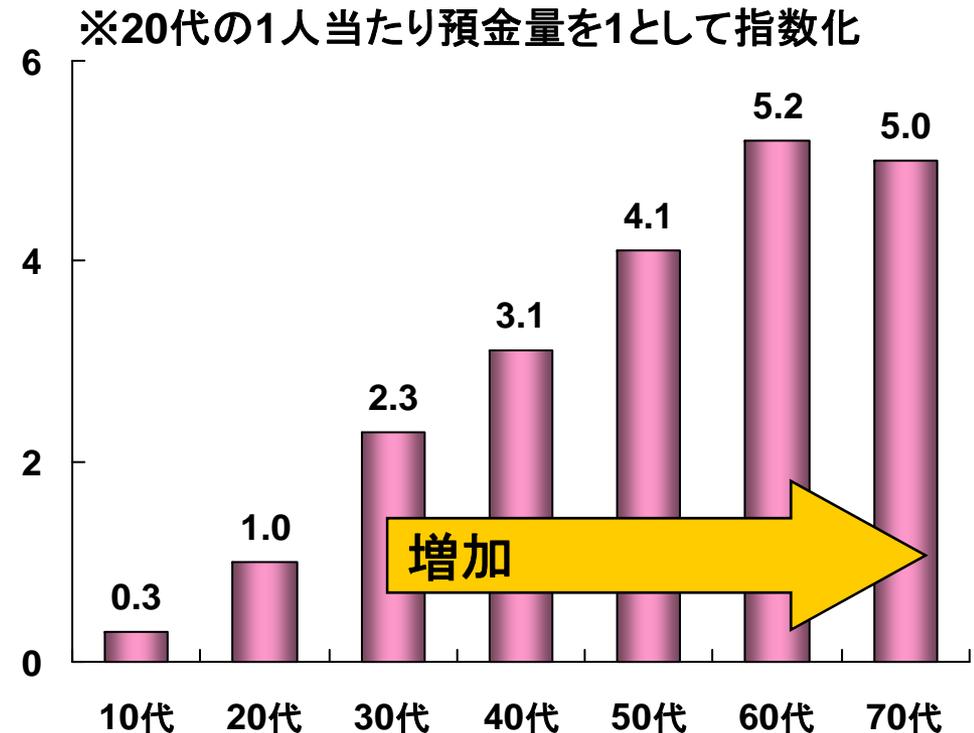
# 今後も拡大が見込まれる一顧客層の特徴

## 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

# 創業より短期間で飛躍的に成長

## 口座数・預金残高の推移

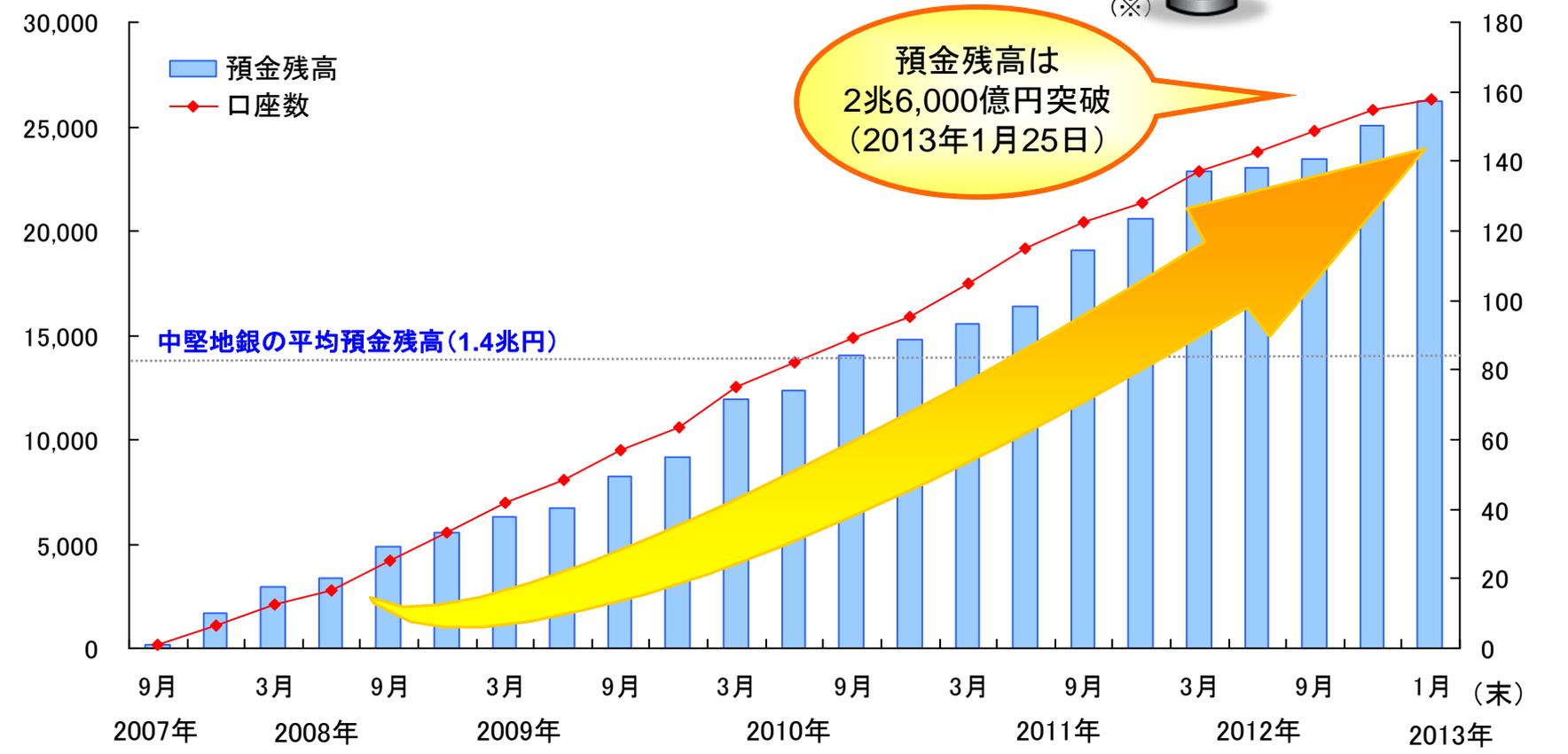
口座数: 1,580,575 / 預金残高: 2兆6,224億円  
(2013年1月末時点)



～預金残高はネット専業銀行No.1～

(預金残高: 億円)

(口座数: 万)



(※)住信SBIネット銀行、ソニー銀行、楽天銀行、ジャパンネット銀行の各行公表資料より。

## 新規参入銀行の業績比較

### ～インターネット専業銀行の2013年3月期第3四半期決算～

単位:億円、口座数は千口座。( )内は前年同期伸び率。

	創業時期	預金残高	貸出残高	口座数	経常損益
住信SBIネット銀	2007年9月	 25,041	 10,648	1,546 (20.9)	49 (20.2)
大和ネクスト銀	2011年5月	21,186	568	667 (60.7)	22 (前年赤字)
ソニー銀	2001年6月	18,684	9,297	910 (3.3)	28 (▲0.9)
楽天銀	2001年7月	8,143	1,894	4,171 (6.7)	70 (36.9)
ジャパンネット銀	2000年10月	5,085	279	2,436 (5.2)	14 (▲20.0)
じぶん銀	2008年7月	4,819	637	1,465 (10.6)	12 (前年赤字)

※単体決算。単位未満は四捨五入。口座数は2012年12月末現在。但し、ソニー銀行の口座数は2012年9月末現在。

**住信SBIネット銀行は口座数も順調に拡大中**

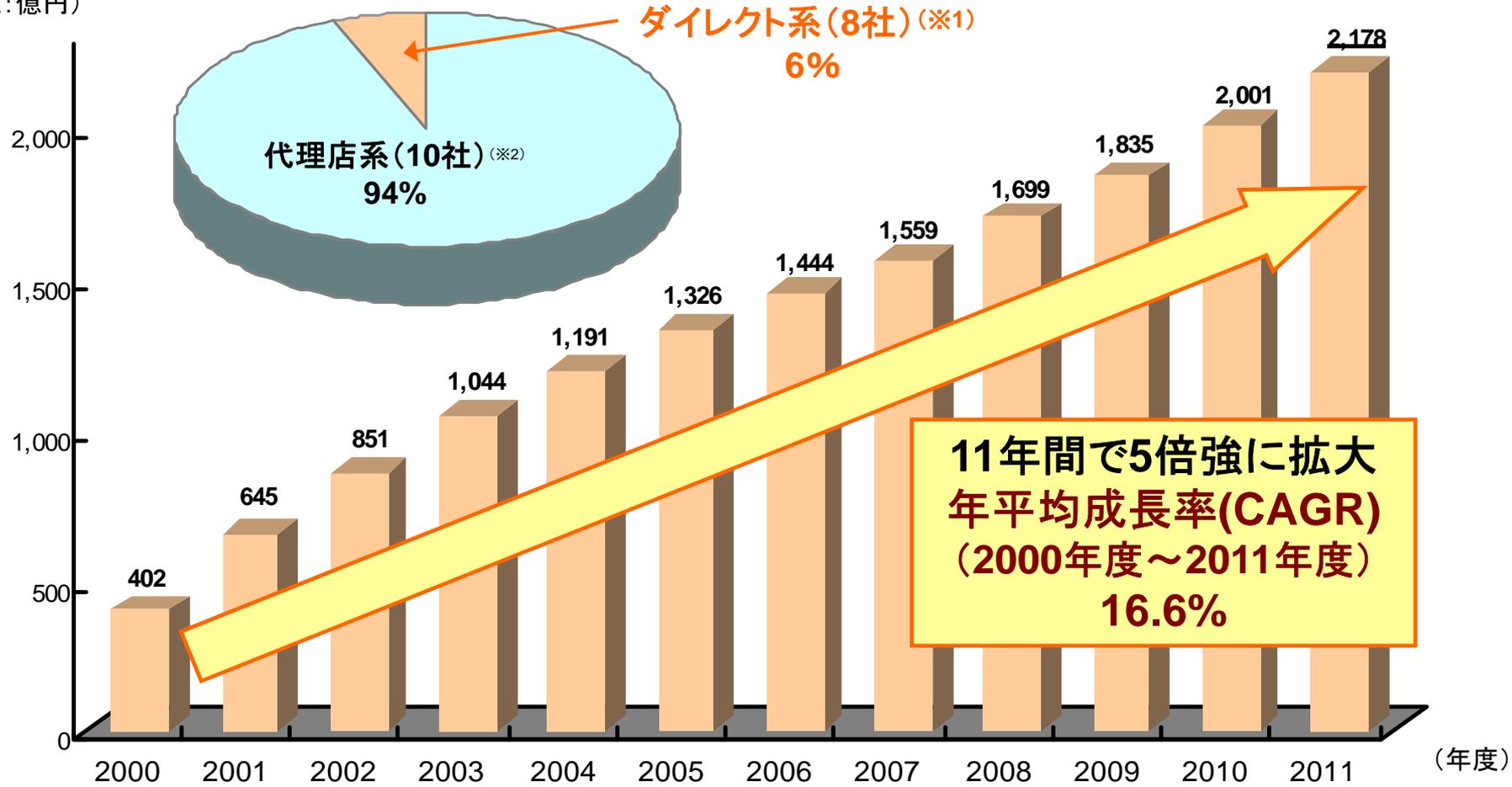


# 順調に拡大する日本のダイレクト系損保業界

## ダイレクト系損保8社 自動車保険元受正味保険料の推移

■自動車保険 元受正味保険料におけるシェア(2011年度)

(単位:億円)



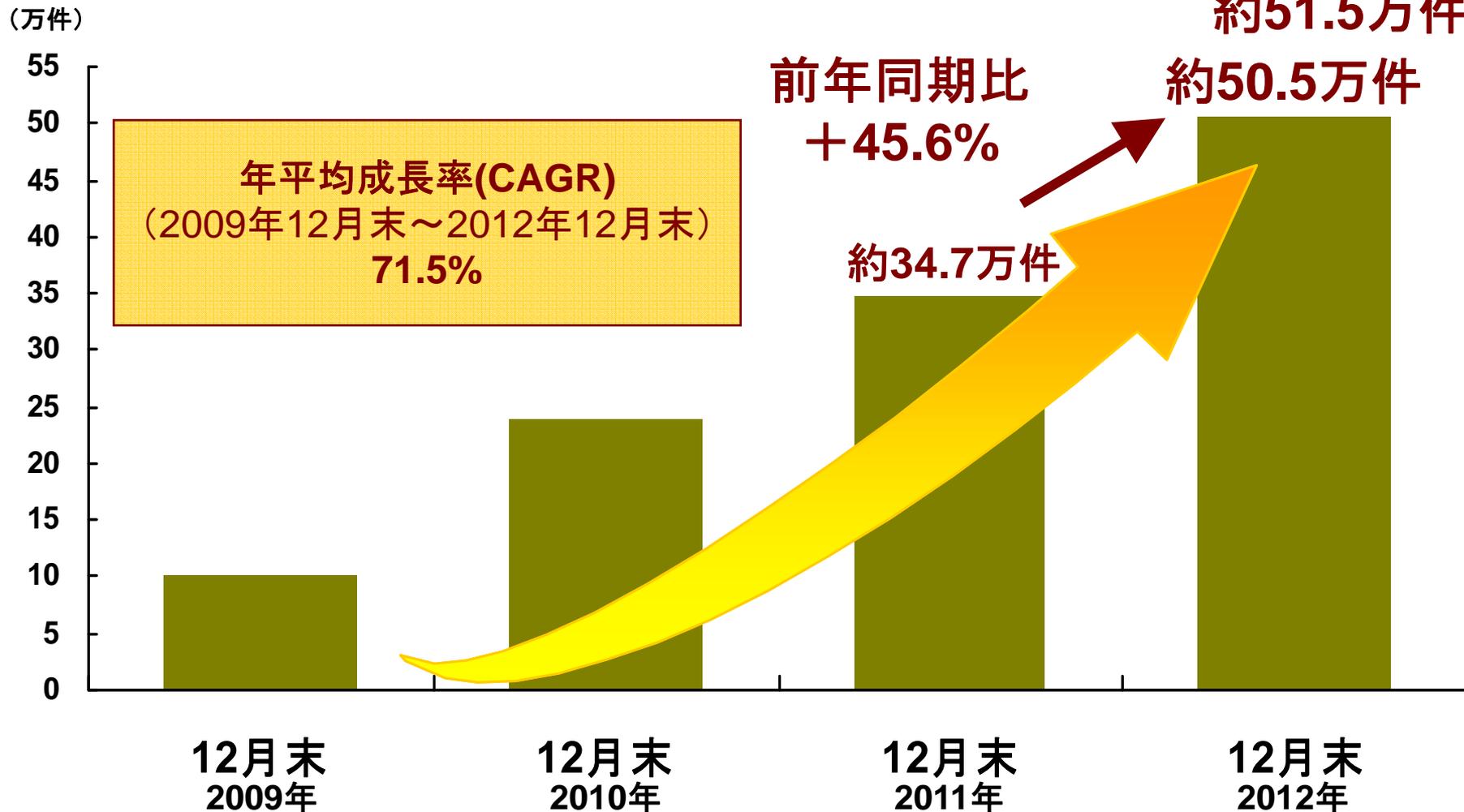
(※1)ダイレクト系損保(8社): ソニー、三井ダイレクト、そんぽ24、イーデザイン、チューリッヒ、アクサ、アメリカンホーム、SBI損保  
 (※2)代理店系損保(10社): 東海日動火災保険、損保ジャパン、MS&AD(三井住友海上火災保険、あいおいニッセイ同和損害保険)、日本興亜損害保険、日新火災海上保険、富士火災海上保険、共栄火災海上保険、セコム損害保険、朝日火災海上保険、大同火災海上保険 (出典)各社開示資料をもとに当社作成

## SBI損保の自動車保険

### 保有契約件数は50万件を突破、前年同期比45.6%増

自動車保険 契約数(計上ベース※)

2013年1月末現在  
約51.5万件



※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各社の自動車保険料収入比較

## 【自動車保険料収入の比較】

(単位:百万円)

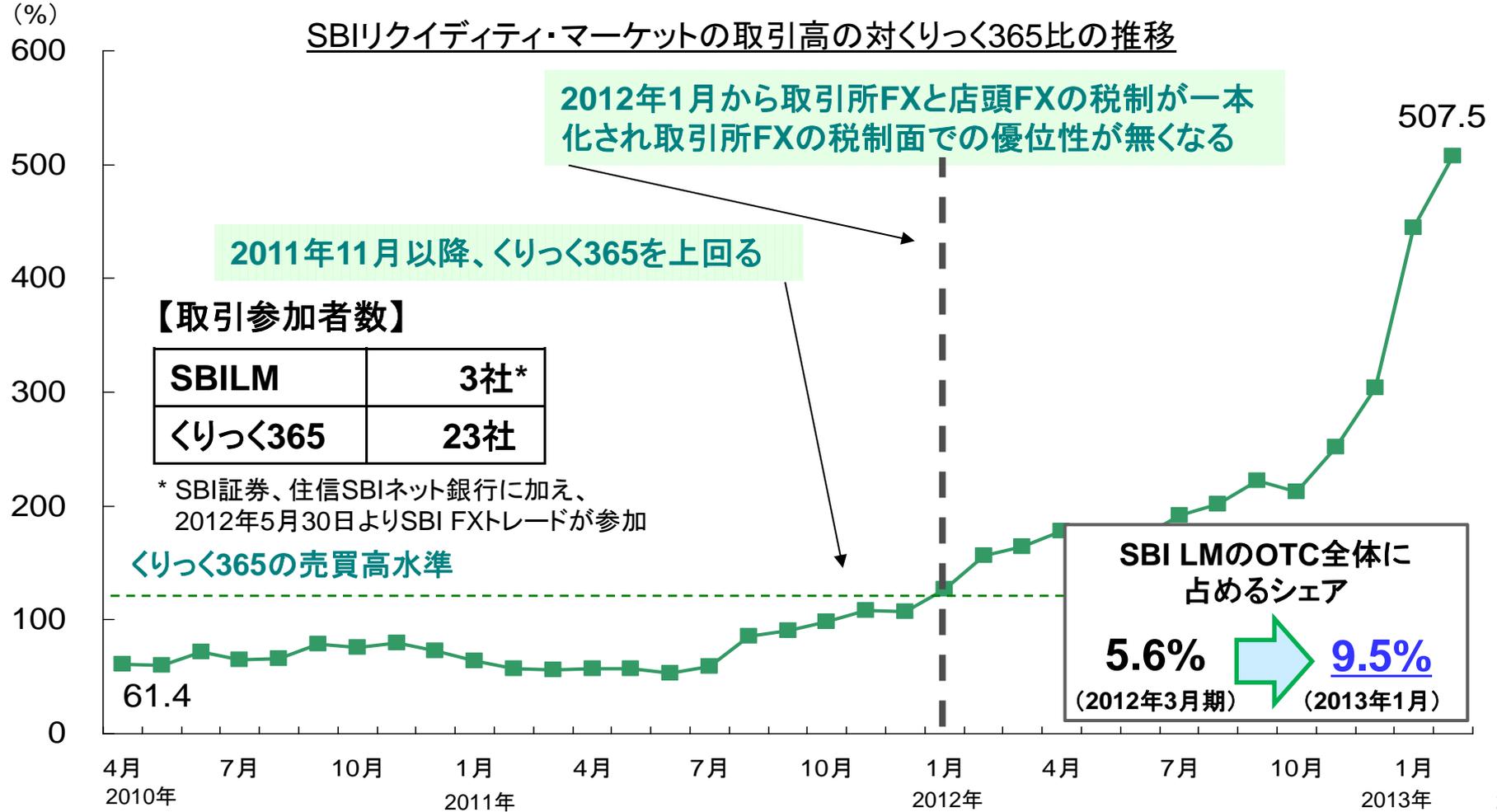
	開業時期	2011年 3月期	2012年3月期		2013年3月期 第3四半期累計	
ソニー損保	1999年9月	65,516	ソニー損保	70,712	ソニー損保	56,129
アクサ ダイレクト	1999年7月	33,271	アクサ ダイレクト	35,261	アクサ ダイレクト	28,809
三井ダイレクト	2000年6月	32,688	三井ダイレクト	33,830	三井ダイレクト	25,391
チューリッヒ 保険※1	1986年7月	27,931	チューリッヒ 保険	30,126	チューリッヒ 保険	22,810
アメリカン ホーム	1960年12月	17,143	アメリカン ホーム	16,594	<b>SBI損保</b>	<b>14,416</b>
そんぽ24	2001年3月	10,697	<b>SBI損保</b>	<b>14,288</b>	アメリカン ホーム	11,265
<b>SBI損保</b>	<b>2008年1月</b>	<b>10,069</b>	そんぽ24	11,810	そんぽ24	9,634
イーデザイン 損保※2	2009年6月	2,856	イーデザイン 損保	5,213	イーデザイン 損保	7,247



# SBIリクイディティ・マーケットの売買高は取引所FXのくりっく365を大きく上回り順調に推移

2012年1月の店頭FX取引に係る制度改定（FX税制改正）やSBI FXトレードの設立が奏功し、FXの取引量は大幅に拡大

SBIリクイディティ・マーケットの取引高の対くりっく365比の推移



①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：SBIリクイディティ・マーケット

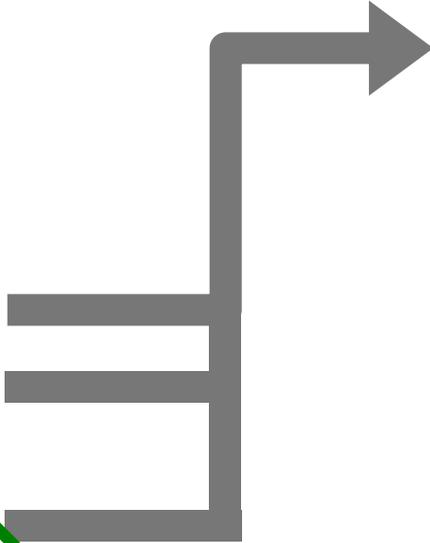
# SBIグループとしての店頭FX業界における ポジションは第3位の水準に

店頭FX業者全体におけるSBIグループ全体としての売買高順位は  
51社中**3位**(※1 当社集計)(2013年1月度)の水準に達する

外国為替証拠金取引の月次取引状況(2013年1月)

	社名
1位	A社
2位	B社
3位	C社
4位	D社
5位	E社
6位	F社
7位	<u>SBI証券</u>
8位	<u>SBI FXトレード</u>
⋮	⋮
18位	<u>住信SBIネット銀行</u>
⋮	⋮
51位	X社

SBIグループ  
で合算すると



2012年5月30日  
サービス開始

	社名
1位	A社
2位	B社
3位	<b>SBIグループ全体</b> (SBIリクイディティマーケット取引高)
4位	C社
5位	D社
6位	E社
7位	F社
⋮	⋮
⋮	⋮
49位	X社

※1 集計には2013年1月2日、3日の取引を含む  
※2 順位は取引通貨金額による

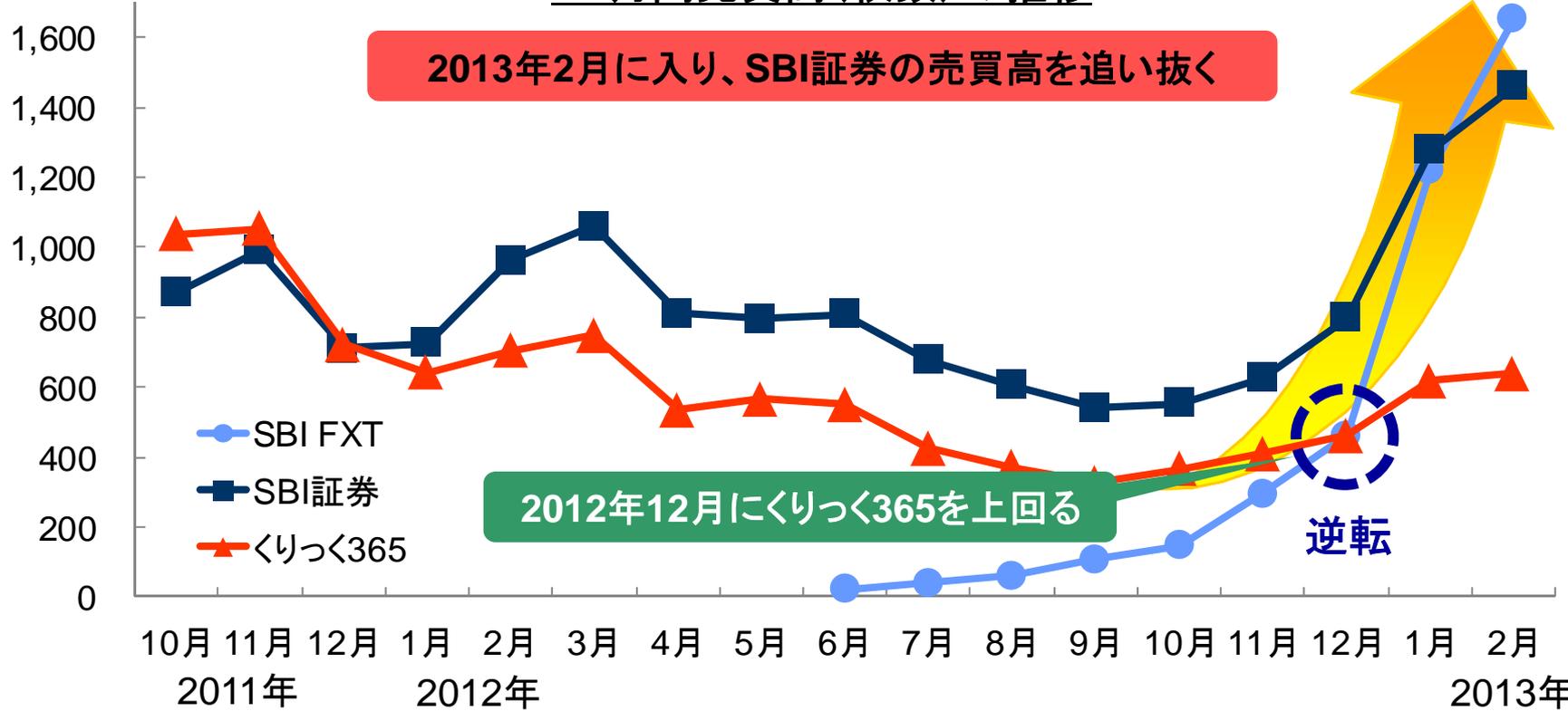


# SBI FXTトレードは主要通貨ペア全てにおける大幅なスプレッド縮小により圧倒的有利な取引条件を実現

店頭FX業者全体におけるSBI FXTトレードの売買高順位は51社中  
27位(8月)→19位(9月)→15位(10月)→11位(11月、12月)→**8位**(1月)と躍進中

(億枚)

### FX月間売買高(枚数)の推移



お客様の利便性向上とサービスの一層の充実などに取り組んだことなどが高く評価され、**2013年度オリコン顧客満足度ランキング「FX取引(初心者)」部門にて第1位を獲得**

戦略:

**②脱工業化社会に向けた  
21世紀の新成長産業への注力投資**

# 「新産業クリエイター」としての取り組み①

## ～21世紀の成長分野へ集中投資～

SBIインベストメントの累計投資先社数:675社、Exit率:18.5% (2012年9月末)

(i) インターネット

2,925億円超のIT関連ファンドを設立し、累計452社に出資。

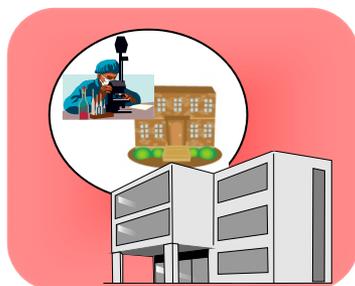
**SBIグループ自身もインターネット金融を中心としたIT企業を起こしてきた。**

SBIグループが設立した主なベンチャーファンド	設立年月	当初出資金額(億円)
ソフトベン2号投資事業組合	1995年11月	55
ソフトバンクベンチャーズ匿名組合	1996年8月	187
ソフトバンク・インターネットファンド	1999年7月	123
ソフトバンク・インターネットテクノロジーファンド1号	2000年3月	158
ソフトバンク・インターネットテクノロジーファンド2号	2000年4月	1,152
ソフトバンク・インターネットテクノロジーファンド3号	2000年7月	195
SBIブロードバンドキャピタル投資事業匿名組合	2004年9月	208
SBIブロードバンドファンド1号投資事業有限責任組合	2004年10月	327
SBI ビービー・メディア投資事業有限責任組合	2005年3月	200
SBI ビービー・モバイル投資事業有限責任組合	2006年3月	320
SBI・NEOテクノロジー投資事業有限責任組合(IT・バイオ・環境)※	2008年7月	105
SBIアドバンスト・テクノロジー1号投資事業有限責任組合(IT・バイオ・環境)	2010年12月	35

## 「新産業クリエイター」としての取り組み②

### ～21世紀の成長分野へ集中投資～

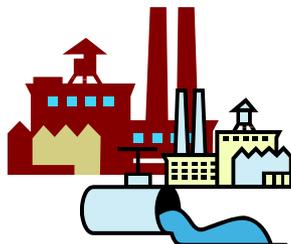
#### (ii) バイオテクノロジー・ライフサイエンス



257億円規模※のバイオ・ライフサイエンス関連ファンドを設立。  
現在までに累計58社に出資。

同時に、SBIグループ自身もSBIバイオテック、SBIファーマ、SBIアラプロモを通じてバイオ事業に進出

#### (iii) 環境・代替エネルギー



みずほ証券とのジョイントベンチャーにより、株式会社環境エネルギー投資を設立。145億円規模※の環境・エネルギー関連分野を対象とした投資ファンドを設立、累計28社に出資。

戦略:

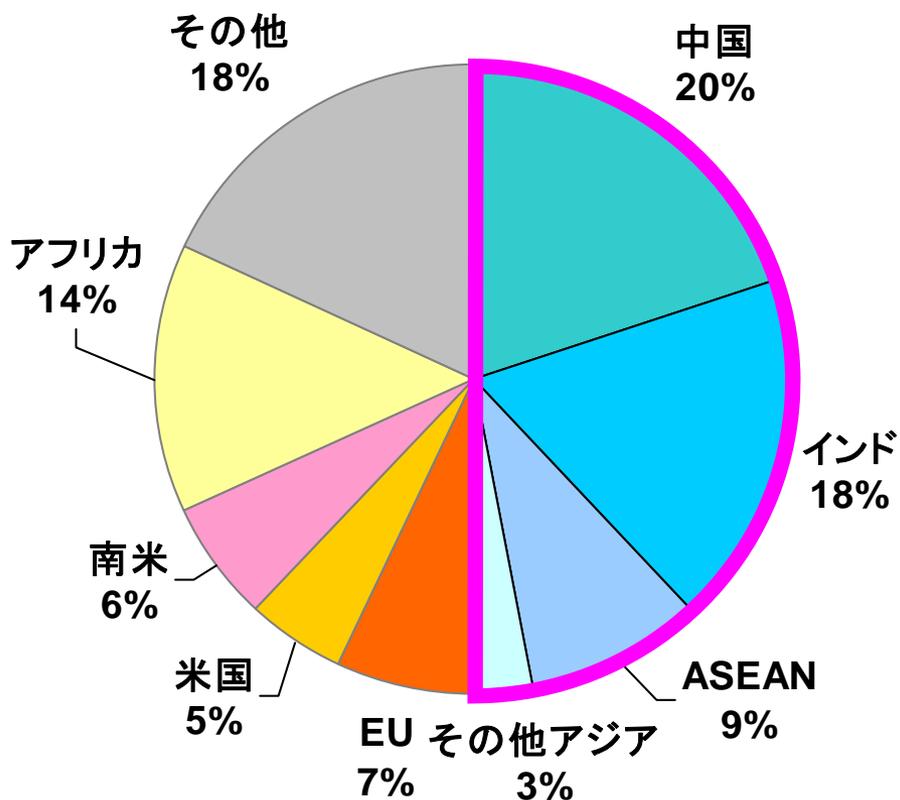
**③飛躍するアジアを中心とした  
海外展開の加速**

# 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

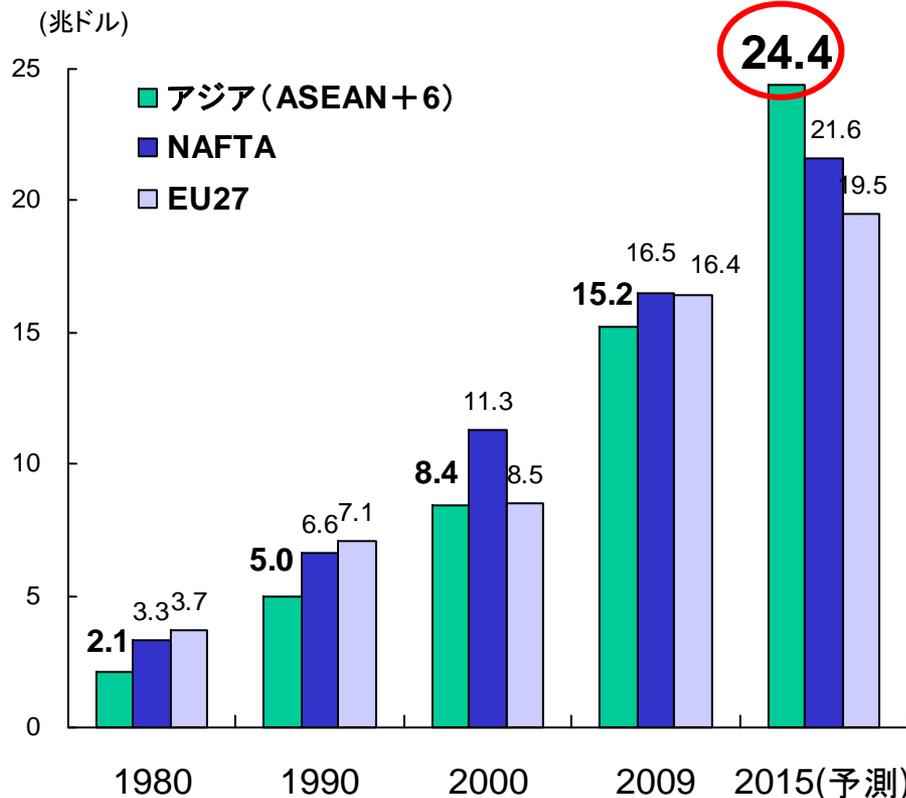
## 国・地域別の世界人口構成 (2008年)

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

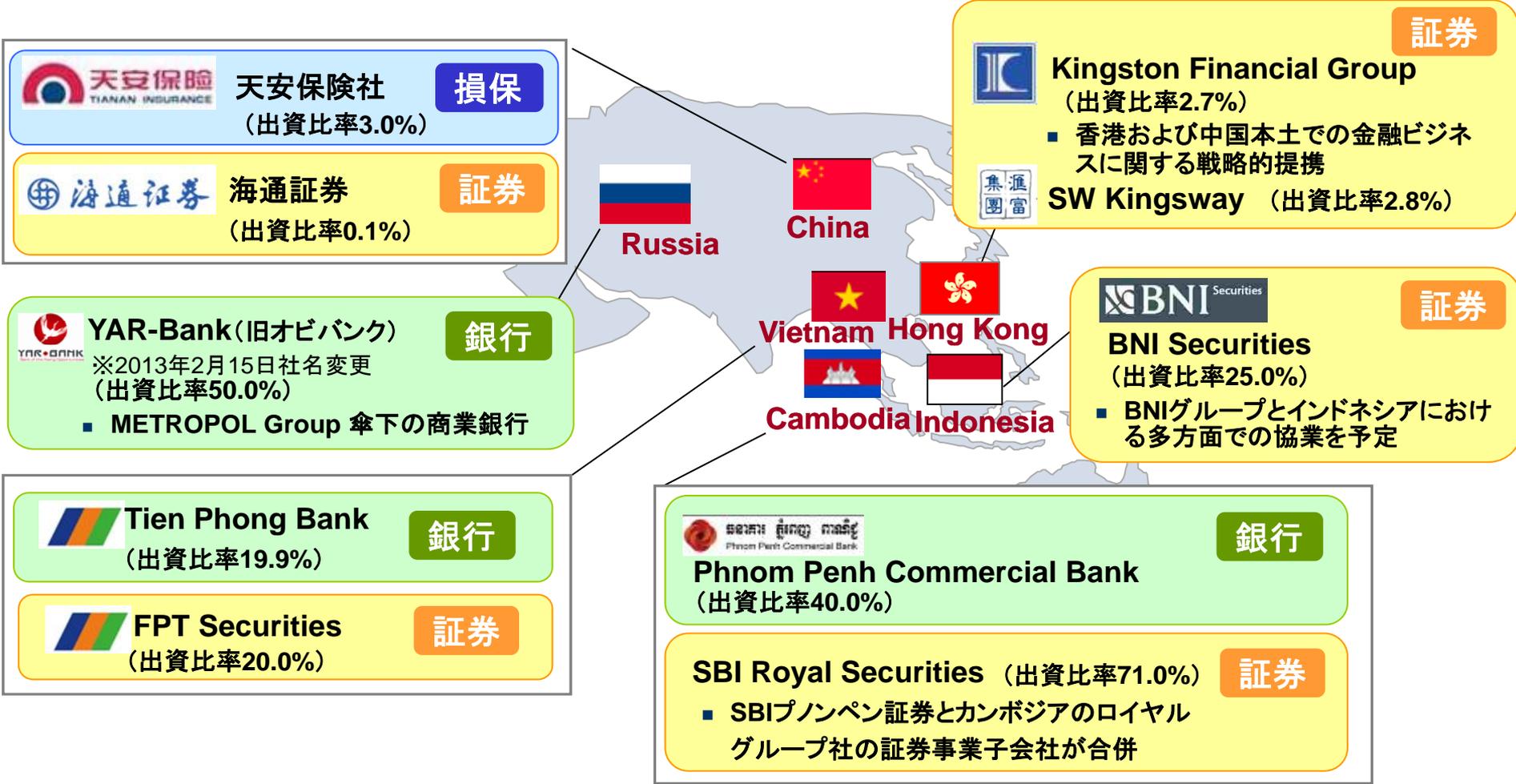


# グローバル投資体制の構築

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



# 海外現地有力パートナーとの連携の下、 さまざまな金融サービス事業の海外展開を推進 アジアを中心とした海外金融機関への出資状況



\*2013年 2月末時点

※SBIグループ出資比率はIFRS基準でグループ子会社に該当する子会社・ファンドからの出資比率合計

# 日本企業で初の香港上場

～新株発行を伴う香港預託証券(HDR)の上場としても初の事例に～



上場市場

香港証券取引所メインボード（証券コード：06488）

上場日

2011年4月14日

## SBIHの香港証券取引所上場のメリット

- 資金調達手段の多様化
- 中国をはじめとするアジア新興諸国での知名度向上
- 中国本土とのアクセス機会の向上と、SBIグループのビジネス機会の創出

# SBIグループの飛躍的成長の原動力となった 要因

(ii) 「企業生態系」の形成と  
「仕組みの差別化」の構築

# 「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:

預金・決済機能

住信SBIネット銀行



Synergy

SBI証券

資産運用機能

連携サービス例:

## アグリゲーション機能

住信SBIネット銀行でSBI証券の残高を同時に表示。株式情報へのリンクでSBI証券での証券取引も可能。

## 追加保証金等自動振替サービス

追加保証金が必要な場合に、代表口座の円普通預金からSBI証券口座に自動的に振替えるサービス。

## SBIハイブリッド預金(証券取引の売買代金自動入出金サービス)

SBI証券専用銀行口座(SBIハイブリッド預金)残高を、SBI証券における株式等の現物取引の買付余力の計算、信用取引における信用建余力の計算、現引可能額の計算に利用可能。

## 口座開設同時申込

SBI証券の口座開設と同時に住信SBIネット銀行の口座開設手続きが可能。

**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**

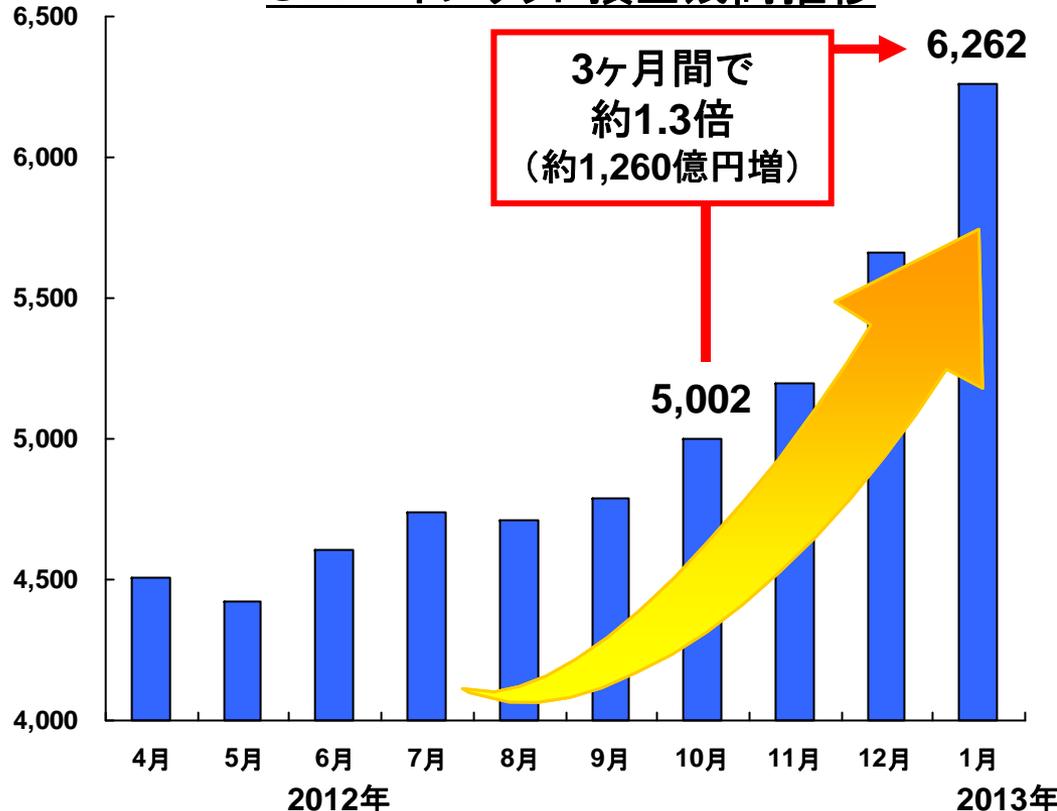
# SBI証券とのシナジーが預金残高増加に寄与 (SBIハイブリッド預金)

**SBIハイブリッド預金(証券取引の売買代金自動入出金サービス) :**

SBI証券における株式等の現物取引の買付余力の計算、信用取引における信用建余力の計算、現引可能額の計算に利用可能。

## 住信SBIネット銀行の SBIハイブリッド預金残高推移

(単位: 億円)



背景:

・2012年末から住信SBIネット銀行・SBI証券両社の口座開設数が伸びていることから、SBIハイブリッド預金の利用者も増加

SBI証券の新規口座開設者の35%程度が銀行口座も開設

・株式市場における市況回復を背景に1口座あたりの預金残高も増加

# 営業開始当初からシナジーを発揮した好例

カバー取引先であるSBIリクイディティ・マーケットの流動性が向上することで、SBI証券・SBI FXTレード双方の顧客にとっても有益となる

2008年11月17日営業開始

2012年5月30日営業開始

## SBI証券

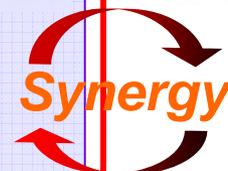
大口取引を行う  
顧客層



## SBI Liquidity Market

為替のマーケット  
インフラの提供

## SBI FXTRADE



小口・多頻度取引を  
行う顧客層

【営業開始当初予想】

2009年3月期

SBI LMからの目標利益  
寄与額：  
営業利益で約8億円



SBI LMからの18.3  
億円の営業利益貢献

【営業開始当初予想】

2009年3月期

目標利益額：  
営業利益で約4億円



2009年3月期  
営業利益は8.4億円

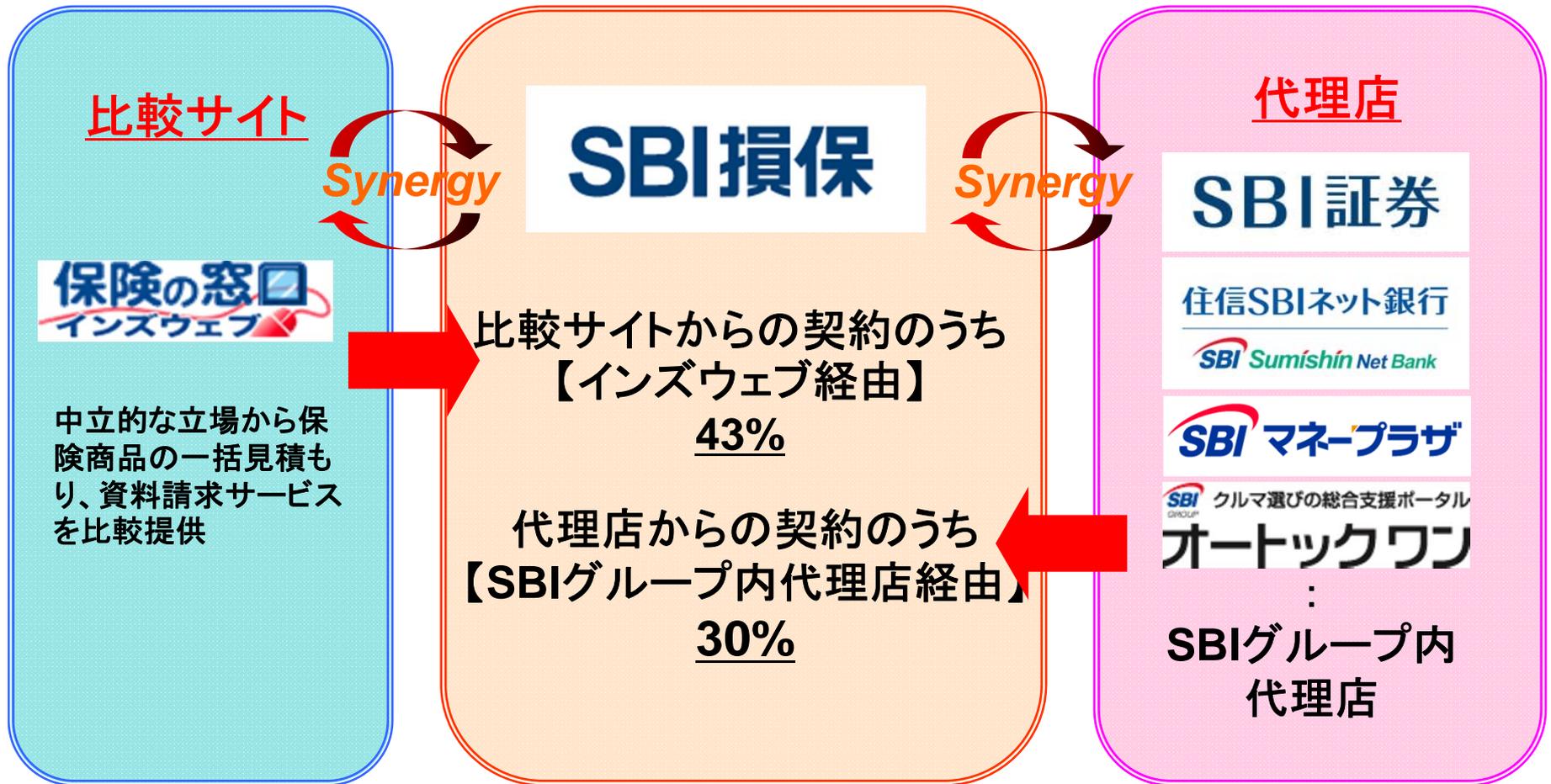
新たな顧客層の  
獲得により、SBI LMの  
流動性が一層高まり、  
早期の収益化を実現



2013年3月期 3Q(10-  
12月)に営業黒字化

# 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



# SBIグループの飛躍的成長の原動力となった 要因

## (iii)「顧客中心主義」の徹底

# 顧客満足度評価① SBI証券



## 第1位：2013年度版「オリコン顧客満足度ランキング」 「ネット証券会社」部門

7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」、「取引ツールの使いやすさ」など計12項目



## 三つ星：HDI (Help Desk Institute) 主催 2012年11月度 [証券業界]

- 「問合せ窓口格付け」

3年  
連続！

- 「サポートポータル格付け」

2年連続！  
3回目

SBI証券のコールセンターでの電話対応の質の高さ、およびWebサイトでの情報の見つけやすさ、使いやすさが評価

サポート体制においても、顧客満足度に注力

# 顧客満足度評価② 住信SBIネット銀行



**第1位：**2012年度JCSI(日本版顧客満足度指数)調査  
銀行業界

4年  
連続！

2011年度総合ランキング(29業界・366社中)では第10位



**第1位：**2012年度版「オリコン顧客満足度ランキング」  
ネット銀行部門「ネット銀行総合」

3年  
連続！



**第1位：**第9回日経金融機関ランキング(初の全国版)  
「三大都市圏以外も含めたランキング」



**第1位：**2012年日本投資サービス顧客満足度調査  
新形態銀行部門

※CS(顧客満足度)に関する調査・コンサルティングの国際的な専門機関である株式会社J.D.パワー アジア・パシフィックが実施

# 顧客満足度評価③ SBI損保

## SBI損保の自動車保険



**第1位:** 2013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」

4年  
連続!



**第1位:** 週刊ダイヤモンド(※)2012年4月21日特大号  
「自動車保険料ランキング」

4年  
連続!



**第1位:** 楽天の保険  
「2012年度上半期 自動車保険 人気商品ランキング」

4年連続!



**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!

## オフィシャル・ホームページ



HDI-Japan HDI問合せ窓口格付け 2012年度  
「サポートポータル(オフィシャル・ホームページ)部門」  
最高ランクの『三つ星』を取得

## Ⅱ. 今後の更なる成長を見据えた 攻めの事業戦略

---

1. 収益力強化に向けたブリリアントカット化の推進
2. 経営環境の好転に伴い、攻めの経営に転じる国内金融サービス事業
3. 海外事業展開は次なる成長ステージへ
4. 開花期に入ったバイオ関連事業

# 1. 収益力強化に向けたブリリアント カット化の推進

～ブリリアントカット化の推進と徹底した経費削減～

# SBIグループの「ブリリアントカット化」とは？

(2010年7月発表)

## 徹底的な「選択と集中」

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

# 金融サービス事業のブリリアントカット化は、証券・銀行・保険の3大コア事業とのシナジーを徹底追求する第3フェーズへ

## 第1フェーズ(2010年7月～)：

営業利益の黒字化を最大目標におき、3年以内にその目標を到達できない場合は清算または売却

## 第2フェーズ(2011年4月～)：

営業利益の黒字化だけでなく、バランスシート、キャッシュフローの状況も踏まえて各社の収益力を検証

## 第3フェーズ(2012年3月～)：

収益力に加えて、3大コア事業とのシナジーの強弱についても検証し、強いシナジーの見込める事業分野のみにリソースを集中。収益貢献度は高いが、3大コア事業との強いシナジーが見込めない子会社は積極的に国内外の取引所で株式公開を進める

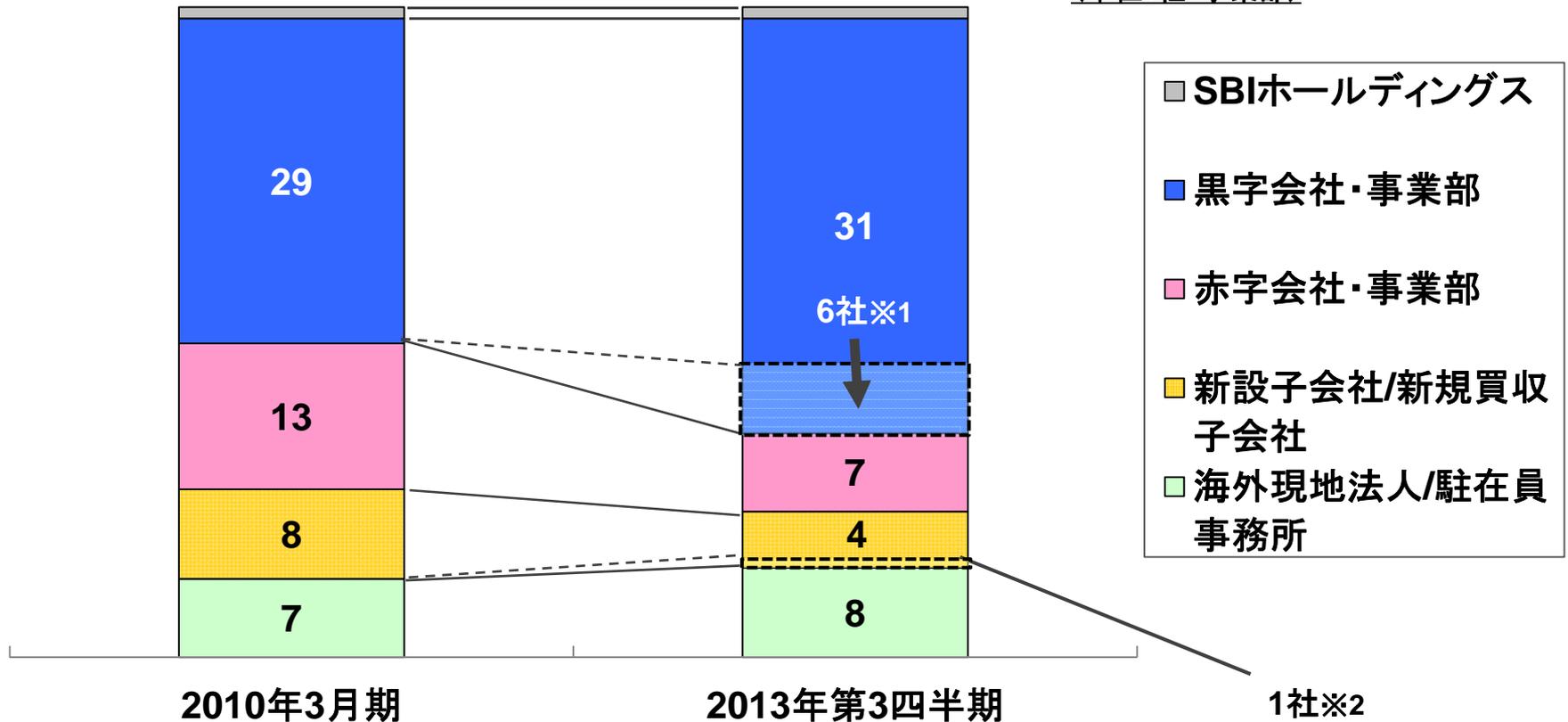
# 選択と集中の徹底化

# 収益力強化に向けブリリアントカット化を推進

ブリリアントカット化の推進により、主要58事業体のうち赤字会社(事業部)は6社減少

黒字/赤字会社・事業部の増減

(単位:社・事業部)



※1 SBIベリトランス(現ベリトランス)等、前期通期黒字で譲渡等により連結外となった会社

※2 新設子会社として区分していたウォール・ストリート・ジャーナル・ジャパンを譲渡

# 収益力強化に向けブリリアントカット化を推進



## 《3大コア事業とシナジーの見込めない事業等の売却》

- **SBIベリトランス(現ベリトランス)の全株式をデジタルガレージグループに売却**  
(2012年3月30日)
- **ウォール・ストリート・ジャーナル・ジャパンにおける当社の全持分をダウ・ジョーンズ社に譲渡** (2012年7月13日発表)
- **SBIキャピタルソリューションズの全株式、ならびに同社が運用するファンドに対する当社グループの出資持分を譲渡** (2012年9月28日)

## 《事業運営の効率化を図るべくグループ再編を継続》

- **モーニングスターによるSBIサーチナとSBIアセットマネジメントの子会社化**  
(2012年10月11日)
- **SBIバイオテックによるクォーク社の完全子会社化** (2012年12月25日)
- **SBIカードは、SBIポイントユニオンのポイント事業を吸収分割により承継**  
(2013年1月1日)
- **SBIマネープラザを運営主体とする対面販売事業における組織再編の実施**  
(2012年6月15日)  
SBI証券から全国23支店、営業員約140名等に移管。  
SBIマネープラザは、**2013年3月期 第3四半期(10-12月)に営業利益黒字化を達成。**  
通期での黒字化を目指す。

# 収益力強化に向けブリリアントカット化を推進

《3大コア事業とのシナジーが強くない子会社を積極的に株式公開》



(SBIグループ出資比率:66.5%)

- 2012年4月30日に韓国取引所KOSPI市場に上場
- 韓国子会社を2012年10月1日に設立、同国初のモーゲージバンクとしてライセンス取得に向け準備中



(SBIグループ出資比率:75%)  
※IFRS導入により2013年3月期よりグループ会社化

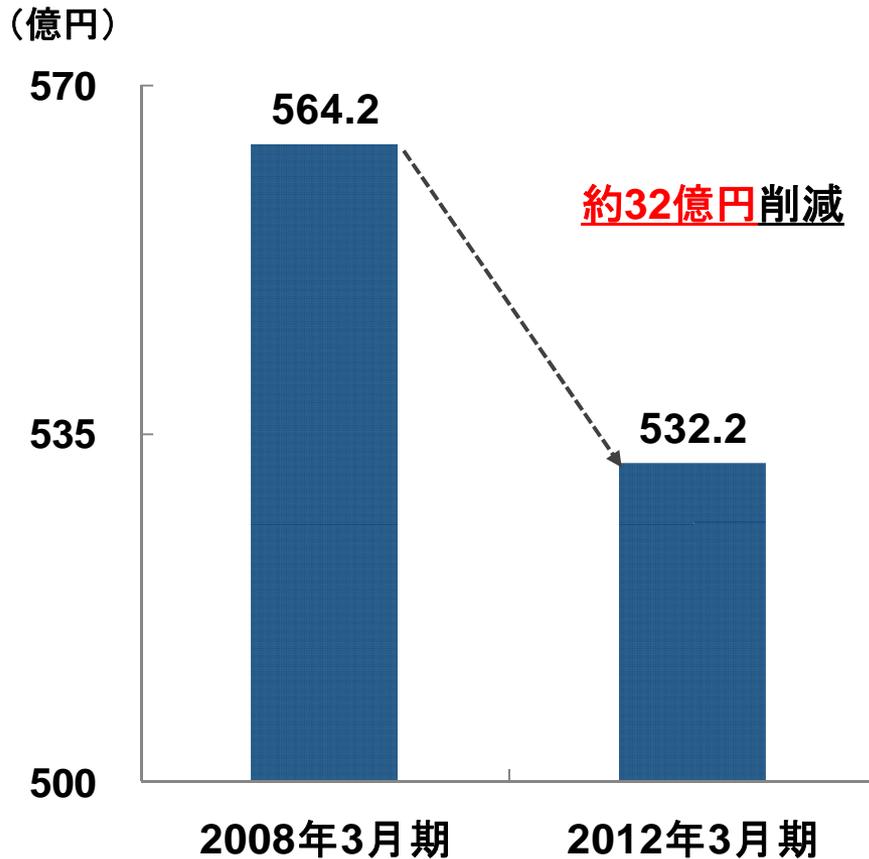
- 2012年12月17日に韓国取引所KOSDAQ市場に上場
- 2013年1月7日に韓国現地法人が営業を開始し、現地IR活動の支援ならびにSBI AXES子会社の営業活動支援を行う
- 韓国のSKプラネット社(アジア最大のアプリケーションストア「T store」を運営)及びゴドソフト社(韓国におけるECショッピングモール構築ソリューション企業の最大手)と提携し、韓国での事業展開を加速



# グループ全体で徹底的な経費削減を推進

「入るを量りて出づるを制す」(『礼記』)

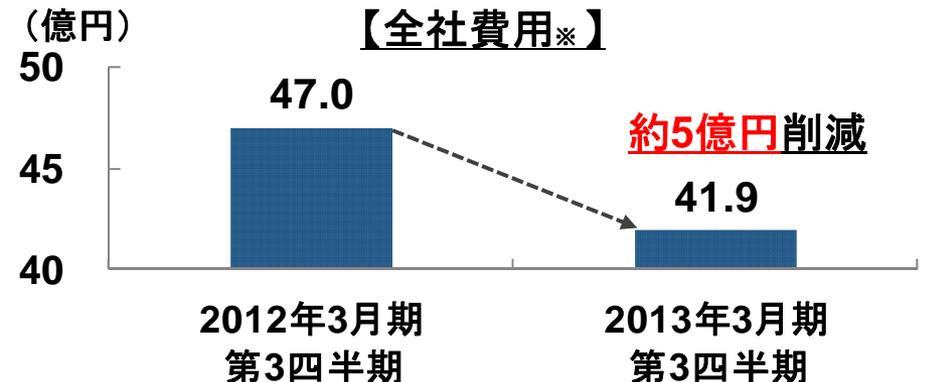
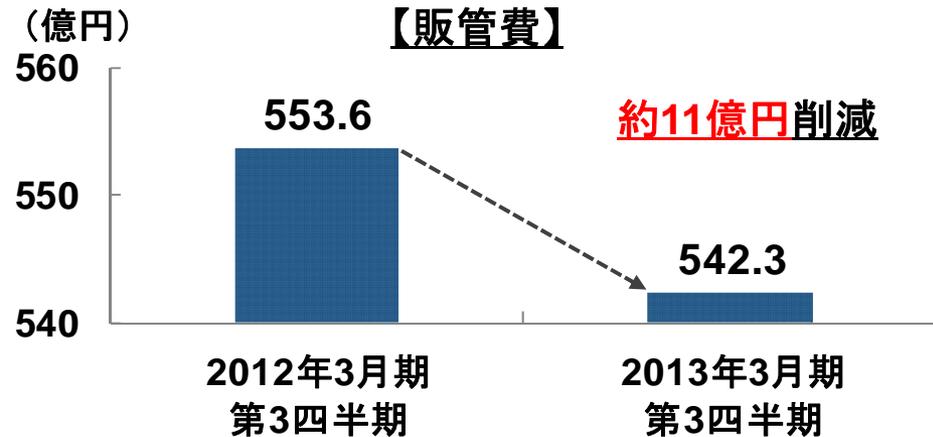
販管費における管理可能費の状況



※日本会計基準に基づく  
 ※管理可能費: 販管費より償却費等(のれん償却、固定資産償却費、貸倒引当金繰入他)を控除した人件費等の数値

2013年3月期第3四半期(累計)における  
 販管費及び全社費用(本社管理費)の状況

(国際会計基準(IFRS)ベース)



※主にSBIホールディングスの管理部門で発生している支払利息を除く本社経費

## 2. 経営環境の好転に伴い、攻めの経営に転じる国内金融サービス事業

# SBI証券は取り巻く事業環境の変化に対応しサービスを拡充

## ■ 2013年1月1日より信用取引に係る規制緩和

規制緩和に先んじて信用金利の引下げおよび手数料の引下げを実施 (2012年11月末)

加えて、本規制緩和を受け、資金効率が高まったことで信用取引が増加、市場が活発に。

### 信用取引に係る金利の引下げについて

1ヶ月の信用新規約定代金または信用建玉残高が5億円以上の方を対象に

制度信用金利	一般信用金利
2.80% → 2.28%	3.09% → 2.90%

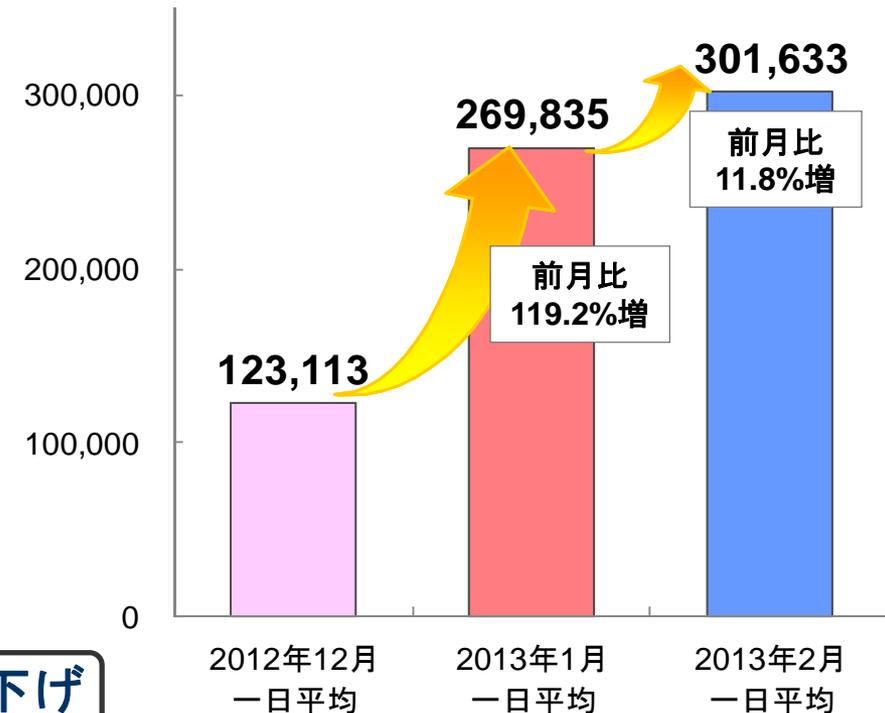
### 信用取引手数料の引下げについて

約定金額	旧手数料	新手数料
～20万円	150	150
～50万円	200	200
100万円以上	400 → 378	378

5.5%引下げ

SBI証券における2012年12月～2013年2月の一日平均信用取引売買代金の状況

(百万円)



2013年2月の新規口座開設数は2012年12月1ヶ月間の**1.9倍**に達する

# 住信SBIネット銀行を中心とする企業生態系の 充実・強化を図り、来年度経常利益の更なる拡大を目指す

## ～預金残高増加に対応し、運用の安定化・多様化を図る～



住信SBIネット銀行を中心とする企業生態系の構築

預金



### 住信SBIネット銀行



運用例:

#### 住宅ローン

- ・提携不動産会社経由の住宅ローン
- ・三井住友信託銀行の銀行代理業



#### オートローン

SBIクレジットやSBIオートサポート等経由

口座数: 約158万口座  
 預金残高: 約2.6兆円  
 (2013年1月末)



#### パーソナルローン

個人向け劣後債発行(150億円)による自己資本比率の向上(2012年11月)

...etc

# SBI損保 商品ラインアップの多様化

新商品の販売開始ならびに提携企業の商品の取扱によりラインアップを拡充

## 【自社商品】

2012年8月販売開始

**SBI損保のがん保険** 自由診療タイプ

**SBI損保の自動車保険**



全国302店舗(1月末)の  
SBIマネープラザの  
対面販売チャネルも  
最大限に活用

## 【提携企業の引受商品】

**火災保険** 2012年8月取扱開始 **地震補償保険**

**海外旅行保険**



引受保険会社：  
セゾン自動車火災保険株式会社

引受保険会社：  
SBI少額短期保険株式会社

引受保険会社：  
エイチ・エス損害保険株式会社

# 収益性向上に向けた取り組み

## 【フェーズ1】

あいおい損保との再保険契約終了(2011年3月末)、業務委託契約終了(2012年3月末)

- ・SBI損保の契約件数が伸び、単独での引受リスクがとれるようになったため、創業期の引受リスク、資本負担の軽減を主目的としていた再保険契約の新規拠出を終了
- ・コールセンター等の業務委託契約を終了し、費用を固定化

➡ **この結果、事業費率、損害率ともに縮小し、コンバインド・レシオが大幅に改善**

<2013年3月期第2四半期時点>

(単位: %)	正味事業費率	+	正味損害率	=	コンバインド・レシオ
実績	<b>38.6</b>		<b>64.9</b>		<b>103.5</b>
※再保険、業務委託を継続していた場合の試算					
試算	<b>79.4</b>		91.5		170.9

※コンバインド・レシオ:

損害保険会社の収益力を示す指標。保険料収入に対する保険金の支払、事業費支出の割合を示す。

# 収益性向上に向けた取り組みはフェーズ2へ

## 【フェーズ2】

さらなる事業費の圧縮、損害率改善のための施策を順次実施。  
今後その効果が見込まれる。

### <実施済み、実施発表済みの施策例>

- ・参考純率改定に伴う自動車保険の料金体系の改定
- ・車両保険における車両自己負担額0-10万円※の引受の停止、  
特約の見直し等による自動車保険の商品改定
- ・コールセンターの稼働時間の変更
- ・SBIマネープラザとの連携を強化しながら、商品ポートフォリオを多様化

※車両自己負担額0-10万円：  
車両事故の際の免責額を1回目は0、  
2回目以降を10万円とする方式。

(単位:%)	正味事業費率	+	正味損害率	=	コンバインド・レシオ
2013年3月期 第2四半期	38.6		64.9		103.5
2013年3月期 第3四半期	34.6		68.1		102.7

2014年3月期にコンバインド・レシオ100%以下を早期達成し、2016年3月期のIFRS連結ベースでの黒字化および2017年3月期のIPOを目指す。

# 生保事業への再参入については 複数の方法を検討し、 開業に向けて来年度早期に着手

生保事業については、以下3案のいずれかの方法で  
近いうちの再参入を検討中

**A案： 既存生命保険会社の買収**

**B案： 新たに少額短期保険会社を買収し、生命  
保険会社に業態変更**

**C案： 新規設立**

# SBIマネープラザは法人向けクロスセル営業 を徹底強化

- ① ビッグデータ室や法人営業を行うグループ各社と連携し取引先情報を一元化することで、効率的な法人営業体制を構築
- ② SBIグループ内外の多種多様な商品をまとめた「節約集」を作成し、グループ各社の取引先および新規開拓先に対してニーズに合った商品を提案



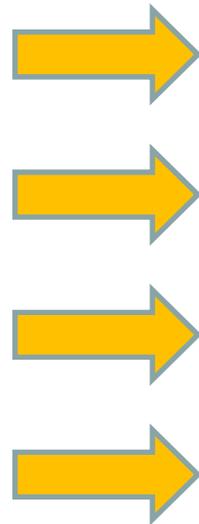
他社と差がつく  
節約の秘訣  
SBIマネープラザが  
ご提案します！

## 節約集

経理・財務担当の方へ  
・税制優待保証  
・経費精算システムの導入  
・国際送金サービス

経営企画担当の方へ  
・太陽光発電の導入  
・オーナー様向け法人保険の活用  
・LEDの導入

SBI マネープラザ | ホームページ: www.sbi-moneyplaza.co.jp | 0120-142-592 | 03-3342-2711



損害保険見直し

法人保険見直し

経費Bank  
(SBIビジネス・ソリューションズ)

国際送金サービス  
(SBIレミット)

太陽光発電システム

LEDの導入

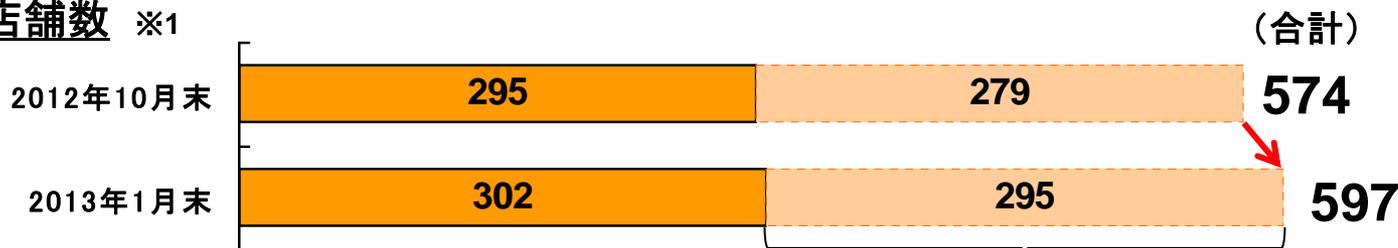
選択制401k  
(SBIベネフィット・システムズ)

資産運用、等

# SBIマネープラザの店舗数は国内で圧倒的一位に

SBIマネープラザ(現302店舗)に、直営店を中心に順次SBIマネープラザの看板を設置予定の保険クリニックとみつばち保険ファーム(みつばち保険ファームは2013年1月末時点で8店舗に看板設置済み)を加えたショップ数は、他を引き離して圧倒的1位に

## SBIマネープラザ店舗数 ※1



## 同業他社の店舗数(2013年1月末)

保険クリニック + みつばち保険ファーム ※2

ほけんの窓口、みんなの保険プラザ、  
保険の専門店  
(ほけんの窓口グループ株式会社)

363

保険見直し本舗 ※ウェブクルー子会社  
(株式会社保険見直し本舗)

161

保険クリニック  
(アイリックコーポレーション)

161

みつばち保険ファーム  
(VLフィナンシャル・パートナーズ)

142

イオン保険ショップ  
(イオン保険サービス株式会社)

82

【当社グループ出資比率(2012年12月末)】 ※3  
アイリックコーポレーション: 32.0%  
VLフィナンシャル・パートナーズ: 43.9%

※1 SBIマネープラザには保険取扱店以外の店舗数も含む

※2 みつばち保険ファームのうちSBIマネープラザの看板設置店(2013年1月末時点で8店舗)は、SBIマネープラザ店舗に含まれているため控除

※3 SBIグループ出資比率はIFRS基準でグループ子会社に該当する子会社・ファンドからの出資比率合計

(出所: 当社調べ)

### **3. 海外事業展開は次なる成長ステージへ**

- (1) 海外投資事業は外部出資者を募る第2フェーズ  
へ移行開始**
- (2) 現行の海外金融サービス事業の深化**

# (1) 海外投資事業は外部出資者を募る 第2フェーズへ移行開始

## 第1フェーズ

当社と海外現地パートナーとの共同出資により1号ファンドを組成



## 第2フェーズ

外部出資者を募ることでより大規模な2号ファンドを組成

新設のリレーションシップマネジメント部のもと、  
新ファンドへの外部出資者の募集体制を強化

海外：各海外拠点にファンド募集専門の人員を配置

国内：SBIインベストメント、SBI証券、SBIマネープラザ等、  
当社が有する国内法人ネットワークを活用

今後期待される各国マーケットの回復および  
更なる上昇に対応できる投資体制を構築

## (2) 現行の海外金融サービス事業の深化

### ( i ) ロシア YARバンクのネットバンク化の推進



**YAR BANK**  
Bank of the Rising Opportunities

ロシアの大手総合金融グループ、METROPOLグループ傘下の商業銀行  
(当社グループ出資比率:50.0%)

 **2013年10月のサービス提供開始(予定)に向け、  
システムの要件定義が完了、開発の本着手に向け最終調整中**

### ( ii ) インドネシア BNI証券の経営合理化の推進や、SBI証券の 協力のもとでのネット取引システムの改善を実施



(当社グループ出資比率:25.0%)

同社との接続によりSBI証券では2012年4月23日よりインドネシア株式のリアルタイム取引が可能

 **現地金融機関に日本で経験を積んだ人材を配置し、経営を軌道に乗せた後、現地の人材に経営を任せるという体制を構築予定**

※SBIグループ出資比率はIFRS基準でグループ子会社に該当する子会社・ファンドからの出資比率合計

## (2) 現行の海外金融サービス事業の深化

### (iii) 韓国 現代スイス貯蓄銀行および同行傘下銀行の連結子会社化

 **Hyundai Swiss Savings Bank 現代スイス貯蓄銀行** (当社グループ出資比率(予定): 89.4%)

韓国最大の貯蓄銀行。総受与信残高で貯蓄銀行業界全体の11%を超えるシェア。  
 総資産5.5兆ウォン(4,818億円※、2012年9月末現在、傘下銀行を含める)  
 釜山、慶尚南道を除く韓国全土に営業網を保有。

※100韓国ウォン=8.62円で換算

#### 日系貯蓄銀行であるオリックス貯蓄銀行(旧プルン2相互貯蓄銀行)との比較

- オリックスが2010年にプルン相互貯蓄銀行より約85%の株式を取得し買収した中堅の優良な貯蓄銀行
- PF貸付などリスクの高い分野の比重を下げ、企業与信を中心に保守的に運営

(単位: 億韓国ウォン)

オリックス貯蓄銀行	(2012年6月期)	現代スイス I 貯蓄銀行
6,523	総資産	26,025
16.8%	BIS比率	3.0%
566	営業収益	3,773
▲55	税引前当期純利益	▲401

※SBIグループ出資比率はIFRS基準でグループ子会社に該当する子会社・ファンドからの出資比率合計

## 4. 開花期に入ったバイオ関連事業

(1) 次々と予定される創薬事業のIPO

(2) ALA事業では2013年度内の収益化を目指して  
海外展開を加速

# (1) 次々と予定される創薬事業のIPO

	プロジェクト例(パートナー)	適応疾患	現状
<b>SBIバイオテック</b> (出資比率:71.6%) 公開目標:2014年内 主幹事証券:みずほ証券  ※2012年12月に米国クォーク社を完全子会社化	GNKG168 (中国 Huapu)	B細胞性慢性リンパ性白血病	臨床試験(フェーズ I)
	GNKS356 (中国 Huapu)	B細胞性慢性リンパ性白血病	前臨床試験
	免疫細胞療法(米 ベイラー研究所)	癌	米国:臨床試験(フェーズ II) 日本:臨床研究
	BST2抗体	癌、自己免疫疾患	製薬企業と提携交渉中
	ILT7抗体	自己免疫疾患	アストラゼネカ子会社に開発販売権を供与
<b>米国 アキュセラ社</b> (出資比率: 16.9%) 公開目標:2013年内 主幹事証券:三菱UFJモルガン・スタンレー証券	ACU-4429 (大塚製薬)	ドライ型加齢黄斑変性症	臨床試験(フェーズ II a)
	レバミピド (大塚製薬)	ドライアイ	臨床試験(フェーズ III)
	OPA-6566 (大塚製薬)	緑内障	臨床試験(フェーズ 1/2)
<b>米国 カドモン社</b> (出資比率: 16.0%) 公開目標:2013年内	KD025 Rho 結合キナーゼ阻害剤	肝臓病	臨床試験(フェーズ I)
	KD032 Ras 拮抗薬	癌	臨床試験(フェーズ II)
	同社は上記以外に、フェーズ IIIを1本、フェーズ IIを2本含む複数のパイプラインを保有		

# SBIバイオテックが子会社化した 米国ベンチャー企業クォーク社について

※1:2013年1月末の為替レートで円換算

クォーク社の主要開発品目:

## 【① PF-655】

- 糖尿病性黄斑浮腫(DME)、  
加齢性黄斑変性症

\* 提携製薬会社:ファイザー株式会社

## 【② QPI-1002】

- 腎臓移植後の臓器機能障害(DGF)、  
急性腎障害

\* 米国FDA、欧州委員会より希少疾病用  
医薬品に指定

\* 提携製薬会社:ノバルティス ファーマ株式会社

## 【③ QPI-1007】

- 非動脈炎性前部虚血性視神経症 (NAION)

前臨床	フェーズ I	フェーズ II	フェーズ III
-----	--------	---------	----------



成功報酬(総額)約6.5億USD(約596億円)  
 (例)フェーズ II b終了:25.8百万USD(約24億円)  
 フェーズ III開始:17.5百万USD(約16億円)



成功報酬(総額)約7億USD(約642億円)  
 (例)フェーズ II 終了:8百万USD(約7億円)※2  
 +更に良好な結果が得られた場合(6カ月後レポート):  
 17百万USD(約16億円)  
 フェーズ III開始:5百万USD(約5億円)

※2:フェーズ IIの結果に対するノバルティス ファーマ社の承認が前提



クォーク社のパイプラインが中長期的にも極めて有望であり、

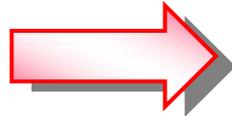
**2014年にIPOを目指すSBIバイオテックの企業価値向上に大きく寄与しよう**

## (2) ALA関連事業では2013年度内の収益化を目指して 海外展開を加速 ～海外への販路拡大にも注力～

### 国内

- 厚生労働省の食薬区分の改正により、「アミノレブリン酸リン酸塩」が非医薬品リストに追加予定  
(欧州で医薬品として使用実態があるのは「アミノレブリン酸塩酸塩」)
- SBIアラプロモによる国内販売代理店数の更なる拡大

52店舗  
(2012年3月末)



200店舗  
(2013年1月末)

- ドラッグストアB&D(愛知県地盤)45店舗
- ドラッグストアミックジャパン(大阪府地盤)27店舗
- 調剤薬局メディカルー光(JQS)23店舗
- 東急ハンズ、小田急百貨店 等々

### 海外

- バーレーンの主要企業グループDawani GroupとALA製品の拡販に向けたジョイントベンチャー設立に関して合意済み。

Dawani Group: 傘下に輸入会社やショッピングモール運営会社などを有する有力な現地流通メーカー

- 今後バーレーンではALA製造拠点の設立及び主要政府機関とALA製品の取扱につき協議を進めていく。

# 様々なALAに関する研究開発等の ネットワークを国内外で拡大中

## ～ALAを用いた研究は国内外90に及ぶ大学・病院等において 様々な病気の分野で進行中～

英国と米国で展開しているがん化学療法による貧血治療薬の開発はCRO(Contract Research Organization)に委託して進めているが、第I相臨床試験(安全性試験)は順調にいけば半年程度で完了する計画であり、第II相試験以降では複数の分野で展開し、それぞれの分野で世界の主要な製薬会社との共同開発を検討中。

(例)

### マラリアに関する研究

- ・東京大学
- ・東京工業大学
- ・National Institute for Medical Research (英国立医学研究所) 等々

### 国内外の大手製薬会社との 医薬品等の共同開発

食品メーカーや化粧品メーカーとの提携



### 糖尿病を含む 代謝改善薬の研究

- ・京都府立大学
- ・広島大学
- ・ハワイ大学 等々

大学傘下の医学部等と連携するヘルスサイエンスラボでのALAに関する研究計画

がん診断の研究  
東京工業大学

...etc

# ALA医薬品開発の進捗状況①

(5-アミノレブリン酸塩酸塩)

## ①術中がん診断薬

適応疾患	進捗
脳腫瘍	<p>オーファンドラッグ(希少疾病用医薬品)指定(2010年9月)</p> <p>→ <u>厚生労働省へ製造販売承認を申請(2012年7月5日)</u></p> <p>→ 順調に進捗すれば<u>2012年度内には承認取得予定</u></p>
膀胱がん	<p>2012年1月より、高知大学を中心とした5大学にて医師主導治験を実施</p> <p>→ <u>2012年末に第Ⅲ相治験終了</u></p> <p>→ 2014年初頭に承認取得を目指す</p>

その他がん分野では、埼玉医大、大阪府立成人病センター、京都府立医大、愛知医大等多数の大学で臨床試験や臨床研究が行われ、胃、大腸、甲状腺等各種のがんへの適応可能性について様々な研究が進んでいる。

# ALA医薬品開発の進捗状況②

(5-アミノレブリン酸塩酸塩)

## ②がん化学療法による貧血治療薬

がん化学療法による貧血・・・がん化学療法剤の副作用の1つで、治療を受けているがん患者のうち、43.2%(※1)が貧血症状を有するとも言われている。



現在、がん化学療法剤による貧血に対する決定的な治療法は確立されておらず、その開発が急務

### •2012年12月より英国にて第 I 相臨床試験開始

既に5-アミノレブリン酸塩酸塩は、事業パートナーである独medac社が欧州医薬品庁(EMA)の承認を受け、ドイツ、英国等欧州の20ヶ国以上の国々で術中診断薬を発売しており、ヨーロッパでは医薬品成分として受け入れられている。

⇒第 I 相臨床試験は速やかに半年程度で終了することを見込んでおり、第 II 相臨床試験においては複数の分野の医薬品として治験申請を検討中



### •2012年12月末に米国にて臨床試験を実施するための治験申請(IND)を提出

⇒米国食品医薬品局による審査等を経て、米国でも臨床試験を開始



(※1) 出所: Wu Y, Aravind S, Ranganathan G, Martin A, Nalysnyk L. *Clin Ther.* 2009;31:2416-2432.

# ALAを用いた糖尿病に関する臨床研究を開始予定

## 背景

バーレーンを初め中東諸国は糖尿病患者の比率が高い。

(%)

MENA地域:	バーレーン	カタール	クエート	サウジアラビア
糖尿病患者比率	15.4	15.4	14.6	16.8
主要先進国:	米国	イギリス	ドイツ	日本
糖尿病患者比率	10.3	3.6	8.9	5.0

バーレーンにある湾岸諸国立大学Arabian Gulf University (AGU)<sup>※1</sup>と糖尿病に関する臨床研究開始に向けた基本合意書を締結(2013年1月)

AGUでは湾岸諸国のアラブ人を対象として、GCP<sup>(※2)</sup>に準拠した医薬品臨床開発体制の整備に着手しており、**安全性の高いALAを主成分とする栄養補助食品の有効性試験を、GCP体制の実証モデルに選定**

今後、バーレーン国防軍病院糖尿病診療科やAGUの附属病院、KING HAMAD UNIVERSITY HOSPITALで臨床研究を展開していく

(※1) 湾岸6か国によりバーレーンに設立された医学系総合大学で、湾岸諸国では最も古い医学教育の歴史をもつ

(※2) 医薬品の臨床試験の実施の基準

# 中東におけるALA事業の進捗状況



バーレーン

- ・バーレーン政府とALA事業推進に関して合意（2012年4月）
- ・同国保健省より、健康食品「NatuALA ONE」のバーレーン国内における販売認可を取得（2012年4月）
- ・ALAを使用したがん検診のためのPDS（光力学スクリーニング）導入に向けて、必要な機器の準備や日本で技術研修を実施（2012年9月）
- ・同国経済開発委員会より認可を取得し、バーレーン駐在員事務所を設立（2012年10月）
- NEW!!** ・現地バーレーンを訪問し、国王との面談を実施。訪問中、湾岸諸国立大学Arabian Gulf Universityと糖尿病に関する臨床研究開始に向けた基本合意書を締結（2013年1月）



アラブ首長国  
連邦

- ・ドバイ首長国消費財安全課より、健康食品「NatuALA ONE」のアラブ首長国連邦(UAE)内における販売認可を取得（2012年10月）

SBIファーマは、バーレーンを中東・北アフリカ地域(MENA)におけるALA関連の医薬品の研究開発拠点として位置づけ、中東の近隣諸外国への輸出も視野にALA製造拠点の設立を目指す。

# 医薬品分野では各国でプロジェクトが進行中



英国

5-アミノレブリン酸塩酸塩の  
がん化学療法による貧血治  
療薬としての第 I 相治験を英  
国で開始



中国

バイオベンチャー益安生物へ40%出資



ドイツ

独製薬会社medac傘下のALA関連  
事業会社photonamicへ20%出資



米国

**NEW!!**

- 5-アミノレブリン酸塩酸塩のがん化学療法による貧血治療薬の治験申請(IND)を提出
- ハワイ大学にてALAと糖尿病に関する研究が進行中



バーレーン

**NEW!!**

バーレーン国防軍病院糖尿病診療科と  
AGUの附属病院を中心に、糖尿病に関する  
臨床研究を展開予定

# 健康食品の海外への販路拡大に向け、 現地当局からの認可取得等が順調に進捗

～中東地域に加え、アジア展開も加速させていく～



 **バーレーン**

- ・同国保健省より、健康食品「NatuALA ONE」のバーレーン国内における販売認可を取得。
- ・販売体制を構築中

 **中国**  
ALA製品販売のための新JV会社を設立準備中

 **韓国**       **マレーシア**

 **インド**       **インドネシア**

ALA事業展開のため、現地大手製薬企業と協議中

 **UAE**

- ・ドバイ市庁消費財安全課より、健康食品「NatuALA ONE」のアラブ首長国連邦(UAE)内における販売認可を取得。
- ・販売体制を構築中

 **フィリピン**  
・フィリピン食品医薬品庁(FDA)より健康食品「NatuALA ONE」のフィリピン国内における製品登録証明書を取得。  
・現地の医師ネットワークを有する企業と提携し、近々販売開始

## 【参考資料】

# 1. 当社の企業価値



## 各事業分野の株主価値の推計①

2013年2月28日終値ベース

(単位:億円)

	事業別企業価値(理論値)
アセットマネジメント事業	1,048
金融サービス事業	3,487(+) <sup>※</sup>
バイオ関連事業	629
その他の事業	295
外部借入金	▲1,400
合 計	4,060(+)

<参考> 株式時価総額(2013年2月28日終値ベース): 1,652億円

※ 他にも、SBIホールディングスの比較サイト事業、SBIリース、SBIビジネスサポート等、今回の理論値算出に組み入れられていない収益事業もある。

## 各事業分野の株主価値の推計②

### <前提条件>

- ・株式時価総額の算出には、2013年2月28日の各社終値を使用。

### <各事業ごとの算出手法>

#### - アセットマネジメント事業

- ⇒ 2012年12月末現在で保有する当社持分の営業投資有価証券およびその他の投資有価証券の時価合計

#### - 金融サービス事業

主要事業会社の株主価値を合算

◎SBI証券 ⇒ 類似業種企業比較を行い、算出された2つの値[(A)と(B)]の平均値を算出

$$\frac{[(\text{松井 株価収益率} + \text{カブコム 株価収益率})] (\times 3)}{2} \times \text{SBI証券 四半期純利益 (2013年3月期第3四半期累計)} \dots (A)$$

$$\frac{[(\text{松井 株価純資産倍率} + \text{カブコム 株価純資産倍率})] (\times 4)}{2} \times \text{SBI証券 純資産残高} (\times 5) (2012.12末) \dots (B)$$

※3 松井証券およびカブコム証券の株価収益率は、2013年3月期第3四半期累計の1株当たり四半期純利益に基づき、算出

※4 松井証券およびカブコム証券の株価純資産倍率は、2012年12月末現在の1株当たり純資産に基づき、算出

※5 SBI証券の純資産から当社への短期貸付金を控除した純資産残高

◎SBIリクイディティ・マーケット ⇒ 類似業種企業比較から算出

$$(\text{マネースクエア・ジャパン 株価収益率}) (\times 6) \times \text{SBIリクイディティ・マーケット 四半期純利益 (2013年3月期第3四半期累計)}$$

※6 マネースクエア・ジャパンの株価収益率は、2013年3月期第3四半期累計の1株当たり四半期純利益に基づき、算出

## 各事業分野の株主価値の推計③

### <各事業ごとの算出手法(つづき)>

#### - 金融サービス事業(つづき)

##### ◎住信SBIネット銀行

⇒ 2013年3月期からの5期間、当行の税引後利益<sup>(※7)</sup>が年率20%で成長すると仮定し、当該期間における当社持分の超過収益力を算出。そして、その超過収益力に2012年12月末現在の純資産の当社持分を加えて算出

※7 2013年3月期の経常利益を70億円(予想)と前提し、税引後利益を42億円とする。

◎SBI損保 ⇒ 一部株式譲渡時の予定時価(2011年11月) × 発行済株式総数(2012年9月末) × SBIH持分比率

◎モーニングスター ⇒ モーニングスターの株価 × 発行済株式総数(2012年3月末) × SBIH持分比率(間接保有含む)

##### ◎SBIモーゲージ

⇒ KOSPI(韓国市場)での株価 × 発行済株式総数 × SBIH持分比率(ファンド持分等の間接保有除く)

#### - バイオ関連事業

##### ◎SBIファーマ

⇒ 旧SBIアラプロモの一部株式譲渡時の時価 × 発行済株式総数 × SBIH持分比率(間接保有除く)

◎SBIバイオテック ⇒ 2012年12月末(Quark社の子会社化後)の払込出資金額のSBIH持分を算出

##### ◎ファンドで保有するバイオ関連会社株(Kadmon社、Acucela社)

⇒ {投資資産残高のSBIH持分(2012.12末) + 直接投資残高(2012.12末)}の時価

#### - その他の事業

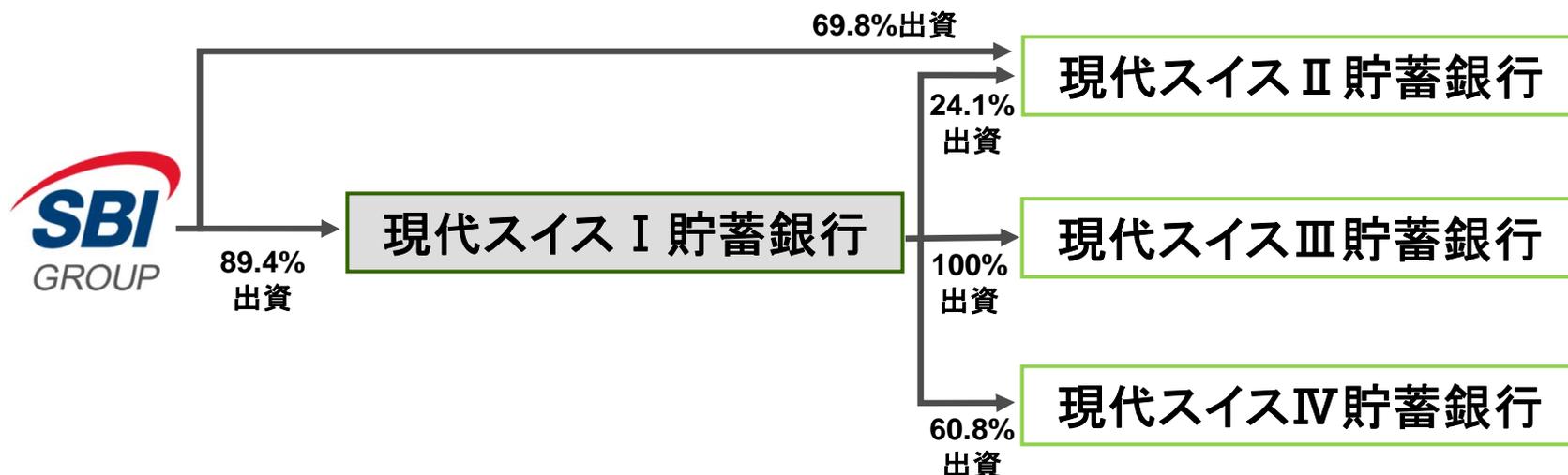
⇒ 当社2012年12月末現在の事業用の不動産資産価値(投資不動産残高+有形固定資産に含まれる不動産残高)を算出

## 【参考資料】

### 2. 現代スイス貯蓄銀行への投資について

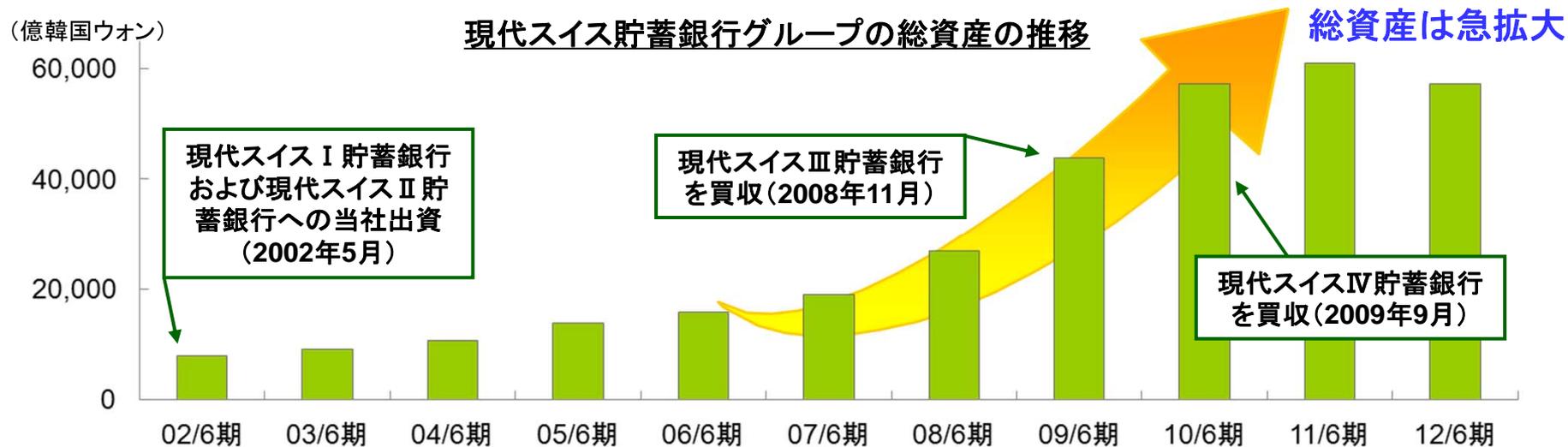
## 現代スイス貯蓄銀行および同行傘下銀行への これまでの出資について-1

- ◆ 2002年5月に、現代スイス I 貯蓄銀行へ10%、現代スイス II 貯蓄銀行へ20%出資(投資総額7.9億円)
- ◆ 2012年3月に、現代スイス I 貯蓄銀行と現代スイス II 貯蓄銀行の2行に分散して保有していた株式を、グループ親会社である現代スイス I 貯蓄銀行に集約。  
その結果、当社グループの現代スイス I 貯蓄銀行への出資比率は20.9%となり、現代スイス II 貯蓄銀行への出資比率はゼロとなる。
- ◆ 今回の増資引き受けに伴う現代スイス貯蓄銀行グループの姿(予定)



# 現代スイス貯蓄銀行および同行傘下銀行への これまでの出資について-2

## ■ 当社出資以後、現代スイス貯蓄銀行グループは規模を急拡大



### [当社出資以後の現代スイス貯蓄銀行グループの業績推移]

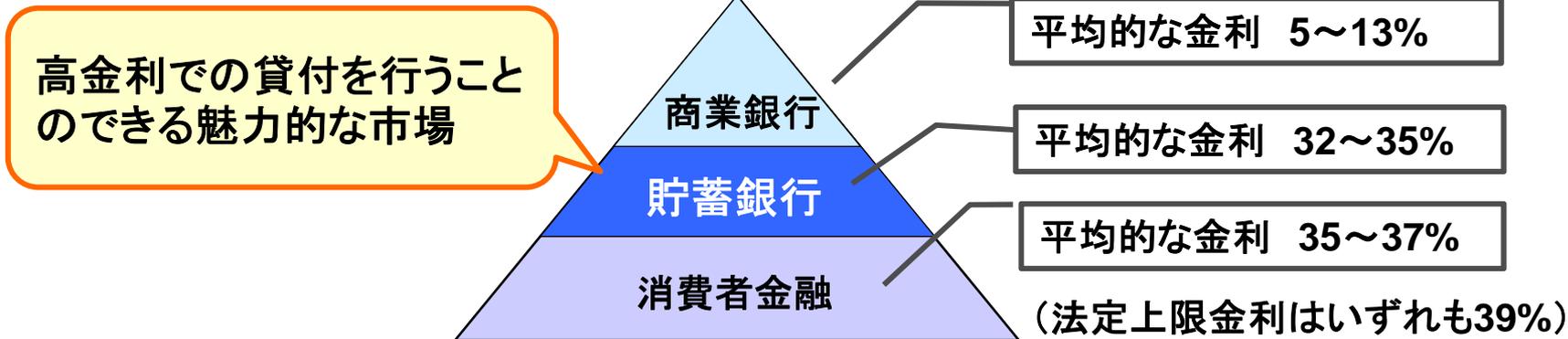
(単位:億韓国ウォン)

	02/6期	03/6期	04/6期	05/6期	06/6期	07/6期	08/6期	09/6期	10/6期	11/6期	12/6期
総資産	7,910	9,020	10,731	13,913	15,885	19,057	26,836	43,779	57,268	60,960	57,345
営業収益	1,789	1,607	1,556	2,377	2,633	2,716	3,244	5,126	6,530	7,975	7,556
営業利益	216	340	92	256	157	361	465	723	▲74	▲550	1
当期利益	138	34	47	115	255	181	350	596	172	▲634	▲531

# 現代スイス貯蓄銀行および同行傘下銀行への出資の背景-1

## 1. 日本での状況と異なり、貸付に対する上限金利の高い魅力的な市場

【 現在の韓国貸付金融市場における貯蓄銀行のポジショニング 】

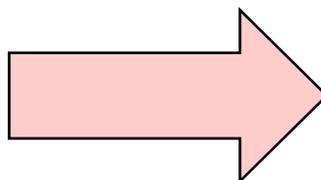


## 2. 業界の淘汰に伴い現代スイス貯蓄銀行が圧倒的No. 1に

昨今の政府主導の貯蓄銀行業界の再編等により、同行を除く貯蓄銀行の多くが市場から撤退。2012年6月以降、上位25社中11社が撤退ないし営業停止。

[ 貯蓄銀行業界内ランキング(総資産) 2012年6月現在 ] (単位:百万韓国ウォン)

1	現代スイスⅠ貯蓄銀行	2,602,529
2	HK相互貯蓄銀行	2,582,105
3	京畿相互貯蓄銀行	1,890,446
4	東部相互貯蓄銀行	1,888,460
5	現代スイスⅡ貯蓄銀行	1,783,109
⋮	⋮	⋮
25	現代スイスⅢ貯蓄銀行	681,350



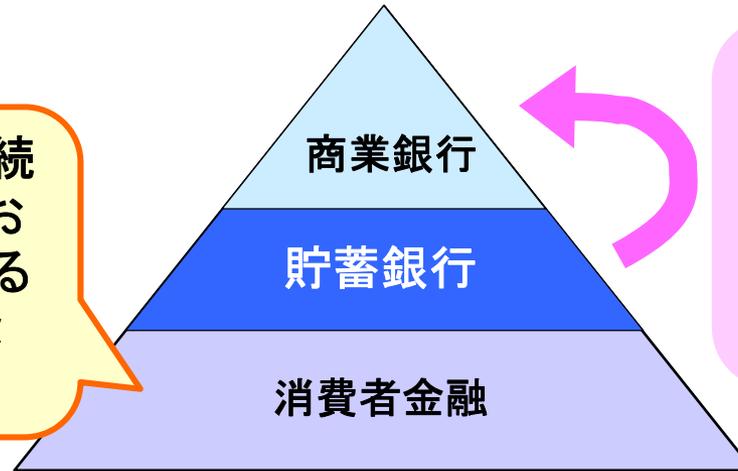
現代スイス貯蓄銀行グループの競争力は非常に強固に

1	現代スイスⅠ貯蓄銀行
2	HK相互貯蓄銀行
3	東部相互貯蓄銀行
4	現代スイスⅡ貯蓄銀行
5	モア相互貯蓄銀行
⋮	⋮
14	現代スイスⅢ貯蓄銀行

## 現代スイス貯蓄銀行および同行傘下銀行への出資の背景-2

### 3. 韓国貸付金融市場における制度改革の可能性

今後、貯蓄銀行業界に続き、消費者金融業界においても再編等が行われる可能性もあると、様々な情報から考えている



今後、政策として、一定規模の資産を有する大手貯蓄銀行を「商業銀行」の 카테고리へと格上げさせる可能性もある

上限金利の引下げに伴い、消費者金融業界の再編が本格化した場合、プレイヤーの大幅な減少が予想され、資金の貸し手としての貯蓄銀行の役割が一層クローズアップされることとなる。

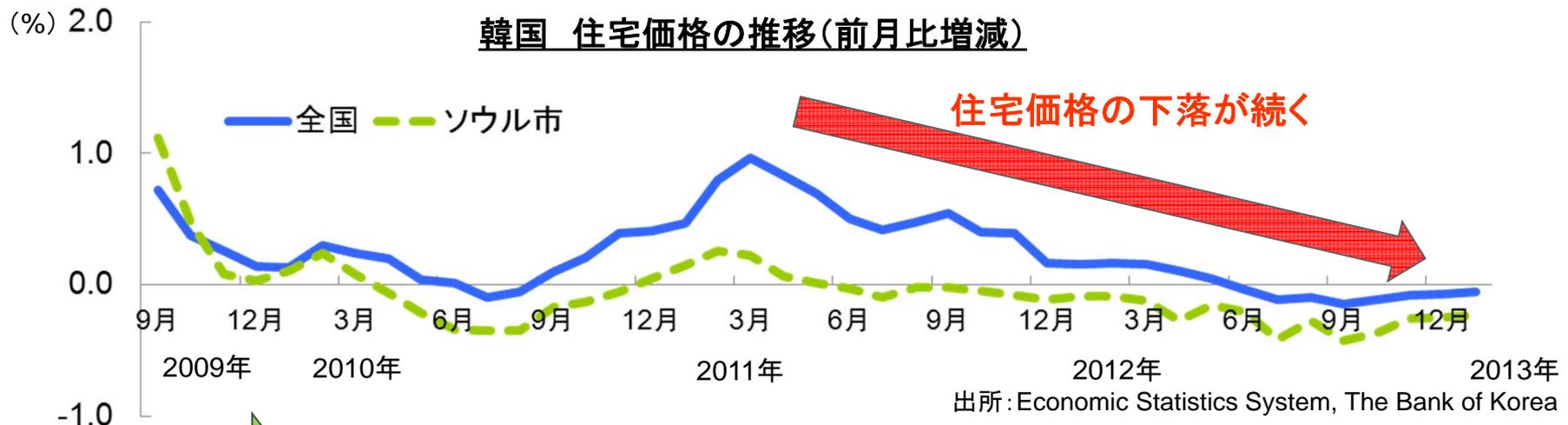
また、一定の資産規模に達した貯蓄銀行の商業銀行への格上げが実施された場合、資産規模で最大手の現代スイス貯蓄銀行グループは商業銀行化する可能性もあり、一層の事業拡大が予想される。

## 現代スイス貯蓄銀行および同行傘下銀行への出資の背景-3

### 4. 不動産市況に底打ちの気配があり、それに伴い担保として保有する不動産価格の上昇が予想されるため、現代スイス貯蓄銀行および同行傘下銀行の事業環境の好転が見込まれる

#### 【現代スイス貯蓄銀行の状況】

- ✓ 事業規模の拡大を目指し、これまで法人向けの大口不動産担保融資やプロジェクト・ファイナンス(PF)貸付に注力  
(上記のような融資を行う場合、原則として不動産を担保に設定している)
- ✓ 昨今の不動産市況の悪化を受け、資本を大きく毀損



規制当局より財務基盤の強化が求められる

しかし、不動産市況の反転は国としての政策課題であり、大統領交代を契機とした政策転換に伴い、住宅価格等の底打ちも予想される。

## 現代スイス貯蓄銀行および同行傘下銀行への出資の背景-4

### 5. 現代スイス I 貯蓄銀行の連結子会社化が、同行の重要な子会社の経営権取得につながる

現代スイス貯蓄銀行および同行傘下銀行を連結子会社化することが、今後成長の期待される現代スイス資産運用とカンボジアのプノンペン商業銀行2社の発行済株式総数の過半を取得した上での**経営権取得**につながる見込み

#### (1) 韓国 現代スイス資産運用

[ 受託高および損益推移 ]

(単位:億韓国ウォン)

	09/3期	10/3期	11/3期	12/3期	13/3期3Q
受託高	1,494	6,025	6,726	2,664	5,615
営業収益	9.7	21.1	47.7	36.1	22.3
当期純利益	▲10.2	▲6.0	16.5	1.4	▲0.3

# 現代スイス貯蓄銀行および同行傘下銀行への出資の背景-5

## 5. 現代スイス I 貯蓄銀行の連結子会社化が、同行の重要な子会社の経営権取得につながる

### (2) カンボジア プノンペン商業銀行



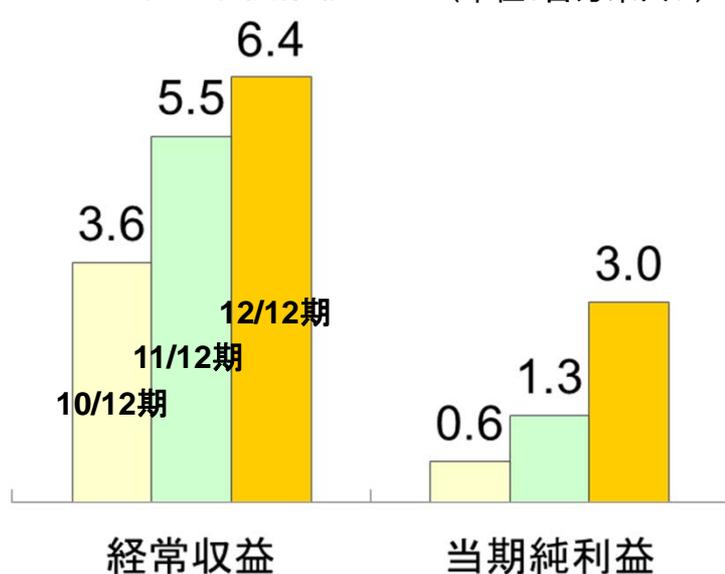
ធនាគារ ភ្នំពេញ ពាណិជ្ជ  
Phnom Penh Commercial Bank

(現在の当社グループ出資比率:40.0%)

- ・最終的には90%超まで株式を取得できる可能性大
- ・現時点において70百万米ドルでの買収の申し出を受けるほどの優良な商業銀行

※SBIグループ出資比率はIFRS基準でグループ子会社に該当する子会社・ファンドからの出資比率合計

＜3カ年の業績推移＞ (単位:百万米ドル)

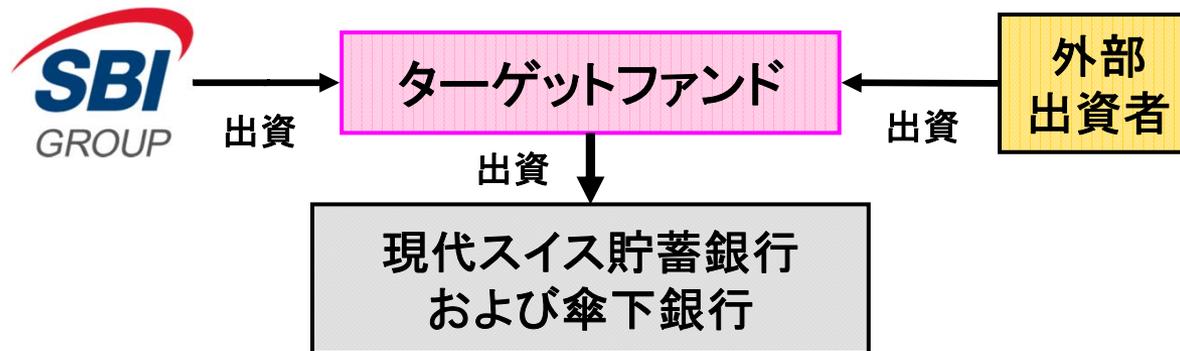


(単位:百万\$)	10/12期	11/12期	12/12期	13/12期 (E)	14/12期 (P)	15/12期 (P)
総資産	80	102 (15位)	126 (13位)	212	282	358 (7位)
預金残高	40	60 (15位)	81 (13位)	150	209	270 (8位)
貸出金残高	30	43 (14位)	70 (12位)	129	183	244 (6位)

※( )内の順位はカンボジアにおける商業銀行28社中のPPCBの順位。  
2011/12期は実績値、2012/12期および2015/12期は同社予想値。

## 現代スイス貯蓄銀行および同行傘下銀行の連結子会社化に伴う今後の事業戦略

- 現代スイス貯蓄銀行および同行傘下銀行の取得に際しては、**リスク分散と投資効率の向上を図るため**ターゲットファンドを組成し外部資金を呼び込むことを検討



### ➤ 今後の事業戦略

1. SBIがこれまでに培ってきたノウハウを最大限活用し、法律上許可される範囲内で同行グループのネット銀行化を推進
2. 法人向けの大口融資に集中する事業戦略を転向し、個人向け・法人向けともに、徹底して融資の小口化を図る

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