

*Strategic
Business
Innovator*

SBIグループ 事業戦略説明会

2005年11月15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及びSBIグループ各社のご案内等のほか、各社の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、各社の発行する株式その他の有価証券への投資の勧誘を目的としたものではありません。なお、各社は、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。また、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。

1. SBIグループの経営理念と 3つのビジョン

SBIグループの5つの経営理念

- (1) 正しい倫理的価値観を持つ
- (2) 金融イノベーターたれ
- (3) 新産業クリエイターを目指す
- (4) セルフエボリューションの継続
- (5) 社会的責任を全うする

現在のSBIグループ

グループ設立年時	1999年4月
グループ公開企業	8社
SBIホールディングス時価総額	5,806億円(2005年11月11日)
グループ内公開企業合算時価総額	1兆5,312億円(2005年11月11日)
社員数(連結ベース)	1,230人(2005年9月末)
SBIグループ連結子会社	連結子会社40社 持分法適用会社8社

(百万円)

	売上高	経常利益	当期純利益
2005年3月期連結業績	81,511	27,291	25,631
2005年9月中間期連結業績	61,930	20,921	10,733

SBIグループビジョン

(2005年4月26日発表)

1. 顧客価値を土台として、株主価値・人材価値との相乗効果を働かせ企業価値の極大化を図る
2. 株主価値を、現在のグループ内上場企業の時価総額約1兆円から、3年後に3兆円、5年以内に5兆円とする
3. 「強い企業」から「強くて尊敬される企業」を目指す

(2. グループ内上場企業＝SBIホールディングス及びその連結子会社、持分法適用会社)

ビジョン(1)

顧客価値を土台として、株主価値・人材価値との
相乗効果を働かせ企業価値の極大化を図る

新しい「企業価値」論

従来は、「企業価値＝株式時価総額＋負債時価総額」と定義していた。
(将来受取が予想されるフリーキャッシュフローの現在価値)



新しい「企業価値」論では、

「企業価値」

||

①顧客価値

その企業が提供する財・
サービスの本源的価値

顧客がその企業の財・
サービスに対して支払う
キャッシュフロー

+

狭義の企業価値

②株主価値

株式時価総額
+
負債の時価総額

将来受取が予想される
フリー・キャッシュフロー
の現在価値

+

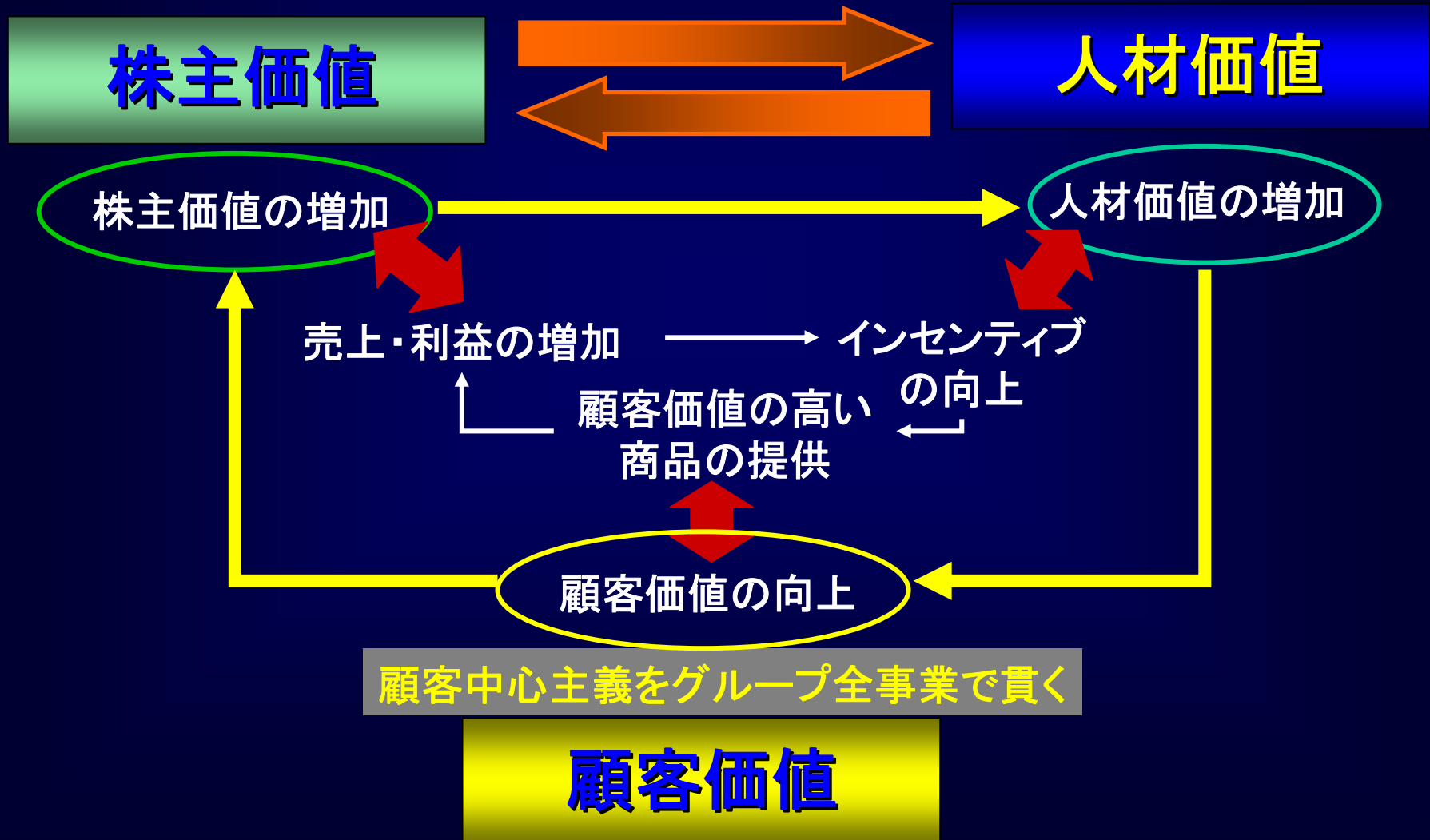
③人材価値

役職員に対する価値

- ・人こそが創造性の源泉
- ・競争力の源泉である
差別化をもたらす主因
- ・最も価値ある戦略的資源

「企業価値」向上のメカニズム

「企業価値」は、顧客価値の創出が土台となり、株主価値・人材価値と相互に関連しながら生み出され、増大されていく



ビジョン(2)

SBIグループ時価総額目標

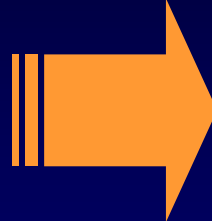
グループ内上場企業の合算時価総額を
現在の約1兆円から、3年後に3兆円、
5年以内に5兆円とすることを目指す

(グループ内上場企業＝SBIホールディングス及びその連結子会社、持分法適用会社)

現在のSBIグループ合算時価総額

極めて短期間に合算時価総額は大幅に拡大

2005年4月26日
8,862億円



6,450億円増加

2005年11月11日
15,312億円

	2005年 4月26日現在	2005年 11月11日現在
SBIホールディングス	3,224億円	5,806億円
イー・トレード証券	3,810億円	5,829億円
ファイナンス・オール	1,035億円	920億円
SBI証券	472億円	590億円
SBIパートナーズ	(グループ外)	733億円
モーニングスター	135億円	188億円
SBIベリタランス	186億円	153億円
ゼファー	(グループ外)	1,093億円

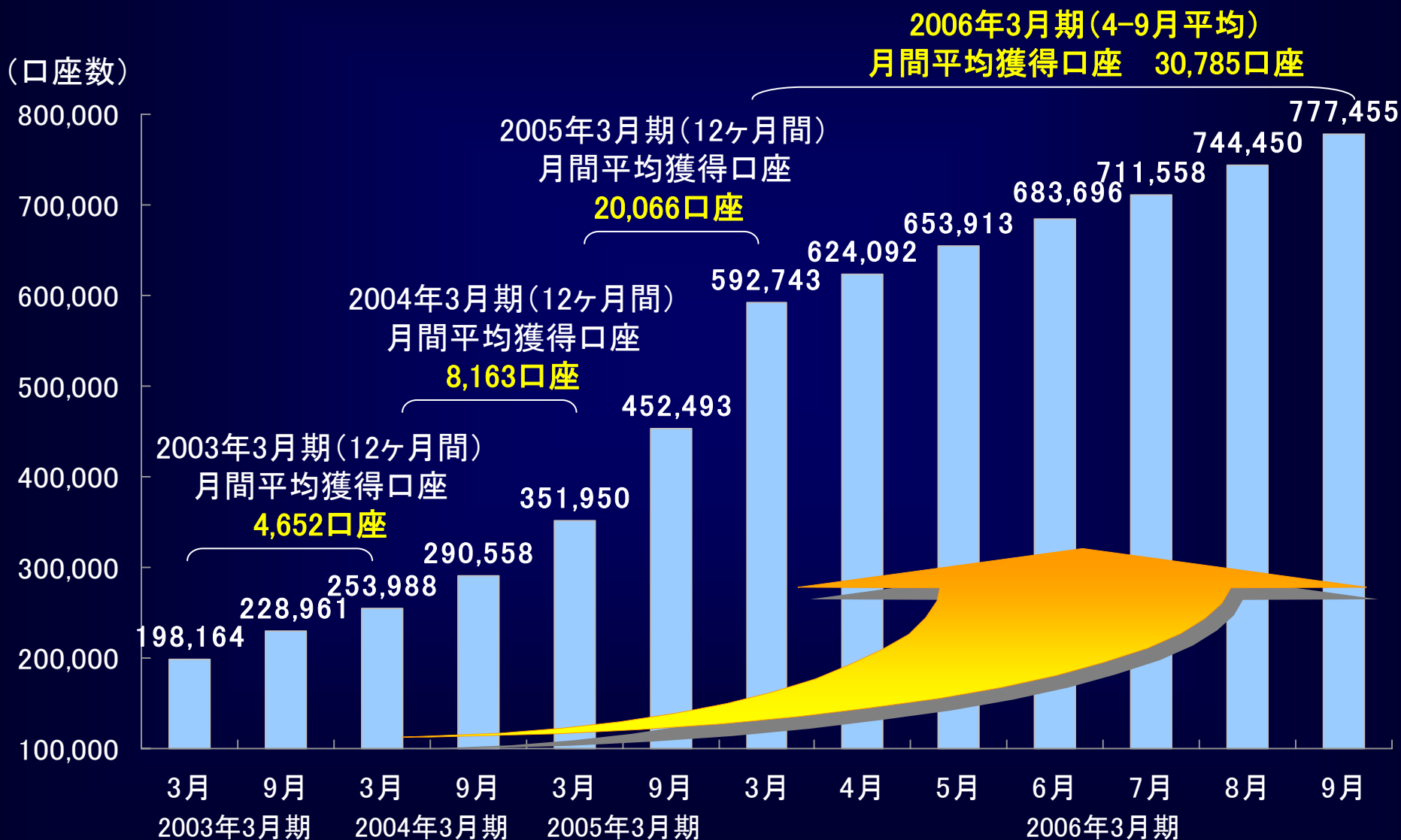
合算時価総額目標達成を目指す 四つの基本方策

- ① グループ内上場各企業の自己成長・自己増殖
- ② グループ内未上場企業の株式新規公開
- ③ 株式交換等を用いた子会社化や合併によるSBIホールディングスへの企業価値取り込み
- ④ 合併・買収・ジョイントベンチャー・戦略的提携

①グループ内上場各企業の自己成長・自己増殖

月間口座開設件数推移

～月間口座開設件数は加速度的に増加～



成長著しいSBIモーゲージの住宅ローン事業

住宅ローン実行残高推移



②グループ内未上場企業の株式新規公開

今後のグループ企業の上場における要件

グループ全体にとっての中長期的な観点



【株式公開したほうが良いグループ企業が満たすべき要件】

- ①システムを中心とした大規模な設備投資を継続的に行うことが必要であったり、多額の運転資金を必要とし、事業の拡大に伴って資本の増加が必要な場合（例：イー・トレード証券）
- ②その会社の事業が中立性を要求される場合（例：モーニングスター、ゴメス・コンサルティング）
- ③グループ内企業間でのシナジー効果が薄く、グループの事業ポートフォリオの観点から公開して株主価値を顕在化させたほうが良い場合や、グループ戦略上その企業の戦略的重要性が低下した場合

SBIキャピタルの株式公開は見送ることとした

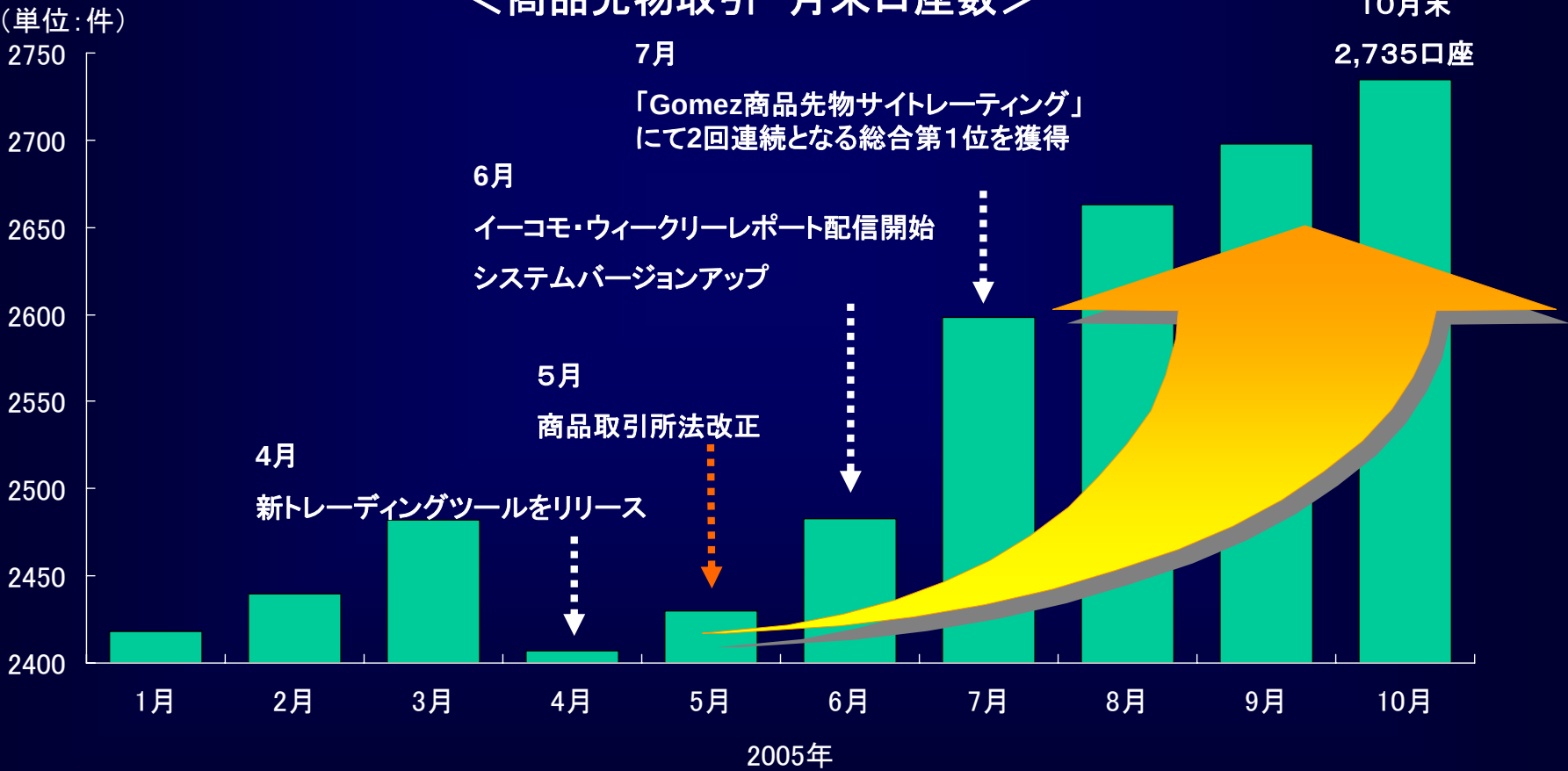
SBIフューチャーズ 口座数の推移

※旧イー・コモディティ

5月の商品取引所法改正以後、増加ペースが加速
7月以降、3ヶ月連続で過去最高を更新
9月末現在、専業取引員75社中12位

(平成17年3月期開示情報との比較)

<商品先物取引 月末口座数>



口座数は、各月末現在において預り証拠金残高がある口座のみをカウントし、預り証拠金残高が0円の口座及び解約済みの口座を除きます。

ゴメス・コンサルティング 調査対象サイト数の推移

2005年9月末:43カテゴリ
(調査対象サイト数:671サイト)

Eコマースランキング

- ・オンラインバンキング
- ・オンライン専業銀行・支店
- ・オンライン証券
- ・オンライン総合証券
- ・クレジットカード **New!**
- ・商品先物取引 **New!**
- ・外為証拠金取引 **New!**
- ・海外ツアー旅行 **New!**
- ・国内ツアー旅行 **New!**
- ・海外航空券 **New!**
- ・国内航空券
- ・国内宿泊予約
- ・不動産分譲
- ・不動産賃貸
- ・不動産購入
- ・転職情報
- ・人材派遣
- ・アルバイト情報
- ・オンラインショッピング
- ・オンラインオークション
- ・公演チケット
- ・ADSL8Mプロバイダー
- ・自動車保険 **New!**
- ・医療保険 **New!**
- ・オンライン書店
- ・中古車情報サイト
- ・自動車メーカー
- ・百貨店
- ・化粧品メーカー

モバイルサイトランキング

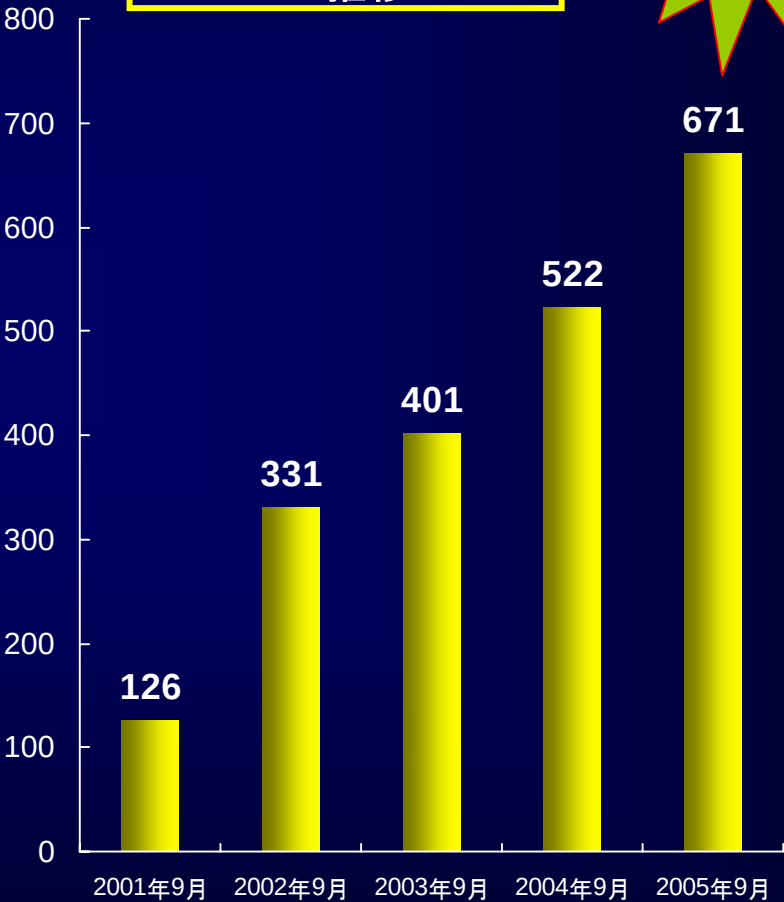
- ・モバイルオンラインバンキング
- ・モバイルオンライン証券
- ・モバイルアルバイト情報
- ・モバイル中古車情報サイト
- ・モバイル公演チケット

IRサイトランキング

- ・銀行IR
- ・証券IR
- ・情報・通信業IR
- ・卸売業IR
- ・電気・ガス業IR
- ・小売業IR
- ・保険業IR
- ・陸運業IR
- ・空運業IR

事業内容:
ウェブサイトの評価・
アドバイスサービス

調査対象サイト数
の推移



New! マークのあるものは、2005年7月～2005年9月に発表したランキング

③株式交換等を用いた子会社化や合併による SBIホールディングスへの企業価値取り込み

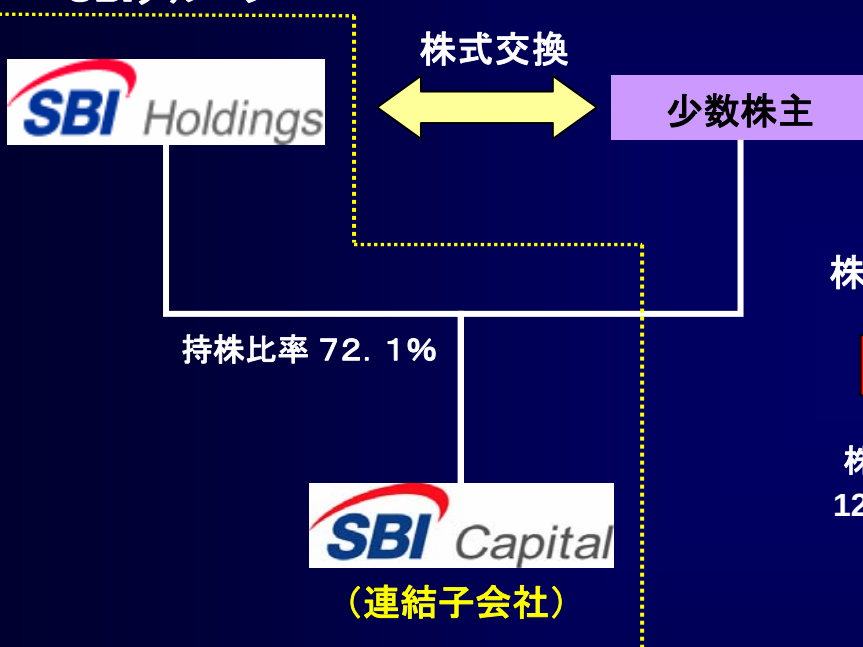
前提：対象となる企業の主たる事業を、SBIホールディングスへ
取り込むことでその事業の飛躍的拡大が図れるとともに、
その事業の当社への収益貢献度が十分に大きい

- i) 巨額な資金力・信用力・情報力等が事業展開にとって
重要であると判断される場合（例：不動産業）
- ii) 事業戦略遂行の効率化が図れる場合

SBIキャピタルの完全子会社化

簡易株式交換を実施し、SBIキャピタルを完全子会社とする

SBIグループ



株式交換後

株式交換期日
12月1日(予定)

SBIグループ



完全子会社化により、収益のグループ外流出を防ぐとともに
迅速な意思決定を実現

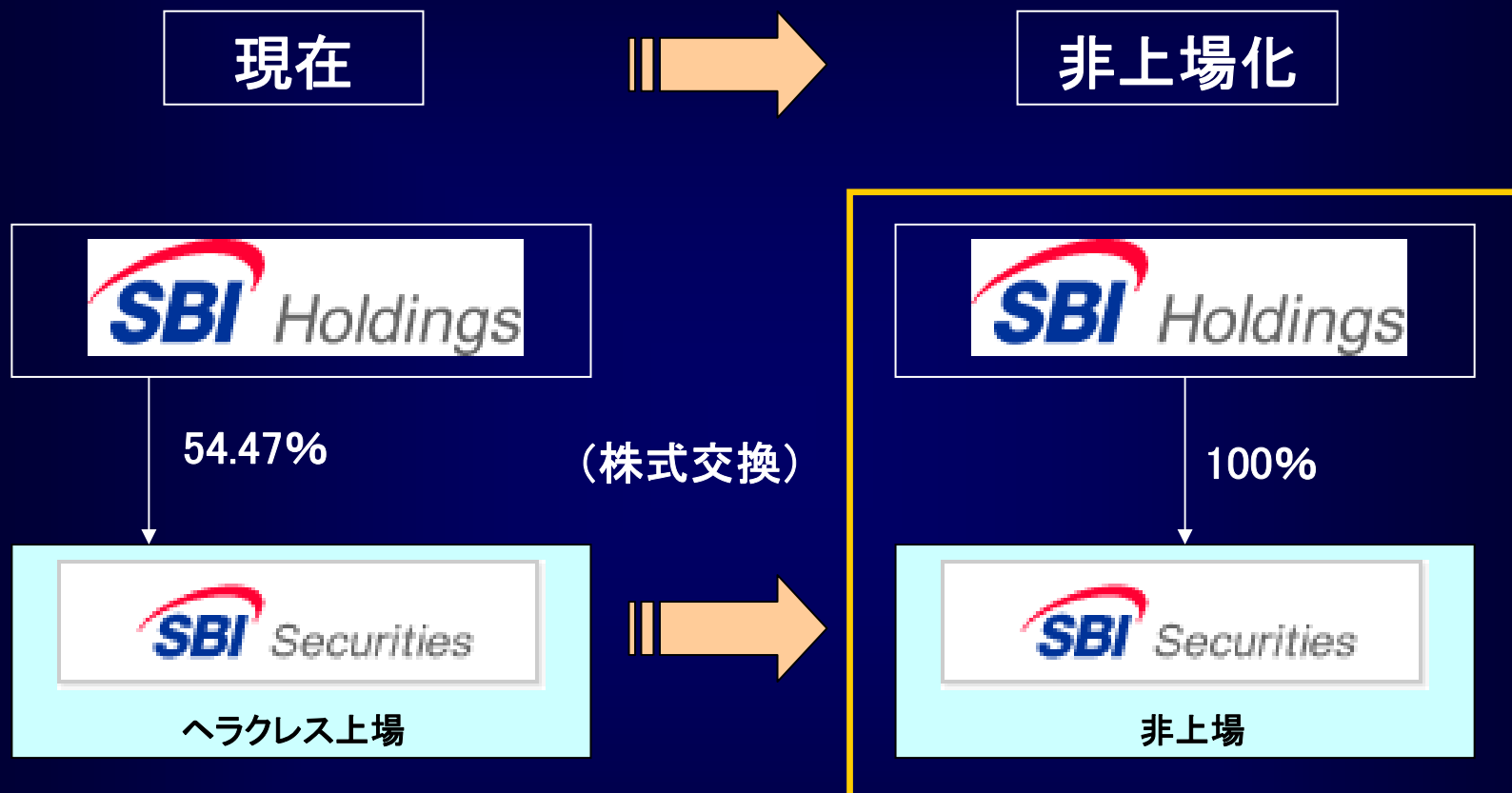
SBIパートナーズとSBIホールディングスの合併



SBIホールディングス本体の資本力・信用力により
住宅不動産事業の成長速度を加速させる

※SBIパートナーズ株主総会での承認を前提といたします。

SBI証券非上場化によるネットとリアル融合の加速

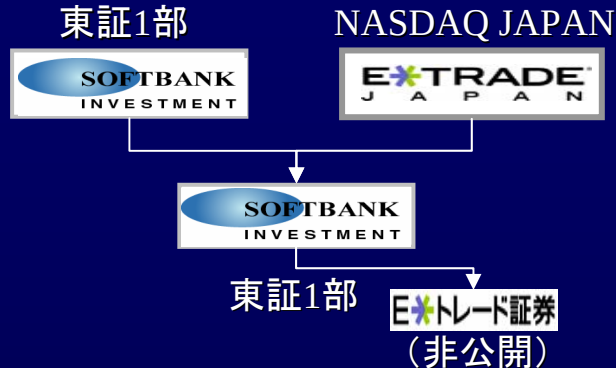


※SBI証券株主総会での承認を前提といたします。

④合併・買収・ジョイントベンチャー・戦略的提携

合併

SBIとイー・トレードの合併



ジョイントベンチャー

・イー・トレード株式会社

設立: 1998年6月 黒字化達成期: 2000年3月期
当社グループ当初出資金額: 約15億7,000万円
当社グループ当初持株比率: 58%

・モーニングスター株式会社

設立: 1998年3月 黒字化達成期: 1999年12月期
当社グループ当初出資金額: 約1億6,000万円
当社グループ当初持株比率: 40% (ワラント持分考慮後55.6%)

買収

ワールド日栄証券(現SBI証券)の買収

市況産業の企業を買収する場合、
対象会社純資産の約半分の金額での株式取得が妥当

- ・ワールド日栄証券株式1株当たり純資産額
@382円
- ・ワールド日栄証券株式1株当たり取得価額
@179円

戦略的提携

ゼファーとの戦略的資本・業務提携



・両社の既存事業の拡大へ向けた不動産を中心とした事業に関わる情報・技術等に関する経営資源及びノウハウの共有並びに補完

・両社の経営資源及びノウハウを活用した新規事業の創設

株主価値の極大化

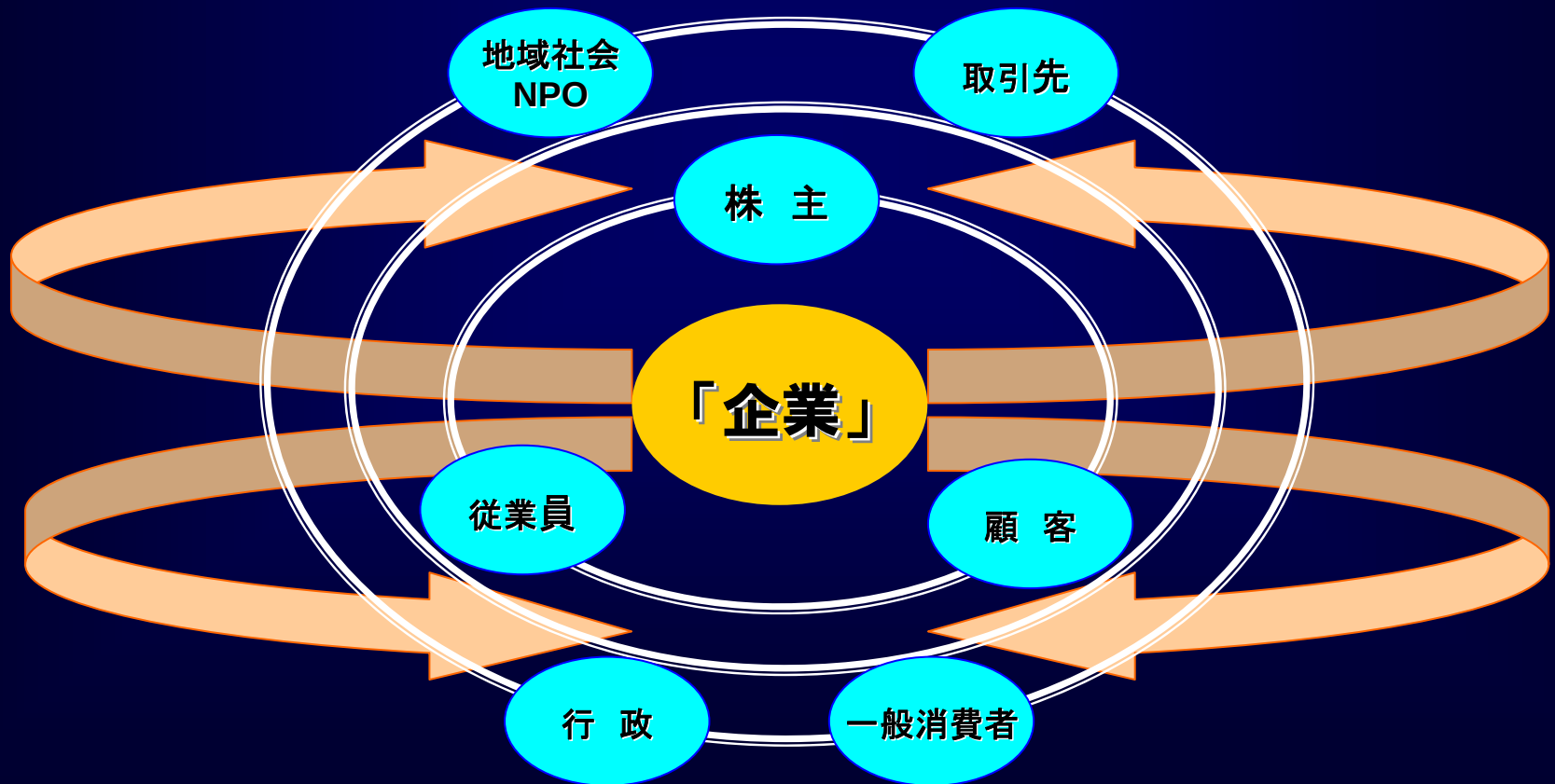
ビジョン(3)

「強い企業」から「強くて尊敬される企業」を目指す

「強い企業」から「強くて尊敬される企業」へ ～パラダイムシフトの3つのプロセス～

①「社会性の認識」

企業は社会に帰属しているからこそ存続できるのであり、
企業は社会の維持・発展に貢献しなければならないと認識する



「強い企業」から「強くて尊敬される企業」へ ～パラダイムシフトの3つのプロセス～

②「社会的信用の獲得」

- ・価値観、経営理念、ビジョンといった概念的枠組みを明確に規定
- ・競争戦略、ターゲットとする顧客セグメント、事業ポートフォリオを定める
- ・上記を広く自社の内外に表明し、ステークホルダーから評価される
- ・社内の業務体制や教育研修体制を整備する

「強い企業」から「強くて尊敬される企業」へ ～パラダイムシフトの3つのプロセス～

③「社徳」を高める

人に人徳があるように、企業には「社徳」がある。
高い「社徳」があれば、必ず事業もうまくいき、社会からも尊敬される。

高い「社徳」を得るための実践的な活動：

1. 全役職員が徳性を高め、正しい倫理的価値観をもつ。
 - ・「才」より「徳」を重視した人の採用や評価・登用制度
2. 獲得した社会的信用を維持し、醸成し続ける。
(＝強力なコーポレートブランドの確立と維持)
 - ・企業パーソナリティとイメージの整合性
 - ・企業を取り巻く全てのステークホルダーとの調和
 - ・寄付やボランティア活動、メセナなど直接的社会貢献活動の積極的推進

SBIグループの直接的社会貢献活動 設立財団法人の概要

名称	財団法人 SBI子ども希望財団 (The SBI Children's Hope Foundation)
所在地	東京都港区六本木1-6-1
基本財産	5億円 (拠出内訳) 北尾吉孝 3億円 SBIホールディングス 1億円 イー・トレード証券 1億円
活動内容	児童福祉向上を目的とした 児童・施設・団体・事業等への支援事業
設立年月日	2005年10月6日

親から虐待を受けた児童らを支援する財団法人「SBI子ども希望財団」

グループで虐待児支援

益の1%を積み立てるほか、自分でも私財を拠出。

なり、五年ほど前に全国「という。強いリーダの虐待児保護施設を訪問した。「親にたばこの火を押しつけられ、一人で眠れなくなった幼児を自の当たりにして、何とかしなければと思った」。その後、グループ全体としてこうした虐待児を支援することを決めた。全国百七十四カ所の施設に合計一億六千七百万円を支援したが、「財団法人にしてグループ外からも寄付金を募りやすくす

（きたお・よしとか

54歳）

(2005年10月20日 日経新聞夕刊)

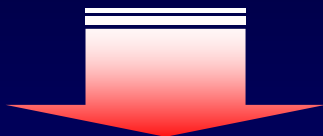
2. SBIグループ事業構築の基本観

SBIグループ 事業構築の基本観

1. 「顧客中心主義」の徹底
2. 「企業生態系」の形成と
「仕組みの差別化」の構築
3. 「ネットワーク価値」の創出

インターネット革命による金融業の変化

金融業は本来情報産業であり、インターネットとの親和性が極めて高い



インターネットが持つ5つの特性が金融業を劇的に変化させる

(インターネット5つの特性)

低コスト

少人数・少店舗

リアルタイム

迅速な情報提供

マルチメディア

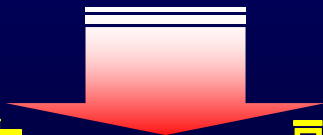
豊富なデータの
提供

インタラクティブ

顧客ニーズへの
細かな対応

グローバル

世界規模での
情報収集・提供



・投資家主権の確立

・顧客中心市場の形成

・比較検索市場の創出

・ネットワーク間競争

3つの「Oneサービス」が求められるようになる

One Stop

顧客が望む金融サービスを
総合的に提供する

One Table

顧客が望む金融サービスを
一覧比較する

One to One

顧客の個別相談に応じる
コンシェルジュ機能



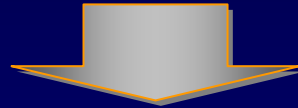
グループ企業の有機的結合により、互いにシナジー効果を追求

基本観1.「顧客中心主義」の徹底

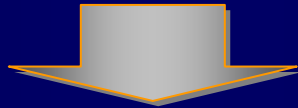
消費者へのパワーシフト

顧客はより賢く、スマートに

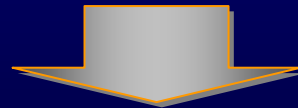
インターネット



情報障壁(手間、暇、コスト等)の消滅



商品/サービス/その他関連情報により詳しく、
賢い選択ができる消費者が増加



消費者主権の確立
顧客中心市場の誕生

基本観2. 「企業生態系」の形成と 「仕組みの差別化」の構築

企業生態系

「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 (Complexity Knowing) による組織観

「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

インターネット時代において企業生態系の構築は圧倒的な競争優位性を実現するための基本条件



一企業

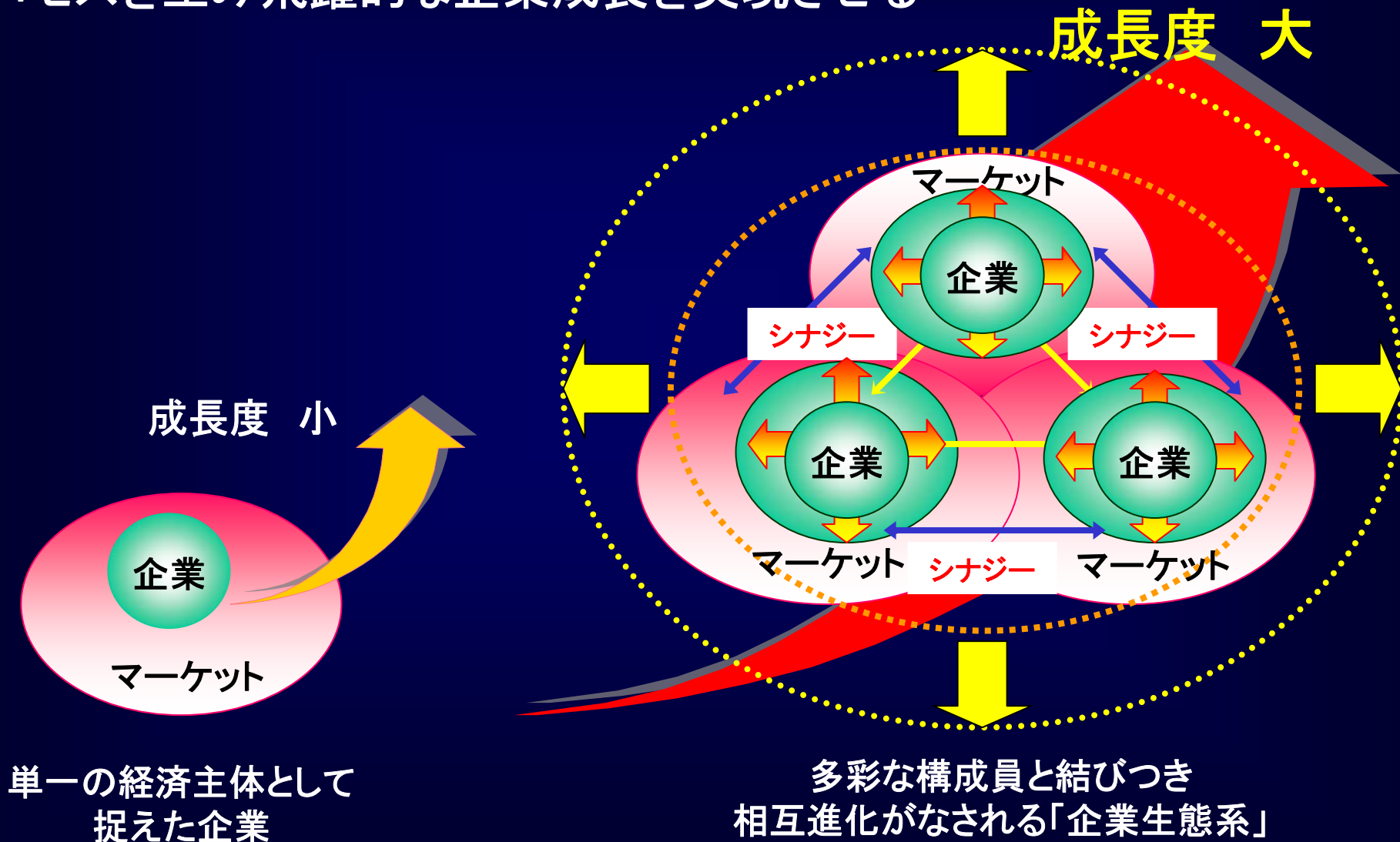
VS

企業生態系



一企業だけでは勝つことはできない!!

企業生態系の形成・発展が構成企業相互のポジティブなシナジー効果を促進するとともに、それぞれのマーケットとの相互進化のプロセスを生み飛躍的な企業成長を実現させる



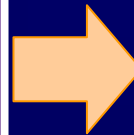
インターネット時代の競争と仕組みの差別化

インターネット時代の競争を勝ち抜くため
には仕組みの差別化が不可欠

Before Internet

競争要因

- ・「価格」の差別化
- ・「サービスの質」の差別化
- ・「商品の多様性」の差別化



After Internet

競争要因

「仕組み」の差別化

- ①組織戦略上の優位性の確保
- ②顧客満足度の更なる高度化
- ③ネットワーク価値の創出

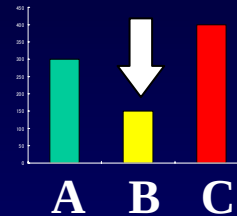
容易に他社の追随を
招き、過当競争に陥る

過当競争に巻き込まれる
ことなく、独自の競争
優位性を構築できる

基本観3.「ネットワーク価値」の創出

「価値」訴求から「ネットワーク価値」の訴求へ

「価格」訴求



安い商品・安いサービス

「価値」訴求



商品やサービス単体の本源的な価値

「ネットワーク価値」
の訴求



情報・財サービスを複合的に顧客に提供することにより、顧客付加価値を創造する

ネットワーク価値の創出

「家を買いたい」



家を買いたいという意思・要求を持った人に対し、そこから派生するあらゆる情報を提供するネットワークを構築することにより、顧客の購買行動を効率的にサポートする。

住宅購入に伴う顧客の行動と必要とされるサービス・情報

物件決定

- ・地域環境、自治体に関する情報
- ・建築に関する情報
- ・不動産業者に関する情報・・・

(SBIグループ提供サービス)

生活ガイド.com



住宅ローン借入

- ・金融機関に関する情報
- ・返済計画に関する情報・・・

各種保険等加入

- ・地震保険に関する情報
- ・火災保険に関する情報
- ・生命保険に関する情報・・・



生活関連用品購入

- ・インテリアに関する情報
- ・住宅設備に関する情報
- ・引越しに関する情報・・・



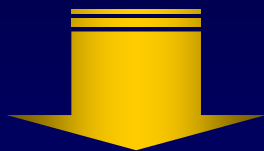
生活ガイド.com

3. 基本観から導き出される

全社戦略と事業戦略

(Corporate Strategy and Business Strategy)

基本観1.「顧客中心主義」の徹底



全社戦略①: ネットとリアル融合

事業戦略例: i) 証券業におけるネットとリアル融合
ii) 銀行業におけるネットとリアル融合
iii) 住宅ローン事業におけるネットとリアル融合

全社戦略②: 「量」が「質」を決定する

事業戦略例: イー・トレード証券における「量質転化」

事業戦略例: i) 証券業におけるネットとリアル融合

- イ) リアル based on ネット証券モデルの推進
- ロ) イー・トレード証券とSBI証券の経営効率化

イ) リアル based on ネット証券モデルの推進

	ネット証券	リアル証券
長所	•低コスト •圧倒的集客力 •圧倒的取引ボリューム	•地域密着 •対面(プッシュ型)営業力 •顧客を差別化できる
短所	•ブローカレッジへの依存度が高い •継続的なシステム投資・手数料引き下げ競争により収益性が高められない •顧客に対して細やかな対応ができない	•高コスト(人件費・物件費etc.) •弱い集客力 •少ない取引ボリューム

相互補完

全体
効果

相互の弱みを補完でき
差別化要因となる

ネット証券の圧倒的な集客力によって獲得した富裕層・潜在富裕層に対して、リアルチャンネルを通じてより高度なサービスを提供できる。

他の3つのモデルでは競争に生き残れない

× ネット証券単独モデル

- ・ネット間手数料競争・システムへの投資競争が常に収益の圧迫要因となる
- ・高度な説明を要する商品の販売に限界。 富裕層に対する差別化したサービス提供ができない
- ・ブローカレッジへの依存度が高く、IPO業務を除く引受業務の拡大は難しい

× リアル証券単独モデル

- ・ネット証券に食われている株式委託売買よりの収益は、株式市況に大きく左右される
- ・銀行系証券の台頭が、ブローカレッジの弱体化したリアル証券の引受業務を蝕みつつある

× ネット based on リアル証券モデル

- ・傘下のネット部門との大きな手数料格差により、リアル部門で獲得した顧客がネットへ流出する結果となっている
- ・結果としてリアル証券の手数料が減り、多くの営業マンと店舗維持のためのコストが大きな負担となる

ロ) イー・トレード証券とSBI証券の経営効率化

イー・トレード証券とSBI証券との間で、より強固な兄弟関係を構築するとともに重複部門のスリム化を行う

証券戦略委員会



① 法人業務の統合

② プライベートバンキング業務開始準備

③ 事務部門の統合検討

④ その他の証券戦略の企画立案

① 法人業務の統合

両社の強みと課題		
	強み	課題
イー・トレード 証券	・引受参入率の高さ ・IPO銘柄による 集客能力の高さ	・PO、債券の販売に ついての不安定性の 解消
SBI 証券	・対面でのプッシュ 型販売力の強さ ・PO、債券での 強力なプレースカ	・引受参入率の低さ ・IPO銘柄取扱いの 増加による富裕層 取引の拡大



両社の強みを活かしながら、お互いの課題を
相互補完し、グループとしてパフォーマンスの
極大化を図ることが必要

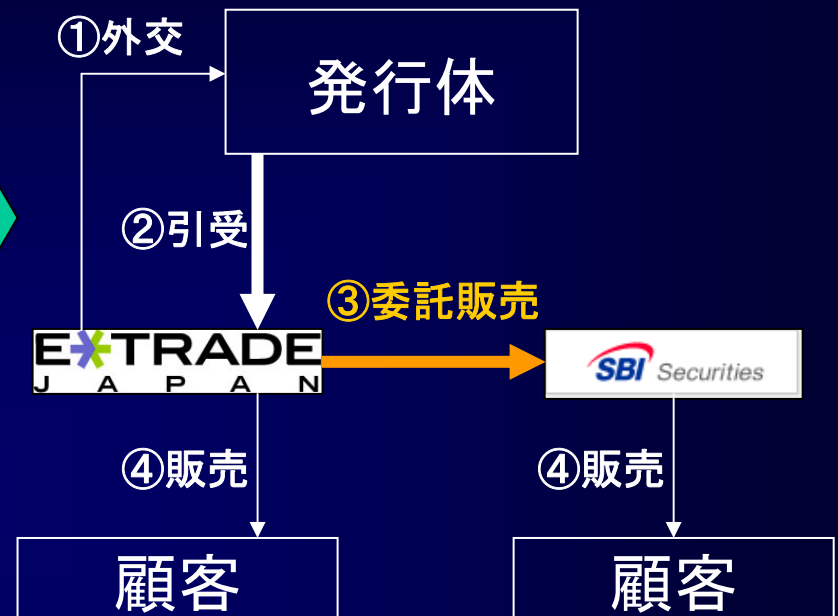
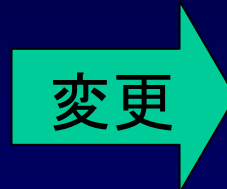
→ 引受業務の一本化へ

引受業務一本化のための体制整備

【現状】



【変更後】



現状

・イー・トレード証券およびSBI証券が独立して引受外交を実施し、各々がシェアを獲得

変更

変更後

・イー・トレード証券が幹事入りして獲得した引受銘柄の一定割合を、SBI証券に委託販売

② SBI証券を通じたプライベートバンキング業務への本格的参入



イー・トレード証券サイトでのSBI証券営業マンの紹介

～顧客が営業マンを選ぶ時代へ～

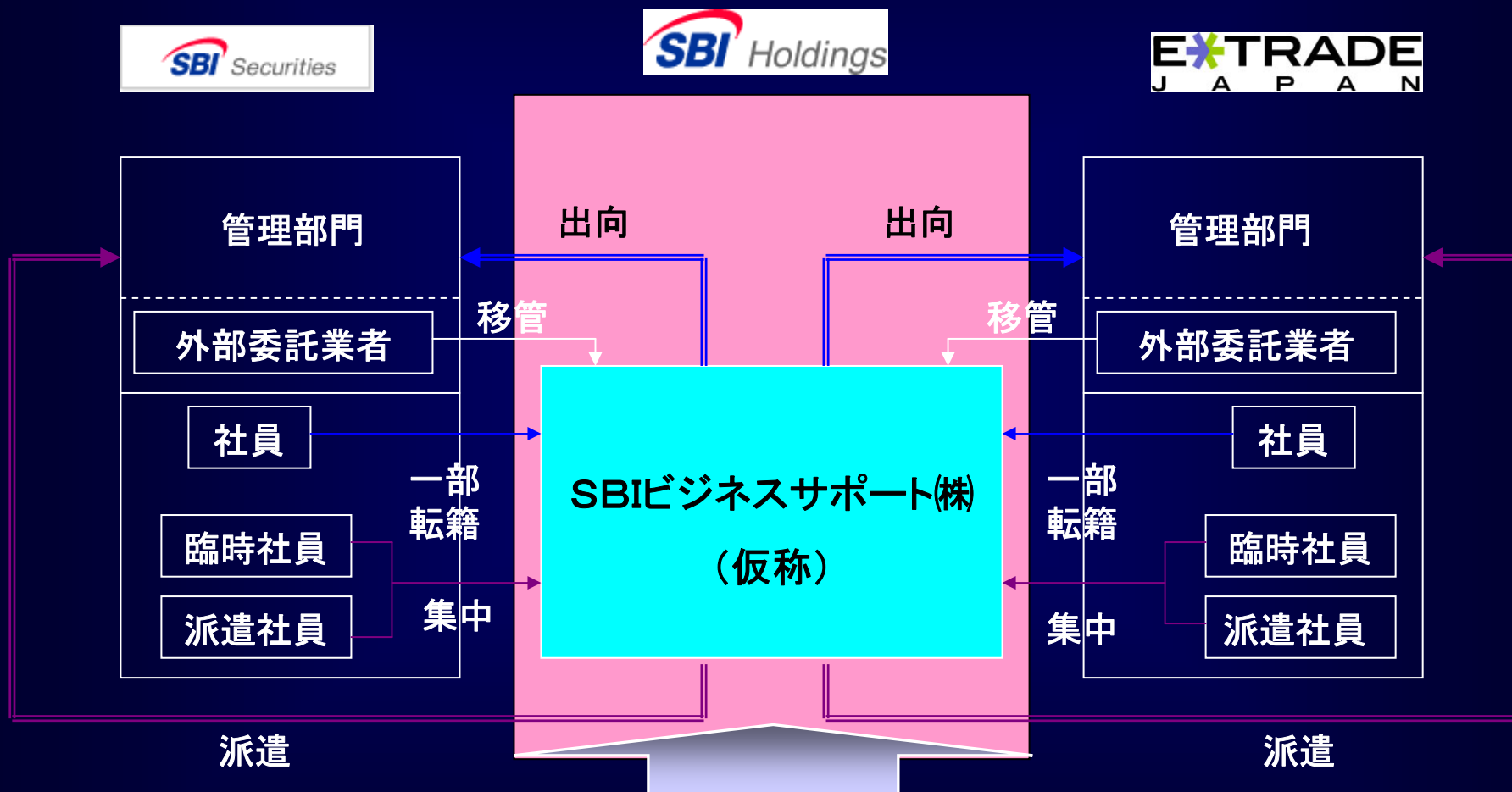
The screenshot shows the E*TRADE Japan website interface. At the top, there's a navigation bar with links like 'ホーム', 'マーケット情報', '株式情報', '投信情報', '債券情報', '各種金融商品', 'ポートフォリオ', '取引', and '口座管理'. Below this, a section titled 'SBI証券 ○×支店担当者一覧' (SBI Securities Branch Managers List) displays six photos of branch managers, labeled '担当者A' through '担当者F'. To the right of the photos is a sidebar with various service links, including 'お取引開始のお知らせ', 'E*トレードからのお知らせ', '信用取引', 'ガードワラント取引', '外国株式取引', '外国為替保証金', '先物オプション', '米ドルMMF', 'POWER*TRADE', 'バックアップサイト', and a 'ご注意事項' (Important Notice) section. A red arrow points from the text box on the right to the 'E*トレードからのお知らせ' link in the sidebar.

より高度な運用を望む顧客は、
サイト上で営業マンの経歴を
チェックした上で、自分の居住地
の営業マンを選択することがで
きる。

※監督官庁等の了解を前提といたします。

③ 事務部門の統合

①事務代行部門 ②人材派遣部門 ③コールセンター受託部門 を集約



他のSBIグループ企業からも集約を図る

事業戦略例: ii) 銀行業におけるネットとリアルの融合

A) 住友信託銀行と設立する新ネット銀行

新ネット銀行ではネット銀行初のフルバンキング業務の展開へ



新銀行の事業拡大を促進するSBIグループの企業生態系

E*トレード証券



口座数 84万196口座(*1)

預り資産 3兆3,873億円(*1)

株式委託売買代金
月間 6兆469億円 (*1) 2社合計

SBI VeriTrans

EC店舗1,428店舗



住宅ローン
残高1,224億円



消費者金融

開業10ヶ月で貸出50億円突破
2005年10月から事業者ローンも開始

決済

新ネット銀行



運用
(貸出)

調達
(預金受入)

E*トレード証券



預かり残高5,000万円以上
5,075口座(*1)

預かり残高3,000万円以上
12,317口座(*1)

MRF残高 4,142億円(*1)

Net入金額 1,706億円



ベンチャー・キャピタル

投資先 219社

公開先 88社



(*1) 2社合計

基準日:2005年9月末現在

新ネット銀行における革新的なサービスの展開と飛躍的な事業成長を実現

B) リアル銀行との連携による
更なる銀行業務への展開可能性

i)リアル銀行とのプライベートバンキング分野における戦略的提携



SBIグループは富裕層の宝庫

・証券事業における富裕層顧客の増加

預かり残高5,000万円以上 5,075口座

預かり残高3,000万円以上 12,317口座

※2005年9月末、2社合計

・ベンチャーキャピタル事業における

新興富裕層との強力なリレーションシップ

投資先社数累計219社(2005年9月末)

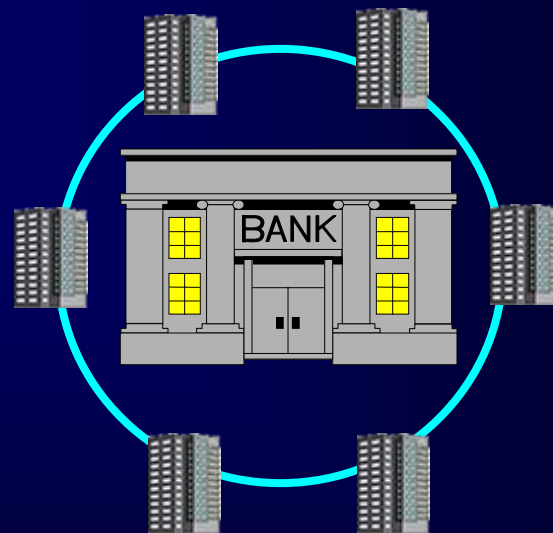
Exit社数累計89社(2005年12月末予定)

Synergy

信託機能

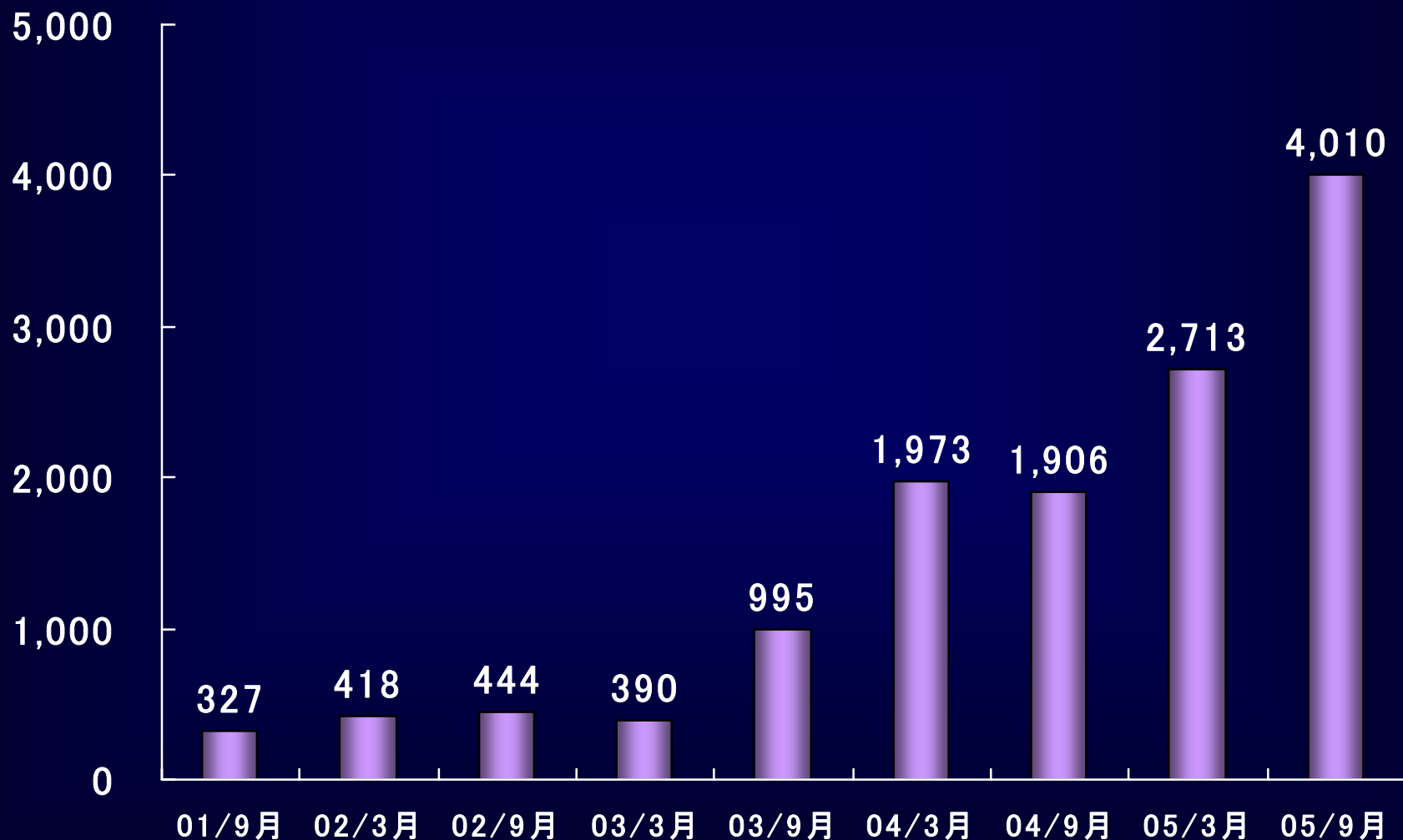
- ・遺言信託
- ・金銭信託
- ・不動産の信託

リアル銀行



顧客数拡大が富裕層顧客の増加につながる

(口座) イー・トレード証券 預かり資産5,000万円以上の口座数推移



ベンチャー企業の起業家

ベンチャー企業の創業以降、様々なリスクをとってきた創業者は株式上場時に多額の果実を獲得する機会を得る。

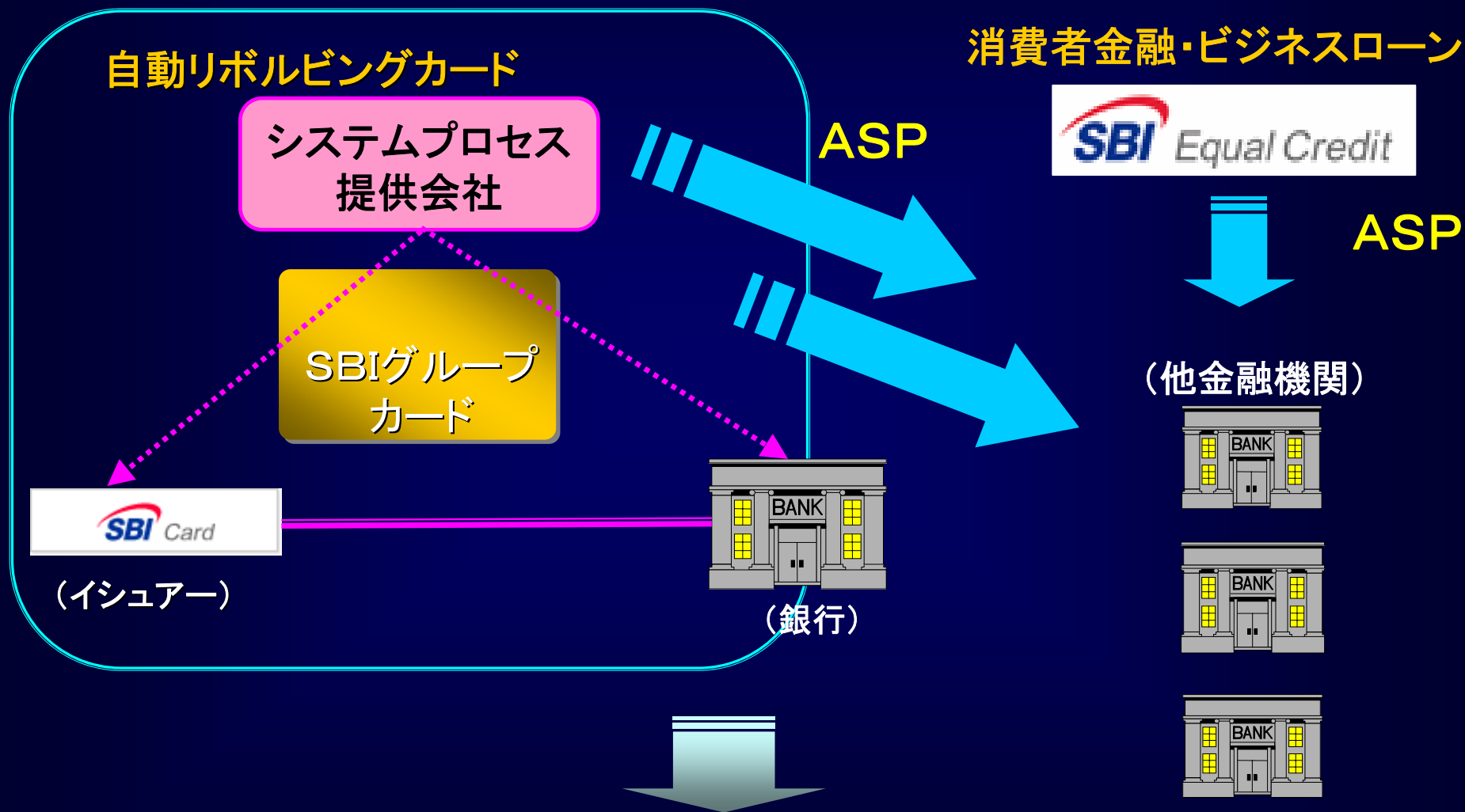
【試算事例】

	保有自社株式資産 (直近終値×創業者直近保有株式数)
A社	39億33百万円
B社	88億84百万円
C社	95億94百万円
D社	98億14百万円
E社	111億10百万円

2004年1月～12月の期間に20社がIPOもしくはM & AによりExitをしております。

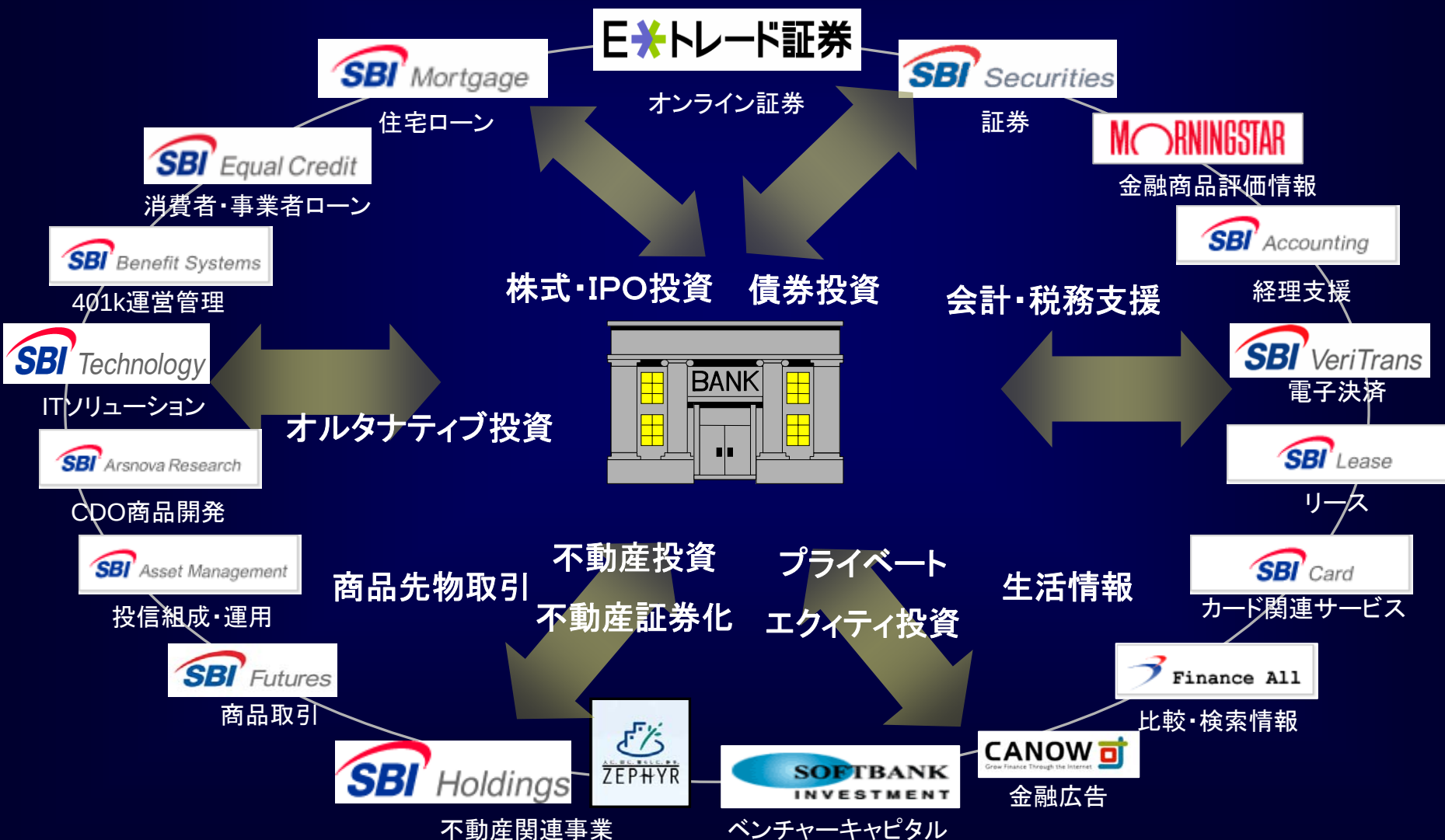
※ 2005年9月末現在での各ファンドの投資先社数であります。

ii)リアル銀行との消費者金融ファイナンスにおける戦略的提携



各種ローンとクレジットカードとの垣根を超える

iii) 富裕層への多種多様なサービス提供を 可能にするSBIグループ企業生態系



事業戦略例: iii) 住宅ローン事業におけるネットとリアル融合

「製販分離」により最低水準の金利を維持しつつ、 SBIグループの「One Stop」ショップを目指す店舗戦略の中で リアル拠点の拡充を図る



SBIモーゲージ(住宅ローンの製造)

- ・インターネットを使った徹底的な
低コストオペレーション
による最低水準金利の維持



SBIモーゲージ・コンサルティング (住宅ローンの販売)

: SBIホールディングス100%子会社化の予定

- ・リアルな住宅ローン販売拠点の展開
- ・保険、証券、銀行等の金融商品も
ワンストップで取り扱い、収益源多様化
を目指す

年度内数店OPEN予定

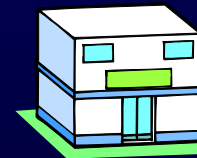
「One Stop」ショップ

生命保険

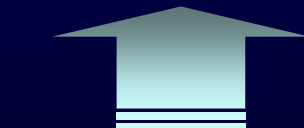
住宅ローン

損害保険

証券



銀行 ...



全社戦略②:「量」が「質」を決定する

事業戦略例:イー・トレード証券における「量質転化」

「量」が「質」を決定する

弁証法「量質転化の法則」

量の追求

質の根本的な変化

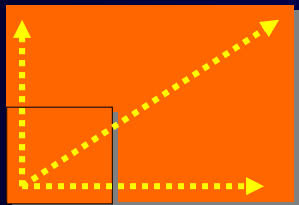
「量的なものから質的なものへの飛躍」
(ヘーゲル『大論理学』)

新しい質の創出

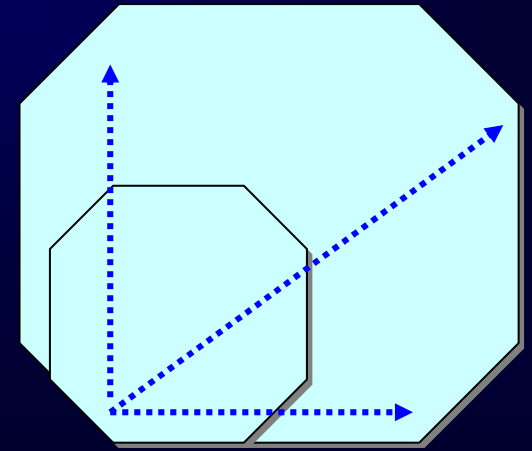
ある個別の量の増加

量質転化の法則

新しい個別として拡大

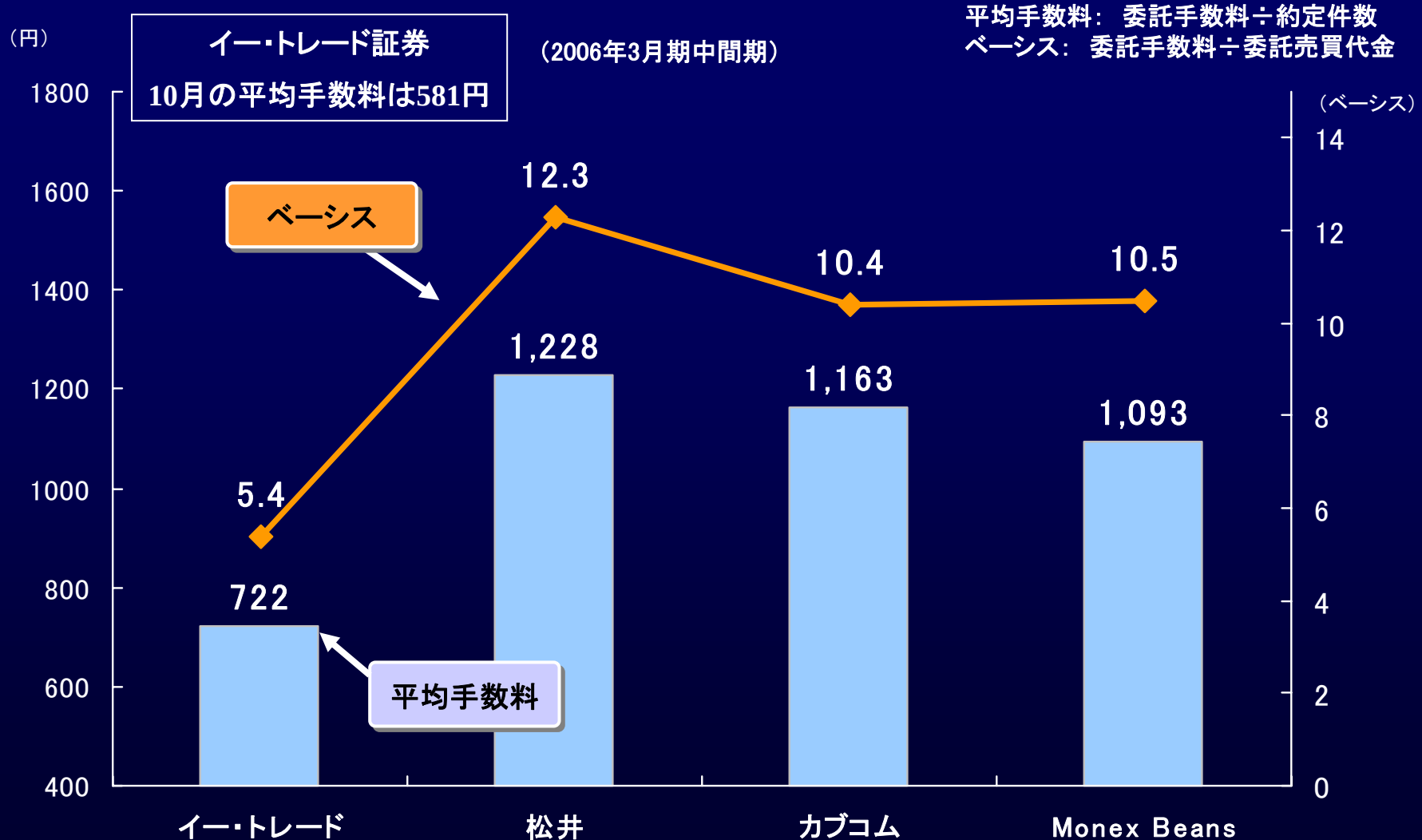


ある個別の量的変化は質的变化に転化し、新しい質を持った個別へと変る。そして変化した個別は、新しい質の運動として新たな量的変化のプロセスを歩んでいく。



業界最低水準の手数料体系の提供

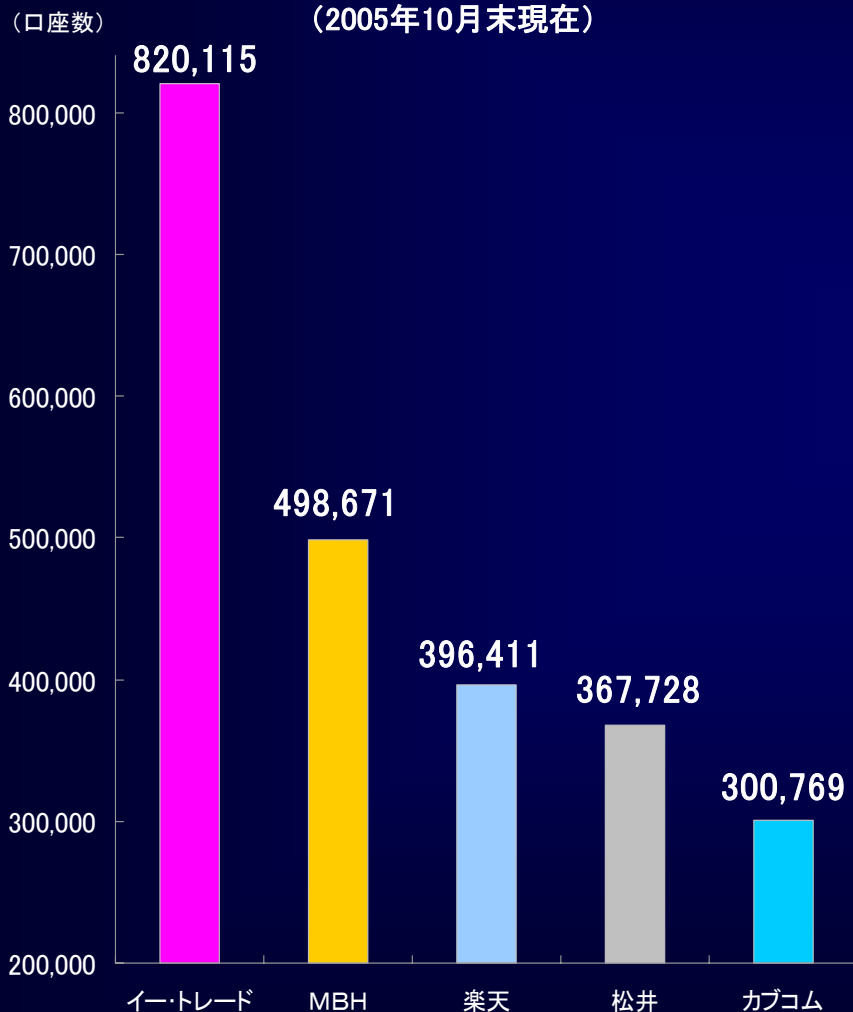
上場オンライン証券との平均手数料・ベースス比較



圧倒的顧客基盤の獲得

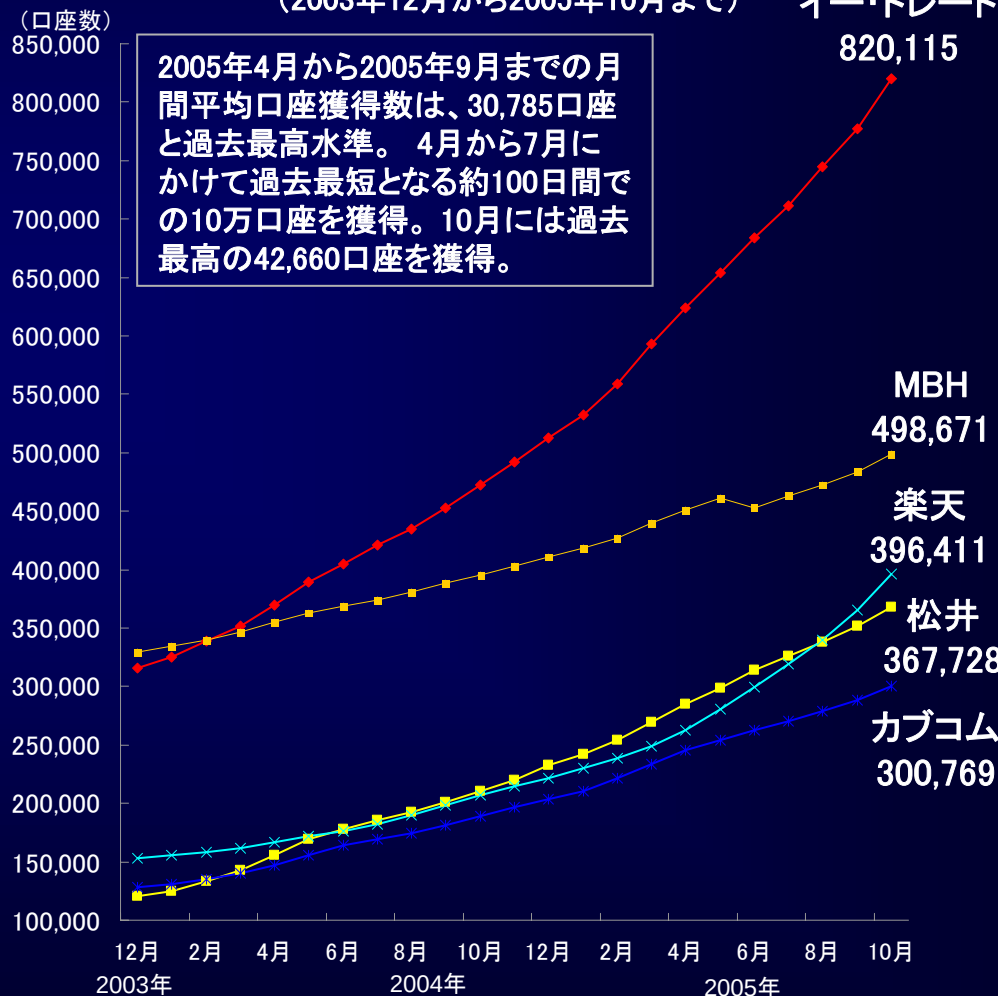
主要オンライン証券5社の口座数

(2005年10月末現在)



オンライン証券主要5社の口座数推移

(2003年12月から2005年10月まで)



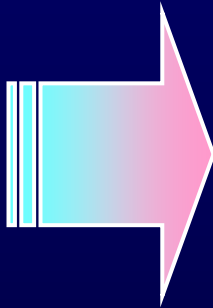
出所: 各社ホームページ等公表資料より当社にて集計
※ マネックス証券、日興ビーンズ証券はMonexBeansとして合算。

顧客層の多様化と取引量の飛躍的増大



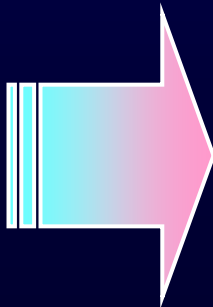
新しい質の創出

・アクティブ層、投資初心者層など
多種多様な顧客層の広がり



- ・コンプライアンスの強化
- ・売買管理体制の強化
- ・信用取引、先物OP取引等の提供
- ・投資トレーディングツールの開発
- ・株式以外の金融商品の取り扱い
- ・手数料プラン選択性の導入

・取引ボリュームの飛躍的増加



- ・システム安定性の強化
- ・事務作業のシステム化
- ・効率的なアウトソース
- ・発行体からの引受依頼の増加
- ・経常利益率の上昇

顧客層の多様化:

ネット先進国韓国 の技術導入による画期的投資ツール

「HYPER E*TRADE」

板画面から
ドラッグ&ドロップで注文が可能



2005年8月 一部機能を追加

- ・板情報の拡充・強化
- ・発注スピード・操作性の向上
- ・チャート機能拡充 等

「HYPER E*TRADE」経由の
約定件数の割合の推移



2005年度内にバージョンアップを予定

顧客層の多様化:

多様なニーズに応じた多様な金融商品の提供

例: 外国債券の販売

ペイオフ解禁に伴い、「貯蓄から投資へ」の流れに沿った商品を提供

- ・グローバルな投資機会を求める個人投資家のニーズと商品特性が合致。
- ・ネットでの低コスト販売が可能。

イー・トレード証券の取扱う
新規募集商品の特徴

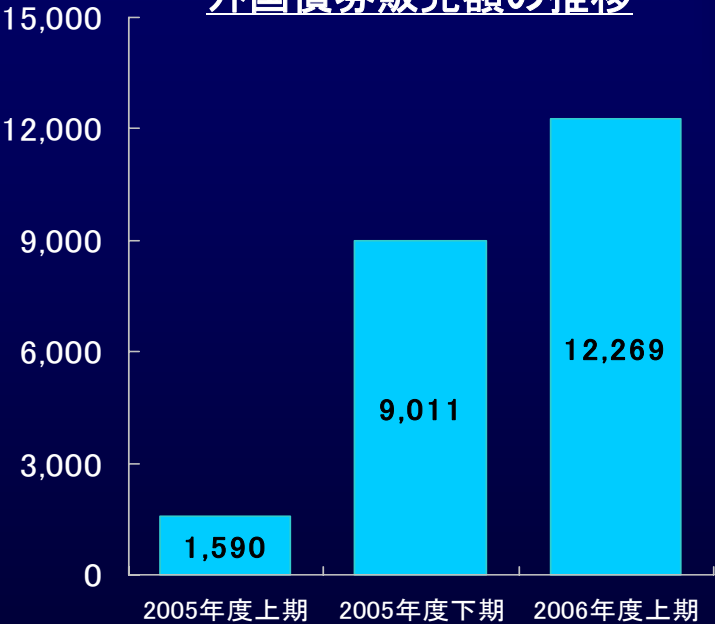
高利回り

毎月利払い

高格付け

(単位: 百万円)

外国債券販売額の推移



これまでの主な取扱い商品



世界銀行(国際復興開発銀行/IBRD)
南アフリカ・ランド建利付債券



欧州復興開発銀行(EBRD)
メキシコ・ペソ建利付債券

取引ボリュームの飛躍的増加:

100万口座対応から150万口座対応へ

どのような市況下でも信頼性の高いシステムを提供

2004年12月 オンライン証券最大規模となる**100万口座**に対応すべく従来の2倍構成となるシステム増強を実施

2005年12月 **150万口座対応**のシステム増強実施を行い、口座数増加に対応すべく従来の3倍構成の実施を予定

150万口座対応 (10月末日現在:820,115口座)

100万口座対応



2004年12月増強



2005年12月増強

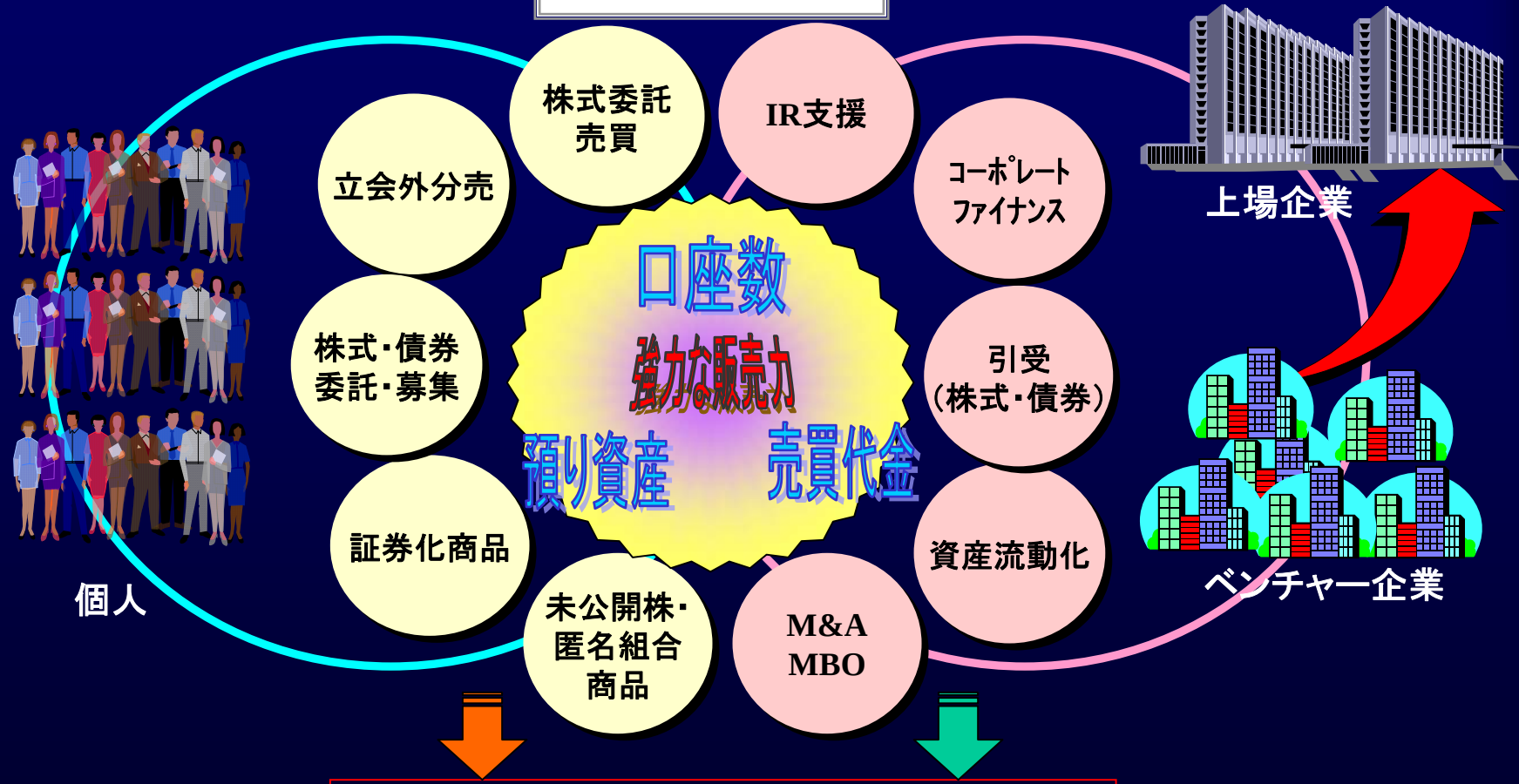
取引ボリュームの飛躍的増加:

ブローカレッジとインベストメントバンキングは車の両輪

ブローカレッジ

E*トレード証券

インベストメントバンキング

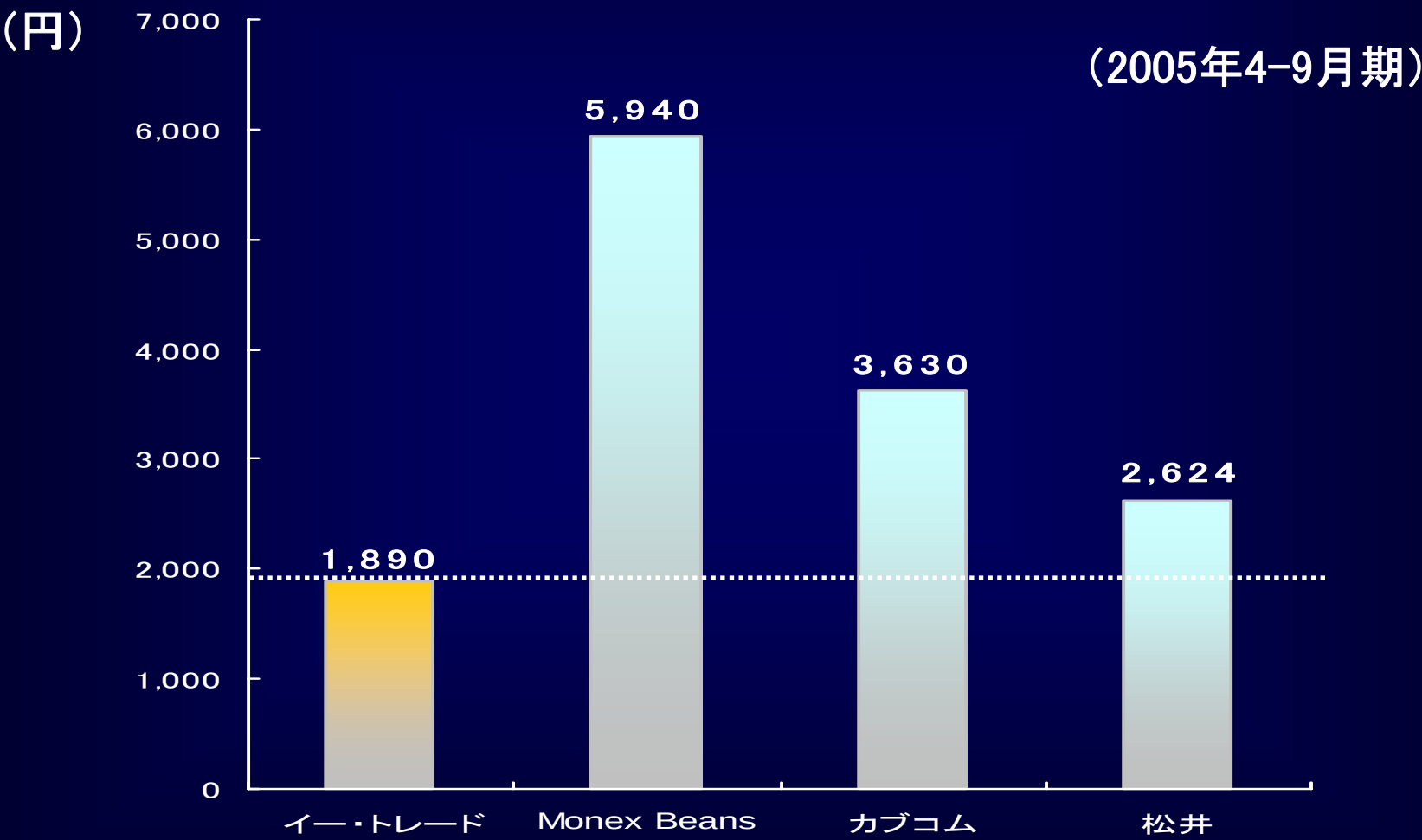


安定的な収益力の向上

口座数の増加:

上場オンライン証券口座獲得コストの比較

(広告宣伝費 ÷ 獲得口座数)

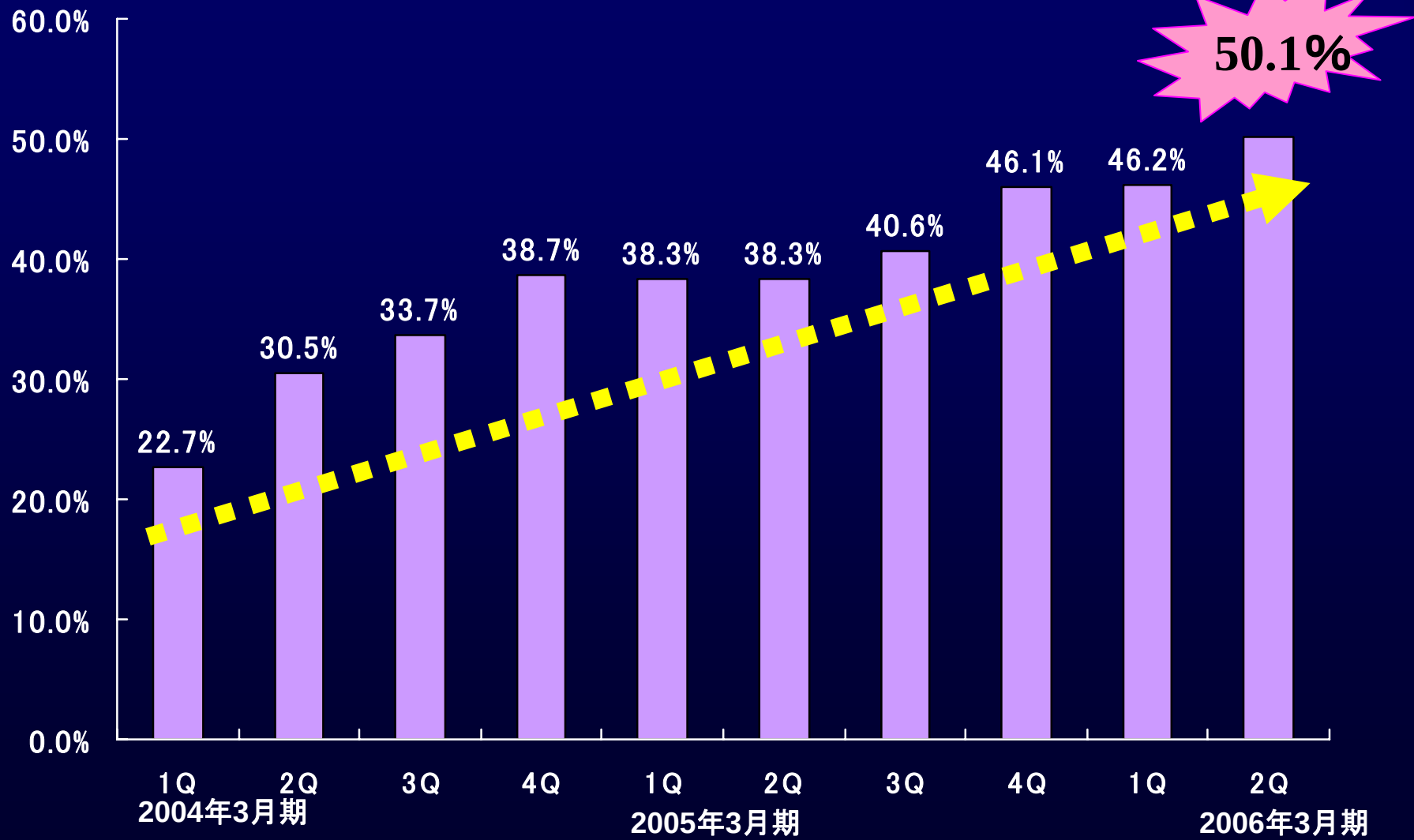


※各社発表資料より当社にて算出。
イー・トレード、カブコムは単体

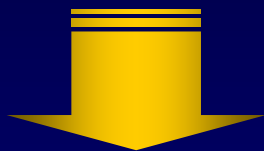
取引ボリュームの飛躍的増加:

収穫逡増のビジネスモデルを実現

イー・トレード証券の経常利益率の推移



基本観2. 「企業生態系」の形成と 「仕組みの差別化」の構築



全社戦略①: 金融業を中心とする企業生態系の形成

事業戦略例: i) ベンチャーキャピタルを中心に据えた事業展開
ii) 生態系から生まれるプロダクトイノベーション

全社戦略②: 仕組みの差別化の構築

事業戦略例: i) 二層構造の構築
ii) IPO引受一貫体制の構築

全社戦略①:金融業を中心とする企業生態系の形成

事業戦略例: i)ベンチャーキャピタルを中心に据えた事業展開

その意義: ①投資先からビジネスモデルやネット企業経営のノウハウ等を
学習することができる

②IT分野に特化した集中投資により、ベンチャー投資先と
自らのグループ企業とのシナジー効果が図れる

投資・企業育成における経験の蓄積と豊富な成功実績

【投資実績】

	2005年4－9月累計		
	国内	海外	合計
投資社数(社)	48	1	49
投資金額(億円)	119	7	126

投資先社数累計
(2005年9月末現在)

219社

【新規株式公開またはM&AによるExit実績】

	既公開		公開予定
	～2003年12月	2004年1月～12月	2005年1月～12月
既公開および 公開予定社数	57社 (うち海外38社)	20社	12社

Exit 社数累計
(2005年12月末予定)

89社

グループ会社経営における株式公開実績

E*トレード証券

JASDAQ (8701)
2004年11月上場



Finance All

大証ヘラクレス (8437)
2003年9月上場



SBI Securities

大証ヘラクレス (8696)
2004年2月上場



SBI Holdings

東証一部 (8473)
2000年12月旧NJ上場

MORNINGSTAR

大証ヘラクレス (4765)
2000年6月上場



SBI VeriTrans

大証ヘラクレス (3749)
2004年10月上場



SBI Partners

JASDAQ (9653)
2005年8月子会社化

**E*TRADE
J A P A N**

2000年9月旧NJ上場
2003年6月ソフトバンク・インベストメント
(現SBIホールディングス)と合併



ZEPHYR

東証一部 (8882)
2005年9月持分法適用会社化

事業戦略例: ii) 生態系から生まれるプロダクトイノベーション

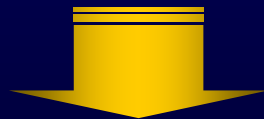
その意義: ①生態系に属する各企業からアイデアを持ちよることにより、
それぞれの分野の組み合わせ商品を可能とする

②プロダクトイノベーションを通じてつくられた新たな商品を、
グループの販売チャネルを効率的に活かし販売する

未公開株を組み入れた画期的な投資信託の提供

未公開株組入ファンドⅡの償還

	未公開株組入ファンドⅡ
運用開始日	2001年6月
償還日	2005年10月12日
償還前最終一口当たり 純資産価格(10/11) (最終償還価格は11月末に決定)	<u>19,328円</u> ※
モーニングスター総合指数 (加重平均) (2005年10月11日現在)	10,923円 ※

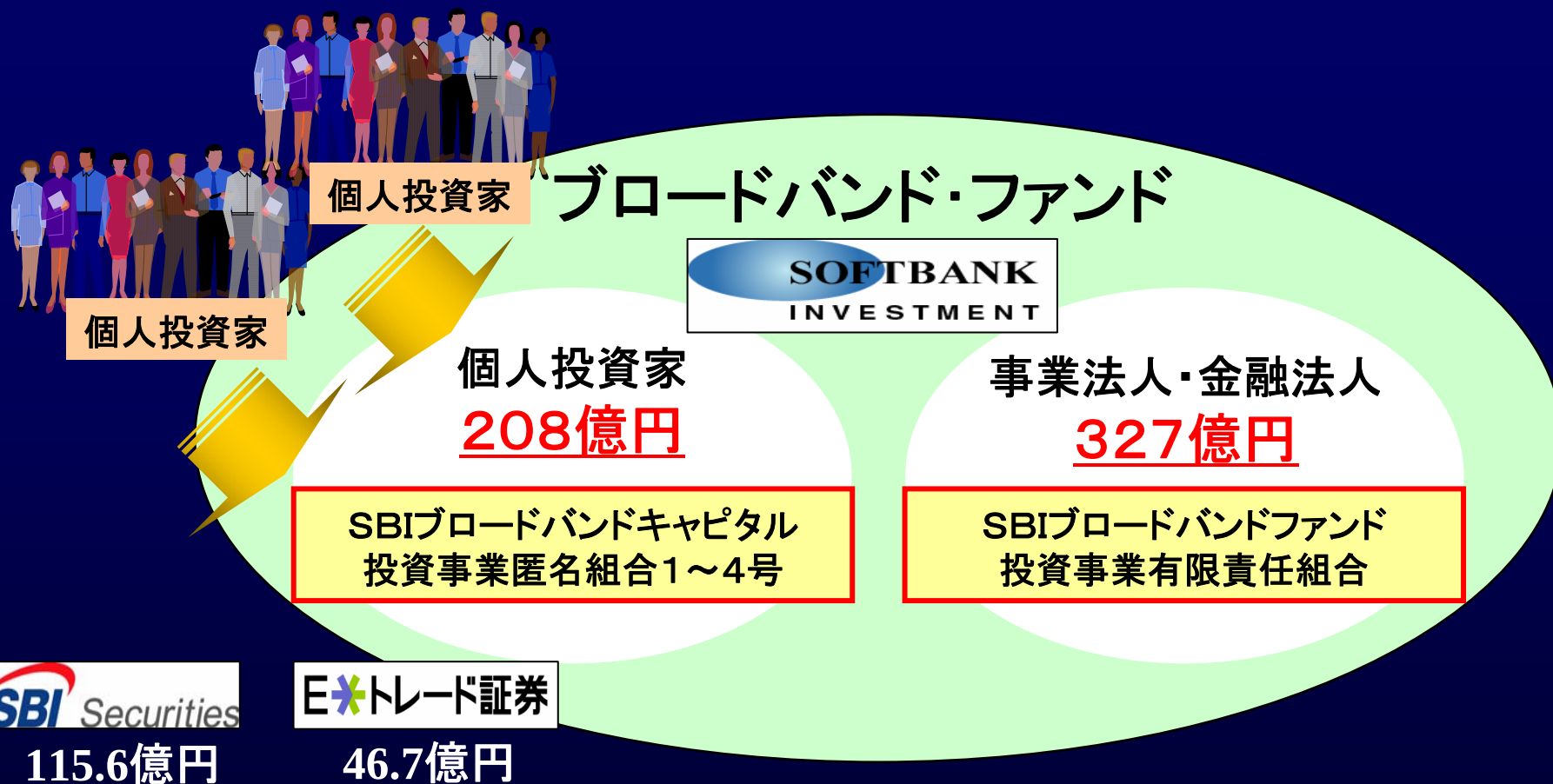


I・Ⅱの好調なパフォーマンスを背景に、
未公開株組入ファンドⅢは210億円を募集完了

※: 2001年6月29日を10,000円とした場合の基準価格です。

・モーニングスター総合指数とは、モーニングスターが独自に算出している追加型株式投資信託の指数です。

投資金額の小口化により
個人投資家にベンチャーファンドへの投資機会を提供



- ・投資金額の小口化(BBファンド1口100万円)を実現。
- ・匿名組合を活用し、個人投資家の個人情報保護(匿名性)を実現。

事業戦略例: i) 二層構造の構築

イー・トレードの二層構造戦略(イー・トレードとSBIの合併以前)

イー・トレード証券以外の子会社が証券業の規制にとらわれない多様な事業展開により収益をあげ、上場会社であるイー・トレード株式会社は安定した収益体質を堅持しながらイー・トレード証券において業界最低水準の手数料体系を追及し急速な事業拡大を実現する。



イー・トレード証券(株)の単独上場に至る発展プロセス

1st stage

2000年9月8日

二層構造戦略

イー・トレード(株)の上場

(公募調達額 105億円)

2nd stage

2003年6月2日

SBIとイー・トレード(株)の合併

3rd stage

2004年11月30日

イー・トレード証券(株)
としての単独上場

(公募調達額 253億円)

※オーバーアロットメント含む

NASDAQ JAPAN



東証1部



NASDAQ JAPAN



東証1部

E*トレード証券
(非公開)



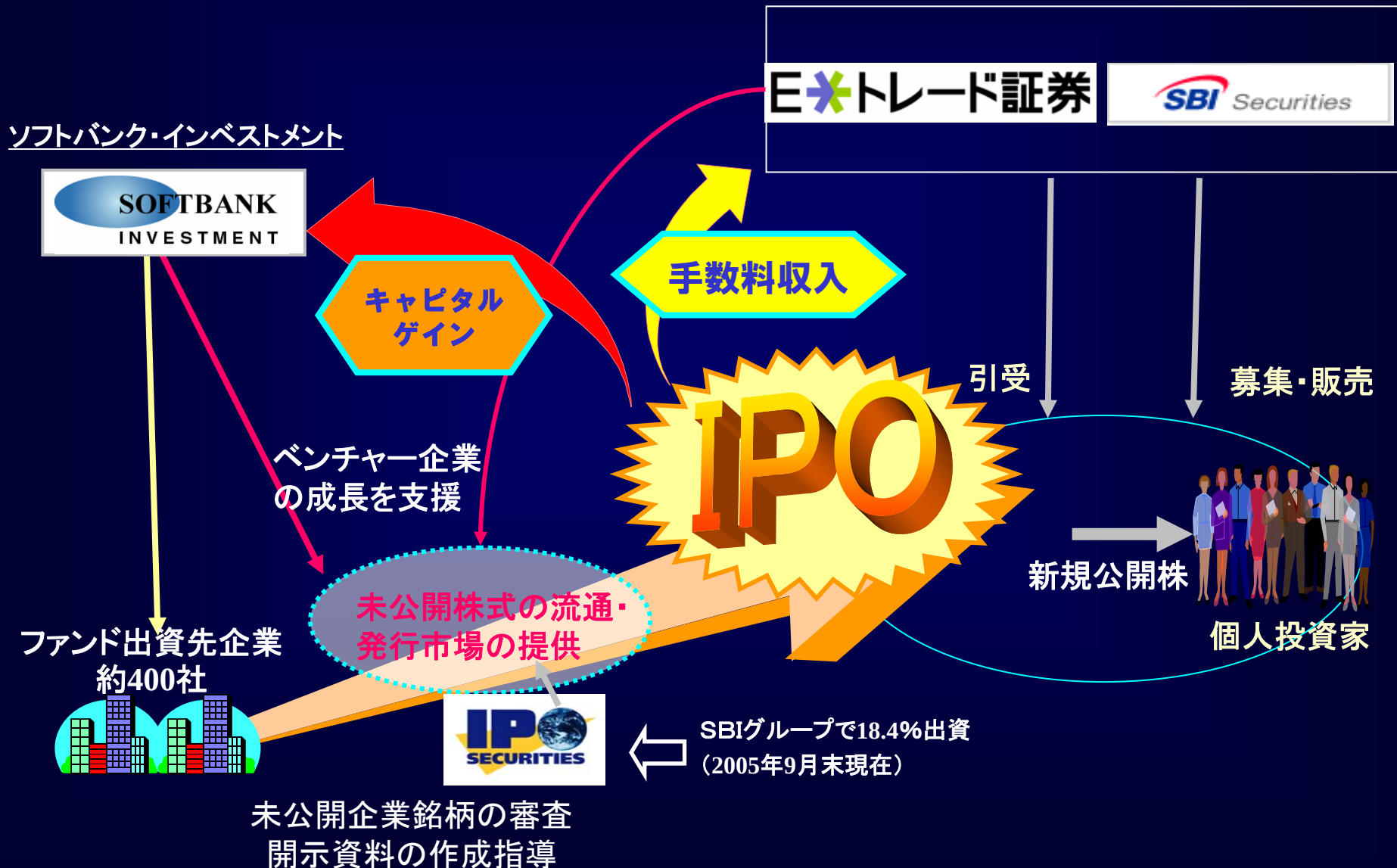
東証1部

E*トレード証券

JASDAQ

事業戦略例: ii) IPO引受一貫体制の構築

VCと証券会社との連携によるIPO引受一貫体制の構築



IPO引受における高関与率

第1四半期に引続き全証券会社中 1位を維持

IPO引受社数ランキング(2005年4-9月期)

順位	社名	引受件数	関与率(%)
1	<u>イー・トレード証券</u>	50	68.5
2	新光	46	63.0
3	三菱	42	57.5
4	日興シティ	41	56.2
5	大和SMBC	35	47.9
6	野村	31	42.5
6	マネックス・ビーンズ	31	42.5
8	UFJつばさ	30	41.1
9	松井	28	38.4
10	岡三	27	37.0

※ 集計対象は05年4-9月期新規上場企業73社の国内引受分で、追加売出分と海外は含まず。

※引受参加とは、自社の主幹事案件含む引受銘柄数

出所：発表資料より当社算出

基本観3.「ネットワーク価値」の創出

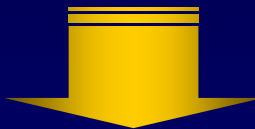


全社戦略 : Strategic Business Innovatorを目指す

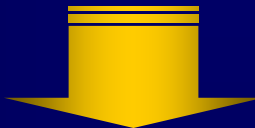
事業戦略例: i) 住宅不動産事業への本格的進出
ii) 生活関連ネットワーク事業への本格的進出
iii) 新事業分野における積極的なM & A・
戦略的提携・ジョイントベンチャーの展開

SBIグループは「金融を超える」

「金融イノベーター」



「金融を核に金融を超える」



Softbank Investment から

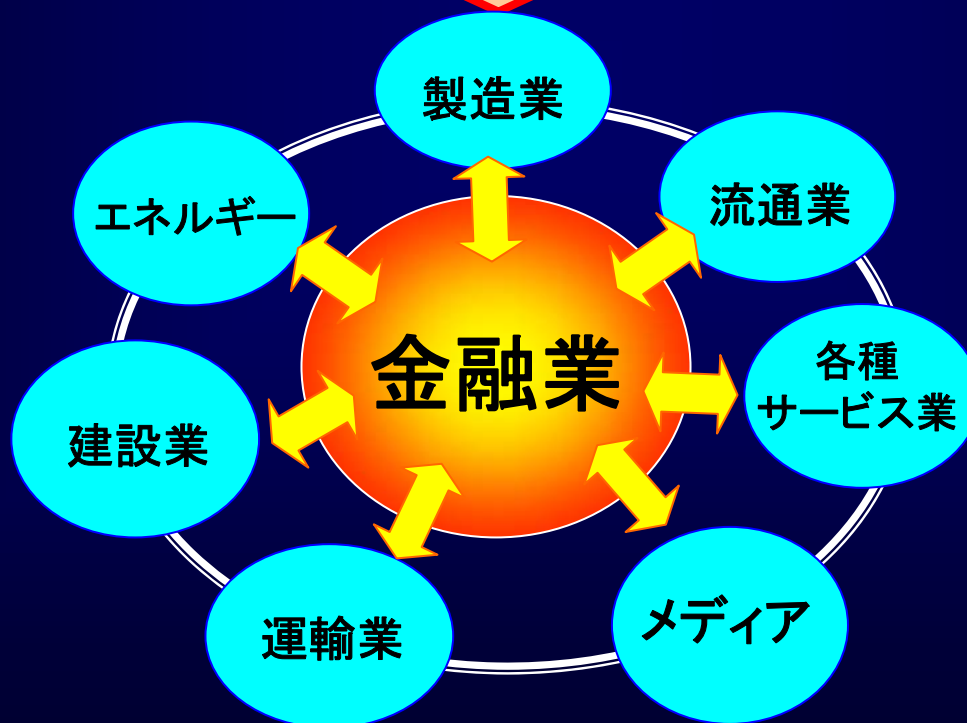
“**Strategic Business Innovator**”へ

金融分野を超え、戦略的な事業革新者としてあらゆる事業分野に進出し、さまざまな生活局面において必要となる財・サービス・情報を提供する

なぜ SBIグループが“金融を越える”ことができるのか？

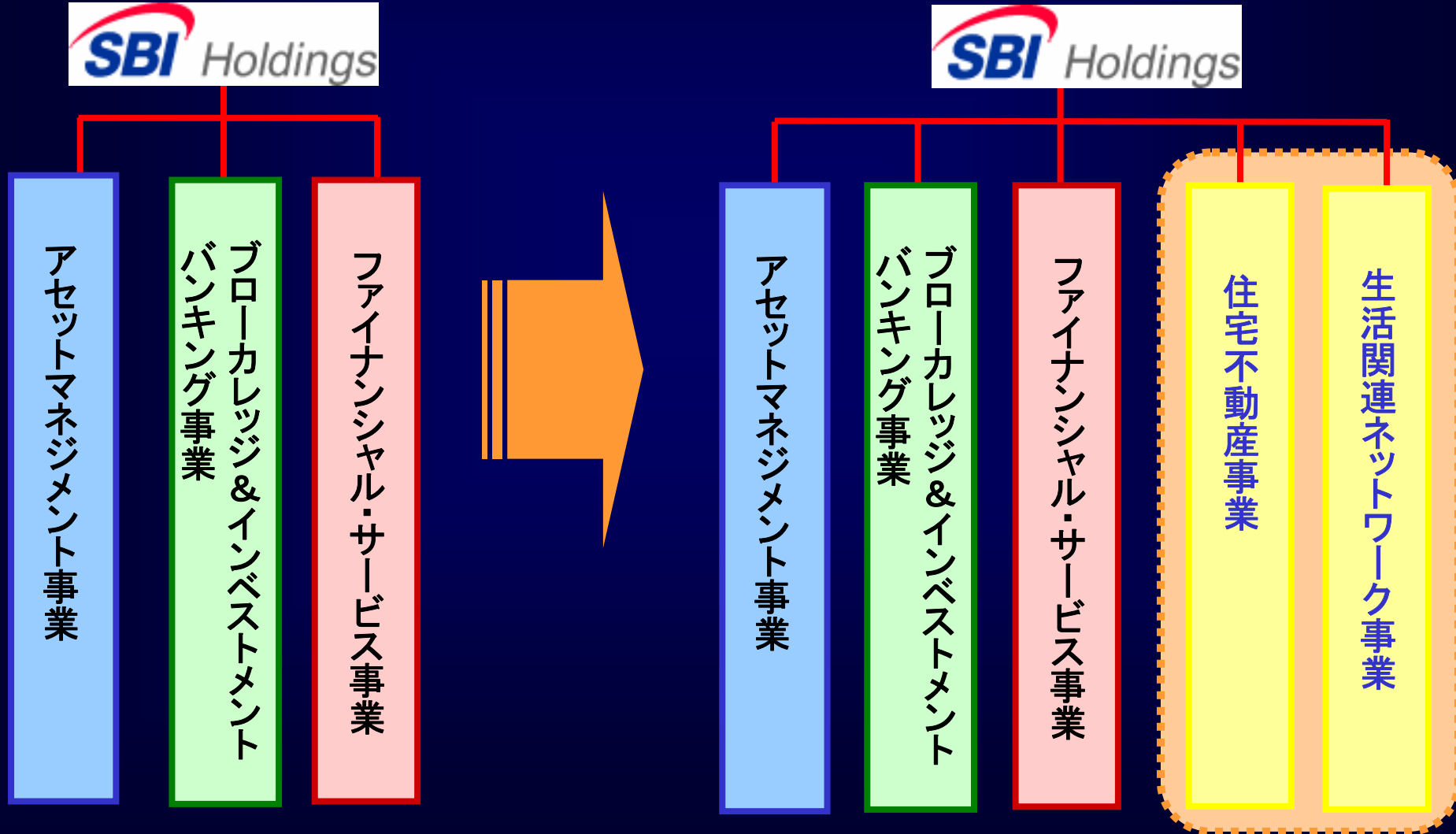
金融業による異業種進出の有利性

1. 金融業は情報産業そのものである
2. 財貨・サービスの動きと金融は表裏一体



3つのコアビジネスから5つのコアビジネスへ

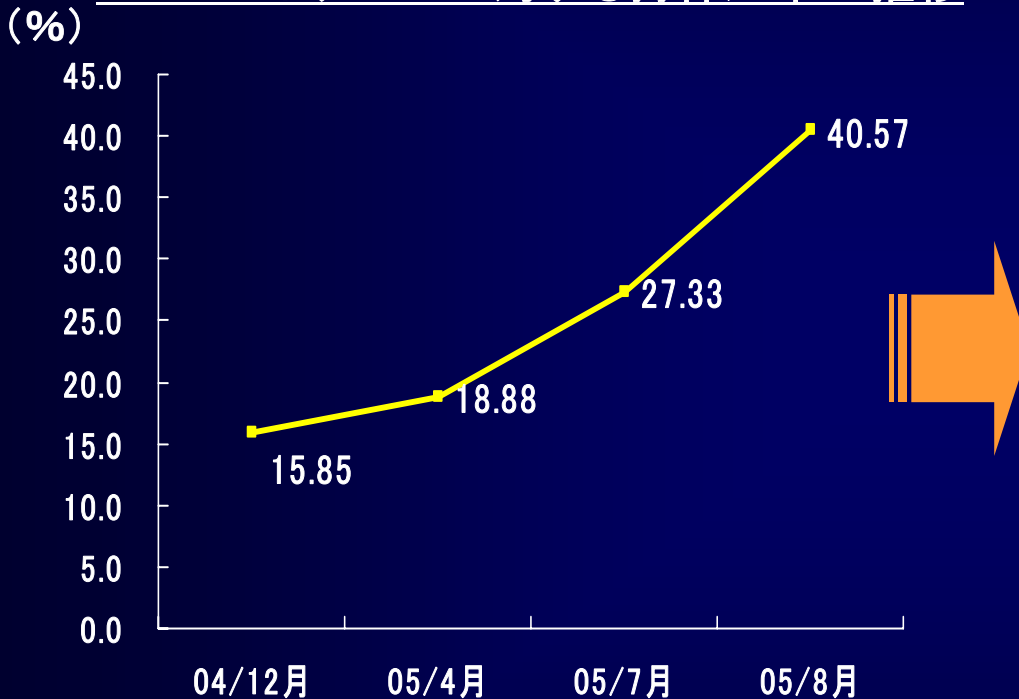
住宅不動産事業・生活関連ネットワーク事業を、コアビジネスと明確に位置づける



事業戦略例：i)住宅不動産事業への本格的進出

SBIパートナーズの連結子会社化から合併へ

SBIホールディングスの
SBIパートナーズに対する持株比率の推移



SBIホールディングスとの合併へ

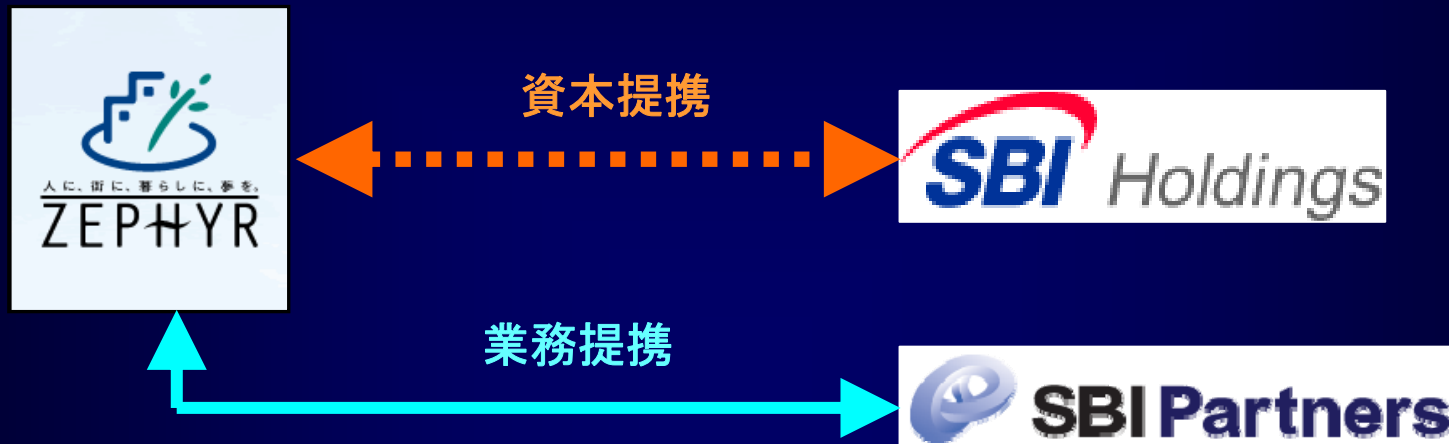
(百万円)

	出資額
04/12月	4,500
05/ 4月	2,460
05/ 7月	6,180
総出資額	13,140

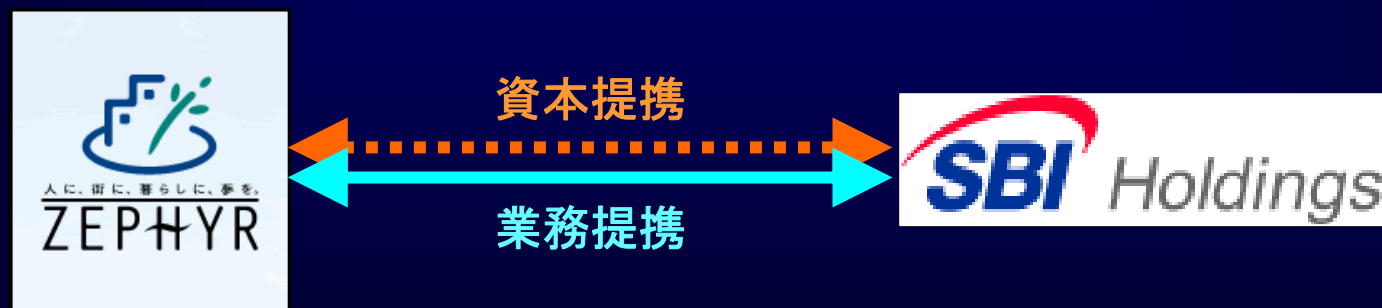
- 2005年7月 第三者割当増資引受により、持分法適用関連会社となる。
- 2005年8月 追加株式取得により、連結子会社となる。

ゼファーとの資本・業務提携関係の一本化

現在



合併後



SBIグループが 住宅不動産業へ進出する好機が到来

①企業の不動産に対する意識の変化

不動産を持たないネット企業との競争の中で、企業にとって不動産所有は所与のものではなく、その収益化・流動化が経営戦略上の重要な課題となっている。

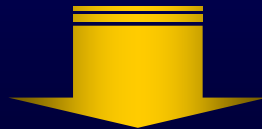
②アセットマネジメントにおける重要商品としての位置付け

日本においても欧米同様、「不動産」が株式・債券・現預金と並ぶ第四の運用商品として、機関投資家や個人の更に重要な運用対象となる。(米国大手年金の不動産投資割合は5%程度であるが、日本での同割合はまだ無きに等しい※)

※出所:Pensions & Investments、厚生年金基金連合会等

③SBIグループだから可能となる「不動産+ α 」ファンド

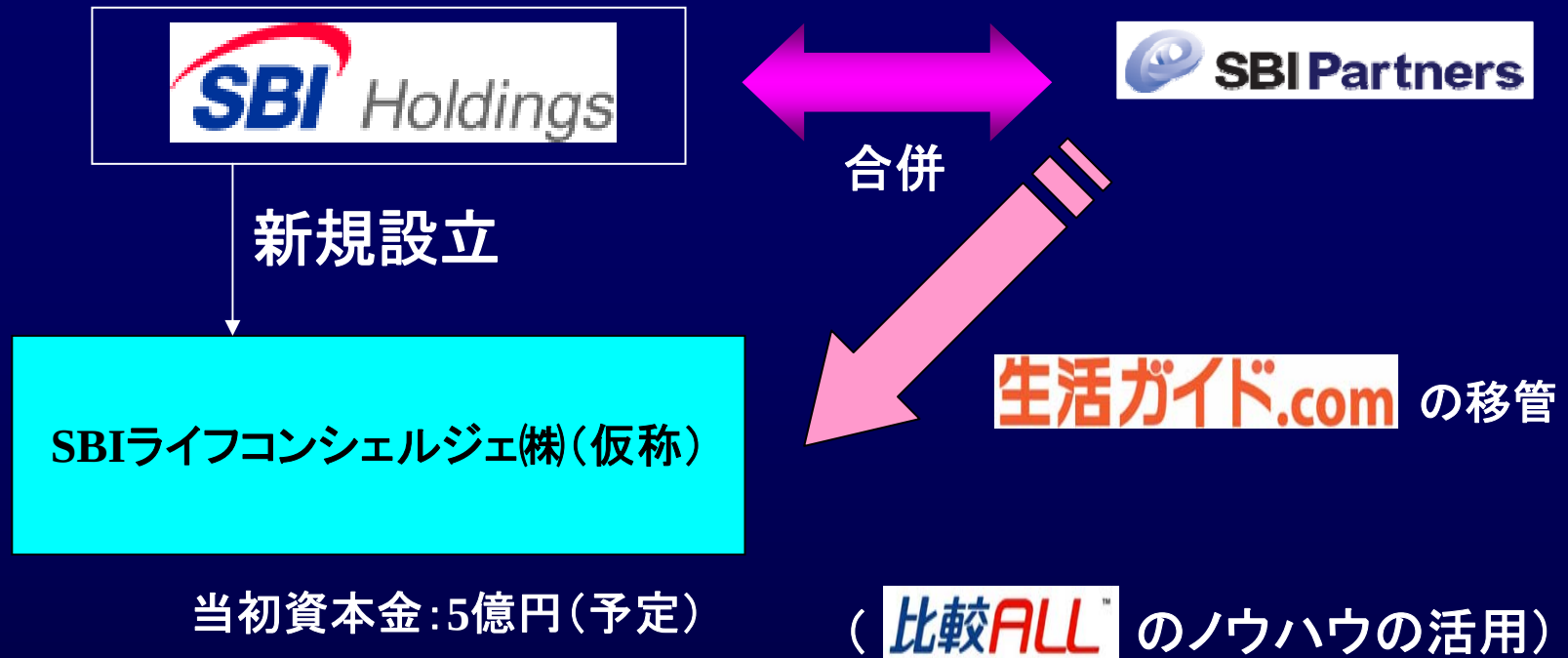
不動産と未公開株を同時に組み込むファンドの組成等、総合金融グループとして商品の差別化が可能となる。



デフレ後の経済環境の下、提案型の不動産ビジネス展開により、企業の経営課題解決と幅広い運用ニーズの充足を目指す

事業戦略例：ii)生活関連ネットワーク事業への本格的進出

SBIライフコンシェルジェ(株)(仮称)の設立



- 【Step1】 SBIライフコンシェルジェがより良い商品・サービスを厳選
- 【Step2】 顧客はその中から自分に合ったベストな商品・サービスを選択

顧客のライフイベントに沿って、情報の洪水の中から
より良い商品・サービスを選択する手助けを一元的に行う

生活ガイド.comと 比較ALLTM のノウハウ融合

非金融

コミュニティ

ライフプラン

格安航空券

ECサイト

生活情報

不動産投資

チケット情報

不動産評価

ローン比較

リフォーム情報

住宅ローン情報

地域ファンド

保険比較

 SBI Partners

生活ガイド.com

「自治体」「地域社会」情報も
組み入れたポータルサイト

比較・検索、見積もりを
切り口としたポータルサイト

比較ALLTM

 Finance All

金融

ライフイベント&ステージ例

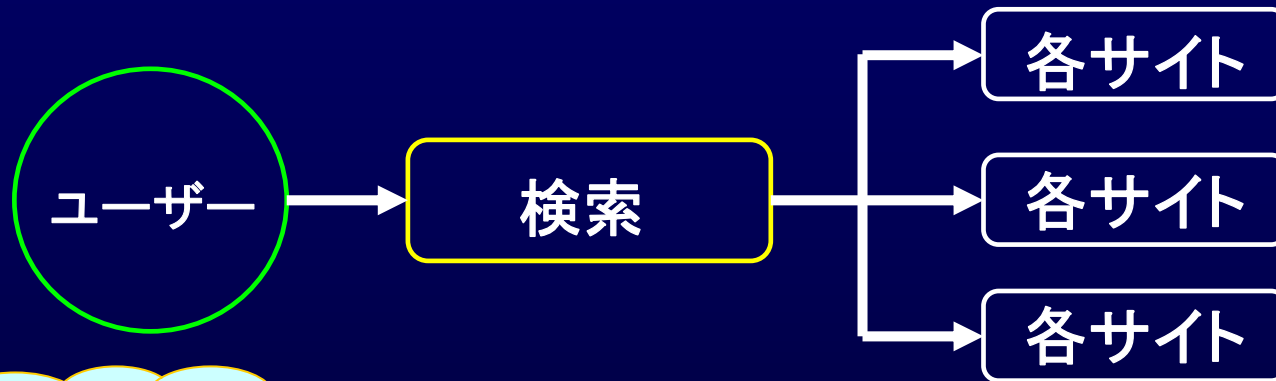
「車が欲しい」



欲しい情報へ「速やかに」「確実に」 たどり着くためのナビゲート機能の提供①

【これまで】

ユーザーは検索結果から、さまざまなサイトを見て、膨大な情報の中から自分に求めている情報を見つける必要があった。



欲しい情報に
たどりつけない

多数の検索ワードが必要:

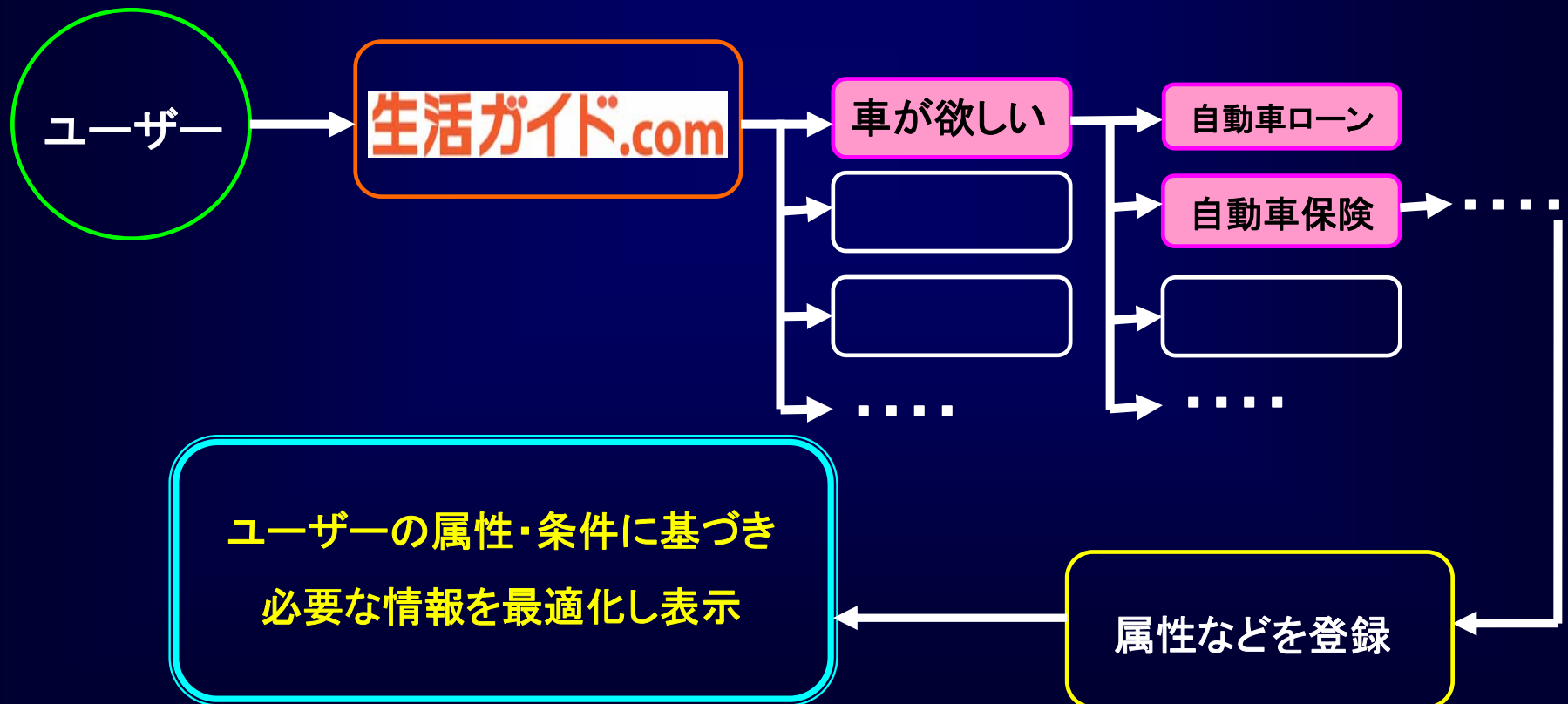
「車」「車 購入」「自動車保険」「自
動車保険 保険料 格安」「中古車」
「新車」「駐車場」「自動車ローン」
「自動車ローン 銀行」……

時間がかかる

欲しい情報へ「速やかに」「確実に」 たどり着くためのナビゲート機能の提供②

【生活ガイド.com】

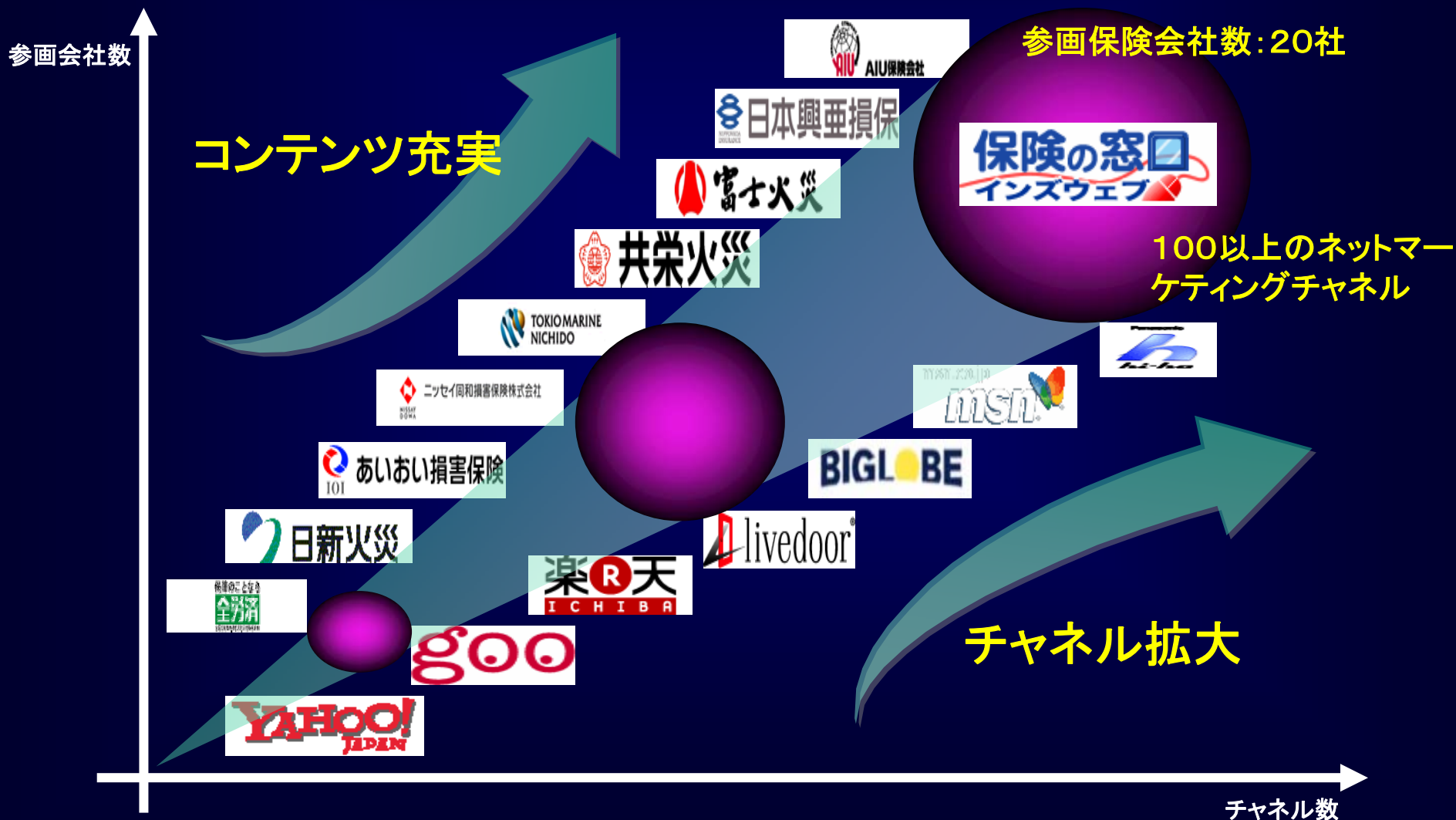
ライフイベントにおける必要なサービスを、ナビゲートに沿って
クリックするだけで速やかに発見・利用することができる



インズウェブによる自動車保険一括見積もり



圧倒的な優位性を誇る「自動車保険一括見積もりサービス」



イー・ローンによる自動車ローン金利比較

E-LOAN

日本最大級の豊富なローンデータベースに成長

金融機関数67社

ローン商品数425

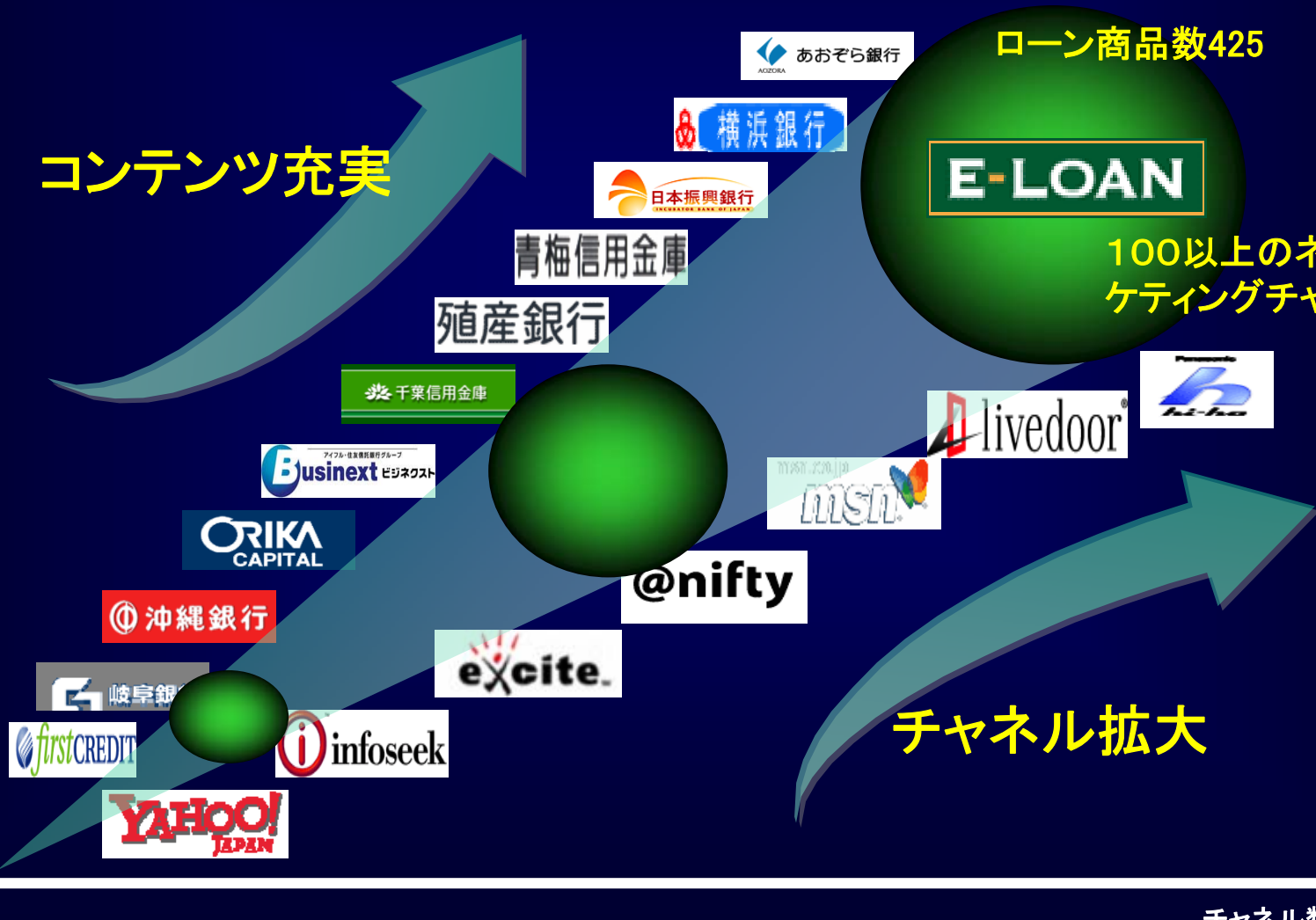
100以上のネットマーケティングチャンネル

コンテンツ充実

チャンネル拡大

参画会社数

チャンネル数



ライフイベント&ステージ例

「会社を退職した」

どんな老後を
過ごそう

老後資金運用の情報

年金の情報

旅行の情報

ボランティアの情報

自治体・地域社会の情報

再就職の情報

e-advisor

e-advisor

SBI Benefit Systems

SBI Benefit Systems

生活ガイド.com

イー・アドバイザーによるライフプランニング支援事業



- ・各種個人向け投資教育、
ライフプランセミナーの開催
- ・ASPサービス「Let's 新生活塾」により
様々な生活設計シュミレーションが可能



Let's **新生活塾** お金のこと、そろそろ本気で考えよう

Let's 新生活塾なら、わかる、できる！



大手企業約200社との取引実績



主な取引先様:

松下電器産業	イオン	デンソー	キヤノン
シャープ	アサヒビール	麒麟ビール	サントリー
サッポロビール	パイオニア	全日空	伊勢丹
三越	大丸	松坂屋	など約200社(敬称略)

・セミナー実施回数:

2003年 434回

2004年 520回

2005年1月～10月 410回

組合役員・担当者研修



シミュレーションセミナー



11:20

TVにも出演



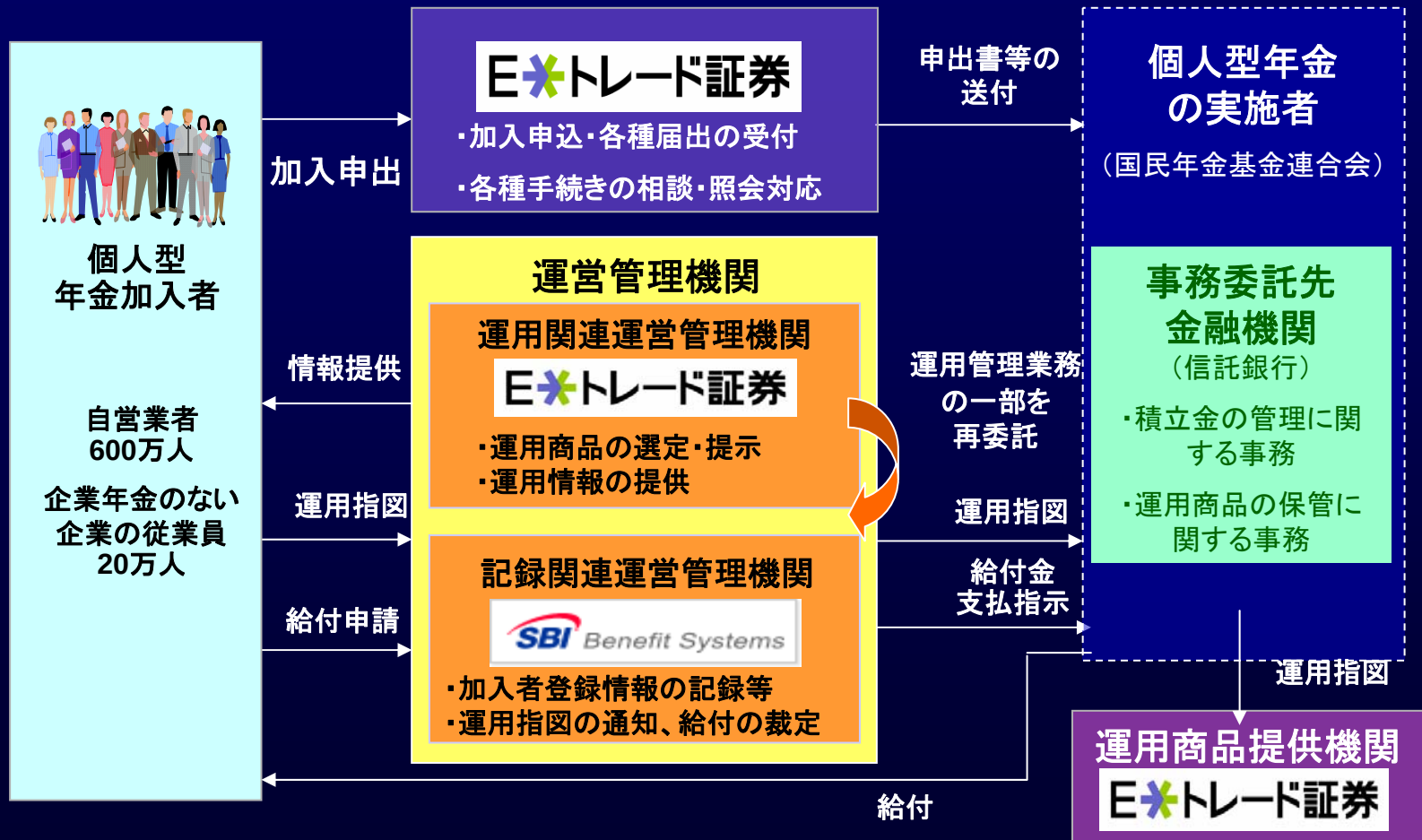
11:16

ファイナンシャルプランナー
後藤 秀樹さん

SBIベネフィット・システムズの個人向け401K



- ・運営管理機関の口座管理手数料を無料化 ※
- ・企業で定年となっても、401K資産を個人向け401Kに移せば70歳までキャピタルゲイン非課税で運用できる



(※50万円以上の年金残高がある場合)

SBIベネフィットシステムズ(イー・トレード証券経由)

業界最低水準の運営管理手数料



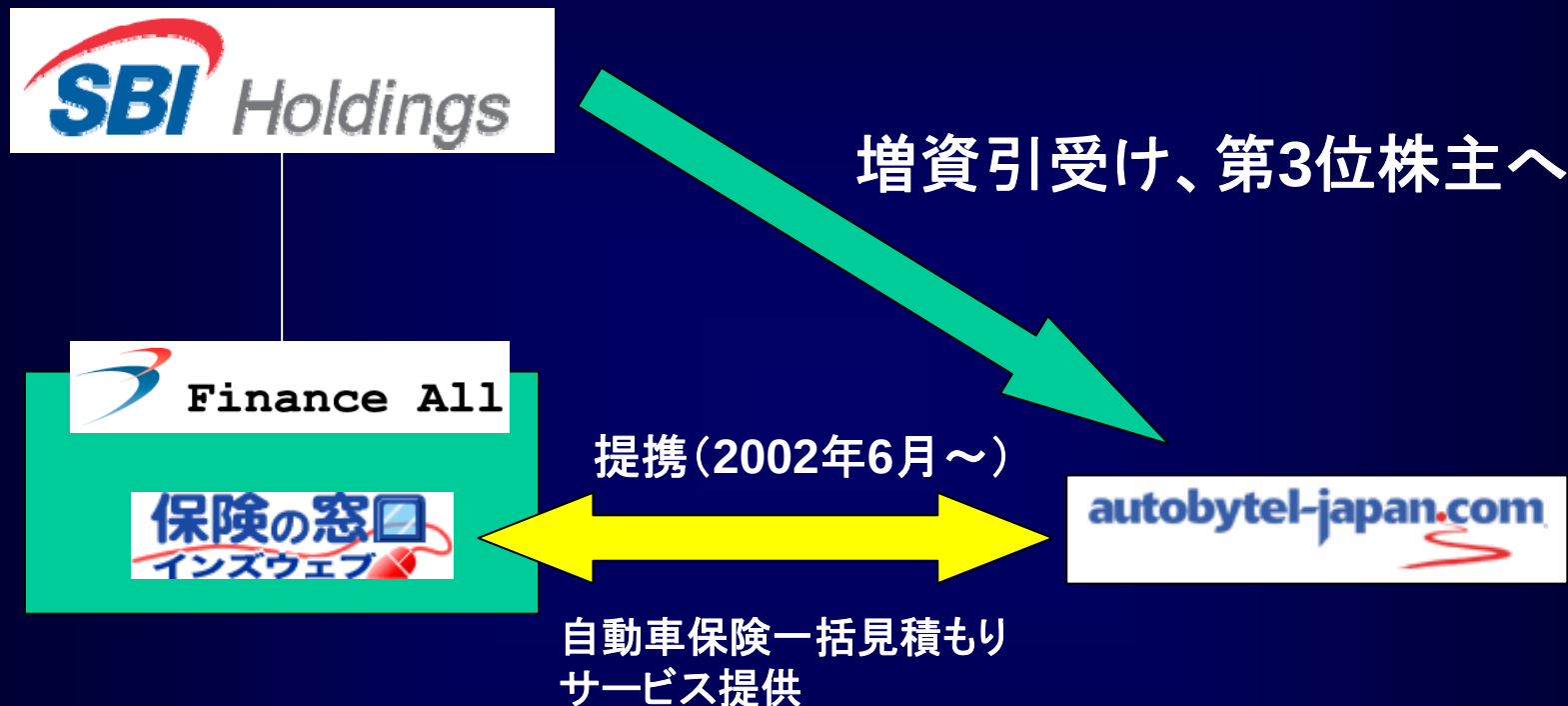
運営管理手数料(年間)ランキング

順位	金融機関名	運営管理手数料 (年額)	運営管理手数料 (初期)
1	<u>イー・トレード証券(管理資産50万円以上)</u>	¥0	¥1,050
2	イー・トレード証券(管理資産50万円未満)	¥3,780	¥1,050
2	大和証券	¥3,780	¥0
⋮			
12	日本郵政公社(ゆうせいAプラン)	¥4,320	¥0
⋮			
17	日本生命	¥4,536	¥0
⋮			
23	東京三菱銀行	¥5,040	¥0
23	野村證券	¥5,040	¥0

事業戦略例：iii) 新事業分野における積極的なM & A・
戦略的提携・ジョイントベンチャーの展開

オートバイテル・ジャパンへの出資

金融と密接な関係にある事業との連携を強化

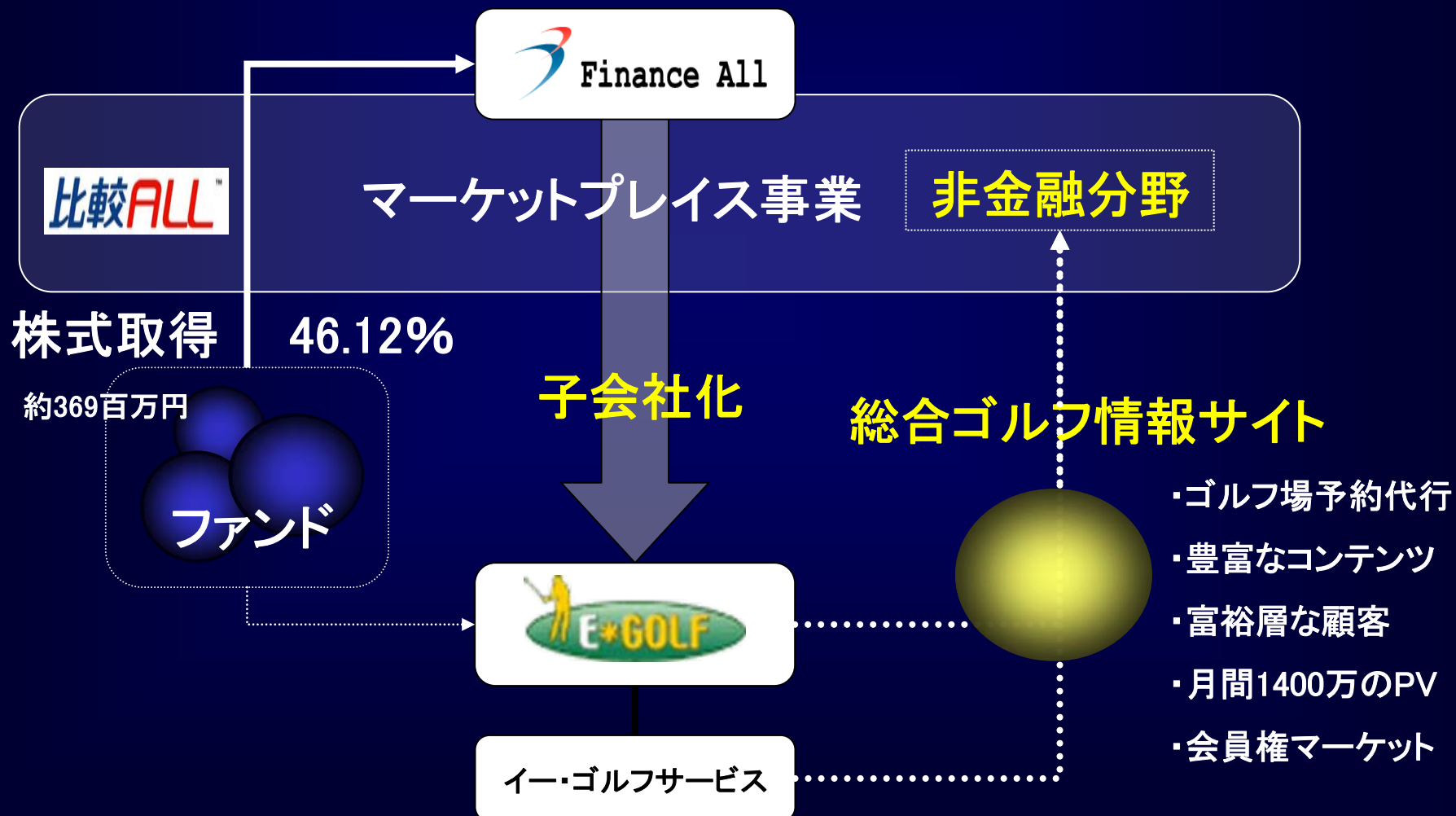


出資比率10.96%(2005年11月15日現在)

ファイナンス・オールによるイー・ゴルフ子会社化



総合ゴルフサイト運営の先駆的企業を傘下に収め、マーケットプレイス事業の非金融分野において飛躍的な成長を見込む。



4. SBIグループ

企業文化の創出に向けて

企業文化とは何か？

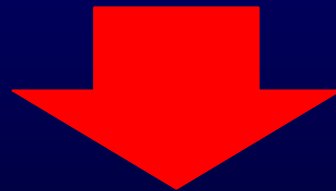
「企業文化とは、従業員の考え方、解釈の仕方、行動を導く共通の価値観や前提や信念である。企業文化は、従業員の行動や従業員の動機づけに大きな影響を及ぼすため、競合他社と区別するうえでますます重要な要素とみなされつつある。」

『戦略とは何か』

コーネリス・A・デ・クルイヴァー、ジョン・A・ピアースⅡ世

「企業文化は、人、モノ、カネ、情報という近代経営の4つの資源に加えられるべき第5の経営資源という見方ができる」

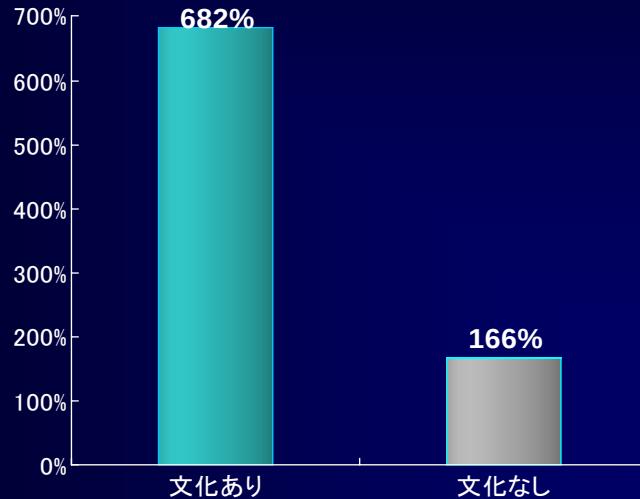
本田技研工業元会長 杉浦英男氏



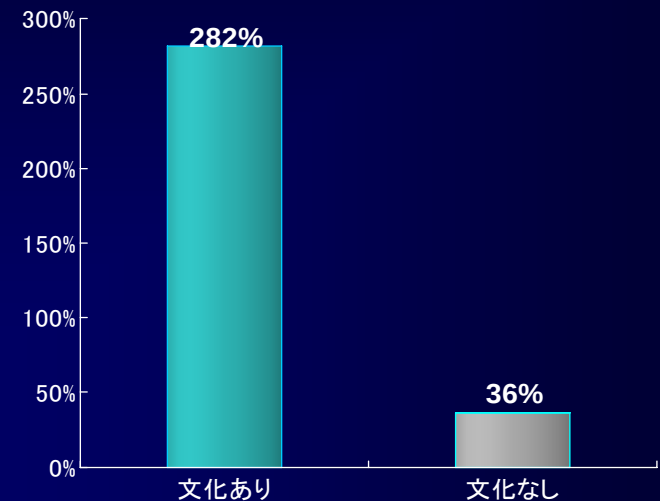
企業文化はその企業の強さの源泉であり、
伝達され継承されていくべきもの

企業文化のある企業 vs. 企業文化のない(弱い)企業

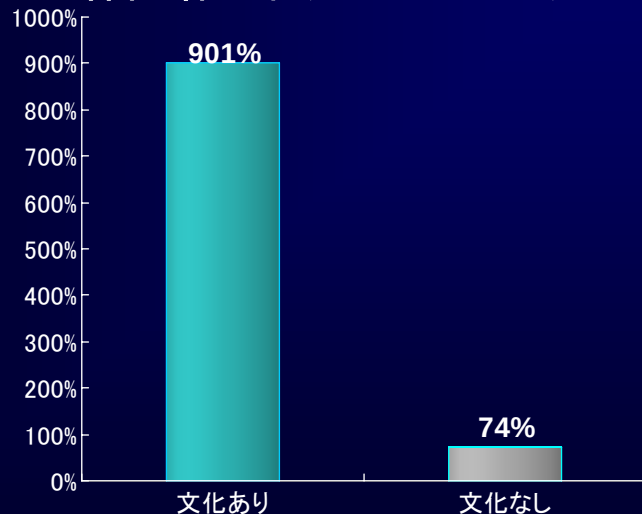
売上高増加率(1979-1990)



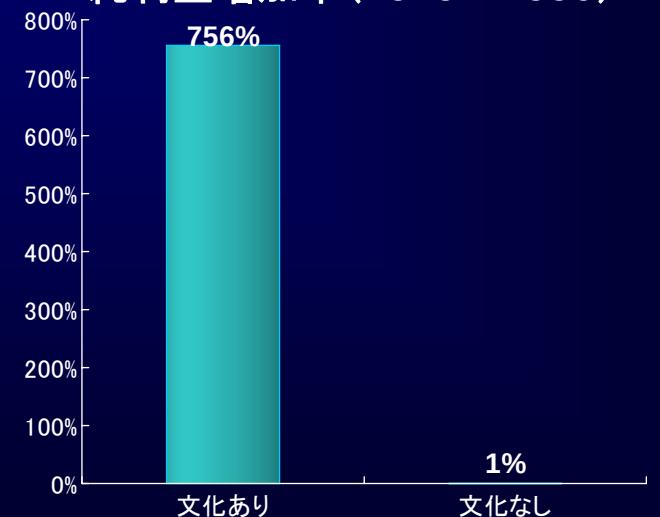
従業員増加率(1979-1990)



株価増加率(1979-1990)



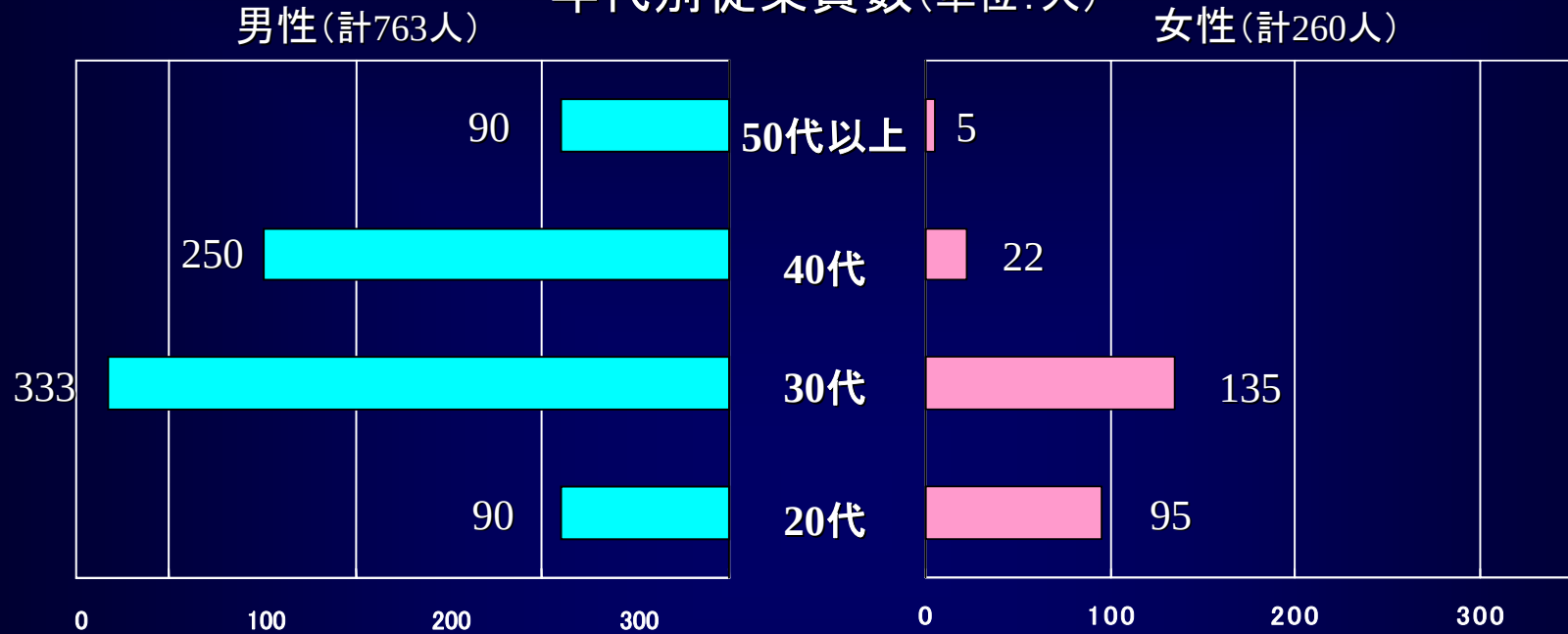
純利益増加率(1979-1990)



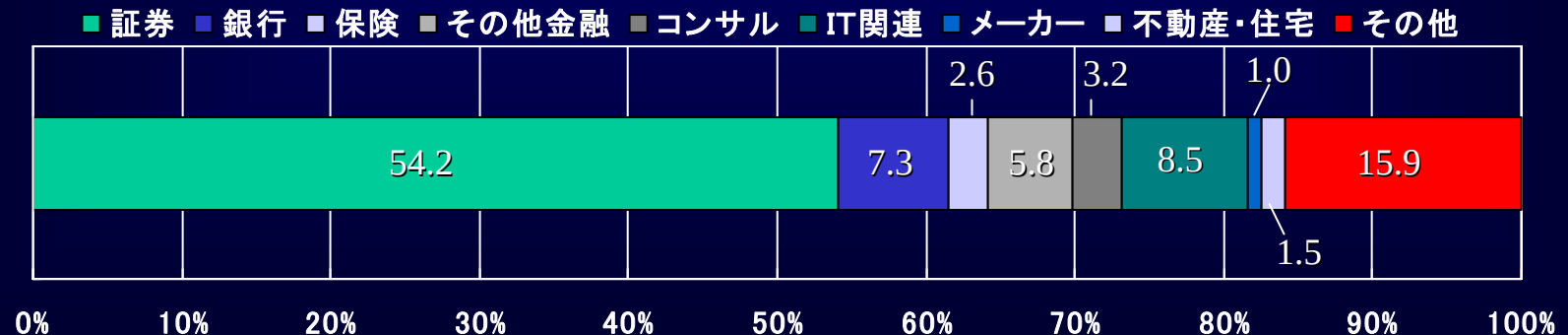
(出典: Corporate Culture and Performance by John P. Kotter)

SBIグループの従業員構成

年代別従業員数(単位:人)

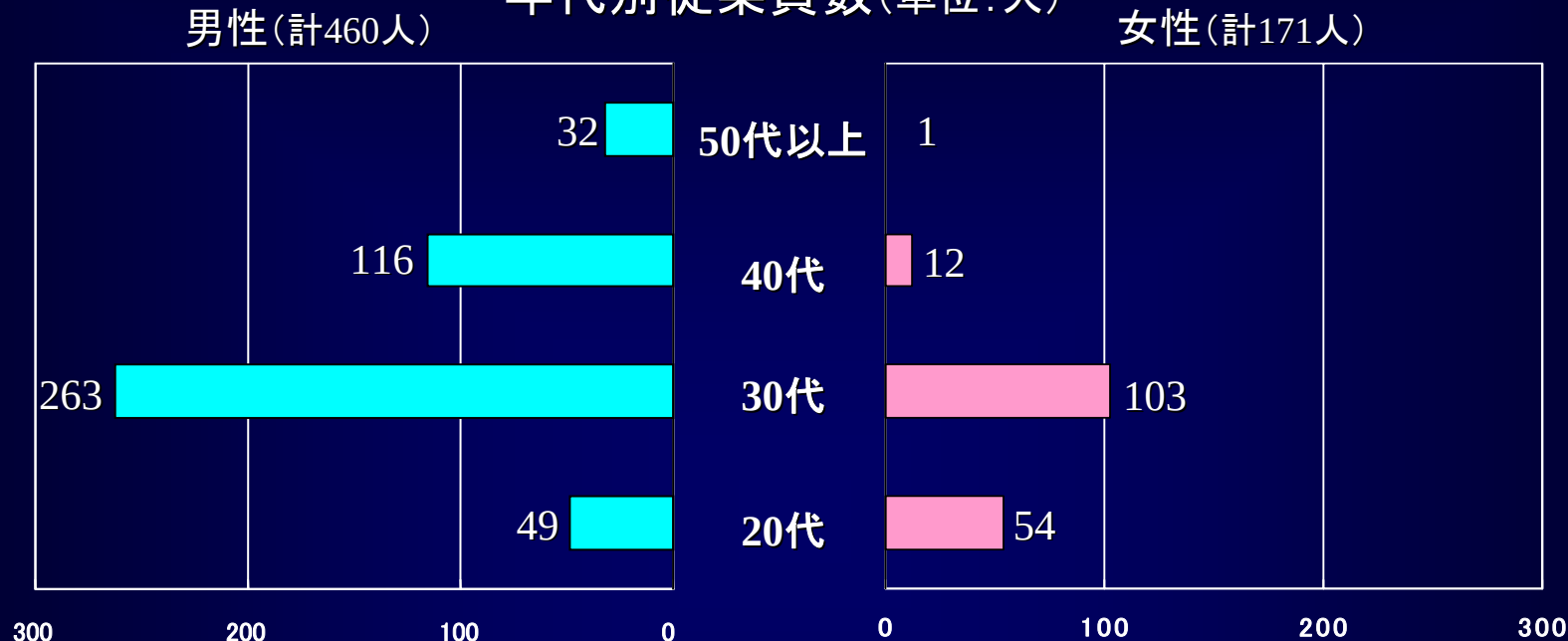


出身業界別構成比(単位:%)

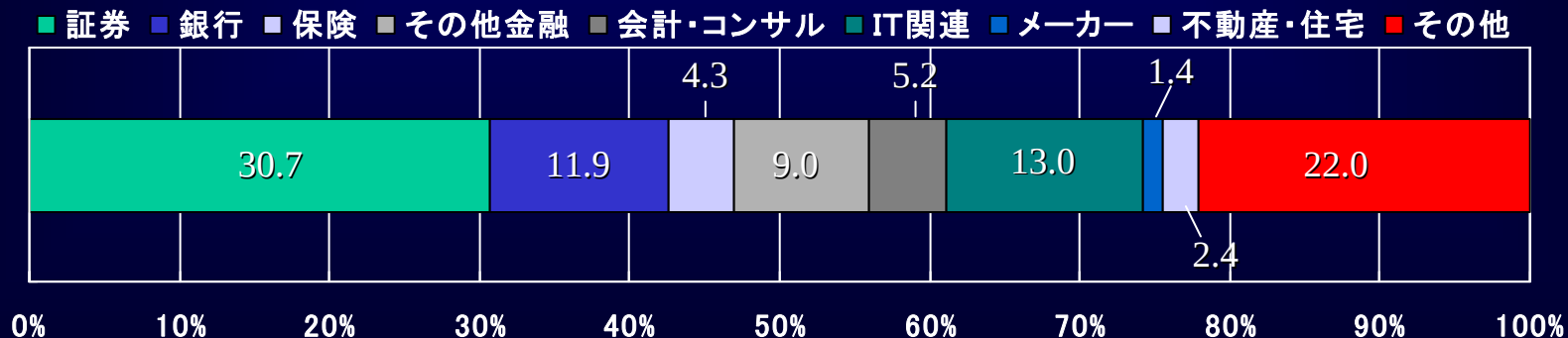


SBIグループの従業員構成(特に人員数の多いSBI証券を除く)

年代別従業員数(単位:人)



出身業界別構成比(単位:%)



●多様な人材の採用

- ・来年度にはSBIグループとして新卒第1期入社約40名を迎え、人材の育成・人的資源の一層の拡充を図る。
- ・新規事業分野への円滑で迅速な進出を図り、異業種からの採用を積極化する。

●SBIグループキャリアオープン制度による人材の育成・登用

社内公募制

求人ニーズのある事業会社がイントラネット上にて募集要領を公開。希望者は所属上司を経由せず応募できる。

自己申告制

各事業会社の求人有無に関わらず異動希望者は自らが希望するグループ内会社を所属上司を経由せず申告できる。

役員立候補制

役員に志願する意欲のある社員が、自らグループ会社役員・執行役員に立候補することができる。

ビジネスプラン提案

自らが行いたいビジネスプランを自由に提出し、実行が決定すれば基本的には応募者本人が中心となって新ビジネスに従事する

SBIグループが企業文化として未来に継承すべきDNA

起業家精神を持ち続けること(Entrepreneurship)

大企業病に陥らず、常に挑戦者として新しいことにチャレンジし続けること

スピード重視(Speed)

常に迅速な意思決定と行動を心がけること

イノベーションを促進すること(Innovation)

過去の成功体験に拘泥せず、常に創造的精神を発揮し続ける

自己進化し続けること(Self-evolution)

環境変化に柔軟に適応しながら、自己を変化・成長させ続ける

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