



金融庁 金融審議会 プレゼンテーション  
「ゴールドマン・サックスの戦略について」

2011年9月30日  
ゴールドマン・サックス証券株式会社

# ゴールドマン・サックスのビジネス 概観 ①

## 基本方針

- ゴールドマン・サックスは、機関投資家向けビジネスのフランチャイズをグローバルに展開する金融機関を目指しています
  - 投資銀行業務
  - 債券・為替・コモディティに関する顧客取引業務
  - 株式及び関連業務
  - 投資及び貸付業務
  - 投資運用業務（資産運用業務、プライベート・ウェルス・マネジメント業務）
- 経営理念の遵守
  - “ビジネス遂行上最優先すべきは顧客の利益である”
  - “人材、資本及び信用は長期的な成功の重要な要素である”
- ビジネス・スタンダード・コミッティーの創設と変革のための39件の提案導入

## ゴールドマン・サックスのビジネス 概観 ②

### 拠点と従業員数

ゴールドマン・サックスはニューヨークに本社を置き、世界の53都市に現地法人、支店、駐在員事務所を配しています。また、2011年6月末時点での従業員数はグローバルで約35,500人、日本で約1,600<sup>(1)</sup>人です



(1) 日本における従業員数は、ゴールドマン・サックス・ジャパン・ホールディングス有限会社、ゴールドマン・サックス証券株式会社、ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント株式会社及びゴールドマン・サックス・リアルティ・ジャパン有限会社の従業員を含む

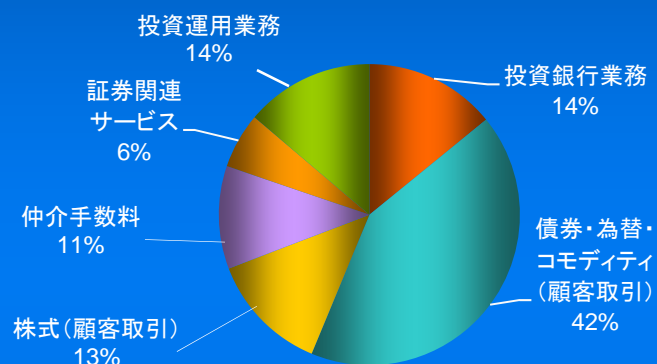


# ゴールドマン・サックスのビジネス 概観 ③

## ビジネスの多様性

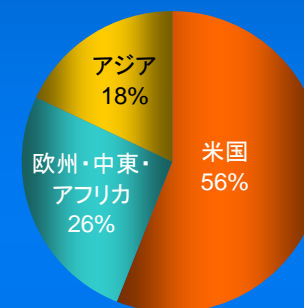
### 多様な収益源

業務別 内訳平均(1)



(1) 2008-2010年の平均値。但し投資及び貸付業務を除く

地域別 内訳平均(2)



(2) 2004-2010年の平均値

(単位: 億米ドル)	2007年	2008年	2009年	2010年
純営業収益	459.87	222.22	451.73	391.61
税引前当期純利益	176.04	23.36	198.29	128.92
当期純利益	115.99	23.22	133.85	83.54
希薄化後普通株式一株 当たり利益 (米ドル)	\$24.73	\$4.47	\$22.13	\$13.18 <sup>(3)</sup>
株主資本利益率	32.7%	4.9%	22.5%	11.5%

(3) 2010年の決算は幹部報酬に対する英国の超過利潤税支払い、米国証券取引委員会との和解金支払い及びニューヨーク証券取引所での弊社のDesignated Market Maker (DMM)としての権利減損関連費用の影響を反映。これらの影響を除くと、希薄化後普通株式1株当たり利益は\$15.22となる

# ゴールドマン・サックスの世界戦略 ①

## ビジネスの成長を牽引する要因

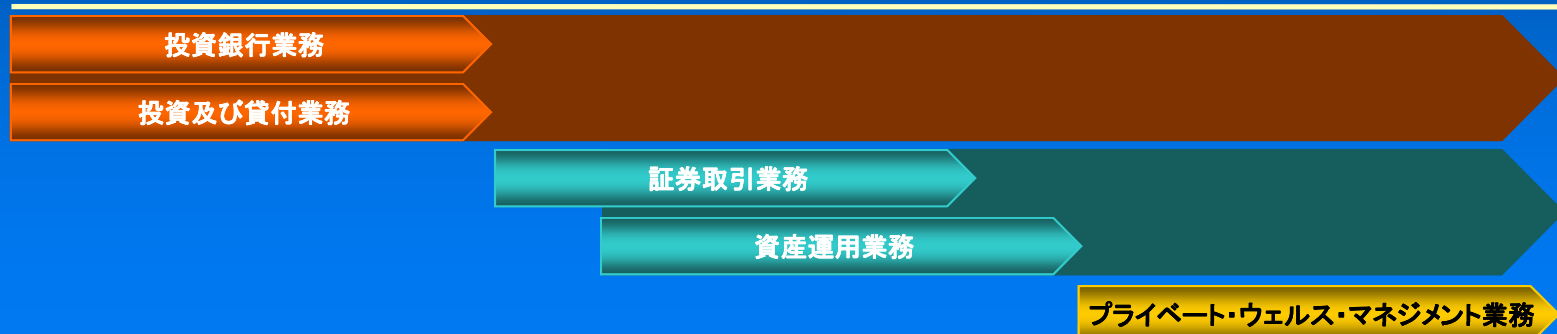
	業務別の進出機会					
	アドバイザー業務	引受業務	資産運用業務	債券・為替・コモディティ	株式及び関連業務	証券関連業務
GDP成長	✓	✓	✓	✓	✓	✓
財政の健全性	✓	✓	✓	✓	✓	✓
資本市場の発展		✓		✓	✓	✓
個人資産の増加			✓	✓	✓	✓
巨大かつ拡大する資本プール			✓	✓	✓	✓

ビジネスの成長を牽引する要因

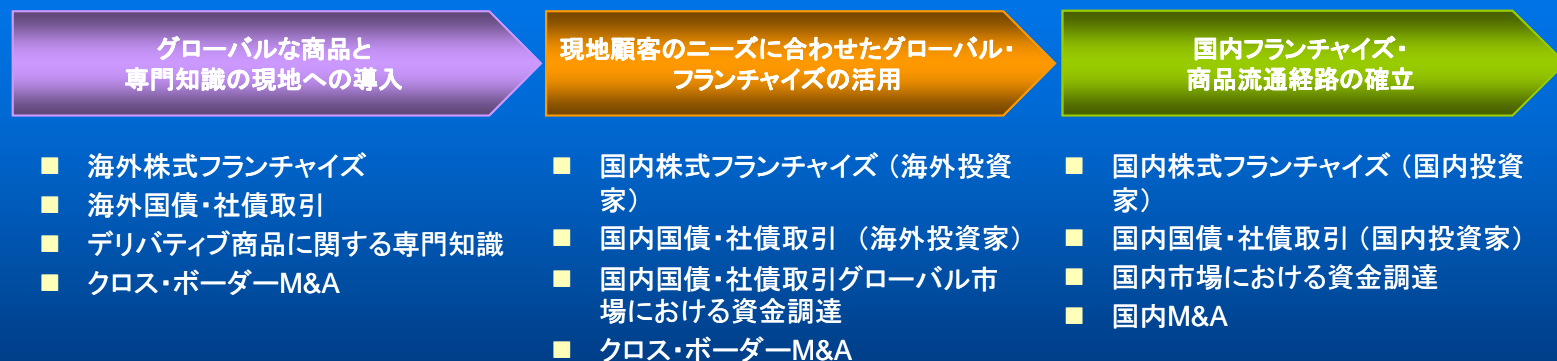
# ゴールドマン・サックスの世界戦略 ②

## 現地業務の立ち上げと展開

### 現地業務展開の標準的なライフ・サイクル



### 取扱い商品・フランチャイズの展開



# ゴールドマン・サックスの世界戦略 ③

## 成長市場における業務の立ち上げ



(1) 現地法人(駐在事務所を含む)外の拠点から現地顧客をターゲットにビジネスを遂行

# ゴールドマン・サックスの世界戦略 ④

## 海外展開戦略の比較

### 成長戦略の手法・特徴

#### 自力成長

- 自力成長の手法：
  - ターゲットとなる市場に対する資本割り当て
  - ターゲットとなる市場で積極的に人材を採用、ビジネス拡大促進のために経営幹部を現地に派遣
- 自力成長は経営統合などを必要としない一方、市場参入に時間がかかる
- GSは買収等よりも自力成長によるビジネス拡大の実績を多く持つ

#### 買収・ 資本提携等

- 買収・資本提携の手法：
  - ターゲットとなる市場で現地企業を買収
  - 合併企業の立ち上げ・他社との提携
- GS単体での時宜を得たビジネス拡大が難しい市場では、買収や提携等により、規模の拡大、GSの既存の能力の補完、それらに伴ったビジネス拡大が可能となる
- 買収・資本提携は市場参入にかかる時間を短縮する一方、経営統合に伴う様々な問題を引き継ぐリスクがある
- 買収・資本提携は、自力成長も取り入れながら達成することが可能



# ゴールドマン・サックスの世界戦略 ⑤

## 業務立ち上げにおける検討事項とリスク

### 主な検討事項

- 人材・経営幹部: 顧客サービス業務における最も重要な資産
- 現地に関する知識: 各顧客のニーズに対応したソリューションの提供に必須
- テクノロジー・インフラ整備: 健全なリスク管理に不可欠
- 規制・ライセンス: 現地における規制を遵守した上でのグローバルのベストプラクティス導入

### リスク

- 市場変動: 新興市場の不安定性の高さ
- 他社との競争: その国で確固たる地位を築いている現地企業との競争
- 現地文化と企業文化の融合: 現地の文化を考慮した上でのゴールドマン・サックスの企業文化の保持
- 規制・進出のタイミング: 現地における業務認可取得にかかる時間を考慮