

総括～経営戦略～

1. 事業体制の変更

当社は2013年3月期より、事業セグメントを「アセットマネジメント事業」「金融サービス事業」「バイオ関連事業」の3事業に変更します。

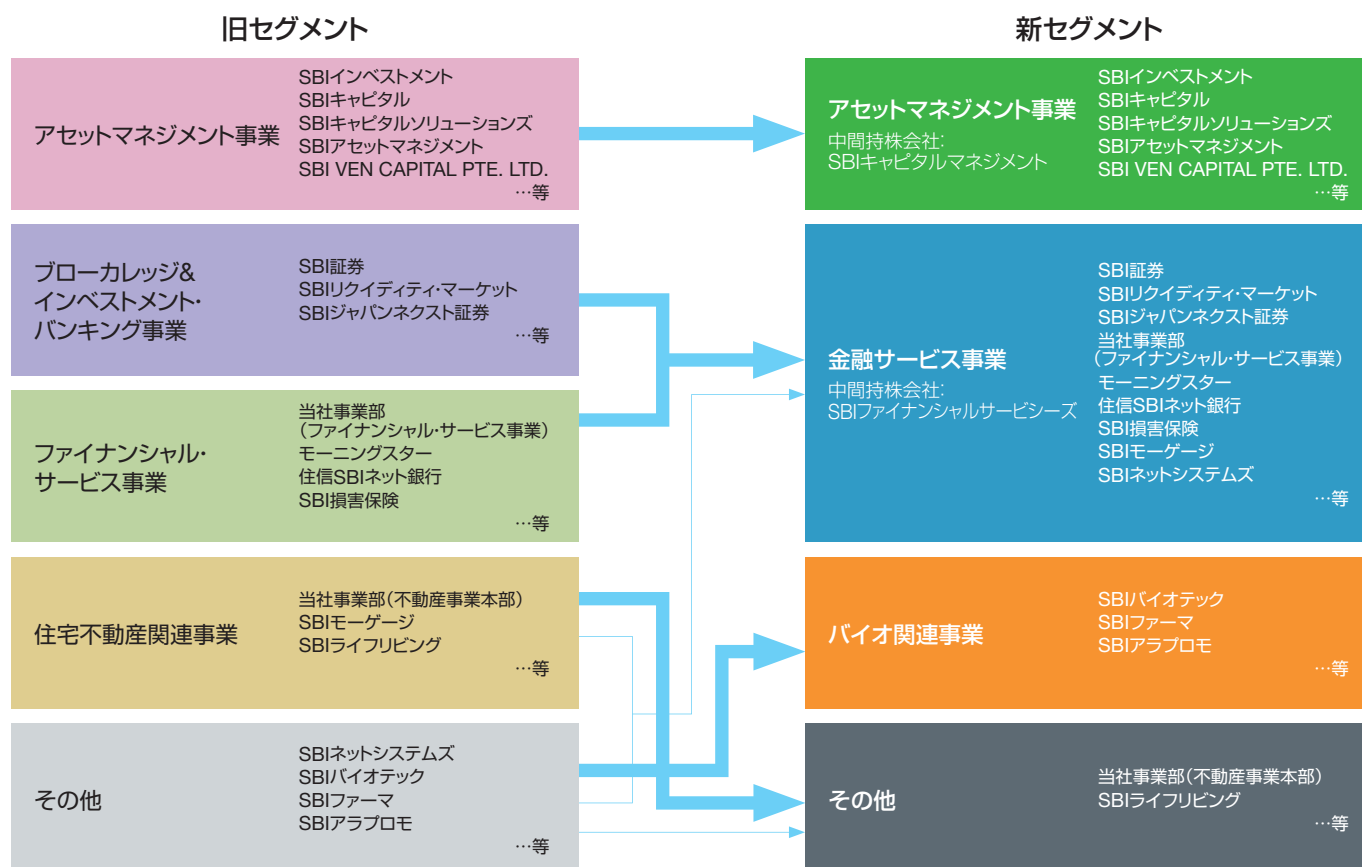
アセットマネジメント事業においては、旧・アセットマネジメント事業から主要企業に変更はありませんが、今後は2012年6月に設立した中間持株会社SBIキャピタルマネジメントが、当事業における資金、為替の管理も含めて一元的な運営を行っていきます。

金融サービス事業は、旧・ブローカレッジ&インベストメント・バンキング事業と旧・ファイナンシャル・サービス事業を一つのセグメントとして統合したものです。また、旧・住宅不動産関連事業に分類されていた、住宅ローン貸出等を行うSBIモーゲージや、旧・その他のセグメントに含まれ、金融サービス事業の共通インフラとしてシステム開発を担うシステム関連企業も、このセグメントに含めるこ

としました。当事業においても、2012年6月に中間持株会社SBIファイナンシャルサービシーズを設立しており、同社のもとで3大コア事業である証券・銀行・保険事業間のシナジーを徹底的に追求していきます。

また当社グループにおける最大の成長分野と位置付けているバイオ関連事業は、従来は旧・その他のセグメントに区分していましたが、特にALA関連事業は医薬品の研究開発が着実に進捗しており、サプリメント(健康補助食品)や化粧品の販売なども順調に拡大していることから、一つのセグメントとして独立させました。

なお「その他」のセグメントは、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、SBIモーゲージなどの不動産金融事業を営んでいる企業を除く旧・住宅不動産関連事業の企業などがここに区分されています。



2. 金融サービス事業の今後の事業展開

①ブリリアントカット化は第3フェーズへ

金融サービス事業におけるブリリアントカット化は、2012年3月より第3フェーズへ移行しました。第1フェーズ(2010年7月～)・第2フェーズ(2011年4月～)においては、各社の収益力の検証及び強化に主眼が置かれていましたが、第3フェーズにおいては、各社の収益力だけでなく金融サービス事業の3大コア事業(証券・銀行・保険)とのシナジーの有無、その強弱など、以下の観点に基づいてそれぞれの事業について検証を行い、引き続き当社グループの事業として行っていくべきと判断される事業を選択し、そこにリソースを集中させる「選択と集中」を徹底していきます。

第1フェーズ:

営業利益の黒字化を最大目標に置き、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:

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:

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

第3フェーズにおける基本的な考え方

以下の観点で各事業について検証を行う:

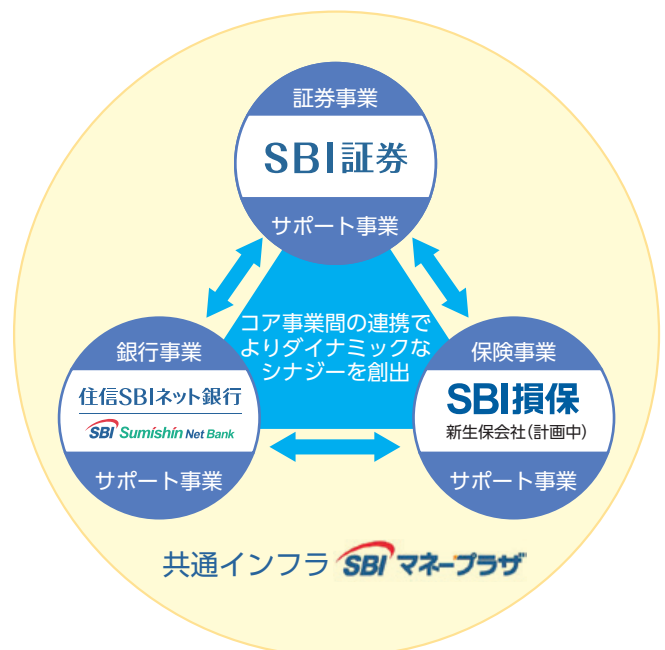
- ①金融サービス事業における3大コア事業と強いシナジーがあり、収益性及び成長性が十分に高いものか?
- ②そのサービスは、他社からもリーズナブルな価格で購入できる代替性を有していないか?
- ③その事業をグループの事業として海外でも展開していくことが可能か?

②証券・銀行・保険を3大コア事業に据えた「トライアングル」でシナジーを追求

SBIグループでは2010年3月以降、金融サービス事業において「証券」「銀行」「損保」「生保(再参入準備中)」「決済サービス」を5つのコアとする「ペンタゴン経営」を推進していましたが、今後は「損保」と「生保」を一括りにし、「証券」「銀行」「保険」の3大コア事業で形成する「トライアングル」で、コア事業間、そして各コア事業とそのサポート事業間の一層のシナジーを追求していきます。

また、金融サービス事業の共通インフラとして、SBIマネープラザの展開をさらに拡大していきます。従来SBI証券とSBIモーゲージがそれぞれ全国に展開していた対面店舗を、今後は新たにSBIマネープラザ(株)が新たな運営主体となって統括し、多店舗展開と中立的な立場でグループ内外の商品のクロスセリングを推進することで、「日本最大の金融商品ディストリビューター」を目指します。

なお、海外の金融サービス事業においては、引き続き「決済サービス」も含めたペンタゴン経営で、事業の拡大を目指していきます。



総括～海外戦略～

3. 海外展開

海外拠点網の拡充

SBIグループは、『世界のSBI』への転換を目指して海外における事業展開に注力しており、その基盤となる海外拠点網の拡充を進めています。先般より検討している香港現地法人SBI Hong Kong Holdingsの第2本社化に向けて、同社を海外事業統括会社とし、2012年5月には当社の海外パートナー代表8名を集めた第1回海外戦略会議を香港で開催するなど、香港において海外戦略の立案・推進を行っていくための体制を整えています。

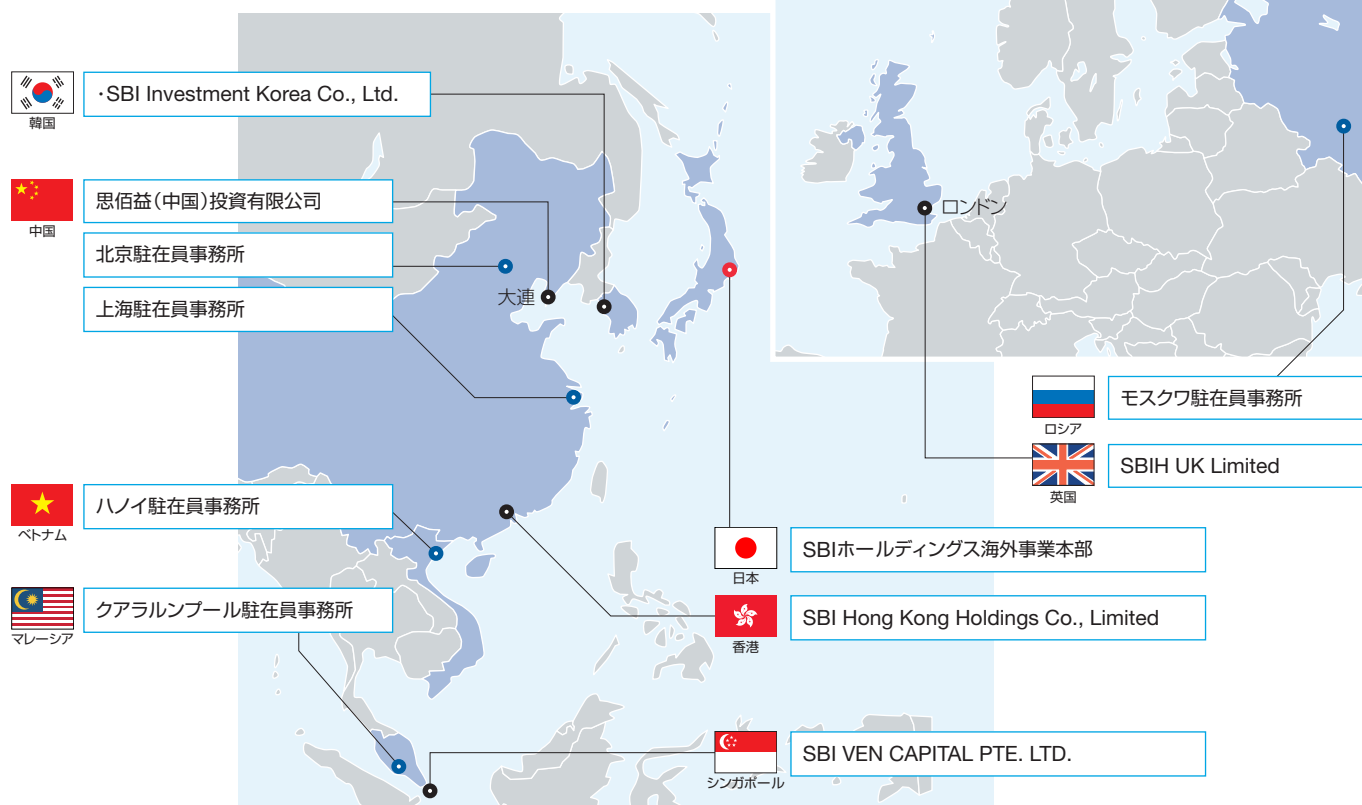
また、中国本土においては、当社グループの中国事業統括会社となる思佰益(中国)投資有限公司が2012年3月に大連で開業しました。同社は、中国政府に承認された「投資性公司」という法人形態をとっており、その設立のハードルが高いこともあって各地方政府より優遇を受けられるほか、投資性収益(配当など)として取得した人民元を中国国内で再投資することが可能になるなど、様々なメリットが享受できます。同社のもと、SBIグループは中国での投資事業・金融サービス事業のさらなる拡大・効率化を図っていきます。

その他にも、2011年4月には欧州事業統括会社のSBIH UK Limitedを英国のロンドンに設立したほか、5月にはマレーシアのクアラルンプールに駐在員事務所を開設するなど、アジアの新興国を中心に海外拠点網の拡充を進めています。

現地有力パートナーとの投資ファンド設立

海外投資事業においては、各国・地域の法制度や市場の特性などに精通している現地の金融機関や政府系投資機関などの有力パートナーと提携し、ファンドを設立しています。2012年3月期は、香港のKingston Financial Group Limited、カンボジア最大手財閥のロイヤルグループ、中国の上海儀電集団、インドの総合金融サービス企業Edelweiss Financial Services Ltd.、同じくインドの大手総合ITサービスプロバイダーのMahindra Satyamなどと新たにファンド設立で合意し運用開始に向け準備を進めており、新興国を中心に幅広い地域をカバーするグローバル投資体制を構築しています。

海外拠点網の拡充を進める



海外金融機関への出資

金融サービス事業における海外展開については、投資事業で構築したネットワークを最大限活用しながら、アジア地域を中心に海外における金融機関への出資を進めています。すでに中国、インドネシア、ベトナム、カンボジア、スリランカ、ロシアなどにおいて銀行や証券会社、保険会社への出資を行っており、海外における地盤固めが着実に進んでいます。2012年4月には、中国の海通証券が香港証券取引所への重複上場に際して募集したコーナーストーン投資家(=上場に際して、公募に先立ち戦略的投資家として引き受けを

行う機関投資家)として、30百万USD相当の同社株式を引き受けました。同社とは、今回の出資を機に、中国及びアジア各国における事業展開に関して多方面における協業を検討していきます。

また、資本提携を伴わない事業提携も各国の有力金融機関との間で進めています。2012年3月期においては、シンガポールの大手総合金融グループPhillipCapital、マレーシアのOSK Investment Bank Berhadとそれぞれ戦略的業務提携に合意し、様々な金融サービスにおける協業を進めています。

海外有力パートナーとの提携により設立したファンド

ファンド名(略称)	設立時期	パートナー
New Horizon Fund	2005年5月	TEMASEK (シンガポール政府系投資会社)
清華大学ファンド	2008年1月	清華ホールディングス(北京) (清華大学グループの投資子会社)
北京大学ファンド	2008年2月	北京大青島環宇(北京) (北京大学傘下の戦略投資部門)
Vietnam Japan Fund	2008年4月	FPT (ベトナム最大のハイテク企業)
SBI& Capital 22 Fund	2008年10月	台湾のIT企業創業者
SBI Zhaoxin Fund	2009年3月	招商証券(中国の大手総合証券会社)、源裕投資(中国初の民営投資会社)、中信銀行(中信集団公司傘下の商業銀行)
PNB-SBI ASEAN Gateway Fund	2009年12月	PNB Equity Resource Corporation (マレーシア国営資産運用機関)
SBI-Islamic Fund	2010年6月	ブルネイ=ダルサラーム国・財務省
Jefferies-SBI USA Fund	2010年6月	Jefferies Group, Inc (米国大手証券会社)
SBI-Jefferies Asia Fund	2010年7月	Jefferies Group, Inc (米国大手証券会社)
SBI-METROPOL Investment Fund	2010年11月	IFC METROPOL (ロシアの総合金融グループ)
INVEST AD/SBI AFRICA FUND	2011年1月	Invest AD (アブダビ政府系のADIC子会社)
INVEST AD/SBI TURKEY FUND	2011年5月	Invest AD (アブダビ政府系のADIC子会社)
SNSI Fund	2011年7月	新光集団(台湾) (台湾の大手金融グループ)、南豊集団(香港) (香港大手不動産グループ)
Kingston/SBI Credence Fund	2011年9月	Kingston Financial Group (香港の大手金融グループ)
EW SBI Crossover Fund	2012年5月	Edelweiss Financial Services (インドの総合金融サービス企業)
復旦大学ファンド	2012年6月	復旦復華(上海)
Cambodia Fund	設立準備中	Royal Group of Companies (カンボジア最大手財閥)
上海儀電集団ファンド	設立準備中	上海儀電集団(上海市政府直属の大型国有情報産業系企業)
Nirvana Digital India Fund	設立準備中	Patni Computer Systems創業者一族等
Mahindra Satyam Fund	設立準備中	Mahindra Satyam (インドの大手財閥傘下の総合ITサービス企業)
SBI-FMO Asia Financial Services Fund	設立準備中	FMO (オランダの開発金融公庫)

アジア地域を中心とした海外金融機関への出資状況(2012年6月末現在)

