

# Change drives evolution

1999年の創業以来、SBIグループは独自の事業構築の基本観に基づき事業領域や企業規模を拡大し、この15年間で飛躍的な成長を遂げてきました。今後も持続的な成長と企業価値の最大化を目指し、各事業領域において様々な取り組みを進めていきます。



※1 日本会計基準の数値

※2 IFRS基準の数値

# Our Success

## —SBIホールディングス15年の成果

SBIグループは、創業時の事業構築の基本観に基づき事業を展開し、金融サービス事業、アセットマネジメント事業、バイオ関連事業のそれぞれの分野で大きな成果を挙げてきました。



## 事業構築の基本観

SBIグループは、i)「企業生態系」の形成と「仕組みの差別化」の構築、ii)「顧客中心主義」の徹底、iii)「ネットワーク価値」の創出、の3つを事業構築の基本観とし、多様な金融事業分野において飛躍的成長を遂げてきました。

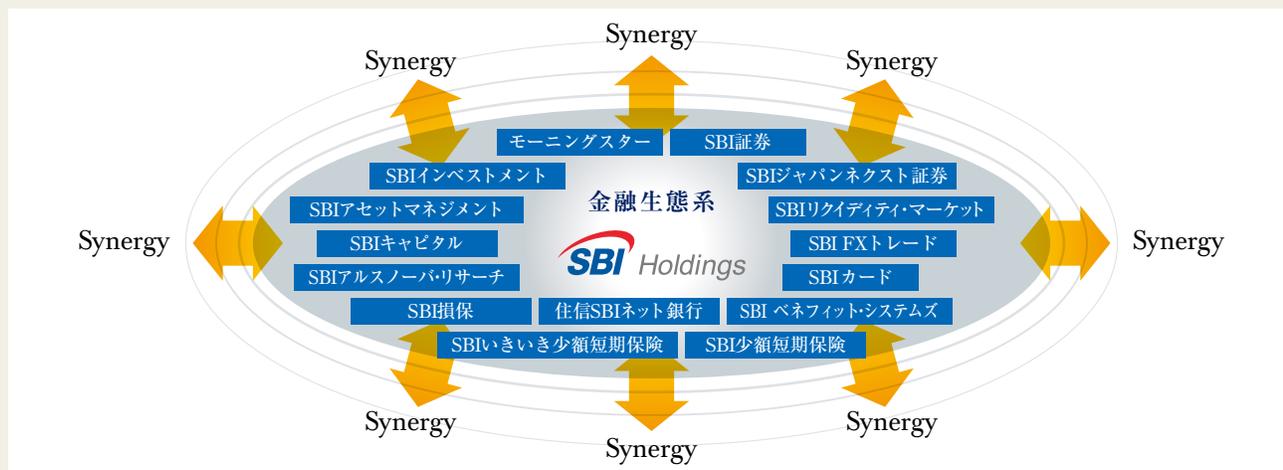
### i 金融生態系によるグループシナジーの徹底追求

SBIグループでは、「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」という「複雑系の科学」の二大命題をもとに、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べく、新しい組織形態「企業生態系」の構築を目指してきました。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のことを指しています。

この考えのもとで、SBIグループは創業以来、多様な金融事業分野において事業子会社を設立し、金融生態系を作り上げてきました。その結果、世界でも極めてユニークなインターネットをメインチャネルとした金融コングロマリットとなりました。

金融生態系の構築という組織戦略の優位性の実証例として挙げられるのは、SBI証券と住信SBIネット銀行の間で発揮されているシナジーです。住信SBIネット銀行は2007年の創業と、2000年代初頭に創業した他のネット銀行と比較すると後発ながら、圧倒的な顧客基盤を抱えるSBI証券とのサービス連携や相互送客により、口

### SBIグループにおける金融生態系の構築



座数や預金残高が短期間で急激に伸長しました。その結果、住信SBIネット銀行はインターネット専門銀行で唯一預金残高が3兆円を突破し、貸出残高が1兆円を超えるなど、ネット銀行業界で圧倒的な地位を築くまでに成長しています。

この他、SBIグループ内の為替取引におけるカバー取引先であるSBIリクイディティ・マーケットやSBI損保においてもそれぞれ各グループ会社との間でシナジーを築き上げることに成功しました。SBIリクイディティ・マーケットにおいては、大口取引を行う顧客層を抱えるSBI証券と小口・多頻度取引を行う顧客層を抱えるSBI FXトレード双方とのシナジーにより流動性が向上し、その結果、SBIグループ合計の口座数及び預り残高ともに日本の店頭FX業界で最大規模となるまでに急速に成長しています。また、SBI損保では中立的立場の保険比較サイト「保険の窓口インズウェブ」やSBI証券、住信SBIネット銀行等のグループ会社からの送客を通じて契約件数及び元受保険料収入が急拡大しています。

## ii 顧客中心主義の徹底により 高い顧客満足度を獲得

SBIグループは顧客中心主義を貫き、インターネットを活用した利便性の高い商品やサービスを突出した競争力を持つ価格で提供することで、高い顧客満足度を獲得してきました。SBI証券では株式売買における手数料の価格破壊を主導し、低コストでの取引を可能にしました。また住信SBIネット銀行では高金利の預金商品を提供し、SBI損保においても業界最低水準の自動車保険料を実現し

ています。さらに、価格のみならず、多様化するお客様のニーズに合わせた商品の拡充や、コールセンターにおける顧客サービスレベルの向上にも努めた結果、第三者評価機関が実施する顧客満足度調査などで各社が継続的に高評価を獲得しています。このように顧客中心主義を徹底してきたことにより、グループの顧客基盤は1,700万人を超えるまでに拡大し、強固な基盤を確立しています。

## iii 派生的な情報や商品・サービスの 提供による「ネットワーク価値」の創出

インターネット時代においては競争が個別企業間ではなく、ネットワーク間で行われるようになっており、単なる「価格」による訴求や商品・サービスの品質といった「価値」の訴求では十分ではなくなっています。したがって、SBIグループではグループ内に様々な企業を抱え、情報・財・サービスを複合的に顧客へ提供することによって差別化を図り、付加価値である「ネットワーク価値」を創出することを志向しています。

例えば、家を買いたいという消費者に対して、そこから派生する住宅ローン等の資金手当てや地震補償保険、不動産物件情報などあらゆる情報や商品・サービス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ことができず。これが「ネットワーク価値」です。

SBIグループでは、この「ネットワーク価値」のさらなる拡大を図るべく、後述するように現在ビッグデータを活用したグループシナジーの最大化に取り組んでいます。

### オンライン証券:2014年3月期の業績比較

単位:億円、口座数は千口座。( )内は前期比増減率(%)

	口座数	預り資産残高	営業収益(売上高)	営業利益
SBI(連結)	👑 2,944	👑 75,829	👑 743 (71.2)	👑 328 (185.7)
マネックス(連結)	895	31,499	547 (51.6)	151 (341.9)
楽天(連結)	1,673	27,523	458 (86.5)	224 (217.0)
松井	942	19,168	399 (91.8)	271 (165.7)
カブドットコム	869	16,878	233 (77.8)	116 (198.2)

※単位未満は四捨五入。口座数、預り資産残高は2014年3月末現在。  
 ※マネックスは2013年3月期通期決算よりIFRSを導入しており、実額・前期比増減率ともにIFRSに基づく数値を記載。  
 なお、営業利益については、同社発表の「営業利益相当額」を記載。(2013年3月期の「営業利益相当額」は34億円)

### インターネット専門銀行:2014年3月期の業績比較

単位:億円、口座数は千口座。( )内は前期比増減率(%)

	創業時期	預金残高	貸出残高	口座数	経常利益
住信SBIネット銀行(連結)	2007年 9月	👑 30,767	👑 15,595	1,974 (19.8)	👑 117 (48.4)
大和ネクスト銀行	2011年 5月	23,992	1,288	901 (25.3)	57 (13.3)
ソニー銀行(連結)	2001年 6月	18,900	10,574	970 (5.4)	56 (26.5)
楽天銀行	2001年 7月	10,166	2,585	4,602 (8.2)	75 (△9.1)
じぶん銀行	2008年 7月	5,657	712	1,625 (7.8)	16 (△14.5)
ジャパンネット銀行	2000年 10月	5,427	344	2,621 (6.2)	47 (82.4)

※単位未満は四捨五入。創業時期は開業月を記載。口座数は2014年3月末現在。

## 「日本のSBI」から「世界のSBI」へ

SBIグループは、アジアをはじめとする新興国の経済成長を捉えるべく、幅広い地域をカバーするグローバル投資体制を構築し、海外にも軸足を置いたグローバル企業への転換を図ってきました。

### グローバル体制の構築

SBIグループは、2005年に日本の所得収支が貿易収支を逆転したことを契機に、アジア地域を中心とした潜在成長力の高い新興諸国での投資体制の整備を加速し、各国の経済状況に応じて現地有力パートナーと共同でファンドを設立してきました。その結果、現在ではグループ運用資産はアジアを中心に米国、欧州とグローバ

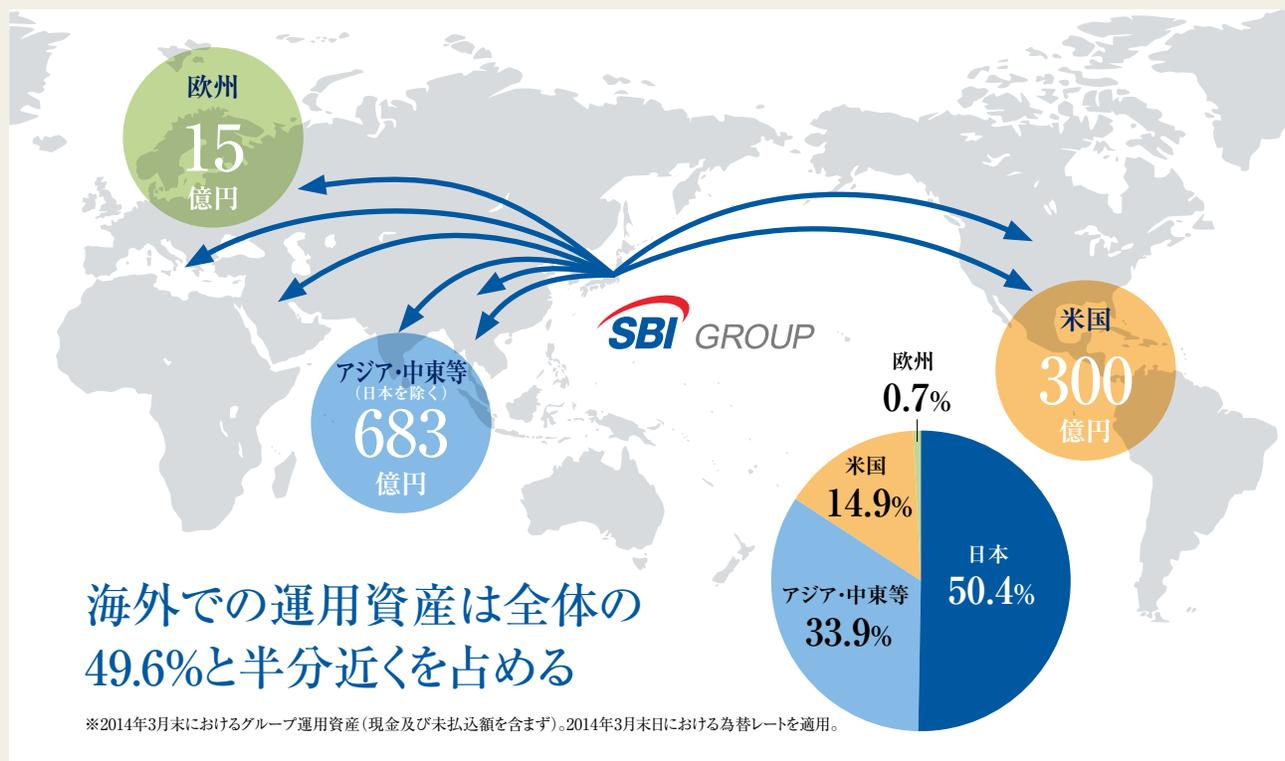
ルに分散したポートフォリオとなっており、海外運用資産が全体の5割近くを占めるまでになっています。このグローバル投資体制のもと、今後は海外における投資事業を一層強固なものへと発展させていくとともに、アジアを中心に海外金融サービス事業の推進にも注力していきます。

### 海外有力パートナーとの連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	出資約束金額
New Horizon Fund	2005年 5月	TEMASEK (シンガポール政府系投資会社)	100百万米ドル
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)	34.5百万米ドル
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)	100百万米ドル
Vietnam Japan Fund	2008年 4月	FPT (ベトナム最大のハイテク企業)	75.5百万米ドル
SBI & Capital 22 Fund	2008年 10月	台湾のIT企業創業者	22.5百万米ドル
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(中信集团公司(CITIC Group)傘下の商業銀行)	オフショア:20.5百万米ドル オンショア: 10百万米ドル
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)	50百万米ドル
SBI-Islamic Fund	2010年 6月	ブルネイ=ダルサラーム国・財務省	59.5百万米ドル
Jefferies-SBI USA Fund	2010年 6月	Jefferies Group (米国大手証券会社)	50百万米ドル
SBI-Jefferies Asia Fund	2010年 7月	Jefferies Group (米国大手証券会社)	150百万米ドル
SBI-METROPOL Investment Fund	2010年 11月	IFC METROPOL (ロシアの総合金融グループ)	100百万米ドル
INVEST AD/SBI TURKEY FUND	2011年 5月	Invest AD (アブダビ政府系のADIC子会社)	100百万米ドル
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)	18百万米ドル
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)	100百万米ドル
復旦大学ファンド	2012年 6月	復旦復華(上海)	オフショア:33.5百万米ドル オンショア: 18百万米ドル
上海儀電集団ファンド	2012年 12月	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)	33百万米ドル
Nirvana Digital India Fund	2013年 3月	Patni Computer Systems創業者一族等	オフショア: 15百万米ドル オンショア: 15百万米ドル
Mahindra Satyam Fund	2013年 9月	Mahindra Satyam (インドの大手財閥傘下の総合ITサービス企業)	50百万米ドル
SBI-FMO Asia Financial Services Fund	2013年 10月	FMO (オランダの開発金融公庫)	最大 100-120百万米ドル

※現地通貨建ての出資約束金額は出資当時の為替レートで米ドル換算。

## グループ運用資産はアジア・米国・欧州とグローバルに分散



## 投資のみならず自らもバイオ事業に参入

「新産業クリエーターを目指す」。それがSBIグループの経営理念の一つです。我々は、バイオテクノロジーを21世紀の中核的産業の一つと捉え、バイオ関連事業を自ら展開しています。

### 新成長産業への注力投資とベンチャー企業の育成

SBIグループは“新産業クリエーター”として、「インターネット」「バイオテクノロジー・ライフサイエンス」「環境・代替エネルギー」という21世紀の成長分野に集中投資しており、これら成長分野への投資を通じて多数のベンチャー企業を育成してきました。創業から2014年3月期までの累計投資先社数は978社、累計EXIT社数は170社で、EXIT率は17.4%と高い実績を積み重ねています。

また同時に、SBIグループ自らもIT分野においてSBI証券やモーニングスターをはじめとする様々な子会社を設立してきました。そして近年では、ITと並ぶ21世紀の一大成長分野と位置づけるバイオ事業にSBIグループ自身として直接的に参入し、同事業の育成に積極的に取り組んでいます。

### SBIグループのバイオベンチャー事業

現在、SBIグループが主力事業分野の一つとして位置づけているバイオ関連事業では、2007年設立のSBIバイオテックにおいて各国の有力な研究機関と連携して最先端のバイオテクノロジーを駆使した新たな医療・医薬品の創出に尽力しています。また、2008年に設立したSBIファーマにおいて、5-アミノレブリン酸(ALA)を活用した医薬品・健康食品・化粧品の研究・開発を手掛けています。2011年設立のSBIアラプロモではALA含有の健康食品・化粧品を販売しています。

バイオ関連事業、とりわけ創薬事業では国内外の有力な大学や研究機関などのパートナーと連携し、グローバル・リサーチ・ネットワークを構築することで様々な分野の研究を進めています。我々は、医薬品・健康食品・化粧品を通じて、世界中の方の健康な生活に貢献していくことを目指しています。

# Our Growth

## —SBIグループの新たな成長ステップ

SBIグループは今後も持続的成長を実現するために、各事業領域において様々な施策に取り組んでいきます。



## 国内金融生態系内のシナジー拡大による 収益力の強化

金融サービス事業

SBIグループは金融生態系を形成し、グループ企業間のシナジーを追求してきました。

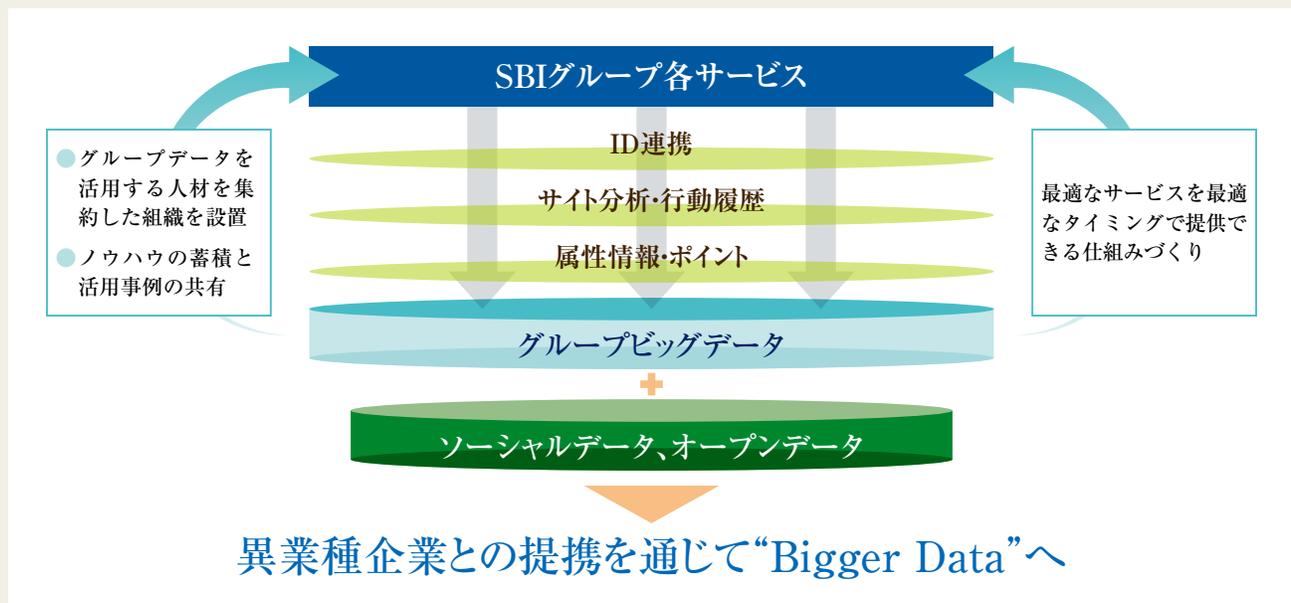
今後も一層のシナジー拡大を追求し、競争力を高めることで収益力のさらなる強化を目指します。

### ビッグデータを活用した グループシナジーの徹底追求

事業構築の基本観の一つである「ネットワーク価値」をさらに拡大させるため、ビッグデータを活用したグループシナジーの最大化に

取り組みます。SBIグループ各社が保有する各種データをグループビッグデータとして集約・分析し、最適なサービス提供のために相互活用することで、さらなる顧客満足度の向上と顧客基盤の飛躍的な拡大を図ります。

### ビッグデータを活用した「ネットワーク価値」の拡大



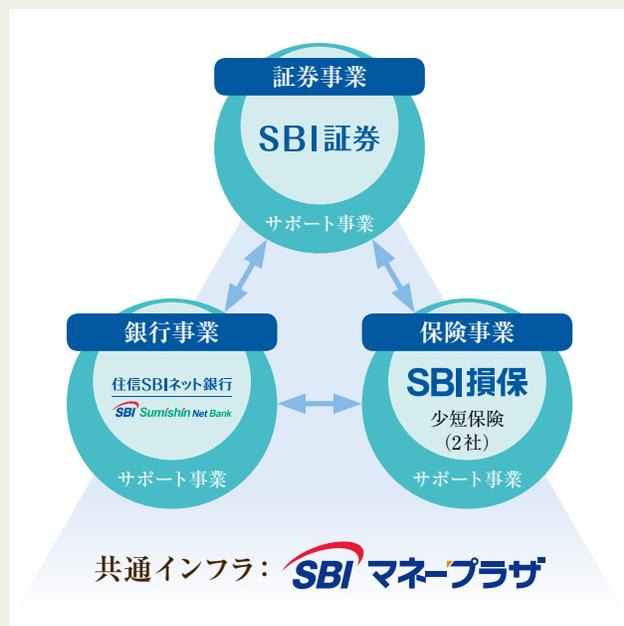
また、グループ外の異業種企業との提携も検討しており、それぞれが持つビッグデータを最大限活用することで、データベースマーケティングの高度化と新たなビジネスの創出を目指します。グループの枠を越えてビッグデータの活用を進めることで、既存の金融生態系を超える企業生態系を具現化していきます。

## 国内保険事業における収益性の向上

保険事業においては、SBI損保が順調に業容を拡大しており、2016年3月期での通期黒字化(IFRS連結ベース)という目標に向けて収益力の強化を進めています。損害保険会社の収益性を示す指標であるコンバインド・レシオ(保険料収入に対する保険金支払い及び事業費支出の割合)は、2014年3月期当初より100%以下を維持していますが、さらなる改善を目指します。また、自動車保険のみならず、がん保険の分野では自社の既存商品「SBI損保のがん保険(自由診療タイプ)」と他社のがん保険を組み合わせたセット販売を開始するなど、商品ラインアップの拡充にも注力しています。

さらに、少額短期保険事業も含めた国内保険事業においては、持株会社への集約や再編についても検討しており、保険会社間のシナジー創出や事業効率化を追求することで早期の新規株式公開(IPO)を目指します。

## グループの共通インフラとしてSBIマネープラザを徹底活用



## 日本最大の金融商品ディストリビューターへ

金融商品にはインターネットだけでは取り扱いが難しいものや、専門家が対面して説明しなければ理解しづらい商品が多々あるため、顧客とのチャネルはネットだけでは不十分であり、真の顧客中心主義の実現にはネットとリアル融合が欠かせません。そのため、SBIグループでは証券、保険、住宅ローンなど多様な金融商品を取り扱う、主としてフランチャイズ方式による対面店舗であるSBIマネープラザの全国展開を積極的に推進し、様々なお客様のニーズに応えられる体制を構築しています。このSBIマネープラザをグループ共通のインフラとして徹底活用することで、ネットとリアルの融合を促進し、中立的な立場でグループ内外の商品を提供する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。

2012年6月の営業開始以来、SBIマネープラザの預り資産や口座数は急速な増加を続けていますが、さらなる顧客基盤の拡大を目指し、グループ各社との連携を強化して幅広い顧客層の様々な金融ニーズに応えるビジネスモデルを構築していきます。



# 現地有力パートナーとのネットワーク・提携を 最大限活用し海外展開を推進

アセットマネジメント事業

SBIグループは成長著しいアジア地域の国々を中心に、各国の有力なパートナーと共同ファンドを設立してきました。これにより、幅広い地域をカバーするグローバル投資事業の運用体制が整いました。今後は海外金融機関への出資を通じて、国内で確立した金融事業を海外移出し、海外における事業展開を加速していきます。

## アジアを中心に深化を続ける 海外金融サービス事業

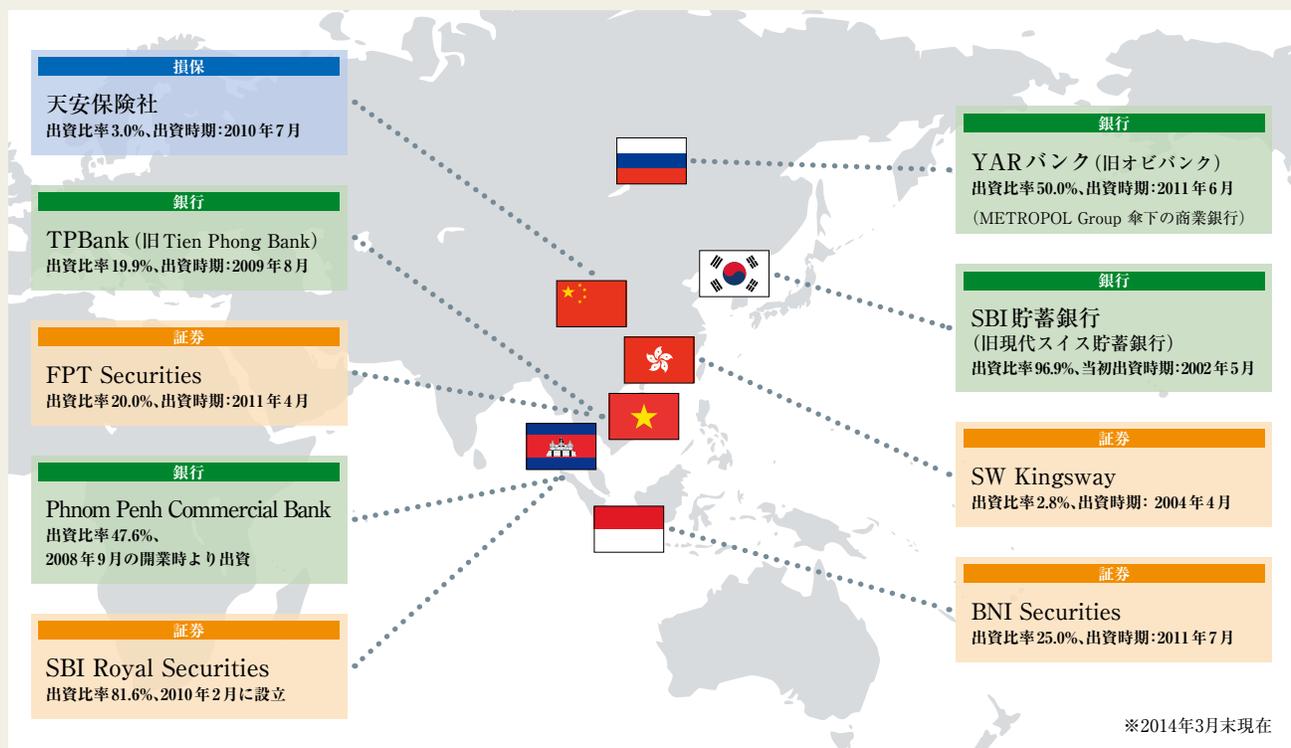
日本国内においてSBIグループは証券事業からスタートし、多様な事業を展開することで国内金融生態系を構築してきました。海外における金融サービスについては、これまでに金融サービス事業で培ってきた運営ノウハウや知識などを積極的に移出し、さらなる深化を進めています。

中国においては、中国政府が積極的な対外開放政策として2013年9月より正式に開設した上海自由貿易試験区において、陸家嘴集団、新希望集団と共同でオンライン金融事業を展開するべく、準備会社「上海益陸望投資諮詢有限公司」を2014年3月に設

立しました。この準備会社では事業化調査や関連ライセンス申請などを行い、事業の立ち上げに取り組んでいきます。

そのほかにも、SBIグループが25%出資しているインドネシアの大手銀行系のBNI Securitiesにおいては、SBI証券が設計・開発に参画したオンライン株式取引システムが2014年2月から提供開始されました。また、SBIグループが50%出資しているロシアのYARバンクでは、2014年6月に日系企業として初めて個人向けオンラインバンキング事業を開業しました。今後も、日本においてこれまで蓄積してきた、証券、銀行などのオンライン金融事業に関するノウハウなどを各国の経済発展状況に応じて移出することで、新興諸国における金融事業の展開を進めていきます。

## アジアを中心に広がる金融サービス事業



# バイオ関連事業の早期収益化を目指す

バイオ関連事業

SBIグループでは、バイオ関連事業の早期収益化を目指しています。SBIバイオテックが2014年内のIPOを目指しているほか、ALA関連事業はグローバル展開を加速させており、SBIファーマについても3年以内のIPOを目指しています。

## SBIバイオテックの新規株式公開

SBIバイオテックは海外のバイオベンチャーや研究所と提携しながら、主にがんや自己免疫疾患に対する医薬品の研究開発プロジェクトを進めています。また、同社が2012年に完全子会社化した米国のバイオベンチャー企業、Quark Pharmaceuticals, Inc. (クオーク社)では独自の開発品目についてファイザー社やノバルティスファーマ社とライセンス契約等を締結しています。SBIバイオテックはさらなる事業発展を図ることを視野に入れ、みずほ証券を主幹事として2014年中のIPOを目指して準備を進めています。

2013年3月に駐在員事務所を現地法人化し、また現地の大学や医療機関などと様々な臨床研究を行うとともに、現地の薬局などではALAを用いた健康食品の販売が開始されています。

一方、中国においては出資先である蘇州益安生物科技有限公司で、ALA原体の製造に加えてALAを含有する医薬品や健康食品、化粧品の製造を行う計画です。2014年内には健康食品製造工場を稼働する予定で、ALAを食品に配合するための物質ライセンスと健康食品の製造ライセンスを現地で申請しています。

また、中国でのALA製品の販売に関しては復旦復華や新希望集団と戦略的提携を行い、日本からのALA製品などの輸入販売会社を上海自由貿易試験区に設立する予定です。なお、新希望集団ではALA含有の肥料や飼料の販売も予定しており、販売に向けて共同試験を実施しています。

## ALA関連事業の海外展開の加速

SBIグループでは中東と中国を中心にALA関連事業の海外展開を本格化させています。中東での拠点となるバーレーンでは、2014

## ALA関連事業の進捗

