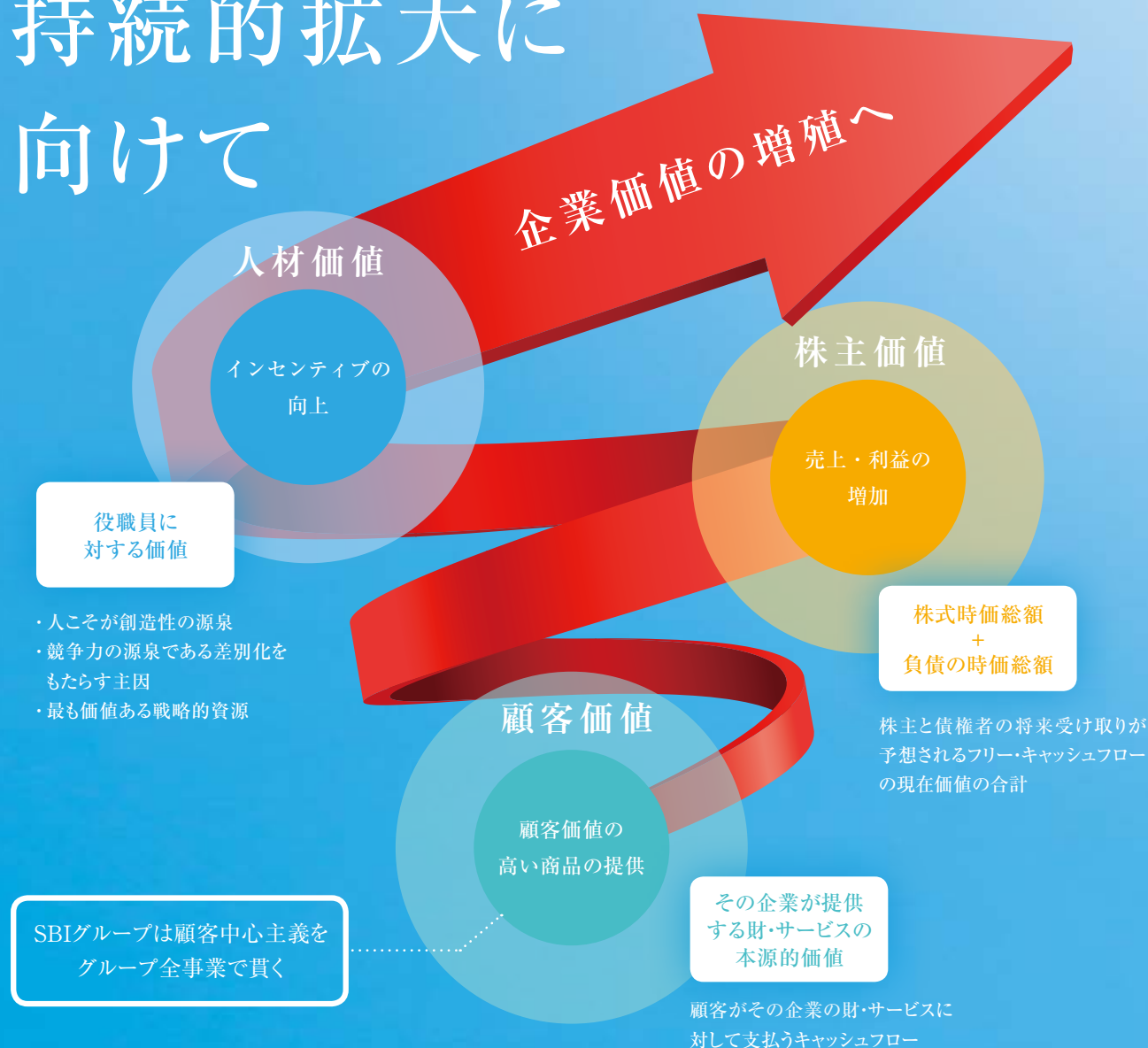


企業価値の 持続的拡大に 向けて



SBIグループでは、「企業価値」とは顧客価値、株主価値、人材価値の総和であると、定義しています。顧客価値とは、企業が顧客に提供する財・サービスの本源的な価値であるとともに、顧客がその企業へ支払うキャッシュフローです。株主価値は、株式と負債の2つの時価総額の和であり、株主や債権者にとっては将来受け取りが予想されるフリー・キャッシュフローの現在価値の合計です。そして人材価値は、役職員に対する価値であり、競争力の源泉である差別化をもたらす主因として最も価値ある戦略的資源であると考えています。

そして、この企業価値は、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、好循環の中で増殖されていくとSBIグループでは考えており、さまざまな施策に取り組んでいます。

顧客中心主義

インターネットを活用し圧倒的な
価格競争力を実現

業界最高水準のサービス

多様な商品・サービスを提供

顧客満足の獲得

第三者評価機関が実施する
顧客満足度調査などで高評価を獲得

「選択と集中」による キャッシュフローの創出

主要事業へ資本を
集中投下することで収益力を向上

株主還元と将来への投資へ
バランス良くキャッシュを配分

有利子負債を圧縮

人材の確保

キャリア採用及び新卒社員の採用を
継続的に行い、優秀な人材を獲得

人材の育成

グループ内のビジネススクールでの研修、
優秀な若手を登用

インセンティブを拡充

ストック・オプションの発行、
福利厚生などを拡充

顧客価値

顧客中心主義を貫き、約1,800万の 顧客基盤を有するまでに成長

顧客価値を最大化するべく、SBIグループは顧客中心主義をグループ全事業で貫いています。特に金融サービス事業では、圧倒的に安価な手数料体系や保険料、高金利の預金商品の提供などを通じて、顧客のメリットを徹底的に追求しています。同時に、グループ各社ではお客様の目線に立って商品ラインアップを拡充し、利便性・安全性の高い多様なサービスを提供するなど、業界最高水準のサービスを提供しています。その結果、SBIグループは第三者評価機関が実施する顧客満足度調査において常に継続して高評価を獲得するとともに、グループ全体で約1,800万の顧客基盤を有するまでに成長しています。

株主価値

事業の「選択と集中」による 株主価値の向上

SBIグループでは、ノンコア事業の売却、株式公開、グループ内での組織再編など「選択と集中」を徹底し、キャッシュフローの極大化に取り組むとともに、主要事業へ資本を集中投下して収益力を強化しています。獲得した利益や「選択と集中」によって創出されたキャッシュは、配当増や自己株式取得といった株主還元に加えて、今後のさらなる事業拡大と成長に向けた将来への投資にもバランス良く配分し、株主価値の向上を推進しています。またキャッシュフローの創出に加え、金利費用の削減を目指し、キャッシュの一部を有利子負債の返済に充てるとともに、より低い金利での借り換えに向けた準備を進めています。

人材価値

競争力の源泉となる 優秀な人材の確保

急成長を遂げるSBIグループでは、競争力の源泉となる人材を確保するため、新卒・キャリア採用にかかわらず社員の採用活動を継続的に行い、国の内外で多くの優秀な人材を獲得してきました。また、従業員に対しビジネススクール「SBI大学院大学」でのMBAコースや上級管理職研修などの研修を行っているほか、グループ会社などでの優秀な若手人材の役員抜擢や女性の管理職への積極的な登用等、国籍・年齢・性別などに関係なく実力に応じた評価を実施することで、獲得した優秀な人材の育成に努めています。さらに、ストック・オプションの発行、福利厚生の拡充や定年後の再雇用の上限年齢撤廃など従業員へのインセンティブの拡充も図っています。

金融事業の革新者 として新たな 取り組みを推進

SBIグループは、創業以来、証券・銀行・保険を中心とした世界初のインターネット金融を中心とする金融コングロメリット体制を確立し、事業相互のシナジー効果を最大化することで飛躍的な成長を遂げてきました。今後も金融事業の革新者として、新たな取り組みを推進していきます。

オンライン証券各社との競争は終結 大手対面証券に挑戦する証券事業

SBI証券は、顧客基盤や個人株式委託売買代金シェア、収益力において他のオンライン証券を大きく上回るまでに成長していることから、オンライン証券各社との競争は終結したといえます。今後は大手対面証券に対抗するため、個人株式委託売買代金に見られるような大手対面証券をはるかに凌駕するリテールビジネスをベースに、ホールセールビジネスのさらなる拡大を推進します。

大手対面証券を凌駕するリテールビジネスをさらに強化

SBI証券では、現在外部金融機関から仕入れた仕組債をSBIマネープラザとも連携して販売していますが、外部金融機関に支払っていたコストを削減し、顧客への利益還元率を高めるべく、今後は仕組債組成から管理までの業務を内製化することで、大手対面証券をはるかに凌駕するリテールビジネスをさらに強化していきます。この仕組債内製化に向けた取り組みを加速するべく、2015年4月には専門的ノウハウを持つブックフィールドキャピタルを完全子会社化し、体制を強化しました。

また、SBI証券と強いシナジーを有するFX関連事業ではアジア展開を推進し、さらなる事業拡大につなげていきます。2015年5月には、中国本土及び周辺アジア諸国のFX取引サービスの中継拠点としての機能を担う香港現地法人を設立しました。今後は、この新会社を通じて中国本土やアジア諸国からのFX取引の流動性確保を図っていきます。

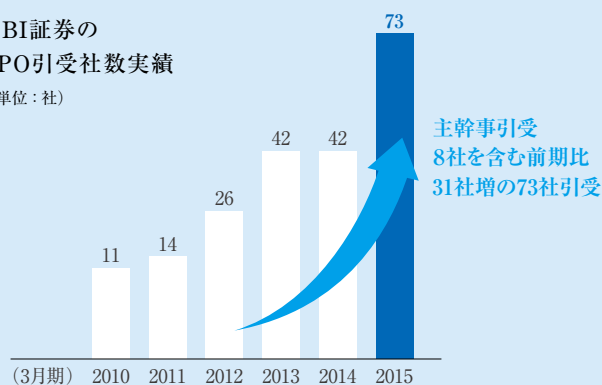
大手対面証券と伍していくためホールセールビジネスをさらに拡大
大手対面証券との競争戦略上、引受・募集業務やトレーディング業務の一層の強化が求められます。SBI証券では、2015年3月期において73社の新規公開（IPO）業務を引き受け、引受関与率も84.9%と引受社数実績は業界トップを誇ります。このうち主幹事引受件数は8社と着実に増加しており、2016年3月期は10社以上の獲得を目指しています。今後も引き続きIPO引受業務を強化するとともに、SBIマネープラザの顧客基盤と販売網を活用し、既公開（PO）引受業務にも一層注力します。

システム関連コストの削減を目指し、システム開発会社を設立

証券業務に関わる独自の社内外向けオンラインシステムの開発に向けて、SBIグループ内で培われたシステム構築のノウハウを集約したシステム開発会社を2015年7月に設立しました。この設立を通じ、SBI証券におけるシステムコストの削減を図るとともに、

SBI証券の
IPO引受社数実績

（単位：社）



将来的には、蓄積されたノウハウ等を活用し、証券事業だけでなく、幅広く社内外の銀行・保険事業向けシステム開発の提供を検討しています。

グループ連携による銀行事業の収益力強化

インターネット専業銀行として国内トップの座を確立している住信SBIネット銀行は、2015年4月にSBIカードを子会社化することを決定し、クレジットカード事業へ本格的に参入します。カードローンをはじめとする住信SBIネット銀行が提供する商品やサービスとの親和性が高い商品の開発など一体的な運営を通じて、同行のコア事業の一つとして育成します。また、関係会社をメンバーとする委員会の立ち上げに加え、マーケティング施策をグループ各社と連携することで、SBIグループ内外でのカード発行を促進します。さらには、銀行の子会社としての体制や機能を強化することで、収益構造の改善と本格的な新規カード会員の獲得を推進し、クレジットカード事業の早期黒字化を目指します。

金融サービス事業におけるグループ共通インフラであるSBIマネープラザとは、これまで以上にシナジーを徹底追求することで、銀行事業における収益力の一層強化を目指します。同社は、2015年3月から銀行代理業を開始しており、直営7店舗にて円普通預金や円定期預金のほか、変動金利や固定金利特約タイプの住宅ローン「MR.住宅ローンREAL」(銀行代理業専用商品)の提供が可能となりました。

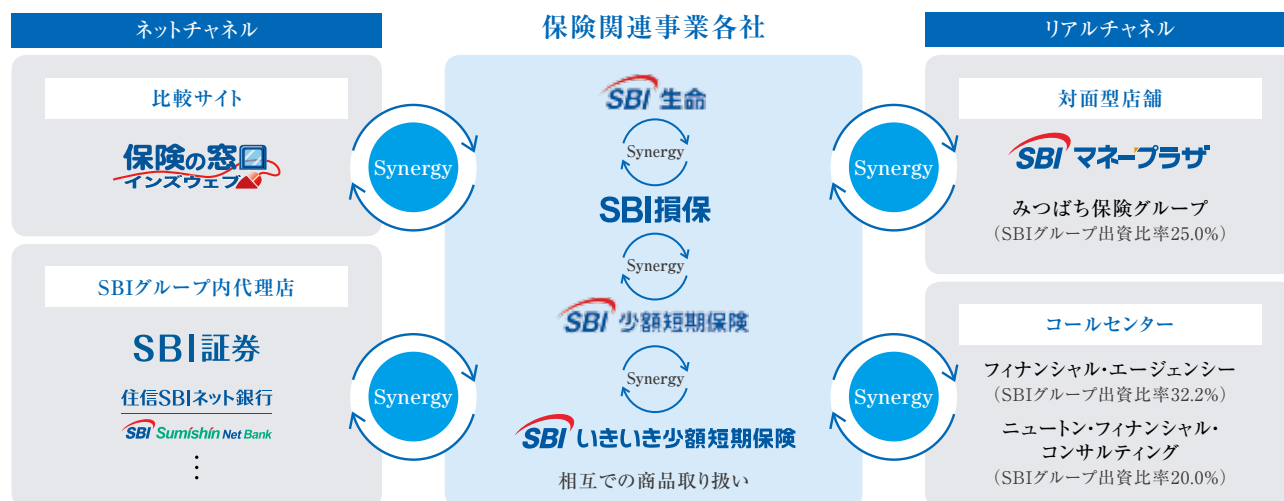
保険事業におけるグループ総合力を結集

2016年3月期での通期黒字化が見込まれるSBI損保では、火災保険の開発を検討するなど商品の拡充を推進しており、火災保険事業の進出に際しては、住宅ローンの取り扱いの多い住信SBIネット銀行などとのシナジーを徹底的に追求します。

SBI生命(旧ピーシーエー生命)が2015年2月に連結子会社化されたことで、SBIグループは生命保険事業への再参入を果たしました。現在、SBI生命では2010年2月から休止していた新規契約の取り扱いを再開するべく、人員増員や販売体制の整備、新商品開発を行う社内横断的なプロジェクトチームの発足など新規契約の募集に向けた準備を進めています。インターネット専業生命保険各社では、新規契約件数が減少するなど成長の限界が見え始めている中、SBI生命はネット、リアルを問わずSBIグループ各社の顧客基盤やグループ内のさまざまな販売チャネルを組み合わせ、シナジーを最大限活用することで、事業の拡大に取り組みます。

また、保険事業での収益力を強化するべく、再保険事業への進出に向けて準備を進めています。再保険会社を設立し、保険各社の出再を集約することで、SBIグループ外へ支払う再保険料を保険事業全体で圧縮することを目指します。さらには、保険事業における事業の効率化やシナジー効果の最大化のために保険持株会社を設立することも検討しています。

保険事業におけるグループシナジー



※SBIグループ出資比率はIFRS基準で連結子会社に該当する会社・ファンドの潜在株式考慮後出資比率合計(2015年3月末現在)

て

質を

て

質を

て

質を

て

質を

て

質を

て

質を

て

質を



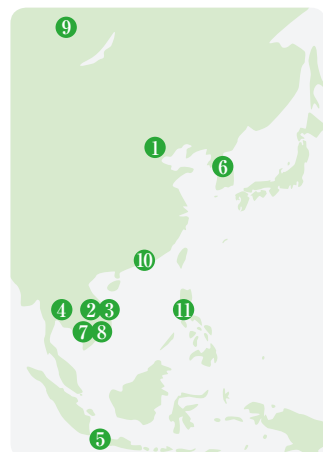
海外金融サービス事業を拡大して 「世界のSBI」へ

生命保険事業がSBIグループに加わったことで国内の金融生態系は完成し、国内金融サービス事業への投資はほぼ終了しました。これからは「日本のSBI」から「世界のSBI」に向けて、海外現地有力パートナーと連携しながら、SBIグループが国内金融サービス事業の展開を通じてこれまでに培ったノウハウや

エクスパティーズを移出し、海外での金融生態系の構築を継続して推進していきます。

直近では、フィリピンの金融コングロマリットであるユーチェンコグループ傘下のリサル商業銀行と個人向けネット金融サービスを提供するべく、2015年3月に協業についての覚書を締結したほか、2015年秋を目途に、タイでフィナンシアサイラス証券との合弁会社を通じて同国初となるインターネット専門証券会社の営業を開始します。

アジアを中心に広がる海外金融サービス事業



①		天安保険社	損保	⑥		SBI貯蓄銀行	銀行
		出資比率1.7%、出資時期:2010年7月				出資比率98.4%、当初出資時期:2002年5月	
②		TPBank	銀行	⑦		Phnom Penh Commercial Bank	銀行
		出資比率19.9%、出資時期:2009年8月				出資比率47.6%、2008年9月の開業時より出資	
③		FPT Securities	証券	⑧		SBI Royal Securities	証券
		出資比率20.0%、出資時期:2011年4月				出資比率65.3%、2010年2月に設立	
④		SBI Thai Online Securities	証券	⑨		YARバンク	銀行
		出資比率55.0%、2014年10月に設立				出資比率50.0%、出資時期:2011年6月 (METROPOL Group 傘下の商業銀行)	
⑤		BNI Securities	証券	⑩		SW Kingsway	証券
		出資比率25.0%、出資時期:2011年7月				出資比率2.2%、出資時期: 2004年4月	
⑪		フィリピン有数の金融コングロマリットであるYuchengco Group傘下の商業銀行との協業を通じ、銀行・証券・保険等の個人向け金融サービスをオンラインで提供予定					

※SBIグループ出資比率はIFRS基準で連結子会社に該当する会社・ファンドからの出資比率合計(2015年3月末現在)

グループ資産運用体制を再編・強化

資産運用総額が飛躍的に増加してきたことから、グループの資産運用体制の再編・強化に着手しました。グループ内の機関投資家の資産運用部門を統括する新会社、SBIグローバルアセットマネジメント(仮称)の設立に向けて、現在準備を始めています。この新会社は、グループ各社などへ運用ノウハウ及び運用商品の選択肢を提供するとともに、SBI証券やSBIマネープラザを通じてユニークな金融商品を販売し、一般投資家からの資金も集めて運用規模を拡大していきます。

また、2015年5月にはロンドン、ニューヨーク、ストックホルムに拠点を持つヘッジファンド運用大手であるInternational Asset Management Limited (IAM社)と提携に関する覚書を締結しました。この覚書に基づいて、IAM社はSBIグループの金融機関各社の自己運用向けにさまざまなヘッジファンド投資商品を提

供し、同時にSBI証券などグループ各社の顧客である投資家に対して専用のファンドを設立し、個人投資家等にヘッジファンドへの新たな投資機会を提供する予定です。



収益化の フェーズへ移行する ALA 関連事業

5-アミノレブリン酸(ALA)を主成分とする医薬品、健康食品及び化粧品の研究開発事業を行っているSBIファーマでは、国内外の研究機関と積極的に共同研究を進めています。グローバルな研究ネットワークを駆使することで、さまざまな分野でALAに関する研究が同時並行的に進んでいます。ALA関連事業は、これまでの準備段階からいよいよ収益化のフェーズへと移行してきました。

エネルギー産生に 不可欠なアミノ酸ALA

細胞のエネルギー生産工場ともいえるミトコンドリアで作られ、全ての生物の体内に存在する天然のアミノ酸であるALAは、エネルギー産生に必要なヘムやシクロムと呼ばれるタンパク質の原料となる生命の根源物質です。

ミトコンドリアが不調になると、エネルギー不足や代謝の低下が起こり、結果として身体にも影響が現われ始め、老化が進む原因になると考えられています。さらにエネルギー産生の過程で作られる水分の量も減るため、肌のカサつきとの関連性も指摘されています。

ALAについては、既に健康食品・化粧品の成分としても使用されているほか、さまざまな疾患の治療を目指す医薬品の基礎研究等が進展するなど、ALAの生理機能の解明と多岐にわたる分野への応用が大きな注目を集めています。なお、SBIファーマでは、2013年9月に脳腫瘍(グリオーマ)の術中診断薬として「アラグリオ®」を上市しました。

さまざまな分野でALAに関する 基礎研究などが進展

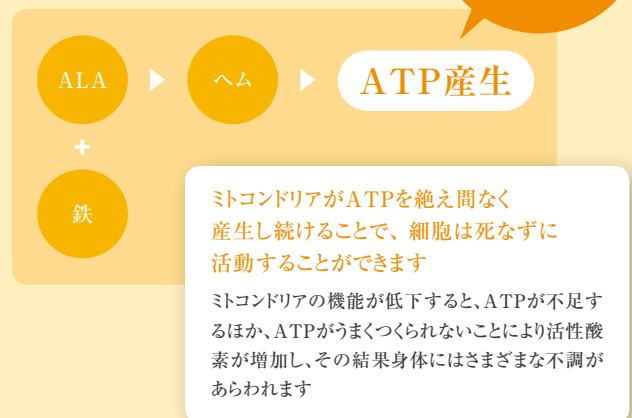
SBIファーマは、国内外90以上の大学・研究機関とALAに関するグローバルな研究ネットワークを構築し、複数の対象疾患においてALAを用いた基礎研究と臨床試験を進めています。抗がん剤治療など化学療法由来の貧血や、糖尿病・慢性腎臓

病などの代謝性疾患、ミトコンドリア病、アルツハイマー病やパーキンソン病といった神経変性疾患など幅広い分野で研究が着々と進展しており、今後複数の医薬品の上市が期待されています。

このほか、同社では国内で現在、ALAを有効成分とするがんや成人病の予防・改善剤等に関する特許を21件取得しており、海外においても順次取得を進めています。

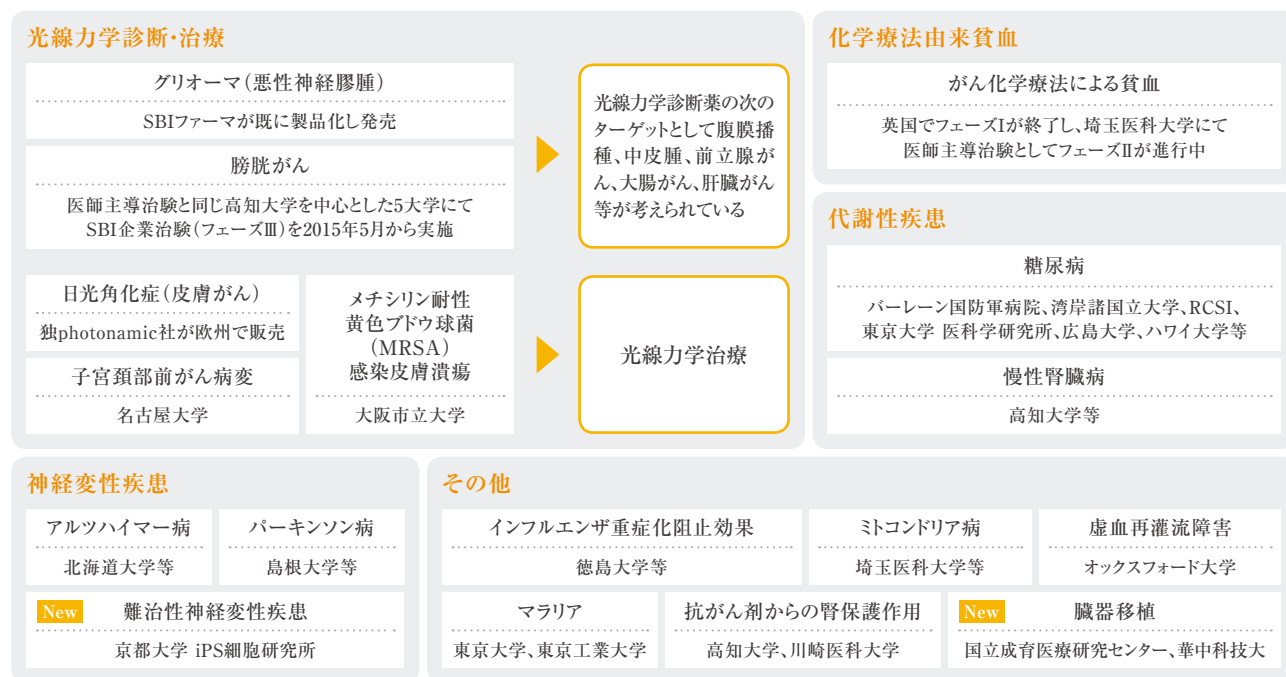
エネルギー産生に不可欠な アミノ酸ALA

ミトコンドリアにおけるエネルギー産生とALA



全ての生物の体内に存在するアミノ酸ALAは、エネルギー産生に重要なヘムの前駆体であり、生命の根源物質と言われています

ALAとボルフィリンの基礎研究や臨床研究が進む対象疾患



(ボルフィリン-ALA学会作成資料より当社作成)

アライアンス戦略の推進により 収益化を目指す

ALA関連製品を安定的に供給するべく、SBIファーマは2015年1月にコスモ石油株式会社との間で特許実施許諾契約を締結しました。これによりALAを利用した医薬品・健康食品・化粧品の開発から製造、販売までの一貫体制の構築に向けた事業基盤が整いました。今後は、製造拠点を世界各地に広げ、グローバルにALA関連製品を安定的に供給するとともに、製造コストの大幅削減を可能にする生産体制の構築を目指します。

ALA関連事業の収益化を実現するためには、グローバルな開発・販売体制の強化は欠かせません。中国では、SBIグループが40%を出資している蘇州益安生物科技有限公司が、ALA含有の健康食品について販売を計画しています。この健康食品の商品ライセンスは、浙江省の食品薬品局の審査を通過した後、国家食品薬品监督管理局(CFDA)への申請が受理されており、現在、専門委員会からの回答待ちです。既に、この健康食品のための製造工場建屋は竣工しており、設備の設置作業を行っているところです。商品ライセンスを取得でき次第、速やかに

生産が開始できるように準備を進めています。

また、ALA関連事業の重要拠点として位置づける中東地域では、販売地域を拡大することで健康食品の販売を強化します。既にバーレーンやアラブ首長国連邦においては、ALAを含有する健康食品の販売認可を取得していますが、加えて今後はヨルダンにおいても製品の販売認可が取得できる見込みとなっています。

このように、ALAを含有した健康食品の販売が拡大していくことに加えて、今後SBIファーマは、健康食品分野で国内大手メーカーへの技術導出を進めることで収益拡大を図ります。こうして得られる資金を医薬品分野へ投下することで、商品開発の加速化を図ります。さらにSBIアラブプロモでは、国内向けに「機能性表示食品」用の新商品を2015年夏から販売する計画であり、商品ラインアップをさらに拡充します。このような取り組みにより、バイオ関連事業の早期黒字化を実現するとともに、その中核となるSBIファーマは、3年以内の株式公開を目指していきます。