

日頃、質問が寄せられる事が多い代表的な4つのKey Questionに経営者がお答えいたします。

Q1：グループ再編を経て組織が急速に成長していますが、どのような戦略に基づき組織形成をしていますか。

A1：ソフトバンク・インベストメントグループにおける組織構築の基本観は以下のようなものです。

- ① 顧客中心主義の徹底
- ② 仕組みの差別化の構築
- ③ シナジーおよびネットワーク価値を創出する「企業生態系」の形成

Q2：それぞれの基本観についてお聞かせください。

A2：「顧客中心主義」を徹底的に追求するのは、それが企業繁栄の唯一の方策であると考えからです。より安い手数料・より低い金利でのサービス、金融商品の一覧比較、魅力ある投資機会、安全性と信頼性の高いサービス、豊かかつ良質な金融コンテンツの提供など具体的なサービスを既に提供しています。インターネットが普及する以前の競争戦略は、「個別企業対個別企業」の価格・サービスの質・商品の多様性等の差別化競争が中心でした。しかし、インターネット時代の到来によって競争の質は劇的に変化し、今や「ネットワーク対ネットワーク」の競争、すなわちいかに競争相手に対して「仕組みの差別化」を伴うネットワークを構築し、顧客の満足・利益を極大化できるかといった「ネットワーク価値の創出」が競争戦略の中心になっています。当社グループにおける「仕組みの差別化」の例としては、次のようなものがあります。

第1の例は、当社と合併する以前のイー・トレード(株)における二層構造戦略です。持株会社機能をもつイー・トレード(株)の傘下に、イー・トレード証券(株)をはじめとした様々な子会社を設立することにより、イー・トレード証券(株)において、業界最低水準の手数料体系による急速な事業拡大を推進しながら、他の子会社の多様な事業展開による収益計上により、イー・トレード(株)はその初期の段階から成長性と収益基盤の安定性を同時に獲得してまいりました。

第2の例としては、当社の運用するベンチャーキャピタルファンドにおいて、親会社であるソフトバンク・ファイナンスグループ内で自らが育成してきたIPO銘柄への投資を行い、他のベンチャーキャピタルでは得難い独自のキャピタルゲインの源泉を確保している点があげられます。

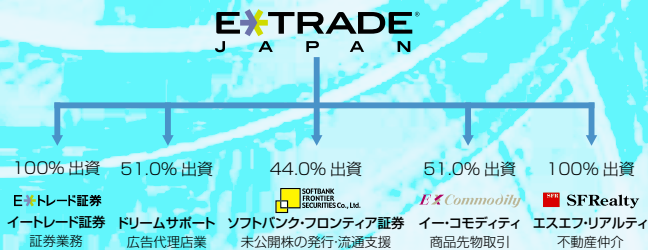
「企業生態系」とは、その形成と発展が構成企業相互のポジティブなシナジー効果を促進するとともに、それぞれの市場との相互進化のプロセスを生み飛躍的な企業成長を実現させる企業間の結びつきを意味します。

上記で説明いたしました「仕組みの差別化」「ネットワーク価値の創出」を効果的に実現するためには、単なる企業連合ではない強力な経済共同体、すなわち「企業生態系」の組成が必要であると考えております。

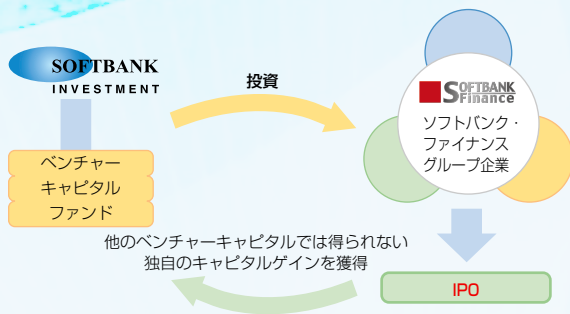
当社グループでは、各企業間・グループ間の相互作用を通じてネットワーク価値を創出する「企業生態系」の形成を重視した経営を展開しております。

## 当社グループにおける仕組みの差別化の例

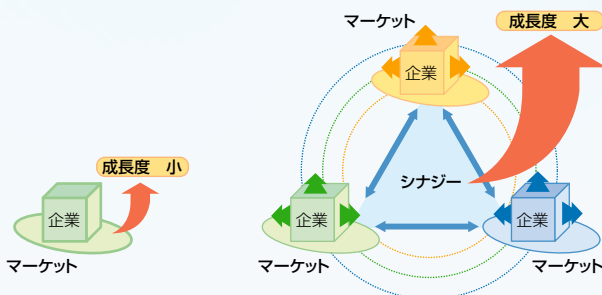
イー・トレードの二層構造戦略（イー・トレードとSBIの合併以前）



## 当社グループにおける仕組みの差別化の例



「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、それぞれの市場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

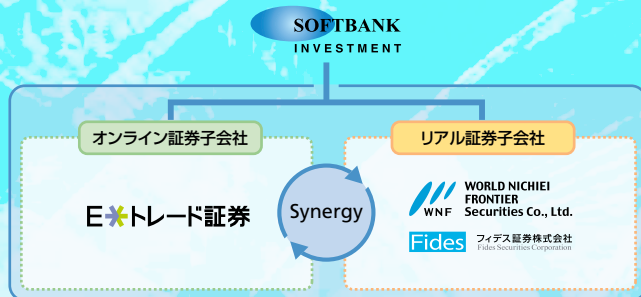


単一の経済主体として捉えた企業

多彩な構成員と結びつき相互進化がなされる「企業生態系」

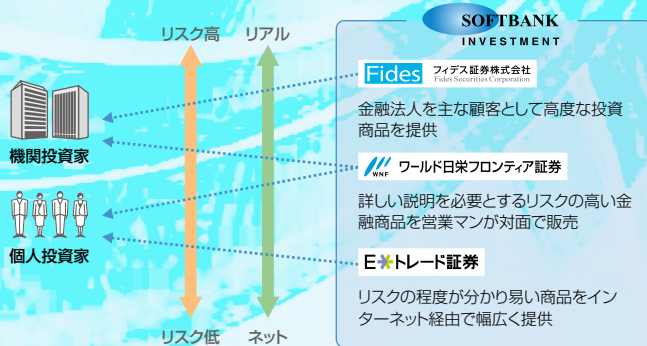
## 証券事業におけるリアル & ネットの融合

買収・合併を繰り返しながらネットとリアルの融合を図った証券事業基盤を拡充



様々な特徴を持つ証券子会社がシナジーを発揮しながら一つの証券グループとして大手に対抗していく

幅広いリスク商品を適切な顧客に適切なチャンネルを通じて提供するリアル&ネット融合型の販売戦略の推進

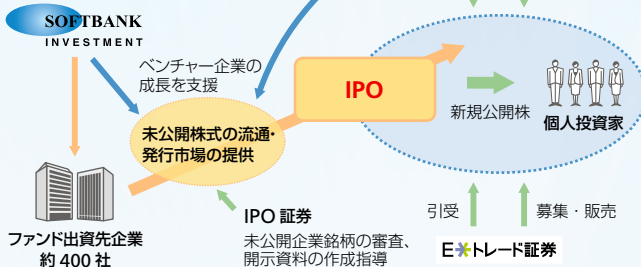


## 買収によるシナジー効果

IPO 引受シェア獲得の一貫体制の充実

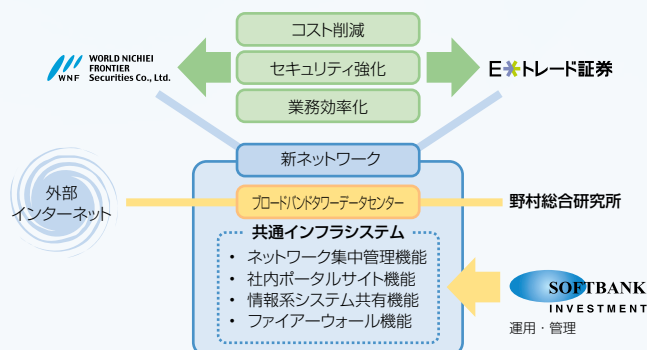
ベンチャー企業の多様な  
資金調達ニーズに対応

ソフトバンク・インベストメント



## システムの共有化

ブロードバンドタワー社の iDC サービスをイー・トレード証券と共有



## Q3：証券会社を次々と買収していますが、その方針と戦略を教えてください。

A3：証券事業においては、証券会社の買収を積極的に進めており、当事業年度においては、イー・トレード(株)との合併によりその子会社であったイー・トレード証券(株)、ソフトバンク・フロンティア証券(株) (2004年2月にワールド日栄証券と合併し、ワールド日栄フロンティア証券(株)に商号変更)の子会社化をはじめとして、ワールド日栄証券(株)、日商岩井証券(株) (2004年3月にフィデス証券に商号変更)を買収により子会社化しております。

買収方針については、「適切なタイミングでの買収」と、特に証券業などの市況産業においては、「被買収会社の純資産額の半分程度での取得」という2点を掲げています。

一方、買収戦略については以下の3つのポイントがあげられます。

### ① 証券事業における「ネット」と「リアル」の融合

買収・合併を繰り返しながら「ネット」と「リアル」の融合を図った証券事業基盤を拡充していきます。幅広いリスク商品を適切なチャンネルを通じて提供する「ネットとリアル融合型」の販売戦略を推進させ、様々な特徴を持つ証券子会社がシナジーを発揮しながら一つの証券グループとして大手証券会社に対抗していきます。

### ② 規模の経済の追求と業界におけるポジションの向上

証券会社の買収を通じた当社グループの証券ビジネスの規模は、2004年3月末日で預り資産1兆6,407億円、証券口座数416,809口座となりました。また、1日当たり平均売買代金は1,230億円となり、大手証券会社と肩を並べる程の規模になっております。

### ③ 買収によるシナジー効果の追求

当社が投資をするベンチャー企業の多様な資金ニーズに対応するとともに、新規株式公開 (IPO) 時には、当社グループの証券子会社が引受幹事証券会社となり、引受・募集・販売の各機能を果たします。また、各証券子会社のシステムを共有化し、コスト削減・セキュリティ強化・業務効率化を図ります。

## Q4：直接的社会貢献活動について教えてください。

A4：当社は経営理念の中に社会的責任を果たす企業 (Socially Responsible Company) である事を謳っております。間接的な社会貢献としては、「金融イノベーター」として顧客の便益を高める金融サービスの提供や「新産業クリエイター」として21世紀の中核となる新しい産業を育成するなどの活動をしております。

一方、直接的な社会貢献としては、利益の中から適切な範囲内で児童社会福祉法人への寄付を行うことを基本的な考えとしております。税引後利益3億円以上を計上したグループ各社は、その利益1%程度を寄付する予定であります (実施においては、グループ各社のそれぞれの機関決定を前提とします)。

## 各社の寄付見込額

(単位：百万円)

	売上高	税引後利益	寄付見込額
ソフトバンク・インベストメント(株) (単体)	12,667	9,054	90.5
イー・トレード証券(株)	14,765	2,190	21.9
ワールド日栄フロンティア証券(株)	11,655	5,559	55.6
合計			168.0