

企業価値の 極大化を目指し、 果敢にチャレンジして まいります。

SBIグループは1999年の創業以来、「顧客中心主義」を貫き、インターネットを最大限に活用した競争力の高い金融商品やサービスを提供し続けてきました。

その結果、SBIグループの顧客基盤は1,500万人を超える規模に拡大しました。そして、SBIグループは「日本のSBIから世界のSBIへ」と変貌を遂げつつあります。

今後も顧客中心主義を貫きながら、より革新的なサービスとビジネスの創出に努め、「顧客価値」「株主価値」「人材価値」の総和たる企業価値の極大化を追求していくとともに、グローバル企業としてさらなる成長を目指します。

代表取締役執行役員社長

北尾 吉孝

成長の原動力

当社グループが飛躍的成長を遂げてきた背景には、その原動力となった3つの事業構築の基本観があります。

1 時流に乗る

(a) インターネットのさらなる進化と深化を見据え、インターネット金融分野の成長を加速化

1999年に創設されたSBIグループは「インターネット革命」と「金融の規制緩和」という2つの大きな時代の潮流を捉え、その流れに乗ることで成長を加速させてきました。

SBI証券は日本のインターネット証券会社で断トツの取引口座数、預り資産を有し、個人株式売買代金では日本の全ての証券会社の中でトップのシェアを持ち、強固な顧客基盤を築き上げています。

また、住信SBIネット銀行の預金残高は2013年7月にネット専業銀行では初めて3兆円を突破し、SBI損保も

2012年12月末で自動車保険の保有契約件数が50万件を突破するなど急成長を遂げています。

(b) 脱工業化社会に向けた21世紀の 成長産業への注力投資

わが国の企業にとって今後の成長のカギを握る大きな潮流の一つが、日本の産業構造転換と脱工業化社会への移行です。

この流れを確実に捉えるため、SBIグループでは“新産業クリエイター”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います。

一方、SBIグループ自身も「インターネット」の分野においてインターネット金融を中心としたIT企業を興すとともに、SBIバイオテックやSBIファーマ、SBIアラプロモを通じてバイオ事業に進出しています。

(c) 飛躍するアジアを中心とした 海外事業展開の加速

今後の成長のカギを握るもう一つの大きな潮流は、新興国の台頭とアジアの時代の到来です。特に2008年のリーマン・ショックに端を発した世界経済危機以降、アジアが経済規模・将来性の点でも世界経済の中で存在感を高めています。

そこで我々は、各国の有力金融グループや政府系投資機関、大学の投資機関などとのJVファンドを設立し、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ました。

また、アジア地域を中心に、銀行、証券会社、保険会社といった海外金融機関への出資を行い、海外金融サービス事業を推進しています。

2 「企業生態系」の形成と 「仕組みの差別化」の構築

私がSBIグループの創業に際して大きなヒントを得たのが、「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」

の二大命題です。この命題をもとに、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るため、新しい組織形態「企業生態系」を構築すべきであると考えました。

インターネット時代においては、一企業だけで競争に勝ち抜いていくことはできず、企業生態系の構築こそが最も有効かつ強力な「仕組みの差別化」であり、圧倒的な競争優位性を実現するためには必要不可欠だと考えています。そして、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、それぞれのマーケット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のです。

このような考えのもとでSBIグループは金融生態系を作り上げ、世界でも極めてユニークなネット金融を中心とした金融コングロマリットとなりました。そして期待されたシナジーが十分に発揮され、グループの飛躍的な成長を実現させてきました。SBI証券と住信SBIネット銀行のサービス連携が顧客から高い評価を得て、それぞれネット証券・ネット銀行業界の中で圧倒的な地位を築いていることは、その最たる例と言っていいでしょう。

3 「顧客中心主義」の徹底

SBIグループは創業以来、「顧客中心主義」を貫き、より好条件の手数料・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、豊かつ良質な金融コンテンツの提供といった、真に顧客の立場に立ったサービスを徹底追求してまいりました。

その結果、SBI証券、住信SBIネット銀行、SBI損保などが、いずれも第三者評価機関が実施する顧客満足度調査などで高い評価を受けており、1,500万人を超えるグループの顧客基盤につながっています。

2013年3月期は下半期から急速に業績が回復しました。

2012年末に発足した新政権による大胆な金融緩和策などにより、わが国経済は極端に進行していた円高が是正され、株価も回復基調に転じており、景気回復への期待感が高まっています。

国内の株式市場を見ても、2013年1月から信用取引に関わる規制緩和が実施されたこともあって、第4四半期(2013年1~3月)の主要3市場(東京・大阪・名古屋)合計の個人株式委託売買代金は、第3四半期(2012年1~12月)の2.4倍という高水準となりました。

2013年3月期における業績の回復

当社は当期より国際会計基準(IFRS)を適用しており、2013年3月期の連結業績は、営業収益が1,535億円(前期比13.5%減)、営業利益は166億円(5.4%減)、税引前利益は142億円(8.9%減)、親会社所有者に帰属する当期利益は32億円(955.9%増)となりました。

これを上半期(2012年4~9月)と下半期(2012年10月~2013年3月)に分けて見てみますと、下半期のセグメント別の税引前利益は金融サービス事業が149億円で上半期に比べて283.2%増、アセットマネジメント事業が50億円で同938.8%増、バイオ関連事業が27億円の赤字(上半期は12億円の赤字)、その他事業は10億円で56.7%増と、2012年末以降のマーケット環境の回復に伴い、金融サービス事業及びアセットマネジメント事業の業績は下半期に急速に回復しています。

“アセットマネジメント事業においては、「世界のSBI」を目指し一層のグローバル化を推進します。”

「世界のSBI」を見据えた組織再編を実施

当期は「世界のSBI」を見据えたグループ組織体制の再編を実施しました。

アセットマネジメント事業はIFRSへの移行に伴い、期間損益の変動がこれまで以上に大きくなる可能性があるため他の事業と明確に区分しました。

また、従来は別々のセグメントに分かれていたブローカレッジ&インベストメントバンキング事業とファイナンシャル・サービス事業を一体化することでより効率的な運営体制を整えました。

さらには、今後の収益源として期待されるバイオ関連事業を新たに主要事業の一つと位置づけました。

この結果、SBIグループの事業区分は当期から「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3つとなりました。

金融サービス事業分野では3大コア事業である証券・銀行・保険のシナジーを徹底的に追求していきます。

アセットマネジメント事業においてはグローバル投資体制の構築を通じ築き上げたネットワークを最大限活用し、「世界のSBI」へと転換すべく一層のグローバル化を推進します。

SBIグループの 今後のビジョンと事業戦略

「世界のSBI」を見据えた組織再編を実行したSBIグループでは、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3大事業分野での収益力の強化と事業の高度化を図り、収益のさらなる安定成長を目指します。

収益の安定成長を実現させるため、新しい商品・サービスを開発・提供することにより収益源の多様化を進め、株式市況に依存しない事業体制を構築していきます。海外事業展開では、アジアの成長に乗るとともに欧米地域においても先進的分野への投資を行い、高パフォーマンスの追求とリスクの地域分散を図っていきます。

また、金融サービス事業においては、証券・銀行・保険を3大コア事業とする金融生態系をより強固なものとして完成させるべく、生命保険事業への本格的進出を図ります。

SBIグループの今後のビジョンは次の通りです。

.....
> 金融サービス事業においては、証券・銀行・保険事業を中核とする金融コングロマリットとして安定的に収益を生み出す生態系を完成させる

.....
> アセットマネジメント事業においては、海外資産運用を拡大させ、国内外で投資事業を行う世界的なプライベート・エクイティ・ファームを目指す

.....
> 21世紀の成長産業の一つであるバイオ関連事業においては、国内外で医薬品、健康食品並びに化粧品等の開発・販売を推進し、当社グループの新たな基幹事業への育成を図る

さらなる「選択と集中」の徹底

SBIグループは2010年7月に「プリリアントカット化」というコンセプトを打ち出し、従来のグループ規模の拡大優先から収益力重視の経営への転換を掲げています。

“ 金融サービス事業における
「選択と集中」により、収益力重視の
経営への転換が加速しています。”

2012年3月からは、金融サービス事業において証券・銀行・保険の3大コア事業とのシナジーの強弱を検証し、強いシナジーを見込める事業分野にのみ経営リソースを集中する、すなわち「選択と集中」を徹底する、プリリアントカット化の第3フェーズへと移行しました。

この方針のもと、SBIベリトランス（現ベリトランス）の全株式を売却、ウォール・ストリート・ジャーナル・ジャパンにおける当社の全持分をDow Jones & Company, Inc.（米ダウ・ジョーンズ）に譲渡、SBIキャピタルソリューションズの全株式並びに同社が運用するファンドに対する当社グループの出資持分を譲渡、SBIクレジット（現プレミアファイナンシャルサービス）における当社の全持分を丸紅グループに譲渡するなどして、2012年3月以降に約200億円を回収しました。

また、3大コア事業との強いシナジーが見込めない子会社については積極的に株式公開を行っており、SBIモーゲージが2012年4月に韓国取引所KOSPI市場に上場、SBI AXESが2012年12月に韓国取引所KOSDAQ市場に上場しました。

こうした事業の売却や新規公開で得た資金を金融サービス事業の3大コア事業の強化に充当していきます。

一方、SBIマネープラザを運営主体とする対面販売事業における組織再編を実施したほか、SBIサーチナとSBIアセットマネジメントをモーニングスターが子会社化、SBIポイントユニオンのポイント事業をSBIカードが吸収分割により承継するなど、関連性の強い事業は一体的な運営を図るためにグループ内で組織再編を行っています。

さらに、2013年3月には医療保険、死亡保険を扱う少額短期保険事業者「いきいき世代」の全株式を取得し、連結子会社化しました。今後は、SBI少額短期保険と合わせて少額短期保険事業の拡大を目指します。

2014年3月期は全事業分野で 攻めの経営に転じます。

2012年11月まで日本は長らく強い先行き不透明感に包まれ、株式市場も低迷していました。そうした厳しい経営環境の中で当社は、グループ組織の再編や事業の選択と集中を図るなど企業体力の強化に向け、着実に布石を打ってきました。

そして、経営環境が好転した2013年、我々は全事業分野で攻めの経営に打って出ます。

金融サービス事業

さらなる収益向上に向けた施策

SBI証券では取引量及び顧客基盤のさらなる増加に対応するため、システムの増強やコールセンターの人員増を図ります。個人投資家の多様なニーズに応じていくため、グループ各社とも連携しながら商品ラインアップの一層の拡充も進めていきます。また、SBIマネープラザとの連携強化や法人部隊の増強を図ることで富裕層マーケットの開拓を強化します。

住信SBIネット銀行は預金残高の急速な増加に対応して、住宅ローン、オートローン、ネットローン(個人向け無担保ローン)などを通じた運用の安定化・多様化を図ってまいります。

SBI損保では2012年8月に自社の新商品としてがん保険を発売、加えて提携企業の保険商品の取り扱いによりラインアップを拡充しています。自社商品である自動車保険、がん保険はSBIマネープラザの対面販売チャネルも最大限に活用して拡販していきます。また、2013年7月には業容拡大に伴って佐賀県鳥栖市に「SBI損保九州コンタクトセンター」をSBIビジネスサポートと共同で開設しました。保険申込や内容照会などの受付業務、事務処理などを行う拠点を開設することで顧客サービスレベルの向上を目指します。

2013年4月末に住宅ローン残高が1兆5千億円を突破するなど順調に成長を続けるSBIモーゲージは2012年4月に韓国KOSPI市場に日本企業として初めて上場するとともに、2012年10月に韓国子会社を設立し、同国での事業展開に向けて準備中です。

他方、わが国では英国の個人貯蓄口座(Individual Savings Account)を参考にしたNISA(日本版ISA:少額投資非課税制度)が2014年1月から導入されます。年間100万円までの証券投資から得られる配当や分配金、売却益が非課税となるこの制度の導入に伴い、長期保有を目的とする株式・投資信託の取引のさらなる増加が見込まれます。

当グループではSBI証券が2013年3月29日から口座開設の予約申し込みの受け付けを開始しました。そのほか、SBIマネープラザでは日本版ISAに関するセミナーを随時開始、モーニングスターは5月20日に日本版ISAポータルサイトを開設するなど、いち早い対応で新規顧客の開拓を図っています。

海外事業

次なる成長ステージへ

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共に、出資先の海外金融機関に対して、日本国内で培ったインターネット金融サービスの先進的なノウハウを提供することで、アジア地域を中心にグローバルに貢献できる総合金融グループを目指してまいります。

海外投資事業は現地パートナーと共同出資でファンドを組成する第1フェーズから、外部出資者を募りファンドのサイズを拡大する第2フェーズへ移行しつつあります。このため、今後は外部出資者の募集体制を強化していきます。

海外金融サービス事業ではロシアのYARバンク（旧オビバンク）のネットバンク化や、インドネシアのBNI Securitiesの経営合理化の推進やSBI証券の協力のもとでのネット取引システム改善など日本のノウハウを積極的に投入することで海外金融サービスのさらなる深化を推進します。

バイオ関連事業

つぼみの時期から いよいよ開花期に

2013年3月期から新たに主力事業分野の一つに加えたバイオ関連事業においては、SBIファーマが5-アミノレブリン酸（ALA）関連の医薬品の研究開発を進めているほか、SBIバイオテックが各国の有力研究機関と連携しながら最先端のバイオテクノロジーを駆使した新たな医療・医薬品の開発を行っています。

SBIファーマではALAを利用した医薬品第1号が2013年3月に製造販売承認を取得したほか、バーレーン政府とALA事業推進で合意するなど海外展開も加速しています。

2014年内の株式公開に向けて準備中のSBIバイオテックは、米国バイオベンチャーのQuark Pharmaceuticals（クォーク社）を2012年12月に

**“ 海外有力機関との
連携によりバイオ関連事業は
着実な成果を挙げつつあります。 ”**

完全子会社化しました。クォーク社は、世界的メガファーマであるPfizer Inc.（米ファイザー）やNovartis International AG（スイス ノバルティスファーマ）とのマイルストーンアグリーメントに基づいて成功報酬を受領する予定となっている臨床試験中のパイプライン（新薬候補）を複数保有しており、同社の買収はSBIバイオテックの企業価値向上に直結しています。

企業価値のさらなる 向上を目指して

SBIグループは、インターネットを通じた金融サービスを中核に据えた総合金融グループとしての事業構築を日本国内においてはほぼ完成させ、現在はアジア地域を中心とした成長著しい国々で投資事業の拡大と運用体制の整備を急ピッチで進めており、まさに「日本のSBIから世界のSBIへ」と変貌を遂げつつあります。

当社は2011年4月、日本に本社を置く企業としては初めて香港証券取引所メインボード市場に上場しましたが、上場に伴う信用力と知名度の向上を最大限に活用しながら、SBIグループのアジア地域でのさらなる事業発展へとつなげてまいります。

一方、国内においても事業相互のシナジーを一層高めつつ、低コストで質の高い金融商品・サービスを提供することにより、成長を加速していきます。

攻めの経営に転じる2014年3月期は、企業価値のさらなる向上に挑戦する年でもあります。SBIグループの新たな挑戦にどうぞご期待ください。

北尾 吉孝

代表取締役執行役員社長