



**顧客中心主義を徹底し、  
グループ一丸となって、総合金融グループとしての  
事業拡大に邁進していきます。**

代表取締役執行役員CEO  
北尾吉孝

## Question

持株会社体制への移行の狙いは何でしょうか？

おもに以下の3つの狙いがあります。

第1に、金融業の統合化の流れを先取る総合金融グループ体制の構築です。

これは、業態の垣根を越えた金融機関のコングロマリット化を推進する金融行政当局の考え方とも一致しており、それを先取りする意図があります。

第2に、グループシナジーを徹底的に追求する事業ポートフォリオの構築です。

持株会社において、グループ全体に係る事業戦略および経営理念やビジョンを策定し、それらをグループ全体に浸透させることにより飛躍的な企業成長を実現する企業集団の形成を図ります。また、事業ポートフォリオの戦略的な追加・入れ替えを機動的に行い事業の効率化を推進していきます。

そして3番目が、「金融を核に金融を超える」を実践する組織体制の構築です。

ソフトバンクの連結から外れ、事業領域の制約がなくなったことにより、非金融分野への加速度的な進出を円滑に推進していきます。

## Question

ソフトバンクの連結から外れ、財務戦略上の制約がなくなったわけですが、どのような効果・影響が出ていますか？

2005年3月の公募増資により、当社は、ソフトバンクの連結子会社から持分法適用関連会社に変更になり、ソフトバンクから独立して信用力を独自に評価される体制が整いました。具体的には次のような効果が現れています。

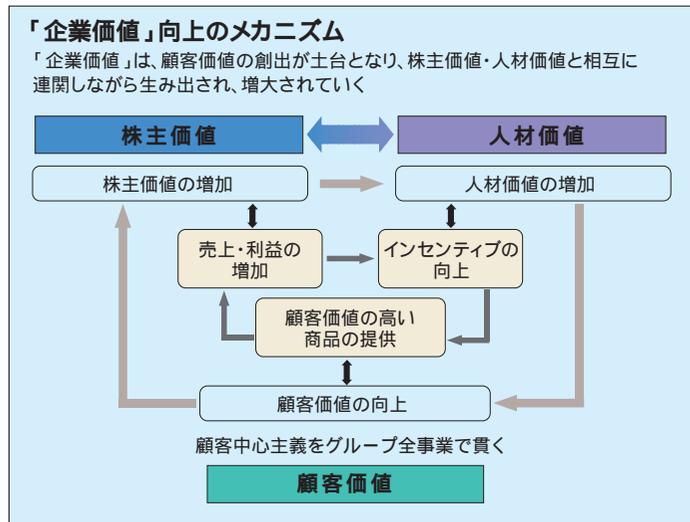
まず、社債については、2005年6月に日本格付研究所(JCR)より、SBIホールディングスは「BBB(トリプルB)」の格付を、イー・トレード証券は、ソフトバンクを上回る「BBB+(トリプルBプラス)」の格付けを取得しました。2005年7月25日には600億円の社債発行登録が完了し、柔軟な財務戦略の展開が可能になりました。

銀行と信でも「ソフトバンク・グループとしての総与信枠」の判断から、「独立した企業集団」としての評価に移行し、2005年6月にソフトバンク・インターネットテクノロジー・ファンドの一部出資口の取得資金として350億円の銀行借入を行いました。この借入金と自己資金155億円を合わせて同ファンドの出資口500口を505億円で取得しています。

Question

ビジョンの中にある「顧客価値を土台として、株主価値・人材価値との相乗効果を働かせ企業価値の極大化を図る」とは、どういうことでしょうか？

私は、『企業価値とは、「顧客価値」+「株主価値」+「人材(役職員)価値」の総和である』、という考え方を採っています。「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、増大されていくものです。「顧客価値」は私どもの認識では土台であり、第一義的なものであり、その創出は顧客に役立つ財・サービスを提供することからなされるものです。そして「顧客価値」の増大は、その提供する財・サービスの質の改善や低価格化等々により、顧客満足度を高め続けることでもたらされます。そうした意味で、私は顧客中心主義をグループ全事業で貫くことがグループの繁栄にとって何より大切であり、新生SBIグループにおいても引き続き、こうした考え方を我々のビジョンの根底に置いていこうと考えています。



Question

グループ内上場企業の合算時価総額を3年以内に3兆円、5年以内に5兆円とすることを目指すとのことですが、その達成のための方策として、どのようなことを考えていますか？

SBIグループは、1999年4月に、私が管轄していたソフトバンクの旧管理本部55名で、インターネット金融グループ形成を目指してソフトバンク・ファイナンス(株)を設立したことから始まります。今では、上場企業7社を有し、そのグループ合算株式時価総額は約1兆円になりました。(2005年3月の月間平均)ここまで来るのに6年を要しましたが、その間の我々の努力は筆舌に尽くし難いものでした。しかし、そうした創業の努力を考えると、これから3年後にグループ内公開企業の合算時価総額を3兆円、5年以内に5兆円にするという目標は決して実現可能性が低いものではないと考えています。この目標達成の方策としては、以下の3つがあります。

まず第一にグループの上場各企業の自己成長・自己増殖。

次にグループ内の未上場企業の株式公開です。

私どものグループには有望な未公開企業が数多くありますし、これからも設立し、上場できるような企業に育てていきます。グループ企業各社が上場企業となることにより、資金調達手段の選択肢が広がり、各社それぞれの資金ニーズに応じて成長資金を獲得しながら継続的な企業成長を実現させることにより、グループ全体としての株主価値向上を目指します。また、上場して独立した公開企業になった企業が、グループの一員として連帯感を持ち、グループへの求心力を維持する工夫を上場会社毎に細かく検討する必要があります。これは言うまでもありません。

3番目としてM&A、ジョイントベンチャーの設立・戦略的提携等を通じた株主価値の増加があります。

私は安易にM&Aを行うことは慎むべきだと思っています。なぜなら、M&Aのディールを完結すること自体は難しいとは思いませんが、1+1=3とか5のような形で株主価値の増大に中長期的につなげていくことは自分の経験に照らし合わせても極めて難しいことだと思うからです。一方、ジョイントベンチャーの設立や戦略的提携は、私どものようなネット関連のビジネスを展開する企業においては株主価値を増加させる上で極めて有効な戦略と言えるでしょう。SBIグループのイー・トレード、モーニングスター、SBIペリトランスなどもジョイントベンチャーが出发点であり、これらの会社設立の投下資本はごく僅かでしたが、ほとんど3~5年で株式公開を果たしています。

Question

「強い企業」から「強くて尊敬される企業」を目指す、という意味と方策について説明していただけますか。

これまで、私どものグループは、高い収益力と成長力を保持し、効率性を重視した経営を行ってまいりました。しかし、これからは企業を取り巻くステークホルダー(利害関係者)をより広範に捉え、彼らとより良い関係を構築することが求められています。「強い企業」から「強くて尊敬される企業」に生まれ変わるために、我々全役職員のもの見方・考え方を根本的に規定している概念的枠組みを根底から変えなくてはならないと考えています。

これは一種のパラダイムシフトであり、このためには以下のプロセスが必要であると私は考えます。まず、はじめに企業はその社会性を認識しなければなりません。企業は社会の一構成要素であり、社会に帰属しているからこそ存続できます。だから、企業は社会の維持・発展に貢献しなければならないのです。

次に、このような認識の下で、社会的信用を得なければなりません。自社の価値観・経営理念・ビジョンなどの概念的枠組みを明確に規定し、その枠組みの中で、具体的に事業を行っていくための事業領域と、その領域内で勝ち抜くための競争戦略、顧客セグメント、事業ポートフォリオなどを定めなければなりません。そして、これらすべてのことを、自社内外へ表明して、それを実践することです。

最後に、「社徳」を高めることです。私は人に人徳があるように、企業にも「社徳」があると考えています。具体的に「社徳」を得るためには、全役職員が徳性を高め、正しい倫理観をもつことや強力なコーポレートブランドの確立と維持が必要でしょう。

Question

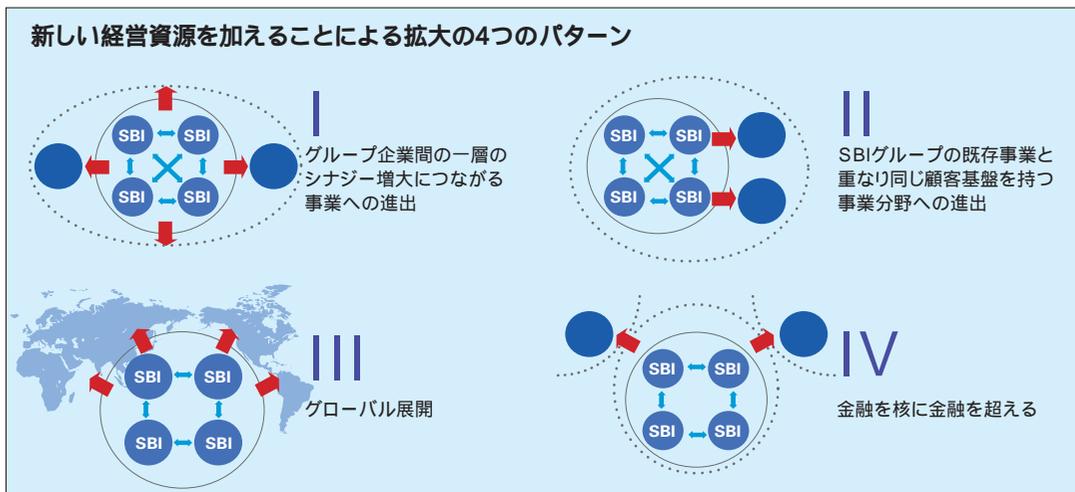
グループの時価総額増加のためにSBIグループの企業生態系を今後どのように成長させていくか教えてください。

- 現存の企業生態系を効率的かつ飛躍的に成長させていくためには、私は次の2つのことをやらなければならないと考えています。
- (1) 生態系を構成する各企業のシナジーを徹底的に追求することで、生態系の自己進化を促し、自己成長につなげていくこと。
  - (2) 外部から新しい経営資源を取り込み、一挙に既存の生態系を拡大するとともに、既存の経営資源とのシナジーを追求することによって成長させること。

そして、これらを同時並行的にどちらも進めていくべきだと思っています。また、後者の外部からの経営資源の取り込みについては、次の4つのタイプがあると思います。

第1のタイプは、現SBIグループの大半の企業とシナジーを追求できるような金融事業分野です。このタイプで、現在私が本格的に進出を検討しているのは銀行業です。中小規模の銀行という業種は収益力という点で魅力がないものになってしまっており、口座数が増加するだけでは膨大なシステムコストを補って、余りある収益に達することは難しいため、私どもの企業生態系の他の構成企業とさまざまなシナジーが働かなくては、銀行業への進出は断念すべきであろうと考えています。幸い私どものグループには、銀行の有望な貸し出し先になりそうな多くの成長企業がソフトバンク・インベストメントの各ファンドの投資先としてあり、この8月には住宅ローン残高が1,000億円に達したSBIモーゲージ、消費者金融や中小企業金融を展開するSBIイコール・クレジット・SBIビジネスローン、不動産ビジネスを展開しているSBIパートナーズ等々さまざまなグループ内外の企業群と銀行のシナジーを引き出すことができると考えられ、グループ全体として、銀行への進出がポジティブな結果を生み出してくれるという目算はできています。

インターネット銀行は、インターネット証券との大きなシナジーをベースに、生態系の多くの構成企業とのシナジーを追求して初めて、インターネット銀行自身の黒字化とグループ全体へのポジティブな貢献が可能となると考えています。





第2のタイプは、現SBIグループの幾つかの企業と同じ顧客基盤を有する金融分野とオーバーラップするところがある非金融分野です。このタイプの例では、不動産業が挙げられます。不動産ビジネスを展開するSBIパートナーズの顧客基盤と、イー・トレード証券の富裕層の顧客基盤がオーバーラップしていたり、SBIパートナーズで組成する不動産ファンドやリートイー・トレード証券やSBI証券で募集することが可能です。

第3のタイプは、既存の金融事業分野でのグローバル展開です。このタイプの例は、イー・トレードコリアのイー・トレード証券による子会社化、米国のE\*TRADE FINANCIAL との提携、またSBIホールディングスと香港のSW Kingswayとの資本関係を含めた提携があります。この一連の資本関係を含めたグローバルな提携により、イー・トレード証券の顧客は日本の自分のパソコンから米国株、香港・中国株(H株)、韓国株の取引が可能となります。

最後のタイプは、異業種分野への進出ですが、あくまでも、金融を核にした異業種への展開であり、具体的には、「既存のSBIグループ企業と大きなシナジーがあると考えられる異業種領域」に参入するケースと、「既存SBIグループ企業のビジネスモデルがそのまま適用できる異業種領域」へ参入するケースが考えられます。前者の例では、ネクシイズとイー・トレード証券とがジョイントベンチャー(JV)の形で設立した証券仲介業の合併会社であるネクシイズ・トレードや、セプテーニとファイナンス・オールがJVとして設立、金融に強いネット広告代理業のキャナウがあります。後者の例では、ファイナンス・オールでの総合比較サイトへの動きがそうでしょう。すなわち、保険やローン商品の比較サイトをベースにしたマーケットプレイス事業で培ったビジネスモデルやノウハウを他の非金融商品へ応用し、引越一括見積りサイト、リフォーム比較サイト等々でマーケットプレイス事業へ進出していることがその例にあたります。

Question

**SBIグループは直接的社会貢献活動として、どのようなことを行っていますか。**

当グループは経営理念の中に社会的責任を果たす企業(Socially Responsible Company)であることを謳っています。本業を通じた社会貢献としては、「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います。

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施設等への寄付を行うことを基本的な考えとしています。税引後利益3億円以上を計上したグループ各社は、その利益の1%程度を寄付する予定です。(実施においては、グループ各社の機関決定を前提にしています)

また、2005年10月6日に「SBI子ども希望財団」という財団を設立し、最も弱い立場にある被虐待児等の支援を引き続き行っていく予定です。

**SBIグループの直接的社会貢献活動**

**設立財団法人の概要**

名 称	<b>SBI子ども希望財団</b>
基本財産	5億円
主たる事業	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 児童福祉に携わる施設の環境改善・充実のための寄附</li> <li>2. 児童福祉向上を目的とする各種事業・団体・NPO法人等に対する寄附</li> <li>3. 入所児童の進学・就職のための自立支援</li> <li>4. その他、児童福祉向上に関連する支援</li> </ol>

**今年度の寄附実施見込み**

(単位:百万円)

	売上高	税引後利益	寄付見込額
SBIホールディングス(単体)	17,532	6,297	63
イー・トレード証券	27,174	6,061	61
SBI証券	10,671	3,777	38
北尾 吉孝	—	—	38
合 計			200