

新たな進化のプロセスへ—Strategic Business Innovator

SBIグループは、創業の原点である「顧客中心主義の徹底」をさらに進化させ、金融を超えた総合企業グループへと飛躍していきます。

Question | 1

主要ビジネスラインにおける今期（2006年度）の事業概況及び位置付けについて、教えてください。

投資の収穫期を迎えた運営ファンドの良好なパフォーマンス等を背景に、アセットマネジメント事業において特に好調な推移が見込めると同時に、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・サービス事業においても引き続き好調に推移する見通しであり、2006年度の連結業績は、第1四半期のみで前中間期の各利益を大幅に上回っております。これらの極めて堅調な状況を勘案して株主還元を積極的に行うこととし、このたび初の中間配当を実施いたしました。なお、1株あたり中間配当金は前期通期の600円と同額を実施し、期末配当も600円を予定しております。

では、各事業部門ごとに今期の位置付けについて述べましょう。

アセットマネジメント事業

（1）名実ともに我が国のベンチャーキャピタル業界トップであることを明らかにしていく期

最近のファンド運用成績としましては、2002年に設立した企業再生分野のファンドである「企業再生ファンド1号投資事業有限責任組合」及び「ブイアール企業再生ファンド投資事業有限責任組合」を2006年8月に早期償還させ、いずれも25%を超える年間投資利回り（IRR）を達成し、運用実績を着実に積み上げております。また、当社グループの運用実績はいずれも概ねIRR20%を越えているなど、国内他社の競合ファンドと比較しても、圧倒的に高いパフォーマンスを挙げております。引き続き好調なパフォーマンスを持続させながら、既存ファンドの償還を補いつつ新たな資金も加える形で新規ファンドを設立し、ファンドの運用総額においても我国トップとします。

（2）BRICsを中心とするグローバルベンチャーキャピタル体制への移行期

旗艦ファンドであるソフトバンク・インターネットテクノロジー・ファンド（ITファンド）では、含み益が実現するなど本格的な投資の収穫期に入っておりますが、今後は国内IT関連に限らずグローバルな投資展開を積極的に図るべく、例えば日本においてはITやバイオ、中国では製造販売業、インドではソフトやハイテク分野、ロシアでは資源・エネルギーなどのように、各地域の最も成長が見込まれる産業群に積極的に資金を集中投資することで、多様化したポートフォリオをグローバルに組むことを図っていく予定です。

償還済みファンドのトラックレコード（償還実績）

2006年9月末現在（%）

償還ファンド名	償還時期	ネットIRR
ソフトバンクベンチャーズ匿名組合	2002年12月	20.5
ソフトベン2号投資事業組合	2004年10月	20.4
SBI・LBO・ファンド1号	2006年6月	18.3
企業再生ファンド1号投資事業有限責任組合	2006年8月	25.7
ブイアール企業再生ファンド投資事業有限責任組合	2006年8月	27.7



北尾吉孝
代表取締役執行役員CEO

(3) グループ内に銀行・損保・生保等の機関投資家群を抱えることによる新運用体制構築に向けた準備期

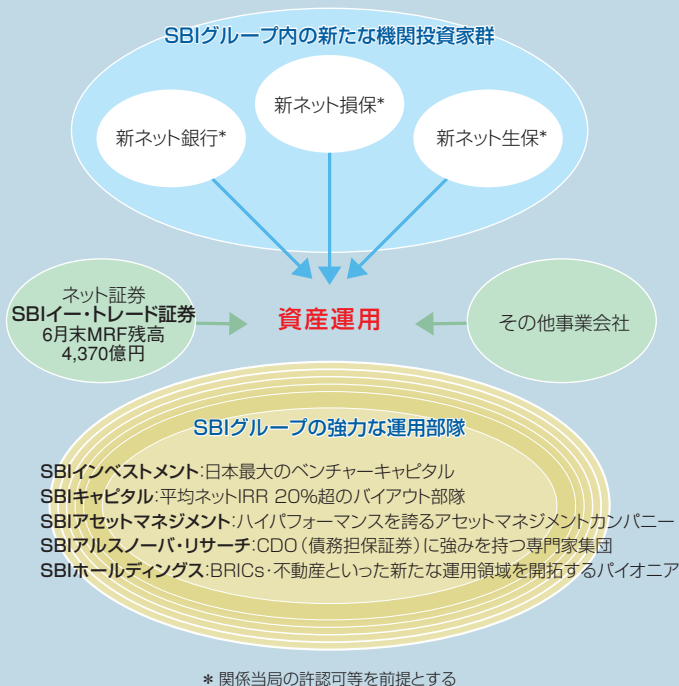
住友信託銀行との提携による新ネット銀行設立準備を始め、あいおい損保との新ネット損保の設立準備およびアクサ ジャパン ホールディングとの新ネット生保の設立準備などを背景に、当社グループ内に新たな機関投資家群を抱える土台を整えつつあります。それにより運用資産規模の拡大を図り、当社グループの運用ノウハウを活かして、継続的に良いパフォーマンスを生み出す運用体制を築き上げていこうと考えています。それが、各新事業会社の業績を上げていくことにも大きく寄与するものと確信しております。例えば、ネット銀行では高い預金金利が可能となったり、ネット生保ではより大きな配当を可能とするわけです。

ブローカレッジ&インベストメントバンキング事業

(1) ネット証券業界の競争に決着をつけるべくシェアを一層高める期

SBIイー・トレード証券は、ネット証券業界の競争に決着をつけやすい低迷する相場環境の中で、業界最低水準の手数料体系を提示するとともに、魅力的な商品・サービス、安定的なシステムの提供によりシェアを一層高めていくことを目指します。これまで、個人株式委託売買代金シェアにおいて、2006年3月期通期23.1%、2007年3月期第1四半期27.3%、2006年6月単月では33.5%とシェアを高めてきております。

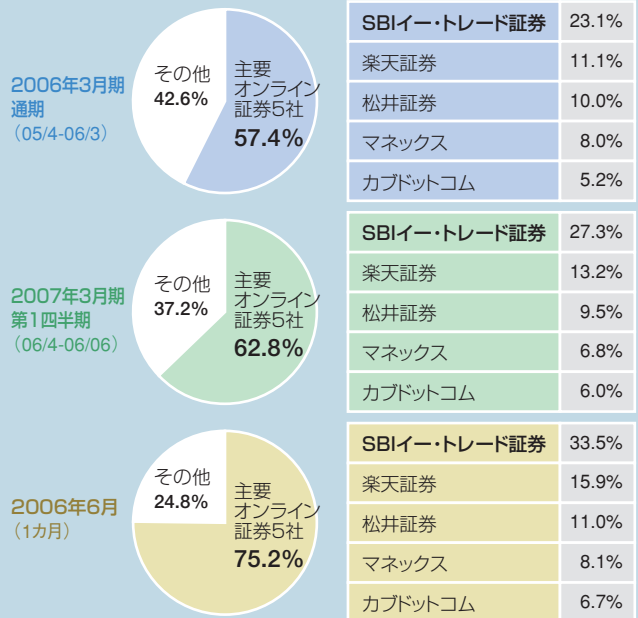
尚、2006年9月末現在の同社の口座数は131万口座を突破し、預かり資産の残高は9月末現在で3兆8,284億円と、それぞれネット証券会社で圧倒的に優位なポジションを確立しています。



主要オンライン証券の個人株式委託売買代金シェア

SBIイー・トレードのシェアは第1四半期27.3%、6月33.5%へと上昇

個人株式委託売買代金比較



出所:東証統計資料、JASDAQ統計資料、各社ホームページ等公表資料より当社にて集計
 注1:個人株式委託売買代金は3市場(1・2部)とJASDAQを合算
 注2:マネックス証券、日興ビーンズ証券はマネックスとして合算
 注3:カブドットコム証券は2006年1月にMeネット証券と合併

(2) 収益源のさらなる多様化を推進する期

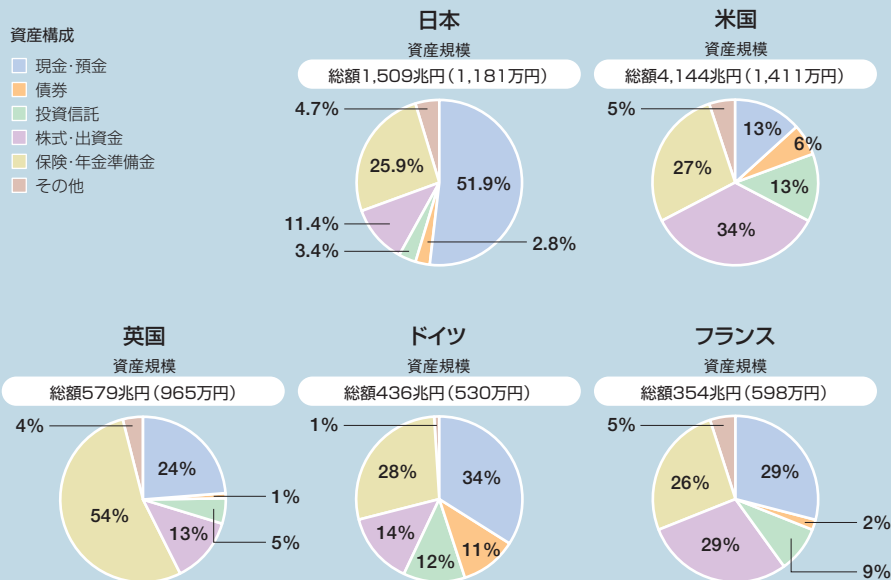
SBIイー・トレード証券は、口座数・預かり資産・売買代金シェアといった圧倒的な顧客基盤を背景に、収益源のさらなる多様化を目指してまいります。例えば、信用取引における金利収入を中心とした金融収益は、2007年3月期第1四半期で4,086百万円（前年同期比80%増）を計上するに至っておりますが、他にも外国債券の販売、先物・オプション取引、貸し株業務の展開等、顧客ニーズにあった多種多様な商品・サービス提供による収益拡大を図ってまいります。

(3) 投資初心者層の取り込みにより、さらなる顧客数増加を目指す期

SBIイー・トレード証券は、「貯蓄から投資へ」の流れの中、投資初心者向けサイト「イー・トレード エレメンタリー（仮）」や投資家と企業とのコミュニケーションサイト「イー・トレード SNS (Social Network Service) (仮)」などの立ち上げによる、飛躍的な顧客数増加を目指してまいります。2007年3月期第1四半期におけるSBIイー・トレード証券への新規口座開設者のうち、株式投資未経験者は約63%に達しておりますが、より初心者に特化した別サイトを立ち上げることにより、「貯蓄から投資へ」の流れを的確に捉えてまいります。

日本は今、欧米諸国並みの個人金融資産ポートフォリオへの移行期

- 日本の個人金融資産の総額は1,509兆円で英独仏3カ国合計（1,369兆円）を上回る規模
- 日本国民一人あたりの金融資産は1,181万円



注:()内は国民一人あたりの金融資産の額
日本銀行調べ 日本2005年12月末、米国2005年6月末、他2001年12月末時点

(4) ネットとリアル連携強化およびインベストメントバンキング業務・プライベートバンキング業務等に本格的進出する布石を打つ期

SBIイー・トレード証券においては、ブローカレッジにおける圧倒的なシェアを背景に、株式新規公開の主幹事業のみならず、SBI証券との連携を強化することでセカンダリー（PO）での引受業務等のインベストメントバンキングを強化してまいります。また対面型証券であるSBI証券においては、きめ細かなサービスを必要とする顧客に対するプライベートバンキング業務の本格的展開へ向け、体制構築を進めてまいります。そして、両社が相互に補完・連携し、SBIグループとして多様な顧客ニーズへ応えられる体制を目指してまいります。

ファイナンシャル・サービス事業

(1) 安定的収益部門としての当部門の貢献度を高める

ファイナンシャル・サービス事業においては、「貯蓄から投資へ」「ブロードバンド化の進展」「制度改革」などの時流に乗り、グループ各社を取り巻く良好な事業環境がさらに好転している状況の中、業績拡大に拍車をかけ、安定的収益部門としての当部門の貢献度を高めてまいります。

グループ各社においては、日本の家計の金融資産が「貯蓄から投資へ」の移行を背景に、モーニングスター（株）では、株式投資信託など資産運用商品の評価や中立的な立場からの投資アドバイスに対するニーズの増加により収益機会が拡大いたしております。

また、ブロードバンド化の進展に伴い当社が運営する国内最大級に成長した保険やローン商品を中心とした比較・一括見積もりサイトを運営するマーケットプレイス事業が安定的に見積もり・仮申込み等の取引件数を伸ばしております。また、EC（電子商取引）事業者向け決済ソリューションを提供するSBIベリトランス（株）では成長市場であるEコマース市場の伸びを上回る成長が期待できる状況であります。

さらに、2007年4月に住宅金融公庫が廃止となり独立行政法人の住宅金融支援機構へ移行していくといった流れの中、SBIモーゲージ（株）は業界最低水準金利での長期固定金利型住宅ローン商品を提供する会社として独自のブランドを確立しつつあり、着実にローン実行残高を伸ばしております。

(2) 金融生態系の完成を目指すとともに近い将来の飛躍的収益拡大の礎を築く

革新的な金融サービスを提供する「金融イノベーター」として事業を展開する上では、信頼と信用の証としてのブランドを早期に確立することが重要であると考えております。また、有力な事業パートナーを得て、今期（2006年度）については、ネット銀行・ネット損保・ネット生保業務等を新たに開始する本格的準備を行い、金融生態系の完成を目指すとともに、グループシナジーを追求し、近い将来の飛躍的収益拡大の礎を築く期と位置付けています。そのためにも、グループ内企業との強力なシナジー効果を生み出す事業分野への進出や、非金融分野へのサービス拡大を事業の一つとして確立することが必要であると考えています。具体的には、証券業務との高い親和性を有する銀行業務への進出、モデルリスクに焦点を当てた消費者及び事業者ローン事業やカード事業の展開、金融商品を中心としたマーケットプレイス事業の非金融分野への拡大などであります。

事業環境の好転が確実に業績数字に具現化

()は前年実績比増減率

(百万円)

		2004/3	2005/3	2006/3
SBIベリトランス（株）	売上高	544	944 (+74)	1,916 (+103)
	経常利益	135	225 (+67)	395 (+76)

		2003/12	2004/12	2005/12
モーニングスター（株） （連結）	売上高	924	1,015 (+10)	1,259 (+24)
	経常利益	136	174 (+28)	263 (+51)
ゴメス コンサルティング（株）	売上高	163	234 (+44)	373 (+59)
	経常利益	54	80 (+48)	127 (+59)

		2003/9	2004/9	2005/9
ファイナンス・オール（株）* （単体）	売上高	760	1,654 (+217)	2,922 (+77)
	経常利益	91	318 (+249)	628 (+196)

*ファイナンス・オール（株）は2006年3月、SBIホールディングス（株）と合併

Question | 2

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のでしょうか。

SBIグループは、1999年にソフトバンク本体が純粋持株会社に移行し、各事業部門を子会社として独立させた際に、私が管轄していたソフトバンクの旧管理本部55名で金融関連事業を担当する中間持株会社「ソフトバンク・ファイナンス（現ソフトバンクテレコム販売（株）」）を中核として設立した企業グループであり、これまで金融を中心業務に据えてさまざまな事業を展開し、総合金融グループの形成を目指してまいりました。

2005年3月にソフトバンクの連結から外れて事業領域の制約がなくなって以来、金融事業で培ってきた経営資源やビジネスノウハウを活用することにより、金融と密接する事業領域やグループ各社と関わりの深い金融以外の事業領域など、金融生態系をより拡大・強化していくことに貢献する領域への積極的な進出を図ってまいりました。現在では「金融生態系」「住宅不動産生態系」「システム関連生態系」の3つの生態系の構築を推進しております。これら3つの生態系が相互にシナジーを働かせることにより、グループ全体を

1つの大きな企業生態系に発展させていく新たなステージにSBIグループは到達しております。

1) 金融生態系

我が国最大の金融商品ディストリビューターになる

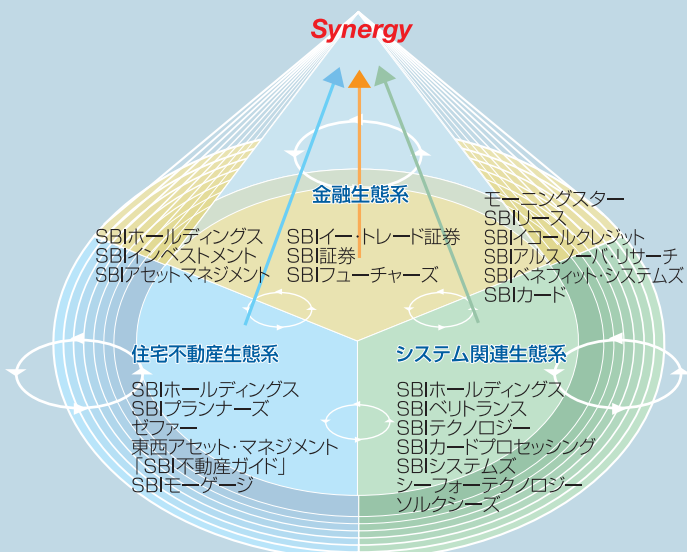
今後の事業展開としては、2007年度に住友信託銀行との提携による新ネット銀行の設立を目指しています。銀行は金融業の中でも中核的な業務であることから、金融を主たる事業分野とする以上は必要不可欠な業務だと考えていました。同時に、証券業とは異質のストックビジネスであることや、80年代の米国や90年代の日本における銀行の状況を鑑みてそう簡単なものではないという認識も持っており、どの時点で進出に踏み切るかが大きな課題になっていました。

このタイミングで設立に踏み切った理由としては、SBIグループとしての企業生態系がある程度確立できたと判断した為です。すなわち、我々は新銀行で、銀行の三大機能である「調達（預金受入）」「運用（貸出）」「決済」のすべてを行うフルバンキング業務を展開したいと考えており、その成功のためには、新ネット銀行自身が他の企業生態系内のグループ各社、例えば、日本最大級のベンチャーキャピタルであるSBIインベストメント（旧ソフトバンク・インベストメント）や、131万超の口座を有する国内オンライン証券最大手のSBIイー・トレード証券、2,400億円超の住宅ローン実行残高を有するSBIモーゲージをはじめとしたグループ各社と関連を持ち、グループのシナジーを十分発揮でき、新銀行とのシナジーが期待できる企業生態系が整うことが不可欠だという考えがあったからです。

例えば、ベンチャーキャピタル事業との連携で株式公開を目指す企業へ融資するといったことも新銀行の柱の一つになると考えています。我々のグループがベンチャーキャピタル事業で投資した先は毎年20社程度が公開しており、それらの成長企業を良質な融資先とした銀行取引も可能になるものと考えています。

なお、住友信託銀行との提携以外にも、例えば、あいおい損保と共同で新ネット損保の設立準備を進めているほか、アクサ ジャパン ホールディングと新ネット生保の設立を目指しているように、今後もリアルな世界のエスタブリッシュメントとさまざまな提携をしながら、ネットの世界での我々のプレゼンスをより高めていくことになると思います。そして、銀行、損保、生保をそれぞれSBIイー・トレード証券並みに育ててい

企業生態系相互のシナジーによる新たな発展のステージへ



くことに全力投球していきます。これが育てば、巨大な金融グループの完成といえます。

ネットという非常に強力な武器を手にしなが、顧客中心主義を貫き、あらゆる金融商品において顧客にとって最も良い商品を販売する「我が国最大の金融ディストリビューター」になるべく、着々と構想を描いているところです。

2) 住宅不動産生態系

既存生態系と多大なシナジーが見込める住宅不動産分野においても強力な企業生態系の構築を目指す

不動産分野につきましては、不動産証券化商品などに代表される不動産金融化商品の広がり背景として、この分野での事業展開に向けた中核会社とするべく、2005年8月にSBIパートナーズ(株)を子会社化いたしました。その後、総合不動産企業である(株)ゼファーや、不動産証券化等に実績を有する東西アセットマネジメント(株)を持分法適用会社化するなどし、住宅不動産生態系のさらなる拡大を目指して、2006年3月にはSBIパートナーズ(株)と合併しました。今後は当社の信用力ならびに資金調達力をもって同住宅不動産事業の拡大を図ってまいります。

また、2006年7月には住宅不動産情報のポータルWebサイトである「SBI不動産ガイド」(<http://www.re/guide.jp/>)

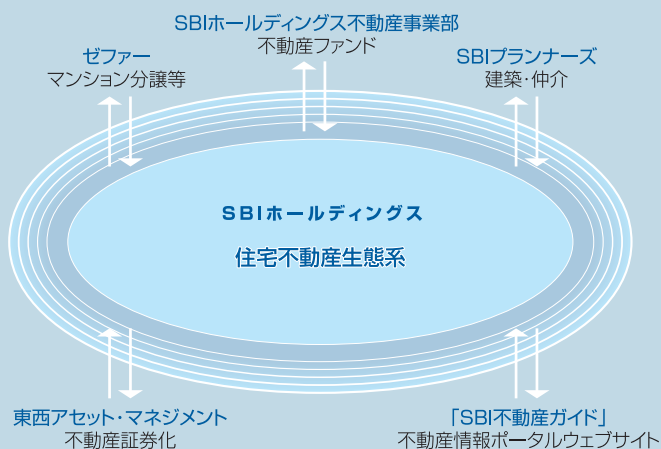
を新たに開設し、不動産購入希望者や所有者に対して「選ぶ」「建てる」「投資する」「売る」「管理する」「調べる」「リフォーム」の 카테고리の中から利用者のニーズに応じてさまざまな情報を提供するとともに、投資物件を中心としたオークションの場を提供いたします。なお、住宅不動産取引に付随して必要となる金融商品や管理サービス等に関しては、SBIグループ各社と連携して住宅ローン商品や損害保険、家賃保証等のサービスを紹介するなど、SBIグループの持つ強みを活かしてまいります。

3) システム関連生態系

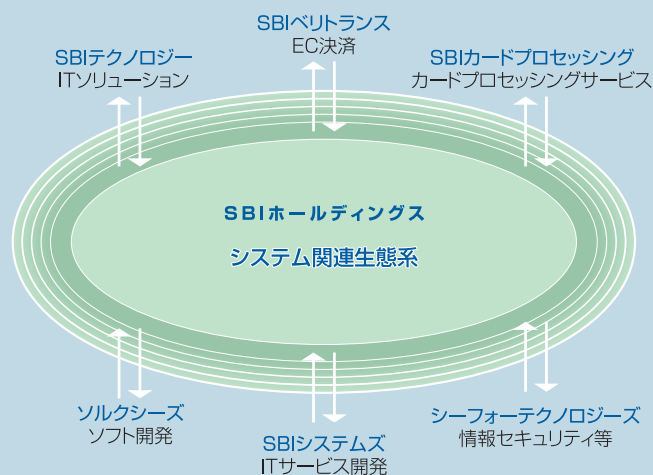
グループ内企業のシステム構築・維持管理に大きく貢献するシステム開発分野での企業生態系の形成を目指す

SBIグループでは、インターネットを媒介として金融及び金融以外の分野での広範囲にわたる事業展開をしております。そのため、グループ内のシステム構築を重要事項と捉え、グループ内企業のシステム構築や維持管理に大きく貢献するシステム関連生態系の形成を促進させております。具体的には、情報セキュリティ技術を有する(株)シーフォーテクノロジーやソフト開発会社である(株)ソルクシーズとの業務・資本提携を行っております。また、カードプロセッシングサービス事業へと新規参入するため、当社とマレーシアの

住宅不動産分野においても強力な企業生態系の構築を目指す



システム関連分野においても企業生態系の構築を目指す



SilverlakeGroupと合併会社を設立し、日本において共同事業の運営を開始しております。

SBIグループは、金融の枠にとどまらず「住宅不動産分野」及び「システム関連分野」においても企業生態系の構築を目指し、消費者の皆様のライフイベントやライフステージで常にお役に立てる多様なサービスを提供し、成長し続ける企業集団を目指してまいります。

Question | 3

ソフトバンクとの資本関係が解消となりましたが、SBIグループにとってどのような影響があるのでしょうか。

当社は、財務戦略の一環として、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策を遂行するべく、7月31日に約500億円の自社株買いを発表し、その後、ソフトバンク(株)が同社の完全子会社であるソフトバンク・イーエム(株)(現 ソフトバンクテレコム販売(株))を通じて、保有する当社の全株式を売却しました。

なお、当社はこれまでの利益等により十分な純資産を積み上げてきており、今回の自社株取得発表後の8月1日にも、日本の格付機関(R&I)より「安定した経営基盤を構築している」「2006年6月末の連結純資産は3,507億円あり、格付けを変更するほどの影響はない」「格付の方向性:安定的」との評価をいただいております。

ソフトバンク(株)と当社との資本関係は消滅となりましたが、事業面においては今まで以上に強固な関係を維持、発展させることで両社は合意しております。その一環として、同月にソフトバンク(株)と双方出資による金融ポータル事業の企画・運営等を目的とした合併会社の設立について協議を開始するなど、今後も事業上友好的な関係を維持していく所存であります。

ソフトバンク(株)が中間持株会社ソフトバンク・イーエム(株)を通じて保有するSBIホールディングス株式の保有比率と関係

年月	保有比率	摘要
2004年9月末	46.9%	連結子会社
2005年3月末	38.3%	持分法適用関連会社 (公募増資及び第三者割当増資)
2006年3月末	26.5%	持分法適用関連会社(2006年3月1日の株式交換・合併により)
2006年8月1日	19.1%	持分法適用関連会社から除外 (ToSTNet-2を通じた当社株式一部売却)
2006年8月2日	0%	資本関係が解消 (SBIホールディングスの全株式を売却)
2006年8月18日	0%	金融ポータル事業を目的としたソフトバンクとの合併会社設立に関する協議開始を発表