

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。

代表取締役執行役員CEO
北尾 吉孝

Question

01

海外事業展開における戦略について、教えてください。

① シンガポール拠点の設立による本格的な海外進出開始

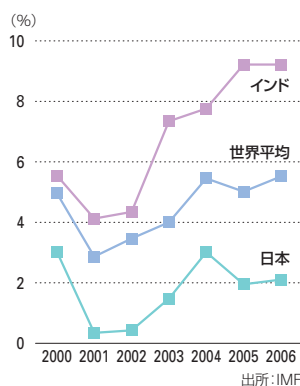
海外事業展開におけるSBIグループの目標として、「海外部門の収益を、3年後にアセットマネジメント事業全体の1/3、5年後に1/2とする」ということを掲げました。これは日本の新興市場のみに立脚しない投資効率の高い運用体制の確立を目指す、という面もあります。

私どもは、2007年5月にシンガポールに投資拠点「SBI VEN CAPITAL PTE. LTD.」を開業いたしました。海外企業が日本のVCへ投資を行うと、源泉税として20%が徴収され

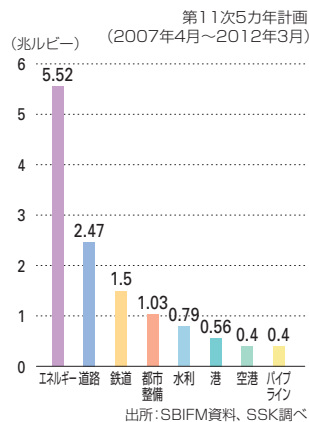
ます。これでは外国人投資家は日本に投資しづらく、このような日本の税制では、金融立国の実現は難しいでしょう。シンガポールにおいては、300～500億円規模の新規ファンド設立を目指し、これを拠点に中国やインド、タイ、ベトナムなど、高成長を期待できるアジアを中心とした地域に投資事業を展開していこうと考えています。国内では、インターネットとバイオ分野への投資を集中させていますが、海外に関してはIT分野にこだわらず、様々な産業へ投資していく方針です。

特に、インドとベトナムに注目しています。なぜなら、インドは中産階級が増加している上に、旧英国植民地であったため知識階級は英語を話すことが出来、また法体系がしっかりと整備されていて、海外企業にとってビジネスを展開しやすい土壌が醸成されています。ベトナムは、勤勉といわれる日本人と良く似たベトナム人の気質と、戦争が原因で国民の平均年齢が若いことが特徴です。30歳未満が全人口の60%強を占めると言われていますが、かつて日本もそうであったように、ITは若者から普及が始まる傾向が強くなり、ベトナムにおいてもインターネットの普及が非常に早いだろうと推測され、そこに大いに関心を抱いています。

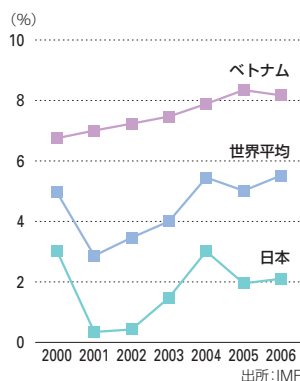
実質GDP成長率



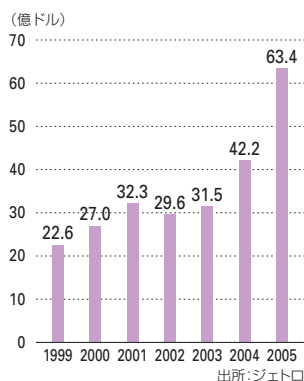
インドのインフラ投資予定金額



実質GDP成長率



ベトナムの海外直接投資受入額



② 海外の有カパートナーとの提携加速

海外の有カパートナーとの提携については、VC事業における提携、ASP(アプリケーション・サービス・プロバイダー)による提携、各国における高度な金融生態系の構築を目指した提携など、様々な方法でアライアンスを組んでいます。

(1) ベンチャーキャピタル事業における金融機関・大学・事業会社との提携

海外での投資活動においては、現地の企業とのアライアンスや現地での人脈が極めて重要です。

インドでは、インド最大の商業銀行State Bank of India (インドステイト銀行) グループと提携し、インドの有望な

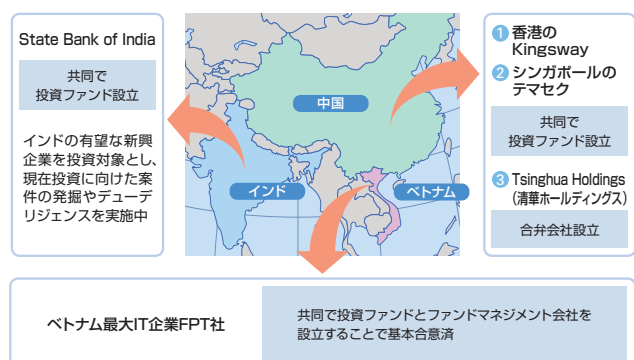
新興企業を投資対象とする共同での投資ファンドの設立について基本合意し、現在投資に向けた案件の発掘やデューデリジェンスを実施しています。人脈を通じた情報も非常に沢山入ってきます。

中国においては、香港のKingswayグループやシンガポールの政府系投資会社TEMASEK（テマセク）グループと共同で、中国の有望企業を対象とした投資ファンドを設立し、いずれも高パフォーマンスを期待できる状況です。また、中国最高学府の1つである清華大学グループの清華ホールディングスとも提携し、人民元建て投資ファンドの共同設立に合意し、運用JV会社も設立しました。中国では大学発の有望ベンチャー企業が多く存在しております。また、清華大学出身者は各方面で活躍しています。大学との連携が人脈の糧となってくるのです。

ベトナムにおいては、ベトナム最大のハイテク企業FPT社（The Corporation for Financing and Promoting Technology）と提携してベトナム通貨（VND）建て投資ファンドの共同設立と運用JV会社設立に基本合意しました。これにより、今後高い発展が見込まれるベトナムの経済成長を最大限享受すると共に、ベトナムでのIT産業を育てていこうと考えています。

この様に現地の金融機関や大学、事業会社と共に、ベンチャーキャピタルを中心とした海外展開を加速しています。

現地の金融機関・大学・事業会社と共に ベンチャーキャピタルを中心とした海外展開を加速



(2) ASP(Application Service Provider)による「金融生態系」のアジア各国への移植

私どもは、これまで「金融生態系」を日本で構築してきま

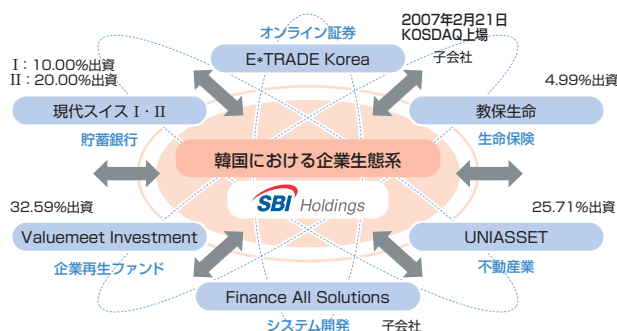
した。それらのノウハウやビジネスモデルを全て提供することで、ASPの仕組みを使い「金融生態系」そのものをASPフィーモデルで海外に移植させていきたいと考えています。例えば、その第1弾として、タイへの進出を現地有力銀行と交渉中ではありますが、各国において、高度な金融生態系の構築を目指しています。

第1弾としてタイへの進出を現地有力銀行と交渉中



SBIグループは、構成企業同士が連携してネットワークを形成し、互いにシナジー効果を生み出していく「企業生態系」をつくりあげてきました。これにより、事業単体ではなし得ない成長性を維持していくことができているのです。こうした生態系を移出したいのです。

韓国において既に投資してきた企業部内でのシナジー具現化を目指す



韓国では、単に金融関連の会社幾つかに投資したり、自ら創設したりしてきました。結果として現在は貯蓄銀行、保険、インターネット証券、不動産、システム開発事業に広がっております。2007年2月には、子会社のE*TRADE KoreaがKOSDAQ市場に上場しました。また、韓国三大生保の一角である教保生命の株式を4.99%取得したほか、特

に運用についてアドバイスをしたいと頼まれ、6月には私が同社の役員に就任しました。このように、様々な金融分野の企業に投資を行ったり、設立したりしてきましたが、日本で構築してきた企業生態系と異なりそれぞれの企業でのシナジーは現在のところありません。今後の課題はこれらの企業間にどうシナジーを働かせるかということです。

③ 既に含み益が元本を上回った「New Horizon Fund」

2005年5月にシンガポールの政府系投資会社TEMASEK（テマセク）グループと共同で設立した、中国の有望企業を対象とする当初出資額1億米ドルの投資ファンド「New Horizon Fund」は、10社の中国企業に投資を実行しており、そのうち4社は含み益を有する公開株式で、その含み益は既

に1億5千3百万米ドルと投資元本の総額を上回っています（2007年6月現在）。

新興国投資はリスクがあると言われていますが、投資しないリスクもまた大きいのです。押さえるべきところを押さえれば、必ず上手くいくはずで。特にアジア諸国は日本よりも経済成長力が高く、今後通貨も強くなっていくことが予想されるため、投資効率で考えると海外投資は様々な面でメリットが大きいと言えるでしょう。私どもは様々な方法で、それぞれに最も適したパートナーと海外への事業展開を推進してまいり所存であります。

既に含み益が元本を上回ったNew Horizon Fund (2005年5月スタート)

New Horizon Fund(NHF)は当四半期に1社IPOを加え、10社中公開先は4社となった。公開先の含み益だけで既に当初ファンド総額の1.5倍以上となり、当期は当社持分(当初50百万USD出資)に対して36.6百万USDの分配を予定。当社収益への取り込みはNHFが12月決算のため、第4四半期を予定。

合計152.9百万USD

(単位：百万USD)

投資先名	投資残高	種類	IPO予定	予想収益	
				2007年3月末 含み益	2007年6月末 含み益
Sinchuan MeiFeng Chemical Industry	14.8	A株		30.5	42.0
Changsha Zoomlion Heavy Industry Science & Technology Development	13.3	A株		35.6	110.7
China Printing & Dyeing Pet (Jiang Long)	3.5	IPO		1.0	2.2
Yingli Green Energy Holding	2.5	IPO			3.5
Kingsoft	7.2	Pre-IPO	2007年		予想 IRR 72%
Cathy Industrial Biotech	12.2	Pre-IPO	2007年		予想 IRR 148%
China Stem Cells Holdings	4.1	Pre-IPO	2007年		予想 IRR 57%
Goldwind Science and Technology Co., Ltd	4.1	Pre-IPO	2007年		予想 IRR 77%
Jiangsu Ealong Biotech	2.5	Pre-IPO	2007年		予想 IRR 84%
Shineway Group	20.0	Pre-IPO	2009年		予想 IRR 34%
合計	84.3				

新規に500百万USDで設定された2号ファンドにも50百万USDの出資を決定。

Question

02

SBI証券と合併することになったSBIイー・トレード証券の現状と今後の成長戦略をお聞かせください。

また、このたび設立したSBIファンドバンクの戦略についてもお聞かせください。

① SBIイー・トレード証券とSBI証券の統合

SBIグループ企業では、「顧客中心主義」を貫くというのが私の徹底した考え方です。このたびの合併は、顧客中心主義に徹するべく「完全なるネットとリアル融合」を図るものであり、この統合を通じて日本国内で初めてとなる「リアル Based on ネット証券」という形で、オンライン証券の持つ低コスト、高い集客力、市場における圧倒的な取引ボリューム

などの特徴をベースに、対面証券の持つ地域密着型、提案型営業などの特徴を組み合わせ、より高度なサービス提供が可能となります。

これまでにない新たな事業モデルを積極的に追求することで、オンライン証券の枠組みを超えた総合証券会社としての事業領域を拡大し、証券業界においてさらなる主導権を担ってまいります。統合の結果、SBIホールディングスの

SBIイー・トレード証券株式持株比率は、合併前の52.4%から合併後には56.0%へ上昇する見込みです。

SBIイー・トレード証券は、オンライン証券として最大の顧客基盤を有し、2007年6月末現在で145万口座超の顧客口座数と個人委託売買代金におけるシェア29.4%（2007年3月期、現物）を誇り、国内株式市場において高い存在感を示しております。またコーポレートビジネスにおいても、新規上場株式の引受やM&A仲介業務などのインベストメント・バンキング業務全般を積極的に拡大することにより、個人投資家と企業の橋渡し役としての役割を担っております。一方で、対面販売によりサービスを提供するSBI証券は、50歳以上の富裕層を中心顧客に有しており、その強い販売力を強みに、全国27店舗の拠点と約250名の営業員で展開しています。

それでは、統合の5つの大きな目的について具体的に述べてまいりましょう。

SBIイー・トレード証券およびSBI証券の概要

日本国内で初めてのネット証券をベースにした
新たなビジネス展開で事業拡大を目指す

	SBIイー・トレード証券	SBI証券
顧客	30代、40代の会社員を中心とした資産形成層から富裕層まで幅広い顧客層	全国の富裕層および法人顧客が中心
営業方法	インターネット、コールセンターによる営業展開	全国27ヶ所、約250名の営業職員による対面での提案営業
資本金の額 (2007年3月末)	47,864百万円	12,118百万円
発行済株式総数	3,188,493株	1,018,563.87株
従業員数 (2007年3月末)	140名	370名
富裕層顧客数 (預り残高5,000万円以上、2007年3月末)	6,448口座	1,219口座

● 統合の目的

1. ネットとリアルの経営資源を融合し、顧客中心主義を貫徹する
2. ネット証券の雄にとどまらず、証券全体におけるポジションのアップを目指す
3. システムコスト・バックオフィスコストを中心としたコストの低減と経営効率化を図る
4. プライベートバンキング業務への本格的参入
5. 引受業務の強化によるPO（Public Offering・公募）マーケットでのプレゼンス向上

目的1：ネットとリアルの経営資源を融合し、顧客中心主義を貫徹する

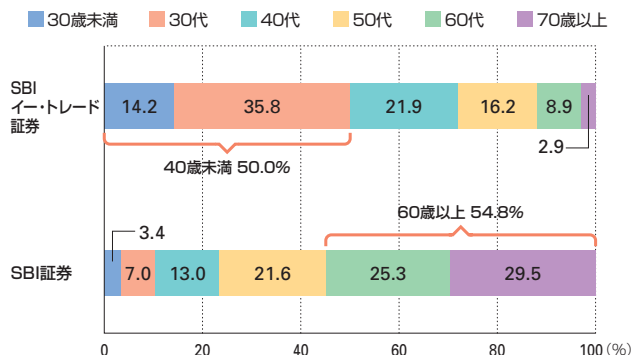
ネット証券であるSBIイー・トレード証券の顧客は、40歳未満が50%を占める一方で、リアル（対面型）証券であるSBI証券では、60歳以上が54.8%も占めています。

SBIグループが目指す「顧客中心主義」を徹底するためには、インターネットを利用する・しないに関わらず、全ての世代のお客様に対してあらゆる商品・サービスを提供していくことであり、そのためにはインターネットを使わない世代に対しても、十分なサービスを提供していくことが必要だと考えています。また、詳しい説明が必要とされる商品及び高リスクの商品は、営業担当があらゆる質問に答え、納得して買っていただく必要があるため、インターネットよりもリアル（対面）での販売が適しています。そのような面からも、ネットとリアル双方のチャンネルが必要であり、また、ネット

とリアルを融合させることでしか、「顧客中心主義」というものは買けないと私は思っています。

ネットとリアルの経営資源の融合

年代別顧客の相互補完（2007年3月末）



目的2：ネット証券の雄にとどまらず、証券全体における ポジショニングのアップを目指す

SBIイー・トレード証券とSBI証券を足した証券業界におけるポジショニングについて、2007年3月期決算の上場証券並びに主な非上場証券のデータを用いて顧客基盤と業績の面からランキングをみると、口座数は約147万口座となり第4位に、預り資産残高では4兆5,732億円で第10位、営業収益では654億円で第9位、経常利益では258億円で第7位にそれぞれ位置しています。

証券業界におけるポジショニング(顧客基盤・2007年3月期)

口座数ランキング(単位:口座)

1	野村※1	3,953,000
2	大和Gr.	2,819,000
3	日興Gr.	2,239,000
4	SBIイー・トレード+SBI	1,468,155
5	三菱UFJ※1	1,186,000
6	新光	1,036,000
7	マネックス	750,364
8	楽天	675,548
9	松井	668,073
10	カブドットコム	562,606

(出所:各社開示資料より当社にて把握しうる限りの情報を基に集計)

※1 残有口座数

預り資産残高ランキング(単位:億円)

1	野村	851,875
2	大和Gr.	592,335
3	日興Gr.	406,351
4	三菱UFJ	277,507
5	みずほ	188,203
6	新光	147,811
7	みずほインベ	75,979
8	SMBCフレンド	48,074
9	東海東京	47,844
10	SBIイー・トレード+SBI	45,732
11	岡三	43,025
12	マネックス	21,276
13	丸三	21,154
14	コスモ	20,680
15	いちよし	19,665
16	松井	17,384
17	東洋	14,842
18	楽天	13,494
19	カブドットコム	12,451
20	水戸	11,735

(出所:2007年5月1日 日経金融新聞より当社にて集計)

証券業界におけるポジショニング(業績・2007年3月期)

営業収益ランキング(単位:百万円)

1	野村	2,049,101
2	大和Gr.	917,307
3	みずほ	647,292
4	日興Gr.	516,642
5	三菱UFJ	435,508
6	新光	146,794
7	みずほインベ	73,866
8	岡三	70,050
9	SBIイー・トレード+SBI	65,425
10	東海東京	63,765
11	SMBCフレンド	58,747
12	松井	43,691
13	楽天	33,994
14	マネックス	33,244
15	いちよし	25,482
16	コスモ	24,705
17	丸三	22,208
18	カブドットコム	20,946

※ カブドットコムは単独ベース
野村は営業収益は収益合計、経常利益は税前利益

経常利益ランキング(単位:百万円)

1	野村	321,758
2	大和Gr.	195,415
3	日興Gr.	100,443
4	三菱UFJ	73,671
5	みずほ	46,315
6	新光	29,056
7	SBIイー・トレード+SBI	25,808
8	松井	22,720
9	SMBCフレンド	21,835
10	東海東京	18,723
11	みずほインベ	18,529
12	マネックス	16,688
13	楽天	14,446
14	岡三	14,234
15	カブドットコム	11,017
16	いちよし	6,498
17	丸三	5,748

(出所:2007年5月1日 日経金融新聞より当社にて集計)

また、IPO引受社数ランキングにおいては、2007年3月期のSBIイー・トレード証券の新規株式公開の取り扱い実績

は121件、新規上場企業187社に対する関与率は64.7%であり、全証券会社中で三菱UFJ証券に次ぐ第2位に位置しており、今後は主幹事業の推進を含めたさらなるポジショニングアップを目指します。

目的3：システムコスト・バックオフィスコストを中心 としたコストの低減と経営効率化

これまでSBIイー・トレード証券とSBI証券の各社がそれぞれに管理していた証券バックオフィスシステムを統合することにより、大幅なコスト削減を目指してまいります。

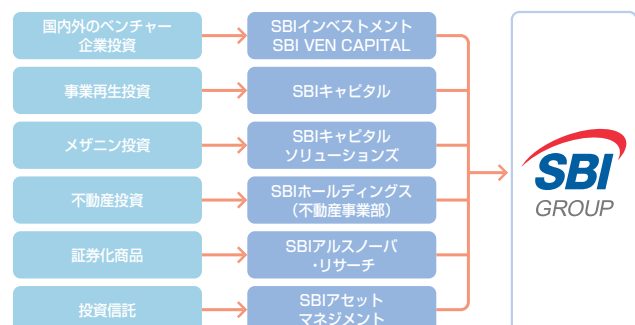
目的4：プライベートバンキング業務への本格的参入

預り残高5,000万円以上の富裕層顧客数は、SBIイー・トレード証券とSBI証券の2社合計で7,667口座(*)となり、ネット証券の圧倒的な集客力によって獲得した富裕層の顧客基盤を有しています。他方、ベンチャーキャピタル事業においては、運営ファンドの投資社数258社のうちExit社数が累計で99社(*)にのぼるなど、新興富裕層との強力なリレーションシップを有しております。これらSBIグループの富裕層顧客が持つ資産運用ニーズに対して、今後は営業員がお客様の資産状況や運用方針に沿った投資プラン及び金融商品の提供など、より高度で様々なサービスを提供してまいります。さらに、SBIイー・トレード証券の引受先実績は451社(*)ありますが、これら企業のオーナーなどに対しても資産形成を支援する商品開発・提供を検討しているなど、プライベートバンキング業務への取組みを本格化させることで、将来の大きな果実が期待できます。

(*) 2007年3月末現在

プライベートバンキング業務強化のため グループの総力をあげて富裕層向けの新商品開発を目指す

SBIグループ・アセットマネジメント事業の総力を結集する



目的5：引受業務の強化によるPO（Public Offering・公募）マーケットでのプレゼンス向上

SBI証券の持つリアルチャネルの強みを活かすことにより、オンライン証券の販売力だけでは販売期間などの問題により、限界のあった既上場会社の公募増資などの業務を積極的に展開していくことが可能となり、コーポレートビジネスの拡大にも、大きな貢献が期待できます。

② SBIファンドバンクの設立により投資信託における「手数料革命」を具現化する

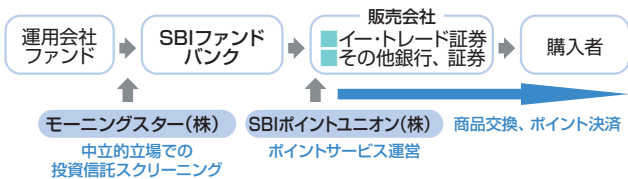
私どもは、SBIイー・トレード証券を通じて、株式取扱手数料を大幅に下げてまいりました。その結果、同じ銘柄、同じ株数を買うのに、リアル証券会社では10倍以上もの手数料を払うという状況になっています。SBIイー・トレード証券の手数料を安くしているということは、それまで証券会社が受取っていたお金を、投資家が受取る様にしたということです。まさに、顧客中心主義を貫いた結果です。そしてこのたび、SBIファンドバンクを設立することによって、「投資信託の手数料革命」を起こそうと考えているのです。

日本においては、貯蓄から投資への流れの中、個人マネーの流入により、投信運用資金のうちの株式運用額が急増しているなど、株式市場投信の「買い手」として個人の存在感が高まりつつあります。例えば、ドイツでは1990年代に貯蓄から投資への流れが起こり、家計資産に占める投資信託の割

SBIファンドバンク株式会社の設立

投資家へのポイント還元により、ファンドの販売手数料・信託報酬の軽減を図り、投資信託における「手数料革命」の実現を目指す

既存ファンド…ポイント還元
新規ファンド…手数料の設定そのものを安くすることを目指す



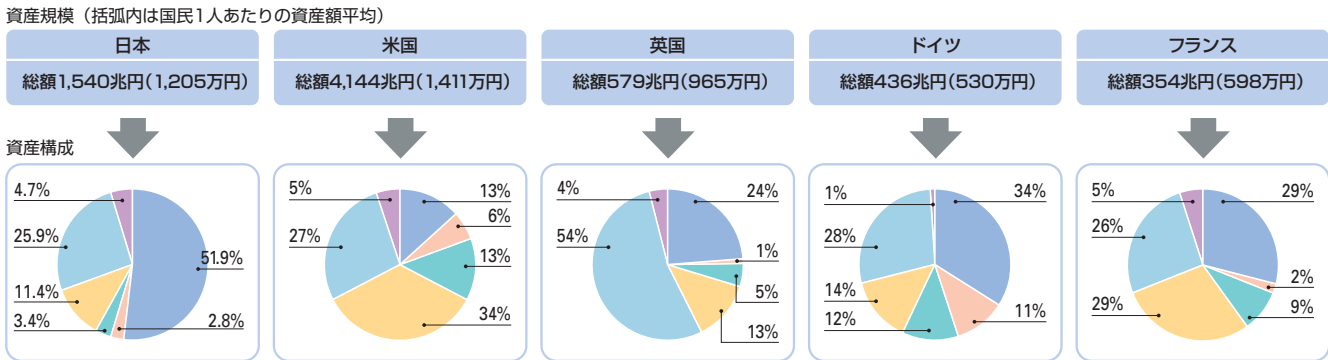
<SBIファンドバンクの役割>
 ・対運用会社：魅力あるファンドを組成するコンサルティング
 ・対販売会社：ポイント還元により、投資家のコストの削減を図る

※関係当局の許認可等を前提といたします。

合は、1991年の4.1%から、2005年12月末には12.1%まで増加するなど、投資信託の比率が大幅に増加し、同期間における現預金は11.6%も減少しています。一方で、日本の家計資産に占める投資信託の割合は、2006年12月末時点で4.3%であるのに対して、資産の半分以上を現預金占めているのです。これを、ドイツの90年代の様にするには、投資信託の手数料を下げる必要があると私は考えております。そこで、私どもはこのたびSBIファンドバンクを設立し、投資家が支払う必要のあるファンドの販売手数料と信託報酬の軽減を図り、投資信託における「手数料革命」の実現を目指そうと考えています。

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へ

・日本の個人金融資産の総額は1,540兆円で英独仏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1,205万円



日本銀行調べ。日本2006年12月末時点、米国2005年6月末時点、他は2001年12月末時点。

Question
Q3

ネット銀行、ネット損保、ネット生保等の新事業の開始が近づいていますが、その収益化に向けた戦略について教えてください。

有力な事業パートナーを得て、今期（2007年度）はネット銀行、ネット損保、およびネット生保の開業を目指していますが、これにより金融生態系がいよいよ完成していきます。さらに、我々はネット企業である原点に立ち返り、ブログやSNSなどのWeb2.0ツールを徹底的に利用したマーケティングを行うと同時に、三大新事業を如何に早く収益化するかを考えて、各事業をサポートするための仕組みを構築していきます。

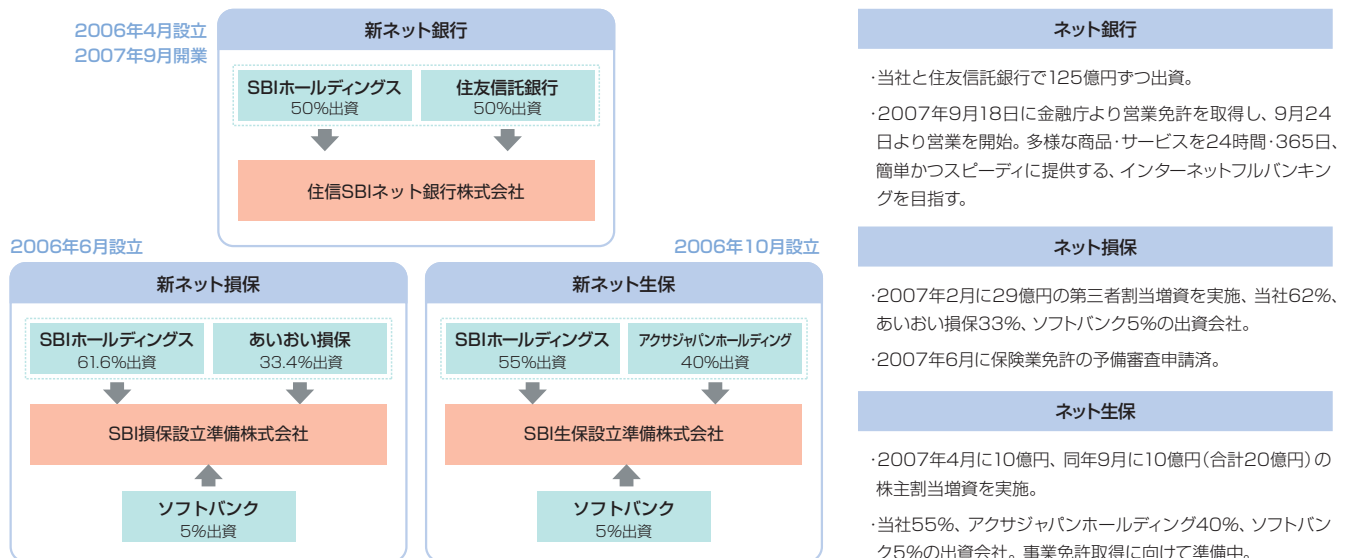
さらに、三大新事業進出のためには金融コングロマリットに対応したコンプライアンス体制の強化が必要であり、2007年6月に創設した「金融コングロマリット経営管理室」を通して、財務の健全性や業務の適切性の確保を含めたグループ経営管理体制を一層強化してまいります。

銀行業は、1999年のSBIグループ設立当初から総合金融事業グループを形成する上で、中核的事業として必要不可欠な業務であると考えていました。同時に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、そう簡単な事業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こと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、新事業とのシナジーを様々に追求できると判断したことや、金融審議会での銀行と証券の垣根の見直しが議論されるなどの銀行と証券の垣根がなくなる「ユニバーサルバンキング」への移行をにらみ、ネット銀行を立ち上げる必要があると判断したのです。なぜなら、その垣根がなくなれば、ネット銀行とネット証券のシナジーが十分に発揮できると考えるからであり、またそれに出遅れるわけにはいかないのです。

これら新ネット金融各社の事業を成功させるためには、色々な仕組みを裏でつくっておく必要があり、それぞれの事業をサポートする仕組みの構築について、その一部を次に述べてまいりましょう。

各分野での有力企業とのJVによる設立



(1) 既存事業によるサポート

既に私どもは、わが国のネットバンキングの草分け的な存在といえるスルガ銀行ソフトバンク支店を2000年4月に開店しています。そして、2001年8月にわずか1年4ヶ月という短期での単月黒字化を達成しました。2002年3月期には通期で黒字化を達成し、その後は黒字基調を維持しています。2007年3月末現在、スルガ銀行ソフトバンク支店の総預金残高は186億円、総口座数は21万7,200口座に達しており、その顧客に対して私共の新ネット銀行をご案内することについて、スルガ銀行との間で合意がなされており、その意味で新ネット銀行はゼロからのスタートではないのです。

また、新ネット銀行は、SBIイー・トレード証券との完全連携に向けてシステム面を整備中であり、例えば現在スルガ銀行ソフトバンク支店と即時入出金サービスを行っており、既にシナジーが発揮できていますが、新ネット銀行においてもこのサービスを提供できるように、先行する既存の他のネット銀行と差別化するべく仕組みを構築していく方針です。

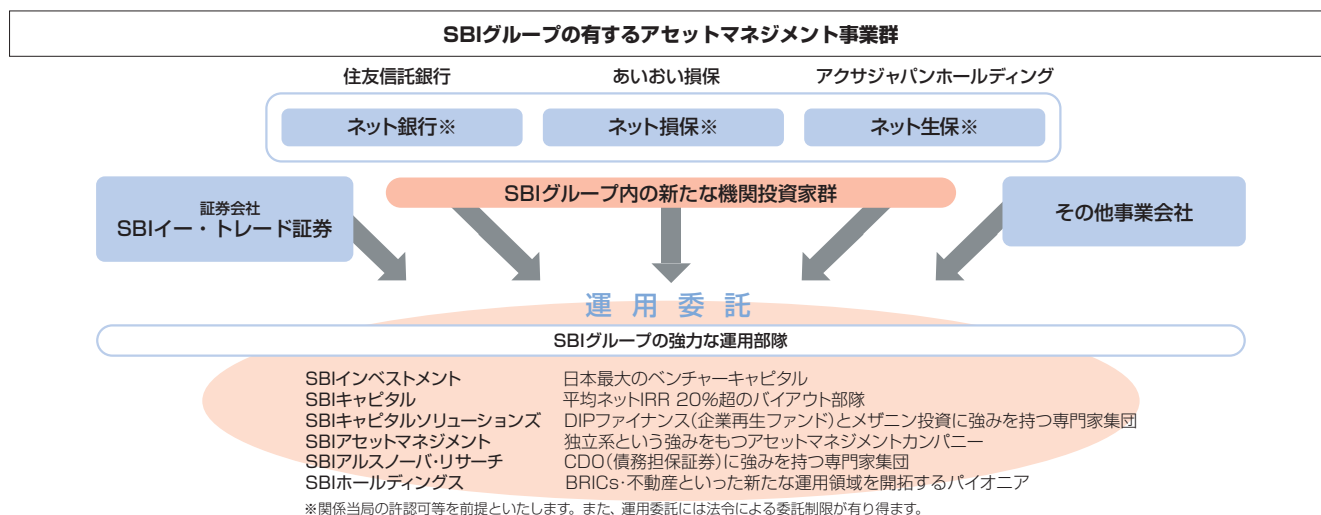
既存のネット銀行の業績が不安定な原因としては、運用する仕組みが確立されておらず、資金運用収益が悪化したことが主因としてあげられます。つまり、ネット銀行を成功させるためには、運用が鍵をにぎると言えるでしょう。ネット銀行、ネット損保、ネット生保はSBIグループ内の新たな三大機関投資家群であり、それら新たな機関投資家群の運用の一部に応える強力な運用部隊をグループ内にこれまで育ててきました。当社グループの運用ノウハウを活かして、継続的に良いパフォーマンスを生み出す運用体制を築き上げていきたいと考えております。

(2) 顧客中心主義に基づくネットとリアルとの融合

ネットとリアルにまたがる金融商品の総合ディストリビューターの実現を目指して、2007年5月に「SBIマネープラザ」第一号店を東京青山に開業しました。今後は各種法令等に従い、新ネット銀行、新ネット生・損保会社の商品もラインアップとして取り扱う予定であり、これまでインターネットでの取引が普及していなかった層や資産運用を検討している団塊世代、富裕層等へのニーズに応えられるサービスの提供を図ってまいります。

また、SBIモーゲージでは、住宅ローン代理店制度による「SBI住宅ローン」ショッポの全国展開を図り、2007年2月に名古屋での店舗開設を皮切りに、福岡、浜松、鹿児島、札幌の5店舗をフランチャイジング方式で既にオープンしました（2007年7月末現在）。SBIモーゲージは、2001年に日本初のモーゲージバンクとして誕生して以来、インターネットによるダイレクト販売を中心に営業を展開してまいりましたが、今後は、住宅ローンショッポ展開を中心としたリアルチャネルの拡充にも注力し、将来的には住宅ローンだけでなく、あらゆる金融商品の提供を目指しています。

以上述べたように、三大新事業は、広範囲にわたり様々な顧客基盤・営業基盤を持つSBIグループ各社と連携することにより大きなシナジーが期待できるのであり、また、シナジーを追求して初めて、三大新事業各社の早期黒字化と、逆に新三社からのグループ全体へのポジティブな貢献が可能になると考えています。



「SBIマネープラザ」第一号店が2007年5月25日開業

ネットとリアルにまたがる金融商品の
総合ディストリビューター実現へ

<取り扱いサービス>

- ◆ 各種生命保険・損害保険商品
- ◆ 住宅ローン商品
- ◆ SBIカードの紹介
- ◆ SBIイー・トレード証券の
口座開設・サービスの紹介
- ◆ 絵画購入の取次ぎ
- ◆ 海外留学・移住永住コンサル
- ◆ 各種資格講座のネット放送
- ◆ Yahoo!BB
- ◆ ソフトバンクモバイル等



第一号店(東京 青山)

今後のサービス予定

各種法令等に従い、銀行、証券、
その他各種金融商品等のご案内・
取次ぎ・販売を予定

※関係当局の許認可等を前提といたします。

SBIモーゲージの住宅ローン代理店制度によるショップ展開

お客様に適した住宅ローンを選べる環境の提供

2007年5月10日
～九州地区第1号店～
SBI住宅ローン福岡



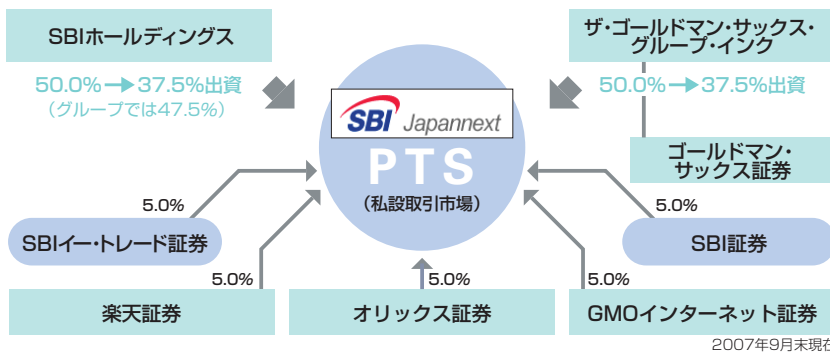
モーゲージバンクのパイオニアとして、
年度内には全国の主要都市にSBI住宅ローンショップの開設を計画

ジャパンネクスト証券によるPTS（私設取引システム）事業の開始について

その他に、今期において認可取得が必要な新事業としては、当社と米ゴールドマン・サックスが折半出資により運営するPTS（私設取引システム）の開始があげられます。

2007年8月27日、SBIジャパンネクスト証券株式会社によるPTS運営業務を開始
～2007年6月27日 金融庁の認可を取得～

SBIジャパンネクスト証券への証券各社の資本参加
SBIホールディングス及び米国ゴールドマン・サックスから
証券各社へ2.5%ずつ計5.0%を株式譲渡



2007年9月末現在

「ジャパンネクストPTS」の概要

- 取扱銘柄: 約4,000銘柄
(国内証券取引所に上場する銘柄のうち当社が指定。)
- 取引時間: 19:00～23:50
- 売買価格決定方式:
顧客注文対当方式(指値注文のみ)

<2007年9月末現在の参加証券会社>

- 8月27日 ゴールドマン・サックス証券と
SBIイー・トレード証券が取引開始
- 9月7日 GMOインターネット証券が
取引開始
- ※その他複数社とシステム接続準備進行中

2007年6月に金融庁の認可を取得した「ジャパンネクストPTS」では、我々だけで市場をつくるのではなく、複数の証券会社が参加し皆でつくる市場を目指しています。そうすることで、顧客の利便性向上を図り、公共性と流動性の高い市場を目指して、今後も広く証券会社取引参加を呼びかけてまいります。

Question

Q4

SBIグループのビジネスモデルの特色として、「企業生態系」という概念が挙げられます。この概念と方向性について教えてください。

「企業生態系」という考え方は「複雑系の科学」という学問で議論されだしたコンセプトであり、互いに作用しあう組織や個人の基盤によって支えられた経済共同体ということです。「企業生態系」においては、一つの企業は、単一産業の構成員としてではなく、多様な産業にまたがる「企業生態系」の一部として、相乗効果と相互成長を実現するのです。

「複雑系」の知 (Complexity Knowing) による組織観

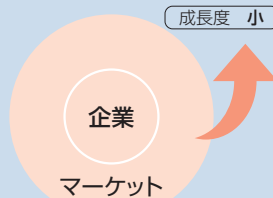
「複雑系」の二大命題

- ・「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」

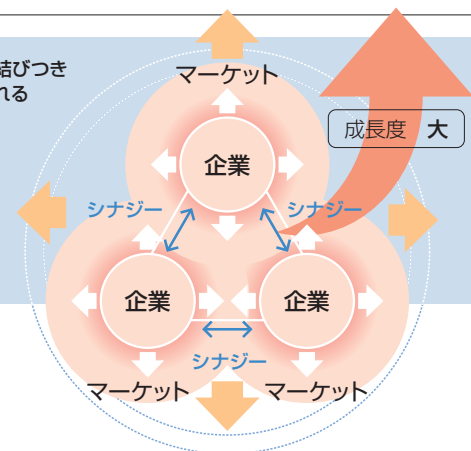
単一の企業では成し得ない、シナジー効果と相互進化による高い成長ポテンシャルを実現するには新しい組織形態「企業生態系」を構築すべきである

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

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」



インターネット時代において企業生態系の構築は圧倒的な競争優位性を実現するための基本条件

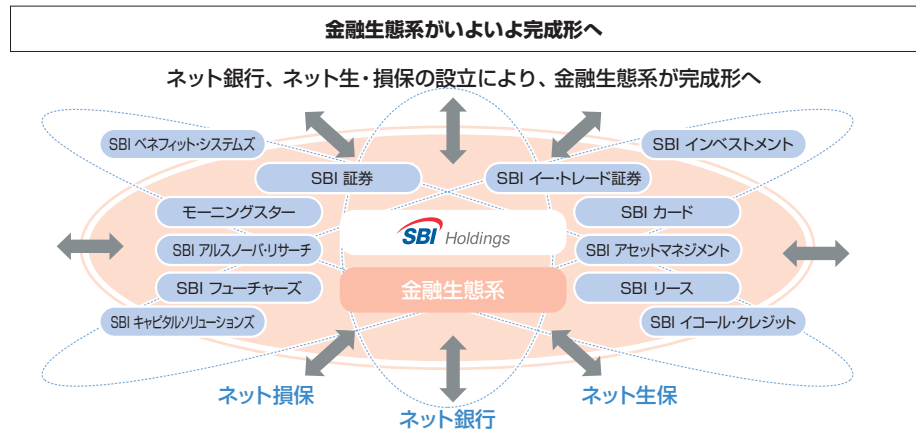


このインターネットの時代において、企業生態系の構築は圧倒的な競争優位性を実現するための基本条件であり、もはや一企業だけで勝つことは出来ないと考えています。

1999年のSBIグループ設立以降、これまで金融を中心業務に据えて様々な事業子会社を設立し、グループ化により「金融生態系」を拡大してまいりました。現在では「金融を核に金融を超える」を標榜し、金融の枠にとどまらず、金融系と親和性の高い「住宅不動産分野」「システム関連分野」においても企業生態系の構築を推進しています。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、グループ全体を一つの大きな企業生態系に発展させていきます。

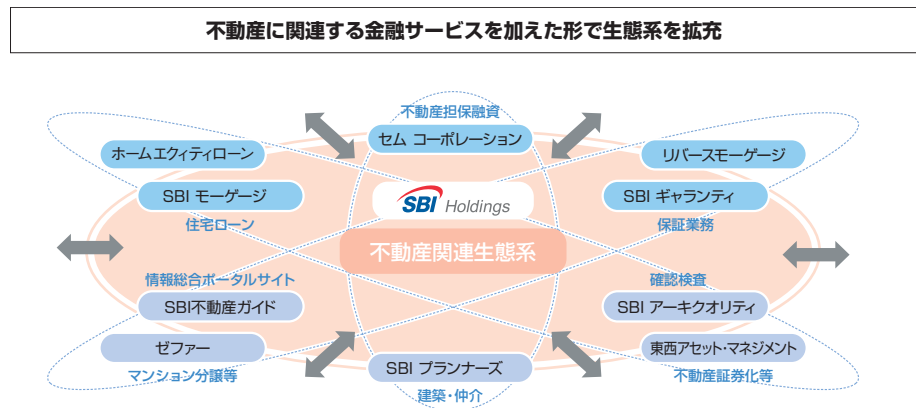
① ネット銀行・ネット生・損保の 開業による金融生態系の完成

今期（2007年度）にネット銀行、ネット生・損保の開業を目指しています。これらをそれぞれSBIイー・トレード証券並みに育てていくことに全力投球していきますが、そうなれば、巨大な金融グループの完成といえます。



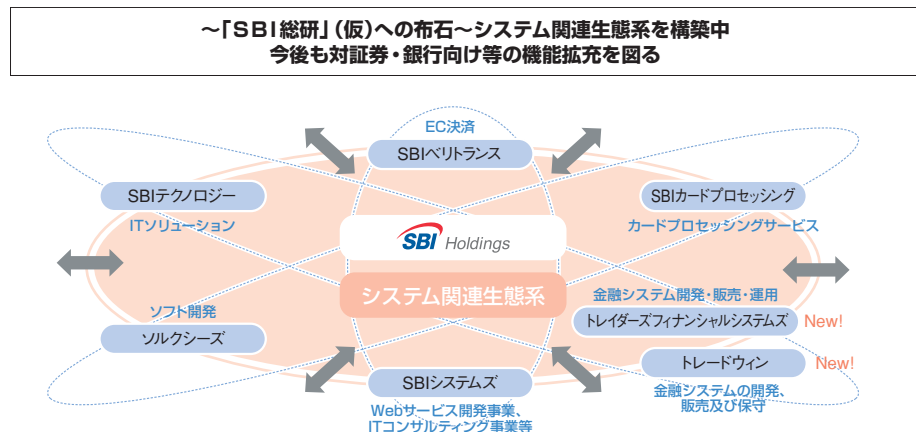
② 不動産関連生態系

住宅不動産分野では不動産の証券化など金融と関連性を有する事業が多く、金融系企業との営業基盤の共有化が可能です。既存生態系との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してまいります。



③ システム関連生態系

当社グループはネット企業として、システム・ソフトウェア関連の重要性が非常に高く、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この分野での企業生態系の形成を目指します。また、次世代の情報金融資本主義を見据えた「Finance2.0」を目指し、システム関連生態系をベースに金融とネットの一体化を図り、SBIグループは更なる飛躍を目指そうと考えています。



Question 5

最後に補足として、SBIグループの運営するファンドについて、会計方針の変更によりファンドを連結処理することになったのですが、変更前と変更後の処理方法の違いについて、分かり易く教えてください。

当社監査法人（トーマツ）との重要性判断の協議に基づき、2007年3月期中間期よりSBIグループが運営するファンド等への出資に係る会計処理を変更し、運営ファンドの一部を連結いたしました。監査法人との重要性判断の協議に基づき、2007年3月末には不動産投資の4ファンドを含め、合計12ファンドの連結処理を行いました。

これにより、アセットマネジメント事業の本源的収益として、主要な売上として従来の方式で計上していた、ファンドからの設立・管理・成功報酬等の受取額は、連結企業集団内

の取引として相殺消去され、少数持分損益として調整されることになりました。つまり、原則として最終の当期純利益の段階では、理論上、従来の会計処理の場合と同額になるものの、営業利益や税金等調整前利益といった各段階利益においては、従来方式とファンド連結との間には、相応の差異が生じることとなりました。

それでは、ファンド連結に伴うP/L（連結損益計算書）上の変化について、2つのケースの具体例を用いて説明してまいります。

<ケース1> 期中に株式の売却を行わなかった場合

(例1) 総額1,000億円のファンド(管理報酬率5%)に、10%自己出資していると仮定します。

従来方式では、ファンドの管理報酬45億円（1,000億円×[100-10]%×5%）が売上高、営業利益、経常利益に計上されていました。一方で新方式では、外部出資者の持分に相当する管理報酬がファンド連結により内部取引に該当

し、相殺されてしまうので売上高が減少します。最終的には全て「少数株主損益」で調整され、純利益では理論上、従来の会計処理の場合と同額になります。

ファンド連結に伴う一般的なP/Lの変化(ケース1)

例1 総額1,000億円のファンド(管理報酬率5%)に10%自己出資していると仮定する。
なお、期中に株式の売却は行わなかった。(販管費は便宜的にゼロとする。)

(単位: 億円)	従来型	ファンド連結後	
売上高	45	0	計算式 1,000億円×(100-10)%×5% 相殺 -45億円
株式の売却金額	0	0	
ファンドの管理報酬	45	0	営業利益大幅減益の原因
売上原価	0	0	
株式の取得原価	0	0	
売上総利益	45	0	
販売費及び一般管理費	-	-	
営業利益	45	0	外部出資者の持分に相当する管理報酬がファンド連結により内部取引に該当し、相殺されてしまうので売上高が減少する。 → 最終的には全て「少数株主損益」で調整される。
経常利益	45	0	
税引前利益	45	0	
少数株主損益	0	45	少数株主損益 +45億円
税金*	▲18	▲18	
純利益	27	27	一般に、影響なし ±0

*法人税率を40%とし、税効果会計を無視する。

<ケース2> 期中に取得原価40億円の株式を、売却額100億円の取引を1度行った場合

(例2) 総額1,000億円のファンド（管理報酬率0%）に、10%自己出資していると仮定します。

従来方式では、売上高には10%自己出資分の10億円（100億円×10%）が売上高に計上され、売上原価には4億円（40億円×10%）が計上されます。一方で新方式では、外部出資持分も売上高や売上原価に含まれるため、税引前利

益までの全ての数値が上乘せされてしまいます。尚、最終的には全て「少数株主損益」で調整され、純利益では理論上、従来の会計処理の場合と同額になります。

ファンド連結に伴う一般的なP/Lの変化(ケース II)

例2

総額1,000億円のファンド(管理報酬率0%)に10%自己出資していると仮定する。
期中の取引は、取得原価40億円の株式を100億円で売却した1回のみである。(販管費は便宜的にゼロとする。)

(単位: 億円)	従来型	ファンド 連結後	計算式 100億円×10%	
売上高	10	100		
株式の売却金額	10	100		外部者出資持分 +90億円
ファンドの管理報酬	0	0		
売上原価	▲4	▲40		外部者出資持分 -36億円
株式の取得原価	▲4	▲40		
売上総利益	6	60		
販売費及び一般管理費	-	-		
営業利益	6	60		
経常利益	6	60		
税引前利益	6	60		
少数株主損益	0	▲54		少数株主損益 -54億円
税金*	▲2.4	▲2.4		
純利益	3.6	3.6		一般に、影響なし ±0

※法人税率を40%とし、税効果会計を無視する。

外部出資者の持分も売上高や売上原価に含まれるため、税引前利益までの全ての数値が上乘せされる。
→ 最終的には全て「少数株主損益」で調整される。

また、子会社（ファンド）の連結を行う場合は、ルールに基づいてその連結開始時期を決定し、親会社の持分価値と対象となる子会社の純資産価値（時価）を比較して、その差額をのれん（借方）または負ののれん（貸方）として計上します。

例えば、前期（2007年3月期）に連結を行ったファンドの一部においては、その連結開始時点での高い時価（当社の含み益）のために、負ののれんが発生しました。その後、ファンドは保有していた投資株式を順調に売却したため（ファンドとしての含み益の実現）、高い時価を構成していた要因が消滅し、その結果、会計処理の原則通り負ののれんを営業

外収益で全て償却した為、2007年3月中間期の経常利益は大幅増益となりました。

当社といたしましても、VC事業の活動状況を端的に示す各報酬は、売上高として計上する「従来方式」の方が、よりVC事業の実態を示すのではないかと、との見方も一部有しておりますが、当社監査法人（トーマツ）との協議を踏まえて、今回の会計処理を採用いたしました。

今後は、「従来方式」に準じた比較も可能なように、情報開示の方法を検討・工夫してまいりたいと考えております。