

北尾CEOインタビュー

1

現在の経済環境下における事業展開

Q この厳しい経済環境の中、SBIホールディングスの2009年3月期の純利益も赤字となりましたが、この要因をお聞かせください。

A 最大の要因は、世界的な株式マーケットの冷え込み等により、有価証券評価損等147億円を計上したためです。



2009年3月期のSBIグループの事業環境は非常に厳しいものでした。

SBIグループの現在の収益の柱は、SBI証券を中心としたブローカレッジ&インベストメントバンキング事業と、ベンチャーファンドの運営を中心としたアセットマネジメント事業ですが、この2つの事業はいずれも株式マーケットに大きく左右されます。

2009年3月末の日経平均株価は8,109円となり、2008年3月末の12,525円から35.3%下落し、累計個人株式委託売買代金は前期比31.4%減の161兆6,700億円となるなど、国内株式市場はサブプライムローン問題が表面化した2008年3月期からさらに悪化しました。このような状況下、証券の委託売買取引も大きく落ち込み、SBI証券の委託手数料収入は前期比26%減の227億円と

なりました。また、株式市況の下落はIPOマーケットにも大きく影響し、2009年3月期に新規上場した企業数は国内全市場合計でわずかに34社と、2008年3月期の99社を大幅に下回りました。また、日本だけでなく、世界中の主要な市場もみな大きく下落し、世界のIPO件数も前期比で74%減少するという悲惨な状況でした。そのため日本のマーケットの不調を海外の市場で完全に補うということもできなかった、というのが2009年3月期にSBIグループが直面した事業環境でした。

このような事業環境の中、当社の2009年3月期の連結業績は、営業黒字を維持したものの、当期純損失は183億円の損失となりました。この当期純損失の最大の要因は、株式市況等の悪化により計上した合計147億円の有価証券評価損等です。このうち、34億円は営業利益に影響する営業損失として、113億円は最終利益に影響する特別損失として計上されました。その中でも特に、住信SBIネット銀行を共同で運営している住友信託銀行株式会社における評価損67億円の特別損失への計上が大きく影響しました。

一方、このような状況の中で、2008年11月に営業を開始したSBIリクイディティ・マーケットが早くも連結業績に大きく貢献し、また住信SBIネット銀行が第4四半期(2009年1~3月)に四半期ベースで初の黒字化を達成するなど、当社の業績にとって明るい材料もありました。また、2010年3月期に入り国内・国外ともに株式市場の回復が見られ始めるなど、当社を取り巻く事業環境に明るい兆しも見え始めていると考えています。なお、2010年3月期第1四半期は、当期純利益は18億円と黒字化し、前年同期の▲59億円から大きく改善しました。

期末日経平均株価と個人株式委託売買代金の四半期推移





2009年3月期はこのような厳しい決算となりましたが、財務状況についてはいかがでしょうか。

2008年9月以降にSBI証券とあわせて合計約1,059億円の社債償還を自己資金にて済ませたのちも、主要な連結財務指標において健全性を維持しております。



2009年3月期は、金融危機の影響で市場環境が大きく悪化し、また2008年9月のリーマンショック以降、企業の資金調達環境が急激に悪化したことにより、多くの企業が倒産に追い込まれました。当社では、2009年3月期に償還をむかえた社債がSBI証券分とあわせて合計約1,059億円ありましたが、償還の際に一時利用した銀行融資を含め、自己資金にて全額償還を終えています。また償還後においても1,271億円の現預金(2009年3月末連結ベース)を有するなど、当社は財務健全性を維持しています。

なお資金調達に関しては、2009年3月19日に500億円の発行限度額内で随時債券の発行が可能なユーロ・ミディアム・ターム・ノート(ユーロMTN)プログラムの設定を完了し、本プログラムに基づき、個人投資家ならびに機関投資家を対象に、SBIホールディングス円建て社債(愛称:SBI債)の発行を2009年4月より開始しました。2009年6月末現在で、すでに計5回発行し、290億円を調達しています。今後も同年9月に予定されているSBIホールディングス無担保普通社債300億円の償還等の資金需要を勘案しながら随時発行を行い、将来に向けた積極的な投資と財務健全性の維持に引き続き取り組めます。

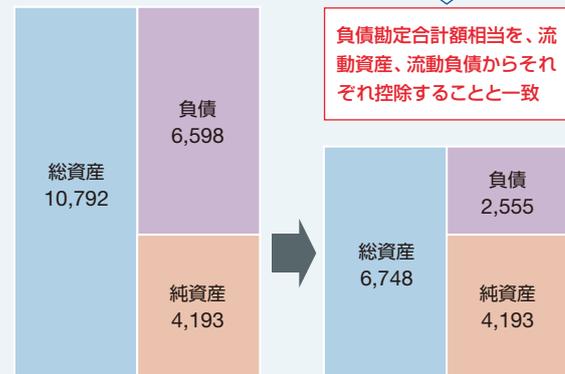
当社の連結貸借対照表の特徴として、子会社のSBI証券の有する顧客資産勘定、すなわち、流動資産における信用取引資産・預託金、ならびに流動負債における信用取引負債・受入保証金が含まれるため、実態より膨らんでいることがあげられます。そのため、単純に会社の安全性などを測る指標の分析を行っても、実質的な当社の状態を表しているとはいえません。

そこでSBI証券の顧客資産部分を控除した貸借対照表における当社の安全性を示す財務指標を計算すると、流動比率が204.0%、有利子負債比率が37.1%、自己資本比率が52.4%と、それぞれ2008年3月期末と比較して大幅に改善し、また、健全であるといわれる水準を上回っております。

SBIホールディングスの連結財務諸表の特徴

- 証券会社特有の資産・負債勘定をそれぞれ控除
- 顧客への信用取引貸付をすべて証券金融会社からの信用取引借入にて賄ったとみなし、資産勘定と負債勘定の差分を流動資産として加算

〈2009年3月期末〉(単位:億円)



SBIホールディングスの連結財務指標 (%)

	2008年3月期	2008年9月期	2009年3月期
流動比率	144.4	135.9	136.6
有利子負債比率	101.0	70.1	37.1
自己資本比率	19.8	30.0	32.8

証券会社特有の資産・負債勘定の影響を考慮した実質的な数値 (%)

	2008年3月期	2008年9月期	2009年3月期
流動比率	201.3	173.3	204.0
有利子負債比率	101.0	70.1	37.1
自己資本比率	30.0	43.3	52.4



こういった環境下では、株式市場が回復した時に飛躍的に成長するための布石を打つことが重要だとおっしゃっていましたが、具体的にどのようなことでしょうか。

不況期の厳しい局面では無理な収益拡大を目標とせず、積極的な投資実行やマーケットシェアの伸長などの収益基盤の強化を図ることが将来の利益の拡大につながると考えています。



アセットマネジメント事業においては、株式市場の冷え込みや新規上場社数の激減といった極めて厳しい事業環境をむしろ投資の好期と捉えて、2009年3月期に952億円と、前年同期の1,010億円とほぼ変わらない、同業他社と比較しても高水準の投資を実行しました。さらに、アジア地域を中心とした潜在成長力の高い新興諸国での投資機会もこれまで以上に捉えながら、将来の収益拡大に向けた布石を積極的に打ってきました。

また、ブローカレッジ&インベストメントバンキング事業においては、株式市場が回復した時に収益の最大化を目指すべく、SBI証券のマーケットシェア拡大に努めてきました。

2009年3月期の主要オンライン証券5社が占めるシェアは、個人株式委託売買代金において、73.2%まで伸長しており、対面証券会社からオンライン証券への顧客移動が鮮明になっています。その中でもSBI証券は過去最高の38.7%のシェアを獲得しました。同時に、個人信用取引委託売買代金シェアにおいても過去最高の44.7%を獲得しました。

市場環境が好調だった2006年3月期には、旧イー・トレード証券と対面証券の旧SBI証券は、合算で営業利益380億円を計上しました。その時点での口座数は123万口座、個人株式委託売買代金シェアが23.1%でした。一方で2009年3月現在の口座数は約186万口座、そして個人株式委託売買代金シェアも38.7%と、2006年3月期と比較するとそれぞれ63万口座、15.6%ポイント増加するなど、顧客基盤をさらに拡大させています。また、投資信託の商品ラインナップの充実やSBIリクイディティ・マーケットを活用したFX取引のサービス拡充など、収益源の多様化も図ってきました。

2009年3月期は世界的金融危機の影響により日本の大手証券会社が赤字を計上するという最悪の環境の中で、SBI証券も大幅な減益となりましたが、この市況が悪化している時期に基盤を強固なものにしておくことが、株式市場が回復した局面において収益最大化につながるものと考えています。

このほかにも、経営の一層の効率化を目指して、SBI証券やSBIフューチャーズの完全子会社化及びカード事業や個人ローン事業の再編など、グループ内の組織再編成を継続的に進め、より強固な経営体質への転換も図っています。

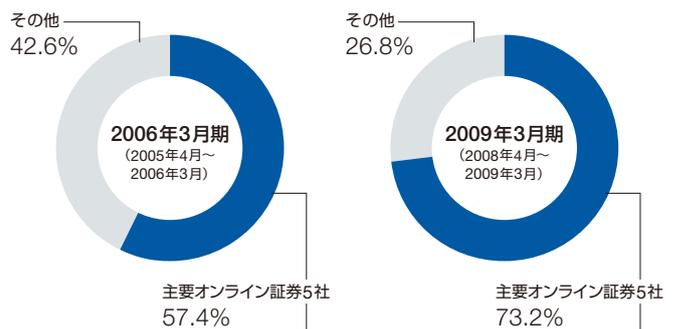
2009年3月期の投資実行額

単位：百万円(投資会社数)

	当期累計	(参考) 前期累計
ファンドによる投資分	82,013(105社)	96,596(175社)
直接投資分	13,165 (13社)	4,444 (33社)
合計	95,179(118社)	101,041(208社)

出所：各社開示資料より当社にて集計

主要オンライン証券の個人株式委託売買代金シェアの推移



イー・トレード(現SBI証券)	23.1	SBI証券	38.7
楽天証券	11.1	楽天証券	14.4
松井証券	10.0	松井証券	7.7
マネックス	8.0	マネックス	6.3
カブドットコム	5.2	カブドットコム	5.9
主要オンライン証券5社	57.4	主要オンライン証券5社	73.2
その他	42.6	その他	26.8

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。個人株式委託売買代金は3市場(1・2部)とJASDAQを合算。



将来への布石だけでなく、短期間での収益貢献を目指してSBIリクイディティ・マーケットを2008年11月に立ち上げましたが、現在の状況をお聞かせください。

開始からわずか4ヵ月で約27億円の営業利益貢献をしたSBIリクイディティ・マーケットは、2010年3月期以降も大きな収益源として期待しています。



株式委託売買取引が低迷する一方で、外国為替証拠金(FX)取引の出来高は急激に伸びています。国内の店頭FX取引の2009年3月期第4四半期の出来高は前年同期比で約2.8倍に急拡大しています。今後も伸長すると予測されるこのマーケットへの関与を強化し、FX取引の普及を追い風とするために、2008年11月17日にSBIリクイディティ・マーケットの営業を開始しました。

SBIリクイディティ・マーケットは、SBI証券等でFX取引を行う顧客が売買注文を出した時に、SBIリクイディティ・マーケットが顧客との取引を成立させる一方で、提携している欧米及び国内の主要金融機関(13行:2009年6月末現在)の中で最も良いレートを提示する金融機関との間でカバー取引を行い、為替のスプレッドを獲得することで収益をあげるビジネスモデルで事業を展開しています。

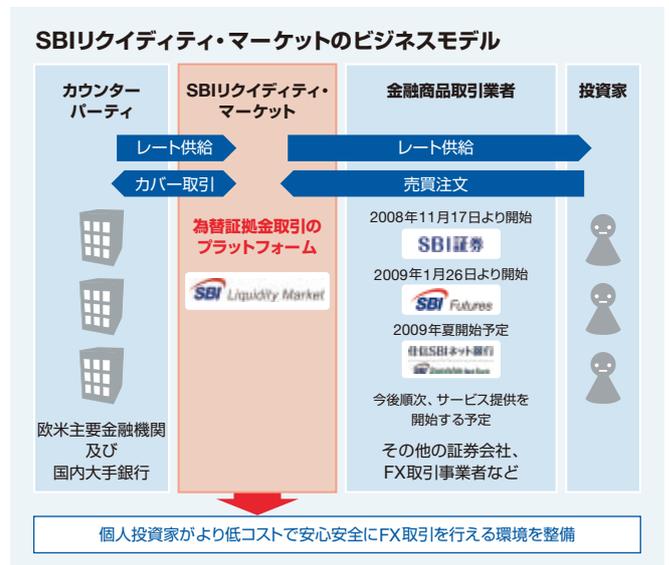
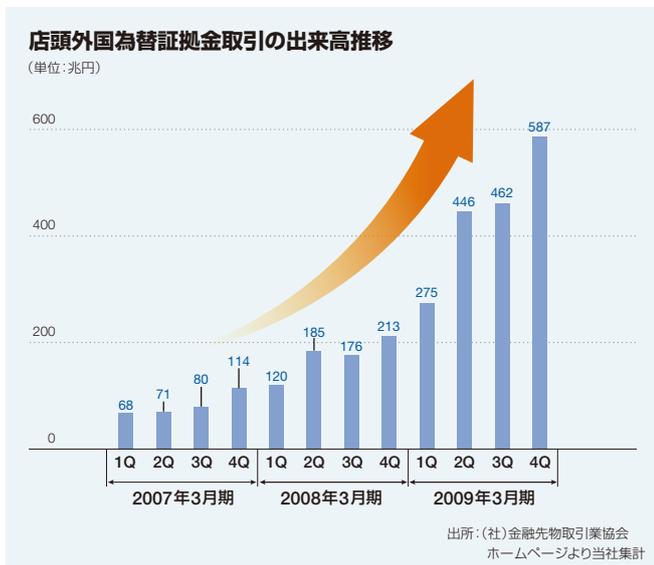
SBI証券では、2008年7月にFX取引手数料の無料化及びスプレッドの大幅縮小を行い、また11月よりSBIリクイディティ・マーケットを活用した新サービス「SBI FXα」を導入したことにより、2009年6月の月間売買代金は、サービス拡充前の2008年6月のそれと比較して約13倍の5兆7,750億円に増加しました。株式相

場が低迷したことによる委託手数料の減少という状況の中で、FX取引は大きな収益源となっています。

このような中、SBIリクイディティ・マーケットは営業開始から約4ヵ月余りで、29億円の売上高、そして8.4億円の営業利益を計上しました。さらに、SBI証券にも営業利益として18.3億円の貢献をしました。

2010年3月期においても、月間8~9億円の売上を記録しており、また住信SBIネット銀行との接続を目指して準備を進める一方、グループ外企業との接続についても順次進めるなど、順調に推移していると考えています。

なお急速に拡大するFX取引に対して、2010年3月期に入り金融庁が規制強化案を発表しています。例えば証拠金倍率(レバレッジ)を段階的に規制する、顧客資産管理の方法を金銭信託に一本化する、「ロスカットルール」の整備・遵守を義務付ける、などが主な内容ですが、SBIグループは、規制に対応し事業を継続できるだけの経営体力を有する事業会社に顧客が移動する可能性があるという意味で望ましいことであると考えています。





世界的な市況の混乱の中、海外への事業展開をどのように考えているのでしょうか。

「日本のSBIから世界のSBIへ」を標榜し、アジアを中心に成長力のある新興諸国での投資機会を今まで以上に捉えながら、海外での金融生態系の構築にも今後本格的に注力していきます。



世界的不景気の中でも、SBIグループはアセットマネジメント事業において2009年3月期に26億円の営業黒字を維持しました。

これは主に、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企業を対象とする投資ファンド「New Horizon Fund」による46億円の利益計上が大きく貢献したためです。収穫期に入った「New Horizon Fund」においては、2010年3月期以降も継続的な分配金の受領を見込んでいます。さらに、TEMASEKグループと2008年10月に共同で設立し、上場会社を中心としたアジア主要国の金融機関等を投資対象とした「Fullerton Asian Financials Fund」は、2009年6月にファンド保有の当社持分株式を売却し、売却分の年率換算利

回りが55.2%となるなど好調に推移しています。なお2008年9月のリーマンショック以降、海外で設立しているファンドからの投資は一旦停止していましたが、2010年3月期に入りアジア諸国において市況の回復が見られることから、順次投資を再開しています。

SBIグループは、国内の株式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して、アジアを中心とした成長力のある新興諸国での投資機会を今まで以上に捉えるべく、各国の経済状況を鑑みながら現地有力パートナーとの共同ファンド設立を推進するとともに、2007年5月にシンガポールにSBI VEN CAPITAL PTE. LTD.を設立し、2008年12月には香港に現地法人を開業するなど、海外拠点網を整えつつあります。

海外有力企業等との提携により設立した主な投資ファンド

ファンド名(略称・国名)	設立時期	パートナー	出資金額	SBIグループ出資比率
New Horizon Fund (シンガポール)	2005年5月	TEMASEK(テマセク)グループ (シンガポール政府系投資会社)	100百万USD	50%
清華大学ファンド(中国)	2008年1月	清華ホールディングス(北京の清華大学グループ会社)	30百万USD	99%
北京大学ファンド(中国)	2008年2月	北京大学青島集団グループ会社 (北京大学傘下の戦略投資部門)	100百万USD	50%
中国三社との共同ファンド(中国)	2009年3月	招商証券、源裕投資、中信銀行	Offshore: 約20.5百万USD (SBIH) Onshore: 約 8.8百万USD (中国側)	
台湾ファンド(台湾)	2008年10月	台湾のIT企業創業者	22.5百万USD	66.70%
India Japan Fund (インド)	2008年4月	State Bank of India(インド最大の商業銀行)	100百万USD	95%
Vietnam Japan Fund (ベトナム)	2008年4月	FPT社(「The Corporation for Financing and Promoting Technology」、ベトナム最大のハイテク企業)	100百万USD	90%
Malaysia Fund (マレーシア)	2009年8月(予定)	PNB Equity Resource Corporation (マレーシア国営資産運用機関の100%子会社)	50百万USD	50%
SBI-METROPOL Investment Fund (ロシア)	2009年8月(予定)	IFC METROPOL(ロシアのリーディング金融グループ)	100百万USD	50%
Hungary Fund (ハンガリー)	2009年5月	MFB Invest Ltd.(ハンガリー開発銀行の100%子会社)	100百万EUR	60%
SBI SOI Fund(日本)	2008年6月	慶応義塾大学	5億円	100%
MASDAR-SBI Fund (アラブ首長国連邦)	2008年12月	Masdar Clean Tech Fund (アラブ首長国連邦のアブダビ政府系)	20百万USD	50%
Fullerton Asian Financials Fund (シンガポール)	2008年10月 (2009年6月EXIT済)	Fullerton Fund Management Company Ltd (TEMASEKの100%子会社)	60百万USD	50%

海外においては、これまでベンチャーキャピタルを中心とした事業展開を加速させてきましたが、次の段階では、今後急成長を遂げていくことが予想されるアジア諸国において、キャピタルゲインの獲得を目指した投資事業だけでなく、SBIグループが展開しているインターネット金融事業を移出していくことを考えています。これは日本で構築したSBIグループの金融生態系を、中国やインド、ベトナム、カンボジアなどに構築し、インターネットを活用した金融事業を早期に展開することを目指すものです。

とりわけ、アジアにおいては銀行業務を重点的に育成していきます。2008年9月にはカンボジアにプノンペン商業銀行を設立し、すでに2009年4月には2009年12月期の累積損失を解消し、単年度黒字化を達成する見通しです。そして、ベトナムの銀行にも出資しようとしています。人口8,600万人、平均年齢30歳以下というこの国の成長ポテンシャルは極めて高いと考えています。

なおインドでは、SBI証券を中心にSBIグループがこれまで培ってきたノウハウを結集させた証券会社を作ることを計画しています。

さらに、イスラム圏の国々とのリレーション構築も開始し、すでにアラブ首長国連邦のアブダビ政府系ファンドやマレーシアの国営資産運用機関子会社など、イスラム経済圏の現地有力パートナーとの共同ファンド設立で合意しています。今後はイスラム法に準拠したファンドの設立等、イスラム経済圏への進出も本格化させていきます。

このように、ベンチャー投資で構築してきた海外有力企業とのネットワーク等を活用し、インターネット金融事業を海外に移出し、各国で日本と同様の金融生態系をつくり上げていくことに注力していきます。これにより「日本のSBIから世界のSBI」へと変貌を遂げ、グローバル企業を目指すことでさらなる成長を図っていきます。

ファンド運営事業を軸とした、アジア新興国への金融生態系の移出



2

金融生態系の完成

三大新事業であるネット銀行、ネット損保、ネット生保の事業の進捗を教えてください。

ネット銀行は目標を大幅に前倒して達成し、ネット損保も目標に向かって順調に契約件数を伸ばすなど、着実に進捗しています。



住信SBIネット銀行株式会社(2007年9月24日開業)

運用・決済・調達の3機能を有しインターネットフルバンキングサービスを提供する住信SBIネット銀行は、好金利の預金商品の提供に加え、約190万の口座を有するSBI証券との連携サービス「SBIハイブリット預金」などの顧客利便性の高いサービスを提供しています。これらが支持され、預金総残高は、後発ながらネット専業銀行としては最速となる、開業からわずか673日目の2009年7月27日に7,000億円を突破し、金融庁へ提出した目標を8ヶ月前倒して達成しました。今後は、次なる目標である2012年3月期末1兆円の早期達成を目指すと同時に、安定的な資金運用先のさらなる拡充を目指します。住宅ローンにおいては競争力のある金利のほか、8疾病保障の保険付保や一部繰上返済手数料の無料化などにより、実行累計額は2009年6月に2,500億円を突破、契約件数も1万件を突破しました。口座数においては、当局へ提出した目標40万口座を1年以上前倒して達成し、2009年7月には50万口座を突破するなど、好調に推移しています。また、2009年3月期の業績は、第4四半期に初めて四半期ベースで黒字化(経常利益1.37億円)を達成し、2010年3月期の第1四半期も経常利益で8.56億円となり、単年度黒字化の目標達成に向けて、順調に進捗しています。

SBI損害保険株式会社(2008年1月16日開業)

業界最安値水準の保険料*を提供するSBI損害保険は、ダイレクト損害保険の強みを最大限に活かした保険料引き下げや新たな販売チャネルの拡充などの取り組みが奏功し、2009年3月期の収入保険料は約14億円(2009年4~6月期 約9億6千万円)、契約件数は

4万件超(2009年6月末現在 6万件超)となり、金融危機下でも順調な滑り出しとなりました。グループ内では、SBI証券に加えて住信SBIネット銀行がSBI損害保険の自動車保険の取扱いを開始したほか、SBIオートサポートによるリアルチャネルへの取り組みを本格化させるなど、グループ内のシナジーを最大限に活用し、契約件数の増加と早期黒字化を図っています。今後は、既存代理店系損害保険会社が有する3.4兆円の潜在需要の喚起に注力し、2010年3月期末の目標15万件達成を目指してSBI損害保険のシェアを拡大させていくと同時に、自動車保険以外の商品の拡充や安価で高品質を求める顧客志向に合ったサービスの提供に注力していきます。

*同じ条件、補償内容で比較した場合。

SBIアクサ生命保険株式会社(2008年4月7日開業)

国内初のネット専業生保として開業したSBIアクサ生命保険は、初年度は顧客への認知度が低いことなどから苦戦が続きましたが、高額割引の実施による保険料の大幅引き下げや新商品の拡充、ネット系を中心とした募集代理店84社(2009年6月末)での商品販売やメディアへの露出拡大などを通じて、新規契約件数の獲得を図ってきました。

その結果、景気後退に伴う節約志向の高まりや知名度不足の解消などを背景に、2009年3月以降は月間約1,000件のペースでの契約件数を確保できるようになるなど、既存ダイレクト生保の月平均を大きく上回る水準での推移となっています。今後も、業界最低水準の保険料を提供し続けると同時に、コールセンターによる人的なフォローの強化や利便性の向上に努め、お客様に最も支持される生命保険会社を目指します。

【ネット銀行】

住信SBIネット銀行株式会社

■ 預金残高と口座数の推移



■ 取扱商品・特長

- ・ 円預金、仕組預金、外貨預金、FX取引、住宅ローン、ネットローン等。
- ・ 競争力のある金利、手数料無料のATM入金・振込取引、市場実勢と連動したリアルタイムでの外貨預金等。

■ 2009年3月期現在の進捗と黒字化達成のための目標

	2009年3月期末 (実績)	2010年3月期末 (目標)	2012年3月期末 (目標)
口座数	41.8万口座	40万口座 (2010年3月期の目標を 1年以上前倒しで達成)	60万口座
預金残高	6,299億円	7,000億円(達成済)	1兆円
収益	第4四半期に純利益 で1.34億円を計上し 四半期ベースで黒字 化達成	単年度黒字化 第1四半期に純利益 8.5億円計上	当期純利益50億円 程度・累積損消

【ネット損保】

SBI損害保険株式会社

■ 自動車保険 累計契約数(計上[※]ベース)



■ 取扱商品・特長

- ・ 自動車保険
- ・ 携帯電話のGPS機能を利用した位置情報通知サービス「SBI損保GPSナビ」
- ・ 全国約5,500カ所のロードサービス拠点や、24時間365日の事故受付等。

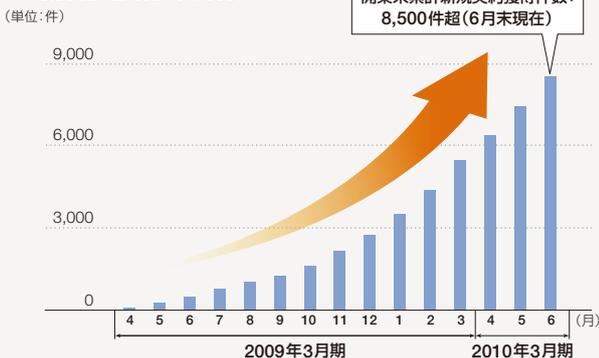
■ 2009年3月期現在の進捗と黒字化達成のための目標

	2009年3月期末 (実績)	2010年3月期末 (社内目標)	2013年3月期末 (目標)
契約件数	4万2千件	15万件	30万件 (2012年3月期達成を目指す)
収益	収入保険料 13億78百万円		単年度黒字化

【ネット生保】

SBIアクサ生命保険株式会社

■ 累計新規契約成立件数



■ 取扱商品・特長

- ・ 定期保険・収入保障保険「カチッと定期」「カチッと収入保険」
- ・ 医療保険(入院保険): 「カチッと医療」
- ・ ネット系を中心とした募集代理店: 84店(2009年6月末)

■ 2009年3月期現在の進捗と黒字化達成のための目標

	2009年3月期末(実績)	2013年3月期末(目標)
契約件数	5,400件	20万件
収益	経常収益 140百万円	単年度黒字化

Q
2

SBIグループは、インターネット金融コングロマリットの体制を完成させましたが、この完成にはどのような意味があるのでしょうか。

A
2

これまで作り上げてきた企業生態系を最大限に活かしてSBIグループ内のシナジー効果を発揮させることにより、ワンストップでの金融サービスの提供が可能となります。これがSBIグループのさらなる成長加速を実現する鍵となるのです。



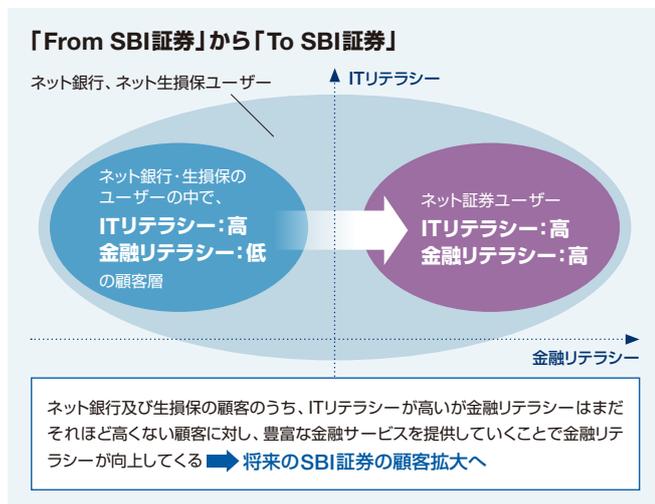
SBIグループは1999年の創業当初より、金融事業分野で有力パートナーとのジョイントベンチャーを含む多様な事業会社を設立し、金融生態系を拡大させてきました。そして、ついに創業当初より構想していたインターネットを主要チャネルとした証券・銀行・損保・生保からなる「インターネット金融コングロマリット」体制を構築しましたが、今後はこれまで作り上げてきた企業生態系を最大限に活かして、SBIグループ内のシナジー効果を徹底的に追求していくことが重要になります。

例えば、見事に成功したといえる事例が、資産運用機能を有するSBI証券と、決済機能を有する住信SBIネット銀行との連携によるシナジー効果です。具体的には、SBI証券と住信SBIネット銀行の口座開設手続きを同時に行うことや、住信SBIネット銀行でSBI証券の残高を同時に表示することが可能となっているほか、SBI証券の買付余力などに自動的に反映される「SBIハイブリッド預金」などの画期的なサービスを提供しています。すでに、SBI証券の口座開設申込者の約5割が住信SBIネット銀行の口座開設を同時に申し込みしており、シームレスにお金を移動させています。こ

のように、決済機能と資産運用機能がうまく合わさった形でシナジーが大いに発揮されています。

また、190万超の口座を有するSBI証券の顧客基盤を活かすべく、SBI証券はネット銀行・ネット損保・ネット生保の商品取扱代理店となり、また同時に相互が販売チャネルとなることで、口座数・契約件数の増加に寄与しています。例えば、SBI証券を代理店とした住信SBIネット銀行の口座開設数は6月末現在で約4割(約20万口座)となっています。SBI損害保険の代理店チャネルにおけるSBIグループ経由の契約件数シェアは、住信SBIネット銀行が41%、SBI証券が18%(2009年4～6月)を占め、SBIアクサ生命保険の代理店チャネルにおけるSBIグループ経由の契約件数シェアは、SBI証券と住信SBIネット銀行がそれぞれ10.4%(2009年4～6月)となっているように、シナジー効果が発揮されつつあります。そして、銀行や保険の対象顧客数が証券の対象顧客数をはるかに上回ることから、将来的には「ネット銀行・ネット損保・ネット生保」から「ネット証券」へと顧客移動が変化することが考えられます。現在でも住信SBIネット銀行の口座開設数が、2008年12月以降連続でSBI証券のそれを上回るなど、その兆候が見られます。

このように、インターネットの世界を利用した金融のワンストップサービスを展開するSBIグループでは、顧客からの同意を得て顧客基盤を共有化し、SBIグループ各社間の連携を深めることで、顧客はネット上で資産運用、決済、借り入れ、保険などの金融サービスをシームレスにワンストップで利用することが可能となります。そして、三大新事業である銀行・損保・生保は、広範囲にわたるさまざまな顧客基盤・営業基盤・ノウハウを持つ他の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ます。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の達成と、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り、その結果、飛躍的な企業成長を実現させることができると考えています。



3

企業価値の向上

北尾CEOの考える「企業価値の向上」とはどのようなものでしょうか。また、配当に関する考えもあわせてお聞かせください。

企業価値とは、「顧客価値、株主価値、人材価値の総和」と考えています。顧客中心主義を貫くことで初めて信頼を勝ち得ることができ、結果的にSBIグループも成長することができるのです。



〈SBIグループの「企業価値観」について〉

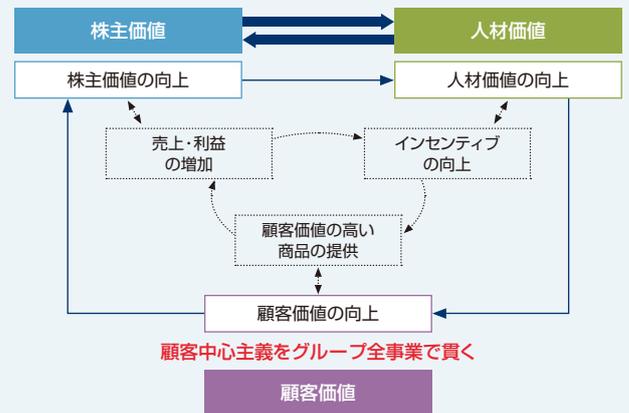
SBIグループの「企業価値観」については、「顧客価値、株主価値、人材価値の総和が企業価値」という考え方をとっています。「企業価値」は「顧客価値」の創出が土台となり、「株主価値」「人材価値」と相互に関連しながら生み出され、好循環の中で増大されていくものです。インターネットを中心とした事業を展開するSBIグループは、顧客中心主義に徹することを最優先にしており、提供する財・サービスの質の改善や低価格化等により顧客満足度を高め続けることで、顧客価値の増大を図っています。顧客価値の増大により業績の向上や株主価値の向上、優秀な人材の確保といった好循環を生み出し、それにより企業価値の増大へとつながっていくと考えています。

SBIグループは、1999年の創設時に従業員55人、売上高はゼロからスタートしましたが、この10年間で従業員数は2,492人、売上高は1,309億円、純資産は4,193億円、連結子会社数は82社、グループ上場企業数は9社、株主数は20万人超、外国人持株比率は44.2%に増加しました。そして、顧客中心主義を徹底してきたことで、SBIグループの企業価値増大の基礎となる顧客データベースは、約800万件にまで拡大しており、顧客価値が増大した結果が顧客基盤の増加に表れているといえます。

短期間でこれほど大きな成長を成し遂げられたのは、ひとつには組織的優位性があったからであると考えています。SBIグループの戦略はグループとして生態系をつくり、互いにシナジーを発揮しながら相互に進化させていくことです。また、「金融を核に金融を超える」と申し上げてきたとおり、今では金融以外に住宅不動産やシステム関連がそれぞれに生態系をつくり、拡大しつつあります。

SBIグループは、今後も顧客中心主義を貫き、インターネットを駆使することで圧倒的な低コストと、ワンストップでのあらゆる金融サービス・商品の提供に努め、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きます。

「企業価値」向上のメカニズム



〈配当について〉

配当政策については、2010年3月期以降は、業績に連動した利益配分の水準をより明確にするため、連結当期純利益の20～50%を配当性向の目処とすることを基本方針としていきます。配当性向20%以上の配当実施を原則とし、持続的な成長のための適正な内部留保の水準、当面の業績見通し等も総合的に勘案して、さらなる利益還元が可能と判断した場合には、50%を上限として配当性向を都度引き上げることを目指します。また、原則として中間配当は行わず、期末配当に一本化いたします。