

北尾CEOインタビュー

1. 2011年3月期における業績及び事業環境
2. 時流に乗るSBIグループの事業
3. 収益体制の強化に向けた2つのコンセプト



1. 2011年3月期における業績及び事業環境

Q

2011年3月期の業績及びSBIグループを取りまく事業環境についてお聞かせください。

A

引き続き厳しい環境下でしたが、国内事業の収益力強化及び2005年以降の海外への積極的展開が功を奏し、増収増益を達成しました。

Points

- ① 引き続き厳しい環境下で、増収増益を達成
- ② 公募増資実施後ながら1株当たり当期純利益金額(EPS)は増加
- ③ アセットマネジメント事業では海外からの収益が業績を牽引

国内外の経済環境においては、2011年3月に発生した東日本大震災や、チュニジアに端を発した中東・北アフリカ地域における民主化の動きなどにより、先行きの不透明さが増えています。

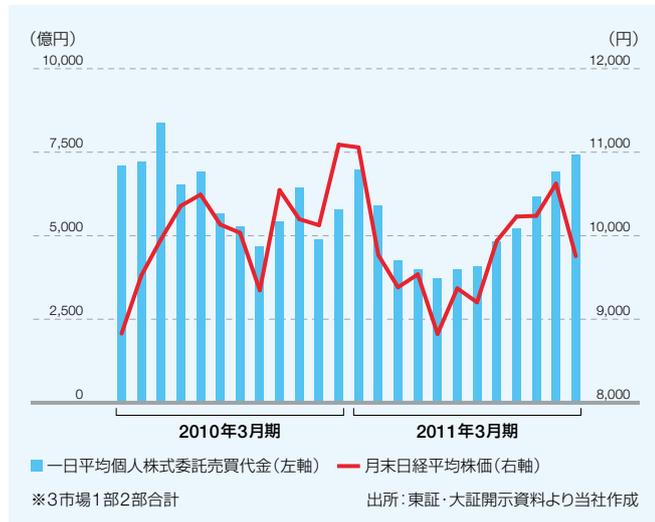
2011年3月末の日経平均株価は、震災発生直後の急速な落ち込みもあり、前期末比12%減の9,755円となりました。国内株式市場における一日平均個人委託売買代金は2010年8月を底に回復に転じたものの、2011年3月期通期では前期比16.3%減となり前期に引き続き減少しています。また、国内IPO社数は、2006年をピークに低迷を続けており、2011年3月期の全市場合計新規上場社数

は、わずか23社にとどまり、ベンチャーキャピタル業界は依然厳しい状況にあります。

一方、海外株式市場では、中東民主化運動などの不透明さを抱えながらも、引き続き成長期待の高い新興国が堅調に推移し、中国・香港が牽引する世界のIPO市場は上場企業数、調達金額ともに急回復を見せています。

このような環境下で、事業ポートフォリオの分散だけでなく同一事業内における収益源の多様化を進め、また国内だけにとどまらず海外への事業展開を加速してきたことが功を奏し、当社の2011年

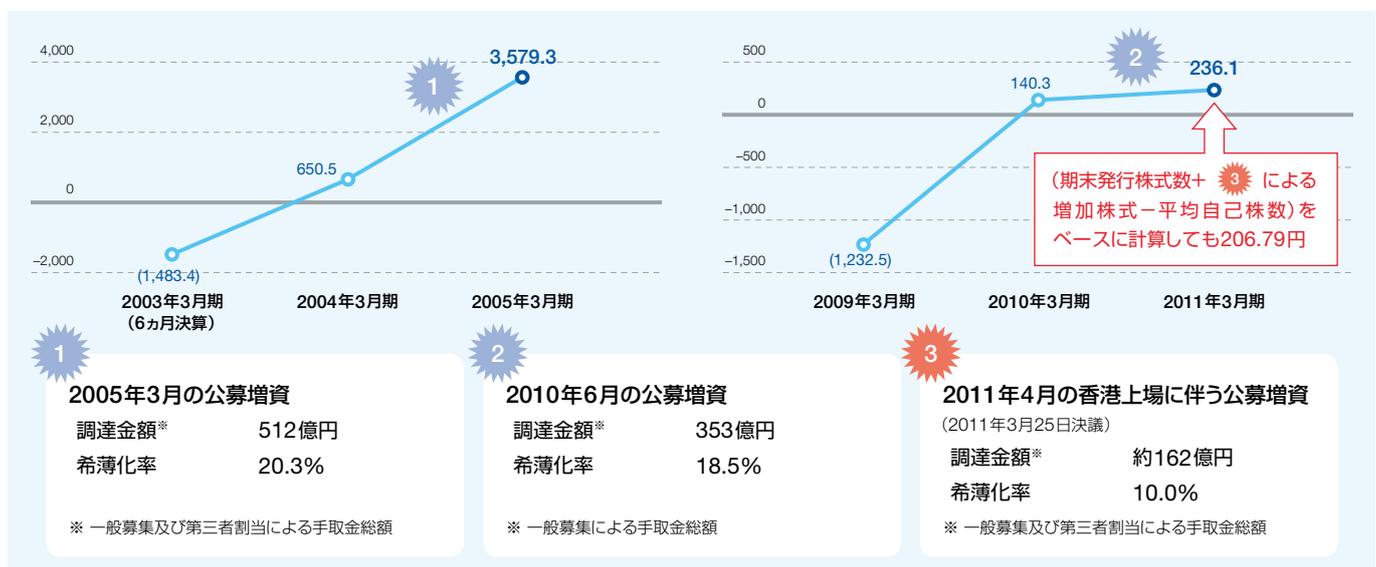
月末日経平均株価／一日平均個人株式委託売買代金*の推移



3月期の連結業績は、売上高は前期比13.3%増の1,411億円、営業利益は前期比160.3%増の89億円、経常利益は前期比216.8%増の35億円、当期純利益は前期比93.0%増の45億円、EBITDAは前期比40.4%増の221億円となり、増収増益を達成しました。なお、韓国ウォンならびに米ドルに対する円高の進行により為替差損が13億円拡大したほか、社債発行額の増加により社債利息が8億円増加したことなどにより、営業外費用が66億円に拡大し、経常利益が営業利益に対して大きく減少しました。

EPS(1株当たり当期純利益金額)は236.1円となっており、2010年6月の公募増資により18.5%の希薄化が生じているにもかかわらず、前期比68.3%増加しました。

公募増資前後の1株当たり当期純利益(損失)金額(株式分割考慮後/単位:円)



主要ビジネスラインでは、アセットマネジメント事業は、SBIグループ投資先企業のIPO・M&A件数は前期の11社から17社へと引き続き大きく回復しました。そのうち16社が海外におけるIPO・M&Aであり、国内IPO市場が低迷する中で海外投資からの収益が大きく貢献しています。特に、2005年に運用開始したNew Horizon Fund(1号)の営業利益貢献額が33億円と高いパフォーマンスを継続し、その他海外ファンドも順調にインキュベーションが進捗しました。この結果、営業利益は、前期比276.5%増の96億円となりました。

フローレτζ&インベストメントバンキング事業は、SBI証券において投資信託、外国債券の販売が増加し、また2008年11月のSBIリクイディティ・マーケットの営業開始以降急成長したFX取引による収益も引き続き堅調に推移したものの、個人株式委託売買代金が減少した影響により委託手数料収入が前期比14.8%減少したことから、のれん償却費59億円を計上したあとの営業利益は前期比34.7%減の61億円となりました。

ファイナンシャル・サービス事業については、クレジットカード事業の営業赤字などが大きく影響し、5億円の営業損失となりましたが、SBIペリトランスなどの上場子会社各社が前期比2ケタの増益を達成するなど、その他の事業は堅調に推移しています。

住宅不動産関連事業においては、長期固定住宅ローンを提供するSBIモーゲージ、及びSBIライフリビングのインターネットメディア事業が好調に推移したことなどにより、営業利益が前期比286.4%増の34億円と大幅増益となりました。

Q

2011年3月期における財務状況についてお聞かせください。

A

2010年6月の公募増資を通じて、株主資本は353億円増加しました。これにより、2011年3月末時点の自己資本比率は30.2%（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：46.5%）となっております。また2011年4月の香港証券取引所上場に伴う増資により財務健全性はさらに向上しています。

Points

- ① 2度の公募増資を通じて合計515億円の自己資本増強を実施し、財務健全性はさらに向上
- ② 今後は海外事業向け資金の一部を香港資本市場を通じて外貨建て債券などで調達することにより、為替リスク軽減を図る

当社は、今後の成長に向けたさらなる事業推進のため、2010年及び2011年に公募増資による自己資本増強を実施しました。2010年6月に実施した公募増資では311万株の新株式を発行し、約353億円の資金調達を行いました。本募集を行った際は、供給株式数に対し、約10倍もの需要があり、海外機関投資家に限っては、20倍を超える高い需要がありました。2011年4月には、当社普通株式を原株とする香港預託証券(HDR)を新たに発行し、香港証券取引所へ上場しました。発行価格は1HDR(=0.1株)当たり80.23香港ドル(約876円)、第三者割当増資も含めた発行数は2,000万HDR、手取概算額は約162億円となっています。これにより、自己資本比率はさらに高まり、財務体質の健全性は一層向上しています。

これらの2度にわたる公募増資で得た資金は、主に国内外の有望な企業への直接投資及びアジアを中心とした成長力のある新興国などにおいて、現地の有力パートナーと運営するファンド及び国内ファンドへの自己投資資金として使用する予定です。さらに、ネット銀行やネット損保などインターネットを主要チャネルとした金融サービス事業を展開する子会社、海外金融機関への出資または融資などにも充当していきます。

また、このたび香港証券取引所への上場を果たしたことで、世界中から投資家が集まる香港資本市場へのアクセスが可能になりました。今後は、香港資本市場を通じて人民元建て債券の発行などで資金調達を実施していくことで、為替リスクの軽減や調達手段の多様化を図ってまいります。

〈SBIホールディングスの財務安定性指標について〉

なお、当社の連結貸借対照表の特徴として、子会社のSBI証券が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。

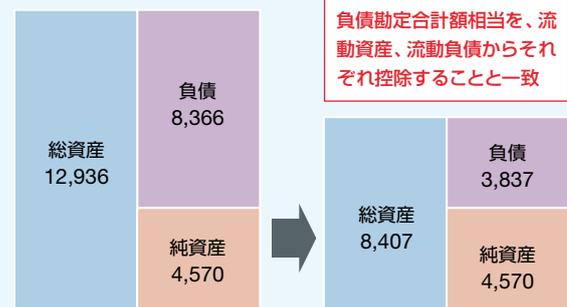
そこで2011年3月末時点におけるSBI証券の顧客資産部分を控除した貸借対照表における当社の安全性を示す財務指標を計算すると、流動比率が175.7%（控除前131.8%）、有利子負債比率が54.1%（同54.1%）、自己資本比率が46.5%（同30.2%）となっております。それぞれ健全であるとされる水準を上回っています。

今後も資金需要を勘案しながら、将来に向けた積極的な投資と財務健全性の維持に、引き続き取り組んでまいります。

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

〈2011年3月期末〉(単位:億円)



2. 時流に乗るSBIグループの事業

Q

SBIグループの経営戦略上の基本方針に掲げる「時流に乗る」ために、どのようなことを行ってきたのかお聞かせください。

A

SBIグループは、インターネット革命と金融ビッグバンという二大潮流を捉え、1999年にオンライン証券事業に参入しました。そして、アセットマネジメント事業においては「新産業クリエイター」として、出資約束金額1,505億円のインターネットテクノロジーファンドなどを設定しインターネット企業への集中投資を行うことで、産業育成に注力してきました。

Points

- ① インターネットの普及と金融制度改革を見越したオンライン証券の開始
- ② インターネット世代の資産形成が今後のさらなる成長につながる
- ③ 「新産業クリエイター」として成長分野へ集中投資

〈拡大を続けるインターネット金融〉

事業を成功させるためには、時流に乗ることが最も重要であると考えております。例えば、オンライン証券でいえば2つの時流がありました。一つはインターネットの普及が加速したことです。もう一つは米国に遅れること約20年、英国に遅れること約10年で、1999年10月の株式委託売買手数料の自由化に代表される金融制度改革、いわゆる金融ビッグバンが起こったことです。

この2つの大きな流れに乗るべく、現在のSBI証券の前身であるイー・トレード証券はオンラインでの株式取引サービスの提供を開始しました。オンライン証券の市場規模は急速に拡大を続け、オンライン証券全体の取引口座数は2010年9月末までの11年間で約50倍にまで増加しています。また同様に、インターネット専門銀行の口座数も、2011年3月末までの10年間で約100倍にまで増加しています。

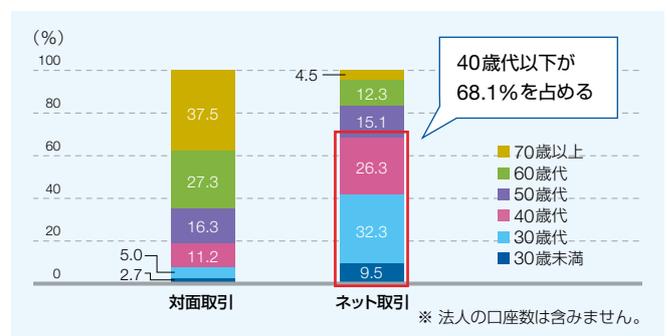
〈ネットリテラシーの高い世代が資産拡大期へ移行〉

この10年間でインターネットをチャネルとした金融取引は普及しましたが、今後も金融取引全体におけるシェアはさらに拡大すると見込んでいます。その理由は、日本の商用インターネット開始が1992年で、子供の頃からネットに慣れ親しんだ世代が2010年頃から本格的な消費行動・金融活動をするようになったこと、また2011年3月末時点におけるSBI証券のチャネル別顧客層を見ると、対面取引の顧客は高齢層の占める割合が高いのに対し、ネット取引の顧客は主に30～40歳代と若い世代が中心となっていることからです。

現在は高齢層を主要顧客とする伝統的証券会社の顧客預り資産はネット証券に比べて圧倒的に大きいですが、今後は若年層の資産形成が始まるとともに、相続などによりこれまで対面取引を行ってきた高齢層からの資産移転が見込まれ、SBIグループの主要顧客で

ある40歳代以下の顧客層の資産は、今後時間の経過とともに拡大することが期待されます。このような状況を見越して、SBIグループはインターネットを最大限活用した事業展開を進め、今後も金融分野におけるさらなる成長を目指します。

SBI証券のチャネル別顧客層 (2011年3月末現在)



〈「新産業クリエイター」としての集中投資〉

一方で投資事業において、SBIグループは「21世紀の中核的産業の創造及び育成を担うリーディング・カンパニーとなる」ことを基本理念に掲げ、IT、バイオテクノロジー、環境・エネルギー、金融分野への集中投資を行ってきました。インターネット分野においては、自らがインターネット金融事業に進出すると同時に、出資約束金額1,505億円のインターネットテクノロジーファンドなどを通じて同分野への投資を実行し、日本のインターネット産業の創造に貢献してきました。また、次世代の中核的産業となるバイオ領域においては、総額257億円規模のバイオ・ライフサイエンス関連ファンドなどを通じて投資を行うと同時に、SBIグループ自身もSBIバイオテック、SBIアラプロモの設立を通じて創業事業に進出し、新たな事業の柱への育成を目指しています。

コラム 新たな収益源として花開きつつあるバイオ関連事業→P36

Q

SBIグループが今後10年間で捉えるべき時流とは何でしょうか。

A

アジアの時代の寵児となるべく、中国をはじめとするアジア新興諸国への展開を積極的に推進し、「世界のSBI」への転換を目指します。

Points

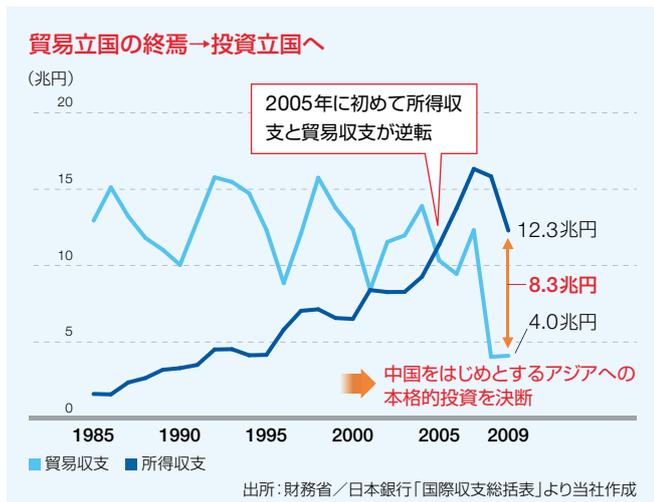
- ① 「日本のSBI」から「世界のSBI」への転換を進め、アジアの時代の寵児を目指す
- ② 現地海外有力パートナーとのJVファンドの設立による投資体制の構築
- ③ 構築したネットワークを活用した金融サービス事業の海外展開

〈21世紀はアジアの時代へ〉

国際収支統計を見てみると、貿易収支が下落しているのに対し、所得収支は増加傾向にあり、2005年を転機に所得収支が貿易収支を上回るようになりました。これは日本の貿易立国の終焉と投資立国への転換、すなわち日本は貿易で稼ぐ時代から、投資で稼ぐ時代へと移行したことを意味していると考えられます。その一方で、中国を中心とするアジアの新興諸国は経済規模及び将来性の点でその存在感を急速に高めています。国・地域別の世界人口構成を見ても、中国は13億人、インドは12億人の人口を有しており、アジアは世界人口の約5割を占めるに至っています。そして経済規模の観点でも、アジアを示すASEAN+6の名目GDPは2015年には約24.4兆米ドルとNAFTA、EUを超える世界最大の地域経済圏になると予想されています。

この状況を鑑み、SBIグループでは2005年から中国をはじめとするアジア新興諸国への本格的投資を決断、実行してきました。今後も「日本のSBI」から「世界のSBI」への転換を進め、アジアを中心とする新興国に軸足を置くグローバル企業へと成長していきます。

日本の貿易収支と所得収支の推移



〈現地有力パートナーとの提携によるグローバル投資体制の構築〉

海外における投資ファンド事業については、各国・地域の法制度や市場の特性などを鑑み、現地有力パートナーとの共同運営体制を基本的な方針としています。2005年には中国における未公開株に投資を行うため、シンガポール政府系のテマセク・グループと共同でNew Horizon Fund (1号)を設立しました。これを皮切りに、SBIグループは世界各国の有力な金融機関や政府系投資機関などと共同でファンドを設立し、成長著しい新興国への投資を拡大しています。

〈進む金融サービス事業の海外展開〉

金融サービス事業における海外展開については、投資事業で構築したネットワークを最大限活用しながら、アジア地域を中心とした海外における金融機関への出資を進めています。すでに中国、ベトナム、カンボジア、スリランカなどにおいて銀行や証券会社、保険会社への出資を行っており、海外の地盤固めが着実に進んでいます。カンボジアのSBIブノンベン証券は、同国では日系金融機関で初となる証券事業のフルライセンス認可を取得しました。現在準備中のカンボジア証券取引所の開設後、SBIブノンベン証券は証券の引受業務や株式売買受託などの証券業務を行う予定です。また国有企業が上場する際の株式引受や、SBI証券と連携したカンボジア株式の日本における販売など、グループのネットワークを活用したグローバルな業務展開を図っていきます。すでにカンボジア経済財政省から取引所開設後に上場が予定されている国有企業「シアヌーク港湾公社」の株式上場主幹事に選定されており、SBIグループの海外での金融サービス事業が具体化し始めています。

また、SBI証券は、インドネシア初の国営銀行で国内第4位のバンクネガラインドネシアを中心とした企業グループであるBNIグループ傘下のBNI証券に対し25%出資し、BNI証券に対してSBI証券のオンライン事業に関するノウハウなどを提供する一方、SBI証券の

顧客には成長著しいインドネシア株式への投資機会を提供していく予定です。なお今後インドネシアにおいては、BNIグループと多方面で協業していく予定です。

さらに、証券事業を中心とする香港の大手金融グループであるキングストン社の発行済株式総数の2.74%を取得し、同社とは主に香港及び中国本土での金融ビジネスに関する戦略的提携を行うことで基本合意しています。今後、投資ファンドの共同運営、インターネットを活用した金融サービスの提供、当社グループ投資先企業の香港上場のサポートなど、主に香港及び中国本土における広範な事業を共同で行っていく予定です。

海外有力パートナーとの提携により設立したファンド

ファンド名(略称・国名)	設立時期	パートナー	出資約束金額	SBI出資比率	ファンド名(略称・国名)	設立時期	パートナー	出資約束金額	SBI出資比率
New Horizon Fund (中国)	2005年5月	テマセク・グループ (シンガポール政府系投資会社)	100百万米ドル	50%	PNB-SBI ASEAN Gateway Fund (マレーシア)	2009年12月	PNB Equity Resource Corporation (マレーシア国営資産運用機関の100%子会社)	50百万米ドル	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)	34.5百万米ドル	87.1%	SBI-METROPOL Investment Fund (ロシア)	2010年11月	IFC METROPOL (ロシアの大手総合金融グループ)	100百万米ドル	50%
北京大学ファンド (中国)	2008年2月	北京大青島環宇 (北京大学傘下の戦略投資部門)	100百万米ドル	50.1%	SBI-Islamic Fund (ブルネイ)	2010年6月	ブルネイ=ダルサラーム国財務省	69.5百万米ドル	50%
復旦大学ファンド (中国)	2011年後半 (予定)	復旦大学(上海)	23~69百万米ドル	33.3%	SBI-Jefferies Asia Fund (アジア)	2010年7月	Jefferies & Group, Inc (米国大手証券会社)	50百万米ドル	80%
中国3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20.5百万米ドル (SBI側) Onshore: 約9百万米ドル (中国側)		Jefferies-SBI USA Fund (米国)	2010年6月	Jefferies & Group, Inc (米国大手証券会社)	150百万米ドル	50%
台湾ファンド (台湾)	2008年10月	台湾のIT企業創業者	22.5百万米ドル	66.7%	INVEST AD/SBI AFRICA FUND (北・中央アフリカ)	2011年1月	Invest AD (アフリカ投資評議会の子会社)	75百万米ドル	50%
Vietnam Japan Fund (ベトナム)	2008年4月	FPT社 (ベトナム最大のIT企業)	81.6百万米ドル	96.2%	INVEST AD/SBI TURKEY FUND (トルコ)	2011年中 (予定)	Invest AD (アフリカ投資評議会の子会社)	100百万米ドル	50%
					ブラジルファンド (ブラジル)	2011年後半 (予定)	Jardim Botânico Investimentos (ブラジルの資産運用会社)	125百万米ドル	50%

※ 出資約束金額の一部については、2011年3月31日の為替レートで米ドル換算しています。(1米ドル=6.5483人民元=20,903ベトナムドン=1.2602シンガポールドル)

アジア地域を中心とした海外金融機関への出資状況



Q

「世界のSBI」に向けて、どのような海外組織体制を構築しようとしているのかお聞かせください。

A

より海外に軸足を置いた事業展開を行うため、グループの海外事業の統括や海外向け投資資金の調達などを行う第2本社を香港に設置し、半年以内に本社機能の一部を移管する予定です。

Points

- ① 香港を第2本社化し、海外事業の統括拠点とする
- ② 2011年4月に日本企業として初となる香港上場を実現
- ③ 中国事業統括会社及び欧州事業統括会社を大連、ロンドンにそれぞれ設立



〈香港の第2本社化に向けて〉

真のグローバル企業への転換を図るためには、事業展開を行うと同時に人事・組織体系も海外に軸足を置いた形で展開することが必要であると考えています。

具体的な方策として、グループ海外事業を統括する機能を香港に置く方向で調整を進めています。今後は原則として、海外事業展開を香港で、国内事業を東京で統括していく予定です。香港現地法人の取締役はJVファンドのパートナーなどからの招聘を検討しており、東京本社においても、海外業務に携わる取締役を4名増員しました。また海外事業における人材登用に関しては、日本人を派遣するのではなく、事業を行う各国現地の人材を積極的に登用する人事体制を構築したいと考えています。

〈日本に本籍を置く企業として初となる香港証券取引所への上場〉

香港の資本市場は、市場参加者のうち海外投資家層がすでに約5割にまでのぼっており、世界の機関投資家が、人民元建て債券や株式にアクセスできる市場となっています。中国の経済力を背景とすることや、証券取引所自身による外国企業の積極的な上場誘致活動から、2009年、2010年の同取引所における新規株式公開に

よる年間調達額は世界1位となるなど、国際金融センターとしての重要性が一層増大しています。

このような中、SBIホールディングスは、2011年4月に当社普通株式を原株式とするHDR(香港預託証券)を香港証券取引所へ上場しました。これは日本に本籍を置く企業として初めての事例であり、さらに香港・中国域外企業による香港証券取引所と他証券取引所の重複上場は3番目の事例となっています。

今後の海外投資及び海外事業の資金調達は、香港資本市場を通じて調達(例えば、人民元建債券の発行などにより実施)することで、為替リスクの軽減や資金調達手段の多様化を図るなど、国際的に重要性を増す香港の資本市場を最大限に活用していきたいと考えています。

〈世界に広がり続けるSBIグループの拠点網〉

SBIグループの中国事業統括会社(投資性会社)を、今夏を目処に大連高新技术産業園區に設立する予定です。この統括会社設立のメリットは、駐在員事務所では不可能であった営業活動や迅速な投資機会への対応が可能になるほか、税金などの財政面での補助、提携パートナーの紹介などの優遇策を得られることなどがあげら

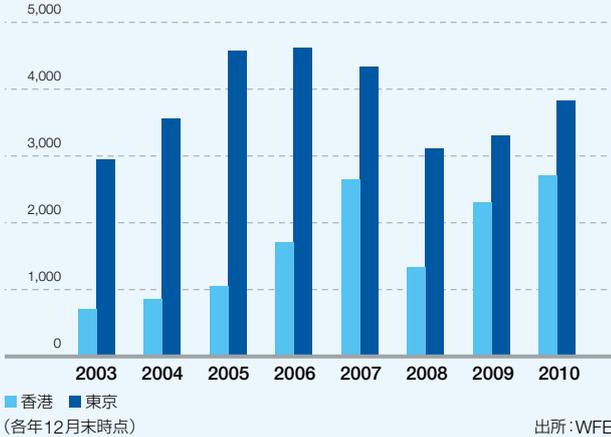


SBIホールディングスのHDR上場を知らせる香港証券取引所のビルボード

香港証券取引所と東京証券取引所の比較

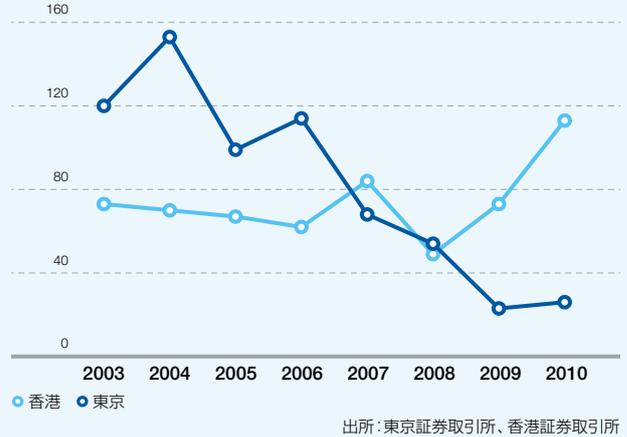
上場企業時価総額の推移

(10億米ドル)



新規上場会社数の推移 (暦年ベース)

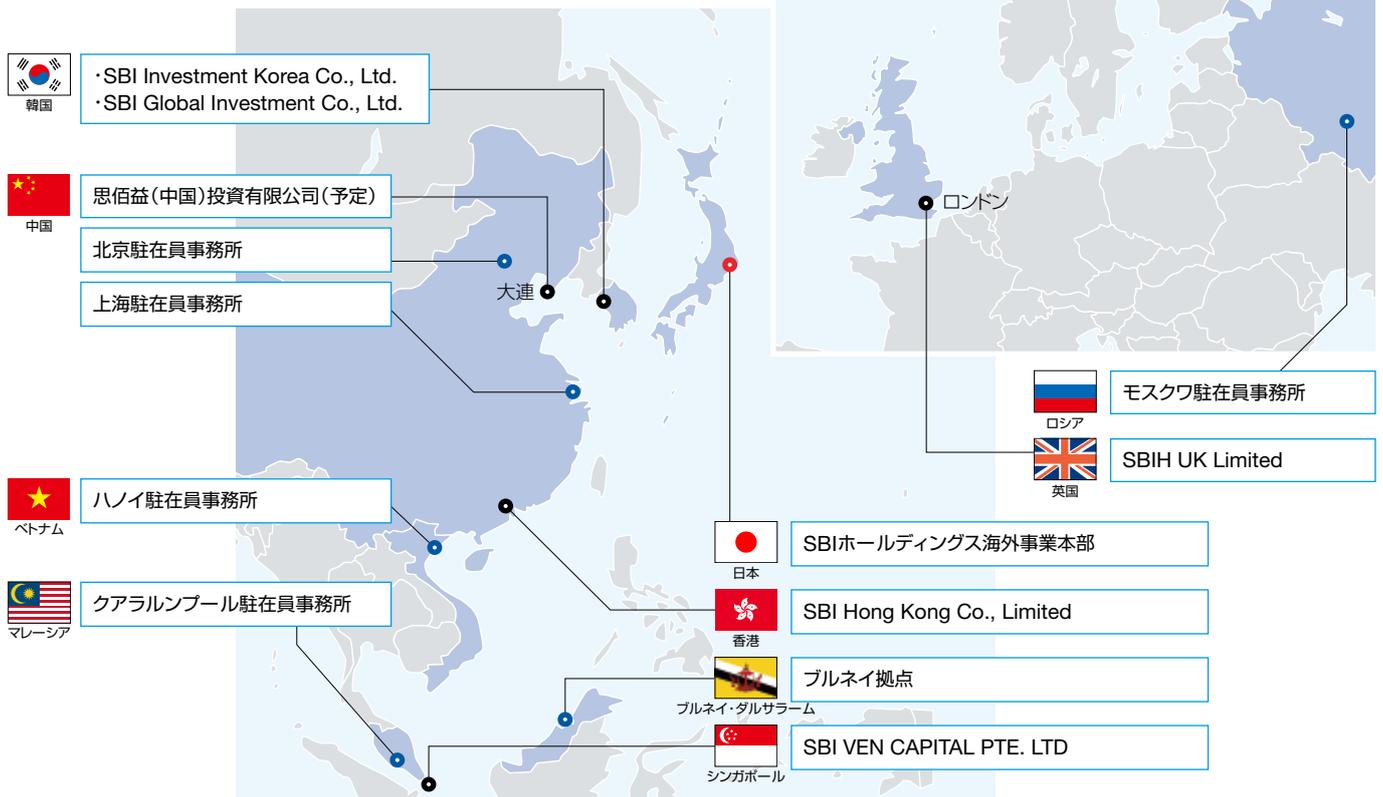
(会社数)



れます。中国事業統括会社の設立を足がかりとし、今後も中国での投資事業・金融サービス事業のさらなる拡大・効率化を図っていきます。また、SBIグループの欧州事業統括会社を、2011年4月にロンドンへ設立しました。これは、欧州関連資産の集約・管理のほか、

ロシアファンドなど、欧州エリアのファンド運営統括を目的としています。また、欧州エリアの金融機関などへの出資やインターネット金融事業の展開が可能となるほか、欧州での情報収集機能を強化することができるなど、様々なメリットがあります。

海外拠点網の拡充を進める



3. 収益体制の強化に向けた2つのコンセプト

Q

金融サービス事業の「ペンタゴン経営」の推進状況について教えてください。

A

コア事業間のシナジーを徹底追求した結果、グループ顧客基盤の拡大などの効果が現れています。また、グループインフラの効率化を目的として韓国LG CNSと合併でシステム開発会社を設立するなど、「ペンタゴン経営」戦略は順調に進行しています。

Points

- ① 5つのコア事業を中心とした事業間シナジーの徹底追求
- ② システム開発や対面型店舗の出店などグループインフラを拡充



〈事業間シナジーによるグループ全体の成長〉

SBIグループでは、グループ内のシナジー効果を徹底追求するために、2010年3月に新たな経営戦略として金融サービス事業における「ペンタゴン経営」を掲げました。これまで自己進化し続ける企業として常に挑戦を続けてきたSBIグループは、より一層力強い成長を遂げるべく、次なる進化のステージへ積極的に挑戦しています。

シナジーの徹底追求に向けたこれまでの取り組みが奏功し、各方面にその効果が現れています。例えばコア事業同士であるSBI証券と住信SBIネット銀行との間では、SBI証券の新規口座開設者の約4割は住信SBIネット銀行の口座も同時に開設し、また、住信SBIネット銀行の新規口座開設者の約4割はSBI証券の口座も同時に開設しています。さらに、2011年6月には、SBI証券のMRFから住信SBIネット銀行のSBIハイブリッド預金への移管を企図し、MRFの新規買い付けを終了しました。これにより、SBIハイブリッド預金残高の飛躍的な増加が期待できます。

また、コア事業とサポート事業の間でシナジーが発揮されている

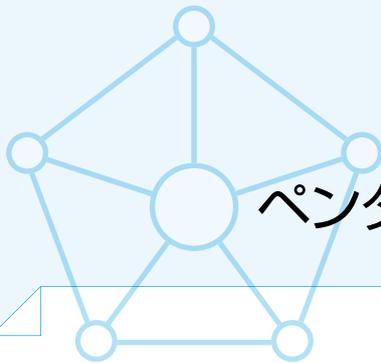
一例として、SBIホールディングスが運営する保険料見積比較サイト「保険の窓口インズウェブ」利用者による保険加入は、SBI損保における新規契約件数の約3割にまで伸びています。SBI損保ではこのほかにも、SBI証券や住信SBIネット銀行を経由しての保険加入も増加傾向にあり、インターネット及び金融に関するリテラシーが高いSBIグループ顧客の相互誘導が実を結んでいます。

〈グループインフラをさらに拡充〉

また、グループの事業全体をサポートするグループインフラの整備も重要な課題として考えており、SBIグループ内外の金融商品を幅広く提供する対面型チャネルとなる「SBIマネープラザ」を積極的に展開しています。さらに、グループ全体のシステム関連コストの大幅削減を目的とし、2011年2月に韓国LG CNSと金融サービス向けシステム開発を行う合併会社を設立しました。韓国LGグループの総合システム開発会社であるLG CNSは、8カ国の拠点と約9,000名の社員を擁し、証券など金融分野において豊富なシステム構築の実績を有しています。この合併会社の活用により、年間150億円程度の金融サービス事業全般におけるシステム関連コストを将来的に25～40%削減することを目指します。

〈引き続きシナジーを追求し、さらなる成長を目指す〉

SBIグループは1999年の創業当初より、金融事業分野で多様な事業会社を設立し、インターネット総合金融グループとして急成長してきました。そして、インターネットを主要チャネルとした、証券・銀行・保険などからなる世界的にもユニークな「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。これからも、金融サービスのコア事業間を相互に関連させ、シナジーを発揮することで、グループ全体の成長を目指していきます。



ペンタゴン経営

コラム

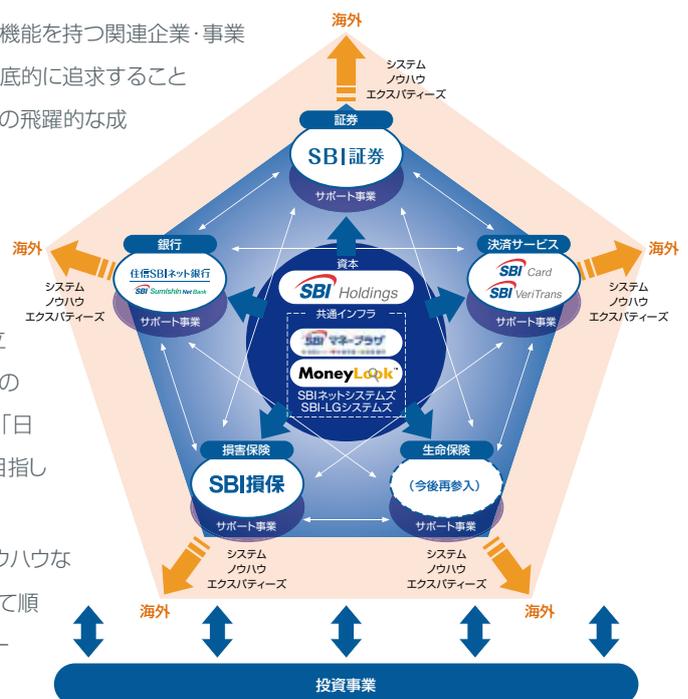
ペンタゴン経営では、5つのコア事業間で相互にシナジーを発揮させて、各コア事業の成長を促します。加えて、それぞれのコア事業の周りにその事業のサポート機能を持った関連企業・事業を配置することで、各コア事業とのシナジー効果を徹底的に追求していきます。これはペンタゴン経営の最大の特徴であり、他社との差別化を図る上で、大きな強みになると考えています。

また、SBIグループの成長を加速させる共通のインフラ事業として、グループ内外の各種金融商品を取り扱うリアル店舗「SBIマネープラザ」を中心に、「ネット」と「リアル」の融合を進めていきます。複雑でリスクが高い金融商品や生命保険、住宅ローンなどの高額商品については、対面で相談したいというニーズはいまだに根強く、また、高齢者層を中心にインターネットを十分に活用できない顧客もいるため、このようなニーズに対応し、今後はインターネットリテラシーの高い顧客以外に対しても、低コストで一人ひとりに最適な金融商品を提供できる「日本最大の金融商品ディストリビューター」を目指していきます。

さらに、BRICsやVISTAの国々を中心とした海外新興国に、日本で蓄積してきたインターネットを活用した金融事業のシステムやノウハウなどを各国の経済発展の段階にあわせて順次移出していくことで、ペンタゴン(五角形)を国内から海外に拡大させていきます。各国の経済状況を鑑みて、投資事業を通じて構築した現地有力機関とのパートナーシップを積極的に活用した新興諸国での金融サービス事業の展開を進めていきます。

「ペンタゴン経営」とは

- ① 構築した金融生態系のうち、「証券」「銀行」「損害保険」「生命保険(再参入に向けて準備中)」「決済サービス」を金融サービスの5つのコア事業とします。
- ② コア事業間を相互に関連させシナジーを発揮することで、グループ全体の飛躍的な成長を促します。
- ③ 各コア事業を中心に、各コア事業のサポート機能を持つ関連企業・事業を配置し、各コア事業とのシナジー効果を徹底的に追求することで、競合他社との差別化を図り、各コア事業の飛躍的な成長を促します。
- ④ 5つのコア事業の成長を加速させるインフラ事業として、「SBIマネープラザ」などのリアルチャネルを日本全国に展開し、「ネット」と「リアル」の融合を進めるとともに、中立的な立場で顧客にとって比較優位な商品をグループ内外にかかわらず選別し提供することにより、「日本最大の金融商品ディストリビューター」を目指します。
- ⑤ 日本で蓄積してきたコア事業のシステム、ノウハウなどを、海外新興国の経済発展の段階にあわせて順次移出することで、新興諸国における金融サービス事業の展開を進めます。



Q

2010年7月に新たなコンセプトとして打ち出したSBIグループの「ブリリアントカット化」についてお聞かせください。

A

SBIグループは、規模拡大の優先から1株当たり当期純利益金額(EPS)の持続的成長を重視した経営戦略にシフトしました。58の主要企業・事業部の収益力強化に向けた進捗の確認、グループ全体のコスト削減や組織再編成などにより、一層収益力の高い組織を確立していきます。



- ① 収益力向上に向けてSBIグループの「ブリリアントカット化」を推進
- ② グループ企業のうち、58の主要企業・事業部を選別し、各社の収益力を精査
- ③ グループ全体の収益力強化を目的とした組織再編を継続

〈収益力重視の第2ステージへ〉

SBIグループを創業してからの10年間は、第1ステージとしてグループの規模拡大と企業生態系の構築を最優先にした経営を進めてきました。この10年を経てSBIグループは、インターネットを主要チャネルとした証券や銀行、保険事業をグループ内に有する、世界的にみても極めてユニークなインターネット金融コングロマリットとなりました。また、アジアを中心とした有望な新興諸国において、現地有力パートナーとの提携によるグローバルな投資体制を構築し、海外新興国への金融サービス事業の展開に向けた布石もほぼ打ち終わりました。

こうした状況を鑑み、2011年3月期以降は、当社の1株当たり当期純利益金額(EPS)の成長を重視した第2ステージにシフトする時期と位置付け、SBIグループの「ブリリアントカット化」に向けて、EPSの持続的な成長を目指した収益重視の経営への転換を図っていきます。

〈荒削りの原石からブリリアントカットされたダイヤモンドへ〉

SBIグループの「ブリリアントカット化」に向けては、グループ企業の中から58の主要事業体を選別しています。これらの主要事業体

を磨き、さらなる利益成長を目指すために、各社の収益力、財務状況のモニタリングなどの施策を実施していくと同時に、子会社化や吸収合併などを通じたグループの事業・組織再編を進めています。

具体的な例として、2011年4月にはモーニングスターの完全子会社化によりゴメス・コンサルティングを上場廃止とし、7月1日付で吸収合併しました。事業領域が接近してきた2社を一体として運営することで、コスト削減と営業力の強化などを図っています。さらに2011年8月にはSBIホールディングスによるSBIベリトランスの完全子会社化も予定しています。この背景には、SBIベリトランスが提供するEコマース事業の国内市場は飽和状態であることから、今後海外展開を加速させるためにSBIホールディングスと一体化して運営する目的があります。

また、そのほかにも、ネット上での懸賞サイト運営を行う懸賞TVのSBIマーケティングによる吸収合併、SBIアセットマネジメントにおける運用体制や人事組織の刷新などの取り組みを進めてきました。さらに今後の計画として、美容関連サービス・商品の提供を行うホメオスタイルの持分売却、ならびにクレジットカード事業の抜本的な見直しを行う予定です。

SBIグループは、EPSの持続的成長を目標としたSBIグループの「ブリリアントカット化」への取り組みを引き続き進めていきます。

「ブリリアントカット化」を目指すSBIグループ主要事業体

SBIグループ 主要51事業体(7つの海外現地法人・事務所を除く)

	2010年3月期		2011年3月期 (括弧内は前期比)	
	子会社・事業部数	営業損益(億円)	子会社・事業部数	営業損益(億円)
SBIホールディングス	—	2	—	43(+41)
黒字会社・事業部	28	260	30(+2)	268(+8)
赤字会社・事業部	12	▲47	11(-1)	▲71(-24)
新設/新規買収子会社	10	7社 グループ会社化済 3社 開業準備中	9(-1)	SBI Global Investment (2010年6月連結子会社化) が通期黒字化



ブリリアントカット化

コラム

「ブリリアントカット」とは

ダイヤモンドが最も輝きを放つとされる研磨方式の一種であり、上部の面より進入した光が内部で屈折して再び上部から放たれ、最も美しく輝くように設計されています。17世紀にベネチアでその原型が開発された58面体のブリリアントカットは、1919年にベルギー出身の数学者マルセル・トルコフスキーによって、最も輝きを放つカット(アイディアルクット)として理論的に見出されました。



規模の拡大から利益成長へ

収益重視の経営に舵を切ったSBIグループの「ブリリアントカット化」

SBIグループの「ブリリアントカット化」というコンセプトは、SBIグループの各社・事業体をダイヤモンドの面になぞらえ、ダイヤモンドが最も美しく輝くとされる「58面体のブリリアントカット」をSBIグループ企業生態系の主要な58の会社・事業体に例えたものです。つまり、適切な規模で企業を配置し、ダイヤモンドの一つ一つの面を磨くようにそれぞれの企業・事業体を磨くことで、個々に輝きを放つ企業同士が結び付き、相互進化がなされ、その結果グループ全体の輝きが増すこととなります。

今後、SBIグループの「ブリリアントカット化」に向けて、従来のグループ規模拡大を最優先した経営から、1株当たり当期純利益金額(EPS)の持続的成長を目指す収益力重視の経営へと移行していきます。さらに2011年4月以降、SBIグループのブリリアントカット化は第1フェーズから第2フェーズへと移行しています。第1フェーズでは主に各社の営業利益の推移から収益力強化の進捗を確認していましたが、第2フェーズでは営業利益に加えて、ROEやROI、EBITDAといった複数の指標を用いることにより、バランスシートやキャッシュ・フローの観点からも各社の状況を検証していきます。

「ブリリアントカット化」に伴う、今後3か年の主な基本方針

相互シナジーの発揮、とりわけペンタゴン経営の推進により、黒字企業・事業部のさらなる利益拡大を目指す一方、赤字会社・事業部については、2013年9月(新設会社は設立後3年以内)までの黒字化を目指します。黒字化目処の立たないものは原則として清算あるいは外部への事業売却を行います。

・**会社設立**・・・現在設立準備中の会社以外に、新たな事業会社は設立しません。

・**買収**・・・黒字企業かつSBIグループの企業生態系に含まれる企業群と強いシナジーが期待されるものに限ります。

本社コストのさらなる削減

香港市場を活用することで、海外投資資金の調達手段の多様化や市場間リスクの軽減などを図り資金調達コスト削減を目指すほか、香港現地法人の第2本社化によるグローバルな税務管理や人事体系の見直し、全社的な販管費削減に向けた取り組みの継続などにより、本社コストの削減をさらに進めます。