

新たな進化のプロセスへ

Strategic
Business
Innovator

代表取締役執行役員CEO
北尾 吉孝

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

Q1

このたびSBIグループの新ビジョンを発表されましたが、その背景と、そのビジョン達成に向けた今後の課題や見通しについて、教えてください。

①旧ビジョン策定後のSBIグループの軌跡と外部環境の変化

2005年7月、SBIホールディングスが持株会社体制へ移行したことにより、グループの経営理念とビジョンに基づいた全体戦略を策定しました。その時に3つのビジョンを掲げました。

そしてそれに基づき、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を進めると同時に、金融のコングロマリット化の流れを先取る強固な総合金融グループ体制の確立を目指してまいりました。

これまでのSBIグループのビジョン(2005年7月策定)

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。

グループ内上場企業の合算時価総額を現在の約1兆円から3年後に3兆円、5年以内に5兆円とすることを目指す。

「強い企業」から「強くて尊敬される企業」を目指す。

しかしながら、2005年のビジョン策定以降、当社グループのみならず、日本経済を取り巻く環境は大きく変化しました。その様な環境の変化を鑑みて、これまでのビジョンを刷新し、新たなビジョンを策定することにしました。私は「経営理念」と「ビジョン」を明確に区別してとらえており、「ビジョン」は現在のような変化の激しい時代では中期的なものであるのに対し、「経営理念」は、より長期的・普遍的で、経営トップの交代や環境変化などで簡単に変更されるものではないと考えています。

変化の激しい不確実性の高い世界であるからこそ、国家においても企業においても、その魅力的な将来像、すなわちビジョンを具体的に示すことがその時々リーダーの重要な役割なのです。つまり、その時の環境変化やその後起こるであろう変化を見越して「ビジョン」は変更されて良いものだし、或いは変更されなければならないものだと、私は理解しているのです。

その様な外部環境の変化を踏まえて、私どもがどの様にビジネスの転換をしてきたかということ、日本における産業構造転換の遅れ、BRICs諸国を中心とした新興諸国の発展を鑑み、2005年より海外への投資を増やし、海外事業の拡大を進めてきました。現在では、連結業績に占める海外の売上高

が全体の17.9%を占めるようになり、大きく増加してきています。

SBIホールディングス海外売上高の推移

| | 2005年3月期 | 2008年3月期 |
|----------------------|----------|----------|
| 連結売上高(億円) | 815 | 2,225 |
| 海外売上高(億円) | 30 | 399 |
| 連結売上高に占める海外売上高の割合(%) | 3.7 | 17.9 |

グループ創設時、従業員55人、売上高はゼロでスタートしましたが、現在では連結の従業員数は2,666人、連結売上高は2,225億円(2008年3月期実績)になりました。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680万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るでしょう。

ビジョン策定後のSBIグループの軌跡

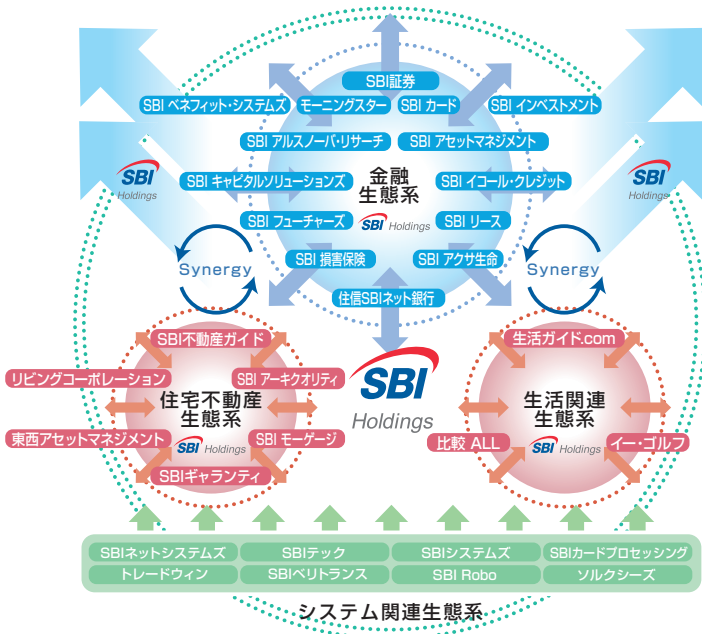
SBIグループ創設以来の変遷

| | 創設当時 1999年 | 2005年3月末 | 現在 2008年3月末 |
|-----------|---------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| グループ顧客基盤 | 0 | 約170万件 | +300% 680万件 |
| 従業員数(連結) | 55人 | 1,374人 | +94% 2,666人 |
| 売上高(連結) | 0 | 815億円 | +173% 2,225億円 (2007年度通期) |
| 連結子会社数 | 0 | 36社 | +106% 74社 (組合含む) |
| グループ上場企業数 | 0 | 6社 (ソフトバンク・インベストメント (現SBIH)含む) | +83% 11社 (SBIホールディングス を含む) |
| 資本金 | 5,000万円 | 347億円 | +59% 551億円 |

| 主なグループ 企業業・事業部 | | 2005年 3月末 | 2008年 3月末 |
|-------------------|----------------|--------------|--------------------------|
| SBI証券(旧SBIイートレード) | (口座数) | 59万 | +181% 166万 |
| インズウェブ | (延べ取引者数) | 69万 | +171万 240万 |
| イー・ローン | (延べ取引者数) | 14万 | +43万 57万 |
| SBIモーゲージ | (実行残高) | 681億円 | +436% 3,651億円 |
| 住信SBIネット銀行 | (預金残高) | (07年9月開始) | 4,000億円 (2008年8月8日現在) |
| SBIペリトランス | (利用店舗数) | 1,010 | +148% 2,500 |
| SBIカード | (カード発行枚数) | (06年11月開始) | 3万2千 |
| モーニングスター | (新ポートフォリオ登録者数) | (06年秋より) | 3万1千 |
| 生活関連比較サイト | (延べ取引者数) | 5万 | +67万 72万 |
| MoneyLook(マネールック) | (利用者数) | 30万 | +32万 62万 |
| オートックワン | (サービス利用者数) | | 212万 (FY07) |

※各サービスサイトの性質上、複数の取引を行ってもユニークユーザーを認識しうる場合には重複を省く一方、グループ企業間における重複顧客はダブルカウントされています。

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だと思います。私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にありました。また、「金融を核に金融を超える」と言ってきたとおり、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。



②新ビジョンで目指す営業利益の持続的成長について

それでは、この様な環境変化の中で、私どもはこのたびの様な新ビジョンを掲げたのか述べてまいりましょう。

「5年後の2013年3月期は、1,000億円の営業利益を目標とする」

そして、その後も年率15%超の営業利益の持続的な成長を目指していきます。

これは、時価総額の目標の様に相場の影響を大きく受けるものとは異なり、自助努力により達成を目指せるものなのです。

「2013年3月期の営業利益の構成は、アセットマネジメント事業ならびにブローカレッジ&インベストメントバンキング事業で3分の2、その他の事業で3分の1を目標とする」

相場の影響を受けやすいアセットマネジメント事業と証券事業の営業利益構成比率を3分の2に、比較的相場の変動による影響が小さい事業分野を拡大させ、営業利益の3分の1をそれらの事業で構成する様にしたいと考えています。住宅不動産生態系、生活関連生態系ならびにシステム関連生態系をさらに増殖させ、ファイナンシャル・サービス事業を含めた相場の変動による影響が小さい事業分野を拡大させることによって、収益の更なる安定化を目指してまいります。

「2013年3月期までに、営業利益の2分の1を海外で獲得するグローバル企業への転換を目指す」

海外における収益基盤を拡大することで「日本のSBI」から「世界のSBI」へ変貌を遂げ、グローバル企業となっていくことを目指してまいります。

各事業の営業利益の見通しならびに目標

(単位: 億円)

| | 2008年3月期 (実績) | 2013年 3月期 (目標) |
|-------------------------|------------------|----------------------|
| アセットマネジメント事業 | 165 | 666 |
| ブローカレッジ&インベストメントバンキング事業 | 205 | 334 |
| ファイナンシャル・サービス事業 | 8 | 1,000 |
| 住宅不動産関連事業 | 81 | |
| 合計 | 426 | |

134.7%の成長

2012年度における営業利益の最低限の目標

➡ 1,000億円

(注) 連結消去及び本社費用等は、各事業に按分され考慮されております。

将来的に目指す営業利益構成比

【セグメント別営業利益】

| | アセットマネジメント 事業 | ブローカレッジ& インベストメントバンキング 事業 | ファイナンシャル・サービス、 住宅不動産関連、 システムソリューション事業 |
|----------|------------------|---------------------------------|---|
| 2008年3月期 | 36.2% | 45.1% | 18.7% |
| 5年以内 | 2/3 | | 1/3 |

【地域別営業利益】

| | 国内 | 海外 |
|----------|-------|--------|
| 2008年3月期 | 54.9% | 45.1%* |
| 3年以内 | 2/3 | 1/3 |
| 5年以内 | 1/2 | 1/2 |

* 海外資産の売却等による営業利益ならびにE*TRADE Koreaの営業利益の合計により算出

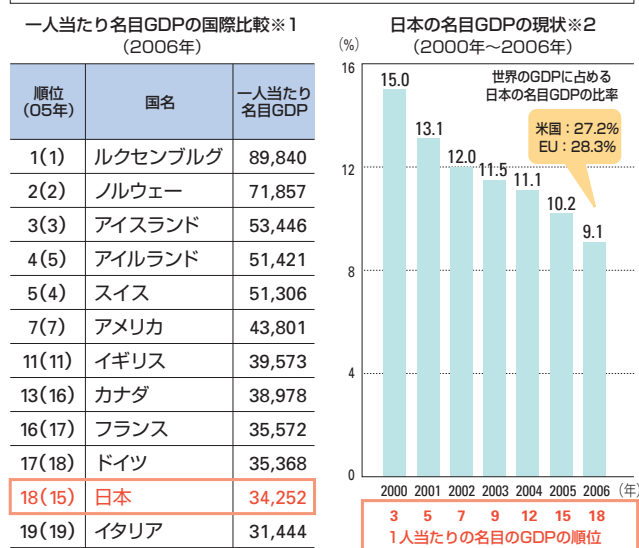
Question Q2

世界経済が大きく変化するなか、SBIグループが展開する海外事業戦略について、教えてください。

①海外への事業拡大の理由

2005年には日本の所得収支が初めて貿易収支を上回り、貿易立国日本の終焉が明らかになったにも関わらず、製造業を主産業とする日本の脱工業化に向けた産業構造の転換が円安と中国特需により遅れました。そのため、脱工業化が進展している国々で一人当たりGDPの成長が見られる中、1993年に世界第1位であった日本の一人当たり名目GDPは、2006年には第18位にまで後退し、世界シェアにおいても地位低下が鮮明となっています。

世界経済の中の日本経済の状況



※単位：ドル、OECDベース
※1：2007年12月27日日本経済新聞朝刊より抜粋
※2：内閣府「国民経済計算確報」

こうした状況下、海外投資家の日本離れが進み、2007年1-12月の世界の主要株式市場の騰落率は、中国+95.5%（第1位）、インド+45.0%（第2位）、米国+7.1%（第11位）、英国+3.0%（第16位）となった一方、日本市場はマイナス11.1%となり、世界の主要株式市場の中で第20位と、日本株の出遅れは鮮明となっています。

さらに、2007年7月に表面化したサブプライムローン問題は、世界の金融システムにおける信用収縮問題、更には個別企業のキャピタル・クランチ問題にまで発展し、今日まで世界の株式市場低迷とボラティリティの増加をもたらしています。

日本においては、ライブドア問題発生以降、新興市場の低迷が日経平均に比べて際立っており、2008年3月期（2007年度）の騰落率は、日経平均はマイナス26%でしたが、東証マザーズ指数はマイナス39%、大証ヘラクレス指数はマイナス43%となりました。

そして、新興市場の低迷と相まって、日本のIPO市場も急激に後退し、2007年度の上場会社数は前年度比47%減の99社となり、過去5年間で最低となりました。

昨年は世界の主要株式市場で日本株は出遅れ

日本市場の1-12月騰落率は11.1%下げ、第20位
世界の主要株式市場の1-12月騰落率

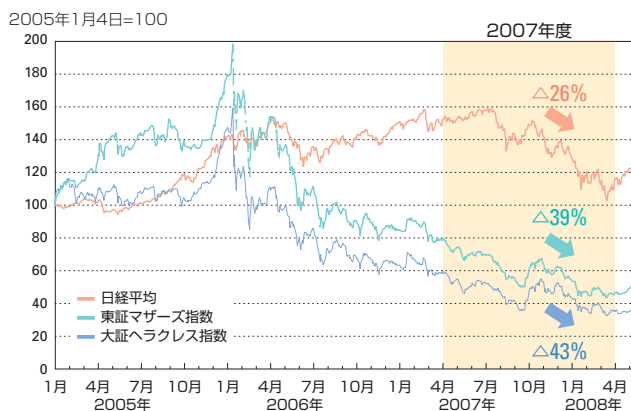
| 順位 | 国名 | 騰落率 | 順位 | 国名 | 騰落率 |
|----|---------|------|----|------|-------|
| 1 | 中国 | 95.5 | 11 | 米国 | 7.1 |
| 2 | インド | 45.0 | 12 | スペイン | 6.2 |
| 3 | ブラジル | 40.5 | 13 | カナダ | 5.8 |
| 4 | 香港 | 37.1 | 14 | 台湾 | 5.0 |
| 5 | 韓国 | 33.0 | 15 | オランダ | 3.1 |
| 6 | ドイツ | 20.3 | 16 | 英国 | 3.0 |
| 7 | 南アフリカ | 18.7 | 17 | フランス | 0.2 |
| 8 | シンガポール | 14.5 | 18 | スイス | -4.5 |
| 9 | オーストラリア | 13.8 | 19 | イタリア | -8.7 |
| 10 | メキシコ | 11.2 | 20 | 日本 | -11.1 |

(単位：%)

出所：2007年12月28日日本経済新聞より抜粋

国内株式市場インデックスの推移

円高が進んだ2008年3月末にかけて、日経平均はマイナス26%であったのに比べ、マザーズ指数はマイナス39%、ヘラクレスはマイナス43%に下落



②アセットマネジメント事業を中心とした海外展開の加速

このような日本の現状を鑑みて、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べく、海外事業展開におけるSBIグループの目標として「2013年3月期までに、営業利益の2分の1を海外で獲得するグローバル企業への転換を目指す」ということを新たなビジョンとして掲げました。

私どもは、中国やインドなど経済成長著しいアジア諸国を中心とした海外事業の統括拠点として、2007年5月にシンガポール現地法人「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、この様な日本の税制では、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、海外投資家からの出資を募って新たなファンドを設立し、IT分野にこだわらず、様々な分野の未公開企業へ積極的に投資していく戦略です。

海外での投資活動においては、現地での人脈が極めて重要であり、現地の有力企業や有名大学などとパートナーシップを組んでファンドを運営しています。

具体的には、インドでは同国最大の商業銀行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出資約束金1億米ドル規模の投資ファンド「India Japan Fund」を本年4月に設立いたしました。

ベトナムでは、同国最大のハイテク企業FPT社（The Corporation for Financing and Promoting Technology）と共同で、本年4月に出資約束金1億米ドル規模のベトナム通貨建てファンド「THE VIETNAM JAPAN FUND」を組成し、運用を開始しました。

中国においては、北京の清華大学グループの清華ホールディングスや北京大學傘下の戦略投資部門（北京大學青島集團のグループ会社）と提携し、大学発ベンチャーなどへの投資にも取り組んでいます。

さらに、本年6月には中国の招商証券（China Merchants Securities Company Limited）、源裕投資（Resource Capital China Limited）、並びに中信銀行（China CITIC Bank Corporation Limited）の3社との間で、投資ファンド並びにファンドマネジメントカンパニーの

設立に基本合意いたしました。

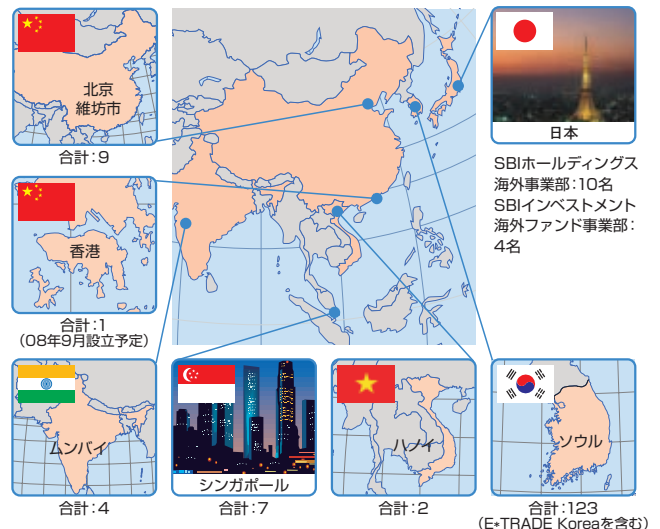
不動産事業においては、中国政府との提携も進めており、2007年4月に中国山東省維坊市人民政府との間で包括提携を前提とする合作意向書に調印し、2008年3月には維坊市に駐在事務所を新規に開設いたしました。今後は入札を経て、市政府が運営する投資会社および現地のゼネコンと共同で不動産開発を予定しています。そして、2008年4月には、中国政府とシンガポール政府が間接的に出資する「中新蘇州工業園区置地有限公司」と、蘇州工業園区において将来予定される不動産開発プロジェクトに対する共同投資および、それに伴う合併会社の設立を目的として、战略合作意向協議書を締結いたしました。

そのほかにも、私どもは中東やブルネイ、マレーシアといった、様々な国・地域において事業展開の話し合いを積極的に進めております。また、カンボジアにも、韓国のパートナーと進出する準備を現在進めています。アジア諸国において株価が下落局面にある現在は、未公開株だけではなく、既公開株への投資も考えることで、様々な収益チャンスを楽しんでいきたいと思っております。

また、東欧での投資活動も検討しています。東欧という地域は、これから経済発展が見込まれ、非常に大きな市場にもなっていくと思っております。例えば、日本の自動車メーカーが、

アジアを中心としたSBIグループ海外拠点網

2007年5月のシンガポール現地法人の開業を皮切りにSBIグループの海外拠点は継続的に拡大し、アジア新興国はほぼ網羅した。人員面の強化も引き続き行い、強力な海外投資ファンド部隊を形成する。



人件費の比較的安いポーランドに工場を作り、生産拠点化することによって、東欧の中における雇用創出につながり、結局はそれが一つの消費マーケットに拡大していきます。このような意味において、東欧諸国がユーロのメンバーになったことは、今のところ非常に良い効果が起きていると思います。

このように、海外においては各国の有力金融機関や大学、事業会社、政府機関等と共に、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おります。また、単にキャピタルゲインの獲得を目指すだけでなく、投資先企業同士のM&Aの仲介や、当社が展開しているネット証券などのビジネスモデルの移植等、様々な可能性を考えています。

③大きな収益貢献が期待できる「New Horizon Fund」

中国においては、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、中国の有望企業を対象とした1億米ドルの投資ファンド「New Horizon Fund」を設立し、同年9月に北京に設立した駐在員事務所を拠点として投資を行いました。10社の中国企業に投資を執行しており、そのうち6社が含み益を有する公開株式で、既に投資元本の総額を大きく上回っています。残る4社についても今年から来年にかけてIPOする予定です。なお、2008年3月期は一部売却により既に36億円の利益を計上しており、今後も高パフォーマンスを期待できる状況です。

New Horizon Fund の運用状況

2005年5月の運用開始から、投資先10社のうちこれまでに6社が上場。
一部売却により、2008年3月期は36億円の利益を計上。

(単位:百万USDドル)

| 投資先名 | 投資残高 | 種類 | IPO予定 | キャピタルゲイン | | | |
|---|------|-------|-------|----------|----------|-----------|---------------|
| | | | | 2007年3月末 | 2008年3月末 | 08/7/29現在 | |
| Sichuan Meifeng Chemical Industry | 14.8 | A株 | | 30.5 | 63.7 | 37.4 | IPO済 時価評価 |
| Changsha Zoomlion Heavy Industry Science & Technology Development | 10.2 | A株 | | 35.6 | 144.6 | 97.3 | |
| China Printing & Dyeing Holding | 3.4 | IPO | | 1.0 | 0.2 | △1.1 | |
| Yingli Green Energy Holding | 0.2 | IPO | | プレIPO | 4.5 | 0.6 | |
| Kingsoft | 9.4 | IPO | | プレIPO | 2.3 | 4.7 | |
| Goldwind Science and Technology | 4.1 | IPO | | プレIPO | 124.9 | 97.7 | |
| Cathay Industrial Biotech | 12.0 | プレIPO | 2008年 | | 79.1 | 79.1 | IPO未済 予想評価 |
| China Stem Cells Holdings | 4.1 | プレIPO | 2008年 | | 17.6 | 17.6 | |
| Jiangsu Ealong Biotech | 2.5 | プレIPO | 2008年 | | 5.6 | 5.6 | |
| Shineway Group | 20.4 | プレIPO | 2009年 | | 15.0 | 15.0 | |
| 合計 | 81.1 | | | 67.1* | 457.5 | 353.9 | |

※キャピタルゲインの2007年3月末数値は、2007年3月末時点でIPO済の3社のみを加算しています。

(約67億円) (約458億円) (約354億円)

【受領分配金見積額】

2008年度 66億円
2009年度 85億円
2010年度 83億円 総分配予定額 234億円

現在及び将来上場する株式の予想時価から見積もった金額で、これら分配金額が確定しているわけではありません。

Question
Q3

海外展開を加速させる一方で、日本でのSBIグループの投資活動は今後どう展開されていくおつもりですか。北尾CEOの見解をお聞かせください。

①時代の潮流を捉えたファンド設立

ベンチャーキャピタル（VC）事業では、設立後わずか8年で国内No.1の実績（注：2008年3月期の投資実行額。各社IR資料より当社調べによる。）を誇るまでになりました。現在のSBIグループ全体の運用資産総額は、1,505億円規模の大型旗艦ファンドを償還してもなお、6,271億円（2008年3月末、住宅不動産関連セグメント、投資信託・投資助言等を含む）となっており、そのうちプライベート・エクイティ部門は2,796億円となっています。

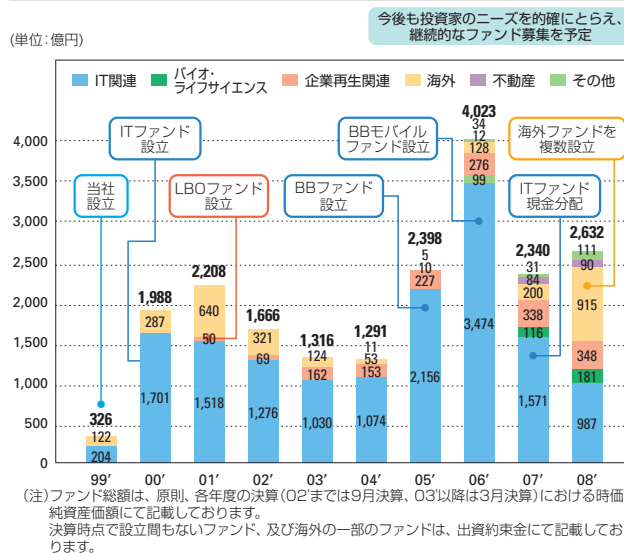
なお、後発でありながらVC事業で高い実績を残すことができた理由は、投資先を成長業種に絞り込み、高いシェアで集中投資をしながらハンズオン型で支援を行っていることにあります。私どもは、21世紀の成長産業はインターネットやバイオテクノロジーであると考え、それならばそこに集中投資するのが良いと思ったのです。

そこで、私どもは2000年に当初出資金1,505億円規模の旗艦ファンド「インターネット・テクノロジー・ファンド」を設立し、インターネット関連企業に集中投資し、好調なパフォーマンスをあげてまいりました。その後は、モバイルやメディア関連分野のほか、創薬、知財を含めたバイオ・ライフサイエンス分野、環境・エネルギー分野に注目し、順次ファンドを設立して積極的な投資を展開しています。

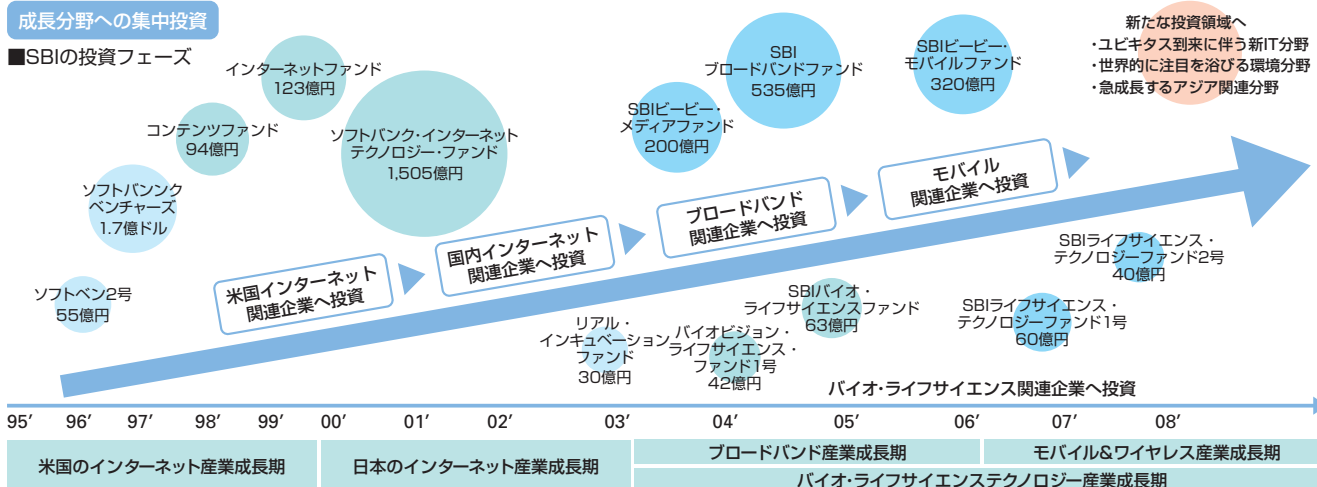
②日本における今後の主な成長分野

私どもは、従来よりIT分野を中心に多数のベンチャー企業への投資・育成を行ってきておりますが、今後の日本における主な成長分野については、その他に「ブロードバンド」「モバイルインターネット」「バイオ」「環境・エネルギー」分野であると考え、既にその分野のベンチャー企業への投資を目的としたファンドを設立し、これまでも投資を行ってまいりました。

当社グループ運営ファンド総額の推移



運営ファンド テーマの変遷



さらに、次期主力ファンドとして、現在では新たに「SBI・NEOテクノロジーファンド」の組成を着々と進めております。この新ファンドは、SBIグループが有するIT・環境分野におけるノウハウやベンチャー投資における圧倒的な実績と強みを活かし、さらにアジアの現地パートナーを通じた幅広いネットワークを活用することで、ユビキタス技術に代表される最先端の「次世代IT技術」や、世界的に必要性が高まりつつある「環境・エネルギー」分野等の有望な国内未上場ベンチャー企業を主な投資対象とするだけでなく、上場企業および、さらなる経済成長が期待できる新興国企業への投資を積極的に行ってまいります。

私どもは、「金融イノベーターたれ」「新産業クリエイターたれ」という経営理念に沿って、投資を通じて、今後も日本の次世代を担う企業へ積極的に投資・育成を行い、日本社会に直接的に貢献していきたいと考えています。

日本の次世代成長分野

ブロードバンド

モバイルインターネット

バイオテクノロジー

環境・エネルギー

SBIグループのバイオ、環境・エネルギー分野における展開

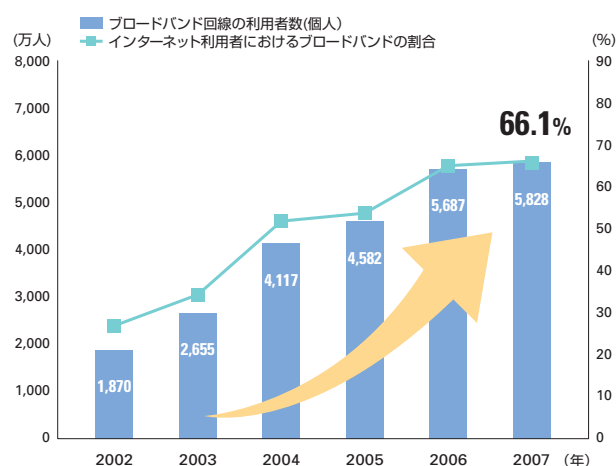
| | |
|-----------------|---|
| バイオ関連ファンドの運営 | 総額205億円※のバイオ関連ファンドを運営中 |
| SBI バイオテック(株) | 提携先である中国の「長春華普生物技术公司」より導入した核酸医薬パイプラインが、米国で臨床試験の準備に入る |
| SBI アラプロモ(株) | 『5-アミノレブリン酸(5-ALA)』(生理活性物質)を用いた医薬品・健康食品・美容関連商品の製品企画・開発・マーケティングを行う準備会社を2008年4月設立 |
| 環境・エネルギーファンドの運営 | 2007年9月に75億円※のファンドを設立し、投資を実行中 |

※出資約束金ベース

国内ブロードバンドは新たな発展段階へ

ブロードバンド回線利用者のインターネット利用者全体に占める割合は66.1%

→ うち、光回線利用者(31.3%)がDSL回線利用者(18.9%)を超過。今後のNGN(Next Generation Network)やデジタル放送の普及と発達により、情報通信は新たな段階へ

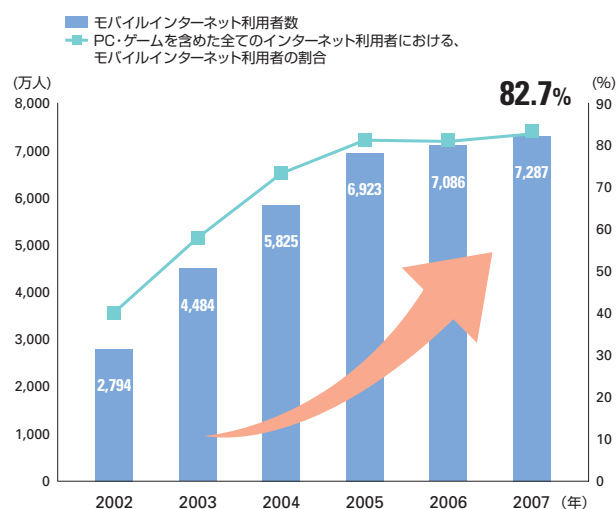


※総務省「通信利用動向調査」より

IT産業の成長を牽引するモバイルインターネット

モバイルインターネット利用者数は7,000万人を超え、インターネット利用者全体に占めるモバイルインターネットの利用者は8割を突破

→ モバイルへの取り組みがIT産業のさらなる発展を左右する



※総務省「通信利用動向調査」より

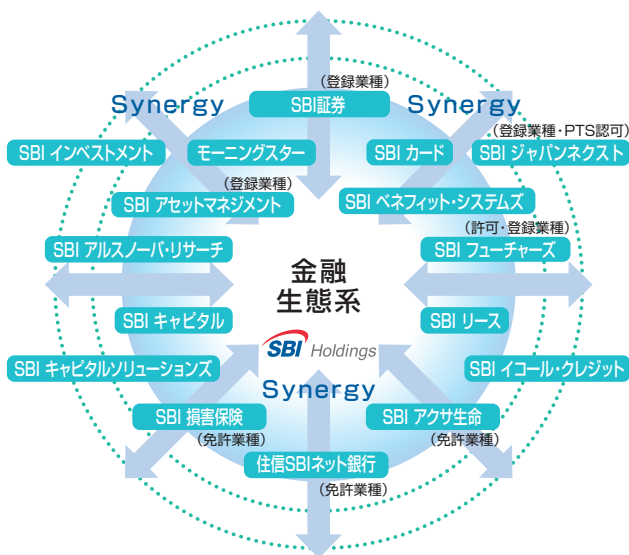
Question
Q4

このたび新たにネット銀行、ネット損保、ネット生保が開業したことで、ついに金融生態系が完成し、SBIグループ創業当初から構想していた「インターネット金融コングロマリット」体制の確立が実現しました。それら三大新事業の収益化にむけた戦略と、グループにおけるシナジーについて教えてください。

①金融生態系の完成

2007年9月の住信SBIネット銀行の開業を皮切りに、翌2008年1月にはSBI損害保険が、同年4月にはSBIアクサ生命保険が開業したことで、ついに金融生態系が完成しました。SBIグループ創業当初より、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、世界でも極めてユニークな、インターネットをベースとした金融コングロマリットが誕生したのです。

ネット銀行、ネット生損保の営業免許取得により
金融生態系が完成



銀行業については、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事業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新事業とのシナジーを様々な追求できると判断したことや、金融審議会でも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化」への流れをにらみ、ネット銀行を立ち上げる必要があると判断したためです。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からです。

②中核となる三大新事業の開始と進捗

SBIグループの中核事業となる銀行、生保、損保に対しては、ネット証券を中心としてインターネットビジネス分野で私どもが自ら体得した、様々なインターネット金融業拡大のノウハウを本格的に活かしていきたいと考えています。

【ネット銀行】

運用・調達・決済の三機能を有する国内初のフルバンキングサービスを提供する住信SBIネット銀行では、競争力のある金利の設定や、個人顧客に対する無料でのATM入出金取引の提供、指値注文が可能な外貨普通預金などネット専門銀行としての様々な特徴あるサービスを提供しているほか、各種キャンペーンを積極的に展開し、顧客基盤の拡大を進めています。さらに、170万超の口座を有するSBI証券との連携サービスとして「SBIハイブリット預金（旧：イートレ専用預金）」を設けるなど、顧客利便性の高い商品・サービスを提供することで、後発ながら、預金残高は開業から320日で4,000億円を突破し、その後も順調に残高を伸ばしています。

住信SBIネット銀行(株)



開業時の事業計画 (2007年9月24日開業)

| | |
|---------|--------------------------------------|
| ● 目標口座数 | 3期目: 40万口座程度、5期目: 60万口座程度 |
| ● 目標預金量 | 3期目: 7,000億円程度、5期目: 1兆円程度 |
| ● 目標収益 | 3期目: 単年度黒字化 5期目: 当期純利益50億円程度・累積解消 |

現在の進捗状況

| | |
|--------|---|
| ● 口座数 | 200,907件 (2008年8月11日現在) |
| ● 預金残高 | 4,028億円 (2008年8月11日現在) (開業320日目に4,000億円を達成、ネット銀行最短の実績) |

なお、三大新事業の成功の鍵は、ネットとリアルを様々な形で融合させるところにあると考えています。

銀行については、最初からネットとリアルをある面で融合させていくビジネスであると思います。機能的には、預金を獲得するためにネットを使い、リアルはその運用において威力を発揮すると考えています。つまりネット銀行では、預金集めの機能としてネットを最大限に使い、そして、これまでリアルで運用能力を醸成させてきた当社傘下の様々な会社の支援を受けながら、高度な運用を実現していくことが大事であると考えています。

さらに住宅ローンに関しても、ネットだけでそれを拡大することは基本的に困難であり、その拡大のためには、様々な不動産会社や住宅会社との連携が必要になります。従って、そのような様々な観点から銀行業界に対する考察をさらに深め、ネットとリアルの融合を効果的に実現したいと考えています。

各行が預金残高4,000億円突破に要した日数

| | 開業日 | 預金残高が1,000億円を超えた時期(※1) | 開業からの日数 | 預金残高が4,000億円を超えた時期(※1) | 開業からの日数 | 預金残高(※2) |
|------------|------------|-------------------------|--------------|--------------------------|------------------|----------|
| イーバンク銀行 | 2001/7/23 | 2003/10/1 ~2004/3/31 | 801~ 983日 | 2006/11/1 ~2006/11/30 | 1,928~ 1,957日 | 8,020億円 |
| ジャパンネット銀行 | 2000/10/12 | 2002/10/1 ~2003/3/31 | 720~ 901日 | 2007/10/1 ~2007/12/31 | 2,546~ 2,637日 | 4,343億円 |
| ソニー銀行 | 2001/6/11 | 2002/3/1 ~2002/3/31 | 264~ 294日 | 2004/6/1 ~2004/6/30 | 1,087~ 1,116日 | 12,412億円 |
| 住信SBIネット銀行 | 2007/9/24 | 2007/11/19 | 57日 | 2008/8/8 | 320日 | 4,028億円 |

※1 各行公表資料より、預金残高がそれぞれの金額を超えたことが判明した時期
 ※2 住信SBIネット銀行は2008年8月11日の残高、住信ネット銀行以外は2008年6月末の残高

【ネット損保】

損保については、徹底的に安い保険料での商品提供を考えています。これはSBI証券でいえば徹底的に安い手数料であり、似たような原理で顧客を惹きつけることが出来ると思っています。この部分にリアルをどのように融合させるかと考えた場合、やはり自動車保険がひとつの大きな競争戦略上のターゲットマーケットであり、そこで勝機を得るものが大きな成功を収めると考えています。

従って、私どもは当社が中心となり、新車・中古車マーケットを司る自動車関連の会社と様々な提携関係を構築し、損害保険分野での優位性を確立していきたいと考えています。すなわち損保においては最初からネットとリアルの融合を行わなければいけないと思っています。

SBI損害保険(株)



開業時の事業計画 (2008年1月16日開業)

- 目標契約件数 5期目: 約30万件
- 目標収益 5期目: 単年度黒字化、10期目: 収入保険料250~300億円

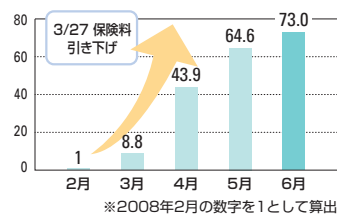
2007年度・開業までのトピックス

- 2007年12月26日、金融庁より損害保険業免許を取得
- 2008年1月16日、「SBI損害保険株式会社」が開業
株主構成: SBIH 61.6%、あいおい損保33.4%、ソフトバンク5.0%

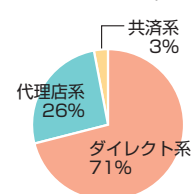
現在の進捗状況

- 契約件数 3月に保険料を引き下げ、以降契約件数は順調に増加
- 販売チャネル開拓 5月、自動車購入支援サイト「オートクワン」と提携
ネット損保では今まで十分な訴求が出来なかった比較・見積もり段階の自動車購買層にダイレクトに訴求できる様になるなど、新たな販売チャネルを開拓

SBI損保の自動車保険成約件数指標の推移



SBI損保の顧客内訳(前加入)



【ネット生保】

SBIアクサ生命保険は、2008年4月にわが国初のインターネット生命保険会社として誕生しました。ネット生保も同様に、徹底的に安い保険料の商品を提供することにより、優位性を確立できると考えています。

SBIアクサ生命保険(株)



開業時の事業計画 (2008年4月7日開業)

- 目標契約件数 初年度: 約2万件、5期目: 約20万件
- 目標収益 5期目: 単年度黒字化

2007年度・開業までのトピックス

- 2007年12月7日、金融庁に保険業免許の予備審査を申請
- 2008年4月2日、金融庁より生命保険業免許を取得
- 2008年4月7日、「SBIアクサ生命保険株式会社」が開業
株主構成: SBIH 55.0%、アクサジャパン40.0%、ソフトバンク5.0%

現在の進捗状況

- ページビュー 4月: 39万PV、5月: 41万PV、6月: 68万PVと順調に推移
- 販売チャネルの開拓 6月19日より代理店チャネルによる集客・販売開始
- 積極的なPR活動 開業以降のメディア掲載数は合計137媒体(08年6月末現在)
(テレビ: 4媒体、新聞・雑誌: 133媒体)

なお、ネット生保については我々が業界のパイオニアであり、損保と異なりネット専業生保というマーケットがありませんでした。損保の場合はSBI損保が開業した時、既に三井ダイレクトをはじめ、いくつかのネットを主力として販売している会社があり、マーケットを作っていました。ですから、ネット生保の分野においては、私どもの参入により様々な革新を業界内におこし、マーケット全体をさらに大きくしていくことが要求されていると思います。その意味ではこれからネット生保の会社が増えることに、私どもは大歓迎であり、マーケットが拡大するためにはそれは必要であると考えています。

しかしながら、どのようにして既存の生保、すなわちリアル生保からお客様を誘導するかということが、私どもの最初の課題であると考えておりますが、これはまさにマーケット作りにおいて最も難しい問題であり、現在これに対し代理店チャネルの拡充等様々な解決策を模索している最中であり

「SBIアクサ生命」と業界他社との保険料比較

定期保険・月払保険料の比較

(※死亡・高度障害保険金額1,000万円(特約なし)、男性、保険期間・保険料払込期間:10年)
(単位:円)

| 契約年齢 | SBIアクサ生命※1 | 国内大手A社 (通販系商品)※2 | 外資系大手B社 (通販系商品)※2 |
|------|------------|---------------------|----------------------|
| 20歳 | 1,310 | 1,848 | 2,230 |
| 30歳 | 1,530 | 2,119 | 2,380 |
| 40歳 | 2,690 | 3,385 | 3,770 |
| 50歳 | 5,620 | 6,507 | 7,470 |

医療保険・月払保険料の比較

(※入院日額10,000円、男性、保険期間・保険料払込期間:10年)
(単位:円)

| 契約年齢 | SBIアクサ生命※1 | 国内大手A社 (通販系商品)※2 | 外資系大手B社 (通販系商品)※2 |
|------|------------|---------------------|----------------------|
| 20歳 | 1,280 | 1,559 | 1,777 |
| 30歳 | 1,600 | 1,813 | 2,304 |
| 40歳 | 1,840 | 2,215 | 3,093 |
| 50歳 | 2,850 | 3,464 | 5,073 |

※1:2008年4月7日現在(単位:円)

※2:10年間の平均月払保険料(2007年12月14日SBIホールディングス調べ)

③早期収益化に向けた仕組みの構築とグループシナジー強化

これら三大新事業を成功させる為には、色々な仕組みを裏でつくっておく必要がありますが、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。

【SBI証券との連携】

たとえば、SBI証券の口座を持つ顧客であれば、銀行代理業となったSBI証券のホームページから非常に簡単に、受信SBIネット銀行の口座を開設することができます。実際のところ、営業開始以降のSBI証券からのネット銀行の口座開設は全体の約半数を占めています。さらに、両社の口座間の連

携もスムーズで、普通預金よりも高い金利設定の専用預金サービスを利用すれば、預金残高がSBI証券での買付け余力に自動的に反映されます。この様に、銀行と証券がシームレスにリンクし、ワンストップで資金の一元管理や効率運用ができることが大切なのです。

【三大新事業と大きなシナジーの見込める自動車関連分野への布石】

私どもは、金融事業、とりわけネット銀行、ネット損保、ネット生保を支えていくひとつの仕組みとして、それら三大新事業と大きなシナジーが見込める様々な会社と資本関係を強化し、グループ中核事業の早期事業基盤確立に向け、着々と体制を整備してきました。顧客拡大に向けて今後特に期待するのは、私どもが幅広く投資してきた自動車関連ビジネスです。

具体的には、中古車販売業者への融資などを行うSBIオートファイナンス(株)に87.5%、インターネット自動車購入支援サービスのオートックワン(株)に53.4%、中古車オークション落札代行の(株)オートサーバーには当社運営ファンドを通じて50.57%、(株)IKEオートビュースには当社運営ファンドを通じて35.58%、(株)フィナンシャル・エージェンシーに19.9%、そして、(株)アイリックコーポレーションに3.97%と、自動車業界の中でシナジー効果が見込めそうな様々な企業に投資をしてきました。

従って、例えば212万もの方がオートックワンの新車見積り仲介サービスを利用しておりますが、このサービスにネット損保であるSBI損保の情報を配信していく等、今後三大新事業とのシナジーを追及していくことで、私どもの金融事業に多様な収益源が備わってくると思います。

私どもはこの仕組みに非常に期待をしています。ネット銀行について言えば、その最大の課題は、顧客より預かった預金を、どのように適正水準の利鞘をとって運用するかにあります。そこで今、そのひとつの対応として、私どもはオートローンを大幅に拡大してはどうかと考えています。この場合、非常に大きなメリットとして、自動車という実物資産の担保が取れることで、不良債権化する可能性が少ないと考えています。

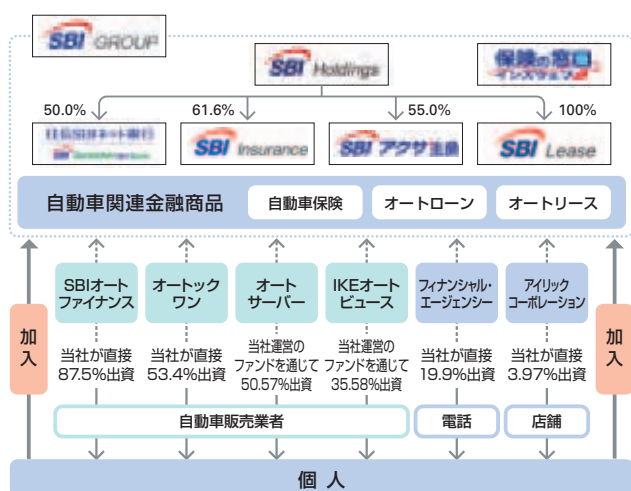
そのほかに、とりわけネット銀行とネット損保を支えていく仕組みのひとつとして、私どもは2008年7月に、(株)ジェイ・イー・イー(以下「JAA」と、自動車関連金融サービスの提供を支援する合弁会社「SBIオートサポート株式会社

(出資比率：当社70%、JAA30%)」を設立しました。

オークション会場運営会社大手であるJAA（会員企業数：14,000社以上）のノウハウを最大限活用する等、当合弁会社を通じて自動車保険やオートローン等の金融サービスを徹底的に強化したいと考えています。

これまでの日本の歴史において、金融事業を発展させるために、異なる産業に対して次々と投資をしたり、提携関係を構築することは、戦略上あまりなかったと思います。この取り組みは、20世紀の中核的な産業であり、そして未だもって日本でも一番大きな産業である自動車に関連する金融サービスを、幅広く展開していくというひとつの試みでもあるのです。

三大新事業を見据えた多様な出資関係の構築



多様な自動車関連企業との接続を準備中

| | |
|--------------------|---|
| SBIオートファイナンス(株) | 事業内容:自動車オークション会場会員向け仕入れ資金の短期融資の保証及び決済事務代行 会員販売事業者数:345社 提携中古車オークション会場:35会場 |
| オートックワン(株) | 事業内容:インターネット自動車購入支援サービス 加盟自動車販売会社数:849社(2008年3月末) 新車見積仲介サービス利用者数:212万人(2008年3月末) |
| (株)オートサーバー | 事業内容:インターネットを利用した中古車オークション落札代行サービス 加盟企業社数:3万2千社、年間落札台数:12万4千台(2007年度実績) 出品台数:全オークション市場の約77%をカバー |
| (株)IKEオートビュース | 事業内容:各種自動車の小売・卸売販売、車両残価保証業務 |
| (株)フィナンシャル・エージェンシー | 「ダイレクト・テレマーケティング」という独自の営業手法による顧客開拓に強みをもつコールセンターを運営。 |
| (株)アイリックコーポレーション | 来店型店舗「保険クリニック」を全国で97店舗運営(2008年6月現在)、保険代理業を展開。 |

④ネット金融を支えるシステム関連生態系の強化

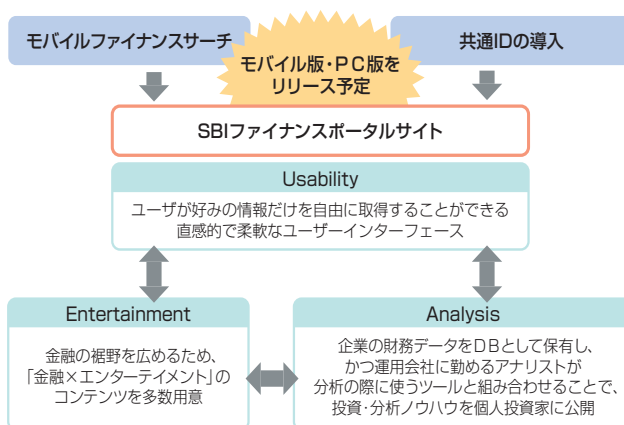
さらに、我々はネット企業である原点に立ち返り、ブログやSNSなどのWeb2.0ツールを徹底的に利用したマーケティングを行うと同時に、三大新事業を如何に早く収益化するかを考えて、各事業をサポートするための仕組みを構築していきます。

本年2月、私の直轄部署として「ウェブファイナンス事業本部」という組織体を新たに設置しました。本部長は私であり、その直下にSBI RoboのCEOを置きました。なぜこのような組織体を作ったのかと言いますと、今後更なる飛躍をするためのキーとなるのはウェブサービスによる差別化だと私は考えているからです。そのための差別化戦略を考えツールを開発するのが当事業本部です。

当事業本部では最新のウェブテクノロジーを駆使し、グループの中心となるファイナンスポータルサイトを構築することを当面の目標とします。このサイトでは、SEO（検索エンジン最適化）やSEM（検索エンジンマーケティング）のテクニックを総動員し、ユニークユーザー数及びページビューを高めることで、SBIグループ全体のプレゼンスを高めることを目指します。グループ各社においては、ポータルサイトからの新規顧客の獲得、顧客のグループサイト間の回遊により取引の増加等につながり、これは成長のキードライバーと成り得るものと考えられます。また、これに続いて当事業本部ではモバイルサイトも構築していきます。携帯電話によるインターネットの利用率が高まっているという状況において、SBIグループの各サービスのモバイル対応も必須であると考えています。

この新事業部を作ったことにより、SBIグループあげての本格的なウェブサービスに向けた動きがいよいよ始まるのです。

SBIファイナンスポータルサイトの構築へ



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・ノウハウを持つ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。

Question
Q5

2008年8月にSBI証券(SBIイー・トレード証券より商号変更)を完全子会社化しましたが、その背景と意義、今後の戦略についてお聞かせください。

SBI証券は、オンライン証券としては大成功を収めました。今後、総合証券としてさらに飛躍するべく、昨年2007年10月に対面型証券の旧SBI証券と合併し、完全なるネットとリアルとの融合を図りました。これにより、日本国内初となる「リアル Based on ネット証券(ネット証券をベースにしたリアル証券の融合)」として、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の提供が可能となりました。

そして、次のステージとして、大手総合証券に伍して戦うために、2008年8月1日付でSBIホールディングスの完全子会社とすることにしました。

SBI証券についてはネットで出発をして、ネットである程度の事業基盤を作ることに成功し、現在ではネット証券会社では顧客口座数等で圧倒的なナンバー1になりました。例えば各証券会社の3月末決算の利益のランキングを見ると、SBI

証券は、営業利益、経常利益、当期利益のいずれも国内5番以内であることが分かります。

他方、売上に相当する営業収益に関しては、大手の野村証券、大和証券、日興コーディアル証券に比べはるかに劣っていることも分かります。これはこの業界で成功するためには、ネットを主体としたブローカレッジ業務だけでは基本的には難しいということを物語っています。

従って、リアルに27店舗を持つ旧SBI証券を傘下に組み入れ、さらには海外ネットワークの形成に努めると共に、インベストメントバンキングを強化する等々、現在リアルへの展開を積極的に推進しています。

だからこそ、私はSBI証券も当社の直下に入れ、これらの分野において非常に短期間で拡大していくことが今後必要だと考えたわけです。

また、証券部門が単体でいるよりも、統合した方がユニバーサルバンキング化の流れの中で金融コングロマリットとし

証券業界におけるポジショニング(利益・2008年3月期)

| 営業利益ランキング | | | 経常利益ランキング | | | 当期利益ランキング | | |
|-----------|------------|--------|-----------|------------|--------|-----------|------------|--------|
| (単位:億円) | | | (単位:億円) | | | (単位:億円) | | |
| 1 | 大和 | 836 | 1 | 大和 | 901 | 1 | 大和 | 464 |
| 2 | 日興 ※1 | 421 | 2 | 日興 ※1 | 436 | 2 | 日興 ※1 | 171 |
| 3 | SBI証券 | 228 | 3 | SBI証券 | 224 | 3 | 松井 | 128 |
| 4 | 松井 | 207 | 4 | 松井 | 207 | 4 | SBI証券 | 119 |
| 5 | SMBCフレンド | 191 | 5 | SMBCフレンド | 198 | 5 | SMBCフレンド | 113 |
| 6 | 東海東京 | 141 | 6 | 東海東京 | 149 | 6 | 新光 | 94 |
| 7 | マネックス | 130 | 7 | 岡三HD | 148 | 7 | 東海東京 | 90 |
| 8 | 新光 | 122 | 8 | 新光 | 146 | 8 | 三菱UFJ | 81 |
| 9 | 岡三HD | 119 | 9 | マネックス | 128 | 9 | マネックス | 72 |
| 10 | カブドットコム ※2 | 99 | 10 | 三菱UFJ | 110 | 10 | カブドットコム ※2 | 60 |
| 11 | みずほインベ | 73 | 11 | カブドットコム ※2 | 100 | 11 | 岡三HD | 56 |
| 12 | 東洋 | 62 | 12 | みずほインベ | 77 | 12 | みずほインベ | 53 |
| 13 | 楽天 | 61 | 13 | 楽天 | 68 | 13 | 東洋 | 32 |
| 14 | 三菱UFJ | 46 | 14 | 東洋 | 66 | 14 | いちよし | 11 |
| 15 | いちよし | 19 | 15 | いちよし | 19 | 15 | 楽天 | 3 |
| 16 | コスモ | ▲35 | 16 | コスモ | ▲33 | 16 | コスモ | ▲49 |
| 17 | 野村 ※3 | ▲646 | 17 | 野村 ※3 | ▲646 | 17 | 野村 | ▲678 |
| 18 | みずほ | ▲4,303 | 18 | みずほ | ▲4,337 | 18 | みずほ | ▲4,187 |

(出所:主要証券各社開示資料より当社集計)

(出所:主要証券各社開示資料より当社集計)

(出所:2008年5月1日 日本経済新聞より当社集計)

※1:日興は日興コーディアル証券と日興シティ証券の合算ベース
 ※2:単独
 ※3:野村は米国会計基準のため営業利益、経常利益には税引き前利益を使用。

(連結、千円以下は四捨五入)

ての体制を確立することができ、グループ内でのシナジーを徹底的に追求できるのです。銀行と証券との垣根がどんどん低くなっている中で、グループの銀行「住信SBIネット銀行」、証券「SBI証券」、損保「SBI損保」、生保「SBIアクサ生命」が一体となって拡大していく必要があります。証券単体で考える時代ではないのです。全業態が揃えば、銀行が窓販で投資信託や保険商品を取り扱うことができるようになった今、われわれもさらに拡大していくことができます。それゆえに、証券も一体となって事業を進めていく方が良いのです。

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ことにより、顧客からの同意を得て顧客基盤を共有化することができます。例えば、SBIグループ各社との連携を深めることで、SBI証券のお客様はネット上で決済、運用、借入れ、保険などの金融サービスをシームレスに利用することが可能となります。

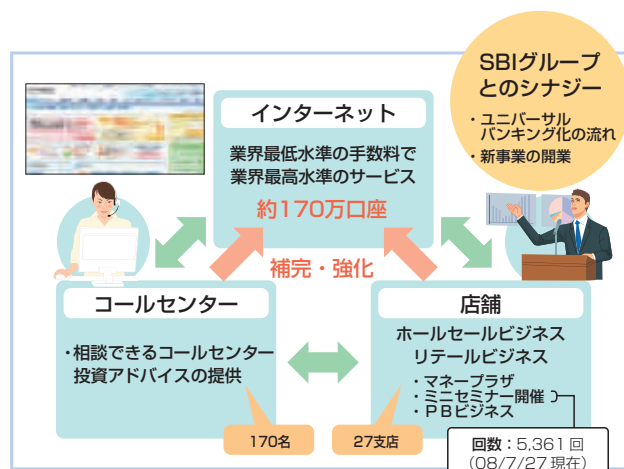
証券と銀行の顧客層について述べますと、ネット証券のお客様はITリテラシー（理解度）と金融リテラシーの両方が高いのですが、ネット銀行やネット生損保を利用されるお客様は一般的には金融リテラシーがそれほど高くはありません。つまり将来的に、ネット銀行のお客様に対して豊富な金融サービスを提供したり金融商品を紹介していくことで金融リテラシーが向上していくので、ネット銀行から広がって証券の顧客層がさらに拡大していくのです。

つまり、SBI証券が有する170万超の顧客基盤をグループ全体のために活用し、シナジーを高めることが、完全子会社化の最大の目的であります。そのほかに、親子上場に関する

時代の要請も挙げられます。親子上場を続けたまま、グループ一体経営を強化すれば、双方の株主の利益が一致しないケースに直面する恐れもあります。こうした事態を避けることも、今回の完全子会社化の目的の一つなのです。

さらに、海外展開においては、このたび米国イー・トレード社との商標使用に関するライセンス契約が終了したことを受け、これまで契約上不可能だった海外展開もできるようになりました。今後は、私どもがアセットマネジメント事業を中心に現地有力パートナーと関係を構築している新興国において、オンライン証券事業の展開を進めていきたいと考えています。

店舗とコールセンターを最大限に活用し新たな顧客獲得へ



証券業界におけるポジション (顧客基盤、収益・2008年3月期)

口座数ランキング

| (単位:口座) | | |
|---------|------------|-----------|
| 1 | 野村 ※1 | 4,165,000 |
| 2 | 大和 | 3,022,000 |
| 3 | 日興 ※2 | 2,360,000 |
| 4 | SBI証券 | 1,662,051 |
| 5 | 三菱UFJ ※1、3 | 1,207,000 |
| 6 | 新光 | 1,033,000 |
| 7 | マネックス | 834,931 |
| 8 | 楽天 | 779,787 |
| 9 | 松井 | 729,394 |
| 10 | カブドットコム | 622,422 |
| 11 | 岡三HD | 431,364 |

(出所:主要証券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作成)

※1:残口座数
 ※2:日興は日興コーポリアル証券と日興シティ証券の合算ベース。
 口座数は日興コーポリアル証券のみ。
 ※3:2007年6月末時点
 ※4:収益合計(米国会計基準)
 ※5:単独

預り資産残高ランキング

| (単位:億円) | | |
|---------|----------|---------|
| 1 | 野村 | 722,104 |
| 2 | 大和 | 470,911 |
| 3 | 日興 ※2 | 409,741 |
| 4 | 三菱UFJ | 236,737 |
| 5 | みずほ | 190,468 |
| 6 | 新光 | 127,715 |
| 7 | みずほインベ | 66,098 |
| 8 | SMBCフレンド | 40,607 |
| 9 | 東海東京 | 39,002 |
| 10 | 岡三HD | 38,490 |
| 11 | SBI証券 | 37,549 |
| 12 | マネックス | 17,520 |
| 13 | 丸三 | 17,299 |
| 14 | コスモ | 16,737 |
| 15 | いちよし | 15,902 |
| 16 | 松井 | 12,763 |
| 17 | 東洋 | 12,406 |
| 18 | 楽天 | 11,663 |
| 19 | カブドットコム | 10,211 |

(出所:2008年5月2日 日刊工業新聞、
2008年5月11日 日経ヴェリタスより当社集計)

営業収益ランキング

| (単位:億円) | | |
|---------|------------|--------|
| 1 | 野村 ※4 | 15,937 |
| 2 | 大和 | 8,254 |
| 3 | 三菱UFJ | 5,341 |
| 4 | 日興 ※2 | 3,531 |
| 5 | みずほ | 2,237 |
| 6 | 新光 | 1,465 |
| 7 | 岡三HD | 723 |
| 8 | SBI証券 | 645 |
| 9 | みずほインベ | 641 |
| 10 | 東海東京 | 632 |
| 11 | SMBCフレンド | 606 |
| 12 | 松井 | 399 |
| 13 | マネックス | 305 |
| 14 | 楽天 | 287 |
| 15 | 東洋 | 230 |
| 16 | コスモ | 222 |
| 17 | いちよし | 215 |
| 18 | カブドットコム ※5 | 207 |

(出所:2008年5月1日 日本経済新聞より当社集計)

(連結、千万円以下は四捨五入)