

北尾CEOインタビュー

1 現在の事業環境下における事業展開



Q 2010年3月期の業績および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 依然厳しさが残る事業環境でしたが、2010年3月期は2期ぶりの最終黒字を達成し、業績は底を打ったと考えています。経費削減や組織再編成を中心とした合理化は一巡し、当社を取りまく事業環境にも明るい兆しが見え始めています。

〈2010年3月期の業績と事業環境〉

2010年3月期におけるSBIグループを取りまく事業環境は、国内では株式市場が本格回復には至っておらず、またIPO市場はさらに低迷するなど厳しい環境が続いた一方、海外株式市場では成長期待の高い新興国が比較的堅調に推移し、世界のIPO市場は中国・香港の牽引により急回復を見せるなど、最悪の時期からは脱したといえます。

2010年3月末の日経平均株価は、2009年3月末の8,109円に比べて36.7%上昇して11,089円となり、3年ぶりに前期末を上回りました。サブプライムローン問題やリーマン・ショックが表面化した2009年3月期に比べ、株価はようやく持ち直し始めた状況ですが、国内株式市場における一日平均個人委託売買代金は2009年6月をピークに低迷を続け、2010年3月期は前期比8.0%減の6,060億円と前期に引き続き減少しました。また、IPO市場においては、国内の新規上場会社数はサブプライムローン問題後急速に縮小傾向にあり、2010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19社と、2009年3月期の34社をさらに下回り、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。

このような事業環境の中、当社の2010年3月期の連結業績は、引当金繰入等を合計83億円(うち特別損失20億円)計上しながらも当期純利益は24億円となり、前期の184億円の損失から大幅に改善し、業績は底を打ったといえます。2010年3月期に計上した主な引当金繰入等の内訳は、投資損失引当金繰入が合計31億円(うち韓国KTIC Holdings株式に対して26億円)、貸倒引当金繰入が合計43億円(うちゼファー社向け貸付金に対して15億円、SBIイコール・クレジットにおいて11億円、SBIカードにおいて6億円)、利息返還損失引当金繰入が合計8億円(うちSBIイコール・クレジットにおいて5億円、SBIカードにおいて3億円)などです。そのほかに、SBI証券の完全子会社化などによるのれん償却額が18億円増加したことなども影響し、営業利益は前期比22.1%減の34億円となりましたが、営業黒字は確保いたしました。

主要ビジネスラインでは、アセットマネジメント事業は、国内のIPO市場が引き続き低迷し、ベンチャーキャピタル業界にとって依然厳しい事業環境下でありながらも、SBIグループの投資先企業のIPO・M&A件数は前期の0社から11社へと大きく回復しました。また、海外株式市場が国内に先行して回復し

たことで中国未公開株に投資を行う「New Horizon Fund(1号)」の営業利益貢献額が22億円となるなど、海外成長市場への積極的な投資が奏功して、前期比28.2%減ながら19億円の営業利益を確保することができました。

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、個人委託売買代金が引き続き減少する厳しい事業環境下であったものの、SBI証券では口座数、個人売買代金シェアが引き続き競合他社を圧倒する中、引受け・募集・売出手数料、投資信託関連収益、トレーディング収益がいずれも前期から大きく改善するなど収益の多様化が奏功するとともに、2008年11月のSBIリクイディティ・マーケットの営業開始により短期間で急拡大したFX取引による収益寄与が大きく、営業利益は前期比64.1%増の94億円となり、連結業績を牽引しました。

ファイナンシャル・サービス事業については、個人向けローン事業等における貸倒引当金繰入額を15億円計上したことや、新規事業の営業赤字等が大きく影響し、営業利益は前期比86.2%減の2億円となりましたが、上場子会社3社(モーニングスター、ゴメス・コンサルティング、SBIベリトランス)の業績はいずれも底を打ち、回復に転じたといえます。

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モーゲージは好調であったものの、前期より続いている国内不動産市場の低迷などにより、35百万円の営業損失となりました。期中から中・小型物件を中心に一部回復の兆しも見え始め、四半期ベースでは第3四半期以降は営業黒字に転じました。

〈合理化の一巡と攻めの経営への移行〉

SBIグループでは、リーマン・ショック以降経費削減を強化してきた結果、販売費及び一般管理費は、2009年3月期は前期比17億円減少(償却費等を除く管理可能費では28億円減)、2010年3月期は前期比9億円減少(同18億円減)しています。また引当金繰入等による損失処理が一巡したほか、商品先物事業からの撤退や、生命保険事業からの一時撤退、カード・プロセッシング事業の売却など、経営の一層の効率化を目指して組織再編成も積極的に実施してきました。

2010年4月に入り、国内株式市場の一日平均個人株式委託売買代金は回復傾向を見せています。このような中で、国内オンライン証券最大の口座数と個人株式委託売買代金シェアを有

アセットマネジメント事業におけるIPO・M&A実績の推移

1999年7月の事業開始から2010年3月期までに合計122社がIPO・M&A済

(単位:社数) ■ 海外 ■ 国内



※ LP出資しているNew Horizon Capital(2号ファンド)に組み入れられている銘柄からのExit社数を含む

1日平均個人株式委託売買代金の四半期推移

(3市場1部2部合計^{*1})

(単位:億円)



※1 東京・大阪・名古屋証券取引所に上場している国内株券(マザーズ、ヘラクレス、セントレックス含む)

出所:東証開示資料より当社作成



するSBI証券では、業界最低水準の手数料体系で様々な金融商品・サービスを提供することにより、引き続き口座数やシェアの拡大を目指すとともに、収益の多様化も進めてまいります。

海外株式市場では、中国などの新興諸国が先行して回復していることに後押しされ、2010年3月期の世界のIPOマーケットは前期を大きく上回って推移するなど、すでに急回復を見せています。特に、中国・香港が世界のIPO市場を牽引しており、2010年1～3月期のIPO資金調達額は世界全体(前年同期比38倍の532億ドル)の37%となる197億ドルとなっています。

このように中国市場が大きく回復する中で、2005年5月より

運用を開始しすでに収穫期に入っているNew Horizon Fundは、2010年4月現在、当社持分で約52億円の含み益を有していますが、今後も中国株式市場や為替相場の動向を見ながら最良のタイミングを見計らって売却を進めることで、引き続き収益貢献が見込めると考えています。

当社を取りまく事業環境に明るい兆しが見え始めている中で、SBIグループは今後の成長に向けて引き続き積極的に投資を実行していくと同時に、新たな経営戦略として掲げた金融サービス事業の「ペンタゴン経営」を推進し、飛躍的な成長を目指します。



Q 2010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3月末時点の自己資本比率は29.2%（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：45.0%）となっており、財務健全性は引き続き堅持しています。

2008年9月のリーマン・ショック以降、企業の資金調達環境は全般的に急激に悪化していましたが、2010年3月期には市場環境は緩やかな改善の兆しを見せています。当社では、2010年3月期に償還を迎えた社債が合計約515億円ありましたが、全額償還を終えています。また償還後においても1,437億円の現預金（2010年3月末連結ベース）を有するなど、引き続き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、設定した発行限度額内で随時債券の発行が可能ユーロ・ミディアム・ターム・ノート（ユーロMTN）プログラムに基づき、主に個人投資家を対象に、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。また、発行限度額の枠を必要に応じて適宜増額させており、2010年3月末現在では1,100億円の発行限度額内での随時発行が可能となっ

ており、すでに累計12回発行し、1,200億円（うち、100億円は償還済み）を調達しています。

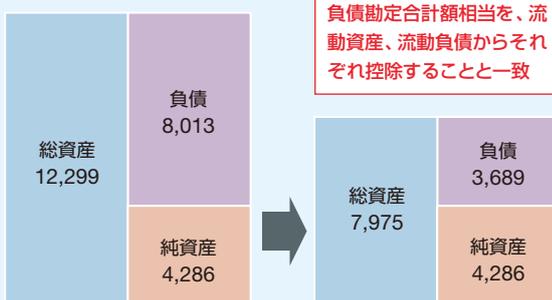
当社の連結貸借対照表の特徴として、子会社のSBI証券が有する顧客資産勘定、すなわち、流動資産における信用取引資産・預託金、ならびに流動負債における信用取引負債・受入保証金が含まれるため、実態より膨らんでいることがあげられます。そのため、単純に会社の安全性などを測る指標の分析を行っても、実質的な当社の状態を表しているとはいえません。

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174.1%（控除前131.2%）、有利子負債比率が58.2%（同58.2%）、自己資本比率が45.0%（同29.2%）となっており、それぞれ健全であるとされる水準を上回っています。

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

〈2010年3月期末〉（単位：億円）



〈2010年6月の公募増資について*〉

当社は、2010年6月7日開催の取締役会の決議により、公募増資を決定いたしました。今回の公募増資により、311万2千株の新株式を発行し、資金調達額は手取額合計で353億円となりました。この資金は主に、成長力のある新興国等において、現地有力パートナーと運営するファンドおよび国内ファンドへの自己投資資金として、250億円を使用する予定です。さらに、残額を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および、海外金融機関への出資または融資等に充当してまいります。なお、2012年3月期までに全額の充当を予定しております。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。

*P24～P25掲載の特集3.「今後のさらなる成長に向けた積極投資と海外展開」をご覧ください。

2 金融サービス事業のペンタゴン経営



Q 新たな経営戦略として掲げた金融サービス事業の「ペンタゴン経営」とは、どのような戦略なのでしょうか。

A 構築した金融生態系のうち、「証券」「銀行」「損害保険」「生命保険」「決済サービス」を五角形(ペンタゴン)のコア事業とし、コア事業間のシナジーを最大限に発揮させてグループ全体の成長を促すとともに、各コア事業のサポート機能を持つ関連企業・事業を配置することで競合他社との差別化を図るものです。また、投資事業を基盤としてコア事業を海外へ移出し、グローバル企業として飛躍的な成長を目指していきます。

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、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。今後はSBIグループ内のシナジー効果を徹底的に追求し、グループ全体のさらなる成長を目指していくことが重要と考えています。そこで、2010年3月にSBIグループの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。SBIグループは「Strategic Business Innovator」として、自己進化し続ける企

業として常に挑戦を続けてまいりましたが、一層力強い成長を遂げるべく、この新しい経営戦略のもとで次なる進化のステージへ積極的に挑戦してまいります。

ペンタゴンの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すだけでなく、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くものです。これは、SBIグループのペンタゴン経営における最大の特徴であり、競合他社との差別化を図る上で、大きな強みになるといえます。

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を開始)「決済サービス」を金融サービスの5つのコア事業とする。

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。

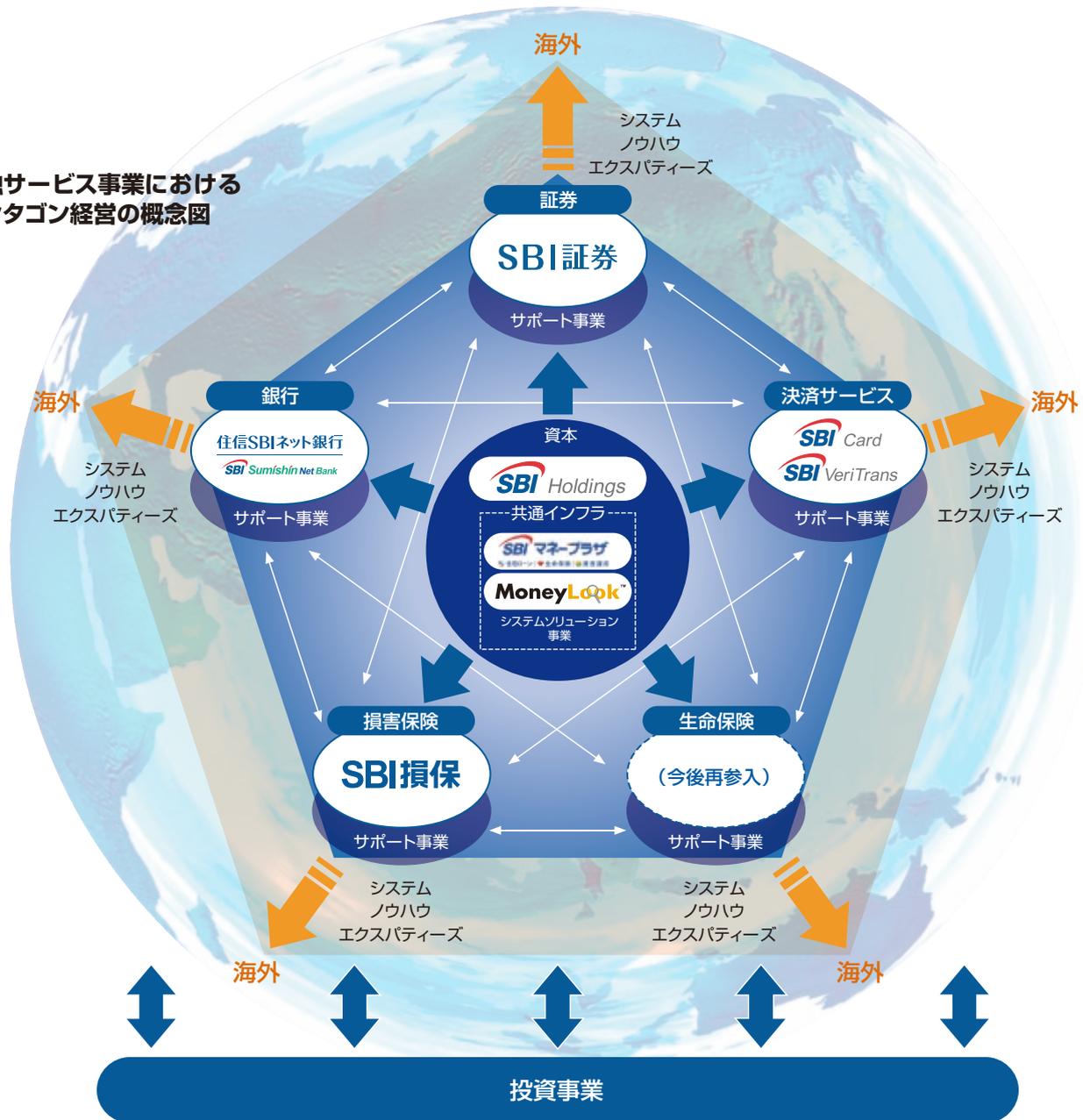
4

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、グループの内外にかかわらず「中立的な立場」で、顧客にとって比較優位な商品を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る。

金融サービス事業における ペンタゴン経営の概念図



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。住宅ローンや保険商品のように高額な金融商品や、海外投資信託など複雑でリスクが高い金融商品については、対面で相談したいというニーズがあります。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ます。このようなニーズに対応して、今後は、インターネットだけでなく、来店する顧客に対しても、低コストで一人ひとりに最適な金融商品を、SBIグループで提供する金融商品に限らず提供できる「日本最大の金融商品ディストリビューター」を目指してまいります。

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コア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。その際に重要となるのが、グループの拡大・成長を底辺から支えている投資事業です。各国の経済状況を鑑みながら、投資事業を通じて構築した現地有力パートナーなどグループ内外のリソースを積極的に活用し、新興諸国での金融サービス事業の展開を進めていくことで、グローバル企業としての飛躍的な成長を目指していきます。