

 特集

自己進化し続ける企業としての

1. 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」

5つのコア事業「証券」「銀行」「損害保険」「生命保険」「決済サービス」にはそれぞれ大きな特徴と戦略があります。

コア事業 ① 証券事業 (株)SBI証券

200万超の口座を有する圧倒的No.1のリアルBased on インターネット証券

サポート企業、関連事業および海外関連商品

サポート企業	SBIリクイディティ・マーケット(株)	外国為替証拠金(FX)取引のマーケットインフラの提供
	SBIジャパンネクスト証券(株)	日本最大の取引量を誇る「ジャパンネクストPTS」を運営
(金融コンテンツ事業)	モーニングスター(株)	投信の格付情報および経済ニュースの提供。米国モーニングスター本社作成の米国、英国、スイス、中国、インド、ブラジル株レポートの配信
	SBIファンドバンク(株)	投資信託に特化し、独自の分析情報等を提供
	ウォール・ストリート・ジャーナル・ジャパン(株)	独自の視点の記事を配信する「WSJ日本版」(電子版)を提供
	サーチナ(株)	日本最大の中国情報サイト「サーチナ」を運営
海外商品の取り扱い	SBI証券では、米国株(Interactive Brokersと提携)、韓国株(E*Trade Securities Co., Ltd.と提携)、中国株(Kingswayと提携)などを取り扱うとともに、モーニングスター作成のリサーチレポートなどを提供	

証券事業では、200万超の口座を有する国内オンライン証券最大手のSBI証券を中心に、多様な証券関連サービスを提供しています。SBI証券は、業界最低水準の手数料体系を武器に、短期間で口座数やシェアにおいてオンライン証券他社を大きく引き離す圧倒的ナンバーワンの地位を確立しています。今後はグループシナジーを最大限に発揮することで、差別化による競争力強化とさらなる成長を目指していきます。

コア事業であるSBI証券との間で、開業から短期間で大きなシナジーを発揮している企業が、外国為替証拠金(FX)取引のマーケットインフラを提供するSBIリクイディティ・マーケットです。SBI証券は、SBIリクイディティ・マーケットのインフラを活用することで、主

要オンライン証券の中で最多の20通貨ペアのFX取引を提供しており、SBI証券の顧客のうち、約15万6千人がFX取引口座を開設しています(2010年6月末現在)。また、SBIリクイディティ・マーケットは国内外の主要金融機関18社のカウンターパーティを有することで、顧客に安定した取引機会を提供しています。SBIリクイディティ・マーケットにおけるFX取引の流動性が高まることで、顧客により利便性の高い投資環境を提供することが可能となるという好循環が生まれ、SBI証券におけるFX取引のさらなる拡大と、株式市況のみならず左右されない収益体質の構築に貢献しています。

SBIジャパンネクスト証券が運営する国内最大規模の取引量を誇るPTS(Proprietary Trading System: 私設取引システム)市場

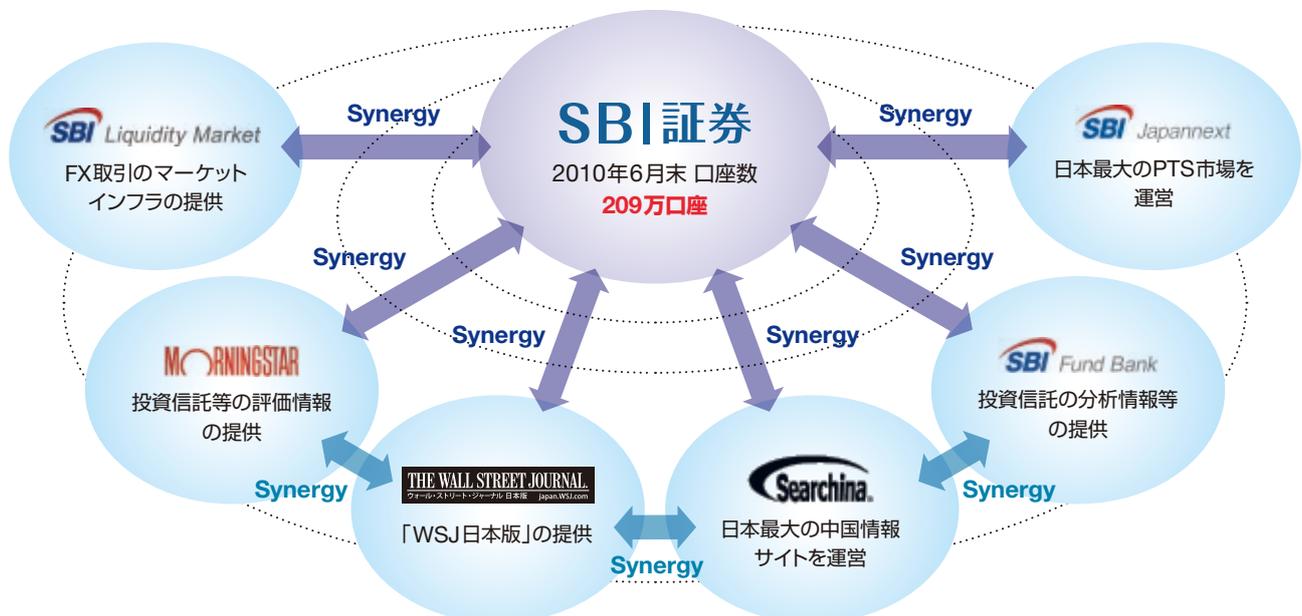
さらなる挑戦

「ジャパンネクストPTS」では、2008年10月の昼間取引開始後に取引は大幅に増加しています。さらに、2010年1月に東京証券取引所の新システムである「アローヘッド」が稼動したことで、最良執行取引がますます促進されることになると考えられることから、ジャスダック証券取引所に迫る規模にまで伸長している国内PTS市場のさらなる活性化が期待できます。

また、投資信託の格付情報や経済ニュースなどの提供を行っているモーニングスターのほかに、2009年12月には日本初の本格的有料オンラインメディアである「ウォール・ストリート・ジャーナル (WSJ) 日本版」のサービスを米国ダウ・ジョーンズ社との合弁会社で開始し、2010年2月には月間9千万超のページビューと月間5百万超のユニークユーザーを誇る日本最大の中国情報サイト「サーチナ」の運営を手掛けるサーチナを子会社化するなど、グローバル金融コンテンツを拡充しております。金融商品やマーケット機能のみならず、これらのコンテンツを同時に提供することで、同業他社との差別化を図っています。

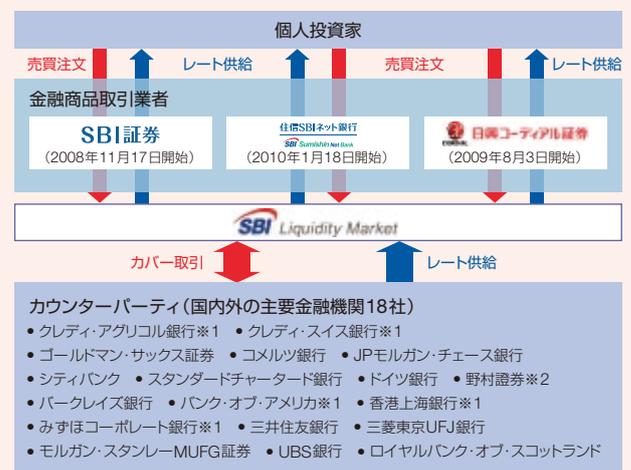
SBI証券を中心に多様な証券関連サービスを提供

グループシナジーを最大限に発揮することで、差別化による競争力強化とさらなる成長を目指す



国内外の主要金融機関計18社※のカウンターパーティ群により取引機会を提供するSBIリクイディティ・マーケット

(※このほか、3金融機関と交渉中)



※1 2010年3月期から新たにカウンターパーティとして参加

※2 2011年3月期から新たにカウンターパーティとして参加



「ネットとリアルを融合し新たな競争ステージを戦う」

株式会社SBI証券 代表取締役執行役員社長
井土 太良

1999年の株式委託手数料の自由化を機に、ネット証券が誕生してから約10年が経ちました。当時は多くの会社が乱立しましたが、激しい競争の末に、現在では安い手数料を武器に圧倒的ナンバーワンの地位を確立したSBI証券を筆頭に、上位5社が大きなシェアを占めている状況です。2009年12月、SBI証券はネット証券で初めて200万口座の大台を突破し、その後も口座数を伸ばし続けています。次のステージでは、ネットが得意とする業務と対面取引の良さをあわせた日本初となる「リアル Based on ネット証券」という新たなビジネスモデルを構築します。

ネットだけでなく、対面取引を希望する顧客層を取り込むべく、直営の全国23支店に加えて、金融商品仲介業ネットワークの110拠点を活用していきます。さらに、SBIグループの共通インフラである「SBIマネープラザ」の店舗も有効活用し、金融商品仲介業のネットワークを拡大していきます。米国に1万3千という最大の店舗網を持つエドワード・ジョーンズという証券会社があります。自宅を拠点とする1人店舗が多く、地域密着のため評判を落とすような仕事は許されず、結果的に米国で尊敬される企業の一つとなりました。SBI証券もそのような尊敬される会社を目指してまいります。

【グローバル金融関連コンテンツ事業の拡充】

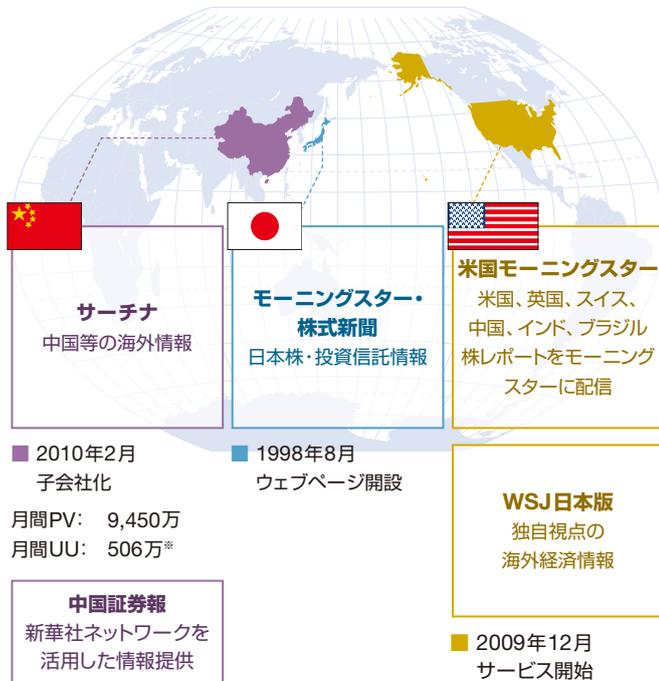
グローバル化が進む現代の日本社会では、世界の情報を正確に捉え、グローバルな視点を持つことが求められています。これまでも、米国モーニングスターとの合併会社として1998年に設立したモーニングスターによって、投資信託の格付情報や経済ニュースの提供のほか、米国モーニングスター本社のデータを利用してモーニングスター(日本)が作成した、米国、英国、スイス、中国、インド、ブラジル株に関するレポートといった金融コンテンツを提供してきましたが、さらなる金融コンテンツの充実を図るべく、2009年6月に米国ダウ・ジョーンズと合併でウォール・ストリート・ジャーナル(WSJ)・ジャパンを設立し、同年12月より日本初の本格的オンライン有料メディアである電子版「WSJ日本版」の提供を開始しました。WSJは120年の歴史を有し、米国最大の発行部数*を誇る金融経済紙であり、その記事は、世界経済や金融市場に多大な影響を与えています。「WSJ日本版」では、世界各地に存在する約2,000名の記者や編集者らによって集められた質の高い情報の中から日々厳選した記事を翻訳・編集して配信しており、時差の関係で欧米よりも早く、ニュージーランドの次に提供できるという速報性にも大きな特徴があります。

また、2010年2月には日本最大の中国情報サイトを運営するサーチナを子会社化し、同3月には中国国営の新華通信社グループの経済専門紙で、中国の四大経済専門紙の一つである中国証券報社と、中国の経済・金融情報の日本における発信を行う合併会社の設立で合意しました。これにより、中国証券報社と新華通信社の情報網のほか、中国上場企業データベース(18年分)およびファンドデータベース(10年分)を活用した各種金融情報をインターネットを通じて提供することが可能になる予定で、中国株に投資する上で、SBIグループの情報量は圧倒的に強化され、顧客に大きなメリットを提供することが可能になります。

SBIグループでは、このように海外のメディアやコンテンツ企業と積極的に提携し、金融商品やマーケット機能の提供のみならず、株式・債券・為替市場に大きな影響を与えるグローバルな情報を同時に提供する体制を整え、今後も引き続きコンテンツを拡充することで競合他社とのさらなる差別化を図り、証券事業の飛躍的な成長を目指します。

*ABC公表:2009年9月30日/WSJ.com有料会員とWSJ紙の購読者を合わせた実績値

グローバル金融コンテンツ事業の拡大

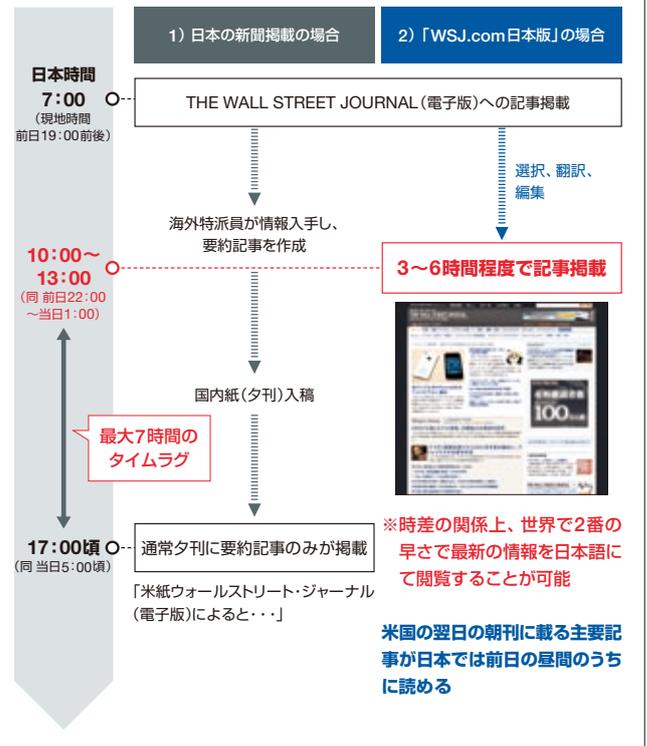


*2010年6月の月間実績

速報性に優れるWSJ日本版

海外ニュースが日本の新聞に掲載されるまでの流れとWSJ日本版の場合との違い

WSJ紙面(朝刊)に掲載される記事の場合(イメージ)



「世界の主要メディアと提携し、グローバル金融コンテンツの強化を図る」

モーニングスター株式会社 代表取締役執行役員COO
ウォール・ストリート・ジャーナル・ジャパン株式会社 取締役
朝倉 智也

モーニングスターは、1998年に米国モーニングスターとの合併で設立して以来、10年以上グローバルな金融情報コンテンツを提供し続けています。国内投資信託の評価情報に加え、23の国・地域でビジネスを展開するモーニングスターのネットワークを活かして、世界の株式、投資信託、ETF(上場投信)、ヘッジファンドなど、全世界35万超の投資商品の情報を提供しています。グローバルな投資情報に対する日本の投資家のニーズの高まりから、モーニングスターの存在意義は非常に大きく、SBIグループへも今後さらに大きな貢献ができると考えています。また、2009年12月より提供を開始した「WSJ日本版」(電子版)は、開始から4ヶ月ですでに77万人超の月間ユニークユーザーを有するまでになりました(2010年3

月末)。さらに、月間5百万超のユニークユーザー数を誇る国内最大の中国情報サイトを運営するサーチナや、中国の4大経済専門紙の一つである中国証券報社と連携し、成長性が高い中国の経済・金融情報をはじめ、様々な中国の情報を発信していきます。

コンテンツ事業を行う企業と、SBIグループのようなネット金融企業が連携し、融合するというのは、世界でも実にユニークな例です。このようにブランド力のある質の高いメディアを通じて豊富な金融情報コンテンツを提供することは、既存の1千万超のSBIグループの顧客への情報サポートとしての役割だけでなく、SBIグループがアプローチできていなかった顧客層を開拓し、最終的にSBIグループの低コストで利便性の高いサービスを紹介するという仕組みの構築にもつながっていくと考えています。

コア事業 ② 銀行事業 住信SBIネット銀行(株)

開業から2年5ヶ月弱で預金残高が1兆円を突破したネット銀行

サポート企業、関連企業および海外展開

サポート企業	SBIオートサポート(株)	自動車販売店を通じた金融サービス提供支援
	SBIレセプト(株)	診療報酬債権ファクタリング
	セムコーポレーション(株)	不動産担保融資および保証業務
	(株)ジー・ワンクレジットサービス (2010年10月に「SBIクレジット(株)」に商号変更予定)	オートローン事業、金融商品の企画・販売 加盟店約2千社、拠点数は全国7拠点
関連企業	SBIモーゲージ(株)	住宅金融支援機構【フラット35】販売代理店網を構築 住宅ローン実行残高は2010年2月末に6,000億円を突破
海外における 銀行事業	ティエン・ホン銀行(ベトナム)	2008年5月開業、2009年8月に発行済株式の20%を取得
	ブノンベン商業銀行(カンボジア)	2008年9月開業、出資比率40%で新規設立
	セイロン商業銀行(スリランカ)	2010年6月に発行済株式の9.99%を取得

【住信SBIネット銀行】

銀行事業では、国内ネット専門銀行としては最速の、開業から2年5ヶ月弱で預金残高が1兆円を突破した住信SBIネット銀行を中心に、国内のみならず新興諸国の銀行への出資も積極的に行っております。

住信SBIネット銀行は、日本のネット専門銀行としては後発でのスタートながら、競争力のある預金金利の設定や、振込手数料の一定回数までの無料化、SBI証券と連携した利便性の高いサービス、運用の重視等により、業界で最速の成長を遂げています。特にSBI証券との連携では、SBI証券での現物取引の買付代金や信用取引の必

要保証金等に充当することができる「SBIハイブリッド預金」という画期的なサービスを提供することで、この口座を保有しているSBI証券の顧客は、証券口座との間でシームレスに資金の移動を行うことが可能になっています。このような連携により、2010年6月ではSBI証券の口座開設者の約5割が住信SBIネット銀行の口座開設も同時に申し込んでおり、住信SBIネット銀行の顧客基盤拡大に大きく貢献しています。

このように、コア事業間においても相互に関連させシナジーを発揮してきたことが奏功し、住信SBIネット銀行は開業3期目の2010年3月期には早くも通期で黒字化を達成しました。先行して開業した楽天銀行(旧イーバンク銀行)、ジャパンネット銀行、ソニー銀行はいずれも通期黒字化の達成は開業5期目です。これらと比較しても、住信SBIネット銀行は圧倒的な速さで収益に貢献する銀行に成長しました。今後も、多種多様なローンや預金商品、サービスを、顧客のニーズに応じてタイムリーに提供していくことが重要となってきます。

また、銀行経営で重要なポイントは、顧客より預っている資金の運用ですが、その運用をサポートするための関係企業群も拡充してきました。自動車ディーラーを通じて自動車ローン等の金融サービスを提供するSBIオートサポート、診療報酬債権ファクタリングのSBIレセプトなどです。今後はさらに、金利スワップやCPの引受け、安全かつ利回りの良い証券化商品の組成など、証券分野と融合した業務や運用の多様化を進めていきます。

住信SBIネット銀行は顧客満足度においても高い評価をいただ

住信SBIネット銀行 預金残高と口座数の推移



いています。例えば、日本経済新聞社が2009年12月に発表した顧客満足度調査においては第2位を獲得しました。また、全業種を網羅したサービス産業生産性協議会が発表した2009年度の調査結果では、住信SBIネット銀行が銀行業界で第1位を獲得し、また全調査対象である291社の中でも第4位となるなど、大変高い評価をいただきました。今後もより一層、顧客中心主義の徹底を図り、顧客満足度をさらに高めていく努力が必要と考えています。

【海外における銀行事業】

さらに、海外新興諸国への金融サービス事業の展開においては、各国の経済・金融の発展状況を鑑み、現在は銀行への出資が中心となっています。カンボジアでは、2008年9月に設立したプノンペン商業銀行に40%出資していますが、同行は順調に利益を拡大させ、開業2期目に黒字化を達成しています。ベトナムでは、2008年5月に開業したティエン・ホン銀行の20%の持分を2009年8月に取得しましたが、設立初年度に早くも黒字化を達成し、2期目も引き続き業績は拡大しました。同行はすでに本店に加えて5支店・8出張所を展開しています。日本には人口1億2,700万人に対して200行以上の銀行が存在していますが、人口8,600万人におよぶベトナムには、銀行はわずか50行程度しかありません。また、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く、相当な事業規模に発展すると考えています。これから経済発展していく国々において、当面は銀行業が金融分野を支えていくことになると考えています。そのため、そのような国々に金融サービス事業を展開する場合は、まず銀行業から進出していくことが重要になり、その後、その国の発展状況に応じて証券等の他の金融事業についても日本で蓄積してきたシステムやノウハウ等を順次移出し、新興諸国における金融サービス事業の展開を進めてまいります。

グループのリソース活用による資金運用の多様化



<今後の重点資金運用>

金利スワップ、CP引受け、証券化商品の組成など、証券分野と融合した業務・運用の多様化



「さらなる利便性と魅力的なサービスの提供を追求し、顧客満足度を高めていく」

住信SBIネット銀行株式会社 代表取締役社長
川島 克哉

住信SBIネット銀行は、2007年9月の営業開始以来の目標である「どこよりも使いやすく、魅力ある商品・サービスを24時間・365日提供するインターネットフルバンキング」を目指しています。円・外貨の各種預金取引、資金決済サービスはもちろん、住宅ローンやカードローンといったお借入取引など、様々なライフスタイルに応じた多様な商品・サービスを、インターネットならではの簡単かつスピーディな手続きで提供できるよう努めてまいりました。それらが支持され、国内ネット専門銀行としては後発でのスタートながら、業界最速の成長を遂げています。2010年6月末現在で、口座数は82万口座、預金総残高は1兆2,346億円、個人向けローン残高が4,760億円を突破しており、その伸びでは他のネット専門銀行を圧倒しています。このように短期間で急成長できた背景

には、住友信託銀行という強力なパートナーと組んだことに加えて、グループ内にネット証券界で圧倒的ナンバーワンの地位を確立しているSBI証券があり、そこのシナジー効果が発揮されているという大きな強みがあるためです。その結果、住信SBIネット銀行は、営業開始後3期目で通期黒字を達成するなど、銀行設立当初の経営計画を着実に履行しております。

今後のさらなる成長のためには、引き続きお客様の利便性向上に努めることが重要であると考えています。お客様への運用商品の提供については、これまでも各種預金商品やFX取引など幅広く行っていますが、投資信託の取扱商品の拡充や外貨運用ニーズの多様化に応える商品など、さらなる運用商品の充実にも努めるとともに、個人向けローンについては、住宅ローンやネットローンなどの商品性の拡充に努め、お客様の生活シーンにあった多様な資金ニーズに応えてまいります。

コア事業 ③ 損害保険事業 SBI損害保険(株)

業界最安値水準保険料の自動車保険を提供するネット損保

サポート企業(事業)および異業種提携

サポート企業(事業)	保険の窓口「インズウェブ」	累計440万人超*の利用者数を誇る国内最大級の自動車保険一括見積もりサイト ※サービス開始から6月末までの累計
	SBIオートサポート(株)	自動車販売店を通じた金融サービス提供支援
	オートックワン(株)	国内最大級の新车見積もり仲介サイトの運営
異業種提携	中古車売買大手「(株)ガリバーインターナショナル」、DVDレンタル・ゲーム販売大手「(株)ゲオ」および、中古車会場オークション大手「(株)ジェイ・エー・エー(JAA)」などとの提携による異業種チャンネルを拡大	

損害保険事業では、業界最安値水準の保険料を提供するSBI損保を中心に据え、グループ内にある国内最大級の自動車保険見積もりサイトや新车見積もり仲介サイトのほか、多様な異業種との提携により拡大するチャンネル等も活用し、事業を推進しています。

2008年1月に開業したSBI損保は、業界最安値水準の保険料や販売チャンネルの拡充、販促活動の強化等が奏功し、入金ベースの元受収入保険料は2010年3月期に目標としていた50億円を突破し、累計の契約件数も13万3千件(2010年6月末17万件)に達しました。

このようなSBI損保の順調な成長を支えているのが、保険の比較見積もりサイト「インズウェブ」です。インズウェブは、1998年に米国InsWebとの合併で、グループ内でいち早く立ち上げた事業の一つです。2010年3月末現在では、累計利用者数は420万人(同6月末440万人)、年間利用者数約80万人を誇る国内最大級の自動車保険比較見積もりサイトに成長しており、このサイトの集客力がSBI損保の成長に大きく貢献しています。インズウェブ自体は、比較サイトとして中立的な立場で多数社の見積もり結果をユーザーへ提供して

いますが、その中で週刊ダイヤモンドの「自動車保険料ランキング」(2010/3/20号、2009/3/14号)で2年連続第1位に選ばれたSBI損保が、ダイレクト系損保の中で圧倒的に安い保険料の自動車保険を提案しており、自ずとSBI損保が選択されるケースが増えています。実際にSBI損保の顧客の約4割がインズウェブ経由の顧客であり、他社の保険と比較してSBI損保を選んでいただいているのです。

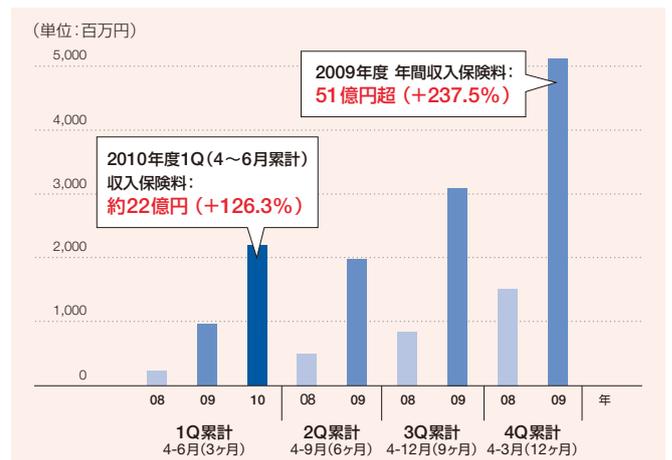
保険料の安さだけでなく、顧客の満足度においてもSBI損保は非常に高い評価をいただいています。2010年度版のオリコン顧客満足度ランキングでは、「付帯サービスの充実度」の部門でも第1位を獲得しました。

そのほかにも、自動車販売店を通じて自動車保険やオートローン商品などを紹介する「SBIオートサポート」や、国内最大級の新车見積もり仲介サイトを運営する「オートックワン」などの集客サイトをグループ内に有しており、これがSBI損保の強みとなって、成長を続けているダイレクト系損保の中でも圧倒的な伸び率を誇る成長

自動車保険 保有契約件数(計上ベース*)・累計



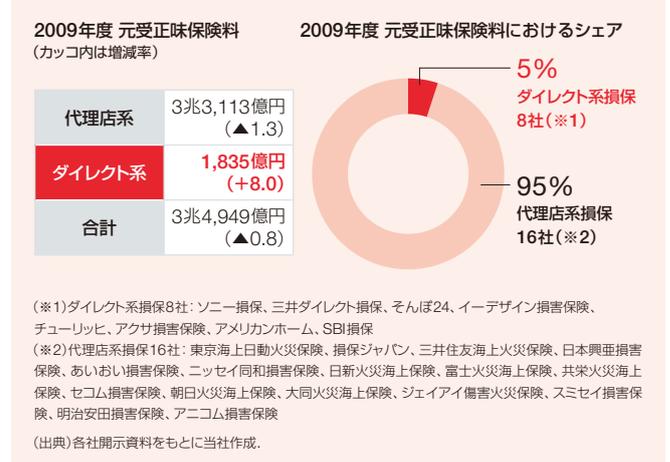
元受収入保険料累計(計上ベース*)の推移



を実現しています。

また、今後のさらなる事業拡大を目指して、SBI損保では顧客との接点となる窓口の拡充を重視していきます。中古車売買大手のガリバーインターナショナルや、DVDレンタル・ゲーム販売大手のゲオ、中古車会場オークション大手のJAAなどとの提携により、これまで異業種チャネルを拡充してきました。これにより、インターネットのみではリーチできなかった顧客層に対しても、効率的なアプローチをすることが可能となりました。今後もネット、リアルにかかわらず積極的に販売チャネルを拡充し、飛躍的な成長を目指してまいります。

自動車保険における業界構成比



「ローコストオペレーションを徹底し、業界最安値水準の保険料を提供し続ける」

SBI損害保険株式会社 代表取締役社長
城戸 博雅

SBIグループは、10年以上前から自動車保険見積もりサイト「インズウェブ」の運営を行い、膨大な保険見積もりデータを蓄積してきましたが、その蓄積したノウハウを保険会社として活用できないかと考えたのです。見積もりサイトでは、低価格ということが選ばれる上で大きな武器になります。そのためSBI損保は、自ら提示する保険料を低く設定するため、保険募集に関わる業務プロセスのシステム化を徹底的に進め募集コストの削減を実現しました。まだバックオフィス業務など、まだ人を介した作業が多いため、さらなるコスト削減が図れる場面は多いと考えています。一方で、コールセンターや損害サポートセンターなどの人員は相応に増やしていく方針です。人員を投入する分野と、システム化する分野を明確にしながら、経営資源を最適に配分していきたいと考えています。SBI損保の特徴は、インターネットを最大限に活用し、ローコストオ

ペレーションを徹底して、保険料を抑えた形で自動車保険を提供することにあります。同様の事業展開は他のダイレクト系損保も行ってはいますが、SBI損保の保険料は業界でも最も安い水準です。今後の目標としては、まずダイレクト系損保の中でトップになり、いずれは国内損保ナンバーワンを狙いたいと考えています。

保険業界の主戦場といわれる自動車保険全体のマーケットは、この十数年間、横ばいからやや右肩下りの傾向が続いています。規模にして約3.5兆円です。その中で、ダイレクト系損保のシェアは毎年伸びていますが、それでも、まだ全体の10%にも達していないのが現状で、代理店などを通じて大手損保の保険に加入する人が9割以上もいます。つまり、我々にとって自動車保険市場はまだフロンティアであり、将来はダイレクト系のシェアが逆転できるようにしたい。そして、SBI損保がその旗手になればいいと考えています。

コア事業 4 生命保険事業

生命保険事業においては、2010年2月に、当社が保有するSBIアクサ生命(現ネクステア生命)の全株式をアクサ ジャパン ホールディングに譲渡し、生命保険事業からは一時撤退しました。合併を解消した理由は、お互いの商品戦略等で相違が生じたためです。今後は今般の反省を踏まえて、1年から1年半後を目処に、当社

100%出資の生命保険会社として再参入したいと考えています。そしてコア事業の一つとして、その他のコア事業との連携を強める等グループ内に有するリソースを有効活用するとともに、アセットマネジメント事業における投資先のネットワーク等も活用し、着実かつスピーディに成長させていきます。

コア事業 5 決済サービス事業 SBIカード(株) SBIベリトランス(株) SBIレミット(株) (仮称)

多様な決済サービスの提供により、顧客利便性の向上を目指す

SBIカード(株)	業界最高水準のポイント還元率を誇るクレジットカードの発行	グループ各社の飛躍とシナジー創出を目指し異業種提携を推進
SBIベリトランス(株)	EC事業者の成長をサポートする決済イノベーター	中国で約20億枚発行されている「銀聯カード」によるネット決済が可能な中国向けネット通販モール「佰宜杰.com(バイジェイドットコム)」を展開
SBIレミット(株) (仮称)	米国マネーグラム社との提携による国際送金サービス事業(2010年秋開始予定)	世界190カ国のマネーグラム社の代理店で送金の受領が可能になる予定

決済サービス事業では、SBIカード、SBIベリトランス、SBIレミット(仮称)を中心に、多様な決済サービスを提供し、顧客利便性の向上を目指しています。なお、SBIレミットは、米国マネーグラム社との提携による国際送金サービス事業を展開する新設会社として、現在事業開始に向けた準備を進めています。

【SBIカード】

SBIカードは、業界トップクラスの高機能カードの強みを活かし、2006年11月より「MasterCard」ブランドのクレジットカードの発行を手掛けています。2009年2月には、世界最大級の国際ブランドである「VISA」のライセンスを取得したことから、プロパーカードとして業界トップクラスのキャッシュバック還元を実施する予定の

「SBIカードPlus」を2010年秋に発行開始するよう準備を進めています。また、2010年6月にはゲオグループの会員向け提携カード「GEO Ponta Visaカード」の発行も開始しました。これを機に従来のカード戦略を練り直し、SBIカードを異業種連携の要として事業を推進していくことで、SBIカードの飛躍的な成長を図るとともに、グループ各社の新規顧客開拓や取引数の拡大などのシナジー創出を目指します。

2010年6月から発行を開始したゲオグループとの提携カード「GEO Ponta Visaカード」では、三菱商事の子会社が運営している約2,300万人の会員基盤を有する共通ポイントプログラム「Ponta(ポンタ)」へ参加し、Pontaポイントを付与できる仕組みを整えました。3年後に3千万人の会員数を目指すPontaを通じて、Pontaに参



「高水準キャッシュバック還元率と提携カード発行を機に、グループ横断的なシナジー創出を狙う」

SBIカード株式会社 代表取締役COO
石井 一君

SBIカードは、事業開始時期としては最後発のクレジットカード会社ですが、従来のあり方にとらわれず、キャッシュバックに特化した「高還元率ポイントプログラム」をプロパーカードで実現するなど、顧客中心主義のもと革新的なサービスの提供に努めています。

2010年秋に発行を予定している「SBIカードPlus」では、カード利用金額に応じて、高還元が実現する仕組みを採用しています。それだけでなく、SBIグループ各社との取引状況に応じて、さらに通常よりも高いポイントを付与する革新的なポイントプログラムを構築し、グループ各社への横断的な送客を図るなど、SBIグループとのシナジーを徹底的に追求していきます。2010年6月に開始した

ゲオとの提携カード「GEO Ponta Visaカード」では、ゲオのお客様にあった最適なSBIグループの金融商品を紹介するレコメンドサービスの開発に着手しています。この「GEO Ponta Visaカード」により、すでに2,300万人の顧客基盤を有するPonta参加企業からSBIグループへの送客が期待できることから、SBIカードのカード発行枚数の飛躍的な拡大が期待されると同時に、SBIグループ各社の新規顧客開拓や取引数の拡大などのシナジー創出を目指してまいります。

加している異業種企業の顧客をSBIグループへ誘導するシナジーが期待できます。これを機に、SBIカードは2010年6月末現在の約8万枚のカード発行枚数を、今後3年程度で100万枚まで増加させることを目標とし、顧客基盤の拡大とカード事業の黒字化を図ります。



「GEO Ponta Visaカード」

【SBIベリトランス】

SBIベリトランスは、電子決済のパイオニアである米国サイバーキャッシュ社の日本法人として1997年に設立して以来、「EC事業者の本業への専念をサポート」を基本理念に、日本のEC市場を牽引しています。創業当初からクレジットカード番号をECサイトに残さず決済できる仕組みを提供するなど、高度なセキュリティ機能を他社に先駆けて導入し、EC事業者にとって利便性の高い最先端のサービスの提供に努めてまいりました。現在では一般的となっているSSL暗号化通信によるクレジットカード決済を米国最先端のセ

キュリティ技術により実現し、日本のEC市場を決済面から支え、成長させてきました。現在、SBIベリトランスが取り扱うECの決済取引件数は年間約6千万件に及んでいます。売上代金の一括収納代行サービスや、コンビニエンスストア決済サービス、さらに電子マネー決済分野ではモバイルSuicaでのインターネット決済サービスを他社に先駆けて実現するなど、これまで業界をリードし続けてきました。

最近では海外展開にも注力しており、中国で約20億枚発行されているデビットカード「銀聯カード」のネット決済業務を中国企業以外では初めて開始しました。また、中国の消費者向けインターネット通販モール「佰宜杰.com(バイジェイドットコム)」を開設し、2009年4月より本格的に開始しています。「バイジェイドットコム」では、「銀聯カード」によるネット決済を可能とし、出店事業者には、翻訳から物流、決済など、必要な業務をトータルで支援しています。

決済ニーズが刻々と変化していく中、SBIベリトランスはEC事業者の成長をサポートする決済イノベーターとしてさらなる成長を目指し、EC市場の発展を通して社会に貢献してまいります。



「EC市場の拡大とともにさらなる成長を目指す」

SBIベリトランス株式会社 代表取締役 執行役員COO

沖田 貴史

国内EC市場は急速な勢いで拡大し、今では流通総額が6兆円を超える規模となっています。それを黒子として影で支えているのが、決済サービスです。そして、ECの成長とともに、SBIベリトランスの業績は堅調に推移しています。国内でも顧客情報の大量流出事件がありましたが、そのようなリスクを軽減するためにも、企業がクレジットカード番号を保有しなくても決済ができる仕組みが必要です。SBIベリトランスは、セキュリティは決済の根幹と考え、世界最大手だった米国サイバーキャッシュとの合併会社として、1997年に誕生しました。創業当時より、クレジットカード番号をECサイトに残さず決済できる仕組みを提供してきましたが、2010年

1月、さらに高度なセキュリティ・機能性を追求した次世代型決済システム「VeriTrans 3G」の提供を開始し、外部への情報漏洩リスクを最小限にする高いセキュリティ環境の提供を実現しました。

またSBIベリトランスは、中国を中心とした海外展開にも注力しています。中国のEC市場は日本の3分の1程度ですが、2年後には日本を追い抜いて10兆円規模になると予測されています。現在、中国の購買力の象徴となっているのは、すでに約20億枚発行されている「銀聯カード」であり、SBIベリトランスは2009年1月に、その「銀聯カード」のネット決済サービスを「VeriTrans銀聯ネット決済」として、中国、香港を除いて世界で初めて提供を開始いたしました。いち早く急拡大する中国市場への布石を打った意味は、今後非常に大きなものになると考えています。

2. グループ進化に向けた新たな領域へ～リアルチャンネル展開～

真の顧客中心主義を実現するために、ネットとリアルの融合を図り、日本最大の金融ディストリビューターを目指します。

SBIグループは、これまでインターネットを最大限に活用して、低コストで利便性の高い金融サービスを提供し発展してきました。しかしながら、あらゆるお客様に満足いただくためには、インターネットをチャンネルとしたサービスの提供だけでは不十分な場合が想定されます。例えば、金融商品を選ぶとする際、じっくり対面で相談したいというお客様もおられることから、真の顧客中心主義を達成するには、リアルチャンネルでの展開も必要不可欠と考えています。

SBIグループは現在、このリアルチャンネルとして、またグループの共通インフラとして、あらゆる金融商品をワンストップで提供することを目指す「SBIマネープラザ」を展開しています。これは主に、SBIモーゲージが2007年よりフランチャイズ(FC)方式で展開してきた「SBI住宅ローンショップ」を転換してきたもので、2009年に1号店を出店して以降、急速に店舗数を拡大させており、2010年6月末現在、全国に69店舗を開設しています。このように短期間で大量出店することができたのは、FC方式での展開が奏功したものです。FC展開には賃貸料や人件費が抑えられるというメリットがあるほか、街の中にある看板・店舗は広告塔の役割も果たします。

「SBIマネープラザ」で取り扱う商品は現在、住宅ローンや生命保険が中心となっています。このような金額が大きい金融商品や、投資信託をはじめ複雑でリスクが高い金融商品については、「人を介して買いたい、説明を聞きたい」というニーズがありますので、今

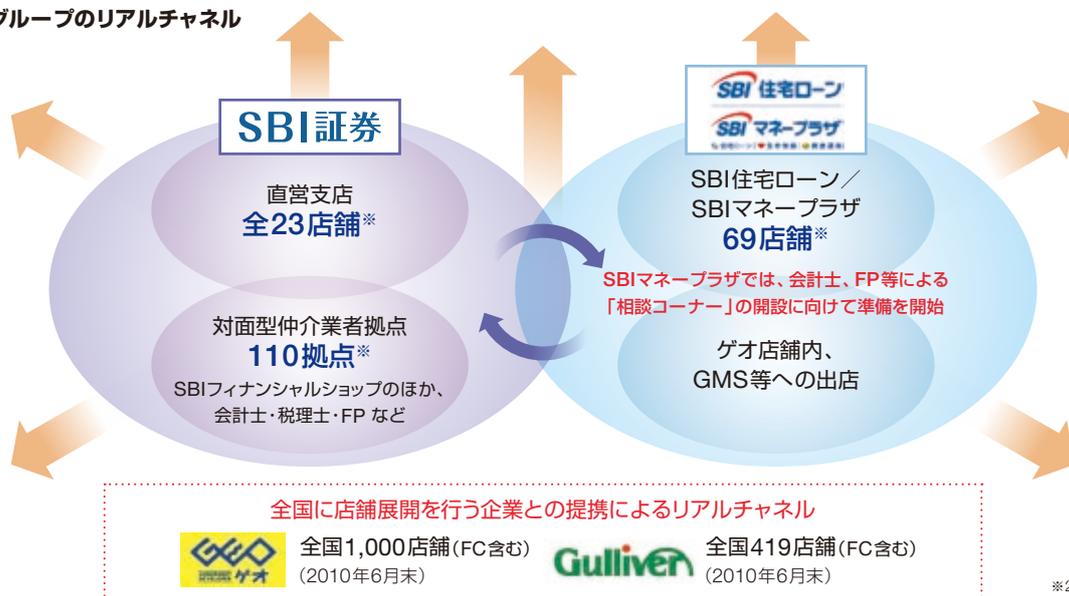
後は会計士やファイナンシャルプランナー(FP)などによる資産運用サービスも拡充していく予定です。また、SBIグループの商品だけでなく、グループ外の商品も含めて、「中立的な立場」から顧客にとって比較優位な商品を選別し、取り扱ってまいります。

SBIグループのリアルチャンネルはほかに、SBI証券の直営23支店および対面型の金融商品仲介業者の110拠点があり(2010年6月末現在)、今後さらに拡充を進めてまいります。

さらにSBIグループは、異業種との提携による販売チャンネルの拡充にも注力しています。2009年8月にDVDレンタル・ゲーム販売大手で全国1,000店舗を有するゲオと提携したほか、同年10月に中古車売買大手で全国419店舗を有するガリバーインターナショナルと提携しました。また、ローソンや昭和シェル石油、ケンタッキーフライドチキンなど多種多様な企業14社(利用可能店舗12,190店舗、会員2,300万人、2010年5月末現在)が参加する共通ポイント「Ponta(ポインタ)」に、2010年3月よりSBIグループ各社が順次参加しています。これら異業種企業の販売チャンネルを通じて、これまでリーチできなかった顧客層へも効率的にアプローチしていきます。

SBIグループは、ネットとリアルをうまく融合させ、低コストで一人ひとりに最適な金融商品を提供できる、日本最大の金融ディストリビューターを目指してまいります。

拡大するSBIグループのリアルチャンネル



全国で出店を続ける「SBIマネープラザ」

全国69店舗

※「SBI住宅ローンショップ」含む
※2010年6月末現在



SBIグループの共通インフラには、リアルチャネル展開のSBIマネープラザのほかに、1つのIDとパスワードで複数の金融機関の口座を一元管理できるソフトウェア「MoneyLook®(マネールック)」があります。2010年6月末現在、対応金融機関数は業界最多の314社、登録者数は57万6千人超となっています。

業界トップクラスの対応金融機関数・登録者数を誇るアカウントアグリゲーション(口座一元管理)ソフト「MoneyLook®」

特徴

- ① 各金融機関のIDとパスワードを一度登録すると、その後はマネールックの画面から、ワンクリックで利用者の口座に自動的にログイン可能
- ② 各金融機関のID、パスワード、その他すべての情報は利用者自身のPC内部に暗号化して保管されるため、第三者に預ける必要がない

インターネット
ユーザー

一括管理

MoneyLook®

銀行
証券/FX
カード
ポイント

■ 口座管理…毎日の家計簿として
銀行・証券口座の明細、カードやポイント
の利用状況をひと目で把握できる

■ 資産管理…資産形成や投資のサ
ポートツールとして

証券・FX・投資信託など登録した金融資
産の最新状況をリアルタイムで確認で
きる

「お客様一人ひとりに最適な金融商品を提供する金融ワンス トップサービスの実現を目指し、FC展開を進める」

SBIモーゲージ株式会社 代表取締役執行役員COO 兼

SBIマネープラザ株式会社 代表取締役会長

円山 法昭

SBIモーゲージは、2001年5月に日本初のモーゲージバンク(証券化を資金調達手段とした住宅ローン貸出専門の金融機関)として事業を開始して以来、長期固定金利の住宅ローンを業界最低水準の金利で提供し続けています。住宅金融支援機構との提携による【フラット35】を主力商品として、融資残高は2010年6月末に6,897億円超と、順調に積み上げております。

ネットとリアルを融合した新たなビジネスモデルへのシフトを決意して、保険代理店を活用する業界初のモデルを構築し、2007年にフランチャイズ(FC)形式の対面店舗「SBI住宅ローンショップ」の出店を開始しました。そして2009年7月より、住宅ローンショップをグループ全体の共通インフラ「SBIマネープラザ」へと転換し

ながら、FC形式の対面チャネルを急速に拡大させています。これは、2010年度中に100店舗超の出店を目指しています。「SBIマネープラザ」では、住宅ローンだけではなく、生命保険や証券など、SBIグループ内外の金融機関の商品も積極的に取り扱うことにより、多くの金融商品の中から、お客様一人ひとりに対し最適な金融商品を提供できる、「真の金融ワンストップサービスの実現」を目指しています。

SBIモーゲージは、モーゲージバンクのリーディング・カンパニーとして、今後もお客様の立場に立った商品の開発や、「ネット」と「リアル」を融合した利便性の高いサービスを提供し、「お客様が豊かな暮らしを実現」できるよう努めてまいります。

3. 今後のさらなる成長に向けた積極投資と海外展開

ベンチャーキャピタルとして国内最大の投資実行を誇るSBIグループは、「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への投資の拡大と、金融サービス事業の移出を進めていきます。

【SBIグループの成長を支える投資事業】

SBIグループでは、リーマン・ショック後の投資コスト低下時に、成長産業ならびに新興諸国へ積極的に投資を実行してまいりました。SBIグループの投資事業の特徴は、国内においては投資先を成長が見込めるIT、バイオ、環境・エネルギー、金融の4分野に絞り込み、かつ高いシェアで集中投資することにあります。海外に関しては、経済成長の著しい新興諸国において現地有力パートナーと提携し、共同でファンドを設立し投資を進めています。

【将来の収益拡大を目指した積極投資】

当社は2010年6月に公募増資を決定し、手取額合計で353億円の資金を調達しました。世界的に市場環境が悪化しているこの時期に公募増資を実施した主な理由は、株式市場の低迷と為替の円高傾向を背景に投資コストが低下している現在の市場環境を、グローバ

ル投資を拡大させる絶好の機会と捉えたためです。なお、このたびの公募増資により調達した資金使途は次の3点となり、2012年3月期までに全額の充当を予定しています。

1.	中国やインド、ベトナムなど成長力のある新興諸国や米国等において現地有力パートナーと共同設立した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
2.	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等への出資	103億円
3.	海外金融機関への出資または融資等(子会社を通じた出資または融資等を含む)	

海外有力パートナー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 (中国)	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)	34.5百万USD	87.1%
北京大学ファンド(中国)	2008年2月	北京北大青島環宇 (北京大学傘下の戦略投資部門)	100百万USD	50.1%
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 9百万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	66.7%
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)	約84百万USD*	96.3%
SBI SOI Fund(アジア)	2008年6月	慶応義塾大学	5億円	100%
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%
Malaysia 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USD	50%
SBI Islamic Fund(ブルネイ)	2010年8月(予定)	ブルネイ=ダルサラーム国・財務省	約54百万USD*	50.0%
SBI-Jefferies Asia Fund (アジア)	2010年夏(予定)	Jefferies Group(投資銀行業務等を手掛ける米大手証券会社)	50百万USD	80.0%
Jefferies-SBI USA Fund (アメリカ)	2010年夏(予定)	Jefferies Group(投資銀行業務等を手掛ける米大手証券会社)	150百万USD	50.0%

*2010年5月末の為替レートで換算(1USD=18980ベトナムドン、1USD=6.827人民元、1USD=1.3997シンガポールドル)

【新興諸国での投資体制確立と投資コスト低下時の積極的な投資実行】

SBIグループの2010年3月期の投資実行額は595億円(バイアウト・メザニンを含む)で、ベンチャーキャピタルとして引き続き国内最大の投資を実行しました。そのうち、中国をはじめとするアジア新興諸国を中心に2006年3月期以降順調に拡大している海外への投資額は130億円(前期比7.6%増)となり、2008年3月期と比較して2倍以上に増加しています。

海外での新ファンドは、2010年3月期に設立したハンガリーやマレーシアのファンドに続き、ブルネイ財務省との間でイスラム適格の有望な企業を投資対象とする共同ファンドの設立について2010年3月に最終合意しています。そのほか、ブラジルについてもすでに現地を訪問し、関係先との協議を始めています。このように、BRICsをはじめとする成長性の高い新興諸国への布石をほぼ打ち終え、今後積極的に投資実行を進めていく一方で、インターネット産業発祥の地である米国への投資を再度見直そうと考え、2010年6月には、世界中に25以上の拠点を有する米国の大手証券会社で投資銀行業務を手掛けるジェフリーズグループと、米国およびアジアの企業を対象とした投資ファンドの共同設立について合意しました。

なお、海外での事業拡大にあわせて、北京、上海、香港、シンガポールなどに駐在員事務所や現地法人を設立し、海外拠点網も整えつつあります。韓国においてもKOSDAQ上場の投資会社であるKorea Technology Investment CorporationならびにKTIC Global Investment Advisory Co., Ltd. (SBI Global Investment Co., Ltd. に商号変更)をグループ会社化し、アジアを中心とした海外への投資体制を一層強化しました。

【金融サービス事業の海外移出を目指した海外金融機関への出資の拡大】

海外展開の第2フェーズとして、ファンド設立で構築した海外有力企業とのネットワーク等を活用し、SBIグループが展開しているインターネット金融サービス事業を海外に移出することで、各国で日本と同様の金融生態系を構築することを目指しています。

これから経済発展していく新興諸国において、当面は銀行業が金融分野を支えていくことになると考えており、まず各国の銀行への出資を中心に進めてまいります。その後、その国の経済・金融の発展状況に応じて、証券など他の金融事業についても日本で蓄積してきたノウハウ等を活用し、金融サービス事業の海外展開を加速さ

せてまいります。

海外銀行への出資の状況

ベトナムでは、2008年5月に開業し、設立初年度に早くも黒字化を達成したティエン・ホン銀行の20%の持分を取得しました。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く、相当な事業規模に発展すると考えています。

カンボジアでは、当社が40%を出資して2008年9月に創業したプノンベン商業銀行が、開業2期目に黒字化を達成するなど順調に利益拡大を続けています。

スリランカでは、2010年6月に民間最大の商業銀行で国内190の支店網を有するセイロン商業銀行の9.99%の持分を取得しました。スリランカの銀行で唯一、海外での事業展開に成功している同行を通じて、南アジア地域における有力企業とのネットワークをさらに強化してまいります。

海外証券会社への出資の状況

2010年内に証券取引所を開設予定のカンボジアでは、2010年2月にSBIプノンベン証券を設立しました。同社は日系金融機関として唯一、同国における証券事業フルライセンスの事前認可を取得する見込みです。

ベトナムでは、ファンド提携先であるFPT社傘下のFPT証券に出資し発行済株式の20%を取得する予定で、今後SBI証券においても同社と接続して、ベトナム株式の取り扱いを開始する予定です。

海外拠点網の拡充と海外金融機関への出資

