

일본 SBI 홀딩스의 성장전략과 시사점

- 전세계적으로 온라인 증권사가 급속히 성장하는 가운데 일본도 비슷한 환경으로 변하고 있으며 SBI는 일본에서 급성장한 대표적 금융그룹임
- SBI는 지주회사인 SBI 홀딩스를 중심으로 금융서비스, 자산관리, 바이오 사업을 핵심 사업부문으로 구성하였으며 수익구조는 금융서비스의 비중이 가장 높음
- 1999년 설립 직후에는 성장중심으로 사업을 전개하였고 이후 중점사업을 축으로 선택과 집중을 통한 수익성 중시 경영전략을 택하였으며 최근에는 블록체인을 핵심기술로 완전한 블록체인 금융 생태계를 지향
- 국내에서도 온라인 및 모바일 중심의 거래가 증가하고 혁신금융서비스가 출시되는 가운데 SBI의 사업간 연계와 핀테크 융합 촉진 사례는 금융투자업계의 새로운 수익모델 창출과 차별화에 참고가 될 것

□ 전세계적으로 온라인 증권사가 급속히 성장하는 가운데 일본도 비슷한 환경으로 변하고 있으며 SBI는 일본에서 급성장한 대표적 금융그룹임

- SBI 홀딩스의 시가총액은 노무라 홀딩스 1조 8,192억엔, 다이와증권그룹 8,492억엔에 이어 6,524억엔으로 3위
- 핵심 자회사인 SBI 증권은 계좌수는 2020년 9월 말 기준으로 약 596만계좌를 기록하여 가장 많은 고객을 보유하고 있으며 온라인 증권사 중 주식 위탁매매 거래대금 점유율이 가장 높음
 - 대형증권사인 노무라 증권은 약 532만계좌, 다이와 증권은 약 302만계좌, SMBC닛코 증권은 약 345만계좌이며 온라인 증권사인 라쿠텐 증권은 약 440만계좌, 마넉스 증권은 약 190만계좌
 - 대형증권사의 계좌수가 연평균 1%대로 증가하는 가운데 SBI 증권은 연간 약 10%의 성장률로 고객기반을 확대
 - 온라인 증권사의 주식 위탁매매 거래대금 점유율은 SBI 증권 40.3%, 라쿠텐 증권 27.1%, 마쓰이 증권 10.3%, au카부콤 증권 9.3%, 마넉스 증권 5.4%, 기타 증권사 7.6%
- 온라인 전업은행인 주신SBI넷 은행의 예금잔고 및 FX 마진거래 서비스를 제공하는 SBI 리퀴디티마켓의 계좌수 및 보유잔고는 업계 최고 수준
 - 주신SBI넷 은행의 예금잔고는 약 5조 4,000억엔이며 동종업인 다이와 닉스트 은행의 예금잔고는 약 4조 600억엔, 라쿠텐 은행의 예금잔고는 약 3조 6,000억엔
 - SBI 리퀴디티마켓의 FX 계좌수는 2019년도 기준 128만계좌, FX 보유잔고는 2,487억엔이며 2위인 GMO 클릭증권은 85만계좌, FX 보유잔고 1,936억엔을 기록

- SBI는 지주회사인 SBI 홀딩스를 중심으로 금융서비스, 자산관리, 바이오 사업을 핵심 사업부문으로 구성하였으며 수익구조는 금융서비스의 비중이 가장 높음
- 금융서비스는 중간지주회사인 SBI 파이낸셜 서비스즈 산하에 증권, 은행, 보험산업의 자회사가 존재¹⁾
 - 2019년 기준 금융서비스 부문의 영업이익 비중은 67.3%
 - SBI 증권의 영업이익은 1,245억엔으로 SBI 홀딩스 총수익의 33.5%를 차지
 - 자산관리는 중간지주회사인 SBI 캐피탈 매니지먼트²⁾와 SBI 글로벌 에셋 매니지먼트³⁾를 주축으로 벤처기업 투자육성 및 자산운용 서비스 사업을 진행
 - 주로 해외 VC 투자 및 핀테크 펀드나 블록체인과 관련된 사업을 진행
 - SBI 그룹 내 인큐베이터 인프라를 통해 투자기업의 사업단계에 따라 영업지원 전략수립, 인원 등 인력파견, 내부관리 체제 정비, 해외진출 지원 등 지원을 실시
 - 지역 금융기관과 연계한 사업을 전개하고 있으며 컨설팅, 운용상품 개발 담당을 통해 지역 경제 활성화에 일조
 - 바이오는 중간지주회사인 SBI ALA 파마를 주축으로 의약품, 건강식품 및 화장품 사업을 추진⁴⁾
 - 증권산업보다 경기의 영향을 덜 받고 업종별 영업이익률이 높아 바이오 산업을 신사업부문으로 택함⁵⁾

1) 증권사업: SBI 증권, SBI 리쿼리티마켓, SBI FX 트레이드, SBI VC 트레이드(가상자산 교환·거래), SBI 베네팩 시스템즈(DC 연금 운영관리, 인사복지후생 업무 및 시스템 아웃소싱), SBI 머니플라자(은행·보험·주택담보대출 대리업), SBI BITS(정보통신기기 및 컴퓨터 소프트웨어 개발, 운용, 리스, 판매 등), SBI 프라이머리증권(법인), SBI 네오투레이드 증권, SBI 네오 모바일증권, 재팬넥스트 증권(PTS)

은행사업: 주신SBI넷 은행

보험사업: SBI 인슈어런스 그룹, SBI 손해보험, SBI 생명보험, SBI 생생 소액단기보험(사망, 의료 등), SBI 리스타 소액단기보험(지진), SBI 일본 소액 단기보험(임대주택 임대용 보험, 오토바이, 자전거 차량보험), SBI 프리즘 소액 단기보험(반려동물)

기타: SBI 핀테크 솔루션, SBI 리밋(국제송금), 레오스 캐피탈 워스, SBI 소셜렌딩(P2P 대출), SBI 비즈니스 솔루션(백오피스 지원 서비스 제공), SBI 네오파이낸셜 서비스(핀테크 신기술 도입 지원), SBI AntWorks Asia(업무자동화 플랫폼 제공), SBI 원커넥트 재팬(일본내 핀테크 서비스 플랫폼 제공), SBI PayKey 아시아(PayKey 솔루션 판매), SBI 리플아시아(블록체인을 활용한 각종 핀테크 솔루션 개발, 판매, 컨설팅), FX클리어링 신탁, SBI 아트 경매, SBI 인슈어런스 랩, SBI 펀드 클라우드, SBI 오토 서포트, SBI 소셜렌딩(P2P), SBI 비즈니스 서포트(교육연수, BPO 서비스), SBI 프로세스 이노베이터(RPA·AI-OCR 등 기술을 활용한 업무 개선 컨설팅)

2) 벤처캐피탈 사업: SBI 인베스트먼트, SBI 인베스트먼트 코리아, SBI 벤 캐피탈

해외금융서비스 사업: SBI 홍콩 홀딩스, SBI & TH(베이징) 벤처 캐피탈 매니지먼트, SBI 벤처스 말레이시아, SBI 은행(러시아), BNI 증권(인도네시아), SBI 은행(러시아), SBI 리호 은행(캄보디아), SBI 타이 온라인 증권(태국), SBI 저축은행(한국), SBI 로열증권(캄보디아)

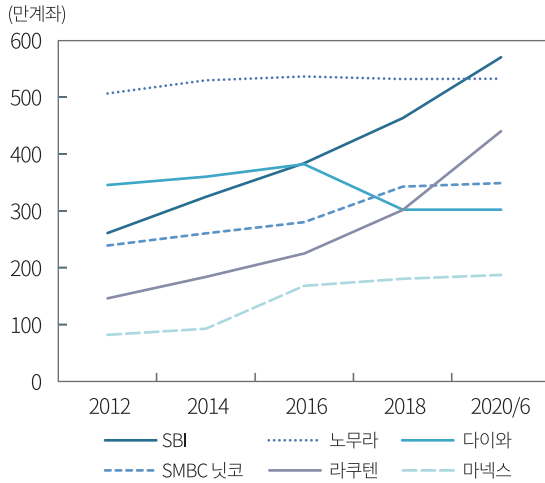
기타: SBI 핀테크 인큐베이션, SBI 에스테이트 파이낸스, SBI 에너지, SBI 개런티, SBI 리싱 서비스

3) 자산운용서비스 사업: 모닝스타, SBI 에셋 매니지먼트, 모닝스타 에셋 매니지먼트, SBK얼터너티브 인베스트먼트, SBI 지방창생 홀딩스, Carret 애셋 매니지먼트, SBI 본드 인베스트먼트 매니지먼트

4) SBI 제약, SBI ALA 프로모(화장품 및 건강식품 개발), SBI 바이오텍(의약품 연구개발)

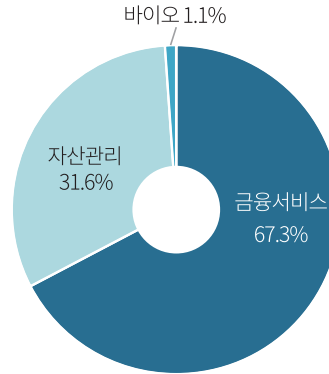
5) 2010년 기준 전산업 평균 영업이익률 3.21%에 비해 의약품은 13.76%(경제산업성, 2012. 8. 8, 2011년 기업활동기본조사-2010년도 실적-)

주요 증권사 계좌수 추이



자료: 각 사 IR자료

사업부문별 영업이익 비중 (2019년)



자료: SBI

□ 1999년 설립 직후에는 성장중심으로 사업을 전개하였고 이후 중점사업을 축으로 선택과 집중을 통한 수익성을 중시하는 경영전략을 택하였으며 최근에는 블록체인을 핵심기술로 완전한 블록체인 금융생태계를 지향

- 2000년부터 2000년대 중반까지는 일본내 점유율 확대와 아시아 지역을 중심으로 성장 잠재력이 높은 신흥국가에 투자하며 규모를 확대
 - 설립 초기 거래량은 온라인 증권사 중 4위로 이를 타개하고자 위탁매매 수수료 업계 최저 전략을 택하였으며 이는 대형증권사 대비 1/3 수준
 - 추천을 통해 IPO 종목을 개인투자자에 공평하게 배정하는 등 타사에 없는 독자성을 갖추
 - 2007년 설립한 주신SBI넷 은행은 높은 예금금리, 이체수수료 무료, 편의성에 중심을 둔 주택 대출상품 개발로 온라인 전문은행 중 선두를 차지
 - 2005년 일본의 소득수지가 무역수지를 앞지른 것을 배경으로 투자환경의 급격한 성장속에 아시아 신흥국에 대한 본격적인 투자 사업을 개시⁶⁾
 - 말레이시아, 대만, 홍콩, 베트남, 캄보디아 등 조인트벤처 펀드 설립을 통해 해외 PE투자를 전개하였으며 지분투자를 통해 각국 금융업계에 진출
- 2000년대 후반 이후부터는 경제 환경 악화를 배경으로 선택과 집중을 통한 수익성 중심의 경영으로 전환
 - 부동산 사업 등 5개 사업부를 매각하는 등 효율성 중시 전략으로 방향을 바꿈에 따라 은행, 손해보험, 생명보험, 결제서비스를 5대 핵심사업으로 정하고 상호 시너지를 발휘하는 전략을 택함

6) 일본의 경상수지는 무역·서비스수지, 1차 소득수지(직접투자 수익, 증권투자수익, 기타투자수익), 2차 소득수지(민간 무상자금 협력, 기부, 증여 등)로 구분

- SBI 증권은 SBI 리퀴디티마켓에서는 FX거래 관련 시장 인프라 정보, 모닝스타에서는 투자신탁 평가 및 금융정보, SBI 펀드뱅크에서는 펀드 분석정보를 받고, 재팬넥스트 증권과는 PTS 시장 운영을 통해 증권부문을 중심으로 각 사업체의 지원을 통해 효율성과 전문성을 갖춘 서비스를 투자자에게 제공
 - 주신SBI넷 은행의 'SBI 하이브리드 예금'은 저축과 투자를 동시에 할 수 있는 상품으로 예탁금은 SBI 증권 계좌의 매수 여력에 자동으로 반영되어 일부러 자금을 송금하지 않고도 주식이나 펀드, 채권 등의 증권거래에 이용 가능⁷⁾
 - 구조가 복잡하고 위험성이 높은 금융상품, 생명보험, 주택대출 등 대면상담이 필요한 부분은 SBI MONEY PLAZA를 통한 온라인과 오프라인 융합을 추진
- 2010년 중반부터는 금융서비스, 자산관리, 바이오 사업을 축으로 그룹 조직 체제를 개편하였으며 블록체인 사업에 중점을 두어 핀테크 진화과정을 자사 사업과 관련지어 3단계로 구분
- 블록체인을 핵심으로 하는 새로운 금융생태계로의 진화를 목표로 그룹 금융서비스에 핀테크 기술 도입과 블록체인(분산원장) 기술을 이용한 디지털 자산 관련 사업의 전개를 가속화
 - (핀테크 1.0) 은행, 증권, 생명·손해보험 등 인터넷 금융 서비스를 하나의 기업 생태계에서 영위함으로써 시너지 효과를 창출
 - (핀테크 1.5) 블록체인과 AI 등의 다양한 신기술을 현재의 온라인 사업에 포함하여 서비스를 개선⁸⁾
 - (핀테크 2.0) 블록체인을 가상통화뿐만 아니라 다양한 금융거래에 활용하고 혁신적인 서비스를 제공
- 향후 지역 경제 주체와의 협업 강화, 오픈얼라이언스 추진, 디지털 트랜스포메이션의 가속화를 목표
- 지역 금융기관 사업 환경이 어려움을 겪는 가운데, 지역 금융기관과의 제휴를 통해 새로운 비즈니스 모델을 그릴 필요가 있다고 판단
 - 오픈 얼라이언스는 디지털 영역과 대면영역을 포함한 각종 사업영역에서 강점을 활용하면서 경쟁업체와 협력을 추진하며 고객 편의성 향상을 도모⁹⁾
 - 매매 수수료 무료, 투자자 부담 비용의 일부 무료화를 통한 네오뱅크, 네오증권화를 구상¹⁰⁾

7) SBI 은행 사이트 또는 앱에서도 SBI 증권 자산현황을 조회할 수 있으며 반대의 경우도 가능

8) 현재 핀테크 1.5단계에 속해 있음

9) 2020년 4월 SMBC그룹과 전략적 제휴 체결이 있으며 SMBC닛코증권과 스마트폰 증권 서비스 공동개발, SBI 인베스트먼트의 벤처 캐피탈펀드에 SMBC그룹이 LP 출자로 참여, 증권시스템 및 업무분야 제휴가 이에 해당

10) SBI 증권: 야간 PTS 수수료 무료화 및 현물거래, 신용거래 수수료 무료화 추진

네오모바일 증권 2019년 4월 일부 조건부로 월정액 200엔으로 주식거래 횟수에 상관없이 이용가능한 서비스 개시, 향후 수수료 무료화 계획, 또한 프리미엄 고객을 위한 서비스로 2020년 9월 SBI 프라임 증권을 설립하여 차별화를 꾀하고 있는데 보관자산 1,000만엔 이상 주요 고객(가입 조건으로 개인: 20세이상 및 주식거래 경험 1년 이상, 법인: 국내 주식거래 경험 1년 이상)에게 SBBO-X(다크폴 거래)를 제공, 등급별 주식거래 수수료 할인(플래티넘 등급은 무료)

- 국내에서도 온라인 및 모바일 중심의 거래가 증가하고 혁신금융서비스가 출시되는 가운데 SBI의 사업간 연계와 핀테크 융합 촉진 사례는 금융투자업계의 새로운 수익모델 창출과 차별화에 참고가 될 것
- 인터넷 산업의 성장과 더불어 중복사업의 최소화 및 계열사 간 연계를 통한 원스톱 체제로 차별화하였으며 신기술을 접목한 새로운 서비스를 개발하여 경쟁력을 제고
 - 2008년 금융위기 이후에도 타 증권그룹이 사업 모델의 큰 변화를 추구하지 않는 가운데 SBI는 증권사, 은행, 보험사 등을 금융지주회사 산하에 두어 인터넷을 이용한 금융상품 서비스를 원스톱으로 설계하여 투자자의 니즈를 충족시키며 성장
 - 계열사 간 긴밀한 연계에 기반한 사업전략으로 차별화된 사업모델을 구축하였으며 경쟁력을 제고함으로써 수익 극대화를 도모
 - 또한 그룹중심의 시너지를 발휘하는 관계를 구축한 성장전략과 핀테크 중심의 방향성은 급속한 디지털화, 치열해지는 경쟁, 개인투자자의 급속한 성장 등과 같은 환경 변화에 직면해 있는 국내 증권업 성장전략 수립에 시사점을 줄 수 있을 것

선임연구원 여밀림