

経営環境の変化へ迅速に対応できる組織体制と 実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制の実現

コーポレート・ガバナンスに関する 基本的な考え方

企業を取り巻くステークホルダー（利害関係者）は、顧客、株主や従業員に加え、一般消費者、取引先、あるいは広く地域社会などによって構成されています。SBIグループは、企業の社会性を強く認識し、社会の維持・発展に貢献し、「顧客中心主義」の基本観に基づき、徹底的に顧客志向型の事業を行うとともに、事業を営んでいく過程で社会的信用を獲得していくことが不可欠であると考え、意思決定の透明性・公正性と経営環境の変化に迅速に対応できる組織体制を確保し、企業価値向上に向け適切なコーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。

当社は、組織形態として監査役会設置会社を選択しており、取締役会及び監査役会を設置しています。当社の取締役会は社外取締役6名を含む取締役17名（2018年6月末現在）で構成され、経営の妥当性の監督強化を行っています。取締役会は原則として月1回開催し、重要事項の決定、業務執行状況の監督を行っています。業務執行に関しては、社長の他副社長、専務、常務を含む業務執行取締役に加え、取締役に並ぶ専門性や識見を有する執行役員9名があたっており、業務執行取締役・執行役員並びに取締役会の機能・責任を明確にするとともに、急激な経営環境の変化に迅速か

つ柔軟に対応できる体制を整えています。一方、監査役は取締役の職務執行を監査することなどにより、社会的信頼に応える良質なコーポレート・ガバナンス体制を確立する責務を負っています。監査役は社外取締役や会計監査人等との連携を確保し、より実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制の実現を図っています。

コーポレートガバナンス・コードへの対応

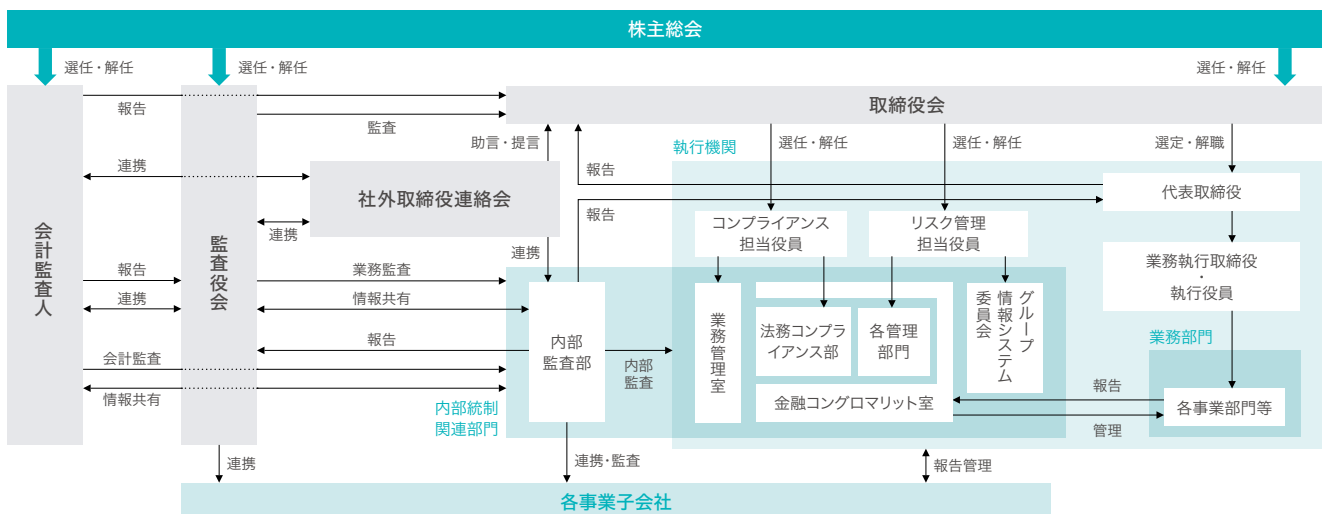
2015年6月に導入された「コーポレートガバナンス・コード」を踏まえた「コーポレート・ガバナンス基本方針」の全文を当社ホームページにて公表しています。

http://www.sbigroup.co.jp/investors/management/governance_policy.html

コーポレート・ガバナンス体制の概要

形態	監査役会設置会社
取締役の員数(うち社外取締役)	17名(6名)
取締役の任期	1年
取締役の平均年齢	56.1才
監査役の員数(うち社外監査役)	4名(2名)
独立役員として届出を行っている役員数	5名
報酬決定における社外取締役の関与(有/無)	有
定例取締役会開催回数	12回
社外取締役平均出席率	93.9%

コーポレート・ガバナンス体制図(2018年6月末現在)



取締役会の実効性の向上


当社では取締役会の実効性向上のための取り組みを継続的に進めています。2018年6月には新たに、グループ横断的なIT戦略についてより深く議論できる体制とするべく、取締役のうち1名をCTO(最高技術責任者)に任用するなど、取締役会での議論の活性化を促すことで、コーポレート・ガバナンスの実効性の確保に向けて取り組んでいます。

■ 取締役会の評価 当社では、取締役会の実効性に関する分析・評価を行っています。2018年2月から3月にかけて全ての取締役・監査役に対して実施した取締役会の実効性に関するアンケートへの回答内容と、2018年3月に開催した取締役会での議論を踏まえた結果、当社の取締役会は多様なバックグラウンドを有する役員による自由闊達な議論や意見交換がなされ、業務執行及び監督機関として有効に機能していることが確認されました。一方で、テクノロジーの進化や当社グループの事業展開の急速なグローバル化・多様化の進展を踏まえ、それらへの対応に強みを有する役員の選任や、コンプライアンス、リスク面での管理体制強化の重要性に言及した意見も得られました。

■ 社外取締役連絡会 当社では、社外取締役が客観的な立場に基づき情報交換・認識共有を図り、取締役会において適切かつ積極的に議論に参加することを目指しており、取締役候補者の指名や取締役の報酬の決定等の意思決定プロセスにおける透明性と客観性を確保するべく、独立社外取締役を中心に構成する社外取締役連絡会を設置しています。四半期ごとに開催される同連絡会の運営には当社役職員は関与しておらず、社外取締役はその独立性に影響を受けることなく様々な議論を行うことができる体制となっています。

同連絡会においては海外の子会社の動向、バイオ関連事業が抱えているリスクあるいはグループ全体のIT統制等、多様なテーマについて、それぞれの業務執行部門の責任者等から報告を受け、その報告を踏まえて議論を行いました。

社外取締役の独立性基準

 http://www.sbigroup.co.jp/investors/management/governance_policy.html#_02

社外取締役・社外監査役の選任理由及び取締役会への出席状況

社外取締役	独立役員	選任理由	在任期間	取締役会出席状況 [※]	
佐藤 輝英	●	サイバーキャッシュ(株)(現ベリトランス(株))の日本法人立上げに参画するなど、特にアジアにおけるインターネット事業に関して豊富な経験と深い知見を有しているためです。	2013年6月～現在	11回/12回	
ワイズマン 廣田 綾子	●	長年にわたり国内外の株式投資を始め、様々な投資事業に携わり、豊富な経験と深い知見を有しているためです。	2015年6月～現在	11回/12回	
竹中 平蔵		経済財政政策担当大臣、金融担当大臣等を歴任し、また国内の大学で教鞭をとる一方、民間企業において社外取締役として活躍するなど豊富な経験を有しているためです。	2016年6月～現在	11回/12回	
五味 廣文		金融庁長官等を歴任し、金融分野全般における豊富な経験を有しているためです。	2017年6月～現在	9回/10回	
浅枝 芳隆		公認会計士として、グローバルな会計監査経験及び当社が適用している国際会計基準(IFRS)についての専門的な知見を有しているためです。	2017年6月～現在	10回/10回	
鈴木 康弘	●	(株)セブン&アイ・ネットメディア代表取締役社長、(株)セブン&アイ・ホールディングス取締役執行役員CIO等を歴任し、インターネット事業を始め幅広い分野での豊富な経験を有しているためです。	2017年6月～現在	10回/10回	
社外監査役	独立役員	選任理由	在任期間	取締役会 [※]	監査役会 [※]
市川 亨	●	金融庁主任統括検査官等を歴任し、金融分野において豊富な経験を有しているためです。	2017年6月～現在	10回/10回	13回/13回
関口 泰央	●	公認会計士及び税理士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しているためです。	2014年6月～現在	12回/12回	18回/18回

※2018年3月期における取締役会及び監査役会への出席状況

役員の報酬等について

取締役の報酬は原則として、代表取締役が支給額の考え方について独立社外取締役と議論を行った後、株主総会で承認された報酬総額の範囲内で取締役会にて支給額を決定しています。

■ 役員報酬の決定に関する方針

- (1) 役員報酬(役員賞与を除く)の支給額は、次の事項を勘案し、役員ごとに定める。
 - ・従業員給与の最高額
 - ・会社の業績等への貢献度
 - ・過去の同順位の役員の支給実績
 - ・就任の事情
 - ・会社の業績見込み
 - ・その他
 - ・役員報酬の間相場
- (2) 役員賞与の支給額は、役員個々の職務執行状況をもとに、これを個々の役員ごとに定める。
- (3) 当社は、株主に対する受託者責任を十分に認識し当社や株主共同の利益のために行動する人材を取締役に指名しており、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を更に高めるため、株式を保有することによる一定のインセンティブ効果は認識

するものの、現時点において株式による報酬をめぐる各種制度の整備が完全ではないことを踏まえ、有償ストックオプションの発行等を適時適切に検討することとする。

- (4) 役員賞与の支払対象者は、当該定時株主総会まで就任していた役員とする。ただし、任期途中で退任した役員に対し、前決算期に関する定時株主総会終結の時から退任した時までの期間相当分を支払うことができる。
- (5) 会社業績の著しい悪化等により、取締役会の決定に基づき、期間を定めて役員報酬の減額や一部カット等の措置を講ずることができる。また、監査役については、監査役の協議により、期間を定めて役員報酬の減額や一部カット等の措置を講ずることができる。
- (6) 役員退職慰労金は支給しないものとする。

役員報酬の決定方法について

「コーポレート・ガバナンス基本方針のIII 1 (3) 取締役の報酬」に記載しています。



http://www.sbigroup.co.jp/investors/management/governance_policy.html

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の総数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金	
取締役(社外取締役を除く)	703	235	—	468	—	11
監査役(社外監査役を除く)	13	13	—	—	—	1
社外役員	102	96	—	6	—	14

グループ経営管理体制(当社の役割)

SBIグループは、事業持株会社である当社と関係会社ならびに各関係会社が、自己責任原則と市場規律に基づきつつ、相互に密接な連携のもとに、経営を円滑に遂行し、利益の増進を図り、SBIグループとして総合的に事業の発展を期すこと、ならびに財務の健全性、業務の適切性を確保することを目的として、「関係会社管理規程」を定めています。

関係会社に対する管理については、本規程に定める次の基本方針に基づき金融コングロマリット室が行っています。

- (1) 関係会社それぞれの経営の自主性を尊重するとともにSBIグループ全体の経営の効率化・適正化を追求する。

- (2) 当社と、関係会社ならびに各関係会社相互に発生する経営上の重要な案件を適正かつ合理的に解決する。
- (3) 当社と関係会社ならびに関係会社間の取引は、アームズ・レングス・ルールを原則とし、市場規律に基づき、適正かつ合理的に決定する。
- (4) 当社は、関係会社に対しその自助努力を前提とした指導を行い、その育成強化を図る。
- (5) 当社は、SBIグループの経営管理会社として、財務の健全性ならびに業務の適切性の確保のため、各社の状況及び業態に応じて、リスク管理・コンプライアンス等の内部統制に関する指導・監督を行う。

社外取締役から見たSBIグループ



社外取締役 佐藤 輝英

SBIグループ全体が次の成長フェーズへ進む

取締役会においては、SBIグループの理念と戦略に沿いながら、短中長期の経営課題と事業機会に関して、適宜適切な議論と意思決定が迅速に行われていると思います。また、業界に先駆けたFinTechへの動きも実りつつあり、SBIグループ全体が次の成長フェーズに進んでいると実感しています。FinTech分野とグローバル展開においては、私の知見や業界動向を適宜発信し、SBIグループの絶対的な価値と相対的な強みの向上に貢献します。



社外取締役 五味 廣文

これまでの経験を活かして業務執行を監督

監査役会設置会社は規模が大きく、業務範囲も広い企業に適した形態ですが、SBIグループは人材面でも体制面でも十分に機能していると思います。その中で私は、金融機関・金融市場という、最も高度なリスク管理と受託者責任を要求される対象を行政官として監督してきた経験を活かして、SBIグループの企業価値を持続的に高めるとともに、コーポレート・ガバナンスが適切に機能するように業務執行を監督していきます。



社外取締役 ワイズマン 廣田 綾子

既存事業と新規分野の両立が最大の課題

FinTech分野の中核企業となり得るSBIグループは今後、現在存在する業務部門の選択と集中と、新規分野への進出の双方のバランスを取って成長していくことが最大の課題だと思います。また、人材不足が深刻化する中で、FinTech分野における技術者の確保に向けては様々な施策を検討する必要があります。サクセッション・プランは非常に重要なテーマですので、今後は後継者選定プロセスの明確化にも尽力したいと考えています。



社外取締役 浅枝 芳隆

企業価値の向上には「攻め」と「守り」の両立が必要

昨今のSBIグループの海外進出や海外提携、新規事業などの急激な増加を考えると、今後の課題は、強い「攻め」に負けない強い「守り」の必要性ではないでしょうか。「守り」としてのインテリジェンスを高め、リスクに対する機動力のある意思決定体制及び監視体制を築き上げることが肝要であると考えます。今後のSBIグループの成長「攻め」とリスク管理「守り」の両立のため、自らの経験・知見をフル活用して企業価値の向上に努めたいと考えています。



社外取締役 竹中 平蔵

将来的には一層多様性のある役員構成に期待

SBIグループは、社外取締役連絡会を設置しており、その場では社外取締役同士での活発で建設的な議論が行われています。この社外取締役連絡会を通して社外取締役間の意思の疎通を図り、取締役会の実効性が高まるような体制になっていると評価しています。一方で、グローバルに事業展開を行うSBIグループですから、ダイバーシティという観点からも将来的には、社内外からそれぞれ外国人や女性の役員が登場することを期待しています。



社外取締役 鈴木 康弘

情報システムの高度化が当社の生命線

社会環境の不透明感が高まり、テクノロジーがますます進化していく中で、情報システムの今後の方向性は、当社の生命線だと考えており、取締役会でも深く議論したいテーマです。新たにFinTechへの対応、グループ会社のシステム間のシナジーの検討、そして、年々社会的責任が高まるセキュリティリスクに確実に対応していく必要があります。今後は、更に情報システムの高度化につき積極的に議論を重ねてまいりたいと思っています。

株主・投資家との建設的な対話に向けて

株主・投資家に対して、適時適切な情報開示や説明責任を十分に果たすことは上場企業の責務であり、コーポレート・ガバナンスの観点からも不可欠です。当社では、①株主との「建設的な対話」を促進するためのIR体制の確立、②充実した情報開示の徹底、③適時開示体制の確立、④株主・投資家の意見等の経営陣への適切なフィードバックの実施、この4つの基本姿勢に基づいてIR活動を推進しています。また、当社では「投資家との建設的な対話に関する基本方針」を策定し、IR活動を通じた株主・投資家との良好な関係構築に向けた対話への方針をより明確にしました。

投資家との建設的な対話に関する基本方針



http://www.sbigroup.co.jp/investors/management/governance_policy.html#_01

COLUMN

フェア・ディスクロージャー・ルールへの対応

国内においてはこれまで、有価証券の発行者である上場企業などが公表前に内部の重要情報を第三者へ提供する際、他の投資家等に対しても公平な情報提供を確保するルールは定められていませんでしたが、欧米やアジアの主要国に倣い、2018年4月より日本においてもフェア・ディスクロージャー・ルールが施行されました。これを受け、当社においても「重要情報」の定義や考え方、公表前の「重要情報」を「取引関係者」に伝える場合の方針などを見直し、「会社情報の開示等に関する基本方針」を改定しました。

会社情報の開示等に関する基本方針



<http://www.sbigroup.co.jp/investors/management/disclosure.html>

IR活動の状況(2018年3月期)

活動名	回数	活動内容
機関投資家・アナリスト向け説明会	4回	決算業績、事業見通しを中心に四半期ごとに決算説明会を実施
海外機関投資家向けロードショー	3回	社長及び役員が海外の機関投資家とのミーティングを実施
国内機関投資家向けスモールミーティング	2回	半期ごとに社長及び役員が国内の機関投資家数社とのミーティングを実施
個人投資家説明会	6回	半期ごとに東京・大阪・名古屋にて開催
株主向け経営近況報告会	1回	毎年6月に開催される株主総会直後に開催
機関投資家・アナリスト個別面談	随時	国内外の機関投資家やアナリストからの要望に応じて随時実施
IR資料・説明動画のホームページ掲載	随時	決算情報をはじめとする適時開示資料、各種プレスリリース、説明会動画や企業の社会的責任について掲載

FAQ

バイオ関連事業を コア事業に位置付けている背景

SBIグループでは、21世紀の成長産業の一つとして位置付けるバイオテクノロジー分野に2003年より集中的に投資してきました。そして株式市況に左右されにくい事業ポートフォリオを構築するべく、投資を通じて蓄積した同分野に係るノウハウ・ネットワークを活用し、2007年に創薬事業に進出、2012年4月以降はバイオ関連事業をコア事業の一つと位置付け、事業育成に取り組んでいます。現在は利益貢献事業として、将来の果実が大きく期待できるステージに入っています。

韓国のSBI貯蓄銀行の グループ内での位置付け

ベンチャー投資の一環として2002年より投資していた韓国のSBI貯蓄銀行(旧現代スイス貯蓄銀行)を2013年に連結子会社化しました。以来、SBIグループが有する金融業やネット展開の知見を活用し、正常債権を積み上げるとともに、延滞率の低下に努め、急速に業容を拡大してきました。現在ではSBI証券に次ぐグループ2番目の利益源にまで成長しています。

なお、SBI貯蓄銀行は将来的には持分の全部または一部を売却することも考えられることから、他の海外金融サービス事業と同様にアセットマネジメント事業に位置付けています。