

## 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ています。意思決定の透明性・公正性を確保しつつ、経営環境の変化にも迅速に対応できる組織体制を構築し、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、取締役会および監査役会を設置しています。当社の取締役会は独立社外取締役5名を含む取締役13名（2020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、専務等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12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。監査役は独立社外取締役や会計

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」を踏まえた  
「コーポレート・ガバナンス基本方針」

 [https://www.sbigroup.co.jp/investors/management/governance\\_policy.html](https://www.sbigroup.co.jp/investors/management/governance_policy.html)

### 取締役会の実効性の向上

■ **取締役会の評価** 当社では、2020年2月から3月にかけて全ての取締役および監査役を対象として、取締役会の実効性に関するセルフアセスメントを実施しました。この結果とともに、2020年3月開催の取締役会における議論も踏まえ、取締役会の実効性に関する分析・評価を行いました。その結果、当社の取締役会は、業務執行機関および監督機関として有効に機能しており、実効性が十分に確保されていると評価されました。

一方で、取締役会の実効性の更なる向上に向けては、当社グループの持続的な事業成長において重要な鍵を握る先進技術等に高い見識のある役員の確保に加え、改めて、中長期的な視点での人材育成の重要性が挙げられました。

また、企業としてのサステナビリティやソーシャルインパクトがよりクローズアップされている中、海外拠点を含めたガバナンスの一層の充実に加え、事業成長のスピードを確保しつつ、事業機会とリスク管理の両面から経営戦略等に関する議論をよ

### コーポレート・ガバナンス体制の概要（2020年6月末現在）

形態	監査役会設置会社
取締役の員数（うち独立社外取締役）	13名（5名）
取締役の任期	1年
取締役の平均年齢	56.5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
経営諮問委員会の員数（うち独立社外取締役）	8名（5名）
報酬決定における独立社外取締役の関与（有/無）	有

### 2020年3月期の主な取り組み実績

定例取締役会開催回数	12回
独立社外取締役の取締役会への平均出席率	97.8%
社外監査役の取締役会への平均出席率	100.0%
監査役会開催回数	16回
社外監査役の監査役会への平均出席率	100.0%

### 取締役会における主な検討事項

- 2019年度年間内部監査計画の承認
- サイバーセキュリティ活動に関する報告
- 地方創生プロジェクトについて
- ドイツにおける現地法人設立に関する報告



り一層深めていくステージに来ているのではとする意見も得られました。

当社の取締役会は今後も、上記の実効性に関する分析・評価結果を踏まえ、取締役会の実効性をより一層高めていくことに努め、当社グループの持続的な企業価値向上に資するよう取り組んでいきます。

**■ 役員トレーニング** 当社では、各取締役・監査役が経営者として必要な知識を習得・更新するためのトレーニング環境を整備しています。2020年3月期では、2019年11月に、ゴールドマン・サックス証券(株) グローバル・マーケット部門 株式営業本部 業務推進部長 SDGs/ESG担当 清水 大吾氏を招き、インベストメント・チェーンにおいて重要性を増すESG(環境・社会・ガバナンス)・SDGs(持続可能な開発目標)についての研修が行われました。

＜役員トレーニングで議論が行われた主なテーマ＞

- 世界的なESG・SDGsの潮流
- 資本市場におけるESGの重要性(より具体的なポリシー策定・開示の重要性)
- パッシブ運用を行う機関投資家のESG・SDGsへの関心の高まり
- 上場子会社のあり方



役員トレーニングの様子

## 経営諮問委員会

当社は複数の独立社外取締役の活用を通じ、外部の視点から経営の透明性を高めるとともに、取締役会の監督機能の強化に取り組んでいます。2019年6月27日からは、経営の妥当性の監督強化と経営の透明性向上を更に図るべく、当社が定める独立性の

基準を満たす独立社外取締役を取締役会の員数の3分の1以上選任するとともに、取締役会の任意の諮問機関として、委員の過半数が同独立社外取締役で構成される「経営諮問委員会」を設置しています。

これまでの「社外取締役連絡会」同様、客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図るとともに、取締役会において独立社外取締役が適切かつ積極的に議論を行う環境を整えています。

同委員会は、取締役・監査役候補者の指名、経営陣幹部(社長・副社長・専務・常務等の役付取締役)の選解任、取締役の報酬のほか、次世代の経営陣幹部の育成等に係る取締役会の機能や審議プロセスに適切に関与していくことで、その決定についての客観性や透明性を高め、当社のコーポレート・ガバナンス体制を一層充実させていきます。

2019年12月に開催された第4回経営諮問委員会では、前述の役員トレーニングの内容を受け、SDGsやESGに関する議論がされました。SBIグループがサステイナブルな企業となる上で取り組むべき、次世代を担う子どもの教育や気候変動対策、サクセッションプラン、テクノロジーなど、各独立社外取締役が有する知見を活かした意見交換が行われました。

### 経営諮問委員会の構成員(2020年6月26日現在)

役職名	氏名
経営諮問委員長	竹中 平蔵 <sup>※</sup>
経営諮問委員	佐藤 輝英 <sup>※</sup>
経営諮問委員	中塚 一宏
経営諮問委員	五味 廣文
経営諮問委員	浅枝 芳隆
経営諮問委員	鈴木 康弘 <sup>※</sup>
経営諮問委員	伊藤 博 <sup>※</sup>
経営諮問委員	竹内 香苗 <sup>※</sup>

※当社の独立社外取締役

## 役員の報酬等について

取締役の報酬は原則として、その決定に関するプロセスの公正性および透明性を確保するため、前述の経営諮問委員会の答申を経た上で、株主総会で承認された報酬総額の範囲内で取締役会が決定しています。



2019年6月からは社外取締役を除く取締役に、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的に、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。本制度によって対象となる取締役は、当社から支給された金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払込み、当社の普通株式について発行または自己株式の処分を受けることとなります。

#### ■ 役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針

- (1) 役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針は、経営諮問委員会の答申を経た上で、取締役会が決定する。
- (2) 取締役(社外取締役を除く)の報酬は、固定報酬である基本報酬のほか、会社業績等に基づく賞与および譲渡制限付株式報酬で構成されており、経営諮問委員会の答申を経た上で、株主総会で承認された報酬総額の範囲内において、取締役会が各取締役の支給額を決定する。なお、社外取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬および賞与で構成されており、株主総会で承認された報酬総額の範囲内において、取締役会が各取締役の支給額を決定する。ただし、いずれについても取締役会が代表取締役に決定を一任した場合は、代表取締役がこれを決定する。基本報酬は、次に掲げる事項を考慮し、支給額を取締役ごとに定める。

- |                         |               |
|-------------------------|---------------|
| ・ 従業員給与の最高額             | ・ 取締役の報酬の世間相場 |
| ・ 過去の同順位<br>役員<br>の支給実績 | ・ 当社の業績等への貢献度 |
| ・ 当社の業績見込み              | ・ 就任の事情       |
|                         | ・ その他         |

賞与および譲渡制限付株式報酬は、個々の取締役の職責や職務執行状況等を基礎とし、経営環境等も踏まえ、当該取締役の貢献度を総合的に勘案して支給額を決定する。従って、特に定量的な目標設定は行っていない。

- (3) 監査役の報酬は、固定報酬である基本報酬のみとなっており、株主総会で承認された報酬総額の範囲内において、監査役の協議により各監査役の支給額を決定する。

※なお、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ものとしています。

## 政策保有株式の保有方針と保有状況

当社において、2020年3月末時点での政策保有株式はありません。なお、当社グループの主要事業の一つであるベンチャーキャピタル事業において、ベンチャーキャピタルファンド等を通じて出資したベンチャー企業の保有株式は全て、当社の連結財政状態計算書上、営業投資有価証券に計上されています。

## 親子上場と少数株主保護の考え方

SBIグループは事業領域が多岐にわたることから、一部の投資家から全体像の理解が難しいといった声が寄せられています。その声への解として、子会社の新規株式公開を推進し、各事業体の事業価値を明らかにすることで、当社グループ全体の企業価値の顕在化を図っています。グループ各社は、株式公開によって資本調達力を高めるとともに、財務面での強化が可能となり、自立できるものと考えています。一方で少数株主の保護に向けては、当社グループではそれぞれのグループ各社の経営の独立性を尊重し、アームズ・レングス・ルールに則って公正で合理的な取引を確保しています。

東証ジャスダック市場に公開しているモーニングスターでは、当社グループと取引を行う場合、客観的かつ公正な取引を行うことを基本方針としており、他の取引先と同様の基本条件、公正な市場価格によって行い、適正な取引を確保することを取締役会で決議しています。また、内部監査・監査役監査においても当社グループとの取引条件が一般的な取引条件と同様に決定しているかを監査重点項目としています。

また、東証マザーズ市場に公開しているSBIインシュアランスグループでは、当社グループとの取引は、一般の取引条件と同様の適切な条件とすることを基本方針としており、当社グループとの取引が見込まれる際には、事前に取締役会等において取引条件の妥当性について十分に審議した上で意思決定することで、支配株主を除く株主の利益の保護に努めています。

## 独立社外取締役から見たSBIグループ



### 強い実行力と臨機応変な対応力を持った人材の確保

独立社外取締役 佐藤 輝英

SBIグループは北尾社長の強いリーダーシップと大局的な経営戦略に基づいて、次の成長フェーズを迎えています。今後は大戦略を各分野・各展開国での個別戦略に落とし込むことに加え、強い実行力と臨機応変な対応力を持った人材の確保が益々鍵になってきます。経営諮問委員会のみならず、取締役会でも引き続き次世代の経営体制を含めた人材に関する戦略的議論が更なる頻度で交わされることを期待します。



### 経営諮問委員会を通して取締役会の透明性向上を目指す

独立社外取締役 竹中 平蔵

SBIグループの事業展開は多岐にわたるため、現在の取締役会の構成は適切であると感じています。取締役会では闊達に議論が行われており、これは経営諮問委員会により、独立社外取締役の判断や意見を取締役会で反映しやすくする仕組みがあることの効果でしょう。昨今のガバナンスに関する議論等を踏まえ、経営の透明性を更に高めていくため、経営諮問委員会での議論の機会を増やしていくことが重要と思います。



### 正しい倫理観のもとESGの取り組みを強化

独立社外取締役 鈴木 康弘

SBIグループは、経営陣が高い倫理観に基づき経営を行っており、北尾社長の後継問題といった歯に衣を着せぬ議案についても経営陣は真摯に受け止めています。そうした実体をいかにステークホルダーに認知していただくかが今後の課題であると考えています。また、独立社外取締役の責務として、私からはIT人材の確保・育成や大規模システムの構築・運用におけるリスクなども積極的に意見を述べていきたいと考えています。



### 保険分野での経験とESGを考慮した活動で企業価値向上に貢献

独立社外取締役 伊藤 博

規制が厳しい金融業界において、SBIグループは戦略的・革新的なビジネスを展開するチャレンジングな企業だと認識しています。私がこれまで携わってきた金融分野（保険）に加え、コンプライアンスやBCPといった企業の守りの分野においても、国内外での知識と経験を活かせると考えています。また、ESG経営を意識して業務に取り組むことで、その観点からもSBIグループの更なる企業価値向上に貢献していきます。



### ダイバーシティの観点から企業価値向上に貢献

独立社外取締役 竹内 香苗

私は女性の視点や海外での生活を通じた異文化経験を活かし、SBIグループが今後取り組む様々な施策において、ダイバーシティ等の観点から他の取締役の方々と意見を交わり、企業価値向上に寄与していきたいと思っています。SBIグループはグローバルに事業展開を行っており、今後はこれまでに以上に、感染症対策を含め、昨今の世界的な社会問題を経営に反映していくことが重要なのではと感じます。

## 内部統制システムの構築と運用

当社はコーポレート・ガバナンスを充実させるためには内部統制システムを整備し、健全な内部統制システムにより業務執行を行うことが重要であると考えています。内部統制システムの整備に向けては、法令遵守や倫理的行動が当社の経営理念・ビジョンの実現の前提であることを、代表取締役を通じて全役員に徹底しています。

コンプライアンス上の課題・問題を把握するため、取締役会の決議によってコンプライアンス担当役員を定め、その直轄にコンプライアンス部門として法務コンプライアンス部を設置しています。

また、取締役や使用人が当社における法令・定款違反行為その他コンプライアンスに関する重要な事実を発見した場合に報告することができるように、業務管理部門・管理部門のいずれからも独立した組織である内部監査部門や監査役に直接通報を行うための内部通報制度を整備しています。

事業活動に関しては、その全てのプロセスにおいて、法令遵守はもちろん、契約や規約等に即した運営を徹底するべく、複数の部門による相互牽制体制を設けてコンプライアンスを最大限重視する体制を整えています。そして、従業員のコンプライアンス関連知識の向上および意識喚起に向けては、eラーニング等を通じて定期的にコンプライアンス研修を実施しています。

更には、コンプライアンス担当役員およびコンプライアンス部門が、当社グループ各社の担当者と共同で、グループ全体での情報交換を行う会議を定期的実施しています。

## 内部通報制度

SBIグループでは、組織的または個人的な法令違反行為等を見つけた際、グループ各社の社員（非正規雇用者を含む）が報告できる内部通報制度を設けています。二次通報窓口として当社の監査役会にも受付窓口を設け、通報者が利用しやすいよう配慮しているほか、通報者の秘密保持や情報の取り扱いに十分に注意しています。また、通報後に通報者が不利益な取り扱いを受けないかを適宜調査することで、通報者の保護を図っています。

### 内部通報制度

内部通報制度については、「コーポレート・ガバナンス基本方針」II-4-(3)をご覧ください。



[https://www.sbigroup.co.jp/investors/management/governance\\_policy.html](https://www.sbigroup.co.jp/investors/management/governance_policy.html)

## リスク管理体制の整備

当社は金融業を中心に、グローバルに事業展開しており、企業活動を阻害する可能性のある要因に対して、そのリスクを把握し、適切に評価・管理するため、リスク管理に関する責任者としてリスク管理担当役員を定めるとともに、リスク管理部門を設置しています。（詳しくは、P.44をご覧ください。）

### 事業等のリスク

当社が認識している潜在的なリスクについては当社ホームページの「事業等のリスク」をご覧ください。



<https://www.sbigroup.co.jp/investors/management/risk.html>

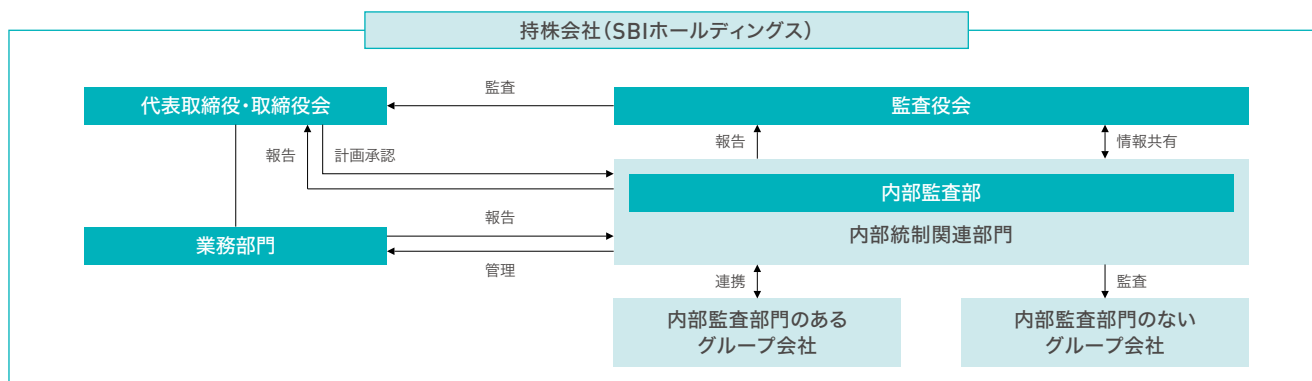
## 内部監査

内部監査部門では、コンプライアンスや業務適切性、内部統制の適正運用といった内部管理体制の適切性を総合的・客観的に評価することに加え、監査結果として抽出された課題の改善に向けた提言やフォローアップを実施しています。監査結果は個別の監査終了後に遅滞なく、代表取締役および取締役会に報告されるとともに、関連する部署に対しては必要に応じて問題点の是正・改善に向けた提言がなされます。

また、監査役会との連携については、個別の内部監査終了後、監査役会へ定期的に報告し、意見交換を行っているほか、監査役会の要望を監査テーマや監査対象選定に織り込むなど、有機的に連携しています。

内部監査部門は、内部監査、会計監査、内部統制等の監査に関する専門知識を有する部長・部員で構成されており、一般的な内部監査の基準等を参考に監査手続を実施しています。監査対象に対しては、資本関係等を考慮したグルーピングを行った後、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスク、その他リスクに基づくスコアリングを実施しています。その結果を踏まえ、総合点の高いものから監査頻度を確定しています。内部監査にあたっては、書面監査、インタビュー、現地実査等を組み合わせて実施しており、子会社に加え、持分法適用関連会社に対しても必要に応じて監査を行っています。

## 内部監査体制



## COLUMN 監査役の視点



常勤監査役  
藤井 厚司

### リスク対応状況の監視・検証を通じて コーポレート・ガバナンスの実効性を向上

当社は監査役会設置会社という機関設計の中で、独立社外取締役の比率を高めて監督機能を強化しつつ、監査役会が業務執行から独立した立場で組織的な監査機能を担っており、ガバナンスの効いた企業経営が図られています。一方で、取締役会における業務執行の意思決定は、当社グループの経営戦略に一定の影響を与える重要な事項に対象が絞られており、グループ各社の業務執行責任者が迅速な経営判断を下せる環境が確保されているなど、経営の監督と業務執行は、バランス良く、有効に機能しています。監査役としては、重要な経営リスクが適切に管理されているか、監査活動を通じて監視・検証し、その結果を踏まえてグループ内部統制の一段の高度化を促すことで、ガバナンスの充実につなげていきたいと思っております。また、SDGsへの対応という観点から、昨今、ステークホルダーの視点をより意識した事業活動が求められています。当社グループには「地方創生への貢献」を含め、SDGsの推進と評価される幾つかの事業分野がありますが、今後、事業機会だけでなくリスク管理の観点からも議論を深めていく必要があると考えています。



常勤社外監査役  
市川 亨

### 長期的な視点に立ったリスク管理による コーポレート・ガバナンスの強化

当社は傘下に多数のグループ会社を有し、事業分野が多岐にわたるといった特性があることから、常勤で独任制の監査役を設置できる監査役会設置会社が機能的に合致しているように感じています。また取締役会では、社長以下、社内役員と独立社外取締役が力を合わせ、年を経ることに多様性を活かした闊達で建設的な議論ができる雰囲気が強まっており、現状では今の体制が適切だと考えています。

リスク管理の強化については、主体が金融事業である特性から規制対応的な報告が多くなっていますが、長期的な視点で経営を行っていく上で、当社グループ全体のリスク状況を広範に把握し、オペレーショナルリスク等への対応についても、取締役会で一段と踏み込んだ議論が行われる機会を増やしていければと思います。実際に近時は、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策に係る報告が定期的に取締役会になされていますが、今後は情報セキュリティ関連リスクや、働き方改革、ハラスメント等の労務リスクに関わる議論も一層必要になるのではないのでしょうか。