

財務・非財務活動編

SBI GROUP ACTION

事業の拡大路線を継続する SBIグループにおける 財務機能の強化・拡大



勝地 英之

SBIホールディングス
常務執行役員 経理・財務担当

不安定な経済状況下においても過去最高業績を更新

2022年3月期の経営環境は、下半期にはコロナ禍から脱却して経済活動が正常に向かうと思われていた矢先、ロシアのウクライナ侵攻といった想定外の地政学的な要因が資源高へ繋がり、インフレへ波及するなど不安定な一年となりました。これまでは世界的に金利が低く推移する傾向にありましたが、下半期から一転して上昇傾向となりました。欧米での金利上昇に反して日本では低金利が継続し、主要な国際的通貨の中で円だけが非常に弱くなるという特殊な状況になっています。このような状況下ではありますが、SBIグループにおける2022年3月期の連結業績は、収益は7,636億円(前期比41.1%増)、税引前利益は4,127億円(同194.0%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は3,669億円(同352.4%増)と、いずれも創業以来、過去最高の業績を2期連続で更新することができました。

この業績には、2021年12月における新生銀行の連結子会社化に伴う負ののれん発生益の計上など一過性の損益が含まれていますが、その影響を除いた新生銀行連結前のSBIグルー

プの連結業績としても、収益が6,987億円(同29.1%増)、税引前利益が2,001億円(同42.6%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,301億円(同60.5%増)と過去最高の業績を更新しています。

2022年3月期の業績をセグメント別で見ると、金融サービス事業では収益が3,962億円(同26.1%増)、アセットマネジメント事業では3,178億円(同54.4%増)、バイオ・ヘルスケア&メディカルインフォマティクス事業では99億円(同76.3%増)と収益面ではいずれも過去最高の業績となりました。

新生銀行との相乗効果を早期に発揮

先ほど申し上げた新生銀行の連結子会社化による業績面の影響ですが、2022年3月期においては第3四半期に計上した負ののれん発生益等に2022年1月～3月分の期間損益を加算した金額が連結業績に取り込まれています。該当するのは税引前利益で2,126億円、親会社所有者に帰属する当期利益で2,368

億円となります。年間での新生銀行の利益取り込みは2023年3月期からで、2022年3月期の一過性の要因はなくなりますが、今後新生銀行が当社グループとの連携を強化することにより、当社グループに安定した収益をもたらしてくれると考えています。当社グループと新生銀行との協業については、利益相反に十分注意を払いつつ、相乗効果を発揮できる様々な施策を検討している状況です。新生銀行は800万以上の幅広い顧客層を有していることから、今後はその顧客の属性を精査し、当社グループの各事業とのマッチングを図っていきます。

事業の拡大路線を継続することが基本方針

これまでも急速な事業成長を実現してきたSBIグループですが、引き続き重点領域と定める事業分野へ集中的に資本を投下し、事業の拡大戦略を実行することが基本的な方針です。そのため投資と回収のバランスを考えると、今後も投資額が回収額を上回る傾向が継続すると想定しています。回収は市況に左右される部分が大いにありますが、例えば一定の年限を経ている投資案件からは回収が進みます。投資規模を拡大しながらも保有する資産は年々新陳代謝が進むような財務運営を目指します。

投資に関しては、内部留保と資金調達とのバランスに注視し

ながら、良い機会があれば積極的に投資していく考えです。投資分野としては、引き続きフィンテック、暗号資産、FX、資産運用などの領域に重点を置いています。暗号資産関連事業については、当社グループは2017年頃から取り組んでおり、引き続き関心が高い分野です。また資産運用事業については、高金利・円安という状況下でどのように資産を守るかについて個人・法人問わず関心が高まることが予想されるので、重点的に取り組んでいます。なお、同事業においては2022年5月に(株)岡三証券グループ傘下で資産運用事業を営む岡三アセットマネジメント(株)の合併会社化に向けた基本合意書を締結しています。暗号資産や資産運用に限らず、既存事業とのシナジーが得られる重点分野については今後も積極的に資金を投下していきます。

事業が拡大路線にある中で、企業の合併・買収(M&A)においてはM&A後の統合(Post-merger integration: PMI)が、新規事業においてはPDCAサイクルがより重要となると考えています。新生銀行を例にとると、SBIグループと新生銀行グループのフロントからミドル・バックオフィスにわたる全ての部署でシナジー追求を開始しています。こうした当社グループと連携を図る分野についてその成果が近々に現れてくるのではないのでしょうか。また、先行きが不透明な時代においてはスピード感のある意思決定が重要になりますので、当社グループが大切にすべ

2022年3月期連結業績(IFRS)

	2021年3月期	新生銀行連結前*		新生銀行連結後	
		2022年3月期	前期比増減率(%)	2022年3月期	前期比増減率(%)
収益(億円)	5,411	6,987	+29.1	7,636	+41.1
税引前利益(億円)	1,404	2,001	+42.6	4,127	+194.0
当期利益(億円)	975	1,485	+52.3	3,557	+264.8
内、親会社所有者への帰属分(億円)	811	1,301	+60.5	3,669	+352.4
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	16.0	20.8	+4.8 point	49.4	+33.4 point

※ 新生銀行の連結子会社化に伴い生じた負ののれん発生益等や2022年1月～3月分の新生銀行の連結損益計算書を除いた値

チャースピリットが新生銀行グループに良い作用を促し、そこで生まれた変化が収益性の向上に結びつくことが理想です。

資本コストを意識した財務戦略

資金調達の手段を大きく二分すると、グループ企業各社が上げる収益や投資案件からの回収といった内部での資金調達と、金融機関からの借入金等の外部からの資金調達に分けられます。当社グループは昨今、積極的に投資を行っているため、負債も増加傾向にあります。資金調達の余力は十分にあるものと考えています。実際に(株)格付投資情報センター(R&I)による格付けでは、2022年4月にSBIホールディングスがA-に、SBI証券がAに、それぞれ1ノッチ引き上がりました。これは新生銀行の連結子会社化によって、同社との補完関係にある営業基盤の拡大等を評価されたものですが、通例からするとM&Aによって格付けが上がるというのは珍しい事例です。今回の格上げというポジティブな要因もありますので、金利上昇の圧力を抑制しながら調達キャパシティを拡大させていきたいと考えています。加えて資本コストの上昇に見合った投資であるかを厳しく判断しつつ、内部と外部から調達される資金のバランスを取りながら成長路線を財務的に支援したいと思っております。

ステークホルダーとの対話を重視した経営

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまから、SBIグループは事業領域の区分が分かりづらいというご指摘をいただくことが以前からありました。そういった声に応える側面から、2023年3月期以降はこれまでの3事業セグメントから5事業セグメント体制へ管理会計上の区分を変更することにしました。例えば韓国のSBI貯蓄銀行などの海外金融事業は、投資という位置付けから始まったため、アセットマネジメント事業に属していましたが、事業内容に鑑み今回の変更の際に金融サービス事業へと区分することにしました。またアセットマネジメント事業は投資事業と資産運用事業に分け、重点領域である暗号資産事業は独立した事業セグメントとしました。これにより、新たな金融サービス事業は国内外の証券・銀行・保険事業を中核としたものになります。更に、バイオ・ヘルスケア&メディカルインフォマティクス事業は、主な赤字要因であった米クオーク社の全株式を2022年2月に売却するなど方向性や投資規模について見直し、これまでその他に分類されていたデジタルスペース関連事業等と合わせ非金融セグメントとしました。こうした事業セグメント区分の変更によって、マーケット環境の影響を受けやすい事業と受けにくい事業が明確になり、当社グループに対する理解が深まることを期待しています。

株主構成に関する考え方

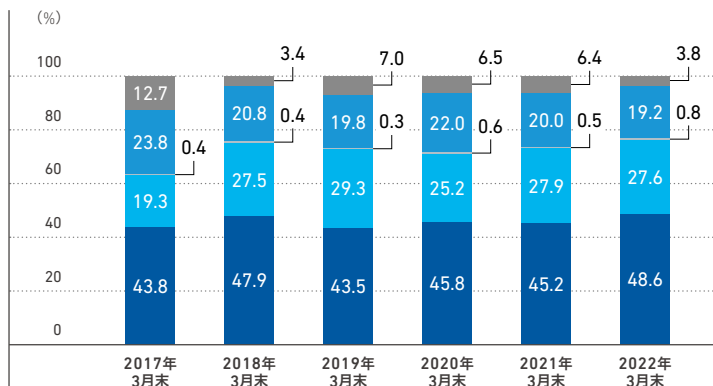
- 株主数は**134,576名**、
うち単元保有株主数は**88,261名**※1
- 国内外の機関投資家による
持株比率は、**76.1%**

バランスの取れた株主構成を目指し、個人株主の比率を引き上げるべく、個人投資家向けの取り組みを積極的に推進

■ 外国人 ■ 国内機関投資家 ■ 国内事業法人 ■ 個人 ■ その他※2

※1 単元保有株主数には自己株式を含める
※2 自己株式はその他に含める

株主構成比率の推移



株主還元方針について

上述した事業セグメントの変更に伴い、2023年3月期以降の株主還元に関する基本方針も変更することとしました。これまで、配当金総額に自己株式取得額を加えた総還元性向は、①40%を下限とし、②キャッシュ・フローを伴わない営業投資有価証券の公正価値評価損益の総額(FVTPL)等が連結税引前利益に占める水準によっては、連結税引前利益からキャッシュ・フローを伴わない利益を控除する等の調整を行った上で還元額を決定するという方針でした。しかしながら、税引前利益に占めるアセットマネジメント事業の割合が増えてきたこの2年程は②を適用することもあり、株主・投資家の皆さまからは分かりにくい面があったと思います。そこで2023年3月期以降の総還元額の水準については、当面の間は新しい事業セグメントの金融サービス事業における税引前利益の30%程度を目安として総還元額を決定することとしました。当社グループの中で比較的利益水準が安定している金融サービス事業を株主還元の基準にすることで、皆さまのご理解を得やすくするように努めます。

更に過去2年程はコロナ禍の影響によって、個人株主・投資家の皆さまとの対話は限定的なものとなりました。そのため、2022年6月からはより積極的なコミュニケーションを図るべく、国内における個人株主さま向けの説明会を再開していま

す。当社の株主構成においては、海外機関投資家が48.6% (2022年3月末時点)を占めていることから、今後はこうした個人株主・投資家の皆さまに向けた施策を積極的に推進し、バランスの取れた株主構成を目指していきたいと考えています。

私の使命と想い

SBIグループのように成長意欲が継続して旺盛な金融機関は世界的に見ても非常にユニークであり、それが強みだと思っています。今後も当社グループがユニークな金融機関であり続ける上で、それを支える財務的な機能の強化・拡大を図ることは私の最優先の使命です。不安定な経済環境においては、金融機関は慎重な姿勢を取りがちですが、迅速な意思決定が可能な当社グループにとっては強みを発揮できる環境でもあるとも感じています。このような時期であるからこそ当社グループのユニークさを活かし、他社に先んじて新しい分野に積極的に参入・投資する姿勢を貫くとともに、PDCAサイクルを徹底したいと考えています。

IR活動の状況(2022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IRカンファレンス	1回	証券会社主催のIRカンファレンスにて海外の機関投資家とのミーティングをオンライン形式にて実施
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

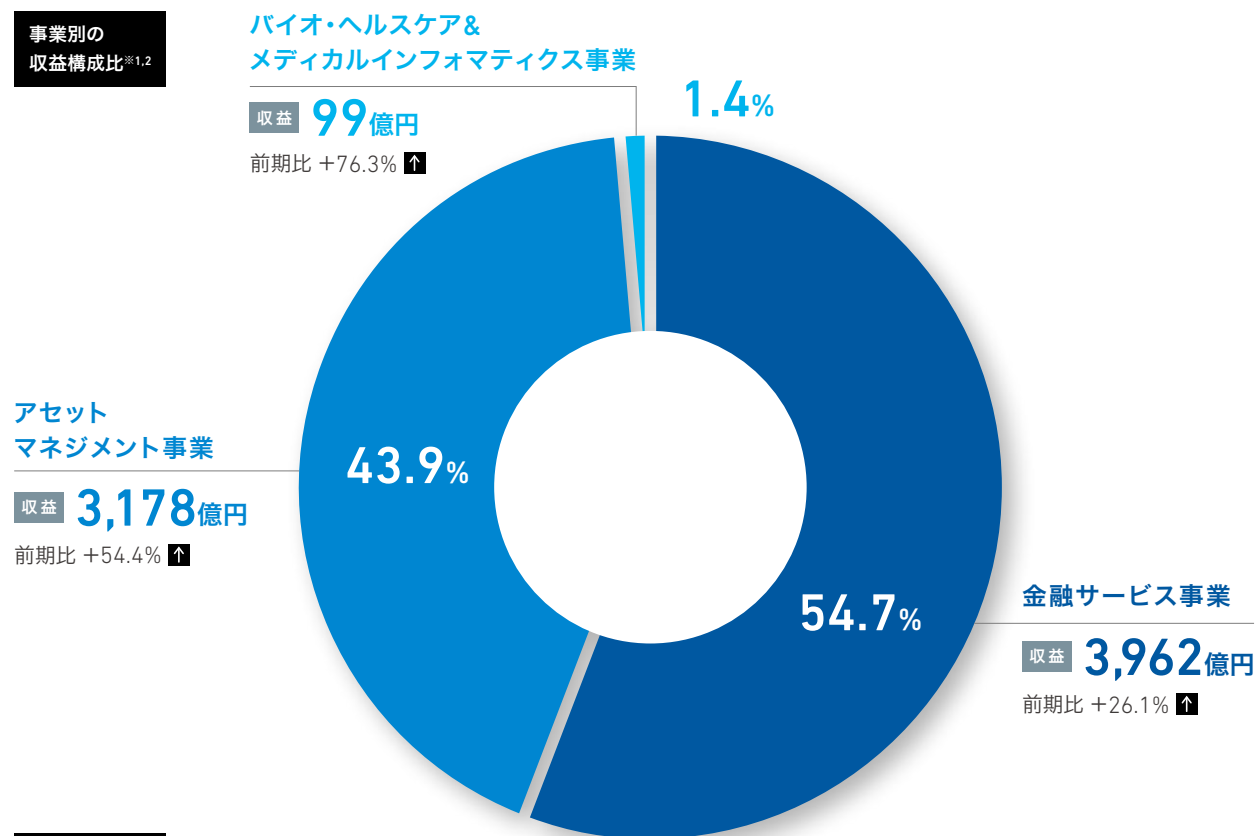
※ 例年実施している個人投資家向け説明会・国内機関投資家向けスモールミーティングは新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い2022年3月期は実施を見送り

At a Glance

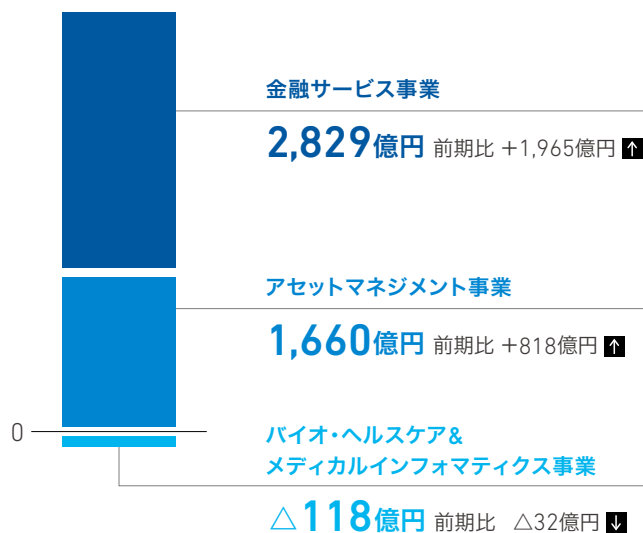
SBIグループの事業概況

SBI GROUP AT A GLANCE (2022年3月期)

事業別の 収益構成比^{※1,2}



税引前利益^{※2}



新事業セグメントへの変更

2023年3月期より従前の金融サービス事業、アセットマネジメント事業、バイオ・ヘルスケア&メディカルインフォマティクス事業という3事業セグメント体制から、5事業セグメント体制へと管理会計上の事業セグメント区分を変更します。これまでの事業セグメント体制においては、株式市場などのマーケット環境が各事業セグメント内の特定事業に大きな影響をもたらしていたことや、今後Web 3.0関連等の非金融分野の事業が拡大すると想定される中で、その所属が不明瞭になるなどの問題が顕在化したことから、今回の変更に至りました。

※1 セグメント別の収益構成比率は、金融サービス事業、アセットマネジメント事業、バイオ・ヘルスケア&メディカルインフォマティクス事業の収益合計に対する構成比率を記載しています。
 ※2 セグメント変更を行っているグループ会社があるため、前期比は当該セグメント変更後の2021年3月期の数値と比較した値を掲載しています。

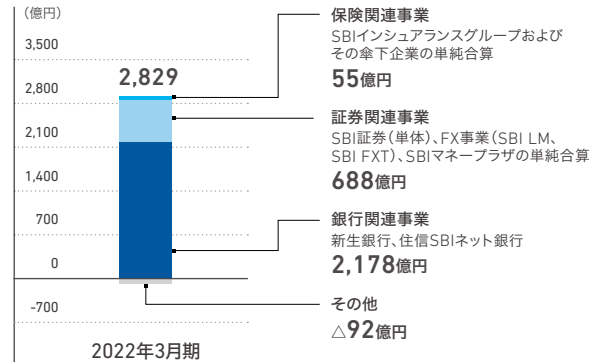
金融サービス事業

主要企業

SBI証券
SBIリクイディティ・マーケット(SBI LM)
SBI FXトレード(SBI FXT)
SBI VCTトレード
SBIマネープラザ
SBIネオモバイル証券
SBIネオトレード証券
レオス・キャピタルワークス
SBIベネフィット・システムズ
SBI BITS
SBIネオファイナンシャルサービス
ジャパンネクスト証券
大阪デジタルエクスチェンジ
住信SBIネット銀行
新生銀行
新生フィナンシャル

アプラス
昭和リース
新生企業投資
SBIインシュアランスグループ(保険持株会社)
SBI損害保険
SBI生命保険
SBIいきいき少額短期保険
SBI日本少額短期保険
SBIリスタ少額短期保険
SBIプリズム少額短期保険
常口セーフティ少額短期保険
SBI FinTech Solutions
SBIレミット
SBIビジネス・ソリューションズ
SBI Ripple Asia
B2C2

2022年3月期における税引前利益の事業分野別内訳(IFRS)



※2022年3月期第3四半期より新生銀行を金融サービス事業に含めたことに伴う負ののれん発生益2,638億円を含む

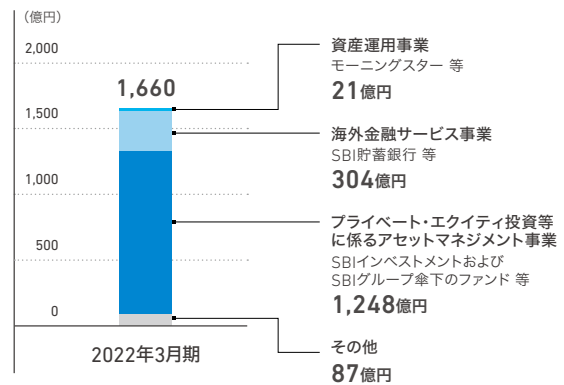
アセットマネジメント事業

主要企業

SBIインベストメント
SBI FinTech Incubation
SBI VEN CAPITAL
SBI Hong Kong Holdings
思佰益(中国)投資
SBI & TH (Beijing) Venture Capital Management
SBI Ventures Malaysia
SBIグローバルアセットマネジメント
モーニングスター
SBIアセットマネジメント
Carret Asset Management
SBI貯蓄銀行
SBI Investment KOREA
SBI Royal Securities
SBI Thai Online Securities

SBI Bank
PT BNI SEKURITAS
SBI LY HOUR BANK
SBI地銀ホールディングス
SBIエステートファイナンス
SBIリーディングサービス

2022年3月期における税引前利益の事業分野別内訳(IFRS)



バイオ・ヘルスケア&メディカルインフォマティクス事業

主要企業

SBI ALApharma
SBIバイオテック
Quark Pharmaceuticals(クォーク社)*
SBIファーマ
SBIアラプロモ
photonamic(フォトナミック社)

NX Development
SBI ALApharma Canada
Photonics Healthcare
メディカル・データ・ビジョン

※2022年2月に全株式の売却が完了

バイオ・ヘルスケア&メディカルインフォマティクス事業各社の税引前利益(IFRS)

(百万円)

	2021年3月期	2022年3月期
SBIバイオテック	△278	366
クォーク社	△4,234	△68
5-ALA関連		
SBIファーマ	△1,726	△1,103
SBIアラプロモ	348	298
フォトナミック社	71	328
メディカル・データ・ビジョン(持分法適用)*	36	239

※前四半期の業績をSBIホールディングスにおける持分法による投資利益として計上しており、2021年3月期は株式取得後の2020年12月分のみ計上。2022年3月期においては同社の2021年12月期通期の業績の当社出資持分を計上。

5-ALA配合の商品紹介 (2022年6月末時点の販売商品)

医療用医薬品



アラグリオ®
顆粒剤分包1.5g

健康食品・化粧品等



アラプラス
ゴールドEX



アラプラス
糖ダウン



アラプラス
糖ダウン アラシア



アラプラス
深い眠り



アラプラス
GOLD 疲労感軽減



アラプラス
スキンケアシリーズ

気候変動への対応 (TCFD提言を踏まえた取り組み)

SBIグループでは、気候変動は社会や当社グループの経営に大きな影響を及ぼす経営戦略上の重要な課題であると認識し、2022年7月からTCFDが提言する情報開示フレームワークに従い、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目において開示を行っています。初回のシナリオ分析は2020年度のデータを基に、SBIグループの主要事業である証券事業および投資事業(プライベート・エクイティ)において国際機関等が公表するシナリオを用いて分析を行い、考察しました。

ガバナンス

SBIホールディングスは、業務執行取締役で構成され代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を取締役会の下に設置しています。同委員会は、SBIグループの経営戦略の一環として、気候変動を含むサステナビリティに関する戦略的な取り組みを議論し決定するだけでなく、取り組み状況の確認・審議を行い、その内容を必要に応じて取締役会に報告しています。また、同委員会での審議を経て決定されたサステナビリティ施策は、同委員会の事務局を担う「サステナビリティ推進室」を通じて、グループ全体に展開・推進されています。

リスク管理

SBIグループは、リスク管理の定常的な枠組みとして気候変動を含む企業活動を阻害する可能性のあるリスクを把握し、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、リスク管理部門としてグループリスク管理統括部を設置し、統合的なリスク管理を実施しています。▶ P.48

戦略: リスクと機会の特定とシナリオ分析

シナリオ分析では、2020年度のデータを基に、地球の平均気温が産業革命以前に比べて2100年時点でそれぞれ4°C、1.5°C上昇することを想定した二つのシナリオを用いて、「リスクと機会」および財務的な影響を分析・検証しました。

リスクと機会(一例)

区分	種類	想定されるリスクと機会		影響度	
		証券事業	投資事業(プライベート・エクイティ)	4°C	1.5°C
リスク	移行リスク※1	法制・法規制	炭素税をはじめとするカーボンプライシングの導入、再生可能エネルギーの使用や省エネにかかわる政策への対応によるコストの増加	—	低
	物理的リスク※2	急性(異常気象の増加)	異常気象(台風、洪水、高潮等)による店舗オフィスへの物理的な損害およびシステム障害への対応コストの発生	高	低
機会	脱炭素社会の発展	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素に貢献する事業を展開する企業が発行する株式等の金融商品取扱量の増加 当該事業分野でのM&Aニーズの増加による関連事業の提供機会の増加 ESG投資選好の高まりに関連する事業機会の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素に貢献する事業を展開する投資先企業の価値向上に伴う収益機会の増加 ベンチャーキャピタル(VC)ファンドへの投資ニーズの増加を通じたファンド出資者の獲得機会の増加 	低	高

※1 気候変動問題の解決に向けた、行政・企業・消費者の行動によりもたらされる事業上のリスク ※2 異常気象による自然災害や、平均気温上昇や海面上昇などによりもたらされる事業上のリスク

2030年度における財務インパクト予測(2020年度比)

4°Cシナリオ: 66百万円

1.5°Cシナリオ: 169百万円

(参考)SBIホールディングス 2021年度 税引前利益 412,724百万円

環境・社会に関する課題解決に向けたSBIグループの取り組み例

- グリーンボンドをはじめとしたSDGs債の発行支援(SBI証券)
- サステナビリティファイナンスの促進(新生銀行)
- 優れたESG関連ファンドの表彰(モーニングスター)

指標と目標

SBIグループは、国家目標である2050年カーボンニュートラル実現に向けて、当社グループのCO₂排出量(Scope1,2)を2050年度までにネットゼロとすることを目標とし、中間目標として2030年度までに2018年度比で33%削減することを掲げています。

CO₂排出量の推移

	2019年度	2020年度	2021年度
CO ₂ 排出量(Scope1)	107	85	1,299
CO ₂ 排出量(Scope2)	4,140	4,463	18,191
合計	4,246	4,548	19,490

※集計範囲: SBIホールディングスおよびグループ会社の国内拠点におけるGHGプロトコルで定義されるScope1(化石燃料等の使用に伴う直接排出)、Scope2(購入した電気・熱の使用に伴う間接排出)各排出量を記載、2021年からは一部海外拠点(UDC Finance)を含みます
 ※計算手法: SBIホールディングスおよびグループ会社の電力使用量をもとに、環境省公表の各種排出係数を用いて、当該集計範囲のCO₂排出量を算出しています
 ※2019年度~2021年度において、M&A等の影響に伴い集計範囲が拡大したため、数値の連続性がありません

TCFDに沿った開示の全文については、以下サイトをご参照ください。

<https://www.sbigroup.co.jp/sustainability/environment/tcdf.html>

持続的成長に向けた ステークホルダー・エンゲージメント

外部環境の不確実性が高まる中、SBIグループが中長期的に企業価値を高めていくためには、多様なステークホルダーの皆さまからの要請や期待を、対話などのエンゲージメントを通じて的確に把握し、経営に反映することが重要であると認識しています。

顧客



SBIグループは事業構築の基本観として「顧客中心主義」を掲げ、顧客便益性を第一に事業に取り組んできました。また、当社グループは世界でも類を見ない「インターネット金融生態系」を構築してきました。インターネットの特性である非対面で完結する取引では、サービスの提供者と消費者はお互いに顔を合わせることはありません。だからこそお客さまに安心と信頼感を持ってお取引いただけるよう、個人情報保護の徹底など様々な配慮にも努めています。

エンゲージメント例

- SBI証券における株式売買委託手数料の低減
- HDI-Japan「格付けベンチマーク」の2021年「問合せ窓口格付け」(SBI証券、SBI損害保険)、「Webサポート格付け」(SBI証券、住信SBIネット銀行、SBI損害保険)における三つ星の獲得

株主・投資家



株主・投資家の皆さまに対して、積極的な情報開示、株主総会や決算説明会を通してのコミュニケーションを図るとともに、より良い関係の構築に努めることで、健全で透明性の高い経営を行っています。上場各社の自己成長・企業価値の増殖はもちろんのこと、未上場企業の株式公開によるグループ企業価値の顕在化のほか、M&Aや合併会社の設立、あるいは戦略的提携等を通じ、株主価値の拡大を図ります。

エンゲージメント例

- 機関投資家・アナリスト向け説明会の開催、個別面談の実施
- 個人投資家向けインフォメーションミーティングや株主向け経営近況報告会の開催

従業員



既存の概念にとらわれず、イノベーションを実現する「総合企業グループ」として、開かれた雇用機会の提供や、SBI大学院大学への企業派遣制度など充実した教育体制を整備し、様々な施策を実施しています。また、意欲や実績に応える公正な評価・処遇制度の実現などを通じて、独自の企業文化を育み継承する人的資源を育成し、健全な労働意欲の向上を図っています。

エンゲージメント例

- 健康経営、ダイバーシティ・マネジメント
- SBI大学院大学を通じた人材の育成

パートナー(取引先)



SBIグループは、様々な業態にわたる多くのグループ外企業と提携し、Win-Winな関係を具現化する「オープン・アライアンス戦略」を推進しています。オープン・アライアンスを通じて、顧客からの様々な需要に応えるべく、一社単独では成し得ない、総合的なサービスを提供できる体制を、多様なパートナーと協同し構築しています。

エンゲージメント例

- 住信SBIネット銀行におけるネオバンク構想の推進
- SBI証券によるグループ外企業の各種共通ポイントとの連携

地域社会



SBIグループには、企業とは社会という全体の中の一部であり、企業活動はもともと様々な影響をもたらしているという考えがあります。社会的存在としての企業の役割を果たすべく、様々な形で本業を通して社会課題の解決に努め、社会の維持・発展に貢献していきます。

エンゲージメント例

- サステナビリティ基本方針・マテリアリティの策定
- 地方創生に向けた取り組み

地球環境



SBIグループは、自然環境や社会との長期的な共存の重要性のほか、環境問題が組織や社会に与える影響およびリスクや機会を認識し、SBIグループ環境方針を制定しています。この方針に基づき、これからも事業活動を通じて持続可能な社会の維持・発展に貢献していきます。

エンゲージメント例

- 気候変動への対応(TCFD提言を踏まえた取り組み)
- サステナブル・ファイナンスの促進、ESG投資の啓蒙活動

ダイバーシティ&インクルージョン

人材を創造性や競争力の源泉と捉え、
人材価値の向上に注力します。

白神 克巳

SBIホールディングス
執行役員 人事・総務担当



人材に対する考え方

SBIグループでは、人こそが創造性を生み出し、競争力の源泉となる差別化をもたらす主因であると考えています。当社グループの人材は9割超が中途採用であることが特徴です。新卒社員とともに中途社員が活躍できる背景には、SBIグループの理念・企業文化の浸透を促し、グループ全体を俯瞰する視座を持つための継続的な研修を実施していることが挙げられます。更に、経営トップが自らの経営論・企業観について書籍等で積極的に発信していることは、従業員の間で人間学や経営学の教育向上、経営理念への理解を深める面でも役立っており、社内の一体感の醸成に寄与していると考えています。

経営戦略を実行する上では、優秀かつグローバルな人材の確保が一層重要と認識しています。2018年には給与と処遇および勤務形態について、既存の枠組みとは異なる対応が可能となる高度専門職制度を設け、戦略的に重要な役割を担う人材の確保に注力しています。2022年4月からは新卒初任給および入社3年目までの給与テーブルの大幅な引き上げを実施し、加えて役員全員にグループ連結業績を反映させた報酬制度を導入しています。また、M&A等を通じた優秀な即戦力人材の獲得も併せて促進し、人材価値の向上を図っていきます。

ダイバーシティ&インクルージョン

私たちは、人類が等しく普遍的に有する基本的な権利が人権であり、これを尊重することは企業運営においても当然のことと認識しています。2021年にはその考えを「人権に対する考え方」として明文化しました。また、既存の概念に捉われず、イノベーションを生み出す企業であり続けるには、人種・国籍・性別等にかかわらず、多様な人材がそれぞれの能力を最大限に発揮し、ともに刺激し合い成長できる環境が必要であると考えています。25ヵ国・地域で事業を展開するSBIグループにおける、海外拠点の従業員割合は22.9%となっています。優秀な人材に対してはその属性を問わず積極的に登用・昇進させる姿勢を徹底しており、現在では女性管理職の比率(国内連結)も18.3%となっています。当社グループでは今後

より一層高まる多様性の重要度を認識し、当社の女性管理職比率および当社グループの外国籍社員比率を2025年まで継続して20%以上・40%以上とすることを目標として定めており、現状の比率(2022年3月末で26.5%・36.5%)の維持・向上に取り組めます。

「人権に対する考え方」はこちらをご覧ください。

https://www.sbigroup.co.jp/sustainability/social/human_rights.html

働きやすい職場環境の整備

従業員が常に最大限のパフォーマンスを発揮するためには、心身ともに健康であることが重要であると考えており、当社は従業員が健康保持・増進に取り組みやすい環境を積極的に整えていく「健康経営宣言」を制定しています。また、社員の自己実現の場を提供するとともに、人材の有効活用や適材適所を実現する意図から、「キャリアオープン制度」を導入しています。この制度は社員自らが希望するグループ内の事業会社等への異動願いを申告するもので、これまで多数の従業員がキャリアチェンジを実現しています。

更に、業務の効率化・生産性の向上に向けては、グループを挙げてRPAの導入を推進し、各種ルーティン業務の自動化を図るとともに、短時間正社員制度や時差出勤制度を設け、働きやすい環境の整備を行っています。

成果に報いる従業員への評価

創業以来、「功ある者には禄を与え、良識・見識ある者には地位を与える」という方針を貫いており、成果のみならず結果に至るプロセスも重視してきました。また、公正・公平な評価に努める観点から、上司だけでなく部下や同僚など多方面より評価を行う360度評価を実施しています。また、グループの結束力を更に高めるとともに、連結業績に対する意欲や士気をより一層高めることを目的に、当社および当社子会社の取締役に対しては有償ストック・オプションを、従業員に対しては無償にて税制適格ストック・オプションを発行しています。

人材育成の考え方

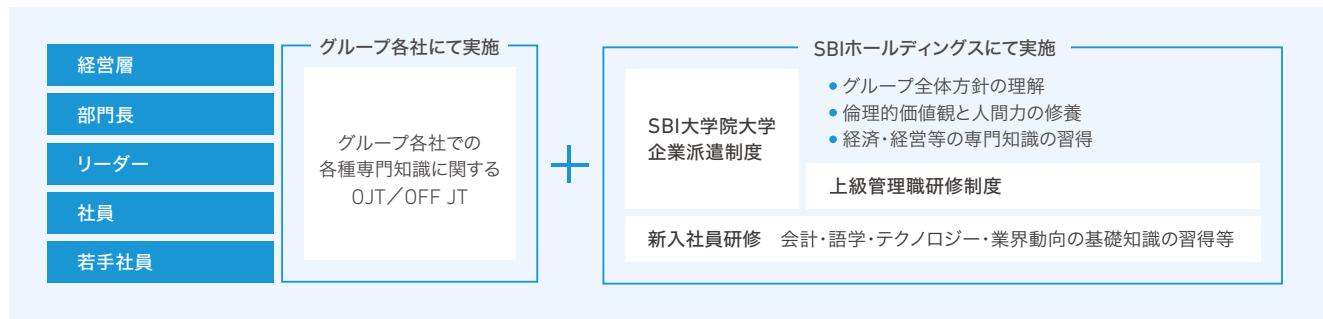
SBIグループでは将来を担う人材の育成に向け、グループ各社における各種専門知識に関するOJTや、SBIグループの全面支援によって2008年に開校したSBI大学院大学を活用した研修を行っています。上級管理職を目指す社員に向けては「SBIグループ上級管理職研修」の修了を昇格要件と定めるほか、より広範にマネジメントを学びたい社員に向けてはSBI大学院大学への企業派遣制度を設けています。2022年3月末現在、この制度を通じて143名がMBAを取得しています。また新入社員に対しては、早期からSBIグループの経営幹部としての知見や経営観を習得させるべく、当社独自の課題研修を行っています。2週間に一度、新入社員に小論文の提出を課し、社長を含めた経営陣が評価しています。

グループ企業における経営理念の浸透

2021年12月に当社の連結子会社となった新生銀行と経営理念や企業風土を共有するべく、新生銀行グループの役職員向けに説明会を開催したほか、若手社員に向けては当社の主要なグループ企業の役員との座談会を定期的実施しています。初回は当社の代表取締役 会長 兼 社長 北尾が「SBIグループが目指すこと」をテーマに交流を図りました。なお、座談会の動画は、両グループの役職員が閲覧できるように整備しています。



SBIグループの人材育成プロセス



人材データ(年度)

従業員の状況(連結)	2019	2020	2021
従業員数(人)	8,003	9,209	17,496
海外拠点における従業員数割合(%)	35.4	39.1	22.9

女性従業員の状況		2019	2020	2021
連結	女性従業員数(人)	3,393	3,898	7,630
	女性従業員比率(%)	42.4	42.3	43.6
	女性執行役員数(人)	5	13	20
	女性執行役員比率(%)	6.0	12.6	9.4
国内連結	女性採用者数 [※] (人)	367	750	933
	正社員採用に占める女性の割合(%)	22.9	32.1	39.1
	女性管理職数(人)	219	262	688
	女性管理職比率(%)	16.5	16.0	18.3

国内連結	2019	2020	2021
平均勤続年数(男)(年)	6.6	5.2	10.1
平均勤続年数(女)(年)	5.5	5.1	8.4
平均給与(男)(円)	7,997,157	7,547,839	7,564,601
平均給与(女)(円)	4,885,217	4,118,029	4,515,359
退職率(%)	14.2	23.2	14.9

単体	2019	2020	2021
月平均残業時間	18時間1分	15時間19分	17時間41分
年次有給休暇取得率(%)	69.8	60.9	65.4
女性社員の育児休暇取得率(%)	100	100	100
管理職者に占める外国籍社員比率(%)	12.3	12.3	11.4
中途採用社員の管理職比率(%)	81.5	84.4	81.1

※2019年度～2021年度において算出方法の変更やM&A等の影響により、数値の連続性がない場合があります。

人材に関する当社の目標数値
(2025年まで継続)

※1 当社単体
※2 当社グループ連結

女性管理職比率^{※1}
20%以上

外国籍社員比率^{※2}
40%以上

「人材価値向上に向けた取り組み」の詳細はこちらをご覧ください

<https://www.sbigroup.co.jp/sustainability/social/employee.html>

持続的成長を支える経営基盤の強化・拡充

2022年3月期の主な取り組み実績

定例取締役会開催回数	13回
独立社外取締役の取締役会への平均出席率	100%
社外監査役の実務取締役会への平均出席率	100%
監査役会開催回数	15回
社外監査役の実務取締役会への平均出席率	100%

取締役会における主な検討事項

- 新市場区分選択申請の件
- SBI地銀ホールディングスによる(株)新生銀行の普通株式に対する公開買付け実施の件
- サステナビリティ委員会設置の件
- コーポレートガバナンス・コード改訂に伴う方針制定および改正の件
- 新代表取締役体制および管掌・担当変更の件

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、顧客や株主、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するとともに社会の維持・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ことに加え、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。

「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/sustainability/governance/policy.html>

コーポレート・ガバナンス体制

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7名を含む取締役14名(2022年7月27日現在)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11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。

取締役会および監査役会については、人種・国籍・性別等を問わず、当社のコーポレート・ガバナンス体制の強化に資する高度な専門的知識を有する多様な人材で構成することとしています。→ P.42

コーポレート・ガバナンス体制の概要(2022年7月27日現在)

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)	14名(7名)
取締役の任期	1年
取締役の平均年齢	57.5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	9名
経営諮問委員会の員数(うち独立社外取締役)	8名(7名)
報酬決定における独立社外取締役の関与(有/無)	有

取締役会の実効性の向上

1. 分析・評価の方法

2022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。このセルフアセスメントの結果とともに、2022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。

実効性評価における評価項目

- 取締役会等の機関設計・構成
- 取締役会の運営
- 取締役会の議題・審議・意思決定
- 取締役会による監督体制
- 株主その他ステークホルダーとの関係
- その他
- 自己評価

2. 分析・評価結果の概要等

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、国際情勢の変化やテクノロジーの進展による様々な社会変容が起こっている中でグループの事業規模が多岐にわたり拡大し続けていることから、それらへの対応に強みを有する継続的な人材確保や、関連当事者取引の十分なモニタリングやリスク管理体制強化の重要性も挙げられました。また、SDGs・ESGへの取り組み自体は進んでいるため、グループ戦略の中でその活動の位置付けを分かりやすい形で示すことを期待するとの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。2022年3月

期においては、2021年11月に有限責任監査法人トーマツ マネージングディレクター 森 滋彦氏を招き、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)とESGに関する研修が行われました。

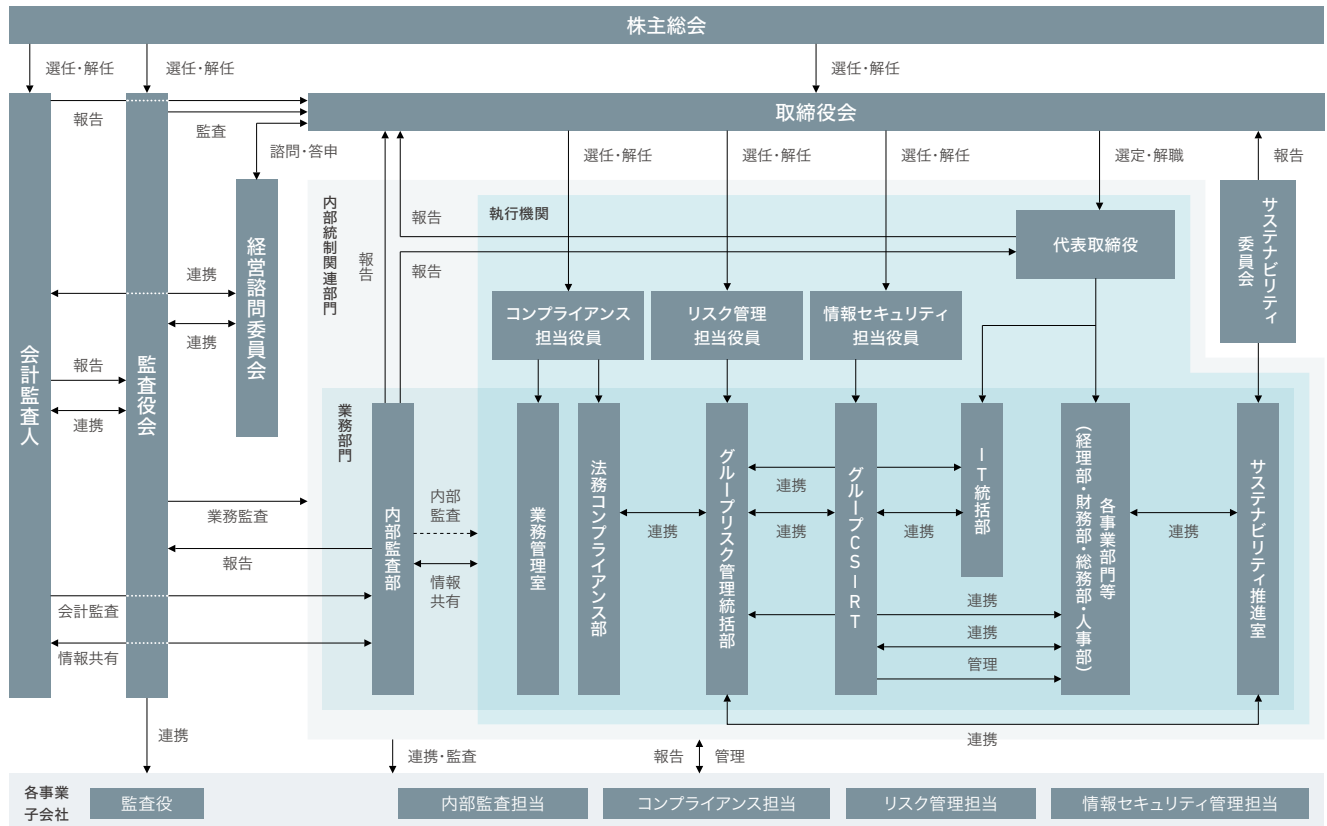
役員トレーニングで議論が行われた主なテーマ

- コーポレートガバナンス・コードの改訂について
- TCFDへの対応ポイント
- 当社のESG評価の分析について
- 国内外における規制について



役員トレーニングの様子

コーポレート・ガバナンス体制図



役員一覧 (2022年7月27日現在)

取締役

①取締役会出席状況 ②所有する株式数 ③主な専門分野 ④選任理由

氏名・当社における地位	主な兼職状況	参考情報
<p>北尾 吉孝</p> <p>代表取締役 会長 兼 社長 (CEO)</p> 	<p>SBIインベストメント(株)代表取締役執行役員会長兼社長 (株)SBI証券代表取締役会長 SBIファーム(株)代表取締役執行役員社長 SBI VCTトレード(株)取締役 SBIデジタルアセットホールディングス(株)代表取締役会長 SBIファイナンシャルサービシズ(株)取締役会長 SBIキャピタルマネジメント(株)代表取締役社長 SBIグローバルアセットマネジメント(株)代表取締役社長 地方創生パートナーズ(株)代表取締役社長</p>	<p>①13回中13回 ②4,007,960株 ③経営全般(金融、バイオ) ④創業以来、代表取締役社長として卓越した経営手腕を発揮し、証券・銀行・保険と広範囲にわたる金融サービス事業において、インターネット金融を中心とした金融コングロマリットを構築したほか、国内外に展開するアセットマネジメント事業やバイオ・ヘルスケア&メディカルインフォマティクス事業を牽引するなどSBIグループの強固な事業基盤を築いてきたことなど。</p>
<p>高村 正人</p> <p>代表取締役 副社長 (COO)</p> 	<p>(株)SBI証券代表取締役社長 SBIファイナンシャルサービシズ(株)代表取締役社長 SBIネオファイナンシャルサービシズ(株)取締役 レオス・キャピタルワークス(株)取締役 (株)アスコット社外取締役 (株)THEグローバル社取締役 (株)ALBERT社外取締役</p>	<p>①13回中13回 ②310,000株 ③経営全般(金融) ④SBI証券代表取締役社長を務め、証券事業の成長に大きく貢献するなどの実績があり、また2018年6月からはSBIファイナンシャルサービシズ代表取締役社長として、金融サービス事業を統括してきたことなど。</p>
<p>中川 隆</p> <p>取締役 副社長</p> 	<p>SBIウェルネスバンク(株)代表取締役社長 SBI Investment KOREA Co., Ltd. 取締役</p>	<p>①13回中13回 ②292,000株 ③経営全般(金融) ④当社グループの中核事業であるアセットマネジメント事業および金融サービス事業において、SBIインベストメント代表取締役、SBIファイナンシャルサービシズ代表取締役社長などの重要な役職を歴任し、また、人事・総務管掌役員として、SBIグループ全体における人事施策の立案、推進を中心とした業務を統括してきたことなど。</p>
<p>朝倉 智也</p> <p>取締役 副社長</p> 	<p>モーニングスター(株)代表取締役執行役員社長 SBIアセットマネジメント・グループ(株)代表取締役 SBIアセットマネジメント(株)取締役 住信SBIネット銀行(株)取締役 SBIインシュアランスグループ(株)取締役</p>	<p>①一 ②285,000株 ③経営全般(金融) ④当社グループの中核事業であるアセットマネジメント事業において、モーニングスター代表取締役執行役員社長、SBIアセットマネジメント・グループ代表取締役を務め、資産運用全般の情報サービス事業や投資運用事業の成長に大きく貢献するなど、経営者として豊富な経験と幅広い見識を有していることなど。</p>
<p>森田 俊平</p> <p>専務取締役</p> 	<p>SBI地銀ホールディングス(株)代表取締役 (株)島根銀行取締役 (株)SBI貯蓄銀行取締役 SBIネオファイナンシャルサービシズ(株)取締役 SBIビジネス・ソリューションズ(株)取締役 SBIセキュリティ・ソリューションズ(株)取締役 SBIアートオークション(株)取締役 SBINFIT(株)取締役</p>	<p>①13回中13回 ②70,000株 ③財務・経理 ④当社取締役に就任した後、2011年10月から最高財務責任者としてSBIグループの経営戦略を経理・財務面から支え、特に公認会計士として財務および会計分野における相当の専門知識に加え、高い倫理観を有し、またSBI地銀ホールディングスの代表取締役として、地方創生および投資した地域金融機関の価値向上に取り組んでいることなど。</p>
<p>日下部 聡恵</p> <p>常務取締役</p> 	<p>(株)SBI証券常務取締役リスク管理部管掌 SBI VCTトレード(株)取締役 ジャパンネクスト証券(株)取締役</p>	<p>①13回中13回 ②2,000株 ③内部統制・法務/コンプライアンス ④公認会計士として企業の内部統制監査等を務め、当該分野における豊富な経験を有しており、SBI証券において、監査部門・リスク管理部門を中心に業務を遂行。昨今では、AML/CFTの分野における幅広い見識を活かし、SBIグループのリスク管理体制について更なる強化・向上への貢献が期待できることなど。</p>
<p>山田 真幸</p> <p>取締役</p> 	<p>SBIグローバルアセットマネジメント(株)監査役 SBIキャピタルマネジメント(株)取締役</p>	<p>①13回中13回 ②14,030株 ③内部統制・法務/コンプライアンス ④米国ニューヨーク州弁護士としてSBIグループにおける法務・コンプライアンス担当役員を務めるなど、豊富な実務経験と高い倫理観を有していることなど。</p>

取締役会が取締役候補・監査役候補の指名を行うにあたっての手續と方針

当社ホームページの「コーポレート・ガバナンス基本方針」III-1-(3)、III-2-(3)をご覧ください。
<https://www.sbigroup.co.jp/sustainability/governance/policy.html>

独立社外取締役

①取締役会出席状況 ②所有する株式数 ③主な専門分野 ④選任理由

氏名・当社における地位	主な兼職状況	参考情報
佐藤 輝英 独立社外取締役	BEENEXT PTE. LTD.ディレクター BEENEXT CAPITAL MANAGEMENT PTE. LTD.ディレクター Sen Do Technology Joint Stock Companyディレクター	①13回中13回 ②2,820株 ③経営全般(先進技術)、海外 ④サイバーキャッシュ(株)(現(株)DGフィナンシャルテクノロジー)の日本法人立上げに参画し、(株)ネットプライス(現BEENOS(株))代表取締役社長兼CEOを務めるなど、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ことなど。
竹中平蔵 独立社外取締役	(株)パソナグループ取締役会長 (株)スリーダムアライアンス取締役 (株)MAYA SYSTEM社外取締役 (株)サイカ取締役 アカデミーヒルズ理事長 慶應義塾大学名誉教授	①13回中13回 ②— ③経営全般(金融)、財務・経理 ④経済財政政策担当大臣、金融担当大臣、総務大臣などを歴任し、また、慶應義塾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業務経験を有していることなど。
鈴木 康弘 独立社外取締役	(株)デジタルソフトウェア代表取締役社長 (一社)日本オムニチャネル協会 会長 情報経営イノベーション専門職大学 客員教授	①13回中13回 ②— ③経営全般(先進技術) ④(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などを歴任し、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ことなど。
伊藤 博 独立社外取締役	SBIインシュアランスグループ(株)顧問	①13回中13回 ②— ③経営全般(金融)、リスクマネジメント ④保険およびリスクマネジメント関連サービスを提供する世界的リーディングカンパニーであるマーシュジャパン(株)代表取締役などの重要な役職を歴任し、SBIグループとして注力していく保険分野における専門的な知識を有していることなど。
竹内 香苗 独立社外取締役	フリーアナウンサー ティップ(株)社外取締役	①13回中13回 ②— ③広報 ④「女性の視点」を取締役ににおいても有し、強化することが当社の大きな課題であること、またメディアを中心に過去および現在幅広く活躍しており、多くの個人株主を含む当社のステークホルダーの皆さまのご意見を取締役会に反映するという点で適任であることなど。
福田 淳一 独立社外取締役	SBI大学院大学 委託講師 弁護士法人瓜生・糸賀法律事務所 弁護士 特別顧問	①11回中11回 ②— ③金融分野全般 ④財務事務次官等を歴任し、金融分野全般における豊富な経験を有しており、SBIグループの金融事業全般、特に地域金融機関との連携の拡大、地方創生といった分野において、建設的な意見が期待できることなど。
末松 広行 独立社外取締役	東京農業大学 総合研究所 教授 TREホールディングス(株)社外取締役(監査等委員) (株)ネクシイズグループ社外取締役(監査等委員)	①11回中11回 ②— ③農林水産業・食品産業全般 ④農林水産事務次官等を歴任し、農林水産業・食品産業全般における豊富な経験を有しており、SBIグループにおける、商品先物を扱う(株)堂島取引所の経営への参画、ブロックチェーンのサプライチェーンマネジメントへの活用といった分野において、建設的な意見が期待できることなど。

監査役

①取締役会/監査役会出席状況 ②所有する株式数 ③主な専門分野 ④選任理由

氏名・当社における地位	主な兼職状況	参考情報
市川 亨 常勤社外監査役	(株)島根銀行社外監査役	①13回中13回/15回中15回 ②1,000株 ③財務・経理、内部統制・法務/コンプライアンス ④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ことなど。
多田 稔 監査役	(株)SBI証券監査役 (株)SBIネオモバイル証券監査役	①13回中13回/15回中15回 ②26,510株 ③内部統制・法務/コンプライアンス ④金融機関における長年の経験があり、また当社およびSBIグループ会社の監査役を長年務め、監査業務に精通していることなど。
関口 泰央 社外監査役	(株)グローバル・パートナーズ・コンサルティング代表取締役	①13回中13回/15回中15回 ②— ③財務・経理、海外 ④公認会計士および税理士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有していることなど。
望月 明美 監査役	明星監査法人社員 (株)ツムラ社外取締役 監査等委員 旭化成(株)社外監査役	①—/— ②— ③財務・経理 ④長年にわたる公認会計士としての豊富な経験と高い知見に加え、財務・会計および会社の監査業務に関する高度な専門知識と豊富な経験を有していることなど。

※所有する株式数については2022年3月末時点の保有状況を記載しています。

取締役のスキルマトリックス

役職	氏名	経営/ 事業戦略	重点事業 業界経験	国際経験	テクノロジー	学識経験	財務/ 会計	法務/ コンプライアンス	サステナビリティ (ESG/リスク マネジメント)
代表取締役 会長 兼 社長 (CEO)	北尾 吉孝	●	●	●		●	●		
代表取締役 副社長 (COO)	高村 正人	●	●						
取締役 副社長	中川 隆	●	●						●
取締役 副社長	朝倉 智也	●	●	●					
専務取締役	森田 俊平	●	●				●		
常務取締役	日下部 聡恵		●				●		●
取締役	山田 真幸			●				●	
独立社外取締役	佐藤 輝英	●	●	●	●				
独立社外取締役	竹中 平蔵	●	●	●		●			●
独立社外取締役	鈴木 康弘	●			●				
独立社外取締役	伊藤 博	●	●	●					●
独立社外取締役	竹内 香苗			●					●
独立社外取締役	福田 淳一		●	●		●	●	●	
独立社外取締役	末松 広行		●			●			●

社外取締役メッセージ



大きく変化する時代の中で全体と個別の戦略が重要

佐藤 輝英

テクノロジーの進展に伴う環境変化、地政学的課題から発生する新しい事業リスク、人口動態やマクロ経済の変化から派生する新たな顧客ニーズといった、大きな変化が立て続けに起きています。当社グループは常に変化を機会と捉えた戦略を立案・実行してきたと思いますが、グループの企業数が増加する中で、全体戦略に加えて、各事業領域の短期・中期・長期の戦略が取締役会で一層議論されることがますます必要になるでしょう。

強力なリーダーシップと多様性の相乗効果を期待

竹中 平蔵

現在の取締役会の構成は適切だと感じますが、今後は経営・事業戦略分野における女性取締役や環境・気候変動分野の知見を有する方が加わると更に議論に広がり生まれ、効果的と考えます。取締役会の在り方によって中・長期的な企業価値向上に向けた多様性の追求度合は変わるものですが、北尾社長の強力なリーダーシップのもとでは、可能な限り多様性を意識することで強いリーダーシップとの相乗効果が生まれるのではないのでしょうか。





更なる成長に向けたテクノロジー人材の育成

鈴木 康弘

新たな社会潮流の一つとしてデジタル社会の到来があり、当社グループにとってテクノロジーはますます重要な課題となります。当社グループでは、デジタルを中核においた価値創出を経営の柱としており、今後は社内取締役においてもテクノロジーに精通する人材が増えるにより一層万全な体制となると考えます。今後の取締役会で、デジタルを理解してビジネスに活かせる人材の育成についても議論を深めていきたいと考えています。

高まる人的資本の重要性に則した対応に期待

伊藤 博

今後は若年層の人口減少や企業活動の低迷等によって、日本国内の経済状況が伸び悩むことも想定されます。このような状況を踏まえ、各セグメントにおける新規事業への取り組みや、海外展開を視野に入れた人材育成・組織づくりが課題となるでしょう。昨今、人的資本の重要性への注目が高まっていますが、当社グループにおいても従業員エンゲージメント・インクルージョンや企業価値向上に向けた人材戦略の強化など、より踏み込んだ議論が経営レベルでも必要であると思います。また、これらの分野での業務執行に際しては、社外取締役としての牽制機能も意識したいと考えています。



社会情勢の変化を踏まえたESGへの取り組み

竹内 香苗

経営諮問委員会においては、当社グループならではのESG・SDGsへの取り組み方を議論しており、サステナビリティに関する積極的な情報開示や投資を通じた取り組み、環境負荷低減などについても意見交換を行っています。2021年12月に策定した「SBIグループのマテリアリティ(重要課題)」は、今後も社会情勢等の変化を踏まえ継続的に見直しを行う方針ですので、経営諮問委員会においても必要に応じて議論を重ねていくことが望ましいと思います。

企業の成長フェーズに適合した取締役会の運営

福田 淳一

SBIグループがステークホルダーからの信頼を得るには、持続的に成長すること、また投資の判断が適切かつ迅速であることが重要だと思います。現在の取締役会はこれらの要請に十分応える体制だと考えています。今後もコーポレートガバナンス・コードを遵守しつつ、当社グループの成長フェーズやその時々状況を踏まえて臨機応変に判断できる体制を維持し、中・長期的な企業価値向上の基盤となる取締役会の運営を期待します。



スキルマトリックスの活用で取締役会の質的向上を図る

末松 広行

今後のSBIグループは地方創生などの社会課題の解決に貢献し、ステークホルダーとともに発展することが求められていると感じます。その観点から、社内に多数在籍する金融分野の専門家に加え、地方の発展または生活者視点でのビジネスに関する知見を有する方を取締役に迎えることも必要だと考えます。そのためには、経営戦略を踏まえ、取締役会における最適なスキルマトリックスを定期的に見直し、取締役会の質的向上を図ることが重要と考えます。

独立社外取締役

氏名	選任理由	取締役会出席状況
佐藤 輝英	サイバーキャッシュ(株)(現(株)DGフィナンシャルテクノロジー)の日本法人立上げに参画し、(株)ネットプライス(現BEENOS(株))代表取締役社長兼CEOを務めるなど、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。	13回中13回 (100%)
竹中 平蔵	経済財政政策担当大臣、金融担当大臣、総務大臣などを歴任し、また、慶應義塾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業務経験を有しているためです。	13回中13回 (100%)
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などを歴任し、インターネット事業をはじめ幅広い分野での豊富な経験を有しているためです。	13回中13回 (100%)
伊藤 博	保険およびリスクマネジメント関連サービスを提供する世界的リーディングカンパニーであるマーシュジャパン(株)代表取締役などの重要な役職を歴任し、SBIグループとして注力していく保険分野における専門的な知識を有しているためです。	13回中13回 (100%)
竹内 香苗	「女性の視点」を取締役ににおいても有し、強化することが当社の大きな課題であること、またメディアを中心に過去および現在幅広く活躍しており、多くの個人株主を含む当社のステークホルダーの皆さまのご意見を取締役会に反映するという点で適任であるためです。	13回中13回 (100%)
福田 淳一	財務事務次官等を歴任し、金融分野全般における豊富な経験を有しており、SBIグループの金融事業全般、特に地域金融機関との連携の拡大、地方創生といった分野において、建設的な意見が期待できるためです。	11回中11回 (100%)
末松 広行	農林水産事務次官等を歴任し、農林水産業・食品産業全般における豊富な経験を有しており、SBIグループにおける、商品先物を扱う(株)堂島取引所の経営への参画、ブロックチェーンのサプライチェーンマネジメントへの活用といった分野において、建設的な意見が期待できるためです。	11回中11回 (100%)

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、取締役会の下に独立した諮問機関として、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。

2021年9月に開催された2021年度第3回経営諮問委員会では、サステナビリティの中でも特に環境分野に関する開示方針や戦略について、闊達な議論が行われました。今後、企業に対してサステナビリティやESGへの一層の対応が求められ、その重要性が更に高まるなかで、社内体制の整備および積極的な情報開示の必要性について意見交換がなされました。

経営諮問委員会の構成員(2022年7月27日現在)

経営諮問委員長	竹中 平蔵*
経営諮問委員	佐藤 輝英*
経営諮問委員	浅枝 芳隆
経営諮問委員	鈴木 康弘*
経営諮問委員	伊藤 博*
経営諮問委員	竹内 香苗*
経営諮問委員	福田 淳一*
経営諮問委員	末松 広行*

*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) 当社は、役員の報酬等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、委員の過半数が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。役員の報酬等の額又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、取締役会が決定しています。当事業年度における取締役会の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針は、経営諮問委員会からの報告・答申を踏まえて取締役会が決定しています。

- (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しています。また、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いたします。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しています。

基本報酬は、月例の金銭報酬とし、次に掲げる事項を考慮

し、支給額を取締役ごとに定めるものとします。

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

賞与は原則として年1回、譲渡制限付株式報酬は取締役在任中に適時支給するものとし、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しています。従って、特に定量的な目標設定は行っていません。

また、基本報酬、賞与および譲渡制限付株式報酬の割合に関しては、経営環境や他社における報酬水準等を踏まえ、企業価値向上に向けたインセンティブとして機能するよう適切に決定するものとします。

- (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しています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2022年3月期)

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)
		固定報酬	賞与	非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	1,168	196	582	390	8
監査役(社外監査役を除く)	13	13	—	—	1
社外役員	111	101	10	—	9

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、徹底した利益相反管理を行う観点から、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。

東証プライム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。東証スタンダード市場に公開している新生銀行では、当社グループと新生銀行グループとの間の利益相反取引について、少数株主の利益保護の観点からより慎重な管理体制を構築するため、「親法人取引諮問委員会」を設置し、事前の審査および事後のモニタリングを行う仕組みを導入しています。同委員会は独立社外取締役全員で構成され、監査役も出席し意見を述べる体制とする等、当社グループとの十分な利益相反管理体制を構築しています。また、東証グロース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。

内部統制システムの整備

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職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、契約や規約等に則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に、グループ全体での情報交換を行う会議を定期的に行っています。

内部統制

<https://www.sbigroup.co.jp/sustainability/governance/internalcontrol.html>

政策保有株式の保有方針と保有状況

当社は、SBIグループの事業発展と当社の企業価値向上に貢献する事業提携や協業等を行う際、それにより相手方の企業価値の向上も見込まれるといった合理性がある場合には、将来の株式売却による利益獲得を視野に相手方の株式を取得し保有することがあります。そのため取締役会では、個別の上場政策保有株式について、その保有目的と合理性を毎年検証しています。具体的には、株式の保有が相手先との関係の維持・強化に寄与しているかといった定性面、および配当金や相手先が関連する取引からの収益が、当社の資本コストに見合ったものかといった定量面からの精査を行い、総合的に勘案して保有の合理性が認められない場合には、原則として保有株式の売却を進めます。

当社は、政策保有株主が存在する場合に、当該企業と会社や株主共同の利益を害する経済合理性を欠くような取引は行いま

せん。また、当該政策保有株主からその株式の売却の意向が示された場合には、取引縮減の示唆等により売却を妨げることは行わず、適切に対処することを基本方針としています。

なお2022年3月末時点では政策保有株式の保有はありません。また、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。

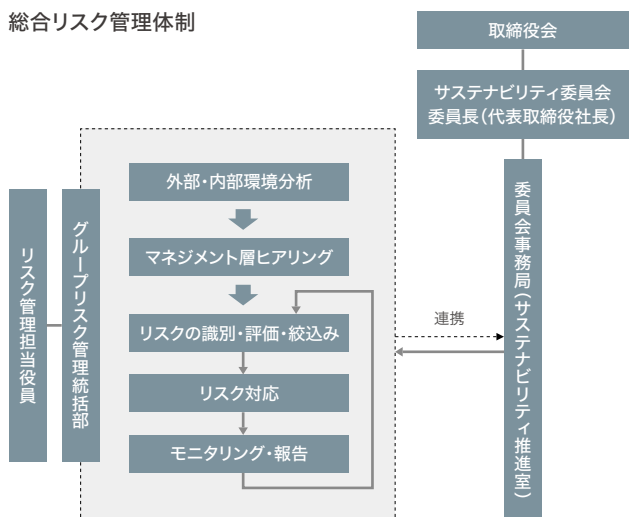
リスク管理体制の整備

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。

会社の存続に重大な影響を与える経営危機が発生した場合、又はその可能性がある場合には、リスク管理担当役員を総責任者として情報の収集・評価・対応を行うとともに、関係機関への報告・情報開示を行うこととしています。

また、情報管理およびシステムリスクについては、2018年より情報セキュリティ担当役員を選任するとともに、グループ横断的な情報セキュリティ施策の推進や当社グループのセキュリティセルフアセスメントを実施するIT統括部を設置し、グループ全体の情報セキュリティレベルの継続的な維持および向上に努めています。

総合リスク管理体制



リスクマネジメント

<https://www.sbigroup.co.jp/sustainability/governance/risk.html>

内部監査

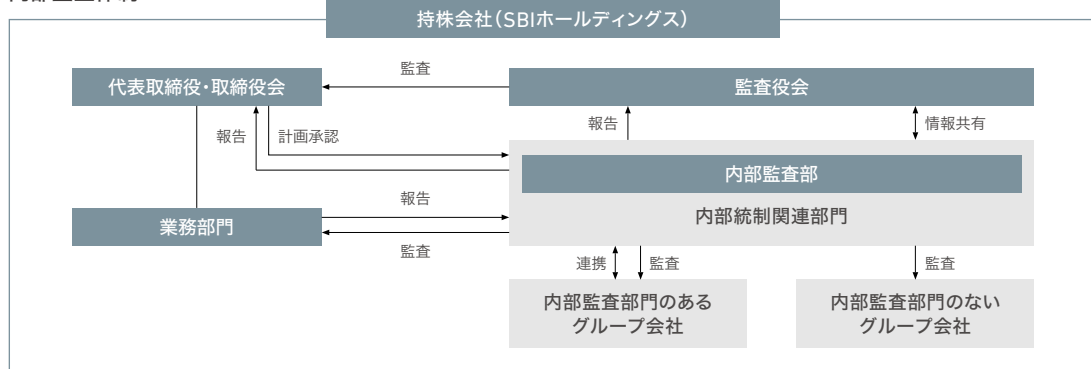
内部監査部門では、コンプライアンスや業務適切性、内部統制の適正運用といった内部管理体制の適切性を総合的・客観的に評価することに加え、監査結果として抽出された課題の改善に向けた提言やフォローアップを実施しています。監査結果は個別の監査終了後に遅滞なく、代表取締役および取締役会に報告されるとともに、関連する部署に対しては必要に応じて問題点の是正・改善に向けた提言がなされます。

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



監査役の視点



多田 稔
監査役

対話によってグループガバナンスを強化

金融業界において大きな存在となっているSBIグループの現状を理解し適切な監査を行うため、日頃から多様な情報に対する感度を高め、より高度な知見を身につけるよう自己研鑽に努めています。監査活動においては、現場の状況や生の声を経営に届けるため対話を中心に活動を行い、現場と経営の橋渡しを担えるよう心掛けています。

2022年3月期における重点監査項目の一つとしては、当社グループにおけるIT統制の検討が挙げられます。IT統制については、ビジネス面のIT環境の評価を行うとともに、情報セキュリティ分野におけるセキュリティシステムの整備状況等を把握するため、現場の意見聴取を実施しました。結果として、ヒト・モノ・カネという重要な経営資源がIT分野へ重点的に投資されており、着実にIT統制の高度化が進んでいると認識しています。

当社グループが今後、従来にない新しい金融ビジネスを展開する旗手として、その存在感をグローバルに示す上で、あらゆる面において組織運営の透明度を高め、グループガバナンスの効いた経営の実現に貢献したいと考えています。



関口 泰央
社外監査役

持続的な成長の礎となる信頼性の獲得に貢献

SBIグループは金融コングロマリットとして、今後日本のみならず海外においても、金融サービスをワンストップで提供していくことが期待されていると感じています。また、デジタルアセット等の新たな金融商品をいち早く顧客に提供することで、他の金融機関とは異なる役割を担える存在だと捉えています。

今後、当社グループが金融業を主体に持続的に成長するには信頼性が重要です。そのため2022年3月期においては、①情報セキュリティ管理体制およびシステムリスク管理体制の監査、②マネー・ローダリングおよびテロ資金供与防止体制の監査、③労務リスクへの対応状況の監査、④海外拠点リスクへの対応状況の監査、⑤当社グループの管理体制の監査を重点項目としました。社外監査役であり常勤ではないため、情報を積極的に収集するべく、代表取締役との面談および会計監査人の報告等重要会議への出席に努めるほか、執行役員や部長等に定期的に報告を求め、意見交換も行いました。

コーポレート・ガバナンスの強化に伴い監査役の役割が一層重要になる中、今後も独立性を保持した監査に努めていきます。