

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4名を含む取締役12名（2019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。

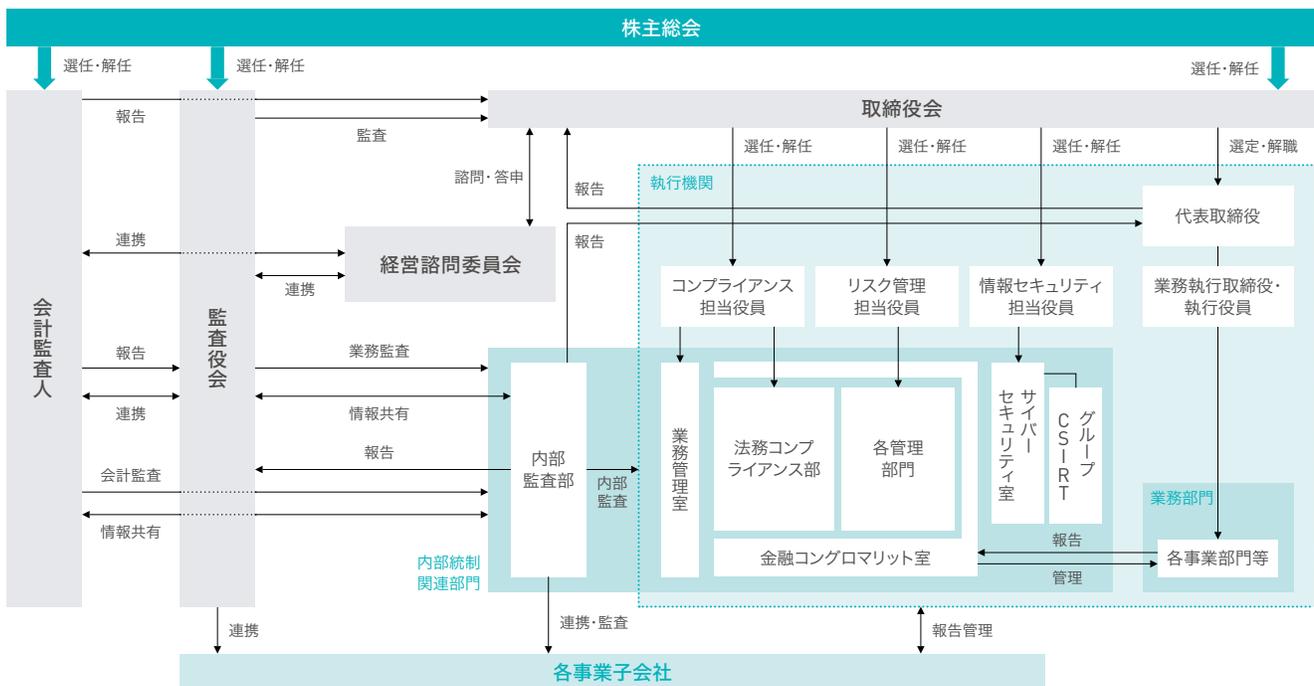
コーポレートガバナンス・コードへの対応

2015年6月に導入され、2018年6月に改訂された「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・ガバナンス体制図（2019年6月末現在）



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)	12名(4名)
取締役の任期	1年
取締役の平均年齢	54.7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	6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	97.2%

取締役会の実効性の向上

■ 取締役会の評価 当社では、2019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、2019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、客観性・透明性を高めつつ闊達な議論を行い、株主からの要請にも応える多様性を確保するため、取締役の員数も含めた取締役会の陣容を見直し、迅速な執行と適切な意思決定の両立を図る必要性が挙げられました。

また、ガバナンス改革が大きく進展する中、取締役会が果たすべき役割も従前と少しずつ変化していくことが想定され、リスク管理を軸にグループガバナンスの一層の向上や透明性を重視した取締役会運営が求められるとする意見も得られました。

当社の取締役会は今後も、これら実効性に関する分析・評価結果を踏まえて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みます。

<実効性評価における評価項目>

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

■ 経営諮問委員会の設置 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。これまでは、3名の独立社外取締役を中心に構成される「社外取締役連絡会」を定期的で開催し、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、取締役会において社外取締役が適切かつ積極的に議論を行ってきました。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「社外取締役連絡会」に代わり設置しました。

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。

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2019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。

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。

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又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、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
- 過去の同順位の役員の支給実績
- 当社の業績見込み
- 取締役の報酬の世間相場
- 当社の業績等への貢献度
- 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。

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員数(2019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	譲渡制限付株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	805	280	525	—	12
監査役(社外監査役を除く)	13	13	—	—	1
社外役員	102	90	12	—	8

役員ごとの連結報酬等の総額等(2019年3月期)

氏名	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)			連結報酬等の総額 (百万円)
			固定報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬	
北尾 吉孝	代表取締役	SBIホールディングス(株)	57	150	—	252
	代表取締役	(株)SBI証券	20	—	—	
	代表取締役	SBIインベストメント(株)	25	—	—	
川島 克哉	代表取締役	SBIホールディングス(株)	20	100	—	156
	代表取締役	SBIインベストメント(株)	36	—	—	
中川 隆	代表取締役	SBIホールディングス(株)	45	75	—	120
高村 正人	取締役	SBIホールディングス(株)	—	75	—	126
	代表取締役	(株)SBI証券	51	—	—	
朝倉 智也	取締役	SBIホールディングス(株)	26	55	—	100
	代表取締役	モーニングスター(株)	19	—	—	

独立社外取締役から見たSBIグループ

独立社外取締役
佐藤 輝英



次の成長ステージを見据えた 人材マネジメント

北尾社長の高い先見性と強いリーダーシップのもと、SBIグループはフィンテック2.0への進化を果たす次のステージに向かっていきます。テクノロジーの変化が著しい中、この先10年、20年と長期的な発展を続ける企業グループを形成していくためには、次世代の核となる経営人材の確保・育成が肝要になってきます。将来が期待される人材をグループ各社の取締役や社長などに抜擢することによって経営の経験をさせ、その後SBIホールディングスの幹部へと育成するなどの人事施策を一層推進すれば、長期的に盤石な経営体制が築けるのではないのでしょうか。

独立社外取締役
鈴木 康弘



成長の源泉であるシステムの 更なる高度化対応

SBIグループは北尾社長をはじめとする社内役員のリーダーシップ、社外役員の提言・監視がうまく機能していると考えており、コンプライアンスやリスク管理体制の整備状況などについても取締役会で毎回報告を受け、活発な議論ができています。今後、テクノロジー進化への対応がSBIグループの成長の源泉となると考えておりますが、現在、システムについても迅速なフィンテック対応をしているとともに、セキュリティリスクに対しても対応が図られています。今後も私の持つ知見を提言し、SBIグループの更なる発展に寄与してまいりたいと考えています。

独立社外取締役
竹中 平蔵



独立社外取締役の一層の関与による 客観性・透明性ある仕組みに期待

SBIグループは規模も大きく業務範囲が多岐にわたるため、社外役員と業務に精通した社内役員がバランス良く配置され、監査役の特任性もある監査役会設置会社が適切と感じます。SBIグループは、社外取締役が取締役の指名・報酬など会社の重要な意思決定に適切に関与し、それぞれ独立した立場で情報交換・認識共有を図る場として、これまで社外取締役連絡会を活用してきました。しかしガバナンス改革が大きく進展する中、その機能と独立性を一層強化することが望ましく、このたび設置された独立社外取締役が過半数を占める経営諮問委員会にその役割を期待しています。

独立社外取締役
久保 純子



多様なステークホルダーのニーズをくみ取り、 企業価値向上に貢献

私の役割は、女性ならではの視点や個人の消費者・投資家に近い視点から経営を監督し、金融等の専門的知見を有する他の取締役の方々と意見を交わすことであり、それによりSBIグループの企業価値向上に寄与できると考えています。当社の株主構成は過半数が国内外の機関投資家であり、また女性管理職比率も決して高くはないと聞いています。今後はダイバーシティをより一層充実させられるよう、多様なステークホルダーのニーズをくみ取り、経営に反映させていくことで、北尾社長が目指している「強くて尊敬される会社」に更に近づけるのではないかと思います。

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に行っています。

内部通報制度

内部通報制度の詳細は、「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。

 http://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。

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サイバーセキュリティ室を設置し、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。

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。

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

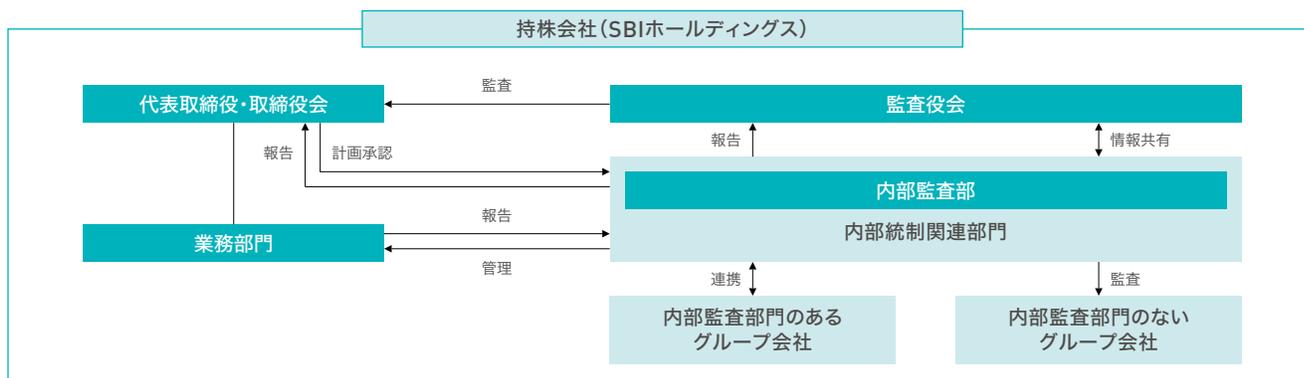
内部監査

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態勢の適切性を総合的・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。対象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、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

コーポレート・ガバナンス体制の充実に向けて 監査役監査の実効性を向上

SBIグループを統括する持株会社の常勤監査役として、グループ各社に対する経営管理面を中心とした統括機能が有効に働いているかを監査することは重要な職務です。

SBIグループは金融事業を中心に、バイオ関連事業など、多岐にわたる事業を展開しています。その中で、各社が事業環境の変化に対応してリスクを適切に管理し、規律を維持しながら、業務を適正に遂行するための体制をグループベースで確保していくことは、当社の重要な経営課題と考えられます。そのため、監査役として、業務執行取締役との意見交換に加え、グループ内部統制を所管する当社の各部署長への定期的なヒアリングや重要会議への出席等、日々の監査活動を通じて、グループ統括機能の発揮状況について実態把握を行っています。そして、各社の業態や管理すべきリスクの状況に応じて、適正に監督がなされているか、また必要な指導や支援がなされているかを、独立した立場で、監視検証しています。今後も、監査役監査の実効性を向上させ、コーポレート・ガバナンス体制の充実に努めてまいります。



常勤社外監査役
市川 亨

グループガバナンスを効かせた リスク管理やモニタリングの強化

取締役会では内部監査部からほぼ毎月、個別の内部監査結果や監査計画の進捗等の説明が行われ、加えて監査役は内部監査部長と毎月情報交換等を行うなど、監査においては非常に緊密な関係を築いています。私は、特に社外の監査役として業務執行に直接かかわらない中、独立性を保持しつつ、会計監査や適法性監査等に留まらない業務監査的な視点を持って監査を実施するとともに、取締役会に出席しています。

多種多様な領域で事業を営むSBIグループの今後の課題としては、リスク管理の更なる強化が挙げられると思います。SBIグループは金融機関そのものではありませんが、証券・銀行・保険会社が傘下にある金融コングロマリットです。今後一段と総合的なリスク管理が強く求められることを踏まえ、コンプライアンス管理や定性的なリスク管理の水準等を、更に高めることも視野に入れて監査に臨みたいと思っています。また、個別案件としての大型の投資や、類似事業として括られる事業全体への投資については、収益性に限らない全般のモニタリングを強化したいとも感じています。