

# 更なる企業価値向上に向けた 4つの重点施策

現在SBIグループを取り巻く環境は、従来のインターネットを基盤とした世界から、ブロックチェーンを基盤とするデジタルアセットスペースへ移行する過渡期にあると考えています。

近未来に訪れるデジタルアセットスペースにおいて、次の時代の企業生態系を構築し当社グループが更なる飛躍を遂げるための準備を進めつつ、その間にも持続的な成長を図り新中期ビジョンを実現するための4つの重点施策をご紹介します。

- 1 オープン・アライアンス戦略により一層拡大した生態系を構築
- 2 革新的技術をベースに新規事業分野を開拓
- 3 デジタル金融分野におけるグローバル展開
- 4 グループ運用資産残高の拡大

## 1 オープン・アライアンス戦略により一層拡大した生態系を構築

SBIグループでは、自社だけの活動のみならず他社と様々な知恵や技術を結集し、今までにない価値を創造することを目指しています。これまでの革新的な研究開発を目指す“オープン・イノベーション”という考え方を、更に大きな枠組みで捉えた“オープン・アライアンス”として業態や国境を越えた協業活動を展開しています。

当社グループがかねてより推進しているネオ証券化、ネオバンク構想についても、この考えを具現化するものです。

### ネオ証券化

米国オンライン証券業界においては、ITバブル崩壊による売買代金の減少や、個人投資家の個別投資から確定拠出年金(401K)や投資信託などインデックス投資選好の高まり、2014年に株式売買委託手数料無料の画期的な株取引サービスを提供する米国Robinhood Markets社が登場したことなどを背景に、株式売買委託手数料に依存するビジネスモデルからの転換が迫られるようになりました。

この米国での状況を踏まえ、日本においても手数料無料化の流れが本格化していくと考え、SBIグループでは2019年に株式売買委託手数料などの無料化を目指す姿勢を競合他社に先駆けて打ち出しました。これが現在SBIグループが推進する「ネオ証券化」です。ネオ証券化では次世代の証券事業を見据え、オンライン取引での国内株式の売買委託手数料や、現在投資家が負担している一部費用の無料化を図ります。

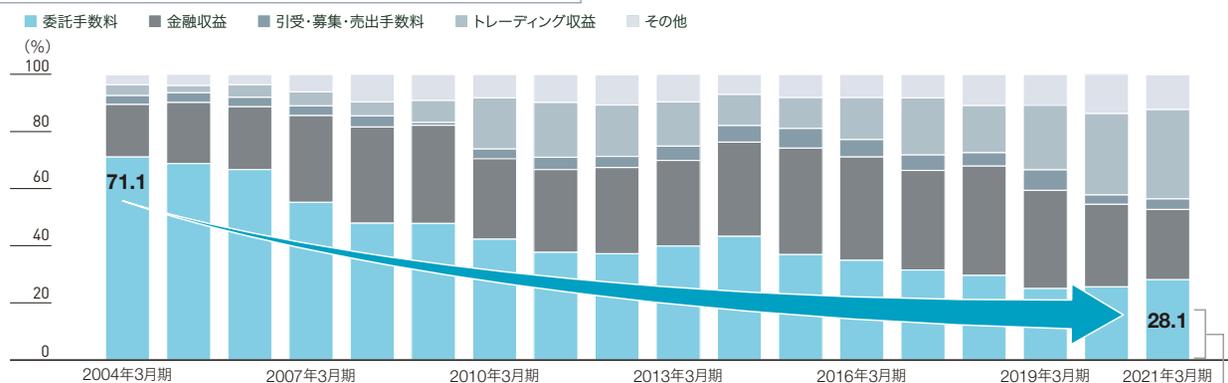
ネオ証券化の具現化に向けては、利益インパクトの比較的小さな分野から段階的に取組みを開始しています。2021年4月には若年層の顧客基盤拡大を加速するべく、未成年口座、25歳以下のお客さまの国内株式現物手数料の実質無料化を開始しました。その他のキャンペーンなども積極的に実施し、若年層の顧客基盤の強化を図ります。

若年層の顧客基盤拡大に向けては、スマートフォンでの取引に特化し、顧客の過半数を20~30代が占めるSBIネオモバイル証券も大きく貢献しています。また、カルチュア・コンビニエンス・クラブ(株)のTポイントや(株)三井住友フィナンシャルグループ(SMBCグループ)のVポイントなど、他社とのオープン・アライアンスによるポイントを活用した取組みについても進めており、今後、更なる顧客基盤の拡大を見込んでいます。

ネオ証券化の具現化には、株式売買委託手数料に依存しない事業基盤の構築が不可欠です。そのために、ホールセールビジネスの一層の拡充や、金融法人部を通じた顧客金融機関へのブローカレッジビジネスの拡大、FX事業、暗号資産事業を主軸とするトレーディング収益の増加、外国株式、不動産金融といった国内株式以外の商品の強化のほか、投資信託の信託報酬などストック型ビジネス、IFAビジネスといったオンライン以外の収益など、多様な収益源を確保しそれぞれ拡大させる取組みを進めてきました。その結果、トレーディング収益は順調に伸長し、2021年3月期は過去最多額を達成しました。また、プライマリーやセカンダリーの株式・債券の引受業務も堅調に拡大し、主幹事引受社数も過去最多となるなど、着実に収益源の多様化が進んでいます。

また、ネオ証券化の早期具現化や、より一層の顧客基盤拡大に向けて、M&Aも積極的に活用していく考えです。既存ビジネスと相乗効果を発揮し相互進化を実現できるか、範囲の経済の効果が発揮されるか、グローバル展開の布石となるかといった点を基準に検討していきます。M&Aのターゲットエリアとしては、FX事業者、暗号資産関連事業者、M&A仲介事業者、資産運用会社など、オンライン取引での国内株式売買委託手数料への依存度低減に繋がる事業領域を想定しています。

### SBI証券の営業収益(売上高)構成比の推移

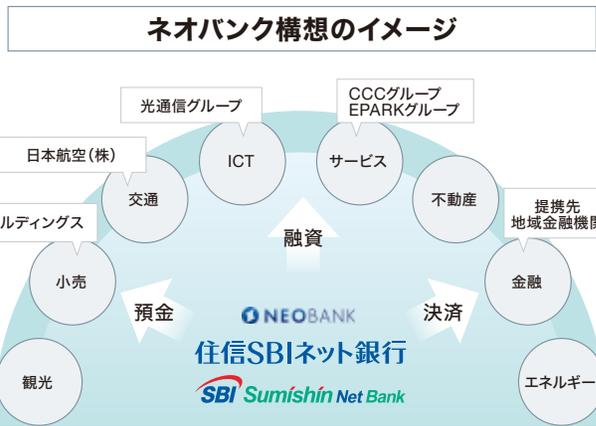


※ 2004年3月期と2015年3月期は個別業績を記載。その他の年度は連結業績を記載

オンライン取引による国内株式の委託手数料の占める割合は17.5%

### ネオバンク構想

国内銀行業界においては、規制緩和の流れを受け、オープン・イノベーションの動きが加速しています。2018年施行の改正銀行法においては、国内金融機関にオープンAPI<sup>※</sup>にかかわる努力義務が課されました。また、2020年に施行された銀行法の一部改正により、顧客に関する情報を本人から同意を得て第三者に提供できるようになるなど、データ利活用業務に関する規制が見直されています。



こうした流れに先立ち、住信SBIネット銀行は、2016年に日本の金融機関として初めてAPIを外部企業へ解放し、現在では国内トップクラスと言える20社以上の企業との接続を実現しています。これにより、様々な新規事業、商品開発のみならず、預金・融資・決済といった銀行機能を銀行以外の事業者

提供する、いわゆるBaaS (Banking as a Service) の積極的な展開が可能になります。

住信SBIネット銀行は、このBaaSによってSBIグループ外の企業と連携し相乗効果を発揮することで、顧客基盤の一層の拡大と革新的な銀行サービスの創出を目指す「ネオバンク構想」の取組みを進めています。これは、パートナー企業のお客さまがその企業のサービスを利用する際、それに付随する銀行機能を住信SBIネット銀行がプラットフォームとして黒子に徹して提供し、スムーズで快適な金融サービスを利用できる仕組みをパートナー企業と協同で構築していくものです。具体的な取組みとしては、2020年4月からJALマイレージバンク会員専用の銀行サービス「JAL NEOBANK」を、2021年3月からはT会員向け銀行サービス「T NEOBANK」の提供を開始しています。また、2021年7月からは(株)ヤマダホールディングスと新たな金融サービス「ヤマダNEOBANK」の提供を開始するなど、「ネオバンク構想」の取組みは着実に進展しています。

今後もネオバンク構想の推進を通じて、金融サービスを変革し、社会をより快適で便利なものに変えていくことを目指していきます。

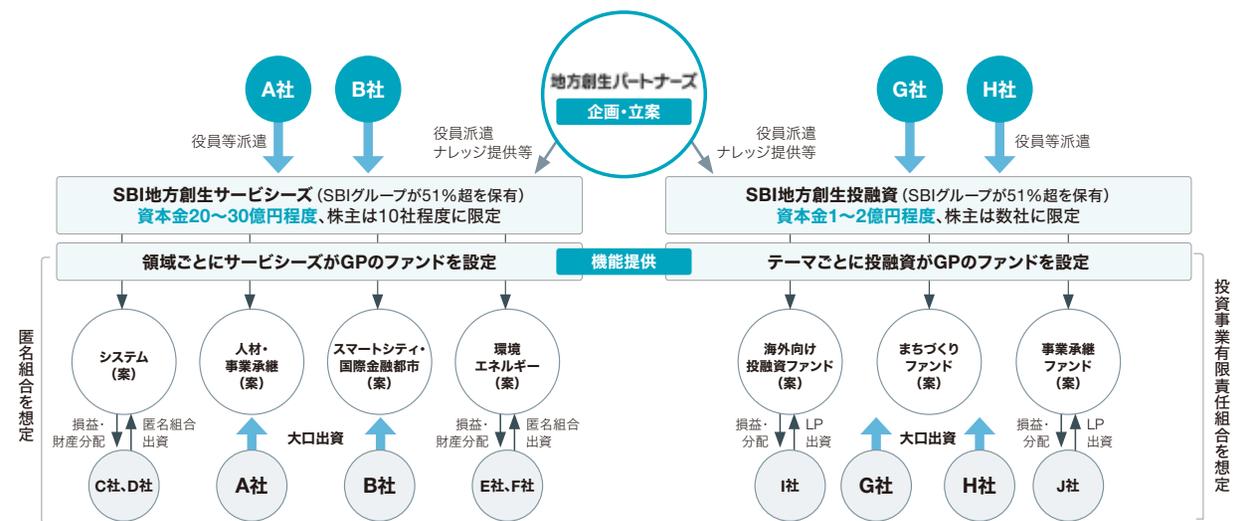
※ API (Application Programming Interface)：ソフトウェアの機能や管理するデータなどを外部の他のプログラムから呼び出して利用するための仕組み

### 地方創生

#### 地方創生に直接的に寄与する地方創生パートナーズ

地方創生は国家プロジェクトであり、日本の持続的な成長には不可欠と言えます。しかし、それを支える地域社会・経済の

### 地方創生パートナーズおよびその機能提供会社のスキーム



要である地域金融機関の多くは、非常に厳しい経営環境に置かれています。具体的な課題としては、長期的には高齢化、人口減少などのマクロ経済環境の変化、中期的には金融イノベーションの進展、短期的には預貸率の低下、日銀のマイナス金利政策などが挙げられます。

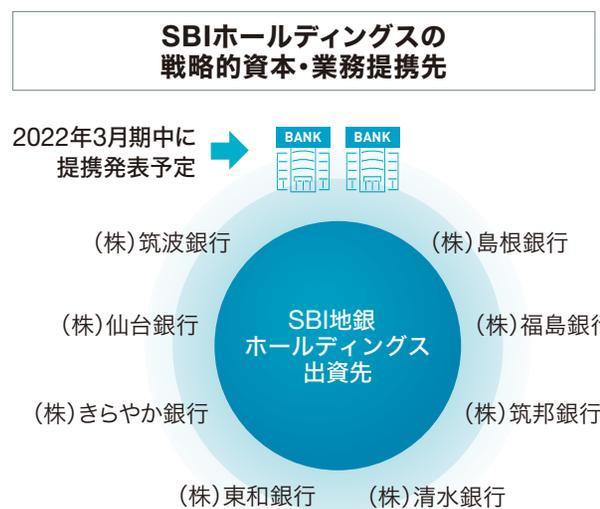
SBIグループは「公益は私益に繋がる」という考え方のもと、これまで全国各地の地域金融機関との提携を拡大・強化し、地域金融機関の収益力改善や企業価値向上に繋がる取組みを通じて、地方創生の具現化を目指してきましたが、それだけでは地域経済の課題を解決するには不十分であると痛感しました。そこで地域金融機関のみならず、地域住民、地域産業、地方公共団体の4つの経済主体すべてにアプローチすることで、地域経済の活性化に直接的に貢献するべく、地方創生の実現という同じ志を有する複数のパートナー企業と共同で地方創生パートナーズを設立しました。地方創生パートナーズは様々なパートナーを巻き込み、地方創生のための企画・戦略を立案し推進していく母体としての位置づけであり、このほかに地方創生に資する様々な機能を提供する主体として、SBI地方創生サービーズ、SBI地方創生投融資の2社を設立しました。SBI地方創生投融資においては、第1号案件として地域の中堅・中小薬局の事業承継問題の解決に取り組むべく、I&H(株)(通称:阪神調剤グループ)への投資を2021年4月に決定しました。

### 地域金融機関との戦略的資本・業務提携の推進

地方創生パートナーズを通じた地域経済全体に対する働きかけとあわせて、地域金融機関との連携も引続き強化してまいります。2021年6月末現在、当社グループでは(株)島根銀行、(株)福島銀行、(株)筑邦銀行、(株)清水銀行、(株)東和銀行、(株)じもとホールディングス((株)きらやか銀行、(株)仙台銀行)、(株)筑波銀行の8行と戦略的資本・業務提携を行っています。これは出資先地域金融機関の「自己変革」「自己進化」によって「質的な転換」を図ることを全面的に支援するもので、有価証券運用の高度化や、フィンテックへの対応、システムコストの増加といった地域金融機関が抱える諸課題に対し、SBIグループの経営資源も活用しながら、二人三脚で課題解決・改善に取り組んでいるものです。

SBIグループはこれまででも多くの地域金融機関と業務提携を行ってきましたが、あえて戦略的資本・業務提携を行うのは、その方がより踏み込んで地域金融機関の企業価値向上に貢献できると考えるためです。当該金融機関の課題を的確に把握し、その解決のために我々のノウハウ、エキスパティーズ(専門的知見)を提供し、タイムリーにその効果を検証していくことを目的としています。

なお、当社グループの経営資源の状況に鑑み、戦略的資本・業務提携先は最大10行を想定しており、残る2行については2022年3月期中に決まると考えています。

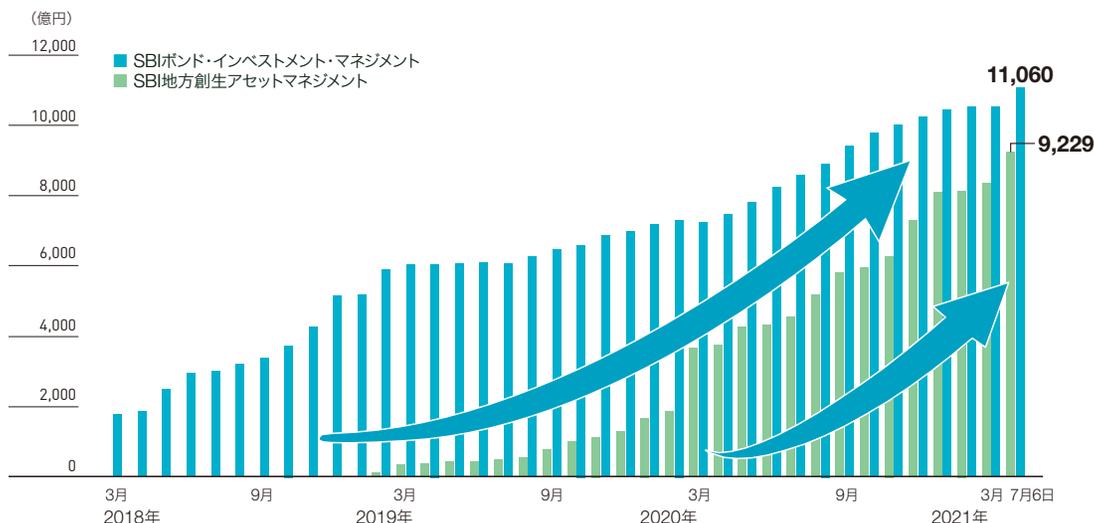


### 公益は私益に繋がる

地方創生に関する各種施策は、提携先の地域金融機関のみならず、SBIグループに対しても様々なメリットをもたらし得る取組みと考えています。例えば、地域金融機関とSBIグループ各社の業務提携により、地域金融機関はこれまで取扱っていなかった多様な金融商品を顧客に提供できるようになりました。これは、地域金融機関の顧客利便性を高めるのと同時に、SBIグループにとっては地方における販路の拡大に繋がっています。

また、SBIグループにおける地域金融機関等からの資産運用受託額は、2021年6月末時点で3兆円を突破していますが、そのうち地域金融機関39行が共同出資するSBI地方創生アセットマネジメントにおいては、地域金融機関から8,700億円超の資産運用を受託しています。地域金融機関にとっては外部委託を通じて有価証券運用の高度化・多様化を実現することができ、SBIグループにとっては受託資産の拡大による運用報酬の増加に繋がっています。地域金融機関の収益力強化は、前述の通り地域経済の活性化という公益に資するものです。すなわち、地域金融機関との提携が双方にもたらすこうした成果は、当社グループが掲げる「公益は私益に繋がる」という理念を体現したものであるといえます。

地域金融機関の有価証券運用を支援するSBI bond・インベストメント・マネジメントおよびSBI地方創生アセットマネジメントの運用残高は2兆円を突破



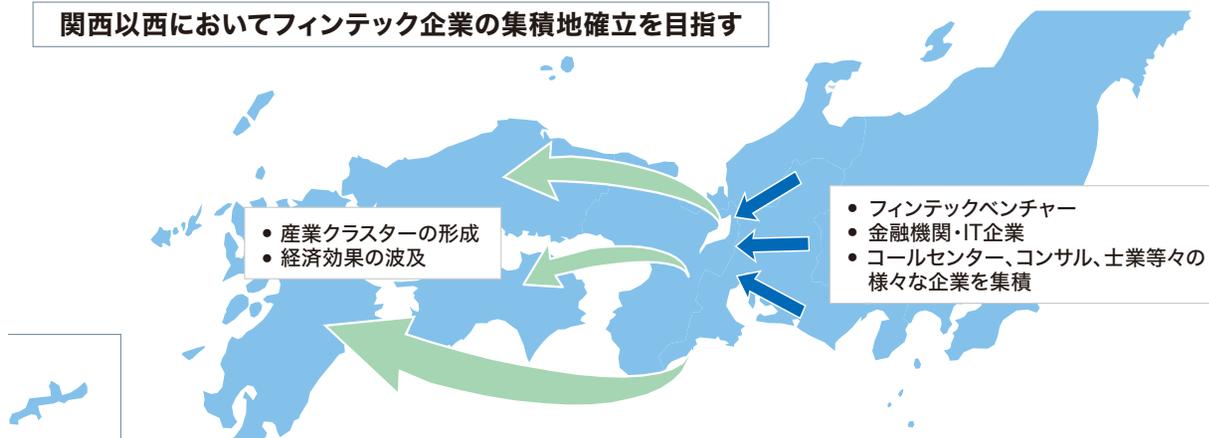
地方創生の一環としての国際金融都市構想

SBIグループでは、地方創生の一環として、関西以西の地域経済活性化のため大阪・神戸における次世代の「国際金融センター構想」を推進しています。具体的な取組みとしては、大阪の強み・ポテンシャルを活かした国際金融都市の実現を官民で推進するべく、自治体や経済団体、外資を含む銀行、証券など官民の総力を結集して設立された「国際金融都市OSAKA推進委員会」に、SBIグループからも委員や所属団体を通じてオブザーバーとして参画しています。また2021年夏には、関西の主要企業が集まるビジネスの拠点・大阪市中之島に、SBIホールディングス大阪本社を設立する予定です。新設事業会社およびSBIグループ各社の大阪拠点を順次集約し、関西地域におけるグループの一大拠点を構築します。

そして、この次世代の国際金融センターの中核をなすのが、2021年4月にSBIグループとSMBCグループの共同出資によ

り設立したPTS運営会社の大阪デジタルエクスチェンジ(ODX)と、同月に株式会社化を果たした(株)堂島取引所の2つの組織です。ODXが運営を予定しているPTSは、まずは株式の取扱いから始め、その後セキュリティトークン(ST)も取扱うグローバルな次世代の取引所を目指します。また、(株)堂島取引所は世界初の先物取引所である「堂島米会所」の流れを汲む、現在日本で唯一のコメ先物市場です。世界的にも有名な「堂島」のブランドを活かし、将来的にはグローバルな総合取引所グループの構築を目指しています。SBIグループは同社の株主として資本面でのバックアップはもちろんのこと、国内外の出資・提携先企業とのコネクションを活用してグローバルな総合取引所の形成をサポートしていきます。加えて、大阪・神戸にフィンテック企業を積極的に誘致し、大阪・神戸をフィンテック企業の集積地とすることで、次世代の国際金融センター構想の具現化に貢献していきます。

関西以西においてフィンテック企業の集積地確立を目指す



## 2 革新的技術をベースに新規事業分野を開拓

SBIグループでは、新規事業分野の開拓にあたり、革新的先端技術を持つベンチャー企業へ積極的に「投資」し、そのテクノロジーをグループ内に「導入」することで、革新的技術を逸早くグループに取り込み事業を拡大してきました。更に、テクノロジーに留まらず社内に蓄積されたノウハウもあわせてアライアンスパートナーへ「拡散」というステップを踏むことで、より多くの企業や消費者に利益をもたらすことができると考えています。

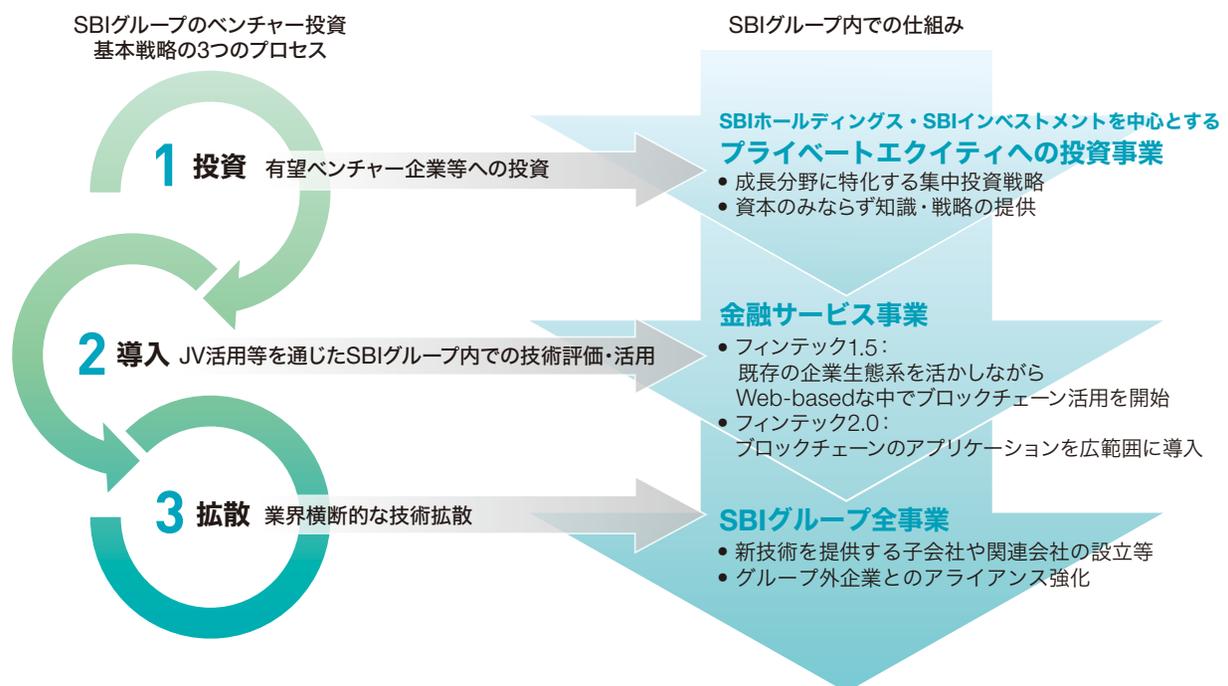
例えば、当社グループ会社であり、地域金融機関等38社（2021年6月末現在）に出資いただいているマネータップ社の例が挙げられます。マネータップ社が提供する次世代金融インフラは、当社グループ出資先である米国Ripple社の分散型台帳技術（DLT）を活用していますが、接続銀行数は2021年12月までに20行に達する見込みです（2021年6月末現在、6行と接続）。提供サービスの1つであるアプリ「Money Tap」は、自行内・他行宛を問わず、24時間365日いつでも無料な銀行口座間の直接送金を日本で初めて可能にしました。こうした次世代の決済インフラを提供することで、CAFISなどの硬直化した既存の決済インフラの料金水準に対して健全

な競争を働かせることができ、ひいては利用者の利益に繋がるものと考えています。

同様にSBIグループ出資先の米国R3社が開発する企業・法人向けDLT「Corda」を活用したビジネス展開も進めています。2021年4月には、サプライチェーンの透明性やアカウントビリティ（説明責任）の実現によって、SDGsにも貢献するサプライチェーンの構築を目指して、新会社SBIトレーサビリティを設立しました。2021年5月には、SBIグループがこれまで複数の地域でデジタル通貨やプレミアム付電子商品券の発行を支援してきた実績を活かして、SBIホールディングスと（株）筑邦銀行、九州電力（株）とが共同で「（株）まちのわ」を設立しました。提供を予定している情報プラットフォーム「まちの縁」は地域通貨・プレミアム付電子商品券などの発行・運用を支援するだけでなく、データを活用して地域の活動を可視化することで、地方創生および地域経済の活性化推進に一層貢献するものと考えています。

また、近未来に訪れるフィンテック2.0の時代においても核となる革新的技術・サービス領域へ「投資」を行っていくことで、デジタル世界（デジタルアセットスペース）が進展するこれ

### SBIグループの基本戦略のプロセス



からの時代においても更なる成長を実現できるよう準備を進めています。

投資先企業が持つ先端技術のアライアンスパートナーへの拡散事例も増加してきました。AI関連領域における最先端技術を有する米国DataRobot社とは、共同で地域金融機関におけるAI利活用とAIリテラシー向上を支援しているほか、ウェルスナビ(株)が提供するロボアドバイザー「WealthNavi

(ウェルスナビ)」に関しては(株)横浜銀行を含む複数の会社とのコラボレーションを実現させました。また、BASE(株)と連携して、地域金融機関の取引先へ低コストでのネットショップ開設を推進しています。これらは地域金融機関や地域企業の収益力強化、ひいてはSBIグループの地方創生戦略の推進にも繋がっています。

### 3 デジタル金融分野におけるグローバル展開

創業以来、SBIグループはインターネットの急速な普及とともに成長してきましたが、特にウェブを活用してつくり上げた金融生態系を、SBIグループではフィンテックの初期段階である「フィンテック1.0」としています。次いで、AIやビッグデータ、IoT、ロボティクス等々の要素技術やブロックチェーンを、完成したウェブベースのインターネット金融生態系上で活用することを「フィンテック1.5」と定義しており、我々は現状この段階にあります。そして今後3～5年程で、既存のウェブを必ずしも必要としない、ブロックチェーンを基盤とした、これまで次元の異なる「フィンテック2.0」の世界が拡大し、デジタルアセットスペースに飛躍的な進化がもたらされると考えています。SBIグループはこの時流を捉え更なる成長を遂げるべく、既に様々な事業で準備を進めています。

例えば、このフィンテック2.0の領域に該当するものとしてセキュリティトークン(ST)が挙げられます。SBIグループはこのSTの発行・流通市場の創出に力を入れています。STとは、株

式や債券などの有価証券や、不動産などの実物資産をトークン化してブロックチェーン上で管理するもので、2019年5月に成立した改正金融商品取引法および改正資金決済法により、STに対しても金融商品取引法が適用されることとなりました。2019年10月に設立された自主規制団体(一社)日本STO協会を通じて、国内の業界ルールを整備するなど、健全なST発行市場の発展に尽力しています。また、STの流通市場を創出するべく、前述の通りODXの運営するPTSでSTを取扱う予定であるほか、ODXとドイツのBörse Stuttgartグループ、スイスのSIXグループ、およびシンガポールでSIXグループとSBIグループが共同設立を目指すデジタルエクステンション等々との相互接続を行うことで、STを取扱う世界最大級のグローバルコリドーの形成を目指します。

また、世界初のデジタル資産銀行の営業を行うスイスのSygnum Bankとの資本業務提携を通じて、国内初のデジタルアセット銀行創設に向けても準備を進めています。

#### SBIグループが考えるフィンテックの進化

##### フィンテック1.0

インターネットの爆発的な拡大とともに、SBIグループは1999年の創業後16年で金融サービス事業の生態系を完成

##### 現在地 フィンテック 1.5

##### フィンテック1.0, 1.5

- ウェブの存在が不可欠
- ウェブを通じて、世界規模で情報を交換
- AI(人工知能)、ビッグデータ、IoT、ロボティクス等々の要素技術をウェブ上で活用した金融サービスの新たなソリューションが登場(フィンテック1.5)
- ブロックチェーンをウェブ上で活用可能
- 分散型台帳技術(DLT)も進展

##### フィンテック2.0

- ブロックチェーンを中核技術とし、革新的な金融サービスを提供するデジタル金融生態系
- 進化した要素技術も活用

完成したオンライン金融生態系において、ウェブを通じてブロックチェーン技術や様々な要素技術を活用

##### フィンテック2.0

- ウェブは必ずしも必要ない
- ブロックチェーンが中核的技術
- 既存の要素技術はより進化したブロックチェーン技術と融合した形で活用される
- インターネット上で価値の交換を可能に

## 4 グループ運用資産残高の拡大

プライベートエクイティを含むSBIグループの運用資産残高は2021年3月末時点で4.4兆円を突破しており、遅くとも2026年3月までには10兆円超への拡大を目指しています。

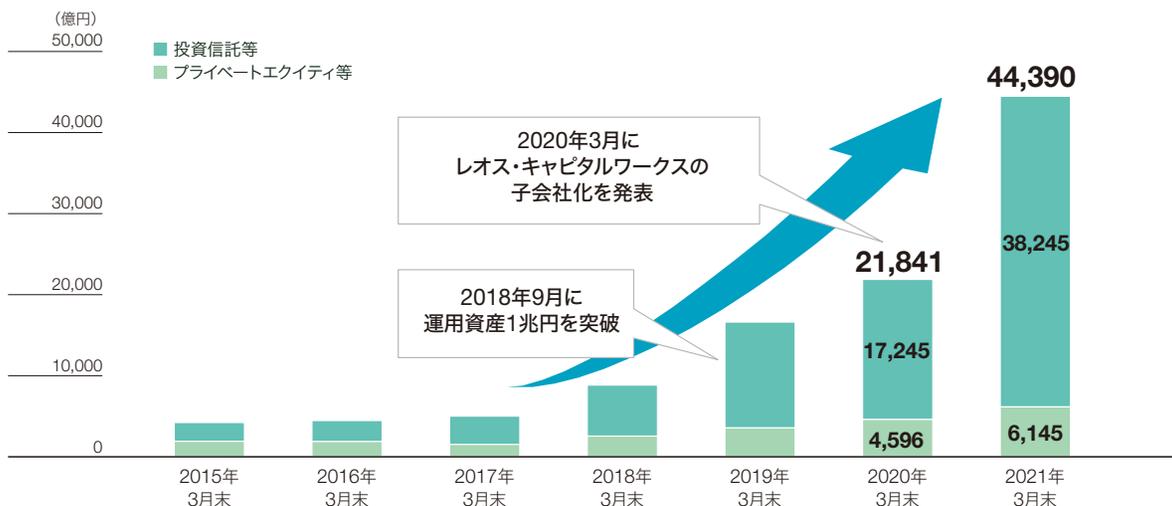
ベンチャーキャピタル事業においては、SBIインベストメントが2015年12月に設立したFintechファンド、2018年1月に設立したSBI AI&BlockchainファンドおよびSBIホールディングスからの投資を通じて、これまで計約1,195億円、171社(2021年4月末時点)のフィンテック領域などの企業へ投資してきました。2021年4月にはSBIインベストメントが設立した新ファンド、通称「SBI 4+5ファンド」を国内最大級である1,000億円規模で運用することを発表しました。同ファンドは従前までの投資注力領域であるフィンテック、AI、ブロックチェーンや、「Society 5.0 for SDGs」の実現にも寄与するコアテクノロジーとしての5G、IoT、ビッグデータに加え、「Industry 4.0」を推進するロボティクス、その他ヘルスケア(医療・介護)、インフラ(交通・エネルギー)、食品・農業などの幅広い産業における革新的技術・サービス領域を投資対象としています。2021年3月期は、SBIグループ投資先企業19社

が新規株式公開(IPO)を実現(他に3社がM&A)していますが、今後も主要ファンドからの投資先企業のIPO予定が豊富であることから、中長期にわたり高水準の利益貢献が期待できます。また、米国で近年急増している「特別買収目的会社(SPAC)」を通じた上場についても、投資先企業の米国Social Finance社がこの手法で2021年6月に上場を果たし、他にも複数の投資先企業が検討していることから、運営ファンドのパフォーマンス向上が期待されます。

資産運用受託事業においては、前述の通り地域金融機関からの資産運用受託額が順調に拡大しています。地域金融機関においては、有価証券運用の高度化・多様化に向けた外部委託の必要性が高まっていることから、今後も地域金融機関からの運用受託の拡大余地は大きいとみています。

また、海外で構築した銀行や証券を中心とする事業基盤を一層充実させ、内外の金利差や為替の変動を利用した効率的なアービトラージを推進することで、運用パフォーマンスの向上に繋げていきます。

プライベートエクイティを含むSBIグループの運用資産残高



※1 各月末日における為替レートを適用

※2 億円未満は四捨五入

※3 プライベートエクイティ等には現預金および未払込額は含まれていません。2017年3月末までは投資事業組合等による投資のうち、市場価格のない非上場株式等は取得原価(減損処理を行ったものは減損処理後の金額)で評価していますが、2018年3月末以降は公正価値で評価しています。

※4 投資信託等は投資信託と投資顧問の合算値ですが、SBIアセットマネジメントが運用指図を行っているファンドにおいて、モーニングスター・アセット・マネジメントが投資助言を行っている場合は、投資信託と投資顧問のそれぞれに計上しており、一部重複があります。