



北尾 吉孝

代表取締役
会長 兼 社長(CEO)

新たな時代の開拓者として、 常に挑戦していく 企業グループであり続ける

SBIグループは創業以来、インターネットをメインチャネルとした証券・銀行・保険をコア事業とする「企業生態系①」の構築を進め、現在では世界でも非常にユニークな総合金融グループへと成長しました。今後、金融に限らず社会の様々な領域においてデジタル化が進展するデジタルスペース時代の到来が予測される中、当社グループは「デジタルスペース生態系②」の構築を目指し、「金融を核に金融を超える」事業展開を推進していきます。

そのためにも、常に自己を変革させ進化を遂げていく「自己否定」「自己変革」「自己進化」というプロセスを繰り返すことで組織を活性化させ、持続的な成長を遂げることが可能な組織を構築していきます。

CHALLENGE TOWARDS THE NEW ERA

時流を捉えた経営戦略で持続的な成長を実現

不確実性が高まる環境下でも収益を生み出すための経営戦略

昨今の世界経済は混沌とし、不確実性の高い事業環境下にあると言わざるを得ません。金融引締め等が続く中、海外景気の下振れが国内景気を下押しするリスクもあり、原材料価格の高止まりやエネルギーコストの上昇等を背景とした物価の上昇や、金融資本市場の変動の影響など今後の動向を注視すべき状況にあります。

こうした不確実性の高まる環境下においても持続的な成長を遂げるために、経営者は何より先見性を磨く必要があります。私はその条件を「三つのキ」というキーワードで表現しています。それは、中国古典の教えにある「幾」と「期」と「機」のことです。まず「幾」ですが、物事はある日、突然変化するのではなく必ず何らかの兆しがあります。その兆しを捉えられるかどうか、先を見通す上で非常に重要になります。また、物事は適切なタイミングを見極めることが肝要です。例えば、新しい事業やサービスなどを始めるにあたっては、当然ながらタイミングが遅すぎではいけません。早すぎても顧客に受け入れてもらえません。これが「期」です。最後の「機」は勘所やツボのことです。ビジネスでも「この事業の本質はこれだ」という勘所の見極めが欠かせません。

私がSBIグループを創業した1999年は、「インターネット革命③」と「日本版金融ビッグバン④」という二大潮流があり、その時流を的確に捉えることで、当社グループはインターネット金融のパイオニアとして飛躍的な成長を実現してきました。当時最新の技術であったインターネットは、顧客が自由かつ瞬時に大量の情報にアクセスでき、その情報に基づいてより適切な選択ができる、いわば消費者主権の時代をもたらしました。当社はこの変化を逸早く察知し、証券事業において株式売買委託手数料の継続的・段階的引き下げを行うことで、真に顧客の立場に立ったサービスの提供に取り組んだのです。

こうした「顧客中心主義」の徹底、そして革新的技術に対する徹底的な信奉といった事業構築の基本観は、今日まで変わることなく貫かれています。その結果、2023年3月期の当社の連結業績は、収益が9,986億円（前期比30.8%増）と過去最高を更新し、1兆円の規模に到達しました。利益面については、マーケット環境への依存度が高くボラティリティが高い投資事業や暗号資産事業にとっては非常に厳しい事業環境であったことから前期比で減益となりましたが、比較的安定した利益を生み出せる金融サービス事業の貢献により、税引前利益の水準は1,000億円規模に成長しています。➡ P.24

当社は持続的な成長を果たすべく、グループを挙げて以下の施策に重点的に取り組んでいます。

経営戦略①：ネオ証券化の実現

SBIグループの収益の柱の一つである証券事業においては、2019年に発表したネオ証券化⑤の実現に向けて引き続き段階的に手数料の引き下げを実施してきました。同時に、株式売買委託手数料に依存しない収益基盤の構築に向けた収益源の多様化にも取り組んでおり、こうした準備を経て、ネオ証券化は2024年3月期上半期中の具現化を目指して着実に進展しています。また、ネオ証券化の実現により顧客基盤の飛躍的な拡大が見込まれることから、急激な取引の

KEYWORD

① 企業生態系

➡ P.04 参照

② デジタルスペース生態系

SBIグループは創業から培ってきた「インターネット金融生態系」に、ブロックチェーンを含む新技術等を有機的に結合させることで、現在の「デジタル金融生態系」を構築してきた。今後はデジタルスペース（デジタル世界）の成長を取り込み、デジタル金融生態系を更に進化させた「デジタルスペース生態系」への飛躍を目指している。

③ インターネット革命

インターネットの急速な普及に伴い、だれでもインターネット上の情報にアクセスできるようになることで消費者主権が確立し、金融サービスに変化をもたらした。

④ 日本版金融ビッグバン

1996～2001年度に政府が実施した大規模な金融制度改革の通称。株式売買委託手数料の完全自由化や金融持株会社の設立が認められた。

⑤ ネオ証券化

➡ P.20 参照

KEYWORD

⑥ 地方創生戦略

SBIグループの経営資源を活用し、地域金融機関の収益力強化へ貢献するとともに、その取引先である地域企業や地域住民、更には地方公共団体といった経済主体に対して、SBIグループが有するテクノロジーやノウハウを波及させ、業界を超えた共創により地方創生の実現を目指す戦略。

増加にも耐え得るシステムの増強も図っています。そしてSBI証券が新たに獲得した顧客を、様々なチャネルを通じて他のグループ会社へ送客することで、グループ全体に好影響をもたらすものと考えています。→ P.20

経営戦略②：地域金融機関との連携は新たなステージへ

2021年12月に連結子会社となった新生銀行は、2023年1月にSBI新生銀行へと商号を変更しました。連結子会社化以降、SBIグループとSBI新生銀行グループは、各々が有する経営資源を有機的に結合することで、高いシナジー効果を創出しています。当社グループがこれまで全体戦略として推進してきた地方創生戦略⑥においても、両グループが一体的に地域金融機関との連携を推進することで、着実にその成果が表れています。SBI新生銀行は当社グループによる公開買付けとその後のスクイーズアウト手続きを経て上場廃止となる予定ですが、この非上場化により地域金融機関との更なる連携強化が可能になると考えています。今後は、当社グループの戦略的資本・業務提携先9行と培った経験を活かしつつSBI新生銀行を中心とした連携施策に移行し、当社グループとの資本関係の有無に関係なく全ての地域金融機関とSBIグループ各社が業務提携を一層強化していく方針です。→ P.22

経営戦略③：3つの「多様化」による収益源の拡充・開拓

不確実性が増す昨今の経営環境下においても持続的な成長を遂げるべく、3つの「多様化」にきめ細かく取り組むことで、リスク分散を図りつつ、収益源の拡充・開拓を図ります。

SBIグループが取り組む3つの「多様化」

■顧客の多様化	1. ネオ証券化の推進 2. (株)三井住友フィナンシャルグループとの協業は次の段階に移行 3. マルチポイント経済圏の更なる拡大 4. SBIグループ各社の有する多様な経営資源を活用し、リテールのみならず事業法人・金融法人分野の顧客拡大に尽力 5. 住信SBIネット銀行では「ネオバンク構想」の推進により金融業内外における顧客基盤を拡大
■金融商品・サービスの多様化	1. 証券事業では「貯蓄から資産形成へ」の流れを捉え、商品・サービスの一層の多様化により顧客満足度の向上と新規顧客の獲得を図る 2. 暗号資産事業では、顧客ニーズを幅広く捉えるべくM&A等も活用しサービス拡充・改善を推進
■事業分野の多様化	1. 資産運用事業を中核的事業に位置付け、M&AやJV設立等を通じて2027年度中に運用資産残高20兆円の達成を目指す 2. 国内外で革新的な技術を取り入れたWeb3などの新たなビジネス領域を開拓 3. 非金融事業においても収益基盤の拡大を図る 4. 大阪への国際金融センター誘致に向けた取り組み 5. 既存事業との相乗的な効果を生み出す新たな事業領域への進出も検討

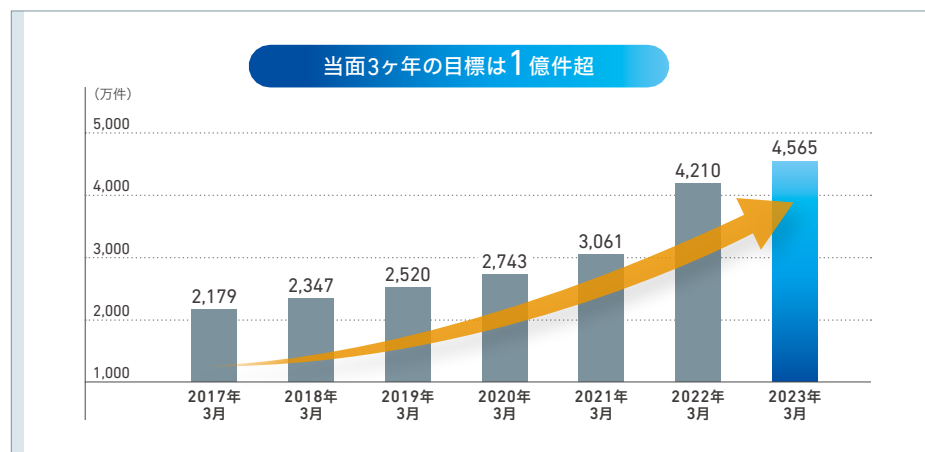
1. 顧客の多様化

SBIグループは、「顧客中心主義」を徹底し高い顧客満足度を獲得することで、飛躍的な成長を遂げてきました。その結果、個人顧客を中心に2023年3月末時点で約4,600万件の顧客基盤を有しています。今後は個人顧客のみならず、事業法人・金融法人分野の顧客の獲得にも注力していく方針です。例えば、SBI証券において業界トップを誇るIPO引受関与率を堅持するとともに、コンサルティング、ソーシング、ディールメイキングから資金調達等までのM&A一貫体制を確立することでM&Aアドバイザリー業務の強化を図ります。また外国為替室を設置し、法人顧客を対象とした通貨関連店頭デリバティブ取引（先渡取引・オプション取引）の提供を開始しています。不動産金融関連事業については、機関投資家のニーズに適う良質な投資機会の提供を図るべく、総合型私募リート運用を担うSBIプライベートリート投資法人を設立しました。

また、SBI証券の取引先やSBIインベストメントの投資先に対してSBI新生銀行がファイナンス機能を提供することにより、法人顧客基盤の拡充に寄与するものと考えています。更にアプラスの「BANKIT®^⑦」では、金融・非金融を問わずあらゆる事業者の金融・決済事業への参入DX推進を支援でき、法人向けビジネスの拡大を図っていきます。

これらの他にもオープン・アライアンスの考え方のもと、住信SBIネット銀行の「ネオバンク構想^⑧」の推進など、金融業に留まらず多様な異業種企業との提携も推進し、提携パートナー企業のお客さま向けに当社グループの商品・サービスの提供にも注力していきます。このような取り組みを推進し、当社グループの顧客基盤を3ヶ年で1億件超とすることを当面の目標としています。

顧客基盤数



2. 金融商品・サービスの多様化

SBIグループでは、これまでグループ内外の連携を通じて金融商品・サービスを充実させてきましたが、今後は次世代を見据えた証券・銀行・保険の新たな商品開発に加え、これからが期待される暗号資産等の分野においても商品の拡充を図っていきます。

日本政府が掲げる「貯蓄から資産形成へ」の流れを追い風と捉え、SBI証券においては、外

KEYWORD

⑦ BANKIT®

資金移動業および前払式支払手段発行業の登録があるアプラスが事業主体となり、SBI新生銀行グループが有する決済、為替および与信機能などの金融サービスをカフェテリア形式（必要な機能を自由に選択できる形式）でパートナー企業に提供する金融プラットフォーム。

⑧ ネオバンク構想

パートナー企業の顧客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ネット銀行が黒子として提供し、スムーズで快適に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するもの。

KEYWORD

⑨ NISA/iDeCo

→ P.67 参照

⑩ Web3

→ P.67 参照

⑪ ステーキングサービス

→ P.67 参照

⑫ ブロックチェーン

暗号技術を活用した分散型台帳技術の一種であり、暗号化した情報の塊(ブロック)を時系列(チェーン)に繋げることで、データの改ざんを不可能にしようという技術。過去の情報(ブロック)を改ざんしようと試みた場合、前後に繋がっているブロックとの照合情報にズレが生じるため、改ざんや消去への耐性に優れたデータ構造を有しているのが大きな特長。もともとは暗号資産ビットコインの決済に使う基盤技術として開発されたが、現在では金融取引のみならず、不動産取引や流通、医療など多くの分野へと活用範囲が拡大している。

⑬ セキュリティ・トークン(ST)

→ P.67 参照

国株式のサービス拡充や全自動AI投資「SBIラップ」の投入、個別株オプションサービスの提供、不動産小口化信託受益権等の不動産関連商品のラインナップ拡充を図るとともに、NISAやiDeCo⑨を戦略的分野として強化していきます。

今後の成長が期待される暗号資産事業においては、M&Aも用いた事業拡大により中長期的な収益力向上を目指しています。2023年3月に暗号資産取引所「BITPOINT」を運営するビットポイントジャパンを完全子会社化し、2023年4月には暗号資産・Web3⑩領域の専門リサーチサービスや貸し暗号資産サービスを提供するHashHubも当社グループの一員になりました。当社グループの暗号資産取引所であるSBI VCTレードやBITPOINTでは、取り扱う暗号資産銘柄の拡充、ステーキングサービス⑪等の運用サービスを拡充・強化しています。暗号資産事業では、今後も提供する商品・サービスを多様化し、当社グループ各社とのシナジー効果を追求しながら暗号資産事業セグメント全体の収益拡大を図ります。

3. 事業分野の多様化

3つの「多様化」の3点目は事業分野の多様化です。例えば金融分野では金融サービス事業とともに資産運用事業を比較的安定した利益を生み出す事業部門と位置付けて事業の拡大を図る一方で、Web3などの今後の成長が期待されるビジネス領域や、従来から既存事業との相乗的な効果を生み出す新たな事業領域への進出も検討しています。

資産運用事業については、個人・法人ともに資産運用の重要性が高まっている中、M&Aや合併会社の設立等も活用し、顧客の資産運用ニーズに合う運用商品を提供することで更なる事業拡大を目指します。米国Morningstar, Inc.とのライセンス契約を終了し、2023年3月30日に商号変更したSBIグローバルアセットマネジメントでは、このブランド返還にあわせてグループ内で資産運用事業を再編し、新たな組織体制に移行しています。これによって総合的なアセットマネジメントグループに脱皮し、アジアを中心とした海外市場への事業展開も図ります。SBIグループの運用資産残高は2023年3月末時点で約7.9兆円となっていますが、2028年3月末までに20兆円達成を新たな目標に掲げています。

一方で、デジタルスペース分野は中長期的な成長を見込んだ注力領域と位置付けています。ブロックチェーン⑫を基盤とするWeb3の時代においては、社会のあらゆる領域でデジタル化が加速度的に進展し、デジタルスペース分野が発展するものと考えられます。当社グループが創業から培ってきた「インターネット金融生態系」は新たなテクノロジーと有機的に結合し、現在の「デジタル金融生態系」へと変貌してきましたが、今後は急速に拡大するデジタルスペースの成長を取り込み、デジタル金融生態系を更に進化させた「デジタルスペース生態系」への飛躍を目指していきます。

具体的な取り組みとしては、次世代の金融商品として期待されるセキュリティ・トークン(ST)⑬では、SBI証券でこれまで6件のSTの発行を実施するなどの実績を積み重ねています。また、自主規制団体日本STO協会の設立を主導するなど、制度整備への貢献に向けた取り組みも行っています。更に、デジタル空間経済の健全な発展に寄与するべく、業界横断の総合経済団体である日本デジタル空間経済連盟の立ち上げを支援しており、私も代表理事に就任していますが、立ち上げから約1年で100を超える団体が参画しています。また、将来の顧客創出に向けて、2020年にはSBI e-Sportsを設立しeスポーツ分野に参入しました。同社におけるプロゲー

ミングチームの運営等を通じて、デジタル世代である若年層との接点の強化を図っています。

また、当社は2021年8月に大阪府・大阪市と「国際金融都市OSAKAの取組推進に関する連携協定」を締結し、グループを挙げて大阪における次世代の国際金融センターの構築を多方面から支援してきましたが、今後はその取り組みをより加速させていきます。2021年4月に設立し、2022年6月から国内株式のPTS¹⁴を運営する大阪デジタルエクスチェンジ(ODX)では、国内初となるSTを取り扱う取引市場の開設を目指して準備を進めています。なお、ODXには(株)三井住友フィナンシャルグループ、野村ホールディングス(株)、(株)大和証券グループ本社にも株主として参画いただいております。今後はVirtu Financial、CBOE等の海外企業にも参画いただく予定です。

同時に、関西地域におけるフィンテック企業の集積地「大阪フィンテックセンター」の創設に向けても取り組んでいます。関西国際空港はコロナ以前にはアジア地域向け直行便数で国内一を誇るなど、大阪を中心とした地域が地の利に優れていることを活かし、Web3やAI等の先端技術に関連する企業群の誘致を図ります。第一弾として、2022年11月には(株)プロジェクトカンパニーと共同でSBIデジタルハブを設立し、先進的な技術を有する企業と、先端的な技術を事業化する企業を繋ぐ「ハブ」としての役割を果たしています。

当社グループでは従来より、これまで述べた地方創生戦略や国際金融センター構想、関西地域における「大阪フィンテックセンター」創設に向けた取り組みといった既存事業との相乗的な効果を生み出し、これらを複合的に包含できる新たな事業領域への進出を検討してまいりました。そして2023年7月、当社は台湾の半導体ファウンドリ¹⁵大手であるPowerchip Semiconductor Manufacturing Corporation(PSMC)と日本国内での半導体工場(JSMC)設立に向けた準備会社を共同設立することについて基本合意しました。同準備会社では、今後工場立地場所の選定、事業計画の策定、資金調達の計画等を実施していきます。

当社グループが車載・産業機器用を中心とした半導体分野への進出を決めたのは、今こそ「天の時、地の利、人の和」を得た絶好のタイミングであると判断したからです。日本政府は半導体産業を国家産業として位置付け、国を挙げて産業振興を支援しており、また半導体ファウンドリ分野における台湾への集中により米中対立下地政学的リスクは増大しています。そうした状況下、日本が半導体のグローバルサプライチェーンの起点となることは中東、アジアおよび欧米諸国からも求められてくると考えています。これが「天の時」です。

「地の利」としては、世界の半導体市場は2030年までに100兆円にも達すると言われる中、日本には自動車、バイオ、AIをはじめとした需要家が豊富に存在すること、また日本が半導体製造装置や同材料分野で高いシェアを有していることが挙げられます。また半導体工場設立に必要な豊富な水、土地、物流、電力等のインフラが日本には充実しています。

そして「人の和」としては、パートナー企業であるPSMCは台湾3位、世界6位の半導体ファウンドリ大手であり、メモリとロジックの両方を生産できる世界的にも稀有な企業です。また、PSMCは車載向け半導体需要の90%以上を占めるとされている28nm以上の半導体を高品質で安価・大量に生産するビジネスモデルを有しています。そして当社グループはグループ内外に強力な資金調達機能やネットワークを有しており、半導体産業に欠かせない安定的かつ長期的な資金調達の支援が可能です。当社グループの金融機能とPSMCの技術やノウハウおよび技術者等の強みを活かし、日本を半導体のグローバルサプライチェーンの起点とすることを目指します。

KEYWORD

¹⁴ PTS (Proprietary Trading System)

東京証券取引所(東証)などの公設取引所以外で株式を売買することができる私設取引システム。2023年6月末現在、日本ではジャパンネクスト証券、大阪デジタルエクスチェンジ、Cboeジャパン(株)の3社が存在しており、前者2社はSBIグループに属する。米国では公設取引所とPTSの市場間競争によって取引コストの低減が進んでいるのに対し、日本では東証が上場株式売買シェアの大半を占めており、PTSが浸透していないとされる。

¹⁵ ファウンドリ

→ P.67 参照

KEYWORD

⑩ TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)

G20が2015年4月にFSB(金融安定理事会)へ要請して設置され、2017年6月に最終報告を提言した。TCFD提言は世界共通の比較可能な気候関連情報開示の枠組みであり、企業に対し、気候変動によるリスクと機会に関して、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目で情報開示することを推奨している。

社会とともに発展を目指す企業グループとして

社会的責任を果たすことで企業は成長する

当社が掲げるこれらの施策は、SBIグループの持続的な成長はもちろんのこと、社会の発展にも資するものであると考えています。私は、創業時に定めた5つの経営理念の一つに「社会的責任を全うする」を掲げました。これは、企業は社会の重要な一構成要素として社会性を認識し、様々なステークホルダー(利害関係者)の要請に応じて社会の維持・発展に貢献していくべきであり、またそうでなければ企業自体の成長・発展は望めないと考えているからです。

創業以来貫いてきた当社のこうした理念は、環境や社会・経済の持続可能性に配慮しつつ、企業価値の持続的な向上を目指すサステナビリティ経営の考え方と軌を一にするものと言えるでしょう。当社のこうした姿勢を明文化するべく、2022年3月期にはサステナビリティ基本方針およびマテリアリティ(重要課題)を策定し、更にその進捗をステークホルダーの皆さまと共有するべく、2023年3月期にはマテリアリティのKPIを設定しました。また、世界的な課題である気候変動問題に関しても、2023年5月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)⑩提言に賛同するとともに、2023年3月期においては温室効果ガス(GHG)排出量の開示範囲をScope3の一部にまで拡大する等、社会の要請に応えるべく積極的に取り組んでいます。

如何に社会とともに発展していくかは私たちにとって重要な経営課題です。これら本業を通じた社会貢献はもちろんのこと、「社会貢献活動は戦略的投資である」(ハーバード大学 マイケル・E・ポーター教授)という教えのもと、当社はより直接的な社会貢献活動にも取り組み続けてきました。その一例として、2005年には財団法人としてSBI子ども希望財団を設立しています。同財団は虐待を受ける等厳しい境遇に置かれた子どもたちの福祉向上に取り組むもので、2010年には公益財団法人へと移行しました。今後もこれらの取り組みを継続していくとともに、こうした当社のあり方についてステークホルダーの方々にご理解を深めていただけるよう、情報発信にも努めていく考えです。

ステークホルダーとの共創により企業価値を高める

SBIグループでは、持続的に企業価値を向上させるためには、顧客価値の創出を土台として、株主価値、人材価値を加えた3つの価値が、相互に関連し好循環を生むことによって増大していく必要があると認識しています。つまり様々なステークホルダーとの好循環を生み出すことで、中長期的な企業価値の持続的成長を実現させるという考えです。

この「企業価値向上のメカニズム」の起点となる顧客価値を向上させるために、当社グループは「顧客中心主義」の徹底、「公益は私益に繋がる」という考えに基づき、顧客志向型の事業を追求してきました。SBI証券における株式売買委託手数料の段階的引き下げはその一例であり、2024年3月期上半期中に実現を目指すネオ証券化についても、日本の証券業のあり方に一石を投じるものと考えています。

また昨今では、人材を「資本」として捉え価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上に繋げる人的資本経営が注目されています。先に述べたように、当社グループでは創業以来、人材価値を企業価値向上に不可欠な要素として位置付けてきました。急速に拡大した事

業を支える優秀な人材を確保するべく、性別、国籍、人種などにかかわらず、当社グループの経営理念に共感し即戦力となる優秀な人材の採用活動を一層強化するとともに、従業員の能力開発およびダイバーシティ&インクルージョンへの取り組みを進めています。また、グループ一体となって経営戦略を遂行していくために、当社グループ全体の9割を超える中途採用社員や、M&A等によって新たに加わった社員に対して、当社グループの企業理念・考え方の浸透に注力しています。→ P.41

株主価値については、日本企業における株価純資産倍率(PBR)の低迷が問題視されていますが、当社の場合は企業価値が顕在化されていないことが要因の一つであると認識しています。その解の一つとして、これまで子会社の新規株式公開等を推進してきました。直近では2022年10月にSBIリーシングサービス、2023年3月に住信SBIネット銀行、そして2023年4月にはレオス・キャピタルワークスが、それぞれ東京証券取引所に新規上場を果たしました。また、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SBIバイオテックおよびSBIアラプロモについても新規株式公開に向け準備を進めています。グループ会社の事業価値を顕在化させることで、幅広い領域で関連する事業を展開する当社グループを株式市場から適切に評価いただけるように努めたいと考えています。

株主価値に直接的に寄与する株主還元については、2023年3月期からは配当金総額に自己株式取得額を加えた総還元額を、当面の間は金融サービス事業において定常的に生じる税引前利益の30%程度を目安とする方針に変更しました。比較的安定してキャッシュ・フローを創出する金融サービス事業を基準にすることで株主・投資家の皆さまにとって還元施策が見通しやすくなったのではないかと考えています。

SBIグループでは事業環境の変化に柔軟に対応するべく将来に向けて様々な布石を打ち、グループ一丸となって新しい挑戦を続け、企業価値の増大に努めていきます。株主の皆さまにおかれましては、一層のご指導、ご支援を賜りますよう深くお願い申し上げます。

