



特集

経営戦略の遂行に向けた 適切なリスク管理の実現

RISK MANAGEMENT

SBIグループのリスクマネジメント

企業価値向上を支えるリスク管理

創業時から持続的な成長を実現してきたSBIグループにおいては、リスクアペタイト(Risk Appetite, 戦略実現のためにどのようなリスクをどこまでとるか)に基づき、経営管理やリスク管理を行う考えが根付いています。そのため、当社グループのリスク管理における役割は、グループの成長性を維持しながら、事業の阻害要素や社会に対する負の影響を回避するための施策を特定し、経営判断の材料として提供することと捉えています。いかに事業戦略を推進することに貢献したかはリスクマネジメントの重要な役割と認識しており、リスクマネジメントのKPIについてもその貢献度を指標として置いていることが当社グループのリスクマネジメントの特徴と考えています。

当社グループの事業展開は多岐に渡ることから、事業分野・地域ごとにリスク要因を管理しています。現状の事業区分に再編したことで、リスク管理においても事業の性質に応じた施策を講じることが可能になりました。また、地政学リスクの重要度が近年一層増しており、地政学リスクが具体的な財務・成長性・レピュテーションに繋がる各種リスクにどのように影響するかという観点も、リスク管理の重要なテーマとなっています。

タイムリーな経営判断に資するリスク管理体制

当社グループにおけるリスク管理の核となるグループリスク管理統括部は、当社の従業員に加え、SBI新生銀行グループからの出向者、SBI証券の兼務者といった金融業を営むグループ会社の従業員等を含めて構成されており、当社グループの戦略・風土および銀行業・証券業などの事業特性を踏まえた多様な視点を取り入れていることが特徴です。

同部では他部門との連携も推進しており、経理・財務面では同部を兼務する経理・財務担当役員と、サステナビリティリスクについてはサステナビリティ推進室、またコンプライアンスについては法務コンプライアンス部と連携しつつ取り組んでいます。加えて、情報セキュリティリスク・システムリスクに関してはIT統括部と連携を行っています。

また、リスク管理担当役員と同部は随時、密な報告・情報共有体制を確保しています。グループリスクに影響を与える何らかの変化があった事項を中心に、週次などの機動的なタイミングで詳細な情報を共有しており、タイムリーに事業戦略に反映できる仕組みを構築しています。取締役会に対しては毎期、リスク管理計画を報告しており、進捗状況は年に2回報告しています。また、定量的なリスク情報の報告は別途四半期ごとに行っています。➡ P.45

リスク特定プロセス

当社では、多様な事業を含むグループのリスク管理の特性として、グループ横断的な「トップリスク」を常にアップデートして認識できるよう工夫しています。

当社グループの成長性・レピュテーション・財務に重要な影響を与えるトップリスクの特定のため、トップダウンアプローチとボトムアップアプローチをとっています。トップダウンアプローチでは、各期の事業戦略から想定される大局的なリスクシナリオを想定します。また、ボトムアップアプローチでは、各事業種類別に市場・信用・オペレーショナルリスクなどのリスクカテゴリーごとの各種指標を集計し、リスクが高いと想定される事項を抽出します。例えば、金利上昇リスクや規制リスク、インターネット事業でのシステムリスク・サイバーセキュリティリスクなどをトップリスクとして特定し、それらの効果的な低減や、リスクアペタイトの範囲について経営意思決定に資するよう報告しています。

リスク管理の3本柱

こうした大局観のある総合的なリスク管理のために、「ヒートマップ」「ストレステスト」「リスク点検会議」といったリスク管理手法を三本柱として活用しています。

ヒートマップは、業態に合わせ、グループ会社から各種定量的なリスク指標や定性的なリスク情報を吸い上げた結果を、グループ観点で俯瞰的に図示化したものです。リスク点検会議や、子会社からの各種リスク状況報告に則って、定期的に作成しています。

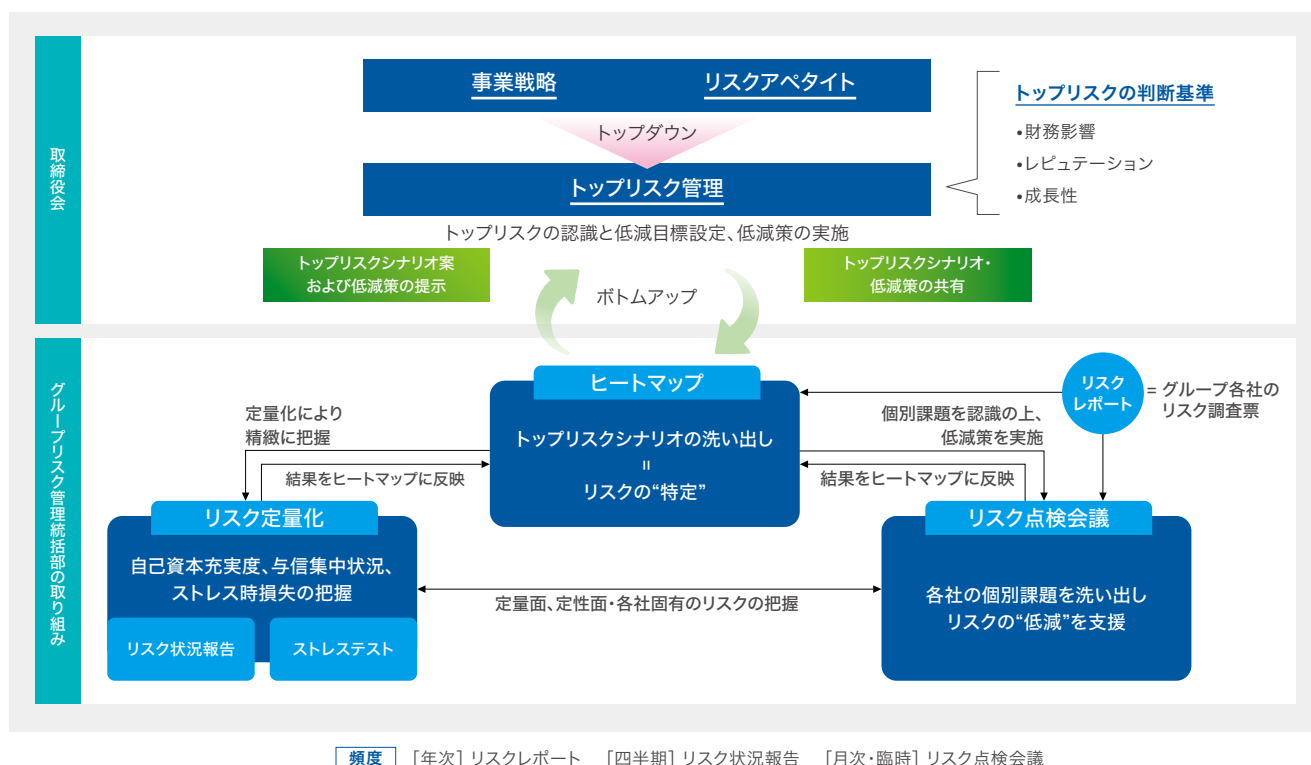
ストレステストは、主に定量的なリスク管理が可能な分野につ

いて、ストレスシナリオ下でどのような財務損失が生じるかを試算したものです。

リスク点検会議は、重点モニタリング対象子会社を選定の上、各社と個別に対話し、リスクを具体的に把握するほか、その低減のため、内部管理態勢にかかるアドバイスや指導を行うことで、子会社を支援しつつグループが抱えるリスクを低減させる取り組みです。前者2つが大局的・俯瞰的な管理目線であることに對し、リスク点検会議は、個別でミクロな観点の取り組みです。

これらを複合的に組み合わせることで、大局的でダイナミックでありながら、個別の課題も漏らすことないリスク管理が可能になると考えています。

グループリスク管理統括部の活動の全体像



SBIグループのサイバーセキュリティ

SBIグループのサイバーセキュリティ体制

日本におけるインターネット金融サービスのパイオニアとして成長を遂げてきたSBIグループにおいて、サイバーセキュリティの強化は経営上の最重要課題の一つと捉えています。

証券・銀行・保険といった金融業を営む会社をグループ内に抱える当社では、グループ全体の規範となる「SBIグループセキュリ

ティスタンダード」を定めています。本規範の制定に当たっては、金融機関がシステムを構築する際の安全対策基準(FISC安全対策基準)や、米国国立標準技術研究所(NIST)、国際的なサイバーセキュリティ規格であるCIS Controls等の各種フレームワークを参考としており、包括的なサイバーセキュリティ対策の強化を行っています。

当社グループのサイバーセキュリティ体制は、当社執行役員をグループ情報セキュリティ管理責任者とし、IT統括部が核となって業務を行っています。更に、IT統括部の事務局のもとにSBI

非財務活動報告

グループCSIRT(Computer Security Incident Response Team)を設置しています。SBIグループCSIRTは毎月連絡会を開催しており、サイバーセキュリティの知見を有する外部有識者との対話や社内関係部署・子会社との連携、金融業界のサイバーセキュリティに関する情報連携機関である金融ISACやサイバー犯罪に対する産学官の連携機関である日本サイバー犯罪対策センター(JC3)との情報連携を通じ、最新の脅威動向把握によるセキュリティインシデントの未然防止や、迅速なインシデント対応による被害極小化等のレジリエンスの高度化に努めています。

また、グループ各社の情報セキュリティ責任者や情報セキュリティ管理担当者が出席するサイバーセキュリティ連絡会を年に4回開催し、グループ全体でのサイバーセキュリティに関する施策や動向等を共有しています。当社グループは会社毎に事業規模や事業分野が大きく異なることから、同連絡会を通してのグループ全体でのサイバーセキュリティの底上げを図ることが重要と認識しています。

社内関連部署との連携については、IT統括部とグループリスク管理統括部とで、週次で情報共有を行っています。インシデントが発生した場合には共同で対策を行う体制としており、両部は日常的に密接な連携を行っています。サイバー攻撃への対処などIT分野に特化して対応するIT統括部と、リスク全般を管理するグループリスク管理統括部が連携することで、多層的かつ総合的なセキュリティ管理の強化を図っています。

サイバーセキュリティ強化に向けた人材育成

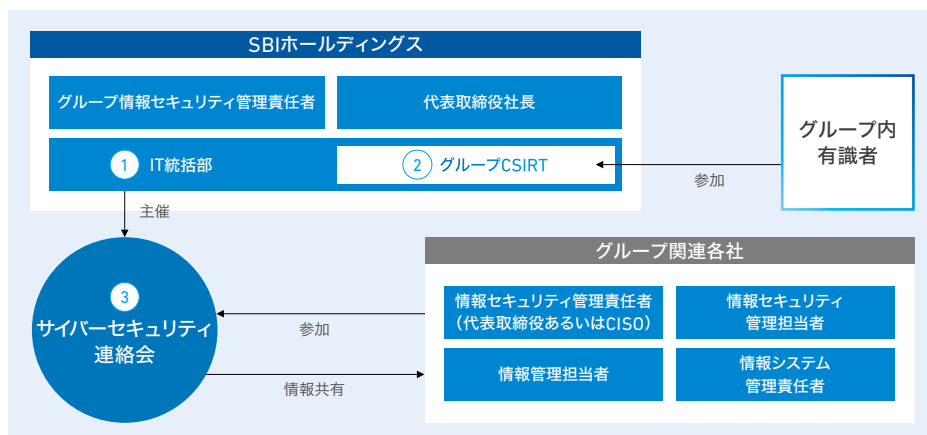
セキュリティ対策としては、IT専門部署だけではなく従業員全員がサイバーセキュリティの重要性を理解し、日常的に対策していくことが不可欠と考えています。SBIグループでは、経営層や管理

職、システムの開発や運用担当者、サービスの企画推進や事務、営業にかかわる従業員それぞれに、サイバーセキュリティにかかわる教育プログラムを実施しています。経営層に対しては外部有識者を招聘し研修を実施する他、取締役会においても定期的に議題に挙げ議論を行っています。グループ子会社のシステム運用管理・担当者に対しては、外部講師によるセミナーを定期的に開催する他、サイバーセキュリティに関する専用の情報共有ポータルを通じて、脆弱性の注意喚起や対応策の周知を行い、会社の規模や分野によって偏りがちな知識の平準化を行っています。全従業員に対しては、フィッシングメール訓練やサイバー攻撃への注意喚起を周知する他、サイバーセキュリティに関するeラーニングを必修とし、倫理感の醸成や最新のサイバー犯罪およびその対策・対処法に関しての知識の共有化を図っています。

グループ全体を包括するサイバーセキュリティの整備

先進的かつ多様な事業を推進し、規模や成熟度も様々な会社が存在する当社グループにおいては、サイバーセキュリティに関しても体制や人的リソース、知識の蓄積等の状況が不均衡である場合があり、その平準化を図ることがグループの課題と捉えています。また、デジタル化の進展とともに、サイバー攻撃は巧妙化・高度化しており、従来の対策だけでは、インシデントを完全に防ぐことは難しくなっています。それら課題への解決に資する施策として、当社グループではゼロトラストといわれるセキュリティの考え方を取り入れたグループ共通のセキュリティプラットフォームを構築しています。このプラットフォームを利用することで各社のインシデントの予兆やそのリスクに対して機動的に対応できる環境を整備しています。こうした管理体制整備は、非連続の成長を続ける当社グループのサイバーセキュリティ体制構築に有効な方法と認識しています。

サイバーセキュリティ体制図



主な組織の概要

- ① SBIグループ全体のサイバーセキュリティを管理
- ② 金融業のグループ各社からの参加者も含め、グループ全体でのCSIRTを形成
- ③ グループ全体でのサイバーセキュリティに関する情報共有を図る会

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、気候変動を社会が直面する重要な課題の一つとして捉え、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に賛同し、TCFDが提言する情報開示フレームワークに基づき、「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。「戦略」においてはリスクおよび機会の財務的影響の把握のため、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レジリエンスチェックを行いました。

なお、銀行事業については、SBI新生銀行が既にTCFD提言に基づく開示を行っています。SBI新生銀行のTCFD提言に基づく開示は、同社のウェブサイトをご覧ください。

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。→P.32

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、気候変動が齎すSBIグループ全体への影響について、統合的に評価・管理する体制の構築を進めています。→P.36

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		時間軸 ^{※3}	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	短期 長期	—	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	中期 長期	高	低
機会	脱炭素社会の発展	・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投資嗜好の高まりに関連する事業機会の拡大	・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	短期 長期	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

※3 時間軸における短期は0～3年、中期は4～10年、長期は11～20年を想定

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 2022年度 税引前利益 100,753百万円

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)
- サステナブルファイナンス/インパクトファイナンスの促進(SBI新生銀行)
- SDGsを踏まえた投資先の選定(SBIインベストメント)

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GHG排出量を2050年度までにネットゼロ(Scope1,2)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。

TCFD提言に基づく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>

GHG排出量の推移

(単位:t-CO₂)

	2020年度	2021年度	2022年度
Scope1	85	1,299	1,482
Scope2	4,463	18,191	12,030
合計	4,548	19,490	13,512
Scope3	—	—	1,286

※集計範囲: SBIホールディングスおよび主にグループ会社の国内拠点を対象に、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)、Scope3(事業者の活動に関連する他者の排出)の各排出量を記載。2021年度からはSBI新生銀行グループを含みます。

※Scope3は出張(カテゴリー6)、通勤(カテゴリー7)が対象となります。

※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、環境省公表の電気事業者ごとの実排出係数を用いて、当該集計範囲のGHG排出量を算出しています。

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、2024年3月期上半期中のネオ証券化の実現
- 「2023年 オリコン顧客満足度®調査」において、「ネット証券」、「自動車保険 保険料」で1位を獲得（SBI証券、SBI損害保険）

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分であり、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

経営戦略の実現に向けた SBIグループの人材戦略

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、当社単体における中途採用社員の管理職比率は83.1%と、中核人材として活躍しています。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。評価制度・教育体系・報酬制度等はグローバル共通の仕組みを導入し、グループ全体で推進しています。2018年には給与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、加えて役職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カ国・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21.7%となっています。2015年3月からは、定年後の再雇用の上限年齢を撤廃しており、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(2023年3月末で24.7%・37.7%※)の維持・向上に取り組みます。

※外国籍社員比率の数値は国内連結子会社(SBI新生銀行グループは除く)が対象

「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。産業医による「健康個別相談会」を毎月実施し、希望者に応じて対面および電話、文書等での面談を実施するなど、従業員の健康に配慮しています。また、医療分野を通じた直接的な社会貢献に積極的に取り組むべく2007年に設立したSBIウェルネスバンクでは、同社が提携・支援する医療法人「東京国際クリニック」を通じて、SBIグループ内の役職員の健康維持を図っています。2016年からは、従業員向けに実施が義務付けられたストレスチェックを行っており、今後はストレスチェックから収集した定量データを丹念に分析し、グループ各社の業務特性や職場環境の把握に努めるとともに、よ

非財務活動報告

り従業員の健康維持に効果的な施策を検討していく予定です。

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、2022年度においては168名がこの制度を活用しキャリアチェンジを実現しています。

働きやすい環境の整備も進めており、短時間正社員制度や時差出勤制度、産休・育休制度を通じた当社単体での女性の育児休暇取得率は100%、男性の育児休暇取得率は33.3%となっています。また、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行っています。

2023年からはこれまで以上に従業員と会社の繋がりの強化を図るべく、当社においてエンゲージメントサーベイを実施しています。本調査の結果を従業員エンゲージメントの向上に活かし、働きやすい職場環境の一層の整備を目指します。

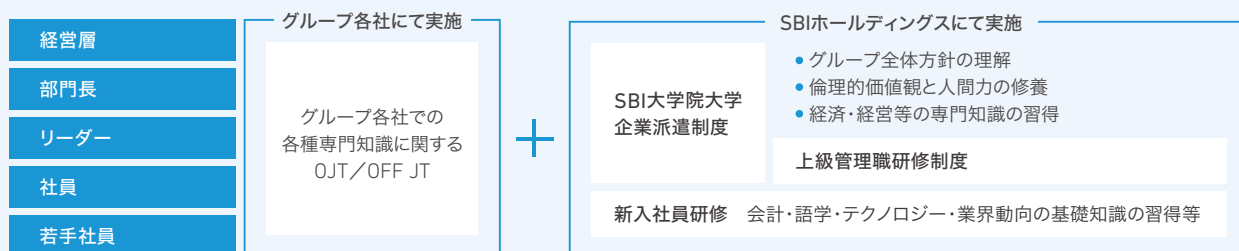
成果に報いる従業員への評価

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

SBIグループの人材育成プロセス



新入社員研修制度

新卒社員は日々の業務に役立つ基礎理論の理解と実践力を身に付けることを目的として、入社後1年間、SBI大学院大学のeラーニング研修に取り組んでいます。また、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、2週間に一度、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。

上級管理職研修制度

上級管理職を目指す社員を対象とする研修制度です。SBI大学院大学の人間学を中心とした科目の受講(約1年間)・修了を上級管理職への昇格要件としています。

企業派遣制度(SBI大学院大学MBAコース)

SBIグループの将来を担う人材の育成を主たる目的としてSBI大学院大学への派遣制度を実施しています。当制度を通じて経営・事業、そして論理的な思考力をより高めることにより、物事を広く捉え、考えることのできる人材への成長を期待しています。

SBIグループ単科・ディプロマコース

自己啓発の促進を目的に人事施策の一環として実施しています。企業派遣制度(MBAコース)への移行を見据え、仕事・生活とのバランスをはかりながらSBI大学院大学で学ぶことができます。

資格取得支援制度

資格取得に伴う費用を事前申請することにより会社が負担する制度です。

キャリアオープン制度

SBIグループ社員が自ら手を挙げ自身のキャリアを選択できる制度で、社内公募、自己申告、ビジネスプラン提案の3種類があります。

雇用転換手続き

社員の中長期的なキャリアアップを目指すべく、臨時社員、派遣社員の方について正規雇用または直接雇用への雇用転換を実施しています。

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。2023年3月末現在、この制度を通じて157名がMBAを取得しています。また新入社員に対しては、SBI大学院大学での研修に加えて、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。このように当社グループでは研修を通じた人材育成に力を注いでおり、社員一人当たりの年間研修時間は13時間23分※となっています。

※国内連結子会社(SBI新生銀行グループは除く)の従業員が対象

人材戦略の歩み

当社グループは「自己否定」「自己変革」「自己進化」という常に進化し続ける姿勢を貫くことで飛躍的な成長を遂げてきました。人材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位置付け、人材戦略においても社内からの声や外部環境の変化・時流を的確に捉え、従業員がその能力を最大限発揮できるよう制度や取り組みの拡充を図っています。

2005	新卒採用開始
2009.10	SBI大学院大学のMBAコースへの企業派遣制度を開始
2015.03	定年後の再雇用の上限年齢を撤廃
2016.10	資格取得支援制度の導入
2018.08	「健康経営宣言」の制定
2018.10	高度専門職制度の新設
2022.04	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
2022.06	役職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
2022.10	短時間正社員制度の導入・時差出勤の制度化
2023.03	資格取得支援制度における対象資格の拡大
2023.04	リファラル採用開始
2023.04	SBIホールディングスにおけるエンゲージメントサーベイを実施

人材データ(年度)※1

従業員の状況(連結)	2020	2021	2022
従業員数(人)	9,209	17,496	18,756
海外拠点における従業員数割合(%)	39.1	22.9	21.7
外国籍社員比率※2(%)	43.0	42.3	37.7

女性従業員の状況	2020	2021	2022
女性従業員数(人)	3,898	7,630	8,133
女性従業員比率(%)	42.3	43.6	43.4
女性執行役員数(人)	13	20	22
女性執行役員比率(%)	12.6	9.4	8.7
女性採用者数(人)	750	933	1,327
正社員採用に占める女性の割合(%)	32.1	39.1	38.1
女性管理職数(人)	262	688	727
女性管理職比率(%)	16.0	18.3	18.4

国内連結	2020	2021	2022
平均勤続年数(男)(年)	5.2	10.1	10.2
平均勤続年数(女)(年)	5.1	8.4	8.7
平均給与(男)(円)	7,547,839	7,564,601	7,854,752
平均給与(女)(円)	4,118,029	4,515,359	4,820,899
退職率(%)	23.2	14.9	15.4
従業員一人当たりの年間研修時間※2	15時間46分	15時間38分	13時間23分

単体	2020	2021	2022
月平均残業時間	15時間19分	17時間41分	17時間1分
年次有給休暇取得率(%)	60.9	65.4	75.6
女性社員の育児休暇取得率(%)	100	100	100
中途採用社員の管理職比率(%)	84.4	81.1	83.1
教育研修費(円)	58,170,000	56,410,000	60,781,642
管理職に占める女性従業員の割合(%)	24.6	26.5	24.7

※1 2020年度～2022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。

※2 SBI新生銀行グループは除く。

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

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。

2023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	100%
社外監査役の取締役会への平均出席率	96%
監査役会開催回数	17回
社外監査役の監査役会への平均出席率	97%

取締役会における主な検討内容

- 第三者割当による新株式発行および総数引受契約締結の件
- マネーロンダリング等の対策に係るリスク評価書(特定事業者作成書面等)改定の件
- 住信SBIネット銀行株式売出しの件
- 経営諮問委員会の委員選定の件
- サステナビリティ関連の取り組み状況に関する報告の件

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15名(2023年6月29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18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・ガバナンス体制の概要(2023年6月29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)	15名(7名)
取締役の任期	1年
取締役の平均年齢	58.2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。▶P46

取締役会の実効性の向上

1. 分析・評価の方法

2023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、2023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、新たな価値創造を見据えた多様な人的資本の確保および機会の公正性、継続的な人材開発戦略などの議論の必要性が挙げられま

した。また、金融事業の一層のDX促進に向けた戦略・アクションなどの本質的な議論の活性化を期待する意見や、ESG、SDGsの観点を統合した経営戦略等の議論に関しては、当社グループの事業との関わり合いを十分に考慮した、より具体的な課題の設定とその継続的なモニタリングなどを求める意見が得られました。

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。2023年3月期においては、2022年12月にデロイト トーマツ サイバー合同会社 COO 野見山 雅史氏を招き、サイバーセキュリティに関する研修が行われました。

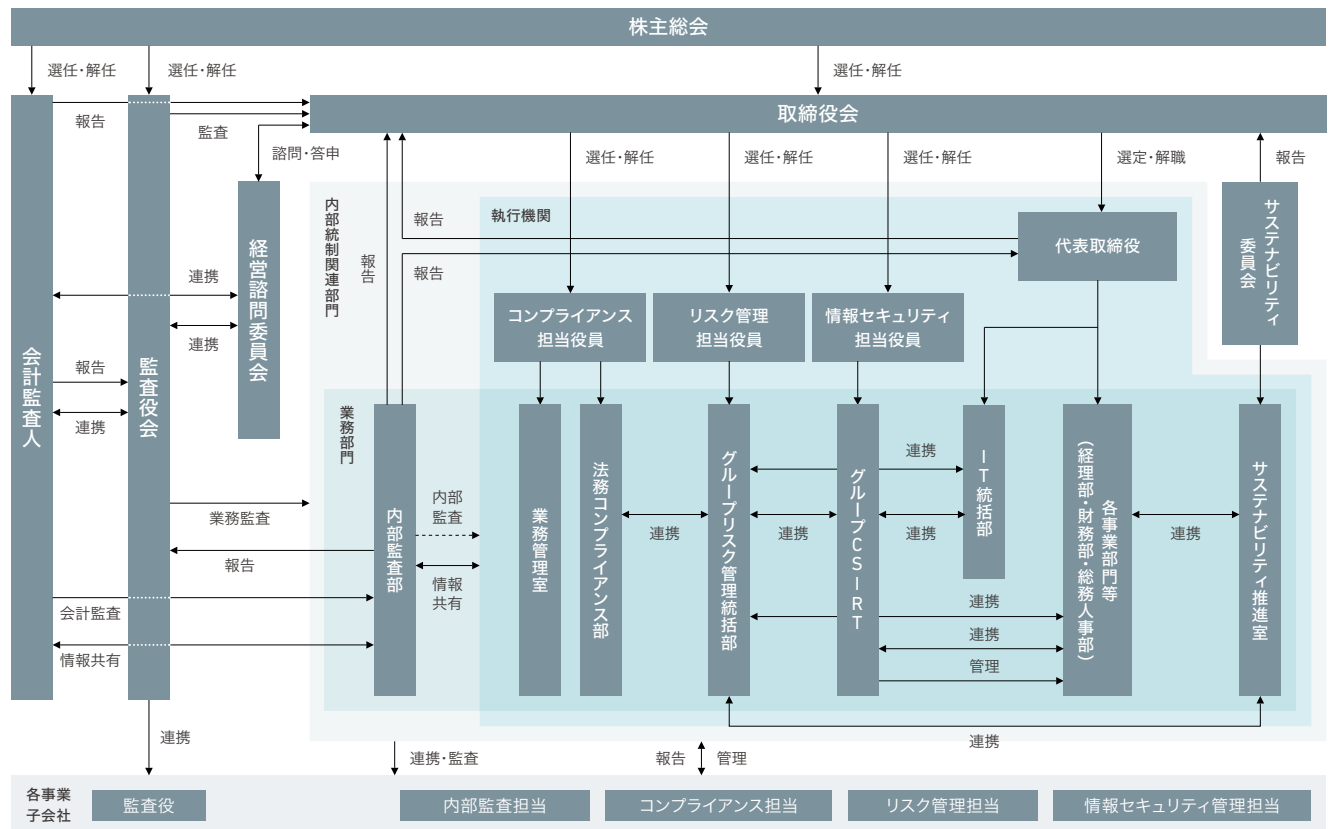
役員トレーニングで議論が行われた主なテーマ

- サプライチェーン攻撃、ランサムウェア攻撃、世界情勢に関連したサイバー攻撃など、注視すべき脅威について
- サイバー攻撃の手口について
- サイバー脅威対応力強化に向けた取り組みについて



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



非財務活動報告

役員一覧 (2023年6月29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
 北尾 吉孝 代表取締役 会長 兼 社長 (CEO)	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ファーマ(株)代表取締役執行役員社長 SBI VCTリード(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ーズ(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アセットマネジメントグループ(株)取締役会長 地方創生パートナーズ(株)代表取締役社長	①12回中12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、国内外への事業展開を牽引するなどSBIグループの強固な事業基盤を築いてきたことなど。
 高村 正人 代表取締役 副社長 (COO)	(株)SBI証券代表取締役社長 SBIファイナンシャルサービシーズ(株)代表取締役社長 SBIネオファイナンシャルサービシーズ(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	①12回中12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ー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。
 朝倉 智也 取締役 副社長	SBIアセットマネジメントグループ(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)代表取締役執行役員社長 ウェルズアドバイザー(株)代表取締役社長 SBIアセットマネジメント(株)代表取締役会長兼CEO 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 SBI岡三アセットマネジメント(株)取締役 レオス・キャピタルワークス(株)取締役	①9回中9回 ②285,000株 ③経営全般(金融) ④SBIグローバルアセットマネジメント代表取締役執行役員社長を務め、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。
 森田 俊平 専務取締役	SBI地銀ホールディングス(株)代表取締役 SBI地方創生バンキングシステム(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ーズ(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 SBINFT(株)取締役	①12回中12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総経理・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。
 日下部 聡恵 常務取締役	(株)SBI証券常務取締役リスク管理部長 兼 ITリスク管理部管掌 SBI VCTリード(株)取締役 ジャパンネクスト証券(株)取締役 SBIレミット(株)取締役 FXcoin(株)取締役 SBI Zodia Custody(株)取締役	①12回中12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。
 山田 真幸 取締役	SBIアセットマネジメントグループ(株)監査役 SBIキャピタルマネジメント(株)取締役 SBIアートオークション(株)取締役	①12回中12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。
 松井 真治 取締役	SBIオートサポート(株)代表取締役 SBIベネフィット・システムズ(株)代表取締役執行役員社長 SBI DCサポート(株)代表取締役 SBI Africa(株)代表取締役	①— ②103,350株 ③経営全般(金融)、海外 ④SBIベネフィット・システムズ代表取締役執行役員社長、SBIオートサポート代表取締役を長年務め、金融サービス事業における経営者として豊富な経験と幅広い見識を有し、また、SBI Africa代表取締役として海外新市場での新たな事業展開を牽引していることなど。
 椎野 充昭 取締役	SBIホールディングス(株)コーポレート・コミュニケーション部長 SBI e-Sports(株)取締役 SBIノンバンクホールディングス(株)代表取締役	①— ②5,000株 ③財務・経理、広報 ④当社のコーポレート・コミュニケーション部長として、SBIグループの広報・IR戦略を長年にわたり担いグループ戦略に精通していること、また、これらの取り組みを通じて豊富な実務経験と高い専門性を有していることなど。

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	①12回中12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)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 Investcorp Japan, LLCノンエグゼクティブチェアマン	①12回中12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)デジタルシ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	①12回中12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	①12回中12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 ディップ(株)社外取締役	①12回中12回 ②— ③広報 ④「女性の視点」を取締役会においても有し、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	①12回中12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 特命教授 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)	①12回中12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	①12回中12回/17回中17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。
吉田 孝弘 常勤監査役	(株)SBI証券監査役 SBIファイナンシャルサービシーズ(株)監査役	①— ②— ③財務・経理、金融分野全般 ④金融機関における長年の経験があり、SBI新生銀行ではグループトレジャリー部門の執行役員を務めるなど、豊富な実務経験と高い倫理観を有していることなど。
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	①12回中11回/17回中16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	①9回中8回/10回中8回 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2023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	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			●				●	
取締役	松井 真治	●	●	●	●				
取締役	椎野 充昭		●				●		●
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

大変革時代において、戦略やリスクマネジメントの更なる議論が重要

佐藤 輝英

テクノロジーの急速な進展、地政学的な転換、マクロ経済や社会システムの変化等、様々な変化が混ざり合う今の時代においては、創業来の自己進化の精神を持ち続けるとともに、長期的な人材戦略、中期的な成長領域の仕込み、短期的な競争戦略について、立体的な議論が一層必要になってくるでしょう。また想定外のリスクの出現も十分予想されることから、各地域、各事業領域に適した実効性の高いリスクマネジメントの更なる追求が重要と考えます。



DXの推進とサイバーセキュリティの強化へ一層注力

竹中 平蔵

インターネット金融を礎に発展してきたSBIグループは、先端技術の領域に強みを持ち大きな競争優位性を有しています。当社グループは今後そうした強みを活かして、金融業におけるデジタルトランスフォーメーション(DX)を牽引していくことを期待されていると感じます。またDXの進展に伴い、サイバーセキュリティの重要性も更に高まっていくでしょう。当社グループは自社の成長のみならず、こうした新たな社会課題の解決に貢献することも求められているのではないのでしょうか。



金融以外の事業への広がりを見据え、新たな打ち手を講じる

鈴木 康弘

オーガニックグロースに加え、M&A等を用いた非連続の成長を続けるSBIグループは、事業領域も常に拡大しており、金融の枠に収まらない事業グループに成長しつつあります。今後はそうした事業の広がりについて更なる認知向上を図り、SBIグループのブランディングの強化に取り組む必要があると考えています。また、多様化した事業に適した幅広いスキルを有する人材の確保や、海外においてもグループ企業が増加する中で、その監督強化についても更なる議論が必要だと思っています。



サステナビリティに関する議論の一層の充実化を目指す

伊藤 博

日本経済が伸び悩み、若年人口の減少という難しい局面を迎えているなかで、今後は各事業分野において、新規ビジネス、海外展開、人材投資等を意識したリスクマネジメントも含めた議論や組織作りが必要と考えます。また、当社は株主構成に占める海外機関投資家の比率が高いことから、サステナビリティやESG等の非財務分野に関する更なる対応も求められるでしょう。例えば重要なステークホルダーとして位置付ける従業員への取り組みについても、2024年3月期から実施される社員エンゲージメントが効果的に活用されることに期待しています。



持続的な成長に向けて、多様性を活かした経営人材の育成を

竹内 香苗

当社の取締役会は多様なバックグラウンドを活かした構成となっており、多角的な議論がなされていると思います。現在も年齢や立場に関係なく、自由闊達で建設的な議論や意見交換を促す雰囲気十分に醸成されていますが、今後も可能な限り多様性を追求していくことで、北尾社長の強力なリーダーシップとの相乗効果が発揮されると思います。当社グループの持続的な発展に向けて、長期的な視点から女性を含む多様かつ発展的な経営人材の育成についても、本質的な議論を活発化させていくことが望ましいと思います。



バランスよく各々の役割を果たしている執行と監督

福田 淳一

取締役会が担うべき役割として、「業務執行の意思決定」および「業務執行者に対する監督」が挙げられますが、当社では北尾社長のリーダーシップのもと、今後の戦略・方向性について活発な議論が行われています。また、業務執行における案件の決議についても適切に監督がなされており、各々専門性を有する社外取締役が十分にその役割を果たしていると考えます。今後とも、当社の持続的な発展のため、この取り組みを続けていくことが必要と考えます。



創業以来からのサステナビリティに通ずる積極的な姿勢を評価

末松 広行

SBIグループでは性別や国籍の垣根なく、能力によって正当に評価されるダイバーシティの考え方が根付いていると感じています。取締役会においてもほぼ半数を社外取締役とする構成となっており、多様な背景を持つ社外取締役が、事業の社会的意義という視点も踏まえて議論を行っています。当社グループには創業以来サステナビリティと軌を一にする考え方が事業の根底にありますが、それを社外に更に打ち出し、ステークホルダーと共に一層発展していくことが求められていると考えます。



非財務活動報告

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。	12回中12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。	12回中12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。	12回中12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。	12回中12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に反映するという点で適任であるためです。	12回中12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。	12回中12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。	12回中12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。

2023年3月に開催された2022年度第4回経営諮問委員会では、当社グループの取引先を経由したサイバーセキュリティの対応と、BCP(事業継続計画)の観点から大阪本社の更なる活用の必要性について関連な議論が行われました。今後各リスク管理

の重要性が更に高まる中で、リスクが万一顕現化した場合の対処方法についても、率直な意見交換がなされました。

経営諮問委員会の構成員(2023年6月29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

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になります。

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(2023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	退職慰労金	
取締役(社外取締役を除く)	801	210	481	110	9
監査役(社外監査役を除く)	7	7	—	—	2
社外役員	129	108	21	—	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。

例えば、当社グループでは各上場子会社と経営管理契約を締結し、主に連結業績管理や他社との業務提携、投資有価証券(政策保有に係るもの)の取得・処分に関する事項を含む適時開示事項などの報告のみを受ける体制を敷いています。このほか、同子会社に対しては当社グループのレピュテーションを毀損する恐れがある場合に、当社が調査権を有する旨を定めています。当社としては各上場子会社の独立性を尊重し、経営管理は委ねています。

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同で、グループ全体での情報交換を行う会議を定期的に実施しています。

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2023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。

内部監査

当社は、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を設置しています。同部門は、法令等遵守、業務適切性、内部統制の適正運用などからなる内部管理態勢の適正性を、総合的・客観的に評価するとともに、監査の結果抽出された課題について、改善に向けた提言やフォローアップを実施しています。監査の実施に際しては、役職員のほか必要に応じて外部専門家等の助力を得て行っています。監査結果は個別の監査終了後遅滞なく、6ヶ月に一度以上代表取締役および取締役会に報告されるほか、監査役にも定期的に報告されています。

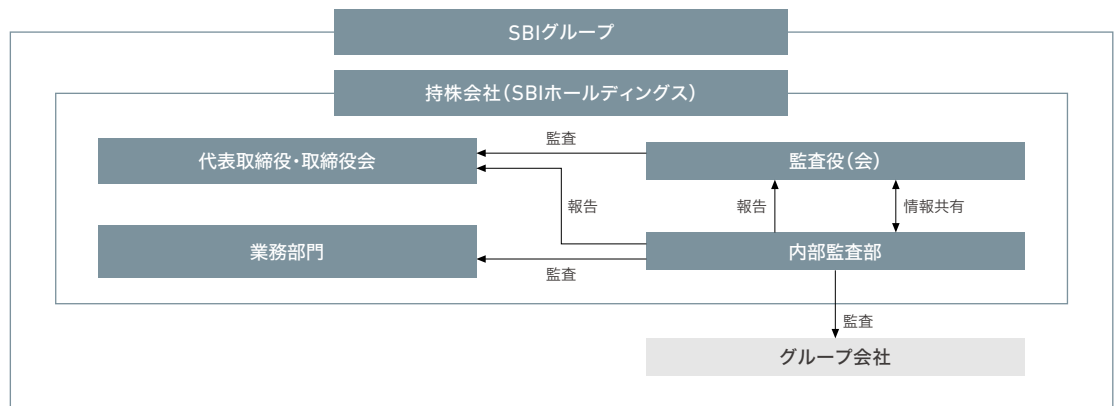
内部監査部門は、監査(内部監査、会計監査、内部統制等)に関する専門知識を有する部長および部員で構成されており、一般的な内部監査の基準等を参考に監査手続を実施しています。監査対象に対しては、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスク、その他リスクに基づくスコアリングを実施しています。その結果を踏まえ、監査頻度を確定しています。内部監査にあたっては、書面監査、インタビュー、現地実査等を組み合わせて実施しており、子会社に加え、持分法適用関連会社に対しても必要に応じて監査を行っています。

内部統制・内部監査



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

内部監査体制



監査役の視点



市川 亨
常勤社外監査役

グループ会社との連携強化で、より高度な監査体制の構築を

私は社外監査役として、社外の立場を活用した適時適切な情報収集を行いつつ、常勤監査役としてSBIグループの実態を的確に把握し、業務運営の適切性や妥当性等の見地から監査を行っています。

2023年3月期においては、「情報セキュリティリスク」、「海外拠点リスク」に特に留意しつつ、その他にも「マネーロンダリング等防止態勢」、「労務リスク」、そして「グループのリスク管理態勢」を重点監査領域として業務監査を行いました。

グループガバナンスとしては、主要子会社等の監査役と個別の情報交換会を定期的に行い、各種リスクへの対応状況について説明を聴取しています。加えて、当社グループの監査役が集まる「グループ監査役連絡会」も年2回開催しています。グループ会社が増加したことに伴い、同連絡会に参加する監査役も着実に増加しており、情報収集・意見交換の場として活用しています。なお、内部統制の有効性検証については、内部監査部や会計監査人と連携していますし、経営諮問委員とも年2回、監査役監査結果を踏まえて意見交換を行っています。

昨今、サステナビリティ経営への関心が高まっていることから、監査活動においても、グループ全体の業務運営が「持続的成長目標」の達成に向けたものになっているかに関心を払っています。果たすべき役割は異なりますが、業務執行に当たる方々とともに、SBIグループの健全で持続的な成長、中長期的な企業価値の向上に貢献することを監査役としての職責と認識しており、高度に整備されたガバナンス体制の構築に向け監査に努めていきます。



望月 明美
監査役

常に社会に新しい風を吹き込む企業グループであるために

私は、2022年7月にSBIホールディングスの監査役に就任して以来、当社グループの実態を把握するために、常勤監査役が中心となって実施する各業務関連の役職員とのディスカッションに可能な限り参加すべく努めておりますが、その中で、当社は“経営資源を最大限に活用してリスクに対応している”ということを感じております。

すなわち、当社グループは、現状においてその持てるリソースをフル活用して、経済環境の変化に大変敏感に反応し、その時々状況に対応していると思っています。しかし、昨今の経済環境を踏まえたと、これからは、従来以上に、判断、行動、そして結果を出すまでのスピードが求められると想像され、それを踏まえた上での、適切に対応できるコントロール機能、的確に反応するチェック機能が、更に必要になってくると感じております。

例えば、今後起こり得る経済環境の変化としては、日本を含むグローバルな金融政策の転換や、地政学的リスクの具現化等々も考えられますが、その影響の大きさを推測すると、迅速かつ的確な判断を行うことができるより進化し高度化したガバナンス体制の構築が今まで以上に必要とされるのではないのでしょうか。

監査役は企業の守りの要として、感度の良い予測、予知をベースに、適切な観点から会社を監視し、その機能を高めることが求められていると思います。当社グループは、近未来に起こり得る変化を敏感に察知・対応した上で、一歩先んじたサービスを提供し常に社会に新しい風を吹き込む企業グループと認識しておりますので、私は、監査役としての役割を果たすことで、その確実な成長に貢献していきたいと考えております。