

# 創業から25年—— SBIグループは 1兆円企業に成長

1999年、「インターネット革命」と「日本版金融ビッグバン」という二大潮流を捉え、その一歩を踏み出したSBIグループは、「顧客中心主義」の徹底と革新的技術への徹底的な信奉を礎に、「企業生態系」の構築によるグループ内での相乗効果の創出と相互進化を実践し、創業から25年で時価総額、収益ともに1兆円を超える一大企業グループに成長しました。証券事業においてオンラインでの国内株式売買委託手数料を無料化する「ゼロ革命」を他社に先駆けて実施する等、革新的な取り組みを断行するとともに、「金融を核に金融を超える」べく、金融分野を越えて他の事業分野へもその活躍の場を広げています。

SBIグループはこれからも事業活動を通じて社会の維持・発展に貢献し、社会との共存共栄を図ることで、グループの進化を永続化させていきます。

北尾 吉孝

代表取締役  
会長兼社長(CEO)

## KEYWORD

## ① 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、誰もが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、金融サービスのあり方に変化をもたらした。

## ② 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。

## ③ 「ゼロ革命」

→ P.18 参照

## ④ 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、後ろ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基盤技術として登場したが、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。

## 25周年の軌跡と今後の更なる成長に向けて

## 社会課題の解決により発展してきたSBIグループ

2024年3月期のSBIグループの連結業績は売上高1兆2,105億円と、遂に1兆円を突破しました。税引前利益も1,416億円と、SBI新生銀行買収に伴う負ののれん発生益を計上した2022年3月期を除けば過去最高益となりました。証券事業では日本で初めて1,300万口座を獲得し、個人株式委託売買代金においても全証券会社でNo.1のシェアを誇っています。また証券事業のみならず、銀行事業、投資事業等においても、様々な面で国内トップクラスの実績を残してきました。グループ全体の顧客基盤は2024年3月末時点で5,000万件を超え、創業以来飛躍的に拡大しています。

わずか25年で当社グループがこれまでの成長を遂げることでできたのは、常に時流を捉え、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献してきたからに他なりません。1999年の創業当時、私は次の3点を大きな社会課題と認識していました。1点目として、日本では欧米に比して金融分野の規制緩和が進まず、投資家は高所得者層に限られ、「証券投資の大衆化」が遅れていたこと。2点目として、日本の金融業自体が護送船団方式で競争が制限され、活性化されていなかったこと。そして3点目として、日本のインターネット業界の発展が米国に比して5年程遅れていたことです。そこで私は、その時に巻き起こった「インターネット革命①」および「日本版金融ビッグバン②」という二大潮流により上記の課題を打ち破る機運が訪れたと考え、起業を決意したのです。SBI証券は株式売買委託手数料の継続的・段階的引き下げを行い、証券業界に価格破壊を起こすことで投資家層の裾野を広げ、多くの投資家から支持を得て飛躍的な成長を遂げました。更に2023年9月より開始した「ゼロ革命」③により、投資の大衆化に大きく貢献したと言えるでしょう。

そしてインターネットの普及は、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、真に顧客の立場に立ったサービスを提供することで、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成し得たのです。当社グループは事業構築の基本観の一つに「革新的技術に対する徹底的な信奉」を掲げていますが、このようにその時々々の先端技術をグループ内に取り込み、活用することで発展を遂げてきました。ブロックチェーン④やAIなどの先端技術は新たな市場を生み出し、競争環境に変化をもたらしています。こうした革新的技術の多くはベンチャー企業から誕生していますが、当社グループは技術への信奉が風土として根づいていることに加えて、グループ内にベンチャーキャピタル機能を有していることが大きな強みとなっています。ベンチャーキャピタルを通じて国内外の有望な企業に投資し、投資先企業の有する革新的技術をグループ各社へ導入すると共に、それらの技術を業界横断的に拡散していくという一連のプロセスを通じて、ベンチャー企業と当社グループ双方の成長に資する好循環を生み出しています。

## 縁と善の好循環

更にSBIグループの成長を語る上で欠かせないのが「企業生態系」という組織形態です。当社グループでは「全体は部分の総和以上である」「全体には部分に見られない新しい性質がある」という「複雑系の科学」の二大命題をもとに、1999年の創業以来、単一の企業では成し得ない相乗

### ⑤ コングロマリット・ディスカウント

多くの事業を抱える複合企業(コングロマリット)の企業価値が、各事業の企業価値の合計よりも小さい状態のこと。事業の多角化により事業の全体像や相乗効果が見えにくいとして、市場からの評価が低下し、株価が下落しやすいとされる。

効果と相互進化による高い成長ポテンシャルを実現する経済共同体として、世界で初めて証券、銀行、保険、投資、資産運用等を全て包含した極めてユニークな「企業生態系」を作り上げました。事業間の関連の薄い、多角化したコングロマリットでは、コングロマリット・ディスカウント⑤が働くことが懸念されますが、この企業生態系においては、グループ各社が互いにシナジーを働かせ、相互進化・相互成長することで成長を実現してきました。

従って、新たな領域に進出する際に私がいつも考えてきたのは、シナジーの創出と相互進化によってどれだけ効率的な成長に繋がるか、ということでした。しかし次第に、相互依存関係の強化に力点を置くという考えに変化していきました。また、先ず随縁(縁に従う)ということにしました。ただし、随縁と言っても良い縁でなければなりません。そして良縁を得て活かすには、主体的な立場に立ち、与えられた機妙なチャンスをどう活かすかに係っていると私は考えています。縁に従って善事を成すことで良い結果、良い報いの果報が生まれ得るのです。

これはビジネスにおいても同様で、ビジネスにおける善の実践とは、同士の結合により形成された組織で世のため、人のための仕事に取り組むことです。これにより更に良い縁に恵まれ、ビジネスが発展していきます。当社グループの今日までの発展の背景には、「縁」が示す「相互依存関係」を、「企業生態系」という形に落とし込み、シナジーを追求してきたことがあります。当社グループの25年間の歴史はまさに「縁と善の好循環」の結果であり、一つの事業が別の事業へと縁を通じて発展していく様を実践してきたのです。

## 事業ポートフォリオの再構築

創業から25年、常に自己進化を続け成長を遂げてきたSBIグループですが、今後の事業環境および事業構造の変化を踏まえ、事業ポートフォリオの再構築を行うとともに、それを踏まえた次の戦略を推進していきます。

なお、当社グループは2021年4月に中期ビジョンを策定し、連結税引前利益3,000億円超の達成、ROE10%以上の水準の維持などを掲げましたが、当該ビジョンに関しては、2022年3月期において連結税引前利益4,127億円(ROE 49.4%)を記録し目標としていた3,000億円超を早くも達成したこと、またSBI証券の「ゼロ革命」の実施やSBI新生銀行のような大型買収等によってビジョン策定時より既に事業構造が急速かつ大きく変化しており、今後も積極的なM&A等により事業構造が更に変化すると見込まれることから、当該ビジョンは抜本的に再考する必要があると考えています。

### 1. 「ゼロ革命」による顧客基盤の拡大

SBI証券が2023年9月に開始した「ゼロ革命」は、オンラインでの国内株式の売買委託手数料を無料化するもので、「ゼロ革命」の開始に伴い、SBI証券は2024年3月期業績において約158億円の収益を逸失したと試算しています。しかしながら、SBI証券の2024年3月期の連結業績は、営業収益2,034億円(前期比16.2%増)、営業利益687億円(同10.6%増)と過去最高を記録しました。これは、「ゼロ革命」の構想を発表した4年以上前から、金融収益、トレーディング収益、ホールセールビジネス等の強化に尽力し、SBIグループの総合力を活かしながら収益源の多様化を推進してきた賜物です。

「ゼロ革命」開始からわずか4ヶ月で100万口座を獲得するなど、当社グループの証券総合

## KEYWORD

## ⑥ マイナス金利政策

中央銀行が民間の金融機関から預かる当座預金の一部に対してマイナスの金利を付与する金融政策の一種。長らくデフレ環境下にあった日本では、民間銀行の貸出増加を通じた経済の活性化を促すために、日本銀行が2016年1月に初めて導入した。

口座数は加速度的に増加しています。「ゼロ革命」によるSBI証券の顧客基盤の飛躍的拡大は、当社グループの企業生態系全体に好影響をもたらし始めており、2024年3月末現在、当社グループ全体の顧客基盤は前期末より10%以上拡大し5,050万件に達しています。今後、「ゼロ革命」をきっかけとしてSBI証券に口座を開設した個人顧客は、SBI証券の他の金融商品へ興味の幅を広げることが見込めるだけでなく、グループ企業が提供する商品・サービスを認知する入口にもなり得ると考えており、様々なチャネルを通じて他のグループ会社へ送客し、グループ全体の成長に繋げていく考えです。→ P.18

## 2. 銀行事業の徹底強化

SBIグループではこれまで証券事業が収益の柱となってきましたが、近年は銀行事業の存在感が顕著に増しています。2024年3月期には金融サービス事業の税引前利益のうち銀行事業は53.8%を占め、証券事業の42.0%を上回る存在になっています。また、2024年3月には日銀によるマイナス金利政策⑥が解除され、マイナス0.1%としていた政策金利が0~0.1%程度に引き上げられましたが、この金利政策の大転換は当社グループの銀行事業に追い風となると考えています。こうした事業構造の変化を踏まえ、当社グループでは銀行事業にグループの経営資源を傾斜配分し、収益力の徹底強化を推進していきます。

2021年12月に当社の連結子会社となったSBI新生銀行では、当社グループと一体となって推し進めてきた様々な施策が、着実に成果を挙げつつあります。

特にリテール分野においては、SBI新生銀行とSBI証券の金融商品仲介業・銀行代理業における連携が生み出す効果は大きく、2022年10月にSBI証券との同時口座開設をスタートしたのを機に、SBI新生銀行の口座数・預金残高の増加に大きく寄与しています。SBI新生銀行のリテール口座数・リテール預金残高は、グループ入り時点の2021年12月末の305万口座・4.7兆円から、2024年3月末には353万口座・5.9兆円にまで増加しました。

一方、法人向けビジネスでは、営業活動の活性化に加えて、当社グループ各社が築いてきた提携先との連携が生まれ、事業法人や金融法人のネットワークが大幅に拡大しています。グループ入りした直後の2022年3月末と2024年3月末を比較すると、法人預金が250%増の5.6兆円、新規取引社数が231%増の116社、地銀へのディストリビューション金額が48%増の4,287億円となるなど、多くの面で明確な成果が現れています。

今後は、金利上昇を追い風にしたオーガニックな成長に加え、グループ内の一層の連携強化やM&Aの活用などによるノンオーガニックな成長を図ることで更なる収益力強化を目指していきます。

また、SBI新生銀行に注入されている公的資金の返済は、成し遂げなければならない当社グループの大義です。SBI新生銀行は、非上場化とそれに伴う一連の手続きの過程で生じた端株の買取りを2024年2月に実施し、その際に預金保険機構が保有する端株を買い取る形で、約3,500億円残っていた公的資金のうち約193億円を返済しました。今後、2025年3月末までに公的資金返済に関する具体的な仕組みを預金保険機構および(株)整理回収機構に提案し、同年6月末までにはSBI新生銀行も含む4者間で合意するべく諸々検討を進めてまいります。→ P.20

## 3. 海外事業の収益力強化

SBIグループはこれまでも「日本のSBIから世界のSBIへ」をスローガンに、海外における事業

展開を拡大してきました。今後は、国内外営業の一体化を推進し、海外事業の収益力を一層高めることを目指しています。

この取り組みを効率的かつ効果的に推し進めるため、当社は新たに海外事業統括本部を設置し、その下にグループが展開する海外事業子会社を集約することとしました。金融サービス、投資、その他の事業セクションにおいて経験豊富な人材を海外の各事業会社に投入し、海外事業における税引前利益を当社グループの連結税引前利益の20～30%まで高めることを当面の目標に掲げています。

主な重点地域としては、急速に成長を遂げるASEAN諸国が挙げられます。既に経済規模において注目すべき存在であり、将来性についても大きな期待ができる地域です。金利の低い市場から高い市場へ、成熟し経済成長率の低い国から高い国へと資金が流れるのは金融の本質であるという考えのもと、当社グループは早くから東南アジアにおける事業展開に注力してきましたが、引き続き更なる拡大を図っていきます。

更に今後は、東南アジア以外の地域での金融サービスの展開にも注力していきます。その一つがロンドンを軸とした海外における日本株ビジネスの強化で、SBI Shinsei Internationalがその中心的な役割を担います。同社は欧州および中東における投融資案件の情報をSBI新生銀行に提供するほか、英国投資家に対するSBI証券の日本市場に関する調査・分析情報の提供やコーポレートアクセス、アドバイザーサービスの提供、当社グループ各社に対する欧州拠点機能の提供等、欧州における幅広い役割を果たします。

また、世界のマネーが集まる中東は、当社グループにとっても重要な地域であり、2023年12月には、世界最大級の総合エネルギー・化学企業であるAramco社と業務提携の検討に向けた基本合意書を締結したほか、2024年2月には中東地域における更なる事業拡大を目指して、サウジアラビアの首都リヤドに現地法人となるSBI Middle Eastを開設しました。そして5月には、サウジアラビア投資省や複数の有力企業と様々な分野における提携に向けて基本合意書を締結しており、着実に取り組みが進展しています。更に、アラブ首長国連邦(UAE)においても有力企業との事業提携を広げており、英国金融大手Standard Chartered Bank社傘下のSC Ventures社との事業提携を通じ、UAEにおいてDeFi<sup>⑦</sup>やメタバース<sup>⑧</sup>などの領域へ投資する1億ドル規模の合併ファンドの運用を2024年1月から開始しています。

ラストフロンティアとして、今後の急成長が期待されるアフリカ地域にも着目しており、2023年11月にはアフリカへの投資を行う英国のベンチャーキャピタルNovastar社と戦略的資本提携契約を締結しました。当社からは同社が運用するファンドへ4,000万米ドルの投資を行うことに加え、日本の投資家による同社ファンドへの投資を支援し、Novastar社は当社グループとの共同投資機会の推進およびアフリカ市場に対する知見の提供などを行います。

#### 4. 資産運用事業を新たな収益の柱に

SBIグループでは、5つの事業セグメントのうち、金融サービス事業と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して位置付けており、資産運用事業を新たな収益の柱に成長させるべく取り組んでいます。

運用資産残高の拡大に向けては、M&Aの活用に加え、新しい運用商品やサービスの開発・提供に注力しており、中でも新たな成長分野として着目しているのがオルタナティブ投資<sup>⑨</sup>です。2022年後半から始まった米国FRBによる急速な利上げや、2024年から再燃したインフレへ

#### KEYWORD

##### ⑦ DeFi

→ P.71 参照

##### ⑧ メタバース

英語の「超越(meta)」と「宇宙(universe)」を組み合わせた造語で、インターネット上で電子的に構築される仮想空間やそこで提供されるサービスを指す。仮想空間上でアバターと呼ばれる自分の分身を作り出し、世界中の人と交流や買い物などの経済活動を行うことが可能となる。仮想現実(VR)・拡張現実(AR)・複合現実(MR)等のXR技術の発展、そしてブロックチェーンの登場により実現しつつあり、今後は生活時間の一部がメタバース内での活動へと移っていくことが想定される。

##### ⑨ オルタナティブ投資

→ P.71 参照

の懸念により、伝統的な株式と債券による分散投資の効果が効きづらくなっています。そのため、伝統的な資産とは異なる動きをするオルタナティブ資産への注目が高まっています。また、国が掲げる「資産運用立国実現プラン」の柱として、「運用対象の多様化」が提唱されており、オルタナティブ投資商品の提供拡大はこうした時代の流れにも沿った取り組みです。2024年2月には、プライベート・エクイティ/デットや不動産など「オルタナティブ資産」に強みを持つ米国KKR社と共同でSBIオルタナティブ・アセットマネジメントを設立しました。同社はSBIアセットマネジメント(SBIAM)にオルタナティブ資産関連の情報提供を行い、2024年度上半期中には、SBIAMがその情報を活用した商品の提供を開始する予定です。更に準備が整い次第、合併会社主体で商品の組成および提供を開始する予定です。また、2024年5月には非伝統的な投資戦略を組み合わせる「オルタナティブ戦略」に強みを持つ英国Man Groupと共同でSBI-Manアセットマネジメントを設立しており、2024年8月に新商品の提供を開始します。

当社グループの運用資産残高は2024年5月に10兆円を突破しましたが、2027年度中には20兆円へ倍増させるといった目標の達成に向けて引き続き注力してまいります。▶ P.23

### 5.半導体関連事業への参入

金融業は情報産業そのものであり、また、財貨・サービスの動きと金融は表裏一体の関係にあることから、金融業による異業種進出は有利性があると考えています。だからこそSBIグループは総合金融グループとして金融事業を推進するとともに、金融分野を越えて他の事業分野にも進出し、様々な生活局面において必要となる財・サービス・情報の提供にも取り組んできました。そのような中、地政学的リスクの高まりから、今後日本における半導体の生産が重要性を増すことを見据え、当社グループは2023年7月に半導体関連事業への参入を表明しました。当社グループは国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、事業を持続可能なものとするのに欠かせない安定的かつ長期的な資金調達の支援において貢献することができると考えています。

### 6.デジタルアセット領域の拡大

2024年1月に、米国において初めて現物ビットコインETF(上場投資信託)が米国証券取引委員会(SEC)に承認され、機関投資家の暗号資産市場への参入が加速化するなど、今後も更なる市場の拡大が見込まれ、暗号資産はもはや投機の商品ではなくなりつつあります。また、暗号資産の基盤技術となっている分散型台帳技術は広範な応用可能性を有しており、SBIグループではその特性を活かした革新的な商品・サービスの創出に尽力しています。

中でも更なる成長が期待される商品の一つに、ステーブルコインがあります。ステーブルコインは法定通貨の値動きに連動するため、多くの暗号資産が課題とする値動きの激しさが抑えられており、単なる投資対象としてのみならず、商品・サービスの購入における決済や送金等での活用が広がることが期待されています。この将来性に着目し、当社グループは2023年11月、ステーブルコインUSDCを発行する米国Circle社と包括的業務提携に向けた基本合意書を締結しました。現在、SBI VCトレードが申請中の電子決済手段等取引業の認可を取得できれば、当社グループは国内で唯一、銀行、信託銀行、電子決済手段等取引業というステーブルコインの取り扱いに係わる3つのライセンスを有する企業グループとなります。今後はその優位性を活かして市場開拓を先行し、日本国内でのUSDCの流通に向けた準備を進めていく考えです。▶ P.25



また、2022年6月にPTS<sup>⑩</sup>の運営を開始した大阪デジタルエクスチェンジは、2023年12月には日本で初となるセキュリティ・トークン(ST)<sup>⑪</sup>の二次流通市場「START」の運営を開始しました。STARTが投資手段として発展途上であるSTの流動性を提供することで、今までにない資金調達手段の一つとしてSTの普及が促されることを期待しています。

## 持続する企業グループであるために

### 企業価値向上に向けて

SBIグループは常に時流を捉え、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献することで飛躍的な成長を遂げてきました。今後も社会と共生し、持続的な企業グループであるためには、常に自己変革と自己進化を繰り返し、企業価値を高め続けなければなりません。当社グループでは「顧客価値」を土台に「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、企業価値の持続的成長が実現できるものと考えています。私たちの活動の土台には常にこの「企業価値向上のメカニズム」があり、顧客価値の向上に繋がる「顧客中心主義」は創業以来、徹底して追求してきたものです。オンラインでの国内株式の売買委託手数料の無料化を実現した「ゼロ革命」は、まさに「顧客中心主義」の理念を具現化したものと言えるでしょう。▶ P.10

株主価値を高めるための取り組みでは、近年特に株主と経営陣の対話が重要になっていると考え、機関投資家との個別ミーティングを増やしているほか、個人株主向け説明会を開催するなど直接的なコミュニケーションを取る機会を設けています。2023年3月期からは管理会計上の事業セグメントを再構成しましたが、これも投資家の方々への分かりやすい情報開示を意識して実行したものです。こうした前向きな取り組みが、2024年3月末のPBRを前年度の0.70倍から0.91倍に向上させた要因の一つになったと考えています。▶ P.28

人材価値の向上に関しては、評価制度・教育体系・報酬制度等の見直しを図り、グループ全体でより優秀な人材の確保に向けた取り組みを推進しています。例えば、当社グループの活動が海外にも急速に広がり、グローバル人材の拡充が重要な課題になってきたことを受け、海外の大学からの採用も積極化しています。更に2024年4月には、若手から中堅層に重点を置いた給与テーブルの引き上げを実施するとともに、役職員が当社の株価や企業価値をより強く意識した事業運営を行うことに繋がるインセンティブプログラムの拡充を決定しました。▶ P.43

SBIグループでは、企業は社会との共生の中でのみ繁栄することができ、より良い社会を築くことこそが、企業の将来にもより良い成果をもたらすと確信しています。創業以来、「顧客中心主義」を徹底することで、多くの方々からご支援をいただき、そこに実績が伴うことで、グループ内外に良きご縁が広がっていきました。今後も、正しい倫理的価値観に基づき、様々な形で社会課題の解決に努め、持続可能な社会の実現および社会とともに成長し続ける企業グループを目指してまいります。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、25周年を迎え、更なる成長を続けるSBIグループのこれらにご期待いただき、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。

### KEYWORD

#### ⑩ 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。2024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。

#### ⑪ セキュリティ・トークン(ST)

▶ P.71 参照