

北尾 吉孝

代表取締役
会長 兼 社長 (CEO)



創業30周年に向け これまで築き上げてきた事業基盤を土台に 更なる飛躍へ

SBIグループは1999年の創業以来、世界でもユニークな「企業生態系」を構築し、構成企業間で相互進化と相乗効果を生み出しながら、単一企業では成し得ない飛躍的な成長を実現してきました。また、アナログからデジタルへの時代の潮流に乗じて、徹底的にデジタル技術を導入した戦略と戦術を駆使し、「金融を核に金融を超える」べく、日々進化を続けています。

この度、当社グループは、創業30周年(2029年3月期)に目指す姿として新中期ビジョンを策定しました。この目標は、進化し続ける企業生態系をベースに、今日まで蓄積してきた顧客基盤、事業資産、資金調達力を徹底的に活用することで、十分に達成可能であると考えています。

今後も当社グループでは、「自己進化」に加え、様々な企業との「共創」による持続的な企業価値の向上を実現するとともに、社会的価値の増大をも目指してまいります。

時流を捉えた経営戦略を加速させる

創業20周年から25周年で飛躍的な成長を遂げたSBIグループ

SBIグループの創業20周年(2019年3月期)から創業25周年(2024年3月期)における成長スピードは、それ以前に比べて明らかに加速しています。このわずか5年間で、当社グループの顧客基盤は2,520万件から5,050万件へと2倍に、連結収益は3,514億円から1兆2,105億円と3.4倍、純資産は4,567億円から1兆2,622億円と2.8倍になりました。

こうした急成長の根幹にあるのが、1999年の創業以来貫いてきた経営理念と事業構築の基本観です。中でも、「顧客中心主義」の徹底と、「企業生態系」の形成とシナジーの徹底追求、といった事業構築の基本観は、過去5年間の急成長の主要因と捉えています。創業当時、日本ではインターネットはまだ普及が進んでいませんでしたが、情報産業である金融とインターネットの親和性を確信した私は、「インターネットを用いて顧客中心のサービスを提供し、そのサービスを消費者、投資家に安く提供し社会に貢献すること」を志の一つとして抱き、SBIグループを創業しました。以来、私たちは常に「顧客中心主義」に立ったサービスを徹底追求するとともに、当社グループを互いに作用しあう組織や個人の基盤によって支えられた経済共同

体である「企業生態系」として作り上げることで、単一の企業では成し得ない相乗効果と相互進化を生み出しながら、他の企業ではなし得ないスピードで成長を遂げてきました。

更に、急成長のもう一つの要因として、アナログからデジタルへの時代の潮流に乗じて、徹底的にデジタル技術を導入した新たな戦略と戦術を駆使してきたことが挙げられます。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、グループ内のベンチャーキャピタル機能を活かし、革新的技術を有するベンチャー企業への投資を通じてその時々先端技術をグループ内に取り込み、活用することで競争力の強化に繋げてきました。そして近年では、AIやブロックチェーン等のデジタル技術の進化を逸早く察知し、従来の伝統的金融とデジタル金融が融合する新時代の到来を見据え、早期からデジタルスペース生態系の構築に取り組んできました。

こうした当社グループの理念や事業構築の基本観に基づく取り組みが多くのお客さまの支持を得て、5,400万件超という圧倒的な規模の顧客基盤を築くことができたと考えています。

創業30周年に向けた新中期ビジョンの策定

SBIグループはこの度、創業30周年を迎える2029年3月期を見据えた、新たな中期ビジョンを策定しました。具体的な目標値として、グループ顧客基盤1億件(2025年3月期 5,442万件)、連結税引前利益5,000億円(2025年3月期 2,823億円)、このうち海外事業の割合が30%※(2025年3月期 約17%)、ROE15%(2025年3月期 12.8%)と意欲的な目標を掲げています。しかしながら、当社グループの進化し続ける企業生態系をベースに、これまでに積み上げてきた顧客基盤、事業資産、資金調達力を徹底的に活用することで、本目標は十分に達成可能だと考えています。

新中期ビジョンの達成に向けては、「縁と善の好循環」とい

う経営思想に基づく、グループ内の各企業生態系の進化と融合が肝要であると考えています。仏教の基本思想に「縁起:すべての現象は相互に依存して生じる」という教えがありますが、これは当社グループの思想形成にも活用されています。当社グループでは各事業において「企業生態系」を構築し、企業生態系内の各社がシナジーを働かせることで相互に成長した結果、各々の企業生態系が進化を遂げました。今後はそれら生態系同士が「融合」し、様々な化学変化を起こすことで、全体としてのグループ企業生態系はより高い次元に進化すると考えています。

創業30周年(2029年3月期)に目指す姿

新中期ビジョンのKey Indicators

	2025年3月期 (2024年4月～2025年3月) 実績値		2029年3月期 (2028年4月～2029年3月) 目標値
グループ顧客基盤	5,442万件	▶▶▶	1億件
連結税引前利益	2,823億円	▶▶▶	5,000億円
連結税引前利益に占める 海外事業の割合※	約17%	▶▶▶	30%
ROE	12.8%	▶▶▶	15%

※連結税引前利益に占める金融サービス事業セグメントおよび暗号資産事業セグメントにおける海外事業の税引前利益の割合

そして、この経営思想に基づく具体的な成長戦略として、以下の施策に取り組んでいきます。

新中期ビジョン達成に向けた成長戦略



証券事業における顧客基盤の更なる拡大

SBI証券は、2023年9月30日発注分より、オンライン取引における国内株式の売買委託手数料を無料にする「ゼロ革命」を開始しました。その成果もあり、2025年3月末時点のグループ証券口座数は国内初となる1,400万口座を突破しています。また業績面においても、従前から取り組んできた収益源の多様化が奏功し、「ゼロ革命」による2025年3月期における逸失収益約380億円をオフセットし、SBI証券の業績は「ゼロ革命」を開始した2024年3月期以降も過去最高を更新し続けています。

SBI証券では、次なる目標としてグループ証券口座数3,000万の早期突破を掲げています。その達成に向けては、証券口座

数のオーガニックな積み上げのみならず、優良な顧客基盤を有する企業とのオープン・アライアンスと、SBIグループの企業生態系との相乗効果で証券口座数を著増させることを目指していきます。また同時に、加速度的に増え続ける顧客基盤に対して、伝統的金融とデジタル金融を融合した新たな金融商品やサービスを提供することで、収益の更なる拡大も目指します。

証券事業の顧客基盤が拡大することは、当社グループの企業生態系という仕組みを通じてグループ全体に波及効果をもたらし得るものであり、新中期ビジョンの達成にも大きく寄与することを期待しています。

特集 ▶ P.18

公的資金を完済し、銀行事業は更なる成長局面へ

銀行事業は、2025年3月期の金融サービス事業における連結税引前利益の約5割を占めており、SBIグループの収益の大きな柱に成長しました。その中核を成すSBI新生銀行の重要な

経営課題であった公的資金の返済については、SBI新生銀行、預金保険機構、(株)整理回収機構、当社の4者間で2025年3月7日に締結した「確定返済スキームに関する合意書」に基づき、2025年7月31日に完済しました。

SBI新生銀行が公的資金を完済したことは、同行の更なる飛躍に繋がると考えています。SBI新生銀行は、当社グループの企業生態系から生まれる仕組みの利益を享受することで、2025年3月期を最終年度とする前中計経営計画において掲げた目標をいずれも大幅に上回る形で達成するなど、当社グループ入りしてから短期間で、単独では為し得ない飛躍的な成長を遂げていますが、公的資金が残っていることによる事業運営上の制約から解放されることで、この成長を更に加速させることができると考えています。

また、銀行事業における重要な戦略の一つが、当社グループがSBI新生銀行を核として推進する「第4のメガバンク構想」です。公的資金の完済を機に、当社グループはSBI新生銀行を中核とする広域地域プラットフォームとして、資本関係の有無によらず全国の地域金融機関との連携を加速し、システムや業務プロセスの効率化を図るとともに、規模の経済性を追求す

ることで、地域金融機関ひいては地方経済の活性化を強力に支援していきます。

特集 > P.20

グループ横断的な海外事業の強化による収益拡大

SBIグループは「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おり、2025年3月期における連結税引前利益に占める海外事業の割合は約17%となっています。新中期ビジョンにおいては2029年3月期にその割合を30%まで拡大することを目標として掲げており、グループを挙げて海外事業を一層強化していく方針です。

このように海外事業の強化に取り組む背景には、近年の国際的な社会・経済情勢の急速な変化があります。中でも米国トランプ政権が2025年4月に発表した関税措置は世界経済に多大な影響を及ぼしており、日系企業は「地産地消」に向けたグローバル供給網の再構築を進めています。特に輸出産業が経済を支える東南アジア諸国での情勢の変化は大きく、当社グループは日系企業における拠点拡充などの動きを背景とする資金需要を的確に捉え、海外事業の拡大に繋げていきます。

また、当社グループの中長期的な企業価値向上を見据えて、海外事業ポートフォリオの再構成にも取り組んでいます。先述の通り、世界中で社会・経済情勢が急速に変化する中、海外でも競争優位性を発揮できる生態系を形成するべく、今後オライアンスの拡充やM&A等を通じた事業ポートフォリオの果断な見直しを行っていきます。

特集 > P.24

新たな収益の柱として期待される資産運用事業

SBIグループでは、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、新たな収益の柱に成長させるべく取り組んでいます。グループ運用資産残高は2025年3月末時点で約10.5兆円となっており、今後オーガニックな成長およびM&Aの実施等を通じて、2027年度中に



20兆円にまで拡大させることを目指しています。

この目標の達成に向けては、オルタナティブ資産が鍵を握ると考えています。米国を中心にインフレ懸念が再燃しており、伝統的な株式と債券による分散投資の効果が出にくくなっている中、高い利回りと安定した運用が期待できるオルタナティブ投資領域の運用資産残高は、グローバルでますます拡大することが見込まれています。当社グループはこうした潮流を逸早く捉え、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社と合併会社を設立したほか、同じくオルタナティブ領域に強みを持つ英国の大手運用会社であるManグループとの合併会社を通じて、オルタナティブ投資商品の提供を開始しています。

今後も、個人投資家にオルタナティブ投資商品を分かりやすく提供する「オルタナティブ投資の民主化」というコンセプトのもと、様々な革新的な運用商品を提供することで、投資家の皆さまの最適な資産形成に貢献していきます。

デジタルスペースにおける事業展開の加速化

SBIグループは、AIやブロックチェーン等の様々なデジタルテクノロジーを基盤としたデジタルスペース領域に早くから着目し、新技術を活用した次世代金融サービスを創造するべく、デジタルスペース生態系を構築してきました。今後は既存の金融生態系と融合する形でデジタルスペース生態系を拡大させながら、デジタル技術の進化が金融にもたらす変革の潮流を的確に捉え、より広範な事業展開を図っていきます。

中でも、当社グループは早期から暗号資産事業を成長領域と位置付けてきました。米国トランプ政権はデジタルアセットに極めて親和的であることから、今後更なる市場拡大が期待できるものと考えており、新中期ビジョンの最終年度である2029年3月期には、暗号資産事業において500億円超の税引前利益を目標として掲げています。また、ステーブルコインのグローバルな利活用の拡大にも大きな期待を寄せています。当社グループでは、米ドル建てステーブルコインUSDCを発行する米国Circle社と提携し、日本国内におけるUSDCの普及を推進しており、様々な収益機会の創出・獲得に繋がると期待しています。

事業基盤の更なる拡大や新たな利益の取り込み

新中期ビジョンの達成に向けては、M&AやPE投資先の新規公開等を通じた、事業基盤の更なる拡大と新たな利益の取り込みが不可欠です。

2025年4月には、韓国の教保生命保険を当社の持分法適用関連会社とすることを決定しました。同社は韓国三大生命保険の一角であり、持分法適用関連会社化後は年間120億円～130億円の持分法による投資利益の取り込みが期待されます。更に、当社グループの保険事業や資産運用事業等との連携も見込まれます。また、教保生命保険に対して、当社の連結子会社である韓国のSBI貯蓄銀行の一部株式を譲渡することを決定しました。これによって、当社グループのSBI貯蓄銀行に対する投資(約1,230億円)の一部回収(約900億円)を実現することとなります。なお、最終株式譲渡実行日(2026年10月30日予定)以降も、同行は当社の持分法適用関連会社となる予定であり、かつ当社グループが同行の経済的持分の70%を保有することで教保生命保険と合意しているため、当社は同行の利益の7割を取り込むことが可能になります。本件は当社のSBI貯蓄銀行との関係性を維持しつつも、教保生命保険の収益力と約215万の顧客基盤を当社グループに取り込むことが可能となる有意義な取り組みであると考えています。

PE投資事業においては、かねてより旗艦ファンドを組成し、最先端テクノロジー分野への投資を積極的に行ってきました。その投資ポートフォリオの中には、米国Ripple Labs社やイスラエルのeToro Groupなど、高パフォーマンスを見込める企業が多数存在しています。今後これらのファンドが順次償還期を迎えることから、大きな投資利益の取り込みを期待しています。

2025年5月には、当社とNTT(株)の間で資本業務提携契約を締結しました。本提携によって、当社はNTT(株)から8.19%(約1,100億円)の出資を受けたほか、当社の住信SBIネット銀行に対する全持分34.19%を(株)NTTドコモに売却することを決定しています。本取引によって、住信SBIネット銀行は当社の持分法適用関連会社から外れる予定ですが、顧客の利便性を損なわないよう、SBI証券と住信SBIネット銀行との業務提携および同行とSBIグループ間で行われている既存の連携は維持する方針です。更に、住信SBIネット銀行の更なる企業価値向上を企図した施策について、SBI証券、(株)NTTドコモおよび住信SBIネット銀行との間で検討および協議を進めていきます。

メディア領域への進出とネオメディア生態系の構築

SBIグループでは、今後更なる成長を遂げるべく、新たにメディア領域への進出、およびIT・金融を融合した「ネオメディア生態系」の構築を目指すことを発表しました。

この背景には、数年前から米国においてメディアとIT、金融の融合が急速に進んでいることがあります。メディアと金融はいずれも情報流通のハブとしての役割を有していますが、「デジタル金融」や「AI」といった新技術の勃興が両者をより強固に結び付けようとしています。そのため、米国では金融機関が買収や新規立ち上げによって自らメディアを運営したり、IP（知的財産）を保有する企業に投資を行うなどの動きが活発化しています。またメディア企業においても、金融企業との提携を通じて、金融機能を統合しようとする動きが進んでいます。

当社グループは、多様な金融サービスを展開する中で培った国内最高峰の質・量を誇る金融データや、5,400万件超の顧客基盤、デジタルスペース生態系を通じたデジタルチャネルでの情報拡散力といった、メディア領域で事業展開する上での戦略的な強みを既に有しています。これらの強みを生かしつつ、ジョイントベンチャー設立やM&Aも活用し、IPと高度な制

作機能に情報発信と金融機能を組み合わせた「ネオメディア生態系」を構築することがグループ全体に新たな成長をもたらすと判断しました。

2025年5月には、メディア事業を統括するSBIネオメディアホールディングスを立ち上げました。同社においては、自社メディアの立ち上げやタレントエージェンシー・広告代理店機能およびIPの保有・創出・制作機能等の提供に注力する方針です。また、1,000億円規模のコンテンツファンドの立ち上げを予定しており、同コンテンツファンドとも連携して、国内外の有力IPの取得および自社創出を目指します。

ネオメディア生態系の構築は、当社グループが推進する地方創生戦略においても重要な役割を果たすと考えています。当社グループは地方紙やローカル局などの地域メディアと連携し、日本の各地域で埋もれてしまっている魅力的なコンテンツに関する情報発信を促すことで、地域活性化を支援することを目指していきます。また、メディア事業では当社グループの海外26カ国・地域に広がるグローバルネットワークやアライアンスネットワークが活用できると考えています。

社会の発展に貢献し続ける企業グループとして

「世のため人のためになる」企業であり続けたい

SBIグループを立ち上げた48歳のとき、私は「理念なき企業は凡庸であり、結果を伴わない理念を掲げた企業は無能である。時宜に合った施策を実現していつこそ長期的繁栄に繋がる」と自分を鼓舞し、中国古典を中心とする数多くの文献を渉猟することで、当社グループの経営理念と事業構築の基本観を創り上げました。それ以来、「顧客中心主義」の徹底によって消費者や社会など様々なステークホルダーのためになる活動を行うことで、「公益は私益に繋がる」を具現化し、当社グループの発展に結び付けてきたと自負しています。企業は一時的な利益を

追いつめるのではなく、「徳業」を行うのでなければ、長期的な存続はあり得ません。「世のため人のため」になる企業こそがサステナブルな企業であると私は考えています。

当社グループは、2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）において、大阪府・市・2025年日本国際博覧会大阪パビリオン推進委員会が出展する「大阪ヘルスケアパビリオン Nest for Reborn」に協賛・出展しましたが、本件は当社グループのあり方を世の中に広く知らせる良い機会となるものと考えています。当社グループでは、ベンチャーキャピタルファンド等を通

じて、ライフサイエンス・ヘルスケア関連企業に投資することで、豊かで健康的なサステナブル社会の実現に貢献してきました。同パビリオンにおいては、これらの当社グループが出資した先進医療ベンチャー企業等の技術を結集して、「街のネオホスピタル」と題し、2050年の病院を模したブースの展示を行いました。また、当社グループはNFT事業を展開していますが、同事業を通じて培った知見を活かして「EXPO2025デジタルウォレット」事業に協賛し、万博公式のオリジナルNFT「マイクーン!」の提供を行っています。

このように、企業は社会の一構成要素として、事業活動を通じた社会問題の解決と持続的な社会の実現に貢献することが不可欠ですが、それと同時に、常に企業価値の向上を図り、ステークホルダーとの調和を図ることが求められています。当社グループでは、「顧客価値」「株主価値」「人材価値」の総和こそが企業価値であり、「顧客中心主義」の徹底による「顧客価値」の創出が、「株主価値」「人材価値」の増大、つまりその総和である企業価値の増大に繋がると捉えています。

株主価値については、その向上に関連する重要な経営指標の一つとして、自己資本利益率(ROE)を位置付けており、2025年3月期における当社のROEは12.8%となりました。新中期ビジョ

ンでは15%を目標として掲げており、顧客価値の増大による業績の向上から得られる利益や創出されたキャッシュを、株主還元と今後の更なる成長に向けた投資にバランスよく配分することで、株主価値の増大を目指していきます。

CFDメッセージ.....▶ P.26

また人材価値については、人材こそが競争力の源泉であり、差別化をもたらす主因であると捉え、当社グループの役職員に今後も継承されるべき「企業文化のDNA」を共有しています。これらの素養を有する優秀な人材の確保に向けて様々な施策に取り組んでおり、2025年4月には給与水準の大幅引き上げを行いました。また、2024年11月には人材ビジネスや情報メディア運営を手がけるマイナビを持分法適用関連会社化しており、人材の開発・育成・流動化に向けた取り組みを本格化させています。

人材戦略.....▶ P.37

SBIグループはこれからも「世のため人のため」になる企業であり続けるべく、絶え間ない進化と発展を遂げていきます。各ステークホルダーの皆さまには、私たちの新たな挑戦にご注目いただき、ご支援いただければ幸いです。

SBIグループが
未来に継承すべき

企業文化の DNA

起業家精神を持ち続けること (Entrepreneurship)

大企業病に陥らず、常に挑戦者として新しいことにチャレンジし続けること

スピード重視 (Speed)

常に迅速な意思決定と行動を心がけること

イノベーションを促進すること (Innovation)

過去の成功体験に拘泥せず、常に創造的精神を発揮し続ける

自己進化し続けること (Self-evolution)

環境変化に柔軟に適應しながら、自己を変化・成長させ続ける