

コーポレートガバナンス

当グループは、ビジネスモデルに即したコーポレートガバナンス体制の強化を進めており、指名委員会等設置会社の法定委員会に加え、取締役会の任意の諮問機関としてリスク委員会および利益相反管理委員会を設置しています。また、経営の透明性を高めるために、取締役会議長には社外取締役が就任しています。

1 取締役会議長メッセージ



社外取締役 取締役会議長
指名委員会委員長

松下 功夫 氏

役割と考えています。以下では、2022年度の実効性向上に向けた取り組みなどをご紹介します。

※1 コーポレートガバナンスに関する基本的な取り組み方針・考え方は以下リンクをご参照ください。
https://www.smth.jp/about_us/management/governance

中期経営計画（2023～2025年度）の策定に向けた取締役会の議論

本年5月、新中期経営計画（以下、「新中計」）を公表しました。中期経営計画は、機関設計変更後、二度目の策定となりましたが、今般も社外取締役の知見等を活用する観点から、取締役会で全体方針に係る審議を行いつつ、取締役会の意見を踏まえて執行側で検討し、その検討結果を加えた提案を取締役会で改めて議論する、取締役会と執行側で適宜ラリーする検討プロセスのもと、戦略立案の審議を深

■ 新中期経営計画に関する取締役会における審議

年月	主な審議内容
2021年	7・10月 ● 価値創造プロセスと事業ポートフォリオ分析 経営テーマ
	11月 ● 各事業の経営上の重要課題（参考：三井住友信託銀行取締役会） TB審議テーマ
	12月 ● 事業ポートフォリオ分析およびそれを踏まえた組織再編 経営テーマ
2022年	7月 ● 収益性分析
	8・10月 ● グループ次期中期経営計画 中間ディスカッション 経営テーマ
	12月 ● グループ次期中計経営計画の方向性
2023年	1月 ● グループ資産運用ビジネス戦略 経営テーマ
	2月 ● 経営上の価値創造領域（参考：三井住友信託銀行取締役会） TB審議テーマ
	3月 ● グループ中期経営計画

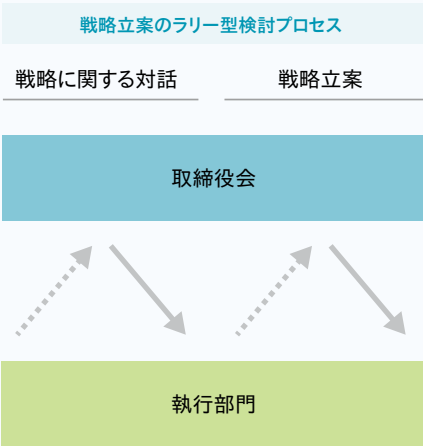
※2 「経営テーマ」は、三井住友信託銀行の社外取締役もオブザーバー参加する形で、経営上の重要課題や中長期的視点に立ったテーマを結論を得ることを目的とせず自由に議論することで、社外取締役の視点や知見を経営に活用しています。なお、三井住友信託銀行の取締役会における経営上の重要課題について、当社の社外取締役も交えて議論する議案は「TB 審議テーマ」として設定しています。

取締役会議長として

当社が指名委員会等設置会社に移行し、私が取締役会議長に就任してから6年が経過しました。当社は、三井住友信託銀行、三井住友トラスト・アセットマネジメント、日興アセットマネジメントなどを傘下に擁する金融持株会社です。当社の取締役会では、信託の受託者精神に立脚した高い自己規律に基づく健全な運営を実践し、社会からの揺るぎない信頼を確立するために、グループの持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を図る観点からコーポレートガバナンスの充実・高度化に取り組んでいます^{※1}。

取締役会の最も重要な役割は、経営の基本方針や戦略的方向性を定めるとともに、経営全般を監督することです。取締役からの活発な議論を促し、反対意見も含めて審議を尽くすなかで、社外取締役の知見を最大限に活用し、外部の目線も投げ掛けつつ意見をまとめ上げ、適切な意思決定につなげていくことが議長に期待された

めました。審議では「経営テーマ」等^{※2}を設定し、自由闊達な議論を重ねました。新中計は、当グループの2030年のありたい姿を踏まえつつ、バックキャスティングで2023年度からの3カ年計画を具体化したものです。長期的なビジョンと整合し、かつ実効性のある計画を策定できたと感じています。



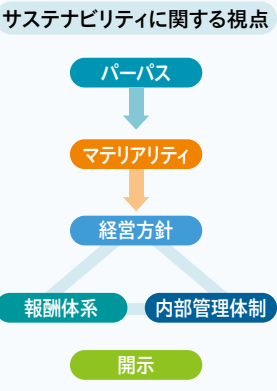
パーパス・サステナビリティに関する取締役会での議論

当社の取締役会では、存在意義（パーパス）の実現に向けた経営上の重要課題（マテリアリティ）を特定し、それに対する経営方針の決定や実行を支える内部管理体制、報酬体系の整備のほか、ステークホルダーとの対話に向けた開示などの多様な側面からパーパス・サステナビリティに関する審議を行っています。

■ パーパス・サステナビリティに関する取締役会での議論

年月	主な審議内容
2022年	3月 サステナビリティ方針 経営テーマ 経営方針
	5月 パーパスの浸透 パーパス
	6月 （報酬委員会）役員報酬におけるESG業績評価反映方法の見直し 報酬体系
	9月 人権リスク管理態勢の高度化 内部管理体制
	10月 気候変動に関する取組方針およびリスク管理態勢の整備 経営方針
	11・12月 マテリアリティの見直し 経営テーマ マテリアリティ

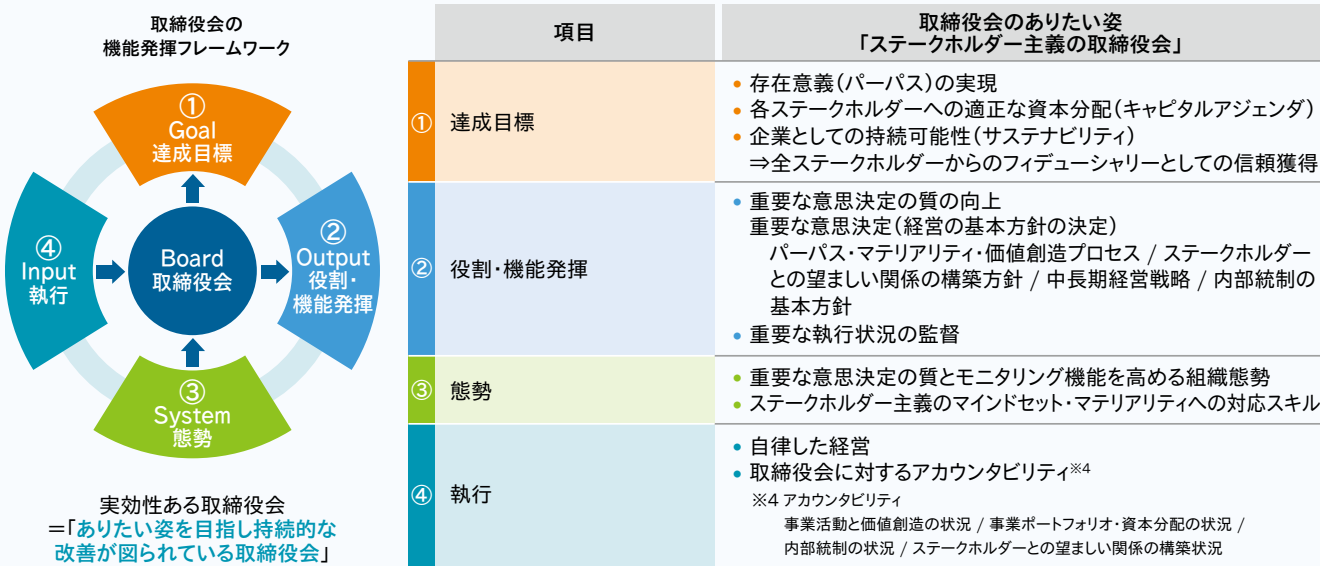
年月	主な審議内容
2023年	1月 人権方針の改定 マテリアリティマネジメント とリスク管理の接合 経営方針 内部管理体制
	2月 経営上の価値創造領域 （参考：三井住友信託銀行取締役会） TB審議テーマ 経営方針
	3月 サステナビリティ方針 経営方針
	4月 気候変動に関する取組方針 統合報告書 経営方針 開示
	5月 サステナビリティレポート 開示



取締役会の実効性向上に向けて

居住可能な地球と健全な社会という枠組みの中で繁栄を築く存在として企業の役割が再定義されつつあるなか、取締役会のありたい姿について審議した結果、当社の取締役会は、多様なステークホルダーからのフィデューシャリーを全うする取締役会^{※3}を志向することを確認しています。下図は取締役会のありたい姿の達成目標とそれに向けた役割・機能発揮、態勢、執行を整理した機能発揮フレームワークです。当グループでは実効性ある取締役会を「ありたい姿を目指し持続的な改善が図られている取締役会」として、あ

■ 取締役会のありたい姿



当社は信託銀行をコアとする金融グループであり、本邦最大級の信託財産の受託者として、公共性が非常に高い事業を営んでいると感じています。取締役会議長として、投資家の皆さまをはじめとしたさまざまなステークホルダーからの

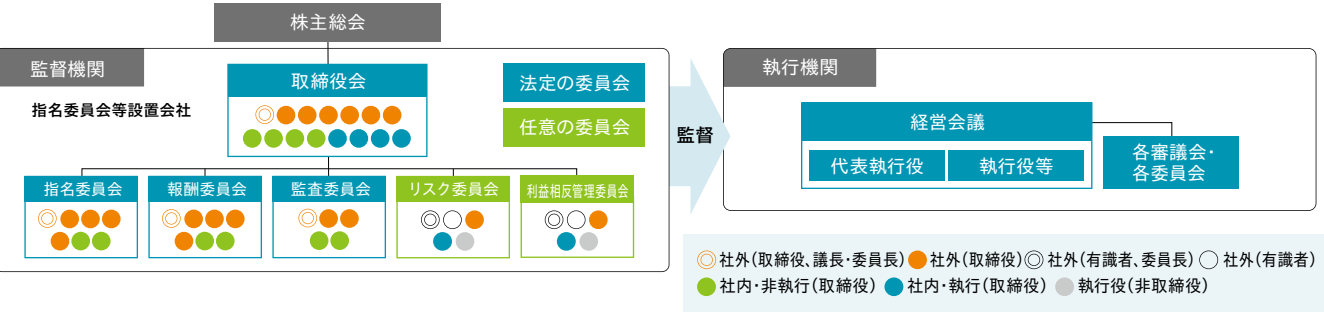
フィデューシャリーを全うすべく、当社自身の持続可能性を維持し皆さまの長期的な利益を守っていけるよう引き続き努力していきます。



※3 当社では「ステークホルダー主義の取締役会」と表現しています。

2 取締役会・委員会の構成と役割

■ 監督体制（2023年6月末時点）



■ 取締役会・委員会の概要

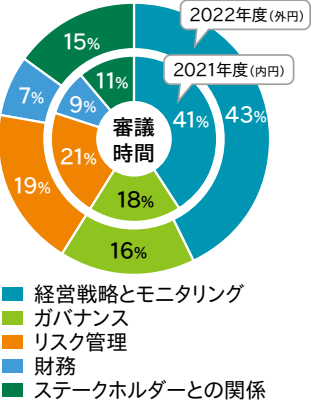
	役割	2022年度の主な審議事項※1
取締役会 (16回開催)	取締役会は、中長期経営戦略や内部統制に関する方針などの当グループの経営の基本方針の決定や執行状況の監督等を通じ、当グループの全てのステークホルダーからのフィデューシャリーとしての信頼に応えるべく、存在意義（パーパス）の実現に向けて、ステークホルダーへの適正な資源分配を行うとともに、企業としての持続可能性（サステナビリティ）を確保します。	● パーパスの浸透、マテリアリティマネジメント、ステークホルダーとの対話方針、サステナビリティ方針、グループ次期中計、グループガバナンスの枠組高度化、当グループの特性を踏まえたリスク管理など
	権限・役割	2022年度の主な審議事項※1
指名委員会 (14回開催)	株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案内容の決定や、執行役社長を含む執行役の選任および解任並びに経営者の後継人材育成計画、三井住友信託銀行の取締役社長を含む取締役の選任および解任、三井住友トラスト・アセットマネジメントの取締役の選任および解任に関する諮問に対する審議・答申を行います。	● 株主総会に提出する取締役の選任に関する議案の内容の決定や、三井住友信託銀行および三井住友トラスト・アセットマネジメントの取締役の選任等 ● サクセッションプラン・スキルマトリクスの高度化
報酬委員会 (11回開催)	取締役および執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を定め、同方針に従い、取締役および執行役の個人別の報酬額等を決定します。また、三井住友信託銀行および三井住友トラスト・アセットマネジメントの取締役会からの、取締役等の個人別の報酬などの内容に係る決定方針に関する諮問に対する審議・答申を行います。	● ステークホルダー主義を踏まえた取締役および執行役の報酬の決定方針・個人別の報酬額など、三井住友信託銀行および三井住友トラスト・アセットマネジメントの報酬の決定方針など
監査委員会 (17回開催)	執行役および取締役の職務の執行の監査、ならびに監査報告の作成を行い、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容を決定します。	● 経営戦略の進捗状況・次期中計策定に向けた取組状況、グループ全体の内部統制システムの整備・強化状況、適正・確な財務報告及び開示に係る統制の状況等の重点監査項目
	目的・役割 (取締役会から、以下の各事項にかかる諮問を受け、その適切性等について検討し答申を実施)	2022年度の主な審議事項※1
リスク委員会 (7回開催)	当グループの経営を取り巻く環境、トップリスク、およびマテリアリティに関する事項、当グループのリスクアベタイト・フレームワークの運営、リスク管理、およびコンプライアンス管理に係る内部統制システムの実効性の監視に関する事項	● 当グループのリスク管理態勢の適切性、昨今の外部環境を踏まえたリスク管理にかかる取り組み状況、リスク文化の醸成・浸透等
利益相反管理委員会 (9回開催)	グループ利益相反管理態勢の妥当性や、利益相反管理、顧客説明管理、および顧客サポート管理の実効性とその態勢高度化、FD取組方針および当グループ各社の行動計画等、当グループの利益相反管理およびFD浸透などに係る特に重要な事項	● グループ・業容の拡大や次期中計立案を見据えた利益相反管理の高度化、信託グループとしての顧客の最善の利益、FD浸透・実践など

※1 2022年7月～2023年6月 ※2 各委員会の構成員等はP.64をご参照ください

■ 2022年度取締役会における主な審議テーマ・トピックス

テーマ分類	主なトピックス
パーパス・マテリアリティ・価値創造プロセス	マテリアリティマネジメント、グループ全体へのパーパス浸透
ステークホルダーとの望ましい関係の構築方針	ステークホルダーとの対話方針、サステナビリティ方針、顧客の最善の利益、政策保有株式と議決権行使、気候変動・人権に対する方針、Well-being・DE&I・働き方改革
中長期経営戦略	グループ中期経営計画
資本分配のディシプリン	人的資本、DX戦略、資本政策（含、株主還元方針）、エクイティ投資方針・規律
内部統制面の基本方針	グループ・ガバナンス、当グループの特性を踏まえたリスク管理、グループ・コンダクトリスク管理、利益相反管理、フィデューシャリー・デューティー、サイバーセキュリティ、業務継続のレジリエンス

■ 取締役会の審議状況



<社外取締役からのメッセージ>



社外取締役
報酬委員会委員長

河本 宏子 氏

新中期経営計画の着実な遂行を支える人的資本・ブランディングの強化にかかる議論

毎年の取締役会評価を通じ、社内外の環境変化や取締役からの意見も反映して主な審議テーマを設定し、活発な議論を行っていますが、2022年度取締役会では新中計の策定が最大のテーマとして設定されました。私自身、多角的で広範な業務領域を有する当グループが、事業領域をさらに強固に結節させることでシナジー効果を発揮していくため、新中計においてはさまざまな専門性を有する多様な社員が連携し、自らの長所を活かして活躍していく基盤となる人的資本の強化、そしてグループ全体の提供価値を統合してステークホルダーに共鳴していただく核となるグループのブランディングが成功の鍵となると思い、取締役会で意見を申し上げました。具体的には「DE&Iの正確な理解の社員への浸透」や「分かりやすいキャッチフレーズによる社員の結束力向上」、「ブランディングを展開する上での正確な現状分析の必要性和それを踏まえた対策の検討」など、機会を捉えてさまざまな発信を行いました。引き続き、当グループの企業価値が高まるように自分自身に何ができるかを継続的に問いかけ、持続的発展を後押ししたいと考えています。

3 2022年度取締役会の実効性評価について

当社は毎年、取締役会評価を実施し、抽出した課題への改善策を検討・実施していくことで、PDCAサイクルを機能させ、取締役会の実効性向上に取り組んでいます（2022年度の実効性評価の実施結果（概要）は以下リンクをご覧ください）。

https://www.smth.jp/~media/th/about_us/management/governance/pdf/evaluation.pdf

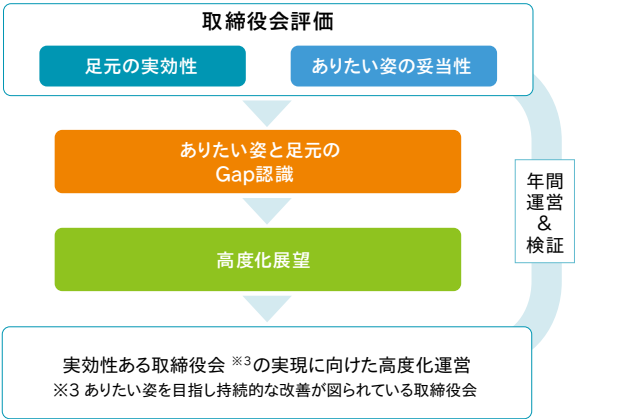
（1）2022年度の評価のポイント

2022年度においては、足下の実効性を確認するとともに、実効性ある取締役会を「ありたい姿を目指し持続的な改善が図られている取締役会」と定義した上で、課題認識や改善点を問う設問を設定し、足下のGap認識を基に高度化の道筋を展望しました。

（2）2022年度取締役会評価の実施結果について（評価結果、課題・今後の取り組み）

2022年度の実効性評価では、中計策定、グループ内部統制、多様なステークホルダーとの望ましい関係の構築方針に関する議論の充実等を通じ、実効性の向上を確認しました。取締役会および各委員会が各々の目的を意識し運営されることで審議内容充実と監督機能強化が図られ、一定の実効性が確保されていると評価しています。

一方、ありたい姿の実現に向けて、取締役会および各委員会が改善・向上すべき課題も認識しました。これらの課題認識も踏まえ、2023年度は中計の着実な実行に向けて、事業ポートフォリオ分析を踏まえた経営資源配分の議論を深化させるとともに、攻め・守りの両面から、グループ経営やステークホルダーへのアカウンタビリティ拡充に向けてより実効的な審議を行うこととしています。



2022年度取締役会評価において認識された課題
① ビジネス戦略の収益力・成長力向上に向けた事業ポートフォリオの議論
② 関係会社との有機的な連携、およびそれに基づくグループ戦略実現に向けた議論
③ 多様なステークホルダーからの期待を踏まえた議論の充実

（参考）社外取締役会議

社外取締役会議^{※1}は、独立・客観的な立場から忌憚のない意見交換や認識共有を通じ、社外取締役間の信頼関係を醸成するとともに、そこで出た意見を必要に応じて執行に還元することで、社外取締役としての役割の発揮に向けて活用することを目的とした会議体です。2022年度は2回開催し、「取締役会のガバナンスの枠組み・運営」、「持株会社と子銀行の役割整理・機能発揮」などのテーマについて議論が行われ、取締役会で今後審議すべきテーマや運営の改善などにつながっています。

※1 規程類に基づいて設置されたものではなく、社外取締役による任意の会議体となります。

4 取締役会を支える基盤

（1）取締役会構成の基本的な考え方

当社取締役会の人数は、当グループの経営管理機能を担う金融持株会社として求められる実効性ある監督機能を発揮するため、必要かつ適切な規模で、構成員の多様性および専門性の確保の観点にも十分配慮して決定しています。

また、コーポレートガバナンスにおける独立社外取締役の役割の重要性に鑑み、取締役会において独立社外取締役が占める割合を原則3分の1以上とし、独立役員に係る独立性判断基準を制定し、開示しています。なお、法定委員会の委員長は、原則として全て社外取締役が務めることとしています。

＜指名委員会委員長メッセージ＞



社外取締役 取締役会議長
指名委員会委員長

松下 功夫 氏

現在の取締役会の構成について

当グループは存在意義（パーパス）を定め、重要課題（マテリアリティ）を特定の上、社会課題の解決を使命とするとともに、自らの成長機会と認識し、「社会的価値創出と経済的価値創出の両立」を経営の根幹に据えています。このため、取締役候補者の決定に際しては、多様な重要課題（マテリアリティ）に対応する専門性・経験（スキル）を有する人材の中から選任しています。

私が委員長を務める指名委員会では、ステークホルダーからのフィデューシャリーを全うすべく、当社を取り巻く環境を勘案しながら重要課題（マテリアリティ）および対応するスキルの見直しを継続的に行い、適切な取締役会の構成や多様性について検討することで、当グループの幅広い業務領域を適切に監督し、的確な意見・助言を行い得るバランスの取れた構成を確保するよう努めています。

当社取締役会の現在の構成は、スキルの網羅性および多様性についてしっかりと確保されていると考えています。^{※2}

※2 当社取締役が保有する専門性・経験（スキル）については、P.64、65をご参照ください。

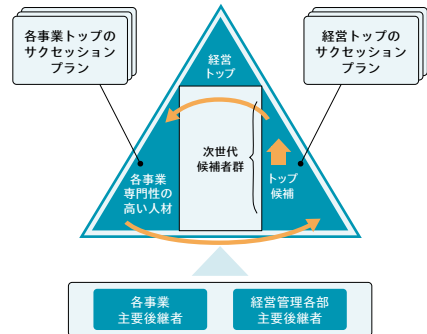
（2）サクセッションプラン

当グループの持続的成長と企業価値向上を図るべく、当社、三井住友信託銀行および三井住友トラスト・アセットマネジメントの経営トップのサクセッションプランや、各事業経営や経営管理などを担う人材の育成計画から構成された「経営者後継人材育成計画」を策定し、役員として求められる人材像や要件を定め、計画的な候補者群の管理・育成を行っています。

＜育成と選任のプロセス＞

指名委員会では、執行側から提示された案や意見を踏まえ、毎年、経営トップの候補者群を選定し、現在と将来の経営環境などを前提とし、業績、実績、評価、専門性・経験（スキル）などをベースに、今後の育成方針、本人に課するアサインメントなどを審議、次年度以降の異なる部門への配置などに反映して、候補者には鍛える場を与え挑戦する機会を提供しています。また、育成状況は継続フォローしています。このようなサイクルを継続しながら、実際に後任の経営トップを選任する際は、そのサイクルの中で鍛えられた人材等を中心に指名委員会は候補者について業績、実績、評価、専門性・経験（スキル）などを多面的に審議し、最終的に取締役に答申します。サクセッションプランと育成計画の推進状況は、定期的に取締役に報告されています。

■経営者後継人材育成計画に基づく経営人材の育成



（3）役員報酬体系

役員報酬は、会社業績向上、企業価値向上に対するインセンティブとして有効に機能することを目指します。短期的な収益貢献を重視した単年度業績評価に偏ることなく、短期インセンティブと中長期インセンティブのバランスを考慮した報酬体系を構築します。

報酬体系としては、原則として、月例報酬（固定報酬と個人役割業績報酬で構成）、役員賞与（業績連動賞与）、株式報酬（株式交付信託）の組み合わせとしています。

また、役員賞与（業績連動賞与）および株式報酬（株式交付信託）に関しては、下表の各項目を指標（KPI）として

■業績連動指標に係る指標(KPI)

業績連動報酬の種類	業績連動報酬に係る指標(KPI)	短期/中期	目標 ^{※3}	実績 ^{※3}	評価ウエイト	算定方法
-----------	------------------	-------	------------------	------------------	--------	------

・役員賞与

業績連動賞与	①連結実質業務純益	短期業績連動	3,100億円	3,246億円	66.7%	①②それぞれの達成率につき2:1のウエイトで加重平均して算定
	②親会社株主に帰属する当期純利益		1,900億円	1,910億円	33.3%	

・株式報酬^{※4}

株式交付信託	①連結実質業務純益	短期業績連動	3,100億円	3,246億円	33.3%	22.2%	計画値に対する達成率
	②親会社株主に帰属する当期純利益		1,900億円	1,910億円		11.1%	
	③連結自己資本ROE	中期財務関連	7%程度	6.93%	33.3%	11.1%	中期経営計画における各々の指標の達成状況や進捗状況を定性評価し、評価点を算定
	④連結CET1比率（普通株式等Tier1比率） ^{※5}		10%台前半	9.5%		11.1%	
	⑤連結OHR（経費率）		60%台前半	60.1%		11.1%	
	⑥ ESG総合評価（個別項目：気候変動、FD・CS、社員エンゲージメント、DE&I（女性活躍推進等）、ESG評価機関評価 ^{※6} ）	ESG関連	—	—	33.3%	33.3%	評価対象項目ごとの活動状況を定量・定性の両面から評価し、総合評価に基づき評価点を算定

※3 ①および②は2022年度公表予想に対する2022年度実績、③ないし⑤は中期経営計画に定める2022年度目標に対する2022年度実績。

※4 信託制度を利用した株式報酬。上記KPIの達成率に基づき、毎年度ポイントを付与、退任時に株式として交付。マルス（株式交付前の減額・没収）・クローバック（株式交付後の返還）条項あり。

※5 パーゼルIII最終化ベース ※6 「ESG評価機関評価」は、MSCI、FTSE、Sustainalyticsの3社