

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

取締役会の取り組み方針

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ます。こうした中で、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、2023年度においても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ならびにコーポレートガバナンスの充実・高度化に取り組みました^{※1}。

※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

1. 2023年度の実績と取締役会の審議ポイント

2023年度の実績として実現を確かなものにする重要な一年と位置付け、事業ポートフォリオおよびグループ資産運用ビジネス戦略を「経営テーマ」等^{※2}に設定し、長時間をかけて審議するとともに、事業ポートフォリオについては社外取締役の知見等を積極的に活用する観点から、取締役会で全体方針に係る審議を行い、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、ラリー型検討プロセスを活用して審議を深めました。事業ポートフォリオの審議では、中計期間と2030

年という2つの時間軸の下、収益性・成長性と資本効率の観点から、事業単位での分析・点検を行い、強化すべき事業や改善・撤退すべき事業に関して議論を行っています。グループ資産運用ビジネス戦略の審議では、資産運用立国構想も踏まえ、グループ横断的な資産運用ビジネス戦略や各社の機能発揮の方向性、戦略執行に向けたロードマップに関する議論を重ねました。また、年度経営計画では、グループ経営管理強化と役員の主要担当領域等の明確化を目的とした、チーフオフィサー（CxO）等の設置に関しても審議しました。

■ 経営計画、事業ポートフォリオ、グループ資産運用ビジネス等に関する取締役会における審議

年月	主な審議内容
2023年 1月	● グループ資産運用ビジネス戦略 経営テーマ
3月	● グループ中期経営計画
6月	● 事業ポートフォリオ強化(検討方針)
8月	● 事業ポートフォリオ強化 経営テーマ
11月	● 事業戦略(投融资) ● 事業戦略(資産運用) TB審議テーマ TB審議テーマ
12月	● グループ資産運用ビジネス戦略 経営テーマ ● 事業ポートフォリオ(方向性) 経営テーマ
2024年 2月	● 事業戦略(資産管理) TB審議テーマ
3月	● 2024年度グループ経営計画

戦略立案のラリー型検討プロセス

戦略に関する対話

戦略立案

取締役会

執行部門

※2 「経営テーマ」では、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。

2. コーポレートガバナンスの高度化

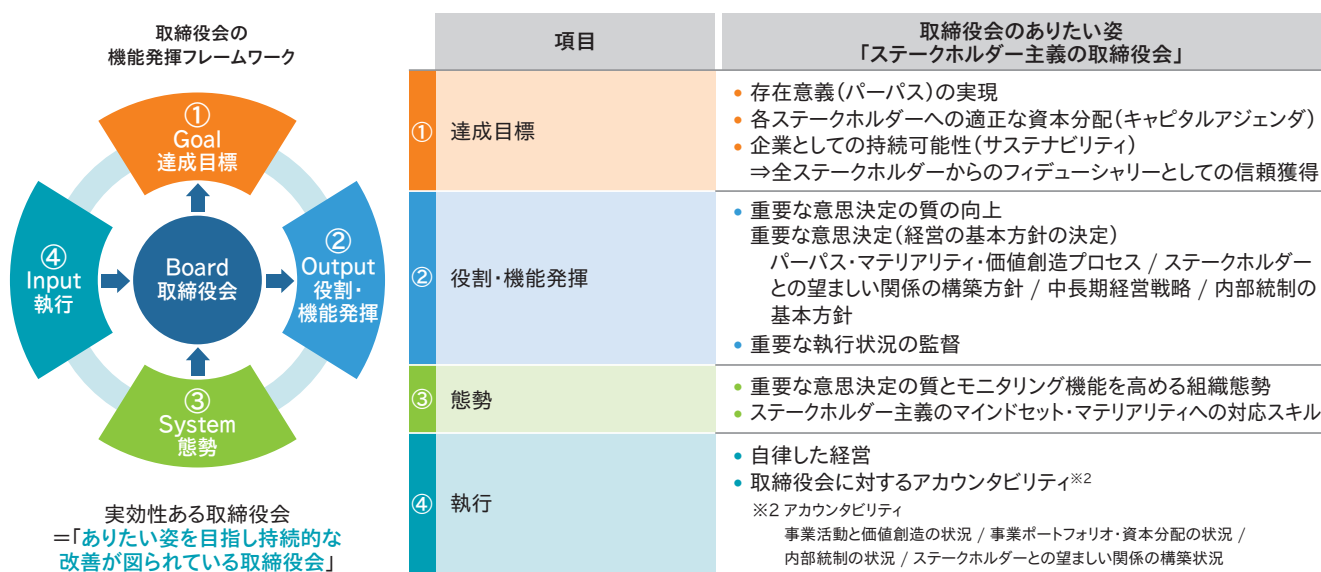
当社は、取締役会のありたい姿について審議を重ねた結果、多様なステークホルダーからのフィデューシャリーを全うする取締役会^{※1}を志向することを確認しています。その上で、実効性ある取締役会を「ありたい姿を目指し持続的な改善が図られている取締役会」と定義し、ありたい姿が実現できているかを毎年の取締役会の実効性評価（以下、「取締役会評価」）等で検証するなど、実効性向上に向けたPDCAサイクルを機能させることで高度化に取り組んでいます。2023年度の実効性評価では、監督機関およびその構成員の役割定義、実効性向上

に向けたPDCA高度化等、継続的に実施してきた取締役会の枠組み構築について、下図に示す通り着実に高度化していると評価しています。

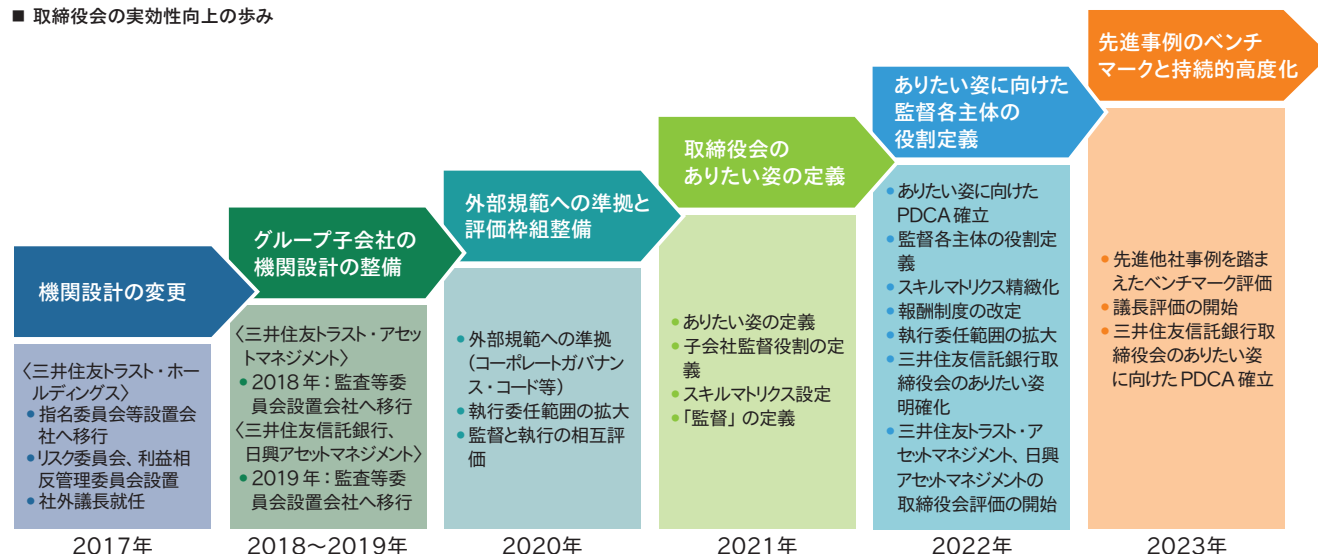
今後も取締役会議長として、投資家の皆さまをはじめとしたさまざまなステークホルダーからのフィデューシャリーを全うすべく、当社自身の持続可能性を維持し皆さまの長期的な利益を守っていけるよう、引き続き努力していきます。

※1 当社ではこれを「ステークホルダー主義の取締役会」と表現しています。

■ ステークホルダー主義の取締役会



■ 取締役会の実効性向上の歩み



2 取締役会・委員会の構成と役割

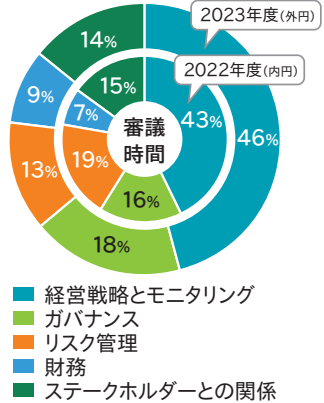
■ 監督体制（2024年6月末時点）



■ 2023年度取締役会における主な審議テーマ・トピックス(2023年度:16回開催)

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	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、お客さま本位の業務運営、政策保有株式、健康経営・DE&I・人事制度高度化、サステナビリティ推進
中長期経営戦略・資本分配のディシプリン	事業ポートフォリオ、グループ資産運用ビジネス戦略、DX戦略、資本政策
経営戦略・資本分配を支える基盤	管理会計、サステナビリティガバナンス(含、マテリアリティマネジメント)
内部統制面の基本方針	サステナビリティリスク管理方針、サイバーセキュリティ、システム開発リスク、コンプライアンス意識醸成

■ 取締役会の審議状況



■ 委員会の概要

	2023年度の主な審議事項等※
指名委員会 (16回開催)	● 当社株主総会に提出する取締役候補者の選任 等 2023年度は、資産運用・資産管理を軸とした信託グループらしいビジネスモデル実現のために必要なスキルを有する社外取締役を増員することが取締役会の実効性向上に必要なとの議論を行い、取締役候補者を計16名としました。
報酬委員会 (13回開催)	● 役員報酬体系の見直し、2023年度業績連動賞与・株式報酬決定 等 2023年度は、当グループに相応しい役員報酬体系とはどうあるべきかについて、報酬水準・報酬ウェイト・評価体系の論点で議論を重ね、報酬体系見直しを行いました。
監査委員会 (17回開催)	● 経営戦略の実現への取組状況、グループ全体の内部統制システムの整備・強化状況、適正・的確な財務報告および開示に係る統制の状況 等 2023年度においては、重点監査項目である上記テーマについて審議を実施しました。
リスク委員会 (7回開催)	● 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係る取組状況、リスク文化の醸成・浸透、サステナビリティ、サイバーセキュリティに係る取組状況 等
利益相反管理委員会 (6回開催)	● 信託グループとしての顧客の最善の利益、グループの利益相反管理態勢の高度化および信託業務（併営含む）におけるリスクコントロール 等

※2023年7月～2024年6月

各委員会の構成員等はP.89をご参照ください。各委員会の役割や概要、目的については下記リンク先をご覧ください。

コーポレートガバナンス基本方針 https://www.smth.jp/-/media/th/about_us/management/governance/policy.pdf

(参考) 社外取締役会議 社外取締役による任意の会議体となります。

社外取締役会議は、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発揮に向けて活用することを目的とした会議体です。2023年度は2回開催し、取締役会として審議すべき議題と審議運営、グループ監督機能とガバナンスの高度化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。

3 2023年度取締役会の実効性評価について

当社は取締役会の実効性評価を毎年度実施しており、そこで抽出された課題に対する改善策の実施を通じたPDCAサイクルを機能させることで、取締役会の実効性向上に取り組んでいます（今年度の取締役会評価の実施結果（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年度取締役会評価において認識された課題への取り組み

2022年度取締役会評価で認識された課題と実効性向上に向けた取り組みは下表の通りです。評価等を通じて検証した結果、いずれも一定の改善が図られたことを確認できました。

2023年度取締役会評価にて各取り組みに関連する設問の

■ 認識された課題と取り組み

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
取り組み	資本効率性の向上に向けて最適な事業の組み合わせを検討する事業ポートフォリオの強化が経営の重要論点であるとの認識の下、ビジネス単位の収益性、成長性を分析し、資源配分の最適化に関する議論を深めました。また、議論の過程では経済価値のみならず、非財務の価値や当グループならではの社会的価値創出を含む総合的な価値向上を意識した議論の充実を図った結果、評価の改善を確認しました。
課題②	関係会社との有機的な連携、及びそれに基づくグループ戦略実現に向けた議論
取り組み	持株会社と主要子会社（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）との有機的な連携の強化に向けて、グループ内の社外取締役が交流する業務説明会や対話機会を設定した結果、各社取締役会評価においてグループ戦略への理解の深化や監督機関同士の連携の強化を確認しました。また、グループ資産運用ビジネス戦略のテーマでは、主要子会社の社外取締役も審議に参加することで、グループ全体の成長戦略とそれに連動した子会社の役割期待に関する認識を共有しました。
課題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
取り組み	取締役会では、顧客の最善の利益に向けた方針や株主との対話状況を踏まえた審議の他、気候変動や人権等のESGに関する広範なテーマを重点的に審議すべきテーマに設定し議論を深めました。また、ステークホルダーからのアカウンタビリティ発揮に向けて、機関投資家と社外取締役との座談会等による対話機会の設定を通じ、ステークホルダーの意見や期待を取締役に引き込むことで、審議の充実を図りました。

2. 評価結果と今後の取り組み

2023年度の実効性評価においては、グループ経営戦略に関する執行サイドとの議論の深化や、グループ内部統制のあり方の整理とそれを踏まえた監督の実行、多様なステークホルダーとの関係性を意識した議題設定・議論の充実等を通じて、取締役会の今後のありたい姿の実現に向けた着実な前進を確認しました。2023年度の実効性評価において、取締役会および各委員会がそれぞれの目的を意識して運営されることで審議内容の充実と監督機能強化が図られており、一定の実効性が確保されていると評価しております。

取締役会評価を通じ、取締役会の一定の実効性が確保され

ていることを確認した一方、取締役会の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・向上すべき以下の課題を認識したことから、これらの課題に継続的に取り組むこととしております。以下の課題認識も踏まえ、2024年度は中長期経営戦略に重要な影響を及ぼすテーマの審議や、ビジネスモデルを変革するなかでの持続的な競争優位の確立に向けた議論を深めるとともに、取締役会の実効性向上に向けた取締役会の構成のあり方に関する審議の深化を進めるべく、テーマを選定し審議を重ねていくこととしております。

2023年度 取締役会評価において認識された課題

- ① ステークホルダーへのアカウンタビリティ向上の取り組みや審議の拡充
- ② 事業ポートフォリオ、経営戦略、資源配分などの審議の充実
- ③ 取締役会の構成のあり方に関する審議の充実

4 取締役会を支える基盤

1. 取締役会の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、原則として全て独立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

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。

指名委員会では当社の重要課題（マテリアリティ）に対応する専門性・経験（スキル）を充足し、幅広い業務領域を有する当グループで実効性のある取締役会を運営できるよう候補者の選任を行っており、2024年度は資産運用・資産管理を軸とした信託グループらしいビジネスモデル実現に必要なスキルを持つ社外取締役の1名増員が取締役会の実効性向上に必要として、取締役総数を16名とした結果、半数（8名）が社外取締役となりました。なお、取締役会の議長および法定委員会の委員長は全て社外取締役が務め、監督機能を十分に発揮できる体制としています。

当社の取締役会では「ありたい姿」として「ステークホルダー主義の取締役会」を掲げ、当社の存在意義（パーパス）を実現し、全ステークホルダーからの信頼獲得を目指すモニタリング・ボードを志向していますが、枠組みの構築や運営高度化などを通じ継続的な実効性向上に取り組んできた結果、2023年度取締役会評価ではありたい姿に向け着実に進捗していると評価しています。

上記認識を踏まえ、2025年度に向けては取締役会と連携し、取締役会の規模縮小や社外取締役の過半化の検討等、取締役会の実効性発揮に資する取締役候補者の選任を進めていきます。

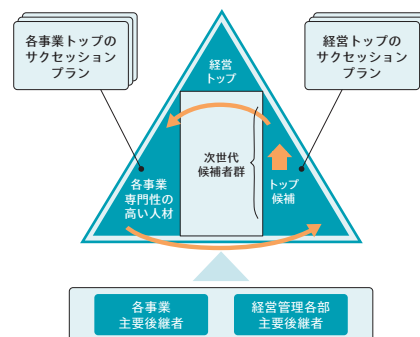
2. サクセッションプラン

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、最終的に取締役会に答申します。サクセッションプランと育成計画の推進状況は、定期的に取り締め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. 取締役を求めるスキルについて

現中計ではパーパスとフィデューシャリーを原点到、資金・資産・資本の好循環に向けて「人生100年時代」、「ESG／サステナブル経営」、「地域エコシステム・グローバルインベストメントチェーン（ネットワーク）」の価値創造領域におけるマテリアリティを特定し、重点的に取り組むこととしています。取締役会の実効性ある監督を可能とする観点から、マテリアリティに対応するスキルを指名委員会の議論を経て取締役会で特定しています。個々のスキル項目の選定理由は以下リンク先をご参照ください。

当社第13期定時株主総会兼普通株主様による種類株主総会招集ご通知
<https://www.smth.jp/-/media/th/stock/meeting/240522-1.pdf>

■ 取締役に求めるスキルとマテリアリティとの関係性

求めるスキル	関連する主な重要課題（マテリアリティ）
企業経営	コーポレートガバナンス、人的資本
財務・会計	ステークホルダーの期待する財務体質
法務・リスク管理・コンプライアンス	リスク管理とレジリエンス、コンプライアンスとコンダクト、セキュリティ
信託・運用・資産管理	信託×DX、受託者精神、ESG/サステナブル経営、人生100年時代、地域エコシステム・グローバルインベストメントチェーン
デジタル・IT・テクノロジー	信託×DX
サステナビリティ	環境 ESG/サステナブル経営、地域エコシステム・グローバルインベストメントチェーン
	社会 ESG/サステナブル経営、人生100年時代、地域エコシステム・グローバルインベストメントチェーン
	DE&I ESG/サステナブル経営、人的資本
国際性	地域エコシステム・グローバルインベストメントチェーン、リスク管理とレジリエンス

実効性ある監督態勢～スキルマトリクスと委員会の構成～（◎＝委員長）

氏名	役位	性別	取締役在任期間	取締役の専門性・経験（スキル）								法定委員会					任意委員会	
				企業経営	財務・会計	法務・リスク管理・コンプライアンス	信託・運用・資産管理	デジタル・IT・テクノロジー	サステナビリティ	国際性（※2）		指名	報酬	監査	リスク（※3）	利益相反管理（※4）		
松下 功夫	取締役（社外）（※1） 取締役会議長	男性	7年	●	●				●	●	●	◎	○					
河本 宏子	取締役（社外）（※1）	女性	7年	●		●				●		○	◎					
加藤 宣明	取締役（社外）（※1）	男性	3年	●				●	●	●	●	○	○				○	
鹿島 かおる	取締役（社外）（※1）	女性	3年	●	●	●				●		○	○	◎				
伊藤 友則	取締役（社外）（※1）	男性	1年				●		●		●			○				
渡辺 一	取締役（社外）（※1）	男性	1年	●	●	●	●		●	●	●	○	○		○			
藤田 裕一	取締役（社外）（※1）	男性	新任	●	●	●	●				●			○				
榊原 一夫	取締役（社外）（※1）	男性	新任			●			●					○				
高倉 透	取締役執行役社長（代表執行役）（CEO）	男性	3年	●		●	●		●	●	●							
海原 淳	取締役執行役副社長（代表執行役）	男性	1年	●		●	●											
鈴木 康之	取締役執行役専務（CRO）	男性	1年	●		●	●								○	○		
大山 一也	取締役執行役	男性	3年	●	●	●	●		●	●	●							
大久保 哲夫	取締役会長	男性	13年3ヶ月	●	●	●	●		●	●	●	○	○					
橋本 勝	取締役	男性	7年	●	●	●	●		●	●	●	○	○					
中野 俊彰	取締役（監査委員）	男性	1年	●		●	●							○				
加藤 功一	取締役（監査委員）	男性	新任	●			●							○				

※1 会社法第2条第15号に定める社外取締役です。社外取締役の選定にあたっては、上記の専門性・経験（スキル）の観点を含めてバランスを考慮し構成しています。

※2 海外勤務等の経験の有無にて判断しています。なお、社内取締役については、信託など当社業務に関連するグローバルな事業展開に対する業務経験を有しています。

※3 外部専門家として、藤井 健司氏（元 みずほ証券 常務執行役員 元 みずほフィナンシャル・グループ 常務執行役員）、外山 晴之氏（元 日本銀行 国際局長）の両氏が、また、高田 由紀 当社執行役常務（CCO）が委員となっており、リスク委員会委員長には藤井 健司氏が就任しています。

※4 外部専門家として、神田 秀樹氏（東京大学 名誉教授）、細川 昭子氏（渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 パートナー弁護士）の両氏が、また、高田 由紀 当社執行役常務（CCO）が委員となっており、利益相反管理委員会委員長には神田 秀樹氏が就任しています。なお、神田 秀樹氏は、三井住友信託銀行株式会社の社外取締役です。

（トピックス）役員向けトレーニング

当社では、取締役会の実効性向上のために、社外取締役も含めた役員への情報提供機会の充実を図っています。当社ビジネスに関する情報の他、経済動向を含む経営環境の理解に資する重要なテーマについて、必要に応じて社外の講師の方も招聘し解説してもらうことを通じた役員向けのトレーニングを、年間を通じて開催しています。

<2023年度に実施したトレーニング・研修のテーマ例（★＝常務以上の社内役員も参加）>

- グローバルの資産運用ビジネスの潮流（★）
- 金融・マクロ経済動向
- コーポレートガバナンスの最新動向（★）
- 企業買収における行動指針を踏まえた取締役の心得（★）
- 顧客の最善の利益（★）
- サステナビリティ開示基準に関する最新動向（★）
- 人権啓発・コンプライアンス遵守（★）
- サイバーセキュリティ（★）
- グループ内各社・各事業のビジネス戦略 等

4. 役員報酬体系

役員報酬は、会社業績向上、企業価値拡大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、月例報酬、役員賞与（業

績連動賞与）、株式報酬（RS信託）の組み合わせとしています。役員賞与および株式報酬に関しては、下表の項目を指標（KPI）として設定し報酬額に反映させる仕組みを導入しています。なお、2024年度に役員報酬体系の見直しを実施しました。詳細は「報酬委員会委員長メッセージ」をご覧ください。

報酬委員会委員長メッセージ



社外取締役
報酬委員会委員長
河本 宏子

報酬委員会では、サステナブルな成長に向けた健全なインセンティブとして機能し、かつ当グループに相応しい役員報酬体系とはどうあるべきかについて、報酬水準・報酬ウェイト・評価体系の3つの論点で議論を重ねてきました。

報酬水準は、経済動向や社会情勢、当グループの経営環境・業績などを踏まえ、外部の専門機関から提供された経営者報酬の還元資料も参考に、マーケットプライスを意識した水準に見直しました。

報酬ウェイトは、お客さまと長期的な信頼関係を築く信託グループらしいビジネスモデルを反映させるため、中長期インセンティブである株式報酬を中心に、短期インセンティブである役員賞与とともに、バランスよく業績連動報酬を引き上げました。これにより社長の報酬ウェイトは役員賞与約25%、株式報酬約35%、社長以外は役員賞与約20%、株式報酬約20%となります。

評価体系は、企業価値の持続的成長と株主価値向上の連動性を明確化するため、株式報酬の株価指標として相対TSR(株主総利回り)を導入しました。比較指標は、配当込みTOPIX業種別(銀行業)と配当込みJPX日経インデックス400の2つとし、業界他社比較に加え、投資魅力の高い優良企業とも比較し評価します。また、株式報酬の業績指標では、前中計最終年度との実績比での複数年度評価を追加しました。

今後とも、環境変化等を踏まえ、議論を継続してまいります。

指標種別	業績連動報酬に係る指標（KPI）	評価ウェイト	算定方法	最終決定方法
■ 役員賞与（短期インセンティブ報酬）				
短期業績指標	①連結実質業務純益	66.7%	①②それぞれの達成率につき2：1のウェイトで算定。	目標達成率をベースとし達成率だけでは認識できない特殊要因なども総合的に考慮したうえで報酬委員会にて決定。特殊要因等の反映は±10%を原則とする。
	②親会社株主に帰属する当期純利益	33.3%		
■ 株式報酬（中長期インセンティブ報酬）				
業績指標	①連結実質業務純益	30%	①②それぞれにつき、当該事業年度の目標達成率と、前中期経営計画対象期間最終年度との実績比につき1：1のウェイトで算定。	業績連動係数は上限130%、下限0%の幅で決定。
	②親会社株主に帰属する当期純利益			
株価指標	③相対TSR（株主総利回り）※1	10%	当該中期経営計画対象期間の当社TSRの相対的な評価により算定。ただし当社TSRが100%未満の場合は最大100%とする。	
財務指標	④連結自己資本ROE	30%	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。	
	⑤連結CET1比率（普通株式等Tier1比率）			
	⑥連結OHR（経費率）			
ESG指標	⑦ESG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※2）	30%	評価対象項目毎の活動状況を定量・定性の両面から評価し、総合評価に基づき評価点を算定。	

※1 TSRの比較指標は、配当込みTOPIX業種別（銀行業）の変化率と配当込みJPX日経インデックス400の変化率とし、それぞれを用いて算出した相対TSRの平均値を使用。

※2 「ESG評価機関評価」は、MSCI、FTSE、Sustainalyticsの3社。