



SuMi TRUST
SUMITOMO MITSUI TRUST GROUP

三井住友トラスト IR DAY

2023年2月21日

本日のテーマ①

「不動産ビジネスの取組み」

三井住友トラスト・ホールディングス 執行役員
三井住友信託銀行 取締役副社長

海原 淳

1. 当グループ不動産事業について
2. 不動産マーケットの動向
3. 成長戦略
4. 不動産事業 KPI

1. 当グループ不動産事業について | 本日は話すテーマ

不動産を取り扱う金融グループの強みと成長の可能性



法人

キーワード

ESG

環境・CRE戦略等の課題に長く寄り添う不動産バリューチェーン

→ 本書3-2

投資家

キーワード

多様な投資機会

当社資金や資本業務提携を活用した魅力的な投資機会創出

→ 本書3-3

個人

キーワード

人生100年時代

不動産を含む約3,000兆円の個人資産へのソリューション提供

→ 本書3-4

事業
基盤

キーワード

DX・ネットワーク戦略

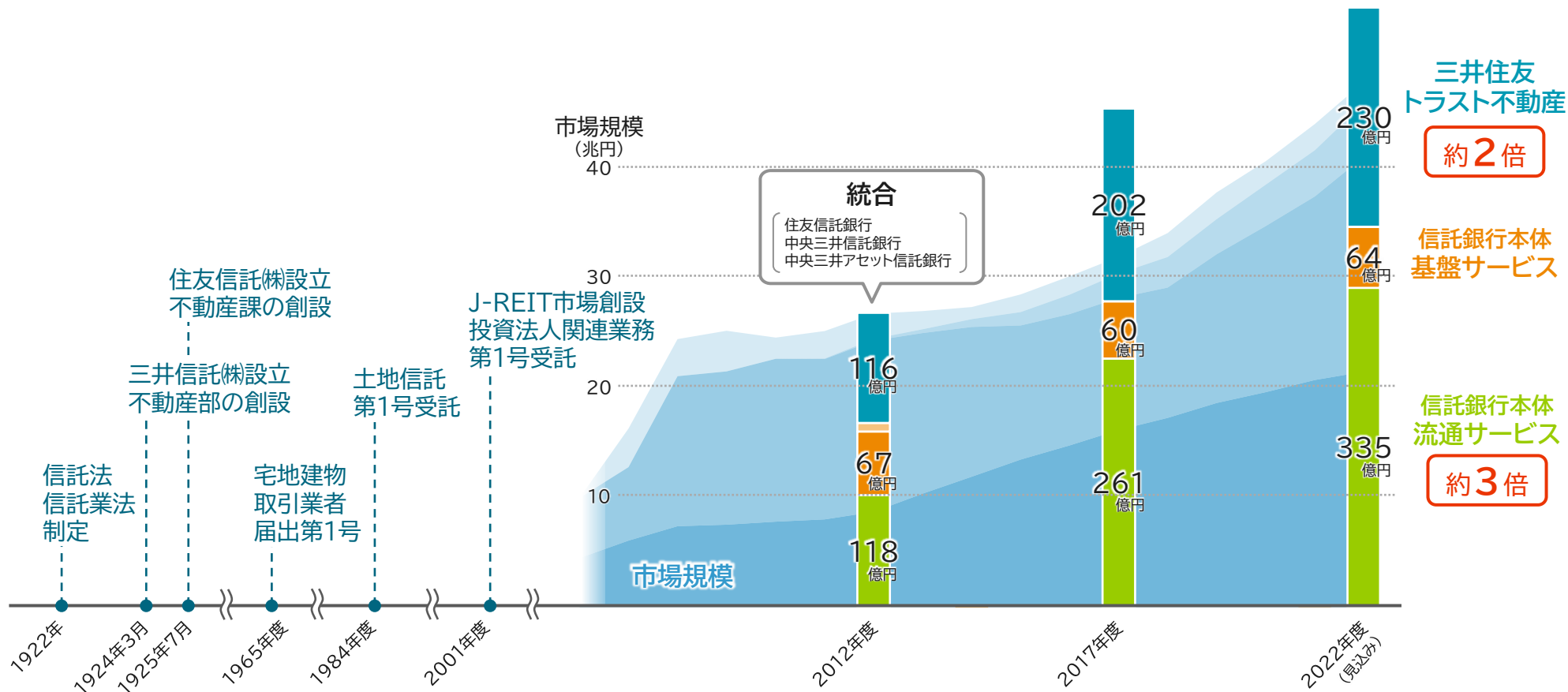
業務効率化やプラットフォーム構築、外部リソースを活用した案件獲得

→ 本書3-5

1. 当グループ不動産事業について | 歩みと成長

当グループは市場拡大を後押しし、共に成長

私募ファンド・J-REIT市場規模と当グループの不動産関連収益の推移※1



(出所) 私募ファンド・J-REIT市場規模は不動産証券化協会「私募リート・クォーターリー」、三井住友トラスト基礎研究所。下から、J-REIT、私募ファンド: 国内特化型、私募REIT、グローバル型(国内運用資産額)

※1: 三井住友トラスト不動産の実績は成約ベース手数料(億円)

(ご参考) 主要なビジネス領域・グループ会社

信託銀行本体（業務区分）

不動産流通 サービス

- 売買仲介・賃貸借仲介
(主に業務用不動産)
- 各種コンサルティング

不動産基盤 サービス

- 不動産証券化信託
- 投資法人関連業務
- 鑑定評価・土地信託
- ファシリティマネジメント 等

不動産運用管理 サービス

- 不動産エクイティ投資

グループ会社

三井住友トラスト 不動産

- 不動産流通各種サービス
 - ・ 個人の居住用不動産
 - ・ 投資・事業用の不動産

三井住友トラスト 基礎研究所

- リサーチ&コンサルティング
サービス
- 不動産市場、不動産金融および
PPP(官民パートナーシップ)・
インフラ分野に強み

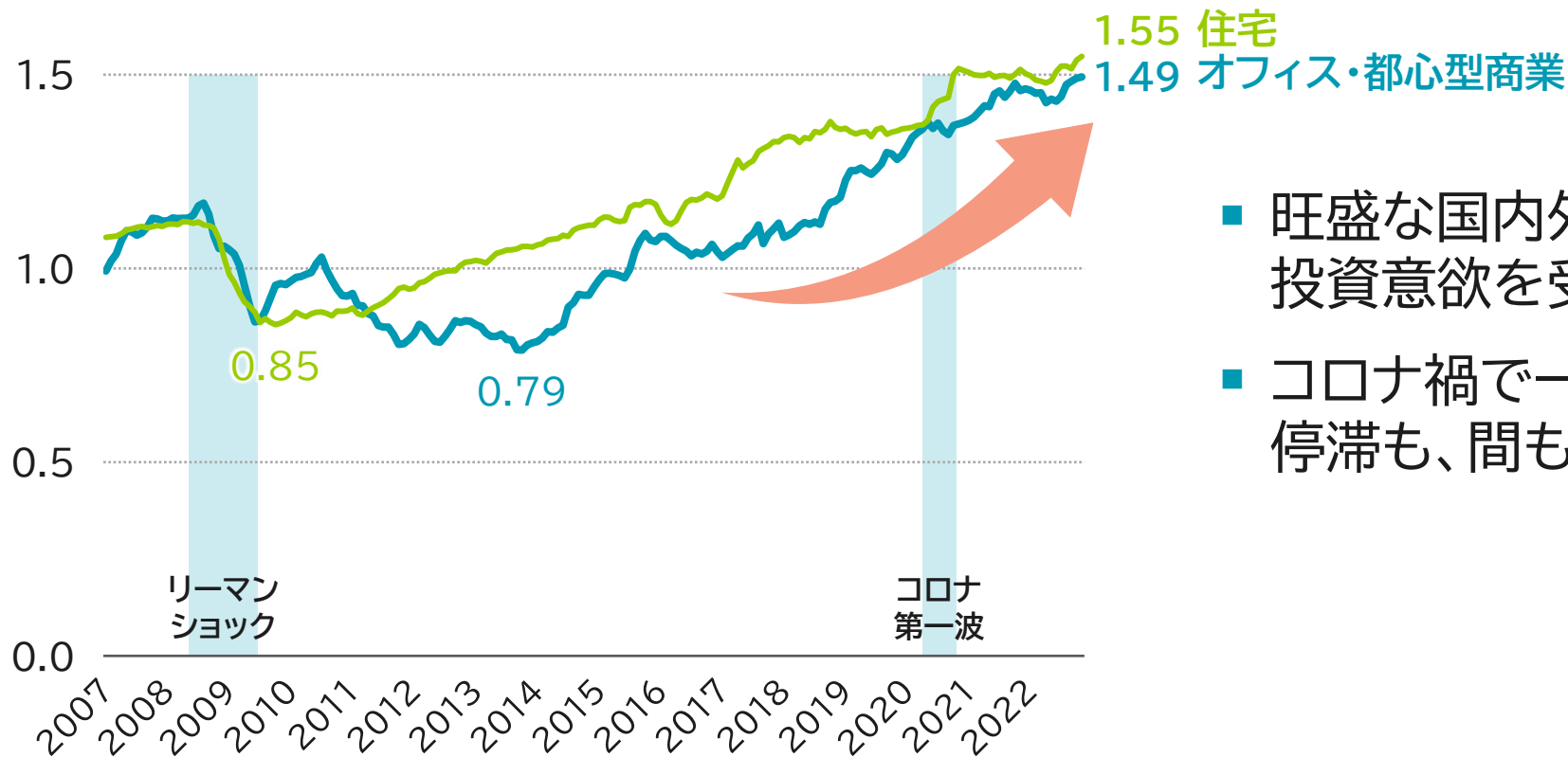
三井住友トラスト 不動産投資顧問

- 不動産アセットマネジメント
 - ・ ファンド組成
 - ・ 運用管理

2. 不動産マーケットの動向 | 不動産価格の推移

価格上昇が継続 (指数出所: 三井住友トラスト基礎研究所)

J-REIT不動産価格指数の推移※1



- 旺盛な国内外投資家の投資意欲を受け上昇
- コロナ禍で一時取引が停滞も、間もなく復調

※1: 2006～2010年の算術平均値を1.0として指数化

2. 不動産マーケットの動向 | 直近の動向

アセット別動向・顧客タイプ別動向

アセット別

2022年度は全般的に好調

2021年

2022年

オフィス



- 22年は大きく崩れず
- 海外投資家の動向や23年大量供給の影響は要注視

物流施設
データセンター



- 好調を維持
- 建築費高騰が開発素地の価格に影響も

賃貸住宅



- コロナ禍で安定資産として再認識

商業施設
ホテル



- インバウンド回復期待
- 都市型商業やホテルに投資回復の動き

顧客タイプ別

事業法人

好調業種

持続的成長に向けた

- ワークプレイス見直し推進
- CRE戦略推進

不調業種

- 決算対策としての不動産売却

海外投資家の動き

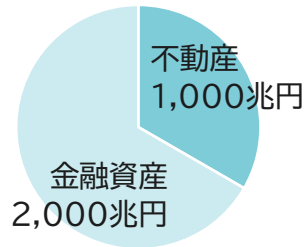
世界的な金利上昇を背景に、
欧米・韓国等の一部投資家に
様子見の動きも

3-1. 成長戦略 | 循環の促進

結節点となり資産循環を促進 → 社会的価値・経済的価値を両立

人生100年の
ライフステージに応じた
個人資産の最適活用

国内の
個人資産



信託銀行本体

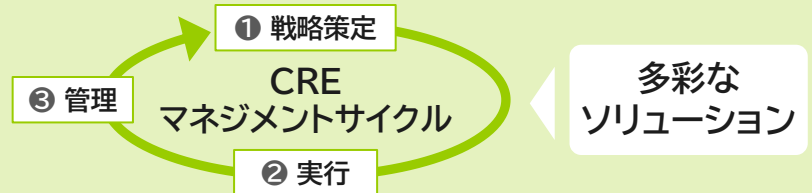
金融ソリューション
(資産運用・ローン・相続 等)



三井住友トラスト不動産
不動産ソリューション
(仲介・住まいのコンサル 等)

多彩なコンサル機能による企業不動産(CRE)の価値向上

サイクルの各ニーズに
長く寄り添う
ワンストップソリューション



法人



循環の結節点

個人

投資家

プライベートアセット
(不動産等)
投資市場の拡大を後押し

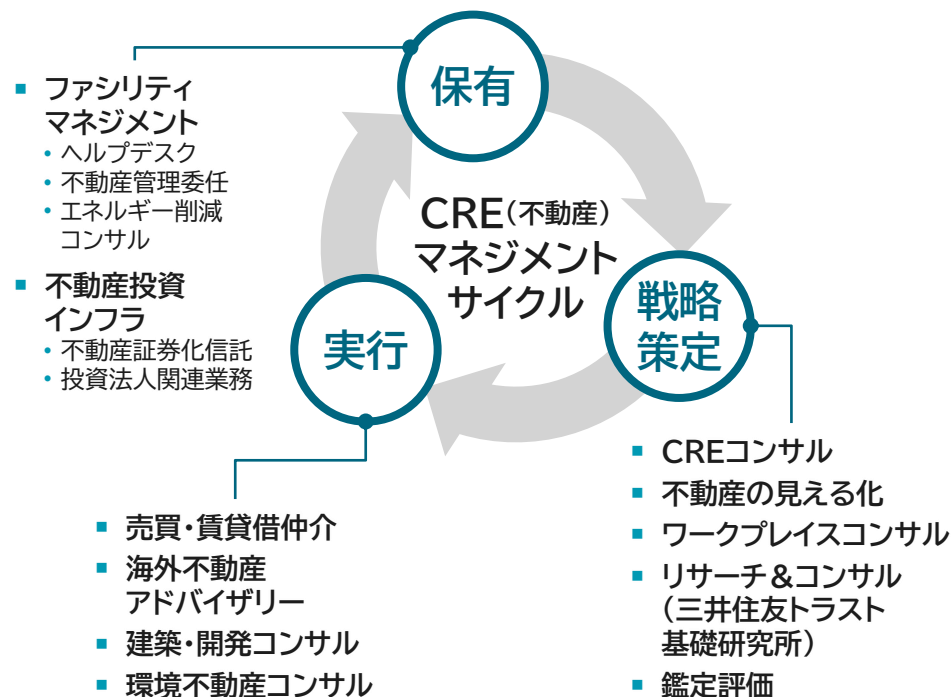
- 1. 不動産投資インフラ提供
(証券化信託・投資法人関連業務)
- 2. 当社資金も活用した
ファイナンスアレンジ
- 3. ESG目利きの提供

3-2. 成長戦略 | 法人のお客さま

特長である多彩な接点 → ESGニーズを捉え面的にビジネス展開

強み:不動産バリューチェーン

各ステップのニーズに寄り添い接点を増やし
長く付き合う多彩なラインアップ



ESG対応ニーズの加速

不動産に関連する動き

E Environment	■ カーボンニュートラル対応 (省エネ化・再エネ使用等) ■ 土壌汚染への対応 等
S Social	■ 建物の健康性・快適性向上 (ワークプレイスの見直し) ■ BCP対応 等
G Governance	■ 事業ポートフォリオ最適化 (保有不動産の適切な管理・有効活用(CRE戦略の推進))

日本のカーボンニュートラル宣言やコロナ禍が流れを加速

3-2. 成長戦略 | 法人のお客さま

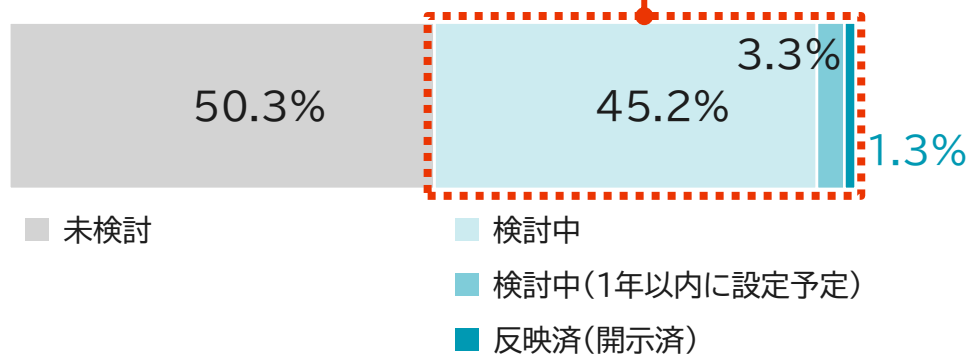
ESG対応ニーズの高まり（当社実施「不動産ESGサーベイ」より）



環境不動産の投資評価が進む

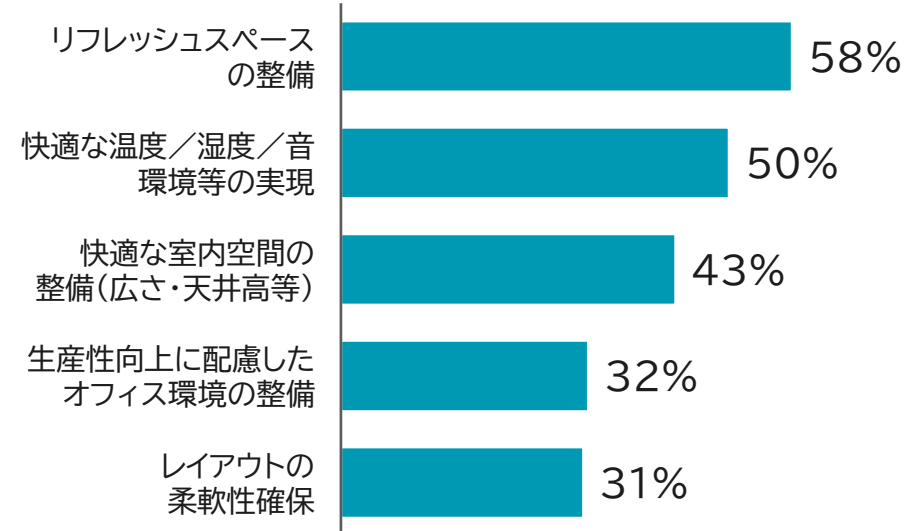
環境不動産の価格を高く評価
（反映済・検討中）

約 **5** 割



ワークプレイス見直しが進む

生産性・快適性向上の
ために実施中の取組み



（出所）三井住友信託銀行で実施した「不動産ESGサーベイ」
回答者は、運用会社、金融機関・保険会社（リース会社含む）不動産、建設会社 他161社。実施期間2022年7～8月

3-2. 成長戦略 | 法人のお客さま サポート事例

カーボンニュートラル実現に向けた工場再編



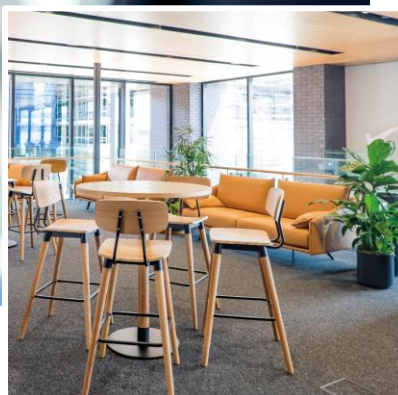
- グローバル展開するメーカー
- グループのCN※¹実現に向け、建物や設備の古い工場について移転・新築による刷新を決定
- 当社は従前より環境不動産に関し提案・接触を展開しており、本件プロジェクトにおいて複数の既存工場売却に関与

※1: カーボンニュートラル

本社のあり方見直しに伴う不動産売却



- 主要保有不動産の資産管理をサポートしていたお客さま
- ブランド力や生産性向上に向け本社のあり方の検討を加速するなか、不動産市況も踏まえ本社を売却(当社仲介)
- 今後、新本社のワークスペース検討・移転を推進予定



P.10-11のようなお客さまのニーズは**今後さらに拡大が見込まれる**

3-3. 成長戦略 | 投資家のお客さま

投資インフラから不動産投資の高度化まで幅広く機能を提供

投資家ニーズ

不動産投資の高度化

ポートフォリオ最適化・ESG投資選別

不動産への投資拡大

資金運用先として魅力の高い
不動産へのアロケーション増

安定的な投資インフラ

高品質・安定的な不動産証券化・
不動産投資法人関連業務のインフラ

当グループの役割

不動産ソリューション力

ポートフォリオ提案
×
仲介

リサーチ機能
(三井住友トラスト基礎研究所)

ESGの
目利き力

不動産投資機会の創出

当社資金による投資機会の創出
(p.13 当社資金も活用したファイナンスアレンジ、p.14グローバル等)

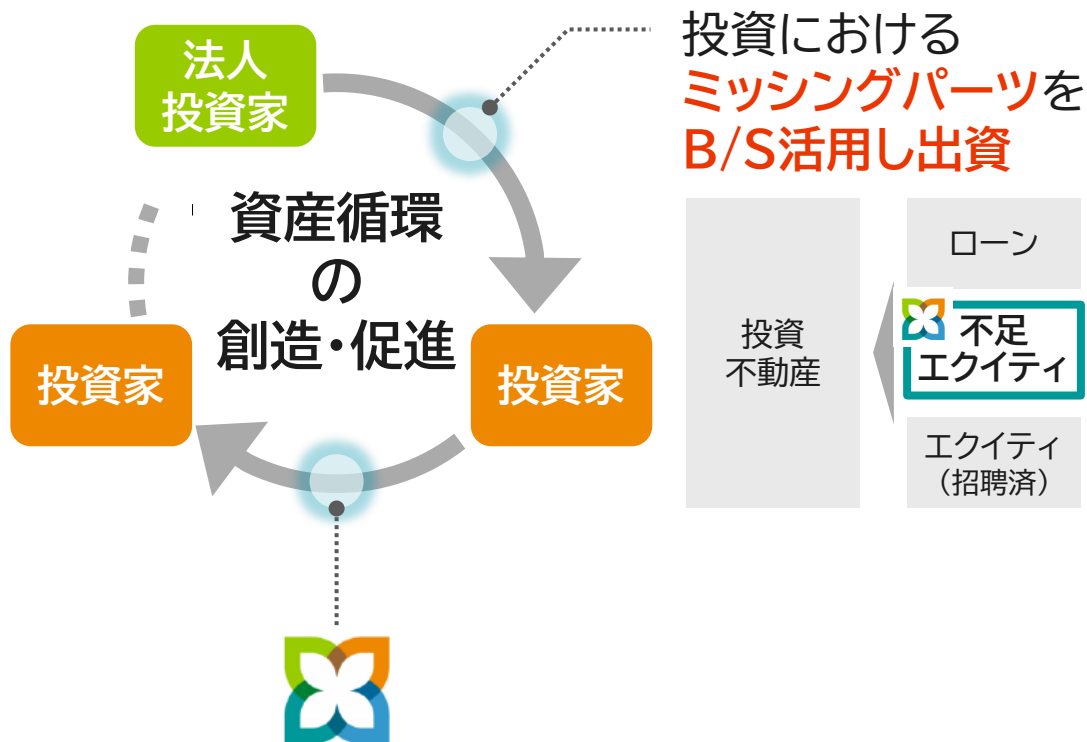
堅確な事務・DD^{※1}による
インフラ提供

※1: デューデリジェンス

3-3. 成長戦略 | 投資家のお客さま

当社資金を「呼び水」とした資金・資産・資本循環の促進

適切なB/S活用とファイナンスアレンジによる投資サポート



取組みの一例



- 都内の大型施設(物件価格 約600億円)
- 外資系ファンドが投資検討
- 不足していた**ファンド資金(エクイティ)の一部出資**を含む**ファイナンスアレンジ**を当社が行うことで投資実行に至る

3-3. 成長戦略 | 投資家のお客さま

業務提携先との協業によるクロスボーダー投資機会の提供



三井住友信託銀行
SUMITOMO MITSUI TRUST BANK



CROSSHARBOR
CAPITAL PARTNERS®

多国籍社員から成るグローバル専担部署

国内



国内不動産



日本企業/投資家

投資サポート

インバウンド

5,000億円
累計約120件※2

アウトバウンド

提供体制を
強化
累計約200件※2

海外



海外投資家※1



海外不動産

協業1号案件

CROSSHARBOR
CAPITAL PARTNERS®

- 2021年6月資本業務提携後 1号案件
- テネシー州 住宅開発案件(計400戸)
- 日本の不動産会社による投資参画を当社がサポート(2023年1月成約)



※1: 日本拠点のない海外投資家

※2: 2012年度からの累計。アウトバウンド件数は賃貸借や売却等を含む

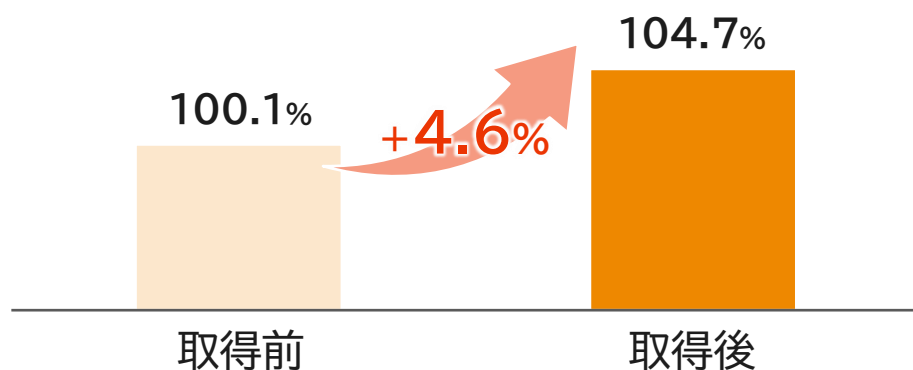
3-3. 成長戦略 | 投資家のお客さま

環境性能と経済効果の推計（当社および三井住友トラスト基礎研究所の共同調査）



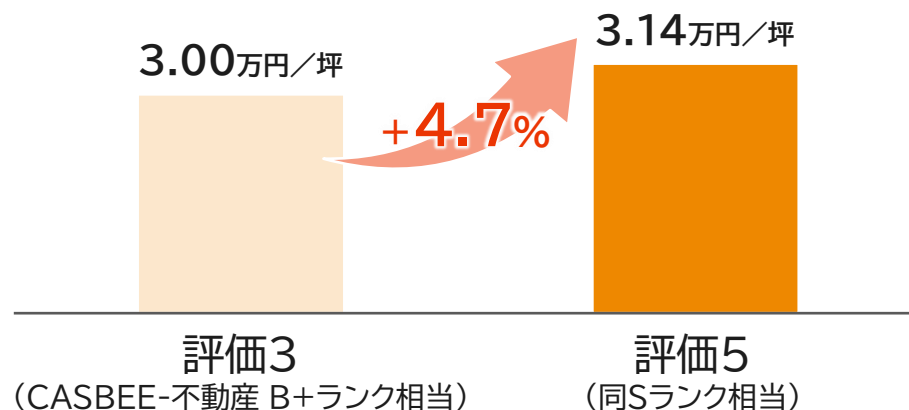
認証取得による賃料上昇効果

（同一ビル比較※1）



評価ランクによる賃料上昇効果

（評価3と5のビル間比較※2）



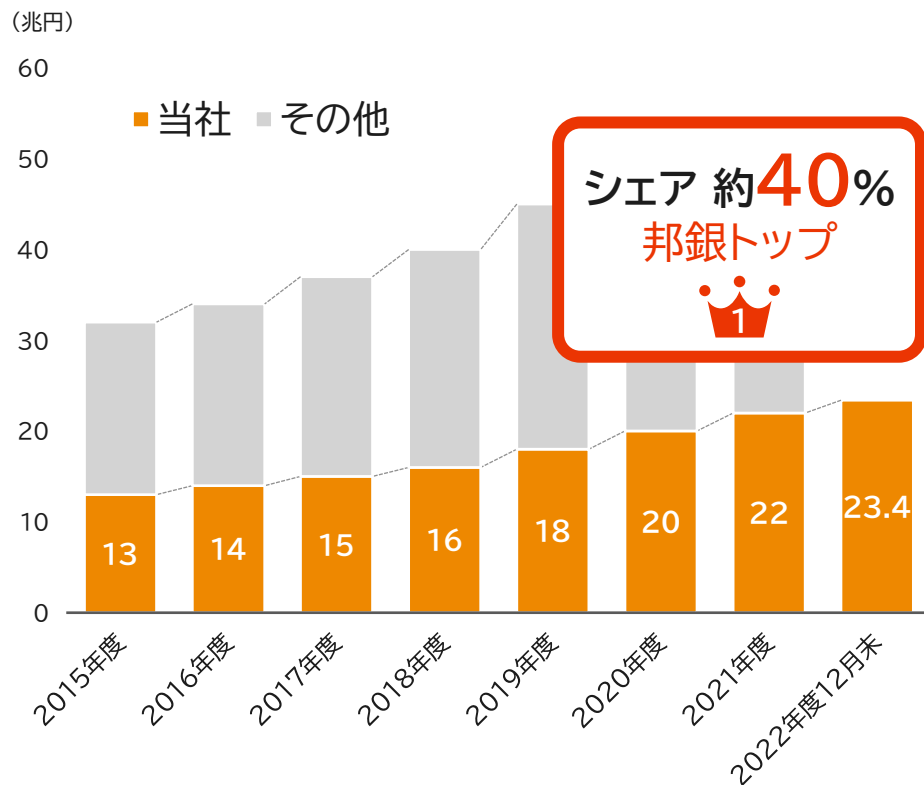
※1: 評価5のビルで比較

※2: 延床面積1万坪以上ビルで集計、共益費込み

3-3. 成長戦略 | 投資家のお客さま

投資市場インフラ × 付加価値による更なるビジネス拡大

不動産証券化受託残高の推移



(出所)信託協会「信託統計便覧」および当社実績

※1: 2022年9月末時点累計 認証支援数

ESG観点での付加価値

不動産ESGサーベイ

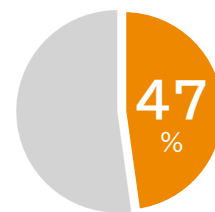


不動産ESG推進度
同一業界内の
立ち位置を
可視化

GHG排出量可視化



CASBEE-不動産 認証支援



当社
コンサルティング
431件※1
(全体910件)

非化石証書 購入支援サービス

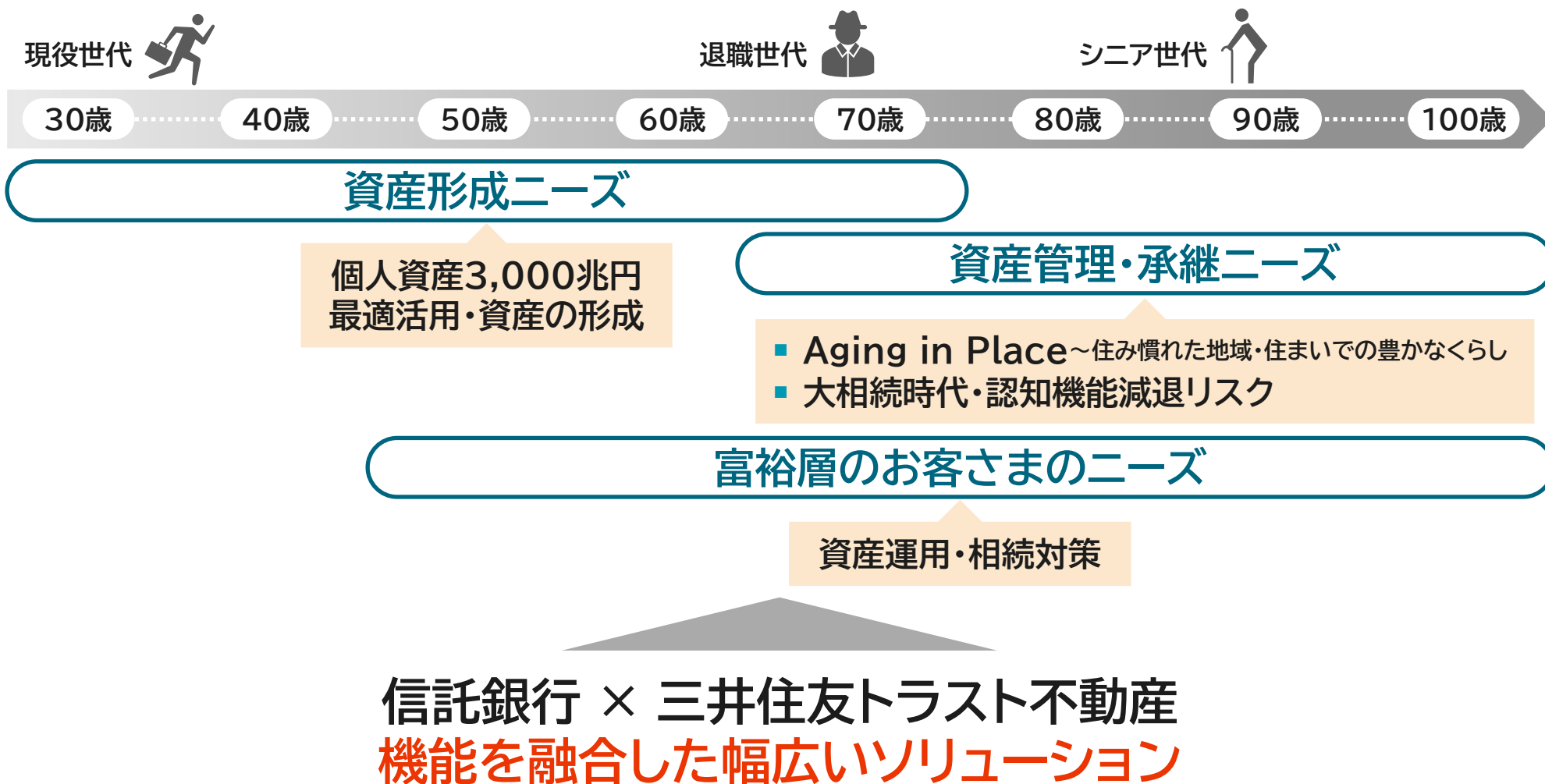
当社が受託者として購入



受託不動産

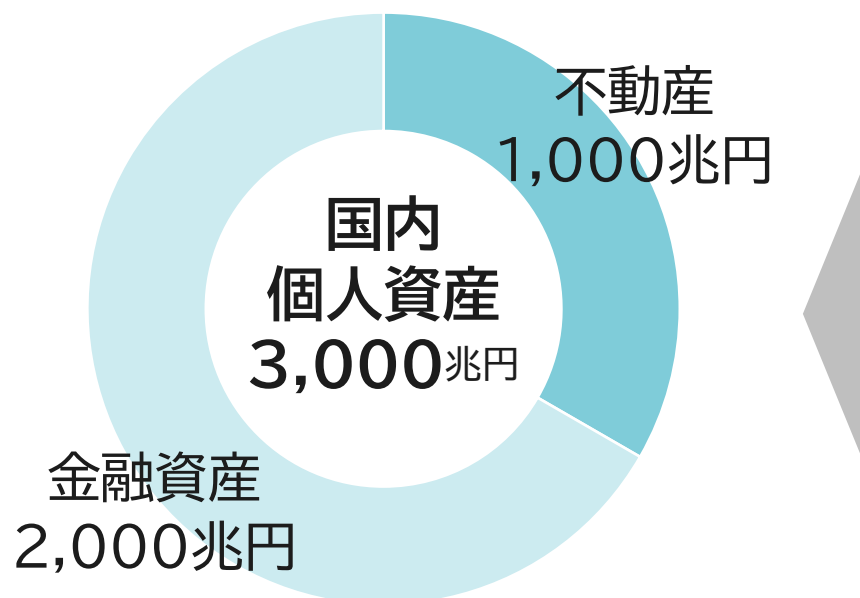
3-4. 成長戦略 | 個人のお客さま

人生100年時代のライフステージに寄り添ったトータルソリューション



3-4. 成長戦略 | 個人のお客さま

資産全体を踏まえたトータルソリューションを提供



資産の最適活用により
人生100年を豊かに

- 例)
- 快適な住まいの維持(→空き家化の未然防止)
 - 資産運用による安心な老後

信託銀行本体

金融ソリューション

資産運用・ローン・資産管理／相続・遺言 等

両機能の融合

銀行本体・三井住友トラスト不動産

不動産ソリューション

不動産仲介・コンサルティング 等



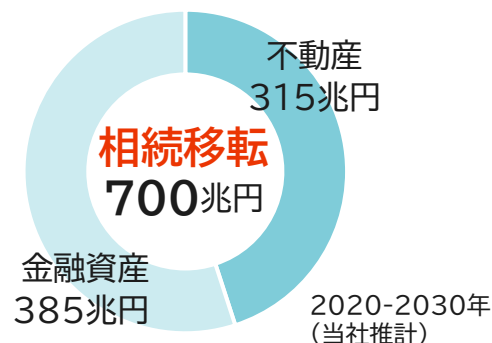
- AI査定、住まいの健康性評価等が可能なツール
- 信託銀行全店導入、トラスト不動産と連携しソリューションを提供
- その他コンサル店舗も試行中

3-4. 成長戦略 | 個人のお客さま

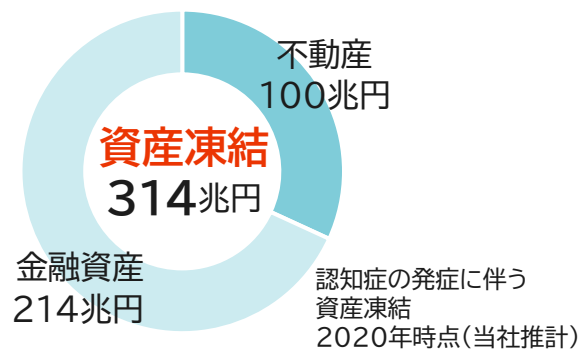
社会変化がもたらすお客さまの課題 にこたえることで 収益成長を図る

社会変化・お客さまの課題

大相続時代

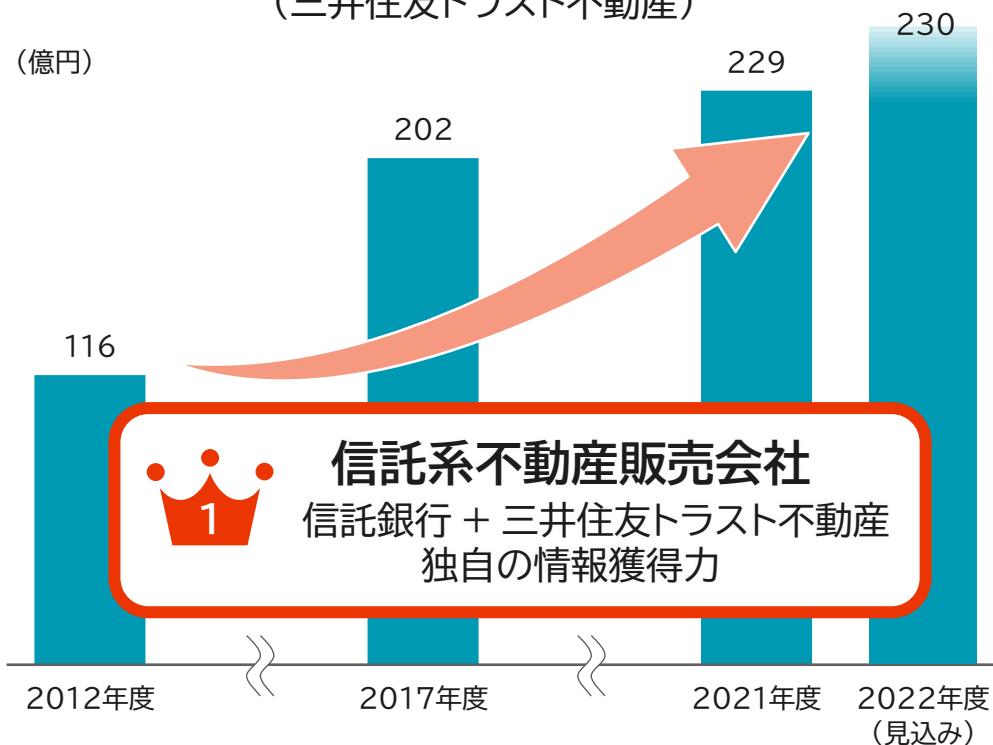


長寿化



更なる収益成長のドライバーに

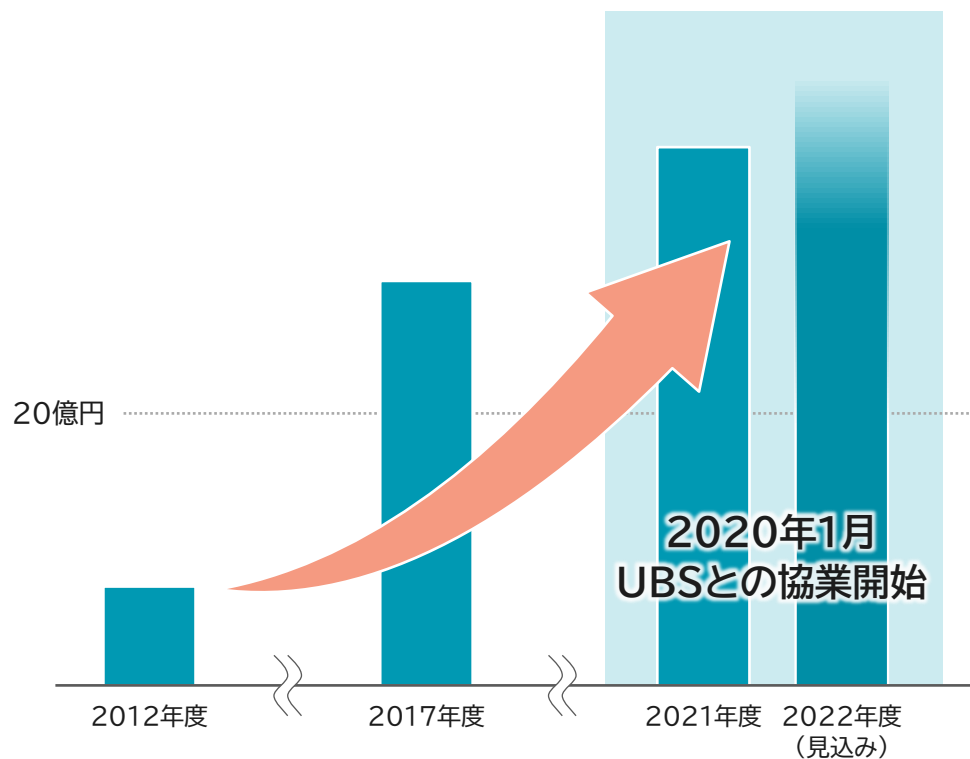
不動産仲介手数料の推移 (三井住友トラスト不動産)



3-4. 成長戦略 | 個人のお客さま

富裕層による不動産投資ニーズは好調

富裕層不動産収益※1の推移



- コロナ禍で一時落ち込みも、不動産投資ニーズは継続（資産運用・相続対策等）
- UBSとの協業は着実に進展

UBS | SuMi TRUST

※1: PB横断領域における不動産収益。2017年度より現行体制(2012年度は参考値)

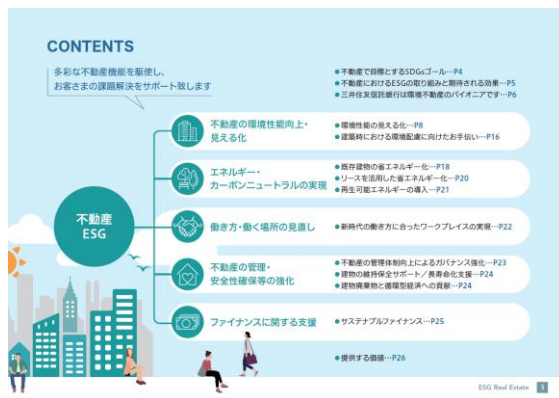
(ご参考) 当グループ不動産ビジネスの強みを紹介した各種冊子

多彩な 不動産機能



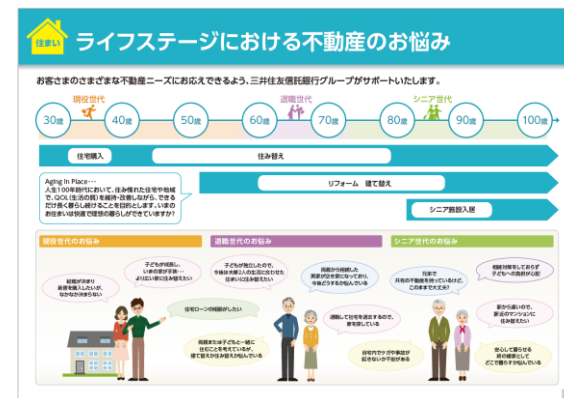
<https://www.smth.jp/-/media/th/investors/presentation/230221-2.pdf>

不動産ESGの 取組み



<https://www.smth.jp/-/media/th/investors/presentation/230221-3.pdf>

人生100年時代の 不動産



<https://www.smth.jp/-/media/th/investors/presentation/230221-4.pdf>

3-5. 成長戦略 | 事業基盤(DX戦略)

「既存業務の効率化」～「UX向上」を並行推進中

不動産DX戦略のフェーズと概要

業務効率化

- 既存システムの増強
- RPAによる業務フロー自動化
- SaaS利用

データベース構築

- 社内データ集約(仲介情報等)
- データの戦略的活用

UX※¹向上

- 業務フロー改革
- プラットフォーム構築

実装済

- スミトラ不動産
AI査定※²



※1: User Experience

※2: AI査定はSRE AI Partners株式会社の「不動産価格推定エンジン」を利用

3-5. 成長戦略 | 事業基盤(ネットワーク戦略)

地銀等アライアンスによるスケーリングは個社の深耕フェーズへ

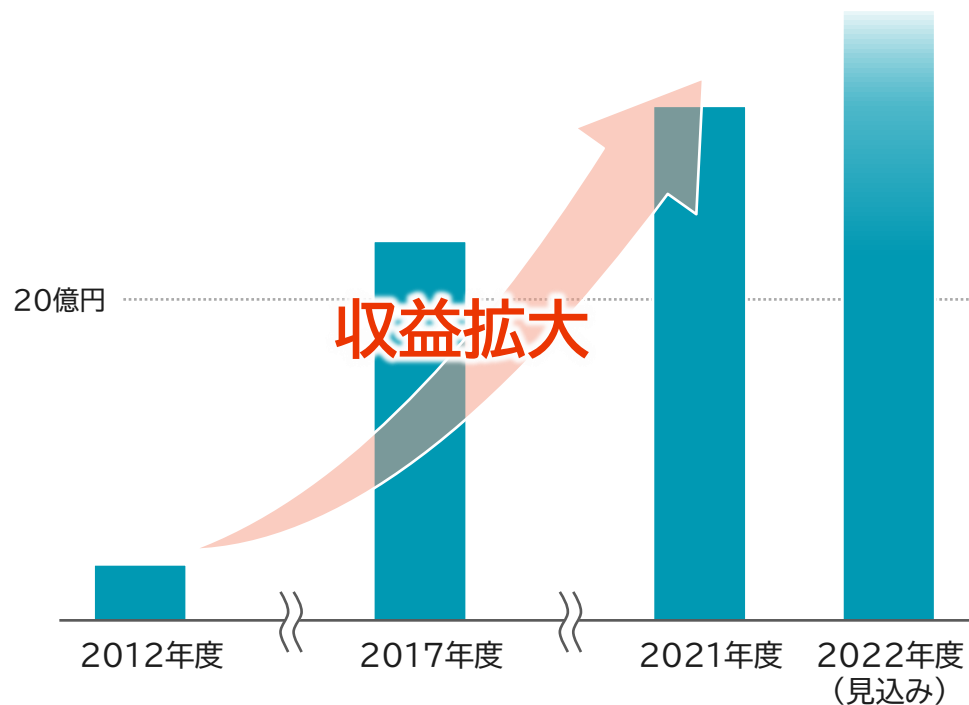
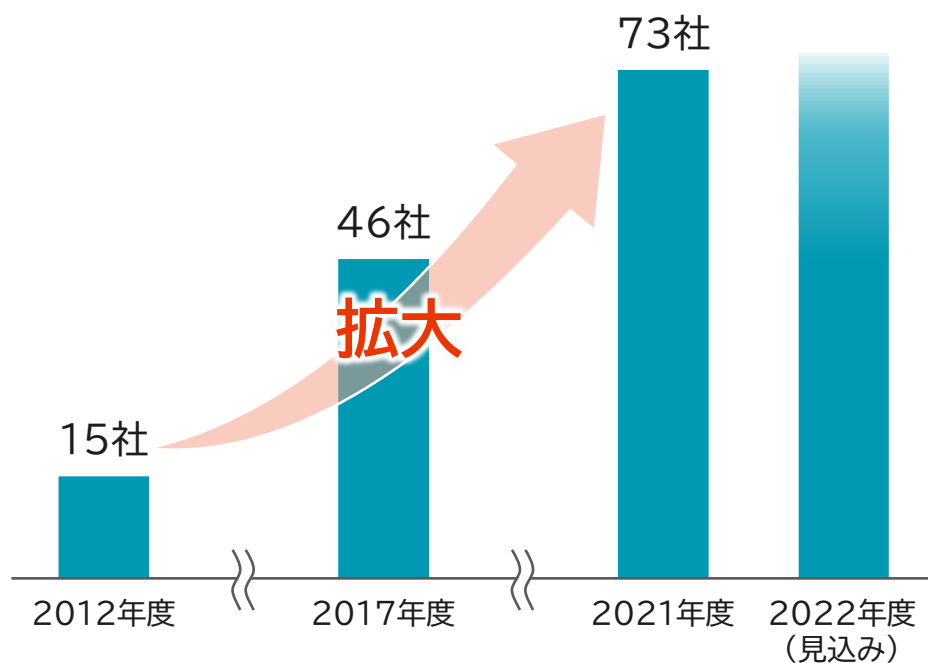
地域金融機関等アライアンス社数

アライアンス先からの収益

拡大フェーズ
全国にネットワーク拡大

深耕
フェーズへ

情報獲得件数も
年間約**7,000件**
に拡大



4. 不動産事業 KPI

		21年度 (22年3月末)	22年度 (23年3月末)	25年度 (26年3月末)	30年度 ありたい姿 (31年3月末)	
		実績	見込み	定量イメージ※1	定量イメージ※1	22年度比
三井住友 信託銀行	業務粗利益 (億円)	393	① 400	440	② 500	+100
	経費 (億円)	▲99	▲100	▲110	▲120	▲20
	業務純益 (億円)	293	300	330	380	+80
	証券化受託残高 (兆円)	22.0	23.7	26	30	+6.3
	コンサル関与資産 (兆円)	1.5	1.9	2.1	③ 3.6	+1.7
グループ 会社 (三井住友 トラスト 不動産)	手数料収益 (成約ベース) (億円)	229	① 230	260	② 300	+70
	業務純益 (億円)	68	70	75	90	+20

※1 23年5月に公表予定の次期中期経営計画策定において現在議論中の数字のため、最終確定値は変更となる可能性あり

本日のテーマ②

「コーポレートガバナンス」

三井住友トラスト・ホールディングス 社外取締役

松下 功夫



松下 功夫

まつした

いさお

職歴

- 1970年4月 日本鉱業株式会社(現 ENEOS株式会社)入社
- 2002年9月 新日鉱ホールディングス株式会社
(現 ENEOSホールディングス株式会社)
取締役 財務グループ財務担当
- 2004年6月 株式会社ジャパンエナジー (現 ENEOS株式会社)
取締役 常務執行役員
- 2006年6月 同社 代表取締役社長
- 2012年6月 JXホールディングス株式会社
(現 ENEOSホールディングス株式会社)
代表取締役社長 社長執行役員
- 2015年6月 同社相談役
- 2016年6月 国際石油開発帝石株式会社(現 株式会社INPEX)
取締役
- 2016年6月 株式会社マツキヨココカラ&カンパニー
取締役(現職)
- 2017年6月 当社 取締役就任

三井住友トラスト・グループの機関設計の変遷

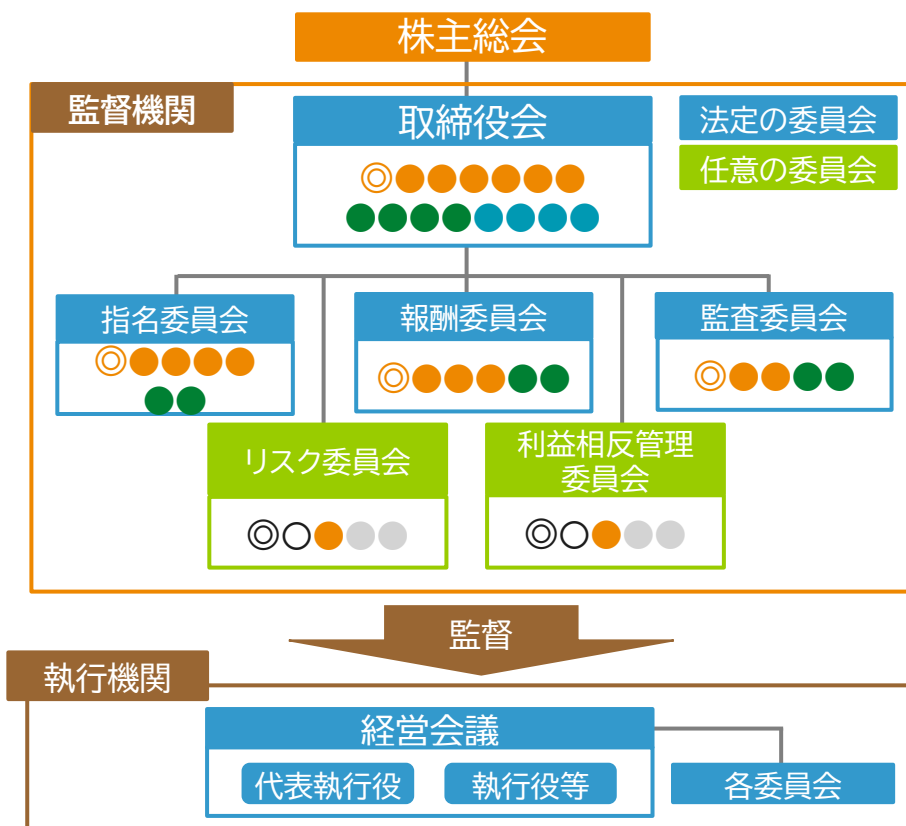
- 2011年4月 **【経営統合】三井住友トラスト・ホールディングス** **監査役会設置会社**
 - 「持株会社」形態を採用
 - 機関設計は「監査役会設置会社」を選択
- 2015年6月 **三井住友トラスト・ホールディングス**
 - 任意の委員会として「指名・報酬委員会」「監査委員会」を設置
- 2017年6月 **三井住友トラスト・ホールディングス** **指名委員会等設置会社**
 - 「指名委員会等設置会社」への移行 **モニタリング・ボードへの本格的な移行**
 - 取締役会議長に社外取締役が就任
 - グループのビジネスモデルに即し「リスク委員会」、「利益相反管理委員会」を設置
- 2018年10月 **三井住友トラスト・アセットマネジメント** **監査等委員会設置会社**
 - 「監査等委員会設置会社」への移行
- 2019年6月 **三井住友信託銀行 および 日興アセットマネジメント** **監査等委員会設置会社**
 - 「監査等委員会設置会社」への移行

三井住友トラスト・ホールディングスのコーポレートガバナンス体制

監督体制

- 委員会等設置会社
- 取締役会議長および各委員会の委員長は、
全て社外取締役

◎:社外(取締役、議長・委員長) ●:社外(取締役) ◎:社外(有識者、委員長)
○:社外(有識者) ●:社内・非執行 ●:社内・執行 ●:執行役・執行役員(非取締役)



取締役会の構成(23年2月1日現在)



取締役15名の内訳: 男性13名, 女性2名

社外取締役比率: 47%

社外取締役(7名)

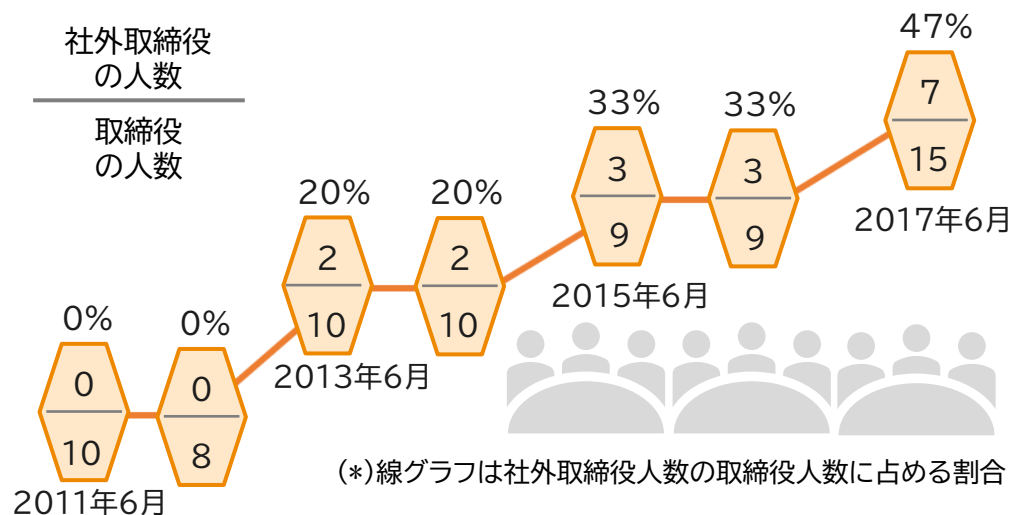
社内取締役(8名)

非執行取締役比率: 73%

非執行(11名)

執行(4名)

(参考) 取締役会の構成の推移



当グループの取締役会の実効性向上に向けた課題認識と取り組み

課題認識：どのような取締役会を目指していくのか

取り組み①：当グループの取締役会のありたい姿

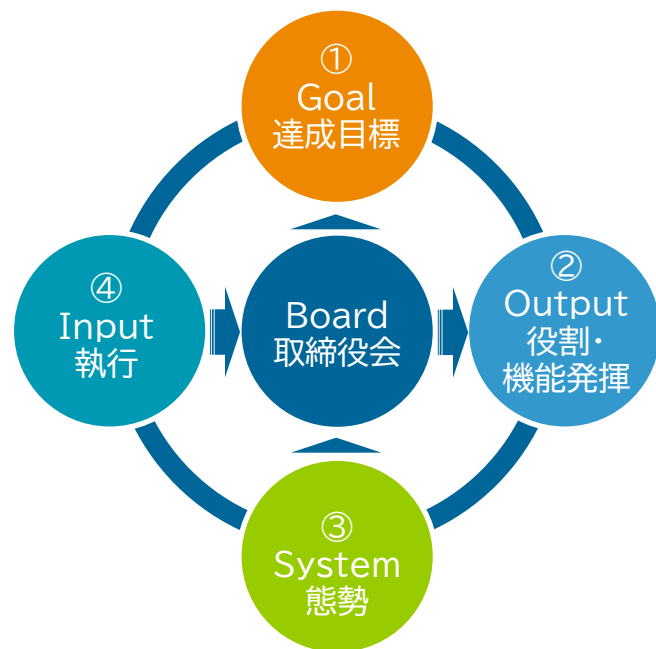
課題認識：監督機関全体でどのように実効性を向上していくのか

取り組み②：グループ統治における子会社の取締役会の機能発揮

取り組み③：委員会機能を活用した監督機能の深化

取り組み①：当グループの取締役会のありたい姿

当グループの取締役会の機能フレームワーク

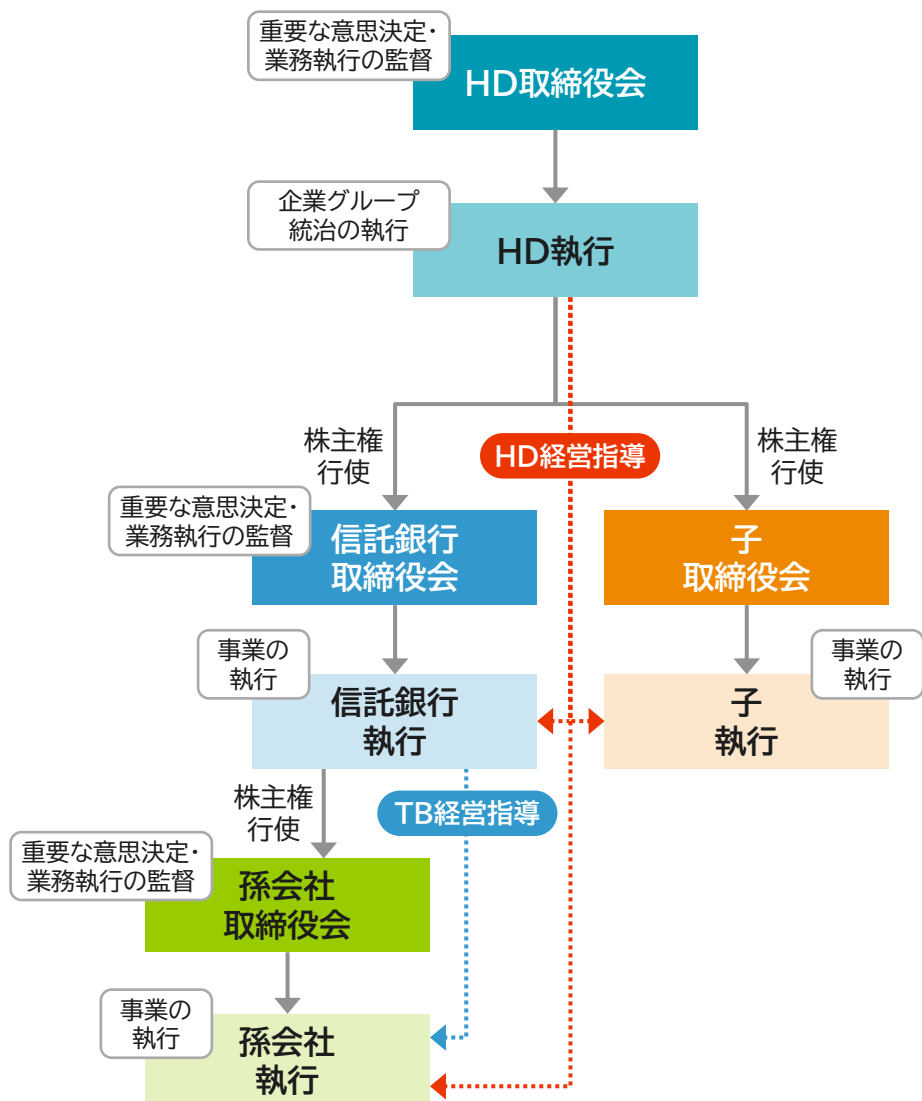


実効性ある取締役会を、「ありたい姿を目指し持続的な改善が図られている取締役会」と定義

項目		実効性向上に向けた自らへの問い	当社の取締役会のありたい姿：ステークホルダー主義の取締役会
①	達成目標	取締役会は何を目指すべきか	■ 存在意義（パーパス）の実現 ■ 各ステークホルダーへの適正な資本分配（キャピタルアジェンダ） ■ 企業としての持続可能性（サステナビリティ） ⇒ 全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獲得
	役割・機能発揮	取締役会の役割は何か	■ 重要な意思決定の質の向上 重要な意思決定（経営の基本方針の決定） ・ パーパス・マテリアリティ・価値創造プロセス ・ ステークホルダーとの望ましい関係の構築方針 ・ 中長期経営戦略 ・ 内部統制の基本方針 ■ 重要な執行状況の監督
	態勢	達成目標・役割・機能発揮に向けて、態勢は十分か	■ 重要な意思決定の質とモニタリング機能を高める組織態勢 ■ ステークホルダー主義のマインドセット・マテリアリティへの対応スキル
	執行	執行に何を求めていくべきか	■ 自律した経営 ■ 取締役会に対するアカウンタビリティ ※ アカウンタビリティ ・ 事業活動と価値創造の状況 ・ 事業ポートフォリオ・資本分配の状況 ・ 内部統制の状況 ・ ステークホルダーとの望ましい関係の構築状況

取り組み②：グループ統治における子会社の取締役会の機能発揮

③System
態勢



ホールディングス(HD)取締役会の機能役割

会社法 (法416条)	頂点企業は企業集団の業務の適正を確保するために必要な体制の整備に責任
銀行法 (法52条の21)	- 銀行持株会社は、その属する金融グループの経営管理を行わなければならない - 銀行持株会社は、子銀行の業務の健全かつ適切な運営の確保に努めなければならない

関係会社の統治機能の分類と管理方針

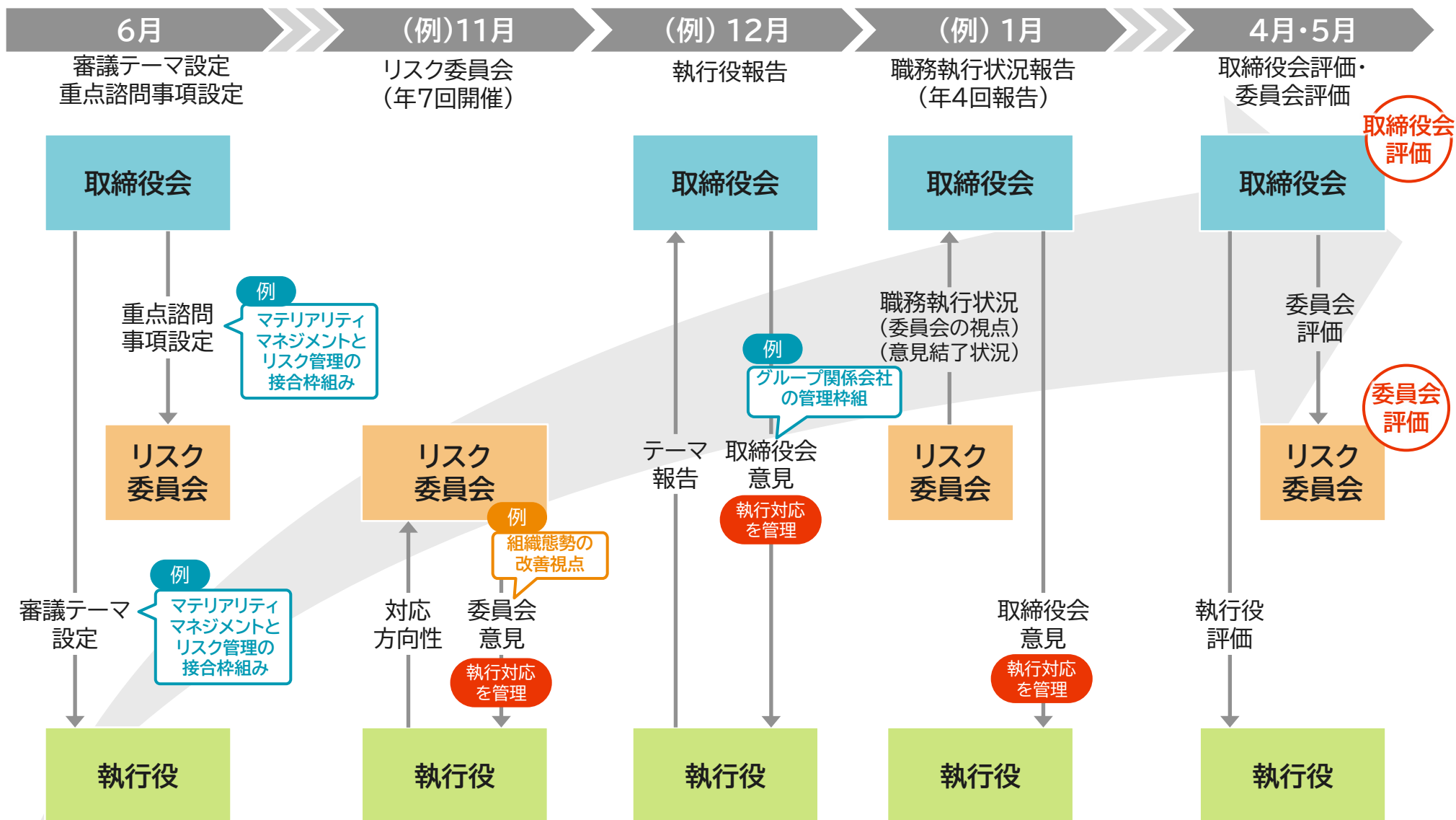
グループ影響	グループ経営へ影響が 大きい重要先	
経営自律性・ 内部統制自律性	内部統制が整備され 自律性高く経営 される会社	自律性低 親サポート必要度 低 → 高
グループ管理機能 目線	経営戦略 監督機関の統制状況	経営戦略 高リスク領域の指導
該当会社イメージ	三井住友信託銀行、三井住友 トラスト・アセットマネジメント、 日興アセットマネジメント	...

【上記踏まえた関係会社の取締役会の機能発揮イメージ】

監督態様	自律した監督への役割期待	親会社統制に一定依存
関係会社 取締役会機能	モニタリング・ボード (自律した統制枠組)	従来型ボード (親会社サポートを含めた統制)
HDの 監督目線	経営戦略・執行状況 内部統制状況 監督機関の運営評価	経営戦略・執行状況 内部統制状況 親会社の統制評価

取り組み③：委員会機能を活用した監督機能の深化（事例イメージ）

③System
態勢



役割・機能発揮に向けた取締役会によるテーマ設定（2022年度）

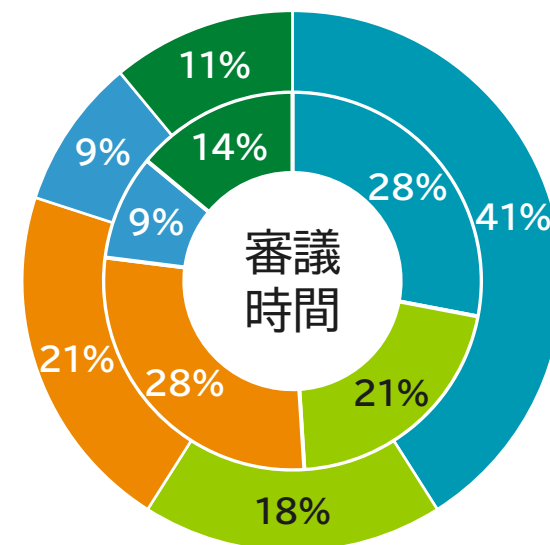
テーマ分類	主なトピックス
パーパス・マテリアリティ・価値創造プロセス	■ マテリアリティマネジメント ■ グループ全体へのパーパス浸透
ステークホルダーとの望ましい関係の構築方針	■ ステークホルダーとの対話方針 ■ サステナビリティ方針 ■ 顧客の最善の利益 ■ 政策保有株式と議決権行使 ■ 気候変動・人権に対する方針 ■ Well-being・DE&I・働き方改革
中長期経営戦略	■ 中期経営計画
資本分配のディシプリン	■ 人的資本 ■ DX戦略 ■ 資本政策
監督機関	■ 取締役会の実効性評価
内部統制面の基本方針	■ グループ・ガバナンス ■ マテリアリティマネジメントとリスク管理 ■ 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

参考 P.10

参考 P.11

参考 P.9

内円：2020年度
外円：2021年度



- 経営戦略とモニタリング
- ガバナンス
- リスク管理
- 財務
- ステークホルダーとの関係

- 2021年度から、2030年のありたい姿の検討を展望した中長期の経営戦略の方向性を審議
- 2023～2025年度中期経営計画の策定においては、重要テーマを「**経営テーマ**、**審議テーマ※**」として設定の上、取締役会と執行部門が相互に検討し双方向の対話を重ねていく「**ラリー型**」の検討プロセスにて審議

次期中期経営計画に関する取締役会における審議

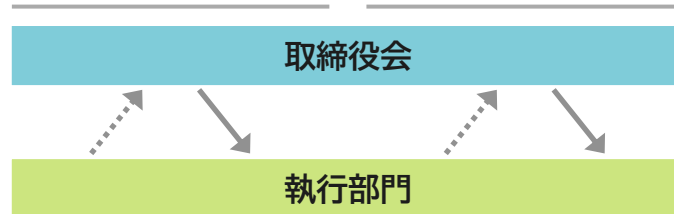
年月	主な審議内容	
2021年	7月 価値創造プロセスと事業ポートフォリオ	経営テーマ
	10月 事業ポートフォリオ分析	経営テーマ
	11月 (TB取締役会) 各事業の経営上の重要課題	TB審議テーマ
	12月 事業ポートフォリオ分析 および 組織再編	経営テーマ
2022年	7月 収益性分析	
	8月 グループ次期中期経営計画 検討状況	経営テーマ
	10月 グループ次期中期経営計画 中間ディスカッション	経営テーマ
	12月 グループ次期中期経営計画 方向性	
2023年	1月 グループ資産運用ビジネス戦略	経営テーマ
	(予定) 2月 (TB取締役会) 経営上の重点戦略領域	TB審議テーマ
	(予定) 3月 グループ 中期経営計画	

2030年の
ありたい姿

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



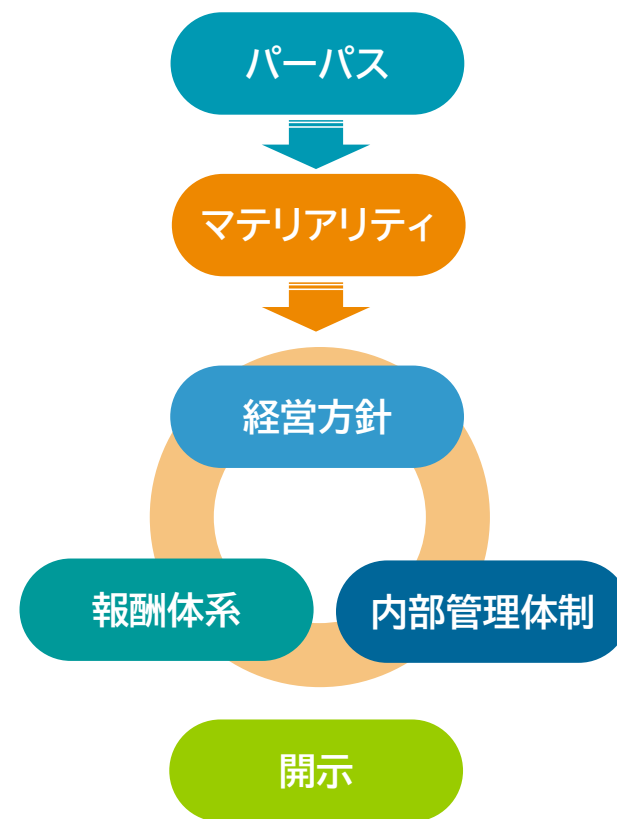
※「経営テーマ、審議テーマ」の議論

- ホールディングス(以下、HD)取締役会では、法令や規程上の要請事項のほか、経営上の重要な課題や、中長期的な視点に立ったテーマを「経営テーマ」として選定し、特に結論を得ることを目的とせず、三井住友信託銀行(以下、TB)の社外取締役も交えて1時間程度、自由に審議
- TB取締役会における経営上の重要なテーマをHD社外取締役も交えて議論するものを「審議テーマ」として設定

- 取締役会では、当グループのパーパス(存在意義)を決議しその浸透をモニタリング
- パーパスの実現に向けて当社が対処すべき重要課題(マテリアリティ)を特定の上、経営計画と接合させる形で対応策を審議

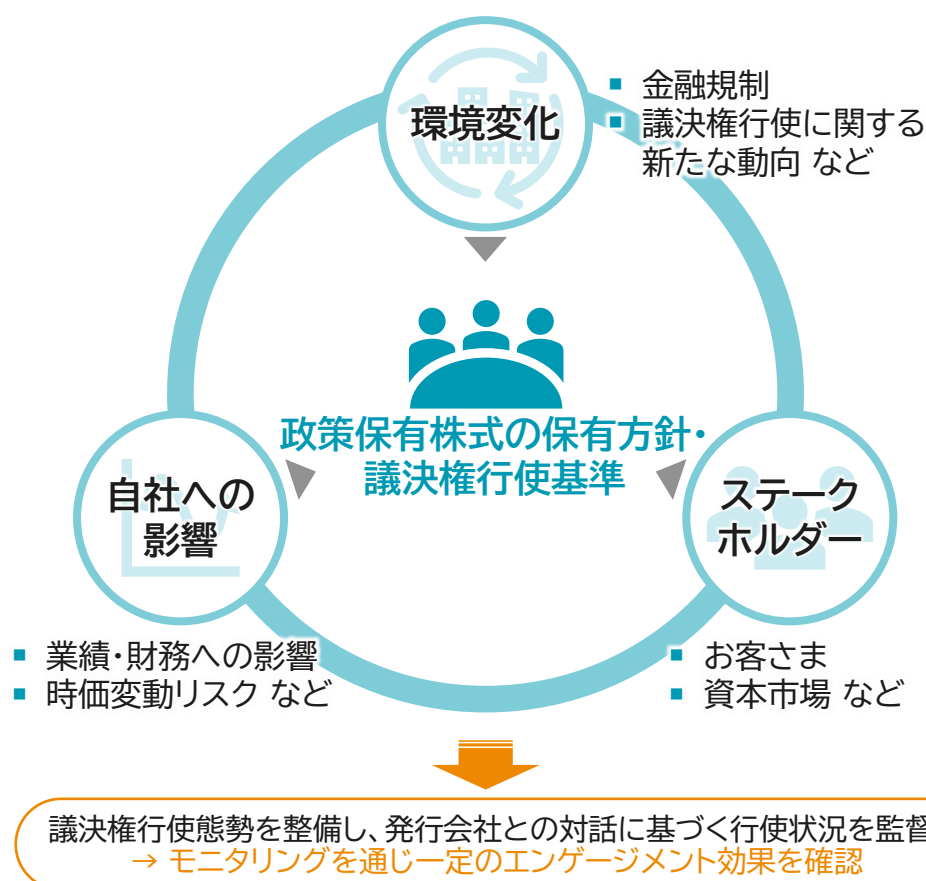
年月	主な審議内容	
2021年	3月	■ マテリアリティ・マネジメント 及び サステナビリティ基本方針 マテリアリティ ■ パーパスの浸透策 経営テーマ パーパス
	8月	■ 気候変動に関する対応方針 経営テーマ 経営方針
	9月	■ カーボンニュートラル宣言 及び 関連機関への署名 経営方針
	12月	■ サステナビリティレポート・TCFDレポート 開示
2022年	3月	■ サステナビリティ方針 経営テーマ 経営方針
	5月	■ パーパスの浸透 パーパス
	6月	■ (報酬委) 役員報酬におけるESG業績評価反映方法の見直し 報酬体系
	9月	■ 人権リスク管理態勢の高度化 内部管理体制
	10月	■ 気候変動に関する取組方針 及び リスク管理態勢の整備 経営方針
	11月	■ マテリアリティの見直し 経営テーマ マテリアリティ
	12月	■ マテリアリティの見直し (決議) マテリアリティ
2023年	1月	■ 人権方針の改定 及び 取組状況 経営方針 ■ マテリアリティ・マネジメントとリスク管理の接合 内部管理体制
	(予定) 2月	■ 経営上の重点戦略領域 TB審議テーマ 経営方針 (人生100年時代、ESG/サステナビリティ経営、など)

サステナビリティに関する多様な項目



- 2021年5月、新マネジメント体制の下で、「従来型の安定株主としての政策保有株式」は原則全て保有しない方針を決定
- 利益相反管理委員会への諮問・答申を踏まえ、各ステークホルダーの中長期的な価値向上を考慮して、議決権行使基本方針を決定

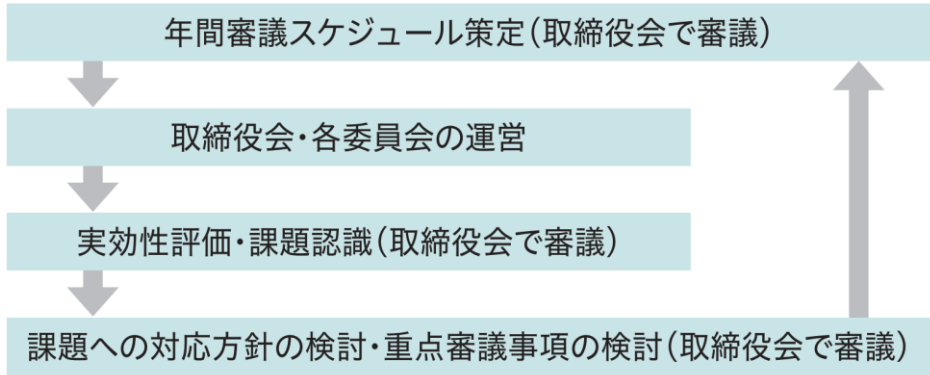
年月	主な審議内容
2021年 1月～2月	■ 政策保有株式の削減方針の審議 ■ 政策保有株式の時価変動リスクヘッジ方針
3月	■ 政策保有株式ゼロ保有方針の妥当性の審議
4月	■ 政策保有株式ゼロ保有方針の対外公表の方向性
6月	■ コーポレートガバナンス基本方針の改定・公表
7月～8月	■ 議決権行使基準の策定に向けた審議 ■ 利益相反管理委員会（議決権行使基準、議決権行使態勢の審議）
9月	■ 政策保有株式基本方針の改定 ■ 議決権行使基本方針の改定
10月	■ 議決権行使基準等の対外公表の方向性
2022年 1月	■ 議決権行使態勢の審議
9月	■ 利益相反管理委員会（議決権行使結果の審議） ■ 議決権行使結果の開示方針



Appendix

取締役会の実効性評価を軸とした持続的なPDCA

取締役会のPDCAサイクル



取締役会の多面的な評価（誰が何を評価するか）

何を評価		誰が		
		取締役	各委員	執行役
会議体評価	取締役会	○	—	○
	各委員会	○	○	—
自己評価	取締役として	○	—	—
	執行役として	—	—	○
インタビュー		○	—	—

実効性評価の視点の網羅性（2021年度 取締役会評価の概要）

評価対象	取締役会・指名委員会・報酬委員会・監査委員会・リスク委員会・利益相反管理委員会		
回答者	取締役・執行役・各委員会の委員		
回答方法	① 取締役・執行役・各委員会の委員に対するアンケート（5段階評価の選択式設問および記述式設問） ② 取締役に対する第三者機関によるインタビュー		
評価項目	① 取締役会のありたい姿	2項目	自由記入 等
	② 取締役会の役割・機能（取締役個人の自己評価を含む）	15項目	パーパス、ステークホルダー、サステナビリティ、経営戦略、内部統制、グループ統治 等
	③ 取締役会の態勢	4項目	構成、連携、信認 等
	④ 取締役会の運営	4項目	運営、提言の執行反映、トレーニング機会 等
	⑤ 執行側のアカウンタビリティ	5項目	自律性、説明、資料 等
	各委員会の機能発揮	6項目	機能発揮・提言活用 等
	その他、以下の各委員会の自己評価項目を評価		
	指名委員会	11項目	
	報酬委員会	12項目	
	監査委員会	24項目	
	リスク委員会	12項目	
	利益相反管理委員会	10項目	
	⑦ 取締役会において審議を深めるべきテーマ等	1項目	自由記入
	総計	106項目	
※ 執行役は、取締役会・委員会に対する評価項目①～⑥のうち14項目を評価。			

スキル・マトリックスの内訳開示

- 社外取締役7名の「創造」スキルの内訳を新たに開示

	社外取締役						
	松下 功夫	齋藤 進一	河本 宏子	麻生 光洋	加藤 宣明	柳 正憲	鹿島 かおる
企業経営	●	●	●		●	●	●
財務・会計	●	●					●
法務・リスク管理・コンプライアンス		●	●	●			●
創造(*1)	●	●	●	●	●	●	●
信託・運用		●				●	
国際性(*2)	●	●		●	●		
サステナビリティ	●	●	●	●	●	●	●
環境(*3)	●	●			●	●	
社会(*4)	●			●	●		
女性活躍、D&I			●				●

(*1)「デジタル・IT」など含む。「デジタル・IT」は、執行側であるIT委員会等における外部有識者からの意見などを踏まえ、議論を実施

(*2)海外勤務、海外大学等との連携学術活動、大学・大学院留学などの経験含む

(*3)ESG投資/環境格付けファイナンス、サプライチェーン管理含む

(*4)人権、サプライチェーン管理含む

業績連動報酬に係る指標(KPI)

- 中長期的な貢献や、ESG関連の貢献をより反映する評価体系に見直し

株式報酬についての新たな業績評価体系（2022年7月適用）

業績連動報酬に係る指標(KPI)		評価ウェイト	
短期業績 関連	①連結実質業務純益	33.3%	22.2%
	②親会社株主に帰属する当期純利益		11.1%
中期財務 関連	③連結自己資本ROE	33.3%	11.1%
	④連結CET1比率(普通株式等Tier1比率)		11.1%
	⑤連結OHR(経費率)		11.1%
ESG 関連	⑥ESG総合評価(個別項目:気候変動、FD・CS活動、社員エンゲージメント、D&I(女性活躍推進等)、ESG評価機関評価(*5))	33.3%	

(*5)MSCI、FTSE、Sustainalyticsの3社

<見直しの内容>

- ①「短期業績:中期業績:ESG=1:1:1」の割合で株式報酬の業績評価に反映させる体系に変更
- ② ESG評価項目について、マテリアリティを踏まえて見直しを実施、上表⑥に記載の5項目を選定。これら5項目を定量・定性の両面から評価し、ESG総合評価を報酬委員会が定め、その評価点を役員報酬に反映させる体系に変更

取締役会傘下の各委員会の構成員

		氏名	経歴	指名	報酬	監査	リスク	利益相反 管理
社外	取締役	松下 功夫	元 ENEOSホールディングス 社長	◎	○			
		齋藤 進一	元 ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ 共同代表			○		
		河本 宏子	元 全日本空輸 取締役専務執行役員	○	◎			
		麻生 光洋	元 福岡高等検察庁 検事長	○		◎		
		加藤 宣明	元 デンソー 社長	○	○			○
		柳 正憲	元 日本政策投資銀行 社長	○	○			
		鹿島 かおる	元 新日本有限責任監査法人 常務理事			○	○	
	有識者	神田 秀樹※1	東京大学名誉教授 学習院大学大学院法務研究科 教授					◎
		藤井 健司	元 みずほ証券 常務執行役員				◎	
		外山 晴之	元 日本銀行 国際局長				○	
		細川 昭子	バーカー & マッケンジー法律事務所					○
社内		大久保 哲夫	三井住友トラスト・ホールディングス 会長	○	○			
		橋本 勝	三井住友信託銀行 会長	○	○			
		首藤 邦之	常勤監査委員			○		
		田中 浩二	常勤監査委員			○		
		鈴木 康之	執行役常務				○	○
		高田 由紀	執行役				○	○

※1：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