

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

注：資料中「当社」は三井住友信託銀行

Copyright © 2023 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

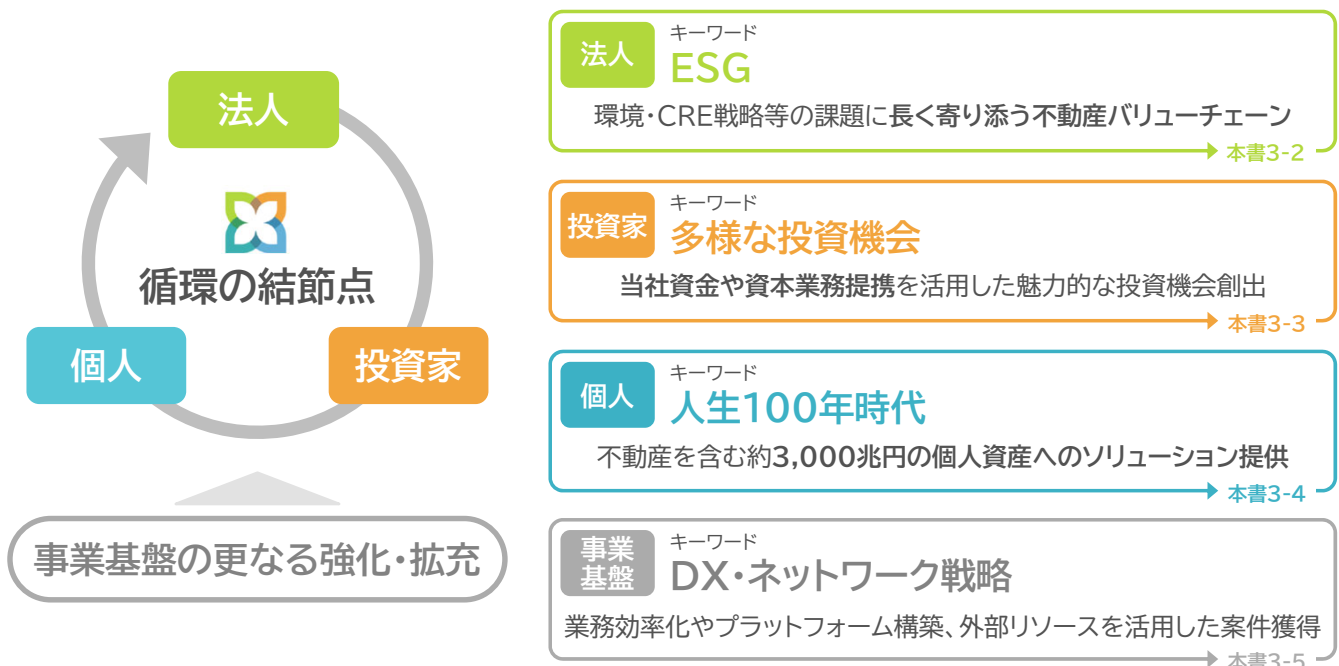
1

 三井住友トラスト・ホールディングス

- ◆ 本日はお集りいただきまして、誠にありがとうございます。
- ◆ 三井住友トラスト・ホールディングス執行役員と三井住友信託銀行の副社長をつとめております海原でございます。
- ◆ 資料およびご説明におきましては、三井住友信託銀行を「当社」と表現させていただきます。
- ◆ 本日は、不動産事業のビジネス戦略について、お話をさせていただきます。
- ◆ 2ページをご覧ください。

1. 当グループ不動産事業について | 本日本話するテーマ

不動産を取り扱う金融グループの強みと成長の可能性

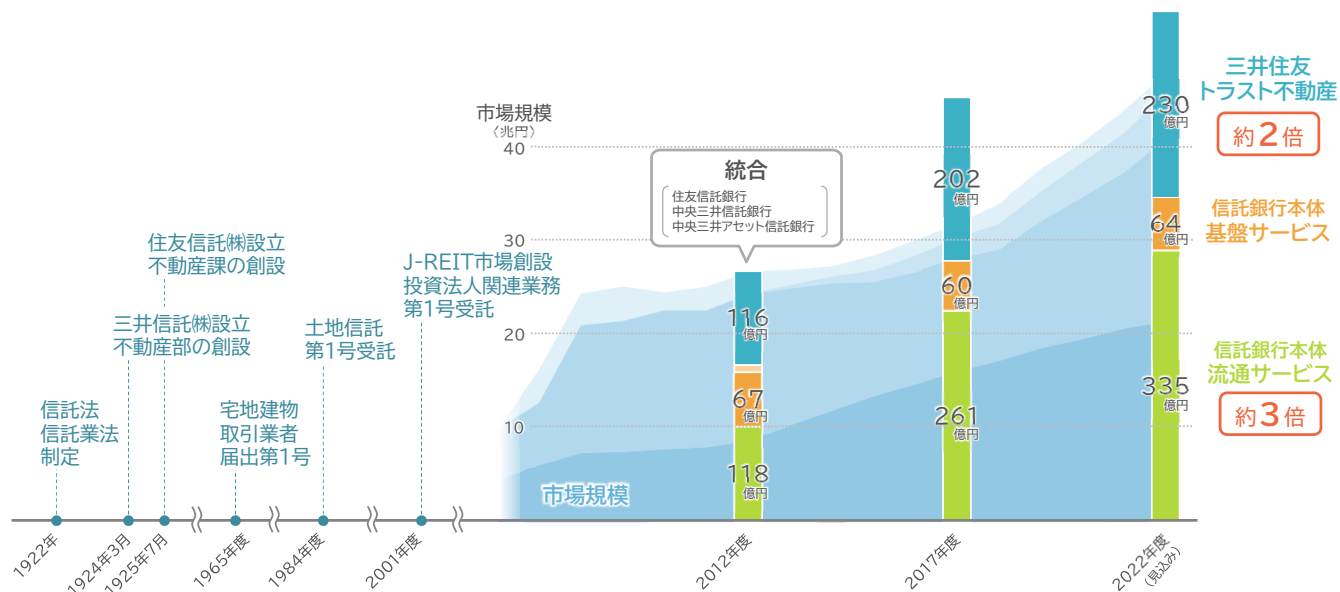


- ◆ まずはじめに、本日本話するキーワードを記載しています。
- ◆ 当社は、金融と不動産をワンストップで取り扱うことができる点が、他の金融や不動産会社との違いであります。この点を、海外投資家の方からも、非常にユニークなビジネスモデルであり、強みであると評価いただいております。
- ◆ 当グループは、法人・投資家・個人のお客さまに対し、資金・資産・資本の好循環を促進していくことをテーマとしておりますが、不動産事業は売買仲介に代表されるように、これら3主体の結節点たることをビジネスの中核としております。
- ◆ 本日は、記載のキーワードの観点から、当グループの強みと成長の可能性についてご説明します。
- ◆ 3ページをご覧ください。

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」、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)

- ◆ 私共は創業当時から不動産ビジネスを手掛け、ノウハウを培ってきましたが、近年でもJ-REIT市場創設時には、第1号法人の事務受託を行うなど、常に時代を先取りして市場の成長を後押しし、自らも成長してきました。
- ◆ 棒グラフは当グループの不動産関連収益を表しています。この10年で信託銀行の仲介等の流通サービスは3倍、三井住友トラスト不動産は2倍に成長しています。
- ◆ 5ページにお進みください。

(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

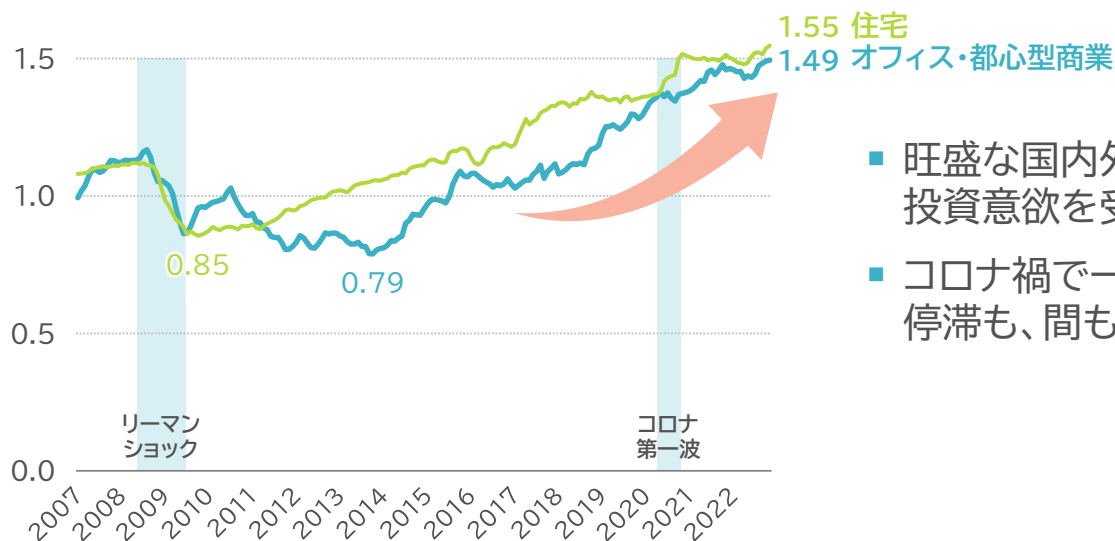
三井住友トラスト 不動産投資顧問

- 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

Copyright © 2023 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

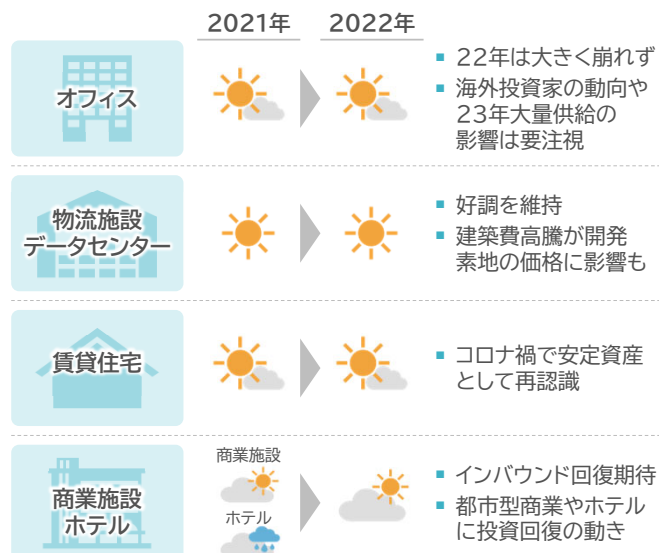
- ◆ 第2章では、不動産マーケットの最近の動向についてご説明いたします。
- ◆ まず国内不動産価格の全体感としては、ご覧の通り上昇が継続している状況です。
- ◆ 6ページをご覧ください。

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

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

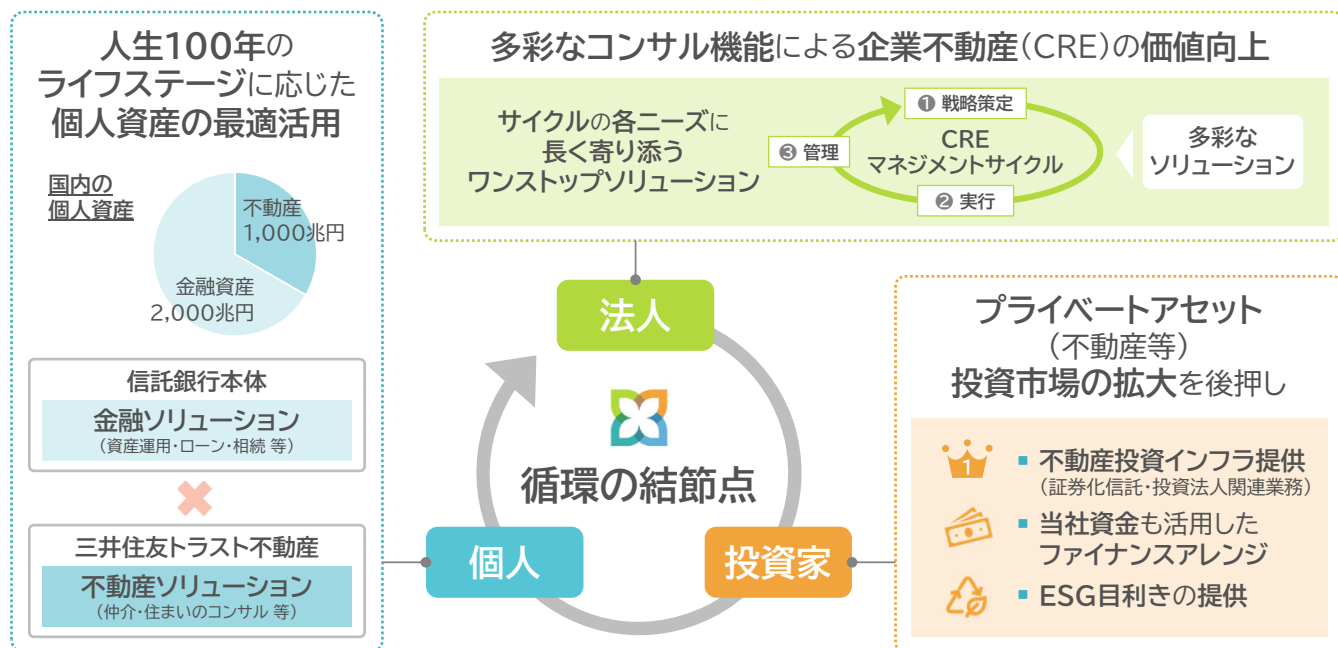
海外投資家の動き

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

- ◆ アセット別に見ますと、オフィス見直しや今後の大量供給が懸念されている中ではありますが、全体としてみると好調に推移しました。また、ホテルや商業施設もコロナからの回復の兆しが見えてきています。さらに、事業法人においては、各社の業況に応じた様々な不動産取引のニーズが確認出来ています。
- ◆ 投資家動向は、国内勢が堅調であることに加え、グローバルではシンガポールや香港などの投資家を中心に引き続き投資意欲が高い一方で、昨年来の金利上昇を受け、欧米や韓国投資家に様子見の動きも見られております。
- ◆ 不動産はマーケットの影響を相応に受けやすいビジネスではありますが、当社はお客さまとの接点を増やし、お客さまのニーズに応え、市場を自ら拡大・創造していくことで、収益の安定性向上を図ってまいります。
- ◆ この点について詳しくご説明したいと思います。
- ◆ 7ページにお進みください。

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



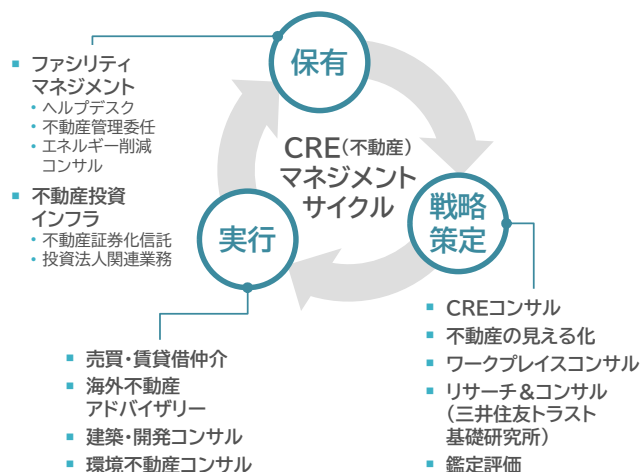
- ◆ このページには、これからお話しする成長戦略のサマリーを記載しております。
- ◆ まず、法人のお客さまに対しては、ニーズや課題に長く寄り添う多彩なコンサル機能により、特に今後拡大が予想されるESGのニーズにお応えしてまいります。
- ◆ 投資家のお客さまに対しては、当社資金を呼び水とした魅力的な不動産投資機会の創出や、投資インフラの提供を通じまして、プライベートアセットの代表格である不動産への資金の呼び込み、そして投資市場の更なる拡大に貢献していきます。
- ◆ 個人のお客さまへは、グループの総合力を活かし、人生100年時代に必須となります、不動産も含めた資産全体の最適活用に向けたソリューションを提供してまいります。
- ◆ 8ページにお進みください。

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

- ◆ まず、法人のお客様に対する戦略です。
- ◆ 不動産バリューチェーンとありますが、これは、お客さまのCREマネジメントの一連のサイクルで発生してくる様々なニーズに対し、当社の多彩なメニューがチェーンのように繋がり、ワンストップで提供していくことでありまして、当グループの大きな強みとなっています。
- ◆ 単発のコンサルの提供で終わることなく、仲介や他のコンサルへと継続的な関係を構築するために重要なもので、先ほど申し上げた収益の安定性向上にも大きく貢献する仕組みであります。
- ◆ 9ページをご覧ください。

3-2. 成長戦略 | 法人のお客さま

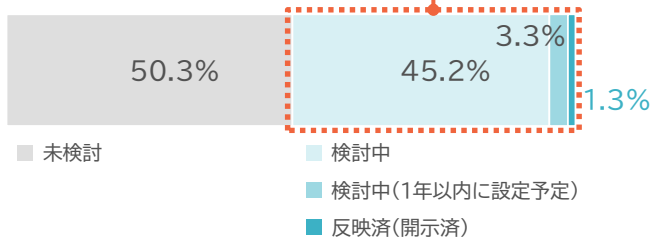
ESG対応ニーズの高まり（当社実施「不動産ESGサーベイ」より）



環境不動産の投資評価が進む

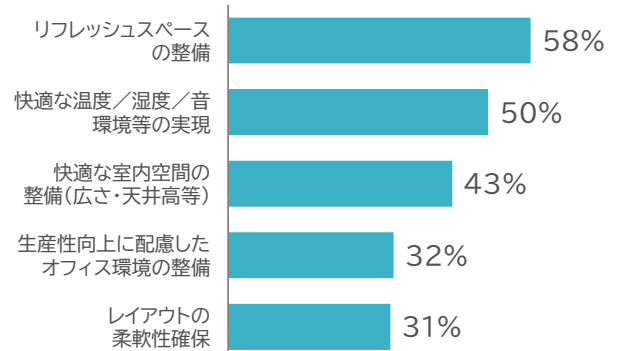
環境不動産の価格を高く評価
（反映済・検討中）

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）不動産、建設会社 他161社。実施期間2022年7～8月

- ◆ こちらは当社が昨年実施した不動産ESGサーベイの抜粋です。
- ◆ このような調査結果からも、環境不動産の投資評価やワークプレイス見直しといったニーズが着実に高まっていると感じています。
- ◆ 本サーベイは、こうしたトレンドの把握にとどまらず、お客さまへ個別にフィードバックすることを通じて、ソリューション提案につなげております。
- ◆ 次に当社のサポート事例を2つご紹介します。
- ◆ まず10ページです。

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

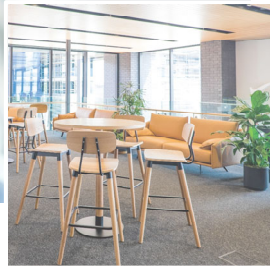
※1: カーボンニュートラル

- ◆ これは、工場を再編された、あるメーカーの事例です。
- ◆ このお客さまは、カーボンニュートラル実現に向け、複数の既存工場を売却し、新たに購入する土地にグリーンな工場を建築するプロジェクトを進めております。
- ◆ 当社は環境不動産分野のフロントランナーとしての強みも活かして、拠点売却の仲介サポートを全面的にお任せいただいております。
- ◆ 11ページにお進みください。

本社のあり方見直しに伴う不動産売却



写真はイメージ



- 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、新本社のワークプレイス検討・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**

- ◆ こちらは、ワークプレイスのあり方を見直しに伴い、本社を売却したお客さまの事例です。
- ◆ このお客さまは人材採用の訴求力や生産性向上のため、本社のあり方を見直される中で、本社の売却を決断されました。
- ◆ 当社はお客さまの主要資産のファシリティマネジメントや、長年にわたるCRE提案を通じて、お客さまに長く寄り添ってきたことで、売却時の仲介を任せていただきました。
- ◆ こうしたESGのニーズに伴う不動産の動きは、今後も確実に増えていくものと考えておりまして、不動産バリューチェーンを活かしてそのニーズに応えてまいります。
- ◆ 12ページにお進みください。

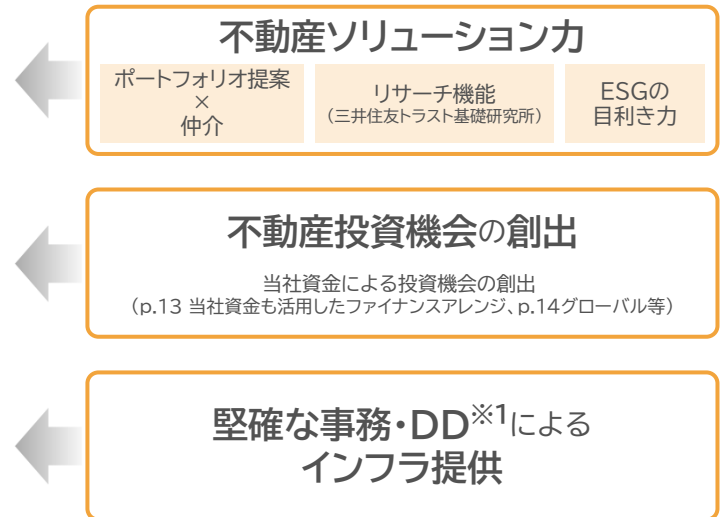
3-3. 成長戦略 | 投資家のお客さま

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



当グループの役割



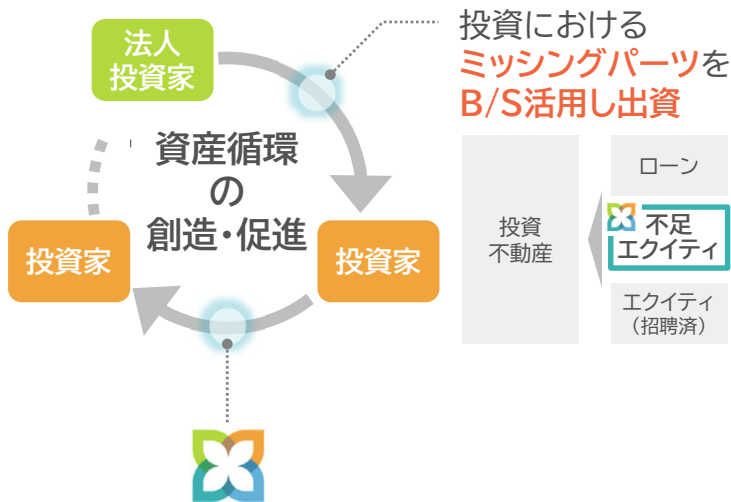
※1: デューデリジェンス

- ◆ 次に投資家のお客さまに向けた取組みです。
- ◆ まず当グループの役割、強みについてご説明します。
- ◆ 既に不動産投資をされている投資家には、投資ポートフォリオを踏まえた提案型の仲介や、リサーチ機能等の高度なソリューションを提供し、この分野で大きな強みを発揮してきました。
- ◆ また、昨年8月の投資家ビジネスのIR dayでもお伝えしたとおり、当社が起点となって魅力的な投資機会を創出し、不動産を含む国内プライベートアセット市場の発展に貢献してまいります。
- ◆ そして、これら不動産投資市場の社会的インフラを支えることも、当グループの果たす重要な役割と認識しております。
- ◆ その上で、現在当社が進めている取組みをいくつかご紹介します。
- ◆ 13ページをご覧ください。

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

- ◆ こちらは、投資案件について、ローン・メザニン投資家の招聘に加え、不足するエクイティ部分を当社が出資し、全体のファイナンスアレンジを行うことで資産の好循環を後押しする取組みです。これにより循環の各所において当社がサポートし続ける案件を拡大し、収益機会を自らで創造していきます。次の中計期間においては、数百億円規模の資金活用を検討していきます。
- ◆ なお、この取組みによるグループ全体のリスク・ウェイト・アセットに占める影響は限定的です。
- ◆ 14ページにお進みください。

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



多国籍社員から成るグローバル専任部署

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

Copyright © 2023 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

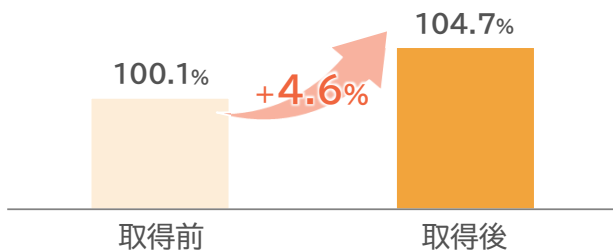
- ◆ グローバル分野でも当社は強みを有しており、これまで約5千億円のインバウンド投資をサポートしてきました。
- ◆ 21年にはCrossHarborとの提携により、アウトバウンド投資機会の提供体制を強化し、先月第1号案件も成約しました。
- ◆ アポロとの間でも、不動産領域での協業に向け協議を行っているところでありまして、こうした協業を通じて更なる拡大を目指していきます。
- ◆ 続いて15ページをご覧ください。

3-3. 成長戦略 | 投資家のお客さま

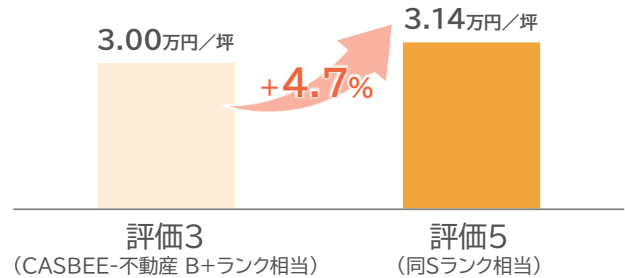
環境性能と経済効果の推計（当社および三井住友トラスト基礎研究所の共同調査）



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

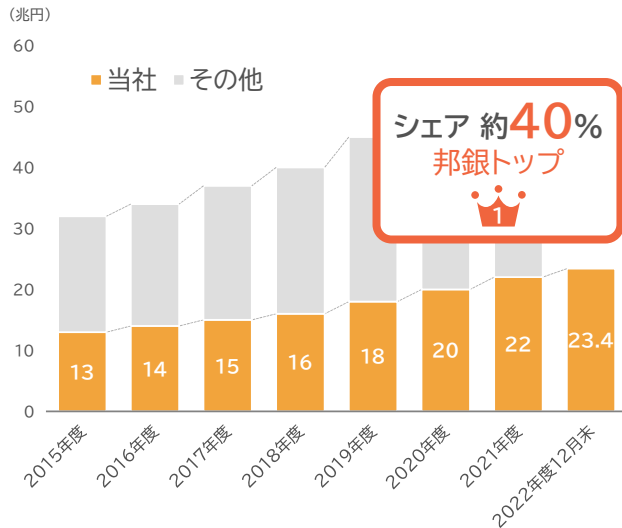
Copyright © 2023 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

- ◆ これは、グループ会社の三井住友トラスト基礎研究所と共同で行った調査結果の抜粋です。
- ◆ これまでは手間やコスト面から、建物の環境対応がなかなか進まないというのが実態でしたが、本調査は環境認証取得による賃料上昇効果を、定量的に明らかにしたものとして、報道でも取り上げられるなど大きな反響を呼びました。
- ◆ こうしたESGのムーブメントを後押しする動きとあわせて、16ページにありますように、当社は投資市場の社会的インフラである不動産証券化においても、ESG面での付加価値提供の取組みを進めています。

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

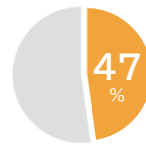


不動産ESG推進度
同一業界内の
立ち位置を
可視化

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

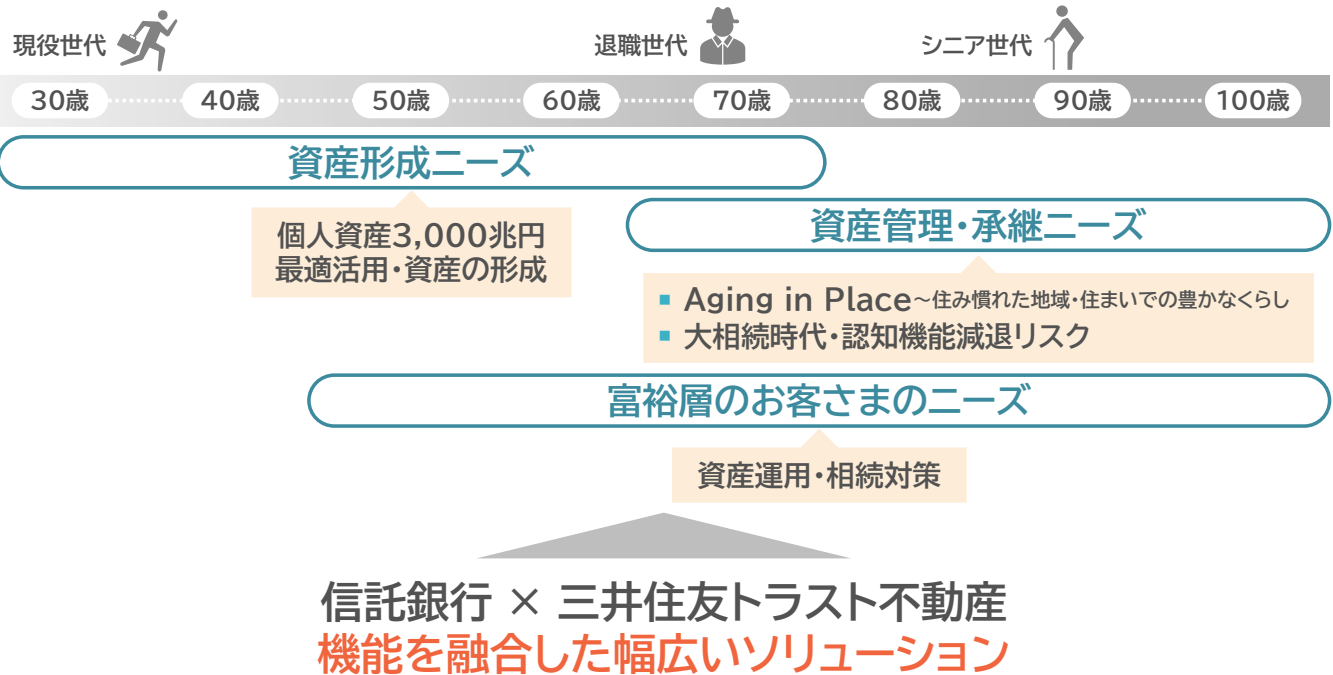


受託不動産

- ◆ 当社が受託残高で23兆円、シェアで4割のトップを誇る中でのこうした取組みは、環境配慮という社会ニーズへの対応と、当社ビジネスの更なる競争力強化との両立に繋がるものと考えています。
- ◆ 17ページにお進みください。

3-4. 成長戦略 | 個人のお客さま

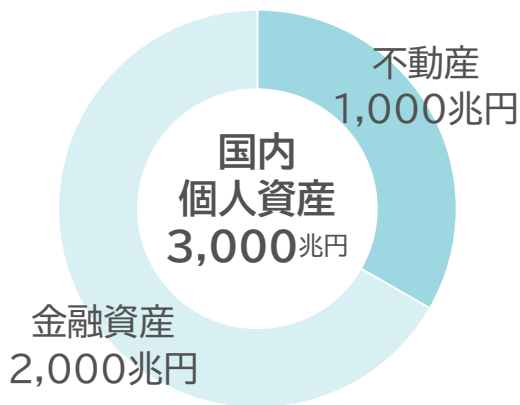
人生100年時代のライフステージに寄り添ったトータルソリューション



- ◆ 個人のお客さまのキーワードは人生100年時代です。
- ◆ 18ページをご覧ください。

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



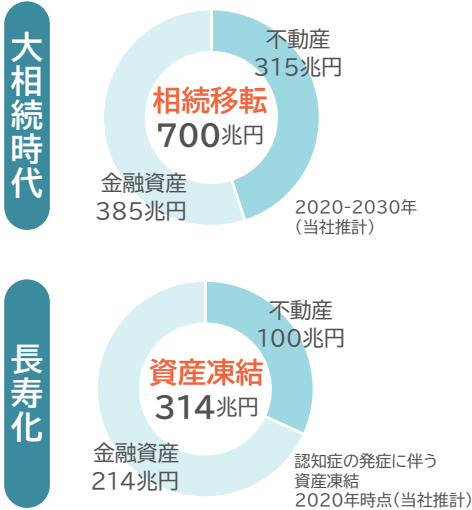
- AI査定、住まいの健康性評価等が可能なツール
- 信託銀行全店導入、トラスト不動産と連携しソリューションを提供
- その他コンサル店舗も試行中

- ◆ 国内の個人資産に関しては、「金融資産2,000兆円」がよく取り上げられますが、この他に1,000兆円規模の不動産が存在します。この、不動産も含めた「3,000兆円の個人資産」全体の活用や最適化を考えると、人生100年時代において重要だと私共は考えています。
- ◆ そのために、個人不動産を主に扱う、子会社の三井住友トラスト不動産と信託銀行本体の間で更なる連携強化を進めております。今年度も、AI査定や住まいの健康性評価などの機能を搭載した「住まいのコンサルティング、住まコン」というツールを全店で導入し、更なるサービス向上を図っております。
- ◆ 19ページへお進みください。

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

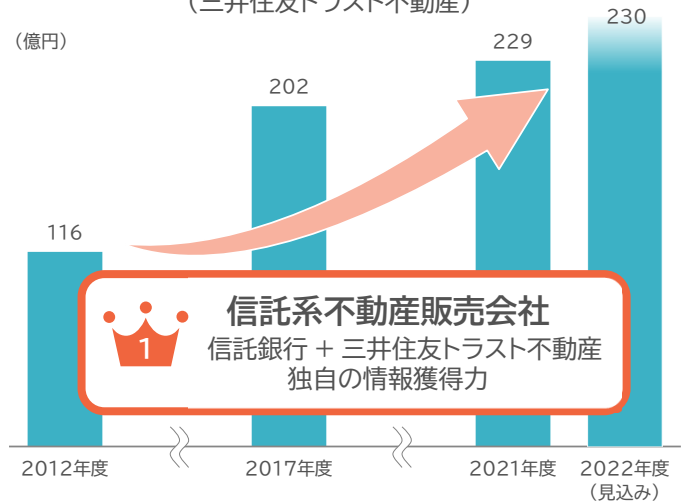
社会変化・お客さまの課題



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)

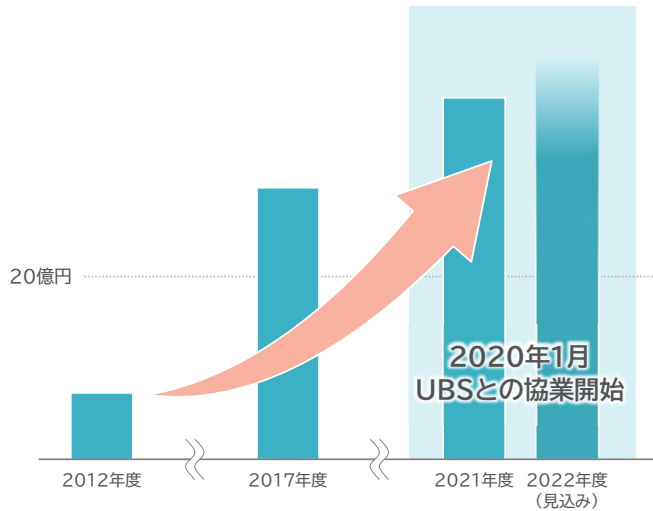


- ◆ トラスト不動産は、銀行からの情報に加えて、トラスト不動産独自の営業情報に基づく仲介の取組みに強みがありまして、信託系不動産子会社で統合来常にNO1の実績をあげており、個人向け仲介の業界全体で見ても5位の実績を誇ります。
- ◆ 今後は、大相続時代や長寿化といった社会課題に伴うニーズを取り込み、更なる伸長を目指します。
- ◆ 20ページをご覧ください。

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）

Copyright © 2023 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

20

三井住友トラスト・ホールディングス

- ◆ 富裕層領域においても、UBSとの協業も開始し、不動産ソーシング力強化に取り組んでまいりました。
- ◆ 推進途上ではありますが、情報件数や収益は着実に増えてきております。
- ◆ なお、21ページには、お客さまにお渡ししている小冊子のリンクを掲載しております。

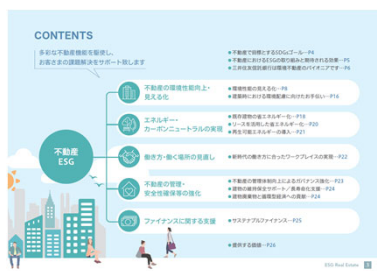
(ご参考) 当グループ不動産ビジネスの強みを紹介した各種冊子

多彩な 不動産機能



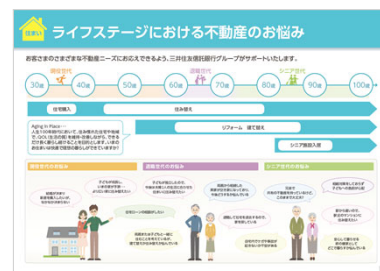
<https://www.smth.jp/-/media/th/investors/presentation/230221-2.pdf>

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>

- ◆ 当グループのソリューションのラインナップについてご紹介していますので是非ご覧ください。
- ◆ 22ページにお進みください。

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

Copyright © 2023 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

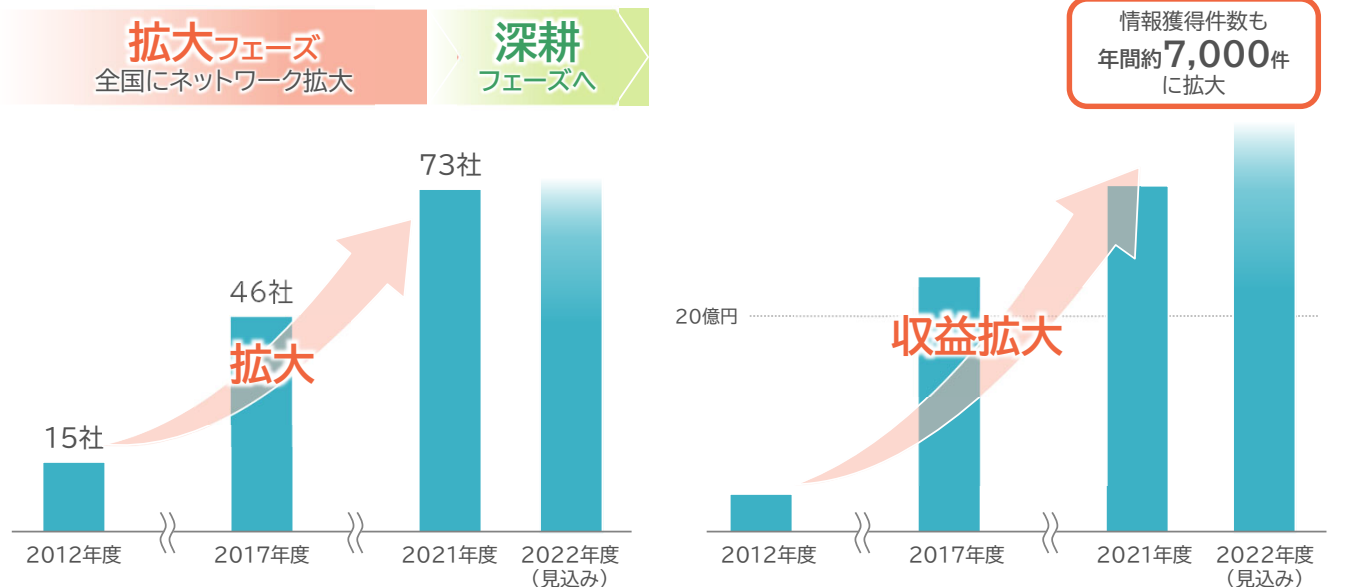
- ◆ 次に事業基盤に関する取組みについてご説明いたします。
- ◆ まずDX戦略ですが、記載の3つの活用領域での取組みを推進中でありまして、最も早くDXの波が訪れるであろう個人分野においては、先ほどご紹介したAI査定の実装など取組みを進めております。
- ◆ 23ページをご覧ください。

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



- ◆ 当社は、アライアンス先のお客さまに対し、当グループの高度な不動産サービスを提供することにより、win-winの関係を築き収益を伸ばしてまいりました。成約案件が増えるにつれて、より多くの情報が集まってくるという好循環も生まれています
- ◆ 今後は情報獲得の量や質をさらに高めるフェーズでありまして、アライアンス先との間で有用な情報提供が可能となる、プラットフォームの構築も視野に検討を進めております。
- ◆ 最後にKPIのご説明です。
- ◆ 24ページをご覧ください。

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

- ◆ まず①の22年度ですが、銀行本体・トラスト不動産ともに統合来最高益の、それぞれ400億円、230億円を見込んでおります。
- ◆ また、②の2030年度においては、法人・投資家・個人といった各主体への接点を増やし、循環を促進させることにより、それぞれ500億円、300億円の水準を設定しています。
- ◆ 次期中計の最終年度となる2025年度は、5月の公表に向け現在議論中の数字ではありますが、2030年度の数値達成を視野に入れる水準を設定したいと考えております。
- ◆ 経費は、OHR水準のコントロールも行いつつ、DX推進に伴うシステム投資やその実現のための人材育成に重点的な投資を行います。
- ◆ また、③には収益伸長の基盤となるKPIとしてコンサル関与資産を記載しています。これは各種コンサルを通じてお客さまと接点をより多く持ち、市況に左右されにくい収益基盤に繋がる指標として重視していくものです。
- ◆ 最後に本日のまとめと意気込みについてお伝えしたいと思います。今後も法人・投資家・個人のお客さまに様々なニーズが生まれ、拡大してくることを実感しております。そして、それらと不動産は非常に密接な関係性があります。当社が強みとする「不動産バリューチェーン」、「投資機会を創出する力」、「個人資産全体に対するソリューション提供」に一層磨きをかけ、更なる成長を目指していきたいと考えております。
- ◆ 私からのご説明は以上とさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

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

- ◆ 本日はお越しいただき、誠にありがとうございます。
- ◆ 三井住友トラスト・ホールディングスにて社外取締役を務めております松下です。
- ◆ 前回の登壇は2017年度でしたので、5年振りに皆様とお会いできる機会をいただきました。本日はどうぞよろしくお願いいたします。
- ◆ 本日は三井住友トラスト・ホールディングスのコーポレートガバナンス体制と、取締役会の実効性向上に向けた課題認識と取り組みについてお話させていただきます。
- ◆ なお、本日の資料およびご説明においては、三井住友トラスト・ホールディングスを「当社」と表現させていただきます。



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

- ◆ 1ページ目をご覧ください。
- ◆ 最初に私自身の経歴をご紹介します。
- ◆ 日本鉱業株式会社からキャリアをスタートし、石油事業、海外事業、経営企画、財務などのキャリアを歩み、2006年よりジャパンエナジーの社長に就任、2012年からはJXホールディングスの社長として持株会社の経営に携わってきました。
- ◆ 三井住友トラスト・ホールディングスの社外取締役に就任することになったのは、2017年からです。取締役会議長として、指名委員会等設置会社に移行した当社の経営の監督を担うこととなりました。

三井住友トラスト・グループの機関設計の変遷

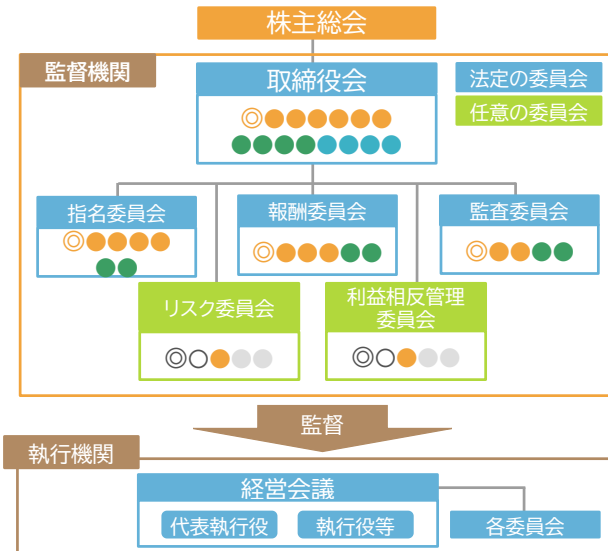
- 2011年4月 **【経営統合】三井住友トラスト・ホールディングス** 監査役会設置会社
 - 「持株会社」形態を採用
 - 機関設計は「監査役会設置会社」を選択
- 2015年6月 **三井住友トラスト・ホールディングス**
 - 任意の委員会として「指名・報酬委員会」「監査委員会」を設置
- 2017年6月 **三井住友トラスト・ホールディングス** 指名委員会等設置会社
 - 「指名委員会等設置会社」への移行 モニタリング・ボードへの本格的な移行
 - 取締役会議長に社外取締役が就任
 - グループのビジネスモデルに即し「リスク委員会」、「利益相反管理委員会」を設置
- 2018年10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

- ◆ 2ページ目をご覧ください。
- ◆ 当社の機関設計の変更の経緯についてお話しいたします。
- ◆ 住友信託銀行グループと中央三井信託銀行グループが経営統合し、三井住友トラスト・ホールディングス株式会社となったのが2011年です。
- ◆ 以後、2015年に任意の委員会として指名・報酬委員会、監査委員会を設置するなど、当社は段階的に監督機関の機関設計を高度化してきました。
- ◆ 2017年に指名委員会等設置会社へ移行したタイミングで私が就任し、モニタリング・ボードへの本格的な移行を開始しました。
- ◆ 以降、グループの中核子会社の機関設計について、持株会社の監査委員会と連動した組織監査を強化していく観点で、整備を進めてきました。
- ◆ 2018年には三井住友トラスト・アセットマネジメントを監査等委員会設置会社、2019年には三井住友信託銀行と日興アセットマネジメントを監査等委員会設置会社、それぞれ移行することで、グループの中核子会社も含めた機関設計に関しては、ある程度形が整ったと考えています。

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)

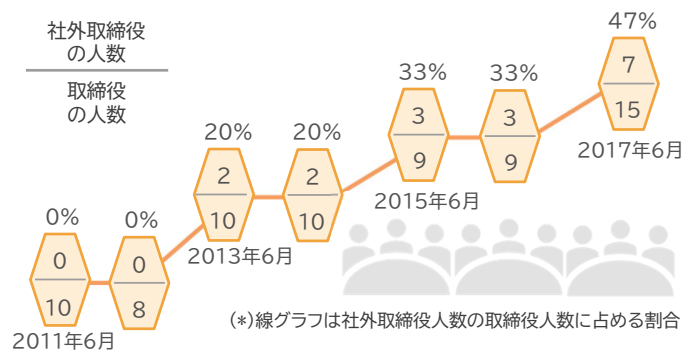
社内取締役(8名)

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



- ◆ 3ページ目をご覧ください。
- ◆ 当社の現在のコーポレートガバナンス体制についてご説明致します。
- ◆ まず左に示す監督体制についてです。当社はグループのビジネスモデルの健全性や信頼性、経営の透明性を高めていくために、指名委員会等設置会社として会社法により設置が求められる指名委員会、報酬委員会および監査委員会に加えて、取締役会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ることが特色です。
- ◆ 指名委員会等設置会社への移行後、法定3委員会の機能の高度化を加速させてきました。指名委員会では執行側のサクセッションは元より、当グループのパーパス・マテリアリティを踏まえたスキルマトリクスの整備などを通じ監督機能のサクセッションの高度化を進めているほか、報酬委員会ではESG関連も含めた業績連動報酬の在り方などを含め高度化を進めています。また、監査委員会ではグループの中核子会社の監査等委員会や関係会社監査役、執行の内部監査部と連携して組織監査を展開し、取締役会へ監査システム全体として報告がなされるなど、各委員会と取締役会の連携も含めて、実効性高く運営できていると感じています。
- ◆ 任意の委員会の活用的高度化については、後ほど詳しくご説明致します。
- ◆ 右側の取締役会の構成ですが、取締役15名の内、非執行取締役比率は11名で73%、社外取締役比率は7名で47%となっており、専門性の高い信託銀行グループに則したモニタリング・ボードとして、実効性のある監督機能を発揮出来る態勢を確保出来ていると考えています。取締役会の構成や役員報酬体系等については、補足資料を添付しているので後ほどご覧ください。

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

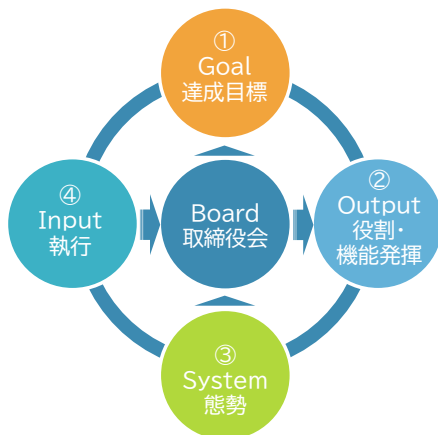
取り組み②：グループ統治における子会社の取締役会の機能発揮

取り組み③：委員会機能を活用した監督機能の深化

- ◆ 4ページにお進みください。
- ◆ 取締役会議長として、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、それに対する取り組みについてご説明致します。
- ◆ 監督機関の実効性を高めていく上での課題認識は大きく2点あり、一つは「どのような取締役会を目指していくのか」という点、もう一つは「監督機関全体でどのように実効性を向上していくのか」という点です。
- ◆ これらの課題認識へ対応する3つの取り組みとして、「当グループの取締役会のありたい姿」、「グループ統治における子会社の取締役会の機能発揮」、「委員会機能を活用した監督機能の深化」に関して、次ページ以降のスライドを用いてご説明致します。

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



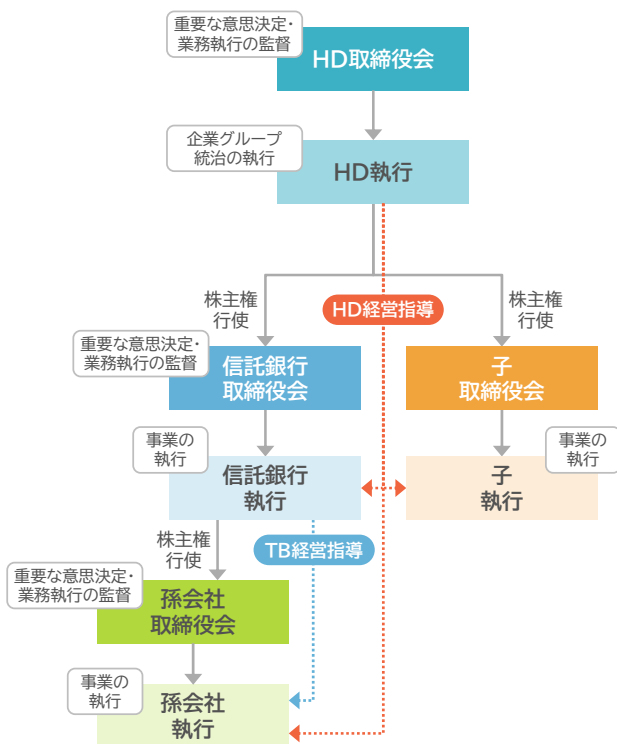
実効性ある取締役会を、「ありたい姿を目指し持続的な改善が図られている取締役会」と定義

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
② 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
③ 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
④ 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

- ◆ 5ページにお進みください。
- ◆ 「当グループの取締役会のありたい姿」についてお話し致します。
- ◆ 指名委員会等設置会社に移行し、また私が取締役会議長に就任して5年が経過し、この間、取締役会は監督機能を安定的に発揮してきましたが、より一層実効性と高める上で、社会的にも非常に重要な使命を有する信託銀行を中核とする当グループにおける、取締役会のありたい姿はどういったものか、真摯に考えてきました。
- ◆ そこで、2021年度の実効性評価では当グループに相応しい取締役会の定義と実効性向上に向けてありたい姿を問う設問を導入し、設問に関する回答や審議を実施してきました。
- ◆ 取締役会における審議の中で、居住可能な地球と健全な社会という枠組みの中で企業の役割が再定義されつつある中、当社の取締役会は多様なステークホルダーへのフィデューシャリーを全うする取締役会を指向することを確認しました。
- ◆ 取締役会の達成目標を踏まえた、取締役会の役割・機能発揮、それを担保する態勢、執行に求めるべきものを整理したものが、当グループの取締役会の機能フレームワークであり、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。
- ◆ 現在、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」と定義した上で、取締役会評価などを通じた実効性向上に向けたPDCAサイクルを回すことで高度化を進めています。

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	...

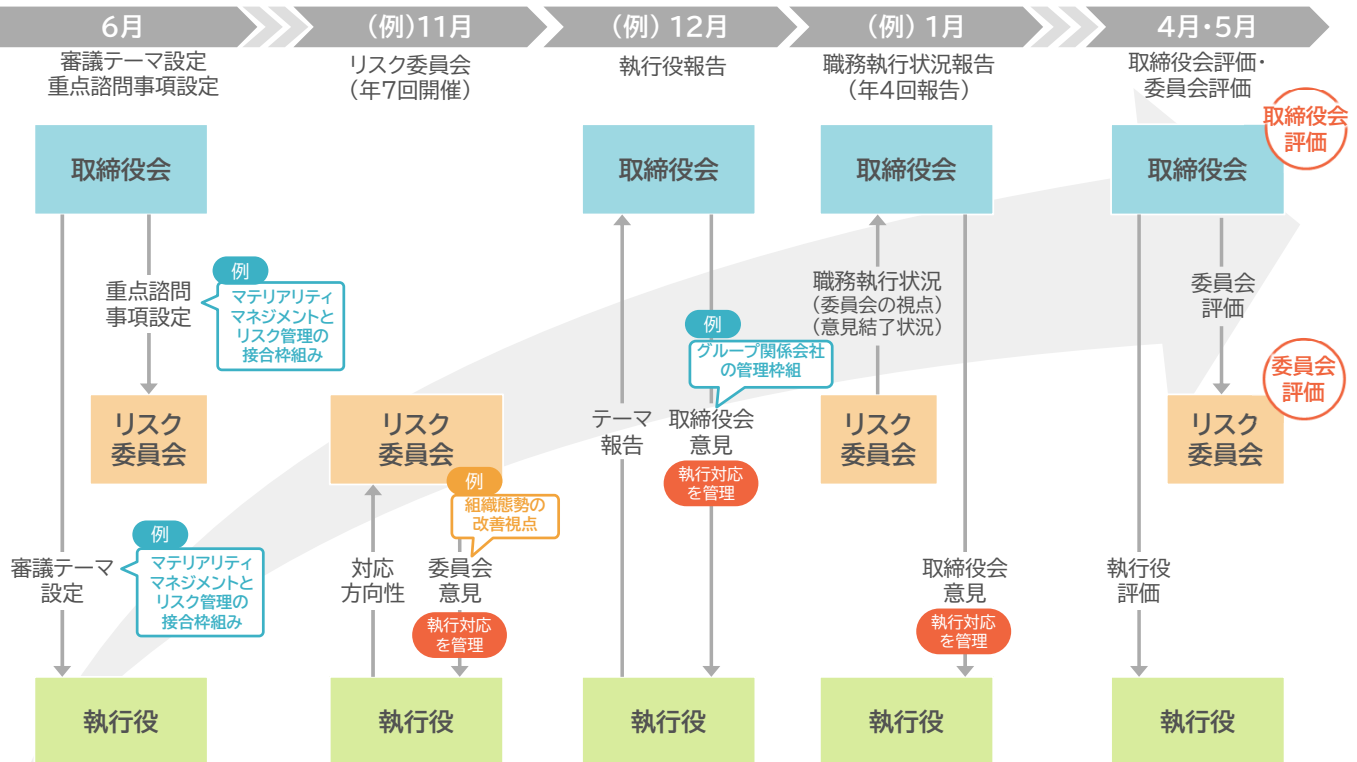
【上記踏まえた関係会社の取締役会の機能発揮イメージ】

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

- ◆ 6ページにお進みください。
- ◆ 次に、監督機関全体での実効性の向上策として、グループ統治における子会社の取締役会の機能発揮についてご説明致します。
- ◆ ホールディングスの取締役会は先ほど申し上げたありたい姿に向けて、当グループの存在意義（パーパス）やステークホルダーへの適正な資本分配、グループ経営の基本方針を主に審議していくと共に、グループ統治機構の頂点として企業集団全体のコーポレートガバナンスの責任を全うするべく、子会社の役割機能を適切に設計していく必要があります。
- ◆ 当グループでは、関係会社のグループ経営への影響の大きさ、各社の経営の自律性を踏まえてグループ統治機能の管理方針を整理し、役割期待を明示することで監督機関全体としての実効性の向上に繋げています。
- ◆ 具体的には、内部統制が整備され自律性高く経営される会社は、取締役会に自律した監督機能の発揮を期待し、モニタリング・ボードとしての監督機関の運営を評価していきます。他方、内部統制を含む経営の自律性が低い関係会社は、親会社の内部統制枠組みと一体的な従来型のボードにより、親会社のサポートを含む統制状況を監督していく枠組みを明確化しました。
- ◆ これにより、広範な業務範囲・専門性、リスクの多様性を有する中核子会社について、経営戦略の執行状況・内部統制状況の監督を子会社の取締役会と適切に機能分担することで監督機関全体での実効性の向上に繋げていきたいと考えています。

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



Copyright © 2023 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

7

三井住友トラスト・ホールディングス

- ◆ 7ページにお進みください。
- ◆ 3つ目の取り組みのご紹介としては、「委員会機能を活用した監督機能の深化」について、任意の委員会機能について事例イメージでどの様に活用しているのかご説明致します。任意の委員会としてリスク委員会と利益相反管理委員会があります。
- ◆ リスク委員会は、高度なリスク管理体制が求められる金融機関グループとして、経営環境を踏まえたトップリスクやマテリアリティに関する事項、リスク管理に係る内部統制などに関して、取締役会からの諮問を受け、その適切性などについて検討し、答申を行う任意の委員会です。
- ◆ また、利益相反管理委員会は、信託銀行グループとして他の金融グループに例のない監督機能を有する任意の委員会です。グループの利益相反管理態勢、顧客の最善の利益の確保に向けた態勢の高度化などに関して、取締役会からの諮問を受けて、その適切性などについて検討し、答申を行います。
- ◆ 取締役会では取締役会評価、委員会評価などを通じて取締役会で審議すべきテーマを4月から6月の取締役会で審議し、執行役への報告指示、傘下の委員会への諮問事項を互いに連動させる形で設定しています。
- ◆ 執行役は取締役会から指示された審議テーマが委員会の諮問事項に関連する場合、リスク委員会や利益相反管理委員会へ、その対応方向性について取締役会の前に審議を依頼します。委員会からの専門的な視点や助言を踏まえ、より洗練した論点整理を取締役会へ報告する流れを作っています。
- ◆ また、執行側からの取締役会への報告のみならず、委員会は取締役会宛ての職務執行状況報告でどのような視座で執行側に意見を述べたのか、こういった監督が必要かなどを取締役会で審議していくことで、監督機関として有機的に連動する運営としています。
- ◆ これらの運営を支えるPDCAとして、取締役会・各委員会は発出した意見に対する執行の対応状況を管理していくほか、取締役会評価、委員会評価を通じ、取締役会・委員会・執行役、それぞれの評価を通じた動機付けと翌年度の運営改善を行うことで持続的な高度化サイクルを機能させています。
- ◆ リスク委員会では、特に外部環境の変化の激しい昨今の環境下、経済安全保障の問題やロシア・ウクライナ情勢、気候変動や人権といったサステナビリティに関する課題などについて、積極的かつ潜在的な課題を先取りした審議を行っていくことで、当グループに影響する予兆的な課題や重視すべき視座などについて、執行側へ提言しています。
- ◆ また、利益相反管理委員会では、昨年度、グループの中核会社である三井住友信託銀行において、中長期的な戦略を踏まえた組織改組を行いました。その際には新事業内部、及び事業間で検討すべき利益相反管理に関する専門的な助言を行うと共に、執行側の検討を後押しするなど、信託銀行グループとしての信託の精神を体現した高度な審議を展開しています。

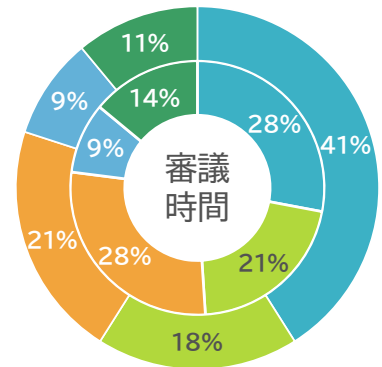
内円：2020年度
外円：2021年度

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



- 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

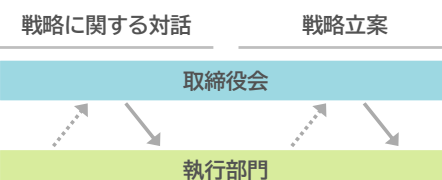
- ◆ 8ページで示しているのが、取締役会から執行役に向けた審議テーマの設定の概要です。
- ◆ テーマについては、パーパス・マテリアリティといったハイレベルな経営方針のほか、ステークホルダーとの対話方針などのステークホルダーとの望ましい関係の構築方針、中長期経営戦略や資本分配、それを支える内部統制面の基本方針など多様なトピックスで構成されています。
- ◆ 具体的な取締役会の機能発揮の例として、「中期経営計画に関する審議」、「パーパス・サステナビリティに関する審議」、「政策保有株式と議決権行使に関する審議」について、以降のページでご紹介します。

- 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	

戦略立案のラリー型検討プロセス



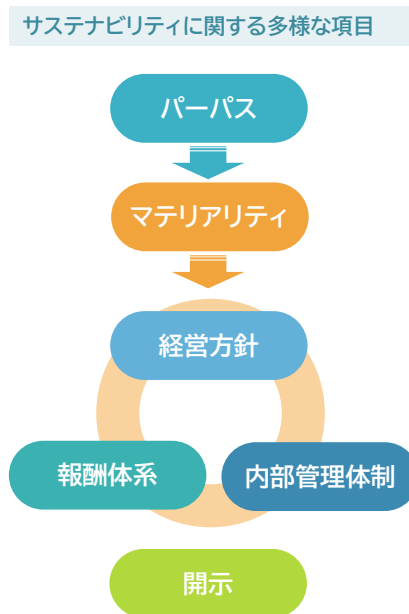
※「経営テーマ、審議テーマ」の議論

- 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

- ◆ 現在、当グループの中期経営計画を3月末の策定に向けて詰めているところですが、取締役会がどのように審議をしてきたかについてご説明致します。
- ◆ 当グループの取締役会ではこれまでも、中期経営計画に向けた戦略立案のプロセスを、取締役会と執行部門のラリー型検討プロセスで進めてきました。
- ◆ ラリー型検討プロセスの対話の場として、当グループでは「経営テーマ」、「審議テーマ」を設定しています。「経営テーマ」、「審議テーマ」は経営上の重要な課題について、結論を得ることを目的とせず、1時間程度、自由に審議する場で、ここでの自由闊達な審議と対話のやり取りを通じて、戦略立案を深化させていくものです。
- ◆ 今般の中期経営計画の策定は、2021年度を通じて審議した当グループの2030年のありたい姿を踏まえ、そこからのバックキャストで2023年度からの3か年計画の具体化に繋げるべく審議しています。長期的なビジョンとの整合性と戦略執行の実効性が伴った計画を本年5月に皆様にも提示できると考えています。

- 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

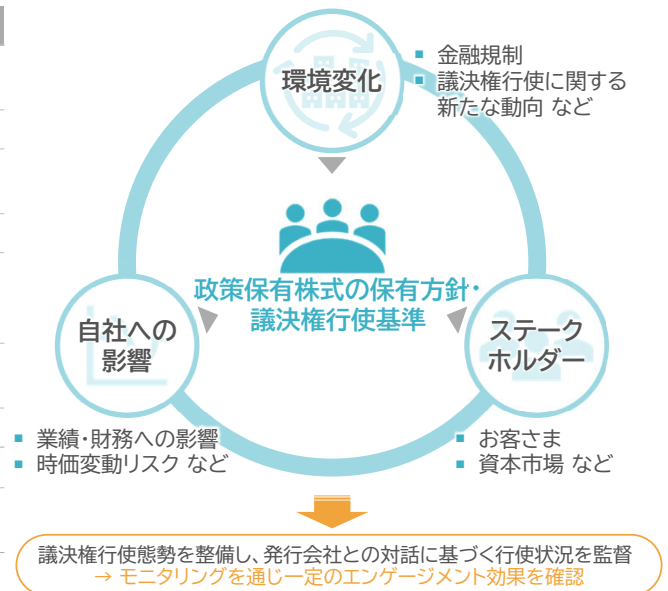
年月	主な審議内容	サステナビリティに関する多様な項目
2021年	3月 - マテリアリティ・マネジメント 及び サステナビリティ基本方針 - パーパスの浸透策	マテリアリティ パーパス
	8月 気候変動に関する対応方針	経営方針
	9月 カーボンニュートラル宣言 及び 関連機関への署名	経営方針
	12月 サステナビリティレポート・TCFDレポート	開示
2022年	3月 サステナビリティ方針	経営方針
	5月 パーパスの浸透	パーパス
	6月 (報酬委) 役員報酬におけるESG業績評価反映方法の見直し	報酬体系
	9月 人権リスク管理態勢の高度化	内部管理体制
	10月 気候変動に関する取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



- ◆ 10ページをご覧ください。
- ◆ 取締役会におけるパーパスやサステナビリティに関する審議については下の表に記載の通り様々な観点から、かなりの長い時間をかけて、多様な項目について審議を行っていることがお判りになると思います。
- ◆ 特に、取締役会としては、当グループの存在意義であるパーパスの浸透、パーパス達成に向けた当社の経営課題としてのマテリアリティの特定、マテリアリティへの対応に向けた経営方針、経営執行の実効性を高めるための役員報酬などのインセンティブ体系、リスク管理などを含む内部管理体制に関する審議のほか、ステークホルダーとの対話に向けた開示方針に至るまで、多角的な側面から審議を行うことを意識しています。

- 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对外公表の方向性
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对外公表の方向性
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

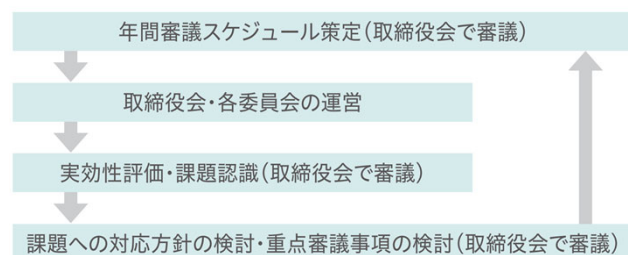


- ◆ 11ページをご覧ください。
- ◆ 政策保有株式については、外部環境や様々なステークホルダーへの影響、自社への影響などの多面的な審議を重ね、昨年度、政策保有株式のゼロ保有方針を決議し、継続的に削減状況をモニタリングしています。
- ◆ また、議決権行使方針や議決権行使態勢についても、信託銀行グループとしての社会的な責任を踏まえ、発行会社の中長期的な価値向上のほか、当社グループの株主や預金者等、さまざまなステークホルダーへの影響を考慮すべく、利益相反管理委員会による専門的な視点からの答申を踏まえて決定、開示しています。議決権行使状況については執行側から報告を受けており、発行会社との対話を重視した取り組みの中で、一定のエンゲージメント効果が発揮できていることを確認しています。
- ◆ 当グループの取締役会の運営についての私からの説明は以上とさせていただきます。
- ◆ 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、社会的にみても公共性の非常に高い事業を営む企業グループであると感じており、これは社外取締役に就任後もずっと感じていることです。
- ◆ 取締役会の議長として、投資家の皆様をはじめとしたステークホルダーからの受託者責任を負い、ステークホルダーの皆様の代理人としてその利益のために行動すると共に、当社自身の長期的な持続可能性を維持することを通じて、ステークホルダーの皆様の長期的な利益を守っていきけるように、引き続き努力していきたいと思っております。
- ◆ 皆様からのご支援をよろしくお願いいたします。
- ◆ ご清聴ありがとうございました。

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
	⑥ 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

③System
態勢

	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	ベーカー & 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