

業務品質の向上・高度化に向けた取り組み

昨年、三井住友信託銀行が企業のお客さまから受託している株主総会の議決権行使書集計業務において、長年にわたり、不適切な取り扱いを行っていたことが判明致しました。また、三井住友信託銀行の元社員が、お客さまの金銭を着服するという不祥事件も発生致しました。これらは、当グループに対するお客さまや社会からの期待や信頼を損なう事態であり、大変重く受け止めております。

高い業務品質は、信託銀行グループの強さの源泉であり、お客さまや社会からの信任の基礎であることを改めて認識し、ステークホルダーからのご期待に応え、またその期待を上回るように業務品質の向上・高度化に努めてまいります。

1 取り組みのプロセス

(1) 構造的課題の特定

各事業および経営管理各部へのヒアリングなどを通じて、当グループ固有の構造的課題を特定しました。
(詳細は2 当グループの構造的課題をご参照)

(2) 組織機能の強化

(1)で特定された構造的課題の解決に向けた取り組みにおける役割を明確化するなど、組織機能を強化しました。
(詳細は3 具体的な取り組みをご参照)

(3) 自律的に業務品質を向上させる運営体制の整備

組織機能の実効性を担保する取り組みを着実に遂行するとともに、リスク文化を定着させ、自律的に業務品質を向上させ続けることができる骨太な運営体制を整備しています。
(21年度以降の取り組み事項)

2 当グループの構造的課題

グループ全体に対する統括機能

これまででもグループ関係会社を統括する機能をホールディングス内に備えていましたが、昨年発生した事案を踏まえ、信託銀行グループという業務特性に適したグループ関係会社の戦略推進と資源配分の最適化を図る管理・企画機能の充実が必要と認識しました。

信託業務に適したリスク管理態勢

信託業務は、高い専門性が必要とされます。そのため、業務に精通するファーストライン(以下「1線」)である各事業がまずリスクの特定・評価・コントロールの主体として自律的なPDCAを実現したうえで、セカンドライン(以下「2線」)としてリスク管理各部がそのPDCAに必要な枠組みを企画

するとともにグループを俯瞰してリスクを統制し、最終的にはサードライン(以下「3線」)である内部監査部がこの枠組み全体を客観的立場で保証するようなスリーラインズ・オブ・ディフェンス※(以下「三線防御体制」)を強化することが必要と認識しました。

※詳細はP.117ご参照

業務プロセスの高度化

業務品質の向上・高度化は一時的な取り組みで終わらせるものではなく、継続的に取り組むことが最も重要です。プロセスだけでなく、それらに付随するリスク・リソースなども含めて、状況を継続的に把握し、全体を俯瞰できる機能を整備することが必要と認識しました。

3 具体的な取り組み

当グループの構造的課題を踏まえ、自律的で継続的な業務プロセスの向上・高度化の仕組みを構築することを目指しています。

(1) リスク管理体制の再編

① 関係会社統括機能の強化

グループ関係会社の戦略推進と資源配分の最適化に向けて、運用企画部を含む経営企画部内の関係会社統括機能を集約・強化するために「関係会社統括部」を設置しました。

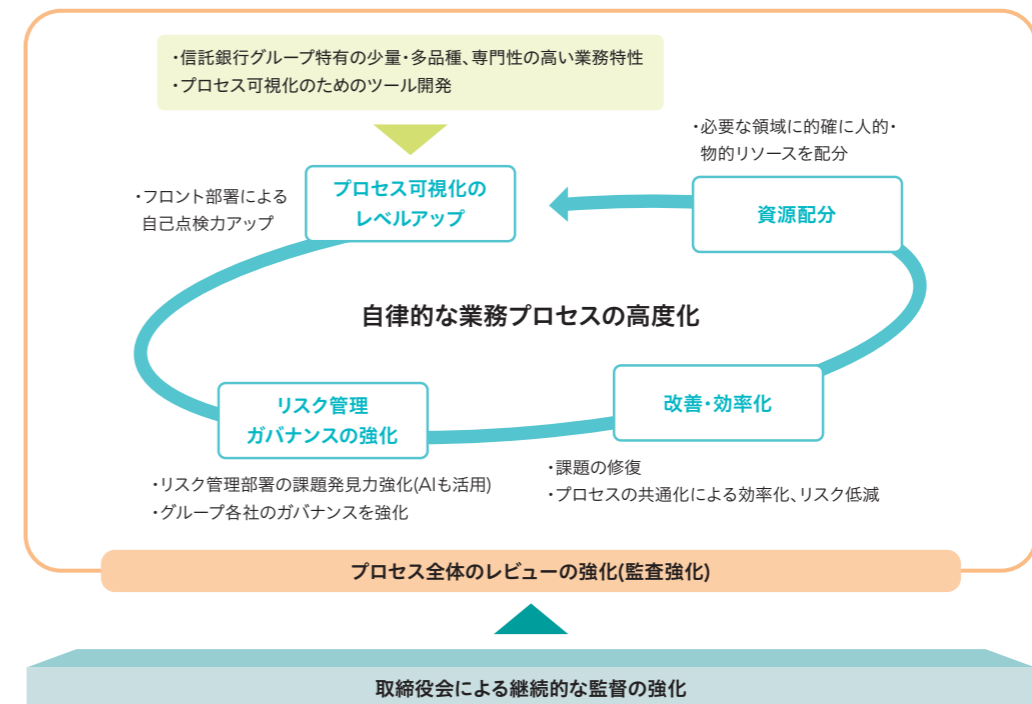
② 業務プロセス統括機能の強化

三井住友信託銀行の業務管理部に、業務品質管理およびオペレーショナルリスク管理機能を追加しました。加えて、グループ全体の業務品質の管理・統括、グループ横断での品

質検証機能の所管を三井住友トラスト・ホールディングスの業務管理部の役割として明確化し、統一的な基準で各業務プロセスを評価して高度化を進めています。

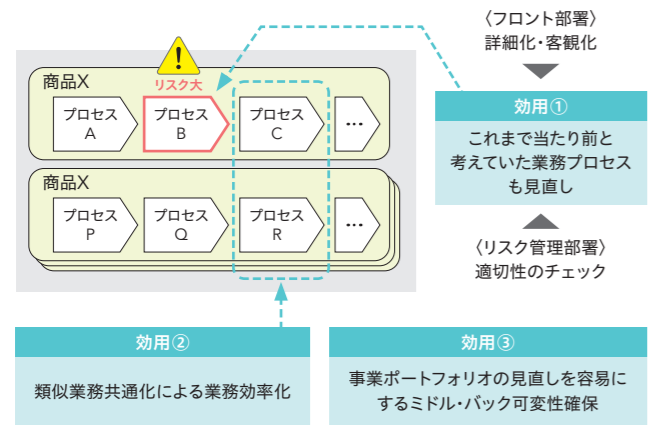
(2) プロセス可視化の強化

三線防御体制を有効に機能させるためには、プロセスの可視化を強化し、グループ全体のバリューチェーンを常にモニタリングし最適化することが必要です。プロセス可視化の強化により、1線では従来当たり前と考えてきたプロセスも一から見直すことで潜在的なリスクを排除することができます。



可視化されたプロセスを客観的にチェックすることで、2線は「プロセスの課題発見力」の強化を図ることができ、3線は監査の実効性を高めることができます。このように1線・2線・3線の役割が明確化され、リスク認識の統一が図られることで、相互理解が進み、潜在リスクの発現防止、リスク文化の醸成などにつながります。

また、プロセス可視化は、グループ内の異なる部署で行わ



れてきた類似業務の特定にもつながります。特定された類似業務の共通化を進めることで、効率化・コスト削減を目指します。加えて、業務プロセス実施に必要なリソースなどに関する定量的な情報も併せて把握・管理することにより、事業ポートフォリオ自体の見直しも容易になり、お客さまや社会のニーズに合わせた迅速かつ柔軟な意思決定が可能となります。

(3) 取締役会による監督の強化

取締役会は、内部監査部や監査委員会から取り組み状況について定期的な報告を受け、継続的な監督を行い、取り組み状況に応じた適切な助言・勧告を行います。特に、①業務品質向上・高度化に向けた取り組みの状況 ②健全な企業文化の浸透状況 ③情報の伝達と牽制を基礎とした内部統制機能の発揮状況 ④取締役会による経営陣に対する牽制機能の発揮状況について重点的に監督を行い、グループ全体での内部統制をより一層強化します。

当該PTは、設置当初はコンプライアンス統括部担当役員を、2020年10月からは三井住友信託銀行社長をPT長とし、独立性・中立性・透明性を高めるため、外部弁護士や、証券代行事業から独立してその業務を監視・監督する機能を有するリスク管理各部の社員を主たる構成員として組織しました。三井住友信託銀行は、当該PTが行った社内調査結果に基づき本事案の発生原因分析を行い、新たな集計方法の導入を含めた再発防止策を策定、2020年12月17日に本事案発生の責任の所在とともに公表致しました。

本事案の主な発生原因として、次の点があったと認識しております。

- (1) 先付処理導入時等の検証の不十分性
先付処理導入時点やその後の事務ルールの改定時などでの検証の不十分性が本事案発生の直接的な原因であったと考えております。
- (2) 法令等遵守態勢
制定済みの事務ルールを遵守することに重きが置かれ、事務ルールそのものの適法性・妥当性の検証が不足していました。
- (3) 人員の固定化
業務の専門性を重視して人員が固定化された結果、新たな視点で業務の見直しを行う機会が不十分な状況となっていました。

新たな集計フローの導入、集計作業の処理能力の向上

先付処理については、2020年9月の本事案判明後直ちにその運用を取りやめました。また、外部の法律事務所の検証を経て、適切性、適法性に問題ないことを確認した上で、本事案発生後、最初の繁忙月である2021年3月に開催される委託会社の株主総会に係る集計業務より、郵便局から配達により議決権行使書を受け取る方法を、私書箱を設置し、引き取りに行く方法に変更しました。併せて人員の増強やシステム機器の増設、システム機能改善により集計作業の処理能力の向上などを図ることで、繁忙月においても、郵便局から議決権行使書を実際に受領した日を基準に集計業

務を完了することができる体制としました。現在は、見直し後の新たな集計方法により、厳格かつ円滑に事務を行っております。

書集計業務フロー見直し	
1	郵便物受領の早期化(新東京郵便局・私書箱方式)
2	設備の増設システム機能改善
3	集計業務人員の増強

当グループにおける不適切な議決権行使書集計に関するご報告

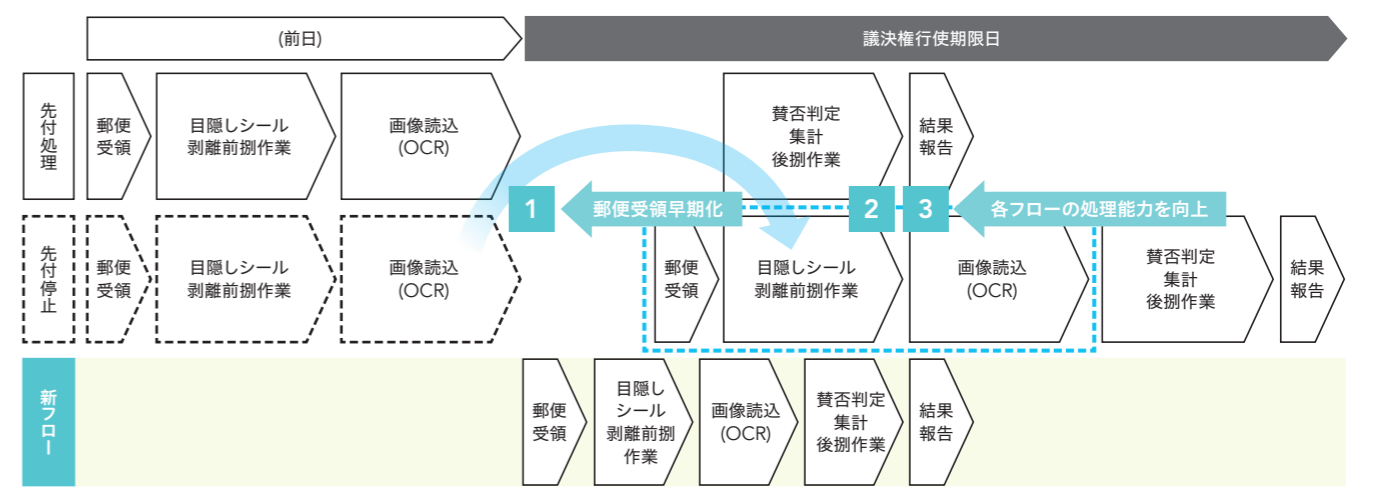
議決権行使書集計業務の一部が不適切であったことを認識するに至った経緯

三井住友信託銀行は、2020年9月に、三井住友信託銀行および、三井住友信託銀行の連結子会社である東京証券代行、日本証券代行が取引先企業(以下「委託会社」)から受託している株主総会の議決権行使書集計業務(以下「集計業務」)において、適切でない取り扱いがなされていたことを公表致しました。

当グループが集計業務を委託している日本株主データサービス(以下「JaSt」)では、例年3月、5月および6月の株主総会が集中し、大量の議決権行使書を受領するこれらの繁忙月に、限られた時間内で集計業務を処理することを目的に、郵便局と調整の上、郵便局の所定の作業が完了する本来の配達日の前日に議決権行使書を受領し、集計業務に着

手しておりました。この際、本来の配達日の日付が記載された「交付証」を郵便局から受領していたことから、議決権行使書は交付証記載の日付に到達したものと判断し、交付証の日付を基準に集計業務を行っておりました(上記一連の処理を以下「先付処理」)。

先付処理は長年の実務慣行として行ってきたものでしたが、委託会社から集計業務に関する調査要請を受けたことを契機に、2020年9月に証券代行業務・プロセス検証PT(以下「当該PT」)を当社および三井住友信託銀行横断組織として設置し、外部の法律事務所も交え検証したところ、集計業務の一部が不適切であったことを認識するに至ったものです。



本事案を踏まえた再発防止策

本事案の反省、原因分析を踏まえ、以下の取り組みにより、グループを挙げて再発防止に努めております。

法令等遵守態勢	・グループ会社や外部事業者へ委託している業務に関するルールの適法性の検証における法務・コンプライアンス部署の関与強化
外部委託管理	・重要な業務を委託する委託先に対する、委託業務における法務面等のリスクの度合いやステークホルダーへの影響度合いなどに応じたきめ細かな業務運営状況の管理
内部監査体制	・法令等遵守態勢の有効性により一層重点を置き、グループ会社への監査を含め実効性を向上
フィデューシャリー・デューティー	・当グループが提供するサービスのバリューチェーンに含まれるお客さま、お客さまの株主などのステークホルダーの皆さまに対するフィデューシャリー・デューティーの意識徹底のため、グループ会社を含めた社員への教育・指導を拡充、強化

上記に加えて、証券代行業業として、再発防止に向けて以下の取り組みを行っております。

組織・管理体制強化	・コンプライアンス・リスク管理機能の強化、独立組織化 ・法令適合性を含めたグループ会社に対するモニタリング機能の向上
人材育成・コンプライアンス意識の向上	・社内研修の強化 ・現場ボトムアップでの問題点の吸い上げ ・人材固定化回避と育成の観点から計画的な人材ローテーションを実施

議決権行使電子化促進に向けた取り組み

本事案の背景には、株主総会の開催日が集中する繁忙月に、書面による大量の議決権行使、それに伴う膨大な集計業務が発生することもあります。当グループとしては、より正確かつ迅速な議決権行使集計事務を実現し、かつ委託会社の株主にとって利便性の高い電子行使の普及に向けた取り組みを従来以上に促進するべく、「電子行使を採用いただく委託会社の裾野の拡大」「議決権行使件数の大半を占める個人株主の電子行使利用の推進」の二つの観点で議決権行使の電子化促進に取り組んでおります。

電子行使を採用いただく委託会社の裾野拡大への取り組み

- 2021年3月以降、電子行使採用に係る委託会社のコスト負担を軽減し、電子行使の採用促進を図りました。この結

果、三井住友信託銀行では、2021年6月までに919社（前年比+281社・採用率66.3%）の委託会社に電子行使をご採用いただいております。

- 電子行使採用会社の裾野拡大により、2021年6月開催の株主総会においては94.1%の株主が電子行使を行える環境となっています。

議決権行使件数の大半を占める個人株主の電子行使利用の推進

- QRコードが利用可能な利便性の高いスマートフォンによる議決権行使（以下「スマート行使」）の認知度向上、利用促進を図るため、プレゼント企画^{※1}を主催し、2021年5月・6月に株主総会を開催する委託会社435社にご採用いただきました。
- プレゼント企画を採用した委託会社^{※2}においては、株主総会前日までの議決権行使比率が44.4%（前年比+8.4%）と大幅に上昇しています。
- また、議決権行使件数のうちスマート行使によるものは52.5%に及び、議決権行使の電子化促進に大きな効果を挙げています。

1	議決権行使の電子化(PC・スマートフォンなどによる議決権行使)促進
2	機関投資家の議決権電子行使プラットフォーム採用拡大に向けた働きかけ
3	バーチャル総会支援など株主総会運営全般のデジタル化支援策の検討

加えて、機関投資家にとって利便性の高い電子行使の普及に向けた取り組みも行っています。機関投資家で電子行使を行う際に利用する「議決権電子行使プラットフォーム（以下「PF」）」^{※3}の利用促進に向けて、発行会社に対してPFへの参加働きかけを行っています。さらに、資産管理銀行を通じたPFの利用にあたって必要とされていたアセットオーナーごとの個別同意取得の簡略化・解消に向けた関係者間協議を行い、一定の目処をつけました。

当グループは、コーポレートガバナンスの根幹を担い、社会から着実・堅確な業務遂行を期待される信託銀行グループとして、その責任を改めて強く認識し、資本市場の健全な発展に貢献してまいります。

※1 スマート行使による議決権行使およびスマート行使ご利用後のアンケートにご回答いただいた株主の中から、抽選でQUOカードを進呈する企画
 ※2 2021年5月1日から6月23日までに株主総会が終了した153社について集計
 ※3 株式会社ICJ社が提供するサービス