

SMBC GROUP
**HUMAN
CAPITAL
STORY** 2026

すべての変革は、

人から生まれる。



Contents

SMBC GROUP HUMAN CAPITAL STORY 2026

1 Our Driving Force

私たちの原動力

Group CEO Message 02 CHRO Message 03



2 Our Strategy

人材こそが経営戦略を駆動する

SMBCグループ人財ポリシー	06
目指す姿と重要指標①	07
目指す姿と重要指標②	08
重点人事戦略の全体像	09
新・人的資本経営モデル	10
人事戦略を支える3つの領域	11
人材	11
カルチャー	14
仕組	16
データが解き明かす、SMBCグループの人的資本経営	18
【特集】新人事制度の幕開け	22

3 Our People & Stories

多様な個が輝き、チームで成長する

人事部長メッセージ 24

社員インタビュー：自分らしい人財ポリシーの体現 25



STORY 01	三井住友銀行 インド事業部	25
STORY 02	日本総合研究所 グローバルEA部	26
STORY 03	三井住友銀行 灘支店	27
STORY 04	SMBC日興証券 自由が丘支店	28
STORY 05	SMBCコンシューマーファイナンス IT戦略部	29
STORY 06	三井住友銀行 新潟法人営業部	30
STORY 07	三井住友カード マーケティングユニットⅢ	31
STORY 08	三井住友銀行 リスク統括部	32
STORY 09	SMBCコンシューマーファイナンス ファイナンス事業推進部	33
STORY 10	日本総合研究所 創発戦略センター	34
STORY 11	三井住友カード BM事業開発部	35
STORY 12	SMBC日興証券 コーポレート・ファイナンス・グループ	36

4 Our Backstory

物語の裏側

37

Appendix データ集 38

本書の目的

SMBCグループは、人材を企業価値向上の原動力と位置づけ、「SMBCグループ人財ポリシー」を軸にその戦略・取組を推進しています。本書は、当社グループの人材戦略の現状とさらなる成長に向けた課題を社内外に透明性をもって開示するとともに、経営の方針と従業員一人ひとりの成長を結びつける対話の起点となることを目的としています。本誌を通じて、投資家の皆様・お客さまをはじめ、社員や求職者の皆様との建設的な対話を行い、会社と個人がともに成長できる環境の実現につなげていきます。

留意事項 本書のご利用にあたっては、以下の点にご留意ください。

●他媒体との役割分担について

- ・本書は、主にSMBCグループの人材戦略、SMBCグループ人財ポリシー、および具体的な取組と指標の開示を主眼とした媒体です。
- ・リスク管理、コンプライアンス、およびガバナンス体制に関する詳細については、有価証券報告書および統合報告書をご参照ください。各媒体がそれぞれの役割を担う構成としており、あわせてご利用いただくことを推奨します。

●掲載情報の対象範囲

- ・本書に掲載されているデータや取組は、原則として株式会社三井住友フィナンシャルグループおよび主要グループ会社（計8社）を対象としています。一部、対象範囲が異なる指標については、各ページにその旨を注記しています。

●将来の見通しに関する注意事項

- ・本書に記載されている目標、予測、将来の計画等は、現時点で入手可能な情報および合理的と判断する仮定に基づいて作成されたものであり、実際の業績や進捗は今後の様々な要因によって異なる可能性があることをあらかじめご了承ください。

「人」はSMBCグループの 信頼の礎であり、競争力の源泉

人材への投資によりステークホルダーの期待を超える価値を創り出す

「勤勉で意欲的な社員が、思う存分にその能力を発揮できる職場を作る」これは、SMBCグループが、発足してから四半世紀にわたり掲げ続けてきた経営理念の一つです。

SMBCグループは、「人」を最も重要な経営資源と考え、勤勉で意欲的な社員一人ひとりがその力を最大限発揮できるよう、一貫して人材への投資を続けてきました。

SMBCグループにとって、ステークホルダーの皆さまから寄せられる「信頼」は、何物にも代えがたい最大の財産です。そして、この信頼の礎は、三井・住友がDNAとして継承し、グループ社員13万人が受け継いでいる「お客さま・社会に貢献したい」という強い思いにほかなりません。

目の前のお客さまに対して「どうしたら役に立てるだろうか」と、人一倍考えて創意工夫し、時に勇気をもって大胆に動き、必ずやり遂げる。私利私欲に走らずに、胸を張って「他者に貢献することが仕事のやりがい」と答えることができる。こうしたお客さま・社会を思い、動き続ける「社員一人ひとりのエネルギー」が、競争を上回る画期的なソリューションやアイデアを生む原動力となり、グループの発展を支えてきました。

SMBCグループは今、本邦トップ、かつ、グローバルに存在感を発揮する

プレイヤーを目指す新たな成長ステージへと踏み出し、中長期的に目指す姿として新たなビジョン「世界をつなぐ日本発のトラステッド・パートナー」を掲げました。

ビジョンの実現に向けて、目まぐるしい外部環境の変化とテクノロジーの飛躍的進化の渦中にあっても、社員一人ひとりがさらなる高みを目指して大胆な変革に挑戦できるように、そして誠実に研鑽を積む社員にあらゆる面で報いるために、SMBCグループは今後も積極的かつ戦略的な人的資本投資を行ってまいります。

グループCEOとして、私共の信頼の礎であり、競争力の源泉でもある人材への投資を通じて、社員一人ひとりの思いと経営戦略の実現を両立し、ステークホルダーの皆さまの期待を超える価値の創造に繋げることをお約束いたします。

このSMBC GROUP HUMAN CAPITAL STORYを通じて、ステークホルダーの皆さまに、私共の社員一人ひとりが織りなす確かな「価値創造の軌跡」を感じていただければ幸いです。

さらなる高みを目指し日々現場で戦う13万人の熱量と、一人ひとりのStoryに、どうぞご期待ください。

三井住友フィナンシャルグループ
取締役 執行役社長 グループCEO

中島 達
Toru Nakashima

Group
CEO Message



小林 喬

Takashi Kobayashi

三井住友フィナンシャルグループ
執行役専務グループCHRO

信頼が紡ぐ、 SMBCグループの 人的資本経営

会社と社員の健全な「選び、選ばれる関係」を育む

はじめに、本誌を手にとっていただきましたことにグループCHROとして御礼申し上げます。

SMBCグループにとって人材は、お客さまや社会との信頼を築き、持続的な企業価値を創出するための最も重要な資本です。私は人事のキャリアが20年ほどになりますが、“働く人”を取り巻く環境の変化を人一倍実感しています。かつては長期雇用を前提に、会社が社員のキャリア形成や働き方を主導する側面が大きく、社員もその枠組の中で経験を積み成長していくことが一般的でした。しかし現在は、キャリア観、働き方が多様化し、働き手が自律的に挑戦し自らの可能性を広げていく時代へと変化しています。

そういった変化の中で当社グループでも、仕事と育児・介護などの両立に挑戦する社員、年功序列ではなく実力本位の評価制度に魅力を感じる社員、専門性を突き詰めるキャリアを望む社員が増えてきました。顕在化した課題に応じて組織文化や人事の仕組みの変革を推進する一方で、社員の価値観・就業観の多様化が著しい時代だからこそ、社員が求める環境を提供することだけに留まらず、SMBCグループらしい付加価値を創出することが不可欠であるという思いを強くしました。

そうした中で導き出したのが、2023年に制定した「SMBCグループ人財ポリシー（P.06参照）」です。会社と社員どちらか一方の思いに重心を置くのではなく、会社と社員が互いに価値創出を循環させることが、持続的な相互成長に繋がるという考え方です。人財ポリシーでは、会社は社員に「プロフェッショナル／チームワーク／挑戦」の体现を求め、その貢献に対して「自分らしさの表現／お客さま・社会への貢献／キャリア形成と自身の成長」を全力で提供することを約束しています。常に互いに求めるものと提供する価値について考え、新しい循環の形を生み続けること自体が、健全な「選び、選ばれる関係」を育むと考えています。

SMBCグループの 人事戦略が目指す姿

目まぐるしい時代の変化の中においても、人事部が人財ポリシーの実現を果たすため、はじめて人事部の「ミッション・ビジョン・バリュー」を設定（右図）しました。

人事部のミッションはSMBCグループ人財ポリシーの実現であり、その実現に向けた人事領域の中長期の課題を「人材」「カルチャー」「仕組」の3つに整理しました。その3つの領域で目指すべき状態を実現し、「グローバルトップティアに相応しいプロフェッショナルチームの実現」をすることを人事部のビジョンとして定めています。重点人事戦略の6つは人材・カルチャー・仕組のいずれかに属し、AIをはじめとしたテクノロジーがその推進を加速させるという考え方です。

また人的資本投資と人事戦略の連関の考え方をモデル化したものが「新・人的資本経営モデル（P.10参照）」です。前中期経営計画でも人的資本経営モデルを開示していましたが、事業戦略と人事戦略のつながり、そして人事戦略の定量的分析については課題感を感じていました。そのため、新モデルでは人財ポリシーの役割の明確化、定量的指標の設定、そして企業価値向上とのアラインを強く意識して策定しています。

人的資本経営は常に精査と再検討を繰り返し進化させるべきものですので、私たちは定性・定量の双方でその進捗をチェックし、試行錯誤を続けてまいります。ステークホルダーの皆さまからも、忌憚ないご意見をいただければと思います。

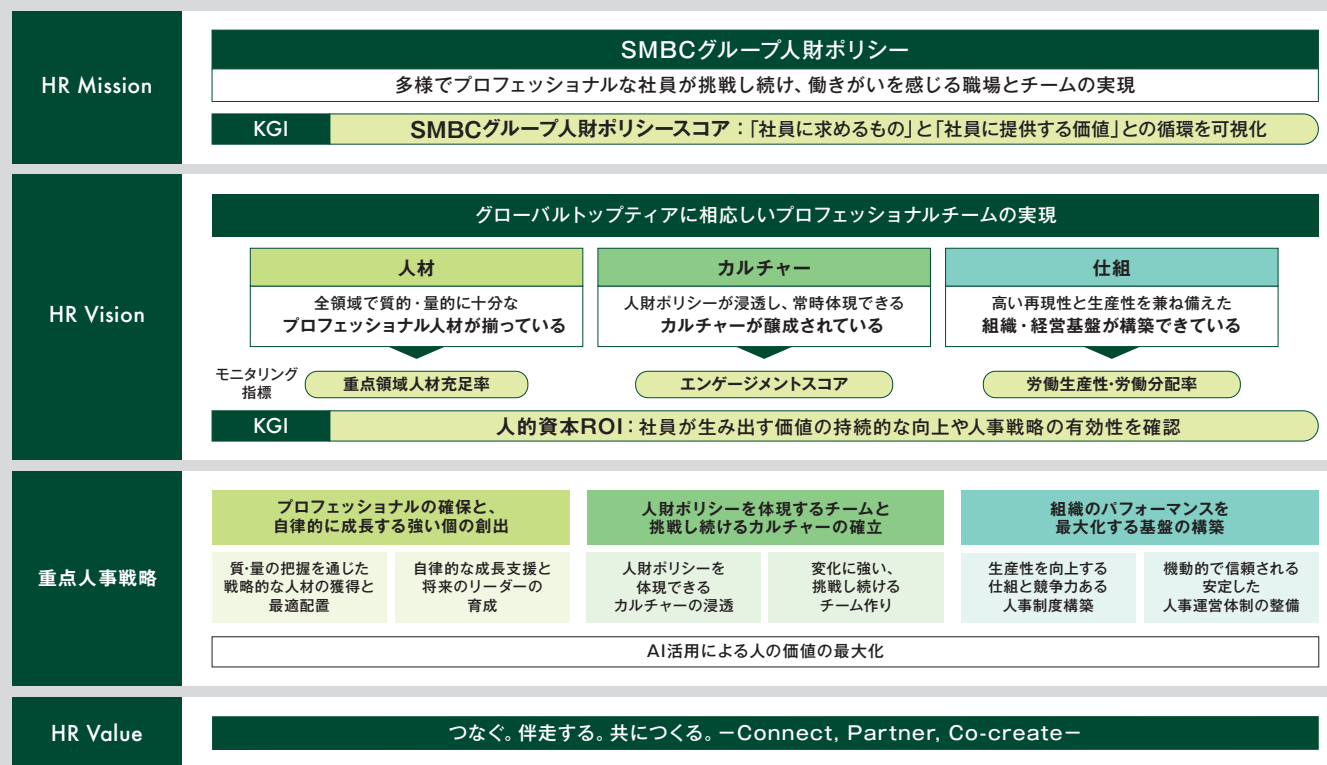


社員一人ひとりの「トラステッド・パートナー」へ

AIをはじめとするテクノロジーの進化により、情報の収集・分析や定型的な業務の高度化は急速に進んでいます。だからこそ、これらのビジネスの差別化の鍵は、データだけでは捉えきれないお客さまや社会の変化を感じ取り、信頼に基づいて新たな価値を共創する力、すなわち“現場力”にあると考えています。どこにも開示されていない、まだ言語化すらされていないかもしれないお客さまや社会のニーズを汲み取る。当社グループが受け継いできた「お客さまや社会の役に立ちたい」という強い想いは、この変革の時代においてこそ、より大きな価値を発揮すると考えています。

新中期経営計画では、SMBCグループの新たなビジョンとして「世界をつなぐ日本発のトラステッド・パートナー」を掲げました。その実現を支えるのは、社員一人ひとりの挑戦と成長です。社員一人ひとりが自らの力を最大限に発揮できる環境を整えるため、人事部は

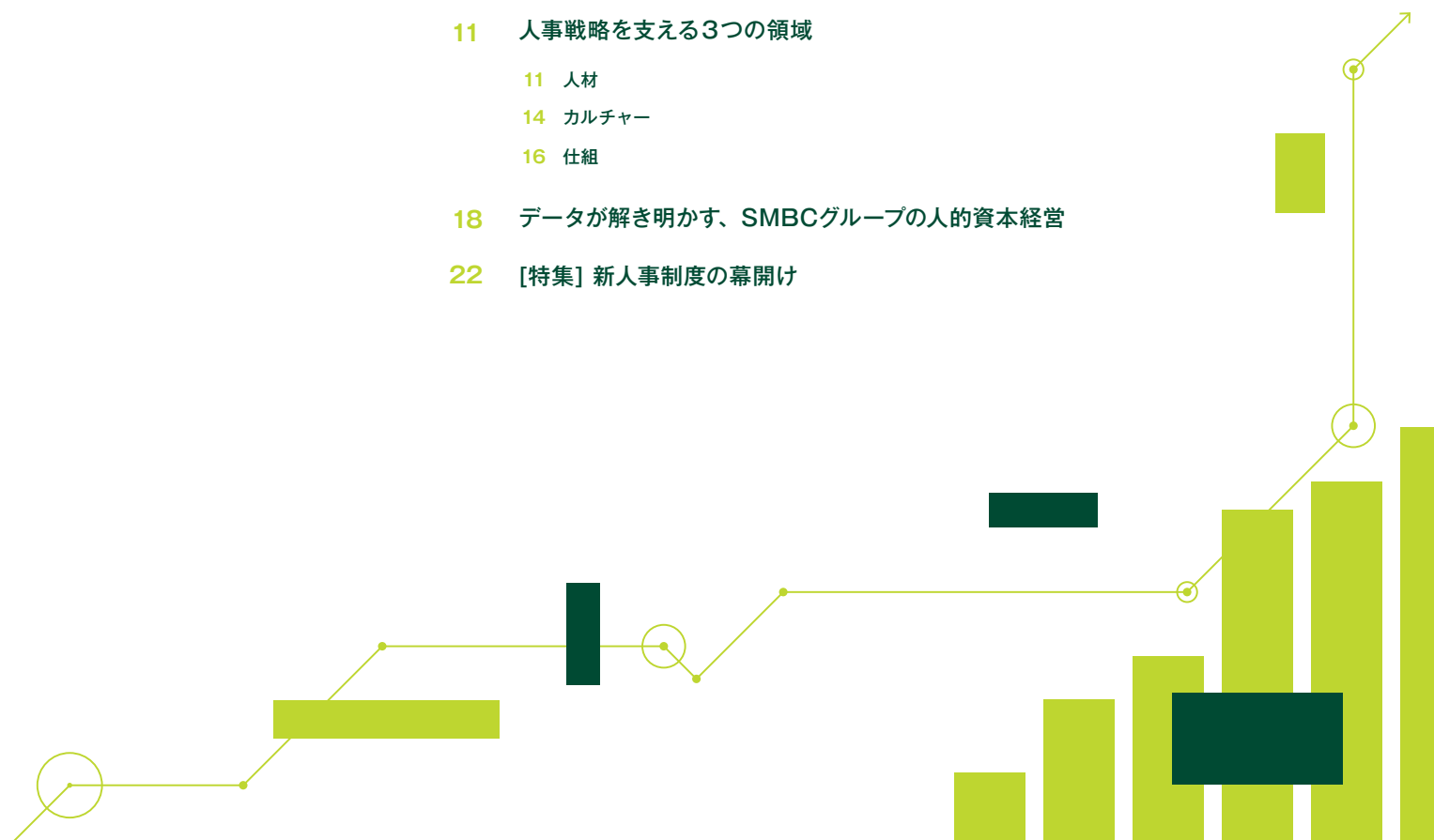
「つなぐ。伴走する。共につくる。」を全人事部員が意識すべきHRバリューとして掲げ、社員と共に挑戦を続けていきます。会社と社員が常に成長を目指す限り、人材戦略にゴールはありません。人的資本経営を進化させ、その取組についてステークホルダーの皆さまと対話を重ねながら、社員一人ひとりの「トラステッド・パートナー」としてSMBCグループの持続的な企業価値向上につなげていく。この変革の時代に、弛まぬ価値創造を生む人材戦略を力強く推進していくことを、CHROとして約束いたします。



Our Strategy

人材こそが経営戦略を駆動する

- 06 SMBCグループ人財ポリシー
- 07 目指す姿と重要指標①
- 08 目指す姿と重要指標②
- 09 重点人事戦略の全体像
- 10 新・人的資本経営モデル
- 11 人事戦略を支える3つの領域
 - 11 人材
 - 14 カルチャー
 - 16 仕組
- 18 データが解き明かす、SMBCグループの人的資本経営
- 22 [特集] 新人事制度の幕開け



SMBCグループ人財ポリシー

企業価値を駆動するエンジン「人財ポリシー」が生み出す好循環

SMBCグループ人財ポリシー策定の背景

SMBCグループは今中期経営計画において「世界をつなぐ日本発のトラステッド・パートナー」という新たな全社ビジョン*を掲げました。このビジョンを実現する原動力は、他でもなく「人」です。現在、ビジネスの拡張や働き方の多様化に伴い、企業と社員の関係性は、従属的なものから「選び、選ばれる関係」へ進化しています。

こうした潮流の中当社グループは、会社と社員が共通の価値観を持つことが大切だと考え、「社員に求めるもの」と「社員に提供する価値」を明文化した「SMBCグループ人財ポリシー」を2023年に制定しました。お客さま・社会からの期待に応えて活躍する社員に対して、会社が

全力で報いていくという考え方を重要視しており、会社と社員の「選び、選ばれる関係」の実現が、当社グループの持続的な価値創造に繋がると考えています。

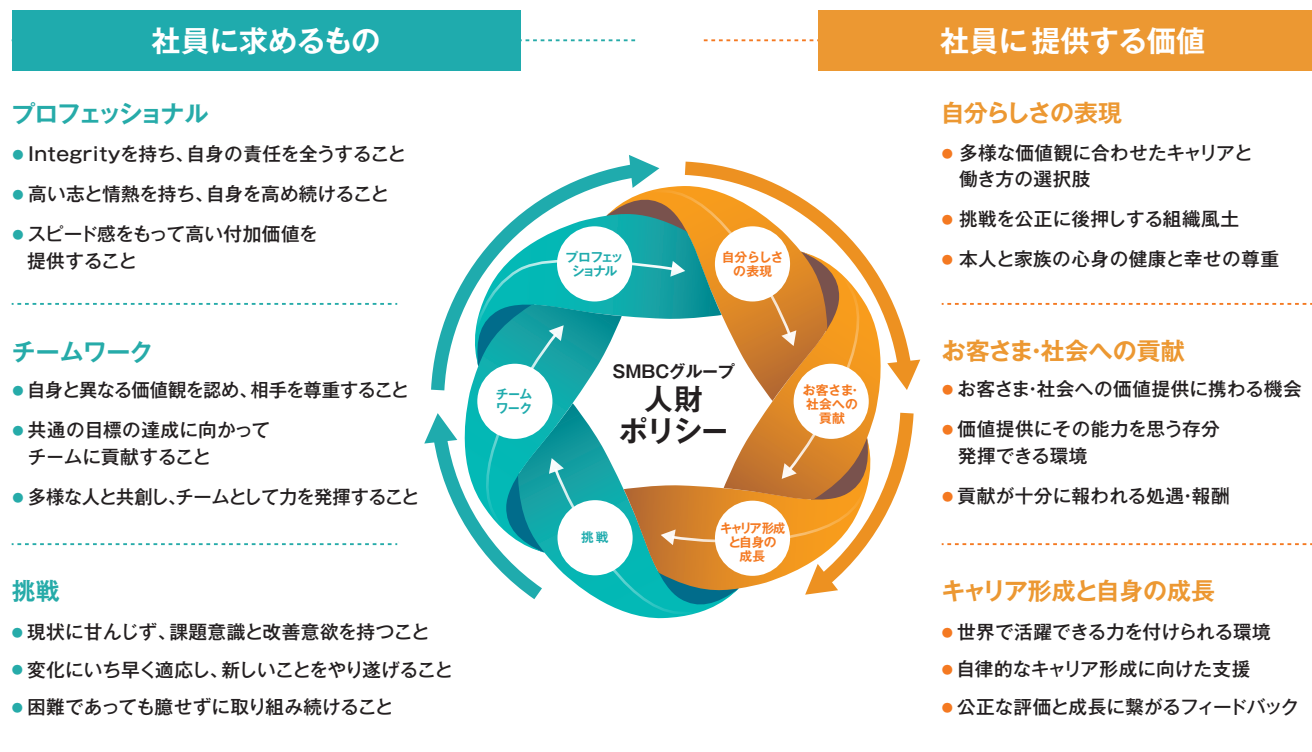
* 全社のミッション・ビジョン・バリューの詳細は当社グループホームページをご確認ください。

「選び、選ばれる関係」が生み出す好循環と実践

人財ポリシーの主軸は、会社と社員の健全な「選び、選ばれる関係」です。会社は社員に対し、グローバル金融グループの一員としての自覚と多様な視点を前提に、「プロフェッショナル、チームワーク、挑戦」を体現することを求めます。

またこれらに応える社員に対して会社は、「自分らしさの表現、お客さま・社会への貢献、キャリア形成と自身の成長」を全力で提供することを約束しています。会社と社員が相互に価値を高め合う好循環を創出することによって、両者の「選び、選ばれる関係」を構築します。

この人財ポリシーは人事が実現すべき不変のミッションとして位置づけられ、理念にとどまらず、あらゆる人事戦略を動かす基盤です。採用、育成、評価などの各取組を通じて、人事戦略の実現を推進します。強い個が育つ環境と多様な人材が織りなすチームが一体となり、高度な経営戦略を駆動することで、グループ全体の企業価値を飛躍的に高めていくのです。



目指す姿と重要指標①

変化する時代に立ち向かうためにSMBCグループが目指す姿

私たちが直面する環境変化と課題

ビジネス環境および労働市場の変化が加速する中、人材獲得競争はさらに激化しています。また働く人々の価値観も大きく変化し、働き方や働く上で何を重要視するかは多様化しています。同時に、AIの台頭によってワークスタイルが根本から変わり、AIには代替できない「人ならではの価値」が重要になっていきます。

こうした著しい変化と外部環境・事業戦略を踏まえ、人事の課題は3つに収斂されると考えます。

1. 人材需給の逼迫やスキルギャップ拡大

事業戦略を推し進めるために必要な人材が不足し、スキルの偏りによって組織のパフォーマンスが低下するリスクがあります。

2. 企業と社員との信頼関係の低下

評価や成長機会への納得感が得られなければ、優秀な人材の離職や挑戦意欲の低下を招きます。

3. 人事制度の不適合による影響

ビジネスや価値観が激変する中、組織として自己変革ができなければ社会の要請に応えられません。旧来の手法を見直し、変化に即した仕組への進化が不可欠です。

課題解決へのアプローチと将来目指す姿

これらの課題を解決するため、私たちは10年先を見据えた人事戦略の共通指針として、人材・カルチャー・仕組の3つの領域をHRビジョンとして新たに策定しました。

これら3つの領域で目指すべき状態を達成することで、「グローバルトップティアに相応しいプロフェッショナルチームの実現」を目指します。



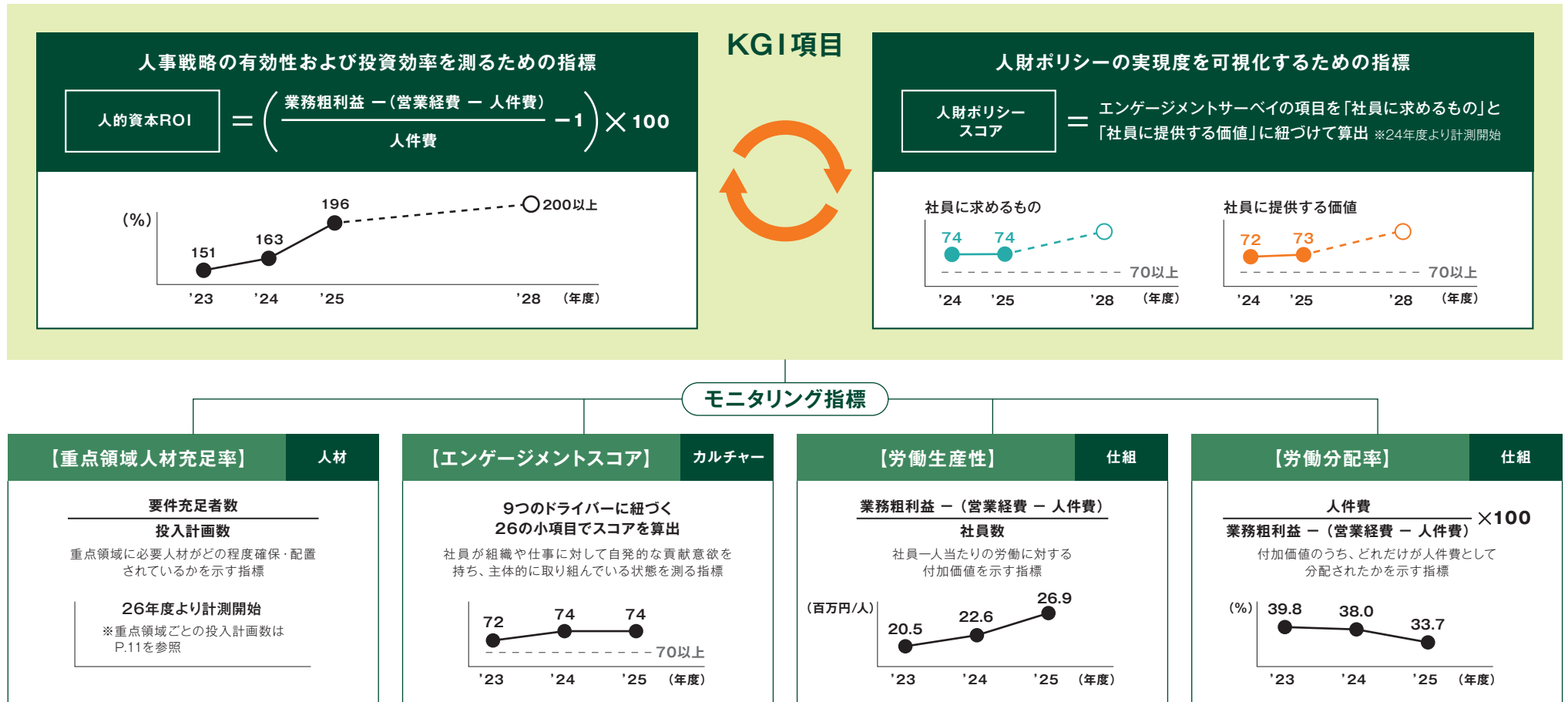
目指す姿と重要指標②

人事戦略の実現に向けた重要指標

SMBCグループでは、持続的な企業価値向上を目的として、人事戦略の有効性および投資効率を測るための「人的資本ROI」をFY28までに200%以上とすること、会社と社員の「選び、選ばれる関係」の実現度を可視化する「人財ポリシースコア」を70以上に維持することを、KGIとしています。KGIを達成するためには、社員の高

い生産性・モチベーションを維持すると共に、社員への還元をバランスよく実施する必要があります。そのため、モニタリング指標として、人事戦略の3領域である人材・カルチャー・仕組に関連する指標を4つ設定しています。具体的には、重点領域の人材充足の進捗（重点領域人材充足率）、社員の状態（エンゲージメントスコア）、社

員1人当たりの付加価値額（労働生産性）、付加価値額に占める社員への還元割合（労働分配率）です。
様々な人事施策の効果を、モニタリング指標を通じて確認しつつ、持続的かつ効率の良い人的資本投資と、高いレベルでの人財ポリシーの実現を目指してまいります。



重点人事戦略の全体像

人事戦略の3領域とAIが切り拓く価値創造

「グローバルトップティアに相応しいプロフェッショナルチーム」を実現するための、「人材」「カルチャー」「仕組」の3つの領域に基づく重点人事戦略と、それらを支えるAI活用の方針・取組を示します。

人材

→ P.11-13

プロフェッショナルの確保と、
自律的に成長する強い個の創出

重点人事戦略

主要な取組

質・量の把握を通じた戦略的な
人材の獲得と最適配置

● 社員の保有スキルの可視化、最適配置
● グループ最適な採用基盤の構築

自律的な成長支援と将来の
リーダーの育成

● 社員の自律的なキャリア形成支援
● 次世代の経営人材育成

カルチャー

→ P.14-15

人財ポリシーを体現するチームと
挑戦し続けるカルチャーの確立

重点人事戦略

主要な取組

人財ポリシーを体現できる
カルチャーの浸透

● インナー/アウター
コミュニケーションの強化

変化に強い、挑戦し続ける
チーム作り

● SMBCグループダイバーシティ経営
● 健康経営の実践

仕組

→ P.16-17

組織のパフォーマンスを
最大化する基盤の構築

重点人事戦略

主要な取組

生産性を向上する仕組と
競争力ある人事制度構築

● AI・テクノロジー活用による
人事業務の高度化と社員支援

機動的で信頼される安定した
人事運営体制の整備

● グローバルベースのグループ戦略を
支える人事体制の強化

 AI活用 AI活用による人の価値の最大化			
重点人事戦略を根底から支え、さらに進化させる原動力となるのが「AI活用」です。テクノロジーが加速度的に発達する時代において、私たちはAIを人の可能性を拡張するパートナーと捉えています。私たちが目指すのは、全社員がAIを使いこなす「総AI人材化」です。AIの活用によって圧倒的な生産性向上と余力創出を実現し、人は「非定型業務での高度な判断」や「感情・共感を土台とした信頼関係の構築」といった、人間にしか生み出せない高付加価値な業務へと役割をシフトさせます。AIと人が共創し、人が最も価値を発揮できる状態を継続的に追求していきます。	目指す姿	人が価値を最大限に発揮できる状態	
	 非定型業務での高度な判断 人材 リスキリングの推進によるAI活用スキルの習得	 感情・共感を土台とした信頼関係構築 カルチャー AI活用を支える教育やマインドセットの推進	 複雑な利害調整などの対人業務 仕組 AIスキル習得を後押しする制度やインセンティブ構築

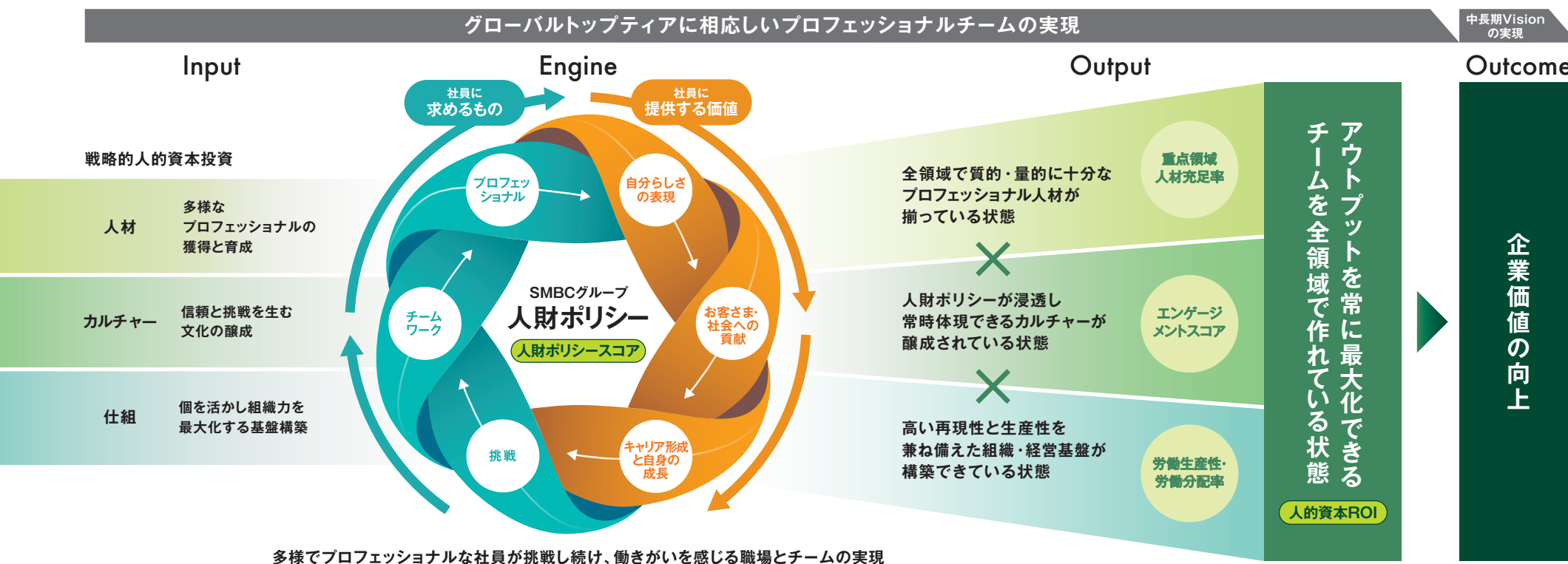
新・人的資本経営モデル

定量的証明に裏付けられた 新・人的資本経営モデル

定量的証明の詳細はP.18-21を参照

SMBCグループ版 新・人的資本経営モデル

本モデルは、当社グループの戦略的な人的資本投資が持続的な企業価値向上に寄与するプロセスを示すものとして策定したものです。SMBCグループ人財ポリシーという価値創出のエンジンに、戦略的人的資本投資をエネルギーとして投入（Input）することで、組織と社員のポジティブな行動変容（Output）を効率よく生み出し、Outputが事業へ貢献した結果が、持続的な企業価値の向上（Outcome）として結実していくことを表しています。各要素の相関関係はデータに基づき定量的に証明されており、実効性の高い人的資本経営を実践しています。



概念から実践・証明へ ～新・人的資本経営モデル策定の軌跡～

新たに掲げた人事のミッション・ビジョンを着実に実行し、持続的な企業価値向上に直結させるため、SMBCグループは新たな人的資本経営モデルを策定しました。

新モデルへの3つのアップデート

①経営戦略との連動

人的資本投資から企業価値向上へのメカニズムを明確化

②企業価値向上プロセスの「定量的証明」

データに基づく企業価値向上プロセスの効果検証を実施（P.18-21を参照）

③人財ポリシーの役割の明確化

人財ポリシーをOutput最大化のためのエンジンとして位置づけ

人事戦略を支える3つの領域

事業戦略をドライブする、「重点領域」への人材シフト

当社グループの持続的な成長を牽引する7つの重点領域に対し、量・質ともに必要な人材の確保・配置を推進しています。現状の強みと課題をデータに基づき把握し、組織の壁を越えた戦略的な人材獲得と最適配置を実行します。

重点領域と事業戦略実現に必要な人材

事業戦略の実現に向けて、重点領域ごとに求められる人材を定義しています。現状、ウェルスマネジメントや国内法人ビジネス、アセットマネジメント等ではグループの強みを発揮できる基盤がある一方で、事業を推進する専門人材や海外ビジネスにおける戦略企画人材については、質・量ともにギャップがあります。これらの人材ギャップを的確に捉え、領域ごとの特性に合わせた戦略的な人材獲得と最適配置を実現します。

重点領域	必要な人材の確保に向けて
デジタルプラットフォーム +3,000人	● Olive・Trunkをはじめとするデジタルプラットフォーム戦略の加速や、IT・デジタル基盤の整備に必要な人員を積極的に採用
ウェルスマネジメントビジネス +600人	● グループ横断でウェルスマネジメントビジネスを担う新卒の採用や、営業体制の高度化を通じた既存社員の最適配置を推進
国内法人ビジネス +300人	● キャリア採用および既存人員の再配置を通じ、営業体制の強化・成長セクターへのリソース集中を実施
CIB・S&Tビジネス +500人	● Jefferiesとのさらなる協働に必要な企画人材や、グローバルなCIB・S&Tビジネス推進に求められる専門人材を外部からも積極的に採用
アジアビジネス +300人※	● インドをはじめとしたアジアビジネスの成長投資を支える戦略企画人材等を採用・投入 ※SMICC・SMBCIでの採用は計画数に含めず
アセットマネジメント +100人	● グループベースでのAM人材プールの整備を目指し、専門人材の増強とグループ間異動を促進
グローバル決済ビジネス +200人	● SMBC Connectの下、トランザクションバンキングの強化に必要な人材を採用

【補足】 CIB：大企業向けビジネス S&T：市場・商品部門 AM：資産運用 SMICC：SMFG India Credit Company SMBCI：PT Bank SMBC Indonesia Tbk
SMBC Connect：SMBCグループのグローバル決済プラットフォーム

戦略的な人材獲得・最適配置に向けた方針

重点領域ごとの特性に応じて、外部からの専門人材獲得とグループ横断の配置を組み合わせることで、人材ギャップの解消を推進します。

外部専門人材の戦略的獲得



CIB・S&Tやグローバル決済など、高度な専門性が求められる領域を中心に外部獲得を強化。柔軟な処遇設計と採用ブランディングにより、即戦力となる人材の惹きつけと活躍基盤を整備します。

グループ横断の最適配置



ウェルスマネジメントや国内法人ビジネス、アセットマネジメントなど、グループの強みが活きる領域を中心に、既存人員の再配置やグループ間異動により最適配置を推進します。

実現に向けたアクション

事業戦略を牽引する強固な人材基盤を構築するため、上記の方針を具現化するアクションを実行します（各施策の具体的な取組は次ページで解説します）。

- 社員の保有スキルの可視化と最適配置
- 事業戦略と連動したグループ最適な採用基盤の構築

人事戦略を支える3つの領域 データに基づくスキル可視化とグループ横断の採用

社員の保有スキルを可視化し、最適な配置へ

事業戦略に即した最適な人材配置を実現するためには、社員一人ひとりの経験やスキルを把握する必要があります。事業戦略に必要なスキルを有する人材の分布や過不足を可視化する取組を進めています。即戦力としての活躍が期待される人材を重点戦略領域に機動的に配置することで、事業戦略との連動を一層強化していきます。

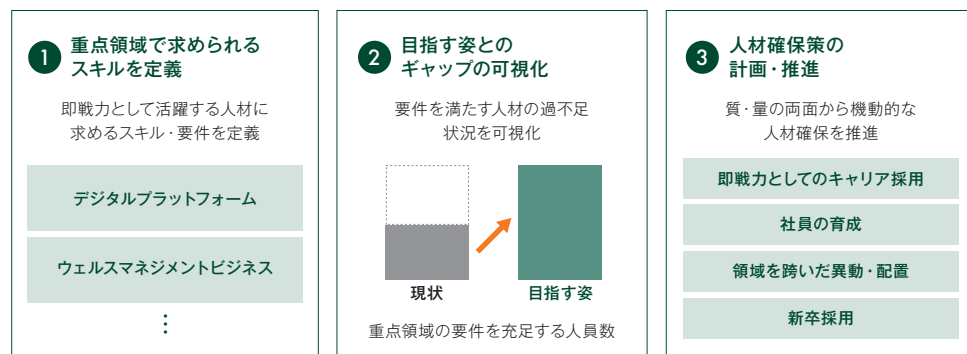
人材の質×量の把握と確保策

社員が保有する経験・スキルを可視化することで明らかになった人材の不足に対し、採用や育成を通じた「質・量」両面からの確保策を推進しています。

重点領域における人材充足率のモニタリング

重点領域における人材の充足状況を継続的にモニタリングします。キャリア採用やそれに準ずるスキルを保有する社内人材など、即戦力となる人材の投入実績を指標化します。このモニタリング指標を通じて戦略遂行に資する人材投入を推進し、継続的な質の向上に繋げていきます。

重点領域における人材のスキル可視化と最適配置



事業戦略と連動したグローバルベースでのグループを横断した最適配置の実現

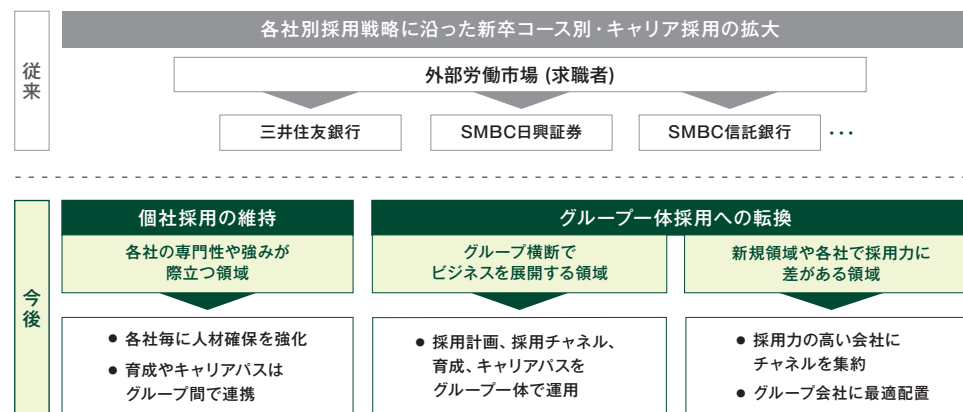
スキル定義やプラットフォームの共通化、国内外の人事システムの連携を通じて、グループ・グローバルを横断した最適配置を継続的に推進します。

事業戦略と連動したグループ最適な採用基盤の構築

求める人材ニーズの急速な多様化に伴い、当社グループは従来の各社別採用に加えて、事業戦略と連動したグループベースでの採用も強化しています。

各社の専門性や強みが際立つ領域では各社ごとの人材確保を維持しつつ、ウェルスマネジメントなどグループ横断で展開するビジネス領域では採用から育成・キャリアパスをグループ一体で運用しています。今後もホールセールやIT・デジタル領域などにおいて、グループベースでの柔軟な体制を構築し、多様な入り口と育成・キャリアパスにより戦略実行に不可欠な人材から選ばれる企業を目指します。

事業戦略と連動した、領域別の最適な採用戦略



SMBCグループのカルチャーを支え、受け継ぐ採用と育成

多様な志向を持つ方々が、自身にあった挑戦機会を見つけられるように、幅広いキャリアパスを展望できる新卒オープン採用、志望分野に直結したキャリアを描きやすい新卒コース別採用、高度な専門性や幅広い経験・価値観を活かすキャリア採用といった多様な入り口を設けています。

当社グループが大切にしているのは「質へのこだわり」と「人事と部門の協働体制」です。入社前から各部門と人事が一体となって求職者と向き合い、カルチャーやビジネスへの深い理解を促しています。また、三井住友銀行では異動・評価・キャリア採用の機能集約を活かし、各部門のニーズに即したテラーメイドな採用を推進することで、高度化するビジネスを牽引する人材の採用を進めます。

人事戦略を支える3つの領域

自律的な成長支援と次世代リーダー輩出

個のポテンシャルを引き出す「自律的な成長支援」

社員自らが学びを選び、必要なスキルをアップデートし続けられるよう、一人ひとりの役割や目指す専門性に応じた自律的なキャリア形成をSMBCグループ一体で支援しています。また、研修が社員の行動変容に与える効果の分析を進め、人材育成の質のさらなる向上に取り組んでいます。

1. 自ら学び、各領域のプロフェッショナルへ

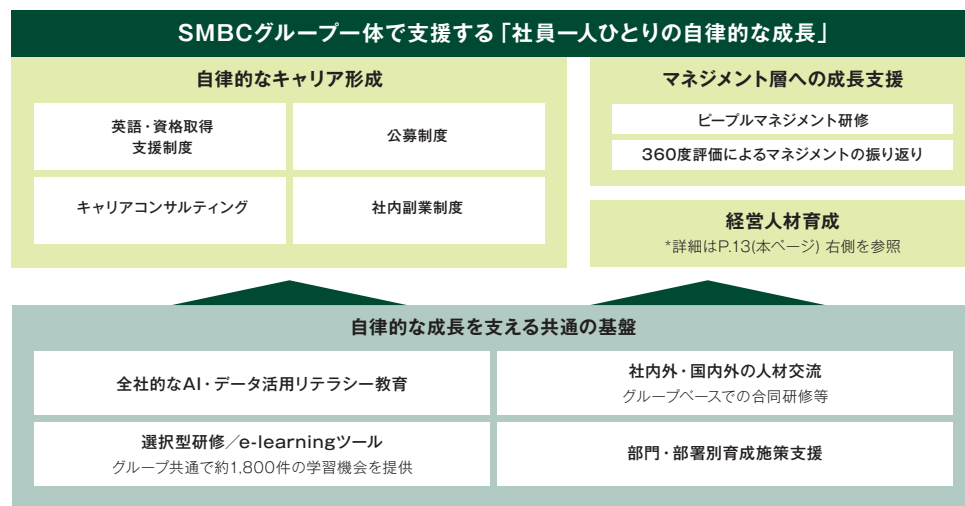
選択型研修やe-learningツールをSMBCグループ全体に拡充し、社員が自律的に学び続けられる環境を整えています。また、各部門・部署における育成施策を支援し、多様なプロフェッショナル人材の育成に取り組んでいます。

2. 個の成長を牽引するマネジメント

社員一人ひとりの成長を支えるため、上司（評価者）には、目標設定、評価、フィードバックを通じて、部下の挑戦と成長を後押しする役割が求められます。三井住友銀行では、評価者研修などを通じて、納得感のある評価・フィードバックを実践できるマネジメントの育成に注力しています。

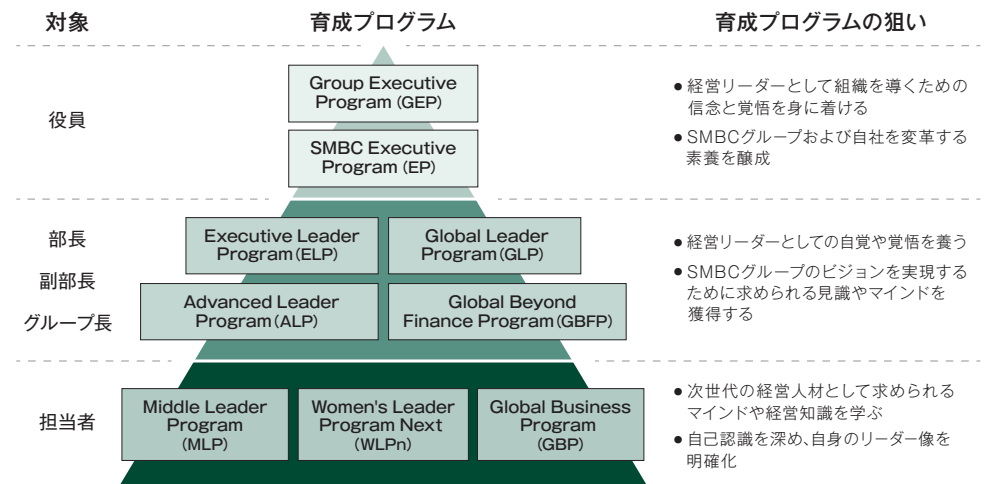
3. SMBCグループにおけるキャリア支援と未来への展開

SMBCグループでは、グループ横断での経営人材候補の育成や、社内外・国内外の人材交流を通じて、多様な経験を積み機会を提供しています。これにより、社員一人ひとりの可能性を広げるとともに、グループ全体で新たな価値を生み出す人材基盤の強化に取り組んでいます。



次世代のSMBCグループを牽引するリーダーの育成

高度な経営戦略の実現には、多様な経験と幅広い視野を持つ強いリーダーが不可欠です。中堅層からトップ層までを一気通貫で育成する体制を構築し、次世代の経営を担う人材を経営人材候補と位置づけ、計画的かつ体系的に育成しています。



私たちが求めるグローバルリーダーの姿

私たちが求めるのは、組織を導く信念と覚悟を持ち、グローバルな視野で変革を牽引する経営リーダーです。高い専門性と多様なチームとの協働を強みに、前例のない課題へ挑戦し、未知の領域を切り拓く。こうした次世代リーダーが躍動し育つ環境を、SMBCグループは全力で提供し続けます。

経営視点を養う体系的な育成プログラム

専門性を深めるだけでなく、経営人材には、幅広い視野と全体を俯瞰する力も求めていきます。グループ間やグローバルでのアサインメントや、国内外の社員が協働する機会を展開しています。これらの機会の実績を継続的に確認し、多様な価値観を結集するリーダーを育成します。

タフアサインメントによる成長機会と経営陣のコミットメント

経営人材候補には、タフアサインメントを通じた成長機会の付与や、経営陣による継続的な関与のもと、将来の経営を担うために必要な視座・経験・能力の獲得を促しています。

人事戦略を支える3つの領域 カルチャーの確立と、共感を広げるコミュニケーション

人財ポリシーを体現し、果敢に挑戦するカルチャーの確立

これまで当社グループの成長を支えてきた企業カルチャーを改めて言語化し、グループ全体に拡充することで、グループとしてのさらなる成長を目指します。

カルチャーの中心となるのはSMBCグループ人財ポリシー。持続的な企業価値創出のためには、人財ポリシーを常時体現できるカルチャーの確立が不可欠です。「社員に求めるもの」と「社員に提供する価値」双方が浸透・連動して、好循環が生まれる状態を目指します。

カルチャーの言語化

社員一人ひとりが人財ポリシーを自分ごと化し、具体的な行動へと落とし込むことができるよう、グループで共有すべきカルチャーを言語化します。

エンゲージメントアンバサダーの任命

職場において影響力を持つ社員をエンゲージメントアンバサダーに任命し、エンゲージメントサーベイの読み解き方等をレクチャー。アンバサダーがその知識を職場に持ち帰り、自律的に組織風土の改善に向けたアクションを起こせるようにしています。

月に一度のエンゲージメントサーベイと1on1の実施

組織・社員の状態を定性・定量の両面で把握するため、月に一度のエンゲージメントサーベイと、定期的な上司・部下間の1on1を行っています。データと対話双方から社員のコンディションを把握すると共に、組織風土の改善に繋がっています。



定期的な1on1の実践

私たちのカルチャー

人財ポリシーが浸透し、常時体現・実現できるカルチャー

可視化・高解像度化

浸透・常態化

1

目指すカルチャーの
具体化

2

SMBCグループ全体での
共通言語化

3

グループ共通・各社・
各地域での浸透施策

4

SMBCグループ全体での
共感と定着

人的資本開示の高度化とコミュニケーションの強化

人事の取組を着実に前進させるには、人事戦略の内容を社内外に的確に開示し、ステークホルダーとの対話を通じて進化させていくことが重要です。SMBCグループでは、人的資本経営に関する投資家向けの説明会の実施をはじめとした人的資本開示の高度化と、社内外へのコミュニケーション強化を推進しています。

インナー・アウトコミュニケーションの最適化

人財ポリシー実現をミッションとする人事戦略の理解浸透やカルチャーの醸成を加速させるため、人事戦略・人事施策等の具体的な内容や成果を積極的に発信していきます。また一方的な発信ではなく、情報発信に対する各ステークホルダーの反応をしっかりとキャッチアップすることで、コミュニケーションの最適化を図ります。

グループとして初の人的資本レポート (HUMAN CAPITAL STORY) を発行

本誌の発行もコミュニケーション施策の一つと位置付けています。人材に対する経営の思い、人事戦略の詳細、SMBCグループの社員の価値創造ストーリーの紹介等を通じて、ステークホルダーの皆様への人的資本開示の高度化、そして社員一人ひとりの人財ポリシーの理解や体現に繋げることを目指しています。

ブラックボックスからの脱却へ



三井住友フィナンシャルグループ
人事部 企画第一グループ グループ長

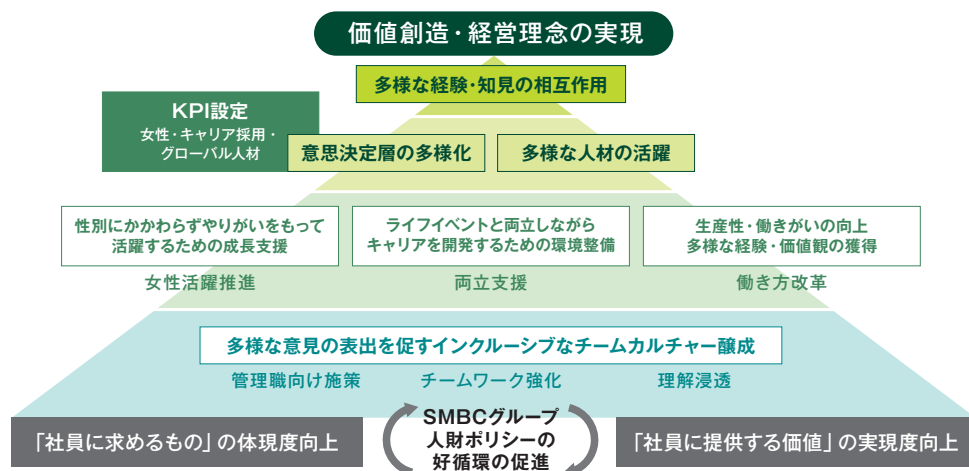
菅家 哲朗 Tetsuro Kanke

人事はブラックボックス。長らくそう思われてきたかもしれません。情報開示が少なく、必要な情報を十分に社内外に発信できていない課題感を感じていました。人事戦略が経営戦略の実現にどう寄与しているか、何を目的に人的資本投資を実施しているか、投資家・求職者の皆様や社員に対して積極的に伝えていきたいという思いで、HUMAN CAPITAL STORYを作成しました。各ステークホルダーの皆様からフィードバックをいただき、より一層の人的資本開示の高度化を目指していきます。

人事戦略を支える3つの領域 変化に強く、挑戦し続けるチーム作り

経営戦略としての「ダイバーシティ経営※1」

SMBCグループでは、ダイバーシティ経営を成長戦略そのものと位置づけ、多様性を組織の力に変え、新たな価値創造・企業価値の向上につなげることを目指しています。多様な社員一人ひとりがプロフェッショナルとして活躍できるように、個々の状況に応じた機会やリソースの提供と、互いに尊重し高め合う組織づくりに取り組みます。 ※1 ダイバーシティ経営の詳細は、当社グループホームページをご覧ください。



意思決定層の多様化・多様な人材の活躍

意思決定層の多様化に向けた取組の一つとして、日本におけるジェンダーギャップの課題を踏まえ、女性幹部育成研修を実施するほか、一部グループ各社では、経営会議役員が女性経営幹部候補に対してキャリアアップに向けた包括的な支援を行う「スポンサー制度」を実施しています。また、両立支援や働き方改革等の施策を通じ、多様な人材の活躍を促しています。

インクルーシブな組織風土とチームレジリエンス※2の強化

多様な人材が真に活躍するには、違いを活かしあう風土が不可欠です。あらゆる社員が変化に強く挑戦し続けられるよう、チームレジリエンス強化に注力しています。

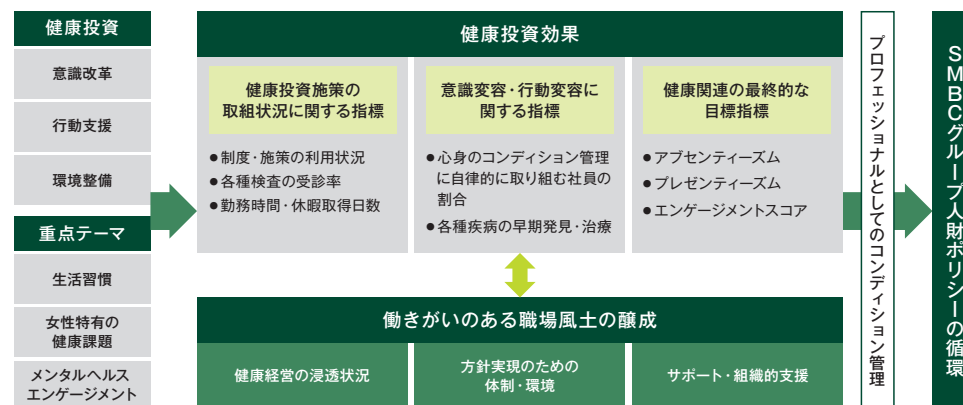
例えば、メンバー不在時にも業務を継続してチーム運営を行うためのノウハウをまとめたガイドブックの作成の

ほか、三井住友銀行・SMBC日興証券では、育児休業をきっかけにチームレジリエンスの強化に取り組んだチームに対する報奨金制度を新設しました。

※2 チームが困難な状況に直面した際に、その状況に迅速・柔軟に適応し、乗り越えていく力のこと

健康経営への戦略的投資

社員の心身の健康は、お客さまへの価値提供と会社の持続的成長の原動力であり、高いパフォーマンスを発揮するための重要な基盤です。グループ一体で健康経営戦略マップを策定し、各社の最高健康責任者（CHO）の強力なコミットメントのもと、プロフェッショナルとしての心身のコンディション管理を促しています。



また、企業、健康保険組合、産業保健スタッフが三位一体となり環境を整備するとともに、毎年11月のグループ共通ウェルネス月間でのランニングイベントやセミナー等を通じ、社員の健康意識を高め、自律的な行動を促しています。継続的な取組の結果、グループ9社が日本健康会議が選定する「健康経営優良法人2026（大規模法人部門）」に認定されました。



人事戦略を支える3つの領域

人事基盤の進化とテクノロジー活用を通じたさらなる生産性の向上

新人事制度の実効的な運用が生み出す人的リソース

三井住友銀行は2026年1月より新人事制度を施行しました。新制度下で社員のプロフェッショナル化の加速を図り、組織の生産性を向上させ、生み出した付加価値を次なる成長の原動力としていきます。

■ 生産性向上・付加価値の創出

新人事制度では、業務領域ごとの専門性追求や戦略的な越境経験、AI活用の標準化により、社員のプロフェッショナル化を加速させます。また年齢や年次にとらわれない実力本位の評価を徹底し、社員一人ひとりが生み出す付加価値を最大化することで、持続的な生産性向上を実現していきます。

■ 採用競争力・リテンションの強化

創出した付加価値は、継続的な成長の仕組として社員へ適切に還元します。処遇体系の多角化に加え、両立支援や健康支援など福利厚生を拡充し、優秀な人材を惹きつけ、定着させる強固な基盤を構築します。

生産性向上・付加価値創出

業務領域ごとの
専門性追求

戦略的な越境経験

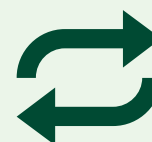
AI活用標準化の追求

年齢・年次に囚われない
評価・登用

組織に応じた最適な
グレード配分

評価者会議による
適正な評価の実現

メリハリある人員アロケーション



採用競争力・リテンション強化

業績連動賞与

フロント向け賞与

株式報酬・
長期インセンティブ

領域別の報酬体系

従業員持株会

両立支援・
健康支援策の拡充

教育投資増額

AI・テクノロジー活用による人事業務の高度化と社員支援

AIやテクノロジーの活用により業務プロセスの高度化・効率化を進め、社員が高付加価値業務に注力できる環境を整備することで、生産性向上と人的資本価値の最大化につなげます。

AI活用によるマッチング高度化・自律的なキャリア開発

当社グループでは、公募制度や社内フリーエージェント制度などを通じて、社員の自律的なキャリア形成を支援しています。これらの制度をより効果的に活用できるよう、社員が希望するキャリア・保有スキルと、人材を求める部署のニーズを効率的につなぐ、AIを活用したマッチングシステムの構築を進めています。AIによる客観的なマッチングを活用することで、社員一人ひとりのさらなる成長機会の拡大と、適材適所な人材配置の高度化を目指します。

事業戦略と連動した人材ポートフォリオと社員のキャリア自律を両立する異動配置

異動配置においては、社員のキャリア志向、スキル、経験、適性を多角的に把握し、各部署の人材ニーズや職務要件と照らし合わせることで、より適切な配置の実現を目指します。AIによる客観的な分析と、人事部による総合的な判断を組み合わせ、事業戦略やAIを活用したビジネス変革に必要な人材ポートフォリオの充足と、社員の成長機会・納得感のある配置を両立します。これにより、エンゲージメント向上と組織力の強化につなげていきます。

人事戦略を支える3つの領域

グローバルベースのグループ戦略を支える人事体制の強化

グローバルベースでの事業成長を支えるため、組織や国・地域の垣根を越えて、すべての社員が実力を最大限に発揮できる人事プラットフォームの構築を進めています。

グループ横断での一体的な人事基盤の構築

制度の整合やシステムプラットフォームの共通化、人事体制の強化を通じて、各社・部門間の情報の分断や連携不足に起因するミスマッチを解消します。これにより、グループベースでの事業戦略と人事戦略を直結させる体制へと移行します。

グループで整合的な制度運営と人材配置

銀行で導入した新人事制度をベースに、まずは銀行・信託・証券の3社間で人事制度の接続を図り、一体的な人的資源の管理・配分が可能となる体制構築に着手しています。この取組を通じて、将来的にはグループ全体の人的資本を網羅的に可視化し、事業戦略に整合した適材適所の人材配置をグループ一体で実現します。

今後の対応の方向性

人事制度	●グループ間の評価・処遇制度の整合 ●働き方に係る障壁の低減
資源配分	●人的資本の網羅的な可視化 ●人的資源の一体管理と資源配分計画策定
システム	●人事システムプラットフォームと人事運用（異動・評価・給与等）の整合的な運用
人事体制	●人事CoE・HRBPのグループ連携強化 ●グループ横断の人事権限整理

全社/全地域で一貫した人材マネジメントへの転換

海外ビジネスの一層の高度化を目指し、当社グループの力を最大限活用するために、グローバル全体で一貫した人材マネジメントへの転換を目指しています。

グローバル事業運営に即した人事運用の確立

これまで地域単位で展開してきた海外ビジネスは、グローバルで運営する必要性が高まっており、これに応じて人材マネジメントも転換が求められています。

全社員のキャリア機会の拡充

雇用地にとらわれず、当社グループでの幅広い活躍の場を提供し、グローバル全体での人財ポリシー実現を推進します。

1 本社と海外地域間のアラインメント強化

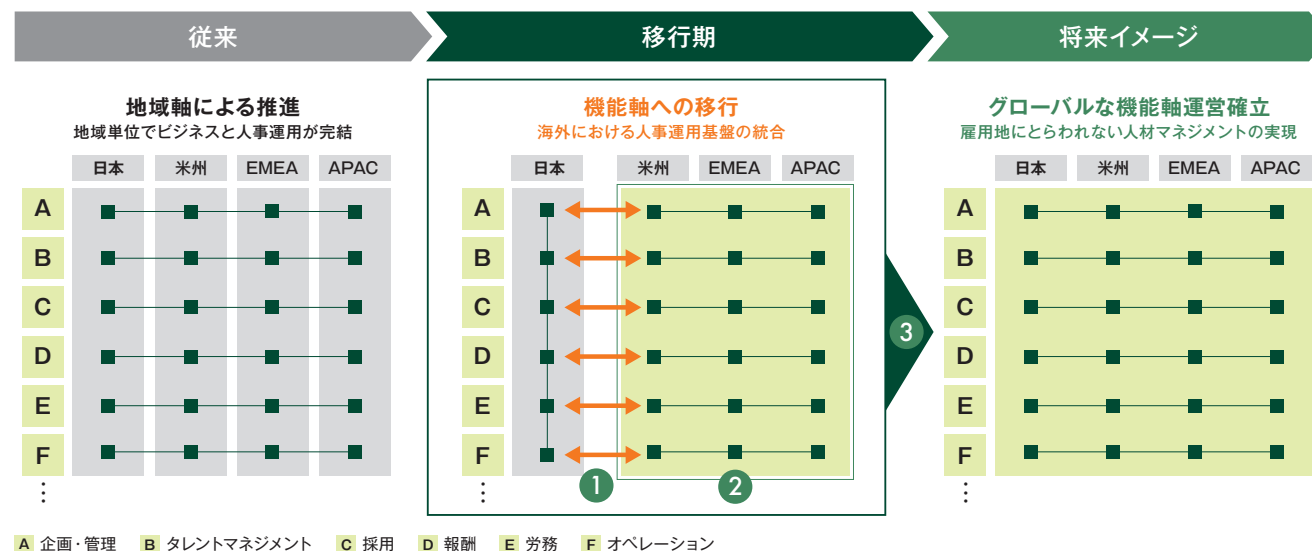
海外幹部の評価を本社戦略と連動させています。グローバル人材の採用・育成プログラムをさらに拡充し、国境を越えた最適な人材配置を推進します。

2 海外の人事運用基盤の整備

地域ごとに異なっている海外の人事制度・運用・システムを統一します。人材データを可視化し、世界共通で高度な人事運営を可能にする体制を構築します。

3 雇用地にとらわれない一貫した人材マネジメント

日本採用と海外現地採用の区分を超えて、対象とするビジネス領域や階層を適切に定めた上で、グローバルに整合した人材マネジメントの確立を目指します。



データが解き明かす、SMBCグループの人的資本経営 「人への投資」が企業価値と社員の相互成長を牽引するメカニズム

定量的分析の目的

人的資本ROIの最大化と 「選び、選ばれる関係」の証明

新・人的資本経営モデルの策定にあたり、当社グループは人的資本を中心とした非財務・財務に関する過去の実績データを用いて「価値関連性分析」を実施しました。

これは、当社グループの人材に対する投資・取組が一定の効果を出していると仮定して分析したのですが、今回の分析の結果多くの投資・取組が効果的に寄与していることが実証されました。この実証結果に基づき、人的資本経営モデルをアップデートしました。今後も持続的な企業価値の創出を目指した人事戦略を実現します。

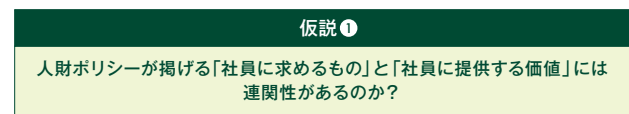
【人事の取組における「定性的な仮説」を実績データを用いて検証】

SMBCグループが目指す「選び、選ばれる関係」とは、人財ポリシーで掲げる「社員に求めるもの」と「社員に提供する価値」が連関し、好循環を創出している状態を指します。

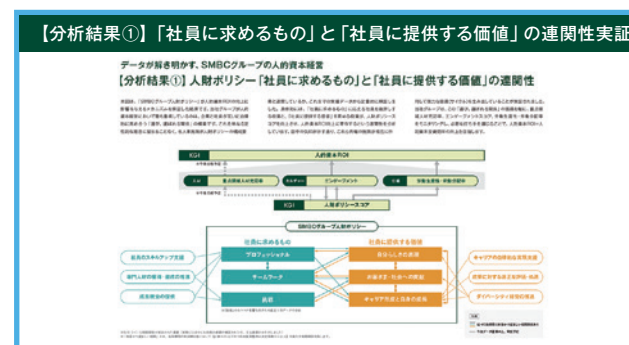
この連関性と、人的資本投資を起点とした企業価値向上ストーリーの2つの視点で価値関連性分析を実施し、いずれも一定の相関が実証されました。

この2つの実証結果を活用し、人材・カルチャー・仕組に関する人事施策が人財ポリシーの実行によって加速し、企業価値向上に寄与するプロセスを、右図の「新・人的資本経営モデル」に示しています。

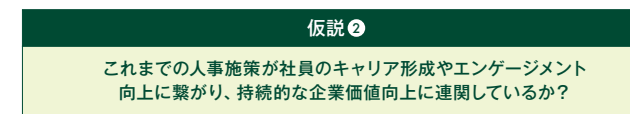
【新・人的資本経営モデルに基づく分析の「実施範囲」】



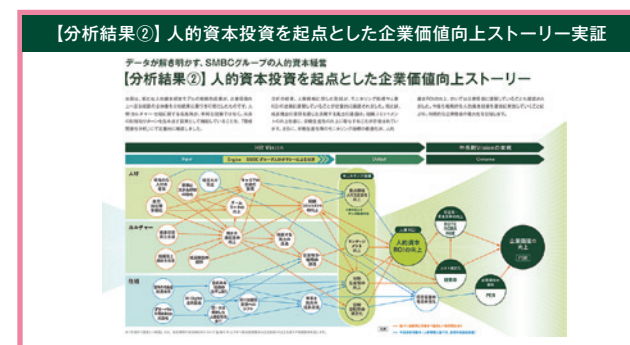
分析実施



【分析結果①】人財ポリシー「社員に求めるもの」と「社員に提供する価値」の連関性 (P.20 参照)

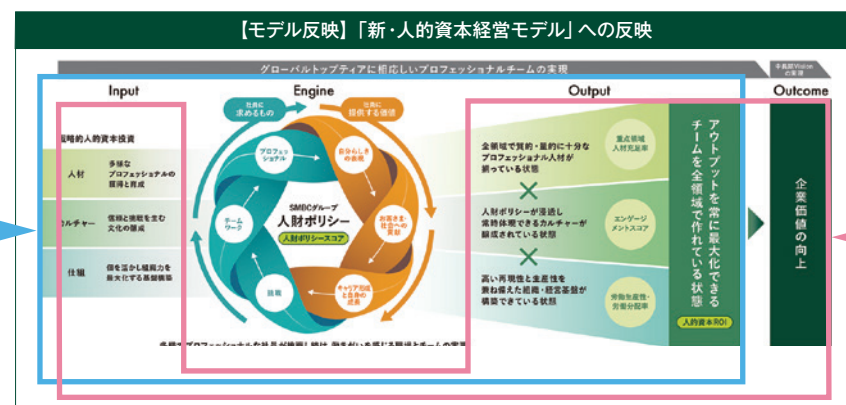


分析実施



【分析結果②】人的資本投資を起点とした企業価値向上ストーリー (P.21 参照)

定量的な裏付けとして活用



定量的証明に裏付けられた 新・人的資本経営モデル (P.10より再掲)

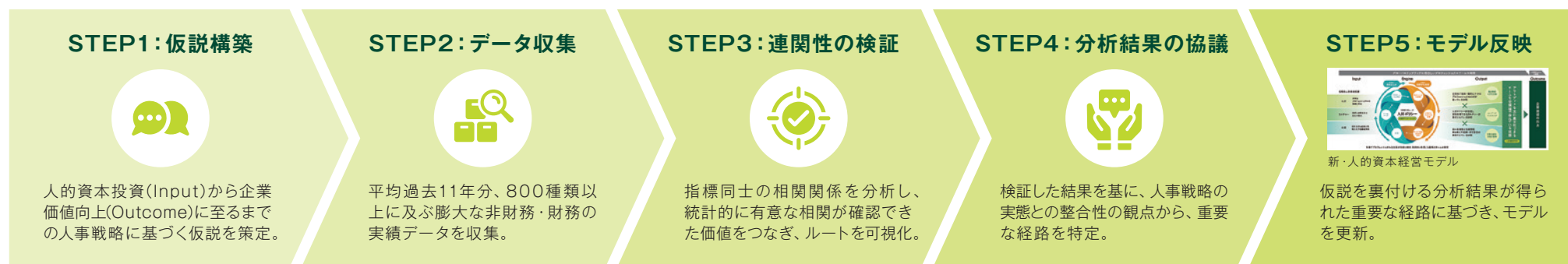
データが解き明かす、SMBCグループの人的資本経営 新・人的資本経営モデル策定に向けた価値関連性分析による検証

「価値関連性分析の実施」から「新・人的資本経営モデルへの反映」までのステップ

新たな人的資本経営モデルの策定にあたり、当社グループは人的資本投資から企業価値向上に至るまでの人事戦略に基づく仮説を策定し、これまで蓄積してきたデータを活用して価値関連性分析を実施しま

した。分析については、SMBCグループ全体のデータだけでなく、三井住友銀行・SMBC日興証券・三井住友カード・SMBCコンシューマーファイナンス・日本総合研究所の5社においても並行して検

証しました。各社の分析結果を加味しながら、グループ共通で関連性が示されたルートを経営全体が重視すべき人的資本におけるストーリーであると考え、新・人的資本経営モデルへ反映しました。



【定量的証明の取組を通じて得られた示唆】

SMBCグループの人事施策推進から企業価値向上までの流れ



今回の分析を通じて、以下の2点が定量的に証明されました。

人材への投資価値

社員に提供する価値を充実させる投資が「人財ポリシスコア」を向上させ、人的資本ROIの向上に寄与していること。

成長のサイクル

人材・カルチャー・仕組に関する取組が、社員エンゲージメントと生産性を高め、持続的な成長創出と企業価値向上につながっていること。

今回の分析が明らかにした最も重要な事実は、当社グループが実現を目指している会社と社員の「選び、選ばれる関係」の構築が単なるスローガンではなく、企業価値を生み出すエンジンとして実効性を持って稼働しているということです。

当社グループとして初めての試みであったため、今後はさらなるデータの蓄積と検証の継続によって本取組を強化し、人的資本経営をより強固なものにしていきます。

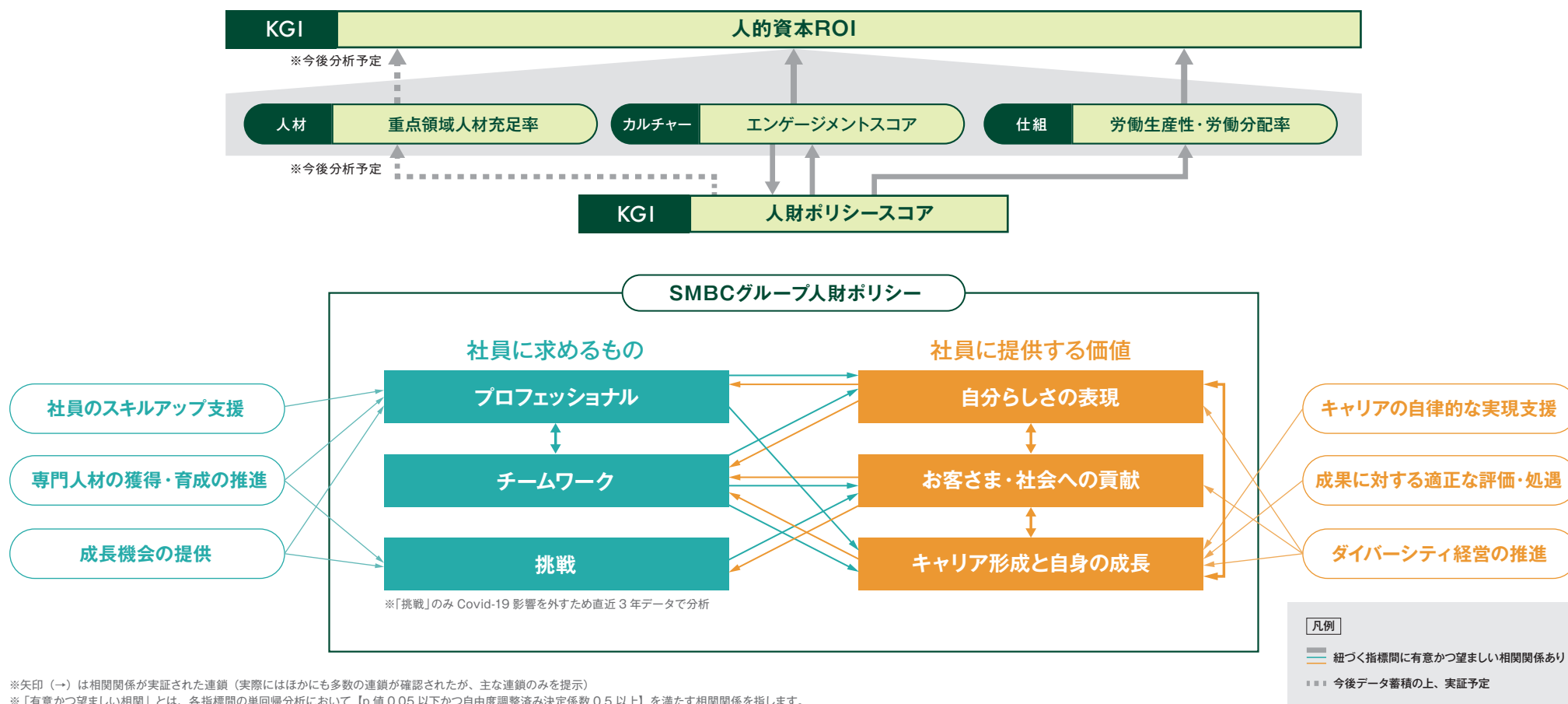
データが解き明かす、SMBCグループの人的資本経営

【分析結果①】人財ポリシー「社員に求めるもの」と「社員に提供する価値」の連関性

本図は、「SMBCグループ人財ポリシー」が人的資本ROIの向上に影響を与えるメカニズムを検証した結果です。当社グループが人的資本経営において最も重視しているのは、企業と社員が互いに自律的に高め合う「選び、選ばれる関係」の構築です。これを単なる定性的な理念に留まることなく、各人事施策が人財ポリシーの構成要素

と関連しているか、これまでの実績データから定量的に検証しました。具体的には、「社員に求めるもの」に応える社員を後押しする投資と、「社員に提供する価値」を高める投資が、人財ポリシスコアを向上させ、人的資本ROI向上に寄与するという連関性を分析しています。図中の矢印が示す通り、これら両輪の施策が相互に作用して強

力な循環(サイクル)を生み出していることが実証されました。当社グループは、この「選び、選ばれる関係」の循環を軸に、重点領域人材充足率、エンゲージメントスコア、労働生産性・労働分配率をモニタリングし、必要な打ち手を講じることで、人的資本ROI=人的資本投資効率の向上を目指します。



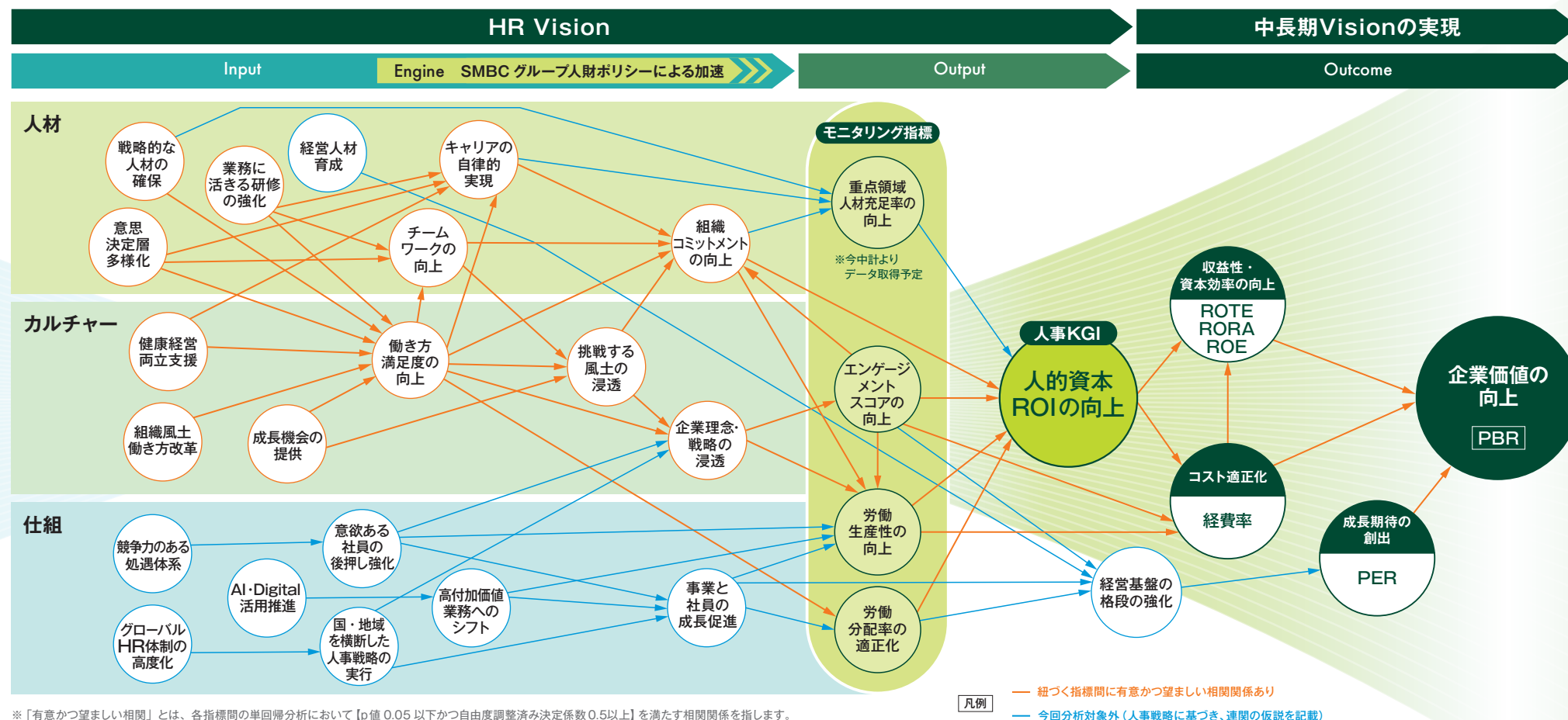
データが解き明かす、SMBCグループの人的資本経営

【分析結果②】人的資本投資を起点とした企業価値向上ストーリー

本図は、新たな人的資本経営モデルの戦略的投資が、企業価値向上へ至る経路の全体像を分析結果に基づき可視化したものです。人材・カルチャー・仕組に関する各施策が、単純な投資ではなく、未来の財務的リターンを生み出す投資として機能していることを、「価値関連性分析」にて定量的に確認しました。

分析の結果、人事戦略に即した取組が、モニタリング指標や人事KGIの改善に関連していることが定量的に確認されました。例えば、成長機会の提供を通じた挑戦する風土の浸透は、組織コミットメントの向上を通じ、労働生産性の向上に寄与することが示唆されています。さらに、労働生産性等のモニタリング指標の最適化が、人的

資本ROIの向上、ひいては企業価値に関連していることも確認されました。今後も戦略的な人的資本投資を着実に実施していくことにより、持続的な企業価値の最大化を目指します。



※「有意かつ望ましい相関」とは、各指標間の単回帰分析において【p値0.05以下かつ自由度調整済み決定係数0.5以上】を満たす相関関係を指します。

SPECIAL FEATURE

特集

新人事制度の幕開け

多様なプロフェッショナルが主役になる舞台へ

制度改定に至る背景

SMBCグループ人財ポリシーを組織の隅々まで浸透させ、全社員が日々の行動で体现するため、三井住友銀行では人事制度を根幹から見直しました。チーム一丸となってやり抜くという独自のDNAを継承しつつ、多様な専門性が最大限に活かされる組織への進化を目指します。

人事制度の3つのコンセプト

新制度で目指すのは、会社と社員の「選び、選ばれる関係」の実現です。一人ひとりの夢や目標の実現を後押しし、勤勉で意欲的な社員のキャリアと働きがいのある職場の実現を全力でサポートします。本制度は、多様な社員の人材力を最大化するため、以下の3つをコンセプトに掲げています。

プロフェッショナルリティ

一律にマネジメントを目指す単一的なキャリアパスを見直しました。社員一人ひとりがそれぞれの領域で専門性を磨き、マネジメントとプレイヤーの双方でプロフェッショナルとしてのキャリアを築ける環境を提供します。

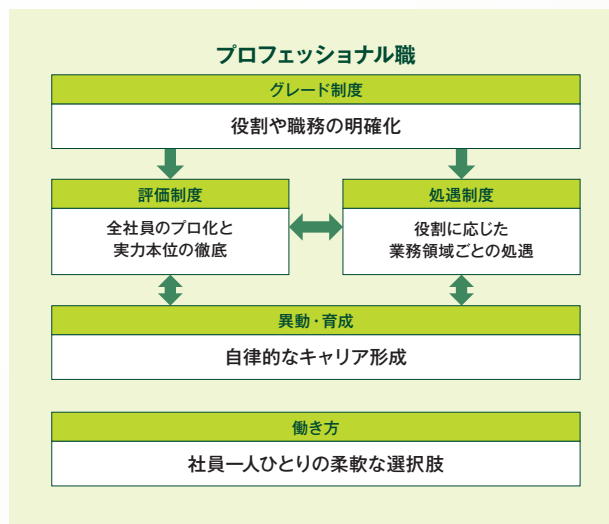
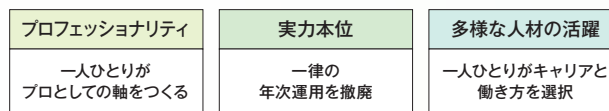
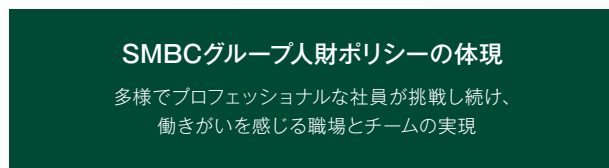
実力本位

年齢や年次に関係なく、プロフェッショナルとして求められる役割と成果・貢献を重視し、評価と処遇を決定します。実力があれば誰もが大きな役割とそれに応じた処遇を得られる仕組みです。

多様な人材の活躍

社員一人ひとりが自らのキャリアパスを選択し、ライフステージに応じた働き方を実現できる環境を整えます。そして、それが公正に評価され、処遇される枠組を確立します。

人事制度の全体像



主な改定内容

社員一人ひとりの役割・職務を明確化するため、「グレード制度」を軸とした新たな人事制度へ移行します。また、年次や年齢による一律的な運用を見直し、役割と成果・貢献をより重視した評価・処遇へと転換します。

役割・成果・貢献に応じたメリハリある処遇を実現するとともに、社員一人ひとりが自律的にキャリアを形成し、多様な専門性を発揮できる環境づくりを進めます。

浸透に向けた今後のポイント

本改定は抜本的な人事制度の見直しであり、実力本位の仕組や新たなキャリア形成に対して、不安の声も一部に見られます。そのため、制度の意図や詳細を全社員が正しく理解できるよう、経営・部門・人事が一体となり、制度改定前から数多くの説明会や対話セッションを実施してきました。

現場の生の声に真摯に耳を傾け、丁寧なコミュニケーションを継続することで、一人ひとりの不安を払拭し、誰もが前向きに変化を受け入れられる環境づくりに注力しています。

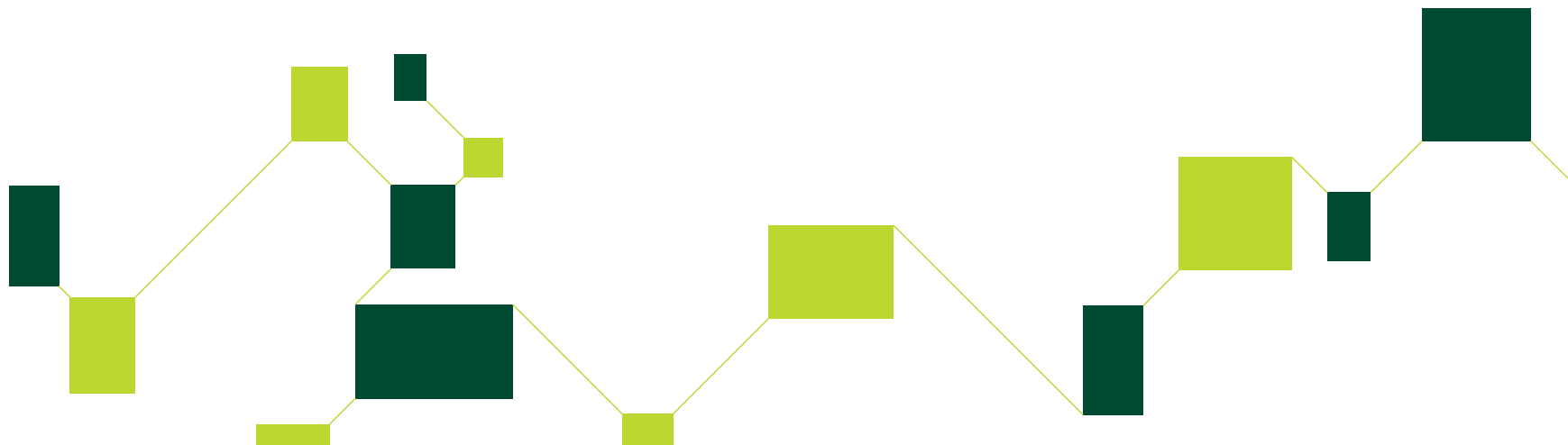
また、新制度を成功に導くためには、部下一人ひとりの適性やキャリア志向を深く把握し、成長を促すフィードバックを行うマネジメント層の存在が不可欠です。それに伴うマネジメント層の負担増加に対応し、多様な人材に寄り添う高度なスキルを支援するため、評価者リテラシー向上のための研修や1on1の支援策を大幅に拡充しました。制度という枠組を整えるだけでなく、運用を担う「人」へのサポートにしっかりと投資することで、社員が自律的なキャリア形成を実現できる新たな組織風土を築き上げていきます。



24 人事部長メッセージ

25 社員インタビュー：自分らしい人財ポリシーの体現

- 25 STORY 01 三井住友銀行 インド事業部
- 26 STORY 02 日本総合研究所 グローバルEA部
- 27 STORY 03 三井住友銀行 灘支店
- 28 STORY 04 SMBC日興証券 自由が丘支店
- 29 STORY 05 SMBCコンシューマーファイナンス IT戦略部
- 30 STORY 06 三井住友銀行 新潟法人営業部
- 31 STORY 07 三井住友カード マーケティングユニットⅢ
- 32 STORY 08 三井住友銀行 リスク統括部
- 33 STORY 09 SMBCコンシューマーファイナンス ファイナンス事業推進部
- 34 STORY 10 日本総合研究所 創発戦略センター
- 35 STORY 11 三井住友カード BM事業開発部
- 36 STORY 12 SMBC日興証券 コーポレート・ファイナンス・グループ



「頑張ってよかった」と 思える会社へ

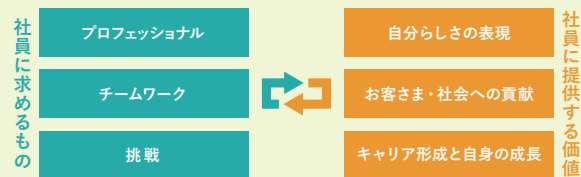
「信頼」でつながる、会社と社員の関係

SMBCグループには、300年以上にわたり紡がれてきた「信頼」という財産があります。テクノロジーがどれほど進化しても、信頼の源は人にあります。お客さまや社会、そしてチームのために全力で挑む一人ひとりの責任感と誠実さが繋いできた「信頼」。いつの時代も、この「信頼」が我々のビジネスの根幹であるとともに、相手から信頼される喜びと誇りは、働くことそのもののやりがいに繋がっていると考えています。

2023年に制定したSMBCグループ人財ポリシーでは、「信頼」の源泉となる「プロフェッショナル」「チームワーク」「挑戦」という社員に求める3つの姿勢を明文化していますが、人財ポリシーの意義は、会社が社員に一方的に求めるものを明確にすることではなく、「会社が社員に求めるもの」と「会社が社員に提供するもの」の好循環の創出にあります。

社員の皆さんの価値創出に対し、会社は「自分らしさの表現」「お客さま・社会への貢献」「キャリア形成と自身の成長」を全力で提供する。働くことへの価値観が多様化する今、我々はこのサイクルを常時回し続け、会社と社員が「選び、選ばれる関係」であり続けることを目指しています。

SMBCグループ人財ポリシー



13万人、一人ひとりの“自分ごと”へ

人財ポリシーを策定していた当時、会社と社員の関係性について、あえて会社が言及することへの慎重な意見も少なくありませんでした。そう



三井住友フィナンシャルグループ
執行役員 人事部長

倉田 洋紀
Hironori Kurata

Profile

1998年にさくら銀行（現三井住友銀行）に入行。国内複数拠点の法人営業に従事したのち米国に留学。帰国後人事部に着任し、異動配置・評価・教育研修等の業務に従事。その後富山法人営業部で法人営業部長を担った後、2025年4月より執行役員兼人事部長。

いった中でも、現場組織で働く社員、キャリア採用で入社した仲間、社外取締役など多様なステークホルダーの声を聞く中で、今こそこの考え方を打ち出すべきだと確信しました。会社と社員が一方的な関係にある時代を終え、互いの想いを共鳴させることこそが、SMBCグループの未来を切り拓くエネルギーになると考えたからです。

人財ポリシー制定から3年が経ち、社内における認知・理解については一定の手ごたえを感じています。ただグループ13万人の仲間と共に人財ポリシーを実現するためには、人財ポリシーを自身の日々の取組に落とし込み、「自分ごと化」している社員を増やしていかなければ

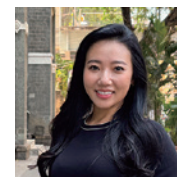
なりません。社員の皆さん一人ひとりが、自分にとってのプロフェッショナルとは何か、チームワークとは何か、挑戦とは何かを考え、「自分らしい人財ポリシー」を体現していただくことを期待しています。会社もまたその努力にあらゆる面で応えていく決意です。SMBCグループの一員であることが社員の皆さんの人生を充実したものにし、「頑張ってよかった」と思える会社を共に創り上げていく。これこそが私たちが人財ポリシーに込めた一番の想いであり、グループ13万人の仲間、そして未来の仲間届けたいメッセージです。



プロフェッショナル × キャリア形成と自身の成長

STORY | 01 |

泥臭く動ける力があれば、
未知の環境に飛び込むたびに
自分の可能性は広がっていく



三井住友銀行
インド事業部

石崎 彩織
Saori Ishizaki

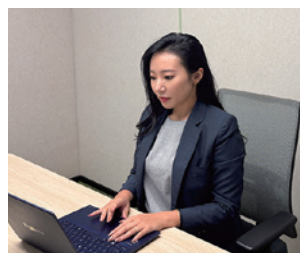
Profile

2015年入行。中小企業営業を経験後、17年からアセット
ファイナンス営業部、22年に公募制度を活用しグローバル
ガバナンス統括部（現：グローバルバンキング統括部）へ異
動。ガバナンス企画グループで当局対応や税務などを幅広く
担当。25年6月から当行初の女性派遣職員としてインド
へ赴任。

キャリアの軸にしてきた「新興国で働きたい」という想い

入行以来、私はずっと「いつか新興国で働きたい」と考えていました。日本は素晴らしい国だと思う一方で、人口減少や高齢化といった将来不安から、どこか閉塞感や保守的な空気を感じることもあります。一方、問題が山積しているはずの新興国には「自分たちには伸びしろがある」と信じている人たちの熱気やエネルギーが溢れています。それを現地で体感したいという想いがずっとあり、公募制度を利用してグローバルガバナンス統括部（現：グローバルバンキング統括部）へ異動しました。そして2025年、実際にその挑戦の機会が訪れました。SMBCグループの海外戦略における最重要国の一つであるインド事業部への赴任です。

インドは人口増加等を背景に経済成長が加速しており、現地では支店戦略の強化や体制整備など、多くの変革が進んでいました。その中で任せられたのが、オフィス移転という未経験の大型プロジェクトでした。帰国子女でもなく、海外赴任も初めてで、不安がなかったと言えば嘘になりますが、「未知の領域だからこそ、まずは手を動かして進めるしかない」という強い気持ちで、インドでの業務に取り組みはじめました。



専門性よりも、“泥臭く動ける力”を武器に

オフィス移転プロジェクトは、想像以上に複雑な業務でした。オフィスの選定や契約だけではなく、本店との予算調整、現地慣習とのすり合わせなど、多くの論点が同時に存在していたからです。特に苦労したのは、日本とインドの

“当たり前”の違いでした。ここで私が意識したのは、「どちらが正しいか」ではなく、「どうすれば双方が納得できるか」です。マネジメント層や現地スタッフを巻き込み、必要に応じて代替案を複数用意して、お互いの妥協点を探り続ける。これには、営業やガバナンス、海外企画と幅広い領域で培ってきた「何でもまずやってみて、泥臭くてもいいので進めていく」という私の持ち味が活かasetと感じています。新しい環境でも、未経験の業務でも、まず動く。そして、周囲を巻き込みながら形にしていく。その推進力こそが、私らしいプロフェッショナルなのかもしれません。

“どこで働くか”ではなく、“どう向き合うか”

実際にインドで働いてみて気づいたこと。それは、仕事の本質は日本でも海外でも変わらないということです。大切なのは、相手を理解しようとする。信頼関係を築き、何度も対話し、互いの背景を尊重しながら、落としどころを探っていく。その積み重ねと、仕事を前に進めたいという自分の想いが、どんな環境でも物事を動かす力になるのだと実感しました。プロジェクトが難航した時には、上司や本店各部のメンバーが一体となって支えようと動いてくれました。SMBCグループ全体で協力し合う文化があるということ、遠くインドの地でも身をもって実感でき、その温かさは私の挑戦の大きな支えになりました。新しい挑戦は、新しい可能性を広げてくれます。そして、その可能性は専門知識やスキルの有無ではなく、「まず飛び込んでみる力」から生まれるものだと思っています。

公募制度

グループ横断で職務やポストに応募できる公募制度や、各部署が業務内容や魅力を伝える説明会「ジョブフォーラム」の定期的な開催等により、従業員の自律的なキャリア形成を支援しています。

プロフェッショナル × キャリア形成と自身の成長

STORY | 02 |

視座をひとつ上げてくれた

グローバルプロジェクトでの経験

専門性で成長軌道を切り拓く



日本総合研究所
グローバルEA部
部長 兼 プリンシパル

金光 淳一郎
Junichiro Kanamitsu

Profile

2003年、日本総合研究所に入社。ITソリューション部門に所属し、Webシステム開発からキャリアをスタートし、内製一括、アプリ・インフラと幅広く経験し、全社の技術標準策定やアーキテクチャ活動などにも従事。26年に日本総合研究所初のプリンシパル（エキスパート職の最上位職位）認定者。2025 Japan AWS Top Engineers受賞。

エンジニアのキャリアに新たな道を

2003年の入社以来、システム開発の現場で経験を積み、設計から実装、運用、全社アーキテクチャの企画まで幅広く担ってきました。キャリアパスとしては専門性とマネジメントの双方を追求したかったものの、当時の人事制度ではマネジメントを主軸とした道しかなく、専門性を軸に成長していく姿を描きづらい環境でした。そのため、漠然と「技術にも明るい管理職」を目指していました。

転機となったのは、2019年の人事制度改定によって、専門領域や能力を管理職相応に評価する「エキスパート認定制度」が導入されたこと。私自身も2023年にシニアエキスパート認定を受け、その後さらに上の「プリンシパル第1号に挑戦しないのか」という上司や同僚の言葉に背中を押され挑戦を決意。結果として初のプリンシパルに認定されましたが、これは一度取れば終わりの肩書きではありません。成果を出し続けなければ解除される制度のため、「エンジニアとしてどう成長し続けるか」を問い続ける、自分自身への励みだと感じています。

プロフェッショナルの基準を引き上げた挑戦

現在は、SMBC グループのグローバル IT 変革を担う「Global Biz Tech」プロジェクトに参画しています。海外各拠点と連携しながら、今後のグローバルビジネスの成長を支える基盤を再構築する取組です。海外のエンジニアと向き合う中で痛感したのは、専門性の重みです。彼らは自身の領域に強いこだわりを持っており、その中で信頼を得るには、技術的なバックボーンをもって議論できることが前提になります。実際に、自身の専門性・バックボーンを理解してもらうと、言語の壁はあっても相手の姿勢が変わり、議論が急加速しました。

また、グローバルで物事を進めるには、共通の目標を設定し、その背景まで含めて共有することが不可欠です。

各地毎にエンジニアのロールや追求すべきポイントも異なりますし、同じ用語でも使い方・意味が異なるケースすらあります。最新テクノロジーだけでなく、メンバーのバックボーンを理解し、認識の異なる点を発見・修正し、あるべき方向性をデザインしていくことが、プロフェッショナルとして求められている役割だと感じています。

専門性を「使われる価値」へと昇華させる

かつては、誰よりも詳しいこと、深く理解していることがプロフェッショナルの素養だと考えていました。しかし今は、それだけでは不十分だと感じています。どれだけ高い専門性を持っていても、それが周囲に伝わり、使われなければ価値を生み出さないからです。だからこそ、それをどのように伝えるか、如何にして聞いてもらうか、そして、どのように活かしてもらうかまでデザインすることが重要です。また成長には様々な人からのインプット・フィードバックが重要です。外部カンファレンスへの登壇も、その一環です。自らの知見を社会に開き、評価・フィードバックを受けることで、プロフェッショナルとしての信頼はさらに強固なものになっていきます。これからも自分の専門性をグローバルな価値へと変換し、自身の成長と向き合い続けていくつもりです。



エキスパート認定制度（日本総合研究所）

高度な専門性を持つエンジニアなどを「エキスパート」「シニアエキスパート」「プリンシパル」として認定・評価する制度。継続的な成果と成長が求められる環境のもと、専門性を軸にしたキャリアアップと活躍を後押ししています。



STORY | 03 | プロフェッショナル × お客さま・社会への貢献

地域に向き合う一歩が、 お客さまとの関係を変えていく 銀行の新しい価値のつくり方



三井住友銀行
灘支店 支店長

西本 翔平
Shohei Nishimoto

Profile

2010年入行。支店で個人向けコンサルティングを担当し、15年からコンサルティング業務部、19年にリテール業務推進部へ異動。23年に大阪中央支店の副支店長、24年に大阪本店営業部の副部長を経て、25年に灘支店の支店長に就任。

支店だからできる地域との向き合い方

「あそこの三井住友銀行は、他の銀行と何か違うぞ」。お客さまにそう思っていただけの支店を目指すことが、灘支店の支店長に就任した時の目標でした。背景にあったのは、リアル店舗の数が減っていく時代の中で、お客さまの顔を見て話せる支店だからこそできることを模索し、地域を盛り上げていきたいという純粋な想いです。まず着手したのは、地域との接点づくりでした。就任初日に灘区役所の区長を訪ね、「一緒に地域を盛り上げていきたい」と直接伝えるところからスタート。区長も「是非!」と喜んでくださり、地域協働課の皆さまを紹介していただきました。そこから定期的に意見交換をするようになり、学校や企業、地域団体へと連携が広がり、地域貢献に繋がる活動も生まれていきました。



小さな積み重ねが、 プロフェッショナル性を高める

その具体的な取組のひとつが、金融経済教育です。小学生には「お金とは何か」、中高生には詐欺被害の防止や資産形成の考え方など、年齢に応じたテーマで授業を実施しています。参加した生徒や先生からお礼の手紙をもらったり、「来年もお願したい」と依頼されたりしながら、少しずつ地域との繋がりも広がっていきました。その他にも灘区のマスコットキャラクター公募の告知チラシを店頭に置くなど、地域のためにできることにコツコツ取り組んでいった結果、支店従業員からも積極的に地域貢献活動のアイデアが出てくるようになりました。損得勘定ではなく、目の前のお客さまやご家族の人生、そして地域や社会への貢献をより考えられるようになり、支店全体がプロフェッショナルとして成長していったと思います。地域に向けた行動が、結果としてお客さまとの関係を深めていく。その好循環を実感しています。

地域に新しい価値を生み出すために

お客さまや地域のために何ができるかを考え続けること。それは、支店長である私自身だけでなく、支店で働く一人ひとりが主体的に向き合うべきテーマだと考えています。だからこそ灘支店では、前例や常識を一切排除して自由にアイデアを考えることを大切にしています。新しいことに挑戦すれば、当然うまくいかないこともあります。それでも、「まずやってみよう」と背中を押し、困った時には支える。その安心感があるからこそ、部下たちも前向きに挑戦できるのだと思います。実際に、現場発のアイデアが取組として形になり、支店全体の一体感やモチベーション向上に繋がる場面も増えてきました。

地域や社会に向き合うことは、特別な活動ではありません。日々の業務の延長線上にあるものです。そして、その価値を生み出すのは、現場で働く一人ひとりの想いや行動です。これからも、部下たちが自分らしく挑戦し、成長できる環境をつくりながら、「この支店だから生み出せる価値」を積み重ねていきたいと考えています。

プロフェッショナル	自分らしさの表現
チームワーク	お客さま・社会への貢献
挑戦	キャリア形成と自身の成長

大きな環境の変化に直面し、模索した新たな選択肢

2021年11月、管理職として精力的に働いていた最中に父が急逝しました。その大きなショックから、母の認知機能が急激に低下。料理や買い物も徐々に一人では難しくなり、私は突然、仕事と介護の両立を余儀なくされました。妹や妹の義母と連携しながら何とか支えていましたが、次第にその体制にも限界が見え始め、「働き方を変えられないか」と妹から相談を受けました。仕事への情熱と家族を支えたい想いの間で深く葛藤し、当時の支店長に不安を率直に打ち明ける中で、当社では前例のなかった管理職での「介護時短勤務」という選択肢に出会いました。支店長は親身に相談に乗るだけでなく、限られた時間の中でどう業務貢献できるかまで一緒に考えてくださり、仲間たちの支えもあって、再び前を向くことができました。

限られた時間で成果を出すために変えたこと

時短勤務を開始するにあたり、「勤務時間が減ってもお客さまとの接点は絶対に減らしたくない」という思いが強くなりました。そのため、お客さまが支店にいらした際は、挨拶だけでもできるように可能な限り顔を出すようにし、移動時間を気にせずできるだけ多くのお客さまと沢山お話してできるよう、Web面談の活用も増やすなど、働き方そのものを見直しました。また、部下の顧客訪問についても、自身が同席できない場合は、お客さまの状況やご要望を部下と一緒に確認し、判断基準や進め方を共有するよう心がけています。こうした働き方が可能なのは、支店長や同僚の理解・サポートがあってこそ。業務面だけでなく、日々のちょっとした配慮や声掛けも、大きな支えになっています。自由が丘支店は、私が時短勤務を開始する以前から互いをサポートするチームワークが高く、仲間や環境への感謝の気持ちが、私のモチベーションになっています。

全力で向き合える環境に感謝しながら

プロフェッショナルとは、与えられた環境や条件の中でベストを尽くし、周囲と連携しながら目標に向かって取り組む姿勢だと感じています。私は管理職でありながら時短勤務という働き方に挑戦し、チームの皆さんに支えられてきました。この経験を通じて、部下から「自分自身も時間の使い方や課の運営を考えるきっかけになった」という言葉をかけられ、私自身がこれまで考え悩んできた、限られた時間で成果を出すためにどう働くべきか、という考え方や意識が徐々に広がっていることを実感しています。どんな状況にあっても、自分らしい形で働き続けることはできます。その選択を支える環境と、それに応えようとする意思。その両方が重なったとき、プロフェッショナルとしての成長や、より柔軟で豊かな働き方につながるのだと思います。

短時間勤務制度 (SMBC日興証券)

1日の所定労働時間を2時間30分を限度に短縮し、介護や育児と仕事の両立を支援する制度。他にも、テレワークやシフト勤務、週3日・4日勤務などの制度があり、一人ひとりのライフステージに応じた柔軟なキャリア・働き方の実現を進めています。



プロフェッショナル	自分らしさの表現
チームワーク	お客さま・社会への貢献
挑戦	キャリア形成と自身の成長

STORY | 04 | プロフェッショナル × 自分らしさの表現

多くの支えの中で働き方を見つめ直し、 介護と仕事の両立を 「自分らしさ」に変えられた



SMBC日興証券
自由が丘支店 FC第二課
FC(ファイナンシャル・コンサルタント)課長

藤井 敬子
Keiko Fujii

Profile

2006年入社。以来リテール業務に従事。18年に渋谷支店のFC課長を経て、21年に自由が丘支店へ異動。同時に現職のFC課長に就任。母親の介護をきっかけに、同支店にて25年より短時間勤務制度を開始。



STORY | 05 | チームワーク × お客さま・社会への貢献

一人では辿り着けなかった答えを、 チームだから見つけられた お客さま視点で磨き続けるUI・UX



SMBCコンシューマーファイナンス
IT戦略部 推進第一グループ

三宅 克弥

Katsuya Miyake

Profile

2024年キャリア入社。前職から取り組んでいたUI・UX設計経験を活かし、IT戦略部で『プロミス』のUI・UX改善業務に従事。データ分析からデザインまで、ユーザー体験の最適化に取り組み続けている。

お客さまの使いやすさを、チームで突き詰める

私は今、『プロミス』のアプリや会員サービスサイトの UI・UX 改善に取り組んでいます。お客さまが迷わず、ストレスなく利用できる体験を設計するために、データ分析やお客さまの声をもとに、日々改善を重ねています。今回、大きなプロジェクトとして取り組んだのが、会員サービスのトップ画面にある「ダッシュボード」の改善でした。これまでは、ご利用限度額の更新をはじめ、「お客さまがより便利に利用するための情報」を十分に伝えられていないなど、サービス導線に課題がありました。ただ一方で、訴求を強めすぎると、お客さまのご意向に沿わない営業行為と受け取られる可能性もあります。お客さまの利便性向上と日常利用の快適さ。その両立が求められる、難易度の高いテーマでした。



プロフェッショナル	自分らしさの表現
チームワーク	お客さま・社会への貢献
挑戦	キャリア形成と自身の成長

“営業”ではなく、“お客さまのため”であるために

中でも特に印象に残っているのは、画面上に表示する「見出し」の議論です。上司や他部署から多様な意見をもらい、議論と調整に多くの時間を要しましたが、どのフィードバックも一貫していたのは主語が「お客さま」であること。目指すべきところが非常に明確になり、当初の「ご利用限度額」「増額」といった直接的な表現から、「プロミスからのご案内」という最終表現に辿り着きました。お客さまが必要な時に、自分で自由に選択できる余白を残す。この姿勢を言葉の細部にも徹底することができ、UI・UX は単なる画面設計ではなく、本質は「お客さまのため何ができるのか」の追求なのだと思えました。実際、リリース後にはご利用限度額の変更申込み件数が前年比 2.7 倍に増加。数字として成果が現れただけでなく、「お客さま目線で考え抜いたこと」が結果につながった喜びも大きかったです。年度表彰の最優秀賞も受賞でき、関わってくださった皆さんへの恩返しもできました。

多様な視点と仲間が存在が、チームワークを磨いていく

今回の経験で改めて感じたのは、「チームで考えること」の重要性です。これまでは、一つの案件を個人で進める場面も少なくありませんでした。しかし今回は、IT 戦略部だけでなく、事業部門や開発担当、さらには三井住友銀行から出向しているメンバーまで、多くの人が関わりました。立場が違えば、見える景色も違います。だからこそ、自分一人では気づけなかった視点や、お客さまへの配慮が生まれていきました。また、SMBC グループには、若手でも挑戦を後押ししてくれる風土があります。キャリア入社 2 年目の私にも、会員サービスの中心となる重要案件を任せてもらえたことは、大きなモチベーションになりました。そして、困った時には「一緒に考えよう」と自然に声をかけてくれる仲間がいる。その積み重ねが、部署を越えた連携や、新しいチームワークを生み出しているのだと思います。

年度表彰 (SMBCコンシューマーファイナンス)

将来のビジネスインパクトや企業ブランド価値の向上につながる挑戦を称える表彰制度。革新的な取組を行った個人・団体を毎年表彰することで、新たな価値創出に挑み続ける企業風土の醸成を目指しています。

不安からはじまった自律的な学び

私は現在、新潟法人営業部で、営業担当者を事務面から支え、組織全体の円滑な運営をサポートする役割を担っています。今でこそ充実感を得ながら仕事をしていますが、ここに至るまでキャリアへの不安から試行錯誤を繰り返してきました。大きな転機となったのは、産休・育休からの復職です。自分だけの強みがないと感じていた私は、「このままでは取り残されるかもしれない」という不安を覚え、とにかく行動を起こすことに。まず、実務にも活かせる宅地建物取引士の資格取得に取り組み、RPAやアプリ開発の自己学習にも挑戦。本部主催のRPA勉強会への参加や、2週間のキャリアデザイントレーニー制度を活用し、全国転勤もある職種への転換も検討しました。職種転換については、プライベートとの両立面で課題を痛感して断念しましたが、現状の環境に不満があるわけではないこと、新潟で働き続けたい思いがあることも再確認でき、「今いる場所ですでにできることに挑戦しよう」と考えが整理できました。

ハッカソンでの成功体験が、「変化を起こす力」への確信に

こうした学びを実践に変えたのが、社内ハッカソンへの挑戦でした。当時、部内では業務依頼を Teams や Excel で管理していましたが、現場では入力負担が大きく、情報更新が滞ることも。そこでチームの仲間と協働し、スマートフォンで直感的に操作できる業務依頼・受付アプリの開発に取り組みました。メンバーから幅広い意見が出てきて、方向性をまとめる難しさもありましたが、一人では思いつかない発想や気づきも多く、同じ目標に向かう仲間の存在が最後までやり遂げる原動力になったと感じています。

結果として、ハッカソンでは最優秀賞を受賞。そして、それ以上に大きかったのは、「自分の知見やアイデアが形になり、仲間の役に立つ」という確かな手応えを得られたことです。本店や他拠点との繋がりもでき、新潟にしながら多様な視点と刺激を得られるようにもなりました。この経験は私の漠然とした不安を「自分次第で変化を起こせる」という確信へ変えるターニングポイントになりました。

チームの中で、自分らしい貢献を形にする

この経験を経て、私にとっての価値の出し方は大きく変わりました。それは、自ら研鑽を積みながらも、チームの中で自分の強みを発揮し、拠点運営に貢献していくことです。

SMBCグループは業務領域が広いため、多様なチームが生まれ、多様な知見が集まります。つまり、一人ひとりの個性や強みがチームの力となり、自分らしい貢献の形を実現できる土壤があるということです。不安からはじまった私の一歩は、今、チームの中で自分らしさを発揮するための確かな道へと変わりました。これからも仲間とともに、新しい価値を形にしていきたいと考えています。

ハッカソン(三井住友銀行)

「ハック」と「マラソン」を掛け合わせた造語。AIやデジタルツールの活用および現場起点の課題解決を目的に、業務課題の特定から解決策の企画、実際のアプリ等の開発までを一気通貫して行うチーム対抗イベント。2024年度より、年に1回開催。



STORY | 06 | チームワーク × 自分らしさの表現

仲間の存在が、 不安を力に変えてくれた 地方支店で描く、私らしい価値の出し方



三井住友銀行
新潟法人営業部

瀬賀 恵

Megumi Sega

Profile

2011年入行。新潟法人営業部で法人顧客向けの融資事務全般を担当し、21年5月から産休・育休に入る。24年、第1回ハッカソンに部内でチームを編成し参加、最優秀賞を受賞。現在も融資その他事務全般に加え、RPAやアプリ開発を通して部内の業務効率化を推進。

プロフェッショナル	自分らしさの表現
チームワーク	お客さま・社会への貢献
挑戦	キャリア形成と自身の成長

チームワーク × キャリア形成と自身の成長

STORY | 07 |

「一人ではつukれない」からこそ、
人は成長できる

挑戦の数だけ、チームワークは強くなる

プロフェッショナル	自分らしさの表現
チームワーク	お客さま・社会への貢献
挑戦	キャリア形成と自身の成長



三井住友カード
マーケティングユニットⅢ

橋本 毬衣
Marie Hashimoto

Profile

2019年入社。コールセンターにて受電業務などを担当し、20年からオペレーションサービス統括部でコールセンターの業務効率化に従事。21年から商品企画開発部でカード会員向けサービスを企画し、22年に自らの希望もあり、Oliveチームへ異動。

「無理だ」と思っていたプロジェクトに自ら飛び込む

私が現在携わっているのは、個人向け総合金融サービス『Olive』のレベルアップ企画やPayPayとの協業案件です。Oliveの構想を初めて聞いたのは、私がまだ別のチームにいる時でした。当時の正直な感想は「クレジット、デビット、プリペイド、キャッシュカードを一つにしたサービスなんて、本当に実現できるの?」というもの。システム連携だけでなく、バックヤード業務やお客さま対応まで含めると、あまりにも複雑だったからです。しかも、ひとつ仕様を変えるだけでも、関連する業務やシステムへの影響範囲が非常に広く、プロジェクトの難易度の高さを感じていました。

それでも私は、自らOlive開発チームへの異動を希望しました。「もっと新しいことに挑戦したい」という想いに加え、会社の中核プロダクトに関われる機会に大きな魅力を感じたからです。実際にチームへ加わったのは、リリース半年前。現場はすでに佳境で、メンバー全員が課題を一つずつ潰しながら、全力で走り続けていました。関係者の数や調整範囲は、それまで経験した案件とは比べものになりません。しかも私は、デビットやプリペイド領域の知識はほとんどゼロ。最初は本当に苦労の連続でしたが、未知の領域に飛び込み、実践の中で自分を成長させていく日々は、とても楽しかったです。

衝撃的だったスピード感と一体感

Olive の企画開発をするには、仕様を理解するだけでは不十分です。その仕様がバックヤード業務やお客さま対応にどんな影響を与えるのかまで想像しないとわぬトラブルを生みます。実際、リリース直後には業務トラブルやシステムエラーなど、さまざまな問題が発生。お客さまへの影響も大きく、時には直接訪問して対

応することもありました。問い合わせも急増し、現場は常に緊張感のある状態でしたが、「まずお客さまへの影響を最小化する」という共通認識のもと、全員が丸となって対応にあたっていました。

そんな中で強く感じたのは、「チーム力の偉大さ」です。トラブルが起きると、三井住友カード、三井住友銀行、日本総合研究所など、グループ各社のメンバーが一気に集まり、瞬時に役割分担が決まります。原因を調査する人、お客さま対応を考える人、それぞれが専門性を持ち寄りながら、同じ方向を向いて動いていく。そのスピード感と一体感には、何度も驚かされました。

チームワークが、自分の可能性を広げてくれた

以前は、「他部署との仕事は調整が大変」というイメージを持っていました。しかし、実際には関係者の多い大規模案件ほど、「お客さまにより良いサービスを届けたい」という共通の想いによって、チームワークはより強くなります。そして、そんな環境に身を置くことで、私も大きく成長できました。最初は小さな業務調整からでしたが、徐々に大きな企画案件を担当するようになり、今ではチーム内でリーダーも任せてもらっています。

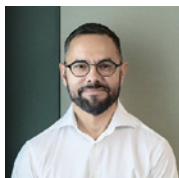
一つ壁を乗り越えるたびに、より大きな挑戦ができる。そんな環境のおかげで、今の私がいます。だから、これからは先輩たちから受け取ってきた知見やチームワークを、次の世代へ繋いでいきたいと思っています。



チームワーク × 自分らしさの表現

STORY | 08 |

異なる価値観をつなぎ、 グローバルの基準をつくる チームの中で見出した、自分の役割



三井住友銀行
リスク統括部

Krum Yankov

クルム・ヤンコフ

Profile

ブルガリア出身。欧州・米州の複数のグローバル企業で経験を積んだ後、2022年にSMBG/バンクインターナショナルに入行、欧州リスク管理部に配属。24年にGlobal Mobility制度により来日し、25年からIT・サイバーリスク管理ガイドラインの策定に従事。

グローバル基準なき中で、ゼロから挑んだガイドラインの整備

これまで欧州を中心に、いくつかのグローバル企業でリスクマネジメント業務などに携わってきました。こうしたバックグラウンドを活かす新たな場として、SMBG/バンクインターナショナルへ転職。そして、「Global Mobility制度」を活用して東京へ赴任し、グローバル全体に適用されるIT・サイバーリスク管理ガイドラインの策定に取り組むことに。三井住友銀行が業界の期待に応え、グローバル金融グループとして成長していくためには、IT・サイバーリスクの高まりを踏まえたガイドラインの整備は不可欠でした。しかし当時、グループ内に統一された基準はなく、政府や国際規格としても明確な指針が存在しない状態。そこで、アメリカ・ヨーロッパ・シンガポール・中国・香港に日本を加えた6地域のガイドラインを収集し、共通のフレームを抽出・分析するところから着手しました。

チームでの対話が、グローバルの合意をつくり上げる

フレームワークを構成する要素を体系化し、強固なIT・サイバーリスク管理機能を構築するためにグローバルな共通基準を特定する。このプロセスは単なる整理ではなく、多様な前提をすり合わせていく非常に難易度の高いものでした。グローバルという規模の大きなチームの中で、それぞれの背景や価値観を理解しながら、なぜ必要なのかを説明し、異なる見解を調整していく。その対話の積み重ねに、最も多くの時間と労力を費やしました。また、東京のチームも少人数で多忙中、限られた時間で議論を重ね、役割分担しながらプロジェクトを推進。メンバーそれぞれの専門性が掛け合わさることで、私一人では辿り着けない完成度へとガイドラインを高められたと感じています。各地域のCROが集うグローバル会議でその成果を発表した際に、ポジティブな意見や評価を多く得られたことは、チームで積み上げてきた取組が認められたと実感した瞬間でもありました。



プロフェッショナル

自分らしさの表現

チームワーク

お客さま・社会への貢献

挑戦

キャリア形成と自身の成長

チームの中でこそ、自分らしさは発揮される

この経験を通じて、自分の価値は「専門性そのもの」ではなく、「それをチームの中でどう機能させるか」にあると実感しました。欧米では主張を明確に伝える一方、日本では相手を慮りながら進める場面も多く見られます。そうした違いを踏まえた上で、欧州で多様な考えのメンバーの合意形成を主導してきた経験を活かし、海外のコミュニケーションスタイルをメンバーに共有しながら、意思決定のスピードを高める橋渡し役に自分らしい価値を見出すようになりました。また、三井住友銀行では経営レイヤーから直接フィードバックを受ける機会があり、情報の流れもオープンです。日々のポジティブなフィードバックがチームの力と信頼を高めていく。この文化も大きな学びとなりました。今後は各地域の実践を支援しながらナレッジを共有し、グローバルスタンダードの確立に貢献していきたいと考えています。



グローバルモビリティ Global Mobility制度（三井住友銀行）

高度な専門性を発揮する海外現地従業員（LH）に対し、雇用地にとらわれない成長機会の提供およびキャリア形成を支援することを目的とした出向制度です。ビジネスニーズに基づく国内外の人材交流の一環として、前中期経営計画期間（FY22~25）においては、44名のLHが日本国内の各拠点で業務に従事しました。



STORY | 09 | 挑戦 × 自分らしさの表現

制約があるからこそ、 働き方も、自分自身も進化できる 挑戦して見つけた、私らしいマネジメント



SMBCコンシューマーファイナンス
ファイナンス事業推進部
次長

勝原 磨美
Mami Katsuhara

Profile

2006年入社。08年に人事部へ。17年に現ファイナンス事業推進部配属、22年から1年間の産休・育休を取得後、24年から営業推進グループのグループ長に。26年に同部の次長に就任。

「育児×マネジメント」両立への挑戦

育休から復職して1年が経った頃、複数の上司から同じ問いが投げかけられました。「グループ長を担う機会があれば、やってみないか?」。正直、迷いはありました。育児によって以前のように時間を自由に使えない状況で、マネジメントと両立できる明確なイメージが持てなかったからです。

ただ一方で、「育児が落ち着いてから」と考えていたら、この先ずっと挑戦できない気もしていました。だからこそ私は、「未知の中でも挑戦する」ことを選びました。実際、復職後に待っていたのは、想像以上にフラットな環境でした。「育児中だから簡単な仕事を」ではなく、これまでと変わらないレベルの案件を任せてもらえました。もちろん、困った時には周囲が自然にサポートしてくれますが、最初から可能性に蓋をされることはありませんでした。そんな環境を用意してもらったからこそ、「期待に応えたい」という気持ちが強くなっていったのだと思います。



プロフェッショナル	自分らしさの表現
チームワーク	お客さま・社会への貢献
挑戦	キャリア形成と自身の成長

“120点を目指す働き方”を、手放す葛藤

育休前の私は、とにかく全部やり切りたいタイプでした。納得いくまで調べ、詰め切り、120点を目指す。自分にも周囲にも、それを求めていたと思います。しかし、育児が始まると、その働き方は物理的に続けられなくなりました。限られた時間の中で成果を出しながら、子どもとの時間を確保するためにも「延長保育はしない」ということだけは決めていたので、仕事の進め方そのものを変える必要がありました。

全部を自分で抱えるのではなく、部下に任せる。まず80点で一度出して、後からブラッシュアップする。在宅勤務も活用しながら、優先度の高いものに集中する。そうすることでメンバーの成長に繋がり、チーム全体の生産性も上がっていきました。部下たちも、「この日は勝原さんがいないから早めに見てもらおう」と、スケジュールを意識して動いてくれるようになりました。私一人が頑張るのではなく、チーム全体で成果をつくる意識へと変わっていったと感じています。

完璧にやることより、チームで前に進むこと

これまで「自分がどこまで完成度高くできるか」に重きを置いてきましたが、それだけでは組織は前に進みません。部下と対話しながら、その人が何を指し、どんな挑戦をしたいのかを理解する。そして、一人ひとりに合った役割や成長機会を提供していく。それが、今の自分に求められている役割だと思っています。また、自部門だけでなく、コールセンター等の関連する部門とも密に連携して、現場の意見を丁寧に拾いながら、本当にお客さまにとって使いやすいサービスとは何かを考えるようになりました。

育児によって時間の制約が生まれたことは、確かに大変なことでした。でも、その制約があったからこそ、自分の働き方も、マネジメントも、チームとの向き合い方も進化させることができました。これからも、自分らしい働き方を模索しながら、新しい挑戦を続けていきたいと思っています。

「機運醸成」から「社会実装」への道を自ら志願

私のキャリアは、エンジニアとしてSierからはじまりました。当時、急速に進化する海外IT企業を目の当たりにする中で、「日本はもっと戦略的にITを使い、社会を変えられるはずだ」と強く感じ、おもしろいチャレンジができそうな三井住友銀行へ転職。ITイノベーション推進部で英国金融機関への出向やオープンイノベーション拠点の立ち上げを経験し、その後、経営企画部でサステナビリティに関する事業者コミュニティ『GREEN×GLOBE Partners』を創設しました。しかし、コミュニティを通じて機運を高めるだけでなく、自分自身の手で具体的に活動し、社会課題解決をしていきたいという想いが募り、自ら日本総合研究所への異動を志願したのです。

「ニューロダイバーシティ」推進に向けた正解のない挑戦

現在、私が心血を注いでいるのは日本総合研究所が主催する「ニューロダイバーシティマネジメント研究会」です。ニューロダイバーシティとは、人それぞれに異なる脳・神経の発達特性を「多様性」として捉えて活かしようという考え方です。例えば、特定の分野で十分な能力を持っていても、画一的な採用面接やコミュニケーションが壁となり、その能力が埋もれてしまっている人が社会には数多く存在します。こうした現実を前に私たちは、企業と連携し、採用プロセスや職場環境をインクルーシブ（包摂的）なものへと作り変えていく「市場創発」に挑んでいます。

最大の挑戦は、社会に「認知変容」を起こすことです。発達障がいのある人を「支援の対象」と捉えてしまう現代社会のまなざしを、その人が持つ本質的なエネルギーや発達特性を見つめ「イノベーションの源泉」だと捉えるまなざしへと変えることが目的です。正解のない手探りの日々ですが、現場で対話を重ねる中で、相手が新しい可能性に気づき、その人の目にパッと火がつくような瞬間に出会うことが、何よりのエネルギーになっています。

社会課題への取組に「NO」と言わないグループのDNA

この挑戦を支えているのは、「新しいものをつくろう、世の中に役立つものを届けよう」という、グループに共通する価値観だと思います。故・太田元社長の時代から10年以上かけて築き上げたイノベーションへのマインドが、今グループに浸透してきていると感じます。創発戦略センターでは、社会課題に真っ向から取り組むことに対して、決して「NO」と言わない。この環境こそが、私の挑戦を支える最大の価値です。

私一人の力は微力かもしれません。しかし、私が起こした変化のうねりが結節点となり、次の世代へと受け継がれていけば、いつか必ず「障がいの有無に関わらず、能力を発揮できる社会」にたどり着けると信じています。その大きな時間の流れの中で、私は今日も、泥臭く、けれど確信を持って挑み続けています。



プロフェッショナル	自分らしさの表現
チームワーク	お客さま・社会への貢献
挑戦	キャリア形成と自身の成長

STORY | 10 | 挑戦 × お客さま・社会への貢献

時代という長いタイムラインの中で 正解のないテーマに向き合い 社会認知の変容に挑む



日本総合研究所
創発戦略センター
シニアデベロップメントマネージャー

木村 智行

Tomoyuki Kimura

Profile

2010年、大学院卒業後にSier企業へ入社。15年に三井住友銀行のITイノベーション推進部へ転職。16年に英国金融機関へ出向し、フィンテックの最前線を経験し、17年帰国。22年から日本総合研究所へ。

挑戦 × お客さま・社会への貢献

STORY | 11 |

「できない理由」ではなく、 「どうすればできるか」を考え続ける 挑戦するチームで、新しい価値を生み出す



三井住友カード
BM事業開発部
グループ長

井上 祐也
Yuya Inoue

Profile

2012年入社。SMFGサイバーセキュリティ部門の立ち上げやLINE Payとの戦略的提携などを推進。2020年から法人決済部門に所属、BPSP事業の展開、ビザ・ワールドワイド・ジャパンとの協業プロジェクトなどを経て、Trunkの新ビジネスカードの開発責任者として従事。

中小企業の未来を変える、新たな挑戦へ

現在、私は中小企業向け金融サービス『Trunk』の法人カード開発プロジェクトのプロダクトオーナーを務めています。Trunkは、口座・カード・決済端末などを組み合わせた、中小企業向けの総合金融パッケージです。これまで金融業界では、「中小企業はリスクが高い」「収益化が難しい」といった理由から、十分なサービス提供ができていない側面もありました。だからこそ、このプロジェクトには、「中小企業と本気で向き合い、共に成長していきたい」という想いが込められています。これまで十分に支援できていなかった領域だからこそ、新しい金融サービスのあり方を自分たちでつくっていく意義を強く感じていました。

ただ難易度も高く、三井住友カードと三井住友銀行の各部署や開発ベンダーなど、多くのステークホルダーが関わり、ほとんどのメンバーが本来業務と並行して参加しています。限られたリソースの中で、新しいサービスをゼロから創り上げる。まさに挑戦の連続でした。

「このチームで働けてよかった」と思える組織をつくりたい

プロジェクトを進める中で私が最も重視していたのは、チームのモチベーションです。3年にもわたる大規模プロジェクトのため、日々の業務が最終的にどんな価値につながるのか見えづらくなる瞬間があります。さらに、リソースやコストの制約から、「できない」と言われる場面も少なくありません。だからこそ私は、「このチームで働くこと」に価値を感じてもらえる組織をつくりたいと考えていました。

週1回のミーティングでは、進捗確認よりも「今週ここが良かった」というフィードバックを一人ひとりに伝えることを大切にしています。また、月に一度はスポーツやレジャーイベントを実施し、メンバー同士の

信頼関係を深めてきました。さらに、wevoxによるサーベイも活用しながら、チーム状態を継続的に可視化。実際にサーベスコアも高い水準を維持できており、メンバーが前向きに挑戦できる環境づくりにつながっていると感じています。私が目指したのは、「高校の文化祭の準備」のようなチームです。早く帰れと言われるほど準備が楽しくて、「このメンバーと一緒に頑張れる」と思える関係性。その空気感こそが、困難な挑戦を支える原動力になると考えていました。

挑戦できる環境が、お客さまへの価値につながる

このプロジェクトを通じて改めて感じたのは、「良いサービスは、良い組織からしか生まれない」ということです。お客さまに本当に価値あるサービスを届けるには、つくり手自身が「これを良くしたい」と本気で思っているかが重要です。だから私は、チームのメンバーにも「できない理由ではなく、どうすれば実現できるかをまず考えよう」と伝え続けてきました。

新しいサービスをつくり上げる挑戦には失敗がつきものです。それでも「何度でも失敗して、何度でも挑戦すればいい」と後押ししてくれる会社と仲間が存在がある。この環境があってはじめて、新しい価値が生まれていくのだと思います。どれだけ大きなプロジェクトでも、最後に価値を生み出すのは、結局は人の力です。これからも、挑戦を支え合えるチームをつくりながら、お客さまや社会に新しい価値を届けていきたいと思っています。



挑戦 × キャリア形成と自身の成長

STORY | 12 |

未知に踏み出し、

見えていた道を越えていく

挑戦がひらいた、新たなキャリアの姿



SMBC日興証券
コーポレート・ファイナンス・グループ
Vice President

片野 絢香
Ayaka Katano

Profile

2013年入社。蒲田支店、静岡支店でリテール業務に従事。17年1月から1年間の産休・育休に入る。18年から静岡支店に復帰し池袋支店へ異動、21年に上野支店のFC課長を経て、24年に社内公募制度を利用してGIB部門へ異動。

積み上げてきたキャリアを手放し、あえて未知へ踏み出す

2013年に新卒で入社して以来、リテール業務を中心に複数の支店で経験を積んできました。産休・育休を経て復帰し、管理職として育成や組織運営にも携わる中で、キャリアの道筋はある程度見えていました。そんな中で出会ったのが、GIB（グローバル・インベストメント・バンキング）部門との連携です。IPOを目指す企業への提案に関わる中で、未知へ踏み込む姿勢や、挑戦を前提とした仕事の進め方に強く惹かれました。「この部門で仕事をしてみたい」。そう思う一方で、10年以上積み上げたキャリアを手放すことには大きな迷いもありました。それでも最終的に背中を押したのは、「自ら挑戦する姿を示したい」という想いでした。これまで部下に「挑戦しよう」と伝えてきたからこそ、自分自身でその姿を体現したいと考えたのです。「たとえ失敗しても後退することはない。それは新しい自分を知る機会になる」。私史上、最も大きな挑戦が始まりました。

挑戦の連続が、視野と可能性を広げていく

これまで、挑戦は常にキャリアの中にありました。育児と両立しながらフルタイムで働いた経験や、限られた時間の中でも常に“お客さま本位”を実践し社長賞を獲得した経験。さらに「ナイスライ制度」を活用して本社企画業務に関わり、現場と本社をつなぐ視点も得ることができました。

そうした積み重ねの延長線上にあったのが、GIB 部門への挑戦です。配属当初は専門性の高さやカルチャーの違いに戸惑い、「経験がないからできない」と感じる場面も少なくありませんでした。しかし、周囲のプロフェッショナルたちは皆、前例のない課題に向き合い続けています。そのことに気づいたとき、「経験がないことは前提であり、どう乗り越えるかを考え、挑戦し続けることこそが価値なのだ」と捉え方が変わりました。また、

先輩からのサポートや、上司による適切な権限委譲も大きな支えとなりました。任せるべきところは任せ、必要な場面では支える。その環境の中で、自ら考え、動く力が磨かれていったと感じています。

挑戦とは、自分の可能性を更新し続けること

これまでの経験を通じて、私にとって挑戦とは「新しい自分を知ること」であり、「自分の可能性を更新し続けること」だと考えるようになりました。うまくいかない経験も含めて、すべてが次の成長につながっている。だからこそ、見えている道にとどまるのではなく、あえて未知に踏み出すことに価値があるのだと思います。

現在は、IPOやファイナンス支援といった新たな領域において、専門性を積み上げている最中です。前例のない案件に向き合いながら、自ら考え、周囲と連携し、価値を生み出していく。その一つひとつがキャリアの幅を広げ、自身の成長を実感する機会になっています。これからも挑戦を止めることなく、自分自身の可能性を広げ続けていきたいと思っています。

ナイスライ制度（SMBC日興証券）

業務効率化等で創出した時間を活用し、自ら希望する部署の業務に挑戦できる制度。部署の垣根を越えた経験を通じて、強みを活かした自己実現を支援するとともに、社員同士の理解・共感・連携を深め、本業の高度化・効率化につなげることを目指しています。



4 Our Backstory

物語の裏側 ～想いをつなぎ、物語は続いていく～

私たちが目指すのは、
SMBC グループ人財ポリシーを自分ごととして体现し、
唯一無二の価値創出を生む社員を増やしていくことです。
本編では語りきれなかった社員の思いをご紹介します、
当社グループの人のエネルギーをさらに感じていただければ幸いです。

厳しいイメージを持たれやすい業界ですが、
活躍し続けている方は
バランスよくフレキシブルに働いていて、
多趣味でプライベートでも
積極的に生き生きと
生活している方が多いです。

育休から復帰した直後、
**仕事がすごく楽しいと
感じた**んです。

色々な苦難はあるけれど、一つのことを
成し遂げていくことの楽しさは仕事ならではの。
その時の気持ちが、

**挑戦のエネルギーの
源泉です。**

社会課題にまっすぐ向き合っている時に
「それはやらなくて
いいんじゃない？」と
言われない環境
であることが、
この会社で働く魅力です。

アウトプットの質を大きく左右するこだわりは、
些細な気づきやアイデアが気軽に発信できる
環境によって維持されます。

**社員が前向きに熱意をもって
働ける環境をつくる**ことは、

巡り巡ってお客さまにとってより良いサービスを
生み出す力に繋がっていきます。

サービスリリース直前に届いたお客さまの声から
生まれたキャンペーンがあり、1か月という短い時間の中で
企画から実行までノンストップでやり遂げました。

困難の連続だったけれど、実際に **お客さまに
喜ばれていることが実感できた時、
本当に頑張ってたよかったです** と思いました。

もっともってお客さま・地域のために
できることがあると確信しています。
直接お客さまに会える支店が、
**この地域に対して
何ができるのかを
追い求めていきたい**です。

編集後記 HUMAN CAPITAL STORYの発行にあたって

SMBC GROUP HUMAN CAPITAL STORYをご覧いただきありがとうございます。初の人的資本に特化した開示物である本誌は、グループ5社のメンバーで議論を重ねながら創り上げました。本誌ではグループ5社から12名の多様なフィールドで活躍する社員のインタビューをご紹介しますが、取材の中で一人ひとりの思いや熱量に触れ、何度も感動し、私たち自身が「SMBCグループの最大の財産は人」であることを実感する日々でした。限られた紙面でその熱量のすべてをお伝えすることは叶いませんが、本誌を通じて当社グループの人の魅力、そして会社や職種・ミッションの垣根を越えてグループで共有している「挑戦が賞賛されるカルチャー」「仲間を大切にする組織風土」「お客さま・社会への貢献への想い」といった価値観を、少しでも知っていただければ嬉しく思います。ご協力いただいた皆様への感謝、そして、日々それぞれの現場で尽力されている社員の皆様への心からの尊敬の思いを込めて、編集後記とさせていただきます。



SMBC GROUP HUMAN CAPITAL STORY
Project Members

SMBC：菅家 哲朗、馬場 可奈子、木原 翔太、栗山 麻実
SMBC 日興証券：黒川 菜央、山川 亜梨紗
日本総合研究所：宮野 舞衣
三井住友カード：植井 雄斗
SMBC コンシューマーファイナンス：山崎 広大、淡路 和彦

Appendix

データ集

本データ集の見方

本パートでは、SMBCグループにおける人的資本の現状と、人事戦略の進捗を測るための定量データを掲載しております。データの閲覧にあたっては、以下の集計範囲および指標の定義をご参照ください。

1. 集計範囲

原則として、三井住友フィナンシャルグループおよびSMBCグループ主要8社（三井住友銀行、SMBC信託銀行、三井住友ファイナンス&リース、SMBC日興証券、三井住友カード、SMBCコンシューマーファイナンス、日本総合研究所、三井住友DSアセットマネジメント）を対象としています。

2. 指標の位置づけと定義

開示指標は、①人事戦略の進捗を測るための「戦略実現に向けた重要指標」、②社員数などの概況を示す「基礎データ」に分類しております。①「戦略実現に向けた重要指標」は対象会社の合算値を開示しており、その性質から以下の3つに区分しています。②「基礎データ」は対象会社の合算値、および各社別の結果を開示しており、有価証券報告書およびディスクロージャー誌等の開示内容に基づき掲載しています。

KGI

人的資本投資の成果や、人事戦略の到達度を示す最重要指標です。

モニタリング 指標

KGI達成に向けた「人材・カルチャー・仕組」の各戦略方針の状況を測る上で、特に重要視している指標です。

その他指標

各施策の浸透度や組織の詳細な実態を把握するための指標です。

戦略実現に向けた重要指標

KGI	項目	対象	単位	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	目標値	目標年度	備考
	人的資本ROI	グループ合算	%	143	142	151	163	196	200%以上	28年度	P.8 参照
	人財ポリシスコア (社員に求めるもの)	グループ合算	—	—	—	—	74	74	70以上	毎年度	P.8 参照
	人財ポリシスコア (社員に提供する価値)	グループ合算	—	—	—	—	72	73	70以上	毎年度	P.8 参照

モニタリング指標	項目	対象	単位	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	目標値	目標年度	備考
	重点領域人材充足率	人材	%	—	—	—	—	—	—	—	26年度より計測開始 重点領域ごとの暫定計画はP.11 参照
	エンゲージメントスコア	カルチャー	グループ合算	73	72	72	74	74	70以上	毎年度	P.8 参照
	労働生産性	仕組	グループ合算	百万円/人	18.9	20.0	20.5	22.6	26.9	—	P.8 参照
	労働分配率	仕組	グループ合算	%	41.1	41.3	39.8	38.0	33.7	—	P.8 参照

その他指標	項目	対象	単位	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	目標値	目標年度	備考
	新卒採用におけるコース別採用者数	グループ合算	人	—	—	—	102	247	—	—	各年度4月入社人数を記載 ※26年度(2026年4月入社): 378名
	新卒採用人数	グループ合算	人	1,153	1,089	1,098	1,346	1,464	—	—	各年度4月入社人数を記載 ※26年度(2026年4月入社): 1,823名
	後継者候補数	グループ合算	人	—	91	279	314	368	—	—	
	継承準備度	グループ合算	倍	—	3.3	7	8.3	9	—	—	対象ポストに対する候補者数の割合
	一人当たり年間平均研修時間	グループ合算	時間	17.7	21.4	25.7	30.2	27.7	—	—	
	年間研修費用	グループ合算	百万円	4,005	3,945	4,629	5,156	5,988	—	—	
	自己都合退職率	グループ合算	%	3	4	3	3	3	—	—	
	取締役会女性比率	三井住友フィナンシャルグループ単体	%	13.3	20.0	23.1	30.7	30.7	30	30年度	
	女性役員数	グループ合算	人	22	30	36	40	45	55	28年度	
	女性管理職比率	グループ合算	%	17.3	19.2	20.2	22.1	21.8	26	28年度	
	キャリア採用比率	グループ合算	%	20.3	30.7	40.8	40.3	33.5	33	28年度	
	キャリア採用管理職比率	グループ合算	%	16.7	18.2	18.8	20.2	20.6	20	28年度	
	外国籍役員数	グループ合算	人	15	21	22	23	28	30	28年度	
	海外拠点の管理職ポストにおける海外現地従業員の比率	グループ合算	%	90.7	93.7	93.4	94.2	93.8	80	28年度	
	男性育児休業取得率	グループ合算	%	106.9	89.0	116.1	105.0	101.4	100	毎年度	
	男性育児休業取得日数	グループ合算	日	—	8.2	11.5	14.5	21.9	30日以上	28年度	
	有給休暇取得率	グループ合算	%	79.2	80.5	86.4	85.6	86.0	90%以上	28年度	
	プレゼンティーズム	三井住友銀行単体	%	—	—	17.6	19.8	14.5	FY26実績より改善	28年度	健康問題に起因したパフォーマンス損失度
	アブセンティーズム	グループ合算	日	—	—	—	—	2.46	FY26実績より改善	28年度	1人あたりの傷病等による欠勤・休職日数

基礎データ（主要グループ会社別）

SMBCグループ主要8社合算値

項目	従業員数	男性従業員 比率	女性従業員 比率	平均年齢	平均年齢 (男性)	平均年齢 (女性)	平均 勤続年数	平均 勤続年数 (男性)	平均 勤続年数 (女性)	女性 管理職 人数	障がい者 雇用率	新卒 採用数	新卒採用 女性人数	新卒採用 女性比率	キャリア 採用人数	育児休業 取得者数	育児休業 取得者数 (男性)	男女間 賃金差異	平均 年間給与
単位	人	%	%	歳	歳	歳	年	年	年	人	%	人	人	%	人	人	人	%	千円
21年度	51,493	52.19	47.81	—	—	—	15年 0ヵ月	16年 0ヵ月	13年11ヵ月	1,418	2.7	1,153	428	37.1	278	2,577	1,166	—	—
22年度	50,552	51.92	48.08	—	—	—	15年 4ヵ月	16年 0ヵ月	14年 7ヵ月	1,600	2.7	1,089	438	40.2	487	2,298	909	—	—
23年度	50,543	51.85	48.15	—	—	—	15年 9ヵ月	15年 2ヵ月	15年 7ヵ月	1,698	2.8	1,098	412	37.5	927	2,475	1,169	—	—
24年度	50,631	51.57	48.43	—	—	—	15年 7ヵ月	15年11ヵ月	15年 7ヵ月	1,863	2.8	1,346	525	39.0	989	2,178	989	—	—
25年度	52,129	52.14	47.86	—	—	—	16年 0ヵ月	16年 0ヵ月	16年 0ヵ月	1,821	2.8	1,464	573	39.1	918	2,181	1,023	—	—

各社別データ

三井住友銀行

項目	従業員数	男性従業員 比率	女性従業員 比率	平均年齢	平均年齢 (男性)	平均年齢 (女性)	平均 勤続年数	平均 勤続年数 (男性)	平均 勤続年数 (女性)	女性 管理職 人数	障がい者 雇用率	新卒 採用数	新卒採用 女性人数	新卒採用 女性比率	キャリア 採用人数	育児休業 取得者数	育児休業 取得者数 (男性)	男女間 賃金差異	平均 年間給与
単位	人	%	%	歳	歳	歳	年	年	年	人	%	人	人	%	人	人	人	%	千円
21年度	25,658	44.96	55.04	38歳11ヵ月	40歳10ヵ月	37歳 4ヵ月	15年 1ヵ月	16年 7ヵ月	13年10ヵ月	819	2.83	542	197	36.3	52	1,585	533	—	8,269
22年度	25,099	44.62	55.38	39歳 7ヵ月	41歳 3ヵ月	38歳 3ヵ月	15年 8ヵ月	16年11ヵ月	14年 8ヵ月	933	2.83	472	187	39.6	97	1,507	515	45.4	8,428
23年度	24,615	44.28	55.72	40歳 3ヵ月	41歳 8ヵ月	39歳 2ヵ月	16年 3ヵ月	17年 2ヵ月	15年 6ヵ月	950	2.89	363	137	37.7	207	1,606	671	45.9	8,649
24年度	24,432	43.99	56.01	40歳 9ヵ月	41歳10ヵ月	39歳11ヵ月	16年 8ヵ月	17年 4ヵ月	16年 2ヵ月	985	2.87	481	202	42.0	252	1,384	524	46.3	8,916
25年度	24,321	44.19	55.81	41歳 1ヵ月	41歳 9ヵ月	40歳 7ヵ月	16年11ヵ月	17年 2ヵ月	16年 9ヵ月	808	2.87	508	179	35.2	237	1,327	531	46.9	9,338

SMBC信託銀行

項目	従業員数	男性従業員 比率	女性従業員 比率	平均年齢	平均年齢 (男性)	平均年齢 (女性)	平均 勤続年数	平均 勤続年数 (男性)	平均 勤続年数 (女性)	女性 管理職 人数	障がい者 雇用率	新卒 採用数	新卒採用 女性人数	新卒採用 女性比率	キャリア 採用人数	育児休業 取得者数	育児休業 取得者数 (男性)	男女間 賃金差異	平均 年間給与
単位	人	%	%	歳	歳	歳	年	年	年	人	%	人	人	%	人	人	人	%	千円
21年度	1,807	48.75	51.25	44歳 4ヵ月	44歳 8ヵ月	45歳 1ヵ月	10年10ヵ月	12年 3ヵ月	9年 5ヵ月	58	2.37	24	8	33.3	14	45	12	—	—
22年度	1,723	50.90	49.10	44歳11ヵ月	46歳 0ヵ月	43歳11ヵ月	10年10ヵ月	9年 4ヵ月	12年 5ヵ月	55	2.52	14	6	42.9	28	60	15	73.5	—
23年度	1,804	50.78	49.22	45歳 4ヵ月	46歳 6ヵ月	44歳 2ヵ月	11年 0ヵ月	9年 8ヵ月	12年 5ヵ月	54	2.40	23	9	39.1	78	44	20	71.0	—
24年度	1,880	50.32	49.68	45歳 9ヵ月	46歳11ヵ月	44歳 7ヵ月	11年 0ヵ月	10年 0ヵ月	12年 1ヵ月	59	2.40	37	17	45.9	67	46	24	70.1	—
25年度	1,926	51.09	48.91	46歳 1ヵ月	47歳 2ヵ月	45歳 8ヵ月	11年 9ヵ月	10年 6ヵ月	13年 1ヵ月	69	2.27	41	14	34.1	52	61	28	71.6	—

基礎データ（主要グループ会社別）

三井住友ファイナンス&リース

項目	従業員数	男性従業員 比率	女性従業員 比率	平均年齢	平均年齢 (男性)	平均年齢 (女性)	平均 勤続年数	平均 勤続年数 (男性)	平均 勤続年数 (女性)	女性 管理職 人数	障がい者 雇用率	新卒 採用数	新卒採用 女性人数	新卒採用 女性比率	キャリア 採用人数	育児休業 取得者数	育児休業 取得者数 (男性)	男女間 賃金差異	平均 年間給与
単位	人	%	%	歳	歳	歳	年	年	年	人	%	人	人	%	人	人	人	%	千円
21年度	2,427	63.91	36.09	42歳 7ヵ月	44歳 0ヵ月	40歳 1ヵ月	15年 4ヵ月	16年 6ヵ月	13年 4ヵ月	38	2.41	62	26	41.9	21	111	80	—	—
22年度	2,456	62.87	37.13	42歳 8ヵ月	43歳 11ヵ月	40歳 6ヵ月	15年 2ヵ月	16年 4ヵ月	13年 2ヵ月	70	2.42	71	30	42.3	52	76	39	57.7	—
23年度	2,533	61.82	38.18	42歳 7ヵ月	43歳 10ヵ月	40歳 8ヵ月	14年 10ヵ月	16年 1ヵ月	12年 10ヵ月	91	2.77	87	40	46.0	72	79	45	58.5	—
24年度	2,634	59.76	40.24	42歳 5ヵ月	43歳 6ヵ月	40歳 9ヵ月	14年 1ヵ月	15年 5ヵ月	12年 2ヵ月	108	2.66	73	39	53.4	105	75	51	57.3	—
25年度	2,704	58.65	41.35	42歳 1ヵ月	43歳 3ヵ月	40歳 6ヵ月	13年 10ヵ月	15年 1ヵ月	12年 1ヵ月	133	2.61	95	55	57.9	90	69	39	56.9	—

SMBC日興証券

項目	従業員数	男性従業員 比率	女性従業員 比率	平均年齢	平均年齢 (男性)	平均年齢 (女性)	平均 勤続年数	平均 勤続年数 (男性)	平均 勤続年数 (女性)	女性 管理職 人数	障がい者 雇用率	新卒 採用数	新卒採用 女性人数	新卒採用 女性比率	キャリア 採用人数	育児休業 取得者数	育児休業 取得者数 (男性)	男女間 賃金差異	平均 年間給与
単位	人	%	%	歳	歳	歳	年	年	年	人	%	人	人	%	人	人	人	%	千円
21年度	9,623	61.58	38.42	41歳 6ヵ月	42歳 5ヵ月	40歳 0ヵ月	14年 2ヵ月	14年 1ヵ月	14年 2ヵ月	207	2.68	229	83	36.2	76	553	418	—	—
22年度	9,306	61.26	38.74	42歳 2ヵ月	43歳 0ヵ月	40歳 11ヵ月	14年 2ヵ月	14年 1ヵ月	14年 5ヵ月	215	2.86	219	74	33.8	72	375	224	55.5	—
23年度	9,304	61.13	38.87	42歳 7ヵ月	43歳 3ヵ月	41歳 6ヵ月	14年 6ヵ月	14年 2ヵ月	14年 11ヵ月	222	2.82	299	115	38.5	110	410	269	56.4	—
24年度	9,217	60.29	39.71	42歳 11ヵ月	43歳 6ヵ月	42歳 0ヵ月	14年 10ヵ月	14年 6ヵ月	15年 4ヵ月	258	2.89	273	115	42.1	75	328	191	56.8	—
25年度	9,078	59.41	40.59	43歳 2ヵ月	43歳 9ヵ月	42歳 4ヵ月	15年 3ヵ月	14年 10ヵ月	15年 9ヵ月	267	2.83	261	119	45.6	55	322	189	56.6	11,537

三井住友カード※

項目	従業員数	男性従業員 比率	女性従業員 比率	平均年齢	平均年齢 (男性)	平均年齢 (女性)	平均 勤続年数	平均 勤続年数 (男性)	平均 勤続年数 (女性)	女性 管理職 人数	障がい者 雇用率	新卒 採用数	新卒採用 女性人数	新卒採用 女性比率	キャリア 採用人数	育児休業 取得者数	育児休業 取得者数 (男性)	男女間 賃金差異	平均 年間給与
単位	人	%	%	歳	歳	歳	年	年	年	人	%	人	人	%	人	人	人	%	千円
21年度	5,976	50.77	49.23	42歳 7ヵ月	44歳 5ヵ月	40歳 8ヵ月	17年 6ヵ月	19年 1ヵ月	15年 11ヵ月	85	2.50	115	47	40.9	46	178	69	—	—
22年度	5,850	50.55	49.45	42歳 9ヵ月	44歳 4ヵ月	41歳 2ヵ月	17年 8ヵ月	19年 2ヵ月	16年 2ヵ月	86	2.41	109	51	46.8	71	178	65	56.5	—
23年度	5,984	50.75	49.25	42歳 10ヵ月	44歳 2ヵ月	41歳 8ヵ月	17年 7ヵ月	18年 6ヵ月	16年 8ヵ月	97	2.66	103	39	37.9	188	171	66	60.1	—
24年度	5,897	51.92	48.08	42歳 10ヵ月	43歳 7ヵ月	42歳 1ヵ月	17年 9ヵ月	17年 10ヵ月	17年 7ヵ月	141	2.67	167	43	25.7	172	180	86	59.0	—
25年度	5,931	52.30	47.70	42歳 9ヵ月	43歳 2ヵ月	42歳 2ヵ月	17年 6ヵ月	17年 4ヵ月	17年 8ヵ月	198	2.99	163	70	42.9	198	187	91	62.1	—

※2024年4月に旧SMBCファイナンスサービス株式会社と合併したことに伴い、経年比較の連続性を保つため、2023年度以前の数値（男女間賃金差異を除く）は、旧三井住友カードおよび旧SMBCファイナンスサービスの数値を合算して記載しています。

基礎データ（主要グループ会社別）

SMBCコンシューマーファイナンス

項目	従業員数	男性従業員 比率	女性従業員 比率	平均年齢	平均年齢 (男性)	平均年齢 (女性)	平均 勤続年数	平均 勤続年数 (男性)	平均 勤続年数 (女性)	女性 管理職 人数	障がい者 雇用率	新卒 採用数	新卒採用 女性人数	新卒採用 女性比率	キャリア 採用人数	育児休業 取得者数	育児休業 取得者数 (男性)	男女間 賃金差異	平均 年間給与
単位	人	%	%	歳	歳	歳	年	年	年	人	%	人	人	%	人	人	人	%	千円
21年度	2,592	56.87	43.13	42歳 4ヵ月	43歳 9ヵ月	40歳 6ヵ月	16年 7ヵ月	18年 7ヵ月	13年11ヵ月	147	2.75	46	24	52.2	2	33	9	—	—
22年度	2,594	56.28	43.72	43歳 0ヵ月	44歳 5ヵ月	41歳 1ヵ月	17年 1ヵ月	19年 2ヵ月	14年 6ヵ月	166	2.67	49	32	65.3	1	34	13	70.0	—
23年度	2,576	56.72	43.28	43歳 8ヵ月	45歳 0ヵ月	41歳11ヵ月	17年 9ヵ月	19年 8ヵ月	15年 4ヵ月	184	2.59	35	12	34.3	10	37	16	69.9	—
24年度	2,556	56.30	43.70	44歳 2ヵ月	45歳 5ヵ月	42歳 7ヵ月	18年 3ヵ月	20年 2ヵ月	15年11ヵ月	200	2.87	48	22	45.8	16	44	23	70.5	—
25年度	2,548	56.36	43.64	44歳10ヵ月	45歳11ヵ月	43歳 7ヵ月	18年 7ヵ月	20年 3ヵ月	16年 6ヵ月	226	2.85	60	23	38.3	32	51	26	71.7	—

日本総合研究所

項目	従業員数	男性従業員 比率	女性従業員 比率	平均年齢	平均年齢 (男性)	平均年齢 (女性)	平均 勤続年数	平均 勤続年数 (男性)	平均 勤続年数 (女性)	女性 管理職 人数	障がい者 雇用率	新卒 採用数	新卒採用 女性人数	新卒採用 女性比率	キャリア 採用人数	育児休業 取得者数	育児休業 取得者数 (男性)	男女間 賃金差異	平均 年間給与
単位	人	%	%	歳	歳	歳	年	年	年	人	%	人	人	%	人	人	人	%	千円
21年度	2,640	73.14	26.86	41歳 0ヵ月	41歳 6ヵ月	39歳 6ヵ月	13年 1ヵ月	13年 5ヵ月	12年 3ヵ月	54	2.31	127	39	30.7	51	53	33	—	—
22年度	2,777	72.02	27.98	40歳 8ヵ月	41歳 3ヵ月	39歳 2ヵ月	12年 8ヵ月	13年 1ヵ月	11年11ヵ月	64	2.16	143	52	36.4	134	44	26	75.8	—
23年度	2,958	71.84	28.16	38歳 8ヵ月	39歳 1ヵ月	37歳 7ヵ月	11年 3ヵ月	11年 4ヵ月	11年 1ヵ月	87	2.22	168	52	31.0	225	107	72	77.3	—
24年度	3,248	70.38	29.62	37歳 9ヵ月	38歳 2ヵ月	36歳 9ヵ月	10年10ヵ月	11年 1ヵ月	10年 3ヵ月	101	2.46	245	74	30.2	265	100	76	78.5	—
25年度	4,859	70.88	29.12	39歳 7ヵ月	40歳 4ヵ月	37歳 9ヵ月	13年 1ヵ月	13年 9ヵ月	11年 6ヵ月	103	2.64	318	105	33.0	220	147	107	79.0	—

三井住友DSアセットマネジメント

項目	従業員数	男性従業員 比率	女性従業員 比率	平均年齢	平均年齢 (男性)	平均年齢 (女性)	平均 勤続年数	平均 勤続年数 (男性)	平均 勤続年数 (女性)	女性 管理職 人数	障がい者 雇用率	新卒 採用数	新卒採用 女性人数	新卒採用 女性比率	キャリア 採用人数	育児休業 取得者数	育児休業 取得者数 (男性)	男女間 賃金差異	平均 年間給与
単位	人	%	%	歳	歳	歳	年	年	年	人	%	人	人	%	人	人	人	%	千円
21年度	770	70.39	29.61	46歳 0ヵ月	47歳 7ヵ月	42歳 2ヵ月	15年 6ヵ月	17年 1ヵ月	11年 9ヵ月	10	—	8	4	50.0	16	19	12	—	—
22年度	747	68.14	31.86	46歳 4ヵ月	47歳11ヵ月	43歳 0ヵ月	12年11ヵ月	13年 4ヵ月	11年10ヵ月	11	—	12	6	50.0	32	24	12	59.0	—
23年度	769	67.10	32.90	46歳 0ヵ月	47歳 6ヵ月	42歳11ヵ月	12年 9ヵ月	13年 3ヵ月	11年10ヵ月	13	—	20	8	40.0	37	21	10	61.9	—
24年度	767	65.19	34.81	45歳 5ヵ月	46歳10ヵ月	42歳 8ヵ月	12年 5ヵ月	12年11ヵ月	11年 6ヵ月	11	2.57	22	13	59.1	37	21	14	65.5	—
25年度	762	64.17	35.83	44歳 9ヵ月	45歳10ヵ月	42歳 9ヵ月	12年 1ヵ月	12年 2ヵ月	11年11ヵ月	17	2.65	18	8	44.4	34	17	12	68.1	—

