

人事戦略の全体像

SMBCグループ人財ポリシー

多様でプロフェッショナルな社員が挑戦し続け、働きがいを感じる職場とチームの実現

HR
Mission

人材

カルチャー

仕組

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

HR
Vision全領域で質的・量的に十分な
プロフェッショナル人材が揃っている人財ポリシーが浸透し、常時体现できる
カルチャーが醸成されている高い再現性と生産性を兼ね備えた
組織・経営基盤が構築できている

モニタリング指標

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

重点
人事戦略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人財ポリシーを体现するチームと
挑戦し続けるカルチャーの確立組織のパフォーマンスを
最大化する基盤の構築質・量の把握を通じた戦略的な
人材の獲得と最適配置自律的な成長支援と、
将来のリーダーの育成人財ポリシーを体现
できるカルチャーの浸透変化に強い、
挑戦し続けるチーム作り生産性を向上する仕組と、
競争力ある人事制度構築機動的で信頼される安定した
人事運営体制の整備

AI活用による人の価値の最大化

KGI

	2025年度実績（前年比）	2028年度までの目標	人財ポリシースコア*2	2025年度実績（前年比）	目標
人的資本ROI*1	196%（+33pt）	200%以上	社員に求めるもの	74（+0pt）	70以上維持
			社員に提供する価値	73（+1pt）	70以上維持

*1 人件費あたりの付加価値の割合：（業務粗利益－営業経費－人件費）÷人件費－1

*2 エンゲージメントサーベイの各項目の結果を組み合わせて算出

重点人事戦略

人材

カルチャー

仕組

重点

01

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質・量の把握を通じた戦略的な
人材の獲得と最適配置自律的な成長支援と、
将来のリーダーの育成モニタリング
指標

重点領域人材充足率*

要件充足者数
投入計画数
(2026年度計測開始)

*三井住友銀行

経営戦略の実現に向け、人材の質・量を常時把握し、短期・中期・長期の視点で戦略的に人材を確保していきます。

戦略に必要な人材の可視化と
充足状況の把握

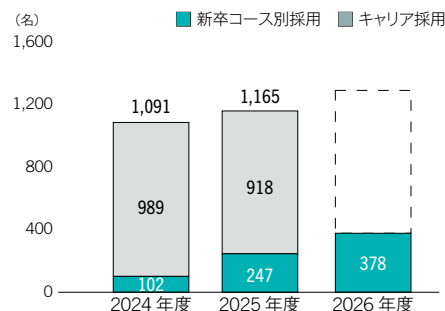
重点戦略領域について、必要な人材の「量」に加え、スキル・経験等の「質」を可視化することで、採用・育成・配置を高度化します。また、本部機能のスリム化や国内外のミドル・バック業務等の効率化を通じて創出した資源を、成長領域へ重点的に配分し、グループやグローバルの垣根を越えた最適配置を進め、事業戦略との連動を一層強化します。

重点領域	3か年投入計画*
デジタルプラットフォーム、ITトランスフォーメーション	+ 3,000人
ウェルスマネジメントビジネス	+ 600人
国内法人ビジネス	+ 300人
グローバルCIB・S&Tビジネス	+ 500人
アジアビジネス	+ 300人
アセットマネジメントビジネス	+ 100人
グローバル決済ビジネス	+ 200人

*事業環境等を踏まえて機動的に見直しを実施

採用戦略・基盤の構築

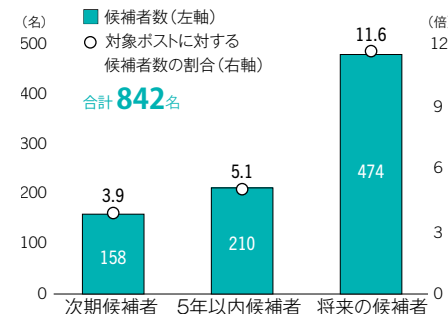
事業戦略と連動した採用戦略の下、人材確保の強化・多角化を推進しています。幅広いキャリアパスを展望できる新卒オープン採用、志望分野に直結したキャリアを描きやすい新卒コース別採用、高度な専門性や幅広い経験・価値観を有するキャリア採用を拡大してきました。今後も、グループ会社間の連携強化や育成・オンボーディング



ング体制の強化を通じて、金融ビジネスの枠にとらわれず、スケールの大きな舞台上で活躍が期待される人材を確保していく方針です。

経営人材育成の仕組化

将来の経営を担う人材の育成にも注力しています。C×Oや事業部門長等の国内外の主要ポジションについて、サクセッ



ションプランを策定しています。

将来の経営人材の候補者には、事業領域の枠にとらわれない越境学習を含むタフアサインメントや多様な研修機会、経営との対話機会を重点的に提供するなど、中長期的なスパンで計画的に育成できる体制を構築しています。

社員の自律的なキャリア形成支援

グループ共通の自己研鑽プラットフォームを拡充し、社員一人ひとりが課題や目標に応じて必要な知識・スキルを主体的に習得できる環境を整備しています。多様なキャリア形成を後押しし、社員の持続的な成長につなげていきます。

重点領域	2024年度実績	2025年度実績
年間総研修費用	51.6億円	59.9億円

重点人事戦略

人材

カルチャー

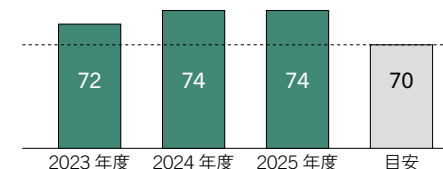
仕組

重点

02

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人財ポリシーを体現できる
カルチャーの浸透変化に強い、
挑戦し続けるチーム作りモニタリング
指標

エンゲージメントスコア



人財ポリシーのさらなる浸透施策の推進と、求めるものの体現・提供する価値の実現に資する取組を強化することで、人財ポリシーを常時体現・実現できるカルチャーが醸成されている状態を目指します。

インナー・アウターコミュニケーションの強化

2026年度、SMBCグループとして初の人的資本に特化したレポートを開示します。本レポートでは人事戦略の詳細や、人財ポリシーを体現する社員の紹介を行います。



また、社内SNSの活用や、積極的な取材対応・登壇機会の増加を通じて社内外への発信を強化することで、コミュニケーションを高度化し、人財ポリシーを体現できるカルチャーの浸透を図っていきます。

SMBCグループダイバーシティ経営

ダイバーシティ経営を成長戦略そのものと位置付け、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ていくことを目指しています。たとえば、意思決定層の多様化に向け、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、社員が仕事とプライベートを両立しながら思う存分活躍できるよう両立支援制度を拡充するほか、三井住友銀

行とSMBC日興証券では育児を含むさまざまな事由での欠員にチームで対処できるよう、チームレジリエンス*強化の取組を進めています。取組の一環として、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。

* 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

お客さまへの価値提供の原動力となる社員一人ひとりの心身の健康を経営課題とし、健康経営を推進しています。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支援するため、さまざまなセミナー・研修を実施するほか、検診・治療等にかかる費用補助や、柔軟な勤務制度の整備等を行っています。こうした取組が評価され、当社は「健康経営優良法人2026(大規模法人部門(ホワイト500))」に認定されました。

	2025年度実績	2028年度目標
女性役員数	45人*1	55人
女性管理職比率*2	21.8%	26%

*1 2026年6月時点 *2 女性活躍推進法に基づく集計

重点人事戦略

人材

カルチャー

仕組

重点

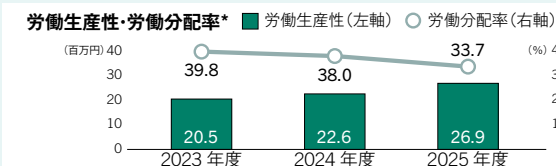
03

組織のパフォーマンスを最大化する基盤の構築

生産性を向上する仕組と、
競争力ある人事制度構築

機動的で信頼される
安定した人事運営体制の整備

モニタリング
指標



* 労働生産性: (業務粗利益-営業経費+人件費) ÷ 人員数
労働分配率: 人件費 ÷ (業務粗利益-営業経費+人件費)

挑戦・貢献に報いる実効性高い人事制度の運用を行うことと、組織の生産性を継続的に向上させることにより、高い再現性と生産性を兼ね備えた組織・経営基盤が構築できている状態を目指します。

グループ人事体制の強化

事業のグループ展開に伴い、各社ごとの人事制度や運用の違いに加え、体制や基盤の分散等が機動的な人事戦略の推進における制約となっています。このため、人事制度・人的資源配分・人事システム・人事体制の4領域においてグループ一体化を進め、人事基盤の高度化を図るとともに、戦略実行を支える運営の機動性向上に取り組んでいきます。

グローバル人事体制の強化

本社・地域間のアラインメント強化と地域最適の人事運用からの脱却を課題と捉え、日本国内拠点でのグローバル対応力の強化や海外拠点での人事制度・運用・システムの統合に取り組んでいます。

また、日本採用社員と海外現地採用社員で整合した人材マネジメント方針の策定にも取り組み、雇用地にとらわれない全社・全地域で一貫した人材マネジメントへの転換を目指します。

新人事制度の実効的な運用を通じた生産性向上(三井住友銀行)

三井住友銀行では、2026年1月に新人事制度を導入しました。「プロフェッショナルリティ」「実力本位」「多様な人材の活躍」を基本方針に、年次にとらわれない登用や、役割に応じた処遇を行う、発足以来初の抜本的な制度改定です。実効性を高めるため、労働生産性や労働分配率をモニタリングしながら、社員の専門性の発揮を通じた付加価値創出と成果の還元につなげます。これにより、持続的な生産性向上と採用競争力・リテンションの強化を目指します。

AI活用による人の価値の最大化

AI活用の進展を踏まえ、高度な判断や信頼関係構築等、人にしかできない価値の最大化を目指します。業務変革に備え、リスクリングや人材シフト、評価・処遇の見直しを一体的に進め、AI時代に適した人事基盤を整備することで、生産性向上と付加価値創出の両立を図ります。

人材

- 社員の生産性向上と投入余力創出
- AI活用を通じた人的資源配分の最適化や、リスクリング策の具体化

カルチャー

- AI活用による生産性向上を支える教育体制整備
- AI活用を全社的なカルチャーとする啓蒙・マインドセット推進

仕組

- AI活用・スキル習得を定着させる、人事制度・評価制度の構築
- AI人材育成を加速するインセンティブの導入