

STORY BOOK

2025

SMBCグループの
社会的価値の創造



目次

社長メッセージ	01
社会的価値の創造とは	02

Interview

みどり豊かな地球のために

1. 「法人カードで決済するだけ」のシンプルさで脱炭素経営を民主化	05
2. パートナー企業との協働で目指す、電力消費由来のGHG排出量ゼロへの取組	07
3. EV電池の「価値の見える化」で、国内の資源循環市場を創造	09
4. こどもたちの「ワクワク」が社会を動かす「みんなで減CO2(ゲンコツ)プロジェクト」	11

可能性を広げる地域連携

5. 相続のハードルを下げ、円滑な資産承継を実現する「スマート相続口座」	13
6. コートジボワールのカカオ産業を支える、輸出金融を実行	15
7. 「信用の壁」に直面する中国農村部の人々に公正な資金調達機会を提供	17
8. アビスパ福岡と実現する、Web3を活用したスポーツコミュニティ活性化	19
9. 社員・株主300人超の力で築く希望の公園。ダブリンの荒地を1日で再生	21

知の融合で切り拓く未来

10. 社会的価値は企業価値の向上へどうつながる? 企業の実践とメカニズムの解明	23
11. 国境を越えて金融経済教育の知見を共有し、社会を変える「知の連鎖」を創出	25
12. 資金提供と伴走支援の両輪で、インパクト創出を目指す長期的な研究を促進	27
13. 多様な企業とNPO等をつなぐ「1Dayプロボノワークショップ」	29

日本の新たな躍進に向けて

14. 日本の創業を再び世界へ。産学金の新たな連携でグローバル競争力を向上	31
15. 従業員のコンディション管理を「コスト」から「投資」へ転換	33
16. 宇宙を「社会のインフラ」へ、日本の宇宙産業のサプライチェーン構築	35
17. 「守り」を固め、「攻め」を支える。邦銀初サイバーセキュリティ子会社設立	37
18. 秋田県大潟村でタマネギの産地形成に挑む「みらい共創ファーム秋田」	39

未来を担う若者のために

19. 意志ある資金を社会へつなぎ、こどもたちの自立を多角的に支援	41
20. 資産形成をしながらこどもの未来を応援する「はぐくみプロジェクト」	43
21. 才能に、公正な評価を。協働と実践の機会を生む「高専インカレチャレンジ」	45
22. 名城大学の学生と共に「Olive」の普及課題を探索し、実践知を共創	47

シャカカチの今と、これからへの期待

▶ 次世代の声を反映させ、国際視点で社会デザインを	佐座 模苗 氏	49
▶ 「正解のない問い」に向き合い、真の共創を	近藤 薫 氏	50

社長メッセージ

SMBCグループでは、2023～25年度の中期経営計画「Plan for Fulfilled Growth」において、「社会的価値の創造」を経営の柱の一つに据えて取り組んできました。

これは、企業の持続的成長のためには社会課題の解決が不可欠になっているとの認識のもと、「経済的価値の追求」と「社会的価値の創造」の両立を目指そうという取組です。これまでも経済的価値を追求するなかで社会的な意義を意識して行動してきましたが、今中期経営計画ではもう一歩進んで、経済的価値に必ずしもつながらない取組であっても、社会課題の解決に向けた活動に挑戦してきました。

当初は、グループの社員の中に「具体的に何をすれば良いのか、イメージが湧かない」といった戸惑いがみられましたが、最近では、国内外の多くの社員が社会的価値を意識した活動に取り組んでいます。グループCEOとして、社会的価値の創造につながる優れた挑戦をした社員を表彰する「シャカカチAWARD」を開催していますが、応募者数が2024年度の約2,500名から、2025年度は約6,000名まで増加しました。活動の拡がりを改めて認識すると同時に、面白い取組もたくさん出てきたと実感しています。

お客さまと接する営業現場においても、できるだけ社会にとって良い行動をしよう、あるいは、社会的価値を起点にお客さまに提案してみよう、という姿勢がみられるようになり、お客さまから「最近SMBCグループは変わってきたね」とお褒めの言葉をいただくことが増えてきました。地域の皆さまから高い評価をいただくCSR施策も出てきています。

しかし、我々の活動は始まったばかりです。2026～28年度の新しい中期経営計画では、「社会的価値の創造」に向けた取組を一段と高度化し、SMBCグループの強み、ブランドとして確立していきたいと考えています。今後も、さまざまな社会課題に真摯に向き合い、「幸せな成長」の実現に向けて一層貢献してまいります。

引き続き、SMBCグループの「社会的価値の創造」に向けた取組にご期待いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

三井住友フィナンシャルグループ
執行役社長 グループCEO

中島 達



社会的価値の創造とは

足許では、社会・経済のグローバル化の反転、欧米を中心としたインフレや金利上昇等、これまで長く続いてきた経済・金融環境に大きな変化が生じています。また、あらゆる分野においてデジタル化がますます加速し、企業活動や個人の消費行動が大きく変容しています。さらに、世界が直面する社会課題が多様化、深刻化しており、これに合わせて、投資家・お客さまや、社員の価値観も着実に変化し、企業に対しては社会課題への具体的な貢献の要請が高まっています。これらの環境・ステークホルダーの変化等を踏まえ、今回の中期経営計画において、基本方針の一つに「社会的価値の創造」を掲げています。このようななか、「そもそも“社会的価値の創造”とは何か」という質問をよくいただきますが、社会課題は将来に向けての

成長市場でもあり、SMBCグループにおける「社会的価値の創造」とは、「社会課題を起点に本業や社会貢献活動に取り組むことを通じて、お客さまや社会の中長期的な成長に資する付加価値を提供すること」と考えています。例えば、大きな課題である「日本の再成長」に関する取組の一つである「スタートアップの支援」を例にとると、スタートアップの成長に対してリスクマネーの提供が不足しているなか、当社がデット・エクイティを提供することはもちろんのこと、それに加えてスタートアップに特化したデジタルバンキングサービスの展開・エコシステムの構築等にも取り組み、日本を起業家で溢れる活気ある社会に変えていくことに貢献することが社会的価値の創造であると言えます。

本ストーリーブックでは社会的価値の創造に取り組んでいる社員の皆さんのインタビュー・案件内容を掲載しています。一人ひとりがこれまで以上に社会的価値の創造に取り組むにあたって、理解の向上や日常業務での具体的な取組をイメージする際の参考になれば幸いです。



「幸せな成長」に向けて

私たちSMBCグループは、2023～2025年度中期経営計画「Plan for Fulfilled Growth」の下、「社会的価値の創造」を経営の基本方針の柱の一つに据えました。Fulfilled Growthとは、「幸せな成長」を訳したものであり、「幸せな成長」とは、経済の成長とともに社会課題が解決に向かい、そこに生きる人々が幸福を感じられることと考えています。「幸せな成長」の実現に向けて鍵を握るのが、社会的価値の創造です。

世界では今、地球温暖化、人権侵害、貧困・格差の拡大等の社会課題が、深刻化の一途を辿っています。近年、グローバルに経済活動が優先され、社会的価値の創造が疎かにされてきた歪みが、こうした深刻な社会課題となって顕在化しているのです。

私たちのマザーマーケットである日本では、高度経済成長期から一転、バブル崩壊以降は「失われた30年」とも呼ばれる長期の低成長に陥り、少子高齢化や人口減少も一段と加速してしまっています。

このような状況下、経済的価値の追求に加え、社会的価値の創造がより一層重要となってきており、今後、社会的価値を創造できない企業は、経済的価値を追求する資格すら失うと認識しています。

社会とは、私たちが事業を営むうえでの礎であり、社会の持続的な発展なくして企業の持続的成長はありません。たとえ短期的には経済的価値に直結しない領域であっても、企業市民として社会課題の解決へ積極的に取り組み、社会的価値の創造を目指していくべきです。

また、長期的に見れば、社会的価値を創造し、社会へと還元していくことは、事業基盤の拡大を通じて私たちの経済的価値向上に寄与していくことを意味し、それがさらなる社会的価値の創造につながるという好循環が生まれるのです。

以上の考えの下、SMBCグループは、企業市民として社会課題の解決、社会的価値の創造を主導し、世界の「幸せな成長」の実現に貢献していきます。

「幸せな成長」の時代

経済の成長とともに、社会課題が解決に向かい、そこに生きる人々が幸福を感じられる時代



“物差し”の変化を先取りする

社会的価値の創造が重要になるにつれて、将来的には企業のバリューを測る“物差し”が変化し、経済的価値だけでは十分でなく、社会的価値がもう一つの物差しとなっていくことでしょう。社会的価値を創造しない企業はバリューが付かなくなっていき、自ずと企業が皆、社会的価値の創造に取り組む世界へと環境が変化していきます。

お客さまや社員、投資家といったステークホルダーの価値観も着実に変わってきています。2023年7月の社内アンケートによれば、SMBCグループ全体の約97%もの社員が、今中計における「社会的価値の創造」の方針に賛同しています。

また、英ユニリーバや米パタゴニア等といった、サステナビリティ経営で名高い企業には、優秀な社員が世界中から集まり、お客さまからも高い支持を得て、たとえ競合商品より相当な高価格でも選ばれるほどのブランドを構築しています。

私たちは、次期中計期間中に1兆円以上の連結当期純利益の実現を目指していますが、そうした「経済的価値の追求」と同時に、「社会的価値の創造」に本業として取り組んでいます。

それによって、お客さまから私たちのサービスを末永く選んで

いただき、SMBCグループで働く12万人超の社員とその家族が誇りを感じ、株主・NGO・取引先等の皆さまからも高い評価と信頼を得て、そして、事業を営む地域社会にも貢献することにもつながります。

また、社会的価値の創造が重要となるのは、お客さまにとっても同じであり、近年、インパクトファイナンス/投資が世界的に拡大を始めています。私たちは、従来の財務ベースでの評価に加え、お客さまが社会に与えるインパクトも適正に評価し、世の中の資金が社会課題の解決へと向かう大きな流れを作っていきます。

そして、私たちの取組の開示に際しても、従来の財務的成果やアウトプットベースの指標に加え、今後はインパクトベースのKPIを定め、社会的価値の創造に向けた取組の進捗状況を、ステークホルダーに定量的かつ客観的に示していきます。

私たちは、こうした“物差し”の変化を先取りし、社会的インパクトに紐づくソリューションの拡充や、開示の高度化に努め、社会的価値の創造に向けて新たな金融市場を切り拓いていきます。





1 「法人カードで決済するだけ」のシンプルさで脱炭素経営を民主化

カード決済データに基づくCO₂排出量「Scope3 Category1」算定機能を世界初*で提供

パリ協定や日本政府のカーボンニュートラル宣言を受け、企業の脱炭素経営に対する要請は日増しに高まっている。一方で、温室効果ガスの自社直接排出量(Scope1)やエネルギー使用に伴う間接排出量(Scope2)に加え、サプライチェーン全体での排出量(Scope3)の開示が求められるなか、多くの企業がその対応に苦慮している。

この状況に対し、三井住友カード(以下、SMCC)、三井住友銀行(以下、SMBC)、ビザ・ワールドワイド・ジャパン株式会社(以下、Visa)の三社は、2023年11月に法人カード決済データからScope3のCategory6(出張)と7(通勤)における排出量を自動算定するサービスを開始。しかし、お客さまとの対話を重ねるなかで、排出量の大半を占め、データ収集・分析の手間が多い「Category1 購入製品・サービス由来の排出量」への対応が、脱炭素経営を推進するうえでの鍵であることがわかった。

実際に、SMBC 法人戦略部サステナブルソリューション室 尹 春英は、「データ収集の手間から、Category1の算定に挫折してしまう企業も少なくありませんでした」と、現場が直面する困難を肌で感じていた。

「法人カードで決済するだけ」でCO₂排出量を可視化できる機能の開発へ

Category1の自動算定機能の開発を推進していた SMCC BM事業開発部 近藤 元気は、決済データに含まれる「決済金額」と「加盟店カテゴリ」という情報が、環境省のガイドラインが示す金額ベースの算定ロジックに応用できる可能性に着目した。

この着想は、SMCC、SMBC、Visaの連携により具体化。グローバルな決済インフラを持つVisa、お客さまとの接点と商品開発を担うSMCC、そして算定後の排出量削減支援や金融サービスを提供するSMBCが、強みを結集させ、法人カードで決済するだけでCO₂排出量を算定できる「法人カードデータCO₂可視化サービス」の開発に乗り出した。

「世界初」より「カスタマーファースト」を。品質に妥協しない決断

開発チームが直面した最大の葛藤は、「世界初」のスピードか、実務において使いやすい「品質」かの選択だった。早い段階でサービスを提供できる状態にはあったが、チームはあえて品質向上に時間をかけるという決断を下す。

「他社に先を越されるのでは」という不安がよぎるなか、その決断を支えたのは「お客さまにとっての本当の価値は何か」という徹底した議論だった。近藤は、当時をこう振り返る。「『お客さまにとっての本当の価値は何か』を突き詰めた結果、それは長期的な使いやすさであるという結論に至りました。だからこそ、品質向上を最優先し、『良いものを、世界初で提供する』ことこそが真の価値提供になる。その考えが、最終的にチームの共通

認識となりました」

「カスタマーファースト」を合言葉に、チームは膨大な加盟店データの精査に着手した。例えば、機械的な判定だけでは、CO₂排出とは無関係なデータまで算定対象に含まれてしまう。こうしたお客さまの混乱を招くデータを取り除く一方で、安易に削除しすぎると特定の企業のニーズに合わなくなる可能性もある。一つひとつのデータと向き合い、要不要を見極める作業は、まさに骨の折れる仕事だった。

この品質へのこだわりは、開発の遅れというリスクと隣り合わせだった。しかし、SMCC、SMBC、Visaの担当者は会社の垣根を越え議論を重ね、専門知見を持ち寄ることで、この地道な作業の精度と速度を高めていった。結果、2024年7月、Visa法人カード決済データに基づくScope3 Category1の算定機能の提供開始を「世界初」で実現した。

このサービスにより、お客さまは煩雑なデータ取



近藤

「社会的価値の創造には、誰もが参加できるシンプルさの追求が重要」

集作業から解放され、本来注力すべき「排出量の削減」に向けた分析や施策立案にリソースを集中できるようになった。また、これまで「Scope3算定はコンサルタントに依頼するもの」と高いハードルを感じていた企業も、日常業務の延長線上で、気軽に第一歩を踏み出せるようになった。さらに、このサービスはSMBCグループ内に新たな好循環を生んだ。SMCCにとっては、お客さまの経理部やDXの部署だけでなく、これまで接点の少なかった経営企画部やサステナビリティ推進部といった部署との新たな対話の機会が生まれた。「脱炭素経営をどう進めるか」という相談から、カード管理の効率化など、新たなビジネス機会へとつながっている。逆にSMBCからは、算定の効率化を求めるお客さまに本サービスを紹介することで、より深い関係構築が可能になった。グループの総合力を活かしたこの連携は、お客さまの課題解決を起点に、新たな価値創造のサイクルを生み出している。

「可視化」の先へ。目指すは「法人カードで決済するだけでCO₂排出量を削減できる」未来

「法人カードデータCO₂可視化サービス」の提供

はゴールではなく、新たなスタートだ。企業の脱炭素経営には、「可視化」の先にある「削減」への具体的なアクションが不可欠となる。SMCCはすでに次を見据え、削減ソリューションの開発検討を進めている。

また、SMBCグループ全体としても、この動きを加速させている。SMBCは、CO₂排出量算定・可視化クラウドサービスを提供する株式会社アスエネ(以下、アスエネ)との連携を強化。アスエネが持つ膨大なお客さまのデータと、SMBCが持つ財務・非財務情報を組み合わせることで、



尹
「共感と呼ぶストーリーが人を巻き込み、社会課題の解決につながる」

より精度の高い排出量削減提案や、サステナブルファイナンスといった金融面での支援を一体で提供していく体制を構築している。

今回の案件を振り返り、現場でお客さまの声に耳を傾けてきた尹は、「共感と呼ぶストーリー」を提示することの重要性を語る。

「お客さまから『なぜ、誰が、どのように脱炭素を進めるのか』といった質問をいただくことがよくあります。私たちは今回、三社の強みを組み合わせることで、『誰でも、法人カード決済という日常業務から、気軽に脱炭素経営を始められる』というストーリーを提示することができました。共感と呼ぶストーリーこそが、多くの人を巻き込み、社会課題の解決につながると感じています」



そして最後に、このプロジェクトを「金融と非金融をつなぐ新しい価値を生み出したい」という想いで推進してきた近藤が、次のように締めくくった。「社会課題は、多くの要因が絡み合い、複雑に見えることが少なくありません。しかし、だからこそ解決策はシンプルでなければ、多くの人を巻き込むことはできません。複雑な課題を前にしたときこそ、その本質は何かを考え抜き、誰もが参加できるシンプルな仕組みを追求する。その姿勢こそが、社会的価値を創造するうえで重要だと考えています」

*Visa法人カード決済データに基づくScope3 Category1の算定において世界初。Visa調べ

近藤 元気 三井住友カード株式会社
BM事業開発部

私にとってのシャカカチ【公平で個々の良さが輝く社会を創ること】

イン チュイン 尹 春英 株式会社三井住友銀行
法人戦略部サステナブルソリューション室 室長代理

私にとってのシャカカチ【みんなの知恵で社会課題を解決する】



2 パートナー企業との協働で目指す、電力消費由来のGHG排出量ゼロへの取組

ヤンマーグループと共同で、電力購入契約として国内最大規模150MWの再エネ供給へ

2050年のカーボンニュートラル実現に向け、さまざまな企業がGHG（温室効果ガス）排出量削減の取組を進めている。ヤンマーグループも、積極的なサステナビリティ経営を実践する企業の一社だ。同社は「YANMAR GREEN CHALLENGE 2050」を掲げ、「2030年までに自社活動のカーボンニュートラル達成」という高い目標を追求していた。その目標達成に向けて特に大きな比重を占めるのが、事業活動での電力消費に由来する間接的な排出（Scope2）の削減だ。しかし、国内工場など自社敷地内だけでは必要な再エネ発電量を確保できず、敷地外での電力調達が必要だった。

この課題に対し、三井住友ファイナンス&リース（以下、SMFL）大阪営業第一部 井口 拓也は、長年の協業でヤンマーグループと築いた信頼関係を基にヒアリングを実施。そこでグループ会社のSMFLみらいパートナーズ（以下、SMFLMP）が持つ再エネ分野の専門知識が解決策になると考え、SMFLMPとヤンマーグループをつないだことから、取組が開始した。

ヤンマーエネルギーシステムと共同で発電事業会社を設立、短期間で追加性のある環境価値を提供

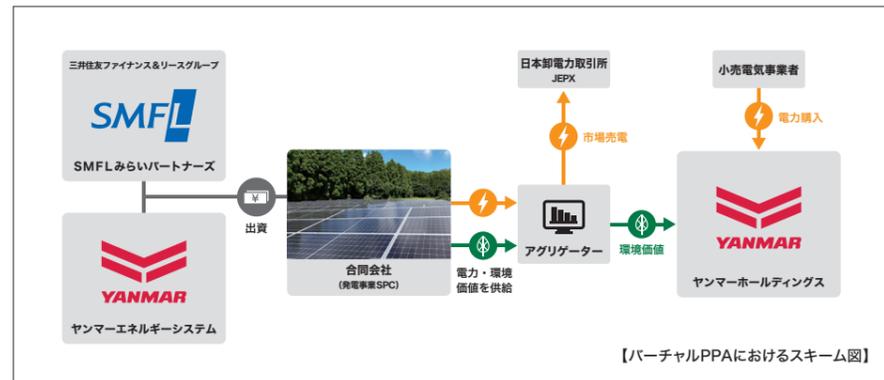
今回の取組で採用されたのが、国内では事例が少ない「バーチャルPPA」という契約形態だ。PPA（電力購入契約）とは発電事業者から再エネを長期的に購入する契約を指すが、バーチャルPPAでは、再エネが持つ「CO₂を排出しない」という環境的な価値のみを、証明書のような形で切り出して取引する。

このスキームの利点について、本案件の実務を担うSMFLMP 環境エネルギー開発部 白石 雄暉は「物理的な送電を伴わないため、地理的な制約を受けずに各地の発電所から柔軟に環境価値を供給できます。需要家（環境価値を購入する企業）は、自社で消費する電力にこの価値を組み合わせることで、消費電力の再エネ化が可能です」と説明する。

本案件の特徴は、その仕組みだけではない。

ヤンマーグループは、社会全体の再エネ供給量を増やす「追加性」のある調達を重視し、単なる環境価値の購入者ではなく、発電事業の当事者となることを強く求めていた。ヤンマーエネルギーシステム株式会社 カーボンニュートラル推進部 営業企画部 森朝 昭典氏は、その想いを次のように振り返る。「電力会社からグリーン電力を購入するという選択肢もありましたが、当社としても主体的に再エネの導入や脱炭素化を推進すべきであるという強い使命感がありました」

このニーズに応えるため、SMFLMPはヤンマーエネルギーシステムと共同で発電事業会社を2024年11月に設立し、同年12月からヤンマーグループへ環境価値の供給を開始した。協議が本格化した同年4月頃からわずか8ヵ月程度で供給開始に至ったこのスピード感は、SMFLMPの開発先行型の戦略によって実現された。通常、発電所の開発は需要家が決まってから着手されるが、それでは時間がかかる。この「需要家が先か、発電所が先か」という課題に



白石
「前例がないから退けるのではなく、伴走する姿勢で取組を推進する」

対し、SMFLMPは再エネ需要の高まりを察知し、先行開発に踏み切っていた。これにより、短期間での価値提供が可能となった。

市場価格変動リスクや自然災害リスクと向き合うなかで、透明性の高いパートナーシップを構築

この先進的な取組の実現には、いくつかの課題が存在した。なかでも大きな課題の一つは、バーチャルPPA特有の「市場価格変動リスク」だった。この契約では、需要家が支払う環境価値の価格が、電力市場価格の変動と逆の動きをするように設計されていた。そのため、電力市場価格が下落すると需要家の支払額が増加し、逆に上昇すると支払額が減少するという複雑な価格連動の仕組みになっていたため、将来の支払額が確定しないという課題があった。



森朝 氏
「脱炭素を主導する」

真崎 氏
「各社の強みを活かし、社会課題の解決に取り組む」

この課題に対し白石は、全国の電力市場の価格推移を徹底的に分析し、価格変動の影響をシミュレーションした。電力市場価格が下落した際に安くなる別の電力契約プランと組み合わせ、全体のコストを平準化する対策を提案した。

また、発電所の安定稼働はヤンマーグループの目標達成に直結するため、用地が抱えるリスクについても透明性を徹底した。例えば、洪水の可能性のある河川沿いの用地や、積雪量の多い北海道・東北地方の用地については、そのリスクを明示。そのうえで、対象河川の治水対策状況や積雪に耐えうる設計などリスクへの具体的な対策を丁寧に説明し、事業の安定性に対する理解を深めていった。さらに、本来の再エネ導入の意義に立ち戻り、大規模な造成や木々の伐採を行わない発電所の開発を推進した。

このプロセスを後押ししたのが、SMFLグループの組織的なサポート体制だ。白石は「審査部門も、本件を単に前例がないとして退けるのではなく、伴走型の姿勢で内在するリスクを精査し、具体的な対策を共に検討して取組を推進しました」と説明する。

こうした対話や協働の末、PPAとしては国内最大規模となる150MWの供給に関する基本合意契約が締結された。この成果は年間約72,500tのCO₂排出削減に相当（東京ドーム55個分の森林の吸収量に相当）し、新聞などで大きく報じられたことで、同様の課題を抱える他の企業からSMFLグループやヤンマーエネルギーシステムへ問い合わせが入るなど、新たな協業に向けた動きも生まれている。

パートナーシップを深化させ、より大きな社会課題の解決へ

SMFLMPでは従来の太陽光発電にとどまらず、農業と発電を両立させる「営農型太陽光」など、限られた国土を有効活用する付加価値の高い発電手法も視野に入れ、ソリューションの多様化を目指す。

この新たな取組への推進を支えるのは、ヤンマーホールディングスとSMFLが築き上げた強固なパートナーシップだ。ヤンマーホールディングス株式会社 サステナビリティ推進部 ヤンマーグリーンチャレンジ部 真崎 裕子氏は、今回の協業を「目的を共有し、円滑なコミュニケーションのもとで一つのチームとして取り組むことができました」と評価し、今後の展開についても「各社の強みを活かした協業は、一社単独では解決が困難な、より大きな社会課題への取組を可能にすると考えています」と期待を寄せる。



井口
「パートナー企業の直面する課題解決が社会的価値創造につながる」

井口もまた、パートナー企業との協働を重視する。今回の取組を振り返り、その社会的意義について次のように語った。

「私は、パートナー企業の直面する課題が、すなわち社会課題だと捉えています。環境規制が厳しい欧州を含めグローバルに事業を展開するヤンマーグループにとって、今回の案件のような脱炭素化は喫緊の経営課題でした。本件でその解決を支援できたことは、同様のニーズを抱える他の企業との協働にも活かされ、我々自身の成長にもつながります。こうした協働の深化こそが、社会的価値の創造につながると思っています」

白石 雄暉 SMFLみらいパートナーズ株式会社 環境エネルギー開発部 副主任

私にとってのシャカカチ【第三者への相乗効果】

真崎 裕子 氏 ヤンマーホールディングス株式会社 サステナビリティ推進部 ヤンマーグリーンチャレンジ部

井口 拓也 三井住友ファイナンス&リース株式会社 大阪営業第一部 部長代理

私にとってのシャカカチ【パートナー企業との協働の深化】

森朝 昭典 氏 ヤンマーエネルギーシステム株式会社 カーボンニュートラル推進部 営業企画部



3 EV電池の「価値の見える化」で、国内の資源循環市場を創造

EV性能予測技術を持つMobiSaviへの出資で、EV市場のサーキュラーエコノミーを加速

世界的な脱炭素化を背景に電気自動車(EV)への移行が加速している。EV電池にはリチウムやコバルトなどのレアメタルが使われ、日本はその多くを輸入に依存している。さらに国内には使用済みEV電池の性能と価値を正しく評価する仕組みが未整備であるため、中古EVの約8割が海外へ流出している。この状況の解決には、EV電池の価値の可視化と国内流通を促す新たな仕組みが不可欠である。

この課題に対し、三井住友銀行(以下、SMBC)の二つの部門がそれぞれの視点から着目していた。次世代産業の創出を目指すコーポレート・アドバイザー本部は2016年よりスマートモビリティやEV電池分野を重要領域と捉え、社会的価値創造本部は、環境課題の解決と経済安全保障の観点からEV電池のサーキュラーエコノミー(以下、CE)構築に関心を寄せていた。こうしたなか、SMBC副会長のアドバイスを受け、SMBC コーポレート・アドバイザー本部 三澤 直也が、EV電池の将来性能予測技術を持つ株式会社MobiSavi 代表取締役社長 左向 貴代氏に会ったことを機に両部門が連携し、新たな市場創出に向けた取組を開始した。

デバイスレス、マルチブランド対応でEV電池性能を予測できるMobiSaviに出資

MobiSaviのEV性能予測技術は、従来の手法とは異なり物理的な計測デバイスを設置せず、車両のカタログ情報や、運転挙動、道路環境、外気温といったデータをもとに、統計分析を用いてバッテリーの劣化状態を「推定」する。このアプローチにより、特定のメーカーに縛られず、国内外の多様なメーカーの車種に対応可能だ。さらに、現在の電池の状態だけでなく、将来の性能劣化まで高い精度で予測できる。これにより、これまで不透明だった中古電池の価値を客観的に評価し、適正な価格形成を促すことが可能になる。

三澤は、MobiSaviが持つこの独自の技術力に加え、左向氏の社会課題解決への姿勢にも感銘を受けたことから、本件が日本の産業競争力強化に

資する重要な取組であると判断し、SMBC 社会的価値創造企画部 東 ななと連携。経済的リターンだけでなく社会的価値も重視する「社会的価値創造投資枠」を活用したエクイティ出資を実現



三澤 「足りないピースをSMBCグループのネットワークでつないで共創したい」

した。出資の背景にある、事業パートナーとしての姿勢を三澤は次のように語る。「本件は単なる金融支援にとどまりません。CE構築には多様な業界が連携するバリューチェーンが不可欠です。エコシステム構築の課題をMobiSaviと共に考え、エコシステムに足りないピースをSMBCグループのネットワークでつなぎ、新たな産業を『共に創り上げる』という想いで取り組んでいます」

MobiSaviが持つ技術への理解の醸成と、SMBCグループとしての投資意義の構築

今回の出資を実現するには、主に二つの課題があった。一つは、MobiSaviが持つ技術の優位性について行内理解を醸成することだった。EV電池のCEは専門性が高い黎明期の市場であり、その

重要性の共有が不可欠だった。行内での説明に説得力を持たせるため、三澤はまず専門知識の習得に努めた。当初は「アンペア」という電流の単位も分からない状態から、バッテリー技術の根幹である物理化学や電気化学を基礎から学習。さらに、福岡県での実証実験などにも参加し、現場の課題やニーズの解像度を高めることで、技術の重要性を論理的に説明する土台を築いていった。こうした専門性を追求する姿勢は、MobiSaviからも高く評価されている。左向氏は「三澤さんをはじめSMBCグループの皆さんは驚くほど自動車業界への知見が深く、課題を的確に捉えていました。その専門性の高さ、パートナーとして大きな信頼を寄せています」と印象を語る。もう一つの課題は、技術の優位性に加え、SMBCグループとしての投資の妥当性を明確にすることだった。この取組を推進した東は、社会的価値創造投資枠の活用にあたっての要点を次のように説明する。



東 「SMBCグループ全体の事業開発に寄与することを訴えた」

「単にMobiSaviの技術が優れているというだけでなく、SMBCグループが目指すCEの方向性と合致し、グループ全体の事業開発に寄与するかどうかが採択の要件でした」グループ全体の事業開発の一環として出資を位置づけるため、東はまず、グループ各社のEV

関連事業の動向を調査。そのうえで、MobiSaviの技術をバリューチェーンに落とし込み、電池の性能が可視化された先に、SMBCグループが既に取り組んでいるリユース電池事業などとの連携可能性を見出した。また、EV電池市場が黎明期で十分な予測データがないなか、東は「データがないからこそ先行して取り組む意義」や「経済安全保障への貢献」といった社会的価値も前面に押し出すことで、投資の妥当性を訴求した。現場の知見に基づく技術的な説得力と、グループ全体の事業開発を見据えた戦略の妥当性。この二つが組み合わさることで、MobiSaviへの出資は実現に至った。

社会課題解決と経済合理性を両立させる「仕組みのデザイン」で、CEを持続可能なビジネスへ

この出資は、MobiSaviにとって大きな転機となった。左向氏は、その変化を次のように振り返る。「正直、当時は起業への覚悟も曖昧でした。しかし、SMBCグループの方々の深い事業理解と伴走支援が精神的な支えとなり、事業を推進する覚悟が定まりました。事業面でも、対話を通じて『デバイスレス』という技術の価値に気づき、訴求点が明確になったほか、提携発表が『EVバッテリーといえばMobiSavi』と認知される大きな弾みにもなりました」出資公表後は、行内外から多数の問い合わせが寄せられ、SMBCグループのお客さまとMobiSaviとのビジネスマッチングも複数実現するなど、新たな連携が生まれ始めている。MobiSaviは、SMBCグループとの連携を軸にさらなる成長を目指す。左向氏は、自社の将来像を次のように描く。「人口減少社会では大量生産・大量消費は成り立たず、『今あるものを使い尽くす』CEの思想が不可欠です。そして、その本質は『独占』ではなく、業界全体で『共創』することにあります。私たちは、

EVの価値を可視化する『基盤技術』を、まさにそのための社会インフラと位置づけています。だからこそ、私たちは特定の誰かと競合するのではなく、あらゆるプレイヤーと『協調』する触媒のような存在として、EVの普及や市場の成長を支えていきたいと考えています」



左向氏 「CEの本質は『独占』ではなく『共創』。その触媒でありたい」

SMBCグループは、事業パートナーとしてこのビジョンを支え、産官学を巻き込みながらエコシステムを構築することで、EV・EV電池のCEを日本の新たな基幹産業へと昇華させることを目指す。さらに、今回のEV市場への早期参入を足がかりとして、CEの取組を他分野へ拡大していく。取組を振り返り、三澤は、社会課題解決を経済合理性と両立させる「持続可能なビジネスデザイン」の重要性を強調した。「私が考える『持続可能』な状態とは、誰も無理せず、活動が自律的に行われる仕組みが成立していることです。規制や補助金に依存せず、企業がビジネスとして自然に参入できる市場を創り出すことが重要となります。今回のEV電池のCEの取組のように、価値を可視化し取引を促す仕組みをデザインすれば、新たな事業機会が生まれるとともに、社会課題の解決にもつながります。こうしたデザインこそ、社会課題を継続的に解決する鍵だと考えています」

三澤 直也	株式会社三井住友銀行 コーポレート・アドバイザー本部	東 なな	株式会社三井住友銀行 社会的価値創造企画部 サステナビリティ・アドバイザー室 室長代理
私にとってのシャカカチ【社会課題の解決をビジネスに落とし込むこと】		私にとってのシャカカチ【豊かな未来を指し続けるコンパス】	
左向 貴代氏	株式会社MobiSavi 代表取締役社長		

※プロフィールは、メイン写真の左から順に記載しております。

4 こどもたちの「ワクワク」が社会を動かす 「みんなで減CO2(ゲンコツ)プロジェクト」

「学び」と「購買」の好循環で加速する、生活者の脱炭素行動変容

脱炭素社会の実現のため、多くの企業が環境配慮型の商品開発に真摯に取り組んでいるが、その価値が生活者に十分に伝わり、購買行動に結びついているとはいえない状況にある。その背景には、メーカーには「環境価値を訴求したい」という想いがある一方で、小売の現場では「価格が高く、売れるか分からない商品は棚に置きにくい」という現実が存在する。この供給側と需要側の間にある構造的なジレンマが、社会全体の行動変容を阻む一因となっている。この状況を打開するには、生活者が環境配慮型の商品に価値を感じ、「買いたい」と思えるようにしていく必要がある。そのためには生活者一人ひとりの意識と行動に働きかけるアプローチが不可欠だ。20年にわたり企業の脱炭素を支援してきた日本総合研究所 創発戦略センター グリーン・マーケティング・ラボ(以下、GML) ラボ長 佐々木 努は、「生活者自身が、環境への貢献という付加価値に対し、対価を支払うという行動に踏み出さない限り、企業の取組は持続可能にならない」と痛感。その強い想いから、生活者視点でこの課題に挑むGMLを2023年に立ち上げた。

「教育」と「購買」をつなげて行動変容の定着を図る「みんなで減CO2(ゲンコツ)プロジェクト」

「買い手である生活者が変われば、作り手も売り手も変わらざるを得ない」。この信念に基づき、



佐々木
「論理や正しさだけでなく、楽しさや共感を呼ぶ仕掛けが不可欠」

GMLが推進するのが「みんなで減CO2(ゲンコツ)プロジェクト」だ。この取組の最大の特徴は、これまで分断されがちだった、脱炭素に関する「教育」と「購買」を一気通貫でつなげた点にある。具体的には、自治体や学校と連携し、学習ツールの配布や出前授業でこどもたちに「学び」の機会を提供。そして、その学びと連動した販促企画を、地域の小売店で「実践」として展開する。学びと実践の相互作用によって生活者に働きかけ、持続的な行動変容の定着を図るという、国内でも前例のない仕組みだ。プロジェクトを率いる佐々木は、生活者の心を動かすことの重要性をこう語る。「環境・エネルギー分野の取組は『供給側』の専門的な議論が先行し、生活者の目線が不在になりがちです。論理や正しさだけでは人々の行動にはつながらず、『ワクワク』や『トキメキ』といった楽しさや共感を呼ぶ仕掛けが不可欠です」。この活動を支えるのが、2023年9月設立の「チャレンジ・カーボンニュートラル・コンソーシアム



松葉 氏
「メーカー・行政・小売のすべてが一体となった仕組みは他にない」

(以下、CCNC)」である。CCNCには、小売・メーカーなど業種を横断した民間企業が名を連ねる。その参画企業の一社であるカンロ株式会社 経営企画本部 サステナビリティ推進部 部長 松葉 透氏は、CCNCとの取組に感じる価値を次のように語る。「この取組の独自性は、小売業が参画している点です。メーカーや行政との協働は



藤原 氏
「サステナビリティを『自分ごと』として意識する大きな契機に」

あっても、これらすべてが一体となった仕組みは他にありません。また、関西地域での勢いを肌で感じたことも、参加の大きな決め手となりました。同じく参画企業の明治ホールディングス株式会社 サステナビリティ推進部 戦略推進グループ スペシャリスト 藤原 麻理子氏は、この仕組みが組織内部にも変革をもたらしていると指摘する。「この取組は、サステナビリティ推進部がこれまで直接関わることはなかった流通の現場まで巻き込むものでした。その結果、サステナビリティ起点の販促が初めて現場で実行され、担当者たちがサステナビリティを『自分ごと』として意識する、大きな契機となりました」

ワクワクする仕掛けで、行動変容の手応えを掴む

取組の推進にあたり、チームは複数の課題に直面した。一つ目は、生活者の関心を喚起しにくい「脱炭素」というテーマに対し、いかに当事者意識を醸成するかという点だ。チームは、こどもたちが夢中になる「エコラベル探し」や、オリジナルキャラクター「ニャートラル」の活用、親子で楽しめる体験型イベントなどを企画。楽しみながら

藤原 麻理子 氏 明治ホールディングス株式会社 サステナビリティ推進部 戦略推進グループ スペシャリスト

前田 もと子 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター グリーン・マーケティング・ラボ インキュベーションプロデューサー

私にとってのシャカカチ【みんなで減CO2(ゲンコツ)プロジェクト】

自然と環境意識が高まる仕掛けを展開した。二つ目は、経済的なインセンティブに頼らない、持続可能な行動変容をどう促すかということ。チームはこどもの知的好奇心を起点に親子間の対話を生み出し、それが保護者の意識や行動の変化へとつながる仕組みを設計した。その代表例が「エコラベル探し」だ。家庭や店舗で環境配慮商品の目印であるエコラベルを宝探しのようにつけるこの企画は、こどもの探求心を強く刺激する。そして、こどもが発見したエコラベルをきっかけに、これまでそれを意識していなかった保護者への働きかけが生まれる。その手応えを、GML インキュベーションプロデューサー 前田もと子は「保護者の方からは『こどもに言われて初めてエコラベルを意識した』『普段購入する商品にもエコラベルが付いているなら、今後はこちらを選びたい』といった声が寄せられています。お子さんの一言がきっかけとなり購買行動を変える姿は、私たちが実現したかった光景の一つです」と実感を含めて語る。



前田
「お子さんの一言が、保護者の購買行動を変えるきっかけに」

そして三つ目が、短期的な経済リターンを示しにくい活動の意義をいかにして伝えるか、という点だった。取組の意義を社内で説明する立場にある参画企業の担当者を支えるため、チームは

松葉 透 氏 カンロ株式会社 経営企画本部 サステナビリティ推進部 部長

佐々木 努 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター グリーン・マーケティング・ラボ ラボ長 チーフスペシャリスト

私にとってのシャカカチ【みんなで減CO2(ゲンコツ)プロジェクト】

生活者の「生の声」を定量・定性両面から提示して意義を可視化した。また、担当者自身にもイベントに参加してもらい、現場の熱気を直接体感する機会を創出した。こうした地道な取組の結果、参加者の意識と行動には着実な変化が表れ始めている。意識面では、2024年度の参加者アンケートで「環境配慮商品への好感が高まった(68%)」「より買いたいと思った(71%)」という明確な結果が示された。行動面でも、特別な値引きなどを行わずとも、販売個数が伸びた環境配慮商品が確認されるなど、確かな手応えを掴みつつある。

『みんなで』取り組む当事者意識で、社会全体の好循環へ

ゼロから始まったプロジェクトは、2025年度には大阪府、兵庫県、奈良県、京都府、横浜市の2府2県1政令市の行政と、メーカーや小売流通など民間企業15社が参画。53万人にのぼる児童とその保護者を主な対象とした大規模な活動へと発展した。この広がりを支えるのが、プロジェクトが持つ「連携の力」だ。藤原氏は「これまでの連携は業界内に限られがちでしたが、この取組には全く異なる業種の企業も参画しています。今後は業種の垣根を越えて生活者へ働きかけていける可能性があります」と期待を込める。佐々木は、この連携の輪をさらに広げていく未来を見据える。それは、特定の企業だけがプロジェクトを主導するのではなく、参加する多様な参加者が主役となって活動を広げていく、開かれた未来だ。その実現に向けた想いを、佐々木はこう語る。「私たちの理想は、このプロジェクトが私たちがだけのものではなく、参加する自治体や企業が、それぞれの立場で主体的に関わり、共通の目標に向かって協働していくことです。プロジェクト名にも含まれる、この『みんなで』という活動の輪が広がっていくことこそが、社会を変えていく力になると考えています」



5 相続のハードルを下げ、円滑な資産承継を実現する「スマート相続口座」

お客さまと地域金融機関の双方の相続課題を解決し、特許取得とホワイトラベル化を達成

高齢化が加速する日本では、相続件数が増加を続けている。しかし、信託協会の2015年の調査によると、多くの人が「相続対策は必要だ」と感じながらも、実行に移している人は全体の1割半ばにとどまるという。背景には、既存の承継商品における手数料の高さや手続きの煩雑さに加え、自身の人生の終焉を想起させることへの心理的な負担が存在していた。相続手続きが進まないことで、個人資産の凍結リスクが高まり、社会全体の資金循環を滞らせる一因ともなる。

こうした相続の状況は、金融機関にとっても深刻な経営課題だ。相続時に次世代のお客さまへ取引が引き継がなければ、それまで築いた関係性が途絶えてしまうからだ。実際に、SMBC信託銀行ではセカンドライフ期のお客さまの流出、多くの地域金融機関では相続に伴う資産の域外流出が、それぞれ重要な課題と認識されていた。この課題解決のため、SMBC信託銀行 信託開発部 井上 康章と、橋 一哉(現 コンプライアンス統括部)は、お客さまの相続対策の悩みを解決する新たな承継商品「スマート相続口座」の開発に着手した。

「かんたん」「スピーディー」 「資産入替自由」の3つの特徴を持つ

スマート 相続口座

「銀行が提供したい商品ではなく、お客さまの悩みを解決する商品を提供する」という思想に基づき、井上と橋らが開発したのが「スマート相続口座」だ。開発の背景には、相続に直面するお客さまの複雑な心理への深い洞察があった。チームは、相続手続きが進まない根本原因を「ご家族に迷惑をかけたくない想い」と「自身の死と向き合うことへの抵抗感」との葛藤にあると分析。その心理的な抵抗感の解消を、商品の核に据えた。そのコンセプトを具現化するため、チームは商品の設計を精緻化した。まず、信託業法が適用される「信託商品」とはせず、民法の「死因贈与」という仕組みを活用することで、信託契約時や相続発生時に必要となる戸籍謄本や遺産分割協議書

といった書類を不要とし、手続きを大幅に簡素化した。さらに、SMBCグループが提供する電子契約サービス「SMBCクラウドサイン」を導入したことで、遠隔地の家族ともオンラインで手続きを完結できるスピーディーな契約締結を可能にした。そして、契約後も口座内の資産は自由に引き出しや入れ替えができるなど、日常使いの



橋
「お客さまの悩みに向き合い
解決する積み重ねが
社会的価値を生む」

利便性も確保した。こうした機能面の工夫に加え、設計思想も随所に反映されており、商品名には死を想起させる「遺言」という言葉を使わず「スマート相続口座」と名付けたほか、商品紹介資料などにおいても高齢者を想起させるイラストや表現を用いないなど、お客さまの心理的負担を軽減するための細やかな配慮が施されている。

特許取得と4,000件の契約実績 の積み上げにより広域展開へ

スマート相続口座の開発プロセスでは、いくつかの課題に直面した。開発以前に手掛けた前身商品は、お客さまのニーズとの乖離から、市場に受け入れられなかった。その失敗要因を分析するため、チームは現場へのヒアリングを重ね、ニーズの再定義を行った。また、開発リソースは人員3名、予算数百万円と限られていたが、この制約

をお客さまの最も切実なニーズである「手続きの簡便さ」と「契約後も資産を普段通り使える自由度」という2つの核に絞り込む好機と捉え、コンセプトの純度を高めた。さらに、手続きの簡便さを追求するなかで、遠隔地の家族との郵送手続きという課題を解決すべく、SMBCグループの電子契約サービス「SMBCクラウドサイン」に着目。これが契約のスピーディーさをもたらし、後に特許取得の重要な鍵ともなった。商品独自の仕組みを知的財産として保護するための特許取得も、主要な課題の一つであった。スマート相続口座は信託商品ではないため、信託免許がなくても商品を提供できる。そのため、他社による模倣を防ぎ、事業の独自性を法的に守る必要があった。特許取得を目指し、弁護士でもある橋が中心となり申請をしたが、特許庁から二度の拒絶査定を受けた。しかし、チームは諦めずに特許審判を申し立て、それまでの審査で十分に伝わっていなかったSMBCクラウドサインの活用を改めて強調し、「新規性」と「進歩性」の主張を補強。これにより、2025年4月、特許取得に至った。また、この商品をSMBC信託銀行としてではなく、提携する金融機関の自社商品として提供する「ホワイトラベル化」においては、地域金融機関との調整が難航するなど想定通りに進まないこともあった。しかし、その後もチームは諦めずに地道な実績作りを継続。スマート相続口座の提供開始以降、井上が中心となって地道に契約数を伸ばし、2020年の取扱開始以降5年間で累計約4,000件という実績を達成した。



高橋 氏
「お客さまの課題と、金融機関の課題、
双方の解決につながる商品」

高橋 真興 氏 株式会社常陽銀行
営業企画部 戦略企画グループ新事業開発チーム 主任調査役

井上 康章 株式会社SMBC信託銀行
信託開発部 グループヘッド

私にとってのジャカカチ【地域金融機関と手を取り合って「日本を元気に」】

橋 一哉 株式会社SMBC信託銀行
コンプライアンス統括部長

私にとってのジャカカチ【義は利の本なり。利は義の和なり。】



井上
「地域金融機関と手を取り合い、
日本の社会課題を解決していく」

この実績が株式会社常陽銀行(以下、常陽銀行)の評価を得て、両行の提携へと発展。常陽銀行 営業企画部 戦略企画グループ新事業開発チーム 主任調査役 高橋 真興氏は、当時について「スマート相続口座は、お客さまが抱える課題と、導入する我々金融機関側の課題、その双方の解決につながる商品だと感じていました。4,000件という契約実績に裏打ちされたノウハウも非常に魅力的で、このスキームであれば、我々もスピーディーに展開できると判断しました」と振り返る。こうして、国内初となるホワイトラベル契約が実現した。

パートナーシップを深めて機能を 強化し、地域社会に広げることで 「元気な日本」の実現へ

常陽銀行とのパートナーシップは、スマート相続口座にとって新たな展開の契機となった。井上は

「地域金融機関とは競合するのではなく、共通の社会課題を解決するビジネスパートナーとして連携していきたいと考えています」と展望を語る。また、高橋氏も「このサービスを提供することで、お客さまに『常陽銀行と取引して良かった』と思っていただきたい。今後は、我々の現場の声をフィードバックすることを通じて、スマート相続口座の機能性をさらに向上させていく連携ができればと考えています」と期待を寄せる。チームが目指すのは、このスマート相続口座を全国の地域金融機関へ展開し、本格的な遺言信託の前に、まずはすべての財産ではなく、預貯金など一部の資産から手軽に始められるエントリー商品として社会に定着させることだ。それは、円滑な資産承継を地域社会に広げることで個人の暮らしを支え、ひいては日本経済全体の資金循環を活性化させることにもつながる。井上は取組の先に見据える未来について、「地域が活性化し、人、資金、そして活気が日本全体で循環する。そのような、元気な日本の実現を目指したいです」と意気込む。

この取組は、当初から大きな社会課題の解決を目指したものではなかった。共に開発を率いた橋は、その道のりを振り返り、自らの実感として最後にこう語った。「何か大きな目標を掲げるというよりは、まず目の前のお客さまの悩みに真摯に向き合い、解決策を届ける。そうした地道な積み重ねが、結果として社会的な価値につながっていくのだと、この取組を通じて実感しています」

6 コートジボワールのカカオ産業を支える、輸出金融を実行

対話発の金融ソリューションがもたらす、サプライチェーンと農家の人々の生活の安定化

世界中で愛されるチョコレートの原料、カカオ豆。異常気象による収穫量減少や需給の不均衡により、その価格は2022年頃から急騰、ピーク時には急騰以前の約5倍に達し、世界最大のカカオ豆生産国であるコートジボワールに深刻な影を落としていた。

カカオ産業がGDPの約2割を占めるこの国では、金利上昇に伴う金融引き締めと同時にカカオ豆価格が高騰。同国内のみならず世界的なカカオ豆価格の高騰を背景に、農家の人々が長年待ち望んでいた最低買い取り価格の引き上げにつながった一方で、金利の上昇により資金は公共部門へと流れやすくなり、民間部門における資金調達条件は一段と厳しくなった。この金融環境の変化は、カカオ豆輸出業者に融資する地場銀行の資金調達にも悪影響を及ぼし、地場銀行は前年までとは異なる資金調達源の見直しと調整を余儀なくされた。

対話から生まれた輸出金融。タイトなスケジュールとリスク評価の壁を越え、融資を実現

コートジボワールのカカオ産業が直面する複雑な市場状況を乗り越えるため、SMBCバンクインターナショナル(以下、SMBC BI) Global Trade Finance Dept. サアド・アルアユブが率いるチームが行動を起こした。彼らは、各国に根差しながらアフリカ全域で事業を展開するEcobankと連携し、双方の専門知識を活用して資金供給のギャップを埋めることで、貿易取引の継続と円滑なバリューチェーンの構築を目指した。

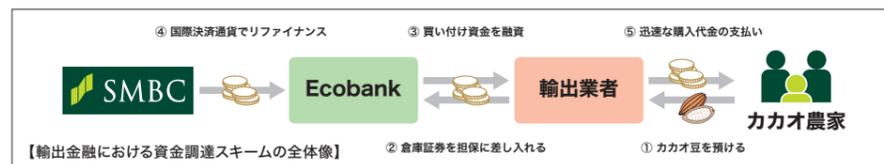
コストが急増した輸出業者に対する融資についてEcobankが懸念を示したことがあった。これに対し、Ecobankと連携して解決策を提供することで、輸出業者は輸出契約を履行でき、Ecobankも長年にわたり築いてきた大切なお客さまである輸出業者との関係を堅持することができた。統一的なアプローチの必要性を認識した両者は、輸出金融を支える強固な資金調達ソリューション構築に向けて連携した。バリューチェーン全体、特に農家の人々がカカオ豆価格上昇の恩恵を確実に享受できる体制を整えた。現地通貨での資金調達手段は限られていたが、SMBC BIのグローバルネットワークを活用することで、高金利の現地通貨ではなく、より低コストな国際決済通貨での資金供給を実現。これにより、Ecobankは

輸出業者へのタイムリーな融資が可能となり、農家の人々への迅速な支払いや輸出契約の履行が保証された。



アルアユブ
「価値が国外流出せず、アフリカのなかで生み出される未来を見たい」

具体的には、買い手の決まっているカカオ豆を倉庫に預けた証明として輸出業者が「倉庫証券」をEcobankに提示し、Ecobankはこの証券を担保に輸出業者宛てにカカオ豆の買い付け資金を融資。その後、SMBC BIがEcobankにその融資額をリファイナンスすることで、Ecobankの



資金調達基盤を強化し、農家の人々がカカオ豆価格上昇の恩恵を受けられるスキームだ。しかし、この解決策の実行には二つの大きな困難が伴った。一つは、スケジュール上の制約だ。Ecobankがカカオ豆輸出業者への資金提供に関する懸念を示してから、資金調達時期である10月の融資実行までの時間はわずかだった。もう一つは、サプライチェーンへの深い理解とリスク評価の難しさだ。SMBC BIは農家の人々がカカオ豆を収穫してから輸出するまでの全工程を、Ecobank同様、詳細に把握する必要があった。カカオ豆の生産は、一部地域において森林破壊との関係や、長年にわたり児童労働に関する懸念が指摘されており、これらのリスクを抑制するには厳格な内部審査が不可欠だった。



アモン
「現地に拠点がないからこそ、心を開いてもらえるよう対面で話す」

この困難を乗り越える礎となったのが、リレーションシップマネージャーとしてEcobankとの深い信頼関係を築いてきたSMBC BI International and Structured Finance Dept.のコレッタ・アノだ。アフリカ市場でのビジネスに強い関心を持ち、定期的な現地訪問を通じEcobankと直接対話を重ねてきたアノは「現地に私たちの拠点がないからこそ、直接お会いして親しくなることが大切です。そうすれば、彼らが抱える問題やニーズを、より心を開いて話してくれるようになります」と語る。そのうえで、チームは社内外の関係者と緊密に連携。SMBC BI Global Trade Finance Dept. フェイ・アモンは「部門間の連携はもちろん、各々がそれぞれの専門性を発揮し、期限を意識しながら

一体となって取り組みました」と振り返る。スケジュールの制約に対しては、アノが築いた信頼関係を基盤に情報収集を迅速に進めた。並行して、アルアユブは当該セクターのレビューを実施し、コートジボワール政府や業界の規制当局であるコーヒー・カカオ評議会(CCC)が導入している監視体制や認証制度といったリスク抑制の仕組みを検証。最終的に、アルアユブがまとめた客観的なデータと、Ecobankの信頼性を裏付けるアノの証言により、当該融資が森林破壊や児童労働等の社会的な問題を悪化させるものではないことを社内に示し、理解を得た。

サプライチェーンや農家の人々の生活を守り、さらなる協業へとつながる信頼を構築

こうした努力の結果、本案件は社内で承認された。融資の実行時期は当初予定していた10月から11月中旬にずれこんだが、資金供給の継続性は担保され、輸出支援も途切れなかった。これにより、サプライチェーンの最下流にいる協同組合や農家の人々への支払いが確保され、生活基盤を支える活動にも資金が波及。協同組合は、農家の人々からの買い取りに加え、教育支援や農地維持、機材購入にかかるマイクロファイナンスも担っている。さらにEcobankからSMBC BIへの信頼は高まり「SMBC BIは信頼できるパートナーだ。融資実行までのプロセスは円滑で、両者にとって素晴らしい協業だった」との声が寄せられた。アルアユブは「この取引をきっかけに、私たちは他の輸出可能な製品に対する短期的な資金調達支援に加え、ヘルスケアや教育など、貿易金融の枠を超えたより長期的な融資についても検討しています」と手応えを語る。本案件では、2026年カカオ豆収穫シーズンに向けた取引の継続・規模拡大も検討されており、アフリカ市場における社会課題解決型ファイナンスのモデルケースとしての発展が期待されている。

サアド・アルアユブ SMBCバンクインターナショナル
Global Trade Finance Dept., Emerging Markets, Trade & Working Capital Solutions
Director

私にとってのジャカカチ 【人々や地域社会に対し、ポジティブで持続的なインパクトをもたらすこと】

コレッタ・アノ SMBCバンクインターナショナル
International and Structured Finance Dept., Director, Africa Group Coverage

私にとってのジャカカチ 【開発支援の取組において、単なる融資の提供にとどまらず、アフリカ大陸の発展そのものに資する付加価値を創出すること】



アモン
「部門間連携はもちろん、各々が専門性を発揮し一体で取り組んだ」

カカオ豆から他の農産品へ、国内の付加価値創出を金融で後押し

チームはこの成功事例をコーヒー、カシューナッツ、綿花など、同じく気候変動の影響を受けやすい農産物への展開も目指している。その先に見据えるのは、単なる原材料の輸出支援にとどまらない、コートジボワール国内での「付加価値創出」への貢献だ。カカオ豆をそのまま輸出せず、現地でチョコレートに加工し輸出することで、より多くの雇用を生み、より大きな付加価値を国内で創出できる。3人のようにアフリカにバックグラウンドを持つ者にとって、本取組は仕事の枠を超えた個人的な情熱にも支えられている。この一連の活動は、農家の人々の生活を守り、国の重要な産業を支え、今後の持続可能な発展の礎を築くものだ。アルアユブは、この取組の今後について「私たちは、付加価値が海外に流出するのではなく、アフリカのなかで生み出される未来を見たいのです。北アフリカで育った者として、こうした取組がコミュニティに与えるポジティブな影響を、実体験として感じてきました」と語った。

フェイ・アモン SMBCバンクインターナショナル
Global Trade Finance Dept., Emerging Markets, Trade & Working Capital Solutions
Assistant Vice President

私にとってのジャカカチ 【人々の生活を豊かにし、困難な環境にあるコミュニティの持続的な発展を促し、世界全体に有意義で長期的な社会的インパクトを創出していくこと】

7 「信用の壁」に直面する中国農村部の人々に 公正な資金調達機会を提供

中国の農村に暮らす人々と小規模企業を支える、中国市場初のソーシャル信託受益権

中国では経済発展に伴い金融システム改革が進む一方、その恩恵が届きにくい場所がある。広大な国土に広がる農村部だ。ここでは、都市部のような信用情報データベースが存在しないため、多くの人々が正規の金融機関から融資を受けられずにいる。特に、担保資産を持たない農民や女性、小規模事業者は「信用の壁」に阻まれ、高利な非正規金融に頼らざるを得ない。この状況は、彼らの経済的自立を妨げ、格差を助長する一因となっている。

この課題に対し、「農村の暮らしを豊かにする」という強い使命感を掲げ、デジタル時代にあえて人材を充てて農民に寄り添う企業がいた。その姿に三井住友銀行(中国)有限公司(以下、SMBCCN)のチームは深く共感。同社とは過去に「公募ABS(資産担保証券)*」での協業を模索したが、規制上の制約を受け断念していた。しかし、SMBCCNがより柔軟な「共同信託」を扱えるようになったことを機に再度協働の道が開かれ、金融の力でこの課題に挑む取組が再始動した。

*資産担保証券(ABS)とは、企業などが保有するローンや債権といった換金しにくい資産をまとめ、証券という形に変えて投資家に販売できるようにした金融商品のこと。これにより、企業は保有資産を現金化でき、投資家はその資産から生じる将来の返済に基づくキャッシュフローを受け取る権利を得ることができる。

案件の特性に合わせた フレームワークを構築し、 金融包摂の実現へ

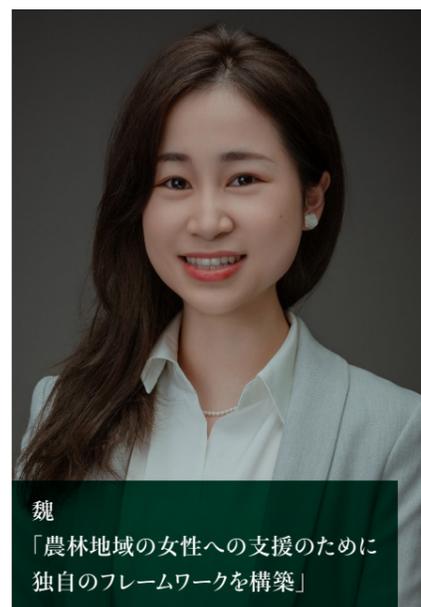
プロジェクトの名称は落ち穂拾いを意味する「拾穂(Shi Sui)」。社会の至るところにある資源を大切に、持続可能な社会を目指す想いが込められている。この理念に基づいて、チームは「共同信託」の手法を用い、同社が持つ農村部へのローン債権を裏付けとした新たな金融商品を組成し、機関投資家などから資金を調達する

仕組みを構築した。その核となったのが、調達した資金が確実に支援を必要とする人々に届くよう、資金使途に社会的な責任を持たせたフレームワークの策定だった。

サステナブルファイナンスチームのメンバーであるSMBCCN Investment Banking Dept.(以下、IVBD) 魏 李文は、その重要性をこう説明する。

「同社が特に農村地域の女性への支援を重視しているという点で、私たちの想いは一致しました。その想いを形にするためには、同社が支援対象となる事業を的確に選べるよう、この案件の特性に

合わせたフレームワークを構築することが不可欠でした」



魏
「農林地域の女性への支援のために
独自のフレームワークを構築」

チームは、お客さまが持つ国際基準のフレームワークを基に、中国国内の農村振興政策や銀行の内部規則を反映させるため、関係者と粘り強く対話を重ねた。国際基準との整合性を図ることは容易ではなく、一時は「社会的責任」という位置づけ自体を外すことも検討されたが、チームは金融包摂という本来の目的を貫徹するべくその位置づけを維持。こうして、資金が本当に支援を必要とする人々の手に渡ることを保証する、実効性の高い独自のフレームワークが完成した。

前例のない「混合プール」の 問題を部門横断で乗り越え、 約6億元の資金を農村部へ

独自のフレームワークは完成したものの、プロジェクトの実現にはもう一つ壁があった。投資の裏付けとなる資産が、多種多様なローンが混在する「混合プール」であり、将来のリスク予測が極めて困難だったのだ。

投資担当のSMBCCN IVBD 常 彭斯琦は、「当初は通常の商品だと考えていましたが、リスク管理部門と議論を進めるうち、特別な管理が必要な資産が含まれていることが判明しました。時間的な制約があるなか、他地域の先事例で用いられている実行可能なリスク対応策を検討し、企画チームとも連携することで解決策を見出しました」と当時を振り返る。こうした部門の垣根を越えた密な連携が実を結び、最終的にこの案件専用の商品マニュアルが策定され、チームはこの課題を乗り越えた。

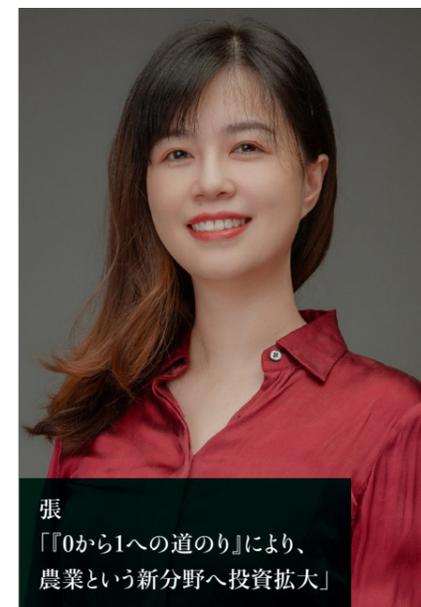
この取組は、約6億元の資金を農村部に届け、同社の資金調達チャンネルを多様化させるという成果を生み出した。同時にSMBCCNにとっては、農業セクターへの本格的な投資拡大を意味するものでもあった。組成を担当したSMBCCN IVBD 張 琮雯は、その意義を手応えとともに語る。

「6億元という数字は、私たちの債券ポートフォリオ全体から見れば微々たるものです。しかし、私たち

にとっては重要な『0から1への道のり』でした。これまで、私たちのグリーンボンドの支援対象はEV車の自動車ローンに限られていましたが、今では農業という新しい分野へ拡大できたことに大きな意義を感じています」
社内でもこの取組は高く評価され、SMBCCN内の投資表彰制度「2024Best Deal賞」にて、Best Deal Awards Shaka-kachi(Gold)賞を受賞した。

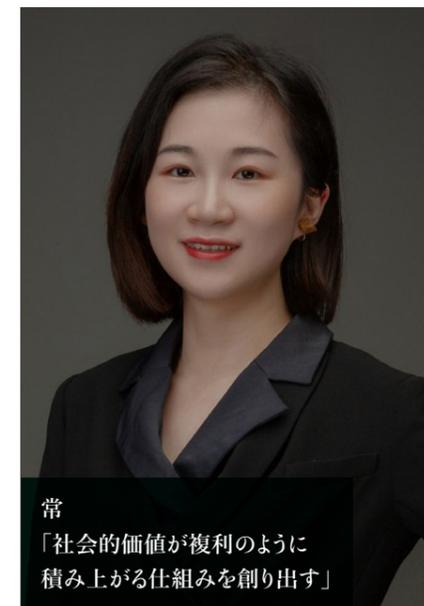
「0から1」の次へ、 ソーシャルファイナンスの裾野を 広げて地域社会全体を豊かに

チームは今後、同社が長期的な視点で事業戦略を構築できるよう、より創造的な金融ソリューションを提供することを目指す。魏は「このソーシャルフレームワークでは、特に女性の借り手や女性が経営する小規模企業といった、十分に金融サービスを利用できていない人々を主要ターゲットとしています。女性の権利や必要なリソースへのアクセスは、すべての人に共通する普遍的な権利でもあるのです」と語り、金融を通じてジェンダー格差の



張
「『0から1への道のり』により、
農業という新分野へ投資拡大」

是正にも貢献していく意欲を示す。中国の低金利というコスト面の制約も懸念されるなか、サステナブルファンドやグリーン補助金の活用、銀行からの支援など、あらゆる可能性を探り、この取組を持続可能なものにしていく計画だ。



常
「社会的価値が複利のように
積み上がる仕組みを創り出す」

常は、このプロジェクトが目指す未来を、力強い言葉で締めくくった。

「金融の真価は、資金を提供することだけにあるわけではありません。データや技術、そして長年かけて築いた信頼とリスク管理の知見を組み合わせ、返済の過程を通じて借り手のスキル向上や収入増につながるような仕組みを創り出すことにあります。そうすれば、社会的価値は複利のように積み上がっていくのです」

【共同信託を通じた農村支援資金の循環構造】



ギ リブン
魏 李文 三井住友銀行(中国)有限公司
Investment Banking Dept. Assistant Vice President

私にとってのシャカカチ【社会的に弱い立場にある人々を支え、社会の発展に貢献すること】

ジョウ ホウシキ
常 彭斯琦 三井住友銀行(中国)有限公司
Investment Banking Dept. Assistant Vice President

私にとってのシャカカチ【課題解決でコミュニティをより良く、公正で健やかな社会にすること】

チョウ キョウウン
張 琮雯 三井住友銀行(中国)有限公司
Investment Banking Dept. Vice President

私にとってのシャカカチ【利他の精神、自身よりも他者を優先すること】

8 アビスパ福岡と実現する、Web3を活用したスポーツコミュニティ活性化

U-15選手をファンと共に育む「共育」プログラムで、新たなコミュニティモデル構築へ

近年、スポーツは競技としての価値に加え地域活性化や社会課題解決への貢献が期待されている。三井住友銀行(以下、SMBC)は、プロ野球日本シリーズへの協賛や女子バスケットボールリーグ参戦を通じ、スポーツの多面的な価値を再認識。スポーツへの支援・参画にとどまらず、スポーツを活かした社会課題解決を模索していた。

一方、「日本で一番社会課題が集まってくるサッカークラブ」を目指すアビスパ福岡株式会社(以下、アビスパ福岡)は企業や自治体と連携して課題解決に取り組むほか、Web3(ブロックチェーン基盤の分散型インターネット)を用いたDAO(自律分散型組織)によるファンやサポーターの新たなコミュニティ「アビスパDAO」の拡大にも注力。地域社会やクラブを取り巻くコミュニティをより活性化させる先進的な取組を推進していた。

両社はスタートアップイベントで出会い、対話を開始。社会課題解決へ向かう理念とコミュニティを変えていこうとする野心、Web3をその実現手段と捉える方向性の一致から、スポーツを通じたコミュニティ活性化を目指す協業へと至った。

DAOメンバーと共に取り組む若手選手育成「アビスパ DAO アカデミー共育プログラム」

2025年3月、SMBCとアビスパ福岡は「Web3コミュニティ共創パートナー」契約を締結。クラブがリソースを投じて活動し、ファンはグッズやチケット購入で応援するという方向の関係性だけでは、スポーツ産業の拡大に限界があるとの問題意識から、クラブとファンがビジョンを共有し、一体で成長や社会課題解決に取り組む新たなコミュニティ創出を目指す。

その実現に向けた第一弾として同年6月に「アビスパ DAO アカデミー共育プログラム supported by SMBC」を開始した。本プログラムは、従来クラブが主体であったアカデミーの選手育成プロセスに、DAOメンバーのファンやサポーターが中長期的に後押しする仕組みを導入した点が特徴だ。DAOという言葉には専門的

ないイメージが伴うが、アビスパ福岡 取締役会長 川森 敬史氏は、その本質をより身近なものとして捉えてほしいと語る。

「私たちは、アビスパDAOを『テーマパーク』に、そしてアビスパDAOへの参加権であるトークンを『入場券』に例えて説明しています。パークのなかには、グッズデザインの投票や限定イベントといったさまざまな『アトラクション』が用意されており、参加者の皆さまはそれらを自由に体験できます」そして、このテーマパークに加わった、新たな「アトラクション」が本プログラムだ。具体的には、DAOメンバーにアカデミーの現状や課題を共有し、DAOメンバーが選手選考段階からU-15アカデミーの候補選手に関心を持つことができる取組を実施。アカデミー加入後は、DAOメンバーとSMBCが一体となり、奨学金を通じて選手たちを支援する。

この奨学金制度は、クラウドファンディングで集めた資金をもとにDAOメンバーの投票で支援内容が決まる仕組みに加え、経済的な理由で

選手選考への応募自体を断念していた子どもたちを対象とした、特別な支援枠も設けられている。背景にある想いを、川森氏は次のように語る。

「優れた才能を持ちながらも、経済的な理由で挑戦を断念する子どもたちがいます。その一人ひとりに手を差し伸べたいという想いが本プログラムの原点ですが、現実的にアビスパ福岡だけでは支援しきれないことに課題感もありました。DAOメンバーやSMBCと共に取り組むことで、こうした課題を解決できるのではないかと考えています」

また、自身もアスリートであるSMBC 社会的価値創造推進部 平田 彩乃は、選手視点からその重要性を強調する。

「プロの世界へつながるような挑戦の機会は、非常に限られています。その貴重な機会を、経済的な理由で諦めることなく、子どもたちが自身の可能性を発揮できるようになることに大きな価値があると考えています」



平田
「子どもたちが挑戦できる機会があることに大きな価値がある」

互いの優先事項を事前にすり合わせ、現場と丁寧に対話することにより3か月でプログラムを実現

本プログラムは、夏から始まるアカデミーの選手選考を見据え、提携後から約3か月で開始された。しかし、実現には課題もあった。選手の将来やチームの競争力に直結する「競技領域」へのコミュニティの関与と、クラブが堅持する育成方針との両立だ。この課題に対し、両者はまず、互いの優先事項を明確化。アビスパ福岡は「競技力の向上と育成方針の維持」を、SMBCは「コミュニティの活性化の加速」を事前に定め、それを互いに尊重しつつ両立を目指した。さらに、企画初期からアカデミーの現場責任者が議論に参加し、現場の声を制度設計に反映させた。例えば、保護者が悩みを抱える海外遠征費などの負担もカバーできるような奨学金制度を設計。また、支援者の選考方法への関与についてはセレクションのサポートを行う「選考補助」に限定し、あくまで選考の可否はクラブが育成方針に沿って最終決定を行うとすることで、育成方針を堅持した。

こうした制度設計に関するクラブ側の想いや議論をSMBCが論理的に整理する形で支え、川森氏とアビスパ福岡 リージョナルインベーション戦略部 Web3事業開発責任者 神野 嘉一氏が各部署間の連携・調整を担い、取組を推進。現場と経営、

双方の連携により円滑な意思決定を促し、短期間でのプログラム実現に至った。

プログラム開始後、選手選考の応募者116名のうち50名が本プログラムにエントリーし、子どもたちの挑戦機会の創出へと着実に繋がっている。

持続可能なコミュニティモデルやインパクトKPIを確立し、日本のスポーツ産業の変革へ

今後、本プログラムで支援した選手がトップチームに昇格、さらには将来海外クラブへ移籍する際、その利益の一部を支援者にトークンの形で還元する仕組みの導入も検討している。この長期的な関係性がもたらす価値を、神野氏は次のように語る。

「中学生選手が世界的なスターになるには、10年前後の歳月がかかります。NFT(非代替性トークン)を活用すれば、その長期間にわたる支援の事実を証明し、つながりを維持することを可能にします。この一過性で終わらない関係性が、コミュニティ自体の継続性も高めると考えています」また、協業の第二弾として、スポーツのデータ活用によるスポーツ関連産業の発展に取り組む。将来的にはスポーツが社会に与えるインパクトを可視化し、新たな支援や投資を呼び込む取組も視野に入れる。



星野
「共に育て、分かち合う。活気ある循環の輪をスポーツ産業の未来図に」

SMBCグループは、この取組で得られた知見を、自社が運営する女子バスケットボールチーム「SMBC TOKYO SOLUA」をはじめ、全国のスポーツチームへ展開できるフレームワークとして構築することを目指している。この挑戦の価値について、取組を推進するSMBC 社会的価値創造推進部 星野 央継は、展望を次のように語った。

「日本のスポーツ界は、個々のクラブでの最適化は進む一方、業界全体で共有できるフレームワークの構築が長年の課題でした。今回の取組を通じてファンが育成に関与し、その成果が還元されるコミュニティモデルや、スポーツの社会的価値を測る新たなインパクトKPIなどを確立し、それを他の競技や日本全国へ展開することで、スポーツ産業全体のあり方を変革していきたいと考えています」



川森氏
「優れた才能を持つが挑戦できない子どもたちに手を差し伸べたい」

神野氏
「NFTが可能にするつながりの維持が、コミュニティの継続性も高める」

神野 嘉一氏 アビスパ福岡株式会社 リージョナルインベーション戦略部 Web3事業開発責任者

川森 敬史氏 アビスパ福岡株式会社 取締役会長

星野 央継 株式会社三井住友銀行 社会的価値創造推進部 事業企画グループ長

平田 彩乃 株式会社三井住友銀行 社会的価値創造推進部 部長代理

私にとってのジャカカチ 【好奇心×構想×健全な怒りを通じた共創】

私にとってのジャカカチ 【人々の幸せと挑戦】



9 社員・株主300人超の力で築く希望の公園。 ダブリンの荒れ地を1日で再生

SMBC Aviation Capitalが取り組む、実践型の社会貢献プログラム

多くのグローバル企業が欧州拠点を構え、近年目覚ましい経済発展を遂げるアイルランドの首都ダブリン。しかしその発展の陰で、一部の地域は貧困や格差といった社会課題を今なお抱えている。そうした地域では、行政による十分なインフラ投資が行き届かず、公営住宅の老朽化や公共施設の不足が問題となっている。さらに、薬物犯罪の多発など治安への懸念も根強く、子どもたちが安全に成長し、豊かな学びや挑戦の機会を得るための環境が脅かされている。この課題に対し、世界第2位の航空機リース会社であり、ダブリンに本社を置くSMBC Aviation Capital Limited（以下、SMBC AC）は、事業基盤である地域社会への貢献を企業の重要な責任と捉え、社会貢献プログラムを推進する団体「Difference Days」と協働。ダブリンのなかでも特に深刻な貧困や治安の問題に直面するバリーマン地区に焦点を当て「バリーマンの学校を一つも取り残さない」という明確な目標を掲げ、社員が自らの手で地域の課題解決に取り組む活動を続けている。

「行動で示す」という理念に基づき、 自らの手でコミュニティを再生する

Difference Daysのプログラムは、社員が地域社会に赴き、公園造成や施設改修といった目に見える物理的な変化を生み出すことを目指す、実践型の社会貢献活動だ。単なる資金提供にとどまらず、社員が1日をかけて地域住民が必要とする空間を創り上げるこの取組は、SMBC ACの社会貢献活動の核となっている。この活動は、SMBC ACの企業理念に根差しており、取組を推進するSMBC AC Chief Operations and Sustainability Officer デビッド・スワンは、その核心をこう説明する。「私たちSMBC ACは『doing is better than talking』、つまり言葉以上に、行動で示すことを信条としています。この活動は、まさにその精神を体現するものです」この理念に基づき、SMBC ACはDifference



スワン
「私たちの実践が先駆けとなり、より良い未来を社会全体で創造したい」

Daysと提携した2019年以降、バリーマン地区で5つの学校施設の再生プロジェクトを完了した。この成功をもとに、SMBC ACは活動の焦点を市内の他の地域へも広げ、6回目の

プロジェクトは、貧困や建物の老朽化といった課題を抱えていたダブリン8区の公営住宅団地「Dolphin House」で2025年6月に実施された。ここでの目的は、長年放置されていた空間を、子どもたちが安全に利用でき、住民が交流できるコミュニティの新たな中心地として整備することだった。具体的には、わずか1日で、更地から子どもたちの遊び場、ミニサッカーコート、住民が集う菜園などを備えた緑豊かな公園へ生まれ変わらせるというもの。物理的な空間の再生には、住民のコミュニティへの愛着を深め、新たなつながりを生み出すという狙いがあった。

悪天候を乗り越えた共同作業が、 コミュニティの新たな中心地を創出

Dolphin Houseでの活動には、いくつかの困難が伴った。活動エリアは、警察官が常駐警備を行うほどの深刻な治安への懸念がある地域

であった。さらに活動当日は、朝から激しい雨に見舞われた。そのような状況下でも、SMBC ACのチームは計画通りに作業を進めた。CEO自らが作業着を身につけて一輪車を押し、それに続くように、世界12の拠点から集結した300人を超える従業員と、株主である三井住友銀行（以下、SMBC）、三井住友ファイナンス&リース、住友商事株式会社のメンバーがチーム一丸となって作業にあたった。スワンはこの日のことを次のように振り返る。「激しい雨が降っていたからこそ、私たちの行動とコミュニティへの想いが、参加者や関係者の方にとって、より一層、誠実で本物であると感じられたのではないのでしょうか。困難な状況でもやり遂げる私たちの決意が、その感覚を強くしたのだと思います」



菊田
「地域住民への丁寧な説明により、理解と納得を得るプロセスを重視」

株主の一員として2024年の活動に参加したSMBC グローバル戦略統括部 航空機・船舶金融室 菊田 礼は、この活動が大きな成果を上げている背景には、周到な準備があると説明する。「活動当日だけでなく、事前に地域住民の方々へ丁寧に目的を説明し、理解と納得を得るプロセスを大切にされていました。さらに現場では、行政や警察、プロの工事業者の方々との緊密な

連携によって厳格な安全管理が徹底されていた。これにより、参加者は作業に集中でき、表面的なものではない、長くコミュニティに根付く本当に意味のある改修が実現できているのだと感じました」国籍や役職を超えたこの協力体制と、地域への深い敬意が、困難な状況下でのプロジェクト完遂を可能にした。そして、一日を終える頃には、放置されていた土地は、子どもたちの歓声が響く遊び場、スポーツに汗を流すサッカーピッチ、そして住民が集う菜園といった、地域に新たな活力と交流をもたらす多機能な空間へと生まれ変わった。この取組に対し、Dolphin Houseコミュニティ開発協会からは、SMBC ACの姿勢を称賛する感謝状が届いた。そこには「SMBC ACのチームは、私たちのコミュニティに敬意を示してくれました。当初から注意深く耳を傾け、住民一人ひとりに真の温かさをもって接してくれたのです」と、心からの言葉が綴られている。こうした真摯な姿勢と献身的な努力によってもたらされた目に見える変化は、地域住民にとって大きな喜びとなった。

現地コミュニティと継続的に 深くつながり、社会的価値創造の 幅を広げる

SMBC ACの「バリーマンの学校を一つも取り残さない」という目標は2025年に達成されたが、今後もこの取組をさらに発展させ、地域コミュニティとの持続的な関係を育んでいく考えだ。地域に深く根差したこの活動は、SMBC ACだけでなく、SMBCグループ全体にも利益をもたらす。SMBC ACの株主として経営管理を担うSMBC グローバル戦略統括部 航空機・船舶金融室 岡戸 博和は、この取組がもたらす長期的なインパクトを次のように見据える。「SMBCグループは、世界中にオフィスを構える

グローバル企業です。それぞれの国で地域社会と深くつながり、良き企業市民として受け入れられることは、各国で円滑な事業活動を行ううえでの基盤となります。さらに、こうした活動は現地の従業員の誇りを育み、優秀な人材を惹きつける力にもなります。これらの現地主導の取組は、グループ全体の社会的価値創造の幅を広げるうえで、非常に意義深いものです」



岡戸
「良き企業市民として受け入れられることが円滑な事業活動の基盤に」

最後にスワンは、この取組がもたらす波及効果と、その先に描く未来を次のように語った。「私たちの実践が先駆けとなり、他の企業も同様の取組を推進することを期待しています。そして、こうした取組が社会全体に波及し、支援を必要とするコミュニティのためにより良い未来を共に創造していくこと。それが、私たちの目指す姿です」

デビッド・スワン SMBC Aviation Capital Limited
Chief Operations and Sustainability Officer

私にとってのシャカカチ【未来へと続く、意義深く誠実な、社会への貢献】

岡戸 博和 株式会社三井住友銀行
グローバル戦略統括部 航空機・船舶金融室 室長

私にとってのシャカカチ【社会的価値の創造を通じた経済的価値の増大】

菊田 礼 株式会社三井住友銀行
グローバル戦略統括部 航空機・船舶金融室

私にとってのシャカカチ【共感力による自我の拡張】



10 社会的価値は企業価値の向上へどうつながる？ 企業の実践とメカニズムの解明

SMBCグループ初のインパクト投資を起点に、大学連携によりインパクト評価を高度化

世界的にサステナビリティ経営への関心が高まるなか、財務的・社会的リターンの両立を目指すインパクト投資が注目されている。とりわけ「最後の成長市場」とも言われるアフリカは、貧困や金融アクセス等の深刻な社会課題の解決を目指す事業への投資が大きなインパクトを生む可能性を秘めている。

ケニアでは、配車アプリの普及でタクシードライバーが若年層の働き口となり、交通インフラを支える一方、その多くは金融機関から信用を得られず、車両を購入できない。結果、レンタル料を払い続けるほかなく資産形成の機会を逸している。この課題に対し、株式会社HAKKI GROUP（以下、HAKKI）は独自の信用スコアリングを開発し、低リスクで事業用オートローンを提供している。

SMBCベンチャーキャピタル（以下、SMBCVC）は、この事業モデルを評価し2023年に1回目の投資を実行。その後、2024年にSMBCグループのインパクト投資機能が整備されたことを受け、2025年にSMBCグループ初のインパクト投資を実行した。

インパクトを可視化し、 着実な事業成長に加えて発信することで新たな成長機会に

HAKKIへのインパクト投資を推進したSMBCVC投資営業第一部 今枝 秀彬は、SMBCVC参画前は、三井住友銀行 ストラクチャードファイナンス営業部に在籍。「インフラ開発への金融を通じて人々の生活を豊かにしたい」という想いは、HAKKIの事業に対する共感へとつながり、取組を推進する原動力となった。

今枝は、HAKKIの事業の収益性分析と並行し、インパクトの可視化にも深く関与。HAKKI経営陣と対話を重ね、事業のインパクトを可視化するためのロジックモデルやKPIを共同で作成した。一方HAKKIは、当初インパクトを意図的に強調する姿勢ではなかった。HAKKIの経営企画部長 阿部 夢果氏は、当時のスタンスを次のように



今枝
「社会課題の解決において変化を促進する『触媒』として機能したい」

説明する。
「当初、我々は当社をソーシャルスタートアップとは認識していませんでした。すべての事業は社会に貢献して初めて持続的な成長が可能になるという考えのもと、インパクトをあえて前面に押し出さなくとも、事業を着実に推進すれば、自然と投資は集まると考えていました」

しかし、SMBCVCとの対話の過程でその認識は変化。特に、ロジックモデルの作成は自社の取組を客観的に整理し、言語化して発信する重要性を認識する大きな契機となった。こうしたプロセスを経て、2025年7月にHAKKI初のインパクトレポートを発行。その背景には、将来の成長を見据えた目的があったと、阿部氏は続ける。「日本でのIPOを視野に入れるなかで、投資家へのIR活動を含めたマーケティングの一環としても、着実な事業成長と社会的価値の両方を発信する必要がありますと考えています」

インパクトの因果関係を 学術的に検証、アカデミア連携によるインパクト評価の高度化

HAKKIがインパクトの可視化と発信を進める一方、三井住友フィナンシャルグループ 社会的

価値創造推進部 谷津 もろりは、インパクト評価の客観性を高める体制構築について、課題意識を強く持っていた。この課題の解決にはアカデミアとの協働が必要と考え、東京大学 大学院経済学 研究科と連携を開始。事業が社会や環境に与える影響を客観的に証明できる体制を構築した。また、同科との連携で経済学の視点を取り入れる一方、HAKKIの事業については、「タクシードライバーの自己効力感の向上がなされているか」というアウトカムの測定を、東京大学 大学院教育学研究科 特任研究員 石島 照代氏と共に行っている。石島氏は、本連携における経済学と教育学の役割分担とその意義について、次のように説明する。



石島 氏
「経済学と教育学の知見を掛け合わせ、インパクト評価の高度化を図る」

「本連携の意義は、『事業として成立しているか』という経済学の視点に基づく収益性の検証と、『事業が人々の内面にどのような変化や成長をもたらしているか』という、教育学の視点に基づく社会的価値の検証を組み合わせることにあると考えています。この両輪が揃うことで、事業がもたらすインパクトの全体像を、より客観的に捉えることが可能になります」

今回の測定において石島氏は、インタビューで語られた言葉の関係性を可視化する「発話コードマップ」による内容分析手法を用いている。その分析から「経済的基盤の確立と業務継続のための支援が、自己効力感の向上につながる」という構造が見えてきた。

具体的には、HAKKIのオートローンによって、ドライバーはレンタル料を払い続ける構造から脱却し、将来的な資産形成への道筋を得られる。さらに、HAKKIのサポート部門がドライバーに寄り添い、ドライバーが一人では乗り越えられない課題の克服を手厚く支援している。この経済的基盤の確立と業務継続のための支援の組み合わせが、「やればできる」という自己効力感や人生の選択肢が広がる実感を育てている。

スタートアップ、ファイナンス、 アカデミア、それぞれの立場から より大きなインパクトの創出へ

今後、HAKKIは2025年の南アフリカやインドへの事業拡大を皮切りに、グローバルサウス諸国への展開を計画。そのなかで阿部氏は、HAKKIが果たすべき役割をより大きな視点で見据える。

「私たちの役割は、日本と新興国をつなぐ『橋』となることです。主役である現地のお客さまを支えるため、日本側の論理を一方的に押し付けるのではなく、現地で必要とされるサービスをデザインし、双方にとって有益な関係を築くための調整役としての役割を果たしたいと考えています」

一方、東京大学とSMBCグループは、今回の調査で得られた知見を発展させ、2026年4月より社会連携講座「次世代企業価値デザイン」



阿部 氏
「私たちの役割は、日本と新興国をつなぐ『橋』となること」

を開講し、共同研究を開始する。この講座は、「社会的価値が長期的に経済的価値へ寄与するメカニズム」を主題に、評価研究としてインパクト評価のエビデンスを蓄積するとともに、学生・社会人を対象に、社会的価値を通じて経済的価値を生む事業構想とそれを実現するための制度設計について講義を行うことで、ビジネスにおける新たな問いを生み出す場にすることを目指す。谷津はこの取組の先に、より大きな社会の変革を描く。



谷津
「社会的価値が競争力の源泉となり、経済的価値に寄与すると裏付ける」

「企業経営のなかに社会的価値の観点を浸透させると同時に、社会的価値創造の取組が長期的には企業競争力の源泉となり、事業の経済的価値に寄与すると裏付けることを目指しています。そして最終的には、インパクトという言葉が不要になる世界の実現に貢献したいと考えています」

谷津が描く未来像は、課題解決に挑戦する企業や、そのパートナーたちの協働によって形づくられる。投資家としてその一翼を担う今枝は、自身の役割について考えを示した。

「社会課題の解決は、スタートアップをはじめ多くの関係者の協働によってようやく達成できるものだと思います。その大きな化学反応のなかで、金融に携わる者として、その変化を促進する『触媒』として機能したいと考えています」

石島 照代 氏 国立大学法人東京大学 大学院教育学研究科 臨床心理学コース 特任研究員

谷津 もろり 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 社会的価値創造推進部

私にとってのシャカカチ 【多様な視点を映し出し、問いを投げかけるレンズ】

阿部 夢果 氏 株式会社HAKKI GROUP 経営企画部 部長

今枝 秀彬 SMBCベンチャーキャピタル株式会社 投資営業第一部 次長

私にとってのシャカカチ 【自分が触媒となって皆で良い方向に進むこと】

※プロフィールは、メイン写真の左から順に記載しております。



11 国境を越えて金融経済教育の知見を共有し、社会を変える「知の連鎖」を創出

現地のパートナー銀行と共に、フィリピンの金融リテラシー向上に貢献

2025年7月現在、フィリピンでは銀行口座の保有率が約5割にとどまり、多くの人々が正規の金融サービスへアクセスできずにいる。また学校や社会で金融について学ぶ機会が乏しいため、計画的な資産形成の習慣が根付いていないのが実情だ。こうした状況から、超高利貸し業者が蔓延し、金融知識の不足から提示された不当な高金利に疑問を抱くことさえできずに多重債務の罠に陥るケースも少なくない。この負の連鎖を断ち切るためには、人々が自らの資産を守り、将来設計を描くため金融リテラシーの向上が不可欠だ。

この課題に対し、三井住友銀行（以下、SMBC）の出資先でフィリピンの大手商業銀行であるリサール商業銀行（以下、RCBC）、SMBCコンシューマーファイナンス（以下、SMBCCF）、SMBCの3社が国境を越えて手を取り合った。きっかけは、RCBCの経営陣が来日した際、SMBCCFが日本で展開する金融経済教育に強い関心を示したことから。フィリピンの社会課題を解決したいという3社の想いが重なり、SMBCグループとして「初」となる、金融経済教育領域での海外展開プロジェクトが始動した。

SMBCグループの知見をフィリピンへ。現地の法制度や生活習慣を反映した金融経済教育プログラム

プロジェクトの核は、SMBCCFが日本で培った金融経済教育の知見をフィリピンのRCBCへ移転することだった。しかし、それは単に日本の教材を翻訳するだけではない。目指したのは、フィリピンの文化や社会に根差した、真に現地のためとなる教育プログラムの構築だ。

プロジェクトを推進するにあたり、SMBCグループが貫いたのは、あくまで主役は現地という姿勢だった。3社のハブとして全体の調整役を担ったSMBC アジア事業部 丸島 秀は、その基本理念をこう語る。

「我々は質の高いサポートに徹し、彼らが何をしたいのかを常に考えていました。あくまで『主語』は彼らにある、ということを尊重しながら取組を



丸島
「金融経済教育プログラムの『主語』である現地の人たちを尊重する」

推進することを意識していました」

この理念のもと、SMBCCF 海外事業統括部 楊 妮妮が実務を支え、当時SMBCCF 海外事業統括部に在籍していたプロミスタイランド 人事総務部 大澤 チダバーが専門知識を提供する連携体制でRCBCとの協業が進められた。

具体的には、教材の共有に加え、セミナー企画、

講師育成、教育機関との関係構築といった運営ノウハウまでを包括的に提供。特に重視したのが、現地の文化や社会背景に合わせた「ローカライズ」だ。RCBCの関連教育機関である大学付属高校も加わり、教材をフィリピンの法制度や生活習慣に合わせて見直し、人々が自分事として捉えられる内容にした。また専門用語を避け、クイズを取り入れた双方向の講義形式にするなど、誰もが楽しく学べる工夫も凝らした。

本取組の中心を担った大澤は、タイ出身というバックグラウンドを持つ。以前から東南アジアの社会課題に心を痛めていた彼女にとって、このプロジェクトは特別な意味を持っていた。大澤はプロジェクト初期の想いを次のように語る。

「SMBCCFで広報担当として金融経済教育に携わるなかで、この活動の趣旨や意義を深く理解していました。だからこそこの取組が本当に求められる地域へ導入し、社会の役に立つ存在になりたいと強く思っていました」

来日視察を転機に、現地に根差したプログラムを開発。SMBCグループ初の海外金融経済教育を実現

国や文化、商習慣の違いに加え、当初はSMBCCFとRCBCの間には事業上の接点や関係性がなかったことから、協業にはコミュニケーションの壁が存在した。この壁を乗り越えるため、丸島が調整役となり、Web会議などによるコミュニケーションを通じて、チームは粘り強い対話を重ね相互理解を深めていった。大澤は、当時について「ビジネス上の立場だけで接しては、なかなか物事が進みませんでした。そこで、いつでも気軽に相談し合えるような、個人としての信頼関係を築くことに注力しました」と振り返る。地道な関係構築を続けるなか、プロジェクトに大きな転機が訪れる。RCBCの担当者が来日し、日本の高校で行われている金融経済教育セミナーを視察したときのことだった。この視察の調整を担った楊は、そのときの様子を具体的にこう語る。「金融知識を初めて学ぶ学生もいるため、講師を務めたSMBCCFの社員は専門用語を分かりやすく説明することを徹底していました。例えば『名義貸し』という言葉も、高校生には伝わりにくい。そこでセミナーでは、『知人や家族に頼まれて自分の免許証やカードを貸すことですよ』と、生活に結びつけて噛み砕いて説明していました」



大澤
「金融経済教育を本当に必要な地域へ広め、社会の役に立ちたい」

こうした分かりやすい説明や生徒の関心を高めるためのインタラクティブな工夫を目の当たりにしたRCBC側から、「フィリピンではこう工夫したらもっと良くなる」という具体的なアイデアが次々と生まれた。この視察時の体験が、現地での教育プログラム開発を大きく前進させた。またこれらの現場の努力と成果を、組織的な後押しが支えた。本取組には両社のマネジメント層も深く関与しており、多くのステークホルダーがいるなかで国境を越えた意思決定が迅速に行われた。



楊
「各国の文化や経済状況に合わせた金融経済教育を促進していきたい」

こうして現地のニーズを深く反映したSMBCグループとして初となる海外での金融経済教育プログラムが生まれた。2023年9月のローン後、プログラムはRCBCのお客さまに加え、SMBCマニラ支店のお客さまである企業の従業員や学生へと広がり、313社、約19,000人に届けられた。受講者からは「銀行から金融教育を受けるのは初めてで、非常に貴重な学びを得た」と感謝の声が寄せられている。さらに、講師を務めるRCBCの従業員が「社会的に意義のある活動をしている」と誇りを持ち、エンゲージメントが向上するなど、組織内部にも好循環が生まれている。RCBCリテールバンキンググループの責任者であるキャロリン・リム氏は、SMBCCFへの感謝と取組の手応えを次のように語る。「プログラム展開では教材の現地化や講師育成などの課題がありましたが、SMBCCFには本当

に価値あるサポートをいただきました。お客さまから『こうした金融教育を提供してくれる銀行は他にない』と、大変喜んでいただいています」

金融経済教育により創出される「知の連鎖」をアジア諸国へ

フィリピンでの成功は、SMBCグループにとって海外における金融経済教育展開のモデルケースとなった。現在、この取組はタイでも導入が始まっており、将来的にはベトナムなど他のアジア諸国への展開も検討している。楊は「国内で培った金融経済教育のノウハウを各国の現地パートナーに展開し、各国の文化や経済状況に応じたカスタマイズを行うことで、より多くの人々に金融リテラシーを広めていきたい」と今後の展望を語る。

このプロジェクトが目指すのは、単発のセミナー開催にとどまらない。金融知識を得た人々がその知識を家族や友人に「伝える」ことで、社会全体の金融リテラシーを底上げしていく「知の連鎖」を創出することだ。その活動の先に広がる未来をチームは次のように見据えている。「一つひとつは小さな取組ですが、この活動を継続しパートナーの輪を広げていくことで、国全体を変えるきっかけになると信じています」



丸島 秀 株式会社三井住友銀行
アジア事業部 部長代理

私にとってのシャカカチ【多様なステークホルダーとの新たなつながり】

ヨウ ニニ
楊 妮妮 SMBCコンシューマーファイナンス株式会社
海外事業統括部

私にとってのシャカカチ【今の一歩が未来を拓く】

大澤 チダバー プロミスタイランド株式会社
人事総務部 副部長

私にとってのシャカカチ【自分の存在意義】



12 資金提供と伴走支援の両輪で、インパクト創出を目指す長期的な研究を促進

使途自由な年500万円を4年間給付し、手厚く支援する「大学研究者支援プログラム」

環境、経済、社会、人々の生活など、さまざまな面で課題が深刻化・複雑化する昨今、アカデミア発の革新的な技術や理論への期待は高まっている。しかし一方で、日本の大学研究を取り巻く環境は厳しさを増している。研究者の報酬水準や雇用環境の不安定さ、研究予算の不足などを背景に、博士課程への進学率は低下傾向にあり、日本の研究力の国際的地位はここ10年で大きく低下している。こうしたマクロな課題は、研究現場において「短期的な成果への圧力」や「将来への不安」となり、研究者が本来持つべき自由な発想や長期的な探求を阻害する要因となっている。

SMBCグループは、「社会の変革には研究・教育の力が重要である」との認識のもと、これらの課題に直接的にアプローチするため、研究者が知的好奇心に基づき、不安なく中長期的に探求できる環境の整備を目指し、本取組を開始した。

研究者の自由な挑戦を支える 「4年間・使途自由」の金銭的支援と 多角的な非金銭的支援

2025年4月よりSMBCグループが開始した「大学研究者支援プログラム」は、日本の研究者の競争力向上と、研究成果による社会課題解決の加速を目的としている。支援対象は、基礎研究や社会実装研究、ディープテックなど、分野を問わずチャレンジングな研究に取り組むすべての研究者

としている。プログラムの最大の特徴は、従来の民間支援にはない「柔軟性」と「時間軸」にある。具体的には、採択された研究者に対し、原則1名あたり年間500万円を4年間にわたり給付する。この資金は研究費のみならず、生活費や留学費用、事業化準備資金など、研究者が研究に専念するために必要な用途であれば自由に使用可能だ。取組を推進した三井住友銀行 社会的価値創造推進部 岡本 めぐみは、本プログラムにおける資金提供の意義について、金融の本質とともに次のように分析する。

岡本
「必要な資金と生まれる価値を社会で循環させる、一つの金融のあり方」

「金融の本来の役割とは、経済活動の『血液』として、世の中で必要とされる場所に資金を循環させることです。研究者に資金を届けることで、そこでしか生み出せない価値が生まれ、その恩恵は巡り巡って社会全体へ還元されます。本件は融資や投資ではなく『寄付』という形ですが、資金を投じて生まれた価値を社会が享受するという循環を創ることは、一つの『金融』のあり方だと感じています」プログラムにパートナーとして参画した株式会社リバネス(以下、リバネス) 執行役員 篠澤 裕介氏も、取組の特徴や可能性に大きな期待を寄せる。「民間発で1名あたり年間500万円を4年間支援するというのは、日本ではまだ例が多くありません。資金使途の自由度が極めて高い点についても、研究者が腰を据えて挑戦できる、非常に革新的な枠組みで、非常にワクワクしています」この金銭的支援に加え、採択者ごとに「非金銭的支援」も提供する。孤独になりがちな研究者の「壁打ち相手」となり、企業マッチングやメンタリング、広報支援、金融経済教育などを通じて、研究者の成長と社会的インパクトの創出を多角的にバックアップする仕組みだ。

専門性の壁を越える 「立体的」な審査体制を構築し、 一つひとつの研究と真剣に向き合う

取組を進めるにあたり、最大の障壁となったのは「審査」だった。最先端の研究内容やその新規性を、研究経験のない銀行員が正確に評価することは極めて困難である。この課題に対し、岡本らは外部の知見を結集させた立体的な審査体制を構築。科学技術の社会実装に詳しいリバネス、社会起業家支援の実績を持つ特定非営利活動法人ETIC。(以下、ETIC.)に加え、日本学術振興会からの意見を参照するなど、多様な視点を取り入れた。岡本自身も、申請書の専門用語の壁に直面しながらも、研究者の想いの理解に努めた。「申請書は難解でした。しかし、研究者の方々が手間をかけ、真剣な想いを込めて書いてくださった申請書です。分かったふりをせず、一つひとつの研究と真剣に向き合わなければ失礼になる。その一心で、審査に当たったメンバー全員で必死に読み込み、その研究が社会をどのように変えるのか、ネックはどこにあり、我々がどう貢献できるか議論しました」



篠澤 氏
「研究者が腰を据えて挑戦できる、革新的な研究支援の枠組み」

篠澤氏は、この審査プロセス自体が「研究者と社会をつなぐための対話の場」として機能したと振り返る。「本プログラムでは、研究計画の内容そのものだけでなく、研究者がその研究を通じて、どのように社会にインパクトを届けるかに目を向けています。選考のプロセスを通じて、研究者と社会の間にある考え方や期待の違いを言葉にし、相互理解を深めていく対話の機会として大切にしています」まだ実際の支援開始前ではあるが、この取組は既にポジティブな影響を与え始めている。プログラムの募集説明会後には、研究者から「企業がこうして研究者の力を信じ、支援してくれることに勇気づけられた」という声が寄せられた。資金提供の実績以前に、民間企業が研究者の可能性を信じ、長期的に寄り添う姿勢を示したこと自体が、孤立しがちな研究者への強力なエールとなっている。本プログラムのアンバサダーからも、研究者と企業の連携について、次のような期待が寄せられている。「研究者の取組みが社会を変えるほどのインパクトを生むには、さまざまな困難を乗り越える情熱と好奇心に加え、アカデミアと企業の連携が重要だと痛感してきました。このプロジェクトは研究者の想いに応え、社会課題解決への挑戦を後押しするものです」

「点」の支援を、「面」でのインパクトへ。 研究者同士のコミュニティ形成や 支援企業の輪を拡大

本プログラムは、単に資金を配分して終わりではない。岡本らは、支援を受けた研究者同士、あるいは研究者と企業、社会起業家がつながり、互いに刺激し合う「コミュニティ」の形成を視野に入れる。ETIC、ソーシャルイノベーション事業部/and Beyondカンパニー事務局 シニアコーディネーター 宮地 俊一氏は、このコミュニティ形成の意義と発展性を次のように語る。「革新的な技術も、それだけでは社会に届きません。

人が介在し、知識を交換し、多様な人を巻き込んで雪だるまのように大きくしていくことで、初めて社会変革が生まれます。その『芯』となる研究者が、研究や実践(Doing)と、ビジョンやあり方(Being)を互いに育て循環させるコミュニティに発展していくと素晴らしいですね」



宮地 氏
「研究と実践、ビジョンを循環させる研究者コミュニティを育てる」

今後は、このプログラムをモデルケースとして、研究者を支援する企業や人の輪を広げ、日本の研究基盤全体の改善に寄与することも展望している。最後に、岡本は自身の「シャカカチ」への想いを込めて、こう締めくくった。「社会課題は複雑で根深く、つい『国や社会の責任だ』と諦めてしまいがちです。しかし、社会とは結局のところ私たち一人ひとり、一社一社の集合体です。自分たちにも責任の一端がある、と考えると重荷かもしれませんが、裏を返せば、私たちにも解決する力があるということです。誰もがその一端を担い、皆で取り組みれば必ず変えていける。そう信じて踏み出す一歩は、きっと楽しいはずですよ」

宮地 俊一 氏 特定非営利活動法人ETIC、
ソーシャルイノベーション事業部/and Beyondカンパニー事務局 シニアコーディネーター

篠澤 裕介 氏 株式会社リバネス
執行役員

岡本 めぐみ 株式会社三井住友銀行
社会的価値創造推進部 上席部長代理

私にとってのシャカカチ【社会を諦めず、課題を他人事にしない覚悟】



13 多様な企業とNPO等をつなぐ「1Dayプロボノワークショップ」

プロボノ体験を半日に凝縮し、より気軽に参加できる社会課題解決

SMBCグループは「全員参加」での社会的価値創造を目指し、従業員に多様な社会貢献の機会を提供している。寄付やボランティア活動といった機会に加え、従業員が自身の専門スキルや業務時間の一部を活かしてNPO等と協働し、社会課題の解決に取り組む「プロボノ」もその一つである。プロボノは、SMBCが邦銀初の取組として2011年度に開始し、2014年度からはグループベースでの取組へと拡大している。この「SMBCグループプロボノプロジェクト」は、広報やデータ管理、営業ツールの整備といった多様な課題を抱える団体に対し、社会人としてのスキルを活かして3～6ヵ月間のサポートを行う長期的なプログラムである。

数ヵ月間の社員による支援は深く課題に関与できる利点がある一方、とりあえずプロボノをライトに体験してみたい社員や受け入れ側の団体にとって参加のハードルとなっていた。こうした背景から、プロボノへの参加機会をさらに広げることを目指し、2023年度、約半日で完結する「1Dayプロボノワークショップ」が新たに開始された。

半日に凝縮した共創体験。 異業種交流による多様な視点と スキルでNPO等の課題に向き合う

「1Dayプロボノワークショップ」は、複数企業の参加者による混成チームを結成。参加する団体が実際に抱える課題に対し、日頃の業務で培った

スキルや専門性を活かしながら解決策の企画・提案を行う。SMBCグループに加え、メーカーやコンサルティングなど多様な業種の企業の社員が参加する、異業種連携型のプログラムだ。約半日で完結するこのワークショップは、気軽にプロボノに参加できる機会を提供するとともに、多様な知見や専門性を有する参加者が混成チームを組むことで、一社だけでは生まれにくいソリュー

ションの提供にもつながっている。こうしたプログラムが特に価値を發揮する領域の一つが、NPO等が抱える組織運営上の課題だ。日々の現場活動に注力する団体にとって、経営戦略や法人営業といった組織基盤の強化は、リソースやノウハウの面で課題となりやすい。企業の実務で培ったスキルを活かすプロボノは、まさにその部分を補完する価値を持つ。実際に、この短期集中型のプログラムを通じて、NPO等の組織基盤の課題に対する実践的な解決策が生まれている。こどもの貧困問題に取り組む一般社団法人チョイふるも、その効果を実感している団体の一つだ。同団体は2024年度から本ワークショップに参加しており、代表理事 栗野泰成氏は、次のように語る。「当日は『企業営業』というテーマで、プロボノの方々から営業メールの文章や営業先リストの優先順位付けなどについて、具体的な有益な助言がありました。実際に、その助言をもとに営業活動を実践した結果、協賛を獲得できた成果も生まれています」



栗野氏
「プロボノで得た助言が協賛獲得の成果になっている」

多様な知見を集める企業連携の呼びかけと、ワークショップの成果を最大化するための運営設計

この共創の場を実現するためには、まず多様な企業を巻き込むための丁寧な連携が不可欠だった。取組を推進した三井住友フィナンシャルグループ 社会的価値創造推進部 大萱 亮子は、パートナーとなりうる企業に対し、本ワークショップが持つ独自の意義を丁寧に説明していった。具体的には、各社のネットワークを活かして社員や関心領域に関わるNPO等の参加を募ることができる点や、金融、メーカー、コンサルティングといった異業種のメンバーが集まることで、単独では得られない多様な視点や知見に触れられるという点だ。この環境は、新たなソリューション創出の契機になるだけでなく、社員自身の成長や参加者同士の自発的なネットワーキングの機会にもつながる。こうした参加企業側の効果も提示することで、参画への理解を広げていった。また、約半日という短時間で成果を最大化するための運営設計も重要な課題だった。2024年度から担当する同社 社会的価値創造推進部 森田 萌は、中間支援団体と連携し、プロボノの支援スコープとするべき団体の課題を事前に絞り込んだ。テーマが広すぎると議論が発散し、半日では解決できないため当日の議論の質を高めるうえで不可欠なプロセスだ。

さらに森田は、中長期のプロボノと異なり、現場視察や時間をかけて団体理解が難しい1Dayプログラムにおいて、事前に理解を深めて当日できるだけ課題解決の議論に時間を割けるよう、参加者への事前の情報インプット等を工夫し準備の質を高めた。こうした地道な仕組みづくりが、当日のスムーズな議論開始を可能にしている。このワークショップは、プロボノ未経験者や初めてプロボノを受け入れるNPO等にとって、新たな挑戦の機会となっている。2024年度には43社から約130名が参加し、20の団体にソリューションを提案する規模にまで拡大した。

プログラム後も続く、多様な関係性。プロボノ参加を、社会課題解決へ踏み出すきっかけに

プロボノ活動に参加した社員からは「社会課題やNPO等の活動について理解が深まった」「普段接することができない他業種の方の視点や考え方が新鮮だった。複数の力が合わさると短時間でも成果が出ると分かった」という声に加え、「自分の当り前のスキルが社会の役に立つと知った」という気づきも多く聞かれる。この「当り前のスキル」が価値を生む点について、森田は「例えば業務フローの整理やメールの作成といった、参加者自身がスキルだと認識していないような業務にも、団体側が価値を見出すケースが多くあります」と説明する。一方、支援を受けた団体側にも、組織の成長につながる具体的な変化が生まれている。例えばチョイふるは、SMBCグループプロボノプロジェクトを通じて事業計画や広報ページの改善案を得て、応募を検討していた基金への申込を後押しされた。最終的に寄付先として採択されたことで、活動の拡大につながっている。加えて2025年度は、金融業界としての強みを活かし「セキュリティ基盤の強化」をテーマとした長期のプロボノ支援を受け、さらなる組織基盤の向上を図っている。こうした取組の手応えを踏まえ、今後について



大萱
「一人ひとりが社会課題に関心を持ち、できる方法で取り組んでほしい」

大萱は次のように期待を寄せる。「プロボノへの参加を一つのきっかけとして、一人ひとりが社会課題に関心を持ち、社外でも積極的に自分にできる方法で課題解決に取り組んでもらえたらと考えています」最後に、森田はこれから社会貢献の一步を踏み出そうと考えている人々へ、次のようにエールを送った。「自分自身では気づいていないだけで、一人ひとりがさまざまな貢献をできる可能性を秘めています。今いる環境から一歩飛び出して挑戦することが、新しい自分と、自分なりの社会への関わり方を見つけるきっかけになるのではないのでしょうか」



森田
「挑戦が、新しい自分と、社会の関わり方を見つけるきっかけになる」

栗野 泰成 氏 一般社団法人チョイふる 代表理事

大萱 亮子 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 社会的価値創造推進部 上席推進役 シニアサステナビリティエキスパート

森田 萌 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 社会的価値創造推進部 部長代理

私にとってのシャカカチ【将来の世代のために、少しでも明日を今日よりよい状態に引き継いでいくために自分が取り組むこと】

私にとってのシャカカチ【与えられた経験や環境を、誰かの幸せのために活かすこと】



14 日本の創薬を再び世界へ。 産学金の新たな連携でグローバル競争力を向上

製薬大手2社とSMBCが合併会社設立。新たなインキュベーションモデルで日本の創薬を支援

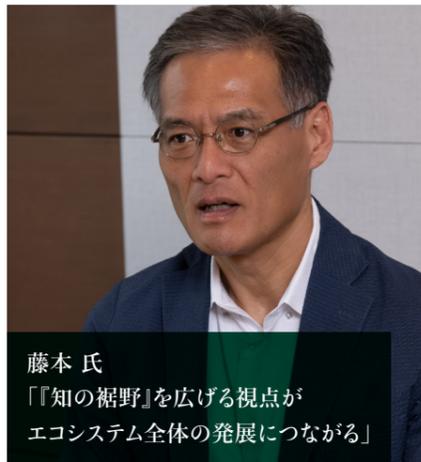
日本の創薬における国際競争力の低下が指摘されている。医薬産業政策研究所の調査では、新薬創出国として日本は2008年の世界2位から2022年には6位へと後退。背景には、新薬開発の初期における基礎研究が実用化に至らない構造的な問題がある。世界では大学の基礎研究を創業スタートアップが事業化する流れが主流となる一方、日本では研究の初期段階で支援を求める大学と、後期段階で協業を望む製薬企業との間にニーズの乖離が生じている。

この課題は、三井住友銀行(以下、SMBC) コーポレート・アドバイザー本部 三瓶 智英にとっても長年のテーマだった。学生時代にがん研究に携わった経験や、銀行でヘルスケアセクターを担当するなかで、このギャップを埋める新たな仕組みの必要性を痛感していた。そうした折、日本の創薬エコシステムの課題解決を目指す藤本 利夫氏(現シコニア・バイオベンチャーズ株式会社 代表取締役 Founder CEO)から、創業インキュベーション(起業初期の育成支援)を目的とした合併会社設立の構想が三瓶に持ちかけられ、本取組は始動した。

優れた基礎研究を事業化へと つなぐ、大手三社連携の 創業インキュベーション事業

日本の創薬エコシステムが抱える課題の解決を目指し、武田薬品工業株式会社、アステラス製薬株式会社、そしてSMBCの三社が共同で設立したのが、創業インキュベーション機能を持つ合併会社「シコニア・バイオベンチャーズ株式会社」(以下、シコニア)だ。この構想を主導する藤本氏は、本事業の意義を次のように強調する。

「本事業の最大の特徴は、参画企業が短期的な利益や創出されたシーズ(新薬開発の起点となる基礎研究成果)の所有権を目的としない点にあります。彼らの真の目的は、この取組を通じて自社の専門領域外の知見を獲得し、将来の事業展開に向けた『知の裾野』を広げること。この長期的視点こそが、エコシステム全体の発展につながる」と確信しています」



藤本 氏
『「知の裾野」を広げる視点が
エコシステム全体の発展につながる』

シコニアの事業目的は、大学の研究室や企業の戦略転換などによって開発が止まった有望な創薬シーズを発掘し、大手製薬企業やベンチャーキャピタルが投資対象として本格的に検討できる段階まで事業開発を支援することにある。また、単なる資金提供にとどまらず、武田薬品工業とアステラス製薬というグローバルに事業を展開

する製薬企業二社が、世界水準の専門知識や事業化ノウハウを、特定の企業の色を出さず一体となって提供する。これにより、基礎研究の段階から専門的な評価を行い、成功確率を高めながら事業育成を進めることが可能となる。また、この枠組みにSMBCが参画する意義について、藤本氏は「資金面に加え、幅広いネットワークの提供や、ガバナンス強化の面でも重要な役割を果たしています」と語る。シコニアは、こうした各社の強みを結集させ、日本の創薬エコシステムに不足するインキュベーション機能の構築を担う。

創薬エコシステム発展に向けた 連携体制の構築と、前例のない 合併会社設立の合意形成

国内初のこの事業モデルの実現には、主に二つの課題を解決する必要があった。第一の課題は、構想の核となる連携体制の構築だ。藤本氏が

当時所属していた武田薬品工業からは、早期に構想への支持を得ていたものの、本事業の成功には複数社の連携が不可欠だった。藤本氏は十社以上の企業と協議を重ねたが、各社の事業戦略などとマッチせず、参画への合意形成には至らなかった。そうしたなか、日本の創薬の未来に対する課題認識を共有するアステラス製薬が参画を表明したことで、グローバルな知見とネットワークを有する製薬大手二社と金融機関が連携する、国内初の枠組みが実現した。こうして、日本の創薬エコシステムの再構築に向けた、業界の垣根を越えた推進体制が整った。

もう一つの主要な課題は、SMBC内部での合意形成であった。本件は、構想初期より検討を開始したものの、コーポレート・アドバイザー本部として前例のない合併会社設立・出資案件であると同時に、専門的で不確実性の高い医薬品開発の事業性を慎重に検証する必要があった。この行内調整を担当した三瓶は、当時の状況を次のように振り返る。



三瓶
『「銀行に何ができるか」ではなく
『社会にとって何をすべきか』が重要』

「社会的意義に異議を唱える人はいないのですが、各論に入ると医薬品開発は専門性が高いため、事業内容が十分に理解されにくい側面がありました。専門用語が多く、いわばブラックボックス化されがちな分野ですが、開発の各フェーズにおける統計的な成功確率や、シコニアのビジネスモデルが持つリスクとリターンを具体的に



提示することで、事業の妥当性について理解を深めてもらえるよう努めました」
こうした三瓶による丁寧な説明に加え、本件の重要性を認識する役員が行内議論を後押ししたことも、合意形成の大きな力となった。最終的に関係各部の理解を得て承認されると、本事業は設立直後から大きな注目を集めた。最近では、ベンチャーキャピタルから自社では難しい早期シーズの共同育成の打診が寄せられ、政府からも「創薬エコシステム発展支援事業」として採択されるなど、その活動には大きな期待が寄せられている。

日本発の創薬シーズを世界へ、 グローバル市場で競争力を持つ スタートアップを創出

シコニアは2026年度末から2027年初頭にかけて、インキュベーション事業の具体的な目標として1社目の新会社を設立することを目指し、有望シーズの事業化に向けた活動を本格化させている。将来的には、研究開発の拠点を日本に置きつつ、臨床開発や事業開発は米国で展開するモデルを構想。米国の有力ベンチャーキャピタルなども巻き込み、グローバル市場で競争力を持つスタートアップを生み出すことを目指している。

こうした動きと並行し、SMBCグループも金融機関としての新たな役割を検討している。近年グループが注力する大学支援の取組とも連携し、本事業を創薬分野におけるハブとして機能させていくことも視野に入れる。三瓶は「シコニアが生み出すスタートアップの成長段階に応じ、既存の金融サービスにとらわれない、新たな支援策を構築・提供していきます」と、今後の連携強化への意欲を示す。藤本氏も、シコニアが育成したスタートアップが次の資金調達ラウンドに至るまでの期間をつなぐ「ギャップファンド」の重要性を述べ、金融機関とのさらなる連携に期待を寄せている。

銀行員という立場から、前例のない社会課題解決に挑んだ今回の取組。その根底にある自身の信条について、三瓶は次のように語った。
『「銀行に何ができるか」という視点から始めると、発想はどうしても既存の枠組みに縛られてしまいます。重要なのは、まず『社会にとって何をすべきか』という起点に立ち、長期的な視点でその社会的意義と事業性を両立させる構想を描くこと。そして、その構想の価値を関係者に丁寧に説明し、根気強く理解と協力を得ていくことが大事だと考えています』

三瓶 智英

株式会社三井住友銀行
コーポレート・アドバイザー本部 上席部長代理

私にとってのジャカカチ【想像力と根気力】

藤本 利夫 氏

シコニア・バイオベンチャーズ株式会社
代表取締役 Founder CEO



15

従業員のコンディション管理を「コスト」から「投資」へ転換

「アスリート支援の知見」×「金融の力」で、人的資本への新たな投資を促進

労働力人口の減少と高齢化という課題に直面する日本において、生産性の維持・向上は急務だ。こうした状況下、企業の持続的成長の基盤として「人的資本」の重要性が増している。日本では2023年3月期決算から人的資本に関する情報開示が義務化され、多くの企業が経営変革に着手した。しかし、その投資の多くはリスクリングといった人材育成に偏っており、従業員の心身の健全性、すなわちコンディション管理への取組はまだ十分に進んでいない。その背景には、従業員のコンディション改善が企業業績に与える影響を定量的に測定することが難しく、経営層の投資判断につながりにくいという構造的な課題が存在する。

この課題に対し、三井住友銀行(以下、SMBC)は、あるアプローチに着目した。それは、株式会社ユーフォリアが持つトップアスリート支援の知見を応用し、従業員のコンディションと企業業績の関連性を可視化することだ。SMBCはユーフォリアとの提携を通じ、このアプローチを実践することで人的資本経営の高度化を支援する取組を開始した。

アスリート支援の知見を応用し、コンディションと生産性の関連性を可視化

2024年12月、SMBCはユーフォリアとの業務提携を締結した。ユーフォリアは、多くのアスリートを支えてきたコンディション管理システム「ONE TAP SPORTS」を提供するスポーツテック企業だ。今回の提携は、その知見を一般法人の従業員のコンディション管理・改善に応用したサービス「ONE TAP SPORTS for Biz」が核となった。このサービスは、少子高齢化のなかで人手不足が深刻な建設・物流といった労働集約型産業への提供を主眼に置く。身体的コンディションが生産性に直結しやすい現場作業員は、アスリートとの共通点も多いことから、ユーフォリアは彼らを「産業アスリート」と位置づけ、そのパフォーマンス向上を支援する。サービスの最大の特徴は、従業員のコンディション

を可視化し、企業の経営指標に紐づける点にある。アプリやウェアラブルデバイスを通じて収集した睡眠や疲労度といった日々のデータを基に、WHO提唱の「プレゼンティーズム(心身の不調による生産性低下)」の考え方で、コンディション不良による生産性損失を金額換算する。これにより、従業員のコンディションと経営インパクトの相関が、客観的なデータとして示される。ユーフォリア 代表取締役 宮田 誠氏は、このアプローチの本質を「単にデータを可視化するだけでなく、アスリート支援で培った専門的な知見に基づき、具体的な改善策の提案と実行までを一貫して行うことで、実効性のあるサイクルを回せる点にあります」と説明する。取組を推進したSMBC 社会的価値創造推進部 星野 央継は、この仕組みと金融を連携させることに大きな可能性を見出していた。星野は、着想の背景について次のように語る。「コンディションが生産性に直結することをデータで可視化し、改善につなげる。この考え方を応用

すれば、企業の人的資本投資の効果を測る新たなKPIを設定できる。KPIさえ設定できれば、それは一気に金融の世界に結びつき、取組の世界観が大きく広がっていくと考えました」



星野

「現場に科学的指標を。健康管理を『守り』と『攻めの投資』へ」



宮田 氏

「労働力不足が今以上に深刻化する前に仕組みを構築する必要がある」

実証と対話を通じた合意形成とパートナーシップの深化

この構想の実現に向けて、乗り越えるべき課題もあった。特に重要だったのは、行内、とりわけ経営層の合意形成だ。「従業員のコンディションと企業業績が結びつく」という考えは、従来の財務指標を中心とした意思決定において、すぐにはその重要性が認識されにくかった。この課題に対し、星野が率いるチームは二つのアプローチを取った。一つは、客観的なデータや事例に基づく説明だ。ユーフォリアが持つトップアスリートの支援実績に加え、建設業の株式会社奥村組と行った実証事例を提示。建設現場において熱中症を予防することが、数千万円規模の工事遅延による損失回避につながる可能性を示し、コンディション管理の有効性を説明した。もう一つは、サービスを実際に体験する機会を設けた点だった。SMBCの役員や部長など約30名を対象に、ユーフォリアの睡眠改善プログラムを導入した。参加者自身の睡眠パターンがデータで可視化され、専門家から個別の改善アドバイスを受けることを通じて、コンディション管理の重要性への理解を深めた。こうした取組の推進には、パートナーである

ユーフォリアとのビジョン共有も不可欠だった。宮田氏は星野との対話をこう振り返る。「星野さんは、提携に向けた対話の当初から一貫して、本質的に世の中に対してインパクトがあること、そして社会的価値につながることを実現したいと語っていました。また、課題解決においては金融の力を組み合わせ、効果が見える形で取り組むという、その姿勢にも深く共感しました」

金融・非金融両面から行動変容を促進、従業員のコンディション管理が「投資」になる社会へ

本取組の当面の目標は、「ONE TAP SPORTS for Biz」の導入を拡大し、人的資本投資の有効性を示す先行事例を創出することだ。そして、将来的には、金融の仕組みを通じて企業の行動変容を促すことを目指す。具体策の一つが、従業員のコンディションを企業のKPIとする「サステナビリティ・リンク・ローン」の開発・提供だ。これは、企業が設定したKPIの達成度に応じて融資金利が変動する仕組みで、脱炭素分野ではすでに普及している。この仕組みを人的資本の領域に応用し、例えば「従業員の睡眠スコアの改善」や「腰痛によるプレゼンティーズム損失額の低減」といった

目標を達成することにより、インセンティブが発生する仕組みの構築を目指している。また、本取組で得たデータを活用し、お客さまの人的資本に関する情報開示を支援することも視野に入れている。こうした金融・非金融両面からの支援を通じて、企業の健康投資への動機づけを行い、持続可能な社会の実現を目指していく。宮田氏は、この取組が持つ社会的な意義を、強い使命感とともに語る。「社会のインフラを支えるのは、私たちが『産業アスリート』と呼ぶ現場の方々です。彼らは、今後AI化が進んでも代替が難しい重要な労働力であり続けるでしょう。だからこそ、労働力不足が今以上に深刻化する前に、彼らを支える仕組みを構築しなければなりません。この取組を広げられるかどうかは、日本の社会の未来に関わるという、危機感と責任感を持って臨んでいます」そして、星野が目指すのは、取組を通じて経営の常識そのものを変えることだ。従業員一人ひとりの活力が企業の成長を支え、ひいては少子高齢社会における日本の生産性向上に貢献する未来。その実現への想いを、星野はこう語る。「この取組を通じて、言葉だけではなく真に従業員が『資本』として捉えられるようになれば、従業員のコンディションを維持・向上させることが『投資』になる。そんな世界へと、私たちは変えていきたいと考えています」



ウェアラブルデバイスの一例

星野 央継

株式会社三井住友銀行
社会的価値創造推進部 事業企画グループ長

私にとってのジャカカチ【好奇心×構想×健全な怒りを通じた共闘】

宮田 誠氏

株式会社ユーフォリア
代表取締役会長/Co-Founder



16 宇宙を「社会のインフラ」へ、日本の宇宙産業のサプライチェーン構築

日本の新たな基幹産業確立に向けた、SMBC初の宇宙スタートアップ出資を通じた宇宙産業における取組

衛星データを活用した自動運転やスマート農業など、宇宙利用の需要は世界的に拡大している。日本政府も宇宙基本計画において2020年から2030年代早期に市場規模を倍増させる目標を掲げているが、その成長を支える宇宙への輸送手段、すなわちロケットの打上げ能力が国内需要に追いついていない課題がある。国内の衛星関連事業者の多くは海外の輸送サービスに依存せざるを得ない状況にあり、これはコストや機会損失の観点のみならず、日本の国際競争力や経済安全保障の観点からも重要な課題と認識されている。

こうしたなか、国内では民間主導のロケット開発が進められている。その一社が、国内民間企業単独開発のロケットとして初めて宇宙空間への到達実績を持つインターステラテクノロジズ株式会社(以下、IST)だ。三井住友銀行(以下、SMBC)成長事業開発部 武田 悠紀は、スタートアップ支援業務を通じて、お客さまが直面する宇宙輸送の課題を深く認識しており、その解決策となりうるISTの事業の可能性に着目。金融機関の立場からその成長を支援すべく、出資の検討を開始した。

SMBCグループ初の宇宙領域スタートアップへの出資

ISTは日本の民間宇宙輸送分野をリードする企業で、現在は小型人工衛星を低価格・高頻度で打ち上げるロケット「ZERO」の開発を進めている。SMBCは2025年7月、社会的価値創造投資枠を活用したISTへの出資と、サプライチェーン構築支援にかかる業務提携契約の締結を発表した。SMBCグループとして、宇宙領域のスタートアップへの出資は初の取組である。この取組が持つ社会的意義について、本案件を推進した武田は次のように説明する。

「国内の衛星事業者等、宇宙空間を活用したい企業は、海外ロケットへの依存により、高コスト化と事業機会の損失という二重の課題を抱えています。この宇宙輸送インフラの課題解消は、多くのお客さまの成長支援に直結する、我々金融機関が取り組むべき重要なテーマでした」



武田
「宇宙輸送インフラの課題解消は多くのお客さまの成長支援に直結」

IST 代表取締役 CEO 稲川 貴大氏は、日本の潜在能力を活かすことで、輸送の課題を克服できると強調する。

「日本は、ロケットの打上げに適した地理的条件と高い工業技術力を併せ持ち、世界と戦えるポテンシャルを持つ数少ない国です。我々はその優位性を最大限に活かすため、燃料に次世代型とされるメタンを採用するなど、コストと性能を両立させる技術を戦略的に選択しています。これにより、安定供給可能な『工業製品』としてのロケットを目指しています」

不確実性が高く前例のない案件に対して、部門を越えた連携で出資を実現

宇宙スタートアップへの出資は前例がなかったため、行内の合意形成において慎重な検討を要した。特に、宇宙領域の知見に限られるなかで、「なぜSMBCが宇宙を、なぜ輸送を、なぜISTを支援するのか」という事業の合理性を説明する必要があった。この課題に対し、武田とSMBC

社会的価値創造推進部 佐藤 裕人は連携して事業の全体像を可視化する作業を進めていた。本格検討のプロセスでは、武田は、国のイノベーション支援制度であるSBIRプログラムへの採択や、トヨタグループのウーブン・バイ・トヨタとの資本業務提携等、官民と連携してISTが取り組む事業のポテンシャルを伝える活動を主導。一方、佐藤は、関係各所との調整役を担い、リスク管理部門など関連部署と連携し、事業の潜在的リスクと社会的価値を多角的に評価する資料を提示した。佐藤は当時のプロセスをこう語る。「新しい事業への挑戦は、新しいリスクを取ることと表裏一体です。だからこそ、『攻め』の視点だけでなく、それを支える『守り』の視点が重要になります。この考えに基づき、リスク部門やコンプライアンス部門など、多くの部門と多角的に議論を重ね、案件の意義とリスクの双方から関係者の理解を深めていきました」



稲川 氏
「コストと性能の両立により『工業製品』としてのロケットを目指す」

こうした緻密な検討を経て、案件は最終的な意思決定の局面を迎えた。武田は、当時の心境をこう振り返る。「不確実性の高い領域への投資に、自信が揺らぐ瞬間もありました。しかし担当役員、上司から

『臆することなくしっかり検討すれば大丈夫』という言葉をいただき、組織としてリスクテイクに踏み込むことができました。こうしてISTへの出資が実現。SMBC初の宇宙スタートアップへの出資は、行内外から多くの肯定的な反応を得た。SMBCグループの宇宙産業への明確な関与姿勢が示されたことで、技術力を持つ製造業など、これまで宇宙と接点のなかったお客さまからも具体的な問い合わせが寄せられるようになった。稲川氏は、この出資を「宇宙産業にとって歴史に残る出来事だ」と位置づける。「民間が主体となって日本の宇宙産業を創出するこの転換期に、SMBCが資金提供にとどまらず、サプライチェーン構築までを担う事業パートナーとして参画したことは、まさに宇宙産業史における、一つの重要な転換点です」

日本の宇宙産業のサプライチェーンを創出し、誰もが宇宙を利用できる社会インフラの構築へ

ISTは今後、現在開発中のロケット「ZERO」の初号機打上げと高頻度化を実現し、さらに自社の通信衛星事業を展開することを計画している。輸送手段からサービス提供までを垂直統合することで、誰もが宇宙を利用できる社会インフラの構築を目指す。

この構想の実現に向け、SMBCはグループの広範なネットワークを活用し、ISTが必要とする精密加工や特殊溶接などの技術を持つサプライヤー候補企業のリストアップと、具体的なビジネスマッチングを推進する。この活動が持つ、もう一つの重要な社会的意義について、武田は次のように語る。

「後継者不在で技術の存続が危ぶまれる中小企業は少なくありません。そうした企業の技術を、宇宙産業のような成長領域につなぐことで、事業承継問題の解決と新産業の育成を同時に実現できる可能性があります」

そして、この一連の活動から得られる知見は、

新産業向けサプライチェーン構築の支援モデルとして体系化され、今後、成長が期待される他のディープテック領域や、既存産業の構造転換などにも応用される計画だ。

こうした一連の取組の本質を、佐藤は「人をつなぐ営み」だと語る。

「社会は『人』によって構成され、社会の課題解決を行うのもまた『人』です。今回の取組のように、社内外の多様な人々をつなぐことで、壮大な構想を現実のものにしていく。それが社会的価値につながると思っています」



佐藤
「新しい事業への挑戦は、新しいリスクを取ることと表裏一体」

そして、本取組が社会にもたらす最終的な価値について、稲川氏は次のように語った。

「宇宙産業が伸びるということは、宇宙がより一般の人々にとって身近なものになるということです。その最大の障壁となっている宇宙輸送の問題を解決すれば、多くの人々がその恩恵を享受でき、日々の生活がより豊かになります。私たちは、その最も困難な問題を解決することで、豊かな社会の実現に貢献したいと考えています」

佐藤 裕人 株式会社三井住友銀行 社会的価値創造推進部 上席部長代理

私にとってのジャカカチ 【人をつないで何かを生み出す営み】

武田 悠紀 株式会社三井住友銀行 成長事業開発部 グループ長

私にとってのジャカカチ 【人の心を動かす力】

稲川 貴大氏 インターステラテクノロジズ株式会社 代表取締役 CEO

※プロフィールは、メイン写真の左から順に記載しております。



17 「守り」を固め、「攻め」を支える。 邦銀初サイバーセキュリティ子会社設立

中堅・中小企業のセキュリティ対策を、中立的な助言と伴走型支援で実現

デジタル技術が企業活動に不可欠となる現代、サイバー攻撃の脅威はあらゆる企業にとって無視できない経営リスクとなっている。攻撃の手口は巧妙化し、その被害は顧客情報や機密情報の漏えい、システムの停止など、企業の事業や信用を揺るがす深刻な事態を招きかねない。特に、専門人材や予算の確保が難しい中堅・中小企業は、その脆弱性を狙われやすい。実際に、SMBCグループにも、サイバー攻撃によって事業継続に支障をきたしたお客さまからの相談が日々寄せられていた。この状況下、SMBCグループのデジタル戦略部は、金融の枠を超えたサイバーセキュリティ支援の事業化を検討し始めた。専門的な見地からの助言を求め、グループ全体の対策を担うサイバーセキュリティ統括部に協力を要請。同部で対策を担当していた青木 泰憲は、自身も「サイバー攻撃は社会課題であるとともに経営課題である」との認識を強め、自らの知見や経験を社会全体のために活用できないかと考えていた。こうして両部は議論を重ね、邦銀では前例のないサイバーセキュリティ専門会社の設立構想が具体化していった。

銀行が持つ豊富な防御ノウハウをもとに、お客さま目線で共に考えるセキュリティ対策

2025年2月、SMBCグループはMS&ADグループ、チェンジグループとの合併でSMBCサイバーフロント株式会社を設立した。社長公募を経て代表取締役社長に就任した青木のもと、同社は特定のセキュリティ製品の販売を目的としない、独自のアドバイザーサービスを展開する。その最大の特徴は、保有する情報の性質から、サイバー攻撃の標的になりやすい銀行として培ってきた高度な防御ノウハウをもとに、特定のセキュリティ製品を販売せず、お客さまと同じ目線で最適な対策を共に考えるという中立性にある。この事業モデルは、青木らが実施した約30社へのヒアリング調査から生まれたものだ。青木は、調査から見てきた構造的な問題を次のように分析する。

「日本の少子高齢化や人口減少を背景にセキュリティの専門家の数が不足する一方、AIの発達などによりサイバー攻撃は高度化・増加しています。この需給のアンバランスが、数少ない専門家のリソースを高単価な大企業向けサービスに集中させ、予算に限りがある中堅・中小企業では対策が遅れるという、セキュリティレベルの二極化を進行させています」
この調査で見えたのは、多くの企業が求めているのは、高価で包括的なコンサルティングではなく、まずは自社の状況を客観的に把握し、何から手をつけるべきかを知りたいというニーズだった。そこで生まれたのが、現在の中核事業であるアドバイザーサービスだ。対策の第一歩を促すため、無償や安価で利用できるセキュリティ診断も用意。客観的かつ定量的な評価を経営層に示すことで、具体的な投資判断を後押しする仕組みを構築した。
ただし、サービスの形は最初から決まっていたわけではない。同社 取締役の栗田 真由美が「契約書

一つとっても、世の中に形がありませんでした」と語るように、実際にサービスを提供し、お客さまからのフィードバックを反映させながら、まさに手探りでサービス内容を確立し改良を重ねている。



青木
「サイバー攻撃は社会課題であるとともに経営課題である」



栗田
「強固な守りが攻めの事業活動を支え、価値創造につながる」

「社会全体のセキュリティレベルを引き上げる」—事業性と公益性を兼ね備えたサービス提供へ

邦銀初となるサイバーセキュリティ事業会社の設立は、前例のない取組だったことから、社内では「事業として収益化できるのか」という事業性の懸念と「社会インフラとしてお客さまを守るべきだ」という公益性の主張が交錯し、議論が重ねられた。同社設立メンバーの一人である非常勤取締役 橋本 高志は、当時の議論を次のように振り返る。



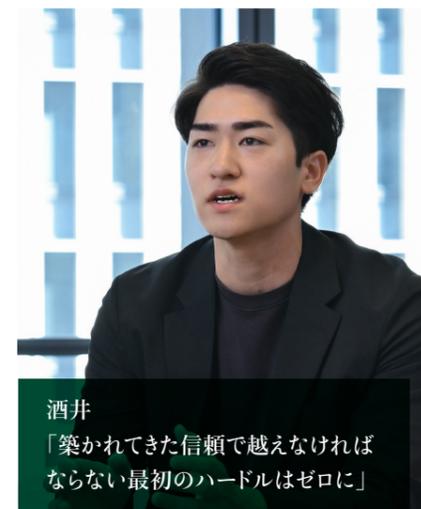
橋本
「『共助の精神』を核として、日本のセキュリティ強化を目指す」

「サイバー攻撃の脅威増大を受け、お客さまからの相談が増えるにつれ、これは我々が取り組むべき課題であるという認識が共有されていきました。お客さま一社の安全を守ることは、その取引先、ひいては日本社会全体の安全につながります。その貢献こそがSMBCグループとして果たすべき役割であるという考えが、最終的な後押しとなりました」
こうして設立された同社だが、当初は同社とお客さまとの間に直接のつながりはなかった。しかし、ここで大きな力となったのが、SMBCグループが長年かけて築き上げてきたお客さまとの強固な信頼関係だ。営業の現場でその価値を実感する同社 営業推進部 酒井 響は、次のように語る。
「SMBCの営業担当者の方々が日頃から築いてきた経営層との絆に、私たちは非常に助けられています。お客さまは『SMBC担当者が紹介する会社なら信頼できる』と受け入れてくださり、私たちが本来越えなければならない最初のハードルがゼロになっているのです」
実際にサービスを利用したお客さまからは「これまでの銀行とは一味違う取組」「被害に遭う前に、こうしたサービスがあればよかった」といった強い共感の声寄せられている。また、あるお客さまからは、「かつての私たちのように、まだ対策の重要性を認識されていない企業があれば、このサービスの価値を伝えるために、私たちが同席してでも強く推薦したいほどです」との声も寄せられ、チームにとってサービスの価値を改めて実感する機会となっている。

強固な基盤が企業の挑戦を可能にする。 セキュリティで支える価値創造

同社は今後、コンサルティングで得た知見を蓄積・体系化し、より多くのお客さまが利用可能なサービスへと拡充していくことを計画している。青木らが社名に込めた「フロント」には、相談窓口としての「フロントデスク」、お客さまの前面

に立って守る「前面」、そして最先端の技術を追求する「最先端」という三つの意味がある。このビジョンを実現し、日本社会全体のセキュリティレベルを底上げすることが、同社の使命だ。さらに橋本は、この事業の根底に流れるべき哲学として「共助の精神」を挙げる。
「サイバーセキュリティの世界では、攻撃者は共通の敵であり、企業や業界の垣根を越えて脅威情報等を共有し、協力しあう文化が存在します。この『共助の精神』を事業の核に据え、当社の活動が日本社会全体のサイバーセキュリティ態勢の強化につながることを目指しています」



酒井
「築かれてきた信頼で越えなければならない最初のハードルはゼロに」

最後に栗田は、セキュリティを企業成長の基盤と位置づけ、その先にある日本の再成長への道筋を示した。
「守りがあるからこそ、お客さまは前向きに事業に取り組めるのだと考えています。例えば、AIの導入など、新しい技術を活用した挑戦には必ずリスクが伴います。そのリスクを適切に管理する『守り』があって初めて、企業は安心して『攻め』の事業にリソースを割くことができるのです。強固な守りが企業の成長に向けた攻めの事業活動を支え、それが新たな価値創造につながる。私たちは、そうした好循環の輪を社会全体に広げていきたいと考えています」

橋本 高志 SMBCサイバーフロント株式会社
非常勤取締役

私にとってのシャカカチ【共助の精神】

栗田 真由美 SMBCサイバーフロント株式会社
取締役 事業企画部長

私にとってのシャカカチ【経済的価値と社会的価値の両輪】

青木 泰憲 SMBCサイバーフロント株式会社
代表取締役社長

私にとってのシャカカチ【専門性の社会還元】

酒井 響 SMBCサイバーフロント株式会社
営業推進部 セキュリティコンサルタント

私にとってのシャカカチ【前人未到への挑戦】



18 秋田県大潟村でタマネギの産地形成に挑む 「みらい共創ファーム秋田」

ゼロから挑んだ10年の知見で新規就農を支援し、日本農業の再生を構想

日本の農業は、担い手不足という構造的課題に直面している。農林水産省の統計では、基幹的農業従事者は2000年の240万人から2024年には111万4千人へと半減し、平均年齢は69.2歳に達した。この状況は、国内の食料生産基盤の維持や、食料安全保障の観点からも大きな懸念材料となっている。農業を持続可能な産業として次世代に継承するには、若年層が魅力を感じる、効率的で収益性の高い営農モデルの構築が不可欠だ。

こうした状況に強い危機感を持ち、農業を有望なビジネスにしようと取り組む株式会社大潟村あきたこまち生産者協会の涌井 徹氏と三井住友銀行(以下、SMBC)の担当者との出会いを契機にプロジェクトが始動。2016年、同社やSMBC、三井住友ファイナンス&リース(以下、SMFL)、株式会社秋田銀行などが共同で、邦銀として初となる農地所有資格法人「株式会社みらい共創ファーム秋田(以下、MKFA)」を設立した。SMBCからの出向メンバーが中心となり、秋田県大潟村で日本農業の課題解決の糸口を探る実践に取り組んでいる。

秋田県大潟村で タマネギ生産と産地形成に挑戦、 生産の現場で培った視点

MKFAは設立当初、米どころである秋田県大潟村の特性を活かし、米の生産から事業を開始した。しかし、当時は市場が米余りの状況にあり、持続的な収益確保には新たな活路を見出す必要があった。そこで着目したのが、主要野菜として通年で需要があるにもかかわらず、夏場の供給を輸入に頼るタマネギだ。東北地域は気象条件上、夏場にタマネギが収穫できることから、日本の食料安全保障にもつながるとして、高収益作物であるタマネギ生産へと事業の領域を広げ、東北を新たな産地として形成することを目指した。地域で前例のない挑戦は、生産ノウハウから販路まですべてがゼロからのスタートであったが、MKFAは一つひとつ課題を解決していった。

例えば、約1年というタマネギの生産期間における天候や病害のリスクに対し、東北農業研究センターの指導のもと植え付け時期を最適化。収穫後は梅雨時の湿気による腐敗を防ぐため乾燥工程をマニュアル化し、さらに販売面では株主の支援を受けながら販路を開拓した。こうした地道な取組を積み重ね、MKFAは、村全体のタマネギ生産面積の約半分を占める規模まで拡大。大潟村のタマネギ生産を牽引する存在となっていく。一連の事業構築のプロセスのなかで、多くの気づきがあった。SMBCから出向し、事業運営全般を担うMKFAの菊池 進は、次のように語る。「実際に農業に携わることで、生産現場や生産者こそが最も重要であるという考えに至りました。銀行業務のなかでは実感しづかったことで、実際に汗を流す人々がいて初めて経済が成り立つということを、日々痛感しています。そして、農業は単に食料を生産するだけでなく、国土の保全など、社会インフラに近い多面的な

機能を持っています。経済的な効率性だけを追求するのではなく、その本質的な価値を社会全体で支えていく必要があると強く感じています」



菊池
「農業の経済効率性だけでなく
社会インフラとしての価値を支えたい」

現場でのスマート農業の実践で 見えてきた課題を、業界の多様な プレイヤーに連携

MKFAは作業の省力化と効率化を目指し、「スマート農業」の実証にも着手。2021年には農林水産省の「スマート農業加速化実証プロジェクト」に採択されるなど、新たな農業の形を探求してきたが、その実践のなかで課題も明らかになった。菊池は次のように説明する。「自動走行が可能なロボットトラクターを例に挙げると、その性能を最大限に引き出すには、作業速度やどの程度の深さまで耕すかといった農業技術に関する細かな設定を、タブレット上で行う必要があります。しかし、経験豊富なベテランはIT機器の操作に不慣れな方が多く、逆にITに慣れた若手は農業の知見が十分でない。結果として、十分に活用できていない現状もあります」こうした現場の課題感を受け、SMFL 営業推進部の新地 琢也は、農機メーカーや開発ベンチャーなど、業界の多様なプレイヤーにその声を共有。どうすればより使いやすいものになるか、改善に向けた対話を始めている。

失敗の知見を、社会の共有財産に。 農業支援のあり方を見つめ直し、 新規参入を後押し

近年は、タマネギの連作によって土壌に病原菌が蓄積する「連作障害」が深刻化し、収穫量が前年の3分の1以下にまで激減する事態に見舞われた。これに対しMKFAは隣接する未利用地40ヘクタールを追加で開墾。合計60ヘクタールを超える農地を確保し、異なる作物を数年ごとに一定の順序で循環させて栽培することで土壌への負荷を軽減する「輪作」体系の構築に乗り出している。MKFAの当面の目標は、この輪作体系を構築し、安定的で収益性の高い営農モデルを確立することだ。しかし、この取組の価値は、一法人の



畑澤 氏
「みらい共創ファーム秋田での
経験を未来の農業者たちに
還元していく」

成功にとどまらない。約10年の試行錯誤で得られたリアルな知見、なかでも失敗の記録は社会の共有財産となる。出資各社はこの経験を、農業分野への支援強化に活かす方針だ。新たに農業参入を目指す企業に対し、金融機関としての資金供給にとどまらず、現場で培った知見を提供することで産業構造の改革を後押ししていく。秋田銀行 営業支援部 法人支援グループ チーフの畑澤 雅之氏は、MKFAが持つ独自の価値と、地域金融機関としての新たな役割を次のように語る。「MKFAは多様な人材が集まる組織だからこそ、地域の発想だけでは生まれにくい解決策を見出せます。私たちはその動きを県内の事業者さまとつなぐとともに、この経験を未来の農業者たちにも還元したい。新規就農を希望される方が一度の失敗で断念することのないよう、今後は金融面にとどまらない多角的な支援を検討していきたいと考えています」この視点は、SMFLも共有している。新地は、MKFAでの学びを礎に、より高度な支援モデルの構築を目指す。「農業経営の難しさと収益性の厳しさを、この10年の取組を通じて深く学びました。この実践的な

知見があるからこそ、今後農業参入を検討される事業者さまに対し、生産計画にとどまらない、サプライチェーン全体を見据えた事業の構築を支援できます。こうした取組を通じて、農業への新規参入を促し、産業全体を活性化させていきたいと考えています」そして、この活動の根底には、日本の農業を持続可能なものにしたいという各社の強い想いがある。それは、誰か一人が利益を得るのではなく、関わるすべての人々、そして社会全体にとって良い状態を目指すという哲学だ。新地は、このプロジェクトが目指す未来を、近江商人の経営哲学である「三方よし」という言葉に重ね合わせた。「この取組は、生産者、そして私たち消費者、ひいては社会全体が共に豊かになる『三方よし』の考え方そのものだと考えています。食の安定供給が実現し、誰もが安心して暮らせる社会が続くこと。それが、社会全体の持続可能性につながるものだと考えています」



新地
「農業への新規参入を促し、
産業全体を活性化させていきたい」

菊池 進 株式会社みらい共創ファーム秋田
(株式会社三井住友銀行 社会的価値創造推進部)

私にとってのシャカカチ 【「自利他公私一如」の体現】

新地 琢也 三井住友ファイナンス&リース株式会社
営業推進部 アグリフードビジネス推進室長

私にとってのシャカカチ 【「三方よし」の考え方】

畑澤 雅之 氏 株式会社秋田銀行
営業支援部 法人支援グループ チーフ



19

意志ある資金を社会へつなぎ、 子どもたちの自立を多角的に支援

SMBCグループ財団初の基金設立を通じ、貧困の連鎖を断ち切る新たな支援モデルを形成

日本には、さまざまな事情から親元で暮らすことができず、児童養護施設で生活する子どもたちが約23,000人存在する。その多くは18歳での退所後に就職するものの、定着支援などが不十分なこともあり、約半数が早期離職に至る。最初の就職に失敗した若者は非正規雇用に移行しやすく、経済的困窮に陥るケースは少なくない。この貧困の連鎖ともいえる構造的な課題の解決には、退所前後の専門的な支援が不可欠である。

こうした状況に対し、ある寄付者の「自ら選ぶことのできない家庭環境によって将来が左右される子どもたちがいる。子どもたちが、少しでも希望を持てるような支援をしたい」という想いが、新たな取組のきっかけとなった。この想いを受け、フィランソロピーアドバイザーを推進する三井住友銀行(以下、SMBC)プライベートバンキング企画部 シェーファー・平ダーヴィッドが、SMBCグループの知見を活用し、寄付者の想いを社会課題解決へとつなげるべく、支援基金の設立を構想。その実現に向けた取組を開始した。

SMBCグループ財団初の 基金を設立し、退所児童の 自立支援スキームを構築

ある寄付者の「法人売却で得た資金の一部を、恵まれない子どもたちのために活用したい」というご希望を受け、SMBCグループは新たに設立されたSMBCグループ財団を活用した基金の設立を提案した。こうして、この寄付を原資とするSMBCグループ財団初の基金「子どもの未来助成事業」が誕生。この基金は、単に資金を提供するだけでなく、児童養護施設を退所した子どもたちの自立を多角的に支える戦略的なスキームを構築している。

具体的には、生活技能などを習得する「リービングケア」、児童の特性や希望に合った安定した就労を促す「就労マッチング」、退所後の孤立を防ぐ「アフターケア」、そして制度改善を目指す「政策提言」という4つの領域で活動するNPO法人に

対し、複数年にわたる安定的な資金供給を行う。これにより、NPOは長期的な視点に立った支援プログラムの展開が可能となる。

さらにこの取組は、既存の活動を後押しするだけではない。プロジェクトの全体設計を担ったシェーファーは、その意図を次のように説明する。「既存の団体が素晴らしい活動をしているから

といて、ただ資金を提供するだけでは不十分なケースがあります。私たちは、支援先の団体と共に、より良い解決策を共創していくプロセスを重視しました」

その具体的な手法として、助成財団としては先進的な試みとなる助成団体間の「連携モデル」を導入。生活支援、就労支援といった異なる専門性を持つ



シェーファー
「意志ある資金が社会課題解決へ
向かう流れとエコシステムを創る」

複数のNPOが、同一地域・同一施設の子どもたちに対して、協力して支援を行う。それぞれのNPOの強みを活かし、一つのチームとして機能することで、一人ひとりの子どもに合わせた多角的なサポートが可能になる。この連携を通じて既存の活動の延長線上にはない新たなソリューションを創出し、最終的にはNPOに依存することなく、地域社会が主体となって子どもたちを支える「自走する支援体制」を構築することを目指している。

財団にとって 第一号案件の実現に向けた、 組織横断での連携体制

SMBCグループ財団にとって第一号となる本案件の実現にあたり、財団業務を兼務し、今回実務を担当したSMBC プライベートバンキング企画部 細野 義幸は、監督官庁である内閣府との調整を重ねた。細野は「財団の設立から公益認定の取得、そして基金設立に至るまで、そのすべてが初めて携わる業務でした。その過程において内閣府とのやり取りを幾度となく重ね、助言をいただいはその都度修正して次のステップに進むという、まさに一つひとつ課題を乗り越えていくプロセスでした」と当時を振り返る。こうした課題の解決において重要だったのが、寄付者の想いを基点とした、組織横断での緻密な連携だ。このプロジェクトを主導したシェーファーは、長年にわたり本テーマに関心を寄せ、個人でのボランティア活動などを行ってきた。また、SMBCグループの「プロボノプロジェクト」においても、児童養護施設の子どもたちを支援する団体のプロジェクトを企画した経験があり、支援団体との接点や深い知見を培ってきた。この知見とネットワークが、寄付者の想いを具体的な形にするうえで大きな推進力となった。プロジェクトの構想段階では、寄付者が抱いていた支援イメージに対し、シェーファーは現場NPOの声や各種データを提示。寄付者との丁寧な対話を重ねるなかで、課題の構造と本質的な



細野
「他の寄付者の方にも賛同してもらえ
るモデル基金として育てたい」

ニーズを論理的に説明し、より実効性の高い支援の形を共に模索した。このプロセスについて、寄付者は次のように述べる。

「提案には、児童養護施設や支援団体の担当者の方々から直接ヒアリングした『生の声』が反映されていました。データによる裏付けもあり、非常に説得力がありました」

また、プロジェクト途中で担当者の交代があったが、後任のSMBC プライベートウェルス営業部 高主 浩太郎は、お客さま窓口として寄付者の負担軽減を第一に考え、本部との円滑な連携を担うことでプロジェクトの推進を支えた。

企画を担うシェーファー、お客さまの窓口を担う高主、そして財団の実務を担当する細野。それぞれが専門性を活かして連携することで、本案件の実現に至った。

支援のエコシステムの 構築を通じ、意志ある資金が 循環する社会を目指す

「子どもの未来助成事業」は、まずは東京・神奈川・千葉・埼玉の1都3県で試験的にスタートし、2026年度以降からは関西・中部地方へ展開、そして将来的には全国約600の児童養護施設で暮らす子どもたちへと支援を届けることを

目指す。本基金は、単独の寄付にとどまらず、賛同する他の寄付者も受け入れる開かれた仕組みとなっている。これは、意志ある資金が社会課題解決へ向かう「新たなお金の流れ」と、それを支える「エコシステム」を創りたいというシェーファーのビジョンにも重なる。

この第一号案件の実績は、SMBCグループにとっても意義深い。高主は「法人オーナーのお客さまの寄付ニーズに対し、より説得力ある提案が可能になった」とその波及効果を語る。また、財団の立場から細野も「この案件を、他の寄付者の方にもご賛同いただけるようなモデル基金として育てたい」と意気込む。

本取組は、子どもたちの自立支援に貢献するとともに、社会課題解決における金融の新たな役割を示すモデルケースとなる。本基金を設立した寄付者は、支援の輪が広がる未来への期待を次のように語った。



高主
「お客さまの寄付ニーズに対し、
より説得力ある提案が可能に」

「今回の私の行動が一つのきっかけとなり、この趣旨に賛同してくださる方々が加わって、将来的にはより大きな基金へと成長してほしいと願っています。そして、その力でさらに広く、多岐にわたる課題に対応できるようになることを期待しています」

細野 義幸 株式会社三井住友銀行
プライベートバンキング企画部(公益財団法人SMBCグループ財団兼務) 上席推進役

私にとってのシャカカチ 【公益の追求】

高主 浩太郎 株式会社三井住友銀行
プライベートウェルス営業部 プライベートバンカー

私にとってのシャカカチ 【一人ひとりが豊かになる取組】

シェーファー・平ダーヴィッド 株式会社三井住友銀行
プライベートバンキング企画部 部長

私にとってのシャカカチ 【社会課題解決を加速させるお金の流れ、それを支援するエコシステムを創ること】



20

資産形成をしながら こどもの未来を応援する「はぐくみプロジェクト」

子育て支援を共感の軸に、お客さまのリターン最大化を追求した商品設計

少子高齢化が加速する日本において、安心して子どもを産み育てられる社会と、日本の持続的な成長の実現が、国全体の重要な課題となって久しい。こうしたなか、政府は2022年から2023年にかけて「子育て支援」と「資産運用立国」を重要な二本柱として掲げ、こども政策の司令塔となるこども家庭庁の新設や、新NISAの拡充を推進していた。国の大きな方針に呼応し、三井住友DSアセットマネジメントはこの二つの流れを結びつける国内初の投資信託の構想に乗り出した。この構想を推進した同社 執行役員 馬岡 憲治は、新卒で三井住友銀行に入行後、国内金融機関で経験と実績を積み、2022年に約20年ぶりにSMBCグループへ復帰した。グループ内外から業界を見た経験から、SMBCグループの真価は「新しい価値を提供し続ける」点にあると確信。復帰にあたり、そのDNAを体現する「国内初の取組」に挑戦したいという強い想いを抱いていた。また、自身も未就学児の親として子育て支援の必要性を痛感していた当事者意識と、同じく子育て世代が多いチームメンバーの想いが、取組を推し進める強い原動力となった。

信託報酬の一部を 「こどもの未来応援基金」に 寄付する「はぐくみプロジェクト」

馬岡らのチームは、まず新NISAに対応した対象ファンドの純資産残高に応じて、同社が受け取る信託報酬の一部を、こども家庭庁が運営する



社員が「はぐくみしたいもの」の写真で作ったモザイク画

「こどもの未来応援基金」へ年に一度寄付するという「はぐくみプロジェクト」を設計。そして、2024年1月に同社が設定した三井住友DSインカムバランスNISAファンド(愛称: はぐくむニーサ)を「はぐくみプロジェクト」の対象ファンドとした。これにより、同ファンドの残高が拡大すればするほど、こども食堂の運営支援や学習支援など、こどもたちに寄り添って草の根で支援活動を行う団体への寄付額が増えていく仕組みとなっている。「はぐくみプロジェクト」という名称には、こどもに限らず「自分たちが大事にしたいものをはぐくんでいこう」という想いを込めた。実際に、販売用資料の裏表紙は、社員から募った「はぐくみしたいもの」の写真を約300枚集めたモザイク画で構成されており、そのなかにはこどもだけでなく、ペットや植物も含まれている。馬岡は、この名称設定の狙いについて次のように語る。「『子育て』は、多くの方が肌感覚で理解できる共感性の高いテーマです。一方で、そのテーマに

限定せず、お子さんのいない方にも想いを寄せていただくことが重要だと考えました。だからこそ私たちは『自分たちが大事にしたいものをはぐくむ』という、より広く普遍的なスローガンを掲げたのです。このコンセプトによって、より多くの方々の共感を呼び起こし、資産運用のすそ野を広げていきたいという狙いがありました」

省庁との対話を通じて構築した 寄付スキームの設計と、 部門連携で実現したファンド設定

この構想の実現には、いくつかの困難が伴った。その一つが、省庁との対話だ。馬岡はまず、こども家庭庁発足前の2022年、前身である厚生労働省の担当部局に飛び込みで電話をかけたが、運用会社からの突然の申し出に、当初の反応は想像よりも鈍いものだった。それでも諦めずに対話を重ね、2023年4月のこども家庭庁の発足後、



正式に訪問。はぐくみプロジェクトの趣旨を説明すると即座に賛同を得て、全面的な協力関係を築くことができた。また、寄付先については、寄付が恣意的なものにならないよう、より中立的な立場で選定する必要があった。そこで、こども家庭庁が配分を行う「こどもの未来応援基金」に寄付することで、中立性を担保した。ファンドの設計に向けた社内での合意形成にも、いくつかのハードルがあった。運用の専門部署からは「コンセプトありきで商品を作っているのか」という問いが投げかけられ、チーム内でも「リスクをどこまで取るべきか」「世の中にある商品と似ていても意味がない」など論点は多岐にわたり、議論がまとまらず、最適な解を模索するのに時間を要した。

議論が前に進む決め手となったのは、「お客さまに付加価値を提供するファンドにしたい」という強い想いだった。チームは「資産運用のすそ野拡大に貢献しているものにヒントがあるのではないか」という仮説を立て、NISAで実際に購入されている商品を分析。その結果、「資産運用の第一歩として、米国株や世界株が広く購入されている」というデータに着目した。そして、「投資対象資産を分散することによりリスクを抑え、安定的なリターンを目指すことができれば、付加価値の

ある商品として選ばれやすくなる」という設計図を描いた。これを実現するため、チームはまず、お客さまが負担するコストを抑えることにこだわった。その手段として、投資対象とするファンドをすべて自社商品で賄うことを決断。単なる商品の寄せ集めではなく、NISAに適した商品を選抜するという思想のもと、「安定したインカム収益が期待される」「投資効率がよい」「3年以上の運用実績がある」といった厳格な基準で投資対象を厳選した。こうして、国内外の株式、債券、不動産などを組み合わせた分散投資型の商品「はぐくむニーサ」が出来上がっていった。

緻密な商品設計に加え、まさに子育て世代で



馬岡
「『大事にしたいものをはぐくむ』ことで、
共感を呼び起こしたい」

あったチームリーダーが「このプロジェクトを成功させよう」という強い意志を持って、社内の一人ひとりに丁寧に説明を重ねたことも、関係者全員の納得を得る大きな後押しとなったという。こうしたプロセスを経て、新NISAが始まる営業初日である2024年1月4日にファンドを設定することができた。設定後、子育て支援につながるということが決め手となり、本ファンドを採用する金融機関も現れている。

社会の一員としてできることを。 投資と教育で広げる 「はぐくみ」の輪

「はぐくみプロジェクト」は今後、販売会社を増やし、賛同の輪を広げていくとともに、対象となるファンドを増やすことで、取組の規模を拡大していく計画だ。馬岡は、次の一手として、日本株に絞ってこのスキームを組み合わせることで、自らの投資行動を通して日本経済を応援しながら子育て支援につなげていく構想を描いている。また、寄付にとどまらず、地域金融機関などと連携して各地で小学生・中学生に向けた金融教育を行うといった広義の子育て支援を含め、活動の幅を広げていくことも模索している。最後に、馬岡は取組を振り返り、熱意を込めて次のように語った。「サラリーマンである前に一人の人間であるという考え方が、とても大事だと思っています。一人の人間として社会に不足しているものを感じ、それを自分たちの業務を通じて展開できないかと具現化していくことが、まさに社会的価値の創造なのではないでしょうか」

※本文中に記載しているファンドの詳細等は下記をご覧ください。
三井住友DSインカムバランスNISAファンド
(成長投資型) / (予想分配金提示型) ファンド概要
▶ <https://www.smd-am.co.jp/extra/income-nisa>
[交付目録見書/成長投資型]
▶ <https://www.smd-am.co.jp/fund/pdf/189109k.pdf>
[交付目録見書/予想分配金提示型]
▶ <https://www.smd-am.co.jp/fund/pdf/189209k.pdf>

馬岡 憲治 三井住友DSアセットマネジメント株式会社
執行役員

私にとってのジャカカチ【社会の一員としてできることをやる】



21 才能に、公正な評価を。協働と実践の機会を生む「高専インカレチャレンジ」

リアルな企業課題への挑戦を通じて、次世代イノベーション人材を育成

日本の再成長には、イノベーションを牽引する高度な技術人材の育成と活躍が欠かせない。しかし、その貴重な才能が、社会の仕組みによって正当に評価されず、待遇や活躍の機会が制限されてしまうこともあるという課題に直面している。日本独自の教育システムを持つ高等専門学校（以下、高専）が、まさにその一例である。高専は実験・実習を重視した実践的な専門教育を行い、卒業生は大学レベルの知識・技術を持つが、学位が「準学士」のため、就職時に不利になってしまったり、就職できる部署が限られてしまったりすることもある。この社会的な評価の課題に加え、全国に国公私立合わせて58校ある高専の学生が、学校の垣根を越えて横のつながりを持ちにくい構造的な問題も、彼らの可能性を狭めている。2021年5月、SMBC日興証券のイノベーション専担組織 Nikko Open Innovation Lab（以下、NOIL）内のプロジェクトチーム「Funder Storm（ファンダーストーム）」は、次世代人材の育成を模索するなかで、この高専コミュニティの独自性と課題に着目し、解決に向けた取組を開始した。

異高専連携で学校の壁を越え、企業のリアルな課題に挑む「高専インカレチャレンジ」

Funder Stormのチームは、高専生が持つ潜在能力を社会とつなぎ新たな価値創造の循環を生み出すことを目指し、協働の場として「高専インカレチャレンジ」を立ち上げた。このイベントの根幹をなすのが二つのユニークな仕組みだ。一つは、異なる高専の学生でチームを組む「異高専連携」。学校の壁を取り払い多様な仲間と協働する経験は、学生たちに新たな視点をもたらす。もう一つは、企業が実際に抱える「リアルな課題」への挑戦だ。参加企業から提示された実践的な課題に対し、学生たちは社会実装を見据えたアイデアを創出する。高専生は座学だけでは得られない生きたビジネスの現場に触れ、課題解決能力を磨くことができる。

2022年にチームに加わり、本取組を推進するNOILの芝崎 春香は「企画を運営していくなかで、次世代の『人』が育たなければより良い経済循環は作れないと気づきました。高専生は日本の『貴重な人財』です。この貴重な人財をより多くの人に知ってもらい、活躍できる場を提供したいと考えるようになりました」と根底にある想いを語る。しかし本取組を形にするのは決して平坦な道りではなかった。立ち上げ当初、まず乗り越えるべきは高専側の懸念だった。「新しいイベントの導入が、ただでさえ多忙な教員の負担をさらに増やすのではないか」。この不安に対する解決策として、チームは運営事務局が全面的に取組をサポートし、高専出身のOB/OG起業家がメンターとして伴走する仕組みを構築した。推進役の一人、NOILの高橋 雄也は、取組の効果をこう振り返る。「先生の負担はほぼなしという形を取ったことで『本当に円滑に運営できるのか』という不安の声もありましたが、実際にやってみた

結果、学生から受賞報告を聞いて初めてイベントの終了を知ったという先生もいらっしゃるくらい、先生の負担をかけずに進行できました」さらに、開催の回数を重ねるなかで運営体制も



高橋 雄也
「『ステークホルダー全員にとっての価値創造』を生み出したい」

進化させていく。2025年4月より、SMBC日興証券は株式会社ノーコード総合研究所と共同で運営を開始し、本格的な産学連携の場づくりを目指す新たなステージとして、同社が開発した専用プラットフォームを導入。従来は手作業だったチーム編成の自動化や、参加者同士の円滑なコミュニケーションが実現可能となり、このDX化で生まれた時間をより学生に寄り添った細やかなサポートに充てることで、イベントの質を一層高めていった。

「想像をはるかに超えていた」 —企業の常識を覆した実装力

こうした手厚いサポートのもとで開催された成果発表会。そこで何より審査員を驚かせたのは、学生たちの圧倒的な「実装力」だった。アイデアを語るにとどまらず、プログラミングを駆使して短期間でプロトタイプやデモ動画として形にしていく。技術力に加え、アイデア自体の斬新さ、作り込まれたプレゼン資料、そして成熟した質疑応答への姿勢。そのレベルの高さは企業の想定を大きく上回り、審査員からは「想像よりはるかに高い能力レベルで驚きました」と、率直な感嘆の声が漏れた。この経験は、学生自身の意識にも大きな変化をもたらした。参加した高専生は「提示されたものを実装して提出するのではなく、企業から解決してほしい課題が示され、アイデアを考えて実現する経験ができて良かったです」と実践的な能力の向上を語り、別の学生は「企業のニーズや反応をよく聞き、チームメンバーを含め対話することで、より良いものができると感じました」と、チームでの価値創造について振り返る。確かな手応えと実績をもとに、SMBC日興証券はこのイベントを一過性のもので終わらせることなく、社会の仕組みを変えるための具体的なアクションへとつなげていく。まず、金融機関として初となる独立行政法人国立高等専門学校機構との包括連携協定を締結。これにより、高専を中心に国際的な視野を持つ

変革人材を継続的に育成・輩出するエコシステムの構築を共に目指すパートナーシップが生まれた。さらにSMBC日興証券は2025年4月入社の新卒採用より、高専卒業生（専攻科除く）を「大卒」と同じ待遇で募集を開始し、総合職第1号として高専卒業生が入社している。芝崎は「これまでの



芝崎 春香
「才能が正しく評価、発信される循環こそ日本成長のきっかけになる」

積み重ねを通じて高専と最も親しい金融機関である当社が、高専卒業生を大卒給で採用することで、彼らが公正に評価される社会の実現に貢献できると考えています」と、その意義を語る。



高橋 雄也 SMBC日興証券株式会社
Nikko Open Innovation Lab

私にとってのシャカカチ【ステークホルダー全員にとっての価値創造】

芝崎 春香 SMBC日興証券株式会社
Nikko Open Innovation Lab

私にとってのシャカカチ【社会価値の実践が日本の再成長を支える】

高専インカレチャレンジの今後の目標は、全国58校すべての高専からの参加を実現することで、本取組をさらに広く根付かせ、挑戦の輪を広げること。そして包括連携協定を基盤に、イベントから派生する新たな産学連携プログラムの企画を通じて、高専から育った高度な技術人材が社会で活躍し、変革を生み出していくための持続的な仕組みづくりを目指す。このビジョンを実現するうえで、高橋は「ステークホルダー全員にとっての価値創造」という考え方を重視する。高専生にとっては成長の機会、企業にとっては新たな事業創出の機会、教育機関にとっては新たな教育価値の提供。そしてSMBCグループにとっては、未来の社会を担う人材を育むことで、持続可能な経済成長を生み出すという社会的価値の創造につながる。関わるすべての人々が同じ方向を向き、それぞれの価値を享受できる仕組みだからこそ、プロジェクトは困難を乗り越え、加速していく。この仕組みを土台として、芝崎はその先に、さらに公正な評価が息づく社会を思い描く。「埋もれていた才能が正しく評価され、その価値がグローバルに発信されていく。その循環こそが日本が再び成長するきっかけになると信じています。今後は国内外を問わず、高専インカレチャレンジの取組に共感してくださる方々と共に、このコミュニティをさらに盛り上げていきたいです」



22 名城大学の学生と共に「Olive」の普及課題を探求し、実践知を共創

企業課題を“生きた教材”に学びの機会を創出し、企業・学生・地域の三方良しを推進

少子高齢化により、日本の生産年齢人口は減少の一途をたどっている。労働人口が減少するなか、国が持続的に成長するためには、労働者一人ひとりの生産性向上が不可欠だ。なかでも、未来を担う若者の能力向上は、経済全体の活力を生み出す重要な土台となる。

こうしたなか、三井住友銀行(以下、SMBC)は、金融リテラシー向上とキャッシュレス化促進につながるデジタル総合金融サービス「Olive」の若年層への普及を目指していた。SMBC 名古屋エリア 板垣 恵美は、「若者に将来への明るいイメージを抱いてほしい」という強い想いと「実践を通じて『できること』を増やす経験こそが、若者の自信と選択肢を育む」という信念を背景に、Olive普及に向けたプロセス自体を、学生が実践的に学ぶ機会に転換できないかと考えた。構想の実現に向けて、学生数が多く、SMBCのATMが置いてある大学を「運命を感じる大学」と称してアプローチを開始。その行動は、企業の課題解決と学生の実践的な学びを結びつける事業を推進していた、株式会社名城大学サービス 課長 山本 剛毅氏との出会いへとつながり、本取組が開始した。

学生が主役の「マーケティング研究会」。企業の事業課題を、実践的な学びの機会として提供

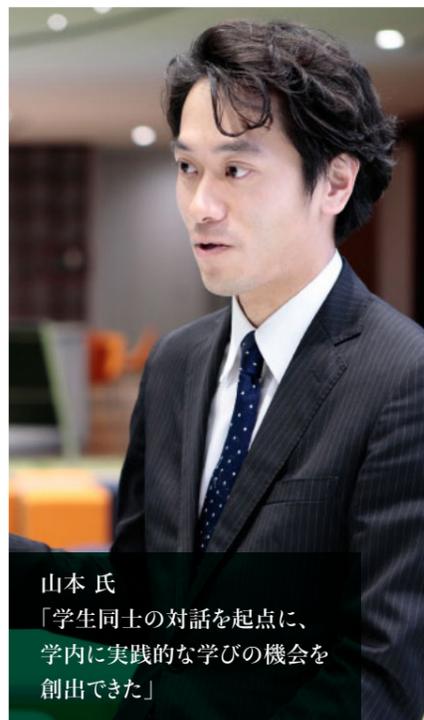
「マーケティング・セールスプロモーション研究会 with三井住友銀行」は、名城大学、その学生、そしてSMBCの三者が、明確な役割を担い推進した共創プロジェクトだ。大学は、学生に実践的な学びの場を提供する「機会提供」。学生が担うのは、マーケティングプランを企画・提案する「プランニング」。そしてSMBCは、研究会の成果を形にする「企画実現」を担う。

この研究会には、文系・理系、さらには博士課程の学生まで、多様な学生たちが参加した。自身の専攻分野では得られないマーケティングの実践知を求める学生や、金融業界のリアルな課題に触れることでキャリア観を深めたいと考える学生など、その動機もさまざま。彼らにとって

この研究会は、座学だけでは得られない貴重な実践的学びの機会であり、その主体的な姿勢が研究会全体の原動力となった。

学生たちは、2ヵ月間にわたりマーケティングプランの策定に臨んだ。彼らは学生のリアルなインサイトを探るため、チームに分かれて学内の友人へインタビュー調査を実施するなどの活動を重ねた。こうした活動の教育的価値について、山本氏は次のように語る。「学生は、友人へのインタビューを通じて自分たちにとっての『当たり前』を客観的なインサイトとして捉え直し、それをマーケティングの視点と結びつけることで、リサーチから企画立案までを体験できました。このような実践的な学びの機会を学内で創出できたことは、非常に有意義でした」

この研究会の価値を最大化するため、板垣らは、学生に答えを教えるのではなく、思考を引き出すファシリテーターに徹した。また、学生と年齢の近い若手行員も議論の場に参加してもらうことで、



山本氏
「学生同士の対話を起点に、学内に実践的な学びの機会を創出できた」

学生がより話しやすい雰囲気づくりにも配慮した。この運営方針について、板垣は「私たちの考えを一方向的に伝えるのではなく、学生自身の意見を引き出すことを最優先に考えました。学生ならではの視点や発想にこそ、価値があると考えています」と語る。「主役は学生である」という思想が、プロジェクト全体を貫いている。

研究会の活動を通じて学生のスキルや金融知識が向上、活動成果を基にしたプロモーションも

研究会の活動は、参加した学生に多角的な学びをもたらした。ある学生は「ボトムアップリサーチが苦手でしたが、インタビューを通じて相手の意見や考えの背景を読み取る力が鍛えられました」と、具体的なスキル向上を語る。また、別の学生は「インタビューを通じて、自分たちが『こうだろう』と想定していたこととは違う、予想外の意見に触れることができました。仮説を立てるだけでなく、実際にリサーチを行うことの重要性を改めて感じました」と、マーケティングの本質的な学びへとつながった。

スキルや視点の獲得に加え、題材となった金融サービスそのものへの理解も深まった。当初は「Oliveの存在自体を認識していなかった」という学生が、活動を通じてその機能性や利便性を学び、「今では非常に優れた金融サービスだと感じています」と語る。一方、サービスを利用している学生からも「活動を通じて『こんな機能があったのか』と、自分がサービスを使いこなせていなかったことに気づきました」という声が寄せられた。

そして、研究会の成果である学生たちの企画・提案は、実際の取組としても推進されている。広告面では、学生がデザインしたOliveのチラシが学内サイネージで実際に使用された。また、彼らが発見した「海外渡航を控えた留学準備のタイミングは、金融サービスの必要性を強く感じる場面」というインサイトを基に、留学説明会と連携してOliveの海外生活における利便性を訴求する



板垣
「学生ならではの視点や発想にこそ、価値がある」

プロモーションも進められている。板垣は、この取組がもたらす長期的な価値に想いを馳せる。「研究会の学生に、自分たちのアイデアが実現され、結果へとつながっていく体験をしてもらいたい。初めは低空飛行でも、やがて上昇気流に乗り、どんどん拡大していく。そんな景色と一緒に見られると信じています」

こうした学生の成長をはじめとする、三者に価値をもたらす「三方良し」の仕組みは、社内でも高く評価された。本取組は「SMBCグループ シャカカチ AWARD 2024」において社長賞を受賞。三井住友フィナンシャルグループ 代表執行役社長グループCEO 中島 達から「ビジネスを通じて地域に貢献し、三方良しを実現する商人(あきんど)らしいプロジェクト」との評価を獲得した。この受賞を機に、グループ内の他部署からも問い合わせが多数寄せられるなど、その影響は広がりを見せている。

「名古屋モデル」の確立と県内への展開。挑戦を続ける先に描く、持続的に成長する未来

板垣は、今回の取組モデルを「名古屋モデル」の一つとして、愛知県内の約50大学へ展開していく

構想を持つ。さらにその先には、小中高から大学まで一貫した金融経済・キャリア教育の実現を見据えている。

「まずは金融経済教育、キャリア教育共に『実践』を意識したモデルコンテンツを創り、その後、愛知県内へと展開できたら最高だと思っています」

また、板垣は、長期的な人材育成の重要性について「大学生になって初めてキャリアと向き合うのではなく、小中学校の段階から将来を意識し、時間をかけて目標に向かって歩む経験を積むことが、優れた人材を育むと考えています」と強調する。

最後に、取組全体を貫く「成長」というテーマについて、板垣は自身のキャリアと今回の取組を総括し、その道筋への考えを示した。

「成長の起点となるのは、まず世の中への興味と問題意識を持つことだと考えています。そのうえで、自らが『何をしたいのか』『何ができるのか』『それは社会から求められていることなのか』を深く問い、世の中の変化を的確に捉えながら、自身を常にアップデートし続ける姿勢が求められます。そして何より重要なのは、勇気を持って挑戦し続けることです。課題を前にして『考え抜く』こと、そして『挑み続ける』こと。この地道な実践の先にこそ、成長があるのだと考えています」

山本 剛毅氏 株式会社名城大学サービス 課長

板垣 恵美 株式会社三井住友銀行 名古屋エリア

私にとってのシャカカチ【日本に貢献すること】

二人の識者が、SMBCグループの現在地を捉え、さらなる飛躍への期待を込めて語ります。

次世代の声を反映させ、国際視点で社会デザインを

気候変動や生物多様性の喪失といった課題が深刻化するなか、未来の当事者である若者の声が意思決定の場に届いていない。この現状に警鐘を鳴らすのは、一般社団法人SWITCH 代表理事 佐座 慎苗氏だ。グローバルに活動する佐座氏に、SMBCグループへの期待を伺った。

一般社団法人 SWITCH
代表理事

佐座 慎苗 氏

日本には世代を超えた対話が不足している

佐座氏とSMBCグループとの接点は、Olive LOUNGEで開催された元プロ野球選手・斎藤 佑樹氏との対談イベントだった。そこでは、スポーツを入り口に、環境問題に馴染みのなかった層も社会課題に触れる光景が見られたという。佐座氏は、こうした各業界と環境のつながりを作ることが、サステナビリティへの関心の裾野を広げると評価する。一方で、若者が持つ関心や多様な意見を、社会変革や意思決定に反映させる仕組みづくりに、日本は大きな課題を抱えたと語る。「日本の大きな課題の一つは、世代間の対話が不足している点です。例えば国連事務総長は、『気候変動に関するユース諮問グループ』という枠組みで、3か月ごとに世界のトップ14名の若者の声を聴く時間を取っています。若者と対話することは、パリ協定を実現するタイミングで大人になっている当事者の価値を導入し、国際潮流を掴みリードするうえで



非常に重要です。日本でも若者はDX・GX・CEなど今までになかったサステナブルな社会システムを迅速に構築する鍵だと信じています。そのためには新しい価値を創造し構築できる若者の教育、国際人材育成、社会変革を受け入れる企業や社会の体制づくりが必要です」

国際社会の未来を見据えた社会デザインを

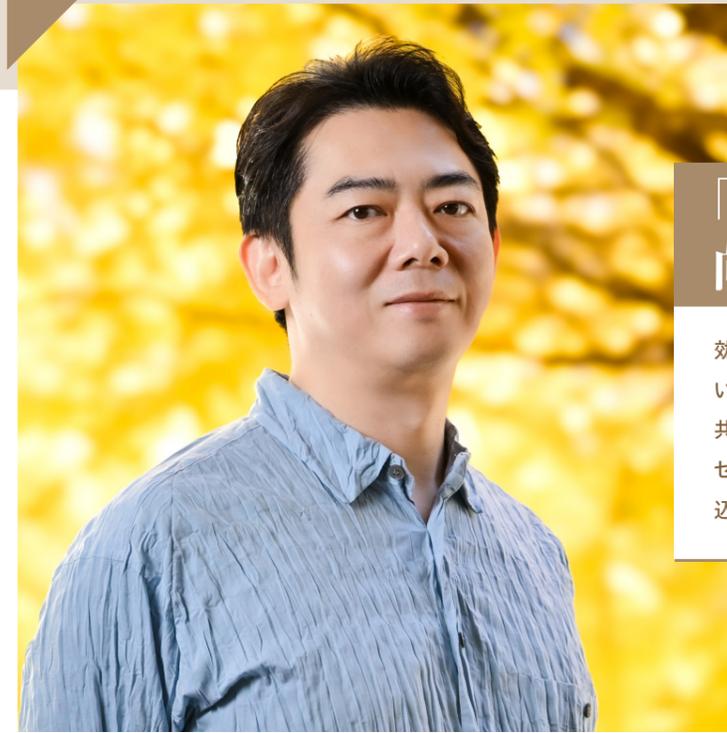
佐座氏は、こうした国内課題の指摘とともに、SMBCグループにはさらに視野を広げ、国際社会から自社を俯瞰する「グローバルな視点」への転換を期待すると強調する。「国内起点から一歩進み、常にグローバルな目線で社会にどう貢献できるかを問い続けることが重要です。まずは、戦略や企画、社会課題解決の取組を『英語で制作』することで、オーディエンスが『日本』ではなく『アジアや世界』からスタートとなります。海外との連携を強化するためには、『今までの普通』を乗り越える形づくりを実践し、自社の普遍的価値を見つけてみてはいかがでしょうか」
佐座氏は、SMBCが世界をけん引する「社会課題を解決する銀行」として打ち出し、社会全体をデザインしていくという方向性を提言する。その背景にはSMBCグループとの対話で感じた、確かなポテンシャルがあるという。



「SMBCグループの方々は、二極化する世界を見据え、どうサステナブルな社会を構築し、日本としての社会経済基盤を強化できるかを考えていると感じています。そこに必要なインフラや投資は何かを、中長期目線で考えられており、常に新しい挑戦をする社風があると思います。そのチャレンジ精神に共感するお客さまが多いですが、まだ十分に伝わっていないのは非常にもったいない」
そのビジョンをお客さまに伝えるには、現場の社員一人ひとりが自社の存在意義を自分の言葉で語れるかどうにかかっていると、佐座氏は力を込めて語る。「なぜこの事業や取組を行うのか。その『なぜ』を全社員が自分の言葉で語れる組織は強い。そして、その『なぜ』と向き合いながら、取組を継続させていくことこそが、変化の時代を乗り越える力になります。SMBCグループが、次世代の声に耳を傾け、未来へ向けた自らの社会的役割を鮮明に描き、そのビジョンを社内そしてアジアに発信していくことを期待しています」



1995年生まれ。ユニヴァーシティ・カレッジ・ロンドン大学院卒業。Mock COP グローバルコーディネーターとして140か国の環境専門の若者をまとめ、COP26と各国首相に18の政策提言を行い世界的な注目を浴びる。2023年 Forbes JAPAN 30 UNDER 30に選出。COP26・COP28・COP29日本代表として参加。日本学術会議連帯会員(特任)。NHK国際放送番組審議会委員。



「正解のない問い」に向き合い、真の共創を

効率性や都市化を追求してきた現代社会は、さまざまな弊害に直面している。その課題の本質は、科学的思考だけでは捉えきれず、新たな「知の共創」が不可欠だ。ヴァイオリニストであり、東京大学 先端科学技術研究センター 教授でもある近藤 薫氏は、学術の領域に芸術の実践知を持ち込み、「知性」と「感性」の融合を通じて新たな社会のあり方を探っている。

公益財団法人 東京フィルハーモニー交響楽団 コンサートマスター
国立大学法人 東京大学 先端科学技術研究センター 教授

近藤 薫 氏

「自利」に向き合うことが、「利他」につながる

SMBCグループは、近藤氏が立ち上げた「高野山〈円融の集い場〉」で連携している。円融の集い場は、産業、芸術、学術の垣根を越えて多様な価値観を融合し、対話を通じて新たな価値創造を目指す場だ。SMBCグループの源流の一つである住友グループの精神を示す言葉として「自利利他公私一如」があるが、近藤氏もまた、円融の集い場の初回テーマに「自利利他」を設定していた。その重要性を、「人を幸せにするには、まず自身のありのままの個性を認め、自分という存在を満たすことが必要です」と語る。自分が満たされて初めて他者を受け入れられるからだ。近藤氏はその先に、個と社会、人間と自然等の境界が溶け合い、生かし生かされながら循環する「円融」の世界を見据える。

芸術に触れて自身の内面と向き合い、言葉を越えた感性の対話を

では、いかにして自分を満たすのか。そこで力になるのが芸術だ。科学は解明や説明を目指すのが、芸術は「分からないもの」や「感性」をそのまま扱う。そこには決まった答えがなく、「自分はどう感じるか」を問うしかなくなる。結果、芸術に向き合うことは、自身の



あり方や「なぜ生きるのか」等の根源的な問いへつながり、自己を深く掘り下げる営みとなる。こうして掘り下げた深い内面は、言葉やオンラインでは共有しきれない。そのため、近藤氏は身体性を伴う生身の対話にこだわる。「今日、机上のみ、またはDXやVRの文脈上での共創が増えてきていると感じますが、互いに生身で向き合い、言葉にならない感性を響き合わせ、一人ひとりが掘り下げた先にある『根っこ』の部分でつながってこそ、真の共創が生まれるのです」
この真の共創を社会へ広げるため、金融には何ができるのか。近藤氏は、金融と芸術の間に、本質的な親和性と連携の可能性を見出している。「最初は、金融と芸術は相容れないものだと考えていました。しかし、金融は『信用』という実体のないものを扱い、目に見えない『感性』を扱う芸術と非常に近い。また、SMBCグループの方々との対話のなかで、

私たちが芸術家が持っている夢や希望と同じくらいの熱量を持った人材がいることに感動しました」
そうした熱量が、新たな価値の循環を生み出す。分配すれば減る富と異なり、芸術の価値は分配しても減ることはない。この「減らない価値」を共創により社会へつなげ、循環させていく。金融と芸術が融合する先に、美しい「円融」の景色が広がっているのかもしれない。



愛知県出身。東京藝術大学卒業、同大学院修士課程修了。演奏のほか、教育者、アートプロデューサーなど多方面で活躍。著書『金のオタマジャクシ、そして感性の対話：世界に音楽が必要な理由』。JST「さきがけ」領域運営アドバイザー。

編集後記

3回目となりました、今回の「社会的価値の創造」に関するストーリーブックはいかがでしたでしょうか。この3年間、SMBCグループ社員一丸となって「社会的価値の創造」に向けた取組を進めてきて、自分の考えや行動を明るく、楽しそうに話す社員が多く居ることに、改めて気づきました。また、縁あって私たちの施策にご参加いただく方や、プロジェクトを共創させていただく方の輪が着実に広がってきていることにも感謝しております。

自分たちが世の中のために役立つはず、あるいはきっと良いことだから、と幾ら思っていたも、SMBCグループの外から見たときに同じように認識されないようでは、的確にニーズを捉えて社会課題の解決に貢献した、とは言えないと思います。

そのような認識の下、このストーリーブックも、前回と同じように案件をご紹介するだけでなく、ご覧いただきました通り、SMBCグループの外におられる、ジャンルの異なるお二方から激励のコメントをいただきました。

佐座慎苗さんからは、「『なぜ』この事業や取組を行うのか、自分の言葉で語り、長期目線で取り組んでいることを力強く発信する必要がある」。また、近藤薫さんからは、「真の共創を社会に広げるため、金融にはもっとできることがある」。どちらのコメントの内容も、2026年4月から始まる新しい中期経営計画における私たちの課題です。

「社会的価値の創造」に向けた第2フェーズとして、これまでの3年間とは異なるレベルでの取組みをお示しすることができるよう、日々頑張ってお参ります。今後とも、SMBCグループのシャカカチの取組にご期待ください。

編集チーム

社会的価値創造本部

高市 邦仁

岡本 めぐみ 片岡 玲子

皆藤 美成 吳 怜實

落合 真優

※STORY BOOK2025に掲載された内容は、特段の記載がない限り、本冊子制作当時(2025年12月)のものとなります。

