

SMBCグループの成長戦略としての ダイバーシティ経営

2026年3月

株式会社三井住友フィナンシャルグループ／株式会社三井住友銀行

人事部DE&I推進室

樺澤 俊亮

- 本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。
- 本資料は、作成日時点で弊行が一般に信頼できるとされる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を弊行で保証する性格のものではありません。また、本資料の情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください。
- ご利用に際しては、ご自身の判断にてお取扱いいただきますようお願い致します。本資料の一部または全部を、電子的または機械的な手段を問わず、無断での複製または転送等することを禁じております。



SUMITOMO MITSUI
BANKING CORPORATION

SMBCグループの成長戦略としてのダイバーシティ経営

1. ダイバーシティ経営推進体制 ...P2
2. 成長戦略としてのダイバーシティ経営 ...P7
3. 女性活躍の推進：人材戦略における大きな「のびしろ」 ...P13
4. 共育（トモイク）の推進：男性育休必須化の背景 ...P20
5. チームレジリエンス：育休をきっかけにチームを強くする ...P27
6. おわりに ...P31

ダイバーシティ経営推進体制



SUMITOMO MITSUI
BANKING CORPORATION

SMBCグループの概要

- グローバルベースのグループ経営が求められる中、ダイバーシティ経営の実践は重要な課題

主な財務情報 (円)

数字は概算表記

	2010年度	2024年度
連結粗利益	2兆5,000億	4兆1,000億
連結業務純益	1兆20億	1兆7,000億
親会社株主純利益	4,760億	1兆1,000億
総資産	140兆	306兆

従業員数

	2010年度	25年3月末
従業員数	62千人	132千人
		うちSMBC 28千人

主要グループ会社

銀行	
三井住友銀行	SMBC信託銀行
証券	カード
SMBC日興証券	三井住友カード
リース	消費者金融
三井住友ファイナンス&リース	SMBC消費者金融
アセットマネジメント	シンクタンク・システム開発
三井住友DSアセットマネジメント	日本総合研究所

■ 中核人材の多様性確保に関するKPI

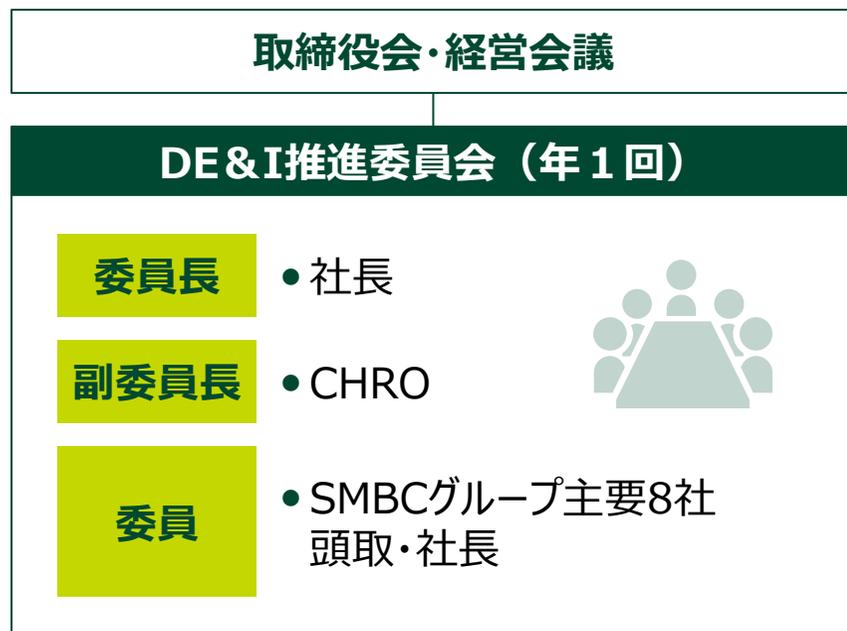
- ・ 多様性確保は着実に前進しているものの、さらなる女性活躍の推進が必要

	KPI項目	直近実績		2025年度 目標	2030年度 目標
女性	取締役会に占める女性比率	30.7%	2025/6末	-	30%
	女性役員数	40人	2025/6末	30人	-
	女性管理職比率	22.1%	2025/3末	25%	30%
外国籍	外国籍役員数	23人	2025/6末	25人	-
	海外現地採用従業員の管理職比率	約94.2%	2025/3末	93.7%	-
キャリア 採用者	キャリア採用比率	40.3%	2024年度	30.7%	-
	キャリア採用者の管理職比率	20.2%	2025/3末	18.0%	-

■ ダイバーシティ経営推進体制

- ・ 専門委員会を設置し、①長期戦略であるダイバーシティ経営推進の重要なチェックポイント、②特定課題への取り組みについて推進力を得るための場、として運用

■ SMBCグループ



■ SMBC



【SMBC】DE&I推進委員会の直近4回分の議題

- ・ 時宜に沿った形でアジェンダを設定、議論の結果がアクションにつながるように運営

回	開催年月	ディスカッションテーマ
第21回	2024/8	委員各部署で仕事と育児を両立する女性が活躍するために取り組むべきこと
第22回	2025/1	男性育児参画の推進に向けた施策
第23回	2025/7	次期中期経営計画における女性活躍推進
第24回	2026/2	次期中期経営計画におけるダイバーシティ経営の取組方針について

※第21回～第23回は、日本における状況を対象としたもの

成長戦略としてのダイバーシティ経営



SUMITOMO MITSUI
BANKING CORPORATION

Diversity, Equity & Inclusionステートメント

- DE&I推進を「経営理念実現の手段」と「成長戦略そのもの」と位置付け
- その実践が「ダイバーシティ経営」

SMBCグループにとって最大の財産は「人」であり、経営理念において、「**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**」と謳っています。

SMBCグループは人種、国籍、年齢、性別、性的指向・性自認、宗教、信条、文化、障がい、キャリア、ライフスタイル、などに拘らず、多様なバックグラウンドを持つ社員が互いに尊重し合い、能力や個性を発揮して活躍できるように個々の状況に応じた公正な機会やリソースを提供することで、**多様な視点を持つ革新的な組織**を目指します。

私たちは、お客さま、及びステークホルダーと共に発展し、持続可能な社会の実現に貢献するために、Diversity, Equity & InclusionをSMBCグループの「**成長戦略そのもの**」と位置づけ、グループ全体で推進していきます。



DE&I推進に対する社内の認識

- DE&I推進に関する社内への理解浸透や有効性の実感は、依然として課題

Q. DE & Iがもたらす具体的な社内での効果について、あなたが特に重要だと思うものを2つまで選択してください。
(2025年度DE&Iに関する社内アンケート、日本の従業員のみ対象)

1位： エンゲージメントの向上

2位： 人権尊重

3位： 法令遵守

4位： 人材確保

5位： イノベーションの創出

6位： ハラスメントの防止

7位： 経営リスクの発見・対策

回答数の多い順 N=43,482 複数回答（最大2つ）

ダイバーシティ経営の目的地と現在地

- 違いに価値を認めず、「主流派と同じふるまい」を求める傾向
- 多様な人材の相乗効果を生むために、「統合＝インクルージョンの実現」を目指すことが必要

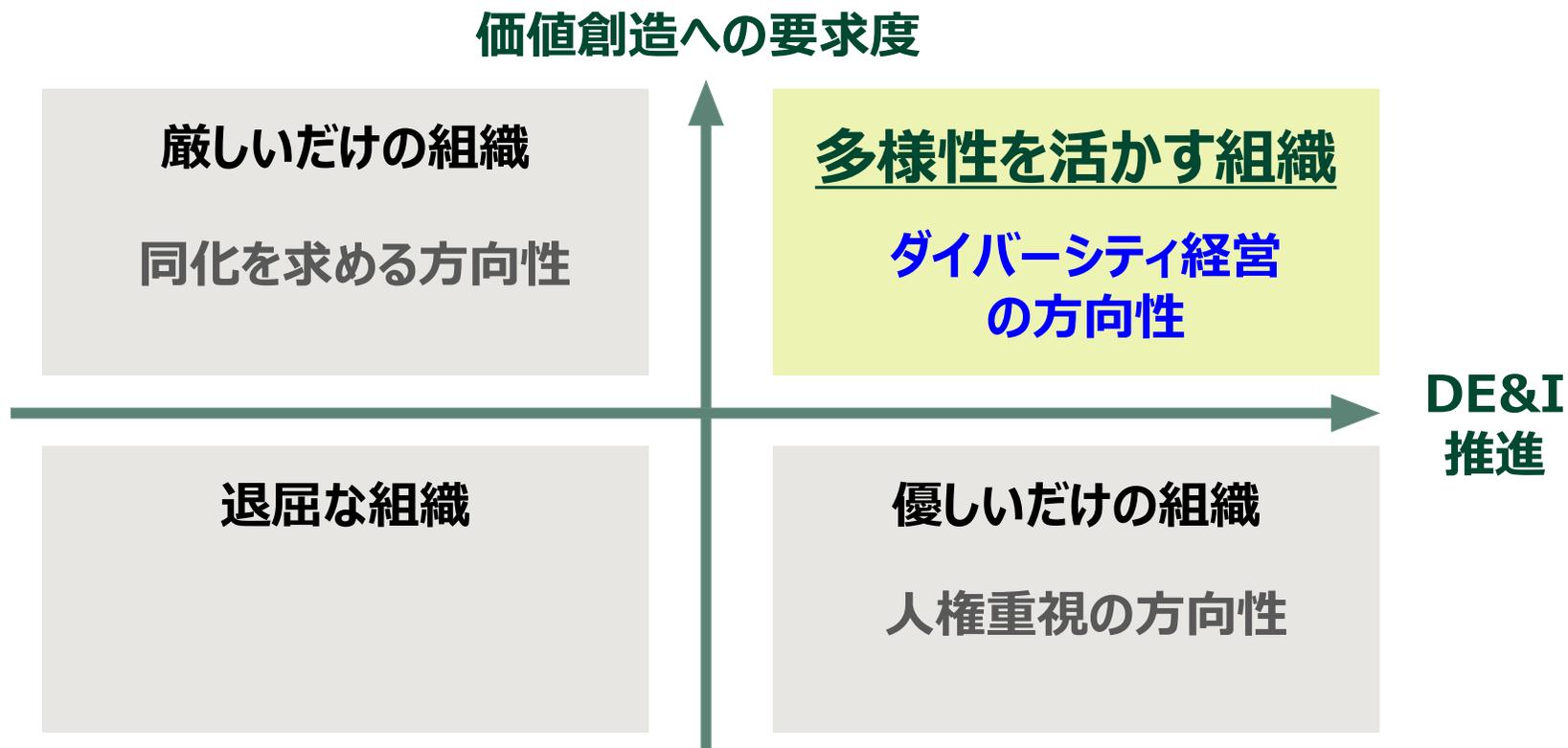


状態	多様性そのものを拒絶 均質性を守ろうとする	違いを無視 「平等」のもと同化を要求	違いに価値を認めるが 役割を分けて活用	多様性が組織のあらゆる 活動に組み込まれ 相乗効果を生んでいる
多様性の 捉え方	経営上の リスク・負担	法令対応 差別の解消	多様な市場や顧客 への対応手段	学習・変革のための 資源
事象	<ul style="list-style-type: none"> • 「属性にこだわるのは不自然だ」と反発する 	<ul style="list-style-type: none"> • 評価基準や仕事の仕方は従来のまま • 主流派と同じふるまいを求められる 	<ul style="list-style-type: none"> • 女性、外国人など属性に応じた役割分担 • 従来組織の仕組みは不変 	<ul style="list-style-type: none"> • 違いを前提とした議論が当たり前になる • 多様性が組織の持続的な競争力の源泉に

早稲田大学商学大学院教授 谷口 真美氏による「4つのパラダイム」を参考に当社にて作成

ダイバーシティ経営により目指す組織

- DE&I推進を価値創造につなげ、「ダイバーシティ経営」を実現するためには、「厳しくも温かい組織」を目指すことが必要



ダイバーシティ経営の実践

- 「SMBCグループ人財ポリシー」の好循環による価値創造と経営理念の実現につなげるため、「会社が従業員に求めるもの」の発揮を促す施策や社内コミュニケーションを強化



女性活躍の推進 ～人材戦略における大きな「のびしろ」～

※記載内容及びデータは、日本法人のみを対象

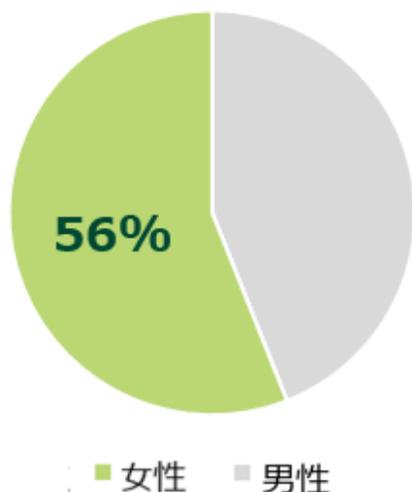


SUMITOMO MITSUI
BANKING CORPORATION

【SMBC】女性活躍の現状

- ・ 従業員の半数超が女性、管理職比率も順調に増加

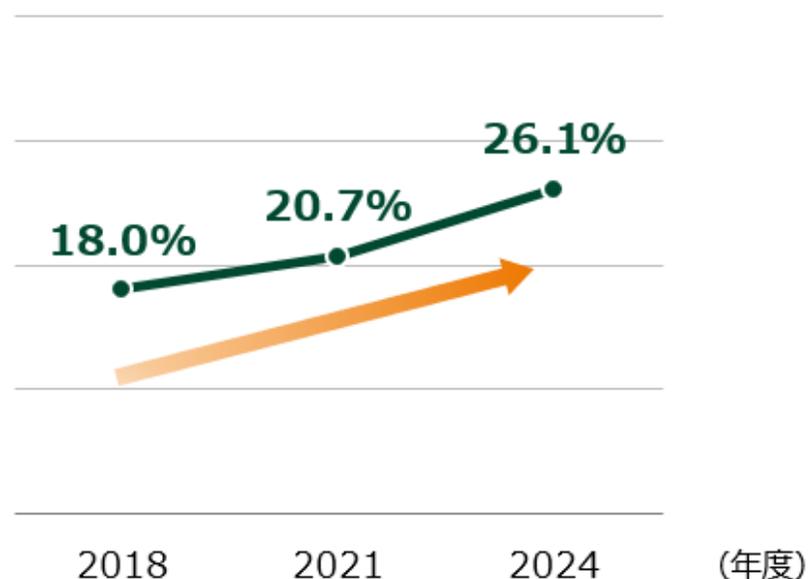
■ SMBCの従業員の女性比率 (2025年度)



※執行役員、嘱託、スタッフ、派遣職員、海外の現地採用者を除く

▶ 従業員の半数以上が女性

■ SMBCの女性管理職比率



▶ 順調に女性管理職比率が増加

■ 【SMBC】女性活躍の「実情」

- ・ 女性活躍推進には、依然として大きな「のびしろ」が存在

■ エンゲージメント

エンゲージメントスコアは
男性に比べて女性が低水準

全従業員の半分である女性の
ポテンシャルを活かしきれていない

■ 子供がいる従業員のキャリア

子供がいる従業員の登用率は
男性に比べて女性が低水準

育児分担が女性に偏るなか、
出産・育児がキャリアの制約に

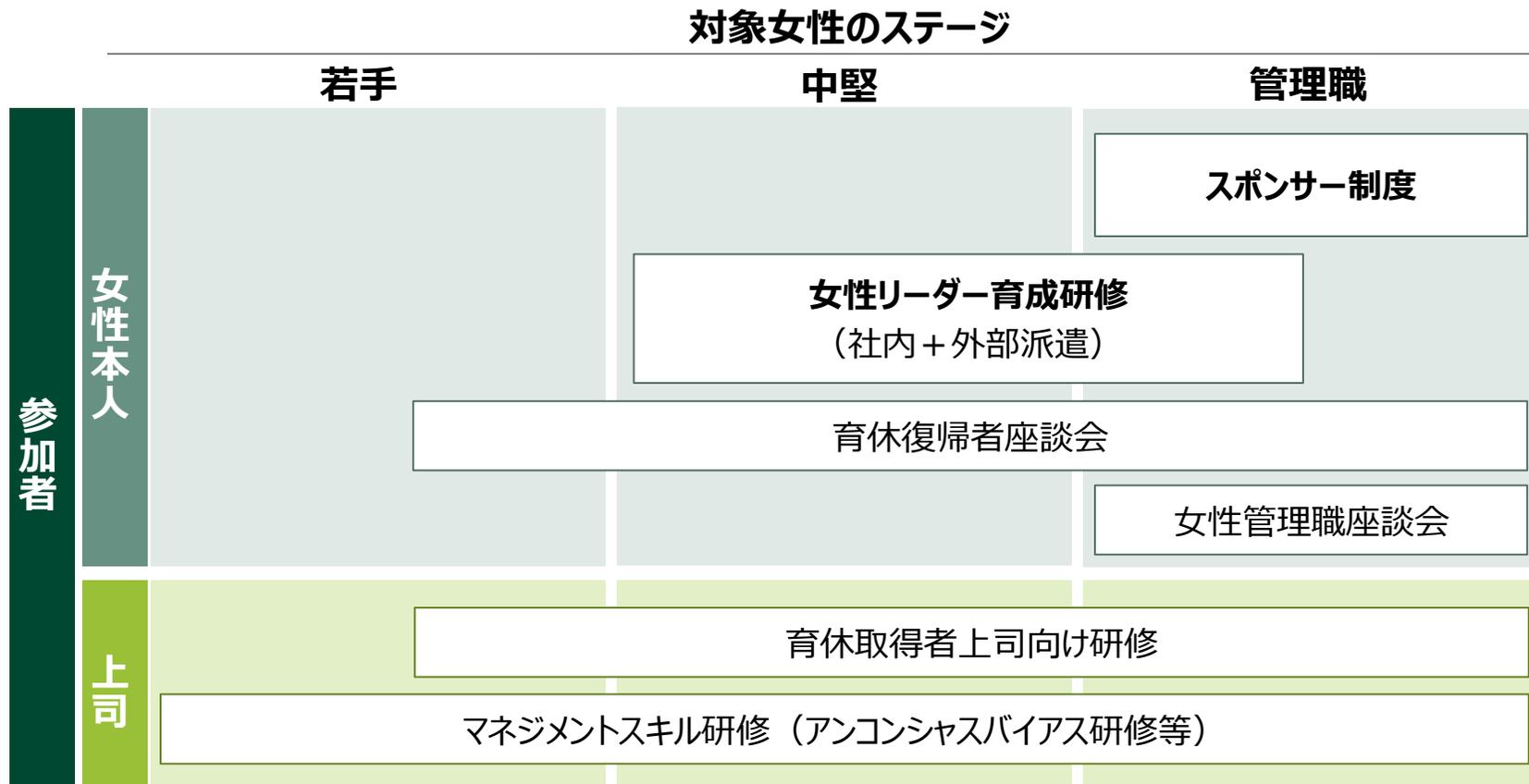
■ 部署・部門別の状況

女性や女性管理職は、
リテールや事務の領域で多い

職場により人員構成が異なる・
女性の管理職が少ない領域がある

【SMBC】女性活躍に関連した研修体系

- 研修などを通じたリーダー育成・成長機会の提供を拡大
- 上司や同僚への働きかけ、若手のキャリア形成支援、ネットワーキング支援が今後の課題



女性活躍推進の課題：根本要因

- 根本要因へのアプローチに長期視点で取り組むことが必要

組織風土

画一的な活躍の姿と人材像・無意識のバイアス

- 「強力なスタイルのリーダーシップが求められている」
- 「休日出勤できない人や在宅勤務では難しい」
- 「女性には、専門的な仕事が向いている」



- バイアスの積み重ねが経験の男女差に
- 上位職責への挑戦意欲が低下

ライフイベント

仕事も育児も頑張ることへの障壁

- 「やりたい仕事ではなく、子育てしやすい仕事」
- 「育児も仕事も全部自分でやらなくては」
- 「子育てを優先することが当然（但し女性のみ）」

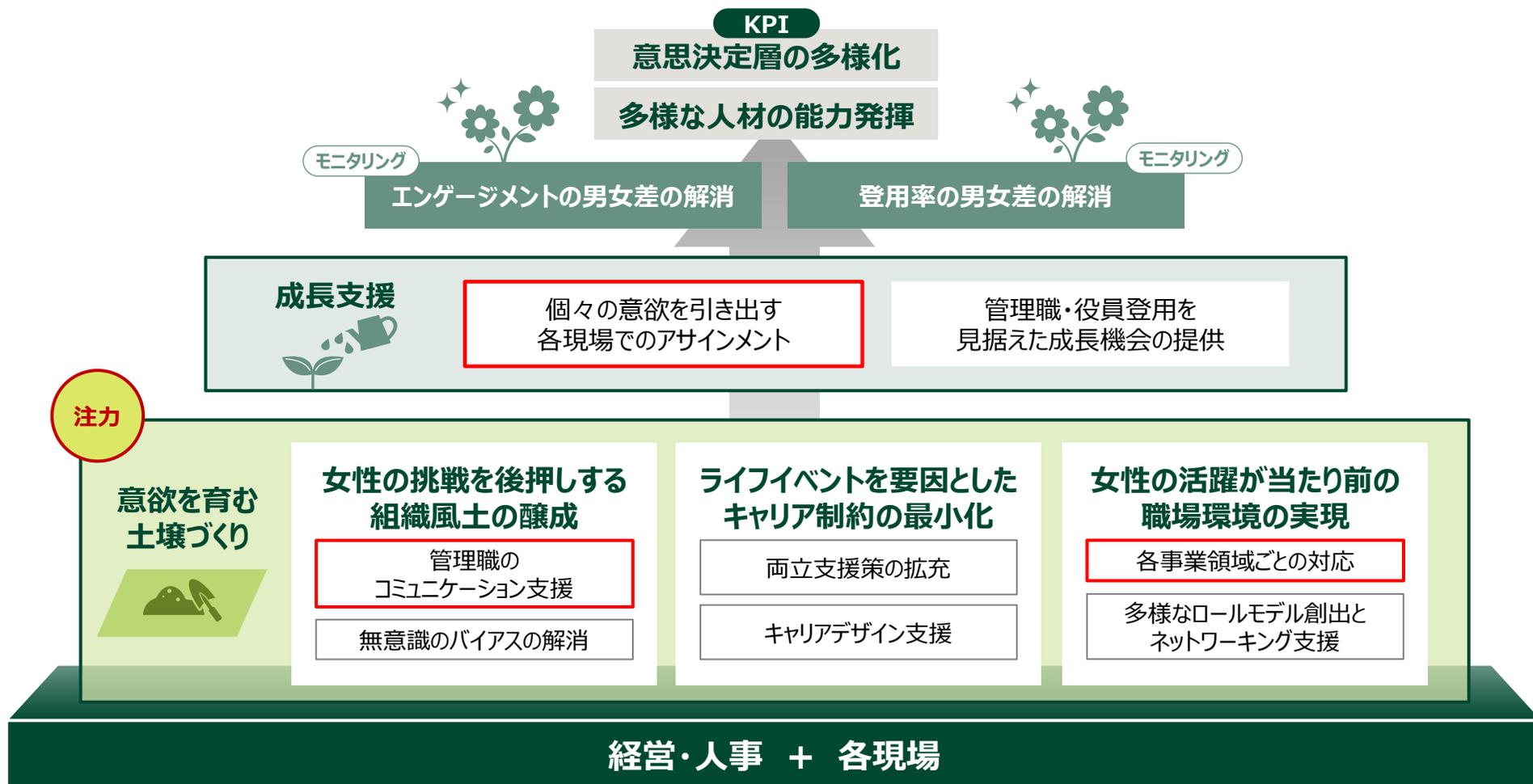


- ライフイベント前から意識の男女差が発生
- 産育休から復帰後も働き方に差が

管理職の育成のみならず、日常のアサイン、コミュニケーション、周囲の意識といった、
根本要因へのアプローチに、長期的視点で取り組む必要がある

女性活躍推進のフレームワーク

- 「意欲を育む土壌づくり」と各現場レベルでの推進により、性別にかかわらず「多様な人材の活躍」と「結果としてのKPI達成」を実現



共育（トモイク）の推進 ～男性育休必須化の背景～

※記載内容及びデータは、日本法人のみを対象

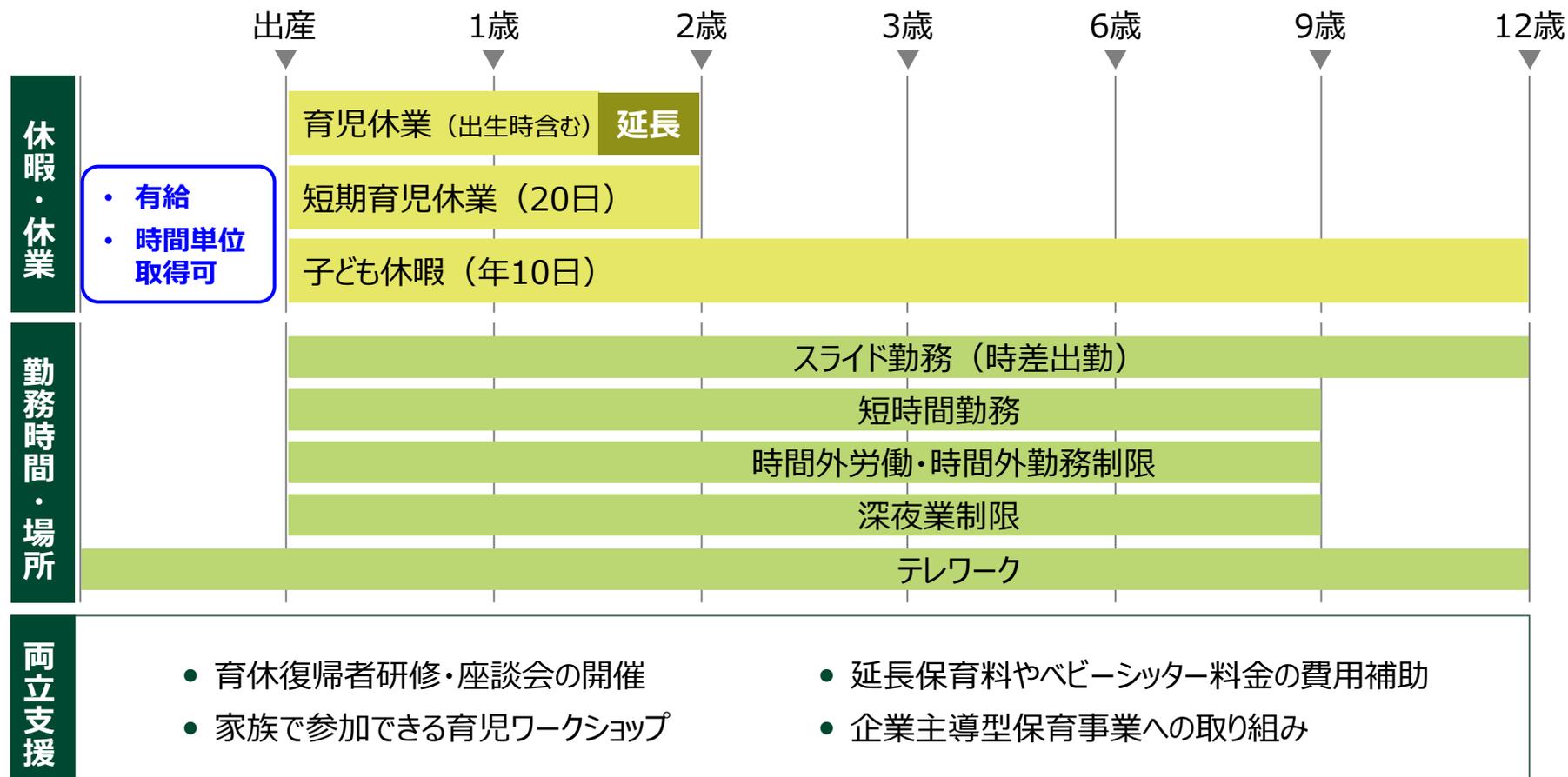


SUMITOMO MITSUI
BANKING CORPORATION

【SMBC】両立支援制度

- 性別に関わらず意欲ある従業員が希望するキャリアを歩めるよう両立支援策や柔軟な働き方の選択肢を整備

■「男性も」利用可能な両立支援制度

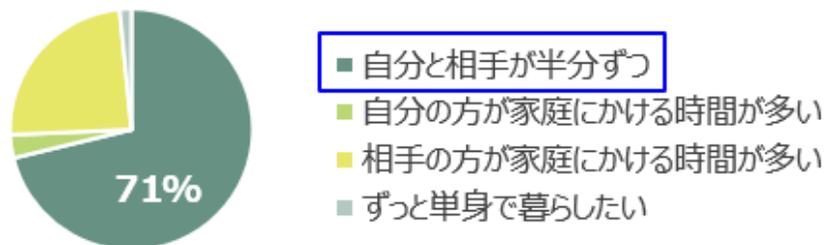


■【SMBC】「共育（トモイク）」推進の必要性

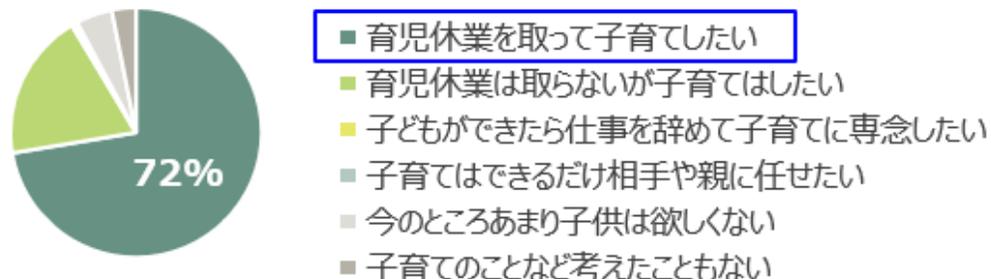
- ・若い世代は男性の育児参画が「当たり前」という感覚
- ・一方、男性育休の平均取得日数は釣り合っていない水準

■新入男性行員の共育に関する意識調査（2024年度）

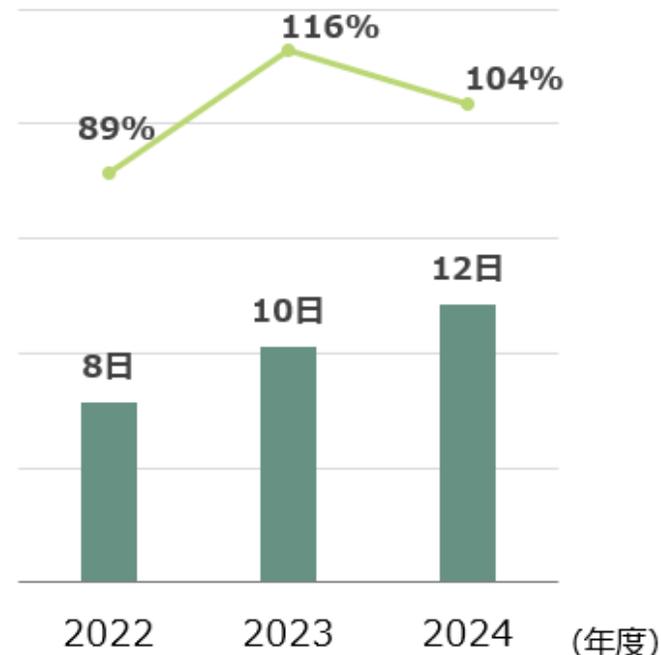
家事・育児・介護のパートナーとの分担割合の理想



子育てに対する考え方



■ SMBCの男性育休平均取得率・日数



【SMBC】男性育休を取らない理由

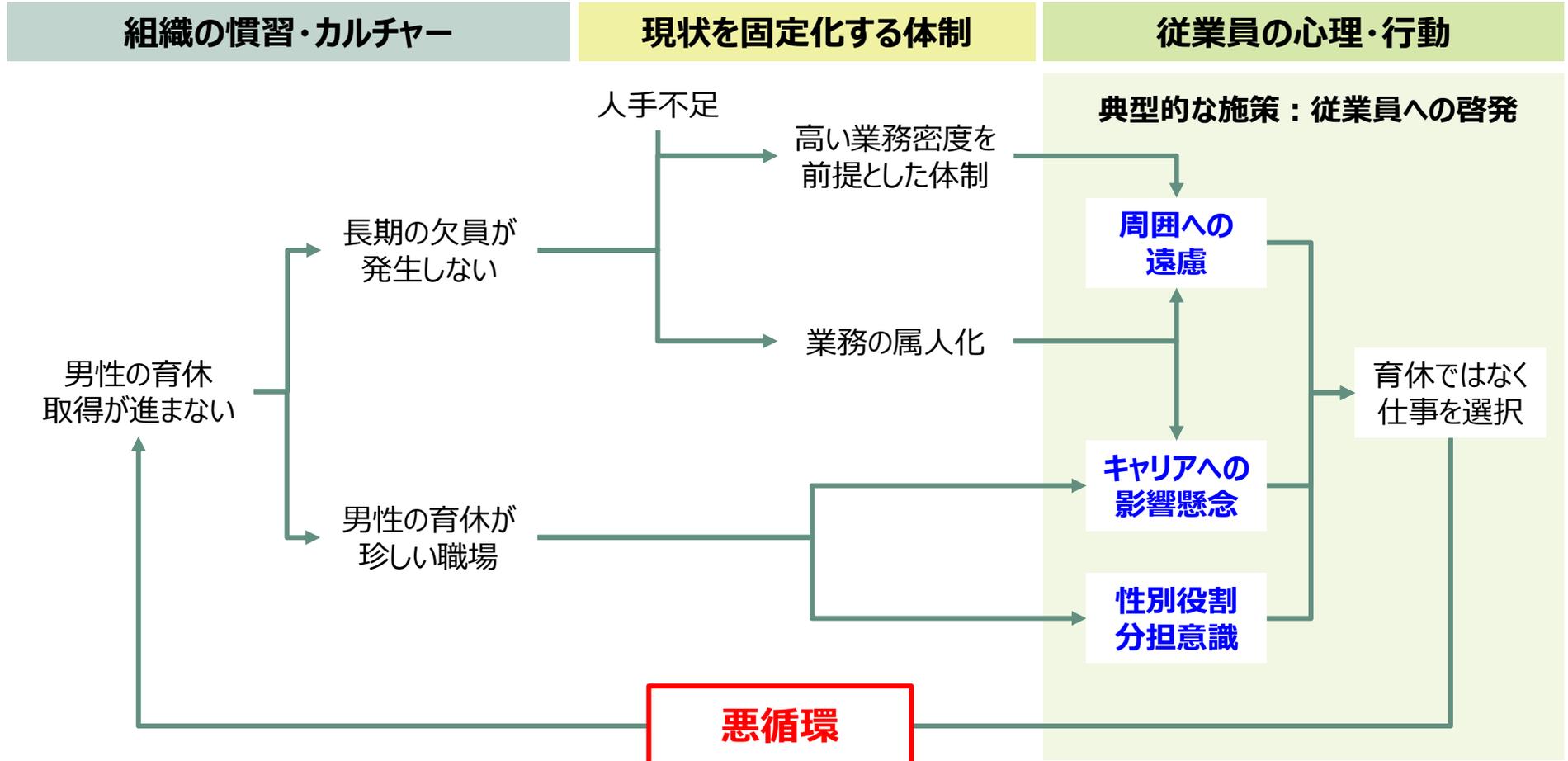
- 男性育休を取らない理由は、①周困への遠慮、②キャリアへの影響懸念、③性別役割分担意識、に大別

■行内でのヒアリング結果まとめ

<p>プロジェクトや日常業務を基本的に一人で担当しているため、引継ぎ負担が大きい</p> <p>業務量が多大な中で制度を活用すると、同僚に迷惑がかかることが目に見えているので活用しづらい</p>	<p>業務が属人的ゆえの遠慮</p> <p>業務密度からの遠慮</p>	<p>周困への遠慮</p>
<p>育休を取得する事でプライベートを重視しているとみられ、評価やキャリアパスに影響を及ぼすのではという懸念があった</p> <p>長期不在で担当を外されてしまうのではないかという不安がある</p>	<p>キャリア・評価への影響懸念</p> <p>ポジション・担当職務への影響懸念</p>	<p>キャリアへの影響懸念</p>
<p>男性が育休を取得することの必要性を感じていない。業務よりも優先度が低い</p> <p>妻から要請があれば利用を検討するが、特段何も言われない</p>		<p>性別役割分担意識</p>

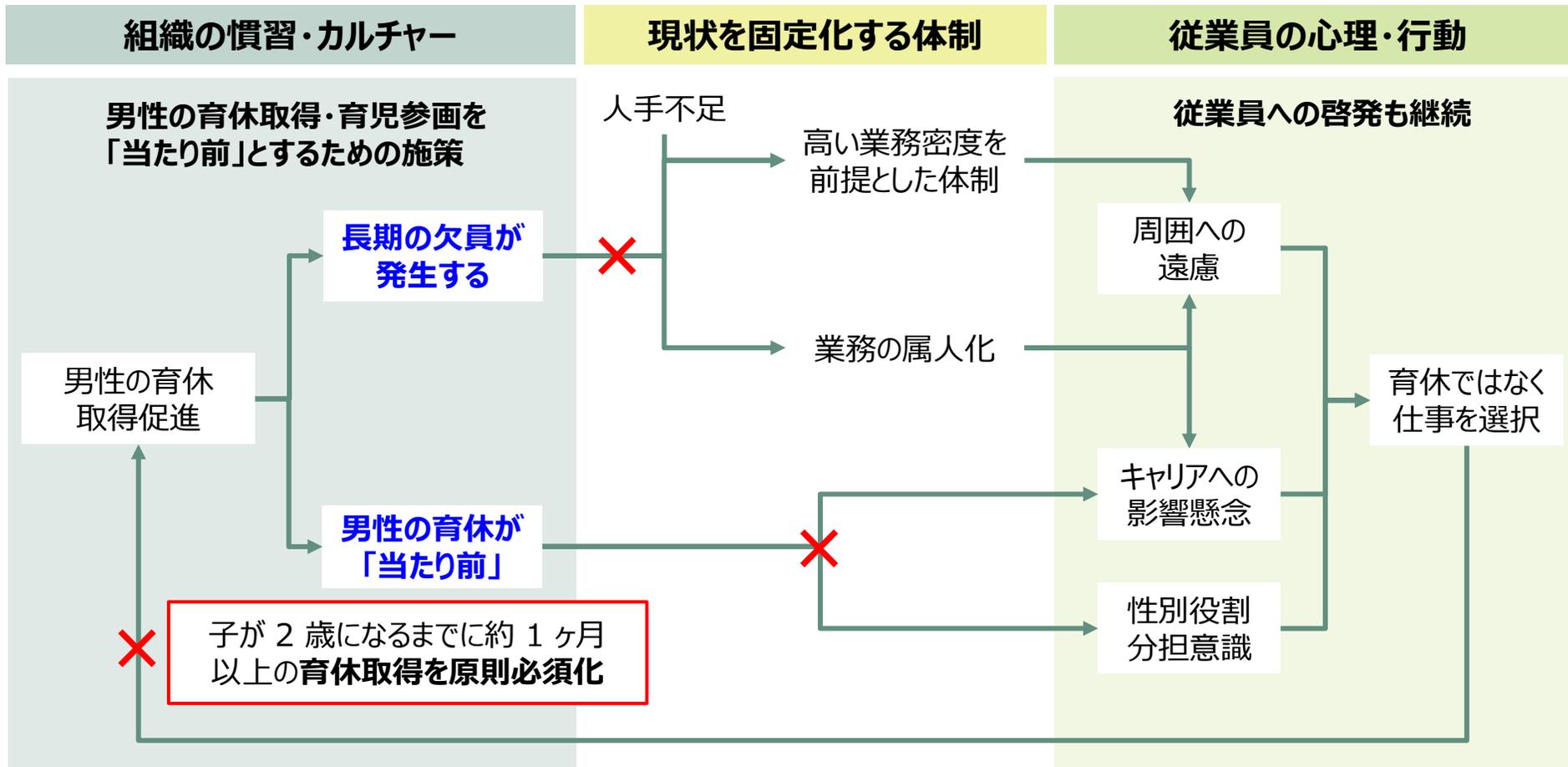
男性育休をめぐる構造的悪循環

- 「育休を取らない/取れない」という従業員の心理・行動が、さらに育休を取りづらくさせる組織の習慣やカルチャーとなり、構造的な悪循環が発生



【SMBC】男性育休必須化

- 悪循環を断ち切り、男性が育休を取ることが「当たり前」というカルチャーを醸成
- 好循環になるまでの時限的措置の位置づけ



【SMBC】「共育」の啓発

- ・ 对外発信やトップメッセージによるコミットメント
- ・ 「共育」をキーワードに、性別役割分担意識を払拭



チーム育児

トモイク

共育 実践シート

— 仕事も、家族も、大切に。わたしたちの“共育”をはじめよう。

SMBCグループでは、人財ポリシーに「自分らしさの表現」を掲げ、

「多様な価値観に合わせたキャリアと働き方の選択肢」「本人と家族の心身の健康と幸せの尊重」を従業員の方々に提供することを約束しています。

SMBCグループは性別に関係なく、仕事と育児を両立する従業員が活躍し続けられる企業を目指しています。

上記実現のための取組の一環として、パートナーとお互いの考えや価値観を共有し、これからの働き方や両立について考えるためのシートを作成しました。

子どもを迎えるという、新たなライフステージへ進むにあたり、家族のありたい姿や今後のキャリアについて考える機会をつくることはとても重要です。

是非、パートナーと話すきっかけとして、本シートをご活用ください。(パートナーがSMBCグループ以外の方でも活用可能です)



チームレジリエンス ～育休をきっかけにチームを強くする～

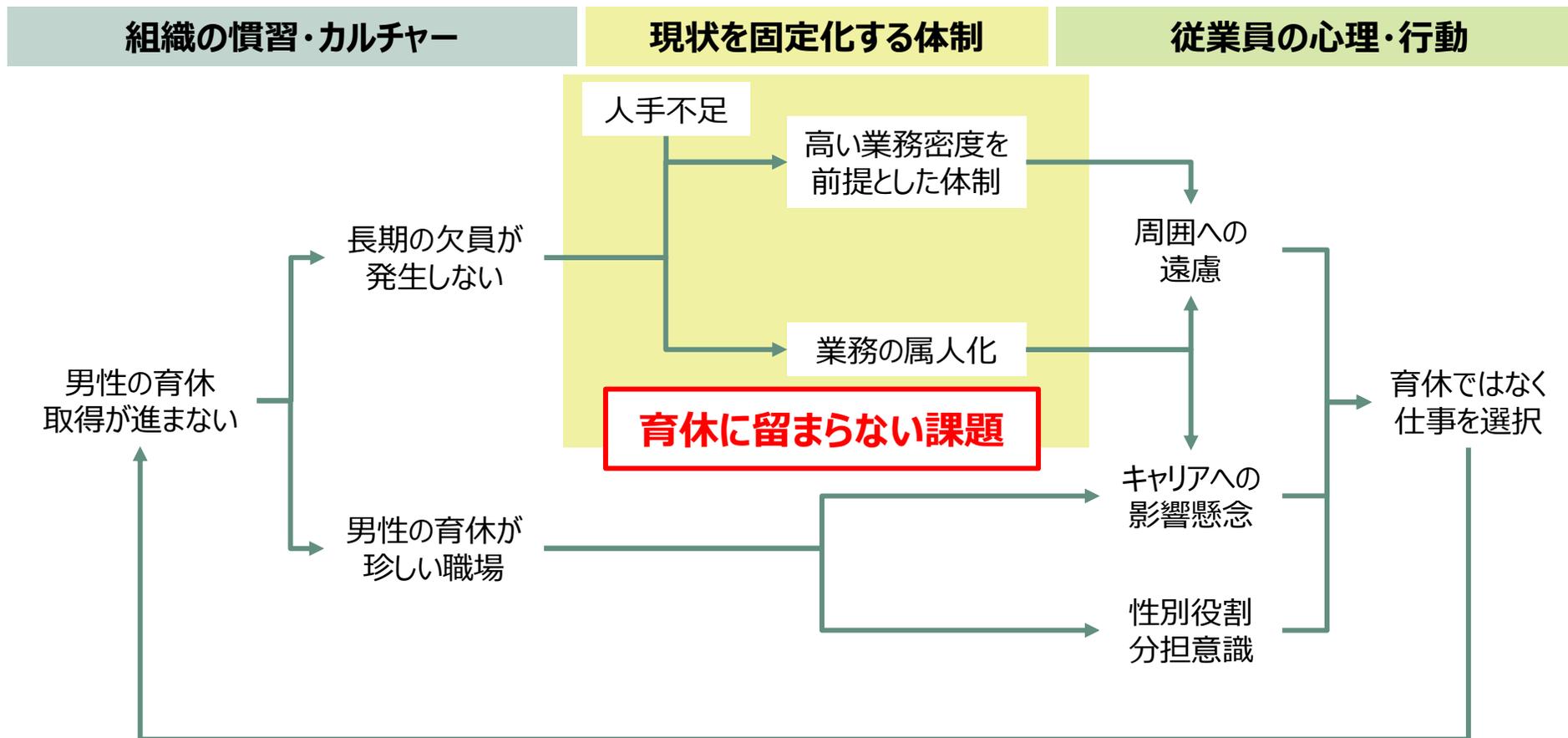
※記載内容及びデータは、日本法人のみを対象



SUMITOMO MITSUI
BANKING CORPORATION

■ 欠員を想定しない働き方：育休に留まらない課題

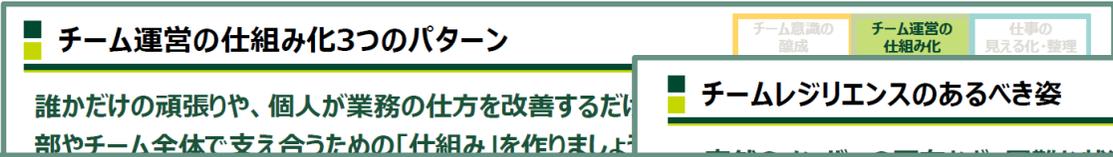
- ・ 欠員の発生要因は育休のみではなく、様々（突発的な傷病・介護、長期出張、有事対応）
- ・ チームとして「しなやかな強さ（レジリエンス）」を備えることが必要



「チームレジリエンス」強化の取り組み

「チームレジリエンス」という概念の社内浸透を推進

「チームレジガイドブック」の制定



■ チーム運営の仕組み化3つのパターン

チーム意識の醸成 チーム運営の仕組み化 仕事の見える化・整理

誰かだけの頑張りや、個人が業務の仕方を改善するだけ
 部やチーム全体で支え合うための「仕組み」を作りました

■ チームレジリエンスのあるべき姿

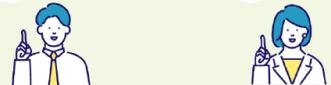
まずはやってみよう！ チームレジリエンス強化の3つの要素

チーム意識の醸成	チーム運営の仕組み化	仕事の見える化・整理
<p>“誰か”ではなく “みんなで”取り組む</p> <p>目指す状態</p>  <p>休む時も安心して任せられるチームにできるように自分にできることを考えてみよう！</p> <p>陥りがちな状態</p>  <p>レジリエンス強化って誰が進めるんだろう... 管理職の仕事かな...</p>	<p>“誰か”だけに頼らない体制や仕組みをつくる</p> <p>目指す状態</p>  <p>仕組みがあるからいつ誰が休みに入っても安心して業務を進められるね！</p> <p>陥りがちな状態</p>  <p>もし今の状態で欠員が出たらどうやって業務を回していくのか不安だな...</p>	<p>“誰もが”支え合えるような仕事の見える化・整理をする</p> <p>目指す状態</p>  <p>業務内容や判断基準を整理しているから誰が見てもできるようになっているよ！</p> <p>陥りがちな状態</p>  <p>この業務は自分しかやり方がわからないからもし休んだら迷惑がかかってしまうかも...</p>

チームレジリエンスの高さが求められます。レジリエンスの高い状態を目指しましょう。

さらに伸ばしていきたいSMBCの強み

自分の業務だけでなくチームの状況も把握しよう！ チームでカバーし合える体制にしよう！



チーム意識と支え合う力

いつ誰が見てもわかる形に整えておこう！ 困ったら早めに連絡・相談しよう！



高い状態

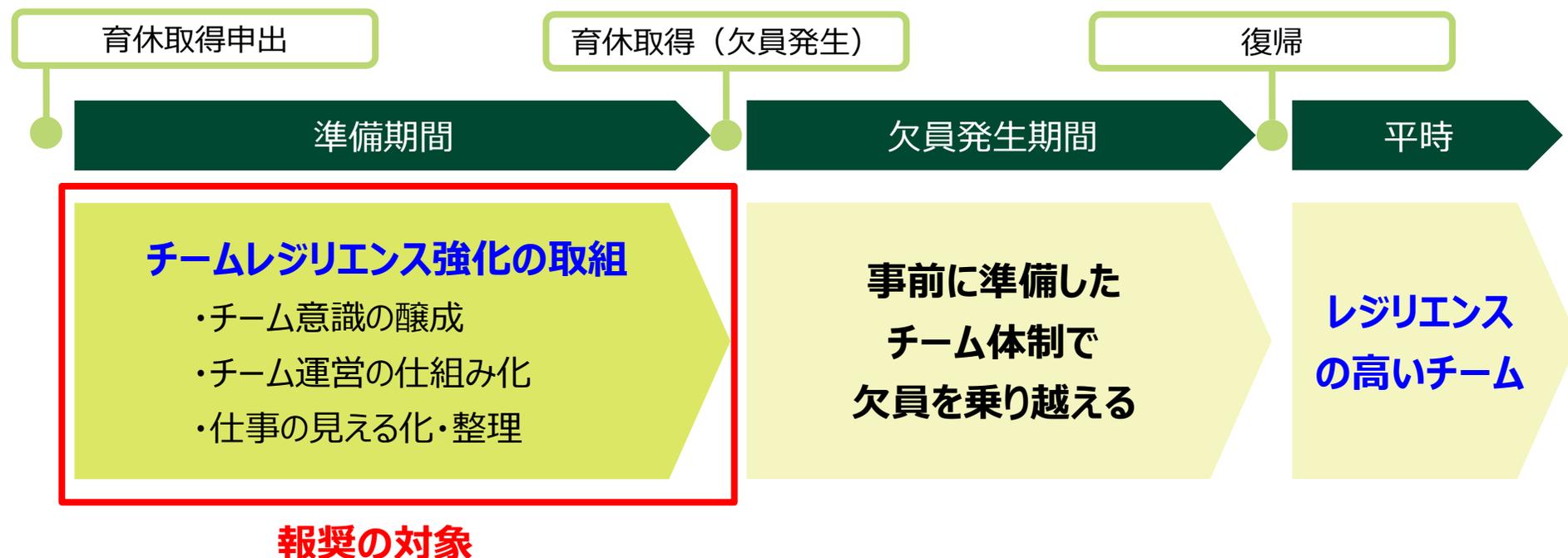
一歩で乗り越える～

【SMBC】チームレジリエンス浸透策としての「チムレジ報奨金」

- ・ チームレジリエンスの浸透策として、育休推進のモメンタムを活用した報奨金の支給を開始
- ・ 主目的はあくまで「チーム力の強化」

概要

- 育休は他の欠員事由と異なり、休業開始まで相応の準備期間が確保可能
- この準備期間を好機ととらえ、チーム一丸となってレジリエンス強化に取り組み、実際に欠員が出ても業務運営可能な体制を構築したことに対して、メンバー一人あたり5万円の報奨金を支給



おわりに



SUMITOMO MITSUI
BANKING CORPORATION

- **ダイバーシティ経営の実現のためには、
ブレない理念と長期戦略を遂行するための体制が必要**
- **社内コミュニケーションのみならず、企画・施策の設計思想に、
「成長戦略としてのダイバーシティ経営」を組み込むことが重要**
- **日本における社会課題であり、SMBCグループの成長に向けた課題である
「女性活躍」と「共育」に対する継続的なコミットメントを示し続けることが必要**