

各位

三井住友ファイナンス&リース株式会社

## 中期経営計画（2023～2025年度）について

三井住友ファイナンス&リース株式会社（代表取締役社長：橋 正喜）は、2023年度から2025年度までの3年間の計画期間とする中期経営計画を策定しましたので、お知らせします。

当社グループを取り巻く事業環境を見ますと、世界経済は3年余りに及ぶパンデミックを脱し、振れを伴いつつも全体としては緩やかな成長軌道を辿っています。その一方で、足元ではリーマンショック以降続いた低インフレ・低金利は終焉を迎え、金利や為替など金融市場のボラティリティの高まりや物価高の影響を大きく受ける状況となっています。また、地政学リスクの顕在化や今後想定外のリスクが発生し社会経済に深刻な影響を及ぼすことも考えられます。こうした中で、社会のサステナビリティへのニーズやお客さまの課題解決に向けたニーズは一層高まってきています。

このような状況下、当社グループは、“「幅広い金融機能を持つ事業会社」の強みを追求し、社会課題の解決に挑戦”をテーマに掲げ、新たな中期経営計画をスタートさせました。前中計で築いた各部門・分野における事業基盤と当社が強みとする金融機能に、業界屈指のDX力を掛け合わせ、「SMFLならではの」ソリューションを提供していきます。また、社会課題の解決へ向けたビジネスや事業機会を捕捉し、社会価値と経済価値を共に拡大していくことで、社会価値と経済価値のオーバーラップを目指します。

中計戦略と財務目標・非財務目標については、以下の通りです。

### 1. 中計戦略

“「幅広い金融機能を持つ事業会社」の強みを追求し、社会課題の解決に挑戦”をテーマに、4つの中計戦略を実施していきます。

#### 中計戦略01：新たなコアビジネスの創造

新事業も含め新たな事業の柱を創出します。流動化・証券化などの資産回転型ビジネス、アジア太平洋地域をはじめとする海外ビジネスの拡大、モビリティおよびインフラ事業への取り組みを進めるとともに、DXを活用したビジネスを含め当社ならではの事業に挑戦していきます。

#### 中計戦略02：既存ビジネスの抜本的な変革

既存ビジネスを見直しよりお客さまから選ばれるための施策を実施します。電子契約や自動審査システムなどによる利便性向上と効率化、専門性の高いプロダクトやソリューションの提供に努めるとともにパートナーとの協働で当社ならではのビジネスを生み出し、新たな価値を創造していきます。

### 中計戦略 03：更なる社会課題の解決

当社が掲げる環境目標の早期達成を図ります。また、サーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組みを進めるとともに、お客さまの脱炭素化の支援や DX によるお客さまの営業効率化の支援、さらに当社事業を離れた社会課題の解決に貢献する活動を行ってまいります。

### 中計戦略 04：経営基盤の確立

事業の拡大や多様化に対応した、コンプライアンス態勢、リスク管理高度化、海外事業支援体制、資金調達・経営資源配分、ICT の取り組みを進めてまいります。また、各戦略の実現に向けた人材の配置・強化・育成に加えさらなる人材の多様性や社員満足度の向上に取り組んでまいります。

## 2. 財務目標・非財務目標

中期経営計画の最終年度（2025 年度）において、以下の 4 つの財務目標および 6 つの非財務目標を掲げています。事業の成長性、経営の効率性、資産の収益性、財務の健全性を重視し、持続的な成長を図ります。また、人的資本経営を実践し、社会課題の解決に通じるビジネスを推進してまいります。

#### <2025 年度財務目標（連結ベース）>

成長性	経常利益	1,450億円
効率性	ベース経費率※1	40%程度
収益性	ROA※2	1.7%以上
健全性	自己資本比率	10%以上

※1 ベース経費率：ベース経費 ÷（粗利益＋持分法投資損益）

ベース経費は、営業経費から成長投資・先行投資を除いたもの

※2 ROA（Return On Assets）：経常利益 ÷（営業資産＋投資関連資産）

#### <非財務目標>

環境・社会	<ul style="list-style-type: none"><li>連結グループの GHG 排出（Scope1,2）を 2025 年度にネットゼロ</li><li>サステナブル関連ビジネスの累計契約額を 2025 年度までに 1 兆円</li></ul>
人的資本	<ul style="list-style-type: none"><li>教育費総額を 2025 年度に 6 億円</li><li>女性管理職比率を 2025 年度に 15%以上</li><li>男性育児休暇取得率を 2023 年度以降 100%</li></ul>
デジタル	<ul style="list-style-type: none"><li>電子契約件数を 2025 年度に 4.2 万件</li></ul>

詳細は、別添資料「中期経営計画（2023-2025 年度）」を併せてご参照ください。

以 上

【お問い合わせ先】 広報 I R 部 澤口（TEL03-5219-6334）

三井住友ファイナンス&リース株式会社

# 中期経営計画

2023-2025 年度

# 目次

---

<b>01</b>	前中期経営計画の振り返り .....	p.03
-----------	--------------------	------

<b>02</b>	新中期経営計画 (2023-2025) .....	p.07
-----------	---------------------------	------

	中期経営計画の変遷／位置付け .....	p.08
--	----------------------	------

	財務目標・非財務目標 .....	p.09
--	------------------	------

	2030年目標と新中期経営計画 .....	p.10
--	-----------------------	------

	社会価値の拡大 .....	p.11
--	---------------	------

	金融／事業の方向性 .....	p.12
--	-----------------	------

	中計戦略の詳細 .....	p.13
--	---------------	------

# 01

## 前中期経営計画の振り返り

# SMFL WayとSDGs経営

## SMFL Way (理念体系)

「SMFL Way」は当社の経営理念、経営方針、価値観、基本姿勢を体系的に示したものです。

私たち一人ひとりが「SMFL Way」を実践していくことで、全てのステークホルダーの皆さまへの責任と社会への貢献を果たしていきます。

### Our Mission (私たちの使命)

私たちは、時代を先取りし、付加価値の高いサービスを提供することにより、広くお客さまと社会の持続的な発展に貢献します

### Our Vision (私たちの目指す姿)

- お客さまの最良のビジネスパートナー
- SDGs経営で未来に選ばれる企業
- 社員のチャレンジと成長を応援する企業
- デジタル先進企業

### Our Value (私たちの価値)

- Five Values
- Customer First
  - Proactive & Innovative
  - Speed
  - Quality
  - Team SMFL

### Our Principle (私たちの基本姿勢)

私たちは、法令を遵守し、社会に信頼され、お客さまの期待に応えるよう、誠実に行動します



## SDGs経営

「SMFL Way」における当社の目指す姿として「SDGs経営で未来に選ばれる企業」を掲げ、ビジネスと関連の深い4つを重点課題(マテリアリティ)に設定し、SDGsの17の目標の内、8つを注力項目に定めています。

### マテリアリティ (重点課題)

- 環境** 脱炭素・循環型社会の実現に貢献
- 次世代** 次世代につながる人・企業の実現に貢献
- コミュニティ** 地域社会の持続的な発展への貢献
- 働きがい** 誰もがより良い未来に向けて活躍できる機会の創出



# SMFLグループのあゆみ

■ 連結営業資産（億円） — 連結経常利益（億円）



## 2012/6

### SMBC Aviation Capital 業務開始

SMBC、住友商事と共同でロイヤルバンク・オブ・スコットランドグループから航空機リース事業を取得

## 2015/12

### DMG MORI Finance グループ化

欧州の工作機械の販売金融ビジネスに参入

## 2016/4

### 米国・General Electricグループから日本のリース事業を取得

SMFLキャピタルに社名変更(2016/9)

## 中期経営計画(2017-2019)

### 2018/10~2019/1

#### リース事業再編

- ・株主出資比率の変更  
三井住友フィナンシャルグループ(50%)と住友商事(50%)の持分法適用関連会社へ
- ・SMFLみらいパートナーズ設立

事業投資・事業運営等、新たなソリューションを提供

#### ・SMBC Aviation Capital 資本増強

航空機ビジネスの強化

#### ・SMFLキャピタルをSMFLに統合

#### ・住友三井オートサービスを

#### 持分法適用関連会社化

モビリティサービス事業への参画・協働

### 2019/4

#### SMBC Aero Engine Lease グループ化

航空機エンジンリース事業に参入

### 2019/7

#### マックスリアルティグループ化

不動産関連コンサルティング事業の取得

## 中期経営計画(2020-2022)

### 2020/6

#### SMFL LCI Helicopters グループ化

ヘリコプターリース事業に参入

### 2021/1

#### ケネディクスグループ化

不動産アセットマネジメント事業の取得

### 2021/7

#### ヤンマーククレジットサービスグループ化

ヤンマー製品の販売金融ビジネスの取得

### 2022/12

#### Goshawk Management Limited の買収

航空機リース事業の拡大

# 中期経営計画 (2020-2022) 実績

経常利益は過去最高益を計上し、財務目標は全て達成

## 中計戦略 ▶ 時代の「変化」に「進化」で応える企業へ

### 戦略Ⅰ：金融ソリューションの高度化

- 脱炭素ソリューションやSDGsリースを提供・推進
- 他社に先駆けてリテール電子契約を導入・拡大

### 戦略Ⅱ：グローバルマーケットにおける収益力の強化

- Goshawk買収や優良アセット積上げによる航空機ビジネス強化
- LCIとのJVによるヘリコプターリース事業の開始
- アジア戦略金融部を立ち上げ、アジア太平洋地域での投融資ビジネスを強化
- SMBC Leasing (UK)への出資をプラットフォームとした欧州事業推進

### 戦略Ⅲ：ビジネス領域の拡大と新しい成長基盤の構築

- 不動産アセットマネジメント事業への進出(ケネディックスのグループ化)
- STO(セキュリティ・トークン・オフリング)本格化
- 不動産共同開発・賃貸事業「NEWNO」ブランドの展開
- 再生可能エネルギービジネスの拡大
- ヤンマーククレジットサービスのグループ化

### 戦略Ⅳ：デジタルイノベーションの更なる推進・活用

- <Stage 1> ミドル/バック業務の効率化(RPA等により36万時間の業務量削減)
- <Stage 2> フロント業務支援(営業支援ツール「GAIA」、電子契約推進)
- <Stage 3> SaaS~開発ソフトの事業化(assetforce、決算書入力AI)

### 戦略Ⅴ：持続的な成長を支える経営基盤の強化

- 働き方改革、人材育成、エンゲージメント向上、D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)
- SDGs経営、統合報告書発行、環境目標設定
- リスク管理高度化
- コンプライアンス管理の拡充

## 財務目標および実績

目標 (中計最終年度)

成長性(経常利益) : 1,100億円以上

収益性(ROA) : 1.7%程度

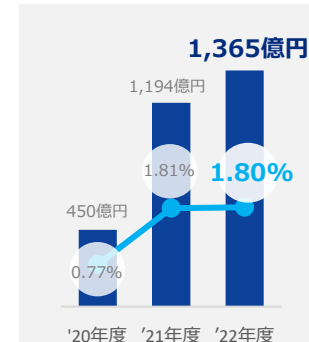
効率性(経費率) : 40%程度

健全性(外部格付) : A格以上の維持・向上

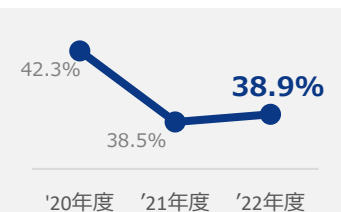
## 実績 (3か年推移)

### 成長性/収益性

経常利益/ROA



### 効率性(経費率)



### 健全性(外部格付)

2023年3月末日時点の格付  
 JCR : AA R&I : AA-  
 S&P : A-



02

## 新中期経営計画 (2023-2025)

# 2030年「SMFL Wayの実現」

2030  
ToBe  
-あるべき姿-

**幅広い金融機能を持つ事業会社**

“幅広い金融機能を持つ事業会社の強みを  
追求し、社会課題の解決に挑戦”

経常利益：1,450億円 営業資産：8.3兆円（2025年度目標）

中期経営計画  
2023-2025

あるべき姿から  
バックキャスト

**事業の出来る金融会社**

“時代の変化に進化で応える企業へ”

経常利益：1,365億円 営業資産：8.1兆円（2022年度実績）

中期経営計画  
2020-2022

JUMP

**金融会社（リース会社）**

“次なる進化への挑戦”

経常利益：903億円 営業資産：5.3兆円（2019年度実績）

中期経営計画  
2017-2019

STEP

HOP

## 財務目標

## 成長性 (経常利益)

2025年度目標

1,450億円

## 効率性 (ベース経費率※)

2025年度目標

40%程度

## 収益性 (ROA)

2025年度目標

1.7%以上

## 健全性 (自己資本比率)

2025年度目標

10%以上

## 非財務目標

## 環境・社会 - 環境目標 -

1 連結グループGHG排出量 (Scope1・2) の2025年度目標

ネットゼロ

2 サステナブル関連ビジネスの累計契約額を2025年度までに

1兆円

## 人的資本

3 教育費総額 (2022年度2億円) の2025年度目標

6億円

4 女性管理職比率の2025年度目標

15%以上

5 男性育児休暇取得率の2023年度以降目標

100%

## デジタル

6 電子契約件数 (2022年度1.6万件) の2025年度目標

4.2万件

※ベース経費は、営業経費から成長投資・先行投資を除いたもの

2023-2025年度

中期経営計画（2023-2025）のテーマ：

## 「幅広い金融機能を持つ事業会社」の強みを追求し、 社会課題の解決に挑戦

方向性：

- SMFL Wayの実現に向けて着実なステップを踏み、将来の成長のための強固な発射台を創る
- 「SMFLならではの」を追求し、新たなコアビジネスの創造と既存ビジネスの抜本的な変革にチャレンジして、社会価値と経済価値の拡大をオーバーラップさせていく
- 成長の前提となる、ビジネスの拡大を支える経営基盤を確立する

戦略：

新たな  
コアビジネス  
の創造

> p.13

既存  
ビジネスの  
抜本的な変革

> p.14

更なる  
社会課題の  
解決

> p.15

経営基盤  
の確立

> p.16

# SMFL Way

# 2030

SMFLならではの  
「金融 × 事業 × DX」  
ソリューションで  
「SMFL Way」を実現



社会価値

社会課題の解決を通じた、  
豊かな社会づくりへの貢献と  
社会コストの低減

経済価値

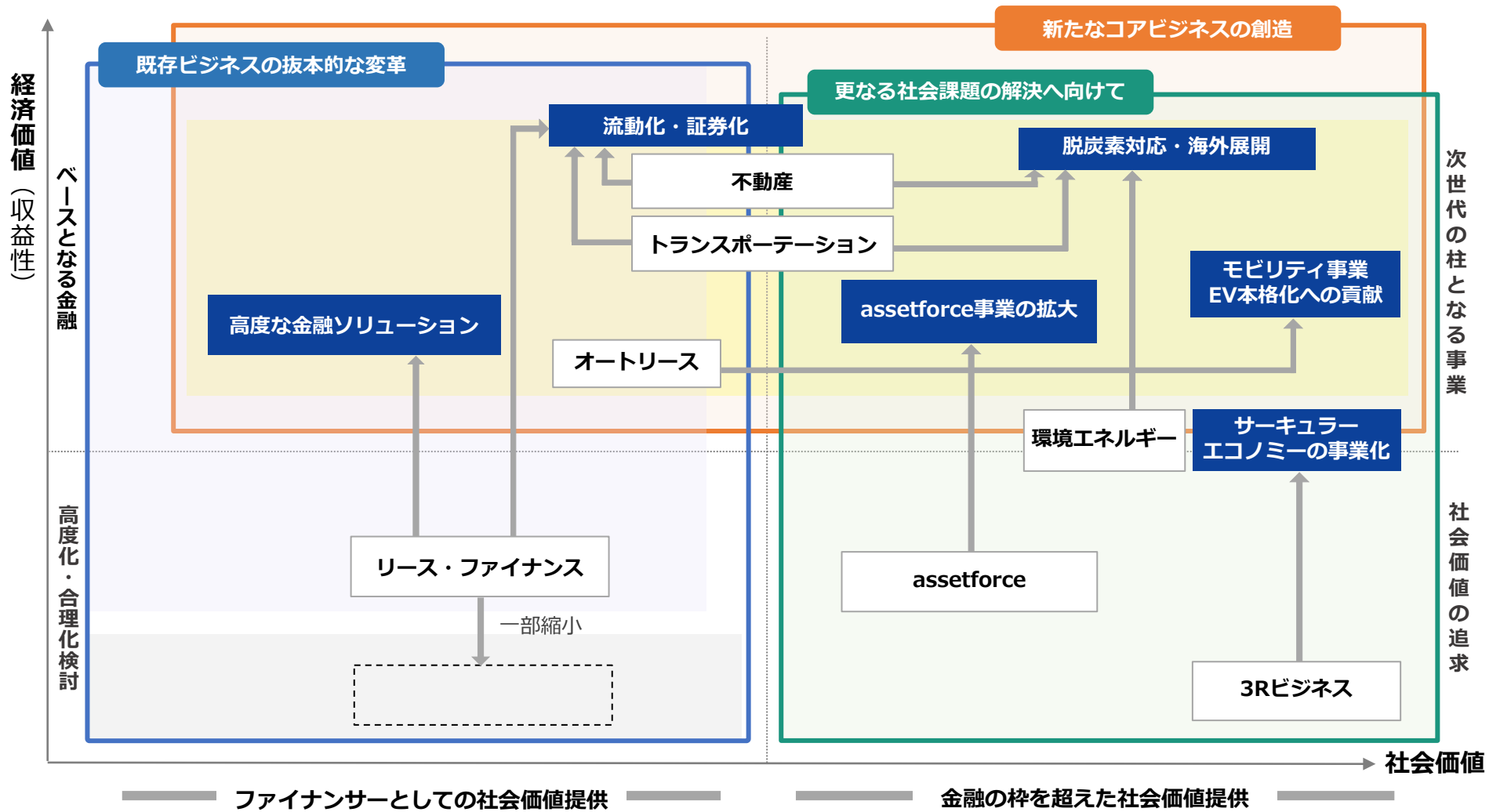
経常利益 2,000億円

# 社会価値の拡大

社会全体の価値の拡大は多様なステークホルダーへの価値提供となり、当社の企業活動の源泉となる経営資本の充実につながる



# 金融／事業の方向性



- **新たなコアビジネスの創造**：「社会価値・経済価値が共に高い事業」を次世代の柱に育成
- **既存ビジネスの抜本的な変革**：低収益金融事業を一部見直し・縮小
- **更なる社会課題の解決へ向けて**：デジタル（assetforce）事業の拡大と「サーキュラーエコノミー」の事業化に向け注力

## 資産回転型ビジネス（流動化/証券化）

- 回転型ビジネスの強化・アセットマネジメントビジネスの推進（一般リース/延払債権、航空機、不動産など）
- ケネディクス®の知見を生かしたセキュリティ・トークン関連ビジネスの推進

## グローバルにおける成長領域への事業展開

- 海外マーケットでの成長機会を捕捉
- ケネディクス®の共同株主であるARAとの協働によるビジネスの拡大（アジア太平洋地域）
- ヘリリースビジネス、再エネビジネス、アセットライフサイクルマネジメントビジネス、ストラクチャードファイナンスなどを推進

## 社会の変革への対応

- モビリティ業界の変革・EV本格化への取り組み
- インフラ事業への取り組み

## SMFLならではの新事業

- assetforceの事業拡大、assetforce以外のソリューション開発
- 当社の強みを活かして、「SMFLならではの新事業」に挑戦

## 既存 ビジネスの 抜本的な変革

### 徹底した電子化

- 電子契約、自動審査システム活用などによる更なる効率化推進
- 営業データの蓄積・活用による効率的なターゲティング

### プロフェッショナル化

- 不動産や航空機関連の商品力と知見、デジタルプラットフォームを背景に本邦投資家ビジネスを推進
- 国内屈指の補助金実績や商品力を活かしたGHG削減ソリューションの提案強化
- お客様の経営課題に対するソリューションプロバイダー

### パートナー企業との協働の深化

- 当社・株主のエッジを最大限活用し、課題解決に貢献することでお客様のパートナーへ進化
- 真のパートナー企業と協働で新しいビジネスを生み出し価値を創造



## 環境

- 中長期環境目標の早期達成
- サステナブル関連ビジネスの累計契約額 1 兆円の目標を、2029年度から2025年度に前倒し

## サーキュラーエコミーを実現していく第一人者としての活動

- サークュラーエコミー推進WT(ワーキングチーム)を立上げ、全社的な施策の立案・推進

## 社会のトランスフォーメーションを牽引 (GX、DX)

- 再エネ電源活用、省エネ化などによるお客さまの脱炭素化支援
- デジタル分野での強みを活かし、お客さまの売上拡大や営業効率化をサポート

## 事業を離れた社会の優先課題に対する貢献

- 貧困・教育を中心としたプロボノ活動などへの取り組み開始
- 次世代を担う子どもたちへの教育・学びの機会を提供

## 人的資本

- 経営戦略実現に向けた最適且つ機動的な人員配置
- 社員のパフォーマンス最大化、プロフェッショナルの育成
- 自律的な社員のチャレンジと成長を応援する企業文化の定着
- D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）の深化、Well beingの向上

## コンプライアンス

- 拡大・多様化するビジネスモデルに対応したコンプライアンス態勢の強化

## リスク管理高度化

- 事業構造の変化に合わせた審査体制整備
- 地政学リスクを踏まえたポートフォリオ管理の高度化

## 資金調達と経営資源配分

- ESG調達によるSDGs経営の推進
- 事業戦略を踏まえた経営資源配分の実施

## ICT

- 事業拡大やお客さまの多様なニーズに対応する次世代IT基盤の構築

**SMFL** / 未来を考え、今に挑む。