

三井住友ファイナンス&リース株式会社

CONTENTS

フィロソフィー



- 2 Philosophy & Materiality
- 4 Top Message



SMFLの持続的な成長力



過去·現在

- **10** Our History
- 12 SMFL At a Glance
- 14 成長の軌跡
- 16 培ってきた経営資源
- 18 価値創造プロセス
- 20 強みとマーケットポジション

未来

- 24 持続的成長へのロードマップ
- 26 サステナビリティの追求
- 36 ステークホルダーエンゲージメント
- **38** パートナー戦略
- 40 人材戦略
- **46** SMFLのDX
- 48 財務担当役員メッセージ
- 52 リスクマネジメント

中期経営計画と事業別戦略



- 58 中期経営計画(2023~2025年度)
- 60 事業別サマリー
- 62 国内リース事業
- 66 環境エネルギー事業
- 68 不動産事業
- 72 トランスポーテーション事業
- 76 国際事業
- 79 資産回転型ビジネスの推進

ガバナンス



- 80 ガバナンスメッセージ
- 82 役員一覧
- 84 コーポレート・ガバナンス
- 86 内部統制
- 87 監査の状況
- 88 コンプライアンス



データ

- **90** 財務・非財務ハイライト
- 92 10カ年サマリー
- 94 会社情報

編集方針

三井住友ファイナンス&リース株式会社は、全てのステークホルダーの皆さまに当社グループの価値創造について理解を深

めていただくため、2021年より統合報告書を発行しています。4回目となる本報告書では、引き続き当社グループの「全体像」「企業価値向上への取り組み」「SDGs経営」および「コーポレート・ガバナンス」について解説するとともに、新たに「経営資源」「強みとマーケットポジション」「持続的成長へのロードマップ」「ステークホルダーエンゲージメント」「リスクと機会」について説明し、当社グループの経営資源となる「6つの資本」を強化することで、「持続的な成長基盤」の確立を図っていくことを明確にお示しする構成としています。

そして、過去2回の中期経営計画を経て「幅広い金融機能を持つ事業会社」への深化に向けて、「金利のある世界」をはじめ、絶えず変化するこれからの事業環境において、いかに「機会」を取り込み「リスク」をマネジメントしながら「社会価値と経済価値の拡大をオーバーラップ」させて成長していくかを訴求しています。本報告書を起点とするコミュニケーションにより、当社への一層のご理解をいただければと考えています。

報告対象期間

2023年度(2023年4月1日~2024年3月31日)の事象を中心に報告しています。ただし、一部当期間の前後の事象についても記載している場合があります。

報告対象範囲

三井住友ファイナンス&リース株式会社および連結子会社344社ならびに持分法適用関連会社46社(2024年3月末現在)を対象としています。

参考としたガイドライン

- GRI「サステナビリティ・レポーティング・ スタンダード」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開 示・対話ガイダンス2.0」
- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」 ガイダンス



発行時期

2024年9月

企業およびグループ表記について

本報告書では、企業名 グループ名を下記の略称で記載しています。

 SMFL:
 三井住友ファイナンス&リース

 SMFLグループ:
 三井住友ファイナンス&リースグループ

 SMFG:
 三井住友フィナンシャルグループ

SMBC: 三井住友銀行

SMBCグループ: 銀行、リース、証券、クレジットカード、コンシューマーファイナンス等、

幅広い事業を展開する複合金融グループ

将来見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている内容は、発行時点で入手可能な情報や一定の前提に基づいて当社が合理的と判断した事柄を含んでいます。 したがって、今後の国内外の社会情勢や経済状況、法令、金利、為替レート等のリスクのほか、さまざまな不確定要素を要因として、実際 の事業状況は大きく異なる可能性があり、記載された将来見通し(計画数値や施策の実現等)を確約、保証するものではありません。

SMFL Way

「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。 Our Mission(私たちの使命)、Our Vision(私た ちの目指す姿)、Our Value(私たちの価値)、Our Principle (私たちの基本姿勢)の4つの要素で構 成され、当社の使命・存在意義、当社が中長期で目 指す姿・ありたい姿、全役職員で共有すべき価値 観・判断基準、当社の企業活動の前提・土台となる 基本姿勢を示しています。

私たちは、「SMFL Way」を事業活動の拠り所と して全役職員が共有し、これを実現することで、全 てのステークホルダーの皆さまへの責任と企業と しての社会的使命を果たしていきます。



Our Vision

Our Value

Our Principle

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

マテリアリティ(重点課題)

当社は、Our Visionの一つに"SDGs経営で未来 に選ばれる企業"を掲げ、SDGs経営を成長戦略と して位置づけ、その重点課題として「環境」「次世代」 「コミュニティ」「働きがい」の4つを設定しています。 "SDGs経営で未来に選ばれる企業"を目指すことで、 全てのお客さまと社会の発展に貢献していきます。

脱炭素・循環型社会の

次世代

次世代につながる 人・企業の発展に貢献



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

SDGs注力8項目



















TOP MESSAGE



サーキュラーエコノミーのプラットフォーマーとして 社会課題解決に向けた取り組みを強化し、 社会価値の創造と経済価値の拡大のオーバーラップに挑みます。

2023年度の振り返り

昨年度は経済活動の回復が進展する中で、全般的に は事業環境の改善が続きました。一方で、資源価格の 高止まりや地政学リスクがビジネスに与える影響など、 先行きの不確実性は一層高まり、また、世界的なインフ レ・高金利に加え、日本の金融マーケットでも四半世紀 ぶりとなる「金利のある世界」が出現し、さまざまなパラ ダイムシフトが生じています。

このような状況下当社グループは、中期経営計画 (中計)の初年度となった2023年度を、手応えのある 一年として終えることができました。特に業績面では、 経常利益・当期純利益ともに過去最高益を更新しまし た。これらは、2017~2019年度中計では「次なる進化 への挑戦」をテーマに、2020~2022年度中計では「時 代の変化に進化で応える企業 | をテーマとして、各ス テージで打ってきた数々の布石が、着実に結実しつつ ある結果と考えます。

現在の中計(⇒P.58-59)は2つの顔を持っています。 1つは、過去2回の中計におけるさまざまな施策や布 石に花を咲かせる「結果を出す」中計です。もう1つは、 2030年に掲げる長期目標の達成に向けて、新しい収 益の柱を創出し、事業ポートフォリオの転換を図るた めの「基盤を固める」中計です。2023年度は、まさにこ の両者を実現した1年となりました。

昨年度を振り返ると、業績面では航空機事業と不動 産事業がけん引し、国内リース事業もしっかりと下支え しました。

航空機事業では、パンデミックの収束により人流が 戻り、業界全体の環境が大きく改善したことから、当 社の事業もV字回復を果たしました。しかしながら、回 復の理由はそれだけではありません。コロナ禍でほと んどの航空機が翼を休めた時でも、経営者として2つ の確信がありました。1つは、人々の交流を支える航空 機の需要は、近い将来必ず戻ってくること。そしてもう 1つは、想定外の変化が起きている時にこそ、ビジネス チャンスが潜んでいるということです。こうした確信の もと、それまで航空機を自己資金で調達していたティ ア1のエアラインがコロナ禍の影響で手元資金が必要 となったことを受けて、優良航空会社向けに3,000億 円規模のリースバックを実行しました。また、かねてよ り水面下で交渉を続けてきた同業のゴスホーク社を 好条件で買収できたことにより、機材数1,000機規模 の世界第2位の航空機リース会社に躍進することがで きました。ロシア・ウクライナ問題では、ロシアに留め置 かれた航空機の保険金を一部受領し、償却・引き当て 処理を完了させ、不測の事態への対応力を遺憾なく発 揮しましたが、一方で地政学リスクを含めたリスクマネ ジメント強化の必要性を改めて認識する契機となって

不動産事業と環境エネルギー事業は、戦略事業会社 のSMFLみらいパートナーズを舞台に展開しました。

不動産事業では、ケネディクス(KDX)をグループの 一員として迎えたことで整った、開発から賃貸・売買、そ して投資家ビジネスまでのフルラインナップ体制を活 用し、昨年度は「開発」と「観光」を2大テーマとして事業 を推進しました。まず「開発」のトピックスとしては、み なとみらい21中央地区60・61街区での事業予定者に 選定されたことが挙げられます。(株)ケン・コーポレー ション、鹿島建設(株)、(学)岩崎学園という素晴らしい パートナーとタッグを組んで、Kアリーナに隣接した約 23.000㎡の敷地を活用して賑わいを創出する、「地球 にやさしい」大型複合施設の開発に当たります。

また、今後、日本の成長の柱の一つとして期待される 「観光 | では、ホテルアセットへの投資を拡大し、現在 42棟、8,000室を保有するに至りました。契約形態も、 変動賃料型、MC方式(管理運営受託方式)と幅を広 げ、オペレーターとタイアップしながら、地方創生、観 光事業の発展の背中を押していきます。

さらに、KDXが中心となって、2021年に日本で初め て販売を開始した公募型不動産セキュリティ・トークン (不動産を裏付けとしたデジタル有価証券)では、全国

シェアは5割近くに上っています。

次に環境エネルギー事業です。

2015年のパリ協定締結からすでに約9年が経過 し、1つのマイルストーンとなる2030年も残すところ5 年程となりました。2050年カーボンニュートラルの達 成という人類共通の目標に向け、世界的に取り組みを 加速させていく必要があります。

当社でも、リース・ファイナンスの提供にとどまらず、 自らクリーンエネルギーの発電所の開発・運営を急ピッ チで進めています。昨年度は出力容量を215MW積み 増し、太陽光発電の規模は792MWに到達しました。

また、今後電力の需給調整機能で、火力発電からの 代替が期待される蓄電においても、国内初のプロジェ クトファイナンスを組成しました。さらに、お客さまか らの要望が多い、工場の屋根や遊休地を活用した太陽 光設備の設置、いわゆる「PPA」は、すでに106ヵ所を 数え、この内オフサイトPPAでは、需要家に直接CO2フ リー電力を提供しています。今後とも、省エネビジネス と併せて、GHG削減ソリューションを推進してまいり ます。

不動産・環境エネルギーに続く新しい事業において

も、着実な歩みを進めています。

国家的事業として展開されるコンセッション。今般 国立競技場の民営化事業における、運営事業を手掛け るコンソーシアム(共同事業体)に参画し、優先交渉者 に選定されました。今後はグローバル型のビジネスモ デルを導入した各種イベント開催などを通じて、人と 人とのつながりによる幸福の実現と経済価値の創出に チャレンジします。

国内リース事業では、良質で安定的なファイナンス の提供という我々の使命を果たしながら、高度化・多様 化するお客さまのニーズにお応えしています。例えば、 同一の機械設備を共同利用する複数の企業が、使用量 に応じた費用を公平に負担する完全従量課金型のリー ススキームや、リース物件の利用で発生が見込まれる CO2排出量を相殺する「排出権付リース」のサービス を開始しました。

また、並行して業務の効率化・お客さまの事務負担 軽減を図っています。申し込みから契約まで、全てのプ ロセスでハンコレス・オンライン化を実現できた小口 リース契約は、年間2万件に及んでおり、他の追随を許 さない実績を挙げています。

明日に向けて、具体化した動き、着手した布石

2023年度は中計スタート年度として、新しい取り組 みに手応えを感じる年でもありました。まず、全社横断 的に推進した資産回転型ビジネスでは、国内リース債 権の流動化・証券化のほか、カナダの年金基金と、航空 機資産の流動化を目的とした合弁会社を設立しまし た。今後も資産回転を推進して、国内外にオルタナティ ブな投資機会を提供するとともに、次の成長ステージに 向けたアセットコントロールを行っていきます。

トランスポーテーション事業では、4年前よりヘリコ プターリース事業を共同で展開してきた業界世界第2 位のLCIインベストメンツに出資し、一体運営に向けた 動きに着手しました。同社が持つヘリコプターのメー カー、オペレーター等との強固なリレーションを活用 することで、ヘリコプターリース事業の拡大を図りま す。また、今後需要増加が見込まれる緊急医療搬送用、

探索救難用、洋上風力発電への搬送用などSDGs用途 を中心とするヘリコプター機材の提供に注力していき

海外不動産では、約1兆円の運用資産を抱えるアジ ア太平洋地域の不動産私募ファンド事業(Aravest)取 得に合意しました。同地域における投融資ビジネスの 拡大と投資家向けの新たな投融資機会を創出し、さら なるAUM(受託資産残高)の拡大を図ります。

また、規模こそ小さいものの、社員が新たなビジネ スアイデアを提案する「シードコンテスト」で採用さ れた「ウイスキー原酒在庫を担保とした動産担保融資 (ABL) |を、アイデアを提案した社員自らが当社のビジ ネスとして実現してくれました。この取り組みは「21世紀 金融行動原則 | におけるトップディールとして、「2023年 度 最優良取組事例 環境大臣賞(総合部門) |を受賞する

ことができました。昨年度、私が最も嬉しかったニュース の1つです。今後も社員のチャレンジを後押しするととも に新しいビジネスの探索を続けていきます。

さらに、未来への新たな布石として、循環型社会の 実現に向けてサーキュラーエコノミー(CE)の事業化 をスタートしました。今年度は、「サーキュラーエコノ ミー本部 | を新設し、傘下に関連各部を配置し、全社を あげた注力施策として取り組んでいきます。大量のモ ノを扱い、管理してきた当社ならではのトレーサビリ ティの機能を発揮することでCEのプラットフォーマー (⇒P.28)になることを目指し、果たすべき役割を探っ ていきます。

2030年目標、「SMFL Wayの実現」に向けて

2030年の目標は「SMFL Wayの実現」にほかなりま せん。当社はSMFL Way(⇒P.2-3)の中で、私たちの目 指す姿として4つのVisionを掲げています。1つ目は「お 客さまの最良のビジネスパートナー」、2つ目は「SDGs 経営で未来に選ばれる企業」、3つ目は「社員のチャレン ジと成長を応援する企業」、4つ目は「デジタル先進企 業|です。ここでは「SDGs経営で未来に選ばれる企業| と「デジタル先進企業」についてお話しましょう。

SDGsは、いわば「社会の困りごとリスト」です。SDGs と向き合う、すなわち社会の困りごとに向き合うこと は、人や社会が求める新しいビジネスの創出につなが ります。SDGsへの貢献は言い換えれば社会価値の創 造であり、これと経済価値の拡大をオーバーラップさ せることで、当社の成長戦略に結びつきます。

SDGsが提唱される以前から、リース会社は持続可 能な社会の実現をサポートしてきました。そしてこれか らも、特に2つの大きな課題について、サステナブルな 社会実現に向けた「ソリューションプロバイダー」とし ての役割が期待されていると考えています。

1つは、CO2フリー(脱炭素)をはじめとする環境エネ ルギー問題への対処です。これまでも当社は、再生可能 エネルギー関連設備や低炭素設備へのリース提供等、 企業の省エネ・低炭素化への動きを後押ししてきまし た。そして、2050年カーボンニュートラル実現に向けて、 さらなる役割を果たしていきます。先程もお話したよう に、お客さまの敷地内に太陽光発電設備を設置し、発電 した電力を提供するPPAモデルや、最適な補助金を活用 して交付団体との折衝から申請手続きまでをワンストッ プで対応する設備投資支援等、お客さまのニーズに応 じて最適解を導き出すコンサルティング機能を提供して

います。また、当社自らが発電事業者となり、再生可能工 ネルギーを供給することに加え、余った電力に対応する 蓄電所事業に参画し、蓄電によって需給の調整を図り、 電力の小売りにも進出しています。金融から事業まで幅 広い事業領域にわたるバリューチェーン全体の取り組 みを進展させ、上流から下流までのさまざまな領域にお けるGHG削減ソリューションを提供していきます。

大量生産・大量消費・大量廃棄を前提とするこれま での経済システムは、気候変動のみならず、資源枯渇・ プラスチック汚染等さまざまな問題を引き起こしまし た。我々のもう1つの役割は、循環型社会の実現を後押 しする黒子として、より幅広い社会課題の解決に貢献



していくことです。これまでも、リース会社は、リデュー ス、リユース、リサイクルといったいわゆる「3R」を採 り入れたリサイクリングエコノミーに貢献してきまし た。これらの取り組みに加え、資源投入量や消費量を 抑えつつ、モノの価値を可能な限り長く維持させて廃 棄物の発生を最小限化するとともに、希少な資源を再 利用するCEへのシフト等、持続可能な社会へ転換し ていく過程においてリース会社が果たすべき役割は大 きいと考えます。当社グループはCEのプラットフォー マーになることを目指し、社会課題解決に資するビジ ネスの創出を通じて、社会価値創造と経済価値拡大を オーバーラップさせながら「地球にやさしい」企業を目 指します。

また、「デジタル先進企業」を宣言して5年が経過し ました。DXのロードマップ(⇒P.46-47)では、ステージ 1の業務改善、ステージ2の営業支援、ステージ3ではデ ジタルのビジネス化を掲げ、歩みを進めています。一例 を挙げると、120名を超えるRPAアンバサダーを中心と

する業務改善、B2B業界でも屈指の質と量を誇るマー ケティング・オートメーション、リスク管理からマーケ ティングまで幅広い領域におけるデータ活用、さらに は、電子契約システムやassetforce (⇒P.46)のように、 先進性が認められて特許を取得したシステムの社外提 供等、他社に先んじて取り組んだ試みが実を結びつつ あります。

役職員一人ひとりがDXを「自分ごと」として捉え、そ れぞれの専門性を活かしてDXに取り組んでいる点は 当社の特徴でもあり、この先陣を切るDXドライバーは 現状280名を超えていますが、今中計期間中には500 名体制を築くという目標を掲げています。

そしてその先は、デジタルユビキタス企業。デジタル が当たり前となり、意識しなくても社員が潜在能力を 発揮できる企業、assetforceやAlを中心に、社内活用 を通じてブラッシュアップしたシステムやサービスの 外販を軌道に乗せ、デジタルをビジネスの柱の1つと する企業を目指します。

"心のエネルギー"のスイッチを押す

「人材こそは企業の競争力優位の源泉」、これは私の 揺るがない信念です。人材は、当社の競争力の源泉で あり、最も重要な経営における資本(人的資本)と言え ます。当社は、銀行系リースと商社系リースが合併して 発足して以来、海外航空機リース、外資系リース、メー カー系リース、さらに不動産アセットマネジメントなど 多岐にわたる企業が合流して現在に至っています。実 に個性に富んだ人材が集まり、互いにリスペクトしなが ら切磋琢磨していく「多様性を強みとする」企業文化を 体現しています。このために、多様な人材がプロフェッ ショナルとして活躍できるよう柔軟に対応した人事制 度の導入、さまざまなキャリア開発支援やチャレンジを 応援する風土の醸成、そして人生を豊かに過ごすため の勤務環境の整備を行っています。

人は皆、「社会の役に立ちたい」「人の役に立ちたい」 という気持ちを抱いていると思います。当社のあるべき 姿や向かうべき方向性、価値観を共有するメッセージ を自ら発信していくことで、社員一人ひとりの"心のエ

ネルギー"のスイッチを押すことが、経営の役目である と考えています。そのためにも、社員とのインタラクティ ブなコミュニケーションを重視し、キャリアチャレンジ の機会を提供する各種施策を実行し、企業と社員のさ らなる成長を加速させたいと思います。

処遇面では、昨年度はベースアップを2回行い、年間 約10%の賃上げを実施しました。賃上げできない企業 は淘汰される時代、言い換えれば、生産性を上げなけ れば淘汰される時代となっています。社員の成長が会 社の成長へ、会社の成長が社員の成長につながるよう な「成長と分配の好循環」を社員とともに形成していき たいと思います。またベースアップによる処遇改善だけ でなく、人材育成投資額を3倍とすることや、ラーニン グ・プラットフォームである「SMFLアカデミー」の充実、 リスキリングの支援、人事制度の見直しなど、人的資本 経営に関する施策を実施しました。社員が成長を実感 し、安心して働くことができる職場環境づくりにも引き 続き注力していきます。

社会・お客さまの持続的成長への貢献に向けた当社のパーパス(存在意義)

当社は10年前(2014年3月期)、営業資産3.6兆円、 経常利益770億円あまりでしたが、2024年3月期には 営業資産8.3兆円、経常利益1,500億円と2倍の成長 を果たしました。私は、常に、フロント(営業部門)とミ ドルバック(事務管理部門)のバランスや、成長を支え る人材の育成を念頭に置きながら、社会のために、お 客さまのために、そして社員のために、当社の成長に取 り組んできました。また、「立ち止まれば置いていかれ る」という健全な危機感を持ち、常にこれを社員と共有 してきました。当社の使命は「広くお客さまと社会の持 続的な発展に貢献する」ことです。その遂行のために、 社員や株主といったステークホルダーへの貢献に加え て、当社の4つのパーパス(存在意義)を経営の判断軸 としています。

最初のパーパスは社会の公器としての役割です。環 境問題をはじめ、貧困や人権等、私たちが暮らす世界 において、解決が待たれる社会課題は山積しています。 当社は社会価値の拡大・創造を経営の中心に置き、持 続可能な社会の実現に向けて、事業を通じた社会課題 解決に正面から取り組んでいきます。

2つ目は、日本に基盤を持つ企業としての使命です。 少子高齢化や人口減少という十字架を背負った日本で は、かつてのような高度成長は望めません。我々日本の 企業はグローバル、特に新興国の成長に貢献するととも に、グローバルな成長を日本に取り込むことが求められ ています。当社が注力する航空機事業はその最たる例だ と言えます。

3つ目は、「金融機関としての使命」です。金融という 社会インフラを支える役割は、当社にとっての一丁目一 番地です。これからも中堅・中小企業の皆さまを中心に、 良質で安定的なファイナンスを提供し、お客さまの成長 や社会基盤の整備に貢献していきたいと思います。

そして4つ目のパーパスは、「我々はサービス業であ る」ということです。全社員が共有する行動・判断基準 となる「SMFL Wav IのOur Value (私たちの価値)。そ の1番目は"Customer First"です。フロントに立つ社員 はもとより、コーポレート部門の社員もフロントの先に おられるお客さまの「ありがとう」を我々の成長の糧と していきます。

これらの4つのパーパスを基軸として、これからも新 たな挑戦を続けてまいります。

今後ともご支援賜りますよう、宜しくお願い申し上げ



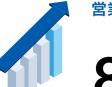
Our History

当社は、我が国でリース産業がはじまって間もなく事業を開始した、銀行系リースの三井住友銀リースと商社系リース の住商リースが合併して発足しました。事業環境が変化する中、ソリューション力を強化するとともにビジネスモデルを 進化させることで、その時々のお客さまの経営課題や社会課題に応えてきました。併せて、事業強化や事業領域の拡大に 向けて、航空機リース会社、メーカー系リース会社、不動産アセットマネジメント会社等の買収や統合を行い、着実な成 長を遂げてきました。また、SMFG、住友商事両株主からの出資比率変更により、事業投資や事業運営を手掛けられるよ うになりました。今後もこれら事業を一層強化することで新たなビジネス領域に進出し、さらなる社会課題の解決にチャ レンジしていきます。



2007/10 三井住友ファイナンス&リース誕生

2010年代以降 2010年代 2020年代 時代背景 再生可能エネルギー、グローバリゼーション カーボンニュートラル、 スマートフォン普及等のモバイル革命への対応 サーキュラーエコノミーへの取り組み 2018/10 2022/12 SMFLみらいパートナーズ Goshawk Management をグループ化 設立 事業投資·事業運営等、 航空機リース事業で 2016/4 世界第2位に躍進 新たなソリューションを提供 **General Electric** グループから 日本のリース事業を取得 2021/1 SMFLキャピタルに商号変更 (2016/9) ケネディクスをグループ化 2023/4 SMFLキャピタルをSMFLに統合 不動産アセットマネジメント事業 LCI Investmentsを (2019/1)の取得 持分法適用関連会社化 2012/6 2019/4 ヘリコプターリース事業の 強化 SMBC Aero Engine Leaseを **SMBC** Aviation Capital 2021/7 グループ化 業務開始 航空機エンジンリース事業に参入 ヤンマークレジットサービスを SMBC、住友商事と共同で グループ化 2019/7 ロイヤルバンク・オブ・ ヤンマー製品の スコットランドグループから マックスリアルティーを 販売金融ビジネスを取得 航空機リース事業を取得 グループ化 不動産関連コンサルティング 2020/6 83,315 事業の取得 80,574 SMFL LCI Helicoptersを グループ化 2019/1 ヘリコプターリース事業に参入 住友三井オートサービスを 2015/12 持分法適用関連会社化 67,193 DMG MORI Financeを モビリティサービス事業への グループ化 参画·協働 60,536 欧州の工作機械の 販売金融ビジネスに参入 52,782 48,975 48,152 47,960 41,927 39,838 36,123 32,268 876 870 25,310 2012/3 2013/3 2014/3 2015/3 2016/3 2017/3 2018/3 2019/3 2020/3 2021/3 2022/3 2023/3 2024/3 ■ 連結営業資産(億円) ■■■ 連結経常利益(億円) 出資比率 SMFG **SMFG** 住友商事 2008/9 2008/9 2018/11 2007/10 **50**% **55**% \ 60% **45**% 40% **50**%





新規契約実行高(2024年3月期)

2.4 兆円



長期格付

R&I AA JCR AA S&P A-





取引先数



仕入先数

約 **2.4** 万社



出資比率 (自己株式を除く)

SMBC 三井住友フィナンシャルグループ **50%**

◆ ^{住友商事} 50%



再生可能エネルギーの 取り組み実績(出力容量)



SDGsリース累計契約社数

1,474 *****



不動産受託資産残高



Network

The Americas

455名

2 拠点



アムステルダム ロンドン・フィルダーシュタット **Europe** 5拠点 27都市 32 拠点 Asia (日本除く) 6拠点

グローバル**10**カ国 **13**拠点

12 三井住友ファイナンス&リース 統合報告書 2024

444名

成長の軌跡

これまでの2回の中計を経て、「業界のリーディングカンパニーとして最高の評価を受ける」ことを目指すとともに「事業 の出来る金融会社 |への変革を図ることで、新たな成長に向けた体制を整備してきました。

> 2017~2019年度の中期経営計画では、"次な る進化への挑戦"をテーマに掲げ、従来ビジネス と経営基盤の強化を図るとともに、SMFG、住友 商事の両株主と連携し、事業再編を実施しまし た。具体的には、SMFLキャピタルとの統合、両 株主の出資比率変更、事業投資・事業運営等の 新たなソリューションを提供する戦略子会社 SMFLみらいパートナーズ(SMFLMP)の設立、 航空機ビジネスの強化、モビリティビジネスの再 編等を通じて新たなビジネス領域へ進出し、成 長をさらに加速させました。

業績推移



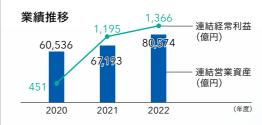
主な施策

- SMFLMP設立(2018/10)
- SMFG、住友商事の出資比率変更(2018/11)
- SMFLキャピタルをSMFLに統合(2019/1)
- 住友三井オートサービス (SMAS) を持分法適用 関連会社化(2019/1)
- SMBC Aero Engine Lease (SAEL) をグループ化 (2019/4)

非財務取り組みの成果:事例

- SDGsリースの取り扱い開始(2019/12)
- (株)アビヅと協働で設備・プラント処分元請事業を 行うSMART設立(2019/4)

2020~2022年度の中期経営計画では、"時代の 「変化」に「進化」で応える企業へ"をテーマに掲 げ、「事業の出来る金融会社」として、ヘリコプ ターリース事業への参入のほか、再生可能エネ ルギー等の環境分野やDXソリューション等のデ ジタル分野で事業領域への進出を本格化させま した。また、国内最大手の不動産アセットマネジ メント会社であるケネディクスをグループに迎 え、不動産事業の領域を拡大しました。さらに航 空機リース事業では、アイルランドの大手航空機 リース会社Goshawk Managementをグループ 化し、事業規模で世界第2位に躍進しました。



主な施策

- SMFL LCI Helicoptersをグループ化(2020/6)
- ケネディクスをグループ化(2021/1)
- 資産管理クラウドサービス「assetforce®」提供開始 (2021/5)
- 初の自社開発太陽光発電所「延岡門川メガソーラー パーク|運転開始(2021/5)
- ヤンマークレジットサービスをグループ化(2021/7)
- Goshawk Managementをグループ化(2022/12)

非財務取り組みの成果

- ポセイドン原則への署名、参画(2021/1)
- 中長期環境目標の設定(2022/4)
- SMFL(単体)の国内 GHG 排出量(Scope1・2) ネットゼロ達成(2023/3末)

社会価値の拡大

SDGs経営を成長戦略として位置づけ、これまで2回の中期 経営計画において各種施策を実行し、社会課題の解決を通 じて豊かな社会づくりに貢献しています。中長期環境目標を 設定し、当社グループの脱炭素化に取り組むとともにお客さ まの脱炭素化の支援をはじめサステナブル関連等、社会課 題の解決に貢献するビジネスを推進しています。また、デジ タル先進企業としてデジタルをエッジとしたビジネスの変革 に取り組んでいます。各種デジタル化の取り組みによる業務 の効率化・改善を進めるとともにお客さまとの接点のデジタ ル化、さらには自社開発のソフトウェアによるお客さまのDX 支援に取り組んでいます。

SDGs注力8項目



▶ P.18-19 価値創造プロセス

2030 To Be あるべき姿

あるべき姿から バックキャスト

中期経営計画 2023~2025年度

環境、不動産をはじめとする注力分野において、パートナーと の連携を強化するとともに、SMFG、住友商事の両株主との 新たなビジネスの取り組みの協働体制を強化しました。各事

業部門におけるプロフェッショナル人材、専門人材、デジタル

人材の獲得や育成が進み、この2つの中計期間で連結従業員 数は約10%増加しました。連結純利益の積み上げや資本増 強により連結純資産は約1.5倍に増加し、財務資本が大きく

強化されました。再生可能エネルギー、不動産、3R等の注力 分野における専門知識の蓄積が進みました。不動産、航空 機、環境エネルギーといった社会価値と経済価値の高い資産

▶ P.24-25 持続的成長へのロードマップ

中期経営計画 2020~2022年度

事業の出来る金融会社へ

業界のリーディングカンパニーへ

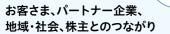
中期経営計画 2017~2019年度

の積み上げにより連結営業資産は約1.6倍に増加しました。

▶ P.16-17 培ってきた経営資源

経営資本の強化

社会関係資本





強み・特長

- •50年を超えるリース事業の中で培っ てきた、お客さまとの強固な信頼関 係、メーカー・販売会社との密接なり レーション
- 不動産、環境、DX、3R等の各種事業分 野で開発・施工・保守・運営を担う専門 **車業者 ソフトウェア クラウド リサイ** クル等で有力な事業者との協力関係
- 両株主(SMFG、住友商事)の幅広い 顧客基盤やグローバルに広がるネット ワーク

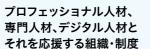
資本間の相互作用

- 両株主(SMFG、住友商事)との密接 な関係が、強固な財務資本を形成
- パートナー企業や両株主との協働によ る知的資本のアップデートおよび新た な蓄積

足らざる資本と強化策

- 事業環境の変化に対応するソリュー ションの開発、社会課題への対応およ び新規の事業開発・運営に向けた社

人的資本





- お客さまの最良のビジネスパートナー としての使命感を持ったプロフェッ ショナル人材とその育成体制
- 不動産、環境、航空機をはじめ各事業 分野で優れた専門人材と着実に運営 する組織体制
- DX活用で業務効率化や事業高度化 を推進するデジタル人材および全社 レベルでの育成制度
- 商社系リース、銀行系リース、外資系 リース、航空機リース、不動産アセット マネジメント等からの多様な人材が活 躍する組織および企業風土

- プロフェッショナル人材や専門人材、
- 社会関係資本の強化と知的資本の

資本間の相互作用

- デジタル人材の有機的活動による新 たなビジネスチャンス獲得および価値
- 蓄積

足らざる資本と強化策

- カーボンニュートラルやサーキュラー エコノミー(CE)に関連するビジネス の推進、実現に向けた人材強化
- 事業投資や事業運営に携わる人材の 育成•獲得
- 「社員のチャレンジと成長を応援する 企業」を掲げ、人材の育成、チャレンジ する組織・風土の醸成、多様なバックグ

財務資本

強固な資金調達基盤と 高い信用格付



強み・特長

- 両株主(SMFG、住友商事)との強固 な資本関係および資金調達基盤
- 有力な金融機関との継続的かつ安定 的な取引関係
- 資本市場(社債市場やCP市場等)に 機動的にアクセスできる体制
- 高い信用格付

資本間の相互作用

- 安定した資金調達基盤を有すること で、事業活動で取得する多額・高額な 機械・設備等の製造資本の獲得や長 期間での保有が可能
- 強固な財務資本により、お客さまに提 供する商品やスキームなど多様なソ リューションの開発が可能となり知的 資本が拡充

足らざる資本と強化策

- 投資家向け開示を充実するとともに
- 資金調達の多様化による財務資本の さらなる強化

知的資本

金融・モノ、専門分野、 投資・事業、デジタルに関する 知見およびノウハウ



- リース事業を開始以来50年超にわた り培ってきた金融・モノへの知見・ノウ ハウ
- それらを起点としたアセットファイナ ンス、流動化、リスクマネジメントおよ びDXに関連する知識・技術の蓄積
- 再牛可能エネルギー、不動産、3R等 の注力分野における、設備・施工・維 持・保全および事業運営といった多岐 にわたる専門知識の蓄積

製造資本

事業活動で取得する 機械・設備



強み・特長

- 製造機械、土木建設機械、情報通信 機器、輸送用機器、不動産等の各種機 械・設備、建物・施設を所有し、あらゆ る設備投資ニーズに対応
- 社会価値と経済価値の向上に向けて、 CO2フリー電力を創出する再生可能 エネルギー発電設備、環境認証を取得 した賃貸用不動産を取得
- 汎用性の高い最新鋭の航空機を多数 保有し、世界の航空需要に対応

自然資本

事業活動の基盤となる 天然資源



強み・特長

- 太陽光、風力、水力、地熱の自然エネ ルギーからCO2フリー電力の発電を 推進
- 土地を有効活用することで、顧客ニー ズや社会ニーズに積極的に対応

- 優れた専門知識やノウハウの発揮に よるお客さまやパートナー企業とのリ レーションの強化
- ビジネスのノウハウや新たな専門知 識の取得・共有による人材育成および 組織体制の強化
- 知的資本の活用を通じて事業活動で取 得する機械・設備等の製造資本の形成

資本間の相互作用

顧客ニーズおよび社会ニーズの高い 製造資本を取得・保有するとともに適 切に運営・維持・管理することで安定 した事業基盤と収益拡大を実現し、財 務資本を増強

最先端・最新鋭の製造資本を取得する

ことで、モノへの知見・ノウハウといっ た知的資本を拡充

資本間の相互作用

- 自然資本をエネルギー源とする各種 再エネ発電設備(製造資本)の活用 で、再生可能エネルギー事業を展開
- 上記により、社会関係資本、人的資本、 財務資本、知的資本を拡充
- 土地と建物(製造資本)を活用した不 動産事業を通じ、社会関係資本、人的 資本、財務資本、知的資本を拡充

足らざる資本と強化策

- カーボンニュートラル実現に資するソ リューションの強化
- CEの実現に向けた事業の本格的な 展開

- 外当事者との関係構築
- 「金融から事業へのシフト」に向けた パートナーとの協働強化および新たな リレーション構築

- ラウンドを持つ人材の能力発揮に注力

- 積極的に説明責任を果たし、投資家層 を一層広げることで財務資本を強化

足らざる資本と強化策

資本間の相互作用

- 社会課題の解決やカーボンニュート ラル、CEの事業化に向けた知見・ノウ ハウを拡充
- さらなる成長と変革を推進するため の知的資本の蓄積と活用を促進

足らざる資本と強化策

- 系統用蓄電池をはじめ脱炭素化に資 する新たな環境関連の機械・設備の取 り扱いを増強
- 次世代モビリティに関連する機械・設 備や持続可能な航空燃料(SAF)を活 用した航空機材等、社会課題の解決に 資する製造資本を強化

当社では、社会価値の拡大が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と考えています。従来の強みであ る「金融」機能に、新たに培った「事業」「DX」を掛け合わせ、社会課題の解決に取り組むことで新たなビジネスチャンスを

社会課題

SDGs

Ш

社会の 困りごとリス

気候変動

資源枯渇

少子高齢化

低生産性

人手不足

貧困

教育問題

創出し、経済価値を生み出し、さらなる社会課題の解決へとつなげていきます。 経営資本 6つの資本 社会関係資本 お客さま、パートナー企業、 地域・社会、株主とのつながり 人的資本 プロフェッショナル人材、 専門人材、デジタル人材と それを応援する組織・制度



金融・モノ、専門分野、 投資・事業、デジタルに関する 知見およびノウハウ

財務資本

強固な資金調達基盤と

高い信用格付

製造資本

事業活動で取得する 機械・設備



自然資本

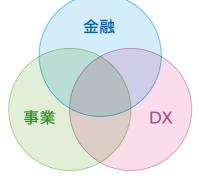
事業活動の基盤となる 天然資源

企業活動 事業を通じた社会課題解決

- 良質なファイナンス提供
- 環境エネルギービジネス
- サーキュラーエコノミー関連ビジネス
- DXソリューション提供

「金融×事業×DXIソリューション

- SMFLならではのソリューションの提供



事業を離れた社会貢献

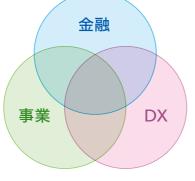
- 貧困・教育問題への支援(プロボノ活動)
- 金融経済教育への参画
- 障がい者の自立支援

コミュニティ



🔰 🥢 働きがい

- 従来の強み:「金融」
- 新たな強み:「事業」「DX」
- 強みを掛け合わせることで生み出される



- 寄付活動

マテリアリティ

次世代





中期経営計画

国内リース

→ P.62-65

環境エネルギー

→ P.66-67

不動産

→ P.68-71

トランス

→ P.72-75

国際

→ P.76-78

ポーテーション

注力テーマ

脱炭素

サーキュラー

エコノミー

デジタル

資産回転型

ビジネス

モビリティ

グローバル

SMFL Way

多様なステークホルダーとの共創と再投資



お客さま



仕入先・ パートナー企業









社会価値と経済価値のオーバーラップ

社会価値拡大は、ビジネス創出等を通じて経済価値を生み出し、 それがさらなる社会課題解決へつながる













社会価値

経済価値

2030年目標

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

経常利益 2,000億円

1,450億円

効率性

ベース経費率

40%程度

中計目標(2025年度)

非財務目標 財務目標 環境·社会 成長性 連結グループGHG 経常利益

ネットゼロ 環境目標 (単体は2022年度に達成済み)

排出量(Scope1·2)

サステナブル関連 ビジネス累計契約額

> 1 兆円 (2029年度目標:2兆円)

> > 人的資本

教育費総額

6億円

女性管理職比率

15%以⊦

男性育児休暇取得率

100%

デジタル

電子契約数

4.2万件

中長期 環境目標

収益性

ROA 1.7%以上

健全性

自己資本比率 10%以上

財務目標と非財務目標に取り組むことで 社会価値と経済価値の拡大をオーバーラップしていきます。

※ 経済価値の目標としている経常利益の想定為替レートは1米ドル=120円

Strengths



メガバンクと総合商社の 経営資源を活用

当社の事業は、SMFGと住友商事の両株主の戦略的共同事業として位置づけ られており、両社グループの経営資源を活用できる点が強みです。メガバンクグ ループの広範囲にわたる顧客基盤と高い信用力を背景とする強固な資金調達 力、事業運営におけるリスク管理やコンプライアンスに関する知見やノウハウ等、 総合商社グループのグローバルに広がるネットワーク、機動的な展開力、事業投 資や運営に関する知見やノウハウ等を活用しています。これらの強みは、当社と 両株主3社間における経営戦略や、部門・組織間での連携および人的交流を通じ て発揮されます。また、株主連携による当社事業は、両株主の重要な経営資源と しても有効に活用されています。

営業力

(高い専門性・ソリューション提案力)

当社は1968年のリース事業開始以来、50年を超える業歴で培った知見やノウ ハウをもとに、さまざまなファイナンスサービスや各種スキームを開発していま す。お客さまが直面する経営課題や社会課題、さらにはお客さまに潜在するニー ズを引き出し、営業部門、商品開発部門、コーポレートスタッフが一体となり、最 適なソリューションを提供します。また、産業機械、工作機械、土木建設機械、輸 送用機器等あらゆる機械設備の専門知識を蓄積し、アセットファイナンスや販売 金融を提供しています。さらに、中古機械設備売買、リサイクル、排出物処分に関 する知識や実績に基づき3Rビジネスを推進するとともに、リースが持つトレーサ ビリティやパートナー企業とのリレーションを活用することで、サーキュラーエコ ノミーの事業化に取り組んでいます。

成長分野での事業基盤 (環境エネルギー・不動産・トランスポーテーション)

環境エネルギー事業では、オンサイト/オフサイトPPAによる再エネ電力を提供 しています。また、省エネ補助金を活用したリースや補助金コンサル等、脱炭素ソ リューションをワンストップで提供しています。不動産事業では、不動産に関する お客さまの経営課題の解決に資するソリューションを提供するとともに不動産の 共同開発や賃貸事業を手掛け、さらに不動産アセットマネジメントサービスを提 供するなど、業界トップクラスの事業基盤を有しています。トランスポーテーショ ン事業では、航空機リース、航空機エンジンリース、ヘリコプターリース、海運物 流分野へのファイナンスおよび各種サービスを展開し、グローバルな成長機会を 取り込むとともに、事業環境の変化への高い対応力を有しています。



デジタル先進企業の基盤 (人材・体制)

DX分野では、AIエンジニア、データサイエンティスト、アプリケーション/Web 開発者、カスタマーエクスペリエンス(CX)人員等のエキスパート職が社内に多 数在籍しており、このような人材を積極的な外部採用により増員するとともに、 社内育成にも注力しています。それぞれのエキスパート職が各部門のプロフェッ ショナルと連携することで各種業務の合理化や効率化を進めるとともに、新たな DXビジネスの開発・展開に取り組んでいます。また、営業・事務・コーポレートス タッフを担う各社員のDXスキル・リテラシー習得に向け、社内における学びの場 である「デジタルアカデミー」における「デジタル人材育成プログラム」等の施策 を通し、全社ベースでのDX活用能力の底上げや各現場でのスキルアップを図っ ています。





マーケットポジション

幅広い顧客基盤、 グローバルベースでの ネットワーク、資金調達力

メガバンクグループと総合商社グループが持つ、大企業か ら中堅・中小企業まであらゆる業種にわたる幅広い顧客基盤 や、各種機械設備メーカー・販売会社との密接なリレーショ ン、グローバルに広がるネットワークにおいて業界内でも高 い優位性を持ちます。また、両株主による資本構成、高い信用 格付や金融機関との信頼関係、投資家との継続的な対話に 基づく強固な資金調達基盤を有しています。

マーケットポジション

リース業界における 高いマーケットシェア

幅広い顧客層に付加価値の高いサービスや効果的なス キームを提案するコーポレートビジネス、機械設備メーカー や販売会社とタイアップして製品販売におけるファイナンス を提供するサプライヤービジネスにおいて、リース業界内で も高いマーケットシェアを有しています。また、半導体製造装 置をはじめ各種機械設備の中古販売ビジネスにおいて、中古 取扱業者ではトップクラスの規模となっています。



マーケットポジション

環境エネルギー、不動産、 航空機ビジネスでの 高い地位

環境エネルギー事業では、再エネ発電における国内太陽 光やオンサイトPPAの提供および省エネ補助金の採択で業 界トップクラスの実績を有しています。不動産事業では、国内 トップクラスの不動産リースおよびアセットマネジメントサー ビスを提供しています。航空機リース事業では、航空機の保 有・管理機材数で世界第2位の事業規模を有しています。

マーケットポジション

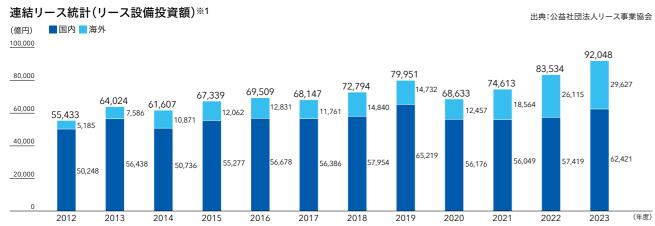
デジタル先進企業が 提供するDXソリューション

AIやOCR等の各種先端技術を活用し、業務改善や業務効 率化に資するクラウドサービスを提供しています。現物管理や 棚卸等の資産・データ管理に特化したサービスや、決算書入力 や商業登記簿取得、書類の文字認識をサポートするソフトウ エアを自社内で開発することで、利用者目線に立った実用度 の高いDXソリューションを企画・販売しています。また、契約 書類や注文書等、帳票類の電子化を積極的に進めています。

注力市場の成長性・ 市場成長予測

リース市場の成長推移

2024年3月期の国内外の連結ベースのリース設備投資額は9兆2,048億円(前期比10.2%増)となり、統計開始以来の最高額と なりました。直近10年間で約1.4倍に拡大しています。



※1 リース統計(単体の所有権移転外ファイナンス・リースとオペレーティング・リース)の設備投資額(仕入代金相当額)に理事・幹事会社27社中21社の連結子会社(リース事業協会非加 盟会社を含む)の数値を合算したもの

旅客輸送の成長推移・予測

航空機リースと関連性の高い旅客需要は、2023年はコロナ前の約94%まで回復し、2024年には過去最高値を更新する見込み です。これまでの20年間で約2.5倍増加しており、今後も年4%程度の増加が予想されています。



※2 Revenue Passenger Kilometers: 有償旅客キロ、旅客数に輸送距離を乗じた値で航空会社の旅客輸送実績を示す指標

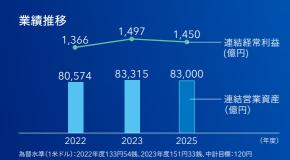
持続的成長へのロードマップ

2023年度にスタートした中期経営計画には、2つの顔があります。一つは、過去2回の中計で"HOP"、"STEP"を終えて 新たな成長に向けた体制が整い、結果を実現させていく"JUMP"の中計です。もう一つは、2030年の"あるべき姿"として 「SMFL Wayの実現」を掲げ、この実現に向けて新たな成長ドライバーの創出や事業ポートフォリオの転換を図るため の基盤を固める中計です。

2030年を見据えた今後の成長に向けて、「幅広い金融機能を持つ事業会社」の強みを発揮し、新たなビジネスモデルの 開拓や新たな事業領域への進出を図ります。あわせて、これらを支えるリスク管理やガバナンス体制の強化など事業環 境の変化への対応力を一層高めていきます。

JUMP

過去2回の中計では、SMFG、住友商事の両株主からの 出資比率変更により事業投資・事業運営が可能とな り、当社グループの事業領域が格段に広がりました。不 動産事業では、国内最大手の不動産アセットマネジメ ント会社をグループに迎え、不動産ビジネスを一層強 化しました。また、航空機リース事業では、アイルランド の大手航空機リース会社の買収により世界第2位の事 業規模に躍進しました。2回の中計"HOP"、"STEP"を 終えて次への成長"JUMP"に向けた営業基盤が整い、 今中計初年度となる2023年度においては、計画を上 回るペースで収益と営業資産を計上できています。



戦略

戦略1 新たなコアビジネスの創造 戦略2 既存ビジネスの抜本的な変革

戦略3 更なる社会課題の解決

戦略4 経営基盤の確立

▶ P.58-59 中期経営計画(2023~2025年度)

リスクマネジメント

新たな成長ドライバーの創出や事業ポートフォリオの転 換を図るために「事業」を強化することは、より大きなリス クを取ることにつながります。リスクバッファーである自己 資本の蓄積とともに、金融事業で培ったリスク管理・リス クコントロールも同時に強化しています。

当社ではリスクの基本原則に基づきながら、変化対応力 の進化を図っています。許容できるリスク量の上限である 「総リスク資本極度」を設定・管理しているほか、適切なり スクテイクを促すための枠組みである「リスクアペタイト・ フレームワーク」を導入しています。

また「投融資委員会」にて各投融資案件の論点洗い出しお よび対応策の検討サポートを行っています。

▶ P.52-57 リスクマネジメント

2030年に向けて

今後の事業環境を勘案すると、2030年に向けてはより 質を重視した収益性の高い事業ポートフォリオの転換 を図るとともに、新たな成長ドライバーを創出していく 必要があると考えます。金融事業の高度化を図るとと もに、事業運営や事業投資といった「事業会社」の機能 を一層強化することで「幅広い金融機能を持つ事業会 社」の強みを追求していきます。カーボンニュートラル のさらなる推進、サーキュラーエコノミーの事業化、不 動産の開発・賃貸事業の拡大、DXの事業化など社会課 題解決への取り組みから創出されるビジネス機会や事 業機会を捉え、新たな経済価値を生み出し、それらをさ らなる社会課題の解決に繋げていくことで持続的な成 長を図ります。

2030 To Be

あるべき姿

SMFL Wayの実現 **Our Vision**

中期経営計画 2023~2025年度

あるべき姿から バックキャスト

JUMP

幅広い金融機能を持つ 事業会社への基盤固め

中期経営計画 2020~2022年度

事業の出来る金融会社へ

DXによるお客さまの 課題解決

リスクマネジメントの基本原則

(5)緊急時や重大な事態に備えた対応

パートナーの知見を活かしリスクを抑制

足元で当社の事業の柱に育った不動産や航空機

リースの事業は、従来より当社も一定の知見を有

する事業でした。これから新たな事業に取り組む

にあたり、当社が有する知見に加え、新事業に関

する知見を有するパートナーとの協働で参入す

ることで、事業リスクの抑制につなげていきます。

(1)グループベース管理

(2)計量化に基づく管理

(4)牽制体制

(6)態勢の検証

(3)業務戦略との整合性確保

HERRE DX 現物管理、棚卸を カンタン、正確に。

►P.46-47 SMFLのDX

蓄電所事業への参画

▶ P.67 環境エネルギー事業

風力発電所の新設、解体、 再利用、再資源化

▶ P.65 国内リース事業

中期経営計画

2017~2019年度

マテリアリティ選定プロセス 🔼

SDGs注力8項目

https://www.smfl.co.jp/future/materiality-assessment/

社会価値と経済価値の オーバーラップにより、 社会と当社のサステナビリティを追求

> 取締役専務執行役員 関口 栄一





環境

脱炭素・循環型社会の 実現に貢献

マテリアリティ (重点課題)



次世代

次世代につながる 人・企業の発展に貢献



コミュニティ 地域社会の持続的な

働きがい

機会の創出

発展への貢献

誰もがより良い未来に

向けて活躍できる



ⅉ



SMFLが実現するサステナビリティ

SDGs経営と中期経営計画

当社は「SMFL Way」のなかで「SDGs経営で未来に選ば れる企業 | をOur Vision(私たちの目指す姿)として掲げ、 SDGs経営を推進しています。当社に限らず、企業市民として サステナブルな社会をつくる責務については疑う余地があり ません。私たちはビジネスを通じて気候変動や環境汚染、資 源の枯渇など世界的に山積みとなっている社会課題の解決 を目指しており、その思いを「地球にやさしいリース」という 言葉に込めています。

「地球にやさしいリース」は、再生可能エネルギーに代表さ れる脱炭素化の推進やサーキュラーエコノミー(CE)の取り 組みを実現することを意図しており、これこそが2023年4月 以降、中計で取り組んでいる「社会価値と経済価値の拡大の オーバーラップ」そのものであると認識しています。

中計のコンセプトとして掲げるSMFLならではの「金融×事 業×DX |のコアは、サステナビリティとDXです。この感覚を 持つことが、お客さまの顕在ニーズに対応することはもちろ ん、潜在ニーズや見えていない課題に気づく上でのベースに なると考えており、SMFL Way実現のために欠かせない共通 言語・共通認識として全社への浸透に取り組んでいます。

特にCEについてはお客さまからもどのように取り組めばよ いか分からないとの声があります。当社はCEのデザイン・構 築をサポートし、SMFLならではのCEモデルを創り上げてい きます。2024年度からは従来のサーキュラーエコノミー推進 ワーキングチーム(WT)に加え、サーキュラーエコノミー本部 を新設しました。当社の循環プロバイダーとしての今後にご 期待ください。

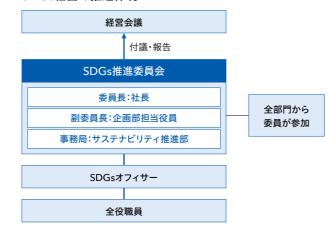
サステナビリティ・ガバナンス

当社はサステナビリティ・ガバナンスにおいて、SDGs経営 推進体制の中核組織として社長を委員長とするSDGs推進 委員会を設置しています。同委員会では、SDGs経営に関わ る方針策定と諸施策の協議および推進を行い、経営会議に 付議・報告を行う体制としています。委員は社内の全部門か ら参加し、事務局は2023年4月にサステナビリティ推進室を 昇格させ新設されたサステナビリティ推進部が担っていま す。同部はSDGs推進委員会の事務局のほか、サステナビリ ティ関連施策を推進しています。

さらに、同委員会で決定された方針は各部店に設置してい るSDGsオフィサーを通じて全役職員に伝達・浸透を図ってい ます。SDGsオフィサーは各部店で実施されるSDGs勉強会の 講師をはじめ、各種サステナビリティ施策の推進を担います。

SDGsの取り組みにおいてもCEの推進体制の拡充を進め ており、全社横断WTに加え、SMBCグループとの連携プロ ジェクトチームを2023年12月に立ち上げました。これによ り、SMBCグループのリソースも活用しながらCEの推進を強 化しています。

SDGs経営の推進体制



マテリアリティ(重点課題)への取り組みの進捗

当社は「環境」「次世代」「コミュニティ」「働きがい」の4つの マテリアリティ(重点課題)を特定し、取り組みを推進してき ました。2023年には一部見直しを行い、SDGsの17の目標の うち「貧困をなくそう」を加えた8つを注力項目として重点的 に取り組んでいます。

まず「環境」において、当社(単体)のGHG排出量ネットゼロ は2022年度に達成し、当社グループ(連結)のネットゼロ達成 に向けた体制の整備を進めています。また、サステナブル関連 取引は既存商品の取引拡大だけでなく、新しいサステナブル 関連商品の創出を続けています。循環型社会の実現に向けて は、サーキュラーエコノミー推進WTが全社横断で活動を行っ てきました。現在は循環型社会への移行のスタート時期であ ることから、いち早くCEデザインの構築に取り組み、お客さま のパートナーとして貢献していきます。

次に「次世代」においては、2019年4月に「デジタル先進 企業」を宣言しました。2023年には「DXパス・ドライバー認 証制度」を導入し、ハードスキルとして知識面を認証するDX パスに加え、ソフトスキルとしてDXの実践を認証しています (⇒P.46-47)。当社ならではの強みであるデジタルの活用は 中計においても重要な戦略の一つです。さらに次世代を担う

子どもの支援として新たに事業を離れた社会貢献活動として 困窮家庭を対象とした野外イベントの開催や当社協賛による イギリスのボーイ・ソプラノ・ユニット「LIBERA」の来日公演 への招待等さまざまな活動を行っています。

続いて「コミュニティ」においては、ウイスキー原酒在庫を 担保とした動産担保融資(ABL)の組成は社内ビジネスコン テストのアイデアをもとに事業化した新しい取り組みです が、大分県内初のウイスキー蒸溜所を中心とした地方創生 モデル構築へのチャレンジを支援しています(⇒P.34)。ま た、ヘリコプターリース事業による災害時救難や遠隔地への 医療提供の支援を拡大したほか、寄付や金融経済教育、プロ ボノ等を通じた貧困・教育・福祉・医療等への貢献活動を継 続しています。

最後に「働きがい」においては、これまで進めてきた働き方 改革やDE&I、キャリア開発といった取り組みが人的資本の 拡大につながっています(⇒P.40-45)。加えて、働く喜びを実 感できる企業風土の醸成に向けてSDGs賞や業務プロセス 改善賞、シードコンテストといった全社表彰の実施やRPAの 活用推進をはじめとする全社の業務効率化においても成果 が出てきました。

今後もSDGs経営に邁進します

当社は持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則(21 世紀金融行動原則)に署名しており、2023年度には署名金 融機関の取り組み事例の中から前述の「ウイスキー原酒在庫 を担保とした動産担保融資(ABL)の組成」が「2023年度最 優良取組事例 環境大臣賞(総合部門) |を受賞しました。

今後も「地球にやさしいリース」でお客さまとともに社会の 課題を解決するビジネスパートナーとして持続可能な社会 づくりの貢献に向けて、社員のサステナビリティへの理解と ソリューション開発・提案力をより一層強化するための人材

育成に取り組みます。また、SMFLグループとしてのサステナ ビリティ情報開示についてもレベルアップを図っています。 国際的に比較可能な枠組みであるTCFD提言に準拠した情 報開示に向けた取り組みおよび事業を通じた社会インパク トを可視化する取り組みを通じて、より網羅的で精緻化され た社会価値の把握に努めていきます。中計に掲げる「社会価 値と経済価値のオーバーラップ | によって社会と当社のサス テナビリティを追求すべく、SMFLグループー丸となって邁 進いたします。

27

FOCUS サーキュラーエコノミー

サーキュラーエコノミーのプラットフォーマーを目指して

これまでの大量生産、大量消費、大量廃棄の経済システムは、気候変動のみならず、資源枯渇、プラスチック汚染等、さ まざまな問題を引き起こしました。各企業も、自社が作ったモノ、使ったモノがその後どうなるのか無関心ではいられな い時代が到来しています。

そうした時代の潮流を受け、当社は2023年度よりスタートした中期経営計画の中で、「サーキュラーエコノミー(CE) を実現していく第一人者としての活動」を掲げました。また、モノの「所有」から「利用」へ転換が進み、「持たない経営」へ の志向がますます強まる中、モノを所有するリース会社はCEを牽引するプラットフォームとして、社会全体をCEにシフ トさせる役割も期待されています。





動脈領域におけるCE ~資源を加工して製品を作る領域~

当社は、動脈領域と静脈領域をつなぐことはリース会社の 大きな使命であると考え、モノの所有者として適正な処理を 行うと同時に、お客さまに対して排出物遵法管理ASPサービ スの提供や排出処分支援業務を行ってきました。また、中古 売買で培ってきた知見・ノウハウを発展させるため、パート ナー企業である(株)アビヅと合弁で設立した(株)SMARTで は、設備・プラント処分元請事業と並行して、今後社会問題と なり得る太陽光パネルのリユース・リサイクル事業の実現に 向けた実証実験を開始しました。

今後は、「再資源化⇒生産」に着目したリサイクル事業への 進出や、経済合理性の観点からも地場に根付いた有力な再 資源化企業との新たなアライアンスを結ぶことで、サービス の拡大を図っていきます。



動脈領域においてCEを実現するためには、資源投入量・消 費量を抑制し、モノの価値を可能な限り長く維持し、廃棄物 の発生を最小化することが不可欠となっています。その観点 で重要となってくるのが、モノの「所有権」です。従来の販売 手法では、ユーザーが所有権を得られる良さがある反面、売 り手としては販売した製品の所有者・使用方法・処理方法等 の情報を得られないといった課題が生じます。

正にその課題の解決策となるのが、リースです。原則、リー ス対象となったモノの所有権はリース会社に帰属するため、 ユーザーによる使用が終了した際はリース会社に返却される という特性があります。この特性を活かすことで、製品の「ト レーサビリティ」を補完することが可能となります。





SMFLならではの

顧客

マッチング

コンサル

ティング

流動化

証券化

「サーキュラーエコノミーモデル(SMFL2030モデル)」確立に向けて

「幅広い金融機能を持つ事業会社」として培ったさまざまなケイパビリティを最大限活用し、発展的な価値を創造すること を目指し、2030年までに当社ならではのCEモデルを目指します。その上で、年間事業利益100億円を目標に掲げています。 当社が開発した資産管理クラウドサービス「assetforce®」とブロックチェーン技術を組み合わせることで、データの信頼

「CEモデル」を構築

さまざまなケイパビリティを活用し、

当社が主導するSMFLならではの

性を高度化させ安定的なトレーサビリティ機能を確立することができると考え、検討を進めています。

また、信頼のおけるモノのデータ管理が可能になれば、資産の流動化・証券化といったビジネスに発展させることが できます。

FOCUS サーキュラーエコノミー(CE)

当社のCE推進体制

2023年4月に始動した中期経営計画と合わせて発足した 「サーキュラーエコノミー推進ワーキングチーム(WT)」は、 各営業部門・コーポレートスタッフ・DX部隊約30名から成る 全社横断的な組織として、企画・立案、情報収集、営業推進等 の機能を担っています。立ち上げ初年度であった2023年度 は、当社の営業担当者の知識定着を目的とした外部有識者を 招いた社内勉強会や、お客さま向けのCEセミナーを開催す るなど、WTが主体となり社内外でCEに関する情宣活動も行 いました。

また、お客さまと具体的なCEモデルの検討を行うにあたっ ては、WTに参画する専門部署が中心となり、事業性の検証 や法令対応の洗い出しを実施するなど、多角的な視点でニー ズにお応えしています。

2024年度は新たに設置したサーキュラーエコノミー本部 や、株主であるSMFG・住友商事との連携を強固にすること で、CEの推進体制を発展させていきます。

SDGs推進委員会

報告

サーキュラーエコノミー推進ワーキングチーム

活動内容

- CEの企画・立案、株主連携
- パートナー選定推進、営業への旗振り
- ・中古販売機能のさらなる強化
- 廃棄・再処理機能のさらなる強化
- CEの新規ビジネスに関する開発・推進
- 社内情報発信•音識醸成



社会価値と経済価値のオーバーラップにより社会課題を解決するビジネス事例

当社の戦略子会社SMFLMPは2024年4月、アミタホール ディングス(株)との間で廃棄物マネジメント事業に関する合弁会社 (サーキュラーリンクス(株))を設立しました。新会社を通じて、当社 とアミタ(株)が提供する廃棄物マネジメントシステム事業とBPO事 業を統合しサービスを提供しています。

環境 廃棄物マネジメント事業の高度化

今後は、当社グループが有する金融・サステナビリティ領域の知見 や顧客基盤とアミタグループが有する環境・サステナビリティ領域の 事業基盤を活かし、CEマネジメント事業の開発を進めていきます。



2024年3月、当社およびSMFLレンタルは、SK tes社とリチウ ムイオンバッテリー(LIB)のリサイクル事業の共同開発に関する覚書 を締結し、事業化の検討を開始しました。

LIBは、ノートPC等の民生用から定置用、車載用へと利用が急拡大 し、グローバルで重要性が高まる一方、原材料の地域偏在や製錬技術 の地域集中によるその調達リスクが注視され、リサイクルの必要性が 高まっています。今後、EV普及に伴う使用済みLIBの大量発生を見据 え、日本での使用済みLIBの回収、リチウム・コバルト等のレアメタル の抽出、再資源化、LIB原材料としてサプライチェーンへの供給といっ たクローズドループ※の構築を、2030年に向けて具体化することを目 指します。



(左から)代表取締役専務 室田 康彦(SMFLグループ) 代表取締役社長 田部井 進一(アミタグループ)



(左から)代表取締役計長原田浩次(SMFLレンタル)、 CEO Terence Ng(SK tes)、代表取締役社長 橘正喜(SMFL) *2024年3月撮影当時

※ クローズドループ: サーキュラーエコノミーの基本的概念。使用済みのLIBから、高純度のレアメタルを高効率で回収し、再びLIBの原材料としてサプライチェーンに供給す

マテリアリティ



環境へのコミット

中長期環境目標

当社グループは、2017年6月に環境方針を制定し、地球 環境問題の解決への貢献を明文化の上、2020年4月には 「SMFL Way」のOur Visionの一つとして「SDGs経営で未 来に選ばれる企業 | を掲げ、各種施策に取り組んできました。

2020年10月には、日本政府が2050年までのカーボン ニュートラルの実現を宣言し、企業に対してもその取り組 みを促すことで社会の脱炭素化を推進しています。また、 SMBCグループは投融資ポートフォリオ全体について、住 友商事グループは事業活動全体のGHG排出量について、

2050年までにカーボンニュートラルを達成することを目指 しています。

そうした中、当社グループも、環境目標を設定し、その達 成を通じて持続的な成長につなげるべく、2022年4月に中 長期環境目標を設定しました。同目標は3つの目標で構成さ れ、目標①と目標②は当社および当社グループの脱炭素化 に関するもの、目標③はお客さまの脱炭素化をはじめとする 社会課題解決への貢献を目指すものとしています。

GHG排出量削減に向けた中長期目標

目標(1)

Scope1 Scope2 当社のGHG排出量ネットゼロ

目標①については2022年度に1年前倒しで達成し、2023年度も引き続きネットゼロを達成しました。当社のScope1の大部分は社 用車の稼働に伴うガソリンの使用によるものであることから、社用車の保有台数を2023年度末時点で2021年度比24%削減したほ

か、EV車導入に向けた充電器の設置の推進、環境対応車への入れ替えも進めることでガソリンの 社用車台数推移 使用量削減に取り組みました。加えて、削減できなかったGHGについてはカーボンクレジットの 活用によりオフセットしています。Scope2については電力の再生可能エネルギーへの切り替え や非化石証書の活用により、ネットゼロを達成しています。また、これらは当社グループが保有し ている太陽光発電設備が創出する非化石証書を最大限に用い、創出から使用を当社グループ内 で一気通貫させることで、再生可能エネルギー調達の安定性と透明性を長期間確保しています。

	台数	削減台数
2021年度	374	▲29
2022年度	336	▲ 38
2023年度	286	▲ 50

Scope1

Scope2 当社グループのGHG排出量ネットゼロ

目標②については、2023年度に初めて当社グループのGHG排出量 を算出しました。SMBCが提供するGHG排出量算定クラウドサービス 「Sustana® |を2024年4月より導入し、さらなる単体・国内外のグルー プ会社のGHG集計業務の効率化・精緻化を目指します。今後は第三者 検証の取得も視野に入れ、2025年度の目標達成に向けて単体で講じた 施策を活用するなど国内外グループ会社との連携を強化していきます。

重 ス		GHG排出量 (連結)t-CO2	排出係数
-	Scope1	2,672	地球温暖化対策の推進に関する法律に基づく「算定・報告・公表制度における 定方法・排出係数一覧」等を使用。
た	Scope2	2,501	日本国内は地球温暖化対策の推進に関する法律に基づく「電気事業者別排出係数一覧」、海外は「IEA排出係数」等を使用。

取り組み

Scope3 開示の開始および対象範囲の拡大

Scope1およびScope2に次いで自社以外の間接 排出量を測定範囲とするScope3の開示が求められ る中、当社は2023年度より一部のScope3について データを算出しています(右表ご参照)。今後はカテ ゴリや開示対象範囲の拡大に取り組みます。

	t-CO ₂	範囲
カテゴリ 3	1,118 ^{※1}	連結
カテゴリ 5	3	単体+一部国内子会社(東京本社・大阪本社・竹橋オフィスが対象)
カテゴリ 6	5,589	単体+一部国内子会社
カテゴリ 7	719	単体+一部国内子会社
カテゴリ12	29**2	単体
カテゴリ13	16,241,114 ^{※3}	SMBC Aviation Capital

※1 Scope1.2の活動量データより算出

- ※2 マニフェスト(産業廃棄物管理票)に記載された廃棄物量より算出
- ※3 保有する航空機の飛行データをもとに算出

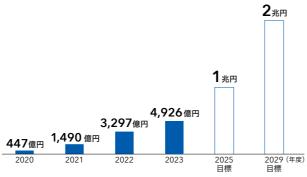


サステナブル関連ビジネスの拡大

当社グループは、お客さまの脱炭素化推進等、気候変動を はじめとする社会課題解決に貢献するため、サステナブル関 連ビジネスに注力しています。2020年度からの累計契約額 を目標に設定していますが、当初2029年度までとしていた累 計1兆円の目標達成時期を2025年度に前倒しするとともに、 2029年度の目標金額を累計2兆円に引き上げました。

お客さまのサステナビリティに対する関心の高まりも背景 に、サステナブル関連ビジネスの累計契約額は2023年度ま での4年間で4.926億円に到達しました。今後も目標達成に 向けて各種ビジネスを加速していきます。

累計契約額



主な対象取引(2020年度~)

- 太陽光・風力・水力・バイオマス等の各種再生可能エネルギー事業における出資やファイナンス等
- SDGsリース『みらい2030®』(寄付型)/(評価型)、企業や官公庁との協働によるSDGsリース
- サステナビリティ・リンク・リース/ローン(船舶向けとその他を統合して表記)
- 環境認証不動産の開発案件やファイナンス案件

主な追加対象取引(2023年度~)

不動産版SDGsリース

取り組み

CO2削減貢献量の計測

当社では社会価値と経済価値のさらなる拡大を目指し、事 業活動が社会や環境に与える影響を示すインパクト指標と してCO2削減貢献量を計測しています。再生可能エネルギー 発電事業による2023年度の削減貢献量は38万t-CO2となり 継続的に増加しています。一般リース取引を含めた削減貢献 量では114万t-CO2となりました。今後も発電・蓄電・小売り・ 省エネなどサプライチェーン全体で事業拡大を進め、脱炭素 社会の実現に貢献していきます。

一般リースを含むCO2削減貢献量



CO2削減貢献量の集計方法

	再生可能エネルギー事業	一般リース
集計対象	環境部門が取り扱う自社発電(含むPPA)、出資、プロジェクトファイナンス案件	コーポレートビジネス部門等が取り扱う再エネ設備の一般リース案件
対象発電方法	太陽光、風力、水力、バイオマス、地熱	同左
計算方法	各年度の持分発電実績にIEA排出係数を乗じて算出(国際エネルギー機関: International Energy Agency)	一定のロジックを用いて算出した発電容量に、設備利用率とIEA排出係数 を乗じて想定削減量を算出

取り組み

「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律」に対応した目標設定

2022年4月に施行された「プラスチックに係る資源循環の 促進等に関する法律 | への対応として、当社は「事業活動で 用いるプラスチック事務用品などの排出抑制 | に関する目標 (2023年6月公表)および「リース終了物件の再資源化」に関 する目標(2024年3月公表)を設定しました。「事業活動で用い るプラスチック事務用品などの排出抑制 | については2023年 度に前倒しで達成したほか、「リース終了物件の再資源化」の 2023年度実績は91.9%でした。引き続き目標達成に向け取り 組んでまいります。

当社の目標

①「事業活動で用いるプラスチック事務用品などの排出抑制」

- 2025年度までに、使用済みクリアファイルをリサイクル率100% にする。(達成)
- 2025年度までに、新たに購入するクリアファイルを非プラスチッ ク素材100%にする。(達成)

②「リース終了物件の再資源化」

- 資源有効化率※「2022年度実績値:92.8%の維持」
- ※ リース契約の再リース化率、リース終了物件の売却比率およびリサイクル比率の合計 で構成し、リース物件を可能な限りリユース・リサイクルすることで資源循環を実現す ることを企図するもの。



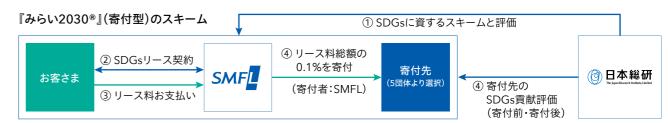
次世代へのコミット

当社は次世代につながる人・企業の発展に貢献することを重点課題の一つに掲げ、人口減少社会の到来に向けて新技術の開 発・導入を図るとともに、次世代の基盤である子どもへの支援を行っています。具体的には自動化・省力化に寄与する商材の多様 化への対応やAI・IoTを用いたモノのライフサイクル・マネジメントの推進、デジタル技術を活用した営業・事務の効率化等に取り 組み、いずれもSMFLが中計で主要な戦略として掲げる「デジタルイノベーションのさらなる推進・活用」の一環として、デジタル開 発部門だけでなく全社で注力しています。また、SDGsリースを通じた教育や貧困解決への支援、リース事業協会を通じたリース満 了パソコンの被災地等への寄付といった活動を拡大するとともに、多様化するニーズに即した取り組みも始めています。

SDGsリース『みらい2030®』(寄付型)/(評価型)の2023年度の進捗

SDGsリース『みらい2030®』は、お客さまがリースを利用 することでSDGsに貢献できるリース取引であり、当社が業 界に先駆けて「寄付型」と「評価型」の2つを開発したものです。 「寄付型」はお客さまからの賛同を得てリース料の一部を認 定NPO法人等に寄付を行うもので、寄付先は「清潔な水・トイ レの提供」「教育・貧困支援」「難病・障がいのある子ども支援」 「補助犬の育成」「森林保全」等の社会課題解決に向けて活動

する5団体からお客さまに選択いただきます。2023年6月には、 新たな取り組みとして、寄付教育プログラムを受ける学生に 寄付先の選定を委託できるスキームの取り扱いを開始しまし た。また、「評価型」は再生可能エネルギーや省エネ関連設備を 対象とし、設備導入の効果等と評価書をセットにしたリース取 引です。「寄付型」「評価型」を合わせ、2023年度までの累計で 1,474社のお客さまにご契約いただきました。



次世代 ブロックチェーンを活用した資産管理システムの概念実証(PoC)を実施

SMFLは、現物・資産管理クラウドサービス「assetforce®」の資産情報管理機能と、ブロッ クチェーンを利用した資産データ書き込み・保管技術を連携させ、セキュリティ・トークン組成にお

いて複数の関係者間で行われる一連のプロセスを一元管理する仕組 みの概念実証を実施しました。今後はデータの改ざんが極めて困難 なブロックチェーンの特性を活かし、SMFLグループのSMFLレンタ ルにおける計測器の在庫・貸し出し・校正作業・修理対応等の履歴管 理を強化するため、本システムを活用した資産管理も導入予定です。



サーキュラーエコノミーを推進 する上で、製品の製造元や使用 材料. リサイクル性等の情報を 製品ライフサイクルトで共有する 「デジタルプロダクトパスポート (DPP)」の導入が注目されてい ます。SMFLはブロックチェーン を活用しながら、さまざまなモノ への知見を有するSMFI ならで はの新たなビジネスモデルと価 値の創造を推進していきます。

次世代 認定NPO法人キッズドアの子どもたち向けキャンプイベントを開催

認定NPO法人キッズドアは、全ての子どもが夢や希望を持てる社会の実現に向け、困窮家 庭の子どもの学習支援や困窮子育て世帯への食料支援等を行っています。SMFLはこれまでリース

料の一部をSDGs達成に資する団体に寄付するSDGsリース『みらい 2030®』(寄付型)を通じて支援を行ってきました。最近は物価高・コロ ナ禍等の影響により、家庭の事情がある子どもたちを中心に体験機会 が減っており、「体験格差の広がり」が懸念されています。2023年11月 に開催された本イベントは、キャンプや自然体験学習の機会を提供し、 「体験格差の解消」に貢献することを目的に企画されました。



当イベントには子どもたちと保 護者の計51名が参加。キャンプ やバーベキューを通して、子ども たちに「自然の壮大さ、機器に頼 らず牛きる知恵を学ぶ機会」を 提供しました。初日はテントの設 営からバーベキュー、焚火を囲 んでの団らん、温浴施設での天 然温泉等を楽しみました。翌日に は朝食にホットサンドの調理、ダ ンスフィットネス、漆喰アート、木 エペイント等を行いました。

33



コミュニティへのコミット

当社は、地域社会の持続的な発展への貢献を重点課題の一つとして掲げ、地域に不可欠なインフラ等の開発・整備を通じて、持続可能なコミュニティの構築に取り組んでいます。主な切り口としては、持続可能なまちづくりへのソリューション提供や、グローバルベースでの設備投資のサポートを通じた経済発展への貢献が挙げられます。不動産事業においては保有物件の防災拠点としての活用による地域貢献や環境認証・BCPに対応した開発、そのほか多様な地方創生に取り組んでいます。また、ヘリコプターリース事業を通じた医療搬送・災害救助などコミュニティの課題解決に注力するほか、社員が継続的に参加できるマッチングギフト、ボランティア活動等の制度運営・新設等に取り組んでいます。

社会価値と経済価値のオーバーラップにより社会課題を解決するビジネス事例

コミュニティ、ウイスキー原酒在庫を担保とした動産担保融資(ABL)を組成

近年ジャパニーズ・ウイスキーの品質は世界的に 高い評価を得ている一方で供給不足が続いていることを背 景に、製造に新規参入する事業者が増加しています。(有)津 崎商事が運営する久住蒸溜所は、大分県内初となるモルト ウイスキー蒸溜所として2021年2月に設立され、伝統的な スコットランドの製法を守る事業者として国内外から注目 を集めています。また、「ウイスキー蒸溜所を中心とした地方 創生モデル構築へのチャレンジ」をビジョンとして掲げ、県 産大麦の活用による地産地消を実践し、製造の工程で生じ る蒸溜残液や麦芽の搾りかすなどの副産物は飼料として活 用されています。ウイスキー事業は原酒を熟成させる必要が あることから、SMFLは投資資金を回収するまでに長期間を 要する点に着目し、熟成中の原酒の価値を担保として評価 するABLの事業化に至りました。ABLを通じて原酒の長期 熟成をサポートし、津崎商事が掲げる蒸溜所を中心とした 地方創生への挑戦を支援します。



大正時代に醤油蔵として創業し、酒類販売事業を営んできた津崎商事が、2021年2月にウイスキーの製造免許を取得し、久住蒸溜所を設立。スコットランドのForsyths Ltd製の蒸溜設備を導入し、ウイスキーを製造、販売しています。2022年に開催された第19回大分県ビジネスグランブリでは優秀賞を受賞しました。

コミュニティ、ヘリコプターのリース提供によりコミュニティの課題解決へ貢献

当社グループが提供するヘリコプターリースの機材は、事故現場からの緊急を要する医療搬送や病院間搬送、沿岸や山岳地域での探索救難といった地域社会・コミュニティが抱えるさまざまな課題の解決を支援しています。当社がLibra Groupと共同出資するヘリコプターリース会社、LCI Investments Limitedは、新たに社会課題の解決に資する事業への資金調達の枠組みとしてソーシャルローン・フレームワークを策定し、2024年2月にはイタリアのLeonardo S.p.A.が製造する最新世代の中型および準大型ヘリコプターの購入契約を締結しました。これらの機材は、同規模の他機材や他の輸送手段に比べCO2排出量が低いことから、運航会社のライフサイクル全体におけるCO2排出量低減にも貢献するものです。SMFLはヘリコプターのリース提供を通じ、コミュニティの課題解決・発展そして持続可能な社会の実現に貢献していきます。



2024年2月の購入契約は、AW169、AW139、AW189の3機種を対象としています。優れた性能および機能性に加え、最新の安全基準を満たしており、将来的には持続可能な航空燃料(SAF)の使用にも対応する予定です。

マテリアリティ



働きがいへのコミット

当社は人的資本を最大化し、経営戦略を実現すべく2023年度に人材戦略を策定しました(⇒P.40-45)。

加えて、人権尊重に関する対応強化に伴い、人権に対する考えや取り組み姿勢を示すため、「SMFLグループ人権方針」を制定し、2023年5月に公表しました。

SMFLグループ人権方針

はじめに

三井住友ファイナンス&リース(SMFL)グループは、「SMFL Way」の中で、「広くお客さまと社会の持続的な発展に貢献」することを掲げ、その土台として、「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、誠実に行動する」ことを表明しています。その実現のため、当社グループの全役職員、ならびに当社の事業活動から直接または間接的に影響を受けるすべての人の人権を尊重するために「人権方針」を定め、その取り組みを推進しています。

SMFLグループは、「国際人権章典」「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」「国連ビジネスと人権に関する指導原則」等の国際スタンダードや、日本政府の「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」等を踏まえ、人権の尊重に取り組みます。また、「ISO26000」、「子どもの権利とビジネス原則」も参考にします。

SMFLグループは、国連グローバル・コンパクトに賛同する グループとして、サプライヤーやお客さまと協調し、関係する ステークホルダーと対話・協働して、期待されている人権尊 重責任を果たしていきます。

適用の範囲

SMFLグループのすべての役職員は人権尊重の責任を果たしていきます。また、サプライヤーをはじめとする取引先や事業パートナーに対し、本方針への賛同と理解、実践を求め、関与するバリューチェーンにおいて、ともに人権尊重を含む社会的責任を果たすよう働きかけています。

適用法令

SMFLグループ全体の事業活動において、関連する国・地域の法令を遵守します。国際的に認められた人権と各国法の間に矛盾がある場合においては、国際的な人権規範を尊重するための方法を追求します。

役割と責任

本人権方針は経営会議での審議を経て承認されています。 また、人権尊重に関する取り組みを含めSMFLグループのサステナビリティを推進するために必要な諸施策について、社長を委員長とするSDGs推進委員会へ定期的に報告を行うなど、ガバナンス・経営管理体制の高度化を図っています。

デューデリジェンス

SMFLグループは、人権デューデリジェンスの取り組みを通じて人権への負の影響を特定し、その防止、または軽減を図るよう努めています。また、SMFLグループの活動が人権に負の影響を引き起こしたこと、または助長したことが明らかになった場合、適切な措置を講じることでその救済に努めます。

私たちの従業員

SMFLグループでは、強制労働やハラスメント、また人種、性別、性的指向、性自認、宗教、信条、国籍、障害、家柄に係る差別等の人権侵害のない職場を従業員に提供するよう努めています。また、採用や昇進プロセスにおいても、差別的な取り扱いが行われることがないように努めているほか、結社の自由と団体交渉権を尊重しています。「コンプライアンス・ポリシー」においても、従業員を含めたすべての人を尊重し、差別や嫌がらせ、ハラスメントを行わないことを明記しています。

お客さまとの協調

SMFLグループは、SMFLグループ自身の行動を通じて人権 尊重の姿勢を示し、またこのような人権尊重の考え方をお客 さまと共有することにより、人権尊重の促進に向けて責任を 果たしていきます。

サプライヤーとの協調

SMFLグループは、そのサプライチェーンを通じて、人権尊重に向けて責任を果たしていきます。SMFLグループは、サプライヤーに対して、事業を行う各国において適用される法令諸規則の遵守はもとより、人権面にも配慮したSMFLグループが考える適切な基準への理解と協力を求めています。

人権を尊重するための教育

SMFLグループは、本人権方針が理解され、効果的に実施されるよう、SMFLグループの役職員に対し、適切な啓発活動を推進します。

情報開示

SMFLグループは、人権尊重の取り組みについて、適切な情報開示を行います。

ステークホルダーエンゲージメント

当社は、お客さま、仕入先、従業員、地域社会、金融機関、株主など全てのステークホルダーの皆さまとの協働や共生によ り事業活動を行っています。各ステークホルダーとのエンゲージメントは、社会価値と経済価値の拡大に向けて持続的 に成長していくために不可欠な取り組みであると考えています。



ステークホルダーとの協働で 社会価値拡大を実現

当社では、ステークホルダーとの対 話やコミュニケーションの機会を創出 し、それぞれの方針や施策、活動への 相互理解に努めています。また、これ により得られた当社への期待や要望 を事業活動や経営基盤の強化につな げています。

お客さま、仕入先、パートナー企業 とは、個々の取引や協働・連携に際して 密接なコミュニケーションをとってい ます。また、従業員と経営との継続的な 対話の場を持つとともに、社員の処遇 向上や成長機会の提供などエンゲー ジメントの向上に注力しています。地 域社会・次世代への取り組みでは、防 災や被災者支援、脱炭素化支援、教育 支援、さらには事業を離れた社会貢献 活動に取り組んでいます。金融機関と の丁寧な対応や機関投資家向けIR活 動により、継続的に説明責任を果たし ています。両株主とは、経営レベルや事 業部門、プロジェクトごとなど、あらゆ る側面で綿密に連携しています。



ステークホルダー お客さま 仕入先・パートナー企業 規模を問わず、当社グループで メーカー・販売会社・専門性を 提供するさまざまな商品・サービ 有する企業 ス等を必要とする企業 ステークホルダーの 仕入先:約2.4万社 取引先数:約32.2万社 (2024年3月末現在) 概要 (2024年3月末現在) ※ ベンダーファイナンス (小口販売金融)の取 引先含む • 各事業部門 • 各事業部門 主なチャネル (部門・部署) • 営業・提案活動 • 営業・提案活動 コーポレートサイト、 コーポレートサイト、 プロダクトサイト プロダクトサイト エンゲージメント •会社案内、統合報告書 • 会社案内、統合報告書 手段·活動 展示会出展 • 展示会出展 セミナー・勉強会 セミナー・勉強会 • 拠点数: •電子契約件数: 5.2万件 国内27都市32拠点 (2024年3月末現在) 海外10カ国13拠点 (2024年3月末現在) 実績·事例等 パートナー戦略 → P.38-39 パートナー戦略 → P.38-39 事業別戦略 → P.62-78 事業別戦略 → P.62-78 関連ページ



従業員数: 連結:3,941名 単体:2,282名 (2024年3月末現在)



地方自治体、教育·研究機関、 NPO等

サステナビリティ推進部

公共ビジネス推進部

• 地域防災、被災者支援

自治体の脱炭素支援

障がい者の自立支援

プロボノ活動、寄付

•教育·次世代支援

国内外の各拠点

不動産部門



用会社、独立行政法人、財団法

• 統合報告書、有価証券報告書、

取引金融機関向けの決算説明

●債券投資家とのデッドIRミー

コーポレートサイト

人等

• 財務部

• 広報IR部

ティング



https://www.smfl.co.jp/images/multistakeholder.pdf

マルチステークホルダー方針 🔀

銀行、信託銀行、生損保、資産運 三井住友フィナンシャルグループ 住友商事

コーポレートスタッフ各部

新規、海外ビジネスにおける

• 各事業部門

株主総会

出向社員受入れ

- 人事部 ヒューマンキャピタル開発部
- DE&I推進室
- 企画部
- イントラネット、社内報
- 従業員への教育・研修
- タウンホールミーティング、 ラウンドテーブル
- ・上席による面談
- エンゲージメントサーベイ、 ストレスチェック
- 社内公募制度
- •年2回ベースアップ、 賃上げ率10%超
- 教育費総額:3.7億円
- タウンホールミーティング、 ラウンドテーブル開催数: 計28回
- 計内公募による異動者数: 61名 (2023年度:SMFL単体)
- 人材戦略 → P.40-45

- 者の支援協定締結(東京、名 古屋)
- 講演、教育の場への講師派遣 (5機関)
- 困窮家庭を対象としたイベント 招待、授産品の社内常設販売
- ・企業版ふるさと納税の実施(5 自治体)

サステナビリティの追求

事業別戦略 → P.62-78

→ P.26-35

- 自社保有ビルによる帰宅困難 金融機関向け決算説明:
 - 年間延べ219回
 - •債券投資家向けデッドIR: 年間延べ37回 (2023年度:SMFL単体)
- 経営基盤の整備・強化
- 資金流動性確保
- 顧客紹介
- ・航空機リース事業の共同運営
- 物流施設の共同開発
- 海外再エネ発電事業の共同 開発

財務資本政策 → P.50-51

パートナー戦略 → P.38-39 事業別戦略 → P.62-78 サステナビリティの追求 → P.26-35 ガバナンス → P.80-89











37

お客さまの事業パートナーとして ソリューションを提供

専務執行役員 有馬 高司



新たな価値創造に向けて

当社では、Our Vision(私たちの目指す姿)の第1番目に 「お客さまの最良のビジネスパートナー」になることを掲げ ています。それは、SMFLがお客さまの事業にとって欠かせな いパートナーになること、そして、さまざまな社会課題をお客 さまとともに解決するパートナーになること、それに向けて SMFLグループ全社員が一丸となって取り組んでいくことへ の決意を表しています。

これまで当社は、金融機能の提供から不動産・環境・DXな ど得意分野への事業投資や事業運営に参入することで、事 業領域の裾野を広げ、提供するサービスの質を高めてきま した。しかしながら、私たちを取り巻く社会環境や事業環境 は大きく急速に変化しており、カーボンニュートラルやサー

キュラーエコノミー(CE)、次世代・未来に向けた持続的成長 といった、これまでにない難易度の高い経営課題や社会課題 への対応が求められています。それらは従来のサービスやス キームのみでは解決できないのはもとより、1つの企業で対 応していくこと自体が大変難しくなってきています。

このような状況下、お客さまやお取引先さまの優れた専門性 と当社の知見やノウハウを掛け合わせることで、新たなビジネ スモデルを創出し、新たなソリューションを牛み出し、そして、 課題解決に取り組んでいく。まさにこれこそがSMFLが掲げる パートナー戦略です。これからも、当社ならではのソリューショ ンプロバイダー、プラットフォーマーの役割を発揮することで、 パートナーの皆さまとともにチャレンジを続けていきます。

大阪・関西万博での熱供給施設の運用業務を受注

当社グループは「2025年日本国際博覧会熱供給施設運用 等委託業務 | を受託しました。これは、会場に設置する熱供給 設備の設計・施工(機器納入・設置・工事監理)から運転管理、 さらに、閉会後の撤去・搬出に至るまでの一連の業務を請け 負うもので、各会場で行われるさまざまなイベントを支える 重要なインフラ事業の一つです。

大阪・関西万博は、国を挙げての大規模イベントであり、安 定的な空調・熱供給が求められるため、パートナーとコンソー シアムを組みました。パートナー企業として、ダイダン(株)



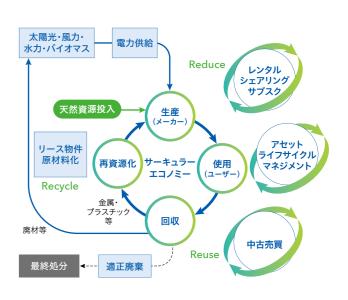
提供:2025年日本国際博覧会協会

が設計・施工(機器納入、設置、工事監理)を、Daigasエナ ジー(株)が運転管理を、そして当社グループのSMARTが 撤去・搬出の役割をそれぞれ担い、SMFLみらいパートナーズ (SMFLMP)が代表企業として構成企業のアレンジメントを 行います。当社グループが強みとする有力パートナー企業と のリレーションとエネルギーサービスに関する知見、設備・プ ラントの解体・処分に関する知見を結集することで本件の受 注となりました。



サーキュラーエコノミーに向けた取り組み

リース契約は、期間が満了するとリース物件はリース会社 に返却されます。当社では、この返却された使用済みの機械・ 設備を解体・分別・再資源化し、再生産に回すことで、CEの事 業化にチャレンジしています。すでに、電気機器メーカー、回 収業者、再資源化する金属メーカー等のパートナー企業との 取り組みが始まっています。CEは、原料調達の段階から再利 用を前提とし、従来廃棄されていたものも原材料として再利 用し、循環させていくことが求められ、その取り組みは一企業 単独では極めて困難な取り組みとされています。当社はリー スならではの機能を発揮し、パートナー企業と協働すること でCEのプラットフォーマーの役割を果たしていきます。



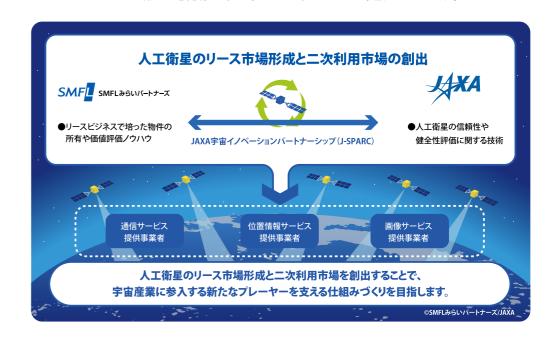
JAXAと人工衛星リースの共創活動

SMFLMPと国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構 (JAXA)は、「人工衛星リース事業および二次利用事業」に 関する共創活動を開始しました。

大きな成長が期待される宇宙分野においては、観測・通信 分野における人工衛星の機体数増加が予測されています。そ のような状況下、人工衛星のリース市場形成と二次利用市場 の創出は、「使える人工衛星を可能な限り有効活用する」とい う点において、持続可能な宇宙開発、特に宇宙環境保護やス ペースデブリ対策に資するものと考えます。

当社グループのリースビジネスで培ったモノの所有や価値 を評価するノウハウとJAXAの人工衛星の信頼性や健全性

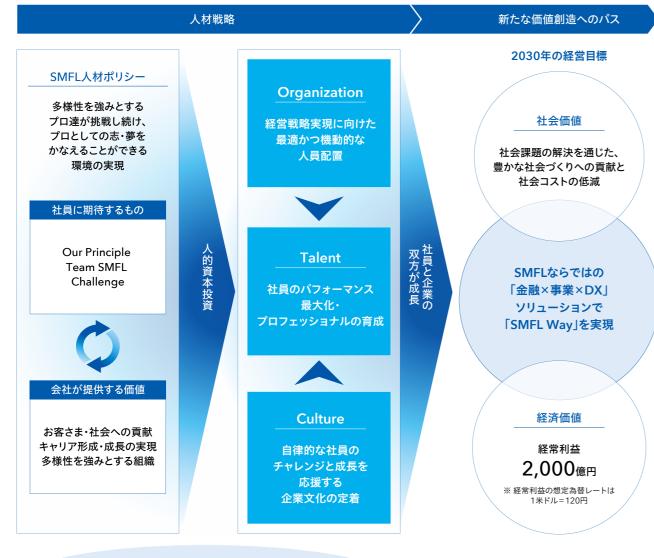
評価に関する技術を結集し、今後、人工衛星のリース市場形 成と二次利用市場創出に向けた事業コンセプトを共創してい きます。リースにより初期投資コストを低減することで、新規 参入が促進され宇宙産業の拡大が期待でき、また、契約終了 や初期目的達成後の人工衛星の二次利用では、人工衛星の 残存価値に着目することでオペレーティング・リースの提供 が可能になります。本共創では、これら2つの事業のビジネス モデルの設計および成立性の検討を進めていきます。また、 衛星データ利用者との連携、宇宙産業のサプライチェーンと の連携等、宇宙産業に参入する新たなプレーヤーを支える仕 組みづくりを検討していきます。



SMFLならではの「金融×事業×DX」ソリューションによる 「SMFL Way」の実現に向けて

当社を取り巻く環境変化は非常に速く、事業の多角化の加速によって業務はより高度化・複雑化しています。そうした環境下、当 社は2030年度の経営目標として「金融×事業×DX」ソリューションによって社会価値と経済価値を創出し「SMFL Way」を実現す ることを掲げています。いつの時代においても当社の競争力優位の源泉、経営戦略の実現の原動力は人材であり、人材が最も重要 な経営資本であることに変わりはありません。当社はこうした考えのもと、人材へ積極的に投資の上人的資本を最大化し、経営戦 略を実現すべく2023年度に人材戦略を策定しました。

経営戦略と一体となった人材戦略が新たな価値を創造する



Management Foundation

Diversity、Equity & Inclusion (DE&I)の深化、well being の向上

経営戦略と一体となった人材戦略

当社は、異なる企業文化を背景に持つ、さまざまな人材が 集まった多様性あふれる企業です。

そのため、当社の人材戦略は「DE&Iの深化」「well being の向上 |を土台とし、次の3点を柱としています。

- 1 経営戦略実現に向けた最適かつ機動的な人員配置
- 2 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
- 3 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

当社は、このように経営戦略と一体となった人材戦略を実 行し、社員と企業の双方が成長することで、2030年の経営目 標を実現し、新たな価値を創造することを目指しています。

これらを踏まえ、2030年の経営目標の実現に向けては、こ れまで創り上げてきた当社の強みを活かしていくと同時に、 DE&Iの深化、社員の家族も含めたwell beingの向上をさら に追求し、今まで以上に社員一人ひとりが、それぞれの経験 やスキルを活かせる職場環境、「SMFL Way」のOur Vision (私たちの目指す姿)で掲げる"社員のチャレンジと成長を応 援する企業"としての組織風土を築いていきます。

その上で、人材に積極的に投資し、社員一人ひとりの成 長機会を拡大させることで、人材の価値を高め、組織の生産 性・付加価値が向上し、経営目標の実現、そして賃上げの実 現へとつながる好循環を創り出せるよう人材戦略を推進し ていきます。

SMFL人材ポリシーに込めた思い・求める人材像

SMFLの人材戦略は、社会やお客さまの喜びが自分の喜 び、働きがいとなる"心のエネルギー"を根幹としています。

こうした人材戦略を実行し、「SMFL Way」を実現するため に「社員への期待と会社が提供する価値」を人材ポリシーと して制定しています。

人材ポリシーの大きな特徴は、社員と会社は双方向で高め 合っていく関係性であるということです。「社員へ期待するも の|「求める人材像|を「多様性を強みとするプロフェッショナ ル達がお互いを認め合いチームとして成果を出すこと」そして 「一人ひとりが挑戦し続けていくこと」と明確にし、それに対 し、当社はそうしたプロフェッショナル人材が志や夢を実現 するために、顧客・社会への貢献機会を提供し、キャリアの実 現を支援することと、多様性を強みとした組織風土の醸成に 注力しています。

人材戦略・人材ポリシーに掲げる項目の実現に向けては、 KPIや定量数値の定点観測により検証しています。

主な数値は下表の通りです。

項目	目標	2023年度の取り組み状況
教育費総額	2025年度6億円	4億円
女性管理職比率	2025年度までに15%以上	12.2%
男性育児休暇取得率	2023年度以降毎年度100%	100%
全役職員に占めるDX人材認証者 [※]	全役職員	97.2%

[※] DX関連動画視聴完了、DX関連社外資格取得、社内認証制度認証のいずれかを満たした者







Organization

経営戦略実現に向けた最適かつ機動的な人員配置

中計における4つの戦略、「新たなコアビジネスの創造」「既存ビジネスの抜本的な変革」「更なる社会課題の解決」「経営基盤の確 立 |を進め、経営・部門戦略を実現するために、当社の成長を支える多様な人材を仲間に迎え、機動的かつ最適な人員配置を継続的に 行っていきます。

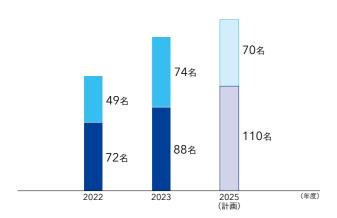
人材の確保

事業環境の変化に対応すべく、新卒採用に加えて、キャリ ア採用を積極的に行っています。新卒採用においては2024 年4月に初任給を改定したほか、オンラインセミナーの実施や ホームページ上での動画掲載、当社への理解を深めるワーク ショップ開催など情報発信を強化しています。また近年は、オ ンラインで200名を超えるOB・OGと面談することが可能な クラウドシステムを導入し、社員と学生の接点を増やし、相互 理解を深めることに努めています。

キャリア採用においては、デジタル分野で高い専門性と マーケットバリューを有する人材をエキスパート職として採 用しているほか、入社した人材が持てる力を存分に発揮でき るよう、キャリア採用者交流会やメンター制度によるコミュニ ケーション機会の創出等、オンボーディング施策を拡充して います。

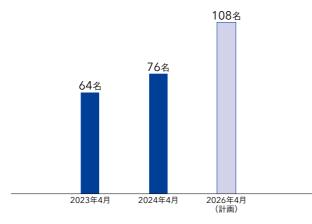
新卒・キャリア採用数(総合職・業務職・エキスパート職)

■新卒採用 ■キャリア採用



※ 2025年度の計画値について見直しを行っています。

エキスパート職の人員推移



※ 4月1日時点

人材の配置

事業の深化・変革に併せて、部門ごとに最適な配置を推進 していきます。推進にあたっては社員の声に耳を傾け、社員一 人ひとりが持てる能力を最大限発揮できる人事異動・配置を 目指し、上司と部下の1on1ミーティングによる定期的な対話 を実施するほか、社員・人事部間においては年間延べ2,500人 超の面談の実施やキャリアコンサルタント制度の導入などイ ンナーコミュニケーションを強化し、社員一人ひとりが自律的 に目指すキャリアを考え、実現に向けて取り組めるよう支援し ています。



Talent

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

当社では、全ての社員がOur Principleを常に意識し、「多様性を強みとするプロフェッショナル達がお互いを認め合いチームとして成 果を出すこと | 「一人ひとりが挑戦し続けていくこと | を求め、これらを体現できるプロフェッショナル人材の育成に取り組んでいます。

人材育成方針

「SMFL Way」のOur Vision(私たちの目指す姿)の実現と 人材戦略の実行に向けて、ヒューマンキャピタル開発部にお いては次の3点を人材開発・育成方針としています。

- 1 自律的なチャレンジ・キャリア開発の支援
- 部門・部店の人材育成カルチャーの醸成と推進
- 3 学びを通して働きがいを感じ、持てる力を発揮する

この方針のもと、社員、各部門・部店、ヒューマンキャピタル 開発部が相互に連携することで、人的資本の高度化を目指し ています。

具体的な施策の1つとして、社内の学びに関する情報を集 約し、社員へ発信するプラットフォームを整備しました。人材 育成に関する情報を分かりやすく収集でき、社員一人ひとり が自主的に学びの場にアクセスできるよう日々情報の更新を 進めています。



教育投資

当社は2022年10月に社内における学びの場、ラーニング・ プラットフォームとして「SMFLアカデミー」を立ち上げまし た。事業戦略のニーズに沿った専門性の高い人材を育成する ため、各部門・部店が主導し育成機会の設定・定着を進める ほか、全社員向けのオンラインコンテンツを中心とした学び の機会設定を通し、社員一人ひとりが自律的に学び成長する サイクルを定着させています。

これらの施策により、2025年度には人材育成投資額12億 円、教育費6億円とする計画としています。

人材育成投資額・教育費の推移





Culture

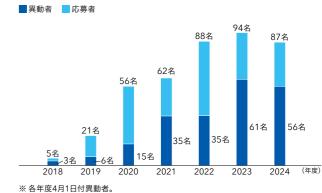
自律的な社員のチャレンジと成長を応援する企業文化の定着

当社は、理念体系である「SMFL Way |のOur Vision(私たちの目指す姿)において「社員のチャレンジと成長を応援する企業 |を 掲げ、意欲ある多様な社員が思う存分に活躍し、社会やお客さまへの価値提供に打ち込むことができる環境を目指しています。

挑戦機会の拡大

社員の自律的なキャリア形成を支援するべく、各部の業務 内容と求めるスキルを記した「Job Format」の整備や所属 する部店以外での職場体験を行う「Job Shadow」、社内の 幅広い業務を理解することを目的に配信する「Job Forum」 と「SMFL Career Challenge(社内公募)」とキャリアのサイ クルを回し、社員がチャレンジする環境を提供しています。 2018年にSMFL Career Challengeを導入して以降、多くの 社員が活用し、目指すキャリアに挑戦しています。

SMFL Career Challenge 推移



- ※ 2022年度の異動者について数値を修正しています。

DE&Iの深化、well beingの向上

SMFLは、異なる企業文化を背景に持つさまざまな人材が集う、多様性あふれる企業です。私たちは、多様な人材が働きがいを感じ、 一人ひとりが成長を実感できる環境を提供することで、多様性を強みとする組織風土の醸成を目指します。

DE&Iの深化

女性活躍の推進

女性活躍の推進に向けて、女性管理職比率・新卒女性採用 比率の向上に努め、女性のキャリア形成を支援しています。 2024年4月には、新たに登用した2名を含め女性役員を4名 としました。当社は、女性の活躍推進の状況等が優良な企業 として「えるぼし(2段階目)」の認定を受けています。

障がい者雇用の推進

障がいのある社員一人ひとりがその能力を最大限に発揮 できるよう、特性に配慮した配属や業務アサイン、定期的な 人事面談の実施等の支援体制を構築しています。



well being の向上

当社では、2021年4月に「SMFL健康経営宣言」を制定し、社 員一人ひとりが心身ともに健康でいきいきと仕事に取り組み、 チャレンジすることを通して、社員と会社がともに成長できる 職場環境の整備・組織づくりに注力しています。こうした取り 組みが評価され、「健康経営優良法人2024」(大規模法人部門 ホワイト500への認定は2年連続)に認定されています。

また、健康に関わる各種イベントやセミナーを実施し、社員 とその家族のヘルスリテラシーの向上、健康の維持・増進を 図っています。

主要指数	2022年度	2023年度	2025年度 目標
健康診断受診率	99.8%	97.1%	100%
ストレスチェック受診率	97.1%	97.1%	100%
喫煙率	16.9%	16.4%	15%

※健康診断受診率やストレスチェック受診率など各種数値を施策に活かします。

さらに、育児・介護・スキルアップに向けた学びなど、社員 の多様なライフスタイルに合わせた働き方を通して、社員が その価値を最大限に発揮できるよう、環境整備を推進してい ます。当社は子育てサポート企業として「プラチナくるみん」 の認定を受けているほか、人材育成やDXを通じて生産性向 上に挑む企業を選定する「第7回 日経スマートワーク経営調 査」で4星を獲得しています。

項目	項目制度	
勤務時間	フレックスタイム制度(コアタイムなし) 育児・介護短時間勤務制度	
勤務場所	リモートワーク(在宅・サテライトオフィス)	
働き方	ワークライフチャレンジ制度 副業	

人事担当役員メッセージ

経営戦略と一体となった人材戦略の実行が、当社の成長基盤を築く



執行役員 人事部長 首藤 友彦

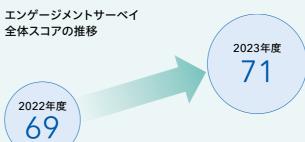
当社が変わらずに大切にしていること、それは競争力優位 の源泉が一貫して人材であることです。

これは今後も変わることはありません。人材戦略では、当社 の最も重要な経営資本である社員一人ひとりが安心して働く ことができる職場環境・組織風土を創り、社員のチャレンジと 成長を応援することで、ともに成長する企業を目指していま す。そのためには、人材戦略の推進に加えて、エンゲージメン トの向上が不可欠です。

エンゲージメントの向上は、社員の「会社や仕事への貢献 意欲」「モチベーション」「働きがい」の創出のほか「優秀な人 材の確保」や「人が育つ風土の醸成」につながり、結果として、 「業績」や「企業価値」の向上を図ることができます。当社は、 社員のエンゲージメントへの意識を一層高めること、そして、 社員がエンゲージメント向上に資する取り組みを主体的に推 進していくことを目指しています。そのために、エンゲージメ ント向上の重要性の発信や、エンゲージメント向上に資する 施策※を多数実施するとともに、エンゲージメントサーベイを 毎年実施し、定期的に組織の状態をモニタリングすることで 改善につなげています。

エンゲージメントの向上は、人事部の大きなミッションの 一つであり、今後も継続して社員一人ひとりの働きがいやエ ンゲージメント向上に資する施策を企画・立案し、社員と会 社の成長に貢献していきます。

※「SMFL Hello!!プロジェクト」と題した組織間横断的なイベント(SMFLファミリーデー、 ウォーキングキャンペーン、シャッフルランチ会、キャリア採用者交流会、海外赴任者/経 験者との座談会等)の実施や、Uniposを用いた感謝・称賛を伝える文化の醸成、部内外 のコミュニケーションの円滑化や社員交流を目的とした行事支援金の導入等





執行役員 ヒューマンキャピタル 開発部長

内田 直美

ヒューマンキャピタル開発部のミッションは、2030年の経 営目標である「SMFL Wayの実現」に向けて、社員と企業の双 方の成長に貢献することです。全ての社員が「SMFL Way」で 掲げているOur Principleを常に意識し、多様性を強みとする プロフェッショナル達がお互いを認め合いチームとして成果 を出すことや、一人ひとりが挑戦し続けていくことを応援し続 けます。

そのための施策として、2022年10月、社内における学びの 場、ラーニングプラットフォームとして「SMFLアカデミー」を 立ち上げました。年齢や役職に関係なく、社員全員がスキル を身につける学びの場を提供しています。事業環境の変化が 激しい中、経済価値だけでなく社会課題解決に向けた新たな 価値の創出を目指し、社員一人ひとりが自律的に考えて成長 することを目指しています。「個の学びの機会を充実させ、高 い専門性を備えたプロフェッショナル人材を育てること」が、 SMFLアカデミー設立の狙いです。

SMFLアカデミーの柱の1つである「キャリア」に関しては、 「Job Shadow」「タウンホールミーティング」「役員ラウンド テーブル」等の複数の施策を相互に連携させ、自律的なキャ リア形成を支援しています。

キャリア開発のサイクル



"デジタル先進企業"を目指し、DXを加速

当社は、「SMFL Way」のOur Vision(私たちの目指す姿) に掲げる"デジタル先進企業"を目指し、デジタルをエッジと したビジネスの変革を推進しています。DXを専門部の特別 な取り組みではなく、内製開発エンジニアが現場と一体とな り取り組むものと位置づけ、営業・事務・コーポレートスタッ フ各部の社員がそれぞれの現場で「自分ごと」としてデジタル 技術の利活用を企画・推進しています。

2030年にありたい姿として、「デジタルユビキタス企業」 「デジタルをビジネスの柱とする企業へ」を掲げ、社内の業 務改善(Stage1)、お客さま接点のデジタル化(Stage2)、内 製開発SaaSを用いたお客さまのDX支援(Stage3)と、それ らを支えるDX人材の育成に、全社で取り組んでいます。

Stage 2

営業支援

営業支援では非対面営業のDXを加速しています。

B2B金融の業界では最大規模となる マーケティング・オートメーション(MA)や年間1万人が視聴 するウェビナーの開催等、デジタル化のメリットを活かし、顧 客接点の拡大を実現しています。

営業体制 デジタルマーケティングとテレマー ケティングを有機的に融合させたインサイドセールス体制を 構築し、営業活動の効率化を図っています。

データ分析 会話データのAI分析による効率的な 営業トークの設計、非対面営業と訪問営業の情報をシームレ スに管理・可視化するSFA/CRMの構築等、高度なデータ分 析・活用に取り組んでいます。

取引電子化中古機械の販売や各種レンタル契約 手続き、ファイナンス申し込み時の与信手続き、サプライヤー との三者間契約における売買契約等、SMFLグループ全体で 取引の電子化に取り組んでいます。

Stage

業務改善

各種デジタル技術を用い、43万時間/年相当の業務を自動化 しています(2019年度比)。

RPA 現場主体で設計・開発・保守も含め た運用全体を行っています。またこの取り組みを通じて、デジ タル人材育成を進めています。RPA活用等、業務効率化実績 に基づき、53名の社員がRPAアンバサダーとして社内技能認 証を取得しています。

AI-OCRアプリ「EasyOCR®」「決 算書入力AI」を内製開発。AIは日常業務になくてはならない ツールとなっています。

assetforce® 販売在庫(中古機械)から社内IT機 器、さらには不動産・環境関連データ管理等、社内33業務の 効率化に貢献しています。

- assetforce® モノのライフサイクル管理を効率化する自社開発のクラウドサービスです(2021 年5月から提供開始)。現物管理・棚卸・入出庫などの業務効率化はもとより、モノ が生み出すデータまで一元管理・分析することで、適切な意思決定を支援します。
 - 例 スマートフォンをバーコード・二次元コードにかざすだけで、資産情報の参照や
 - 個社固有の業務に合わせて、自由な管理項目およびワークフローを設定
 - 分析・帳票機能を活用し、蓄積したデータの見える化およびレポート出力



デジタルビジネス展開

Stage 3

当社のDXソリューション(内製開発)は、仮説だけではなくStage1、2で自社の事業・業務に実際に適用し、その有効性やユーザビ リティを検証した上でお客さまに提供しています。

社内プロジェクトを通じてBPR(Business Process Re-engineering)スキルやアジャイル開発手法を身につけた現場の社員が、 お客さまの課題を理解した上で新たな業務プロセスを提案します。また、ソリューションの継続的なアップデートや新製品の企画 にも取り組んでいます。

2030年にありたい姿

「デジタルユビキタス企業」「デジタルをビジネスの柱とする企業へ」

「2030年デジタルユビキタス企業」に向けて

全役職員がデジタル化に関する知識習得に取り組むべく、e-learningライセンスを全役職員に付 与し、ITパスポート等の資格取得やデジタルに関する基礎知識の習得を支援しています。

DXドライバー 当社のDXプロジェクトにおいて、役職員が発揮したスキルをもとに、DXを日々の業務の中で実 践できる人材(DXドライバー)の認証制度を制定。 2026年3月末までに500名の認証を目指しています(2024年3月末現在約280名)。

「デジタルをビジネスの柱とする企業へ」

金融×事業×DX 各事業部門において、assetforceをはじめとした内製開発のデジタルプロダクトを積極活用して います。その一つであるassetforceは、単一のお客さまへの価値提供にとどまらず、モノを起点としたサプライチェーン共 通のプラットフォームとなることを目指しています。直近では、サーキュラーエコノミーに貢献するため、assetforceにブ ロックチェーン技術を組み合わせることで、モノのトレーサビリティの確保に向けた仕組みづくりに取り組んでいます。

モノに関わるSaaSのトップランナーに 2021年度に販売開始したassetforceは、現在、数百社のお客さまに活 用いただいています。2030年までには「モノに関わるSaaSのトップランナー」として、より多くのお客さまの業務課題解決 のパートナーになれるよう、製品、販売体制を強化しています。



財務担当役員メッセージ

「金利のある世界」となる中で 財務戦略の着実な実行と リスク管理の高度化に注力

代表取締役専務執行役員 塩見 勝



中期経営計画(2023~2025年度)初年度の振り返り

初年度の堅調な成果をもとに、 2年目以降のさらなる成長を期す

前回の「統合報告書2023」では、次の中計(2023~2025年度)において「アセットコントロールを効かせた成長シナリオを描くとともに、ESG調達の拡大を含め、資金調達基盤の高度化・多様化を図る」とお伝えしました。

中計初年度であった2023年度は、それらの方針を着実に 進めることができ、私自身相応の成果があったと評価してい ます。

具体的には、「アセットコントロールを効かせた成長」については、10兆円規模に迫る総資産をコントロールしつつ利益率を高める取り組みを着実に進めたことで、経常利益は1,497億円(前期比9.6%増)と計画値を上回り、過去最高益となりました。

安定的な収益基盤である国内のリース・ファイナンス事業が堅調に推移したことに加え、増益に貢献したのがトランスポーテーション事業と不動産事業です。いずれの事業においても、資産回転型ビジネスを進めるとともに新たに利益率の高い案件に取り組みました。また、トランスポーテーション事業では、2022年度に買収したアイルランドの航空機リース会社Goshawk Managementが通期にわたって利益貢献したほか、不動産事業では、2020年度にグループ化した不動産アセットマネジメント会社ケネディクスの手数料収益等が伸長

しました。

国内のリース・ファイナンス事業では、お客さまの課題や ニーズを掘り下げ、社会課題をともに解決していく方向性の もと、付加価値を付けた価格競争力のある提案を行うこと で、良質な資産の積み上げが進展しました。

一方、資金調達については、「安定的かつ競争力のある資金調達構造の構築」をテーマに、調達の長期化・多様化を進めたことで、長期調達比率は2023年3月末の約70%から2024年3月末には約76%まで上昇しました。

また、今後の海外ビジネスの拡大を見据え、外貨の調達も拡大しました。2023年度は当社単体で外債を計10億ドル発行、連結子会社のSMBC Aviation Capitalでは外債を計16.5億ドル発行しました。円安の影響もあり、2024年3月末の有利子負債に占める外貨の調達割合は約5割まで上昇しています。

加えて、資金調達手段の多様化、アセットコントロールの 両方を実現する取り組みとして、プール型のリース料債権の 流動化を実施、2024年2月、2024年4月の2回で計1,000億 円を調達しました。

そのほか、国内グループ各社にキャッシュマネジメントシステムを導入し、当社グループ内の資金効率の向上を図りました。

中期経営計画2年目以降の財務戦略

安定的な資金調達基盤を構築し、 事業拡大を支え続ける

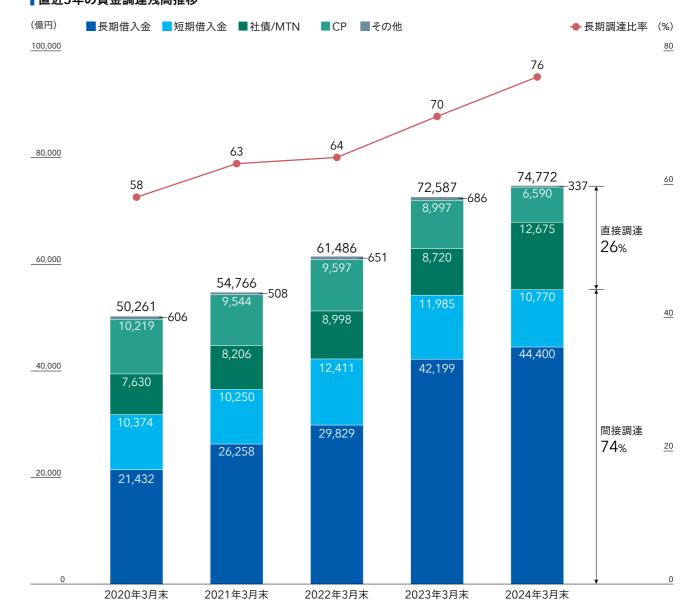
中計2年目以降の財務戦略については、好スタートを切った初年度の取り組みをしっかりと継続していくとともに、日本も金利のある世界となる中で、最終年度の着地を意識しながら、次の中計に上手くつなげていきたいと考えています。

当社では、これまで取り組んできた伝統的なリース・ファイ

ナンスビジネスに加え、事業リスクを一定程度取るビジネス にも領域を拡大していることから、安定的な資金調達基盤が 重要です。

2024年度も長期調達比率の水準維持を図るとともに、コスト面も十分に意識しながら安定的な資金調達基盤を構築し、事業の拡大を支えていきたいと考えています。

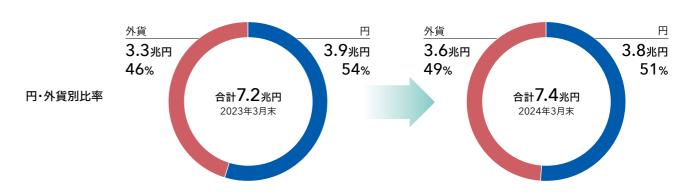
■直近5年の資金調達残高推移



/ SMFLの持続的な成長力

中期経営計画と事業別戦略

■直近2年の有利子負債内訳の推移(円・外貨別比率)



SMFLの持続的な成長力

サステナブルファイナンスへの取り組みについて

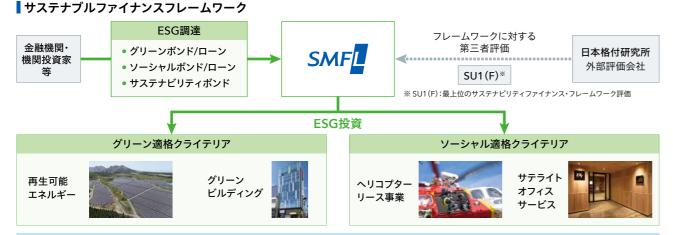
さらなる社会課題の解決を 大きなビジネスチャンスとして積極的に取り組む

リース事業を主軸の一つとして展開する当社にとって、社 会課題の解決に資する投資へのニーズの高まりは、大きなビ ジネスチャンスです。この機会を中長期視点で着実に取り込 むために、まずは当社の「社会課題解決に向けた取り組みへ の想い | をステークホルダーの皆さまにご理解いただくこと が重要であることから、今後も、サステナブルファイナンスに は積極的に取り組んでいきます。

これまでの取り組みとして2022年度に環境への貢献・社 会課題の解決に資する適格事業を資金使途とした「サステナ ブルファイナンスフレームワーク」を策定しました。

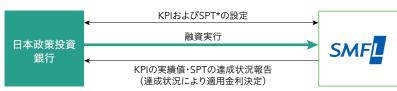
そのフレームワークに基づき、SMBCとグリーンシンジ ケートローンおよびサステナビリティシンジケートローンを 実行しました。また、(株)日本政策投資銀行とは、対話型のサ ステナビリティ・リンク・ローンを実行しました。そして(株)三 菱UFJ銀行とは、ポジティブ・インパクト・ファイナンスの組成 を実現しました。さまざまな金融機関からこのような環境評 価をいただける取り組みを実現できたことは、今後の自信に つながりました。

当社グループはこれからも、社会課題の解決につながるビ ジネスを一層推進するとともに、投資機会の提供を通じ、投 資家・金融機関のESG投資ニーズに応えていきます。



社会課題の解決に貢献

■日本政策投資銀行-対話型サステナビリティ・リンク・ローン

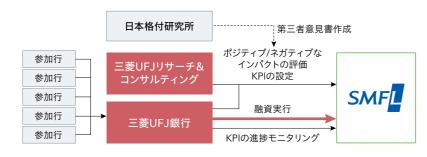


* SPT: Sustainability Performance Targets (サステナビリティ戦略と整合した目標)

概要

契約締結日	2024年3月29日
KPI	資源有効化率
SPT	毎年度の資源有効化率を92.8%以上 とすること

■三菱UFJ銀行-ポジティブ・インパクト・ファイナンス



契約締結日 2024年3月26日 借入期間 3年/5年 アレンジャー 三菱UFJ銀行

鹿児島銀行、京葉銀行、十六銀行、常 陽銀行、大東銀行、北洋銀行、北海道 参加行 信用農業協同組合連合会、三菱UFJ 銀行、山形銀行、ほか(五十音順)

リスクマネジメントの高度化

投融資委員会での議論を進化させ、 適切なリスクコントロールを実施

当社グループは今後も、「幅広い金融機能を持つ事業会 社|として存在感を高めていくため、伝統的なリース・ファイ ナンス事業をベースに、事業リスクを取るビジネスに取り組 んでいきます。

「統合報告書2023」で私は、「中計の3年間は新たに向き合 うリスクを十分に分析し、リスクアペタイト・フレームワーク を精緻化していく」とお伝えしました。

この方針のもと、2023年度は各部門が自らのビジネスの 潜在的リスクを洗い出し、リスクの大きさやコントロール策、

リスクへの対応等を自己評価する取り組みである「リスクレ ジスター」(⇒P.55)を全社的に推進しました。

また、投融資委員会(⇒P.53)を、投資に関する「方針審議」や 「決裁」を担う場から、2023年度より、案件の初期段階から関 係各部でリスクを洗い出し、リスクにどう向き合い、コントロー ルしていくのかを議論する経営会議の諮問機関としました。

当初は運営方法の変化に困惑する姿も見られましたが、足 元では徐々に浸透してきている手応えを感じています。「営業 部門|「管理部門|双方のスキルとノウハウの維持・向上につ なげるべく、今後も積極的な議論を行う場にしていきたいと 思います。

目指す事業ポートフォリオの実現と事業領域の拡大に向けて

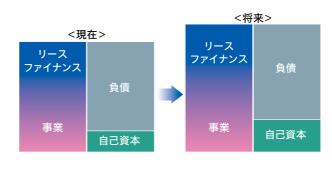
「金利のある世界 |での長期的な成長に向け、 財務健全性を強化

リース・ファイナンスは、当社のベースとなる資産であり、 これからも安定的な事業基盤としての位置づけに変わりあり ません。2024年3月に日本銀行がマイナス金利政策の解除を 決定して以降、当社を含む国内金融セクターを取り巻く事業 環境は大きく好転しました。今後は「金利のある世界」で、リー ス・ファイナンス事業で収益性を高めて利益を積み上げると ともに、事業リスクを取るビジネスに挑戦していくことによ り、さらなる成長を実現していきます。

また、2024年3月末の自己資本比率10.8%(前期比+1.0ポ イント)については、中計目標を上回る10%を確保できたこと は評価するものの、まだまだ十分でないと考えています。今後 の事業リスク拡大を吸収し、リスクテイクを支えるに十分な 自己資本を蓄積していくべく、今後も利益を着実に積み上げ ていくことで資本の充実を図る考えです。

事業ポートフォリオの方向性

- リース・ファイナンスをベースに、事業リスクを取るビジネス の拡大によって成長を図ることで、自己資本を積み上げる
- •成長性・リスクベースの資本収益性を踏まえ、「金融(リース・ ファイナンス)」「事業」の最適なポートフォリオをマネジメント



「社会価値と経済価値の拡大のオーバーラップ」の 加速に向けて

最後に、当社が掲げる「社会価値と経済価値の拡大のオー バーラップ |を今後さらに加速させていくためには、前述の通 り事業領域の拡大とリスクテイクが不可欠である一方、過度に リスクを負うつもりはありません。事業の出口戦略をしっかり 構築した上で、当社にとって適切なリスクの範囲内で取り組め る領域を見極めつつ、果敢にチャレンジしていく方針です。

特に社会課題の解決に資するビジネスにおいては、足元で は収益化が難しくとも10年後、20年後には社会のスタンダー ドになっていくようなことがあり得ます。長期的な視点・目線 をもって、「社会価値と経済価値の拡大のオーバーラップ」の 実現を期待できるビジネスに向き合っていきます。

ステークホルダーの皆さまには、当社グループが目指すこ れら一連の戦略の実現に向けて、引き続きご理解・ご支援を 賜りますよう、宜しくお願い申し上げます。

リスクマネジメントの基本原則

リスク管理の重要性を踏まえ、当社は戦略目標と業務形態に応じて、管理すべきリスクの所在と種類を特定した上で、以下の基 本原則に則り、各リスクの特性に応じ適切な管理を実施しています。

1 グループベース管理

各種リスクを、法令等に抵触しないよう、業務内容と重要性に応じてグループベースで管理します。

2 計量化に基づく管理

管理すべきリスクについては、計量化範囲を特定した上で、各リスクの特性に応じて定量的に管理します。

3 業務戦略との整合性確保

リスク管理と業務戦略は、整合性あるものとします。

4 牽制体制

リスク管理の体制は、業務に対し牽制が働くように整備しています。

5 緊急時や重大な事態に備えた対応

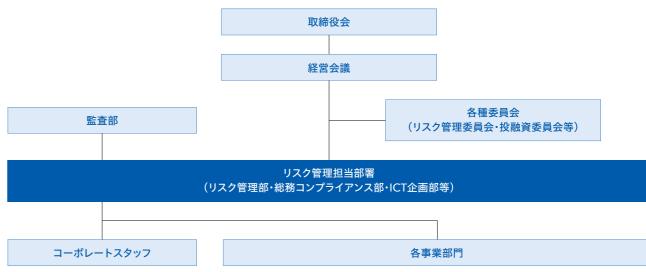
リスク顕在化による経営や財務に重大な影響を及ぼす事態・シナリオ等を想定し、必要な対応をします。

6 態勢の検証

リスク管理態勢は、内部監査部門で検証します。



リスクマネジメント体制図



3線体制

当社は、リスクガバナンスのためのフレームワークである「3線体制」の考え方を踏まえてリスク管理の強化を図っております。

主たる部署	役割・責任
1線 営業部店等	所管業務に関するリスクオーナーとして、リスク管理担当部署(2線)の定める基本方針等に基づいて、以下の役割・責任を担う。 1. リスクの特定・評価等を行う。 2. リスクの軽減・管理のための施策を実施する。 3. リスクの状況をモニタリングし、1線内および2線ヘレポートする。 4. 健全なリスクカルチャーの醸成・浸透を図る。
2線 リスク管理担当 部署	当社におけるリスク管理態勢を整備すべく、以下の役割・責任を負う。 1. リスク管理に関する基本方針・枠組み・ポリシー等を立案・策定する。 2. 1線によるリスクの特定・評価等、リスクの軽減・管理のための施策等が適切に行われるよう、 1線に対するモニタリング、牽制、および研修等を行う。
3線 監査部	1線および2線から独立した立場で、1線および2線の活動が有効かつ適切に行われているか評価・検証し、当該結果を取締役会および経営会議等に報告すると共に、発見された課題・問題点に対する改善提言を行う他、必要に応じて関係部署に対しても助言を行う。

投融資委員会

各投融資案件の論点を洗い出して、対応策の検討サ ポートを行い、その検討結果を踏まえて委員会の所見を まとめ、意思決定へと進めます。また、実行済み案件に関 する市場環境やパフォーマンスについて定期的に報告を 受け、必要に応じて市場環境変化等に対し早期対応を行 うための諸施策を協議しています。

2023年度より、投融資委員会については投資に関す る方針審議・決裁を行う場のみならず、案件の初期段階 から議論を通じて論点を洗い出し、関係各部からのサ ポートが強化できるような運営方法に見直すことで、リ スクマネジメントの高度化を図っています。

リスクマネジメントの手法

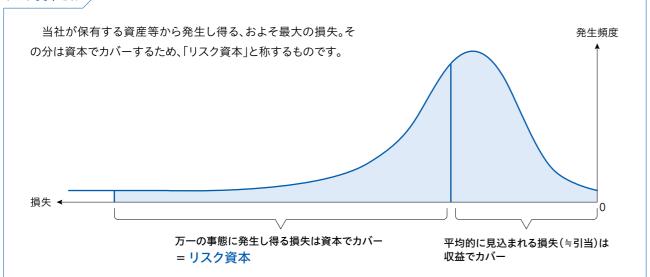
リスク資本管理

リスクとリターンのバランスを取りつつ、特定リスクへの過度の偏重を避け、かつ経営体力の範囲内でリスクをコントロールする ことを可能とするために、当社ではリスク量を可能な限り数値化した上で、許容できるリスク量の上限を「総リスク資本極度」とし て設定し、管理しています。

当社のリスク資本管理



リスク資本とは



リスクアペタイト・フレームワーク

当社は、収益拡大のために取るリスク、許容するリスクの種 類や量を明確にし、組織に浸透させ、遵守するための経営管 理/リスクマネジメントの枠組みとして「リスクアペタイト・フ レームワーク」を導入しています。

リスクアペタイト・フレームワークは大きく分けて「リスク アペタイト・ステートメント」「リスクアペタイト指標」(下図参 照)の2つの要素から構成されています。

これらの文書・指標を通じ、当社が抱えるリスクに関して全 社横断的な検討を実施し、それを業務戦略にも反映すること で、適切なリスクテイクを促進し、健全性・収益性・成長性の バランスの取れた業務運営を目指しています。

リスクアペタイト・フレームワーク



ストレステスト

当社は、予想を大きく超える経済情勢の悪化や特定の産業 分野の崩壊等のストレス的な事象が顕在化した場合を想定 して、当社の与信ポートフォリオや自己資本その他の財務状 況や資金繰りなどに与える影響をあらかじめ検証するストレ ステストの手法の開発と高度化を推進しています。また、これ により、ストレス状態においても経営の健全性を維持するた めに、平常時から適切なリスクのコントロールが可能な体制 を目指しています。

リスクレジスター

新たなビジネスへの進出や急激な業務環境の変化に備え、 当社はリスクガバナンスの高度化およびリスクオーナーシッ プの強化を目的に、リスクレジスターによるリスクの洗い出し を全社的に推進しています。将来的には、各ビジネスの所管 部署が自ら、リスク管理担当部署とのコミュニケーションを 通じて業務に内在するリスクを特定し、その評価およびコン トロール策を十分に検証した上で、業務戦略にも反映させる 体制を目指しています。

事業等のリスク 主なリスクの内容と取り組み

当社グループの事業等に関するリスクについて、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる主な 事項を以下に記載しています。当社グループは、これら個々のリスクに対する施策を講じるとともに、リスクが顕在化し た際には適切な対応が迅速に行えるように、リスク管理体制の整備・強化を図っています。

リスクカテニ	ゴリー	リスクの内容	リスクに対する主な取り組み		
経営環境に関するリスク		 国際金融資本市場の変動や国内外の景気の下振れ、テロや政変、地震をはじめとした天災や大きな気候変動等が生じた場合、国内外の経済活動が困難となり、取引先の設備投資が大幅に減少した結果、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。 同業他社との熾烈な競争関係、他業種からのリースならびに金融業への進出、業界再編、気候変動や自然資本に関する国際動向等の結果、経営環境が大きく変わる可能性があり、こうした環境下で当社グループが競争優位を確立できない場合においても、経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。 	 当社が抱えるリスクに関して経済環境、規制面、市場動向等の観点から全社横断的な検討を実施し、それを業務戦略にも反映させることで、適切なリスクテイクを促進健全性・収益性・成長性のバランスの取れた業務運営を目指しています。 (詳細はP.55「リスクアペタイト・フレームワーク」をご参照) 		
サステナビリティに関する リスク		 気候変動については、物理的リスクとしては異常気象や自然災害の激甚化による取引先の業績悪化、当社保有資産の被災等のリスクを、移行リスクとしては炭素税の導入や法規制強化への対応によるコスト増、市場構造の変化による収益性低下等のリスクを有しております。 人権侵害リスクとしては、お客さまやサプライヤーとの取引等を通して、サプライチェーン上の人権侵害(強制労働・児童労働・労働安全衛生問題)に関与するリスクを有しております。 	 気候変動への対応として、2017年6月に環境方針を制定し、地球環境問題の解決への貢献を明文化の上、2020年4月には「SMFL Way」のOur Visionの一つとして"SDGs系営で未来に選ばれる企業"を掲げ、各種施策に取り組んできました。2022年4月には中長期環境目標を設定し、脱炭素化の取り組みを進めています(詳細はP.31-32「環境のコミット」をご参照)。また、TCFD提言に基づく情報開示に向けた取り組みも進めており、リスクの把握・評価に努めています。 人権侵害リスクへの対応として、当社グループの全役職員、ならびに当社の事業活動から直接または間接的に影響を受ける全ての人の人権を尊重するために2023年5月「「SMFLグループ人権方針」を制定したほか、人権に関する社内勉強会の開催、人権デューデリジェンス体制構築等の各種施策を推進しています。 		
信用リスク		 内外の経済動向の変化、取引先の経営状況の変化(業況の悪化、企業の信頼性を失墜させる不祥事等の問題発生等)、担保価値および貸倒実績率の変動、貸倒引当金計上に係る会計基準の変更等により、与信関係費用や不良債権残高が増加し、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。 	 案件取り組みに際しては個別案件審査を慎重に行い、リース物件の将来中古価値等も勘案の上、取引の可否を判断し、海外向け与信については取引先の属する国の外貨制 情や政治・経済情勢を勘案したカントリーリスクも含めて可否を判断しています。 取引開始後は定期的に自己査定を行い取引先の状況をモニタリングするとともに、信用リスクの程度に応じて担保・物件処分等による回収見込額および貸倒実績率等を勘算し、貸倒引当金を計上しています。 既存顧客ごとの信用状況や業界ごとの市場動向を定期的に検証し、特定の企業に与信残高が集中しないように、ポートフォリオを管理しています。 		
アセットリスク	ク	 中古価値の見込める物件を対象にリース満了時の残存価値(残価)を設定したオペレーティング・リースでは、リース満了時に返還された物件を設定した残価を上回る価格で売却することにより利益を得ることができる半面、残価を下回る価格での売却処分となる場合およびリース期間中の減損・引当処理によって損失が発生するリスクがあります。 	中古物件の市場価値について定期的にモニタリングを実施することによりリスク量の計測を行い、併せてリース対象物件・機種、所在地や満了時期等の分散を図り、可能な限りリスクを低減させるよう努めています。		
	① 金利変動リスク	・金利水準が上昇した場合に資金原価が増加するリスクがあります。・市場金利が急上昇するような局面においては、利鞘収益の縮小により当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	金利変動リスクを適切に管理するため、リスク許容量の上限を設定し、金利が1bp(0.01%)変動した場合の金利関連ポジションの現在価値変化額(含み損益増減額)を計消し、モニタリングを実施しています。		
市場リスク	② 為替 リスク	 外貨建資産・負債について原則為替リスクは負わない方針ですが、為替リスクが適切にヘッジできなかった場合には、為替レートの変動により為替差損が発生し、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。 			
	③ 株価変動リスク	市場性のある株式を保有しています。内外経済および株式市場の需給関係の悪化、発行体の経営状態の悪化等により株価が下落する場合には、保有株式に評価損が発生し、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	株価変動リスクを適切に管理するため、リスク許容量の上限を全体リスク資本に設定し、全体リスク資本の内訳として保有株式のリスク資本のモニタリングを実施しています。		
資金の流動性リスク		金融環境の急激な悪化や当社グループの信用力の低下により資金調達の安定性が損なわれ、通常よりも著しく不利な金利水準での調達を余儀なくされる、または、十分な資金量の持続的な確保が困難になる場合には、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	 資金の流動性リスクを適切に管理するため、運用・調達の期間のミスマッチから発生する今後必要となる資金調達額である「資金ギャップ」に対してリスク許容量の上限を定し、モニタリングを実施しているほか、コンティンジェンシープランを策定しています。 		
制度変更リス	スク	• 現行の制度や基準が将来大幅に変更された場合には、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	各種法律・税務・会計制度の改正・変更状況について継続的にモニタリングを実施しています。リース事業協会や外部専門家との連携を通じて改正・変更についての情報収集、対策を実施しています。		
オペレーショナルリスク		 業務を行うに際して事務リスクが存在し、役職員が事務に関する社内規定・手続きなどに定められた事務処理を怠る、または事故、 不正を起こすことなどにより損失が発生する可能性があります。 	 事務リスクの取り組み オペレーショナルリスク全体と事務リスクのそれぞれに所管部を定め、リスクを適切に管理するための体制を構築しています。 事故報告態勢を構築し、発生時の速やかな報告・対応と発生原因の分析に基づく再発防止策等の適切な措置を策定しています。 報告内容に基づきリスクの認識と評価を行い、事務規定・ルールの整備および人的管理とシステムチェック整備等の対策を実施しています。 		
		 情報システムリスクが存在し、不測の事態による停止や誤作動、品質不良、人為的ミス、外部からの不正アクセス、コンピュータウイルスの侵入等により、事業活動に悪影響が生じ損失が発生する可能性があります。これらの場合に、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。 	 システムリスクの取り組み 各情報システムの安定稼働に向けた管理態勢整備、システムリスク評価および内部監査を実施しています。 サイバー攻撃等の有事に備え、セキュリティ対応に責任を持つ専任組織としてセキュリティ統括部を新設し、態勢を構築、定期的な演習を実施しています。 〇A環境へのアンチウイルス、ふるまい検知、パッチ適用に加えて、電子メールおよびWebフィルタリング、Web 無害化、情報漏洩対策など各種セキュリティ施策を実施しています。 経営層に対するセキュリティ研修、全社員対象の標的型メール攻撃訓練および勉強会などセキュリティリテラシー向上施策を実施しています。 		
コンプライアンスに関わる リスク		 役職員が法令その他諸規則を遵守できなかった場合、法的検討が不十分であった場合には、不測の損失の発生や業務制限を受けること、また、取引先からの損害賠償請求や社会的信用の失墜等により、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。 	 業務を行うに際して会社法、金融商品取引法、独占禁止法、個人情報保護法、貸金業法および銀行法等の法令の適用および規制当局の監督を受け、海外においては、それぞれの国、地域における法令等の適用および規制当局の監督を受けています。 当社グループは、法令その他諸規則等を遵守すべく、コンプライアンス体制および内部管理体制の強化に取り組んでおり、役職員に対して適切な指示、指導およびモニタリングを行う体制を整備するとともに、不正行為の防止・発見のために予防策を講じています。 		
当社の出資、戦略的提携等に係るリスク		 これまでリース業務等を中心に戦略的提携、買収等を国内外で行い、また、さまざまな事業やプロジェクトへの出資等を行ってきています。こうした戦略的提携、出資等については、法制度や諸環境の変化、市場および競争環境の変化、提携先や出資・買収先のオペレーション低下等、さまざまなリスクがあり、期待されるリターンが損なわれる可能性、投資の一部または全てが損失となる可能性や、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。 	 戦略的提携、出資案件は、投融資委員会、経営会議等の会議体において、幅広い視点から出資に伴うリスク、投資先のオペレーションに関するリスクと対応策を洗い出し、複数のシナリオ分析を行った上で、慎重に実施可否を審議し意思決定する体制としています。 出資後の全ての案件に関し、リターンを含めた投資目的の実現状況、投資先の企業価値向上に向けた対応策等を定期的にレビューするとともに、ポートフォリオとしての全体管理を含めてモニタリング体制を整備しています。 		
災害等の発生に関する リスク		 国内外の拠点において業務を行っていますが、これらの施設は、地震等の自然災害、停電、テロ等による被害を受ける可能性があります。 各種感染症の流行により、当社グループの業務運営に支障が生じる可能性があります。 不測の事態に備えたコンティンジェンシープランを策定していますが、被害の程度によっては、当社グループの業務が停止し、業務運営や経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。 	 緊急時には対策本部を設置して体制を整備しています。 事業継続計画(BCP:Business Continuity Plan)を策定しています。 社内インフラを整備し、在宅勤務が可能な体制を構築しています。 		
2 人材確保に関するリスク		 国内外で事業領域の拡大・多角化を進めており、各事業領域における競争力を維持・強化するため、継続的に有能な人材の採用・育成に努めていますが、十分な人材を確保・育成できない場合、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。 	 多様な人材を確保・育成するため、従来の採用ルートに加え、新卒採用では海外大学卒業予定者、キャリア採用ではカムバック・リファラル採用など多様な採用ルートを通した幅広い人材の採用に注力しています。 育成制度の充実のため、「SMFLアカデミー」を設立し、各部門・部の特性に応じた育成施策の実施や資格取得報奨金制度をはじめとした自己啓発支援を積極的に行い、社員の専門性向上、リスキリングを支援しています。 		

中期経営計画(2023~2025年度)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

概要

中期経営計画(2023~2025)では、「SMFL Way」の実現に向けて着実なステップを踏み、2030年の目標達成に向けての発射 台を創ることに注力しています。また、SMFLならではの価値を追求し、SMFLブランドの形成に取り組んでいるとともに、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います。

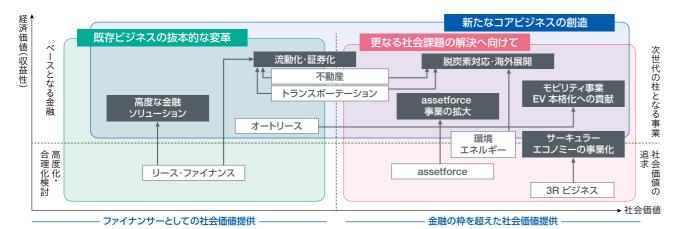
当社は、「SMFL Way」のOur Vision(私たちの目指す姿)の一つに「SDGs経営で未来に選ばれる企業」を掲げています。SDGs の達成に向けた社会課題の解決への取り組みから創出されるビジネス機会や事業機会を捉えることで新たな経済価値を生み出 し、それらをさらなる社会課題解決につなげることで、社会価値と経済価値の拡大のオーバーラップに取り組んでいます。さらに、 事業を離れた社会課題の解決に取り組むことで、社会全体の価値向上へ貢献してまいります。

目指す姿

- ●「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 |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

金融/事業の方向性

ベースとなる金融分野において高度化や合理化により収益性を高め、今後拡大する事業分野で社会価値の追求に注力し、次 世代の柱となる事業を構築することで、社会価値と経済価値の拡大を図っています。「既存ビジネスの抜本的な変革」では、高度 な金融ソリューションを提供することで付加価値を高めるとともに、流動化・証券化によりアセットコントロールをしつつ収益機 会の獲得に注力しています。また、「更なる社会課題の解決」に向けて、環境事業の海外展開、サーキュラーエコノミーの事業化、 assetforce事業の拡大、さらにモビリティ事業等、「新たなコアビジネスの創造」に挑戦しています。



- 新たなコアビジネスの創造: 「社会価値・経済価値がともに高い事業」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

財務・非財務目標と2023年度進捗状況

2023年度の経常利益は1,497億円(過去最高益)となり、中計初年度において全ての財務目標を達成。 非財務目標についても順調に進捗しており、2025年度の目標達成に向けて取り組んでいます。

			-		非財務	
	2023年度実績	2025年度目標			2023年度実績 2025年度目標	
成長性 (経常利益)	1,497億円	1,450億円			環境・社会 (環境目標)	1 連結グループGHG排出量(Scope1・2) ネットゼロ達成 ネットゼロ 2 サステナブル関連ビジネスの累計契約額
効率性	20 E	40			約4,900億円 1兆円	
が平は (ベース経費率*) 38.5% 40 ⁶		40%程度	²⁶ 程度 社会価値と 経済価値の		3 教育費総額(2022年度:2億円) 4億円 6 億円	
収益性 (ROA*)	1.8%	1.7 %以上	オーバーラップ	人的資本	4 女性管理職比率 12.2% 15%以上	
*ROA:経常利益÷(営業資産	主+投資関連資産)				5 男性育児休暇取得率(2023年度以降目標:100% 100% –	
健全性 (自己資本比率)	10.8%	10%以上		デジタル	6 電子契約件数(2022年度:1.6万件) 5.2万件 4.2万件	
	る経常利益の想定為替レー			デジタル	5.2万件 4.2万件	

戦略・施策と2023年度准歩車例

戦略・施策と2023年度進捗事例				
戦略	主な施策	2023年度の進捗事例		
新たな コアビジネスの 創造	 資産回転型ビジネス (流動化・証券化) グローバルにおける成長領域へ の事業展開 社会の変革への対応 SMFLならではの新事業 	 国内一般リース債権の証券化を実施したほか、海外の年金基金と航空機投資に係る合弁会社を設立するなど、資産回転、資産管理ビジネスを強化 パートナー各社との協働で系統用蓄電池事業に参入するなど、社会変革へ対応する事業への取り組みも進捗 グローバルでは、ヘリコプターリースにおける共同事業パートナーのLC Investments Limitedの持分法適用関連会社化や、ケネディクスの株主であるARA Asset Management Limitedが運営する不動産私募ファンド事業の取得合意等、成長領域への事業展開を推進 		
既存ビジネスの 抜本的な変革	・徹底した電子化・プロフェッショナル化・パートナー企業との協働の深化	 お客さまが制度変更に柔軟に対応できるよう、電子契約・電子注文等、取引の電子化を推進 事業の選択・集中や海外拠点の新設、統廃合等を通じて、お客さまの課題解決に的確に貢献できる事業体制の強化 当社とパートナー企業の知見を掛け合わせて既存事業の進化・発展に取り組みパートナー企業との協働を深化 		
更なる 社会課題の解決	環境目標の早期達成CEを実現していく第一人者としての活動社会のトランスフォーメーションを牽引(GX、DX)事業を離れた社会の優先課題に対する貢献	 お客さまと社会の脱炭素化ニーズに応えるべく、再生可能エネルギー発電事業やPPAモデルによるオンサイト・オフサイト型太陽光発電サービス、排出権付リースや各種省エネ制度を活用した補助金リース等のソリューションを提供 国内外のパートナー企業とともに、産業廃棄物マネジメントの合弁会社設立やリチウムイオン電池リサイクル事業のグローバル展開に向けた検討の開始等、CEの実現に向けた取り組みを推進 金融経済教育、プロボノ等を通じた社会課題解決の取り組みを強化 		
経営基盤の 確立	人的資本の強化コンプライアンス態勢の強化リスク管理高度化資金調達と経営資源配分ICT基盤の高度化	・採用活動の強化とともに社員のリスキリング支援、処遇改善等の施策を実施・投融資に関する審査プロセスの高度化が進捗・資金調達手段の多様化、年限の長期化を進め、安定的かつ競争力のある資金調達体制の構築が進捗		

セグメント資産残高(外側)、セグメント利益(内側)

国内リース事業

29.0%

1.5%

23.0%

2024年3月期

不動産事業

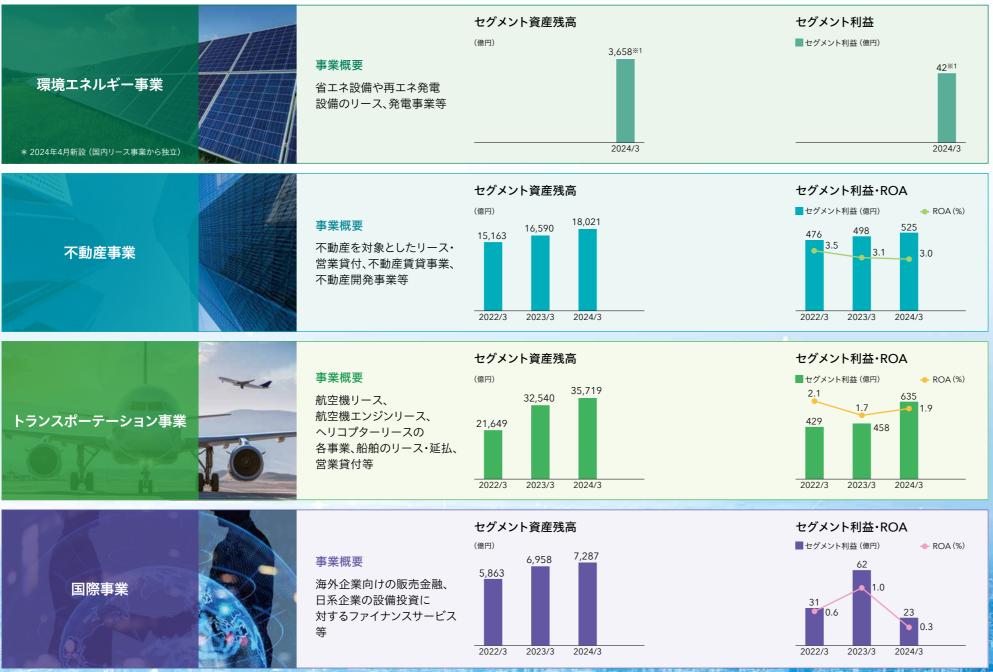
21.0%

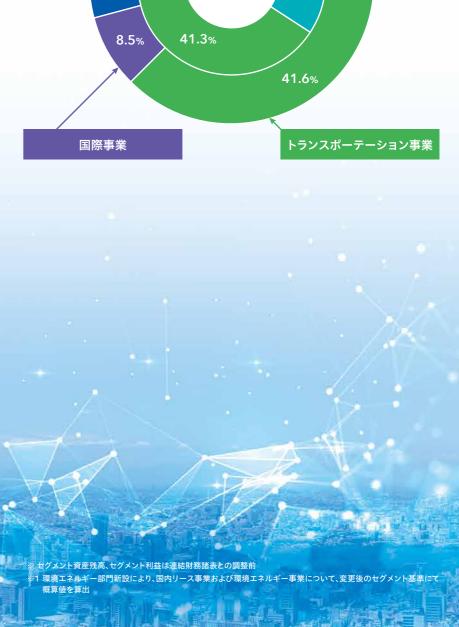
34.2%

各事業部門が連携し、「お客さまの最良のビジネスパートナー」として最適なソリューションを提供しています。 2030年の「SMFL Wayの実現」に向け、SMFLグループの総合力を発揮し、社会価値と経済価値を拡大していきます。

セグメント資産残高 セグメント利益・ROA ■ セグメント利益 (億円) - ROA (%) 26,051 26,546 24,876 22,848^{※1} 国内リース事業 354_{343*1} コーポレートビジネス部門 機械設備各種物品のリース・ 延払、営業貸付、レンタル、 サプライヤービジネス部門 中古売買等 プロダクト部門 セグメント資産残高 セグメント利益 ■セグメント利益(億円) 3,658*1 事業概要 環境エネルギー事業 省エネ設備や再エネ発電 設備のリース、発電事業等 2024/3 2024/3 * 2024年4月新設 (国内リース事業から独立) セグメント資産残高 セグメント利益・ROA ■セグメント利益 (億円) ROA (%)

※各事業の構成比率は四捨五入後の数値です。 - ROA (%)





国内リース事業

事業別戦略

コーポレートビジネス部門

- 事業概要 全国にネットワークを展開し、大企業から中堅・中小企業に至るあらゆる顧客層の総合窓口として、さまざまな課 題に対する解決の方策をコーディネート
 - お客さまの顕在ニーズはもとより潜在ニーズも引き出し、最適なソリューションを提案

お客さまに寄り添うコーディネートで事業を通じた社会課題の解決をサポート

コーポレートビジネス部門は、お客さまが直面する経営課題の解決に向けて、当社ならでは のエッジの効いたさまざまなサービスやスキームを提案・提供するコーディネーターとしての 役割が大きなミッションです。中計初年度の2023年度は、徹底した質の向上に取り組んでき ました。質の向上で最も大切なことは、お客さまにとっての質、すなわち各種ソリューションの 提案やコーディネートの質を一段と引き上げることです。そのためにも、営業現場での社員の 知見やノウハウ、的確な対応といった人材の質の向上も不可欠です。具体的には、注力領域へ の経営資源の集中、お客さまの社会価値向上を念頭に置いた関係各部やグループ会社との連 携の強化、効率的な業務運営体制の構築を進めたほか、営業人材育成の強化に取り組みまし た。これからも、お客さまの経営課題の解決に当社が役立つこと、お客さまとともに社会課題を 解決していくことで、当社がお客さまにとって欠かせないパートナーになることを重視した営 業活動を行っていきます。



代表取締役副社長執行役員 今枝 哲郎

リスクと機会



- 金利上昇、為替変動による事業や業績への影響
- インフレ、原材料価格上昇を起因とした事業環境 への影響
- 新リース会計基準の適用による影響

- GX、DX、SX等、加速するビジネス環境の変化
- 企業が抱える多様な社会課題対応へのニーズ

コーポレートビジネス部門の2030年目標

▶ お客さまの経営課題や社会課題の解決に向けて、SMFLならではのソリューションを高度にコーディネートできるRM(リ レーションシップマネジメント)へと深化し、お客さまと社会の持続的な成長に貢献

中計戦略(成果と課題、今後の重点施策)

新たなコアビジネスの創造

シェアリング等の新たなアセット保有のスキームをお客さまに提供しました。2024年度からはサーキュラーエコノミー(CE)をよ り意識した仕組みを創出していきます。

既存ビジネスの抜本的な変革

社会の変化をリードする革新的な分野や経済活動が活発なマーケットに注力します。顧客データ分析の活用や株主連携の強化 を継続し、より効率的な業務運営体制を構築していきます。

更なる社会課題の解決

● 環境問題、社会インフラの老朽化、人手不足等の社会課題をともに解決するパートナーづくりに取り組んでいきます。

経営基盤の確立

• コンプライアンスの強化、中長期的な視点での営業体制構築、お客さまの社会価値向上に貢献するコーディネーターとなる人材 育成、デジタルを活用したリモート営業やターゲティング営業を推進していきます。

サプライヤービジネス部門

- 事業概要 ●メーカーや販売会社の製品販売に際し、リース・延払を提供する販売金融ビジネスを展開
 - 販売金融の枠を超えたビジネスにより、パートナー企業の収益拡大に貢献

フルデジタル化を通じ、ビジネスモデルの変革と深化を推進

サプライヤービジネス部門では、メーカー・販売会社のパートナーとして売上拡大に貢献す る販売金融を提供しています。金融知識とモノの知見を併せ持ち、当社独自のデジタルツー ルを社内外で活用することで、ビジネスモデルの変革とモノビジネスの深化に挑戦していま す。中計初年度の2023年度では、パートナーづくりを加速させるとともに業務フローを見直 し、最適化することで、営業体制を一層強化しました。さらに、インボイス制度や電帳法導入に おける対応ツールとして電子契約や電子注文を推進し、取引先と当社双方の利便性や業務効 率化を進めました。今後、ビジネスフローのフルデジタル化とモノの知見を組み合わせること で、お客さまやパートナー企業の財務・営業戦略や業務効率化・働き方改革にも貢献していき ます。また、パートナー企業との共創事業を通じて、従来型の販売金融にとどまらない脱炭素 化や循環型社会の実現といった社会課題解決に資する新たなビジネスモデルの創造を加速 していきます。



専務執行役員 本田 悦司

リスクと機会



- リスク ・ 金融市場や事業環境の不透明性
 - 社会価値の変化とお客さまやパートナー 企業のニーズの多様化
 - ・販売金融マーケットの成熟化



- モノに関するデータの利活用による事業領域の拡大
- 脱炭素化ニーズやCEに関する新たなニーズの増加
- お客さまやパートナー企業のデジタル化ニーズの高まり

サプライヤービジネス部門の2030年目標

- ▶ デジタル化による効率的なビジネスモデルに変革(契約の電子化80%以上を目指す)
- ▶パートナー企業への機能提供
- ▶パートナー企業との連携を通じ、社会課題の解決に資する分野へ事業領域を拡大

中計戦略(成果と課題、今後の重点施策)

新たなコアビジネスの創造

● デジタルを活用したパートナー企業との取引深耕や定額サービスのビジネスを積極的に推進しました。社会課題解決に資する 新たなパートナーづくりおよびモノビジネスのさらなる追求を検討していきます。

既存ビジネスの抜本的な変革

• 良質な資産への入れ替えおよびDXを軸とした商圏再編と業務プロセスの改善を行いました。モノビジネス推進体制の構築とさ らなる業務プロセスの見直し、ターゲティングによる効率的な営業活動を進めていきます。

更なる社会課題の解決

● デジタルツールの機能拡充やIT資産・医療機器等の循環モデル構築を行いました。パートナー企業との共創循環モデルの運営 体制を構築していきます。

経営基盤の確立

デジタルリテラシーと業務効率化に対する意識の醸成や、コンプライアンス体制の強化を継続的に行いました。モノビジネスに 加え幅広い専門知識を備えた人材育成の推進に注力していきます。

国内リース事業

プロダクト部門

■事業概要 ●企業の経営課題や社会課題に資するさまざまな商品やサービス・スキームを提供するとともに、サーキュラー エコノミー(CE)に関する新規事業を開発。中古機械販売、設備・プラント処分、保証ビジネス、生命保険販売、 投融資ビジネスを展開。

3Rビジネスでの強みを活かしサーキュラーエコノミーの事業化に挑戦

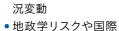
プロダクト部門は、これまで半導体製造装置や機械設備の中古売買、設備・プラントの解体・ リサイクルの支援、さらには、排出物の処分や管理業務のサポートなど3Rビジネスを展開して きました。中計2年目の2024年度では、CEを最も注力すべき課題と位置づけ、部門内にサー キュラーエコノミー本部を設置し、排出物処分支援業務の拡大を図るべく、同本部内にサー キュラーマネジメント室を新設しました。また、使用済みIT機器の再利用および廃棄のワンス トップソリューションを提供するパートナー企業との協働で、リチウムイオン電池のリサイクル の事業化に向けて動き出しています。これからも、多種多様かつ大量のモノを扱うリース会社 として、リースならではのトレーサビリティを駆使し、CEの事業化にチャレンジしていきます。



専務執行役員 原田 浩次

リスクと機会

・中古機械・設備の市 リスク



紛争の影響 税制・法律等の改正 CEへの意識の高まり



- 事業承継やノンコアカーブアウトの需要拡大、バイアウト市場の拡大など投融資市 場の成長
- 先端半導体の製造基盤整備に向けた国の積極支援

プロダクト部門の2030年目標

- ▶GXの核となる「CE」を軸に、サステナブル関連ビジネスを推進
- ▶投融資分野における対象領域の拡大およびノンアセットビジネスのさらなる推進

中計戦略(成果と課題、今後の重点施策)

電子デバイス設備部

● 半導体製造装置メーカーとの協働で販売を促進しました。中古売買事業のグローバル市場への商圏拡大および技術サービス等 の周辺領域への拡大による再資源化の促進を図ります。

リマシーン営業部

• 風車解体、石油プラント解体などSMART事業が拡大しました。メーカー、商社、技術会社との提携や販売手法のDX化など収益 性の高いビジネスモデルを構築していきます。

FA&S推進部

● 事業承継、相続・生前給付など多様化する保障ニーズへの対応力を強化します。プライベート・アドバイザリー本部と連携し、新 たな顧客層の開拓に注力します。

RMP推進部

契約書や請求書のDX化推進および与信モデルの最適化を図ります。グループ連携の強化や業務プロセスの一層のDX化を進め ていきます。

投融資部

● グローバルインフラファンドへの出資、LBOアセット証券化やLBOメザニン案件のソーシングを推進しました。インフラ領域への LP出資、共同投資等の取り組みを加速していきます。

サーキュラーマネジメント室

●環境サービス事業者と連携し、廃棄物マネジメントサービスの分野での協業を開始しました。新たなCE関連事業の開発に注力 していきます。

社会価値と経済価値のオーバーラップにより社会課題を解決するビジネス事例

対応マテリアリティ

働きがい 、完全従量課金型共同利用スキームを開発

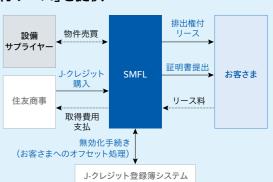
当社では、機械設備を共同利用する複数の企業向けに、各社が利用に応じて利用料を 負担する完全従量課金型のリーススキームを開発しました。各社と共同リース契約を締結し、利 用時間に応じたリース料を請求する仕組みです。これにより、使用時間に応じた公平な費用負担 が可能となります。また、1社では導入時の負担が大きい高額な機械設備が利用できるようにな り、利用者の生産性向上が図れます。対象となる機械設備のこれまでの稼働実績および今後の 使用環境や想定されるリスク等を整理することで、今般のスキーム構築が可能となりました。



対応マテリアリティ

環境 CO2排出量をJ-クレジットで相殺する「排出権付リース」を提供

当社は、リース物件の利用によって発生が見込まれるCO2 排出量をJ-クレジットで相殺する「排出権付リース」の取り扱いを開始 しました。このサービスは、リース物件の導入企業が利用用途に応じ てJ-クレジットの種類・数量を選択し、当社が住友商事から購入したJ-クレジットを付加して提供するリース商品です。リース期間中に見込 まれる対象物件のCO2排出量をJ-クレジットで相殺し、当社が当該ク レジットの再販や再使用を防止する無効化手続きを行います。排出権 の知見と取引実績を有する住友商事が排出権サプライヤーとなること で、J-クレジットの安定的な調達が可能となります。



<u>環境</u> 風力発電所の新設から解体まで、一気通貫でのソリューションを提供

設備・プラント処分の元請事業会社である当社グループのSMARTは、青森県東通 村の「岩屋ウィンドパーク」(18基)と青森県六ヶ所村の「むつ小川原ウィンドファーム」(21基) の大型陸上風力発電所2箇所の解体工事を請け負いました。当社グループは、風力発電所向け にリースやプロジェクトファイナンス等、各種ファイナンスサービスの提供やエクイティ投資を 行っていますが、今般、解体工事を請け負うことで、発電所の新設から解体まで一気通貫でのソ リューションの提供が可能となります。また、解体で生じたブレード等の資材を再利用・再資源 化することで、CEに資する取り組みも行っています。



対応マテリアリティ

働きがい 、次世代のフルデジタル化に向けた取り組み

当社は、リース契約をはじめ各種契約書類や帳票の電子化を 進めています。2023年度には、小口販売金融におけるリース契約の電 子契約率は3割に、リース物件の仕入先との電子注文率は5割に拡大し ました。また、電子化率の向上とSDGsへの貢献を目的に、電子契約件数 に応じてSDGsに貢献する団体への寄付を行っています。このほか、リー ス契約満了手続きのお客さま向けポータル(e-answer)では、リース契 約期間中の契約内容確認や変更手続きの機能を拡充しました。

今後もサービスのフルデジタル化に向けて、デジタルをエッジとし た社会価値の高いソリューションを提供していきます。

DXを活用した新たなプロセスで業務効率化を推進



環境エネルギー事業

- 事業概要 再生可能エネルギー・省エネ設備への各種金融 サービスの提供
 - 再生可能エネルギーの発電事業
- CO2フリー電力の顧客への提供
- エネルギーサービス事業
- 省エネ補助金に関するコンサルティング

環境エネルギー本部の独立部門化により脱炭素化に向けた事業機会を獲得

2024年は日本政府が3年ごとに更新する「エネルギー基本計画 | 策定の年であり、第7次策 定に向けて議論が進み、さらなる脱炭素・再エネニーズが高まると考えています。このような環 境下で当社グループは、オンサイト/オフサイトPPAをはじめとする再エネ電力を需要家に届け るGHG削減ソリューションプロバイダーとして「顧客の脱炭素ニーズに応える企業 |を目指す べく、2024年4月、事業領域の拡大に向けて環境エネルギー本部を独立させ、新たな事業部門 として発足しました。

2023年度、当社グループは系統用蓄電所へ国内初のプロジェクトファイナンスを提供する などエネルギーバリューチェーンにおける需給調整に取り組み始めました。

発電事業においても事業拡大に合わせたアセットマネジメント機能を強化しており、これま での「金融機能を持った事業者」から、2030年に向けてさらに「サービスを提供する事業者」へ 変革していきます。

さらに、海外への事業展開は今後の環境エネルギー部門の拡大において必要不可欠と考え ています。台湾での漁電共生型太陽光発電事業に続き、欧州を中心にパートナーとの協働事 業の拡大を検討するなど成長を加速させていきます。



副社長執行役員 環境エネルギー部門 統括責任役員

八瀬 浩一朗

リスクと機会

リスク ● 再エネ適地の減少

- ・再エネ発電所の開発難易度の高まり
- 自然災害・盗難の増加等による保険条件の悪化
- 外部要因による事業環境の悪化(送電抑制、金利上昇、外貨調達)

- 世界的な脱炭素社会への移行
- 脱炭素コストへの意識の変化
- 蓄電所など調整力の価値拡大
- 海外再エネ案件の増加

環境エネルギー事業の2030年目標

- ▶「金融×事業」から「GHG削減ソリューションプロバイダー」へ進化
- ▶全員が活躍できる自律自走の組織へ

中計戦略(成果と課題、今後の重点施策)

新たなコアビジネスの創造

- 系統用蓄電所事業、蓄電池ビジネスの拡大、洋上風力発電など太陽光に次ぐ新たな柱をつくっていきます。
- •海外(欧州、APAC)の再エネ発電の取り組みを拡大します。

既存ビジネスの抜本的な変革

- 再エネ供給力を拡大させ、2023年度末の国内太陽光発電事業における発電容量は792MWに達しました。
- ●顧客へのCO2フリー電力を供給させるため、太陽光発電所の先行開発や需要家開拓を推進します。
- 発電事業の収益力強化を図るため、自然災害時への対応強化、管理効率化を進めます。

更なる社会課題の解決

- 系統用蓄電所で国内初のプロジェクトファイナンスを組成しました。省エネ事業に注力し、2023年度の省エネ補助金は211件の 取り組み実績となりました。
- ●顧客基盤を活かし、GHG削減ソリューションプロバイダーとして提案の打ち手を拡大させ、複合提案を推進します。

経営基盤の確立

●環境エネルギー部門を立ち上げ、各部署の役割を明確化することで管理体制を強化するとともに引き続きBCP体制を強化します。

環境資産残高推移 発電所分布(2024年3月末時点) 北海道 · _ 太陽光:41mw 台湾 2023年度 **21**_{MW} 41_{MW} 3,658億円 太陽光:135MW 太陽光:6MW 水力:0.2MW ● 永力:11MW 2022年度 ● バイオマス:0.1MW ● バイオマス:4MW 3,179億円 東北地方 太陽光:96MW 102_{MW} · _ 太陽光:102MW 再エネ発電取り組み実績(発電事業) 太陽光:188MW 中部地方 風力:0.1mw (出力容量は持分比率で按分) (単位:MW) 135_{MW} 風力:17_{MW} 中国·四国 関東地方 839 地方 · ● 太陽光:157mw 157_{MW} 96_{MW} 近畿地方 123_{MW} 九州地方 356 **205**мw 太陽光:108mw バイオマス:15MW ※ MW数は事業投資案件の合計値 蓄電所:0.8MW ※ SMFLみらいパートナーズが運営する発電所(低圧発電所除く) 2022 2023 (年度)

社会価値と経済価値のオーバーラップにより社会課題を解決するビジネス事例

対応マテリアリティ

環境、オンサイト/オフサイトPPAの取り組み

さまざまな再エネ電源に取り組んでいますが、その中でも国内太陽光は、顧客へ CO2フリー電力を供給可能なオンサイト/オフサイトPPAのNon-FIT案件にシフトしています。 SMFLみらいパートナーズ(SMFLMP)では、オンサイトPPAにおいては余剰電力の別施設へ の融通や蓄電池活用を進め、オフサイトPPAにおいては需要家・電力小売事業者とともに開 発を進めています。オフサイトPPAにおける需要に合わせた発電所の検討では、顧客のタイム リーな需要に応えるべく、発電所開発を先行させる「開発先行型」にも力を入れていきます。



YKK AP(株)埼玉工場新社屋の太陽光発電の 電気を同社の別の2施設へ融通

対応マテリアリティ

環境 蓄電所事業への参画

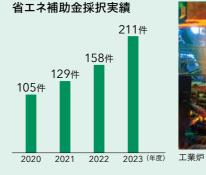
2023年8月、SMFLMPは、出光興産(株)、(株)レノ バ、長瀬産業(株)と共同で電力系統の調整力不足を補う(同) 姫路蓄電所を設立し、蓄電所事業としては国内初となるプロ ジェクトファイナンスを組成しました。この取り組みを契機に、 取引先からの案件相談も増加しています。



対応マテリアリティ

環境、省エネ補助金の取り組みを拡大

GHG削減につながる当社のもう1つの大きい柱とし て省エネに関わる知見を顧客へ提供しています。特に省エネ 補助金の採択実績は毎年伸びており、鉄鋼・製鉄などエネル ギー消費の大きい分野でも技術を持った事業者と協働するな ど、社会的意義が大きい案件にも取り組んでいます。





不動産事業

■ 事業概要 ● 商業施設やオフィスビル、物流施設など不動産を対象としたリース・ノンリコースファイナンス、不動産賃貸・開発、 不動産アセットマネジメント等

金融機能を持った不動産ソリューションプロバイダー

不動産部門は25年の歴史を有し、2018年に設立したSMFLみらいパートナーズ (SMFLMP)において、不動産リース、開発・賃貸等の不動産事業を着実に拡大してきま した。2023年7月には、これまでSMFLに帰属していた不動産アセットファイナンス部を SMFLMPに移管し、不動産に関するさまざまなニーズに最適なソリューションをワンストップ で提供できる体制を整備しました。"SMFLみらいパートナーズ"という社名に込めた、お客さ まやビジネスパートナーの皆さまとともに"みらい"を創っていきたいという想いのもと、常に パートナーシップにこだわり、パートナーとともに成長してきました。

今後、国内では全国各地の不動産アセットマネジメント(AM)会社やデベロッパー等との ネットワーク拡大に注力し、パートナーとの協働を通じた社会価値の創造を目指していきま す。ESG感度の高い優良なAM会社やデベロッパーが持つ情報力・企画力と、当社グループの 資金力・リスクテイク力を掛け合わせた戦略的な投資案件を組成するプラットフォームを構築 し、カーボンニュートラル実現に資するさまざまなビジネスを創出していきます。

海外では、当社グループのケネディクス、2023年度に有人拠点化したSMFL MIRAI Partners (Singapore)、そして2024年度よりグループ入りするシンガポールで私募ファ ンド事業を運営する現地パートナーのAravestとともに、アジア太平洋地域の受託資産残高 (AUM)拡大に向け、新たな一歩を踏み出しています。

これからもパートナーとともにリスク・リターンをシェアする「金融機能を持った不動産ソ リューションプロバイダー」として、SMFLグループならではの事業展開を目指します。



常務執行役員 不動産部門 統括責任役員

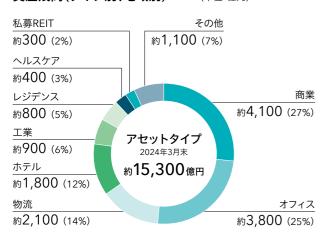
山﨑 秀之

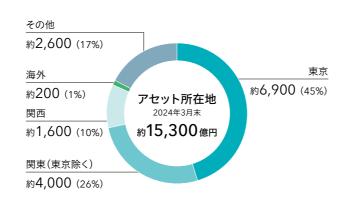
リスクと機会

- 建築費高騰や人手不足による賃貸・開発事業等へ の影響
- 金利上昇に伴う不動産市況の停滞懸念

- インバウンドによるホテル需要の回復
- EC市場拡大継続に伴う底堅い物流施設ニーズ
- 不動産分野におけるカーボンニュートラルとサー キュラーエコノミーへの注目

資産残高(タイプ別、地域別)※ (単位:億円)





※ 各タイプ、地域の構成比率は四捨五入後の数値です。

不動産事業の2030年目標

- ▶ お客さま、パートナーとともに"共創"を実現し、これまでにない新しい価値を創造
- ▶不動産分野におけるソリューションプロバイダーとしてユニークな存在に挑戦
- ▶個と組織がともに、成長への喜びを実現

中計戦略(成果と課題、今後の重点施策)

新たなコアビジネスの創造

- •パートナーと協働で共同開発賃貸事業に取り組み、神奈川県横浜市が公募する「みなとみらい21中央地区60・61街区」の事業予 定者に選定されました。
- ホテルの稼働状況に応じて運営リスクを一部負担する変動賃料型スキームを提供しました。
- インバウンド需要を含むホテル事業の成長性を見込み、より事業リスクを取得するため、入口から出口までをコントロールするホ テル事業グループを創設しました。
- ●シンガポール拠点の有人化、APACにおける私募ファンド事業の取得に合意し、海外における資産回転型ビジネスのプラット フォーム構築を進めました。
- 築古物件の建て替え・再開発投資のほか、リノベーションやコンバージョンによる再生(資産価値向上)に注力していきます。

既存ビジネスの抜本的な変革

- お客さまへのソリューション提供やアクイジション、開発・リーシングといった機能ごとに組織体制を改変しました。不動産ノン リコースローンをSMFLからSMFLMPに移管することで、不動産ビジネスを一貫で運営する営業体制を整備しました。
- ●ITプロジェクト推進室を新設し、業務プロセスの効率化のほか、BI(Business Intelligence)ツールを活用した資産情報管理や データの精緻化・可視化に取り組んでいます。
- ◆SPCやセキュリティ・トークンの仕組みを活用したスキームの組成・売却手法の多様化を進め、資産回転型ビジネスを着実に推進 していきます。

更なる社会課題の解決

- ●FIP制度下の太陽光発電による電力をNEWNO・ザイマックス博多駅前へ供給したほか、NEWNO・SOSiLA高槻への太陽光パ ネル設置の合意等、再生可能エネルギー電力の活用を積極的に進めました。2025年度までにNEWNO全物件で再生可能エネ ルギーへの100%切り替えを目指します。
- ●木造・木質建築や緑化、再生材の活用に向けたフィージビリティスタディを開始しました。
- ●NEWNO浅草へのSDGsリース導入を通じた森林保全団体への寄付活動を行いました。
- 契約電子化により引き続きペーパーレスを推進し、契約手続きの簡易化に貢献していきます。

経営基盤の確立

- 機能別組織体制への改変後、BCP訓練を実施しました。これからもBCP体制の改善と訓練を継続的に実施していきます。
- ●教育予算を倍増し、外部資格の取得など知識向上支援を行いました(2023年度の外部資格取得者数:延べ42名)。キャリア採用 においては、建築など各分野の専門人材の獲得・強化に注力しました。また、海外関連会社への出向やトレーニー派遣を通じたグ ローバル人材の育成を継続していきます。
- 事業投資における審査、ガバナンス、キャッシュマネジメント等の基準やモニタリング体制を整備し、市況変化への対応力を強化 していきます。

不動産事業

ケネディクス事業

SMFLグループとのシナジーを国内外で発揮し、定量目標の達成に向けて着実に前進

2023年12月期の実績

当期も着実に受託資産残高(AUM)を積み上げ、2023年4 月末に3兆円の大台を突破したAUMは、2024年3月末に3.3 兆円の規模まで成長しました。AUMの堅調な増加等により、 各セグメントのいずれにおいても増収増益を果たし、経常利 益、親会社株主に帰属する当期純利益もそれぞれ前年実績 ならびに当初計画を上回る207億円、134億円を計上するこ とができました。

中長期的な戦略

ケネディクスグループは、「AUM成長に係る取り組み」「グ ループREITの100%再エネ化!「不動産テックを活用したビ ジネスの強化」「働きがいのある会社づくりに向けた取り組み 強化」「ESGおよびSDGsに係る取り組み強化」を中期経営計 画(2021~2025年度)の重点施策に掲げています。残り約 1年半と折り返し地点を過ぎたところですが、不動産セキュ リティ・トークンやDX、海外での共同投資等さまざまな取 り組みでSMFLグループとのシナジーを実現し、目標とする AUM5兆円、ROE15%達成に向けて着実に進捗しています。

2030年に向けて

これからもさまざまな面でSMFLグループとのシナジーを 最大限発揮し、SMFLグループが掲げる「SMFL Wayの実現」 に貢献していきたいと考えています。

ブロックチェーンを活用したセキュアなデジタル証券のセ キュリティ・トークンを積極的に活用し、個人投資家の皆さ

まへ新たな投資機会を提供しています。これまでに10件を 超える不動産セキュリティ・トークンの公募を実施しました。 また、人々の住居への価値観がコロナ禍を経て都心の立地よ り広さや部屋数等、ゆとりある住まいを重視するものへと変 化したことを受け、戸建住宅の質を高め商品化した次世代レ ントハウス「Kolet(コレット)」の提供を新たに開始しました。 快適な住空間はもとより、再生エネルギー電力供給・木造と いったサステナブル建築への配慮やIoTを導入したスマート

ハウスによる安全性および利便性も提供しています。

中計戦略(成果と課題、今後の重点施策)

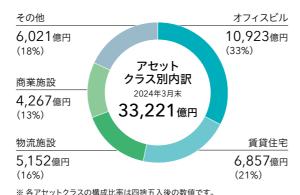
ケネディクス株式会社

代表取締役社長

宮島 大祐

ケネディクスグループの受託資産残高(AUM)





社会価値と経済価値のオーバーラップにより社会課題を解決するビジネス事例

不動産事業

対応マテリアリティ

🊹 📂 🗴 🛎 🎢 海外プラットフォームの拡大に向けた取り組み

SMFLみらいパートナーズ(SMFLMP)は、中計で掲げる全社的な施策である 海外における投融資ビジネスの拡大や資産回転型ビジネスの推進に向けて、ケネディ クスとともにAPAC地域で幅広く不動産アセットマネジメントを手掛けるARA Asset Management Limitedが運営する私募ファンド事業を取得します※。このファンド事業 はARAの標章を引き継ぎ、新会社Aravestで行います。グローバルなプラットフォームを 獲得することでビジネスモデルの深化を図り、国内投資家向けに海外私募ファンドへの 投資機会を、海外投資家向けに国内REITやファンドへの投資機会を提供していきます。 ※ 関係当局からの許認可取得が前提



対応マテリアリティ

災害時対応として、NEWNO自由が丘では入居テナント用に備蓄し

コミュニティ/環境 不動産ブランド"NEWNO"を通じた地域共生社会実現への取り組み

ている保存食等を、また、NEWNO名古屋駅西では消火器やトイレ、AEDを地域の組合 や町内会へ貸し出します。NEWNO・GS新宿では、大型ビジョン上で避難場所・経路を 放映します。不動産ブランド"NEWNO"には、対象不動産が立地する地域との共生を 育んでいきたいという願いが込められています。"NEWNO"ブランドでは、これからも SDGs達成を支援するさまざまなサービスを提供していきます。



NEWNO名古屋駅西

次世代/コミュニティ 、観光立国の実現に向けた取り組み

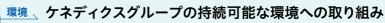
当部門では、国の施策である「観光立国の実現」に取り組んでいま す。2023年9月には、(株)カトープレジャーグループ(KPG)が開発したホテル「TWIN-LINE HOTEL KARUIZAWA JAPAN」を取得しました。稼働状況に応じて賃料が変動す るスキームの提供により、当社グループが稼働リスクの一部を負担することで、KPGの ホテル事業運営をサポートしています。また同年10月には、不動産投資運用会社である Patience Capital Groupのシンガポール法人が組成した観光特化型不動産開発ファン ドへ出資しました。これからも、宿泊施設やレジャー施設への取り組みを通じて世界の 観光需要を取り込むことにより、地域活性化や雇用機会の増大に貢献していきます。



TWIN-LINE HOTEL KARUIZAWA JAPAN

ケネディクス

対応マテリアリティ



ケネディクスは、再生可能エネルギー由来の電力(一部、トラッキング付きの 非化石証書等による実質再生可能エネルギー由来の電力を含む)をケネディクスグ ループが運用する不動産に提供するため、ケネディクス・グリーンエナジー(KGE)を設 立しました。KGEが取次事業者として発電事業者と長期相対契約を締結し、再エネ電力 を安定的に調達します。調達した再エネ電力は、グループREITが保有するマルチテナン ト型の不動産へ提供しています。また、FIP制度を利用することで、調達コストのリスク ヘッジを図ります。





事業別戦略

フィロソフィー SMFLの持続的な成長力 中期経営計画と事業別戦略

トランスポーテーション事業

- 事業概要 航空機リース事業
- 海運物流分野へのファイナンスおよび各種サービス • 投資商品販売
 - 航空機エンジンリース事業
 - ヘリコプターリース事業

過去最高益の計上を糧に、量的かつ質的な成長に向けて新たなビジネスに挑戦

航空および海運物流マーケットは、世界経済の成長が続く限り、成長し続けていくと見てい ます。トランスポーテーション部門では、パンデミックの終息を受けた航空機マーケットの回 復を経てビジネスモデルの堅調さを実感し、さらに2023年度は、ロシアに留め置かれた航空 機の保険金回収もあり、過去最高益を計上することができました。その一方で、これまでのよう に規模を拡大するだけではなく、社会価値と経済価値の両立をどう達成するかが問われるス テージに入っていると考えます。

当部門では、次の3つのビジネスで量的かつ質的な成長を目指します。1つ目は、環境対応型 ビジネスです。燃費効率の良い新型機材導入や環境配慮型船舶への投資を促進し、CO2排出 量低減に貢献します。2つ目は、サーキュラーエコノミー実現に向けた航空機ライフサイクル全 体にわたってのビジネスです。メンテナンスにより長期スパンで価値が保たれる航空機エンジ ンのリースはこの一例と言えます。そして3つ目は、資産回転型ビジネスです。当社のバランス シートを有効活用しつつ、お客さまに新たな投資機会を提供します。

SMFLグループの強みは、両株主の信用力を背景とした資本力、規模の利益を獲得できるバ ランスシート、そして、リースやファイナンスのスキームを活用したソリューションの提供力で す。これらの強みを活かし、時には、パートナーと連携することで新たなビジネスへ挑戦し、社 会価値と経済価値の双方を追求していきます。



専務執行役員 トランスポーテーション部門 統括責任役員

渡部 信一郎

リスクと機会

- **リスク** 地政学リスクの顕在化
 - インフレ・金利上昇・為替変動・原油価格上昇
 - 世界的な感染症の流行
 - 航空機メーカーの品質コントロール
 - ESGに資する取り組みへの社会的関心の高 まり



- 航空・海運物流市場の中長期的な拡大
- 航空機およびヘリコプターの所有からリースへのシフト
- メガバンクと総合商社の経営資源
- 国内投資家向けの多様なソリューション提供力
- ESGに資する取り組みへの社会的関心の高まり
- 次世代航空モビリティの開発

資産回転型ビジネスによる投資機会の提供

当社グループでは、機材を取得するとともに投資家への売却を行うことで、航空機アセットへの投資機会を提供しています。 SMBC Aviation Capital (SMBC AC)は、カナダの年金基金CDPQと航空機投資に係るJVを設立しました。燃費効率の良い次世 代機を中心に3年間で15億米ドルの投資を目指します。SMBC ACでは、機材の調達・管理等を行います。

また、SMFLは、JOL/JOLCO(日本型オペレーティングリース)ビジネスを強化します。さまざまなリスクアペタイトを有する投 資家に、航空機やエンジン、船舶等を対象とした最適な投資機会を提供し、資産形成やポートフォリオの多様化に貢献します。

トランスポーテーション事業の2030年目標

- ▶ 当社グループ最大の利益貢献を担う事業集団
- ▶ 国内投資家ビジネスでトップクラスの地位構築
- ▶ 環境負荷低減に積極的な企業としての社会的認知の獲得
- ▶ 一流プレーヤーが集まり、自発的に育つ事業集団
- ▶ 国内投資家向けトップクラスのデジタルプラットフォーマー

中計戦略(成果と課題、今後の重点施策)

新たなコアビジネスの創造

- ●投資家向けビジネスでは、「お客さま本位」を最も重視したマーケットインベースでの機材販売や商品開発力の強化に注力してい
- ●資産回転型ビジネスでは、カナダの年金基金であるCDPQの資金を活用することで航空機資産を流動化し、管理受託等によるノ ンアセット収益を獲得するスキームを構築します。
- •LCI Investments Limited (LCI)への直接出資をはじめ、事業領域の拡大や新たな収益基盤の開拓を推進していきます。

既存ビジネスの抜本的な変革

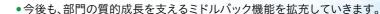
- •SMBC ACは、2022年に買収したGoshawk Managementとのシナジーを発揮し、資金調達の多様化、顧客基盤の拡充、コスト 削減を実現しました。さらにロシア関連の保険金回収もあり、利益面では過去最高益となりました。
- ●事業規模を拡大していく中で世界的な感染症流行や地政学リスク等のイベントリスクに注視し、ポートフォリオ運営・管理体制を 一層強化しました。
- 引き続き統合シナジーを追求するとともに、航空機リースビジネスをさらに発展させていきます。

更なる社会課題の解決

- ●環境関連では、燃費効率の良い新世代航空機のリースやSDGs用途のヘリコプターリース、環境配慮型船舶のファイナンスや 投資、サステナビリティ・リンク・リース/ローンを提供しました。また、持続可能な航空燃料(SAF)の普及に向けて、SMBC AC、 SMBC、住友商事とグループ横断でワーキンググループを立ち上げました。
- ●DXの取り組みでは、JOLCOの投資家サービスにおけるデジタル化を推進しています。

経営基盤の確立

- コンプライアンス意識の醸成や風土改革、人材育成など経営基盤の強化に注力しました。ビジネス領域の拡大に伴い複雑・多様 化するコンプライアンスイシューへの対応に向けて、教育・啓発機会の拡充と各種モニタリングの高度化を進めました。
- 人材面では、研修やタウンホールミーティングによるモチベーションの向上、キャリア採用による専門人材の確保と登用、海外派 遣を通じたグローバル人材の育成強化を図りました。





トランスポーテーション事業

■ 航空機リース事業 /SMBC Aviation Capital

長期的な価値創造を続けるために優位なポジションを確立

2023年はSMBC Aviation Capital (SMBC AC) にとって大きな成果を収めることができた年と なりました。これは、好調なマーケット環境に加え、顧客との関係の強さ、経験豊富な人材、そして株 主からの継続的な支援の賜物です。パンデミックやさまざまな地政学的影響からの回復に加え、ロシ アで留め置かれた航空機に関し756百万米ドルの保険金を回収したことは、航空業界に影響を与え た不測の事態に対する当社の高い対応力を実証しています。

私たちは、強固なバランスシート、質の高いポートフォリオ、そして合併を経て統合を果たしたチー ムとともに2024年度を迎えましたが、これら全てが、全てのステークホルダーのために長期にわたり 価値を創造し続けるための基盤となっています。重要なのは、「人材」が引き続き事業の中心にあるこ と、および私たちが重視する「ESG」へのコミットメントです。



CEO, SMBC AC Peter Barrett

SMBC ACは、航空機レッサーの中で最も環境に配慮し持続可能なポートフォリオを持つ会社の 一社であり、航空業界の脱炭素化を加速させる努力を続けています。アイルランドのトリニティ・カ レッジ・ダブリンと提携しSAFの研究を支援するなど、株主とともに、ESGへの取り組みを通じて航空 業界の持続可能な未来の実現を目指していきます。

SMBC ACの概況 (2024年3月31日時点)

業界地位 世界第2位

機材数 987機

平均機齢 **5.5**[∉] 平均残リース期間 **6.3**[∉]

ナローボディ比率 84%

67%

新世代機材比率

■ エンジンリース事業 /SMBC Aero Engine Lease

記念すべき創業10周年に、過去最高の業績を達成

SMBC Aero Engine Lease (SAEL) は2023年10月に創業10周年を迎えました。燃費効率の良 い新型基材を中心に資産を積み上げた結果、2023年度には、SMFLグループに入った2019年に掲 げた目標の資産規模10億米ドルを超えることができました。この記念すべき年に過去最高の売上高 と利益を達成できたことをとても嬉しく思います。これを祝し、オフィスに飾ってあるダルマのもう片 方の目入れを行い、株主とさらなる成長について語り合いました。

私たちは、「Your Trusted Engine Partner(信頼されるエンジンパートナー)」をモットーとする 経営理念を定めています。この理念は当社の指針の中核をなすものであり、お客さまと環境が最優 先事項であることを改めて宣言するものです。今後もエンジンのライフサイクルを通してカスタマー ファーストのソリューションを提供し、ステークホルダーとともに成長していきます。



Managing Director & CEO, SAEL Roger Welaratne

■ ヘリコプターリース事業 /SMFL LCI Helicopters・LCI Investments

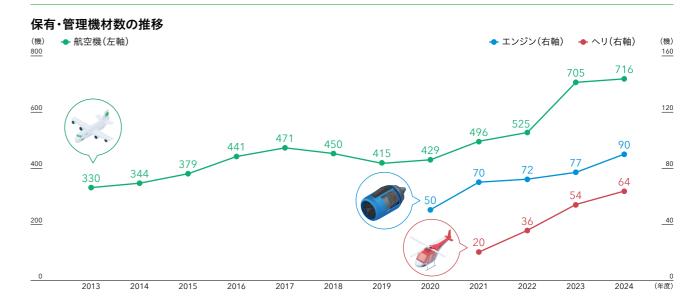
持続可能な改革と次世代先端航空輸送の成長をリード

LCI Investments Limited (LCI)は、SDGsに資する社会的に重要な役割を担う市場で事業を 行っています。今後さらなる社会要請に応えていくためには、新世代の機材や電池技術、充電ネッ トワーク、ビッグデータ/AI、水素技術、SAF等の新しい技術やソリューションが求められます。当社 はこの事業の最前線で、最新鋭のヘリコプターを取り扱っています。次世代エアモビリティの分野 では、BETA Technologies Inc.に電動垂直離着陸機(eVTOL)を、Elroy Airに物流用垂直離着陸 機(VTOL)を発注しています。また、LCIとSMFLが共同出資するヘリコプターリース会社のSMFL LCI Helicopters (SMFLH) は先駆的なソーシャル・ローン・フレームワークが評価され、Airline Economics誌の「Editor's Deal of the Year for Innovation Award」を受賞しました。



CEO, LCI Jaspal Jandu

成長目覚ましいトランスポーテーション事業



社会価値と経済価値のオーバーラップにより社会課題を解決するビジネス事例

対応マテリアリティ

次世代 ヘリコプターリース事業の拡大

当社は、世界第2位のヘリコプターリース会社であるLCIの株式35%を取得し、持分法適用関連会社としました。また、 SMFLHはLCIとともに、イタリアのLeonardo S.p.A.およびフランスのAirbus Helicopters SASと最新世代の中型および準大型へ

リコプターの大型購入契約をそれぞれ締結し ました。これらの機材は、SMFLHとLCIの両社 に2028年までに順次引き渡されます。当社は LCIとの連携によりヘリコプター関連ビジネス の成長を加速させるとともに、空飛ぶクルマな ど次世代アセットを活用した新たなトランス ポーテーションビジネスを推進していきます。





環境、航空業界、海運業界の脱炭素化に向けた取り組み

当社グループは、航空業界および海運業界の脱炭素化に貢献していきます。

SMBC ACはサステナビリティ・リンク・ローンを調達するとともに、保有機材のGHG排出量削減をKPIとして設定しています。ま た、SMBC AC本社にトリニティ・カレッジ・ダブリンのSAF研究施設を設置するなど産学連携の取り組みのほか、SMBC/住友商事

/SMFLの横断や事業会社との連携等によりSAFのバリューチェーンに価値 提供する検討を進めています。

当社グループは、環境対応船舶へのファイナンスや出資、定期用船等を 通じて海運業界の脱炭素化をサポートしています。海運業界では2050年の GHG排出量ネットゼロに向けた歴史的転換期を迎えるなか、ポセイドン原 則に参画する金融機関として、海運業界の脱炭素化へのさらなる貢献を目 指します。



国際事業

- 事業概要 海外企業・日系企業向け各種リース、ファイナンスビジネス
 - インフラ事業を中心とした海外投融資ビジネス

ビジネスモデルを転換し、グローバルな社会課題解決に貢献

国際部門は、海外現地企業向けの販売金融や海外に進出する日系企業向けの設備投資に 対するファイナンスサービスを提供しています。世界経済はコロナ終息以降回復が続いてい ますが、資源価格の高騰、地政学リスクの高まり、規制強化など絶えず変化を続けており、当社 のビジネスにも少なからず影響を及ぼしています。その一方で、世界的な脱炭素化やサーキュ ラーエコノミー(CE)等の社会課題解決に向けた動きやインフラ需要の増加等により新たなビ ジネスチャンスも生まれています。

このような状況下、中計初年度の2023年度は、既存ビジネスの抜本的な変革に向けて、地域 別戦略の明確化、販売金融ビジネスモデルの変革に取り組みました。また、新たなコアビジネス の創造に向けて、アセットのライフサイクルの中でマネタイズやバリューアップを図るアセット ライフサイクルマネジメント(アセットLCM)のビジネスに着手するとともに、海外インフラへの 投融資ビジネスに進出しました。各ビジネス分野でグローバルに展開する優良なパートナーと 連携し、当社両株主のメガバンクグループおよび総合商社のグローバルネットワークを活用す ることで、新たなビジネスを着実に進めていきます。今後も従来のファイナンスソリューション にとどまらず「幅広い金融機能を持つ事業会社」として、脱炭素化やCEといった社会課題解決 に貢献する事業を開拓していくことで、より進化したビジネスモデルへの転換を図ります。



取締役 専務執行役員 国際部門統括責任役員

石田 英二

リスクと機会

- リスク ・地域分断の加速による地政学リスクの高まり
 - 世界経済の先行き不透明感
 - 複雑化する各国規制とガバナンスコストの増大/成 長制約



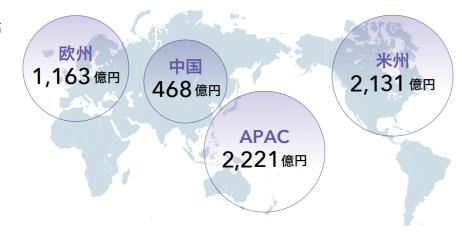
- 世界の脱炭素社会に向けた動きの加速
- CE実現へ向けた取り組み
- 地域のインフラや社会基盤の整備ニーズの高まり

国際事業の2030年目標

- ▶「幅広い金融機能を持つ事業会社」のグローバル展開
- ▶ 株主・パートナーとの連携による事業分野へのチャレンジ
- ▶ 脱炭素社会・CEに貢献できる分野に注力
- ▶ 日系企業の海外事業や各国の社会課題解決につながる事業を支援

地域別営業資産残高

(2024年3月末時点)



2023年度の成果と2024年度以降の方針・展望

2023年度は中計に掲げた収益構造の転換を目指し、選択と集中を進めるとともに、新たなコアビジネスの創造に向けて優良 パートナーとの提携や協働での新規ビジネスに取り組みました。

具体的には、既存ビジネスにおける高収益資産への入れ替えを進めるとともに、地域別戦略の明確化、拠点の統廃合や地域別の リソース配分の見直しなど推進体制を整備しました。また、海外のIT機器オペレッサーとの業務提携により、IT機器のオペレーティ ング・リースを開始することで、アセットLCMビジネスの基盤構築にも着手しました。さらに、欧州でのインフラファンドへの投資や 株主連携による大規模データセンター向けファイナンス提供等、海外インフラへの投融資ビジネスを推進しました。

2024年度は引き続き既存ビジネスモデルの変革を進めるとともに、新たにラインナップに加わったビジネスの事業化に道筋を 立て、2030年に向けて柱となる事業、社会価値創造につながる事業の創造に取り組んでいきます。

中計戦略(成果と課題、今後の重点施策)

新たなコアビジネスの創造

- ●アセットLCMビジネスの構築に向けて、海外パートナーと連携し、ASEANを中心にIT機器を対象としたサービスを展開しまし た。また、英国にてインフラ分野を中心としたストラクチャードファイナンスの取り組みを本格化しました。
- アセットLCMの展開地域の拡大や対象物件の拡充等により、お客さまの潜在ニーズを捕捉していきます。
- ストラクチャードファイナンスをはじめとした投融資ビジネスでも株主とのシナジーを発揮し、幅広いファイナンスニーズに対応 していきます。

既存ビジネスの抜本的な変革

- 拠点の集約など組織体制の見直しや米国での資産買取・売却など資産回転型ビジネス推進体制の整備等に取り組みました。
- 高収益案件積み上げに向けた選択と集中、適切なリソースの配分によりさらなる収益性向上を目指します。

更なる社会課題の解決

- ●アセットLCMを通じたCEに資するビジネスや、社会基盤の維持・拡充に資するインフラビジネスに取り組んだほか、各拠点での CSR活動により地域コミュニティの活性化に貢献しました。
- ●アセットLCMの展開地域や対象物件の拡大によりCEをさらに推進するとともに、インフラビジネスにも積極的に取り組みます。 また、海外各拠点でのCSR活動も継続的に行っていきます。

経営基盤の確立

- 海外拠点でのコンプライアンスファーストの徹底を継続したほか、システム基盤を拡充しサイバーセキュリティ管理を強化しました。
- 新たなコアビジネスの推進に伴うリスク管理や報告体制の確立に取り組みます。人材面では、部門独自の人材育成体制を整備し ました。
- 引き続き成長機会の拡大に取り組むほか、国際部門の新たな成長ステージを担う人材の育成に注力します。



拠点でのCSR活動(インドネシア/マングローブ植林)



人材育成(ナショナルスタッフ向けクロスカルチャー研修)

国際事業

社会価値と経済価値のオーバーラップにより社会課題を解決するビジネス事例

アセットLCMで一気通貫のサービス提供を実現

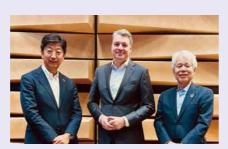
アセットライフサイクルマネジメントとは、アセットのライフサイクルに着目し、一 次利用から二次利用、さらに使用後の出口に至るあらゆる場面で収益機会やアセッ ト価値の向上を捉えていくビジネスモデルです。当社グループでは、IT機器・マテリ アルハンドリング機器等の産業機械、医療機器およびバッテリー関連機器等を対象 に、オペレーティング・リース、レンタル、中古売買、リサイクルのサービスやスキーム を組み合わせた新たなビジネスに取り組んでいます。ファイナンスにとどまらず、モ ノの調達からリサイクルまで一気通貫でサービスを提供するビジネスモデルへの転 換を図るとともに、サーキュラーエコノミーの実現に貢献します。



対応マテリアリティ

環境 、CHG-MERIDIAN AGとの協働

2023年12月、ドイツに本拠を置く世界有数のオペレーティング・リース専 業会社のCHG-MERIDIAN AG(CHG)と業務提携契約を締結しました。当社グルー プの財務基盤・信用力および日本・アジア地域における事業基盤とCHGの物件調達、 データ消去、リファービッシュ、中古機器販売に至るまでのライフサイクルマネジメン トソリューションを活用し、グローバルに幅広いサービスを提供していきます。



インフラ分野の投融資ビジネスを拡大

当社は、SMBC Leasing (UK) Limitedへの出資を機に、同社との協働で欧州地域のストラクチャードファイナンスの取り組みを 本格的にスタートさせました。欧州地域における新興セクターのファイナンスニーズに幅広く対応するため、株主との協働に加え、 外部パートナーとの連携も進めます。

対応マテリアリティ

次世代 、データセンター向けファイナンス

SMBC Leasing (UK) Limited と協働し、英国・欧州のデータセンター開 発プロジェクト向けにファイナンスを提供しています。データセンターは、データ社 会の基盤を支え、世の中のさらなるDXに必要不可欠なインフラです。当社グループ は、今後も成長が見込めるデジタルや環境等のインフラ分野を中心に、欧州市場で の投融資ビジネスに取り組みます。



対応マテリアリティ

2023年10月にインフラファンドEquitix Investment Management Ltd. (Equitix)が運営するEquitix Fund VII向けにLP出資を行いました。Equitix は英国 最大のインフラファンドであり、英国をはじめとするヨーロッパにおける中小規模の インフラストラクチャー分野で広範なポートフォリオを保有・運用しています。2008 年に投資を開始して以来、再生可能エネルギーやエナジートランジション分野などイ ンフラ資産に投資しており、同分野において豊富な知識と実績を有しています。当社 は本出資を通じて案件のソーシング力を強化するとともに、エクイティ分野への共同 投資の機会を得ることで、さらなる知見やノウハウの蓄積を図ります。



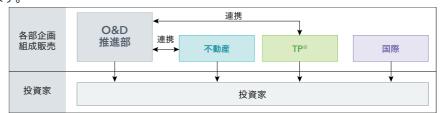
資産回転型ビジネスの推進(資産の流動化・証券化への取り組み)

国内外の投資家に対する良質で多様な投資商品を提供することで、次なる成長ステージに向けて流動化による調達 余力を拡大するとともに、資産回転による手数料収益を新たなビジネスの柱として確立させるべく、全社横断の注力施 策として、資産回転型ビジネスを推進します。

推進体制

O&D推進部による全社的企画/推進機能

● ○& D推進部が各部門と連携してノウハウや知見、課題を共有し、手数料ビジネスの拡大につながる全社的な資産回転型ビ ジネスを促進します。



※ TPはトランスポーテーションの略

プライベート・アドバイザリー本部での投資家ビジネス推進

- プロダクト部門とトランスポーテーション部門の共管となるプライベート・アドバイザリー本部において、マーケットインを起点と する投資家ビジネスを推進します。
- 生命保険の販売やJOL/JOLCO(日本型オペレーティングリース)の組成・販売等で、国内営業部店との情報連携・協働を強化します。

投資家ニーズに応じて各部が連携し、最適な商品を提案・提供します。



※ TPはトランスポーテーションの略

2023年度における各事業での進捗状況

国内リース

- リース料債権を裏付けとしたABS/ABL(1件、500億円)を組成・発行しました。
- O&Dビジネスにおける全社横断の投資家別実績を共有したほか、投資家開拓を支援しました。

不動産

- 不動産リース・ファイナンスのオフバランス化・資金調達の多様化を推進しました。
- ケネディクスへの不動産ブリッジファイナンスの提供や不動産アセットの売却、ケネディクスが発行するセキュリティ・トークン の裏付けとなる不動産アセットの拠出等、グループAUM(Asset under management: 運用資産残高)を拡大するとともに、売 却可能資産の積み上げを推進しました。
- 海外不動産等へのエクイティ投資、グループアセットマネジメント会社活用による資産回転型ビジネス推進に向けた体制の構築 を進めています。

トランスポーテーション

- JOL/JOLCO投資家とのリレーションや販売体制を強化しました。
- ・航空機の資産回転型ビジネス加速に向け、カナダの年金基金とJVを設立しました。



取締役会議長メッセージ

成長・進化する当社グループと ガバナンス体制



SMFLグループの歴史について教えてください。

2007年に三井住友銀リースと住商リースが合併し、三井 住友ファイナンス&リースが誕生しました。

その後も、2012年の航空機リース事業の買収、2019年の SMFLキャピタル(GEキャピタル日本法人)の統合、2021年 の不動産アセットマネジメント会社・ケネディクスの子会社 化等により業容を拡大するとともに、ビジネスモデルを進化 させてきました。

また2018年には、資本構成を三井住友フィナンシャルグ ループ60%/住友商事40%から、両株主50%/50%へと見直 し、並行して非金融ビジネスを主業とするSMFLみらいパー トナーズを設立しました。このことで、当社グループは、「ファ イナンス&リース|という社名が表す金融事業者であると 同時に、非金融ビジネスをも展開するハイブリッドな企業グ ループへと進化しました。このように、当社グループは誕生か ら現在に至るまで、オーガニックで地道な頑張りと、インオー ガニックな飛躍により成長・進化し、世界でも類を見ない「メ ガバンクと総合商社の合弁事業体 | であり、日本の大手総合 リース企業の中では数少ない「非上場企業」というユニーク な存在となっています。

そうした歴史と成長過程がもたらした 当社グループの強みについて教えてください。

ビジネス基盤、両株主の存在、人材等が思い浮かびます が、とりわけインオーガニックな成長がもたらした人材・ビ ジネスモデルの「多様性」と、当社グループの経営理念である 「SMFLWay」(⇒P.2-3)が強みになっていると思います。

2020年に策定した「SMFL Way」は、多様な人材が多様な ビジネス領域で活動する際に共有すべきアイデンティティー を明文化したものであり、「多様性」がもたらす強みを担保す るためのバックボーンです。異なる背景や視点を持つ人材が いることで、新しいアイデアや解決策が生まれ、創造性とイノ ベーションを生み出します。また、より多角的な視点からバラ ンスの取れた意思決定が可能となります。「多様性」と「SMFL Way」は、当社グループのこれまでの、そしてこれからのさら なる成長・進化を支えてくれると確信しています。



SMFLのガバナンス体制において、 両株主はどのような存在ですか。

当社のガバナンス体制の中で、両株主は重要な役割を担っ ています。

株主総会に付議される全ての議題について、両株主はそれ ぞれのガバナンス体制のもとで事前検討を行い付議事項の 審議・決議に臨みます。

取締役会は、会長・社長を含む社内取締役6名と、両株主か

らの社外取締役2名の合計8名で構成されています。株主総 会と同様、両株主からの社外取締役は付議事項に関して各社 ガバナンス体制のもとで事前検討を行い、その結果を踏まえ ながら取締役会での審議・決議を実践します。

このように当社の株主総会と取締役会は、メガバンクと総 合商社という2つの異なる業種の高度なガバナンス体制を取 り込むことで、当社グループのガバナンスの要として、金融・ 非金融に跨る企業活動を支えています。

一方、両株主は当社にとり大切なビジネスパートナーでも あります。両株主にとっても当社グループは、彼らの成長戦 略推進上の重要なビジネスパートナーです。当社は両株主と の戦略アラインメントを取りながら、メガバンクの「顧客基盤」 「資金調達力」「金融ソリューション力」、総合商社の「ネット ワーク|「事業展開力|「事業リスクマネジメントカ|等を最大 限に活用したビジネスを展開しており、こうした動きもまた当 社のガバナンス体制を支える1つの要素となっています。

ガバナンス体制において、監査役が果たしている 役割について教えてください。

当社の監査役は社内外合わせて6名で、両株主の監査委員 会・監査役会の監査方針、取り巻く諸環境、および当社グルー プの業務計画等を踏まえ、監査方針を策定し活動を行ってい ます。当社グループの業容がスピード感をもって成長・進化し ていることに鑑み、監査役には、取締役会はもちろん執行レベ ルの経営会議・部店長会議・情報連絡会・各種委員会への出席 や、国内・海外拠点訪問時の社員との直接対話を通じて「現場 の生きた情報 | を共有しています。また会長・社長との定例会 議を毎月実施しており、監査役と経営トップとのダイレクトコ ミュニケーションも手厚いものとなっています。当社グループ の活動領域が「金融」と「非金融」、「国内」と「海外」、そして「グ ループ経営」へと広がっていく中、監査役には、監査方針・監査 活動のさらなる高度化を進めていただいています。

SMFLグループの執行体制における 意思決定プロセスについて教えてください。

経営上の重要施策等は経営会議で、また、ビジネス上の重要 な投資案件は投融資委員会を経て経営会議で審議されます。

経営会議は、執行の最高決議機関です。メンバーは会長・ 社長・各営業部門の担当役員、およびコーポレート部門の担 当役員であり、通常は週1回の開催です。

会長・社長以外のメンバーは、営業・コーポレート組織の責 任者ではありますが、同時に当社グループの経営全般を議論 する意識・能力を有している人材です。

この場での審議内容を踏まえ、業務執行の最高責任者であ る代表取締役社長が執行としての最終的な意思決定を行っ

投融資委員会はコーポレート組織の主要メンバーで構成 されています。昨年度、投融資委員会を「経営会議の諮問機 関しであると明確にしたことで、投融資委員会はより活性化 され、より深い専門性を発揮する機関に進化したと評価して います。

○6 各営業部門の自律的経営について 教えてください。

当社の営業組織は部門制をとっており、現在8つの営業部 門があります。各営業部門は、取締役会・経営会議にて審議・ 承認された部門業務計画に基づき、自律的な部門経営を行っ ています。各部門には統括部が置かれており、部門戦略の企 画・策定、リソース配分、そして戦略進捗の分析・評価という 部門経営上の重要な機能を担っています。部門業務計画に は3年間の中期業務計画と単年度の業務計画がありますが、 特に「2030年のあるべき姿」を見据えた中長期的な取り組み がより重要であると考えています。各営業部門は、社会価値 の創造と経済価値の拡大を戦略と業務計画に織り込み、その 実現のために他部門やグループ各社との協業を積極的に進 めています。自律的な部門経営のその先には、より高い視座 から当社グループ全体の企業価値の最大化を優先し、実現し ていくという企業文化があります。

最後に、ここまでお話しいただいたガバナンス 体制のもと、今後のSMFLグループがどのような 「挑戦」を行っていくか教えてください。

当社グループは、定量・定性両面において過去10年で大き く成長・進化したと言えます。そして、これからも成長・進化を 続けていかなければなりません。

そのために、「ガバナンス」「組織・制度」「人材」そして「企業 文化 | 等も成長・進化を続けていく必要があり、そこにゴール はありません。

「ファイナンス&リース|という社名のとおり金融を祖業と する当社グループが、「ビジネスモデル」「専門性」「リスクプ ロファイル」等の異なる非金融領域において力強く歩みを進 めていくために、多くのことを謙虚に学び、自らのものとして いくことが必要であり、それが「挑戦」です。こうした前向きな 「挑戦」が目の前にあることは我々にとって幸いなことであ り、グループ全役職員で挑み乗り越えていくことを大いに楽 しみたいと思います。

取締役



代表取締役会長 岡 省一郎

代表取締役

今枝 哲郎

副社長執行役員

1983.4 住友商事株式会社入社 2014.4 同社 執行役員

2017.4 同社常務執行役員

役員一覧 (2024年6月25日現在)

2018.4 三井住友ファイナンス&リース

株式会社 取締役

2019.4 住友商事株式会社 専務執行役員

2022.6 当社代表取締役会長(現職)



代表取締役社長 橘 正喜

1980.4 株式会社住友銀行入行

2007.4 株式会社三井住友銀行 執行役員

2010.4 同行 常務執行役員

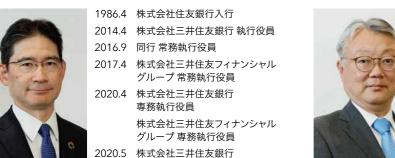
2012.4 株式会社三井住友フィナンシャル グループ 常務執行役員

2013.4 株式会社三井住友銀行 取締役

兼専務執行役員

2015.4 同行代表取締役兼副頭取執行役員

2017.6 三井住友ファイナンス&リース 株式会社 代表取締役社長 (現職)



取締役兼専務執行役員 株式会社三井住友フィナンシャル グループ 執行役専務 2023.4 株式会社三井住友銀行代表取締役

兼副頭取執行役員 株式会社三井住友フィナンシャル グループ 代表執行役副社長

2024.4 株式会社三井住友銀行 副頭取執行役員

2024.6 三井住友ファイナンス&リース 株式会社 代表取締役 副社長 執行役員(現職)



塩見 勝

1985.4 住友商事株式会社入社

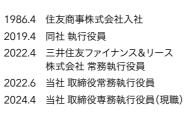
代表取締役 専務執行役員



2017.4 同社 執行役員 2020.4 同社 常務執行役員 2020.6 同社 代表取締役常務執行役員 2022.4 三井住友ファイナンス&リース 株式会社 専務執行役員 住友商事株式会社 取締役常務執行役員 2022.6 同社 常務執行役員 当社 代表取締役専務執行役員 (現職)



石田 英二





社外取締役 伊藤 文彦

1990.4 株式会社住友銀行入行 2018.4 株式会社三井住友銀行 執行役員 2018.10 株式会社三井住友フィナンシャル グループ 執行役員 2020.4 株式会社三井住友銀行

常務執行役員 株式会社三井住友フィナンシャル グループ 常務執行役員

2023.4 株式会社三井住友銀行 専務執行役員 株式会社三井住友フィナンシャル グループ 執行役専務 三井住友ファイナンス&リース

株式会社 取締役(現職) 2023.6 株式会社三井住友フィナンシャル グループ 取締役執行役専務

2024.3 株式会社三井住友銀行 取締役 兼専務執行役員(現職)



社外取締役 日下 貴雄

1989.4 住友商事株式会社入社 2022.4 同社 執行役員(現職) 2024.4 三井住友ファイナンス&リース 株式会社 取締役(現職)

監査役

常任監査役(社外) 常任監査役 常任監査役 常任監査役 監査役(社外) 監査役 亀山 経一郎 冨田 和彦 坪田 一孝 田中 敦 八木 崇典 酒井 豊文

執行役員

副社長執行役員	専務執行役員	常務執行役員		執行役員	執行役員		
八瀬 浩一朗	有馬 高司	忍田 治		吉野 哲朗	佐藤 信之		
	渡部 信一郎	並木 洋一	大村 尚之	小林 文子	首藤 友彦		
	上田 明	菅井 洋生	白井 貴久	関 俊之	北山 貴文		
	本田 悦司	杉本 裕志	田中 智之	大戸 博司	貴船 和之		
	原田 浩次	松村 聡	田中 宏一	有泉 賢	内田 直美		
		前井 泰弘	黒田 圭一	畝岡 淳	引地 信一朗		
		岡元 徹	浅井 淳史	大塚 裕	矢野 光規		
		山﨑 秀之		黒田 学	滝本 智弘		
		葭田 正司		岩井 啓志	指村 美樹		
				辻 正樹	澤口 保津美		
				蛭田 範幸			
				笹井 康雄			



取締役専務執行役員 関口 栄一

1986.4 株式会社住友銀行入行 2015.4 株式会社三井住友銀行 執行役員 2017.4 同行 常務執行役員

株式会社三井住友フィナンシャル グループ 常務執行役員

2020.5 三井住友ファイナンス&リース 株式会社 専務執行役員 株式会社三井住友フィナンシャル グループ 常務執行役員(現職)

2021.6 当社 取締役専務執行役員

2023.6 当社 代表取締役専務執行役員 2024.6 当社 取締役専務執行役員(現職) 取締役専務執行役員

コーポレート・ガバナンス

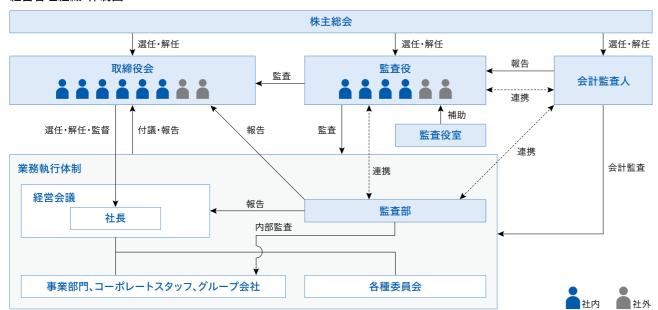
基本的な考え方

当社は、住商リースと三井住友銀リースが合併してスタートし、航空機リース事業の買収、SMFLキャピタルとの統合等を経て、 成長してきました。

事業領域が大きく広がりつつあるなかで、今後も事業環境の変化に的確に対応しながら、社会の持続的な発展と当社の持続的 な成長を目指していく姿勢を示すものとして「SMFL Way」を定めています。

「SMFL Way」は、当社の経営理念として企業経営における普遍的な考え方を示すものであり、実現のためには、コーポレート・ ガバナンスの強化・充実が経営上の重要な課題の一つと考えています。

経営管理組織・体制図



各種委員会	目的・概要	開催頻度
人権啓発推進委員会	人権啓発に関する推進の基本方針の決定や同和問題・人権問題の研修を立案、実施しています。	随時
ALM委員会	当社の全体的ALMを適正に運営するため、金利予測・実績分析、調達および負債の状況、損益の状況等の情報交換、事態報告および方針を審議しています。	原則隔週
IR委員会	各種対外発信の一貫性・戦略性を高め、当社の営業活動・資金調達へ貢献しています。	四半期に1回
SDGs推進委員会	持続可能な社会の実現に向けて、当社におけるSDGs経営への取り組みを積極的に推進するため、方針の策定および必要な諸施策を協議、推進しています。	半期に1回
投融資委員会	各投融資案件の論点を洗い出して、対応策の検討サポートを行い、その検討結果を踏まえて委員会の所見を纏め、意思決定へと進めます。また、実行済み案件に関する市場環境やパフォーマンスについて定期的に報告を受け、必要に応じて市場環境変化等に対し早期対応を行うための諸施策を協議しています。	週次
安全保障貿易管理委員会	当社が行う貿易取引に係る「安全保障貿易管理」を適正に実施するため、貿易取引の状況、安全保障貿易 管理の状況および体制等に関し、報告、情報の共有、運営方針の審議等を行っています。	半期に1回
緊急時対策推進委員会	緊急時対策に関する整備計画の進捗状況の確認・報告、緊急時対策の見直しについて協議しています。	年1回
年金制度委員会	年金資産の運用方針決定や退職年金制度全般に関する運用方針を検討しています。	年1回
リスク管理委員会	当社が抱えるリスクに関して、現況のモニタリングおよび必要な諸施策を協議、推進しています。	随時
コンプライアンス委員会	当社におけるコンプライアンス体制の適正な運営に資する諸施策を協議、推進しています。	年2回
衛生委員会	法令の定めるところにより設置し、従業員の健康の保持増進や労働災害の防止等の安全衛生に関連する事項を調査・審議するとともに、会社に対して必要な意見を提出しています。	月1回

役員の状況

当社の役員は取締役8名、監査役6名の体制となっており、 このうち取締役2名、監査役2名は社外からの選任です。ま た、当社では意思決定・監督機能と業務執行機能を分離して 経営の透明性と健全性を高める観点から執行役員制度を導 入しています。取締役会が選任した執行役員49名(うち5名 は取締役を兼務)が業務を執行しています。

取締役会

取締役会は、重要な事項を決定するとともに、取締役およ び執行役員の職務の執行を監督しています。取締役会の議 長には取締役会長が就任し、業務執行の最高責任者である 取締役社長との分担を図っています。

取締役会は原則として月1回開催され、検討内容としては、 当社および当社グループの中期経営計画および業務計画や 組織人事、その他経営に関する重要事項ならびに法令・定 款・取締役会規程で定められた事項について、決議・報告を行 うとともに、取締役および執行役員の職務の執行を監督して います。

2023年度は取締役会を計15回開催しており(会社法第 370条の規定に基づく書面決議4回を含む)、個々の取締役の 出席状況については次のとおりです。

2023年度 取締役会の出席状況 (2024年3月末時点の役員・役職)

役職	氏名	出席回数(出席率)
代表取締役会長 *議長	岡省一郎	15回中15回 (100%)
代表取締役社長	橘正喜	15回中15回 (100%)
代表取締役専務執行役員	塩見 勝	15回中14回 (93%)
代表取締役専務執行役員	関口 栄一	15回中15回 (100%)
取締役専務執行役員	有馬 高司	12回中12回 (100%) (2023年6月就任)
取締役常務執行役員	石田 英二	15回中15回 (100%)
社外取締役	野中 紀彦	15回中15回 (100%)
社外取締役	伊藤 文彦	14回中14回 (100%) (2023年4月就任)

業務執行体制

当社では取締役会において選任された執行役員が業務執 行を担当し、業務執行の最高意思決定機関として経営会議を 設置しています。経営会議は執行役員を兼務する取締役およ び取締役社長が指名する執行役員で構成され、重要な業務 執行について審議しています。

また、業務運営に関して、広範囲かつ機動的に情報伝達、 意見交換等を行う場として、情報連絡会等の諸会議、社内横 断的な協議、調整機関として各種の委員会を設置し、重要な 業務報告や具体的な施策を審議しています。

取締役選任の決議要件

当社は、取締役の選任について、株主総会において、議決権 を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有す る株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨、定款 に定めています。

また、取締役の選任は、累積投票によらないものとする旨、 定款に定めています。

サステナビリティ・ガバナンス

当社は、「SMFL Way」におけるOur Vision(私たちの目指 す姿)の一つとして「SDGs経営で未来に選ばれる企業」を掲 げ、SDGs経営に対する取り組みを積極的に推進するため、 SDGs推進委員会を設置しています。サステナビリティに関 する意思決定等については、同委員会を経て、経営会議で決 議・報告し、取締役会の監督を受けています。

同委員会は、社長を委員長、関連するコーポレートスタッ フ各部長および各部門の統括部長等を委員、サステナビリ ティ推進部を事務局として、組織横断的に、SDGs経営の取り 組み方針の策定、必要な諸施策の協議および推進を行ってい ます。2023年度は、中長期環境目標、GHG排出量Scope3の 計測、人権方針、サーキュラーエコノミー、非財務情報開示、 事業を離れた社会価値の拡大等について議論しました。

基本的な考え方

当社は、会社業務の適正を確保するための体制(内部統制 システム)を内部統制規程に定め、取締役の職務執行に係る 体制、財務報告に係る内部統制、企業集団における業務の適 正を確保するための体制、監査役の監査業務に係る体制、内 部監査体制、リスク管理体制およびコンプライアンス体制を 整備し、健全な経営体制の構築に取り組んでいます。

取締役の職務執行に係る体制

取締役の職務の執行に係る情報については、情報管理規 程、情報・文書管理規則等に則り、適切な保存および管理を 行っています。取締役の職務の執行については、業務計画を 策定し、効率的な業務運営および業績管理を行っています。 また、各取締役が適切に職務の執行を分担するとともに、組 織および職務権限規程等を定め、これらの規程に則った適切 な権限委譲を行っています。

財務報告に係る内部統制

当社グループ全体の会計経理の適正性および財務報告の 信頼性を確保するため、財務報告に係る内部統制評価規程 等を制定し、財務報告に係る内部統制について必要な体制を 整備・運用するとともに、その有効性を評価しています。

財務報告に係る内部統制評価の全体に関わる基本方針の 決定・変更、これに準じる重要事項については、経営会議で決 定の上、取締役会で承認します。また、各事業年度の計画・方 針と評価結果、これらに準じる重要事項は経営会議で承認し ています。

グループ会社の管理・運営

当社のグループ会社における取締役の職務執行状況を把 握し、その職務執行が効率的に実行されていることを確保す るため、グループ会社管理の基本的事項をグループ会社規 程等として定め、これらの規程に則ったグループ会社の管理 および運営をしています。また、コンプライアンスに関するグ ループ会社規則を定め、同規則に則った適切なグループ管 理を徹底しています。

なお、当社グループ内における取引等の公正性および適切 性を確保するため、当社および当社グループ会社は、当社グ ループ内、両株主ならびにそれらのグループ内の会社との間 で取引等をする場合には、法務リスク管理規則に定める手続 きに則り、商品ないし役務の対価等の条件が通常の条件に照 らして適正かつ妥当であることを多面的に検証した上で実行 しています。



監査役

当社は監査役設置会社です。当社の監査役は、常勤監査役 4名、非常勤監査役2名で構成されています。当社では監査役 の監査業務の遂行を補助するために監査役室を設置してお り、その使用人の取締役からの独立性を確保するために、監 査業務の遂行を補助する業務に関する当該使用人の人事評 価・異動については、監査役の同意を必要とすることとしてい ます。また監査役室の使用人は、監査業務の遂行を補助する 業務については監査役の指示に基づきこれを行うものとして います。

監査役は、取締役会、経営会議その他の重要な会議に出席 し、取締役および使用人等からその職務の執行状況について 報告を受け、必要に応じて説明を受け、重要な決裁書類等を 閲覧し、本社および主要な営業所に関して業務および財産の 状況を調査しています。また、子会社については、子会社の取 締役および監査役等と意思疎通および情報の交換を図り、必 要に応じて子会社から事業の報告を受けています。

監査方針

法令または定款の定めるところに従い、取締役の職務の 執行状況を厳正にかつ公正に監査することを基本方針とし、 2023年度は、当社の経営理念となる「SMFL Way」、両株主 の監査委員会または監査役会の監査方針を踏まえ、地政学リ スクの高まりや金融・経済環境の変化および中期経営計画の 実施状況に鑑み、効率性確保・損失危険管理・法令等遵守の 各態勢等について、グローバルベースでの内部統制システム の整備・運営状況に留意しています。

常勤監査役・非常勤監査役の活動

常勤監査役の活動としては、日常の監査は常任監査役全 員により、または分担して行い、常任監査役打合会を通じて 他の監査役と十分な意見の交換と情報の共有化を図り、円滑 かつ効率的に職務を遂行しています。

非常勤監査役は、取締役会・監査役協議会等への出席、ま た監査役連絡会における常任監査役の報告や意見交換を通 じて職務を遂行し、必要に応じて常任監査役の監査業務に協 力しています。

役員·従業員

当社および当社のグループ会社の役員および従業員は、当 社もしくは当社グループ会社に著しい損害を及ぼすおそれの

ある事実や、不正の行為または法令、定款に違反する重大な 事実を発見したときには、当該事実を監査役に報告することと しており、また業務執行について監査役から説明を求められ たときには、速やかに当該事項を報告することとしています。

また、法令等の違反行為等を発見したときには、所属する 会社の監査役、所属する会社にて設置する内部通報窓口の ほか、SMFGが設置する内部通報窓口に報告することができ ることとしています。

なお、当社および当社グループ会社の役員および従業員 が、所属する会社の内部通報窓口および監査役に報告したこ とを理由として不利な取り扱いを受けることがないことを確 保するため、各々の会社の内部通報規則に不利益取り扱いの 禁止を定めています。

コンプライアンス担当部署

当社および当社グループ会社のコンプライアンス担当部署 は、監査役に対し、内部通報の受付・処理状況を定期的に報 告するとともに、経営に与える影響を考慮の上、必要と認めら れるとき、または監査役から報告を求められたときにも速や かに報告することとしています。

内部監査担当部署・代表取締役

内部監査担当部署(監査部)は、監査役と緊密な連携を保 ち、監査役が自らの監査について協力を求めるときには、監 査役が実効的な監査を行うことができるよう努めています。

また代表取締役は、監査役との間で定期的な意見交換を 行う機会を確保することなどにより、監査役による監査機能 の実効性向上に努めています。

内部監査の状況

当社では他の部門から独立した監査部が、当社の業務の 健全かつ適切な運営の確保を目的として、本社各部ならびに 営業部店等に対し内部監査を実施しています。監査部は、業 務の有効性と効率性、財務報告の信頼性および内部管理体 制等の適切性、有効性を検証し、その結果に基づき評価およ び改善提言を行っています。これらの監査結果は、監査部の 担当役員、代表取締役、経営会議、取締役会に対して定期的 に報告が行われています。

また、監査部、監査役および会計監査人は必要に応じ連絡・ 調整を行い、適切かつ効率的な監査の実施に努めています。

拡大・多様化するビジネスモデルに対応した コンプライアンス体制の強化

当社は、中期経営計画(2023~2025年度)で掲げる「経営 基盤の確立 | のため、コンプライアンス・ファーストの浸透・定 着、各ビジネスの特性に応じたコンプライアンス体制の確立 に向けた各種施策を推進しています。

Our Principle

当社は「私たちの基本姿勢」として「Our Principle」を定め、 全ての事業活動の土台としています。

~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~

「コンプライアンス・ポリシー」の制定

「Our Principle」を実践する拠り所として、「コンプライアン ス・ポリシー」を策定しています。

「コンプライアンス・ポリシー」は7つのポリシーから成り、 「Our Principle」に沿ってコンプライアンス・ファーストを推 進するための羅針盤となっています。

コンプライアンス推進体制

当社は総務コンプライアンス部担当役員を委員長とする 「コンプライアンス委員会」を設置し、原則年2回、コンプライ アンス関連の諸施策を協議しています。

組織単位では、各部店の部店長をコンプライアンス責任 者とし、部店長を補佐する役割として各部に「コンプライアン ス・オフィサー | を配置し、業務に関係する法令等や社内ルー ルの周知徹底を図っています。

また各事業部門には「ユニット・コンプライアンス・オフィ サー|を配置し、各事業部門のビジネス特性に応じた関連法 令・業界動向の情報収集や、部店長ならびにコンプライアン ス・オフィサーの指導・サポートを行っています。

チェック体制として、各事業部門に配置したコンプライア ンス担当者と総務コンプライアンス部が連携し、当社および 当社グループの営業活動が法令・ルールに適合しているか否 か、手続きならびに検証体制を定めています。

反社会的勢力との関係遮断、 資金洗浄・テロ資金供与防止対策

反社会的勢力との取引を排除するため、当社グループ全体 の基本方針を定め、適切に管理する体制を整備しています。 さらに、マネーローンダリングおよびテロ資金の供与を防止 するため、当社グループ全体の基本方針としてマネーローン ダリング・テロ資金供与防止管理規程を定め、同規程に基づ いた運営および管理をしています。

コンプライアンス・カルチャーの醸成

コンプライアンス・カルチャーの醸成を目的として、研修の 年間計画を策定しています。2023年度には、「コンプライアン ス研修管理規則」を制定し、コンプライアンス研修に係る計画 の策定・見直し、実行や検証から報告までの一連のサイクルを 確立させ、PDCAを回す体制を構築しました。

研修名	内容		
月次コンプライアンス	法令や当社規定で要求される事項、および		
勉強会	特に周知すべき事項について		
コンプライアンス・	双方向型の事例研究によりコンプライアンス		
セッション	対応力を養成		
コンプライアンス・	各部店で任命されたコンプライアンス・		
オフィサー研修	オフィサーへの情報共有および役割認識		
階層別研修	各階層でキャリアアップを志向する際の コンプライアンスに係るマインドセット		
部門別	各部門の事業特性や商品・サービスのリスク		
コンプライアンス研修	に応じたコンプライアンス研修の実施		

内部通報制度

法令等の違反を早期に発見・是正する自浄作用と通報者の 保護を目的として内部通報制度を整備し、これを適切に運営 しています。

当社では、安心して内部通報制度を利用できるよう、社内窓 口として「SMFLアラームライン」、社外窓口として「SMFLほっ とライン |を設けています。また、「SMBCグループアラームラ イン」「SMFG会計・監査ホットライン」も利用が可能です。

	通報対象
社内窓口	• 法令違反、およびその疑義のある行為・事実
SMFLアラームライン	• 放置すれば当社または当社グループの財
	産上の利益や信用、顧客・従業員等の生命・ 身体・財産上の利益・信用、あるいは市場の
社外窓口	秩序を損なうと思料される行為・事実
SMFLほっとライン	社内規定に反する行為・事実、およびその
	疑義のある行為・事実
	制度内容
	通報対象はSMFLアラームラインと同様。
SMBCグループ	グループ会社の従業員等が、自社の役職員
アラームライン	による不正行為等を了知した際、自社への
	通報に躊躇する場合に、より抵抗感なく通
	報できるように設置した通報窓口
CMEC A =1	通報対象
SMFG会計・ 監査ホットライン	SMFG・SMFG連結子会社による会計・監
血且小 / 1・/・1 /	査に関する不正ないしその懸念

ニ コンプライアンス・ポリシー

1. コンプライアンス・ファースト

コンプライアンスは「誰かがやってくれる」ものではなく、役職員一人ひとりが日々実践するものであり、全ての役 職員が行動する際の拠り所になるものです。会社にとって、コンプライアンスは社会に存在するための基盤であり、 会社を守り、役職員皆さん自身のことを守るものでもあります。そして、その基盤の上に業務・業績があります。

2. 当社における「コンプライアンス」の定義

当社では、「コンプライアンス」を次のように定義します。 「法令・社内ルールを遵守し、その時々における社会規範や社会・顧客からの期待に応える、考え・行動」

3.7つのコンプライアンス・ポリシー

コンプライアンスを実践するための羅針盤として、次の7項目のポリシーを設けています。

①各種業法・法令の遵守

⑤贈収賄・腐敗行為防止

②誠実な行動

⑥人権の尊重、差別・ハラスメントの防止

③情報の適正な管理・使用

⑦反社会的勢力との関係遮断、資金洗浄・テロ資金供与防止対策

④公正な業務運営

4. コンプライアンス・ポリシーとその説明

① 各種業法・法令の遵守

• 自らの担当業務に適用のある法令等を理解し、遵守 します。

② 誠実な行動

- その時々で変化する社会規範・社会からの期待を常 に考え、それらに充分に応える行動をします。
- •SMFLの役職員として品位を保ち、マナーを守って 行動します。

③ 情報の適正な管理・使用

- 自らの担当業務に関して知り得たあらゆる情報、会 社が保有する情報を適切に管理・使用します。
- 第三者の知的財産権・営業秘密等についても、適切 に取り扱います。

④ 公正な業務運営

- 業務の遂行においては社内ルールを遵守し、業務に 関する事実・情報を正確に報告・記録し、隠ぺいや 改ざんを行いません。
- 不芳な事態が判明、発生した場合には、速やかに適 切な報告、対応をします。
- ●自らとは直接関係なくても、不芳な事態に気付いた り発見したら、それを見過ごしません。改善のため に直ちに声を上げます。

⑤ 贈収賄・腐敗行為防止

- •贈収賄の禁止に関する法規制を遵守し、社会の疑 惑や不信を招く行為をしません。
- ・社会的常識や商習慣から逸脱した接待贈答の授受 をしません。
- •会社の役職員としての立場・権限を利用したり、会 社の財産や利益を犠牲にして自己または第三者の 利益を図ることをしません。

⑥ 人権の尊重、差別・ハラスメントの防止

- 会社の内外を問わず全ての人を尊重し、差別、嫌が らせ、ハラスメントをしません。
- ⑦ 反社会的勢力との関係遮断、 資金洗浄・テロ資金供与防止対策
- 反社会的勢力に対しては毅然とした態度を貫き、取 引の未然防止・関係遮断に努めます。
- ●資金洗浄・テロ資金供与防止対策(AML*1/CFT*2) について、法令や当局のガイドラインに沿った対策・ 対応を行い、AML/CFTを強化・継続します。
- *1 AML:Anti-Money Laundering
- *2 CFT: Combating the Financing of Terrorism

財務ハイライト

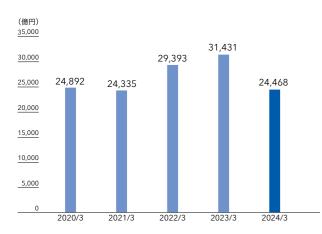
連結



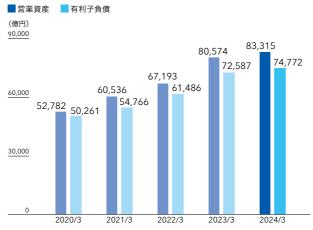
親会社株主に帰属する当期純利益/ROE



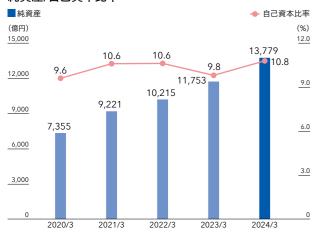
契約実行高



営業資産/有利子負債



純資産/自己資本比率

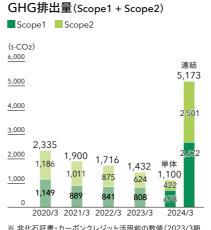


経費率



非財務ハイライト

単体(国内)·連結



- ※ 非化石証書・カーボンクレジット活用前の数値(2023/3期、 2024/3期は単体にてネットゼロ達成)
- ※ 2020/3期~2023/3期は単体(国内拠点のみ)の数値

単体

電子契約件数



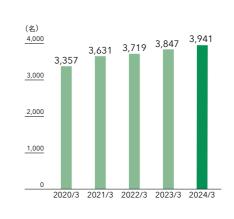
単体



※1 オフィスごみは東京本社、竹橋オフィス、大阪本社(同居の 子会社分を一部含む) ※2 2021/3期より算出開始

連結

従業員数



連結



- ※2 2023/3期より算出開始

単体

有給休暇平均取得日数/取得率



※ 有給休暇取得日数/有給休暇付与日数(繰越除く)

単体

女性管理職数/比率

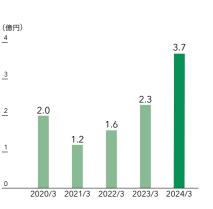


- ※ 2022年10月の人事制度改定に伴い、指導的立場にある役職 者等を管理職として区分したことにより、2023/3期は前年度
- ※ 算出方法の変更に伴い2023/3期の数値を修正

育児休業制度利用者数/利用率



教育費総額



10カ年サマリー

		2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
経営成績											
売上高	(百万円)	1,152,011	1,147,898	1,420,430	1,622,823	1,502,378	1,513,701	1,438,293	1,818,535	2,159,316	2,267,470
売上原価	(百万円)	1,015,656	1,006,141	1,243,965	1,437,305	1,316,886	1,332,526	1,281,942	1,596,883	1,895,797	1,979,631
売上総利益	(百万円)	136,355	141,756	176,465	185,517	185,492	181,175	156,351	221,652	263,519	287,839
販売費及び一般管理費	(百万円)	51,551	62,132	87,372	88,438	94,559	91,761	114,956	105,440	130,322	130,446
営業利益	(百万円)	84,804	79,624	89,092	97,079	90,932	89,413	41,395	116,212	133,197	157,392
経常利益	(百万円)	86,996	81,078	90,458	97,636	87,593	90,321	45,096	119,468	136,566	149,667
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	45,851	45,593	50,449	54,553	80,010	61,219	33,627	35,363	50,418	129,731
財政状態											
総資産	(百万円)	4,594,742	4,732,940	5,596,643	5,660,666	5,812,698	6,378,701	7,041,995	7,795,958	9,245,649	9,696,059
営業資産残高	(百万円)	3,983,755	4,192,692	4,897,506	4,795,956	4,815,249	5,278,231	6,053,622	6,719,336	8,057,417	8,331,476
有利子負債	(百万円)	3,390,313	3,472,201	4,192,197	4,249,771	4,514,990	5,026,133	5,476,612	6,148,580	7,258,697	7,477,240
純資産	(百万円)	714,660	728,821	779,319	824,602	734,041	735,542	922,067	1,021,541	1,175,290	1,377,920
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 136,546	△ 100,985	△ 113,811	△ 46,033	△ 343,019	△ 232,629	△ 296,859	△ 388,640	△ 169,745	394,387
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 6,189	△ 6,052	△ 148,604	△ 3,388	△ 15,689	△ 42,567	△ 52,226	△ 36,583	△ 211,687	△ 5,440
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	146,909	98,711	275,470	67,796	334,357	353,662	386,094	511,677	347,474	△ 246,593
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	96,754	86,697	109,662	135,181	108,420	185,864	224,005	317,896	297,872	454,813
主な経営指標等											
自己資本比率	(%)	13.7	13.5	12.1	12.6	10.6	9.6	10.6	10.6	9.8	10.8
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	7.5	7.2	7.7	7.8	12.1	10.0	4.9	4.5	5.8	13.2
総資産経常利益率(ROA)	(%)	2.0	1.7	1.7	1.7	1.5	1.5	0.7	1.6	1.6	1.6
契約実行高	(百万円)	1,865,841	1,994,882	2,192,640	2,185,012	2,412,201	2,489,229	2,433,511	2,939,291	3,143,129	2,446,782
格付(長期発行体格付)											
(株)日本格付研究所(JCR)		A A -	A A -	A A -	A A -	A A -	АА	АА	АА	АА	АА
(株)格付投資情報センター(R&I)		A +	A+	A +	A +	A +	A +	A +	A A -	A A -	АА
S&Pグローバル・レーティング・ ジャパン(株)		_	-	A –	A -	A –	A -	A –	A –	A –	A -
その他											
連結従業員数	(名)	2,358	2,481	3,492	3,550	3,285	3,357	3,631	3,719	3,847	3,941

会社概要

三井住友ファイナンス&リース株式会社

Sumitomo Mitsui Finance and Leasing Company, Limited

1963年2月 設 立

事業内容 各種物品の賃貸・延払事業/営業貸付事業/その他/各事業に関連するサービス等

代表取締役会長 岡省一郎 代 表 者 代表取締役社長 橘 正喜

本社所在地 東京本社 〒100-8287 東京都千代田区丸の内1-3-2

TEL 03-5219-6400(代表)

大阪本社 〒542-0081 大阪府大阪市中央区南船場3-10-19

TEL 06-6282-2828(代表)

資 本 金 150億円

資 産 13,779億円(連結)/5,415億円(単体)(2024年3月31日現在)

従業員数 3,941名(連結)/2,282名(単体)(2024年3月31日現在)

株式会社三井住友フィナンシャルグループ(50%)/住友商事株式会社(50%)

主なグループ会社

※ 2024年3月期の事業セグメントで表示しております

国内リース事業

SMFLみらいパートナーズ株式会社

SMFLレンタル株式会社 SFIリーシング株式会社

AJCC株式会社

株式会社エスシー倶楽部

ヤンマークレジットサービス株式会社

株式会社SMART*

みらい・パートナーズ株式会社* サーキュラーリンクス株式会社*

不動産事業

SMFLみらいパートナーズ株式会社 SMFL MIRAI Partners (Singapore) Pte. Ltd.

ケネディクス株式会社

株式会社マックスリアルティー 株式会社シーアールイー*

トランスポーテーション事業

SMBC Aviation Capital Limited SMBC Aero Engine Lease B.V. SMFL LCI Helicopters Limited LCI Investments Limited*

国際事業

Sumitomo Mitsui Finance and Leasing (China) Co., Ltd.

Shanghai Sumitomo Mitsui General Finance and Leasing Co., Ltd. Sumitomo Mitsui Finance and Leasing (Singapore) Pte. Ltd.

SMFL Hire Purchase (Malaysia) Sdn. Bhd.

SMFL Leasing (Malaysia) Sdn. Bhd.

PT. SMFL Leasing Indonesia

SMFL Leasing (Thailand) Co., Ltd.

DMG MORI Finance GmbH

SMBC Leasing (UK) Limited*

その他

SMFL信託株式会社

SMFLビジネスサービス株式会社

住友三井オートサービス株式会社*

NECキャピタルソリューション株式会社*

清水リース&カード株式会社*

* 持分法適用関連会社

格付情報

	格付機関		(株)日本格付研究所 (JCR)	(株)格付投資情報センター (R&I)	S&Pグローバル・レーティング・ ジャパン(株)		
	発行体格付	格付	AA	AA	A-		
		格付の見通し	安定的	安定的	安定的		
= #n	発行登録債	格付	AA	AA	-		
長期	予備格付	発行予定額	4,000億円	4,000億円	-		
	ユーロMTN	格付	AA	AA	-		
	プログラム	発行限度額	50億米ドル相当額	50億米ドル	-		
短期	コマーシャル	格付	J-1+	a-1+	-		
□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □	~-/\ [^] -	発行限度額	1兆2千億円	1兆2千億円	-		

イニシアチブへの賛同・外部評価

21世紀金融行動原則



ポセイドン原則



work with Pride



くるみん



Smart Work

★★★★ 2024



健康経営優良法人



日経スマートワーク経営調査

Sports Yell Company

SPORTS

YELL

DX認定





ESGリース



Webサイトのご案内

事業内容やリースの基礎知識をはじめ、SMFLの「今」を読み解くための 多彩な情報をご紹介しています。スマートフォンにも対応していますので、 ぜひご覧ください。

コーポレートサイト https://www.smfl.co.jp/



www.smfl.co.jp