

目次

Introduction

- 目次
- 1 本統合報告書でお伝えすること・編集方針
- 2 SMFL Way
- 3 SMFLグループの重要事項(マテリアリティ)と目指す姿
- 4 Top Message

01 価値創造ストーリー

- 10 History
- 12 数字で見るSMFLグループ
- 13 SMFLグループのプレゼンス
- 14 価値創造プロセス
- 16 ビジネスモデル

02 中期経営計画

- 18 中期経営計画(2026~2028年度)の位置付け
- 19 前中期経営計画(2023~2025年度)の振り返りと新たな中期経営計画に向けた事業環境認識
- 21 4つのスコープと10の戦略
- 24 財務戦略・リスク管理体制

03 SMFLグループの特長

- 28 トランスポートेशन
- 30 不動産
- 32 GX(グリーン・トランスフォーメーション)
- 34 AI・デジタル
- 38 人材戦略

04 サステナビリティ

- 42 重要事項(マテリアリティ)における目指す姿と目標
- 43 重要事項(マテリアリティ)の特定プロセス
- 44 サステナビリティ・ガバナンス
- 45 サステナビリティ戦略

05 事業別成長戦略

- 46 事業別サマリー
- 47 セグメント変更について
- 48 ホールセール事業
- 50 グローバルビジネス事業
- 52 地球環境事業
- 54 不動産事業
- 56 投融資事業

06 ガバナンス

- 58 コーポレート・ガバナンスの体制
- 60 コーポレート・ガバナンスの実効性
- 62 コーポレート・ガバナンスの高度化
- 63 リスクマネジメント
- 66 IT・サイバーセキュリティ
- 68 内部統制・監査の状況
- 69 コンプライアンス
- 71 格付情報、イニシアチブへの賛同・外部評価
- 72 役員一覧

07 データ

- 74 10カ年サマリー
- 75 財務ハイライト
- 76 非財務ハイライト
- 78 会社概要

未来を創る樹

本統合報告書でお伝えすること

Top Message P.4

2030年のOur Vision実現へ向けて さまざまな仕掛けでビジネスを加速する

前中期経営計画を振り返るとともに、2030年のOur Vision実現に向けた経営の考え方や、変革を支える経営基盤・人材の考えをお伝えします。



2030年 Our Vision実現に向けた成長ストーリー P.18

中期経営計画 2026～2028年度を起点とした レベルアップと確固たる基盤形成

2026年4月からの中期経営計画で定めた4つのスコープと10の戦略、その先に目指すOur Vision実現への道筋をお伝えします。

4つの
スコープと
10の戦略

コーポレート・ガバナンス P.58

グローバル・グループベースに対応する 体制の強化

グローバル・グループに対応するリスク管理・コンプライアンス態勢の強化など、ガバナンス体制の確立に向けた取り組みをお伝えします。



編集方針

三井住友ファイナンス&リース（SMFL）は、ステークホルダーの皆さまに当社グループの価値創造をご理解いただくため、2021年より統合報告書を発行しています。6回目となる本報告書では、2026年4月に始動した中期経営計画のもと、「幅広い金融機能とDXに強みを持つ事業会社」へのさらなる進化と、2030年のOur Vision実現に向けた具体的な戦略・道筋を示します。併せて、戦略の前提となる当社グループならではの価値創造ストーリーを改めて整理し、各事業や、AI・DX、人材の各戦略による成長基盤の強化、グループガバナンス高度化に向けた体制整備を解説します。本報告書が、当社グループへの理解を深める一助となれば幸いです。

報告対象期間

2025年度（2025年4月1日～2026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。

発行時期

2026年10月

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332社ならびに持分法適用関連会社106社（2026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

- ・IFRS財団の国際統合報告フレームワーク
- ・経済産業省「価値協創ガイドライン」
- ・GRI(Global Reporting Initiative)
「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」



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。従って、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。

本レポートの位置付け

主な内容	財務	非財務
年次報告書	有価証券報告書	統合報告書
最新の情報	決算説明資料	コーポレートサイト サステナビリティサイト 会社案内

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）、の3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・判断基準を示しています。

今後も、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。



SMFLグループの重要事項（マテリアリティ）と目指す姿

当社では重要事項（マテリアリティ）を「当社グループおよび社会の持続的な発展において重要な事項」と定義し、2026年4月1日付で新たな重要事項（マテリアリティ）を策定しました（⇒P.42）。

気候変動をはじめとする地球規模の課題や社会構造の変化、テクノロジーの進展、そして価値観の多様化など、企業を取り巻く環境はかつてないスピードで変化しています。

このような変化は、事業のリスクであるとともに、新たな成長の機会でもあります。

当社グループは社会に必要とされ、持続的に成長するために、グループ一丸となってサステナビリティへの取り組みを推進していきます。

	地球環境 	社会との共生 	多様性と人権 	イノベーション 	ガバナンス 
基本的な考え方	金融×事業×DXに強みを持つ当社の特性を生かし、脱炭素社会・循環型社会の実現と自然環境の保全に貢献します。	レジリエントな物流やインフラ構築、国内外の地域や子どもへの支援を通じて、地域コミュニティとの共生と、次世代を担う子どもたちの貧困・格差解消に取り組みます。	多様性を強みとする企業風土の醸成・Well-beingの向上と、サプライチェーン全体の人権尊重を通じ、誰もが自分らしく活躍できる社会の実現を目指します。	AI等の新技術の開発・導入・活用、ステークホルダーとの共創を通じて、時代の変化を先取りし、イノベーションを創出します。	法令遵守はもとより、強固なガバナンス体制の維持・強化を通じた企業としての責任を果たし、社会の信頼とお客さまの期待に応えるよう、誠実に行動します。
目指す姿	- カーボンニュートラルへの貢献 - サーキュラーエコノミーのプラットフォームとしての貢献 - 自然資本の保全	- 地域課題の解決と持続可能なまちづくり - 世界各国の持続的な発展への貢献 - 次世代の成長への貢献	- 挑戦する人材の育成と働きがいの醸成 - 多様性を強みとする組織とWell-beingの向上 - 全てのステークホルダーの人権の尊重	- 共創を通じたイノベーション推進 - DXを通じた業務効率化と生産性の向上	コンプライアンスとガバナンスによる健全な経営
主な取り組み	- 再エネ発電・蓄電池事業の拡大 - CE分野における新たな事業開発 - SAFの普及推進に寄与するファイナンス・事業開発	- 地方創生、観光立国の実現等に資する投資の推進 - 航空機リース事業をはじめとする海外ビジネスの拡大 - 子どもの体験格差の解消に向けた取り組み	- 社員の成長を後押しする自律的な教育機会の提供 - 多様な力を活かすダイバーシティ経営の推進 - サプライチェーン全体の人権デューデリジェンス体制整備	- 社会課題を共に解決するパートナーとの共創 - 自社DXの推進、DX商材の外販 - データ・デジタル・AIの有機的な融合による価値創出	- ガバナンスの高度化と実効性の向上 - コンプライアンス研修の実施、通報窓口の設定 - データセキュリティ・個人情報の適正な管理

Top Message

2030年の“Our Vision”実現へ向けて

さまざまな仕掛けでビジネスを加速する

代表取締役社長 CEO (最高経営責任者)

今枝 哲郎



社長就任1年目の振り返り

2025年度の振り返り

社長就任1年目となった2025年度は、地政学リスクの拡大や米国の政策動向などにより世界経済の不確実性は高まり、国内でもインフレ圧力を背景に長期金利が上昇し、市場のボラティリティも高まるなど、企業経営にとっては難しい舵取りを迫られる1年となりました。そのようななかでも、2025年度は前中期経営計画（2023～2025年度）（前中計）の最終年度として、連結経常利益は1,896億円と当初目標を大きく上回り、お陰様で過去最高益を更新しました。ROAや自己資本比率など主要4項目の財務指標に加え、GHG排出量や電子契約件数など非財務目標6項目の全てにおいて計画を達成し、大きな手応えを感じています。

当社の強みは、三井住友フィナンシャルグループおよび住友商事と、当社独自の顧客基盤で展開するリース事業を土台として、新たな事業投資の機会を把握し、そこに内製のDXソリューションを掛け合わせることで、SMFLならではの価値を提供できることです。そして、何よりも多様で意欲あふれる人材が集まっているということであらためて認識しました。ある方から、「SMFLはいつも何か新しいことをやりそうで面白そう」という言葉をいただいたことがあります。それもチャレンジ精神と使命感を持った社員が、お客さまやパートナーのニーズにしっかりと向き合い、当社グループのリソース

をフル活用してさまざまな提案を行っていることから生まれた評価ではないかと自負しています。

新たな中期経営計画へ向けた布石

前中計期間はインオーガニック戦略を積極的に進めました。特に2025年度は、グループ会社SMBC Aviation Capital (SMBC AC) が住友商事や投資ファンドであるApolloやBrookfieldと組んで米国の航空機リース会社Air Lease Corporationの買収に参画し、世界第一位に迫るポジションとなったことに加えて、SMFL Helicoptersによる英国Macquarie Rotorcraft Limitedの買収で、ヘリコプターリースにおいても世界第二位の地位を確固たるものとし、象徴的な投資を実現しました。国内でも不動産アセットマネジメント (AM) の有力企業であるケネディクスを完全子会社化し、物流アセットに強みを有するシーアールイーを傘下に収めるなど、新たな中期経営計画（新中計）の重要な戦略の一つであるオルタナティブ資産AM事業強化へ向けた布石を打つことができました。

環境エネルギー事業では、蓄電池事業にいち早く進出し、資産回転型ビジネスにも舵を切り始めました。また、海外事業では、SMBCが出資するフィリピンの銀行RCBCのリース子会社への出資を決め、アジアでの事業拠点づくりを進めています。加えて、DX事業では、資産管理クラウドサービス「assetforce®（アセットフォース）」（⇒ P.37）に新リース会計対応機能などを

盛り込み、外販にも注力するなど充実した1年になったと評価しています。

この間、循環型経済を目指したサーキュラーエコノミー事業の立ち上げ、GHG排出量削減、植林、次世代を担う子どもたちの体験格差解消支援、社員によるプロボノ活動などにも全社を挙げて注力し、経済価値と社会価値をオーバーラップすることで、当初の目標を達成できたと実感しています。

さらなる成長へ向けた課題

もちろん、事業である以上、全てがうまくいっているわけではありません。計画通りの利益が出せなかった発電所や、一部のエアラインで引当が発生した航空機リースなど、満足のいかない結果に終わった事案もあります。私が常々社内で行っていることは、「これらの事案からの気づきや教訓を組織知とすることで、リスクテイク力を向上させ、この経験を当社の強みに変えていくことが重要だ」ということです。この点は、投融資委員会を中心にしっかりと対応しています。

また、東京証券取引所が「資本コストや株価を意識した経営」を上場会社に求めるなか、多くの企業が資本収益性 (ROE) の改善に経営の重点を置いています。当社もステークホルダーからの期待に応えるためには、成長と同時にROEの向上や財務健全性（自己資本比率）の維持に注力する必要があります。そのためには資産効率を高め、一定のキャピタルゲインを経営的に

Top Message

獲得し、手数料ビジネスを強化するといった施策が欠かせません。また、事業やグループ会社数の拡大に伴い、リスク管理やコンプライアンスの強化、意思決定プロセスの一層の高度化など、強固なガバナンス体制を確立する必要性も高まっています。新中計は、さらなる成長策とこれらの課題への対応策を主眼としています。

新たな中期経営計画（2026～2028年度）

SMFL Wayの浸透・SMFL行動規範の制定

新中計の策定にあたって、まず着手したのは、SMFL Wayをあらためて社内に浸透させることです。

当社は、業績・財務面では、さらなる高みを目指せるステージにあると考えていますが、経営基盤となる企業カルチャーや価値観についても、事業規模が拡大し、ステークホルダーとの連携がより深まるなかで、継続的に進化させていくべき、との問題意識があったためです。

具体的には、Our Valueの最上位に“Integrity”を新たに置きました。「誠実に行動」という言葉は、従来からOur Principleの中に掲げていましたが、より明確に打ち出したものです。

事業の拡大に合わせて多様化する組織の中では、社員の一人ひとりが、共有された価値観を持ってしっかりと行動しなければ、大きく変動する社会経済環境に立

ち向かっていくことはできません。当社が今後も持続的な事業の発展を実現していくには、全役職員が「プロフェッショナルとして高い倫理観を持ち、公正で誠実に行動する」ことが当たり前であるカルチャーを醸成することが不可欠です。

そして、SMFL Wayを日々実践していくための行動指針として、SMFL行動規範を新たに制定しました。従来のコンプライアンス・ポリシーやOur Principleを一つの規範に統合し、“Do the Right Thing”を全ての判断と行動の基本原則として、それを支える四つの指針を定めたものです。

これらの理念体系や行動指針を土台として、強固なリスク管理・コンプライアンス体制、内部統制を構築していく必要があります。そのためには“Tone from the top”すなわち私自身が高い倫理観と行動規範を示すことがまずは最重要であり、必ず社内に浸透させる覚悟をもって臨みます。

重要事項（マテリアリティ）の見直し

新中計策定にあたっては、重要事項（マテリアリティ）も改訂しました（→ P.42）。背景としては、最初のマテリアリティを特定した2020年当時と比べても経済・社会環境は大きく変化し、当社の事業もグローバル・グループベースで拡大し続けていることから、リスクと機会の洗い直しが必要だと考えたことです。

「地球環境」「社会との共生」「多様性と人権」「イノ

ベーション」「ガバナンス」という5つの重要事項は社内でも考え抜かれ、議論を重ねて一つひとつ丁寧に定められた要素です。各重要事項にはGHG排出量削減や女性管理職比率などの具体的なKPIも設定しています。

私たちの事業はグローバルで社会と密接につながっています。社会貢献や社会価値創造なくして、企業価値の向上もありません。環境問題や社会課題解決への貢献の中にビジネスチャンスを見だし、お客さまや社会の持続的発展に貢献するとともに、企業価値の最大化を図ることが当社の存在意義であり、私自身が先頭に立ち、これらKPIの達成を実現していくつもりです。

4つのスコープと10の戦略で成長と課題解決を実現する

今回の新中計は、『幅広い金融機能とDXに強みを持つ事業会社』としてお客さまや社会とともに成長」を掲げ、4つのスコープを柱として設定し、その下に10の戦略を配置しました。

当社が、さらなる高みを目指して、持続的に事業を成長させていくためには、資産効率を上げながら、高い収益力を維持していく必要があります。新中計では2028年度の連結経常利益を2,200億円まで拡大し、ROE10%以上、自己資本比率10%以上を経常的に維持することを目標に掲げており、これらの数値は必ず達成する所存です。

Top Message

バランスシート・コントロールと 収益力強化施策

資産回転はこれまでも継続的に実施してきました。SMBC ACはAirbusやBoeingとの強い紐帯関係やエアライン各社との長年の取引歴に加え、当社やSMBCの顧客基盤も背景に、航空機の売買では一日の長がある上、売却後の機材のAMも手掛けています。また、不動産部門は2025年度だけでも約3,700億円の資産



売却を行い、新たな投資へ資金を振り向けるキャピタルリサイクルを実施し、M&AによりAMビジネス展開の準備も着実に進めています。今後は、Air Lease Corporation やケネディクスなどこれまでの仕掛けを活用することで資産回転のスピードをさらに上げ、AMビジネスについても一層強化していくことが可能と考えています。今回の新中計では、航空機と不動産のみではなく、環境エネルギーも含めた部門ごとにキャピタルゲインの計画を明確化したほか、全社的にAMビジネスを推進するAM企画部を設置しました。AMのプロ人材の補強も行っていく予定です。

国内外のリース事業をホールセール部門とグローバルビジネス部門に大きく再編したことも、収益力強化に向けた取り組みの一環です。縦割りの廃止により、モノや市場に関する知見を部門内で共有し、これまで以上に効率的でお客様のニーズに沿ったビジネスを展開してまいります。

M&Aについても、エグゼキューション機能を部門横断的に集約して、ソーシングからクロージングまでのプロセスを効率化し、PMI（買収後の統合プロセス）、バリューアップの経験を整理して組織知とすることで、成功ディールの再現性を高めようと注力しています。

内製DXソリューションと 既存ビジネスの掛け合わせによる差別化

当社の強みの一つはDX商材を内製できることです。

資産管理クラウドサービスassetforce®は、まず社内の資産管理や新リース会計の対応で利用され、その利便性を社員が確信した上で提案していることが、お客様の納得感につながっていると考えています。

IT関連の技術は、日単位で進歩していると言っても過言ではありません。なかでもAIの進歩は著しく、多くの社内業務やビジネスで効率化が進んでいる事実を踏まえると、AIを適切に活用できるか否かは、今後の企業価値向上に大きな影響を与える可能性があります。一方で、ハルシネーションの問題やプロンプト管理など、利用する側にも相応の能力が必要となります。そこでCEOである私自身がデジタル担当役員となり、外部専門家とアドバイザリー契約を締結したほか、私自らシリコンバレーを訪れて、開発やセキュリティに関わる現地スタートアップ企業と議論を重ね、最先端技術の取り込みを継続的に検討しています。また、AI委員会を設置し、AIのリスク管理や、適切な利用のための規定化などを進めています。

AIを適切に活用し、assetforce®によるさらなる資産管理高度化など、DXとモノの組み合わせにこだわった新たなアイデアにチャレンジしていきたいと考えています。

経営基盤の強化

将来にわたって持続的に企業価値の向上を実現するためには、経営基盤の強化が不可欠です。

私はこれまでの金融機関勤務における19年間の海外

Top Message



駐在や国内外での20年以上にわたるRM（リレーションシップ・マネジメント）経験の中で、経営判断の誤りやガバナンスの問題から、経営難に陥った会社を多数見てきました。このため、強固な経営基盤がなければ、ステークホルダーからの信頼を喪失するという危機感を常に持っています。一方で、手段が目的化してしまっただけでは意味がありません。リスク管理であれば、リスク量を正しく把握し、実効性のある対応策を整備するなど、

管理の枠組みをしっかりと持ち、現場の社員が、それを正しく理解することによって、活発な営業活動が可能となります。リスク管理やコンプライアンスの取り組みにゴールはありません。これからもステークホルダーの信頼に値する体制づくりに注力してまいります。

また2026年度から監査役会設置会社に移行するとともに、元金融庁総合政策局長の屋敷利紀さんを独立社外取締役としてお迎えしました。その結果、当社の意思決定はより客観的な視点で行われるようになり、取締役会ではときに厳しいご指摘もいただきながら、活発に議論が行われています。

CxO制導入もガバナンス強化の一環です。各CxOが、グローバル・グループベースで所管機能を俯瞰して、PDCAが回っているか、またその環境が用意されているかを注視し、組織内のさまざまな狭間において責任の所在が曖昧な領域が生じないように目配りします。

アジャイル・フレキシブル・クリエイティブ

ここまで新中計のことを述べておきながら矛盾するようですが、私は「中計は金科玉条ではない」と経営陣に話しています。金融市場をはじめとする社会経済環境の変化は大きく、そして速いため、策定した当初計画に過度に固執することは企業経営として適切とは言えません。安易にゴールポストを動かすことは許されませんが、一方で、大きな環境変化が起きているときには、それに合わせて必要な計画変更はためらわずに実行す

べきです。

また、組織体制についても、現在の組織がいつまでも最適とは限りません。例えば、データセンターという新たなアセットは、不動産ビジネスという側面があり、電力供給では環境エネルギービジネスとも関係します。屋内設備のユーザー向けリースでは、当社の国内外の顧客基盤が重要になるかもしれません。資金拠出もシニアデットからエクイティまでさまざまな手法があります。バリューチェーンのどこで、どのプロダクトで収益を狙っていくのか、総合的な判断が必要になります。この観点から、データセンタービジネスなどでは部門横断のワーキングチームを立ち上げて事業を展開しています。安定したビジネスになるのであれば、ワーキングチームを正式な部署に格上げするなど、組織の戦略的かつ柔軟な変化を統括するのがCTO（チーフ・トランスフォーメーション・オフィサー）の重要なミッションでもあります。以上は一例ですが、「アジャイル、フレキシブル、クリエイティブ」な対応が当社の成長につながっていくと考えています。

2030年のありたい姿

フィールドを越えて躍動、 価値創造の頼れるハブとなる

2030年のありたい姿について、私の考えをもう少し

Top Message

具体的にお話ししたいと思います。

創業以来、モノに関わってきた当社は、物件の取得やバリューアップ、リースの実行から残価の収益化、さらにはサーキュラーエコノミーとしての再利用・廃棄支援など、モノのライフサイクル全てのステージで付加価値を生み出すことができます。また、モノの動きには必ず資本の動き（金融）が伴います。金融サイドでは、当社はリースをはじめとするシニアのファイナンスから、メザニン、エクイティまで全てに対応が可能です。モノへの深い理解と資本の組み合わせは事業へとつながり、「幅広い金融機能を持つ事業会社」が実現することで金融専門のフィールドとは性質の異なる収益力が生まれ、金利上昇や経済イベントに対するレジリエンスも生まれると考えています。

モノに関わるビジネスにさらに磨きをかけ、お客さまや社会の課題解決に注力すれば、その意義に共感いただける投資家の皆さまをはじめとするさまざまなステークホルダーからの支援が集まり、その結果、当社はバランスシートというフィールドを越えて事業をさらに大きく展開することが可能になると考えています。専門性を有した多くのステークホルダーと連携して、社会価値と経済価値を創造し、そのハブになることで、当社はお客さまに選んでいただける最良のビジネスパートナーとなり、社員は成長の機会を得ます。それはまさにSMFL Wayに掲げたOur Visionの実現にほかなりません。今回の新中計はこのありがたい姿へ向けた重要なステップです。

Think and Act, Act and Think

冒頭でも申し上げましたが、当社の強みは何よりも多様でチャレンジ精神あふれる人材です。

当社では、ベストプラクティスは部長以上が集まる定例会議で共有され、互いに刺激を与えています。私もタウンホールミーティングでは、自らの考えを直接社員に伝えていますし、少人数の「ティータイム」という企画では、双方向のコミュニケーションを通じて彼らの成長を実感しています。しかし現状に満足しては、当社の持続的な成長はありません。私はよく社内で、「Think and Act, Act and Think（考えながら行動し、行動しながら考える）」という話をし、徹底的に考え抜くことの重要性を伝えています。お客さまのことを一心に考え続けることでひらめくソリューションがあり、「何とか成功させたい」という強い思いで、考えること、行動することを続けている人だからこそ見えてくるチャンスとリスクがあります。考えることと行動することの循環が社員に真の成長をもたらします。私を含めた経営幹部の最も重要な仕事は人材育成であり、リスク管理をはじめ、ステークホルダーの皆さまから信頼いただける経営基盤の上で、意欲あふれる社員がお客さまや社会の課題解決のために伸び伸びと活躍する、そんな会社であり続けたいと思っています。

ステークホルダーの皆さまには、当社の事業への変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

一人ひとりの挑戦を原動力に、
フィールドを越えて
未来を創り続ける。

