



三井住友ファイナンス&リース株式会社

中期経営計画

2020～2022年度

注) 世界的規模で急速に拡大した新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が社会および経済に深刻な影響を及ぼしていますが、現段階では、この影響を合理的に予想することは極めて困難であるため、本中期経営計画の前提に含めておりません。
状況が明らかになった時点で見直す可能性があります。

SMFL Way 制定の想い

事業再編（→P6）を完了し、新たな成長に向けて、私たちはこれまでの経営理念等を再定義し、「SMFL Way」を制定しました。

私たちの目指す姿（Our Vision）は次の通りです。

- ① お客さまにとって新しい価値を提供する不可欠なビジネスパートナーであること。
- ② SDGsに正面から取り組み、未来に選ばれる企業であること。
- ③ 多様性を強みとし、社員一人ひとりのチャレンジを応援し、共に成長する企業であること。
- ④ デジタルシフトでこれら目指す姿を実現し、成長の壁を乗り越えるデジタル先進企業であること。

私たちは、このOur Visionの実現を通じて、お客さまと社会の持続的な発展に貢献していきます。

SMFL Way （SMFLのアイデンティティ）

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 and 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

SMFLは、将来世代が求める世界と向き合い、SDGs経営を成長戦略と位置づけ、社会の持続可能な発展に貢献します。

Our Vision

私たちの目指す姿

SDGs経営で未来に選ばれる企業

私たちは、SDGsに正面から取り組み、未来に向けて社会の持続的な発展に貢献し、次の世代に選ばれる企業を目指します

当社のSDGs経営の推進

SMFLは、SDGsへの取り組みを通じて、未来に貢献し、自らの新たな成長を実現するため、当社の事業領域の中で7つのゴールを選び、社会課題の解決に寄与するビジネスを推進していきます。

環境

脱炭素・循環型社会の実現に貢献

- 再生可能エネルギーへの取り組み推進
- 3Rビジネス推進
- 当社の電気/紙使用量抑制

次世代

次世代につながる人・企業の発展に貢献

- デジタル・ロボット等のイノベーション推進
- 次世代の基盤である子どもへの支援

コミュニティ

地域社会の持続的な発展への貢献

- 持続可能なまちづくりへのソリューションの提供
- グローバルベースでの設備投資のサポートを通じた各国経済発展への貢献

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

- 女性・シニア活躍推進
- 働き方改革推進
- デジタルを活用した業務効率化

<SDGs注力7項目>



目指す姿

SDGsと向き合う

社会課題解決

新しいビジネスの
創出

当社の持続的な
成長

“未来に選ばれる
企業”

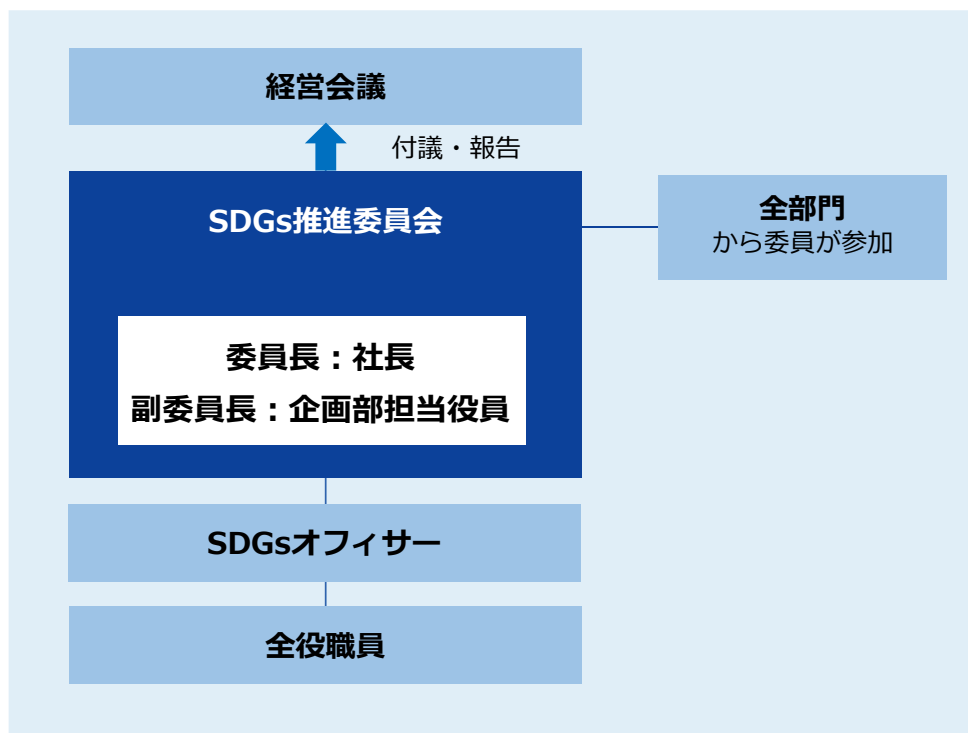
重点課題と注力施策

社会課題解決に貢献する事業推進

SDGsが掲げる「地球上の誰一人として取り残さない」世界の実現に向けて、SDGs目標達成に貢献可能なビジネスを通じて、社会課題の解決を支援していきます。

SDGs経営の推進体制

- CSR推進委員会を改編し、社長を委員長とする「SDGs推進委員会」を新設
- 全部門から委員が参加し、SDGs経営の取組方針の策定や諸施策等の審議を行い、事業を通じた社会課題解決への貢献に向けた体制を整備



社会課題解決に貢献する新しいビジネスの創出

環境エネルギービジネス



- 太陽光発電を筆頭に、再生可能エネルギーへの取り組み
- 戦略子会社SMFLみらいパートナーズを通じて、クリーンエネルギー発電事業、エネルギーサービス事業等へも進出

最近の取組事例

- オンサイト自家消費太陽光発電サービスの提供（2020年3月プレスリリース）
- 食品廃棄物を原料としたバイオマス発電設備のリース（2020年4月プレスリリース）

SDGsリース『みらい2030™』

ミライニーマルサンマル



- 日本総合研究所と共同で、SDGs達成に貢献できる国内初*のSDGsリース『みらい2030™』の取り扱いを開始
- SDGs達成への新たな貢献手段を提供することで、より多くの企業によるSDGsへの取り組みを促進

寄付型	評価型
リース料の一部を当社がSDGs達成に資するNPO法人に寄付するリース契約	再生可能エネルギーや省エネ関連設備を対象とし、設備導入による効果等の評価書をセットしたリース契約

*年間売上高1,000億円以上の国内リース会社を対象に、日本総合研究所が公開情報を調査した結果（2019年12月18日時点）

中期経営計画



三井住友ファイナンス&リース株式会社

前中期経営計画（2017～2019年度）の振り返り

テーマ：次なる進化への挑戦

経営目標

経営 目標Ⅰ	専門性を高め、グループ力を 結集し、収益性を向上	● 両株主およびグループ会社との連携強化 ● 航空機・不動産ビジネス拡大 ● 中古売買、ノンアセットビジネスの拡大
経営 目標Ⅱ	ビジネスモデルを進化させ、 持続的に成長	● 事業再編による事業領域の拡大 ● デジタル活用推進 ● 海外ビジネスモデルの高度化
経営 目標Ⅲ	強靱な経営基盤の確立と一人 ひとりが力を発揮できる企業 文化の醸成	● SMFLキャピタルとの統合 ● 部門制の導入 ● 働き方改革を推進する各種施策実施

今後の課題

- 既存ビジネスの更なる強化
- ビジネス領域の拡大
- リスク管理体制の高度化
- 経営資源の最適化
- デジタルシフトの推進

財務目標

連結粗利益	1,950億円超	1,830億円	連結粗利益の未達は 事業再編に伴うオート リース事業のカーブ アウト等が主因。
連結ROA	1.7%以上	1.7%	
連結OHR	41%程度	40%	

実績

今後の課題

- 収益力強化
- 資産・経費効率の更なる推進
- 財務健全性の維持・向上

従来ビジネス・経営基盤の強化を進めつつ、三井住友フィナンシャルグループ・住友商事の両株主と連携しながら新たなビジネス領域へ進出し、更なる成長を加速させるために、以下4つの事業再編を実施。

事業再編

① SMFLキャピタルとの統合

2019/1 SMFLとSMFLキャピタルが統合

それぞれの強み・エッジを活かした統合、
業界トップ企業として相応しい強靱な経営基盤を構築

② 株主構成変更・SMFLみらいパートナーズ設立

2018/11 三井住友フィナンシャルグループ・住友商事
持分比率変更（50：50）

2019/4 SMFLみらいパートナーズが営業開始

金融ソリューションを拡大し、
新たな成長エンジンの創出を目指す

③ 航空ビジネスの強化

2018/11 SMBC Aviation Capitalの資本増強
SMFLのSMBC Aviation Capital出資比率引上げ

SMFLの強みである航空機ビジネスの
更なる拡大・成長を目指す

④ モビリティビジネスの再編

2019/1 SMFLキャピタルフリートをSMAS*傘下へ
SMASへの出資

SMAS・SMASフリートとの連携に加え、
新しいモビリティビジネスを創出

*住友三井オートサービス

更なる成長へ向けた基盤を構築

前中計の開始時（17年4月）と比較すると、時代の変化はますます激しくなっており、時代の半歩先を見据えて対応し、行動に移すことが重要になってきています。また、リース業界更にはその領域を超えて、新たに取り組むべき課題があると認識しております。

マクロ経済・ 金融環境 等

- 国内経済の成長鈍化
- 国内低金利の継続
- グローバルな成長とそれに伴う各種リスクの増大

技術革新

- 新しいビジネスモデル・プラットフォームの出現
- デジタル技術関連の新規投資の増加
- 働き方の変化・改革・省人化

社会課題

- 社会課題解決に向けた企業市民としての期待の高まり
- SDGsへの取り組み
- 3Rなど循環型社会へのシフト
- 少子高齢化・地方経済の活性化

価値観の変化

- 所有から使用へシェアリングサブスクリプション

その他

- リース会計基準の変更

変化の激しい外部環境、当社における課題を踏まえ、
「Our Vision（私たちの目指す姿）」の実現に向けて、中期経営計画を策定。

中期経営計画（2020～2022年度）

中計戦略

時代の「変化」に「進化」で応える企業へ

戦略Ⅰ 金融ソリューションの高度化

戦略Ⅱ グローバルマーケットにおける収益力の強化

戦略Ⅲ ビジネス領域の拡大と新しい成長基盤の構築

戦略Ⅳ デジタルイノベーションの更なる推進・活用

戦略Ⅴ 持続的な成長を支える経営基盤の強化

財務目標

中計最終年度

成長性 連結経常利益 **1,100億円以上**

効率性 経費率 **40%程度**

収益性 ROA **1.7%程度**

健全性 外部格付 **A格以上の維持・向上**

- ・事業の選択と集中を加速させ、良質な資産の積み上げにより利益成長を実現。
- ・資産効率、経費効率を最低限維持し、更なる高効率経営にシフト。
- ・リスクとリターンのバランスを取り、財務健全性を維持／向上。

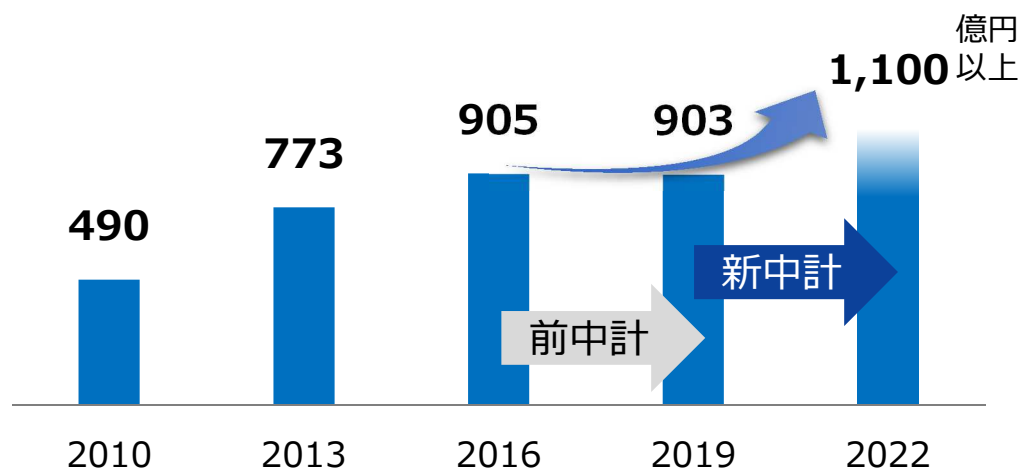
2019年度実績

経常利益	903億円
ROA	1.7%
経費率	40%
外部格付	A格

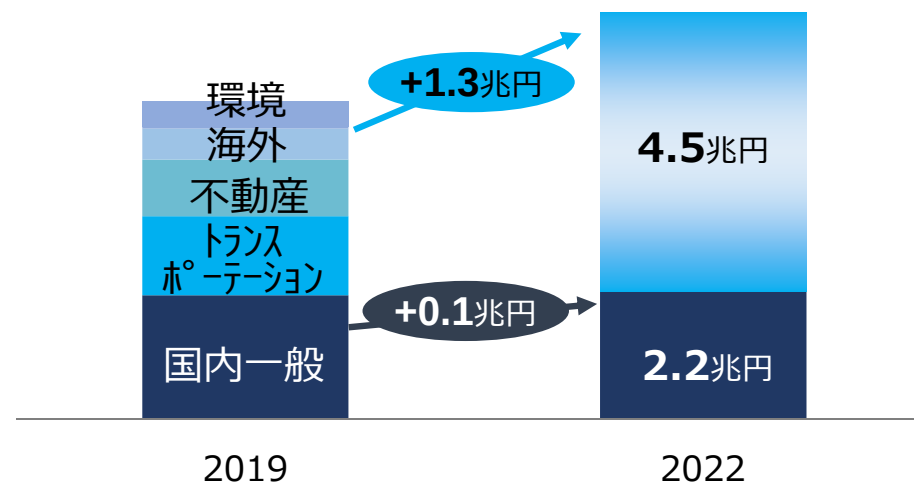
2022年度目標

1,100億円以上
1.7%程度
40%程度
A格維持／向上

経常利益



事業ポートフォリオ（営業資産）



時代の急速な変化に対応するお客さまの「ビジネスパートナー」であり続けると共に、グローバル市場や新しいビジネス領域において、収益力の強化・成長基盤の構築を目指します。

戦略Ⅰ 金融ソリューションの高度化

良質かつ安定したファイナンスの提供と共に、社会の変化を先取りしたソリューションの提供や、「モノ」を起点とした新しい価値を生み出すことによる、より高い付加価値提供の実現

社会の変化に向き合う
お客さまをサポート

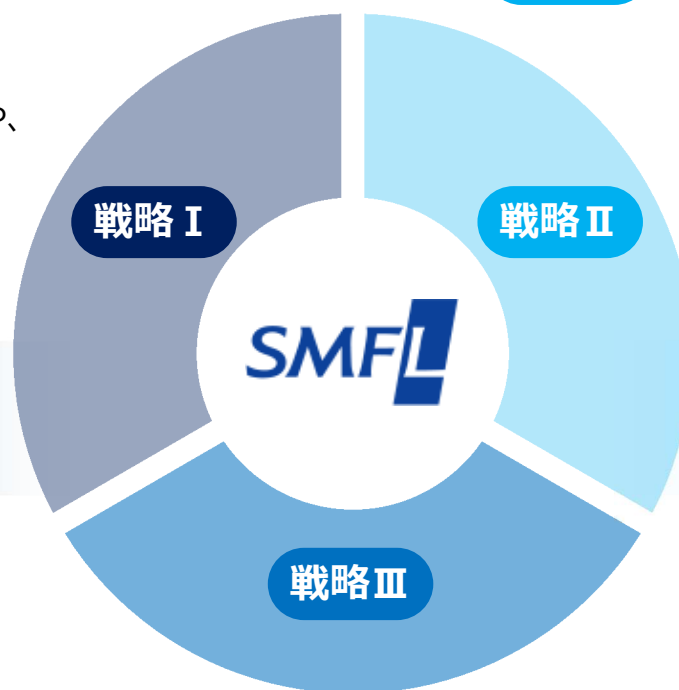
戦略Ⅱ グローバルマーケットにおける収益力の強化

グローバル経済の成長と共に歩むトランスポーテーションビジネスにおけるトップブランドの確立、グループ総合力を発揮したグローバルマーケットの成長の取り込み

経営資源を積極投入し
更なる成長を実現

戦略Ⅲ ビジネス領域の拡大と新しい成長基盤の構築

金融の枠を超えた新しい分野へビジネス領域を拡大
当社の強みを活かし、社会とお客さまへの新しい価値の提供を目指す



「あらゆるモノの潜在力を引き出し、“WOW”を生み出す」を合言葉に
ファイナンス&リースの先にある新たな価値提供を通じて、デジタル先進企業を目指して行きます。

AI・IoTを用いたモノのライフサイクル・ マネジメントのプラットフォーム

- シェアリング・サブスクリプション等新たなモノの“持ち方”を実現
- マーケットプレイスでモノを流動化
- デジタル+More Than Finance*で働き方改革を支援

デジタル技術を活用して営業・事務を効率化し続ける企業

- リース・金融取引のデジタルプラットフォーム
- RPAやAIを用いて社員一人ひとりが業務改善に取り組み

* More Than Financeとは、社内実践を通じて構築した経営ノウハウを用いて、お客様の課題解決を支援するプログラム

** 営業・事務所属でデジタルプロジェクトに参加している社員数



ファイナンス&リースの先にある
新たな価値提供

人事制度・人材育成

- 社員のチャレンジと成長を支える人事制度の高度化
- 専門人材・グローバル人材など多様化の推進
- 海外ビジネスにおけるプロフェッショナル人材・コア人材の育成・登用推進

コーポレート・ガバナンス機能強化

- 新規事業・投資など事業領域の拡大に伴う各種ガバナンス体制の構築・強化
- 国内外における安定的な資金調達に向けた調達ソースの多様化、財務体制の高度化
- 次期基幹システム再構築への着手

部門運営体制高度化

- ビジネスの高度化・事業領域の拡大に伴う部門における統括機能の強化
- 全社機能と部門機能の更なる連携・強化

リースビジネス

- SMBCとの連携、お客さまのニーズの発掘・深堀に基づく「提案力（＝ビジネスソリューションの提供）」を一層強化 **戦略Ⅰ**
- レンタル事業の進化、従量課金・サブスク等の新サービスの開発 **戦略Ⅰ** **戦略Ⅲ**
- デジタル活用による既存提供サービスの高度化、利便性向上 **戦略Ⅳ**

トランスポーターションビジネス

- グローバル社会の発展に必要となるモノやヒトの移動を支え、持続的かつ健全な成長を目指す **戦略Ⅰ** **戦略Ⅱ** **戦略Ⅲ**
- SMBC Aviation Capitalを中核に、トランスポーターション分野でのビジネス展開 **戦略Ⅱ** **戦略Ⅲ**

国際ビジネス

- 地域・商材特性に応じた販売金融ビジネスモデルの高度化 **戦略Ⅰ**
- 国内外一体運営の強化によるグローバルビジネスの強化 **戦略Ⅱ**
- パートナー企業との提携・出資により新市場/分野へ進出 **戦略Ⅲ**

不動産ビジネス

- グループ全体で強みを融合した、賃貸事業・共同開発事業・不動産管理・運用業務の強化 **戦略Ⅰ** **戦略Ⅲ**
- 安定的な収益成長の実現に向けた不動産ポートフォリオの構築 **戦略Ⅰ**

環境ビジネス

- 太陽光事業の拡大・高度化 **戦略Ⅰ** **戦略Ⅲ**
- クリーンエネルギー発電事業（バイオマス・水力等）の拡大・新規分野参入 **戦略Ⅰ** **戦略Ⅲ**
- 海外環境エネルギー分野での事業投資拡大 **戦略Ⅱ**

ビジネス領域の拡大・新分野への参入

SMFLみらいパートナーズ等を通じた、事業投資・事業運営への進出により、事業ポートフォリオの高度化を推進するとともに、お客さまの新たなパートナーへの成長を目指します。 **戦略Ⅲ**

＜対象とする主な領域・分野＞

- ① 知見を活かすことのできる隣接領域
- ② 株主等パートナー協働事業
- ③ 社会課題解決へ向けた中長期成長分野