

2020年5月14日

各位

三井住友ファイナンス&リース株式会社

中期経営計画（2020～2022年度）について

三井住友ファイナンス&リース株式会社（取締役社長：橘 正喜）は、2020年度から2022年度までの3年間を計画期間とする中期経営計画を策定しましたので、お知らせします。

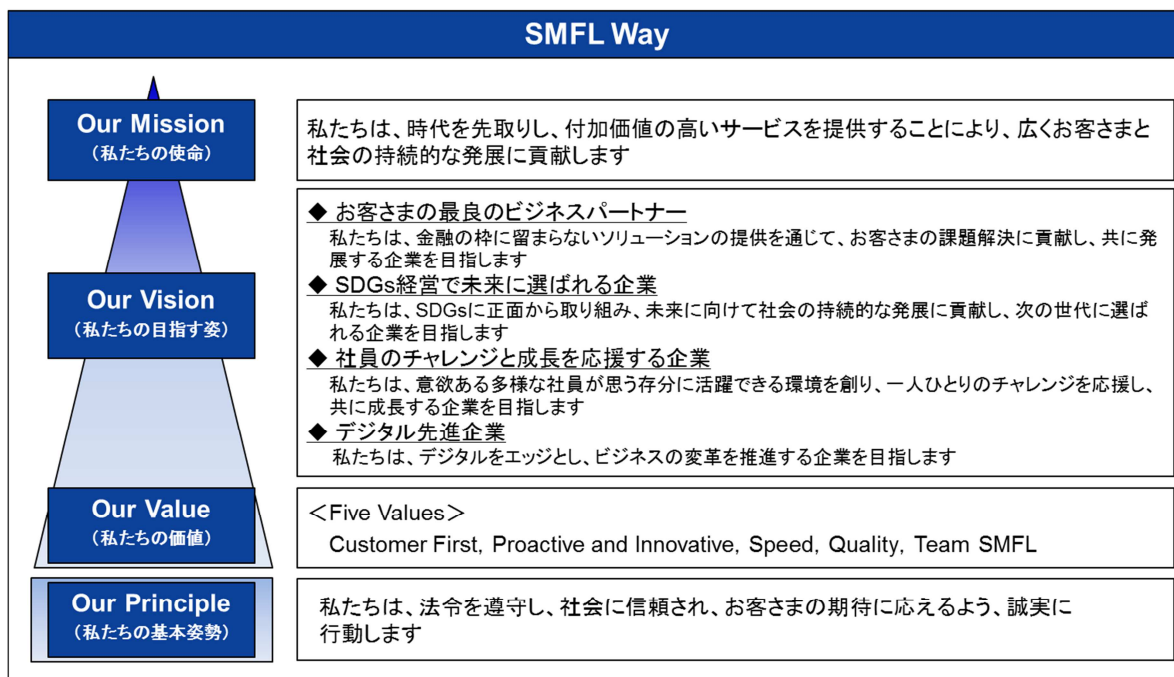
当社グループを取り巻く事業環境を見ますと、我が国経済では産業の成熟化や少子高齢化が一層進む中で、従来型ビジネスの縮小傾向が続いています。これまで比較的高い成長が見られた海外経済では新興国経済の減速や地政学リスクの顕在化などで、成長が鈍化するとともに先行きへの不確実性が更に高まっています。その一方で、循環型社会、デジタルシフト、サブスクリプションなどの社会イノベーションの進展やSDGsをはじめとする社会的課題の解決に関する企業への期待の高まりを受けて、社会ニーズは大きく変化するとともに多様化が進んでいます。

当社グループは、こうした事業環境の変化や社会ニーズを前広に捉え的確に対応していくことで、成長の土台を築きながらリース業界のリーディングカンパニーとしての地位を確立していきます。

なお、昨年度末から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。

1. SMFL Way

当社は、2020年4月、事業環境の変化に的確に対応し、今後の持続的な成長への姿勢を改めて明確なものとするため、従来の経営理念、経営方針を再定義し、「SMFL Way」を制定しました。



2. 中計戦略

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、5つの中計戦略を実施していきます。

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、社会のニーズを先駆けて捉え、ファイナンス機能にプラス α を加えた新たなサービスやスキームなど高度な金融ソリューションを提案していきます。また、お客さまのビジネスパートナーとして、金融の枠を超えたサービスや商品を開発し、提供していきます。

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タービジネスマでは、本邦のトップブランドの確立を目指していきます。また、グループ総合力の結集、国内外パートナーとの提携、新しい地域への進出、新商材の開発等に注力することで、グローバルマーケットの成長を取り込んでいきます。

戦略Ⅲ. ビジネス領域の拡大 と 新しい成長基盤の構築

既存事業で強みを持つ環境エネルギーや不動産などの分野において、提供する機能やサービスの一層の拡充を図ります。また、既存事業で培った知見・ノウハウ、株主、パートナー、お客さまとのシナジーを起点としたビジネス領域の拡大および新規ビジネスの展開を進めます。

戦略Ⅳ. デジタルイノベーションの更なる推進・活用

デジタルの活用による既存事業の高度化を図るとともに、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として、新しい価値を提供していきます。また、ポートフォリオ管理、審査モデル、データ分析の高度化および事務管理の効率化・省人化などデジタルシフトによる生産性向上を図ります。

戦略Ⅴ. 持続的な成長を支える経営基盤の強化

新たなビジネスモデルやビジネス領域の拡大など事業の多角化を踏まえた人材開発・育成強化および制度整備を進めます。また、リスク管理の一層の高度化、経営資源の更なる有効活用、選択と集中およびガバナンス体制の強化を図ります。

3. 財務目標

中期経営計画の最終年度（2022 年度）において、以下の 4 つの財務目標を掲げています。資産効率・経費効率の維持向上、選択と集中による良質な資産の積上げ、財務健全性の維持向上を重視し、持続的な成長を図ります。

2023 年 3 月期財務目標（連結ベース）

経常利益	1,100億円以上
ROA ※1	1.7%程度
経費率 ※2	40%程度
外部格付	A格の維持/向上

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

※2 経費率 : 営業経費 ÷ (粗利益 + 持分法投資損益)

詳細は、別添資料「中期経営計画（2020～2022 年度）」を併せてご参照ください。

以 上

【お問合せ先】 企画部 広報 I R 室 (TEL03-5219-6334)



三井住友ファイナンス&リース株式会社

中期経営計画

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

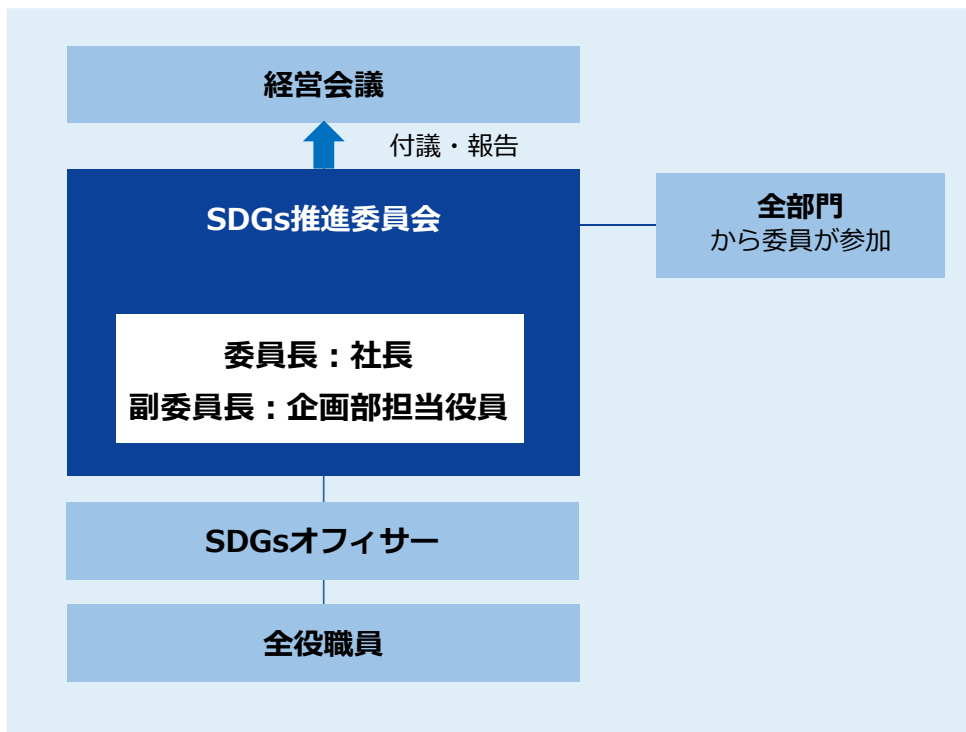
“未来に選ばれる企業”

重点課題と注力施策

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。

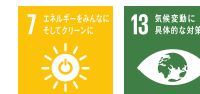
SDGs経営の推進体制

- 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

テーマ：次なる進化への挑戦

経営目標		実績		今後の課題
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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 		<ul style="list-style-type: none"> ● 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
経営目標Ⅱ	ビジネスモデルを進化させ、持続的に成長	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 		
財務目標		実績		今後の課題
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。	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
連結ROA	1.7%以上	1.7%		
連結OHR	41%程度	40%		

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。

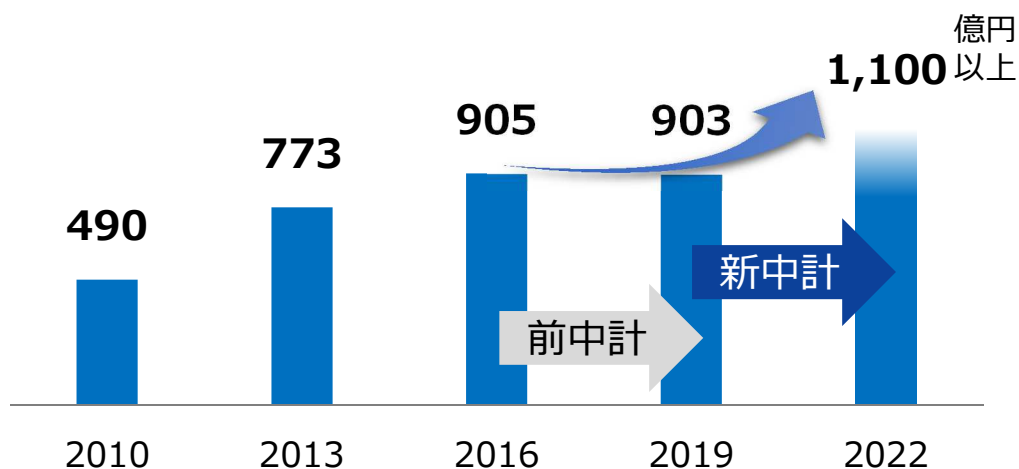
2019年度実績

経常利益	903億円
ROA	1.7%
経費率	40%
外部格付	A格

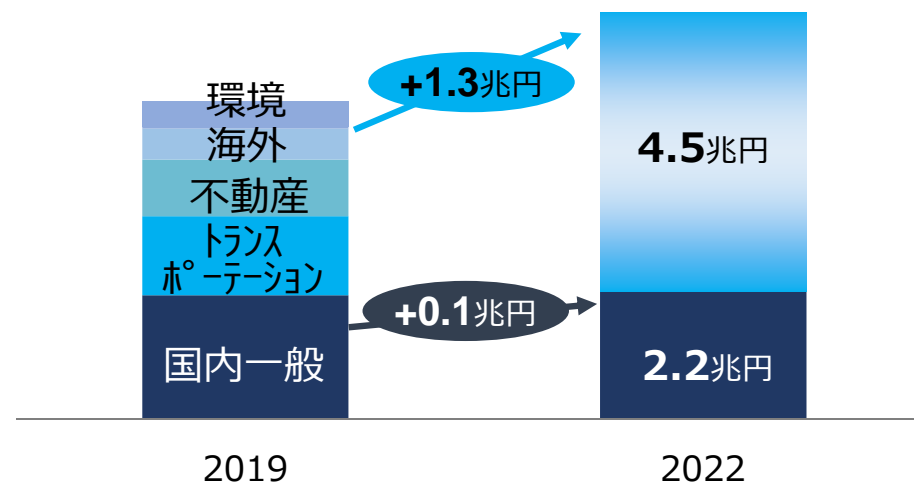
2022年度目標

経常利益	1,100億円以上
ROA	1.7%程度
経費率	40%程度
外部格付	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

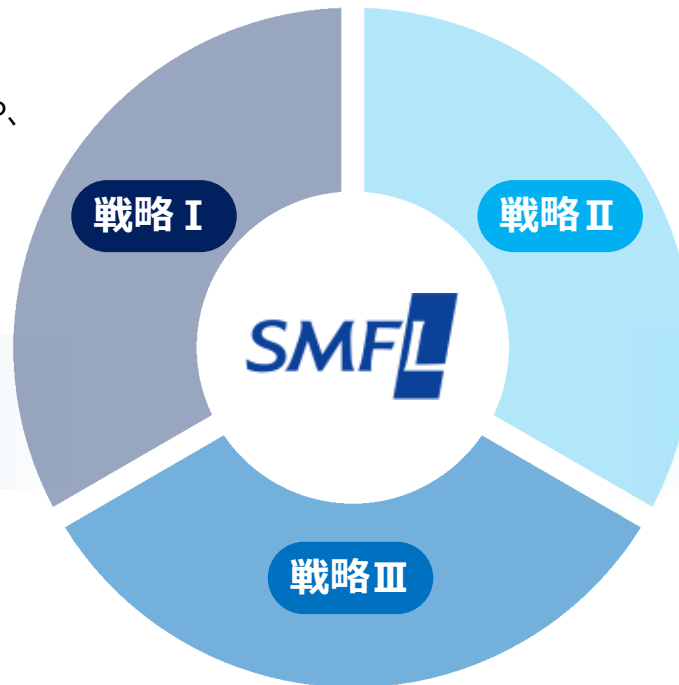
戦略Ⅱ グローバルマーケットにおける収益力の強化

グローバル経済の成長と共に歩むトランスポート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

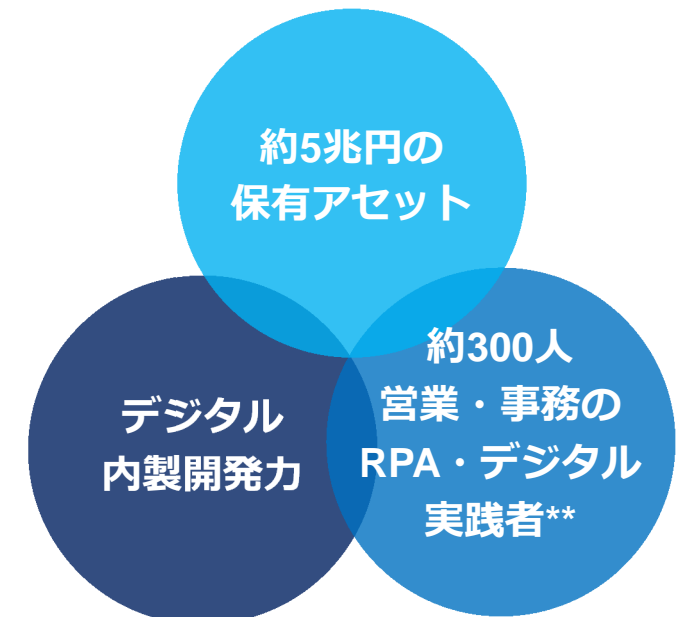
- シェアリング・サブスクリプション等新たなモノの“持ち方”を実現
- マーケットプレイスでモノを流動化
- デジタル+More Than Finance*で働き方改革を支援

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な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