大型投資案件説明会：質疑応答

開催日：2025年9月3日（水）

出席者：常務執行役員 輸送機・建機グループ CEO 日下 貴雄（以下、日下）
航空 SBU 長 多々良 一郎（以下、多々良）
執行役員 インバスターリレーションズ部長 高山 宜典（以下、高山）

<本件による中期経営計画 2026（中計 2026）への影響について>

本件は、投資実行後すぐ、2026 年度以降に収益貢献が見込まれる案件。中計 2026 の 3 年間で利益成長 1,500 億円、うち、新規投資による貢献 500 億円を計画しているが、その一部を構成する。キャッシュ・フローアロケーションにおける投資計画については、期初に開示した方針から変更はない。

<質問者 1 >

Air Lease Corporation (ALC)が売却を決断した背景と、投資差額が大きく見られない中で売却に至った理由について伺いたい。

<多々良>

本件は、ポートフォリオや事業面で SMBC AC と相性の良い業界大手の ALC との継続的な対話を通じて成立したものの。買収は、さらに踏み込んだ議論の結果として実現した。

<日下>

ALC の取締役会は、本件取引が ALC および株主にとって最善の手段であると全会一致で判断したと理解している。

<質問者 1 >

従来の航空機リースの買収と異なり、今回はファンド勢がパートナーとして参画しているが、リターン回収の時間軸の違いによる経営方針の変化や、軋轢などの懸念はあるか。

<多々良>

対象会社の規模を踏まえ、アポロおよびブルックフィールドの 2 つのファンドと買収を進めており、両社は航空機リース事業の知見を有する企業を傘下に持つ。Sumisho Air Lease Corporation (Sumisho Air Lease)の運営方針については両ファンドと一致しており、現時点で特段の懸念は想定していない。

<質問者 2 >

ALC について、機齢や地域・顧客層の観点から、どのような特徴があるのかを具体的に確認したい。

<多々良>

ALC の機材構成は機齢の若い次世代機が 8 割以上を占めている点が非常に魅力的。また、ALC はグローバルな顧客網を構築しており、特定の地域に偏りはない。

<質問者 2 >

規模のメリットによってどの程度収益性が向上するのか、また、メーカーへの発注枠などの効率化によって既存のリース事業にも改善効果が期待できるのか。今回の買収による収益性向上の具体的なメリットについての考えを伺いたい。

<多々良>

航空機リース業界においては、スケールが顧客や OEM にとってメリットになる。この業界では、保有・管理機材の規模が業界内での優位性に直結する。スケールが大きくなることで、エアバスやボーイングといったメーカーや個別のエアラインに対して、より多くの機材提供や多様なサービスを提案できるようになり、競争力が向上する。

<日下>

Sumisho Air Lease の機材の多くを SMBC AC が管理することとなり、管理費収入の獲得が可能となる。バランスシートを拡大することなく管理機材を増やすことで、管理費収入の増加を通じて既存事業の収益性向上が期待される。加えて、発注残となっていた機材 213 機も SMBC AC が購入することが決定しており、SMBC AC 視点では、相応のリース料を得られる機材が既存事業に加わることになる。また、エアバスやボーイングにとっては、大型リース会社の方が魅力的に映る傾向がある。

<質問者 3>

ROI が高くリスクが低い優良な投資案件との印象を受けたが、御社は投資判断にあたりどのようなリスクを検討し、それにどう対応したのか。今回の投資実行に至った背景を教えてください。

<日下>

航空機リース事業は「ショックイベントに弱い」という本質的なリスクがある。過去には金融危機、パンデミック、戦争・テロなどの外的要因で大きな打撃を受けてきた。こうした事態でも耐えられる財務体質の確保が事業の成否を左右する。資産価値が下落する局面で適切な仕入れができるかどうかも重要であり、財務基盤が脆弱では事業は成立しない。今回の買収に際しては、過去のリスクイベントに加え、さらに厳しいシナリオも複数検討した上で、現在の体制で十分対応可能と判断した。

また、案件規模が大きいため、外部からの資金調達を行い、共同投資家を迎え入れ、レバレッジを効かせたスキームを構築した。共同投資家のマネジメント力やガバナンスもリスク要因と認識しなければならないが、共同投資家の適性、ストラクチャー、ガバナンス体制についても十分に配慮を行った上で投資実行に至った。

<質問者 3>

航空 SBU の利益推移について、2030 年度目標を前倒しで達成した背景と、今後の目標設定の考え方を伺いたい。また、今後の業界構造や、さらなる買収の可能性について見解を伺いたい。年率 5～6%の成長性について、その数字が何を指すのか（乗客数か機体数か）、また機体需要に対して供給が追いついているのか、リース会社の保有機材がマージン向上にどうつながるのか、需給関係を含めた成長戦略を教えてください。

<日下>

今後は収益の絶対額だけでなく、収益効率も重視して事業を展開していく。今回の買収により、航空 SBU としてはバランスシートを大きく拡大せずに管理機材を大幅に増加させることができ、フィー収入を積み上げることで、オーガニックな成長が見込まれる。

現在当社が扱っている機材は平均 5～6 歳の若い機材が中心だが、航空機は 25～30 年のライフサイクルを持つため、経年機材への対応も重要である。リース終了後の機材を解体・再販・リサイクルする事業にも取り組んでおり、これらの事業拡大を通じて、300 億円超の収益基盤を持続的に成長させる戦略を進めている。

<多々良>

航空機リース業界では合従連衡が進んでおり、SMBC AC は 2022 年に Goshawk 社を買収。ほぼ同時期に AerCap 社が GE Capital Aviation Services 社を買収し、業界再編が加速している。今回の買収も、当社が世界トップレベルを目指す戦略の一環であり、今後も業界の規模拡大と再編は続くと思込まれる。

旅客数は年率 5～6%（直近では 3.8%）で成長しており、それに伴い航空機需要も増加。現在、航空機供給の半数以上がリースで賄われており、リース事業も旅客数に比例して拡大が期待される。一方で、航空機メーカーは実質 2 社に限られ、コロナ禍による人員離脱やサプライチェーンの混乱の影響で製造能力は回復途上。今後 3～5 年は供給不足が続くと見込んでおり、良質な機材を保有・管理する企業がオペレーターへの還元を高めることができる。こうした環境下で、当社航空機グループ傘下では保有機材に加え、パートナー資金を活用して管理機材を拡大し、バランスシートを抑えつつ収益効率を高める方針。

<質問者 4>

資料に記載された「平均保有機材年齢」と「平均リース期間」が、総資産規模や資産回転率の観点からどのような意味を持つのかを確認したい。また、機体の入れ替えによる売却益と通常のリース収入のバランスについて、収益効率を高めるための考え方や参考となる視点があれば教えてほしい。

<多々良>

SMBC AC はこれまで、資産回転を重視し機齢の若い機材を中心に運営してきた。ALC も若い機材を多く保有している。ALC は新造機を長期保有するモデルを採用してきたが、SMBC AC はリース付きで売却する「Buy & Sell」型を強みとしており、今後は Sumisho Air Lease として資産回転をさらに加速させる方針。

新造機は発注契約に基づき取得し、既存機材は多様なチャネルで売却を進めることで、機齢を若く保つ戦略を推進する。売却後も管理業務を継続するモデルや、海外パートナーとの JV などを活用し、収益効率を高めていく。

SMBC AC は昨年度にはカナダのファンド会社である CDPQ と JV を設立し、機材売却と管理業務の両立を実現。このように多様なチャネルを活用し、保有・管理の両面で継続的な成長を目指すのが、Sumisho Air Lease の今後の方向性である。

<質問者 4>

中期経営計画の投資枠 1.8 兆円の中で、今期は約 3,000 億円のキャッシュアウトが発生しているが、最終年度に向けて資産回転や売却を加速する必要があるのか。今後の投資計画への影響や、キャッシュ・フロー管理の考え方について説明してほしい。

<高山>

現行の 3 年計画におけるキャッシュ・フロー方針は、期初に示した内容から変更はない。今回の 3,000 億円の出資も、1.8 兆円の投資枠内であり、枠を超えるものではない。資産リサイクルによるキャッシュインの必要性についても、社内で継続的に議論を進めている。

以上