

特集：成長ストーリー ～競争優位を磨く～

Story 1 → 確立された強み

競争優位性

航空・不動産事業への精通× アセットマネジメント力

Story 2 → 新たな領域への展開

競争優位性

生活関連ビジネスへの精通× 地域共生

特集：成長ストーリー ～競争優位を磨く～

Story 1 確立された強み

航空機関連事業：航空SBU / 総合リースSBU / 防衛宇宙・技術SBU

競争優位性

航空・不動産事業への精通× アセットマネジメント力

航空機関連ビジネス
2023年度当期利益

136億円

2030年度当期利益イメージ

約330億円

※一過性除く

2025 アドバンストエアモビリティ

ヘリリース業界

2020 ヘリコプターリース

世界 第2位

エンジンリース業界

2004 エンジンリース

世界 第5位

航空機リース業界

1996 航空機リース

世界 第2位

1980年代 トレード・アフターマーケット 当社民間航空機関連事業のはじまり

サステナブルな翼を世界へ

2050年には世界人口が100億人に達し、世界中で人・モノの移動がさらに拡大する。急拡大する移動需要を背景に、航空機関連事業は高い成長ポテンシャルを持つ。今後20年間、民間分野では3～4万機の新造機が飛び立つ見込みだ。

一方で、脱炭素化への貢献は、空の世界にも広がる喫緊の課題。

さらには、退役機体も増加、中古機体や部品の有効活用、機体リサイクルは、循環経済にとって、必要不可欠なものとなる。

拡大する人・モノの移動ニーズに応えながら、環境にも貢献するという、相反するテーマを乗り越え、地域社会・経済発展を支える。

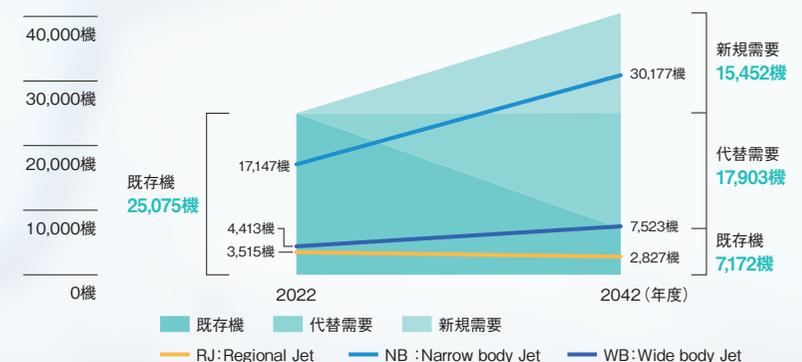
それが、私たちの価値創造の道のりであり、さらなる成長への足がかりを可能にする強みは、

航空機関連事業への精通と、景気循環を捉えた アセットマネジメント力との掛け合わせ。

経済の変化に敏感な航空機リース事業においては、臨機応変な機体売買と資産価値の維持が肝となる。

社会課題や顧客課題の解決を通じて構築した業界ネットワーク・技術力に加え、強い資金調達力を根拠としたアセットマネジメントのノウハウによって強みを確立してきた。

ジェット旅客機需要予測



出典：JADC【民間航空機に関する市場予測2023～2042】

特集：成長ストーリー ～競争優位を磨く～

競争優位性 航空・不動産事業への精通×アセットマネジメント力

SMBC ACの特徴

Narrow body比率	83%
国内・短距離路線向け	
取引先	150社
取引先のリスク分散	
平均機材年齢	約5年
高い流動性	
保有機材分散	50カ国
エリアのリスク分散	

保有機材数及び航空機資産



SMBC
AVIATION CAPITAL

価値を生み出す強み



SMFL 三井住友フィナンシャルグループ:50%
住友商事:50%

当社の航空機関連ビジネスは、1980年代、中古航空機・部品のトレードといったアフターマーケット分野から始まった。その後、1990年代からは航空機リース事業を手掛け、2000年代からはエンジンリースにも拡充。2020年代からは、ヘリコプターリースも開始した。

これらの事業を通じて、管理能力・ネットワーク力・事業会社の技術力・与信判断力といった航空機関連ビジネスに必要な知見を蓄えてきた。

その後、2012年に、三井住友フィナンシャルグループ、三井住友ファイナンス&リース(SMFL)とともにRoyal Bank of Scotlandの航空機リース部門を買収。現在では世界第2位の航空機リース事業会社である、SMBC AVIATION CAPITAL社(AC)として、保有・管理・発注機材数は約1,000機に達し、取引先50カ国150社に広く展開している。保有航空機資産は約3兆円に至る。

特徴は、納入先でエリアリスクを分散し、主要機材を流動性の高いNarrow body 中心とし、保有機材の平均機齢を若く保つことで、高い資産価値を維持・コントロールしている点。

さらに環境課題に対しては、2050年に全バリューチェーンにおける排出量ゼロを目標に掲げ取り組みを加速させている。

航空業界は、経済変化に敏感な業界。紛争・テロ・危機といった突発事象をトリガーに、景気循環を繰り返す。しかし、ACの高いアセットマネジメント力(特に金融)が、景気循環に応じたフレキシブルなアセットの売買を可能にしている。

その他主要事業

製造

住友精密工業株式会社

エンジン・ヘリリース

SMBC AERO ENGINE LEASE LCI

住友精密工業は、2022年度に、当社100%子会社となった。同社は、すでに半世紀以上にわたり、プロペラ・降着装置・熱交換器を中心に航空機用機器を設計・製造してきている。

航空輸送の安全に貢献する製品を開発・製造できる会社として、世界の民間航空機用機器分野ではリーディングカンパニーと評価されている。

また、将来の水素・電動航空機登場を見据え、関係企業と熱制御システムの開発にも取り組んでいる。

エンジンリース事業は、SMFLを通じて、世界第5位のエンジンリース会社であるSMBC AERO ENGINE LEASE社に出資している。

エンジン価格は、適切なメンテナンスを施すことで基盤によらず資産価値が維持され、安定した収益につなげることが可能となる。

ヘリリース事業についてもSMFLを通じて世界第2位のリース会社に出資。今後リース機会の増加が期待されており、特に緊急医療搬送や探索救難活動等社会貢献度の高い用途向けのヘリコプターリースに注力していく。

特集：成長ストーリー ～競争優位を磨く～

競争優位性 航空・不動産事業への精通×アセットマネジメント力

さらなる高みへ ～社会課題への対応～

脱炭素化への貢献は、空の世界においても非常に重要な課題。当社では、新たな空の交通・移動手段を提供し、空の脱炭素化に向けた取り組みを進めている。

すでに循環経済型ビジネスを体現する退役機体のリユース・リサイクルに着手しており、昨年度、米国において退役機から再利用可能な部品を取り下し、修理した後に再度販売するWerner Aero社に51%出資した。

また、インドネシアでのマングローブ植林を由来とするクレジット事業にも参入し、カーボンクレジット創出も目指している。

航空機燃料関連では、二酸化炭素の排出量を大幅に削減する、持続可能な航空燃料であるSAF*関連の取り組みを加速させていく。

※ SAF: Sustainable Aviation Fuel (持続可能な航空燃料)。循環型の原料で製造された航空燃料

脱炭素・環境対応・循環経済型ビジネス

20年間で、累計60万tの
カーボンクレジット創出を目指す。



Carbon credit



Reuse/Recycle



SAF

- 北米でのSAF生産共同開発事業。2029年の商業生産を目指す。
- 日本・北米でのSAF原料バイオエタノール製造。商用生産に向けて開発中。



アドバンスエアモビリティ(AAM)

世間では「空飛ぶクルマ」と呼ばれている乗り物。

具体的には、ドローンやeVTOLと呼ばれる電動の垂直離着陸機を指しており、これらの新興技術を用いて、環境にやさしい、新たな空のモビリティを提供することを目指している。

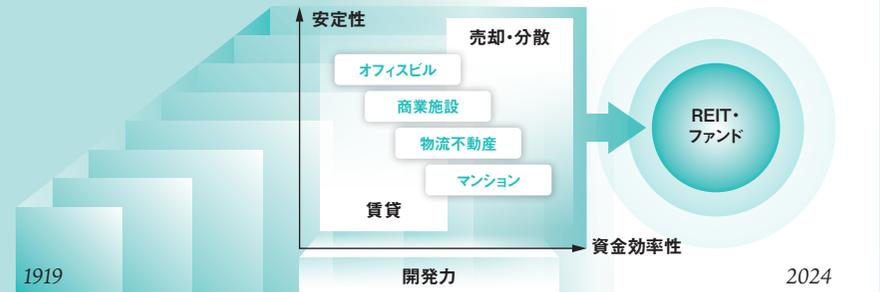
日本航空との連携を通じたAAM分野における収益拡大、知見の蓄積。

OneSky Systems社を通じた、AAM分野での無人機管制システム提供。

不動産事業：不動産SBU

100年の歴史を持つ不動産ビジネスの今

フルラインナップでの不動産事業



当社の祖業は不動産。蓄積してきた開発ノウハウをベースに、さまざまなビジネスパートナーとのネットワークを通じ、事業の環境やステージに応じた、幅広いビジネス機会を生み出している。

また、当社不動産SBUだけでなく、三井住友ファイナンス&リースグループの子会社においても幅広く不動産事業を展開している。

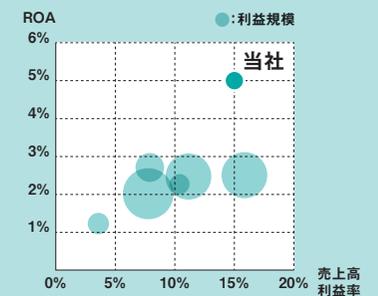
強みは、不動産事業の精通、すなわち、フルラインナップで開発から運用まで手掛けられる知見と、アセットマネジメント力との掛合せ

約100年前に始まった当社の不動産ビジネスは、新たな事業領域を開拓しながら、今なお拡大している。当社の強みにより発揮される特徴に、高い資産効率がある。

優良資産を積み上げる一方で、REITへの売却等、他者の資本をうまく組み合わせ、当社で100%の資産を持たずに収益率を高める独自の仕組みとノウハウを構築している。

事業への精通とアセットマネジメント力との掛合せは、航空機関連ビジネスとも通底する競争優位。

業界内比較(デベロッパー)



特集：成長ストーリー ～競争優位を磨く～

Story 2 新たな領域への展開

生活関連事業：ヘルスケアSBU

競争優位性

生活関連ビジネスへの精通× 地域共生



生活関連ビジネスの変遷



社会を豊かにするサービスとは何か

よりよく生きたい、より自分らしく生きたい、より心身を充実させたいという、各人が望む生き方に寄り添う社会環境づくりが求められている。今注目されているウェルネス志向も、社会が要請する大きな潮流の一つ。健康から始まり、生活サービスまで、一人ひとりが豊かになるサービスが地域社会を豊かにしていく。

当社は創業以来、生活に必要なモノ・サービス・インフラの確立・維持を実践してきた。

当社の祖業は不動産であり、生活関連ビジネスを育む土壌があった。1960年代からはスーパーマーケット事業を皮切りに、生活に関連するさまざまなビジネスを立ち上げ、現在では、小売市場だけでなく、生活基盤にまでも領域を広げている。

数十年にわたり、地域顧客の声に耳を傾けながら蓄積してきた、有形・無形のアセットは、各事業において、他には真似できない独自の強みを形成している。

価値を生み出す強み

当社生活関連ビジネスの多くは、数十年の歴史を持つ。自ら創業して新領域を拡大したというと聞こえは良いが、失敗の連続から、一つひとつ顧客のニーズを理解し、積み上げ、築き上げてきた。

現在の当社生活関連ビジネスのブランド群は、大きくは2種類に分けられる。一つは小売市場ブランド群、もう一つは生活基盤ブランド群。両ブランド群は、それぞれにデータを収集し、DXの技術を活用することで、消費者とモノ・サービスの両面で直接的な結びつきを強化し、さらなる強みを構築できると考えている。

過去から地域ごとに異なるニーズを、一人ひとりの顧客対話から把握してきた。そして、将来成長の糸口も、蓄積してきた顧客データと顧客との対話にある。

強みは、生活関連ビジネスへの精通と地域共生との掛け合わせ、つまり幅広い生活サービス領域における経営ノウハウにある。具体的には、カスタマーリレーションマネジメントとチェーンストアオペレーションである。

強みは、幅広い生活サービス領域における経営ノウハウ。

[カスタマーリレーションマネジメント・チェーンストアオペレーション等]

特集：成長ストーリー ～競争優位を磨く～

競争優位性 生活関連ビジネスへの精通×地域共生

国内ヘルスケア

地域で最も身近な「かかりつけドラッグストア」

● 都内中心に450店舗展開 トモズ + アロスワン + 薬樹

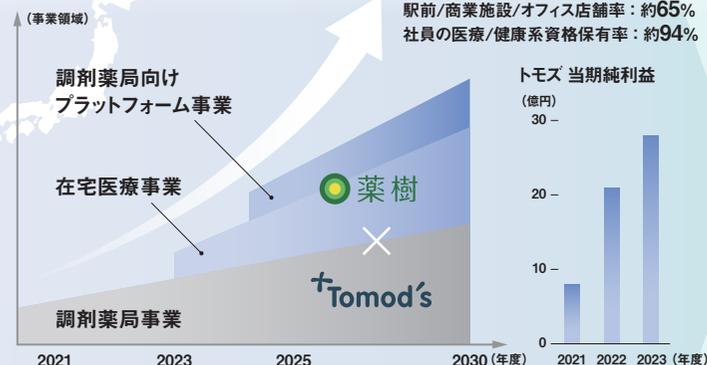
医薬分業を見越して、1993年に住友商事の社内ベンチャー第一号として設立されたトモズは、創業当初より調剤併設型薬局として事業展開を開始した。

四半世期を超える事業の歴史の中で、出店場所を見極め、地域顧客のニーズに沿った品揃えを展開する等のオペレーションを固め（カスタマーリレーションマネジメント）、M&Aを実施して拡大し、現在グループで450店舗まで拡大してきた（チェーンストアオペレーション）。「医療の一端を担う小売業」として、健康に良い品揃えと顧客との相談機能を有するドラッグストアとして成長してきた。品揃えも定期的に見直し、時代に即した商品や食品を拡充している。

調剤分野では、薬剤師がお年寄りや認知症の方のお宅に薬を届け、服薬管理をする在宅調剤サービスに強い薬樹が2023年に当社グループに加わり、薬樹のノウハウも活かして周辺の医療機関・介護施設とも連携を強めている。

目指すは、それぞれの地域で最も身近な「かかりつけドラッグストア」。

国内ヘルスケア



海外ヘルスケア

プライマリケアサービスの構築 ～国内で培った経営ノウハウを世界へ～

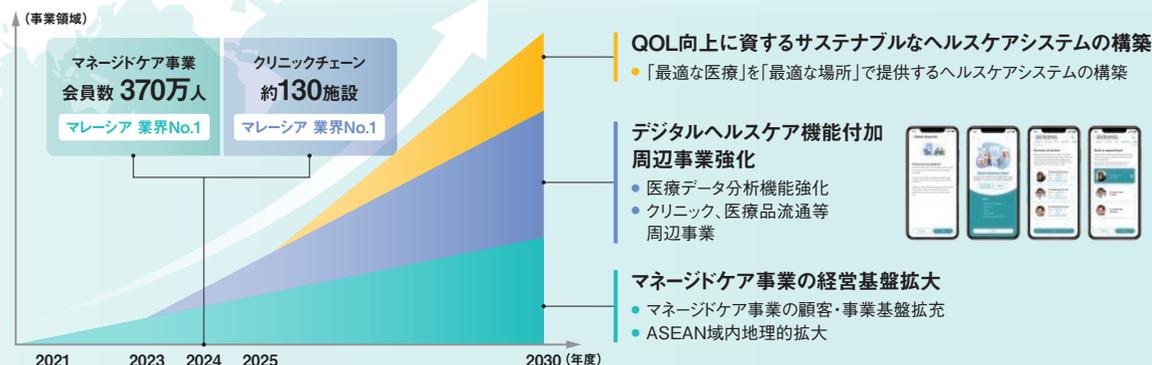
東南アジアでは、高齢化や生活習慣病の増加を背景に、高まる医療ニーズに対して、医療サービスの供給や質の向上が追い付かず、適切なサービスを受けられないという課題が表面化している。また、医療費が増大する中で患者・企業・保険会社の経済的負担が増大。このため、病気が重篤化する前の対応（＝プライマリ医療）や未病・予防サービスのニーズが高まっている。

当社は、国内で培った経営ノウハウを活かして、2019年にマレーシア、2021年にベトナムでマネージドケア事業に出資、民間医療保険会社・マネージドケア事業者・医療機関の3者が連携して医療サービスを提供する仕組みを構築。マネージドケア事業者は、医療費決済管理及び医療インフラの役割を果たすとともに、医療費分析・抑制ツールの提供、オンライン診療・調剤、健康推進プログラム等（DX活用カスタマーリレーションマネジメント）の推進にも注力し、すでにマレーシアで業界最大規模の市場シェアを有するまでに成長した。

2020年には、マレーシアのクリニック事業者への出資を行い、ヘルスケアビジネスを拡充。現在では筆頭株主となった。現地のクリニックチェーン運営では、さらなる拡大に向けた商圈分析、従業員教育、薬の調達及びデリバリー効率化が必要であり、日本国内で培ったチェーンストアオペレーション等のノウハウが活かしている。結果、クリニック数は協業当初の18施設から123施設（2024年7月時点）に拡大し、マレーシアでNO.1の事業規模を有する民間医療クリニックチェーンに成長。2026年までに300施設への拡大を目指す。また、マネージドケア事業者とクリニック事業の連携を通じて、今後も東南アジアの医療を支える社会インフラとしてのネットワークを構築していく。

そして、東南アジアの人々への良質な医療サービスの提供や、企業や国・自治体への医療費抑制を通じ、QOL向上に資するサステナブルなヘルスケアシステムの構築を目指す。

海外ヘルスケア



店舗拡大・収益化

強み② チェーンストアオペレーション（多店舗化＝規模拡大に向けた経営ノウハウ）

地域密着・双方向

強み① カスタマーリレーションマネジメント【DX活用】（特定顧客＝地域顧客との関係を継続的に築き上げ、その結果として利益・企業価値を向上させる経営ノウハウ）