中期経営計画

中期経営計画（2026～2028年度）の位置付け

- 2030年のOur Vision実現に向けて、新たな中期経営計画期間にてレベルアップするとともに確固たる基盤形成に注力
- リスク認識や環境認識に加え、足元で見えてきた課題点も考慮し、持続可能な成長に向けて4つのスコープを設定

2020～2022年度

時代の「変化」に「進化」で応える企業へ

「事業のできる金融会社」として本格的に事業領域を拡大

- 金融ソリューションの高度化
- グローバルマーケットにおける収益力の強化
- ビジネス領域の拡大と新しい成長基盤の構築
- デジタルイノベーションのさらなる推進・活用
- 持続的な成長を支える経営基盤の強化

2023～2025年度

「幅広い金融機能を持つ事業会社」の強みを追求し、社会課題の解決に挑戦

資産効率型モデルの確立で新たな成長ドライバーを創出し事業ポートフォリオを転換

- 新たなコアビジネスの創造
- 既存ビジネスの抜本的な変革
- さらなる社会課題の解決
- 経営基盤の確立

2026～2028年度

テーマ

「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

新たなコアビジネスの収益化・スケール化と既存ビジネスの強化でOur Vision実現に向けて成長を加速

4つのスコープ

- スコープⅠ 新ビジネスへの挑戦と既存ビジネスの強化
- スコープⅡ グローバル・グループの連携
- スコープⅢ 徹底したデジタルの利活用
- スコープⅣ 不断の経営基盤強化

	2022年度実績	2025年度実績（1米ドル=159.90円）	2028年度目標（1米ドル=150円）
成長性	経常利益 1,366億円	経常利益 1,896億円	**経常利益 2,200億円 ／ 当期純利益 1,250億円**
効率性	ベース経費率 38.9%	ベース経費率 37.0%	**ベース経費率*1 40%程度**
収益性	ROA*2 1.8%	ROA*2 2.1%	**ROA*2 2.0%以上 ／ ROE 10%以上**
健全性	外部格付 JCR：AA、R&I：AA-、S&P：A-	自己資本比率 11.1%	**自己資本比率 10%以上**

*1 ベース経費率：ベース経費 ÷（粗利益+持分法投資損益）。ベース経費は、営業経費から成長投資・先行投資を除いたもの *2 ROA：経常利益÷（営業資産+投資関連資産） *3 AM：アセットマネジメント

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

- グループの強みを掛け合わせ経営課題を解決
- 「グローバル」「AM*3」での存在感を確立

SDGs経営で未来に選ばれる企業

- 社会価値の創造と経済価値の拡大を両立
- 航空機、不動産、再生可能エネルギーを軸にしたSDGs戦略の推進

社員のチャレンジと成長を応援する企業

- 組織文化へのIntegrityの定着
- 社員の成長と会社の成長の一体化

デジタル先進企業

- デジタルやAI活用による業務効率化の追求と付加価値の創出
- 外販ビジネスのスケール化を目指したデジタルソリューションとAIの掛け合わせ

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

- 前中期経営計画の戦略は計画どおり進捗した一方、事業領域の拡大に伴い営業基盤・経営基盤の両面で新たな課題を認識
- 事業環境は急速に変化し、当社に与える影響も多様化・複雑化

	前中期経営計画の達成状況	前中期経営計画で見えた課題
新たなコアビジネスの創造	▶ インオーガニック戦略推進によるビジネス領域拡大の実現 ▶ 資産回転推進による売却の多様化、収益拡大の実現 ▶ 蓄電池事業等、GHG排出量削減につながるインフラ事業の推進	▶ AMの強化 ▶ 新規ビジネスを次なる収益の柱として構築
既存ビジネスの抜本的な変革	▶ 国内・海外各々の一体運営による新たな事業基盤の構築 ▶ グループ会社との協働による収益基盤拡大 ▶ 契約の電子化を推進	▶ 海外ビジネスの連携強化 ▶ AI利活用とガバナンスの両立
さらなる社会課題の解決	▶ サーキュラーエコノミー実現のため地球環境部門設立 ▶ DXソリューションビジネスの提供・拡大を実現 ▶ プロボノ、従業員寄付プログラム等への取り組み	▶ 社会価値創造と経済価値拡大をオーバーラップさせたビジネスのさらなる拡大
経営基盤の確立	▶ 人材育成投資拡大 ▶ 流動性リスク管理の高度化等リスク管理体制強化 ▶ 新基幹システムを構築、データドリブン経営推進を実現	▶ グローバル・グループベースに対応するガバナンス体制構築 ▶ リスク管理のたえざる高度化・精緻化

事業環境認識

国内
- 物価は上昇傾向
- 利上げの方向性
- 国内リース市場は拡大傾向

海外
- 欧米の物価や金利の先行きに注目
- インフレ耐性のあるオルタナティブ投資ニーズ増加
- 海外リース市場は拡大傾向

中期経営計画（2026～2028年度）

4つのスコープ

- スコープⅠ 新ビジネスへの挑戦と既存ビジネスの強化
- スコープⅡ グローバル・グループの連携
- スコープⅢ 徹底したデジタルの利活用
- スコープⅣ 不断の経営基盤強化

10の戦略

- グループ会社を含めた国内ビジネスの一体運営
- グローバルビジネス体制の抜本的変革
- 全事業領域でたえざるビジネスモデルの高度化
- 株主・パートナーと連携してのオルタナ資産AM拡大
- 事業投資のアップグレード
- 新規ビジネス開発体制の再構築
- 社会価値創出に向けた取り組みの深化
- AI・デジタルを最大限に活用した付加価値の創出
- 新たな人的資本経営
- 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とガバナンス体制の確立

中期経営計画

CSOメッセージ

2030年のOur Vision実現に向け、経営課題解決とさらなる事業成長を加速する

常務執行役員　CSO（最高戦略責任者）
渡辺 敬之

新たな中期経営計画は、2030年のOur Vision実現に向け、これまで築いてきた事業基盤をレベルアップさせ、次の成長につなげるための重要な3年間です。前中期経営計画では、財務・非財務の全目標を達成し、事業領域の拡大や既存ビジネスの変革、DXソリューションの展開で着実な成果を上げました。一方、資産・資本効率の向上や、グローバル・グループ経営の高度化といった課題も見えてきました。こうした課題を踏まえ、新たな中期経営計画では、4つのスコープの下、10の戦略を実行します。

まず、前中期経営計画から取り組んできた資産回転型ビジネスの加速・推進に加え、株主・パートナーとの連携によるオルタナティブ資産のAMビジネスの拡大に取り組みます。投資家との連携により、資産を効率的に入れ替え、キャピタルゲインとフィー収益の拡大を目指します。さらに、事業投資に関する機能を集約することで、戦略策定やソーシング、投資後の経営管理・バリューアップまでを一貫して推進する体制を構築し、新たな収益基盤の確立にもつなげてまいります。

また、国内におけるグループ会社の一体運営や、海外における知見・リソースの集約により、グローバル・グループの連携強化を推進します。今年度は部門再編により、ホールセール部門およびグローバルビジネス部門を大きな組織とし、掛け合わせによる新たな価値の創出を目指します。

さらに、AI・デジタルを活用して、自社の業務効率化およびデジタルプロダクトの外販によるお客さまの生産性向上に貢献します。これらを支える人材の確保・育成と、多様な人材が活躍できる環境づくりを進めるとともに、グローバル・グループに対応したリスク管理、コンプライアンスなどガバナンスの強化も、中期経営計画の重要な戦略です。

CSOとして部門や地域、会社の壁を越えた連携を促し、戦略を具体的な成果へ結び付け、お客さまや社会とともに持続的に成長するSMFLグループの実現を目指します。

CTOメッセージ

全社のトランスフォーメーションを推進し、中期経営計画の着実な遂行と企業価値の向上につなげる

執行役員　CTO（最高変革実行責任者）
佐藤 信之

当社では、CTOの役割を、「全社のトランスフォーメーションのマネジメント」と広く定義しています。具体的には、全社ベースまたは組織横断的にトランスフォーメーションが必要なテーマを選定して変革計画の策定に関与します。

また、各テーマに対して継続的にモニタリングを実施して進捗状況を見える化しつつ、変革計画の実行部署に並走し、実装までフォローしていきます。

今年度から、新たな中期経営計画が始まりましたが、CSOとも密に連携しながら、各テーマの実行を通じて中期経営計画の着実な遂行をサポートします。あらゆる分野で組織のトランスフォーメーションを進め、会社全体の活性化を通じて企業価値向上につなげてまいります。

スコープⅠ 新ビジネスへの挑戦と既存ビジネスの強化

全ての事業領域でビジネスモデルの高度化を推進します。具体的には、幅広い資産を対象とした資産回転型ビジネスの取り組みを加速させます。
また、オルタナティブ資産の投資ニーズに応えるために、航空機関連ビジネスや不動産事業などにおいてAMビジネスを本格化し、次なる成長ドライバーを創出します。
さらに、地球環境事業を筆頭に社会価値の創造と経済価値の拡大の両立を目指します。

スコープⅠ　新ビジネスへの挑戦と既存ビジネスの強化

収益機会の多様化と資産効率の向上

株主・パートナーと連携してのオルタナティブ資産AM拡大

資産回転型ビジネスで自社資産を効率的に回し、オルタナティブ資産AMで外部投資家資金も活用しながら、キャピタルゲインとフィー収益の双方を拡大

	継続 資産回転型ビジネスの加速・推進	本格化 オルタナティブ資産AMビジネス拡大
取り組み目的	●自社のアセットコントロール、バランスシートマネジメント ●キャピタルゲインの獲得	●投資家資産の価値最大化 ●フィービジネスの拡大
対象資産	リース債権／航空機／ヘリコプター／コンテナ船舶／不動産／インフラ／環境エネルギー関連	
考え方・施策	●マーケット動向とタイミングを捉えたアセット売却 ●対象資産の拡大とストラクチャーの高度化	●株主グループ各社と連携した投資家へのアプローチ ●グローバルスポンサー(ファンド等)との連携

社会価値創造と経済価値拡大をオーバーラップさせるビジネスの拡大

社会価値創出に向けた取り組みの深化

社会価値創出の取り組みを、脱炭素・循環型社会・再生可能エネルギー等の成長機会に結びつけることで、収益拡大とリスク低減を両立

GX*1実現に向け、CN*2×CE*3×DX*4のビジネス化を加速

お客さまや社会の脱炭素化の推進、廃棄物の抑制やモノの再資源化の推進にデジタルソリューションを掛け合わせ。

項目	戦略	DX
独自CEモデルの推進	対外リレーション強化によるプレゼンスを拡大	DXの利活用
再生可能エネルギー事業の地位確立	開発先行によりNon-FIT案件を拡大	
SAF普及推進	業界各分野の企業とパートナーシップを組み、SAF普及に貢献	
蓄電池事業拡大	早期事業参入によるノウハウを活用し事業拡大	

事業を離れた社会課題解決を推進

次世代／貧困・格差／地域課題

サステナビリティ・パートナーシップの拡大	
顧客共創の拡大	企業間のサステナビリティ連携のハブとしての役割を目指す
支援先の拡大	取り組む社会課題テーマ・支援先団体をともに拡大

社会貢献の拡大	
従業員参加機会の拡大	プロボノの選択肢拡充

*1 GX:グリーン・トランスフォーメーション　*2 CN:脱炭素
*3 CE:サーキュラーエコノミー　*4 DX:デジタル・トランスフォーメーション

スコープⅡ グローバル・グループの連携強化

グローバル・グループベースでの連携強化を目的に、組織体制を見直しました。
国内ではホールセール部門を新設し、グループ会社や株主・パートナーとの協働を推進します。海外ではグローバルビジネス部門へ知見やリソースを集約し、
戦略の統一や掛け合わせによるビジネスの拡大を目指します。組織の枠を超えた連携により、新たな事業機会の創出と持続的な成長につながる事業基盤の構築を進めます。

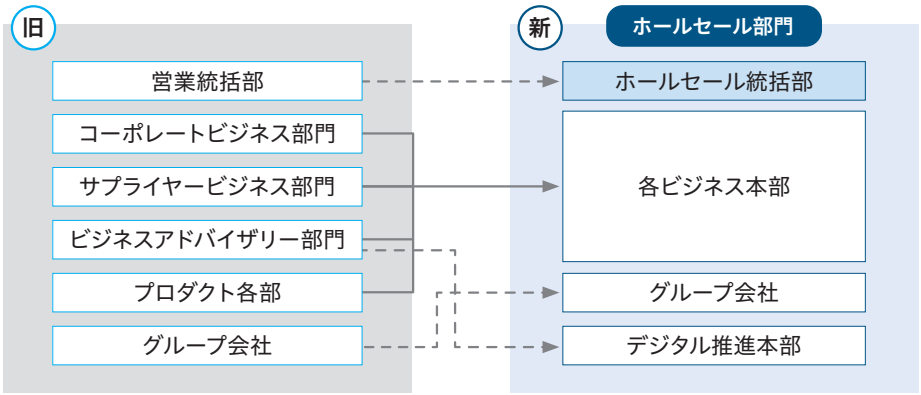
スコープⅡ　グローバル・グループの連携強化

国内ビジネス部門・グループ会社間の連携強化

グループ会社を含めた国内ビジネスの一体運営

戦略	内容
コアパートナーとの連携	▶ コアパートナーの創出　▶ 既存パートナーとの連携強化
社内における連携	▶ 部門内の連携強化　▶ グループ会社との協働・共創 ▶ グローバルビジネス部門との連携強化
収益基盤の構築	▶ DXソリューション・補助金対応等コンサルティング・財務ソリューション等強化 ▶ 新規ビジネスの創出
経営基盤の強化	▶ ガバナンス強化　▶ 人的資本強化

■ 組織体制の見直し

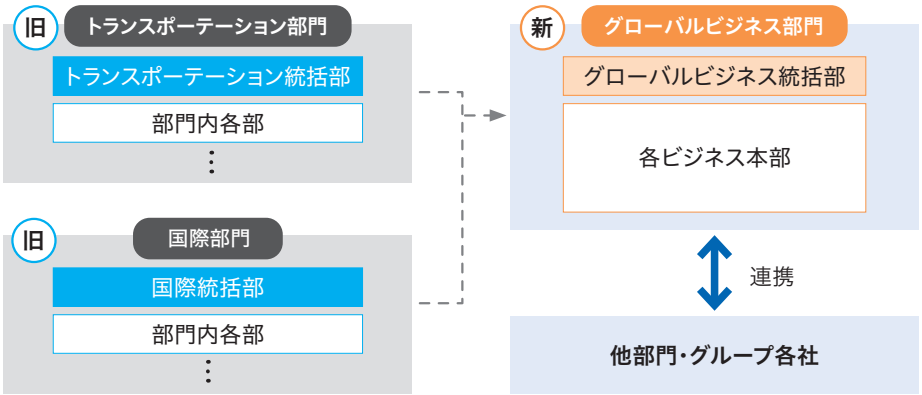


海外ビジネスの知見やリソースを集約

グローバルビジネス体制の抜本的変革

戦略	内容
戦略の統一	▶ 全社観点での戦略の策定 ▶ 注力分野の決定、ポートフォリオマネジメント
ビジネスの拡大	▶ クロスセルの強化 ▶ ミッシングパーツの確保
管理の高度化	▶ 情報の一元管理 ▶ コーポレート機能の統合 ▶ 子会社管理・拠点運営ノウハウの共有

■ 組織体制の見直し



スコープⅢ 徹底したデジタルの利活用

AI・デジタルを最大限に活用し、業務効率化と付加価値創出を加速します。内製DXソリューションの開発・社内活用を通じてノウハウを蓄積し、assetforce®に続くDX商材の外販へつなげることで、「金融×事業×DX」の当社ならではのソリューション提供を拡大します。

スコープⅢ　徹底したデジタルの利活用

▲

業務効率化と新たなソリューションの創出

▲

AI・デジタルを最大限に活用した付加価値の創出

■ デジタル戦略

設立時からの強みである「金融」と、新たな強みである「事業」および「DX」を掛け合わせて作り出す当社ならではのソリューションを提供

資産管理クラウドサービスassetforce®に続くDX商材開発を本格化

■ AI戦略 ── AI Transformation

社内利活用

- ▶ **業務特化型：**内製AIモデルやシリコンバレーなどの最先端のAI技術を用いて、全社・部門戦略実行に必要なAIアプリを開発
- ▶ **汎用AI製品の活用：**市販生成AIソフトウェアを用いた個人の作業効率化

ガバナンス

- ▶ **AI委員会の設置：**AIの取り組みを一元管理するほか、ガバナンスに関する協議内容を審議

AIを用いた内製DXソリューションで得たノウハウや成功事例をもとに新たなソリューションとして外販を目指す

スコープⅣ 不断の経営基盤強化

事業領域および事業展開エリアの拡大に対応し、多様なプロフェッショナルの知見を結集するとともに、専門性の高度化を図り、新たな人的資本経営を推進します。また、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とガバナンス体制の確立に取り組みます。

スコープⅣ　不断の経営基盤強化

▲

業容拡大により求められるスキルの高度化

グローバル・グループガバナンスの強化

▲

新たな人的資本経営

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とガバナンス体制の確立

■ ガバナンス体制の変更点

変更点1　監査役会

監査役会設置会社へ移行
監査体制の強化を通じて、ガバナンスの実効性を一層高める

変更点2　取締役会

経営の透明性を高めることを目的として
独立社外取締役を招聘し、取締役会の構成を見直し

変更点3　CxO制導入

グローバル・グループベースでの情報集約・管理・統一的な判断が望ましいコーポレート機能において、その統括責任者を明確化

CFO兼CROメッセージ

財務戦略とリスク管理の両面から経営を支え企業価値向上を実現

代表取締役 専務執行役員
CFO（最高財務責任者）兼CRO（最高リスク管理責任者）
上野 忠之

足元の事業環境は、ロシア・ウクライナ紛争の長期化や混迷を極める中東情勢などの地政学リスクの高まりや経済安全保障をめぐる各国政策の変化、AIをはじめとした大規模な成長投資を背景とする世界的なインフレ圧力など、不確実性が一段と高まっています。一方、日本では設備投資の拡大や賃上げを背景にデフレからの転換が進み、「金利のある世界」が定着しつつあります。

このような環境下では、これまで以上に経済動向や金融情勢の変化を的確に捉え、リスクをマネージしながら成長機会を取り込む経営が求められます。当社グループにおいても、安定的かつ競争力のある資金調達基盤を維持するとともに、ROAやROEを意識した適切な資本構成のもと、成長投資と財務健全性の両立を図ることが一層重要になっています。

1．前中期経営計画の振り返りと見えてきた課題

前中期経営計画では、財務・非財務目標の全項目を達成するとともに、2030年のOur Vision実現に向けて、「結果を出す中計」と「基盤を固める中計」という2つの顔を実現してきました。

SMBC Aviation Capitalは、パートナーと協働で大手航空機リース会社Air Lease Corporationの買収

	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3	3ヵ年増減
経常利益（億円）	1,366	1,497	1,659	1,896	+530
営業資産（億円）	80,574	83,315	86,999	91,747	+11,173
有利子負債（億円）	72,587	74,772	76,900	83,377	+10,790
自己資本比率	9.8%	10.8%	11.2%	11.1%	+1.3pt
ROA*	1.8%	1.8%	1.9%	2.1%	+0.2pt
ROE	5.8%	13.2%	12.2%	10.2%	+4.4pt

＊ ROA：経常利益÷（営業資産＋投資関連資産）

財務戦略・リスク管理体制

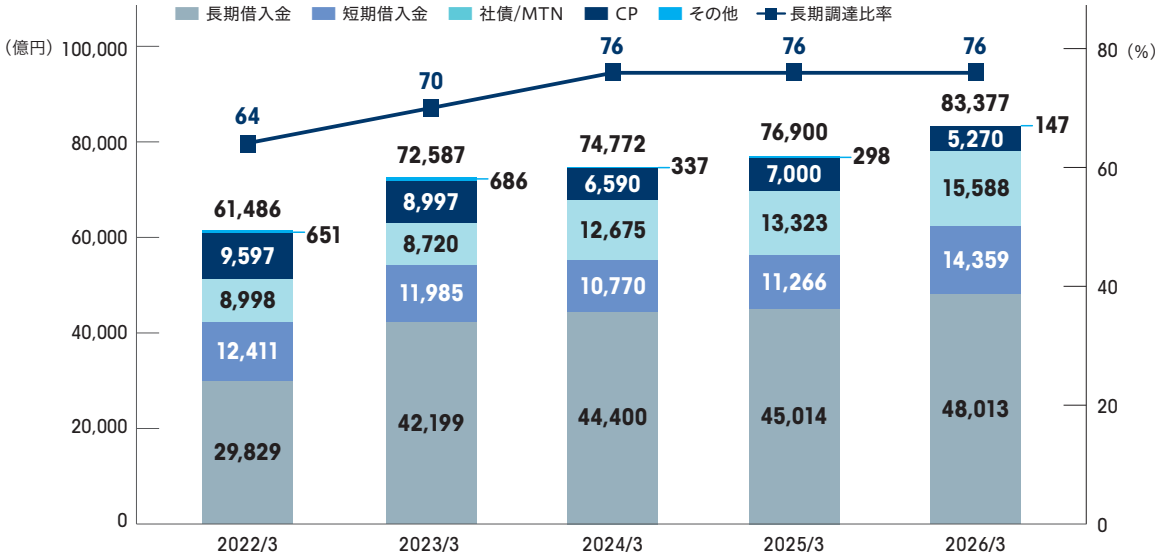
に参画。ヘリコプターリース事業では、Macquarie Rotorcraft Limitedを買収し統合。加えて、新たにコンテナリース事業にも参画し、グローバル領域での事業基盤拡大を進めました。不動産事業では、ケネディクスの100%子会社化、シーアールイーのグループ入りによりアセットマネジメント（AM）事業を強化しました。地球環境事業では、再生可能エネルギー関連ビジネスや蓄電所の展開、サーキュラーエコノミーの推進など、各事業において「基盤を固める中計」を達成しました。

これらの事業活動を支える資金調達として、「安定的かつ競争力のある資金調達基盤の構築」を掲げ、調達手段の多様化と市場アクセスの強化に取り組んできました。当社初となる個人向け社債の発行や合同運用指定金銭信託の活用、海外企業の大型買収におけるシンジケートローンや米ドル建社債の発行など機動的な調達を実施しました。市場のボラティリティが高まる局面においても、間接調達と社債発行により長期資金を確保し、2026年3月末の長期調達比率は76%を維持しております。

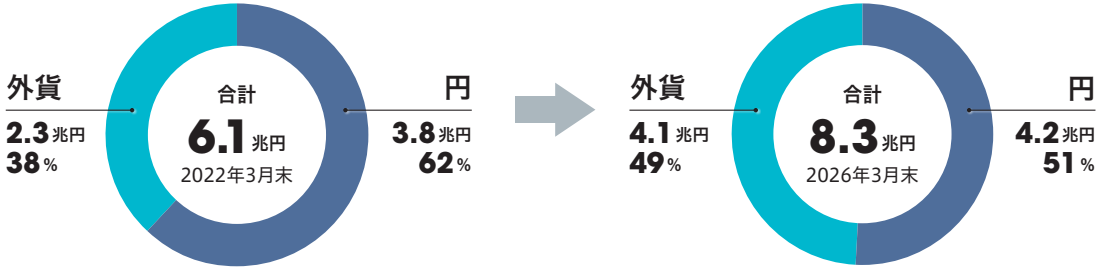
こうした取り組みの結果、経常利益は5期連続で、過去最高益を更新し、2025年度は1,896億円と「結果を出す中計」として大きな成果を上げることができました。

一方で、2026年3月末には、営業資産9.2兆円、総資産10.9兆円、有利子負債8.3兆円とバランスシートは拡大しました。自己資本比率は、利益の積み上げに

▶ 資金調達残高推移



▶ 連結有利子負債　円・外貨の割合



より3年間で1.3ポイント上昇し11.1%と財務基盤の強化を進めており、持続的な成長を目指す中で、資本効率の向上と財務健全性の両立をこれまで以上に追求していきます。

2．中期経営計画の目指す姿

新たな中期経営計画では「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する」をテーマに掲げ、「新ビジネスへの挑戦と既存ビジネスの強化」「グローバル・グループの連携」「徹底したデジタルの利活用」「不断の経営基盤強化」の4つのスコープと10の戦略を策定しました。これらの着実な実行を通じ、前中期経営計画で認識した課題への対応を進め、これまで築いてきた事業基盤から次の成長を創り出すことで、持続的な成長と企業価値向上の好循環を実現していきます。

また、今年度から独立社外取締役の招聘や監査役会設置会社への移行による監督機能の強化に加え、グローバル・グループベースで迅速かつ規律ある経営体制を確立するためCxO制を導入しました。CFO・CRO体制の整備を進め、財務戦略とリスク管理の両面から経営を支えるガバナンス基盤を強化し、適切なキャピタルアロケーションと規律あるリスクテイクにより持続的な成長を実現します。

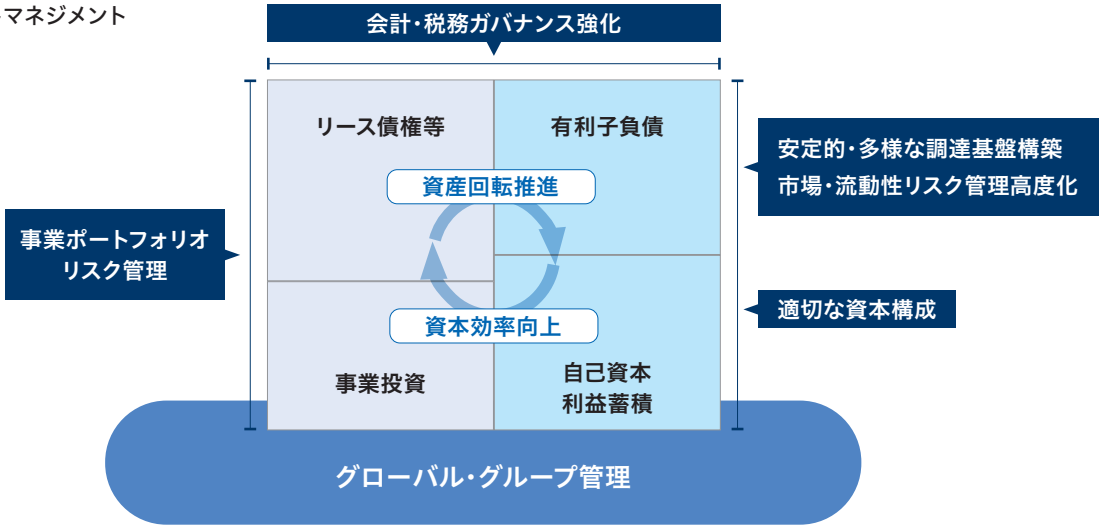
当社は近年のインオーガニック成長を背景に、グローバル・グループベースの成長を支える人材育成・コーポレート基盤の高度化にも取り組んでいます。AIの活用も推進し、より付加価値の高い業務へリソースをシフトします。

バランスシートマネジメントと持続的成長を支える資金調達

10の戦略の一つとして、「株主・パートナーと連携してのオルタナ資産AM拡大」を掲げています。これまで、航空機や不動産を対象資産にAMや資産回転型ビジネスに取り組んできましたが、その対象範囲を拡大し、AMビジネスの本格展開によりオルタナティブ投資へのニーズに応えていきます。加えて、手数料収益の拡大や資産回転の推進を通じて資本効率の向上を図るとともに、特に外貨案件においては、より採算性を重視した運営を徹底することで、リターンの質的向上と次の成長投資に向けた資本余力の創出につなげていきます。

資金調達面では、長期調達比率の水準を維持しつつ、さらなる調達手段の多様化を進め、ビジネスの展開に必要な資金を機動的に確保し、「安定的かつ競争力のある資金調達構造」を維持・強化していきます。

▶ バランスシートマネジメント



会計・税務ガバナンスの強化と経営意思決定を支える情報基盤の高度化

経営基盤強化の一環として、会計・税務ガバナンスの強化に取り組んでいます。具体的には、投資案件や海外事業における会計・税務リスクの低減と収益性向上を図るとともに、買収後の統合プロセスやグローバル税務管理の高度化を通じて投資効果の最大化を目指します。また、FP&A（Financial Planning & Analysis）機能の整備・拡充を進め、事業部門別の収益性や資本効率の可視化・管理を通じて経営管理を高度化し、企業価値の向上を実現していきます。

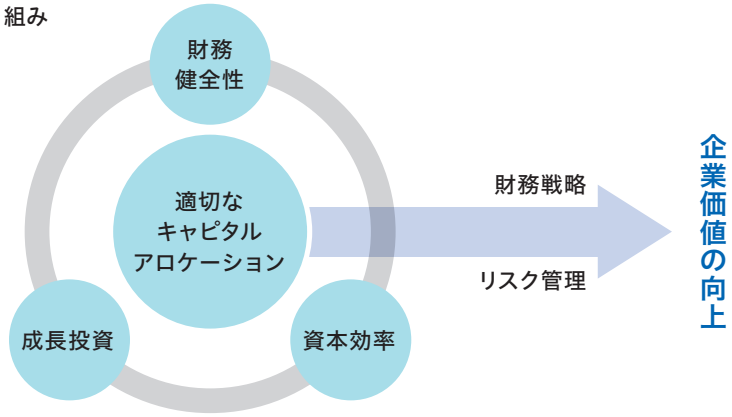
3. リスク管理体制

事業領域やグローバルビジネスの拡大に伴い、管理すべきリスクが多様化・複雑化しています。これに対し、許容するリスクの種類や量を明確化し、規律あるリスクテイク・管理を行う「リスクアペタイト・フレームワーク」「リスク資本管理」を導入しています。事業部門では、「リスクレジスター」により、内包するリスクの特定と管理状況を検証して施策に反映しています。また、事業成長に応じてバランスシートが拡大するなか、市場・流動性リスクなどについて、より精緻な枠組へと管理水準を引き上げています。具体的な取り組みは以下のとおりです。

- リスク管理委員会などの議論を経た経営上特に重要なリスク事象であるトップリスクの選定やストレステストの実施により、変事対応力を継続的に強化。
- 多様な事業投資に対し、投融資委員会にて初期段階から論点の洗い出しや各リスク管理担当部署の連携による深度ある審議を実施。また、各事業や個別案件に対する資本収益性分析の精緻化を進め、投資判断に活用。今後は事業ポートフォリオ入替のツールの1つとしてさらなる高度化を推進。
- 新商品取り扱い開始時は、商品委員会での審議によるリスクの分析や対応を強化。今後はさらに取り扱い開始後のプロダクトガバナンスを拡充。

今後もさらなる成長を支える重要な経営基盤として、不断のリスク管理向上に努めていきます。

▶ 企業価値向上に向けた取り組み



4. ステークホルダーの皆さまへ

新たな中期経営計画の財務目標として最終年度の2028年度に、経常利益2,200億円、当期純利益1,250億円に加え、ROA 2.0%以上、ROE 10%以上、自己資本比率10%以上、ベース経費率40%程度を設定しました。これらの目標達成に向け、グローバル・グループベースで「財務健全性の維持」「持続的な成長投資」「資本効率の向上」を三位一体で推進し、規律あるリスクテイクのもと、財務戦略とリスク管理の両面から経営を支え企業価値向上を実現してまいります。ステークホルダーの皆さまには当社グループの取り組みに引き続きご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。