

中期経営計画 2026～2028年度

2026.5.13

1. 前中期経営計画（2023～2025年度）の目標値達成状況
2. 前中期経営計画（2023～2025年度）の達成状況と課題
3. 事業環境認識
4. 新中期経営計画（2026～2028年度）の位置付け
5. 新中期経営計画サマリー
6. 新中期経営計画の主要な戦略
7. 新中期経営計画の財務・非財務目標
8. Appendix

1. 前中期経営計画（2023～2025年度）の目標値達成状況

- 財務目標4項目と非財務目標6項目の全てにおいて目標を達成

財務目標		前中計目標	'25年度実績
成長性	経常利益	1,450億円	1,896億円
効率性	ベース経費率 ^{※1}	40%程度	37.0%
収益性	ROA ^{※2}	1.7%以上	2.1%
健全性	自己資本比率	10%以上	11.1%

※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 GHG排出量：単体は2022年度にネットゼロ達成。グループ連結ベースはGHG排出量の集計中であり、J-クレジットによる自主的オフセット、非化石証書活用により達成見込

非財務目標	
GHG排出量 ^{※3}	目標 ネットゼロ >>> 達成 ネットゼロ
サステナブル関連ビジネス ^{※4}	目標 2020～2025年度累計 1兆円 >>> 達成 1兆円
電子契約数	目標 4.2万件 >>> 達成 8.0万件
教育費	目標 6億円 >>> 達成 7億円
女性管理職比率	目標 15%以上 >>> 達成 16%
男性育児休暇取得率 ^{※5}	目標 100% >>> 達成 105%

※4 お客様の脱炭素化推進など、気候変動をはじめとする社会課題解決に貢献するビジネス
 ※5 過年度に配偶者が出産した社員が、当期に育児時休業等を取得することがあるため、取得率が100%を越える場合がございます

2. 前中期経営計画（2023～2025年度）の達成状況と課題

- 前中計の戦略は計画通り推進できた一方、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

	前中計の達成状況	前中計で見た課題
新たなコア ビジネスの創造	<ul style="list-style-type: none">● インオーガニック戦略推進によるビジネス領域拡大を実現● 資産回転推進による売却の多様化、収益拡大を実現● 蓄電池事業等、GHG削減に繋がるインフラ事業を推進	<ul style="list-style-type: none">● アセットマネジメントビジネスの強化● 新規ビジネスを次なる収益の柱として確立させる
既存ビジネスの 抜本的な変革	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 海外ビジネスの連携強化● AI利活用とガバナンスの両立
更なる 社会課題の解決	<ul style="list-style-type: none">● 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● プロボノ活動、従業員寄付プログラム等に取り組み	<ul style="list-style-type: none">● 社会価値創造と経済価値拡大をオーバーラップさせた ビジネスの更なる拡大
経営基盤の確立	<ul style="list-style-type: none">● 人材育成投資拡大● 流動性リスク管理の高度化など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	<ul style="list-style-type: none">● 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

3. 事業環境認識

- 事業環境は急速に変化し、当社に与える影響も多様化

事業環境認識



- 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



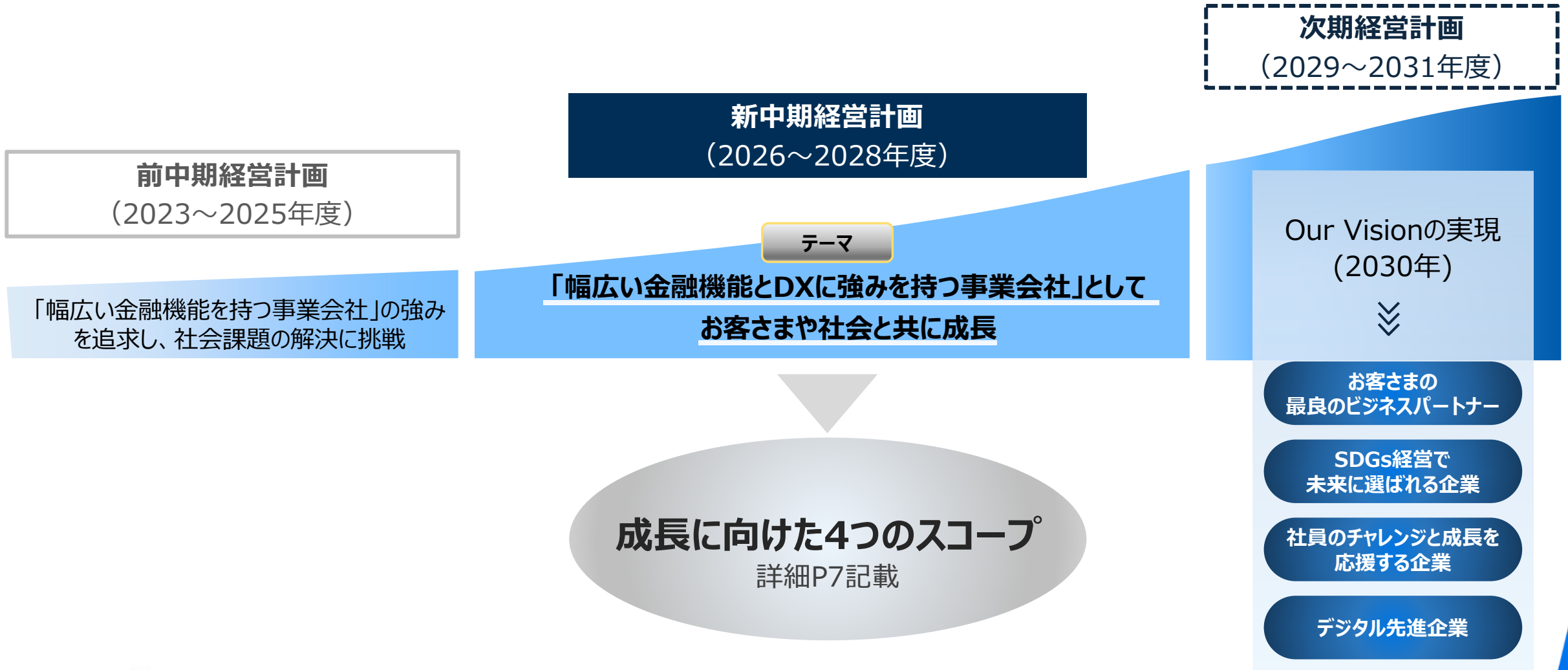
- 欧米の物価や金利の先行きに注目
- インフレ耐性のあるオルタナティブ投資ニーズ増加
- 海外リース市場は拡大傾向

トップリスク

リスク分類	トップリスク
地政学リスク	<ul style="list-style-type: none">➢ 軍事的緊張の高まり、紛争激化➢ 米政権の強硬施策
市場リスク	<ul style="list-style-type: none">➢ 国内及び海外における財政赤字拡大➢ 突発的な資金調達環境の悪化、金融危機の顕在化
信用リスク	<ul style="list-style-type: none">➢ 日本経済の長期的停滞
法務・規制・ガバナンスリスク	<ul style="list-style-type: none">➢ 法規制の変更➢ 法令違反、コンプライアンス態勢整備不備➢ 当社グループおよび投資先のガバナンス不全
その他リスク	<ul style="list-style-type: none">➢ サイバー空間における脅威増大➢ 深刻な感染症の流行、大規模地震発生等の災害の増加

4. 新中期経営計画（2026～2028年度）の位置付け

- 2030年の**Our Vision（私たちの目指す姿）**の実現に向けて、新中計期間にてレベルアップ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、足許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



5. 新中期経営計画サマリー

- 新中期経営計画では4つのスコープと10の戦略に取り組む

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

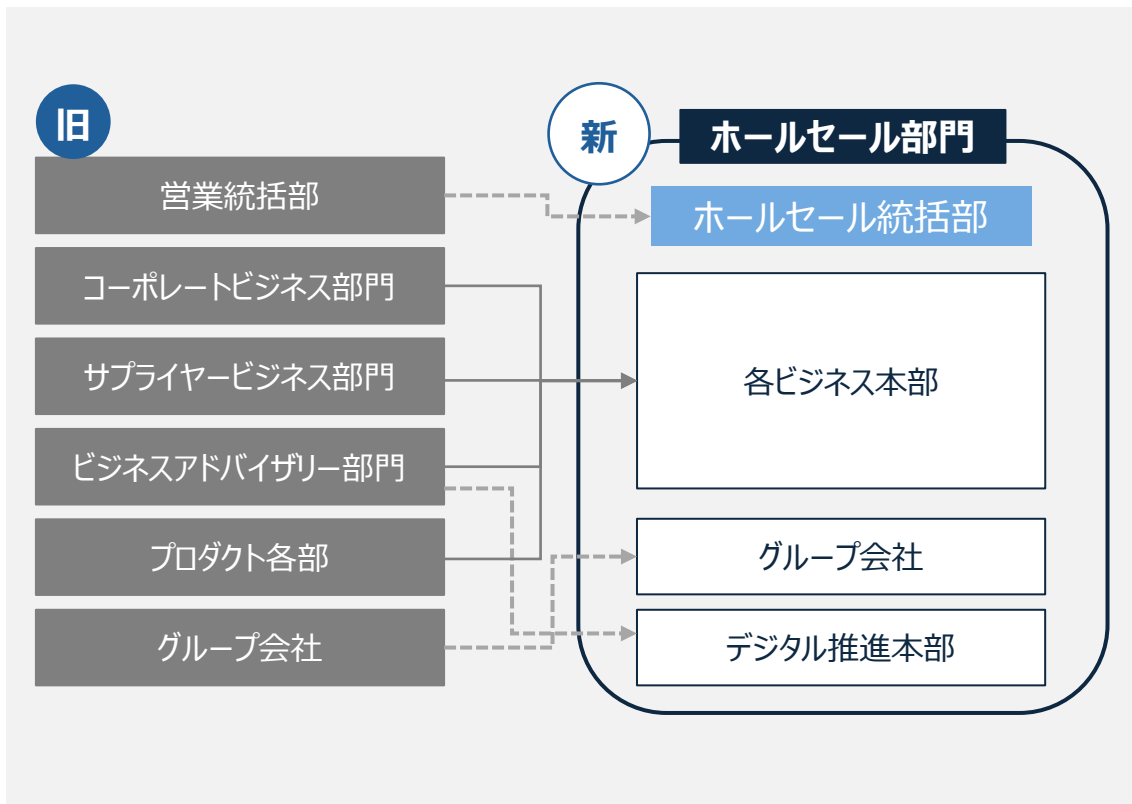
※オルタナ資産：オルタナティブ資産 AM：アセットマネジメント

6. 新中期経営計画の主要な戦略

グループ会社を含めた国内ビジネスの一体運営

- 国内ビジネス部門間の連携を強化する目的で、対象となる部門を統合し「ホールセール部門」を新設
- ホールセール部門内の連携のみならず、他部門やグループ会社、株主、パートナー等との連携を促進

■ 組織体制



■ 戦略

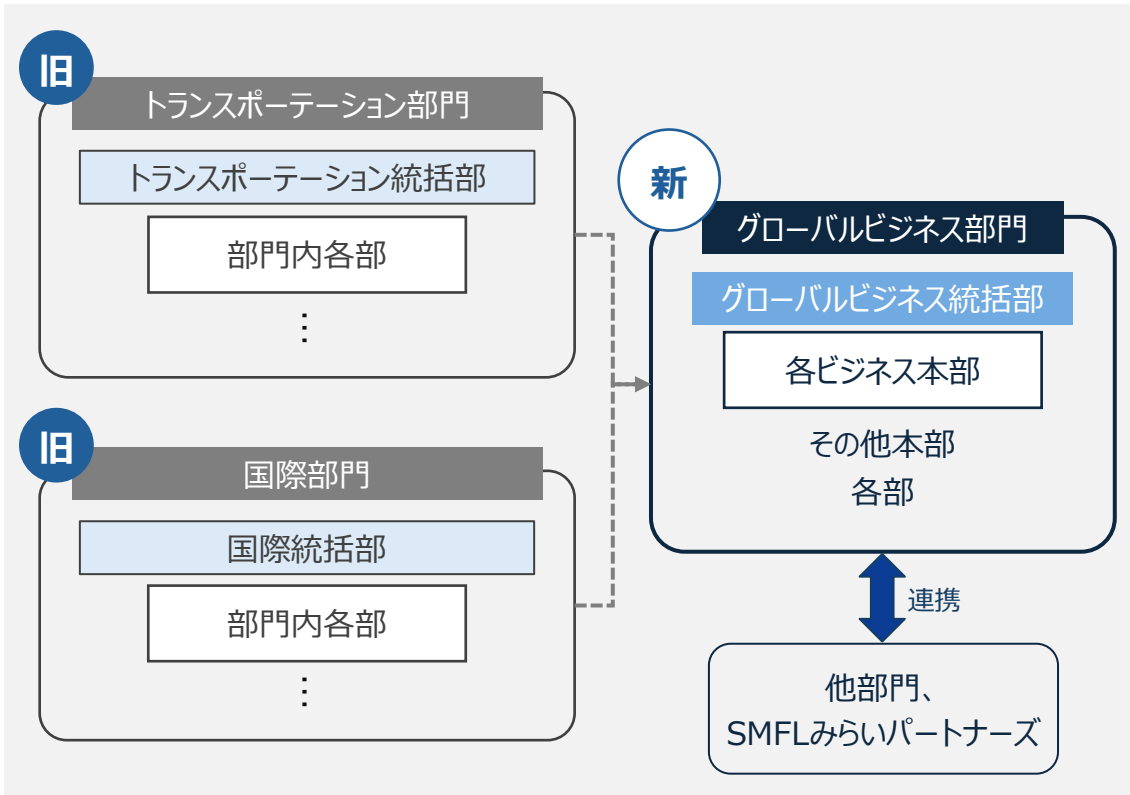
戦略	内容
コアパートナーとの連携	<ul style="list-style-type: none"> ➤ コアパートナーの創出 ➤ 既存パートナーとの連携強化
社内における連携	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 部門内の連携強化 ➤ グループ会社との協働・共創 ➤ グローバルビジネス部門との連携強化
収益基盤構築	<ul style="list-style-type: none"> ➤ DXソリューション・補助金対応等コンサルティング・財務ソリューション等強化 ➤ 新規ビジネスの創出
経営基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ガバナンス強化 ➤ 人的資本強化

6. 新中期経営計画の主要な戦略

グローバルビジネス体制の抜本的変革

- ▶ グローバルビジネスの知見やリソースを集約するため、トランスポーター部門と国際部門を統合し「グローバルビジネス部門」を新設
- ▶ 他部門やグループ会社、株主、パートナー等との連携を従来以上に高め、全社最適の観点で戦略を推進

■ 組織体制



■ 戦略

戦略	内容
戦略の統一	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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

6. 新中期経営計画の主要な戦略

株主・パートナーと連携してのオルタナ資産AM拡大

- 資産回転型ビジネスを更に加速
- 航空機や不動産等のオルタナティブ資産について、アセットマネジメントビジネスを本格化

	<div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; display: inline-block;">継続</div> 資産回転型ビジネスの加速・推進	<div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; display: inline-block; background-color: #ffc107;">本格化</div> オルタナティブ資産アセットマネジメント ビジネス拡大
取組目的	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  リース債権 </div> <div style="text-align: center;">  航空機 </div> <div style="text-align: center;">  ヘリコプター </div> <div style="text-align: center;">  船舶 </div> <div style="text-align: center;">  不動産 </div> <div style="text-align: center;">  インフラ </div> <div style="text-align: center;">  環境エネルギー関連 </div> </div>	
考え方・施策	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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





6. 新中期経営計画の主要な戦略

社会価値創出に向けた取り組みの深化

- 社会の脱炭素化、廃棄物抑制やモノの再資源化を引き続き推進
- 持続可能な社会の実現に貢献するため、事業を離れた社会課題解決への取組を推進

■ GX実現に向け、CN×CE×DX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ノウハウを掛け合わせ、社会価値の創造と経済価値の拡大をオーバーラップさせる事業を創出

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	

※GX:グリーントランスフォーメーション CN:カーボンニュートラル CE:サーキュラーエコノミー DX:デジタルトランスフォーメーション

■ 事業を離れた社会課題解決を推進



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

取り組み社会課題テーマ・支援
先団体を共に拡大

社会貢献の拡大

従業員参加
機会の拡大

プロボノ活動の選択肢拡充

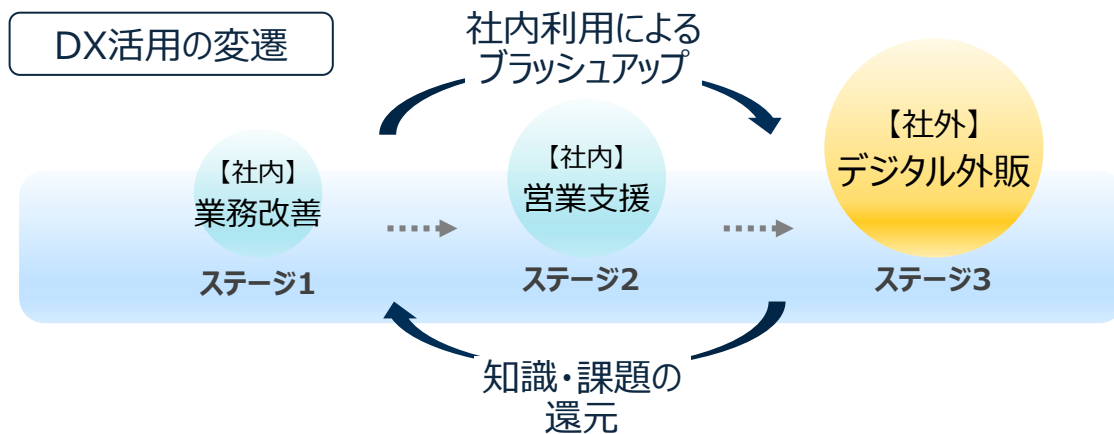
6. 新中期経営計画の主要な戦略

AI・デジタルを最大限に活用した付加価値の創出

- 内製DXソリューションの一つである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を用いた内製DXソリューションによる業務効率化を推進するとともに、ノウハウや成功事例を蓄積し、外販に繋げる

■ 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**」及び「**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



■ AI戦略 ～AI Transformation～

社内AI推進

- **業務特化型**：
内製AIモデルやシリコンバレー等の最先端の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

▶ 外販へ

+

AIガバナンス

- **AI委員会の設置**：
AIの取組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

6. 新中期経営計画の主要な戦略

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

➤ 持続的成長に向けて、2026年度は監査役会設置会社への移行、独立社外取締役の招聘、CxO制の導入等を実施

■ 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

■ 導入するCxO

CEO (E : Executive)	最高経営責任者
CFO (F : Financial)	最高財務責任者
CSO (S : Strategy)	最高戦略責任者
CTO (T : Transformation)	最高変革実行責任者
CRO (R : Risk)	最高リスク管理責任者
CCO (C : Compliance)	最高コンプライアンス責任者
CHRO (HR : Human Resources)	最高人事責任者
CIO (I : Information)	最高情報責任者
CISO (IS : Information Security)	最高情報セキュリティ責任者
CAE (AE : Audit Executive)	最高内部監査責任者

◆ 2026年3月9日付プレスリリース参照

7. 新中期経営計画の財務・非財務目標

財務目標

	財務指標	'25年度実績 (1米ドル=159.90円)	'28年度目標 (1米ドル=150円)
成長性	経常利益	1,896億円	2,200億円
	当期純利益	1,201億円	1,250億円
効率性	※1 ベース経費率	37.0%	40%程度
収益性	※2 ROA	2.1%	2.0%以上
	ROE	10.2%	10%以上
健全性	自己資本比率	11.1%	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 お客さまの脱炭素化推進など、気候変動をはじめとする社会課題解決に貢献するビジネス

※4 従前の2029年度迄の目標を2030年度に見直し

非財務目標

重要事項 (マテリアリティ)	目標
地球環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 連結GHG排出量： 2050年カーボンニュートラル (2030年度までにScope1,2を2024年度比で42%削減) ● Scope3削減に寄与する目標： 2030年度までに航空機新型機材比率80%以上/SMFL+SMFLみらいパートナーズ保有不動産のScope3カテゴリ13の算定、開示 ● 社会のGHG削減に寄与する目標： 2030年度までに国内太陽光持分発電出力 1.5GW
社会との共生	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナブル関連ビジネス：※3 2030年度までの5年間で契約額 累計1兆円 (2020年度からの累計額2兆円) ※4 ● 地域コミュニティとの共生と次世代を担う子どもたちの貧困・格差解消に向けた取り組み継続
多様性と人権	<ul style="list-style-type: none"> ● 女性管理職比率：2030年度に20%を達成 ● 男性育児休暇取得率：100%を継続 ● 有給休暇平均取得率：90%以上を継続
イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> ● エンゲージメントサーベイ スコア：70以上を維持 ● 注力分野（グローバル、ファイナンス等）の研修修了人数： 2028年度までの3年累計 3倍以上 (2023~2025年度比) ● DXソリューションの提供社数：3,500社を達成
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 監督機能の実効性の更なる向上および適正かつ効率的な執行体制の強化 ● コンプライアンス意識向上に資する取り組み継続

Appendix①「SMFL Way（理念体系）」の見直し

- 当社経営理念、経営方針、価値観、基本姿勢を体系的に示した「SMFL Way」のうち、「Our Value（私たちの価値）」を改定

背景

事業の規模や領域の拡大に伴い、当社の組織基盤においても、風土・カルチャーの変化および役職員の多様化が進展

目的

グループ全役職員に共通する最も重要な価値観である「Integrity」を、拡大したビジネス領域においても引き続き定着させることを目的に改定

SMFL Way

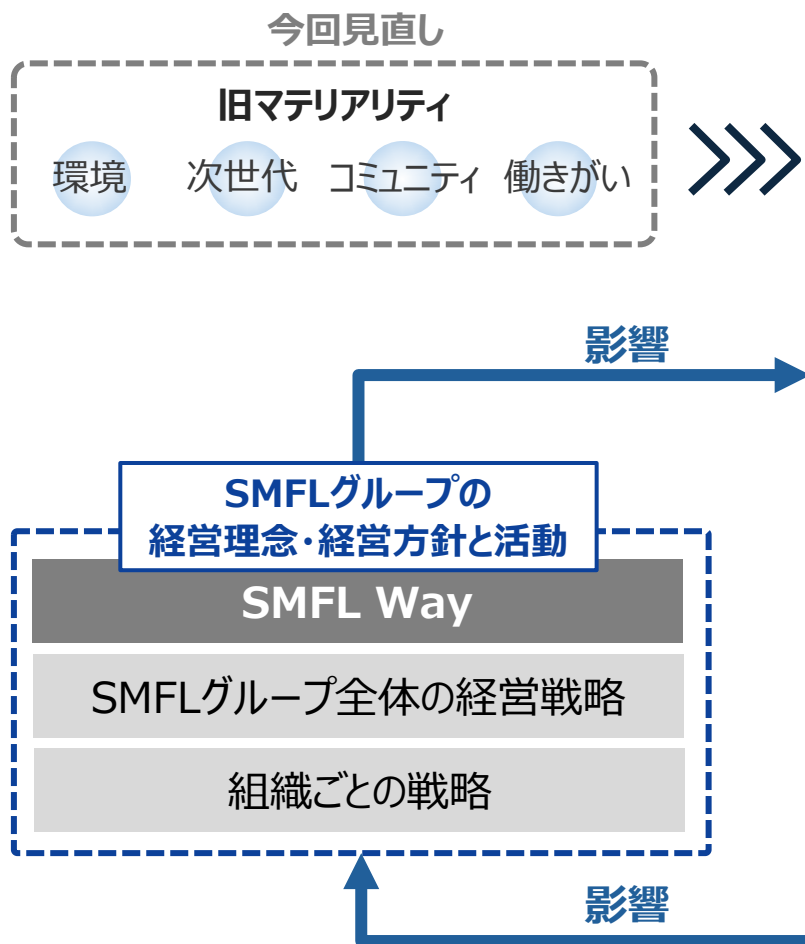


Our Value

Integrity	プロフェッショナルとして高い倫理観を持ち、公正で誠実に行動します
Customer First	常にお客さま視点で考え行動します
Proactive & Innovative	進取の姿勢をもって変化を先取り、新たな価値の創造に挑戦します
Speed & Quality	迅速で質の高い意思決定と業務遂行により、最良のサービスを提供します
Team SMFL	多様性に富んだ組織の下で互いを尊重し、チームSMFLの総力を結集します

Appendix② 重要事項（マテリアリティ）の策定

- 重要事項（マテリアリティ）を「当社グループおよび社会の持続的な発展において重要な事項」と定義し、5つの項目に見直し
- 当社グループ全体での共有と推進の強化を図るため、項目ごとに「目指す姿」と「重要事項KPI（非財務目標）」を設定※1



SMFLグループの重要事項（マテリアリティ）と目指す姿

当社グループ及び社会の持続的な発展において重要な事項

