

2025 年 3 月期 決算説明会における主な質疑応答

- (Q) 2026 年 3 月期の業績予想について、米国の関税政策による影響以外にアップサイド、ダウンサイドとなり得る要素があれば教えて欲しい。加えて、国内外の金利水準をどのように織り込んでいるのかについても教えて欲しい。
- (A) まずアップサイドについて、2025 年 3 月期の業績を牽引したロジスティクス・航空セグメントで好況が続くことによる稼働率の上昇やアセット売却益の増加の可能性がある。
- 一方、ダウンサイドについて、米州のトラックファイナンス事業の外部環境は非常に不透明な状況が続いていることから既にある程度の費用・損失を計画に織り込んでいるものの、場合によってはその事業でダウンサイドが起り得ると考えている。その他、米国関税の影響を明確に見積もることができないため数値として織り込んでいないと申し上げたが、特定のセグメントで実行高の減少や稼働率の低下が起り得ると考えている。
- 金利に関しては、資金調達コストをお客様のリース料に反映させていただいているため、若干のタイムラグは生じるが、資金調達金利の上下が当社業績に大きな影響を与えることはないと考えている。ただし、欧米では足元利下げ局面にあり、この局面では利幅が一時的に広がることが期待できるかもしれない。一方で、日本ではおそらく引き続き緩やかな金利上昇にとどまると考えているため、お客様にご負担いただくよう交渉できる時間は取れるのではないかと考えている。
- (A) 付け加えると、地政学的リスク(紛争リスク)もダウンサイド、アップサイドの要因になり得る。例えば、昨今ロシア・ウクライナ、中東、インド・パキスタンなどで紛争が起きているが、航空業界では今でもロシア上空を飛行できなかつたり、欧米の航空会社がニューデリーの発着便を減らしたりしている。このように紛争が起きますと航空機の便数が減るため、当社の航空機や航空機エンジンの稼働率が落ちることも考えられる。もちろんリース契約はある程度長期間にわたっているためすぐに影響が出るわけではないが、コロナ禍で航空業界が壊滅的な打撃を受けたように、紛争の程度によってはダウンサイドがある。一方で、アップサイドとしては海上コンテナリース事業で実際に起きたことだが、紛争によって運河や海峡が閉鎖されるとコンテナが海上に滞留するため、コンテナの需要が高くなる。このようにアップサイド、ダウンサイドの両面が考えられるが、今起こっていることや将来的な台湾有事などの地政学的リスクを注視して、適切に対応していくことを考えている。

(Q) 不動産セグメントでは、2025 年 3 月期のアセット関連損益が 400 億円強と非常に大きかったが、2026 年 3 月期のアセット関連損益はさらに増加する計画となっており、セグメント資産残高の水準に対して回転が速い印象を持っている。このセグメントでのアセットの回転の実績に対する評価と、次期中計以降を見据えたうえでの今後の考え方を教えて欲しい。

(A) [決算概要資料 P.6](#) に示しているとおり、アセット関連損益に非常に大きな金額の御幸ビルディングの売却益を含んでいるが、御幸ビルディングに関する一連の取引として特別損益の方でも御幸ビルディングの株式譲渡損失を含んでいる。このページで㉠、㉡、㉢と吹き出しで示しているとおり、この 3 つを合わせると税後利益ベースで 70 億円の増益効果があった。そのため、この 1 件で非常に大きな利益が出たわけではないことをご理解いただきたい。

今後に関して、不動産セグメントではアセットから得られるインカムゲインとアセットを回転させて得るキャピタルゲインのバランスを取りながら収益を上げていく。現在はキャピタルゲインの割合がやや大きい状況だが、次の中計に向けてインカムゲインに貢献するようなアセットをもう少し積み増してボラティリティを下げながら収益全体を増やしていくことを考えている。ただし、今まさに次の中計の検討を行っているため、おそらく来年の春頃に明確な方向性をお示しできると考えている。

(Q) 米国の関税政策による純利益の下振れリスクは相当程度高いと見ているか、また、どの程度の下振れ幅が生じ得ると見ているかを可能な範囲で教えて欲しい。

(A) 米国の関税政策による純利益へのインパクトについては、状況が日々変わっているため算出することが難しく、今回は数値を開示することを差し控えた。その点については、ご理解いただきたい。

- (Q) 2026 年 3 月期に予定している子会社の決算期変更による影響額はどの程度か。
また、2026 年 3 月期の前期比増益要因の説明(決算概要資料 P.24)で、航空セグメントに関する記載が無いが、この 1-2 年に比べて今期の業績の伸びは鈍化するということか。
- (A) 子会社の決算期変更による影響に関して、2025 年 3 月期では航空機リース子会社 JSA の決算期を変更し、合わせて約 94 億円(税後)のプラス影響があった。今期に決算期の変更を予定している 3 社の影響を合わせると、JSA と同程度かやや多めの影響を想定している。航空セグメントについては、マーケットが非常に良い状況が続いている。需要の面では 2024 年度の旅客数はコロナ禍前の水準をようやく上回った。一方、物流の混乱やボーイング社のトラブル、一部のエンジンモデルの不良などにより供給サイドはやや引き締まっている。前期から既に好況であることに加え、JSA の決算期変更影響の剥落により、今期の航空セグメントでは大きな増益を見込めないので増益要因として記載していないが、マーケットと当社業績の双方において大きく悪化することも見込んでいない。
- (Q) カスタマーソリューションセグメントの 2026 年 3 月期予想の純利益および ROA が前期に比べて大幅に伸びる背景を教えて欲しい。
- (A) まず昨年度の国内リース市場は前年度比 10%の契約高増となり、マーケット環境は回復傾向にある。加えて、当社固有の話として 2025 中計の最初の 2 年間で行ってきた「種まき」の成果が中計 3 年目である今期に現れる状況になってきた。カスタマーソリューションセグメントにおいては、他の事業セグメントのように大口の投資や資産売却などによる増益を狙うのではなく、細かな取り組みの積み上げによってこれだけの増益を実現する計画になっている。
- 大まかにまとめると、主な取り組みとして 3 つの柱で増益を計画している。
- 1 つ目は、従来ファイナンス領域での資産の積み上げ。マーケットの追い風による積み上げに加え、従来から収益性の高い不動産分野、半導体分野、販売金融分野をリースアップした資産の売却益も含めて伸ばしていく。
- 2 つ目は、高付加価値分野。中古機器販売での半導体関連のリファービッシュによる売却益の向上、ヘルスケア分野での地域医療課題に対する知見の提供によるフィービジネスの創出、PC 関連での導入から廃棄までのライフサイクルマネジメントによるフィービジネスの拡大など。このように、これまで以上にアセットの回転にフィービジネスを組み合わせることで収益性を向上させる。
- 3 つ目は、新事業の展開。昨年度に様々なリリースを発表しているとおり、たとえばロボティクス分野において、スタートアップとの協業によるサブスクリプションなどのマーケットへの導入が始まっており、これらを伸ばしていくこと。あるいは IoT を活用したファークリフトのサービスなど DX を活用した複数の実証実験も始まっており、このような取り組みをマーケットに投入していくこと。
- これらの 3 つの柱の取り組みを組み合わせ、純利益で 69 億円の増益を計画している。

- (Q) トランプ政権の関税以外の政策によって、海外地域セグメントの米州地域や環境エネルギーセグメントの事業見通しに変化が生じていないか、また、事業戦略の修正が必要になっていないかについて教えて欲しい。
- (A) 環境分野は世の中全体の流れとしてやや鈍化傾向が見られる。脱炭素に向けた長期的な方向性は変わらないと考えているが、世の中の流れを踏まえて投資と収益のバランスを考えていかなければならない。また、先ほど申し上げたように地政学的リスクも注視しており、いくつかの懸念事項に関して次期中計の検討の中でしっかりと対応していく。
- (A) 補足すると、米州運送セクターの市況の見通しを昨年の決算公表時よりも厳しくしている。昨年の決算公表時には、2024 年の後半には底を打って回復していくと見ていたが、実際はそうならなかった。今回は、市況の回復は当面の間見込めず、回復には時間を要する見通しとしている。一方で、当社の貸倒関連費用については、案件を仕込んだタイミングが古い契約が落ちていき、採り上げ基準を厳格化した契約にどんどん入れ替わることで貸倒関連費用は減っていくと考えている。ただし、トランプ政権の政策の影響で米国の景気が悪化する可能性がある。そして、この運送セクターは景気悪化の影響を受けやすいため、貸倒関連費用の改善ペースが鈍るリスクがある。
- (Q) カスタマーソリューションセグメントでは 2027 年 3 月期以降も今期と同水準の増益が持続するか。
- (A) 2027 年 3 月期以降については次期中計の検討の中で議論していく。ただし、カスタマーソリューションセグメントは当社のベースとなるセグメントのため、しっかりと成長させていきたい。ただし、大きなボラティリティを持っている、あるいは持つようなセグメントではないので、緩やかな成長を描いていくことになると思う。一方で、このセグメントは顧客基盤を活かした新事業創出も担っており、将来的に新しいセグメントとなるような事業が生まれてくることを考えると、大きな利益を期待しているセグメントとも言える。
- (A) 補足すると、カスタマーソリューションセグメントは、全社連結のセグメント資産 11 兆円のうち、3 兆円を占める大きな基盤。このセグメントの ROA は 2022 年度に 1.1%であったが、資産 3 兆円の中身を収益性の低いものから高いものへと徐々に入れ替えていくことで、収益額・収益性の向上を進めている。[決算概要資料 P.35](#)にある通り、実績としても現れてきており、ペースにでこぼこはあると思うが、収益額・収益性の上昇トレンドは続いていくと考えている。

- (Q) [決算概要資料 P.35](#)に記載の海外地域セグメントの2026年3月期セグメント利益予想について、このセグメントの貸倒関連費用が今期大幅に減少する見込みだと[同資料の P.24](#)から推測できる。それにしても増益額が少ないように思うが、その理由を教えてください。
- (A) 海外地域セグメントにおいて、一部地域で足場固めの費用の発生を見込んでいる。米州地域での貸倒関連費用は減少し、また欧州地域も手堅く推移し前期比微増となる見込みであり、これらを総合すると[決算概要資料 P.35](#)に記載の予測値となる。
- (Q) 海外地域セグメント欧州地域の2025年3月期のROAがカスタマーソリューションセグメントよりも低い水準にあることについて、経営としてどのような課題認識を持っているか。
- (A) その点については課題認識しており、議論しているところ。欧州地域は非常に競争が厳しい状況が続いており、特にコアビジネスの1つである消費者金融ファイナンス事業では現地の銀行との競争によりマージンが取りにくい環境がここ最近続いてきた。ただし、欧州の景気成長のスピードが鈍化してきている中、強力な競合相手だった銀行がだんだんとマーケットから退出してきている。そのような中、マージン競争に陥らずに顧客への提供サービスのクオリティを維持・向上させることで、収益性は改善していくと見込んでいる。
- (A) 補足すると、まず前提として、当社の海外ビジネスは海外地域セグメントに加えて、航空、ロジスティクス、環境エネルギーセグメントで行っている。これら海外ビジネスの資産、純利益は全社連結の約6割を占める。その中で海外地域セグメントに限定すれば、資産ベースで海外ビジネスの約半分（つまり、全社連結の約3割）を占める。対して、[決算概要資料 P.35](#)を見ると、海外地域セグメントの利益貢献は資産の大きさに比して非常に小さく見えてしまう。しかし、このセグメントは経営統合直後の2021年、2022年には、欧州・米州を主体に、一過性の要因を除いて240億、290億円程度の利益を計上していた。現在は米州の運送セクターの市況悪化により収益力が落ち込んでいるが、欧州のマージン回復に加えて、米州を早期に立て直すことで以前の収益水準に戻したいと考えている。

- (Q) [決算概要資料 P.37](#) の右側に記載しているような大口の投資案件について、過去と比べて投資案件のパイプラインが出てくるスピード感、規模感、クオリティに変化は生じているか。2025 中計で推進している「組織横断での重要なテーマ」や「変革を促す仕組み」などが投資案件のソーシングに影響しているかどうかを聞きたい。
加えて、そのスピード感、規模感、クオリティに対するマネジメントの評価も教えて欲しい。
- (A) [決算概要資料 P.37](#) の右側に直近の投資案件を記載しているが、これ以外にも投資案件はたくさん実行しており、ここには目立って大きな案件だけを載せている。当社の自己資本の水準を踏まえると、ここに記載されているような 1 件あたり 1,000 億規模の大口の投資案件を年に 1-2 件重ねていくということが理想的と思っており、その意味では現状の大口投資のスピード感は妥当だが、もう少しできるとも考えている。 -
なお、このページの右側の一番下に行に書いているが、JSA によるエアバスへの航空機 50 機の発注の規模感は数千億円単位になる。デリバリー自体は 2031 年以降と先であるが、このようなデリバリー（投資実行）のタイミングも踏まえながら、毎年の投資案件を検討していくということになる。
- (Q) 当社は資本水準を調整するような自己株式取得や特別配当という選択肢を取りづらいと認識している。その中で、資本コストを安定的に上回っていくには ROE 目標が 10%では不足していると考えている。次期中計で ROE の目標水準を引き上げるか否かなど、ROE に対する経営の問題意識について教えて欲しい。
- (A) 自己株式取得や特別配当などの短期的な ROE 向上策を取るつもりはあまりない。資金調達が生命線のノンバンクとしては財務健全性と資本収益性をバランスしながら、ROE を持続的に高めることが重要。2025 中計を含む「ホップ・ステップ・ジャンプ」の 10 年間の時間軸で考えると、現在は事業ポートフォリオ変革の途上であり、ビジネスモデルの進化・積層化のもとで中長期的にリスク・リターンを高めているところ。インカムゲインに対するキャピタルゲインの比率が高まったり、安定基盤であるカスタマーソリューション、海外地域セグメントの収益に対して、ボラティリティが相対的に高い航空、ロジスティクス、不動産セグメントといった専門事業セグメントの収益比率が高くなっているのも、まさに事業ポートフォリオが変化している状況を示している。また、前期に実行した投資案件のような大口の成長投資も今後予定しており、その原資も必要になる。今は自己資本が少し厚めになっているが、ホップ・ステップ・ジャンプと進んでいくにつれてリターンが向上し、ROE も上昇していくイメージを持っている。
また、リスクを取っていくことになると資本コストも高くなっていくので、ROE の目標水準が 10%で良いのかという議論も既に社内に出てきている。まずは 10%を達成することが最初のステージであり、早期に実現させたうえで中長期的にどの程度までを目指していくのかは、次期中計の検討の中で今まさに議論している。

以 上