

2021年3月期決算に関する主な質疑応答

- (Q) 統合新会社の株主構成について、3月時点では三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)が20%程度、三菱商事が18%程度という見通しが示されていたが、統合新会社発足時の比率は異なっている。これは当初の想定通りなのか。また、日立製作所の持分法適用会社ではなくなったが、同社とのビジネス上のシナジー追求についてどのように考えているのか。
- (A) MUFG(連結子会社保有分を含む)が20%程度、三菱商事が18%程度という当初想定に変更はない。当社はMUFGと三菱商事の持分法適用会社という位置づけ。日立グループとの取引が当社にとって非常に重要なものであることに変わりはない。日立グループとの協働を行う組織は、引き続き重要な組織として注力。人財の交流等も継続していく。
- (Q) 2022年3月期業績予想について、経営統合に伴うのれんの影響は織り込まれているのか。
- (A) 経営統合に伴うのれんの金額は現段階では確定していないが、当社決算に大きな影響を与える数字にはならない見込み。1Q決算発表の頃には説明ができるだろう。
- (Q) 政策保有株式の売却について、2021年3月期実績では売却益が約100億円計上されており、2022年3月期業績予想でも特別損益が前期比+41億円との見込みが示されている。今後の政策保有株式の売却方針および利益への影響について教えて頂きたい。
- (A) 旧三菱UFJリース(MUL)では、前中計からポートフォリオの見直しを行っており、ノンコア資産はグループ会社等も含めて整理してきた。そのなかで政策保有株式の売却も進めてきたが、大口が一部残っており、2021年3月期、2022年3月期において売却を進めている。2023年3月期以降については大きな売却はない見込み。

- (Q) 2022年3月期業績予想における経費（前期比+179億円）は、「海外拠点を中心とした営業活動推進に伴う費用の増加等」との説明であるが、具体的な内容は。また、2023年3月期以降は剥落するのか。
- (A) 経費は、業績が回復し営業活動が活発化することに伴い増加するものとして織り込んでいる。2022年3月期業績予想は、3月までに旧両社でそれぞれ積み上げたものを、経営統合後に全体調整して策定している。各事業部門・本部の申告数値を尊重して策定しているが、直感的にはこれほど経費は使わないのではないかとみており、今後、精査をしていく。
- (Q) コロナ影響により2021年3月期は出張ができなかったと思うが、2022年3月期業績予想にはその反動増もある程度織り込んでいるのか。
- (A) 出張費だけではないが、大枠の考え方はご認識の通り。コロナ禍前にやっていなかったことを、新たに多くの費用をかけてやろうとしている訳ではない。
- (Q) 2021年3月期実績について、両社の単純合算値を資料3ページに参考値として掲載しているが、この参考値は統合新会社の実態値に近いのか。また、1Q決算以降での前期比較の数値は、2社を同じ会計基準（日本基準）で合算した数値となるのか。
- (A) 2021年3月期実績の単純合算値は、会計基準が日本基準とIFRSで異なるものの、実態と殆ど変わらないものをご認識頂きたい。
また、2022年3月期1Q決算以降の開示において、会計基準を合わせた前期比較を行うかどうかはこれから検討していく。
- (Q) 統合新会社のセグメントはどうなるのか。また、どのセグメントが2022年3月期以降の利益を牽引する見通しか。
- (A) 経営統合前の数年に亘り旧両社で議論をしてきたなかで分かったことは、事業領域が想像以上に重複していないということ。そのため、現時点で営業組織は旧両社のものを併存させている。したがって、基本的に旧両社のセグメントを踏襲する考え。ただし、旧両社で取り組んでいる環境・エネルギー事業については合算してお示しすることを考えている。
収益貢献は全ての分野に期待しているが、2022年3月期に関しては、昨年度にコロナ影響で不調だった分野の挽回の寄与が大きいものとみている。旧MULであれば航空や国内カスタマービジネス、旧日立キャピタル（HC）であれば欧州事業の回復に期待している。

(Q) 1Q 決算以降のセグメント区分について、旧 MUL の 7 セグメントと旧 HC の 5 セグメントを足し合わせ、合計 12 程度のセグメントとなるイメージか。

(A) 日本に関しては事業分野ごとに分ける形を想定しているが、1Q 決算発表までには内容を固めてお示ししたい。旧両社のセグメント区分をそのまま並列するよりは、多少粒度の細かいレベルになるかもしれない。

(Q) どの事業分野の回復・成長が 2022 年 3 月期の業績を牽引するとみているか。また、コロナ影響の大きかった航空事業について、事業環境の見通しを教えてください。

(A) 前期 (2021 年 3 月期) 対比の数字ではコロナ影響の大きかった分野の回復を期待している。また、資料 17~19 ページで各事業の今期の事業戦略をお示ししているが、いずれも従来とは違うこともやろうとしている。

例えば、パートナーとの協働ビジネスや、データベースマーケティングといった新たなビジネスの創造に力を入れていく。コロナ影響や世界的な脱炭素の動きなど世の中が激しく変わっており、それに伴ってお客さまやパートナー企業が大きく変わろうとしているなかで、当社としてどのように関与していくか、社会やお客さまの役に立っていくかが重要な課題。

来年度以降あるいは新中計に繋がっていく新たな事業の芽を出していくためにも、各事業部門・本部ともに色々と作戦を立てており、今期はそれを確りと実現することが非常に重要と考えている。

マクロ環境の見通しに関しては資料 22 ページにお示しの通りであり、2021 年は 2020 年に比べると回復するものの、完全にコロナ禍前の水準に戻る訳ではない。航空機マーケットに関してもコロナ禍前の状態に戻るとは考えていない。

航空関連の業界団体である IATA が 5 月上旬に発表したデータでは、2021 年の旅客需要の見通しは前年対比で 26%改善するが、2019 年に対してはまだマイナス 57%。この数字からも以前の旅客需要に戻るとは思っていない。回復するところは国内線や狭い地域での路線が中心で、長距離・国際線は多少遅れると思う。そうした意味では、ナローボディが全体の 9 割を占める当社のポートフォリオからすると、コロナ禍前の水準までは回復しないものの、今期はある程度の収益貢献を期待できると考えている。

- (Q) 新中期経営計画はどれくらいのタイミングで公表できる見通しか。
- (A) 今年度に関しては、まずは PMI が重要。「経営資源の最適化等のコスト面を中心としたシナジー」、「営業面のシナジー」、「統合によって創出される資本余力を活用したシナジー」を確りと実現していく戦略を固め、それを順次実現していく。
- まだ全社で議論していないが、個人的には今年度後半くらいから、環境分析を行うことから始めたい。年度後半になるとワクチンの普及や変異株の状況などを含めて様子が分かってくると思う。環境分析を行った上で、来年度には新中計をしっかりと固め、どこかのタイミングで発表することになるのではないかと思う。
- 旧両社の中計は引き続き有効。計数目標はコロナ影響が織り込まれておらず、変更しないといけないが、取組みたいことは変わらない。それに加え、ウィズコロナやアフターコロナを見据えて、さらに戦略を練っていく。2022年3月期の業績予想に関しては旧 HC における中計最終年度、旧 MUL における中計2年目をベースに、足元の環境変化を踏まえて更にレベルアップしていきたいと考えている。
- 今年度はまずは PMI に注力し、年度後半から中計の環境分析を始めると同時に2023年3月期の単年度計画を作り、そして統合新会社の新しい中計を考えていく、このようなイメージを個人的には持っている。
- (Q) 旧 HC の中計では、中計最終年度である2022年3月期に「税引前当期利益 550 億円」を掲げている。足元の状況からは達成は難しいとも思うが、いかがお考えか。
- (A) 2022年3月期の計画は、旧両社の中計を十分に意識した数値あるいは施策となっている。中計発表時は、2021年3月期に500億円近い数字になり、2022年3月期に550億円を達成する想定であった。2021年3月期見通しについては、コロナ影響を80億円程度織り込み385億円としていた。2021年3月期実績は425億円であり、80億円程度のコロナ影響、加えて、統合関連費用が30億円程度出たことを踏まえれば、単純計算では500億円を超える水準。環境・エネルギーやモビリティなどの中計で力を入れてきた重点事業が成果を挙げていることによる。
- 新しい経営環境で前提は異なるが、コロナ影響がなければ、十分に中計を達成できるラインには乗ってきたと思っている。

- (Q) 2022年3月期の1株当たり年間配当金予想について、下限が26円、配当性向の上限が40%、すなわちアップサイドもあるとのイメージを抱いたが、相違はあるか。
- (A) 配当については先ほどの説明の通り。上限、下限という考え方はない。中期の配当方針をお出しできていないなかであり、これまでの旧両社の配当方針、すなわち旧MULにおいては連続増配と配当性向30%台、旧HCにおいては配当性向40%程度を踏まえた上で、26円という数字にさせて頂いた。配当性向の水準というよりは、連続増配を踏まえた26円という水準が結果的に配当性向39.3%になったとご覧頂きたい。
- (Q) 統合関連費用は2023年3月期以降にも発生するのか。また、要した費用の効果はいつ対外発表できる見通しか。
- (A) 経営統合に関連してやらなければならないことはまだあり、統合関連費用が2023年3月期にゼロになることはないと思うが、2022年3月期に比べれば小さくなるとみている。2020年9月24日の経営統合発表時に、統合3年目(2023年度・2024年3月期)を目途に税引前当期純利益で100億円程度のコストシナジー等を見込んでいと申し上げた。つまり、3年目には統合効果がかなりの確度で実現できるということを想定して今回の経営統合を決めている。今年度、来年度に関してはPMIを確りと推進し、コストシナジーに加えて、営業シナジー、投資シナジーを可能なものから実現していくが、これらが目に見えた形で、相応の効果が出現するのは2024年3月期と考えている。

以 上