

2026年3月期 第3四半期決算説明会における主な質疑応答

開催日 :2026年2月17日(火) 11:00-12:00

回答者 :取締役 常務執行役員 佐藤晴彦

(Q) 海外カスタマー(米州)の与信コストが大きく低下している要因、および今後も継続的な改善が期待できるかどうかを教えてください。

(A) (回答者:佐藤)

これまで進めてきた与信管理の厳格化、スコアリングモデルの改善、米国のトラックディーラーとのジョイントベンチャーを通じた資産売却力の強化などの諸施策が奏功している。また、延滞率が高かった2021年度、2022年度の資産がブックアウトしてきたことや、ポートフォリオミックスの見直しが進み、問題が発生し始めた当初は米州事業全体の47%を占めていたトラックファイナンスの割合が35%まで低下してきたことも改善の要因である。期初計画時には今年度の与信コストが前年度の半分程度になると見込んでいたが、これまでのところ計画よりも大きい改善が実現できている。来年度も与信コストの改善はさらに進むと見ており、増益要因の一つになると考えている。

(Q) 新中計について現状どのような議論が行われているのか。どの程度の利益成長や資本効率をめざせるポテンシャルがあるのか、何かしらヒントを貰いたい。

(A) (回答者:佐藤)

新中計の議論はだいぶ進んでおり、今はまとめの段階にある。詳細については春の開示をお待ちいただきたいが、現中計で目標を達成できない見込みのROEについては、まずは当社が認識している資本コスト10%を上回ることが重要だと考えている。足元ではPBRが1倍を上回る状況が続いているが、これを恒常的に維持するためにはROEとPERの向上が必要。そのために、収益性の改善、資本の効率的な配分、事業別説明会等を通じた情報の非対称性の解消による成長期待の向上、株主資本コストの引き下げを進めることで、PBRの改善、ひいては株価の向上を図っていきたい。

(Q) 新中計では現中計と比べて金利水準やインフレなど前提条件に変化が生じているのではと思うが、注意して見ておくべきポイントはあるか。

(A) (回答者:佐藤)

金利水準に関して、外貨は低下傾向で、円貨は引き続き緩やかに上昇すると見ている。資金調達コストの上昇分はリース料に反映させていただいており、業績への影響はそれほど

大きくないと考えている。ただし、金利のある世界が久しぶりにやってきているので、営業部門も含めてお客さまとの会話を丁寧に進めていく必要がある。

インフレに関しては、特に日本で資産回転型ビジネスを進めている事業において、これからの金利上昇の影響を受ける可能性はあるが、今のところはまだ影響は出てきていない。仮に影響を受けるとしたら、資産の回転に合わせて収益性の高い資産を仕込んでいくことで打ち返していく必要がある。結局は、収益性の高い資産をより多く積み上げていくことが一番肝要だと考えている。

(Q) [決算概要資料 P.25](#) に記載のとおり、カスタマーソリューションは通期予想を下振れる見込みだが、収益実現をめざしている新サービスとは具体的にどのような取り組みなのか。

(A) (回答者:佐藤)

カスタマーソリューションでは、3つの施策を通じて今年度の成長をめざしている。1つ目が「ベース収益」の拡大。例えば、収益性の高い不動産リースや半導体分野での資産の積み上げと回転など、資産の積み上げを伴いながら収益性を改善させていく施策。2つ目が「高付加価値ビジネス」。例えば、半導体製造装置をリファービッシュして価値を高めて売却するビジネス、パソコンのライフサイクルマネジメントというお客さまのパソコンの調達から管理、売却までを一括で行うサブスクのビジネス、ヘルスケアでの収益性の高いビジネスなどで利益を積み上げていく施策。3つ目が「新サービス」。スタートアップを含むパートナー企業との協働ビジネスで、例えば、最近プレスリリースを出したロボティクス分野でのサブスクやIoTフォークリフトを活用したサービスなどがある。

現状の進捗を見ると、「ベース収益」の拡大は順調で、3Q累計実績での前年同期比増益の半分以上はこの施策が貢献している。一方、やや遅れているのが「高付加価値ビジネス」と「新サービス」。新しい取引の開発やローンチの芽は見えてきているが、本格的に加速していくのはもう少し後だと感じている。

(Q) 「高付加価値ビジネス」および「新サービス」の進捗が遅れている背景は。

(A) (回答者:佐藤)

いずれも期初に立てた目標がチャレンジングだった側面がある。例えば、「高付加価値ビジネス」の半導体製造装置のリファービッシュビジネスでは、国内の金利上昇や半導体分野での設備投資の下振れを背景に当初見込んでいたリファービッシュのオーダー数よりは下振れている状況。

また、「新サービス」の方は期初時点から非常にチャレンジングな目標であると認識しており、ある意味アップサイドに近い施策ではあった。パートナー企業との連携、協業は進んでいるが、やはり新しいものを世の中に出していくことの難しさがあった。

(Q) チャレンジングだと認識している目標をあえて社外向けに公表したのは、高い目標を掲げて注力していこうという社内向けのメッセージでもあったのか。

(A) (回答者:佐藤)

そのとおり。カスタマーソリューションは当社の大きな基盤であり、これからの新しい商売を作っていくインキュベーターとしての役割も担っている。そのため、このセグメントの変革を進めることが当社全体の変革を牽引していくことになる。社外に対しても、社内に対しても、「変革していかなければならない」という思いを伝えるために高い目標を掲げた。

(Q) 7つのセグメントそれぞれの来年度の業績の方向性について教えてほしい。

(A) (回答者:佐藤)

春の新中計公表に向けて議論を進めているところなので、7セグメント全てを細かく説明することは控えさせていただきたい。ざっくり説明すると、来年度は収益性の改善が進んでいるカスタマーソリューション、更なる貸倒関連費用の改善や構造改革費用の減少が期待できる海外カスタマー、それから今年度好調な航空とロジスティクスといったセグメントが引き続き順調に利益を出せると考えている。一方で、今年度の決算期変更による増益効果の剥落を半年一年でリカバリーしていくのは決して簡単なものではなく、まさに今議論している。

ただ来年度以降も含めた大きな戦略としては、ROEを資本コスト10%より上回る水準に持っていくという目標は新中計でも当然ながら変わらない。収益性の向上を伴いながら利益成長を実現していくための戦略、あるいは道のりについてまさに今議論しているところなので、ここから先は春の新中計の公表をぜひお待ちいただきたい。

(Q) アセット関連損益の見通しについて、例えば国内の不動産や海外の再生可能エネルギーのプラントの売却など、来年度のアセット売却のパイプラインや計画についてどのような考えを持っているか。

(A) (回答者:佐藤)

アセット関連損益を出せるセグメントの中で、たとえば不動産についてはアセットの売却が進んでいると同時に、仕込みも並行して実行できている。そのため、これまで通り、あるいはこれまで以上の売却益を実現していきたいと考えている。航空については、引き続き航空需要が高い状況が続いている一方で、機体については供給サイドの問題解決にはしばらく時間がかかる見通しであり、需給がタイトになっている。そのため、機体の売却益、あるいはパーツの売却益は好調に推移すると考えている。環境エネルギーについては、これまで売却を進めてきたが、今後はこれまでと比べてやや売却益の額が下がっていくのではないかと予想している。

(Q) 航空のベース利益*が2Q 単独 190 億円から3Q 単独 284 億円に大きく増えている。特殊要因である金利スワップの解約益を除いても非常に強い印象だが、前四半期比での増益における航空機およびエンジンの貢献度、ならびに今後の持続性について教えてほしい。

* インカムゲインから営業外損益を除いた利益

(A) (回答者:佐藤)

航空機・エンジンともに好調が続いていることに加え、3Q に金利スワップの解約益があったことが要因。金利スワップの解約益を除いた前四半期比での増益に占める両ビジネスの貢献度はおおよそ半々。航空機については資産の積み上げが着実に進んでいること、エンジンについては稼働率の向上が、増益に寄与している。

(Q) 新中計に関して、現状の方向性そのまま進んでいけば ROE10%はおのずと見えてくるのか、それとも現中計から戦略やアセットアロケーションの方針を大きく変えていかないと達成できないのか教えてほしい。

(A) (回答者:佐藤)

新中計で ROE10%を達成できると思っているし、当然していきたいと思っている。そのために、各セグメントで既存事業の収益性を高めていく努力に加え、これまでもやってきた資産の入れ替え、具体的にはノンコア、採算性の低い、シナジーの低いビジネスを外し、収益性の高い、シナジーの高いビジネスを買ってくるという取り組みも引き続き実行していく。

以上