

【2025 年度の利益計画】

Q.

IR 資料の P.7 に記載のあるリスクバッファについて、環境インフラ事業における事業採算悪化リスクとは、IR 資料の P.29 に記載のあるバイオマス混焼発電事業であると推察されます。この資産価値の見直しを行う場合、どの程度のダウンサイドリスクがありますか。

A.

P.7 に記載の通り、2025 年度の業績予想には△320 億円のリスクバッファを見込んでおります。環境インフラ事業における事業採算については、会計ルール上、仮に 2 期連続赤字となった場合は減損プロセスへ移行する可能性があります。なお、当社計画は今年黒字化を見込んでいることから、現時点で決まった事実はありません。リスクバッファには、この環境インフラ事業の影響に加え、米国関税政策に伴う影響など、その他の要素も含めた数値であるご理解ください。

【中期経営計画 2027 の進捗状況】

Q.

中期経営計画 2027（以下、中計）における進捗状況を教えてください。スペシャルティ事業分野については、2025 年度計画値がロシア保険和解金を除くと当期純利益ベース 345 億円となり、実質、2024 年度実績の 329 億円と比較して微増という状況であり、今後の成長ドライバーとして想定している事業を教えてください。また、国際事業分野においては NTT グループとのデータセンター事業の売却益の寄与が期待できるのかどうか教えてください。

A.

中計における進捗については、2027 年度目標の達成が視野に入るところまで来たと考えております。ただし、中計を実現することがゴールではなく、その先を見据えた上で経営に当たっております。スペシャルティ事業分野については、航空機事業のベース収益成長に加え、ボーイングによる供給制約の問題もあり、機体価格の上昇基調が続くことによる売却益の収益寄与もあると考えております。中長期的には将来のベース収益および売却益のバランスを取りつつ、良質なポートフォリオの構築・運営を行っていく考えです。また、不動産事業における物流施設や米国データセンターへの投資についても継続的に取り組んでおります。

一方、国際事業分野のデータセンター事業については、売却の見通しなど現時点で決まっている事実はございません。今後のデータセンターの需給推移やマーケットの状況を見ながら、フローとストック両方の観点から運営をしていきたいと考えております。環境インフラ事業分野は、投資直後の収益が一時的に悪化する J カーブ効果があるため、短期間ではなく中長期の収益源として投資を進めております。

Q.

社長就任にあたり、現在の中計の見直しは検討しているか。

A.

現在の中計目標を前倒しで達成したいという強い思いを持っており、まずはその実現に向けて最大限の努力をしていく考えです。一方で、今年度中にしっかりと事業ポートフォリオの方向性を固め、財務課題や人材育成に取り組み、5年後・10年後を見据えたロードマップの検討や、次のフェーズにどう取り組んでいくかという議論を深めていきたいと考えております。

【今後の経営戦略・ビジョン】

Q.

成長期待の高い事業と、その成長を更に高めていくために必要な要素を教えてください。

A.

当社の成長ストーリーを考える上で、既存事業に加え、今まで着手してこなかった新規事業も検討する方針です。国家間の緊張に伴うグローバル化の変容、環境エネルギー、AIやデジタル革命、世界的な人口動態などの構造的な変化における、新しいビジネスチャンスに着目しながら模索していきたいと考えております。

新たな事業領域を考える上で、成長市場であるかどうか、高収益事業であるか、当社の強みが活かせる分野か、更には事業分野間の相互補完性が成立するフィールドであるかどうかを重要視しており、特に、銀行や商社が業法上、規制上あるいは政策上、参入しない領域はしっかり狙っていく考えです。

事業分野毎の戦略として、まずオートモビリティ事業分野は、既存事業の深掘りに加え、車両整備や自動車関連のデータビジネス、自動運転などの周辺領域をしっかり押さえていきたいと考えております。

スペシャルティ事業分野は、航空機事業の資産効率を高めていくということがポイントです。さらにACGのみではなく、航空機エンジン・パーツトレードを強みにしているGA Telesisにも注力していきたいと考えております。国際事業分野は、NTTグループとのデータセンター事業を中心に、NTTグループと一緒に協業できる分野の発掘に注力してまいります。

Q.

新規事業の検討について、選択肢の一つとして大型のM & Aも検討していますか。

A.

M & Aありきではなく、まずは理想とする事業ポートフォリオはどうあるべきなのかを考え、そのゴールに辿り着くための手段として、M & Aを使う可能性があるものをご理解ください。M & Aを検討する際は財務上の影響を見極めたうえで、①戦略的整合性、当社の事業戦略との整合性があるか、②価格の妥当性、リーズナブルな価格であるかどうか、③ガバナンス、投資先のリーダーシップチームと当社のカルチャーがしっかり融合しているかどうかを重要視していく考えです。M & Aによって事業ポートフォリオの分散や、人材の多様化が進むことはプラス効果であり、全体最適の目線をしっかり持って対応していきたいと考えております。

Q.

現時点における経営課題と、具体的に何に取り組みたいと考えているか教えてください。

A.

当社を大きく飛躍に導くため、特に「改革」を重要視して経営に当たっております。まずは当社の強みを十分に分析し、強みを発揮することで貢献できる分野、あるいは割り切って縮退をする分野、この強弱をしっかりとつけていきます。資産効

率や資本効率、収益性に対しては課題意識を持っており、一つ一つ、しっかりと前に進めてまいります。当社の強みである「モノを見極める力」や「パートナーとの協働」は、人材を鍛え、育て、全役職員が高い挑戦マインドを持つことで磨かれるものと考えており、個人の知識や経験を属人化させることなく、組織全体の力を高めていくことが必要であると考えております。

就任直後からいくつかのプロジェクトに既に着手しており、現時点において詳細な説明は控えさせていただきますが、事業ポートフォリオの再構築・財務課題・経営インフラの再整備・人材育成や企業カルチャー推進などに重点を置き、プロジェクトを走らせております。

Q.

現状の ROE 水準（9.0％）に対する課題認識と、どのように ROE 改善を図る考えであるか教えてください。

A.

ROE 水準に対しては皆さまからのご指摘のとおり、課題意識を持っており、改善に向けて 3 つのことに取り組みたいと考えております。1 つ目は、ROIC などの指標を活用し、リスクやボラティリティを考慮したリターンについて社内の意識付けを更に進めていくこと。2 つ目が、最適な事業ポートフォリオを作る上で、これまでのような ROA の発想ではなく、ROIC 等の KPI 指標をベースに経営資源の配分を考えること。3 つ目は、こうした最適な経営資源の配分や ROE 改善に向けた対応策について、株主の皆さまに対し、しっかりと説明責任を果たしていくこと。皆さまの期待に応えるべく、責任を持って課題に向き合うことが最も重要なことと考えております。

Q.

日本国内の政策金利は上昇基調、米国政策金利は高止まりの状況が続いているが、金利に着目して今後展開していきたい戦略があれば教えてください。

A.

国内の金利上昇への対応については、まず調達コスト上昇分のリース料への反映に取り組む必要がありますが、ここは極めて迅速に対応することができており、リース料を引き上げるだけでなく、付加価値をつけた提案の推進に注力しております。今後は、リースに留まらずサービスやフィービジネスなどにも領域を広げていくことで、金利上昇に伴う影響を十分乗り切れるという自信や手応えはつかめております。一方、米国政策金利は見通しが非常に難しい局面に入っていると感じております。関税影響やインフレ・消費動向、為替変動による影響、これらに伴って当社の売却益や事業運営を行う上での前提の変化が起きうるため、十分注意していきたいと考えております。米ドルを中心とする外貨調達については、固定金利の調達へのヘッジも適宜進めており、ボラティリティをしっかりと抑えて事業に集中する体制は整備してきていると考えております。

【株主還元】

Q.

現状設定している配当性向（35％程度）について、同業他社などと比較するとやや低めに見えますが、今後の方向性について教えてください。

A.

今後の資本政策は、当社のグロースストーリーをマーケットに対してしっかり示していく上で投資の原資となる資本余力と、

リスクバッファーとしての資本の充実度、もちろん株主還元の強化、この 3 つの最適バランスを考慮して検討していきます。配当性向については、業界において相対的に低いというご指摘も頂いており、適正な配当水準を強く意識して設定していく考えです。これらのバランスを考慮した上で、配当政策をどう考えていくかが大きな課題と思っておりますが、「長期的かつ安定的な株主還元を行う」という基本方針と、原則減配を行わないという累進配当は継続していく考えです。

Q.

リスクバッファーのマイナス影響が、仮に実現しなかった場合の配当方針を教えてください。

A.

現時点においては、2022 年度にロシア向けエクスポージャーにかかる減損損失を計上した ACG（航空機リース子会社）の成長資金としての活用を念頭に置いておりますが、2022 年度に特別損失を計上した際に減配せず、配当を維持したという背景もありますので、様々な要素を総合的に判断して決めたいと考えております。

【スペシャルティ事業分野】

Q.

ACG について、全体のポートフォリオに占める割合が高い一方、収益性が十分ではないという印象を持っております。この事業を今後どのようにマネージしていくのか教えてください。

A.

航空機リース事業は非常に成長期待の高い事業であり、ACG のマネジメントも評価しておりますが、アセットサイズが大きくなってきておりますので、ROA については改善余地があると考えております。今後の収益性改善に向けて、様々な施策を検討していく考えです。

Q.

ACG の中国エアライン向けエクスポージャーについて、米中の貿易摩擦に伴うリスクを教えてください。

A.

ACG のウェブサイトで開示しているプレゼンテーション資料の通り、中国向けのエクスポージャーは 2025 年 3 月末時点において、6%です（簿価ベース）。米中の関税交渉の行方は予測しづらい状況ですが、足元リース料の支払いは行われており、特段大きな影響は出ておりません。今後の動向については注視していきたいと考えております。

Q.

船舶事業における、米国関税政策の影響を教えてください。

A.

当社全体のポートフォリオにおける船舶事業の割合は相対的に少なく、現時点において大きな影響は想定しておりません。今後のリスクシナリオを念頭に置きながら適切に対処していく考えです。

以 上