

日付：2025 年 11 月 13 日（木）

説明者：藤原 弘治 / 代表取締役社長

【2026 年度業績見通し】

Q.

今期業績は保険和解金による伸長が予想される一方、来期（2026 年度）はその反動が懸念されます。この一過性要因の減少を補ってなお増益を果すためにはキャピタルゲインが必要だと思いますが、どのようなアセットにおいてキャピタルゲインが期待できているのかを、来期のガイダンスのイメージと併せてお聞かせください。

A.

来期の具体的な利益目標は議論中ですが、持続的な増益を実現していきたいと考えております。一過性の収益だけでなく、実力ベースの収益による「増益トレンド」にこだわって取り組む考えです。来期を見据えたキャピタルゲインとして想定されるアセットは、データセンター、海外の再生可能エネルギー、政策保有株式などが候補に挙がるものと考えております。今期は、将来への成長投資、資産・事業の精査、10 年後に向けた改革プロジェクトの 3 点を重視して進め、来期以降、万全な体制で経営にあたる考えです。

【2025 年度業績予想の上方修正】

Q.

今回の通期業績予想の修正（当期純利益 930 億円→1,000 億円）の背景と、ロシア保険和解金以外に業績が好調であることも上方修正に至った要因の一つであると説明がありましたが、具体的にどの事業が好調であるのか教えてください。

A.

今回の業績予想の上方修正は、ロシア保険和解金の上振れが主要因ではありますが、オートモビリティの特別損失などの一過性要因を除けば、全事業が総じて好調に推移しているという手応えがございます。

国内リースは、金利上昇局面においてリース料への転嫁を進めるなど構造的な改革をしっかりと実行できております。単に転嫁するだけでなく、メンテナンスなど付加価値の高いサービスを展開し、スプレッドの改善に努めてきている状況です。オートモビリティは、レンタカー事業においてインバウンドの取り込みが非常に好調に進み、着実に業績に寄与しております。国際は、CSI が上期においては減益となりましたが、足元の業績は好調に推移しております。

【リスクバッファの状況】

Q.

オートモビリティ事業分野における特別損失や、ACG が 3Q に計上した減損損失は、期初に設定したリスクバッファ

(320 億円)に含まれるのでしょうか。また、下期にリスクバッファが計上される可能性があるのか教えてください。

A.

オートモビリティの特別損失や ACG の減損は、リスクバッファには含まれておりません。これらは期初想定していなかった損失であるご理解ください。下期については、事業環境の厳しいバイオマス混焼発電事業において損失計上の可能性はございますが、それ以外で大きな減損計上は想定しておりません。

Q.

期初に設定したリスクバッファ（320 億円）の増額、あるいは、想定されるバイオマス混焼発電事業の損失がこのバッファを上回る可能性はありますか。

A.

バイオマス混焼発電事業の資産見直しに伴う損失について、期初設定したリスクバッファを上回る可能性はあります。カーボンプライシングの導入可能性など事業を取り巻く外的環境が大きく変化しており、キャッシュフローに与える影響を注視しております。ただし、仮にリスクバッファを上回る損失が発生した場合でも、現時点では通期業績予想としてお示した当期純利益 1,000 億円はしっかり達成できるものと考えております。

【株主還元】

Q.

来期の配当は、増益による累進配当を基本に考えていると理解して良いでしょうか。また、今後目指す ROE 水準に対する考え方を教えてください。

A.

配当政策は、将来的な投資余力・財務課題を吸収するバッファ・株主還元の 3 つのバランスを前提に、来期以降も、持続的かつ安定的な増配を維持するという基本方針は守っていきたくと考えております。ROE については、一過性の特別損益を除いた実力ベースでは 10%には達しておらず、中計 2027 の経営目標を下回る水準で推移していると認識しております。目指す ROE の水準は今後検討を進めていきますが、中長期的な利益成長（分子）と、リスクのボラティリティをいかに抑えるかという適正資本（分母）の両面を考慮していく必要があると考えております。現在進めている事業ポートフォリオのスクリーニングにおいても、この ROE 向上の観点から活発な議論を行っております。

【中期経営計画】

Q.

今期の業績予想を上方修正したことにより、中計 2027 の経営目標であった当期純利益 1,000 億円の前倒しでの達成が見えている状況ですが、中期経営計画の内容を見直す可能性はありますか。

A.

現中計の策定は 3 年前であり、当時想定していた事業環境から大きく変わっていること、当社が目指す将来像が従来の延長線上にはないこと、業績予想を 1,000 億円に引き上げたことを踏まえ、中計の見直しは選択肢の一つとして考えております。

【社長直轄の改革プロジェクト】

Q.

IR 資料 P.14 に記載されている「改革プロジェクト」について、どのような課題があり、それをどう変えようとしているのか、特に重要なポイントと進捗状況を教えてください。

A.

本プロジェクトは、ステークホルダーの皆さまに「これまでと全く次元が違う」と感じていただけるような、抜本的な改革の実現を目指して進めております。中堅社員や外部の視点も取り込んだプロジェクトを5月にスタートさせており、以下の5つの柱で変革を推進しております。

1. 企業カルチャー：当社が何を目指し、どのような会社になっていくのかを、全従業員およびステークホルダーの皆さまがしっかりと認識できるような「一貫したストーリー」作りをスタート地点としております。
2. 事業ポートフォリオ：拡大・縮小する事業領域の特定と、ホワイトスペースの発掘に注力しております。市場の成長性・競争環境などの定性的なスクリーニングと、資本効率・収益性などの定量的なスクリーニングをかけ、注力事業を固めたいと考えております。また、大きな飛躍のためのノンオーガニック戦略（M&A）の考え方についても整理を進めております。
3. 財務課題：管理会計の高度化（ROICの導入など）や、リスクアパタイトフレームワークの導入を進めていきます。リスクを抑制するだけでなく、「どこでリスクを取っていくべきか」という視点での導入を検討しております。
4. 経営インフラ：グループCxO体制の本格導入（来年4月目途）や、生成AIの全社的な活用、組織、目標体系、業績評価、グループガバナンスについても見直しを進めております。
5. 人財戦略：人財の育成・評価・登用・報酬などの見直しを行い、「東京センチュリーで働きたい」と思える環境整備を目的に進めております。

進捗状況として、経営会議などにおいてマネジメント間で徹底的な議論を行った上で、来年5月の発表に向けた具体的な施策の策定・実行フェーズに入っており、順調に進捗しています。

【2Q 決算】

Q.

オートモビリティ事業分野における、子会社のシステムに関する特別損失について具体的に教えてください。

A.

2022年より、日本カーソリューションズ（NCS）は基幹システムの更改を目指しシステム開発を進めておりましたが、テスト工程で品質面の問題が判明し、資産性を見直した結果、減損損失の計上に至ったものです。今後はこの反省を踏まえ、プロジェクトの推進体制、ITガバナンス、当社グループ会社に対するモニタリングのあり方を見直す考えです。なお、他の主要子会社において同規模のシステム開発案件は現時点でございません。

Q.

本日公表されたACGの3Q決算に計上された減損の背景を教えてください。

A.

航空機マーケットが好調であるという見立てに変更ございませんが、今回の減損は、金利上昇等によって長期保有では

期間損益がマイナスになってしまう機体を売却対象として整理し、売却損が見込まれる機体について減損損失を計上したものです。これにより、来期以降の期間損益および資産効率の改善に寄与すると考えております。減損を計上した一方で、売却益が見込める機体も多数パイプラインにあり、マーケットを見ながら戦略的に売却していく考えです。

【各事業の状況】

Q.

今後の事業ポートフォリオを考える上で、スケール（規模）を求めていくべき事業と、リスクの観点から単にスケールを追うべきではないと考えている事業について、考え方を教えてください。

A.

スケールを求めることは、当社の競争力を高める上で重要な要素であると考えております。航空機リースは、現在、業界で8～9位程度のポジションですが、将来的にグローバルに競争できる強いプレイヤーになるため、何らかの形でスケールを追求していく必要があるとの認識を持っております。プリンシパル・インベストメント事業は、アドバンテッジパートナーズへの追加出資を実施しましたが、良質な案件を発掘していく上で相応のスケールを持つことは非常に重要です。同社の独立性や専門性を担保しながらも、共同での規模拡大を目指しており、目安として中長期的にセグメント資産残高約1,000億円を目指していきたいと考えております。一方、スケールありきではなく、過去の教訓等も踏まえ、厳選して取り組むべきと考える事業は、不動産・データセンター・再生可能エネルギー事業です。これらの分野は、マーケットの成長スピードは早いものの、当社自身が規模を追うことよりも「優良パートナー」と組み、「質の高い案件」を厳選して取り組んでいく考えです。

Q.

海外のデータセンター事業について、今後数年で大きく成長する見通しはありますか。

A.

データセンター市場は、AIの進化に伴い時間軸として相当早く動くと認識しており、今後大きなビジネスチャンスがあると考えております。当社では、データセンター投資に注力しているNTTグループおよび三菱地所グループとの協業により、投資額をさらに増やすことができるものと非常に期待しております。ただし、このビジネス自体はJカーブによる初期投資が先行する性質があるため、すぐに収益が飛躍的に増えていくというよりも、5年程度のレンジで見ても、着実に収益を取り込んでいく息の長いビジネスであると位置付けて取り組んでおります。

Q.

国内の系統用蓄電池事業について、2029年度に600MWを目指すとのことですが、電力会社との送電線接続の交渉は順調に進んでいるのでしょうか。

A.

系統用蓄電池事業の成否において、電力会社との送電線接続が最大のハードルとなっているものと考えております。当社においてはこの交渉がかなり進んできており、一定程度の優位性を有しているものと考えております。

続く

Q.

海外の再生可能エネルギー事業において、パートナーに対するリスク管理をどのように行っていますか。

A.

過去の教訓等を踏まえ、法規制や商慣習などを考慮したプロジェクト管理について万全を期しているものと考えております。また、当社の取り組み方針の 1 つとして、伊藤忠商事グループをはじめとする、業界におけるプレゼンスが高く、知見豊富な信頼できるパートナーと共同事業を行っております。

以 上