

## 財務戦略



## 中計初年度は順調なスタート 資本コスト経営で質と量の 利益成長を図り、 継続的な増配に向け 財務体質の強化に努めます

常務執行役員  
経営管理本部長  
大澤 洋

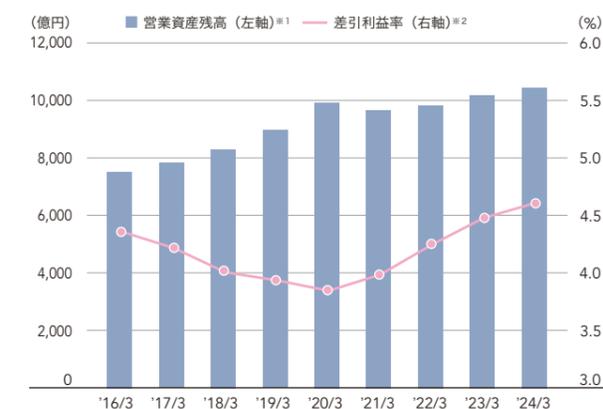
### 資本コスト経営と 将来投資を両輪で推進

中期経営計画（2023～2025年度）（以下、現中計）の初年度は順調なスタートとなりました。前年の特需の反動により減益となりましたが、稼ぐ力の高まりにより営業利益は期初計画の206億円を上回る210億円となりました。リース・割賦の資産利回りは改善を継続し、BPO分野における取扱実績が増加したほか、不動産分野の資産積み上げも寄与しています。一方、提携先の保有有価証券の一部に株価下落による減損があり、当期純利益は大きく減益となりました。営業資産は全体として増加したものの、リース・割賦の残高は2020年度末から減少傾向にあり、ボリューム面では課題感が残ります。利回り改善により営業資産の筋肉質な体質を維持しつつ、質と量の両面で利益成長を実現していきたいと考えています。

当社では資本コスト経営を推進しており、事業ごとに固有のリスクを特定し、統計的な手法により定量化したリスク応分の株主資本を配賦しています。株主資本コストと負債コストの加重平均により求めた資本コストに経

費率を加えたものを、各事業において要求する利益水準として定めています。これをベースに、最低限上回るべきハードルレートと、会社の中長期的な目標水準としての期待リターン、という2つの利益率の目標水準を設けています。こうした利益率の目標を業績管理プロセスに組み込むことで、各事業の収益性に関する財務リテラシーを高め、明確な目的意識を持つ自走する組織基盤

### 営業資産と差引利益率の実績推移



※1 営業資産残高：リース債権流動化控除後の残高  
※2 差引利益率：差引利益÷営業資産平均残高

ができつつあります。このような資本コスト経営と両輪で、人財やITへの先行投資を行っています。中長期的な成長に向けて人的資本経営を重視しており、これらをバランスよく進めていきます。

当社の利益の源泉はリース・割賦、融資などのアセット事業が多くを占めており、これらの事業の成長には資産の拡大が伴います。そのため、安定的な資金調達能力を保持する上で財務健全性の維持が重要な観点となります。

当社では調達コストの抑制と資金の安定的な確保を念頭に、資産の金利種類や期間に合わせた資金調達を行うことを基本方針としています。運営面では月次でALM<sup>※1</sup>委員会を開催しており、営業資産と負債の金利種類や期間などのマッチング状況を継続してモニタリングしています。ここ数年は、長短金利差が極めて小さくなるなど、マイナス金利政策が特異な市場環境を形成していましたが、金融政策が正常化するなか、従来よりも金利変動リスクに対するマネジメントの重要性が高まっています。これまでバランスシートにおける資産価値の変動リスクを中心にみてきましたが、新たに損益の変動を定量的に把握する△NII<sup>※2</sup>を試験的に導入するなどリスクマネジメントの強化を図っています。流動性リスクに対しては、資金調達環境の変化への備えとして、複数の金融機関とコミットメントライン契約や当座貸越契約を締結し、必要な資金量を想定して流動性を確保しています。

※1 ALM (Asset Liability Management)：資産・負債の総合管理  
※2 △NII (Net Interest Income)：受取利息相当と支払利息の収支が金利変動を想定した際にどの程度変化するかを測定する手法

### 企業価値向上に向けて

2023年3月に東京証券取引所から出された資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応については、

「資本効率を伴う利益成長の要請」と受け止めています。足元では、当社の2024年3月末時点のPBRは0.74倍となっており、ROEと市場が期待する株主資本コストとの間には乖離があると認識しています。現中計でのROE7%以上の目標を中間点とし、2030年3月期のROE8%の達成に向けて、経営効率の改善を進めてまいります。

こうしたROEの向上とともに株主資本コストの低減により、PBRを改善し、企業価値向上を目指していきたいと考えています。企業価値向上に向けたアクションとして、(1) 利益成長と収益性改善によるROA向上、(2) 財務レバレッジの適正化、(3) 成長期待の醸成によるPER向上の3要素に分解し、各施策の展開を進めていきます。

ROA向上では、前述した資本コスト経営の推進により、現中計で掲げる成長戦略の実現を下支えします。特にカギとなるas a Service分野やBPO分野などのノンアセット事業の拡大により資本収益性を改善していきます。こうして多様化した事業ポートフォリオを構築しつつ、PER向上に向けては、株主や機関投資家の皆様の成長期待を醸成すべくエンゲージメントにも積極的に取り組んでいきます。

財務レバレッジの適正化に関連して、株主還元基本方針を見直しました。当初、現中計最終年度の配当性向35%を目安に進めていましたが、これを現中計期間中に40%以上へ引き上げ、長期的には2030年3月期に50%を目安にするという方針に変更し、株主還元の拡充に努めていきます。

2025年3月期の増配により、当社は上場以来30期連続増配<sup>※3</sup>を見込んでいます。今後も適切な利益還元を維持していくためには事業の継続的な成長が必須です。業界トップクラスの還元水準を意識し、財務体質の健全性を維持しつつ資本効率の改善を目指していきます。

※3 連続増配は、2000年3月期の株式分割による実質増配を含む

