

主なリスクと管理態勢・リスクマネジメント

前中期経営計画においては、新型コロナウイルスの感染拡大を起因とするマクロ経済の停滞およびロシアによるウクライナ侵攻などにより航空機事業を中心に多額の損失を計上するなど、リスク管理の強化が課題として浮き彫りとなりました。今後は、総合リスクマネジメント(Enterprise Risk Management、以下、ERM)による経営資源の効率的配分を目指したリスクコントロールフレームワークの構築ならびに投資マネジメントフレームワークの高度化を図ることにより、当社の持続的な成長をサポートしていきます。

主なリスクと管理態勢



※ カントリーリスク

2023年4月より昨今の地政学的リスクの顕在化を踏まえ、カントリーリスクをリスクカテゴリーとして独立させ(従来は信用リスクの一部)、カントリーリスクに関する情報収集・社内周知の強化、カントリーエクスポージャーのモニタリング強化、投融资対象不適格国の指定、情報セキュリティや腐敗防止などの観点からの外国所在の事業関係者などのリスク評価の強化などに取り組んでいます。

主要グループ会社と主なリスクカテゴリーの関係

●リスクのウエイトが大きいカテゴリー

リスクカテゴリー	東京 センチュリー	日本カー ンリュウ ションズ	FLCS	ニッポン レンタカー サービス	オリコ オート リース	TC神鋼 不動産	周南パワー	オリコ ビジネス リース	IHI ファイナンス サポート	Aviation Capital Group	CSI Leasing	Tokyo Century (USA) Inc.	TC Skyward Aviation
信用リスク	●	○	○	○	○		○	○	○	●	○	○	○
カントリーリスク	●									●	○	○	○
市場リスク	●	○	○	○	○		○	○	○	○		○	
金利リスク	●	○	○	○	○		○	○	○	○		○	
為替リスク	●									○			
流動性リスク	●	○	○						○	●	○	○	
投資リスク	●	○		○									
株式等投資リスク	●	○		○									
事業投資リスク	●												
ものにかかわるリスク	●	●自動車	○一般残価	○自動車	○自動車	●不動産	●バイオマス 混焼発電		○一般残価	●航空機	●一般残価	○一般残価	●航空機
オペレーショナルリスク	●	○	●	●	○	●	●	○	○	●	○	○	

※ 管理対象は全連結子会社。上記表では重要子会社として金融商品取引法上の内部統制対象連結子会社のみ記載
* オリコオートリース、オリコビジネスリースの2社は、当社持分のグループ外への譲渡により持分法適用関連会社となるため2023年度第3四半期より管理対象外

リスクマネジメント

⑤ 連結ベースでの総合リスクマネジメント(ERM)

当社グループのERMは、引き続き連結定量的リスク管理による「資本利用率のガイドライン運営」を核に展開しています。資本利用率は、金融機関格付においても重要な判断基準の一つである「リスク耐久力」の評価に使用されています。したがって当社も、一定の資本吸収バッファー内にリスク量を収めるよう、資本利用率のガイドライン運営を行ってきました。事業領域が拡大している状況では、投資家を中心に資本量とリスク量の関係性に注目が集まることから、資本利用率は当社の成長持続性やさらなる投資余力の有無を客観的に判断する基準として重要な指標となっています。

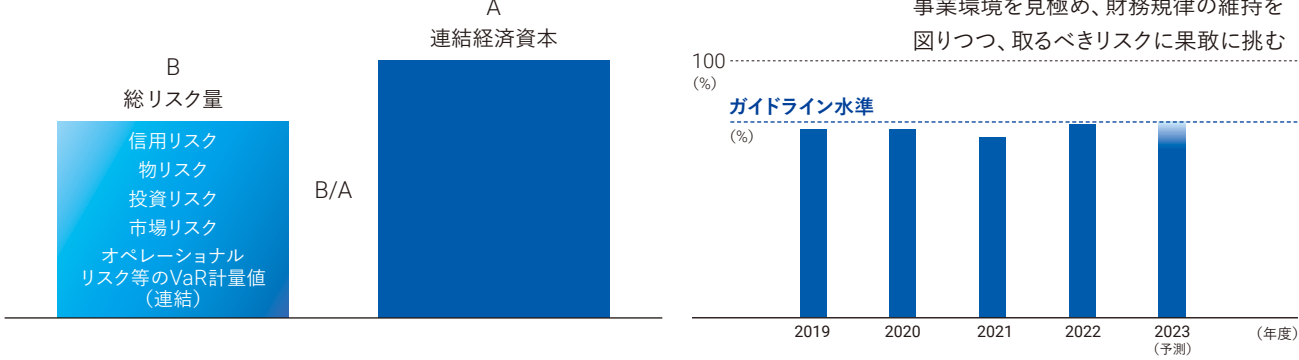
資本利用率の水準については、当社が金融機関のような規制業種ではないことから、あくまでもガイドラインとして運営しています。事業運営においてはM&Aなど、その時々「商機」を逃さないことも重要なリスクマネジメント上の判断となります。会社の健全性を静的に捉えるのではなく、3年程度の中期におけるリスク量の増加水準と利益成長によるオーガニックな自己資本比率の積み上がり見込みや資本政策の許容度なども考慮することとしています。

中期経営計画2027では、ERMによる経営資源の効率的配分を目指したリスクコントロールフレームワークの構築を施策として掲げています。初年度にあたる2023年度より、リスクプロファイルの上位を占める特定リスクカテゴリー(航空機、投資、不動産)に対して、リスク量ガイドライン(ソフトリミット)の試行的導入を行い、事業ポートフォリオのリスク分散を含むポートフォリオTransformation(PX)を進めています。

当社グループではリスクマネジメントのミッションを、取るべきリスクに果敢に挑み、価値創出と成長を支えることと捉えています。今後も適正ガイドライン水準に資本利用率をコントロールしつつ、事業領域の拡大や環境変化に合わせて枠組みのレベルアップを図り、サステナブルな企業価値向上に努めます。

主なリスクと管理態勢・リスクマネジメント

資本利用率ガイドラインイメージ図



⑤ 経営レベルでの可視的なリスク情報管理 (Management Information System)

当社グループは連結ベースのリスク計量および資本利用率のコントロールに加え、Management Information System (MIS)を行っています。これは信用リスク管理委員会と総合リスク管理委員会が中心となり、複数の項目で定期的にリスク情報をモニタリング*し、経営会議と取締役会に報告するものです。

グローバルでは、投資規模や資産規模が大きい米国の専門リース子会社であるAviation Capital Group (ACG)とCSI Leasing (CSI)に特に配慮しています。ACGは「リスクアベタイトフレームワーク」を導入し、「許容するリスク(例：航空機アセットリスク)」と「回避(軽減・移転)すべきリスク(例：金利・流動性・為替リスクなど)」を明確化するなど、独自の管理手法を取り入れレジリエント企業の典型として効果を上げています。さらにACGでは、ロシア関連の特別損失計上を踏まえ、カントリーやエアラインごとの集中リスク分散と、案件特性に応じた適正リスク・リターンの確保を骨子とする「新たなリスクフレームワーク」を構築し、2023年度から個別案件ベースへの運用を試行しています。

* 当社の各会議体におけるモニタリング状況については、P.75「主なリスクと管理態勢」も併せてご覧ください。

ACGにおけるリスクアベタイトフレームワーク			
リスク許容度	管理レベル*1	リスクの種類*2	リスク管理手法
高	○	アセット取得リスク①	・汎用性が高く、安定したリース料および残価が見込めるアセットへ投資
中	△	残価リスク② カントリー・地政学リスク 与信リスク 業界・市場リスク	・制御困難な外部環境によって影響を受ける可能性があるため、一定のリスク管理指標に収めるポートフォリオ管理を実施(エクスポージャー集中度の地域別上限、平均機体年齢の維持などにハードリミットを設定) ・紛争などのリスクを有する国の航空会社との取引の際、社内承認フローにて協議・評価を実施
	○	リマーケティングリスク③ モデルリスク④ オペレーショナルリスク	・一定のリスク管理指標に収めるポートフォリオ管理を実施(リース満了年、新規機体受領年の分散化)
低	○	資金調達リスク 金利リスク 流動性リスク 通貨リスク 風評リスク	・厳格なリスク管理指標に基づき、一定の比率に収まるヘッジ運営(金利デュレーションミスマッチ、D/Eレシオの制限など) ・借入における変動金利の借入率に一定の上限を設定 ・市場環境の変化を想定したストレステストを定期的の実施

*1 ACGの高い専門性により、積極的かつ主体的な管理が可能
*2 ESGリスクを新たなカテゴリーとして追加し、管理レベルやリスク管理手法などを検討中

①アセット取得リスク ——— 航空機取得時の機種、調達方法の選択など、適切なポートフォリオ管理ができないリスク
②残価リスク ——— リース契約時に想定していた残存価額で航空機を売却・処分できないリスク
③リマーケティングリスク ——— 航空需要の減退などによる新規リース先、再リース先などのリース契約先が確保できないリスク
④モデルリスク ——— 採算計算モデル上、金利や航空機価格の市場動向を適切にリース料へ織り込めず、案件実行時に適切なリターンを取れないリスク

⑥ 非財務リスク (非定量)

事業領域の拡大、特に金融からサービス・事業への展開とともにリスクの定量評価にはなじまない非財務のオペレーショナルリスクが重要となっており、非財務情報のリスク指標(KRI)を定めてモニタリングし、取締役会等に報告しています。具体的な指標の種類としては、人事、情報セキュリティ、事件事故、コンプライアンス、気候変動、法務・腐敗防止などがありますが、最近は「人権」「気候変動リスク」の把握・管理が重要となっており、人事・労務のスコープ拡大(単体から連結へ)、再生可能エネルギー、CO₂排出量、省燃費機材(航空機)・電動車の保有比率などの環境関連指標の拡大に努めています。ステークホルダーの非財務リスクに対する関心は高まっており、今後も「人権」「気候変動」リスクのほか、サステナビリティの観点からESG/SDGsに関する有効な指標の拡充を図っていきます。

⑦ 環境・気候変動リスク

当社グループは気候変動への対応を重要な課題として認識しており、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同し、TCFD提言に準拠したシナリオ分析の実施と情報開示を開始するなど気候変動への対応を進めています。

リスク重要度評価によるシナリオ分析の実施

当社グループは5つの事業分野を有していることから、シナリオ分析の対象事業を選定するにあたっては、インダストリー別の気候変動リスクによる環境影響評価とGHG排出量・資産残高などの当事業分野間での相対比較により、リスク重要度評価を実施しています。これまで、環境・エネルギー事業(太陽光発電事業)、航空機事業(航空機リース事業)、およびオートモビリティ事業(法人・個人向けオートリース事業)を対象にシナリオ分析を行いました。今後もリスク重要度評価に応じて、シナリオ分析対象事業の拡大と分析精度の向上を通じて、リスクの対応策と機会の獲得について検討を深めていきます。

リスク重要度評価について	
ステークホルダーにとっての重要度	・ESG評価機関等による気候変動リスクの高いインダストリーの評価
当社にとっての重要度	・事業分野別のGHG排出量の評価 ・事業分野別の収益および費用、資産残高などの当社ポートフォリオの評価 ・事業分野別のリスク(移行リスクおよび物理的リスク)と機会の評価
リスク重要度を評価して抽出	
シナリオ分析の対象事業	⑦環境・エネルギー事業(太陽光発電事業) ⑦航空機事業(航空機リース事業) ⑦オートモビリティ事業(法人・個人向けオートリース事業)

シナリオ分析におけるリスクと機会の認識

⑦環境・エネルギー事業 (太陽光発電事業)	台風・豪雨等の異常気象による緊急性の物理的リスクおよび炭素税の導入・法規制の強化といった移行リスクについて認識しました。一方で、太陽光発電事業をはじめとする再生可能エネルギー事業の機会拡大も見込まれます。
⑦航空機事業 (航空機リース事業)	異常気象の激甚化の影響により被る物理的リスク、および各国の炭素排出目標や航空業界独自の規制といった移行リスクを認識しました。一方で燃料効率化・機体軽量化などによる低炭素機体、さらには代替燃料対応機、電動航空機、水素航空機などの新世代機を十分に確保することで、収益機会の増加も見込まれます。
⑦オートモビリティ事業 (法人・個人向けオートリース事業)	異常気象の激甚化の影響による物理的リスク(洪水・大雨の影響による車両生産の遅延など)、およびガソリン車・ディーゼル車からEVへシフトすることに伴う移行リスク(給油から充電への変化等)を認識しました。一方でEVへのシフトにより、充電サービスや中古EVバッテリーの二次利用ビジネスなど、新たな収益機会も見込まれます。

TCFD開示情報詳細 「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」を含むTCFD開示情報詳細は下記URLをご参照ください。
<https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/esg/environment/tcfd.html>

主なリスクと管理態勢・リスクマネジメント、事業領域拡大への対応

環境影響評価について

当社グループは事業活動を通じた環境貢献を実現するため、自ら取り組む案件が環境にどのような影響を与えるのか、良い影響・悪い影響を認識することが重要と考えています。経営会議・案件審査会議に上程する対象案件については、「環境影響評価ワークシート」を用いて、環境に関するリスクと機会のアセスメントを実施しています。

気候変動リスクについて

気候変動関連リスクが当社グループの与信ポートフォリオに与える影響を「移行リスク」と「物理的リスク」として、試行的にリスク計量を実施し、総合リスク管理委員会へ定期的に報告しています。

「移行リスク」については、TCFD提言指摘のセクターを踏まえて対象セクター等を選定し、当該リスクの影響を債務者格付、資産価値等に反映の上、モンテカルロシミュレーションを実施してリスク量を計測しています。

「物理的リスク」については、自然災害による被害が発生している特定の事業資産(太陽光発電など)について、統計的なシミュレーションにより想定される最大損失をリスク量として計測しています。

次の項目については、当社ホームページも併せてご覧ください。
 ・環境マネジメントシステム体制・ISO14001の認証取得について
<https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/esg/environment/management.html>

事業領域拡大への対応

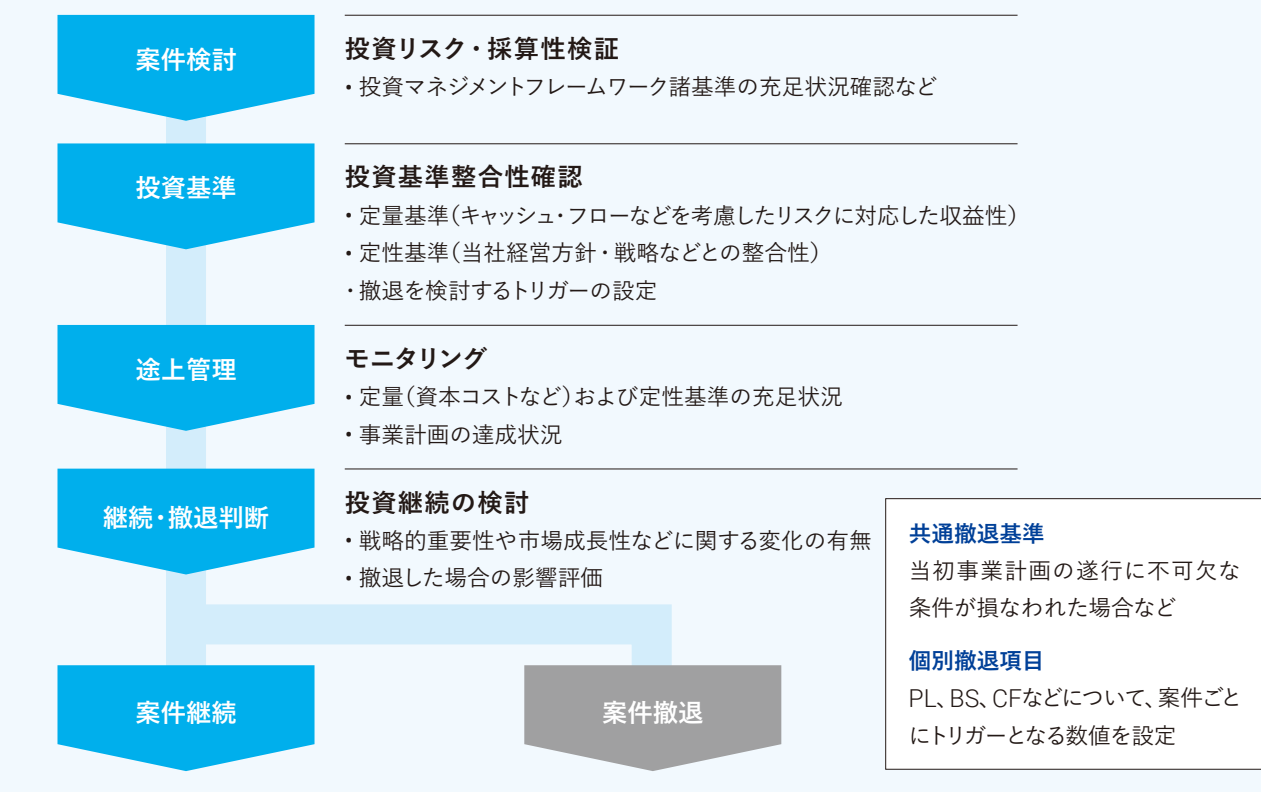
⑤ 投資マネジメントフレームワーク

当社グループでは多様化する投資リスクを適切にコントロールしつつ、事業ポートフォリオの最適化を実現することを目的として、投資採択基準の明確化や統一的モニタリングプロセスの構築、継続・撤退の判断基準明確化等を主眼とした投資管理のための枠組みを運用しています。

この枠組みにおいては、一定の基準に該当する投資案件の採択検討時、経営会議の審議前に投資マネジメント委員会を開催し、案件ごとのリスクに対応した資本コスト考慮後収益性(定量基準)や当社戦略との整合性等(定性基準)を確認するとともに、事業計画や投資ストラクチャー、想定されるリスク量や環境への影響等について、専門部による多角的な評価を実施します。また、すべての投資案件に共通して撤退を判断すべき基準(共通撤退基準)を設けているほか、個別案件採択時にトリガーとなる財務数値等を設定するなど、撤退を判断するための基準をあらかじめ明確化しておくことでポートフォリオマネジメントの適正な運用を図っています。

投資実行後は統一されたプロセスに基づくモニタリングを行い、定期的に投資案件の現状と採択時のシナリオとの整合性を確認するとともに、撤退基準に抵触した場合には、投資マネジメント委員会が経営会議に対して意見具申や継続保有の妥当性評価を行い、経営会議において継続保有の可否を総合的に判断することとしています。

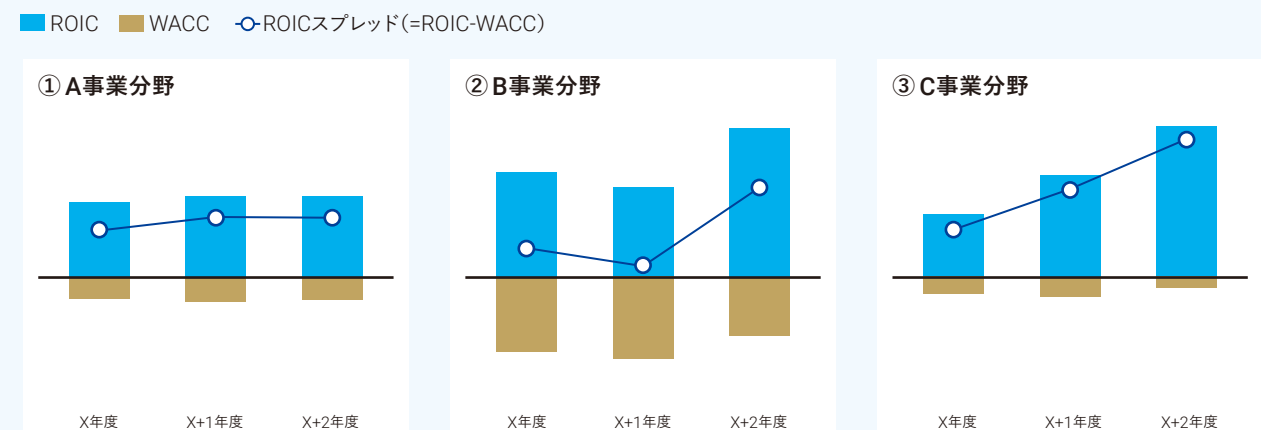
投資マネジメントフレームワークの概要



⑤ 事業分野別ROICモニタリング

事業やリスク特性を反映した事業分野別のリスク・リターン指標(資本コストベース)として、ROICスプレッド(投下資本利益率(ROIC)ー加重平均資本コスト(WACC))の定期的なモニタリングを行っています。各事業分野のリスクと収益のバランスが妥当であるか、取るべきリスクに果敢に挑み価値創出と成長ができているか、時系列でのモニタリングを行い、資本コストを意識した経営と健全な財務規律の維持に努めていきます。中期経営計画2027では、資本コストを意識したリスク・リターンの経営管理の推進を施策として掲げており、事業分野別ROICスプレッド管理の見直しや業績評価・ポートフォリオ配分への落とし込みなど高度化に取り組んでいます。

事業分野別 ROIC スプレッド管理 イメージ図



コンプライアンス

🔗コンプライアンス体制

当社グループでは、コンプライアンス最高責任者を社長が務め、その社長の任命するチーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)の監督のもと、各種コンプライアンス施策をコンプライアンス室が推進しています。

また、当社の部店長およびグループ会社・社長などは、コンプライアンス・オフィサー(CO)としてコンプライアンス室と連携しつつ、所管業務にかかわる法令順守や社会規範に沿った事業活動を行う責任を担っています。

🔗コンプライアンス活動

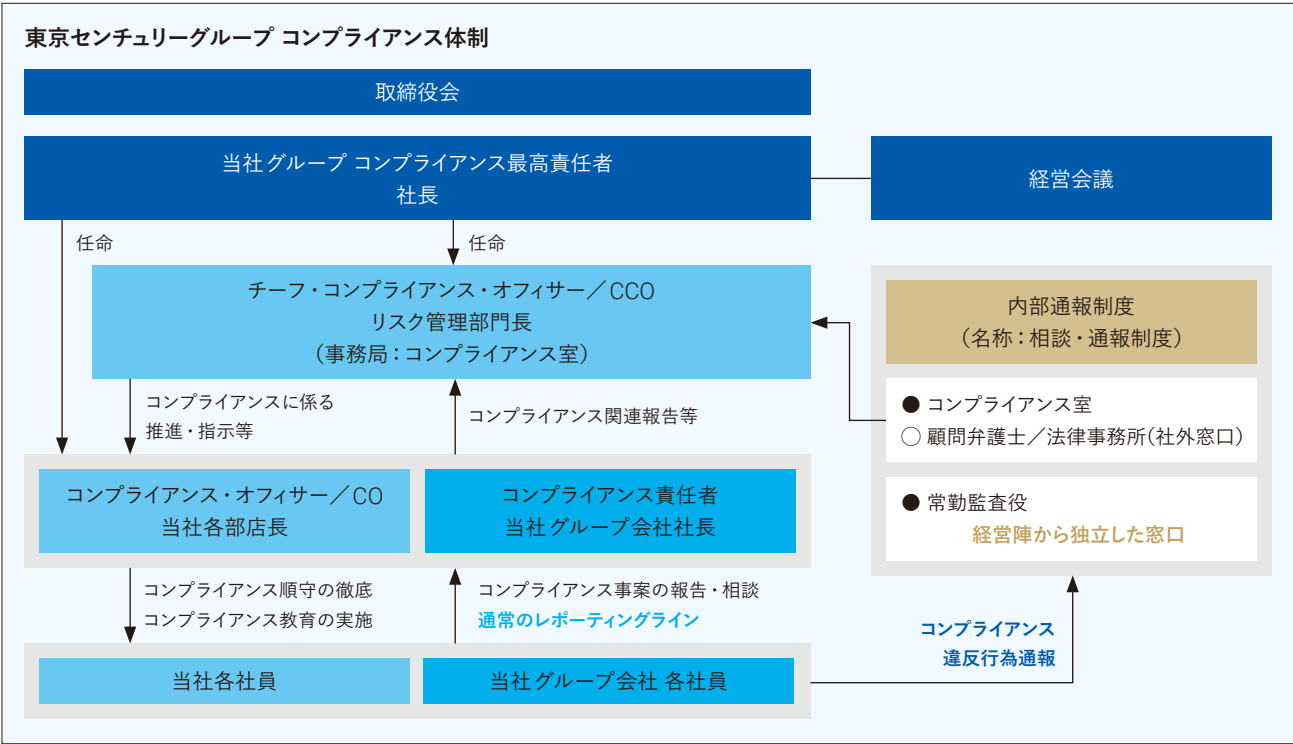
コンプライアンス活動計画は期初の経営会議で審議・決定し取締役会に報告され、実施状況は半年ごとに経営会議、取締役会で適正性のレビューを受けています。

活動内容としてはeラーニングや対面またはオンラインでの研修、コンプライアンス関連情報の発信、コンプライアンス意識調査に加えグループ横断的な情報交換会の開催などを行っています。

🔗内部通報制度

当社グループの内部通報制度は、2022年6月施行の改正公益通報者保護法を機に、従前から徹底されていた「通報者保護」をより強化・明確化した内容に改善を図るなど、引き続きコンプライアンス経営実践の有力手段の一つに位置付け、厳格に運用しています。

社内外に設けているすべての窓口では、コンプライアンスに係る相談などにも幅広く応じており、制度に関する定期的な意識調査の実施や運用状況の開示などによる利用向上を推進しています。また、国内・国外のグループ会社からの通報や相談も一定程度の割合を占めるなど浸透が図られ、有効に機能しているものと理解しています。



🔗人権相談窓口

当社グループは、事業活動において人権尊重を推進する一環として、取引先などの社外ステークホルダーと当社グループ・役職員による人権侵害行為の相談に応じる「人権相談窓口」を設置し、影響を受けた当事者の人権救済を図っています。

こちらの窓口でも相談者など関係者の保護を徹底しています。

次の項目については、当社ホームページも併せてご覧ください。

- ・東京センチュリーグループのコンプライアンス体制・内部通報制度・コンプライアンスハンドブック
- ・コンプライアンス教育・腐敗防止に向けた取り組み

🌐 <https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/esg/governance/compliance.html>

- ・人権への取り組み

🌐 https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/esg/social/humanrights.html#anc_humanrights-efforts

情報セキュリティ

当社グループでは、情報セキュリティを経営にかかわる重大な課題と認識しています。そのため情報セキュリティマネジメントシステムの国際規格であるISO27001を取得し、情報セキュリティ委員会を中心に情報管理に関する規程類の整備、定期的なリスクアセスメントの実施によるリスクへの対策、役職員向けの情報セキュリティ研修などを実施しています。

また、サイバーセキュリティ対策を専門とする「TC-CSIRT」をシステム部門内に設置し、セキュリティ監視、クラウドサービスのセキュリティ評価、役職員への啓発活動等を通じてインシデントの予防や再発防止に努めています。サイバー攻撃は日々高度化・巧妙化するため、サイバーセキュリティに関する第三者アセスメントの実施、日本シーサート協議会への加盟による外部との情報共有および実践を想定した演習への参加等によりインシデントへの対応力強化を図っています。

事業のグローバル展開によりさまざまな文化、法制度のもとでの個人情報保護、情報セキュリティ対策強化が課題になると認識しています。2022年よりグローバル・セキュリティ・ガバナンス強化のため、外部専門家も活用してグループ会社向けのミニマムスタンダードとしてセキュリティガイドラインを改定し、海外現地法人へのアセスメントを通じた課題抽出やその対応を行っています。また、外部委託先管理の強化、情報セキュリティに関する情報提供および定期的な連絡会の開催などにより、グループ会社との連携強化を図っています。

そのほかに、当社および国内外グループ会社を対象に日本語・英語・中国語によるメール攻撃を想定した訓練を毎年複数回実施しており、役職員の情報セキュリティ意識をブラッシュアップする手段として有効に機能しています。

次の項目については、当社ホームページも併せてご覧ください。

- ・ISO27001の認証取得について・情報セキュリティ基本方針

🌐 <https://www.tokyocentury.co.jp/jp/csr/governance/security.html>