

# 気候変動への取り組み

## 気候変動への取り組み意義

当社グループは、経営理念に掲げている「環境に配慮した循環型経済社会の実現」に向けて、気候変動への対応を重要な成長機会として認識し、全社一体となって取り組みを推進しています。「脱炭素社会への貢献」を当社のマテリアリティの一つとして設定しており、社会課題の解決と当社の持続的な成長・企業価値向上を同時に実現していきます。

気候変動への対応において、当社グループのGHG(温室効果ガス)排出量の削減を加速するとともに、環境関連ビジネスを成長機会と捉え、再生可能エネルギーやサーキュラーエコノミーなど環境への貢献に資する事業・サービスの創出を図ることで、当社の提供するサービスの競争力の確立および顧客価値の向上につなげます。

|                 |                                     |                 |                                     |
|-----------------|-------------------------------------|-----------------|-------------------------------------|
| <b>POINT 01</b> | <b>GHG 排出量の削減など<br/>気候変動リスクへの対応</b> | <b>POINT 02</b> | <b>環境関連事業・サービスの拡大など<br/>成長機会の捕捉</b> |
|-----------------|-------------------------------------|-----------------|-------------------------------------|

### 当社グループのGHG排出量と削減目標 POINT 01

|                  |                                     |           |           |              |                                                                                                                                       |
|------------------|-------------------------------------|-----------|-----------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Scope 1～2</b> | <b>GHG排出量の推移(千t-CO<sub>2</sub>)</b> |           |           |              | <b>増加理由:</b> 2022年度より、運転を開始したバイオマス混焼発電所、連結対象となったホテル事業を新たに追加したため。<br><br><b>削減目標*1</b><br>2030年度: <b>50%削減</b><br>2040年度: <b>ネットゼロ</b> |
|                  |                                     | 2020年度    | 2021年度    | 2022年度       |                                                                                                                                       |
|                  | Scope 1                             | 4         | 11        | 1,083        |                                                                                                                                       |
|                  | Scope 2(L)                          | 8         | 9         | 15           |                                                                                                                                       |
|                  | <b>合計</b>                           | <b>12</b> | <b>20</b> | <b>1,098</b> |                                                                                                                                       |

※ (L): ロケーション基準  
\*1 削減基準排出量(136.5万t-CO<sub>2</sub>)対比。(2021年度実績 + 周南パワーのバイオマス混焼発電所およびホテル事業の年間想定排出量)

|                |                                     |       |  |  |                                                                                                                                                |
|----------------|-------------------------------------|-------|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Scope 3</b> | <b>GHG排出量の推移(千t-CO<sub>2</sub>)</b> |       |  |  | <b>増加理由:</b> 2021年度より、航空機事業を行う子会社4社(ACGを含む)・船舶事業を新たに「カテゴリ13」の算定範囲に追加したため。<br><br><b>今後の方向性</b><br><b>算定範囲の拡大・算定方法の精緻化と、GHG排出量削減に向けた取り組みを推進</b> |
|                | 2020                                | 1,044 |  |  |                                                                                                                                                |
|                | 2021                                | 6,195 |  |  |                                                                                                                                                |
|                | 2022(年度)                            | 7,727 |  |  |                                                                                                                                                |
|                |                                     |       |  |  |                                                                                                                                                |

|                                              |                          |
|----------------------------------------------|--------------------------|
| <b>Scope3のカテゴリ別GHG排出量(千t-CO<sub>2</sub>)</b> |                          |
| 合計                                           | 7,727 千t-CO <sub>2</sub> |
| カテゴリ13                                       | 90%                      |
| カテゴリ1                                        | 8%                       |

算定対象

- カテゴリ1 (購入した製品およびサービス)
- カテゴリ2 (資本財)
- カテゴリ3 (燃料およびエネルギー関連活動)
- カテゴリ4 (上流の輸送および物流)
- カテゴリ5 (操業で発生した廃棄物)
- カテゴリ6 (出張)
- カテゴリ7 (雇用者の通勤)
- カテゴリ11 (販売製品の使用)
- カテゴリ12 (販売した製品の廃棄)
- カテゴリ13 (下流のリース資産)
- カテゴリ15 (投資)

詳細は最新のサステナビリティデータブックをご参照ください。  
<https://www.tokyoentury.co.jp/jp/sustainability/databook/>

## TOPIC GXタスクフォースの立ち上げ POINT 02

当社グループのカーボンニュートラル達成および顧客に対する環境関連サービスの強化・拡大を目指すため、グリーンTransformation(GX)に全社一丸となって取り組む必要があります。

新たな事業創出には組織を跨いだ全社横断的な連携が必要との認識のもと、2023年4月より「GXタスクフォース」を立ち上げ各事業分野のノウハウ・ナレッジの共有化、顧客へのアプローチを推進していきます。



### Scope 1～2: 排出量の削減に向けた取り組み事例 POINT 01

#### ① 自社の直接排出・エネルギー起源の間接排出

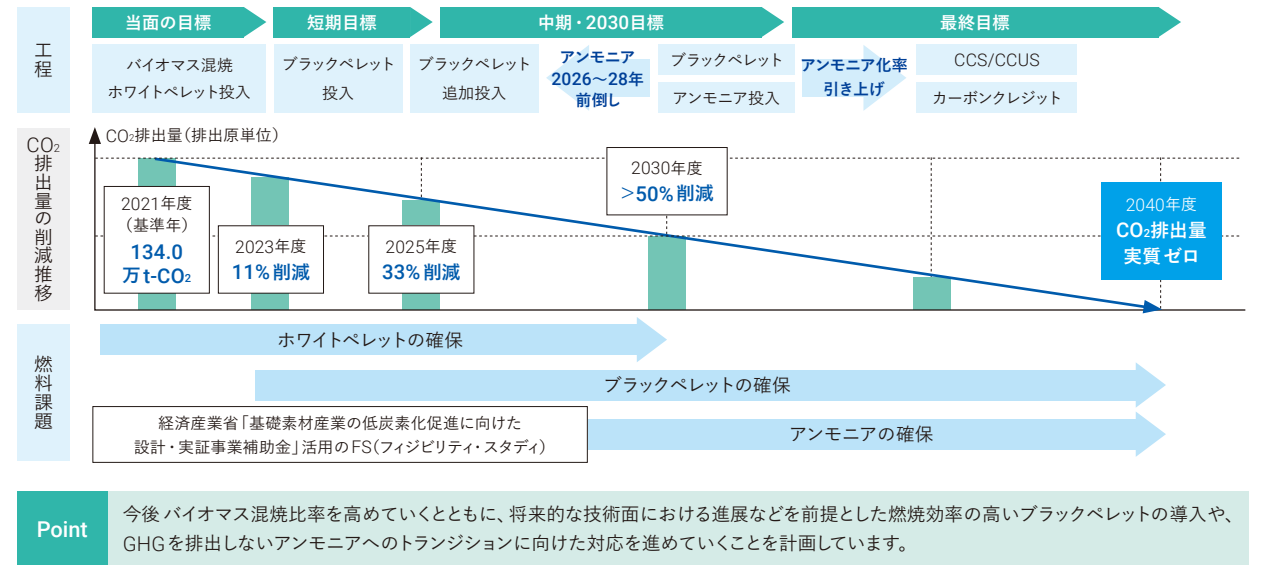
直接排出は、社用車(ガソリン車)を段階的にEVなどの電動車へシフトし、ガスの電力への転換や高効率・省エネ機器への入れ替え、再生可能エネルギーを活用しているビルへの移転による削減を計画しています。間接排出は、グリーン電力への調達切り替えや非化石証書購入による実質再生可能エネルギー化を目指します。

#### ② バイオマス混焼発電所のトランジションプラン

当社グループのGHG排出量の約98%が、保有するバイオマス混焼発電所からの排出によるものです。2040年度をターゲットにGHG排出量の早期ネットゼロを目指すべく、第三者認証\*2を受けたトランジション・ロードマップを策定し、各種施策を推進しています。

\*2 (株)日本格付研究所(JCR)

#### バイオマス混焼発電所のトランジション・ロードマップ

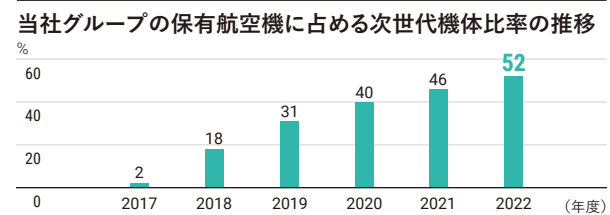


※ トランジション・ロードマップの詳細は下記URLをご参照ください。  
[https://ssl4.eir-parts.net/doc/8439/ir\\_material/189744/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/8439/ir_material/189744/00.pdf)

### Scope 3: 排出量の削減に向けた取り組み事例 POINT 01 POINT 02

#### 航空機事業: 燃費効率の高い次世代機体の導入

航空機リース子会社のACGをはじめ、燃費効率の高い次世代機の積極的な導入によるGHG排出量削減を進めています。特に主力機であるエアバスのA320neoシリーズは、従来機に比べて約20%のGHG排出量削減効果があり、環境に配慮した航空機の保有比率を高めることで排出量の削減を推進します。また、航空



※ 算定方法など詳細は最新のサステナビリティデータブックをご参照ください。  
 ※ ACGのESGレポートは下記URLをご参照ください。

<https://www.aviationcapitalgroup.com/wp-content/uploads/2023/08/2022-ESG-Report.pdf>

業界の排出量削減を進める上で、燃料をSAF\*3へ代替していくことは喫緊の課題であり、当社としても新たなビジネスチャンスと捉え、取り組みを検討しています。

#### オート・レンタカー事業: EV車両の取扱強化・EVバッテリービジネスへの参入

- ➡ EV100を宣言しているNTTグループへのEV提供など、顧客に対するEV導入推進
- ➡ EVタクシー、EVバス、電動マイクロモビリティの取り扱い開始
- ➡ EV関連サービス提供に向けたバリューチェーンの強化

#### 不動産事業: 再生可能エネルギーの導入

- ➡ 再生可能エネルギー由来の電力の導入
- ➡ 所有物件における太陽光パネルの設置

\*3 Sustainable Aviation Fuel

GHG 排出量削減に向けた取り組みの推進により  
 社会課題の解決に資する事業やサービスの創出・顧客への提供価値向上を目指す

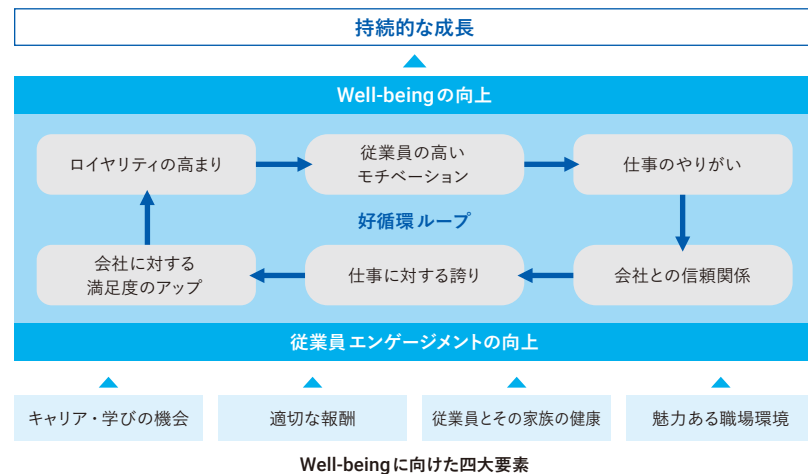
# 人材・組織戦略

当社は経営・事業戦略を実行できる「自己変革力」を持ち「創造力」「挑戦心」にあふれる人材の育成を目的に人材・組織戦略を推進しています。



## Well-beingの達成へ向けて

人材・組織戦略を着実に遂行するには、役職員にWell-beingの考え方を浸透させていく必要があると考えています。「従業員エンゲージメント」および従業員との信頼関係に基づく「好循環ループ」を創出し、Well-beingの向上に注力することで、持続的な成長を実現できるものと考えています。



## 人材・組織戦略の詳細

高い組織実行力と個の活躍の両立を目指し、各施策を実行していきます。

| カテゴリ           | 中期経営計画2027において目指す方向性                        | 主な取り組み                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 従業員エンゲージメントの向上 | 従業員一人ひとりがモチベーション高く、自らの変革に挑戦し、変化を創造できる組織を目指す | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ TC Biz Challenge 制度（新規事業提案制度）</li><li>▶ キャリアチャレンジ制度（社内公募制度）</li><li>▶ TC-Mee+（社内コミュニケーション活性化）</li><li>▶ 360度評価</li><li>▶ 1on1面談</li></ul> <b>中計主要KPI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・エンゲージメント指数</li><li>肯定的回答率の維持・向上</li></ul>                                                                                                                                                                                      |
| 人材戦略           | <b>人材の確保・育成の強化</b>                          | <ul style="list-style-type: none"><li>➡ 経営・事業戦略の変革をリードできる専門性のある人材の採用</li><li>➡ 専門性の高い人材が活躍できる人事制度の導入</li><li>➡ 従業員の新しい挑戦のための学びの機会を提供</li><li>➡ 事業を創造することができる人材の育成</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ DXに関する研修</li><li>▶ キャリア開発支援</li><li>▶ ビジネススクールへの派遣</li><li>▶ 育成プログラム</li></ul> <b>中計主要KPI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・キャリア採用比率の維持・向上</li><li>・人材確保・育成に向けた投資</li><li>2027年度に8億円以上</li></ul>                                          |
|                | <b>資源配分・配置</b>                              | <ul style="list-style-type: none"><li>➡ 成長分野への人的資源配分</li><li>➡ 戦略的な人材配置に向けたタレントマネジメント</li><li>➡ 成長に伴う適正な報酬の配分</li></ul> <b>中計主要KPI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・キャリア採用比率の維持・向上</li><li>・人材確保・育成に向けた投資</li><li>2027年度に8億円以上</li></ul>                                                                                                                                                                                                                     |
|                | <b>安全・安心に働くことのできる環境整備</b>                   | <ul style="list-style-type: none"><li>➡ 健康意識の醸成と疾病の予防・早期発見・治療に向けての支援</li><li>➡ 働きやすく、働きがいのある職場環境の実現による生産性向上</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 健康経営基本方針制定（2021年度）</li></ul> <b>その他KPI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・特定保健指導実施率 80% 以上</li><li>・定期健康診断受診率 100%</li><li>・ストレスチェック受検率 100%</li></ul>                                                                                                                                           |
| 組織戦略           | <b>組織運営</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>➡ 注力領域における組織の枠にとらわれない仕組みづくり</li><li>➡ 挑戦を称賛する制度の推進</li><li>➡ コミュニケーション・ナレッジ共有の仕組み構築</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ ダイバーシティ計画（2023年度）</li><li>▶ 人権基本方針（2021年度）</li></ul> <b>中計主要KPI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・新卒採用に占める女性比率維持（2022年度実績 42.1%）</li></ul> <b>その他KPI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・管理職に占める女性比率</li><li>2030年までに30% 以上</li><li>・障がい者の雇用率</li><li>法定雇用率以上を維持</li></ul> |
|                | <b>ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョンの推進</b>        | <ul style="list-style-type: none"><li>➡ 人権を尊重する企業風土の醸成</li><li>➡ 多様な人材が多彩な能力を発揮できる環境づくり</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                | <b>ブランディング</b>                              | <ul style="list-style-type: none"><li>➡ 従業員に向けたインナーブランディングの推進</li><li>➡ 人材確保・採用につながるブランド力の強化</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

## 人材・組織戦略

### 人材育成の取り組み事例

価値創造の実現に向けては、各事業分野における専門性の向上や自己変革力を高めていくことが必要であり、そのための各種育成プログラムを策定・遂行しています。



事例

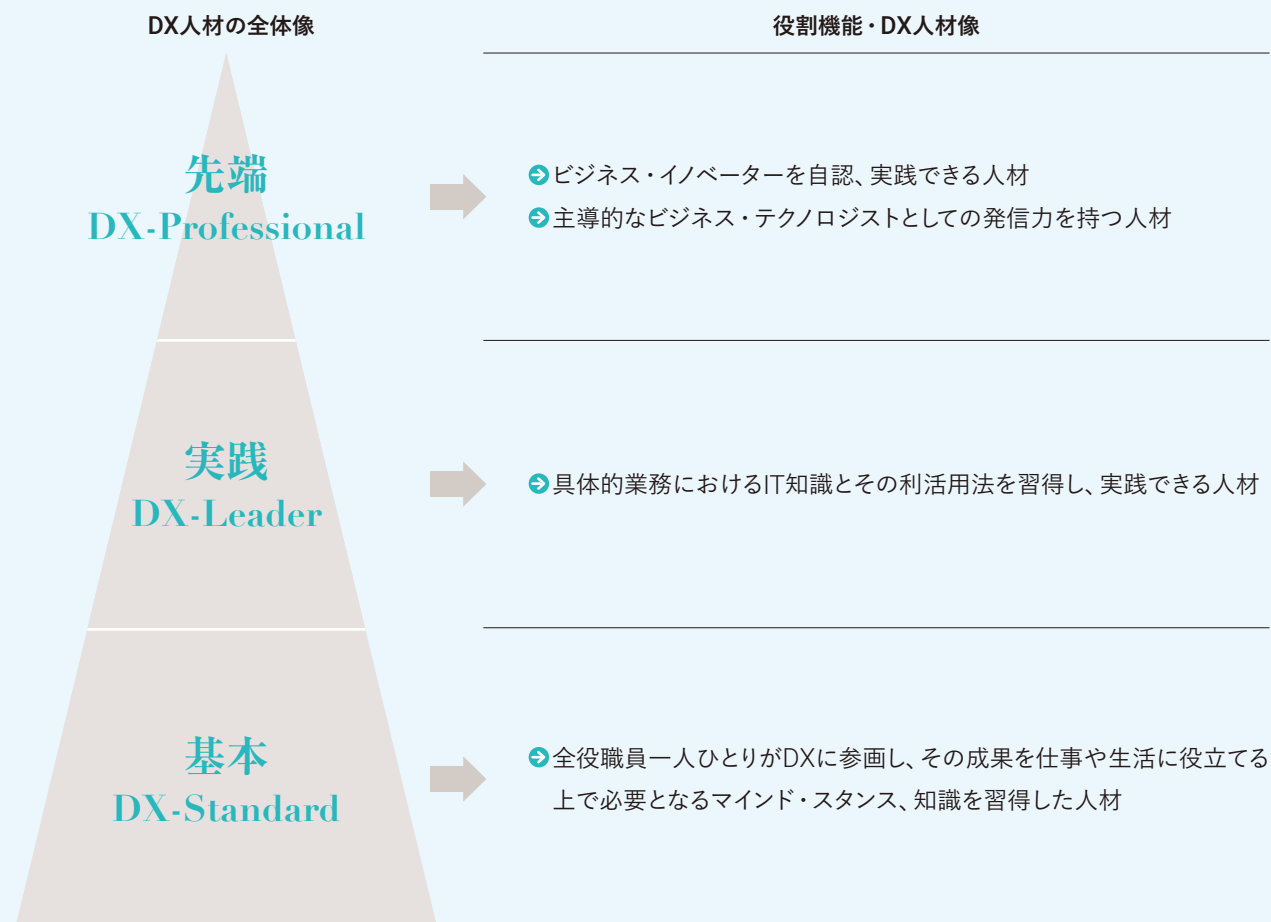
1

#### 新しい挑戦に向けた学びの機会を提供

➡ 事業環境の急速な変化に対応したリスキル・学び直しの実施

#### DXリテラシー強化プログラム

2023年度よりDX人材の育成を目指した3階層のプログラムを開始しました。初年度からスタートする「基本 DX-Standard」は、全役職員を対象とするDXの基本となるプログラムであり、「TCにおけるDX」とは何かを共通認識として理解を深めることを目的としています。

事例  
2

#### 事業を創造することができる人材の育成

➡ 従業員一人ひとりの自律的なキャリア開発の支援

#### キャリア開発支援

従業員自らがキャリアを自分ごとと捉え、主体的に行動することをサポートしていくために、2019年度より人事部内にキャリアデザイン室を設置し、キャリア開発支援を推進しています。

#### キャリアデザイン研修

自分自身のキャリアを振り返り、強み・弱み、価値観を把握し、さらに個人特性分析ツールを活用して、パーソナリティの特徴や開発すべき能力ポイントを客観的な視点から把握し、今後のキャリアを考えるために実施しています。研修後には、自分らしいキャリアの実現に向けてどのように行動したらよいと一緒に考える面談を実施しています。2023年度は、シニア世代向けのキャリア支援を拡充します。

実施状況(2022年度)

計100人受講

**対象者：**社会人3年目・10年目  
年代別(40歳、50歳)  
ライフデザイン研修(55歳)

#### キャリアデザイン相談

キャリア全般について幅広く相談することができ、客観的に頭の中を整理し、将来のキャリア設計や自分らしくいきいきと働くための考え方、実現へ向けての行動を考えていくために実施しています。

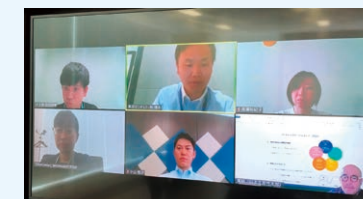
実施状況(2022年度)

国家資格キャリアコンサルタントを保有するキャリアデザイン室員または外部コンサルタントが実施

**対象者：**  
全従業員(希望者)

#### TCキャリアセミナー

2021年度より、自分らしいキャリアを実現するための考え方や、具体的な行動について学ぶセミナーを実施しています。2023年度は新たに、上司向けや女性向けに必要なキャリアの考え方を深めるためのセミナーを開催予定です。



実施状況(2022年度)

計442人受講

**対象者：**  
世代別(若手、中堅、シニア世代など)



人事部  
ダイバーシティ推進室 室長  
加藤 千佳

不動産ファイナンス第二部  
営業第二グループ 次長  
吉田 圭介

環境インフラ営業統括部  
企画グループ 次長  
浅見 杏子

## ダイバーシティ座談会

### — 多様性あるフラットな組織風土で進化を実現

多様性を尊重するフラットな組織風土づくりを目指す東京センチュリー進化について、育児休暇を経験しキャリアを重ねた2名の社員と、ダイバーシティ推進室長による、それぞれのキャリアと考えに基づく率直な意見交換をお伝えします。

### 東京センチュリーで培ったキャリア

**吉田**：2004年に入社して約2年半、国内リース事業分野でリース営業をした後、国際事業分野へ異動、中国などアジアの現地法人支援を担当し、4年間のタイ駐在を経験。その後はスペシャルティ事業分野の船舶営業部へ異動し、現在は不動産ファイナンス第二部に所属しています。タイ駐在のタイミングで1人目の子どもが生まれ、帰国してから育児休暇を3ヵ月間取得しました。

**浅見**：私は2005年に入社し、現在のストラクチャード・ファイナンス部で手形や債権の流動化、PFI事業、在庫ファイナンスなど幅広い業務を経験しました。その時に1人目の産休・育休を、その後異動したスペシャルティ営業統括部で2人目の産休・育休を取得しました。今年の4月からは新設された環境インフラ事業分野の営業統括部で、営業目標および評価制度設計や期中の計数管理などをはじめとした営業統括・推進業務を行っています。

**加藤**：私は2006年に入社し、医療福祉営業部で病院や診療所などへのリースを主とした営業を8年ほど担当しました。その後、現在の環境インフラ事業分野に異動し、プロジェクトファイナンスなどを担当。今年4月からは人事部のダイバーシティ推進室にて、両立支援や従業員が活躍できる組織風土づくりに取り組んでいます。

### ライフイベント・働き方の変化を支える企業風土

— **吉田さんが育児休暇(以下、育休)を取得したいと考えた背景を教えてください。**

**吉田**：妻が結婚後も働きたいという希望を持っていて、お互いに働くのであれば同じ役割を分担すべきだという家庭内の話し合いがありました。また、2008年あたりから当社で両立支援の制度ができはじめ、それとなく取得してみようと思いついたこともあり、育休を取得するに至りました。

当時はまだ男性の育休の取得者はいませんでした。妻との分担を考えれば当然取得するものだという想

いがあって、取得にあたっての心理的なハードルは感じませんでした。育休を取得したことによる仕事への支障もありませんでしたが、働き方に対する考え方が大きく変わったと思います。子どもの送り迎えなど、妻と家庭内の役割分担を明確にしたこともあり、現在でも基本的に週2日は定時退社しています。それまではほぼ毎日残業というような働き方をしていましたが、残業できないということで働き方を変えざるを得ず、仕事の段取りを強く意識するようになりました。

そうはいつでも繁忙期もありますので、周りの人たちの協力、理解を得ることが大切です。今では部下や周りの人たちが私の働き方に理解をしてくれていて、とても助かっています。

— **家庭とキャリアの両立において浅見さんが大切にしていることをお聞かせください。**

**浅見**：1人目の子どもの妊娠時は、営業で外出することが多かったので体調面で大変な経験もしました。ただ、仕事を制限されるということはなかったので、業務・育児どちらにも真摯に取り組むことができたと思っています。育児中は業務時間に限りがある上に、子どもの突然の発熱など、一人で仕事を完遂することができない場面もあります。できる限り自分で業務を進めた上で、間に合わない時には他のメンバーが巻き取れるように、普段からグループに情報を共有したり、担当を2人体制にするなど、周囲の理解を得ながら対応していました。

管理職はやはり業務量・責任の観点から負荷が増えますし、家庭では子どもの成長に伴いさまざまなイベントもあります。両立するためには、家族と職場の双方から理解を得ること、そして助けてもらうばかりではなく、自分から進んでサポートし周囲に貢献することが何より大切であると思っています。夫もリモートワークを活用しているので、私が新しい部署に異動して大変な時は大半の家事・育児を任せ、夫自身も職場の理解を得ながら両立しています。



## ——人事部として、社員の多様な働き方・ライフイベントを支えるために大切にしていることは何ですか。

**加藤：**年齢や性別の違いというより、一人ひとりの置かれた環境が違いますので、個人に寄り添って必要な時に適切なサポートができるようにすることが理想だと思っています。従業員の方から多い相談内容は、やはり出産などライフイベント関連の制度利用です。育休取得前や復帰のタイミングで、従業員の方と面談して制度の説明をする機会を設けていますが、面談には私も同席し、皆さんがどんな要望や意見を持っているのか、直接声を拾って使いやすい制度にしていきたいと思っています。

当社の男性育休取得率は100%ですが、数ヵ月単位といった長期間の休暇取得には心理的ハードルを感じてしまう方もやはりいらっしゃいます。理由は今後のキャリアであったり、業務の引き継ぎであったり、部署内の人員確保の問題であったりとさまざまです。制度利用者だけではなく管理職層も含めた、階層に応じた研修やeラーニングなどで、全従業員の制度利用・働き方・ダイバーシティに対する理解をより一層深められる取り組みが重要だと思います。

## 東京センチュリーのダイバーシティはどのように変化しているか

**吉田：**私が入社した頃は同期の総合職は全員男性でしたし、社内に女性の管理職や外国籍の従業員はほとんどいませんでした。今では新卒採用の半数が女性ですし、女性の管理職や外国籍の従業員も増え、その観点では環境は劇的に変わったと思います。純粋に色々な考えが聞けるので面白いですね。

**浅見：**会社全体の女性の数が増えるにつれ、出産や育児を経験している人も増えて、職場復帰して管理職になる人が増えているという面でも環境の変化を感じています。在宅勤務ができるようになったこともこうした変化に

よい影響を与えているのではないのでしょうか。妊娠中であれば移動の負担を減らせますし、子どもの都合で自宅にいななければならないときに必ずしも一日休暇を取る必要がなく、現場の情報から遮断されずに業務ができるので、キャリア形成にとって重要だと思います。

**加藤：**浅見さんの言うように働き方の多様化という面で変化を感じますし、キャリア採用の方が多く入ってくるようになったのも大きな変化だと思っています。金融業界に留まらないさまざまなバックグラウンドを持つ方との交流によって、異なる価値観に触れることができ、ポジティブな影響を生んでいると思います。それが当たり前になってくることで、「こうあるべき」というような雰囲気は薄くなったと言いますか、考え方の正解が1つではなくなりましたので、全社的に多様な考え方への受容性が高くなってきているように思います。

## 東京センチュリーの成長になぜダイバーシティが必要なのか

**吉田：**加藤さんが言ったように、自分が今まで馴染んできたものとは違う考え方を聞き、取り入れることは東京センチュリーの成長にとって重要ではないのでしょうか。他の業界から転職された方など、全く異なるバックグラウンドを持った人を集めて輪をどんどん広げていったほうが良いと思います。一方で、転職が一般的になってきたため、この会社でやりたいことができないとわかった瞬間に辞めていくという状況もあると思っています。せっかく優秀な人が入ってきているので、より長く勤めてもらうために、会社のビジョンに共感してもらい、管理職のポジションの人がチーム一人ひとりの役割やミッションを明確にした上で、会社としても同じ方向に向かっていけるような組織づくりや運営を意識していく必要があると思います。



**加藤：**長く勤めてもらうには、確かに当社のビジョンに共感してもらうことが重要ですね。そのほか、自分の仕事に社会の役に立っていると感じられることも会社への愛着につながると思います。また、職場での社員同士のコミュニケーションが不足した状況ですと、少し悩みがあっても誰にも相談できず、一気に転職を決断させてしまうケースも考えられます。人事部ではキャリア研修のほかに従業員同士の交流の場を設けていますが、誰かに相談できれば踏みとどまるということも考えられますので、そこは継続して改善していきたいと思っています。

**浅見：**キャリア採用においては、応募者が転職先を決める際、多様な価値観を受け入れるような、ダイバーシティを積極的に推進している会社のほうが個々の能力を活かして活躍できる場が広がると考えて、応募しようとする方が増えると思います。逆に言えば、ダイバーシティが進んでいない会社は選ばれない時代になっていると思います。

**吉田：**昨年、私の部署に不動産業界出身の方がキャリア採用で入ってきました。その方は、不動産業界の人脈も駆使しつつ、私たちとは違う切り口でアイデアや提案を出してくれますので、とても勉強になります。私た

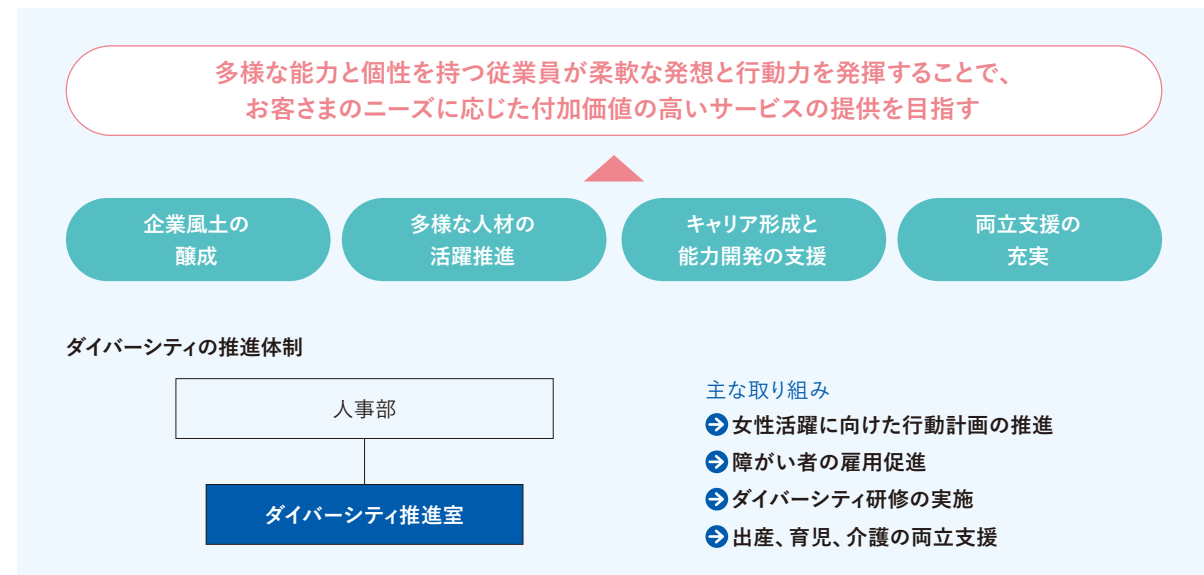
ちにとっては新鮮でも、別業界にいた方にとっては当たり前のようなこともあったりするので、すごく議論が活性化します。

**加藤：**スペシャルティ事業分野や環境インフラ事業分野など、専門性の高い方も転職されてきており、東京センチュリーからキャリアを開始した人とは全く違う種類の専門知識や人脈を持っていたりします。これは東京センチュリーグループの大きな強みにつながり、イノベーション創出の源泉になると思います。

また、多様なキャリアやライフイベントを経験した方とたくさん話をする機会があることで、自分がいかにバイアスを持って過ごしているかということに気づくことができ、それが相手への理解力・人との対話力につながると思います。自分が経験したことのない、知らない領域の話を知ると想像力を高められますし、ビジネス面においても大いに必要な能力だと思いますので、人事部として、東京センチュリーグループのダイバーシティ推進を今後も積極的に行っていきたいと考えています。



## 当社グループのダイバーシティ基本方針と取り組み



# コーポレート・ガバナンスの進化

## 企業価値向上につながる体制強化の変遷

経営の執行・監督機能の分離をはじめ、多様性を意識したさまざまな施策を講じ、ガバナンス体制の強化を推進しています。

|       | 取締役               |                        |       | 委員会                        |                            | その他                         |
|-------|-------------------|------------------------|-------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|
|       | 全体                | 社外取締役                  | 女性取締役 | 指名委員会                      | 報酬委員会                      |                             |
| 2011年 |                   | 1名選任                   |       |                            |                            |                             |
| 2012年 |                   |                        |       |                            |                            |                             |
| 2013年 |                   |                        |       |                            |                            |                             |
| 2014年 |                   |                        |       |                            |                            |                             |
| 2015年 |                   | 2名選任                   |       |                            |                            | コーポレート<br>ガバナンス・<br>コードへの対応 |
| 2016年 |                   |                        |       | 指名・報酬委員会を新設                |                            | 取締役会評価会議<br>を実施             |
| 2017年 |                   | 3名選任                   |       |                            |                            |                             |
| 2018年 |                   | 4名選任                   |       | 指名委員会<br>として独立             | 報酬委員会<br>として独立             |                             |
| 2019年 |                   | 5名選任<br>(社外取締役が1/3以上に) |       | 委員長を<br>社外取締役とする           | 委員長を<br>社外取締役とする           |                             |
| 2020年 |                   |                        |       |                            |                            |                             |
| 2021年 | 人数の削減<br>(15→13名) |                        | 1名選任  |                            |                            |                             |
| 2022年 |                   |                        | 2名選任  | 社外取締役<br>比率の上昇<br>(63→71%) | 社外取締役<br>比率の上昇<br>(63→71%) |                             |
| 2023年 |                   |                        |       |                            |                            |                             |

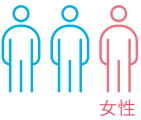
取締役構成 (2023年6月26日現在)

社内取締役

8名



男性



女性

社外取締役

5名



男性

女性

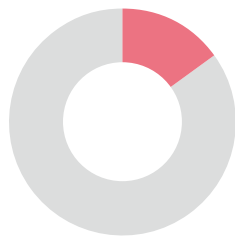
社外取締役割合

38%(5名)



女性取締役割合

15%(2名)



## 2022年度の実効性評価と課題

### 経営全般

中期経営計画2027方針協議

利益計画の策定、進捗報告

一定額以上の株式取得・売却、  
投資実行の審議

投資マネジメントフレームワークの  
モニタリング結果報告

投資家向け広報(IR)活動報告

### ESG

取締役会の実効性評価に関する報告、実施

指名委員会、報酬委員会の開催内容

「サステナビリティ経営の推進に向けた  
中長期的な取り組み(ロードマップ)」の  
推進結果について

当社グループのカーボンニュートラル方針について

### その他

コンプライアンス取り組み計画、状況報告

監査計画、実施報告

リスク管理の状況報告

## 取締役会の実効性評価と課題

取締役会の諮問機関として取締役会評価会議を設置し、取締役会の実効性について各取締役の自己評価等も参考にしつつ、原則として年1回、取締役会評価会議を開催し、取締役会の監督機能の発揮、議論の状況、体制や運営方法などの分析・評価を行っています。

### 2022年度の重要テーマと評価

|                             |                                                                  |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 10～15年後を視野に入れた<br>中長期の議論の拡充 | 当社の置かれている状況や外部環境を踏まえた当社グループの中長期的なあるべき姿・経営戦略について、活発に議論がなされている。    |
|                             | 取締役会に加え、役員研修会などフリーディスカッションの場において議論を重ね、2023年度から開始する中期経営計画2027を策定。 |
| リスク管理・<br>グループガバナンス         | リスク管理体制・内部統制については、年々改善が進んでおり、適切な報告を受け取締役会で議論がなされている。             |
|                             | 投資マネジメント委員会においては課題整理・活発な議論が行われ、投資にかかる管理態勢の整備が進捗している。             |
|                             | 事業展開の拡大や大きな損失事案も発生しており、地政学リスクをはじめ、グループ全体でのさらなるリスク管理の徹底が求められている。  |

### 2023年度の重要テーマ

事業ポートフォリオの全体構成・あるべき姿

経営資源配分・資本効率性などを踏まえ、事業ポートフォリオの全体構成・あるべき姿について、フリーディスカッションなどを通じて、中長期的な議論を深めていきます。



役員体制

(2023年6月26日現在)

代表取締役



代表取締役会長  
雪矢 正隆



代表取締役社長  
馬場 高一

社外取締役 <sup>\*1</sup> <sup>\*3</sup>



社外取締役  
吉田 政雄



社外取締役  
中村 明雄



社外取締役  
浅野 敏雄



社外取締役  
田中 美穂



社外取締役  
沼上 幹

取締役一覧 (2023年6月26日現在)

| 役職名            | 氏名     | 年齢 | 選任理由                                                                                                                                          | 当社株式の保有状況 | 主な専門性および当社が期待する分野 |       |             |          |          |       | 各種委員会                    |
|----------------|--------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-------|-------------|----------|----------|-------|--------------------------|
|                |        |    |                                                                                                                                               |           | 企業経営              | グローバル | 金融・財務・リスク管理 | 法務・会計・税務 | サステナビリティ | IT・DX |                          |
| 代表取締役会長        | 雪矢 正隆  | 67 | 総合商社における企業経営と営業、金融等の業務執行に携わった豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の経営と監督を適切に行い持続的な成長と企業価値向上に貢献できる人物と判断したため。                                                      | 8千株       | ●                 |       | ●           |          | ●        | ●     | 指名 報酬 ALM IT             |
| 代表取締役社長        | 馬場 高一  | 62 | 金融機関における海外、営業等および当社における経営企画等の業務執行に携わった豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の経営と監督を適切に行い持続的な成長と企業価値向上に貢献できる人物と判断したため。                                             | 6千株       | ●                 | ●     | ●           |          | ●        | ●     | 指名 報酬 ALM IT             |
| 社外取締役          | 吉田 政雄  | 74 | 古河電気工業㈱の経営者として長く企業経営に携わり、経営における豊富な経験と幅広い見識を有しており、その知見を当社の経営に活かすとともに、独立的な視点で業務執行の経営監視を実施し、持続的な成長と企業価値向上に貢献できる人物と判断したため。                        | 4千株       | ●                 | ●     | ●           | ●        |          |       | 指名 報酬                    |
|                | 中村 明雄  | 67 | 財務省理財局長を務めた経験による財政・税務分野等における豊富な見識を活かし、客観的な視点から当社の経営全般への的確な助言とともに、独立的な視点で経営監視を実施し、持続的な成長と企業価値向上に貢献できる人物と判断したため。                                | 2千株       | ●                 |       | ●           | ●        |          |       | 指名 報酬                    |
|                | 浅野 敏雄  | 70 | 旭化成㈱の経営者として企業経営に携わり、経営における豊富な経験と幅広い見識を有しており、その知見を当社の経営に活かすとともに、独立的な視点で経営監視を実施し、持続的な成長と企業価値向上に貢献できる人物と判断したため。                                  | 1千株       | ●                 | ●     |             |          | ●        |       | 指名 報酬                    |
|                | 田中 美穂  | 48 | 弁護士として、特に企業法務やM&Aに精通した豊富な知識と経験を有しており、その高い見識や豊富な経験を当社の経営に活かすとともに独立的な視点で業務執行の経営監視を実施し、持続的な成長と企業価値向上に貢献できる人物と判断したため。                             | 0千株       |                   |       | ●           | ●        | ●        |       | 指名 報酬                    |
|                | 沼上 幹   | 63 | 一橋大学大学院・経営管理研究科教授を務めている経験から、企業経営の研究者として、特に企業戦略や組織のあり方について深い学識を有しており、その高い見識や知見を当社の経営に活かすとともに独立的な視点で業務執行の経営監視を実施し、持続的な成長と企業価値向上に貢献できる人物と判断したため。 | 0千株       | ●                 | ●     |             |          | ●        |       | 指名 報酬                    |
| 取締役<br>執行役員副社長 | 岡田 明彦  | 63 | 総合商社における企業経営と海外、営業等の業務執行に携わった豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の経営と監督を適切に行い持続的な成長と企業価値向上に貢献できる人物と判断したため。                                                      | 4千株       | ●                 | ●     | ●           |          |          |       | ALM 内部 総合                |
|                | 佐藤 浩   | 63 | 総合商社における企業経営と海外、営業等の業務執行に携わった豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の経営と監督を適切に行い持続的な成長と企業価値向上に貢献できる人物と判断したため。                                                      | 0千株       | ●                 | ●     |             |          | ●        | ●     | ALM                      |
| 取締役<br>専務執行役員  | 北村 登志夫 | 60 | 金融機関における海外、営業等および当社における営業、海外等の業務執行に携わった豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の経営と監督を適切に行い持続的な成長と企業価値向上に貢献できる人物と判断したため。                                            | 3千株       |                   | ●     | ●           |          | ●        | ●     |                          |
|                | 原 真帆子  | 58 | 金融機関における企画、商品開発等および当社における海外、営業等の業務執行に携わった豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の経営と監督を適切に行い持続的な成長と企業価値向上に貢献できる人物と判断したため。                                          | 2千株       |                   | ●     | ●           |          | ●        | ●     |                          |
| 取締役<br>常務執行役員  | 平崎 達也  | 55 | 当社における経理、経営企画等の業務執行に携わった豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の経営と監督を適切に行い持続的な成長と企業価値向上に貢献できる人物と判断したため。                                                           | 3千株       |                   |       | ●           | ●        | ●        | ●     | ALM 内部 総合 信用 IT<br>サス 投資 |
| 取締役            | 浅田 俊一  | 74 | 金融機関における企業経営と営業、市場、海外等の業務執行に携わった豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の経営と監督を適切に行い、持続的成長と中長期的な企業価値向上に貢献できる人物と判断したため。                                              | 29千株      | ●                 | ●     | ●           |          |          |       |                          |

取締役



取締役 執行役員副社長  
岡田 明彦



取締役 執行役員副社長  
佐藤 浩



取締役 専務執行役員  
北村 登志夫



取締役 専務執行役員  
原 真帆子



取締役 常務執行役員  
平崎 達也



取締役  
浅田 俊一

監査役



常勤監査役 岡田 太<sup>\*2</sup>



常勤監査役  
天本 勝也



常勤監査役  
野村 吉夫

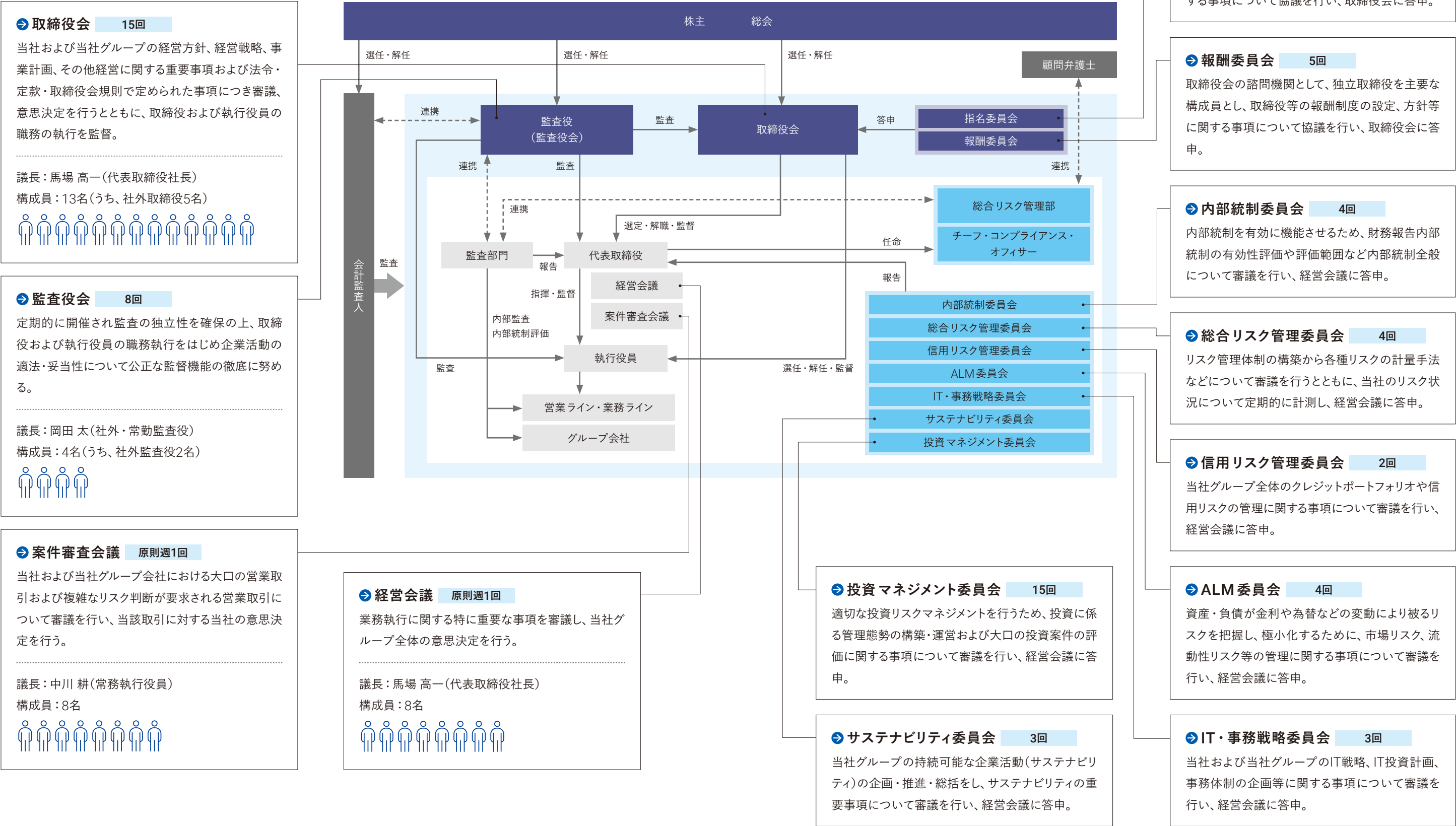


監査役 藤枝 昌雄<sup>\*2</sup> <sup>\*3</sup>

<sup>\*1</sup> 会社法第2条第15号に定める社外取締役  
<sup>\*2</sup> 会社法第2条16号に定める社外監査役  
<sup>\*3</sup> 東京証券取引所が確保を義務付ける独立役員

各種委員会の構成員：指名：指名委員会 報酬：報酬委員会 ALM：ALM委員会 内部：内部統制委員会 総合：総合リスク管理委員会 信用：信用リスク管理委員会  
IT：IT・事務戦略委員会 サス：サステナビリティ委員会 投資：投資マネジメント委員会 委員長

最適な委員会で構成される経営体制





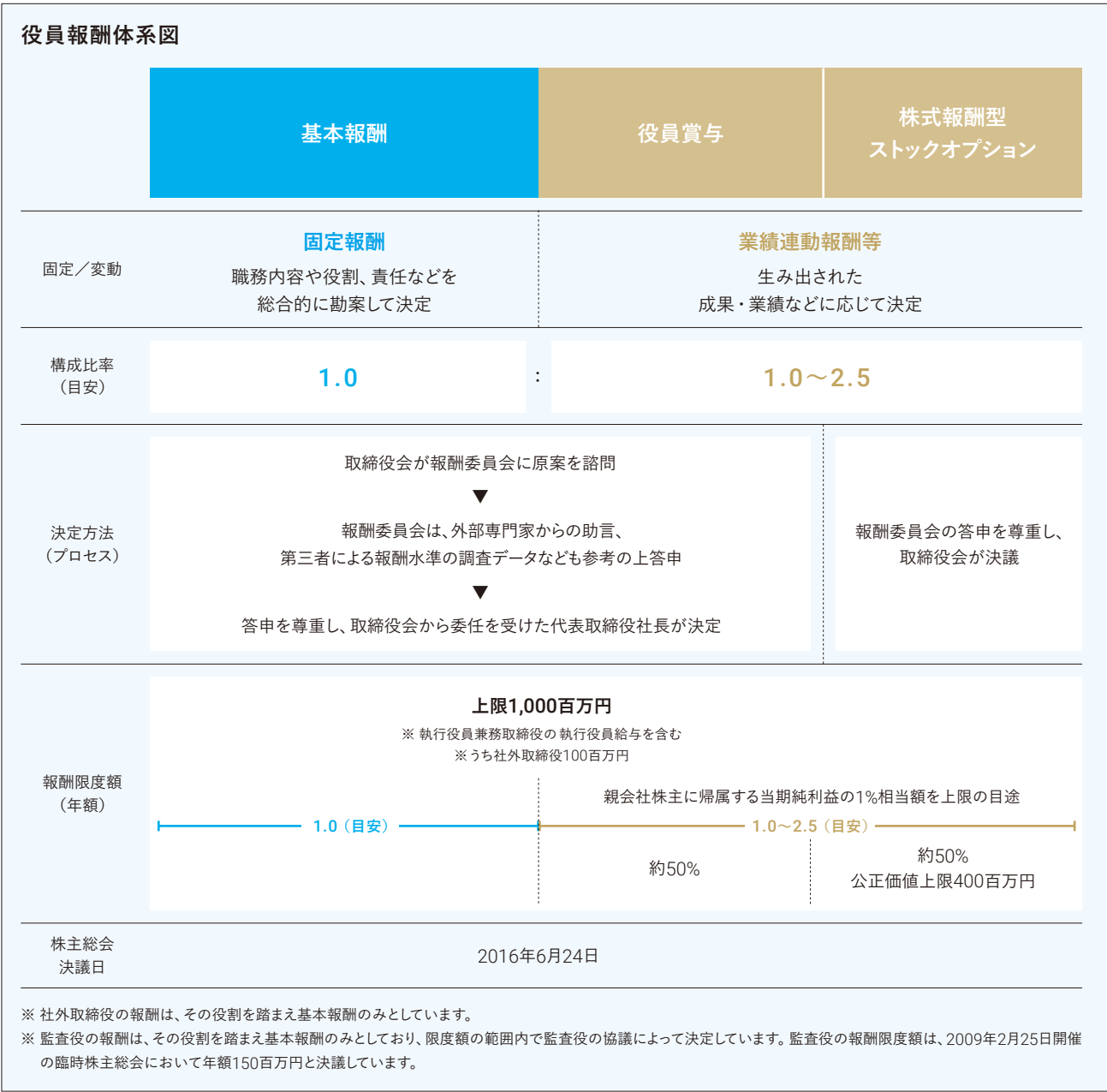
役員報酬

役員報酬の方針

取締役の報酬については、当社の持続的成長に向けた健全なインセンティブや中長期的な事業の発展と連動する枠組みとして  
います。取締役と株主の利害関係を一致させ、取締役の株主価値向上意識を喚起するとともに、優秀な人材を引き付け企業価値  
向上を牽引する人材を確保・育成することを狙いとした報酬制度としています。

役員報酬の概要

当社は、固定報酬である基本報酬に加え、当社グループ全体の企業価値向上と株主の利益最大化に資する業績連動報酬として、  
役員賞与と株式報酬型ストックオプションを導入しています。



報酬委員会による検討

報酬委員会の概要

当社では取締役会の機能の独立性を確保するため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし独立社外取締役  
が過半数を占める報酬委員会を設置しています。委員会においては報酬額の審議のほか、報酬制度の設定・方針などに関する  
事項について議論を行い、その内容を取締役会へ答申しています。なお、2022年度は5回開催しています。

主な検討内容

当社の持続的成長に向けた健全なインセンティブや中長期的な事業の発展と連動する枠組みに資するよう、評価における中長  
期的な指標やESG 関連指標の導入、株式報酬の最適な付与方法などの検討を継続して行っています。

2022年度の答申内容

基本報酬における役位別の報酬額についての見直しを行い、取締役会へ答申を行いました。

役員報酬実績

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数 (2022年度実績)

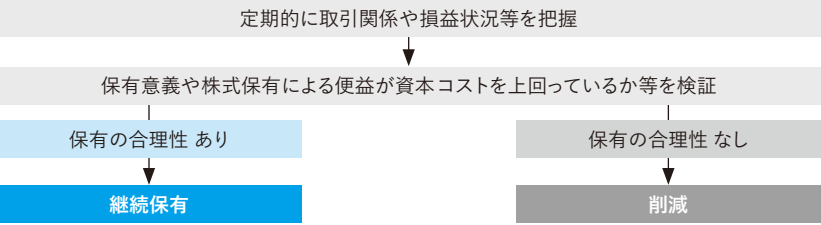
| 役員区分          | 報酬等の総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) |         |        | 対象となる役員の員数<br>(人) |
|---------------|-----------------|-----------------|---------|--------|-------------------|
|               |                 | 固定報酬            | 業績連動報酬等 | 非金銭報酬等 |                   |
| 取締役(社外取締役を除く) | 498             | 267             | 79      | 151    | 11                |
| 監査役(社外監査役を除く) | 41              | 41              | －       | －      | 3                 |
| 社外役員          | 132             | 132             | －       | －      | 8                 |

(注) 1. 業績連動報酬等に該当する株式報酬型ストックオプションについては非金銭報酬等に記載しており、業績連動報酬等の金額には含まれていません。  
2. 当事業年度末日時点における在籍人員は、取締役13名、監査役4名ですが、上記報酬等の額には、2022年6月27日付をもって退任した取締役4名、監査役1名を含めています。

政策保有株式

当社が保有する純投資目的以外の目的である投資株式は、当社グループの主要な取引先、株主、借入先などの重要なステーク  
ホルダーが発行する株式であり、中長期的に当社のビジネス推進に必要な株式を保有しています。

保有の見直しフロー



見直し状況

(当該年度において株式数が減少した銘柄と売却価額の合計額)

|        |      |          |
|--------|------|----------|
| 2020年度 | 9銘柄  | 2,871百万円 |
| 2021年度 | 4銘柄  | 451百万円   |
| 2022年度 | 15銘柄 | 5,574百万円 |

少数株主保護について

伊藤忠商事は当社議決権の30%を所有し、当社を持分法適用関連会社と位置付けています。伊藤忠商事の役員による当社役員  
の兼務はありません。伊藤忠商事から業務遂行を補完するための即戦力となり得る人材として出向者12名(2023年4月1日現在)  
を受け入れています。

当社は、伊藤忠商事および伊藤忠グループ企業と営業取引関係にあります。それぞれの取引は、一般の取引先と同様に各  
会社と個別交渉を行い、当社独自の判断に基づき実行しています。したがって、伊藤忠商事からの事業上の制約はなく、一定の  
独立性は確保されていると考えており、少数株主の利益を害することがないように適切に対応していきます。

## 監査体制

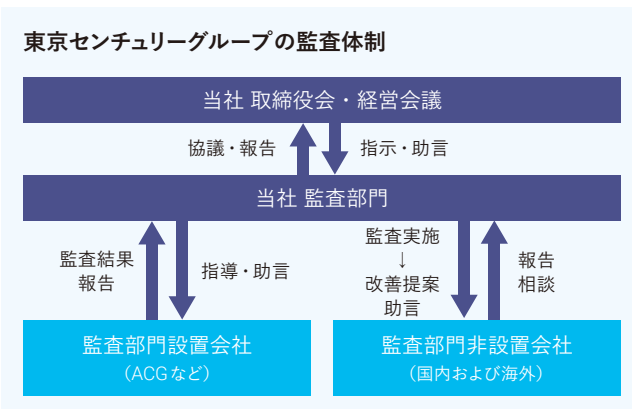
### Point 客観性を担保した、独立した監査体制

当社は、社長直轄の監査部門を独立した組織として設置し、当社およびグループ会社に対し内部監査を実施しています。内部監査では、会社の制度・組織・諸規程が適切に整備されているか、すべての業務が法令、社内諸規程等に適合して行われているか、業務プロセスおよびリスクマネジメントが適切かつ合理的に機能しているかなどを検証し、改善提案、助言を行っています。当社グループの事業が拡大する中で、リスクプロファイルも多様化・複雑化しており、リスクベースのアプローチで有効な内部監査の実施を指向しています。また、出資・買収等による新たな連結子会社に対しては適時・適切に監査を実施しています。こうした監査活動により、当社およびグループ会社のリスクマネジメントの高度化、企業価値の向上を図っています。内部監査の年度計画は社長（経営会議）の承認を経て取締役会に報告しており、実施結果は社長（経営会議）および取締役会に報告しています。

### グループ会社の監査体制

国内主要グループ会社および海外主要グループ会社であるACG、CSIについては、独自の監査部門が整備され、各社の監査部門が監査を実施しています。監査計画、監査結果は当社監査部門に報告され、必要に応じて指導・支援を行っています。

監査機能を有していない子会社については、当社監査部門による直接監査を実施しています。



### 監査の基本方針

当社の成長に向けたチャレンジを支える第3ライン～「頼りになる監査部門」を目指して～

- ① 「隠れたリスク」「見えないリスク」をあぶり出し、業務改善・不正防止に役立つ提案・アドバイスを行う。
- ② 監査員全員が研鑽を重ねてレベルアップを図り、リスク発見・分析力、検証力を強化する。
- ③ 当社グループ全体の監査体制強化に向けて、グループ会社の支援および連携を推進する。



### 監査部門長メッセージ

2023年度から中期経営計画2027がスタートしました。「変化に対応するだけでなく自らを変革し、変化を創造する企業グループ」になるためには、それを支える堅固なガバナンス、リスクマネジメントの高度化が不可欠です。監査部門は第3ラインとしてガバナンス、リスクマネジメントの「最後の砦」となり、リスクが適切にコントロールされるよう、建設的かつ有効な改善提案、助言を行い、当社グループのさまざまなチャレンジを支えています。

岡田 明彦

取締役 執行役員副社長 監査部門長

## 社外取締役メッセージ



独自の知見を活かし、

可能性あふれる

東京センチュリーグループの

さらなる飛躍を支えます。

社外取締役

沼上 幹

「中期経営計画2027(以下、新中計)」の策定では、社外取締役として議論に参画してきましたが、中計テーマである「4つのトランスフォーメーション」のうち、「ポートフォリオTransformation」が最も重要であると考えています。経営目標のROA・ROEの達成には、資本効率が低い資産の入れ替えと成長事業への再投資を進めていくことになりますが、既存事業の撤退・新規事業への投資などは長期の視点に立ち経営判断することが大切です。投資後しばらくは利益水準が低くても、長期的視点では収益性の高い事業に成長するなど、ポートフォリオの最適化には、短期・長期の両面で業績評価を行う仕組みの導入が有効であると考えています。

また、俯瞰的な立場である取締役会においては、「キャピタル・アロケーション」「既存事業のシナジー創出」「会社の健全性の維持」をもとに重要事項を判断することが求められていると思います。特に「キャピタル・アロケーション」は、執行側が適切な判断が下せるように、取締役会が常に会社の全体運営と各事業をウォッチし、決断を後押ししていくような体制の整備が重要になると考えています。

経営戦略を進めていく上でもう一つ重要な点は、「人材育成・組織運営」であると思います。従業員が多い組織では、概して自分の所属するチームのパフォーマンスのみに目を向けてしまいがちですが、全員が「Same Picture(共通認識)」を持って業務を遂行している企業は、中長期にわたり成長する可能性が高いなど、目指すべき組織形態の一つであると考えています。全従業員が「変化を創造する」という新中計のビジョンを理解・共有し、働きがいを持って自ら考えて行動できる組織づくりに向けて、私の視点からアドバイスを提供していきます。

私の専門は企業戦略や組織戦略です。東京センチュリーの健全な成長のために、特に人材育成や組織運営の面からサポートしていくことが重要な役割と認識しています。社外取締役として、これまでさまざまな研究やエグゼクティブ・プログラムなどに携わった知見・経験を活かし、可能性あふれる東京センチュリーグループのさらなる飛躍を支えています。