

主なリスクと管理態勢・リスクマネジメント

「中期経営計画2027」取り組み事項の状況

総合リスクマネジメント(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により、ビジネスモデルの深化と不透明なビジネス環境の変化に対応すべくリスク管理の高度化を進めています。

1 資本に対比した適切な総リスク量のコントロールと事業ポートフォリオのリスク分散

- ➡ **資本利用率のガイドライン管理継続**(資本利用率＝総リスク量／連結経済資本)
財務規律維持の観点から資本利用率の連結ベースのガイドライン設定を継続し、管理・モニタリング実施中
- ➡ **特定カテゴリに対するリスクリミットの導入**
特定カテゴリ(航空機、投資、不動産)への集中リスクコントロールとして、2023年度に試行したガイドラインを2024年度に正式導入
- ➡ **事業分野別などの経済資本配賦**
総リスク量のコントロールと事業ポートフォリオのリスク分散の追加施策として、引き続き検討を継続

2 資本コストを意識したリスク・リターンの経営管理推進

- ➡ 事業やリスク特性を反映した事業別のリスク・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)－加重平均資本コスト(WACC))の定期的なモニタリングを実施
- ➡ 今後のポートフォリオ・トランスフォーメーション(PX)推進への活用にあたり、適切なリスク・リターンを反映すべく課題を抽出

3 投資マネジメントフレームワークの定着とさらなる高度化

- ➡ 投資カルチャーの育成を目的として、次の6項目からなる投資ガイドラインを制定
 - ① 投資意義 ② 投資基準との整合性(リスクに対応した収益性)の確保 ③ 投資金額の妥当性
 - ④ リスク選好の明確化 ⑤ 適切なポートフォリオマネジメントを実現するために投資の流動性を確保
 - ⑥ ESG／SDGsへの配慮

4 カントリーリスク、グローバルリスクへの対応力の強化

- ➡ ①国別エクスポージャー管理と②国や地域の政治・社会・経済などの環境変化をモニタリングすることで多面的にコントロール
- ➡ ソプリング格付などを参照し設定するカントリーリミットをガイドラインと位置付け、原則として国別エクスポージャーをガイドライン内で管理
- ➡ 大口案件時における外部情報ソースの活用や、投融資対象不適格国の指定により取引を回避・解消
- ➡ ACGは航空機ビジネスモデル特性を反映した独自のカントリーリスク管理を徹底

主なリスクと管理態勢



主なリスクと管理態勢・リスクマネジメント

⑤ リスクヒートマップ

「リスク管理の基本方針」および「総合リスク管理規程」に定めるリスクカテゴリーについて、当社グループの業務内容の年次経年変化を評価し、影響度と発生頻度とのマトリックスによってマッピングしたものです。リスク監査におけるリスクシナリオの動向や、各リスク項目のリスク量、取り組み案件や事件・事故などさまざまな要素を総合的に勘案して毎年見直しています。2023年度より取締役会などに報告を開始するなど、関係者とリスク認識の共有・見える化を進めています。



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)

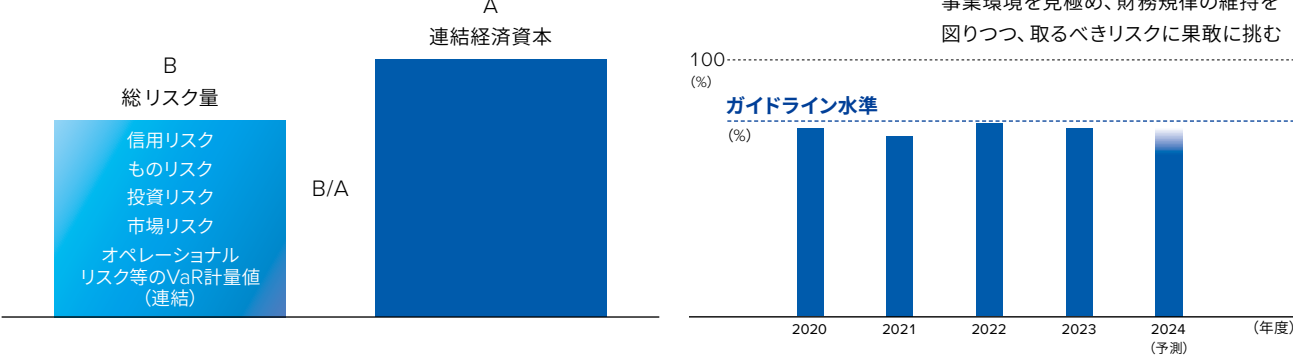
当社グループのERMは、連結定量的リスク管理による「資本利用率のガイドライン運営」を核に展開しています。資本利用率は、金融機関格付においても重要な判断基準の一つである「リスク耐久力」の評価に使用されています。したがって当社も、一定の資本吸収バッファー内にリスク量を収めるよう、資本利用率のガイドライン運営を行ってきました。事業領域が拡大している状況では、投資家を中心に資本量とリスク量の関係性に注目が集まることから、資本利用率は当社の成長持続性やさらなる投資余力の有無を客観的に判断する基準として重要な指標となっています。

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分配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。2024年度には、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)を正式に導入するなど、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・トランスフォーメーション(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。

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「リスクアペ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、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、個別案件ベースで運用しています。

* 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.109「主なリスクと管理態勢」も併せてご参照ください。

ACGにおけるリスクアペ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	許容するリスク	○	アセット取得リスク①
中	軽減・移転 すべきリスク	△	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 ESGリスク
低	回避すべきリスク	○	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
		○	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

*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

- 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りリース契約満了・解約時に再リース先を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

⑤ 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、取締役会などに報告しています。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、近年は「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。

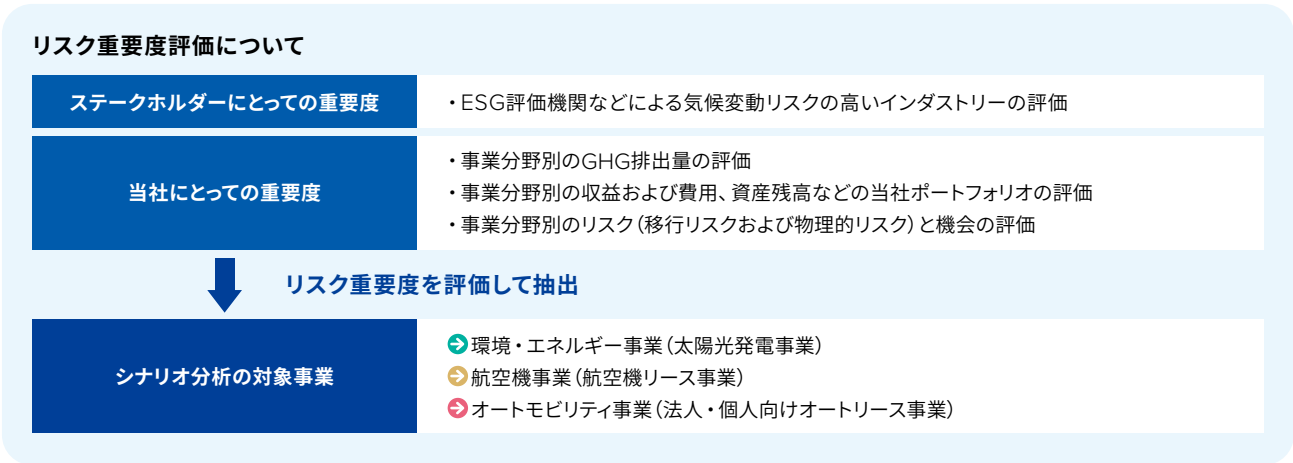
主なリスクと管理態勢・リスクマネジメント

🔄 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。



シナリオ分析におけるリスクと機会の認識

🔄 環境・エネルギー事業 （太陽光発電事業）	台風・豪雨など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。
🔄 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。一方で燃費効率化・機体軽量化により優れた経済性を有する低炭素機体を十分に確保することで収益機会の増加が見込まれ、将来的には電動航空機などの新技術発展に伴う機会拡大も期待されます。
🔄 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開示情報の詳細は下記URLをご参照ください。
[🌐 https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/esg/environment/tcfid.html](https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/esg/environment/tcfid.html)

🔄 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。2023年度より、経営会議に上程する同ワークシートでは、新規案件取り組み時のGHG排出量増加の適切なコントロール手段としてインターナルカーボンプライシング(ICP)の試行的導入を開始しています。

🔄 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事業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に定期的に報告しており、2023年度には取締役会への報告も開始しました。

「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などを選定し、当該リスクの影響を債務者格付、資産価値などに反映の上、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。

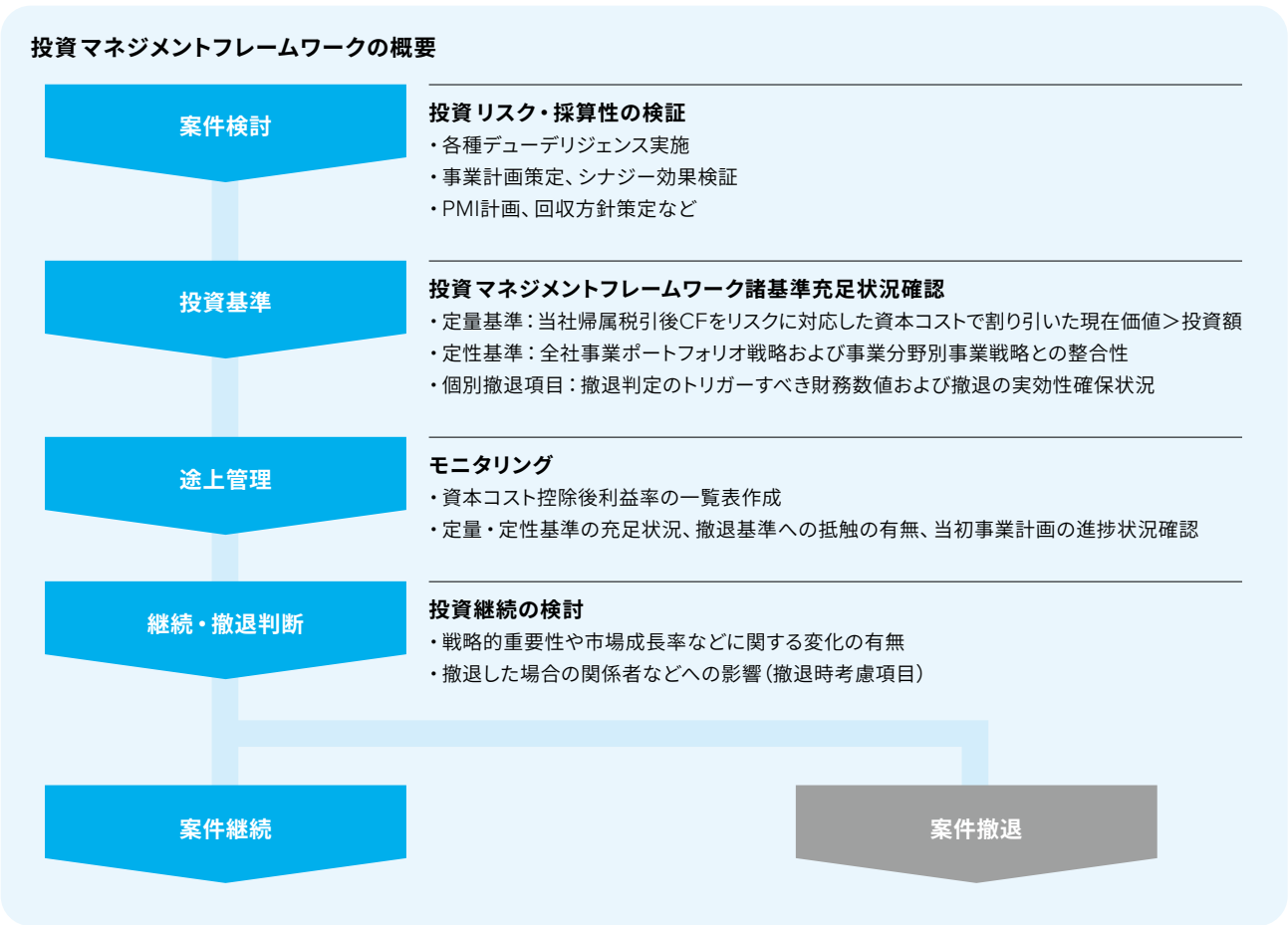
「物理的リスク」については、自然災害による被害が発生している特定の事業資産（太陽光発電など）について、統計的なシミュレーションにより想定される最大損失をリスク量として計測しています。

次の項目については、当社ホームページも併せてご参照ください。
・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](https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/esg/environment/management.html)

事業領域拡大への対応

🔄 投資マネジメントフレームワーク

当社では、投資資産ポートフォリオの最適化に資する投資ガバナンスの確立を目的として、投資採択および撤退に係る基準の明確化、統一的モニタリングプロセスの構築などを主眼とした投資管理の枠組みを運用しています。



主なリスクと管理態勢・リスクマネジメント

人権に関する研修・啓発

ビジネスと人権や当社グループとしての人権への取り組み、ハラスメント禁止などをテーマに、全役職員に対し研修・啓発を継続的にを行い、人権尊重の醸成を図っています。

救済メカニズム

当社グループによる人権侵害行為の相談に応じるため、当社グループ役職員用と社外ステークホルダー用にそれぞれ日本語・英語対応の「人権相談窓口」を設置し、影響を受けた者の人権救済を図る体制を敷いています。

人権デューデリジェンス

・当社および当社グループ会社

当社および当社国内外連結子会社を対象に、人権デューデリジェンスを実施しています。当社グループ事業に関連の深い人権リスク項目を特定し、それら項目に係る各社へのアンケートやインタビューなどを通じ課題を特定、随時是正を行っています。

・投融資先

大口投融資の検討時、投融資実行後のモニタリングとして、当該投融資先の人権リスク取り組み体制、人権侵害事故の発生有無、投融資事業が引き起こす懸念のある人権リスクおよびその防止措置などを評価する「人権リスク評価」の制度を導入・実施し、投融資判断に活用しています。

次の項目については、当社ホームページも併せてご参照ください。

- ・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
 - ・マネー・ローンダリング防止に向けた取り組み
 - ・腐敗防止に向けた取り組み
 - ・政治資金の対応
- <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。

サイバーセキュリティについては、それを専門とする「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など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、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などによりインシデントへの対応力強化を図っています。また、2023年度から、主要株主が運用するサイバーセキュリティフレームワークに参加しアセスメントや実践的演習を連携して行うなど、サイバーセキュリティ対策の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。グローバル・セキュリティ・ガバナンス強化のため、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、外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参照ください。

- ・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>

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、社内諸規程など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・買収など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。

⑤ 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、CSII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。

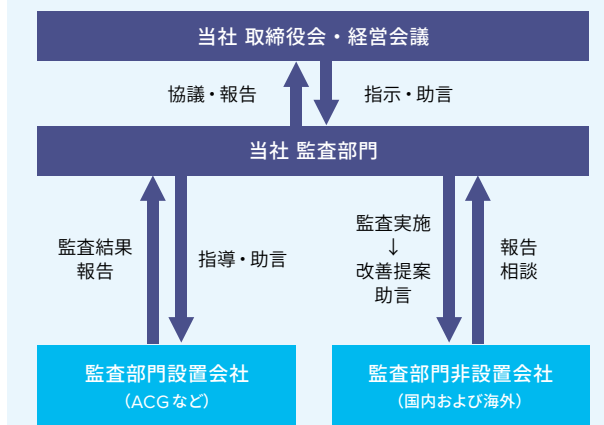
⑤ 監査の基本方針

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・不正防止に貢献する。
- ② 変化に対する感度とフォワードルッキングの視点を持って、有効な改善提案・助言を行う。
- 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。

東京センチュリーグループの監査体制



監査部門長 メッセージ



当社は「中期経営計画2027」において、「持続的な成長を続けるために自らを変革し、変化を創造する企業グループ」になることを目指してチャレンジしています。持続的な成長を続けるには、それを支える堅固なガバナンスや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きます。

取締役 執行役員副社長
監査部門長
岡田 明彦