

# INTEGRATED

統合レポート2025 東京センチュリー株式会社



# REPORT 2025



東京センチュリー株式会社

〒101-0022

東京都千代田区神田練堀町3番地

<https://www.tokyocentury.co.jp>



# 地球規模の社会課題の 解決を起点とした エクイティストーリーにより 東京センチュリーの未来を拓く

## 地球規模の社会課題と東京センチュリーが目指す結節点

2025年4月、東京センチュリーの社長に就任しました。金融を起点としながらも、その枠を超えて事業やサービスをダイナミックに展開する当社の舵取りを任せられ、経営者として大きな喜びを感じています。

今、私たちは歴史的な転換点に立っています。地政学リスクは高まり、経済のブロック化が進み、国家間の緊張は増しています。今年の夏の猛暑で皆さんが感じたであろう気候変動は、もはや環境問題に留まらず、社会のあらゆる側面に深刻な影響を及ぼし、未来の世代の可能性をも奪いかねない待ったなしの課題です。加えてAIの進化と浸透は急速に進むなど、これまでにない多様な変化に、同時に直面しています。これらの変化は、単なる一時的なトレンドではなく、

私たちの仕事のあり方、社会の構造、産業構造、そして個人の価値観にまで深く作用し、変革を迫っていくことになるでしょう。

日本は、こうしたグローバルな潮流に加え、独自の課題に直面しています。長年にわたる人口減少は、労働力不足や経済規模の縮小に、地方と都市の二極化は、社会の活力低下につながりかねません。さらに、約20年ぶりとなる政策金利の引き上げは、これまで当たり前だった「低金利の時代」に終止符を打ち、「金利のある世界」への適応を私たちに求めています。日本は、世界的な課題と国内の構造的課題が複雑に絡み合う、過去に類を見ない環境に置かれていると言えます。

代表取締役社長  
藤原 弘治 Koji Fujiwara

# Message from the President



## Message from the President

この不安定、不透明、不確実の時代は、リスクを伴う一方、当社にとって、そして日本企業全体にとっても、変化の中に生まれるビジネスの芽・成長機会を捉える好機でもあります。こうした中で、私は当社を地球規模の社会課題を解決に導く会社、その結節点となる会社にしたいと考えています。

### 地球規模の社会課題を解決に導く「永遠のベンチャー企業」実現に向けたエクイティストーリー

社外取締役時代から、私は自問し続けてきました。「東京センチュリーとは、何者なのか」。かつては純粋なリース会社でしたが、今や「何でも屋」と称されるほどの多角的な企業グループであり、その活躍のフィールドはグローバルに広がっています。特に、課題先進国である日本は、世界の社会課題解決のフロントランナーとなるべき存在です。多くの社会課題を解決に導き、ありたい社会を実現する結節点として東京センチュリーが果たすべき役割を明確にする必要があると考えました。

そのような存在として確固たる地位を築き、かつ成長を両立させるためには、企業の実存意義を示すパーパスを頂点に置き、ビジョンを定め、そこから導かれる事業戦略、そしてそれを支える強固な財務基盤や経営インフラまで、すべてが一貫したストーリーとして流れていることが不可欠です。私は、この成長ストーリーこそが、企業価値向上の要であると考えています。

一見すると、当社グループの事業は多岐にわたり、一貫性がないように見えるかもしれませんが。グローバルに航空機リースを手掛け、日本国内ではレンタカーサービスを展開する。しかし、その根底には、社会課題解決への強い意志が流れています。例えば、環境性能に優れた次世代航空機の導入をリースによって後押しすることは、グローバルな移動に伴う環境負荷低減という社会的インパクトを創出します。また、稼

えています。

東京センチュリーは、お客さまやパートナー企業とともに、新たな価値を創造していきます。私たちの使命は、単なる金融の提供者ではなく、社会課題の解決を支える存在であり続けることです。

働率の低い自家用車の代替手段として、オートリースやレンタカー事業を通じて自動車の有効活用を促し、サーキュラー・エコノミーの形成に貢献することも、社会にインパクトを持つ取り組みです。再生可能エネルギー事業や蓄電池事業についても、エネルギー問題の解決を通して地方創生に貢献できます。

このように、パーパスを起点とした、当社独自のエクイティストーリーという戦略ピラミッドを、いかに強固に構築できるか。私は常に問い続け、社長室のホワイトボードに手書きした戦略ピラミッドの実現性を、日々検証しています。この価値観に共鳴し、たとえ事業領域が違えども、重なり合う部分でともに汗を流せるパートナー企業との連携こそが、当社の強さの源泉です。

NTTグループや伊藤忠商事、および取引銀行とは、長年にわたる揺るぎないパートナーシップを築いてきました。中でもNTTとは、オートリース事業の協業からリース事業の合併会社であるNTT・TCリースの設立、さらに足元では米国において大きな成長が期待されるデータセンター事業の共同運営を進めています。また、伊藤忠商事とも再生可能エネルギー領域における国内外での協業や米国でのキャプティブファイナンス会社の設立など多岐にわたる分野で連携を強めています。

さらに富士通や三菱地所、京セラ、NXグループといった各領域における有力な企業とも強いパートナーシップを有しています。例えば、富士通とは多く

の企業で課題となっているモダナイゼーションを一層推進させるためのファイナンス・サービスの提供を開始しました。これらのように日本を代表するグローバル企業との協働においても、東京センチュリーは独自のポジションを築いていると自負しています。当社自身も、絶え間ない自己研鑽によってパートナー企業から頼られる存在であり続けます。そのためには「東京センチュリーが必要不可欠」と思われ、絶対的存在として、その専門性と知見を磨き上げることが不可欠です。パートナーが走り続けている中、当社に立ち止まっている余裕はありません。常に開拓者精神を忘れることなく、「永遠のベンチャー企業」として地球規模の社会課題を解決していきます。

### 株主資本コストを上回るROEを規律とし、事業・サービス領域への本格シフトを加速

東京センチュリーの強みは、モノの本質的価値を見抜く「目利き力」、素晴らしいパートナー企業とともに新たな価値を創造する「協働力」、そして金融という枠にとらわれず、事業とサービスの展開を支える専門性の高い「人財力」、この3つです。これらのコアコンピタンスと規制に縛られない独自のビジネスモデルによって、成長を遂げてきました。

この当社ならではのビジネスモデルのポテンシャルを最大限に引き出し、社会課題の解決に貢献するとともに、事業ポートフォリオを今日的に再構築することこそが、当社の事業を未来へとつなげ、企業価値を持続的に高める礎になると考えています。そのためには、金融領域だけでなく、事業・サービス領域への本格的なシフトを進めることが経営課題であると認識しています。

東京センチュリーは、コングロマリット企業体です。「コングロマリット」という言葉は、時に「ディスカウント」という評価を想起させます。しかし、私はこれを「ブ



レミアム」へと昇華させることが、経営者としての大きな挑戦であり、必ず成し遂げられると信じています。今後のポートフォリオ構築における指針は、2つです。一つは、当社が目指すべき企業の姿、すなわち社会的使命から導き出される「定性的な事業スクリーニング」。そしてもう一つは、その事業が持つ「稼ぐ力」という「定量的な視点」です。ROIC、潜在成長性、競争優位性、これらの指標を冷静に分析し、挑戦するに値する事業か否かを厳格に判断します。理念の追求と、株主資本コストを上回るROEを意識した経営の徹底、この2つの観点から、注力すべき事業と、見直すべき事業の選別を行い、着実に実行していきます。

前回の中期経営計画では、コロナ禍やロシア・ウクライナ情勢に起因する多額の損失を計上しましたが、その原因と真摯に向き合い、得られた貴重な教訓を糧に、各事業分野で資産回転を加速させ、収益力を強化してきました。その結果、現在では「中期経営計画



## Message from the President

2027」の最終年度目標である当期純利益1,000億円の達成が、目前に迫っています。しかし、当社はこの水準に甘んじるつもりはありません。私は、当社がこの先10年間で業界No.1をねらえる十分な潜在力があ

ると確信しています。10年でできないことは100年経ってもできません。そのために株主資本コストを上回るROEを規律とし、具体的な成長戦略と市場にインパクトを与える道筋を力強く示していきます。

### ホワイトスペースにおけるビジネスの創出と既存事業の付加価値向上により、東京センチュリーのポテンシャルを最大限引き出す

成長投資分野として、お客さまにおける課題解決のニーズがあるものの、どの企業も十分なソリューションを提供できていないホワイトスペースに注目しています。

そのために、銀行や商社には踏み込めない、あるいは踏み込まない領域に果敢に挑戦し、当社の独自性と優位性を盤石にする、成長期待の高い事業ポートフォリオを構築します。銀行が取り切れないリスクを取る領域の開拓は、当社にとっての広大なビジネスチャンスなのです。商社は、大規模案件に正面から挑んでいます。ならば当社は、「グローバルニッチ」に勝機を見出します。そこには、未だ手つかずの社会的

需要とビジネスチャンスが眠っています。銀行や商社が「できないこと」、そして「やらないこと」。そこにこそ、東京センチュリーの成長の源泉があるのです。

多くの有力な企業とのパートナーシップがある当社であれば、両社のソリューションを融合させた解決策を必ず提示することができます。例えばオートモビリティ事業です。EVシフトや自動運転という変革期において、当社グループのオートモビリティの領域に求められる役割は変化し、それはさらなる成長機会にほかなりません。自動車が生み出す膨大なデータをAIで解析し、新たなデータビジネスを創出することも可能です。オートモビリティ業界で確固たる地位を築く。それが東京センチュリーの目標です。

既に投資を実行しているデータセンタービジネスも、NTTグループをはじめとするパートナー企業とともに、将来の飛躍的な成長が期待されます。開発先行型のビジネスゆえに収益への貢献はこれからですが、米国のプロジェクトでは稼働後のキャッシュフローは極めて安定的かつ高いEBITDAマージンが見込まれています。

航空機ビジネスも、当社の成長を牽引する重要な柱です。航空機リースに留まらず、航空機のパーツ事業も展開しています。また、空港関連など周辺の領域にも大きなポテンシャルがあります。コロナ禍で割安なリース料で締結した契約の満了が、2026年から2027年にかけて進むことで、ROAは改善基調と

なりますが、それに満足せず、より一層の事業価値向上を追求していきます。

地球環境対策は、経営の重要課題の一つとして取り組みます。「環境に配慮した循環型経済社会の実現に貢献する」という当社の経営理念の実現は決して容易な道のりではありません。エネルギーの安定供給と環境配慮は、トレードオフの関係と捉える考えもあります。しかし、そのベクトルを中長期的にいかにして合致させるか。そこにこそ、結節点たる東京センチュリーが真価を発揮すべき領域があります。

当社は、再生可能エネルギーを支える蓄電池の事業開発を推進しています。国内では、再生可能エネルギーの供給量が急速に増加し、電力の需給調整の役割を担う蓄電池の需要が拡大しています。再生可能エネルギーと蓄電池の普及を推進するライフサイクルマネジメント関連事業は、社会に対して安定的に電力を供給するという社会インフラの役割を果たし、環境負荷の低減を実現します。

この環境関連事業を下支えするのが、AIをはじめとするデジタル技術です。戦略の立案、オペレーションの効率化、そして新たな可能性の発見。デジタル技術は、これらすべてを可能にします。実際に当社では、AI技術で発電所と蓄電池を最適運用する取り組みを既に導入済みです。この発展著しい技術をいち早く活用し、複雑な課題に対する最適解決策を導き出す。そこに、当社の未来の可能性があると信じています。

### 東京センチュリーの未来を切り拓く 飽くなき挑戦のマインドと知的好奇心、バイタリティを持った人財の育成

当社が強みを活かし、次のステージを目指すには、事業・サービスに対する深い知見と、それを担う人財、そして何よりも旧来とは異なるメンタリティが不可欠です。金融は、お客さまの明確なリクエストに応える

受動的な側面が強い業種です。一方、事業やサービスは、無から有を生み出す能動的な創造の営みです。そこでは、飽くなき挑戦のマインドと、他社の動向や時代の潮流を常に探求し続ける旺盛な知的好奇心、



## Message from the President

そして当社の強みをどこで活かすべきか嗅ぎ分けて実現するバイタリティが求められます。

また、挑戦をし続ける上で大切にしなければならないことは、成功体験ではなく、失敗から得られる学びです。成功に安住する者に、真のリーダーシップは宿りません。失敗を失敗のまま終わらず、それを糧とし、教訓として自らを成長させ続けることが肝要です。そして「成功」の反対は「失敗」ではなく、「挑戦しないこと」です。これこそが、私が何よりも重視する姿勢であり、この考えを東京センチュリーの全役職員に深く心に刻んでほしいと願っています。私は全役職員に、果敢に挑戦することを期待します。そして、挑戦を称賛し、失敗を許容する文化を築き上げることこそが、経営者としての私の責務です。

私は、金銭的インセンティブ以上に、非金銭的インセンティブが人を動かすと考えています。自社のパーパスに深く共感し、自らの仕事が社会の役に立っていると実感できること。その結果として、社会から尊敬される組織の一員であること。現代の若い世代は、こうした価値に対して極めて高い感受性を持っています。だからこそ、経営者である私が自らの

言葉で、当社の事業が持つ社会的意義について情熱を持って語り、会社全体に浸透させていく責任があります。

社長就任が内定して以来、私は当社の課題を徹底的に洗い出し、次世代を担うリーダーたちを責任者に据えた20のプロジェクトを始動させました。リーダー一人ひとりに、このプロジェクトに懸ける私の想いを直接伝えており、未来に向けた変革のエンジンは、既に力強く回転を始めています。このプロジェクトを推進する上で、私が大切にしていることは、多様な価値観や発想を企業の成長に活かすダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進です。かつて米国で仕事をしているとき、多様なアイデアの融合がいかに大きな力を生むかを肌で学びました。若手・中堅・シニア層、女性役職員、中途入社といった異質な個性の衝突と融合こそが、革新の源泉であると信じるからです。若手・中堅社員がリーダーシップを発揮し、経験豊富な中途入社のサポーターの意見も取り込みながら、抜本的な経営改革に挑む。これにより、自ら考え、決断し、実行できる「次世代の経営者」を育成していきます。

### ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

#### 「信頼」と「存在感」を胸に、経営者として「結果」を出す

企業経営において株主・投資家を始めとするステークホルダーの皆さまとの建設的な対話は、自社の立ち位置を客観的に把握し、進むべき方向性を見定める上で、極めて重要な機会です。皆さまとの対話においては信頼関係の構築が何よりも大切です。そのために「オープンかつ透明」であることを基本とし、誠実に対話していきます。情報の非対称性の解消に努め、予見可能性を高めるためにも、悪い情報ほど迅速かつ誠実に開示することが、信頼の礎となります。

加えて、資本政策は、市場との対話における重要事項と捉えています。成長投資、リスクバッファー、そして株主還元の拡充。この3つのバランスをどう取るかを解像度高く示していきたいと考えています。経営の最終使命は、中長期的な企業価値の最大化です。配当性向を高めていくことを検討する一方、将来の飛躍的成長につながる投資を断行すべき局面があると判断すれば、成長投資を選択することもあります。一方で、経済的ショックに耐えうる資本の備えもまた、重要です。



この3つの最適バランスを常に追求し、的確な判断を下していきます。そして、数多ある企業の中から、「東京センチュリーこそが最も魅力的だ」と選んでいただける会社になる。そのための努力を決して怠りません。

何かを達成すれば満足する、というゴールは私にはありません。東京センチュリーとして、常により良い社会を創造し、その実現に不可欠な存在であり続けること。それが当社の永遠の目標です。そのため不可欠なのが、「信頼」と「存在感」という2つのキーワードです。

経営者として、信頼に値する人間を育て上げること。社会から尊敬される会社を創ること。そして、未来を担う子どもたちが憧れるような仕事を成し遂げること。この3つが、私の掲げる目標です。経営者の仕事とは、夢を語るのではなく、結果を出すことで

す。故に、これらは私の「目標」であり、達成すべき「責務」とであると認識しています。

今回、社長就任にあたり、一人のビジネスパーソンとして、与えられた職責に真摯に向き合い、そのことに喜びと感謝を感じながら、企業価値向上のために全力を尽くす所存です。東京センチュリーは、無限の可能性と潜在力に満ちあふれています。そして、素晴らしい役職員、パートナー企業、お客さまという、何物にも代えがたい財産に恵まれています。この恵まれた環境を最大限に活かし、皆さまからの負託に、結果で応えていくことをお約束します。

2025年10月

藤原 弘治



# About This Report

東京センチュリー 統合レポート 2025

## 統合思考に基づく開示領域

本統合レポートでは、統合思考に基づく成長ストーリーと財務・非財務情報の開示を中心に、当社の経営戦略を体系立てて解説しています。

|                                                                                     |                         |                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <b>トップメッセージ</b>         | ・ Message from the President                                                                                                                           |
|    | <b>概要と変遷</b>            | <b>CHAPTER 1</b><br>・ 東京センチュリーの概要<br>・ 東京センチュリーの歴史と成長の軌跡<br>・ ポートフォリオの変遷と事業概要                                                                          |
|   | <b>ビジョンとその実現に向けた競争力</b> | <b>CHAPTER 1</b><br>・ 東京センチュリーが実現したい社会<br>・ 地球規模の社会課題を解決に導く永遠のベンチャー企業<br>・ 価値創造モデル<br>・ 東京センチュリー独自の強みを活かしたビジネスモデル                                      |
|  | <b>成長戦略</b>             | <b>CHAPTER 2</b><br>・ サステナビリティ・ガバナンス<br>・ ロジックモデルー社会的インパクトへの道筋<br>・ 高い収益性と安定性のある事業ポートフォリオへ変革<br>・ 各事業分野の成長戦略<br>・ 人材戦略<br>・ 気候変動に関する考え方・取り組み<br>・ DX戦略 |
|  | <b>事業活動を支える経営基盤</b>     | <b>CHAPTER 3</b><br>・ ステークホルダーエンゲージメント<br>・ コーポレート・ガバナンス<br>・ リスクマネジメント<br>・ 財務情報                                                                      |

# Contents

## 編集方針

本統合レポートでは、株主・投資家をはじめとしたあらゆるステークホルダーの皆さまに当社の持続的な成長性をお伝えするため、財務情報のほか、経営・事業戦略、環境・社会・ガバナンス(ESG)などの非財務情報の両面について、担当役員や現場の担当者の声を交えながら具体的に解説しています。

## 1 Message from the President

### CHAPTER 1 東京センチュリーの概要を知る

|    |                                        |
|----|----------------------------------------|
| 12 | 東京センチュリーの概要                            |
| 14 | 東京センチュリーの歴史と成長の軌跡                      |
| 16 | ポートフォリオの変遷と事業概要                        |
| 18 | 東京センチュリーが実現したい社会                       |
| 20 | 地球規模の社会課題を解決に導く永遠のベンチャー企業              |
| 22 | 価値創造モデル                                |
| 24 | 東京センチュリー独自の強みを活かしたビジネスモデル              |
| 26 | モノ価値提供の事例                              |
| 28 | パートナーと共同で展開するビジネス事例<br>(NTTグループ、伊藤忠商事) |

### CHAPTER 2 独自の循環型経済社会を築く成長戦略

|    |                             |
|----|-----------------------------|
| 32 | サステナビリティ・ガバナンス              |
| 34 | マテリアリティの特定プロセスと社会的インパクト     |
| 36 | ロジックモデルー社会的インパクトへの道筋        |
| 38 | マテリアリティ達成を測る主な指標・目標と主要な取り組み |
| 40 | 中期経営計画2027の進捗               |
| 42 | 高い収益性と安定性のある事業ポートフォリオへ変革    |
| 44 | 経営企画部門長メッセージ                |
| 50 | 各事業分野の成長戦略                  |
| 50 | 国内リース事業分野                   |
| 52 | オートモビリティ事業分野                |
| 54 | スペシャルティ事業分野                 |
| 56 | 国際事業分野                      |
| 58 | 環境インフラ事業分野                  |
| 60 | 人材戦略                        |
| 66 | 従業員座談会                      |
| 70 | 気候変動に関する考え方・取り組み            |
| 73 | 生物多様性に関する考え方・取り組み           |
| 74 | DX戦略                        |

### CHAPTER 3 事業活動を支える経営基盤の強化

|     |                                         |
|-----|-----------------------------------------|
| 80  | 機関投資家×CEO対談                             |
| 86  | 対話と協創による企業価値向上を実現する<br>ステークホルダーエンゲージメント |
| 86  | 各ステークホルダーとの対話                           |
| 87  | IR活動                                    |
| 88  | コーポレート・ガバナンスの進化                         |
| 88  | 企業価値向上につながる取締役会構成<br>2024年度の実効性評価と課題    |
| 89  | 取締役会の実効性評価と課題<br>取締役・監査役への研修、情報提供       |
| 90  | 役員体制                                    |
| 92  | 最適な委員会で構成される経営体制                        |
| 94  | 役員報酬                                    |
| 96  | 指名委員会                                   |
| 97  | 政策保有株式                                  |
| 98  | 少数株主保護について<br>監査役会                      |
| 99  | 内部監査体制                                  |
| 100 | 主なリスクと管理態勢・リスクマネジメント                    |
| 100 | 主なリスクと管理態勢                              |
| 101 | リスクマネジメント                               |
| 103 | 事業領域拡大への対応                              |
| 104 | コンプライアンス                                |
| 105 | 情報セキュリティ                                |
| 106 | パフォーマンスハイライト                            |
| 106 | 財務情報                                    |
| 108 | 事業分野別実績                                 |
| 110 | 企業・株式情報                                 |

報告対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日

※ 一部対象期間外の情報も掲載しています。

**将来見通しに関する特記：**本統合レポートに記載されている計画、戦略などの将来見通しは、現在入手可能な情報に基づく経営者の仮定や判断を反映しています。しかしながら、実際の業績などは社会情勢や経済状況などのさまざまな要因により大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

## 参考ガイダンス

本統合レポートは、投資家との共通言語となるIFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省発表の「価値協創ガイダンス」を参考に制作しました。当社は「金融・サービス企業」として、パートナー企業との協働により、社会に必要なとされる事業の創出に注力しています。経営理念に掲げている「循環型経済社会の実現に貢献する」取り組みを、ステークホルダーの皆さまにわかりやすく伝えることを目的としています。





# CHAPTER 1

## Portrait of Tokyo Century

## 東京センチュリーの概要を知る

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 東京センチュリーの概要                        | 12 |
| 東京センチュリーの歴史と成長の軌跡                  | 14 |
| ポートフォリオの変遷と事業概要                    | 16 |
| 東京センチュリーが実現したい社会                   | 18 |
| 地球規模の社会課題を解決に導く永遠のベンチャー企業          | 20 |
| 価値創造モデル                            | 22 |
| 東京センチュリー独自の強みを活かしたビジネスモデル          | 24 |
| モノ価値提供の事例                          | 26 |
| パートナーと共同で展開するビジネス事例（NTTグループ、伊藤忠商事） | 28 |



# 東京 センチュリーの概要

## 経営理念

東京センチュリーグループは、  
高い専門性と独自性を持つ金融・サービス企業として、  
事業の成長に挑戦するお客さまとともに、  
環境に配慮した循環型経済社会の実現に貢献します。

## コーポレートスローガン

## その挑戦に、力を。

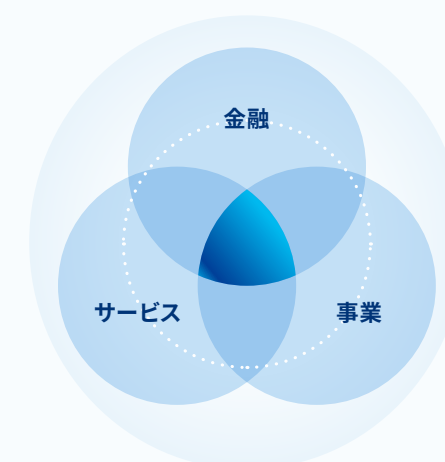
### 『金融×サービス×事業』の新領域へ。

**当社のコーポレートスローガンに込められた想い**  
「お客さまの挑戦」をサポートすること、「会社が従業員の挑戦を後押し」すること、  
それらの推進によって、お客さま・従業員の挑戦が実現し、  
当社の持続的成長につながるという意味が込められています。

**変化を創造する企業グループとしての挑戦の実現**  
当社および従業員自らが主体的に新たなビジネスを創出し、  
挑戦を続けることで、社会やお客さまの発展に貢献します。

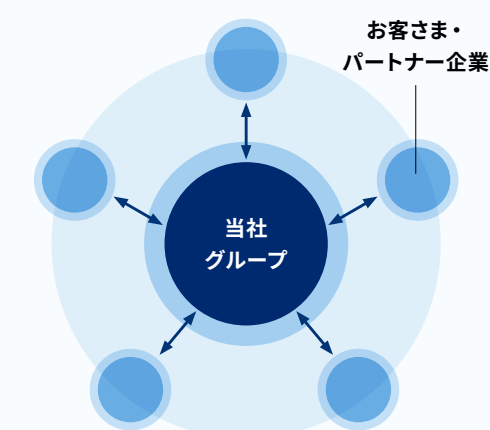
## 1 高い専門性と独自性を持つ 金融・サービス

金融機能のみならず、お客さまのニーズに即した金融・サービスの提供、アセットのライフサイクルに依拠した付加価値の高いサービス、そして当社自身が事業主体となるビジネスの創出に不断に取り組むという意味を表しています。



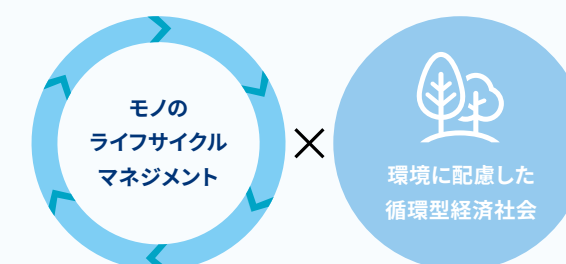
## 2 事業の成長に挑戦する お客さまとともに

お客さまの事業の発展・成長に向けた価値創出に貢献すべく、当社の従業員は、期待を超えるソリューションの提供に向けて果敢に挑戦し続けます。強みであるお客さまとの信頼関係を基盤とするパートナーシップ戦略を将来にわたり大切に継承し、お客さまとともに持続的な成長を実現します。



## 3 環境に配慮した 循環型経済社会の実現に貢献

さまざまなモノ(アセット)を扱う当社の事業において、環境に配慮した社会を実現するために、モノの再利用や脱炭素化は必要不可欠なテーマです。将来世代の人々へより良い環境を残すため、循環型経済社会の実現に向けた不断の努力を当社一丸となって継続します。



東京センチュリーの概要

## 東京センチュリーの歴史と成長の軌跡

## V字回復を達成し、新たな成長軌道へ

各事業分野において「中期経営計画2027」とその先を見据えた成長投資を強化

- ➡ 2024年度の当期純利益は**853億円**と、2期連続で過去最高益を更新
- ➡ 資産効率(ROA1.3%)および資本効率(ROE9.0%)改善に向けた取り組み強化を推進

1969

旧センチュリー・リーシング・システム

- ・伊藤忠グループが有する多様なビジネスノウハウ
- ・情報通信関連機器を中心としたリースサービス

1964

旧東京リース

- ・旧第一勧業銀行の広範な顧客網
- ・優良顧客とのパートナーシップ戦略の源流

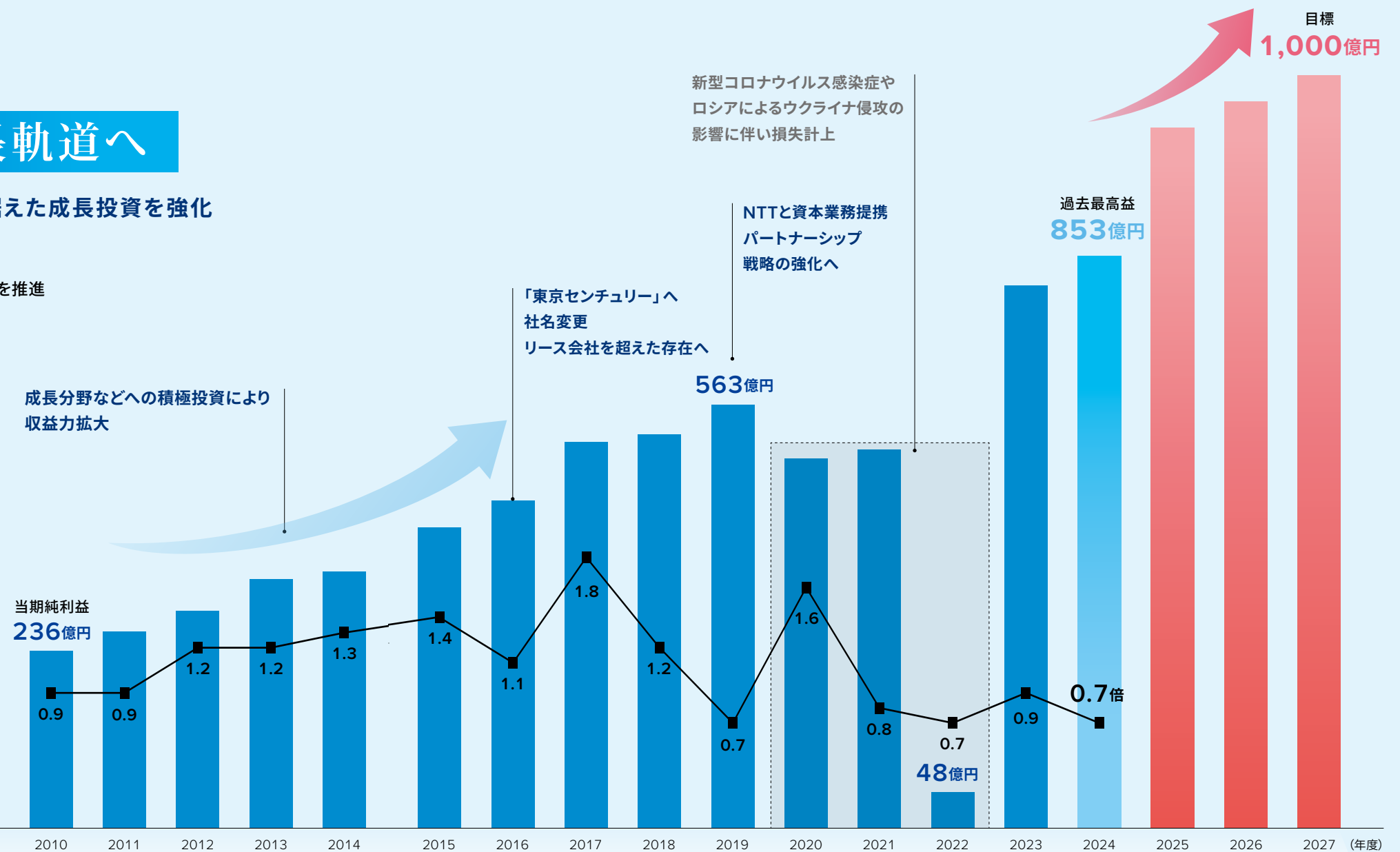
2009-

リース業界大手の合併

「東京センチュリーリース」の誕生

事業ポートフォリオの見直しが必要と感じた「旧センチュリー・リーシング・システム」と「旧東京リース」の経営陣は合併を決意。2009年に「東京センチュリーリース」が誕生しました。

■ 親会社株主に帰属する当期純利益(億円)  
■ PBR(倍)



## 2012年度 | 環境インフラ事業分野

京セラと太陽光発電事業推進に向けて「京セラTCLソーラー」設立

## 2013年度 | オートモビリティ事業分野

「ニッポンレンタカーサービス(NRS)」を連結子会社化  
法人向けオートリース会社の  
「日本カーソリューションズ(NCS)」を連結子会社化

## 2016年度 | 国際事業分野

米国大手独立系リース会社の「CSI Leasing(CSI)」を連結子会社化

## 2018年度 | スペシャルティ事業分野

神戸製鋼所の不動産子会社である  
「神鋼不動産(現:TC神鋼不動産)」を連結子会社化

## 2019年度 | スペシャルティ事業分野

米国大手航空機リース会社  
「Aviation Capital Group(ACG)」を連結子会社化

## 2020年度 | スペシャルティ事業分野

国内大手PEファンド  
「Advantage Partnersグループ(AP)」へ出資

## 2020年度 | 国内リース事業分野

NTTファイナンスのリース事業および  
グローバル事業の一部を分社化し、「NTT・TCリース」を設立  
(持分法適用関連会社)

## 2023年度 | 環境インフラ事業分野

英国大手独立系資産運用グループ・シュローダーの  
グループ会社と共同で英国内の稼働済み太陽光発電所34カ所  
(303MW相当)取得

## 2023年度 | 国際事業分野

NTTグループが運営する米国シカゴにおける  
データセンターへ出資

## 「中期経営計画2027」で目指す姿

2027年度

当期純利益 **1,000億円**ROE **10%**ROA(総資産純利益率) **1.4%**

## 今後の事業ポートフォリオ

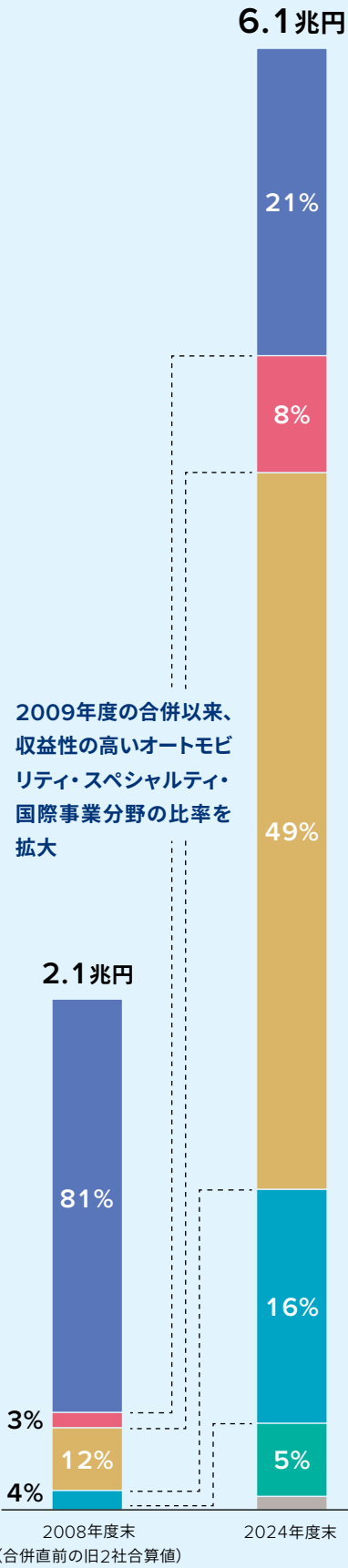
成長事業へのポートフォリオの入れ替えを推進し、収益性が高いサービス・事業の比率を上げて資産効率を高める方針

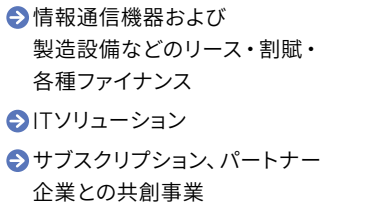
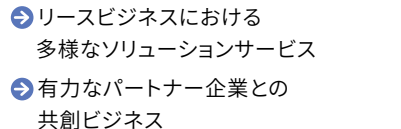
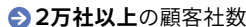
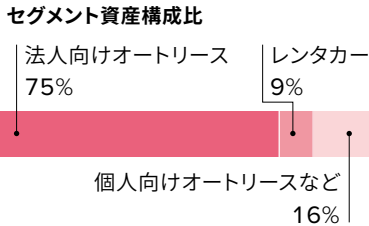
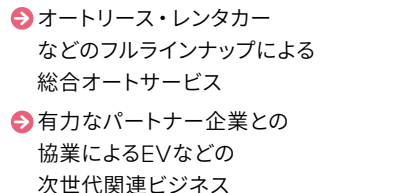
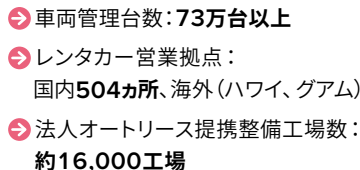
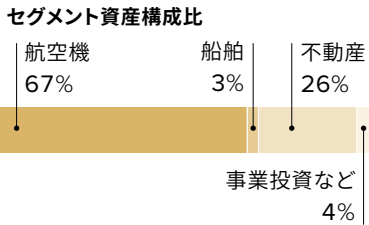
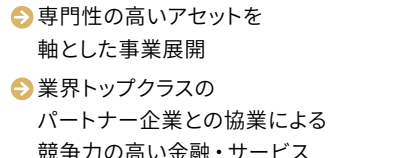
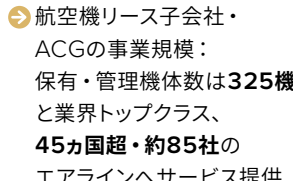
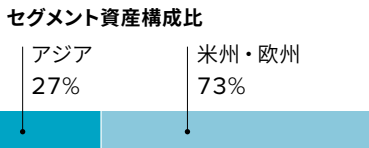
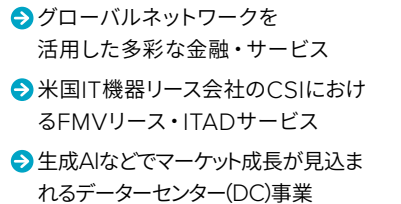
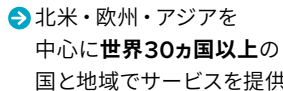
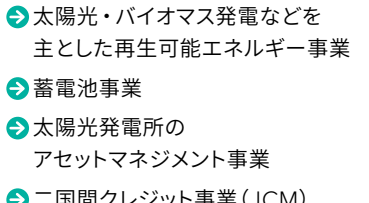
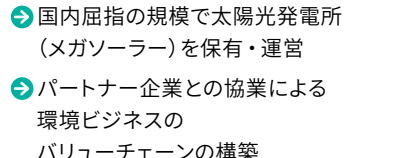
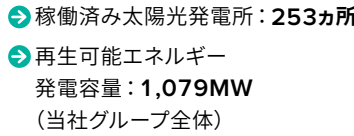


東京 センチュリーの概要

ポートフォリオの変遷と事業概要

セグメント資産残高の変遷



| 事業概要および業績(2024年度実績*) * ROAはセグメント資産純利益率                                              |                                                 |                        | 主要サービス                                                                                | 特長・強み                                                                                 | 数字で見る事業分野                                                                             |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 国内リース事業分野                                                                           |                                                 |                        |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |             |
|    | 情報通信機器などあらゆる分野の設備投資に対応した<br>最適な金融・サービスを提供       |                        |    |    |    |             |
|                                                                                     | 当期純利益<br>228億円                                  | セグメント資産残高<br>1兆2,750億円 |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | ROA<br>1.8% |
|                                                                                     |                                                 |                        |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |             |
| オートモビリティ事業分野                                                                        |                                                 |                        |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |             |
|    | 業界トップクラスの車両管理台数を持ち<br>広範なオートサービスを提供             |                        |    |    |    |             |
|                                                                                     | 当期純利益<br>177億円                                  | セグメント資産残高<br>5,008億円   |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | ROA<br>3.6% |
|                                                                                     |                                                 |                        |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |             |
| スペシャルティ事業分野                                                                         |                                                 |                        |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |             |
|  | 多様なプロダクトにおいて高度な専門性をもとに<br>ユニークな事業性ビジネスを展開       |                        |  |  |  |             |
|                                                                                     | 当期純利益<br>329億円                                  | セグメント資産残高<br>2兆9,729億円 |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | ROA<br>1.1% |
|                                                                                     |                                                 |                        |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |             |
| 国際事業分野                                                                              |                                                 |                        |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |             |
|  | 北米、アジアを中心に世界30ヵ国以上の<br>グローバルネットワークでリース・オート事業を展開 |                        |  |  |  |             |
|                                                                                     | 当期純利益<br>163億円                                  | セグメント資産残高<br>9,772億円   |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | ROA<br>1.8% |
|                                                                                     |                                                 |                        |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |             |
| 環境インフラ事業分野                                                                          |                                                 |                        |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |             |
|  | 太陽光による発電事業をはじめとした<br>再生可能エネルギー事業を国内有数の規模で展開     |                        |  |  |  |             |
|                                                                                     | 当期純利益<br>1億円                                    | セグメント資産残高<br>2,852億円   |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | ROA<br>0.0% |
|                                                                                     |                                                 |                        |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |             |

# 東京 センチュリーが実現したい社会

## 東京センチュリーが提供する主なインパクト

### 気候変動・環境への取り組みを通じた 脱炭素社会への貢献

- ・太陽光発電所事業 ●●
- ・蓄電池事業 ●●

- ・EV関連サービス ●
- ・航空機リース ●

脱炭素社会への貢献



### モノ価値に着目した サーキュラー・エコノミー拡大への貢献

- ・ICT機器のリース ●●
- ・ICT機器リサイクル ●●

- ・オートリース ●●
- ・レンタカー ●

持続可能な  
資源利用への対応



### 強靱かつ安心・安全な社会インフラの構築

- ・不動産 ● (都市開発、  
ホテル運営、物流センターなど)
- ・データセンター事業 ●

- ・トラック、建設機械ファイナンス ●●
- ・船舶ファイナンス ●
- ・航空機リース ●

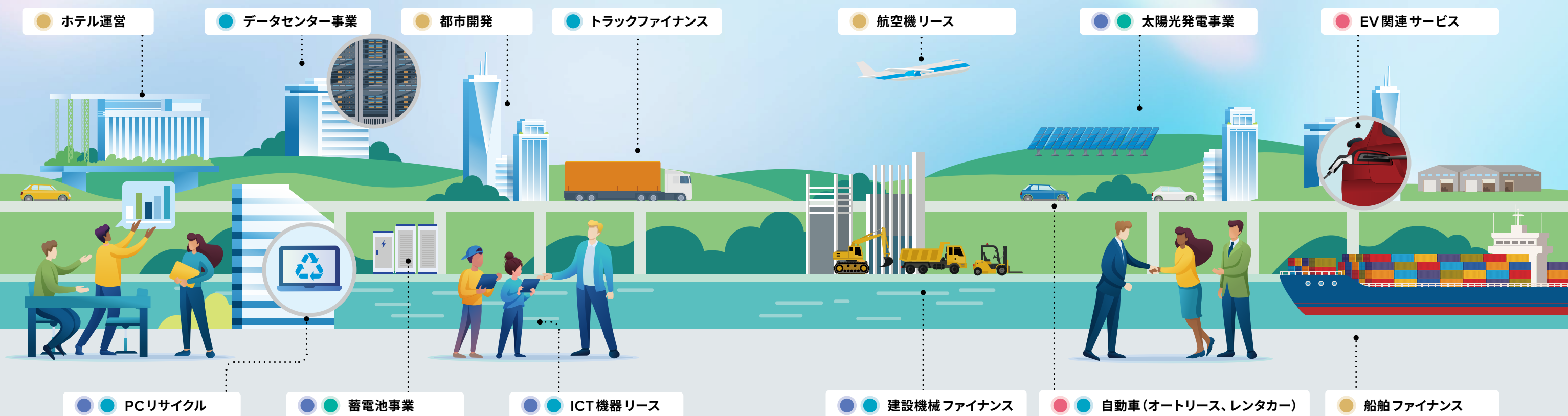
社会インフラ  
整備への貢献



※その他のマテリアリティについてはP.35をご確認ください。

## 当社グループの事業活動において提供している“モノ・サービス”

関連する事業分野 | ● 国内リース事業分野 ● オートモビリティ事業分野 ● スペシャルティ事業分野 ● 国際事業分野 ● 環境インフラ事業分野





東京センチュリー独自の強みで目指す

# 地球規模の社会課題を 解決に導く 永遠のベンチャー企業

グローバルで顕在化するさまざまな社会課題に、東京センチュリーが持つコアコンピタンスにより、最適なソリューションを提供することで、解決に導くことを目指す。

1

## モノ価値の見極め (知見)

- モノ価値を見極めるノウハウ
- お客さまの資金負担を軽減する金融機能の提供
- 付加価値となるサービスの提供

2

## パートナーシップ (実績)

- 豊富な顧客基盤
- パートナー企業との共同事業を通じた事業領域の拡大
- さまざまなパートナー企業をつなぎ合わせ、新たな座組みを創出する役割

## 地球規模の 社会課題への 挑戦

モノ価値に着目した  
サーキュラー・エコノミー  
拡大への貢献

気候変動・環境への  
取り組みを通じた  
脱炭素経済への貢献

## 専門性の高い人材 (基盤)

- 専門性の高いアセットを扱う人材
- モノ価値を見極めるノウハウを持った人材
- パートナー企業との共同事業の推進力

強靱かつ安心・安全な  
社会インフラの構築

Core  
Competence

3





## 価値創造モデル

## インプット

## 事業基盤

財務  
資本**成長を支える安定した財務基盤  
規律あるバランスシートマネジメント**

|      |                    |
|------|--------------------|
| 総資産  | 6.9兆円              |
| 自己資本 | 1.0兆円              |
| 信用格付 | AA (JCR) AA- (R&I) |

製造  
資本**多岐にわたる豊富なアセット**

情報通信機器・自動車・トラック・航空機・船舶・不動産  
データセンター・太陽光発電所・蓄電所など

自然  
資本**社会に不可欠な資源・エネルギー**

|                                  |         |
|----------------------------------|---------|
| 再生可能エネルギー発電容量<br>(太陽光・バイオマス発電など) | 1,079MW |
|----------------------------------|---------|

知的  
資本**独自の金融・サービスによる付加価値  
専門性の高いアセットを扱うノウハウ**人的  
資本**「自己変革力」を持ち  
「創造力」「挑戦心」にあふれる人材**

|                    |        |
|--------------------|--------|
| 連結従業員数             | 8,146名 |
| 女性管理職比率(単体)        | 13.7%  |
| キャリア採用比率(単体)       | 35.6%  |
| 人材確保・育成に向けた投資額(単体) | 5.7億円  |

社会・  
関係資本**ステークホルダーとの信頼関係**

|                 |             |
|-----------------|-------------|
| お客さま            | 約2万社以上      |
| グローバル展開         | 世界30ヵ国以上    |
| パートナー企業との共同事業会社 | 50社超        |
| 株主・投資家          | 年間280回以上の対話 |

## 事業活動

## 2つのバリューアップサイクル

当社の競争力となる  
ビジネスモデル

競争力の源泉  
パートナー企業と共同で  
事業運営し、利益を創出する  
独自のノウハウ

P.25

モノ価値の見極め  
(金融・サービス)パートナーシップ  
戦略専門性の高い  
人材

競争力の源泉  
専門性の高いアセットと  
お客さまの利便性を高める  
付加価値の提供

P.24

## 事業活動を支える経営基盤

事業ポートフォリオ P.42

財務戦略 P.44

ガバナンス P.88

リスクマネジメント P.100

人材戦略 P.60

DX戦略 P.74

財務・非財務資本の拡充

## アウトカム

## 経済的インパクト

## 持続的な利益成長

当期純利益：  
853億円(前期比+18.2%増)

## 株主への利益還元

1株当たり配当額：62円(配当性向：35.5%)  
株主総利回り：198.7%

## 社会的インパクト

## 人の生活を支える社会インフラの提供

情報通信機器・自動車・トラック・航空機・  
船舶・不動産・データセンター・太陽光発電所・  
蓄電所などの社会インフラの提供

## 環境への貢献

モノのライフサイクルを支えるサービス創出に  
よる循環型経済社会の実現

## 地域社会への貢献

お客さまとともに新たな事業創出に挑み、  
社会課題の解決を実現

## 従業員の成長

当社を支える従業員の成長の実現  
従業員エンゲージメントの向上

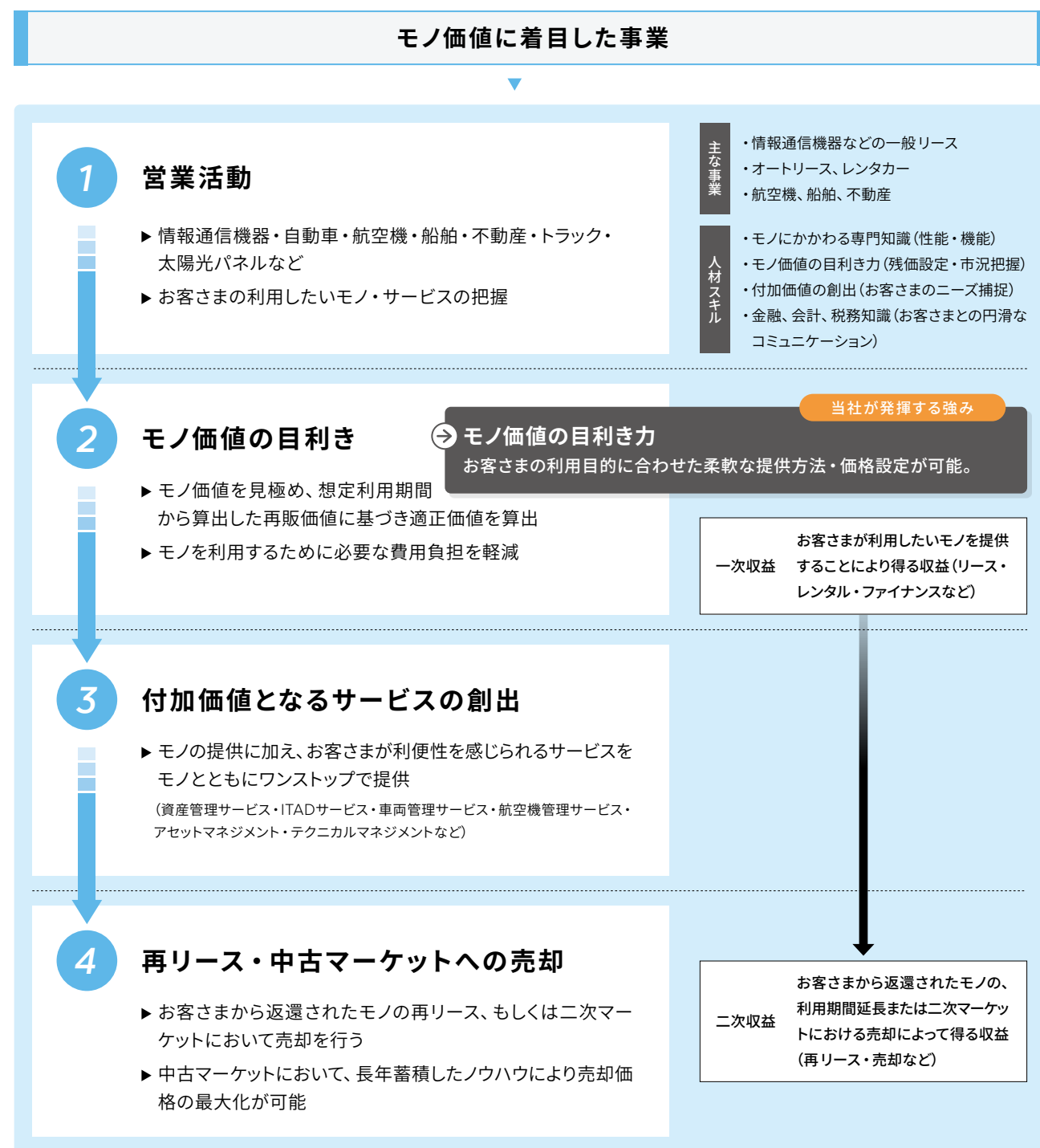
## 東京センチュリーのマテリアリティ

|                        |                      |
|------------------------|----------------------|
| 1 脱炭素社会への貢献            | 2 技術革新に対応した<br>新事業創出 |
| 3 社会インフラ整備への<br>貢献     | 4 持続可能な資源利用への<br>対応  |
| 5 人材力強化につながる<br>職場環境整備 | 共通基盤                 |



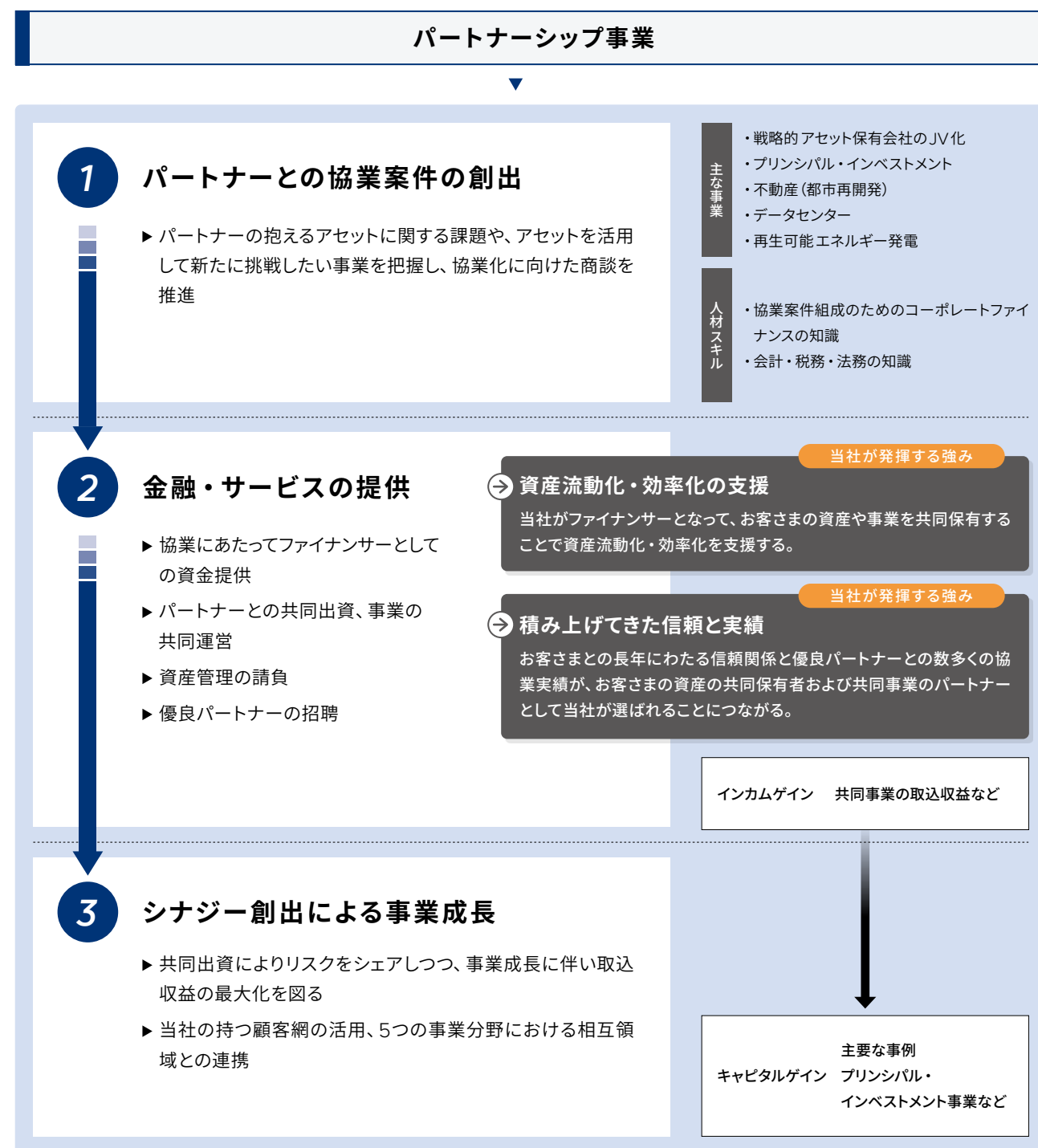
## 東京 センチュリー独自の強みを活かしたビジネスモデル

「モノ価値の目利き力」と「お客さまとの信頼を築く力」を強みとした価値創造



社会への創出価値

- ➡ お客さまが使いたいときに使いたいモノを提供
- ➡ 当社がモノの管理を代行することで、お客さまの事務負担などを軽減
- ➡ 中古のモノを流通させることで、モノの二次利用を促進



社会への創出価値

- ➡ 社会的意義のある大型プロジェクトの推進
- ➡ お客さまの目指す新たな挑戦の実現
- ➡ 日々の経済活動に欠かせない社会インフラの提供

## モノ価値提供の事例

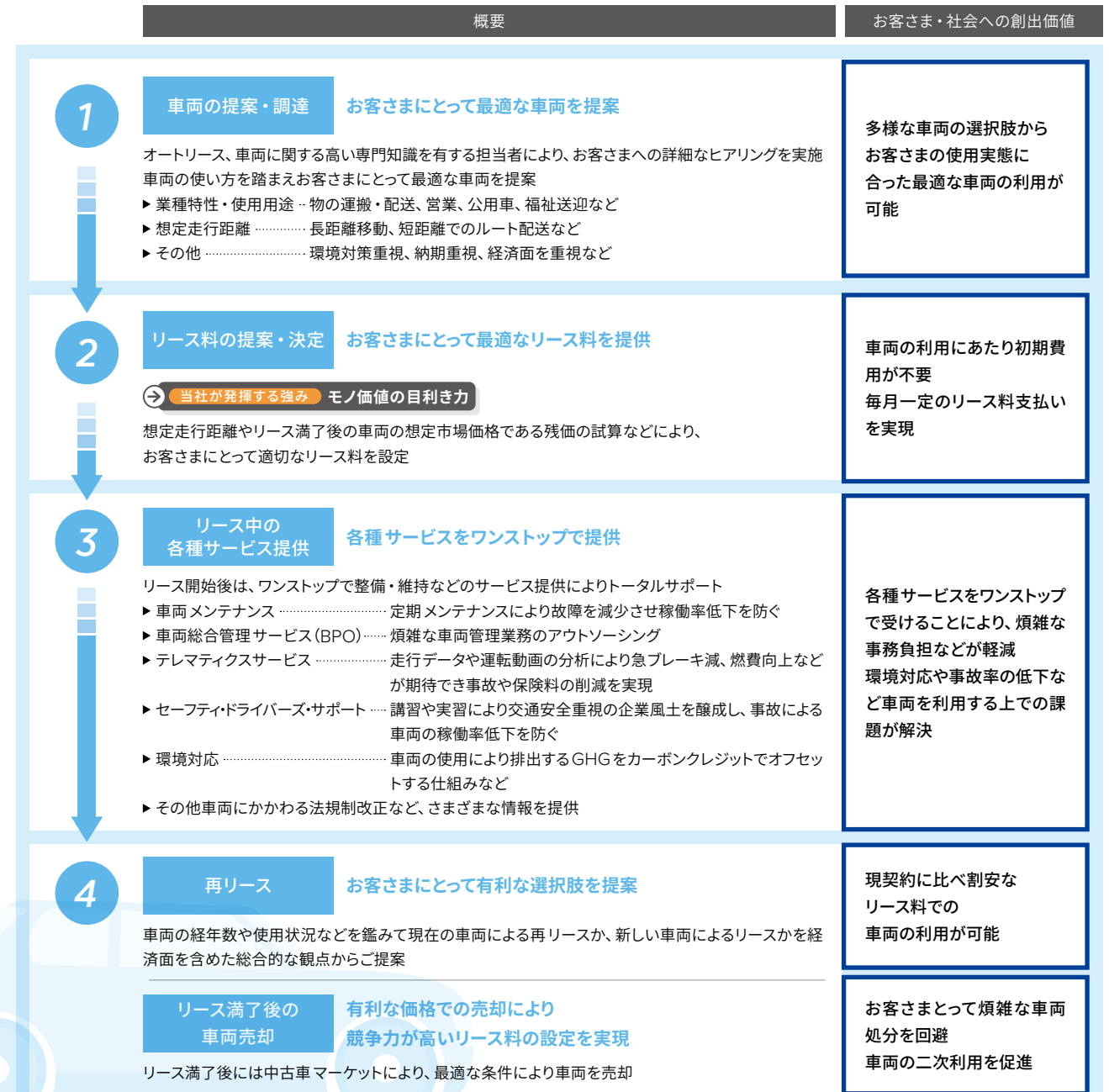
### IT機器リースのライフサイクルマネジメント

CSIは、IT機器リースにおいて専門性の高いコンサルティングを通じてリース資産の価値(モノ価値)を最大化し、事業の競争力と収益力の強化を推進しています。グローバル企業が求める厳しい要求水準に応える高品質なサービスに加え、子会社EPCとの連携により適切なデータ消去から資産処分までのITADサービスを一貫して提供し、お客さまのIT資産ライフサイクル全体を強力にサポートしています。



### オートリース事業による自動車のトータルサポート

オートリース事業では、リースによる車両の提供のみならず、車両の利用に必要な各種サービスの提供によりお客さまをトータルでサポートしています。これによりお客さまは、リースによる車両利用のメリットに加え、煩雑な事務作業の軽減などさまざまなメリットを受けることができます。リース料については、当社の強みである「モノ価値の目利き力」により車両のリース満了後の想定市場価格である残価を織り込むことにより、競争力が高い水準での設定が可能となります。



➡ **当社が発揮する強み** モノ価値の目利き力

オートリースの残価設定は、将来の車両価値を予測し、リース料を決定する重要なプロセスです。専門チームが車種、リース期間、想定走行距離に基づいた独自の基準を構築し、残価を計算しています。この計算は過去から蓄積されたビックデータに加え、中古車市場や為替といった外部環境の変動も総合的に勘案します。また、将来的なリスクを避けるため、市場の一時的な高騰などの「異常値」やトラック、高級車といった個別性の高い車両については、その特性を分析し、緻密な調整を行います。このように、データと市場への深い理解、そして専門的な判断を融合させることで、最適な残価設定を行っています。



## パートナーと共同で展開するビジネス事例 (NTTグループ、伊藤忠商事)

### NTTグループとの戦略的パートナーシップ

NTTグループとの協業は、2005年のオートリース事業統合に始まる戦略的パートナーシップであり、2020年の資本業務提携以降、その関係はより強固なものとなっています。NTTグループとの協業機会の創出は最注力分野の一つであり、協業領域を拡大しています。

#### 1 パートナーとの協業案件の創出

|      | 国内リース                                                                                            | オートモビリティ                                                                     | スペシャルティ                                        | 国際                                                                                                                           | 環境 インフラ                                                 |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 金融   | 2020年～<br>NTT・TCリース<br>リース・ファイナンス<br>(国内・海外)<br>NTTグループの高い信用力と広範な顧客網に、TCの金融・サービスを掛け合わせた共創案件を創出する | 2005年～<br>NCS<br>オートリース(国内)<br>NTTグループ向けを中心としたEVの導入拡大のほか、自治体向けEVサービスの提案を推進する | 2022年～<br>不動産(国内)<br>NTTグループと連携して不動産開発・投資に取り組む | 2020年～<br>リース・ファイナンス<br>(米国・インド・中南米など)<br>CSIのグローバルネットワークを活かして、NTTの海外事業拡大をサポート。CSIおよびNTT・TCリースの共創案件や、米国・インドのデータセンター向け案件を手掛ける |                                                         |
| サービス | 2024年度<br>経常利益<br>198億円                                                                          | 2024年度<br>経常利益<br>175億円                                                      |                                                |                                                                                                                              |                                                         |
| 事業   |                                                                                                  |                                                                              |                                                | 2021年～<br>データセンター事業<br>(米国・インド)<br>米国・インドにおいてデータセンター事業の共同運営を推進する                                                             | 2020年～<br>太陽光発電事業(国内)<br>国内の再生可能エネルギー事業向け投資ファンドを共同で設立する |

#### データセンター事業

2021年からデータセンター事業におけるNTTデータグループとの協業を開始しています。データセンター事業は、大規模な初期投資と長期的な視点が必要となるアセットビジネスです。単なる資金提供者に留まらず、事業をともに創造し、その価値を最大化させる「事業パートナー」として、金融や各種プロジェクトで培った専門性を活かし、本事業を支えています。



#### 2 金融・サービスの提供

##### 最適なファイナンス組合力

リース・ファイナンスで培った高度な金融ノウハウを活かし、プロジェクトの特性に応じた最適な資金調達を実行します。これにより、大規模な事業でありながらも、機動的かつ安定的な事業展開を可能にしています。

##### ファイナンサーとしてのプロジェクト管理

単に資金を投じるだけでなく、データセンター事業の将来性や収益性を的確に評価、プロジェクト全体を管理・監督し、その価値を最大化する役割を担っています。

##### 役割分担によるシナジーの最大化

世界トップクラスの技術力と顧客基盤を持つNTTグループが「技術開発・オペレーション」に専念できるよう、当社は「金融・事業経営」の側面から事業全体を支えています。この明確な役割分担と相互補完の関係性が、他社にはない競争優位性を生み出しています。

#### 3 シナジー創出による事業成長

生成AIの社会実装が加速し、データセンターは今やデジタル社会の根幹を成すインフラであり、その重要性は一層高まっています。私たちは金融のプロフェッショナルとして資金を提供することに留まらず、自らリスクを取り、事業をともに創造するパートナーとしてコミットしています。「その挑戦に、力を。」の当社コーポレートスローガンのもと、多くのパートナー企業との共同事業によって培ってきたノウハウを最大限に発揮し、事業価値の最大化に貢献します。今後もデータセンター事業における協業拡大に加えて、ITサービスのバリューチェーンの中で、NTTグループとのさらなる連携を深め、両社の企業価値向上と社会課題の解決に貢献していきます。



国際事業分野  
グローバル営業第二部長  
西村 貴行

### 伊藤忠商事との戦略的パートナーシップ

伊藤忠商事の幅広い事業ポートフォリオと当社の専門性を組み合わせ、国内外で新たな価値創造に取り組んでいます。伊藤忠商事とは成長が期待される幅広い分野において協業を実施しています。

#### 1 パートナーとの協業案件の創出

|                     |                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 建設機械・<br>トラックファイナンス | <ul style="list-style-type: none"> <li>伊藤忠TC建機への共同出資</li> <li>北米の建設機械向けファイナンスの合併会社(ZAXIS Finance)の設立</li> <li>諸岡および伊藤忠商事との北米における建設機械などの拡販に係る協業</li> <li>伊藤忠商事と北米のトラックファイナンス事業における協業</li> </ul>                 |
| 蓄電池                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>大阪ガス、伊藤忠商事との系統用蓄電池事業の協業</li> </ul>                                                                                                                                      |
| 水素                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>分散型電源のサブスクリプションサービスを提供する合併会社(IBeeT)の設立</li> </ul>                                                                                                                       |
| 風力発電                | <ul style="list-style-type: none"> <li>世界初の大型クリーン水素インフラ投資ファンド「Clean H2 Infra Fund」への出資</li> </ul>                                                                                                              |
| 再生可能<br>エネルギー       | <ul style="list-style-type: none"> <li>青森県における陸上風力発電事業への出資</li> </ul>                                                                                                                                          |
| バイオマス               | <ul style="list-style-type: none"> <li>北米における再生可能エネルギーファンドへのLP出資</li> <li>北米における太陽光発電所開発権益の取得</li> </ul>                                                                                                       |
| その他                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>宮崎県日向市における日向バイオマス発電所への共同出資</li> <li>中古スマートフォン・タブレット端末の法人向けレンタルサービス「Belong One」の協業</li> <li>ファミリーマート向け店舗什物のリース</li> <li>ファミリーマートとの協業による助成金を活用した店舗への太陽光発電設備の導入</li> </ul> |

#### ZAXIS Finance

2022年度に伊藤忠商事、日立建機とともに北米において建設機械向けのファイナンスを行うZAXIS Financeを設立しました。建設機械を購入するお客さまは、機械代金を長期・分割で支払うケースが多く、特に北米では、メーカーが代理店やお客さまに、迅速な審査とニーズに沿った競争力のあるファイナンスメニューを提供することが求められています。

#### 伊藤忠商事、日立建機との3社による合併事業



#### 2 金融・サービスの提供

##### 金融プログラムの設計・提供

お客さまの多様なニーズに応えるため、リースや割賦販売といった柔軟な金融商品进行設計・提供します。これにより、お客さまは初期投資を抑え、計画的に最新の建設機械を導入することが可能になります。

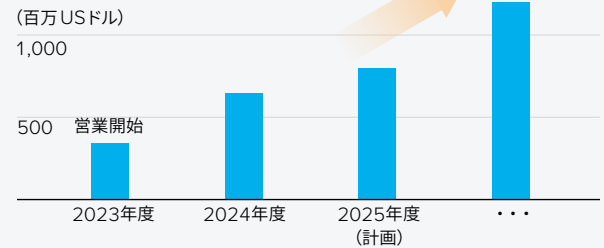
##### 与信審査・リスク管理機能

長年の金融事業で培った与信ノウハウを活かし、お客さまの審査を迅速かつ的確に実行します。また、事業全体の金融資産(債権)を管理し、リスクを適切にコントロールすることで、プログラムの健全な運営を支えています。

#### 3 シナジー創出による事業成長

北米の建設機械市場は世界有数の規模を誇り、今後も住宅建設・インフラ分野などで安定した需要が期待されます。2022年度の設立以来、順調に営業資産を積み増し、2023年度に黒字化、2024年度には増益を達成しました。2025年度以降もさらなる成長を見込んでいます。

##### 営業資産残高の推移



# CHAPTER 2

## Our Strategies for Sustainable Growth

### 独自の循環型経済社会を築く成長戦略

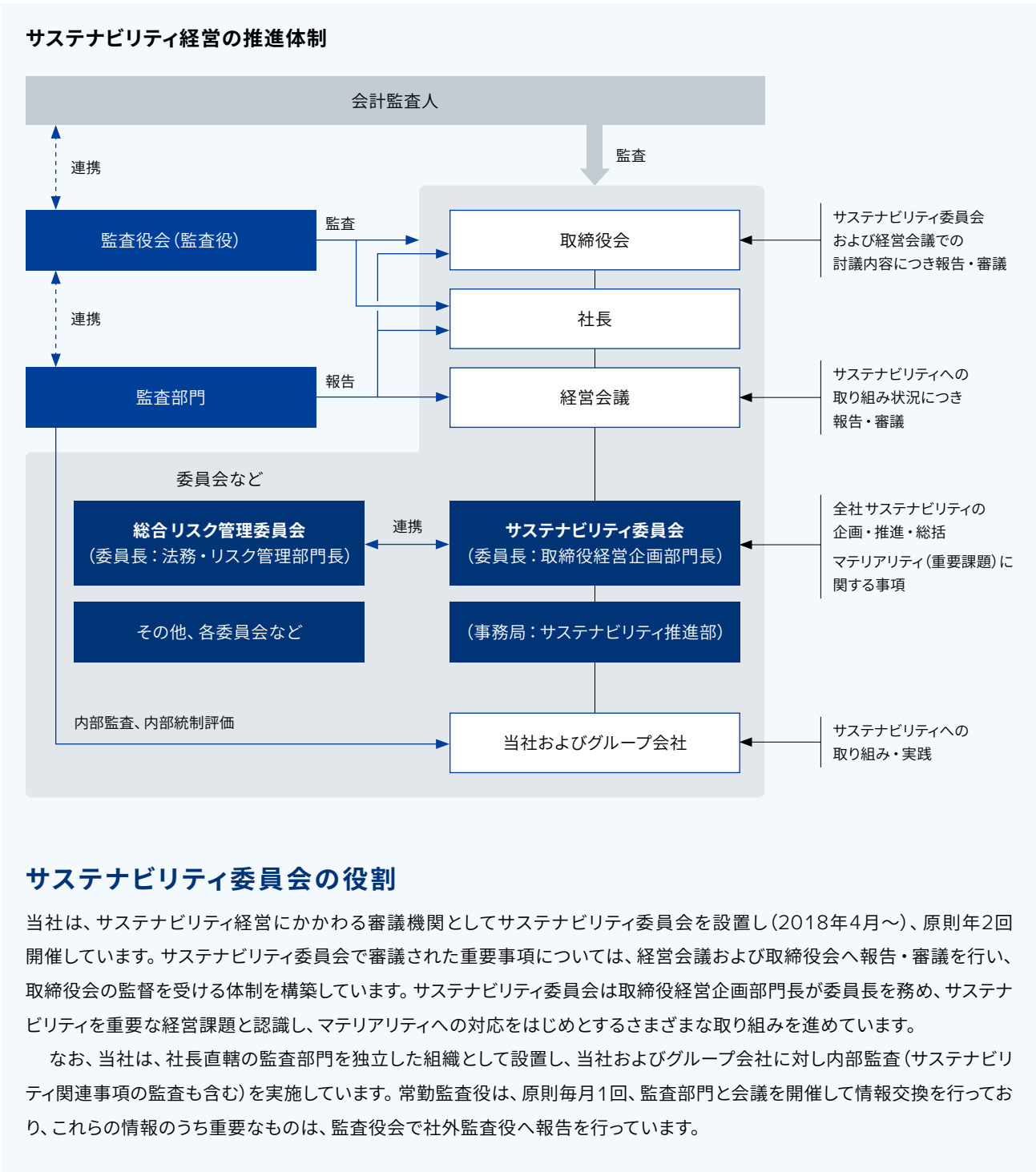
|                             |    |
|-----------------------------|----|
| サステナビリティ・ガバナンス              | 32 |
| マテリアリティの特定プロセスと社会的インパクト     | 34 |
| ロジックモデルー社会的インパクトへの道筋        | 36 |
| マテリアリティ達成を測る主な指標・目標と主要な取り組み | 38 |
| 中期経営計画2027の進捗               | 40 |
| 高い収益性と安定性のある事業ポートフォリオへ変革    | 42 |
| 経営企画部門長メッセージ                | 44 |
| 各事業分野の成長戦略                  | 50 |
| 国内リース事業分野                   | 50 |
| オートモビリティ事業分野                | 52 |
| スペシャルティ事業分野                 | 54 |
| 国際事業分野                      | 56 |
| 環境インフラ事業分野                  | 58 |
| 人材戦略                        | 60 |
| 従業員座談会                      | 66 |
| 気候変動に関する考え方・取り組み            | 70 |
| 生物多様性に関する考え方・取り組み           | 73 |
| DX戦略                        | 74 |



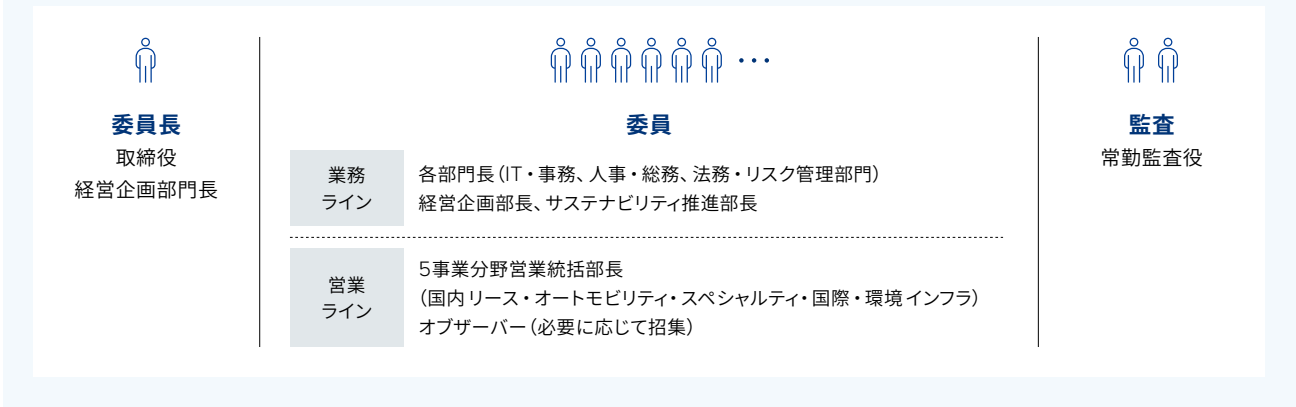
## サステナビリティ・ガバナンス

### サステナビリティ経営の実現に向けたモニタリング体制

当社はサステナビリティ経営を推進し、持続的な成長を目指すため、特定した5つのマテリアリティに紐付く経営戦略の進捗状況の確認や、改善に向けた提言を行っていくモニタリング体制を構築しています。適切なガバナンスとPDCAサイクルの推進を図り、サステナビリティ経営の実効性を向上していきます。



#### サステナビリティ委員会メンバー



#### PDCAサイクルの推進

2020年2月にサステナビリティ・ロードマップを策定し、サステナビリティ委員会において審議・決定の上、経営会議および取締役会へ報告を行いました。

サステナビリティ委員会は、サステナビリティ・ロードマップに基づきその進捗を管理し、経営会議および取締役会へ報告を行っています。この進捗報告を踏まえ必要に応じて、サステナビリティ委員会、経営会議および取締役会からサステナビリティ推進部および関係部署に適切に指示がなされ、その対応を実施することで、サステナビリティ経営の実効性の向上およびESG戦略の強化を図っています。

#### 主な議案の審議・報告および対応状況

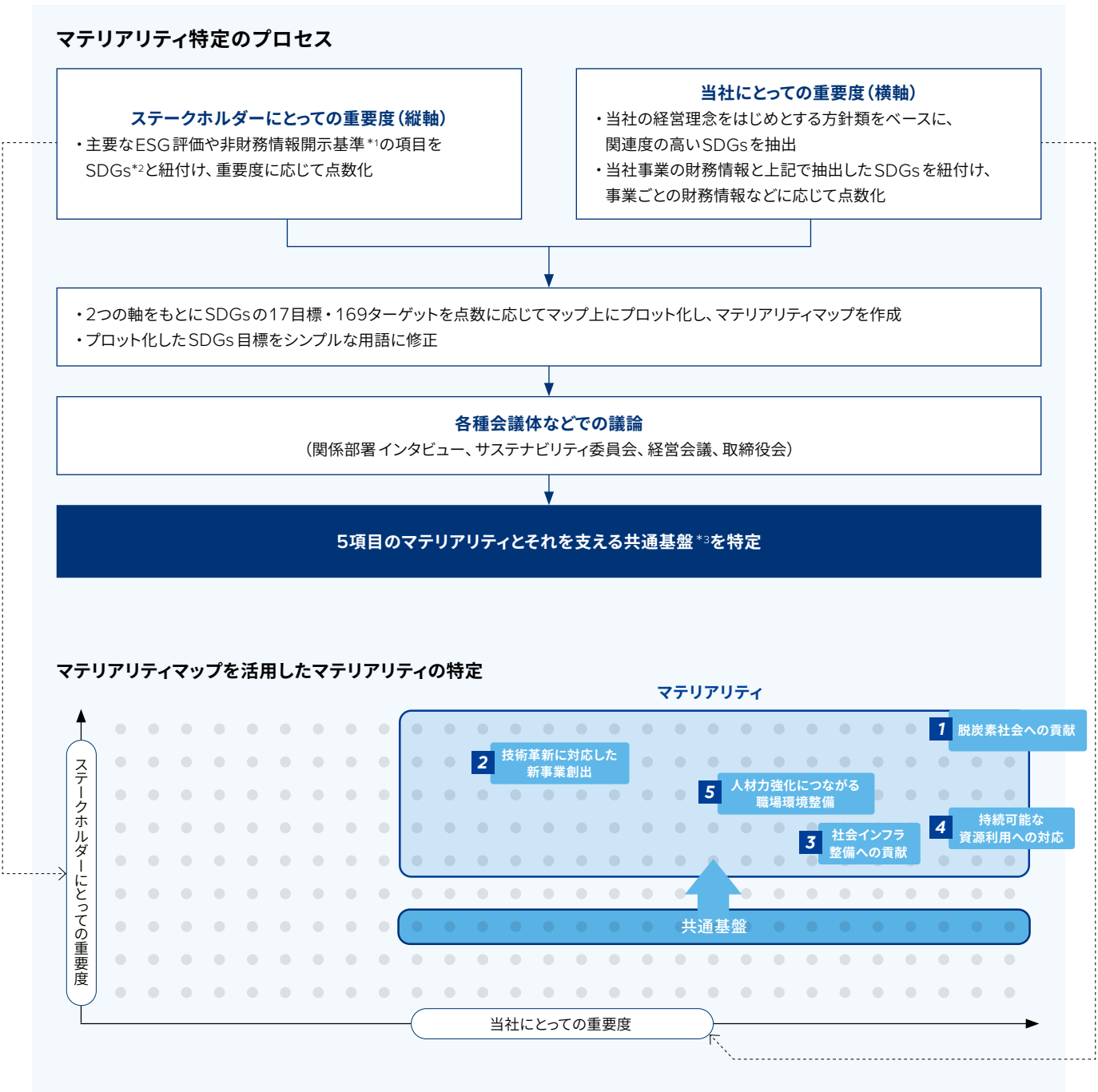
| 主要な議案                                   | 2023年度                                                                                          | 2024年度                                                                                                        |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 情報開示                                    | ➡ CSRD（企業サステナビリティ報告指令）に基づく開示対応の検討                                                               | ➡ 国内外のサステナビリティ情報開示基準への対応状況                                                                                    |
|                                         | 対応 当社グループの適用会社を特定し、EU域外適用の親会社対応として現在の開示資料と基準間のギャップ分析を実施                                         | 対応 バリューチェーンごとにインパクト（I）・リスク（R）・機会（O）を洗い出し、各IROに対してレーティングを実施                                                    |
| カーボンニュートラルへの取り組み                        | ➡ カーボンニュートラル達成に向けた実行計画および進捗報告                                                                   | ➡ カーボンニュートラル達成に向けた実行計画および進捗報告                                                                                 |
|                                         | 対応 ① Scope1および2の開示対象範囲の拡大（2022年度90社⇒2023年度93社）<br>② CO <sub>2</sub> 排出量および削減貢献量に関する第三者保証の継続的な取得 | 対応 ① Scope1および2の開示対象範囲の拡大（2023年度93社⇒2024年度97社）<br>② Scope3への対応として、「開示方針」と「削減方針」を整理。Scope3排出量の多い事業を中心に、取り組みを推進 |
| マテリアリティ                                 | ➡ マテリアリティに関する新たなKPIの策定                                                                          | ➡ 当社のマテリアリティに係るKPIの実績報告                                                                                       |
|                                         | 対応 「脱炭素社会への貢献」「社会インフラ整備への貢献」「持続可能な資源利用への対応」の3つのマテリアリティに紐付く新KPI「契約高など」を策定                        | 対応 マテリアリティに係るKPIの目標・実績のサステナビリティ委員会への報告を通じて、KPIによるPDCAサイクルを確立                                                  |
| 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）の進捗状況 | ➡ 「中期経営計画2027」におけるサステナビリティ・ロードマップ（37の推進項目）の策定                                                   | ➡ 「中期経営計画2027」におけるサステナビリティ・ロードマップの進捗状況（2024年度）                                                                |
|                                         | 対応 2023年度の進捗状況および2024～2025年度の計画を報告                                                              | 対応 2024年度進捗状況、2025年度計画、および2025年度の対応において留意が必要な事項を報告                                                            |
| その他                                     | ➡ 「環境・社会に配慮した投融資方針」を制定                                                                          | ➡ 当社におけるTNFD対応の検討                                                                                             |
|                                         | 対応 石炭火力発電所の新設・拡張に係る投融資などを禁じるなど当社グループの取り組み方針を明文化                                                 | 対応 TNFD対応（生物多様性・自然資本に関する情報開示など）について、短期・中長期の方針を報告                                                              |

# マテリアリティの特定プロセスと社会的インパクト

## サステナビリティ経営実現に向けたマテリアリティの特定

### SDGsに対応する「マテリアリティ(重要課題)」について

事業活動を通じて社会課題の解決に貢献し、社会と当社の持続的な成長と企業価値向上を図るサステナビリティ経営を進めることを目的として特定を進めました。



\*1 参照した主要なESG評価・非財務情報開示基準  
Dow Jones Sustainability Index／FTSE4Good Index／MSCI Index／SASB

\*2 SDGsの17の目標・169のターゲット

\*3 パートナー企業とともに多種多様なビジネスを展開する当社のビジネスモデル(パートナーシップ戦略)

## SDGsに対応するマテリアリティ(重要課題)



## 社会課題解決への貢献(社会的インパクトの創出)

環境に配慮した循環型ビジネスと親和性の高い当社の事業活動を推進することは、社会課題の解決に貢献し、ひいては当社の持続的な成長と企業価値向上を図るサステナビリティ経営につながっていきます。

そのような認識のもと、国連の持続可能な開発目標(SDGs)に対応する「マテリアリティ(重要課題)」のうち、当社事業領域と関連性の高い3分野(「脱炭素」「社会インフラ」「サーキュラー・エコノミー」)について、今般、当社が創出している社会的価値(社会的インパクト)やその道筋(ロジックモデル)を可視化し、創出価値を測る指標(インパクトKPI)を設定しました。

| マテリアリティ       | インパクトKPI                                                      | 実績                    |                       | 東京センチュリーが創出を目指す社会的インパクト     |
|---------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|
|               |                                                               | 2023年度                | 2024年度                |                             |
| 脱炭素社会への貢献     | ①カーボנקレジット購入量 <b>NEW</b>                                      | 89千t-CO <sub>2</sub>  | 0.5千t-CO <sub>2</sub> | 気候変動・環境への取り組みを通じた脱炭素社会への貢献  |
|               | ②電動車(EV・ハイブリッド自動車)リースへのシフトによるCO <sub>2</sub> 削減貢献量 <b>NEW</b> | 115千t-CO <sub>2</sub> | 122千t-CO <sub>2</sub> |                             |
|               | ③太陽光発電事業におけるCO <sub>2</sub> 削減貢献量                             | 218千t-CO <sub>2</sub> | 231千t-CO <sub>2</sub> |                             |
|               | ④JCM*1案件採択時の想定GHG排出削減量                                        | 43千t-CO <sub>2</sub>  | 48千t-CO <sub>2</sub>  |                             |
| 社会インフラ整備への貢献  | ⑤公的機関*2向けリース契約高 <b>NEW</b>                                    | 1,442億円               | 1,681億円               | 強靱かつ安心・安全な社会インフラの構築         |
|               | ⑥データセンターの受電容量*3 <b>NEW</b>                                    | 58MW                  | 70MW                  |                             |
|               | ⑦蓄電池事業における蓄電容量 <b>NEW</b>                                     | —                     | 11MWh                 |                             |
| 持続可能な資源利用への対応 | ⑧再リース率(継続契約率) <b>NEW</b>                                      | 78.7%                 | 78.8%                 | モノ価値に着目したサーキュラー・エコノミー拡大への貢献 |
|               | ⑨プラスチック使用製品産業廃棄物などの再資源化率                                      | 95.8%                 | 96.2%                 |                             |

\*1 JCM：二国間クレジット制度(Joint Crediting Mechanism)

\*2 公的機関(省庁、地方自治体、独立行政法人、公益財団法人、学校法人、医療・福祉など)

\*3 データセンター内のサーバーやネットワーク機器などを稼働させるために必要な電力の供給能力



## ロジックモデルー社会的インパクトへの道筋

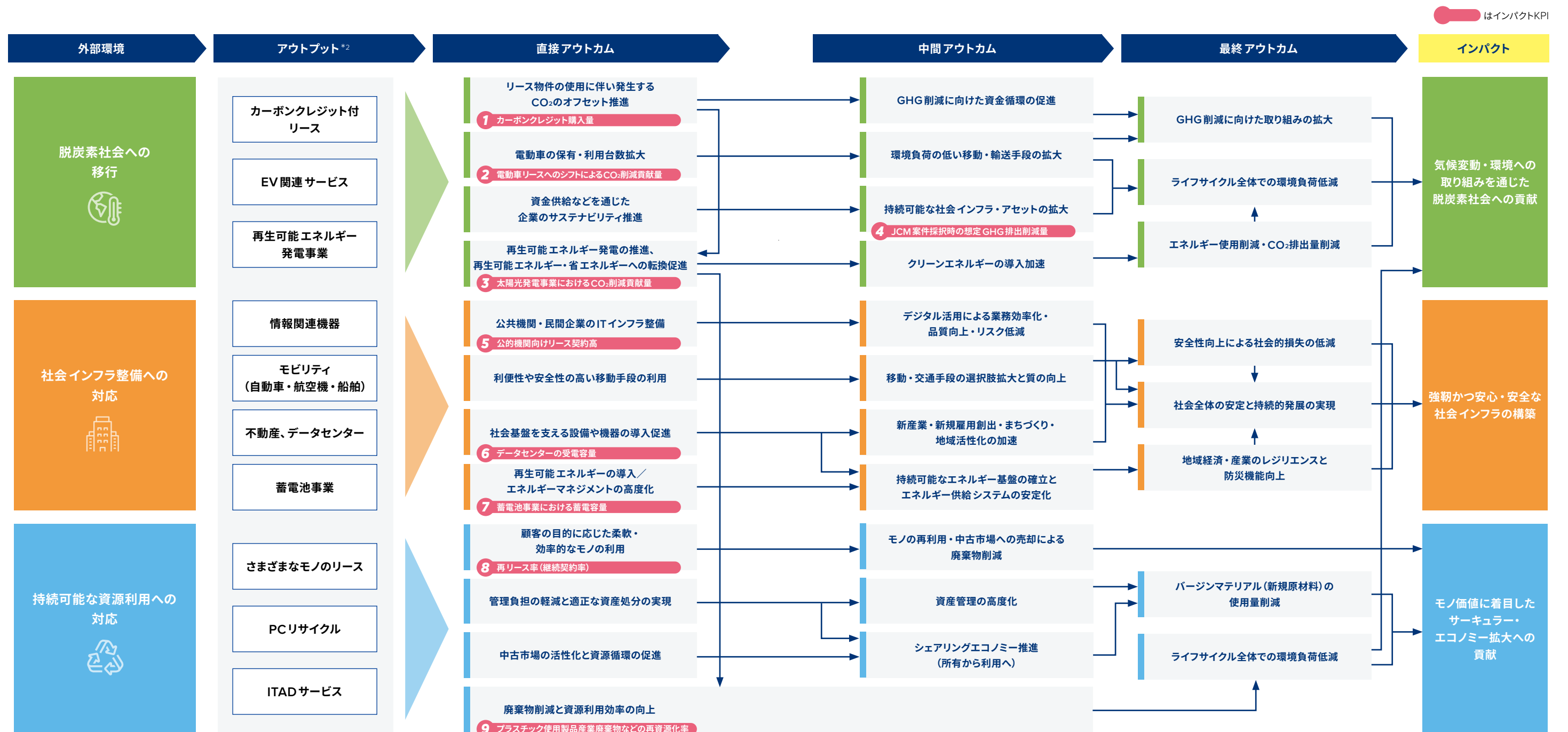
ロジックモデルは、事業活動が社会に与える影響(社会的インパクト)とそのストーリーを体系的に図示したものであり、企業がどのようにして持続的に価値を生み出し、成長していくかを説明するフレームワーク「価値創造モデル」を補完する位置付けとなります。その構成要素は、「インプット」(投入される資源)、「事業活動」、「アウトプット」(事業活動によって生み出される商品・サービス)、直接・中間・最終の「アウトカム」(アウトプットによってもたらされる変化・成果)、そして「インパクト」(アウトカムの積み重ねによって実現される社会全体の変化や影響)へとつながります\*1。

ロジックモデルとマテリアリティ(重要課題)は密接に関連しています。ロジックモデルは、企業が特定したマテリアリティの解決に、自社の事業活動がどのように貢献し、それが最終的に企業価値向上につながるのかを論理的に説明するためのツールとなります。

当社は、情報関連機器などのリース事業、法人・個人向けオートリース・レンタカー事業、船舶・航空機・不動産のリース・ファイナンス事業、プリンシパル・インベストメント(事業投資)、および太陽光発電・蓄電池などの再生可能エネルギー事業など、多岐にわたる事業を展開しています。ロジックモデルでは、当社の多様な事業活動がどのように社会課題の解決に貢献するかを明示しています。

### 具体的な事例 気候変動・環境への取り組みを通じた脱炭素社会への貢献

当社が提供するカーボנקレジット付リースや電動車のリース、太陽光発電による電力供給などをお客さまにご利用いただくことにより、化石燃料の使用量が減少します。ロジックモデルは、このような活動の普及・拡大を通じて、脱炭素社会への貢献という社会的インパクトを生み出すことを示しています。なお、社会への影響度合いを測る指標として、カーボנקレジットの購入量や電動車リースへのシフトによるCO<sub>2</sub>削減への貢献量をインパクトKPIとして設定しています。



\*1 「インプット」および「事業活動」については、p22-23の「価値創造モデル」をご参照ください。

\*2 当社の事業活動において提供している「モノ・サービス」

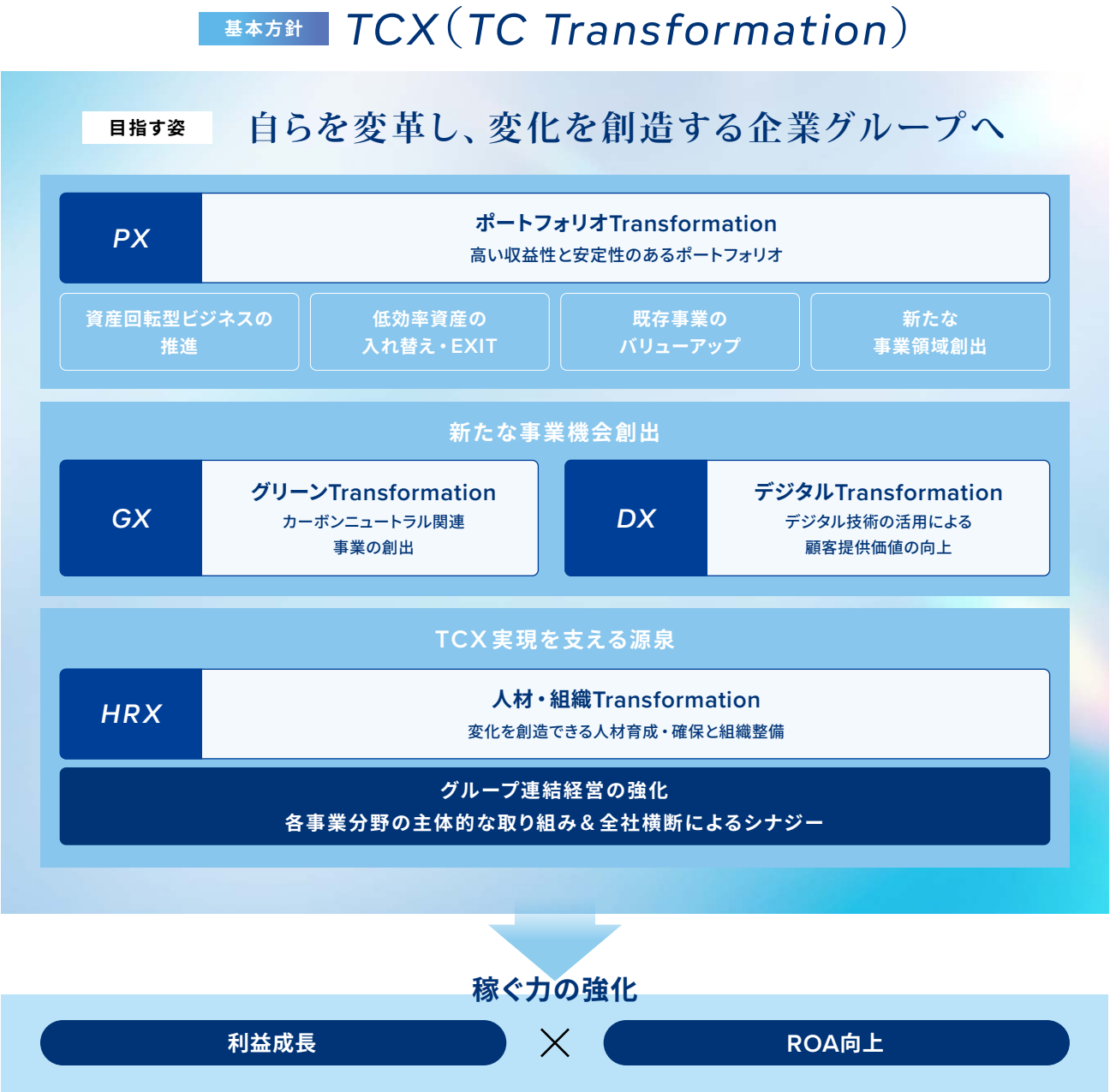
マテリアリティ達成を測る主な指標・目標と主要な取り組み

| マテリアリティ          | 当社にとっての主な機会とリスク |     | 主なアウトプットKPI                                     | 目標<br>(目標年度)                    | 実績<br>2023年度2024年度   |                                           | マテリアリティ達成に貢献する主要な取り組み |                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------|-----------------|-----|-------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------|-------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 脱炭素社会への貢献        | +               | 機会  | 再生可能エネルギーなど環境関連事業の領域拡大                          | 契約高など<br>(リース契約高、融資実行高、投資額など)   | —                    | 3,447億円                                   | 3,240億円               | ④自治体の脱炭素実現を支援する「北九州モデル」の推進<br><br>北九州市と脱炭素社会の実現に向けた先進的な地域モデルである「北九州モデル」の構築を推進。官民連携により、市内企業へのEV導入支援、公共施設への太陽光発電設置、バッテリーの循環利用などを推進し、当社の金融・サービス機能と地域の課題解決を融合させ、ほかの地域にも展開可能な、持続可能なまちづくりの先行事例とすることを目指す。                           |
|                  |                 |     | GHGを大量に排出するアセットの座礁資産化                           | 電動車(EV、FCEV、PHEV、HV)比率          | —                    | 20.3%                                     | 22.4%                 |                                                                                                                                                                                                                              |
|                  | -               | リスク | 航空機事業(ACG)の省燃費機材の資産残高比率                         | 再生可能エネルギー設備の発電容量NEW             | 72.0%<br>(2025年12月末) | 61.9%                                     | 66.3%                 |                                                                                                                                                                                                                              |
| 技術革新に対応した新事業創出   | +               | 機会  | デジタル技術の活用による顧客提供価値の向上                           |                                 |                      |                                           |                       | ④次世代AIドラレコサービスを提供するGOドライブへ出資<br><br>タクシーアプリ「GO」を提供するGOが設立するGOドライブヘゼンリンとともに出資。GOドライブでは、事故削減支援を行う次世代AIドラレコサービス「DRIVE CHART」などの提供を行い、「データビジネスの創出を通じたお客さまの課題解決」に資する革新的な付加価値サービスの共創を目指す。                                          |
|                  |                 |     | 既存のビジネスモデルの陳腐化による顧客提供価値の低下                      | 経済産業省が認定する「DX認定制度」の認定維持         | 「DX認定制度」の認定を維持       | 「DX認定制度」の認定を維持<br>2024年5月に「DX注目企業2024」に選定 |                       |                                                                                                                                                                                                                              |
|                  | -               | リスク |                                                 |                                 |                      |                                           |                       |                                                                                                                                                                                                                              |
| 社会インフラ整備への貢献     | +               | 機会  | 生活に欠かせない社会インフラ関連資産の活用による顧客提供価値の拡大               | 契約高など<br>(リース契約高、融資実行高、投資額など)   | —                    | 6,412億円                                   | 5,684億円               | ④シンガポールで環境に配慮したホテルの共同開発を開始<br><br>シンガポールを地盤とした有力不動産開発・ヘルスケア企業であるOUE Limited (SG) とシンガポールのチャンギ国際空港ターミナル2に直結する「Hotel Indigo Changi Airport」の共同開発を開始。太陽光発電パネルなど持続可能な機能を取り入れることで、シンガポール初の環境への影響を低減したZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)ホテルを目指す。 |
|                  |                 |     | レンタカー保有台数                                       | —                               | 35千台                 | 35千台                                      |                       |                                                                                                                                                                                                                              |
|                  | -               | リスク | 社会インフラの老朽化に伴う座礁資産化                              | 安全装置(自動ブレーキなど)を付帯したレンタカー車両の導入比率 | —                    | 97.4%                                     | 99.4%                 |                                                                                                                                                                                                                              |
| 持続可能な資源利用への対応    | +               | 機会  | モノ価値に着目したサーキュラー・エコノミー関連の事業機会拡大                  | テレマティクスサービスの導入台数                | —                    | 88千台                                      | 89千台                  | ④関西電力と使用済みEV蓄電池の活用へ向けた実証試験を開始<br><br>関西電力と使用済みEV電池を活用した蓄電池システムの実証試験を開始。今後、多くの発生が予測されるEV電池を活用すべく、定置型蓄電池システムの運用、保守などのノウハウを蓄積するとともに、システムの拡張・商用化に向けた課題の抽出と解決策の検討を推進。                                                             |
|                  |                 |     | 中古PCの年間販売台数                                     | 508千台以上<br>(2025年度)             | 351千台                | 425千台                                     |                       |                                                                                                                                                                                                                              |
|                  | -               | リスク | 廃棄処理に伴うコスト増加<br>環境汚染によるレピュテーションリスク              | ITAD実施台数                        | 1,700千台<br>(2025年度)  | 1,695千台                                   | 1,648千台               |                                                                                                                                                                                                                              |
| 人材力強化につながる職場環境整備 | +               | 機会  | 多様な人材の確保<br>従業員エンゲージメント向上による人材の活性化              | 新卒採用に占める女性比率                    | 40%以上を維持<br>(2027年度) | 53.2%                                     | 40.4%                 | ④オフィス環境の整備・充実<br><br>本社などのオフィスにおいて、人が行き交いコミュニケーションを促すレイアウトを意識して、気軽に集まりディスカッションができるエリア、息抜きもできるオープンスペースやカフェエリアを設けている。ファミレス風ブースやテレカンブースも各所に配置して、役職員全員がいきいきと働ける職場環境の整備に努める。                                                      |
|                  |                 |     | 管理職に占める女性比率                                     | 30%以上<br>(2030年度)               | 12.0%                | 13.7%                                     |                       |                                                                                                                                                                                                                              |
|                  | -               | リスク | 優秀な人材の流出<br>魅力の乏しい職場環境による人材確保の困難化<br>イノベーションの欠落 | 男性の育児休業取得率                      | 100%維持               | 100%                                      | 100%                  |                                                                                                                                                                                                                              |
|                  | +               | 機会  |                                                 | エンゲージメントスコアレーティング               | 向上<br>(2027年度)       | 53.2<br>BB                                | 56.2<br>BBB           |                                                                                                                                                                                                                              |
|                  |                 |     |                                                 |                                 |                      |                                           |                       |                                                                                                                                                                                                                              |
|                  | -               | リスク |                                                 |                                 |                      |                                           |                       |                                                                                                                                                                                                                              |

※ マテリアリティに係るKPIの詳細などは、当社ホームページ「マテリアリティ」も併せてご参照ください。  
<https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/materiality/>



中期経営計画2027の進捗

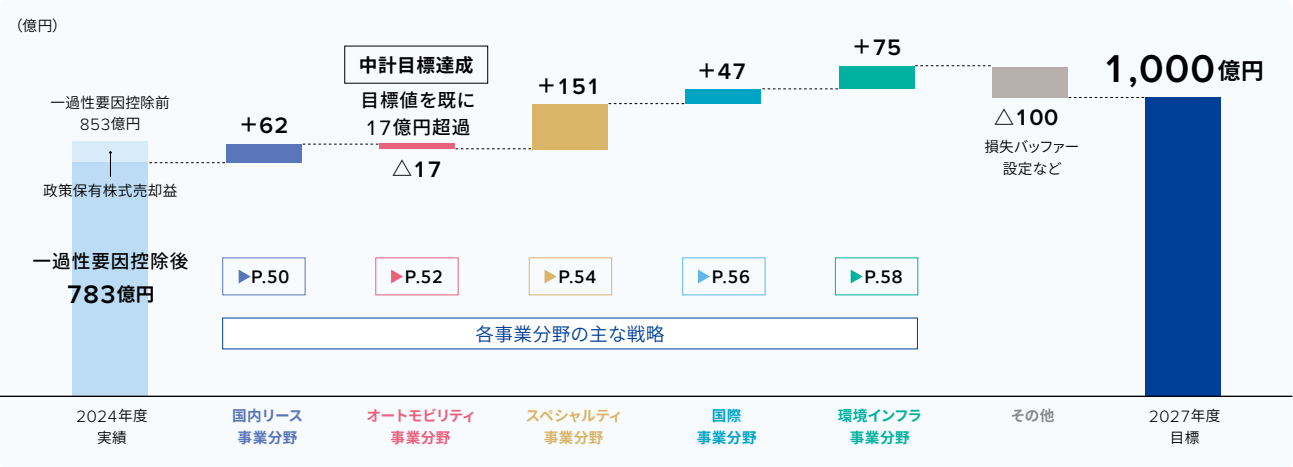


財務・非財務目標と実績

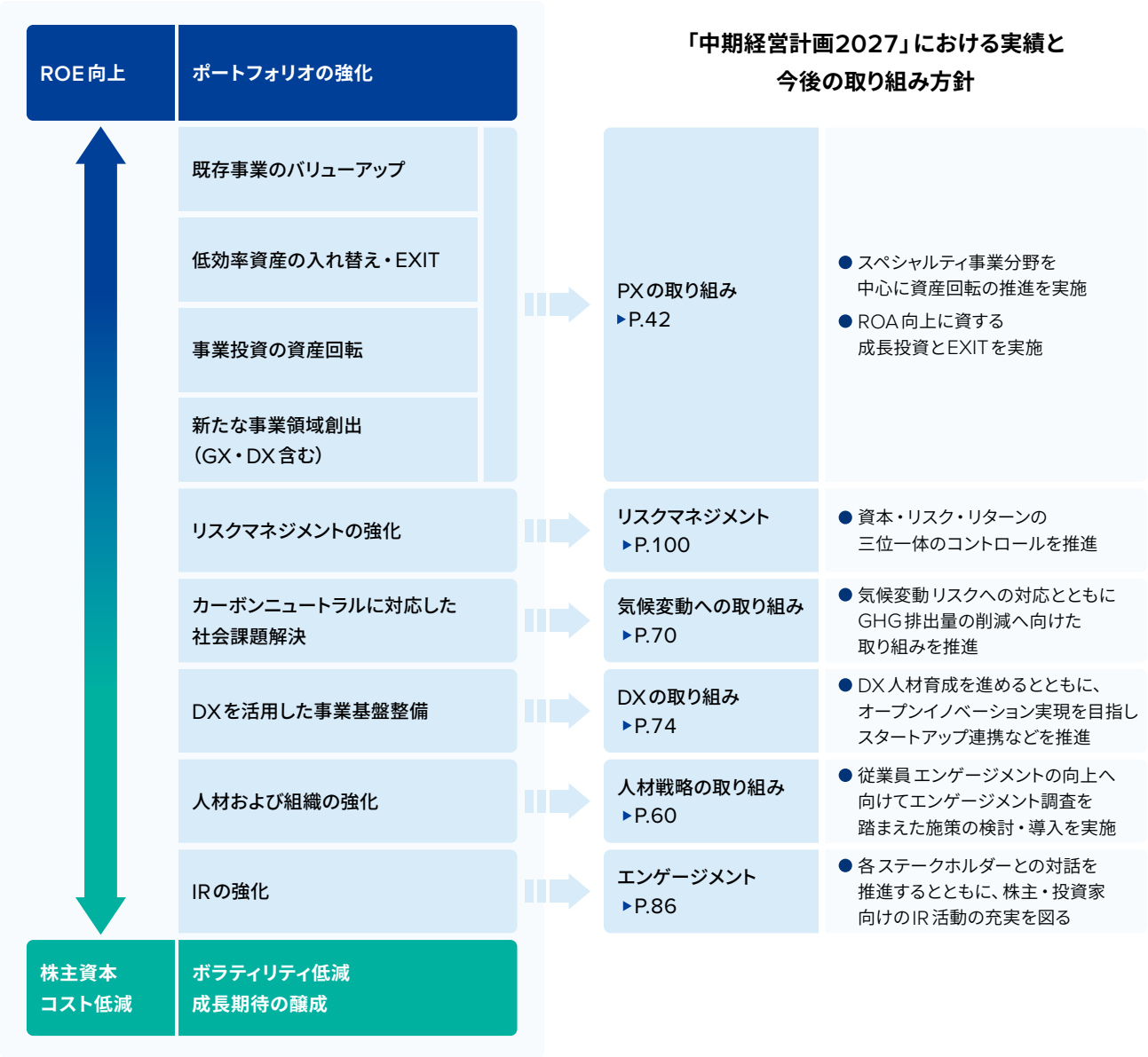
| 財務目標             |                |                 | 非財務目標                            |                                      |                 |
|------------------|----------------|-----------------|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
| 項目               | 実績<br>(2024年度) | 目標値<br>(2027年度) | 項目                               | 実績<br>(2024年度)                       | 目標値<br>(2027年度) |
| 親会社株主に帰属する当期純利益  | 853億円          | 1,000億円         | 2030年度のGHG排出量*1<br>50%削減に向けた取り組み | —                                    | 33~50%          |
| ROA<br>(総資産純利益率) | 1.3%           | 1.4%            | エンゲージメント指数*2                     | エンゲージメントスコア<br>56.2<br>レーティング<br>BBB | 向上              |
| ROE              | 9.0%           | 10.0%           |                                  |                                      |                 |

\*1 2021年度を基準年度とし、2030年度に50%削減目標を公表済み  
\*2 2024年度より(株)リンクアンドモチベーションが提供する「モチベーションクラウド」での測定に変更。「モチベーションクラウド」におけるエンゲージメント指数は全国平均を50とした偏差値

財務目標(当期純利益)の達成に向けたロードマップ

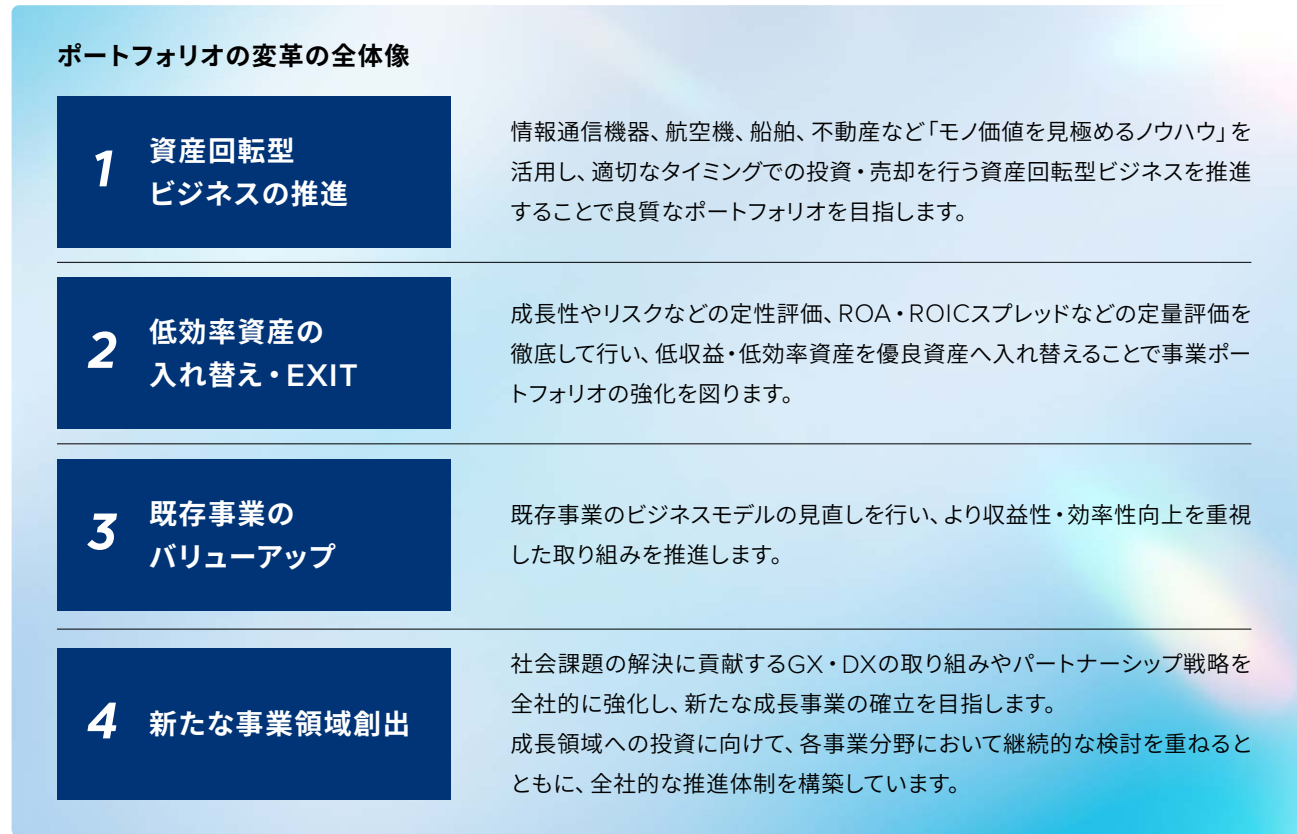


PBR1倍以上へのTransformation

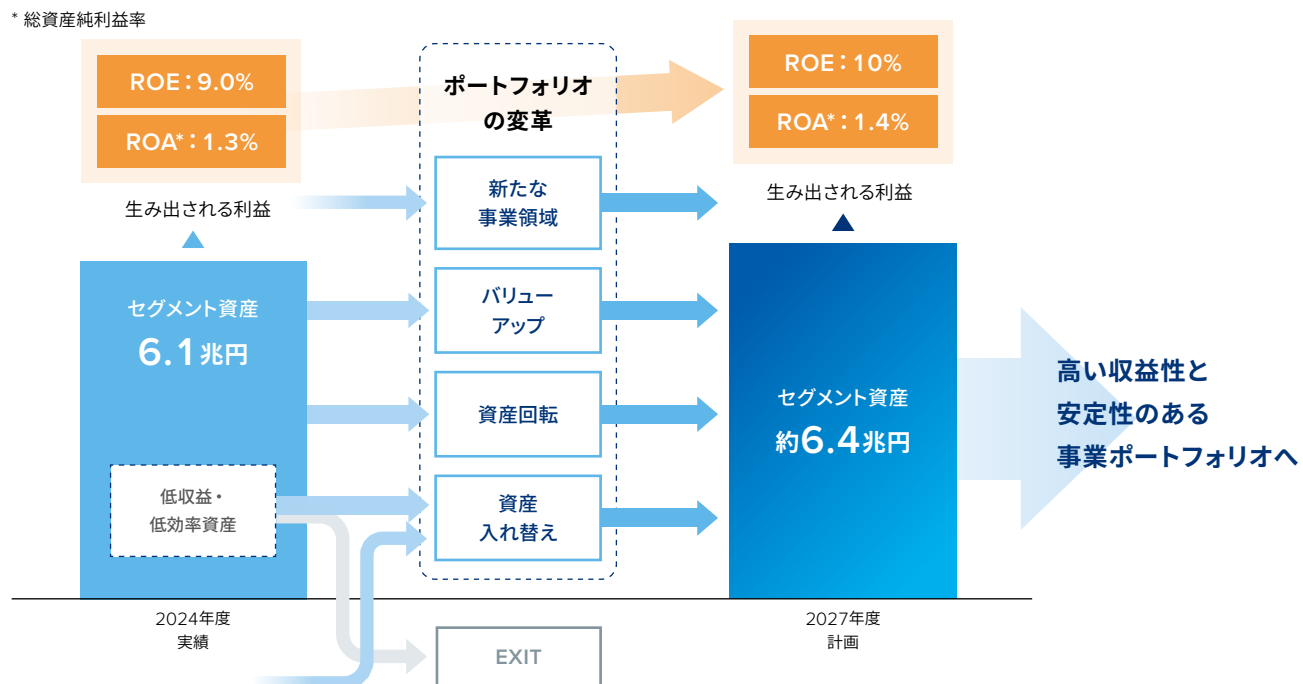


## 高い収益性と安定性のある事業ポートフォリオへ変革

当社の長期的な企業価値向上ストーリーにおいて、資産・資本効率向上、業績のボラティリティの抑制、安定した利益成長を実現し、高い収益性と安定性のある事業ポートフォリオへ変革していくことが最も重要です。「中期経営計画2027」最終年度の経営目標であるROA1.4%・ROE10%達成に向けて、利益成長とROA向上に徹底的にこだわり、全社横断で高い収益性と安定性のある事業ポートフォリオへの変革を進めていきます。

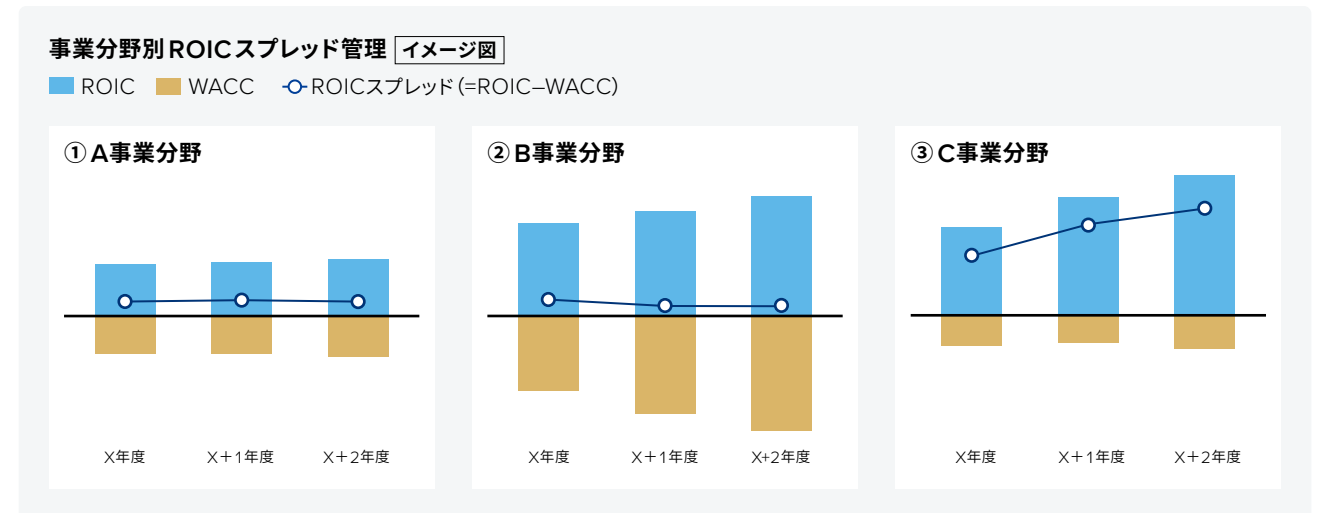


### ポートフォリオ変革イメージ



## 事業分野別ROICモニタリングの高度化

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）－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、2025年度からは事業分野ごとの業績評価体系にROICの要素の組み込みを開始しました。今後はポートフォリオ配分への落とし込みなど資本効率向上へ向けたさらなる取り組みの強化を推進していきます。

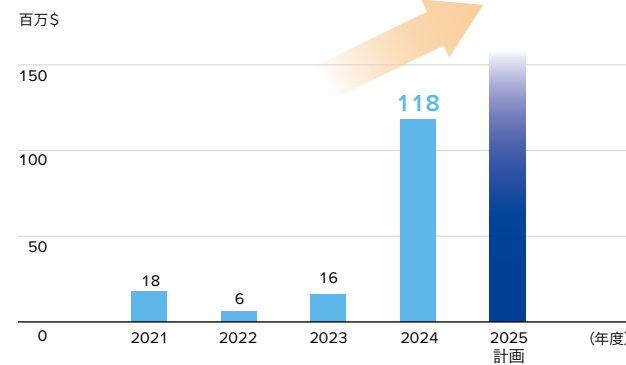


## 「中期経営計画2027」における取り組み状況

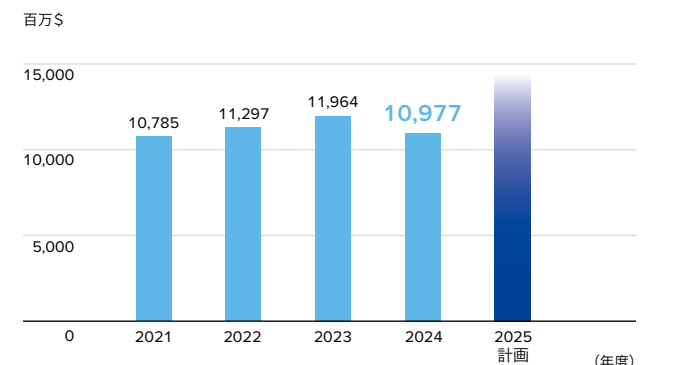
### 資産回転ビジネスの推進

航空機リース事業のACGでは、世界的な航空機不足のマーケットを捉え機体売却による資産売却益の実現で資産回転を推進しています。2024年度は前期比大幅増加、2025年度もさらなる増加を見込んでいます。売却と同時に機体の取得（新造機、セールスアンドリースバック、セカンダリー）を行うことで、利益の源泉となるセグメント資産残高は増加傾向を維持しています。

#### ACGにおける機体売却益の推移



#### ACGにおけるセグメント資産の推移





## 経営企画部門長メッセージ



取締役 専務執行役員  
経営企画部門長 兼 経理部門長  
平崎 達也

# Message

規律あるポートフォリオマネジメントを

通じた資本収益性の改善と

利益成長にこだわり、

持続的な企業価値向上を目指します。

中期経営計画2027(中計)の2年目となる2024年度は、主要施策である既存事業のバリューアップや資産回転などによる収益性の改善が進み、当期純利益は853億円と2期連続で過去最高益を更新、ROEは9.0%と前期比0.2pt向上しました。2025年度の当期純利益予想は、930億円を見込んでおり、中計の財務目標である2027年度純利益1,000億円達成に向け、順調に進捗しています。

一方で、2024年度は、当社の成長ストーリーに合致し、かつ期待するリターンが見込める成長投資を十分に実行できなかった点は課題として残りました。

### 連結業績推移

| (億円)                | 2023年度<br>実績 | 2024年度<br>実績 | 前期比    | 2025年度<br>予想 |
|---------------------|--------------|--------------|--------|--------------|
| 経常利益                | 1,173        | 1,323        | +150   | -            |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 721          | 853          | +131   | 930          |
| セグメント資産残高           | 57,204       | 60,599       | +3,394 |              |
| 自己資本                | 8,722        | 10,296       | +1,574 |              |
| ROA<br>(総資産純利益率)    | 1.2%         | 1.3%         | +0.1pt |              |
| ROE<br>(自己資本当期純利益率) | 8.8%         | 9.0%         | +0.2pt |              |

## 企業価値向上に向けた資本・財務戦略

PBRの向上とROEの改善は、株主・投資家の皆さまに対する当社の重要なコミットメントです。

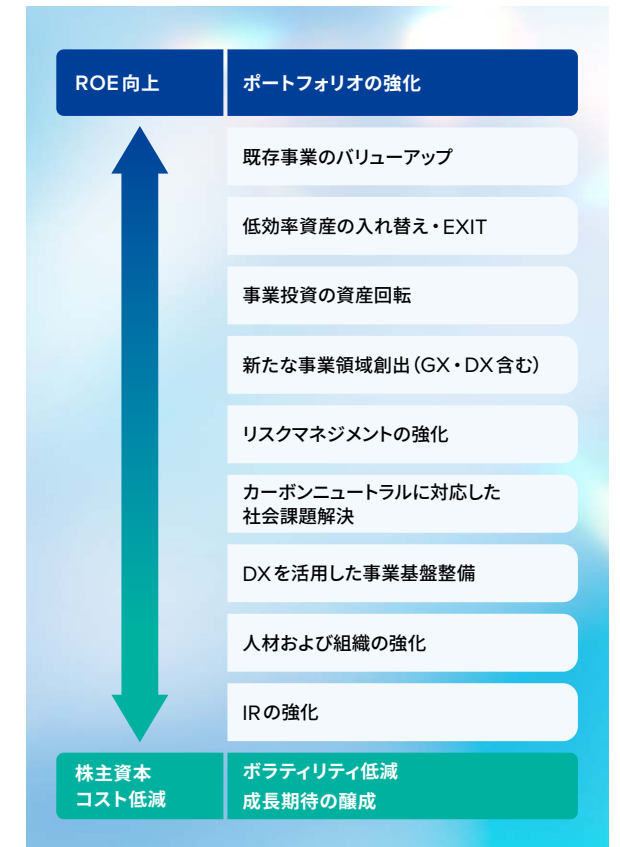
PBR1倍超への早期の回復とさらなる向上、ROE10%超、かつ正のエクイティ・スプレッド形成に向け、企業価値向上施策の両輪である「資本収益性の向上」と「株主資本コストの低減」を軸に資本コストや株価を意識した経営を推進していきます。

「資本収益性の向上」については、事業ポートフォリオの強化が不可欠です。既存事業が創出するキャッシュに加え、低効率資産の戦略的なEXITにより得た資金を収益性の高い成長投資分野へ投資するとともに、資産回転率を高めることで、持続的な純利益の増加とROE向上を実現します。

そして、もう一方の軸である「株主資本コストの低減」向けでは、非財務資本の強化に注力します。リスクマネジメント態勢の高度化、人的資本経営の推進、透明性の高いIR活動の強化を通じて、市場からの信頼と適正な評価を得てまいります。

また、当社は、成長ステージにあります。したがって、成長投資に振り向ける資本を減らす「縮小均衡」は想定しておらず、あくまで資本効率を高めて「稼ぐ力」の強化を目指します。これらの具体的な施策について現在の認識を踏まえながらご説明します。

### PBR1倍以上へのTransformation



## 資本コストと株価を意識した経営に向けた現状認識

「以前のような市場を驚かせるニュースが少なくなりましたね」。これは、私が昨年面談した投資家から頂いたコメントです。この投資家は2009年の合併以降、コロナ禍までPBRが概ね1倍超で推移していた当社とPBRが1倍割れとなった当社を比較したのです。

当社は祖業のファイナンス・リースから自動車、不動産、船舶、航空機などの「モノの価値」に依拠した事業領域に活路を見出し、M&Aを積極的に活用することで同業他社と差別化したビジネスモデルを発展させ、順調に業績を拡大してきました。

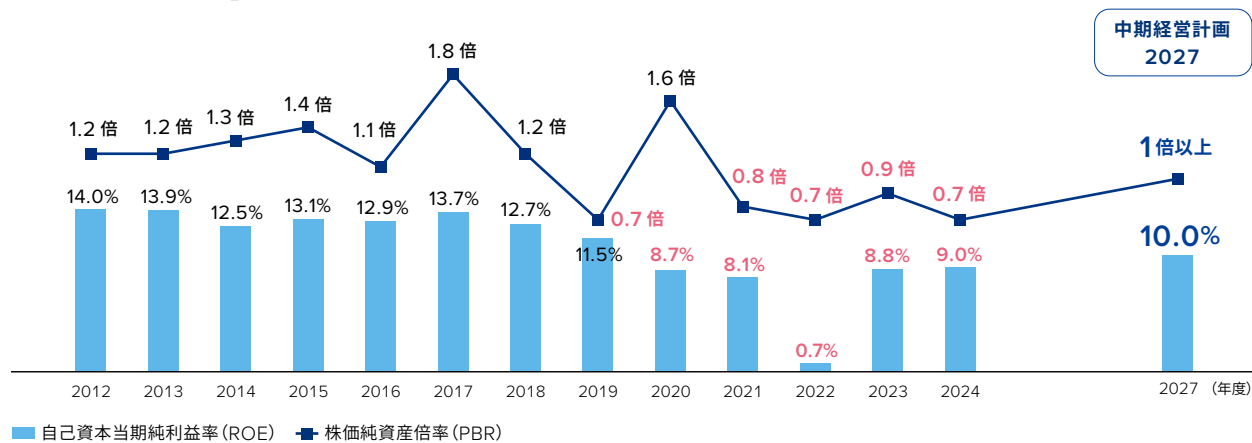
世界各国のエアラインを顧客に持つ米国航空機リース会社のAviation Capital Group(ACG)の連結子会社化やNTTグループとの資本業務提携とこれに伴う合併会社NTT・TCリースの設立は、象徴的な成果と言える取り組みです。

しかし、コロナ禍やロシアのウクライナ侵攻などを契機に、地政学リスクをはじめとする潜在リスクが顕在化し、2020年度から2022年度にかけての減損・貸倒などの損失は、2022年度のACGにおけるロシア関連損失575百万ドルを含め、合計約1,600億円にも上りました。

これらの損失や航空機市場価格の下落などが重なり、当社グループの総合リスクマネジメント(ERM)における重要リスク指標である資本利用率(総リスク量/連結経済資本)は、ガイドラインのソフトリミットである75%の水準まで上昇、この状況を受け、リスク管理態勢の強化と資産ポートフォリオの健全性確保を優先しました。加えて、M&Aマーケットの変化により、当社の期待収益水準に見合う案件は限定されました。これらの要因により、一時的に成長投資が

## 経営企画部門長メッセージ

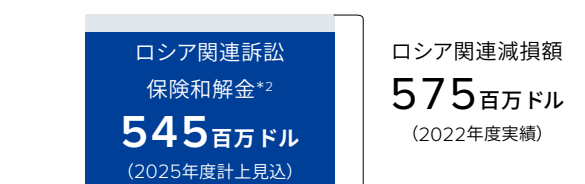
## 「中期経営計画2027」で目指すROEおよびPBRの水準



抑制された結果、市場からの成長期待の低下を招き、近年のPBR1倍割れの要因の一つになったと分析しています。

ACGの損失に関して、保険会社に保険金の支払いを求めている米国カリフォルニア州における訴訟は、今年度に和解契約を締結するに至りました。これにより、2025年度決算において、当初の損失額の約95%にあたる545百万ドル相当を特別利益として計上する見込みです。

## ロシア関連訴訟の保険和解金の状況\*1



\*1 2025年9月末時点

\*2 米国カリフォルニア州において訴訟対象であった戦争保険引受先の全保険会社との合意金額

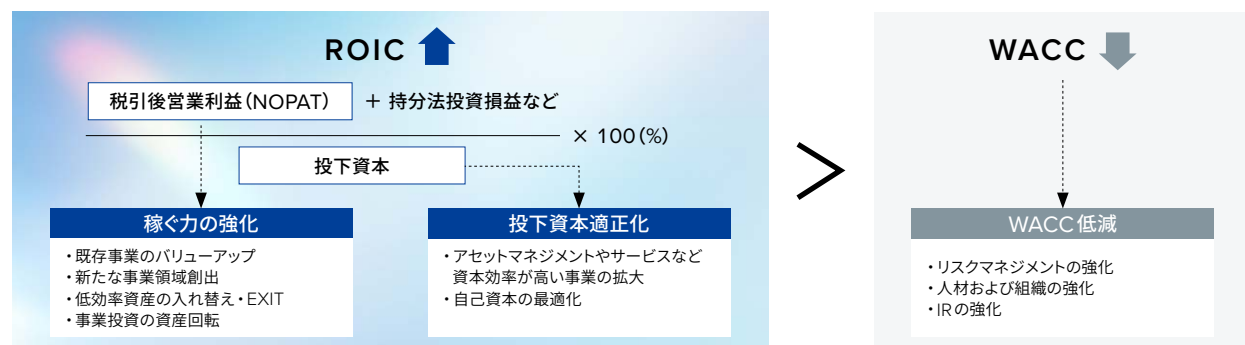
## 資本コストへの意識を組織全体に浸透させ、資本とリスクの最適なアロケーションを図る

中計目標であるROE10%達成とさらなる向上には、単なる資産規模の拡大ではなく、より収益性の高い事業ポートフォリオへの変革が必要です。そのため当社は、資本コストとリスク・リターンを反映した指標であるROICスプレッドを重視していきます。2025年度からはその一環として、事業分野ごとの業績評価体系にも導入しました。当社の事業構造を踏まえながら、各事業分野にROICスプレッド (ROIC > WACC) の創出を求めます。これにより、各事

業分野の資本効率への意識を高め、全社的なROE向上を目指します。この資本配分の考えのもと、当社は既にポートフォリオの最適化を加速させています。特に、データセンター、蓄電池、プリンシパル・インベストメントといった事業は、高いROICスプレッドと将来のキャッシュ・フロー創出が期待できる領域であり、事業拡大を推進していく考えです。

## P43 事業分野別ROICモニタリングの高度化

## ROICの向上とROIC-WACCスプレッドの拡大



## 「稼ぐ力」の持続的強化に向けた挑戦

成長を牽引するポートフォリオの構築に向けては、これまで当社が磨き上げてきた「モノ価値を見極める力」と、当社独自のコアコンピタンスである「パートナーシップ」という、2つの強みを掛け合わせた価値創造モデルを、さらに深化させる必要があります。これまで当社は、パートナー企業の知見と当社のモノを軸とした金融・事業・投資に関するノウハウを融合させ、事業の潜在価値を最大化するアプローチに基づき、NTTグループや伊藤忠商事など当社の注力事業と親和性の高いビジネスを展開する有力なパートナー企業とともに事業を創出してきました。

具体的な取り組み分野としては、社会インフラの領域が挙げられます。通信を中心にさまざまなインフラ事業を手掛けるNTTグループと米国・インドで共同展開しているデータセンターは、今後の高い成長が見込まれるデジタルインフラ分野であり、NTTグループの知見と当社のファイナンス機能を掛け合わせることで実現した事業です。NTTグループとは、モビリティインフラの分野においても合併会社である日本カーソリューションズ (NCS) を通じて長年にわたり企業活動における車両の安全・安心な運行を支えてきました。「100年に一度の変革期」にある自動車業界においては、未来への布石を共同で打っています。自動運転技術をリードするMay Mobilityへの出資は、来るべき自動運転社会を見据え、新たなビジネスモデルと収益機会を創出するための戦略的投資であり、オートモビリティ事業のさらなる拡大を目指しています。世界各国でトレーディングやインフラ事業などを展開する伊藤忠商事とは、米国の再生可能エネルギー事業を共同で手掛けています。データセンターなどの拡大により電力需要が増大している米国の電力インフラの構築を見据えた取り組みであり、今後も持続的な成

長が期待できる分野です。今後もこうしたパートナー企業と当社の強みを活かせる領域での投資を積極的に探索していきます。

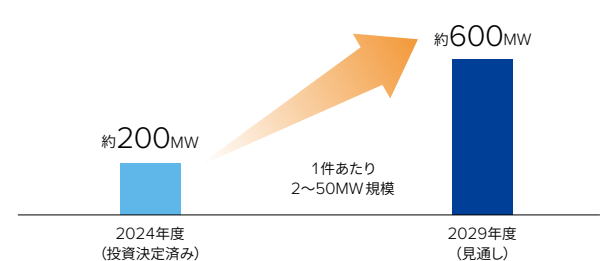
また、その他各事業においても「稼ぐ力」の強化に向けた取り組みが進捗しています。当社グループの祖業である国内リース事業分野においては、お客さまにリースをする「モノ」に保守・メンテナンス・通信といったサービスを付加することで、収益性は着実に改善傾向にあり、成果が出ています。

スペシャルティ事業分野においては、資産回転の施策が進捗しています。ACGでは、機齢の進んだ航空機を適切なタイミングで売却し、より収益性の高い新造機へ入れ替える資産回転に注力したことでROAが改善しています。

## P43 資産回転ビジネスの推進

成長市場である蓄電池事業では、他社に先駆けて開発を進めています。特に、事業の鍵となる事業用地と電力系統の接続枠を確保し、早期の運転開始に向けて優位なポジションを築いています。自然条件に左右されやすい再生可能エネルギーの普及に伴い、電力安定化に貢献する蓄電池の需要は今後ますます高まります。今後の発展が予想されるこの事業領域で先行者利益を確実に獲得し、脱炭素社会の実現を支える中核事業として拡大させていきます。

## 当社が開発する系統用蓄電池の出力



## M&amp;Aの活用とリスク管理体制の強化

個別案件の積み上げも大事ですが、事業成長のスピードを上げるため、M&Aも積極的に活用していきます。投資先企業の選定にあたっては、戦略の整合性や投資リターン

の妥当性に加え、ガバナンス体制も重要な判断基準としています。

健全な成長投資の実現には、適切なリスクテイクの促進

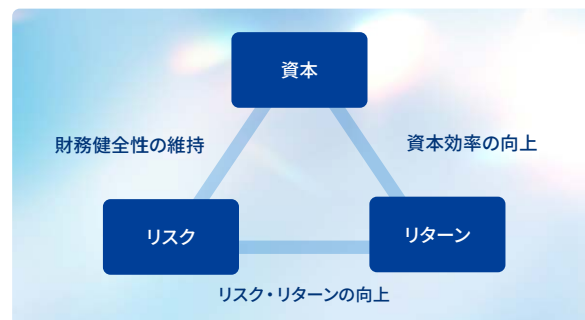


## 経営企画部門長メッセージ

が必要です。当社として、選好し許容できるリスクの種類と量やそれに伴うリターン、さらには資本利用率など、財務の健全性を統合的に管理するフレームワークの構築など、リスクマネジメントの高度化に取り組んでいます。こうして、資本・リスク・リターンを三位一体でモニタリング・管理することで、持続的な事業成長と健全な事業ポートフォリオの構築を実現していきます。

P100 主なリスクと管理態勢・リスクマネジメント

## 資本・リスク・リターンの三位一体のコントロール

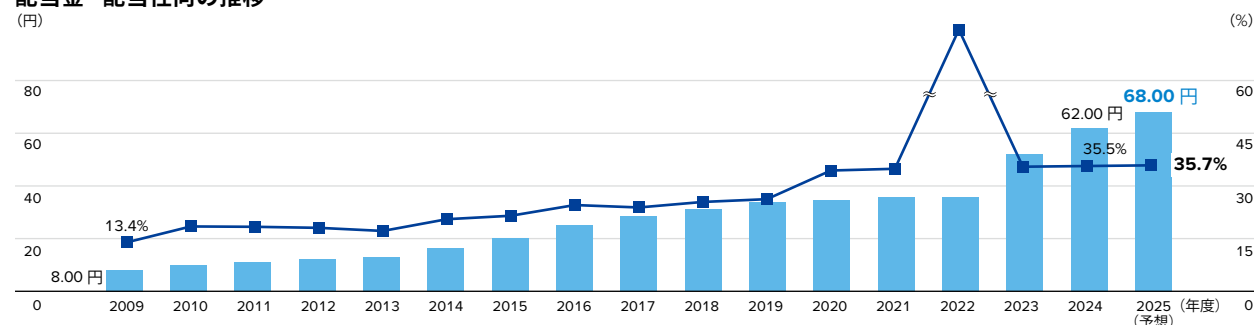


## キャッシュフロー・アロケーションと株主還元

リスクマネジメントを徹底しながら最大限のリスクテイクを行い、持続的な成長を目指していくことがキャッシュフロー・アロケーションの根本的な考え方です。現在は成長投資のパイプラインが充実しており、創出したキャッシュ・フローは優先的に成長投資に振り向けていきます。株主還元については、配当性向35%を目途に、利益成長に合わ

せて累進的に還元額を着実に向上させていきます。2024年度は、利益成長により前年比19%増加の62円（前年比+10円）となりました。今後も持続的な成長投資による企業価値の増大と、それに連動した株主還元の充実を両立させることで、株主の皆さまのご期待に応えていきます。

## 配当金・配当性向の推移



■ 1株当たり配当額 ■ 配当性向

※2024年1月1日を効力発生日とし、普通株式1株につき4株の割合での株式分割を実施しました。1株当たり配当金は、株式分割の影響を遡及修正した数値を記載しています。

## 今後の成長を支える組織体制の整備・人的資本の拡充

当社はこれまで、M&Aや既存事業の拡大のため、営業部門へ経営資源を優先的に投下し、利益成長を実現してきました。しかしその一方で、成長を支えるコーポレート機能の整備が追いついていない点が課題でした。企業価値をさらに向上させ、次の成長ステージへ移行するためには、コーポレート基盤の高度化が必要です。課題はいくつかありますが、そのひとつである業務オペレーションの高度化にお

いては、AIの積極的な活用を推進しています。当社はこれまでもAIの導入を段階的に進めてきましたが、2025年4月にその取り組みを加速させるべく、Google社の生成AI「Gemini」および「NotebookLM」を全社で導入しました。導入後、従業員の自律的な活用が促進され、現在の利用率は全従業員の約80%に達するなど、短期間で浸透しております。これにより、情報収集や資料作成といった定型

業務が大幅に効率化され、より創造的で付加価値の高い業務へ注力できる環境が整備されつつあります。

今後は、課題であるコーポレート機能におけるAIの活用をさらに深化させ、業務効率と業務の質の向上を目指していきます。

P74 DX戦略

人的資本の拡充に向けては、中計においても「人材確保、育成に向けた投資として8億円以上」というKPIを掲げ、人的資本への投資を本格化しています。現在、事業内容の高度化・多様化に対応するため、多様な経験や高度な専門性を有する人財を惹きつけ、その活躍を最大化するための人事に関する諸制度の見直しも必要と考えています。

## 株主資本コスト低減に向けたIR活動の強化と、株主・投資家の皆さまに対するメッセージ

持続的な企業価値向上を実現する上で、株主資本コストを当社のROEを下回る水準に抑制し、正のエクイティ・スプレッドを創出・拡大し続けることは、私の責務です。この目標達成に向けた資本市場の皆さまとの対話は経営において重要であると認識しています。

2024年度は、皆さまとの対話機会を質・量ともに拡充することに注力しました。年間延べ250件を超える個別面談を継続的に実施することに加え、投資家・アナリストの皆さまから高い関心をいただいているACGの事業説明会を開催しました。この説明会では、ACGのCEOであるトム・ベーカーが米国カリフォルニア州ニューポートビーチ本社よりオンラインで登壇し、事業の収益性改善策や今後の成長戦略について直接ご説明しました。これは、当社グループの重要事業に関する透明性を高め、事業会社のトップマネジメントが直接説明責任を果たすという、我々の想いの表れでもあります。

P87 IR活動



オンラインによるACG事業説明会

また、全社的な取り組みとして従業員エンゲージメントの向上も重要な指標と捉え、継続的な施策に取り組んでおり、2024年度のエンゲージメントスコアは56.2（偏差値）と、前年度比で3.0ポイントの改善を達成しました。特筆すべきは、全128の設問項目においてスコアの低下が一切見られなかった点であり、これは各種施策が部門を問わず全社的に浸透し、広範な改善につながっていることを示していると考えています。今後も、これらの客観的データを活用した各部門での対話を通じて、強みの伸長と課題の克服を繰り返す改善サイクルを回し、従業員一人ひとりが挑戦する組織を構築していきます。

P60 人材戦略

こうした日頃の皆さまとの対話から得られる貴重なご意見や客観的なご指摘は、定期的に取り締り役会および経営会議へフィードバックしています。これらは、経営戦略の高度化に資するだけでなく、経営の監督機能の実効性を高める上でも重要なインプットであると考えています。

今後も、皆さまの的確な投資判断に資する情報開示を徹底し、経営の透明性を高め、信頼していただける会社でいられるように努めていきます。

引き続き、当社グループへの変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



## 各事業分野の成長戦略

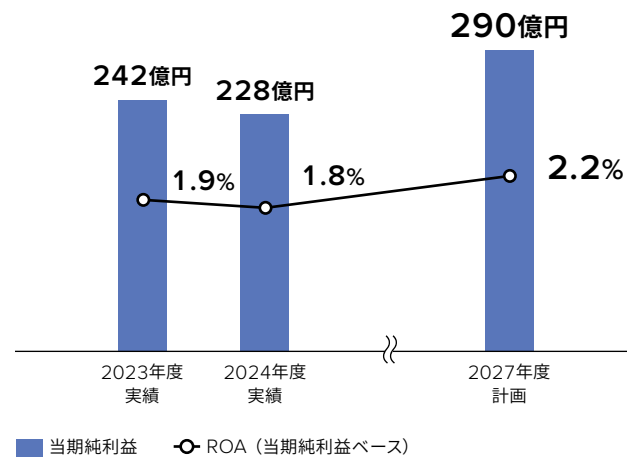
EQUIPMENT  
LEASING

## 国内リース事業分野



常務執行役員  
国内リース営業推進部門長  
佐藤 耕一郎

## 「中期経営計画2027」利益計画



情報通信機器リース



ITADサービス



自治体との地域共創の取り組み

## 国内リース事業分野の強みと機会・リスク、成長戦略

## 強み

- ➡ 国内2万社以上の優良な顧客基盤
- ➡ リースビジネスにおける多様なソリューションサービス
- ➡ 有力なパートナー企業との共創ビジネス(伊藤忠商事、NTT、富士通、NXグループなど)

## 機会

- ➡ AIやDXなど新技術に対応した需要増加
- ➡ カーボンニュートラル対応への需要増加
- ➡ 自治体を取り巻く環境変化(脱炭素など)
- ➡ 人手不足に起因する省力化ニーズ

## リスク

- ➡ 円金利の上昇、為替変動
- ➡ 資源価格高騰、物価高
- ➡ 日本国内人口の減少
- ➡ リース会計基準の変更(オペレーティングリースのオンバランス化)

## 成長戦略

- ➡ 既存のリースビジネスのバリューアップのため、新しいソリューションを拡充
- ➡ 「戦略成長領域」(親密パートナーとの協業ポテンシャルが高い分野×成長分野)に対する戦略的なリソース投入
- ➡ 関係会社との連結一体経営を強化し、協業案件の増加やリソース共有を行い、グループ全体で事業成長を目指す
- ➡ EPC Japanが提供する高品質なITADサービス\*などのソリューション提供により社会課題解決に貢献
- ➡ 営業体制の強化やより効率的な営業活動を行うための組織改編

\* ITADサービス: IT Asset Dispositionサービス(安全かつ適切な方法によりIT資産を処分するサービス)

## 収益性改善へ向けた主な課題と取り組み

## 既存事業のバリューアップ

- ➡ 顧客・パートナー基盤の維持・拡大
- ➡ 多様なソリューション提案による高付加価値案件の増加

新たな事業領域創出  
(GX・DX含む)

- ➡ 蓄電池、自治体向け環境案件、デジタル領域とPC更新需要をテーマに、優良資産の積み上げを加速
- ➡ 親密パートナーとの戦略成長領域における共同ビジネスの開発

## 人材および組織の強化

- ➡ 高効率でレジリエンスな組織の構築確立
- ➡ AI活用による営業生産性の向上
- ➡ 独自の研修やナレッジ共有による営業スキルの向上

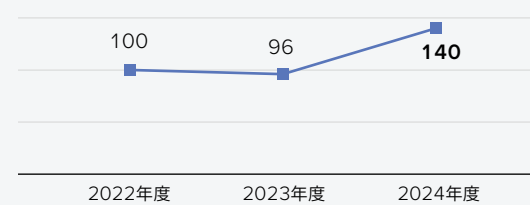
## ポートフォリオのイメージ

## 連結一体経営による関係会社の収益拡大と円金利上昇に伴うコストを上回るスプレッドの向上

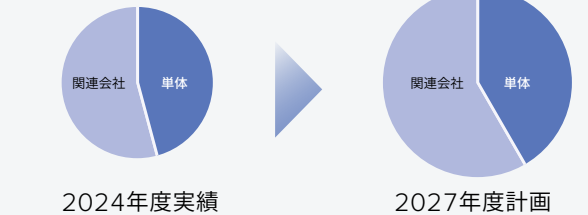
- ➡ 単体は多様なソリューション提案による高付加価値案件増加により、円金利上昇に伴うコストを上回る水準でのスプレッド\*を確保
- ➡ 関係会社との連結一体経営を推進し、協業案件やリソース共有により関係会社の営業力強化・業務効率化を行い、収益拡大を目指す

\* スプレッド: 社内コスト(マーケットの金利や諸経費を含むコスト) 控除後の利益

## 単体におけるスプレッド指数(2022年度を100とする)



## ポートフォリオ(経常利益)構成比

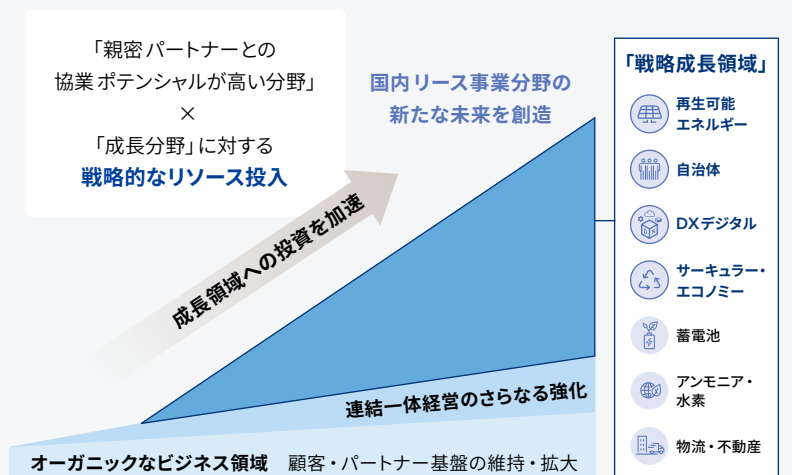


## 注力領域

## パートナーシップ戦略の推進と戦略成長領域への集中的なリソース投入

- ➡ 「親密パートナーとの協業ポテンシャルが高い分野」×「成長領域」を「戦略成長領域」として設定。再生可能エネルギー、自治体、DXデジタル、サーキュラー・エコノミー、蓄電池、アンモニア・水素、物流・不動産の計7領域
- ➡ 再生可能エネルギーや自治体向け案件、PC更新需要を捉えたデジタル領域の案件などを中心に取り組む
- ➡ サーキュラー・エコノミーではEPC Japanを中心に世界水準のITADサービスの提供を拡大

## パートナー戦略の追求と得意領域の形成





## 各事業分野の成長戦略

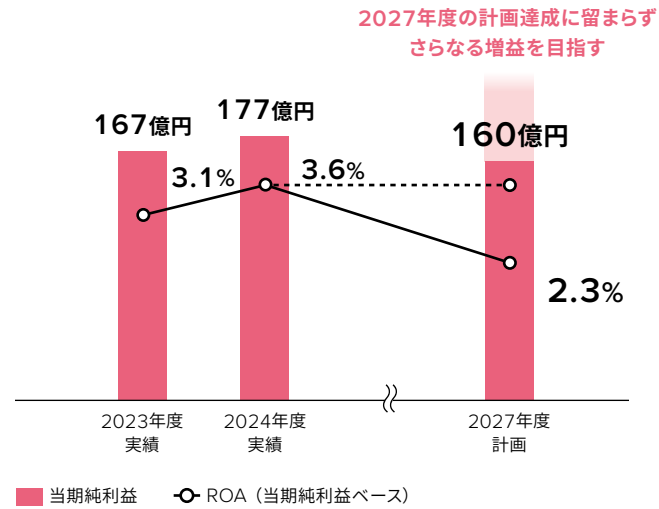
## AUTOMOBILITY

## オートモビリティ事業分野



執行役員  
オートモビリティ営業推進部門長  
寺上 政明

## 「中期経営計画2027」利益計画



日本カーソリューションズ(NCS)



ニッポンレンタカーサービス(NRS)



オリコオートリース(OAL)

## オートモビリティ事業分野の強みと機会・リスク、成長戦略

## 強み

- ➡ 法人・個人向けオートリース、レンタカーの豊富なポートフォリオ
- ➡ 業界トップクラスの管理台数
- ➡ NTT・みずほ・伊藤忠商事などの多彩なチャネル
- ➡ 次世代関連ビジネスにおける有力企業とのパートナーシップ

## 機会

- ➡ ビジネスモデルの拡大(自動運転・EVなど、新技術の進展)
- ➡ 顧客価値創造を可能とするデジタル技術の進展
- ➡ 「所有」から「利用」への使用形態の変化
- ➡ 個人向けオートリース市場の伸長
- ➡ インバウンドなど移動需要の高まりと多角化

## リスク

- ➡ モビリティ分野への新規参入増など、業態を超えた競争激化
- ➡ 人件費・物件費・資金原価・部材価格などの上昇
- ➡ 人口減による働き手不足(整備士・販売員・運転手など)
- ➡ 地政学リスク増大などによるサプライチェーンの混乱
- ➡ 中古車市況の変動

## 成長戦略

- ➡ 既存領域のさらなる深化と磨き  
日本カーソリューションズ(NCS)：脱炭素商材の拡充・チャネル活用による営業力強化、M&Aなどによる戦略的ビジネス拡大  
ニッポンレンタカーサービス(NRS)：EH(Employee Happiness)・CH(Customer Happiness)による持続的成長を目指し、店舗・車両・価格の最適運用およびデジタルを駆使した顧客サービス拡充・業務効率化を推進  
オリコオートリース(OAL)：オリエントコーポレーションとのさらなる連携による営業力強化
- ➡ 次世代・新たな領域の推進と創造  
M&Aを含めた既存事業の機能補完となる新サービスの発掘と、新規事業創造に向けた取り組みを推進  
注力分野(EV・自動運転・整備をはじめとするアフターマーケットなど)における新規投資、パートナーとの連携強化

## 収益性改善へ向けた主な課題と取り組み

## 既存事業のバリューアップ

- ➡ NCS：新サービス開発、M&Aなどノンオーガニックによる成長、デジタルを駆使した営業の高度化
- ➡ NRS：店舗リニューアル推進、インバウンド強化、アプリチェックインなどの顧客サービス拡充
- ➡ OAL：新商品開発、ペーパーレス化などによる代理店サービス拡充

新たな事業領域創出  
(GX・DX含む)

- ➡ 注力分野(EV・自動運転・整備をはじめとするアフターマーケットなど)における新事業の創造(M&A含む)

## 人材および組織の強化

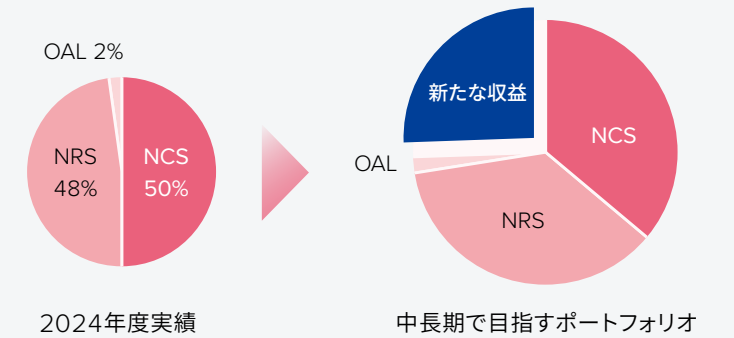
- ➡ ブランディング強化、働き方改革などによる従業員エンゲージメント向上
- ➡ 研修の充実化や教育投資の積極化による人材育成

## ポートフォリオのイメージ

## 既存事業(NCS、NRS、OAL)の拡大と、新事業の創造により「No.1モビリティサービスカンパニー」を目指す

- ➡ 各社成長戦略推進により、NCS・NRS・OALすべての事業において増益を目指しつつ、注力分野(EV・自動運転・整備をはじめとするアフターマーケットなど)における新事業の創造や、M&Aなどによる新たな収益を獲得

## ポートフォリオ(経常利益)構成比

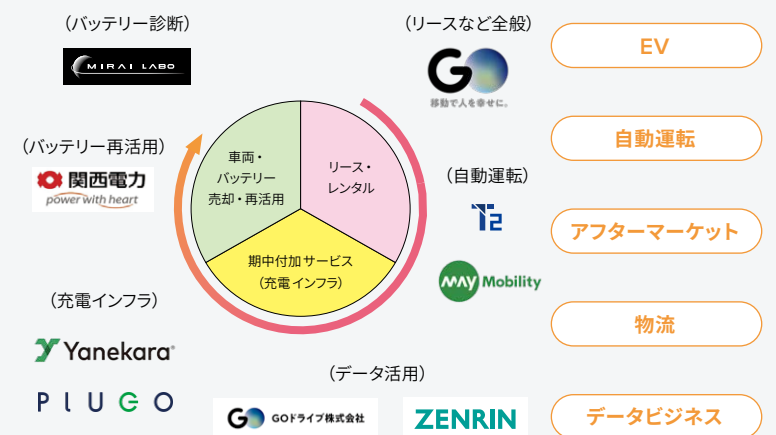


## 注力領域

## 次世代・新しい領域において、モビリティサービスのバリューチェーン強化を推進

- ➡ EV・自動運転関連の分野において、リース領域に留まらず、充電・運行管理・エネルギー管理・バッテリーリユースなど、業務提携先との連携による機能強化を継続推進
- ➡ 次世代AIドラレコサービスを提供する「GOドライブ」へ出資するなど、データビジネスの創出を通じ、SDV化\*するモビリティの中でお客さまの課題解決に資する革新的な付加価値サービスの共創を目指す

## モビリティサービスのバリューチェーンを強化



\* SDV化：Software Defined Vehicle(ソフトウェア定義型車両)。車両の機能や性能をソフトウェアで制御・更新すること。

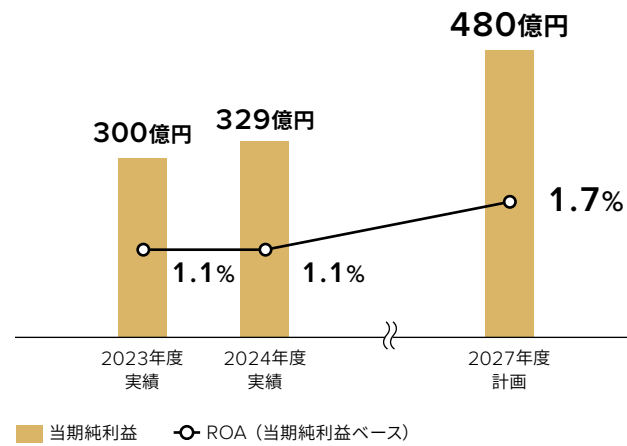
各事業分野の成長戦略

SPECIALTY  
FINANCING

スペシャルティ事業分野

取締役 専務執行役員  
スペシャルティ営業推進部門長  
原 真帆子

## 「中期経営計画2027」利益計画



航空機リース事業



不動産事業 (Hotel Indigo Changi Airport)



船舶事業

## スペシャルティ事業分野の強みと機会・リスク、成長戦略

## 強み

- ➡ アセットの「価値」を見極める高度な専門性
- ➡ 顧客ニーズに合わせた付加価値の高いオーダーメイド型ソリューションの提供
- ➡ 相互補完性の高い事業ポートフォリオと優良パートナーとの強固な関係性

## 機会

- ➡ 企業の再編・カーブアウト潮流に伴うM&A機会の増大
- ➡ 循環型経済への貢献と商機の獲得
- ➡ AI・DX・スマートロボティクスなどの新技術の確立とビジネス領域拡大
- ➡ 人材流動性の高まりを捉えた高度人材の獲得

## リスク

- ➡ 世界情勢の変動と地政学リスクの顕在化
- ➡ 米国金利の高止まりや不安定な為替動向
- ➡ サプライチェーンの混乱による価格高騰

## 成長戦略

- ➡ 積極的なM&A展開や優良パートナー企業との協業による事業領域の拡大
- ➡ アセットのライフサイクルマネジメントに着目した幅広いバリューチェーンの構築
- ➡ 脱炭素社会の実現に向けた環境配慮型の金融／サービスの組成、提供

## 収益性改善へ向けた主な課題と取り組み

## 既存事業のバリューアップ

- ➡ 効率的な営業を目的とした組織体制の見直し
- ➡ アセットマネジメントビジネスの推進
- ➡ DX活用による業務効率化と競争力の強化

資産回転の加速と  
ポートフォリオ  
マネジメントの進化

- ➡ 未来志向の成長戦略実現に向けた大胆なポートフォリオの見直し
- ➡ 各アセットの市況を捉えた資産価値の実現
- ➡ Jカーブを補完するファイナンス案件への取り組み

## 人材および組織の強化

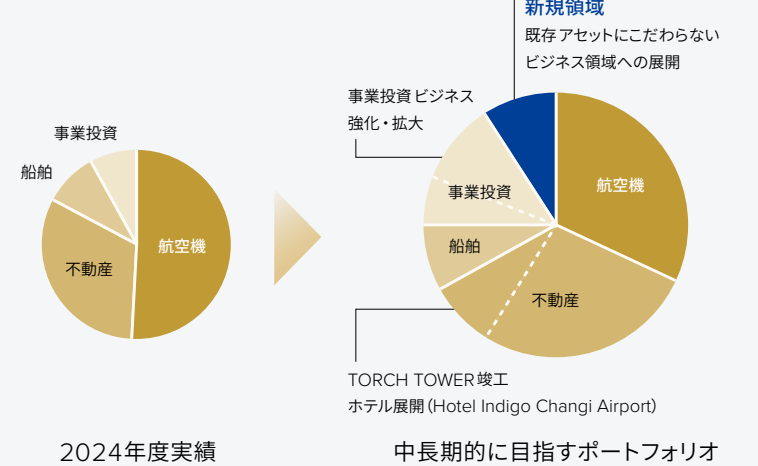
- ➡ 自己変革力・創造力・挑戦心の育成強化
- ➡ 多様な人材が活躍できる職場環境の整備
- ➡ 専門性の強化に向けた学び・学び直し機会の提供

## ポートフォリオのイメージ

## 収益源の多角化

中長期的な安定成長を見据え収益源の多角化を加速。TORCH TOWERの竣工(2028年度予定)など、新たな収益の柱の確立に加え、海外ホテル事業の展開、戦略的な事業投資などにより収益拡大を推進することで、ポートフォリオを拡充。今後はさらにアセットマネジメントで培った知見を活かし新事業領域の開拓に積極的に挑むことで、強固な収益基盤を確立し、持続的な企業価値向上を目指す。

## ポートフォリオ(経常利益)構成比



## 注力領域

## 戦略的パートナーシップとM&amp;Aで非連続な成長を追求

各事業分野のトッププレーヤーとの強固なパートナーシップを基盤とし、国内外における大規模案件への参画や新たな事業機会の創出を加速。NTTグループとの不動産事業、アドバンテッジパートナーズとの共同事業投資などを推進し、企業の再編・カーブアウト潮流を捉えたM&Aを戦略的に実行することで、収益性の高い事業領域へのポートフォリオ転換を推進する。

## 専門性と高付加価値ソリューションで新たな成長を追求

「モノ価値の目利き力」と高度な専門性を活かし、航空機・船舶・不動産などのライフサイクルを通じて高付加価値のソリューションを提供。また、投資家への訴求力強化、ローン・エクイティファンド組成による外部資本活用、M&A機会の創出などにより収益力の強化を図り、持続的成長を加速する。



## 各事業分野の成長戦略

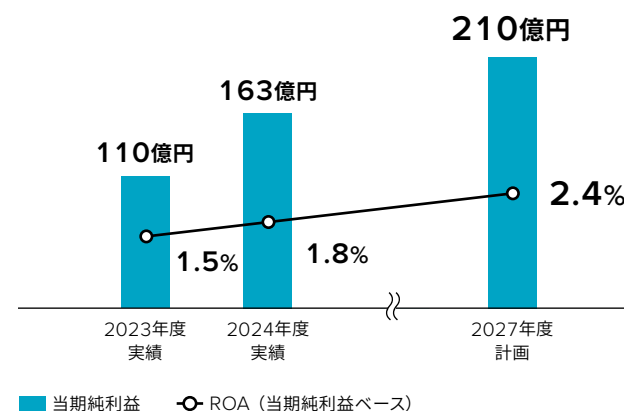
INTERNATIONAL  
BUSINESS

## 国際事業分野



専務執行役員  
国際営業推進部門長  
北村 登志夫

## 「中期経営計画2027」利益計画



IT機器リース事業 (CSI)



データセンター事業



Transportation事業 (ZAXIS Finance)

## 国際事業分野の強みと機会・リスク、成長戦略

## 強み

- ➡ 世界30カ国以上の国と地域に広がるネットワーク
- ➡ 株主および日系パートナーとの共同事業 (伊藤忠商事、NTT、日立建機、いすゞ自動車など)
- ➡ 各国の地場優良企業およびグローバル企業とのパートナーシップ
- ➡ IT機器のFMVリース、グローバル標準のITAD (IT資産処分サービス)

## 機会

- ➡ AIの普及に伴うデータセンター需要の拡大
- ➡ デジタル化の進展によるIoTデバイス数の増加
- ➡ ITセキュリティ需要の高まり
- ➡ 有力パートナーとの連携による案件創出
- ➡ 未参入国におけるビジネス創出

## リスク

- ➡ 世界経済の不確実性と地政学リスクの顕在化
- ➡ 金利や為替の急激な変動
- ➡ 事業や人材確保における競争の激化

## 成長戦略

- ➡ IT事業のバリューチェーン深化・強化  
FMVリース・ITAD事業のグローバル標準化とドミナント戦略の推進  
NTTグループとの連携推進によるデータセンター事業・マネージドサービスの拡大
- ➡ Transportation事業強化  
メーカー・パートナーとの協業推進による乗用車・商用車・建機などのグローバル展開
- ➡ 戦略的パートナーシップと積極的なM&Aの活用

## 収益性改善へ向けた主な課題と取り組み

## 既存事業のバリューアップ

- ➡ 積極的なM&Aによる事業拡大
- ➡ パートナーとの協業加速
- ➡ 付加価値の高いサービス商品の拡充

## 資産入れ替え・EXIT

- ➡ 高スプレッド資産への入れ替え
- ➡ 資産回転による収益性向上
- ➡ 拠点事業の見直しと非連結化による資産効率の向上

## 人材および組織の強化

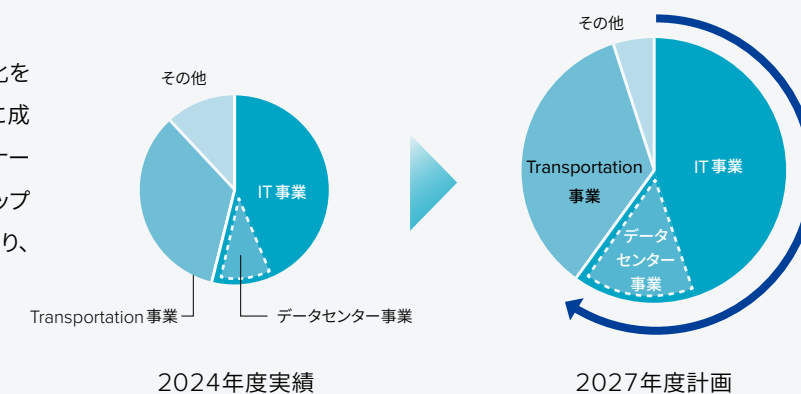
- ➡ 現地従業員の人材確保と経営幹部登用
- ➡ 業績連動報酬制度の高度化
- ➡ タウンホールミーティングなどを通じたエンゲージメントの向上

## ポートフォリオのイメージ

選択と集中により、  
注力事業の収益力を強化

- ➡ 成長事業への取り組みに注力し、差別化を推進することで高い収益性を確保。特に成長著しいIT事業においては、優良パートナーと連携しながら、既存事業のバリューアップおよび新規投資を進め、資産回転により、ROA向上・収益拡大を図る

## ポートフォリオ (セグメント資産) 構成比



## 注力領域

## パートナー連携やM&amp;A活用を通じたIT事業、Transportation事業の強化

- ➡ IT事業はCSIのFMVリース・ITAD事業、NTT連携によるデータセンター事業・マネージドサービスの拡大に注力
- ➡ Transportation事業はオート領域のDX推進・サービス拡充に加え、建機のほか、フォークリフト・特殊車両など対象領域を拡大

| CSI                                            | NTT                                                             | いすゞ自動車                                           | 日立建機                                                       | 伊藤忠商事     |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------|
| 未参入国への進出、世界的IT企業との連携などにより事業の多角化を進め、ビジネス拡大を目指す。 | 米国・インドにおけるデータセンター事業、マネージドサービスの拡大に注力。ハイパースケーラーとの取引も推進し、収益強化を進める。 | 米国でのキャプティブファイナンス事業を拡大。2025年8月には豪州で合併キャプティブ会社を設立。 | 北米の合併会社 ZAXIS Finance にてキャプティブファイナンス事業を強化。アセアンを含めグローバルに展開。 | 共同投資案を発掘。 |

## 各事業分野の成長戦略

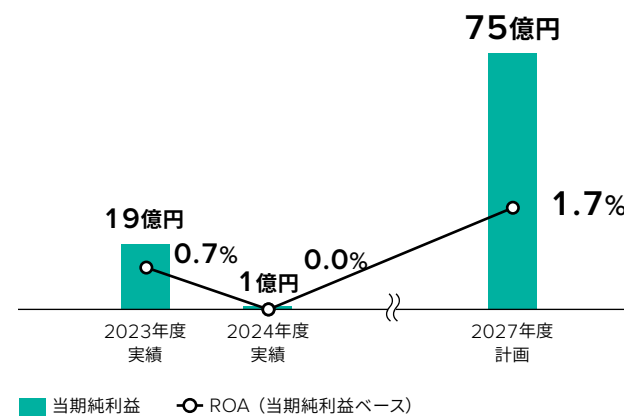
ENVIRONMENTAL  
INFRASTRUCTURE

## 環境インフラ事業分野



執行役員  
環境インフラ営業推進部門長  
西野 真

## 「中期経営計画2027」利益計画



太陽光発電事業



蓄電池事業



海外再生可能エネルギー事業

## 環境インフラ事業分野の強みと機会・リスク、成長戦略

## 強み

- ➡ FIT開始直後から積み上げてきた太陽光発電ポートフォリオ (約1GW) 運用による安定的な収益基盤
- ➡ 太陽光発電事業のトラックレコードに基づく高度なアセットマネジメントサービスの提供
- ➡ 専門性の高い有力パートナー (京セラ、JFEグループ、クラフティア (旧九電工) など) との連携による優良アセットの積み上げ

## 機会

- ➡ 脱炭素社会実現に向けた社会的ニーズの高まり
- ➡ デジタル技術革新による電力需要増加
- ➡ 補助金など、各国制度・政策による収益機会
- ➡ 新たな再生可能エネルギービジネスの普及

## リスク

- ➡ 発電事業者の増加に伴う、競争環境の激化
- ➡ 市場金利上昇、インフレによるコストの増加
- ➡ 地政学リスク・環境政策の変化
- ➡ 異常気象の激甚化による被害やコスト上昇

## 成長戦略

- ➡ 国内太陽光発電を中心とした既存事業を基盤に蓄電池事業やアセットマネジメントを強化
- ➡ 長期保有と資産売却を組み合わせ、安定収益を確保
- ➡ 海外においてもパートナー戦略を軸に海外再生可能エネルギー事業を推進
- ➡ システム用蓄電池事業など新領域にも積極的に参画し、グループ全体の環境関連ビジネスを牽引

## 収益性改善へ向けた主な課題と取り組み

## 既存事業のバリューアップ

- ➡ コアビジネスである国内太陽光発電事業の基盤強化・拡大
- ➡ A&Tmおよびパートナー企業連携によるアセットマネジメント機能の高度化
- ➡ 併設型蓄電池事業の拡大による知見蓄積、事業モデルの構築
- ➡ 資産回転型ビジネスモデル定着による新規投資と業績の両立

新たな事業領域創出  
(GX・DX含む)

- ➡ システム用蓄電池事業への投資加速・早期運転開始、プロジェクト開発の推進
- ➡ 海外再生可能エネルギー事業における、開発段階からの事業参画と資産回転推進
- ➡ 成長領域拡大のためのM&A・パートナー戦略推進による機能強化
- ➡ 次世代太陽電池 (ペロブスカイト、カルコパイライト) などの新技術領域へのビジネス展開
- ➡ 環境価値創出ビジネスへの取り組み強化

## 人材および組織の強化

- ➡ ビジネス環境に対する洞察力と多角的視点を持つ専門人材の育成・獲得
- ➡ 環境変化、顧客ニーズ多様化に対応するレジリエントな組織構築
- ➡ 組織横断的な環境ビジネスの推進

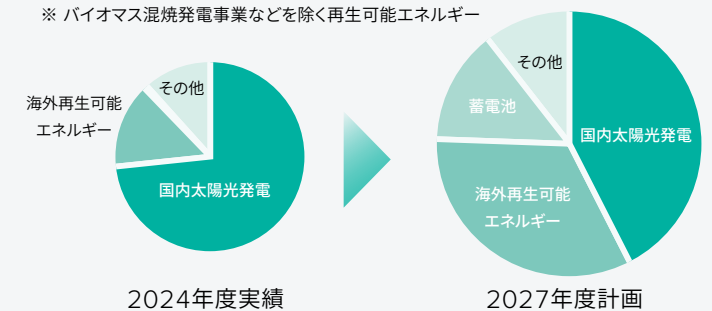
## ポートフォリオのイメージ

循環型経済社会実現への貢献と  
収益機会創出の両立

- ➡ 強みである国内太陽光発電アセットをベースに、蓄電池や海外再生可能エネルギー事業など注力分野への取り組みを拡大し、変化の激しい環境ビジネスにおいて収益機会を追求
- ➡ 新技術・新燃料領域への展開を模索し、ポートフォリオ最適化を推進

## ポートフォリオ (セグメント資産) 構成比

※ バイオマス混焼発電事業などを除く再生可能エネルギー

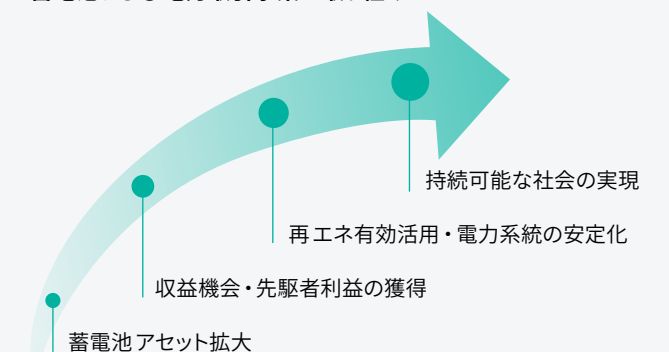


## 注力領域

蓄電池および電力取引市場における  
フロンランナーを目指す

- ➡ 蓄電池事業および電力取引市場への積極的な参加により、収益極大化とさらなる成長機会を追求
- ➡ 再生可能エネルギー利用の最大化および電力システムの安定化に寄与し、持続可能な社会の実現に貢献
- ➡ 市場の黎明期であるシステム用蓄電池事業への積極的参画によりノウハウを蓄積し、先駆者利益の獲得を目指す

## 蓄電池および電力取引事業の取り組みについて





## 人材戦略

当社グループは、経営・事業戦略の実行と変化への対応のため、「自己変革力」「創造力」「挑戦心」にあふれ、多様な専門性をもって主体的にビジネスを創造し、社会課題解決に貢献できる人材創出を推進します。

### 人材・組織戦略の全体像

#### 経営・事業戦略

ビジネスモデルである「金融×サービス×事業」の展開により、  
アセット・パートナー価値を最大化し、価値創造の実現に注力する

自らを変革し主体的に  
ビジネスをプロデュースする

#### 目指す人物像

##### 「自己変革力」を持ち、「創造力」「挑戦心」にあふれる人材

**自己変革力** 自らのなりたい姿を実現するために進化を続け「変革する」力を高められること  
**創造力** 過去の自分を超越して新しい価値を生み出す「創造力」が豊かであること  
**挑戦心** さまざまなことに関心・意欲がある「挑戦心」を持ち続けられること

経営・事業戦略を支える  
2大戦略の着実な遂行

#### 人材戦略

##### 自らを変革し、変化を創造することの できる人材の確保・育成

人材の確保・育成の強化

資源配分・配置

安全・安心に働くことのできる環境整備

#### 組織戦略

##### 高い組織実行力と個の活躍が 両立する組織

組織運営

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進

ブランディング

## 人事部門長メッセージ



常務執行役員  
人事・総務部門長 兼 IT・事務部門長  
乙部 俊幸

「人」こそ、価値創造の原点。  
多様な個の挑戦が、  
未来を拓く力となる

#### 東京センチュリーが考える「人的資本」の重要性

めまぐるしく変化する経営環境の中、当社が持続的な成長を遂げるための原動力は、従業員一人ひとりの力、すなわち「人的資本」にほかなりません。祖業であるリース事業の枠組みを超え、常に社会のニーズを捉えて新たな事業領域への挑戦を続けてきた歴史は、まさに人の力によって作り出されてきました。この挑戦の精神を未来へと

継承し、さらなる飛躍を遂げるため、人的資本の価値最大化を経営戦略の中核に据えています。すべての従業員が「自己変革力」「創造力」「挑戦心」を存分に発揮できる企業風土を醸成し、個々の成長が会社の成長に直結する好循環を作り出すことが、未来を切り拓く最重要課題であると捉え、全社一丸となって取り組んでいます。

#### 多様な個性を活かし挑戦を後押しする環境づくり

新たな価値創造の源泉は、多様な個性が尊重され、互いに融合することで生まれるシナジー（相乗効果）にあると確信しています。当社では、年齢、性別、国籍などにかかわらず、一人ひとりが持つスキル、経験、専門性を最大限に引き出し、自分らしく挑戦できる環境の整備に注力しています。その一環として、多様なキャリアパスの構築や従

業員一人ひとりがより高い納得感を持って能力を発揮できる人事制度の再構築にも着手しています。こうした取り組みを通じて、多様な人材が躍動し、新たなビジネスを創出し続ける組織となることで、企業としての総合力を高め、持続的な成長を実現していきます。

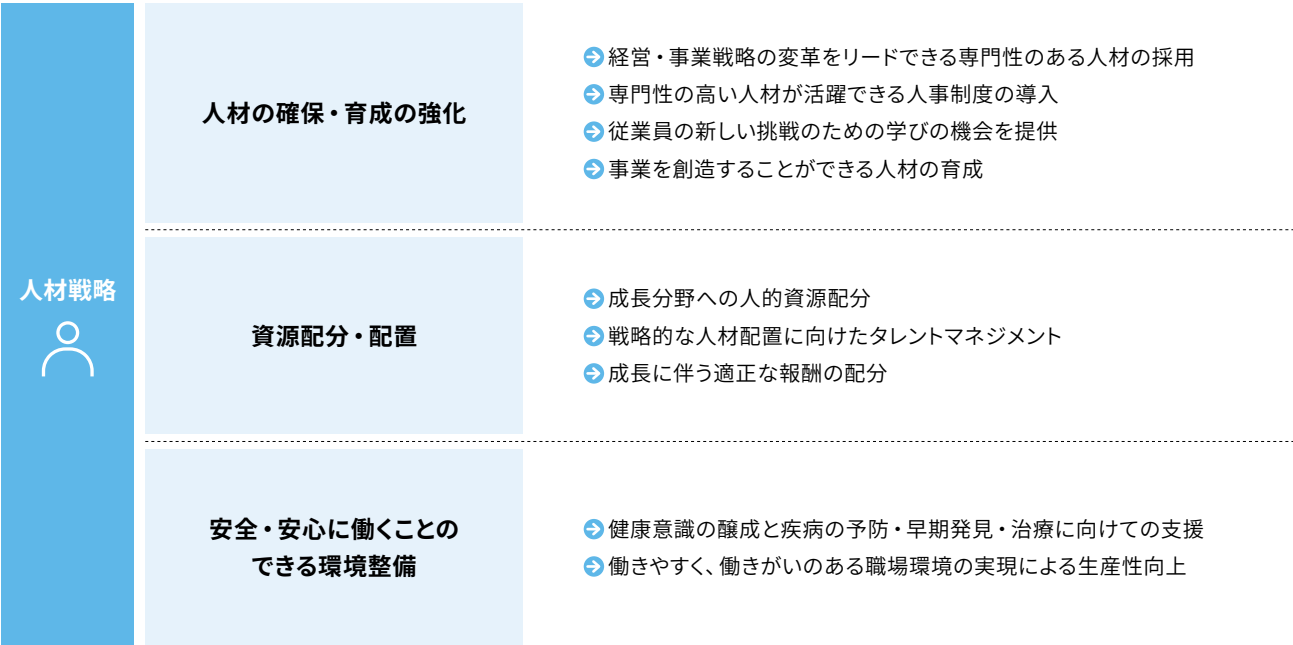
#### 人的資本投資を通じた企業価値の向上と社会課題解決への貢献

従業員一人ひとりがプロフェッショナルとして成長し、その能力を最大限に発揮できる機会を提供することは、未来に向けた最も重要な投資です。この投資は、お客さまへの提供価値の向上を通じて、当社の企業価値を高めるだけでなく、成長した人材が事業活動を通じて社会課題の解決に貢献するという、企業の社会的責任を果たすこ

とも直結します。当社は今後も、従業員の挑戦を後押しするさまざまな研修制度やキャリア自律支援を一層拡充し、「個人の成長」が「会社の成長」を牽引し、その結果として「より良い社会の実現」に貢献するという三位一体の好循環を確立することを目指していきます。

## 人材戦略

当社は、事業環境の変化をリードする専門人材の確保・育成を重要課題と位置付け、採用強化や教育・研修制度の充実など、関連投資を増加させています。持続的な成長を実現するため、専門人材の確保・育成を継続するとともに、従業員一人ひとりが意欲と納得感を持って挑戦できる環境を整備し、その自律的なキャリア形成を支援します。



人材戦略の指標\*

|                    |               | 2020年度 | 2024年度 | 2027年度(目標)                    |
|--------------------|---------------|--------|--------|-------------------------------|
| 人材の確保・育成の強化        | 新卒採用数         | 13人    | 52人    | －                             |
|                    | キャリア採用比率      | 32.4%  | 35.6%  | 従業員に占める<br>キャリア採用比率の<br>維持・向上 |
|                    | 年間平均給与        | 857万円  | 901万円  | －                             |
| 資源配分・配置            | 従業員一人当たりの研修費  | 4万円    | 13.5万円 | －                             |
|                    | 従業員一人当たりの研修時間 | 14時間   | 55時間   | －                             |
| 安全・安心に働くことのできる環境整備 | 定期健康診断受診率     | 100%   | 100%   | 100%                          |
|                    | ストレスチェック受検率   | 94.3%  | 100%   | 100%                          |
|                    | 年次有給休暇取得率     | 72.7%  | 81.2%  | 70%以上を維持                      |

\* 東京センチュリー単体

## 組織戦略

多様で優秀な人材を採用・育成・登用し、従業員一人ひとりが能力と個性を最大限に発揮できる組織づくりを重視しています。企業としての一体感をさらに高め、持続的な成長を遂げるため、組織運営と風土の継続的な改善に取り組んでいます。部門間連携の強化やナレッジ共有の仕組みづくりを進め、組織全体の知見を結集して新たな価値を創造できる体制の構築を目指します。



組織戦略の指標\*

|                           |                     | 2020年度 | 2024年度 | 2027年度(目標)                 |
|---------------------------|---------------------|--------|--------|----------------------------|
| 組織運営                      | キャリアチャレンジ制度による異動人数  | 14人    | 24人    | －                          |
|                           | キャリアデザイン研修受講者数      | 128人   | 235人   | －                          |
|                           | TCキャリアセミナー・マイキャリアUP | 102人   | 428人   | －                          |
| ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進 | 新卒採用に占める女性比率        | 30.8%  | 40.4%  | 40%以上                      |
|                           | 係長級に占める女性比率         | 50.7%  | 53.4%  | －                          |
|                           | 管理職に占める女性比率         | 9.1%   | 13.7%  | 30%以上<br>(* 2030年度目標)      |
|                           | 障がい者雇用比率            | 2.6%   | 3.2%   | 障がい者の<br>法定雇用率以上の<br>雇用を維持 |



## 従業員とのエンゲージメント

当社では「中期経営計画2027」において、非財務目標として「エンゲージメント指数」を設定しており、定期的に従業員エンゲージメント調査を実施した上で同指数の測定を行っています。結果の分析を行い、抽出した課題に対する改善策の検討・導入を進め、従業員エンゲージメント指数のさらなる向上を図っています。

### 2024年度結果と当社対応

#### 対話のサイクルによる従業員エンゲージメントの向上



\* 2023年度実績は2024年5月度の調査結果、2024年度実績は2025年5月度の調査結果

\* (株)リンクアンドモチベーションが提供する「モチベーションクラウド」による測定

#### エンゲージメント調査から見た当社の強み

2024年度のエンゲージメントスコアは前回調査より3.0ポイント上昇し、従業員との信頼関係がより強固になりました。特に、経営陣への信頼や多様な働き方への満足度が向上したことは、会社が掲げるビジョンや働き方に対する従業員の理解が深まり、共感が広がりつつあることを示しています。また、オープンなコミュニケーション、就業や職場環境に関する満足度が前回から引き続き高い水準を維持しており、従業員が安心して働ける基盤が整っていることを確認しました。

#### さらなる成長に向けた重要テーマ

持続的な企業価値向上を実現するためには、従業員一人ひとりの能力を最大限に引き出す環境を整備することが重要です。エンゲージメント調査の結果、成長分野への戦略的な人材配置と、個々の挑戦・貢献を公正に評価し、処遇に反映させる仕組みづくりが、さらなる進化に向けた重要テーマであると捉えています。これらの課題に対し、従業員の自律的なキャリア形成を支援するための人材育成・配置施策と、公平性を重視した人事制度の再構築を推進することで、企業価値向上に資する人的資本の強化を継続していきます。

## TOPIC1

### タウンホールミーティング

2025年4月の藤原社長就任以降、数ヵ月にわたり、秋葉原本社・常盤橋オフィスの各フロア、そして国内外の主要拠点にてタウンホールミーティングが開催されました。これらのミーティングは、社長が直接従業員と対話し、新たな経営方針や将来の展望を共有することで、新体制における組織の一体感を醸成することを目的としています。

参加者からは、「社長の考えや人柄を直接知る貴重な機会となり、会社への理解が深まった」「自身の業務と会社のビジョンとのつながりが明確になった」といった好評の声が多数寄せられました。



## TOPIC2

### Innovation Lab

事業構想力の強化を目的とした育成・支援プログラム「Innovation Lab」を2024年度より開始しました。本プログラムでは、新規事業の創出に加え、既存事業のバリューアップや、事業分野を超えたノウハウ・アイデアの融合を促進しています。2024年度は各事業分野から計24名が参加しました。参加者は、社会課題の探索からアイデア創出、最終提案までを一貫して実践し、事業構想に必要な思考法やフレームワークを体系的に学んでいます。



## TOPIC3

### TC-Mee+

2022年度より部署や世代を超えたコミュニケーションの活性化を目的とした交流会「TC-Mee+ (ミータス)」をさまざまなテーマで開催しています。2024年10月は「Women's Careers(女性のキャリア)」～自分らしく輝けるために必要なことは?～をテーマに開催し、女性管理職の経験談共有や女性のキャリアについてのディスカッションを行いました。当社は、今後もさまざまなテーマでコミュニケーション機会を設け、前向きな気持ちで働ける企業風土を醸成していきます。





## 自らの選択で異動し、 キャリアアップを実現する

まずは皆さんがキャリアチャレンジ制度に応募した  
動機を聞かせてください。

**湯沢**：私は36年前に入社して以来、営業、e-ビジネス、総務部とさまざまな部署を経験してきました。ここ数年、社内では次世代の中堅社員が次々と管理職に登用され、組織に新しい活気が生まれているのを肌で感じていました。会社にとって非常に良い変化だと感じると同時に、自身の年齢を鑑みて、自ずと「世代交代」を意識するようになったのです。定年も視野に入ってくる中で、「次に異動する機会が、おそらく最後の職場になるだろう」と考えるようになりました。これまでのキャリアは、すべて会社の辞令による異動でした。ですが、キャリアの最後ぐらいは自分で行きたい部署を選んでも良いのではないかと、そう考えたことが、キャリアチャレンジに手を挙げた理由です。また、松本さんや山下さんのように、キャリアチャレンジを利用して異動した方々が、みんないきいきしていたので、羨望の想いがあったのかもしれません。サス部（サステナビリティ推進部）は、まだ発足して間もない中で、社会のさまざまな要請に応え、会社としての方針や見せ方を短期間でまとめ上げており、そのダイナミックさや活気に惹かれ、異動を希望しました。

**松本**：私の場合、3年間の産前産後休業、育児休業を取ったことが転機となりました。復帰後、同期と差がついたのではないかと不安があったり、産休・育休前と同じ部署で以前と同じことをやっていることに焦りを感じたりしたのですが、まだ子どもが小さいうちは業務時間外に勉強したり、資格を取ったりする余裕がなかったんですね。そんな漠然としたモヤモヤを抱えた中、社内のキャリアデザインに関する情報やセミナーで、会社を活用したキャリア形成の考え方を知りました。普段の業務の中で知見を広げることもキャリアアップの一つだと教えてもらい、「私にできるのはそれだ」と思ったのが、キャリアチャレンジの動機です。せっかく挑戦するならまったく別のことをやりたいと思い、常に「外」を向く営業の現場から、子会社の経営管理や事業分野間の連携推進といった「内」の連携が重要なオートモビリティ営業統括部に異動しました。

**山下**：私は新卒で入社して8年目になりますが、最初の5年間、建機・産機営業部（現：法人営業第四部）というところにいました。国内リース事業分野の中でも建設業と製造業に特化した専門部でしたので、社内では非常に特殊な分野の仕事をしていたと思います。担当先のほとんどがオーナー企業で、お客さまとの会話を通じて、後継者不足による事業承継の問題を肌で感じていました。この社会課題の解決策の一つとして、次第にM&Aへの興味が湧いてきました。

それでキャリアチャレンジを活用して異動したのが、事業投資を行うプリンシパル・インベストメント部です。現職では新規投資の検討・実施や投資先のバリューアップなどを担当しています。

皆さん、前部署での経験は現在の業務に活かしていますか？  
それともキャッチアップのほうが大変でしたか？

**湯沢**：私は2025年3月まで丸7年総務部に在籍していたので、CO<sub>2</sub>削減に向けた施策などの業務をそれなりにやってきたつもりでしたが、実際異動してみると、サス部の深さに驚かされました。しかもカタカナや英字の略語、略称が飛び交っている。やはり私の年代で異動して新しいことを吸収するには、それなりのエネルギーが必要です。わからないことがあったら若い人たちにも積極的に聞き、e-ラーニングなどにも取り組む日々です。

**松本**：私は業務上、サス部と連携する機会がよくあるのですが、湯沢さんが来られてからのサス部は変わったように感じます。というのも、以前より事前の調整やアナウンスはいただいていたが、それがより丁寧でわかりやすいものになったと感じます。湯沢さんは総務部に長くいらしたので、全体の調整をされてきた経験が部内で活かされているのではないかと感じています。

**湯沢**：松本さん、ありがとう。慣れないことばかりで必死な毎日ですが、そう見ていただけていたとは、少し安心しました。

**松本**：私自身、以前の経験が活かしているのかということ、お客さまと向き合う仕事から社内や関連会社と向き合う仕事になったので、当初は合意形成の難しさをすごく感じました。その中でも案件をクローズに向かって進めていくときなどは、営業の経験が活かされていると実感しています。異動してから3年経ち、だんだんと慣れてきた感覚が

# DIALOG

従業員座談会

スタートラインに立ったあなたの挑戦が、  
次の挑戦者への道しるべとなる。

人材を募集する部門が要件を開示し、応募者から登用する「キャリアチャレンジ制度」。東京センチュリーは、成長したいという意欲を持つ従業員が、自らの意思でキャリア形成に挑戦できる機会を提供しており、導入された2020年度から現在まで、計88名が希望部署へ

異動しています。その中からさまざまなキャリアを持つ3名に登場してもらい、この制度の魅力、従業員の挑戦と成長をサポートする当社の環境や企業風土について語ってもらいました。



## DIALOG 従業員座談会

ありますが、慣れて終わりじゃだめだなと思って、自分のペースで挑戦は続けていきたいと考えています。以前は余裕がなかった資格取得にも挑戦しています。



## ● 松本 日高 | Matsumoto Hidaka

入社13年目。新卒で入社し、首都圏の法人営業に従事。出産・育児休業からの復職後、2022年キャリアチャレンジ制度を活用し、オートモビリティ営業統括部に異動。

何歳になっても  
チャレンジできる会社

**山下:** 実は私の場合、前部署での国内リース営業、特に建設業と製造業に特化した経験が、今の業務にとても活かされています。部内では、この領域の「尖った知識」を持つ存在として、チームに貢献できていると感じています。これまでの経験から、業界の全体像やバリューチェーン、ビジネスモデルの仕組みをある程度理解しているので、これらの業界における新規投資の検討時には、スムーズに勘所を押さえることができました。M&Aは理論的な知識がとても重要ですが、その事業を高い解像度で理解することも不可欠なので、前部署での経験が活かせる業務に携わる際は、一貫したキャリアのつながりを感じます。

国内リースからプリンシパル・インベストメント部への異動は、一つのモデルケースになるかもしれませんね。

**山下:** そう思います。第一に、国内リース事業分野はお客さまとの幅広いネットワークを持っています。普段のお付き合いの中でお客さまが抱える課題を伺う機会もあるわけですが、中でも事業承継やさらなる成長戦略といった資本性のお悩みの解決策として、当社による投資が一つの選択肢になるように

あれば、非常に面白いと思っています。つまり、私たちが築いてきたお客さまとの信頼関係を活かして、ともに事業をバリューアップしていくことができます。そこに大きな可能性を感じています。東京センチュリーとして、お客さまからご相談があれば、リースやファイナンスの枠を超えて、どんなことにでも対応でき、どんな提案もできるようになる、そういう姿が理想ですね。

皆さんがキャリアチャレンジ制度を利用したとき、  
周囲からどんな反応がありましたか？

**湯沢:** 反応はさまざまありましたが、私と同世代には気付きになったという人が結構いました。ベテラン勢もこの制度に目が向くようになったら良いなと思います。「若手のための制度」というイメージが先行し、私たちベテラン勢が手を上げるのをためらわせてしまう、そんな誤解が一部にはあるのかもしれないですが、会社全体で言えば、誰が手を挙げても理解されるようなそういうムードにはなってきていると感じています。

何歳になってもチャレンジできる会社であると、  
湯沢さんに勇気をもらえたという人は多いと思います。

**湯沢:** ベテランになってから新しい部署で苦労するのは嫌だなと誰しも思うことでしょう。けれど、ベテランになっても、知らない世界がまだあった。会社の新しい一面を見られるのは、それはそれで楽しいものです。

**松本:** 私の場合、いろいろな経験をされた部長さんや皆さんから、「視野が広がるから絶対に良い経験になるよ」と応援していただきました。「挑戦」と一言と言っても、その熱量やレベル感は人によってさまざまですね。例えば、山下さんのように明確な目標を掲げて専門性を高めていくという、言わば「ストイックな挑戦」もあれば、私のように日々の業務を通じて、何か新しいことにチャレンジしたいという「キャリアの幅を広げる挑戦」もあるはずです。

キャリアチャレンジ制度の本当に素晴らしいところは、その両方の気持ちをしっかりと受け止めてくれることだと思います。高い目標も身近な目標も、従業員一人ひとりの「挑戦したい」という想いをすくい上げてくれる。多様な従業員の想いに応えてくれる懐の深さを持った良い制度だと思いますし、ぜひ残していってほしいと思います。

**山下:** 私にも背中を押してくれた上司や先輩がいて、「行きたいところがあるなら制度を使ったほうがいい」という話をしてくれました。異動先の部長も私の経験を理解して、期待する役割を明確に示してくれたので、非常にスムーズに新しいスタートを切ることができました。異動の前後を通じて本当に手厚いサポートを受けることができたので、当社には、従業員の挑戦を応援し、後押ししてくれるカルチャーが根付いていると感じています。

誰かの挑戦は  
次の誰かの挑戦を生む

今後のキャリアプランと、会社に期待する  
制度や環境についてお聞かせください。

**湯沢:** 新しい世界に挑むにあたっては、これまでの経験で得た「引き出しの中身」をいつでも取り出せるように日々過ごしていく必要があるのだろーと思っています。世の中の変化に対して常にアンテナを張っていて、時機を捉えてあれを出せる、これも出せる、というふうに分の中で整理しておきたいということです。一昔前とは違い、年齢性別を問わず活躍の場が広がっていて、これがさらに広がることに疑いの余地はないと思いますが、ベテラン勢もキャリアチャレンジに手を挙げることをためらわなくて済むような表現や工夫だけで、より良い人材の流動化が起きるのではないのでしょうか。誰もがいろいろな「引き出し」を持っていて、新しい部署に異動すれば、また違う引き出しの使い方ができるはずです。



## ● 湯沢 慶一 | Yuzawa Keiichi

入社37年目。情報通信機器などのリース営業、e-ビジネス、管理部門の管理職を歴任。2025年キャリアチャレンジ制度を活用し、サステナビリティ推進部に異動。



## ● 山下 雄大 | Yamashita Yuta

入社8年目。新卒で入社し、建設機械および産業・工作機械の法人営業に従事。2023年キャリアチャレンジ制度を活用し、プリンシパル・インベストメント部に異動。

**松本:** 私は今社会人13年目です。そろそろ何か自分の道の一つに絞って、その分野を突き詰めていかないといけないと焦っていましたが、湯沢さんの今日のお話を聞いたら、キャリアはそれだけではないような気がしてきました。これからも年齢に関係なく「これをやってみたい」と言える雰囲気のある会社であってほしいと思います。

**山下:** 私は自分の将来のイメージがまだつかめていないというのが正直なところですが、今ひたすら目の前のことに専念していれば、次にやりたいことも出てくるんじゃないのかな、と。そのとき、松本さんが仰ったように、やりたいことがやれる環境があると助かりますよね。

最後に、皆さんにとって「挑戦とは何か」  
ということを一言で表現してください。

**山下:** 挑戦というのは、自己実現なのかなと思います。目標に向かって挑戦している人ほど活気にあふれていて、そういった姿が周囲にもポジティブな影響を与えている印象です。

**松本:** 挑戦とは、私にとってはマラソンです。自分なりのゴールを設定してスタートを切るわけですが、マラソンが苦手な私からすると、スタートラインに立つこと自体が既に挑戦だと思っています。

**湯沢:** 挑戦とは何か…。なかなか一言で言い表すのは難しいのですが、誰かの挑戦は次の誰かの挑戦を生むものだと感じています。つまり挑戦とは、自分だけでなく、誰かを動かすエネルギーになるものだと、そう実感しています。



## 気候変動に関する考え方・取り組み

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。

気候変動に係る指標と目標に関しては、ホームページ「気候変動への対応とTCFDへの賛同」をご参照下さい。  
🌐 <https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/esg/environment/tcfd.html>

### 気候変動ガバナンス

当社グループは、気候変動関連のリスクや機会を含むサステナビリティ経営戦略について、全社サステナビリティの企画・推進・総括を所管するサステナビリティ委員会にて審議・報告する体制を整え、重要課題は経営会議および取締役会へ報告・審議するガバナンス体制を構築しています。

サステナビリティ委員会は、経営企画部門長が委員長、関係役員・部門長などが委員を務め、経営企画部門サステナビリティ推進部が事務局となり、原則年に2回開催。取締役会の監督のもと、サステナビリティ経営のPDCA強化を図っています。

|             | 気候変動対応に係る主な議案（2024年度）                                                                              |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取締役会・経営会議   | <div>➡ サステナビリティ委員会報告</div> <div>➡ 総合リスク管理委員会報告</div> <div>➡ 環境マネジメント委員会報告</div>                    |
| サステナビリティ委員会 | <div>➡ カーボンニュートラル達成に向けた実行計画および進捗報告</div> <div>➡ 「中期経営計画2027」におけるサステナビリティ・ロードマップの進捗状況（2024年度）</div> |
| 総合リスク管理委員会  | <div>➡ 非財務情報のリスク指標（含む気候変動リスク）のモニタリング結果</div> <div>➡ リスク計量結果ほか（含む気候変動リスク）</div>                     |
| 環境マネジメント委員会 | <div>➡ 2024年度の「重点管理項目」および「環境目標」「中長期目標」の設定</div> <div>➡ 2023年度活動報告および2024年度の活動について</div>            |

### 気候変動リスク管理

当社グループは「リスク管理の基本方針」を定め、経営に重大な影響を与える可能性のある全社的なリスクについて、リスクの把握・評価、必要に応じた定性・定量それぞれの面から適切な対応を行うため、総合リスク管理委員会を設置し、総合的なリスク管理を実施しています。

「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、リスクヒートマップを作成しています。「気候変動リスク」については、非財務のリスクカテゴリー「オペレーショナルリスク」の一つに位置付け、リスクヒートマップ上にマッピングしています。

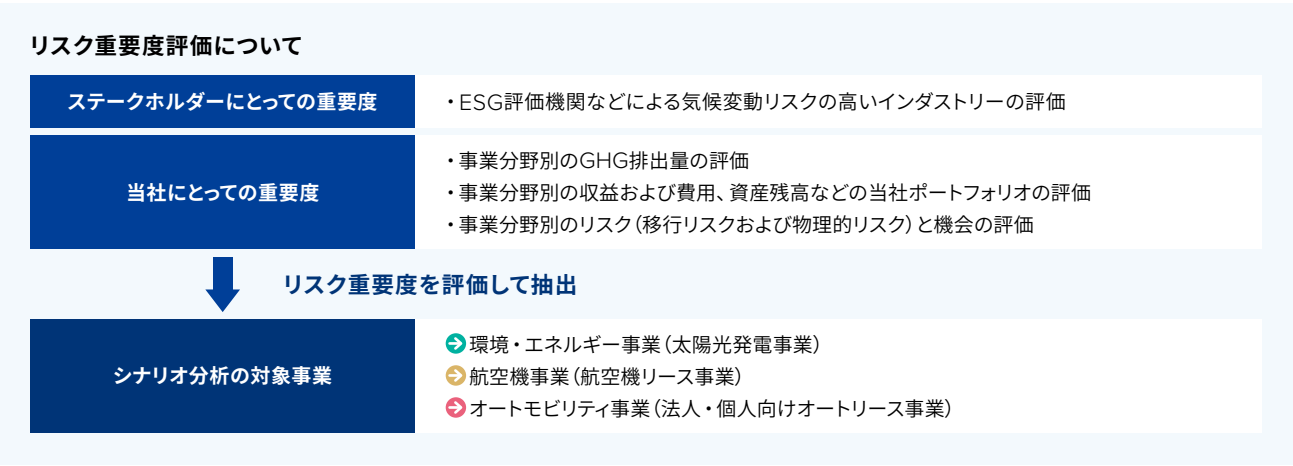
「気候変動リスク」を含む「オペレーショナルリスク」に関しては、年2回、「非財務情報のリスク指標」として総合リスク管理委員会を通じて取締役会にモニタリング結果を報告する体制を構築しています。

なお、「気候変動リスク」に関しては、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。

### 気候変動戦略

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。





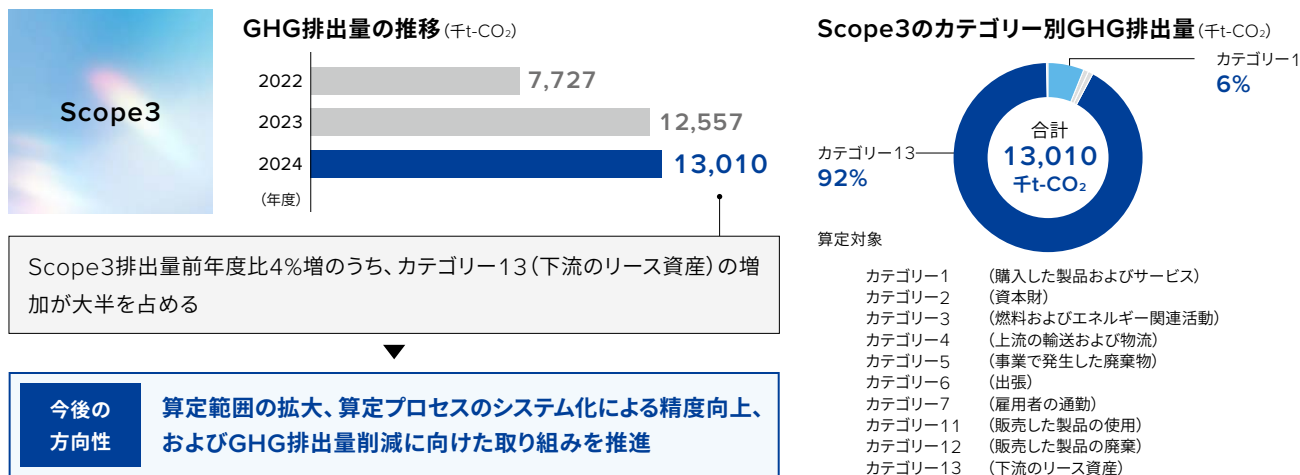
気候変動に関する考え方・取り組み

## 当社グループのGHG排出量の推移



カーボンニュートラル方針

<https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/esg/environment/carbon-neutrality-policy.html>



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.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/databook/>

### Scope1～2: 排出量の削減に向けた取り組み事例

#### 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。

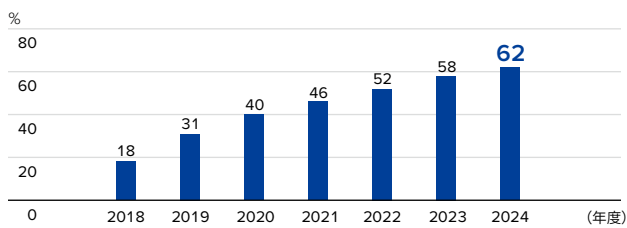
間接排出は、グリーン電力への調達切り替えや非化石証書購入による実質再生可能エネルギー化を目指します。なお、2023年以降、当社およびグループ会社が入居する秋葉原所在の3棟のビルならびにTOKYO TORCH 常盤橋タワーにおける電力は、100%再生可能エネルギー由来となっています。

### Scope3: 排出量の削減に向けた取り組み事例

#### 航空機事業: 燃費効率の高い次世代機の導入

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、航空業界の排出量削減を進める上で、燃料をSAF\*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。

#### 当社グループの保有航空機に占める次世代機比率



\* SAF (Sustainable Aviation Fuel)

※ 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。

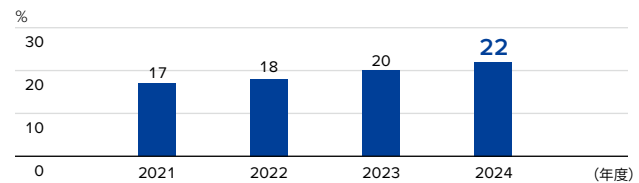
※ ACGのESGレポートは下記URLをご参照ください。

<https://www.aviationcapitalgroup.com/wp-content/uploads/2025/03/Aviation-Capital-Group-Environment-Social-and-Governance-Report-2024.pdf>

## オート・レンタカー事業: EV車両の取り扱い強化・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
- ➡ GOとの協働によるEV充電インフラの拡充推進
- ➡ EVシフトを支援する「e-mobilog」を活用したマーケットプレイスの構築
- ➡ 航続距離保証付中古EVリースサービスの提供

### オートモビリティ事業分野における電動車の取り扱い比率\*



\* 日本カーソリューションズ、ニッポンレンタカーサービスの2社対象

### 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

### 脱炭素実現のためのプロジェクト

「JCM (Joint Crediting Mechanism: 二国間クレジット制度)」は、日本の脱炭素技術をパートナー国に提供し、温室効果ガス削減と持続可能な社会インフラ整備を支援する仕組みです。削減量は日本の排出削減量としても計上されます。

当社のJCM事業は、2017年度から2024年度までにインドネシア、フィリピン、タイ、ミャンマー、ベトナムで合計17件採択

されました。2023年度には当社が制度設計に協力した「JCM エコリース事業」でフィリピンの案件が採択されました。2024年度の採択は2件です。

「二国間クレジット制度の推進による地球温暖化対策の推進」

<https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/materiality/decarbonized-society.html>

#### 想定GHG排出削減量

| 目標                      | 単位                | 2021年度* | 2022年度* | 2023年度* | 2024年度* | 2025年度* |
|-------------------------|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| JCM案件採択時の想定GHG排出削減量(累計) | t-CO <sub>2</sub> | 39,000  | 45,000  | 49,000  | 53,000  | 56,000  |

\* 上記目標の各年度は「1月～12月」を指す

## 生物多様性に関する考え方・取り組み

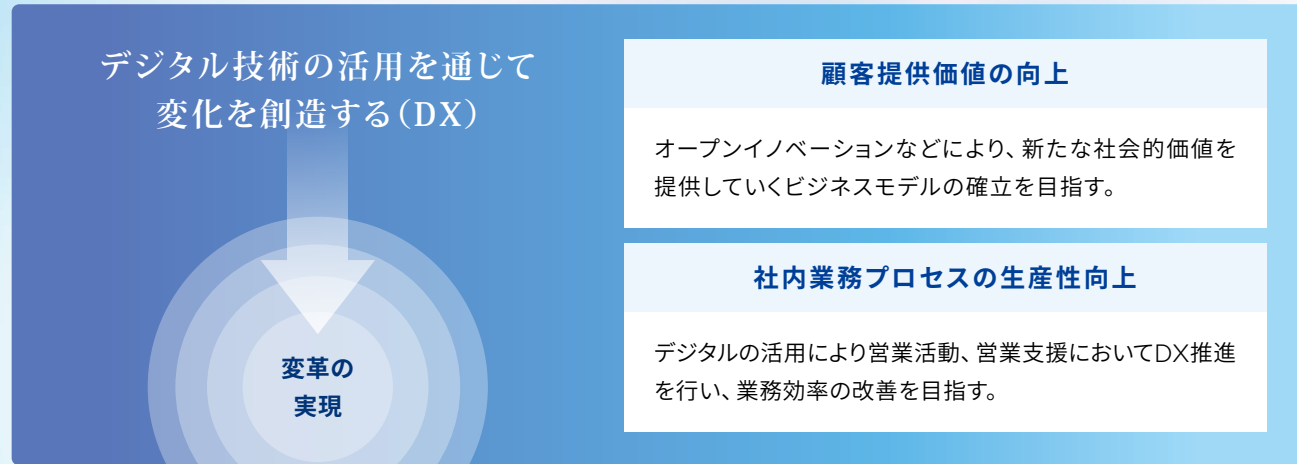
### 経団連生物多様性宣言イニシアチブへの参画

2024年6月、当社は「経団連生物多様性宣言・行動指針」に賛同表明し、同イニシアチブへの参画を決定しました。経団連生物多様性宣言イニシアチブとは、「経団連生物多様性宣言・行動指針(改定版)」を構成する複数の項目への取り組み、または全体の趣旨に賛同するものです。経団連と経団連自然保護協議会は、本「宣言・行動指針」の普及・実践を通じ、自然共生社会、サステナブルな経済社会の実現に取り組むとともに、GBF・SDGsといった世界目標などの達成に貢献しています。

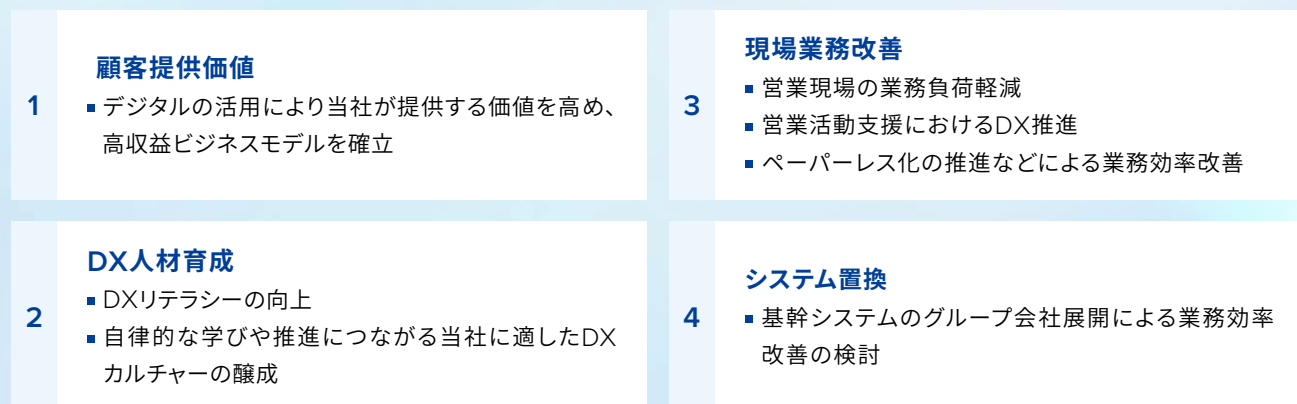
当社グループは「環境に配慮した循環型経済社会の実現に貢献する」という経営理念を掲げ、社会課題の解決を通じてグループ全体の持続的な企業価値向上を目指しています。今後も事業活動のあらゆる分野において、生物多様性の保全をはじめとした環境問題に配慮し行動することで、持続可能な循環型経済社会の実現に貢献していきます。

## DX 戦略

「中期経営計画2027」達成に向けてDXの実現は必要不可欠な基盤となります。デジタル技術の活用による変化の創造を目指して、「顧客提供価値の向上」と「社内業務プロセスの生産性向上」の取り組みに注力しています。

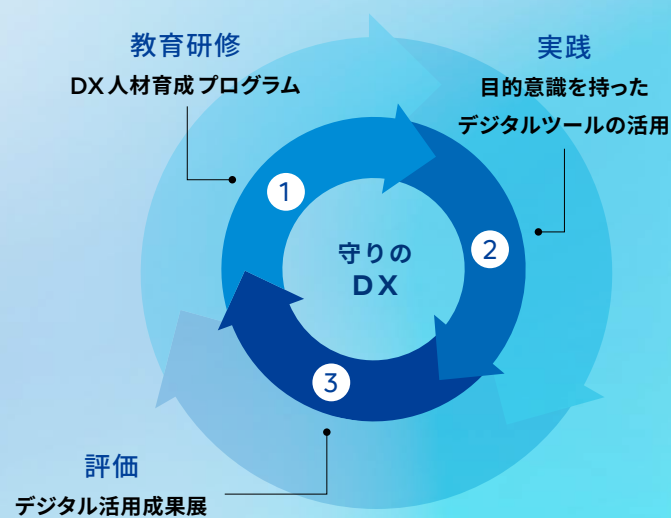


### DXの取り組み概要



### 社内業務プロセスの生産性向上

守りのDXである社内業務プロセスの生産性向上においても、デジタルツールの導入が最終目的とならないよう、**①教育研修**、**②実践(目的意識を持ったデジタルツールの活用)**、**③評価(ナレッジの共有と賞賛)**の3つの取り組みにより有効な循環サイクルを推進しています。



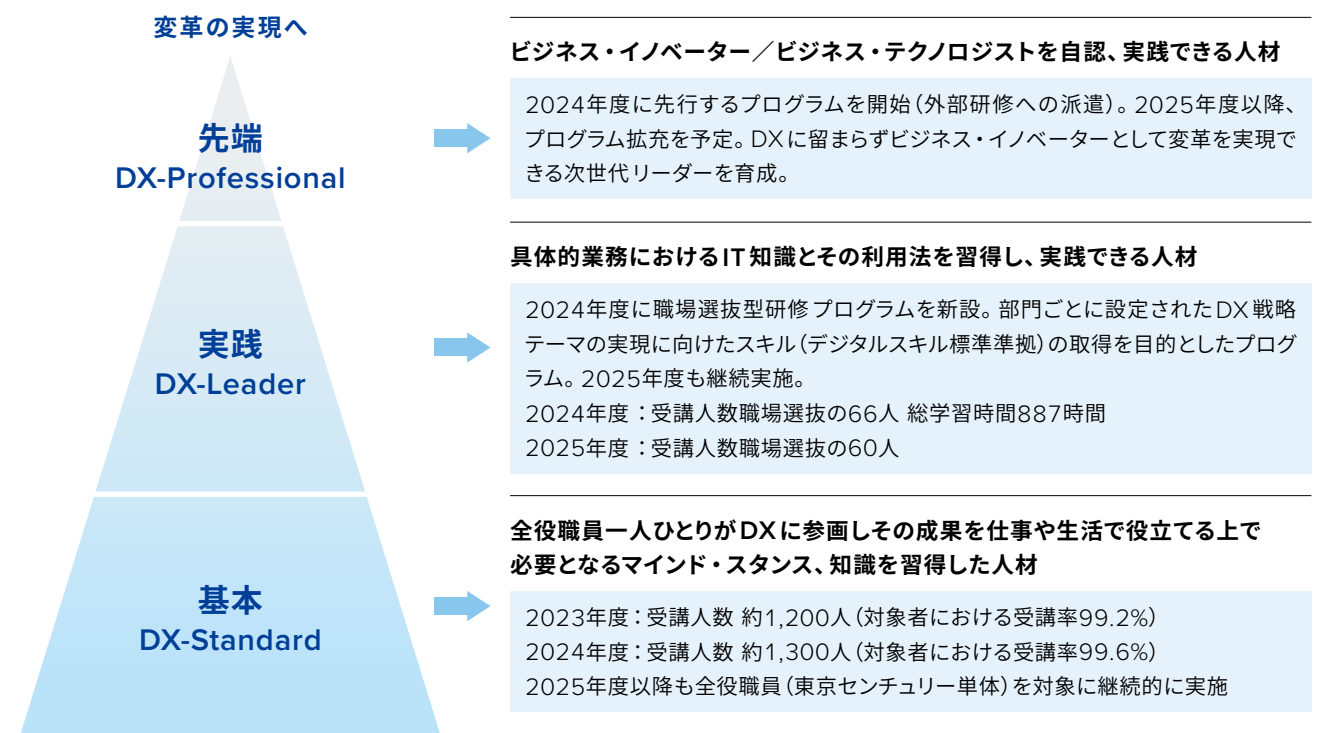
### 教育研修「DX人材育成プログラム」

3階層のDX人材育成プログラムを設定しています。全役職員(東京センチュリー単体)を対象に2023年度から開始している「基本：DX-Standard」プログラムでは、変化が激しい外部環境に対応するための基礎知識や背景を学ぶことで、全社的なDXリテラシー向上を目的としています。

また、2024年度からは、各部門で設定したDX戦略テーマを実践する選抜人材を対象とした「実践：DX-Leader」プログラムも開始しています。こちらは、選抜人材各自のスキルに合わせて最適化された実践的な内容を学ぶことで、DX推進に必要なスキル習得を目的としています。



上：アイディエーション研修の様子  
下：リーンキャンバスを使ったビジネスモデルの検討



### 当社グループの各社を対象とした「体験型DX人材育成プログラム&コミュニティ」

当社グループは、現場起点のDX推進リーダーを育成するため「体験型DX人材育成プログラム&コミュニティ」を開始しました。全日本空輸(ANA)グループ協力のもと、参加者は実践的スキルと主体的なマインドを習得します。組織を超えた仲間づくりで「頑張る人を一人にしない」体制を築き、現場主導の変革を通じてグループ全体の企業価値向上を目指します。



グループ各社が集う体験型DX(自立自走型)人材育成プログラム&コミュニティ



## DX戦略

## オープンイノベーション

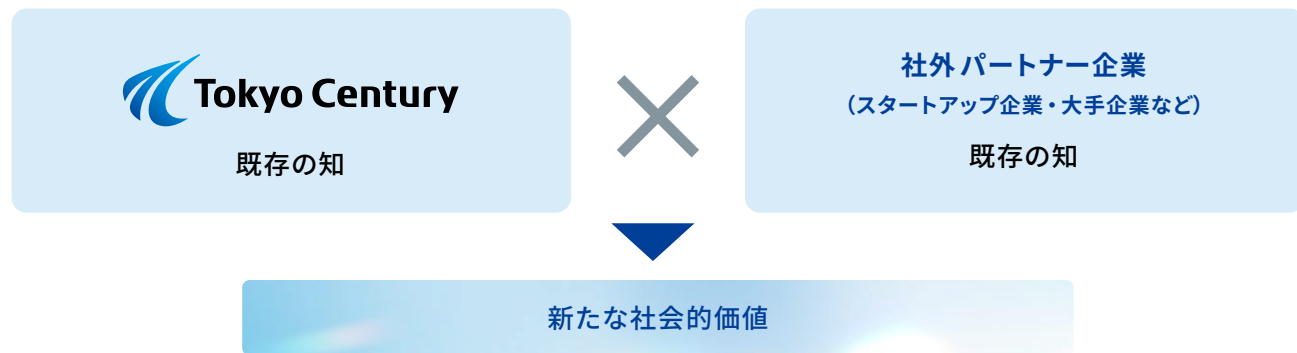
## 東京センチュリーが目指すオープンイノベーションとは

当社が目指しているイノベーションは、「既存の知と知の掛け合わせで新たな社会的価値を生み出す」というものです。一般的に、イノベーションは「ゼロイチを生み出す技術開発」と誤解されることもありますが、実際には、今ある技術やアイデアの融合および応用により新たな価値を生み出すこととされています。

しかし、VUCA時代においては、技術やニーズの変化が複雑かつ急激に進むため、自社単独では大きな価値創出が困難なこともあります。そこで、社外の多様なパートナーと連携するオープンイノベーションが欠かせないと考えています。

当社は「金融×サービス×事業」という領域でビジネスを展開しており、これまでも専門的知見を持つ企業とのパートナーシップ戦略を進めてきた歴史があります。この土壌のもとで、社内外の既存の知を掛け合わせるオープンイノベーションは当社にとって非常に親和性が高い領域として推進しています。

## オープンイノベーションの枠組み



## Plug and Play Japanとのオープンイノベーション

Plug and Play Japanは世界最大級のアクセラレーター兼ベンチャーキャピタルの日本法人であり、グローバルで60を超える拠点ネットワークを活用して、大手企業と世界中のスタートアップをつなぎ、協業実現に向けた支援を提供しています。

当社は「国内外スタートアップ企業などのネットワーク強化・新規ビジネスの創出」および「それらの実践的な取り組みを通じた人材育成」を主な目的としてPlug and Play Japanのアクセラレータープログラムへ参画しています。

Tensor Energyとの協業が生まれたのも、このアクセラレータープログラムでの出会いがきっかけでした。

また人材育成の点においては、Plug and Play Japanからアイディエーション研修の提供も受けています。

この研修は、想定顧客のペルソナ分析やリーン開発手法など、スタートアップが頻繁に用いる顧客課題起点での事業開発手法について、ワークショップを交えながら学ぶ形式となっています。



Plug and Play Japanイベント「Startup Showcase」での登壇の様子

## 取り組み事例

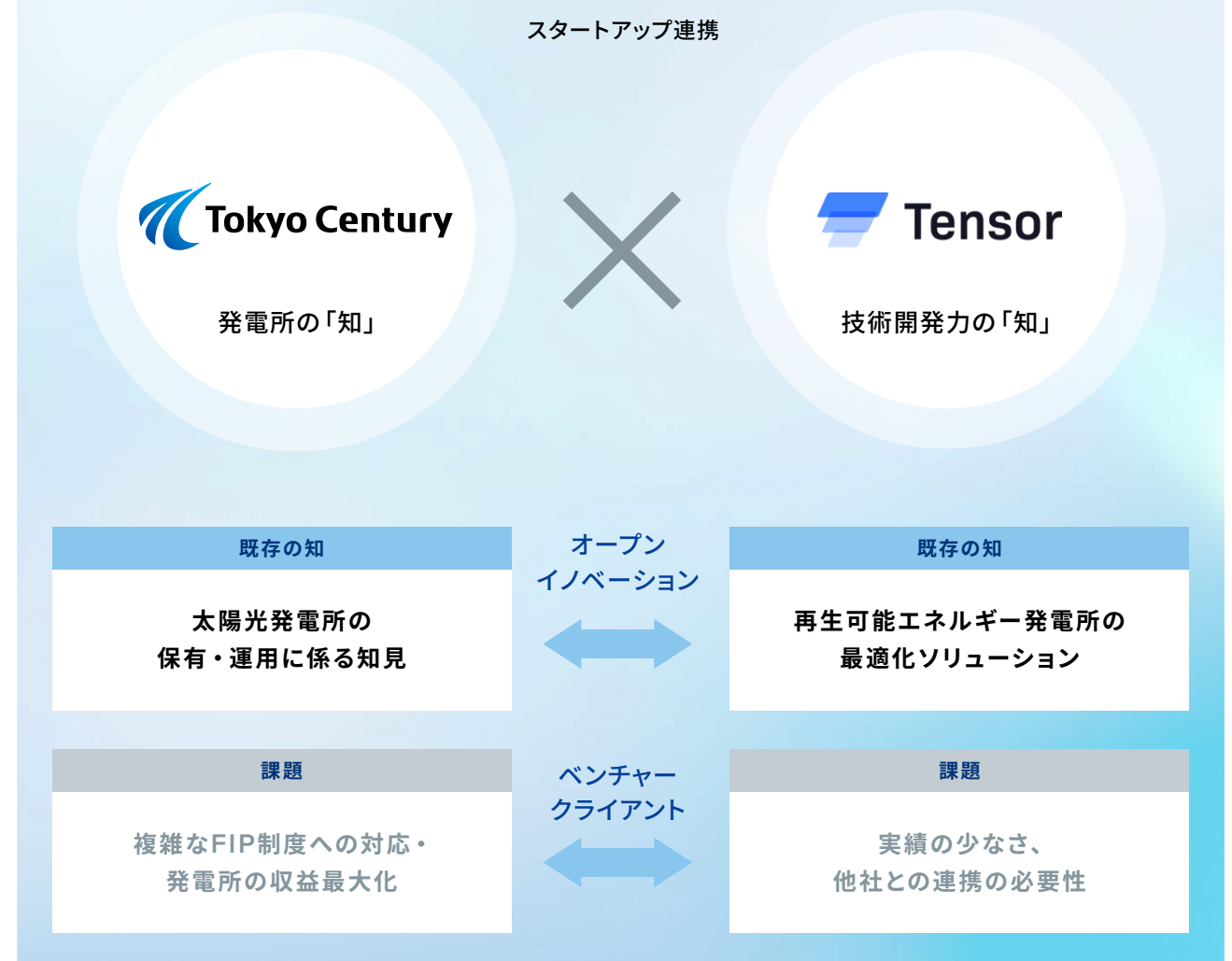
## Tensor Energyとの協業

当社は、再生可能エネルギー事業者向けに電力管理プラットフォームを提供するTensor Energyと、2024年6月に運転開始した熊本県の併設型蓄電池案件で協業しました。近年増加する出力制御に対応するため、当社の保有する太陽光発電所に蓄電池を併設しFIP制度へ移行するのは、当社初の試みです。本件では、複雑なFIP制度への対応と発電所の収益最大化を目的として、Tensor Energyの提供する「Tensor Cloud」を導入しました。当発電所に個別最適化されたAI技術による、高精度の発電量／価格予測および充放電スケジュールは、リスク低減と収益向上に寄与しています。

本取り組みは、当社が「Tensor Cloud」の初期ユーザーとなることで、当社の課題解決とTensor Energyの収益確保・ソリューションの早期拡大を同時に達成する「ベンチャークライアント」の好事例です。



熊本・荒尾メガソーラー発電所に設置した併設型蓄電池



CHAPTER

3

Enhancement of  
Management  
Foundation

事業活動を支える経営基盤の強化

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| 機関投資家×CEO 対談                            | 80  |
| 対話と協創による企業価値向上を実現する<br>ステークホルダーエンゲージメント | 86  |
| 各ステークホルダーとの対話                           | 86  |
| IR活動                                    | 87  |
| コーポレート・ガバナンスの進化                         | 88  |
| 企業価値向上につながる取締役会構成<br>2024年度の実効性評価と課題    | 88  |
| 取締役会の実効性評価と課題<br>取締役・監査役への研修、情報提供       | 89  |
| 役員体制                                    | 90  |
| 最適な委員会で構成される経営体制                        | 92  |
| 役員報酬                                    | 94  |
| 指名委員会                                   | 96  |
| 政策保有株式                                  | 97  |
| 少数株主保護について<br>監査役会                      | 98  |
| 内部監査体制                                  | 99  |
| 主なリスクと管理態勢・リスクマネジメント                    | 100 |
| 主なリスクと管理態勢                              | 100 |
| リスクマネジメント                               | 101 |
| 事業領域拡大への対応                              | 103 |
| コンプライアンス                                | 104 |
| 情報セキュリティ                                | 105 |
| パフォーマンスハイライト                            | 106 |
| 財務情報                                    | 106 |
| 事業分野別実績                                 | 108 |
| 企業・株式情報                                 | 110 |



# Interactive Dialog

機関投資家×CEO対談

投資家の皆さまとの対話から得た  
自社の課題を経営に反映することで  
投資家の皆さまとともに東京センチュリーの新たな価値と未来を共創する。

## 投資家から見た東京センチュリー、株式市場の期待に応えるために

藪谷

かつて、東京センチュリーの株価が好調だった時期を振り返りますと、ROE10%超、PBR1倍超で、株式市場から高く評価され、貴社の「変化率の高さ」とビジネス拡大の可能性に対する期待がありました。しかし、ACG買収後、新型コロナウイルス感染症の拡大やロシアによるウクライナ侵攻などの影響を受け、利益のボラティリティが高まり、下方圧力への脆弱性が表れたことで、投資家の期待とは異なる方向へ進んでしまったと認識しています。投資家として、藤原社長には長期的な視点で施策に取り組み、東京センチュリーを変革していただくことを強く期待しています。社外取締役のご経験を経て

今回社長に就任されましたが、現在の東京センチュリーをどのように捉えていらっしゃいますか。また、東京センチュリーをどのような会社になりたいとお考えか、ご所信をお聞かせください。

藤原

私が40年間身を置いた銀行の世界と比較すると、当社は「非規制業種」であり、自由闊達にビジネスを進化させてきた歴史を持ちます。社外取締役として見てきた当社の「高い潜在力」を、社長としてどのように顕在化させるか。社長に就任し、この「潜在力」の詳細や解像度が高くなった今、それを顕在化させるための「発想の転換」が必要だと感じています。当社の力を真に発揮す

シュローダー・インベストメント・マネジメント  
日本株式アナリスト

藪谷 和子

東京センチュリー  
代表取締役社長

藤原 弘治



## 機関投資家×CEO対談

るためには、事業・サービスを生み出していく挑戦者としてのマインドチェンジが必要です。

競争が激化する現在の経営環境において、独自の価値を創出し、次の10年を飛躍の年とするために、私は新社長として「地球規模の社会課題を解決に導く永遠のベンチャー企業」を目指し、経営改革を力強く推進していきます。現代社会には、地政学リスクや国内外の経済動向、環境問題、人口減少、AIへの対応など数多くの課題が存在しており、当社が持つ強みを活かし、日本のみならず世界全体の多様な課題を解決していきたいと考えています。例えば、安全で効率的な社会の実現に向けた自動運転の普及、AI活用に起因する世界的需要に対するデータセンター開発、IT機器の適正処理と再利用を実現するITADなど、脱炭素社会・循環型社会の実現に貢献し、ビジネスを拡大できる分野は数多くあります。

当社独自の強みを活かしてプレゼンスを発揮するために、まずパーパスドリブンで独自の「エクイティストーリーの戦略ピラミッド」を構築し、ステークホルダーの皆さまに成長の道筋を明確にお示しすることが必要だと考えています。一貫したエクイティストーリーのもと、目指す企業像から逆算してポートフォリオのあり方や人財育成、経営基盤強化といった戦略を策定・共有・実行することで、皆さまに当社のビジョンと成長性をご理解いただきたいと思います。「その挑戦に、力を。」というスローガンのもと、パートナー企業とともに挑戦するカルチャーの醸成をさらに加速させていただきます。

簀谷 仰る通り、貴社のユニークさを前面に押し出して他社との差別化を図っていただくことが重要だと思います。藤原社長には、確かな成長戦略への変革を期待します。



ROEをはじめとする資本効率の改善は、投資家からの注目度が最も高い課題です。低収益事業から成長分野へと資本を振り向ける、戦略的なキャピタル・アロケーションとポートフォリオ改革の実行を期待します。

## ポートフォリオ改革とキャピタル・リサイクリングによる資本効率の向上

簀谷 「中期経営計画2027」は順調に進捗しており、現時点で前倒しの達成も視野に入る水準にあると評価しています。一方、ROEやROAといった資本効率の面では、目標といまだ乖離がみられるセグメントが存在するのも事実です。これまでも、資本効率を踏まえた事業ポートフォリオの構造改革について打ち出していましたが、具体的な進展があったとは言えません。市場は、従来の資産売却によるキャピタルゲインではなく、「戦略的なキャピタル・アロケーション」を期待しています。資本効率と成長性の最適なバランスの実現に向け、利益成長や事業ポートフォリオの構造改革を具体的にどのように進めていかれるお考えでしょうか。

藤原 ご指摘の通り、さらなる成長の実現のために今やるべきことは経営の視座を高め、10年後を見据えたビジョンを描くことが重要であると思っています。そのためにまず、現状を正しく把握することが不可欠です。これまでの当社は資本効率に対する意識が十分とは言えませんでした。今後はROE、ROIC、キャッシュフローに対し、一層強い意識を持つ必要があります。管理会計の高度化を進め、資本効率を念頭に置いた成長投資や縮小・撤退を迅速に判断できる仕組みを整えます。経営資源の配賦を可視化し、成長の実現に向けては「ホワイトスペース」への投資も強化します。特にM&Aは「非連続な成

長」を可能にする重要な手段と捉え、戦略の整合性、投資リターンの十分性、ガバナンスなどをしっかり見極め、規律ある投資を実行していきます。また、こうした戦略を実効力あるものにするため、組織設計は戦略に導かれパーパスドリブンに決定されるべきであるという考えのもと、現在の事業分野を軸とした構造における連携不足についても見直します。まずは、「どういったプロダクトやサービスを、どこで、誰に対し、どのように提供するか」を整理し、その実行に最も適した組織の最適解を探索することで、改革の効果を最大化していきます。

簀谷 管理会計プラットフォームの整備によってデータに基づいた経営判断が可能となれば、キャピタル・リサイクリングの実践も加速されるものと期待しています。

藤原 仰る通り、キャピタル・リサイクリングによる資産の戦略的な入れ替えは、今後の事業運営に不可欠です。各事業の収益性・将来性を見極めながら、経営資源の配分を含めたポートフォリオの聖域なき改革を進めていきます。ポートフォリオ構築においては事業間の相互補完性も重視し、総体としてマクロ経済の変動や不測の事態に強く、コングロマリット・プレミアムの創出を目指します。東京センチュリーのビジネス全体を一貫したエクイティストーリーでつなげることが私の使命です。

## 成長ストーリーの実現に向けた基盤構築

簀谷 投資家としては「中期経営計画2027」の先、5年、10年のスパンで東京センチュリーをどこまで成長させられるかが焦点になると捉えています。長期的成長を実現する上ではキャピタルライトなビジネスモデルへの転換が鍵になるかと拝察しますが、変革の担い手である人材力についてはいかがでしょうか。投資家目線では、部長クラスから第2新卒まで幅広く中途採用を活用されている点は評価できる一

方、女性活躍の進捗である管理職に占める女性比率の2030年度30%目標について目標と進捗に乖離があることや、役員層におけるバックグラウンドなどのダイバーシティが十分でないことが課題に映ります。藤原社長の評価をお聞かせください。

藤原 私はこの10年で当社の存在感と信頼感をさらに高めて、これまでと次元の違う東京センチュリーにしたいという強い想いを抱いています。収益性、資本効



## 機関投資家×CEO対談

率を本質的に改善するためには、仰るようにキャピタルライトな事業構造への転換は不可欠だと考えており、付加価値のあるサービスの提供力を高めることなどを通じて、フィービジネスやアセットマネジメントなどを拡大していきます。当社には、業界を熟知した伸びしろのある人財が数多くいると評価していますが、新たな挑戦に向けて、意識の改革が必要です。当社は銀行では対応できない事業・サービスや商社などとの競合が少ないニッチ領域へ事業を展開することができます。この強みを活かすためにも、リース時代の「顧客ニーズにファイナンスで応える」という受け身の姿勢を脱し、ファイナンス周辺の領域やニッチながらも魅力あるビジネスを自ら察知する鋭い嗅覚を鍛えて、事業やサービスで勝負していく必要があります。また、AI技術などを積極的に導入して属人的な「暗黙知」を「組織知」へと昇華させ、組織全体の力を高めていきます。新しく、かつ他社が取り扱わない領域へチャレンジし、東京センチュリーが社会イノベーションの起点となる面白い会社になれば、従業員にとっても魅力的な会社になるはずです。

ダイバーシティについては、多様な価値観や発想を企業の成長に活かす、という本質に立ち返り、然るべき環境整備を進めていきます。

中途採用はご評価いただいた通り積極的に推進しており、多様なバックグラウンドを持つ人財が増えていることでダイバーシティが広がっていることに可能性を感じています。一方、女性活躍については、今後特に注力し、バックアップ体制強化を推進する方針です。また、自ら考えリーダーシップ

を発揮できる経営人材の育成を目指し、若手をリーダーに登用したプロジェクトも進めています。

**簀谷** 貴社のパートナー戦略については独自の強みとして高く評価しており、パートナー企業と共同でのIRイベント開催は提携の深さを物語っていると感じます。投資家としてはパートナー戦略のさらなる拡大と情報開示の高度化にも期待したいところですが、戦略や利益貢献についてよりわかりやすく開示するためには何が必要とお考えでしょうか。特に、過去の投資に対する評価とリターンについてはぜひ可視化していただきたいと思います。

**藤原** ご評価をいただきありがとうございます。パートナー戦略については、さまざまなパートナーシップを有する当社ならではの強みを活かし、さらにビジネスを拡大する余地があると考えています。各パートナー企業との連携強化や社内体制の最適化を通じて、さらなるパートナーシップの深化を推進します。

また、情報開示の高度化は我々の成長ストーリーをご理解いただくうえで不可欠な要素です。今後は、過去の投資の成果をお示しするだけでなく、投資の戦略的な位置づけや提携によって事業がどのように成長していくのかというプロセスを具体的にお示ししたいと思っています。こうして、皆様の信頼を高め、「エクイティストーリー」全体の説得力を向上させていきます。また、パートナー戦略につきましては、経営トップである私自身がパートナー各社と深く連携し、共同事業による将来の成長見通しなど、これまで以上に分かりやすい情報開示に取り組みます。

## 投資家から見た東京センチュリーの継続課題

**簀谷** 貴社における継続課題として、株式流動性の改善が挙げられます。株式流動性の低さは株価の抑制要因の一つであり、長期的な視点で改善を求めていると考えています。資本政策に対するお考えはいかがでしょう。

**藤原** 株式の流動性が低く、投資家の皆様にとって投資にくい状況であることは、課題の一つとして認識しています。短期的な解決は難しい課題ですが、

だからこそ主要株主との関係性を最大限に活用し、シナジーをしっかりと実現していかなければなりません。

資本政策は、成長投資、リスクバッファー、株主還元の最適なバランスを追求することが肝要です。強固なエクイティストーリーをご説明することで、当社の成長に対する期待感を醸成し、成長投資を優先する考えに対しご理解いただけるように尽力します。



東京センチュリーの潜在力を

引き出すことが私の使命です。

経営者の仕事は結果を出すことであり、

必ずやり遂げます。

**簀谷** そのほか、ガバナンスの側面として、社外取締役との面談機会を設けていただきたいと考えています。株主構成に特徴のある貴社では、社外取締役が少数株主の意見を適切に代弁しているか、良い意味での「批判者」として会社に対して必要な提言をしてくれる存在

であるかが、極めて重要だと考えます。

**藤原** 仰る通りです。当社の社外取締役は、独立した視点から経営への監視や有益な提言を行っています。今後は、投資家の皆さまと社外取締役との対話機会を設けられるよう、検討していきます。

## 対話で築く、未来の企業価値

**簀谷** 我々は長期のアクティブ投資家として企業の応援団となり、他社の好事例やグローバル市場の知見を提供することで企業価値向上に貢献したいと考えています。

**藤原** 今回の対談を通じて、改めてステークホルダーの皆さまとの対話の重要性を強く認識しました。私自身が前職でIR部長を務めていた時代から、私はIRの役割はステークホルダーの声を経営に反映させることだと捉えています。経営者として、このミッションを果たすべく建設的な対話を継続的に実施していきます。

まずは、東京センチュリーが目指す姿にご共感いただくことがスタート地点であると考えています。一本筋の通ったエクイティストーリーをお示した上で、事業戦略や財務

戦略、経営インフラの改革、人財戦略といった具体的な戦略がどのように紐付くかを可視化し、株主の皆さまに対し説明責任をしっかりと果たしていきます。

当社にはモノ価値を見極める目利き力や、素晴らしいパートナーとの協働力、金融・事業・サービスを束ねる総合力など、独自の強みが揃っています。「地球規模の社会課題を解決に導く永遠のベンチャー企業」への変革を成し遂げるために、全従業員が常に挑戦に向き合える企業風土を醸成し、当社の潜在力を引き出すことが私の使命です。経営者の仕事は結果を出すことと心得て、皆さまのご期待に必ずお応えしていきます。

**簀谷** 本日はありがとうございました。戦略の遂行と今後の飛躍を大いに期待しています。

## 対話と協創による企業価値向上を実現する ステークホルダーエンゲージメント

### 各ステークホルダーとの対話

持続的な成長と企業価値の向上を実現するためには、事業を取り巻く多様なステークホルダーとの建設的な対話が不可欠であると考えています。お客さま・取引先、株主・投資家・金融機関、地域社会や従業員など、事業活動にかかわる皆さまを重要なパートナーと捉え、日常のコミュニケーションやさまざまな対話の機会を通じて、期待や要請の把握に努めています。皆さまとの対話から得られた貴重なご意見は、経営戦略の策定や事業活動の改善に活かし、社会課題の解決と新たな価値創造につなげていきます。今後もステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントを深化させ、信頼関係を基盤とした経営を推進していきます。



#### お客さま・取引先

お客さまにとって、最適かつ満足していただける商品・サービスを提供するため、管理体制のさらなる整備などにより、顧客である「お客さま」に対する責任を果たしていきます。

また、パートナー企業と当社が事業主体となることで、従来型のリースの範囲を超えた多種多様なビジネスを展開し、成長ドライバーとなる新たな事業領域への進出を目指しています。

#### 主な活動・コミュニケーション

- ➡ パートナースhipの強化
- ➡ オープンイノベーションによる価値共創
- ➡ 金融・サービスの立案など各種取り組みに関するナレッジの共有化
- ➡ 管理体制の整備
- ➡ 教育訓練プログラムの実施 etc.

#### 株主・投資家・金融機関

株主・投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーに対し、フェア・ディスクロージャーの観点から適時適切で公平な情報公開を行い、企業活動の透明性を確保する体制を整備しています。また、株主・投資家の皆さまとの対話を積極的に実施し、さまざまなご意見・ご要望を経営陣および従業員へフィードバックするサイクルを軸としたIR活動を推進しています。

#### 主な活動・コミュニケーション

- ➡ 株主総会
- ➡ 有価証券報告書・決算短信
- ➡ 決算説明会(年4回)
- ➡ IRミーティング、会社説明会、事業戦略説明会
- ➡ ホームページなどによる情報提供 etc.



#### 国・行政・地域社会・NPO

法令遵守を経営の基盤とし、広く社会から信頼される経営体制の確立に努めています。また、事業所周辺の清掃活動や次世代育成支援を積極的に行うとともに、NPOなどへの寄付を通じて社会貢献を推進します。さらに、事業活動を通じて観光振興や地方創生といった政策課題の解決にも貢献し、持続可能な社会の実現に向けて責任を果たしていきます。

#### 主な活動・コミュニケーション

- ➡ 腐敗防止への取り組み
- ➡ 人権への取り組み
- ➡ 環境基本方針
- ➡ 清掃活動など地域社会への貢献活動
- ➡ 環境、社会福祉、教育、災害支援の重点分野などへの寄付活動 etc.

#### 従業員

「活力あふれる組織」の実現を目指し、従業員一人ひとりが自分の能力を最大限に発揮できる環境を整備しています。

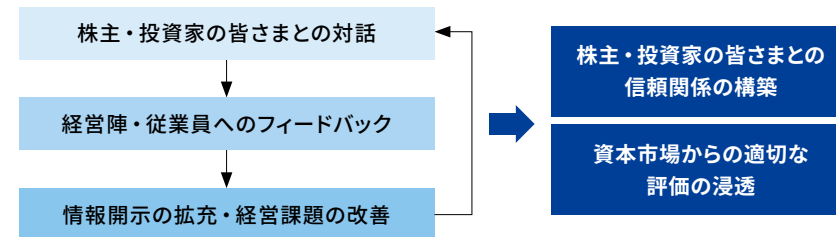
従業員とのエンゲージメントを積極的に推進しており、従業員エンゲージメント調査で得られた意見をもとに、課題分析と今後の取り組みについて経営会議や取締役会において討議を重ね、重要な経営課題として対応を進めています。

#### 主な活動・コミュニケーション

- ➡ 従業員の定期健康診断、ストレスチェック
- ➡ 従業員エンゲージメント調査
- ➡ 360度評価
- ➡ 1on1面談(人事評価の定期的なフィードバック面談など)
- ➡ 内部通報制度 etc.

### IR活動

株主・投資家の皆さまとの対話を積極的に実施し、さまざまなご意見・ご要望を経営陣および従業員へフィードバックするサイクルを軸としたIR活動を推進しています。こうしたIR活動において得られたご意見をもとに、情報開示の拡充や経営課題の改善を実現し、株主・投資家の皆さまとの信頼関係の構築、資本市場からの適切な評価の浸透を図り、中長期的な企業価値向上につなげています。



セルサイドアナリストと藤原社長によるミーティング

#### 主なIR活動実績

|                   | 活動         | 2023年度<br>実績 | 2024年度<br>実績 | 内容                                                 |
|-------------------|------------|--------------|--------------|----------------------------------------------------|
| アナリスト・<br>機関投資家向け | 決算説明会      | 4回           | 4回           | 四半期ごとに決算説明会を開催<br>(第1・3四半期はIR担当役員、第2・4四半期は社長による説明) |
|                   | 個別ミーティング   | 約260回        | 約280回        | 国内および海外のアナリスト・機関投資家との対話                            |
|                   | スモールミーティング | 4回           | 3回           | 社長およびIR担当役員などによるスモールミーティングを実施                      |
|                   | 事業戦略説明会    | 1回           | 3回           | 国内および海外の機関投資家向け事業戦略説明会                             |
| 個人投資家向け           | 海外ロードショー   | 3回           | 3回           | 社長およびIR担当役員などによる海外機関投資家との面談                        |
|                   | 会社説明会      | 1回           | 2回           | 会社概要や事業戦略、株主還元方針などに関する説明会                          |

#### IR活動トピックス

##### 株主・投資家の皆さまのご意見をもとにした改善例

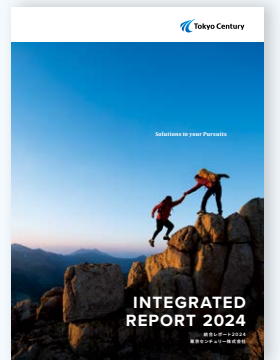
皆さまからいただくご意見やご期待は、ビジネスモデルを磨き、新たな価値を創出するためのフィードバックとして経営に活かしています。2024年度における改善例は以下の通りです。

- ・データブックの開示
- ・事業分野別純利益計画に関する開示
- ・累進配当方針の明文化
- ・役員報酬制度の改定

##### 当社の「統合レポート2024」がGPIFの国内株式運用機関が選ぶ「改善度の高い統合報告書」に3年連続で選定されました。

年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の委託運用機関が「優れた統合報告書」と「改善度の高い統合報告書」を選定したものであり、「改善度の高い統合報告書」には当社を含めた延べ93社が選定されました。

今後も、統合レポートをはじめとするIRツールの開示の拡充に注力することにより、投資家・ステークホルダーの皆さまとの対話を通じたさらなる企業価値の向上を目指していきます。

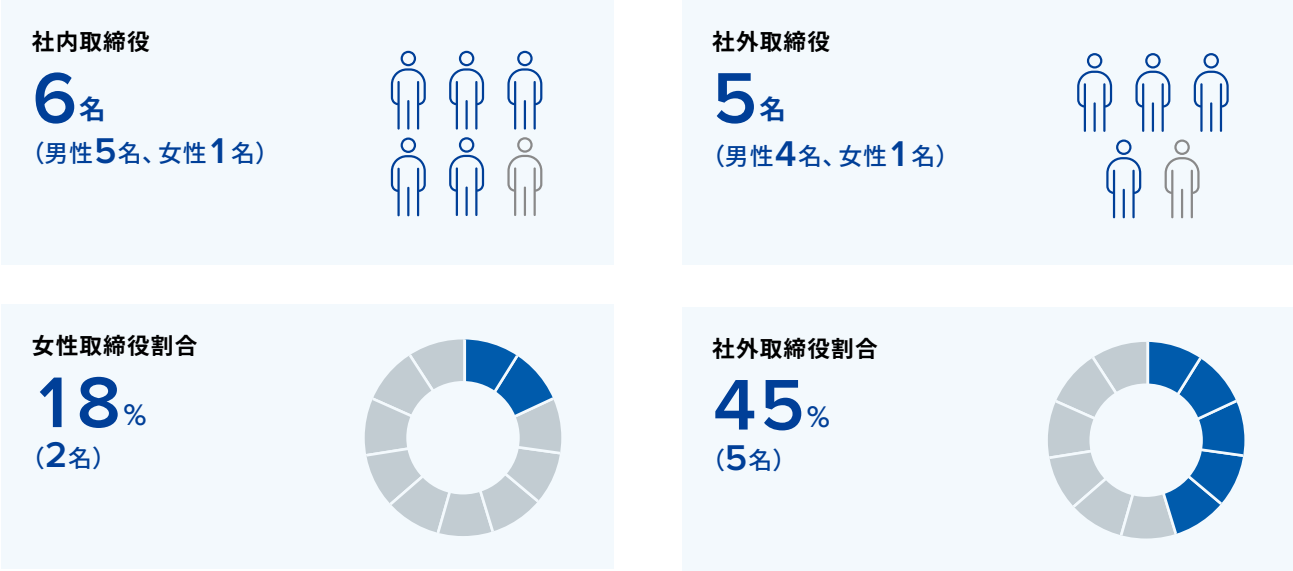




# コーポレート・ガバナンスの進化

## 企業価値向上につながる取締役会構成 (2025年6月23日現在)

経営監督および助言機能を適切に発揮できる取締役会体制を目指し、女性取締役や社外取締役の増加など多様性も意識したさまざまな施策を講じ、ガバナンスの強化を推進しています。



## 2024年度の実効性評価と課題

|               |                                                                                                                                                       |                 |                                                                                                                                                  |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 経営戦略・サステナビリティ | <ul style="list-style-type: none"><li>利益計画の策定、進捗報告</li><li>サステナビリティ委員会報告</li></ul>                                                                    | 株主総会・IR・株式関連    | <ul style="list-style-type: none"><li>投資家向け広報(IR)活動報告</li><li>株主総会関連</li></ul>                                                                   |
| 役員関連          | <ul style="list-style-type: none"><li>役員の選定・人事</li><li>取締役の報酬</li><li>取締役の利益相反取引報告</li><li>会社役員賠償責任保険(D&amp;O保険)の締結</li><li>ストック・オプションの割り当て</li></ul> | リスク・コンプライアンス・監査 | <ul style="list-style-type: none"><li>コンプライアンス取り組み計画、状況報告</li><li>監査計画、実施報告</li><li>リスク管理の状況報告</li></ul>                                         |
| ガバナンス         | <ul style="list-style-type: none"><li>取締役会の実効性評価報告、実施</li><li>指名委員会、報酬委員会の開催内容</li><li>政策保有株式の保有意義の検証</li><li>役員報酬制度の詳細決定</li></ul>                   | 個別案件・その他        | <ul style="list-style-type: none"><li>一定額以上の株式取得・売却、投資実行</li><li>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</li><li>システム投資について</li><li>2024年度の資金調達について</li></ul> |

## 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、独立社外取締役・監査役を主要な構成員とする取締役会評価会議を原則として年1回、開催しています。取締役会の実効性について、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、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。

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2024年度の実効性評価  | <p><b>中期経営計画2027</b></p> <p>資本コストや株価を意識した経営の実現に関連した株価向上に向けた改善施策の検討や、従業員エンゲージメント調査の結果を踏まえた事業分野別の組織における課題解決策の検討、「中期経営計画2027」の目標達成および持続可能な成長に向けて取り組むべき施策について、フリーディスカッションなどにおいて議論ができた。</p> <p><b>独立社外取締役</b></p> <p>取締役会、指名委員会、報酬委員会、取締役会評価会議などにおいて、独立客観的な立場から、各々の知見を活かした積極的な意見具申を行い、経営の監督機能などの役割・責務が適切に果たされていると評価。</p> <p><b>取締役会の構成</b></p> <p>多様化を進め、知識・経験・能力のバランスの充実がさらに図られることになり適正・妥当と評価。今後、取締役会の実効性向上の観点から、監督機能のあり方に関する検討をさらに深め、取締役会の社内・社外の構成およびジェンダーや国際性の面を含む多様性について、引き続き検討が必要。</p> |
| 2025年度の取り組み方針 | <p>企業価値の向上およびテーマを絞った事業ポートフォリオ戦略の方向性の議論の深化。議論の機会を確保するために取締役会の議題およびアジェンダの見直しを推進。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## 取締役・監査役への研修、情報提供

当社は、新任者をはじめとする取締役・監査役が、企業統治を担う機関の一員として期待される役割・責務を適切に果たすため、その理解を深めるとともに、必要な知識の習得や更新を継続的に行える環境を整備しています。就任の際には事業内容、財務状況、組織、およびコーポレートガバナンス体制に関する包括的な説明を実施します。就任後も、役員研修会や情報連絡会を定期的に開催し、経営環境の変化や重要課題についての理解を深める機会を提供しています。

また、取締役会の開催前には議案の事前説明を行うことに加え、執行との議論の場を積極的に設けるように努めることで、社内外の情報格差是正に努めています。

|             |                                                                                  |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 役員研修会       | 原則年2回オフサイトにて、中期経営計画や資本コストを意識した経営、DXなど経営課題に関する議論を行い、今後の経営判断に活かせるよう経営課題の理解を深めています。 |
| フリーディスカッション | 取締役会開催後に必要に応じて各種経営課題の議論を行っています。                                                  |
| その他         | 上記に加え部店長会議などにおいても各事業分野の状況や経営課題の認識を深めるとともに、社外取締役のみで行う情報連絡会を設けています。                |



オフサイトでの役員研修会

役員体制

(2025年6月23日現在)

- \*1 会社法第2条第15号に定める社外取締役
- \*2 会社法第2条第16号に定める社外監査役
- \*3 東京証券取引所が確保を義務付ける独立役員
- \*4 2024年6月取締役(監査役)就任以降の回数
- \*5 2025年6月取締役就任

各種委員会の構成員：

- 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

取締役一覧

| 氏名                                                                                                         | 在任<br>年数 | 取締役会<br>出席状況<br>(2024年度) | 所有する<br>当社<br>株式数<br>(千株) | 主な専門性および当社が期待する分野 |       |              |              |              |       | 各種委員会(◎は委員長) |       |                                | 選任理由                                                                                                                                  | 重要な兼職                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------|---------------------------|-------------------|-------|--------------|--------------|--------------|-------|--------------|-------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                            |          |                          |                           | 企業経営              | グローバル | 金融・<br>リスク管理 | 法務・会計・<br>税務 | サステナ<br>ビリティ | IT・DX | 指名委員会        | 報酬委員会 | その他                            |                                                                                                                                       |                                                                                              |
|  代表取締役会長<br>雪矢 正隆         | 14       | 13回／13回<br>(100%)        | 40.5                      | ●                 |       | ●            |              | ●            | ●     | ●            | ●     | ALM IT                         | 伊藤忠商事(株)における企業経営と営業、金融など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。                                         | －                                                                                            |
|  代表取締役社長<br>藤原 弘治         | 1        | 11回／11回<br>(100%)*4      | 1.5                       | ●                 | ●     | ●            |              | ●            |       | ●            | ●     | ALM IT                         | (株)みずほ銀行の頭取として長く企業経営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。                                                  | －                                                                                            |
|  社外取締役*1*3<br>中村 明雄       | 9        | 13回／13回<br>(100%)        | 14.6                      | ●                 |       | ●            | ●            |              |       | ●            | ◎     | －                              | 財務省理財局長を務めた経験による財政・税務分野など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。                       | 田辺総合法律事務所特別パートナー<br>(株)証券保管振替機構取締役代表執行役社長<br>(株)ほふりクリアリング代表取締役社長<br>アイベット損害保険(株)社外取締役(監査等委員) |
|  社外取締役*1*3<br>浅野 敏雄       | 6        | 13回／13回<br>(100%)        | 10.0                      | ●                 | ●     |              |              | ●            |       | ◎            | ●     | －                              | 旭化成(株)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。                        | (株)メディパルホールディングス社外取締役<br>(株)ダイセル社外取締役、旭化成(株)特別顧問<br>公益財団法人がん研究会理事長                           |
|  社外取締役*1*3<br>田中 美穂       | 4        | 13回／13回<br>(100%)        | 0.9                       |                   |       | ●            | ●            | ●            |       | ●            | ●     | －                              | 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。                     | 芝・田中経営法律事務所パートナー<br>(株)ソラスト社外取締役<br>マリモ地方創生リート投資法人監督役員<br>地主プライベートリート投資法人監督役員                |
|  社外取締役*1*3<br>沼上 幹       | 3        | 13回／13回<br>(100%)        | 6.9                       | ●                 | ●     |              |              | ●            |       | ●            | ●     | －                              | 一橋大学名誉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。 | 一橋大学名誉教授<br>JFEホールディングス(株)社外監査役<br>早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター研究院教授<br>(株)荏原製作所社外取締役              |
|  社外取締役*1*3<br>小笠原 浩     | 1        | 11回／11回<br>(100%)*4      | 0.5                       | ●                 | ●     |              |              | ●            | ●     | ●            | ●     | －                              | (株)安川電機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。                | (株)安川電機代表取締役会長<br>九州旅客鉄道(株)社外取締役                                                             |
|  取締役<br>専務執行役員<br>原 真帆子 | 3        | 13回／13回<br>(100%)        | 12.0                      |                   | ●     | ●            |              | ●            | ●     | －            | －     | －                              | (株)第一勧業銀行および(株)新生銀行における企画、商品開発などおよび当社における海外、営業など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。                 | Aviation Capital Group LLC Executive Chairperson                                             |
|  取締役<br>専務執行役員<br>平崎 達也 | 4        | 13回／13回<br>(100%)        | 18.0                      |                   |       | ●            | ●            | ●            | ●     | －            | －     | ALM 内部<br>総合 信用<br>IT サス<br>投資 | 当社における経理、経営企画など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。                                                  | MUFGファイナンス&リーシング(株)社外取締役                                                                     |
|  取締役<br>専務執行役員<br>米津 隆史 | —*5      | —*5                      | 6.5                       |                   |       | ●            | ●            | ●            |       | －            | －     | ALM 総合                         | (株)みずほ銀行および当社における財務など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、当社の持続的な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。                                                  | －                                                                                            |
|  取締役<br>今井 雅啓           | —*5      | —*5                      | —                         | ●                 | ●     |              |              | ●            |       | －            | －     | －                              | 伊藤忠商事(株)における企業経営に携わった豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の持続的な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。                                                            | －                                                                                            |

監査役

| 氏名                                                                                                 | 監査役会出席状況<br>(2024年度) | 所有する当社<br>株式数(千株) | 重要な兼職                                                                           | 氏名                                                                                                               | 監査役会出席状況<br>(2024年度) | 所有する当社<br>株式数(千株) | 重要な兼職                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|  常勤監査役<br>天本 勝也 | 8回／8回<br>(100%)      | 20.9              | (株)アマダリース監査役、伊藤忠TC建機(株)監査役、<br>NX・TCリース&ファイナンス(株)監査役、<br>(株)IHIファイナンスサポート監査役    |  監査役<br>藤枝 昌雄<br>社外監査役*2*3  | 8回／8回<br>(100%)      | —                 | 藤枝昌雄税理士事務所代表、<br>(株)ニップコーポレーション監査役                                                           |
|  常勤監査役<br>野村 吉夫 | 8回／8回<br>(100%)      | 79.1              | 日本カーソリューションズ(株)監査役、FFGリース(株)監査役、<br>A&Tm(株)監査役、(株)オリコビジネスリース監査役、(株)オリコオートリース監査役 |  監査役<br>千原 真衣子<br>社外監査役*2*3 | 6回／6回*4<br>(100%)    | —                 | 弁護士法人片岡総合法律事務所パートナー、<br>東京海上プライベートリート投資法人監督役員、ビジョナル(株)社外取締役(監査等委員)、<br>DM三井製糖(株)社外取締役(監査等委員) |



## 最適な委員会で構成される経営体制

### ➡ 取締役会

当社および当社グループの経営方針、経営戦略、事業計画、その他経営に関する重要事項および法令・定款・取締役会規則で定められた事項につき審議、意思決定を行うとともに、取締役および執行役員の職務の執行を監督。

議長：取締役会の決議にて定められた取締役  
藤原 弘治 (代表取締役社長)

構成員：11名 (うち、社外取締役5名)

13回

### ➡ 監査役会

定期的に開催され監査の独立性を確保の上、取締役および執行役員の職務執行をはじめ企業活動の適法・妥当性について公正な監督機能の徹底に努める。

議長：天本 勝也 (常勤監査役)

構成員：4名 (うち、社外監査役2名)

8回

### ➡ 経営会議

業務執行に関する特に重要な事項を審議し、当社グループ全体の意思決定を行う。

議長：藤原 弘治 (代表取締役社長)

構成員：7名

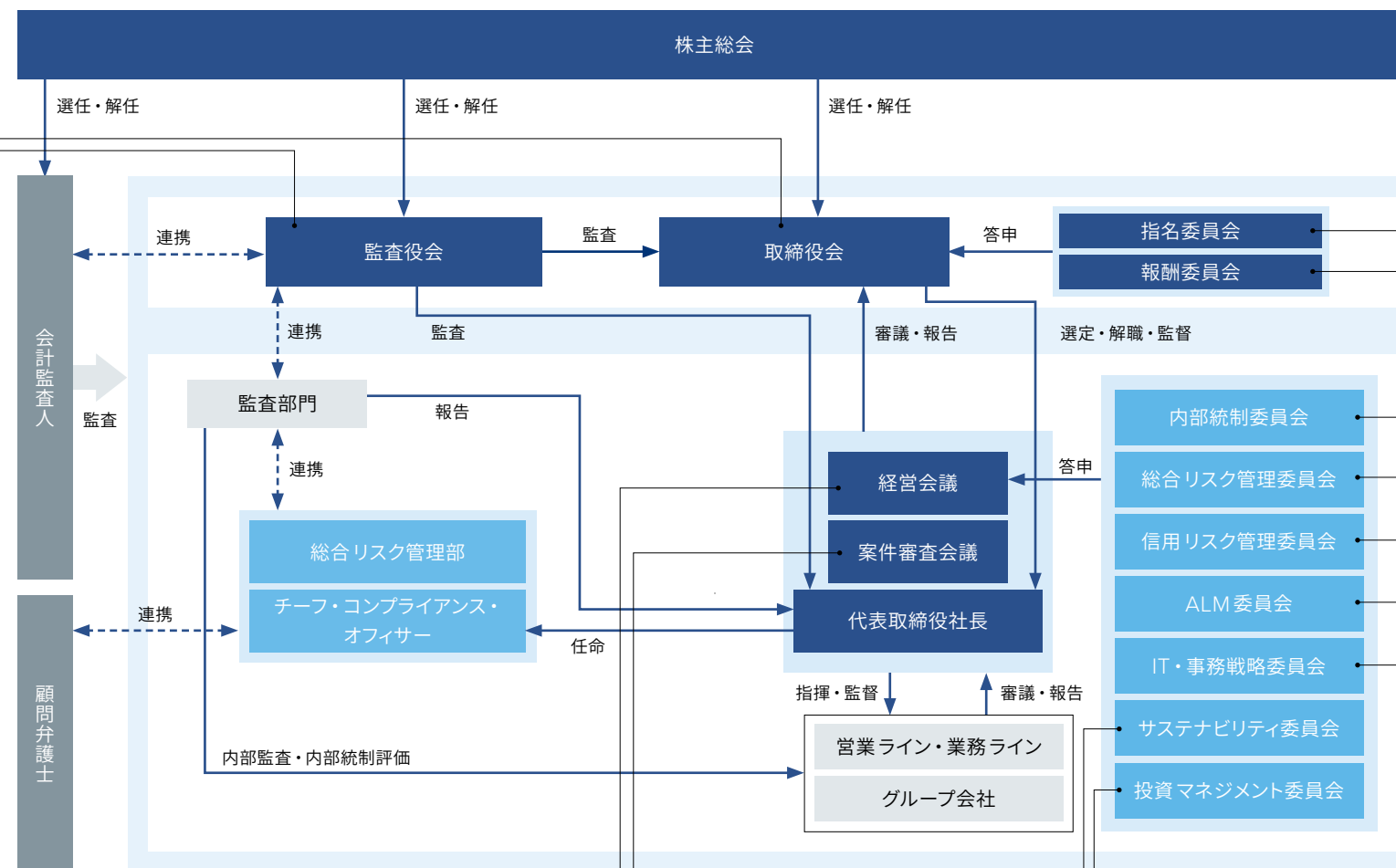
原則  
週1回

### ➡ 案件審査会議

当社および当社グループ会社における大口の営業取引および複雑なリスク判断が要求される営業取引について審議を行い、当該取引に対する当社の意思決定を行う。

議長：坪井 聖司 (執行役員)

構成員：8名

原則  
週1回

### ➡ 指名委員会

取締役会の諮問機関として、独立取締役を主要な構成員とし、取締役・監査役候補などの指名などに関する事項について協議を行い、取締役会に答申。

8回

### ➡ 報酬委員会

取締役会の諮問機関として、独立取締役を主要な構成員とし、取締役などの報酬制度の設定、方針などに関する事項について協議を行い、取締役会に答申。

5回

### ➡ 内部統制委員会

内部統制を有効に機能させるため、財務報告内部統制の有効性評価や評価範囲など内部統制全般について審議を行い、経営会議に答申。

4回

### ➡ 総合リスク管理委員会

リスク管理体制の構築から各種リスクの計量手法などについて審議を行うとともに、当社のリスク状況について定期的に計測し、経営会議に答申。

4回

### ➡ 信用リスク管理委員会

当社グループ全体のクレジットポートフォリオや信用リスクの管理に関する事項について審議を行い、経営会議に答申。

2回

### ➡ ALM委員会

資産・負債が金利や為替などの変動により被るリスクを把握し、極小化するために、市場リスク、流動性リスクなどの管理に関する事項について審議を行い、経営会議に答申。

4回

### ➡ IT・事務戦略委員会

当社および当社グループのIT戦略、IT投資計画、事務体制の企画などに関する事項について審議を行い、経営会議に答申。

6回

### ➡ 投資マネジメント委員会

適切な投資リスクマネジメントを行うため、投資に係る管理態勢の構築・運営および大口の投資案件の評価に関する事項について審議を行い、経営会議に答申。

12回

### ➡ サステナビリティ委員会

当社グループの持続可能な企業活動(サステナビリティ)の企画・推進・総括をし、サステナビリティの重要事項について審議を行い、経営会議に答申。

2回

2024年度開催回数

## 役員報酬

### 役員報酬制度の方針

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、取締役と株主の皆さま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・育成することをねらいとした役員報酬制度としています。

### 役員報酬制度の改定の目的

2024年6月24日開催の第55回定時株主総会において役員報酬制度を改定し、新たな業績連動型株式報酬制度の導入を決議しました。取締役などの報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、取締役などが株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆さまと共有することで、中長期的な業績向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としています。

### 改定の概要

- ➡業績連動報酬の評価指標を経常利益などに基づく定量・定性評価から、「中期経営計画2027」(以下、中計)に基づく指標に変更
- ➡業績連動報酬のうちストックオプション制度を廃止し、新たに株式給付信託(BBT-RS)制度を導入
- ➡2024年度を新制度の評価期間とし、評価に伴う新制度による支給は2025年度から開始とする

改定のポイント

1

財務指標として中計の目標指標である「当期純利益・連結ROA・連結ROE」を採用

2

非財務指標として「TCXの取り組み<ESGの推進・価値創造プロセス>」を採用

TCXの取り組みの評価基準<ESGの推進・価値創造プロセス>

|     |                                                                                                            |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PX  | <div><div>■財務指標のROA、ROEの数値に表れない「質」を評価</div><div>■将来の収益性向上に寄与する「成長投資」を評価</div></div>                        |
| HRX | <div><div>■育成・キャリア・報酬・評価の見直し、組織の役割・配置の整備、組織風土の改革などの実行・推進</div><div>■「従業員エンゲージメント調査」の全社結果を評価に反映</div></div> |
| GX  | <div><div>■カーボンニュートラル関連の事業の創出と、組織を跨いだ連携の推進</div></div>                                                     |
| DX  | <div><div>■デジタル技術の活用による業務効率化、既存事業の効率化・高収益化、新規事業の創出</div></div>                                             |

3

株主の皆さまと同じ目線に立ち、株主価値向上意識を一層喚起するために採用

### 報酬委員会

#### 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も議論を行い、その内容を取締役会へ答申しています。

#### 委員会のメンバー

|     |       |                        |          |
|-----|-------|------------------------|----------|
| 委員長 | 社外取締役 | 中村 明雄                  | 合計<br>7名 |
| 委員  | 社外取締役 | 浅野 敏雄、田中 美穂、沼上 幹、小笠原 浩 |          |
|     | 取締役   | 雪矢 正隆、藤原 弘治            |          |

#### 2024年度開催回数

5回

#### 主な検討内容

2024年度の株主総会決議により改定した業績連動報酬(役員賞与・株式報酬)の評価方法などの詳細および2025年度の役員報酬に関する審議を行いました。

### 報酬体系図

|                          | 基本報酬                                                                                           | 役員賞与                                                                                                                | 株式報酬<br>(株式給付信託)                                                                                                                                                                                                                                                                  |       |                                                     |     |                                            |       |                                                                     |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------------------------------------------|-----|--------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------|
|                          | <b>固定報酬</b><br>職務内容や役割、責任などを<br>総合的に勘案して決定                                                     | <b>短期業績連動報酬</b><br>生み出された<br>成果・業績などに応じて決定                                                                          | <b>中長期業績連動報酬</b><br>中長期的な企業価値の向上や中長期業績の向上に資する取り組みなど、中長期の業績に連動して給付する株式数を決定                                                                                                                                                                                                         |       |                                                     |     |                                            |       |                                                                     |
| 固定／変動                    |                                                                                                |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |       |                                                     |     |                                            |       |                                                                     |
| 構成比率<br>(基本報酬を1としたときの目安) | 1.0                                                                                            | <table><tr><td>代表取締役</td><td>0～0.8</td><td>0～1.2</td></tr><tr><td>取締役</td><td>0～1.0</td><td>0～1.0</td></tr></table> | 代表取締役                                                                                                                                                                                                                                                                             | 0～0.8 | 0～1.2                                               | 取締役 | 0～1.0                                      | 0～1.0 |                                                                     |
| 代表取締役                    | 0～0.8                                                                                          | 0～1.2                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |       |                                                     |     |                                            |       |                                                                     |
| 取締役                      | 0～1.0                                                                                          | 0～1.0                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |       |                                                     |     |                                            |       |                                                                     |
| 個人別の報酬などの決定方法            | 取締役会が報酬委員会に原案を諮問し答申を得て、<br>取締役会から委任を受けた代表取締役社長は、当該答申や外部専門家からの助言、<br>第三者による報酬水準の調査データなども参考の上、決定 |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |       |                                                     |     |                                            |       |                                                                     |
| 評価・支給基準                  | 役位など<br>(職務内容、役割、責任など)                                                                         | <div>親会社株主に帰属する<br/>当期純利益 <b>1</b><br/>2024年度実績<br/>85,279百万円</div>                                                 | <table><tr><td>財務</td><td>連結ROA・ROE <b>1</b><br/>2024年度実績<br/>ROA 1.3% ROE 9.0%</td></tr><tr><td>非財務</td><td>TCXの取り組み <b>2</b><br/>評価は報酬委員会での<br/>審議により決定</td></tr><tr><td>市場評価</td><td>当社株式成長率 <b>3</b><br/>2024年度実績<br/>94%<br/>(TOPIX成長率に対する<br/>当社株価成長率の割合)</td></tr></table> | 財務    | 連結ROA・ROE <b>1</b><br>2024年度実績<br>ROA 1.3% ROE 9.0% | 非財務 | TCXの取り組み <b>2</b><br>評価は報酬委員会での<br>審議により決定 | 市場評価  | 当社株式成長率 <b>3</b><br>2024年度実績<br>94%<br>(TOPIX成長率に対する<br>当社株価成長率の割合) |
| 財務                       | 連結ROA・ROE <b>1</b><br>2024年度実績<br>ROA 1.3% ROE 9.0%                                            |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |       |                                                     |     |                                            |       |                                                                     |
| 非財務                      | TCXの取り組み <b>2</b><br>評価は報酬委員会での<br>審議により決定                                                     |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |       |                                                     |     |                                            |       |                                                                     |
| 市場評価                     | 当社株式成長率 <b>3</b><br>2024年度実績<br>94%<br>(TOPIX成長率に対する<br>当社株価成長率の割合)                            |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |       |                                                     |     |                                            |       |                                                                     |
| 支給方法／時期                  | 金銭／毎月                                                                                          | 金銭／年1回                                                                                                              | <div>株式／年1回<br/>退任後当社が定める時期まで<br/>株式の譲渡制限あり</div> <div>※ なお、給付する株式数の一定割合を<br/>退任後に金銭で給付、マルス条項(減額)あり</div>                                                                                                                                                                         |       |                                                     |     |                                            |       |                                                                     |
| 報酬限度額                    | 上限1,000百万円<br>※ うち社外取締役100百万円                                                                  |                                                                                                                     | <div>上限281,300ポイント(1P=1株)<br/>※ 執行役員分は含まず</div>                                                                                                                                                                                                                                   |       |                                                     |     |                                            |       |                                                                     |
| 株主総会決議日                  | 2016年6月24日                                                                                     |                                                                                                                     | 2024年6月24日                                                                                                                                                                                                                                                                        |       |                                                     |     |                                            |       |                                                                     |

※ 社外取締役は基本報酬のみ

: 2024年度に改定を行った箇所

### 役員報酬実績

#### 役員区分ごとの報酬などの総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数(2024年度実績)

| 役員区分          | 報酬などの総額<br>(百万円) | 報酬などの種類別の総額(百万円) |          |         | 対象となる役員の員数<br>(人) |
|---------------|------------------|------------------|----------|---------|-------------------|
|               |                  | 固定報酬             | 業績連動報酬など | 非金銭報酬など |                   |
| 取締役(社外取締役を除く) | 810              | 368              | 197      | 245     | 8                 |
| 監査役(社外監査役を除く) | 51               | 51               | —        | —       | 2                 |
| 社外役員          | 126              | 126              | —        | —       | 10                |

(注) 1. 業績連動報酬などに該当する株式報酬型ストックオプションおよび株式給付信託に基づく株式報酬については非金銭報酬などに記載しており、業績連動報酬などの金額には含まれていません。  
2. 上記報酬などの額には、2024年6月24日付をもって退任した取締役2名、監査役1名を含めています。



## 指名委員会

### 指名委員長からのメッセージ



浅野 敏雄

社外取締役  
指名委員会 委員長

指名委員会では、取締役会の諮問機関としてサクセッション・プラン（後継者計画）および取締役の選任・解任、社長の選定・解職などを審議・答申しています。

2024年度は、次期社長候補者の選定にあたり候補者へのインタビューを実施し、当社の社長としての適性を判断しました。その後、委員会での審議を経て全委員の一致を以て、取締役会へ社長候補者を答申しました。

指名委員会では、このほかにも当社の未来を担う将来のマネジメント候補者の育成についても継続的に議論を行っています。

今後も、多様な知見が活かされる実効性の高い役員構成の追求により取締役会の活発な議論を促すことで、東京センチュリーのさらなる企業価値向上に貢献してまいります。

#### 指名委員会

##### 指名委員会の概要

当社は、取締役会の諮問機関として、独立取締役を主要な構成員とする指名委員会を設置しています。取締役・監査役候補などの指名に関する事項などについて協議を行い、取締役会に答申しています。

##### 委員会のメンバー

委員長 社外取締役 浅野 敏雄

委員 社外取締役 中村 明雄、田中 美穂、沼上 幹、小笠原 浩

取締役 雪矢 正隆、藤原 弘治

合計  
7名

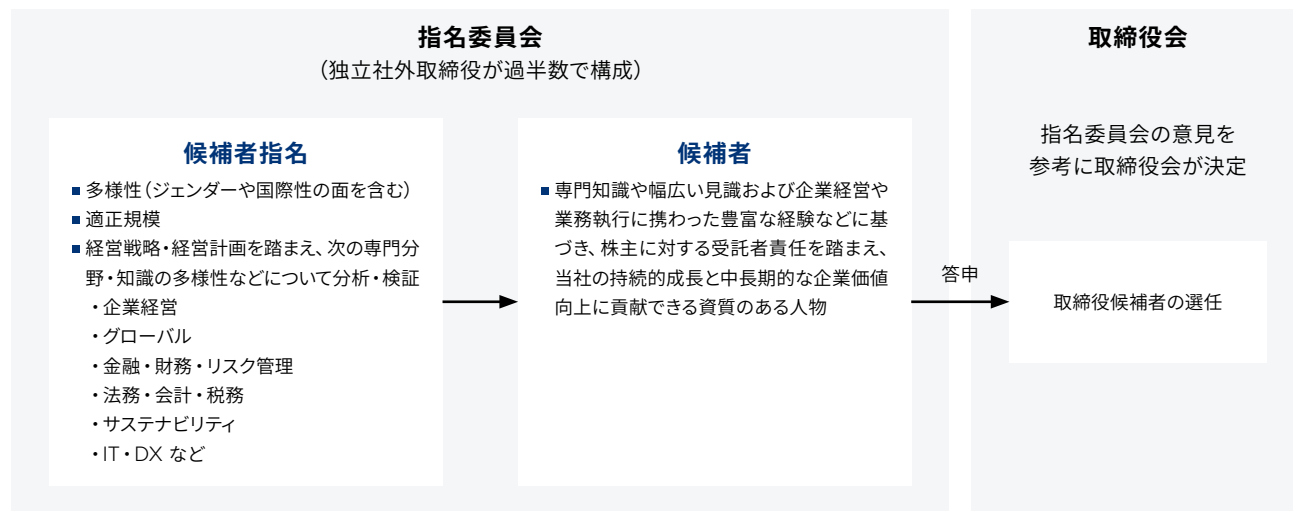
##### 2024年度開催回数

8回

##### 主な検討内容

代表取締役社長の選定、取締役候補者の選任、経営戦略を踏まえ当社が取締役に期待する分野（スキル・マトリックス）などに関する審議を行いました。

#### 指名プロセス



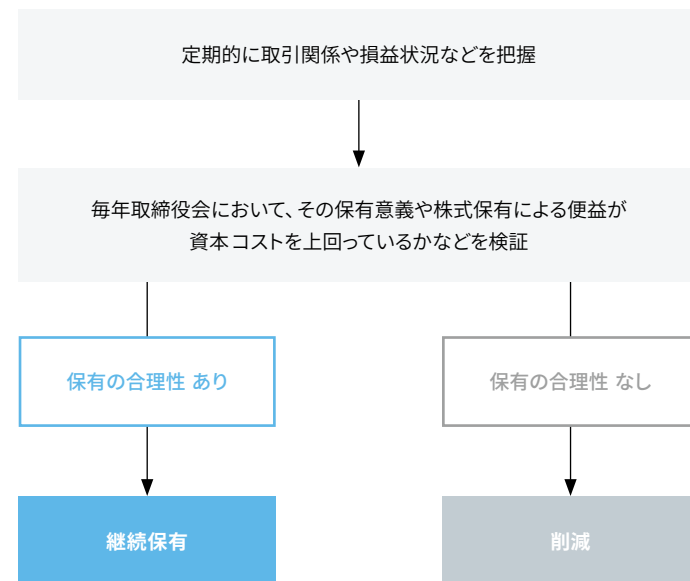
## 政策保有株式

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。

#### 議決権行使の考え方

議決権の行使については、主管部である経営企画部門が営業ラインや審査部門などと協議の上、各議案の賛否について検討しています。また、議決権行使に関する社内手続きを定め、チェック項目や手続きを明確化しています。特に発行会社の企業価値や株主としての当社の利益を損なう可能性がある議案については、その内容や影響について確認の上、議案の賛否を判断しています。

#### 保有の見直しフロー

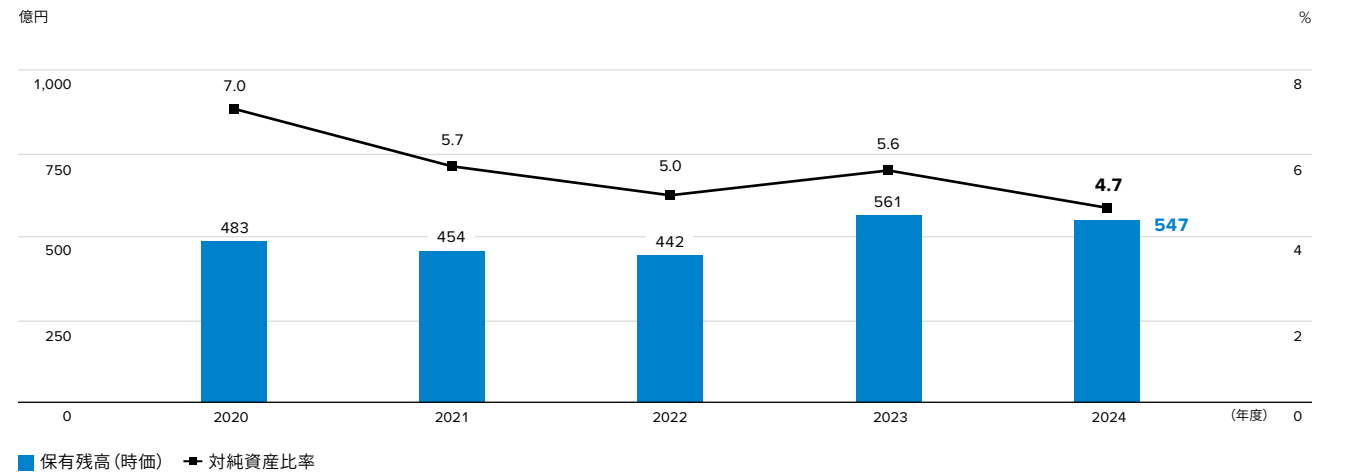


#### 見直し状況

(当該年度において株式数が減少した銘柄数と売却価額の合計額)

|        | 銘柄数 | 削減金額(億円) |
|--------|-----|----------|
| 2020年度 | 9   | 29       |
| 2021年度 | 4   | 5        |
| 2022年度 | 15  | 56       |
| 2023年度 | 5   | 11       |
| 2024年度 | 8   | 114      |
| 5年間累計  | 41  | 214      |

#### 政策保有株式の保有残高と対純資産比率



## 少数株主保護について

伊藤忠商事は当社議決権の29.99%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。同社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15名（2025年4月1日現在）を受け入れています。

当社は、伊藤忠商事および同社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、同社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。

## 監査役会

### 監査役会の概要

当社の監査役会は、常勤監査役2名および非常勤監査役（社外監査役）2名の計4名で構成されています。監査役会は、定期的に開催され監査の独立性を確保の上、取締役および執行役員の職務執行をはじめ企業活動の適法・妥当性について公正な監督機能の徹底に努めています。

### 監査役監査の実効性を確保する体制

当社は、監査役の監査が実効的に行われることを確保するため、以下の体制を構築しています。

- 監査役は、取締役会、経営会議、案件審査会議などに出席し、重要な報告を受ける体制としています。
- 相談・通報制度による通報、または不正事故や大規模災害などの危機事由などが発生した場合についても、監査役へ報告することとしています。また、相談・通報制度による通報に関しては、常勤監査役が社内窓口の一つとなっています。
- 監査役は、経営に関する重要な文書をいつでも閲覧できる体制としています。
- 当社およびグループ会社の役職員は、監査役からその職務執行に関する事項の報告を求められた場合、速やかに当該事項について報告を行うこととしています。
- 監査役の下に監査役室を設置し、室員として監査役の職務を補助する従業員を配置しています。また、当該従業員の人事異動および考課については、事前に監査役の同意を得ることとするなど、取締役からの独立性を確保しています。
- 社長と監査役は、相互の意思疎通を図るため、定期的な会合を持つこととしています。
- 監査役は、会計監査人や内部監査部門と定期的および必要に応じて連携を図り、意見交換や情報交換を行うこととしています。

### 監査役および監査役会の活動状況

監査役は、取締役会のほか経営会議、投資マネジメント委員会などの主要な7つの委員会、その他の重要な会議に出席し、取締役および執行役員の職務執行状況、内部統制システムの整備・運用状況、各会議体の審議内容などについて監査を実施し、必要に応じて意見を述べています。

重点監査項目として内部統制システムの整備状況の確認とグループ会社監査への関与深化を設定し、監査の方針、職務の分担などを定め、各監査役から監査の実施状況および結果について報告を受けるほか、取締役会および会計監査人からその職務の遂行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めています。また、非常勤監査役との情報共有を企図して、監査役会では取締役会に上程されない事案・案件でも重要なものについては随時報告を行っています。さらに、常勤監査役中心に主要関係会社の監査役を兼務するとともに、各社監査役との緊密な連携を通して、各社の実情を把握しながらグループガバナンスの徹底を図っています。

併せて、国内部店・海外現地法人などへの実地監査を通して、経営方針などの組織全体への浸透と現場レベルでの実情の調査を行い、非常勤監査役も参加する代表取締役との定期的な意見交換会などを通じて経営との議論を行っています。

### メンバー

|       |              |    |
|-------|--------------|----|
| 常勤監査役 | 天本 勝也、野村 吉夫  | 合計 |
| 社外監査役 | 藤枝 昌雄、千原 真衣子 | 4名 |

### 2024年度の開催状況

8回開催（1回当たりの平均所要時間：約1時間）  
付議議案総数36件

## 内部監査体制

## POINT

### 客観性を担保した、独立した監査体制

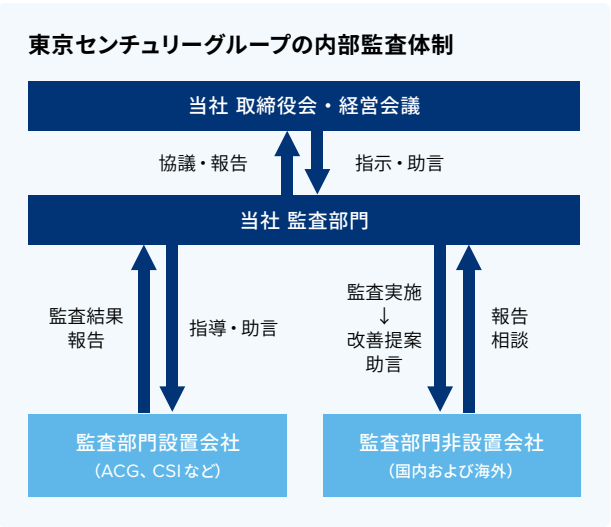
当社は、社長直轄の監査部門を独立した組織として設置し、当社およびグループ会社に対し内部監査を実施しています。内部監査では、会社の制度・組織・諸規程が適切に整備されているか、すべての業務が法令、社内諸規程などに適合して行われているか、業務プロセスおよびリスクマネジメントが適切かつ合理的に機能しているかなどを検証し、改善提案・助言を行っています。当社グループの事業が拡大する中で、リスクプロファイルも多様化・複雑化しており、リスクベースのアプローチで有効な内部監査の実施を指向しています。また、出資・買収などによる新たな連結子会社に対しては適時・適切に監査を実施しています。こうした監査活動により、当社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。

### グループ会社の内部監査体制

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・監査人材派遣を行っています。

また、グループ会社監査部門が一堂に会した情報交換・連絡会を開催し、ナレッジの共有と連携強化による当社グループ全体の監査品質の高度化を図っています。

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



### 内部監査の基本方針

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。

### 2024年度監査結果と2025年度監査計画

2024年度は、管理会計業務の監査など5件のテーマ監査と、海外グループ会社4社・国内グループ会社3社を含む36件の部署別監査を実施しています。それぞれの監査で改善提案・助言を行い、業務改善に向けたフォローアップを実施しています。また、ACG、CSIと連携して米国における監査体制を強化すべく、TCUSAに新たに内部監査人を派遣しました。

2025年度はテーマ監査として新基幹システム導入後監査、ハラスメント監査を含む6件のテーマ監査と海外グループ会社3社・国内グループ会社3社を含む36件の部署別監査を予定しています。拡大する監査領域・経営の要請を踏まえ、機動的・能動的な監査を実施し、当社グループの企業価値向上に努めています。



## 主なリスクと管理態勢・リスクマネジメント

「リスク管理の基本方針」および「総合リスク管理規程」の定めに基づき、経営資源の効率的配分と事業領域の拡大・多様化への対応、およびコンプライアンスなどの非財務リスク管理を統合した、総合リスクマネジメント (Enterprise Risk Management、以下、ERM) の高度化を推進し、安定的かつ持続的な利益成長をサポートしていきます。

### 主なリスクと管理態勢



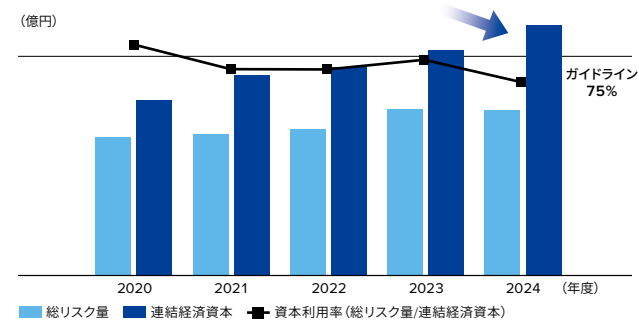
## リスクマネジメント

### 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。リスク量は投資リスク、ものリスク、信用リスクなどリスク分類ごとに定められたメソドロジーでリスク計量を行っています(原則として明細ごと)。投資リスクは相対的に高いリスクとなる一方、ものリスクは裏付けとなる「もの資産」があり、資産の特性によりますが相対的にリスクは低くなっています。この総リスク量を一定の連結経済資本(株主資本をベースとする)吸収バッファー内に収めるよう、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、あくまでもソフトリミットのガイドラインとして75%を目安に運営しています。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

#### 資本利用率の推移



### 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。定期的に経営会議・取締役会に報告するなど、関係者とリスク認識の共有・見える化を進めています。

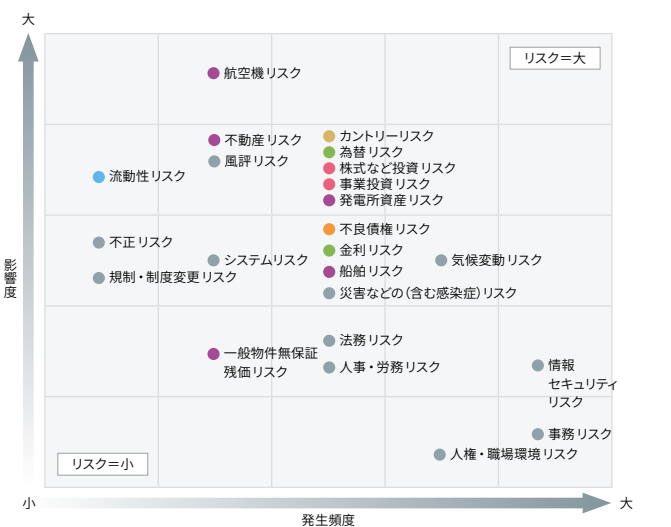
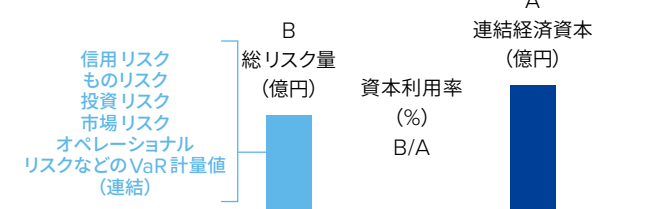
マネジメント上の判断となります。会社の健全性を静的に捉えるのではなく、3年程度の中期におけるリスク量の増加水準と利益成長によるオーガニックな自己資本比率の積み上がり見込みや資本政策の許容度なども考慮することとしています。

「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。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)を正式に導入し、2025年度には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事業分野別の経済資本配賦を試行的に導入するなど、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。

2024年度の資本利用率は、連結経済資本の増加により前年度比低下、ガイドライン内で推移。リスク量に関しては、「航空機」が市場価格上昇により減少するも「投資その他」の増加により打ち消したため、全体で横ばい。

#### 資本利用率ガイドラインイメージ図



主なリスクと管理態勢・リスクマネジメント

📍カントリーリスク

近年の地政学リスクの高まりを受け、カントリーリスクを信用リスクの一部としてではなく、独立したリスクカテゴリーとして管理しています。具体的には国別エクスポージャー管理と各国の地政学リスクのモニタリングという2つの側面から、重層的にカントリーリスクをコントロールしています。国別エクスポージャー管理では、ソブリン格付をベースに地政学リスクや営業

戦略的な重要性を総合的に勘案して設定する国別のカントリーリミットをガイドラインとしています。地政学リスクモニタリングでは各国の政治、経済、社会状況の変化を適宜にモニタリングし、カントリーリスクの変動の兆候をいち早く捉えることで、適切な対策を講じる体制を整えています。

🌐グローバルのリスク管理

グローバルのリスク管理においては、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、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・リターンを確保を骨子とする「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。

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 <sup>*1</sup> | リスクの種類 <sup>*2</sup>                                                                 | リスク管理手法                                                                                                                                                                                            |
|----------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 高<br>許容するリスク         | ○                   | アセット取得リスク <sup>①</sup>                                                               | ・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<br>軽減・移転<br>すべきリスク | △                   | 残価リスク <sup>②</sup><br>カントリーリスク<br>与信リスク<br>業界・市場リスク<br>ESGリスク<br>OEMリスク <sup>③</sup> | ・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)<br>・ESG部門責任者を選任し、各マテリアリティにつきアクションプランを策定・遂行。実施状況については毎年のESGレポートにて開示・報告<br>・購入契約にキャンセルポリシーなどの条項を設定 |
|                      | ○                   | リマーケティングリスク <sup>④</sup><br>モデルリスク <sup>⑤</sup>                                      | ・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)                                                                                                                                                    |
|                      | △                   | 地政学リスク<br>MRO <sup>*3</sup> リスク <sup>⑥</sup>                                         | ・個別案件においても地政学リスクの変化に応じた協議・評価の実施を強化<br>・MRO会社選定プロセスへの関与度増加、能動的なモニタリングの実施を強化                                                                                                                         |
| 低<br>回避すべきリスク        | ○                   | 資金調達リスク<br>金利リスク<br>流動性リスク<br>通貨リスク<br>風評リスク<br>オペレーショナルリスク                          | ・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)<br>・借入における変動金利の借入率に一定の上限を設定<br>・市場環境の変化を想定したストレステストを定期的に実施                                                                              |

<sup>\*1</sup> ACGの専門性を活用した能動的なリスク管理度合いを表現

<sup>\*2</sup> OEMリスク、MROリスクを新たなカテゴリーとして追加

<sup>\*3</sup> MRO：Maintenance(整備)、Repair(修理)、Overhaul(オーバーホール)

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

③OEMリスク

OEMからのデリバリー遅延や機体の品質問題などに係るリスク

④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

⑤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

⑥MROリスク

MRO会社がACGまたはエアラインの期待する品質を満たすサービスを提供できず、結果としてアセットの毀損につながるリスク

📌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、経営会議・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・労務、情報セキュリティ、事件・事故、内部通報、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

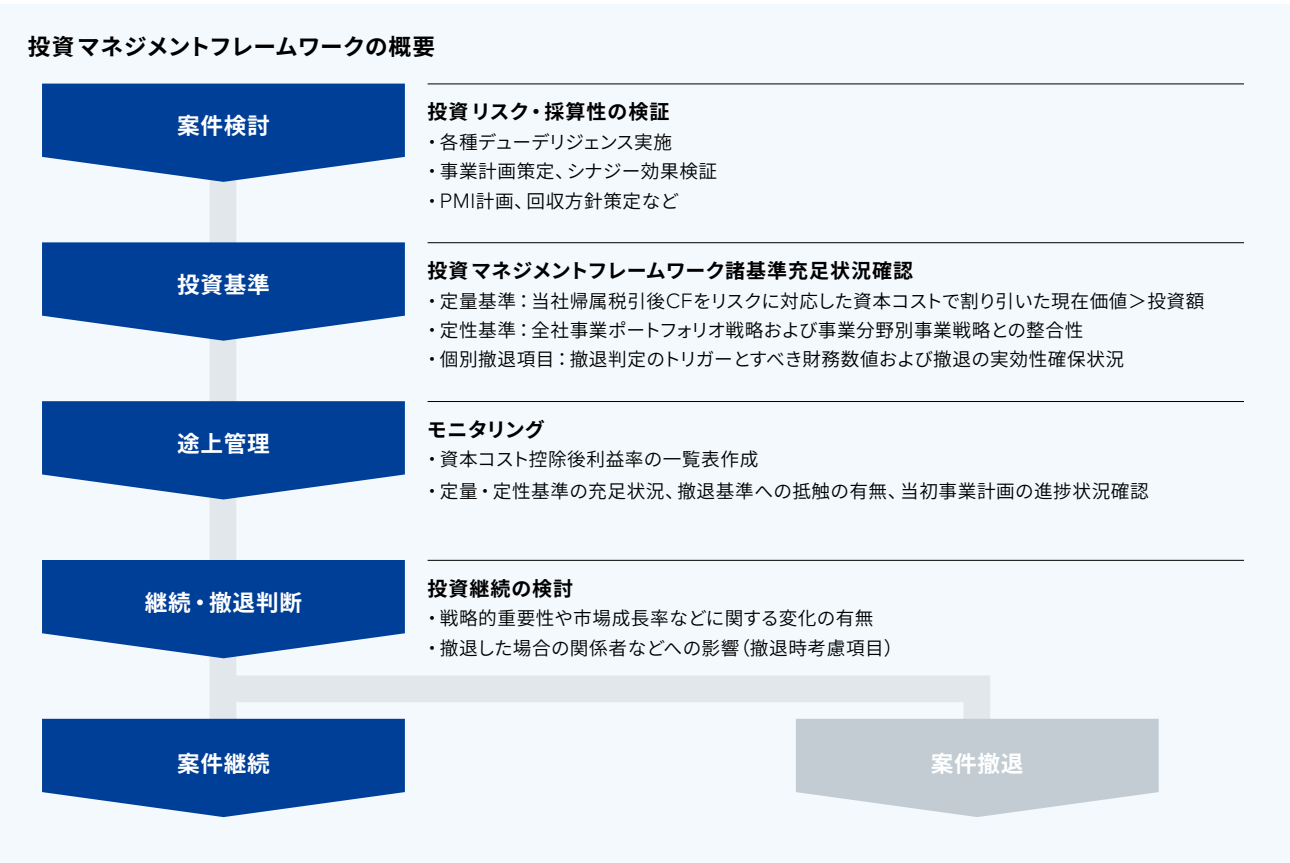
重要となっており、人事・労務のスコープ拡大(単体から連結へ)、再生可能エネルギー、CO<sub>2</sub>排出量、省燃費機材(航空機)・電動車の保有比率などの環境関連指標の拡大に努めています。ステークホルダーの非財務リスクに対する関心は高まっており、今後も「人権」「気候変動」リスクのほか、サステナビリティの観点からESG／SDGsに関する有効な指標の拡充を図っていきます。

🏢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を確立するため、投資案件の採択から、モニタリング、継続・撤退判断までを一貫して管理する枠組みを運用しています。この枠組みでは、案件の採択検討時に、将来キャッシュフローをリスクに対応した資本コストで割り引いた現在価値が投資額を上回っているか、事業領域がポートフォリオ戦略と整合しているか、撤退基準が適切に設定されているかを確認します。その後、投資マネジメント委員会が開催され、リスク量や法務・税務対応など、専門部署による多角的な評価を実施します。案件採択の可否は、同委員会の評価結果などを踏まえて、経営会議が総合的に判断します。

投資実行後は、統一されたプロセスに基づき年次モニタリングを実施します。このモニタリングでは、全対象案件の資本コスト控除後利益率を一覧化し、撤退基準への抵触がないかを確認します。投資マネジメント委員会は、これらの評価結果を年次モニタリング結果報告として、経営会議と取締役会に提出します。年次モニタリングで撤退基準に抵触したと判断された案件の担当部署が継続を希望する場合、投資マネジメント委員会でその妥当性を評価します。最終的な継続可否は、同委員会の評価結果などを踏まえ、経営会議が総合的に判断します。この一連のプロセスにより、当社は事業領域の拡大に対応し、投資資産の効率的な運用と管理の高度化を図っています。





## コンプライアンス

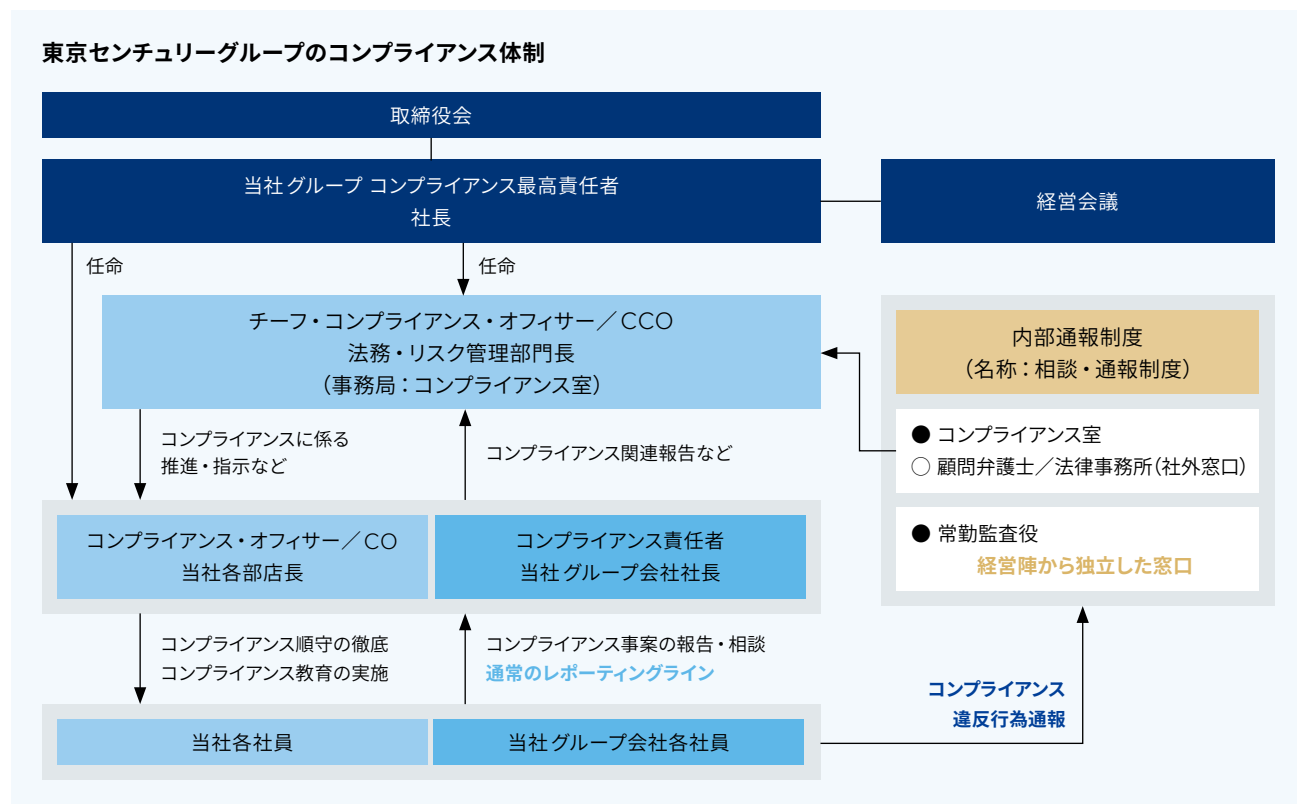
### 🔄 コンプライアンス体制

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、公益通報者保護法に即し、「通報者保護」を徹底・明確化するとともに、内部通報の業務に携わる者を同法の定める「公益通報対応業務従事者」に指定し教育を行い、関連情報の取り扱いに守秘義務を課すなど、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。

内部通報受付窓口は社内外に3ヵ所設置し、そのいずれも

コンプライアンスに係る相談などにも幅広く応じ、研修機会を通じた制度の目的、意義や通報事案対応手順などの解説、制度認知・利用に関する定期的な意識調査の実施、運用実態の開示などを行い、継続的に利用向上を推進しています。国内・国外のグループ会社からの通報や相談も一定割合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。

### 🔄 人権への取り組み

当社グループは人権尊重を重要な経営課題の一つと認識し、「人権基本方針」を定め、「企業行動規範」「私たちの行動指針」に人権の尊重を掲げ、事業活動に取り組んでいます。また、ステークホルダーの皆さまにも人権尊重を期待することとしています。

#### 人権リスクの管理

人権に関するリスクは、当社グループの総合的なリスク管理の枠組みの中で把握・評価し、その状況を定期的に経営会議・取締役会に報告しています。

#### 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。

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
- ・マナー・ローンダリング防止に向けた取り組み
- ・犯罪収益の移転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](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おける最重要課題の一つと認識しています。その取り組みとして、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関しては、専門組織として「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。

日々高度化・巧妙化するサイバー攻撃に対応するため、日本シーサート協議会への加盟による外部組織との情報連携や実践的な演習への参加を通じて、インシデントへの対応能力を高めています。

また、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

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>

#### 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て課題の把握と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。

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を一層強化しています。

さらに、当社および国内外のグループ会社を対象に、日本語および外国語でのメール攻撃を想定した訓練を年複数回実施しており、役職員の情報セキュリティ意識の向上につながっています。

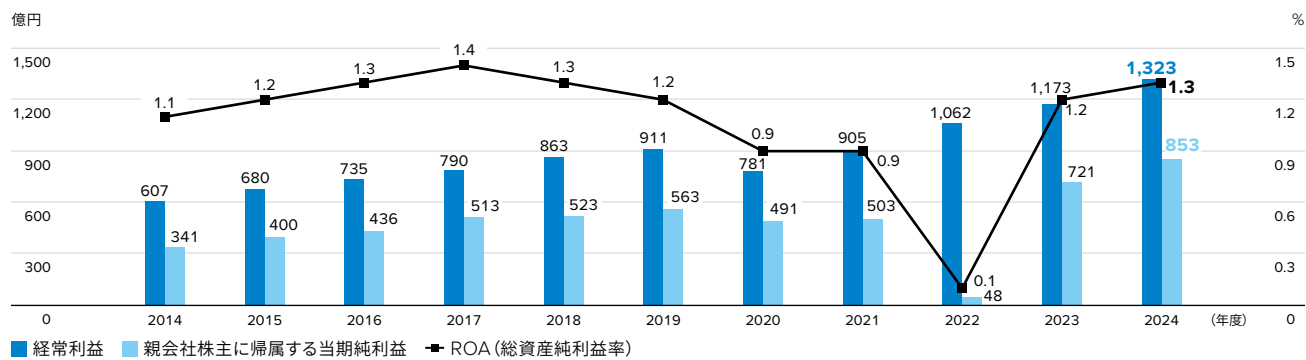
事業のグローバル展開に伴い、多様な文化や法制度のもとでの個人情報保護、情報セキュリティ対策強化が課題となっています。そのため、海外現地法人へのアセスメントによる課題抽出とその対応を進め、グローバル・セキュリティ・ガバナンスを強化しています。併せて、外部委託先管理の強化やグループ会社への情報提供、定期的な連絡会の開催を通じて、グループ全体の連携を深めています。

生成AIの利活用においては、情報セキュリティに関する新たなリスクに対応するため、利用ガイドラインの策定、適切なインフラ環境整備などの対策を講じた上で、利活用に努めています。

## パフォーマンスハイライト

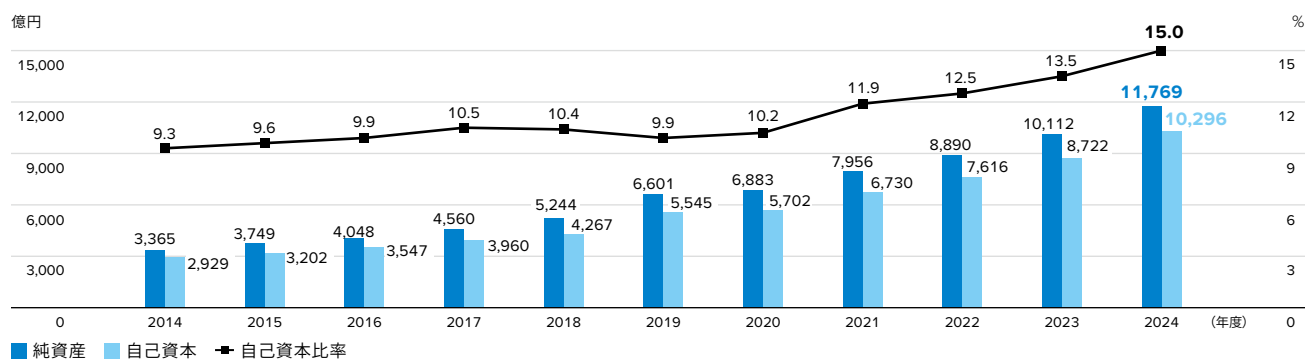
### 財務情報

#### 経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益／ROA(総資産純利益率)



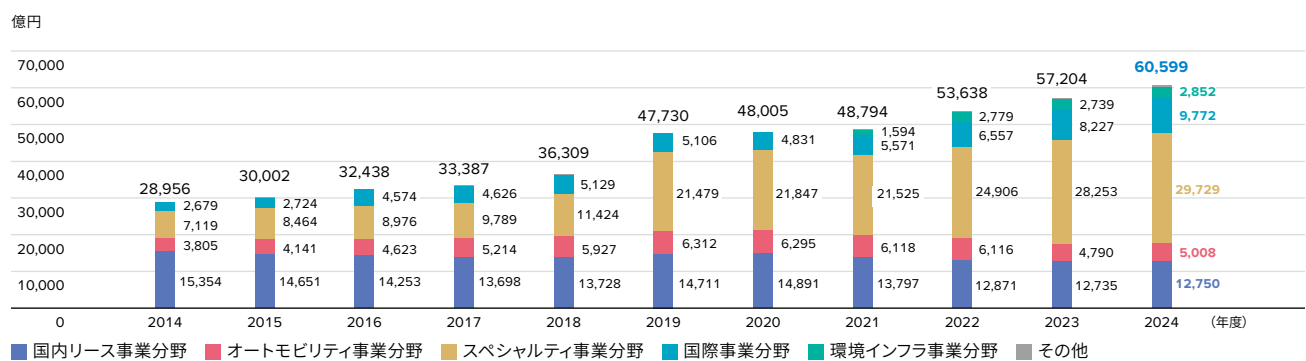
**増減要因** 2024年度は、国際事業分野、スペシャルティ事業分野、オートモビリティ事業分野の増益により経常利益、当期純利益ともに過去最高益を達成。2020年度は、コロナ禍の影響によりオートモビリティ事業分野を主因に減益。2022年度は、ロシア・ウクライナ情勢を起因としたロシアの航空会社向け特別損失748億円計上により当期純利益が大幅減益。

#### 純資産・自己資本／自己資本比率



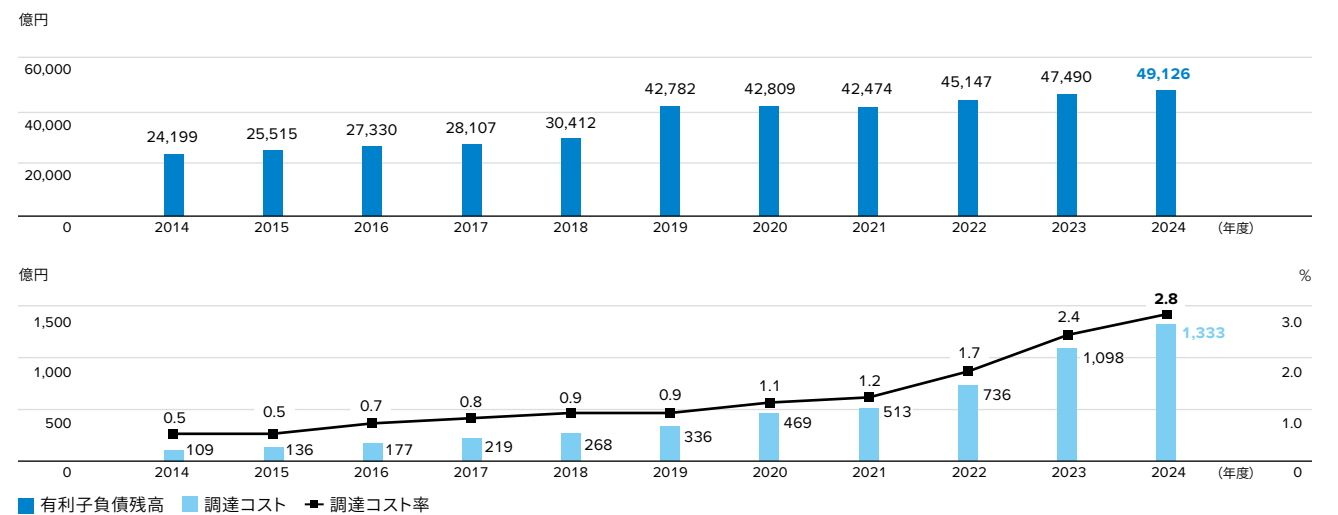
**増減要因** 2024年度は円安による為替換算調整勘定の増加もあり、純資産、自己資本ともに前期末比増加。自己資本比率も過去最高となる15.0%。

#### セグメント資産残高

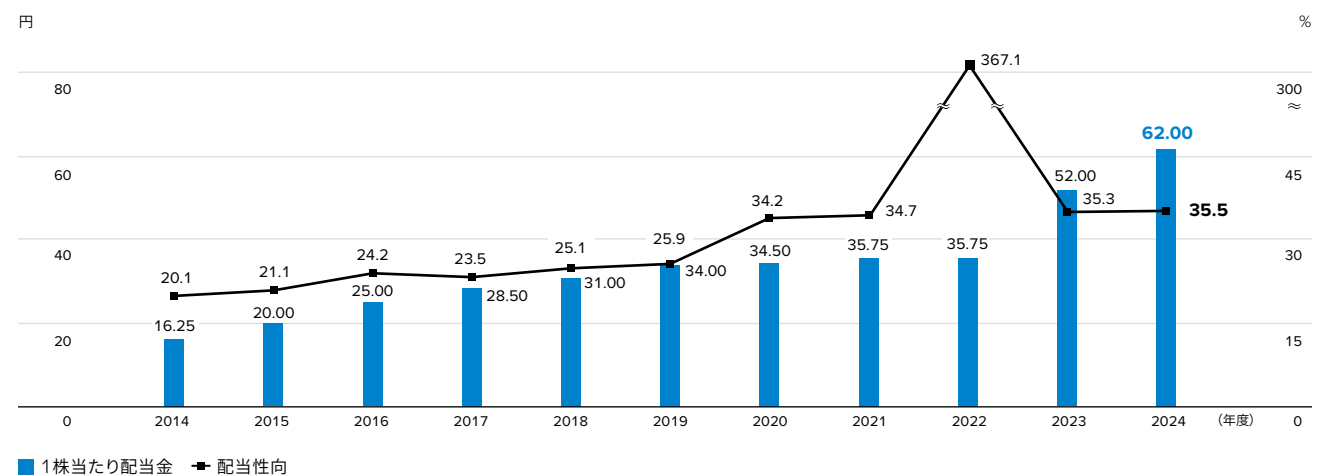


**増減要因** 2024年度は、各事業分野とも前期末比増加となり、過去最高残高の6.1兆円。2023年度より環境インフラ事業分野を新設、過去実績については2021年度より遡及修正した残高を記載。

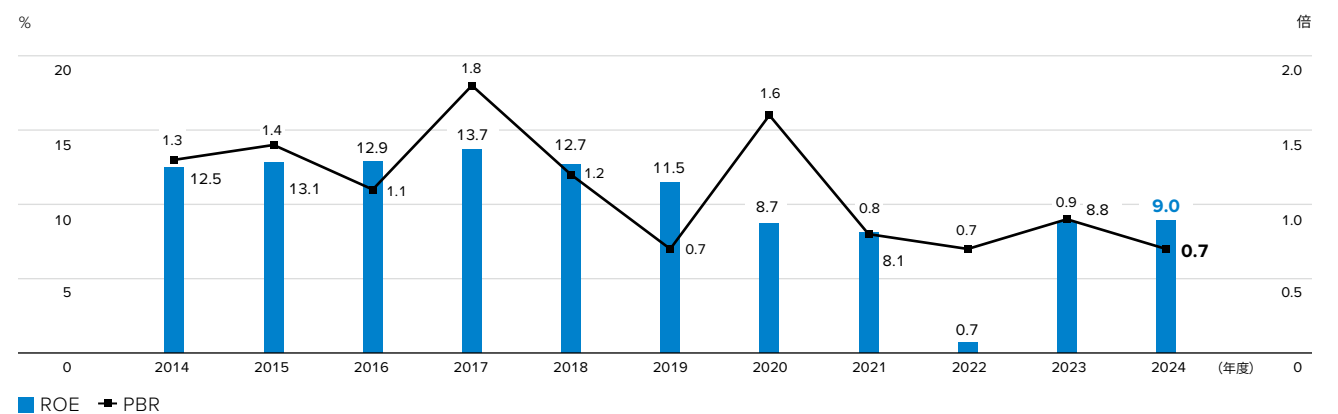
#### 有利子負債残高・調達コスト／調達コスト率



#### 1株当たり配当金＊／配当性向



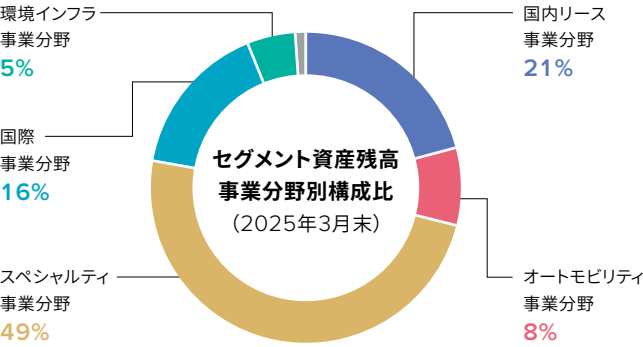
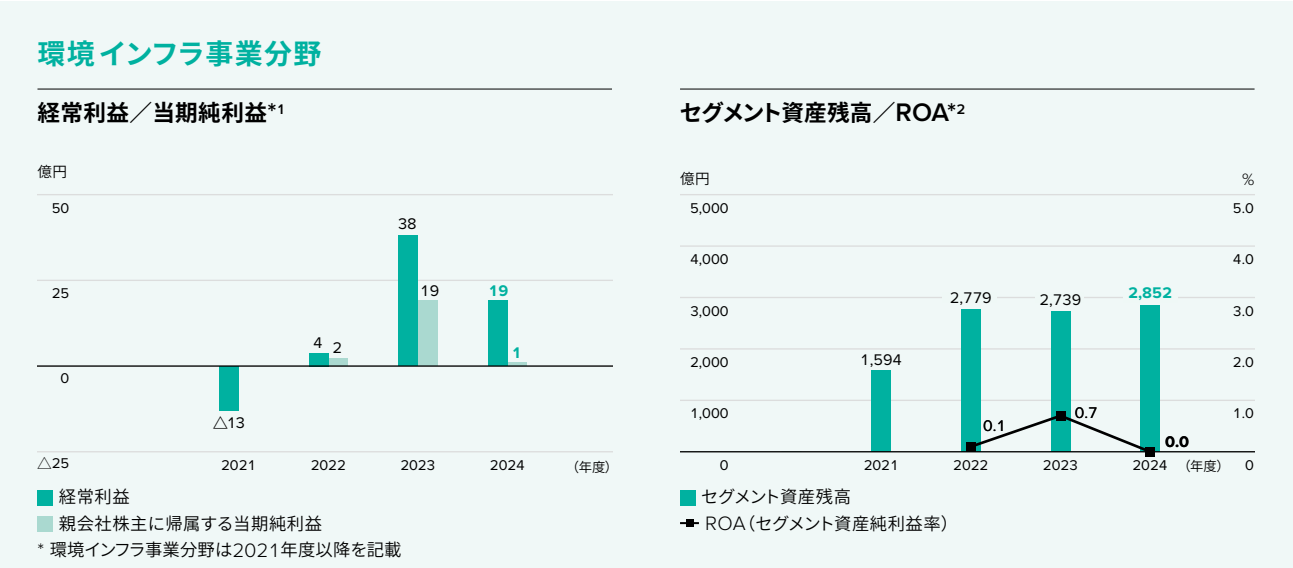
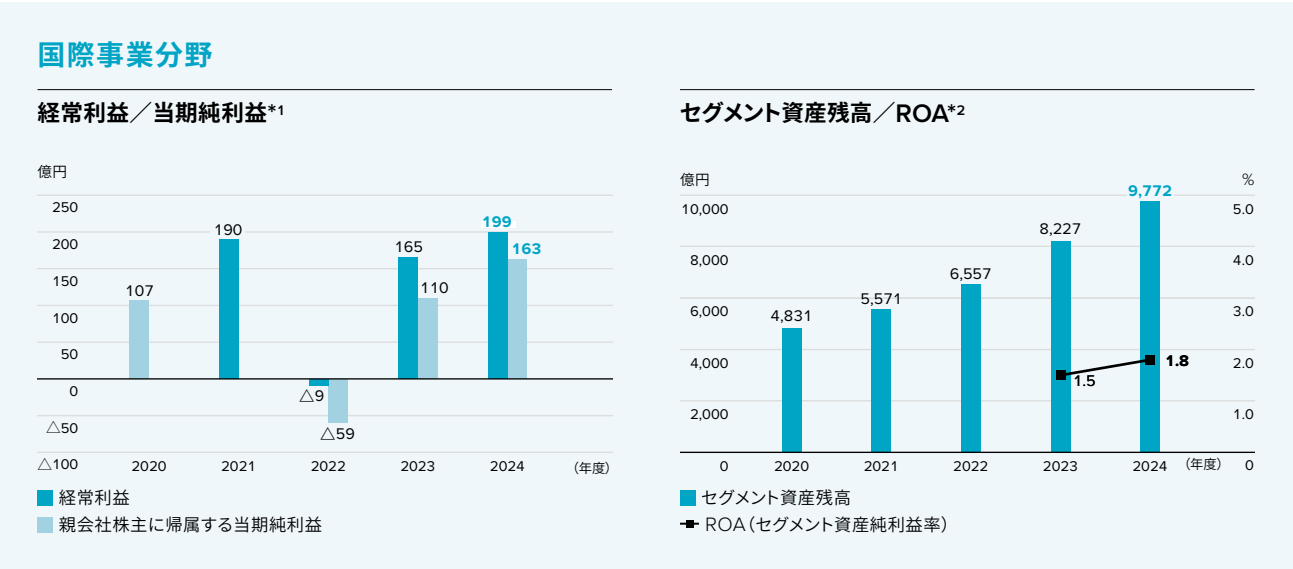
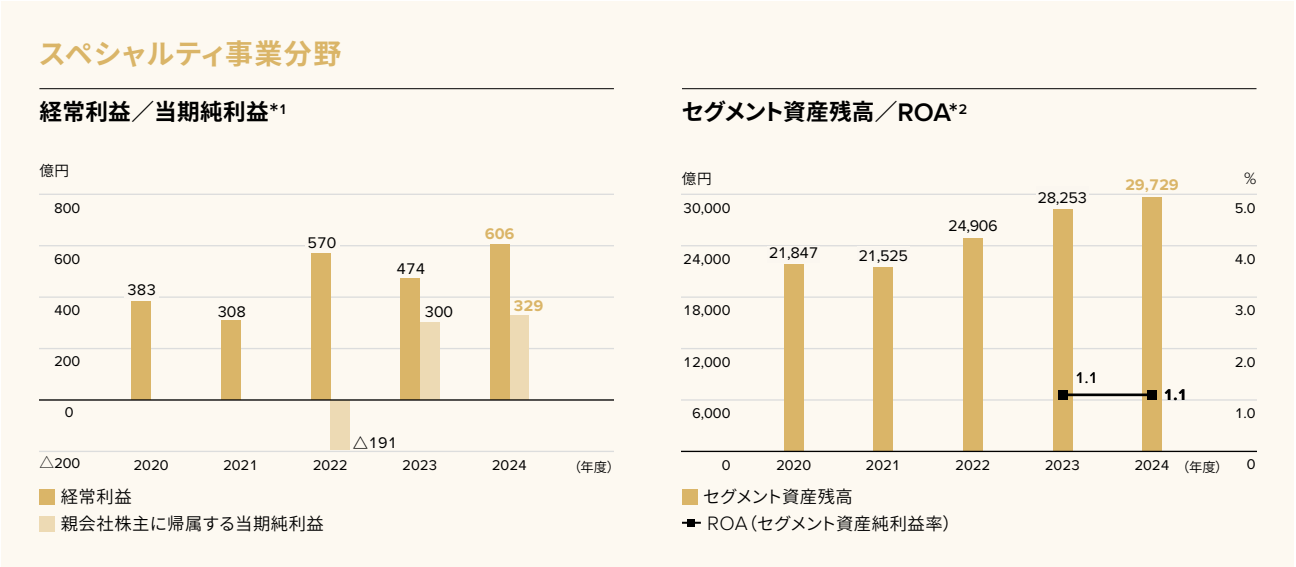
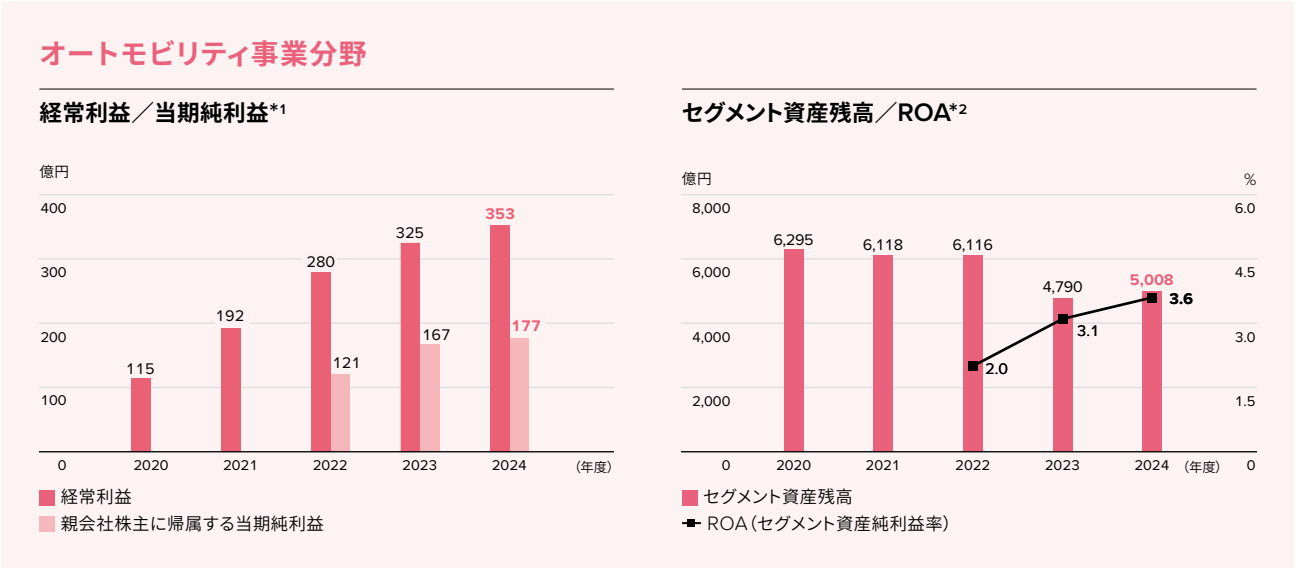
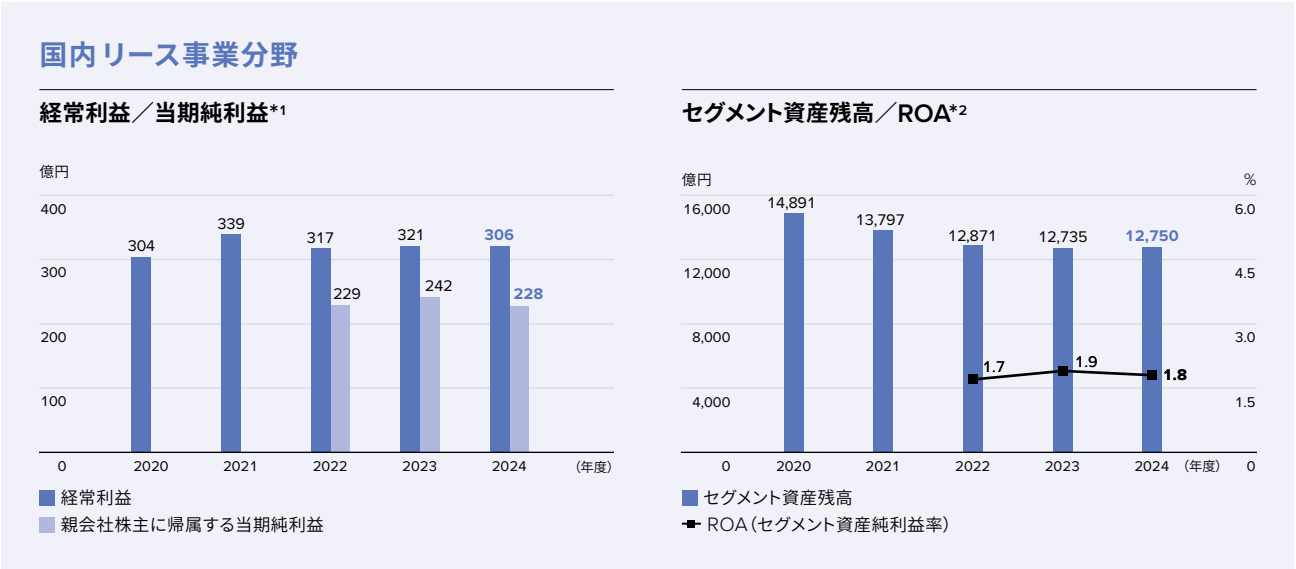
#### ROE／PBR



\* 2024年1月1日を効力発生日とし、普通株式1株につき4株の割合での株式分割を実施しました。1株当たり配当金は、株式分割の影響を遡及修正した数値を記載しています。



事業分野別実績



\*1 親会社株主に帰属する当期純利益(2022年度から開示)  
\*2 セグメント資産純利益率(2022年度から開示)

※ 財務情報の詳細については、当社ホームページに掲載のデータブックも併せてご参照ください。  
<https://www.tokyocentury.co.jp/jp/ir/library/2024.html>  
※ 非財務情報については、サステナビリティデータブックをご参照ください。  
<https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/databook/>

企業・株式情報

会社情報 (2025年4月1日現在)

|          |                                                                         |       |  |
|----------|-------------------------------------------------------------------------|-------|--|
| 商号       | 東京センチュリー株式会社                                                            |       |  |
| 本社       | 〒101-0022<br>東京都千代田区神田練堀町3番地                                            |       |  |
| 設立       | 1969年7月1日                                                               |       |  |
| 資本金      | 81,129百万円                                                               |       |  |
| 代表者      | 代表取締役会長                                                                 | 雪矢 正隆 |  |
|          | 代表取締役社長                                                                 | 藤原 弘治 |  |
| 従業員数     | 8,146名(単体1,070名)*                                                       |       |  |
| 決算日      | 3月31日                                                                   |       |  |
| 取引金融機関   | 株式会社みずほ銀行、株式会社三菱UFJ銀行、株式会社三井住友銀行<br>農林中央金庫、三井住友信託銀行株式会社、株式会社国際協力銀行      |       |  |
| 独立監査人    | 有限責任監査法人トーマツ                                                            |       |  |
| 事業ネットワーク | 国内：東京、札幌、仙台、さいたま、横浜、名古屋、金沢、大阪、広島、福岡<br>海外：アジア、北米、中南米、欧州など世界30以上の国と地域で展開 |       |  |

\*2025年3月31日現在

役員一覧 (2025年6月23日現在)

| 取締役                 |                                          | 監査役                 |                 | 執行役員    |                                                                                       |
|---------------------|------------------------------------------|---------------------|-----------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 代表取締役会長             | 雪矢 正隆                                    | 常勤監査役               | 天本 勝也<br>野村 吉夫  | 執行役員副社長 | 中居 陽一郎                                                                                |
| 代表取締役社長             | 藤原 弘治                                    |                     |                 | 専務執行役員  | 北村 登志夫<br>大杉 雅人<br>工藤 英之                                                              |
| 取締役<br>(社外取締役)*1 *3 | 中村 明雄<br>浅野 敏雄<br>田中 美穂<br>沼上 幹<br>小笠原 浩 | 監査役<br>(社外監査役)*2 *3 | 藤枝 昌雄<br>千原 真衣子 | 常務執行役員  | 佐藤 耕一郎<br>植田 吉洋<br>桑原 稔<br>山崎 慎太郎<br>乙部 俊幸<br>田中 千弘<br>瀬戸 憲治<br>加藤 修一                 |
| 取締役<br>専務執行役員       | 原 真帆子<br>平崎 達也<br>米津 隆史                  |                     |                 | 執行役員    | 平子 勝介<br>平賀 正俊<br>羽山 辰夫<br>寺上 政明<br>坪井 聖司<br>伊藤 孝昌<br>吉田 浩二<br>西野 真<br>近藤 禎一郎<br>高木 淳 |
| 取締役                 | 今井 雅啓                                    |                     |                 |         |                                                                                       |

\*1 会社法第2条第15号に定める社外取締役

\*2 会社法第2条第16号に定める社外監査役

\*3 東京証券取引所が確保を義務付ける独立役員

株式の状況 (2025年3月31日現在)

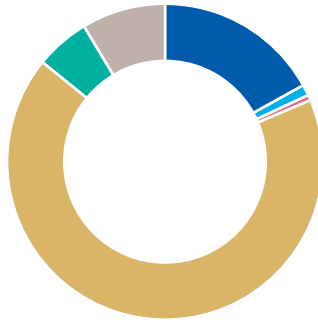
|         |                |          |                    |
|---------|----------------|----------|--------------------|
| 株主名簿管理人 | みずほ信託銀行株式会社    | 発行可能株式総数 | 1,600,000,000株     |
| 上場      | 東京証券取引所 プライム市場 | 発行済株式総数  | 492,113,280株(普通株式) |
| 証券コード   | 8439           | 株主数      | 38,349 名           |
| 単元株式数   | 100株           |          |                    |

大株主 (2025年3月31日現在)

| 株主名                                                          | 所有株式数<br>(千株) | 持株比率*<br>(%) |
|--------------------------------------------------------------|---------------|--------------|
| 伊藤忠商事株式会社                                                    | 146,859       | 29.99        |
| 中央日本土地建物株式会社                                                 | 68,643        | 14.02        |
| 日本電信電話株式会社(現：NTT株式会社)                                        | 49,211        | 10.05        |
| ケイ・エス・オー株式会社                                                 | 41,344        | 8.44         |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                                      | 23,569        | 4.81         |
| 株式会社みずほ銀行                                                    | 18,752        | 3.83         |
| 清和綜合建物株式会社                                                   | 16,010        | 3.27         |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                                           | 13,535        | 2.76         |
| 日本生命保険相互会社                                                   | 8,469         | 1.73         |
| みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託<br>オリエントコーポレーション口 再信託受託者<br>株式会社日本カストディ銀行 | 7,600         | 1.55         |

\* 持株比率は自己株式(2,376,804株)を控除して計算しています。

所有者別株式分布状況 (2025年3月31日現在)



|         |       |
|---------|-------|
| 金融機関    | 17.1% |
| 証券会社    | 1.2%  |
| 自己名義株式  | 0.5%  |
| その他国内法人 | 67.3% |
| 個人その他   | 5.4%  |
| 外国法人など  | 8.5%  |

格付情報 (2025年5月1日現在)

発行者：東京センチュリー株式会社(証券コード：8439)

|        |                 | 格付機関：     | 日本格付研究所<br>(JCR) | 格付投資情報センター<br>(R&I) | S&Pグローバル・レーティング・<br>ジャパン(S&P) |
|--------|-----------------|-----------|------------------|---------------------|-------------------------------|
| 長期     | 発行体格付           | 格付：       | AA               | AA－                 | BBB                           |
|        |                 | 格付の見通し：   | 安定的              | 安定的                 | 安定的                           |
|        | 発行登録債<br>予備格付*  | 格付：       | AA               | AA－                 |                               |
|        |                 | 発行予定額：    | 4,000億円          | 4,000億円             |                               |
|        |                 | 発行予定期間：   | 2024年2月25日から2年間  | 2024年2月25日から2年間     |                               |
|        | ユーロMTN<br>プログラム | 格付：       | AA               | AA－                 |                               |
| 発行限度額： |                 | 20億米ドル相当額 | 20億米ドル相当額        |                     |                               |
| 短期     | コマーシャル・<br>ペーパー | 格付：       | J-1+             | a-1+                |                               |
|        |                 | 発行限度額：    | 8,000億円          | 8,000億円             |                               |

\* 実際に債券が発行される場合は、その都度個々の債券格付を受けます。

🌐 <https://www.tokyocentury.co.jp/jp/ir/bond/>