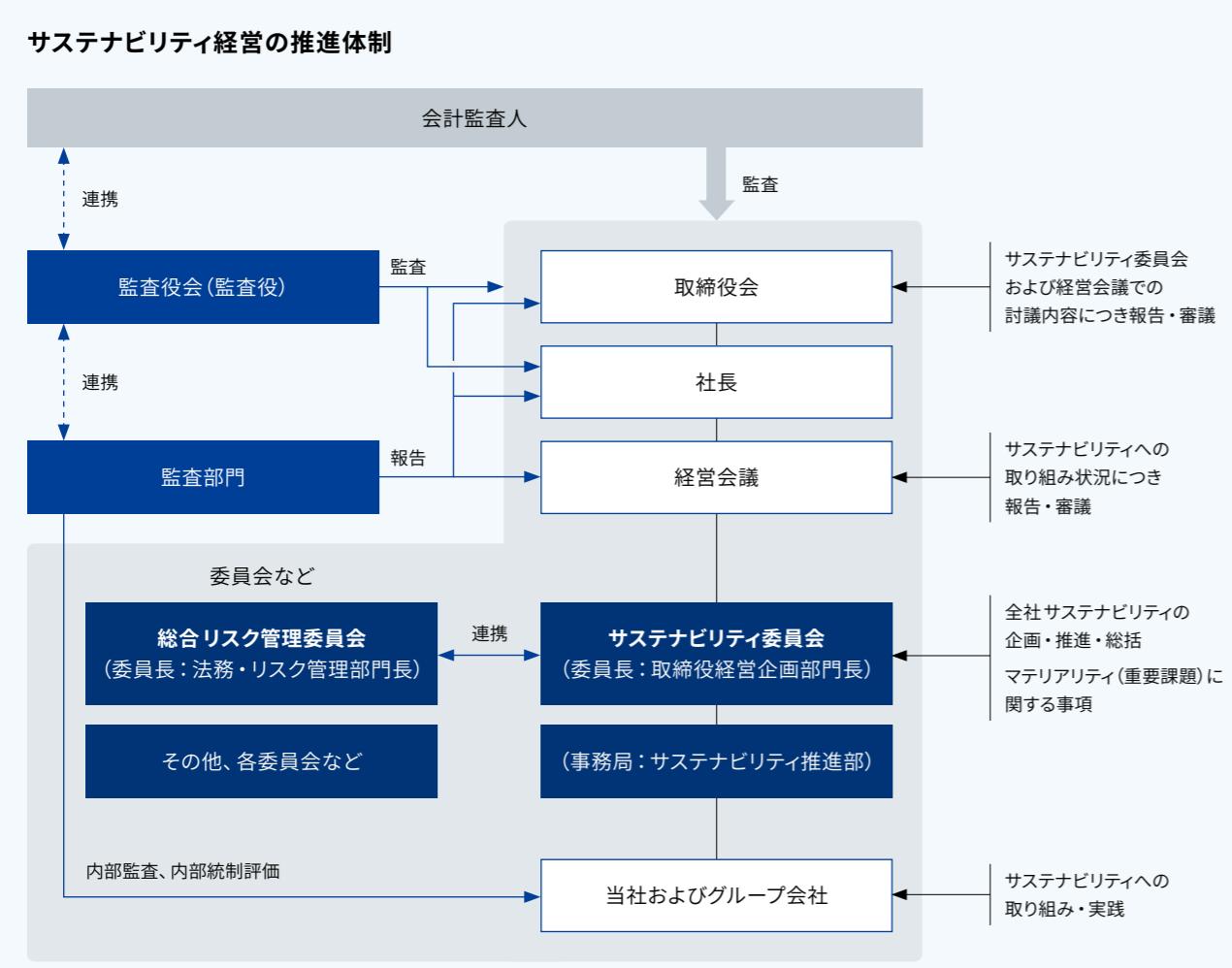


サステナビリティ・ガバナンス

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。

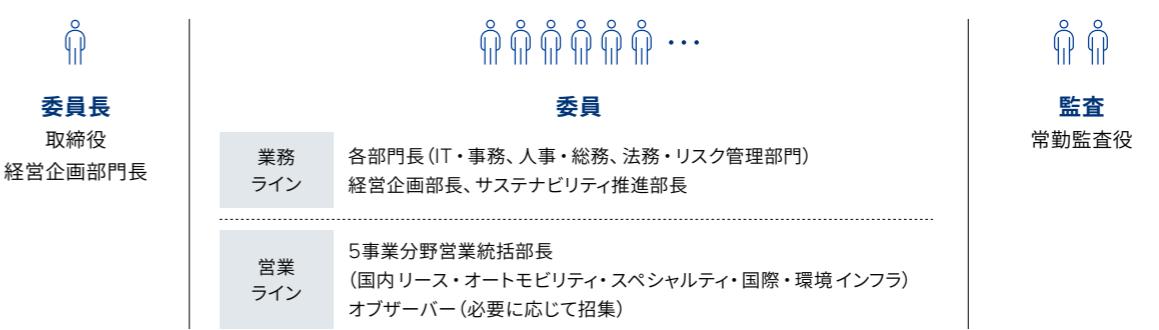


サステナビリティ委員会の役割

当社は、サステナビリティ経営にかかる審議機関としてサステナビリティ委員会を設置し(2018年4月～)、原則年2回開催しています。サステナビリティ委員会で審議された重要事項については、経営会議および取締役会へ報告・審議を行い、取締役会の監督を受ける体制を構築しています。サステナビリティ委員会は取締役経営企画部門長が委員長を務め、サステナビリティを重要な経営課題と認識し、マテリアリティへの対応をはじめとするさまざまな取り組みを進めています。

なお、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(サステナビリティ関連事項の監査も含む)を実施しています。常勤監査役は、原則毎月1回、監査部門と会議を開催して情報交換を行っており、これらの情報のうち重要なものは、監査役会で社外監査役へ報告を行っています。

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

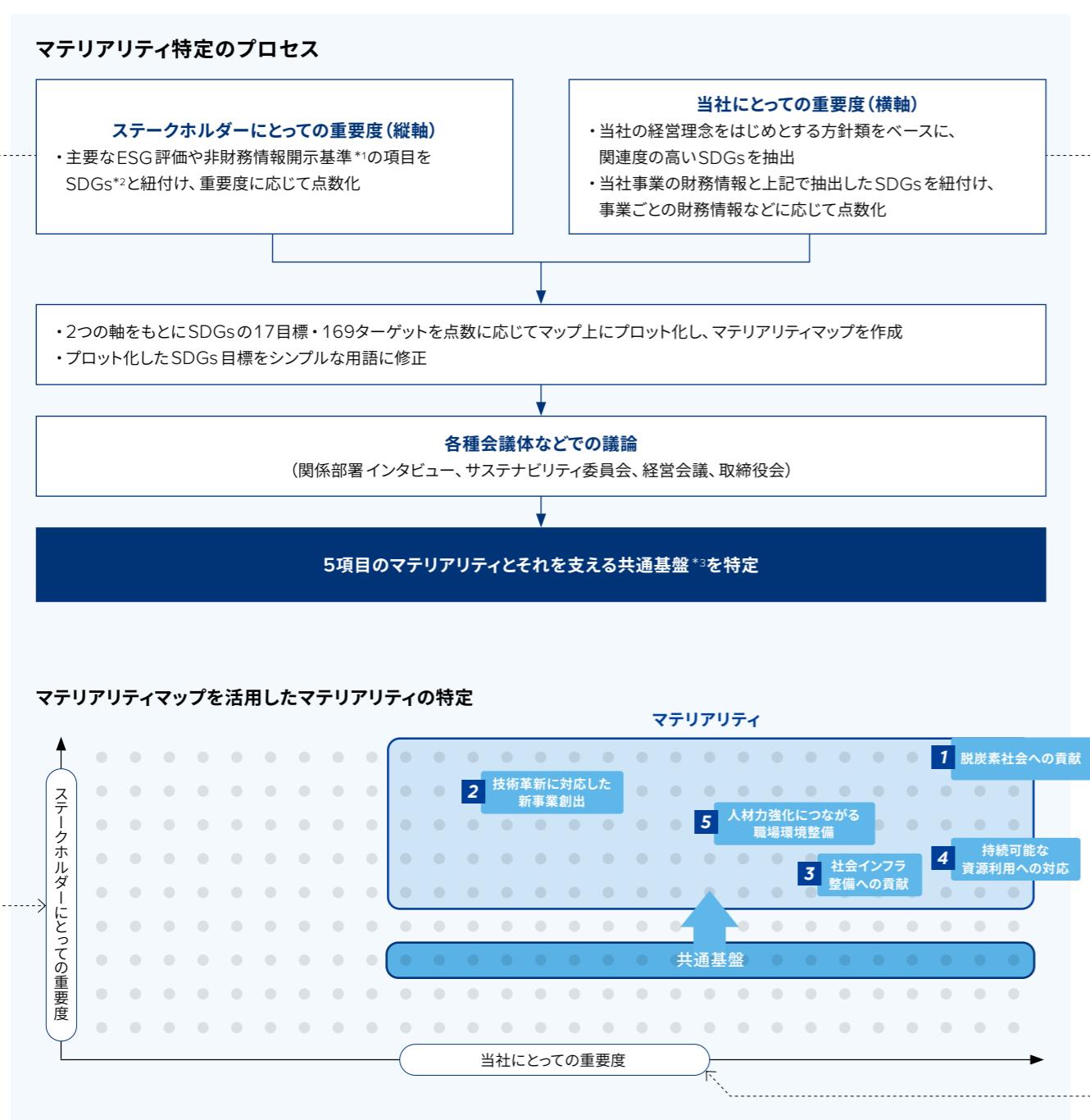
主要な議案	2023年度	2024年度
情報開示	<ul style="list-style-type: none"> CSRD(企業サステナビリティ報告指令)に基づく開示対応の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 国内外のサステナビリティ情報開示基準への対応状況
カーボンニュートラルへの取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループの適用会社を特定し、EU域外適用の親会社対応として現在の開示資料と基準間のギャップ分析を実施 	<ul style="list-style-type: none"> バリューチェ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
マテリアリティ	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
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	<ul style="list-style-type: none"> ①Scope1および2の開示対象範囲の拡大(2022年度90社⇒2023年度93社) ②CO₂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 	<ul style="list-style-type: none"> ①Scope1および2の開示対象範囲の拡大(2023年度93社⇒2024年度97社) ②Scope3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
その他	<ul style="list-style-type: none"> マテリアリティに関する新たなKPIの策定 	<ul style="list-style-type: none"> 当社のマテリアリティに係るKPIの実績報告
	<ul style="list-style-type: none"> 「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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
	<ul style="list-style-type: none"> 「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 	<ul style="list-style-type: none"> 「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)
	<ul style="list-style-type: none"> 2023年度の進捗状況および2024～2025年度の計画を報告 	<ul style="list-style-type: none"> 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
	<ul style="list-style-type: none"> 「環境・社会に配慮した投融資方針」を制定 	<ul style="list-style-type: none"> 当社におけるTNFD対応の検討
	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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カーボンクレジット購入量 NEW	89千t-CO ₂	0.5千t-CO ₂	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 ₂ 削減貢献量 NEW	115千t-CO ₂	122千t-CO ₂	
	③太陽光発電事業におけるCO ₂ 削減貢献量	218千t-CO ₂	231千t-CO ₂	
	④JCM*1案件採択時の想定GHG排出削減量	43千t-CO ₂	48千t-CO ₂	
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 NEW	1,442億円	1,681億円	強靭かつ安心・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 NEW	58MW	70MW	
	⑦蓄電池事業における蓄電容量 NEW	—	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) NEW	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－社会的インパクトへの道筋

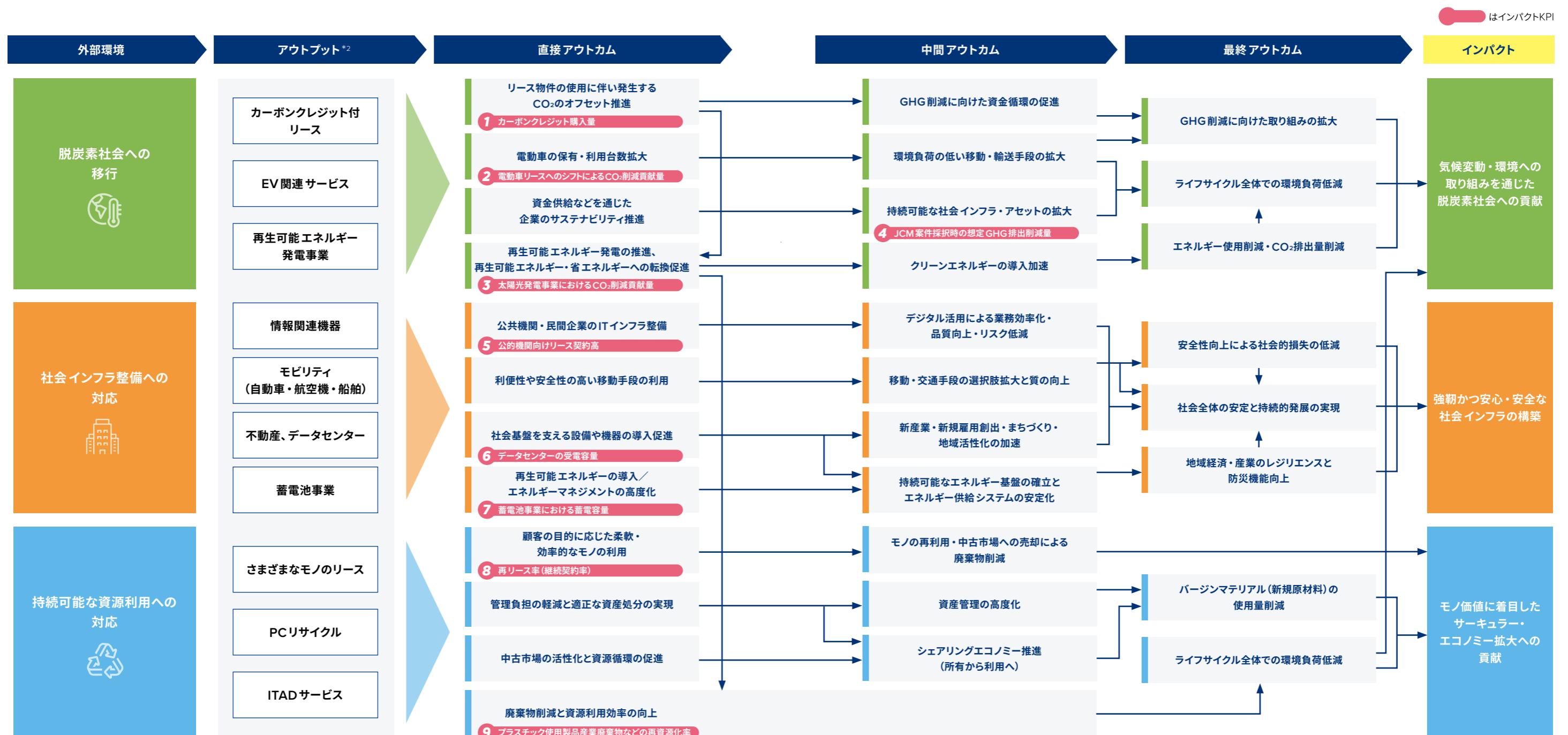
ロジックモデルは、事業活動が社会に与える影響(社会的インパクト)とそのストーリーを体系的に図示したものであり、企業がどのようにして持続的に価値を生み出し、成長していくかを説明するフレームワーク「価値創造モデル」を補完する位置付けとなります。その構成要素は、「インプット」(投入される資源)、「事業活動」、「アウトプット」(事業活動によって生み出される商品・サービス)、直接・中間・最終の「アウトカム」(アウトプットによってたらされる変化・成果)、そして「インパクト」(アウトカムの積み重ねによって実現される社会全体の変化や影響)へつながります*1。

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ンク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様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、カーボンクレジットの購入量や電動車リースへのシフトによるCO₂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、P.22-23の「価値創造モデル」をご参照ください。

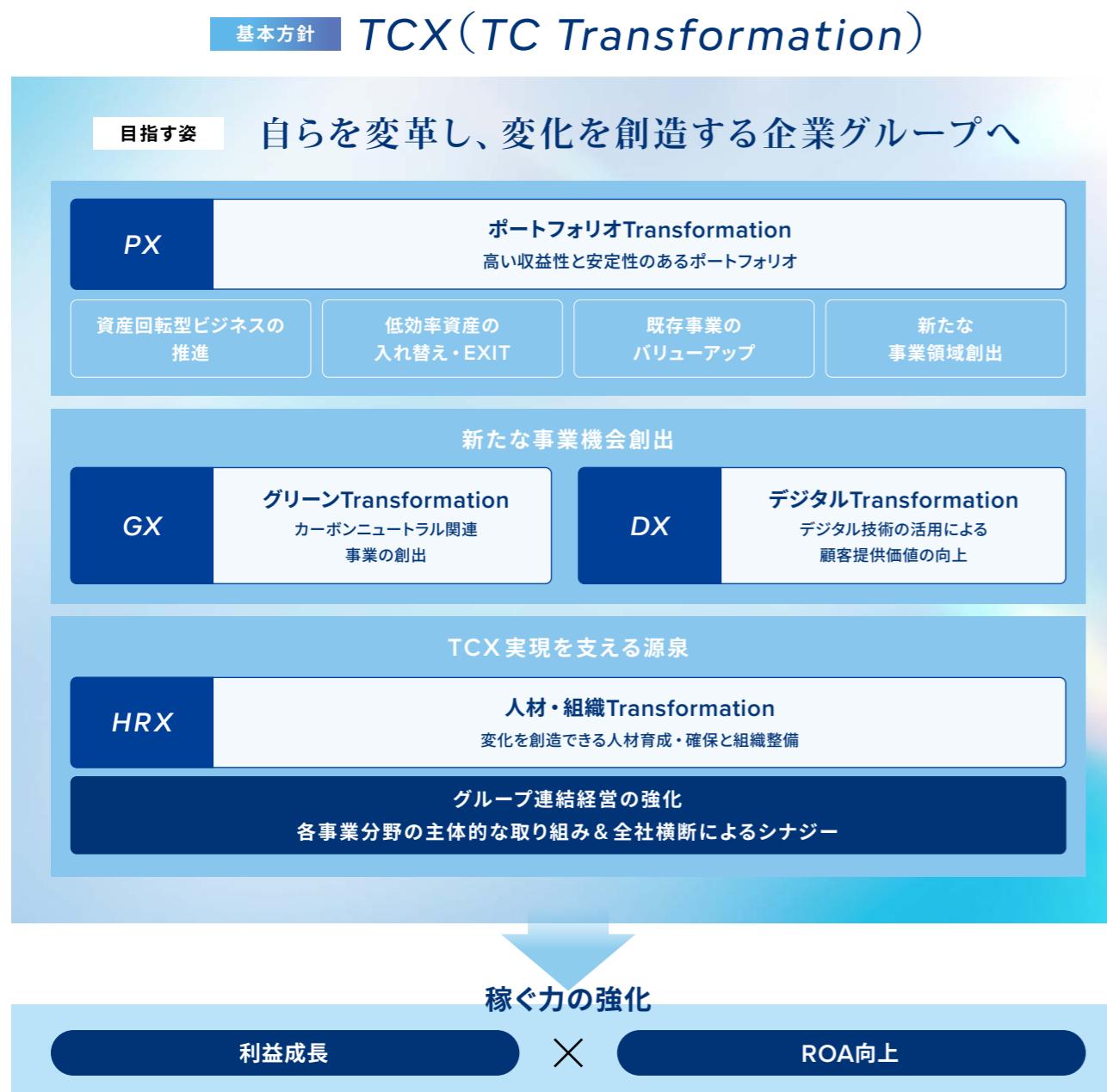
*2 当社の事業活動において提供している「モノ・サービス」

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 (目標年度)	実績		マテリアリティ達成に貢献する主要な取り組み	
				2023年度	2024年度		
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 (リース契約高、融資実行高、投資額など)	—	3,447億円	3,240億円	②自治体の脱炭素実現を支援する「北九州モデル」の推進 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、パ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。
		電動車(EV、FCEV、PHEV、HV)比率	—	20.3%	22.4%		
	- リスク 	GHGを大量に排出するアセットの 座礁資産化	航空機事業(ACG)の省燃費機材の 資産残高比率	72.0% (2025年12月末)	61.9%	66.3%	
		再生可能エネルギー設備の 発電容量 NEW	—	888MW	1,079MW		
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	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 2024年5月に「DX注目企業 2024」に選定	②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 タクシーアプリ「GO」を提供するGOが設立するGOドライブへ 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様の課題解決」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 による顧客提供価値の低下	—	—	—		
	- リスク 	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 (リース契約高、融資実行高、投資額など)	—	6,412億円	5,684億円	
		レンタカー保有台数	—	35千台	35千台		
社会インフラ整備への 貢献	+ 機会 	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%	②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 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。
		テレマティクスサービスの導入台数	—	88千台	89千台		
	- リスク 	モノ価値に着目したセキュラー・ エコノミー関連の事業機会拡大	契約高など (リース契約高、融資実行高、投資額など)	—	4,730億円	4,819億円	
		中古PCの年間販売台数	508千台以上 (2025年度)	351千台	425千台		
持続可能な 資源利用への対応	+ 機会 	廃棄処理に伴うコスト増加 環境汚染による リピュテーションリスク	ITAD実施台数	1,700千台 (2025年度)	1,695千台	1,648千台	②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 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。
		新卒採用に占める女性比率	40%以上を維持 (2027年度)	53.2%	40.4%		
	- リスク 	管理職に占める女性比率	30%以上 (2030年度)	12.0%	13.7%		
		男性の育児休業取得率	100%維持	100%	100%		
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 従業員エンゲージメント向上による 人材の活性化	エンゲージメントスコア レーティング	向上 (2027年度)	53.2 BB	56.2 BBB	②オフィス環境の整備・充実 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。
		優秀な人材の流出 魅力の乏しい職場環境による 人材確保の困難化 イノベーションの欠落	—	—	—	—	

※ 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

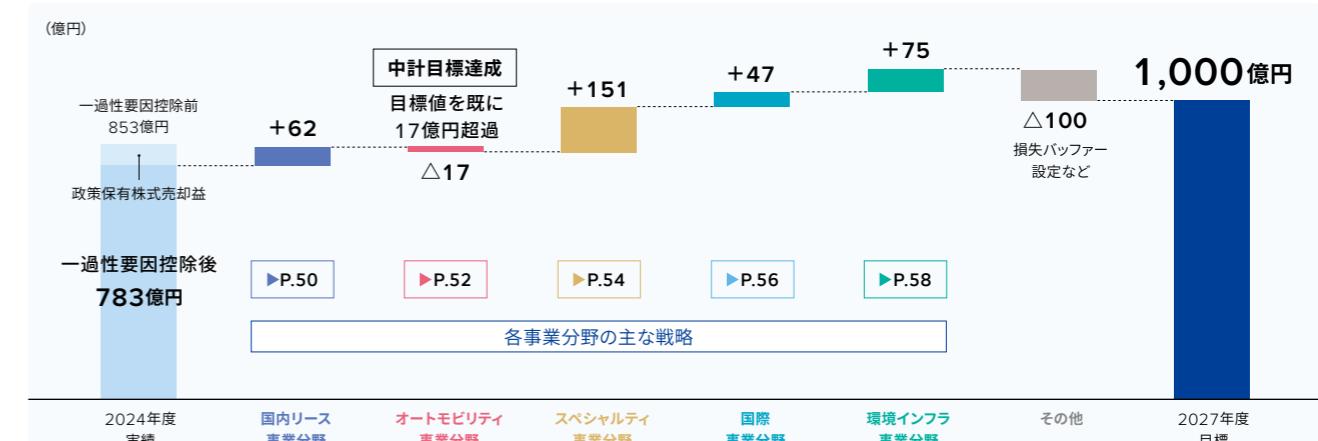


財務目標		非財務目標			
項目	実績 (2024年度)	目標値 (2027年度)	項目	実績 (2024年度)	目標値 (2027年度)
親会社株主に帰属する当期純利益	853億円	1,000億円	2030年度のGHG排出量 ^{*1} 50%削減に向けた取り組み	—	33~50%
ROA (総資産純利益率)	1.3%	1.4%	エンゲージメントスコア エンゲージメント指数 ^{*2}	56.2 BBB	向上
ROE	9.0%	10.0%			

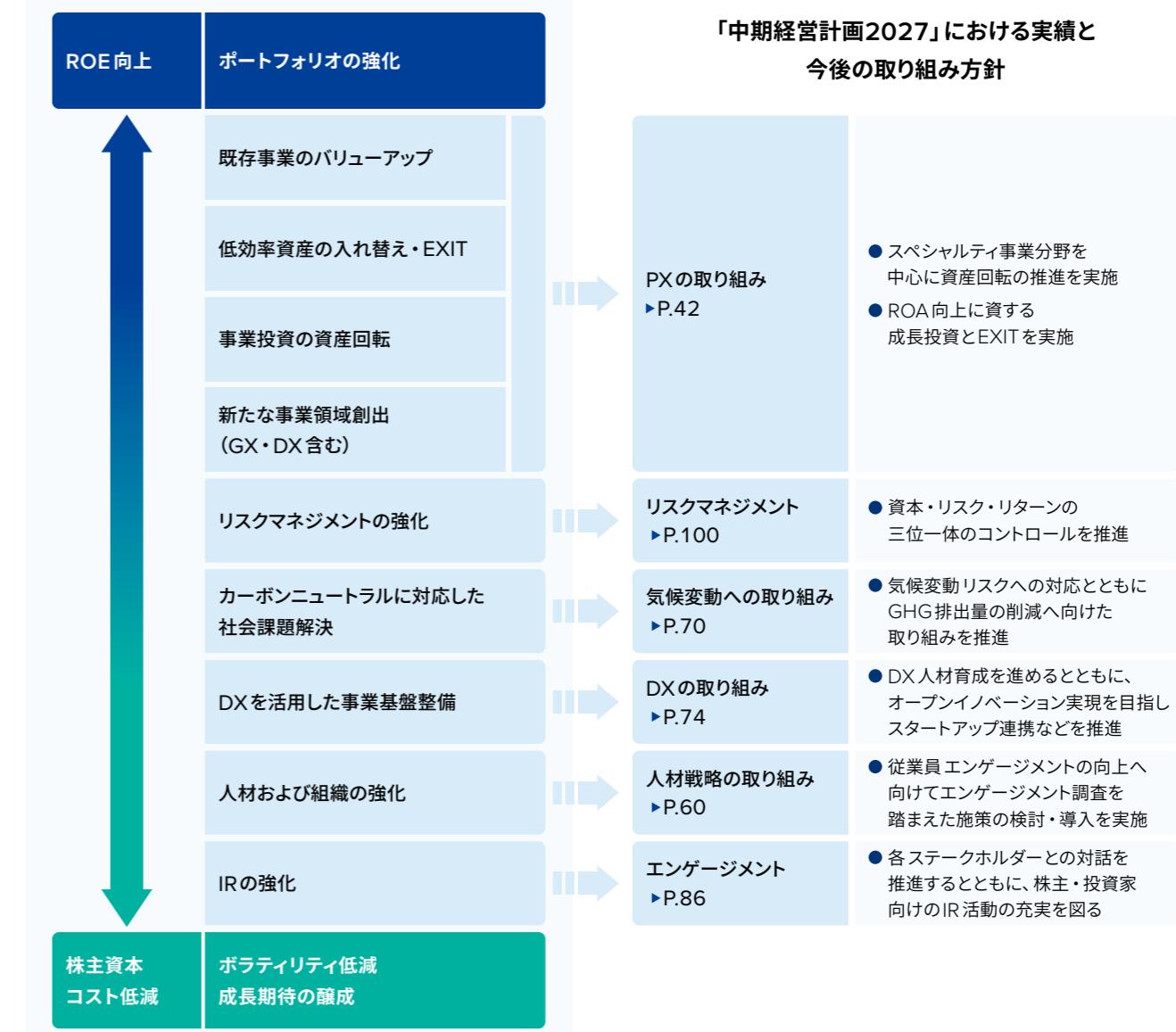
*1 2021年度を基準年度とし、2030年度に50%削減目標を公表済み

*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

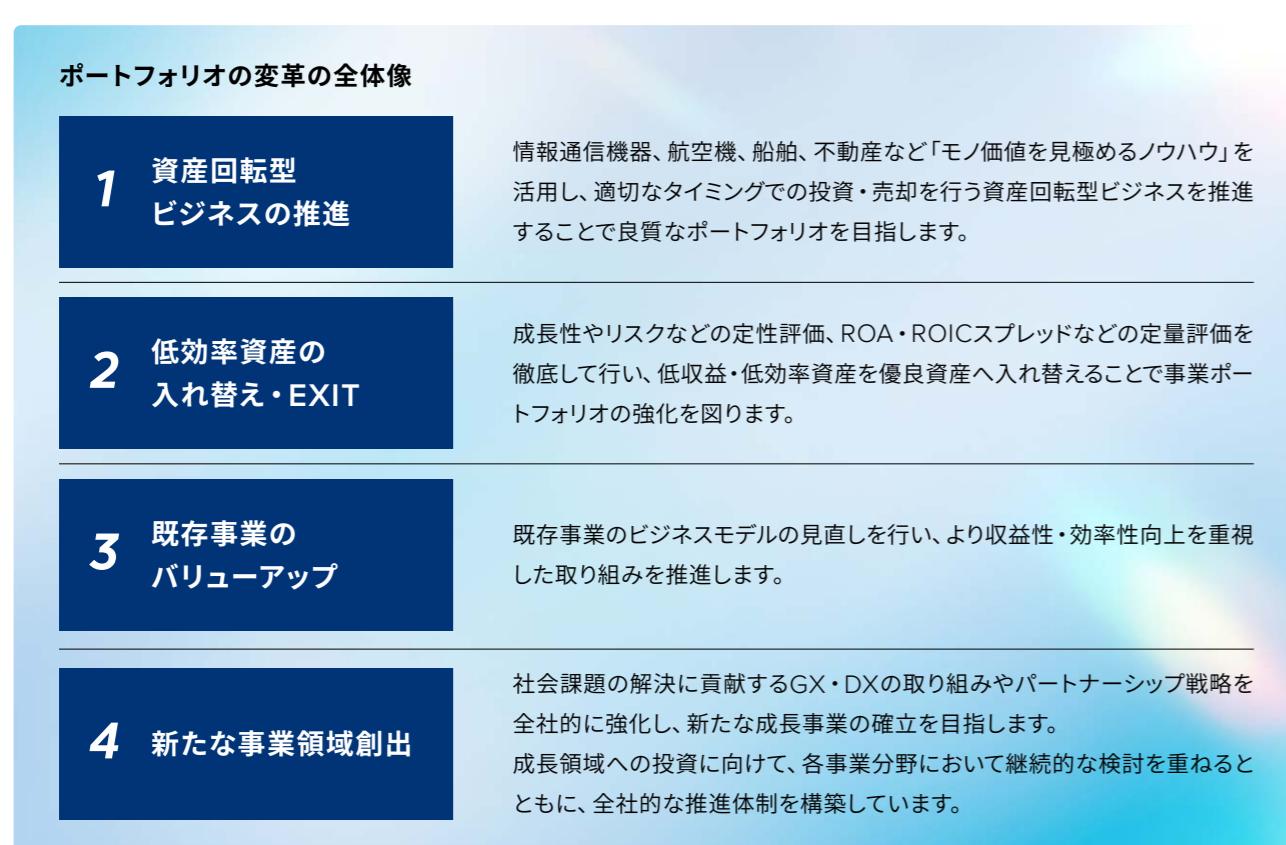


PBR1倍以上へのTransformation

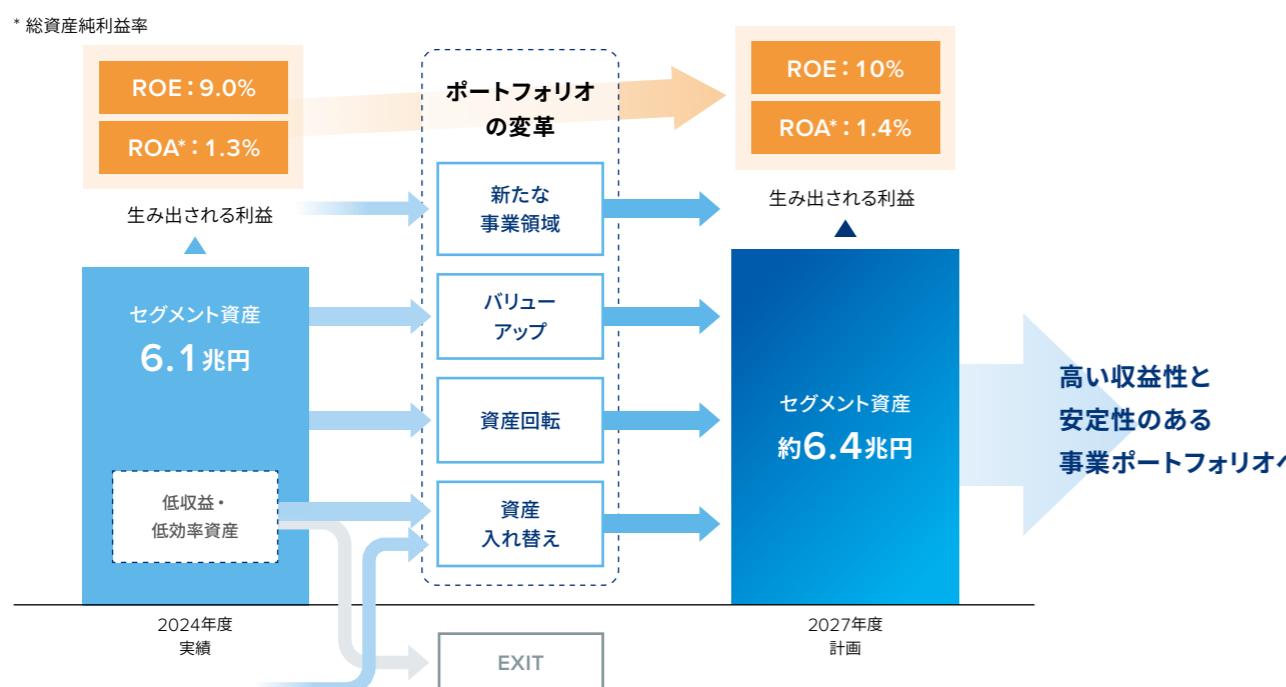


高い収益性と安定性のある事業ポートフォリオへ変革

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。



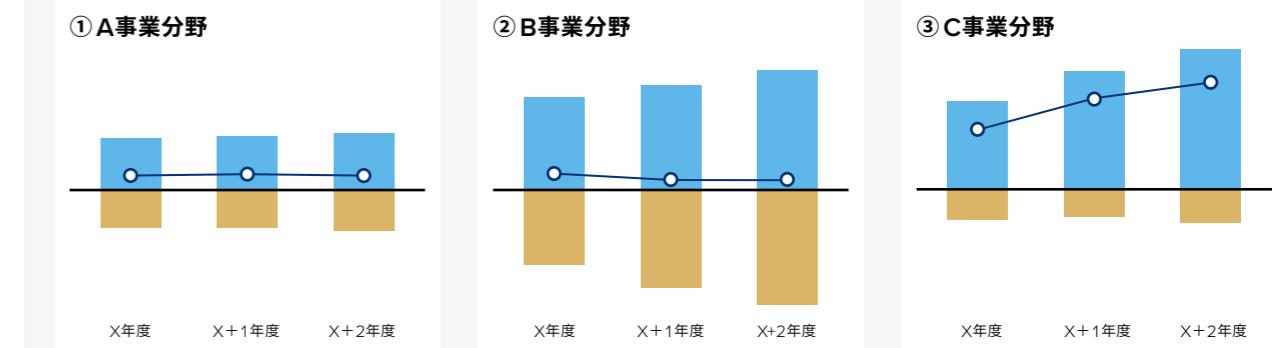
ポートフォリオ変革イメージ



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。

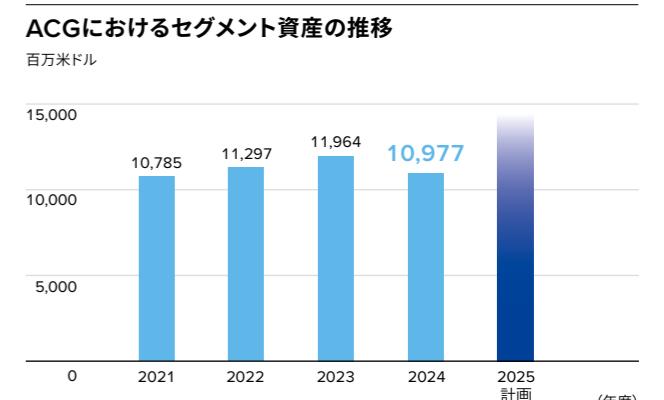
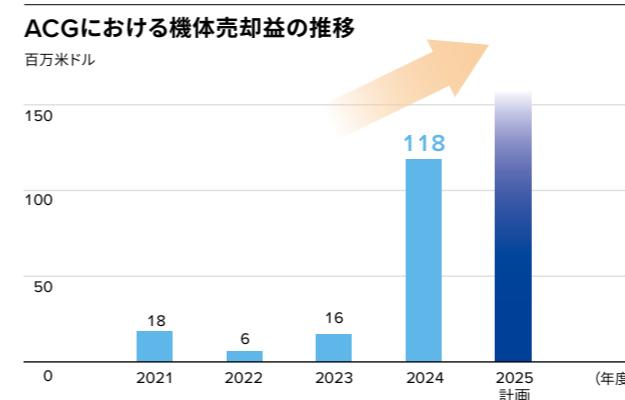
事業分野別 ROICスプレッド管理 イメージ図
■ ROIC ■ WACC ○ ROICスプレッド(=ROIC-WACC)



「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。



経営企画部門長メッセージ



「中期経営計画2027」(以下、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し、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 実績	2024年度 実績	前期比	2025年度 予想
経常利益	1,173	1,323	+150	-
親会社株主に帰属する 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	
総資産純利益率 (ROA)	1.2%	1.3%	+0.1pt	
自己資本当期純利益率 (ROE)	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・投資家の皆さん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、持続的な当期純利益の増加と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」に向けては、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2024年に面談した投資家からいただいたコメントです。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。

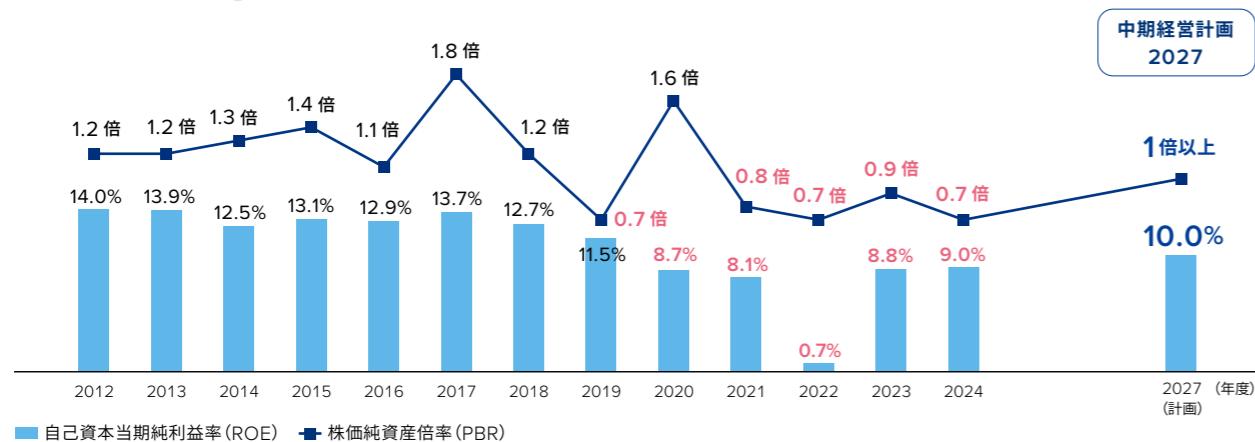
世界各国のエアラインを顧客に持つ米国航空機リース会社のAviation Capital Group(ACG)の連結子会社化やNTTグループとの資本業務提携と共に伴う合弁会社NTT・TCリースの設立は、象徴的な成果と言える取り組みです。

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575百万米ドルを含め、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

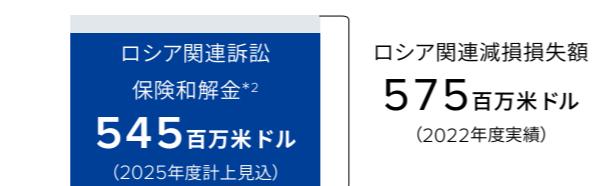
「中期経営計画2027」で目指すROEおよびPBRの水準



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た米国カリフォルニア州における訴訟は、2025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545百万米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けの全保険会社との合意金額

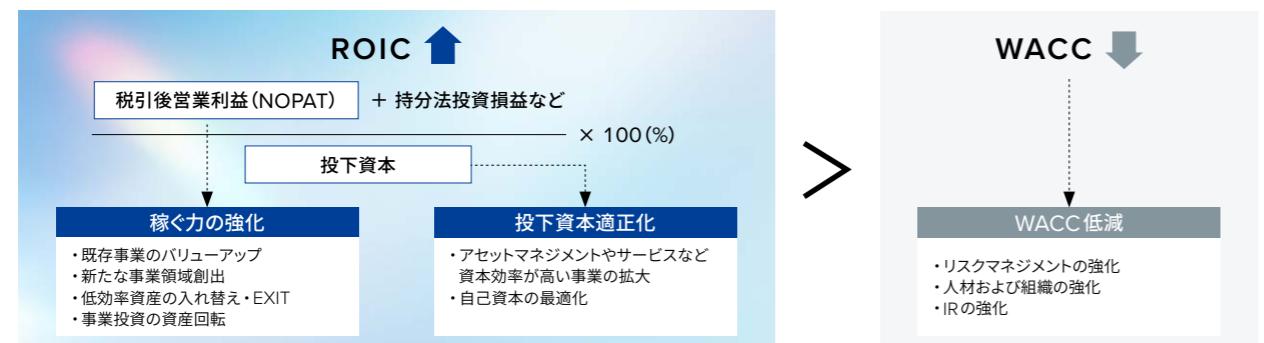
資本コストへの意識を組織全体に浸透させ、資本とリスクの最適なアロケーションを図る

中計目標であるROE10%の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方のもと、当社は既に事業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。

P.43 事業分野別ROICモニタリングの高度化

ROICの向上とROICスプレッド(ROIC-WACC)の拡大



「稼ぐ力」の持続的強化に向けた挑戦

成長を牽引する事業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「モノ価値の目利き力」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弁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、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米国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求していきます。

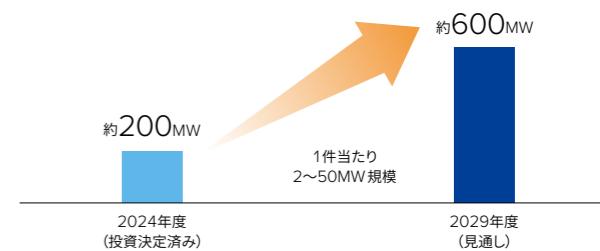
また、その他各事業においても「稼ぐ力」の強化に向けた取り組みが進捗しています。当社グループの祖業である国内リース事業分野においては、お客さまにリースをする「モノ」に保守・メンテナンス・通信といったサービスを付加することで、収益性は着実に改善傾向にあり、成果がでています。

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。

P.43 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。将来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&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に、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。

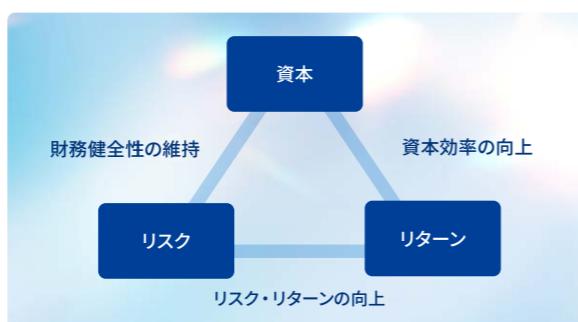
健全な成長投資の実現には、適切なリスクテイクの促進

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。

P.100 ➤ 主なリスクと管理態勢・リスクマネジメント

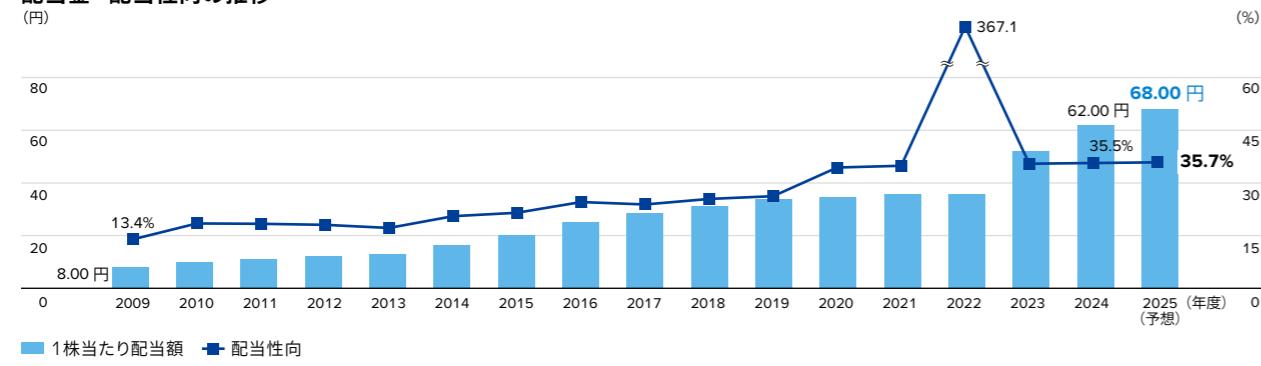
資本・リスク・リターンの三位一体のコントロール



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%を目指し、利益成長に合わせて

配当金・配当性向の推移



※ 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、その一つである業務オペレーションの高度化におい

る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。

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の利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。

P.74 ➤ 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。

P.60 ➤ 人材戦略

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。

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件を超える個別ミーティング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な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。

P.87 ➤ IR活動



オンラインによるACG事業説明会

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、定期的に取締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

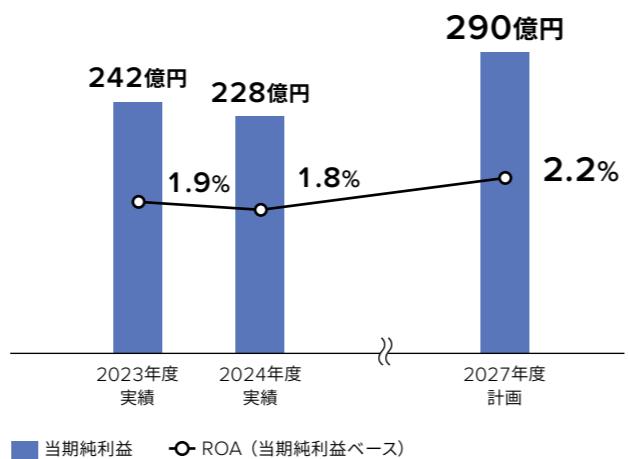
EQUIPMENT LEASING

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

- ④ 国内2万社以上の優良な顧客基盤
- ④ 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
- ④ 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

- ④ AIやDXなど新技術に対応した需要増加
- ④ カーボンニュートラル対応への需要増加
- ④ 自治体を取り巻く環境変化(脱炭素など)
- ④ 人手不足に起因する省力化ニーズ
- ④ 円金利の上昇、為替変動
- ④ 資源価格高騰、物価高
- ④ 日本国内人口の減少
- ④ 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

- ④ 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
- ④ 「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
- ④ 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
- ④ 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
- ④ 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

- ④ 顧客・パートナー基盤の維持・拡大
- ④ 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)

- ④ 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
- ④ 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

- ④ 高効率でレジリエンスな組織の構築確立
- ④ AI活用による営業生産性の向上
- ④ 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

- ④ 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

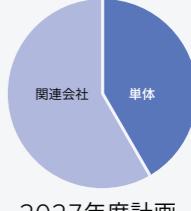
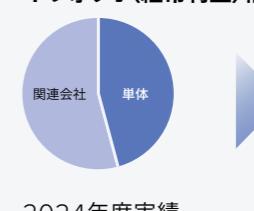
* スプレッド: 社内コスト(マーケットの金利や諸経費を含むコスト)控除後の利益

単体におけるスプレッド指数(2022年度を100とする)



- ④ 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

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

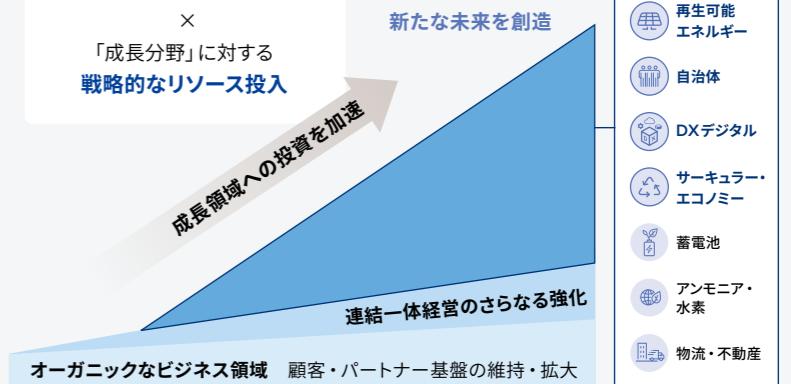
成長領域への集中的なリソース投入

- ④ 「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、セキュリティ・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
- ④ 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
- ④ セキュリティ・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

「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



各事業分野の成長戦略

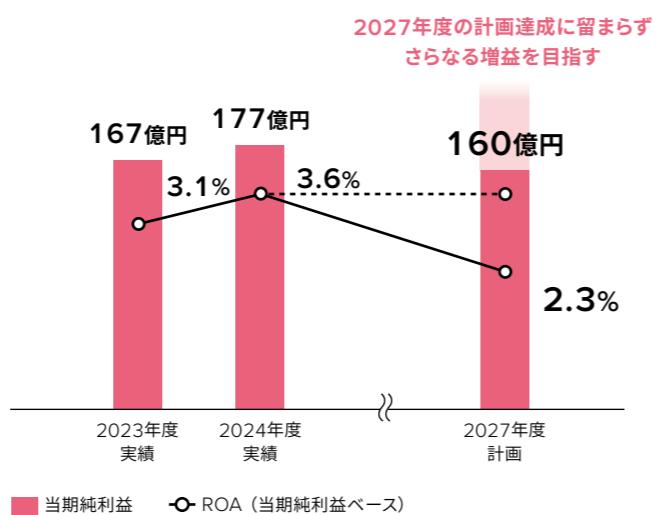
AUTOMOBILITY

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

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

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

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

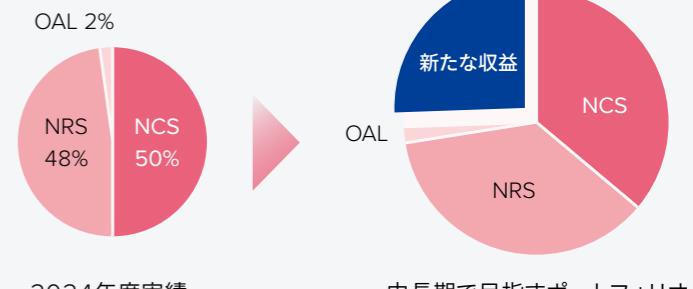
- ブランディング強化、働き方改革などによる従業員エンゲージメント向上
- 研修の充実化や教育投資の積極化による人材育成

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



中長期で目指すポートフォリオ

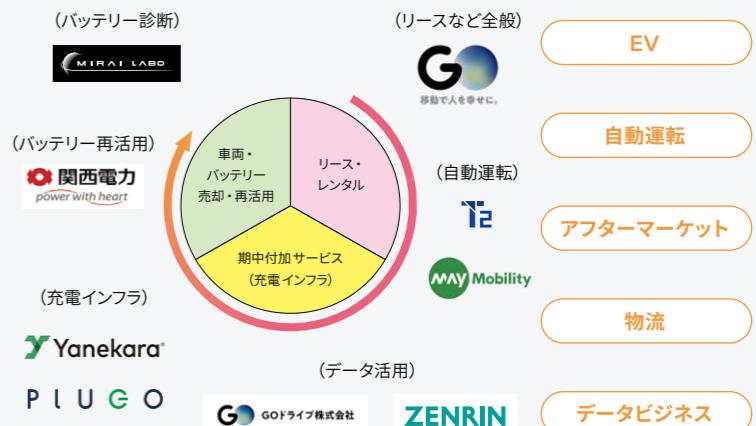
注力領域

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ドライバーサービスを提供する「GO Drive」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



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

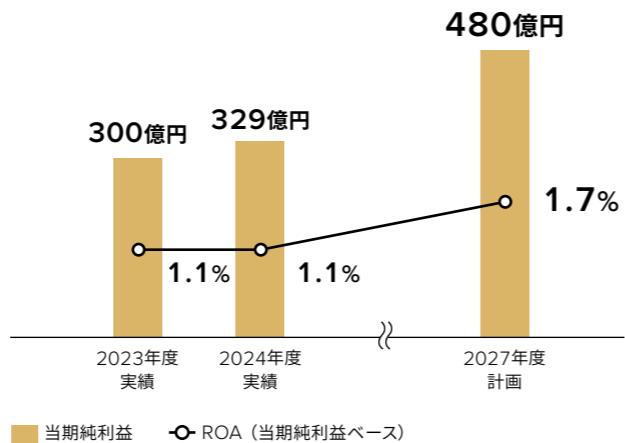
リスク

- 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

「中期経営計画2027」利益計画



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

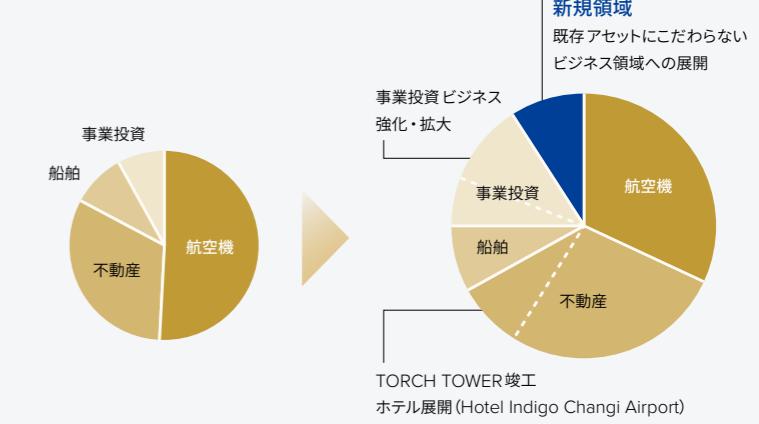
- 自己変革力・創造力・挑戦心の育成強化
- 多様な人材が活躍できる職場環境の整備
- 専門性の強化に向けた学び・学び直し機会の提供

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&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

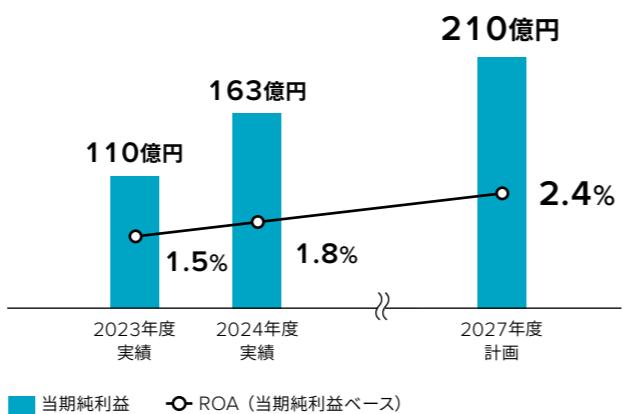
INTERNATIONAL BUSINESS

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

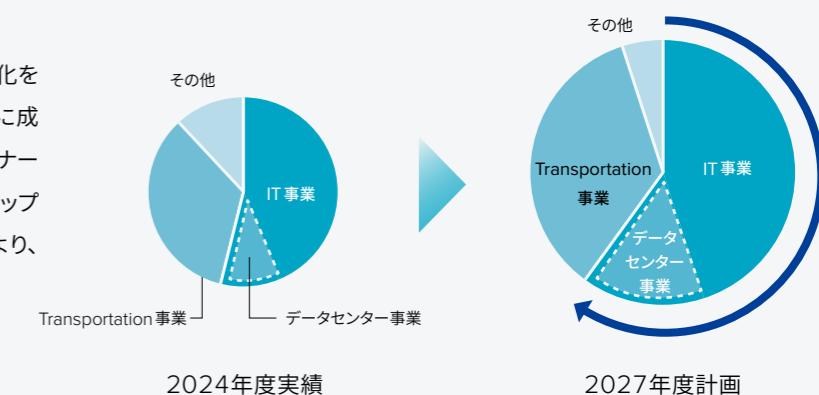
- 現地従業員の人材確保と経営幹部登用
- 業績連動報酬制度の高度化
- タウンホールミーティングなどを通じたエンゲージメントの向上

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&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り組みも推進し、収益強化を進めます。	米国でのキャブティーファイナンス事業を拡大。2025年8月には豪州で合弁キャブティー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。	北米の合弁会社ZAXIS Financeにてキャブティー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。	共同投資事業を発掘。

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



太陽光発電事業

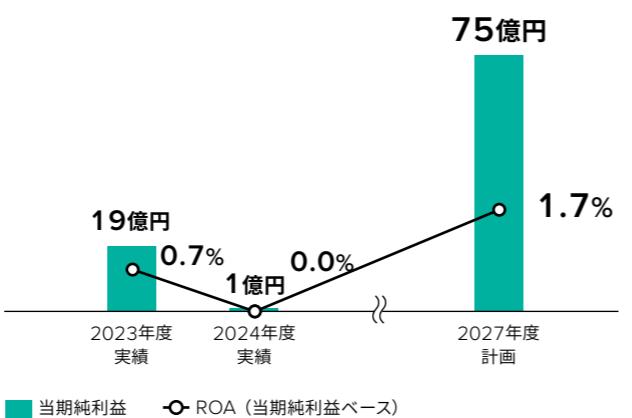


蓄電池事業



海外再生可能エネルギー事業

「中期経営計画2027」利益計画



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
- 系統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)

- 系統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

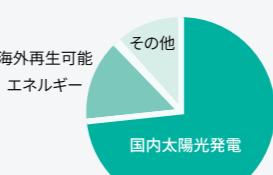
ポートフォリオのイメージ

循環型経済社会実現への貢献と収益機会創出の両立

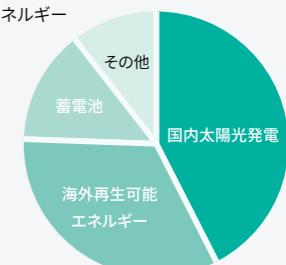
- 強みである国内太陽光発電アセットをベースに、蓄電池や海外再生可能エネルギー事業など注力分野への取り組みを拡大し、変化の激しい環境ビジネスにおいて収益機会を追求
- 新技術・新燃料領域への展開を模索し、ポートフォリオ最適化を推進

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



2024年度実績



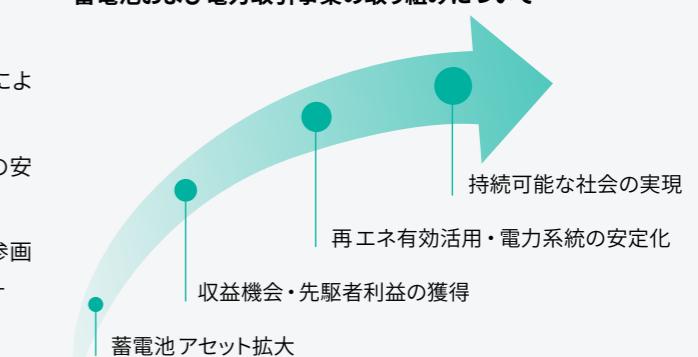
2027年度計画

注力領域

蓄電池および電力取引市場におけるフロントランナーを目指す

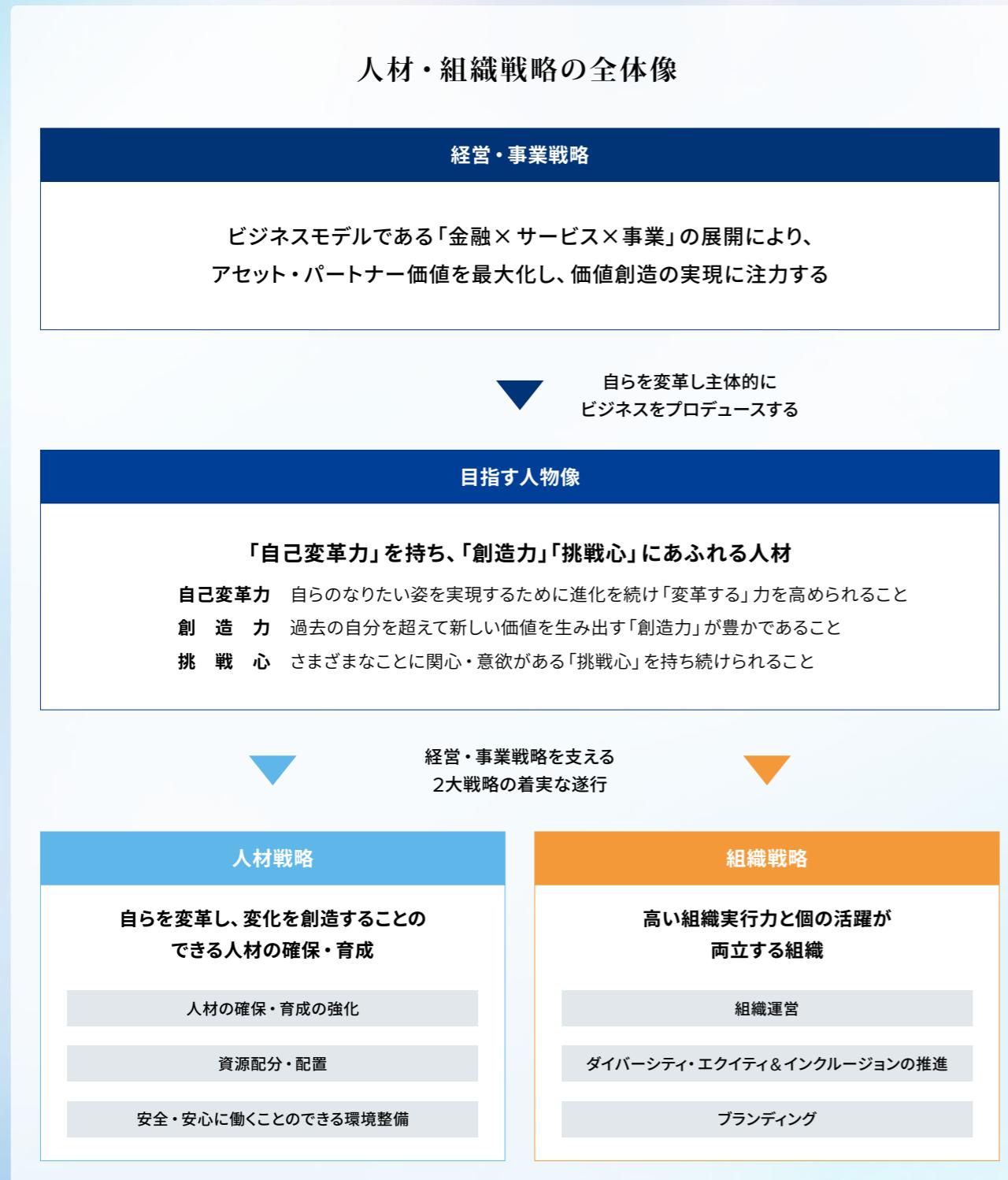
- 蓄電池事業および電力取引市場への積極的な参加により、収益極大化とさらなる成長機会を追求
- 再生可能エネルギー利用の最大化および電力系統の安定化に寄与し、持続可能な社会の実現に貢献
- 市場の黎明期である系統用蓄電池事業への積極的参画によりノウハウを蓄積し、先駆者利益の獲得を目指す

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

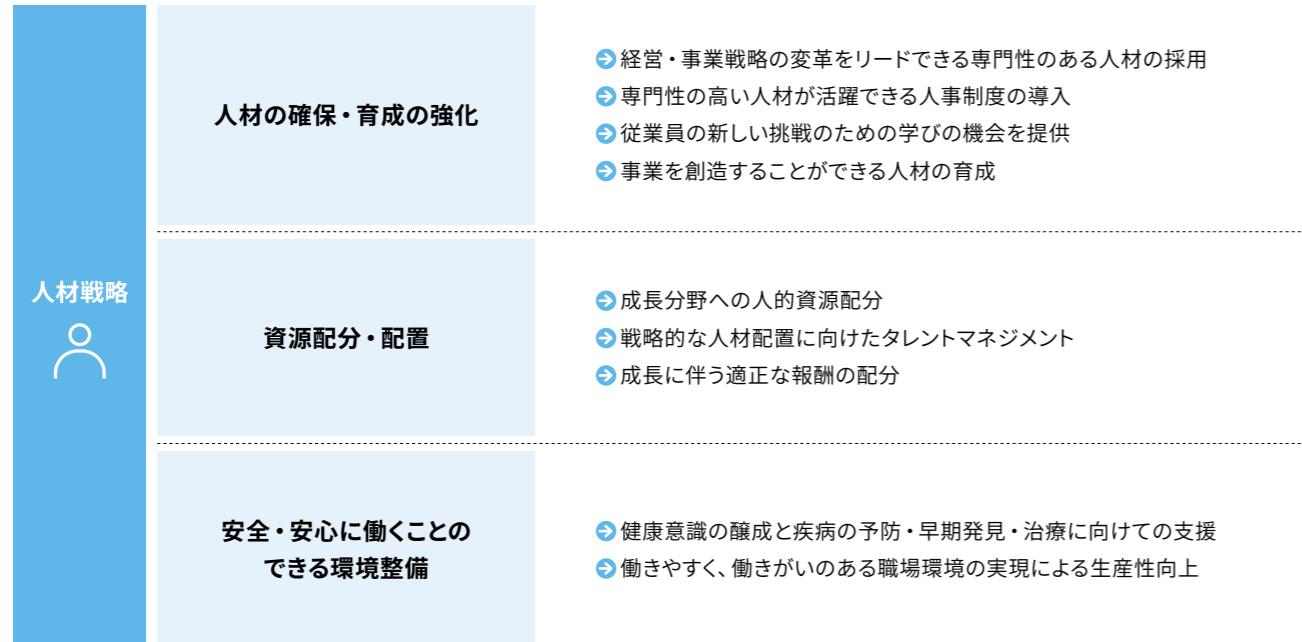
従業員一人ひとりがプロフェッショナルとして成長し、その能力を最大限に発揮できる機会を提供することは、未来に向けた最も重要な投資です。この投資は、お客様への提供価値の向上を通じて、当社の企業価値を高めるだけでなく、成長した人材が事業活動を通じて社会課題の解決に貢献するという、企業の社会的責任を果たすこ

ともに直結します。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

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%
	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%
	ストレスチェック受検率	94.3%	100%
	年次有給休暇取得率	72.7%	81.2%

* 東京センチュリー単体



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%
	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%
ブランディング	障がい者雇用比率	2.6%	3.2%
	障がい者の法定雇用率以上の雇用を維持		

* 東京センチュリー単体

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えた当社の強み

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く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、数ヶ月にわたり、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、「社長の考え方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

事業構造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、事業構造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く企業風土を醸成していきます。





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。

自らの選択で異動し、キャリアアップを実現する

まずは皆さんに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、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かもしれません。サス部（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いう不安があつたり、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ましたと思います。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きていますか？
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ましたので、CO₂削減に向けた施策などの業務をそれなりにやつ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つ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ましたが、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、ありがとうございます。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知り、少し安心しました。

松本：私自身、以前の経験が活きているのかどうか、お客様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。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

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 | Hidaka Matsumoto

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様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

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様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る。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、お客様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い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擧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ません、会社全体で言えば、誰が手を擧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ど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」と一言で言っても、その熱量やレベル感は人によってさまざまですよね。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、ぜひ残していくってほしいなと思います。

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うと思っています。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、というふうに自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擧げることをためらわなくて済むような表現や一工夫だけで、より良い人材の流動化が起きるのではないかでしょうか。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 | Keiichi Yuzawa

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 | Yuta Yamashita

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を一つに絞って、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ていたら、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は専念していれば、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、そういう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思います。つまり挑戦とは、自分だけじゃなく、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」をご参照ください。

<https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/esg/environment/tcfdf.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	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ サステナビリティ委員会報告 ⇒ 総合リスク管理委員会報告 ⇒ 環境マネジメント委員会報告
サステナビリティ委員会	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ 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 ⇒ 「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)
総合リスク管理委員会	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ 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 ⇒ リスク計量結果ほか(含む気候変動リスク)
環境マネジメント委員会	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ 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 ⇒ 2023年度活動報告および2024年度の活動について

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「オペレーションナルリスク」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。

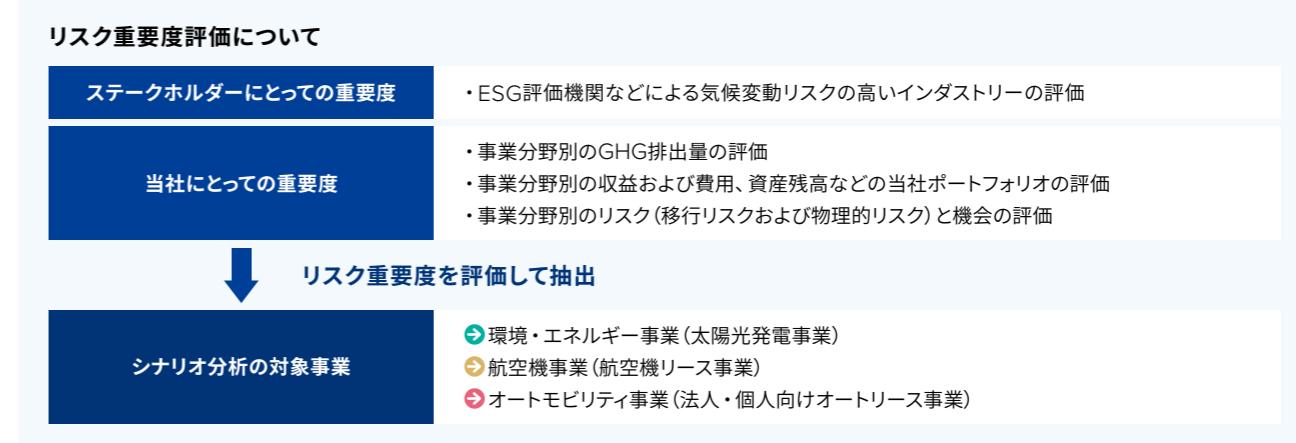
「気候変動リスク」を含む「オペレーションナルリスク」に関しては、年2回、「非財務情報のリスク指標」として総合リスク管理委員会を通じて取締役会にモニタリング結果を報告する体制を構築しています。

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・資産残高などの当社事業分野間での相対比較により、リスク重要度評価を実施しています。これまで、環境・エネルギー事業(太陽光発電事業)、航空機事業(航空機リース事業)、およびオートモビリティ事業(法人・個人向けオートリース事業)を対象にシナリオ分析を行いました。今後もリスク重要度評価に応じて、シナリオ分析対象事業の拡大と分析精度の向上を通じて、リスクの対応策と機会の獲得について検討を深めていきます。



シナリオ分析(リスク・機会、および対応策)

		対応策	
環境・エネルギー事業 (太陽光発電事業)	− リスク	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ FIT制度終了や競争激化による収益性の悪化 ⇒ 豪雨・台風など自然災害による、発電所の操業停止や復旧コストの増加 ⇒ 災害リスクの高い土地にある資産の保険料高騰 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ アセットマネジメントのノウハウ蓄積による、発電効率の最大化 ⇒ コーポレートPPAやVPP^{*3}など、FIT制度に依存しない新規事業の開拓 ⇒ 太陽光以外の地熱、風力、バイオマスなど、再生可能エネルギー電源の多様化を検討
	+ 機会	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ CO₂排出削減政策や国の目標(非化石電源2040年度60~70%)による、再生可能エネルギー事業の拡大 ⇒ 災害対応で蓄積した知見を活かしたレジリエンタな設備開発と、その外部提供による新規事業の創出 	
航空機事業 (航空機リース事業)	− リスク	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ 業界基準を満たさない航空会社への融資およびリースの制限 ⇒ 新世代機^{*1}の普及による、現在の次世代機^{*2}の価値の急速な下落 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ リース先の分散・拡大、および次世代機へのアセット入れ替えによるポートフォリオリスクの低減 ⇒ 保有機体の早期売却と収益向上を実現する資産回転ビジネスの拡充 ⇒ 保有機体売却後の機体管理を担うアセットマネジメント事業の拡大
	+ 機会	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ 次世代機の十分な確保による、収益機会の増加 ⇒ 新世代機の保有割合を高めることによる、収益および保有資産価値の増加 	
オートモビリティ事業 (法人・個人向けオートリース事業)	− リスク	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ EVへのシフトが進むことによる、ガソリン車・ディーゼル車の中古価格下落 ⇒ ガソリン車・ディーゼル車に比べ、部品点数の少ないEVが普及することによる、メンテナンス収益の減少 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ 新たなEV関連サービスの提供(法人・個人)に向けたバリューチェーンの強化 ⇒ EVに対応した適正なメンテナンス体制の確立 ⇒ ガソリン車・ディーゼル車・EVの中古車相場の変化に対するモニタリング強化と適正な残価設定
	+ 機会	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ 顧客の環境意識の高まりによる、EVリースの需要増加 ⇒ EVへのシフトによる、充電サービスや中古EVバッテリーの二次利用ビジネスなど、新たな収益機会の発生 	

*1 新世代機: BWB (Blended Wing Body) 旅客機、代替燃料対応機、電動航空機、水素航空機など

*2 次世代機: 燃料効率化・機体軽量化などによる低炭素機体

*3 VPP (Virtual Power Plant) 仮想発電所

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



GHG排出量の推移(千t-CO₂)

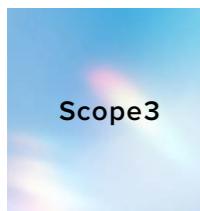
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
Scope1	4	11	1,083	920	1,332
Scope2(M)*	8	9	15	17	15

* (M):マーケット基準

当社グループのGHG排出量の約98%が、周南パワーが運営するバイオマス混焼発電所からの排出量となります。今後も外部環境を踏まえた戦略的なカーボンニュートラル対応を進めていきます。

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>



GHG排出量の推移(千t-CO₂)

2022	7,727
2023	12,557
2024	13,010

(年度)

Scope3排出量前年度比4%増のうち、カテゴリー13(下流のリース資産)の増加が大半を占める

今後の方向性 算定範囲の拡大、算定プロセスのシステム化による精度向上、およびGHG排出量削減に向けた取り組みを推進

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。

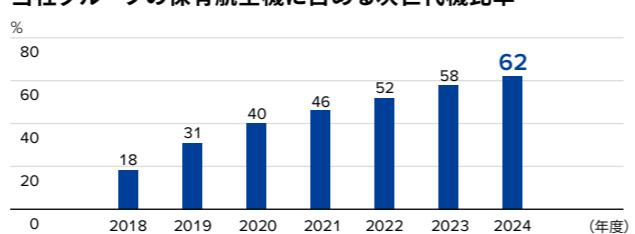
間接排出は、グリーン電力への調達切り替えや非化石証書購入による実質再生可能エネルギー化を目指します。なお、2023年以降、当社およびグループ会社が入居する秋葉原所在の3棟のビルならびにTOKYO TORCH 常盤橋タワーにおける電力は、100%再生可能エネルギー由来となっています。

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



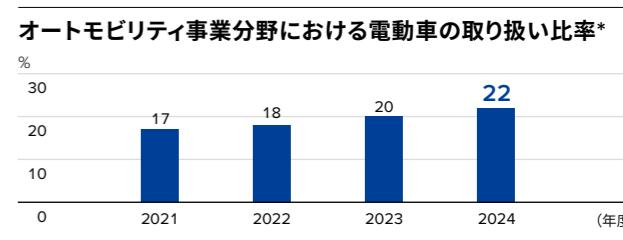
* 算定方法など詳細は最新のサステナビリティデータブックをご参照ください。

* 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



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 ₂	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

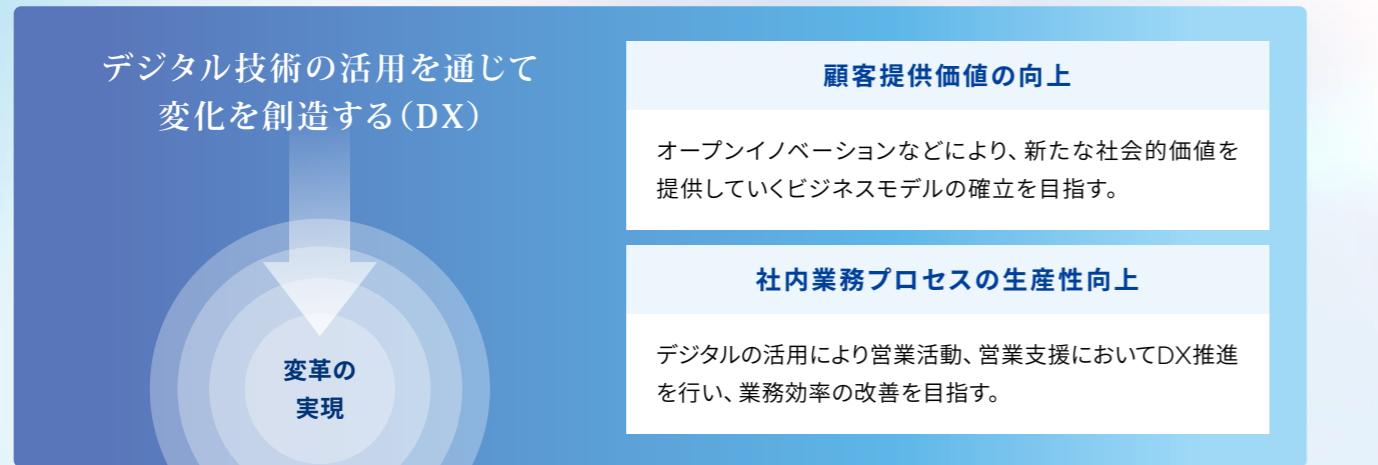
経団連生物多様性宣言イニシアチブへの参画

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。

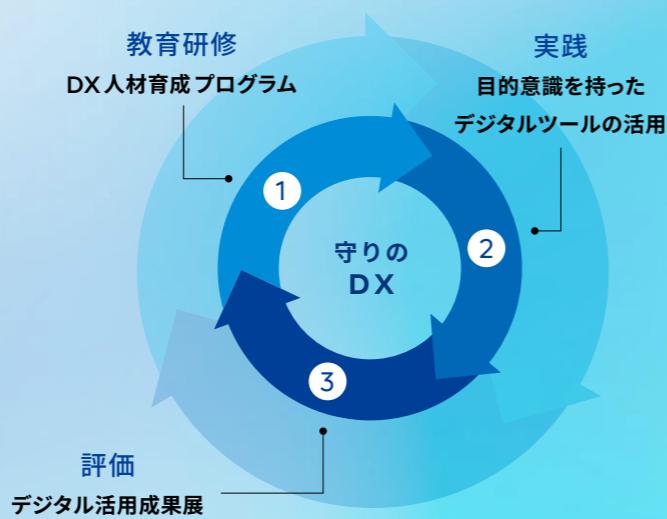


DXの取り組み概要



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



変革の実現へ



ビジネス・イノベーター／ビジネス・テクノロジストを自認、実践できる人材

2024年度に先行するプログラムを開始(外部研修への派遣)。2025年度以降、プログラム拡充を予定。DXに留まらずビジネス・イノベーターとして変革を実現できる次世代リーダーを育成。

具体的業務におけるIT知識とその利用法を習得し、実践できる人材

2024年度に職場選抜型研修プログラムを新設。部門ごとに設定されたDX戦略テーマの実現に向けたスキル(デジタルスキル標準準拠)の取得を目的としたプログラム。2025年度も継続実施。
2024年度: 受講人数職場選抜の66人 総学習時間887時間
2025年度: 受講人数職場選抜の60人

全役職員一人ひとりがDXに参画しその成果を仕事や生活で役立てる上で 必要となるマインド・スタンス、知識を習得した人材

2023年度: 受講人数 約1,200人(対象者における受講率99.2%)
2024年度: 受講人数 約1,300人(対象者における受講率99.6%)
2025年度以降も全役職員(東京センチュリー単体)を対象に継続的に実施

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

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。この土壤のもとで、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

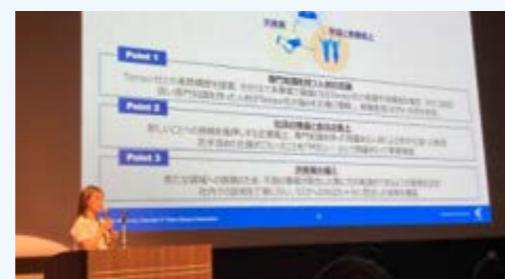
Plug and Play Japanは世界最大級のアクセラレーター兼ベンチャーキャピタルの日本法人であり、グローバルで60を超える拠点ネットワークを活用して、大手企業と世界中のスタートアップをつなぎ、協業実現に向けた支援を提供しています。

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月に運転を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

