

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ツやサービスを、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上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付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示したいと思っています。こうして、皆さまの信頼を高め、「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、これまで以上にわ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、投資家の皆さまにとって投資し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

- ➡ パートナリシップの強化
- ➡ 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

法令順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。

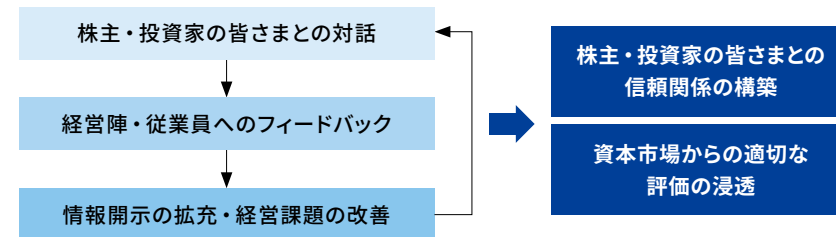
従業員とのエンゲージメントを積極的に推進しており、従業員エンゲージメント調査で得られた意見をもとに、課題分析と今後の取り組みについて経営会議や取締役会において討議を重ね、重要な経営課題として対応を進めています。

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 実績	2024年度 実績	内容
アナリスト・ 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 (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

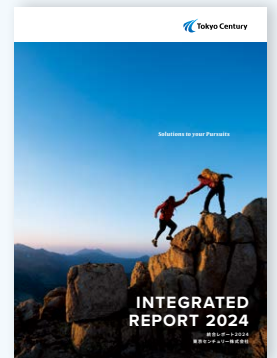
皆さまからいただくご意見やご期待は、ビジネスモデルを磨き、新たな価値を創出するためのフィードバックとして経営に活かしています。2024年度における改善例は以下の通りです。

- ・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。

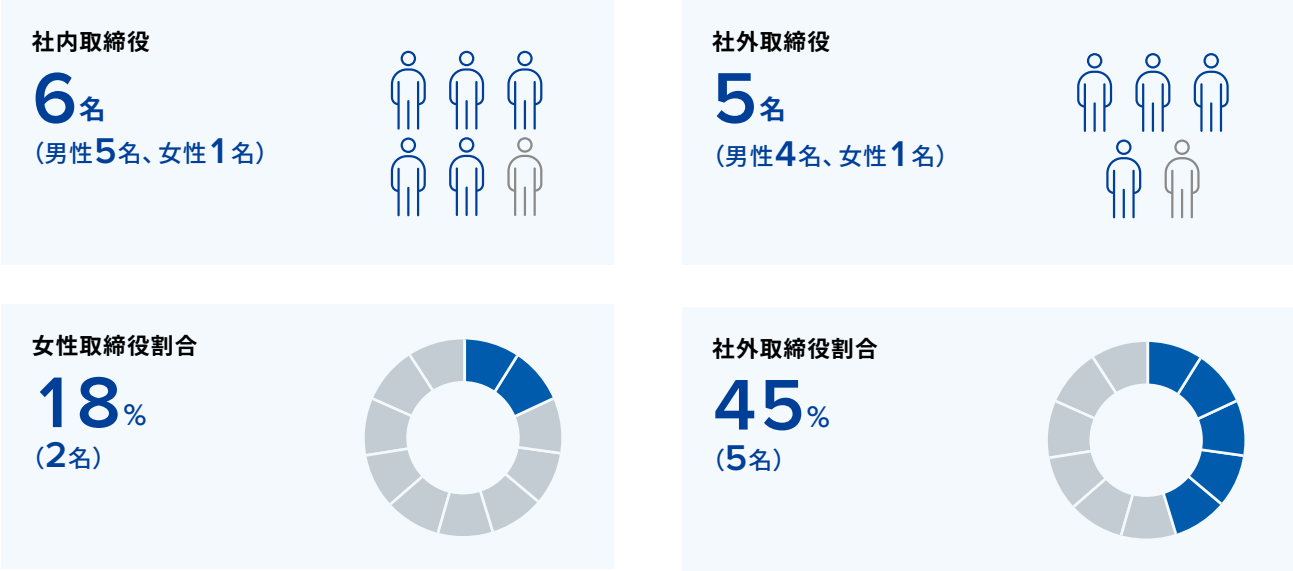
今後も、統合レポートをはじめとするIRツールの開示の拡充に注力することにより、投資家・ステークホルダーの皆さまとの対話を通じたさらなる企業価値の向上を目指していきます。



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

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年度の評価	<p>中期経営計画2027</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>独立社外取締役</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>取締役会の構成</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





コーポレート・ガバナンスの進化

役員体制(2025年6月23日現在)

取締役一覧

氏名	在任 年数	取締役会 出席状況 (2024年度)	所有する 当社 株式数 (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・財務・リスク管理	法務・会計・税務	サステナビリティ	IT・DX	指名委員会	報酬委員会	その他		
 代表取締役会長 雪矢 正隆	14	13回／13回 (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 藤原 弘治	1	11回／11回 (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 中村 明雄	9	13回／13回 (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 (株)証券保管振替機構取締役代表執行役社長 (株)ほふりクリアリング代表取締役社長 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 浅野 敏雄	6	13回／13回 (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)メディバルホールディングス社外取締役 (株)ダイセル社外取締役、旭化成(株)特別顧問 公益財団法人がん研究会理事長
 社外取締役*1*3 田中 美穂	4	13回／13回 (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 (株)ソラスト社外取締役 マリモ地方創生リート投資法人監督役員 地主プライベートリート投資法人監督役員 JFEホールディングス(株)社外監査役 (株)住友製作所社外取締役 一橋大学名誉教授 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
 社外取締役*1*3 沼上 幹	3	13回／13回 (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。	(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。
 社外取締役*1*3 小笠原 浩	1	11回／11回 (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 九州旅客鉄道(株)社外取締役
 取締役 専務執行役員 原 真帆子	3	13回／13回 (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 専務執行役員 平崎 達也	4	13回／13回 (100%)	18.0			●	●	●	●	－	－	ALM 内部 総合 信用 IT サス 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 専務執行役員 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 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。	－

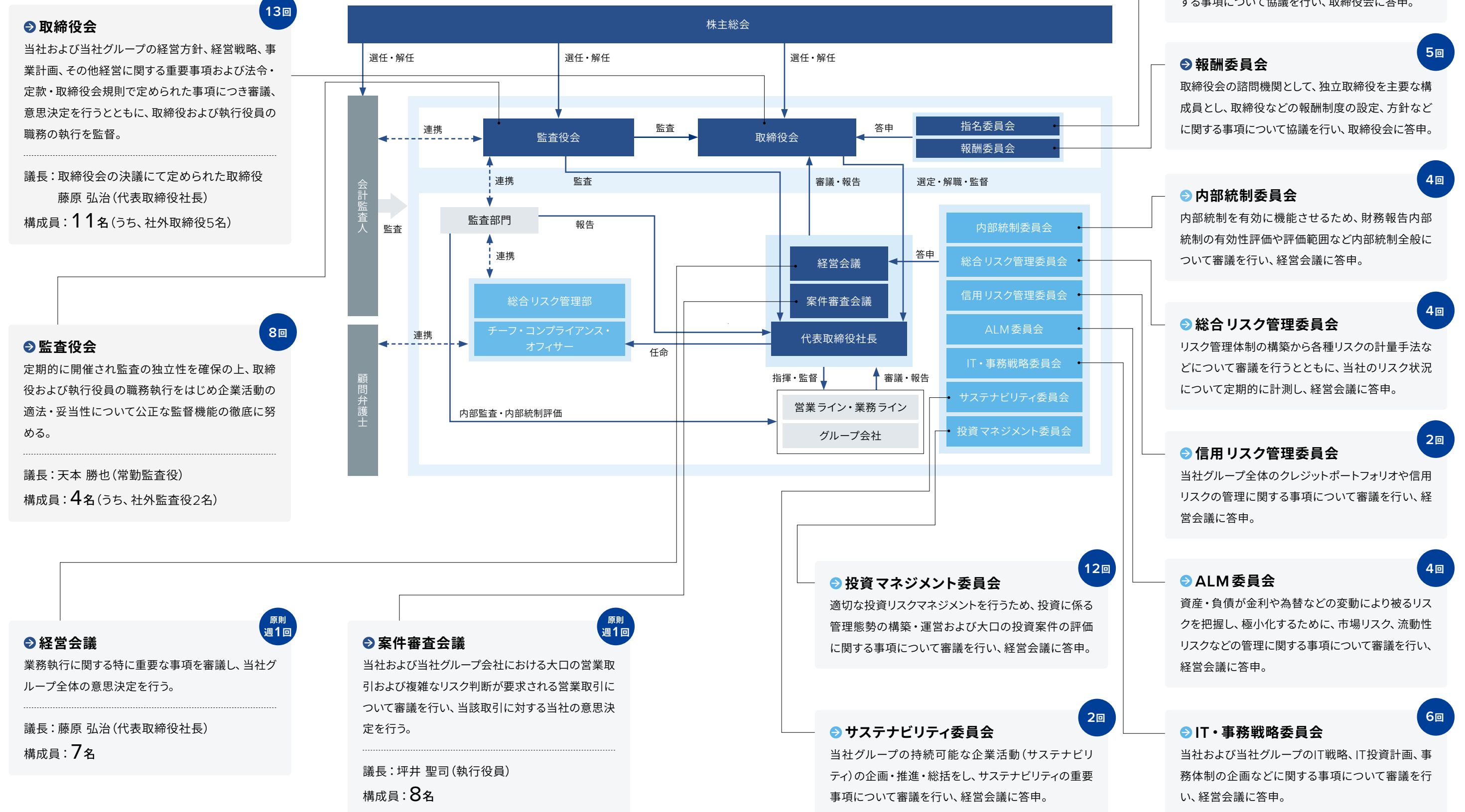
監査役

氏名	監査役会出席状況 (2024年度)	所有する当社 株式数(千株)	重要な兼職	氏名	監査役会出席状況 (2024年度)	所有する当社 株式数(千株)	重要な兼職
 常勤監査役 天本 勝也	8回／8回 (100%)	20.9	(株)アマダリース監査役、伊藤忠TC建機(株)監査役、 NX・TCリース&ファイナンス(株)監査役、 (株)IHIファイナンスサポート監査役	 監査役 藤枝 昌雄 社外監査役*2*3	8回／8回 (100%)	—	藤枝昌雄税理士事務所代表、 (株)ニップコーポレーション監査役
 常勤監査役 野村 吉夫	8回／8回 (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、 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 千原 真衣子 社外監査役*2*3	6回／6回*4 (100%)	—	弁護士法人片岡総合法律事務所パートナー、 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)、 DM三井製糖(株)社外取締役(監査等委員)

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

最適な委員会で構成される経営体制



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>■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>
HRX	<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>
GX	<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>
DX	<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>

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 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 (株式給付信託)						
	固定報酬 職務内容や役割、責任などを 総合的に勘案して決定	短期業績連動報酬 生み出された 成果・業績などに応じて決定	中長期業績連動報酬 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 (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、 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、 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 (職務内容、役割、責任など)	<div>親会社株主に帰属する 当期純利益 1 2024年度実績 85,279百万円</div>	<table><tr><td>財務</td><td>連結ROA・ROE 1 2024年度実績 ROA 1.3% ROE 9.0%</td></tr><tr><td>非財務</td><td>TCXの取り組み 2 評価は報酬委員会での 審議により決定</td></tr><tr><td>市場評価</td><td>当社株式成長率 3 2024年度実績 94% (TOPIX成長率に対する 当社株価成長率の割合)</td></tr></table>	財務	連結ROA・ROE 1 2024年度実績 ROA 1.3% ROE 9.0%	非財務	TCXの取り組み 2 評価は報酬委員会での 審議により決定	市場評価	当社株式成長率 3 2024年度実績 94% (TOPIX成長率に対する 当社株価成長率の割合)
財務	連結ROA・ROE 1 2024年度実績 ROA 1.3% ROE 9.0%								
非財務	TCXの取り組み 2 評価は報酬委員会での 審議により決定								
市場評価	当社株式成長率 3 2024年度実績 94% (TOPIX成長率に対する 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	株式／年1回 退任後当社が定める時期まで 株式の譲渡制限あり ※ なお、給付する株式数の一定割合を 退任後に金銭で給付、マルス条項(減額)あり						
報酬限度額	上限1,000百万円 ※ うち社外取締役100百万円		上限281,300ポイント(1P=1株) ※ 執行役員分は含まず						
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 (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 (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もって、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いきます。

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

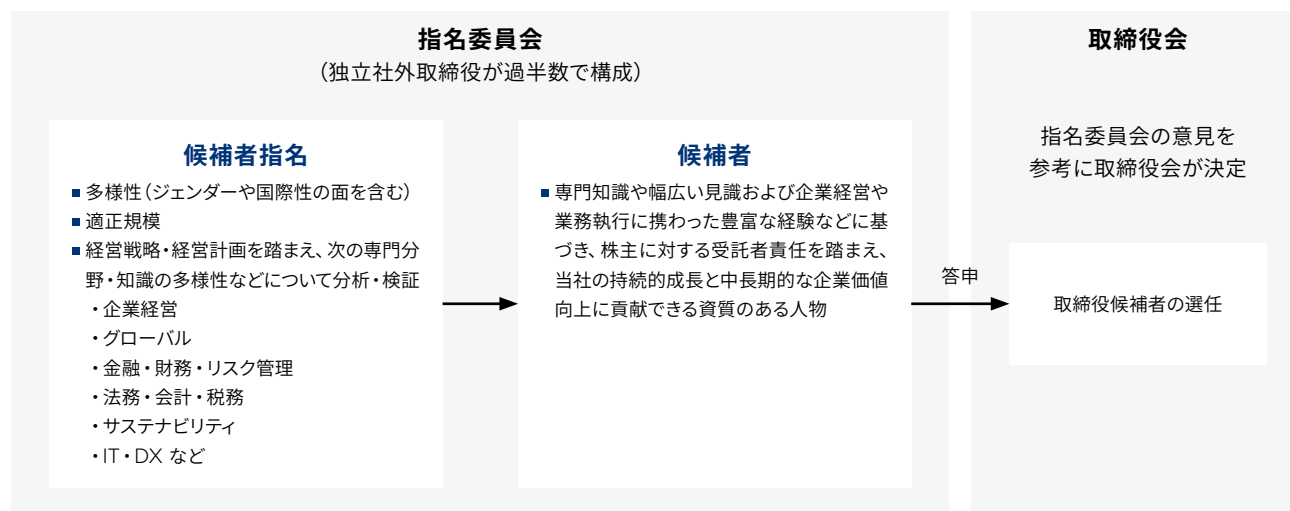
2024年度開催回数

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



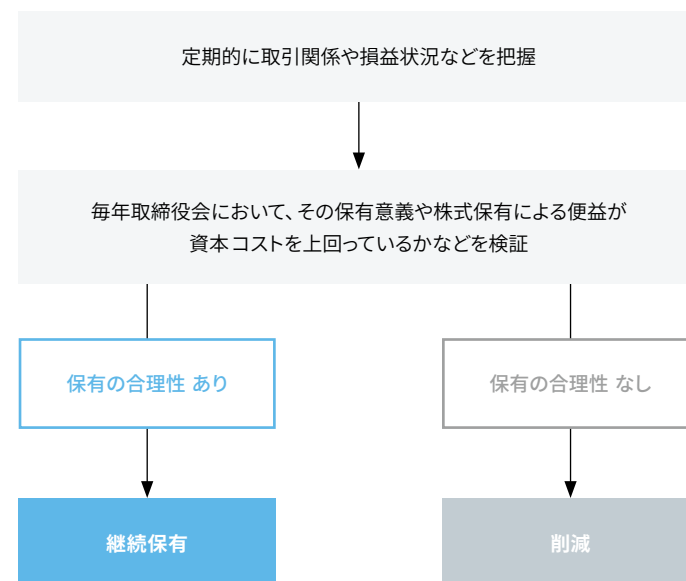
政策保有株式

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

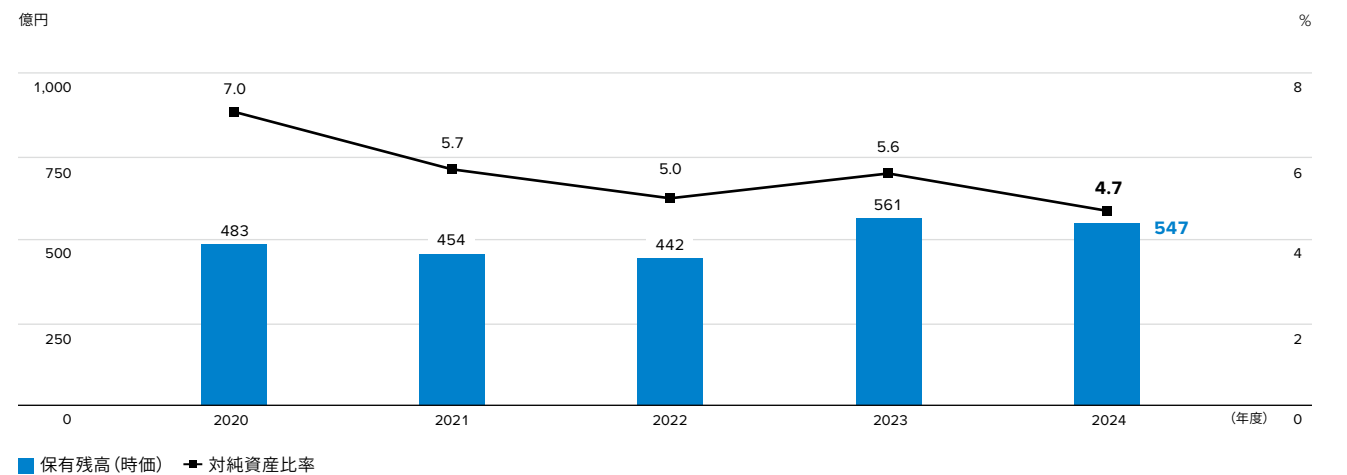


見直し状況

（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 4名
社外監査役	藤枝 昌雄、千原 真衣子	

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

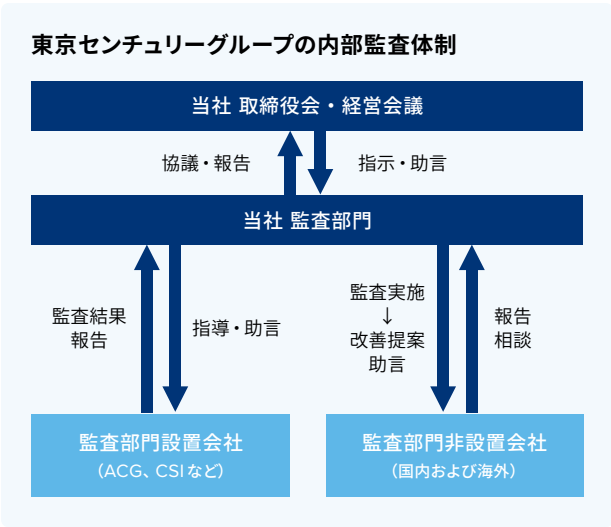
当社は、社長直轄の監査部門を独立した組織として設置し、当社およびグループ会社に対し内部監査を実施しています。内部監査では、会社の制度・組織・諸規程が適切に整備されているか、すべての業務が法令、社内諸規程などに適合して行われているか、業務プロセスおよびリスクマネジメントが適切かつ合理的に機能しているかなどを検証し、改善提案・助言を行っています。当社グループの事業が拡大する中で、リスクプロファイルも多様化・複雑化しており、リスクベースのアプローチで有効な内部監査の実施を指向しています。また、出資・買収などによる新たな連結子会社に対しては適時・適切に監査を実施しています。こうした監査活動により、当社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



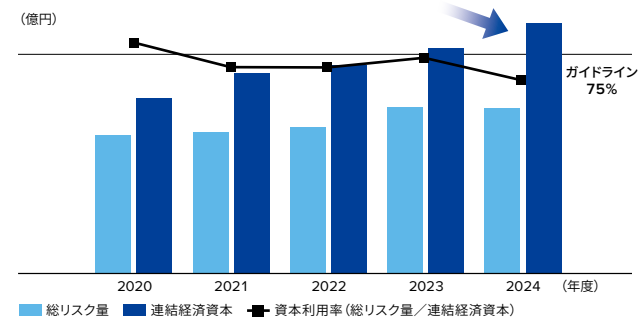
リスクマネジメント

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。

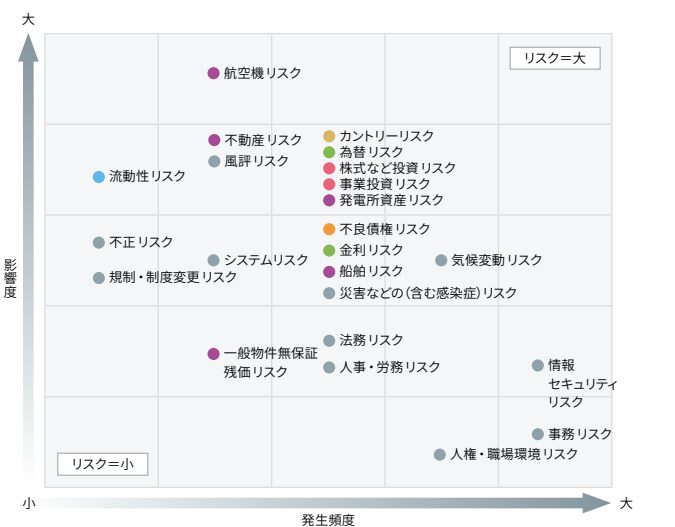
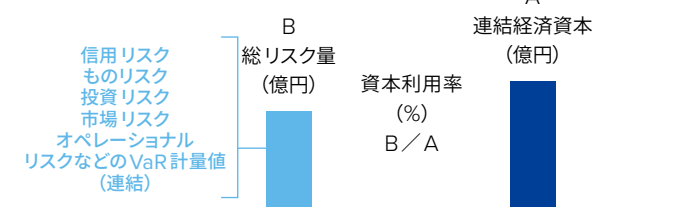
マネジメント上の判断となります。会社の健全性を静的に捉えるのではなく、3年程度の中期におけるリスク量の増加水準と利益成長によるオーガニックな自己資本比率の積み上がり見込みや資本政策の許容度なども考慮することとしています。

「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

⑤ 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。

⑥ 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*1	リスクの種類*2	リスク管理手法
高 許容するリスク	○	アセット取得リスク①	・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 軽減・移転 すべきリスク	△	残価リスク② カントリーリスク 与信リスク 業界・市場リスク ESGリスク OEMリスク③	・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) ・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 ・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④ モデルリスク⑤	・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 MRO*3リスク⑥	・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 ・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 回避すべきリスク	○	資金調達リスク 金利リスク 流動性リスク 通貨リスク 風評リスク 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) ・借入における変動金利の借入率に一定の上限を設定 ・市場環境の変化を想定したストレステストを定期的に実施

*1 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

*2 OEMリスク、MROリスクを新たなカテゴリーとして追加

*3 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

③ OEM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

⑥ MRO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

⑦ 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

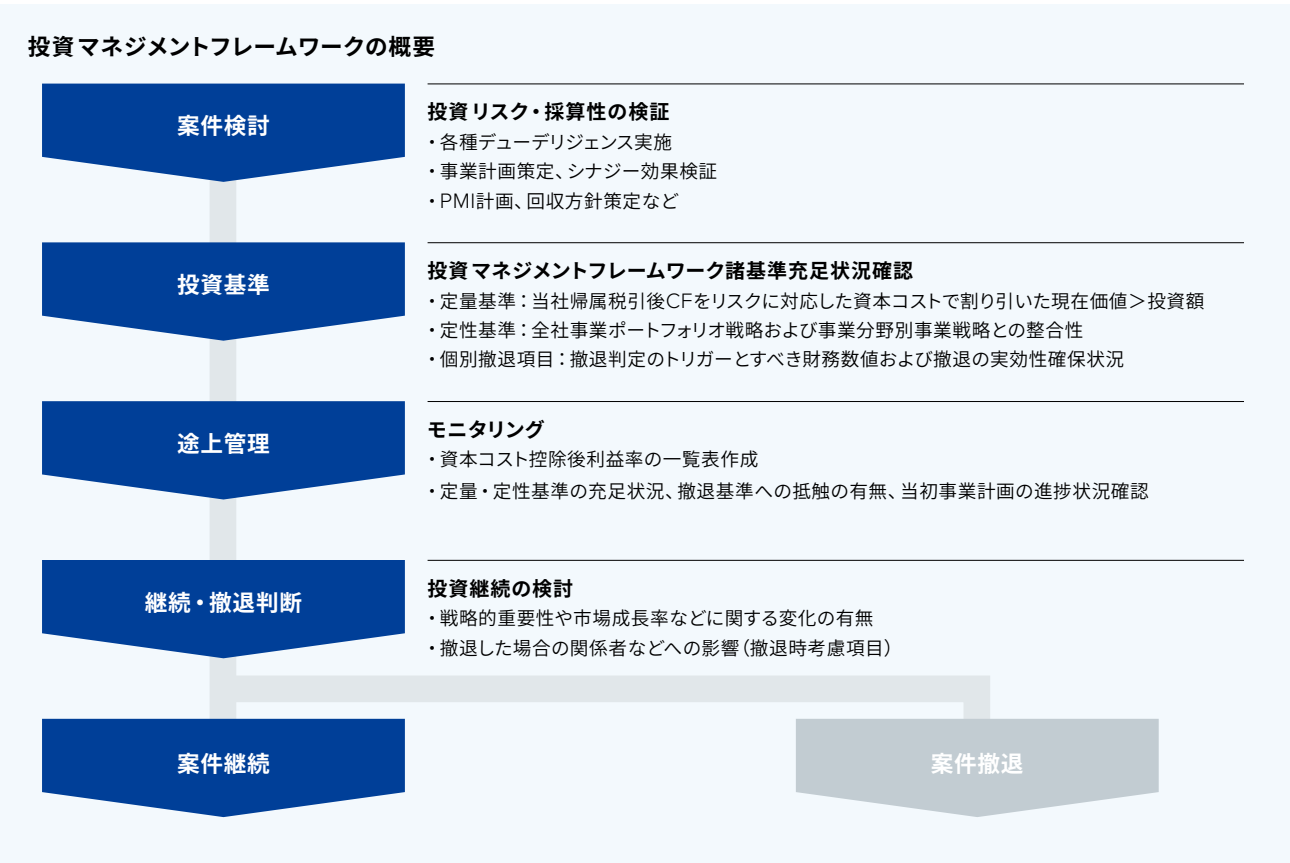
重要となっており、人事・労務のスコープ拡大(単体から連結へ)、再生可能エネルギー、CO₂排出量、省燃費機材(航空機)・電動車の保有比率などの環境関連指標の拡大に努めています。ステークホルダーの非財務リスクに対する関心は高まっており、今後も「人権」「気候変動」リスクのほか、サステナビリティの観点からESG／SDGsに関する有効な指標の拡充を図っていきます。

事業領域拡大への対応

⑧ 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

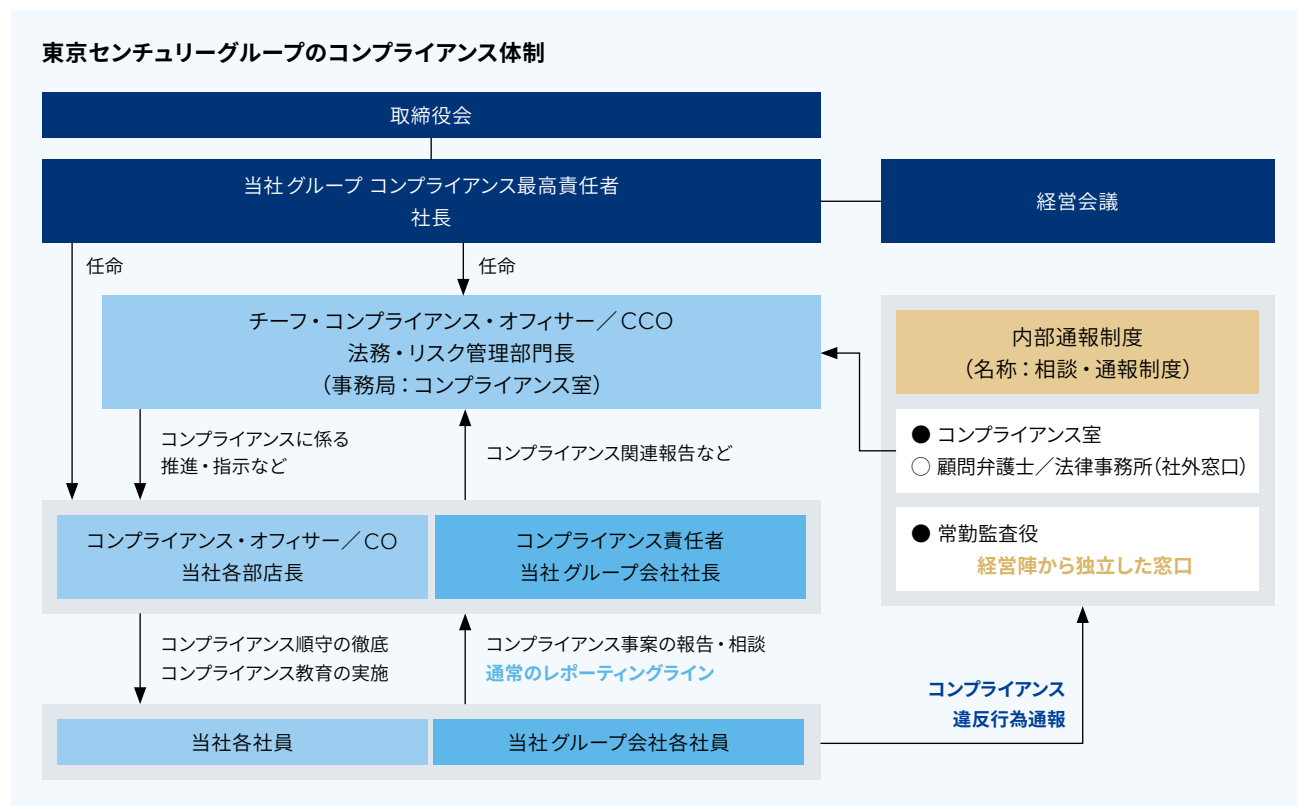
🔄 コンプライアンス体制

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nd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

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。

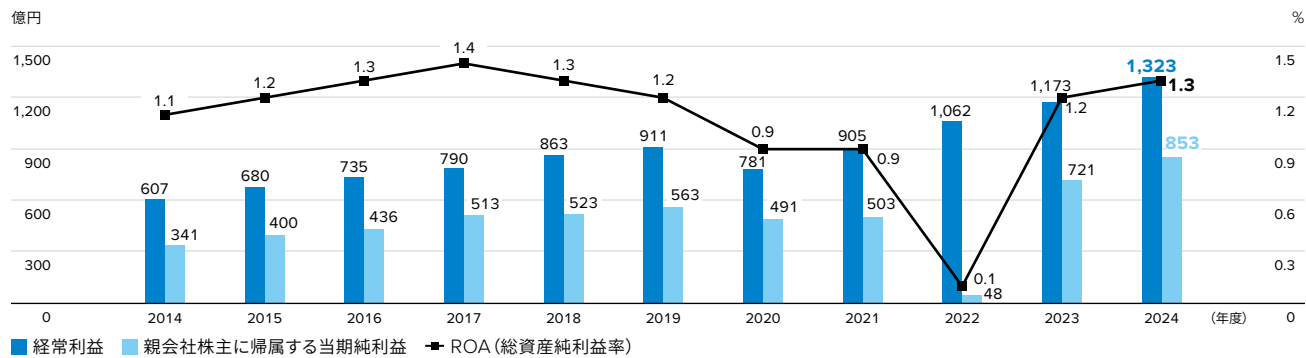
事業のグローバル展開に伴い、多様な文化や法制度のもとでの個人情報保護、情報セキュリティ対策強化が課題となっています。そのため、海外現地法人へのアセスメントによる課題抽出とその対応を進め、グローバル・セキュリティ・ガバナンスを強化しています。併せて、外部委託先管理の強化やグループ会社への情報提供、定期的な連絡会の開催を通じて、グループ全体の連携を深めています。

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

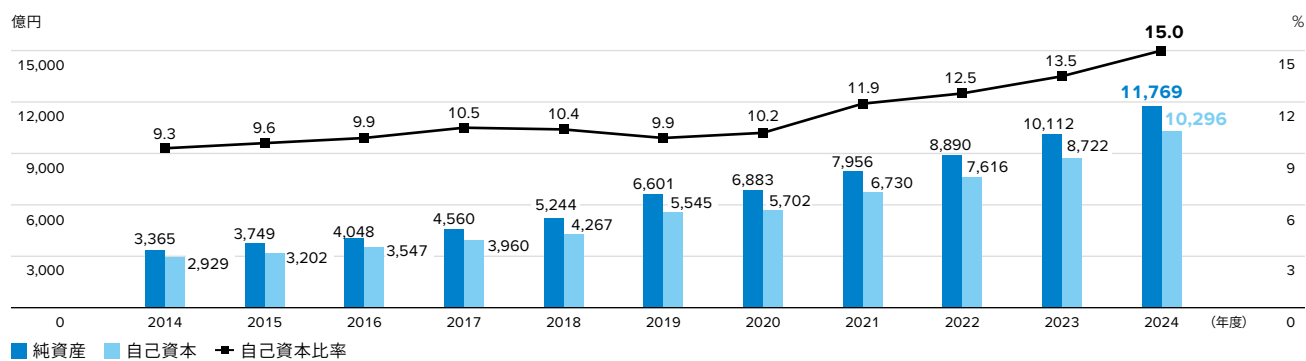
財務情報

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)



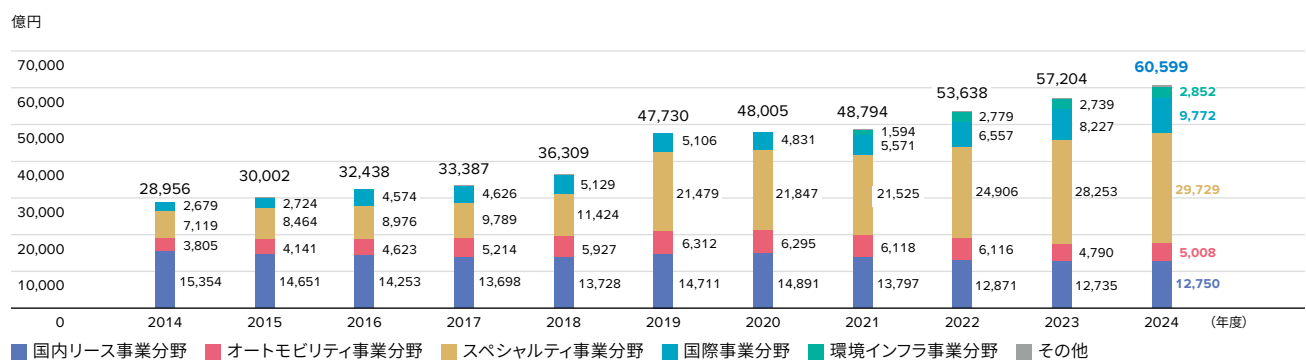
増減要因 2024年度は、国際事業分野、スペシャルティ事業分野、オートモビリティ事業分野の増益により経常利益、当期純利益ともに過去最高益を達成。2020年度は、コロナ禍の影響によりオートモビリティ事業分野を主因に減益。2022年度は、ロシア・ウクライナ情勢を起因としたロシアの航空会社向け特別損失748億円計上により当期純利益が大幅減益。

純資産・自己資本／自己資本比率



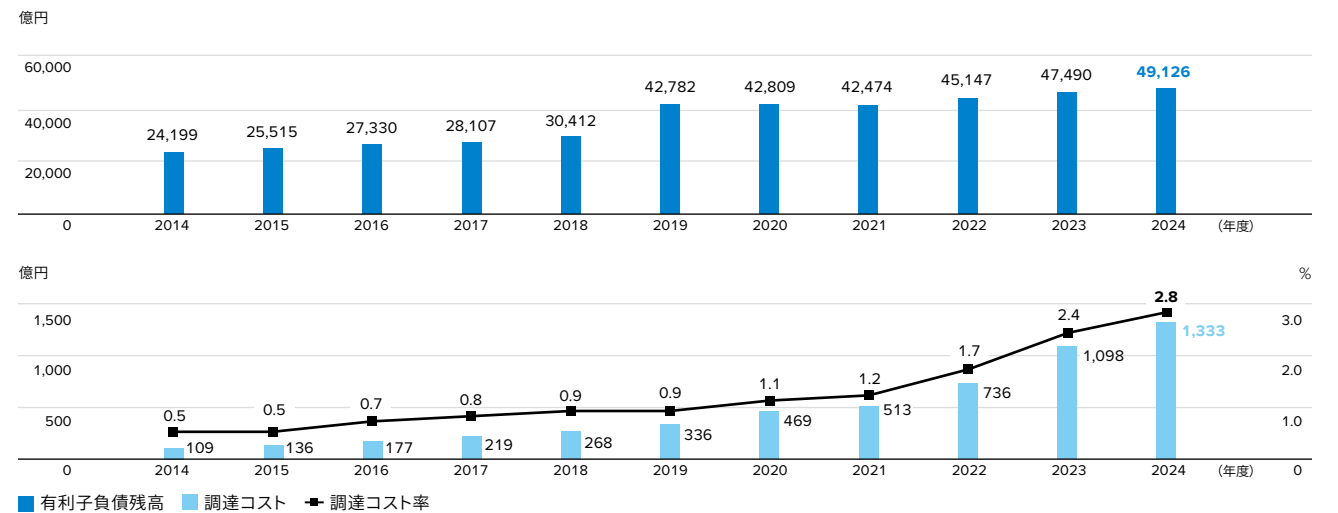
増減要因 2024年度は円安による為替換算調整勘定の増加もあり、純資産、自己資本ともに前期末比増加。自己資本比率も過去最高となる15.0%。

セグメント資産残高

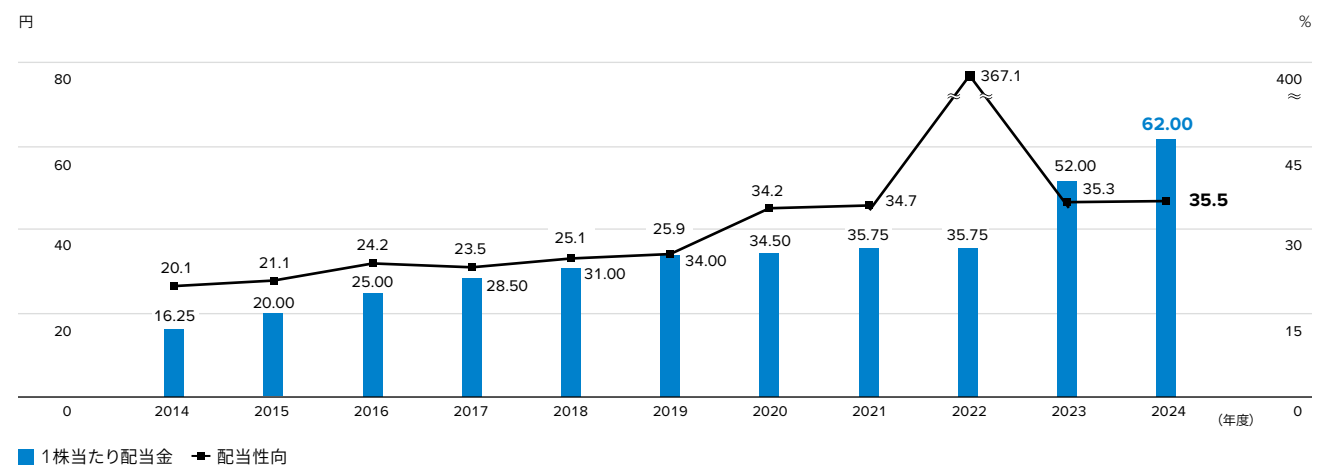


増減要因 2024年度は、各事業分野とも前期末比増加となり、過去最高残高の6.1兆円。2023年度より環境インフラ事業分野を新設、過去実績については2021年度より遡及修正した残高を記載。

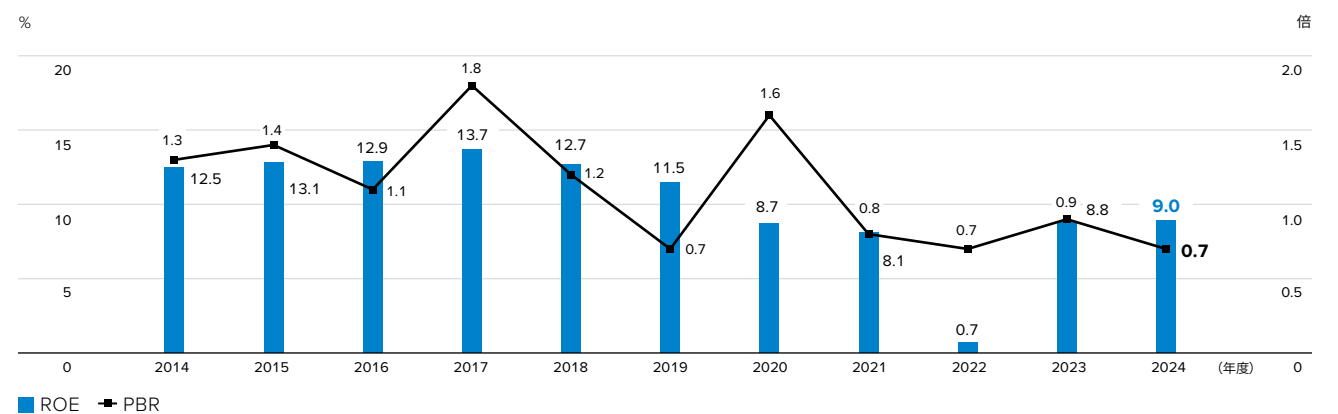
有利子負債残高・調達コスト／調達コスト率



1株当たり配当金*／配当性向

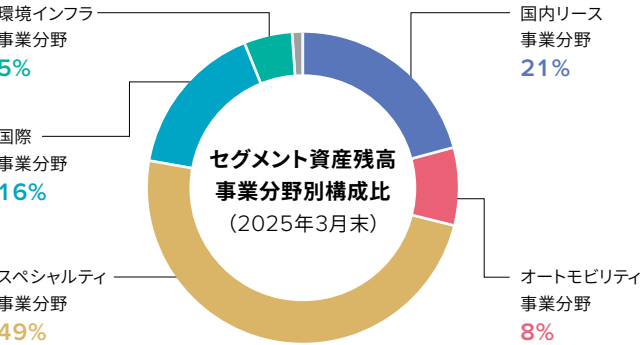
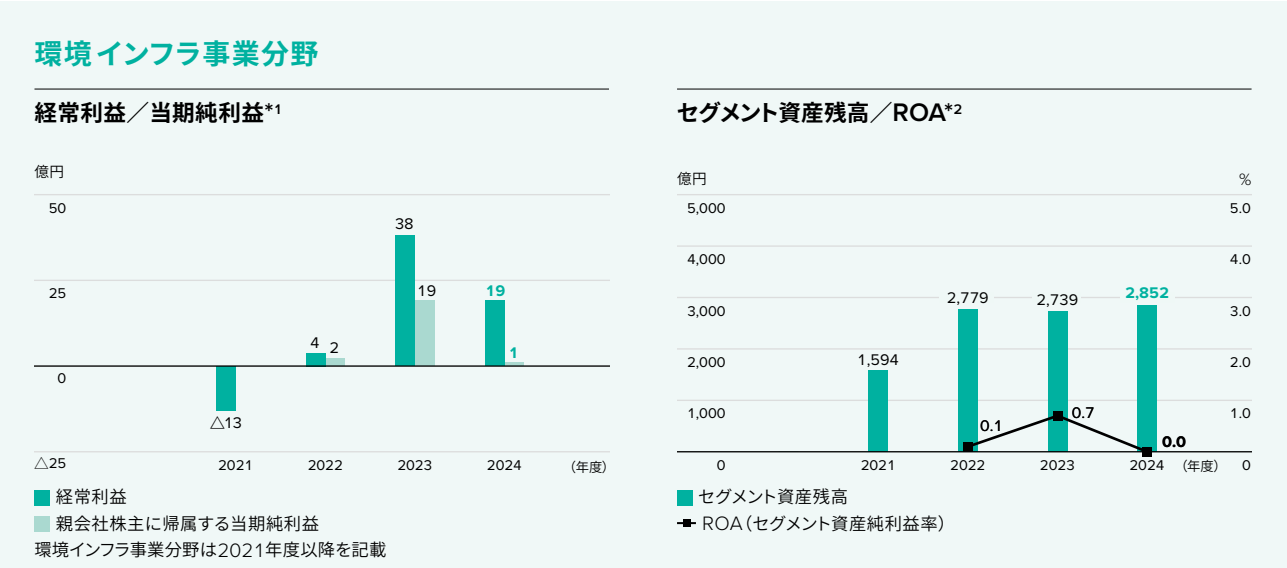
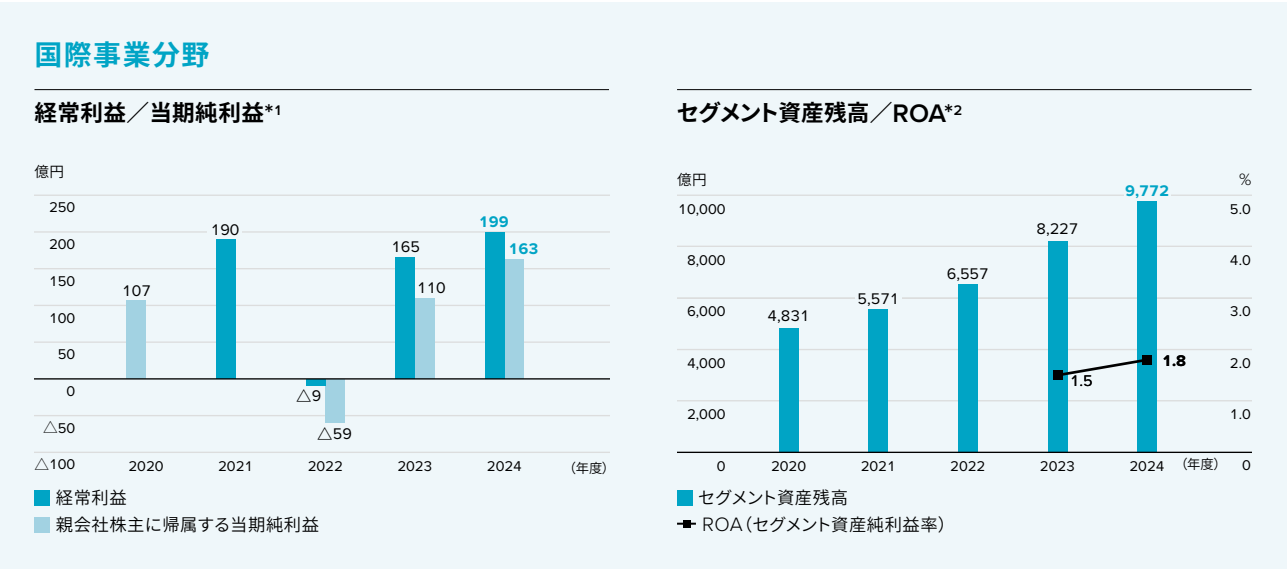
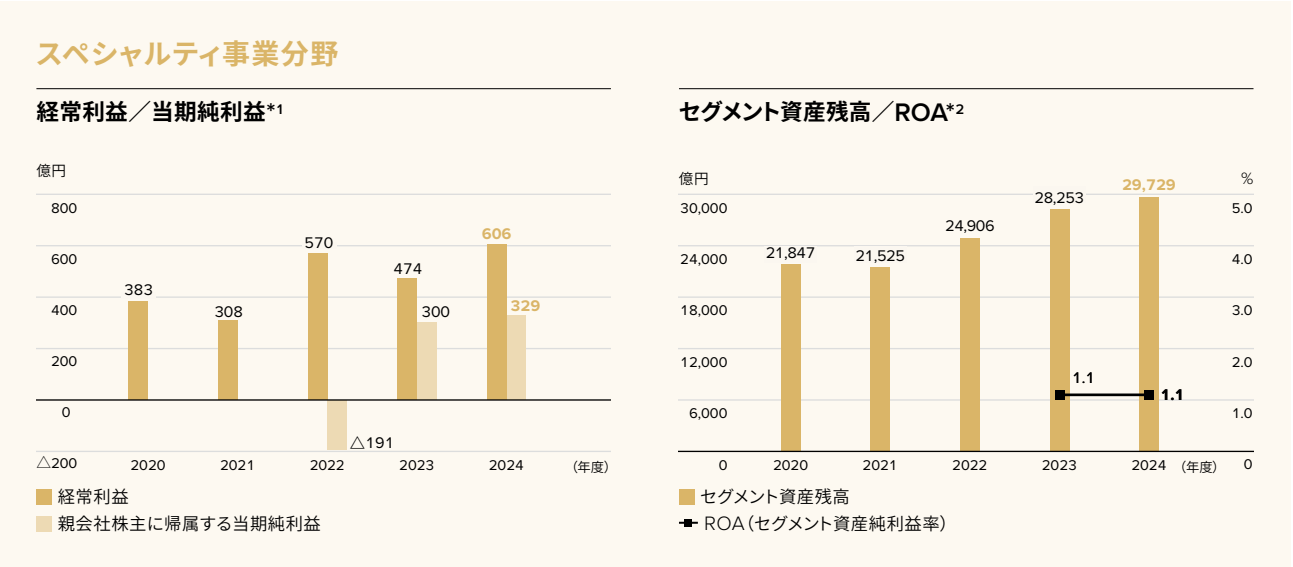
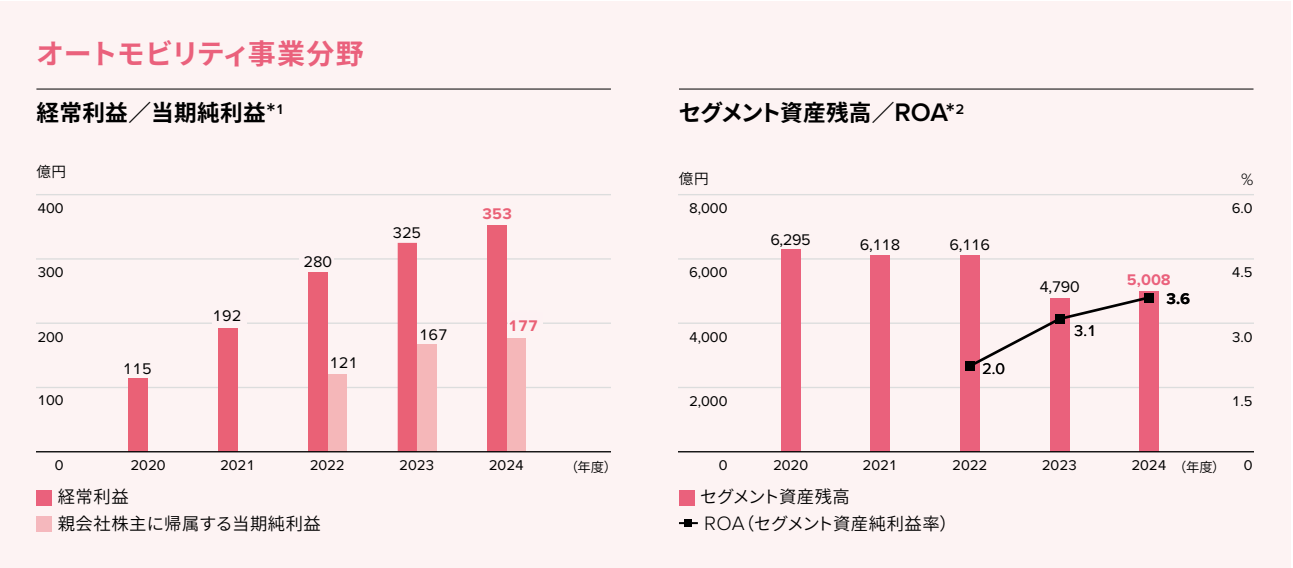
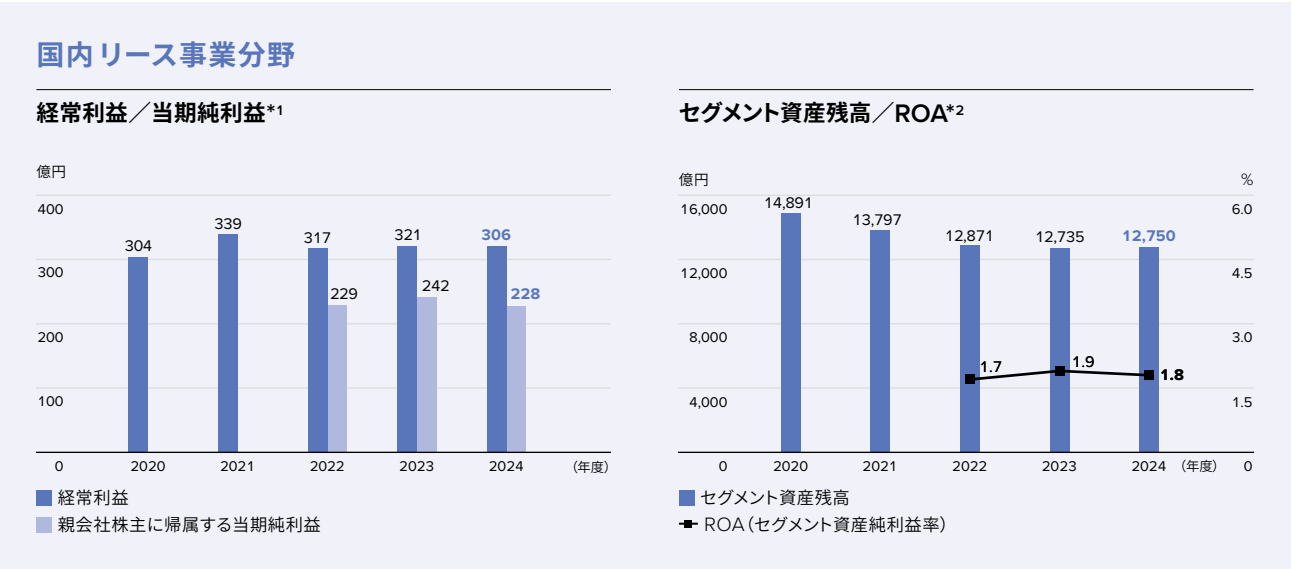


ROE／PBR



* 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 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 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 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 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 大杉 雅人 工藤 英之
取締役 (社外取締役)*1 *3	中村 明雄 浅野 敏雄 田中 美穂 沼上 幹 小笠原 浩	監査役 (社外監査役)*2 *3	藤枝 昌雄 千原 真衣子	常務執行役員	佐藤 耕一郎 植田 吉洋 桑原 稔 山崎 慎太郎 乙部 俊幸 田中 千弘 瀬戸 憲治 加藤 修一
取締役 専務執行役員	原 真帆子 平崎 達也 米津 隆史			執行役員	平子 勝介 平賀 正俊 羽山 辰夫 寺上 政明 坪井 聖司 伊藤 孝昌 吉田 浩二 西野 真 近藤 禎一郎 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)

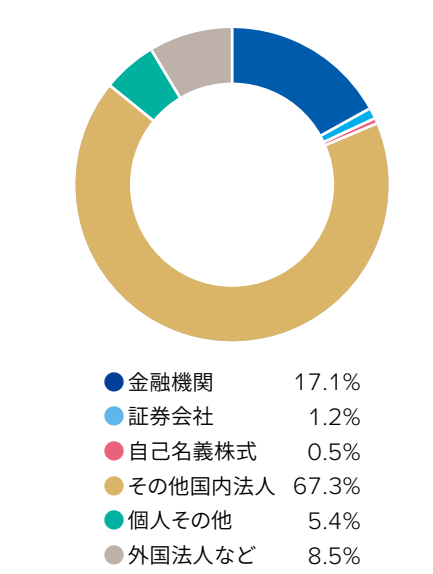
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社	発行可能株式総数	1,600,000,000株
上場	東京証券取引所 プライム市場	発行済株式総数	492,113,280株(普通株式)
証券コード	8439	株主数	38,349 名
単元株式数	100株		

大株主 (2025年3月31日現在)

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率* (%)
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 オリエントコーポレーション口 再信託受託者 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)



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 (JCR)	格付投資情報センター (R&I)	S&Pグローバル・レーティング・ 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 予備格付*	格付： AA	AA-	
		発行予定額： 4,000億円	4,000億円	
短期	ユーロMTN プログラム	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	
		格付： AA	AA-	
	コマーシャル・ ペーパー	発行限度額： 20億米ドル相当額	20億米ドル相当額	
		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/>