

Transformation and Sustainable Growth



統合レポート2023 東京センチュリー株式会社

INTEGRATED REPORT 2023

統合レポート2023 | 東京センチュリー株式会社



東京センチュリー株式会社

〒101-0022

東京都千代田区神田練塀町3番地 富士ソフトビル

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



TC TRANSFORMATION AND SUSTAINABLE GROWTH

変化に対応するだけではなく
自らを変革し、
変化を創造する
企業グループを目指します。

CORPORATE
SLOGAN

その挑戦に、力を。
「金融×サービス×事業」の新領域へ。

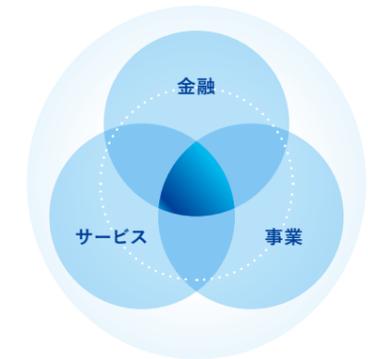
経営 理念

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。



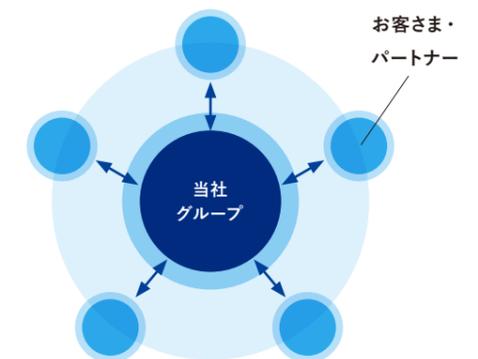
1 高い専門性と独自性を持つ金融・サービス

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思を表しています。



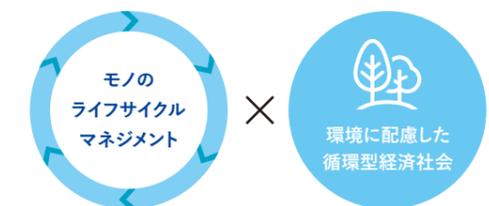
2 事業の成長に挑戦するお客さまとともに

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。



MILESTONE

東京センチュリーの歴史

業界大手2社の合併により 「東京センチュリー」が誕生

当社は業界大手2社の合併後、事業ポートフォリオを変革し、従来型リースから「金融・サービス企業」へと進化を遂げてきました。次の10年は、お客さまから一層信頼される事業パートナーとなるべく、付加価値の高いサービスの創出に不断に取り組み、変化を創造する企業グループへの進化を目指します。

旧センチュリー・
リーシング・システム

強み

- ・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

1969

伊藤忠商事・第一銀行(現 みずほ銀行)・日本生命保険・朝日生命保険の4社の共同出資により設立

両社の強みを活かし、合併

旧東京リース

強み

- ・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

1964

日本勧業銀行(現 みずほ銀行)、勧銀土地建物(現 中央日本土地建物)、南桜商事(現 中央日本土地建物)の3社の共同出資により設立

主な沿革



2012年

京セラと太陽光発電事業会社「京セラTCLソーラー」を設立



2013年

「ニッポンレンタカーサービス」および「日本カーソリューションズ」を連結子会社化



2016年

米国大手リース会社の「CSI Leasing」を連結子会社化



2019年

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

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。

2020-

NTTと資本業務提携 パートナーシップ戦略の強化へ

NTTグループとの共創ビジネスを拡充することで、主にデジタル・モビリティ・不動産・環境エネルギー・グローバルの分野において協業が加速しています。

2023-

変化を創造する 企業グループへ

お客さまから信頼されるサービス・事業を創出し、将来も持続的な成長を続けるため、当社の強みをさらに強化していくとともに、自らを変革し変化を創造する企業グループを目指します。

2016-

「東京センチュリー」へ社名変更 リース会社を超えた存在へ

2016年10月、新生「東京センチュリー」がスタートしました。環境に配慮した循環型経済社会の実現に貢献することを経営理念とし、高い専門性と独自性を発揮する「金融・サービス企業」として、幅広い事業展開を指向しています。

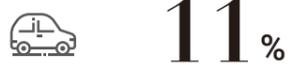
PORTFOLIO

東京センチュリーの目指すポートフォリオ

国内リース事業分野



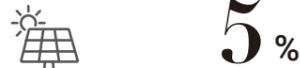
オートモビリティ事業分野



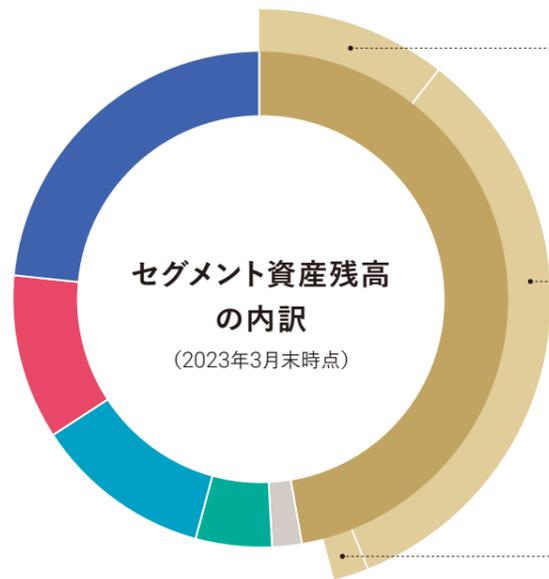
国際事業分野



環境インフラ事業分野*1



2022年度ポートフォリオ

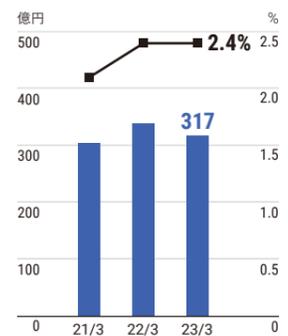


スペシャルティ事業分野

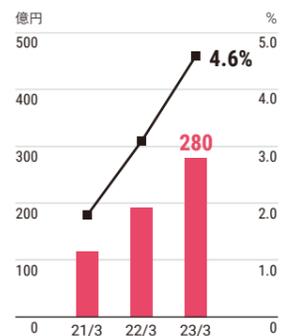


*1 2023年度より、環境インフラ事業分野を新設

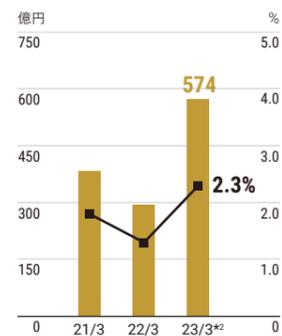
経常利益/ROA



国内リース事業分野

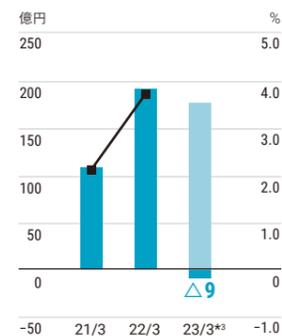


オートモビリティ事業分野



スペシャルティ事業分野

*2 旧 環境・エネルギー事業(現 環境インフラ事業分野)を含めた数値



国際事業分野

*3 営業投資有価証券の評価損187億円を計上

攻め ▶▶▶ ビジネスモデルの変革・進化 ▶P.9

守り ▶▶▶ リスクマネジメントの高度化 ▶P.11



ROA向上に向けた施策

期待ROAの高い「サービス・事業」に比重を置いたポートフォリオの構築

- 1 既存事業のバリューアップ
- 2 成長事業となる新たなサービス・事業の創出
- 3 低効率資産の入れ替え・EXIT

目指すポートフォリオ実現におけるポイント

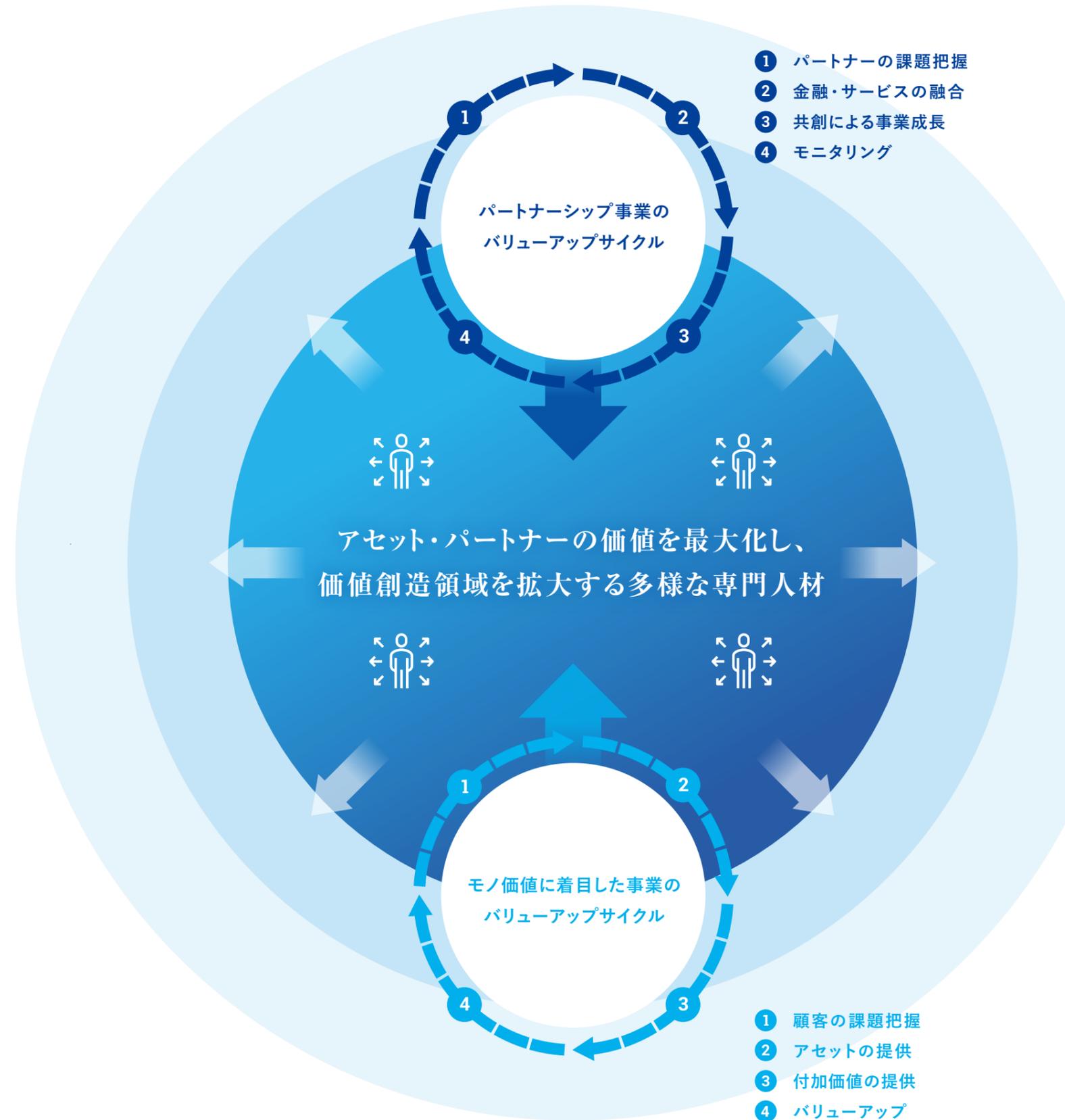
- 1 新たなビジネスモデルを創出する
専門人材の確保・育成
- 2 デジタル技術を掛け合わせたサービスの創出
- 3 潜在的な損失リスクを回避・軽減する
リスクマネジメントの高度化

攻め BUSINESS MODEL

ビジネスモデルの変革・進化

収益性の高い新たな事業の創出を目指し、既存の2つのバリューアップサイクルの変革・進化を推進していきます。

バリューアップサイクルにおいて強化していくポイント



守り RISK MANAGEMENT

リスクマネジメントの高度化

前中期経営計画期間(2020~2022年度)で見た課題と方向性

課題1 急速なマクロ環境の変化への対応力

新型コロナウイルスのまん延やロシアによるウクライナ侵攻の影響により、スペシャルティ事業分野において航空機事業を中心に大きな損失が発生したほか、株式マーケットの急激な変化により国際事業分野の一部投資先において評価損を計上しました。

3年間で発生した主な減損・貸倒・営業投資有価証券評価損など

うちロシアの航空会社向け航空機の特別損失748億円

2020年度		2021年度		2022年度	
スペシャルティ	203億円	スペシャルティ	325億円	スペシャルティ	827億円
国際	22億円	国際	21億円	国際	189億円
合計	225億円	合計	346億円	合計	1,016億円

約1,588億円

課題2 業績の予見可能性低下などによる資本コストの上昇

相対的にリスクの高い事業の構成比率が上昇し、業績の安定性・予見可能性が低下傾向にあります。リスク・リターンのバランスに配慮したポートフォリオ管理などを徹底していきます。

方向性 高収益のビジネスモデルへの変革

期待ROAの高い「サービス」「事業」に経営資源を配分し、ポートフォリオ全体の資産効率向上のために、成長性と安定性のあるポートフォリオに変革します。

課題・方向性を踏まえた中長期における施策

不測の事態への対応力を強化し、
レジリエントな組織・ポートフォリオを構築していきます。

1. 投資案件の審査・モニタリング機能の強化

投資マネジメントフレームワークの
定着とさらなる高度化

カントリーリスク・グローバルリスクへの
対応力の強化

適正な投資評価とEXITコントロールの実現など
投資審査・モニタリング機能強化に取り組みます。

地政学リスクやリミット・レーティングの見直しなど
有事も想定した管理機能の強化に取り組みます。

2. リスクコントロールフレームワークの構築

リスクコントロール・
ポートフォリオの分散

資本コストを意識した
経営管理

経済資本に対応した総リスク量(資本利用率)を適切に管理し、リスク量の高い特定カテゴリーに対してはリスクリミットを導入するなど、コントロール機能強化とポートフォリオ分散を図ります。

事業分野別のROICスプレッド管理手法の見直し、ROICスプレッドを踏まえたポートフォリオ配分の見直しなどリスク・リターンのバランスを重視した経営管理を推進します。

CONTENTS

東京センチュリー 統合レポート 2023

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方の声を交えながら具体的に解説しています。

報告対象期間：2022年4月1日～2023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。

価値協創ガイダンス

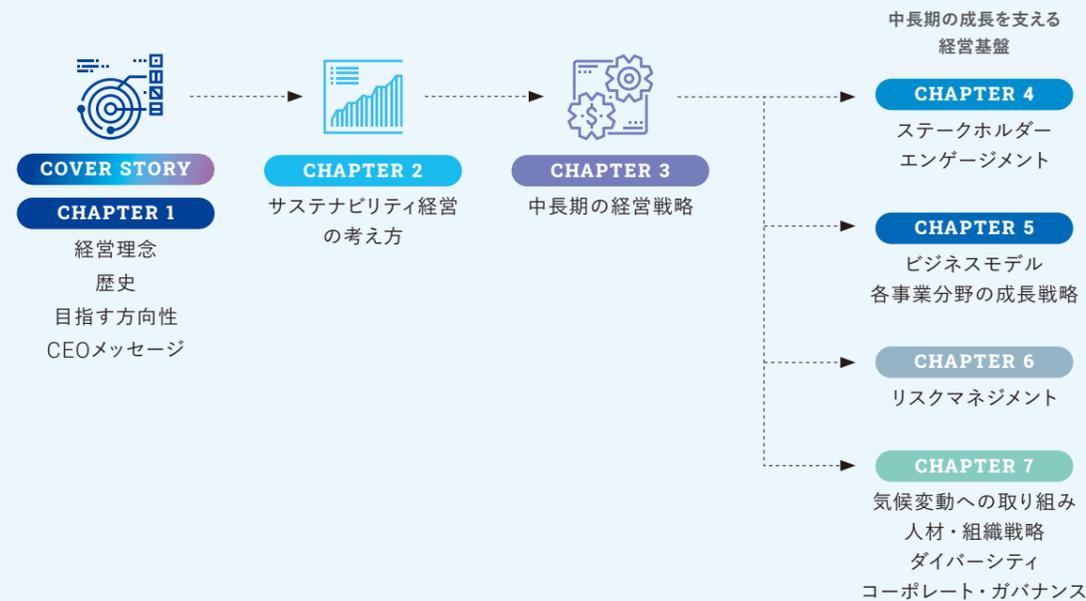
本統合レポートは、投資家との共通言語となる「価値協創ガイダンス」を参考に制作しました。当社は「金融・サービス企業」として、パートナー企業との協働により、社会に必要とされる事業の創出に注力しています。当社経営理念にも掲げています「循環型経済社会の実現に貢献する」取り組みを、ステークホルダーの皆さまにわかりやすく伝えることを目指しています。



ABOUT THIS REPORT

統合思考に基づく開示領域

本統合レポートでは、統合思考に基づく中長期の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。



COVER STORY

- 1 TC TRANSFORMATION AND SUSTAINABLE GROWTH
- 3 経営理念
- 5 MILESTONE 東京センチュリーの歴史
- 7 PORTFOLIO 東京センチュリーの目指すポートフォリオ
- 9 攻め BUSINESS MODEL ビジネスモデルの変革・進化
- 11 守り RISK MANAGEMENT リスクマネジメントの高度化

CHAPTER 1 CEOメッセージ

- 15 CEOメッセージ

CHAPTER 2 サステナビリティ経営

- 25 サステナビリティ経営
- 27 マテリアリティ(重要課題)の特定プロセス
- 29 価値創造プロセス
- 31 経営企画部門長メッセージ
- 37 サステナビリティ・ガバナンス

CHAPTER 3 中期経営計画2027と中長期で目指す姿

- 41 中期経営計画の振り返り
- 43 中期経営計画2027
- 45 長期的な成長に向けた方向性

CHAPTER 4 ステークホルダーとのエンゲージメント

- 49 ステークホルダーエンゲージメント
- 51 機関投資家 × 代表取締役社長対談

CHAPTER 5 ビジネスモデルと各事業分野の成長戦略

- 59 Business Model 東京センチュリーのバリューアップサイクル
- 61 At a Glance ポートフォリオの変遷と事業概要
- 63 各事業分野の成長戦略
 - 63 国内リース事業分野
 - 65 オートモビリティ事業分野
 - 67 スペシャルティ事業分野
 - 69 国際事業分野
 - 71 環境インフラ事業分野

CHAPTER 6 リスクマネジメントの高度化

- 75 主なリスクと管理態勢・リスクマネジメント
- 79 事業領域拡大への対応
- 81 コンプライアンス・情報セキュリティ

CHAPTER 7 ESG戦略

- 85 気候変動への取り組み
- 87 人材・組織戦略
- 91 ダイバーシティ座談会
- 95 コーポレート・ガバナンスの進化

CHAPTER 8 Data Section

- 107 パフォーマンスハイライト
- 109 財務長期推移
- 111 主な関係会社
- 113 企業・株式情報

TC Transformation (TCX)を進め 独自の「金融・サービス企業」へ

4つのトランスフォーメーションを推進し、
「アセットバリュー・イノベーション&インテグレーション」の深化とともに
サステナブルな成長を図ることで企業価値の向上につなげていく

成長軌道への回帰に向けて 新たな「中期経営計画2027」をスタート

過去最高益となる経営目標を達成するという意気込みで前回の中期経営計画（以下、前中計）を2020年2月に公表しましたが、新型コロナウイルス感染症のまん延やロシアによるウクライナ侵攻など当初想定していなかった厳しい事業環境に直面し、最終年度の2022年度の業績は、ロシアの航空会社向け航空機の減損損失を主因に、当期純利益はわずか48億円にとどまるなど、結果的に前中

計の経営目標は大幅な未達に終わりました。最終年度の2022年度をグレート・リセットの1年と位置づけ、次の成長に向けたリスタートの体制整備ができたことを前向きにとらえ、収益力のさらなる向上とレジリエントかつ持続性の確保に向けたリスクマネジメントの強化に一段と注力し、もう一度成長軌道に乗せていきたいという強い気持ちです。

馬場 高一
代表取締役社長

CHAPTER 1 CEO MESSAGE



その一方で、前中計では足許の事業基盤の強化や採算性向上につながる多くの成果もありました。例えばレンタカー事業は、人の移動に影響を受けるビジネスのため、コロナ禍において苦しい事業展開を強いられましたが、店舗網の見直しやスマホアプリ経由による販売強化など大胆なオペレーション改善に取り組み、前中計の最終年度には過去最高益を更新するV字回復を遂げました。当社の強みであるパートナーシップ戦略も、NTT・TCリースの伸長やNTTグループ各社との連携ビジネスの拡大、三菱地所・伊藤忠商事・NXグループ・JFEエンジニアリングなどの有力パートナー企業との協業深化をはじめ、将来の成長を裏付ける楽しみな事業を創出できた点は大きな成果です。コロナ禍で逆風の環境にあった航空機事業についても、回復してきた旅客需要を背景とするエアラインからのリース需要や中古機体のエンジン・パーツ

需要を取り込み、今後は中核事業に相応しい成長軌道を歩んでいくものと見ています。さらには、大企業からのカーブアウト案件などに投資を行うプリンシパル・インベストメント事業や太陽光発電におけるアセットマネジメント・テクニカルマネジメント事業など着実に成長しており、当社にとっては新しい事業領域ですが、今後の金融・サービス機能のさらなる向上につながることを期待しています。このようにレンタカー事業の躍進をはじめ各事業が進展した背景としては、お客さまに必要とされる付加価値を提供し続けたいという強い意志が、多くの成果に結び付いたものと考えており、当社のポテンシャルの高さを改めて感じています。

今回策定した「中期経営計画2027(以下、新中計)」では、これまで築いてきたビジネスモデルやパートナーシップ戦略などの強みを深化させるとともに、ポートフォリオ・人材／組織運営などの変革

に不断に取り組みます。これまでと同じ方法では、いずれ成長の限界が訪れると思っていますので、役職員一人ひとりが変化に対応するだけでなく、

自らを変革し、積極的に変化の創造に向けて挑戦していく、そのような組織・風土の構築を先導することが私のミッションであると考えています。

5つの事業分野を持続的成長に導く TC Transformation(TCX)推進の4つの柱

10年後も持続的な成長を遂げるためには、一貫した強みであるアセットバリューに根ざしたビジネスモデルやパートナーシップ戦略などの「変わらないもの」をより強化していきます。一方、デジタル技術の進展や脱炭素への取り組みといった社会課題の解決に資するような「変化を意識すべきもの」については、スピード感を持って大胆に推進し、独自性と競争優位性の高い付加価値の創出に注力します。

2023年度からスタートした新中計においては「自らを変革し、変化を創造する」ことをテーマとしています。私は常日頃から「感じる力を大切にしよう」というメッセージを役職員に伝えています。単に目の前の事象に対応するだけでなく、短期・中期・長期の目線でシナリオプランを描き、先読みした上でどのような対応をしていく必要があるのかを自ら思考することが大切です。役職員一人ひとりがFirst Moverとなることを含めて半歩先、一步先の変化を思考し、絶え間なく挑戦する、その繰り返しの先にこそ、ビジネスモデルの変革や新たな事業領域の創出につながっていくものと考えています。

新中計では、こうした自らを変革しようとする強い意志を「X(Transformation)」に込めて、4つの「X」を総称した「TCX=TC Transformation」を基本方針としています。「ポートフォリオ Transformation(PX)」・「グリーンTransformation

(GX)」・「デジタルTransformation(DX)」・「人材・組織Transformation(HRX)」という4つの「X」に果敢に取り組むことで、稼ぐ力の向上とESGの推進を図り、企業価値の強化につなげていきます。

「ポートフォリオTransformation(PX)」については、事業の成長性と効率性を判断軸とし、成長分野に資本を投下していくとともに、既存事業については一層のバリューアップを推進し、新たな事業領域を創出しながらポートフォリオを変革していきます。成長性・効率性ともに今後も改善が見込めない事業については、事業の入れ替えやEXITを機動的に行い、経営資源を有効に活用することにより、ROAの向上を実現します。

「グリーンTransformation(GX)」については、各事業分野における関連事業の深化と組織横断での連携を推進するために「GXタスクフォース」を設置しました。2023年度より環境インフラ事業分野を新設し、各事業分野に分散していた環境関連のノウハウを集約するとともに、最新の情報や顧客ニーズを役職員に共有・還元し、新しいビジネスを生み出す好循環を実現していきたいと考えています。当社では、早くから太陽光やバイオマス発電などの再生可能エネルギー事業を積極的に進めてきましたが、最近では、蓄電池事業やEVの普及を見据えた充電サービス・バッテリー評価・リユースを

CEO MESSAGE

行う企業との連携なども進めています。今後は海外の再生可能エネルギー事業への参画にも挑戦していく考えであり、当社の新たな成長期待分野として、全社共通にて取り組んでいきます。

「デジタルTransformation(DX)」については、デジタル技術やデータの利活用が不可欠となるなか、これらを有効に活用した金融・サービスを不断に創出していきます。パートナー企業やお客さまが直面するさまざまな環境変化に対する事業基盤の

整備のお役に立ち、新たな社会価値の創出に貢献することが、当社にとっての「DX」の中核であると考えています。事業分野の枠を超えて推進していくため、私が自ら統括する形で「DXタスクフォース」を立ち上げ、DX人材の育成プランの策定を含めて各種取り組みに着手し、顧客提供価値の向上、社内業務プロセスの生産性向上の実現を目指しています。

TCXの礎となる人材戦略・組織戦略

これらのPX・GX・DXといった「X(=Transformation)」を推進し、10年20年と長期にわたる企業価値の持続的な向上に導く戦略を実現していくためには、「人材・組織Transformation(HRX)」を特に重視しています。

新中計の公表後、私は役職員に対し、トランスフォーメーションの担い手として一人ひとりが自己変革に弛みなくチャレンジしていく「X(エックス)人材(=Transformation人材)」を目指してほしいと、企業が変わるためには、企業を構成する役職員も各々進化を遂げていく必要があります。一人ひとりが「X人材」になって変化を創造する担い手になってもらう、そのための組織づくりもトップが自ら主導します。複雑化する社会の中で、お客さまの課題解決に資する取り組みかどうかを思考し、自らの仮説を実践することができる、そのような「人材」を育成することに注力します。

新中計ではエンゲージメント指数の肯定的回答率の維持・向上をはじめ、人材確保・育成に向けた投資額をこれまでの2倍以上にすることを表明しています。豊富な研修テーマを提供することによる

一人ひとりの専門性・スキル向上の実現に加えて、役職員一人ひとりが躍動する「全員活躍」の職場環境の整備は、お客さまへのソリューション・各種提供価値の増加に直結します。

これまでも従業員エンゲージメント向上策の一環として、社内公募制度の「キャリアチャレンジ制度」や新規事業提案制度である「TC Biz Challenge制度」を立ち上げてきましたが、2022年度からは従業員同士が縦・横・斜めでコミュニケーションを活性化する交流の場として自由にフリーディスカッションを行う「TC-Mee+(ミータス)」もスタートしています。



TC-Mee+(ミータス)参加者が感想を記した色紙

TCX推進の4つの柱



私が参加する回では、「10年後の東京センチュリーをどのような会社にしていきたいか」をテーマに年次・役職などの縛りなく自由に討議を行っています。最後に、私を含めた参加者全員がカードにディスカッションを通じて感じたことを自由に書いています。私にとっては、従業員との貴重なコミュニケーションの場であり、ディスカッションや参加者のメッセージからも当社の未来に対する皆さんの熱意を感じることができ、現場実感は大きな収穫となっています。企業の成長には経営陣と従業員が相互に理解・信頼した上で、ベクトルを定めて共にお客さまのために努力することが重要ですが、相互理解の点では「TC-Mee+」がその一端

を担っています。やはり、従業員の声は経営陣にとっての宝です。地道な取り組みですが、今後も継続していきます。

2023年は、当社の社内報において「Well-being 元年」にすると宣言しました。仕事へのやりがいを感じることはもとより、従業員・その家族も含め理想的な健康状態が維持されているのか、良好な人間関係が構築できているのか、このような観点に配慮した施策を推進する「Well-being」の視点を経営に取り入れていきます。従業員一人ひとりの幸せやエンゲージメントの向上が「全員活躍」の土壌となり、当社の持続的成長や経営計画の達成に資するものと考えています。

「金融×サービス×事業」の根源となる

「アセットバリュー・イノベーション&インテグレーション」

外部環境が急速に変化する昨今の状況に鑑み、従来の単なるアセット・プロバイダー／サービス・プロバイダーといった当社単独の機能のみでは、お客さまから評価されるに十分な付加価値を提供していくことが難しくなりつつあると感じています。

パートナー企業との協業など「金融×サービス×事業」を当社独自のビジネスモデルと位置づけ、付加価値の高い金融・サービスの創出にこれまで注力してきましたが、さらに磨きをかけていく過程においては、GX・DXなど各種イノベーションの発想を結集して、さらにモノ価値を高めるようなソリューション・ファンクションのアップグレードを目指した取り組みが必要となります。さまざまなパートナー企業ともお互いに知恵を出し合う「オープン&イノ

ベーション」のスタンスで創出したシナジーをビジネスモデルにインテグレートすることにより、当社単独ではなし得なかったモノの利用価値を一層高めることにつながるものと考えています。

これらの取り組みを拡げていくことにより、「金融×サービス×事業」の根源ともいえる「アセットバリュー・イノベーション&インテグレーション」を今後とも進化させ続けていきます。当社が提供する金融・サービスがどれほどの利便性を付加できているのかを不断に追求するなど、ビジネスモデルのレベルアップに引き続き注力していくことにより、お客さまやパートナー企業に永続的に支援される存在となることを目指し、さまざま変化に打ち勝つ持続的な成長を実現させていきたいと考えています。

リスクプロファイルの多様化を踏まえた 実効性の高いリスクマネジメントの確立

前中計では航空機をはじめ多額の減損損失を計上するなど、リスクプロファイルの多様化を踏まえた管理面における備えが十分ではなかったと考えています。このような反省点を、今後の成長に向けたリスクマネジメントの強化に必ず活かしていきます。

長期の成長戦略を描いていく上では、成長領域を中心に高い期待リターンが得られる分野への投資と適切なリスクコントロールの両面を追求していくことになります。しかしながら、今後の事業環境はこれまで以上に不確実性が高まっていくことを

前提とし、時代やマーケットの変化を鋭敏に感じ取り、適正なリスクマネジメントが遂行できる管理態勢を強化していくことが重要です。経営資源の効率的配分を目指すリスクコントロールフレームワークと適切な投資判断を行うための投資マネジメントフレームワークの高度化を遂行し、経営のさらなる安定性実現に注力します。

収益性については、2009年の合併以降、経常利益のCAGR(年平均成長率)は10%以上であり、今後も各事業分野がさらなる利益成長を目指す上

で、守りであるリスクを意識した対応も重要です。成長に向けた方法論は事業分野によって異なりますが、これまでの投資実績に基づく収益性や効率性などを事業分野ごとに精査し、事業ボラティリティを抑制したポートフォリオを構築します。

リスクマネジメントの実効性は、業績のボラティリティや資本コスト算出に直結する重要なファクターとなります。社内における取り組み強化に留ま

らず、今後とも投資家の皆さまにリスクマネジメントの進捗状況などを積極的に発信・開示していきたいと考えています。リスク管理の徹底による業績のボラティリティ抑制と、投資家の皆さまとの対話・開示情報の拡充という両輪で資本コストを低減させることにより、市場評価の向上につなげていきます。

循環型経済社会の実現に向けて力強く挑戦を続け、 持続的かつ高い収益性・安定性あるポートフォリオへの変革を推進

新中計では、時代を先取りすることにより、外部環境変化を乗り越え、自らを変革し変化を創造していく企業グループを目指します。前中計では達成できなかった利益目標を1年でも早く前倒しにて達成するとともに、利益成長とROA向上に徹底的にこだわり、高い収益性・安定性あるポートフォリオへの変革を通じて、ROE10%・PBR1倍以上への早期回復を目指します。

今後も適切なリスク・リターンに基づく成長に向けた積極的な投資を行い、安定的な成長、持続的な1株当たり利益の増大を目指していきます。そのために重要となるものが、「金融×サービス×事業」の根源である「アセットバリュー・イノベーション&インテグレーション」の進化による圧倒的な競争優位性の確立と、TCXとして掲げた4つのトランス

フォーメーションを事業分野横断の視点からプロアクティブに推進することです。

当社グループは今後とも、信頼されるサービス・事業パートナーとして、循環型経済社会の実現に貢献し、社会課題の解決に向けての挑戦を続けていきます。2027年度の新中計目標の達成に向けて役員とともに果敢にチャレンジしていきますので、引き続きステークホルダーの皆さまには絶大なご支援を何卒よろしくお願い申し上げます。

2023年9月

馬場高一

SUSTAINABILITY MANAGEMENT

CHAPTER 2

サステナビリティ経営

25 サステナビリティ経営

27 マテリアリティ(重要課題)の特定プロセス

29 価値創造プロセス

31 経営企画部門長メッセージ

37 サステナビリティ・ガバナンス

サステナビリティ経営

ステークホルダーへの提供価値

価値創造プロセスの推進により、
長期的にステークホルダーへの提供価値を高めていきます

社会

モノのライフサイクルを支える環境に配慮したサービスの提供

株主・投資家

株主資本コストを上回るROE
持続的な利益成長

お客さま・従業員

経営課題解決に資するビジネス・挑戦の実現

2

脱炭素社会への貢献



技術革新に対応した新事業創出



共通基盤

多様なパートナーシップの活用による新たな価値創造



持続可能な資源利用への対応



社会インフラ整備への貢献



人材強化につながる職場環境整備



5つのマテリアリティ(成長機会)

ステークホルダーにとっての重要度・当社にとっての重要度をもとに特定した、当社の成長機会となる5つのマテリアリティに沿った財務・非財務戦略を推進します。

ステークホルダーへの提供価値・ 当社グループの企業価値向上

1

経営資源が生み出すアウトカム

マテリアリティの達成・ビジネスモデルの推進により、
経営資源およびアウトカムの増大を目指す

3

財務・非財務戦略の拡充

財務戦略

財務戦略

各事業分野の成長戦略

リスクマネジメント

非財務戦略

カーボンニュートラル

人材戦略

ダイバーシティ

ガバナンス

4

ステークホルダーとの
エンゲージメント

お客さま

パートナー

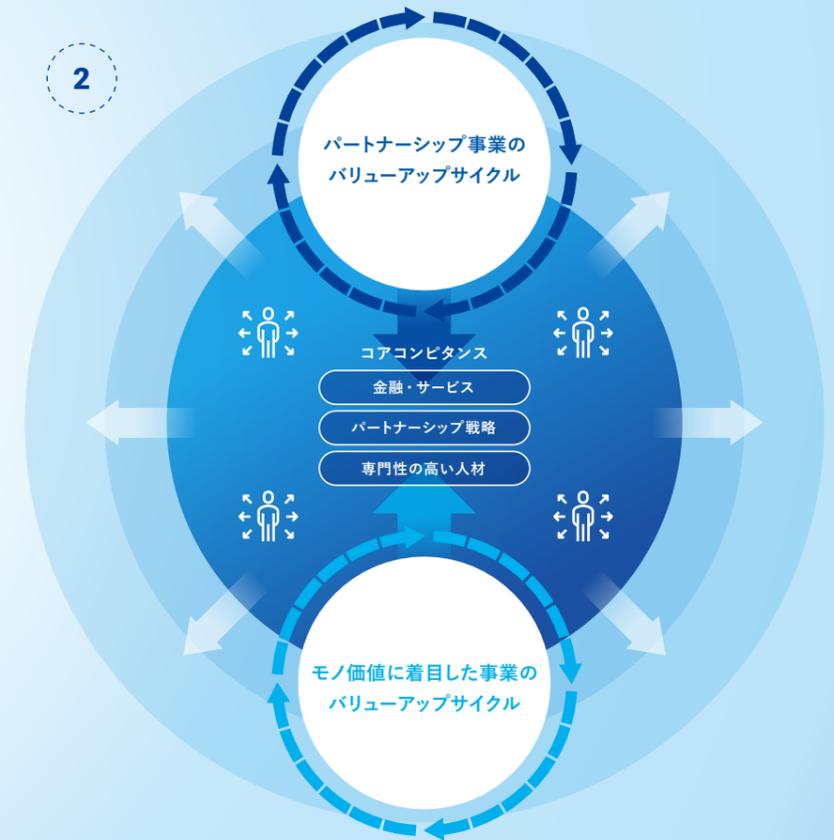
従業員

株主・投資家

価値創造プロセスの考え方

- 1 経営資源の活用によりアウトカムを増大し、ステークホルダーへの提供価値および当社グループの企業価値を向上する
- 2 当社の成長機会となるマテリアリティと、事業のバリューアップを図るビジネスモデルを軸とした戦略の推進により、経営資源を拡充する
- 3 マテリアリティおよびビジネスモデル推進に必要な財務基盤・非財務基盤を強化する
- 4 ステークホルダーとのエンゲージメント活動を推進することにより、得た提言を経営戦略に反映し、財務・非財務基盤を拡充する

2



当社のビジネスモデル

当社の強みである「金融・サービス」「パートナーシップ戦略」「専門性の高い人材」を融合し、事業特性に沿った2つのバリューアップサイクルを推進します。

マテリアリティ(重要課題)の特定プロセス

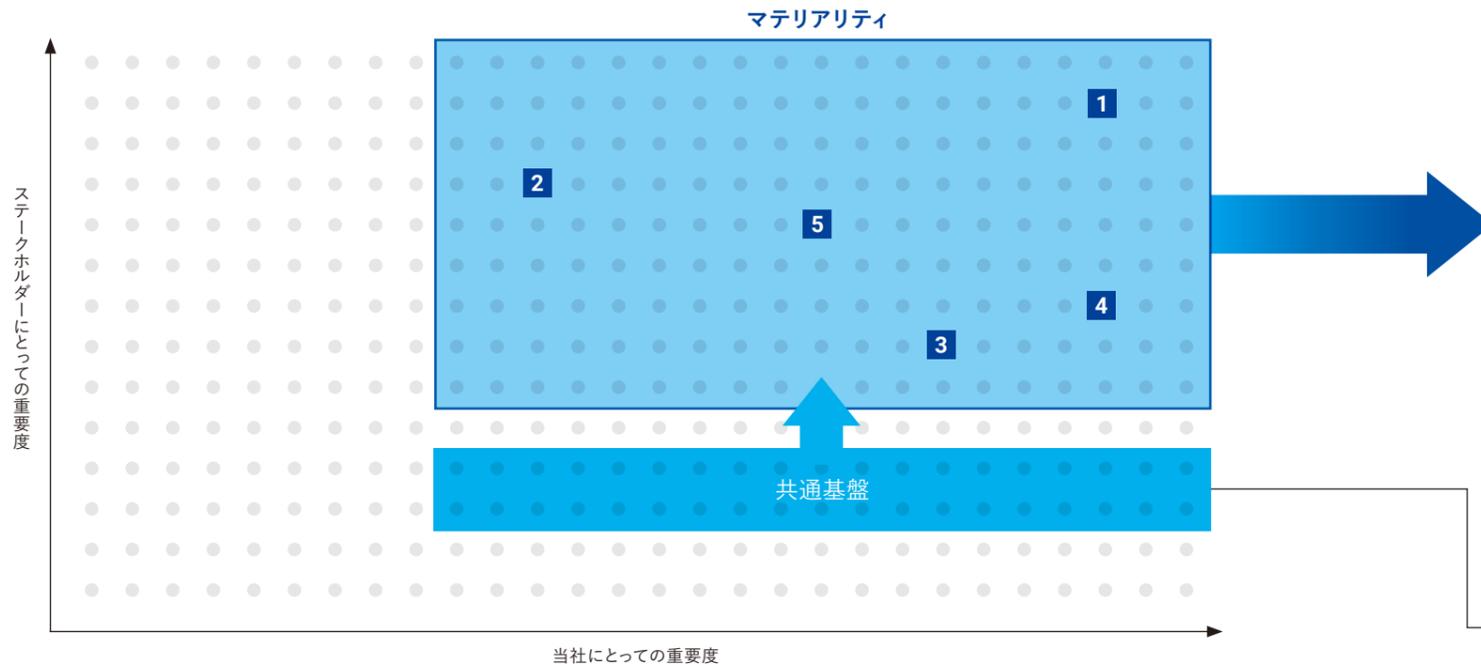
東京センチュリーのサステナビリティ経営とは、事業活動を通じて
 当社の経営理念である循環型経済社会の実現に貢献し、
 社会課題の解決と当社の持続的な成長・企業価値向上を同時に推進していく経営戦略です。

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

東京センチュリーのマテリアリティ(重要課題)

- ➡ 当社は、国連の持続可能な開発目標(SDGs)を踏まえた、ステークホルダーにとっての重要度(縦軸)を考慮しつつ、当社の「モノ」価値に着目した事業特性や自由度の高い経営環境を活かした多彩な事業展開(航空機事業、太陽光発電事業ほか)など、当社にとっての重要度(横軸)を勘案の上、マテリアリティマップを策定しました。
- ➡ 特定までのプロセスにおいては、主要なESG評価や非財務情報開示基準とSDGsの17の目標・169のターゲットを紐付け、ステークホルダーにとっての重要度を決定し(縦軸)、続いて、当社の経営理念や財務情報を同様にSDGsと紐付け、当社にとっての重要度を決定(横軸)しました。2つの軸をもとにマテリアリティマップを作成し、サステナビリティ委員会、取締役会での議論を経て、次ページ記載の5項目をマテリアリティとして特定しました。
- ➡ 案件審査会議や経営会議、取締役会におけるマテリアリティ表記制度の導入や、表彰制度においてサステナビリティ貢献賞を創設するなど、従業員のマテリアリティの取り組み意識の向上を図るとともに、マテリアリティに紐づくKPIを設定し、PDCAサイクルを進めています。

マテリアリティマップを活用したマテリアリティの特定



参照した主要なESG評価等：Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good Index, MSCI Index, SASB

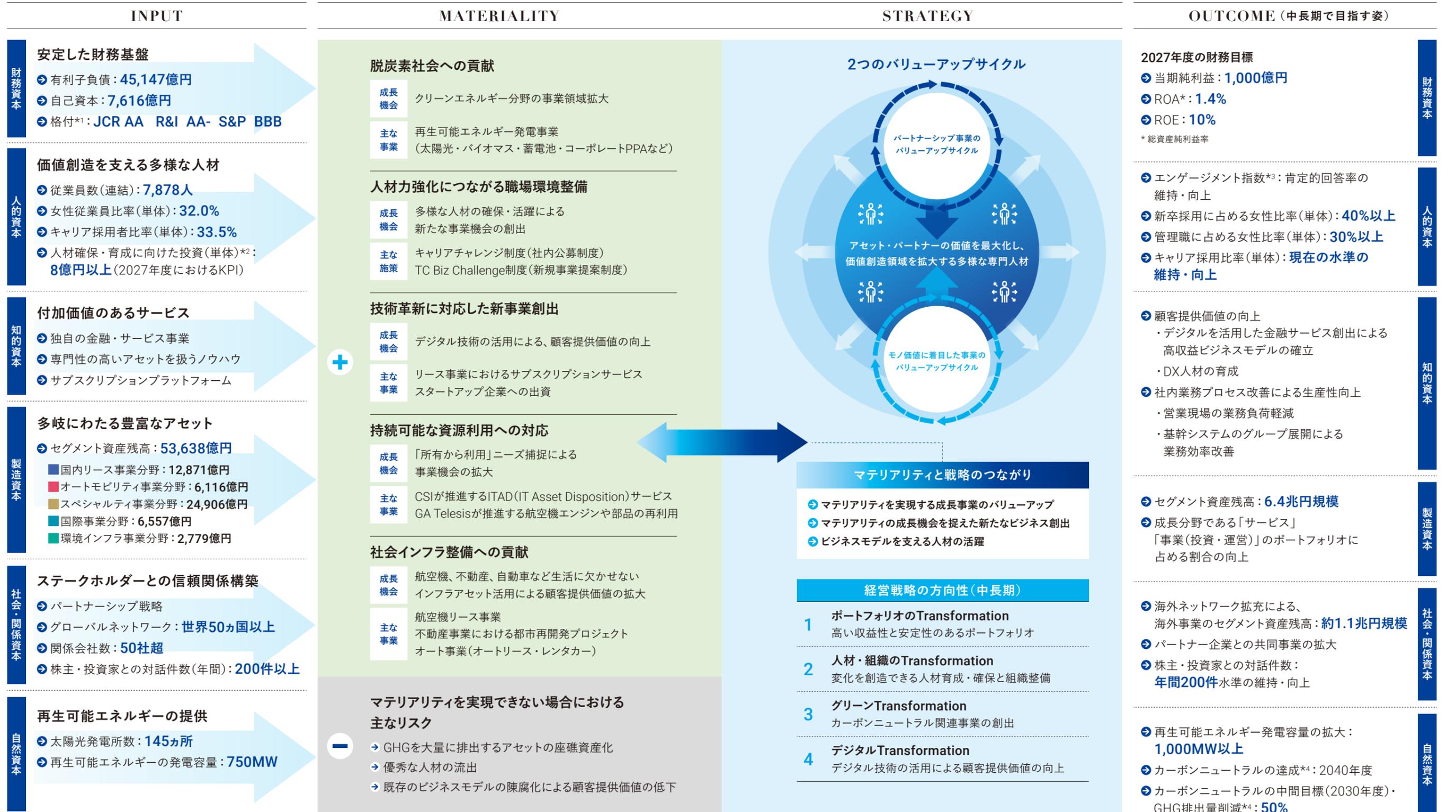
東京センチュリーのマテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ	マテリアリティに対応する重点取り組み	SDGs目標
1 脱炭素社会への貢献 	気候変動・環境への取り組みを通じた クリーンエネルギー普及への貢献 主なKPI 連結子会社9社*1の太陽光発電事業を通じたCO ₂ 削減への貢献 (2025年度) 年間発電量：532,100MWh以上 CO ₂ 削減量：207,253t-CO ₂ 以上	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 13 気候変動に 具体的な対策を
2 技術革新に対応した 新事業創出 	金融・サービスと新技術の融合による 新たな事業創出・デジタルエコノミーへの貢献 主なKPI 経済産業省が認定する「DX認定制度*2」の認定維持	8 働きがいも 経済成長も 9 産業と技術革新の 基盤をつくらう
3 社会インフラ整備への 貢献 	グローバルなモビリティサービスの進化への対応や、 地域・社会との連携を通じた社会インフラ構築への貢献 主なKPI テレマティクスサービスの導入台数*3 安全運転講習の実施*4 安全装置(自動ブレーキ等)を付帯したレンタカー車両の導入比率*5	3 すべての人に 健康と福祉を 11 住み続けられる まちづくりを
4 持続可能な 資源利用への対応 	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 主なKPI リファービッシュ事業の推進 中古PCの年間販売台数(2025年度)：241,000台以上	9 産業と技術革新の 基盤をつくらう 12 つくる責任 つかう責任
5 人材力強化につながる 職場環境整備 	職場満足度の向上や自己成長を実感できる 人材育成・ダイバーシティ・働き方改革の推進 主なKPI 新卒採用に占める女性比率：40%以上を維持 管理職に占める女性比率(2030年)：30%以上 男性の育児休業取得率：100%を維持	8 働きがいも 経済成長も
共通基盤	多様なパートナーシップの活用による 新たな価値創造	17 パートナーシップで 目標を達成しよう

*1 太陽光発電事業会社「京セラTCLソーラー」を含め9社が対象 *2 DX認定制度とは、2020年5月15日に施行された「情報処理の促進に関する法律の一部を改正する法律」に基づく認定制度です。優良な取り組みを行う事業者を申請に基づいて経済産業省が認定します。 *3 対象会社：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・オリコオートリース *4 対象会社：日本カーソリューションズ *5 対象会社：ニッポンレンタカーサービス

価値創造プロセス

成長機会となる5つのマテリアリティに沿った取り組みと、事業のバリューアップを図る経営戦略の実行により、経営資源の増大およびアウトカムの最大化を目指します。



※ 2023年3月末時点を基準とした数値

経営企画部門長メッセージ



MESSAGE

財務・非財務戦略の
統合思考に基づく
サステナビリティ経営を推進し、
持続的成長に向けた
好循環を実現します

平崎 達也

取締役 常務執行役員
経営企画部門長 兼 経理部門長

東京センチュリーがサステナビリティ経営に注力する意義

日々の生活において、世界中で地球の未来を脅かすような自然災害や食糧・エネルギー危機、地政学リスクの高まりなどさまざまな問題が発生していることを実感しています。一人ひとりが地球の未来について真剣に考えはじめる時代となり、企業は経済社会の発展のみならず、地球を守る責任も負っていかねばならない存在となっています。

当社の祖業であるリース事業はモノを大量に生産・消費するのではなく、資源をリユース・リサイクルして使い続けるという視点に立った循環型ビジネスです。当社の経営理念はこうした背景が由来となっていますが、事業領域を広げた今もこの理念は一貫しており、循環型経済社会の実現に貢献するビジネスを不断に創出し、将来世代へより良い地球環境を残すことが使命と考えています。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が、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。

そのために稼ぐ力を強化して着実に利益を獲得する、そしてその利益を将来の稼ぐ力となるESGに投資する、このサイクルを好循環に回していくことがサステナビリティ経営に必要と考えています。5月に公表した「中期経営計画2027(以下、新中計)」においても「稼ぐ力の強化」「ESGの推進」という2つの軸を打ち出していますが、こうした考えが背景にあります。

稼ぐ力のない企業は、概して目の前の数値達成に精一杯となり、どうしても近視眼的な経営に陥ってしまいます。中長期視点で将来の稼ぐ力を一層高めていくためには、人的資本やカーボンニュートラル達成などの非財務分野への投資は欠かせない要素です。非財務分野

への取り組みは地道ですが、継続することで当社のビジョンや戦略に共感する投資家も増えるでしょうし、従業員の当社に対する誇りも生まれてくると思います。

5年後、10年後に振り返った時、持続的成長に向け

た好循環が生まれていることをお客さま、株主・投資家、従業員などステークホルダーの皆さまが実感できる企業にしたいと考えています。

5つのマテリアリティの設定と東京センチュリー独自の価値創出

当社の5つのマテリアリティは、当社のモノ価値に着目した事業特性、自由度の高い経営環境を活かした多様な事業展開、そしてパートナーシップ戦略などの当社にとっての重要度とSDGsを踏まえたステークホルダーにとっての重要度を加味し、決定しました。このマテリアリティは、当社の役職員が日々事業活動を行う上で一つのメルクマールとなりますし、追いかけて続けることで当社の利益成長が実現し、同時に社会課題の解決にもつながっていくものです。

マテリアリティに沿った経営を進めていく上で重要なことは、社会課題の解決に貢献することと、当社のビジネスモデルや専門性をいかにして進化させるのかということです。金融機能に留まらない付加価値を重視したサービス・事業、従業員一人ひとりの専門性、豊富な事業パートナーという優位性を活かすことができれば、競争が激しいマーケットでも当社の独自性を発揮できると考えています。

サステナビリティ委員長として見るサステナビリティガバナンスの実効性

私は経営企画とサステナビリティの責任者を務めており、財務・非財務両方の経営戦略の立案・実行を担っています。両戦略を一人の責任者が担うことによって統合思考が深まるので、メリットが多いと思っています。2018年度にはサステナビリティ委員会を設置し、私は2022年度から委員長を務めています。サステナビリティにかかわるテーマはまさに経営の骨格ですので審議事項は多岐にわたり、毎回活発な議論がなされています。もちろん議論して終わりではなく、説明責任と透明性の観点から、経営会議と取締役会にて審議・報告し、さまざまな意見を得ながら将来に向けた戦略を着実に実行しています。

2022年度のサステナビリティ委員会では、大きなテーマとして2040年度にカーボンニュートラルを実現

する方針を決定しました。また、炭素税の議論は目下、世界で進行中ですが、当社としても早めに対策を打つためインターナルカーボンプライシングを試行的に導入することを決定しています。さらには環境問題にかかわるリスクと機会の把握・対応策を検討するため、TCFDに沿ったシナリオ分析とその開示を実施しています。シナリオ分析に関しては、2021年度に太陽光発電事業、2022年度に航空機事業と続き、2023年度にはオートモビリティ事業へと対象範囲を拡大しており、今後も継続的に一つひとつ対応を進めていく計画です。こうした環境面の取り組みに加えて、従業員エンゲージメントの向上など、サステナビリティ経営推進に向けた中長期的な取り組みについて幅広く進捗のモニタリングを行っています。

経営企画部門長メッセージ

2022年度は前中期経営計画の最終年度でしたが、3年を振り返ると、議論してきた内容が着実に実行に移っていると実感していますし、サステナビリティ経営の意識が役職員一人ひとりに相当浸透してきたと感じています。ビジネスのフロントに立っている営業部門もサステナビリティの実現を意識し、マテリアリティに沿った事業活動の推進を積極的に行っており、それがビジネスの獲得につながりはじめています。

今後の課題は、グループ全体に、財務・非財務戦略の両軸のつながりをより意識・浸透させていくための

仕組みづくりだと思います。世間ではさまざまな非財務KPIが例として挙がっていますが、当社のビジネスや財務戦略との関連性をより深く考えて取り入れる必要がありますし、KPIの設定のみならず、達成に向けたPDCAサイクルをしっかりと回していく体制の構築も重要です。課題の解決に向けては、まだ不十分な面があると感じていますので、まずは役職員がより意識しやすいよう、財務・非財務それぞれのKPIを目指すことがどのように好循環につながるのか、わかりやすい仕組みづくりを検討していきたいと考えています。

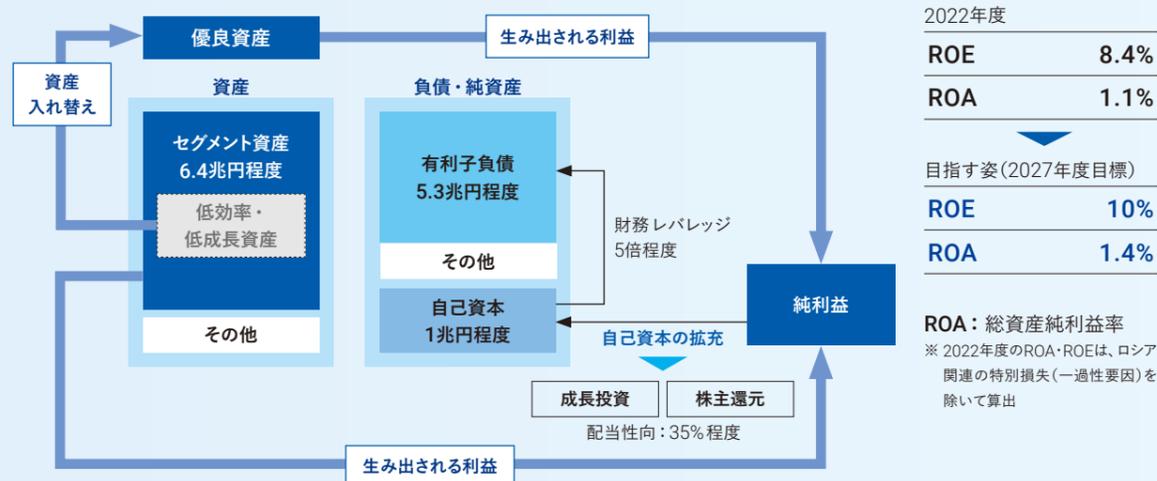
中期経営計画2027のテーマ

当社は2009年の合併以来、右肩上がり成長し、リース業界の中でも市場から長年にわたり高い評価をいただけてきました。しかしながら、パンデミックやロシアによるウクライナ侵攻、カーボンニュートラルの急速な進展など、計画策定時には想定していなかったことが起き、この3年間の事業環境は非常に厳しく、当社の過去の取り組みを見つめ直す良い機会となりました。2023

年度からスタートした新中計ではこれまでの課題認識を踏まえて「自らを変革し、変化を創造する」をテーマとしています。根底にあるものは、当社自身が変わっていかなければ持続的な成長はできないという意識です。TC Transformation(TCX)という方針を掲げ、ポートフォリオ、人材・組織、グリーン、デジタルの4つの変革を通じて持続的な成長を図っていく計画です。

バランスシート・マネジメントの方向性

バランスシート(2028年3月末時点のイメージ) 総資産:約7兆円



TCXの遂行に加え、冒頭にも説明したように「稼ぐ力の強化」と「ESGの推進」という両軸を進めることで企業価値向上を図っていきたくと考えています。「稼ぐ力の強化」として「利益成長とROAの向上に徹底的にこだわる」ことを掲げていますが、高い収益性と安定性のあるポートフォリオに変革していく想いを投資家の皆さまに発信し、当社の成長に対するマーケットの信頼・期待を取り戻していくという強い意思を示しています。

ポートフォリオ変革の具体的な施策として、既存事業のバリューアップ、事業投資の資産回転、低効率資産の入れ替え・EXIT、新たな事業領域創出の4点を掲げており、加えてこれを支える「ESGの推進」の基盤強化も重要な施策となります。カーボンニュートラルや循環型経済社会への貢献、人的資本への投資の拡充、そしてマテリアリティに沿った社会的意義の高い新たなビジネス創出がポイントになると思っています。サステナビリティ経営の強化を通じて将来の稼ぐ力につながる社会・環境価値を創出し、企業価値を高めるという好循環を確立したいと考えています。

財務戦略のテーマは、「成長分野への投資」「業績変動リスクの低減」「資産・資本効率の向上」

前中期経営計画期間中の利益水準は目標値を大きく下回ったため、この結果により、当社の成長性・安定性という両面で市場からの信頼を損ねてしまった可能性があることを認識しています。そうした問題意識から、今回の新中計における財務戦略として、高い収益性と安定性を旨としたポートフォリオの転換を目指すことを決意しました。

実現に向けては、マーケットの拡大が見込まれ、当社の強みを活かせる成長事業への大胆な投資を進めるとともに、業績変動リスクを低減するためのリスクマネジメントの強化、さらには資産・資本効率の向上に向け低効率資産の入れ替えによる経営資源の配分見直しや事業投資の資産回転を役職員が意識していく必要があります。この3点について具体的にご説明します。

まず成長事業への投資ですが、有力企業とのパートナーシップ戦略を根底に、当社の強みである「金融×サービス×事業」のビジネスモデルを展開し、お客さまへの提供価値を高めることに注力します。特にパートナー企業との協働をベースに、期待リターンの高いサービスや事業投資を行っていきたくと考えています。注力領域は、当社の経営理念やマテリアリティに沿ったテーマである脱炭素、社会インフラ、サーキュラーエコノミー分野と捉え、全社一丸となって取り組んでいきます。

業績変動リスクの低減についてはリスクマネジメントの強化が必要だと考えています。前中期経営計画の3年間では多額の損失処理を余儀なくされましたが、その大半が航空機事業や投資事業など相対的に高いリスクキャピタルが求められるカテゴリでの損失でした。この反省として、リスク量の高い特定カテゴリについて、集中を避けるためリスクリミットの設定を検討したいと考えています。投資事業が増えてきたこともあり、従前から投資マネジメント委員会を設置して案件検討時の審査やモニタリング機能を強化してきましたが、投資に対するより適切な評価と、EXITコントロールのさらなる高度化が必要であると感じています。また、航空機事業の損失はロシアによるウクライナ侵攻を機に保有する航空機を取り戻せなくなったことが最大の要因です。結果として地政学リスクへの対応が十分ではなかったという反省から、カントリーリスクの再定義や海外エクスポージャーの管理方法の見直しに着手し、グローバルベースでのリスク管理態勢を強化していきたくと考えています。

資産・資本効率の向上については、低効率資産のEXITを機動的に行うビジネスモデルへの変革も進めていきます。ROAは当社にとって重要な経営指標ですが、株主資本コストを考慮した収益性という意味では完璧な指標ではないと思っています。高リスクの事業に対しては高い株主資本コストが要求されるという意識をより強く持ってもらうためにROICスプレッド管理を精緻化し、リスクリターンの向上も含め、低収益・低効率資産を投資効率の高い優良資産に入れ替えてい

くことによって、当社全体の資本効率の向上を図っていきます。そのためには、株主資本コストに対する役職員の理解も深めていく必要があります。事業特性によってリスクが異なり、それに伴う株主資本コストも違ってきますので、事業分野別のROICスプレッド管理をより高度化していきたいと考えています。

リスクマネジメントの徹底や収益管理は重要ですが、当然ながら成長を求めていく中で、持続的成長につながる事業機会を読み、M&Aなどのインオーガニックを決定することも、我々取締役には求められていると思っています。来るべきチャンスに備え、投資マネジメント委員会の体制強化やリスク評価体系など、適切な判断ができる企業経営を推進していくことが肝要です。

非財務目標として

「GHG削減に向けた取組み目標」

「エンゲージメント指数」を設定した意図

新中計において、新たに非財務目標として「GHG削減に向けた取組み目標」「エンゲージメント指数」を導入しました。理由は稼ぐ力を高めるために「ESGの推進」が欠かせないという側面もありますが、やはりステークホルダーの皆さまに対してコミットメントとしてお示しすることで目線を合わせ、当社の目指す方向性をよりクリアにしていきたいという思いも背景にあります。

「GHG削減に向けた取組み目標」については、当社は既に2040年度のカーボンニュートラル達成を宣言し

ていますので、今回の目標値は2027年度における中間目標という位置付けとなります。

当社グループのScope1・2を対象としたGHG排出量の約98%は出資先であるバイオマス混焼発電所から排出されていますので、この発電所をカーボンニュートラル化することとも言換えることができます。これについては強い意識と覚悟を持って、策定したトランジション・ロードマップに沿った取り組みを推進していきます。

2つ目の「エンゲージメント指数」を設定した背景は、当社にとって人材が成長に必要不可欠なリソースであるということです。当社が定期的実施している、従業員意識調査の2022年度の結果は肯定的回答率が63%となっており、従業員の皆さんから一定の評価は得られていると認識していますが、定量的数値の向上を目的化することなく、評価結果を真摯に受け止め、従業員との対話を通じた組織風土改革や人材施策につなげていくことが必要です。会社の戦略を担うのは人材であり組織です。この変化の激しい時代に当社はそれを乗り越えて引き続き成長を果たしていくため、経営戦略や事業戦略に沿った多彩な能力を持つ人材を確保し、育てていかなければなりません。多様な人材が能力を発揮できる、そして当社で働くことに誇りや幸福感を持てるような環境を整えるため、さまざまな施策を導入していく考えです。

株主還元(配当)方針

- ➔ 長期的かつ安定的な利益還元
- ➔ 利益成長により1株当たり配当金の増配を継続
- ➔ 配当性向は当面35%程度とする方針



利益成長、株主資本コストを上回るROE実現に向けて

当社のROEは現在8%台と、一時期と比較して停滞しています。株主資本コストは現状10%と認識していますので、エクイティスプレッドがマイナスの状態になっていると考えられ、PBRが1倍を切るなどマーケットの評価も厳しい状況です。

改善に向けた取り組みとして、利益成長のための成長投資と資産効率の向上を実現し、ROA(総資産純利益率)を1.4%の水準に引き上げていきます。さらにリスク・リターンを追求するために、株主資本コストを加味したROICベースの考え方を各事業分野に浸透させ、ポートフォリオの配分も再考していきます。

適切な財務レバレッジの水準や資本政策もあわせて検討していきます。成長投資の拡充に伴い増加するリスクを資本でカバーできるよう、リスク量を資本利用率のガイドライン水準に収めるというマネジメントを推進しています。現状、今後のリスク量の水準を踏まえると、自己資本比率は14%程度まで上昇する必要があるものと考えています。

次に株主還元ですが、ROE10%の目標値と、今後5年間で約1兆円のセグメント資産の積み上げを図るうえで適切な資本量のバランスに配慮すると、配当性向は当面の間、35%程度の水準になると考えています。純利益は中計期間において着実な成長を描いておりますので、想定通りに進捗すれば配当金の実額も増配傾向になると見えています。

また、丁寧な情報開示のもと当社の成長戦略を投資家の皆さまに理解してもらうことと株主資本コストの低減につなげていくIR活動も重要です。これまで業績のボラティリティが高く、予見可能性が低いことが投資家の皆さまに不安を与えておりましたが、積極的な情報開示とわかりやすい成長ストーリーに基づく効果的なIR

を展開することにより、市場の信頼を獲得し、株主資本コストの低減を進め、PBR1倍以上の達成を目指していきます。

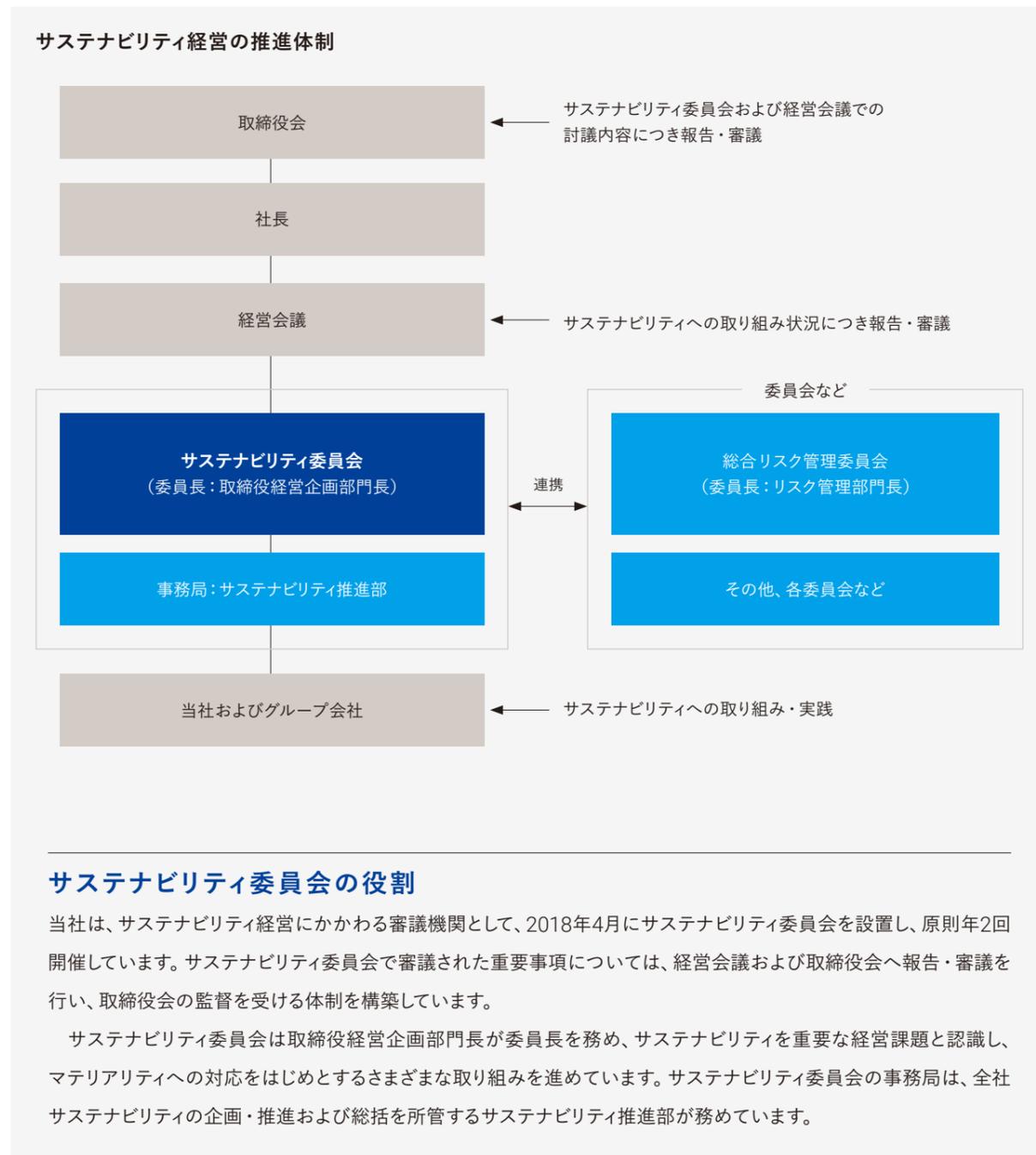
利益成長と株主資本コストを上回るROE実現の両立へ向けて、財務戦略とサステナビリティ経営を統合的に推進し、東京センチュリーならではのユニークさを最大限活かし、掲げたコミットメント達成に向けた具体的なアクションを着実に実行へ移すことを経営企画部門長として先導します。引き続き、市場との情報の非対称性の縮小に向け、積極的な情報開示を行うとともに、エンゲージメントを強化します。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも変わらぬご支援をよろしくお願い申し上げます。



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

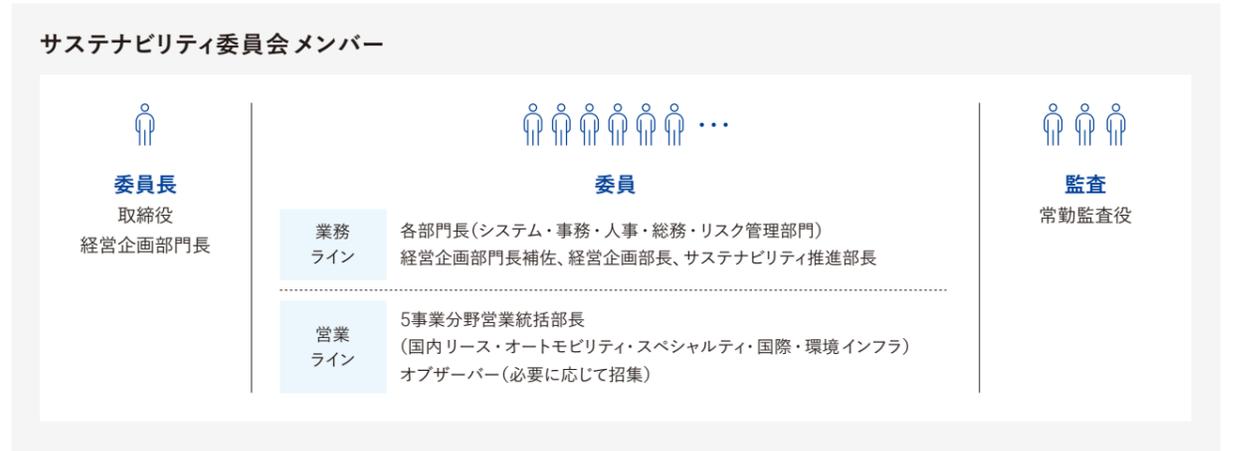
当社は、サステナビリティ経営を推進し、持続的な成長を目指すため、特定した5つのマテリアリティに紐づく経営戦略の進捗状況の確認や、改善に向けた提言を行っていくモニタリング体制を構築しています。適切なガバナンスとPDCAサイクルの推進を図り、サステナビリティ経営の実効性を向上していきます。



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わる審議機関として、2018年4月にサステナビリティ委員会を設置し、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。サステナビリティ委員会の事務局は、全社サステナビリティの企画・推進および総括を所管するサステナビリティ推進部が務めています。



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	2021年度	2022年度
気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)対応に係る情報開示	◎ 航空機事業(航空機リース事業)のシナリオ分析を実施、開示案の審議・承認 対応 2022年5月、航空機事業(航空機リース事業)のシナリオ分析を公表	◎ オートモビリティ事業(法人・個人向けオートリース事業)のシナリオ分析を実施、開示案の審議・承認 対応 2023年5月、オートモビリティ事業(法人・個人向けオートリース事業)のシナリオ分析を公表
カーボンニュートラルへの取り組み	◎ 当社グループのカーボンニュートラルへの取り組みを報告	◎ カーボンニュートラル方針および実行計画の審議・承認 対応 2022年9月、2040年度カーボンニュートラル方針およびトランジション・ロードマップを公表
インターナルカーボンプライシングの試行的導入	—	◎ インターナルカーボンプライシングの試行的導入についての審議・承認 対応 2023年6月より試行的導入
GXリーグへの参画	—	◎ 2022年10月、「GXリーグ基本構想」へ賛同表明 対応 GXリーグへの参画について、審議・承認(2023年度よりGXリーグ参画)
ビジネスと人権への取り組み	◎ 2021年12月、東京センチュリーグループ人権基本方針(案)を審議・承認 対応 2021年12月、東京センチュリーグループ人権基本方針を公表	対応 人権基本方針に従い、国内グループ会社を中心に人権デューデリジェンスを実施
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	◎ 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)について、2021年度の進捗を確認	◎ 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)について、2022年度の進捗を確認

STRATEGY

CHAPTER 3

中期経営計画2027と中長期で目指す姿

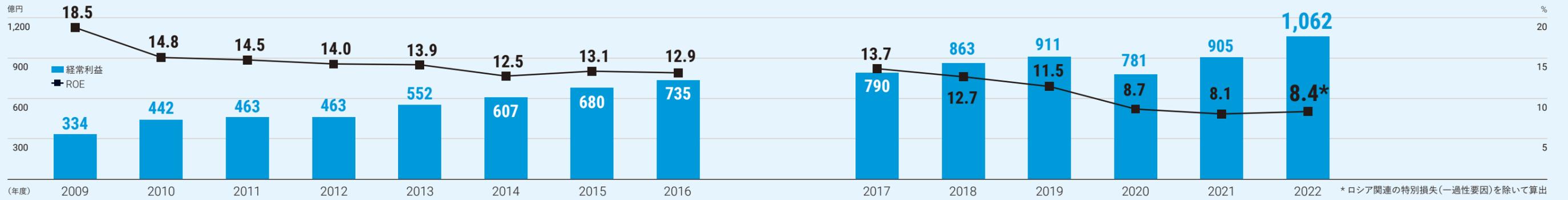
41 中期経営計画の振り返り

43 中期経営計画2027

45 長期的な成長に向けた方向性

中期経営計画の振り返り

株主資本コストについて 当社では株式市場の期待収益率などをベースに株主資本コストを算出しています。2022年度現在、10%程度で推移しているものと認識しています。



第四次中期経営計画	新・第四次中期経営計画に至った主な理由	基本戦略	振り返り
<p>1 事業性ビジネスを含めたグローバルな事業基盤の確立</p> <p>2 良質かつ強固な事業ポートフォリオの構築</p> <p>3 企業価値向上を支える経営基盤の確立</p>	<p>NTTとの資本業務提携 NTTが当社に資本参加(持株比率10%)。両社の強みを融合し、協業推進による成長分野のさらなる拡大を計画。</p> <p>米国航空機リース・Aviation Capital Groupの連結子会社化 航空機マーケットの成長・拡大を見据え、航空機リース資産のさらなる拡大を指向。当社の既存の航空機事業とのシナジー効果にも期待。</p>	<p>事業ドメインの拡充 ④NTTグループとの共創案件の拡大 合併会社であるNTT・TCリースの成長、データセンター事業投資、再生可能エネルギー関連の共同ファンドの設立など。</p> <p>④パートナーとの協業ビジネスの裾野拡大 伊藤忠商事やJFEエンジニアリングなどと共同で、蓄電池やサーキュラーエコノミーなど事業領域を拡大。</p> <p>パートナーシップ戦略の強化 ④パートナーのニーズ捕捉による関係強化 各事業分野においてパートナーのニーズに応える共創案件を推進、信頼関係や案件ソーシング力を強化。</p> <p>④革新的な技術を持つスタートアップへの出資 デジタルやモビリティ分野において独自の技術を持つスタートアップへ出資し、新たなビジネス創出に向けた種まきを推進。</p> <p>資産効率重視の事業ポートフォリオ運営 パートナー企業との合併会社(持分法適用関連会社)を通じた高ROA事業の拡大により、国内リース事業分野を中心に資産効率が改善。</p>	<p>④NTTグループとの共創案件の拡大 合併会社であるNTT・TCリースの成長、データセンター事業投資、再生可能エネルギー関連の共同ファンドの設立など。</p> <p>④パートナーとの協業ビジネスの裾野拡大 伊藤忠商事やJFEエンジニアリングなどと共同で、蓄電池やサーキュラーエコノミーなど事業領域を拡大。</p> <p>④パートナーのニーズ捕捉による関係強化 各事業分野においてパートナーのニーズに応える共創案件を推進、信頼関係や案件ソーシング力を強化。</p> <p>④革新的な技術を持つスタートアップへの出資 デジタルやモビリティ分野において独自の技術を持つスタートアップへ出資し、新たなビジネス創出に向けた種まきを推進。</p> <p>パートナー企業との合併会社(持分法適用関連会社)を通じた高ROA事業の拡大により、国内リース事業分野を中心に資産効率が改善。</p>

新・第四次中期経営計画における経営目標(最終年度である2022年度)

KPI	計画目標	実績	目標未達となった主な要因
経常利益	1,300億円	1,062億円	● 目標未達
親会社株主に帰属する当期純利益	800億円	48億円	● 目標未達
自己資本比率	12%	12.5%	● 目標達成
ROE	12%	0.7%	● 目標未達

① 収益力の低下
新型コロナウイルスのまん延、ロシアによるウクライナ侵攻に伴う影響を大きく受け、航空機事業を中心に収益力が低下。

② 事業環境悪化による損失の計上
ロシアの航空会社向け航空機の特別損失・急激な株式市場の変化による営業投資有価証券の評価損を計上。

課題と対応

- ④ ROEの2桁水準への回復
ポートフォリオ改革による収益力の強化と、成長投資による利益成長の実現を目指す。
- ④ 新たな成長領域、ビジネスモデルの創出
事業領域の拡大を進め、より収益性の高いビジネスモデルへシフトし、ROAのさらなる飛躍を目指す。
- ④ ビジネスモデルを支える経営基盤のさらなる強化
 - ① 挑戦を支える企業風土の浸透による従業員エンゲージメントの向上
 - ② 専門性の高い人材の確保・育成
 - ③ 顧客価値向上や業務効率化に向けたDX戦略の強化

中期経営計画2027 (2023年度～2027年度計画)

5年後の当社の目指す姿

これまで築いてきた強みを深化させるとともに、変化に対応するだけでなく自らを変革し、変化を創造する企業グループを目指します。



*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 当社実施の従業員エンゲージメント調査における、選択式設問の肯定的な回答数をベースに算出

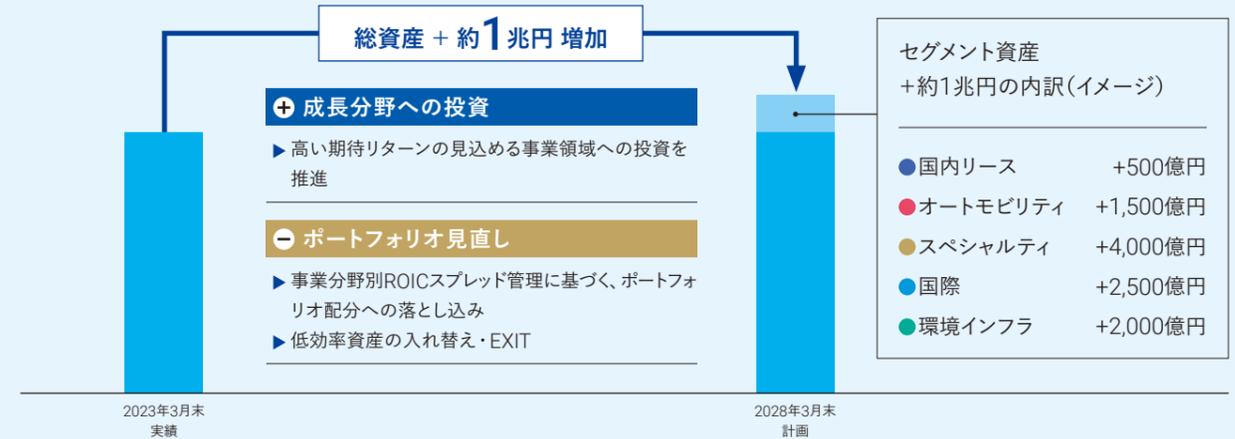
目指す姿の実現に向けた施策

1 経営目標の達成に向けたロードマップ

当期純利益目標の達成イメージ



2 バランスシートのイメージ



3 資金調達の方針・リスク管理

資金調達の安定性

長期調達比率は85%内外で推移しており、安定した調達戦略を継続して推進します。

長期調達比率の推移



資金調達におけるリスク管理

原則年4回、代表取締役社長を委員長とするALM委員会を実施し、グループ全体の資金調達状況の報告や、金利・為替など市場リスクに対するヘッジ方針などを協議・決定しています。

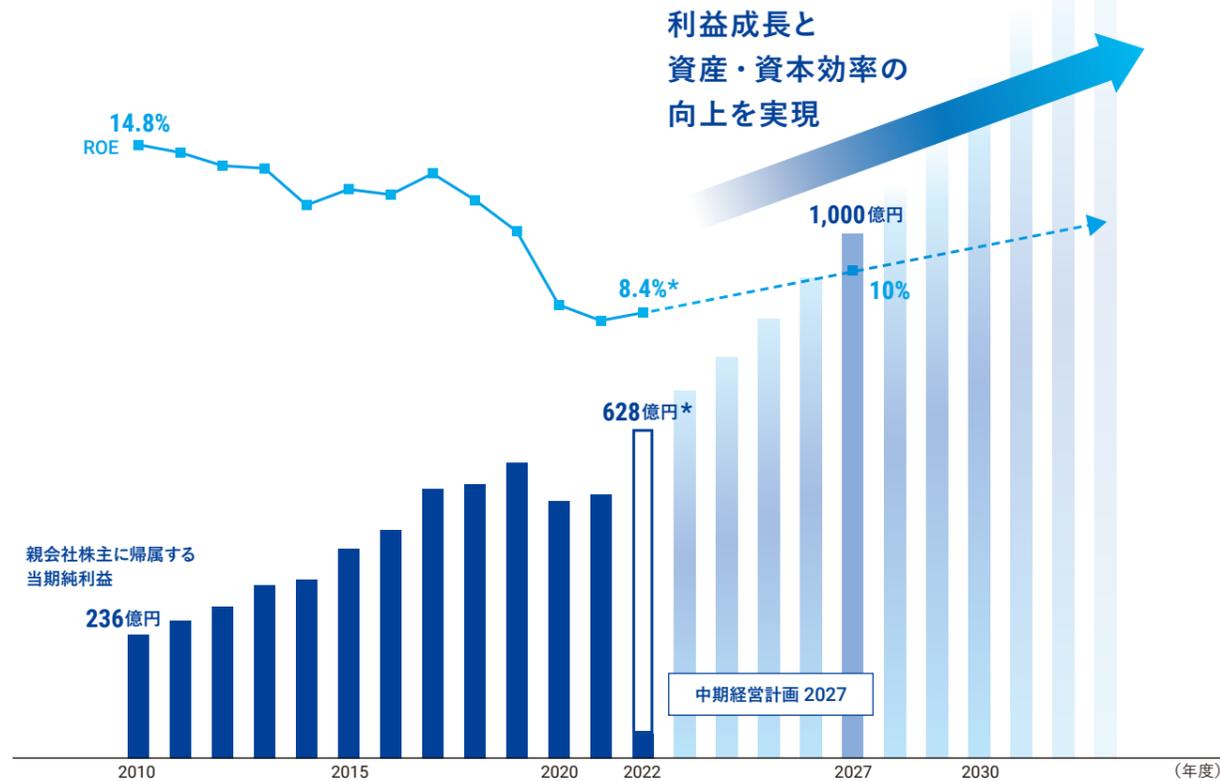


長期的な成長に向けた方向性

安定した利益成長と 収益性の高いポートフォリオを実現し、 市場の成長期待を高めていく

資産・資本効率の向上、業績のボラティリティ抑制・予見可能性の向上による資本コストの低減、
安定した利益成長・高い成長率を実現し、企業価値の持続的な向上を図ります。

成長戦略の推進による利益拡大のイメージ



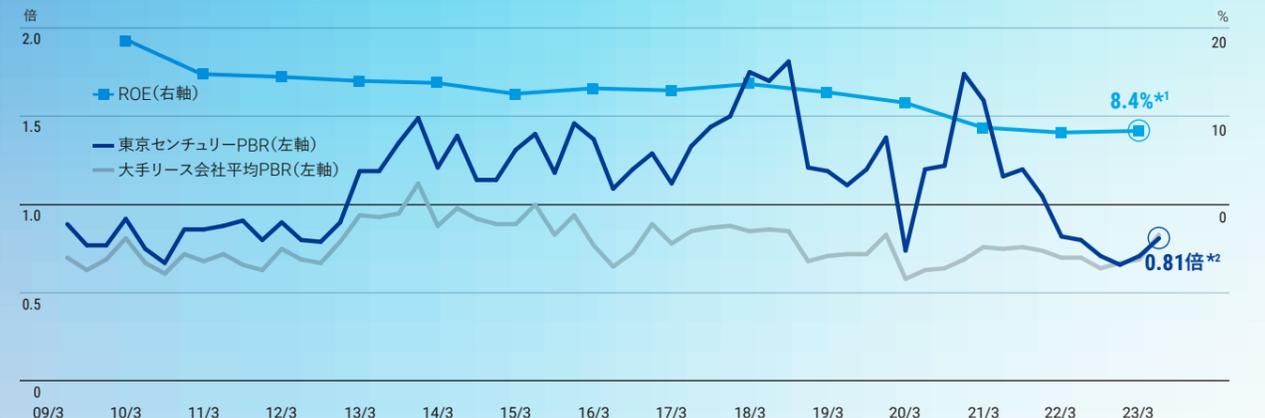
* ロシア関連の特別損失(一過性要因)を除いて算出

長期の視点で持続的な企業価値向上の実現へ

- POINT 01** 資産・資本効率の向上
- POINT 02** 業績のボラティリティ抑制・予見可能性の向上
- POINT 03** 安定した利益成長・高い成長率の実現



PBRおよびROEの推移 Bloombergデータより当社作成



*1 ロシア関連の特別損失(一過性要因)を除いて算出
*2 2023年度第1四半期末実績

ENGAGEMENT

CHAPTER 4

ステークホルダーとのエンゲージメント

49 ステークホルダーエンゲージメント

51 機関投資家 × 代表取締役社長対談

対話と共創による企業価値向上を実現 ステークホルダーエンゲージメント



お客さま・パートナー企業とのエンゲージメント

お客さまやパートナー企業が抱えている課題や実現したい方向性を把握し、最適な金融・サービス・付加価値の提供を図るべく日々の営業活動に取り組んでいます。

お客さまやパートナー企業との共同事業を通じて関係構築を図り、互いの強み・専門性を融合したより良い金融・サービスを提供し続けることで、お客さま・パートナー企業や社会に対する提供価値を高めていきます。

主な対話手段や施策

- ① 各種営業活動を通じたコミュニケーション
- ② パートナー企業との共同事業や人材交流の推進
- ③ 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共有



従業員とのエンゲージメント

従業員一人ひとりが互いに尊重しながら能力を最大限発揮できる職場環境を目指し、従業員とのエンゲージメントを積極的に推進しています。従業員意識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。

今後も従業員の意見を経営陣が適切に吸い上げるサイクルの浸透により、従業員との信頼関係の構築および職場環境の改善を図り、従業員エンゲージメントの向上につなげていきます。

主な対話手段

- ① 従業員意識調査
- ② 360度評価
- ③ キャリアデザイン室の設置(キャリア相談)
- ④ 従業員同士の交流会「TC-Mee+」の開催(社長との交流会も開催)

対話のサイクルによる従業員エンゲージメントの向上

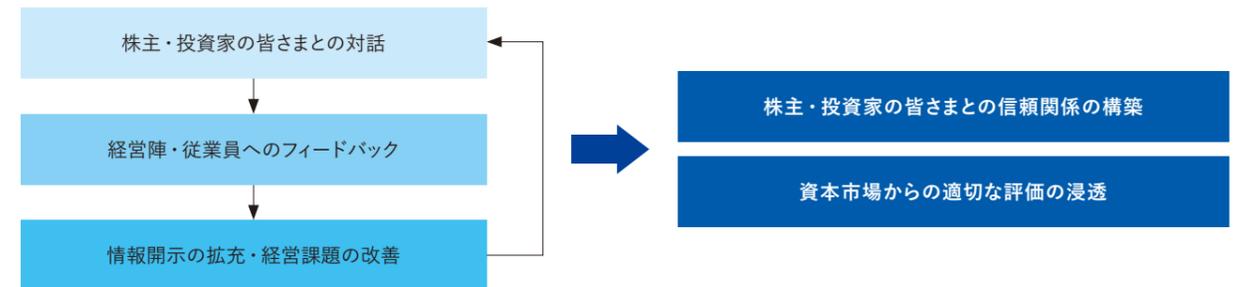


*1 キャリアチャレンジ制度: 人材を募集する部店が求める人材要件を開示し、応募者の中から人材を登用する社内公募制度
*2 TC Biz Challenge制度: 従業員が失敗を恐れず新しい取り組みにチャレンジする新規事業提案制度



株主・投資家とのエンゲージメント

当社は、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。



主なIR活動実績

	活動	2022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	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)
	社長によるミーティング	約25回	国内外のアナリスト・機関投資家との対話(スモールミーティングを含む)
	IR担当によるミーティング	約230件	国内外のアナリスト・機関投資家との対話(うち海外投資家:約50件)
	事業戦略説明会	1回	NTTグループとの連携事業に関する事業説明会
	海外ロードショー	1回	社長による海外の機関投資家との対面形式の面談
個人投資家向け	個人投資家向け会社説明会	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



当社の「統合レポート2022」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」は当社を含めた延べ95社が選定されました。当社は今後も、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。

浦 昌平

アムンディ・ジャパン
 ジャパン・エンゲージメント
 戦略ヘッド

馬場 高一

東京センチュリー
 代表取締役社長

TRANSFORMATION

機関投資家

対談

代表取締役社長

投資家の皆さまとの建設的な対話を継続し、
 企業価値向上に資する施策へとつなげる

中長期的な成長に向けて必要と感ずる変革への期待と
 中期経営計画2027の基本方針や経営目標に対する印象

馬場 不確実性の高い時代においては、変化に対応するだけでなく、自ら変化を創造し、時代をリードしていく企業が求められます。当社は2023年度からスタートした「中期経営計画2027」において、自らを変革しようとする強い意志を「X」に込め、「TCX=TC Transformation」として公表しており、ポートフォリオ、人材・組織、グリーン、デジタルの4つの変革とESGの推進を基軸に稼ぐ力を高めていく考えです。

稼ぐ力を高めるためには収益力を培っていく必要

がありますが、この収益力の源泉は資産の効率性を高めていくことに収斂されるものと考えています。現在のセグメント資産5.4兆円の利益率向上に注力し、効率性を高めていくことが1株当たり当期純利益(EPS)の拡大につながりますので、稼ぐ力を測る上でROA(総資産純利益率)を重要視しています。

浦 一番印象的だったのは、「変化を創造する」という言葉です。2020年度に7つの事業戦略の柱を軸として成長していくことを公表していましたが、中期経営計画2027では、規模の拡大を図る

だけでなく、資本の効率性に焦点を当てる方向に変わった印象を受けました。変化を先取りして自ら変わっていくためには「稼ぐ力」というベースが必要であり、その「稼ぐ力」をつけるために効率を上げるという方針へとメッセージが変わったと私は受け止めています。事業セグメントごとのROA目標を開示するなど、財務目標を各事業分野へブレイクダウンして落とし込んだことにも、そのような狙いがある

のだと思っています。

具体的な戦略としては、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本効率を高めるという方針だと理解しています。一方、個別の事業戦略については、どのような基準で資産を入れ替えていくのか、サービス・事業へのシフト戦略をもう少し具体的にお話しいただけるとさらに説得力が高まると思います。

どのようなポートフォリオを最適と考え、変革していくのか 中長期的に市場評価を高めていくために必要な改善点

馬場 5つの事業分野すべてが当社にとって重要であり、バランス良く成長させていくことが必要です。資産の入れ替えを推進し、ROAを一層高めていくことが各事業分野に課された使命であり、各事業分野の自主性と権限を明確にして自律的な対応を促し、実効性を高めることを目指しています。

各事業分野にはそれぞれ主力となる成長事業がありますが、低採算事業も抱えている状況です。場合によっては撤退や資産の圧縮も視野に入れ、回収した資金を収益性・将来性の高い事業に投下し、ポートフォリオの入れ替えを進めていく考えです。

今後期待する事業として、環境インフラ事業分野を新しいセグメントとして切り出しました。これまで

高い資本効率による
持続的成長への熱意を感じます。
今後もその決意を
一つひとつのアクションや
投資家との対話で
示してほしいと思います。

—— 浦 昌平



は国内リース・スペシャルティをはじめ、各事業分野でそれぞれ環境関連事業を行っており、効率性に欠けるという課題がありました。環境インフラ事業分野には全社ベースで環境関連事業を担う司令塔になってほしいと考えており、全体最適の観点から実効性を一層高めていく狙いです。当社は10年以上前に国際事業を新たな事業分野として切り出し、約6,500億円のポートフォリオに育ててきた経験値がありますので、今回も成功に導いていきます。

浦 久しぶりに出てきた新しい事業セグメントには大いに期待しています。全体の資産ポートフォリオについてですが、コングロマリット・ディスカウントの観点で見ると、全体として何をしている企業かわからないということになるとディスカウントにつながります。そのため、外から事業戦略や規律が明確にわかることが一番大事です。

馬場社長の仰るように、ポートフォリオの見直しにおいて各事業分野に自発性と責任感を持たせて取り組んでもらうことは重要であると思います。それと同時に、マネジメント・取締役会の役割として全体のポートフォリオを俯瞰し、各事業の収益性や効率性を徹底して確認することも欠かせません。全体最適を図る上で規律に対する意識や、収益性を上げるという強い決意を頻繁に投資家とコミュニ

ケーションしていただけると良いと思います。

貴社に対するESG評価は、グローバル水準と比較しても遜色ないと考えている一方で、市場評価についてはPBR1倍割れの状況です。足元の業績など財務的な要素が影響している側面もあると思いますが、貴社のESGストーリーが市場に必ずしも正確に伝わっていないことも一因ではないかと考えています。持続的に稼ぐ力があり、かつそれを成し遂げるためのESG戦略にも言及して市場と対話を重ねることで、PBRは回復してくると思います。

馬場 ご指摘の通りだと思います。前中期経営計画期間中はコロナ禍などの影響を受け、当社の事業ボラティリティが拡大しました。2022年度はロシア関連のエクスポージャーや営業投資有価証券にかかる損失処理を行い、グレート・リセットの年としました。業績のボラティリティを大きくしている要因を徐々に排除していき、市場から評価していただけるよう取り組んでいく必要があると強く思っています。

以前のようなCAGR(年平均成長率)水準に戻し、コンスタントに成長していく、その根拠として筋道の立ったESG経営を実践していることをステークホルダーの方々にご理解いただけるような開示にも不断に取り組めます。

競争優位性を生み出す 東京センチュリー独自のビジネスモデルの強みや課題

馬場 私は、世の中のあらゆる企業には「変わらないもの」と「変わっていくもの」の2つの側面があると思っています。当社に当てはめると、「変わらないもの」は半世紀以上にわたり、リース会社として「モノ」の目利き力を高め、お客さまに最も利便性の高い形でご利用いただくための付加価値を提供してきたということであり、当社の強みの源泉であると思っています。

一方で「変わっていくもの」は、デジタル社会の進展をはじめ、脱炭素社会への移行に伴う「サービス」内容やお客さまの「モノ」の利用方法です。例えば、「モノ」に付随するデータを使ったサービスや、温室効果ガスなどの排出抑制を目的とした「モノ」の利用方法は、ここ数年で大きく変化してきていると実感しています。今後は変化する社会やお客さまのニーズに応えるべく、ビジネスモデルを機動的に

TRANSFORMATION 機関投資家×代表取締役社長対談

進化させていくことが必要です。そのためには当社だけではなく事業パートナーと一緒に進めていく力が不可欠であり、これが当社独自の競争優位性となっていくのだという想いを持っています。

浦 単なる「モノ」価値の提供ではなく、利便性や利用価値を高めるべく、パートナーと一緒に社会課題解決に取り組んでいくというビジネスモデルは、東京センチュリー独自のものだと思っており評価しています。これまでのM&Aの代表事例であるACGやCSIのように、マイナー出資から時間をかけてパートナーシップを育み、互いの理解を深めながら最終的に連結子会社化したケースもあります。組むべきパートナーの選択、パートナーのニーズの洞察、そして互いの信頼関係を醸成するこの強みは、新たな事業領域を広げ、最終的には資産効率を上げることもつながっていくと思います。世の中には色々なチャンスがありますので、東京センチュリーにはまだまだポテンシャルがあると期待し

人的資本経営で重視するポイント

馬場 経営陣と従業員は対等の関係にあると私は常に思っています。当社の経営理念に共鳴する方々に入社していただいて、当社の取り組んでいることが従業員の自己実現につながり成長を実感できる組織体にしていくことが必要です。

そのために、会社と従業員が同じベクトルを向いた一つのプラットフォームになっていかなければなりません。前中期経営計画において「多様な人材が活躍・融合するグローバル・コーポレート・グループになる」と掲げていましたが、それを本当の意味で実践していかなければならない時代が来たと思っています。今回の中期経営計画2027ではTCX=TC Transformationというビジョンを打ち出していますが、私たち自身が変化を創造する人材、「X」人材になるのだというメッセージを社内に出しています。役

ています。

一方で、パートナーシップの構築には時間がかかります。時代がどんどん変わっていく中で、継続・撤退の判断を機動的にしていかなければなりませんので、スピードを意識することと見極めに時間をかけることのバランスが大事になると思います。

課題という部分では、ガバナンスの体制について改善の余地があると思います。現状、経営会議や投資マネジメント委員会などの経営体制が機能し、かつ、各事業分野はそれぞれ専門性が高いマネジメントの方が執行を担っておられます。そのため、取締役会は全体の規律やポートフォリオのあり方等を議論・監督する場とし、その上で適切な取締役の人数や構成を考慮し、複数の事業ポートフォリオを持つ会社にふさわしい統治形態を検討しても良いのではないかと思います。これまでの対話を通じて馬場社長はガバナンス改革に関して意識が高い方と認識していますので、非常に期待しています。

職員一人ひとりが挑戦心を持ち、可能性に溢れたX人材へと進化することを目指していきます。

浦 当社は中長期投資家であり、高い資本効率で持続的に成長していく企業に投資したいという考えがベースにあります。その持続性を担保し、企業を運営していくための構成要素として人的資本は欠かせないと思っています。特に、会社で働く人が幸福感を感じられるかどうかポイントではないでしょうか。それは報酬の水準かもしれませんが、スキルの習得かもしれませんし、人脈の獲得かもしれません。さまざまな要素があると思いますが、その会社で働くことに幸福感を持てる人材を増やしていくことが大事ではないかと考えています。

そういった意味で、さまざまな従業員がいる中で、バックグラウンドによらず能力に応じて登用される

「稼ぐ力の強化」と「ESG戦略」を一層推進し、持続的な利益成長を実現します。そうした当社の成長ストーリーをステークホルダーの方々にご理解いただけるよう、今後も建設的な対話を行っていきます。

—— 馬場 高一

風土は良いと思いますし、報酬制度などの色々な仕組みがあること、その仕組みの結果、従業員の満足度が向上しているのかモニタリングすることも必要です。貴社では従業員意識調査の開示もあります

が、そうした人的資本の取り組みを、外部に対して発信し続けることも企業価値向上に資すると思っています。

今後の東京センチュリーに対する熱い想い

馬場 当社はさまざまなお客さまに支えていただいていますので、お客さまから評価されなければ成長できません。お客さまからどれだけ評価されるかが当社の根幹で、そのためにアセットプロバイダー・サービスプロバイダーとなってパートナーシップ戦略をより強固なものにしていき、その結果、お客さまに評価していただいたものがチェーンのようにさまざまな出会いにつながっていくことが大事だと私は思っています。

そういう新たな出会いにつながれば、同じプラットフォームで業務に取り組む従業員の満足度も高まり、従業員一人ひとりが成功や成長を実感できて、次はこんなことをやりたいという気持ちが出てきます。そうしたチャレンジが実現されていくプラットフォームになれば、東京センチュリーは成長し、従業員の成長も実現されると思っています。そういう会

社になれるように頑張ります。

浦 今回のコロナ禍や地政学リスクの顕在化は、貴社にとって良い気づきになったのではないかと考えています。単にアセットの拡大で成長していただくだけではなく、高い資本効率で持続的に成長していきたいという思いが今回のメッセージには込められていると思いますし、今日の対談でその熱意を感じました。

今後は計画を実行に移すフェーズになってくると思っていますので、とにかくここにこだわっているのだということの一つひとつのアクションで示してほしいです。ポテンシャルは十分にあると思います。これまで育んできたパートナーシップ戦略など東京センチュリーならではの良さを発揮し、ますます成長していく姿が見られることを期待しています。

STRATEGIES BY OPERATING SEGMENT

CHAPTER 5

ビジネスモデルと各事業分野の成長戦略

59 Business Model 東京センチュリーのバリューアップサイクル

61 At a Glance ポートフォリオの変遷と事業概要

63 各事業分野の成長戦略

63 国内リース事業分野

65 オートモビリティ事業分野

67 スペシャルティ事業分野

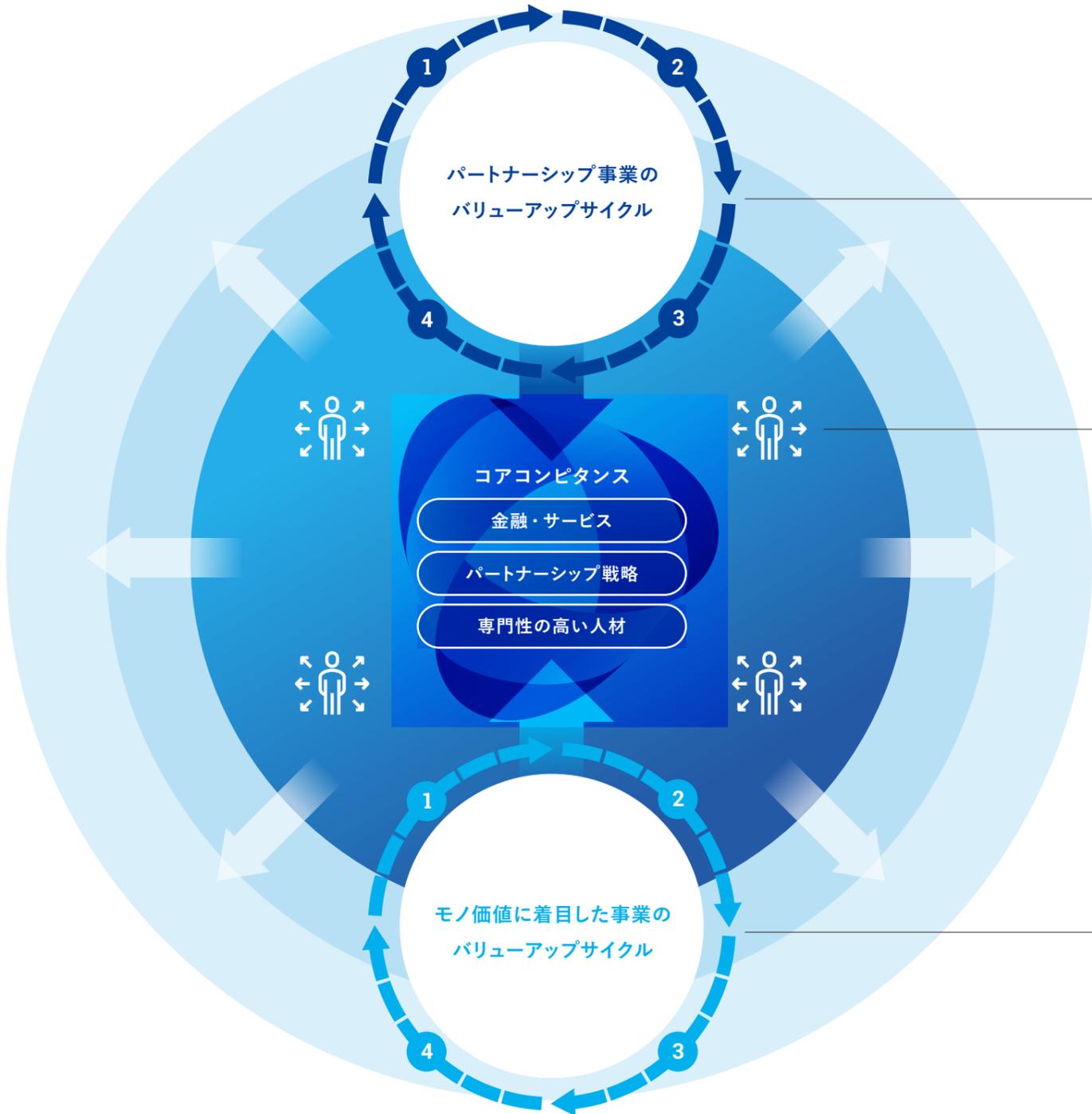
69 国際事業分野

71 環境インフラ事業分野

Business Model

東京センチュリーのバリューアップサイクル

当社のコアコンピタンスである金融・サービス、パートナーシップ戦略、専門性の高い人材を融合し、事業特性に沿った2つのバリューアップサイクルを推進することによって、企業価値向上を実現しています。



1 パートナーの課題把握
パートナーの課題解決に資するビジネスを発掘。

2 金融・サービスの融合
金融機能、豊富なアセット、アセットマネジメントノウハウ、幅広い顧客リレーションなど付加価値となる機能を融合。

3 共創による事業成長
パートナーと共同で事業運営し、リスクの軽減を図る。両社のノウハウを活用し、リターンを生む収益事業へ成長。

4 モニタリング
長期保有による成長を基本戦略とし、事業環境やモニタリング結果によって売却・撤退を判断。

競争力の源泉

パートナーと共同で事業運営し、利益を創出する独自のノウハウ

共同出資

Tokyo Century

パートナー

金融機能
アセットマネジメント
広範な顧客網

共同事業会社

アセット・パートナーの価値を最大化し、価値創造領域を拡大する多様な専門人材

▶ P.87

高度な専門性を有する多様な従業員の存在により、モノを通じたビジネスモデルの拡大や有力パートナー企業との協業など、参入障壁が高く、幅広い独自の事業推進を可能とします。より創造性の高いビジネス創出を目指し、専門人材を継続的に強化していきます。

1 顧客の課題把握
ファイナンス機能のみではなく、顧客課題をきめ細かく把握し、付加価値となるサービスを提案。

2 アセットの提供
アセットの適切な価値を評価し、顧客のリース料負担を軽減。専門性の高いアセットを保有し、サービスの差別化を図る。

3 付加価値の提供
アセットの提供のみに留まらず、アセットのアフターサービスをリースとともにフルパッケージで提供し競争力を向上。

4 バリューアップ
アセットを適切に整備し、再利用もしくは中古市場で売却するほか、ポートフォリオの適切な入れ替えを図り収益力を向上。

競争力の源泉

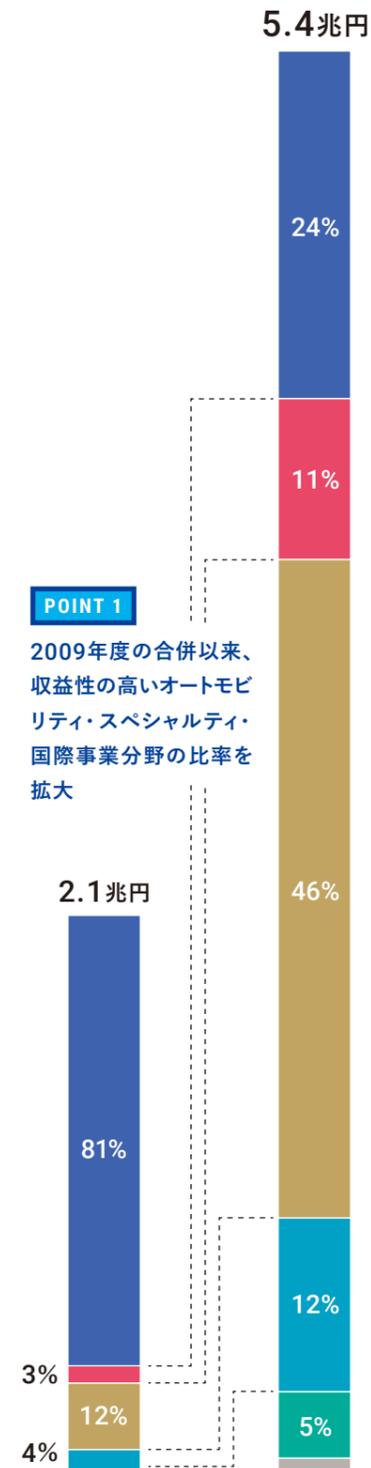
専門性の高いアセット

付加価値

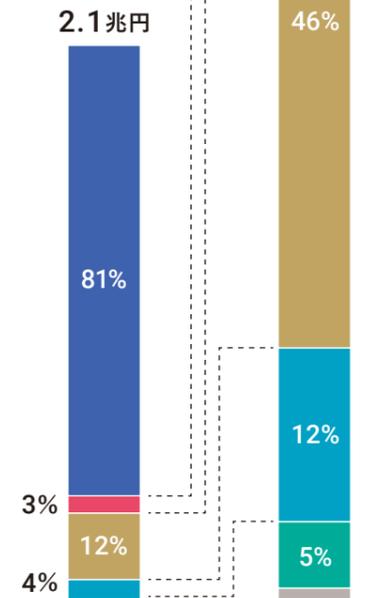
At a Glance

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



POINT 1
2009年度の合併以来、収益性の高いオートモビリティ・スペシャルティ・国際事業分野の比率を拡大



2008年度末 (合併直前の旧2社合算値) 2022年度末

事業概要および業績(2022年度実績*) ※ ROAはセグメント資産純利益率

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																														
<p>国内リース事業分野</p> <p>情報通信機器などあらゆる分野の設備投資に対応した最適な金融・サービスを提供</p> <table border="1"> <tr> <td>当期純利益</td> <td>セグメント資産残高</td> <td>ROA</td> </tr> <tr> <td>229億円</td> <td>1兆2,871億円</td> <td>1.7%</td> </tr> </table>	当期純利益	セグメント資産残高	ROA	229億円	1兆2,871億円	1.7%	<p>オートモビリティ事業分野</p> <p>業界トップクラスの車両管理台数を持ち、広範なオートサービスを提供</p> <table border="1"> <tr> <td>当期純利益</td> <td>セグメント資産残高</td> <td>ROA</td> </tr> <tr> <td>121億円</td> <td>6,116億円</td> <td>2.0%</td> </tr> </table>	当期純利益	セグメント資産残高	ROA	121億円	6,116億円	2.0%	<p>スペシャルティ事業分野</p> <p>多様なプロダクトにおいて高度な専門性をもとにユニークな事業性ビジネスを展開</p> <table border="1"> <tr> <td>当期純利益*1</td> <td>セグメント資産残高</td> <td>ROA*1</td> </tr> <tr> <td>389億円</td> <td>2兆4,906億円</td> <td>1.7%</td> </tr> </table> <p><small>*1 ロシア関連の特別損失(一過性要因)580億円を除く</small></p>	当期純利益*1	セグメント資産残高	ROA*1	389億円	2兆4,906億円	1.7%	<p>国際事業分野</p> <p>北米、アジアを中心に世界50ヵ国以上のグローバルネットワークでリース・オート事業を展開</p> <table border="1"> <tr> <td>当期純利益*2</td> <td>セグメント資産残高</td> <td>ROA</td> </tr> <tr> <td>△59億円</td> <td>6,557億円</td> <td>△1.0%</td> </tr> </table> <p><small>*2 営業投資有価証券の評価損173億円(一過性損失)を計上</small></p>	当期純利益*2	セグメント資産残高	ROA	△59億円	6,557億円	△1.0%	<p>環境インフラ事業分野</p> <p>POINT 2 2023年度より環境インフラ事業分野を新設し、4セグメントから5セグメントに変更</p> <p>太陽光による発電事業をはじめとした再生可能エネルギー事業を国内有数の規模で展開</p> <table border="1"> <tr> <td>当期純利益*3</td> <td>セグメント資産残高</td> <td>ROA</td> </tr> <tr> <td>2億円</td> <td>2,779億円</td> <td>0.1%</td> </tr> </table> <p><small>*3 新設発電所の試運転費用および貸倒費用など40億円(一過性損失)を計上</small></p>	当期純利益*3	セグメント資産残高	ROA	2億円	2,779億円	0.1%
当期純利益	セグメント資産残高	ROA																																
229億円	1兆2,871億円	1.7%																																
当期純利益	セグメント資産残高	ROA																																
121億円	6,116億円	2.0%																																
当期純利益*1	セグメント資産残高	ROA*1																																
389億円	2兆4,906億円	1.7%																																
当期純利益*2	セグメント資産残高	ROA																																
△59億円	6,557億円	△1.0%																																
当期純利益*3	セグメント資産残高	ROA																																
2億円	2,779億円	0.1%																																
<p>主要サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> 情報通信機器および製造設備などのリース・割賦・各種ファイナンス ITソリューション サブスクリプション、パートナー企業との共創事業 	<p>主要サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> 法人向けオートリース 個人向けオートリース レンタカー 	<p>主要サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> 航空機、船舶、不動産にかかわるリース・ファイナンスおよび関連事業 事業投資(プリンシパル・インベストメント) ストラクチャード・ファイナンス 	<p>主要サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> IT機器リース オート事業 二国間クレジット事業(JCM) 	<p>主要サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> 太陽光・バイオマス発電などを主とした再生可能エネルギー 蓄電池事業 太陽光発電所のアセットマネジメント事業 																														
<p>特長、強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>特長、強み</p> <ul style="list-style-type: none"> オートリース・レンタカーなどのフルラインナップによる総合オートサービス 有力なパートナー企業との協業によるEVなどの次世代関連ビジネス 	<p>特長、強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 専門性の高いアセットを軸とした事業展開 業界トップクラスのパートナー企業との協業による競争力の高い金融・サービス 	<p>特長、強み</p> <ul style="list-style-type: none"> グローバルネットワークを活用した多彩な金融・サービス 米国IT機器リース会社のCSI Leasingにおける競争力の高いFMVリース 	<p>特長、強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内屈指の規模で太陽光発電所(メガソーラー)を保有・運営 パートナー企業との協業による環境ビジネスのバリューチェーンの構築 																														
<p>数字で見る事業分野</p> <ul style="list-style-type: none"> 2万社以上の顧客社数 	<p>数字で見る事業分野</p> <ul style="list-style-type: none"> 車両管理台数: 72万台以上 レンタカー営業拠点: 国内563ヵ所(案内所含む)、海外(ハワイ、グアム) 法人オートリース提携整備工場数: 約16,000工場 	<p>数字で見る事業分野</p> <ul style="list-style-type: none"> 航空機リース子会社・ACGの事業規模: 保有管理機体数は349機と業界トップクラス、約45ヵ国・約95社のエアラインへサービス提供 	<p>数字で見る事業分野</p> <ul style="list-style-type: none"> 北米・欧州・アジアを中心に世界50ヵ国以上のグローバルネットワーク 	<p>数字で見る事業分野</p> <ul style="list-style-type: none"> 稼働済み太陽光発電所: 145ヵ所 再生可能エネルギー発電容量: 750MW 																														

※ 2022年度実績は、環境インフラ事業分野新設後の2023年度の計上基準で組み替えた数値を記載(純利益・ROAは概算値)。

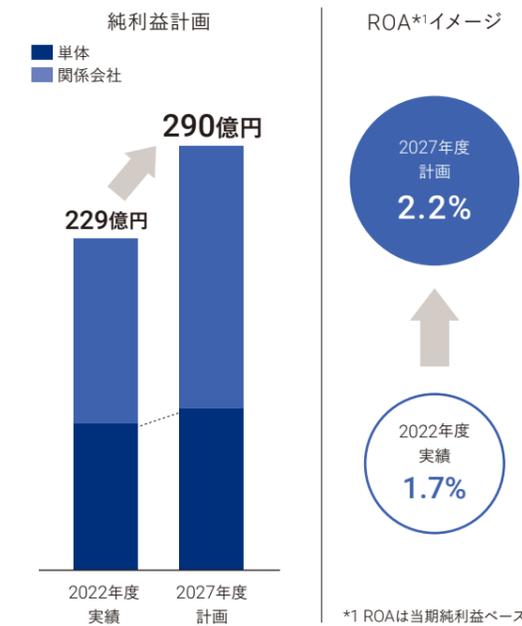
CHAPTER 5
ビジネスモデルと各事業分野の成長戦略
DXタスクフォース
GXタスクフォース

各事業分野の成長戦略

EQUIPMENT
LEASING

国内リース事業分野

中期経営計画2027における利益計画



成長戦略

成長分野

- ➡ 親密パートナーとの協業ポテンシャルの高い成長分野にフォーカスし、再生可能エネルギー、物流施設、DXなどの取り組みに注力。
- ➡ 京セラグループと推進中の太陽光自家発電サポートサービスにおいて、お客さまが指定する公益社団法人やNPO法人に、発電容量に応じた一定額を当社が寄付するスキームの取り扱いを開始。再生可能エネルギー電源の導入に加え、社会貢献につながる取り組みを積極的に推進。
- ➡ 2023年6月に伊藤忠商事および大阪ガスと系統用蓄電池事業の取り組みを開始。再生可能エネルギーの普及に重要な役割を担う系統電力の需給調整を通じ、脱炭素社会の実現への貢献を目指す。

関係会社

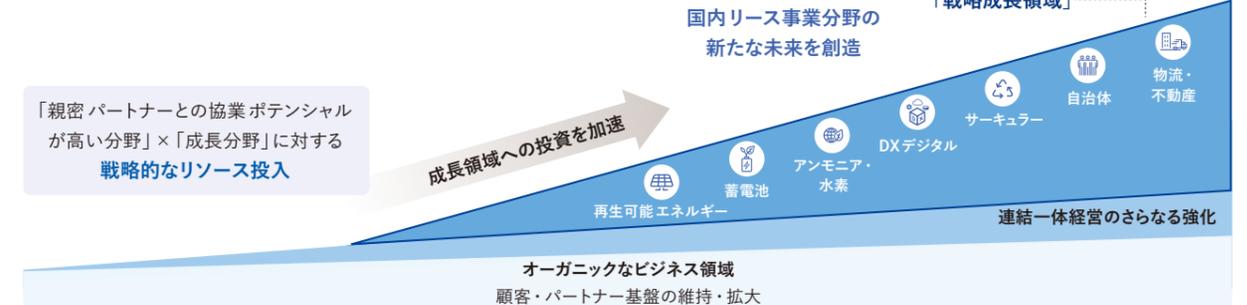
- ➡ **NTT・TCリース**
不動産事業における当社との初の連携事業として、富山市の卸売市場再整備事業における新市場施設を対象とする建物リースを実施。
当社のみならずNTTグループとのビジネスを拡大していく方針。
- ➡ **NX・TCリース&ファイナンス**
物流施設を中心に連携を図り、2023年4月には第一号案件となる「NXLF蒲郡倉庫」が営業を開始。今後もNXグループを中心に不動産・物流ソリューションの拡充に取り組む。

営業推進支援

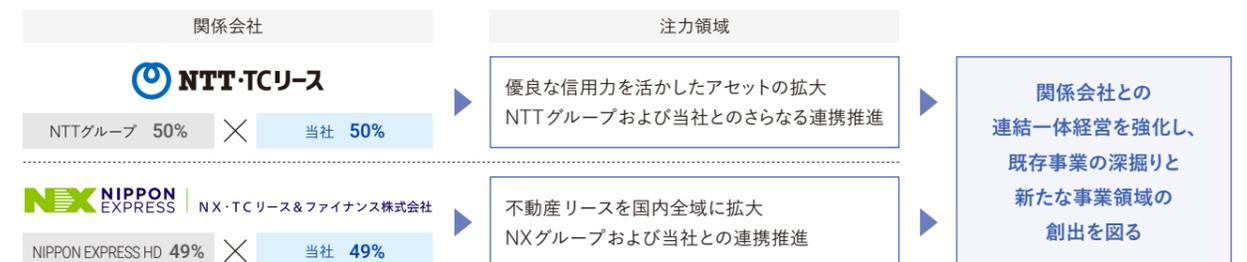
- ➡ 再生可能エネルギー、物流施設、DXなどの成長分野のビジネス拡大を念頭に、組織のレジリエンス強化を図る目的で、2023年4月にミドルバック業務を担うTCビジネスサービスを吸収合併するとともに営業推進支援組織を再編。
- ➡ 営業サポート機能の強化やRPAなどの各種ITツールを活用した業務効率化の推進に一層注力し、お客さまの経営課題解決に貢献。

事業展開イメージ

➡ パートナーシップ戦略の追求と得意領域の形成



➡ 連結一体経営のさらなる推進



MESSAGE



2 020年度を初年度とする前中期経営計画(新・第四次中計~2022年度)は、コロナ禍による行動制限や経済活動の停滞など、課題解決型のソリューション提案を得意とする当社にとって厳しい営業環境が続きました。かかる状況下、2020年度のNTT・TCリース、2021年度は日通リース&ファイナンス(現 NX・TCリース&ファイナンス)の営業開始、2022年度はFFGリースへの出資など、親密パートナーとの協業ビジネスを推進し、将来の成長の礎となる連結経営体制を

確立することができました。

2023年度からスタートした中期経営計画2027においては、これまでの取り組みを一層拡充することに加え、持続的成長に向けて事業変革と成長領域への積極的な投資を行うことを基本戦略としています。

安定的な収益基盤の上に、成長戦略として物流施設や蓄電池、DXなどの分野を戦略成長領域として設定し、営業リソースの集中やナレッジの蓄積を図り、次世代の収益を支える新たな得意領域を創り出すものです。これまでも成長分野における事業性ビジネスを推進してきましたが、戦略的・能動的なアプローチや体制で推進することを企図しています。

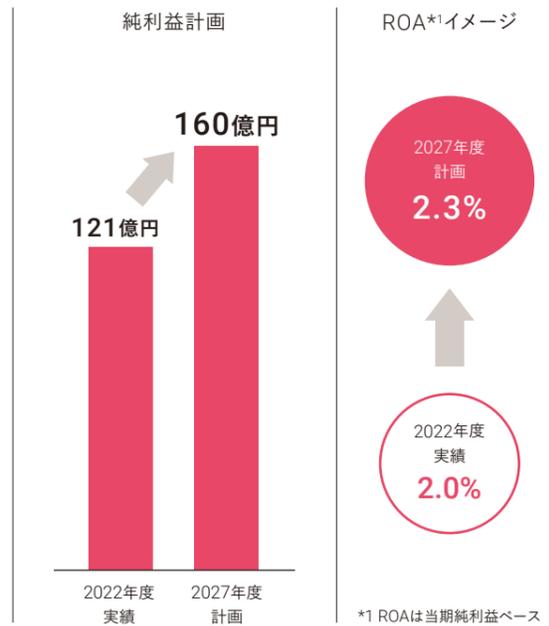
また、高いモチベーションを持った多様な人材の活躍こそが事業成長の源泉と捉えており、働きがいと個人の成長を実感できる職場づくりやワークエンゲージメントの向上に今後も継続的に取り組んでいきます。さらに、今年度より営業推進支援体制を再編してサポート機能を強化しており、今後とも顧客ニーズに応えられる人材の育成・組織力向上に一層努めていきます。

各事業分野の成長戦略

AUTOMOBILITY

オートモビリティ事業分野

中期経営計画2027における利益計画



成長戦略

既存領域の進化と次世代領域の推進

日本カーソリューションズ
(略称：NCS)

- ➔ EV取り扱いのさらなる強化やEV関連の新ビジネス開発・提案など、カーボンニュートラル戦略の強化。
- ➔ NTT、みずほグループ、伊藤忠商事、東京ガスなどの多彩なチャンネルを活かした戦略の進化。
- ➔ M&Aなどノンオーガニック成長による、戦略的ビジネスの拡大。
- ➔ デジタルの活用、専門性のさらなる追求によるサービス拡充と付加価値向上。
- ➔ 全社ベースでの生産性向上と業務改革、戦略的な人材育成、新たなNCSブランドの確立と浸透の推進。

ニッポンレンタカーサービス
(略称：NRS)

- ➔ 顧客ニーズと効率運営の両面に資する店舗展開の加速による基盤強化。
- ➔ ITを駆使した顧客サービス(会員サービス・アプリなど)の拡充と業務効率化の追求。
- ➔ 脱炭素への取り組みの一環としてEVレンタカー実証実験の展開。
- ➔ 既存領域とのシナジーを発揮する新ビジネスへの挑戦。
- ➔ 人材を大切にす制度・環境整備による生産性の高い組織体制の構築。

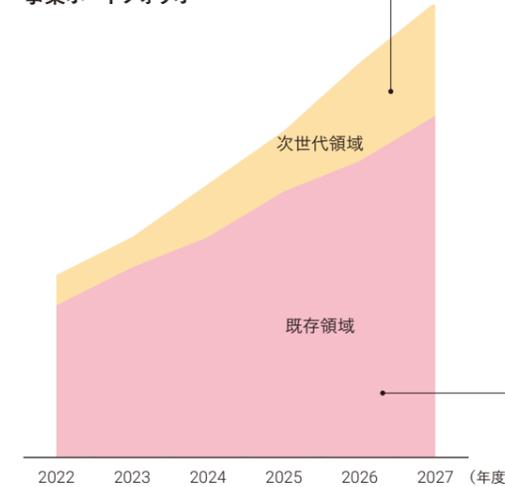
オリコオートリース
(略称：OAL)

- ➔ 代理店への車両供給支援などの独自機能の強化、新規拡販チャネルの開拓など、事業収益の底上げ。
- ➔ EVリースなどの市場ニーズに対応した商品の拡充や新サービスの開発による収益機会の拡大。
- ➔ リース満了や解約による乗換需要の獲得と、再リース(契約延長)による契約継続率の向上。
- ➔ オリエンタコーポレーションによるOALの子会社化に伴う一層の営業力強化およびさらなる成長。

次世代領域

- ➔ EVビジネスは、充電サービス、エネルギーマネジメント、バッテリーリユースなどをワンストップでお客さまに提供できる体制づくりを推進。
- ➔ EVに加え、データビジネス、高度整備、物流・駐車場、自動運転などを当社の強化すべき次世代領域と位置付け、新たな収益源の創造に向け活動強化。
- ➔ パートナー企業との提携により、既存ビジネスの強化に向け機能を補完。

事業展開イメージ

次世代領域拡大を目指す
事業ポートフォリオ

次世代領域

- EV
- データビジネス
- 高度整備
- 物流・駐車場など
- 自動運転

既存領域



法人向けオートリース

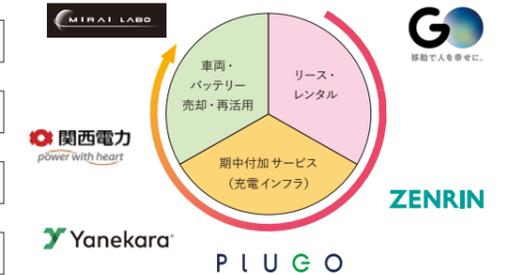


レンタカー



個人向けオートリース

モビリティサービスのバリューチェーンを強化



MESSAGE

常務執行役員
オートモビリティ
営業推進部門長
大杉 雅人

オートモビリティ事業分野を取り巻く環境は、脱炭素による車両の電動化やコネクテッドなどの技術革新、異業種参入による新発想ビジネスの胎動、コロナ禍により加速した働き方改革による車の使われ方の変化など、激変の渦中にあります。

このような状況下、業界トップクラスのフルラインナップオートサービス(法人・個人向けオートリース、レンタカー)を持つ強みを活かし、「攻め」と「守り」の成長戦略を進めています。

まず「攻め」においては、付加価値商品の提案を通じた差別化、DX・AIを駆使した顧客ニーズの採掘など顧客囲い込み施策による「既存事業のオーガニックな成長加速・さらなる磨き」、

従来不足していた機能補完やビジネス領域の拡大を目指す「ノンオーガニック案件の組成」、EVバリューチェーンの構築、データ分析・活用強化などによる「新技術/脱炭素への取り組み強化」を推進します。

また「守り」においては、「人材の育成と教育」「ITを駆使したさらなる業務効率化(BPRの推進加速)」に注力しています。

本年度からスタートした中期経営計画2027では、当社の目指す姿として「No.1モビリティ・サービスカンパニー」を掲げました。その先のミッションは、CH(Customer Happiness、顧客の幸せ)/EH(Employee Happiness、従業員の幸せ)を前提とした、革新的で高品質のサービスを通じ、環境・人に優しいサステナブルなモビリティ社会を実現することです。

その第一歩として、2023年4月当部門内に「次世代オートモビリティ部」を創設しました。「Products-Out」から「Market-In」へ視線をシフトさせ、既存事業(NCS・NRS・OAL)に次ぐ第四の新たな柱の創造と、次世代領域での機能補完する新ビジネスへの取り組みを加速していきます。

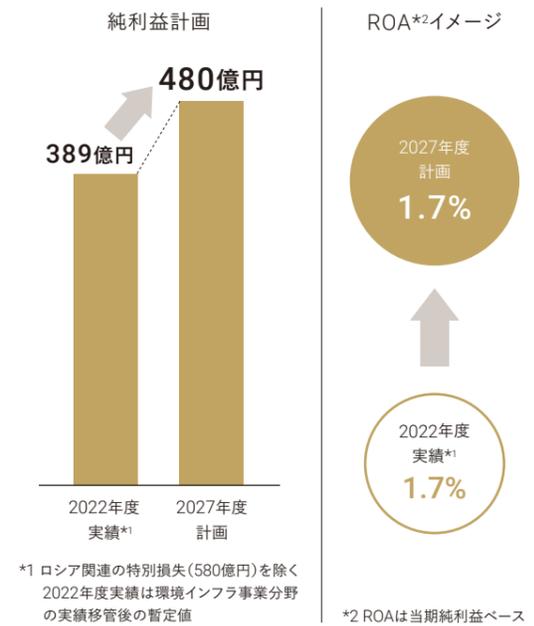
今後も、管理台数約72万台の基盤を有効活用し、重要な既存パートナーとの協業深化に加え、脱炭素社会への貢献の旗頭である「EV導入提案」の徹底を通じ、DX/ITの力をフルに活用しながら、早期にEV管理台数10万台を目指していきます。

各事業分野の成長戦略

SPECIALTY FINANCING

スペシャルティ事業分野

中期経営計画2027における利益計画



成長戦略

航空機

- ➡ コロナ後の急速な市場回復および旺盛な機体需要に応える次世代機体のオーダーブックのプレースメント、トレーディング機能拡充による良質なポートフォリオの形成。
- ➡ 新造機から中～高齢機までの航空機ライフサイクルをカバーするACGやGA Telesisの堅固なプラットフォーム、リース・ファイナンス機能のフル活用、連携推進による収益力強化。

不動産

- ➡ 優良パートナーとの一層のビジネス深耕と、中長期優良案件への取り組みによる収益基盤の拡充。
- ➡ 市況の変化を的確に捉えた、海外を含むポートフォリオの機動的な見直し。
- ➡ 関係会社(TC神鋼不動産、NX・TCリース&ファイナンス、NTT・TCリース)との連携強化と専門性の高い人材の育成および拡充。

プリンシパル・インベストメント

- ➡ アドバンテッジパートナーズとの共同投資の推進と事業投資モデルの高度化。
- ➡ ESGやサステナビリティなど、社会課題へのソリューションとなる投資の拡大。
- ➡ 当社グループのパートナーシップおよびネットワークを活用した案件の発掘と投資先企業のバリューアップの推進。

船舶

- ➡ 船舶保有ビジネスの強化と高収益なビジネスモデルへの変革。
- ➡ アセットマネジメント機能の深化とパートナーシップ戦略の推進。

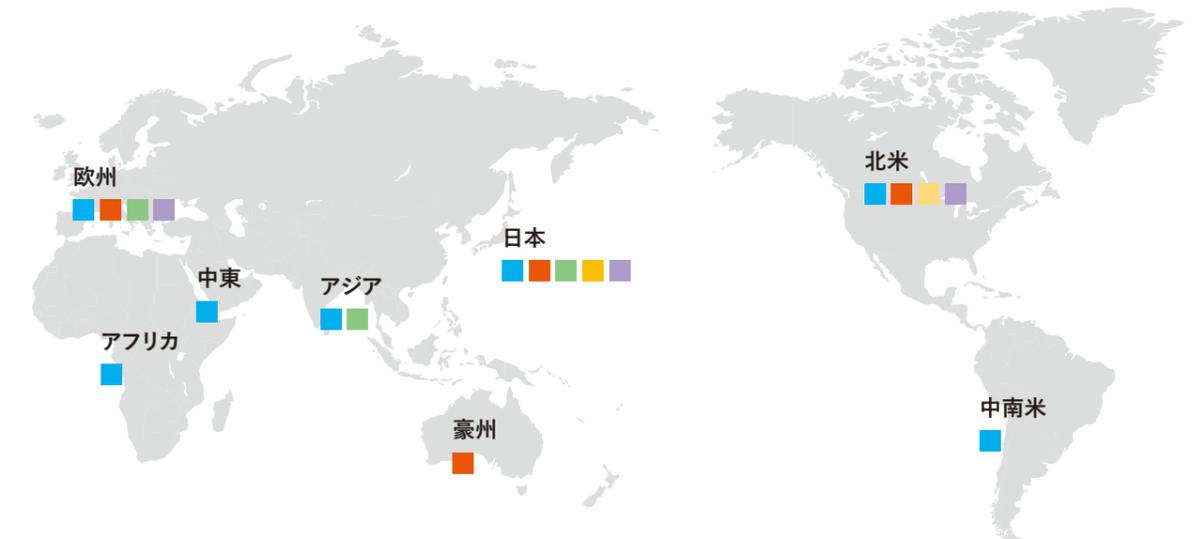
新規事業

- ➡ 住友林業グループ組成の森林ファンドへのLP出資を中心とした、カーボンオフセットと地球環境へ貢献するビジネスの推進。
- ➡ 脱炭素およびDXの潮流を捉えた新たな投資機会の発掘。

事業展開イメージ

事業MAP

航空機 不動産 船舶 プリンシパル・インベストメント ストラクチャード・ファイナンス



MESSAGE



前 中期経営計画期間中は、航空機リース会社のAviation Capital Group(ACG)をはじめ、アドバンテッジパートナーズとの連携によるプリンシパル・インベストメント事業の成長、不動産事業におけるホテル事業への進出や米国データセンター投資など、環境変化に対応した新しい金融・サービスを不断に創出してきました。航空機事業ではコロナ禍やロシアによるウクライナ侵攻に伴う影響を大きく受けましたが、航空機マーケットの回復とACGの機動力により、再び成長軌道に戻りつつあります。

新たに中期経営計画2027がスタートしましたが、金融情勢、気候変動問題への対応など、事業環境は大きな変化の渦にあります。中でもプリンシパル・インベストメントを中心と

する事業投資ビジネスと不動産分野に強いモメンタムが醸成されており、大きな成長の手応えを感じています。また好調の船舶事業に加え、将来への布石として新たに取り組みを開始した蓄電池、森林ビジネス、eVTOL(空飛ぶクルマ)なども今後の展開が楽しみです。特に住友林業とともに取り組む森林ファンドは地球の脱炭素社会に貢献する新たなチャレンジです。また稼働力の強化策として中期経営計画期間を通じ、低効率資産の入れ替えと事業投資の資産回転を推進しつつ、採算性を意識した資産効率化により、ROA向上に資するポートフォリオ形成に努めていきます。

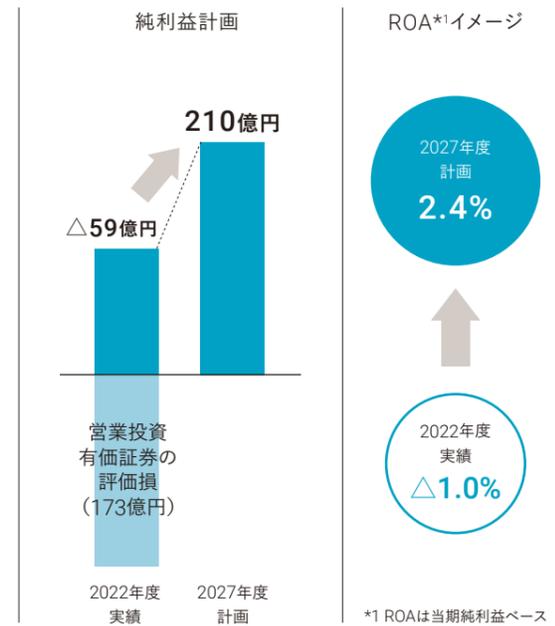
当分野では、アセットのライフサイクルマネジメントに着目し、製品の開発から運用、リサイクル・リセールに至るまで幅広くカバーするバリューチェーンの実現を推進しています。「モノを管理する力」と「金融の力」を融合し、プロダクトそのものを運用する事業者、あるいは金融のノウハウを駆使する立場など、多彩なポジションで事業領域の拡大を目指しています。近い将来において、不動産や自動車、鉄道、船舶や航空機の部品に至るまですべてのものがつながる「コネクテッド社会」の実現に期待しています。当社はその中でハブの役割を担い、パートナー企業と連携しつつ、通信、データ、インフラ、アセットマネジメント、ファイナンスの各機能を融合させ、事業成長を促進していきます。

各事業分野の成長戦略

INTERNATIONAL BUSINESS

国際事業分野

中期経営計画2027における利益計画



成長戦略

CSI

- ▶ IT機器のFMVリース*1やITADサービス*2を中心に事業を順調に拡大し、2016年に連結子会社化して以来、経常利益は毎期最高益を更新。
- ▶ 北欧やアジアで新規拠点を設立、欧米におけるITAD拠点も拡充し、今後も積極的に事業エリアを拡大予定。多国籍企業におけるサービス標準化のニーズに対応するとともに、既存の海外現地法人との連携によりグループの協業シナジーを加速し、収益基盤の強化を図る。
- ▶ グローバルなデジタル化の進展、IoTデバイス数の増加に伴うITサービスの需要は旺盛であり、さらなる成長拡大を見込む。

パートナーシップ戦略

- ▶ 日立建機および伊藤忠商事との合併によりZAXIS Financial Services Americasを設立。アジア地域で先行する日立建機とのファイナンス事業に関するノウハウなども活用し、米国でのさらなる事業拡大を目指す。
- ▶ NTTグループとは、マネージドサービスの協働をグローバルに展開。データセンター事業においてはインドに加え、北米エリアなどへの拡大を図る。
- ▶ 地場優良企業や日系企業パートナーとの強固なアライアンスにより、ビジネスを拡大。

オート・ニッチ分野・その他成長領域

- ▶ トラック、樹木整備機器、小型建設機械ディーラーのFMIは、ファイナンス会社のAPIとともにワンストップサービスを提供。今後、M&Aなどによりさらなるディーラーネットワークの拡大など、ニッチ分野の開拓を図る。
- ▶ オート事業では、割賦領域を含めたDX化によりサービス向上を図るとともに、オートリースも強化。M&Aを推進することで成長も加速。
- ▶ 環境関連事業では、二国間クレジット制度(JCM)における当社を代表事業者としたプロジェクトの継続的な取り組みに加え、EVなど環境対応車へのシフトにも積極的に対応。

*1 IT機器に関する残価付きリース(Fair Market Value)

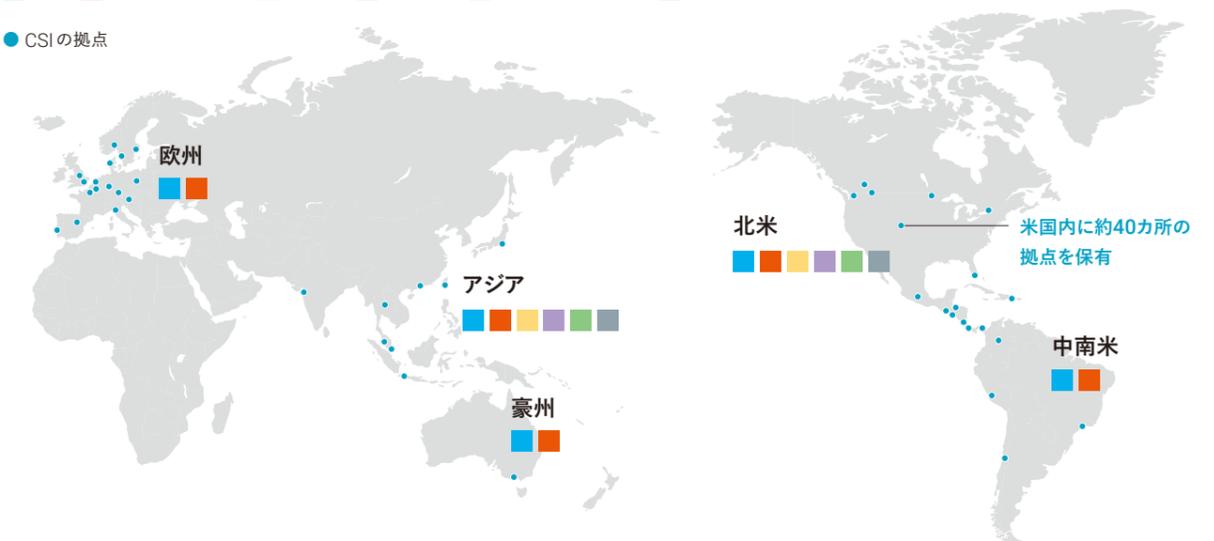
*2 IT Asset Disposition Services(安全かつ適切な方法によりIT資産を処分するサービス)

事業展開イメージ

事業MAP

CSI ITAD*サービス オート トラック 建機ファイナンス リース

● CSIの拠点



MESSAGE



前

中期経営計画期間では、コロナ禍の影響が全世界に広がる中、国際事業分野の経常利益は2020年度107億円、2021年度190億円と拡大。直近の2022年度は営業投資有価証券の評価損187億円を計上したため経常損失を9億円計上し、大幅減益となったものの、本業では着実に成長を遂げてきました。

この成長の大きな柱となっているのは米国子会社のCSIで、コロナ禍において、北欧・アジアで新規拠点を設立、欧米におけるITAD拠点も拡大しており、着実に将来の布石を打っていき

ました。リース・ITADサービスの提供国は50カ国以上にのぼり、今後も拠点網・ITADサービスなど付加価値を強みに、マルチナショナル企業のニーズを取り込むことでさらなるプレゼンスの向上・飛躍を果たしていくものと考えています。その他米国では、日立建機ブランドのZAXIS Financial Services Americasを立ち上げるとともに、特殊車両などニッチ分野のファイナンス・ディーラー事業も拡大しています。アジアでは、パートナー企業との協業による事業拡大やオート事業を中心としたビジネス基盤の強化を進め、JCMなど環境事業にも積極的に取り組んでいます。NTTグループとはマネージドサービスの協働をグローバルに展開し、共同で運営するデータセンター事業はインドでの実績を踏まえ、今後は北米などへの拡大を図っていきます。

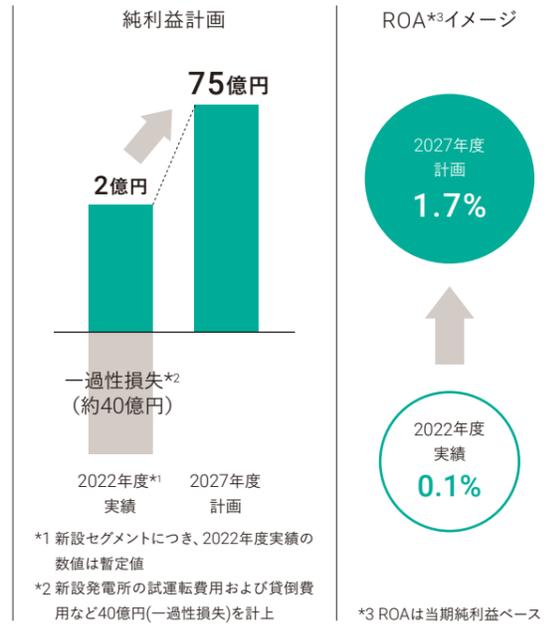
本年度よりスタートした中期経営計画2027では、引き続きアライアンス戦略のもと、IT・モビリティ・環境分野における強みを活かして、成長事業やニッチ分野に注力することで差別化を推進するとともに、経営の現地化や従業員のエンゲージメント向上などにも取り組んでいく方針です。GX・DXの活用も積極的に行い、顧客サービスを向上することで、さらなる飛躍を目指していきます。

各事業分野の成長戦略

ENVIRONMENTAL INFRASTRUCTURE

環境インフラ事業分野

中期経営計画2027における利益計画



成長戦略

新しい事業領域への拡大

蓄電池事業

蓄電池の設置を推進し、需給に応じた蓄電および放電(売電)による収益力の向上。出力変動の大きい太陽光発電所に蓄電システムを併設する「併設型」と、系統用蓄電池を備えた蓄電所を新設する「系統直結型」の2種類を推進。

バイオマス・地熱バイナリー発電など

フォレストエナジー、JFEエンジニアリング、伊藤忠商事など主要パートナーを中心に、バイオマスおよび地熱バイナリー発電事業を推進、多様な電源への取り組み拡大。

海外再生可能エネルギー事業

国内事業の知見を活かし、北米、欧州、豪州への進出を指向。

既存事業およびパートナーとの協業による成長推進

コーポレートPPA

当社の広範な顧客基盤をベースに、お客様のニーズに基づき最適な脱炭素戦略実現をサポート。

再生可能エネルギー事業投資ファンド

NTTアノードエナジー、三井住友信託銀行、三井住友トラスト・インベストメントと共同で再生可能エネルギー事業投資ファンドを設立、太陽光発電を中心に、総額1,000億円規模の投資を計画。

アセットマネジメント&テクニカルマネジメント

東京ガスグループ、京セラグループと共同で設立したA&Tmにおいて、アセットマネジメントとテクニカルマネジメントの包括提供による太陽光発電事業の効率的な事業管理および収益向上サービスを推進。

事業展開イメージ

エネルギーバリューチェーン



*3 EPC: E=設計(Engineering)、P=調達(Procurement)、C=建設(Construction)

国内外における再生可能エネルギー、蓄電池などの環境エネルギー事業の強化・拡充を図り、

お客さま・事業パートナーの脱炭素化に向けた事業戦略を強力にサポート
「稼ぐ力の強化」と「ESGの推進」のサイクル

MESSAGE



環 境インフラ事業分野は、脱炭素社会の実現に向け当社の環境ビジネスの成長を加速させる目的で、2023年4月に5つ目の事業分野として設立されました。

当社はこれまで、太陽光発電事業の運営で得た経験・知見、ネットワークを軸として、FIT型太陽光発電事業運営から、コーポレートPPA、アセットマネジメント、木質バイオマスや地熱バイナリー発電などの新電源へと事業領域を拡大してきました。

太陽光発電事業では京セラTCLソーラーを中心とした全国

各地の発電所を保有・運営し、安定的な再生可能エネルギー電力の供給に貢献するほか、JFEエンジニアリングと太陽光発電事業会社であるアーバンエナジーPVを設立し、お客さまの脱炭素戦略に資するコーポレートPPA事業を推進しています。また、東京ガスエンジニアリングソリューションズ、京セラコミュニケーションシステムと3社で、アセットマネジメントサービスとテクニカルマネジメントを提供するA&Tmを設立し、発電効率・収益力向上サービスを提供するなど、多くの事業パートナーと強みを持ち寄り、環境バリューチェーンの構築を進めています。

今後はこれらの事業を成長させるとともに、さらに周辺領域への事業拡大、新ビジネスへの取り組みに挑戦します。再生可能エネルギーの効率的利用に資する蓄電池、海外の再生可能エネルギー事業への展開などを早期に実現し、収益の柱とするべく取り組みを加速しています。

加えて、当社が保有する周南パワーのバイオマス混焼発電所は2040年GHG排出量実質ゼロの目標に向け、ランジション・ロードマップに基づくグリーン化を確実に遂行し、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

RISK MANAGEMENT

CHAPTER 6

リスクマネジメントの高度化

75 主なリスクと管理態勢・リスクマネジメント

79 事業領域拡大への対応

81 コンプライアンス・情報セキュリティ

主なリスクと管理態勢・リスクマネジメント

前中期経営計画においては、新型コロナウイルスの感染拡大を起因とするマクロ経済の停滞およびロシアによるウクライナ侵攻などにより航空機事業を中心に多額の損失を計上するなど、リスク管理の強化が課題として浮き彫りとなりました。今後は、総合リスクマネジメント(Enterprise Risk Management、以下、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ならびに投資マネジメントフレームワークの高度化を図ることにより、当社の持続的な成長をサポートしていきます。

主なリスクと管理態勢



※ **カントリーリスク**
2023年4月より昨今の地政学的リスクの顕在化を踏まえ、カントリーリスクをリスクカテゴリーとして独立させ(従来は信用リスクの一部)、カントリーリスクに関する情報収集・社内周知の強化、カントリーエクスポージャーのモニタリング強化、投融资対象不適格国の指定、情報セキュリティや腐敗防止などの観点からの外国所在の事業関係者などのリスク評価の強化などに取り組んでいます。

主要グループ会社と主なリスクカテゴリーの関係 ●リスクのウエイトが大きいカテゴリー

リスクカテゴリー	東京センチュリー	日本カーンソリューションズ	FLCS	ニッポンレンタカーサービス	オリコオートリース	TC神鋼不動産	周南パワー	オリコビジネスリース	IHIファイナンスサポート	Aviation Capital Group	CSI Leasing	Tokyo Century (USA) Inc.	TC Skyward Aviation
信用リスク	●	○	○	○	○		○	○	○	●	○	○	○
カントリーリスク	●									●	○	○	○
市場リスク	●	○	○	○	○		○	○	○	○		○	
金利リスク	●	○	○	○	○		○	○	○	○		○	
為替リスク	●									○			
流動性リスク	●	○	○						○	●	○	○	
投資リスク	●	○		○									
株式等投資リスク	●	○		○									
事業投資リスク	●												
ものにかかわるリスク	●	●	○	○	○	●	●		○	●	●	○	●
		自動車	一般残価	自動車	自動車	不動産	バイオマス混焼発電		一般残価	航空機	一般残価	一般残価	航空機
オペレーショナルリスク	●	○	●	●	○	●	●	○	○	●	○	○	

※ 管理対象は全連結子会社。上記表では重要子会社として金融商品取引法上の内部統制対象連結子会社のみ記載
* オリコオートリース、オリコビジネスリースの2社は、当社持分のグループ外への譲渡により持分法適用関連会社となるため2023年度第3四半期より管理対象外

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

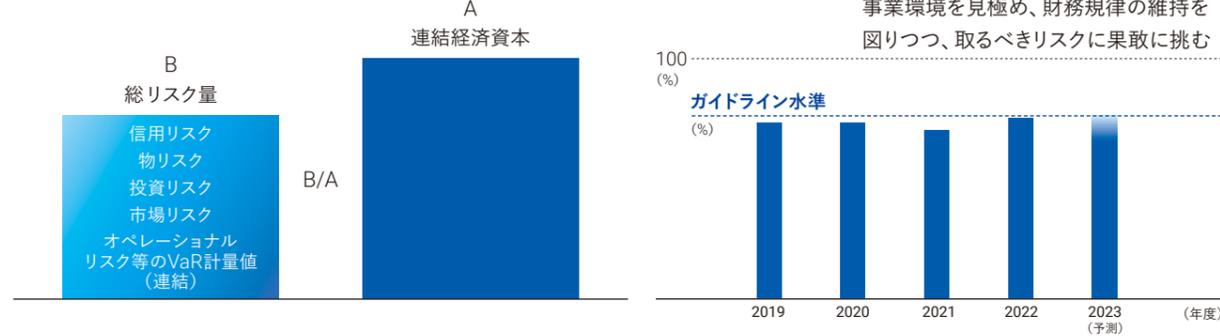
資本利用率の水準については、当社が金融機関のような規制業種ではないことから、あくまでもガイドラインとして運営しています。事業運営においてはM&Aなど、その時々「商機」を逃さないことも重要なリスクマネジメント上の判断となります。会社の健全性を静的に捉えるのではなく、3年程度の中期におけるリスク量の増加水準と利益成長によるオーガニックな自己資本比率の積み上がり見込みや資本政策の許容度なども考慮することとしています。

中期経営計画2027では、ERMによる経営資源の効率的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。初年度にあたる2023年度より、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)の試行的導入を行い、事業ポートフォリオのリスク分散を含むポートフォリオTransformation(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。

主なリスクと管理態勢・リスクマネジメント

資本利用率ガイドラインイメージ図



経営レベルでの可視的なリスク情報管理 (Management Information System)

当社グループは連結ベースのリスク計量および資本利用率のコントロールに加え、Management Information System (MIS)を行っています。これは信用リスク管理委員会と総合リスク管理委員会が中心となり、複数の項目で定期的にリスク情報をモニタリング*し、経営会議と取締役会に報告するものです。

グローバルでは、投資規模や資産規模が大きい米国の専門リース子会社であるAviation Capital Group (ACG)とCSI Leasing (CSI)に特に配慮しています。ACGは「リスクア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、ロシア関連の特別損失計上を踏まえ、カンントリーやエアラインごとの集中リスク分散と、案件特性に応じた適正リスク・リターンの確保を骨子とする「新たなリスクフレームワーク」を構築し、2023年度から個別案件ベースへの運用を試行しています。

* 当社の各会議体におけるモニタリング状況については、P.75「主なリスクと管理態勢」も併せてご覧ください。

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	○	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	△	残価リスク② カンントリー・地政学リスク 与信リスク 業界・市場リスク	・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) ・紛争などのリスクを有する国の航空会社との取引の際、社内承認フローにて協議・評価を実施
		リマーケティングリスク③ モデルリスク④ オペレーショナルリスク	・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)
低	○	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	・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実施

*1 ACGの高い専門性により、積極的かつ主体的な管理が可能
*2 ESGリスクを新たなカテゴリーとして追加し、管理レベルやリスク管理手法などを検討中

①アセット取得リスク —— 航空機取得時の機種、調達方法の選択など、適切なポートフォリオ管理ができないリスク
②残価リスク —— リース契約時に想定していた残存価額で航空機を売却・処分できないリスク
③リマーケティングリスク —— 航空需要の減退などによる新規リース先、再リース先などのリース契約先が確保できないリスク
④モデルリスク —— 採算計算モデル上、金利や航空機価格の市場動向を適切にリース料へ織り込めず、案件実行時に適切なリターンを取れないリスク

非財務リスク(非定量)

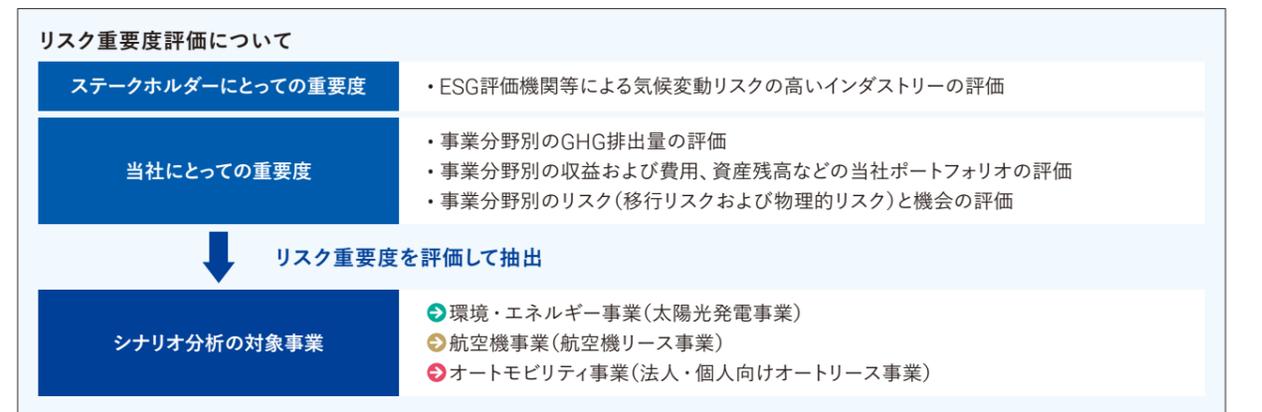
事業領域の拡大、特に金融からサービス・事業への展開とともにリスクの定量評価にはなじまない非財務のオペレーショナルリスクが重要となっており、非財務情報のリスク指標(KRI)を定めてモニタリングし、取締役会等に報告しています。具体的な指標の種類としては、人事、情報セキュリティ、事件事故、コンプライアンス、気候変動、法務・腐敗防止などがありますが、最近では「人権」「気候変動リスク」の把握・管理が重要となっており、人事・労務のスコープ拡大(単体から連結へ)、再生可能エネルギー、CO₂排出量、省燃費機材(航空機)・電動車の保有比率などの環境関連指標の拡大に努めています。ステークホルダーの非財務リスクに対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。

環境・気候変動リスク

当社グループは気候変動への対応を重要な課題として認識しており、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同し、TCFD提言に準拠したシナリオ分析の実施と情報開示を開始するなど気候変動への対応を進めています。

リスク重要度評価によるシナリオ分析の実施

当社グループは5つの事業分野を有していることから、シナリオ分析の対象事業を選定するにあたっては、インダストリー別の気候変動リスクによる環境影響評価とGHG排出量・資産残高などの当事業分野間での相対比較により、リスク重要度評価を実施しています。これまで、環境・エネルギー事業(太陽光発電事業)、航空機事業(航空機リース事業)、およびオートモビリティ事業(法人・個人向けオートリース事業)を対象にシナリオ分析を行いました。今後もリスク重要度評価に応じて、シナリオ分析対象事業の拡大と分析精度の向上を通じて、リスクの対応策と機会の獲得について検討を深めていきます。



シナリオ分析におけるリスクと機会の認識

① 環境・エネルギー事業 (太陽光発電事業)	台風・豪雨等の異常気象による緊急性の物理的リスクおよび炭素税の導入・法規制の強化といった移行リスクについて認識しました。一方で、太陽光発電事業をはじめとする再生可能エネルギー事業の機会拡大も見込まれます。
② 航空機事業 (航空機リース事業)	異常気象の激甚化の影響により被る物理的リスク、および各国の炭素排出目標や航空業界独自の規制といった移行リスクを認識しました。一方で燃料効率化・機体軽量化などによる低炭素機体、さらには代替燃料対応機、電動航空機、水素航空機などの新世代機を十分に確保することで、収益機会の増加も見込まれます。
③ オートモビリティ事業 (法人・個人向けオートリース事業)	異常気象の激甚化の影響による物理的リスク(洪水・大雨の影響による車両生産の遅延など)、およびガソリン車・ディーゼル車からEVへシフトすることに伴う移行リスク(給油から充電への変化等)を認識しました。一方でEVへのシフトにより、充電サービスや中古EVバッテリーの二次利用ビジネスなど、新たな収益機会も見込まれます。

TCFD開示情報詳細 「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」を含むTCFD開示情報詳細は下記URLをご参照ください。
<https://www.tokyoCentury.co.jp/jp/sustainability/esg/environment/tcfd.html>

主なリスクと管理態勢・リスクマネジメント、事業領域拡大への対応

環境影響評価について

当社グループは事業活動を通じた環境貢献を実現するため、自ら取り組む案件が環境にどのような影響を与えるのか、良い影響・悪い影響を認識することが重要と考えています。経営会議・案件審査会議に上程する対象案件については、「環境影響評価ワークシート」を用いて、環境に関するリスクと機会のアセスメントを実施しています。

気候変動リスクについて

気候変動関連リスクが当社グループの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等を選定し、当該リスクの影響を債務者格付、資産価値等に反映の上、モンテカルロシミュレーションを実施してリスク量を計測しています。

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

次の項目については、当社ホームページも併せてご覧ください。

・環境マネジメントシステム体制・ISO14001の認証取得について

🌐 <https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/esg/environment/management.html>

事業領域拡大への対応

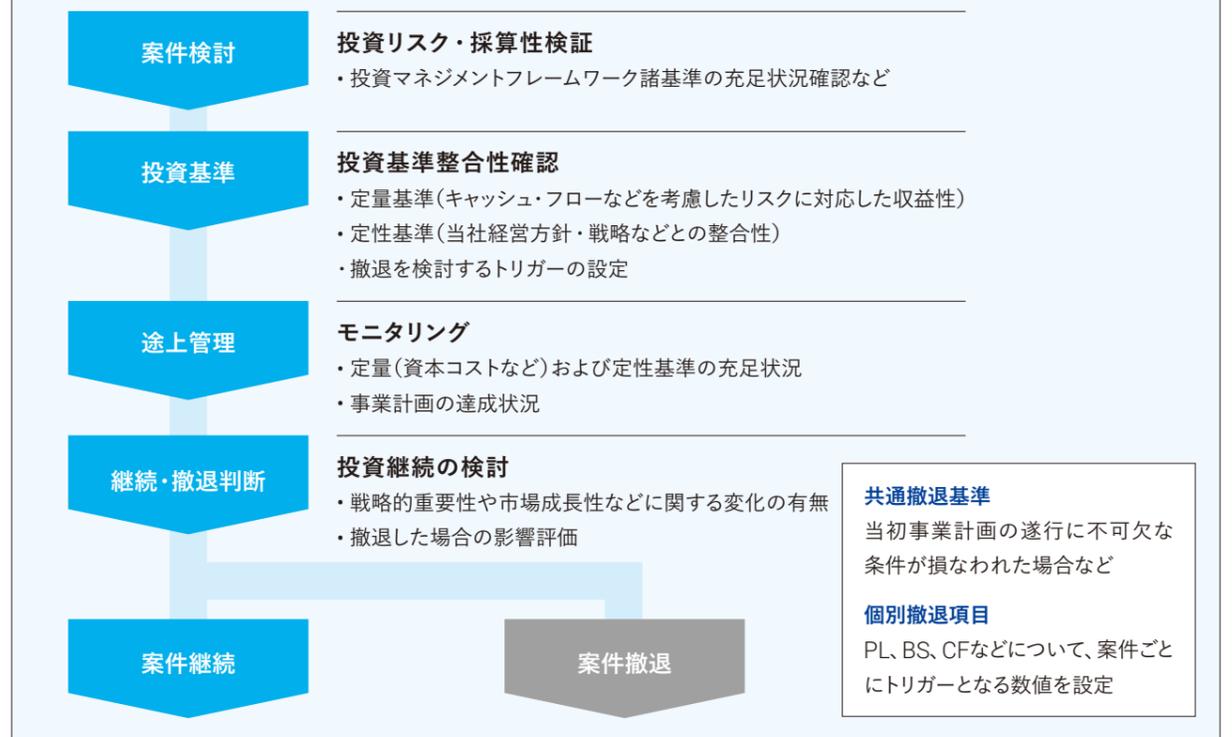
④ 投資マネジメントフレームワーク

当社グループでは多様化する投資リスクを適切にコントロールしつつ、事業ポートフォリオの最適化を実現することを目的として、投資採択基準の明確化や統一的モニタリングプロセスの構築、継続・撤退の判断基準明確化等を主眼とした投資管理のための枠組みを運用しています。

この枠組みにおいては、一定の基準に該当する投資案件の採択検討時、経営会議の審議前に投資マネジメント委員会を開催し、案件ごとのリスクに対応した資本コスト考慮後収益性(定量基準)や当社戦略との整合性等(定性基準)を確認するとともに、事業計画や投資ストラクチャー、想定されるリスク量や環境への影響等について、専門部による多角的な評価を実施します。また、すべての投資案件に共通して撤退を判断すべき基準(共通撤退基準)を設けているほか、個別案件採択時にトリガーとなる財務数値等を設定するなど、撤退を判断するための基準をあらかじめ明確化しておくことでポートフォリオマネジメントの適正な運用を図っています。

投資実行後は統一されたプロセスに基づくモニタリングを行い、定期的に投資案件の現状と採択時のシナリオとの整合性を確認するとともに、撤退基準に抵触した場合には、投資マネジメント委員会が経営会議に対して意見具申や継続保有の妥当性評価を行い、経営会議において継続保有の可否を総合的に判断することとしています。

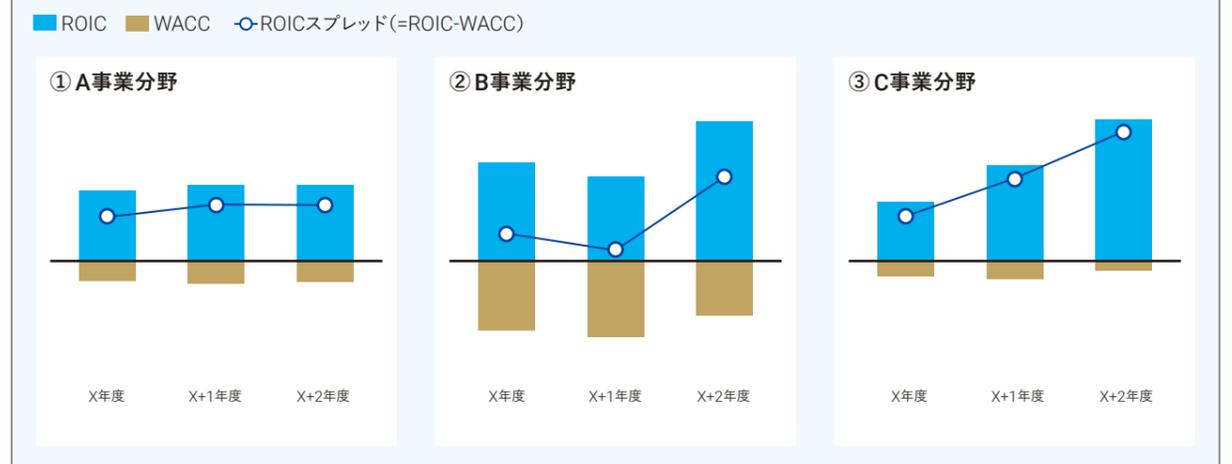
投資マネジメントフレームワークの概要



⑤ 事業分野別ROICモニタリング

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、事業分野別ROICスプレッド管理の見直しや業績評価・ポートフォリオ配分への落とし込みなど高度化に取り組んでいきます。

事業分野別ROICスプレッド管理 イメージ図



コンプライアンス

④ 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。

④ コンプライアンス活動

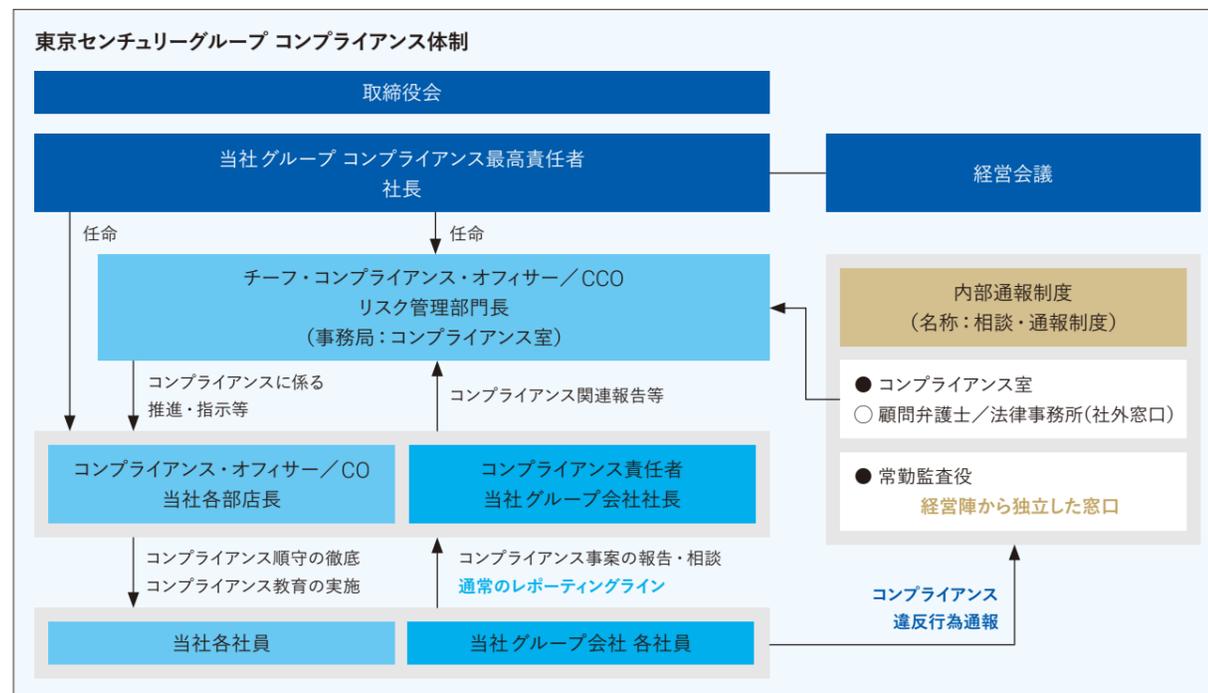
コンプライアンス活動計画は期初の経営会議で審議・決定し取締役会に報告され、実施状況は半年ごとに経営会議、取締役会で適正性のレビューを受けています。

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。

④ 内部通報制度

当社グループの内部通報制度は、2022年6月施行の改正公益通報者保護法を機に、従前から徹底されていた「通報者保護」をより強化・明確化した内容に改善を図るなど、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。

社内外に設けているすべての窓口では、コンプライアンスに係る相談などにも幅広く応じており、制度に関する定期的な意識調査の実施や運用状況の開示などによる利用向上を推進しています。また、国内・国外のグループ会社からの通報や相談も一定程度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。



④ 人権相談窓口

当社グループは、事業活動において人権尊重を推進する一環として、取引先などの社外ステークホルダーと当社グループ・役員による人権侵害行為の相談に応じる「人権相談窓口」を設置し、影響を受けた当事者の人権救済を図っています。

こちらの窓口でも相談者など関係者の保護を徹底しています。

次の項目については、当社ホームページも併せてご覧ください。

・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・腐敗防止に向けた取り組み

🌐 <https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/esg/governance/compliance.html>

・人権への取り組み

🌐 https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/esg/social/humanrights.html#anc_humanrights-efforts

情報セキュリティ

当社グループでは、情報セキュリティを経営にかかわる重大な課題と認識しています。そのため情報セキュリティマネジメントシステムの国際規格であるISO27001を取得し、情報セキュリティ委員会を中心に情報管理に関する規程類の整備、定期的なリスクアセスメントの実施によるリスクへの対策、役職員向けの情報セキュリティ研修などを実施しています。

また、サイバーセキュリティ対策を専門とする「TC-CSIRT」をシステム部門内に設置し、セキュリティ監視、クラウドサービスのセキュリティ評価、役職員への啓発活動等を通じてインシデントの予防や再発防止に努めています。サイバー攻撃は日々高度化・巧妙化するため、サイバーセキュリティに関する第三者アセスメントの実施、日本シーサート協議会への加盟による外部との情報共有および実践を想定した演習への参加等によりインシデントへの対応力強化を図っています。

事業のグローバル展開によりさまざまな文化、法制度のもとでの個人情報保護、情報セキュリティ対策強化が課題になると認識しています。2022年よりグローバル・セキュリティ・ガバナンス強化のため、外部専門家も活用してグループ会社向けのミニマムスタンダードとしてセキュリティガイドラインを改定し、海外現地法人へのアセスメントを通じた課題抽出やその対応を行っています。また、外部委託先管理の強化、情報セキュリティに関する情報提供および定期的な連絡会の開催などにより、グループ会社との連携強化を図っています。

そのほか、当社および国内外グループ会社を対象に日本語・英語・中国語によるメール攻撃を想定した訓練を毎年複数回実施しており、役職員の情報セキュリティ意識をブラッシュアップする手段として有効に機能しています。

次の項目については、当社ホームページも併せてご覧ください。

・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>

ESG STRATEGY

CHAPTER 7 ESG戦略

85 気候変動への取り組み

87 人材・組織戦略

91 ダイバーシティ座談会

95 コーポレート・ガバナンスの進化

104 社外取締役メッセージ

気候変動への取り組み

気候変動への取り組み意義

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

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

POINT 01 GHG排出量の削減など気候変動リスクへの対応

POINT 02 環境関連事業・サービスの拡大など成長機会の捕捉

当社グループのGHG排出量と削減目標 POINT 01

GHG排出量の推移(千t-CO ₂)			
	2020年度	2021年度	2022年度
Scope 1	4	11	1,083
Scope 2(L)	8	9	15
合計	12	20	1,098

※ (L): ロケーション基準
*1 削減基準排出量(136.5万t-CO₂)対比。(2021年度実績 + 周南パワーのバイオマス混焼発電所およびホテル事業の年間想定排出量)

増加理由: 2022年度より、運転を開始したバイオマス混焼発電所、連結対象となったホテル事業を新たに追加したため。

削減目標*1 2030年度: 50%削減
2040年度: ネットゼロ

Scope 3

GHG排出量の推移(千t-CO₂)

2020	1,044
2021	6,195
2022	7,727

(年度)

Scope3の категория別GHG排出量(千t-CO₂)

合計 7,727 千t-CO₂

Category-1 8%
Category-13 90%

算定対象

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

増加理由: 2021年度より、航空機事業を行う子会社4社(ACGを含む)・船舶事業を新たに「Category-13」の算定範囲に追加したため。

今後の方向性 算定範囲の拡大・算定方法の精緻化と、GHG排出量削減に向けた取り組みを推進

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/>

TOPIC GXタスクフォースの立ち上げ POINT 02

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

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



Scope 1~2: 排出量の削減に向けた取り組み事例 POINT 01

① 自社の直接排出・エネルギー起源の間接排出

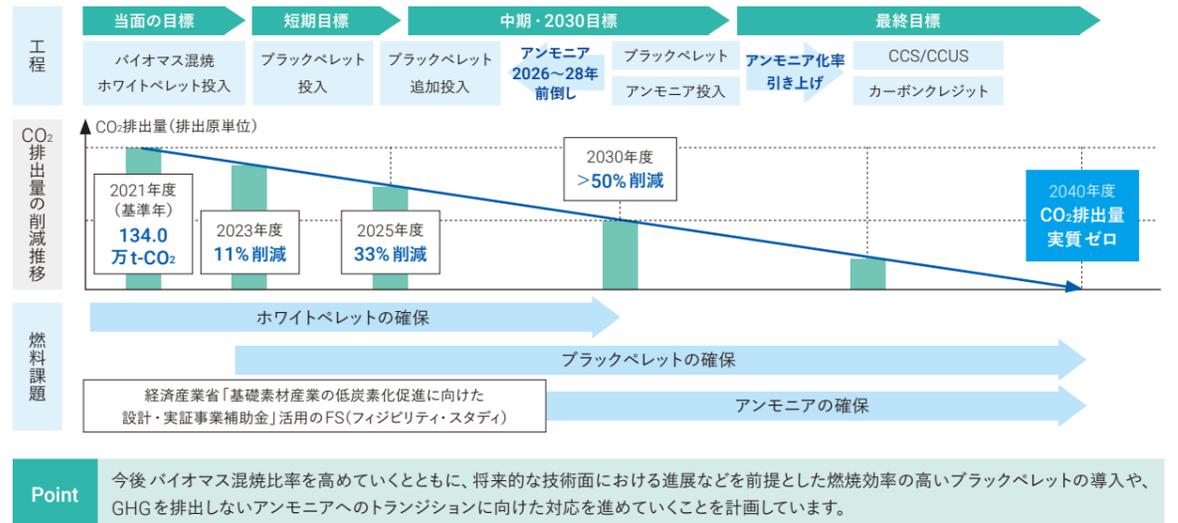
直接排出は、社用車(ガソリン車)を段階的にEVなどの電動車へシフトし、ガスの電力への転換や高効率・省エネ機器への入れ替え、再生可能エネルギーを活用しているビルへの移転による削減を計画しています。間接排出は、グリーン電力への調達切り替えや非化石証書購入による実質再生可能エネルギー化を目指します。

② バイオマス混焼発電所のトランジションプラン

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

*2 (株)日本格付研究所(JCR)

バイオマス混焼発電所のトランジション・ロードマップ



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

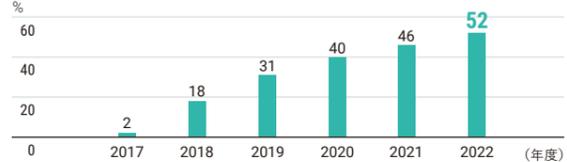
Scope 3: 排出量の削減に向けた取り組み事例 POINT 01 POINT 02

航空機事業: 燃費効率の高い次世代機体の導入

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

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

当社グループの保有航空機に占める次世代機体比率の推移



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

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

オート・レンタカー事業:

EV車両の取扱強化・EVバッテリービジネスへの参入

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

不動産事業: 再生可能エネルギーの導入

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

*3 Sustainable Aviation Fuel

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

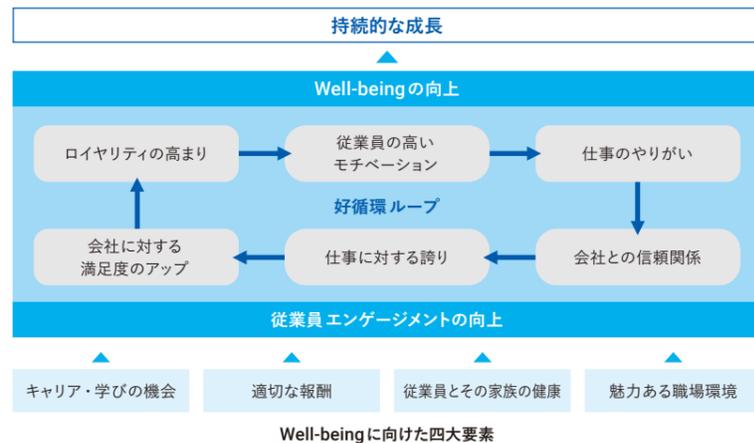
人材・組織戦略

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



Well-beingの達成へ向けて

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



人材・組織戦略の詳細

高い組織実行力と個の活躍の両立を目指し、各施策を実行していきます。

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

人材・組織戦略

人材育成の取り組み事例

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



事例

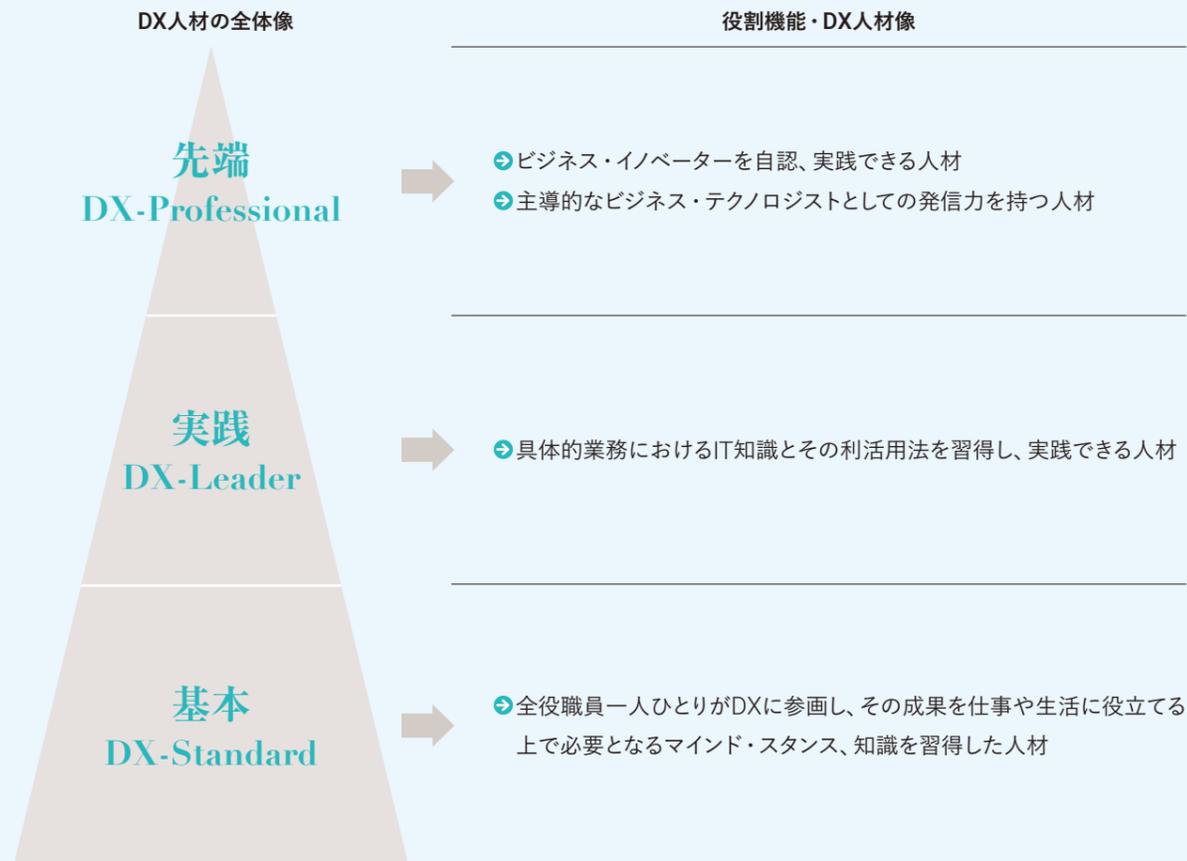
1

新しい挑戦に向けた学びの機会を提供

→ 事業環境の急速な変化に対応したリスキル・学び直しの実施

DXリテラシー強化プログラム

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

事例
2

事業を創造することができる人材の育成

→ 従業員一人ひとりの自律的なキャリア開発の支援

キャリア開発支援

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

キャリアデザイン研修

自分自身のキャリアを振り返り、強み・弱み、価値観を把握し、さらに個人特性分析ツールを活用して、パーソナリティの特徴や開発すべき能力ポイントを客観的な視点から把握し、今後のキャリアを考えるために実施しています。研修後には、自分らしいキャリアの実現に向けてどのように行動したらよいか一緒に考える面談を実施しています。2023年度は、シニア世代向けのキャリア支援を拡充します。

実施状況(2022年度)

計100人受講

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

キャリアデザイン相談

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

実施状況(2022年度)

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

対象者：
全従業員(希望者)

TCキャリアセミナー

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



実施状況(2022年度)

計442人受講

対象者：
世代別(若手、中堅、シニア世代など)

人事部
ダイバーシティ推進室 室長
加藤 千佳

不動産ファイナンス第二部
営業第二グループ 次長
吉田 圭介

環境インフラ営業統括部
企画グループ 次長
浅見 杏子

ダイバーシティ座談会

— 多様性あるフラットな組織風土で進化を実現

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

東京センチュリーで培ったキャリア

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

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

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

ライフイベント・働き方の変化を支える企業風土

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

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

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

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

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

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

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

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

ダイバーシティ座談会

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

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

当社の男性育児取得率は100%ですが、数ヶ月単位といった長期間の休暇取得には心理的ハードルを感じてしまう方もやはりいらっしゃいます。理由は今後のキャリアであったり、業務の引き継ぎであったり、部署内の人員確保の問題であったり

りとさまざまです。制度利用者だけではなく管理職層も含めた、階層に応じた研修やeラーニングなどで、全従業員の制度利用・働き方・ダイバーシティに対する理解をより一層深められる取り組みが重要だと思います。

東京センチュリーのダイバーシティはどのように変化しているか

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

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

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

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

東京センチュリーの成長になぜダイバーシティが必要なのか

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



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

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

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

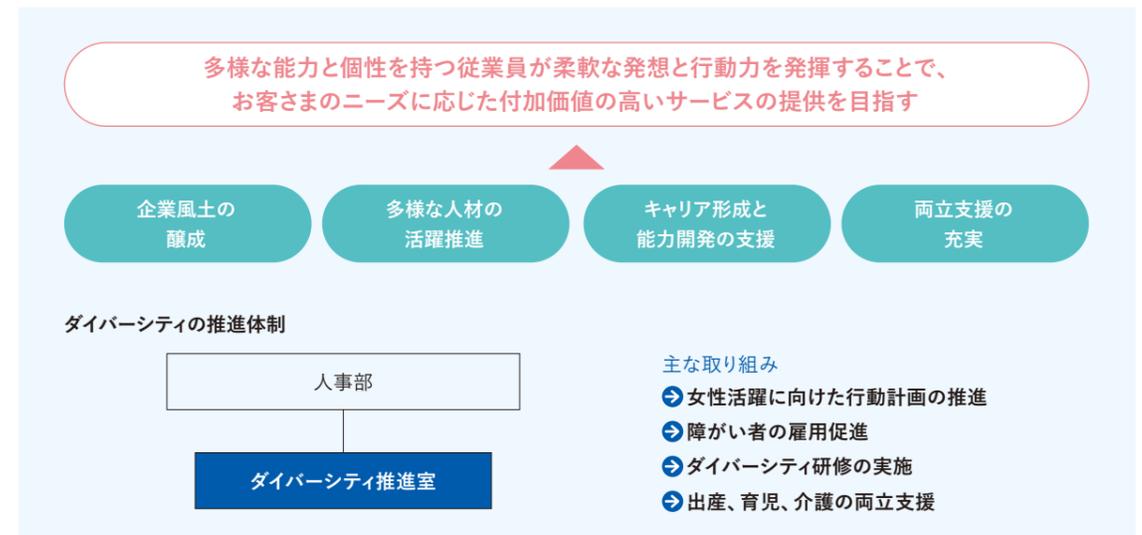
ちにとっては新鮮でも、別業界にいた方にとっては当たり前のようなこともあったりするので、すごく議論が活性化します。

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

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



当社グループのダイバーシティ基本方針と取り組み



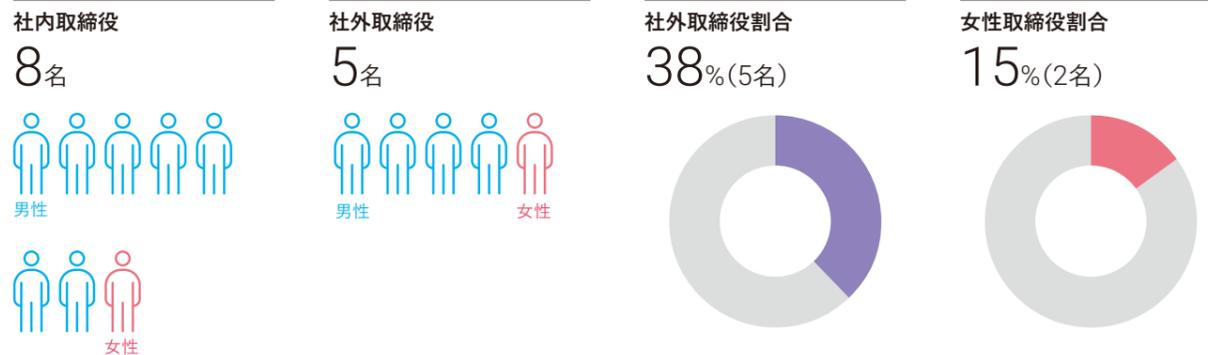
コーポレート・ガバナンスの進化

企業価値向上につながる体制強化の変遷

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

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

取締役構成(2023年6月26日現在)



2022年度の取締役会における主な議題

経営全般	ESG	その他
中期経営計画2027方針協議	取締役会の実効性評価に関する報告、実施	コンプライアンス取り組み計画、状況報告
利益計画の策定、進捗報告	指名委員会、報酬委員会の開催内容	監査計画、実施報告
一定額以上の株式取得・売却、投資実行の審議	「サステナビリティ経営の推進に向けた中長期的な取り組み(ロードマップ)」の推進結果について	リスク管理の状況報告
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	当社グループのカーボンニュートラル方針について	
投資家向け広報(IR)活動報告		

取締役会の実効性評価と課題

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

2022年度の重要テーマと評価

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

2023年度の重要テーマ

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

役員体制

(2023年6月26日現在)

代表取締役



代表取締役会長
雪矢 正隆



代表取締役社長
馬場 高一

社外取締役*1 *3



社外取締役
吉田 政雄



社外取締役
中村 明雄



社外取締役
浅野 敏雄



社外取締役
田中 美穂



社外取締役
沼上 幹

取締役一覧(2023年6月26日現在)

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

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

取締役



取締役 執行役員副社長
岡田 明彦



取締役 執行役員副社長
佐藤 浩



取締役 専務執行役員
北村 登志夫



取締役 専務執行役員
原 真帆子



取締役 常務執行役員
平崎 達也



取締役
浅田 俊一

監査役



常勤監査役 社外監査役
岡田 太*2



常勤監査役
天本 勝也



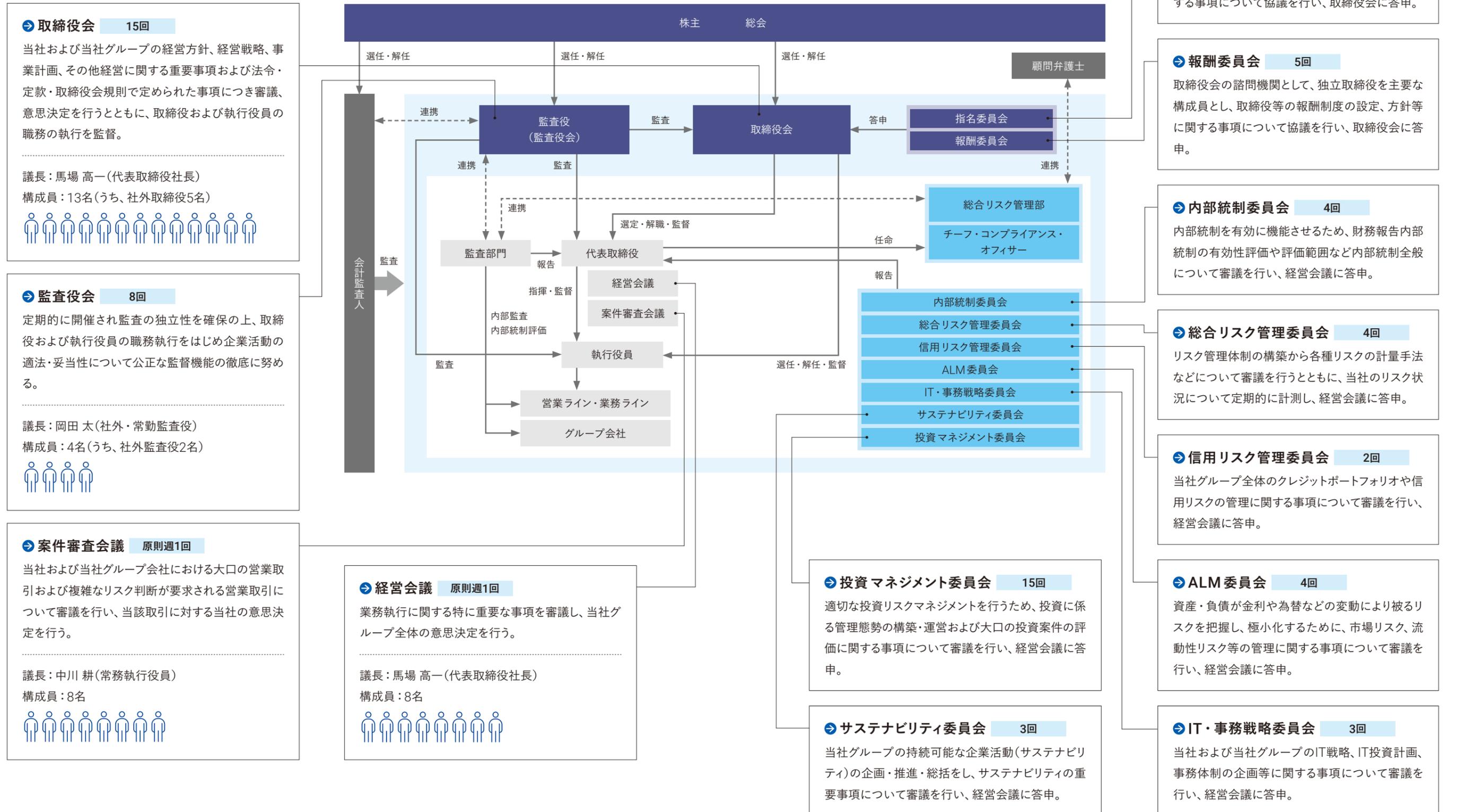
常勤監査役
野村 吉夫



監査役 社外監査役
藤枝 昌雄*2 *3

2022年度開催回数

最適な委員会で構成される経営体制



役員報酬

役員報酬の方針

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

役員報酬の概要

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

役員報酬体系図	
基本報酬	役員賞与
株式報酬型 ストックオプション	
固定報酬	業績連動報酬等
固定/変動	
職務内容や役割、責任などを 総合的に勘案して決定	生み出された 成果・業績などに応じて決定
構成比率 (目安)	1.0 : 1.0~2.5
決定方法 (プロセス)	取締役会が報酬委員会に原案を諮問 ▼ 報酬委員会は、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答申 ▼ 答申を尊重し、取締役会から委任を受けた代表取締役社長が決定
報酬限度額 (年額)	報酬委員会の答申を尊重し、 取締役会が決議
株主総会 決議日	2016年6月24日
<p style="text-align: center;">上限1,000百万円 ※ 執行役員兼務取締役の執行役員給与を含む ※ うち社外取締役100百万円</p> <p style="text-align: center;">親会社株主に帰属する当期純利益の1%相当額を上限の目的 約50% 約50% 公正価値上限400百万円</p>	
<p>※ 社外取締役の報酬は、その役割を踏まえ基本報酬のみとしています。 ※ 監査役の報酬は、その役割を踏まえ基本報酬のみとしており、限度額の範囲内で監査役の協議によって決定しています。監査役の報酬限度額は、2009年2月25日開催の臨時株主総会において年額150百万円と決議しています。</p>	

報酬委員会による検討

報酬委員会の概要

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

主な検討内容

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

2022年度の答申内容

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

役員報酬実績

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

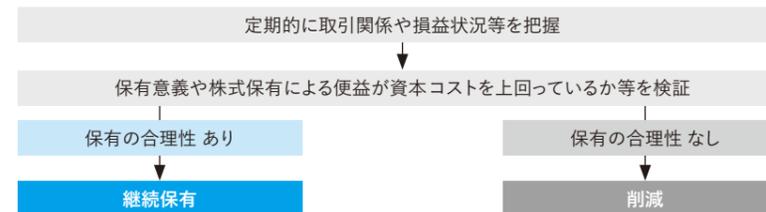
役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	498	267	79	151	11
監査役(社外監査役を除く)	41	41	-	-	3
社外役員	132	132	-	-	8

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

政策保有株式

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

保有の見直しフロー



見直し状況

(当該年度において株式数が減少した銘柄と売却価額の合計額)

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

少数株主保護について

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

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

監査体制

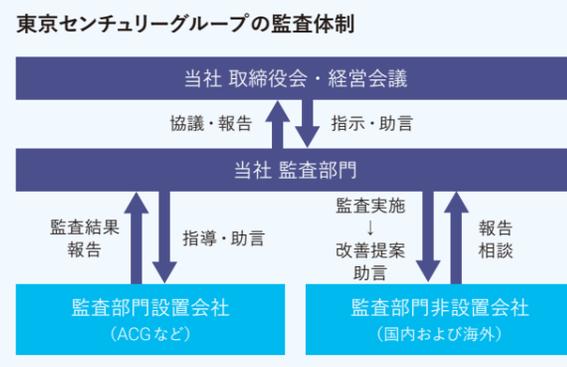
Point 客観性を担保した、独立した監査体制

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

グループ会社の監査体制

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

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



監査の基本方針

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

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



監査部門長メッセージ

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

岡田 明彦

取締役 執行役員副社長 監査部門長

社外取締役メッセージ



独自の知見を活かし、可能性あふれる東京センチュリーグループのさらなる飛躍を支えます。

社外取締役
沼上 幹

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

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

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

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

CORPORATE DATA

CHAPTER 8 Data Section

107 パフォーマンスハイライト

109 財務長期推移

111 主な関係会社

113 企業・株式情報

パフォーマンスハイライト

財務情報

経常利益

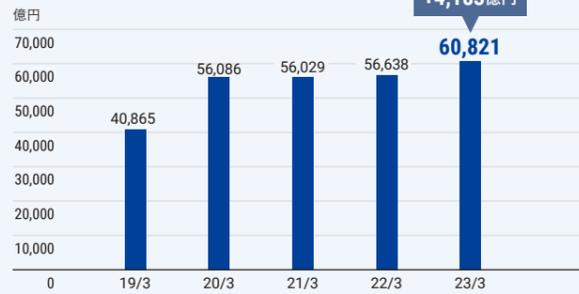


増減要因 経常利益は、スペシャルティ事業とオートモビリティ事業を主因として前期比157億円の増益となるも、親会社株主に帰属する当期純利益はスペシャルティ事業の航空機関連でロシアの航空会社向け損失を計上し前期比455億円の大幅な減益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益



総資産



増減要因 総資産は、円安などによるスペシャルティ事業、国際事業における残高の増加が寄与し前期末比4,183億円の増加、ROAは親会社株主に帰属する当期純利益の減益を主因に前期比0.8pt減少しました。

ROA(総資産純利益率)

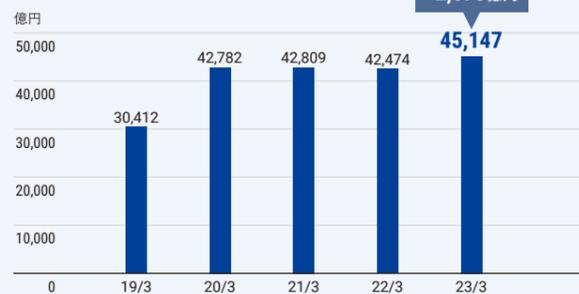


1株当たり当期純利益 / ROE(自己資本当期純利益率)



増減要因 ROEは、円安による為替換算調整勘定の増加と親会社株主に帰属する当期純利益の減益を主因として前期比7.4pt減少しました。有利子負債は、前期末比2,673億円増加しました。

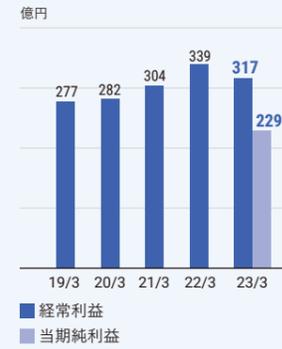
有利子負債



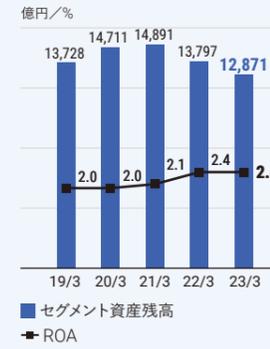
事業分野別実績

国内リース事業分野

経常利益/当期純利益*1



セグメント資産残高/ROA*2



2022年度は、環境インフラ事業分野への実績移管後の数値を記載。

オートモビリティ事業分野

経常利益/当期純利益*1

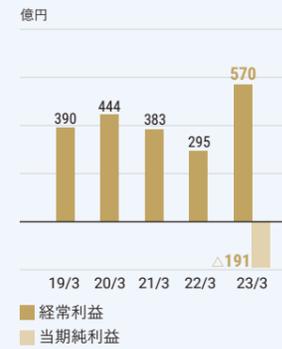


セグメント資産残高/ROA*2

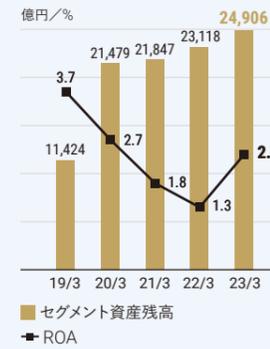


スペシャルティ事業分野

経常利益/当期純利益*1



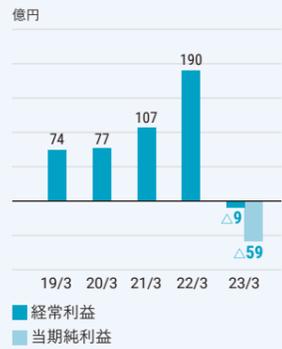
セグメント資産残高/ROA*2



2022年度は、環境インフラ事業分野への実績移管後の数値を記載。

国際事業分野

経常利益/当期純利益*1

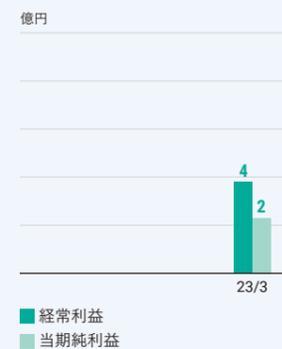


セグメント資産残高/ROA*2



環境インフラ事業分野

経常利益/当期純利益*1



セグメント資産残高/ROA*2

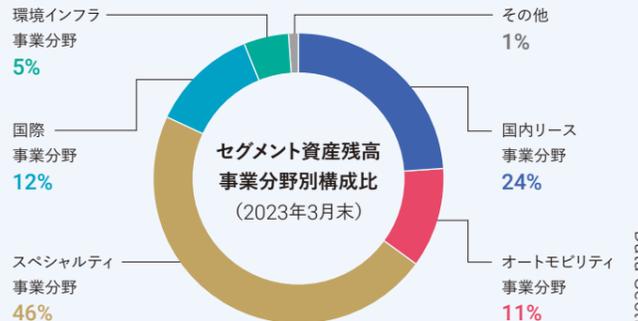


各利益、ROAは2023年3月期、セグメント資産残高は2020年3月期以降を記載。

*1 親会社株主に帰属する当期純利益(2022年度から開示)

*2 セグメント資産経常利益率

※ 非財務情報は、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/sustainability/databook/>



財務長期推移

		第一次	第二次	第三次			第四次	新・第四次				
		中期経営計画	中期経営計画	中期経営計画			中期経営計画	中期経営計画				
		2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
経営成績(億円)*1	売上高	6,911	8,286	8,830	9,405	9,761	10,122	10,676	11,666	12,002	12,780	13,250
	売上原価	6,202	7,312	7,593	8,036	8,233	8,490	8,859	9,587	9,992	10,709	10,995
	売上総利益	709	973	1,237	1,368	1,528	1,632	1,817	2,079	2,010	2,071	2,255
	売上収益(資金原価控除前売上総利益)	807	1,065	1,341	1,502	1,703	1,848	2,080	2,390	2,448	2,550	2,932
	販売費及び一般管理費	289	459	652	709	808	895	1,040	1,196	1,238	1,244	1,343
	人件費・物件費	298	460	663	697	796	898	1,038	1,155	1,144	1,169	1,337
	貸倒費用	△ 9	△ 1	△ 11	12	12	△ 3	3	41	95	75	5
	営業利益	420	514	584	659	720	737	777	883	772	827	912
	経常利益	463	552	607	680	735	790	863	911	781	905	1,062
	特別損益	△ 1	△ 1	△ 10	5	2	4	1	38	17	△ 11	△ 706
親会社株主に帰属する当期純利益	289	331	341	400	436	513	523	563	491	503	48	
財政状態(億円)*1	総資産	24,658	28,848	31,519	33,179	35,799	37,551	40,865	56,086	56,029	56,638	60,821
	セグメント資産残高*2*6	22,533	26,050	28,956	30,002	32,438	33,387	36,309	47,730	48,005	48,794	53,638
	うち 国内リース事業分野	14,963	15,329	15,354	14,651	14,253	13,698	13,728	14,711	14,891	13,797	12,871
	うち オートモビリティ事業分野	1,305	3,581	3,805	4,141	4,623	5,214	5,927	6,312	6,295	6,118	6,116
	うち スペシャルティ事業分野	4,918	5,421	7,119	8,464	8,976	9,789	11,424	20,087	20,344	21,525	24,906
	うち 国際事業分野	1,346	1,720	2,679	2,724	4,574	4,626	5,129	5,106	4,831	5,571	6,557
	うち 環境インフラ事業分野	—	—	—	—	—	—	—	1,392	1,503	1,594	2,779
	有利子負債	19,392	22,117	24,199	25,515	27,330	28,107	30,412	42,782	42,809	42,474	45,147
純資産	2,337	2,855	3,365	3,749	4,048	4,560	5,244	6,601	6,883	7,956	8,890	
キャッシュ・フロー(億円)*1	営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 897	△ 283	△ 1,710	△ 1,366	△ 7	264	△ 592	△ 507	513	2,274	△ 314
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 56	100	△ 187	△ 31	△ 301	△ 1,079	△ 1,239	△ 3,152	△ 974	△ 161	△ 313
	財務活動によるキャッシュ・フロー	1,359	545	1,569	1,558	275	816	1,890	5,231	189	△ 2,014	69
	現金及び現金同等物の期末残高	831	1,158	719	918	857	864	897	2,501	2,169	2,400	2,013
1株当たり指標(円)	当期純利益	272.32	311.64	322.84	379.34	413.51	486.09	494.93	524.96	402.57	411.56	38.95
	純資産	2,092.46	2,386.02	2,776.37	3,033.61	3,360.27	3,750.35	4,039.68	4,543.43	4,670.45	5,507.50	6,222.16
	配当金	48.00	52.00	65.00	80.00	100.00	114.00	124.00	136.00	138.00	143.00	143.00
主な経営指標(%)	自己資本当期純利益率(ROE)*3	14.0	13.9	12.5	13.1	12.9	13.7	12.7	11.5	8.7	8.1	0.7%
	総資産純利益率(ROA)*4	1.2	1.2	1.1	1.2	1.3	1.4	1.3	1.2	0.9	0.9	0.1%
	自己資本比率	9.0	8.8	9.3	9.6	9.9	10.5	10.4	9.9	10.2	11.9	12.5%
	オーバーヘッドレシオ(OHR)*5	42.1	47.2	53.6	50.9	52.1	55.0	57.1	55.5	56.9	56.5	59.3%
	配当性向	17.6	16.7	20.1	21.1	24.2	23.5	25.1	25.9	34.2	34.7	367.1%
その他(名)	従業員(連結)	1,676	3,309	4,113	4,124	5,430	6,035	7,016	7,365	7,438	7,634	7,878

*1 億円未満を四捨五入して表示しています。

*2 セグメント資産残高は、各事業分野(セグメント)に帰属する残高であり、持分法適用関連会社への投資額やのれん等の金額も含まれています。

*3 ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本(期首・期末平均) × 100

*4 ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 総資産(期首・期末平均) × 100

*5 OHR = (人件費 + 物件費) ÷ 売上総利益 × 100

*6 2020年3月期以降、環境インフラ事業分野新設後の計上基準に組み替えた残高を記載。

主な関係会社 (2023年9月1日現在)

日本

関係会社	所在地	主な業務内容	議決権の 所有割合*1
●日本カーソリューションズ(株)	日本	オートリース	60%
●ニッポンレンタカーサービス(株)	日本	レンタカー	89%
●(株)オリコオートリース	日本	個人向けオートリース	50%
●FLCS(株)	日本	情報通信機器等リース	80%
●(株)IHIファイナンスサポート	日本	リース、ファイナンス	67%
●(株)オリコビジネスリース	日本	リース	50%
●(株)アイテックリース	日本	リース	85%
●エス・ディー・エル(株)	日本	リース	100%
●(株)TRY	日本	情報通信機器等リファービッシュ	80%
●TC鳥島エネルギーソリューション合同会社	日本	バイオガス発電による売電事業	90%
●(株)アマダリース	日本	リース	60%
●TC神鋼不動産(株)	日本	不動産事業	70%
●TCプロパティソリューションズ(株)	日本	不動産管理	100%
●TCホテルズ&リゾート軽井沢(株)	日本	ホテル・旅館業	100%
●TCホテルズ&リゾート別府(株)	日本	ホテル・旅館業	100%
●京セラTCLソーラー合同会社	日本	太陽光発電による売電事業	81%
●TCLA合同会社	日本	リース、割賦事業	100%
●周南パワー(株)	日本	売電事業	60%
●A&Tm(株)	日本	発電事業の運営・維持管理業	51%
●TCエージェンシー(株)	日本	損害保険代理店	100%
○NTT・TCリース(株)	日本	リース、ファイナンス	50%
○NX・TCリース&ファイナンス(株)	日本	リース、ファイナンス	49%
○伊藤忠TC建機(株)	日本	建設機械等の販売およびレンタル事業	50%
○(株)IBeeT	日本	分散型電源ならびに関連機器のサブスクリプションサービス	50%
○セツ島バイオマスパワー合同会社	日本	バイオマス発電による売電事業	25%
○ビープラッツ(株)	日本	サブスクリプション事業	31%
○FFGリース(株)	日本	リース	25%
○中央日土地アセットマネジメント(株)	日本	不動産ファンドの運用・組成	30%
○東銀リース(株)	日本	リース	25%

欧州

関係会社	所在地	主な業務内容	議決権の 所有割合*1
●TC Skyward Aviation Ireland Ltd.	アイルランド	航空機リース、ファイナンス	100%
●TC Aviation Capital Ireland Ltd.	アイルランド	航空機リース、ファイナンス	100%
●Tokyo Leasing(UK)Plc	英国	リース	100%

アジア

関係会社	所在地	主な業務内容	議決権の 所有割合*1
●東瑞盛世利融資租賃有限公司	中国	リース	80%
●東瑞盛世利(上海)商業保理有限公司	中国	ファクタリング	100%
●Tokyo Leasing(Hong Kong)Ltd.	香港	リース	100%
●Tokyo Century Leasing(Singapore)Pte. Ltd.	シンガポール	リース	100%
●Tokyo Century Asia Pte. Ltd.	シンガポール	投資・株式保有およびそれに付随する業務	100%
●Tokyo Century Capital(Malaysia)Sdn. Bhd.	マレーシア	リース	100%
●TISCO Tokyo Leasing Co., Ltd.	タイ	リース	49%
●HTC Leasing Co., Ltd.	タイ	建設機械ファイナンス	70%
●TC Advanced Solutions Co., Ltd.	タイ	各種サービス提供、買掛金ファクタリング	59%
●TC Car Solutions(Thailand)Co., Ltd.	タイ	オートを中心とする金融・サービス	99%
●PT. Tokyo Century Indonesia	インドネシア	リース	85%
●BPI Century Tokyo Lease & Finance Corporation	フィリピン	リース	51%
○大連冰山集団華慧達融資租賃有限公司	中国	リース、ファイナンス	40%
○蘇州高新福瑞融資租賃有限公司	中国	リース、ファイナンス	16%
○統一東京股份有限公司	台湾	自動車・各種動産リース	49%
○NTT Global Data Centers Holding Asia NAV2 Pte. Ltd.	シンガポール	ITサービス業、設備賃貸業	30%
○NTT Global Data Centers Holding Asia BOM8 Pte.Ltd.	シンガポール	ITサービス業、設備賃貸業	75%
○PT. Hexa Finance Indonesia	インドネシア	建設機械ファイナンス	20%

米州

関係会社	所在地	主な業務内容	議決権の 所有割合*1
●TC Skyward Aviation U.S., Inc.	米国	航空機リース、ファイナンス	100%
●TC Realty Investments Inc.	米国	不動産投資	100%
●CSI Leasing, Inc.	米国	情報通信機器等リース	100%
●Tokyo Century (USA) Inc.	米国	リース	100%
●Aviation Capital Group LLC	米国	航空機リース、ファイナンス	100%
●Allegiant Partners Inc.*2	米国	リース、ファイナンス	100%
●Fiber Marketing International, Inc.*3	米国	小型建設機械等販売業	100%
○GA Telesis, LLC	米国	商業航空機部品・サービス提供	49%
○Gateway Engine Leasing, LLC	米国	航空機エンジンリース事業	20%
○ZAXIS Financial Services Americas, LLC	米国	建設機械ファイナンス	35%

*1 議決権の所有割合は、小数点第1位を四捨五入しています。

*2 屋号「AP Equipment Financing」

*3 屋号「FMI Equipment」

● 連結子会社 ○ 持分法適用関連会社

企業・株式情報

会社情報 (2023年3月31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 富士ソフトビル
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 馬場 高一
従業員数	7,878名(単体953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
主要拠点	国内：本社、札幌、仙台、さいたま、横浜、静岡、名古屋、金沢、京都、大阪、神戸、岡山、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

役員一覧 (2023年6月26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 (社外監査役)*2	岡田 太	執行役員副社長	中居 陽一郎
代表取締役社長	馬場 高一	常勤監査役	天本 勝也 野村 吉夫	常務執行役員	佐藤 耕一郎 米津 隆史 大杉 雅人 中川 耕 筒井 純二 植田 吉洋 桑原 稔 山崎 慎太郎
取締役 (社外取締役)*1 *3	吉田 政雄 中村 明雄 浅野 敏雄 田中 美穂 沼上 幹	監査役 (社外監査役)*2 *3	藤枝 昌雄	執行役員	田村 利彦 乙部 俊幸 田中 千弘 本田 誠 藤本 岳 平子 勝介 平賀 正俊 羽山 辰夫 末兼 英治 寺上 政明
取締役 執行役員副社長	岡田 明彦 佐藤 浩				
取締役 専務執行役員	北村 登志夫 原 真帆子				
取締役 常務執行役員	平崎 達也				
取締役	浅田 俊一				

*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 (2023年3月31日現在)

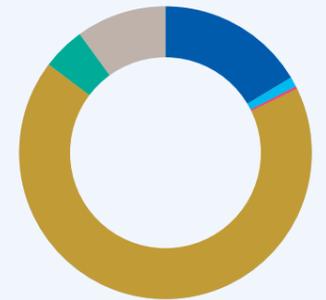
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社	発行可能株式総数	400,000,000株
上場	東京証券取引所 プライム市場	発行済株式総数	123,028,320株
証券コード	8439	株主数	20,595名
単元株式数	100株		

大株主 (2023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	36,714	30.00
中央日本土地建物株式会社	17,160	14.02
日本電信電話株式会社	12,302	10.05
ケイ・エス・オー株式会社	10,326	8.44
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,437	4.44
株式会社みずほ銀行	4,688	3.83
清和綜合建物株式会社	4,002	3.27
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,554	2.90
日本生命保険相互会社	2,117	1.73
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 オリエンコーポレーション 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	1,900	1.55

* 持株比率は自己株式(627,532株)を控除して計算しております。

所有者別株主分布



● 金融機関	16.6%
● 証券会社	0.9%
● 自己名義株式	0.5%
● その他国内法人	67.3%
● 個人その他	4.9%
● 外国法人等	9.8%

格付情報 (2023年7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：	株式会社日本格付研究所 (JCR)	株式会社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
	格付の見直し：	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	
	発行予定期間：	2022年2月25日から2年間	2022年2月25日から2年間	
	ユーロMTN 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・ 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/>