

Solutions to your Pursuits



東京センチュリー株式会社

〒101-0022

東京都千代田区神田練堀町3番地 富士ソフトビル

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

INTEGRATED REPORT 2024

統合レポート2024
東京センチュリー株式会社

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。

——「変化を創造する」ビジョンに込めた真意とは

急速に外部環境が変化する状況下、社会やお客さまが求めているニーズを先取りし、見極め、東京センチュリーを選んでいただけるような革新的なサービスを生み出すことにつなげていくというビジョンであり、全役職員が一丸となって知恵を絞っていかねれば生き残れないという危機感の表れです。

お客さまが必要とする“モノ”の利用価値に、革新的な付加価値を提供して世の中のニーズに応えていきながら、さらなる事業の拡大・発展を推進していきます。

東京センチュリーにはまだまだポテンシャルがあるとご期待ください。

経営理念

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

コーポレート スローガン

その挑戦に、力を。

『金融×サービス×事業』の新領域へ。

—— 当社のコーポレートスローガンに込められた想い

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

—— 変化を創造する企業グループとしての挑戦の実現

当社および従業員自らが主体的に新たなビジネスを創出し、挑戦を続けることで、社会やお客さまの発展に貢献します。

TC Transformation and Sustainable Growth



経営理念の解説

本ページでは、経営理念に込められた3つのポイントを解説しています。

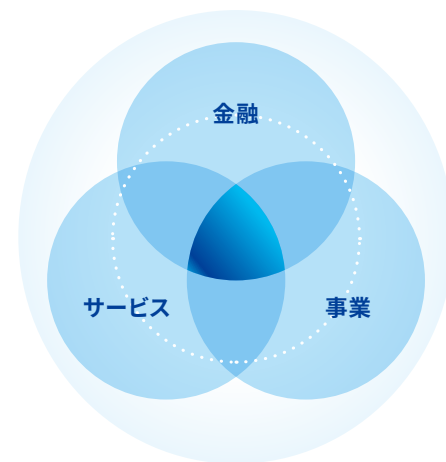
経営理念

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

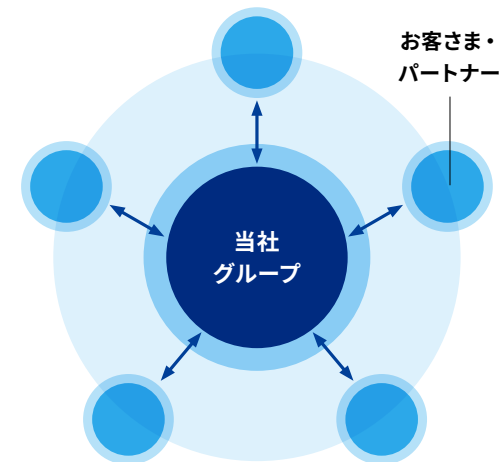
金融機能のみならず、お客さまのニーズに即した金融・サービスの提供、アセットのライフサイクルに依拠した付加価値の高いサービス、そして当社自身が事業主体となるビジネスの創出に不断に取り組むという意思を表しています。



2

事業の成長に挑戦する お客さまとともに

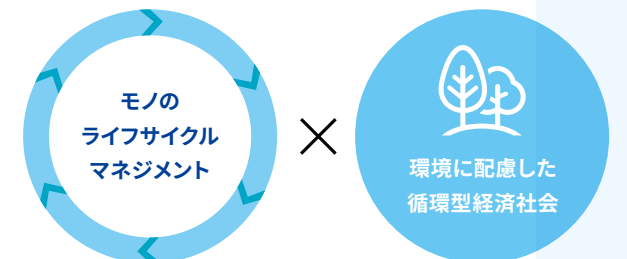
お客さまの事業の発展・成長に向けた価値創出に貢献すべく、当社の従業員は、期待を超えるソリューションの提供に向けて果敢に挑戦し続けます。強みであるお客さまとの信頼関係を基盤とするパートナーシップ戦略を将来にわたり大切に継承し、お客さまとともに持続的な成長を実現します。



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。



東京センチュリーが実現したい社会

当社は、社会・生活を支えているあらゆる“モノ”の提供を軸に事業活動を行っています。モノ価値を見極めるノウハウの活用や、使用後の“モノ”のライフサイクルマネジメントを通じ、人々の生活を豊かにしていくことに貢献しています。

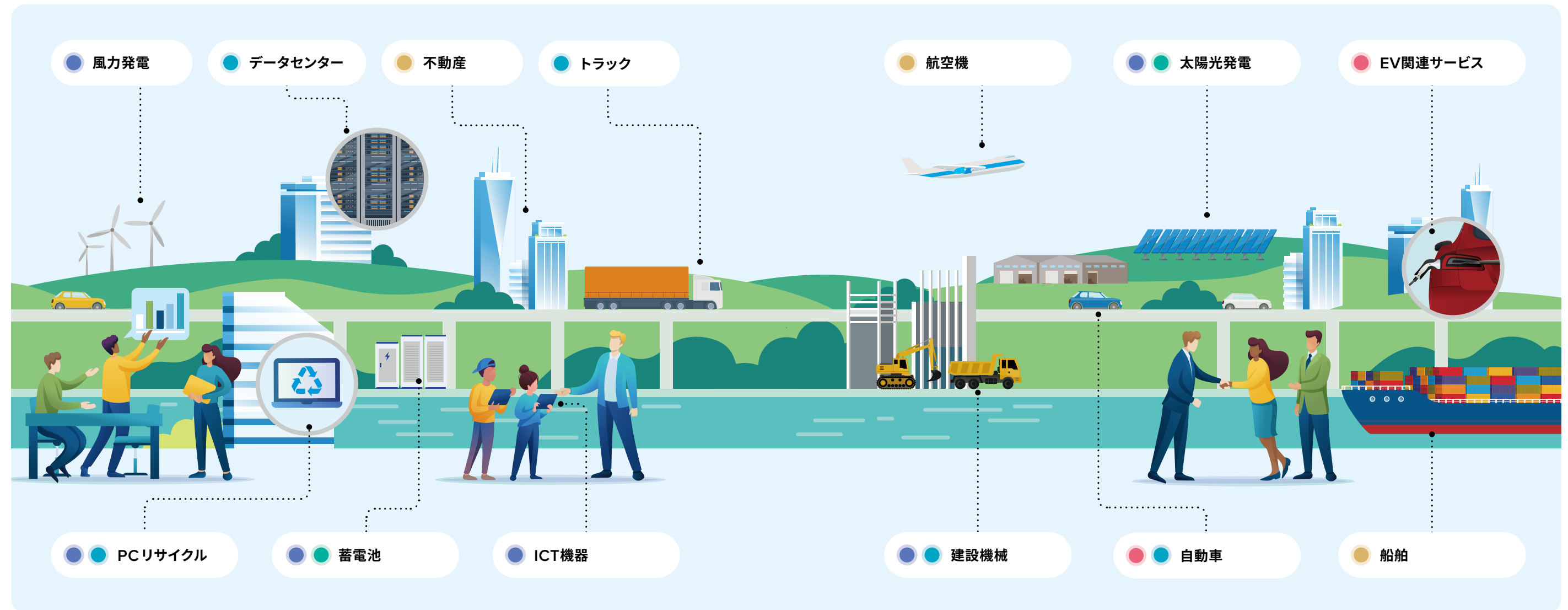
東京センチュリーが目指す
マテリアリティ(重要課題)

→ P. 64



当社の事業活動において提供している“モノ・サービス”

関連するセグメント | ● 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



OUTCOME

循環型経済社会の実現

モノを使い続けるためのライフサイクルサービスなど、
環境に配慮した事業活動を通じ、循環型経済社会の実現に貢献しています。

OUTCOME

当社・お客さまとの共創による挑戦の実現

当社とお客さまが一体となり、社会課題の解決に向けた
新たな事業創出に挑戦しています。

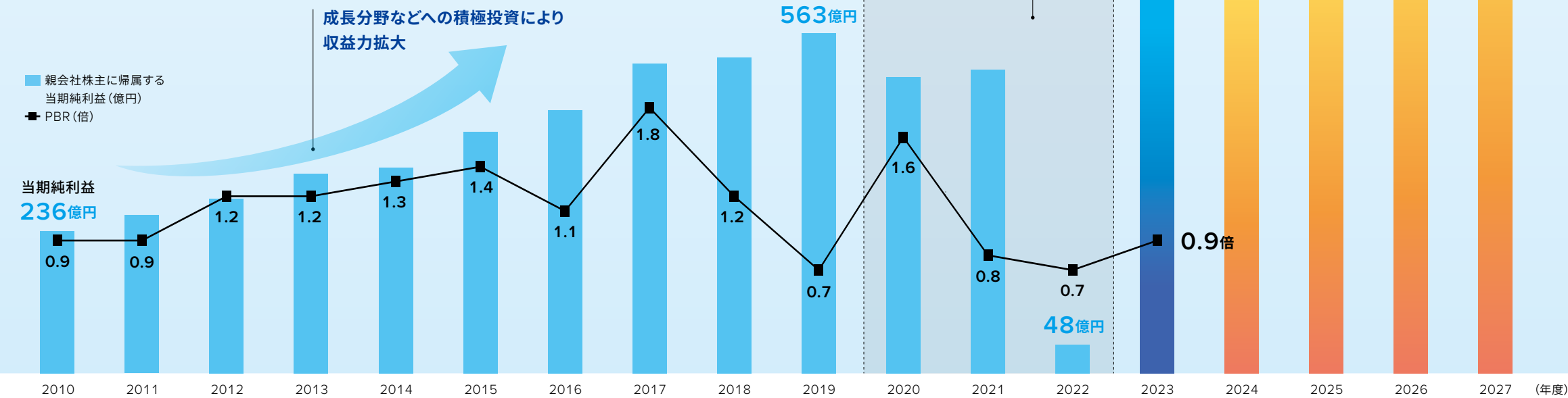
成長の軌跡

V字回復を達成し、 新たな成長軌道へ

各事業分野において「中期経営計画2027」とその先を見据えた成長投資を強化

➡ 2023年度の当期純利益は**721億円**と、過去最高益を更新

➡ 資産効率(ROA1.2%)および資本効率(ROE8.8%)改善に向けた取り組み強化を推進



「中期経営計画2027」で目指す姿

2027年度

当期純利益 **1,000億円**

ROE **10%**

ROA(総資産純利益率) **1.4%**

今後の事業ポートフォリオ

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

2012年度 | 環境インフラ事業分野

京セラと太陽光発電事業推進に向けて
「京セラTCLソーラー」を設立

2013年度 | オートモビリティ事業分野

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

2016年度 | 国際事業分野

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

2018年度 | スペシャルティ事業分野

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

2019年度 | スペシャルティ事業分野

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

2020年度 | スペシャルティ事業分野

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

2020年度 | 国内リース事業分野

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

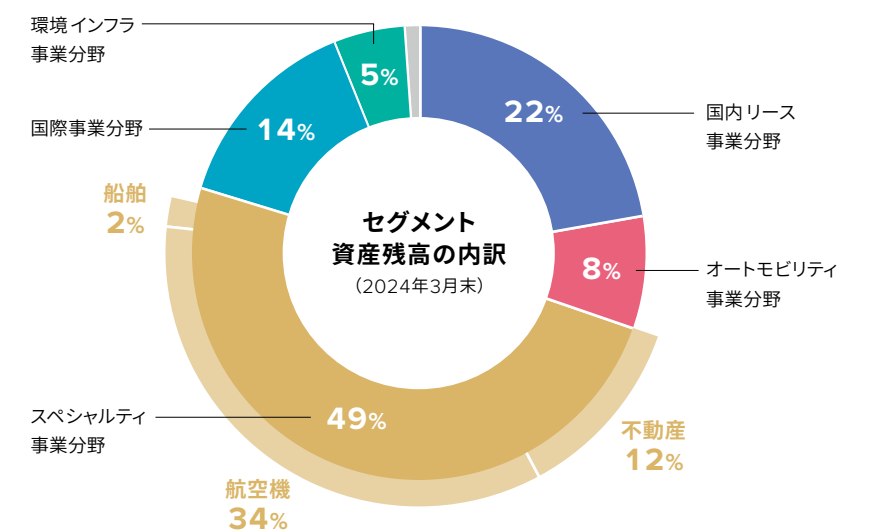
2023年度 | 環境インフラ事業分野

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

2023年度 | 国際事業分野

NTTグループが運営する米国シカゴ
におけるデータセンターへ出資

2023年度 ポートフォリオ



About this Report

東京センチュリー 統合レポート 2024

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。



ビジョン

Introduction

- ・経営理念
- ・実現したい社会
- ・成長の軌跡



トップメッセージ

CHAPTER 1

- ・CEOメッセージ



競争力

CHAPTER 2

- ・価値創造モデル
- ・強み
- ・独自の成長戦略



事業活動を支える
経営基盤

CHAPTER 3

- ・中期経営計画2027
- ・TCX (PX・HRX・GX・DX)

CHAPTER 4

- ・サステナビリティ経営

CHAPTER 5

- ・ステークホルダーエンゲージメント

CHAPTER 6

- ・コーポレート・ガバナンス

CHAPTER 7

- ・事業分野別の成長戦略

CHAPTER 8

- ・リスクマネジメント

報告対象期間：2023年4月1日～2024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ください。

参考ガイダンス

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



Contents

編集方針

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

Introduction

- 1 TC Transformation and Sustainable Growth
- 2 経営理念
- 4 東京センチュリーが実現したい社会
- 6 成長の軌跡

CHAPTER 1 CEO Message

- 10 CEO Message

CHAPTER 2 Overview

- 20 東京センチュリーの歴史
- 22 価値創造モデル
- 24 長年にわたって積み上げてきた東京センチュリー独自の強み
- 26 東京センチュリー独自の強みを活かしたビジネスモデル
- 28 ACGの成長戦略
- 30 CSIの成長戦略
- 32 NTTグループとの連携推進

CHAPTER 3 Strategy of TC Transformation

- 36 中期経営計画2027の進捗
- 38 経営企画部門長メッセージ
- 44 PX：高い収益性と安定性のある事業ポートフォリオへ変革
- 46 HRX：人材・組織戦略
- 52 DIALOG 従業員座談会
- 56 GX：カーボンニュートラル関連事業の推進
- 60 DX：デジタル技術の活用による顧客提供価値の向上

CHAPTER 4 Sustainability Management

- 64 マテリアリティ(重要課題)の特定プロセス
- 66 マテリアリティと中長期的な価値創造戦略との相関性
- 68 サステナビリティ・ガバナンス

CHAPTER 5 Engagement

- 72 対話と共創による企業価値向上を実現するステークホルダーエンゲージメント
- 74 機関投資家 × CEO対談
Interactive Dialog

CHAPTER 6 Governance

- 82 企業価値向上につながる取締役会構成
2023年度取締役会における主な議題
- 83 取締役会の実効性評価と課題
取締役・監査役のトレーニング
- 84 役員体制
- 86 最適な委員会で構成される経営体制
- 88 役員報酬
- 90 政策保有株式
少数株主保護について
- 91 新任社外取締役メッセージ

CHAPTER 7 Segment Information

- 94 At a Glance ポートフォリオの変遷と事業概要
- 96 国内リース事業分野
- 98 オートモビリティ事業分野
- 100 スペシャルティ事業分野
- 102 国際事業分野
- 104 環境インフラ事業分野

CHAPTER 8 Risk Management

- 108 「中期経営計画2027」取り組み事項の状況
- 109 主なリスクと管理態勢
- 110 リスクマネジメント
- 113 事業領域拡大への対応
- 114 コンプライアンス
- 116 情報セキュリティ
- 117 監査体制

CHAPTER 9 Data Section

- 120 パフォーマンスハイライト
- 122 企業・株式情報

CHAPTER 1

CEO Message

新たな成長軌道に向けたV字回復を果たし、
東京センチュリーグループのさらなる挑戦が始まります。

2023年度は当期純利益721億円と過去最高益を更新し、「中期経営計画2027」初年度として順調な滑り出しとなりました。生成AIの普及に伴い加速度的な市場成長が期待できる米国データセンター事業への新たな参画が実現するなど、事業領域の拡大も着実に進展し、2023年度のV字回復を踏まえGreat ResetからGreat Successへとさらなる成長に向けて、食欲にビジネスチャンスを追いかけていきます。

代表取締役社長
馬場 高一

新たな成長軌道に向けた第一歩

新型コロナウイルス感染症の拡大、ロシアによるウクライナ侵攻——当社にとって苦難の3年間を乗り越え、2023年度の業績も当期純利益721億円と4年ぶりに過去最高益を達成し、新たな成長軌道に向けて大きな一歩を踏み出しました。

株主・投資家の皆さまにはご心配をおかけしましたが、逆風にさらされた3年間で得た教訓は非常に多く、この経験に全役職員が真摯（しんし）に向き合い、経営トップとして直面する課題の一つひとつ克服すべく舵取りをしていかなければならないと改めて認識しており、身が引き締まる思いです。

最も大きな課題は、まず第一に株主資本コストを上回る資本効率（ROE）をこれまで以上に意識した経営に不断に取り組んでいくこと、そして第二に、かつてステークホルダーの皆さまが当社に期待していた、今後の成長が楽しみだと感じていただけるような事業の拡充を含めた持続的な成長期待を醸成していくことであると思っています。

前者の達成には、この3年間で増幅してしまった業

績のボラティリティ抑制による株主資本コスト低減を図るとともに、一つひとつの事業の稼ぐ力と効率性を見極めた事業ポートフォリオの再構築に向けて、収益性を勘案した事業の取捨選択を聖域なく実行していく“ポートフォリオ・トランスフォーメーション（PX）”がカギとなります。後者については、米国データセンター・海外再生可能エネルギー事業への新たな参画など、将来に向けた種まきは着実に実現に結び付いていますので、持続的な成長投資に一層スピード感を持って取り組んでいくことが求められます。

「中期経営計画2027」の1年目となった2023年度は、業績・成長投資ともに順調な滑り出しとなりました。経営目標である当期純利益1,000億円を少しでも早く達成できるよう、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じた経営課題の改善、そして変化を創造するためのチャレンジングかつレジリエントな組織づくりを目指した「TCX（TC Transformation）」の4つの柱（PX・HRX・GX・DX）を堅実に実現していくことが経営トップとしての私の使命です。

社会に必要不可欠なモノの提供こそ
東京センチュリーの価値創造の源泉

当社が持続的な成長を遂げていくためには、当社の提供価値がいつの時代も社会やお客さまに求められるもの、つまり当社の事業活動が社会やお客さまにとって役立つものでなければなりません。

現在は5つの事業分野を軸に当社の事業活動を展開していますが、各事業分野を立ち上げたきっかけを振り返ると、祖業であるリース、すなわち日々の経済活動に欠かせない社会インフラと位置付けられる“モノ”と、それらに付随するサービスを提供できる能力が起点となっており、これが当社の価値創造の源泉であると考えています。

最初は法人のお客さまが使用する情報関連機器や事務用機器、“コンピューター”をはじめとする電子機器の提供から始まり、移動に欠かせない“自動車”や“航空機”、物流の動脈である“船舶”や“トラック”、インフラとしての“不動産”、そしてこうした“モノ”をアクティベートし、生活になくてはならない資源となる“再生可能エネルギー”の発電事業へと、提供できる対象を広げながら新たなサービス・事業を創出し成長してきました。こうしたあらゆる“モノ”を保有し続けることによって蓄積した「“モノ”価値を見極める」ノウハウをベースに、“モノ”を使う上で必要となるサービス・ソリューション

CEO Message

ションを付加してご提案することにより、お客さまの創出価値の最大化を図っていくことが当社がこれまで培ってきた強みであると考えています。

このビジネスモデルをさらに発展させるアドバンテージ要素となるのが「パートナーシップ戦略」であり、当社の価値創造プロセスにおける重要なコアコンピタンスです。お客さまに対してモノやサービスを提供する存在に留まらず、お客さまが抱えている課題をしっかりと理解し、

ソリューションの提供や新たな共同事業の創出を通じてパートナーシップ関係を進化させていくというカルチャーが人材・組織全体に根付いており、これまで多くのお客さまとのパートナーシップのもと相乗効果を生み出してきた実績があります。お客さまから「価値を共創するパートナー」として認めていただける関係を築き、お互いのシナジーを発揮することでさまざまな事業展開が実現可能となり、当社の企業価値向上にもつながっています。

先行き不透明な時代だからこそ必要な「変化を創造する」力

私は「変化を創造する」というメッセージを、統合レポート・従業員向けメッセージ・投資家向け説明会など、あらゆる場面で経営トップとして発信し続けています。これは、急速に外部環境が変化する状況下、社会やお客さまが求めているニーズを先取りし、見極め、東京センチュリーを選んでいただけるような革新的なサービスを生み出すことにつなげていくというビジョンであり、全役職員が一丸となって知恵を絞っていかねば生き残れないという危機感の表れです。生成AIやデジタル技術など、無形資産の価値に着目したサービスが普及し勝者になってきているこの時代、単に“モノ”を保有して提供するだけでは、お客さまに対して十分な付加価値を訴求することが今後さらに難しくなっていくと想定されます。お客さまが必要とする“モノ”の利用価値に、革新的な付加価値をいかに提供して世の中のニーズに応えていくかが、東京センチュリーの今後の事業発展の要諦であると考えています。

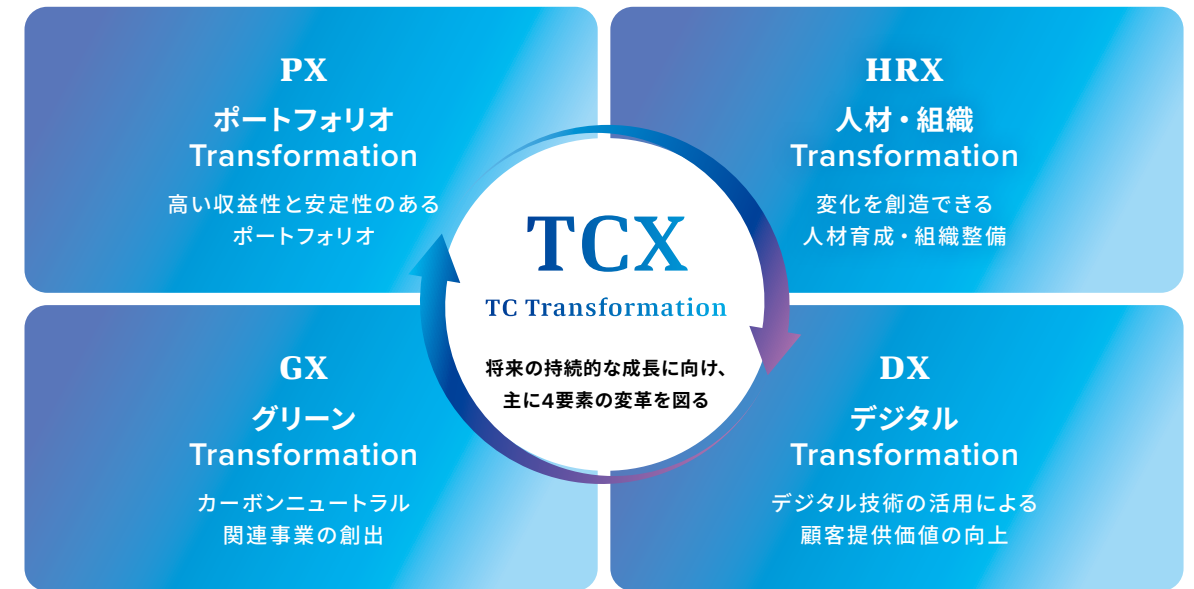
こうした危機感のもと、私が社長に就任してから着手したことが、5つの事業分野の縦割り構造への意識を変えること、そしてトップダウンではなく各事業分野に所属するマネジメントが自律的かつ自立的に運営していく体制に進化させていくことでした。事業分野の数が増えどうしても縦割り構造になり、知識やノウハウがタコつぼ化していきますので、DX（デジタル・トランスフォーメーション）タスクフォースとGX（グリーン・

トランスフォーメーション）タスクフォースという2つの会社横断的な組織を作りました。これらは5つの事業分野それぞれの従業員が集まり、デジタルや環境関連の分野においてお客さまの求めているニーズや提案状況を共有し、事業分野間のノウハウを結集し連携を図ることで、新たな価値創造に向けた提案や課題解決につなげることを目的とした組織です。

多くの事業を抱えると「コングロマリット・ディスカウントにつながる」とのご指摘もあるのですが、5つの事業分野はいずれも取り扱うモノやサービスは異なるところがある一方、相互に関連する領域もありますので、新たな価値提供に向けたシナジー創出につながり、各事業分野における戦略オプション強化に資するものと考えています。

「変化を創造する」ための経営基盤として、人材・組織を進化させていくためのHRX（人材・組織トランスフォーメーション）の推進も欠かせません。TCXを着実に遂行していくためには、役職員一人ひとりの挑戦意欲とそれを支える組織が要諦となります。役職員が自律的かつ自立的にキャリアを考えて挑戦できる組織風土、仕事にやりがいを持ちいきいきと働ける職場環境、そして優秀な人材確保に必要な報酬・評価体系をアップデートしつつ、5つの事業分野の戦略遂行と4つのトランスフォーメーション（PX・HRX・GX・DX）の推進により、TCXの実現に向けたマトリクス経営を実践していきます。

TCX推進の4つの柱



経営トップとして大切にしている3つのポリシー

私が常々、役職員に伝えている「組織運営に係るポリシー」が3つあります。

「健康第一（Health Comes First）」「Give & Give」「Bad News First」の3つのポリシーは、長い間大切にしている考え方であり、この統合レポートにおいてもお伝えします。

「健康第一（Health Comes First）」。これは、もちろん当社グループ役職員およびご家族全員の健康を維持し大切にしていきたいという想いもありますが、それだけではなく。心身の健康のみならず、仕事のやりがい・良好な人間関係の構築・東京センチュリーで働くことに対する誇り、このような観点を捉えた“Well-being”の視点を経営に取り入れていき、役職員それぞれが個人の幸せを東京センチュリーで叶えられるようにしたいと思っています。個人の幸せの実現が「全員活躍」につながり、当社の持続的成長に寄与していくものと信じています。

「Give & Give」。これは、チャレンジ精神やアニマルスピリットを常に持ち続け、お客さまのために何がで

きるのかを日々考え、徹底的にこだわることでお客さまに貢献（Give）し続けること、それが結果的に成果の実現（Given）や自己成長（キャリア自立）につながってくるのだという私の信念です。私自身も営業活動において、何を提案してもお客さまが採用してくださらず、ご期待に添えない場面に多々直面してきました。相手のせいにしてしまったら自分の成長はそこまでです。どうしてもニーズに応えられるのか、知恵を絞って考え抜いた先にお客さまとの新たな関係が待っていますし、そのような仕事の仕方を心掛けていってほしいと思っています。この3年間、業績が苦しいときも、役職員の皆さんが現状打破に向けてそれぞれ自律的かつ自立的な努力を続けてくれたおかげで、見事なV字回復を遂げることができました。こうした皆さんの努力に報いるため、会社としてもあらゆる努力（Give）を継続し、新たな人事施策の立案・実行を目指していく所存です。

最後に「Bad News First」。VUCAの時代に突入し、当社も金融のみならずサービス・事業と幅広い商材を扱うようになってきましたので、予測不可能な事態

CEO Message



がいつどこで起こるかわかりません。そういった事態が起こったときは初動の一手が最も重要です。役職員の心理的安全性を確保し、悪い報告がいち早くトップである私やマネジメントの耳に入るような組織運営をすることが経営の根幹であり、そうした組織風土の醸成はトップ自ら作り上げていくべきことだと思っています。私は昔から、どんなに忙しくても部下から話しかけられたら

必ず手を止めて、話を聞くように心掛けています。「後にしてほしい」と断ってしまうと、それ以後、部下は無意識にリーダーの顔色をうかがうようになってしまい、社内の風通しの悪化につながってしまうのです。トップとしてこのような行動を常日頃から意識し、リスク回避とそれに応じた機動的な対応策を準備していくことがリスクの低減につながるものと考えています。

自分自身をアップデートしていく

経営の舵取りを担う上では当然、重要な経営判断を下す場面が出てきます。このような場面に備え、常日頃から将来を想像し、変化に応じたシナリオプランニングを行っておくこと、そして「傾聴力」をもって新しいアイデアを取り入れ、自分自身をアップデートしていく姿勢を心掛けています。

六十数年も生きてると、どうしても自分の中に固定観念が出来上がり、新しい考えや価値観に追いつけなくなることがあります。だからこそ、若い人をはじめとしたさまざまな世代の多様な意見について入口から頭ごなしに否定することはせず、謙虚に聞き入れる姿勢が大切であると感じています。斬新でユニークなアイデアを見過

ごさないよう、時にはリーダーとして組織の“細部”にまで神経を張り巡らせる必要があり、そのためにもなるべく多くの役職員の声に耳を傾けることを重視しています。

このような私自身の想いもあり、2022年度からスタートした、従業員同士が自由にフリーディスカッションを行い交流を深めることを目的とした「TC-Mee+（ミータス）」という社内イベントに、私も積極的に参加し、若手から中堅といった幅広い従業員と自由な討議を行っています。新入社員の宿泊研修にも毎年顔を出して会話するようにしており、これから当社で働く次世代の従業員が何を求めているのか真剣に考える良い機会となっています。

過去の経験を課題克服につなげる

この数年間の世界は、新型コロナウイルスによるパンデミック、ロシアによるウクライナ侵攻や中東危機の再燃、米中対立など過去に類を見ない出来事に直面しており、これまでのようにグローバル協調・低インフレ・低金利・ゴルディロックス経済を前提としたビジネスを行っていく時代ではなくなってきていることを十分認識しておく必要があります。こうした不透明な時代における事業ポートフォリオの在り方とリスクマネジメントに関して、適切かつアジャイルな企業行動が要請されています。

2020～2022年度に計上した減損・貸倒・評価損失の合計は約1,600億円にも上り、業績ボラティリティを高めてしまう原因にもなったという面で、大きな反省点であると思っています。要因は2つあり、一つは、シナジーを想定して投資したものの協業がうまくいかず収益性の悪化した事業に対して、継続・撤退を定量面・定性面から判断する仕組みがうまく機能しなかったこと、もう一つは、カントリーリスクにおいて、地政学も考慮した

多面的な検討・考察に欠如があったと考えています。

こうした教訓を糧に「PX」に掲げている通り、全事業分野において個々の事業の成長性・収益性を定期的に確認し、必要に応じて撤退（売却）の判断をしながら損失リスクをミニマイズし、収益性の改善を図っていく考えです。収益性のモニタリングは、「中期経営計画2027」におけるKPIであるROAを使って測ることはもちろん、リスクに見合った収益性を測るROICスプレッドを意識した経営も役職員に浸透させていく必要があります。モニタリング指標としての導入に向けた準備を着々と進めています。

リスクマネジメントについては守りと攻めの両面のバランスを重視し、投融資判断を厳格化しすぎて実行に至るまでのプロセス・スピードが減殺されることのないよう、必要な成長投資は思い切った経営判断ができる体制を維持していかなければならないと考えています。

日本の「金利ある世界」がもたらす機会とリスク

2024年3月、日本銀行がマイナス金利政策を解除し、同時に長短金利操作（イールドカーブ・コントロール）の撤廃を決定しました。2024年7月の政策金利の引き上げなど金融政策の正常化に伴い、これから「金利ある世界」が本格的に到来するといった観測もあり、当社の経営戦略に及ぼす影響を今まで以上に考慮する必要があります。

当社のビジネスにおいては、ポートフォリオ全体に占める国内リース事業分野の割合は2割程度（2024年3月末時点）となっていますが、高度なALM管理（資産・負債総合管理）に基づき、想定されるインパクトをミニマイズする運営を堅確に実行していきます。新たなリース契約には市中金利の動向が反映されますので、資産

が入れ替わっていくことにより中期的に見ればコスト増加によるPLへの影響はニュートラルと考えられ、金利変動リスクに対して一定の耐性はあるものと考えています。

リスク耐性のみならず、「金利ある世界」が当社の事業活動にもたらすポジティブな側面も考えられます。金利上昇局面においては、当社の保有するIT機器・自動車・航空機・船舶などさまざまなモノの資産価値の増加につながる可能性もあり、モノ価値を軸としたビジネスモデルにおいては必ずしもネガティブな影響のみではないと想定されます。市中金利の上昇は、経済成長の側面も反映しており、これから新規投資・成長投資を検討するお客さまに対し、当社がさまざまなソリュー

CEO Message

ションを提供していく新たなビジネスチャンスも広がっていくと考えられます。事業環境の変化に備えてリスク

マネジメントを徹底しつつ、成長機会も見逃すことのな
いよう、常にアンテナを高く張っていくことが重要です。

可能性を秘めた米国データセンター事業への大型投資の実現

私は経済成長・地政学の観点から米国を最重要地域と位置付けており、世界50カ国以上で事業展開している米国IT機器リース子会社・CSI Leasing (CSI)を中心に米国事業の拡大を推進しています。三菱地所グループとの米国不動産事業、トラックファイナンスや特殊車両の販売事業を手掛けるTCUSA、建機ファイナンス事業を担うZAXIS Finance設立など着実に布石を打ってきました。そして2023年度、新たな成長投資として約4億6,000万米ドルを投じ、生成AIの普及によってマーケットの急速な拡大が見込まれる米国のデータセンター運営参画を実現できました。

既にインドのデータセンター事業への参画は実現していましたが、今回の米国データセンター事業は相應の規模のプロジェクトであり、ハイパースケーラーを中心に巨大IT企業が数多く存在する米国データセンターマーケットへの参入は、将来、大きな成長ドライバーに

なっていくものと確信しています。開発期間中は一定程度のキャッシュアウトが先行しますが、世界第3位のデータセンター事業者であるNTTグループとの協業により競争優位性は十分であり、CSIのサービス活用も加えて大手IT企業のインフラを支えることに貢献しながら、収益を得られる大きな果実になっていくものと大いに期待しています。

生成AIは学習の過程で膨大な電力を消費しますので、データセンターに十分な電力を供給するネットワークも整えていかなければなりません。消費電力への対応には太陽光発電などの再生可能エネルギーや蓄電池も活用し、よりクリーンな世界を目指していくために、当社の環境インフラ事業分野において培ってきた内外での知見やノウハウを今後のビジネスチャンスにつなげていきたいと考えています。

株価を意識した経営

東京証券取引所が上場会社に対し「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を促したことをきっかけに、ここ1年間の日本企業には目覚ましい変化がありました。当社も取締役会の議論を経て、2023年12月にPBRの現状分析や改善に向けた取り組み方針をホームページやコーポレートガバナンス報告書などで開示しています。実態を伴わない単なる形式的な開示に留めることは絶対にあってはならないという強い思いを持っていましたので、PBRの現状分析の算式や、「中期経営計画2027」策定時における当社想定

家の立場に立った開示方法を徹底的に探究し、株主・投資家の皆さまからは非常にポジティブなご意見をいただくに至りました。さらに2024年5月には「累進配当」を基本方針とする旨を決算IR資料に記載し、「原則減配なし」とすることを明確化しました。私自身、社長就任以前から国内・海外の投資家の皆さまとの対話を積極的に行っている経験もあり、上場企業として市場の声を経営に反映していくプロセスや市場と向き合う努力を継続していきます。

株価や企業価値を高めていく上で、もちろん成長投資や株主還元の強化もファクターの一つですが、キャッ

シュフローの創出力と可視化もその前提として重要であると考えています。PBRが着実に上昇している企業は、事業で稼いだキャッシュを新たなビジネスに投資して事業基盤を広げ、それがさらなるキャッシュ創出力につながっているというプロセスを繰り返して成長してきており、投資家の皆さまはそこを評価し、株価の上昇につながっているものと思います。当社においても、ポー

トフォリオ・トランスフォーメーション(資産効率性・資産収益性の強化など)により捻出したキャッシュをどう有効活用するのか、成長投資・株主還元の配分を考えながら経営していかなければならないという意識を常に持っており、ここを可視化することで企業価値向上への道筋をお示していくこととなると思っています。

全役職員が幸福を感じられる東京センチュリーを目指して

東京センチュリーが社会に貢献しながら成長・発展し続けること、会社の規模や時価総額が拡大し、東京センチュリーで働くことに誇りを持てるような会社にしていくことが経営トップとしての最大の役割です。

かつては会社が従業員を雇用する立場であり、明確に会社の立場が強かった時代でした。今は会社と従業員が対等な関係を築き、従業員それぞれが持つ個人としての「パーパス」の実現と、当社の掲げる「経営理念」の一致を目指すことで、当社で働きたいと思ってもらえ

る人たちのエンゲージメントが順回転しながら高まっていく集合体としての企業経営を追求していく時代であると思います。

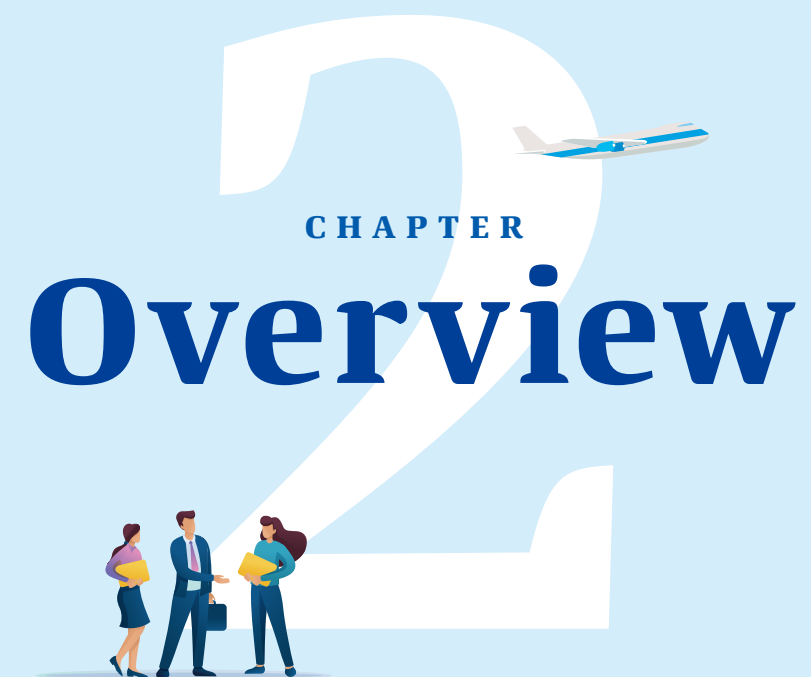
会社が従業員の挑戦を支援し、従業員の挑戦の実現が一人ひとりの成長実感に結び付き、その積み重ねが当社の企業価値の向上に寄与するというプロセスの実現と浸透こそが、私の追い求める会社の理想の姿です。

当社グループの従業員数も7,800名を超えました。価値創造は一人ひとりの従業員の力なくしては成り立ちません。当社の大切にしている考え・DNAを次世代に紡ぎ、持続的な成長を絶やさない会社にしていくために、まだまだ私の役目は多いと思っています。これからの東京センチュリーにご期待いただけるよう、全力で突き進んでまいります。

2024年10月

馬場 高一





CHAPTER 2 Overview

- 20 東京センチュリーの歴史
- 22 価値創造モデル
- 24 長年にわたって積み上げてきた東京センチュリー独自の強み
- 26 東京センチュリー独自の強みを活かしたビジネスモデル
- 28 ACGの成長戦略
- 30 CSIの成長戦略
- 32 NTTグループとの連携推進

東京センチュリーの歴史

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。

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

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



両社の強みを活かし、合併

旧東京リース

強み

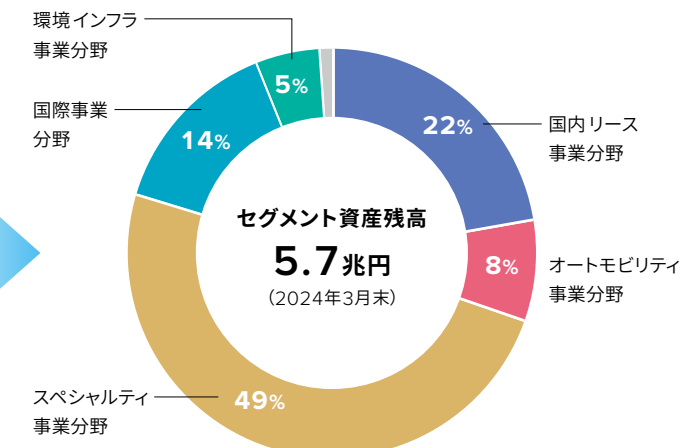
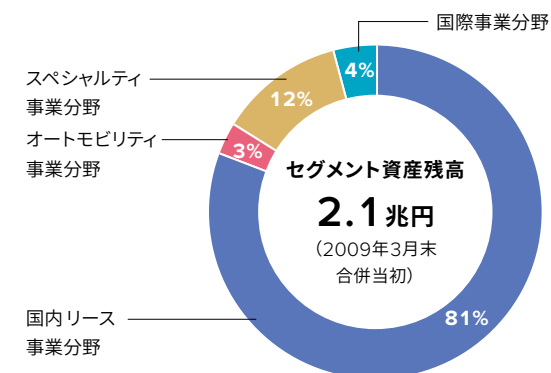
- ・旧第一勧業銀行の広範な顧客網
- ・優良顧客とのパートナーシップ戦略の源流



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

事業ポートフォリオの変遷



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

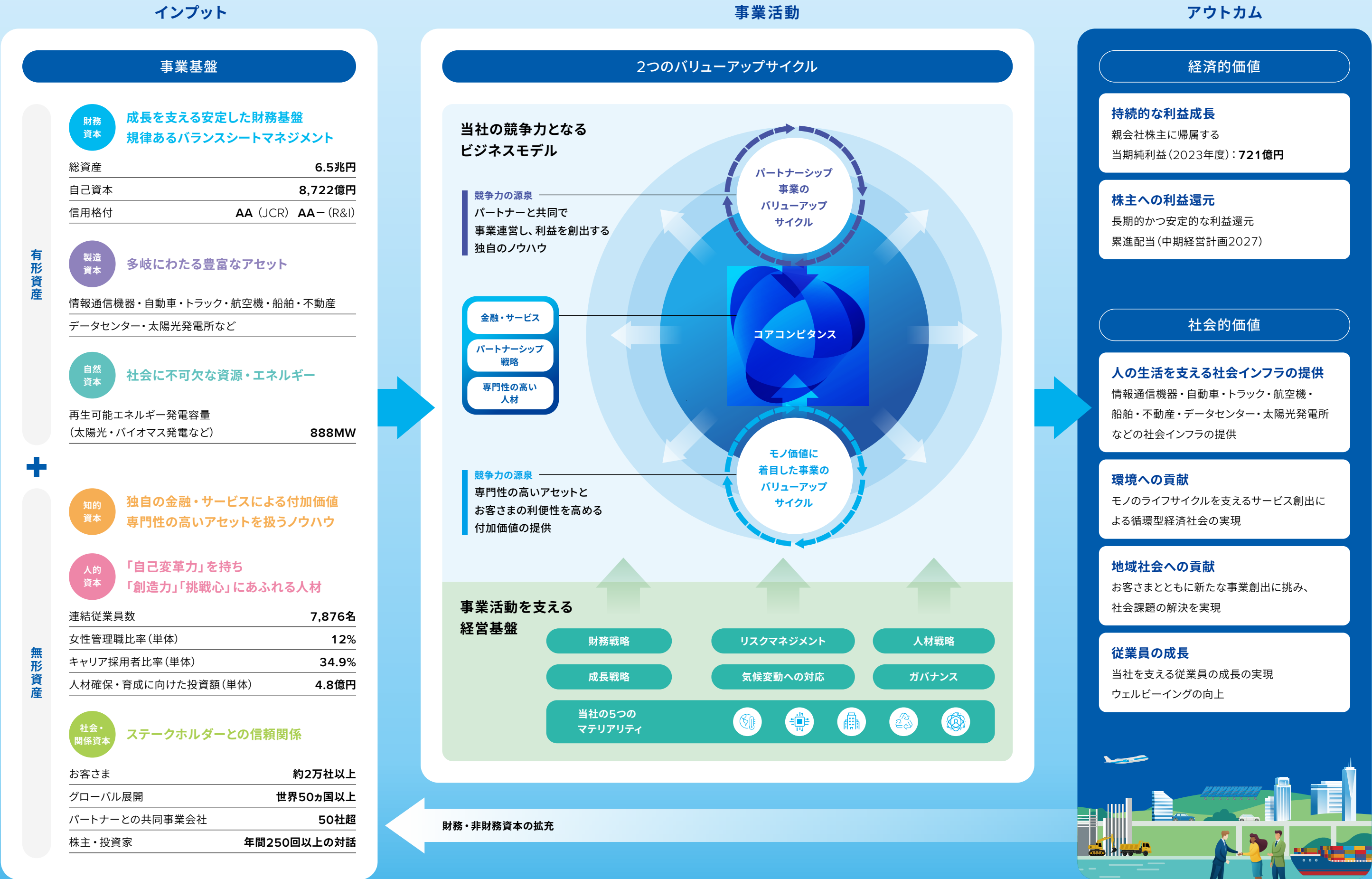
お客さまから信頼されるサービス・事業を創出し、将来も持続的な成長を続けるため、当社の強みをさらに強化していくとともに、自らを変革し変化を創造する企業グループを目指します。

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。

価値創造モデル



長年にわたって積み上げてきた 東京センチュリー独自の強み

モノの価値の提供とお客さまの利便性を高めるための「付加価値」、パートナーとともに新たな事業を創出する「共創力」、そして最も重要な非財務資本である「人材」を軸とした独自のビジネスモデルを展開し続けるとともに、強みを発揮できる成長分野へ積極的に投資し、成長を実現してきました。



Core Competence

1	2	3
金融・サービス	パートナーシップ 戦略	専門性の高い 人材
- モノ価値を見極めるノウハウ - お客さまの資金負担を軽減する金融機能の提供 - 付加価値となるサービスの提供	- 豊富な顧客基盤 - パートナーとの共同事業を通じた事業領域の拡大 - さまざまなパートナーをつなぎ合わせ、新たな座組みを創出する役割	- 専門性の高いアセットを扱う人材 - モノ価値を見極めるノウハウを持った人材 - パートナーとの共同事業の推進力
競争力の源泉		
モノ価値の見極め 付加価値となるサービス	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 共同事業会社	パートナー企業との 共創ビジネスを 推進する人材の育成 その挑戦に、力を。

社会・お客さまを支える独自の

金融

サービス

事業

を創出し続ける

成長・拡大のための
独自戦略

成長・拡大のための独自戦略

 米国大手航空機リース Aviation Capital Group の成長戦略	 米国IT機器リース CSI Leasing の世界戦略	 NTTグループとの 資本業務提携による 事業領域の拡大
航空機リース業界トップ10内のACGを完全子会社化し、航空機マーケットの成長取り込みを加速 P.28 - 29	CSIの世界30カ国以上の拠点網を活用し、展開地域を拡大する世界戦略 P.30 - 31	日本のトップ企業であるNTTグループと共同事業・シナジーを創出し、事業領域を拡大 P.32 - 33

東京センチュリー独自の強みを活かしたビジネスモデル

「モノ価値の目利き力」と「お客さまとの信頼を築く力」を強みとした価値創造

モノ価値に着目した事業

1 営業活動

- ▶ 情報通信機器・自動車・航空機・船舶・不動産・トラック・太陽光パネルなど。
- ▶ お客さまの利用したいモノ・サービスの把握。

主な事業

- ・情報通信機器などの一般リース
- ・オートリース、レンタカー
- ・航空機、船舶、不動産

人材スキル

- ・モノにかかわる専門知識(性能・機能)
- ・モノ価値の目利き力(残価設定・市況把握)
- ・付加価値の創出(お客さまのニーズ捕捉)
- ・金融、会計、税務知識(お客さまとの円滑なコミュニケーション)

2 モノ価値の目利き

- ▶ モノ価値を見極め、想定利用期間から算出した再販価値に基づき適正価値を算出。
- ▶ モノを利用するために必要な費用負担を軽減。

⇒ モノ価値の目利き力

お客さまの利用目的に合わせた柔軟な提供方法・価格設定が可能。

当社が発揮する強み

一次収益

お客さまが利用したいモノを提供することにより得る収益(リース・レンタル・ファイナンスなど)

3 付加価値となるサービスの創出

- ▶ モノの提供に加え、お客さまが利便性を感じられるサービスをモノとともにワンストップで提供。
(資産管理サービス・ITADサービス・車両管理サービス・航空機管理サービス・アセットマネジメント・テクニカルマネジメントなど)

4 再リース・中古マーケットへの売却

- ▶ お客さまから返還されたモノの再リース、もしくは二次マーケットにおいて売却を行う。
- ▶ 中古マーケットにおいて、長年蓄積したノウハウにより売却価格の最大化が可能。

二次収益

お客さまから返還されたモノの、利用期間延長または二次マーケットにおける売却によって得る収益(再リース・売却など)

社会への創出価値

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

パートナーシップ事業

1 パートナーとの協業案件の創出

- ▶ パートナーの抱えるアセットに関する課題や、アセットを活用して新たに挑戦したい事業を把握し、協業化に向けた商談を推進

主な事業

- ・戦略的アセット保有会社のJV化
- ・プリンシパル・インベストメント
- ・不動産(都市再開発)
- ・データセンター
- ・再生可能エネルギー発電

人材スキル

- ・協業案件組成のためのコーポレートファイナンスの知識
- ・会計・税務・法務の知識

2 金融・サービスの提供

- ▶ 協業にあたってファイナンスとしての資金提供
- ▶ パートナーとの共同出資、事業の共同運営
- ▶ 資産管理の請負
- ▶ 優良パートナーの招聘

⇒ 資産流動化・効率化の支援

当社がファイナンスとなって、お客さまの資産や事業を共同保有することで資産流動化・効率化を支援する。

当社が発揮する強み

⇒ 積み上げてきた信頼と実績

お客さまとの長年にわたる信頼関係と優良パートナーとの数多くの協業実績が、お客さまの資産の共同保有者および共同事業のパートナーとして当社が選ばれることにつながる。

当社が発揮する強み

インカムゲイン 共同事業の取込収益など

3 シナジー創出による事業成長

- ▶ 共同出資によりリスクをシェアしつつ、事業成長に伴い取込収益の最大化を図る
- ▶ 当社の持つ顧客網の活用、5つの事業分野における相互領域との連携

主要な事例
キャピタルゲイン
プリンシパル・インベストメント事業など

社会への創出価値

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

ACGの成長戦略

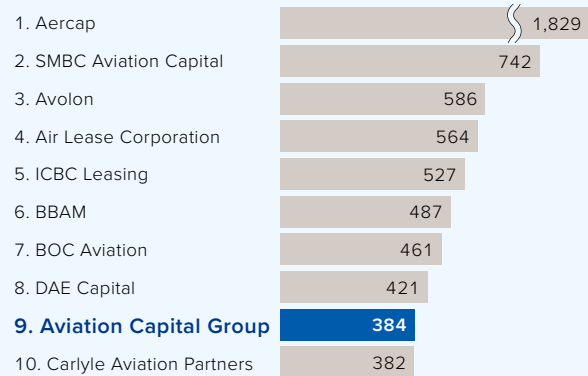


米国大手航空機リース Aviation Capital Groupの成長戦略

子会社化のねらい

- 世界の旅客需要のさらなる増加を見据え、成長市場である航空機マーケットの取り込み拡大を図るべく、2019年に米国航空機リース会社であるAviation Capital Group (ACG)を完全子会社化しました。
- ACGの保有・管理機体数は371機、発注機体数は112機(2024年6月末時点)にものぼり、世界の航空機リース業界トップ10入りを果たしている大手レッサーです。
- 2020年の新型コロナウイルス感染症拡大、2022年のロシアによるウクライナ侵攻と2つの大きな事業環境の変化に直面しましたが、レジリエントなポートフォリオを武器にACGの業績は回復軌道に乗っており、今後のさらなる成長・拡大を見込んでいます。

航空機リース会社ランキング (機体数ベース)



出所: KPMG(2024年1月公表"TOP 30 AIRCRAFT LEASING COMPANIES"
(BY PORTFOLIO NUMBER))



ACGの主力機である
A320neo シリーズ

マーケットオポチュニティ

今後20年間の航空機需要見通し

✈️ 既存機体 ✈️ 次世代機への
入れ替え需要 ✈️ 新規需要

2023
24,260機
(うちナローボディ17,760機)

2043(予想)
48,230機
(うちナローボディ36,460機)

既存機体 次世代機への入れ替え需要 新規需要

18,460機 (うちナローボディ14,810機) 23,970機 (うちナローボディ18,700機)

出所: Airbus(2024年7月公表)

環境負荷低減を推進する
顧客エアラインが増加し
次世代機への入れ替え需要が拡大

↓
**脱炭素社会への貢献を指向し、
低燃費機体を積極的に導入**

中長期的な旅客需要の拡大
アジアを中心とした中間所得層の増加に伴う、
レジャー需要の拡大

* 旅客機のうち、座席数が100~200席前後で機内の通路が1本の機体。主に
中・短距離路線に用いられる

マーケットオポチュニティへのアプローチと優位性



ナローボディを主力とする ポートフォリオ

ACGの保有機体のうち97%がナローボディです。ナローボディは、今後のレジャー需要拡大によるさらなる増加が見込まれる機体であり、かつセカンダリー市場における流動性がワイドボディと比較して高く、中古としても高い価値の見込めるアセットです。

ナローボディ機体比率
97%
(機体数ベース)



豊富な顧客基盤による マーケティング力

約45カ国・約90社のエアラインと取引があり、顧客層は各国フラッグキャリアからLCCまで多岐にわたります。豊富な顧客基盤を有することで、リース先を見つけるマーケティング活動を機動的に行うことができ、安定収益の確保および機体減損リスクを低減することにつながっています。

エアライン取引社数
約90社



次世代機体の オーダーブック

エアバス・ボーイングとの強いリレーションを有しており、オーダーブック(発注機体)は112機と業界トップクラスです。すべての発注機体が、エアラインからの引き合いが高まっている次世代機体と呼ばれる低燃費機体です。次世代機体はリース料・機体価格の水準が旧型機より高く、今後の収益の源泉となるアセットであり、さらなるマーケットの拡大にも期待ができます。

次世代機体発注数
112機
(2024年6月末時点)

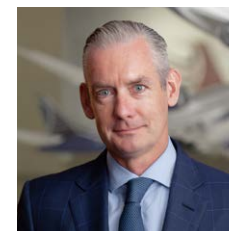


マネジメント体制

ACGには当社取締役専務執行役員がExecutive Chairとして就任しているほか、駐在員4名を派遣しています。日々の経営は業界経験豊富なマネジメント(Senior Leadership Team)9名を中心に運営し、航空機レッサーにとって重要な事業活動である資金調達・マーケティング活動・テクニカル・OEM交渉・法務対応などを行っています。



Executive Chair
原 真帆子
(当社取締役 専務執行役員)



CEO
Thomas G. Baker

Senior Leadership Team

Executive Chair	CIO (Chief Investment Officer)
CEO	CAO (Chief of Aircraft Operations)
CFO	CTO (Chief Technical Officer)
CCO (Chief Commercial Officer)	EVP (当社従業員)
General Counsel	

CSIの成長戦略

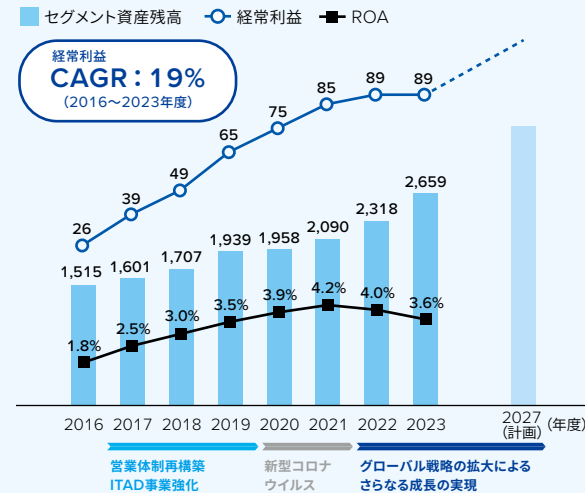


米国IT機器リース CSI Leasingの世界戦略

子会社化のねらい

- 2016年、デジタル技術の普及に伴う世界各国におけるIT機器の需要増加を見据え、米国IT機器リース会社であるCSI Leasing (CSI) を完全子会社化しました。
- PCやサーバーなどIT機器のリースのみならず、リース満了後のデータ消去サービス (ITADサービス) に強みを持ち、再リース収益やPCの再販価値に基づく売却益など、二次収益を収益源とするビジネスモデルを推進し、通常のリース会社と比較して高い収益性を誇っています。

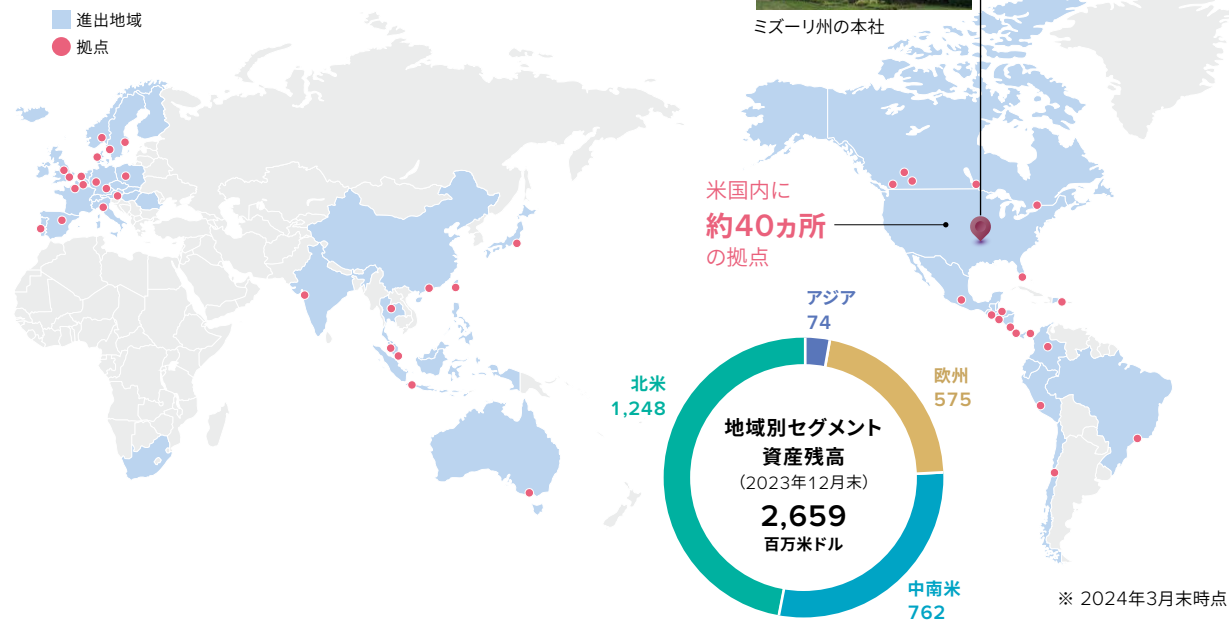
業績推移 (百万米ドル)



世界戦略

リース・ITADサービス

世界50カ国以上でサービス提供



競争優位性



*1 リース期間終了後にお客さまが物件返却、買取、リース延長等オプションを選択し、その際の実行価格をFMV (Fair Market Value) により決定する柔軟性に富んだリース契約

*2 多地域・多言語対応可能なオンライン資産管理システム

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



ITAD拠点でのデータ破砕処理の様子



専門トラックによる出張データ消去サービス

ITADサービスとは

- 使用済みPCなどIT機器のデータ消去や破砕処理サービス。
- 環境配慮や情報管理に対する意識の高まりにより、IT機器の処分には信頼性のある、高品質なサービス提供が求められます。

CSIのITADサービスの特徴

- IT機器処分時の安全性やコンプライアンスに関して、CSIは国際基準や各国基準を満たした証明を取得しており、お客さまに高品質なサービス提供を保証。
- 世界各国で事業展開する大手IT企業など、世界基準のサービスを求めるマルチナショナル企業のニーズが増加しており、各国に拠点網のあるCSIは、ニーズに沿ったきめ細かなサービス提供が可能となります。

シナジー創出に向けた動き

2023年度、当社とCSIの共同出資によりEPC Japanを設立し、CSIの強みであるITADサービスを日本国内でも推進すべく、協業を開始しました。

マネジメント体制

CSIには当社専務執行役員がVice Chairmanとして就任しているほか、執行役員1名、駐在員3名を派遣しています。



Chairman and CEO
Steve Hamilton



Vice Chairman
北村 登志夫
(当社 専務執行役員)

北米およびグローバル拠点の体制

Executive Team : 21名

豊富な知識・経験を兼ね備えた経営陣



Global Leadership : 4名

北米以外について、地域ごとに拠点を統括



NTTグループとの連携推進



NTTとの資本業務提携による事業領域の拡大

NTTグループとの協業

NTTグループと当社は、2005年のオートリース事業統合以降、約20年にわたってパートナー関係にあります。2020年の資本業務提携を皮切りにオートモビリティ事業分野のみならず、全事業分野においてNTTグループとの協業およびシナジー創出を推進しています。

当社経営企画部門に「NTT連携推進室」を設置しており、NTTグループとの協業機会の創出を最注力分野の一つとして取り組んでいく体制も整備しています。

主な変遷

- 2005** エヌ・ティ・ティ・オートリースとセンチュリー・オート・リースが事業統合し、**日本カーソリューションズ**誕生
業界トップクラスのオートリース会社へと成長
- 2020** **NTTと資本業務提携を締結**
NTTが当社株式の10%を取得し、主要株主へ本格的な協業がスタート
- 2020** NTTファイナンスのリース事業・グローバル事業の一部をカープアウトし、NTTグループと当社が共同出資する**NTT・TCリース**を設立

全事業分野で連携を推進し、協業領域をさらに拡大

NTTグループとの協業の広がり

	国内リース	オートモビリティ	スペシャルティ	国際	環境インフラ
金融	NTT・TCリース リース・ファイナンス (国内・海外)	NCS オートリース (国内)	ストラクチャード・ファイナンス (国内) 不動産事業 (国内)	CSI LEASING NTT・TCリース リース・ファイナンス (米国・インド・中南米など)	
サービス	協業内容 NTTグループの高い信用力と広範な顧客網に、当社の金融・サービスを掛け合わせた共創案件の推進	協業内容 NTTグループ向けを中心としたEVの導入拡大 自治体向けEVサービスの提案拡大		協業内容 CSIおよびNTT・TCリースの共創案件 米国・インドのデータセンター向け案件の推進	
事業				データセンター事業 (米国・インド) NTTデータと、米国・インドにおいてデータセンター事業の共同運営を推進	NTTアノードエナジー 太陽光発電事業 (国内) NTTアノードエナジー・三井住友信託銀行と国内の再生可能エネルギー事業向け投資ファンドを共同設立

今後の成長分野



NTT・TCリース

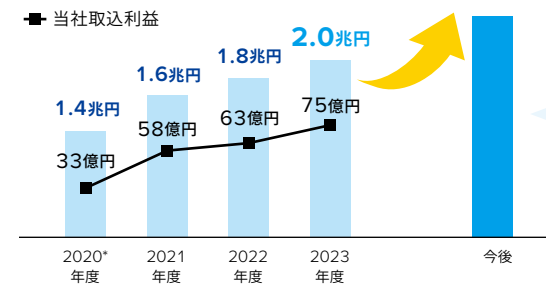


NTT・TCリース

NTTグループの圧倒的なブランド・信用力・広範な顧客網と、当社の金融・サービスのノウハウを掛け合わせることでお客さまへの提案力向上を図り、発足以降、順調に営業資産を拡大しています。

出資比率
NTTグループ：50% 当社：50%

NTT・TCリースのセグメント資産残高



* 2020年7月から営業開始のため、2020年度は7月～3月の9ヵ月間の損益計上

成長に向けた重点領域

- 環境・エネルギー** 太陽光・バイオマス発電事業へのファイナンス
- 不動産** NTTグループおよび当社との連携強化
- グローバル** NTTグループおよび当社が共同運営する海外データセンター事業へのファイナンス等



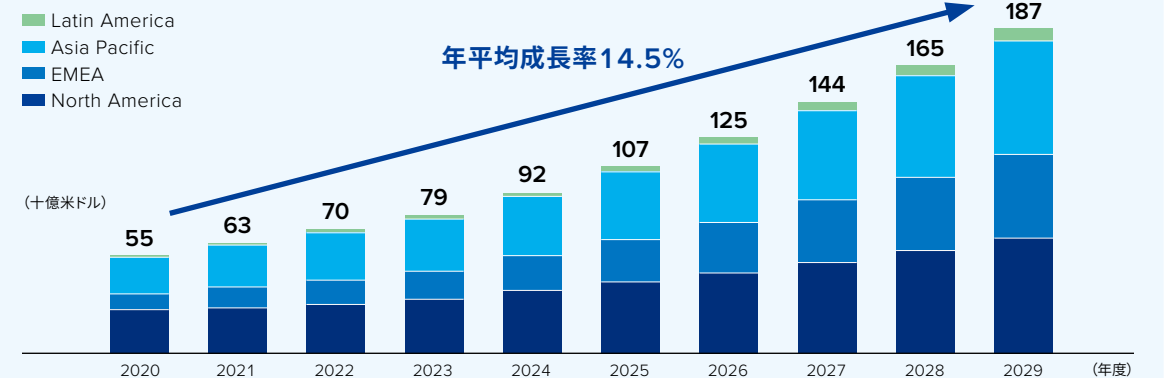
データセンター事業

NTT DATA

データセンター事業は、生成AIなどの普及に伴うマーケットの拡大と成長が見込まれており、NTTグループは世界第3位のデータセンター事業者として高い競争優位性を確立しています。

ハイパースケーラーからの賃料収入により、安定したキャッシュフローの獲得および事業価値拡大が期待でき、今後の注力分野としてNTTグループとの取り組みを推進しています。

グローバルデータセンター コロケーション* 市場規模の予測



出所：Structure Research

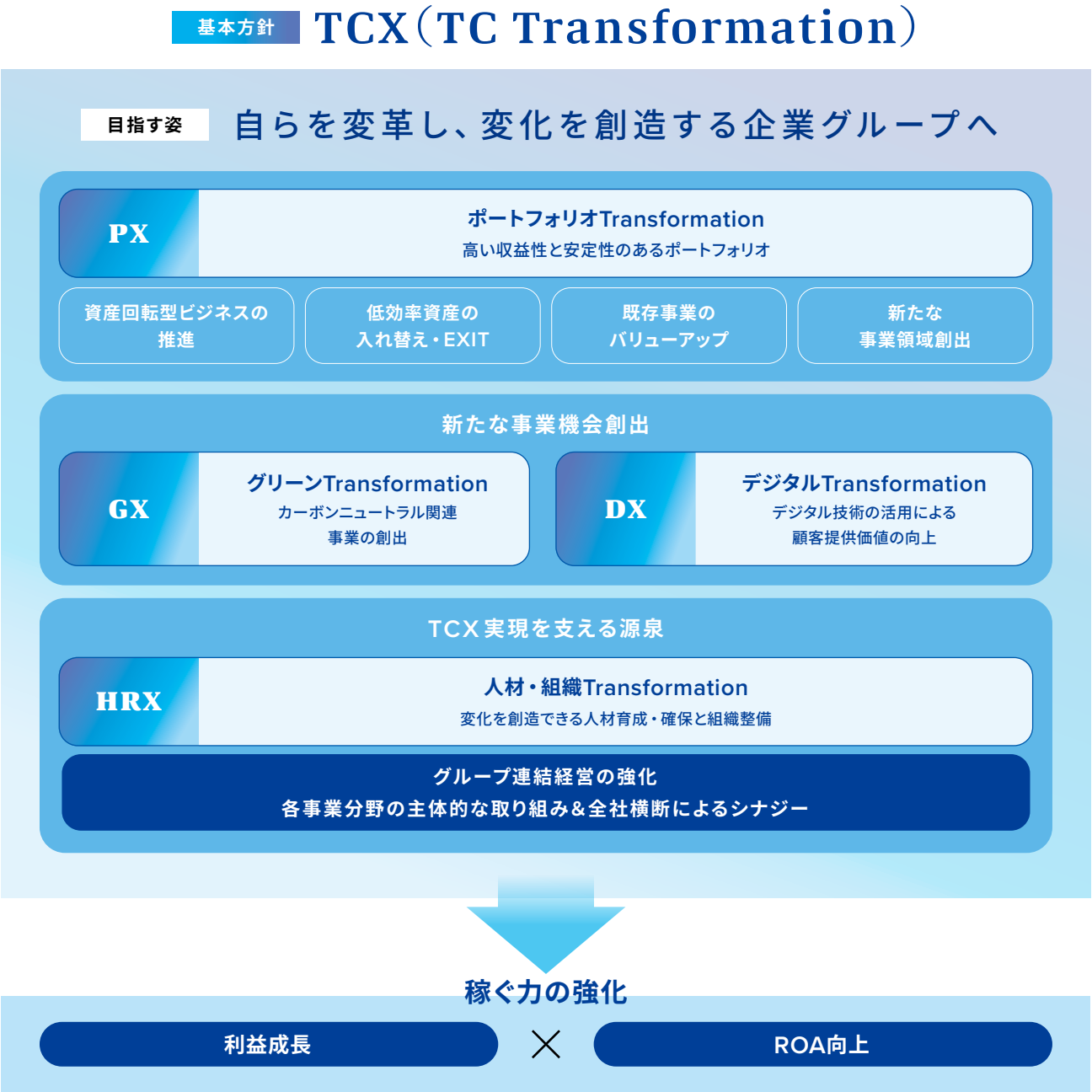
* ユーザーに対し、インターネット接続や電源供給、冷却など環境を提供するサービス。ユーザー側は設備やサーバーの管理・保守などを委託できるため、負荷を軽減できるメリットがある

CHAPTER Strategy of TC Transformation



- 36 中期経営計画2027の進捗
- 38 経営企画部門長メッセージ
- 44 PX：高い収益性と安定性のある事業ポートフォリオへ変革
- 46 HRX：人材・組織戦略
- 52 DIALOG 従業員座談会
- 56 GX：カーボンニュートラル関連事業の推進
- 60 DX：デジタル技術の活用による顧客提供価値の向上

中期経営計画2027の進捗

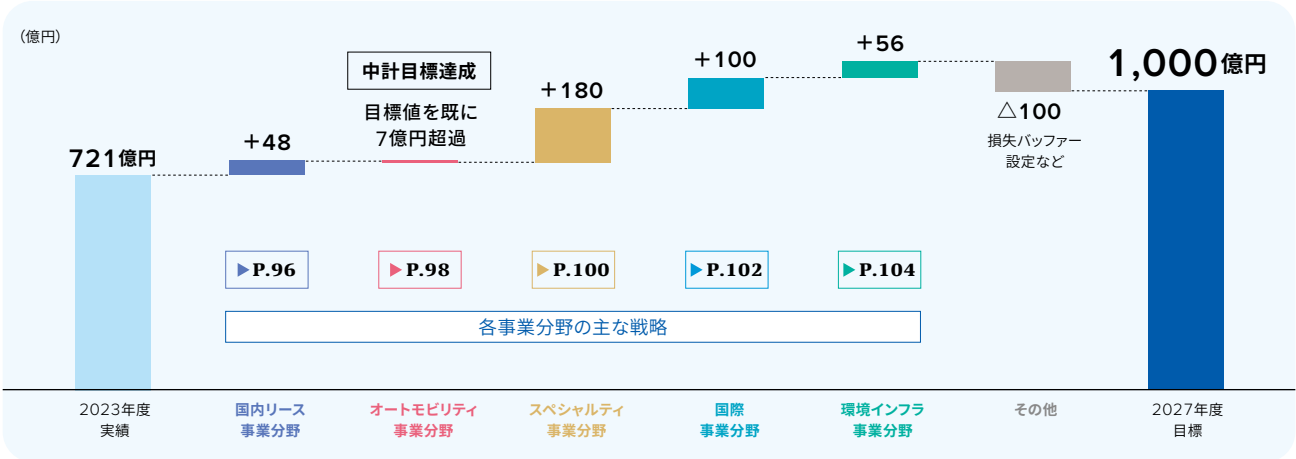


財務・非財務目標と実績

財務目標			非財務目標		
項目	実績 (2023年度)	目標値 (2027年度)	項目	実績 (2023年度)	目標値 (2027年度)
親会社株主に帰属する当期純利益	721億円	1,000億円	2030年度のGHG排出量*1 50%削減に向けた取り組み	—	33~50%
ROA (総資産純利益率)	1.2%	1.4%	エンゲージメント指数*2 (偏差値)	53.2	肯定的 回答率の向上
ROE	8.8%	10.0%			

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

財務目標(当期純利益)の達成に向けたロードマップ



TCXの進捗

PX
P.44

- 一部事業の持分比率見直しによる資産効率の向上および資産回転型ビジネスの推進
- 投資リスクのコントロールへ向けた体制強化

HRX
P.46

- 従業員エンゲージメント調査を通じた現状認識、課題把握および抽出
- 人事／組織制度の総点検

GX
P.56

- 気候変動リスクへの対応および環境関連事業・サービスの拡大など、成長機会の捕捉へ向けた取り組み強化

DX
P.60

- 攻めのDX(顧客提供価値の向上)、守りのDX(社内業務プロセスの生産性向上)へ向けDXタスクフォースを組成
- 全役職員を対象とするDX人材育成プログラムによるDXスキル強化(当社単体)

主な成長投資

事業分野	投資分野	概要
スペシャルティ事業分野	航空機	✈️ 発注機体の受領およびセカンダリーマーケットより航空機30機を取得(2023年度実績)
国際事業分野	米国データセンター	📊 NTTグループの運営する、米国シカゴの稼働済および開発中のデータセンター3棟を保有する事業会社へ459百万米ドルを出資
環境インフラ事業分野	海外の再生可能エネルギー	🌞 シュローダーグループと共同で、英国の稼働済み太陽光発電所34カ所を取得 🌞 伊藤忠商事と共同で、北米の開発中の太陽光発電所2カ所を取得

経営企画部門長メッセージ



取締役 専務執行役員
経営企画部門長 兼 経理部門長
平崎 達也

Message

確かな実行力と成長ストーリーを推進し、
株式市場における当社の企業価値評価を
着実に高めていきます。

資本コストや株価を意識した経営

2023年度の当期純利益は721億円と4年ぶりに過去最高益を達成し、「中期経営計画2027」(以下、中計)の1年目として順調なスタートを切ることができました。2027年度の目標値である当期純利益1,000億円に向けて、着実に増益を継続していきたいと考えています。一方で、2021年度から資本市場の評価である当社のPBRが1倍を下回っている状況は課題として認識しています。

このような状況下、中計において「純利益1,000億円、ROE10%を達成し、PBR1倍以上に」とスローガンを掲げ、中計の基本方針や各施策をもとに、2023年12月に「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」について方針を打ち出しました。

▶ P.39 図① 「中期経営計画2027」で目指すROEおよびPBRの水準

なお、株主資本コストは当社による算定結果と資本市場との対話をもとに、中計公表時に10%であるとの認識を発信しました。ROE10%超(2023年度実績:8.8%)の達成と、株主資本コストの低減を進めることで正のエクイティ・スプレッドを形成し、PBR1倍以上を目指していきます。

ROEの向上と株主資本コストの低減について具体的な施策と考えを述べていきます。

▶ P.40 図② PBR1倍以上へのTransformation

稼ぐ力へのこだわりと

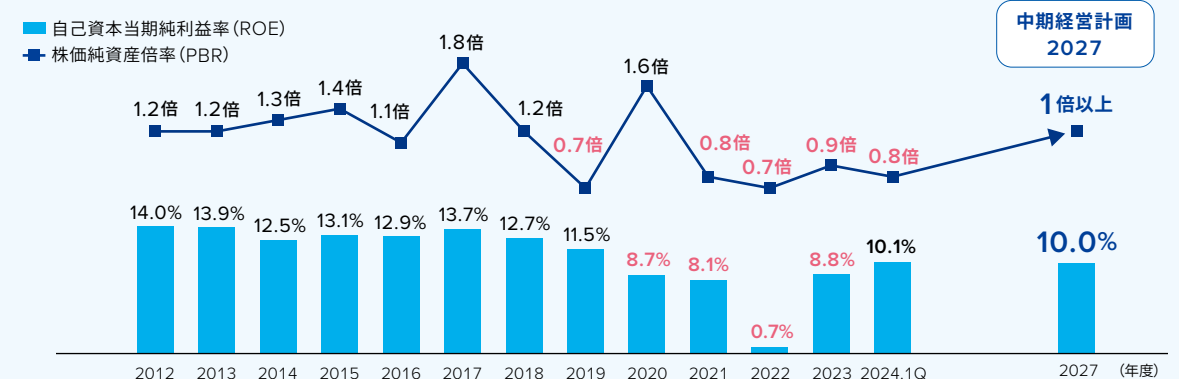
PXによる高効率経営の追求

2009年の合併以降の利益成長は、国内リース事業への依存から脱却を図るため、M&Aも活用しながら積極的な成長投資に伴う資産規模の拡大によって実現し、ROE10%以上・PBR1倍以上が継続するなど株主・投資家の皆さまから評価を得てきました。しかし、ROEが10%を下回ることにつれてPBRも1倍を下回り、また現在の当社の総資産は約6.7兆円、有利子負債は約5兆円(2024年6月末時点)に近づき、ROEが10%を下回る状況が続くなど、さらなる成長に向けてはボリュームありきの足し算のみの経営では成長のハードルが高くなっていくものと考えています。

そうした観点から、当社が将来にわたって持続的な成長を果たしていくための重要な経営戦略として「資産効率の向上」を掲げています。既存事業のバリューアップや事業投資の資産回転に加え、各事業の中身を精査し、低効率で成長が見込みづらい事業からはEXITし、株主・投資家の皆さまが求める収益率の実現に期待できる事業に経営資源を投入することで資産効率の向上を図り、ROEの分子である

当期純利益の成長へとつなげていく考えです。したがって、中計の財務目標の実現に向け、稼ぐ力の高い成長性のある資産に変えていくというポートフォリオ・トランスフォーメーション(PX)は非常に重要な取り組みであり、各事業分野においても積極的に進めている段階です。中計初年度(2023年度)におけるPXの代表的な事例として、オリエントコーポレーション(オリコ)との合併会社である2社(オリコオートリースおよびオリコビジネスリース)について持株比率の見直しを実施し、当社の連結子会社から持分法適用関連会社へ変更しました。社内外において議論を進めていく中、両合併会社は順調に資産規模を拡大し業績は安定しているものの、オリコの連結子会社として経営戦略を推進していくことが最も企業価値向上に資するとの判断に至り実行した事例です。投下資金の回収と持分法適用関連会社化により、当社のROA改善にもつながっています。今後もこうした事業の見直しを進めていく方針ですが、単にEXITを推進するだけでは1株当たり純利益(EPS)の低下につながりますので、PXにより捻出した資金を新たな成長分野へ投資し、さらなるEPS拡大を実現していくことで資本市場の評価を高めていくことが肝要です。例えばNTTグループとのデータ

図① 「中期経営計画2027」で目指すROEおよびPBRの水準

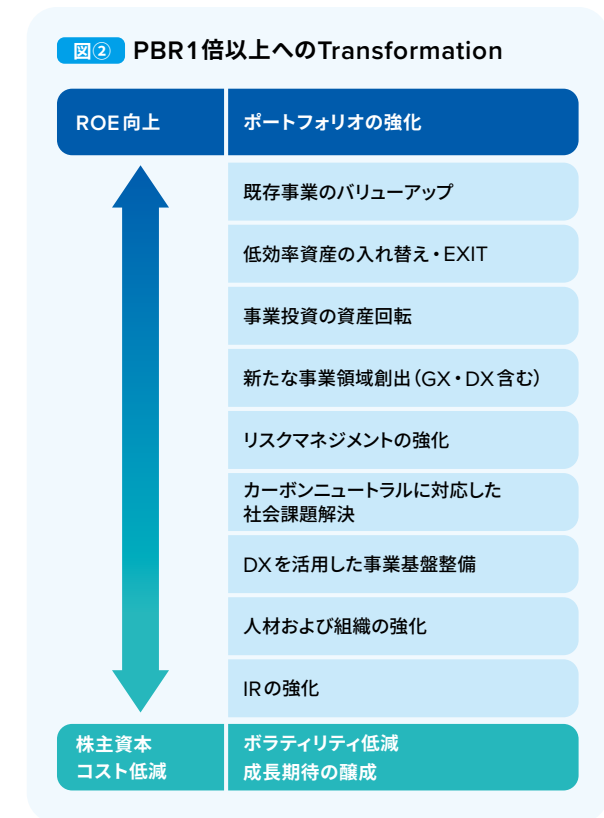


$$\text{直近のPBR} = \frac{\text{ROE}}{\text{期待成長率等を含む株主資本コスト}}$$

0.8~0.9倍 = $\frac{8.8\% \uparrow}{\text{約}10\% \downarrow}$

* 2023年度ROE実績

経営企画部門長メッセージ



センター事業など、当社の強みであるパートナーシップ戦略に沿う楽しい案件も数多く出てきている状況です。高い成長性が見込まれ、当社の既存事業とのシナジーも期待できるようなポテンシャルのある事業領域に思い切って成長投資できるようPXを進めていきます。

また、ROEの分母である自己資本の水準見直しも、ROE改善に寄与する要素の一つではありますが、財務の健全性を維持し、資金調達の安定性を図るためには、現状の自己資本の水準はリスク量に対して適正であると考えております。

株主資本コストの低減

株主資本コストを低減していくには、業績の安定性や予見可能性を高めることで株主・投資家の皆さまにとってサプライズとなるような事象を起こさないことが必要と考えています。前中期経営計画(2020～2022年度。以下、前中計)において、新型コロナウイルス感染症の拡大やロシアによ

るウクライナ侵攻など、テールリスクの顕在化により多額の損失計上を余儀なくされたことが株価に一定の影響を与えたものと考えています。そして、皆さまが当社に投資したいと思っていただけるように実績を積み重ねながら、高い成長期待を醸成していくことにも努める必要があります。

そのためのキーとなる要素として、(1)総合的なリスクマネジメントの高度化、(2)成長期待の醸成、(3)IR活動の強化が挙げられると考えており、これらを推進することで株主資本コストの低減を図っていきます。

(1)総合的なリスクマネジメントの高度化

資本・リスク・リターンの三位一体のコントロールを進め、財務健全性の維持、資本効率の向上、リスク・リターンの向上により利益の最大化の実現を目指していきます

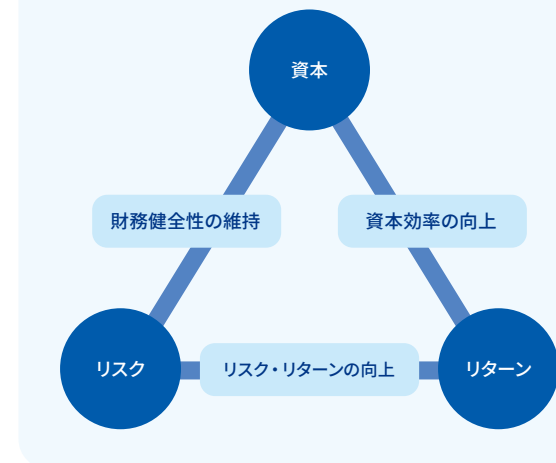
リスクマネジメントのミッションは、取るべきリスクに果敢に挑み、価値創出と成長を支えることと捉えています。一方で前中計における多額の損失計上、ROEの現状を踏まえ、リスクマネジメントの高度化は中計における重要な施策と捉えています。具体的には、資本利用率のガイドライン管理、資本コストを意識したリスク・リターンの経営管理、投資マネジメントフレームワークの定着と高度化、カンントリーリスク・グローバルリスクへの対応の4つの取り組みを進めています。

▶ P.41 図③ 資本・リスク・リターンの三位一体のコントロール

資本利用率のガイドライン管理は、経済資本に対するリスク量の比率である資本利用率を測定し、これにガイドライン水準を設け、一定の資本吸収バッファー内にリスク量を収める運営を行っています。当社はこの資本利用率を適切にコントロールすることで、財務規律の維持を図りつつ、取るべきリスクに果敢に挑み、成長投資を実行していきます。

資本コストを意識したリスク・リターンの経営管理に向け、ROICスプレッドの活用を高度化を推進します。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

図③ 資本・リスク・リターンの三位一体のコントロール



ていますが、今後はモニタリングに留まらず、ポートフォリオの入れ替えや事業評価などにおいて、リスク・リターンを加味した資本コストの概念を取り入れることは必須と考えており、導入に向けた準備を進めています。

投資マネジメントフレームワークは、投資の採択や途上管理のプロセスにおいて、リスクに対応した資本コスト考慮後の収益性(定量基準)や当社戦略との整合性(定性基準)などを確認するとともに、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)や案件ごとに撤退トリガーとなる数値(個別撤退項目)も設け、適切なポートフォリオマネジメントの運用を行っています。こうした運用を進めていく上で、営業現場にとっては耳の痛い意見も多々出てきますが、規律あるガバナンス機能を働かせるため、さまざまなリスクシナリオを想定してあらゆる角度から妥当性の検証を行う体制を整えていくことが肝要です。関係者が活発な議論を交わす場を提供し、制度の定着と高度化を図っていきたくと考えています。

最後にカンントリーリスク・グローバルリスクへの対応力の強化です。航空機リース事業を中心に、ポートフォリオに占めるグローバル資産比率は高まっています。地域の政治・社会・経済など環境変化に対するモニタリングを強化するとともに、国別エクスポージャーのガイドライン化、投融资対象不適格国の指定などを進めています。

(2)成長期待の醸成

価値創造の布石となる成長投資による当社の挑戦を進め、資本市場に対し成長期待の醸成を進めていきます

リスクマネジメントの高度化とともに、中長期的な価値創造の布石となる「成長投資」による当社の挑戦も着実に進めていきたいと考えています。当社が合併により誕生した2009年度、時価総額は約650億円(2009年4月末ベース)でしたが、現在は約8,000億円規模にまで成長しています。これは失敗を恐れず、M&Aも活用した積極的な投資による事業領域の拡大によって成長ドライバーを打ち立て、資本市場の期待に応えてきたからこそ実現できたものであり、株主資本コスト低減において最も重要なファクターであると考えています。

2023年度の主な成長投資として、航空機リース子会社ACGの資産拡大を図るための航空機取得、そして米国データセンターや海外の再生可能エネルギーなど新たな成長事業への投資を実行しましたが、株主・投資家の皆さまの期待には十分応えられていないと考えています。成長投資による利益成長イメージを認識していただけるよう、全社一丸となってビジネスチャンスを獲得していきます。

(3)IR活動の強化

IR活動において得られた意見をもとに、情報開示の拡充や経営課題の改善を実現していきます

株主資本コストの低減において、「IR活動の強化」は非常に重要な要素です。情報開示の拡充はもちろんのこと、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・ご要望に対してマネジメントが真摯に向き合い、一つひとつ改善していくプロセスを推進していきます。そして皆さまが当社に抱いている成長への期待値を高めることや、業績のボラティリティに対する懸念の払拭など、資本市場との丁寧なコミュニケーションを推進することで着実に信頼を得ていきたいと考えています。

過去1年を振り返れば、当社ホームページにおける「DATA BOOK」の公開や、四半期決算における事業分野別純利益計画の進捗状況に関する開示を新たに開始しました。また、株主資本コストの決定や配当政策の見直しに

経営企画部門長メッセージ

においても、国内外において株主・投資家の皆さまとの多くの対話の機会を設けた結果であり、当社の「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の開示について

は非常に高いご評価をいただくことができました。今後も皆さまに「変化に対する期待」を感じていただけるよう、開示拡充や経営課題の改善に前向きに取り組んでいきます。

バランスシート・マネジメント

財務健全性の維持とROE10%超の実現を図るため、適切なバランスシート・マネジメントを推進しています。中計最終年度の2027年度において、総資産が約7兆円、自己資本比率14%程度というバランスシートの内訳を前提にROE10%の達成を計画していますが、足元(2024年6月末時点)においては、既に総資産が6.7兆円、自己資本比率

が14%水準となっている状況です。これは、米ドル建て資産を多く抱えていることから、為替が円安に振れたことでバランスシートが増加したことが主因です。日米金利差などの状況を勘案すると、現状の円安水準は徐々に緩和されていくものと考えており、中計で定めた資産規模や適正と考える自己資本比率の方針に変更はありません。

株主還元

株主還元については「長期的かつ安定的に利益還元を行うこと」を基本方針とし、利益成長による増配を目指し、配当性向35%程度を維持していきます。また、これまでも利益成長にあわせる形で減配することなく配当を実施していますが、株主・投資家の皆さまの意見をもとに、継続的な増

配を目指すという方針を明文化するため、中計の配当政策において、新たに原則として減配を行わない「累進配当」を追加しました。2024年度においては着実な利益成長を達成することで、前年度比6円増配となる1株当たり58円の配当を計画しています。

金利変動リスク

国内ではマイナス金利政策の解除、2024年7月には政策金利0.25%の利上げが決定するなど、「金利ある世界」に回帰した円金利の動向にも注視していく必要があります。当社は四半期ごとに開催しているALM委員会において、直近の動向を踏まえた円金利の予測シナリオや資金原価の見通しの共有、ヘッジ比率など資金調達方針を決定し、金融市場の変化に機動的に対応できるような体制を取っています。2024年度計画は、市場金利は7月および12月に0.25%ずつ、計2回の利上げがあるとの前提のもと策定しています。円金利の上昇に伴い短期的に資金原価の増加

という影響を受けるものの、上昇に備えてヘッジ比率も相応の水準を維持しています。

ビジネス面においては、従前とは異なる事業環境であることを全従業員が理解して営業活動にあたるよう、「金利ある世界」に順応するための対応力強化を推進しています。足元の実績を勘案しても十分対応できているものと評価していますが、中期的にしっかり金利収益を獲得していくのはもちろんのこと、金融機能のみで競うのではなく、付加価値となる「サービス」を提供して差別化を図ることによる収益力向上も進めています。

TCXの実現に向けて

TCXの実現に向けては、PXおよびPX実現のための基盤であるHRX、GX、DXそれぞれの取り組みが欠かせない要素となっています。特にHRXにおいては、実際にTCXの実行を担う人材と組織の変革が重要であると考えており、まずは従業員エンゲージメント調査なども活用しながら、あるべき姿と現状のギャップの把握から開始しています。

具体的には、「企業と従業員は対等な立場である」という前提に立って、会社は従業員に何を求めるのか、そのために会社として何を提供・支援するのかを改めて考え、課題の共有と今後の取り組みについてさまざまな役職員と意

見交換を実施しています。企業風土の醸成や人財の育成には時間がかかり、すぐに結果として表れるものではありませんので、中長期的なタームで腰を据えて取り組んでいかなければならないと考えています。そして、事業戦略と人材・組織戦略は連動する必要があります。人材・組織戦略の強化が「従業員エンゲージメント向上」につながり、さらに専門性を持つ従業員がそれぞれの業務においてモチベーション高く活躍することで、「稼ぐ力」ひいては「企業価値向上」につながってくるものと考えています。

「中期経営計画2027」の目標達成と
さらなる成長に向けた施策の推進・実行

中計の達成に向けたロードマップとして、事業分野別に利益目標を開示し、達成に向けてどのようなことに取り組むのかという事業戦略を詳細に開示しました。国内・海外において面談を行った多くの株主・投資家の皆さまからも理解が深まるとご評価をいただいております。当社が向かうべき道筋や経営のコンセプトを市場に対して明瞭にすることができたのではないかと感じています。資本市場の皆さまへ当社の目指すべき方向性を発信しましたので、あとはさらなる成長を成し遂げるためのドライバーとなる新たな事業の柱を打ち立てること、そしてPXの推進・実行に一層注力していきます。これをいかに実行するかはマネジメントの責任だと思っています。

中計の最終年度である2027年度において、財務目標は当期純利益が1,000億円、ROAは1.4%、ROEは10%を掲げています。中計の達成に向けた課題は前述の通り明白ですから、今後は一つひとつを着実に実行していくのみであり、財務目標のいずれも十分に達成できると考えています。

役職員が一丸となって当社の創出価値を最大化し、掲げた目標の達成を目指し、そして当社の持続的成長を株主・投資家の皆さまに応援していただけるように、引き続き努力していきます。今後とも変わらぬご支援をよろしくお願いいたします。



PX 高い収益性と安定性のある事業ポートフォリオへ変革

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

ポートフォリオ・トランスフォーメーションの全体像

1 資産回転型ビジネスの推進

情報通信機器、航空機、船舶、不動産など「モノ価値を見極めるノウハウ」を活用し、適切なタイミングでの投資・売却を行う資産回転型ビジネスを推進することで良質なポートフォリオを目指します。

2 低効率資産の入れ替え・EXIT

成長性やリスクなどの定性評価、ROA・ROICスプレッドなどの定量評価を徹底して行い、低収益・低効率資産を優良資産へ入れ替えることで事業ポートフォリオの強化を図ります。

3 既存事業のバリューアップ

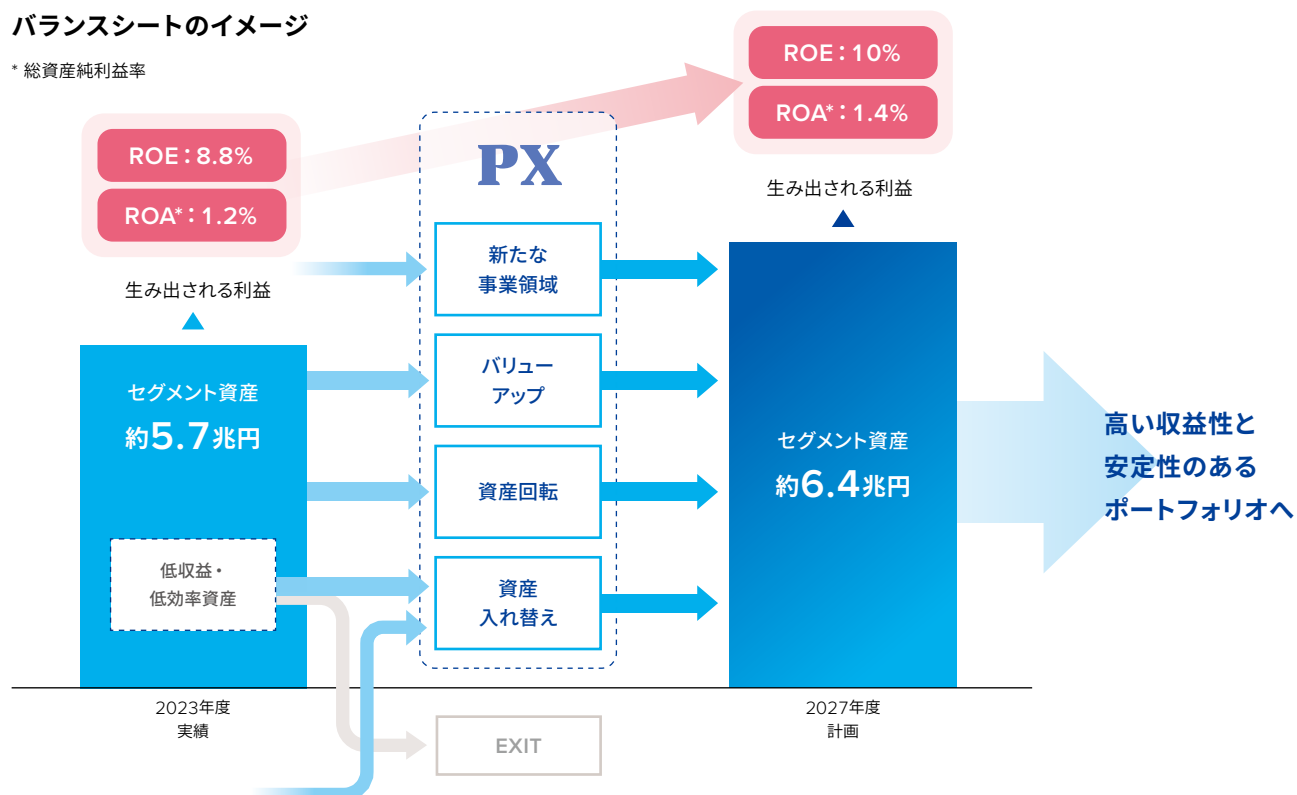
既存事業のビジネスモデルの見直しを行い、より収益性・効率性向上を重視した取り組みを推進します。

4 新たな事業領域創出

社会課題の解決に貢献するGX・DXの取り組みやパートナーシップ戦略を全社的に強化し、新たな成長事業の確立を目指します。
成長領域への投資に向けて、各事業分野において継続的な検討を重ねるとともに、全社的な推進体制を構築しています。

バランスシートのイメージ

* 総資産純利益率



投資リスクのコントロール

多様化する投資リスクを適切にコントロールする必要があるため、投資マネジメントフレームワークの導入とROICスプレッド管理による体制強化を目指しています。

投資マネジメントフレームワーク

投資ガバナンスの確立を目的とした投資管理の枠組みを制定しています。この枠組みにおいては、個別投資案件採択時に定量・定性的な評価を行うとともに、撤退を判断するためのトリガー設定の妥当性についても評価を行います。投資実行後は、定量・定性基準の達成状況に加えて撤退基準への抵触の有無についても継続的なモニタリングを行うことで、PX推進のための判断材料として活用しています。

⇒P.113 詳細は「事業領域拡大への対応：投資マネジメントフレームワーク」をご参照

ROICスプレッド管理

事業やリスク特性を反映した事業別のリスク・リターン指標（資本コストベース）として、ROICスプレッド（投下資本利益率（ROIC）－加重平均資本コスト（WACC））の定期的なモニタリングを行っています。今後のPX推進への活用にあたり、適切なリスク・リターンを反映すべく課題抽出を進めています。

⇒P.114 詳細は「事業領域拡大への対応：事業分野別ROICモニタリング」をご参照

中計初年度（2023年度）の取り組み

低効率事業の見直し、不動産・船舶・データセンターを中心とした資産回転型ビジネスの推進など、今後のPX推進に向けた取り組みが順調に進捗。

事例1 低効率資産の入れ替え・EXIT

オートモビリティ、国内リース事業分野の子会社2社における持株比率の見直し

オリエンコーポレーション（オリコ）との合併会社である子会社2社の持株比率を見直し、持分の一部を譲渡することで持分法適用関連会社としました。

この見直しにより、持株比率の低下に伴う当社に帰属する利益の減少があったものの、セグメント資産残高が約2,000億円減少したことにより資産効率（ROA）を約2倍に改善することができました。持分法適用関連会社化以降も、オリコグループによる営業力強化を図ることで持続的成長を実現していきます。

事例2 資産回転型ビジネスの推進

スペシャルティ事業分野の航空機事業・船舶事業における資産回転型ビジネスの推進

航空機・船舶事業においては、資産効率の向上に向けて市況が上昇するタイミングに合わせた保有資産の売却を進めています。

今後も航空機、船舶、不動産などの各プロダクトの市況を適切に把握することで、最適なタイミングでの資産回転を進め資産効率の改善を推進していきます。

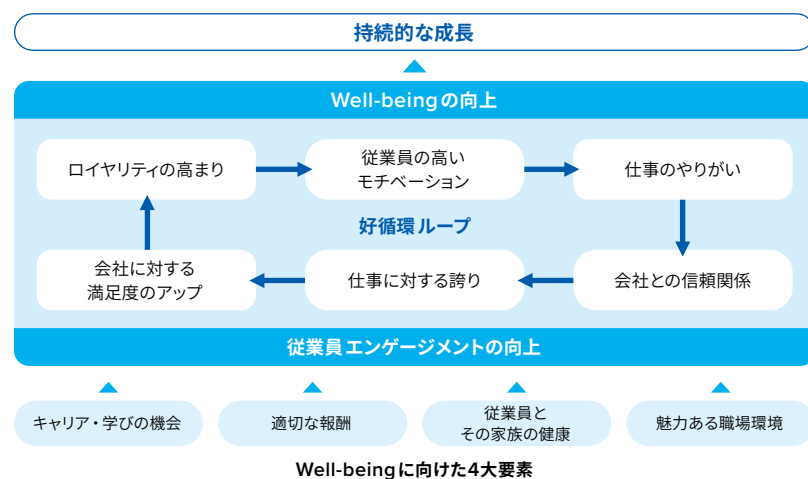
HRX 人材・組織戦略

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	- 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（人事評価の定期的なフィードバック面談など） 中計主要KPI - エンゲージメント指数の向上
人材戦略	人材の確保・育成の強化	- 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 - 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 中計主要KPI - 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	- 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 中計主要KPI - 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
	安全・安心に働くことのできる環境整備	- 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 健康経営基本方針制定（2021年度） その他KPI - 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	- 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 - ダイバーシティ計画（2023年度） - 人権基本方針（2021年度） 中計主要KPI - 新卒採用に占める女性比率維持（2023年度実績 53.2%） その他KPI - 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
	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進	- 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
	ブランディング	- 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

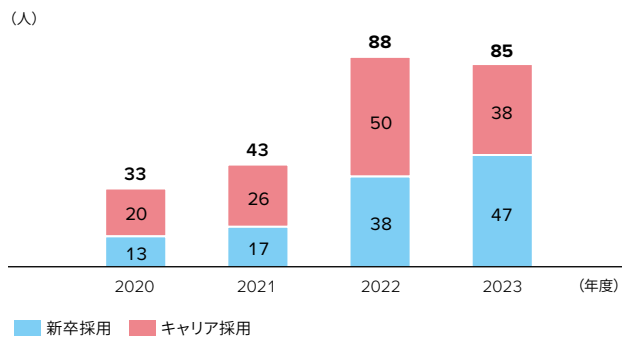
HRX

人材の確保

① 新卒採用・キャリア採用の強化

金融に留まらない新たなサービス・事業による価値創造、事業活動の推進による持続的な成長を果たしていくために、優秀な人材・多様な人材の確保、専門性の高い人材の育成は不可欠であり、新卒採用・キャリア採用ともに積極的に強化を図っています。

新卒採用・キャリア採用者数の推移*



* 東京センチュリー単体

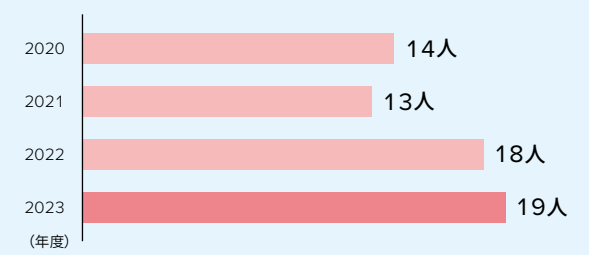
② キャリア形成支援

当社で活躍してもらうために、従業員一人ひとりの目指すキャリアを会社が支援することを重要視しています。

キャリアチャレンジ制度

従業員が自らの意思でキャリア形成にチャレンジできる機会を提供するキャリアチャレンジ制度(社内公募制度)を導入しています。制度開始から累計64人が希望部署へ異動し、自律的なキャリア形成を後押しする重要な制度として運用しています。

キャリアチャレンジ制度による異動人数



キャリアデザイン面談(相談含む)

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(2023年度)

計284人

(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、または外部キャリアコンサルタントが対応)

対象者: 全従業員

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。

実施状況(2023年度)

計175人受講

対象者: 社会人3年目・10年目
年代別(40歳、50歳、55歳)
ライフデザイン研修(54歳)

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年度からは、セミナー受講者のうち希望者を対象に、セミナーで学んだテーマを深掘りし、自ら具体的行動に移すことを促すためのワークショップも実施しています。

実施状況(2023年度)

計885人受講

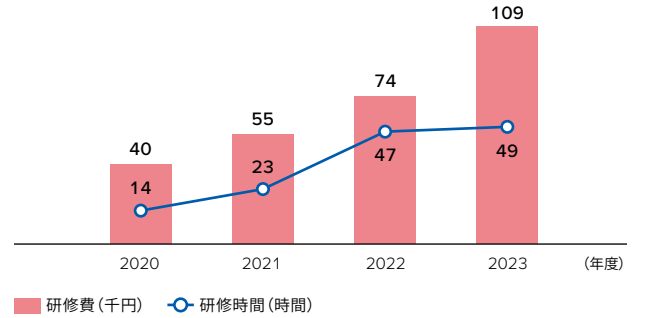
対象者: 世代別(若手、中堅、シニア世代など)

人材の育成

① 従業員向け研修の強化

当社の事業領域は金融からサービス・事業へと広がっており、より専門性の高い“モノ”や“サービス・事業”に関する知識が必要になっています。リース・ファイナンスなどの基礎知識に加え、各事業分野で取り組むビジネスにおいて求められるスキルを拡充すべく、研修強化を図っています。

従業員一人当たり研修費・研修時間の推移*



* 東京センチュリー単体

② 主な研修内容

研修体系図

対象	担当者層				管理職層			
	1年目	2年目	3年目	4年目～	マネージャー	次長	部長	執行役員
スキル	社会人基礎力			財務分析 (応用)	役割理解 マネジメント	リーダーシップ 人事評価	経営戦略	戦略構想 経営スキル
	ロジカル シンキング	プレゼン テーション	戦略的思考					
	リース・ ファイナンス	サステナビリティ・DX・ 事業分野理解						
	マーケティング	財務分析(基礎)						
必須	導入研修	プレゼン テーション研修	戦略的 思考研修	審査研修	新任 管理職研修	新任 次長研修	新任 部長研修	新任 執行役員研修
	中間研修							
	集中講座	事業理解 研修Ⅰ	事業理解 研修Ⅱ		次世代リーダー 育成プログラム			
	フォローUP 研修							
事業 分野	各事業分野・部門の戦略に基づく研修							

事業分野別の主な研修内容(事例)

国内リース	➡ナレッジラボ(好事例案件の共有による営業力の底上げ) ➡メンタープログラム(若手従業員との対話を重視したサポート)
オートモビリティ	➡ビジネスセミナー(社内外との連携による、新事業創出意識の醸成とアイデア模索)
スペシャルティ	➡若手従業員意見交換会・ローテーション研修(配属先以外の部署の業務を経験) ➡若手・中堅従業員向けの講習(財務・企業分析・市場動向に関する知識など)
国際	➡海外赴任者向け研修(海外赴任時に必要な知識・スキル向上) ➡ミドルマネジメント研修(海外現地法人の拠点長候補の育成)
環境インフラ	➡ワークショップ(再生可能エネルギーの業務理解・知識向上) ➡リーガルセミナー(環境関連の法令対応など実践力向上)

HRX

③ 経営人材の育成

ビジネススクールへの派遣、関係会社や海外現地法人への出向を通じた経営管理業務の経験など、将来の経営幹部育成に向けた取り組みに注力しています。2021年度からは、管理職層を対象に「経営戦略」「人材マネジメント」など経営に必要な各種理論習得を目指した育成プログラムを開始しています。

ビジネススクールへの
派遣者数
(2020～2023年度の累計)

17人

育成プログラム
(2023年度受講者数)
対象者：管理職

87人

TOPIC | グローバル研修の実施

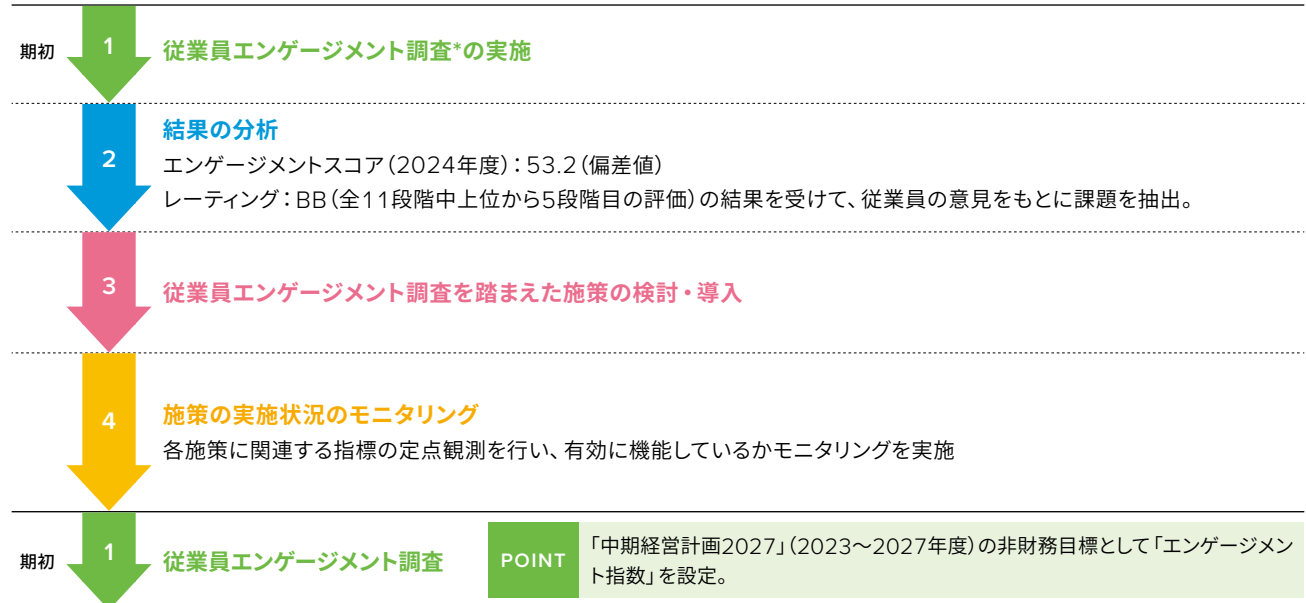
海外拠点のグローバル社員（現地経営幹部および幹部候補）を対象に、次世代経営リーダーの育成を目的としたグローバル研修を実施しました。企業の事業変革ケーススタディなどグループワーク形式の議論のほか、当社グループの「中期経営計画2027」の基本方針である「TCX」の説明も行い、グローバル社員に対する当社経営戦略の理解度向上を図っています。本研修を通じて当社グループの一体感の醸成を図り、今後の事業拡大を見据えたグローバルリーダーの育成を推進していきます。



従業員エンゲージメント調査による改善プロセス

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

対話のサイクルによる従業員エンゲージメントの向上



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

人事部門長メッセージ



会社として必要な投資を惜しまず、
学びの機会と能力発揮の場を提供し、
チャレンジが称賛される組織を
作っていきます。

常務執行役員
人事部門長 兼 総務部門長 兼 システム部門長 兼 事務部門長
乙部 俊幸

当社はリースを祖業とする会社ですが、世の中の変化やお客さまのニーズを捉え、オートモビリティ・航空機・不動産・環境インフラなど新たなビジネス領域に挑戦し成長を続けてきました。今後さらなる成長を果たしていくために、ボトムアップによる課題解決やお客さまのニーズを満たす商品・サービスの創出が求められるため、従業員一人ひとりが個々の能力をさらに高めていく必要があります。「中期経営計画2027」において「自己変革力を持ち、創造力・挑戦心にあふれる人材」を求める人物像として掲げ、自分自身が「変化し成長する力」、社会やお客さまのさまざまな課題やニーズを捉え、より高い付加価値を生み出していくための「創造力」、失敗や困難を恐れず新しいことへ挑戦し続ける「挑戦心」の3つを、当社従業員に必要な“力”であると定義しました。

そして、今後の成長において優秀な人材の採用・維持への対応は不可欠です。これからも多くの優秀な人材が当社に関心を持ち、事業のみならず社風や職場環境、働き方などに対する理解も深められるように、対外的な訴

求力を高めていくことが課題と考えています。近年、入社を希望する方々との面談を通して感じることは、仕事や働くことに対する価値観が多様化してきているということです。より多くの方に当社を選んでいただけるよう、労働条件や仕事内容のみならず、仕事を通して得られる達成感や高められる能力・スキル、キャリアプランなどをより具体的に示していきたいと考えています。

加えて、従業員が高いモチベーションで業務に取り組める環境と、達成した成果にきちんと報いる制度の整備も必要となります。現在の人事制度は運用開始から10年以上が経過し、この間、世の中の変化に対応した改定を行ってきましたが、2024年度の従業員エンゲージメント調査の結果や従業員の声も参考とし、人事制度の総点検を開始しています。従業員一人ひとりが変化の創造に向けて挑戦し、社会やお客さまの課題解決に貢献できる人材に成長するよう、会社として必要な投資を惜しまず、学びの機会と能力発揮の場を提供し、チャレンジが称賛される組織を作っていきたいと考えています。



DIALOG 従業員座談会

LOOKING
AHEAD
10 YEARS

東京センチュリーの未来の成長を担うのは今の20代、30代の従業員です。どのような人材が東京センチュリーに集まって、どのような想いを持って仕事に取り組んでいるのか。お客さまとの挑戦を実現する最前線にいる4人の従業員の座談会をお届けします。



● 木水 祥 | Kimizu Sho

入社8年目(キャリア採用)。スペシャルティ事業分野に所属し、現在は当社の出資先であるPEファンドのアドバンテッジパートナーズ(AP)に outwarding。



● 谷口 祥子 | Taniguchi Shoko

入社10年目(新卒採用)。国内リース事業分野に所属し、首都圏エリアのリース営業を経て、社内公募制度により現在は法人向けリース・ファイナンスなどの営業に従事。



● 小池 涼 | Koike Ryo

入社2年目(キャリア採用)。オートモビリティ事業分野に所属し、現在はオート関連の新規事業創出を担う次世代オートモビリティ部に所属。



● 杉浦 さくら | Sugiura Sakura

入社7年目(新卒採用)。国際事業分野に所属し、シンガポール現地法人にてオートリース業務を経験。現在は東南アジアを中心とする現地法人の事業開発に従事。

数ある企業から東京センチュリーを
選んで入社した動機とは

木水

前職は金融機関に在籍していましたが、エクイティ投資など金融機関では制限されてしまうような自由度の高いプロジェクトに挑戦したいという想いを抱いていた矢先に当社と出会いました。私の入社当時は、スペシャルティ事業分野で航空機事業や、新たな収益の柱としてプリンシパル・インベストメント事業の拡大をねらったM&Aを積極的に進めている最中の時期であり、即戦力として若い頃から大きな投資案件に挑むことができ、やりがい強く実感しています。

谷口

当社は金融業界の中でも比較的自由度が高い会社だと思いますし、それに加えて私は当社で「働く人」に魅力を感じたことが大きいです。学生時代に参加したインターンシップで当社のリース営業担当者の商談に同行し、お客さまと一緒に仕事を作り上げていく過程、そして常にアンテナを張り、さまざまな業界のお客さまに対して巧みに提案している姿を見て、「このような仕事ができる人になりたい」と強い憧れを抱いたことがきっかけです。

小池

皆さんも同じことを感じているのだなと感じました。私も、取り組める事業の自由度と「働く人」に惹かれ、入社を決め手にもなりました。当社の採用面接時に、志望動機やビジョンなど形式的な質問だけではなく、「この人と一緒に働きたいか」という軸を重視しているのだと感じる質問内容が多かったです。私の所属しているような新たな収益事業や提供価値を創ろうとする組織には、心理的安全性やフラットさが重要だと思うので、こうした要素を兼ね備えた組織で実現したいことに挑戦できるという期待感につながりました。

杉浦

自分を飾る必要がなく、ありのままを受け入れてくれる会社だと感じています。学生時代の就職活動では、自身の強みをどのように活かせるのか？自分を快く迎え入れてくれるのだろうか？と

いう不安が大きかったのですが、採用担当者の方が親身になって接して下さったことが印象に残っています。もう一つは海外留学の経験を通じて、グローバルに活躍する人材になりたいという想いを軸に就職活動を行っていたので、海外事業を積極的に推進しているところも魅力に感じました。

「中期経営計画2027」の基本方針
「TCX」の推進に必要な要素とは

谷口

ポートフォリオ・トランスフォーメーション(PX)は必ず話題に上がりますし、日々の業務で意識することが多いです。国内リースは事業環境が厳しいこともあって、単なる金融機能の提供だけでは生き残れないという危機感を全員が持っているのと、PXとはこれまでのようなボリュームありきではなく、収益性を高めるための手段であるという共通認識を持っていると思います。付加価値を加えた提案などリターンをねらった案件が増えてきているなど感じますね。

杉浦

国際事業分野でも、各案件の収益性を重視するように意識しています。東京本社の従業員のPXに対する理解は進んできていますが、難しいのは現地法人で働くGE(Global Employee)への浸透だと感じています。GEは目の前の営業活動に注力して数字を伸ばすことが大きなミッションでもあるので、バランスを取りながら既存のビジネスを変革して収益性を高め、それが数字として表れるまでには時間が必要だと思います。

小池

人材・組織のトランスフォーメーション(HRX)は推進されていると実感しています。特に研修制度など人事関連のサポート体制は非常に充実していると思いますし、人材価値の向上について会社が真剣に取り組んでいるのだなと身をもって感じています。一方でデジタル・トランスフォーメーション(DX)の推進については、DXを通じて最終的に成し遂げたいビジョンを従業員全員が持っておくこと

DIALOG 従業員座談会



が重要だと考えています。直面している課題に対してどのようにデジタル技術を活用して解決できるのかを議論し、目指す姿に向かって、具体策をより明確にしていくことができればと思います。

木水 そうですね。DXに加えてグリーン・トランスフォーメーション(GX)もありますが、どれも当社の成長に必要な要素であることは理解できるので、あとは各従業員が自分の業務に落とし込んで肌感覚を持つプロセスが必要ではないでしょうか。自分の業務に置き換えるなどのような事例が考えられるのか、日々考えることで自分ごととして捉えるようになれば、現場に浸透していきやすいと思います。

お客さまやパートナーとともに挑戦を実現するために大切にしていること

木水 当社がお客さまやパートナーと一緒に挑戦を実現するために、単なる資金提供だけではなく、お客さまやパートナーとともに経営課題を見つけ根本的に解決することを意識しています。お互いに得意分野が異なる中、密接なコミュニケーションや徹底した議論を通じて、単なる足し算に留まらない効果を生み出すことが結果的に当社の収益寄与に通ずると考えています。私が出向しているPEファンドでは、投資先の経営体制やビジネスモデルに潜む課題を投資先の皆さまと一緒に一つひとつ解決していき、永続的に成長できる企業への発展を通じてすべてのステークホルダーが経済価値を享受できるよう日々活動

しています。投資先の経営者や従業員が何に困っているのか、そこに当社がどういったソリューションを提供できるのか、お互いがWin-Winの関係になることを見据えた挑戦を続けることが非常に重要ではないかと思っています。

谷口 木水さんのお話と似ていますが、お客さまとの信頼関係の構築、これに尽きると思います。単にお客さまと頻繁に会うというだけではなく、お客さまの求めるニーズを先取りして色々な角度から提案をぶつけてみることで、例えばお互いに新たな一面を知るきっかけになったり、次のステップに向けた話が具体化していくことにつながったりと可能性を広げられるような関係性を意識しています。当社のパートナー戦略を軸にすると、お客さまに対してさまざまな座組みで説得力のある提案ができるので裾野が広がりますし、当社独自の競争力の一つとしてアピールしていきたいですね。

杉浦 現地法人と海外でパートナー開拓を行う際に意識していることは、それぞれの視点に立ち、お互いにとって魅力的な戦略を考えて提案することです。例えば、現地のどのパートナーと組めば自社およびパートナーの事業拡大につながるのか業界動向を調査、協業したいターゲット企業のWebサイトや掲載資料などを読み込んで課題(ニーズ)の仮説を立て、現地法人と連携してアプローチしています。

小池 オートモビリティ事業はエンドユーザーに近いビジネスも多いので、オートモビリティ営業推進部門長の大杉専務が大切にしている「マーケットイン」の思考を常に意識して業務に取り組んでい

ます。新しいビジネスの種を見つけるためにはどのマーケットにどんな課題があって、どのパートナーと課題解決に取り組んでいくのがベストなのかを探索するプロセスが必要ですので、最も重要なマーケットニーズの捕捉は常に意識しなければならないと思っています。パートナーとともに挑戦を実現するという軸はもちろん持っていますが、挑戦の主体はあくまで当社(自分たち)なのだという精神も忘れずにいたいですね。

東京センチュリーでそれぞれの目指すキャリアを築いていく

木水 新しいことにどんどんチャレンジして突き進んでいる実感、自分が描いていたキャリアパスを順調に進んでいる実感のどちらもありますし、東京センチュリーという大きなプラットフォームを通じてまだまだ人として成長していきたいという気持ちを持っています。それは知識やスキルだけではなく、一緒に仕事をして“楽しい”だとか“何か面白いことが起きそう”と思ってもらえるパーソナリティを兼ね備えた人になることが私の理想です。

谷口 壮大なことでなくても、東京センチュリーや自分自身が介在したことで少しでも世の中が良くなるような、社会課題解決につながるビジネスに携わりたいという想いを持っています。「東京センチュリーと一緒に仕事をして良かった」と感謝され、社会から求められる存在になることを目指して仕事をしたいなと思いますね。そのためにはまだまだ専門知識

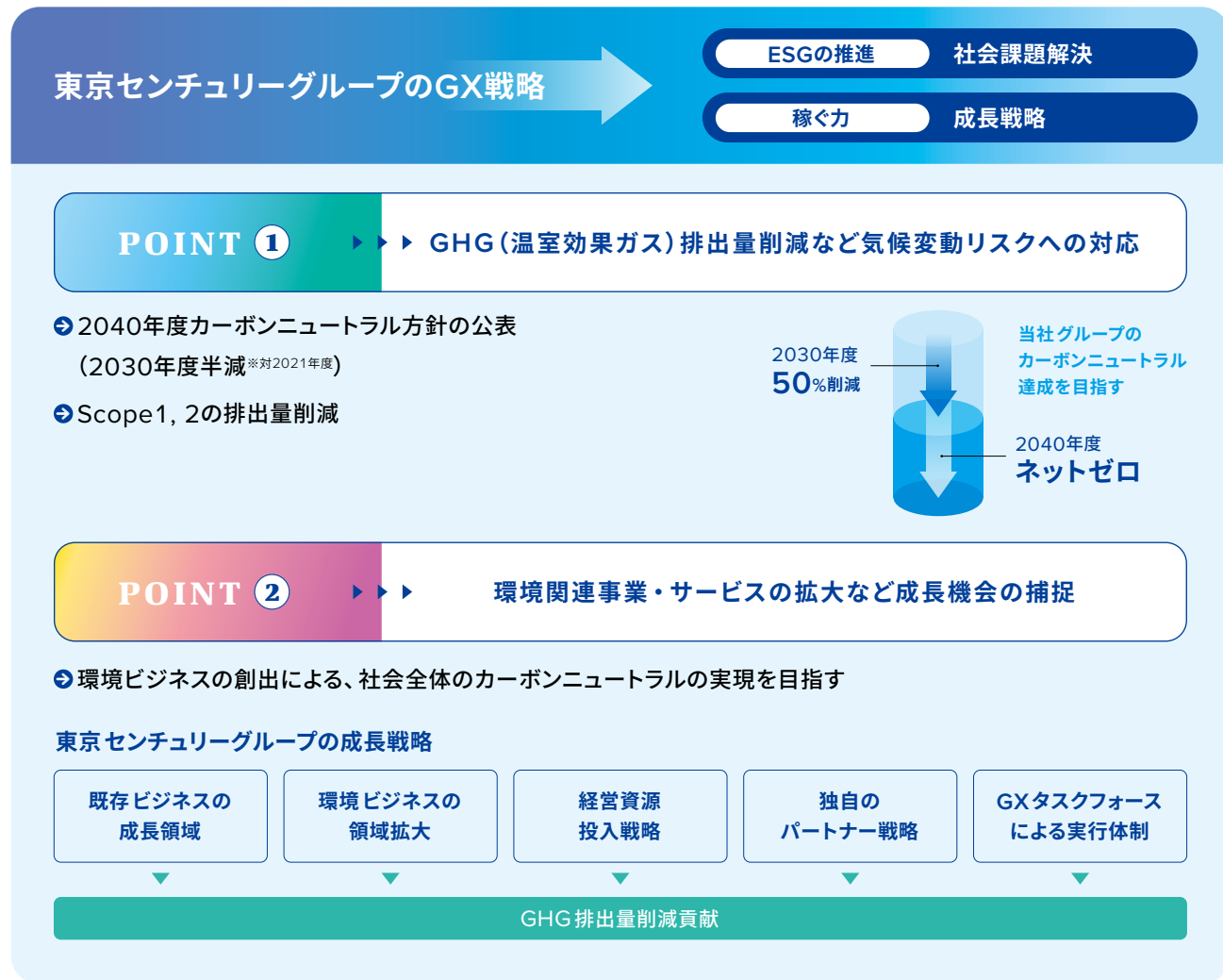
も勉強しなければならないですし、人としての引き出しや魅力を広げるための努力も必要だなと感じています。
小池 私は「自分がこうなりたい」というより「社会に貢献したい」という視点の話になるのですが、車を持つことや使うことによって皆さんの人生がより豊かに、より幸せになる社会にしたいなという想いを持って仕事をしています。特に若い世代の車離れなどが話題に上がる時代ですが、「車を購入する・保有する」という選択がしづらい社会に変容しています。そういった方たちにとって車がより身近な存在になり、生活の幸福度・満足度の向上につながるようなサービスや事業を当社で創り上げていきたいと思ひますし、その取り組みを先導する人材になりたいと思っています。当面の目標はオートモビリティ事業分野が「中期経営計画2027」で掲げている「No.1モビリティ・サービスカンパニー」を目指すことです。

杉浦 私も小池さんのお考えに近いですが、自分が携わるビジネスを通じて、人々の生活や経済が豊かになることに貢献したいという気持ちを持って進みたいキャリアを歩んでいます。例えばQRコード決済の普及によって、これまで銀行口座やクレジットカードを持つことのできなかった人々にも利便性の高いサービスを届けることができるような世の中が変わってきていますし、当社の強みである金融サービスも同ような価値を創出して、社会課題を解決できるようなビジネスを生み出すポテンシャルは大いにあると思っています。そのようなキャリアを叶えるために、日々の業務に一生懸命に取り組んでいきたいと思っています。

GX

カーボンニュートラル関連事業の推進

TCX実現へ向けたTransformationの一つとして、当社グループのカーボンニュートラルの達成と社会のカーボンニュートラルニーズに貢献する環境ビジネスの創出を目指します。



POINT ① ▶▶▶ GHG排出量削減など気候変動リスクへの対応

気候変動への取り組みの意義

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。

当社グループのGHG排出量と削減目標

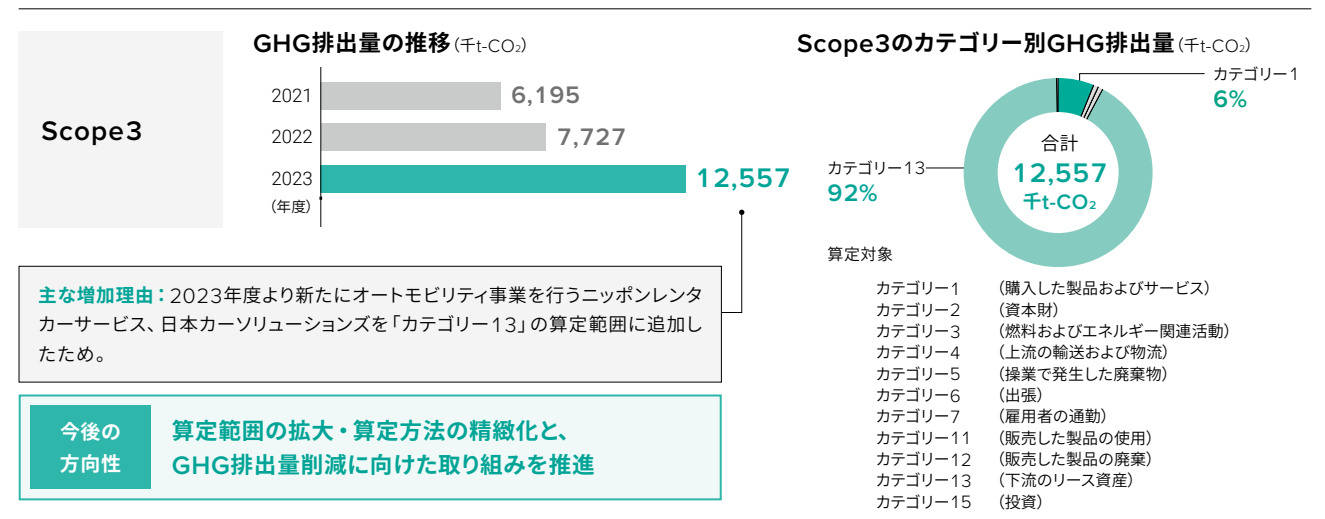
Scope1～2	GHG排出量の推移(千t-CO ₂)				削減目標*2
		2021年度	2022年度	2023年度	
	Scope1	11	1,083	920	
	Scope2(L)*1	9	15	17	
	合計	20	1,098	937	

*1 (L)：ロケーション基準

*2 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)

2023年度より新たに 国内会社2社、CSIグループの海外子会社4社を算定範囲に加えています。

2030年度：50%削減
2040年度：ネットゼロ



詳細は最新のサステナビリティデータブックをご参照ください。

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

Scope1～2：排出量の削減に向けた取り組み事例

自社の直接排出・エネルギー起源の間接排出

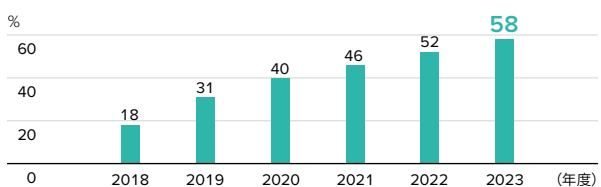
直接排出は、社用車(ガソリン車)を段階的にEVなどの電動車へシフトし、ガスの電力への転換や高効率・省エネ機器への入れ替え、再生可能エネルギーを活用しているビルへの移転による削減を計画しています。間接排出は、グリーン電力への調達切り替えや非化石証書購入による実質再生可能エネルギー化を目指します。

Scope3：排出量の削減に向けた取り組み事例

航空機事業：燃費効率の高い次世代機体の導入

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*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



※ 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ESGLレポートは下記URLをご参照ください。

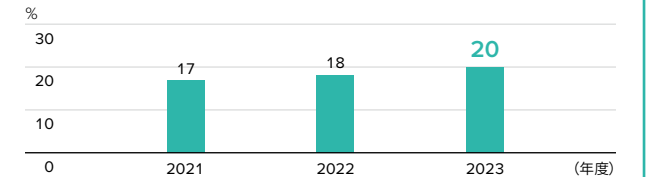
<https://www.aviationcapitalgroup.com/wp-content/uploads/2024/02/2023-ESG-Report.pdf>

オート・レンタカー事業：

EV車両の取り扱い強化・EVバッテリービジネスへの参入

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

オートモビリティ事業分野における電動車の取り扱い比率*



* 日本カーソリューションズ、ニッポンレンタカーサービスの2社対象

不動産事業：再生可能エネルギーの導入

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

GX

POINT 2

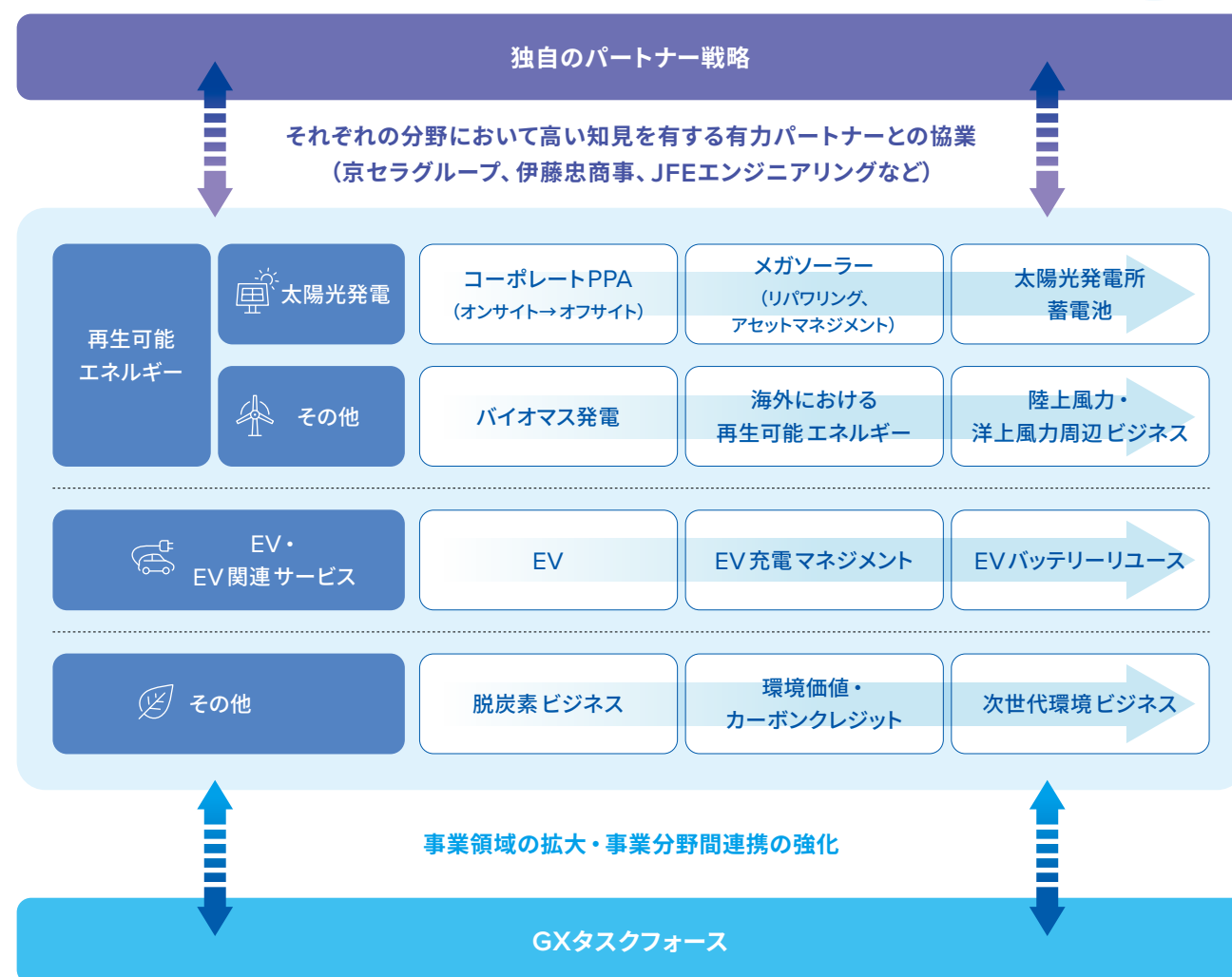
環境関連事業・サービスの拡大など成長機会の捕捉

ロードマップ

成長加速に向けて、当社グループの強みを活かした「独自のパートナー戦略」、「事業領域の拡大・事業分野間連携の強化」に注力することで成長加速を目指します。

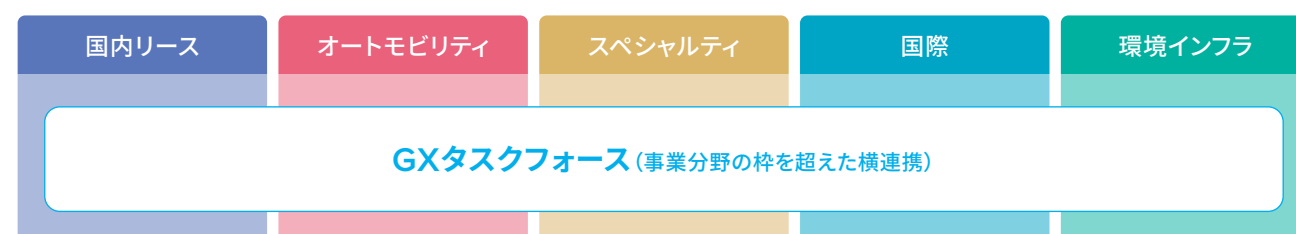
成長加速

環境ビジネス
中期経営計画
2027



カーボンニュートラルニーズに応える事業拡大(実行体制)

環境関連ビジネスは各事業分野共通の取り組みテーマであり、高まる社会のニーズに応え、より成長スピードを加速させるため全社横断のGXタスクフォースを設け、カーボンニュートラル社会の実現へ向けて推進しています。



パートナーとの協業による環境ビジネスの取り組みイメージ

社会のカーボンニュートラルニーズに応えるべく、エネルギーバリューチェーンのそれぞれの場面において、有力パートナーとの協業を中心に積極的な取り組みを推進しています。



太陽光発電

太陽光発電事業や、発電効率向上をねらったアセットマネジメント、テクニカルマネジメントなど

屋根置きソーラー

オンサイトPPA、オフサイトPPA

蓄電池

太陽光発電併設型や、系統直結型蓄電池など

風力発電

陸上風力発電、洋上風力発電の周辺サービスなど

EV・EV関連サービス

EVリース、EV充電マネジメントなど、EV関連サービス

森林ファンド

森林ファンドへの参画を通じたカーボンクレジットの組成・販売など

DX デジタル技術の活用による顧客提供価値の向上

「中期経営計画2027」において基本方針としている「TC Transformation (TCX)」では変革を目指しており、その変革のための土台としてDXの実現は必要不可欠な基盤です。

デジタル技術の活用による変化の創造を目指し、全社横断のDXタスクフォースを設け、実現に向けて取り組みを推進しています。



DX活用事例 TC-ChatAIの導入

当社専用の生成AIチャットサービスとして、「TC-ChatAI」の提供を開始しました。外部環境から隔離されており、機密情報が外部に流出する懸念はありません。導入初年度である2023年度は、全役職員（東京センチュリー単体）の約4割がさまざまな業務に活用しています。

主な利用シーン

- 社内外の情報を利用したアイデア出し
- アイデアの深掘り
- 打ち合わせ資料や報告書などの文書作成
- メールの文案作成 など

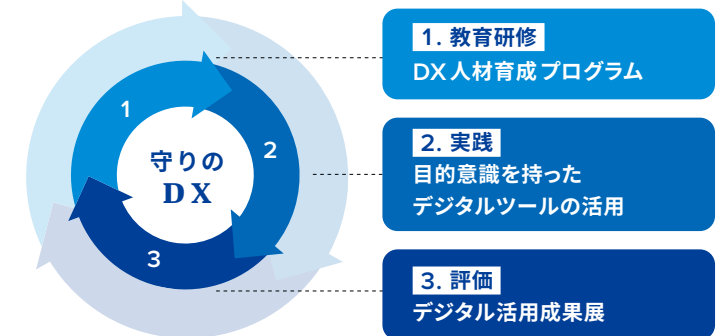


本サービスの活用による業務効率化・品質の向上とともにDXを身近に感じることも目的としています。

守りのDX

社内業務プロセスの生産性向上

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



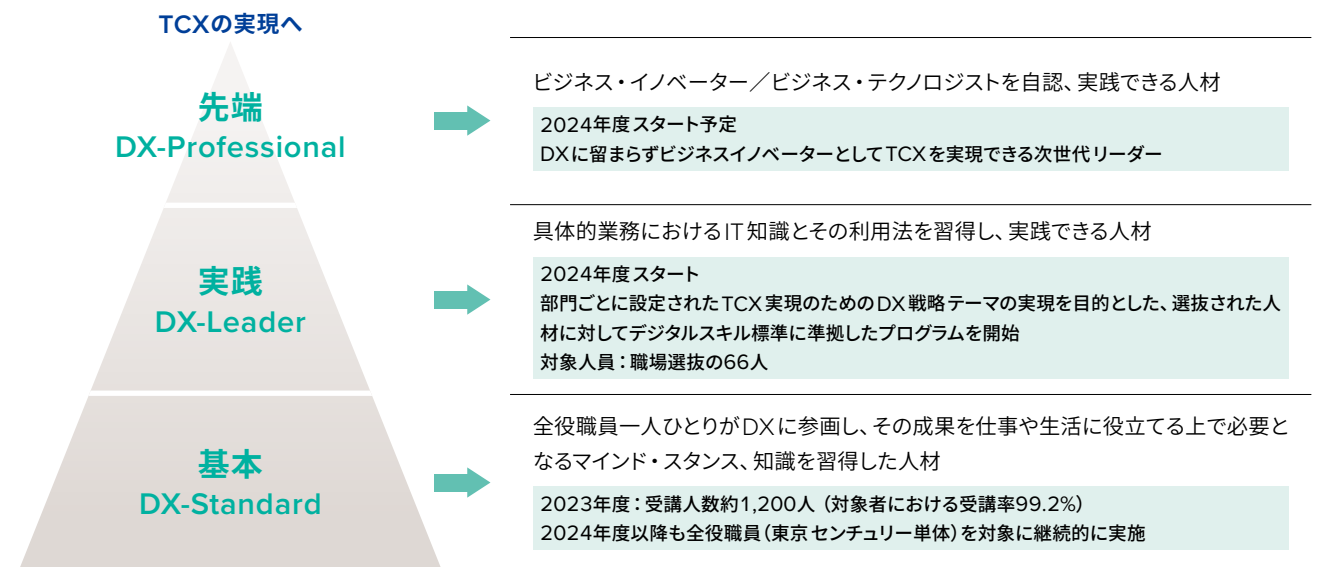
教育研修「DX人材育成プログラム」

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

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



DX研修の様子



DX活用事例 デジタル活用成果展

デジタルツールを活用した業務改善事例（資料や動画など）を社内ポータルサイトで公開・共有する成果展です。現場での創意工夫による改善事例を共有することにより、社内の業務改善を促進します。

2023年度においても、ノーコードツールの導入やクラウドサービス・AI・RPA*などの活用による効率化を推進し、案件ごとに年間数百時間の工数削減やペーパーレス化を実現しています。

* RPA：Robotic Process Automation（コンピューターによる事務処理の自動化技術）



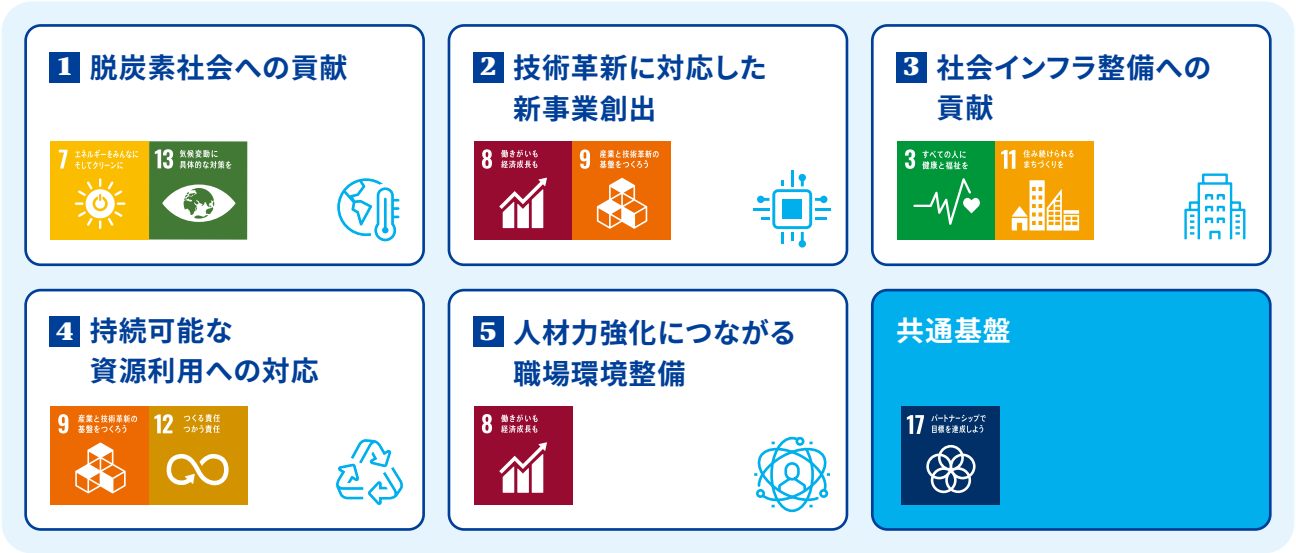
CHAPTER Sustainability Management



- 64 マテリアリティ(重要課題)の特定プロセス
- 66 マテリアリティと中長期的な価値創造戦略との相関性
- 68 サステナビリティ・ガバナンス

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マテリアリティ(重要課題)

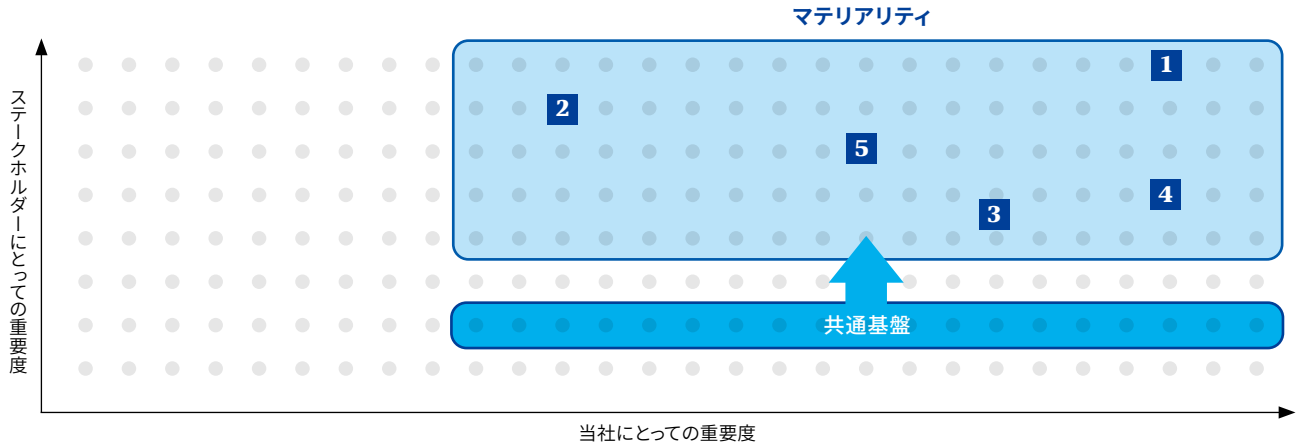


サステナビリティ経営実現に向けたマテリアリティの特定

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、関係部署インタビュー、サステナビリティ委員会、経営会議および取締役会での議論を経て、上記記載の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、取締役会付議議案におけるマテリアリティ表記制度の導入や、営業推進施策として事業活動を通じたSDGsへの貢献に資する取り組みにインセンティブを付与するなど、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

より実効性の高いマテリアリティへ
ー新たなKPI(指標)を設定

New

「契約高等*1 (リース契約高、融資実行高、投資額など)」を設定

当社は「脱炭素」「社会インフラ」「サーキュラーエコノミー」を「中期経営計画2027」における注力領域と定めており、これらに紐づくマテリアリティの達成度を同一の指標で測るべく、新たなKPIとして「契約高等 (リース契約高、融資実行高、投資額など)」を設定しました。

既存のKPIでは一部の事業における取引のみが対象となっていたが、新KPIである「契約高等」は、全事業分野の取引をカバーしており、当社の事業活動そのものが社会への貢献につながっていることを示しています。また、新KPIは役職員の営業成績に紐づく管理指標とも合致しており、全役職員が一丸となってマテリアリティの達成に向けた事業活動を推進するインセンティブにもなっています (現在、全事業分野の契約高等の約8割がマテリアリティに該当する取引となっています)。新KPIの中長期の数値目標は現時点で設定していませんが、必要に応じて具体的な数値目標を検討していく予定です。

新たなKPI「契約高等の対象事業と実績」

マテリアリティ	対象事業	KPI：契約高等	
		2022年度	2023年度
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 	- 再生可能エネルギー事業 (太陽光・バイオマス発電事業、コーポレートPPA、蓄電池事業への投資額) - オートモビリティ事業における電動車の導入 - 航空機リース事業における省燃費機材の導入 - 二国間クレジット事業 など	2,962億円	3,447億円
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 	- モビリティ事業 (オート*2・航空機・船舶など) - 不動産事業 (オフィス・物流・データセンター・ホテルなど) - 公共性の高い法人 (官公庁・学校・病院など) や設備 (受電・変電設備、公共放送設備など) の取引 など	4,797億円	6,412億円
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 	- 他のマテリアリティに該当しないリース取引 - CSIにおけるリース取引 - 中古車販売 など	3,965億円	4,730億円
合計		11,724億円	14,589億円

*1 営業管理上の計数。取引対象は、リース・レンタルの契約高、融資実行高、投資額、売上高など
対象範囲は、東京センチュリー単体および主要な子会社15社 (FLCS、EPC Japan、NCS、NRS、KTS、ACG、CSI、API、TCUSA、TCS、TCM、TTL、HTC、TCCS、BPIC)

*2 モビリティ事業のうち、電動車の導入は「脱炭素社会への貢献」に包含されるため、「社会インフラ整備への貢献」における契約高等からは除外

マテリアリティと中長期的な価値創造戦略との相関性

KPI項目の詳細は、サステナビリティデータブックをご参照ください。

マテリアリティ	当社にとっての主な機会とリスク	主なKPI	実績(2023年度)	マテリアリティ達成に貢献する主要な取り組み
1 脱炭素社会への貢献	+ 機会 再生可能エネルギーなど環境関連事業の領域拡大	連結子会社*1の太陽光発電事業の推進を通じたCO ₂ 削減への貢献(2024年度) 年間発電量：549,700MWh以上 CO ₂ 削減量：215,757t-CO ₂ 以上(通常火力発電対比)	連結子会社の太陽光発電事業の推進を通じたCO ₂ 削減への貢献 年間発電量：560,575MWh CO ₂ 削減量：218,344t-CO ₂ (通常火力発電対比) 契約高等：3,447億円	④ 森林ファンドへの出資 住友林業グループが組成・運用する森林ファンドへ出資。同ファンドから良質なカーボンクレジットを取得・活用することで、排出量削減に貢献する新たなサービス・事業の創出を推進するねらい
2 技術革新に対応した新事業創出	+ 機会 デジタル技術の活用による顧客提供価値の向上	経済産業省が認定する「DX認定制度*2」の認定維持	「DX認定制度」の認定を維持 2024年5月に「DX注目企業2024」に選定	④ ITサービス企業のミークへ出資 IoTプラットフォーム「MEEQ」は、IoTの実装・DXにおいて必要となる通信、ハードウェア、ソフトウェア、AIなどのさまざまな機能をワンストップで提供するサービスであり、当社との共創による新サービス創出を推進するねらい
3 社会インフラ整備への貢献	+ 機会 生活に欠かせない社会インフラ関連資産の活用による顧客提供価値の拡大	テレマティクスサービスの導入台数*3 テレマティクスサービスを利用した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	テレマティクスサービスの導入台数：88,359台 テレマティクスサービスを利用した安全運転講習の実施回数と参加人数：1,049回実施(14,149人参加) 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：97.4% 契約高等：6,412億円	④ 米国のデータセンター事業への出資 NTTグループが運営する米国シカゴのデータセンターへ出資。生成AIなどの普及を支えるデータセンターは、大手IT企業などハイパースケーラーによる需要が見込まれ、今後の社会生活に不可欠なインフラアセット
4 持続可能な資源利用への対応	+ 機会 モノ価値に着目したサーキュラーエコノミー関連の事業機会拡大	中古PCの年間販売台数(2026年度)：301,000台以上 ITAD*6 実施台数(2025年度)：2,000,000台 レンタカー保有台数*5	中古PCの年間販売台数：350,813台 ITAD実施台数：1,694,606台 レンタカー保有台数：35,158台 契約高等：4,730億円	④ CSIと共同出資する「EPC Japan」を通じたITAD事業の推進 国内において、CSIと共同でリース満了後のPCの破碎処理・データ消去などリファービッシュ事業を強化し、環境に配慮したITライフサイクルマネジメントサービスを推進
5 人材力強化につながる職場環境整備	+ 機会 多様な人材の確保 従業員エンゲージメント向上による人材の活性化	新卒採用に占める女性比率(2027年度)：40%以上を維持 管理職に占める女性比率(2030年度)：30%以上 男性の育児休業取得率：100%を維持 エンゲージメント指数の向上	新卒採用に占める女性比率：53.2% 管理職に占める女性比率：12.0% 男性の育児休業取得率：100% エンゲージメント指数(偏差値)*7：53.2	④ 管理職に占める女性比率向上に向けた取り組み 女性のキャリア形成をテーマとしたセミナーを開催。希望者を対象にテーマを深掘りし、具体的な行動を促すことを目的としたワークショップを実施 ④ 男性の育児休業取得向上に向けた取り組み ・当社オウンドメディアにおいて、長期育児休業を取得した男性従業員のインタビューを掲載 ・パパママランチコミュニティの開催

*1 太陽光発電事業会社「京セラTCLソーラー」含め10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

*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

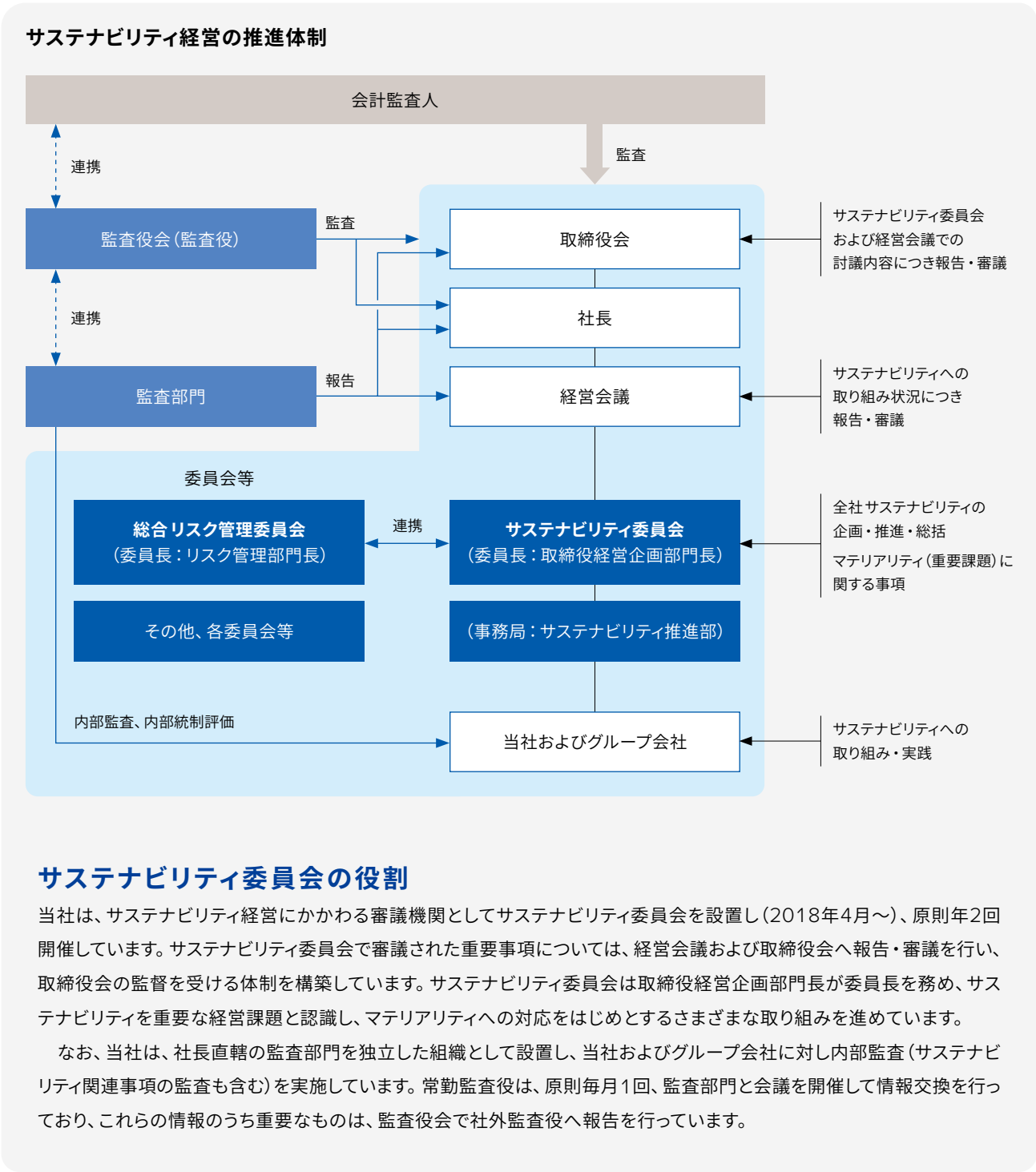
*6 ITAD：IT Asset Dispositionサービス(安全かつ適切な方法によりIT資産を処分するサービス)

*7 2024年度実績値。2024年度より(株)リンクアンドモチベーションが提供する「モチベーションクラウド」での測定に変更。全国平均を50とした偏差値

サステナビリティ・ガバナンス

サステナビリティ経営の実現に向けたモニタリング体制

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



CHAPTER 5 Engagement



72

対話と共創による企業価値向上を実現する
ステークホルダーエンゲージメント

74

機関投資家 × CEO対談
Interactive Dialog

対話と共創による企業価値向上を実現する ステークホルダーエンゲージメント

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・サービスや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

- ➡ 各種営業活動を通じたコミュニケーション
- ➡ パートナー企業との共同事業や人材交流の推進
- ➡ 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。従業員エンゲージメント調査で得られた意見をもとに、課題分析と今後の取り組みについて経営会議や取締役会において討議を重ね、重要な経営課題として対応を進めています。

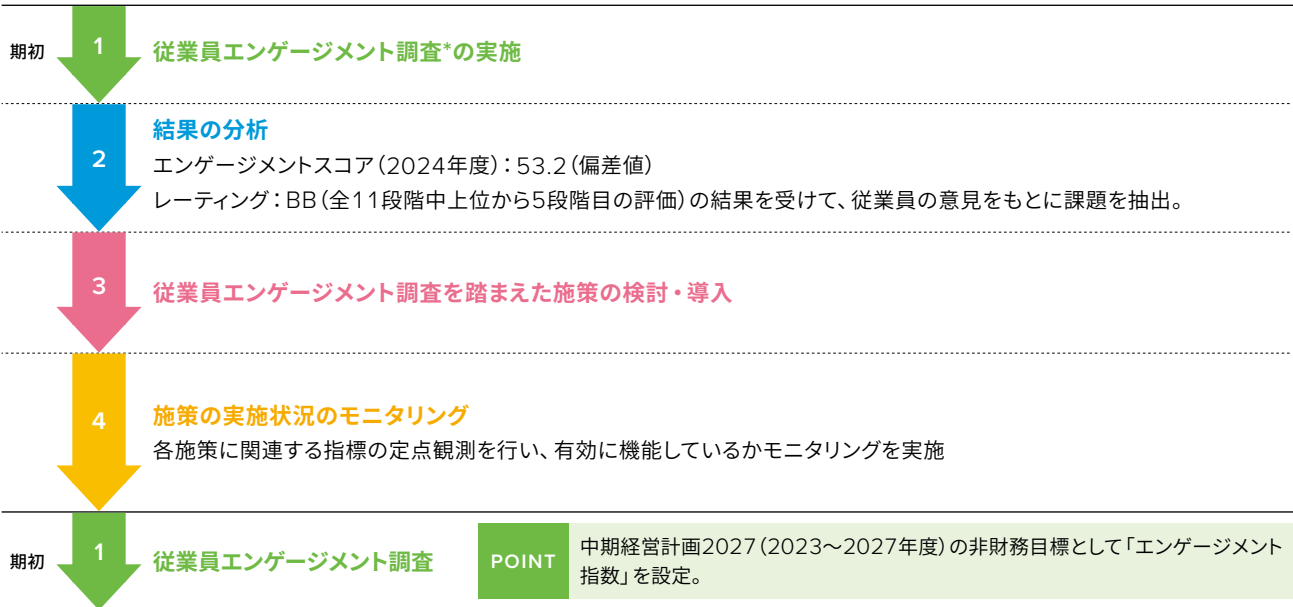


「TC-Mee+」開催の様子

主な対話手段

- ➡ 従業員エンゲージメント調査
- ➡ キャリアデザイン室の設置(キャリア相談)
- ➡ 従業員同士の交流会「TC-Mee+」の開催(社長との交流会も開催)
- ➡ 360度評価

対話のサイクルによる従業員エンゲージメントの向上



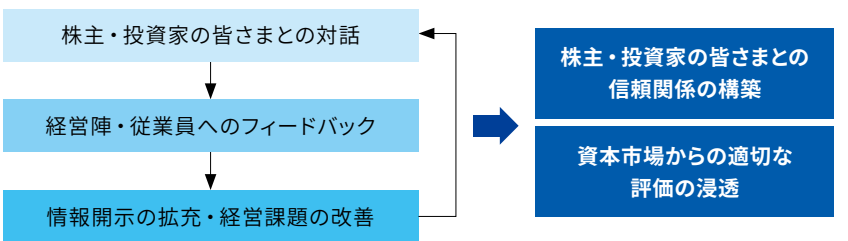
* (株)リンクアンドモチベーションが提供する「モチベーションクラウド」による測定

株主・投資家とのエンゲージメント

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



セルサイドアナリストと社長およびIR担当役員によるミーティング



主なIR活動実績

活動		2023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)
	個別ミーティング	約260回	国内および海外のアナリスト・機関投資家との対話(うち海外投資家:約60回)
	スモールミーティング	4回	社長およびIR担当役員によるスモールミーティングを実施
	事業戦略説明会	1回	国内および海外の機関投資家向け事業戦略説明会
	海外ロードショー	2回	社長およびIR担当役員による海外機関投資家との面談
個人投資家向け	会社説明会	1回	会社概要や事業戦略、株主還元方針などに関する説明会

IR活動トピックス

株式分割の実施

2024年に新しいNISAが開始されることを踏まえ、2024年1月1日を基準日とし1株につき4株の割合での株式分割を実施しました。投資単位当たりの金額を引き下げ、より投資しやすい環境を整備することにより、投資家層の拡大を図ることを目的としています。

ライブ配信による個人投資家向け会社説明会の開催や投資雑誌への出稿なども積極的に推進し、当社の経営方針に対する理解を促進する機会拡充を図っています。

当社の「統合レポート2023」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2年連続で選定されました。

年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の委託運用機関が「優れた統合報告書」と「改善度の高い統合報告書」を選定したものであり、「改善度の高い統合報告書」には当社を含めた延べ100社が選定されました。

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



投資家の皆さまとの双方向の対話による エンゲージメントを通じて ともに東京センチュリーの未来を創る

東京センチュリーの成長

福田 まず2023年度決算に対する印象からお話
しすると、当期純利益は721億円と過去最
高益を達成し、「中期経営計画2027」（以下、中計）の初
年度として順調に進んでいることがわかる安心感のある
内容だと思っています。特にレンタカー事業や航空機事
業は旅客需要の回復に伴いベース収益が向上しています
し、その他の事業分野も2023年度はすべて増益を達成
していて事業全体として好調な印象を受けました。一方、
2024年度の業績予想は当期純利益800億円と開示さ
れており、中計最終年度（2027年度）の目標値1,000億
円から逆算すると、2025～2027年度にかけて年間約
70億円弱の増益ということになりますよね。市場は貴社
ならもっと上の水準を目指せるのではないかと期待して
いると思いますが、馬場社長はこの目標値についてどの
ようにお考えでしょうか？

馬場 もちろん中計で示している数値がすべてで
はなく、投資家の皆さまからのご期待はもっ
と上のレベルであることも理解しています。さらに上を目
指して成長していきたいと思っていますし、そのために各
事業分野におけるTCXを軸とした取り組みを加速させて
いるところです。成長にあたってのキードライバーとして、
航空機リース子会社のAviation Capital Group
（ACG）と米国IT機器リース子会社のCSI Leasing
（CSI）が挙げられます。ACGについては、2023年度の
ROA（単体ベース）は1.2%程度とまだ低いですが、改善

策として収益性の高い次世代機体の仕入れ・中古機体
の売却をより活発化し、優良資産への入れ替えと、それ
に伴う売却益向上を図ることでROAを高めていく計画で
す。ACGのトレーディングチームの人員も拡充し、徐々に
体制も整ってきています。CSIは、世界各国のマルチナ
ショナル企業のお客さまのニーズを捕捉しながら成長し
てきており、2016年度の買収時の経常利益は26百万米
ドルでしたが、2023年度は3.4倍の89百万米ドルの企
業へと成長しました。CSIは米国の会社ですが、「米国発
グローバル戦略」の一環として、最近では欧州をはじめ、
インドや東南アジア地域への進出も積極的に行っており、
潜在成長率の高いアジア市場の需要も取り込みながら、
さらなる増益が期待できます。

福田 CSIは大きな損失計上もなく安定的に成長
していますし、リース会社として相対的に高
いROAを出せるビジネスモデルということもあり非常に
期待している事業です。このような高い成長期待の持て
る事業の情報開示の拡充、IRイベントの開催など、引き
続き積極的に行っていただいて市場の期待値を一層高め
てほしいと思います。

馬場 冒頭にいただいたご意見にも関連しますが、
投資家の皆さまが当社の成長性に対して抱
いている懸念の一つとして、中計期間中の利益計画達成
に向けた「道筋」がわかりづらいということも要因だと思っ
ています。そうした反省点を踏まえ、2024年5月公表の

機関投資家 × CEO対談

Interactive Dialog

ラザード・ジャパン・アセット・マネージメント
シニアヴァイスプレジデント・
ポートフォリオマネージャー

福田 智美

東京センチュリー
代表取締役社長

馬場 高一

機関投資家 × CEO対談

「変化できる企業」と「変化できない企業」の差は

これから大きく表れると思います。

馬場社長の示されたリーダーシップのもと、

低収益事業のダイベストメントをはじめ、

投資の好循環サイクルが加速していくことを

多くの機関投資家が期待しています。

IR資料において事業分野ごとに、目標達成に必要な利益額と、そのために何を課題と捉え、今後どのような取り組みを行うのかを明示しました。きちんと“Process(過程)”と“Progress(進捗)”を市場に対して示していくことで、

株主資本コストの低減を図り、成長の確実性・蓋然性を高め、その結果、期待値としてのPER上昇につながっていくものと考えています。

ポートフォリオ・トランスフォーメーションによる 投資の好循環サイクル

福田

貴社が昨年発表した中計の基本方針の一つである「ポートフォリオ・トランスフォーメーション(PX)」において、低収益事業からの撤退・高収益事業への再投資というサイクルは投資家が非常に期待している部分だと思いますが、中計2年目に入り、これからはPXの実行力、まさに“Progress”が求められるフェーズになってきたと思います。海外投資家から見ると、日本企業は一般的に買い物上手ではあると思うのですが、ダイベス

トメントが不得意という印象があり、ここに「変化できる企業」と「変化できない企業」の差が大きく表れてくるのではないのでしょうか。貴社においても馬場社長が示された強いリーダーシップのもと、低収益事業のダイベストメントが加速していくことに投資家は期待していると考えられますので、実際に社内ではどのような議論がなされているのか、そして従業員にもPXへの意識が浸透しているのかについても伺いたいです。

馬場

当社はこれまでアセットボリュームを拡大して、どちらかというと投資に比重を置いて成長してきた会社でしたが、格付や財務健全性も考慮すると、青天井にアセットボリュームを増やし続けるのではなく収益力を高め、会社を筋肉質にしていかなければならないという議論がありました。中計において「PX」を掲げているのはそのような背景です。中計公表から1年が経ち、実際に関係会社の持分比率を減らした事例も出てきましたので、社内においてもPXに対する意識が浸透しています。PXの対象は事業の見直しのみではなく、例えば航空機や船舶といったアセットベースでもこれまで以上にアセットの回転を実施していく必要があると社内において伝えています。さらに役員に対しては、2024年5月に公表した役員報酬制度における株式報酬型ストックオプションの評価・支給基準として「TCXの取り組み」を採用し、一層PXも含めた中長期視点での変革への意識付けを行っています。従業員に対しては毎年、好事例を残した従業員を表彰する制度である「TC Award」において、2023年度から新たに「TCX賞」というカテゴリーを設けました。これは、PXも含め4つのX(PX・HRX・GX・DX)の戦略遂行に

合致する取り組みを称賛するために新設し、PXの好事例が今後もどんどん出てくるものと期待しています。

福田

PXを遂行するのは一人ひとりの役職員であり、インセンティブを設けることは非常に重要であると感じます。馬場社長のリーダーシップのもと、ポートフォリオ改革が順調に進んでいる印象を受けただけで、外部から貴社を評価する投資家としては、投資実行・撤退のハードルレートとなるROICスプレッドなどの定量基準がわかればさらに評価しやすくなると思っています。稼いだキャッシュを溜め込まず、より収益性の高い事業への投資に使って成長していくという好循環サイクルができていて、そして各事業の収益性をシビアに見る規律が働いているのだということを投資家が確認できるような開示もご検討いただきたいと思います。

馬場

ありがとうございます。投資家の皆さまのご意見を真摯に受け止め、開示改善をトップダウンで進めていくことは私の役割の一つです。福田さんのご意見も十分参考にさせていただき、しっかりと対応していきたいと思っています。

東京センチュリーのPBR向上に必要な要素とは

福田

「資本コストや株価を意識した経営」の貴社の開示は高く評価しています。最も評価しているのが、自社の株主資本コストを投資家の皆さんへのヒアリングも行った上で“10%”と開示されている点で、市場の声を重視している企業であるという何よりの証だと思います。単純に算式に当てはめて算出すると投資家の考える想定値と乖離が生じるケースもありますので、そのギャップはきちんと埋めることができていると思います。今後はPBRを高めるための実際の取り組みが一つひとつ見られる段階に入っていきますが、機関投資家が企業を見る上で重要視している指標はやはり「ROE」です。

もちろん配当性向も重要なファクターではあるのですが、長期保有の機関投資家の視点としては、良い投資先があってもっと成長できるのであれば、配当性向に縛られずにキャッシュを成長投資に使ってもらいたいというのが本音です。成長投資によって稼ぐ力を高め、ROE水準を上げていくことが、結果的にPBR向上につながると思います。

馬場

お褒めのお言葉をいただき大変光栄です。高い評価をいただけたのも、市場の声に真摯に向き合ってきた成果であると思っています。PBRを高める上でROEが重要指標であるという点はその通りですし、「ROE=ROA×財務レバレッジ」であることから、

機関投資家 × CEO対談

当社ではROAも重要指標と考えています。中計の財務目標値はROA(総資産純利益率)を1.4%、ROEを10%と掲げており、財務レバレッジは現在と大きく変わらない想定ですので、ROAの向上がROEに直接寄与するという観点からもROA向上は当社の企業価値向上においては必須事項です。先程のお話にも関連しますが、そのROA向上にはやはりPXを着実に進め、資産効率性と資産収益性を高めることに尽きと思っています。

そしてPBR向上には当然、PER(成長性)の議論も必要です。PERには「成長の持続性の確からしさ」も織り込まれていると思っており、これをもっと高めるためには福田さんがおっしゃったような、稼ぐ力を高めるための成長

投資を行い、低収益事業からは撤退するなどキャッシュを効率よく回し、さらなる成長期待を醸成していくことが必要であると意識して経営の舵取りをしています。

福田 貴社は既に単なるリース会社という位置付けではありませんが、投資家から金融セクター内の企業との比較で投資対象として選ばれるのではなく、「東京センチュリーだからこそ投資したい」と思われるような存在になってほしいと思っています。強いリーダーシップのもと成長している企業の株価には「マネジメントプレミアム」が織り込まれているケースもあり、企業価値を高めていく上で、トップマネジメントの牽引力も重要な要素であると思います。

人的資本への投資

馬場 当社の金融・サービス・事業を軸としたビジネスモデルにおいて「人材力」は欠かせない要素であり、定期的に従業員エンゲージメント調査を実施してエンゲージメント指数を計測したり、調査の結果をもとに役員研修会においてディスカッションを行ったりと、近年はマネジメント同士で議論することが非常に増えています。

従前、人材は「Human Resource(人的資源)」と呼ばれていましたが、昨今では「Human Capital(人的資本)」と捉える企業が増えてきていると思います。当社においても従業員の育成・確保のためのお金をコストと考えるのではなく、成長投資として人材力をより強化していくため、専門性を磨くための研修の拡充に力を入れています。結果、当社における従業員一人当たりの研修時間・研修費用はいずれも右肩上がりとなっています。

福田 トップマネジメントが自ら人的資本の拡充に関与していることは、投資家が企業価値を評価する上で重要な点です。資産運用業界は人材の流動性が非常に高く、一つの会社で働き続けてもらうため

に、会社側が従業員に対して「価値」を提供しなければ人材を維持することが難しいと思っています。段々と日本全体で人材の流動性が高まっている傾向にあるので、これは一般企業においても同じような考え方になってきていますよね。

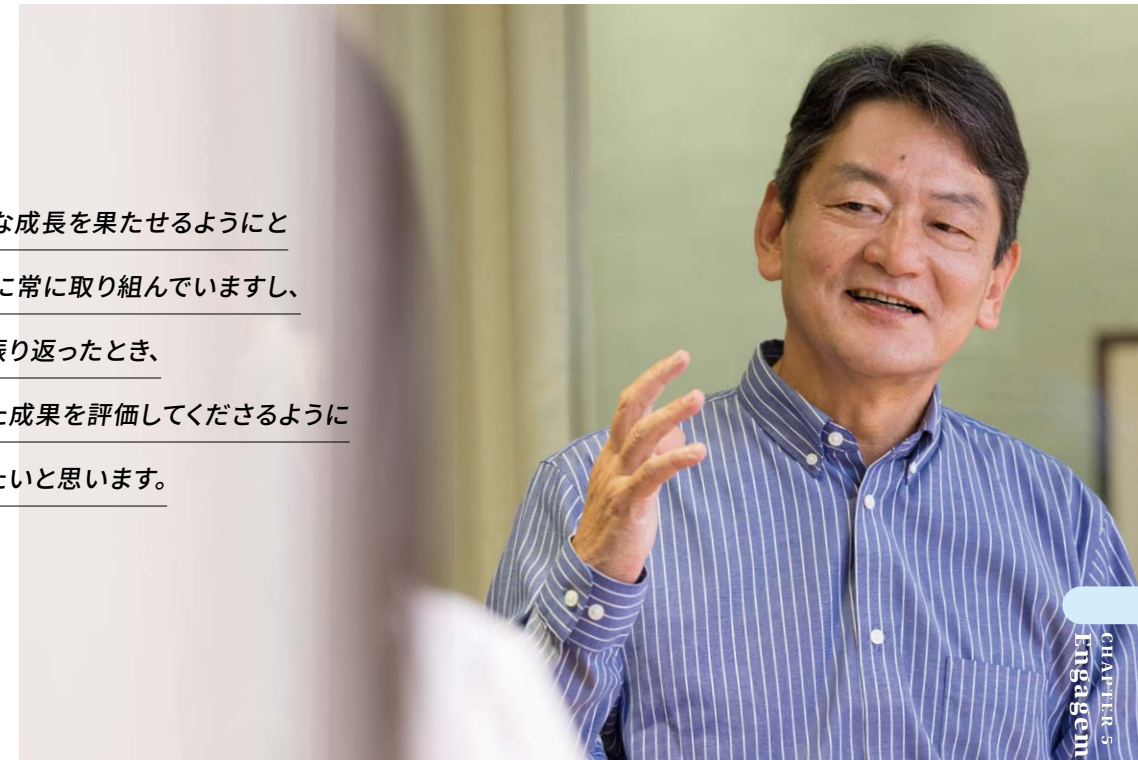
馬場 そうですね。人的資本を考える際には、従業員エンゲージメント・ウェルビーイングに対する視座が不可欠です。機関投資家の皆さんが投資先を吟味して投資するように、従業員にとっては自分自身が資本であり、その資本を「魅力ある企業」に投資したい(働きたい)というイメージに近いのではないかと思います。良い会社にはそうした人的資本がたくさん集まるので、企業価値に織り込まれることにつながるものと考えます。ただ、どの企業も苦勞されているように、人的資本が企業価値向上に寄与していることを定量的に数値化することは簡単ではなく、一つひとつの取り組みが効果を発揮するまで相応の時間を要するため、焦らずに着実に取り組み、従業員エンゲージメント調査などで成果や進捗を確認していきたいと思っています。

この会社が持続的な成長を果たせるようにと
長期目線での経営に常に取り組んでいますし、

10年・20年後に振り返ったとき、

皆さんが私の残した成果を評価してくださるように

着実に歩んでいきたいと思っています。



東京センチュリーに期待すること

福田 長期保有の投資家として、短期的な成果を出すことに固執することなく、直面している課題をどう改善したいと考えていて、何に取り組んで、それがどのように企業価値向上へ寄与していくのかという長期的なプロセスを見て企業を評価しています。だからこそ短期では成果を出すのが難しいポートフォリオ改革、人への投資、ROEの向上など、長期にわたって投資するからこそ企業の“トランスフォーメーション”の変化率に着目していますし、それをしっかりと実行できるトップマネジメントのいらっしゃる企業を評価したいと考えています。これまでの対話の中で、馬場社長はリーダーシップを発揮して、従業員にも配慮しながら、前向きに会社を変えたいという気持ちをお持ちの方であると理解していますので、是非マネジメントプレミアムをさらに高め、貴社の企業価値向上につながることを期待しています。

馬場 さらに投資家の皆さまのご期待に添えるように努力を続けていきます。福田さんのおっしゃる通り、今、必死に取り組んでいる一つひとつのトランスフォーメーションは、恐らく短期的な利益につながらないものもあり、中長期的に果実を得ることができる取り組みも含まれていると思っています。その頃には当然、次の世代にバトンタッチしていると思いますが、私はこの会社が持続的な成長を果たせるようにと長期目線での経営に常に取り組んでいますし、10年・20年後に振り返ったとき、皆さんが私の残した成果を評価してくださるように着実に歩んでいきたいと思っています。

CHAPTER Governance



82 企業価値向上につながる取締役会構成
2023年度の取締役会における主な議題

83 取締役会の実効性評価と課題
取締役・監査役のトレーニング

84 役員体制

86 最適な委員会で構成される経営体制

88 役員報酬

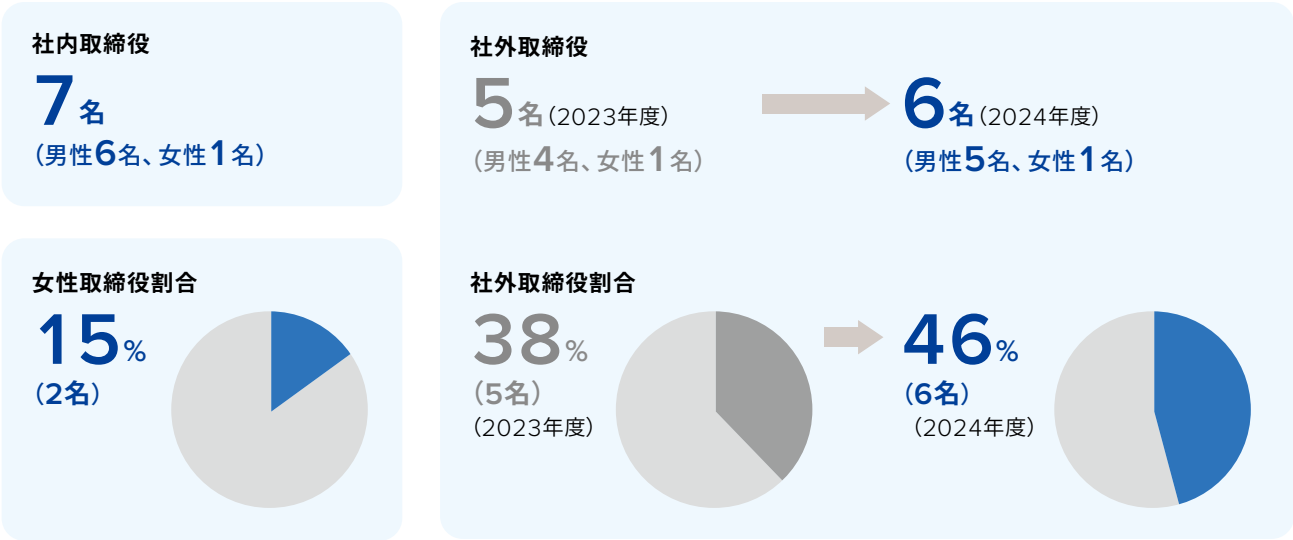
90 政策保有株式
少数株主保護について

91 新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンスの進化

企業価値向上につながる取締役会構成 (2024年6月24日現在)

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



2023年度の実効性評価と課題

中期経営計画関連	■ 中期経営計画2027 ■ 利益計画の策定、進捗報告	株主総会・IR・株式関連	■ 投資家向け広報(IR)活動報告 ■ 株主総会関連 ■ 株式分割の実施 ■ 東証からの開示要請への対応(資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応)
サステナビリティ推進	■ サステナビリティ委員会報告	リスク・コンプライアンス・監査	■ コンプライアンス取り組み計画、状況報告 ■ 監査計画、実施報告 ■ リスク管理の状況報告
役員関連	■ 役員の選定・人事 ■ 取締役の報酬 ■ 取締役の利益相反取引報告 ■ 会社役員賠償責任保険(D&O保険)の締結 ■ スtock・オプションの割り当て	個別案件・その他	■ 一定額以上の株式取得・売却、投資実行の審議 ■ 投資マネジメントフレームワークのモニタリング結果報告 ■ システム投資 ■ 2024年度の資金調達
ガバナンス	■ 取締役会の実効性評価報告、実施 ■ 指名委員会、報酬委員会の開催内容 ■ 政策保有株式の保有意義の検証		

取締役会の実効性評価と課題

取締役会の諮問機関として、独立社外取締役・監査役を主要な構成員とする取締役会評価会議を設置し、取締役会の実効性について各取締役の自己評価なども参考にしつつ、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年度の課題	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く必要がある。
2023年度の評価	「中期経営計画2027」を踏まえた経営戦略に関する大局的で活発な議論ができた。 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応、経営戦略と人材戦略を連動させ競争優位性を確保し経営目標の達成を目指すHRX(人材・組織戦略)について、フリーディスカッションなどにより議論を行った。
2024年度の取り組み方針	中長期的な企業価値向上を踏まえ、PX(高い収益性と安定性のある事業ポートフォリオへ変革)およびHRX(人材・組織戦略)の議論を深めていく必要がある。

取締役・監査役のトレーニング

新任者をはじめとする取締役・監査役は、企業統治を担う機関の一員として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新などの研鑽に努めることが必要です。社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役に対し、就任の際、会社の事業・財務・組織などに関する必要な知識や、求められる役割と責務(法的責任を含む)の理解促進を図るための説明を行っています。就任後においても、これらの情報を継続的に更新する機会として役員研修会、情報連絡会などを実施しています。

役員研修会	原則年2回、中期経営計画や資本コストを意識した経営、DXなど経営課題に関する議論を行い、今後の経営判断に必要な要素の理解を深めています。
フリーディスカッション	取締役会開催後に必要に応じて各種経営課題の議論を行っています。 2023年度においては、HRX(人材・組織戦略)の観点から議論を行い、次のような課題を把握するに至りました。 ■ ミドル層の役割定義の明確化、それに合わせた育成・支援を充実させる必要がある ■ 求める人物像に沿った人材を採用し、一人ひとりの人材が価値を創出することで企業成長を図ることが重要
その他	上記に加え部店長会議などにおいても各事業分野の状況や経営課題の認識を行うとともに、社外取締役のみで行う情報連絡会を設けています。

役員体制

(2024年6月24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



社外取締役*3
中村 明雄
株式会社証券保管振替機構
取締役代表執行役社長



社外取締役*3
浅野 敏雄
旭化成株式会社
相談役



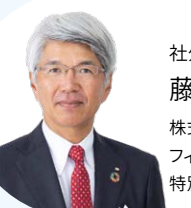
社外取締役*3
田中 美穂
芝・田中経営法律
事務所パートナー



社外取締役*3
沼上 幹
一橋大学
名誉教授



社外取締役*3
小笠原 浩
株式会社安川電機
代表取締役会長



社外取締役
藤原 弘治
株式会社みずほ
フィナンシャルグループ
特別顧問

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
原 真帆子



取締役
専務執行役員
平崎 達也



取締役
浅田 俊一

監査役



常勤監査役
天本 勝也



常勤監査役
野村 吉夫



監査役
藤枝 昌雄
社外監査役*2*3



監査役
千原 真衣子
社外監査役*2*3

*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

取締役一覧

(2024年6月24日現在)

氏名	在任 年数	取締役会 出席状況	所有する 当社株式数 (千株)	主な専門性および当社が期待する分野						各種委員会
				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	I T ・ D X	
雪矢 正隆	13	13回／13回 (100%)	36.6	●		●		●	●	指名 報酬 ALM IT
馬場 高一	6	13回／13回 (100%)	30.1	●	●	●		●	●	指名 報酬 ALM IT
中村 明雄	8	13回／13回 (100%)	13.0	●		●	●			指名 報酬
浅野 敏雄	5	13回／13回 (100%)	8.4	●	●			●		指名 報酬
田中 美穂	3	13回／13回 (100%)	0.7			●	●	●		指名 報酬
沼上 幹	2	13回／13回 (100%)	4.6	●	●			●		指名 報酬
小笠原 浩	新任	—	—	●	●			●	●	指名 報酬
藤原 弘治	新任	—	—	●	●	●		●		
岡田 明彦	5	13回／13回 (100%)	19.7	●	●	●				ALM 内部 総合
佐藤 浩	2	13回／13回 (100%)	5.7	●	●			●	●	ALM
原 真帆子	2	13回／13回 (100%)	11.2		●	●		●	●	
平崎 達也	3	13回／13回 (100%)	15.7			●	●	●	●	ALM 内部 総合 信用 IT サス 投資
浅田 俊一	17	13回／13回 (100%)	123.0	●	●	●				

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 〇：委員長

最適な委員会で構成される経営体制

➡ 取締役会

13回

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

議長：馬場 高一（代表取締役社長）
構成員：13名（うち、社外取締役6名）

➡ 監査役会

8回

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

議長：天本 勝也（常勤監査役）
構成員：4名（うち、社外監査役2名）

➡ 経営会議

原則
週1回

業務執行に関する特に重要な事項を審議し、当社グループ全体の意思決定を行う。

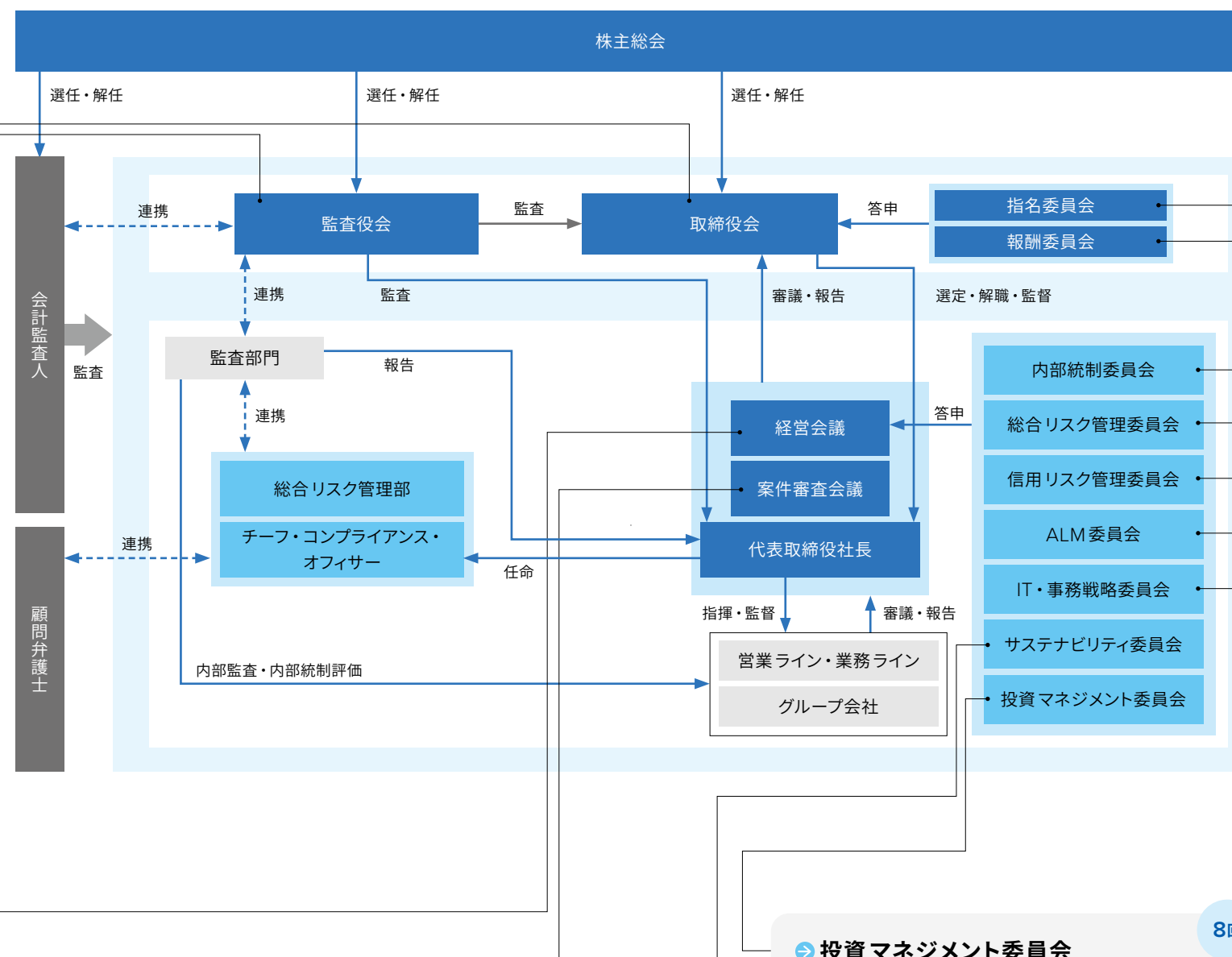
議長：馬場 高一（代表取締役社長）
構成員：7名

➡ 案件審査会議

原則
週1回

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

議長：坪井 聖司（執行役員）
構成員：9名



➡ 指名委員会

4回

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

➡ 報酬委員会

5回

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

➡ 内部統制委員会

4回

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

➡ 総合リスク管理委員会

4回

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

➡ 信用リスク管理委員会

2回

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

➡ ALM委員会

4回

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

➡ IT・事務戦略委員会

5回

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

➡ 投資マネジメント委員会

8回

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

➡ サステナビリティ委員会

3回

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

役員報酬

役員報酬制度の方針

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

役員報酬制度の改定目的

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

改定の概要

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

改定のポイント

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

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

TCXの取り組みの評価基準＜ESGの推進・価値創造プロセス＞

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

3 株主の皆さまと同じ目線に立ち、株主価値向上意識を一層喚起するために採用

報酬体系図

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

※ 社外取締役は基本報酬のみ

：今回改定を行った箇所

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、2023年度は5回開催しています。

主な検討内容

2022年度に答申を行った基本報酬見直しの次ステップとして業績連動報酬の見直しに着手しました。新たにスタートした中計の財務・非財務目標などを踏まえ業績指標や株式報酬スキームなどの検討を行いました。

2023年度の答申内容

業績連動部分に中長期的な価値創造プロセスと整合性が取れた制度設計が不可欠と判断し、評価指標として財務・非財務を組み入れた仕組みとするよう、取締役会に答申を行いました。

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（2023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）	595	350	226	19	8
監査役（社外監査役を除く）	48	48	—	—	2
社外役員	132	132	—	—	7

- （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. 2023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。

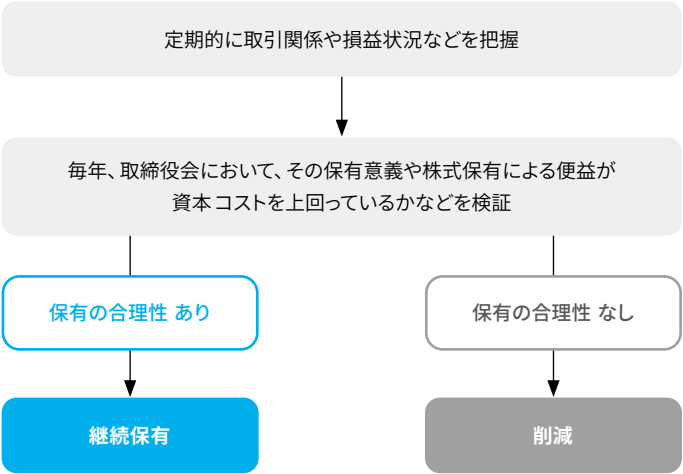
政策保有株式

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

議決権行使の考え方

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

保有の見直しフロー



見直し状況

(当該年度において株式数が減少した銘柄数と売却価額の合計額)

	銘柄数	削減金額(億円)
2019年度	20	44
2020年度	9	29
2021年度	4	5
2022年度	15	56
2023年度	5	11
5年間累計	53	144

少数株主保護について

伊藤忠商事は当社議決権の29.99%を所有し、当社を持分法適用関連会社と位置付けています。伊藤忠商事の役員による当社役員の兼務はありません。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11名(2024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。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。

新任社外取締役メッセージ



社外取締役
小笠原 浩
株式会社安川電機
代表取締役会長

中 長期の経営・事業戦略の議論において、BtoBの製造業の経営者としての視点から適切な助言を行うとともに、「働き方改革」「DX戦略」といったTCXの基本方針となっている重要テーマについても積極的に議論していきたいと考えています。特に、製造業における製品のライフサイクルである開発から生産・販売・保守に至るまで、グローバルサプライチェーンを経営管理してきた経験は、東京センチュリーの「モノ価値に着目したビジネスモデル」において親和性がある分野ではないかと思います。

社外取締役が担うべき重要な役割の一つとして、中長期の経営計画と単年度計画の位置付けを明確にし、必要であれば中長期の計画見直しなどを含め、目指す方向との整合性を取っていくことも挙げられると思います。執行側の運営に細かく関与するよりも、各事業が中長期の経営方針に沿う事業であるか、事業を進めていくうちに目指す方向から外れていないかを確認することが重要だと考えています。特に、長期的な経営ビジョンとの整合性はしっかりとモニタリングしていかなければなりません。

私の置かれている業界とは異なる領域ですが、どの業界にも共通するテーマにおいて、製造業が進んでいる内容を積極的に進言し、東京センチュリーの事業基盤強化に貢献します。そして取締役会の活性化に資するような、従来の取締役会の枠にはまらない提案も数多く行っていきたいと考えています。



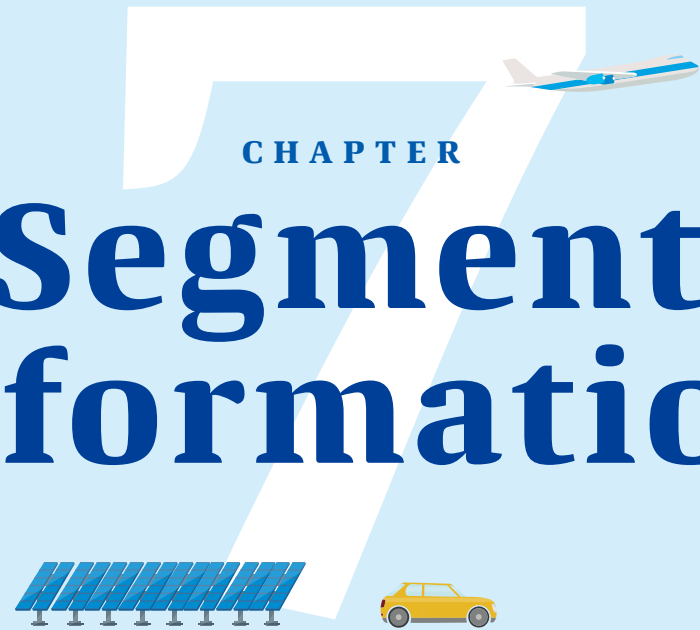
社外取締役
藤原 弘治
株式会社みずほフィナンシャルグループ
特別顧問

東 京センチュリーの経営をより良い方向に導くために「人財育成による価値創造」は最も注力したいテーマです。人材は会社の財産であり、企業経営の基盤となる資本でもあります。銀行経営の経験を通じて、社員一人ひとりの成長が会社全体の成長にどれだけ大きな役割を果たすかを実感しました。「社会課題の解決に貢献する」という共通の目標に向き合いながらも、より自由闊達で挑戦意欲あふれる企業風土を醸成し、個性と人間性あふれる人材を育てていく。それが「金融×サービス×事業」を標榜する当社の価値創造につながると確信しています。

「ビジネスモデルやガバナンスの革新」など大きな構えも徹底的に議論すべきと考えています。不透明性の高い世の中において、将来を正確に予測することは困難です。ゆえに企業のパーパス(軸となる存在意義)を明確化し、環境変化に柔軟に対応する組織に生まれ変わる必要があります。既存ビジネスを継続するだけでなく新しいフィールドを創り出し、機動的な経営判断と意思決定を促すための構えが十分かどうか、さまざまな知見を持った他の社外取締役とともに、多様な視点を持って議論を深めていきたいと思います。

「その挑戦に、力を。」という当社のコーポレートスローガンと同じ想いを持って、東京センチュリーの“挑戦”に、私自身が“力”を注ぎ込む、そういった意気込みで臨みます。時代は大きな転換期を迎え、世界には多くの社会課題が山積しています。当社はそれらの課題を解決する使命を担い、リーディングカンパニーとして社会に貢献することが求められています。そこには、やりがいと働きがいがあふれています。社外取締役として経営執行と連携を図り、取締役会のアドバイザー機能とモニタリング機能が存分に発揮されるよう促していきます。

CHAPTER Segment Information



94

At a Glance
ポートフォリオの変遷と事業概要

96

各事業分野の成長戦略

96 国内リース事業分野

98 オートモビリティ事業分野

100 スペシャルティ事業分野

102 国際事業分野

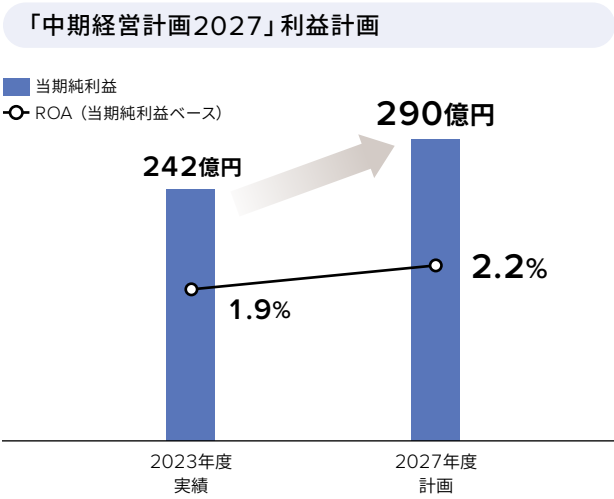
104 環境インフラ事業分野

At a Glance

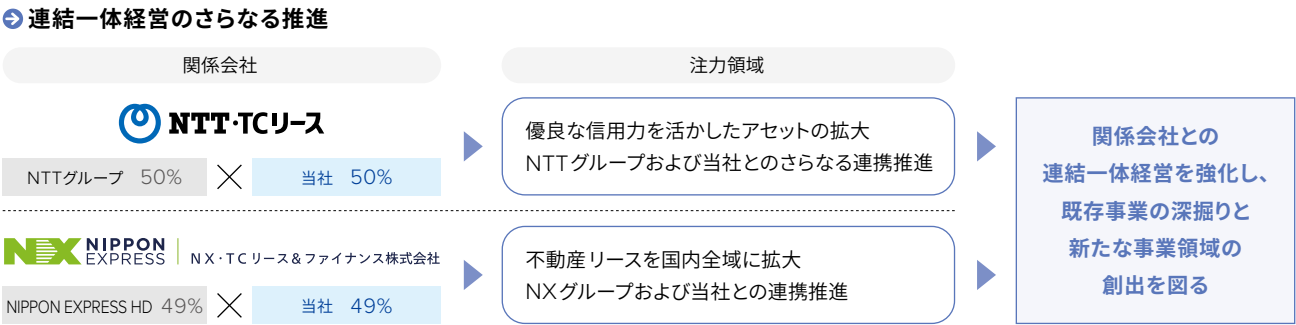
ポートフォリオの変遷と事業概要



各事業分野の成長戦略



- 「中期経営計画2027」の達成に向けた課題
- ➡ リースビジネスのバリューアップ
 - ➡ 連結一体経営の推進
 - ➡ 戦略成長領域の取り組み拡大



MESSAGE



- Q 2023年度の業績を振り返って、ベース収益(稼ぐ力)やROA向上に向けてどのような課題認識を持っているか教えてください。
- A 2023年度は、国内の設備投資がコロナ前の水準へと緩やかに回復する一方で、急速な円安の進行や資源価格の高騰、物価高、金利上昇など事業環境が大きく変化した1年となりました。このような状況下、顧客ニーズの高いGX関連ソリューションの拡充などによるリースビジネスのバリューアップや、関係会社との連結一体経営の推進など、事業分野一丸となり収益力向上に取り組んだ結果、2023年度業績は当期純利益で計画を超過達成、ROAも前期比+0.2ptの改善と一定の成果を収めることができました。
- 2024年度は、「中期経営計画2027」の達成に向けた成長を確たるものとする重要な年であり、そのためにTC Transformation (TCX) による事業変革をさらに推し進めていく必要があります。戦略成長領域の取り組みに注力して良質な資産を積み上げ、併せて、ソリューション営業力

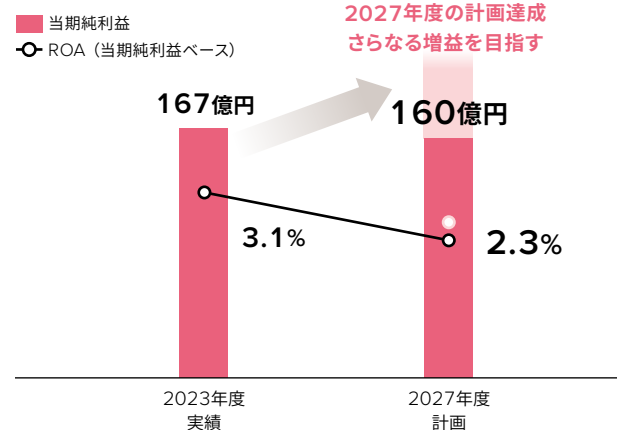
- の拡充、外部環境の変化を見越した適切な価格戦略を展開し、「稼ぐ力」の強化を図ります。
- また、持続的な事業成長に向けて、営業支援体制の強化・オペレーション改善などによる効率的な体制の整備、関係会社とのリソース共有などによる分野全体の生産性向上などの施策を着実に推進し、競争力の源泉となる人材育成についても組織全体で取り組む方針です。
- Q 課題の克服に向けて、特に強化したい取り組みを教えてください。
- A 当事業分野の注力分野として7つの戦略成長領域「再生可能エネルギー」「蓄電池」「アンモニア・水素」「DXデジタル」「サーキュラーエコノミー」「自治体」「物流・不動産」を定めており、これらの分野を中心に親密パートナーとの共創ビジネスを積極的に進めています。社会的ニーズの高い再生可能エネルギー・省エネルギーなどのエネルギー関連事業やEPC Japanを通じたアセットの多段階利用・再資源化などの取り組みを一層加速させるとともに、注力領域を限定的に捉えることなく、新たな潮流である半導体やGPU関連の設備投資需要にも、機能提供の範囲を広げていきます。

- 成長戦略
- リースビジネスのバリューアップ
- ➡ カーボנקレジットやEV充電設備における親密パートナーやスタートアップとの新サービスリリース、自治体民間提案制度におけるESCO事業採択など、脱炭素社会の実現に資するソリューションを拡充。
 - ➡ 2023年4月に新設したリース営業支援部門を中心に、営業サポート体制の強化、事務オペレーションの改善などに不断に取り組み、生産性と組織レジリエンスの向上を図る。
- 連結一体経営
- ➡ NTT・TCリース、FLCS、NX・TCリース&ファイナンスなど関係会社との協業案件は年々増加。リソースやナレッジの共有、共同出資パートナーとの連携深化により、連結一体で事業成長を図る。
 - ➡ FFGリースへの追加出資を通じ、ふくおかフィナンシャルグループとの協業体制を強化。九州のお客さまに対し、多様な資金調達手段を提供することで、地域経済の活性化・発展に貢献することを目指す。
- 戦略成長領域
- ➡ 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、DX、サーキュラーエコノミーなどの取り組みに注力。
 - ➡ 伊藤忠商事、日立造船(現カナデビア)が青森県上北郡六ヶ所村において共同開発を進める陸上風力発電事業へ出資参画。多様な事業パートナーとともにさらなる再生可能エネルギー事業の拡大を目指す。
 - ➡ 2023年12月に連結子会社であるTRYの資本構成を当社グループ100%に変更し、EPC Japanに社名変更。グローバル標準かつ高品質なITADサービス(安全かつ適切な方法によりIT資産を処分するサービス)の提供を開始。

各事業分野の成長戦略



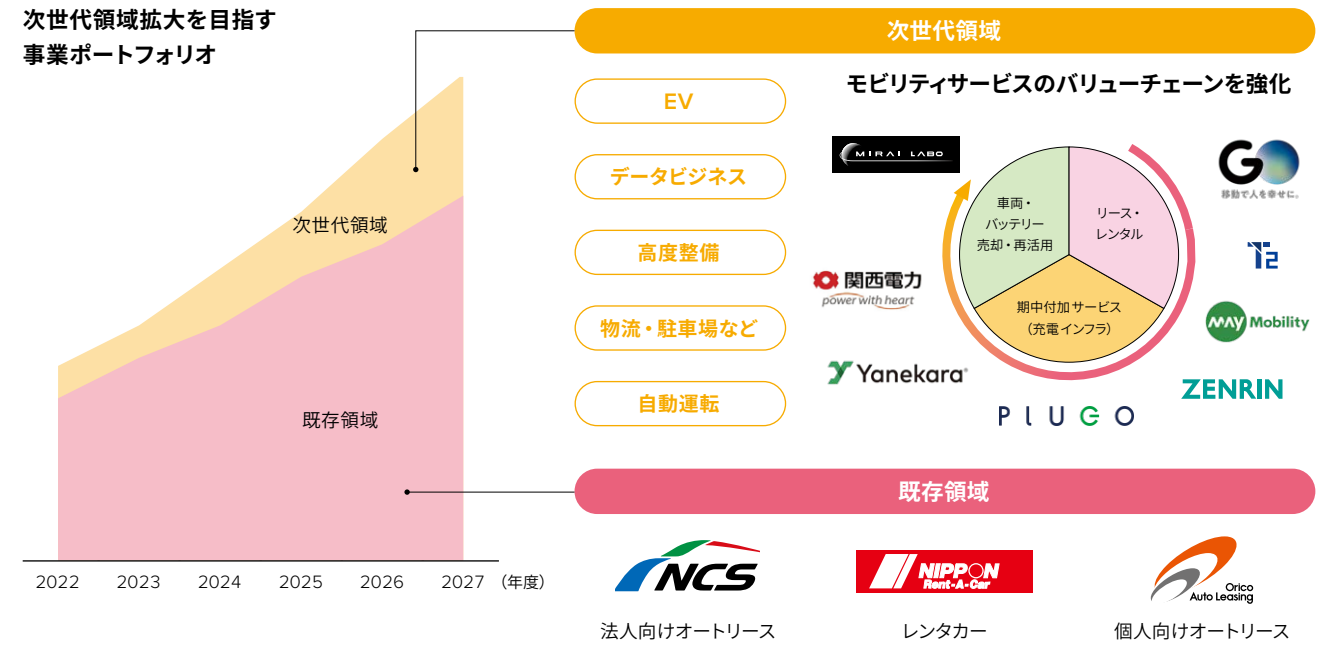
「中期経営計画2027」利益計画



「中期経営計画2027」の達成に向けた課題

- ➔ NCS | オーガニック、ノンオーガニックによる優良資産積み上げ
- ➔ NRS | 収益力強化に資する店舗のパワーアップ戦略の推進
インバウンド需要取り込みに向けた施策強化

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

成長戦略

既存領域の進化と次世代領域の推進

既存領域	日本カーソリューションズ (略称：NCS)	➔ 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、伊藤忠商事、東京ガスなどの多彩な各社グループチャネルを活かした戦略の深化。 ➔ M&Aなどのノンオーガニック成長による、戦略的ビジネスの拡大。 ➔ デジタルの活用による業務改革、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)	➔ 好立地・高収益・環境改善・顧客満足度の向上を目指した店舗リニューアルの推進。 ➔ ITを駆使した顧客サービス(会員サービス・インバウンド対応など)の拡充と業務効率化の追求。 ➔ 脱炭素への貢献の一環としてEVレンタカー実証実験の展開など、新規ビジネスの取り組み。 ➔ 人材を大切に作る制度・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)	➔ オリエントコーポレーションとのさらなる連携による営業力強化および事業成長。 ➔ 代理店への車両供給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。 ➔ 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。
次世代領域		➔ EV、データビジネス、高度整備、自動運転などを注力分野に設定し活動強化。 ➔ 既存資本・業務提携先との連携強化によるシナジー追求。 ➔ 注力分野における新規投資の推進、新規パートナーとの取り組みによる新規ビジネスの創造。

MESSAGE



専務執行役員
オートモビリティ営業推進部門長
大杉 雅人

Q 2023年度の業績を振り返って、ベース収益(稼ぐ力)やROA向上に向けてどのような課題認識を持っているか教えてください。

A 2023年度は、日本カーソリューションズ(NCS)のファイナンス収益増や、ニッポンレンタカーサービス(NRS)のレンタカー収益増に加え、中古車市況の活況もあり、過去最高益を達成することができました。

ただし、対面する市場では、自動車も「保有」から「利用」への移行が進む一方、新車供給の不透明感や、整備工場におけるメカニック不足も看過できません。

足元ではインフレ・円安といった環境変化に伴う資材価格や整備コストなどの原価増、金利上昇に伴う資金調達コスト増を収益性向上の課題と認識しており、課題克服へ向けた新たな施策は待ったなしの状況です。

Q 課題の克服に向けて、特に強化したい取り組みを教えてください。

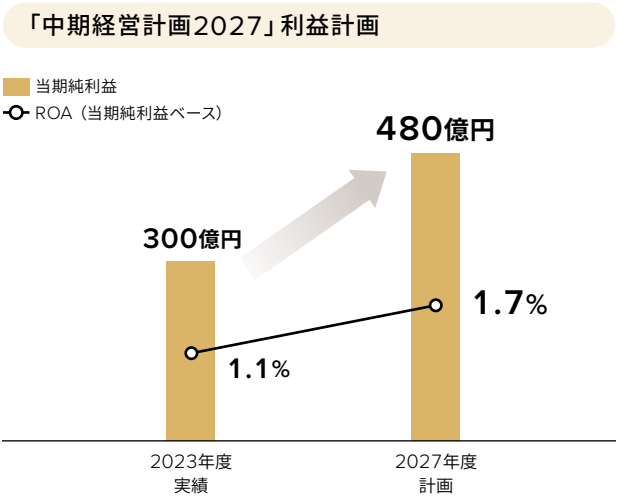
A 既存領域と次世代領域に分けてお話しします。

まず、既存領域です。我々の強みである業界トップクラスのフルラインナップサービス(法人・個人向けオートリース、

レンタカー)の基盤を活かし、さらなる優良な営業資産を積み上げていきます。NCSではNTT・みずほ・伊藤忠商事・東京ガスなどの多彩なグループチャネルを活用した新たな販売施策構築や、脱炭素社会やサステナブル社会への貢献に向けた総合的な付加価値提案の実施。また、NRSでは増加するインバウンド収益の拡大、店舗環境や機能のさらなる強化を通じた収益性の向上を目指します。

次に、次世代領域です。従来の概念を一旦忘れた上で、10年後を見据えた新規ビジネスの創出を検討します。具体的には各主要事業会社の活動と並行した形で、2023年春、当部門内に創設した「次世代オートモビリティ部」を中心に活動します。まず、「Products-Out」ではなく「Market-In」の視点を持つことを部門内で徹底追求することからスタート。その上で、既存領域の機能を補完する新しい取り組みの発掘とともに、既存重要事業(NCS・NRS・OAL)に加えた、新機能・収益両面を充足する「第4の新たな柱(事業)」の創造に邁進します。特に、新技術領域であるEVや自動運転分野では、リース領域に留まらず、充電・運行管理・エネルギーマネジメント・バッテリーリユースなどの周辺分野も併せた付加価値サービスの提供を目指し、お客さまに寄り添いながら機能強化に取り組めます。

各事業分野の成長戦略

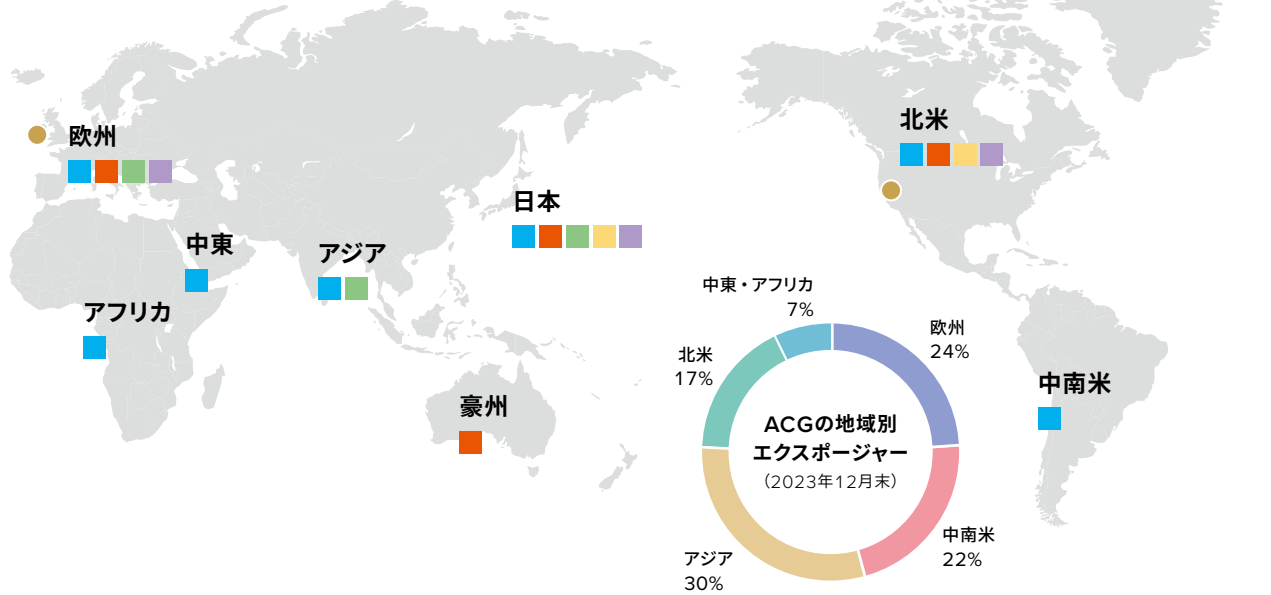


- 「中期経営計画2027」の達成に向けた課題
- ➡ 航空機・船舶・不動産を中心とするアセット回転型ビジネスの強化
 - ➡ 新たな事業領域創出に向けたノンオーガニックグロースの追求

事業展開イメージ

事業MAP

- 航空機 ■ 船舶 ■ 不動産 ■ 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
- 現地法人



MESSAGE



取締役 専務執行役員
スペシャルティ営業推進部門長
原 真帆子

- Q 2023年度の業績を振り返って、ベース収益(稼ぐ力)やROA向上に向けてどのような課題認識を持っているか教えてください。
- A 2023年度のスペシャルティ事業分野は、Aviation Capital Groupを中心とした航空機リース事業の回復や、中古機体・中古エンジンに強みを持つGA Telesisの躍進、不動産・船舶事業における市況を捉えた資産売却益の実現など、各事業がさまざまな努力を重ねることで多くの成果を得た1年であったと感じています。
- 一方、国内外の金利や為替の変動、世界情勢の変化など依然としてボラティリティの高い環境下にあり、アセット回転型ビジネスを加速させることで資産効率を高めていくことが一層重要であると認識しています。当事業分野の持つ「高度な専門性」「モノに対する目利き力」や「金融ノウハウ」を駆使し、優良案件に取り組むとともに、好機を捉えた資産売却を進めることで収益力強化を目指します。

- Q 課題の克服に向けて、特に強化したい取り組みを教えてください。
- A 各事業における優良資産の積み上げ、低収益案件の見直し、資産売却などをバランスよく推進し、ROA向上に資するポートフォリオ形成に注力します。
- 既存ビジネス領域においては、ファイナンスアレンジ機能の高度化やフィービジネスの拡大によるベース収益の積み上げ、コアパートナーとの協業促進による安定的な収益基盤の構築に取り組みます。また、従前より注力しているSDGs(特に脱炭素化)に資する各種プロジェクトへの取り組みも加速します。さらに、新たな事業領域創出によるノンオーガニックグロースを指向した戦略投資機会の発掘にも努めます。
- 当事業分野は異なるプロダクトの集合体であり、各々が専門性や独自性を有しています。強みである専門性と機動力をさらに高め、多彩な事業パートナーとの連携を深化させることにより、新たなビジネス創出の好循環を生み出していきたいと考えています。

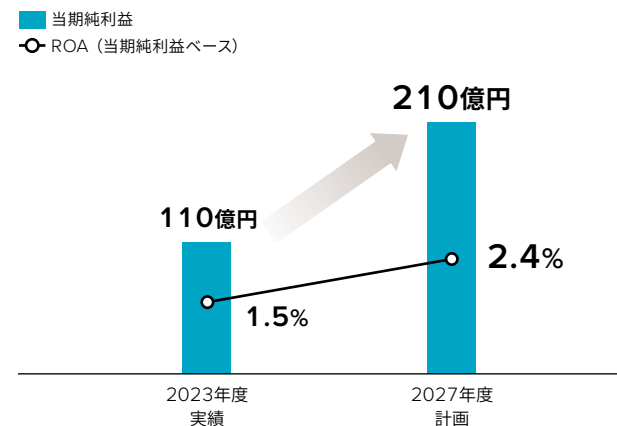
成長戦略

航空機	➡ Aviation Capital Group (ACG) 優良エアラインとの取引拡充、トレーディングの活発化(市況を捉えた機体の仕入れならびに売却)によるポートフォリオ最適化および収益力増強。 ➡ その他 JOLCO組成強化、GA Telesisとの連携によるファイナンス取引拡大・JOL案件獲得。
船舶	➡ ハイブリッド型ポートフォリオの構築(ベース収益資産+回転型資産)。 撒積船を中心に長期保有と資産回転で安定的な収益獲得。 ➡ ファイナンスアレンジ機能の高度化とフィービジネスの推進。
不動産	➡ 国内 NTT・TCリース、NX・TCリース&ファイナンスなど関係会社との連携強化。 ➡ 海外 成長アセット(物流施設、データセンター)への厳選投資。 ➡ TC神鋼不動産 金融環境変化を受け、資本増強ニーズが強まる不動産デベロッパーとの業務提携強化。
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連携を主体とする収益基盤の拡充。 ➡ ファンドLP出資、デット案件への取り組みなどによるポートフォリオ分散。 ➡ 投資先と当社各事業とのシナジー創出。
新規事業	➡ モノ価値のノウハウを活用した新規事業の創出、ノンオーガニックグロースの追求。 ➡ アセットを使わないフィービジネスの強化。

各事業分野の成長戦略



「中期経営計画2027」利益計画



「中期経営計画2027」の達成に向けた課題

- ➡ CSI | M&Aなどを活用したグローバル戦略のさらなる推進
- ➡ その他 | グローバルパートナーシップの強化を含めたビジネスモデルの深化

成長戦略

CSI

- ➡ IT機器のFMVリース*1・ITADサービス*2を中心に順調に事業を拡大し、2016年に連結子会社化して以来、経常利益は7期連続で最高益を更新。
- ➡ 欧州・アジアを中心に事業エリアを拡大しており、2023年度はインドネシア・オーストリア・ハンガリーに進出。ITAD事業ではマレーシア企業を買収したほか、日本・コロンビア・ブラジルに拠点を設立。
- ➡ 今後もITサービスの旺盛な需要を背景に、拠点ネットワークの拡大に加え、NTTグループや既存の海外現地法人との協業シナジーを加速し、収益基盤を強化。

NTT連携

- ➡ 2023年度にインドのデータセンター (DC) 事業の持分を一部譲渡し、新たに米国シカゴのDCへの出資を実行。シカゴはDCの集積地であり、ハイパースケーラーからの需要も強く、さらなる事業成長を見込む。
- ➡ マネージドサービスの協働をグローバルに展開し、特に中南米やAPACを中心にCSIとの連携が活性化。NTT・TCリースと相互に強みを活かして連携実績を積み上げ。

パートナーシップ

- ➡ 米国で日立建機の販売金融を行うZAXIS Financeが2023年5月に営業を開始し、業績も順調に拡大。タイ・インドネシアでも合併会社を運営し、さらなる連携を強化。
- ➡ いすゞ自動車のキャプティブファイナンス事業は、EVトラックの投入も展望し協力体制を強化、密接に連携。
- ➡ フィリピンBPICT (アヤラグループとの合併会社) が地場大手独立系リース会社Diamond IGBの事業を買収。メンテナンス機能を強化し、新たにレンタカーや運転手付リースなどのサービスを拡充することで、事業拡大を目指す。

*1 IT機器に関する残価付きリース (Fair Market Value)

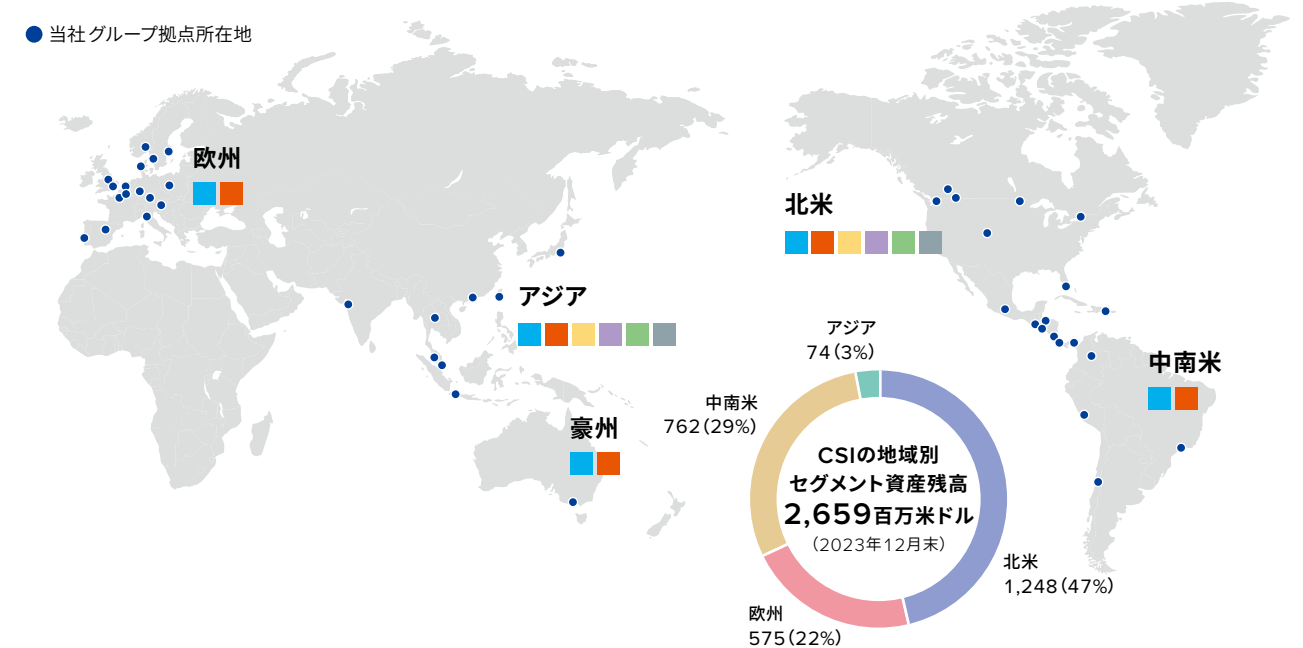
*2 安全かつ適切な方法によりIT資産を処分するサービス (IT Asset Disposition)

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

● 当社グループ拠点所在地



MESSAGE



専務執行役員
国際営業推進部門長
北村 登志夫

Q 2023年度の業績を振り返って、ベース収益 (稼ぐ力) やROA向上に向けてどのような課題認識を持っているか教えてください。

A 収益やROAのさらなる向上は課題であると認識し、商品・サービスの差別化、パートナーとの協業、資産回転型ビジネスを積極的に推進しています。フィリピンでは地場大手独立系リース会社Diamond IGBの事業買収によるサービスの多角化、シンガポールのオンライン自動車プラットフォームMotoristへの出資、そしてカーコーティング・洗車事業者KeePer技研との合併会社の設立など、新たなビジネス機会獲得にも着実に取り組んでいます。米国では日立建機の販売金融を行うZAXIS Financeが2023年5月に営業を開始し、業績も順調に拡大しています。NTTグループとの協業においては、インドのデータセンター (DC) 事業の持分を一部譲渡し、米国シカゴのDCへの投資を新たに実施しました。

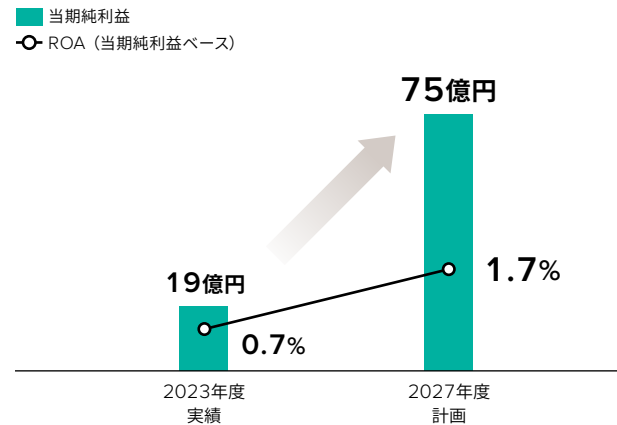
Q 課題の克服に向けて、特に強化したい取り組みを教えてください。

A 「中期経営計画2027」において、TC Transformation (TCX) としてPX・HRX・GX・DXの4つの事業変革を掲げており、国際事業分野でもさまざまな取り組みを行っています。特にPXは最注力分野と考えており、競合先との差別化を図ることができ、かつお客さまに喜ばれる商品・サービスや、収益性の高い資産への入れ替えを積極的に進めています。また、米州・欧州・アジアという地域を超えたグローバルパートナーとのビジネス拡大にも注力するなど、今後もそれぞれの強みを持ち寄って新たな事業の創出に取り組んでいきます。NTTグループとは、引き続きDCの共同プロジェクトを推進するほか、当社の強みを活かしたIT資産のマネージドサービスやFMVリース、ITADサービスの提供などを通じた多様なビジネス協働も展開していきます。

各事業分野の成長戦略



「中期経営計画2027」利益計画



「中期経営計画2027」の達成に向けた課題

- ➡ 顧客ニーズに応える国内太陽光発電事業の強化
- ➡ パートナーとの協働による海外へのビジネスフィールド拡大
- ➡ 戦略的M&Aや新規ビジネスへの取り組みを通じた環境ビジネスのバリューチェーン構築・成長加速

成長戦略

既存事業の拡大
および
パートナー連携による
成長加速

- ➡ 国内再生可能エネルギーFIT事業では、主要な共同事業である京セラTCLソーラーによる太陽光発電所開発が完了し、全国で90カ所・423MWの発電所が稼働中。当社グループ全体の発電容量は1GWに迫り、この安定基盤をベースにさらなる付加価値を高めるために、蓄電池事業やアセットマネジメントサービスを展開。
- ➡ 注力事業の一つである蓄電池事業では、需給に応じた蓄電および放電（売電）による収益力向上を目指し、太陽光発電所に蓄電システムを併設する「併設型」、系統用蓄電池を備えた「系統直結型」を推進。
- ➡ 東京ガスグループや京セラグループと共同で設立したA&Tmによる、太陽光発電所のパフォーマンス向上を目指すテクニカルおよびアセット両面のマネジメントサービスの提供。
- ➡ 太陽光発電事業における豊富な実績とノウハウ、当社グループの広範な顧客基盤を活用し、コーポレートPPAなどを通じてお客さまの最適な脱炭素戦略の実現をサポート。

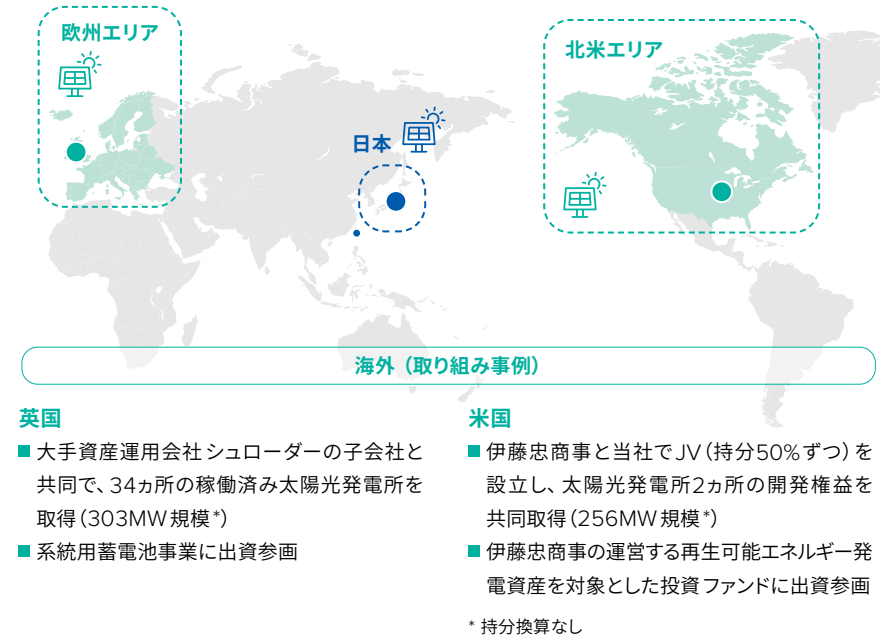
事業領域の拡大

- ➡ 再生可能エネルギーのビジネスフィールドを海外へ拡大。国内事業の実績・知見を活かし、信頼できるパートナーとともに北米や欧州などへの進出を推進。2023年度は、英国でシュローダーグループとともに34カ所・約300MWの太陽光発電所を取得。
- ➡ 環境ビジネスポートフォリオにおける電源多様化を目指し、バイオマス発電事業や地熱バイナリー発電事業への取り組みをフォレストエナジー・JFEエンジニアリング・伊藤忠商事などの主要パートナーと推進。2023年11月には、森バイナリー発電所が運転を開始。

新ビジネスの
発展とシナジー創出

- ➡ NTTアノードエナジーなどと共同で再生可能エネルギー事業投資ファンドを設立し、太陽光発電を中心に総額1,000億円規模の投資を計画。
- ➡ 環境ビジネスの既存事業・パートナー連携によるバリューチェーン構築・シナジー創出を目指して、戦略的M&Aを模索。環境価値創出を含む新たな事業領域を開拓し、環境ビジネスの成長加速と強化を実現。

事業展開イメージ



日本（取り組み事例）

太陽光発電

- 京セラTCLソーラーを中心に90カ所で発電事業を展開
- NTTアノードエナジーなどと共同で再生可能エネルギー事業投資ファンドを設立
- アセットマネジメント&テクニカルマネジメント事業（A&Tm）

蓄電池事業

- 京セラTCLソーラーが運営・管理する熊本県荒尾市のメガソーラー発電所において、併設蓄電池を設置し、運転開始

コーポレートPPA

- JFEエンジニアリングと共同で国内コーポレートPPA事業に係る太陽光発電事業会社を設立

バイオマス発電・地熱バイナリー発電など

MESSAGE



取締役 執行役員副社長
環境インフラ営業推進部門長
佐藤 浩

- Q 2023年度の業績を振り返って、ベース収益（稼ぐ力）やROA向上に向けてどのような課題認識を持っているか教えてください。**
- A** 当事業分野の収益のコアとなる太陽光発電事業において、2023年度は想定以上の出力抑制が発生し、計画比で大幅減収となりました。投資環境としても、企業の環境分野への投資・参入意欲は非常に高く、分野を超えた潤沢な資金が環境分野に流れ込み、業界内のプロジェクト買収や環境関連企業の買収案件の競争は激しくなるばかりです。一方で、カーボンニュートラルに向けた国際的な動向が日本における政策・制度・企業動向などに多大な影響を与えており、従来ビジネスの法令順守と新規取り組みにおける制度活用に柔軟に対応しつつ、企業の脱炭素ニーズに応えていくことが求められています。

- Q 課題の克服に向けて、特に強化したい取り組みを教えてください。**
- A** 1つ目は、国内太陽光発電事業の強化です。お客さまの脱炭素ニーズに応えるコーポレートPPAの取り組みや優良アセットの積み上げに加えて、既存の発電所の発電効率を最

大化するアセットマネジメント事業に注力します。また、蓄電池事業についても最新蓄電技術の導入により、エネルギーの供給安定化への貢献を目指します。

2つ目は、海外再生可能エネルギー事業の強化によるビジネスフィールドの拡大です。2023年度には、英国の太陽光発電所34カ所、約300MWのポートフォリオをパートナーであるシュローダーとともに取得しました。今後も良質な案件を見極め、信頼できるパートナーとの共同案件を軸に取り組みを推進していきます。

3つ目は、当社の環境ビジネスのさらなる発展に寄与する戦略的M&A案件への取り組みです。当社は環境ビジネスのバリューチェーンの上流から下流までさまざまなパートナーとの協業案件を推進していますが、そのパートナーとの関係をさらに発展させ、シナジー創出と成長・拡大を実現していくものです。2024年度は、環境インフラ事業分野内に環境価値創出ビジネスを含めた新ビジネスに取り組む組織を立ち上げ、新しい環境ビジネス開発を手掛けていきます。

これらの施策により、「中期経営計画2027」の達成および循環型経済社会の実現に向け、今後も環境関連ビジネスをさらに推進していきます。

CHAPTER Risk Management



108 「中期経営計画2027」取り組み事項の状況

109 主なリスクと管理態勢

110 リスクマネジメント

113 事業領域拡大への対応

114 コンプライアンス

116 情報セキュリティ

117 監査体制

主なリスクと管理態勢・リスクマネジメント

「中期経営計画2027」取り組み事項の状況

総合リスクマネジメント(ERM)による経営資源の効率的配分を目指したリスクコントロールフレームワークの構築により、ビジネスモデルの深化と不透明なビジネス環境の変化に対応すべくリスク管理の高度化を進めています。

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

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

2 資本コストを意識したリスク・リターンの経営管理推進

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

3 投資マネジメントフレームワークの定着とさらなる高度化

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

4 カントリーリスク、グローバルリスクへの対応力の強化

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

主なリスクと管理態勢



主なリスクと管理態勢・リスクマネジメント

⑤ リスクヒートマップ

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



リスクマネジメント

⑤ 連結ベースでの総合リスクマネジメント(ERM)

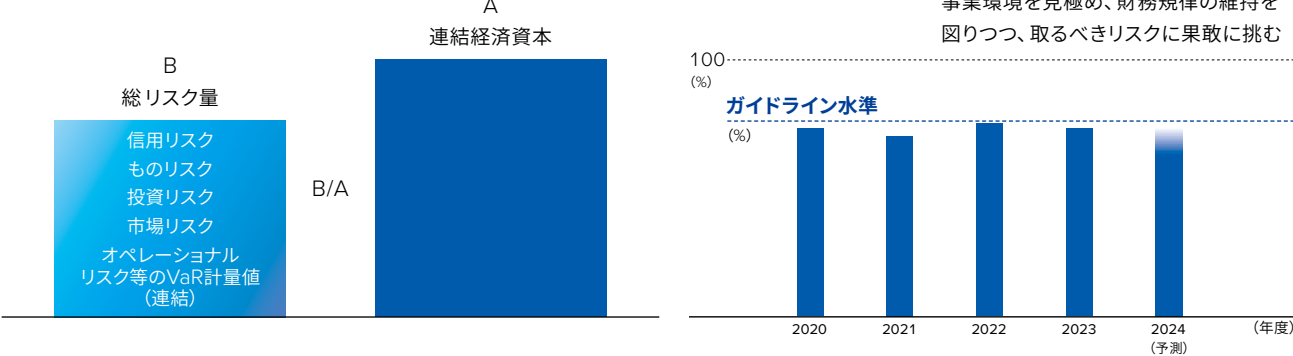
当社グループのERMは、連結定量的リスク管理による「資本利用率のガイドライン運営」を核に展開しています。資本利用率は、金融機関格付においても重要な判断基準の一つである「リスク耐久力」の評価に使用されています。したがって当社も、一定の資本吸収バッファー内にリスク量を収めるよう、資本利用率のガイドライン運営を行ってきました。事業領域が拡大している状況では、投資家を中心に資本量とリスク量の関係性に注目が集まることから、資本利用率は当社の成長持続性やさらなる投資余力の有無を客観的に判断する基準として重要な指標となっています。

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

「中期経営計画2027」では、ERMによる経営資源の効率的配分を目指したリスクコントロールフレームワークの構築を施策として掲げています。2024年度には、リスクプロファイルの上位を占める特定リスクカテゴリー(航空機、投資、不動産)に対して、リスク量ガイドライン(ソフトリミット)を正式に導入するなど、事業ポートフォリオのリスク分散を含むポートフォリオ・トランスフォーメーション(PX)を進めています。

当社グループではリスクマネジメントのミッションを、取るべきリスクに果敢に挑み、価値創出と成長を支えることと捉えています。今後も適正ガイドライン水準に資本利用率をコントロールしつつ、事業領域の拡大や環境変化に合わせて枠組みのレベルアップを図り、サステナブルな企業価値向上に努めます。

資本利用率ガイドラインイメージ図



⑤ 経営レベルでの可視的なリスク情報管理(Management Information System)

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

グローバルでは、投資規模や資産規模が大きい米国の専門リース子会社であるAviation Capital Group (ACG) とCSI Leasing (CSI) に特に配慮しています。ACGは「リスクアペタイトフレームワーク」を導入し、「許容するリスク(例：航空機アセットリスク)」と「回避(軽減・移転)すべきリスク(例：金利・流動性・為替リスクなど)」を明確化するなど、独自の管理手法を取り入れレジリエント企業の典型として効果を上げています。さらにACGでは、カントリーやエアラインごとの集中リスク分散と、案件特性に応じた適正リスク・リターンの確保を骨子とする「新たなリスクフレームワーク」を構築し、個別案件ベースで運用しています。

* 当社の各会議体におけるモニタリング状況については、P.109「主なリスクと管理態勢」も併せてご参照ください。

ACGにおけるリスクアペタイトフレームワーク

リスク許容度	管理レベル*1	リスクの種類*2	リスク管理手法
高 許容するリスク	○	アセット取得リスク①	・ 汎用性が高く、安定したリース料および残価が見込めるアセットへ投資
中 軽減・移転 すべきリスク	△	残価リスク② カントリー・地政学リスク 与信リスク 業界・市場リスク ESG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) ・ 個別案件においても地政学リスクの変化に応じた協議・評価の実施を強化 ・ ESG部門責任者を選任し、各マテリアリティにつきアクションプランを策定・遂行。実施状況については毎年のESGレポートにて開示・報告
低 回避すべきリスク	○	リマーケティングリスク③ モデルリスク④ オペレーショナルリスク	・ 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)
	○	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の実施

*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

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

⑤ 非財務リスク(非定量)

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

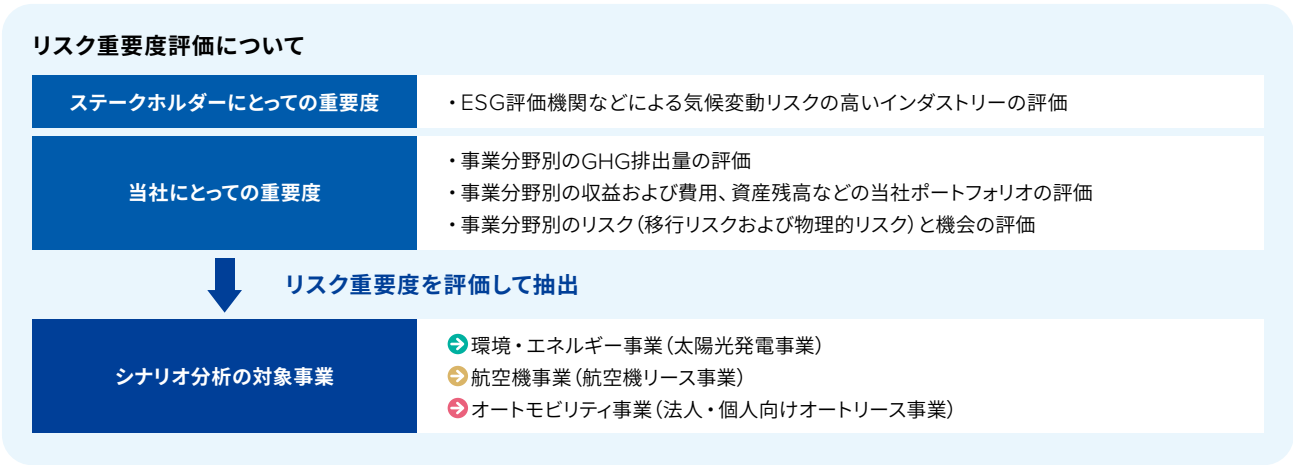
主なリスクと管理態勢・リスクマネジメント

🔄 環境・気候変動リスク

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

リスク重要度評価によるシナリオ分析の実施

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



シナリオ分析におけるリスクと機会の認識

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

TCFD開示情報詳細

「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」を含むTCFD開示情報の詳細は下記URLをご参照ください。
[🌐 https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/esg/environment/tcdf.html](https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/esg/environment/tcdf.html)

🔄 環境影響評価について

当社グループは事業活動を通じた環境貢献を実現するため、自ら取り組む案件が環境にどのような影響を与えるのか、良い影響・悪い影響を認識することが重要と考えています。経営会議・案件審査会議に上程する対象案件については、「環境影響評価ワークシート」を用いて、環境に関するリスクと機会のアセスメントを実施しています。2023年度より、経営会議に上程する同ワークシートでは、新規案件取り組み時のGHG排出量増加の適切なコントロール手段としてインターナルカーボンプライシング(ICP)の試行的導入を開始しています。

🔄 気候変動リスクについて

気候変動関連リスクが当社グループの事業ポートフォリオに与える影響を「移行リスク」と「物理的リスク」として、試行的にリスク計量を実施し、総合リスク管理委員会に定期的に報告しており、2023年度には取締役会への報告も開始しました。

「移行リスク」については、TCFD提言指摘のセクターを踏まえて対象セクターなどを選定し、当該リスクの影響を債務者格付、資産価値などに反映の上、モンテカルロシミュレーションを実施してリスク量を計測しています。

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

次の項目については、当社ホームページも併せてご参照ください。

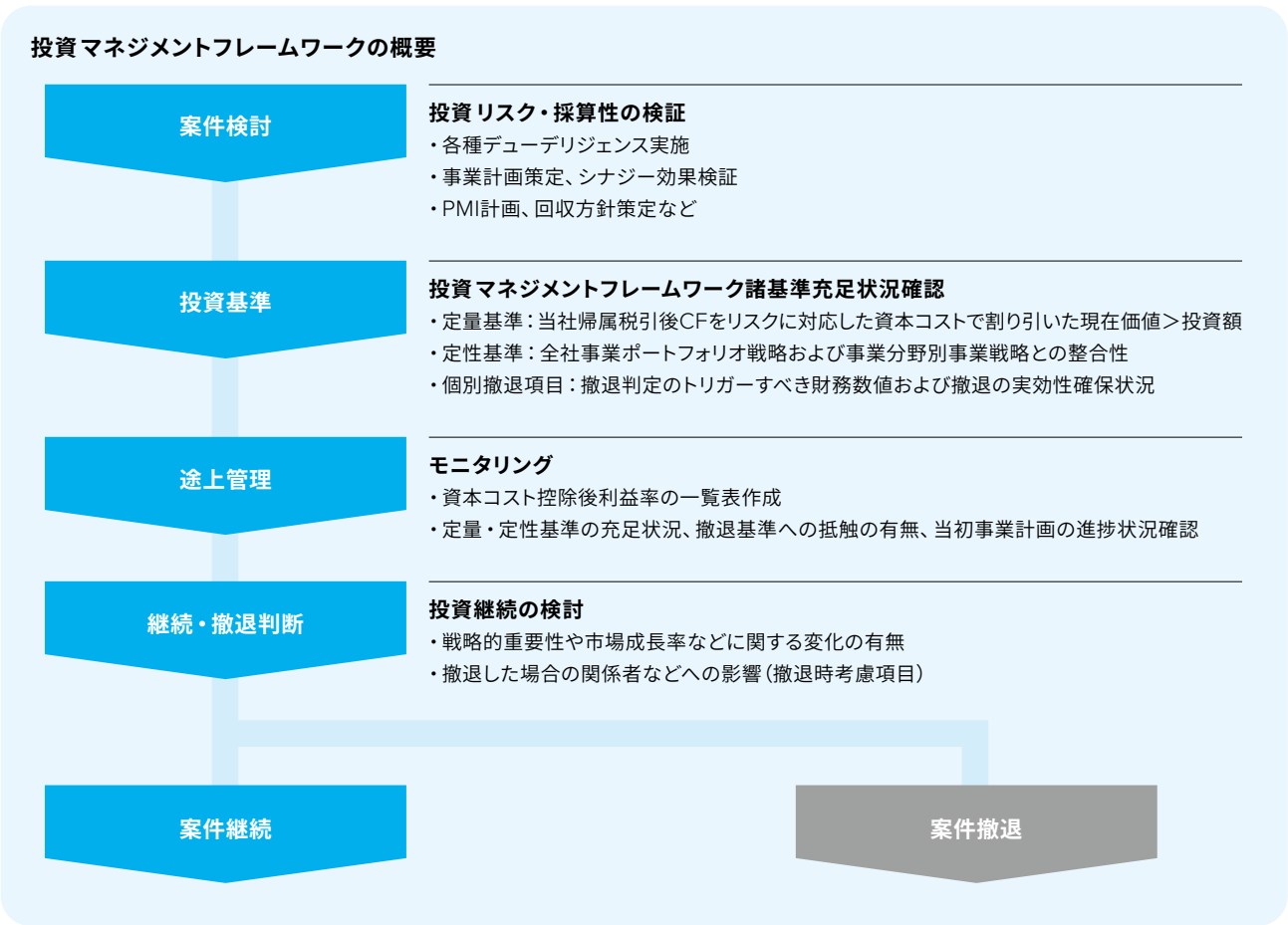
・環境マネジメントシステム体制・ISO14001の認証取得について

[🌐 https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/esg/environment/management.html](https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/esg/environment/management.html)

事業領域拡大への対応

🔄 投資マネジメントフレームワーク

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



主なリスクと管理態勢・リスクマネジメント

この枠組みにおいては、案件の採択検討時に、将来キャッシュフローをリスクに対応した資本コストで割り引いた現在価値が投資額を上回っているか、事業領域が事業ポートフォリオ戦略と整合しているか、撤退を判断すべきトリガーが適切に設定されているかを確認した後、投資マネジメント委員会を開催し、リスク量や法務リスク、税務対応などについて専門部による多角的な評価を実施します。案件採択の可否は、委員会の評価などを参考として、経営会議の審議により総合的に判断します。

投資実行後は統一されたプロセスに基づく年次モニタリングを行い、対象となる全案件について資本コスト控除後利益率を一覧にまとめるとともに、共通撤退基準・個別撤退項目（撤退基準）への抵触の有無を確認します。投資マネジメント委員会は、これらの評価結果を年次モニタリング結果報告として取りまとめ、経営会議および取締役会に提出します。

年次モニタリングにおいて撤退基準に抵触したと判断された案件については、投資マネジメント委員会が経営会議に対し撤退勧奨を行います。営業部店が撤退基準抵触後も案件を継続して保有しようとする場合、投資マネジメント委員会において継続の妥当性について評価を実施し、最終的な継続の可否は、委員会での評価などを参考として、経営会議の審議により総合的に判断します。

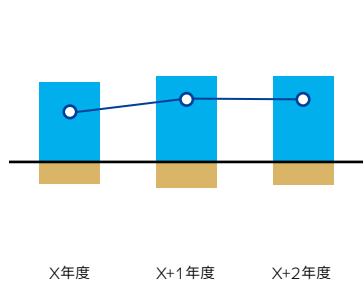
⑤ 事業分野別ROICモニタリング

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ます。

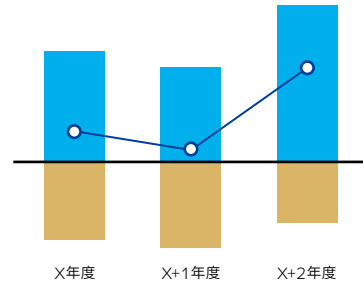
事業分野別ROICスプレッド管理 イメージ図

■ ROIC ■ WACC ○ ROICスプレッド (=ROIC－WACC)

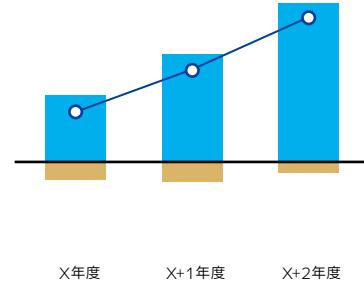
① A事業分野



② B事業分野



③ C事業分野



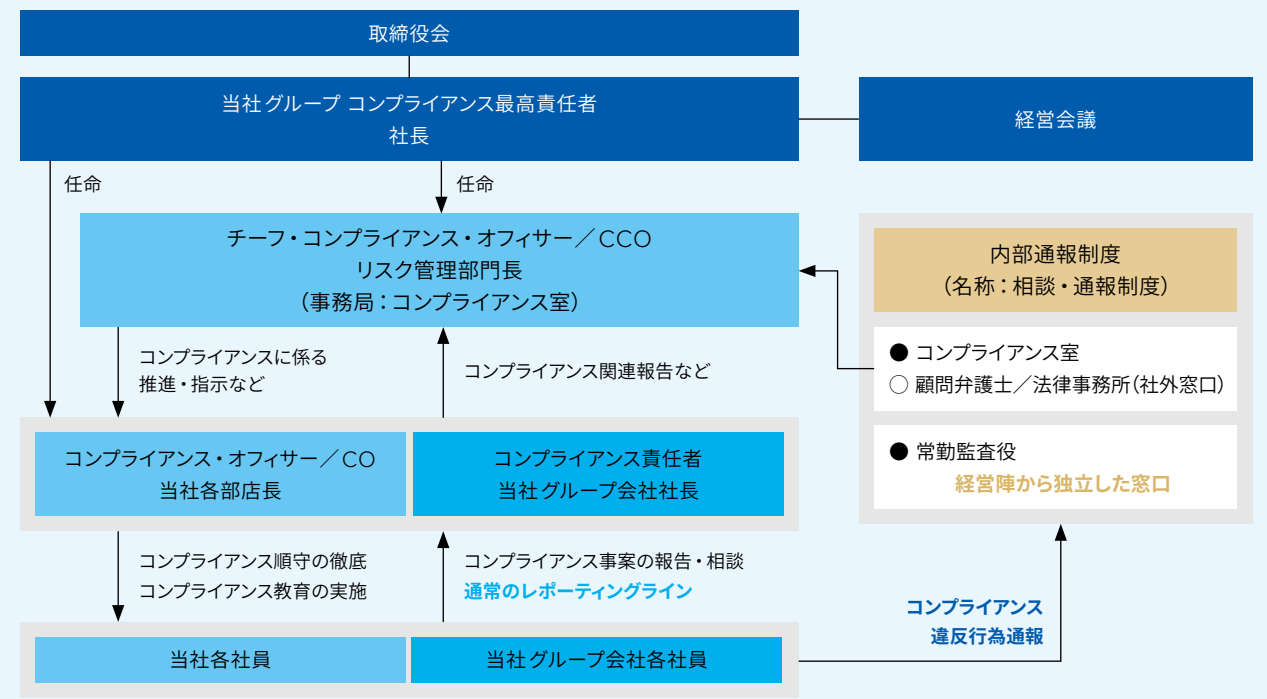
コンプライアンス

⑤ 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。

東京センチュリーグループのコンプライアンス体制



⑤ 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。

⑤ 内部通報制度

当社グループの内部通報制度は、公益通報者保護法に即し、「通報者保護」を徹底・明確化するとともに、内部通報の業務に携わる者を同法の定める「公益通報対応業務従事者」に指定し教育を行い、関連情報の取り扱いに守秘義務を課すなど、引き続きコンプライアンス経営実践の有力手段の一つに位置付け、厳格に運用しています。

社内外に設けている3ヵ所すべての窓口では、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、制度の目的、意義や通報事案対応手順の研修などでの解説、制度に関する定期的な意識調査の実施、運用状況の開示などを通じ、継続的に利用向上を推進しています。国内・国外のグループ会社からの通報や相談も一定割合の割合を占めるなど浸透が図られ、有効に機能しているものと理解しています。

⑤ 人権への取り組み

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

人権リスクの管理

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

主なリスクと管理態勢・リスクマネジメント

人権に関する研修・啓発

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

救済メカニズム

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

人権デューデリジェンス

・当社および当社グループ会社

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

・投融資先

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

次の項目については、当社ホームページも併せてご参照ください。

・東京センチュリーグループのコンプライアンス体制 ・内部通報制度 ・コンプライアンスハンドブック
・コンプライアンス教育 ・マネー・ローンダリング防止に向けた取り組み ・腐敗防止に向けた取り組み ・政治資金の対応
<https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/esg/governance/compliance.html>

・人権への取り組み
https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/esg/social/humanrights.html#anc_humanrights-efforts

情報セキュリティ

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

サイバーセキュリティについては、それを専門とする「TC-CSIRT」をシステム部門内に設置し、セキュリティ監視、クラウドサービスのセキュリティ評価、役職員への啓発活動などを通じてインシデントの予防や再発防止に努めています。

サイバー攻撃は日々高度化・巧妙化するため、日本シーサート協議会への加盟による外部との情報共有および実践を想定した演習への参加などによりインシデントへの対応力強化を図っています。また、2023年度から、主要株主が運用するサイバーセキュリティフレームワークに参加しアセスメントや実践的演習を連携して行うなど、サイバーセキュリティ対策の強化を図っています。

事業のグローバル展開によりさまざまな文化・法制度のもとでの個人情報保護、情報セキュリティ対策強化が課題になると認識しています。グローバル・セキュリティ・ガバナンス強化のため、海外現地法人へのアセスメントを通じた課題抽出やその対応を行っています。また、外部委託先管理の強化、情報セキュリティに関する情報提供および定期的な連絡会の開催などにより、グループ会社との連携強化を図っています。

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

次の項目については、当社ホームページも併せてご参照ください。

・ISO27001の認証取得について・情報セキュリティ基本方針
<https://www.tokyocentury.co.jp/jp/csr/governance/security.html>

監査体制

Point 客観性を担保した、独立した監査体制

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

⑤ グループ会社の監査体制

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

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

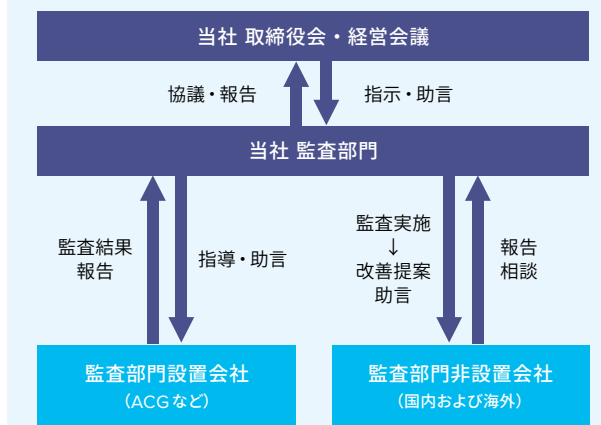
⑤ 監査の基本方針

当社の成長に向けたチャレンジを支える第3ライン

～「頼りになる監査部門」を目指して～

- ① 「隠れたリスク」「見えないリスク」をあぶり出し、業務改善・不正防止に貢献する。
- ② 変化に対する感度とフォワードルッキングの視点を持って、有効な改善提案・助言を行う。
- ③ 当社グループ全体の監査体制強化に向けて、グループ会社の支援および連携を推進する。

東京センチュリーグループの監査体制



監査部門長 メッセージ



当社は「中期経営計画2027」において、「持続的な成長を続けるために自らを変革し、変化を創造する企業グループ」になることを目指してチャレンジしています。持続的な成長を続けるには、それを支える堅固なガバナンスやリスクマネジメントの高度化が不可欠です。監査部門は第3ラインとしてガバナンス・リスクマネジメントの「最後の砦」となり、リスクが適切にコントロールされるよう、建設的かつ有効な改善提案・助言を行い、当社グループのさまざまなチャレンジを支えていきます。

取締役 執行役員副社長
監査部門長
岡田 明彦

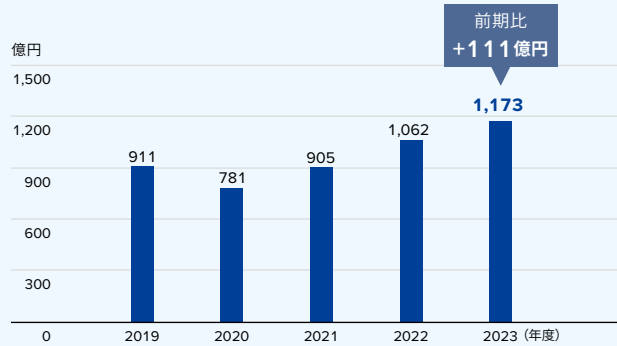
CHAPTER Data Section

120 パフォーマンスハイライト

122 企業・株式情報

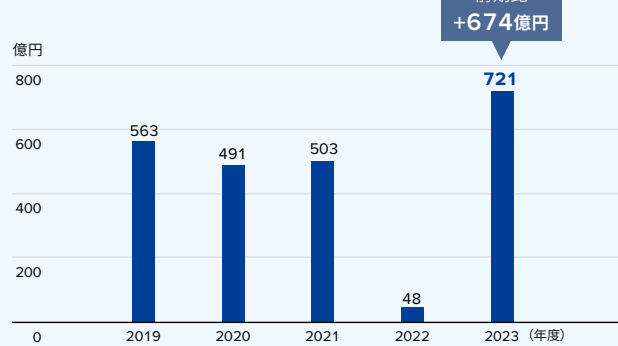
財務情報

経常利益

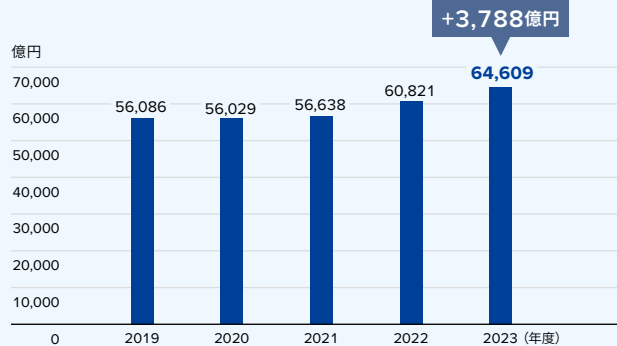


増減要因 経常利益は国際事業分野における前期計上の損失剥落を主因として前期比111億円の増益、当期純利益は航空機事業における前期計上の損失剥落により前期比674億円の大幅な増益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

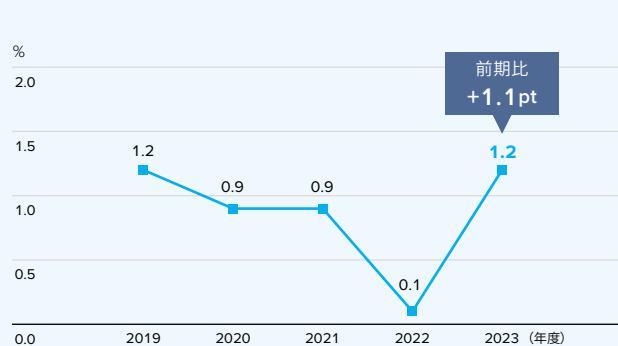


総資産

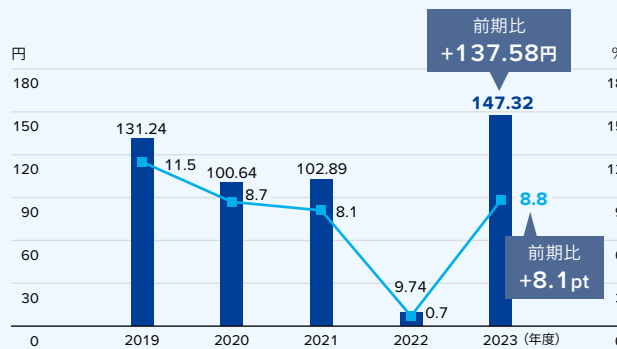


増減要因 総資産はスペシャルティ事業分野、国際事業分野におけるアセットの増加を主因に前期末比3,788億円の増加、ROAは当期純利益の増加を主因に前期比1.1pt増加しました。

ROA (総資産純利益率)

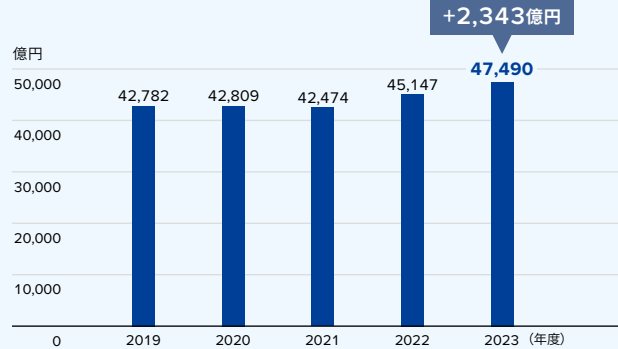


1株当たり当期純利益／ROE (自己資本当期純利益率)



増減要因 ROEは、当期純利益の増益を主因として前期比8.1pt増加しました。有利子負債は、セグメント資産残高の増加を主因として2,343億円増加しました。

有利子負債

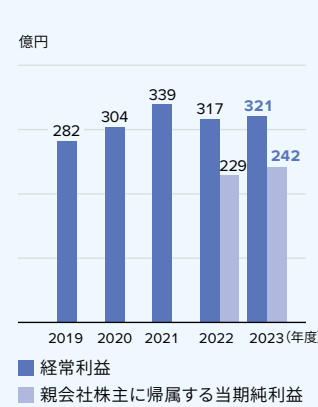


※ 2024年1月1日を効力発生日とし、普通株式1株につき4株の割合での株式分割を実施しました。1株当たり当期純利益は、株式分割の影響を遡及修正した数値を記載しています。

事業分野別実績

国内リース事業分野

経常利益／当期純利益

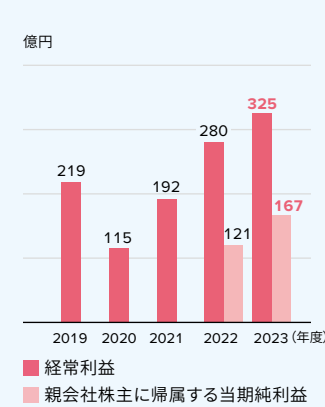


セグメント資産残高／ROA

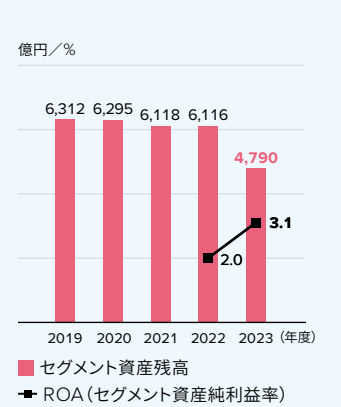


オートモビリティ事業分野

経常利益／当期純利益



セグメント資産残高／ROA

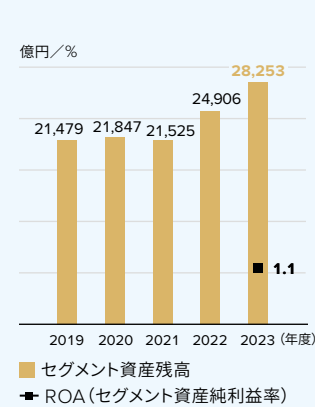


スペシャルティ事業分野

経常利益／当期純利益

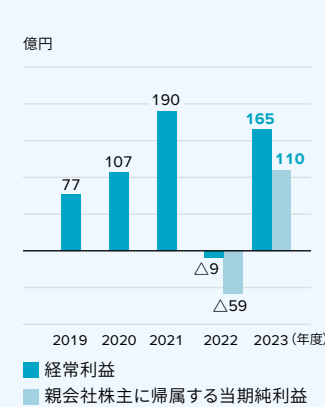


セグメント資産残高／ROA

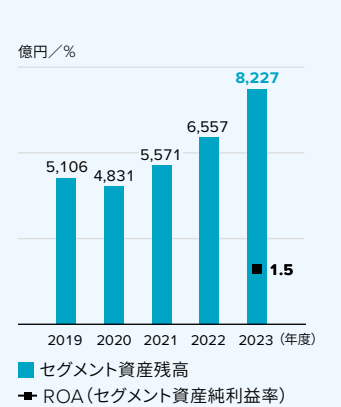


国際事業分野

経常利益／当期純利益

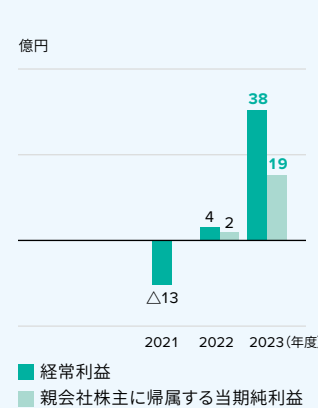


セグメント資産残高／ROA



環境インフラ事業分野

経常利益／当期純利益

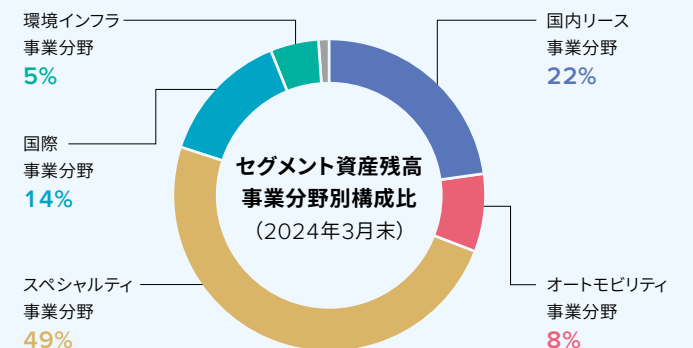


セグメント資産残高／ROA



環境インフラ事業分野は2021年度以降を記載。

親会社株主に帰属する当期純利益およびROA(セグメント資産純利益)については、2022年度以降を記載しています。
 ※ 財務情報の詳細については、当社ホームページに掲載のDATA BOOKも併せてご参照ください。🌐 <https://www.tokyocentury.co.jp/jp/ir/library/2024.html>
 ※ 非財務情報については、サステナビリティデータブックをご参照ください。🌐 <https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/databook/>



会社情報(2024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	7,876名(単体1,037名)		
決算日	3月31日		
主要取引金融機関	株式会社みずほ銀行、株式会社三菱UFJ 銀行、農林中央金庫、株式会社三井住友銀行、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：東京、札幌、仙台、さいたま、横浜、名古屋、金沢、大阪、広島、福岡(2024年10月1日現在)		
	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(2024年6月24日現在)

取締役		監査役		執行役員	
代表取締役会長	雪矢 正隆	常勤監査役	天本 勝也 野村 吉夫	執行役員副社長	中居 陽一郎
代表取締役社長	馬場 高一			専務執行役員	北村 登志夫 米津 隆史 大杉 雅人
取締役 (社外取締役)*1	中村 明雄*3 浅野 敏雄*3 田中 美穂*3 沼上 幹*3 小笠原 浩*3 藤原 弘治	監査役 (社外監査役)*2 *3	藤枝 昌雄 千原 真衣子	常務執行役員	佐藤 耕一郎 植田 吉洋 桑原 稔 山崎 慎太郎 乙部 俊幸
取締役 執行役員副社長	岡田 明彦 佐藤 浩			執行役員	田中 千弘 平子 勝介 平賀 正俊 羽山 辰夫 末兼 英治 寺上 政明 藤武 秀三 坪井 聖司 伊藤 孝昌 吉田 浩二
取締役 専務執行役員	原 真帆子 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(2024年3月31日現在)

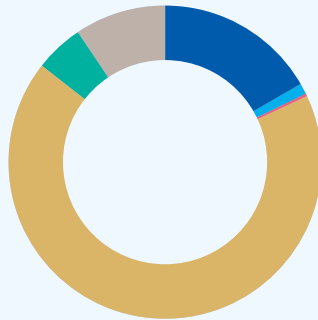
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社	発行可能株式総数	1,600,000,000株
上場	東京証券取引所 プライム市場	発行済株式総数	492,113,280株
証券コード	8439	株主数	25,165名
単元株式数	100株		

大株主(2024年3月31日現在)

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率* (%)
伊藤忠商事株式会社	146,859	29.99
中央日本土地建物株式会社	68,643	14.02
日本電信電話株式会社	49,211	10.05
ケイ・エス・オー株式会社	41,344	8.44
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	22,536	4.60
株式会社みずほ銀行	18,752	3.83
清和綜合建物株式会社	16,010	3.27
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	12,911	2.64
日本生命保険相互会社	8,469	1.73
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 オリエントコーポレーション口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	7,600	1.55

* 持株比率は自己株式(2,459,140株)を控除して計算しています。

所有者別株主分布



金融機関	16.9%
証券会社	0.9%
自己名義株式	0.5%
その他国内法人	67.4%
個人その他	4.9%
外国法人等	9.4%

格付情報(2024年2月25日現在)

発行者：東京センチュリー株式会社(証券コード：8439)

		格付機関： 日本格付研究所 (JCR)	格付投資情報センター (R&I)	S&Pグローバル・レーティング・ ジャパン(S&P)
長期	発行体格付	格付： AA	AA-	BBB
		格付の見通し： 安定的	安定的	安定的
	発行登録債 予備格付*	格付： AA	AA-	
		発行予定額： 4,000億円	4,000億円	
		発行予定期間： 2024年2月25日から2年間	2024年2月25日から2年間	
短期	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	
	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/>