

## 2026年3月期 決算および中期経営計画説明会における主な質疑応答

東京センチュリー株式会社

日付：2026年5月14日（木）

説明者：藤原 弘治 / 代表取締役社長 CEO

### 【2026年度の利益計画】

Q.

2026年度の利益計画（IR資料のP.10）において、「特別利益等」として117億円が計画されていますが、どのような要因が織り込まれているのでしょうか。

A.

主に海外ビジネス部門において、ポートフォリオ変革の一環としてのダイベストメント（売却）に伴う一過性収益などが含まれています。

### 【長期ビジョン 2035】

Q.

2035年度に目指す水準として掲げている当期純利益4,000億円について、実現可能な水準であるとお考えであるのか教えてください。また、中期経営計画2030（以下、新中計）期間である2026～2030年度までの前半5年間の増益額（+約900億円）と比較し、2031～2035年度までの後半5年間の増益額（+2,000億円）が非常に大きくなっている背景も教えてください。

A.

決して簡単な目標ではないと認識しておりますが、10年後の世界において当社グループがどうあるべきか、マクロ環境やリスク、収益構造の変化等をマネジメント間で議論し、シミュレーションした上で策定しており、達成不可能な目標ではないものと考えております。

後半5年間で利益が飛躍的に拡大する理由は、当社が注力する成長投資の多くが「Jカーブ型（初期投資が先行し、後から利益が拡大するモデル）」の事業特性を持っているためです。具体的には以下の2点が後半の増益を力強く牽引いたします。

#### 1. データセンター事業の収益本格化

今後も主要パートナーとデータセンター事業における投資拡大を計画しており、当社にとっての投資機会も多く存在すると考えております。ただし一定の開発期間を要するため、利益貢献が本格化するのは2031年度以降を見込んでおります。

## 2. 成長投資による利益貢献

中計期間中に2兆円規模の成長投資を実行する計画であり、これらの新規ビジネスも成長を牽引するドライバーになるものと考えております。投資実行当初は、統合作業（PMI）にかかるコスト等が先行しますが、これらの事業基盤が整い、本格的な利益成長は新中計後半に顕在化していくと計画しております。「機能拡大」「地域拡大」「キャピタルライト」という3つの成長戦略に基づく事業変革を、新中計期間の5年間で確実にやり遂げることが、後半の大きな成長を生み出す基盤となります。

Q.

2035年度の目指すROE水準が15%以上と非常に高い目標であり、総合商社の水準に近づいているように見えます。なぜこのような高いROE目標を掲げるに至ったのかという背景と、ビジネスモデルやターゲットとする事業領域の面で、総合社や競合他社と比較した場合、TCの強みや独自性はどこにあるとお考えでしょうか。

A.

今回の長期ビジョン2035の策定において、当社グループのありたい姿からバックキャストし、解決すべき4つの社会課題（①サーキュラー・エコミー、②エネルギー問題、③社会インフラ、④AI・テクノロジー）を特定しました。これらの領域において確固たるリーディングポジションを築き、「業界ナンバーワン」を目指すという意気込みで進めていく考えです。このような資本配賦の組み替えや事業ポートフォリオ変革を推進する背景として、金融ビジネスはコモディティ化しやすく、単に「お金（資金）」のみを提供する機関は将来的に生き残っていくことが難しくなるだろうという危機感を強く持っております。こうした環境下、総合社が手掛けないようなニッチな部分も含めて、いかに鋭い「エッジ」を立てていけるかということが当社の進むべき道筋であり、社会課題の解決という点に軸足を置きながら、資金提供のみならず、アセット価値の評価力や事業の遂行力、サービスの提供という知恵に根ざしたビジネスモデルを強み・独自性とし、さらに磨いていくことが不可欠であると考えております。

Q.

キャピタルライト戦略を進めるにあたり、今後どのようなケイパビリティ（組織・人材）が必要になるとお考えですか。また、パートナーの存在によって、共同保有しているアセットに関してはキャピタルライト化が想定通り進まないリスクがあると思いますが、どのようにお考えでしょうか。

A.

キャピタルライト戦略は、今回発表した長期ビジョン2035における大きな柱の一つとして位置づけており、実行に向けて組織・人材育成を着実に進めている段階です。具体的には、2025年度に持分法適用関連会社化したアドバンテッジパートナーズのノウハウ（エキスパティーズ）の活用に加え、同社への人材派遣を通じた専門人材育成、外部からファンドビジネスの経験豊富なプロフェッショナル人材の登用などを進めてきております。キャピタルライト化の推進において最も重要となるケイパビリティは、安定的なキャッシュフローを生み出す案件をいかに創出できるかという点と、投資家の方々を惹きつける戦略的なアプローチ力およびプレースメント力（資金集め）にあると考えております。ここについては、ファンドや海外金融機関等の広範なネットワークも最大限に活かし、投資家層を着実に拡大していく計画です。また、当社と事業を共同展開しているパートナー企業の皆様は、こうした流動化の案件を極めて前向きに捉えてくださっており、アセットマネジ

メント機能やキャピタルライト戦略の活用が不可欠であるという共通認識を持っております。対象となる領域は、不動産、航空機、再生可能エネルギーなど幅広いアセットに機会が広がっており、これらの強みを掛け合わせ、当社がこのビジネス領域においてもリーディングカンパニーになっていくことを目指して取り組んでまいります。

## 【中期経営計画 2030】

Q.

ポートフォリオ変革の具体的なイメージを教えてください。国内ビジネス部門においてファイナンスリースをグループ会社にシフトするという施策や、改善・回復事業と位置付けている航空機リース事業の資本施策などの観点からお聞かせください。

A.

新中計において、ポートフォリオ変革は当社グループの資本効率向上において重要な取り組みの一つになるものと考えております。M&A などの成長投資についてはその大部分を海外市場で想定しており、実行に向けて資本や資産の余力をあらかじめ用意しておく必要があります。そのためには、将来のバランスシートの重荷となり得る部分について見直しを行っていく必要があると考えております。

特に航空機リース事業については、市場の成長ポテンシャルは高い領域である一方、当社グループにおける資本配賦に占める比率が相対的に高く、資本効率の観点から低い収益性に留まっているという課題認識がございます。従って、航空機リースの資本施策に関する複数のオプションを検討している段階です。現在の業界 8~9 位というポジションから、将来の成長実現と競争を勝ち抜くために、業界トップ 5 を目指せるような会社へと進化させていきたいと考えております。

Q.

海外ビジネス部門と社会インフラ部門への資本配賦が拡大する計画ですが、M&A の規模のイメージや投資パイプライン、優先して投資していく領域など、具体的な成長イメージを教えてください。

A.

海外ビジネス部門は、中核事業である CSI を中心に成長を牽引していく想定です。情報通信機器やデータセンター周辺機器の需要拡大に加え、従来の IT 機器のみならず GSE（空港等の地上支援機材）などニッチな領域への FMV リースの展開も企図しており、さらに、M&A などを活用したインオーガニック成長も視野に入れております。

社会インフラ部門は、「戦略事業」に分類しているデータセンター・蓄電池事業などへの成長投資による資本配賦増加を見込んでおります。データセンターについては、開発にかかる先行投資のコスト等によって本格的な利益貢献は 2031 年度以降を見込んでおりますが、主要パートナーである NTT グループや三菱地所グループは、今後も同分野での投資拡大を計画しており、当社にとっての投資機会も多く存在すると考えております。蓄電池事業については、データセンターと比べて開発期間が短期間であるため、中計後半からの利益貢献を織り込んでおります。日本において再生可能エネルギーの導入が増えるほど、調整力としての蓄電池の需要も拡大が見込まれ、しっかり取り組んでいきたいと考えております。

Q.

成長投資計画として、M&A をセグメント資産残高ベースで約 1 兆円と記載しているが、蓋然性やバリュエーションの妥当性についてのお考えを教えてください。

A.

近年の M&A におけるバリュエーション水準は上昇傾向にあるものと認識しており、M&A を遂行するにあたっては、「戦略的整合性」「バリュエーション（価格の妥当性）」「ガバナンス」という 3 つの投資規律を重視して取り組んでいく方針です。また、約 1 兆円という M&A の投資計画の蓋然性については、実際の投資パイプラインは更に豊富に存在しており、数あるパイプラインの中から単に規模を追うのではなく、収益性が高く、当社グループの ROE 向上を力強く牽引する領域、かつ戦略的適合性が極めて高い案件を厳選して投資を実行していく方針です。

Q.

日本国内の金利上昇に伴う調達コスト増加など、計画通りに投資が実行・拡大できないリスクをどのようにお考えでしょうか。投資が停滞し、資本が余剰となった場合の資本政策についても教えてください。

A.

金利上昇に伴う調達コストの増加、キャップレートの上昇などを主要なリスクとして強く認識しており、成長投資にあたっては、資本コストを十分に上回る IRR を一つの目線（ハードルレート）として設定し、投資規律を維持しながら機動的に投資判断を行っていく考えです。万が一、マクロ経済が急激に悪化し、投資機会が得られず資本が一時的に余剰となった場合には、市場の皆様のご意見やバランスシートの状況等を勘案し、機動的な資本政策を検討していく考えです。

Q.

株主還元方針について、前中計における配当性向（35%程度）から引き上げがなかったが、資本利用率や適正資本の観点から背景を教えてください。

A.

新中計における株主還元方針につきましては、従来の「35%程度」を「35%以上」に変更し、35%を下限として見ていく方針へと転換しております。新中計を策定するにあたり、今後の事業展開に要するリスク量と必要資本、さらに ROIC（投下資本利益率）まで落とし込んで適切な経営判断が行えるよう、綿密なシナリオ分析を実施しております。財務規律の観点では、従来設けておりました「資本利用率 75%」のガイドラインを維持しております。この規律を維持した上で、当社の資本政策においては、新中計のキーワードである「成長投資」、今後不確実性が高まる経営環境における「リスクバッファー」、そして「株主還元の拡充」という 3 つの最適なバランスを追求していく方針であります。新中計は、成長投資に軸足を置いている印象を持たれるかもしれませんが、こうしたリスクバッファーについてもしっかりと踏まえた上で株主還元方針を決めております。表面的な数値を見て決めたものではなく、定量シミュレーションに基づき、持続的な利益成長による配当の増加と、適切な資本コントロールという両面から株主・投資家の皆様の期待に応えていくことこそが、今回の配当性向「35%以上」を設定した背景です。

以上