

## 2026年3月期決算

### IR資料

2026年5月11日

東京センチュリー株式会社（8439）

All Rights Reserved, Copyright © Tokyo Century Corporation

※本資料は、説明会での発表内容に沿って、スライドの構成および順序を一部調整しております。  
※2026年3月期決算については、2026年6月5日に修正した内容を反映し、説明会当日の内容から一部変更を加えております。なお、変更点は本文中に下線を付しております。

# 決算ハイライト

All Rights Reserved, Copyright © Tokyo Century Corporation

# Executive Summary

## 2025年度 実績

- 純利益は過去最高となる **1,113** 億円(前期比+260億円)、ROA **1.6**%、ROE **10.4**%  
中期経営計画2027の財務目標(当期純利益1,000億円・ROA1.4%・ROE10%)を前倒して達成
- バイオマス混焼発電事業に関する減損損失(税後ベース468億円)等を計上  
財務課題を解消し、将来の成長を支える強固な財務基盤を確立
- 一過性損益を除いた基礎収益力は国際事業分野が牽引し、181億円の増益
- 通期配当は、修正後計画比 **8**円増配となる **80**円(配当性向35.1%)を予定

## 2025年度 主な事業トピックス

- 将来の収益力拡大を見据えた成長投資・資産回転を加速
- ① 米国データセンター事業の戦略的協業の拡大 (NTTグループ・三菱地所との協業推進)
- ② 豪州の独立系レンタカー会社を子会社化 (海外レンタカー事業への進出)
- ③ 世界最大級のドライバルク船プールの運営会社へ出資参画 (船舶ビジネス領域の拡大)
- ④ アドバンテッジパートナーズを分法適用関連会社化 (企業投資事業の拡大)

## 2026年度 利益計画・株主還元

- 純利益は過去最高となる **1,230** 億円を計画  
中期経営計画2030の初年度として成長基盤の確立と、基礎収益力の更なる強化を図る
- 通期配当は、前期比 **10**円増配となる **90**円(配当性向35.8%)とし、4期連続増配を計画
- 中東情勢の不安定化に伴うマクロ経済の変動(物価・金利・為替)による間接的な影響を注視

All Rights Reserved, Copyright © Tokyo Century Corporation

3

2025年度の決算概要と2026年度の見通し、事業トピックスなど主要なポイントをご説明します。

純利益は前期比260億円、31%増益の1,113億円となり、過去最高益を更新いたしました。これに伴い、総資産ROAは前期比0.3ポイント上昇の1.6%、資本効率も向上し、ROEは前期比1.4ポイント上昇の10.4%となりました。特別損益等を除いた「基礎収益力」につきましても、前期比で181億円の増益となるなど、堅調に推移しています。この結果、中期経営計画2027において最終目標として掲げていた定量目標を、2年前倒して達成いたしました。株主還元については、当期の業績が従来予想の1,000億円から113億円の増えとなったことを踏まえ、1株あたりの通期配当金は、従来予想から8円増配し、80円といたします。

2025年度は、次なる成長フェーズを見据え、懸案であった財務課題の整理を断行した年でもありました。第4四半期に計上したバイオマス混焼発電事業の減損468億円に加え、昨今の急激な事業環境の変化を背景とした各事業計画の再精査、および不採算事業からの撤退を実行したことに伴い、税後ベースで合計約590億円の減損損失等を計上いたしました。こうした一連の施策により、中期経営計画の着実な遂行、ならびに持続的成長に向けた戦略的投資を実行していきうえで、経営の重荷となっていた主要な財務課題は一掃いたしました。

次に中段の2025年度の主な事業トピックスをご覧ください。2025年度は成長投資を拡大するとともに、好調な事業環境を背景にイグジット収益を計上する年となりました。特に、NTTグループおよび三菱地所グループと戦略的に取り組んでいる米国データセンターの売却益が、収益の柱として大きく寄与いたしました。

新たな成長投資としては、豪州の独立系レンタカー会社を子会社化し、世界最大級のドライバルク船プールの運営会社に出資参画いたしました。これらは、後程ご説明する中期経営計画の成長戦略の布石となる投資です。

続きまして、下段の2026年度の利益計画です。純利益は、前期比117億円増益の1,230億円を見込んでいます。各部門の基礎収益力の伸長により、新中計初年度として再び最高益を目指します。

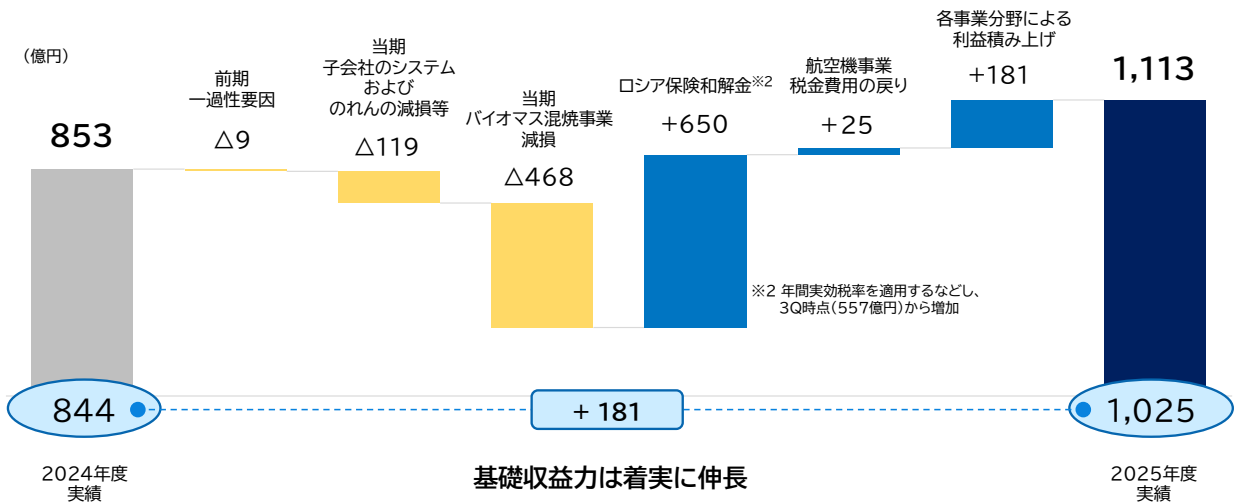
# 純利益の増減（2025年度実績 前期比）

✓ 一過性要因<sup>※1</sup>を除く基礎収益力は、国際事業分野の米国データセンターの売却益を主因に前期比+181億円

※1 特別損益および航空機事業の一過性の税金費用

## 純利益の推移

○ 一過性要因を除く純利益



All Rights Reserved, Copyright © Tokyo Century Corporation

4

2025年度純利益について、1,113億円達成までの増減要因をウォーターフォールチャートでご説明します。

左から、前期の一過性要因はマイナス9億円です。ここには前期の政策保有株式の売却益剥落と税金費用の剥落が含まれています。

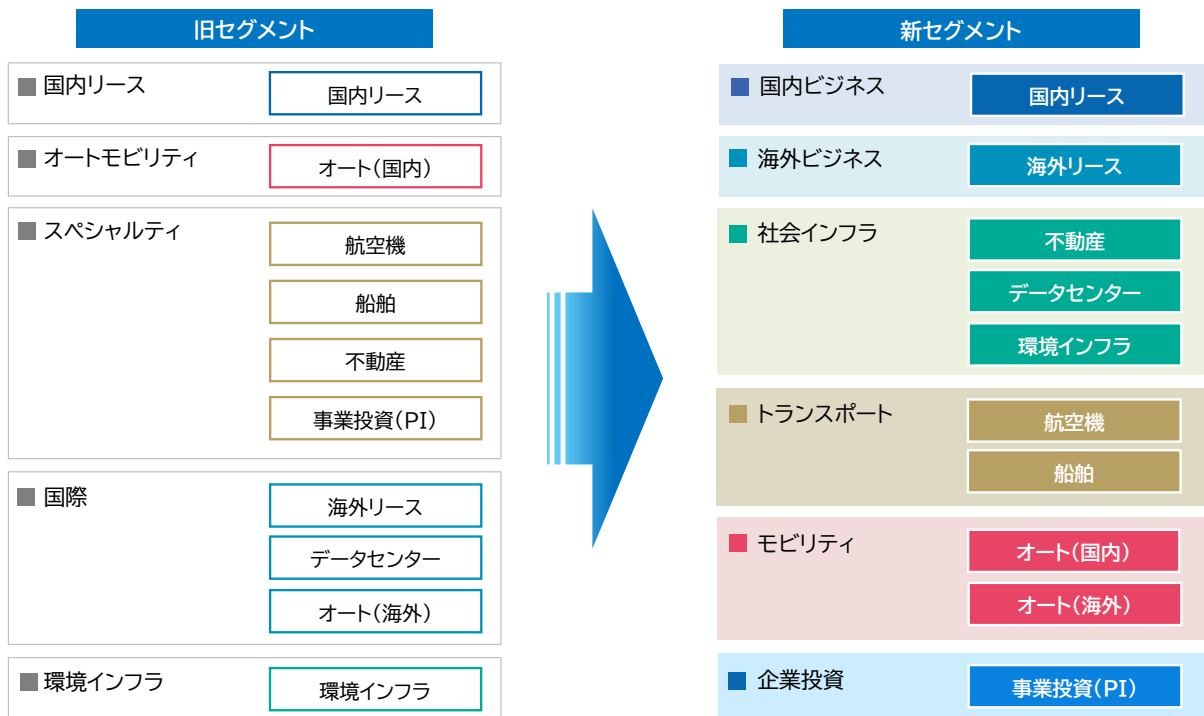
次に当期はマイナスの一過性要因として、子会社であるNCSのシステム減損や、国際事業分野における投資有価証券の評価損および、のれんの減損等で119億円、バイオマス混焼発電事業の減損で468億円を計上いたしました。プラスの一過性要因としては、ロシア保険和解金を650億円、航空機事業における税金費用の戻りとして25億円を計上しています。

これらの一過性要因を除いた、当社の実質的な稼ぐ力である基礎収益力はスライド下段の青い丸印でお示しています。前期の844億円から当期は1,025億円となり、181億円の増益となりました。

2025年度は特殊要因によるプラスマイナスの変動は大きかったものの、当社の実力ベースでの収益力は着実に伸長しています。

## セグメント区分の変更 | 2026年度以降

✓ 分散していた特定分野の知見・専門性を6つの部門へ集約



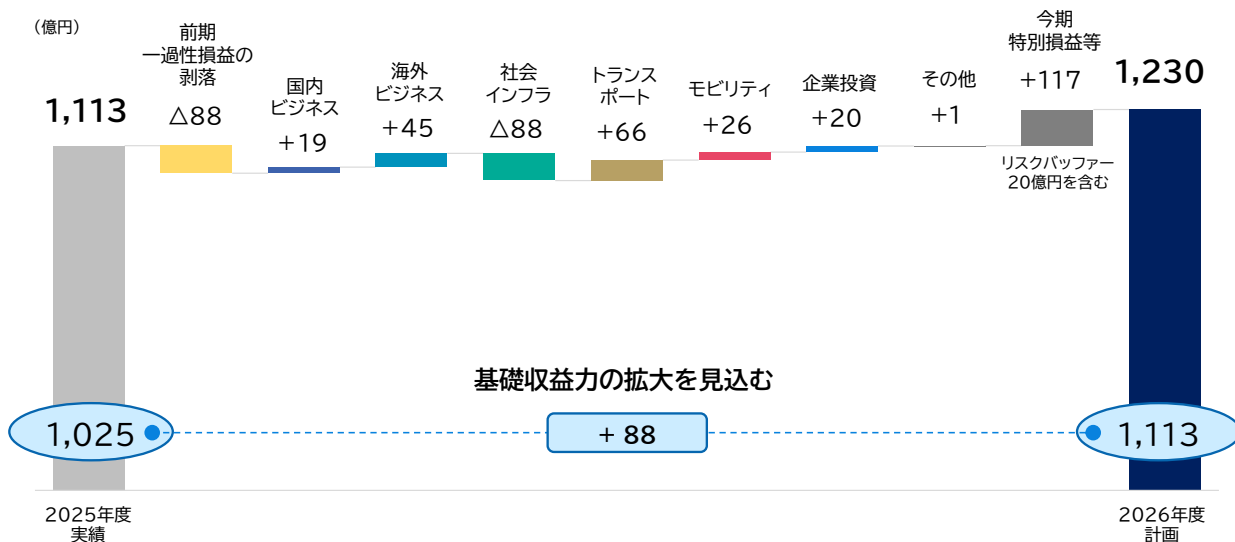
第3四半期の決算説明会においてご案内のとおり、2026年度から組織改編に伴いセグメント区分が変更となります。このあとご説明する利益計画は、この新セグメントに沿ってご説明します。

# 純利益の増減要因（2026年度の利益計画）

✓ 一過性要因を除く純利益は、前期の大口売却益(米国データセンター等)の剥落を打ち返し、増益を計画

## 純利益の推移

○ 一過性要因を除く純利益



All Rights Reserved, Copyright © Tokyo Century Corporation

6

2026年度の利益計画を、こちらのウォーターフォールチャートでご説明します。

2026年度の純利益は、右の棒グラフの通り、1,230億円を計画しています。  
黄色の棒グラフ、「前期一過性損益の剥落」についてです。前期は、バイオマス混焼発電事業や、NCSのシステムに関する減損といった大きなマイナス要因があった一方で、それを上回るロシア保険和解金などのプラス要因があり、これらをネットした一過性損益が当期は剥落するため、マイナス88億円の押し下げ要因となります。  
これを前期実績の1,113億円から除いた、前期の基礎収益力は、1,025億円となります。  
この1,025億円をベースに、各部門の利益積み上げを示しています。

左から国内ビジネスは、関係会社の利益伸長が寄与し19億円の増益。  
海外ビジネスはCSIが牽引し、45億円の増益となります。  
社会インフラは、前期のデータセンターの売却益剥落による減益を見込んでいます。  
トランスポートは、ACGが前期に計上した減損の反動や船舶事業における前期の為替差損の剥落などによりプラス66億円となります。  
モビリティは、好調なNRSや、子会社化した豪州レンタカー会社の利益取込が寄与し、26億円の増益。  
企業投資は、前期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取込利益の増加を主因に、前期比プラス20億円を計画しています。

右側のグレーの棒グラフですが、今期の特別損益等としてプラス117億円を見込んでいます。  
なお、中東情勢に対する備えのリスクバッファ、マイナス20億円をこの117億円に含めています。

# 中東情勢の不安定化に伴う影響

## 2026年度利益計画への影響

- 現時点において直接的な影響は限定的であると想定
- 不確実性などに対する備えとして、リスクバッファ△20億円(税後)を織り込み
- 状況の長期化に伴う間接的な影響(金利等のコスト増・需要減退・顧客信用状況)については注視

## 個別事業の主なリスク認識

### 海外ビジネス

- 中東における直接取引はなし
- CSIにおいて、半導体やメモリ等のコストアップを背景とした顧客需要の減退を注視

### 社会インフラ

- 中東における直接取引はなし
- 再エネ事業において、原油・LNG価格高騰に伴う電力市場価格や燃料コスト増加が事業へ与える影響を注視

### トランスポート

- 航空機事業(ACG)について、中東エアラインとリース取引はあるものの現時点で影響なし
- 原油高に伴う、航空旅客需要減少やエアラインの業績動向を注視
- 船舶事業について、海運市況の不安定化に伴う影響を注視

### モビリティ

- 中東の中古車マーケット停滞に伴い、中古車価格が不安定化するリスクを注視
- 原油高に伴う航空運賃上昇を背景とした、インバウンド減少によるレンタカー需要減少のリスクを注視

中東情勢の2026年度利益計画への影響と、リスク認識についてご説明します。

当社における中東地域における取引・エクスポージャーの状況を勘案すると、直接的な影響は、限定的であるものと想定しています。

一方で、状況の長期化に伴うマクロ経済全体への影響として、顧客需要の減退や金利等のコスト増、顧客の信用状況の変化といった間接的な影響については、注視しています。特に、航空機事業における旅客需要への波及や、原油高によるエアラインの財務状況への影響は、経営上、留意しておくべき重要なポイントであると認識しています。

決算に関するご説明は以上となります。

# 「TC Compass」

・長期ビジョン2035

・中期経営計画2030

2026年5月11日



All Rights Reserved. Copyright © Tokyo Century Corporation

続きまして、企業変革プログラムである「TC Compass」において策定した「長期ビジョン2035」および「中期経営計画2030」についてご説明します。

## 「長期ビジョン2035」および「中期経営計画2030」の発表にあたり

### 「長期ビジョン2035」によりビジネスモデルを進化させ、地球規模の社会課題の解決を起点とした企業価値向上により、東京センチュリーの未来を切り開く

2023年5月に公表した「中期経営計画2027」において、我々は最終年度の財務目標として「当期純利益1,000億円」を掲げました。各セグメントにおける事業領域の拡大と資産回転の加速が実を結び、この目標を当初の想定を大幅に上回るスピードで早期達成できましたことは、当社の高いポテンシャルの証とています。

一方、現在我々を取り巻く事業環境は、計画策定時とは全く異なるフェーズに突入しています。「金利のある世界」への回帰、AIの劇的な進化、円安の進行、そして地政学リスクの常態化に伴うサプライチェーンの再編など、経営環境の不確実性はかつてないほどに高まっています。当社は、こうしたマクロ環境の変容をむしろ「飛躍への好機」と捉え、2025年度年初より企業変革プログラム「TC Compass」を始動いたしました。

戦略の再構築や財務基盤の強化を推し進める中で、私が何よりもこだわったのは「人財」と「企業カルチャー」の本質的な変革です。企業の持続的な成長を支えるのは、目に見えない「Purpose(存在意義)」や「Vision(志)」、そして「Values(価値観)」の共有に他なりません。これらが企業のDNAとして根付くことで、役職員一人ひとりの働きがいが出されると考え、私たちはPurposeとして「青い地球の未来をつくる」を、Visionとして「地球規模の社会課題を解決に導く“永遠のベンチャー企業”」を定めました。

この変革を具現化する実行プラン「長期ビジョン2035」および中期経営計画である「中期経営計画2030」は、単なる過去の延長線上にある成長を描いたものではありません。これは、私たちの立ち位置を根本から見つめ直し、社会との関わり方を定義し直すことで、ビジネスモデルを抜本的に変革し、業界ナンバーワンの地位を勝ち取るための「決意表明」です。「長期ビジョン」の推進を通じて、お客さまと従業員の挑戦を後押しし、より良い社会の実現と当社の持続的成長を高い次元で両立させてまいります。

私はリーダーとして自ら先頭に立ち、あらゆるステークホルダーの皆さまから信頼され、尊敬される企業を築き上げることを通じて、企業価値の向上に全力を傾けることをここにお約束いたします。

「未来へのストーリーを描く」  
代表取締役社長 CEO 藤原弘治

まず、「長期ビジョン2035」および「中期経営計画2030」の公表にあたり、前中計の振り返りと、私の変革に向けた想いをお伝えします。

お伝えしたい柱は、主に3つです。

一つ目が前中期経営計画を前倒しで終了し、新たなかじ取りを行う理由です。

2023年に公表した「中期経営計画2027」では、純利益目標1,000億円を掲げましたが、事業領域の拡大と資産回転の加速などが実を結び、2025年度にこれを「2年前倒し」で達成いたしました。

これにより当社の高いポテンシャルを示すことができたと考えています。

一方で、経営環境は計画策定時とは全く異なるフェーズに突入しています。「金利のある世界」への回帰、AIの劇的な進化、地政学リスクの常態化など、不確実性はかつてないほどに高まっています。私はこのマクロ環境の変容を「飛躍への好機」と捉え、新たな戦略を打ち出すべきだと判断いたしました。

第二に、私が何よりもこだわった「人財」と「企業カルチャー」の本質的な変革についてです。

当社の溢れるポテンシャルを最大限に引き出すために、戦略の再構築以上に重要なのは、目に見えない「Purpose(存在意義)」や「Vision(志)」そして「Values(価値観)」の共有に他なりません。これらを企業のDNAとして根付かせ、役職員一人ひとりが「生きがい」を感じながら価値を創出し続ける集団への進化を目指します。

最後に、私の変革への決意です。

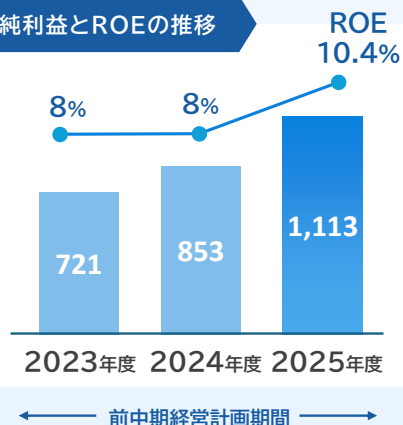
今回策定した実行プランは、単なる過去の延長線上にある成長を描いたものではありません。メガトレンドを踏まえ、私たちの立ち位置を根本から見つめ直し、ビジネスモデルを抜本的に変革することで「業界ナンバーワン」の地位を勝ち取るための「決意表明」です。私はリーダーとして自ら先頭に立ち、あらゆるステークホルダーの皆さまから信頼され、尊敬される企業を築き上げることで、企業価値の向上に全力を傾けることをここにお約束いたします。

# 「中期経営計画2027」レビュー

## 定量(財務)目標すべてを2年前倒しで達成

	定量目標	2025年度 (実績)
親会社株主に 帰属する 当期純利益	1,000億円	1,113億円
ROA (純利益)	1.4%	1.6%
ROE	10%	10.4%

純利益とROEの推移



### 非財務目標

#### 従業員エンゲージメント指数※1

エンゲージメントスコア(向上)

56.2(前年 53.2) ↑

レーティング(向上)

BBB(前年 BB) ↑

#### GHG排出量削減

削減量※2

10%削減見込 ↑

※1 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」での計測に変更(2027年度の目標は「向上」)  
「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50とした偏差値

※2 2021年度を基準とし、2030年度に50%削減目標を公表済み

改めて前中計の目標を振り返ります。

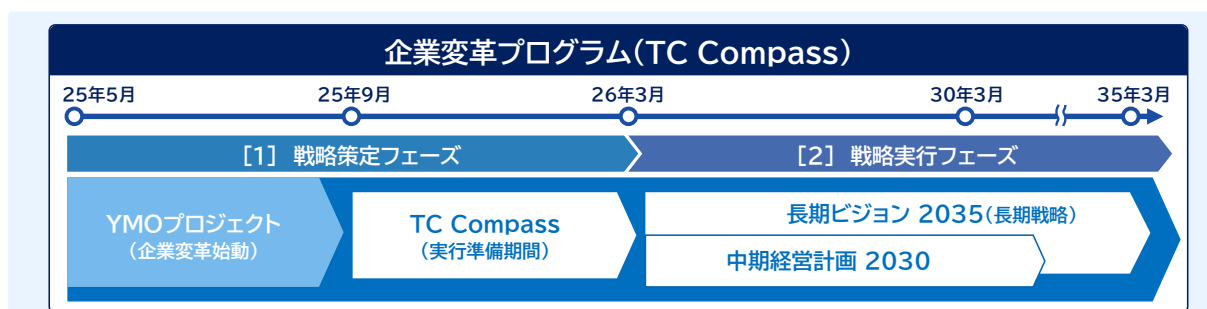
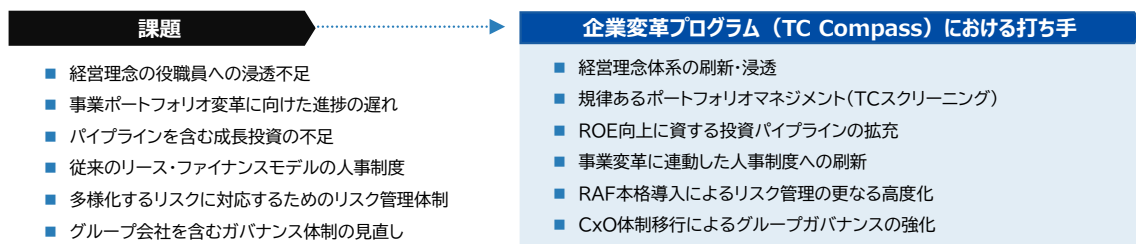
純利益、ROA、ROEの定量目標をすべて前倒しで達成しました。

また、従業員エンゲージメント指数については、エンゲージメントスコア、レーティングともに前年と比較して向上してきています。

## 次の10年の成長を見据えた企業変革

- 当社課題の振り返りとともに変容する社会構造、マクロ環境を踏まえ、非連続な成長シナリオの策定に着手
- 変革の軸に「企業カルチャー」「事業戦略」「経営インフラ」の3本柱を据え、次期中計と連動する企業変革プログラム(TC Compass)を策定

### 課題の振り返りと、企業変革プログラム(TC Compass)への接続



All Rights Reserved, Copyright © Tokyo Century Corporation

11

ここでは企業変革プログラムを始動させた背景にある危機感と課題についてご説明します。

前中計の財務目標は達成しましたが、当社には多くの課題があります。本プログラムの背景には、従来の延長線上では持続的な成長が困難であるという強い危機感がありました。

このページの中段に記載しているとおり、当社はこれまで、理念の浸透不足や事業ポートフォリオ変革の進捗の遅れ、成長投資の不足、旧来型の体制・制度など、複数の課題を抱えていました。

これらを打破するため、企業変革プログラム「TC Compass」では、企業カルチャーの刷新を戦略の核心に据え、単なる数値目標の追求ではなく、企業カルチャー・事業戦略・経営インフラを三位一体で再構築することで、マクロ環境の変化に左右されない「非連続な成長」を目指します。

# 第1章 経営理念体系

All Rights Reserved. Copyright © Tokyo Century Corporation



## Our Purpose

私たちのパーパスは、

# 「青い地球の未来をつくる」

世界共通の気候変動や地政学リスク、AI・デジタル革命に加え、日本が直面する人口減少など、私たちは複雑で多様な課題を抱える時代の転換点に向き合っています。

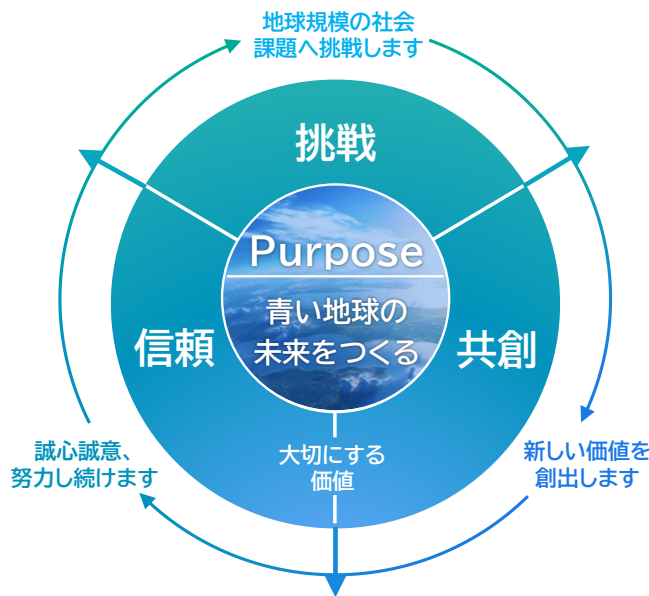
そうした課題解決に向け、東京センチュリーはパートナーとの共創力、モノの価値を見極める力、専門性の高い人財力を結集します。自らの可能性を解き放ち、今までにない事業やエコシステムを創出することで、夢や希望に満ち溢れた「青い地球の未来をつくる」。

東京センチュリーの挑戦にご期待ください。

13

ここから新しい経営理念体系についてご説明します。  
これからの東京センチュリーが社会に対してどのような価値を提供していくのか。その決意を込めた経営理念こそが、当社を突き動かすエンジンとなります。

まず、私たちのパーパスは「青い地球の未来をつくる」です。  
世界共通の気候変動、AI・デジタル革命に加え、地政学リスクや日本が直面する人口減少など、私たちは、複雑で多様な課題を抱える時代の転換点に向き合っています。  
そうした課題解決に向け、東京センチュリーはパートナーとの共創力、モノの価値を見極める力、専門性の高い人財力を結集します。自らの可能性を解き放ち、今までにない事業やエコシステムを創出することで、夢や希望に満ち溢れた「青い地球の未来をつくる」これが当社の挑戦です。



詳しくは、以下のURLから東京センチュリーNEWSをご覧ください  
<https://www.tokyocentury.co.jp/tc-news-jp/life/purpose/>

All Rights Reserved, Copyright © Tokyo Century Corporation

**Purpose**

青い地球の未来をつくる

**Vision**

地球規模の社会課題を解決に導く  
 “永遠のベンチャー企業”

**Values (大切にしている価値)**

挑戦	前例に縛られることなく新しいことに挑戦、失敗を学びに換えながら成長し続けます。
共創	多様な従業員やパートナーの力を掛け合わせ、世の中になかった新しい価値を創出し続けます。
信頼	お客様と社会からの信頼を第一に考え、より良い社会・世界の実現のために、誠心誠意、努力し続けます。

当社の企業理念体系は、パーパスを軸としたVisionとValuesの3つの要素で構成されます。

「青い地球の未来をつくる」というパーパスは変わらない使命です。

その使命を果たすべく掲げたVisionが後程ご説明する「地球規模の社会課題を解決に導く永遠のベンチャー企業」です。

そして、そのビジョンを体現するために必要不可欠な、且つ大切にしている価値、すなわちValuesが「挑戦」「共創」「信頼」です。

「挑戦」という価値を大切に、前例に縛られることなく、新しいことに挑戦、失敗を学びに換えながら成長し続けます。

「共創」という価値を大切に、多様な従業員やパートナーの力を掛け合わせ、世の中になかった新しい価値を創出し続けます。

「信頼」という価値を大切に、お客様と社会からの信頼を第一に考え、より良い社会・世界の実現のために、誠心誠意、努力し続けます。

このVisionとValuesを体現していくことで、当社のパーパスである「青い地球の未来をつくる」という使命を果たしてまいります。

## 第2章 長期ビジョン2035

All Rights Reserved. Copyright © Tokyo Century Corporation

## Our Vision

# 地球規模の社会課題を解決に導く “永遠のベンチャー企業”

私たちは、当社独自の知恵と構想力を用いて未踏領域を開拓し、新たな価値を創出してまいります。他が手掛けないニッチな分野に深く切り込みエッジを立て、社会的イノベーションの起点となります。

2035年には、永遠のベンチャー精神を胸に、地球規模の社会課題を解決へと導くリーディングカンパニーとなるよう全力を尽くします。

All Rights Reserved. Copyright © Tokyo Century Corporation

16

ここでは、長期ビジョン2035の考え方と方針についてご説明します。

まずはVisionについてです。

Visionは、2035年度までに私たちが目指すありたい姿です。

私たちは、『地球規模の社会課題を解決に導く“永遠のベンチャー企業”』として、リーディングカンパニーの地位を確立します。

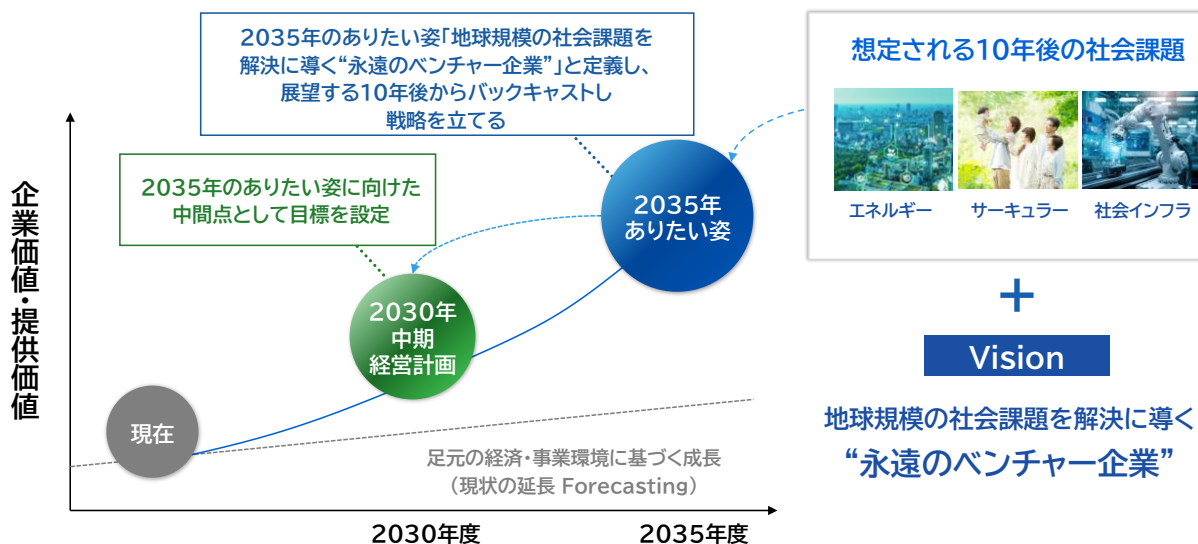
このビジョンの核心は、当社独自の知恵と構想力で「未踏領域」を開拓することにあります。特に、「他が手掛けない分野」に深く切り込み、鋭い「エッジ」を立てることで、社会イノベーションの起点となることを目指しています。

「永遠のベンチャー精神」を胸に、既存の枠組みに捉われない独自のポジションを築き、新たな価値を創出してまいります決意です。

# バックカスティングアプローチ

## 10年後のトレンド・社会課題を展望し、ありたい姿を定義

2035年からのバックキャストにより企業価値・提供価値拡大に向けた具体的なビジョンとして「長期ビジョン2035」を策定



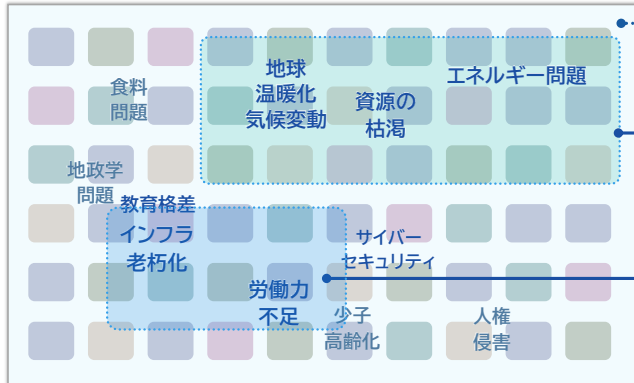
長期ビジョンと中期経営計画策定において用いたバックカスティングアプローチについてです。

長期ビジョン2035では、10年後のメガトレンド・社会課題を展望し、ありたい姿を定義しています。このありたい姿からバックキャストすることで中期経営計画2030を中間地点として設定しています。

# TCが取り組む社会課題

## 当社が取り組む社会課題をスクリーニング

当社のSDGマテリアリティ※



世界および日本を取り巻く社会課題

当社のマテリアリティと  
合致し、強みを活かせる  
社会課題を抽出

3つの 当社の強み (①世界有数のパートナー・②モノ価値の目利き力・③専門人財)

### サーキュラー・エコノミー



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

### エネルギー問題



気候変動・環境への  
取り組みを通じた  
エネルギー問題への貢献

### 社会インフラ



強靱かつ安心・安全な  
街づくりへのインフラの構築や  
モビリティ等

### AI・テクノロジー



AI・テクノロジーの  
普及・推進により  
社会の生産性向上に貢献

※マテリアリティ:①脱炭素社会への貢献、②持続可能な資源利用への対応、③社会インフラ整備への貢献、④技術革新に対応した新事業創出、⑤人財力強化につながる職場環境整備  
All Rights Reserved, Copyright © Tokyo Century Corporation

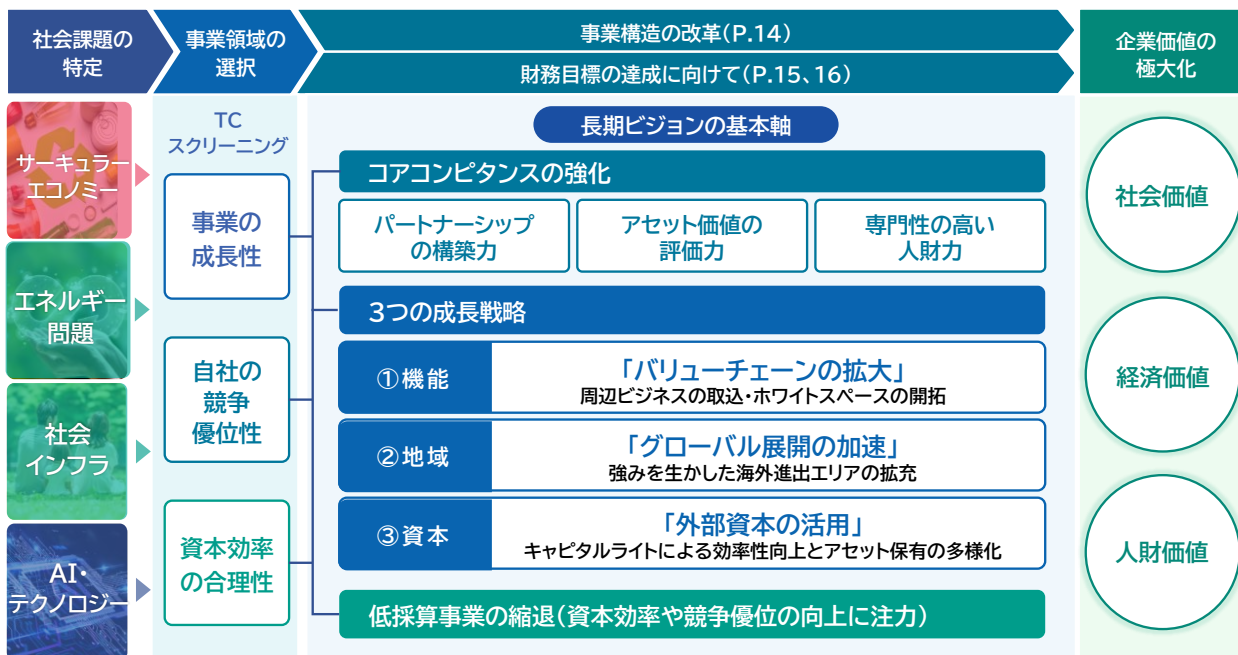
当社が取り組む社会課題の特定です。

このページでは当社が取り組む社会課題をマテリアリティと当社の強みにより、スクリーニングしています。当社が取り組むべき社会課題は、主に4つのテーマを考えています。

1つ目はサーキュラーエコノミー、2つ目はエネルギー問題、3つ目は社会インフラの構築、4つ目はAI・テクノロジーです。

# 長期ビジョンの基本軸

金融の枠を超え、世界有数のパートナーと共にこれまでにない事業やエコシステムを創出し、社会課題を解決



All Rights Reserved, Copyright © Tokyo Century Corporation

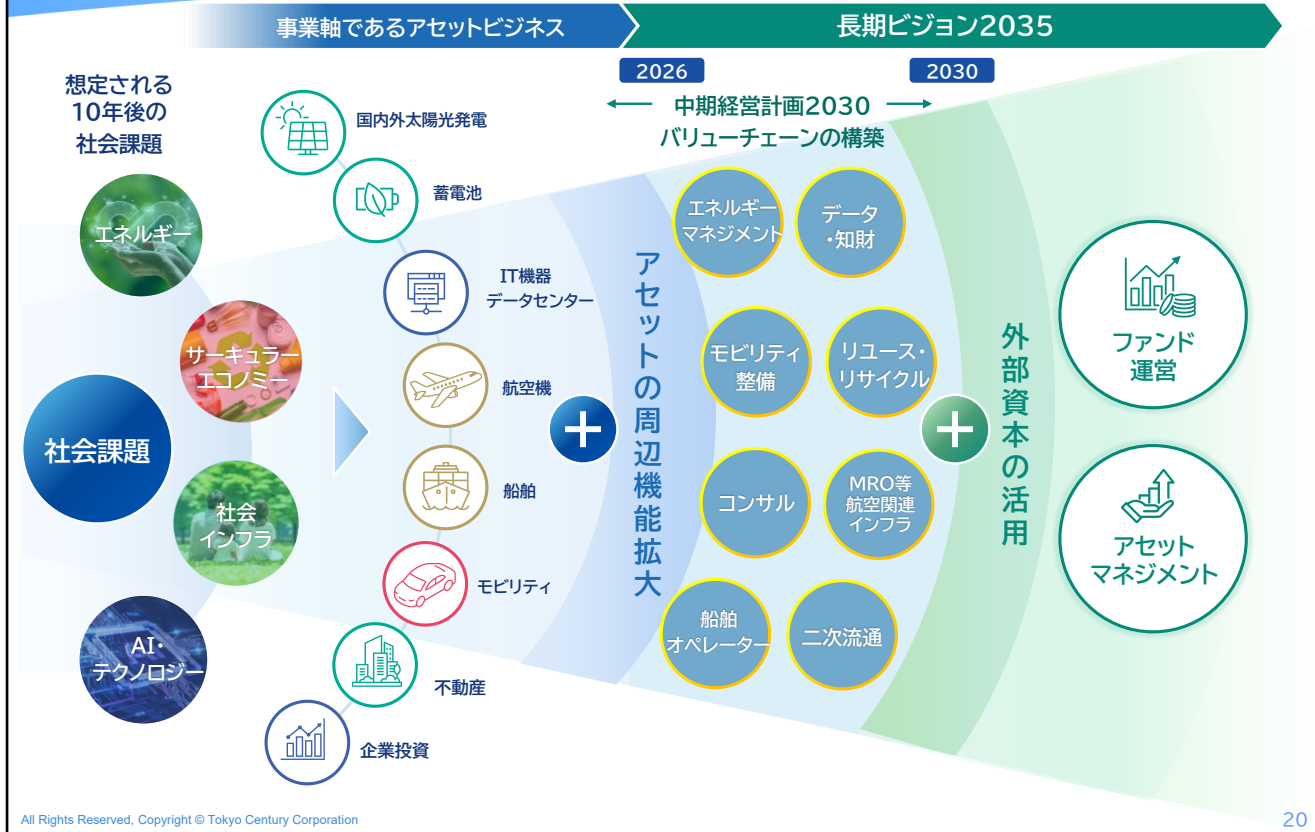
19

このページでは今回の長期ビジョン2035における戦略的な思考プロセスと実行の枠組みを定義しています。

先程選定した当社が取組む4つの主な社会課題から事業領域を選別します。具体的な選別の基準は、「事業の成長性」「自社の競争優位性」「資本効率の合理性」の3軸により事業を厳格に評価し、注力領域を特定します(TCスクリーニング)。次に「パートナーシップの構築力」「アセット価値の評価力」「専門性の高い人財力」という3つのコアコンピタンスをさらに磨き上げ、競争力の源泉とします。事業は、「バリューチェーンの拡大」「グローバル展開の加速」「外部資本の活用」を軸に成長を牽引し、低採算事業については縮退を進めることで、ポートフォリオの最適化を図ります。

これらの施策を通じ、企業価値の最大化・極大化を目指してまいります。

# 事業構造の改革



このページでは、先程の長期ビジョンの基本軸について現在から将来に向けての事業の変化を図解しています。

当社の事業の軸であるアセットビジネスに、事業の提供価値を高めるアセットの周辺機能を付加することでバリューチェーンを構築します。

加えて、外部資本の活用としてファンド運営やアセットマネジメントへと事業の領域を広げていきます。

# 目指す利益およびROE水準と収益構造の変化

社会課題の解決を通じ、利益拡大・ROE向上を実現

2035年度 目指す水準

純利益※1  
4,000億円

ROE  
15%  
以上

※1 純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益を指す

「稼ぐ力・ROEの向上」と、  
「PERの向上」により、TSR※2を最大化  
時価総額 5兆円程度を目指す

※2 TSR:株主総利回り (Total Shareholder Return)

収益構造の変化

「モノ」、「事業」の成長に加え、「モノ」、「事業」が  
「キャピタルライト(外部資本活用)」により伸長

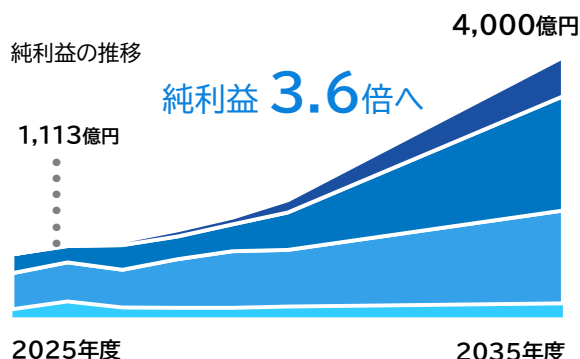
金融

モノ

事業

キャピタルライト※3

※3 キャピタルライト  
アセット保有や事業遂行上、  
第三者資本を活用するモデル



10年後の2035年度に目指す利益とROEの水準です。

3つの成長戦略により、2035年度に純利益4,000億円、ROE15%以上を目指します。  
そして、稼ぐ力と資本効率を高めるとともに成長の持続性を高めることで時価総額5兆円程度を目指します。

右側の図は2025年度から2035年度にかけての収益構造の変化を示したものです。  
当社の祖業であるファイナンスリースを含む「金融」、オペレーティングリースを中心とした「モノ」、ニッポンレンタカーなどの「事業」、そして外部資本やフィービジネスなどの「キャピタルライト」の4つに区分して図示しています。

図の説明の前に「キャピタルライト」というワードについてご説明します。

当社は事業利益の拡大をシミュレートする際、必ず借入や資本といった財務的制約を考慮しながら計画を策定いたします。この制約を解き放つ答えとして、第三者の資本を活用するモデルを「キャピタルライト」と定義しています。

下の図をご覧ください。

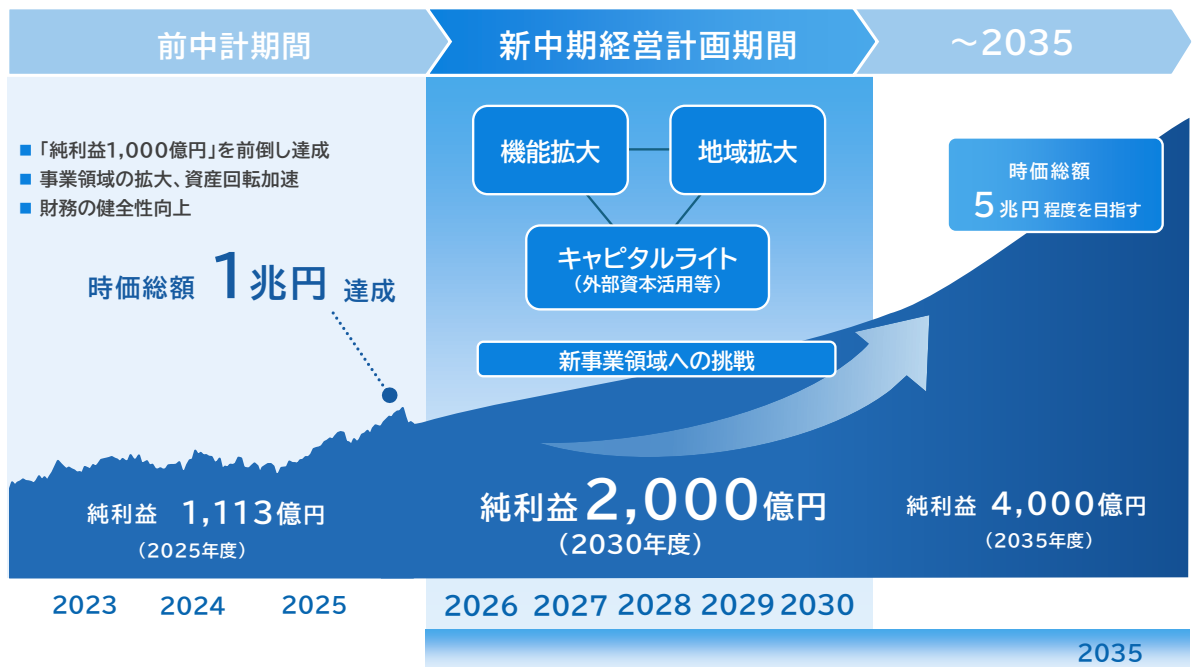
2025年度から2035年度にかけての純利益の推移は、金融は横ばいとしつつ、モノ、事業、キャピタルライトの拡大により純利益3.6倍を目指します。モノ、事業そのものの成長に加え、外部資本の活用を通じたキャピタルライトにより、モノと事業の更なる収益拡大を目指します。

## 第3章 中期経営計画 2030

All Rights Reserved. Copyright © Tokyo Century Corporation

# 新中期経営計画の位置づけ

## 2035年度へ向けた長期戦略の第1段階



All Rights Reserved, Copyright © Tokyo Century Corporation

23

本計画は、2035年度のありたい姿から逆算した長期戦略の「第1段階」と位置付けています。前中計期間において「純利益1,000億円」を前倒しで達成し、時価総額1兆円を突破した勢いを止めることなく、2031年度以降のさらなる飛躍に向けた「抜本的な変革」を成し遂げる5年間です。

成長の柱として、「機能拡大(バリューチェーンの構築)」「地域拡大」「キャピタルライト(外部資本活用等)」という3つの成長戦略を強力に推し進めます。これらに加え、既存の枠組みに捉われない「新事業領域への挑戦」を積み重ねることで、2030年度の純利益2,000億円を達成し、2035年度の純利益4,000億円、時価総額5兆円程度という大きな目標に向けた確かな道筋を築きます。

## 中期経営計画2030 財務KPI・株主還元

純利益は、CAGR 12%超の利益成長と資本効率向上を両立  
株主還元は、利益成長による累進配当を基本として増配を目指す

### 定量目標

純利益  
2,000億円

ROE  
12.5%  
以上

※中計2030期間中の増益は+887億円(FY25対比)  
※為替レート:1\$=150円

### 株主還元

成長投資・リスクバッファとのバランス  
を踏まえ、利益成長による増配を目指す

配当性向  
35%以上

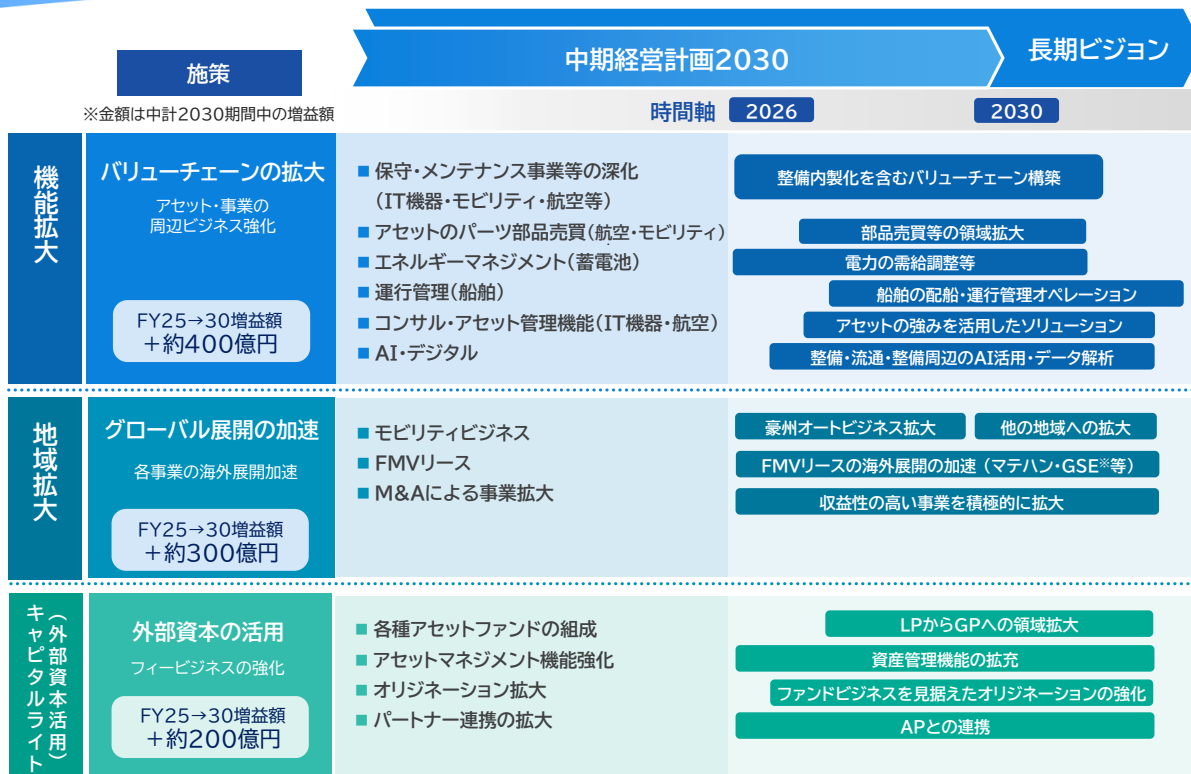
累進  
配当

株主・投資家の皆様との「対話」を  
資本政策に反映してまいります

中期経営計画2030の財務KPI・株主還元は、当期純利益2,000億円、ROE12.5%以上、株主還元として配当性向35%以上といたしました。

株主還元については、利益成長による累進配当を基本として増配を目指します。  
また、還元については、株主・投資家の皆様との対話を資本政策に反映します。

# 3つの成長戦略のロードマップ



All Rights Reserved, Copyright © Tokyo Century Corporation

※ Ground Support Equipment (空港地上支援機材、航空機地上支援車両等)

こちらでは、当社の成長を牽引する3つの戦略ロードマップについてご説明します。各施策による増益額、時間軸、具体的なアクションを整理いたしました。

まずは一つ目の『機能拡大』です。単なるモノの提供に留まらず、運営やサービスを含めたバリューチェーン全体へと関与を深めることで、収益構造を多層化し、400億円の増益を目指します。

次に『地域拡大』です。豪州でのレンタカー事業やFMVリースの海外展開を加速させるとともに、M&Aも機動的に活用することで、300億円の増益を積み上げます。

最後に『キャピタルライト』です。アドバンテッジパートナーズとの協業を軸に、ファンドやアセットマネジメントビジネスを強化し、200億円の増益を見込んでいます。

なお、このキャピタルライトの施策であるファンドビジネスやアセットマネジメントについては、収益貢献の本格化を早くて2030年度、メインシナリオとしては2031年度以降と想定しています。

4,000億円の利益水準に向けてなくてはならないパーツとして、この5年間において、外部資本の活用による将来の飛躍に向けた準備を着実に推進します。

# 部門別2030年度利益計画（純利益・ROE）

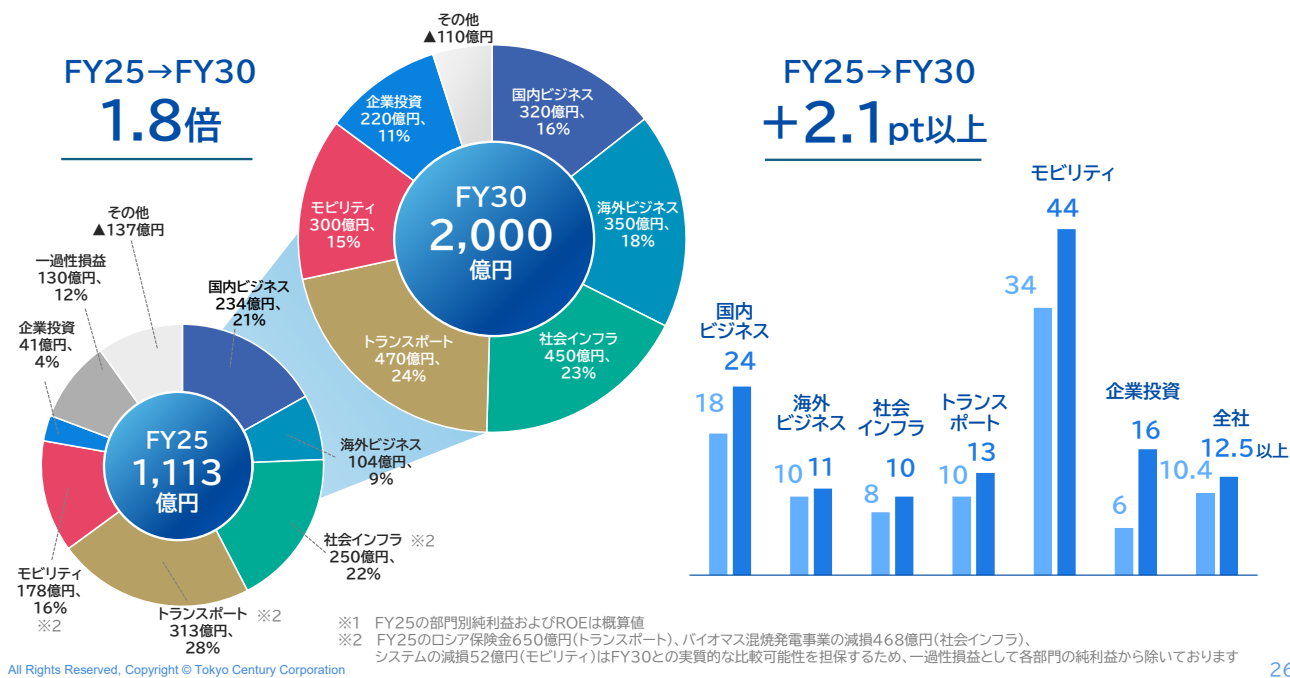
## 純利益比較(構成比)

## ROE(比較) 単位:%

■ FY25 ■ FY30

FY25→FY30  
**1.8倍**

FY25→FY30  
**+2.1pt以上**



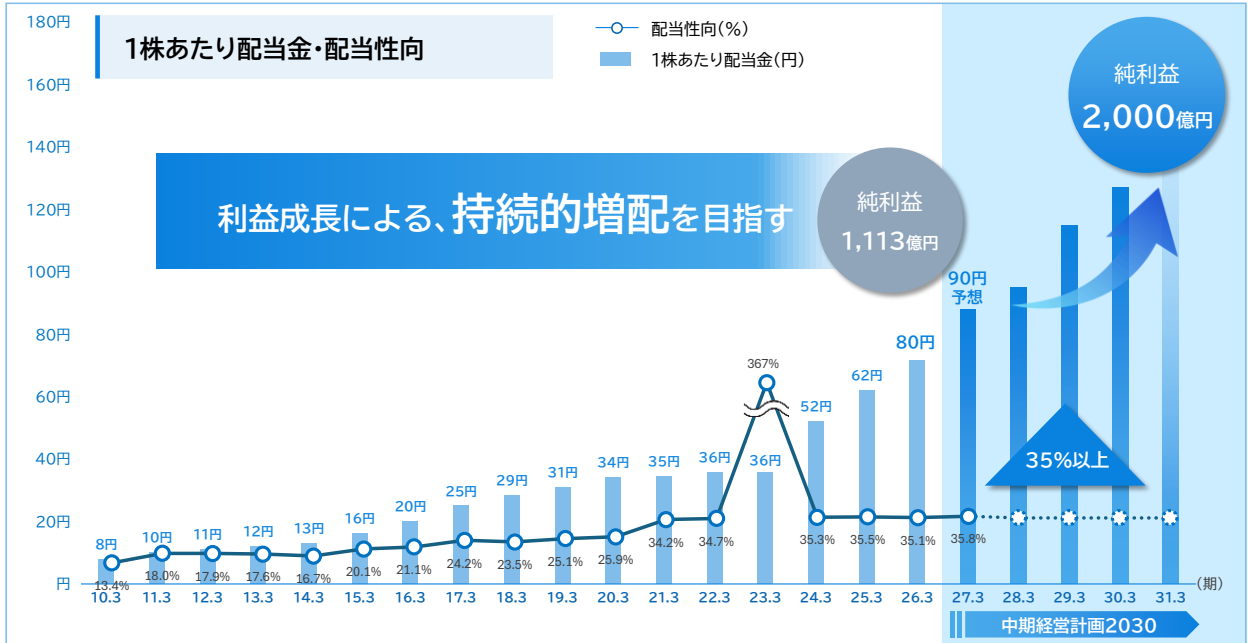
部門別の利益計画です。純利益とROEの計画値を部門ごとに示しています。  
 なお、こちらの表では、2025年度のロシア保険金とバイオマス混焼発電所の減損およびモビリティの減損に伴う損益は、一過性損益として調整して記載しています。

2025年度実績と比較し、純利益は1.8倍、ROEは2.1ポイント以上の向上となります。  
 部門別でみると、海外ビジネス部門、社会インフラ部門、企業投資などが増益を牽引いたします。  
 ROEについては後ほど解説します。

# 株主還元における配当方針

## 配当方針

- 持続的な株主価値向上に向けた「将来の成長投資への配分」と「安定的かつ継続的な配当」を両立するため、株主還元に関しては累進配当を基本としつつ、利益成長による増配を目指し、配当性向は **35%以上** とします



All Rights Reserved, Copyright © Tokyo Century Corporation

27

ここでは、配当額の増加イメージをグラフで示しています。

2025年度の年間配当は80円、2026年度の予想は90円としています。

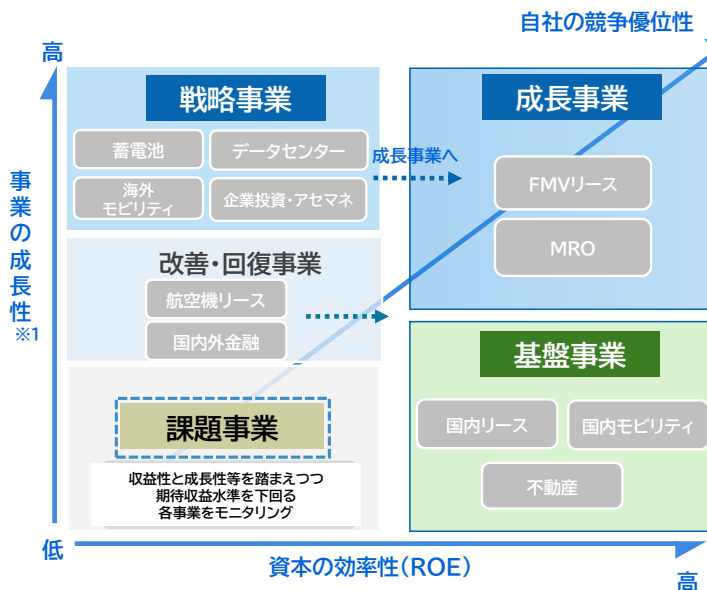
配当は、純利益が1,113億円から2,000億円となるため、5年後の配当額は2025年度実績に対して約1.8倍相当となることを想定しています。

# 中期経営計画2030 ポートフォリオ戦略

All Rights Reserved. Copyright © Tokyo Century Corporation

# 規律あるポートフォリオマネジメント

## ■ 資本効率と成長性を軸に、事業ポートフォリオの最適化と構造改革を推進



- 成長事業**
  - ・ 収益性が高いとともにマーケット拡大が見込まれ、積極的に投資を強化する領域
- 戦略事業**
  - ・ 貢献度は十分ではないが、コアコンピタンスを活かすことで収益性の改善が見込まれる事業
- 基盤事業**
  - ・ 安定利益を創出する領域かつ、豊富な顧客基盤を持ち、成長事業を創る重要基盤
- 課題事業(事業の縮退)**
  - ・ 機能の拡大、事業への展開および資本効率の改善が見込めない金融色の強い事業等
  - <過去の縮退事例>
    - ・ ファクタリング事業(撤退)
    - ・ 東アジアの設備リース・ファイナンス(縮小)
    - ・ 一部の海外ディーラー事業(撤退)

※1 当社の純利益の成長性  
 ※2 図は2025年度のマッピング

ここからは、ポートフォリオ戦略です。

中期経営計画2030では規律あるポートフォリオマネジメントを推進します。

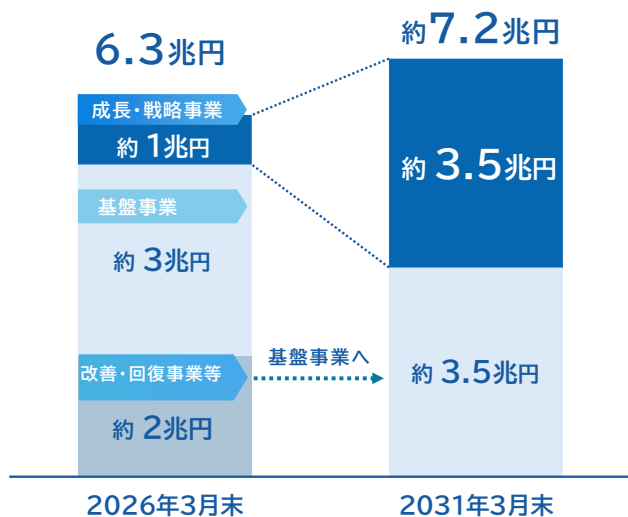
各事業を資本効率と成長性を軸にマッピングし、事業ポートフォリオの最適化と構造改革を実行します。この表は当社のポートフォリオを5象限で区分しており、左側から成長性が高い一方で現在の収益性が低い「戦略事業」、成長性はあるものの収益性が低い事業等を「改善・回復事業」とし、両方が低い事業は「課題事業」、そして収益性と成長性が高い事業を「成長事業」、収益性は高いものの成長性が低いものを「基盤事業」としています。

当社としては、成長事業と将来に成長事業への移行が期待される戦略事業に対して積極的に投資を拡大いたします。加えて課題事業については事業の縮退を含めてモニタリングを進めます。

# セグメント資産残高と利益構造の変化

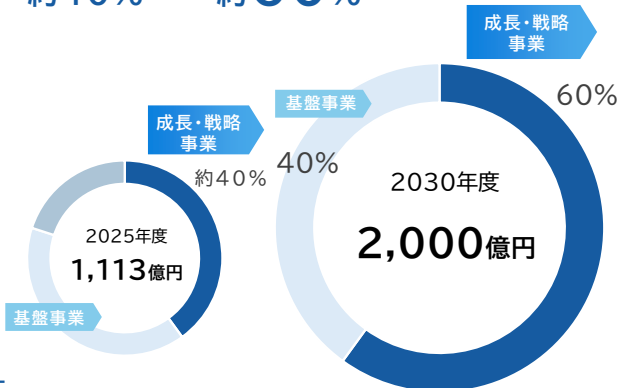
■ ポートフォリオの変革に向けた成長投資は、**2兆円超**を計画(セグメント資産ベース)

## セグメント資産残高



## 純利益の構成

利益に占める成長・戦略事業の比率  
約40% → 約60%



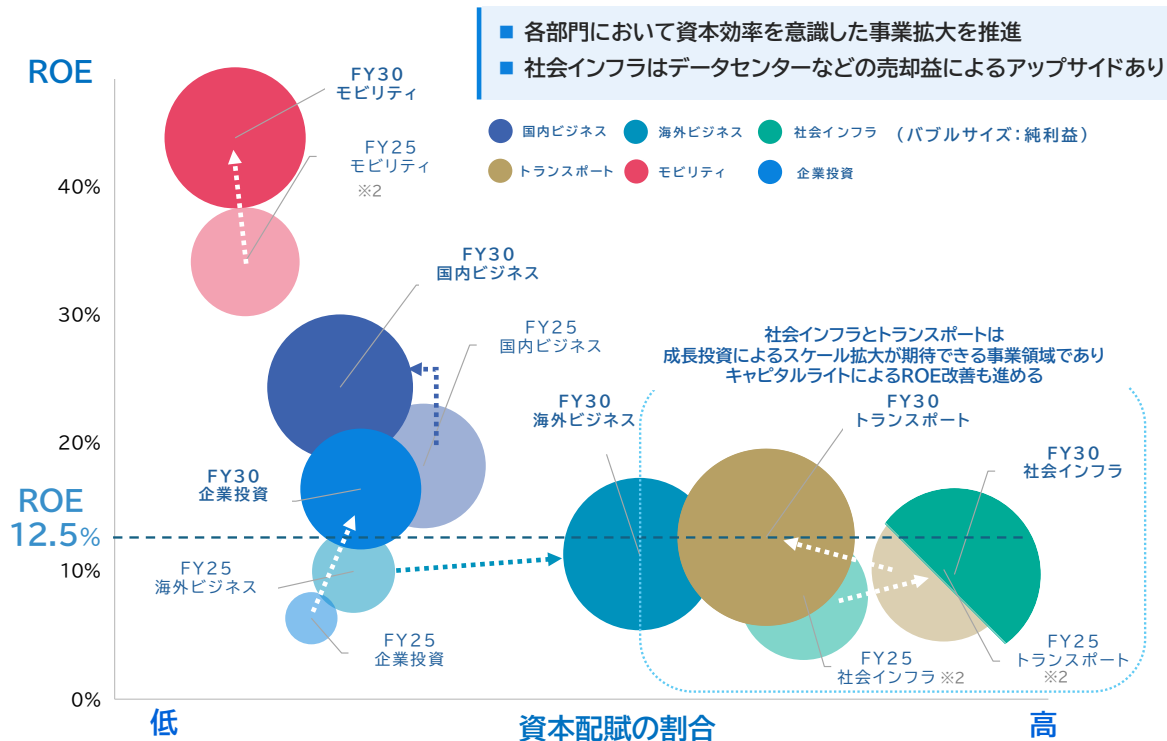
ここでは、先程のポートフォリオの区分を用いてセグメント資産残高と利益構造の変化を示しています。

ポートフォリオの変革に向けた成長投資は、成長事業と戦略事業への投資を中心に2兆円超を計画しています。このパイプラインを着実に遂行し、セグメント資産残高と利益構成の変革を進めます。

2026年3月末のセグメント資産残高は6.3兆円です。この内訳は、「成長・戦略事業」が約1兆円、「基盤事業」が約3兆円、先程、航空機リースと国内外金融としていた「改善・回復事業」が約2兆円です。これを2030年度には、「成長・戦略事業」を約3.5兆円、「基盤事業」と「改善・回復事業」を合わせて約3.5兆円へと大幅な資産の入れ替えを実行します。

これに伴い純利益構成も右側の図の構成への変化を目指してまいります。2025年度末では成長事業が全体利益のうち約40%ですが、2030年度では、全体利益2,000億円のうち、60%を成長・戦略事業が占めることとなります。

# 2030年度ROE12.5%以上に向けた資本効率向上



※1 FY25の部門別純利益およびROEは概算値

※2 FY25のロシア保険金650億円(トランスポート)、バイオマス混焼発電事業の減損468億円(社会インフラ)、システムの減損52億円(モビリティ)はFY30との実質的な比較可能性を担保するため、各部門の純利益から除いております

All Rights Reserved, Copyright © Tokyo Century Corporation

31

次に2030年度のROE目標12.5%以上に向けた各部門のROEの動きをご説明します。

この図は、縦軸にROE、横軸は各部門への自己資本配賦割合を示しており、円の大きさは各部門の純利益の規模を表しています。

横軸の自己資本の割合はリスク量を元に当社独自に算出したもので、ROEもこの自己資本に基づいて計算しています。

今回、部門別のROEを開示した背景としては、経営として各事業の資本効率を可視化することで、注力・縮退といった規律あるポートフォリオマネジメントを徹底するとともに、投資家のみなさまとの対話を深化させたいと考え、開示に至りました。

それでは部門ごとに動きをご説明します。

国内ビジネスの軸である国内のリースマーケットは市場の成長が見込みにくい状況です。資産拡大による利益増ではなく、IT機器を中心にバリューチェーン拡大に伴うマネタイズポイントの多様化と顧客ロイヤリティの向上により利益拡大を目指します。加えて収益性の改善が見込みにくいファイナンスリースは段階的にグループ会社にシフトすることでキャピタルライトを推進します。

海外ビジネスのポートフォリオは、CSI社が手掛けるFMVリースを中心に構成されています。CSIは米国独立系FMVリース市場でトップの地位にあるものの、グローバル視点では依然としてシェア拡大の余地が大きく、成長投資によるスケールメリットの享受と収益性向上が期待できる領域です。

昨年度の2件のM&Aに続き、今後も複数の投資シナリオを計画しています。資本配賦を強化することで、高収益なFMVリースの拡充およびパートナーとの協業拡大を加速させます。

なお、2030年度のROEについては、一連のM&Aに伴うのれん計上によりリスクアセットが増大するため、11%程度を見込んでいます。

社会インフラも、成長投資によるスケール拡大と収益性向上が期待できる領域であり、資本配賦を増やすことで、戦略事業の拡大を推進します。データセンター事業は本格的な売却益の計上による利益貢献を2031年度以降において想定しています。ただし、売却益を前倒しで計上することになれば中期経営計画においては、アップサイドになります。社会インフラのROEもデータセンターやその他の戦略事業の利益貢献本格化、そしてアセットのキャピタルライトが進むことでROEの改善が更に進むこととなります。

トランスポートも同様にスケール拡大が期待できる分野ですが、資本効率を意識した外部資本の活用や収益性の高い航空機のアセットマネジメント事業を拡大することで収益性の改善を目指します。

モビリティは、資本効率が高いビジネスであり、事業規模の拡大を引き続き推進します。ただ、国内における事業拡大の機会は限られているため、海外や国内事業周辺のバリューチェーン拡大を進めます。

最後に企業投資です。

企業投資においては、アドバンテッジパートナーズとの戦略的協業を通じ、外部資本を効率的に活用するスキームを推進します。これにより、自社の投下資本を抑制しながら利益成長を最大化させ、資産効率の向上とROEの着実な引き上げを図ります。

6部門の動きをまとめますと、国内ビジネスおよびモビリティにおいては、市場環境を鑑み、規模の追求からバリューチェーンの深化へと舵を切ります。バリューチェーンの拡充等を通じて収益ポイントを多角化し、資本効率の最大化を図ります。

一方、シェア拡大や市場が成長する領域と位置付ける海外ビジネス、社会インフラ、トランスポート、企業投資については、積極的な資本投入による規模拡大を推進します。資本効率を厳格に管理しつつ、2030年度に利益2,000億円、2035年度に4,000億円というマイルストーンを見据えた、機動的なポートフォリオマネジメントを実行します。

## 2030年度までの成長投資計画

- 新規の成長投資2兆円超はパートナーとの協業によるJVやM&Aを中心に計画

内訳	セグメント資産残高※ ベースの投資額	内容	利益貢献の開始時期 /保有方針
パートナー協業	約 5,000億円	マーケットの成長性が高い成長領域であり、 当社の強みであるパートナーとのJV等を通じた投資 主な部門:社会インフラ	開発期間あり 長期保有/資産回転
M&A	約 1兆円	収益性が高く、全社のROEを牽引する 国内・海外事業を中心とした領域 主な部門:海外ビジネス、他各部門	Day1利益貢献 PMIによるグロース 長期保有
他成長投資	約 5,000億円	バリューチェーンの拡大、企業投資等、当社の 機能拡充に資する投資や企業への投資案件 主な部門:トランスポート、企業投資	Day1利益貢献 PMIによるグロース 長期保有

※ 成長投資の合計金額は2兆円超、成長投資計画に航空機や車両の発注など通常の投資は含まない

中期経営計画期間中の成長投資の内訳です。

先程ご説明したセグメント資産残高ベースでの投資計画2兆円の内訳は主に3つです。

一つ目がパートナー協業の約5,000億円です。

マーケットの成長性が高く、パートナーとのジョイントベンチャー等による協業を想定しています。投資する主な部門は社会インフラです。開発期間があるため、利益貢献は資産回転による売却益が中心になります。

次がM&Aで投資計画は約1兆円です。

収益性が高く、将来的に全社のROEを牽引する事業のM&Aを進めます。投資する主な部門は、海外ビジネスをはじめとする全ての部門です。利益貢献はDAY1からを想定しており、PMIによる利益成長・収益性拡大を目指します。

最後にその他成長投資の約5,000億円です。

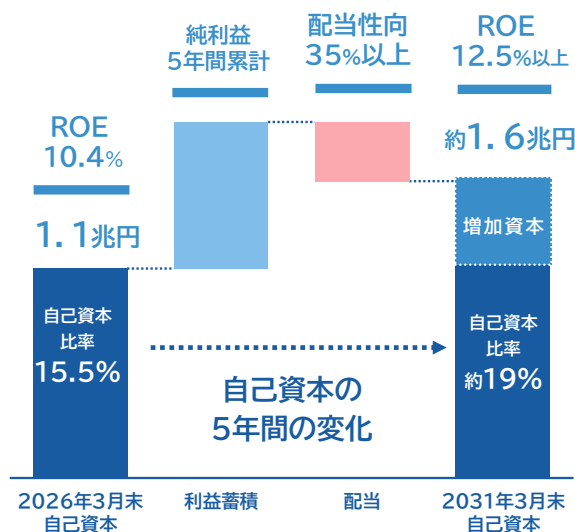
バリューチェーンの拡大に資する案件や企業投資を想定しています。主な部門はトランスポートや企業投資です。

なお、成長投資には、航空機や車両の発注に伴う通常の投資は含めていません。

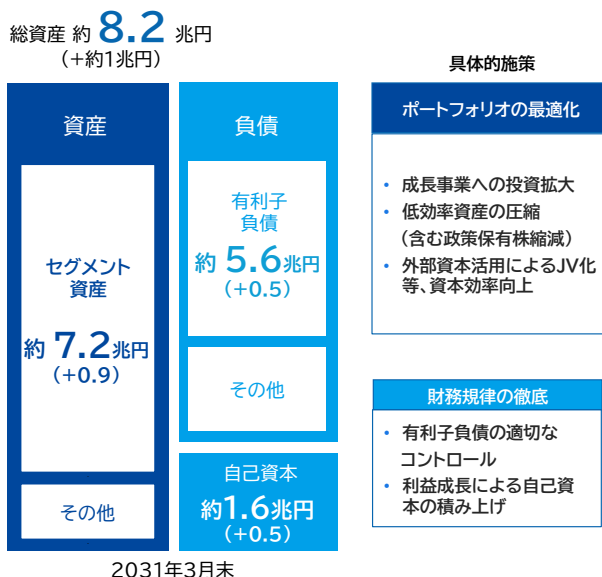
# キャピタルアロケーションとバランスシートマネジメント

■ 成長投資と資産コントロールの両立を通じ、適切な財務規律のもと信用格付けの維持向上を目指す

## キャピタルアロケーション



## バランスシートマネジメント



All Rights Reserved, Copyright © Tokyo Century Corporation

33

キャピタルアロケーションとバランスシートマネジメントについてです。

左の棒グラフは自己資本の5年間の変化を示したものです。

2026年3月末の自己資本は約1.1兆円、自己資本比率は15.5%ですが、2031年3月末は自己資本が約5,000億円増加し、約1.6兆円、自己資本比率19%を目指します。

この自己資本の増加要因は、純利益5年間の累計であり、減少要因は配当性向35%以上の配当です。当社としては成長投資によるリスク量の増加を見込んでいるため自己資本比率19%程度が適切と考えています。

右側の図は2031年3月末のバランスシートです。

総資産は約1兆円増加の8.2兆円、セグメント資産残高は0.9兆円プラスの約7.2兆円、有利子負債は5.6兆円を想定しています。

成長投資を進める一方で政策保有株式を含む低効率資産の圧縮を進め、適切な財務規律のもと信用格付けの維持向上を目指します。

# 中期経営計画2030 人財戦略・経営基盤の強化

All Rights Reserved. Copyright © Tokyo Century Corporation

## 当社の成長基盤となる人財戦略①

事業戦略の変革を支える経営基盤として人事制度を刷新、多様な人財が幅広く挑戦できるよう 処遇・育成・環境を高度化し、人的資本の最大化と持続的な企業成長を牽引する



All Rights Reserved, Copyright © Tokyo Century Corporation

35

次に人財戦略と経営基盤の強化についてです。  
ここでは人財戦略についてご説明します。

人財戦略は、私が今回の中計を策定するにあたり、最もこだわった項目です。  
「長期ビジョン2035」の高い目標を実現するのはシステムでも組織図でもなく、他ならぬ「人」です。  
私は、多様な専門性を持つプロフェッショナルが、自律的に挑戦し、ワクワクしながら働く職場、自らの仕事に誇りを持てる会社になりたいと考えています。

施策として人事制度を市場水準に準拠した報酬体系や、人財育成への投資、中長期の挑戦を正当に評価する制度へと刷新しました。

単なる制度改正に留まらず、失敗を恐れず「永遠のベンチャー企業」として挑み続ける「企業カルチャー」そのものを、役職員と共に作り上げていく。この人財戦略こそが、東京センチュリーの飛躍を支える最大のエンジンであると確信しています。

以上

(注意事項)

本資料には、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した将来予測数値が含まれていますが、実際の業績は様々な要因により変動することがありますのでご注意ください。

投資に関する最終的な決定は、ご自身の判断と責任において行われるようお願いいたします。



お問い合わせ先 IR室

Tel : 03-5209-6710

HPアドレス : <https://www.tokyocentury.co.jp/jp/>