Tokyo Century

Shaping Our Blue Planet



INTEGRATED REPORT 2026

統合レポート2026



Our Purpose

私たちのパーパスは、

「青い地球の未来をつくる」

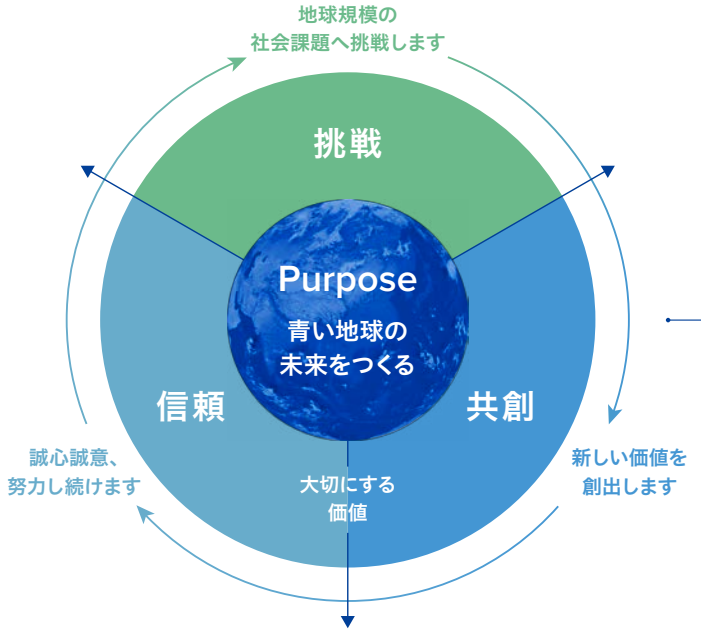
世界共通の気候変動や地政学リスク、AI・デジタル革命に加え、
日本が直面する人口減少など、
私たちは複雑で多様な課題を抱える時代の転換点に向き合っています。
そうした課題解決に向け、東京センチュリーはパートナーとの共創力、
モノの価値を見極める力、専門性の高い人財力を結集します。
自らの可能性を解き放ち、今までにない事業やエコシステムを創出することで、
夢や希望に満ち溢れた「青い地球の未来をつくる」。
東京センチュリーの挑戦にご期待ください。

経営理念体系

当社が将来にわたって目指す姿と社会において果たす役割を明確にし、その方向性をステークホルダーおよび全役職員と共有するため、経営理念体系を一新しました。
これまでの延長線上にとらわれず、新たな価値の創出に果敢に挑む組織でありたい。新たな理念体系には、こうした想いを込めています。
挑戦し続ける組織風土を育み、事業を通じて社会課題の解決に取り組むことで、豊かな地球の未来を切り拓いてまいります。

青い地球の未来をつくる

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”



Purpose　進むべき道を指し示す普遍的な「北極星」です。

「青い」には、環境への配慮・誠実な信頼・そして「青臭い情熱を持って自ら未来を切り拓く挑戦心」の3つを象徴させました。全社員が「自分たちが社会課題を解決し未来をつくる」という当事者意識を持って働く環境を目指します。

Vision　10年後の「ありたい姿」を示す指針です。

メガトレンドから逆算（バックキャスティング）し、ニッチ領域で独自の強みを発揮します。「成功の反対は挑戦しないこと」というベンチャー精神のもと、失敗を恐れず挑戦し続け、10年後に社会課題解決のリーディングカンパニーとなる意図を込めています。

Values　大切にする価値です。

挑戦

前例に縛られることなく新しいことに挑み、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、世の中にない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。

詳しくは、右記の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/

新PVVの浸透と組織風土改革に向けた取り組み

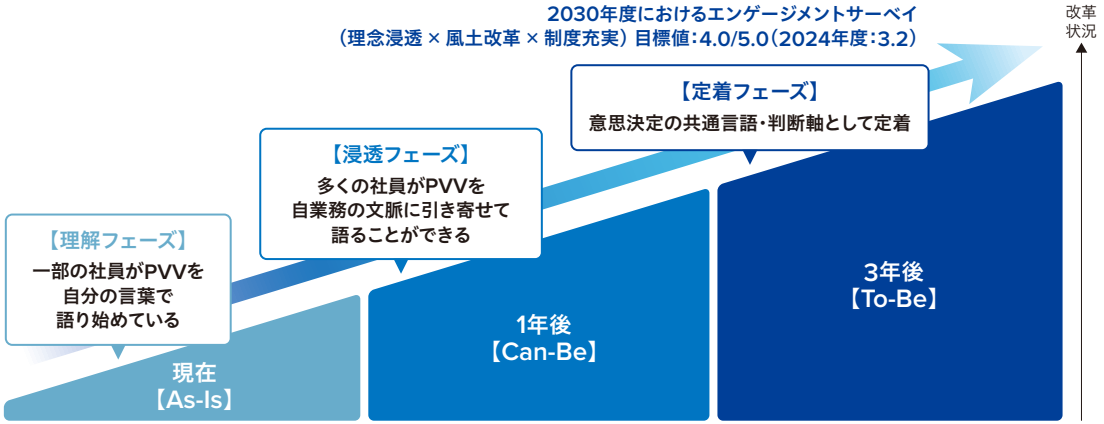
「青い地球の未来をつくる」という新パーパスは、不確実性の高い時代において当社の社会的な存在意義を再定義し、全役職員が進むべき方向を示す「北極星」として策定されました。事業多角化が進むなかでグループの軸を再構築し、これまでの強みを盤石にしながらも「永遠のベンチャー企業」として果敢に挑戦し続ける経営の強い意志が起点となっています。さらに「YMOプロジェクト」や全社アンケートを通じ、現場社員の声や熱量も広く集約して練り上げられました。

今後の浸透活動における本質は、単なる施策の伝達や一過性のイベントで終わらせず、社員一人ひとりが自律的に行動変容を起こす「組織カルチャー」へ昇華させることにあります。各現場の変革を牽引する推進役の配置をはじめ、日々の挑戦を称える表彰制度との連動や、自社の「らしさ」を深く探求し形に残すブランドワークショップの実施など、実態に即した多角的なアプローチを展開していきます。

これらの取り組みを通じて、理念を単なるお題目ではなく「日々の意思決定や行動の共通言語」として根付かせていきます。制度の拡充と社員の意識改革という両輪を強力に回し続けることで、変化に強く、持続的な価値創造を支える強固な経営基盤を確立していきます。

浸透と風土改革への道筋（3カ年計画）

パーパスを単なるスローガンで終わらせず、日々の判断軸として定着させるため、当社は3カ年の浸透ロードマップを描いています。PVVを「深層の価値観」、組織風土を「実践における共通認識」と捉え、定量・定性の両面から段階的な目標を設定しました。



組織風土改革施策①

社長によるタウンホールミーティング

組織風土改革の根幹として、社長登壇のタウンホールを開催（約1,000名参加、満足度3.8/5.0）。「質問全受け」の対話でトップの熱量を直接伝え、腹落ちを促しました。今後は新PVV浸透に特化したタウンホールの開催も予定しています。



PVV浸透施策①

マネジメント層を通じた現場展開

現場浸透の鍵を握るマネジメント層向けに、浸透セッションを集中的に実施。新PVVを自部門の「マネジメントプロミス」に落とし込み、1on1での「問いかけ」を通じて具体化します。リーダーからの働きかけで部下の挑戦を後押しし、組織の行動変容を図っています。



PVV浸透施策②

パーパスを表すフォトコンテスト

新パーパスを身近に感じるため、全社員対象の「フォトコンテスト」を開催。「青い地球を感じる一枚」や「未来につなげたい景色」を募集し、社内動画「藤ちゃんねる」などで共有・社長賞を授与します。社員同士で感性を交わし合い、ボトムアップでのカルチャー醸成を図っています。



本レポートに込めた想い

6つの問いを通じて、私たちの目指す姿と経営の意思を伝える

本レポートでは、2026年5月に発表した「TC Compass」長期ビジョン2035・中期経営計画2030を基本に、私たちが目指すこれからの成長と、その実現への道筋をお伝えします。その歩みを支える経営の考え方を株主・投資家をはじめとする皆さまと共有したいという想いから、皆さまの関心に向き合う「6つの問い」を軸に構成しました。

なぜ自ら事業・サービスを営み、どのように成長を実現するのか。戦略を実行する力と経営規律をいかに高め、企業価値の向上と社会課題の解決につなげていくのか。目指す姿とともに、実現に向けた意思や具体的な取り組みを示し、それぞれのつながりを丁寧に紐解きます。

本レポートを、当社への理解を深め、皆さまとさらにエンゲージメント（対話）を重ねるきっかけにしたいと考えています。寄せられたご意見やご期待、率直な疑問に真摯に耳を傾け、そこから得た気づきを今後の経営に活かし、持続的な成長と価値創造につなげていきます。



Q1 なぜ「金融」の枠を超え、自ら「事業・サービス」を運営するのか?

Q2 10年先を見据え、どのような成長ビジョンを描いているのか?

Q3 どのような成長モデルで事業領域を拡大していくのか?

Q4 どのような成長機会を捉え、各部門は独自の勝ち筋を描いていくのか?

Q5 ポートフォリオ戦略を実行できる経営基盤は整っているのか?

Q6 株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

目次

01 Our Purpose「青い地球の未来をつくる」
02 経営理念体系
03 新PVVの浸透と組織風土改革に向けた取り組み
04 本レポートに込めた想い
05 目次・編集方針・情報開示体系

マネジメントメッセージ
06 CEOメッセージ
12 CFO・CHROメッセージ

Question 1
なぜ「金融」の枠を超え、
自ら「事業・サービス」を運営するのか?
19 東京センチュリーの成長の軌跡
20 At a Glance
21 東京センチュリーの事業概要
22 価値創造モデル
24 モノを起点とした、これからの事業の広がり
25 サステナビリティに対する考え方
28 ロジックモデル
29 マテリアリティ達成を測る主な指標・目標と主要な取り組み

Question 2
10年先を見据え、
どのような成長ビジョンを描いているのか?
31 前中期経営計画の振り返りと企業変革
32 長期ビジョン2035への道筋
33 当社が取り組む社会課題
34 中期経営計画2030
35 ポートフォリオ変革の全体像
36 2030年度ROE12.5%以上に向けた資本効率向上
37 「中期経営計画2030」の進捗

Question 3
どのような成長モデルで事業領域を拡大していくのか?
40 CSOメッセージ
41 CSO組織メンバーの声
42 CSO組織が担うこと
43 投資マネジメントフレームワーク
44 2030年度までの成長投資計画
45 「モノ」を起点とするバリューチェーン構築と外部資本の活用
46 LCMバリューチェーンの「面」と「領域」の拡大

Question 4
どのような成長機会を捉え、
各部門は独自の勝ち筋を描いていくのか?
48 組織・体制の刷新
49 部門別戦略

Question 5
ポートフォリオ戦略を実行できる経営基盤は整っているのか?
62 従業員座談会
66 人的資本
72 知的資本
74 自然資本

Question 6
株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?
79 機関投資家 × CEO対談
85 ステークホルダーエンゲージメント
87 コーポレート・ガバナンスの進化
100 主なリスクと管理態勢
102 リスクマネジメント
104 コンプライアンス
106 情報セキュリティ

コーポレートデータ
107 パフォーマンスハイライト
109 企業・株式情報

編集方針・情報開示体系

編集方針

本レポートは、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまに、東京センチュリーグループの価値創造の考え方と、「長期ビジョン2035」および「中期経営計画2030」の進捗を、財務・非財務の両面からお伝えすることを目的に発行しています。本年度は「6つの問い」を編集の軸に据え、経営の意思と戦略の実効性を、対話の視点から構成しました。

報告対象範囲

東京センチュリー株式会社および国内外の連結子会社・関連会社

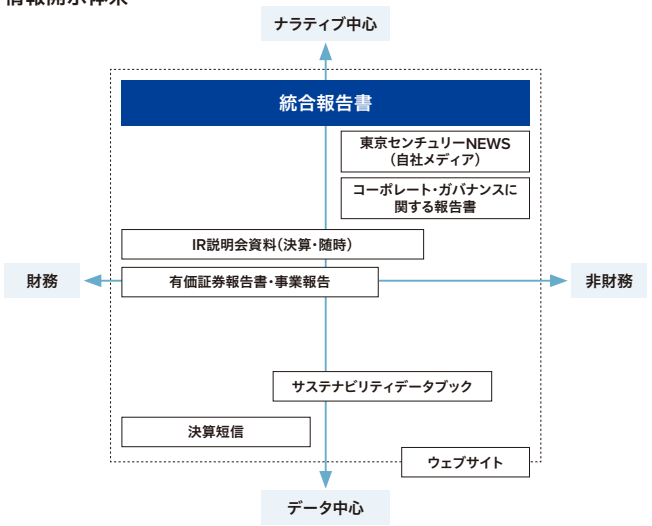
報告対象期間

2025年4月1日～2026年3月31日(一部に対象期間外の活動を含みます)

将来見通しに関する注記

本レポートに記載の計画・戦略・業績見通し等は、現時点で入手可能な情報に基づく判断であり、リスクや不確実性を含みます。実際の結果は、経済環境の変化などにより記載内容と異なる可能性があります。

情報開示体系



統合報告書(兼 ディスクロージャー誌)を情報開示の中核と位置づけ、財務・非財務、ナラティブ・データの各領域を各種媒体とウェブサイトで補完しています。
本統合報告書における「純利益」は、「親会社株主に帰属する当期純利益」を指します。

マネジメントメッセージ

CEOメッセージ



私たちの北極星となる新パーパス「青い地球の未来をつくる」を事業の原点に据えて『第二の創業』に挑む

社会課題と未来価値を結ぶ『結節点』へ。
自ら事業を構想・運営し、社会イノベーションの起点となる。

私たちは今、経済や社会、産業構造が大きく変わる時代の節目に立っています。地政学的な緊張は高まり、経済のブロック化やサプライチェーンの再編が進む一方、気候変動と脱炭素の流れは不可逆的に進み、AIやデジタル技術の進化は働き方や価値創造のあり方を根底から変えようとしています。

一言で申し上げれば、「不確実性の常態化」です。かつて一時的なリスクと捉えられていたものが、今や経営の前提条件になりました。日本もまた、人口減少、少子高齢化、地方創生、エネルギー問題といった構造的課題を抱える「課題先進国」です。こうした時代に東京センチュリーはどのような役割を果たすべきか。2026年5月にTC Compassとして公表した「長期ビジョン2035」と「中期経営計画2030」は、その問いから出発しました。

代表取締役社長 CEO
藤原 弘治

Message from the CEO

マネジメントメッセージ

私たちが目指すのは、社会課題解決の「結節点」となる会社です。ただし、無数にある社会課題に対してやみくもに手を広げるのではなく、当社の強みを活かせる領域に経営資源を集中する必要があります。そのうえで、私たちが本気で挑むべき領域を見極めるために重視したのが、メガトレンド、マテリアリティ、フィロソフィーの3つです。時代の大きな流れを捉え、私たちが取り組むべき社会課題を定め、どのような哲学で社会価値と経済価値を両立させるのかを問い続ける。すなわち、単に目先の収益機会を追うのではなく、社会課題の解決という明確な「コア」を持ち、この3つの軸によるスクリーニングを機能させてこそ、長期の成長ストーリーに説得力が生まれるのです。

リース、ファイナンス、投資というのは、いずれも手段にすぎません。私たちが目指すべきは、お客さまやパートナーの課題を解決し、その先にある社会課題の解決に貢献することです。モノの価値を見極め、パートナーとともに事業を構想・運営して、従来のリース中心のビジネスから脱却し、企業価値を一層高めるステージに進む必要があります。

能動的な事業創造へ進むため、リスクの取り方もこれまでとは変わります。事業運営リスク、投資リスク、市場リスクを高度にコントロールし、自らが「社会イノベーションの起点」となる会社へ進化する。私たちにとって「第二の創業期」ともいえる大きな転換点です。

未来により良い社会を手渡すために、永遠のベンチャー企業として挑む

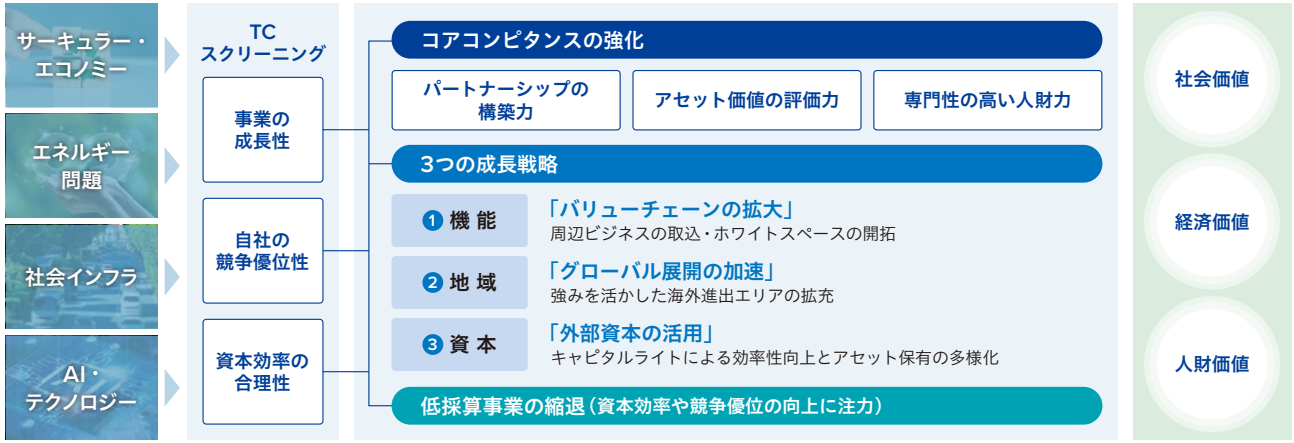
第二の創業期を迎えている今、改めて「私たちはどのような会社を目指すのか」「社会の中でどういう役割を担うのか」を明らかにして、役職員、そしてステークホルダーの皆さまと共有する必要がありました。2009年の合併、2016年の社名変更を経て、私たちはリース会社の枠を超え、多様な事業を展開してきましたが、一方で、多角化が進むほど、「東京センチュリーは何をする会社なのか」という輪郭が見えにくくなっていました。だからこそ、今回、社会との関わり方を改めて定義し、PVV（パーパス・ビジョン・バリュー）から日々の事業判断までを一貫したストーリーとしてつなぐ必要がありました。

まず、私は東京センチュリーの存在意義として「青い地球の未来をつくる」をパーパスに掲げました。従来の「環境に配慮した循環型経済社会の実現」という枠をさらに広げ、地球規模の社会課題に向き合い、未来の世代により良い社会を手渡すという意思を込めています。企業としての存在意義を、事業領域や商品・サービスではなく、社会に対して果たす役割から定義し直しました。

これは単なるスローガンではありません。どの事業に取り組むのか、どのパートナーと組むのか、どのリスクを取るのか。迷ったときに立ち返るべき共通の判断軸であり、「それは青い地球の未来をつくることにつながるのか」と自問できる会社にしたいのです。パーパスは、私たちが進むべき道を見失わないための「北極星」であり、すべての事業の「原点」なのです。

このパーパスの実現に向けた10年後のありたい姿として、「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”」をビジョンとして掲げました。長い歴史と相応の事業基盤を持つ私たちが、あえて「ベンチャー」を

長期ビジョンの基本軸



掲げたことには意味があります。私が数々のスタートアップ経営者とお会いして直接肌で感じてきたのは、ほとばしる情熱、強い使命感、そして背水の陣と言えるほどの覚悟でした。自らの事業で社会や産業を元気にするんだと、目を輝かせて働く彼らの姿に、何度も心を揺さぶられてきました。東京センチュリーもまた、全役職員が常に挑戦マインドを持ち、ワクワクドキドキしながら生き生きと働く会社にしたい。それこそが会社の持続的な成長にも大きく資すると確信し、このビジョンを掲げました。

「永遠のベンチャー企業」は、社内に向けた意識改革のメッセージでもあります。慣れ親しんだ事業や仕事のやり方が変わることに戸惑う役職員もいると思いますが、変化を避けることは、可能性を自ら閉ざすことでもあります。当社には本当に誠実で素晴らしい社員が多くいます。しかし、その可能性や潜在力を最大限に引き出せているかといえば、まだまだ大きな伸びしろがあると感じています。今の自分を変え、会社を変え、社会に新しい価値を生み出すことをワクワクする挑戦として受け止めてほしい。こうした意識改革こそが、今回の長期ビジョンと中計における最も重要なテーマの一つです。

バリューとして掲げた「挑戦」「共創」「信頼」は、私たちが事業を行ううえで大切にする価値観です。挑戦は、前例に縛られず新しい価値を生み出す姿勢。共創は、当社単独では成し遂げられない社会課題に、パートナーとともに向き合う力。信頼は、パートナーやお客さま、社会から選ばれ続けるための土台です。この3つを共有する多様な人材がそれぞれの個性を発揮することで、東京センチュリーらしいカルチャーが形づくられていきます。

私自身の思想の根底には、渋沢栄一の説いた「道徳経済合一」の教えが深く染み付いています。企業である以上、利益を上げ、資本市場から評価されることは不可欠ですが、道徳的、社会的、倫理的にもとることは行わず、社会課題の解決に結びつく事業を通じて経済価値も創出する会社になる。この考えを持ち続けることが、東京センチュリーの独自性を支える根幹なのです。

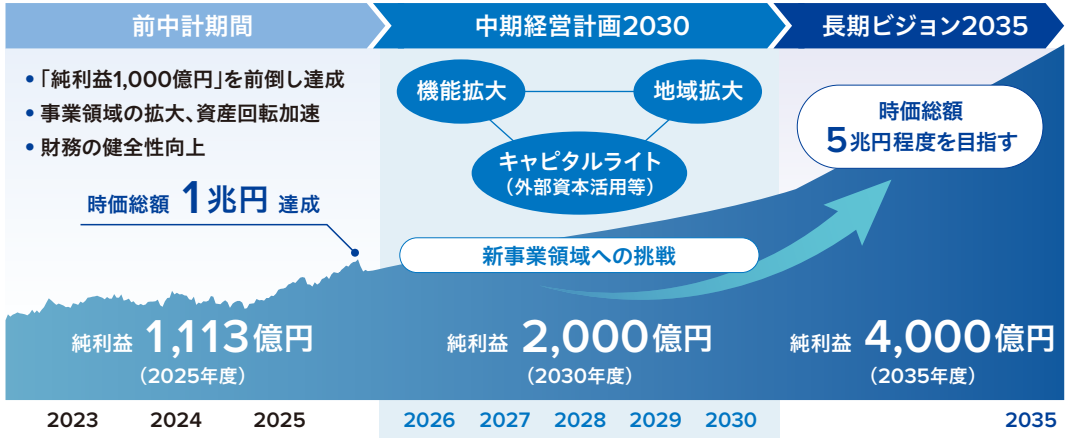
2035年の純利益4,000億円、ROE15%、時価総額5兆円に挑む覚悟と厳格な規律

前中計で掲げた純利益1,000億円という目標は、2年前倒しで達成しましたが、これに満足するつもりはありません。過去の延長線上の目標を追うだけでは、人も会社も飛躍できません。だからこそ、PVVで我々が目指す姿を明らかにするとともに、10年後の2035年度には純利益4,000億円、ROE15%以上、そして時価総額5兆円を目指すという、業界のリーディングカンパニーにふさわしい目指す姿を掲げました。

策定段階で最も重視したのは、過去の延長線上ではなく、2035年のありたい姿からバックキャストして現在を捉え直す視点です。変化の激しい時代に、10年後の世界を正確に予測することはできません。重要なのは、メガトレンドを把握し、複数のシナリオを持ち、将来を想像し、そこから今やるべきことを導き出すことです。

また、この計画はトップダウンで作ったものではありません。私自身にも、5年後、10年後に当社が持つべき収益力と資本効率のイメージがありましたが、私が各部門に目標数字を一方的に割り振ることはしませんでした。

2035年度に向けた長期戦略



全社変革プロジェクト「YMOプロジェクト」などを通じて、次世代を担う社員たちに、自分たちの課題と可能性、そして挑戦すれば到達できる水準を考えてもらったのです。社員たちも非常に高い当事者意識でこれに取り組んでくれました。経営として描く構想と、ボトムアップで上がってきた提案を重ね合わせることで、全社が一丸となって挑むべき変革のロードマップを完成させています。

一方で、この高い目標に対して、市場からは「どのような方法で達成するのか」という厳しいお声もいただきます。私の答えは明確です。従来型のファイナンスリースで漫然とバランスシート（B/S）を膨らませるのではなく、B/Sの質を根本から変えていきます。当社が認識する10%の資本コストを大きく上回るROE15%の達成と、その果実であるEPSの拡大を、事業ポートフォリオ変革の実績を通じて着実に成し遂げてまいります。

その実現に向けた具体的な打ち手が、「事業戦略の転換」と「厳格な投資規律」です。

事業戦略では、「バリューチェーンの拡大（機能拡大）」「グローバル展開の加速（地域拡大）」「外部資本の活用（キャピタルライト）」の3つを成長の柱と定めています。伝統的なファイナンスリースといった成長が限られる領域から軸足を移し、IT機器、航空機、船舶、不動産、蓄電池、データセンター、モビリティなど私たちが強みを持つアセット周辺でバリューチェーンを深化・拡大させます。

同時に、高い目標を掲げるからこそ、それを支える厳格な投資規律が不可欠です。私はTC Compassにおいて、事業の成長性、自社の競争優位性、資本効率を軸に、事業を見極める仕組みを整えました。私たちがその領域で本当に価値を発揮できるのか、資本コストに見合う合理的なリターンを生み出せるのかを冷静に見極めます。この基準を前提に、注力する「成長・戦略事業」へ経営資源を集中投下する一方で、低収益な事業の縮退（ダイベストメント）を推し進め、ポートフォリオマネジメントを徹底してまいります。事業成長に向けてはM&Aも重要な手段ですが、買収そのものを目的とせず、パーパスや事業戦略との整合性、私たちならではの付加価値、ガバナンスの質を厳しく問い続け、規律ある投資を実行していきます。

変革の「チェンジシグナル」と2兆円の成長投資 独自のシナジーで 「コングロマリット・プレミアム」を創出する

「中期経営計画2030」に掲げる「事業ポートフォリオ変革」の本気度を具体的な形としてお示しすることになったのが、2026年8月に発表した米国航空機リース会社Aviation Capital Group LLC（以下、「ACG」）における伊藤忠商事との共同事業化です。当社単独での成長や資本効率の改善に課題のあった同事業について直視し、伊藤忠商事という強力なパートナーとともにACGを業界トップ5へ引き上げる成長を目指す道を選びました。これは、特定アセットへの集中リスクを緩和し、より高い成長性とリターンが見込まれる領域へ資本を再配分する「戦略的なアセットの入れ替え」です。今回創出した資本余力を成長原資に振り向け、注力する「成長・戦略事業」への2兆円超の投資を力強く推進してまいります。

私たちが狙うのは、単に規模を追う領域ではありません。前述の「機能拡大」「地域拡大」「キャピタルライト」という3つの軸に沿って、東京センチュリーならではの強みが生きる領域を厳選します。

まず、「機能拡大」の例として挙げられるのが、「モノ（アセット）」を起点とした各事業領域におけるバリューチェーンの深化です。当社の「モノの目利き力」を活かし、単なる資金提供にとどまらず、調達から保守・メンテナンス（MRO）、部品の売買、さらにはセカンダリー市場での再流通まで、モノのライフサイクル全体を自社で一貫して動かす点に、従来のリースとの本質的な違いがあります。金融の枠を超え、事業運営リスクを自ら取って高付加価値化を図るこのアプローチが、今後の成長の大きな柱となります。

また、「地域拡大」の推進において牽引役となるのが、FMVリースです。米国子会社CSIリーシングを中心に、確立された高収益モデルを全世界へ展開してまいります。IT機器で培ったノウハウをマテリアルハンドリング機器や空港周辺機器などへ広げ、グローバルな「地域軸」と「アセット軸」の双方で多角的に「面」を拡張していくことで、高い資本効率を生み出します。

そして「キャピタルライト」の推進に向けては、PE投資の知見や専門性、高度なファンド運用機能を持つアドバンテッジパートナーズを2025年度に持分法適用関連会社化しました。自社B/Sの負担を抑えながら外部資本を活用して収益機会を広げる体制を強固なものとしています。

これから私たちが手掛ける事業・サービスは、従来型

マネジメントメッセージ



の金融機能の提供に留まりません。事業運営リスクを自ら取り、ニッチな分野に鋭いエッジを立て、モノの目利き力とナレッジで勝負する。目利き力、パートナーとの共創力、専門性の高い人財力を掛け合わせて挑むところに、東京センチュリーならではの勝ち筋があります。

そして、この勝ち筋を展開するうえで不可欠な基盤となるのが、一朝一夕には築けないパートナーからの深い信頼です。私たちが成長領域として注力するデータセンター事業は、パートナーとの共創によって成立する事業の一つです。AIの社会実装に不可欠なインフラとして極めて高い成長が見込まれる一方で、用地、電力、地域社会との関係、テクノロジー、ユーザーとのネットワークなど、多くの要素を組み合わせなければ成立しないため、信頼できるパートナーとともに事業を組成し、関係者を束ね、ビジネスとして成立させる力が問われます。私たちはNTTグループや三菱地所といったすばらしいパートナーとともに事業を組成し、着実に実績を積み重ねています。

また、これまでパートナーとの共創を通じて、私たちは多角的な事業ポートフォリオを構築してまいりました。ただし、多角化した事業を単に並べるだけでは、資本市場から「コングロマリット・ディスカウント」として評価されかねません。

パートナーとともに創り上げた多様な事業やノウハウを、今度は部門の壁を越えて横断的に掛け合わせていく。例えば、前述のデータセンター事業であれば、単にパートナーと開発するだけでなく、そこに当社の再エネや蓄電池事業を組み合わせることで、「デジタルとグリーンの融合」という社会インフラの最適化を実現していく。ほかにも、船舶ビジネスにおけるリサイクル構築でのトランスポート部門と社会インフラ部門との連携や、モビリティのライフサイクルマネジメント運営に必須のセカンダリー市場開拓でのトランスポート部門と海外ビジネス部門との連携など、部門の壁を越えて事業間のシナジーを一つひとつ着実に実績として積み上げることこそが、東京センチュリーならではの「コングロマリット・プレミアム」の源泉となるのです。

「成功の反対は、挑戦しないこと」属人的な経営から脱却し、多様な個性が躍動する「勝者のチームワーク」へ

今回の長期ビジョンと中期経営計画で、私が最も重視したテーマの一つは、意識改革と人財育成です。事業ポートフォリオ、財務戦略、経営インフラの改革は当然重要ですが、それを動かす人の意識とカルチャーが変わらなければ、計画は実行できません。

社員が生き生きと働き、自ら意識を変えていくための原動力は、大きく3つあります。第一に、パーパスやビジョンに共感し、この会社で働くことに喜びを感じ、自分の仕事が社会的な意味を持っていると実感できること。第二に、自分の市場価値を認識し、自分のキャリアを自分でデザインできること。第三に、新しい知識や専門性を獲得し、成長実感を持てることです。

この考えのもと、人事制度やキャリア支援の仕組みを刷新しました。社員自らがキャリアを考え、手を挙げて新しい仕事に挑戦できる環境を整えるとともに、職務ごとにマーケット水準に準拠した報酬体系を導入し、成果と頑張りに公正に報いる仕組みとしています。

私は、画一的なロールモデルを作りたいわけではありません。世界トップレベルの専門性で新規事業を牽引する人材もいれば、特定のニッチ領域で深い知見を持つ人材もいます。AIやデジタル技術を使いこなし、新しい価値を生み出す人材も必要です。多様な人材が「挑戦」「共創」「信頼」という価値観を共有しながら、それぞれの個性を発揮することが、私の考える勝者のチームワークです。

カルチャーとは、トップが宣言しただけでできるものではありません。共通の価値観を持つ人たちが、それぞれの現場で挑戦し、成功と失敗を重ねる中で、後発的に形づくられていくものです。挑戦した人を称賛し、失敗から学ぶ。「成功の反対は失敗ではなく、挑戦しないことである」。このマインドを、東京センチュリーの全役職員に深く浸透させていきます。

ただし、これらの変革を一部の人の熱量や、これまで

の「属人的な経営」に依存させていては、持続的な価値創造にはなりません。特定の人に依存しない、自走する組織にしていくこと、すなわち「サクセッションプラン（後継者育成計画）」の確立は、私が社長就任直後から考え続けてきた最重要テーマです。単なる次期社長選びに留めず、各部門長から部長クラスにまで網羅した計画とするため、すべての執行役員の業績評価において「自身の後継者育成」を最重要責務の一つとして義務付けました。PVVという北極星を共有した次世代のリーダーを組織的に輩出し、再現性のある経営体制をガバナンス面からも強固に確立してまいります。

さらに、この「再現性」の鍵となるのがテクノロジーの活用です。当社の競争力の源泉である「モノ価値の目利き力」は、これまで個人の経験や暗黙知に支えられてきた面がありました。今後はAIやデータを積極的に活用し、個人の暗黙知を「組織知」へと昇華させていきます。業務効率化にとどまらず、事業判断、リスク管理、アセット価値の評価、人材育成にもテクノロジーを活かし、組織全体の判断力を高めていきます。

ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

市場との対話を経営に反映し、企業価値の持続的な向上を実現

かつてIRの仕事に携わった際に私が強く感じたのは、IRの本質は、会社のことを外に伝えるだけではなく、資本市場や投資家の声を経営に反映することでもあるということです。耳の痛い意見ほど、経営者にとっては貴重なものです。外からの声を直接聞くことで、自分たちの視点や軸が本当に正しいのかを問い直すことができます。

「中期経営計画2030」の発表後、市場からは「これまでの東京センチュリーのイメージを覆す想定以上の利益計画であり、ワクワクする」という強い期待の声をいただく一方で、「本当にこの高い目標を実現できるのか」という厳しい視線が注がれているのも事実です。私たちの本質的な変革が本当に評価されるのはこれからであり、掲げた成長ストーリーを一つひとつ実行し、市場の懐疑的な見方を確信へと変え、実績でお応えしていくことこそが、経営トップである私の最大の責務です。

東京センチュリーの強みの多くは、目に見えにくいところにあります。パートナーからの信頼、社員の誠実さ、モノ価値を見極めるこだわり、現場に蓄積された知見など、いずれも、数字だけでは説明しにくいものばかりです。しかしその積み重ねを、PVVのもとで束ね、事業として再現性のある成長につなげることこそが、当社ならではの競争力になります。

私たちには、まだまだ大きな伸びしろがあります。変化の激しい時代においても、メガトレンドを捉え、シナリオを描き、想定外をなくす努力を続けることで、しなやかに成長できると信じています。

株主の皆さまへの還元につきましては、中長期的なリスクバッファーの確保とのバランスを見極めつつ、今は持続的な利益成長に向けた「成長投資」へ積極的に資本を振り向けていく方針です。社会課題の解決を起点に、パートナーとともに新たな価値を創造し、東京センチュリーならではのコングロマリット・プレミアムを実現することで、企業価値の持続的な向上を果たせるよう全力を尽くしてまいります。



マネジメントメッセージ

CFO・CHROメッセージ



“バックキャストで描く2035年への成長シナリオ”

2025年度は当社にとって大きな節目となりました。親会社株主に帰属する当期純利益（以下、純利益）は1,113億円、ROAは1.6%、ROEは10.4%となり、「中期経営計画2027」の財務目標をすべて2年前倒しで達成しました。ロシア保険和解金の受領や財務課題の解消などによる一過性の利益増減を除いても、基礎収益力は着実に向上しています。

こうした成果の一方で、次なる成長に向けた課題も明確になりました。当社は事業領域の拡大によって成長してきましたが、今後さらに事業ポートフォリオの変革を進めていくためには、新たな事業機会を切り拓く専門人財の獲得・育成や、事業間の知見や強みを結び付ける組織能力を一層高めていく必要があります。また、資本コストを意識しながら、成長性・収益性の高い領域へ経営資源を機動的に配分していくことも、これまで以上に重要になります。

私は、東京センチュリーの次の成長ステージに必要なのは、単なる事業規模の拡大ではなく、事業ポートフォリオの変革と、それを支える人財・組織の強化、さらには資本効率を意識した経営資源配分を一体で進化させていくことだと考えています。この認識が、「長期ビジョン2035」および「中期経営計画2030」を策定するうえでの重要な出発点となりました。

こうした問題意識のもと、企業変革プログラム「TC Compass」を通じて、10年後の社会・産業構造を見据え、当社がどのような価値を社会に提供すべきかを議論しました。その将来像を具体的な経営目標へ落とし込んだものが、「長期ビジョン2035」と「中期経営計画2030」です。

「長期ビジョン2035」では、2035年度に純利益4,000億円、ROE15%以上を掲げました。これは現在の利益水準を延長したものではありません。当社の各事業について、今後の成長性、資本効率、競争優位性を検証し、2035年に目指す事業ポートフォリオを財務的に表現

財務目標の進捗と目標

	前中期経営計画	2025年度 実績		中期経営計画2030	長期ビジョン2035
親会社株主に帰属する当期純利益	1,000億円	1,113億円	…	**2,000億円**	**4,000億円**
ROA	1.4%	1.6%	…	–	–
ROE	10.0%	10.4%	…	**12.5%以上**	**15%以上**

したものです。そこからバックキャストし、2030年度の目標を純利益2,000億円、ROE12.5%以上としました。

野心的な目標であることは間違いありません。一方で、事業戦略、財務戦略、人財戦略を一体として着実に実行すれば到達し得る水準だと考えています。本中期経営計画では「実行力」を大きなテーマとし、利益の絶対額を伸ばすことと、資本効率を高めることを両立させながら、持続的な企業価値向上を実現していきます。

“利益成長と資本効率向上へのこだわり” ROA評価軸からROE評価軸へのシフト

「中期経営計画2030」では、全社の重要財務KPIとして純利益とROEを掲げています。これまでも両指標を目標としてきましたが、今回の中期経営計画では、事業部門ごとの純利益・ROE管理を導入し、従来以上に資本効率を意識した経営へと舵を切りました。

その背景には、当社の事業ポートフォリオの変化があります。国内リースを中心とした事業構造から、IT機器、モビリティ、航空機、船舶、不動産、企業投資などへと事業領域が広がり、それぞれの事業が持つリスクや期待リターンも多様化しています。そこで、事業部門ごとのリスク量を基に資本を割り当て、その資本に対してどの程度のリターンを生み出しているのかを検証することが重要だと考えました。

一方で、ROEという指標だけを追求すればよいわけではありません。資本政策などによりROEを高めることも可能ですが、それでは当社が目指す持続的な成長とは逆行します。だからこそ、当社は純利益による「成長力」とROEによる「資本効率」の双方を持続的に高めることにこだわっています。

国内外の投資家との対話を重ねる中で、私たちが認識したことの一つは、資本市場が当社に求めるリターンは、CAPMが示す理論値だけでは捉えきれないということです。金利やインフレなどの市場環境、当社の事業ポートフォリオの特性、成長投資に伴う不確実性などを踏まえれば、理論値を上回る収益性を継続的に示していく必要があります。

そのため当社では、投資家との対話をもとに、株主資本コスト（現在10%）を独自に定めるとともに、事業や投資対象の特性、通貨、地域などに応じたリスクを適切に捉え、資本コストを上回るリターンを確保できているかという視点を、投資判断や事業のモニタリングに組み込んでいます。

大切なのは、それぞれの事業が負うリスクに見合ったリターンを継続的に創出し、企業全体として十分なエクイティスプレッドを確保して、持続的な企業価値向上につなげていくことです。

ポートフォリオ変革の起点となったACGの共同事業化

「中期経営計画2030」では、成長性と資本効率を軸に事業を5つに区分し、今後の資本配分の優先順位を明確にしました。

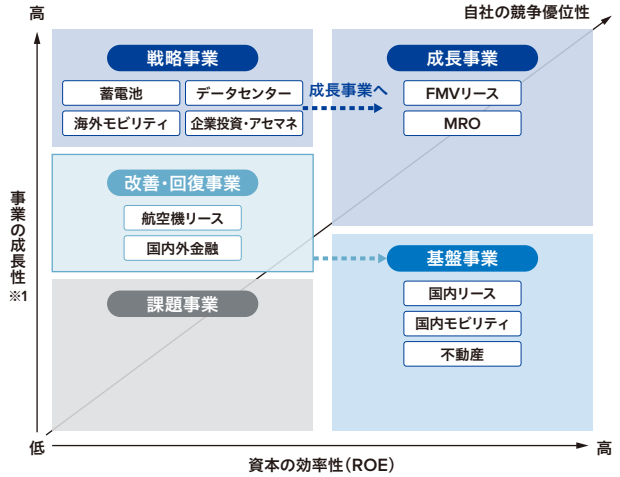
ポートフォリオ変革で重視しているのは、投下した資本に対するリターンを高めることです。当社の事業ポートフォリオには、収益性や成長性をさらに高める余地のある事業・資産もあります。こうした事業の収益力を高めるとともに、それぞれの事業のリスクと資本コストを意識しながら、より高い収益性が期待できる領域へ経営資源を再配分することで、ポートフォリオ全体の資本効率を高めていきます。

その第一歩として実施したのが、2026年8月に公表したAviation Capital Group（以下、ACG）の共同事業化です。

航空機リース業界では再編が進み、競争力の源泉として事業規模の重要性が高まっています。一方、ACGの資産は当社セグメント資産の約3割を占めており、成長を加速させる一方で、ポートフォリオの集中度を適切にコントロールする必要もありました。

ACGは航空機リースにとどまらず、MROやアセットマネジ

事業ポートフォリオマネジメント



※1 当社の純利益の成長性
※2 図は2025年度のマッピング

メントなどにも事業を広げる重要な事業基盤です。こうした成長機会を着実に取り込みながら、さらなる規模の拡大とポートフォリオ集中の是正を両立する。その最適な選択肢として、伊藤忠商事との共同事業化を決定しました。

本取引により、短期的には当社の取込利益は縮小しますが、伊藤忠商事との協業による成長加速を通じて、中期経営計画最終年度には現在の水準への回復を見込んでいます。また、持分法適用関連会社化により、当社のセグメント資産を約1.7兆円圧縮し、次の成長投資に向けた投資余力の創出と資本効率の向上につなげます。

投資フェーズにおける「規律ある成長投資」

ACGの共同事業化を通じて投資余力を創出したことで、当社は次の成長に向けた投資を本格的に実行するフェーズに入りました。中期経営計画2030では、5年間で2兆円超（セグメント資産残高ベース）の成長投資を計画しており、経営資源を、より高い成長性と収益性が期待できる領域へ重点的に配分していきます。

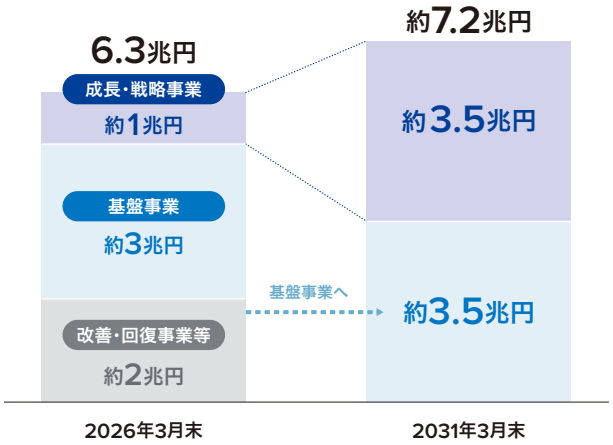
投資対象は大きく3つのカテゴリーに整理しています。1つ目は、データセンターを中心とするパートナーとの協業領域への約5,000億円の投資です。データセンター事業の中期経営計画期間中の利益貢献は限定的ですが、長期ビジョン2035に向けた重要な収益基盤の一つとして位置づけています。

2つ目は、新規M&Aへの約1兆円の配分です。海外ビジネス部門においても、資産の将来価値を活用したFMV（Fair Market Value）リースをはじめ、既存事業の強化や新たな事業機会の獲得に向けて、M&Aを積極的に活用していきます。取得当初から利益貢献が期待できる案件を取り込み、基礎収益力の強化を図ります。

3つ目は、MROや企業投資をはじめとする、高い資本効率が期待できる事業領域への約5,000億円の投資です。

データセンターは、AIの普及やデジタル化を支える重要な社会インフラです。当社のファイナンス、再生可能エネルギー、アセットの組成・運営・管理などの機能に、パートナーとの共創力を組み合わせることで、開発から運営、資本回収、アセットマネジメントまで幅広く価値創造に関与できます。データセンターの保有にとどまらず、多様な機能を活用して長期にわたりその価値を高めていくことに、当社がこの事業に取り組む意義があります。

セグメント資産残高の変化



2030年度までの成長投資計画

内訳	セグメント資産残高ベースの投資額	主な部門
パートナー協業	約5,000億円	社会インフラ
M&A	約1兆円	海外ビジネス、他各部門
他成長投資	約5,000億円	トランスポート、企業投資
合計	約2兆円	

こうした投資機会のパイプラインは2兆円を超えていますが、投資額の達成自体が目的ではありません。戦略性、資本効率、ガバナンスの規律を守り、価格や条件が当社の基準に合わなければ、投資を見送ります。そのためにも、常に複数の代替案件を確保し、投資の選択肢を広げておくことが重要だと考えています。

さらに、2030年度の純利益2,000億円を目指すための投資だけでは十分ではありません。2035年度の4,000億円につながる成長の種も、今から育てていく必要があります。複数の成長シナリオと投資機会を準備し、投資と回収のタイミングを見極めながら柔軟に経営資源を配分していきます。

ROE15%の実現とキャピタルライト戦略

私は、アセット保有を自社のバランスシートに積み上げることを前提とした従来型のビジネスモデルだけで、

ROE15%以上を持続的に実現することは容易ではないと考えています。金利のある世界へと回帰した現在、資産の積み上げによって事業規模を拡大するだけでは、利益成長と資本効率の向上を両立し続けることは困難です。

だからこそ、「どれだけアセットを持つか」だけではなく、「アセットからどのように価値を創出するか」という視点を一層重視する必要があります。事業機会を拡大しながら、収益の絶対額と資本収益性の双方を高めていく。そのための重要な手段の一つが、キャピタルライト戦略です。

キャピタルライトとは、単に資産を減らすことではありません。自社で資本を投下して保有することが最も価値を生む領域と、パートナーや投資家などの外部資本を活用することでより大きな価値を生み出せる領域を見極め、最適な資本配分を行うことです。自らがすべてのアセットを保有しなくても、当社の知見や機能を活かして収益を獲得し、外部資本も活用しながら成長機会を取り込んでいくビジネスモデルへの進化だと考えています。

当社は、アセットの組成、運営・管理、売却、アセットマネジメントといった機能を通じて収益機会を拡大し、資産保有に依存しないフィー収益やサービス収益の拡充を進めていきます。これにより、利益成長と資本効率の向上を両立するとともに、創出した投資余力を次の成長投資へと振り向ける好循環を生み出していきます。

キャピタルライト戦略は、「長期ビジョン2035」で掲げるROE15%以上の実現に向けた重要な取り組みの一つです。今後は、自社資本だけに依存して成長を追求するのではなく、戦略的パートナーや投資家の資本も活用しながら、東京センチュリー自らはアセットに関する知見と価値創造機能を一層高めていきます。「アセットを持つことを中心としたビジネス」から、知恵と専門性を活かして「アセットの価値を最大化するビジネス」へと進化していくことが、当社の目指す姿です。

成長投資と株主還元の両立

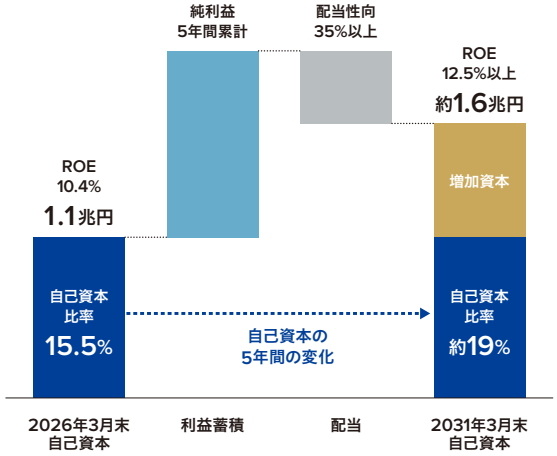
当社の株主還元は、累進配当を基本とし、利益成長を通じた継続的な増配を目指し、配当性向は35%以上としています。

成長投資と株主還元を継続的に実行していくうえで、財務の健全性を維持することは重要です。「中期経営計画2030」では、約2兆円の成長投資を計画する一方、利益の着実な積み上げなどを通じて、現在15%程度の自己資

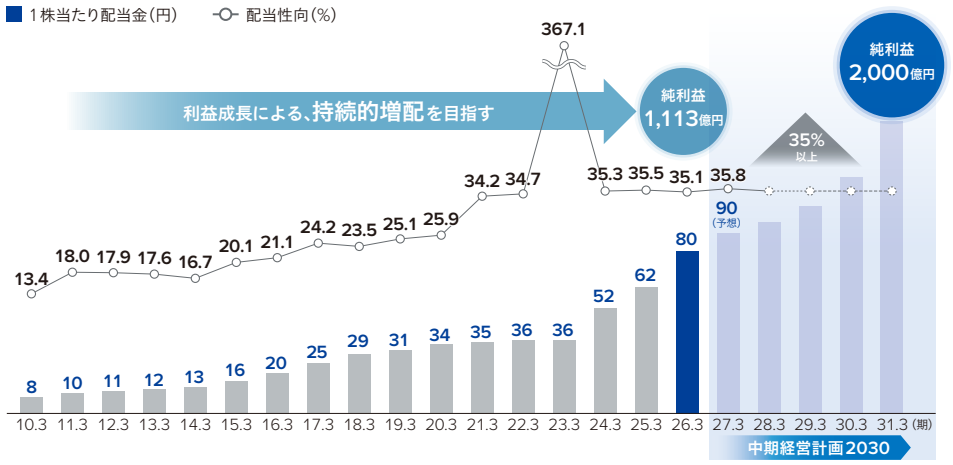
バランスシートマネジメント



キャピタルアロケーション



1株当たり配当金・配当性向の推移



本比率は2030年度には19%程度となることを想定しています。

私たちは、自己資本比率19%という水準そのものを目標としているわけではありません。重要なのは、成長機会を的確に捉えて投資を実行し、投下した資本から適正なリターンを獲得すると同時に、事業リスクや成長投資の規模に応じた財務健全性を確保することです。成長投資を優先するあまり財務基盤を弱めることも、反対に財務健全性を過度に重視することで成長機会を逸することも、望ましい姿ではありません。

当社の事業構造が変化する中で、リスクの特性も変わっていきます。それぞれの事業が生み出すリターンとリスクを見極めながら、成長投資、財務健全性、株主還元のバランスを取ることが重要です。十分な財務基盤と資金調達力を維持することは、環境変化への耐性を高めるだけでなく、新たな成長機会を機動的に捉えることにもつながります。

成長投資によって利益とキャッシュ・フローを拡大し、それを次の成長投資と株主還元につなげていく。この好循環を実現することが、持続的な企業価値向上に向けた財務戦略の基本だと考えています。

2035年度に純利益4,000億円、ROE15%以上を目指すうえでは、利益成長と資本効率の向上に加え、資本市場からの信頼を継続的に獲得していくことも不可欠です。成長投資を着実に企業価値向上につなげるとともに、利益成長に応じた継続的な増配を通じて、株主の皆さまと成長の果実を共有していきます。

変革を実現する組織への進化と「一人ひとりの人財が挑戦する東京センチュリー」へ

「中期経営計画2030」の実現に向けて、今後は何よりも実行力が問われます。計画を実行し、成果につなげるのは人です。事業ポートフォリオの変革、成長投資、キャピタルライト戦略の推進、そのいずれも人財の力なくして実現することはできません。そのため、目指す事業ポートフォリオにふさわしい人財・組織の仕組みへと進化させていく必要があります。

当社はこれまで、現場の力によって成長してきた会社です。現場が案件を生み出し、パートナーとの関係を築きながら事業を伸ばしてきたことは、当社の大きな強みです。一方、事業領域の拡大に伴い、組織を越えて知見や専門性を共有し、事業間の連携をさらに高めていく余地もあります。今後、事業領域が一層広がり、事業運営が高度化していく中では、現場の強みを活かしながら、全社最適の視点で経営資源を配分する仕組みがこれまで以上に重要になります。

その基盤として導入したのがCxO体制です。CxO体制では、監督と執行の役割を明確にするとともに、戦略、財務、人事、リスク管理などの専門領域ごとに責任と権限を明確化しました。これにより、各事業の部分最適にとどまらず、グループ全体の成長戦略や経営資源の配分を見据え、全社最適の視点で経営判断を行う体制への移行を進めています。

特に、事業ポートフォリオの変革を実行するうえで重要となるM&Aやポートフォリオマネジメントについては、CSOのもとに専門人財を集約しました。社内のさまざまな部門から人財を集めるとともに、外部からも高い専門性を持つ人財を採用しています。事業部門が成長戦略や買収後の事業運営を構想し、専門チームが投資判断、価値評価、デューデリジェンス、リスク分析などの面から支援することで、投資判断と実行力の高度化を図っています。

こうした組織変革とともに、人事制度も刷新しました。従来の制度は、国内リースを中心とした事業構造を前提に設計されたものであり、これまでの当社の事業成長を支えてきました。一方、事業の多様化や高度化が進む中、求められる人財や専門性、人財獲得をめぐる市場環境も大きく変化しています。こうした変化を踏まえ、外部から多様な専門人財を獲得するとともに、社内の一人ひとりが新たな領域へ挑戦し、自らの専門性を高め、その挑戦や成果が適切に評価される環境づくりを進めています。

新しい人事制度では、それぞれの仕事の市場価値や期待される成果に見合った報酬を支払う考え方を取り入れています。単純なジョブ型への移行ではなく、ポジションにいるだけで報酬が決まるものでもありません。その仕事で求められる成果を出した人を適切に評価し、報いるという考え方です。また、短期的な成果だけではなく、新たな領域への挑戦や専門性の向上を後押しすることも重要だと考えています。

人財への投資は、処遇改善や採用強化にとどまるものではなく、事業ポートフォリオの変革と持続的な成長を支える重要な投資です。事業ポートフォリオの変革を着実に進め、新たな事業機会を捉えていくためには、それぞれの事業戦略に応じた専門性をこれまで以上に高めていく必要があります。

重要なのは、人財の専門性や能力を高めるだけでなく、

それらを事業の成果へと結び付けていくことです。専門性や多様な経験を持つ人財が、新たな事業機会の創出や投資判断の高度化、事業間の共創などを通じて成果を生み出し、その積み重ねを利益成長や資本効率の向上、さらには企業価値の向上へとつなげていきます。

こうした人的資本への投資が、事業の成果を通じて将来のキャッシュ・フロー創出力や企業価値の向上にどのようにつながっているのかを継続的に検証していくことも、CFOとCHROの双方を担う私の重要な責任だと考えています。

企業価値向上に向けて市場との対話を経営変革につなげる

私は、CFO・CHRO・共同CSOとして、事業・財務・人財をそれぞれ独立したテーマとして捉えるのではなく、相互に連関する経営資源として一体的にマネジメントし、全体最適の視点から企業価値の向上に取り組んでいます。事業ポートフォリオの変革を進め、リスクや資本効率を踏まえて経営資源を適切に配分するとともに、人財への投資によって戦略の実行力を高め、その成果を利益成長と資本効率の向上につなげていくことが、私の担う役割です。

資本市場との対話では、ROE水準の改善だけではなく、その先にある持続的な利益成長の道筋、アセット保有を中心とした従来型のビジネスモデルでROE15%以上を持続的に実現できるのか、成長投資と財務健全性、株主還元をどのように両立していくのかといった、本質的な問いをいただいています。私たちは、こうした声を単なる意見や情報として受け止めるのではなく、自らの経営課題を見つめ直し、経営を進化させるための重要なインプットと位置づけています。

事業ごとの資本収益性の検証、事業ポートフォリオの変革、キャピタルライト戦略、財務健全性と成長投資のバランスなど、これまで進めてきた取り組みにおいても、資本市場との対話から得られた示唆は、経営課題に対する認識を深め、意思決定を高度化するうえで重要な役割を果たしています。

今後は、「どのような意見をいただいたか」をお伝えするだけではなく、その対話によって経営課題をどのように捉え、何を変え、その結果としてどのような成果につながったのかまでをお示ししていきたいと考えています。市場との対話を経営変革につなげ、その成果を再び市場との対話を通じて検証する。この循環を積み重ねることで、企業価値の持続的な向上につなげていきます。

時価総額5兆円に向けて

「長期ビジョン2035」で掲げる時価総額5兆円は、単に目指す株価水準を示したものではありません。純利益4,000億円、ROE15%以上を達成し、持続的な利益成長と高い資本効率を両立する企業へ進化するとともに、その成果と将来の成長力が資本市場から適切に評価された姿を表すものです。企業価値は、現在の事業が生み出す価値だけではなく、将来にわたって成長を続ける力と、その実現可能性に対する市場からの信頼によって形成されると考えています。

足元では、当社が目指す方向性に対する資本市場からの評価は着実に高まりつつあります。一方で、「長期ビジョン2035」で描く成長の可能性が、現在の企業価値に十分に織り込まれているとは考えていません。市場からの信頼と評価をさらに高めるためには、計画を掲げるだけではなく、事業ポートフォリオの変革や成長投資を着実に実行し、それを利益成長と資本効率の向上につなげることで、戦略の実効性を成果として示し続けることが重要です。

2030年度の純利益2,000億円・ROE12.5%以上、2035年度の純利益4,000億円・ROE15%以上の達成に向けて、事業戦略、財務戦略、人財戦略を一体で推進し、持続的な成長につながる好循環を生み出していきます。そして、市場との建設的な対話を経営変革につなげ、その成果を客観的に示し続けることで、持続的な企業価値の向上と時価総額5兆円の実現に挑戦していきます。



Q1 なぜ「金融」の枠を超え、自ら「事業・サービス」を運営するのか?

Answer

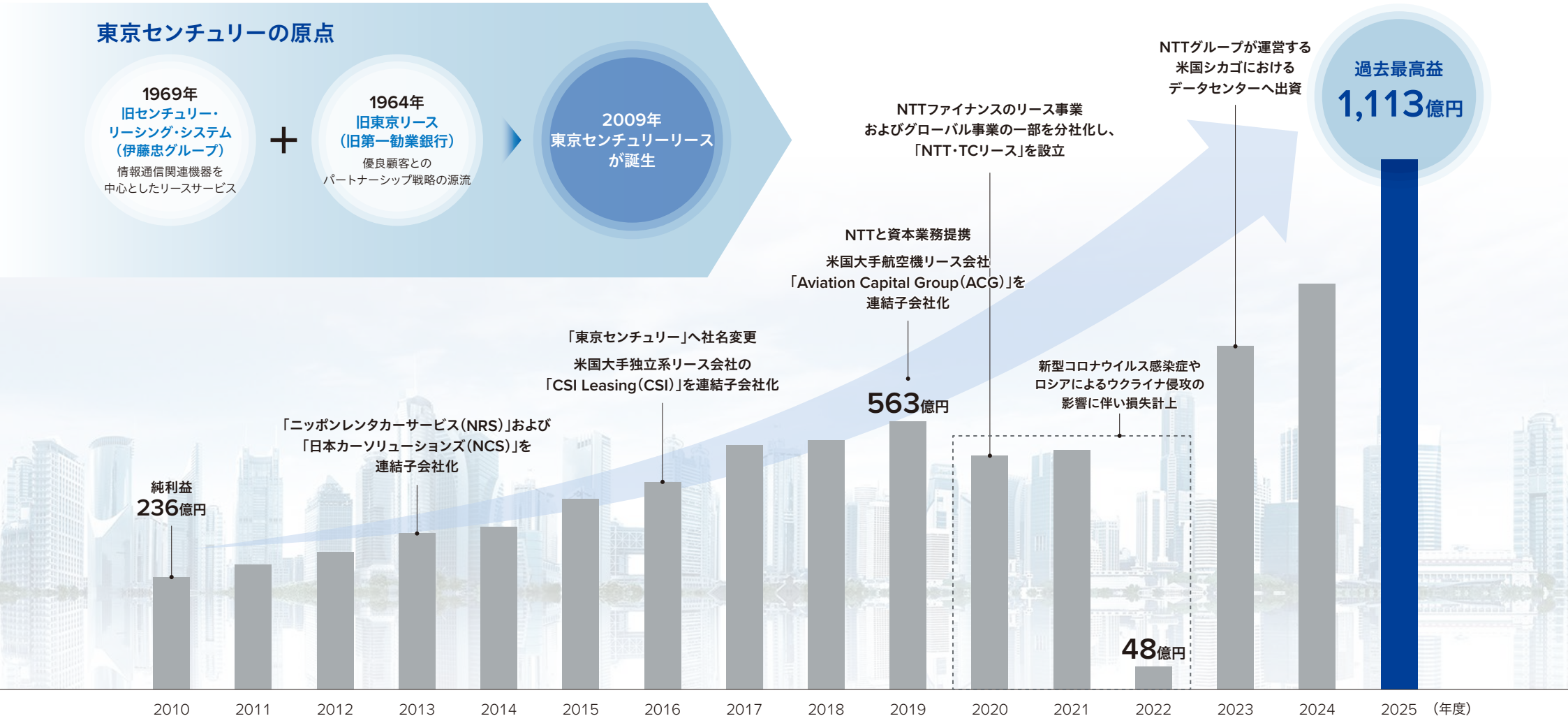
私たちが事業・サービスを運営するのは、金融の枠を超え、さらなる社会課題の解決を目指すためです。金融から事業・サービス、その先の知恵への転換を進め、アセット価値の評価力、パートナーシップの構築力、専門性の高い人財力という強みを活かしながら事業を育て、社会価値・経済価値・人財価値を創出します。

19 東京センチュリーの成長の軌跡
20 At a Glance
21 東京センチュリーの事業概要
22 価値創造モデル
24 モノを起点とした、これからの事業の広がり
25 サステナビリティに対する考え方
28 ロジックモデル
29 マテリアリティ達成を測る主な指標・目標と主要な取り組み

Question 1　なぜ「金融」の枠を超え、自ら「事業・サービス」を運営するのか?

東京センチュリーの成長の軌跡

東京センチュリーは、2009年の合併以来、祖業である国内のリース事業を基盤にパートナー企業との共創を通じて金融からサービス・事業へと領域を拡大し、事業ポートフォリオを進化させてきました。こうした事業基盤の拡充とともに利益成長を続け、2025年度には過去最高となる1,113億円の純利益を達成しました。



Question 1　なぜ「金融」の枠を超え、自ら「事業・サービス」を運営するのか？

At a Glance

事業領域の拡大を通じて、東京センチュリーは多様な事業基盤とグローバルネットワークを有する企業グループへと進化してきました。
直近では時価総額1.2兆円を超えるなど、着実に成長を続けています。

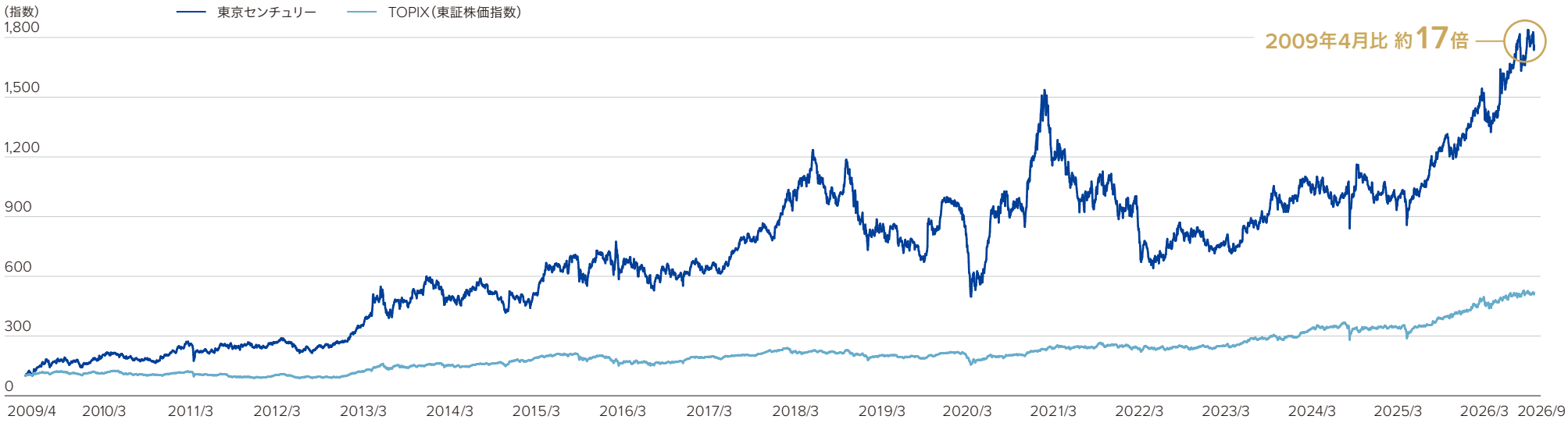
純利益	セグメント資産残高	ROE	時価総額	連結従業員数
1,113億円	6.3兆円	10.4%	1.2兆円	8,583人 （単体1,101人）

自己資本比率	発行体格付	ネットワーク	エンゲージメントサーベイ
15.5%	JCR：AA（安定的）、R&I：AA-（安定的）、 S&P：BBB（安定的）	世界40ヵ国以上	（理念浸透×風土改革×制度充実） 3.3/5.0（満点）

（2026年3月末時点、時価総額は2026年9月末時点。エンゲージメントサーベイは2025年度結果［2026年調査］）

株価推移

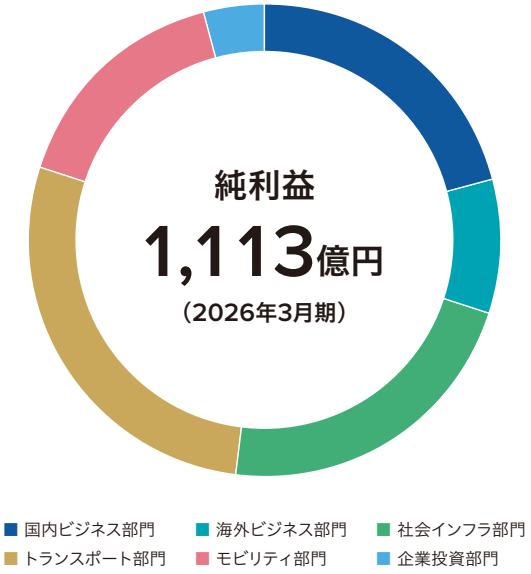
2009年4月1日終値（調整後）を100として指数化



Question 1　なぜ「金融」の枠を超え、自ら「事業・サービス」を運営するのか？

東京センチュリーの事業概要

当社は、金融・サービスの枠を超え、多様なアセットに関する専門性とパートナーシップを活かし、幅広い事業を展開しています。2026年度からは、顧客起点で取引を構想する国内・海外ビジネス部門と、専門的なソリューションを提供する4つのプロダクト部門が連携する6部門体制へ移行し、社会課題やお客さまの経営課題に対する提供価値を高めるとともに、持続的な企業価値向上を目指しています。



※各部門の純利益構成比は、2026年3月期の純利益から一過性損益を除いて算出

国内ビジネス部門

純利益構成比 21%

リースをはじめとする多様な金融・サービス機能と国内の幅広い顧客基盤を活かし、設備投資や業務効率化など、お客さまの経営課題に応じたソリューションを提供。伊藤忠商事、NTTグループ、富士通グループ、NXグループなどの有力なパートナーとともに、協業ビジネスを展開。

主要サービス・プロダクト
情報通信機器リース、各種設備リース、自治体向けソリューション 他

トランスポート部門

純利益構成比 28%

航空機・船舶を主軸としてグローバルに事業を展開。各アセットに関する高い知見と専門機能を活かし、リース・ファイナンスから整備関連サービス、アセットマネジメントまで幅広く提供。

主要サービス・プロダクト
航空機事業、MRO関連サービス、船舶事業、JOL・JOLCO 他

海外ビジネス部門

純利益構成比 9%

世界40以上の国と地域に広がるグローバルネットワークを活かし、各地域の市場特性やお客さまのニーズに応じた金融・サービスを提供。米国IT機器リース会社のCSIにおけるFMVリース・ITADサービスなど、グローバルにアセットのライフサイクル全体を支える事業を展開。

主要サービス・プロダクト
FMVリース、ITADサービス、ベンダーファイナンス 他

モビリティ部門

純利益構成比 16%

法人・個人向けオートリースや、国内・海外でレンタカー事業を展開。車両の調達・保有・整備など、モビリティのバリューチェーン全体を通じた価値提供を推進。

主要サービス・プロダクト
法人・個人向けオートリース、レンタカー 他

社会インフラ部門

純利益構成比 22%

データセンター、不動産、再生可能エネルギー、蓄電池などの事業を展開。金融機能と事業運営のノウハウを活かし、アセットの開発・運営から管理まで幅広く推進。

主要サービス・プロダクト
データセンター事業、不動産事業、太陽光発電事業、蓄電池事業、太陽光発電所のアセットマネジメント、二国間クレジット事業（JCM）他

企業投資部門

純利益構成比 4%

アドバンテッジパートナーズとの連携を通じて、事業承継や産業再編、成長資金の供給を推進。グループの顧客基盤や国内外のネットワーク、金融・事業機能を活用し、投資先企業の成長支援と、M&Aを通じた事業拡大を推進。

主要サービス・プロダクト
プライベートエクイティ投資、ファンド運営 他

Question 1　なぜ「金融」の枠を超え、自ら「事業・サービス」を運営するのか？

価値創造モデル

東京センチュリーの価値創造モデル

～これからの未来をつくる、新しい価値創造のかたち～

社会課題

- サーキュラー・エコノミー
- エネルギー問題
- 社会インフラ
- AI・テクノロジー

TCスクリーニング

持続的な成長に向けた事業の評価軸

1. 事業の成長性
2. 自社の競争優位性
3. 資本効率の合理性

EXIT | 低採算事業の撤退

資本効率や競争優位の向上を推進

中央駆動力

- アセット価値の評価力
- 専門性の高い人財力
- パートナーシップの構築力
- コアコンピタンス

3つの成長戦略

- 機能
- 地域
- 資本
- 事業軸であるアセット

バリューチェーンの拡大

グローバル展開の加速

キャピタルライト（外部資本の活用）

創出される価値

- 社会価値
- 経済価値
- 人財価値

経営資本（価値創造の源泉）

人的資本	財務資本	知的資本	社会関係資本	自然資本
多様な人財・組織力	安定した財務基盤	知見・データ・ノウハウ	お客さま・パートナーとの関係	社会に不可欠な資源・エネルギー

サステナビリティ経営 ▶P.25　ガバナンス ▶P.87

青い地球の未来をつくる

Question 1　なぜ「金融」の枠を超え、自ら「事業・サービス」を運営するのか？

価値創造モデルを支える5つの特徴

東京センチュリーは、単なる資金提供にとどまらず、社会課題を見極め、自らの強みが活かせる領域を選択し、事業を成長させることで価値を創出しています。
本ページでは、価値創造モデルを支える5つの特徴について解説します。

❶ 社会課題起点で事業領域を選択

当社はまず、マテリアリティと合致し、自社の強みを発揮できる社会課題の見極めから行います。事業の選定にあたっては、「TCスクリーニング」を活用し、事業の成長性、自社の競争優位性、資本効率の合理性の観点から評価を実施しています。評価の結果によっては事業の見直しや縮退を行い、限られた経営資源を将来の成長領域へ再配分しています。

❷ 独自の強みを活かす

アセット価値の評価力

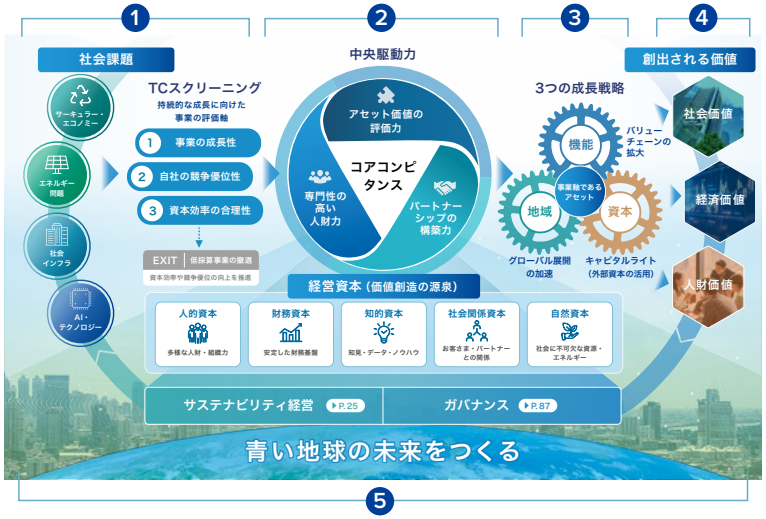
リースを祖業として培ってきた知見をもとに、多様なアセットの価値を見極める高い目利き力を有しています。この評価力を新たな事業機会の発掘や適切な投資判断につなげています。

パートナーシップの構築力

豊富な顧客基盤やパートナー企業との共同事業を通じて培ったネットワークを活かし、多様な企業や地域をつなぐことで、新たな事業やビジネスモデルを創出しています。

専門性の高い人財力

各領域の深い知見に加え、パートナーとの協業や事業運営、アセットマネジメントなど、多様な分野で専門性を有する人財が価値創造を支えています。



❸ 3つの成長戦略を掛け合わせる

当社は、「機能」「地域」「資本」の3つの成長戦略を有しています。事業軸であるアセットに対して、各戦略を単独または組み合わせながら推進し、新たな事業機会の創出や企業価値向上を目指しています。

機能 ｜ バリューチェーンの拡大

既存ビジネスの周辺領域への進出やホワイトスペースの開拓を通じて、一気通貫のサービス提供や新たな競争優位性の創出につなげます。

地域 ｜ グローバル展開の加速

国内で培った強みや事業ノウハウ、パートナーネットワークを活かし、成長が期待される市場へ事業展開を加速します。

資本 ｜ キャピタルライト（外部資本の活用）

キャピタルライトを推進することで資本効率の向上を図るとともに、外部資本を活用した投資機会の拡大やアセット保有手法の多様化を実現します。

❹ 3つの価値を創出する

当社は、「社会」「経済」「人財」価値を創出すること、そして、これらをもってさらに価値を創出させる好循環モデルを採用しています。

社会価値

循環型社会への転換や社会インフラの高度化などを通じて、持続可能な社会の実現に貢献します。

経済価値

事業ポートフォリオ変革と成長戦略の推進により、2030年度純利益2,000億円、2035年度純利益4,000億円の達成を目指します。

人財価値

価値創造を担う専門性の高い人財を継続的に育成し、次世代の東京センチュリーを支える組織基盤の強化につなげます。

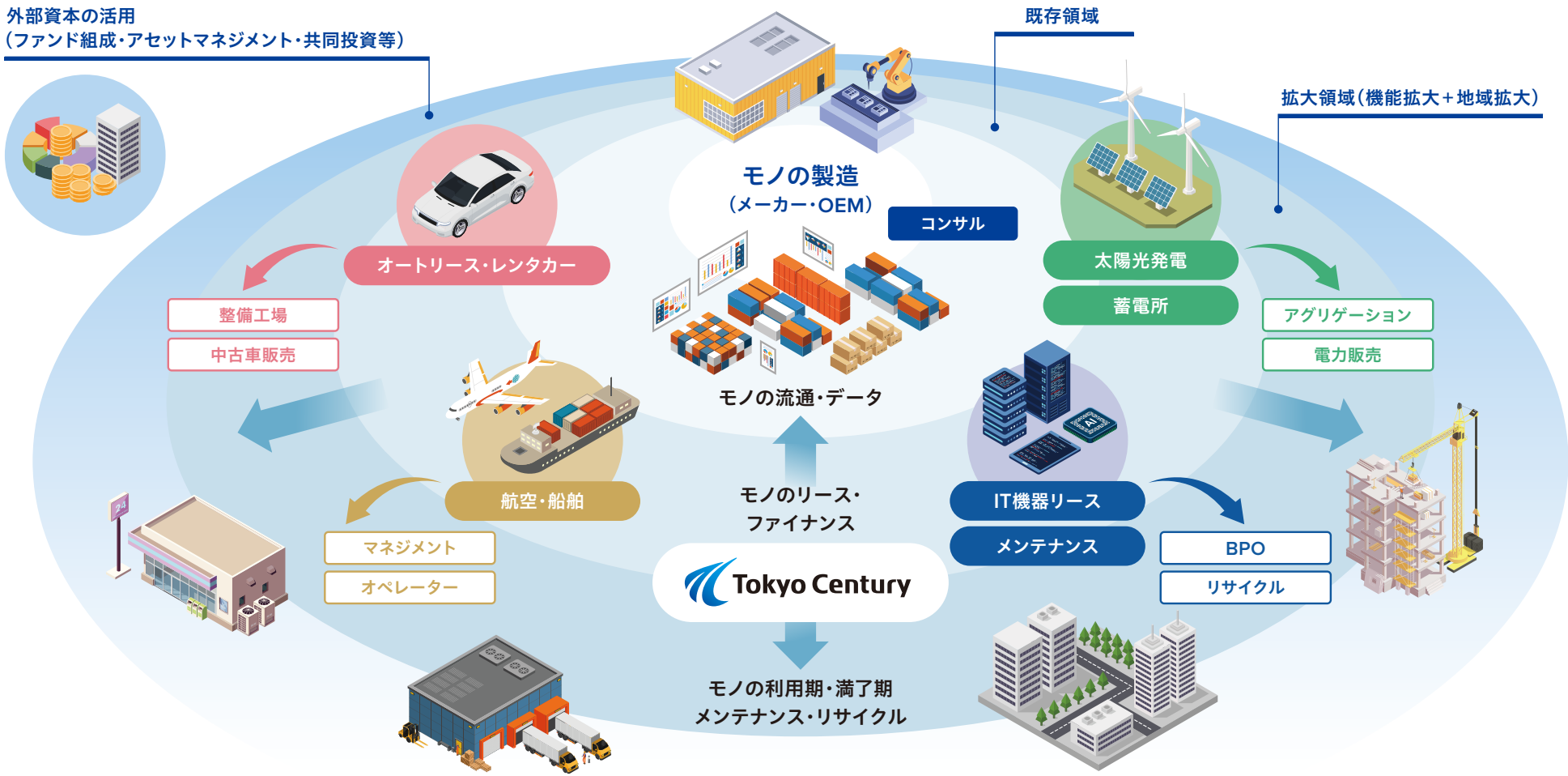
❺ 価値創造は続く

一連の新しい価値が生まれる仕組みを好循環させ、青い地球の未来をつくるため、「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、東京センチュリーは進化を続けます。

Question 1　なぜ「金融」の枠を超え、自ら「事業・サービス」を運営するのか?

モノを起点とした、これからの事業の広がり

私たちは、リース・ファイナンスを中心とする既存領域を基盤としつつ、より収益性の高いモノの「利用期・満了期」の事業領域を拡張しています。さらに、国内外への地域展開に加え、ファンド組成などの外部資本を活用することで、新たな事業機会を開拓し、中長期的な収益基盤の強化を図っています。



Question 1　なぜ「金融」の枠を超え、自ら「事業・サービス」を運営するのか？

サステナビリティに対する考え方

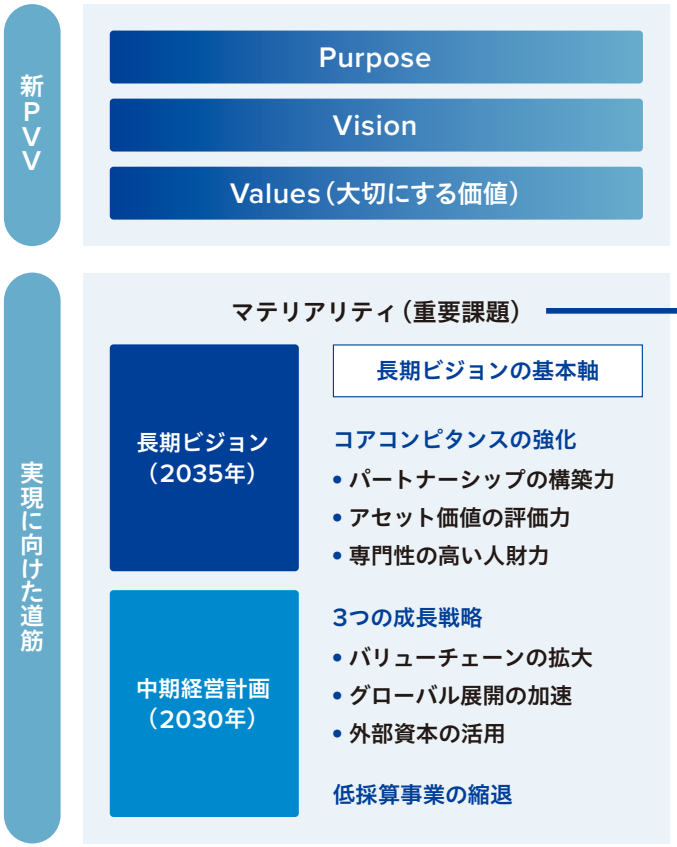
サステナビリティ推進体制の詳細はWebサイトをご参照ください。
https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/our-sustainability/sustainability-management.html

新PVVとマテリアリティ

新たな経営理念体系（新PVV）は、当社の存在意義および中長期的な価値創造の方向性を示すものであり、事業を通じた社会課題の解決と企業価値の向上の両立を目指す考え方を明確にしたものです。

当社が掲げるマテリアリティ（重要課題）は、この新PVVを具体的な取り組みに落とし込んだものであり、両者は整合性を持って位置づけられています。マテリアリティへの取り組みを通じて創出される社会的価値は、収益力の向上や事業領域の拡大などの企業価値向上にもつながる構造となっています。

今後も当社は、マテリアリティへの取り組みを着実に推進し、新たな経営理念体系の実現と持続的な企業価値の向上に努めてまいります。



マテリアリティの特定プロセスはP.26をご参照ください。

各マテリアリティに係る「目指す姿」

「長期ビジョン2035」・「中期経営計画2030」策定に伴い、マテリアリティ（重要課題）への取り組みを通じた社会課題の解決と企業価値の向上の両立を目指し、「目指す姿（2035年のありたい姿）」を定めました。

マテリアリティ	目指す姿（2035年のありたい姿）
脱炭素社会への貢献	国内外での再生可能エネルギーや蓄電池・エネルギーマネジメント事業を推進し、気候変動・エネルギー問題の解決に貢献する。
技術革新に対応した新事業創出	AIやデータ基盤を最大限に活用し、自社のオペレーションを抜本的に変革して圧倒的な生産性向上を実現する。
社会インフラ整備への貢献	不動産、モビリティ、航空・海運などの幅広い領域において、高付加価値なアセットマネジメントやプラットフォームを提供する。
持続可能な資源利用への対応	「モノ」の価値を見極める力を活かし、ライフサイクル全体を掌握するサーキュラー・エコノミーをグローバルに拡大する。
人材力強化につながる職場環境整備	多様なプロフェッショナルが失敗を恐れず挑戦し、自律的に成長できる環境を整備することで、人的資本の価値を最大化する。

Question 1　なぜ「金融」の枠を超え、自ら「事業・サービス」を運営するのか？

マテリアリティの特定プロセス

ステークホルダーにとっての重要度（縦軸）
- 主要なESG評価や非財務情報開示基準※1の項目をSDGs※2と紐付け、重要度に応じて点数化

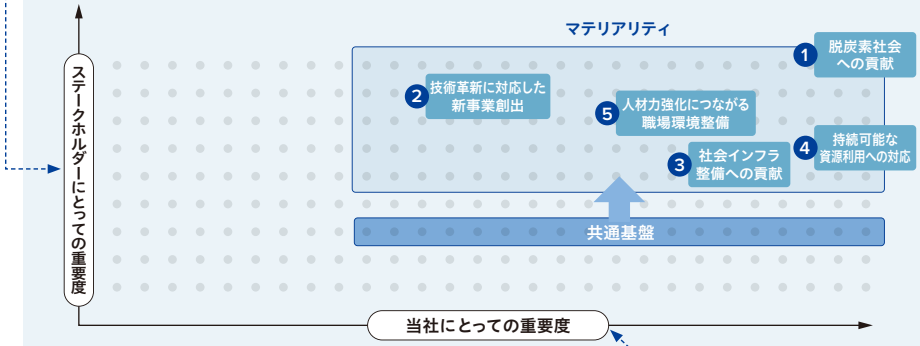
当社にとっての重要度（横軸）
- 当社の経営理念をはじめとする方針類をベースに、関連度の高いSDGsを抽出
- 当社事業の財務情報と上記で抽出したSDGsを紐付け、事業ごとの財務情報などに応じて点数化

- 2つの軸をもとにSDGsの17目標・169ターゲットを点数に応じてマップ上にプロット化し、マテリアリティマップを作成
- プロット化したSDGs目標をシンプルな用語に修正

各種会議体などでの議論
（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、取締役会）

5項目のマテリアリティとそれを支える共通基盤※3を特定

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



※1　参照した主要なESG評価・非財務情報開示基準 Dow Jones Sustainability Index / FTSE4Good Index / MSCI Index／SASB
※2　SDGsの17の目標・169のターゲット
※3　パートナー企業とともに多種多様なビジネスを展開する当社のビジネスモデル（パートナーシップ戦略）

マテリアリティの考え方

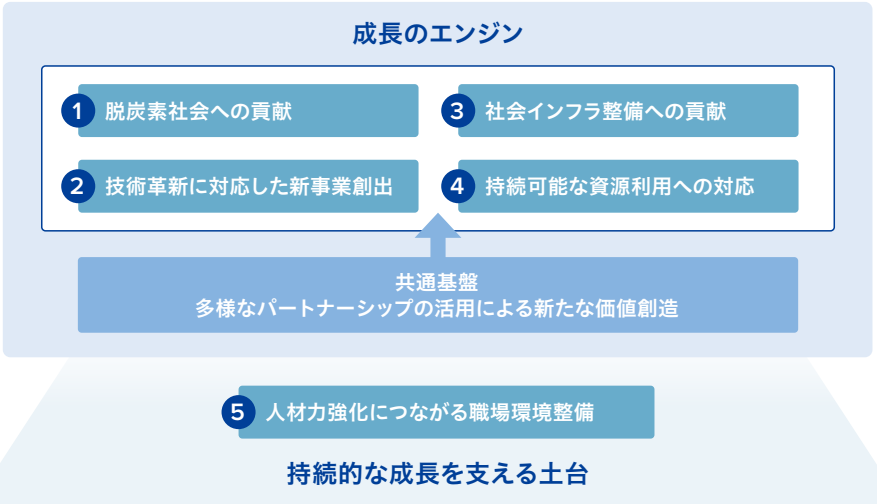
当社は、新たな経営理念体系のもと、Purpose「青い地球の未来をつくる」の実現に向けて、マテリアリティを「成長のエンジン」と「持続的な成長を支える土台」の2つの視点で整理しています。

■ 成長のエンジン

「脱炭素社会への貢献」「技術革新に対応した新事業創出」「社会インフラ整備への貢献」「持続可能な資源利用への対応」の4つのマテリアリティに加え、それらを横断的に推進する「多様なパートナーシップの活用による新たな価値創造」で構成されています。多様なパートナーとの共創により、社会課題の解決と新たな事業機会の創出を推進し、社会的価値と経済的価値の両立を目指します。

■ 持続的な成長を支える土台

「人材力強化につながる職場環境整備」を基盤として位置づけています。多様な人財が能力を最大限に発揮できる環境を整備し、企業文化を醸成することで、成長のエンジンを支え、持続的な価値創造を実現します。



Question 1　なぜ「金融」の枠を超え、自ら「事業・サービス」を運営するのか?

企業価値創造までのプロセス

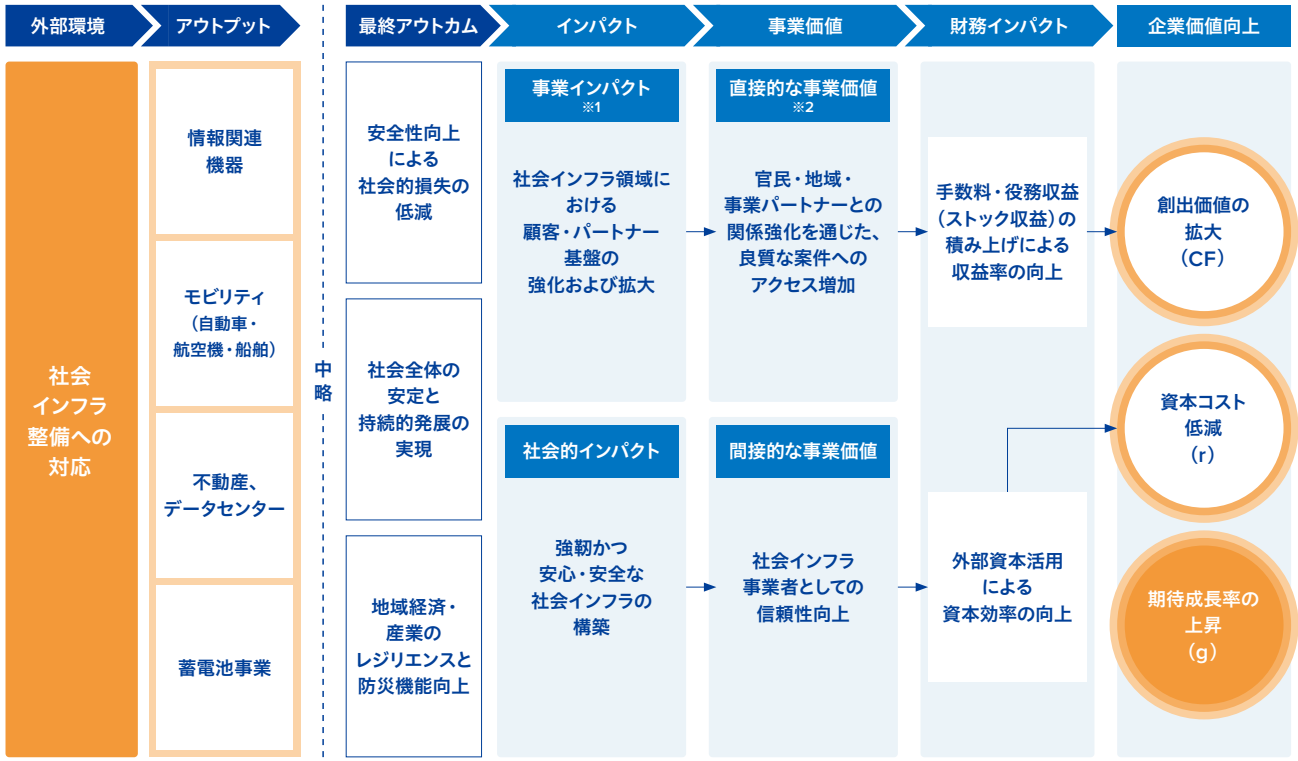
当社では、マテリアリティへの取り組みが社会的インパクトを生み出し、さらに企業価値の向上へとつながるプロセスを、役割の異なる2つのロジックモデルに分けて可視化しています。

1つ目は、外部環境や社会課題を起点に、各マテリアリティに基づく取り組みを通じて、どのようなアウトプットやアウトカムが生まれ、最終的にどのような社会的インパクトの創出につながるのかを示す「社会的インパクト創出までのロジックモデル」です(P.28ご参照)。

2つ目は、1つ目のモデルで整理した取り組みの成果や社会的インパクトが、事業機会の拡大、収益力の向上、リスクの低減などを通じて企業価値にどのようにつながるのかを示す「企業価値向上までのロジックモデル」です。「創出価値」「資本コスト」「期待成長率」の3つの構成要素への影響を整理しています。右図は、「社会インフラ整備への対応」について可視化した事例となります。

その他のマテリアリティに係るロジックモデルについては、Webサイトをご覧ください。
https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/materiality/

事例：社会インフラ整備への対応

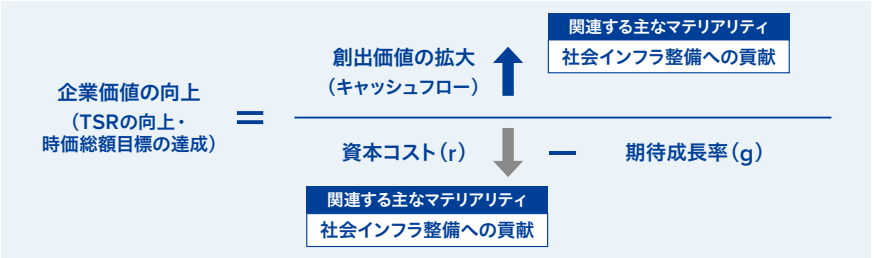


※1 事業環境の変化のなかで、当社の事業活動、競争力、事業基盤および成長可能性に生じる中長期的な変化
※2 事業インパクトが、取引拡大、収益機会の増加、コスト削減、資産価値の向上、損失の抑制といった、当社の事業成果に直接もたらす価値

マテリアリティと企業価値との関係

当社では、マテリアリティごとに、各取り組みが社会や事業にどのような変化をもたらすのかをロジックモデルで整理するとともに、その成果が企業価値にどのようにつながるのかを、DCF法（割引キャッシュフロー法※3）の考え方に基づいて可視化しました。

各取り組みから生み出される社会的・事業上の成果が、「創出価値」「資本コスト」「期待成長率」の各要素にどのように作用し、企業価値の向上につながっていくのかを示しています。

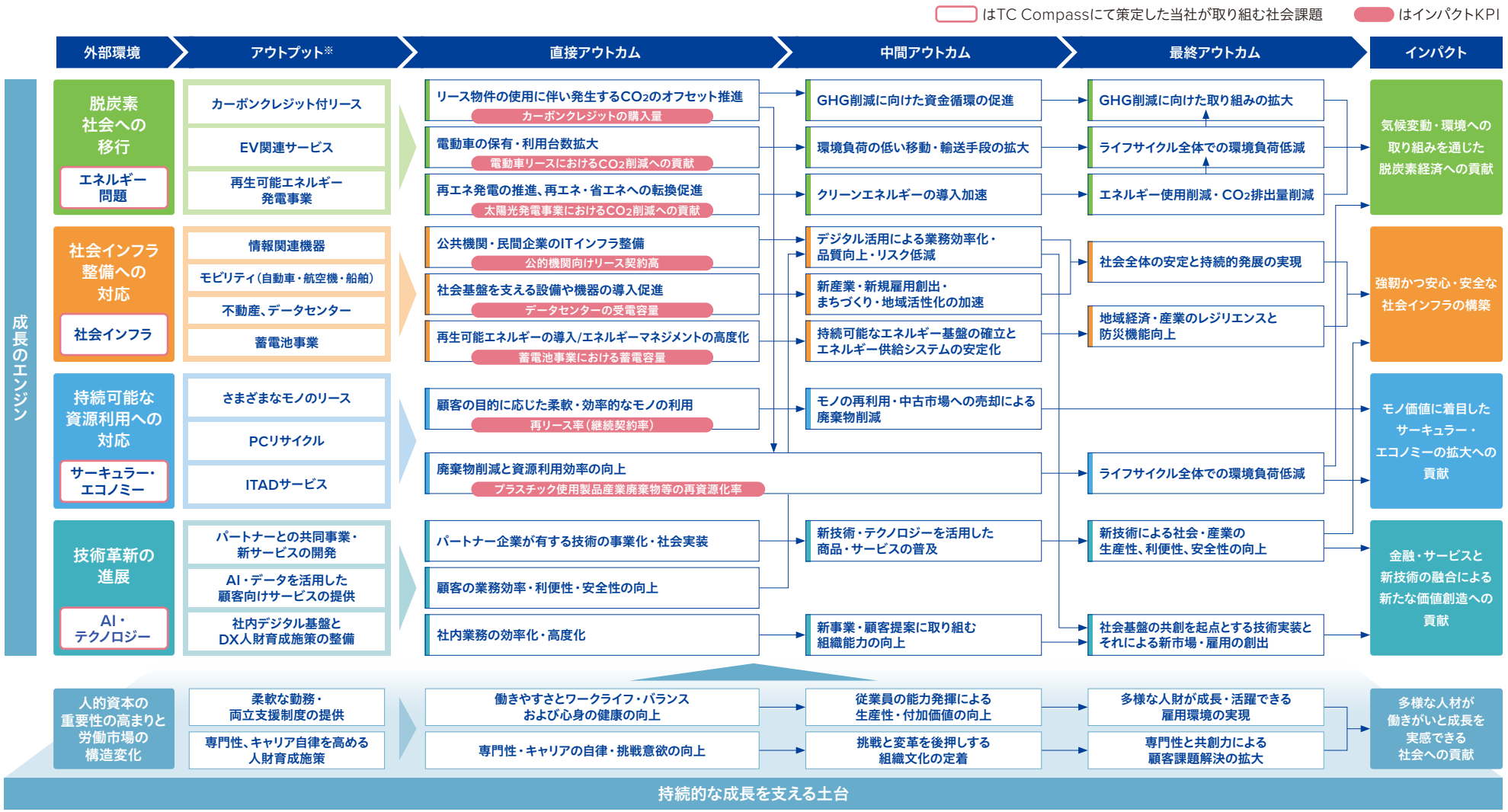


※3 将来生み出すキャッシュフローを現在価値に割り引いて企業価値を算定する手法。
当該手法を用いて、企業価値を「創出価値（キャッシュフロー）」「資本コスト」「期待成長率」の3つの要素に整理

Question 1　なぜ「金融」の枠を超え、自ら「事業・サービス」を運営するのか?

ロジックモデル

事業活動を通じた社会課題の解決と持続的な企業価値の向上に向けて、当社は、5つのマテリアリティに関するロジックモデルを構築しています。2025年度に策定した「脱炭素社会への貢献」「社会インフラ整備への貢献」「持続可能な資源利用への対応」の3つに加え、今回、新たに「技術革新に対応した新事業創出」と「人財力強化につながる職場環境整備」の2つを追加しました。以下の図では、それぞれの外部環境を起点に、当社の事業活動から生み出される商品・サービスが、段階的な成果を経て、社会的インパクトの創出へとつながる道筋を示しています。



※当社の事業活動において提供している「モノ・サービス」

Question 1　なぜ「金融」の枠を超え、自ら「事業・サービス」を運営するのか？

マテリアリティ達成を測る主な指標・目標と主要な取り組み

マテリアリティに係るKPIの詳細などは、当社ホームページ「マテリアリティ」も併せてご参照ください。
https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/materiality/

マテリアリティ	当社にとっての主な機会とリスク	主な指標（上段：アウトプットKPI／下段：インパクトKPI）	目標（目標年度）	実績 2024年度	実績 2025年度	ビジネスへの期待効果
❶ 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 －リスク ・GHGを大量に排出するアセットの座礁資産化	契約高等（リース契約高、融資実行高など）	—	3,240億円	**4,761億円**	・GX市場の成長機会獲得 ・環境インフラ事業の拡大 ・気候リスクの低減
		電動車（EV、FCEV、PHEV、HV）比率	—	22.4%	**23.7%**	
		航空機事業（ACG）の省燃費機材の資産残高比率	72%（2025年12月）	66.3%	**79.0%**	
		再生可能エネルギー設備の発電容量		1,079MW	**1,157MW**	
		電動車リースへのシフトによるCO_2削減への貢献	—	122千t-CO_2	**124千t-CO_2**	
		太陽光発電事業の推進を通じたCO_2削減への貢献	—	232千t-CO_2	**252千t-CO_2**	
❷ 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 －リスク ・既存のビジネスモデルの陳腐化による顧客提供価値の低下	経済産業省が認定する「DX認定制度」の認定維持	「DX認定制度」の認定を維持	認定制度の認定更新	**認定維持**	・新たな収益源の創出 ・顧客価値の向上 ・生産性向上
❸ 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 －リスク ・社会インフラの老朽化に伴う座礁資産化	契約高等（リース契約高、融資実行高など）	—	5,684億円	**6,974億円**	・長期安定収益の確保 ・インフラ需要の獲得 ・事業基盤の強化
		レンタカー保有台数	—	35千台	**34千台**	
		公的機関向けリース契約	—	1,681億円	**2,005億円**	
		データセンターの受電容量	—	70MW	**76MW**	
		蓄電池事業における蓄電容量	—	11MWh	**43MWh**	
❹ 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 －リスク ・廃棄処理に伴うコスト増加 ・環境汚染によるレピュテーションリスク	契約高等（リース契約高、融資実行高など）	—	4,819億円	**5,482億円**	・循環型ビジネスの拡大 ・資産収益機会の最大化 ・他社との差別化
		ITAD実施台数	1,800千台（2026年度）	1,684千台	**1,428千台**	
		再リース率（継続契約率）	—	78.8%	**74.9%**	
		プラスチック使用製品産業廃棄物などの再資源化	—	96.6%	**95.3%**	
❺ 人材力強化につながる職場環境整備	＋機会 ・多様な人財の確保 ・従業員エンゲージメント向上による人財の活性化 －リスク ・優秀な人財の流出 ・魅力の乏しい職場環境による人財確保の困難化 ・イノベーションの欠落	新卒採用に占める女性比率	40%を維持（2027年度）	40.4%	**57.4%**	・イノベーション創出 ・人財定着 ・組織力・生産性向上
		管理職に占める女性比率	20%以上（2031年）	13.7%	**14.7%**	
		エンゲージメント指数（理念浸透 × 風土改革 × 制度充実）	（満足度）4.0／5.0（2030年度）	3.2	**3.3**	

Q2 10年先を見据え、どのような成長ビジョンを描いているのか?

Answer

社会構造が大きく変化する中、私たちは取り組む社会課題を明確に定め、重点領域への投資を加速します。さらに、機能拡大・地域拡大・キャピタルライトの3つの成長戦略を通じて事業ポートフォリオを変革し、価値創造の領域を広げていきます。

31 前中期経営計画の振り返りと企業変革
32 長期ビジョン2035への道筋
33 当社が取り組む社会課題
34 中期経営計画2030
35 ポートフォリオ変革の全体像
36 2030年度ROE12.5%以上に向けた資本効率向上
37 「中期経営計画2030」の進捗

Question 2　10年先を見据え、どのような成長ビジョンを描いているのか?

前中期経営計画の振り返りと企業変革

前中期経営計画の振り返り

2023年度から5年間を期間とする前中期経営計画の定量目標を2年前倒しで達成した一方で、経営理念の役職員への浸透不足や事業ポートフォリオ変革に向けた進捗の遅れなど定性面では課題も残る結果となりました。

前中期経営計画のKPI　2年前倒しで達成

財務目標

	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	10.0%	10.4%

非財務目標

	目標	2025年度実績
エンゲージメントスコア※	向上	56.2(前年53.2)
エンゲージメントレーティング※		BBB(前年BB)
GHG排出量	2030年度に50%削減	10%削減見込

※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」)、2024年度結果(2025年調査)

前中期経営計画における課題

- 経営理念の役職員への浸透不足
- 事業ポートフォリオ変革に向けた進捗の遅れ
- パイプラインを含む成長投資の不足
- 従来のリース・ファイナンスモデルの人事制度
- 多様化するリスクに対応するためのリスク管理体制
- グループ会社を含むガバナンス体制の見直し

次の10年の成長を見据えた企業変革

マクロ環境の変化と自社課題を踏まえた非連続な成長シナリオを描く「YMOプロジェクト」が発足。従来の延長ではなくありたい姿からバックキャスティングした企業変革プログラム「TC Compass」へと展開し、実行準備を進めてまいりました。並行して推進していた前中計の目標を2年前倒しで達成したことを節目とし、策定した戦略を実行に移すべく、「長期ビジョン2035」および「中期経営計画2030」をスタートしました。

2025年5月 YMOプロジェクト
ありたい姿を描き、改革案を提言

2025年9月 TC Compass
提言を引き継ぎ、全社変革へ

2026年3月 長期ビジョン2035・中期経営計画2030
戦略を具体化し、実行フェーズへ

YMOプロジェクト

中堅・若手社員や外部の知見・経験を持つメンバーを中心に、全社横断チーム(5領域・20プロジェクト)が、事業戦略から企業カルチャーまで幅広いテーマをゼロベースで見直し、具体的な改革案を提言

TC Compass

YMOプロジェクトでの提言を踏まえ、従来の延長線上にない持続的な成長に向けて、長期的な目指す姿と全社変革の方向性を具体化

長期ビジョン・中期経営計画

YMOプロジェクト、TC Compassでの議論を踏まえ、2035年の目指す姿とその実現に向けた成長戦略・経営目標を策定

前中期経営計画における課題への企業変革プログラムにおける打ち手

- 経営理念体系の刷新・浸透
- 規律あるポートフォリオマネジメント(TCスクリーニング)
- ROE向上に資する投資パイプラインの拡充
- 事業変革に連動した人事制度への刷新
- RAF本格導入によるリスク管理のさらなる高度化
- CxO体制移行によるグループガバナンスの強化

Question 2　10年先を見据え、どのような成長ビジョンを描いているのか?

長期ビジョン2035への道筋

**10年後のトレンド・社会課題を展望しありたい姿を定義。
さらに2035年のありたい姿に向けた中間点として
「中期経営計画2030」を設定。**

バックキャスト
社会課題から
2035年のありたい姿を描く

東京センチュリーが取り組む社会課題
→ P33参照

長期ビジョン 2035

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”

- 純利益 4,000億円
- ROE 15%以上
- 時価総額 5兆円

- サーキュラー・エコノミー
- エネルギー問題
- 社会インフラ
- AI・テクノロジー

バックキャスト
2035年のありたい姿から
バックキャストし、
戦略を立案する

中期経営計画 2030

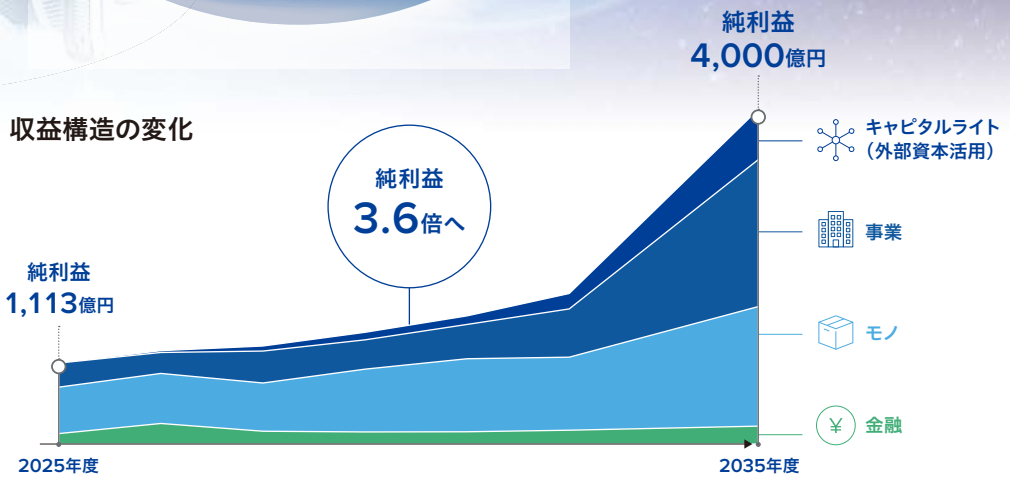
2035年のありたい姿に向けた
中間点として、収益基盤を拡大し
事業ポートフォリオを進化

現在地 2026

純利益	ROE	時価総額
1,113億円	10.4%	1.2兆円

※純利益・ROEは2026年3月末時点。時価総額は2026年9月末時点

収益構造の変化



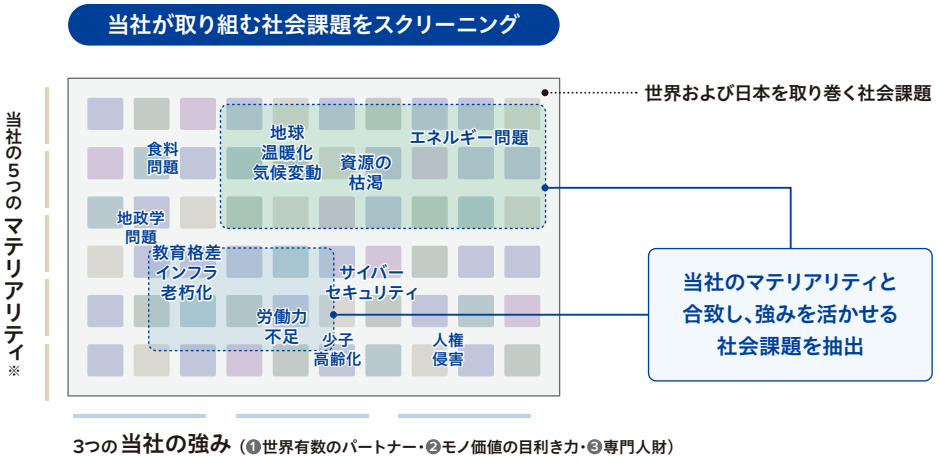
Question 2　10年先を見据え、どのような成長ビジョンを描いているのか?

当社が取り組む社会課題

地政学リスクの顕在化、気候変動問題、AI技術革新、そして深刻化する人口減少――。現代の企業を取り巻く外部環境と社会課題は、かつてないほど複雑かつ多岐にわたっています。

こうした不確実性の高い時代において、当社は「網羅的なアプローチではすべての課題に対応できない」という規律ある問題意識を起点としました。単に社会的な要請やトレンドを網羅する形式的な対応、あるいは従来のCSRの枠組みにとどまることなく、ゼロベースで「当社が真に取り組むべき課題は何か」を議論しました。

当社が目指すのは、独自の強みである「世界有数のパートナー」、「モノ価値の目利き力」そして「専門人財」を最大限に活かし、社会課題解決の「結節点」となることです。当社のマテリアリティ（重要課題）に対し、これら3つの強みが活きる領域を厳格に見極めることで、東京センチュリーが真に経営資源を集中投下すべき「4つの重点社会課題領域」を特定・集約しました。



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

スクリーニングの結果特定された4つの重点社会課題領域

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

- FMVリース
- IT機器のライフサイクルマネジメント
- 満了後のすべての物件の適切なリユース・リサイクル・再販

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

- 太陽光・風力などの再生可能エネルギー事業
- 蓄電池事業によるソリューションの提供
- 脱炭素・クリーンテック分野への投資・協業推進

社会インフラ

強靭かつ安心・安全な街づくりへのインフラの構築やモビリティ等

- 物流センターやデータセンターなど、高機能不動産への投資・開発
- レンタカーやオートリースをはじめとするモビリティサービスの拡充
- 航空機や船舶など、グローバル交通インフラ・物流機能の提供

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

- 高機能性サーバーや最先端IT機器などのリース提供
- データセンター事業への参入によるITインフラ基盤の構築
- パートナー企業との協業によるDX推進支援・ソリューション提供

Question 2　10年先を見据え、どのような成長ビジョンを描いているのか?

中期経営計画2030

純利益は、CAGR12%超の利益成長と資本効率を両立
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

地球規模の
社会課題解決を通じた
持続的成長の実現

長期ビジョン 2035

中期経営計画 2030

定量目標

純利益	ROE
2,000億円	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米ドル=150円

中期経営計画2030～ Shaping Our Blue Planet ～

機能拡大・地域拡大・キャピタルライトを軸に成長戦略を推進するとともに、
新事業領域への挑戦を加速。
事業ポートフォリオや経営基盤などの変革を通じて、持続的な成長を目指す。

現在地 2026

純利益	ROE	時価総額
1,113億円	10.4%	1.2兆円

※純利益・ROEは2026年3月末時点。時価総額は2026年9月末時点

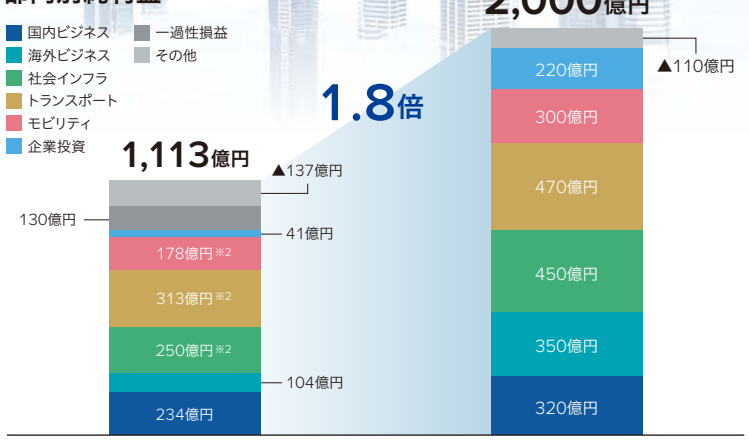
株主還元

配当性向 35%以上

累進配当

成長投資・リスクバッファーとのバランスを踏まえ、利益成長による増配を目指す。株主・投資家の皆さまとの「対話」を資本政策に反映してまいります。

部門別純利益

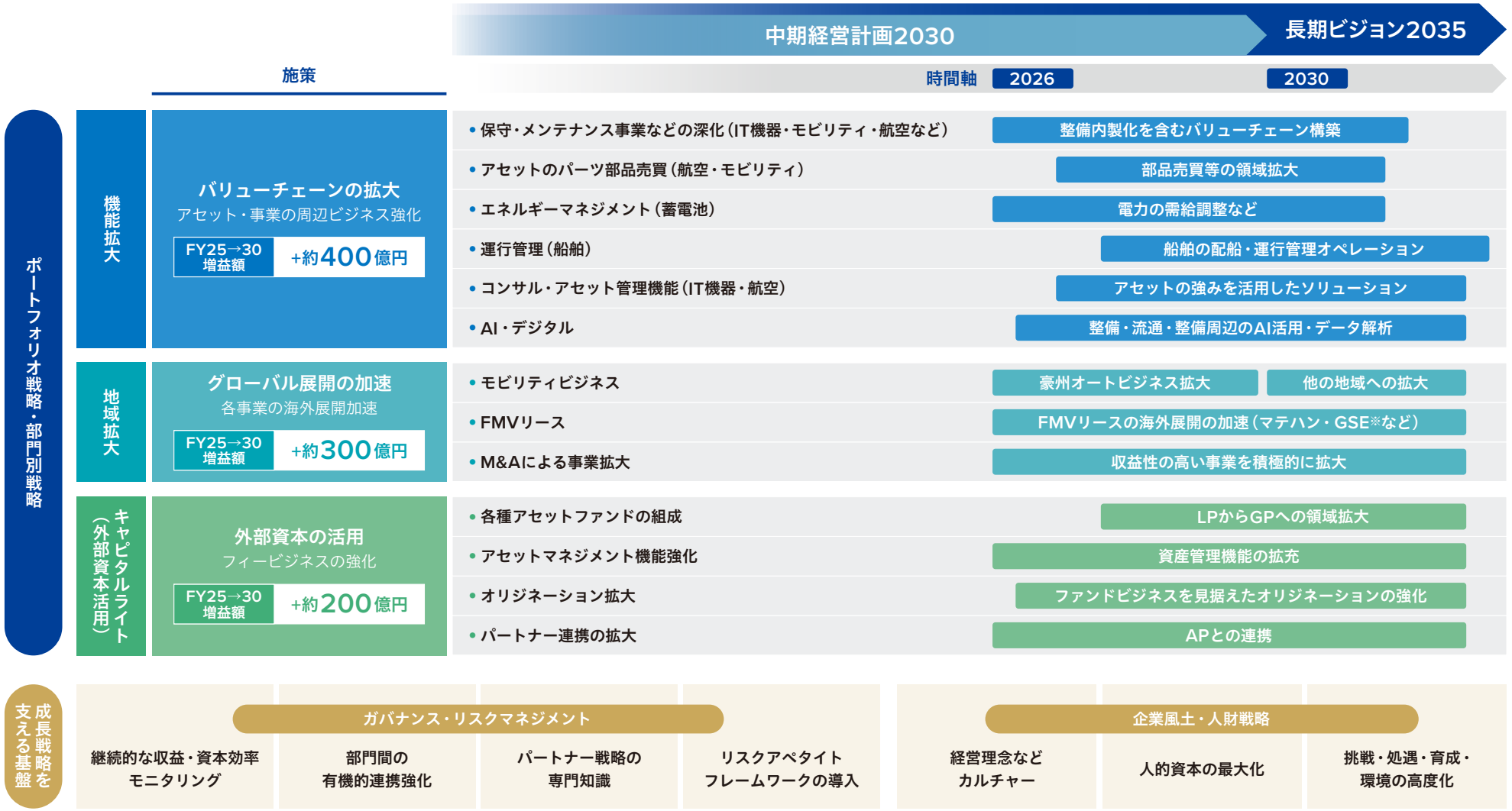


※1 FY25の部門別純利益は概算値
※2 FY25のロシア保険金650億円(トランスポート)、バイオマス混焼発電事業の減損468億円(社会インフラ)、システムの減損52億円(モビリティ)はFY30との実質的な比較可能性を担保するため、一過性損益として各部門の純利益から除いております

Question 2　10年先を見据え、どのような成長ビジョンを描いているのか?

ポートフォリオ変革の全体像

当社は、2030年の純利益2,000億円に向けて、成長戦略の基本軸を「機能拡大」「地域拡大」「キャピタルライト（外部資本活用）」の3つに整理しています。
さらにガバナンス、人財戦略、リスクマネジメントなどの経営基盤を強化しながら、各戦略を着実に実行することで、持続的な利益成長と企業価値向上を目指します。

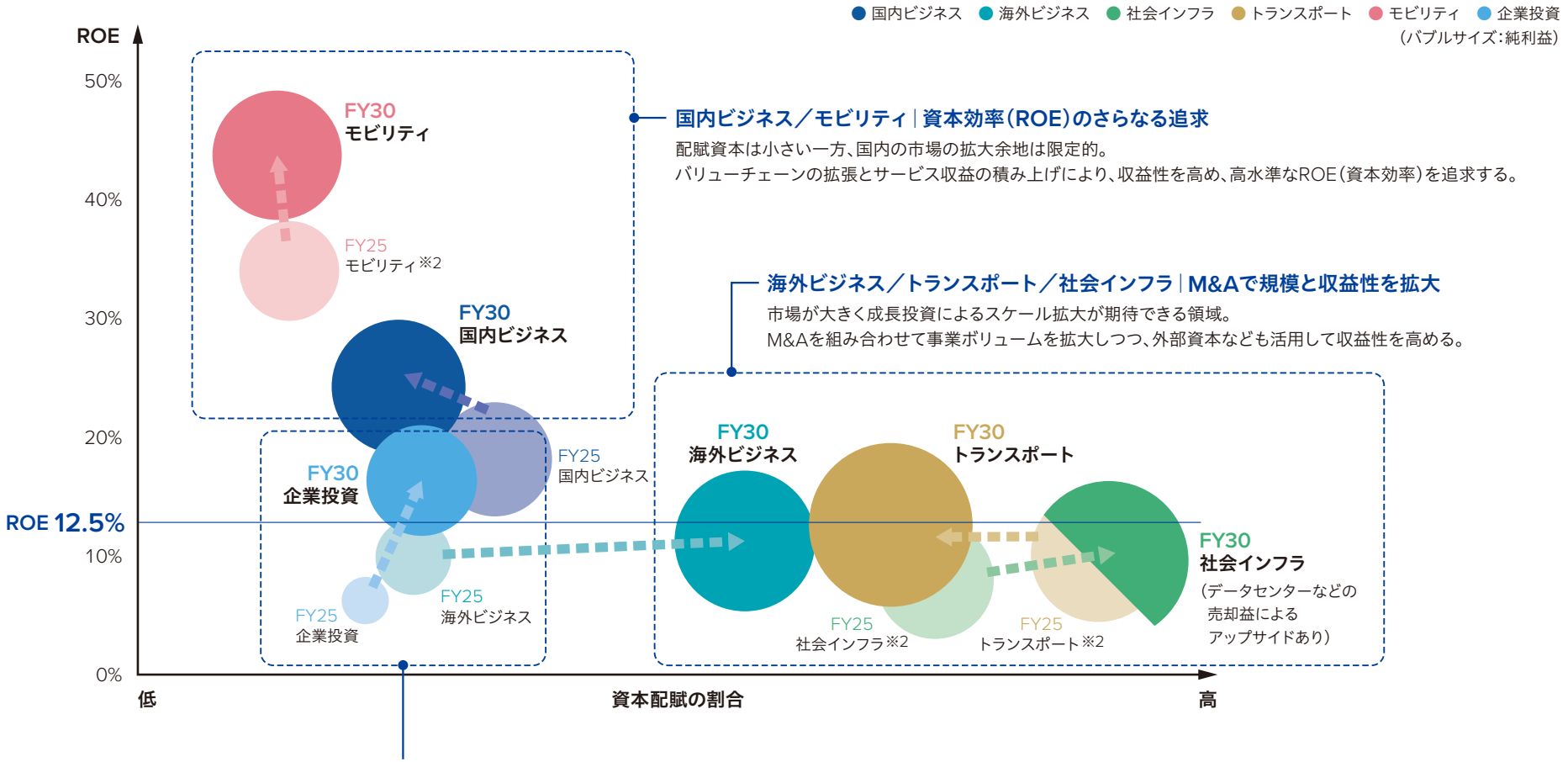


※Ground Support Equipment（空港地上支援機材、航空機地上支援車両等）

Question 2　10年先を見据え、どのような成長ビジョンを描いているのか?

2030年度ROE12.5%以上に向けた資本効率向上

2030年度の目標である「ROE12.5%以上」の達成に向けて、縦軸にROE、横軸にリスク量ベースの自己資本配賦割合を配置し、各部門の資本効率と成長の方向性を可視化しています。資本効率の高い事業におけるさらなる収益性の追求と、成長領域でのM&Aや外部資本を活用したスケール拡大を組み合わせ、規律あるポートフォリオマネジメントを通じて事業規模の拡大とROEの改善を追求します。



国内ビジネス／モビリティ｜資本効率(ROE)のさらなる追求

配賦資本は小さい一方、国内の市場の拡大余地は限定的。
バリューチェーンの拡張とサービス収益の積み上げにより、収益性を高め、高水準なROE(資本効率)を追求する。

海外ビジネス／トランスポート／社会インフラ｜M&Aで規模と収益性を拡大

市場が大きく成長投資によるスケール拡大が期待できる領域。
M&Aを組み合わせて事業ボリュームを拡大しつつ、外部資本なども活用して収益性を高める。

企業投資｜外部資本の活用によるリスク抑制

市場規模は大きいが、資本負担が重い領域。
外部資本を活用して自己資本の投入を抑えつつ、市場成長を取り込む。

※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

Question 2　10年先を見据え、どのような成長ビジョンを描いているのか?

「中期経営計画2030」の進捗

ACGの共同事業化

2026年8月、当社100%子会社であるACGの持分50%を伊藤忠商事へ譲渡し、50：50の共同事業体制へ移行することで基本合意しました。業界再編が加速する航空機リース市場において、伊藤忠商事の参画によりACGの経営・財務基盤を強化してスケール拡大を追求するとともに、両社の航空機バリューチェーンを通じてACGのさらなるプレゼンス強化を図ります。

Aviation Capital Group（ACG）の概要

- Aviation Capital Group（米国カリフォルニア州・1989年設立）。2017年に持分20%を取得、2019年に完全子会社化
- 世界の航空会社へ航空機を賃貸する大手リース会社（レッサー）。機体の調達・リース・トレードを一貫して手掛ける
- 保有・管理・発注コミット446機／平均機齢5.4年（2025年12月末時点）。流動性の高いナローボディを中心にポートフォリオを構成
- 世界の航空機レッサー上位10社の一角を占める



持分譲渡の概要・スキーム

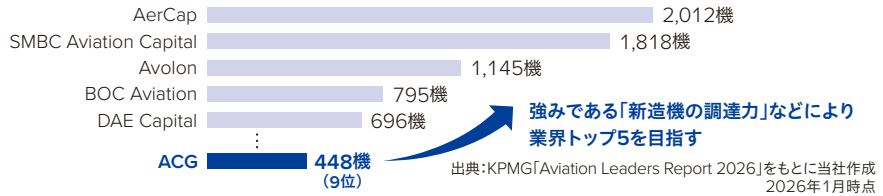


共同事業化の狙い

スケール拡大

大手による再編が加速する一方、当社単独では資本余力・リスク量の観点からACGの資産拡大が難しい状況。伊藤忠商事の参画で財務基盤を強化し、スケール拡大による競争優位性を確立する。

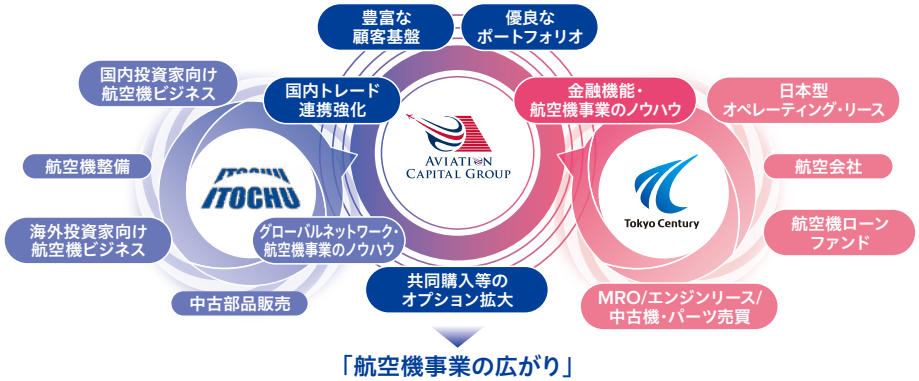
世界の航空機レッサーランキング（保有管理・コミット機体数ベース）



出典：KPMG「Aviation Leaders Report 2026」をもとに当社作成
2026年1月時点

バリューチェーンを通じたシナジー創出

ACGと両社グループが持つ航空機バリューチェーンの機能・強み・知見・人材・アセットなどを最大限活用し、ACGのプレゼンス強化と収益性向上を図る。

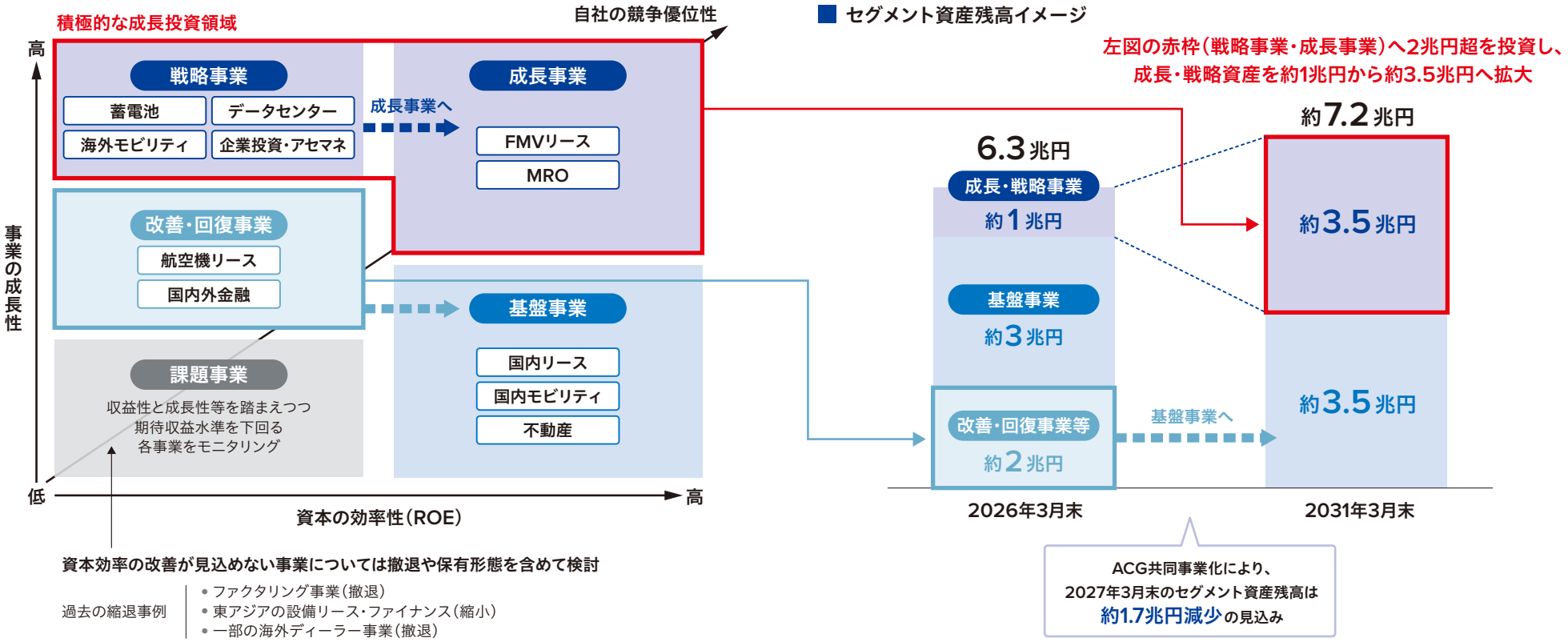


Question 2　10年先を見据え、どのような成長ビジョンを描いているのか?

事業ポートフォリオの変革

中期経営計画2030では、「資本の効率性(ROE)」「事業の成長性」「自社の競争優位性」の3軸で全事業を5象限に区分し、高ROE・高成長の「成長事業」および将来の牽引役となる「戦略事業」へ、5年間で2兆円超の成長投資を実行してまいります。一方で、航空機リースや国内外金融などの「改善・回復事業」は収益性の向上を図り、低効率の「課題事業」は縮小・撤退を含めた厳格なモニタリングのもとで資産の入れ替えを進めます。

この一環として実行するACGの共同事業化は、本中期経営計画で掲げるポートフォリオ戦略に沿った案件であり、ACGを当社の連結対象から外すことにより2027年3月末のセグメント資産残高は約1.7兆円減少する見込みです。これにより拡充される資本余力は、「成長」「戦略」事業への投資強化に振り向けます。成長投資による資産の積み上げと、入替え・共同事業化による資産の圧縮を同時に進めることで、資産全体の伸びを抑えながら成長・戦略資産を約3.5兆円へ拡大してまいります。



Q3 どのような成長モデルで事業領域を拡大していくのか?

Answer

私たちの成長領域は、アセットそのものから、その周辺に広がるバリューチェーンやエコシステムへと拡大しています。これまで培ってきた事業モデルを基盤に、M&Aやパートナーシップを通じて地域や領域を広げながら、外部資本を機動的に活用し、事業価値の向上と新たな収益機会の創出を目指していきます。

40 CSOメッセージ
41 CSO組織メンバーの声
42 CSO組織が担うこと
43 投資マネジメントフレームワーク
44 2030年度までの成長投資計画
45 「モノ」を起点とするバリューチェーン構築と外部資本の活用
46 LCMバリューチェーンの「面」と「領域」の拡大

Question 3　どのような成長モデルで事業領域を拡大していくのか?

CSOメッセージ



専務執行役員
CSO（Chief Strategy Officer［最高戦略責任者］）
工藤 英之

なぜ、CSO組織を新設したのか?

当社グループはこれまで、金融を起点に事業・サービスへと領域を拡大してきましたが、これまでの取り組みの多くは、個々のアセットの保有・運用・管理など限られた範囲にとどまっていました。私たちがこれから目指すのは、アセット周辺のバリューチェーンやエコシステムまで事業領域を広げ、「知恵」を提供する高付加価値なモデルへと事業ポートフォリオを進化させることです。

この変革を実現するための重要な手段の1つがM&Aや戦略出資です。当社のM&Aや戦略出資は、これまでは、必ずしも全社視点での「全体最適」とならず、リソースの適正配分や事業間のシナジー創出を十分に実現しきれませんでした。また、現在のM&Aマーケットにおいて投資を成功させるには、適切な新事業領域の探索や出資・買収対象企業の目利き力、リスク・リターンを見極めるプライシングの適切さや買収後の価値向上施策（PMI）といった高度な専門ノウハウが不可欠です。

そこで、グループ事業ポートフォリオを構想し、新規事業創出やスタートアップ投資、M&A案件情報の一元集約を行い、投資実務のCOE（専門機能）として現場を強力に支えつつ、戦略構想から意思決定の高度化までを一体となって牽引するインフラとして、CSO組織を新設しました。

ビジネス部門といかに連携し、M&Aを成功に導くのか?

各ビジネス部門が持つ専門知識や知見とCSO組織が持つ全体事業戦略および投資実務ノウハウという互いの強みを持ち寄り、両輪となって案件を推進する体制を構築しています。

M&Aは買収自体が目的ではなく、対象事業・企業の事業価値の向上がゴールです。そのため、CSO組織は単なる契約や手続きの支援にとどまらず、デューデリジェンス（DD）開始前の初期段階から案件に参画し、価格算定やストラクチャリングといった専門実務を主導しながら、買収後のPMI（統合・バリューアップ）まで一貫して伴走します。将来の成長シナリオや場合によっては出口戦略までを見据え、「X年後にどのような事業体に育て上げ、当社グループ全体の企業価値をどう高めるのか」という事業計画をビジネス部門とともに描き、統合後のモニタリングまで案件全体に関わっていきます。

さらに、既存ビジネスの枠に収まらないベンチャー投資や新領域開拓についても、グループ全体のR&D機能として自ら主導することも含め、中長期的なノンオーガニック成長の実務を全社視点で力強く牽引していきます。

厳しい市場環境下で、いかにリスクを回避し『適正価格』で投資するのか?

マルチプル（投資倍率）が高騰し高値づかみのリスクが高まる現在の投資環境において、投資採算や連結財務へのインパクトを厳格にチェックすることは不可欠です。案件ごとに事業価値向上に向けた打ち手を検討し、その実現の蓋然性を評価した上で描いた各種事業シナリオに基づき、IRRやROICなどの資本収益性や格付、PLなど連結財務への影響を厳しく見極めています。

この規律を担保するためには、事業計画の前提条件や各種パラメーターの感応度の多角的な検証・分析が必要となります。「どういうシナリオにおいてそのIRR・ROICが達成可能なのか」「ダウンサイドリスクは吸収可能なのか」を事前にクリアにすることで、数値の表面的な整合性にとどまらない本質的なリスク評価を行っています。

投資判断においては、経営メンバー全員がそれぞれの専門性を持ち寄り、事業シナリオとリスク・リターンについて徹底的に議論を尽くすことで、適正価格での投資を確実なものにしています。

このような投資規律を守りつつも、単なるリスク回避に陥るのではなく、妥当な条件で適切なリスクテイクを行う。この「意思決定の高度化」を追求することで、厳しい市場環境下においても健全で規律あるポートフォリオ変革を実現していきます。

Question 3　どのような成長モデルで事業領域を拡大していくのか?

CSO組織メンバーの声

3つの専門機能と多様なプロフェッショナルが、事業部門とともに「攻めの投資」を収益へ変える

CSO傘下組織を構成する3つの専門機能　2026年4月新設

CSO組織

① 事業戦略企画部 ｜ トランザクションCOE & 事業戦略	グループ全体の事業ポートフォリオ戦略の立案やM&Aの実務・PMI支援を担う
② 次世代事業創造部 ｜ ベンチャー投資 & R&D	スタートアップ投資やR&D・新規事業創出を主導し、将来の成長領域探索と事業化を推進する
③ 投資マネジメント部 ｜ ガバナンス & 会議体運営	投資規律の策定・運用やリスク分析の取りまとめを行い、会議体運営と適切な意思決定を支える



CSO組織メンバーの声 ｜ CSO傘下組織に所属するメンバーが、これまでの経歴・やりがい・今後の目標を語ります。

1 これまでの経歴と自分の役割

長年にわたるM&Aアドバイザリー経験を活かし、M&Aやベンチャー投資のトランザクションにおいて、専門性と実務遂行力を発揮してビジネス部門に伴走し、規律ある投資活動を支援しています。

主に海外の企業を対象とした有価証券投資運用や、M&A案件を担当してきました。その経験を活かし、現場でビジネス部門と並走して案件を推進するとともに、CSO組織と現場をつなぐパイプ役として円滑な意思決定を支えています。

約20年間、多様なインターネット事業の立ち上げ・成長に携わりました。AIを投資実務に組み込み、新規投資テーマの設計から事業機会の発掘、個別投資まで担っています。

15年以上のM&Aアドバイザリー業務の経験を活かし、企業価値分析、M&A契約、M&Aストラクチャー分析などM&A案件の評価を行い、良質なM&A案件の組成を担っています。

2 CSO組織としての期待・やりがい

グループ全体の事業ポートフォリオの最適化を推進するとともに、各事業部門が掲げる10年後のありたい姿の実現に向け、M&Aやベンチャー投資を通じて新たな成長基盤の構築に貢献していきたいです。

全社的な視座からインオーガニック成長戦略に関われること、各事業部門との協業を通じて、東京センチュリーという会社をより深く知ることができることにやりがいを感じています。

金融と事業の双方の視点、そして当社の国内外ネットワークを活かし、大企業やベンチャーの強みを複数の投資や協業で結び、新たな事業をつくることにやりがいを感じています。

M&Aを成功させるための適切なリスク判断のみならず、買収した対象会社の長期的な成長のために、当社として何ができるかを考察することにやりがいを感じています。

3 今後の目標

事業ポートフォリオの最適化を通じて中期経営計画のKPI達成を目指します。また、一連の取り組みを通じて当社グループ全体におけるPMIも含めた投資活動のレベルアップを図っていきたいと考えています。

自分に与えられた役割一つ一つで価値を発揮し、CSO組織に対する社内外の信頼を高めていきたいです。長期的には、投資やM&Aを再現可能な組織知として当社に蓄積させ、恒常的な企業価値拡大に貢献することが目標です。

国内外で次世代事業を複数立ち上げ、経営の選択肢を広げていきたいです。あわせて、AIを活用して投資・成長支援を仕組み化し、個人の経験を組織のナレッジとして蓄積することで、投資の再現性を高めていきます。

当社の事業戦略におけるM&Aの重要性が増す中、当社の企業活動を通じて、社会課題の解決や日本経済の活性化に貢献することが目標です。

Question 3　どのような成長モデルで事業領域を拡大していくのか?

CSO組織が担うこと

事業部門の実行力とCSO組織の専門性・規律を掛け合わせ、M&Aを確実に収益へ変える

当社グループ全体の事業ポートフォリオ最適化を担うCSO組織と、個別ビジネスを担う事業部門が両輪で連携し、ノンオーガニック成長を推進します。案件の探索・ビジネスDD・PMIは各部門の企画開発部を中心に事業部門が主導し、CSO傘下組織は全社ポートフォリオ視点での助言に加え、ストラクチャリング・交渉・契約・社内決裁などトランザクション実務のCOEとして伴走します。

M&A戦略・案件準備		ディール実行				統合フェーズ
❶ M&A戦略策定	❷ 案件ソーシング・アプローチ	❸ 初期検討（一次）	❹ DD（二次プロセス）	❺ 契約交渉	❻ クロージング	❼ PMI・Value-up
どの領域で、なぜM&Aをするのか	潜在的な候補をどう探すか	候補の見極めから事業性・リスクの精査、条件交渉、取引実務の完了まで				どう企業価値を高めていくか

事業部門　実行の主体 ― 案件の発掘から実行・PMIまでを自ら担い、成果に責任を持つ

❶ M&A戦略策定	❷ 案件ソーシング・アプローチ	❸ 初期検討（一次）	❹ DD（二次プロセス）	❺ 契約交渉	❻ クロージング	❼ PMI・Value-up
自部門の成長戦略からM&A戦略を策定し、投資仮説を立てる	担当分野の案件を探索し、相手先とのリレーションを構築する	戦略適合性・初期バリエーションを評価し、優先候補を絞り込む	ビジネスDDと対象企業の成長戦略策定をリードする	交渉状況を共有し、論点を早期にエスカレーションする	資金決済・社内外コミュニケーションに対応する	PMI・シナジー創出策を実行し、KPIを達成する

初動から実行・PMIまで、CSO組織が同じ時間軸で伴走支援

CSO組織　伴走者 ― 全フェーズで伴走し、全体最適・専門機能・投資規律を提供

事業戦略企画部

❶ M&A戦略策定	❷ 案件ソーシング・アプローチ	❸ 初期検討（一次）	❹ DD（二次プロセス）	❺ 契約交渉	❻ クロージング	❼ PMI・Value-up
グループ全社ポートフォリオ視点で助言し、経営資源の再配賦を設計する	案件情報を集約し、案件の優先順位決定を支援する	ディールの全体設計、および論点整理とバリュエーションレビューで初期選別を効率化する	DD体制を設計し、財務・法務など外部専門家を必要に応じアレンジする	COEとして出資条件の社内調整・条件／契約交渉を主導する	社内決裁手続きのプロセッシングを主導する	KPI設計・人材活用を支援し、定期モニタリングを実施する

投資マネジメント部

出資・買収案件に係る判断機能、ビジネスケース策定支援

Question 3　どのような成長モデルで事業領域を拡大していくのか?

投資マネジメントフレームワーク

規律あるポートフォリオ変革を支える投資マネジメント

当社では、適切な投資リスクマネジメントを確立するため、新規投資案件の初期検討から実行に至るまでの協議・承認プロセス、投資実行後の途上管理（モニタリング）および投資の戦略性と経済性の観点に基づく評価、さらに撤退・回収の協議・承認プロセスまでを一貫して管理する枠組みを運用しています。

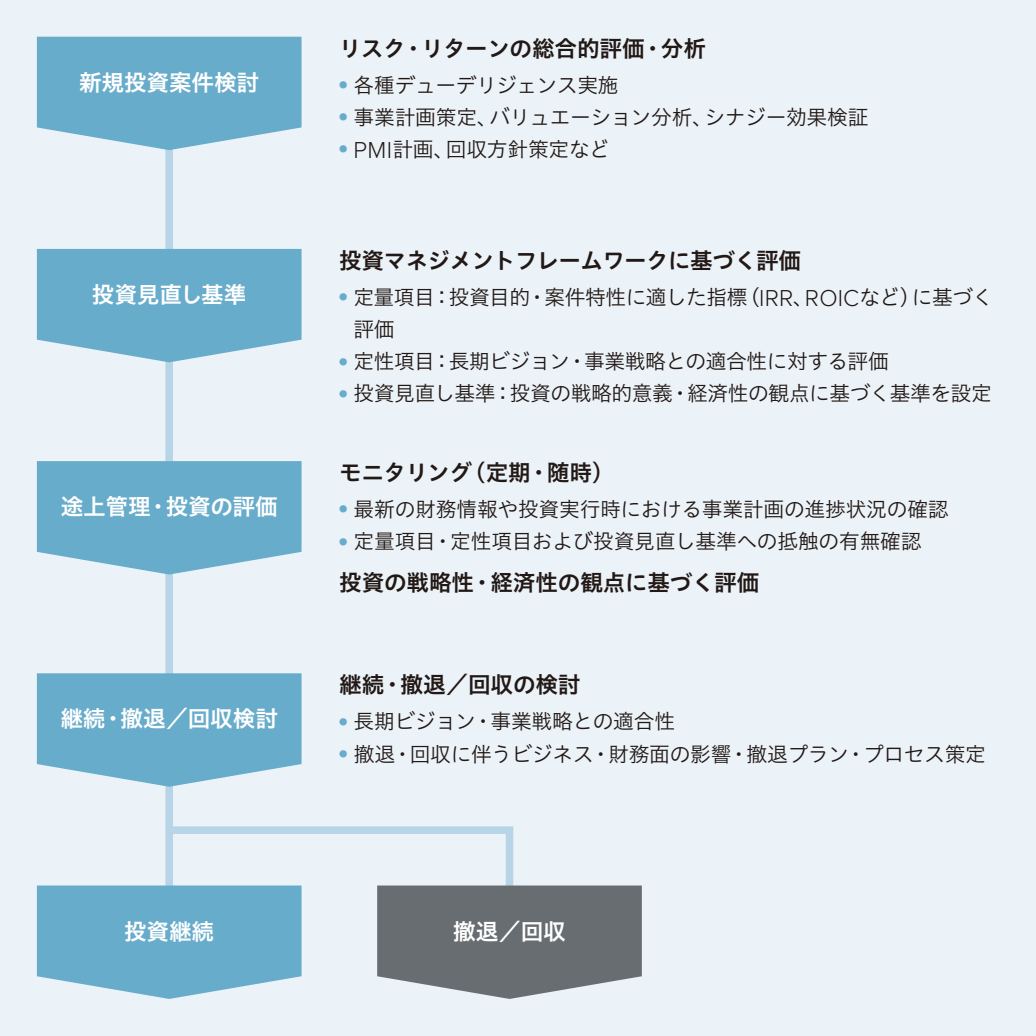
この枠組みでは、新規投資案件に関して、コーポレートラインが、投資目的・案件特性に適した指標（IRR、ROICなど）に基づく定量分析と、当社の長期ビジョン・事業戦略との適合性に関する定性面の評価および投資実行後の投資見直し基準の妥当性に関する評価を行います。さらに、原則、投資マネジメント委員会で、法務・財務・サステナビリティなどの検討課題に対する多面的な評価・分析を行ったうえで、投資会議または経営会議で審議します。

投資実行後は、年次モニタリングを通じて、個別投資案件の戦略的意義の確認や投資先の業況および経済性の観点に基づく評価を行い、これらのモニタリング結果を、CSOまたは経営会議に報告します。

継続または撤退方針の判断が必要な案件や資本関係解消など回収を目指す案件については、CSOと協議を行い、原則、投資マネジメント委員会でその撤退・回収に関する妥当性や合理性の評価・分析を行い、投資会議または経営会議で審議します。

当社は、これらの枠組みで適切な投資判断を行うことにより、企業価値拡大のための事業ポートフォリオの変革を目指し、資本効率の高度化と競争優位の向上に注力していきます。

投資マネジメントフレームワークの概要



Question 3　どのような成長モデルで事業領域を拡大していくのか?

2030年度までの成長投資計画

2兆円超の成長投資を厳格な選別と規律のもとで実行し、純利益2,000億円とROE向上を実現する

2030年度の純利益2,000億円目標に向けて、総額2兆円超の投資パイプラインを保有しています。この成長投資は、単なる規模拡大ではなく、全社のROE向上と「モノ」を軸としたバリューチェーンの進化・拡張に貢献する案件へ厳選して資金を投入するものです。社会インフラ部門におけるデータセンターへの投資が中心となる「パートナー協業（約5,000億円）」では開発後の長期安定収益と資産回転による資本効率向上を図り、海外ビジネス部門をメインとする「M&A（約1兆円）」やトランスポート部門などで計画される「他成長投資（約5,000億円）」では機能拡充とバリューチェーン拡大を狙い、Day1からの利益貢献とPMIによるグロースで全社ROE向上を目指します。

厳格な投資規律のもと、将来的にはアセットマネジメントフィーを稼ぐ高効率なキャピタルライト構造への移行を見据えます。

	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などを通じた投資 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

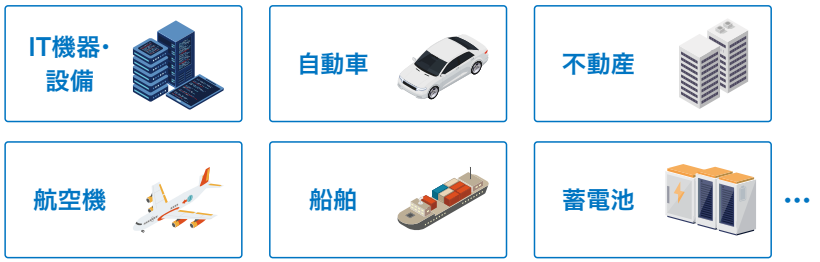
※成長投資の合計金額は2兆円超、成長投資計画に航空機や車両の発注など通常の投資は含まない

Question 3　どのような成長モデルで事業領域を拡大していくのか?

「モノ」を起点とするバリューチェーン構築と外部資本の活用

「モノ」の目利き力と運用ノウハウを核に、あらゆるアセットへバリューチェーンを拡張

私たちは「モノ」を起点に事業を展開し、金融・リースから運用、保守、その周辺事業へとバリューチェーンを大きく拡張してきました。あらゆるアセットのライフサイクル（調達～運用～保守～再流通）に求められる機能は共通しています。私たちは、特定の領域で培ったこの「目利き力」と「運用ノウハウ」を成長の型（勝ちパターン）とし、自動車、不動産、航空機、船舶などさまざまな分野へ横展開することで、事業をスケールさせてきました。今後もアセット周辺機能のさらなる拡大・拡張を目指し、独自のバリューチェーンを継続的に強化していきます。



例：航空機におけるバリューチェーン

これまで　→　今後の戦略　長期ビジョン2035



「モノ」への精通
目利き力と運用ノウハウが
すべての起点

アセットの周辺機能を内製・獲得し、バリューチェーンを構築

ファイナンス	リース	パーツ売買
機体ファイナンス、JOL/JOLCO組成など	世界の航空会社へ機体やエンジンなどをリース	退役機解体や中古部品などの売買を展開

MRO	航空会社
整備・修理・オーバーホールを展開	ジェットスター・ジャパンへの資本参加

今後もアセット周辺機能の拡充を目指す

外部資本の活用（キャピタルライト）

ファンド運営	アセットマネジメント
投資家・機関投資家の資金を集めファンドを組成し、自社バランスシートに依存せず案件規模を拡大	組成後も運用・管理を受託し、保有運用による継続的なフィー収益へ

確かなアセット価値と運用力を背景に
外部資本を機動的に活用し、資産回転と資本効率を高める

「モノ」への目利き力と知見 ▶ バリューチェーンの構築 ▶ 新たな事業展開へ

「モノ」の目利き力と運用力を核に培ってきたバリューチェーンは、今後の持続的な成長を支える基盤となります。
今後はこの強みを活かしつつ外部資本を機動的に活用し、資本効率を高めたキャピタルライトなビジネスモデルへの移行を進めてまいります。

Question 3　どのような成長モデルで事業領域を拡大していくのか?

LCMバリューチェーンの「面」と「領域」の拡大

IT機器の調達から運用・保守、セキュアなデータ消去、再流通までをグローバルで一貫して管理するLCM（ライフサイクルマネジメント）を構築しています。当社グループがもつ目利き力や高度な専門性、アライアンス基盤を活かし、IT資産管理にかかる業務負荷やコストを削減しながら、グローバル基準の高品質なサービスを提供しています。

例：IT機器におけるLCM

❶ コンサルティング・調達	❷ ファイナンス	❸ 設置・キッティング	❹ 運用・保守	❺ データ消去（ITAD）	❻ 再販・再流通
マルチベンダー対応で、顧客のニーズに最適な機種の選定から調達までを一元管理	独自の残価設定ノウハウを活かし、最適なリースなどのファイナンススキームを提供	初期設定（キッティング）からグローバルでの設置、資産トラッキングまでワンストップで対応	日々の保守・ヘルプデスク対応に加え、将来を見据えた入替提案で円滑な運用をサポート	厳格な基準に基づくデータ消去と、コンプライアンスに配慮した安心・安全なセキュリティ対応を実施	リファービッシュにより価値を再生・再流通させ、残価の最大化と環境負荷低減に貢献

各工程を支える当社の強み

調達　マルチベンダー対応
特定メーカーに限らず、顧客ニーズに応じた最適な機種を取り扱う

金融　残価設定のノウハウ
蓄積した知見から適切な残価を設定し、お客さまに最適なリース料を提供

設置・運用　資産管理
世界各地の資産をワンストップで管理し、運用状況を一元的に把握

消去・再流通　EPCの対応力
データ消去から処分・売却まで、グローバルで一貫した対応を実現

面を広げる（グローバル）

【拠点の拡大と融合】
M&Aや連携等を通じて海外拠点を獲得し、現地の商流・与信ノウハウと当社グループのLCM機能を融合

【グローバル品質の提供】
国や地域を問わず同一水準のサービスを提供し、グローバル展開する顧客に対してワンストップで支援

領域を広げる（対象アセット）

IT機器で培ったLCMモデルを、FMVリースと親和性が高く二次流通市場が存在するアセット・領域へ水平展開

M&A事例 ｜ GSE事業への展開
2025年8月、Aeroservicios USA, Inc.を買収。GSEの修理・リファービッシュ事業を中核とする当該企業を買収することで、FMVリースからGSEライフサイクルマネジメントまで事業領域を拡大



「面を広げる」 × 「領域を広げる」 ▶ 持続的な成長モデル

IT機器分野で推進するLCMバリューチェーンとグローバルな事業基盤は、親和性の高い他アセットへも広く応用可能な独自の強みです。
「面（地域）」と「領域（対象アセット）」の双方を着実に拡張し、持続的な利益成長を実現してまいります。

Q4 どのような成長機会を捉え、各部門は独自の勝ち筋を描いていくのか?

Answer

各部門が向き合う事業環境や成長機会は異なります。しかし共通しているのは、社会課題を起点に自らの事業領域を見つめ直し、独自の勝ち筋を構築することです。それぞれの強みと市場特性を活かしながら、事業モデルを進化させていきます。

48 組織・体制の刷新
49 国内ビジネス部門
51 海外ビジネス部門
53 社会インフラ部門
55 トランスポート部門
57 モビリティ部門
59 企業投資部門

Question 4　どのような成長機会を捉え、各部門は独自の勝ち筋を描いていくのか?

組織・体制の刷新



社会やお客さまのニーズが高度化・複雑化する中、より大きな価値を創出する企業グループへの進化を目指し、組織・体制を刷新しました。従来の事業分野ごとの専門性をさらに高めながら、顧客起点でビジネスを構想する国内・海外ビジネス部門と、高度な専門知を有する各プロダクト部門との有機的な連携を強化することで、組織や事業の枠を超えたソリューション提供を実現します。さらに、各事業が有する知見やネットワーク、アセットを横断的に活用し、社会課題やお客さまの経営課題に対する提供価値を高めるとともに事業間シナジーを創出することで、事業ポートフォリオの多様性を競争優位へと転換し、東京センチュリーならではの「コングロマリット・プレミアム」の創出を目指しています。

Question 4　どのような成長機会を捉え、各部門は独自の勝ち筋を描いていくのか?

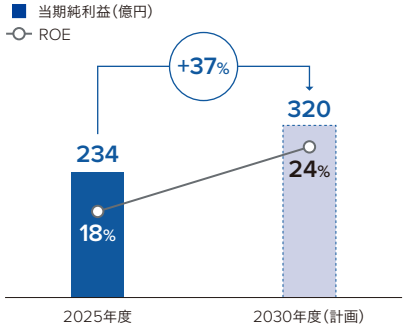
部門別戦略

国内ビジネス部門

専務執行役員
国内ビジネス部門長
成瀬 明弘



純利益計画



事業内容



情報通信機器リース　ITADサービス　自治体との地域共創の取り組み

機会

- AIやDXなど新技術に対応した需要増加
- カーボンニュートラル対応への需要増加
- 自治体を取り巻く環境変化(脱炭素など)
- 人手不足に起因する省力化ニーズ

リスク

- 円金利の上昇、為替変動
- 資源価格高騰、物価高
- 日本国内人口の減少
- リース会計基準の変更(オペレーティングリースのオンバランス化)

強み

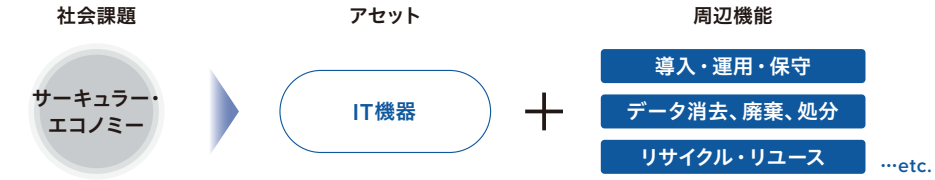
- 当社グループの優良な顧客基盤
- リースビジネスにおける多様なソリューションサービス
- 有力なパートナー企業との共創ビジネス(伊藤忠商事、NTT、富士通、NXグループなど)

10年後のありたい姿

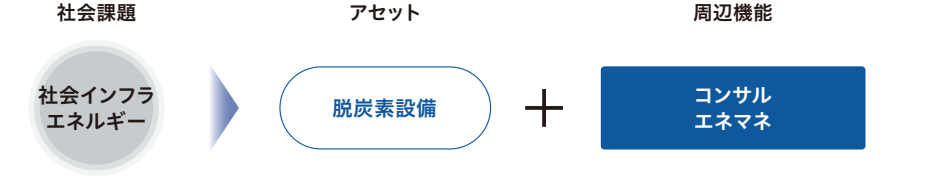
- **顧客の経営課題に誰よりも深く入り込み、社会課題解決の結節点となる「Core Solution Partner」へ**
- **金融サービスの提供にとどまらず、アセットのライフサイクル全体への価値提供や、多様なステークホルダーをつなぐオーケストレーター機能を強化することで、社会課題解決を起点とした価値創造を実現する**

主な成長戦略

機能拡大



IT機器を起点に単なるファイナンス提供にとどまらず、導入・運用保守からデータ消去・廃棄(ITAD)、リサイクル・リユースに至るまで、ライフサイクル全体を担う周辺機能を付加。従来のリース事業で培った強み(顧客基盤、資産管理ノウハウ)に、新たな「機能(サービス・コンサルティング)」を付加し、「金利+残価」モデルから「モノ価値+サービス+コンサル」モデルへと収益構造を転換する。



自治体の抱える脱炭素化などの課題に対し、多様な事業者を結び付けるオーケストレーター機能と事業企画・コンサル機能を提供することで、地域課題の解決と持続可能な地域社会の実現に貢献していく。

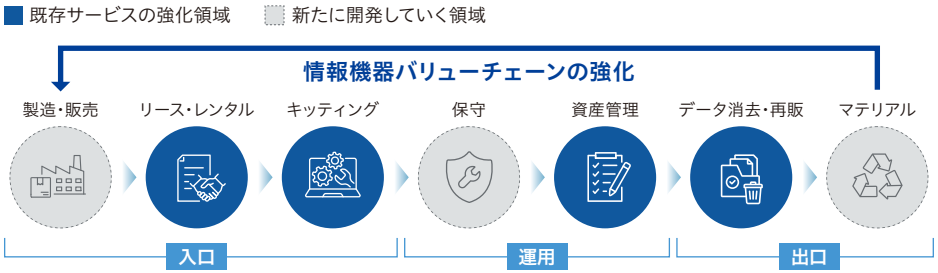
Question 4　どのような成長機会を捉え、各部門は独自の勝ち筋を描いていくのか?

情報機器バリューチェーン戦略

モノの提供から使用価値の提供へ

当社は今後、従来培ってきた事業基盤をさらに発展させるとともに、お客さまや社会課題に対し、新たな顧客価値を創出するビジネスモデルへの転換を進めてまいります。

その取り組みの一環として、当社が強みを有する情報機器領域においては、従来の金融ビジネスの延長線上にとどまることなく、サービスや利用体験に着目した「使用価値」の創出へと事業の重心をシフトしてまいります。現在、キッティングやデータ消去などのLCM(ライフサイクルマネジメント)機能を付加したサービスを提供しておりますが、今後はさらに、お客さまが抱える多様な課題の解決に資するサービスの拡充を図り、情報機器の導入から利用、運用、更新・廃棄に至るまで、包括的な価値提供を実現してまいります。



EPC Japanが使用済み電子機器リサイクルの国際規格「R2ver3」認証を取得



「R2ver3」は米国環境保護庁(EPA)の指導の下で開発された、使用済み電子機器の適正な再利用・リサイクルに関する最高峰の国際規格です。当社は①ISO14001(環境)・ISO45001(労働安全衛生)・ISO9001(品質)・ISO/IEC27001(情報セキュリティ)の4つのマネジメントシステムの統合運用、②堅牢な自社ITADセンターでの完全内製化と入荷からデータ消去・出荷までの全工程の記録・追跡、③リユースから再資源化までの一貫対応という強みで要件を満たし、認証を取得しました。

今後は同認証を持つIT企業とのパートナー連携、高度なセキュリティが求められる中央省庁・自治体への提供強化など、差別化により販路を拡大します。

自治体ビジネスの強化

自治体ビジネスにおけるオーケストレーター機能の提供

東京センチュリーは、地域社会が抱える脱炭素化、インフラ更新、財政制約などの社会課題に対し、自治体、地域新電力、地域金融機関、メーカー、サービス事業者など多様なパートナーを結び付けるオーケストレーターとして、地域共創ビジネスを推進しています。

その代表的な取り組みが、北九州市と連携して展開する「北九州モデル」です。当社は、北九州市が進める脱炭素先行地域構想の検討段階から参画し、地域新電力である北九州パワーや設備メーカーとの連携スキームを構築しました。これにより、再生可能エネルギーの供給と空調・LEDなどの省エネ設備導入を組み合わせた第三者所有方式を実現し、自治体の初期投資負担を抑制しながら脱炭素化を推進しています。2026年3月末時点で267施設への導入が進むなど、地域課題解決と持続可能なまちづくりに貢献しています。

また、当社は東広島市との脱炭素化に向けた連携協定をはじめ、全国の自治体との連携を拡大しています。北九州モデルで培った知見やネットワークを活用し、再生可能エネルギーの導入支援、省エネルギー化、地域資源の有効活用など、各地域の特性に応じた課題解決型の事業を推進しています。

今後は、設備や資金の提供にとどまらず、地域課題の発掘から事業企画、資金調達、事業運営までを一体的に支援する地域共創プラットフォームの構築を目指します。「金融×サービス×事業」の機能を組み合わせることで、自治体や地域企業単独では実現が難しい取り組みを推進し、脱炭素化、防災・レジリエンス強化、地域産業の活性化など、持続可能な地域社会の実現に貢献してまいります。



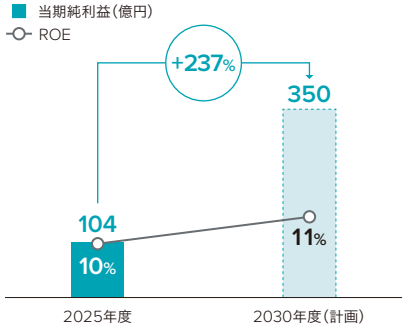
Question 4　どのような成長機会を捉え、各部門は独自の勝ち筋を描いていくのか?

海外ビジネス部門

専務執行役員
海外ビジネス部門長
北村 登志夫



純利益計画



事業内容


IT機器リース事業(CSI)


リファービッシュ


GSEリース事業

機会

- IoT市場の世界的拡大(2035年に3.5倍、CAGR 13.3%)
- 米国・欧州・アジアにおける柔軟性のあるサービスや多様な機器調達ニーズの拡大
- サーキュラー・エコノミーとITAD標準化の進展
- グローバル市場での地場パートナーとの協業機会

リスク

- 地政学リスクの高まりに伴う事業環境の変動
- 金利や為替の急激な変動
- 事業や人材確保における競争激化

強み

- 世界40ヵ国以上の国と地域に広がるグローバルネットワーク
- 各国の地場優良企業およびグローバル企業との強固なパートナーシップ
- IT機器のFMVリース※1、グローバル標準のITAD※2機能

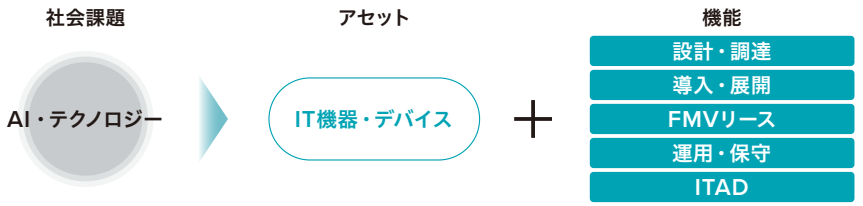
※1 Fair Market Valueリース　※2 IT Asset Disposition

10年後のありたい姿

▸ ライフサイクルサービス、デバイスの戦略的保有、優良パートナーとの協業を通じて各地域で確固たる地位を築く

主な成長戦略

機能拡大



デバイスを戦略的に保有し、リファービッシュや再販、データ消去・廃棄(ITAD)までを担う機能を各国で標準化する。あわせてIoTを通じて取得した稼働データを活用したコンサルティングやDaaS※へと提供領域を広げ、単なるファイナンスにとどまらない付加価値を顧客に提供することで、価格競争によらない参入障壁を築いていく。

※Device as a Service

対象アセット拡大



米国で確立したFMVリース(残価設定リース)を軸にビジネス領域を広げていく。取扱対象アセットをIT機器のみならず、建機・物流機器にも拡大するほか、医療機器やフィジカルAIなどのホワイトスペースの開拓も視野にビジネス領域を広げる。対象アセットの拡大を図ることで、より一層グローバルにビジネスを拡大する。

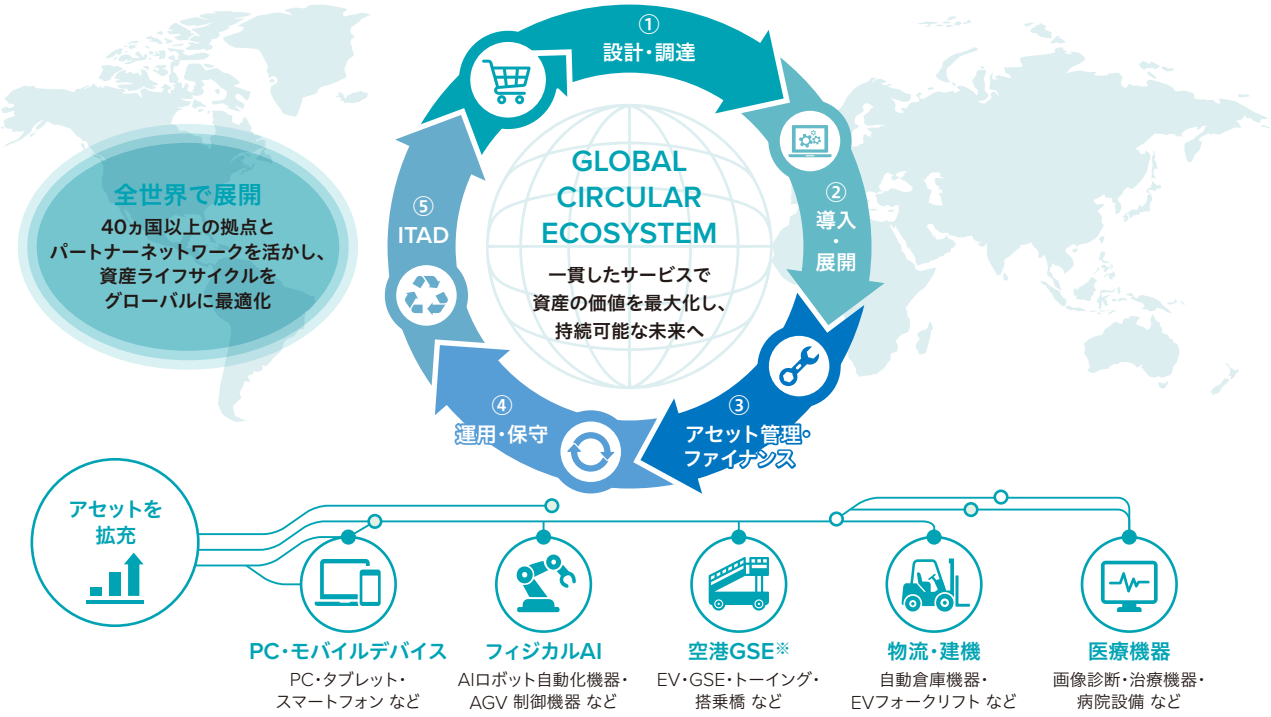
Question 4　どのような成長機会を捉え、各部門は独自の勝ち筋を描いていくのか?

バリューチェーンビジネスのグローバル展開

対象アセットを拡充し、サーキュラー・エコノミーを加速

海外ビジネス部門は、米CSI社が牽引する「FMVリース」をコアエンジンに、設計・調達、導入・展開、アセット管理・ファイナンス、運用・保守、ITADまで、資産のライフサイクルを通じた一貫サービスを自社の知見とグローバルパートナーとの連携によって強化し、資産価値の最大化と持続的な価値循環を実現します。

さらに、IT機器で培ったライフサイクルマネジメントの知見・ノウハウを、AI・ロボティクス、空港GSE、物流・建機、医療機器など、FMVリースと親和性の高いアセットへ展開。「機能拡大」と「アセット拡充」を掛け合わせ、対象市場と展開地域を広げることで、グローバルなビジネス機会の創出と持続的な事業成長を目指します。



バリューチェーンの循環を世界で回し、アセットラインナップの拡充とともに持続的な価値創造を実現

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

機能拡大

バリューチェーン＆Service化

周辺サービスの内製化により、
ライフサイクル全体のサービスを一貫して提供

- **DaaS／稼働管理**
  導入設計・稼働監視・保守を含め一括月額提供
- **ITAD(資産処分)**
  高度データ消去・国際規格準拠セキュリティ
- **再生・再販**
  自社リファービッシュと最適セカンダリー市場売却

×

アセット拡充

アセットラインナップの多角化

IT機器で培った残価設定ノウハウを、
多様なアセットに展開

- **フィジカルAI**
  成長市場における新たな事業機会の創出を目指す
- **建機・マテハン設備**
  需要の高い中古価値のある物件を中心にビジネスを加速
- **医療機器**
  FMVリースと親和性のある新たな商圏拡大を図る

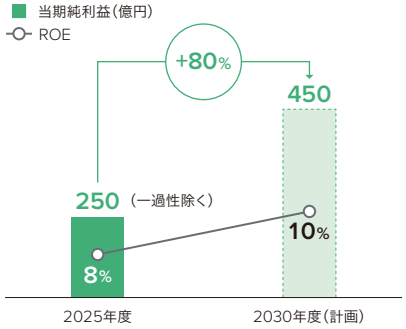
Question 4　どのような成長機会を捉え、各部門は独自の勝ち筋を描いていくのか?

社会インフラ部門



執行役員副社長
社会インフラ部門長
中居 陽一郎

純利益計画



事業内容


データセンター


系統用蓄電池


不動産(ホテルインディゴ軽井沢)

機会

- AI・クラウド普及によるデータセンター・電力需要の拡大
- 都市再生・インバウンドなどによる高付加価値不動産への需要拡大
- 脱炭素化に伴う再生可能エネルギー・蓄電池市場の成長

リスク

- 金利上昇および建設・運営コストの高騰による事業採算の悪化
- 市場・制度・技術変化によるアセット価値・収益への影響

強み

- 不動産・再生可能エネルギーにおける優良アセットと豊富な事業知見
- 国内外の有力パートナー、顧客基盤を活かした案件創出・価値向上力
- 金融機能と開発・運営ノウハウを融合した事業構築力

10年後のありたい姿

- **脱炭素社会実現、都市再開発、地方創生を通じた社会課題の解決**
- **自己投資と外部資本を融合した「ハイブリッド型アセットマネジメント・モデル」の確立**
- **継続的な成長を可能にする安定的な収益基盤を確立するとともに、時代を先読みしながら常に一歩先の布石を打てる組織**

主な成長戦略

地域拡大

社会課題	事業	地域拡大
社会インフラ基盤整備	不動産・電力	＋ 北米・欧州等の成長市場

国内で培った不動産・再生可能エネルギーの投資・運営知見を活かし、各地域に精通した有力パートナーとの協業により、海外の成長市場へ投資を拡大。投資対象国や案件を厳選し、データセンターなどの成長アセットへの投資を拡大。

機能拡大

社会課題	アセット	機能拡大
社会インフラ基盤整備	不動産・電力	＋ 運営・運用

パートナーとの提携により、ホテルの経営・運営・AM機能や、系統用蓄電池の需給運用機能などを強化。今後もバリューチェーン上の機能拡大を推進し、アセットの「保有」にとどまらず、その価値を「高め、運用する」事業へと進化する。

Question 4　どのような成長機会を捉え、各部門は独自の勝ち筋を描いていくのか?

具体的な成長戦略事例

NTTグループ・三菱地所との連携で実現するデータセンター（DC）事業の拡大

クラウド生成AIの普及などに伴うDC需要の急拡大を捉え、DC事業を最重要な成長領域と位置づけて積極的な投資を実行しております。単なるリスクマネー供給にとどまらず、これまで培ってきた不動産ノウハウやインフラ調整力を発揮し、独自の価値を提供してまいります。

開発後は自社バランスシートで抱え込まず、適時・適切な資産回転を行うキャピタルライトなモデルにより高い資本効率を実現し、NTTや三菱地所のような有力パートナーと強固に組み、互いのノウハウを掛け合わせることで、デジタル時代を支える社会基盤の構築という社会課題の解決に貢献してまいります。

当社が手掛けるDC事業

事業運営型

NTTグループ

- 2021年6月から協業開始
- 2024年2月からマーケット成長が見込まれる米国シカゴで共同投資



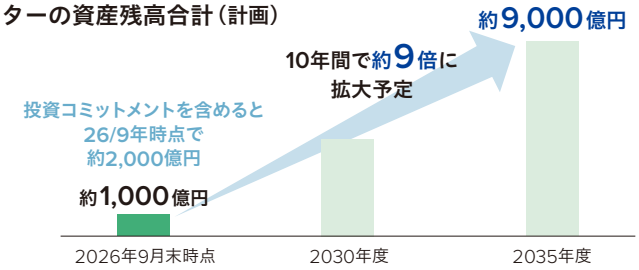
不動産投資型

三菱地所など

- 2021年5月から協業開始
- 米国データセンター開発事業において、総額約850百万米ドル超の投資コミットメントを決定



データセンターの資産残高合計（計画）



先行的な取り組みと運用機能の高度化による系統用蓄電池事業の拡大

再生可能エネルギーの比率拡大に伴い、出力変動を補う電力の調整力ニーズが急拡大。エネルギー安全保障の観点からも欠かせない重要インフラと位置づけ、当社は早期から蓄電池事業へ参入しております。

開発・育成したアセットは自社バランスシートで恒久的に保有せず、適時・適切な資産回転を通じて早期にキャピタルゲインの獲得を目指すほか、アセットの売却後も、アセットマネジメント業務や高度なアグリゲーションノウハウの提供により、継続的かつ多様なフィー収入を獲得し、資本効率を向上させてまいります。

系統用蓄電池の概要

総開発規模 約600MWの事業基盤を確立

稼働済み（約15MW）｜投資決定済・開発中など（約600MW）

投資決定済みの**約600MW**の開発を確実に進め、事業基盤を拡充するフルマーチャントの収益最大化を図りつつ、外部資金を活用した**「キャピタルライト」**により**売却益**の獲得も目指してまいります。

当社の強み

❶ 高い流動性

フルエクイティかつ自社主導の開発により柔軟にアセット売却やファンドへの組み入れが可能

❷ パートナーとの協業

アセットの開発・流動化から、AIを活用したアグリゲーション、アセットマネジメント、さらに将来的なファンド運営など、事業拡大の展望が可能

2025年度実績

- 単独自社開発による特別高圧系統用蓄電池 4ヵ所（101MW）の投資決定
- 高圧系統用蓄電池「岩手北上蓄電所」が商業運転開始
- パートナー／三菱地所・伊藤忠商事との福岡県筑前町における特別高圧系統用蓄電池事業（67MW）の投資決定

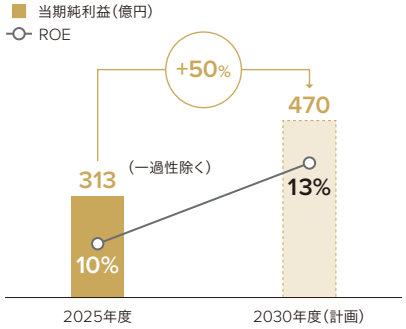
Question 4　どのような成長機会を捉え、各部門は独自の勝ち筋を描いていくのか?

トランスポート部門



取締役 専務執行役員
トランスポート部門長
原 真帆子

純利益計画



事業内容


航空機


船舶


航空機エンジン

機会

- 航空輸送需要の増加と機体供給不足に伴う、新造・中古機のリース・ファイナンス需要拡大
- 中古機の使用長期化に伴う、MRO・部品取扱・機体処分需要の拡大
- 海運市場拡大と環境規制対応を背景とした、ファイナンス・JOLCOなどの多様な資金供給ニーズ増加
- 周辺ビジネスの拡大に伴う新領域への参入

リスク

- 新造機の供給不足とMROスロット・部品不足による、機材確保・整備コストの増加
- 地政学リスクの高まりや金融市場の変動に伴う事業環境の不確実性
- 環境規制強化や技術革新によるアセット価値の変動
- 専門人材不足の深刻化

強み

- 新造機リースから中古機・MRO・部品流通まで、航空機事業のライフサイクルを確立
- 国内外の有力パートナーとの強固な事業基盤
- リース・ファイナンス・JOLCO・ファンドなどの多様な金融ソリューションの提供
- 専門人材の目利き力を活かした、顧客ニーズに合わせた高度な案件組成力

10年後のありたい姿

- **専門性と多様性を核とした、航空業界・海事セクターの総合ソリューションプロバイダーへの進化**
- **外部資本の活用やフィービジネス・ノンアセットビジネスの拡大による資本効率向上**
- **多様なプロダクトで構成された、市場変動に左右されにくい強固な事業ポートフォリオの構築**
- **MRO、船舶オペレーター事業、次世代輸送機、データ関連事業などの周辺事業領域への進出**

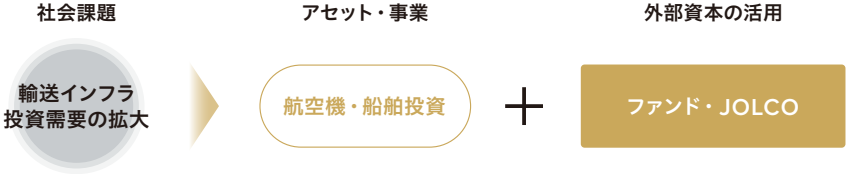
主な成長戦略

機能拡大



MRO分野を成長領域と位置づけ、航空機分野ではGATと協働して退役機の解体・部品販売や整備需要の取り込みを図るとともに、船舶分野では船主業強化やシップリサイクルビジネスに取り組むことにより、航空機・船舶のライフサイクル全体での収益拡大を推進。

キャピタルライト(例)



JOLCOや航空機ローンファンドなど投資家向けソリューションの拡充に加え、ファンドや機関投資家など外部資本との連携を強化し、航空機・船舶事業における投資プラットフォームを構築。アセットのファンド化や資産回転の加速により、成長投資とフィー収益の拡大を両立し、資本効率の高い収益基盤へ転換。

Question 4　どのような成長機会を捉え、各部門は独自の勝ち筋を描いていくのか?

機能拡大

GATの目利き力とグローバルな事業基盤を活かし、航空機ライフサイクル全体で収益機会を取り込み。
成長が見込まれるMRO事業において、整備・解体からパーツ流通、機体・部品の再販までの機能を強化。

MRO※とは

航空機の安全運航と資産価値の維持・最大化を支える、整備・修理・部品関連サービス

航空会社における課題

- 定時・安全運航の維持には適切な整備が不可欠
- 機体の高齢化や供給制約を背景に、既存機をより長く安全に使用する必要があり、そのための部品確保と整備体制の確保が課題

課題を解決するMROビジネス

機体・エンジンのメンテナンス | **エンジンの分解・販売** | **部品・パーツの売買**

人流・物流の拡大に伴う機体数の増加や機齢上昇、新造機の供給制約を背景に、MROスロット不足が顕在化しています。こうした環境下、整備・パーツ・リサイクル需要は拡大し、航空機MRO市場は2024年の1,240億米ドルから2035年には1,530億米ドルへ成長する見通し。

MRO事業の中核会社であるGATの強み

GA Telesis（GAT）は、航空機・エンジン・部品の発掘、整備、解体から、パーツの販売・再利用まで、航空機ライフサイクル全般にサービスを展開する航空アセット・インテグレーターです。

30カ国・54拠点	年間最大200基	約1.7万㎡
グローバルネットワーク	エンジン整備能力	フィンランドMRO施設

※Maintenance, Repair, Overhaul

収益機会と当社の成長戦略

GATの目利き力を核に、MROから流通・再販まで収益機会を拡張

GATが有する機体・エンジン・パーツの目利き力とグローバルな商流を活かし、機体保有・リースに加えて、整備、Teardown、パーツトレーディング、機体・部品の再販まで収益機会を拡大します。今後は、取扱商材の拡充、多品種の取り扱いを支えるデータ電子化、整備・解体・再販機能の高度化を進め、航空機ライフサイクル全体での収益獲得力を高めます。また、M&Aを今後も推進することにより、GATのさらなる機能拡大・強化を進めてまいります。

キャピタルライト

航空機・船舶に関する専門性を活かして競争力のある案件・商品を組成し、多様な投資家へ販売。
外部資本の活用と資産回転の加速により、成長投資とフィー収益の拡大、資本効率向上を両立。

アセット

- 航空機
- 船舶

航空機・船舶を横断する投資プラットフォーム

ファンド・JOLの組成　**専門性と投資家ニーズを組み合わせ、競争力のある案件・商品を組成**

- 船舶リース・自社船・シップファイナンスのファンド化、デットファンドの組成
- GATの機体発掘・マーケティング力とTC／HALOの金融組成力を融合し、優良ローンアセットをファンド化
- 次世代燃料船など高付加価値アセットへ対象を拡大

外部投資家の開拓および販売　**商品力と販売チャネルを強化し、投資家層と取扱高を拡大**

- JOLCO：投資家・エアライン双方への新商品提供
- JOL：ACGとの共同推進、アセットマネジメント・保有機体販売
- 各事業部門との協業による商品拡充と、戦略的アライアンスによる販売チャネル開拓

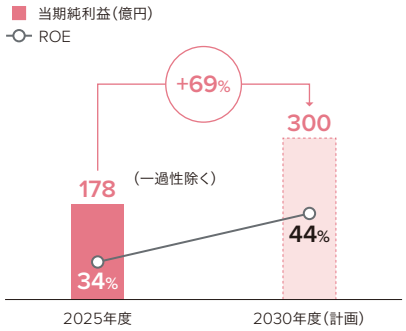
Question 4　どのような成長機会を捉え、各部門は独自の勝ち筋を描いていくのか?

モビリティ部門



執行役員
モビリティ部門長
寺上 政明

純利益計画



事業内容


オートリース・レンタカー


自動車整備



海外レンタカー(Bargain Car Rentals)

機会

- 車両長寿命化によるライフサイクルビジネスの拡大
- 海外モビリティ市場の成長
- 自動運転の進展による新しい車両管理市場の創出
- AI・データ活用の進展による新たなサービス創出・運営高度化

リスク

- 地政学リスクの増大などによるサプライチェーンの混乱
- 整備士・ドライバーなどの人材不足による事業運営への影響
- 人件費・物件費・資金原価・部材価格などの上昇
- 技術革新の加速による事業環境の変化

強み

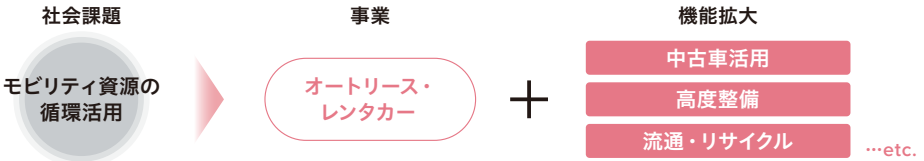
- オートリース・レンタカーを中心としたモビリティサービス事業基盤
- グループ管理台数約80万台の豊富なアセットを通じて蓄積される車両全般に関する知見
- グループの顧客基盤と外部パートナーを活用し、新たなサービスを実装する事業展開力

10年後のありたい姿

車両の調達・利用から整備、中古車活用、流通・リサイクルまでを支える「サーキュラー・モビリティ・プラットフォーマー」となり、車両を長く安全に活用し、顧客利便性の向上、資源の有効利用、収益機会の拡大を同時に実現する

主な成長戦略

機能拡大



新車リース・レンタカーを起点に、利用期間中の整備・メンテナンスにとどまらず、新車利用後の中古車リース・流通・再販、リサイクルまでを一貫して担う機能を付加。グループに還流する車両とデータを活かし、モビリティ資源を循環させ、一台当たりの車両価値を最大限引き出すことで、車両のライフサイクル全体における循環型のストック収益を積み上げていく。

地域拡大



国内で確立したオートリース・レンタカー事業モデルを海外へ展開。豪州でのPMIを通じて成長モデルを確立し、ASEAN・北米へ横展開することで事業基盤を拡大する。M&Aやパートナーと連携し顧客基盤・保有車両を積み上げるとともに、各地域の特性・成長機会を見極め、中古車領域への進出、整備機能の拡充など機能を拡大し収益機会を創出。将来的にはグローバルなフリートマネジメント機能を持つ会社への進化を目指す。

Question 4　どのような成長機会を捉え、各部門は独自の勝ち筋を描いていくのか?

機能拡大戦略

収益源の多様化や収益性の向上により、車両ライフサイクル全体で価値を最大化

1 拡大の基盤
- 新車リース・レンタカー
- 車両保有・管理
- 運用ノウハウ

2 中古車領域への拡大（2次利用）
- 新たな顧客接点
- 再販チャネルの獲得
- 一台当たりの収益機会拡大



3 車両管理機能の拡大
- 車両価値の維持、向上
- 出張整備の活用、整備ネットワークの高密度化
- 高度整備、自動運転車両への対応基盤

4 資源・価値の循環
- リサイクル
- リユース
- データ活用

実 績

2 中古車個人向けリースの実証

グループの車両管理・リースノウハウを活用し、中古車の調達、与信、整備、流通を含む事業モデルを検証。車両の二次利用を拡大し、ライフサイクル全体での収益機会創出を目指してまいります。

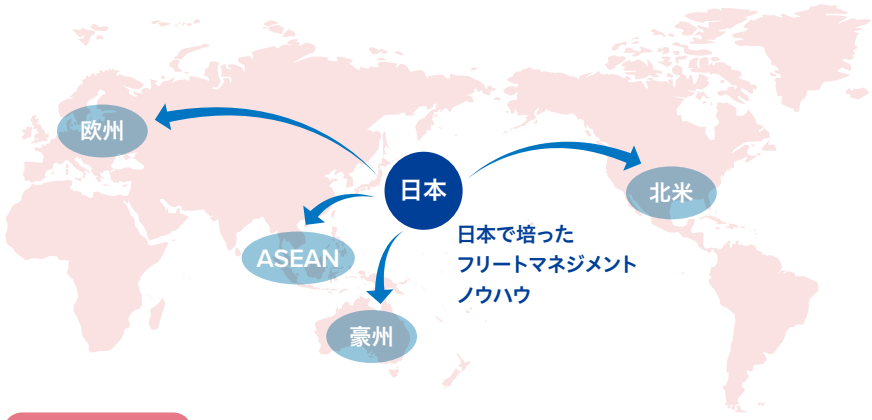
3 整備機能への投資

出張整備など外部パートナーとの連携を通じ、既存のリース・レンタカー車両に対する管理機能を高度化。車両の安全性と価値の維持に貢献してまいります。

地域拡大戦略

海外での事業基盤を拡充し、グローバルなフリートマネジメント体制を構築

1 拡大の起点	豪州・ASEANを中心にリース・レンタカーなどの既存事業を拡大し、顧客基盤・車両基盤を強化
2 海外M&A・PMIの推進	海外M&Aを実施し、進出地域を拡大するとともに、PMIを実施し事業運営ノウハウと経営人材を獲得しながら成長基盤を拡大
3 機能の拡大	各国の特性に応じて、「中古車領域への進出・整備機能の拡充・車両管理機能の強化」などを実現し、収益機会を拡大
4 ノウハウの相互展開	日本で培ったノウハウを海外へ展開するとともに海外顧客基盤を活用した新たな事業機能の実装を進める
5 グローバル体制の確立	地域と機能の両輪で事業を拡張し、将来的にはグローバルなフリートマネジメント機能を持つ会社へと進化



実 績

豪州レンタカー事業への参入

現地の顧客・車両・運営基盤を獲得し、豪州におけるモビリティ事業の成長基盤を構築。豪州をはじめ、すでに事業基盤を有する地域を中心に成長を図り、各地域の市場特性に応じてサービス領域を拡大してまいります。

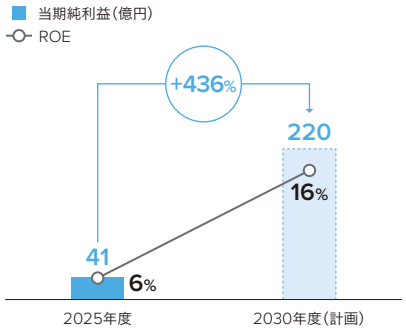
Question 4　どのような成長機会を捉え、各部門は独自の勝ち筋を描いていくのか?

企業投資部門

専務執行役員
企業投資部門長
工藤 英之



純利益計画



事業内容



事業投資　経営支援　事業連携

機会

- 資本市場改革を背景とした非公開化の進展
- 事業承継ニーズの拡大と後継者問題の顕在化
- 産業再編・事業ポートフォリオ見直しの加速
- オルタナティブ資産への投資需要の高まりに伴うM&A市場への資金流入

リスク

- 資本市場の変動によるバリュエーション・EXIT環境の悪化
- 金利上昇に伴う投資リターンの悪化
- 投資人材の獲得・育成競争の激化

強み

- 2万社超の顧客基盤を活かした独自の案件ソーシング力
- アドバンテッジパートナーズとの連携による企業投資・ファンド運営ノウハウ
- 案件特性に応じて共同投資・単独投資・M&Aファイナンスを使い分ける柔軟な投資手法
- 事業投資で培った目利き力とバリューアップ支援のノウハウ

10年後のありたい姿

- **自己資金を投じる「投資会社」から脱却し、外部資本を活用して大きな運用資産(AUM)を動かすプラットフォーマーへ**
- **マルチプラットフォーム化により、グループの成長と高いリターンを牽引する**

主な成長戦略

機能拡大

社会課題	アセット・事業	周辺機能
事業承継・産業再編	企業投資	＋ 事業支援

当社のコアコンピタンスと幅広い顧客基盤にAPが持つ事業支援のノウハウも活用し、事業リスクをコントロールしつつ、顧客への提供価値と収益機会を広げる。

キャピタルライト

社会課題	アセット・事業	外部資本の活用
成長資金の供給	企業投資	＋ 外部資本

- 自己資金による投資に加え、APをはじめとする運用プラットフォームを通じて外部資本を呼び込み、グループとして動かす運用資産残高(AUM)を拡大する。
- 自社の資本規模に縛られずに大型案件へアクセスできる体制を整えるとともに、フィー関連収益を収益の柱の一つに育て、資本効率の高いビジネスモデルへと広げていく。

Question 4　どのような成長機会を捉え、各部門は独自の勝ち筋を描いていくのか?

企業投資を通じた事業承継・産業再編への取り組み

事業承継や産業再編といった構造的な社会課題への対応ニーズが大きく高まる中、当社は2025年9月にアドバンテッジパートナーズ（AP）株式の追加取得（持分法適用関連会社化）を発表し協業を一層深化させています。APのバリューアップ・経営支援ノウハウと当社の顧客ネットワークを掛け合わせ、人材交流などを通じてノウハウ蓄積と人材基盤の構築を進めております。この蓄積された知見と高い再現性を武器に、今後も案件を持続的に創出してまいります。

コンストラクションマネジメント（CM）業界のトップランナーへの出資

建設業界のコスト高騰や人手不足を受け、発注者視点でコストや品質、スケジュールを管理する建設CM（コンストラクション・マネジメント）の需要が急拡大しております。

当社は2026年7月、業界トップランナーのアクア社を当社の企業投資における「初の単独出資案件」として全株式取得いたしました。当社リソースを活用した人材強化・DX推進・領域拡張によりさらなる成長を後押ししてまいります。

AQA × Tokyo Century

人財基盤の強化	採用・育成体制の拡充を通じて、 専門性の高い技術者集団としての基盤を強化
DXの推進による 生産性向上	アクア独自のコストデータベースの高度化を支援し、 業務効率化と付加価値の向上を実現
業務領域の拡張	当社の顧客ネットワークや知見を活用して 事業領域の拡張を加速

**CM業務を通じて建設業界の発展に貢献し、
建設のプロフェッショナル集団としてのプレゼンス向上を実現**

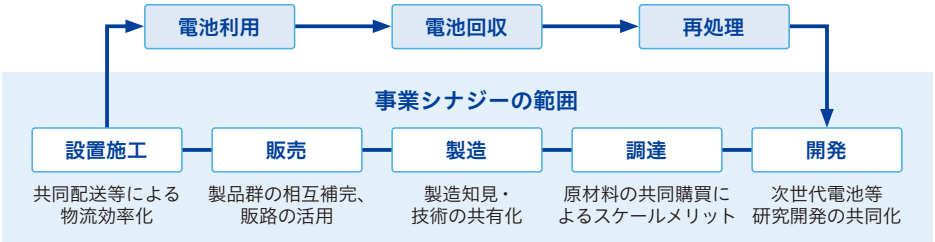
鉛蓄電池2社を傘下とした持株会社「エネソルブ」の誕生

自動車電動化や再エネ拡大を受け、当社はアドバンテッジパートナーズ、古河電気工業とともに鉛蓄電池の業界再編を推進。100年の歴史を持つエナジーウィズと古河電池を傘下に収めるエネソルブホールディングスが2026年4月に発足いたしました。

共同開発や共同購買を進め、グローバルで競争力のある蓄電ソリューションプロバイダー化を支援してまいります。



事業のエコシステムと事業シナジー



**事業シナジーによって、グローバルで競争力のある
蓄電ソリューションカンパニーとしての地位を確立**

Q5 ポートフォリオ戦略を実行できる経営基盤は整っているのか?

Answer

ポートフォリオ戦略の実現には、人的資本・知的資本・自然資本という経営基盤の強化が不可欠です。私たちは、挑戦を後押しする企業文化の醸成と人的資本への投資に加え、AI・データ活用による知的資本の高度化、サステナビリティ経営の深化を通じて、変化を成長へとつなげる土台づくりを進めています。

62 従業員座談会
66 人的資本
72 知的資本
74 自然資本

Question 5　ポートフォリオ戦略を実行できる経営基盤は整っているのか?



従業員座談会

2035年を見据えた「第二の創業」

企業変革の現在地 ―「TC Compass」策定に携わったメンバーが語る挑戦の軌跡と未来への想い

企業変革プログラム「TC Compass」の起点となったのは、2025年に始動したボトムアップで変革を推進する「YMOプロジェクト」でした。本座談会では、当プロジェクトの検討・策定に携わり、現在も各部門の現場でTC Compassを推進する4名が参加。YMOプロジェクト当時の議論やそこで見えてきた課題、現在の変化、そして2035年に向けて目指したい姿について語り合いました。

（写真左より）

鶴野 峰　Takashi Tsuruno

入社26年目。長年にわたり営業部門に従事後、2025年秘書部に異動しYMOプロジェクトのPMOを務める。現在は人事部に所属し、企業変革「TC Compass」における全社的な人事制度改革の推進や運用などを担当。

伊藤 俊輔　Shunsuke Ito

入社25年目。営業部店や大手メーカーへの出向（5年半）を経て、国内企画開発部に所属。現在は国内顧客基盤に向けた情報機器のバリューチェーン構築や、サービタイゼーション（モノ売りからコト売りへ）の推進などを担当。

浅見 杏子　Kyoko Asami

入社22年目。ファイナンス領域や営業統括部門で営業・計数管理などに幅広く従事。2023年より環境・社会インフラ領域に携わり、現在は社会インフラ企画開発部にて部門戦略の策定や事業開発支援、各種プロジェクトの推進などを担当。

氏家 謙介　Kensuke Ujiie

入社7年目。都市銀行を経て2020年にキャリア入社。現在はトランスポート企画開発部と社会インフラ企画開発部を兼務し、航空機・船舶・不動産などの既存出資先の経営管理や、戦略的M&A・投資案件の推進などを担当。

Question 5　ポートフォリオ戦略を実行できる経営基盤は整っているのか?

「会社の未来を、自分たちで考えることから改革は始まった」

第1部：変革の起点 ―― YMOプロジェクトで見えてきた課題と可能性

―― 当社の企業変革は「YMOプロジェクト」から「TC Compass」へと引き継がれ、加速しています。プロジェクト発足当時、皆さんはどのような課題感や期待を持ってこの変革に臨まれたのでしょうか。当時の社内の空気感やねらいも含めてお聞かせください。

鶴野：当時の社内には「既存の延長線上にあるオーガニックな成長だけでは、抜本的なビジネス拡大や飛躍的な成長は見込めない」という強い危機感がありました。だからこそ、トップダウンではなく、中堅・若手が中心となり、あえて枠をはめずに課題感をすべてさらけ出すボトムアップ手法が採られたのです。会社全体を事業部門だけでなく、システムや財務課題、人事制度といった経営インフラも含めて5つの領域で捉え直し、すべてを変えていくというまさに「第二の創業期」のような位置づけで議論がスタートしました。



伊藤：国内ビジネスは当社の祖業であり、単体従業員の半数以上が所属する基幹部門です。だからこそ「このままでは厳しい」という肌感覚は誰もが持っていました。藤原社長から「リースをやる会社から、リース『も』やる会社へ」という強いメッセージが出された時は大きな刺激を受けましたが、いざボトムアップで進めるとなると「何をどう考え、どこに着地させれば正解なのか」が分からず、最初はゴールがどこなのか分からないまま議論を進めていた感覚がありました。

浅見：私もその「自由ゆえの難しさ」を痛感しました。今後の事業ポートフォリオの検討において、ホワイトスペースの開拓や縮退領域の決定といった経営目線のミッションを与えられたのですが、「完全に自由に考えていい」と言われたことで、かえって最初はどこを目指せばよいのか悩む部分もありましたね。

氏家：私が担当した「戦略投資にかかる組織体制の高度化」というテーマでも同様でした。社内には、「ナレッジの集約のために強力な中央組織を作るべき」という意見もあれば、「現場の営業部が主導して投資を行うべき」という意見もあり、真逆の視点に挟まれて頭を悩ませました。しかし、安易な妥協点を探すのではなく、「5年、10年先の東京センチュリーにとってベストな形」を徹底的に議論したことで、組織のあり方を俯瞰して考える良い機会になったと感じています。

―― そうした初期の葛藤や模索から視界が開け、当社のポテンシャルを再発見できた「転換点」はどこにあったのでしょうか。

鶴野：当時PMOを統括していた役員から「既存の5事業分野の枠を一度取り払い、当社が提供し得るビジネスの可能性全体で考えよう」という投げかけがあったことですね。これにより、各部署が自部門の利益を優先する「個別最適」から、「東京センチュリー全体としてどう勝つか」という「全体最適」の目線で会社を俯瞰できるようになりました。部門を超えた横の連携でビジネスを構想する視点を持てたことは、これまでにない大きな収穫でした。

浅見：全体最適を意識したからこその発見もありましたね。「全事業分野の案件を一度すべて出し合い一緒に検討しよう」と試みた際、各部門の提案書を突き合わせると、重視するポイントやリスク、ビジネスの目線が大きく異なることに気づかされました。全体最適を意識したからこそ、かえって各事業部門の強みや視点の違いが浮き彫りになり、それが非常に面白い発見につながりました。

伊藤：国内ビジネスも、当社の強みを活かせる事業ポートフォリオへの転換を目指す議論を通じて、「本当の強みは何なのか」を自問しました。そこから、我々が持つ最大のアセットである情報機器分野を徹底的に磨き上げ、バリューチェーンを拡大していくという、自社の強みを軸とした主体的なビジネスモデルへの発想転換に至りました。

氏家：戦略投資やM&Aの観点でも同様に、大きな気づきの瞬間がありましたね。当社のポートフォリオを見渡すと、航空機や船舶、不動産など、グローバルで戦える魅力的な素材がすでに豊富に揃っています。単に個別案件の投資を

Question 5　ポートフォリオ戦略を実行できる経営基盤は整っているのか?



進めるだけでなく、「既存のアセット同士をつなぎ合わせてバリューチェーンをどう拡大していくか」という共通の目的に立ち返れたことが、投資戦略を推進するうえでの大きな気づきでした。

浅見：一方で環境インフラの現場では、理念と収益性の両立という面で大きな転換期を迎えました。従来は脱炭素社会の実現や社会課題解決への貢献がモチベーションの中心でしたが、事業リスクが高まる中、社会的価値を継続的に創出していくためには、収益性の確保も不可欠であるとの認識を強く持つようになりました。収益と社会課題解決を両立させるため、アセット保有によるインカムゲインをメインにするビジネスだけでなく、それを循環させる「回転型ビジネス」への展開や、蓄電池や水素・アンモニアといった不確実性の高い新技術・新エネルギー領域の収益化を模索するなど、事業のあり方についての考え方が少しずつ変わるきっかけになりました。

「現場での小さな挑戦の積み重ねこそが重要」

第2部：現場のリアル ―― いま、足元で起きている「変革の動き」

―― プロジェクトでの議論が「TC Compass」として公表され、実行フェーズに入りました。現在、それぞれの現場で起きている「リアルな変化」について教えてください。

氏家：目に見える最大の変化は、投資やM&Aの案件数が以前よりも大きく増加していることです。以前は案件の検討を重ねてもなかなか成約に至らない時期もあり、現場としてもどかしさを感じる場面もありましたが、今期はすでに複数の案件が着実に進んでいます。プロジェクトを通じて目指すべきポートフォリオが明確になり、専任組織との連携も強化された結果です。若手社員も「案件を通じて成長できる」と活気づいており、組織全体のエンゲージメント向上を実感しています。

伊藤：営業の現場ではRAF（リスクアペタイト・フレームワーク）が大きいですね。取れるリスクと取れないリスクの基準が明確になり、従来のコーポレート（信用）リスクを重視した視点に加え、モノの価値や事業性を評価しながら「取るべきリスクを適切に見極める」姿勢へとアプローチが広がっています。営業が現場で戦うための武器が整ってきたと感じます。

浅見：制度面の変化に加えて、現場の意識も確実に変わっていますね。新しいバリューの一つに「挑戦」があります。「挑戦」というと何か巨大な新規事業を立ち上げることだと身構えられがちですが、私は日々の小さな業務改善や、今まで相談しなかった他部署へのアプローチといった「小さな挑戦」の積み重ねこそが重要だと考えています。実際、現場ではそうした自発的な動きが増えている印象です。

鶴野：人事制度においても大きな改革を実行し、挑戦に応える報酬体系への見直しを行いました。制度の説明会では厳しいご意見もいただきますが、それは社員が自身のキャリアと会社の将来に真剣に向き合っている裏返しだと思っています。「制度 × 運用 ＝ 成果」ですので、現場に寄り添った運用を徹底していきます。

―― 一方で、変革を推進する中で見えてきた新たな課題や、それに対する手応えはいかがでしょうか。

伊藤：国内ビジネスは当社の土台となる事業基盤だからこそ、ビジネスモデルの転換への責任感と危機感は非常に切実です。現在、サーキュラービジネスやBPO、自治体ビジネスといった新たな柱を打ち出していますが、まだ構想の第一歩を踏み出した段階にすぎません。これをいかに実効性のある事業として具体化し、組織全体で一体感



Question 5　ポートフォリオ戦略を実行できる経営基盤は整っているのか?

を持って推進していくかが、私たちがこれから取り組んでいかなければならないテーマです。

氏家：組織改革によって、投資案件をより積極的に推進していくための体制は整ってきたと感じています。また、M&Aなどの投資案件においては、投資判断のプロセスや投資後のモニタリング、PMIなど、規律ある投資を実現するための仕組みも強化されており、これは非常に前向きな変化だと思っています。一方で、案件を進めるうえで関わる部署や確認すべき事項は以前よりも増えており、業務プロセスが複雑になっている面もあります。そうした中で、関係部署と円滑かつスピーディに連携しながら案件を推進していくことが、これまで以上に求められていると感じています。

浅見：氏家さんの指摘される課題も、実は前向きな変化の表れだと思います。「オペトラ」（オペレーション・トランスフォーメーション）の推進や役員・部門長自らが変革への決意を記した「マネジメントプロミス」による経営メッセージの発信により、社内には「会社が変わるのが当たり前」という共通認識ができました。だからこそ、前例踏襲のやり方に対しては「なぜここは従来通りのまま変わらないのか？」という健全な違和感が現場に生まれるようになっています。この意識の芽生え自体が大きな変化だと感じます。



鶴野：人事部内でも、藤原社長が掲げる「はやく・正しく・新しく」を実践すべく、AIを活用したラフな課題の壁打ちやディスカッションが日常的に始まっています。業務効率化を進めつつ、スピード感を持った変革を継続していきたいですね。

「変革を、一過性で終わらせない」

第3部：未来への想い ―― 2035年への挑戦、永遠のベンチャー企業へ

―― 最後に、みなさんが考える10年後に目指す姿やご自身の描く理想像、それに向けた決意などをお聞かせください。

浅見：社会インフラが手掛ける再生可能エネルギーやデータセンター、蓄電所、まちづくり、ホテルといったアセットは、目に見える形で社会課題の解決に直結しています。10年後には、不動産や環境など複数のアセット領域を組み合わせた複合的なソリューションを通じて、社会に大きなインパクトを与えるビジネスを確立できると考えています。その実現に向けて、企画開発部として専門人材の育成やナレッジの共有、組織支援をさらに強化し、部門一体となって新たな価値創出に挑戦していきます。

伊藤：国内ビジネスとしては、「サービタイゼーション（モノ売りからコト売り）」へのシフトを強力に推進し、「情報機器やサーキュラー・エコノミーの相談なら、まずは東京センチュリーに声をかけよう」と言われるようなブランド力と社会的評価を確立したいです。同時に、情報機器に限らず、さまざまなモノの価値を正確に見極めて提供するという当社ならではの強みをさらに高め、目の前のハードルをチーム一丸となって乗り越えていきたいと思います。

氏家：アセット領域で事業開発を推進する立場としては、10年以内に「この分野なら東京センチュリーがナンバーワンだ」と評価されるポジションを確立したいです。当社グループには航空機、船舶、不動産、ホテルなど、非常に魅力的なアセットが揃っており、ニッチでもトップを狙える可能性のある事業が十分にあります。単に投資するだけでなく、現場への出向などを通じてビジネスの深部に入り込み、事業同士をつないでバリューチェーンを拡大していくことが重要です。当社には、できない理由を探すのではなく、どうやったら実現できるかを考える素晴らしいカルチャーがあります。この強みを活かし、チームとしての経験値を向上させながら、高い目標に挑んでいきます。

鶴野：皆さんのお話にもあったように、TC Compassで描いた方向性を実際の行動につなげていくことが大切だと思っています。私の目標は、全社員が「東京センチュリーで働いていて良かった」と心から誇りを持てる会社にすることです。そのために、事業戦略と直結した戦略的人事の機能を強化し、採用・育成面でのブランド力を高めると同時に、社員が心身ともに健康で果敢に挑戦できるよう「健康経営」のインフラを強固にしていきます。TC Compassで掲げたバリュー「挑戦」「共創」「信頼」に常に立ち返り、この変革を一過性のイベントで終わらせず、5年、10年と愚直に挑戦し続けたいです。

Question 5　ポートフォリオ戦略を実行できる経営基盤は整っているのか?

人的資本

人的資本戦略の全体像／価値創造ロジック

人的資本の最大化を通じて、中長期的な企業価値の向上につなげる

パーパス「青い地球の未来をつくる」の実現に向け、目指す人物像に沿った4つのアクション（挑戦機会を提供する、頑張りに報いる、成長を支援する、働く環境を整える）を、人事制度改定や株式報酬制度、次世代育成研修などの施策として展開します。多様な価値観を持った従業員が幅広く挑戦する機会を提供することで、人的資本経営の深化を通じた中長期的な企業価値（純利益、ROE、PBR）の向上を目指します。



Question 5　ポートフォリオ戦略を実行できる経営基盤は整っているのか?

人事制度改革

「主軸のリース事業を支える」現行制度から、多角化したビジネスを加速させる制度へ

2026年4月に実施した人事制度改定では、社員一人ひとりの多様な成長と積極的な挑戦の促進、および公正な処遇の実現を目指し、従来の等級・評価・報酬の各領域を抜本的に刷新いたしました。これら三位一体の制度設計を通じて自律的な挑戦を促し、持続的な企業価値向上を強固に支えてまいります。

現行人事制度の問題点・課題

- **現行人事制度は合併翌年の2010年より開始された「主軸のリース事業を支える」人事制度であった**
- **事業領域の拡大や人財多様化に合わせてマイナーチェンジを施してきたが、個別対応せざるを得ない状況**
- **2024年度の意識調査や面談などにおいても組織のあり方、人事制度・運用のあり方について変革に関するコメントが1,200件以上寄せられるなど、課題が表面化していた**

現行人事制度	新人事制度	不断の改革（検討事項）
● 単一的な事業運営を前提	● 多角化するビジネスに対応	● さらなる制度拡充
● 評価・報酬に個人差が出にくい	● 職務ごとマーケット水準で貢献に報いる	▪ 副業・兼業、週休3日
● 単年度成果にフォーカス	● 中長期の成果と行動を評価	▪ 疾病一時金、資格取得推奨金拡大
		▪ 株式報酬

等級制度

- **総合職、業務職のコース統合**
- **人の能力・職務難易度・マネジメントの責任の重さに応じた体系**

従来のコース区分を一本化し、個人の能力や職務の難易度、および責任範囲に基づく多角的な役割定義へと移行することで、柔軟なキャリア形成と成長の機会を提供。

評価制度

- **中長期を含めた挑戦を後押しする評価制度へ改定**
- **挑戦の結果（目標達成）だけではなく、挑戦の過程と質（行動）を評価**

単年度の結果に偏重せず、中長期的な挑戦のプロセスや行動の質を重視して多面的に評価する仕組みを導入し、失敗を恐れない変革への機運と組織の持続的な活性化を後押し。

報酬制度

- **職務ごとにマーケット水準に準拠した報酬へ引き上げ**
- **行動と成果に対する評価を報酬へ連動**

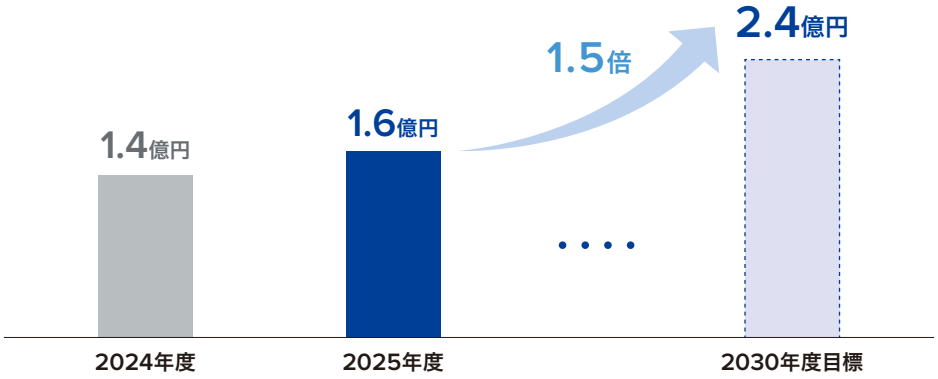
市場価値に準拠した体系を構築し、日々の貢献や成果をタイムリーかつダイレクトに反映させることで、公正かつ高い水準で報いる。

Question 5　ポートフォリオ戦略を実行できる経営基盤は整っているのか?

挑戦する人財への投資を拡大し、多様な人財の採用と成長機会の提供を加速

「中期経営計画2030」の人財戦略に基づき、次世代育成研修・スキルアップ支援などの学びへの投資を継続的に拡大するとともに、新卒・キャリア採用の両輪で多様な人財を迎え入れています。挑戦機会の提供とキャリアの選択肢の拡大を通じて、人的資本の最大化を図ります。

人財育成に向けた投資(「研修費用」+「自己啓発支援費用」)



一人当たり教育投資額(単体)は3年連続で増加しており、次世代育成研修、スキルアップ支援、資格取得奨励・通信教育制度、海外トレーニー制度など、学び続ける挑戦を後押ししています。今後は教育体系の抜本改革と連動し、中長期的な人財投資のさらなる拡大を図ります。具体的には、各職務に求める専門スキルの可視化と、対応する育成プログラムの体系化を推進し、資格取得や外部学習を通じた学びを支援する仕組みの充実を図り、社員一人ひとりの自律的なリスキリングを促進していきます。

また、経営の持続性を担保するため、次世代リーダーの育成体制を強化し、早期の候補者発掘と、計画的なサクセッションプラン(後継者育成計画)に基づく戦略的育成を実行していきます。

採用の状況

新卒採用
57名(▲4名)
2026年4月入社(2026年度実績)。
2027年度は50名程度を計画。

キャリア採用
35名(▲12名)
2025年度実績。
従業員に占めるキャリア採用比率
(2025年度:35.7%)の維持・向上を目指す

新卒等採用に占める女性比率
52.6%(▲4.8Pt)
2026年4月入社実績。
行動計画で40%以上の維持を目標

※( )は前年対比

新卒・キャリア採用を両輪に、異なる強みや専門性を持つ多彩な人財の確保を進めています。キャリア採用比率35.7%(2025年度)の維持向上を図るとともに、2030年度までに女性管理職比率を向上させる目標も、この多角的な人財ポートフォリオ構築における一つの指標と位置づけています。採用後は適正配置と自律的成長支援を後押しし、育児・治療との両立支援や健康経営といった就業環境の整備を一体で推進。多様な個性が強みを最大限に発揮し、新たな価値を共創し合えるしなやかで強い組織づくりを、持続的な成長基盤として追求してまいります。

Question 5　ポートフォリオ戦略を実行できる経営基盤は整っているのか?

健康経営

人財の健康を守り、安心・安全にいきいきと働ける職場をつくる

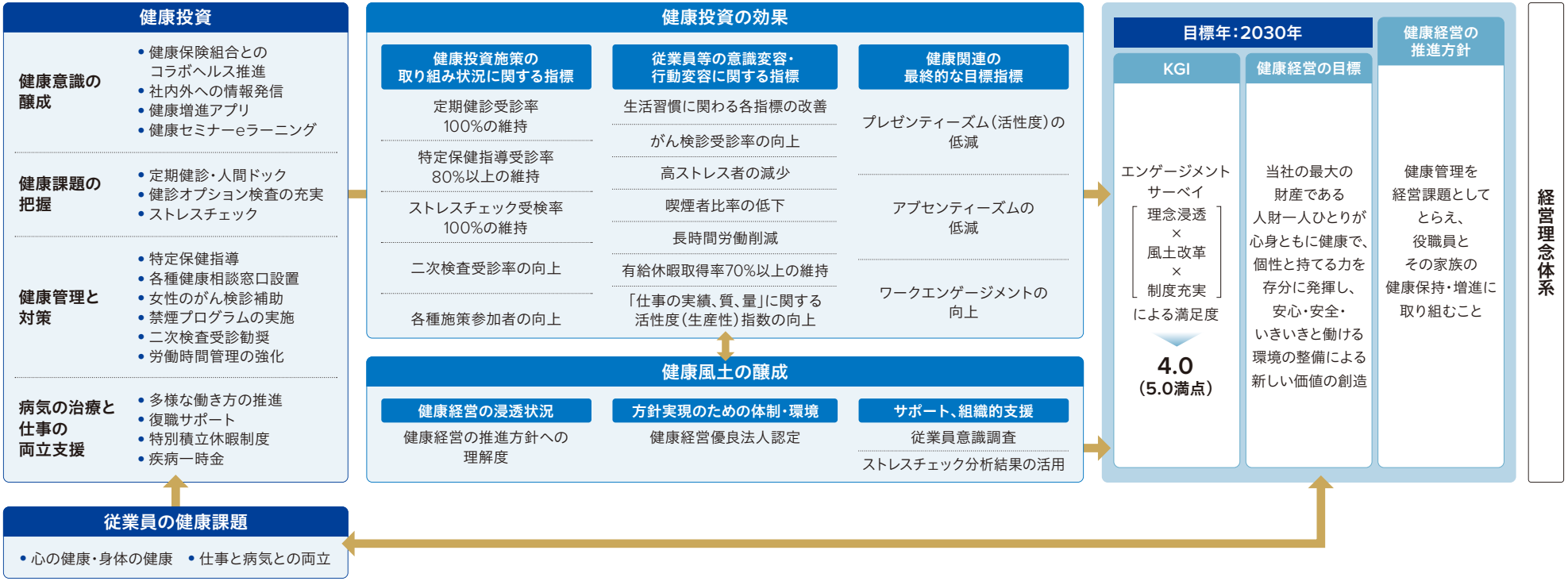
「青い地球の未来をつくる」の実現には、最大の財産である人財一人ひとりの心身の健康が原動力であると位置づけています。当社が実践する健康投資（各種施策）とその成果とのつながりを示した健康経営戦略マップを定め、各種施策を通じて役職員の意識や行動の変容を促し、働きがいやエンゲージメントの向上、人的資本の充実を通じた経営課題の解決を目指す道筋を整理しました。新たにプレゼンティーズム（活性度）※1 85%以上、アブセンティーズム※2 3.0日以下のKPIを設定し、健康関連データとして開示しています。健康経営の観点からも、役職員が安心・安全にいきいきと挑戦できる環境を整えてまいります。

※1 健康問題による生産性への影響を踏まえ、本来発揮できるパフォーマンスがどの程度維持されているかを示す指標。数値が高いほど良好。
株式会社ヒューマネージのデータベースに基づく「仕事の実績、質、量」に関する活性度（生産性）指数より把握。（2025年度の測定人数：1,306名、回答率：100%）
※2 「過去1年間に、自身の病気により仕事を何日休んだか」を尋ねるアンケートの回答日数の平均値。（2025年度の測定人数：1,306名、回答率：100%）

健康関連データ（単体）

	2023年度	2024年度	2025年度
定期健康診断受診率	100%	100%	100%
ストレスチェック受検率	100%	100%	100%
プレゼンティーズム（活性度）	85%	85%	85%
アブセンティーズム	2.2日	2.2日	2.2日

健康経営戦略マップ

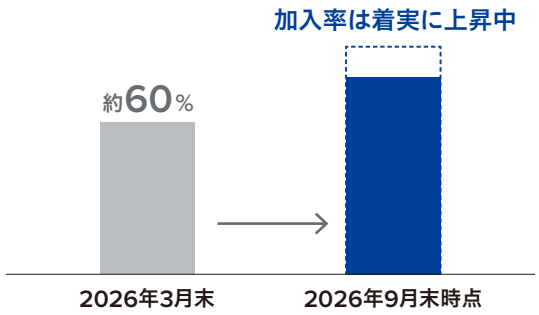


Question 5　ポートフォリオ戦略を実行できる経営基盤は整っているのか?

従業員一人ひとりの経営参画意識を醸成する「従業員向け株式報酬」について

当社は、当社グループの持続的成長および中長期的な企業価値向上に向けた「人的資本投資」の一環である株式報酬の第一弾として、従業員持株会の当社会員に対し、一人あたり10万円の特別奨励金を支給し、従業員の株式保有機会を拡大します。今後は株式報酬の拡充を検討し、従業員のエンゲージメント向上と経営参画意識の醸成を図るとともに、株主の皆さまとの価値共有をより一層推進してまいります。

従業員持株会 加入率の変化



導入の狙い

❶ **持続的成長・企業価値向上に向けた意識共有**

❷ **経営参画意識および株主意識の醸成**

❸ **従業員のエンゲージメント向上**

❹ **中長期的な資産形成の支援**
企業変革プログラム「TC Compass」とともに、挑戦する人財とカルチャーを醸成

特別奨励金の概要

対象者	従業員持株会 当社会員
支給内容	一人当たり 10万円の特別奨励金
支給時期	2026年12月(予定)
充当方法	支給された特別奨励金は全額、従業員持株会を通じて当社株式の取得に充当

投資家の視点 INVESTOR'S VIEW

従業員と経営が同じ目線で歩み、企業価値を高める着実な一歩

今回導入された従業員持株会を通じた「従業員向け株式報酬」については、従業員の皆さまの経営参画意識を高め、企業価値向上への当事者意識を醸成するうえで、意義深い施策であると受け止めています。本取り組みの価値は、単なる金銭的なインセンティブにとどまりません。日々の業務の成果が会社の成長につながり、その果実が資産形成として従業員にも還元されることで、一人ひとりが企業価値向上の担い手であることを実感できる点に、本質的な意義があると考えています。経営陣、従業員、そして株主である投資家が、「企業価値の向上」という共通の目標を共有し、歩調を合わせて取り組むことの意味は大きいものです。本取り組みが今後制度として定着し、より多くの従業員の皆さまが株主視点を持ちながら業務に取り組み、会社の成長を自らの成長や成果として実感するとともに、東京センチュリーの企業価値向上につながる好循環が生まれることを期待しています。



浦　昌平
アムンディ・ジャパン
ジャパン・エンゲージメント
戦略ヘッド

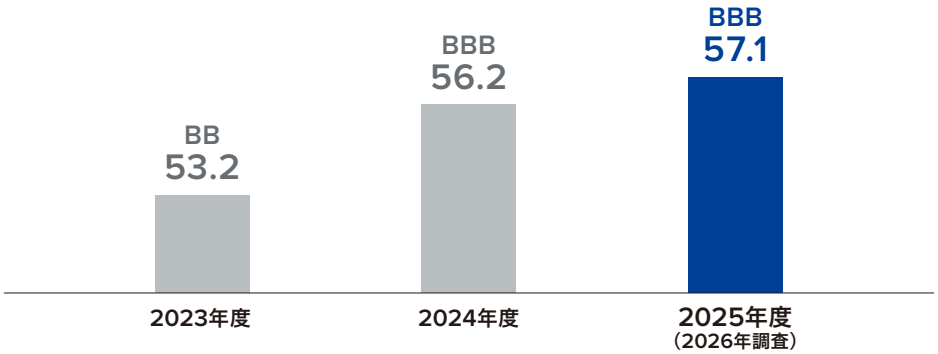
Question 5　ポートフォリオ戦略を実行できる経営基盤は整っているのか?

エンゲージメントスコアは2年間で53.2→57.1、レーティングはBB→BBBに向上

企業変革プログラム「TC Compass」による理念浸透・風土改革・制度充実の取り組みが着実に浸透し、2025年度（2026年調査）の従業員意識調査において、エンゲージメントスコア※1は全国平均を上回る57.1（BBB、前回比+0.9pt）となりました。中期経営計画2030では特定項目における満足度4.0（5.0満点）を目標に、組織力の強化・拡大を進めてまいります。

※1 株式会社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」で測定。（2025年度の測定人数：1,328名、回答率：99%）

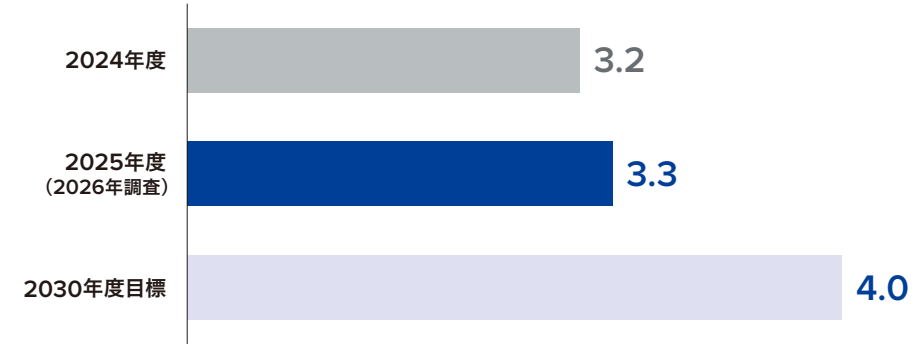
エンゲージメントスコア（ES）※2の推移



※2 ESは全国平均を「B＝50」とした偏差値。今回は前回比＋0.9pt（回答率99%）

中期経営計画2030 KPI：組織力の強化・拡大

エンゲージメントサーベイ（理念浸透×風土改革×制度充実）／満足度 4.0（5.0満点）



エンゲージメントスコア分析による人財施策の深化

当社のエンゲージメントスコアは2年連続で向上を続けています（2025年度実績：57.1）。総合満足度を構成するすべての要素（会社・仕事・上司・職場）において向上が見られ、特に経営ビジョンの明確化や先駆的な挑戦に対する従業員の共感が広がっています。一方で、スコア分析から課題も可視化されました。特に、処遇の妥当性やナレッジの属人化、人手不足感への改善要望が課題として挙がっています。これらの課題に対し、本年導入の新制度では、役割や職務の難易度に応じた市場水準の報酬設計、および中長期的な挑戦を評価する仕組みへと刷新するほか、「隔月1on1」による対話を通じ、実務の標準化とナレッジ共有を推進しています。

多様な人財が「働きやすさ」と「働きがい」をともに実感できる、持続的なエンゲージメント向上を追求してまいります。

強み	• 財務基盤の安定性 • 上司の支援・傾聴姿勢 • 休日や就業時間など働きやすさ
課題	• 評価・給与の妥当性への納得感 • 適切な採用・配置、人手不足感 • ナレッジの標準化・部門間連携

Question 5　ポートフォリオ戦略を実行できる経営基盤は整っているのか?

知的資本 – テクノロジー戦略　時代の変化を捉え、AI・データを企業価値へつなぐテクノロジー戦略

CDOメッセージ



AI・データを、
持続的成長を支える経営基盤へ

執行役員
CDO（Chief Digital Officer［最高デジタル責任者］）
柿原 愼一郎

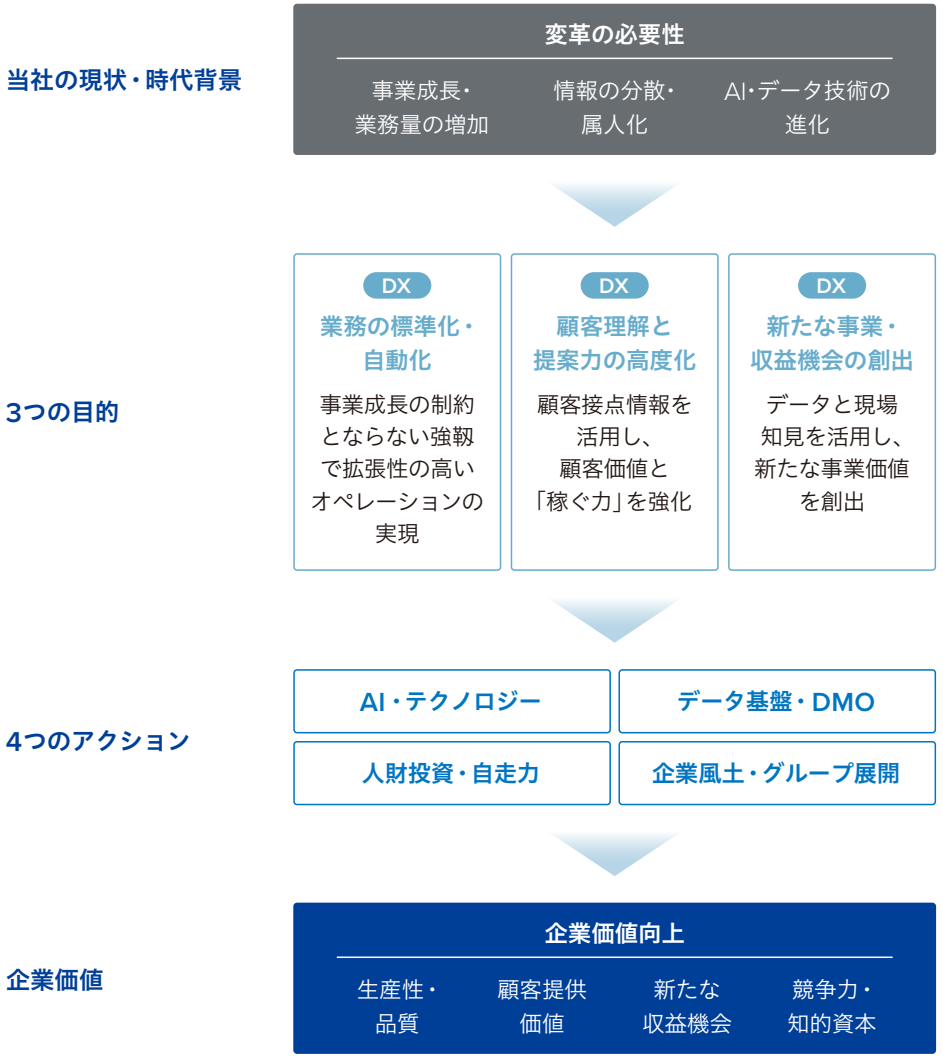
東京センチュリーは、多様な事業や国内外の顧客基盤、パートナーとのネットワークを通じて、知見とデータを蓄積してきました。これらは将来の成長を支える重要な経営資産です。一方で、「中期経営計画2030」で掲げる成長を、人員増加やマニュアル対応だけで支えるには限界があります。事業成長と業務量・コストの増加を切り離し、変化に強い経営基盤へ転換する必要があります。

その鍵となるのが、AI・データの活用です。私たちは、AI・データを単なる効率化の手段ではなく、「中期経営計画2030」の実現を支える経営インフラであり、将来の競争力を生み出す知的資本と捉えています。AI・データ活用を通じて目指すのは3点です。第一に、業務の標準化・自動化による、強靭で拡張性の高いオペレーションの実現。第二に、顧客データを活かした理解・提案力の向上による「稼ぐ力」の強化。第三に、事業データと現場の知見を組み合わせた、新たな事業・収益機会の創出です。そのため、AI・テクノロジー、データ基盤、人財、企業風土を一体で変革しています。特に、現場自らが課題を見つけ、AIやデータで改善・実装する「自走する組織」への転換を重視しています。重要なのは、技術そのものではなく、新たな知見を学び、活用し、全社へ広げる力です。

一方で、AI・データ活用を拡大するうえでは、規律ある投資管理に加え、AIガバナンスや情報セキュリティの確保も欠かせません。投資効果を継続的に検証するとともに、安全性と信頼性の確保を前提に、AI・データの活用範囲を広げていきます。

こうした攻めと守りの両面からAI・データ活用を進めることで、創出した時間や人財を、顧客提案や事業創出など、人にしかできない業務へ振り向けてまいります。そして、そこで生まれた知見やデータを組織の資産として蓄積・再利用し、さらなる価値創出につなげます。この価値の循環を通じて、変化に強い企業基盤を構築し、中期経営計画2030の実現と持続的な企業価値向上を目指します。

テクノロジー戦略の全体像



Question 5　ポートフォリオ戦略を実行できる経営基盤は整っているのか?

3つの目的を実現する4つのアクション

4つのアクションを一体で進め、現場の実装から企業価値へつなげます。

① AI・テクノロジー

AIを業務プロセスへ組み込み、効率化と判断支援を実現

- 生成AI・AIエージェント・Power Platformの業務実装
- 入力、照合、照会、分析、判断支援の高度化
- リリース承認、アクセス制御、コスト管理などのガードレール整備

生成AI・AIエージェントなどを業務へ実装し、安全性を確保しながら自動化・判断支援を拡大

② データ基盤・DMO

分散するデータを整え、再利用できる知的資本へ転換

- データ統合基盤の整備とシステム・データ連携
- データ定義、品質、権限、メタデータの標準化
- DMOによるデータガバナンスとユースケース伴走

データ基盤とDMOを整備し、業務・顧客・事業データを再利用可能な知的資本へ

③ 人財投資・自走力

現場が課題発見から実装・改善まで担える人財を育成

- AI・データリテラシーの全社的な底上げ
- 実践型教育、伴走支援、市民開発者育成
- 業務課題の発見、試作、実装、運用改善までの自走化

実践型教育と伴走支援を通じ、現場が課題発見から実装・改善まで自走できる力を強化

④ 企業風土・グループ展開

実践知と共通部品を共有し、全社・グループへ横展開

- 成功事例・ノウハウ・AI部品の共通資産化
- 全社ボトムアップ運動などを通じた業務改善文化の浸透
- AI-CoEによる実装支援とガバナンス
- グループ会社との知見共有・展開

成果・ノウハウ・共通部品を組織知として蓄積し、全社・グループへ展開

実装が始まっている主な取り組み

現場の課題から出発し、具体的な業務・顧客・事業プロセスで実装と検証を進めています。

1 業務の標準化・自動化 DX

AIを活用した審査・入力業務の変革

- 決算書読取、稟議書作成、審査・照会など、人手に依存する業務へAIを実装
- 処理の標準化・品質向上を進め、人財を判断・提案などの高付加価値業務へ

2 顧客理解と提案力の高度化 DX

営業・商談情報のDB化／AI活用

- 顧客との対話や商談情報を自動で記録・整理し、個人の記録から組織の資産へ
- AIによるタスク抽出・報告・提案支援を通じ、顧客理解と営業力を高度化

3 新たな事業・収益機会の創出 DX

PCライフサイクルデータの共通基盤化構想

- PCの個体・スペック・取扱履歴を一元化し、モノのライフサイクルをデータで可視化
- リセール価値と二次収益の最大化、新たなサービス・事業モデルの創出へ

AI・データを、「中期経営計画2030」の実行力と企業価値へ

創出した時間と人財を顧客提案や新たな事業創出へ振り向け、蓄積したデータと知見を組織の知的資本として再利用します。現場で生まれた成果を全社・グループへ展開し、顧客提供価値、新たな収益機会、競争力の向上につなげます。

「使う」から「価値を生む」へ。構想を実装し、成果を次の成長へ循環させます。

Question 5　ポートフォリオ戦略を実行できる経営基盤は整っているのか?

自然資本

気候変動に関する考え方・取り組み

当社のサステナビリティの根源は、金融・サービス企業としてステークホルダーの皆さまとともに持続的な成長と企業価値の向上を図り、新しい経営理念体系としてPurpose(パーパス)に定めた、「青い地球の未来をつくる」ことにあります。

当社のマテリアリティの一つとして「脱炭素社会への貢献」を設定しており、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。

ガバナンス

当社グループは、気候変動関連のリスクや機会を含むサステナビリティ経営戦略について、全社サステナビリティの企画・推進・総括を所管する「サステナビリティ委員会」にて審議・報告する体制を整え、重要課題は経営会議および取締役会へ報告・審議するガバナンス体制を構築しています。

気候変動対応に係る主な議案(2025年度)	
取締役会・経営会議	• サステナビリティ委員会報告　• リスク管理委員会報告 • EMSマネジメントレビュー(環境マネジメント委員会報告)
サステナビリティ委員会	• カーボンニュートラル達成に向けた実行計画および進捗報告
リスク管理委員会	非財務情報のリスク指標(含む気候変動リスク)のモニタリング結果 リスク計量結果ほか(含む気候変動リスク)
環境マネジメント委員会	2025年度の「重点管理項目」および「環境目標」「中長期目標」の設定 2024年度活動報告および2025年度の活動について

リスク管理

「気候変動リスク」に関しては、当社グループの与信ポートフォリオに与える影響を「移行リスク」と「物理的リスク」として、試行的にリスク計量を実施し、リスク管理委員会へ定期的に報告しています。

「移行リスク」については、TCFD提言指摘のセクターを踏まえて対象セクターなどを選定し、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。

戦略

当社では、中長期的な気候変動リスクとして、台風・豪雨などの異常気象による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が存在し、社会的に多大な影響を与える気候変動が発生した場合には、当社グループの業績に影響を与える可能性があると認識している一方で、当社の事業機会としての側面も大きいと考えています。具体的には、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る中で、当社グループとして主に以下の気候変動リスクと機会を特定しています。

シナリオ分析を実施した事業	分析の時間軸	主なリスク	主な機会
環境・エネルギー事業(太陽光発電事業)	2040年	• 台風・豪雨等の異常気象による急性の物理的リスク • 炭素税の導入・法規制の強化といった移行リスク	• 日本は2030年までに電力販売における非化石電力の割合を44%以上にすることを規定しており、再エネ発電の機会は拡大
航空機事業(航空機リース事業)	2050年	• 異常気象の激甚化の影響により被る物理的リスク • 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	• 燃料効率化・機体軽量化等による低炭素機体の十分な確保による収益機会の増加
オートモビリティ事業(法人・個人向けオートリース事業)	2040年	• 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等) • 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)	• 顧客の環境意識が高まり、EVリースの需要増加 • 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等、新たな収益機会の発生

指標および目標

当社グループは、2026年9月にサプライチェーン全体を対象とする「カーボンニュートラルに向けた中長期目標」を策定しました。詳細はP.76をご参照ください。

気候変動に係る指標と目標に関しては、ホームページ「気候変動への対応とTCFDへの賛同」をご参照ください。
https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/esg/environment/tcfd.html

Question 5　ポートフォリオ戦略を実行できる経営基盤は整っているのか?

当社グループのGHG排出量

2025年度の排出量は、スコープ1・2の合計で122.4万トンです。このうち、約97%が周南パワーが運営するバイオマス混焼発電所からの排出量となります。

スコープ3(バリューチェーンのGHG排出)を加えた合計の排出量は1,533.1万トンで、スコープ3が約92%を占めます。スコープ3のうち、カテゴリー13(下流のリース資産)が約93%を占めています。

Scope 1・2

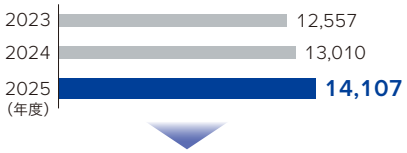
GHG排出量の推移(千t-CO_2)

	2023年度	2024年度	2025年度
Scope1	920	1,332	1,208
Scope2(M)※	17	15	16

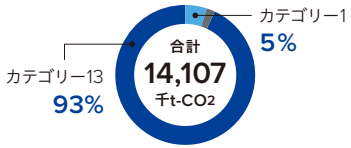
※(M):マーケット基準

Scope 3

GHG排出量の推移(千t-CO_2)



Scope3のカテゴリー別GHG排出量(千t-CO_2)



〈算定対象〉
カテゴリー1　(購入した製品およびサービス)
カテゴリー2　(資本財)
カテゴリー3　(燃料およびエネルギー関連活動)
カテゴリー4　(上流の輸送および物流)
カテゴリー5　(事業から出る廃棄物)
カテゴリー6　(出張)
カテゴリー7　(雇用者の通勤)
カテゴリー11　(販売した製品の使用)
カテゴリー12　(販売した製品の廃棄)
カテゴリー13　(下流のリース資産)
カテゴリー15　(投資)

今後の方向性　お客さまやパートナー企業との連携を通じてScope3の削減に向けた関連KPIの向上に取り組み、目標達成を目指します。

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/

「カーボンニュートラルに向けた中長期目標」の策定について

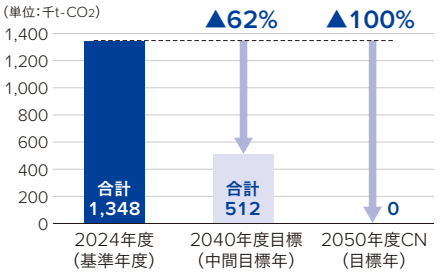
2022年9月に策定した「2040年度カーボンニュートラル方針」を見直し、サプライチェーン全体を対象とする「カーボンニュートラルに向けた中長期目標」を策定しました。当社グループの直接・間接排出(Scope1・2)に加え、サプライチェーン排出(Scope3)を対象に含めたうえで、2050年度のカーボンニュートラルを目指します。

▶ プレスリリース「カーボンニュートラルに向けた中長期目標」の策定

目標の概要

Scope1・2

- 2030年度までに社用車およびオフィス電力使用に伴う排出実質ゼロ達成
- 2040年度にGHG排出量を2024年度比62%削減(中間目標)



Scope3

2024年度 Scope3排出量の大部分を占めるカテゴリー13(下流のリース資産)に関連する主要事業を対象に、2040年度中間目標を設定

対象事業	関連KPI	2040年度中間目標
国内オートリース・レンタカー事業	電動車比率	60%
国内リース事業	リース満了物件の有効利用率	95%以上

排出量削減に向けた取り組み事例

Scope 1・2

自社の直接排出・エネルギー起源の間接排出

直接排出: 社用車(ガソリン車)の段階的な電動車へのシフト、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

間接排出: グリーン電力への調達切り替えや、非化石証書・カーボンクレジット購入により実質再生可能エネルギー化

Scope 3

オートリース・レンタカー事業:EV車両の取扱い強化・EVバッテリービジネスへの参入

- 顧客に対するEV導入推進　例)「EV100」を宣言しているNTTグループへのEV提供など
- 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　• GOとの協働によるEV充電インフラの拡充推進
- EVシフトを支援する「e-mobilog」を活用したマーケットプレイスの構築
- 航続距離保証付き中古EVリースサービスの提供

Question 5　ポートフォリオ戦略を実行できる経営基盤は整っているのか?

脱炭素社会の実現を支える社会インフラとしての蓄電池事業

再生可能エネルギーの主力電源化を支える基盤インフラ

東京センチュリーグループは、脱炭素社会の実現に向けて系統用蓄電池事業および再生可能エネルギー発電所への併設型蓄電池の導入を推進しています。再生可能エネルギーの導入やAIの普及による電力需要の増加を背景に、電力系統の安定的・効率的な運用が重要になっています。エネルギー問題の解決に向け、余剰電力を蓄えて需給を調整し、系統制約の解消と脱炭素電源の安定供給に貢献する社会インフラである蓄電池事業を拡大してまいります。

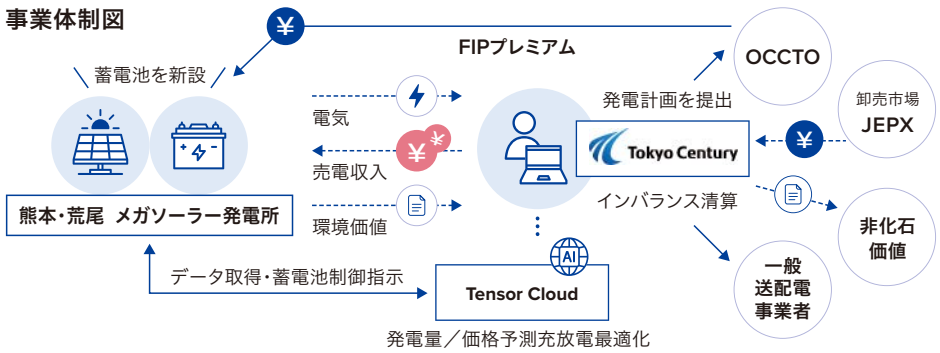
自ら事業を開発・運営する独自モデル

当社グループは、資金提供にとどまらず、自ら蓄電池事業を開発・運営しています。用地確保から許認可対応、開発、資金調達、運営管理までを一気通貫で推進し、再生可能エネルギー事業で培った知見やネットワークを活用しています。2029年度までに約600MWの運転開始を目指し、再生可能エネルギーと蓄電池による新たな価値創出に取り組んでいます。

AI活用による次世代エネルギーマネジメントへの挑戦

当社グループは、蓄電池の価値最大化に向け、AIを活用した運用にも取り組んでいます。2026年8月にはTensor Energy社と包括的な業務提携を締結し、発電量や電力価格の予測、最適な充放電制御の高度化を進めています。将来は、蓄電池とデジタル技術を組み合わせ、再生可能エネルギーの普及と電力システムの安定化に貢献していきます。

事業体制図



生物多様性に関する考え方・取り組み

経団連生物多様性宣言イニシアチブへの参画

2024年6月、当社は「経団連生物多様性宣言・行動指針」に賛同表明し、同イニシアチブへの参画を決定しました。経団連生物多様性宣言イニシアチブとは、「経団連生物多様性宣言・行動指針（改定版）」を構成する複数の項目への取り組み、または全体の趣旨に賛同するものです。経団連と経団連自然保護協議会は、本「宣言・行動指針」の普及・実践を通じ、自然共生社会、サステナブルな経済社会の実現に取り組むとともに、GBF・SDGsといった世界目標などの達成に貢献しています。

当社グループは「青い地球の未来をつくる」というパーパスのもと、社会課題の解決を通じてグループ全体の持続的な企業価値向上を目指しています。今後も事業活動のあらゆる分野において、生物多様性の保全をはじめとした環境問題に配慮し行動することで、持続可能な循環型社会の実現に貢献してまいります。

取り組み事例

海岸林再生プロジェクト

当社は、東日本大震災の津波により被災した宮城県名取市の海岸林約100haを再生すべく育苗・植栽・育林を行う、公益財団法人オイスカの「海岸林再生プロジェクト」を支援しています。植栽は2020年に完了、現在はクロマツ林の保育・管理を中心とした育林活動に移行しています。当社の社員も葛刈りや間伐などのボランティアに参加しています。



富士山の森づくりプロジェクト

当社は、病虫害などにより豊かな森林や生態系が失われつつある富士山の森の一部で、自立的に維持される森林づくりを推進している、公益財団法人オイスカの「富士山の森づくりプロジェクト」を支援しています。富士山の森を100年後の未来に残すため、多くの企業・団体と協働して活動を行うもので、当社の社員もシカの食害防止ネットの設置などのボランティアに参加しています。



Question 5　ポートフォリオ戦略を実行できる経営基盤は整っているのか?

バリューチェーンにおける持続可能な調達の推進 ～「サステナブル調達方針」に基づくサプライチェーンマネジメント～

基本方針と背景

東京センチュリーグループは、「青い地球の未来をつくる」というパーパスのもと、サプライチェーン全体における持続可能な社会の実現を目指しています。近年のグローバルな社会的要請に応え、サプライチェーン全体での社会的責任を果たすため、2026年4月1日に「サステナブル調達方針」を制定しました。

本方針は、国連グローバル・コンパクトの10原則やILO中核的労働基準などの国際規範を尊重し、①法令遵守と国際規範の尊重、②人権・労働慣行への配慮、③環境保全、④公正な事業慣行とガバナンスの推進の4つの柱を定めています。グループ会社のみならず、すべてのサプライヤーの皆さまにもご理解とご協力を求めています。

「サステナブル調達方針」はWebサイトをご覧ください。
https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/esg/social/procurement-policy.html

サプライヤーとの対話（エンゲージメント）

当社は、サプライチェーン上の人権・環境・コンプライアンスリスクを適切に管理するため、主要サプライヤーを対象とした自己評価質問票（SAQ：Self-Assessment Questionnaire）によるモニタリングを段階的に開始する予定です。取引規模や事業への影響度などを踏まえて対象先を選定し、サステナビリティに関する取り組み状況を確認します。

調査結果を通じてサプライチェーン上のリスクや課題を把握し、必要に応じてサプライヤーとの対話や改善に向けた支援を実施します。また、サプライヤーの一次調達先への浸透を働きかけることで、サプライチェーン全体のレジリエンス強化を目指します。

役職員向け教育の実施

「サステナブル調達方針」を実効性のあるものとするためには、日常業務においてサプライヤーと接する役職員自身の理解が不可欠です。そのため、2026年8月に当社役職員を対象とするe-ラーニングを実施しました。「サステナブル調達方針」の理解浸透を目的として、方針制定の背景や目的、本方針の4つの柱（①法令遵守と国際規範の尊重、②人権・労働慣行への配慮、③環境保全、④公正な事業慣行とガバナンスの推進）について学習する内容です。

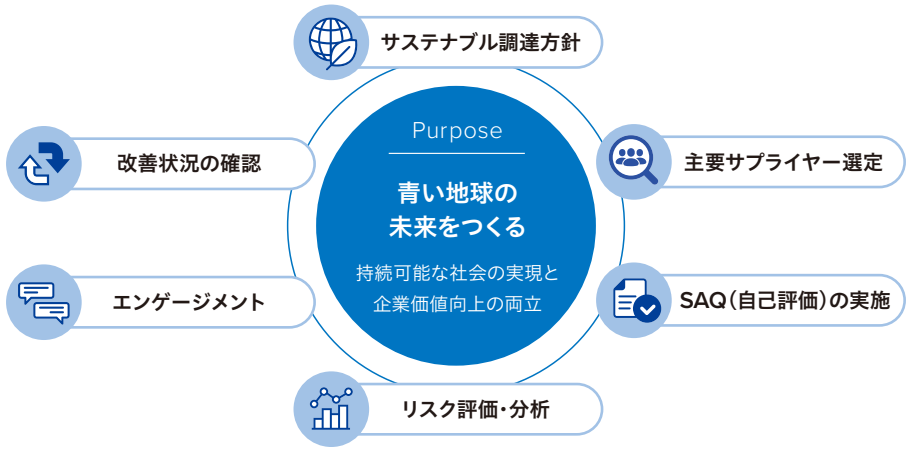
受講者は1,370名、受講率は95%でした。今後も継続的に実施する予定です。

今後の取り組み

今後は、主要サプライヤーとの継続的な対話を通じてサプライチェーンマネジメントの高度化を図ります。モニタリングの結果、重大なリスクや方針への不適合が確認された場合は、原因の把握と改善に向けた是正措置を要請し、改善状況を継続的に確認していく方針です。

また、SAQの実施状況やエンゲージメントの実績などについても開示の充実を図り、透明性の高いサプライチェーンマネジメントを推進していきます。サプライヤーの皆さまとともに社会課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現と企業価値向上の両立を目指します。

サステナブル調達のPDCAサイクル



マルチステークホルダー方針

当社は、企業経営において、株主にとどまらず、お客さま、取引先、取引金融機関、従業員、地域社会をはじめとする多様なステークホルダーとの価値協創が重要となっていることを踏まえ、マルチステークホルダーとの適切な協働に取り組んでまいります。

「マルチステークホルダー方針」はWebサイトをご覧ください
https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/esg/social/multi-stakeholder-policy.html

Q6 株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

Answer

私たちは、取締役会による実効性ある監督のもと、リスク管理や情報セキュリティの強化を通じて、健全な企業経営を支えています。株主・投資家との建設的な対話を重ねながら、企業価値向上につながるガバナンスの進化を続けています。

79　機関投資家 × CEO対談
85　ステークホルダーエンゲージメント
87　コーポレート・ガバナンスの進化
100　主なリスクと管理態勢
102　リスクマネジメント
104　コンプライアンス
106　情報セキュリティ

Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

機関投資家 × CEO対談



Indus Capital Partners
Portfolio Manager
ハワード・スミス

東京センチュリー
代表取締役社長 CEO
藤原 弘治

Interactive Dialog

投資家の皆さまとともに東京センチュリーの新たな価値と未来を共創する

Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

「中期経営計画2030」に期待すること

ハワード：私たちインダス・キャピタル・パートナーズは、2022年から東京センチュリーとの対話を重ねてまいりました。ポートフォリオ改革や中期経営計画の議論を通じ、伝統的なリース会社から、モノの価値を高めて付加価値を提供する企業へ変わろうとする意識を感じていた一方で、伝統的な金融・大企業ゆえに変革が進みにくいもどかしさや保守的な成長目標への印象もあり、金利のある世界を迎えた日本では、より成長を志向する企業体質であってよいのではないかとも考えてきました。

明確な利益目標に加えコミットメントを伴うROE目標を掲げた新中期経営計画を高く評価しており、ここからは実行力が問われるフェーズです。「中期経営計画2030」では、成長・戦略事業に2兆円超を投資する方針を示す一方、改善・回復事業のスリム化や、低ROE・低成長事業の縮小・売却も明言しています。投資家としては、事業ポートフォリオ改革の実行力を判断するために、ROEやROICなどの基準と、現実的な出口戦略を確認したいところです。どのような基準で事業を選別し、どのような領域を縮小あるいは撤退の対象とする考えですか。

藤原：ハワードさんが注視される「実行力」こそが、今回のポートフォリオ改革の成否を握ると、私自身強く認識しています。

まず、選別の基準ですが、「既存事業」とこれから取り組むべき「新規事業（ホワイトスペース）」を精査するにあたり、大前提としたのは、その事業が当社のパーパス・ビジョンに合致しているか、ストーリーとしてそこにつながっているかという点です。そのうえで、当社では「TCスクリーニング」と呼ぶ独自の評価手法を通じ、「事業の成長性」「自社の競争優位性」「資本効率の合理性」の三つの軸で厳格に見極めています。2035年度にROE15%という高い目標を掲げている中で、この基準に合致する事業に積極的に投資する一方、目標達成に寄与しない事業は徹底的に見直しを図ります。

資本効率については、部門単位だけでなく、より細かい事業単位でROICを算出できる管理会計を整備しました。直近の足元の数字だけでなく、過去の実績から今後5年、10年の見通しまでを精緻にシミュレーションし、どの領域が成長を牽引して、どの領域の資本効率に課題があるのかを可視化しています。これまで十分ではなかった「経営判断のための解像度の高いモノサシ」を手に入れたことが、実行に向けた強力な土台となっています。

このモノサシに基づき、低評価となる領域については、縮小・撤退を実行します。具体的には、すでに撤退したファクタリングに加え、一部の国内ファイナンスリース、海外の設備リース、ディーラービジネスなどがその対象となります。

見直しの理由は、単に足元の収益性だけではありません。自社の競争力が発揮しにくく、銀行融資に代替されてしまう事業は、必然的にコモディティ化し、価格競争に陥るからです。私たちの貴重な資本と人材は、そうした領域に留めておくのではなく、東京センチュリーならではの機能や専門性が活かせる成長領域へシフトしていかなければなりません。

出口戦略についても、単なる事業の縮小・廃止にとどまらず、パートナーシップを活用したオフバランス化、ファンド化によるキャピタルライト化など、事業そのものの価値を最大限に引き出せる最適な形でのエグジットを着実に実行してまいります。

ハワード：中計で特に興味深いのが、ROE向上の道筋です。2030年度にROE12.5%以上を目指す一方、モビリティや国内ビジネスなど、現状でROEの高い事業の純利益構成比は低下する計画です。逆に、企業投資など、現状ではROEが低く、リスクも相対的に高い成長分野を伸ばすことになります。この構成でROEを高めていく考え方は、中計策定時にも議論になったのではないでしょうか。航空機事業のようなアセットヘビーな事業のキャピタルライト化についてもご説明ください。

藤原：まさに、中計策定における最も重要な経営課題の一つでした。そこでバックキャスティングアプローチを採りました。10年後それぞれの市場がどうなっているのか、国内の人口減少や企業再生・後継者不足など課題先進国である日本が抱える問題を考えておく必要があります。一時的にROEを上げるだけであれば、縮小均衡を選ぶこともできますが、私が大事にしたのは、持続的な成長につなげることです。収益を持続的に成長させながら、自己資本が受け止めるリスクの変動幅を抑える。そのために、アセットベースのビジネスをフィーベースへ進化させられるか、外部資本を活用するキャピタルライトを

Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

進められるかを重視しました。新しいビジネスを開拓しながら、自社のバランスシートだけに依存しない収益構造へ移行するということです。

2030年度の純利益2,000億円、ROE12.5%以上、さらに2035年度の純利益4,000億円、ROE15%以上という目標数値についても、このビジネスモデルの転換を前提として各事業の見通しを精緻に積み上げたものです。自然体の延長では到達できませんが、構造改革を実行し切れば確実に達成できる水準だと捉えています。



このキャピタルライト化の象徴が、約2兆円のアセットを抱える航空機事業(Aviation Capital Group LLC、以下ACG)における決断です。

業界再編が加速する航空機市場において、ACGがさらなるスケール拡大を遂げるためには、当社単独の枠を超えたより強固な財務・成長基盤の構築が不可欠であり、そのパートナーとして伊藤忠商事を迎えました。同社との連携によりACGの飛躍的成長を追求する一方、当社としてもACGを持分法適用関連会社化し、連結バランスシートから約1.7兆円のアセットをオフバランス化していきます。これにより、ポートフォリオの過剰集中リスクを解消して全社の資本効率(ROE)を高めると同時に、次の成長投資に向けた強固な資本余力を生み出すことができます。

今回のディールは、新中期経営計画の根幹である事業ポートフォリオ改革の一歩目に過ぎません。ここで創出された資本余力を原資に、成長性の高い事業分野へ経営資源を再配分していきます。アセット規模の拡大に頼らない、「お金から知恵」へのシフトを促すことで、新たな収益構造を早期に確立し、ROE向上の道筋を投資家の皆さまにお見せしたいと考えています。

ハワード:中計と長期ビジョンの方向性については、高く評価しています。一方、低ROE事業の収益性改善、成長投資、キャピタルライト、M&A、ガバナンス、人事改革を同時に進めるというのは、難易度の高いマルチ戦略です。実行力が鍵になりますが、各事業の進捗をどのようにモニタリングし、手応えのある領域と慎重に進める領域をどう見極める考えですか。

藤原:モニタリング体制については、リスクアペタイトフレームワーク(RAF)の枠組みを導入しました。そのうえで、全社PDCAを極めて高い頻度で回しています。月次の経営会議では事業ごとのROICや純利益の進捗を精緻に確認します。さらに、マクロ環境や市場動向の変化が非常に激しいため、毎週の経営会議でも事業環境を議論し、臨機応変に戦略を修正していく機動性を備えています。

成長戦略は、「機能拡大」、「地域拡大」、「キャピタルライト」の三つの軸で整理しています。中核となるのは、データセンター、FMVリースです。データセンターはNTTグループや三菱地所といった有力パートナーとの協業により、質の高いパイプラインが順調に積み上がっています。初期投資が先行する『Jカーブ型』ですが、適時・適切な資産回転を組み合わせ、資本効率をコントロールしながら長期的な収益の柱へと育てていきます。

FMVリースにも大きなポテンシャルを感じています。米国子会社CSIは、従来メインであったIT機器に加え、優良なM&Aを積み上げることで物流(マテリアルハンドリング)やGSE(空港用地上支援機材)などへと着実に領域を広げています。この成功モデルを、いかにして他の地域や新しい領域へも面的に展開していくかが今後の重要なテーマとなります。大きな成長機会ではありますが、決して楽観視はせず、当社の強みである『モノの目利き力』が生きる市場を慎重に見極めながら、着実に事業を作り上げていきます。

Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

ガバナンスと株主還元

ハワード：東京センチュリーの機関投資家との対話の質は年々向上しており、市場の声を経営に還元する体制と資本市場とともに成長する下地ができたと感じています。一方で、外部の投資家から見ると、主要株主の持株比率や株式流動性、取締役会の独立性はガバナンス上の論点であり続けています。東京センチュリーの内側から見れば、主要株主を含む強固なパートナーシップは大きな競争優位性であり、案件組成力の源泉でもありますが、この二つの側面をどのように捉えていますか。

藤原：株式流動性の低さは、当社が時価総額拡大に向けた課題の一つであり、真摯に向き合うべきテーマだと認識しています。一方で、当社に『支配株主』が存在するという見方については、実態とは異なると考えています。確かに主要株主は存在しますが、経営への介入はなく、当社は独立した経営体制を敷いています。取締役会にも、少数株主の皆さまの利益を守る意識が根付いています。むしろ、主要株主をはじめとするパートナー企業との強固なネットワークは、他社には真似のできない当社の大きな競争優位性であり、案件組成力の源泉です。主要株主との関係をガバナンス上の制約と捉えるだけでなく、当面は協業を通じて事業成長に最大限活かしていくことこそが重要です。

ガバナンスについては、形式的な外形基準だけでなく「実質的な有効性」を重視します。多様な専門性やスキルを有する社外取締役・社外監査役にも役員研修やオフサイトミーティングに参画いただき、ブランド戦略やM&A方針といった重要テーマについて率直かつ多角的・建設的な議論を重ねています。持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて、当社の成長に必要なスキルや見識を持つ方とともに、ガバナンス改革をさらに実質化させ、取締役会の実効性向上に努めてまいります。

ハワード：株主還元について伺います。ROE15%を達成できるのであれば、現在の株価水準は割安であり、今のうちに自己株式を取得すべきだという見方もあります。競合他社と比べて還元水準が低いとの評価もありますが、なぜ成長投資を優先するのでしょうか。

藤原：資本政策は、成長投資、リスクバッファー、株主還元の三つのバランスで考えています。PBRがようやく1倍を超えた現状において、還元強化を求める市場のご指摘は真摯に受け止めています。しかし、私たちには2兆円超の豊富な成長投資パイプラインが存在します。投資を着実に実行して収益力を高め、一株当たり利益（EPS）を持続的に成長させることで、株主の皆さまへの総還元の絶対額を拡大していく方針です。

私が何より重視しているのは、資本政策に関するタイムリーな発信と資本市場との緊密な対話です。現時点で急いで自己株式を取得したり、配当性向を一気に引き上げたりするより、まず成長投資を実行し、収益力を高め、持続的成長の礎を作る、そのフェーズにあるとの認識です。ただし、投資パイプラインや案件の質は毎年見直します。大型の投資やM&Aを実行しない局面では、株主還元の選択肢も浮上するでしょう。資本のアロケーションを固定的に考えているわけではありません。



報酬制度と意識改革、経営責任

ハワード：時価総額5兆円、ROE15%という目標を実現するには、役員や経営幹部、職員のインセンティブを、投資家の考えと同期させることが重要です。ROEやTSRに連動する報酬、短期・中長期の報酬構成、従業員に株価

Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

や資本コストを意識してもらう仕組みを、どのように整えていきますか。

藤原：役員のインセンティブと株主の皆さまのベクトルを一致させることは、極めて重要です。現在の役員報酬は、固定報酬、短期の業績連動賞与、中長期の株式報酬で構成されていますが、目標達成への責任と株主の皆さまとの一体感をさらに高めるため、株式報酬の比率を引き上げることも含めて、踏み込んだ改革に着手しています。

同時に、株主目線の意識を役職員へ浸透させることも重要です。社内ポータルなどを通じた株価、PBR、資本コストの可視化により、日々の業務における『資本効率の意識』を日常化させるとともに、持株会の拡充や職員向けインセンティブ制度の再構築を進めています。役員だけでなく、経営幹部や職員を含め、社内の意識と会社の成長、それに投資家の利益を同じ方向に向けることが重要です。

ハワード：中計の数値目標や変革の範囲は、投資家からは高く評価される一方、社内には「本当に実現できるのか」という戸惑いや反発もあると思います。難易度の高いマルチ戦略を実行するうえで、社内からの声をどのように受け止めていますか。

藤原：事業・財務・人事といったあらゆる構造改革を進めるうえで、その根底にある最も重要なテーマは、役職員の意識改革です。今回、定めたPVVのValuesの最初に記されている言葉が「挑戦」です。実現できるかという心配を、必ず実現するという決意に変えていくための意識改革が重要です。そのためには、単に目標を一方的にトップダウンで示すだけでは、戸惑いや受動的な姿勢が広がりかねません。それを反転するには策定プロセスに関与することで生まれる当事者意識と、一つ一つ実現して曖昧な自信を確信に変えていく成功体験が必要です。そのため中計策定では、外部の視点を持つ中堅社員や若手社員からもアイデアを集め、その後、部門長や部長に自分たちの事業として計画を作り込んでもらいました。このボトムアップのプロセスが、一定の納得感につながっているはずです。ACG案件の実現など成功体験を通じて、少しずつ確信に近づいている実感もあります。

ハワード：仮に2030年度や2035年度の目標に届かなかった場合、経営責任をどのように考えますか。単に報酬を減額するだけでなく、組織や人的資本を立て直し、再挑戦できる体制をつくることも責任の一部だと思いますが。

藤原：経営者の仕事は、「方針を示す」「決断する」「責任を取る」の三つだと考えています。今は、目標を達成するために何をすべきかを考えることに集中していますが、掲げた目標に届かなければ、責任を取ることから逃げてはいけません。

おっしゃる通り、目標未達に対する責任の取り方は、形式的な役員報酬減額だけではないと考えています。未達の原因を反省・総括し、それを教訓とするいわば「学習する組織」へ進化させながら、人的資本の強化をはじめ組織を立て直し、次の成長へ向けた基盤を整えること自体が、経営トップとしての重大な責任です。

「結果に対する厳格な責任」と「次世代に強い組織を残す責任」。この双方から逃げない姿勢こそが、経営を託されたリーダーのあるべき姿だと考えています。

AIとリース業、東京センチュリーのこれから

ハワード：AIは、東京センチュリーの社内改革や成長機会にとどまらず、リース業そのものの付加価値を変える可能性があります。一方で、銀行、証券、保険、商社、ノンバンクの境界が薄れ、競争が激しくなることも予想されます。AIは東京センチュリーとリース業にどのような影響を及ぼすと考えていますか。

藤原：そうですね。AIはリース業にとどまらず、すべての産業に構造変革を促し、企業にビジネスモデルの改新を迫るゲームチェンジャーだと思います。AI需要の高まりによって、データセンターの建設が増加し、そこに供給する電力も必要となります。また、GPU、CPU、サーバーなどのデジタル機器、何よりそれらに内蔵される半導体は、設計・開発から製造に至るまで多くの産業に波及します。こうした経営環境をどのようにビジネスに取り込んでいくかに加えて、AIを自社の変革にどう活用するのか、大きな経営課題になっています。

自社のAI変革については、攻めと守りの二つの軸を表裏一体のものとして考えています。攻めの観点では、これまで人が行っていた業務を代替し、生産性を高めるとともに、マーケティングやお客さま提案、新規ビジネスの発掘の面でも社内改革のドライバーとしていきます。当社もCDO（最高デジタル責任者）を置き、社内のAI改革を進めています。守りの観点では、サイバーセキュリティや情報管理などの基盤を盤石に固めていく必要があります。

Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

また、AIによって社会や産業構造が変わる中で、新たなビジネス機会を的確に捉えていくことも重要です。どれほどAIが発展しても、それを稼働させ、社会に実装するためには、物理的なハードウェアやインフラ、すなわち「モノ」が不可欠です。物理的なモノが社会に介在し続ける限り、私たちが果たすべき役割と事業機会は、これまで以上に大きくなります。

具体的には、PCや工作機械は「AI搭載PC」や「フィジカルAIロボット」へと高度化し、人手不足解消に向けた高付加価値サービスへと進化していくでしょう。モビリティ領域も自動運転の発達に伴い、単なる車両提供を超えた周辺ビジネスへの拡大が見込まれます。さらに、AIが引き起こす膨大なデータと電力需要に対しては、データセンター開発と再エネ・蓄電池ビジネスを連携させ、総合インフラとしての価値を高めることができます。こうした一連の変化に当社が深く関与できるのは、長年にわたり「モノ」を基軸として多角的な事業を展開し、モノの価値を見極め活用してきた豊富な知見と基盤があるからです。

業界全体では、銀行や異業種との境界が薄れ、従来型のリースに終始する企業との間で優勝劣敗が劇的に進むはずです。その中で東京センチュリーに残る強みは、パートナーを募り、つなぎ、事業を組成する力、そしてモノの価値を見極め、二次流通を含むエコシステムをつくる力です。リース会社や金融会社という枠にとどまらず、社会課題解決業として独自のブランドを構築していく必要があります。

中計・長期ビジョンの実現へ、問われる実行力

藤原：最後に、インダス・キャピタル・パートナーズから見て、現在の東京センチュリーをどのように評価し、今後どのような変化に期待しているか、お聞かせください。

ハワード：これまでの東京センチュリーとは違う会社になろうとしているという印象が非常に強く、明らかな変化を感じています。中期経営計画と長期ビジョンについては、ROE、ROIC、時価総額の目標を含め、投資家の立場から高く評価しており、考え方としては100点満点に近い内容だと言ってよいでしょう。

だからこそ、これから問われるのは実行力です。2030年、2035年の目標に向けて、事業戦略、成長投資、パートナーとの協業、キャピタルライト、ポートフォリオ改革を、約束した通りに実行することが重要です。投資家に対しては、スピード感をより明確に示してほしいと思います。トライアンドエラーを重ね、失敗を恐れず変化に対応し、単年度の予算達成にとどまらず、常に市場の期待を超える会社であってほしいと考えています。

残る課題は、流通株式の問題と、取締役会を含むガバナンスのさらなる進化です。あとは、計画を実績に変えられるか。それがすべてです。藤原社長のリーダーシップの下、長期にわたるValue-unlocking storyが進むことを期待しています。

藤原：本日はありがとうございました。投資家の皆さまのご期待に応えられるよう、ご指摘いただいた課題にしっかり取り組んでまいります。



※ハワード・スミス氏の発言は、該当の議論が行われた時点における同氏個人の見解であり、公開情報に基づいています。本内容は投資助言、有価証券の売買の推奨、ならびにインダス・キャピタル・パートナーズおよびその関連会社・顧客の投資意図や保有状況を示すものではありません。

Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

ステークホルダーエンゲージメント

各ステークホルダーとの対話と協創による企業価値向上の実現



持続的な成長と企業価値の向上を実現するためには、事業を取り巻く多様なステークホルダーとの建設的な対話が不可欠であると考えています。お客さま・取引先、株主・投資家・金融機関、地域社会や従業員など、事業活動にかかわる皆さまを重要なパートナーと捉え、日常のコミュニケーションやさまざまな対話の機会を通じて、期待や要請の把握に努めています。皆さまとの対話から得られた貴重なご意見は、経営戦略の策定や事業活動の改善に活かし、社会課題の解決と新たな価値創造につなげていきます。今後もステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントを深化させ、信頼関係を基盤とした経営を推進していきます。

お客さま・取引先

お客さまにとって、最適かつ満足していただける商品・サービスを提供するため、管理体制のさらなる整備などにより、お客さまに対する責任を果たしていきます。
また、パートナー企業と当社が事業主体となることで、従来型のリースの範囲を超えた多種多様なビジネスを展開し、成長ドライバーとなる新たな事業領域への進出を目指しています。

主な活動・コミュニケーション

- パートナーシップの強化
- オープンイノベーションによる価値共創
- 管理体制の整備
- 教育訓練プログラムの実施
- 金融・サービスの立案など各種取り組みに関するナレッジの共有化　etc.

株主・投資家・金融機関

株主・投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーに対し、フェア・ディスクロージャーの観点から適時適切で公平な情報公開を行い、企業活動の透明性を確保する体制を整備しています。また、株主・投資家の皆さまとの対話を積極的に実施し、さまざまなご意見・ご要望を経営陣および従業員へフィードバックするサイクルを軸としたIR活動を推進しています。

主な活動・コミュニケーション

- 株主総会
- 有価証券報告書・決算短信
- 決算説明会（年4回）
- IRミーティング、会社説明会、事業戦略説明会
- ホームページなどによる情報提供　etc.

国・行政・地域社会・NPO

法令遵守を経営の基盤とし、広く社会から信頼される経営体制の確立に努めています。また、事業所周辺の清掃活動や次世代育成支援を積極的に行うとともに、NPOなどへの寄付を通じて社会貢献を推進します。さらに、事業活動を通じて観光振興や地方創生といった政策課題の解決にも貢献し、持続可能な社会の実現に向けて責任を果たしていきます。

主な活動・コミュニケーション

- 腐敗防止への取り組み
- 人権への取り組み
- 環境基本方針
- 清掃活動など地域社会への貢献活動
- 環境、社会福祉、教育、災害支援の重点分野などへの寄付活動　etc.

従業員

「活力あふれる組織」の実現を目指し、従業員一人ひとりが自分の能力を最大限に発揮できる環境を整備しています。従業員とのエンゲージメントを積極的に推進しており、従業員エンゲージメント調査で得られた意見をもとに、課題分析と今後の取り組みについて経営会議や取締役会において討議を重ね、重要な経営課題として対応を進めています。

主な活動・コミュニケーション

- 従業員の定期健康診断、ストレスチェック
- 従業員エンゲージメント調査
- 360度評価
- 内部通報制度
- 1on1面談（人事評価の定期的なフィードバック面談など）　etc.

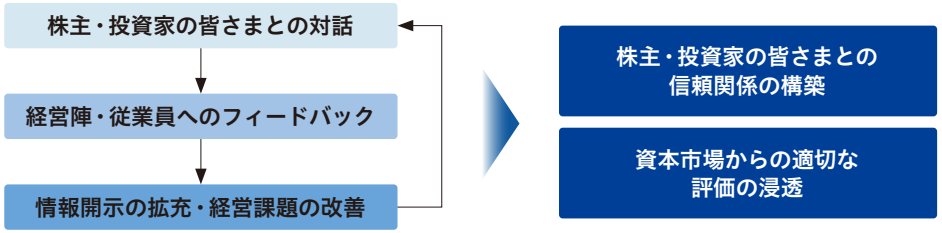
Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

IR活動

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



機関投資家と藤原社長・平崎取締役によるミーティング



主なIR活動実績

	活動	2024年度実績	2025年度実績	内容
アナリスト・機関投資家向け	決算説明会	4回	4回	四半期ごとに決算説明会を開催 (第1・3四半期はIR担当役員、第2・4四半期は社長による説明)
	個別ミーティング	約270回	約320回	国内および海外のアナリスト・機関投資家との対話
	スモールミーティング	3回	2回	社長およびIR担当役員などによるスモールミーティングを実施
	事業戦略説明会	3回	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	3回	3回	社長およびIR担当役員などによる海外機関投資家との面談
個人投資家向け	会社説明会	2回	2回	会社概要や事業戦略、株主還元方針などに関する説明会

❶ 日経統合報告書アワード2025において「優秀賞」を初受賞



日本経済新聞社主催の「日経統合報告書アワード2025」において、当社は約500社のエントリーの中から初となる「優秀賞」を受賞しました。

ROE目標達成に向けた事業ポートフォリオ変革へのコミットメントや、脱炭素・循環型経済を踏まえた成長戦略などが高く評価されました。

❷ 資本コストや株価を意識した経営の進展が見られる企業として高い評価を獲得

東京センチュリー

全体で5位（タイ）　得票数 4票
その他金融業で最高評価

プライム市場 1,000億円以上

取り組みの進展が評価された企業
205社（最大得票数 7票）
／プライム市場　約1,550社

東京証券取引所が2026年6月～7月にかけて国内外43機関・74名の機関投資家を対象に実施した投票形式のアンケートにおいて、当社は資本コストや株価を意識した経営の進展がみられる企業として、評価企業205社の中で得票数が同率5位となりました。

特に、事業ポートフォリオ変革やキャッシュアロケーションの方向性を明確に示していることや、資本市場との対話拡充に向けた取り組みなどが評価されました。

今後も、開示の充実や資本市場の皆さまとの対話などを通じて、さらなる企業価値の向上を目指してまいります。

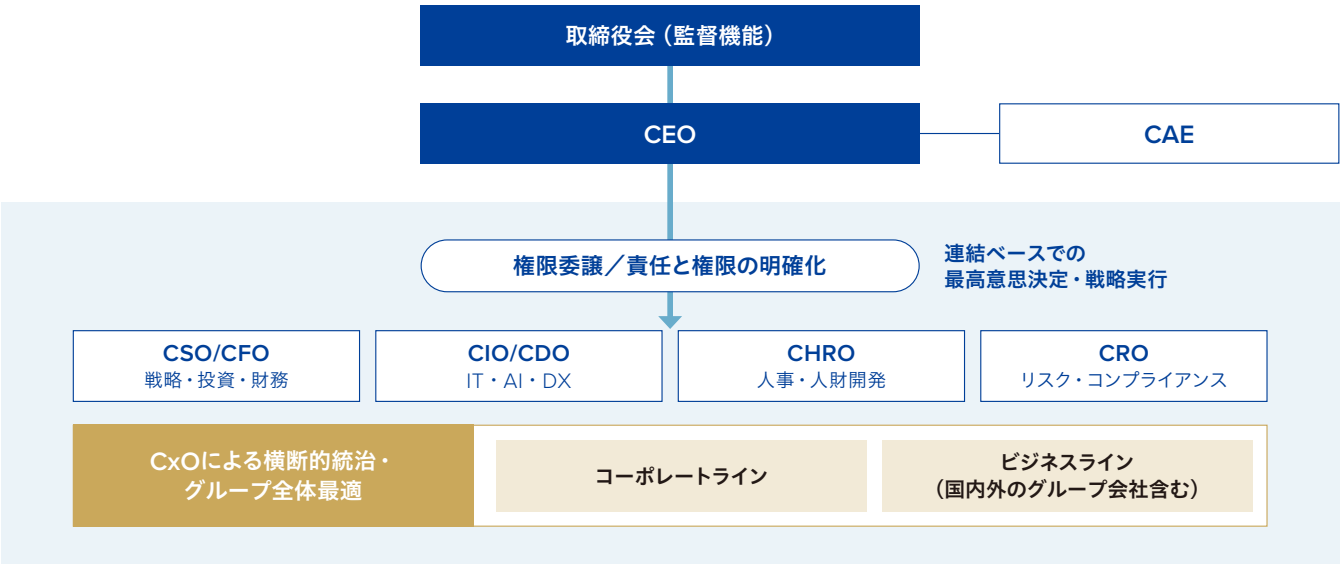
Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

コーポレート・ガバナンスの進化

CxO制度導入によるガバナンスの高度化と連結グループ経営の実装

「監督と執行の分離」により責任の明確化を図り、専門性を活かした迅速かつ機動的な意思決定とグループ横断でのガバナンス強化を実現

当社は、ますます複雑化・非連続化するグローバルな経営環境において、グループ全体の最適化と迅速な意思決定を実現するため、2026年より新たにCxO体制を導入しました。これにより、経営の『監督』と『執行』の分離をさらに推し進め、執行側は現場に即した機動的な事業運営を行う一方、取締役会は中長期的な戦略議論とモニタリングに注力できる環境を整え、コーポレート・ガバナンスを新たなステージへと進化させています。



CEO：Chief Executive Officer（最高経営責任者）
CSO：Chief Strategy Officer（最高戦略責任者）
CFO：Chief Financial Officer（最高財務責任者）
CHRO：Chief Human Resources Officer（最高人事責任者）
CIO：Chief Information Officer（最高情報責任者）
CDO：Chief Digital Officer（最高デジタル責任者）
CRO：Chief Risk Officer（最高リスク管理責任者）
CAE：Chief Audit Executive（最高監査責任者）

CxO体制導入の狙い

• 責任と権限の明確化

監督と執行の分離を制度面・実行面の両面で強化し、グローバルスタンダードのガバナンスを確立

• グループ全体最適の追求

各事業単位の部分最適を打破し、連結視点での経営資源の最適な配分・戦略的一貫性を確保

• 経営の専門性強化

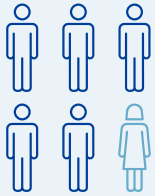
CxOへの大幅な権限委譲により、各CxOの専門知識と経験を活かした迅速かつ質の高い意思決定体制を構築

Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

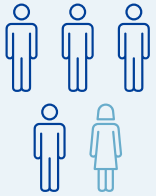
企業価値向上につながる取締役会構成 (2026年6月25日現在)

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。

社内取締役
6名
(男性5名、女性1名)



社外取締役
5名
(男性4名、女性1名)



社外取締役割合
45%
(5名)



女性取締役割合
18%
(2名)



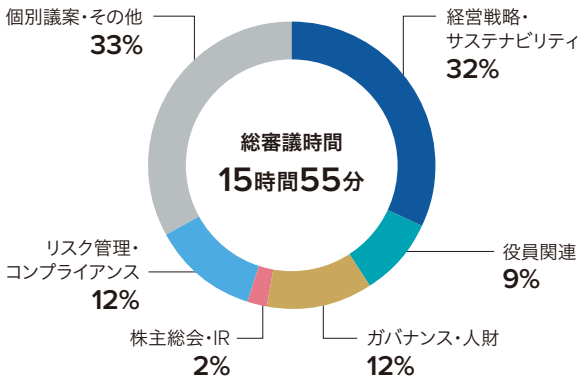
2025年度の取締役会における主な議題・取り組み

取締役会では、中長期の企業価値向上に資する戦略的アジェンダに多くの時間を割き、社外取締役から独立した視点での指摘・提言を得ながら、多角的かつ建設的な議論を行っています。

分類	2025年度の主な議題・審議事項	審議時間
経営戦略・サステナビリティ	利益計画の策定、経営計画の進捗および重要な業務執行のモニタリング、業績・配当予想の見直し、新たな企業理念体系の策定、サステナブル調達方針の制定	32%
役員関連	役員人事および執行体制の決定、代表取締役・役付取締役等の選定、取締役報酬および役員の兼職、取締役の利益相反取引に関する審議・報告	9%
ガバナンス・人財	CxO体制の導入、組織改編、取締役会の実効性評価、取締役会規則等の改定、政策保有株式の保有意義の検証、指名委員会・報酬委員会の活動報告、従業員意識調査結果の共有	12%
株主総会・IR	定時株主総会の招集および付議議案、事業報告・計算書類等の承認、決算・業績予想・配当方針に関する開示、有価証券報告書等の提出、機関投資家の意見・関心事項およびIR活動の報告	2%
リスク管理・コンプライアンス	リスク管理状況およびコンプライアンス活動の報告、内部統制の評価・監査、監査役監査および内部監査、「カスタマーハラスメントに対する基本方針」の制定、投資マネジメントフレームワークモニタリング結果報告	12%

※審議時間は2025年度の取締役会における議題別の審議時間の構成比

取締役会の議題別審議時間比率



Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

取締役会の実効性評価と課題

取締役会の諮問機関として、独立社外取締役・監査役を主要な構成員とする取締役会評価会議を原則として年1回、開催しています。取締役会の実効性について、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会の監督機能の発揮、議論の状況、体制や運営方法などの分析・評価を行っています。

2025年度の取り組み方針と実施状況

取り組み方針	2025年度の主な実施状況
① 企業価値の向上および テーマを絞った 事業ポートフォリオ戦略の 方向性の議論の深化	企業価値の向上および事業ポートフォリオ戦略について、テーマを絞った集中討議の場を設定。具体的には、資本コストや株価を意識した経営の実現に関連したPBR向上に向けた改善施策の検討および社内改革プロジェクトの情報共有を踏まえた経営課題への対応策について、取締役会に限らずフリーディスカッションや全役員を対象とした研修会などにて、社外取締役を交えた掘り下げた議論を行いました。
② 議論の機会を確保するために 取締役会の議題および アジェンダの見直しを推進	決議・報告事項の一部を執行側へ委譲するとともに、上程前の事前配布・説明を徹底し、審議時間を中長期の戦略的アジェンダへ再配分。あわせて年間アジェンダを見直し、討議事項の設定を拡充することで議論の機会を確保しました。

評価結果と2026年度に向けた取り組み

2025年度の取締役会評価は、外部評価機関を活用し、第三者の視点から作成された資料を基にすべての取締役・監査役を対象としたアンケートを実施し、その結果を取締役会で審議しました。評価の結果、取締役会の構成・運営・議論の質のいずれについても、モニタリング機能は有効に機能しているとの結論に至っています。

特に、中長期の戦略議論に充てる時間が拡大している点が評価されました。一方、経営トップなどの指名に係る取締役会機能の独立性・客観性・透明性の確保と株主への説明責任の強化を図るため、経営トップのみならず、執行役員、部長層など幅広いレイヤーまで含めたサクセッションプランの策定の検討が必要であると認識しております。

2026年度取締役会評価に向けて認識された課題
① サクセッションプランおよび次世代CxO育成に関する議論の一層の深化
② 株主との建設的な対話に向けた体制の整備および実効的な運用の推進

取締役・監査役への研修、情報提供

当社は、新任者をはじめとする取締役・監査役が、企業統治を担う機関の一員として期待される役割・責務を適切に果たすため、その理解を深めるとともに、必要な知識の習得や更新を継続的に行える環境を整備しています。就任の際には事業内容、財務状況、組織、およびコーポレート・ガバナンス体制に関する包括的な説明を実施します。就任後も、役員研修会や独立社外役員会議などを定期的に開催し、経営環境の変化や重要課題についての理解を深める機会を提供しています。

また、取締役会の開催前には議案の事前説明を行うことに加え、執行との議論の場を積極的に設けるように努めることで、社内外の情報格差是正に努めています。

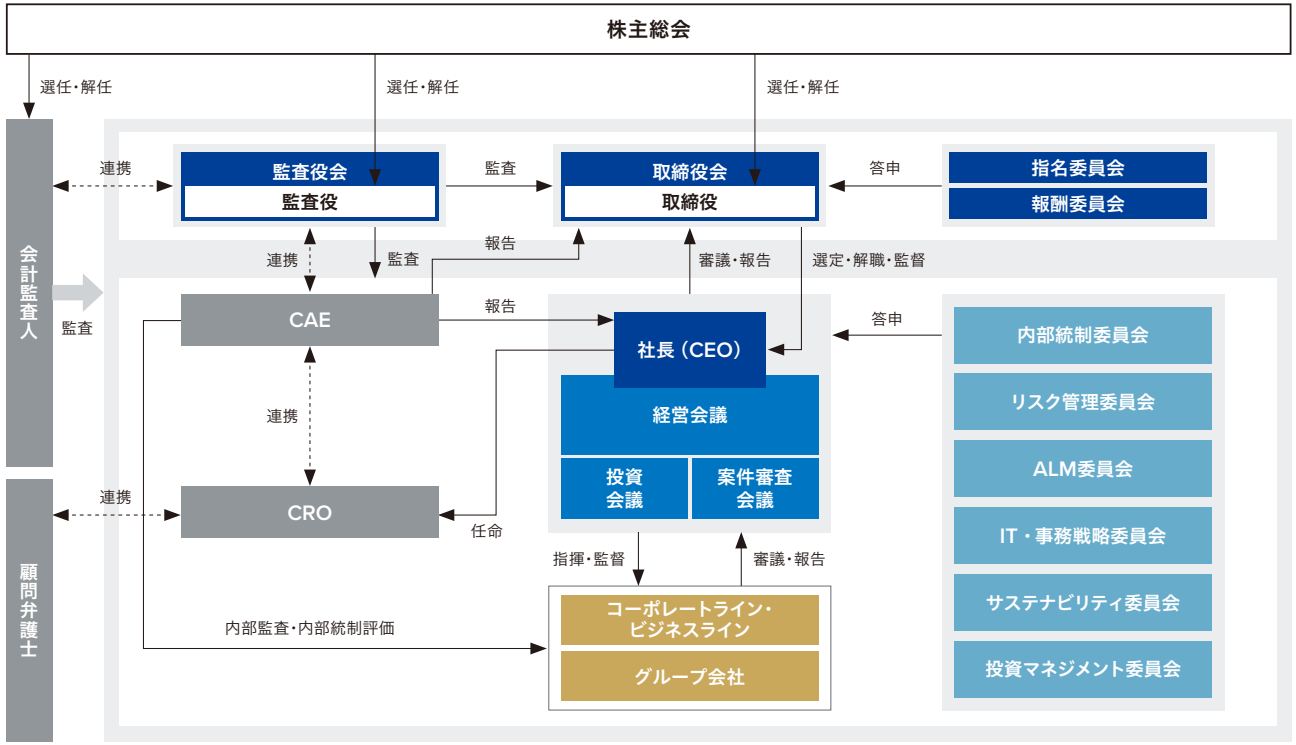




役員研修会	原則年2回オフサイトにて、中期経営計画や資本コストを意識した経営、DXなど経営課題に関する議論を行い、今後の経営判断に活かせるよう経営課題の理解を深めています。
フリーディスカッション	取締役会開催後に必要に応じて各種経営課題の議論を行っています。
その他	上記に加え部店長会議などにおいても各事業分野の状況や経営課題の認識を深めるとともに、社外取締役のみで行う独立社外役員会議を設けています。

Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

最適な委員会で構成される経営体制



■ 取締役会

2025年度開催回数 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：取締役会の決議にて定められた取締役
　　藤原 弘治（代表取締役社長 CEO）
構成員：**11**名（うち、社外取締役5名）

■ 監査役会

2025年度開催回数 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

2025年度開催回数 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：藤原 弘治（代表取締役社長 CEO）
構成員：**7**名

■ 案件審査会議

2025年度開催回数 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。ただし、一定の金額基準を超える取引、または案件審査会議の議長が重要と判断した取引については、経営会議もしくは取締役会にて審議の上、意思決定を行う。

議長：田中 千弘（常務執行役員 CRO）
構成員：**4**名

■ 投資会議

2026年度より新規 原則週1回

当社および当社グループ会社における、事業会社の株式取得や新株予約権等を通じた直接出資を伴う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。ただし、一定の金額基準を超える取引、または投資会議の議長が重要と判断した取引については、経営会議もしくは取締役会にて審議の上、意思決定を行う。

議長：工藤 英之（専務執行役員 CSO）
構成員：**4**名

Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

報酬委員会
2025年度開催回数 2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、方針などに関する事項について協議を行い、取締役会に答申。

指名委員会
2025年度開催回数 8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など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
2025年度開催回数 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。

リスク管理委員会
2025年度開催回数 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。

※2025年度は「総合リスク管理委員会」として開催

ALM委員会
2025年度開催回数 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
2025年度開催回数 6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。

サステナビリティ委員会
2025年度開催回数 2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。

投資マネジメント委員会
2025年度開催回数 12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。

Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

指名委員会・報酬委員会

指名委員会

2025年度開催回数
8回

主な検討内容　取締役候補者の選任、経営戦略を踏まえ当社が取締役に期待する分野(スキル・マトリックス)、執行役員等の役員人事などに関する審議および報告を行いました。

委員会のメンバー
合計7名

委員長　社外取締役　浅野 敏雄
委　員　社外取締役　中村 明雄、田中 美穂、沼上 幹、小笠原 浩
　　取締役　雪矢 正隆、藤原 弘治

指名プロセス

指名委員会(独立社外取締役が過半数で構成)

候補者指名
- 多様性(ジェンダーや国際性の面を含む)
- 適正規模
- 経営戦略・経営計画を踏まえ、次の専門分野・知識の多様性などについて分析・検証
  - 企業経営
  - 法務・会計・税務
  - グローバル
  - サステナビリティ
  - 金融・財務・リスク管理
  - IT・DX など

→ **候補者**
専門知識や幅広い見識および企業経営や業務執行に携わった豊富な経験などに基づき、株主に対する受託者責任を踏まえ、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に貢献できる資質のある人物

→ 答申 → **取締役会**
指名委員会の意見を参考に取締役会が決定
取締役候補者の選任

CEOの選定および後継者の育成

CEOの選定および後継者の育成は経営の重要課題と位置づけ、求める選定基準に照らし、指名委員会で客観的かつ十分に審議したうえで、取締役会の決議により決定します。また、後継者候補については、CEOが自身の重要な役割として、日々の業務執行を通じて多面的に評価し育成を図っています。

報酬委員会

2025年度開催回数
2回

主な検討内容　2025年度役員報酬に関するフィードバック報告のほか、2026年度の役員報酬に関する審議を行いました。

委員会のメンバー
合計7名

委員長　社外取締役　中村 明雄
委　員　社外取締役　浅野 敏雄、田中 美穂、沼上 幹、小笠原 浩
　　取締役　雪矢 正隆、藤原 弘治

役員報酬の報酬体系図

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。

	基本報酬	役員賞与	株式報酬(株式給付信託)
固定／変動	固定報酬	短期業績連動報酬	中長期業績連動報酬
構成比率：代表取締役	1.0	0～0.8	0～1.2
構成比率：取締役	1.0	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が、社外役員・社外専門家からの助言、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	財　務：連結ROA・連結ROE 非 財 務：TCXの取り組み (評価は報酬委員会での審議により決定) 市場評価：当社株式成長率
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

Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

役員体制（2026年6月25日現在）

（在任年数／所有株式数※1）

取締役



雪矢 正隆
代表取締役会長
共同CEO
（15年 / 64.0千株）



藤原 弘治
代表取締役社長
CEO
（2年 / 3.8千株）



中村 明雄
社外取締役
（10年 / 15.9千株）



浅野 敏雄
社外取締役
（7年 / 11.3千株）



田中 美穂
社外取締役
（5年 / 1.1千株）



沼上 幹
社外取締役
（4年 / 8.9千株）



小笠原 浩
社外取締役
（2年 / 1.1千株）



原 真帆子
取締役 専務執行役員
トランスポート部門長
(兼) Aviation Capital Group LLC Executive Chairperson
（4年 / 22.0千株）



平崎 達也
取締役 専務執行役員 CFO
(兼) CHRO (兼) 共同CSO
（5年 / 30.8千株）



米津 隆史
取締役 専務執行役員
共同CFO
（1年 / 13.5千株）



今井 雅啓
取締役
（1年 / 0.2千株）

監査役



天本 勝也
常勤監査役
（7年 / 6.9千株）



坪井 聖司
常勤監査役
（－※2 / 3.0千株）



千原 真衣子
社外監査役
（2年 / －千株）



鷺地 隆継
社外監査役
（－※2 / －千株）

※1　役員の所有株式数は2026年6月現在の数字
※2　2026年6月就任

役員の経歴や重要な兼職については、当社ホームページをご参照ください。
https://www.tokyocentury.co.jp/jp/company/leadership-and-governance/leadership/

Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

スキルマトリックス

取締役の多様性を確保することにより、取締役会の経営監督および助言機能を適切に発揮する体制の強化を図っています。なお、スキルマトリックスの項目は、経営戦略・経営計画を踏まえて適時見直しています。

各種委員会の構成員

- ALM　ALM委員会
- IT　IT・事務戦略委員会
- 内部　内部統制委員会
- リスク　リスク管理委員会
- サス　サステナビリティ委員会
- 委員長

※投資マネジメント委員会については、CSO組織を中心に構成

氏名	主な専門性および当社が期待する分野						各種委員会（◎は委員長）			選任理由	取締役会出席状況
	企業経営	グローバル	金融・財務・リスク管理	法務・会計・税務	サステナビリティ	IT・DX	指名委員会	報酬委員会	その他		
雪矢 正隆	●		●		●	●	●	●		総合商社における企業経営と営業、金融等の業務執行に携わった豊富な経験と幅広い見識を活かし、2011年6月より当社の取締役として経営と監督を適切に行っております。当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に貢献できる人物であることから、引き続き、取締役候補者とするものであります。	14回 / 14回（100%）
藤原 弘治	●	●	●		●		●	●		金融機関における企業経営に携わった豊富な経験と幅広い見識を活かし、2024年6月より当社の取締役として、また、2025年4月より当社の代表取締役社長として経営と監督を適切に行っており、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に貢献できる人物であることから、引き続き、取締役候補者とするものであります。	14回 / 14回（100%）
中村 明雄	●		●	●			●	◎		財政・税務分野等における豊富な経験と幅広い見識を活かし、2015年6月から2017年6月および2018年6月より当社の社外取締役として、客観的な視点から当社の経営全般に的確な助言をいただくとともに、独立的な視点で経営監視を実施していただいております。また、報酬委員会委員長および指名委員会委員として、貴重な提言をいただきましたことから、引き続き、社外取締役候補者とするものであります。	14回 / 14回（100%）
浅野 敏雄	●	●			●		◎	●		大手総合化学会社の経営者として企業経営に携わり、その経営における豊富な経験と幅広い見識を有しており、2019年6月より当社の社外取締役としてその知見を当社の経営に活かすとともに、独立的な視点で経営監視を実施いただいております。また、指名委員会委員長および報酬委員会委員として、貴重な提言をいただいたことから、引き続き、社外取締役候補者とするものであります。	14回 / 14回（100%）
田中 美穂			●	●	●		●	●		直接会社経営に関与された経験はありませんが、弁護士として、特に企業法務やM&Aに精通した豊富な知識と経験を有しており、2021年6月より当社の社外取締役としてその高い見識や豊富な経験を当社の経営に活かすとともに独立的な視点で業務執行の経営監視を実施いただいております。また、報酬委員会委員および指名委員会委員として、貴重な提言をいただきましたことから、引き続き、社外取締役候補者とするものであります。	14回 / 14回（100%）
沼上　幹	●	●			●		●	●		直接会社経営に関与された経験はありませんが、企業経営の研究者として、特に企業戦略や組織のあり方について深い学識を有しており、2022年6月より当社の社外取締役としてその高い見識や知見を当社の経営に活かすとともに独立的な視点で業務執行の経営監視を実施いただいております。また、報酬委員会委員および指名委員会委員として、貴重な提言をいただきましたことから、引き続き、社外取締役候補者とするものであります。	14回 / 14回（100%）
小笠原 浩	●	●			●	●	●	●		大手電機機器製造会社の経営者として長く企業経営に携わり、その経営における豊富な経験と幅広い見識を有しており、2024年6月より当社の社外取締役としてその高い見識や知見を当社の経営に活かすとともに独立的な視点で業務執行の経営監視を実施いただいております。また、報酬委員会委員および指名委員会委員として、貴重な提言をいただきましたことから、引き続き、社外取締役候補者とするものであります。	14回 / 14回（100%）
原 真帆子		●	●		●	●			リスク サス	金融機関における企画、商品開発等および当社における海外、営業等の業務執行に携わった豊富な経験と幅広い見識を活かし、2022年6月より当社の取締役として経営と監督を適切に行っております。当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に貢献できる人物であることから、引き続き、取締役候補者とするものであります。	13回 / 14回（93%）
平崎 達也			●	●	●	●			ALM IT 内部 リスク サス	当社における経理、経営企画等の業務執行に携わった豊富な経験と幅広い見識を活かし、2021年6月より当社の取締役として経営と監督を適切に行っております。当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に貢献できる人物であることから、引き続き、取締役候補者とするものであります。	14回 / 14回（100%）
米津 隆史			●	●	●				ALM リスク	金融機関および当社における財務等の業務執行に携わった豊富な経験と幅広い見識を活かし、2025年6月より当社の取締役として経営と監督を適切に行っております。当社の持続的な成長と中長期的な企業価値に貢献できる人物であることから、引き続き、取締役候補者とするものであります。	12回 / 12回（100%）
今井 雅啓	●	●			●					総合商社における企業経営に携わった豊富な経験と幅広い見識を活かし、2025年6月より当社の取締役として経営と監督を適切に行っております。当社の持続的な成長と中長期的な企業価値に貢献できる人物であることから、引き続き、取締役候補者とするものであります。	12回 / 12回（100%）

Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

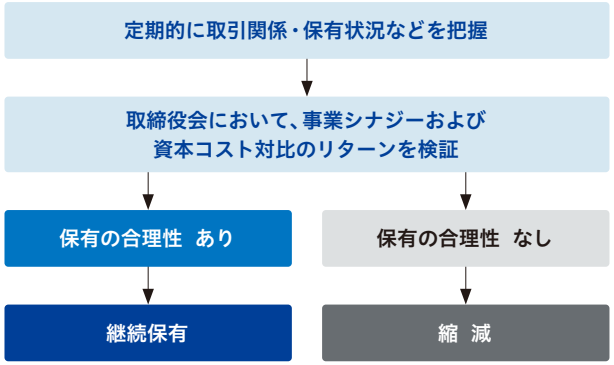
政策保有株式

政策保有株式の考え方

保有の考え方

純投資目的以外の目的である投資株式は、定期的に取引関係や損益状況などを把握し、その保有意義の検証を行っております。検証にあたっては、株式保有に伴う配当や含み益に加え、営業取引による事業上の収益といった便益が資本コストを上回っているかという定量評価および発行会社との取引関係の維持発展に係る期待などの定性評価も併せて総合的に評価した上で、取締役会等において継続保有の是非を検討しています。

保有の見直しフロー



議決権行使の考え方

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。

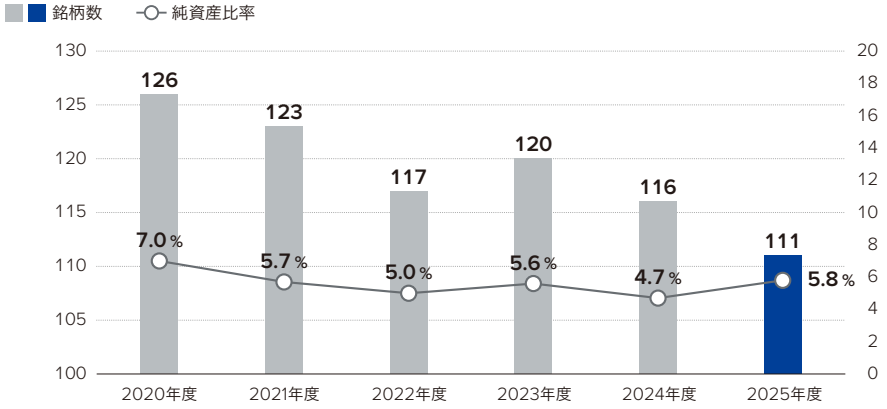
政策保有株式の見直し状況

直近5年間で42銘柄・193億円を売却し、保有銘柄数は126銘柄から111銘柄へ減少しました。また、2025年度末の保有残高は、上場株式の株価上昇の影響などにより増加しており、それに伴って、対純資産比率が増加しています。

年度	売却銘柄数	売却額(億円)
2021年度	4	5
2022年度	15	56
2023年度	5	11
2024年度	8	114
2025年度	10	8
5年間累計	42	193

※当該年度に全部または一部を売却した銘柄数と売却金額の合計

銘柄数および対純資産比率の推移



Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

社外取締役メッセージ



持続的な企業価値向上を実現するガバナンスへ

社外取締役
中村 明雄

ガバナンスの進化と取締役会の役割

私は、企業のガバナンスにおける社外取締役の果たすべき役割は、経営者を単に監督するということではなく、株主をはじめとするステークホルダーの中長期的な利益を図る観点から、企業価値向上を実現していく施策を建設的な対話を通じて経営者と一緒に考えていくことだと思っています。経営判断とは、適切なリスク管理がなされることを前提に、どこまでリスクテイクできるかを判断していくことであり、社外取締役は、客観的な視野から経営者の経営判断を支える必要があります。以上の観点から、東京センチュリーの取締役会の運営を見てみると、以前の取締役会では業績や個別案件に関する議論が中心でしたが、近年はフリーディスカッションなども活用して企業価値向上を起点とした戦略的な議論が増えてきていると感じています。今後も、企業価値向上に資するガバナンスの追求に努めていきたいと考えています。

インセンティブと企業価値向上の連動

東京センチュリーは、目指すべき将来像を明確にした重要な経営方針であるTC Compassを策定し、事業ポートフォリオ変革や資本効率向上など高い目標を掲げています。

どんな目標であれ、それを実現していくのは、「人」であります。報酬委員会委員長として私が重視しているのは、役員報酬制度を企業価値向上の仕組みとして機能させることです。TC Compassの実現のためには、経営者が短期的な業績だけではなく、中長期的な企業価値向上を意識して意思決定を行うための環境が必要であり、業績指標だけでなく、企業価値向上に資する取り組みを適切に評価し、経営者と株主の利害を一致させる報酬制度を構築していく必要があります。また、報酬決定のプロセスにおいては、透明性と客観性を確保することが極めて重要です。制度の内容だけでなく、どのような考え方で判断が行われているかを明確に示すことが、資本市場からの信頼にもつながると考えています。

TC Compass実現に向けて取締役会が注視するポイント

TC Compassは、東京センチュリーが将来に向けて目指す姿を明確に示した重要な経営指針です。一方で、企業価値の向上に本当に必要なものは、文章としての計画そのものではなく、計画を現実に実行していく実行力です。社外取締役として、以下の点を重視して取締役会の議論に参加していくつもりです。

第一に、「実行状況の可視化」です。投資や事業ポートフォリオ変革が当初の計画どおり進捗しているのか、期待した成果が生まれているのかを継続的に検証していく必要があります。環境変化の大きい時代だからこそ、一度決めた計画を守り抜くことよりも、変化に応じて柔軟に修正しながら成果につなげることも重要です。

第二に、「企業価値向上と経営の意思決定とのつながり」です。資本市場は、単なる利益成長だけでなく、どのような考え方で資本配分を行い、どのような成果を生み出しているのかという実行過程を注視していると思います。取締役会としても、経営判断の妥当性と企業価値向上との関係を不断に確認していく必要があると考えています。

第三に、「説明責任の高度化」です。当社の事業ポートフォリオや成長戦略は年々多様化しています。そのなかで株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの対話を一層充実させ、経営の考え方や成果を透明性高く説明し続けることが大切です。

経営指針であるTC Compassは、策定して終わりではなく、実行と検証を繰り返しながら企業価値創造につなげていく必要があります。私を含め取締役会は、今後ともTC Compassの進捗を厳しく、そして建設的に評価し続けていきたいと思っています。

Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

社外取締役メッセージ



客観的な視点で「戦略の実行力」を問い、変革への挑戦を支える

社外取締役
小笠原　浩

TC Compass策定における取締役会の役割

東京センチュリーは今、大きな転換点にあります。TC Compassの策定にあたり、取締役会では単なる数値計画ではなく、「将来どのような価値を社会に提供する企業を目指すのか」という経営理念にまで戻って整理するという議論を重ねました。社外取締役として私が重視したのは、私のバックグラウンドが当社とは全く違う製造業であることを思い切って表面に出すことでした。製造業に置き換えて考えたときにその構想が理念に留まらず、実行可能な戦略・戦術として具体化されているかという点です。社会課題解決を成長の起点とし、長期ビジョンと中期経営計画を一体で示したTC Compassは、当社の進むべき方向性を明確にした意義のある取り組みであると評価しています。

攻めのリスクテイクと事業ポートフォリオ変革

その実現には、従来の延長線上にはない挑戦が不可欠です。取締役会の役割は経営陣の挑戦にブレーキをかけることではなく、適切なリスクテイクを後押しし、その成功確率を高めることにあります。特に社外取締役として外部からの異なる目線で、厳しさについても適切に助言するとともに経営陣の挑戦を強くサポートすることです。事業ポートフォリオ変革や成長投資については、市場成長性や収益性だけでなく、当社が参入する意義や競争優位性、資本効率との整合性を重視して議論しています。変化の大きい時代だからこそ、挑戦と規律を両立させるガバナンスが重要であるとともにスピードを加速することを考えています。

人的資本と企業風土の変革

また、TC Compassを実現するうえで最も重要な経営資源は人財です。制度を変えるだけでは企業風土は変わりません。社員一人ひとりが主体的に挑戦し、成長できる環境を整え、その挑戦が正当に評価される風土を育むことが必要です。新たな人事制度の導入はその第一歩であり、多様な専門性を持つ人財が部門を越えて連携し、新たな価値を創出する組織へと進化していくことを期待しています。社外取締役としても人財に対する考え方は業界を超えて共通することが数多くあると認識しており、人財戦略と事業戦略が企業価値向上につながっているかという観点から積極的に議論へ参画していきます。

資本効率と企業価値向上への期待

企業価値向上の観点では、ROE向上そのものを目的とするのではなく、事業ポートフォリオ変革と資本配分の最適化を通じて持続的な成長を実現することが重要です。取締役会では、どの事業に資本を投下し、どの事業から資本を再配分するべきかを中長期視点で議論しています。強みを発揮できる領域へ経営資源を集中し、資本効率と成長性を両立させることで、社会価値と経済価値の双方を創出できると考えています。東京センチュリーが掲げる「第二の創業」を確かな成果につなげるため、社外取締役としては今後も健全な緊張感と建設的な対話を通じて経営を支え、社内と異なる視点も加えて持続的な企業価値向上に貢献してまいります。

Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

監査役会

監査役会の概要

当社の監査役会は、常勤監査役2名および非常勤監査役（社外監査役）2名の計4名で構成されています。監査役会は定期的に開催されており、監査の独立性を確保のうえ、取締役および執行役員の職務執行をはじめ企業活動の適法・妥当性について公正な監督機能の徹底に努めています。

監査役監査の実効性を確保する体制

当社は、監査役の監査が実効的に行われることを確保するため、以下の体制を構築しています。

- 監査役は、取締役会、経営会議、案件審査会議などに出席し、重要な報告を受ける体制としています。
- 相談・通報制度による通報、または不正事故や大規模災害などの危機事由などが発生した場合についても、監査役へ報告することとしています。また、相談・通報制度による通報に関しては、常勤監査役が社内窓口の一つとなっています。
- 監査役は、経営に関する重要な文書をいつでも閲覧できる体制としています。
- 当社およびグループ会社の役職員は、監査役からその職務執行に関する事項の報告を求められた場合、速やかに当該事項について報告を行うこととしています。
- 監査役の下に監査役室を設置し、室員として監査役の職務を補助する従業員を配置しています。また、当該従業員の人事異動および考課については、事前に監査役の同意を得ることとするなど、取締役からの独立性を確保しています。
- 社長と監査役は、相互の意思疎通を図るため、定期的な会合を持つこととしています。
- 監査役は、会計監査人や内部監査部門と定期的および必要に応じて連携を図り、意見交換や情報交換を行うこととしています。

監査役および監査役会の活動状況

監査役は、取締役会のほか経営会議、投資マネジメント委員会などの主要な6つの委員会、その他の重要な会議に出席し、取締役および執行役員の職務執行状況、内部統制システムの整備・運用状況、各会議体の審議内容などについて監査を実施し、必要に応じて意見を述べています。

重点監査項目として内部統制システムの整備状況の確認とグループ会社監査への関与深化を設定し、監査の方針、職務の分担などを定め、各監査役から監査の実施状況および結果について報告を受けるほか、取締役会および会計監査人からその職務の遂行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めています。また、非常勤監査役との情報共有を企図して、監査役会では取締役会に上程されない事案・案件でも重要なものについては随時報告を行っています。さらに、常勤監査役を中心として主要関係会社の監査役を兼務するとともに、各社監査役との緊密な連携を通して、各社の実情を把握しながらグループガバナンスの徹底を図っています。

あわせて、国内部店・海外現地法人などへの実地監査を通して、経営方針などの組織全体への浸透と現場レベルでの実情の調査を行い、非常勤監査役も参加する代表取締役との定期的な意見交換会などを通じて経営との議論を行っています。

メンバー

常勤監査役	天本 勝也、坪井 聖司
社外監査役	千原 真衣子、鷺地 隆継
合計	4名

2025年度の開催状況

8回開催（1回あたりの平均所要時間約1時間）
付議議案総数30件

Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

内部監査体制

客観性を担保した独立の監査・統制体制

当社は、CEO（社長）直属のCAE（最高監査責任者）が率いる監査部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および内部統制評価を実施しています。

内部監査では、組織や諸規程の適切な整備状況、業務プロセスの法令・経営理念体系・企業行動規範への適合性、およびリスクマネジメントの有効性を客観的に検証し、改善提案や助言、継続的なフォローアップを行っています。

近年、当社グループの事業拡大に伴い、リスクプロファイルは急速に多様化・複雑化しています。これら変革期のリスクに「はやく、正しく、新しく」立ち向かうべく、毎年すべての部署におけるリスクコントロール状況を分析したうえで、重点領域にリソースを配分する「リスクベースのアプローチ」による機動的かつ経営に資する監査を実践しています。2025年度は、年度計画策定後にハラスメント監査やサイバーセキュリティ監査を追加実施しています。

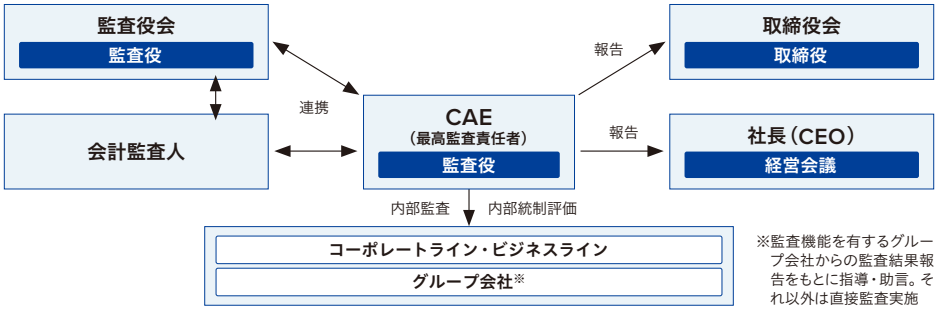
なお、法令遵守状況を担保するため、全部署に対して原則3年に一度の頻度で準拠性監査も併せて実施するハイブリッドな体制を敷いています。この準拠性監査では、「企業行動規範」に基づく倫理基準の遵守状況やコンプライアンス体制のチェックを実施しています。

内部統制評価においては、各業務プロセスを担う現場の責任者・担当者が主体的にコントロール状況を自己評価し、その妥当性を監査部が独立した立場から検証・評価しています。この「自律的な統制」と「独立した評価」の相互作用により、グループ全体のガバナンス水準を継続的に向上させています。

独立性の担保と三様監査の連携強化

監査活動の独立性と客観性を強固なものとするため、当社はCEO（社長）および取締役会へのデュアルレポーティングラインを確立しています。さらに、監査役、会計監査人およびグループ会社監査担当部署との間で密に情報を共有し合う重層的な連携を推進し、グループ全体の監督機能を多角的に高めています。

東京センチュリーグループの内部監査・内部統制評価体制



2026年度 監査の基本方針

スローガン：TC Compassに光を当てる「灯台」となり、当社の成長を後押しする。
① 現場に寄り添う「頼りになる監査」で経営目標の達成と当社グループの持続的成長に貢献する。
② 10年後を見据えて「見えないリスク」を炙り出し有効な提案・アドバイスを行う。
③ グループ会社監査部門との連携を深めてグループ監査体制を強化する。

2025年度監査結果と2026年度監査計画

2025年度は、ハラスメント監査、サイバーセキュリティ監査をはじめとした7件のテーマ監査と、海外グループ会社2社・国内グループ会社2社を含む34件の部署別監査を実施しています。それぞれの監査で改善提案・助言を行い、業務改善に向けたフォローアップを実施しています。なお、米国における当社グループ監査体制を強化すべく、東京センチュリー、ACG、CSIそしてTCUSAの内部監査人が一堂に会し、米州監査会議を初開催しました。

2026年度は、AML/CFT運営態勢監査を含む6件のテーマ監査と、海外グループ会社4社・国内グループ会社3社を含む41件の部署別監査を予定しています。拡大する監査領域・経営の要請を踏まえ、新たにCxO・ビジネス部門長に対するCAEヒアリングを開始するなど、機動的・能動的な監査を実施し、当社グループの企業価値向上に努めていきます。

また、内部統制評価対象のうち新たに重要な事業拠点に追加したCSIとニッポンレンタカーサービス、新たに連結会社となったBargain Car Rentalsに対する内部統制の整備・支援を実施するなど、当社グループの内部統制を牽引しています。

Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

主なリスクと管理態勢

CROメッセージ



新しい挑戦と持続的成長を支える「攻めと守り」のガバナンス

常務執行役員
CRO（Chief Risk Officer［最高リスク管理責任者］）
田中 千弘

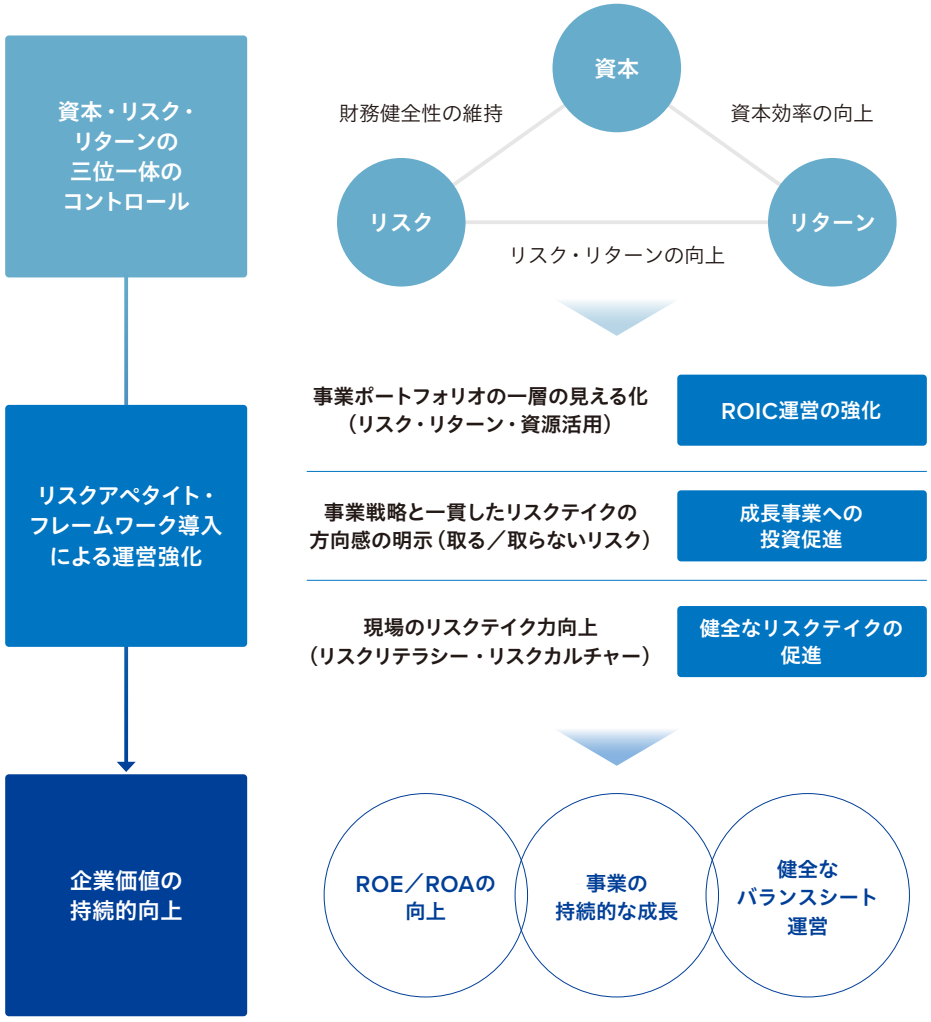
事業を取り巻く環境は、地政学的な緊張の高まりや急速なインフレ・金利上昇など、不確実性がかつてないほど高まっています。また、気候変動の深刻化、生成AIなどのテクノロジーの急速な発展、サイバー脅威など、リスク管理に対する要請も複雑化かつ多様化しています。こうした環境下、当社グループが掲げるビジョン「地球規模の社会課題を解決に導く永遠のベンチャー企業」の実現には、リスクマネジメントのあり方を進化させ、ビジネスや環境の変化に即応できる体制と実効性あるガバナンスを構築することが大切です。CROとして、国内外のグループ会社を含めたシームレスな体制を構築し、グループ全体の持続的成長を支える存在でありたいと考えています。

中期経営計画の重要施策の一つが、「リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）」の導入です。単なるリスク抑制ではなく、受け入れるリスクの種類と水準を明確化し適切なリスクテイクを促すとともに、事業戦略や財務運営とリスク管理の一体的運営により資本効率やリスク・リターンを向上していきます。また健全なリスクテイクを推進するため、リスクリテラシー向上やリスクカルチャーの醸成・浸透にも取り組みます。

非財務リスクについても近年、対応の高度化が求められています。ESG・サステナビリティ、人権、情報セキュリティやBCPなどを統合的に統括し、グループの持続可能性と社会的信用の基盤を支えてまいります。人権尊重とコンプライアンスが根付き、役職員の心理的安全性も担保された働きがいのある組織風土の構築にも尽力してまいります。

こうした取り組みを着実に進め、ビジネスラインの伴走者、時には牽制役として、新しい挑戦と健全なリスクテイク、そして持続的成長を支えてまいります。

リスクアペタイト・フレームワークに基づく企業価値向上の概念図



Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

主なリスクと管理態勢

「リスク管理の基本方針」および「総合リスク管理規程」の定めに基づき、経営資源の効率的配分と事業領域の拡大・多様化への対応、およびコンプライアンスなどの非財務リスク管理を統合した、総合リスクマネジメント（Enterprise Risk Management、以下、ERM）の高度化を推進し、安定的かつ持続的な利益成長をサポートしてまいります。

リスク管理委員会
- 信用リスク計量、分析

案件審査会議
- 大口案件・新種スキーム案件などの審査

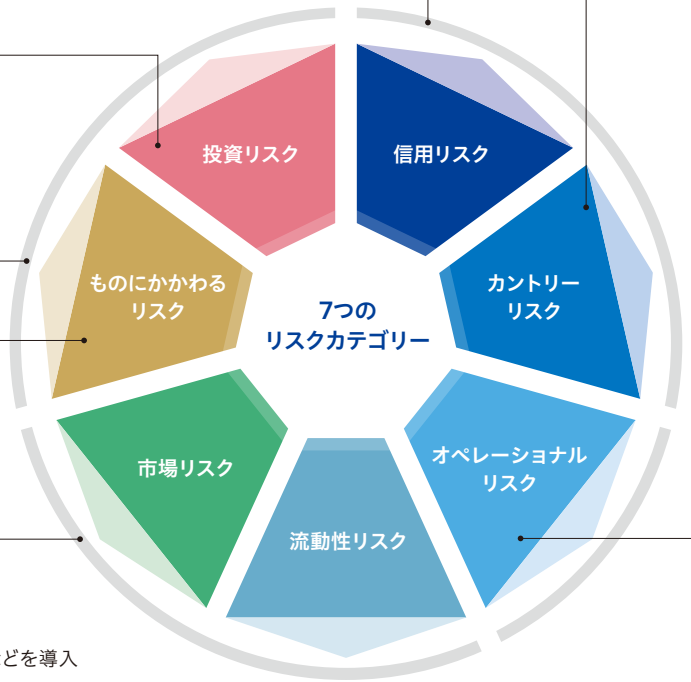
内部格付制度

カントリーリスク
- カントリーエクスポージャー管理
- カントリーリスク情報の収集・共有
- 投融資対象不適格国指定

投資会議・投資マネジメント委員会
- 投資採択検討、途上管理、継続・撤退検討

経営会議、取締役会
- 株式などの投資方針、投資状況の管理

リスク管理委員会
- リスク計量、その他状況の管理



ものにかかわるリスク
- 航空機、不動産、船舶、自動車、発電所・蓄電所、データセンター、一般残価など

ALM委員会
- 金利変動・為替変動などの市場リスク、流動性リスクの管理
  ～ヘッジ比率、マチュリティラダー、ギャップ分析、GPS（Grid Point Sensitivity）、VaR（Value at Risk）管理などを導入

以下11項目を非財務リスクのカテゴリーとして特定し、管理

事務リスク
不正リスク
システムリスク
情報セキュリティリスク
法務リスク
人事労務リスク
人権・職場環境リスク
災害などのリスク
規制・制度変更リスク
気候変動リスク
風評（レピュテーショナル）リスク

事務リスク、システムリスク

IT・事務戦略委員会
- IT戦略、IT投資、事務体制などの整備・運営

情報セキュリティリスク

情報セキュリティ委員会
- ISO27001規格に基づく運営

「情報システム部CSIRTグループ」の設置・運営

災害などのリスク（大規模災害をはじめとした危機事象）

「危機対策規程」「事業継続計画規程」などの制定

BCPマニュアル、安否確認システムなどの整備・運用

その他オペレーショナルリスク全般

リスク管理委員会
- リスクの分析・計量化、対応策の検討
- 非財務情報リスク指標のモニタリングなど

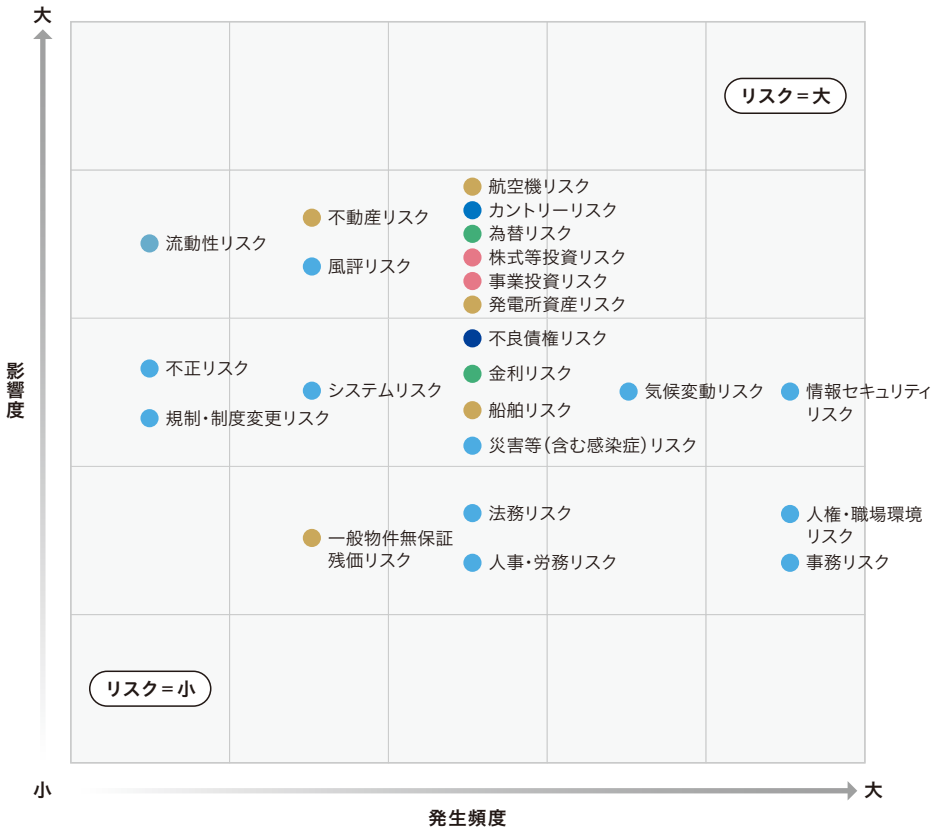
Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

リスクマネジメント

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経年変化を評価し、影響度と発生頻度とのマトリックスによってマッピングしたものです。

リスク監査におけるリスクシナリオの動向や、各リスク項目のリスク量、取り組み案件や事件・事故などさまざまな要素を総合的に勘案して毎年見直しています。定期的に経営会議・取締役会に報告するなど、関係者とリスク認識の共有・見える化を進めています。



カントリーリスク

近年の地政学リスクの高まりを受け、カントリーリスクを信用リスクの一部としてではなく、独立したリスクカテゴリーとして管理しています。具体的には国別エクスポージャー管理と各国の地政学リスクのモニタリングという2つの側面から、重層的にカントリーリスクをコントロールしています。国別エクスポージャー管理では、ソブリン格付けをベースに地政学リスクや営業戦略的な重要性を総合的に勘案して設定する国別のカントリーリミットをガイドラインとしています。地政学リスクモニタリングでは各国の政治、経済、社会状況の変化を適時にモニタリングし、カントリーリスクの変動の兆候をいち早く捉えることで、適切な対策を講じる体制を整えています。

グローバルのリスク管理

グローバルのリスク管理においては、投資規模や資産規模が大きい米国の専門リース会社である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「ディール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。

非財務リスク（非定量）

事業領域の拡大、特に金融からサービス・事業への展開とともにリスクの定量評価にはなじまない非財務のオペレーショナルリスクが重要となっており、非財務情報のリスク指標（KRI）を定めてモニタリングし、経営会議・取締役会などに報告しています。具体的な指標の種類としては、人事・労務、情報セキュリティ、事件・事故、内部通報、気候変動、法務・腐敗防止などがありますが、近年は「人権」「気候変動リスク」の把握・管理が重要となっており、人事・労務のスコープ拡大（単体から連結へ）、再生可能エネルギー、CO_2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。

Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

連結ベースでの総合リスクマネジメント（ERM）

当社グループのERMは、連結定量的リスク管理による「資本利用率のガイドライン運営」を核に展開しています。資本利用率は、金融機関格付においても重要な判断基準の一つである「リスク耐久力」の評価に使用されています。リスク量は投資リスク、ものリスク、信用リスクなどリスク分類ごとに定められたメソドロジーでリスク計量を行っています（原則として明細ごと）。

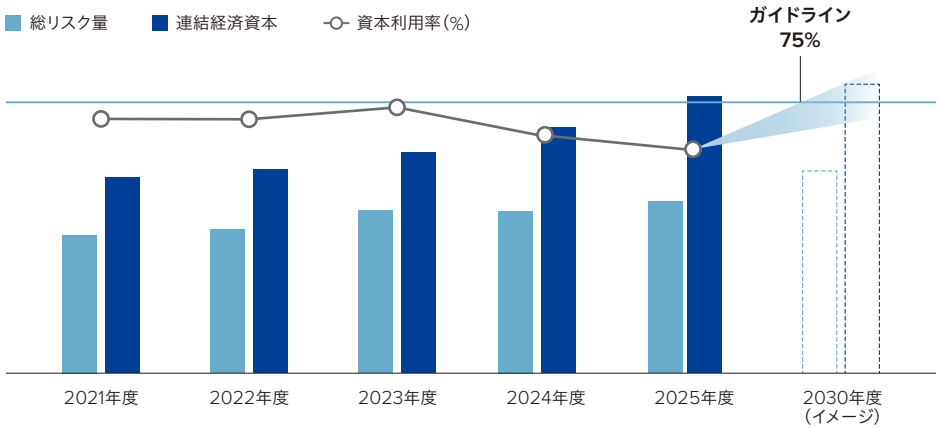
投資リスクは相対的に高いリスクとなる一方、ものリスクは裏付けとなる「もの資産」があり、資産の特性によりますが相対的にリスクは低くなっています。この総リスク量を一定の連結経済資本（株主資本をベースとする）吸収バッファー内に収めるよう、資本利用率のガイドライン運営を行ってきました。事業領域が拡大している状況では、投資家を中心に資本量とリスク量の関係性に注目が集まることからも、資本利用率は当社の成長持続性やさらなる投資余力の有無を客観的に判断する基準として重要な指標となっています。

資本利用率の水準については、当社が金融機関のような規制業種ではないことから、あくまでもソフトリミットのガイドラインとして75%を目安に運営しています。事業運営においてはM&Aなど、その時々の「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。そのため、会社の健全性を静的に捉えるのではなく、中計期間におけるリスク量の増加水準、利益成長によるオーガニックな自己資本の積み上がり見込み、資本政策の許容度なども考慮することとしています。

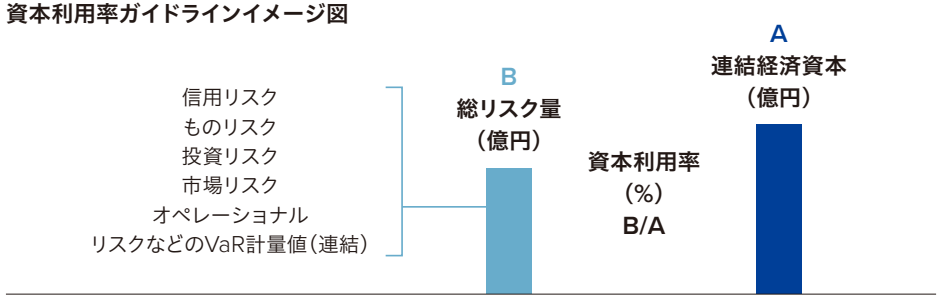
「中期経営計画2030」では、RAFを導入しリスクテイクと経営資源配賦の適切な運営を目指しています。リスクプロファイルの上位を占める特定リスクカテゴリー（航空機、投資、不動産、為替）、また部門別にリスク量ガイドライン（ソフトリミット）を設定するなど、集中リスクに留意しつつ、メリハリあるリスクテイクと事業ポートフォリオの「見える化」を進めています。あわせて定性面では、事業戦略と一貫したリスクの選択基準（取る／取らないリスク）を示す「リスクテイク指針」を策定し、健全なリスクテイクとポートフォリオの質的改善に努めています。

資本利用率ガイドライン運営（イメージ）

総リスク量 ÷ 連結経済資本 …… ソフトリミット75%を目安に運営



資本利用率ガイドラインイメージ図



Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

コンプライアンス

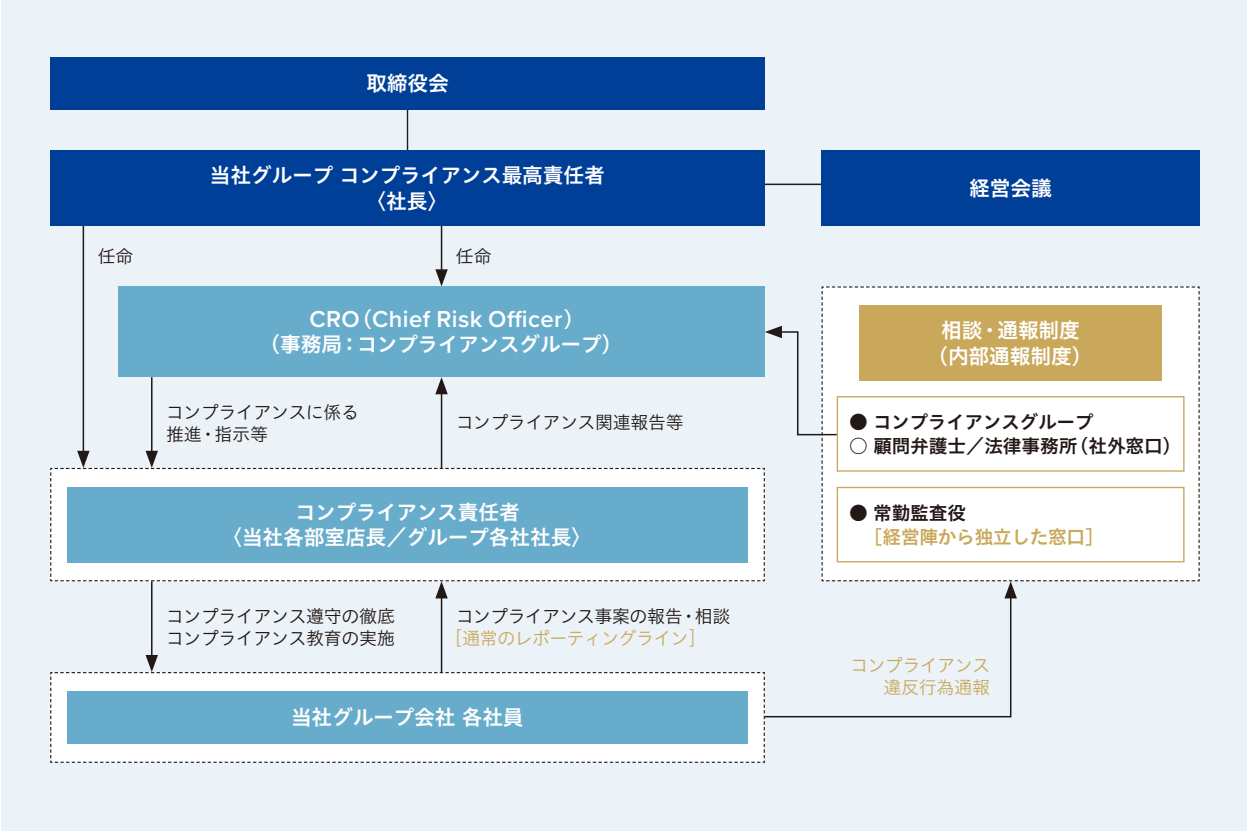
コンプライアンス体制

当社グループでは、コンプライアンス最高責任者を社長が務め、その社長の任命するCRO：Chief Risk Officer（最高リスク管理責任者）の監督のもと、各種コンプライアンス施策を総合リスク管理部コンプライアンスグループが推進しています。

また、当社の部室店長および当社連結グループ会社の社長またはこれに準じる役員をコンプライアンス責任者とし、コンプライアンスグループと連携しつつ、所管業務にかかわる法令遵守や社会規範に沿った事業活動を行う責任を担っています。コンプライアンス活動計画は期初の経営会議で審議・決定し取締役会に報告され、実施状況は定期的に経営会議、取締役会で適正性のレビューを受けています。

コンプライアンスの浸透・定着化に向けた活動内容としては、eラーニングによる定期研修や動画研修、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、当社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。

東京センチュリーグループ コンプライアンス体制



Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

内部通報制度

当社グループの内部通報制度は、リスクの早期発見やコンプライアンス経営の強化などを目的に運用しています。本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づけ、厳格に運用しています。

内部通報受付窓口は、社内（コンプライアンスグループ、常勤監査役）と社外（顧問弁護士事務所）3ヵ所に設置し、そのいずれもコンプライアンスに係る相談などにも幅広く応じ、研修機会を通じた制度の目的、意義や通報事案対応手順などの解説、制度認知・利用に関する定期的な意識調査の実施、運用実態の開示などを行い、継続的に利用向上を推進しています。国内・国外のグループ会社からの通報や相談も一定程度の割合を占めるなど浸透が図られ、有効に機能しているものと理解しています。

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」に人権の尊重を掲げ、事業活動に取り組んでいます。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

当社グループに係るリスク（人権リスクを含む）を定性・定量それぞれの面から把握・評価する総合的なリスク管理体制を敷いており、リスク管理委員会によりモニタリングや適正性の検証を行い、その状況を定期的に経営会議および取締役会に報告しています。

人権に関する研修・啓発

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

救済メカニズム

当社グループにおけ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の皆さま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て実態把握を行うとともに、各種モニタリングなどを通じて課題の把握と随時是正を行っています。

- 投融資先

大口投融資の検討時および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　・犯罪収益の移転防止に向けた取り組み
・腐敗防止に向けた取り組み　・政治資金の対応
→ https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/esg/governance/compliance.html

人権基本方針と人権への取り組み
→ https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/esg/social/humanrights.html#anc_humanrights-efforts

カスタマーハラスメントに対する基本方針
→ https://www.tokyocentury.co.jp/jp/sustainability/esg/social/customer-harassment-policy.html

Question 6　株主・投資家目線でガバナンスはしっかり機能しているのか?

情報セキュリティ

CIOメッセージ



グループ一体で築く、挑戦と共創を支える情報セキュリティ

常務執行役員
CIO（Chief Information Officer［最高情報責任者］）
乙部 俊幸

デジタル化や生成AIの普及が進むなか、サイバー攻撃は国境を越えて高度化・巧妙化しています。取引先や委託先を経由した侵入リスクも高まり、一件のインシデントがお客さまの事業や社会に大きな影響を及ぼす時代です。世界の動きを常に注視しながら、私は情報セキュリティを経営の最重要課題の一つと認識しています。

目指すのは、成長を牽引する「攻めのIT」と、それを足元から支える「守りのセキュリティ」の一体的な推進です。当社グループがデジタルの力で挑戦の速度を上げるには、安定したIT基盤と情報セキュリティが欠かせません。堅実なセキュリティ基盤は、単なるリスク回避ではなく、お客さまやパートナーの皆さまと安心して価値を共創するための「信頼という競争力」だと考えています。

その基盤を築くうえで大切にしているのは、特別な手法ではありません。どこにどのような情報があるかを把握する。修正プログラムを速やかに適用する。誰がどの情報に触れられるかを見直す。異変の兆しを見逃さない。こうした基本的な対策を、確実に、継続して積み重ねることです。

守るべき範囲は、当社だけではありません。サイバー脅威に国境や組織の壁はなく、海外拠点や国内外のグループ会社を含む全体が守られて、初めて意味を持ちます。各社は事業も規模も法令も異なるため、画一的な基準を求めず、実態を丁寧に把握し、守るべき水準を共有したうえで改善に伴走する。こうしてグループ全体の底上げを図っています。

最後は、人です。国内外の役職員に実践的な訓練と教育を重ね、セキュリティを「自分ごと」と捉える企業文化を育てています。あわせて、事業継続と連動した訓練により、万一の際にも事業を止めない力を高めています。

新たな挑戦を、確かな情報セキュリティで支える。基本を疎かにせず、地道な取り組みを積み重ね、ステークホルダーの皆さまから信頼され続けるグループであるよう全力を尽くします。

情報セキュリティ対策

当社グループでは、情報セキュリティを経営における最重要課題の一つと認識しています。その取り組みとして、情報セキュリティマネジメントシステムの国際規格であるISO27001を取得し、情報セキュリティ委員会を中心に情報管理に関する規程類の整備、定期的なリスクアセスメントの実施によるリスクへの対策、役職員向けの情報セキュリティ研修などを実施しています。

サイバーセキュリティに関しては、専門組織として「TC-CSIRT」を情報システム部内に設置し、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取り組んでいます。

日々高度化・巧妙化するサイバー攻撃に対応するため、日本シーサート協議会への加盟による外部組織との情報連携や実践的な演習への参加を通じて、インシデントへの対応能力を高めています。

また、主要株主が運用するサイバーセキュリティフレームワークに参加し、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継続的な強化を図っています。

事業のグローバル展開およびグループ経営の進展に伴い、国内外グループ会社を含めた情報セキュリティガバナンスの向上が重要であると認識しています。海外現地法人へのアセスメントを通じた課題抽出や対応に加え、国内グループ会社に対しても各社の実態把握に向けたヒアリングを実施し、その結果をもとにグループ全体のセキュリティ強化策を検討・推進しています。

そのほか、当社および国内外のグループ会社を対象に、日本語および外国語によるメール攻撃を想定した訓練を年複数回実施しており、役職員の情報セキュリティ意識の向上を図る施策として有効に機能しています。

生成AIの利活用においては、安全に利用できる環境を整備した生成AIを全社導入し、業務効率化と生産性向上を推進しています。具体的にはAIを含む情報セキュリティ上の新たなリスクに対応するため、利用ガイドラインの策定、適切なインフラ環境の整備、および役職員への継続的なDXリテラシー教育などの対策を講じたうえで、利活用に努めています。

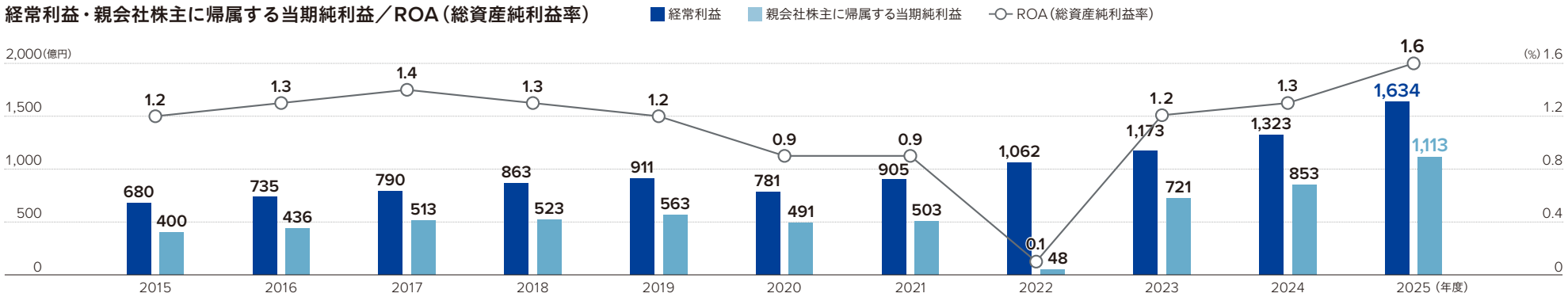
次の項目については、当社ホームページも併せてご参照ください。

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/sustainability/esg/governance/information-security.html

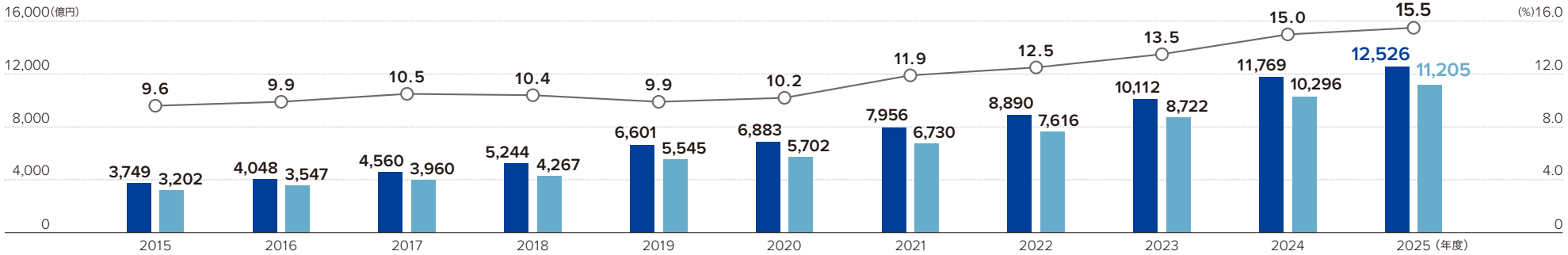
コーポレートデータ

パフォーマンスハイライト

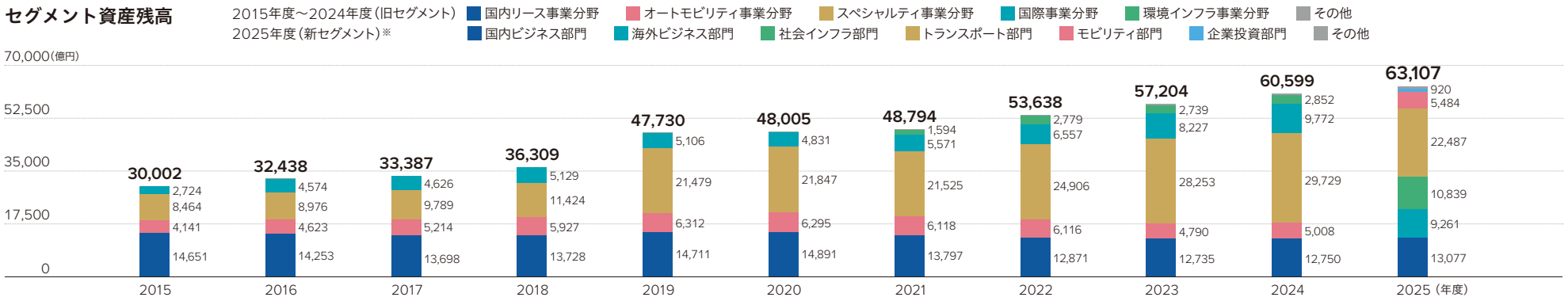
経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益／ROA（総資産純利益率）



純資産・自己資本／自己資本比率



セグメント資産残高



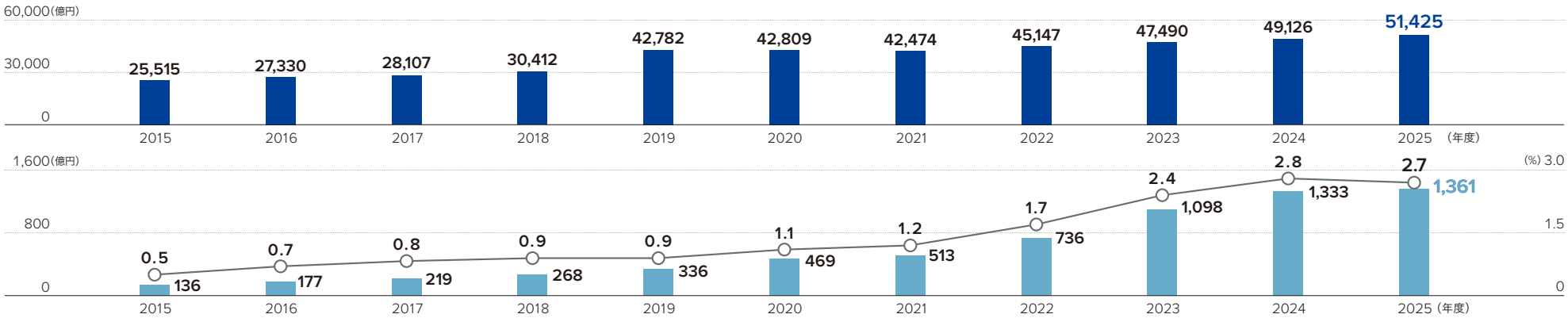
※2026年度より新セグメントに移行（2025年度のみ新セグメントに組み替え）

コーポレートデータ

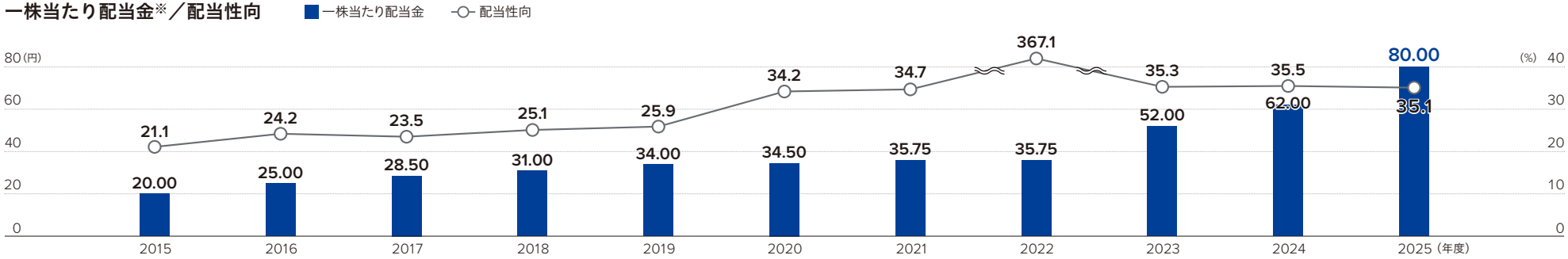
財務情報の詳細については、当社ホームページに掲載のデータブックも併せてご参照ください。
https://www.tokyocentury.co.jp/jp/ir/library/2026.html

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/ir/library/pdf/2026_jp_databook.pdf

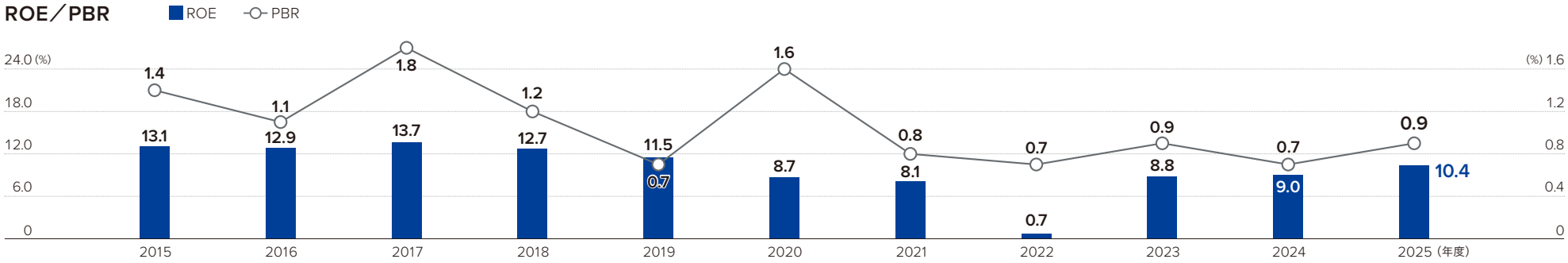
有利子負債残高・調達コスト／調達コスト率



一株当たり配当金※／配当性向



ROE／PBR



※2024年1月1日を効力発生日とし、普通株式1株につき4株の割合での株式分割を実施しました。一株当たり配当金は、株式分割の影響を遡及修正した数値を記載しています。

コーポレートデータ

企業・株式情報

会社情報 （2026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塀町3番地　ヒューリック秋葉原タワービルディング
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 共同CEO　雪矢 正隆 代表取締役社長 CEO　藤原 弘治
従業員数	8,583名(単体1,101名)

決算日	3月31日
取引金融機関	株式会社みずほ銀行、株式会社三菱UFJ 銀行、株式会社三井住友銀行 農林中央金庫、三井住友信託銀行株式会社、株式会社国際協力銀行
独立監査人	有限責任監査法人トーマツ
事業ネットワーク 国内	東京、札幌、仙台、さいたま、横浜、名古屋、金沢、大阪、広島、福岡
海外	アジア、北米、中南米、欧州など世界40以上の国と地域で展開

役員一覧 （2026年6月25日現在）

取締役

代表取締役会長 共同CEO	雪矢 正隆
代表取締役社長 CEO	藤原 弘治
取締役(社外取締役)※1 ※3	中村 明雄 浅野 敏雄 田中 美穂 沼上 幹 小笠原 浩
取締役 専務執行役員 トランスポート部門長 (兼)Aviation Capital Group LLC Executive Chairperson	原 真帆子
取締役 専務執行役員 CFO (兼)CHRO(兼)共同CSO	平崎 達也
取締役 専務執行役員 共同CFO	米津 隆史
取締役	今井 雅啓

監査役

常勤監査役	天本 勝也 坪井 聖司
監査役(社外監査役)※2 ※3	千原 真衣子 鷺地 隆継

執行役員

執行役員副社長	社会インフラ部門長	中居 陽一郎
専務執行役員	海外ビジネス部門長 (兼)CSI Leasing, Inc. Director and Vice Chairman	北村 登志夫
	CSO(兼)企業投資部門長	工藤 英之
	国内ビジネス部門長	成瀬 明弘
常務執行役員	トランスポート部門長補佐	植田 吉洋
	企業投資部門長補佐	山崎 慎太郎
	CIO	乙部 俊幸
	CRO	田中 千弘
	社長補佐 特命担当 (兼)社会インフラ部門長補佐 (兼)トランスポート部門長補佐	瀬戸 憲治
	社長補佐 パートナー戦略推進担当 (兼)国内ビジネス部門長補佐 (兼)海外ビジネス部門長補佐	加藤 修一
	CSO補佐 (兼)事業戦略企画部長 (兼)次世代事業創造部長	山崎 栄一

執行役員	CSI Leasing, Inc. Director and Executive Vice President	平賀 正俊
	社会インフラ部門長補佐	羽山 辰夫
	モビリティ部門長	寺上 政明
	国内ビジネス部門長補佐	伊藤 孝昌
	国内ビジネス部門長補佐	吉田 浩二
	社会インフラ部門長補佐	西野 真
	海外ビジネス部門長補佐	髙木 淳
	社会インフラ部門長補佐	安部 泰宏
	CDO	柿原 愼一郎
	CAE	金井 琢磨

※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

コーポレートデータ

株式の状況 （2026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
上場	東京証券取引所プライム市場
証券コード	8439
単元株式数	100株

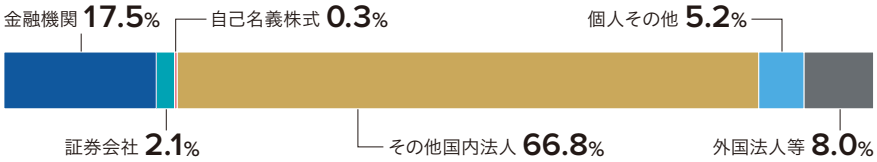
発行可能株式総数	1,600,000,000株
発行済株式総数	492,113,280株（普通株式）
株主数	39,696名

大株主 （2026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	29.94
中央日本土地建物株式会社	68,643	14.00
NTT株式会社	49,211	10.03
ケイ・エス・オー株式会社	41,344	8.43
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	25,793	5.26
株式会社みずほ銀行	18,752	3.82
清和綜合建物株式会社	16,010	3.26
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	14,198	2.89
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（1,660,888株）を控除して計算しております。

所有者別株式分布状況 （2026年3月31日現在）



格付情報 （2026年2月25日現在）

格付機関	長期	短期
日本格付研究所（JCR）	**長期発行体格付** 格付：AA 格付の見通し：安定的 **発行登録債予備格付※** 格付：AA 発行予定額：4,000億円 発行予定期間：2026年2月25日から2年間 **ユーロMTNプログラム** 格付：AA 発行限度額：20億米ドル相当額	**コマーシャルペーパー** 格付：J-1+ 発行限度額：8,000億円
格付投資情報センター（R&I）	**発行体格付** 格付：AA- 格付の方向性：安定的 **発行登録債予備格付※** 格付：AA- 発行予定額：4,000億円 発行予定期間：2026年2月25日から2年間 **ユーロMTNプログラム** 格付：AA- 発行限度額：20億米ドル相当額	**コマーシャルペーパー** 格付：a-1+ 発行限度額：8,000億円
S&Pグローバル・レーティング・ジャパン（S&P）	**発行体格付** 格付：BBB アウトルック：安定的	

※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/



東京センチュリー株式会社

〒101-0022
東京都千代田区神田練塀町3番地
https://www.tokyocentury.co.jp