



Tokyo Century

# INTEGRATED REPORT 2022

統合レポート2022

東京センチュリー株式会社

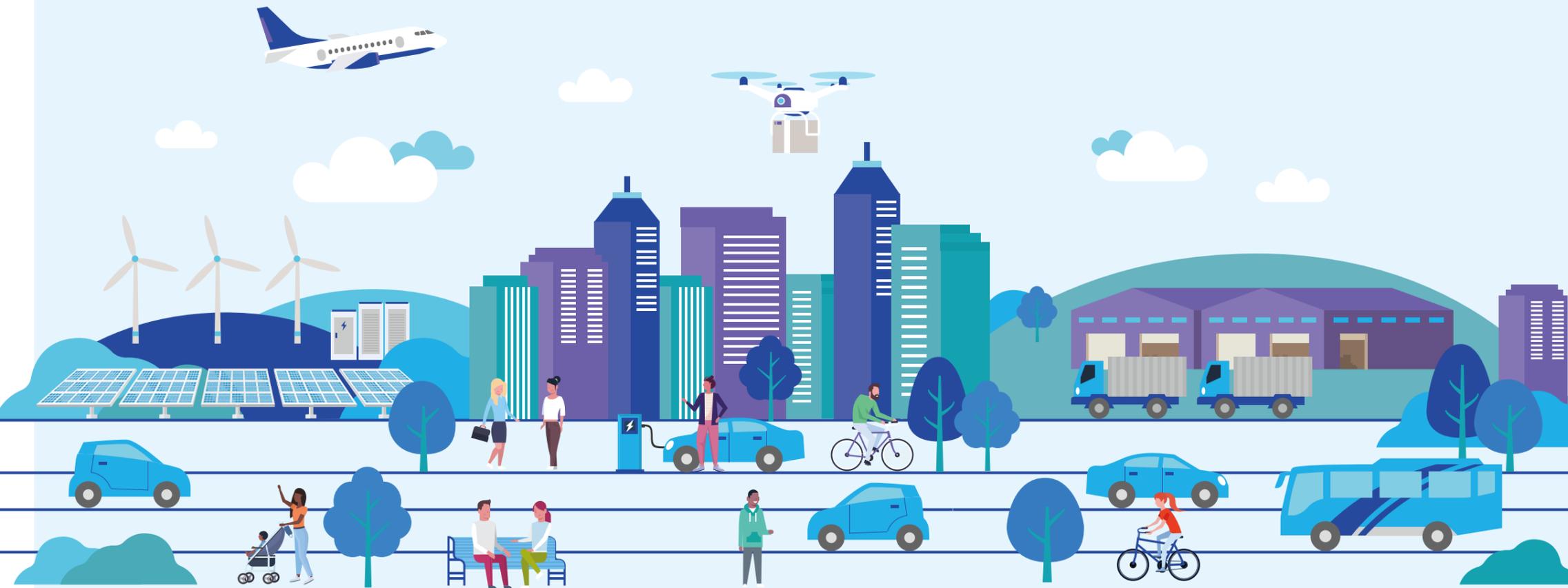
## COVER STORY

# 環境に配慮した 循環型経済社会の 実現に貢献

東京センチュリーグループが祖業とするリースは、  
当社が目指す循環型経済社会の考えと親和性が極めて高く、  
金融・サービスへと事業領域を広げた今も、この考えが根幹にあります。  
現在、世界中で資源枯渇や気候変動など、さまざまな問題が発生しています。  
当社はこうした問題に対し、多種多様な解決策によって  
社会課題の解決を実現する企業グループです。  
未来を担う次世代の人々のために、より良い環境を残すため、  
個の力を結集し、最善を尽くし続けていきます。

## 経営理念

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



COVER STORY

—なぜ東京センチュリーが、循環型経済社会の実現に貢献できるのか

# 挑戦を支える 企業風土

経営理念の実現において、  
なぜ挑戦を支える企業風土が重要か？

循環型経済社会の実現に貢献するため、  
多様な打ち手となる新たなビジネスの創出が必要

パートナーシップ戦略の推進により、  
他業種との連携に基づく専門性を融合し、  
新たなビジネスを創出

パートナー企業の挑戦を支え、革新的なアイデアを提案できる  
従業員の育成が必要

挑戦を支える企業風土の醸成・浸透を図り、  
革新的なアイデアを提案できる従業員を育成

## ステークホルダーへの提供価値



投資マネジメントフレームワークによる適切な投資実行、ポートフォリオ管理 □ P.83

### 生み出される多様な打ち手 (金融・サービス)



CORPORATE SLOGAN

# その挑戦に、力を。

「その挑戦に、力を。」に込められた想い

1. お客さま・パートナーの事業発展に貢献、アシストすることに当社が挑戦する。
2. 当社は従業員の挑戦姿勢に対し、サポート・応援・力を貸す。
3. その結果、お客さま・従業員の挑戦が実現し、当社の持続的成長につながる。

## COVER STORY

— どのように東京センチュリーが、循環型経済社会への貢献を実現できるのか

# コアコンピタンス

当社の経営理念実現のためには、独自性のある「金融・サービス」、専門分野の融合によって相乗効果を生む「パートナーシップ戦略」、そして独自のビジネスモデルを推進する「専門性の高い人材」が不可欠です。当社はこの3つの強みを活用することで、循環型経済社会の実現に資する事業を展開しています。

## 1

金融機能のみならず、付加価値となる独自のサービスを提供するビジネスモデル

### 金融・サービス

リース事業で培ったモノの使用価値を目利きする専門性を応用し、付加価値となるサービスの提供や当社自身が事業主体となる新たなビジネス展開によって、事業領域の拡大を可能とします。

#### 当社の金融・サービスの特徴

金融機能としてリースの提供に留まらず、お客さまのニーズをきめ細かく捉えた、モノのライフサイクルに依拠したサービス(付加価値)を提供。

種類豊富なモノ(アセット)を取り扱うことで、モノの価値を評価するノウハウが蓄積。当社が適切なリスクを取り、お客さまに競争力の高いオペレーティング・リースを提供。

当社が事業主体となるビジネスモデルを展開することで、リース業を超えた幅広いサービスを提供。

▶ 詳細はP.14をご参照ください

## 2

広範な顧客基盤を軸とした戦略

### パートナーシップ戦略

広範な顧客基盤を軸としたパートナーシップ戦略の推進によって、多様な打ち手を生み出すことが可能となります。

▶ 詳細はP.62をご参照ください



## 3

専門性・独自性の高いビジネスモデルを推進

### 専門性の高い人材

パートナーシップ戦略を軸に独自のビジネスモデルを推進する専門性の高い人材を育成しています。

▶ 詳細はP.58をご参照ください



# CONTENTS

東京センチュリー 統合レポート 2022

## 編集方針

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

報告対象期間：2021年4月1日～2022年3月31日

※一部対象期間外の情報も掲載しています。

**将来見通しに関する特記：**本統合レポートに記載されている計画、戦略などの将来見通しは、現在入手可能な情報に基づく経営者の仮定や判断を反映しています。

しかしながら、実際の業績などは社会情勢や経済状況などのさまざまな要因により大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

## COVER STORY

- 01 東京センチュリーの経営理念
- 02 挑戦を支える企業風土
- 04 コアコンピタンス

## CHAPTER 1

東京センチュリーの概要を知る

- 10 IN NUMBERS  
～数字で見る東京センチュリー～
- 12 AT A GLANCE
- 14 BUSINESS MODEL  
～東京センチュリーの推進するバリューアップサイクル～
- 16 事例で見る東京センチュリーの価値創造
- 18 VALUE CREATION  
～マテリアリティに相関する各資本の価値増大～
- 20 MILESTONE  
～東京センチュリーの歴史～

## CHAPTER 2

トップメッセージ

- 24 社長メッセージ

## CHAPTER 3

独自の循環型経済社会を築く中長期戦略

- 34 サステナビリティ経営実現に向けた東京センチュリーのマテリアリティ(重要課題)
- 36 マテリアリティと中長期的な価値創造戦略との相関性
- 38 マテリアリティ遂行に向けて
- 40 気候変動におけるシナリオ分析  
～太陽光発電事業と航空機リース事業のシナリオ分析を策定～
- 44 中長期の財務戦略
- 48 事業別戦略と進捗状況
  - 48 国内リース事業分野
  - 50 国内オート事業分野
  - 52 スペシャルティ事業分野
  - 54 国際事業分野

## CHAPTER 4

戦略を支える経営基盤の強化

- 58 人材戦略
- 62 パートナーシップの強化

## CHAPTER 5

企業価値向上につながるコーポレート・ガバナンス

- 68 コーポレート・ガバナンスの進化
- 76 DIALOG 社外取締役対談  
～東京センチュリーグループのさらなる飛躍へ向けて～
- 80 リスクマネジメント・コンプライアンス
- 86 役員体制

## CHAPTER 6

Data Section

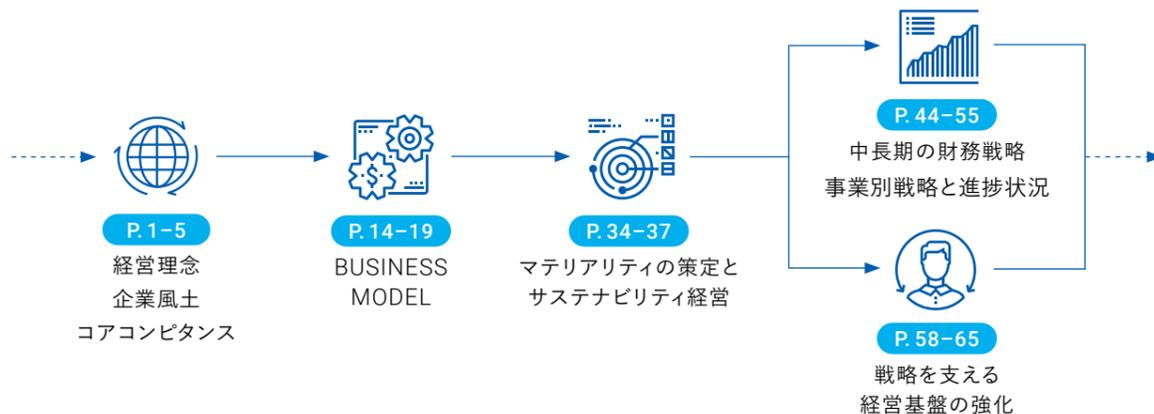
- 92 パフォーマンスハイライト
- 94 財務長期推移
- 96 主な関係会社
- 98 企業・株式情報

# ABOUT THIS REPORT

本統合レポートでは、統合思考に基づく開示に加え、市場予測を踏まえたマテリアリティ分析等、当社の経営戦略を体系立てて解説しています。

## 統合思考に基づく開示領域

本統合レポートでは、統合思考に基づく事業リスクや機会、創出価値等について開示しています。



## 経営戦略

経営戦略に関する情報は、特に以下のページでご確認いただけます。

- P. 18 マテリアリティに相関する各資本の価値増大
- P. 24 社長メッセージ
- P. 34 サステナビリティ経営実現に向けた東京センチュリーのマテリアリティ(重要課題)
- P. 36 マテリアリティと中長期的な価値創造戦略との相関性
- P. 40 気候変動におけるシナリオ分析
- P. 44 中長期の財務戦略
- P. 48 事業別戦略と進捗状況
- P. 68 コーポレート・ガバナンスの進化
- P. 80 リスクマネジメント・コンプライアンス

## マテリアリティ(重要課題)

どのようにマテリアリティを特定したか？

- P. 34 サステナビリティ経営実現に向けたマテリアリティの特定

マテリアリティがどのように経営戦略と関連しているか？

- P. 36 価値創造戦略に紐づくマテリアリティ

マテリアリティをどのように実現するか？

- P. 34-65 循環型経済社会を築く、中長期戦略および経営基盤の強化

# OVERVIEW

CHAPTER

1

東京センチュリーの  
概要を知る

- 10 IN NUMBERS  
～数字で見る東京センチュリー～
- 12 AT A GLANCE
- 14 BUSINESS MODEL  
～東京センチュリーの推進するバリューアップサイクル～
- 16 事例で見る東京センチュリーの価値創造
- 18 VALUE CREATION  
～マテリアリティに相関する各資本の価値増大～
- 20 MILESTONE  
～東京センチュリーの歴史～

# IN NUMBERS

数字で見る 東京センチュリー



\*1 2022年6月末時点

\*2 2022年3月末時点



\*3 発電事業を対象とし、太陽光パネルのリース・ファイナンスは除く。稼働済みの抛出持分出力にて換算(連結子会社は100%)。

# AT A GLANCE

## 国内リース事業分野

情報通信機器などのあらゆる物件の設備投資に対応した最適な金融・サービスを提供



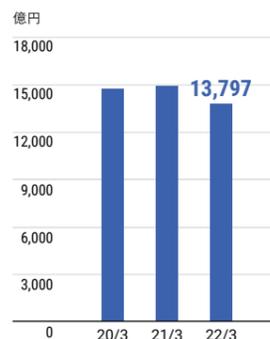
### 主要サービス

- 情報通信機器および製造設備などのリース・割賦・各種ファイナンス
- ITソリューション
- サブスクリプション
- パートナーとの共創事業

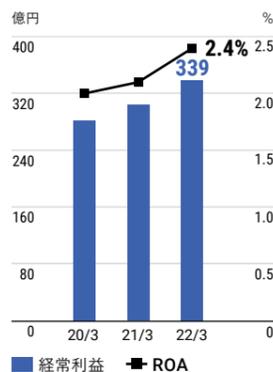
### 特長

- 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

### セグメント資産残高



### 経常利益/ROA



**経常利益増減要因** 持分法適用関連会社であるNTT・TCリースおよび日通リース&ファイナンスからの持分法投資利益を主因に増益

## 国内オート事業分野

業界トップクラスの車両管理台数を持ち、広範なオートサービスを提供



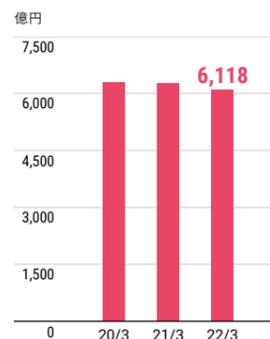
### 主要サービス

- 法人向けオートリース
- 個人向けオートリース
- レンタカー

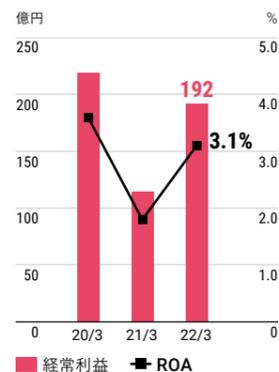
### 特長

- オートリース・レンタカーなどのフルラインナップによる総合オートサービス
- MaaS、電気自動車(EV)等に対応した次世代モビリティサービス

### セグメント資産残高



### 経常利益/ROA



**経常利益増減要因** 法人向けオートリース事業の収益拡大に加え、レンタカー事業におけるコストコントロールの奏功により黒字転換を達成し増益

セグメント資産残高構成比(2022年3月期末)

国内リース事業分野 **28%**

国内オート事業分野 **13%**

スペシャルティ事業分野 **48%**

国際事業分野 **11%**

## スペシャルティ事業分野

多様なプロダクトにおいて高度な専門性をもとにユニークな事業性ビジネスを展開



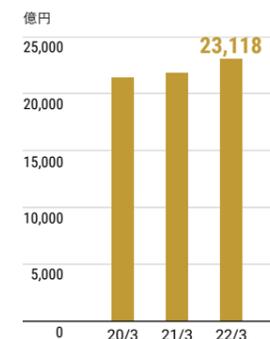
### 主要サービス

- 航空機、船舶、環境・エネルギー、不動産にかかわるリース・ファイナンスおよび関連事業
- 事業投資
- ストラクチャード・ファイナンスなど

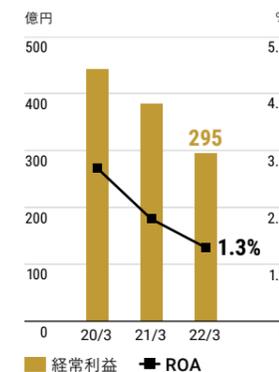
### 特長

- 主要サービスに関連した多様なビジネスによる専門性を活かした事業展開
- 業界トップクラスのパートナーとの協業による競争力の高い金融・サービス

### セグメント資産残高



### 経常利益/ROA



**経常利益増減要因** 不動産事業を中心とした売却益などの計上が寄与したものの、コロナ禍による航空機需要減少の影響を受け、航空機リース事業において減損損失を計上したことにより減益

## 国際事業分野

北米、アジアを中心に世界30以上のグローバルネットワークでリース・オート事業を展開



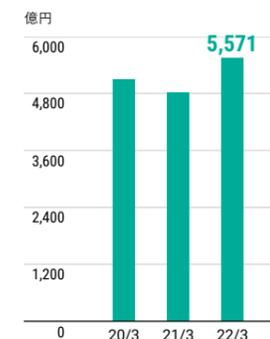
### 主要サービス

- IT機器リース
- オート事業
- 二国間クレジット事業(JCM)

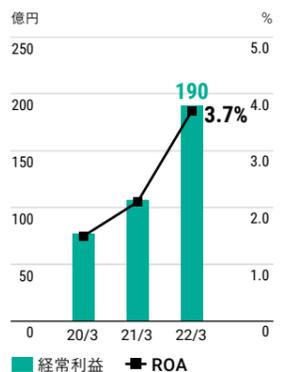
### 特長

- グローバルネットワークを活用した多彩な金融・サービス
- CSI Leasingにおける競争力の高いFMVリース

### セグメント資産残高



### 経常利益/ROA

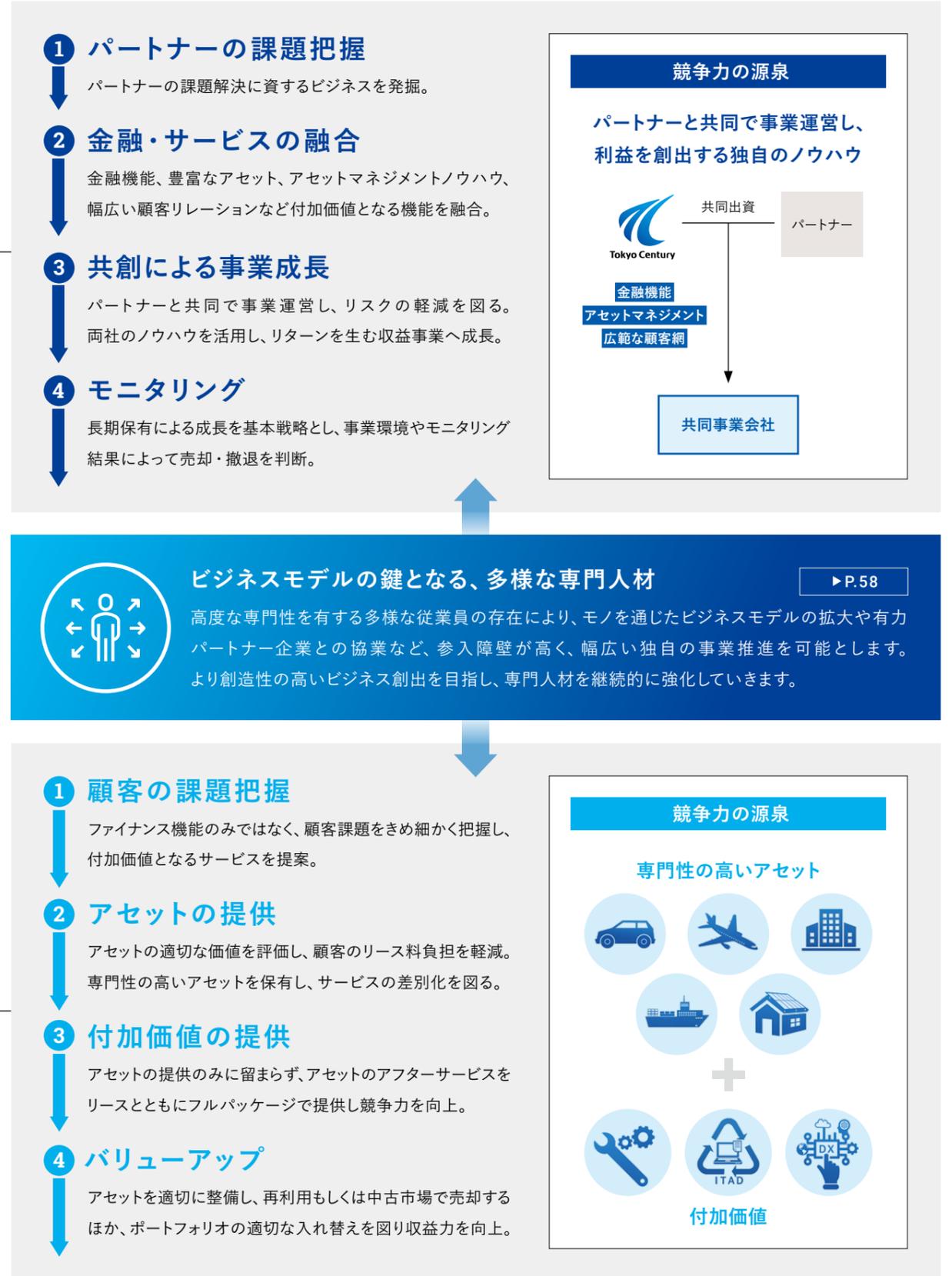
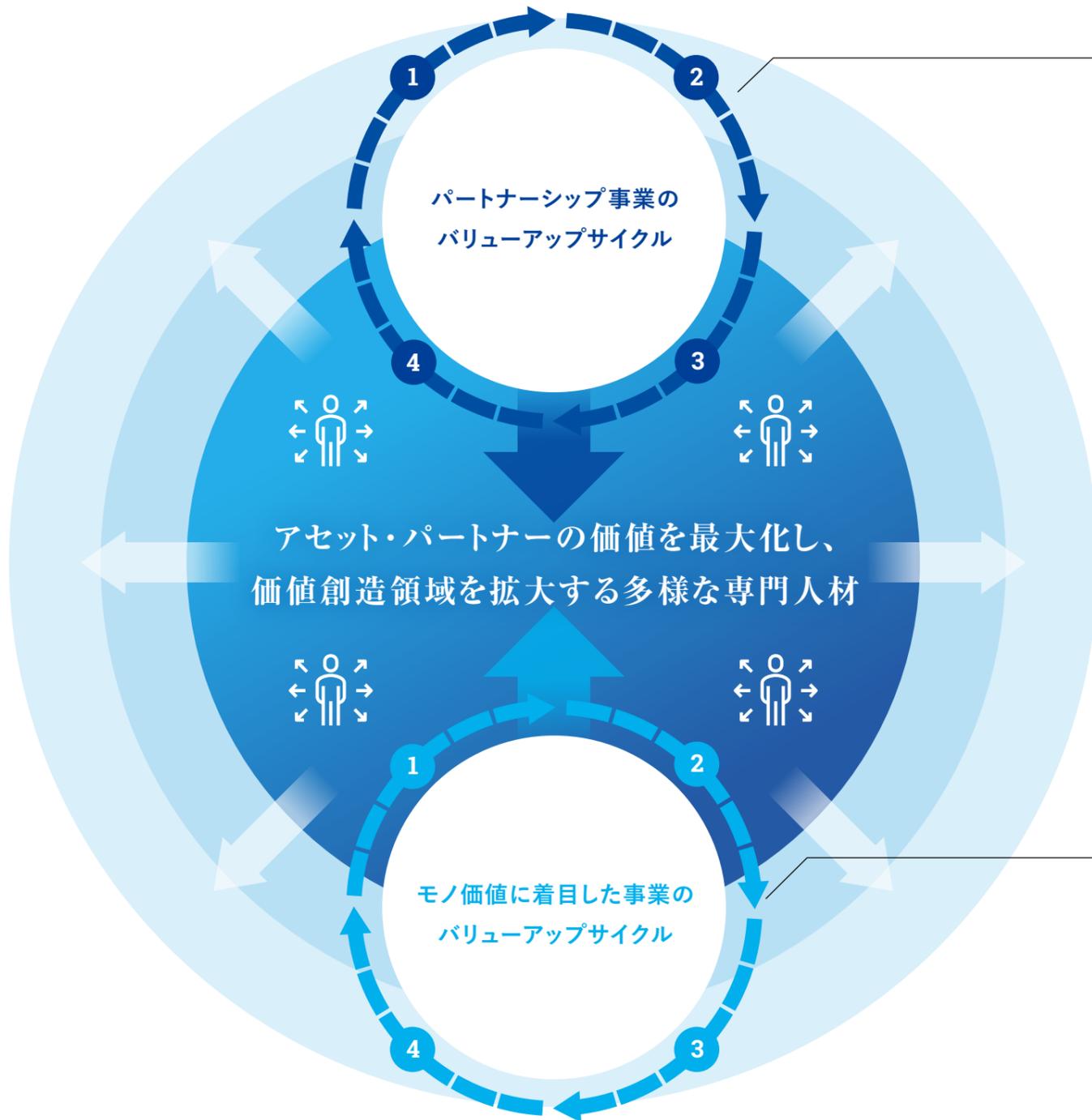


**経常利益増減要因** IT機器の需要増加を背景とした再リース売却収益が堅調に推移したほか、アジアにおける営業投資有価証券の評価損益の計上もあり増益

# BUSINESS MODEL

## 東京センチュリーの推進するバリューアップサイクル

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



## 事例で見る東京センチュリーの価値創造

### 価値創造の事例

モノを通じた  
ビジネスモデルの拡大推進により、  
幅広い価値創造を実現

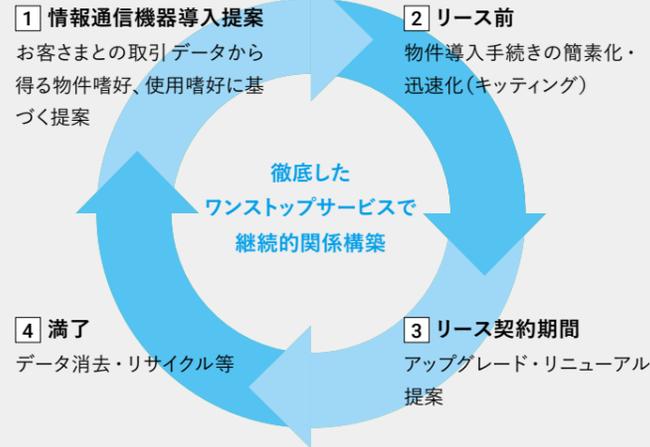


#### 総合ライフサイクルマネジメントサービス

##### モノの使用価値+付加価値を重視したワンストップサービス

情報通信機器などあらゆるモノを対象としたリースと、付加価値となるサービスを組み合わせた当社の総合ライフサイクルマネジメントサービスは、お客さまから高い評価をいただいています。お客さまのご要望に応えたいきめ細かなサービス提供を強みとしたビジネスを展開していきます。

ライフサイクルマネジメントの各ステージに強み

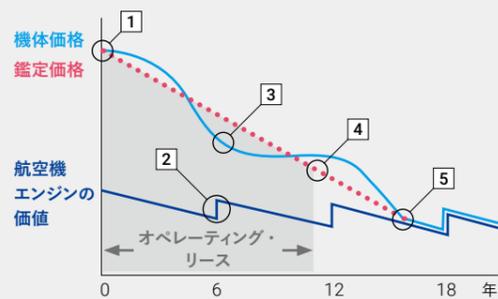


#### 航空機リース事業

##### 航空機リースのフルプラットフォームを擁するグローバル企業

連結子会社であるAviation Capital Group(ACG)は、世界45カ国超、90社以上のエアラインへ航空機リースを行っている、米国大手航空機リース会社です。グローバルネットワーク・マーケティング・テクニカル・アセットマネジメント機能など、専門性の高いプラットフォームを有していることが強みです。

##### 適切なメンテナンス管理



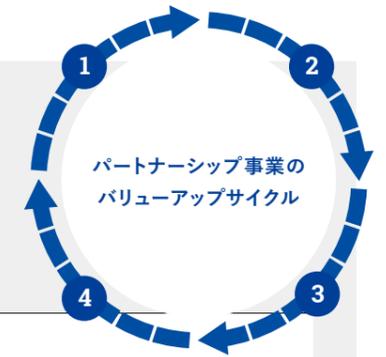
航空機エンジンの価値は6年に1度の重整備を経て回復します。適切なメンテナンス・管理によって、長期使用が可能となります。

##### ACGの強み

- 1 ボーイング・エアバスからの機体購入における価格交渉力、リース先を確保するマーケティング力
- 2 機体のコンディションをモニタリングする専門のテクニカルチーム
- 3 機体を引き揚げて他の航空会社と速やかにリース契約が行えるリポゼッション・マーケティング力
- 4 豊富な顧客ネットワーク
- 5 将来価格を見極めるノウハウ

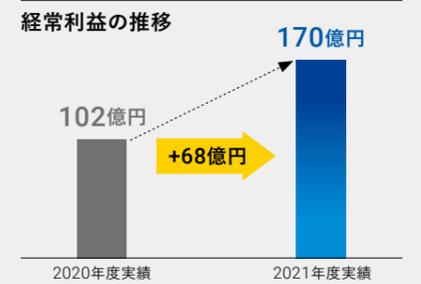
### 価値創造の事例

NTTグループと利益成長に  
つながる強いシナジーを創出



#### NTT・TCリース

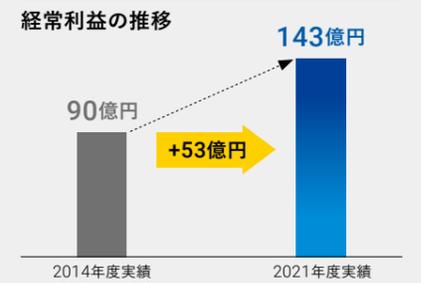
当社の持分法適用関連会社であるNTT・TCリースは、NTTグループと当社が50%ずつ出資する合弁会社です。主に国内企業向けのリース・ファイナンスや、当社の事業分野との共創事業により利益成長を実現しています。また、NTTグループの信用力を反映した、低コストでの資金調達を強みに、競争力の高い提案が可能となっています。



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

#### 日本カーソリューションズ

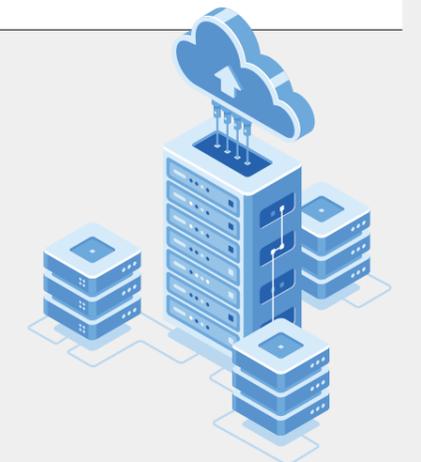
日本カーソリューションズ(NCS)は、当社が約60%、NTTが約40%を出資する両社の合弁会社です。オートリースに加え、メンテナンス管理や安全運転講習を含めた事故削減サービス、NTTグループと共同開発したテレマティクスサービス等、お客さまの安全・安心に資するモビリティサービスを展開しており、NTTグループ、伊藤忠グループ、当社グループなどの広範なお客さまに対して、使用状況等に応じたソリューション型サービスを提供できる強みを持っています。



\* 当社子会社であった旧東京オートリースとNCSが合併

#### データセンターの共同運営

NTTグループのNTTグローバルデータセンターと共同で、インドにおけるデータセンター事業運営を推進しています。データセンター事業への投資拡大に伴い、協業による投資効率の最大化を企図し、さらなる事業拡大を指向しています。



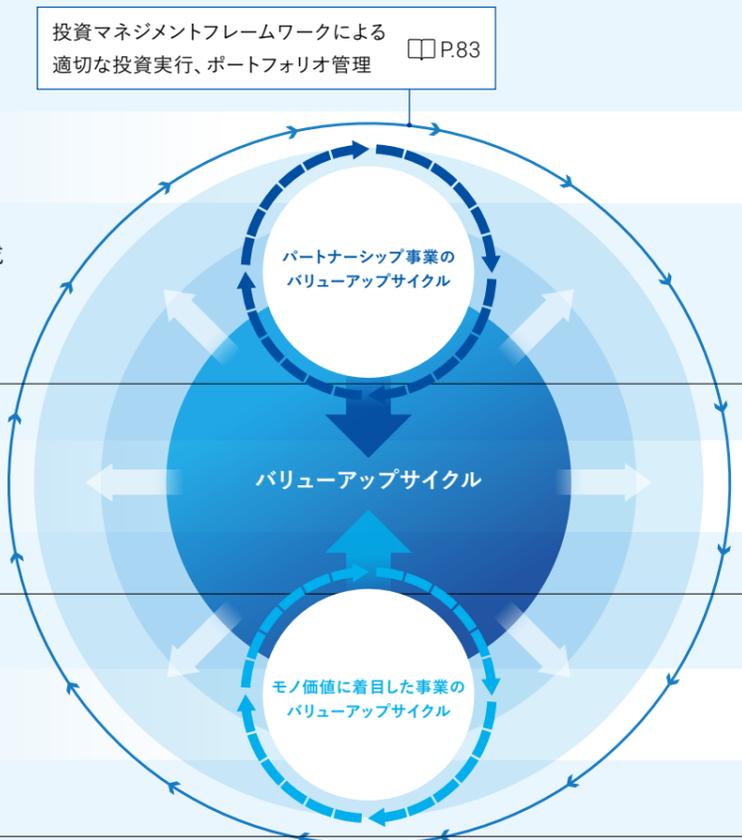


各マテリアリティについては▶P.35

# VALUE CREATION

## マテリアリティに相関する各資本の価値増大

インプット	各資本を増やすための戦略	アウトカム
<b>財務資本</b> 安定した財務基盤 <ul style="list-style-type: none"> <li>有利子負債：42,474億円、自己資本：6,730億円</li> <li>格付：JCR:AA- R&amp;I:A+ S&amp;P:BBB*1</li> <li>サステナビリティ・リンク・ローンを活用した資金調達額(累計)：2,137億円</li> </ul>	<b>多様なパートナーシップ活用による価値創造</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>資金調達方法の多様化(ESGファイナンスの活用等)</li> <li>利益成長の持続</li> <li>資本効率の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経常利益：905億円(前期比+124億円)</li> <li>当期純利益：503億円(前期比+11億円)</li> <li>ROA*：1.9%(前期比+0.3pt)</li> <li>ROE：8.1%(前期比△0.6pt)</li> </ul> <small>*セグメント資産残高経常利益率</small>
<b>人的資本</b> 価値創造を支える人材 <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員数(連結)：7,634名</li> <li>女性従業員比率(単体)：30.7%</li> <li>女性管理職比率(単体)：9.7%</li> <li>年間総時間15,000時間の研修実施</li> <li>若年層年次別研修</li> <li>管理職研修</li> <li>キャリアデザイン研修</li> <li>海外トレーニー派遣等グローバル人材育成</li> </ul>	<b>人材力強化につながる職場環境整備</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティの推進 KPI：管理職に占める女性比率(2022年度)：30%以上 新卒採用に占める女性比率(2022年度)：30%以上</li> <li>従業員エンゲージメントの向上 従業員意識調査の実施および調査結果を踏まえたキャリア形成支援策の導入</li> <li>働き方改革 KPI：有給休暇取得率70%以上(2022年度) 在宅勤務・時差勤務など柔軟な働き方の推進 健康経営の取り組み促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>男女の平均勤続年数の差異*：0.2年(前期比△0.5年) <small>*男性：17.3年 女性：17.1年</small></li> <li>離職率：5.3%(前期比+0.9pt)</li> <li>従業員意識調査の回答率：96%</li> </ul>
<b>知的資本</b> 付加価値の高いサービス事業 <ul style="list-style-type: none"> <li>独自の金融・サービス事業</li> <li>専門性の高いアセットを扱うノウハウ</li> <li>サブスクリプションプラットフォーム</li> </ul>	<b>技術革新に対応した新事業創出</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>全社横断組織である「DX戦略部」を中心としたDX戦略の推進</li> <li>世界有数のアクセラレーターであるPlug and Play Japanとの提携を通じた、有望なスタートアップ企業とのリレーション創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済産業省と東京証券取引所が共同で実施する「DX銘柄」への選定(8年連続)</li> <li>デジタル化推進等による顧客利便性の向上により2022年レンタカー顧客満足度調査でニッポンレンタカーサービスが3位獲得(前期比+2ランク)</li> </ul>
<b>製造資本</b> 利益の源泉 <ul style="list-style-type: none"> <li>セグメント資産残高：48,794億円               <ul style="list-style-type: none"> <li>国内リース事業分野：13,797億円</li> <li>国内オート事業分野：6,118億円</li> <li>スペシャルティ事業分野：23,118億円</li> <li>国際事業分野：5,571億円</li> </ul> </li> </ul>	<b>持続可能な資源利用への対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>資本効率向上を企図したパートナーとの共同事業</li> <li>アセットマネジメント等、モノの使用価値の向上</li> <li>環境に配慮した資産への入れ替え推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>航空機事業における次世代機比率*2：45.7%(前期比+5pt)</li> <li>電動車*3導入比率*4：19.3%(前期比+0.5pt)</li> </ul>
<b>社会・関係資本</b> 豊富な海外ネットワーク <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル展開：30以上の国と地域</li> <li>連結子会社、持分法適用関連会社数：50社以上</li> <li>豊富な顧客網</li> <li>株主、投資家との対話実施件数：年間200件以上</li> </ul>	<b>社会インフラ整備への貢献</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>各国優良企業とのアライアンス戦略の推進</li> <li>都市再開発や地域創生などインフラ支援に資する事業の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パートナーとの共同事業の成長</li> <li>NTT・TCリース(個社)の経常利益：170億円(前期比+68億円)</li> <li>ホテルインディゴ軽井沢開業による、地域の雇用創出(79名を採用*5)</li> </ul>
<b>自然資本</b> 再生可能エネルギーの提供 <ul style="list-style-type: none"> <li>稼働済み太陽光発電所数：118ヵ所</li> <li>二国間クレジット事業(JCM)採択件数：10件(累計)</li> <li>企業と直接契約し、再生可能エネルギー由来の電力を供給するコーポレートPPAの推進</li> </ul>	<b>脱炭素社会への貢献</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>太陽光を中心とする再生可能エネルギーの拡大推進</li> <li>TCFD賛同による、さらなる脱炭素戦略の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー発電容量：692MW(前期比+92MW)</li> <li>JCMによる累計温室効果ガス削減量：3.5万t-CO<sub>2</sub>(前期比+1千t-CO<sub>2</sub>)</li> </ul>



\*1 2022年6月末時点 \*2 旧型機対比燃費効率の高い次世代機の資産残高割合(Aviation Capital Groupを含む) \*3 EV、FCEV、PHEV、HV  
 \*4 日本カーソリューションズ、ニッポンレンタカーサービス、オリコオートリースが対象 \*5 2022年6月末時点のパート・アルバイトを含む人数

※ データは2022年3月末時点

# MILESTONE

## 東京センチュリーの歴史

### 両社の強みを活かし 新生「東京センチュリー」が誕生

当社は、業界大手2社の合併後、事業ポートフォリオを変革し、社名を「東京センチュリー」に改め、従来型リースから「金融・サービス」企業へと進化を遂げてきました。次の10年は、お客さまから信頼されるサービス・事業パートナーとして、変化を創造する企業グループへさらなる進化を果たしていきます。

旧センチュリー・  
リーシング・システム

強み

- ・伊藤忠グループの広範な顧客網
- ・情報通信関連機器を中心としたリースサービス

1969

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

### 両社の強みを活かし、合併

旧東京リース

強み

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

1964

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

2009-

#### リース業界大手の合併

#### 「東京センチュリーリース」の誕生

事業ポートフォリオの見直しが必要と感じた「旧センチュリー・リーシング・システム」と「旧東京リース」の経営陣は合併を決意。2009年に「東京センチュリーリース」が誕生しました。

2020-

#### NTTと資本業務提携

#### パートナーシップ戦略の強化へ

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

2030-

#### 信頼されるサービス・

#### 事業パートナーへ

信頼されるサービス・事業パートナーとして、社会課題の解決・安定的かつ持続的な成長の実現を目指し、多様な人材が活躍・融合するグローバル・コーポレート・グループに成長していきます。

2016-

#### 「東京センチュリー」へ社名変更

#### リース会社を超えた存在へ

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

# MILESTONE

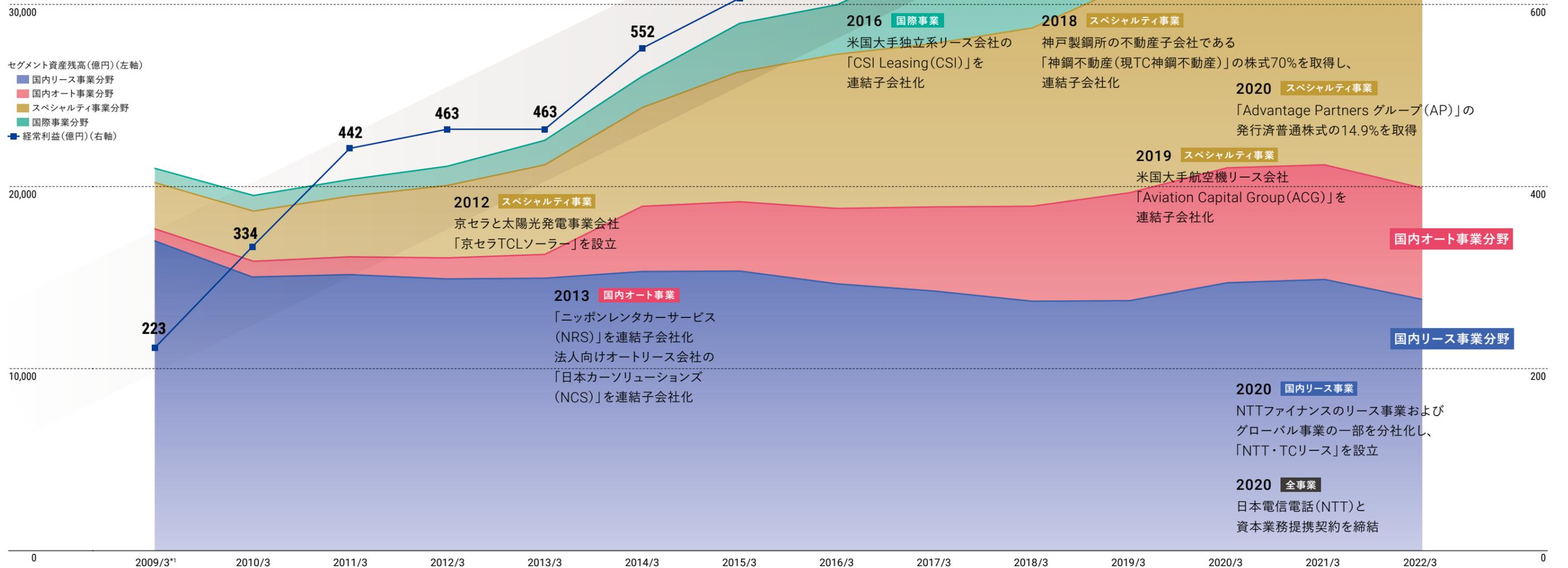
## 4つの事業分野を軸に、 ポートフォリオの拡大と分散化を推進

東京センチュリーは、時代の変化とお客さま・パートナー企業のニーズを捉え、4つの事業分野を軸に、オーガニックな成長とM&Aによって事業領域を積極的に拡大してきました。

**ポートフォリオ戦略の変遷**

**第一次～第四次中期経営計画(2010～2019年度)における成果**  
国内リース事業分野のセグメント資産残高を堅持しつつ、成長期待分野が順調に拡大し、4つの事業分野が確立

**新・第四次中期経営計画(2020～2022年度)における方向性**  
環境変化に対応した新しい金融・サービスを不断に創出し、良質かつ強固な事業ポートフォリオを構築



※ 2019年4月にスタートした第四次中期経営計画は1年で終了し、2020年2月に新・第四次中期経営計画を公表しました。

\*1 合併直前期の2009年3月期は、旧センチュリー・リーシング・システムと旧東京リースの単純合算値

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

## CHAPTER 2 TOP MESSAGE

### 馬場 高一

代表取締役社長

#### 社長就任の決意

2022年4月、東京センチュリー株式会社の代表取締役社長に就任しました馬場高一です。

「東京センチュリーグループが、お客さまの期待する以上のさまざまなサービス・付加価値を提供していくことを通じて、真に社会のお役に立ち、その結果として、グループで働く世界中の従業員の自己実現につなげる」、このような好循環を形成できる会社を目指して、経営トップとしての責任を果たしていきます。

「変化に対応する企業」から「変化を創造する企業グループ」へ進化していくことを目標に掲げています。私は当社の経営企画部門長を長らく務め、経営戦略の策定に携わってきました。2009年の旧社合併以降は、グローバルな金融緩和や国際協調に支えられ、成長曲線を先読みしやすい安定した時代が続いていましたが、近年では、パンデミックの発生、自国第一主義といった国際情勢の変化に加え、世界的なエネルギー価格の上昇、インフレ対応策としての米国・欧州における政策金利の引き上げなど、次に何が起こるのか極めて予測し難い不確実性の高い時代に突入しています。今までのように変化に対応し

ていくだけではなく、変化に先んじて目の前で起きることから将来を機敏に予測し、自ら先手を打つ、「変化を創造する企業グループ」に進化させていくということが私の決意です。こうした健全な危機感を常に持ちながら、今後の経営の舵取りを行っていきます。

経営にあたって常に意識しなければならないこととして、私は、東京センチュリーグループの全従業員が幸せを感じられるような会社にしていきたいという信念を強く抱いています。従業員と会社が対等な関係を保ち、深い信頼関係を築いていくためには、各従業員の心の中にある個人の存在意義(パーパス)と当社の掲げる経営理念の一致を目指すことが必要であると思っています。従業員が実現したいことを実現に導き成長実感に結び付けていく、そして、そのために会社が全力で従業員の挑戦をサポートしていきます。当社がこうした従業員の成長の総和・集合体となることは、当社の理念に共感する新たな従業員を迎えることにもつながり、当社の持続的な企業価値向上と成長をさらに促進することになるものと考えています。

不確実性を乗り越え、  
変化を創造する  
企業グループへ進化します

## 高い専門性と独自性によって、 お客さまの挑戦と、循環型経済社会の実現に貢献する、 東京センチュリーグループの経営理念

2016年に経営企画部門長として経営理念の刷新に着手しましたが、その際、当社グループの持続的成長を願い、一字一句、相当に考え抜きました。そして「東京センチュリーグループは、高い専門性と独自性を持つ金融・サービス企業として、事業の成長に挑戦するお客さまとともに、環境に配慮した循環型経済社会の実現に貢献する」という想いを経営理念として掲げることに決定しました。

まず第一に、この「高い専門性と独自性を持つ金融・サービス企業」とは、世の中にある「モノ(Asset Value)」に対して、お客さまのニーズに即した専門性・独自性を備えた金融・サービスを提供することにより、他社との差別化につながる当社のビジネスモデルの原点を指しています。当社の祖業であるリース業は、「モノ」を購入する際の金融の代替手段といったイメージを持たれることが多いですが、本来は「モノ」の使用価値を提供することが出発点であると考えています。リース会社の強みは、この「モノ」価値を目利きする専門性であり、例えば、今使っているPCを数年後、誰がいくらで買ってくれるのか、ということまで推量し目利きする能力であると考えています。加えて、使用後にデータ消去サービスを含めて処理するといったお客さま視点での「モノ」の使いやすさも重視しながら、独創性のある付加価値を付けることにより、他社との差別化へ発展させていくことが可能となります。当社の扱う「モノ」は非常にバラエティに富んでおり、航空機・不動産・自動車といった有形固定資産もあれば、今後はデジタル・データといった無形

固定資産の価値に依拠したサービスも手掛けていくと考えています。10年後、20年後も時代の変化を捉えてサービスを進化させることを通じて、当社の「金融・サービス」の事業範囲もさらに拡充していくものと考えています。

第二の重要な要素としては、「事業の成長に挑戦するお客さまとともに」という考えです。お客さまの目指す価値をともに実現するため、当社の従業員が果敢に挑戦し、期待を超えるソリューションを提供する。その挑戦を積み重ねることにより、東京センチュリーグループ自らの挑戦も実現していく。このような好循環のサイクルを生み出していきたいという想いを込めています。

最後に、「環境に配慮した循環型経済社会の実現への貢献」です。祖業であるリースは、「モノ」の所有から利用へのニーズを捉えるビジネスであり、循環型経済社会の概念と親和性が極めて高く、金融・サービス・事業へと事業領域を広げた現在においてもこの考えは経営の根幹にあります。環境問題、とりわけ脱炭素は世界全体が取り組まねばならない社会課題であり、「顧客満足度の次は、地球満足度」という考えを内外で発信しています。こうした想いが詰まった経営理念をグループ全体へ浸透させ、体現していくことを通じて、社会課題の解決への貢献に資するビジネスを創出し、ひいては未来を担う次世代の人々に対してより良い地球を残すことにつながり、その結果、東京センチュリーグループは社会にとって必要不可欠な存在であり続けることができると考えています。



## 多様なパートナーシップ戦略のさらなる拡充と、 革新性・スピード感に象徴される企業風土の掛け算により、 「金融×サービス×事業」の体積を拡大する

「モノ」の使用価値をさまざまな形で提供することが当社のビジネスモデルの原点ですが、現在はそれをベースに、当社自身が「モノ」を使って自ら事業を行っていくといった「金融×サービス×事業」の3軸展開によって企業価値の向上を目指しています。例えば、太陽光発電のケースでは、当社が太陽光パネルをお客さまに単にリースするという形態のみに留まらず、当社自身が発電所を保有・運営することにより太陽光発電事業に参入するといったビジネスモデルが可能となります。「モノ」価値に関する知識ノウハウの蓄積によって当社自身が事業主体となる、つまり金融からサービス・事業へと発展させ、価値創造の幅を拡大していくことが「金融×サービス×事業」の真意です。

こうしたビジネスモデルを実現していくにあたって不可欠な要素が、パートナーシップ戦略と人材戦略です。変化を創造していくためには、お客さまとのさまざまな交流を通じて、互いに知恵を出し合うオープンイノベーションの考えを持ち、当社だけではできない多様なシナジー効果を創造していくことが重要となります。そのためには、お客さまが抱えている課題や実現したい方向性をしっかりと理解し、最適なサービス・付加価値のソリューション提供を通じて、「価値を共創するパートナー」として認めていただける関係を構築することが極めて重要であると考えています。当社には、これまで多くのお客さまとのパートナーシップのもと相乗効果を創出してきた実績があり、そのカルチャーは当社に欠かせない強みと

## TOP MESSAGE

なっています。そして、この強みを支える原動力が人材です。当社グループの従業員には、これまでの従業員意識調査の結果からも「革新性」「スピード」が長所であると認識されており、お客さまやパートナーが望まれている提案を実現していく上で非常に大きな自信と誇りになっています。今後とも当社のDNAとして、将来にわたって大切に引き継いでいく方針です。新たな10年を見据えた展望として、当社は「多様な人材が活躍・融

合するグローバル・コーポレート・グループ」を目指しており、新卒、キャリア採用者を問わず、さまざまなバックグラウンドを持つ世界中の従業員が十二分に力を発揮できる会社でありたいと考えています。お互いに刺激し合って化学反応を起こすとともに、常にリスペクトする気持ちを持って他者を感じることができる人材の数こそが、価値創造の原動力になっていくと思います。

## 中長期的経営戦略「7つの事業戦略の柱」

当社は2020年11月の2020年度第2四半期決算公表時に、7つの「事業戦略の柱」を打ち出していますが、中長期的にこの7つの事業を着実に推進していくことが大きな経営ビジョンです。特に、2019年度に資本業務提携したNTTグループとの連携には当初の想定を上回るポテンシャルがあると考えています。当社とNTTグループの合併会社であるNTT・TCリースのオーガニックな成長期待に加え、インドでのデータセンター事業や再生可能エネルギー関連ファンドへの共同投資も行っており、さらに今後もNTTグループの展開するデジタルやモビリティ、不動産、グローバル事業といった裾野の広いビジネスを当社の各事業分野にビルトインしていくことで、中長期的にも大きな成長実現を図ることができると考えています。

レンタカーなどのオート事業では、電気自動車(EV)を中心とした次世代モビリティというテーマがありますが、将来のEV普及を睨み、2021年度にEV車載バッテリーの評価・リユース技術を有するMIRAI-LABOへ出資し、独自のサービス創出に向けた準備を着実に進めています。

航空機リース事業は、コロナ禍やロシアによるウクライナ侵攻の影響によって足元の事業環境は厳しい状況ですが、世界の旅客需要は回復基調にあり、将来的に高い成長が見込まれるマーケットであるという見方は変わらず、必ずや今回のこの危機を克服していけるものと考えています。

環境・エネルギー事業については、足元でエネルギー価格が高騰する中、中長期的な再生可能エネルギーの需要は一層高まっていくと考えており、太陽光発電事業で蓄積した専門性をもとにアセットマネジメントへの展開も含めて着実な成長を実現していく計画です。

不動産事業は、高成長の見込まれる米国投資が安定的に伸張しており、また、中長期的には2027年度竣工予定のTOKYO TORCH(東京駅前常盤橋プロジェクト)や、2028年度竣工予定の都心最大級となる内幸町一丁目街区・再開発プロジェクト等に、優良パートナーとともに共同参画しており、長期的にもクオリティーの高いアセットが順調に積み上がっていくと考えています。

アドバンテッジパートナーズ(AP)との連携は、当社の提供する金融・サービスの裾野拡大が期待できる分野です。当社は非常に優良なお客さまとさまざまなお取引がありますが、日本のプライベート・エクイティ(PE)業界をリードするAPと連携することで、エクイティプレーヤーとして投資参画できるようになりました。今後も企業の「事業再編」「選択と集中」といったニーズの高まりに対する積極的なソリューション提供を通じて、新たな成長領域に発展させていくことを目指していきます。

当社連結子会社であるCSI Leasing(CSI)を中心としたグローバル事業ですが、私はこれ

を「米国発のグローバル戦略」と呼んでいます。これまでの日本発のグローバル戦略という画一的な考え方から脱し、日本および米国を起点としてグローバル展開の手法や考え方の違いに即して、それぞれの長所を有機的に融合させていくことを狙いとするものです。CSIは米国を起点とした広範なプラットフォームを有しており、今後ともCSIが有するFMVリース\*をグローバルに横展開していくことで、当社グループ全体にとってさらに大きな成長ドライバーになると大いに期待しています。

\* IT機器に関する残価付リース(Fair Market Value)



## 財務規律に基づいた総合的なポートフォリオ管理を徹底

当社は「モノ」をベースに、バリエーション豊富な「金融×サービス×事業」の3軸展開を通じて、優良かつ収益性の高い資産形成を図り、強固な事業ポートフォリオの構築を目指しています。しかしながら、多岐にわたる事業戦略を持続的な成長として結実させていくためには、各事業のリスク測定をはじめ、資本コスト・ROICスプレッドによるモニタリングなど、適切なポートフォリオ管理を徹底していく必要があります。当社には「モノ」価値に依拠している事業が多いため、同時に「モノ」の価格変動リスクを負っています。例えば、航空機や自動車などの「モノ」の価値について、3年後は“100”であろうと見立てていたところ、実際の価値が“80”に下がってしまうと、“20”の損失が発生する可能性があるといったリスクです。当社では、総合リスク管理部を中心にリスク量の計量などのポートフォリオ評価を適切に

行っており、自己資本が「モノ」の価格変動リスクに対してどれくらい耐久力があるかといった、財務規律の計測を重要視しています。今後とも事業領域のさらなる拡大を図っていく上で、リスク量を十分踏まえたポートフォリオ運営を徹底していくとともに、事業分野間の連携・相乗効果を含めて、各ステークホルダーの方々から一層のご評価をいただけるよう取り組んでいきます。

昨今のロシアによるウクライナ侵攻を契機に、カントリーリスクの評価手法も見直す必要があると考えています。従前は国ごとの格付や経常収支の状況など統計的評価の比重が高いものでしたが、今後は、地政学リスクをはじめ、各国が依存する資源やサプライチェーン等の他の要因も含めて、的確な投資判断を下せるようにしていく必要があります。

## 次世代の事業戦略において不可欠なサステナビリティ経営の推進

当社は、事業戦略の推進およびポートフォリオ管理と同時に、「サステナビリティ経営」にも注力しています。今の子どもたちは小学校でSDGsの授業を受けるなど、私が育った世代とは環境や社会課題に対する価値観が全く異なっていると言っても過言ではありません。こうした世代がやがて大人となり、働く企業を選ぶ年代に至った時には、従来のように「経済的利益のみを最優先する」企業活動や取り組みを続けていては、彼らから選ばれる企業にはなれません。私は、SDGsに貢献する事業を推進していくなど、企業としてより良い社会の実現に向けて注力していくことが、結果と

してのESG経営にもつながるものと考えています。ESGは、E=Environment(環境)、S=Society(社会)、G=Governance(ガバナンス)の位置付けですが、ESG経営に真摯に取り組むことは、最終的にE=Earnings(利益)、S=Strength(強み)、G=Growth(成長性)など企業の持続的成長につながるものと確信しています。

環境問題については、航空機や自動車など当社の扱うアセットは製造・使用過程で温室効果ガスを排出しますので、今後は排出量の測定を高度化させ、取引先の排出量も含めたスコープ3の概念に沿った対応に力を注いでいく必要が

あります。「モノ」の脱炭素化に伴い、自動車のEV化や、燃費効率の良い次世代航空機への入れ替え需要など、当社の事業領域におけるビジネスチャンスは大いに広がっており、リスクと機会を捉えた経営を推進していく方針です。

サステナビリティ経営において昨今特に重視しているのは人材投資です。冒頭でお伝えした通り、従業員と会社は対等な関係を保ち、従業員の自己実現の達成に向けた職場となるための会社対応を行う必要があります。当社が選定した5つ

のマテリアリティの一つに「人材力強化につながる職場環境整備」がありますが、その取り組みの一つとして従業員意識調査を実施しています。2021年度は、当社従業員の回答率が96%と相対的に高く、従業員エンゲージメントの状況を踏まえて新たな経営戦略の立案に活かしていくなど、人材戦略におけるPDCAサイクルの活性化につながっています。従業員の声は経営にとって宝であり、今後のサステナビリティ経営における大きな礎であると考えています。

## 社会に必要不可欠な東京センチュリーグループを目指して

2022年度は、現下の厳しい経営環境を踏まえ、これまでの10年とは異なり、これからの10年を目標とした2030年をマイルストーンとして、新たな10年を形づくるための「Great Reset」の年にしたいと考えています。かつてなく変化の激しい時代になっていますが、経営トップとして、変化に先んじて目の前で起きることを予見し、柔軟にビジネスモデルを進化させ、新しい事業領域に果敢に挑戦していくため不断の努力が一層求められます。既存事業の深掘りと成長事業の推進、この両利きの経営を実践することにより、レジリエントなポートフォリオの構築を図っていきます。お客さまをはじめ各種ステークホルダーの皆さまから信頼されるサービス・事業パートナーとして、「多様な人材が活躍・融合するグローバル・コーポレート・グループ」という長期ビジョンに向けて従業員が一致団結し、企業価値の持続的な向上をもたらすさらなる事業成長を力強く目指していきます。株主

の皆さまにおかれましては、引き続き変わらぬご支援を何卒よろしくお願い申し上げます。

2022年9月

馬場 高一





# STRATEGY

## CHAPTER 3

### 独自の 循環型経済社会を築く 中長期戦略



- 34 サステナビリティ経営実現に向けた  
東京センチュリーのマテリアリティ(重要課題)
- 36 マテリアリティと中長期的な価値創造戦略との相関性
- 38 マテリアリティ遂行に向けて
- 40 気候変動におけるシナリオ分析  
～太陽光発電事業と航空機リース事業のシナリオ分析を策定～
- 44 中長期の財務戦略
- 48 事業別戦略と進捗状況
  - 48 国内リース事業分野
  - 50 国内オート事業分野
  - 52 スペシャルティ事業分野
  - 54 国際事業分野

# サステナビリティ経営実現に向けた東京センチュリーのマテリアリティ(重要課題)

## 経営理念に基づくサステナビリティ経営の概要

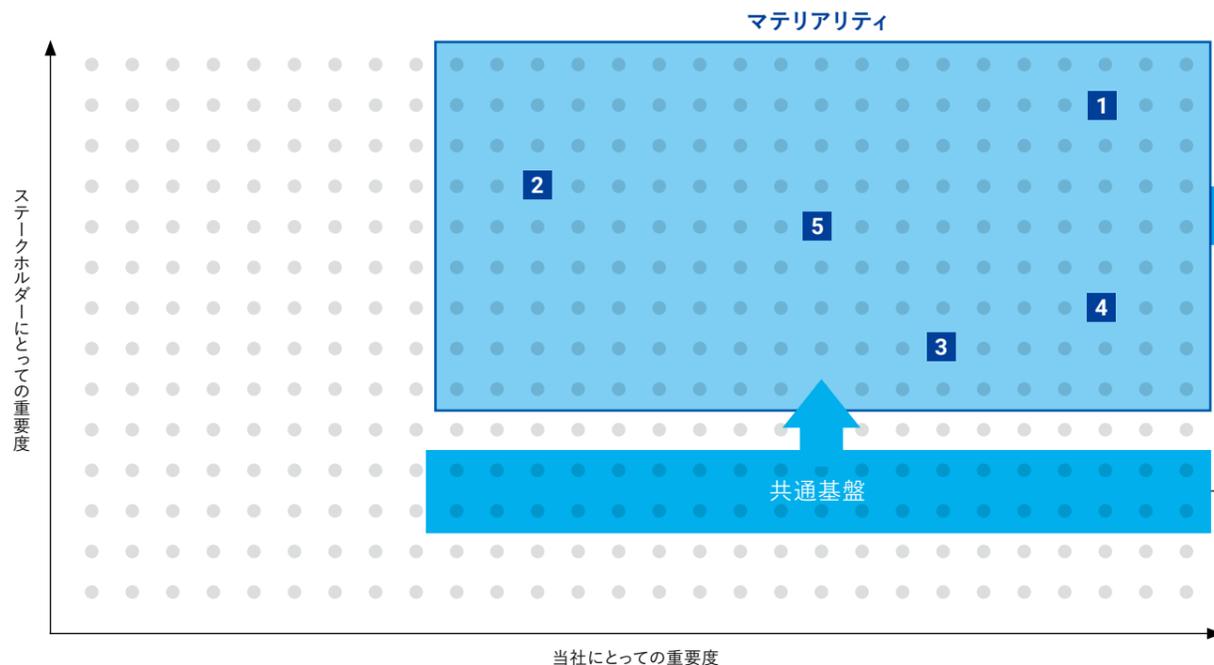
東京センチュリーのサステナビリティ経営とは、事業活動を通じて、当社の経営理念である循環型経済社会の実現に貢献し、社会課題の解決と当社の持続的な成長・企業価値向上を同時に推進していく経営戦略です。

## サステナビリティ経営実現に向けたマテリアリティの特定

### 東京センチュリーのマテリアリティ(重要課題)

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

### マテリアリティマップを活用したマテリアリティの特定



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

# 東京センチュリーのマテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ	マテリアリティに対応する重点取り組み	SDGs目標
<b>1 脱炭素社会への貢献</b> 	気候変動・環境への取り組みを通じたクリーンエネルギー普及への貢献 KPI(例) 連結子会社3社*1の太陽光発電事業を通じたCO <sub>2</sub> 削減への貢献(2022年度) 発電量：478,900MWh以上 CO <sub>2</sub> 削減貢献量：191,321t-CO <sub>2</sub> 以上	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 13 気候変動に具体的な対策を
<b>2 技術革新に対応した新事業創出</b> 	金融・サービスと新技術の融合による新たな事業創出・デジタルエコノミーへの貢献 KPI(例) 経済産業省が認定する「DX認定制度*2」の認定維持	8 働きがいも経済成長も 9 産業と技術革新の基盤をつくろう
<b>3 社会インフラ整備への貢献</b> 	グローバルなモビリティサービスの進化への対応や、地域・社会との連携を通じた社会インフラ構築への貢献 KPI(例) テレマティクスサービスの導入台数*3 安全運転講習の実施*4 安全装置(自動ブレーキ等)を付帯したレンタカー車両の導入比率*5	3 すべての人に健康と福祉を 11 住み続けられるまちづくりを
<b>4 持続可能な資源利用への対応</b> 	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 KPI(例) リファービッシュ事業の推進 中古PCの年間販売台数(2022年度)：250,000台以上	9 産業と技術革新の基盤をつくろう 12 つくる責任 つかう責任
<b>5 人材力強化につながる職場環境整備</b> 	職場満足度の向上や自己成長を実感できる人材育成・ダイバーシティ・働き方改革の推進 KPI(例) 新卒採用に占める女性比率(2022年度)：30%以上 管理職に占める女性比率(2022年度)：30%以上 男性の育児休業取得率(2022年度)：100%	8 働きがいも経済成長も
<b>共通基盤</b>	多様なパートナーシップの活用による新たな価値創造	17 パートナーシップで目標を達成しよう

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

詳細は▶P.39

CHAPTER 3 独自の循環型経済社会を築く中長期戦略

# マテリアリティと中長期的な価値創造戦略との相関性

## 価値創造戦略に紐づくマテリアリティ

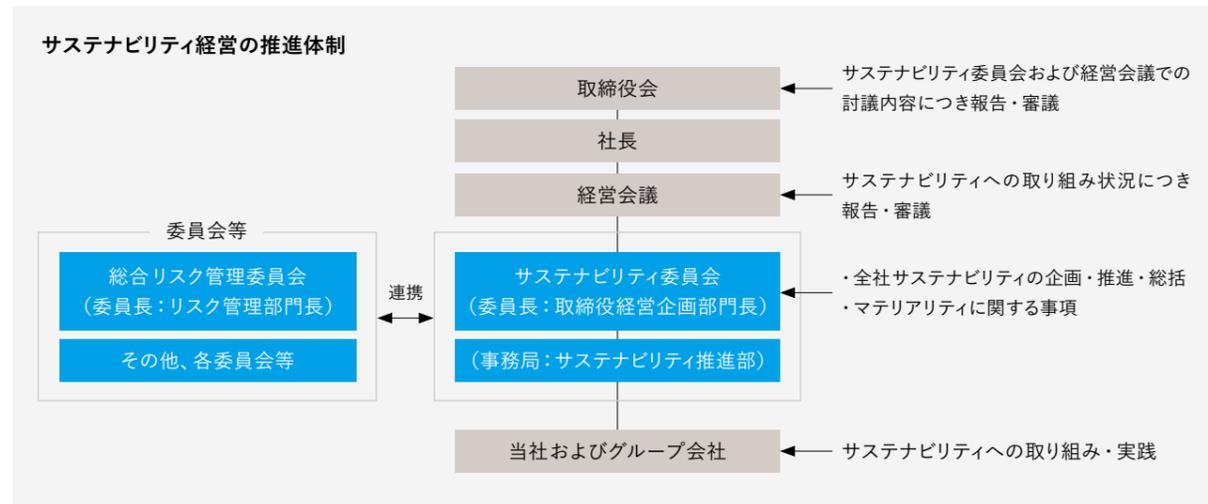
マテリアリティ	脱炭素社会への貢献	技術革新に対応した新事業創出	社会インフラ整備への貢献	持続可能な資源利用への対応	人材力強化につながる職場環境整備
社会的価値	気候変動・環境への取り組みを通じたクリーンエネルギー普及への貢献	金融・サービスと新技術の融合による新たな事業創出・デジタルエコノミーへの貢献	グローバルなモビリティサービスの進化への対応や、地域・社会との連携を通じた社会インフラ構築への貢献	モノ価値に着目したサーキュラー・エコノミー拡大への貢献	職場満足度の向上や自己成長を実感できる人材育成・ダイバーシティ・働き方改革の推進
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に対応する再生可能エネルギー事業の拡大</li> <li>自動車のEV化進展に伴う新たなオートサービス提供機会の増加</li> <li>社会における省エネルギーおよび脱炭素化需要に伴うリースニーズの増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル社会の進展に伴うサブスクリプションビジネスの拡大</li> <li>革新的な技術力を持つ企業との共同ビジネスの増加</li> <li>DXを活用した新事業の創出</li> <li>オートビジネスの走行データ活用や空飛ぶクルマなど新たなモビリティビジネスの誕生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>次代を見据えたデータセンターやレジリエントな不動産などへの投資拡大</li> <li>地域活性化に貢献するホテル事業の展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モノ価値に着目したサーキュラー・エコノミー、ライフサイクルマネジメントビジネスの拡大</li> <li>エコ社会に対応したリファービッシュ事業の拡大</li> <li>ITADサービスなど高度なデータ消去対応技術によるIT機器リースの差別化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>働き方改革の推進による従業員エンゲージメントの向上</li> <li>職場環境整備の進展に伴う有能人材の獲得</li> <li>新規事業提案制度や社内公募制度による人材活性化</li> </ul>
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>炭素税の導入や法規制の強化などの脱炭素社会への移行に関連するリスク</li> <li>気候変動に伴う自然災害や異常気象の増加によってもたらされる物理的リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術革新への対応が遅れ、既存のビジネスモデルが陳腐化</li> <li>DXを実現できない場合のサービス提供力低下に伴う顧客流出および生産性の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高齢化や人口減少に伴う社会インフラの老朽化</li> <li>新型コロナウイルス影響の長期化による観光需要の減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境規制の強化によるリース満了資産の廃棄処理コストの増加</li> <li>ビジネスのグローバル化に伴う各国法規制への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>魅力の乏しい職場環境による人材確保の困難</li> <li>多様性を欠くことによる、イノベーションの欠落</li> <li>職場で成長機会を感じられない有能人材の離職</li> </ul>
新・第四次中期経営計画における主な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>太陽光・バイオマス・地熱バイナリーなど再生可能エネルギー発電事業の拡大</li> <li>世界初の大型クリーン水素インフラ投資ファンドへの投資</li> <li>日本カーソリューションズにおいて、NTTグループ車両の100%EV化に向けた連携推進</li> <li>二国間クレジット制度(JCM)を活用し、タイ・フィリピン・インドネシア・ミャンマーの4カ国で脱炭素戦略支援を累計10件実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ニッポンレンタカーサービスとゼンリンとの連携による、観光型MaaS実証事業の推進</li> <li>オムロングループと共同でパワーコンディショナの定額貸出サービスを開始</li> <li>空飛ぶクルマを開発するVolocopterに出資し、次世代エアモビリティ事業を見据えた取り組みを開始</li> <li>伊藤忠商事との合弁会社「IBeeT」を設立し、家庭用蓄電システムおよび関連機器のサブスクリプションサービスの提供を開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>東京駅前・常盤橋のTOKYO TORCHや、内幸町一丁目プロジェクトなど、大型再開発案件への参画</li> <li>インターコンチネンタルホテルズグループと共同で、「ホテルインディゴ軽井沢」の事業運営へ参画</li> <li>NTTグローバルデータセンターと共同で、インドにおいてデータセンター事業への投資を累計2件実行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>使用済み車載バッテリーの診断評価・リユース事業を手掛けるMIRAI-LABOと資本業務提携</li> <li>伊藤忠グループと共同で、法人向け中古スマートフォン・タブレット端末のレンタルサービス「Belong One」の提供開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内公募制度であるキャリアチャレンジ制度を導入し、累計27名が希望部署へ異動(2022年4月時点)</li> <li>新規事業提案制度であるTC Biz Challenge制度を導入し、第1回は提案36件中、最終審査を通過した1件が事業化に向けた検討を開始</li> <li>人権基本方針の制定</li> <li>健康経営基本方針の制定</li> <li>在宅勤務制度や、営業効率化を目的としたサテライト型オフィスの導入</li> </ul>

# マテリアリティ遂行に向けて

## POINT 1 サステナビリティガバナンス

### サステナビリティ経営の推進体制

サステナビリティ経営戦略は、当社の中期経営計画における重要な骨格です。事業を通じて社会課題の解決に貢献し、社会と当社の持続的な成長と企業価値向上を図るサステナビリティ経営を進めるため、SDGsに対応するマテリアリティの取り組みを推進し、進捗状況を確認するPDCAサイクルを構築しています。



### サステナビリティ委員会の役割

当社は、サステナビリティ経営にかかわる審議機関として、2018年4月にサステナビリティ委員会を設置し、原則年2回開催しています。サステナビリティ委員会で審議された重要事項については、経営会議および取締役会へ報告・審議を行い、取締役会の監督を受ける体制を構築しています。

サステナビリティ委員会は取締役経営企画部門長が委員長を務め、サステナビリティを重要な経営課題と認識し、マテリアリティへの対応をはじめとするさまざまな取り組みを進めています。サステナビリティ委員会の事務局は、全社サステナビリティの企画・推進および総括を所管するサステナビリティ推進部が務めています。

### サステナビリティ委員会メンバーと開催状況（2021年度）

メンバー	
委員長	取締役経営企画部門長
委員	業務ライン：各部門長（システム・事務・人事・総務・リスク管理部門） 経営企画部門長補佐、経営企画部長、サステナビリティ推進部長
	営業ライン：4事業分野営業統括部長（国内リース・国内オート・スペシャルティ・国際） オブザーバー（必要に応じて招集）
監査	常勤監査役
開催状況	
開催実績	4回
主な議案	・気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）対応に係る情報開示
	・ビジネスと人権への取り組み
	・サステナビリティ経営の推進に向けた中長期的な取り組み（ロードマップ）の進捗状況
	・カーボンニュートラルへの取り組み

### 従業員への浸透

サステナビリティ経営浸透策の一環として、コミュニケーションペーパー（サステナビリティ通信）の発行やeラーニングを実施しているほか、新入社員研修や年次研修等を継続的に実施しています。専用ポータルサイトを設け、サステナビリティ情報の発信など、社内コミュニケーションの強化にも努めています。

また、案件審査会議や経営会議・取締役会議案におけるマテリアリティ表記制度の導入、サステナビリティ表彰など、業務を通じてサステナビリティ経営への貢献を実感できる仕組みにより、従業員の意識向上を図っています。

## POINT 2 気候変動対策の強化



岡出 祐一

サステナビリティ推進部長

### マテリアリティに掲げた「脱炭素社会への貢献」を目指して

気候変動はすべての人々の暮らしにかかわる重要な地球環境問題です。日本政府も2050年カーボンニュートラルを宣言し、グリーン成長戦略を打ち出すなど、脱炭素社会に向けた取り組みは加速しています。サステナビリティ経営を進める東京センチュリーグループは、SDGsに対応するマテリアリティに「脱炭素社会への貢献」を掲げています。金融安定理事会（FSB）が設置した気候変動関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）に賛同表明し、気候変動が事業に与える影響についてシナリオ分析の結果を開示しているほか、気候変動をリスクのみならず、機会として捉え、太陽光発電をはじめとする再生可能エネルギー事業や、途上国と協力して温室効果ガスの削減に取り組み、削減効果を両国で分け合う二国間クレジット制度（JCM）などの環境事業を推進しています。これらの取り組みは気候変動緩和に資する環境貢献事業として金融機関の評価を受けており、2021年度はサステナビリティ・リンク・ローン\*により、約2,000億円の資金調達を行いました。なお当社は、案件取り組み時に環境への影響を事前に確認、評価する「環境影響評価ワークシート」を用いて、気候変動に係るリスクと機会を整理しています。今後もリースによるEVの導入推進など、事業を通じて脱炭素社会の実現に貢献していきます。

\* サステナビリティ経営の高度化を資金面で支援するサステナブルファイナンス。  
野心的なサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット（SPTs）の達成に応じて、金利が変動

### サステナブルファイナンスを活用した資金調達の多様化

当社は太陽光発電事業やJCMによる温室効果ガス削減貢献量などの気候変動への取り組みや、当社従業員の男性育児休暇取得率100%などの働き方改革・ダイバーシティへの推進など、野心的なSPTsが、金融機関から高い評価を受けています。サステナブルファイナンスを活用することで、資金調達面からも社会課題への取り組みを一層強化・推進していきます。



# 気候変動におけるシナリオ分析

環境・エネルギー事業(太陽光発電事業)

航空機事業(航空機リース事業)



当社は2021年4月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明するとともに、気候変動に係るリスク重要度評価から、環境・エネルギー事業(太陽光発電事業)(2021年5月)、および航空機事業(航空機リース事業)(2022年5月)を対象に、TCFD提言に沿って実施したシナリオ分析の結果を開示しました。



## 1 リスク重要度の評価

リスク	小分類	事業インパクト		
		指標	リスク	機会
移行リスク	炭素価格	支出	太陽光発電事業について、炭素税にかかわるリスク面での影響による事業インパクトは見込まれない。	化石燃料由来の発電コストの上昇により、再生可能エネルギーの価格競争性が優位になる可能性が高まる。
	リサイクル規制	収益支出	太陽光パネルの回収やリサイクルに関する法規制に伴い、財務的影響や中長期的にはレピュテーションの毀損の可能性がある。	パネルリサイクル、危険物質のリサイクル技術・サービスを先行して開発し、市場に導入することで、市場拡大が期待できる。
	再生可能エネルギー等補助金政策	収益	FIT制度終了までの間にグリッドパリティを達成できない場合、事業収益性が悪化する可能性がある。	より厳しいCO <sub>2</sub> 排出量削減政策が取られ、FIT制度を活用して今後も事業拡大の機会が長く提供される。
	エネルギーミックスの変化(エネルギー需要推移含む)	収益	再生可能エネルギー発電事業者が増え競争環境が厳しくなる。販売価格の下落などが発生する可能性がある。	日本政府の脱炭素目標設定により、再生可能エネルギー発電のシェアが拡大する。
	再生可能エネルギー・省エネ技術の普及	収益資産	発電設備の機器金額下落や発電コストの減少により、他社との競争が加速する可能性がある。	再生可能エネルギーの利用拡大により、太陽光発電・バイオマス発電事業のビジネス機会が拡大する。
物理的リスク	異常気象の激甚化	収益支出	災害による人的・物理的被害から、設備復旧などの追加投資が発生。また、発電設備等に対する保険料等のコストが上昇し、業績に影響が発生する可能性がある。	知見の蓄積によりレジリエントな設備を開発することができれば、外部に出すことで新たな機会につながる可能性がある。

※ リスクと機会に関する事業インパクトのうち影響度が「大」と評価された項目のみを記載

## 2 シナリオ群の定義

産業革命時と比べた今世紀末の気温上昇の想定に基づく、「4°Cシナリオ」と「1.5°Cを含む2°C未満シナリオ」を使用しました。

## 3 事業インパクト評価

2030年までの試算および、FIT(Feed-in Tariff: 固定価格買取制度)終了後を見据えた2041年における影響試算を各種パラメーターを投影して実施しました。

	4°Cシナリオ	1.5°Cを含む2°C未満シナリオ
移行リスク	再生可能エネルギーの買取価格が7円/kWh*に低下した場合においても、引き続き収益事業として維持が可能。 *資源エネルギー庁「FIT制度の抜本見直しと再生可能エネルギー政策の再構築」(2019年4月)による価格目標	左記に加え、非化石価値の上昇と再生可能エネルギー事業の機会拡大が見込まれることから、増益期待が大きい。
物理的リスク	物理的リスクによる費用として損害保険料が4億円程度増加することが想定される。	物理的リスクによる費用として損害保険料が3億円程度増加することが想定される。

移行リスク・物理的リスクのいずれも、ポートフォリオへの影響は限定的との結果となりました。シナリオ分析結果を踏まえ、今後も気候変動に対するレジリエンス強化と事業機会の活用により、持続的な成長を目指します。

## 4 対応策の定義

シナリオ分析の結果、気候変動によるリスク軽減と機会獲得に向けて、以下の対応策を定義しました。

対応項目	具体的な施策
収益性改善	<b>設備効率の改善による収益向上</b> ■ アセットマネジメントの強化 アセットマネジメントのノウハウ蓄積を通じた、発電効率の最大化 <b>事例</b>
FIT制度終了後の売上減への対策	<b>非FIT事業への展開</b> ■ コーポレートPPA、自己託送モデル、VPP*等の新規事業開拓
新たな機会の取り込み	<b>太陽光発電以外の再生可能エネルギー事業の検討</b> ■ 太陽光発電以外の再生可能エネルギー事業(水力・バイオマス・風力発電等)への事業拡大 ■ 蓄電池を活用したVPP事業、需給調整市場・容量市場等への参入 ■ 新技術、新事業モデルを提供する企業への出資を通じた事業拡大 ■ リユース太陽光パネル活用による新規ニーズの発掘、リサイクル事業への参入等

\* バーチャルパワープラント

**対応策の事例 太陽光発電アセットマネジメント業務の高度化を図る実証事業を実施**

当社の太陽光発電所を対象に、東京ガスエンジニアリングソリューションズのエネルギーインフラ全般に関する知見と、京セラコミュニケーションシステムの太陽光発電における知見を活用し、設備発電量の向上と運用管理のコスト削減に取り組み、太陽光発電の原価低減効果を検証しています。3社の専門性を組み合わせ、再生可能エネルギーの普及拡大に取り組みます。



## 1 リスク重要度の評価

リスク重要度の検討においては、時間軸(中期・長期)と業界(航空業界・当社が属するリース業界)に分類して実施しました。当社における事業インパクトへの影響が大きいと評価したリスクと機会は以下の通りです。

時間軸	リスク	機会
中期(2030年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国政府・航空業界のCO<sub>2</sub>排出規制により旧型機のリース需要は減少</li> <li>次世代機*1の普及により、旧型機の資産価格が下落</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代機の十分な確保により、収益機会が増加</li> <li>投資家からの評価向上により、次世代機・新世代機*2の調達金利優遇の可能性</li> </ul>
長期(2050年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>新世代機の普及により、現在の次世代機の価値が急速に下落</li> <li>ESG格付け悪化により、資金調達が困難になる可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保有する新世代機*2の割合が大きければ、収益増加・保有資産の価値上昇の可能性</li> </ul>

\*1 燃料効率化・機体軽量化等による低炭素機体  
\*2 BWB(Blended Wing Body): 旅客機、代替燃料対応機、電動航空機、水素航空機等

## 2 シナリオ群の定義

産業革命時と比べた今世紀末の気温上昇の想定に基づく、「4°Cシナリオ」と「1.5°Cを含む2°C未満シナリオ」を使用しました。

## 3 事業インパクト評価

上記シナリオ群を用いて、現行の事業計画をベースにGDP成長率などを勘案し、2050年における事業インパクト評価を実施しました。

シナリオ	事業インパクト評価
4°Cシナリオ	航空機需要の拡大によるリース収入増の効果が大きく、一部エアラインの信用状況悪化等による減損の影響も軽微に留まる見通しであり、シナリオ投影後の航空機リースの事業利益(経常利益)は、投影前よりも増加。
1.5°Cを含む2°C未満シナリオ	厳しいエネルギー規制が前提ながら、航空旅客輸送量は年率2.8%(2019~2050年)増加が見込まれる。炭素税の導入やCO <sub>2</sub> 排出量の規制強化の影響によるリース収入減と減損率の上昇が想定され、シナリオ投影後の航空機リース事業利益(経常利益)は投影前よりも減少するものの、航空旅客輸送量の増加を背景に相応の利益水準は維持できる見通し。

シナリオ分析では「航空機リース事業」への気候変動による影響は限定的であるとの結果になりました。これらのシナリオ分析結果を踏まえ、今後も気候変動に対するレジリエンス強化と事業機会の活用により、持続的な成長を目指します。

## 4 対応策の定義

対応項目	現状の主な取り組み	今後検討すべき対応策
需要の縮小	<ul style="list-style-type: none"> <li>新造航空機の発注・コミットによる、ニーズの高い資産拡大機会の確保(2028年までのデリバリースロットを保有) <b>事例</b></li> <li>パーツアウト事業、コンバージョン事業の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>バイオジェット燃料、水素・電動航空機等に関する新規アセットへの投資とビジネスへの参画</li> </ul>
減損率の上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>アセットリスクを考慮したポートフォリオの構築(流動性の高い平均機齢の若いナローボディ機中心、満了時期を分散等)</li> <li>アセット価値の変動率について、VaR(最大想定損失額)を連結ベースで計量するなど、定期的なモニタリングを実施</li> <li>自社ポートフォリオに占める次世代機(省燃費航空機)の割合をKPIに設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リース先の分散・拡大、および次世代機へのアセット入れ替えによるポートフォリオリスクの低減</li> <li>保有機体の早期売却と収益向上を実現する資産回転ビジネスの拡充</li> <li>保有機体売却後の機体管理を担うアセットマネジメント事業の拡大</li> </ul>

### 対応策の事例 燃費効率の高い次世代機体の導入推進

当社の連結子会社である米国航空機リース会社であるAviation Capital Group(ACG)は、燃費効率の高い次世代機の積極的な導入によるCO<sub>2</sub>排出量削減を推進しています。主力機であるエアバスの次世代機体・A320neoシリーズは、従来機に比べ、約20%のCO<sub>2</sub>排出量削減効果があり、航空機市場において環境に配慮した機体として注目されています。ACGの発注済み機体はすべて次世代機体であり、今後も環境に配慮した機体への入れ替えを推進することで、航空機業界におけるCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献します。



\*1 各年度の時点はACG決算期である12月末時点  
\*2 発注済み機体はすべて、ボーイングおよびエアバスの次世代機体

Aviation Capital GroupのESGレポートは下記URLをご参照ください。  
<https://www.aviationcapitalgroup.com/wp-content/uploads/2022/08/ACG-ESG-report-2021-20220819.pdf>

## 中長期の財務戦略



10年先を見た  
大きな成長を実現するため、  
ROA(総資産経常利益率)は  
3%を目指していきます

平崎 達也

取締役 常務執行役員  
経営企画部門長 兼 経理部門長

東京センチュリーグループは2009年の合併以来、常にチャレンジする姿勢を貫き、パートナー企業との共創やM&Aを中心に事業領域を拡大することで、ROEは10%以上と業界トップクラスの実績を残してきました。また、事業の拡大とともに財務基盤の強化も進め、「成長事業への投資」「財務基盤の強化」「株主還元」のバランスを取りながら、最適な資本構成を踏まえたバランスシートマネジメントを継続してきました。しかし、

2020年度および2021年度は、新型コロナウイルス拡大の影響を受けた航空機リース事業、レンタカー事業の業績不振が重なり、ROEは8%台に留まりました。今後の優先課題はROEを早期に2桁水準に回復させることですが、中長期にも2桁水準を維持するために、ビジネスモデルの変革や収益性の高い事業の創出などを推進し、ROAの向上による利益の拡大を追求していきます。

PBRおよびROEの推移 Bloombergデータより当社作成



\* 2022年6月30日時点終値ベース

### ROE回復に向けた施策

#### 利益成長

- ➡ ROAの向上を指向した、収益性の高い事業への投資
- ➡ 7つの事業戦略の柱の推進
- ➡ ACGにおける、次世代機体など高収益アセットの導入推進

### 経営環境を踏まえた 2022年度の利益目標について

2021年度は、航空機リース、レンタカー事業でコロナ禍の影響を受けながらも、グループ全体として着実に収益を積み上げてきました。しかし、ロシア・ウクライナ情勢による影響も加わり、2020年2月に公表した新・第四次中期経営計画(以下、現中計)の最終年度である2022年度の期初業績予想は、経常利益1,000億円、親会社株主に帰属する当期純利益(以下、純利益)200億円、ROEは3%となる見込みで、自己資本比率以外の3項目は、現中計の定量目標を下方修正せざるを得ない状況に至りました。純利益・ROEについては、合併以降で最も低い水準となります。

主因は、航空機リース子会社Aviation Capital Group (ACG)が保有するロシアのエアライン向けリース機体8機について全額減損することを決定し、特別損失3.8億ドル(約444億円、1ドル116円換算)の計上を見込むためです。また、マクロ環境の変化として、米国における政策金利の急ピッチな引き上げ、株式市場のボラティリティが増大するなど、2022年度の期初業績予想には、これらの事業環境を踏まえたリスク要因を織り込んでいます。

### 新・第四次中期経営計画と下方修正の概要

	新・第四次 中期経営計画目標 (2022年度計画)	修正後 (2022年度期初計画)
経常利益	1,300億円	1,000億円
親会社株主に 帰属する 当期純利益	800億円	200億円
自己資本比率	12%	12%
ROE	12%	3%

### 長期的かつ安定的な利益還元を行う 経営方針を継続

このように2022年度の純利益は大幅な減益を想定していますが、当社の基本的な財務・資本戦略に変更はありません。背景には、ロシア・ウクライナ情勢に伴う損失の計上を一過性と捉えており、レンタカー事業の回復などコロナ禍の影響が軽減する中、経常的な収益は着実に成長していると判断したためです。従いまして、2022年度の期初予想配当金を前年度据え置き143円といたしました。配当性向につきましても、現中計で策定した長期的かつ安定的に利益還元を行うという基本方針に変更はございません。これはロシア・ウクライナ情勢に伴う損失計上がキャッシュアウトを伴わない減損であること、また、財務健全性の観点から資本利用率(経済資本に対するリスク量)についてガイドライン運営を行っており、今後の収益力を加味した場合、リスク耐久力を確保できる水準を維持できると考えていることが理由です。

### ROAの向上を目指し、 既存事業の深掘りで5年後の成長を 描きながら、同時に10年後を見据えて 新たなビジネスモデル・事業領域を創出する

当社は合併以降、事業モデルを金融からサービス・事業へと比重を移していく中で、バランスシートの拡大とともにポートフォリオが大きく変化し、リスクも多様化していますので、それに対応した資本蓄積が必要になります。ROE2桁水準を維持するためには、蓄積した資本を収益性の高い成長分野に配分し、ROAを高めながら利益を拡大させていくことが重要な課題と考えています。

当社の4つの事業分野はそれぞれ特徴が異なりますが、いずれも今後の成長が期待でき、事業分野すべて

## 中長期の財務戦略

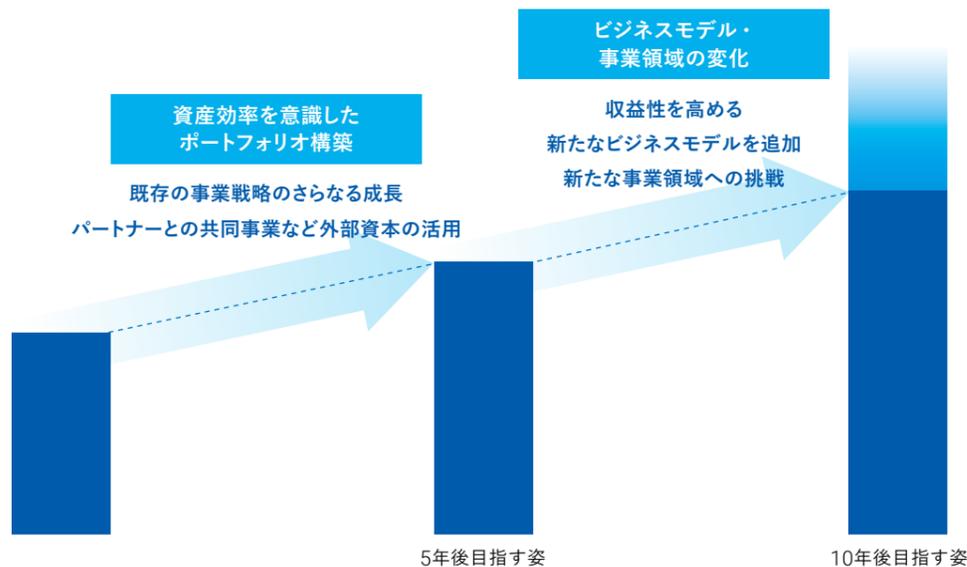
において、ROAを高めながら利益を拡大させていきたいと考えています。特に、合併以後、成長ドライバーとして業績を牽引し、今後もその役割が期待されるスペシャルティ事業分野が鍵となります。スペシャルティ事業分野は航空機など保有するアセットの特性上、当社のリスク量に占める割合が大きく、リスク・アジャステッド・リターンという面で他の事業分野よりも高いROAが求められます。中でも、コロナ禍やロシア・ウクライナ情勢の影響が残るACGの業績回復は何よりも重要です。コロナ禍など特殊な環境の中で発生した多額の減損によるダウンサイドリスクについては、ある程度区切りがついたと考えていますが、リース料などマーケット価格がコロナ前の2019年水準に戻っておらず、2019年のACG連結化の時に想定していた利益水準への回復にはもう少し時間がかかると見ています。国際航空運送協会(IATA)公表の航空マーケットの見通しでは、世界全体の旅客数がコロナ前の水準に回復するのは2024年と予測されております。ACGの業績は、このマーケットの回復を追いかける形で当初期待していた利益水準に回復すると考えています。

2023年度よりスタートする第五次中期経営計画(以下、次期中計)を踏まえ、10年という長期の観点で当社の事業戦略の方向についてお伝えしたいと思います。

前半の5年という中期の視点では、ACGの業績回復に加え、NTTをはじめとした有力パートナー企業との連携・共同事業化の推進など7つの事業戦略の柱を中心に、既存の事業を深掘りしていくことにより十分な利益成長が実現できると考えています。現中計において将来への種蒔きと位置付けられるアドバンテッジパートナーズとの連携やNTTグループとの各種共同事業などの利益貢献はこれから本格化するものも多く、中期的に利益成長に資すると評価しています。一方で、現在の事業戦略を進めることでアセット拡大も予想されますが、資産規模は既に5兆円を超えるなか、アセット拡大を前提にする戦略を継続すれば資本効率などの課題が出てくるので、アセットを回転させるビジネスモデルをこれまで以上に組みながら、ROA向上を図っていくことが必要と考えています。

後半の5年という長期の視点では、当社が掲げる「金融×サービス×事業」をより進化させるために、資金

## 中長期のアセットイメージ



提供機能を主眼とした既存ビジネスモデルだけでなく、新たな機能を通じた付加価値を提供し収益機会を増やし、収益性を高める新たなビジネスモデルを追加していかなければならないと考えています。また、不確実な時代にプロダクトライフサイクルが短期化する中、新たな事業領域への挑戦も必要です。環境問題に代表されるような社会課題に対して事業で解決することは企業の責務でありチャンスでもあります。

これから10年先を見据えて新たなビジネスモデルや事業領域をどれだけ埋め込めるかということが、次期中計の大きなテーマとなります。

このようにビジネスモデルや事業領域を変化させながら、ROA(総資産経常利益率:2021年度実績1.6%)は3%を目指していきたいと考えています。

### 新たなビジネスモデルや事業領域を創出するための種蒔きと仕組みづくりを継続的に実施

10年先もROE、ROAの向上を目指し、新たなビジネスモデルや事業領域を創出する上で、当社グループが非常に恵まれているところは、多くの事業パートナーと信頼関係を構築していることではないかと考えています。これは競合他社と比べても当社の強みといえ、資本市場からも評価をいただいているところだと思います。

この最大の強みをより効果的に活かすため、お客さまやパートナーの事業の成長を資金提供機能で支えるというだけでなく、不確実な時代に当社自身が自ら変革し、事業を創造する企業グループとなり、お客さまや事業パートナーに新たな価値を提供するという意識が必要です。当社は、事業を通じて有する有形資産だけでなく、パートナー企業、人材などの無形資産に至るまで多様なアセットを有しております。これらアセットを有機的に掛け合わせ活かしていけるビジネス

モデル・事業を創出していかなければ、持続的な成長は実現できないという危機感を持っています。当社はこれまでも規制に縛られない自由な経営環境のもと、時代にあわせた多様なビジネスを創出し、事業領域を拡大してきました。次期中計においても新たなビジネスを創出するための種をどんどん蒔いていきます。

そのための仕組みづくりもあわせて次期中計にて実施していくことも必要です。例えば人材戦略の観点から、経営戦略に沿って求める人物像やスキルも変わっていきます。次期中計の経営戦略と現状の人材とのギャップを認識しながら、多様性×専門性をもつ人材ポートフォリオに変えていく必要があり、そのための人的投資も必要と考えております。

また、次期中計では稼ぐ力の強化とともにESGの推進という軸も外せないと考えています。その根底には、稼ぐ力とESGを好循環につなげ続けることによりサステナビリティ経営が実現するとの考えがあるためです。ESGの推進により株主資本コストの引下げにつながることに加え、将来の財務価値にも資することにもなり、財務価値、非財務価値と切り分けることなく、当社の企業価値向上への取り組みとして一体化していきたいと思えます。

現在、次期中計を策定していますが、企業の競争力の源泉は人材であります。経営陣が従業員に対して積極的に発信することで、従業員の参加意識を醸成し、自分事として理解を求めることで、自律的な行動を促し、実効性を持った次期中計にしていきたいと思っています。

経営企画部門として、次期中計に向けて当社グループが一丸となれるようなビジョンや戦略の検討に加え、資本市場の皆さまとの情報の非対称性の軽減に向け、積極的な開示を行うとともに、エンゲージメントを継続することで、企業価値のさらなる向上を目指し、新しい東京センチュリーグループの実現を牽引していきます。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続き変わらぬご支援をよろしくお願いいたします。

事業別戦略と進捗状況

# 国内リース 事業分野

リースビジネスのバリューアップと  
有力パートナーとの共創ビジネスを、  
DX活用により加速させ、  
循環型経済社会の実現に貢献



常務執行役員  
リース営業推進部門長  
佐藤 耕一郎

## 強み

- 広範な顧客基盤
- 進化する「金融×サービス×事業」
- 新たな事業領域に果敢に挑戦し続けるカルチャー

- ➔ 顧客の多様化・変化するニーズに応える  
「金融×サービス×事業」の提供
- ➔ NTTグループ、富士通、日本通運等、有力パートナーとの  
共創ビジネス

## 機会

- 有力パートナーとの関係深化による新たな事業領域での  
ビジネス拡大
- 環境価値への需要の高まりに伴う、脱炭素関連ビジネス  
の増大
- サブスクリプションなどのDXとリース・金融ビジネスを  
融合した次世代金融・サービスの拡大

## リスク

- 金融の枠を超えたビジネス領域拡大に伴う事業リスク
- グループ会社の拡大に伴うガバナンス上の各種リスク
- 地政学リスク等の外部環境の変化

## 新・第四次中期経営計画の概要

### リースビジネスのバリューアップとDXへの適応

## 新・第四次中期経営計画におけるこれまでの成果

### リースビジネスのバリューアップ

- 【再生可能エネルギー】  
オムロン ソーシャルソリューションズと協働で、低圧野立て太陽光  
発電向けパワーコンディショナの定額貸出サービス「POWER  
CONTINUE」を提供
- 【コーポレートPPA】  
ダイハツメタル日野工場に太陽光パネルを設置し、京セラコミュニケー  
ションシステムと協働で産業用自家発電サポートサービスを提供



### 共創ビジネス

- ふくおかフィナンシャルグループ傘下のFFGリース  
を持分法適用関連会社化
- 富士通グループのデジタル領域ビジネス拡大に向  
けた新たな協業体制を富士通と構築

### 業務最適化に向けた取り組み

- 電子契約サービスの活用により、お客さまとの契約  
手続きのペーパーレス・業務効率化を実現
- LINCOS(契約情報提供サービス)の活用により契約  
・資産管理業務およびリース満了業務のペー  
パーレス・業務効率化を実現

## 成長戦略

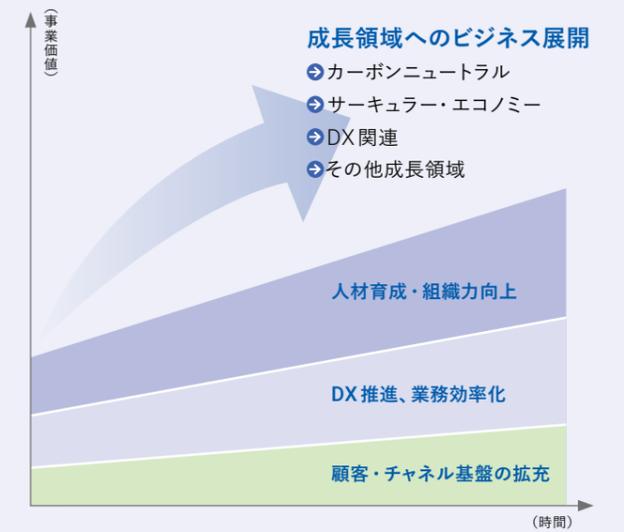
基盤となるリースビジネスでは、多様化する顧客ニーズに応え続けるべく、DXの取り組みを推進し、ソリューションサービス機能の拡充・バリューアップに努めます。また、再生可能エネルギー案件やリースアップ物件のリファービッシュの取り組みを強化し、循環型経済社会の実現に貢献します。

有力パートナー企業との連携により、新たな事業領域に果敢にチャレンジし、飛躍的かつ持続的な成長を目指します。2021年度には、伊藤忠商事やJFEグループと環境・エネルギー関連事業を推進したほか、新たにふくおかフィナンシャルグループとリース事業における共創ビジネスがスタートしました。既存の関連会社と併せ、今後は連結一体経営をより強化し、国内リース事業分野全体で資本効率と収益の最大化を図ります。

高い挑戦心とモチベーションを持った多様な人材の活躍こそが成長の源泉と捉えており、働き甲斐を実感できる風通

しの良い職場づくりやワークエンゲージメントのさらなる向上に取り組んでいきます。また、デジタルを活用した業務効率化も積極的に推進していきます。

### 事業価値最大化への取り組み



### 循環型経済社会の実現に向けた進捗

#### 伊藤忠商事と協働で、法人向け中古スマートフォン・タブレット端末を活用したレンタルサービスを開始

OUR MATERIALITY  
持続可能な資源利用への対応



当社は、伊藤忠商事が100%出資するBelongと、法人向け中古スマートフォン・タブレット端末のレンタルサービス「Belong One」の提供を開始しました。

Belong Oneは、近年需要が高まる法人向けのスマートフォン・タブレット端末の利用意向を受けて、情報セキュリティ対応や端末の初期設定を完了させた高品質な中古スマートフォン・タブレット端末を提供するレンタルサービスです。サービス終了後も端末の整備を実施し再利用が可能となるため、スマートフォン・タブレット端末のリユースのさらなる拡大につながるなど、サーキュラー・エコノミーの実現に貢献する取り組みと言えます。



事業別戦略と進捗状況

# 国内オート 事業分野

## 圧倒的なサービス品質と

## 多様な事業パートナーとの協業による

## 成長基盤の拡充、EVをはじめとした

## 次世代モビリティ、新ビジネスの創出



常務執行役員  
オート営業推進部門長

大杉 雅人

### 強み

豊富な商品ラインナップ

コネクテッド・BPO等高品質なサービスの提供

多様な事業パートナーとの協業

- ➔ 業界トップクラスとなるフルラインナップ(個人・法人向けオートリース・レンタカー)のオートサービスの提供
- ➔ NTTグループ、伊藤忠グループをはじめとする多様なパートナー企業との協業

### 機会

- カーボンニュートラル促進に伴う電動車関連ビジネスの拡大
- DX活用による顧客利便性の向上
- CASE、MaaS、DXなどオート関連データを活用した新ビジネス領域の創出
- 所有から利用へ自動車の使い方の変化

### リスク

- モビリティ分野への新規参入増等、業態を超えた競争激化
- 半導体等部品不足による新車納入遅延
- 新型感染症流行に起因した移動需要の低下
- 地政学リスク増大等による資源・部材価格の上昇

## 新・第四次中期経営計画の概要

### 変革の時代を好機と捉え、「一歩先を行く」オートサービスの挑戦

## 新・第四次中期経営計画におけるこれまでの成果

### 共創ビジネス

- タクシーアプリ事業等を展開するMobility Technologiesと資本業務提携。MaaS・自動運転・スマートシティ等を見据えた新たなモビリティサービスの構築を推進
- 地図ソリューションを提供するゼンリンと業務提携。地方創生、地域経済活性化に貢献する観光型MaaSの実証実験を長崎市で開始



### EV

- 日本カーソリューションズにて、NTTグループを中心にEV導入促進
- バッテリーの診断評価・リユース事業等を展開するMIRAI-LABOと資本業務提携
- 九州電力とEVを平日：業務用車両、休日：レンタカーとして活用する取り組みを開始



### DX

- ニッポンレンタカーにて、新たなスマホアプリのリリース、Web予約ページの刷新などお客様の利便性向上および効率的な業務運営を実現。また、スマホアプリを活用し非対面でレンタカーの貸渡・返却が可能な「セルフレンタカー」のサービスを開始。



## 成長戦略

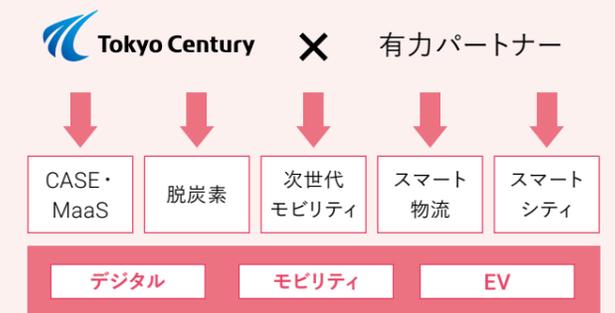
国内オート事業分野を取り巻く環境は、技術革新や脱炭素による電動化、異業種参入による新発想ビジネスの胎動、新型コロナウイルス感染拡大による移動需要の変化等、激変の渦中にあります。

このような状況下、「デジタル」「モビリティ」「EV」をキーワードに「攻め」と「守り」の成長戦略を進めています。まず「攻め」において、付加価値商品の提案を通じた差別化、DX・AIを駆使した顧客ニーズの採掘等顧客囲い込み施策による「既存事業のオーガニックな成長加速、さらなる磨き」、従来不足していた機能補完やビジネス領域の拡大を目指す「ノンオーガニック案件の組成」、「EVバリューチェーンの構築」、データ分析・活用によるマーケティング強化等による「新技術・脱炭素への取り組み強化」を推進します。「守り」においては、「人材の育成と教育」、「ITを駆使したさらなる業務効率化(BPRの推進加速)」に注力しています。

今後も管理台数約70万台の基盤を有効に活かし、NTTグループやみずほグループ、伊藤忠グループ等や有力パートナーとの協業深化に加え、脱炭素社会への貢献の旗頭であるEV導入提案の徹底を通し、早期にEV管理台数10万台の実現を目指しています。

また、「Products-Out」から「Market-In」へのシフトを徹底することで、着実にお客さまのニーズを把握した新サービスの創造にも努めていきます。

### 有力パートナーと連携したオート関連ビジネス領域の拡大



## 循環型経済社会の実現に向けた進捗

### MIRAI-LABOとの協業によるシナジーの創出

OUR MATERIALITY  
脱炭素社会への貢献



循環型経済社会の実現として、EV車載バッテリーの診断評価とリユース技術を有するMIRAI-LABOと資本業務提携を締結しました。EV普及の課題となっているバッテリー評価に基づくバッテリー利活用モデルを構築し、EVリースの競争力を高めます。今後は、MIRAI-LABOのパートナー企業とともに、EVバッテリーのリユース・リサイクルなど、環境に配慮したモビリティサービスの拡充・提供に注力していきます。



環境主義のもと、MaaS社会に「常識を覆す省エネ技術」を提供する環境プラットフォーム

バリューチェーン強化によりEV普及を推進

中古EVからバッテリーパックを取り出して、ソーラー街路灯や定置型蓄電池としてリユースするなど、環境に配慮したモビリティサービスへ



事業別戦略と進捗状況

# スペシャルティ 事業分野

## Leap beyond Expectations

### Professionalism

#### 事業のさらなる洗練へ



常務執行役員  
スペシャルティ営業推進部門長

山崎 慎太郎

#### 強み

パートナー連携による多様な事業性ビジネス

国内有数規模の再生可能エネルギー事業

専門性と先進性を備えた組織・人材

- ➔ 東京センチュリーグループの総合力をベースにNTT、三菱地所、京セラ、アドバンテッジパートナーズ等、有力パートナーとの連携を活かした競争力の高い金融・サービスの提供
- ➔ 各アセットクラスにおける高度なビジネスを支えるグローバルな専門人材

#### 機会

- 2050年カーボンニュートラル実現に向けた全ビジネスプロダクトに対する改革ニーズ
- エネルギー市場および金融環境の急激な変化に伴う新ビジネスへのトランジション

#### リスク

- ロシア・ウクライナ情勢による環境変化
- コロナ禍からの需要・景気回復の遅延

#### 新・第四次中期経営計画の概要

### 「専門性」と「発想力」で事業のさらなる洗練を指向

#### 新・第四次中期経営計画におけるこれまでの成果

##### 航空機・船舶

- eVTOL機リースに関するVolocopterとAviation Capital Group(ACG)との業務提携
- ACGによるエアバス機体60機発注、低燃費次世代機の推進
- 海洋環境の保護に資するスクラバー(排ガス脱硫装置)ファイナンス



##### 不動産

- 三菱地所のTOKYO TORCH(東京駅前常盤橋プロジェクト)および米国データセンター事業参画
- インターコンチネンタルホテルズグループとの協業第二弾「ホテルインディゴ軽井沢」開業
- 内幸町一丁目街区における「TOKYO CROSS PARK 構想」参画



##### 環境・エネルギー

- 再生可能エネルギー事業向け投資ファンドをNTTアノードエナジー、三井住友信託銀行と共同設立
- 日本工営他計5社での共同による英国系統用蓄電事業への参画
- 太陽光発電事業の拡大(メガソーラー、コーポレートPPA、水上・営農型太陽光発電等への取り組み)

##### プリンシパル・インベストメント

- アドバンテッジパートナーズとの共同投資第二弾(昭和電工マテリアルズ蓄電デバイス事業譲受)案件クロージング
- アドバンテッジパートナーズが運営する再生可能エネルギーSPACへのIPO投資実行

## 成長戦略

2022年度のスペシャルティ事業分野は、新・第四次中期経営計画最終年度として全社計画達成を目指すとともに、次期中期経営計画の収益基盤を強化し、持続的成長を実現する体制整備を進めます。

- ➔ 各プロダクトにおける専門性やグループ総合力をベースに、パートナー企業との協業を加速させることで、ビジネスのさらなる高度化・多様化を推進します。
- ➔ カーボンニュートラル実現に向け、あらゆるアセットに環境ビジネスの機会追求を行います。
- ➔ 事業拡大ベースに合わせた組織・インフラ体制と、生産性の高い組織運営を推進します。

#### 航空機

- ACGやGA Telesisとの一体運営を進化させ、航空機ビジネスを再び成長軌道に修正

#### 船舶

- 最適なポートフォリオマネジメントとパートナーとの協業による事業機会創出

#### 環境・

#### エネルギー

- 太陽光発電所アセットマネジメント高度化によるバリューアップ
- 再生可能エネルギーポートフォリオの多様化、投資地域の拡大
- エネルギーマネジメント(蓄電池、EV等含む)ビジネスの推進

#### 不動産

- パートナー協業による不動産事業の取り組み推進とビジネス深耕による収益機会発掘
- 安定的なベース収益確保のための国内外投資地域分散、中長期優良案件への取り組み
- 環境・エネルギービジネス連携による不動産事業におけるカーボンニュートラル推進

#### プリンシパル・

#### インベストメント

- アドバンテッジパートナーズ共同投資推進と事業投資モデル高度化
- 東京センチュリー顧客基盤を活かした投資先企業価値向上とシナジー創出

#### 循環型経済社会の実現に向けた進捗

### AP共同投資第二弾(昭和電工マテリアルズからの蓄電デバイス・システム事業譲受)の連携状況および展望

OUR MATERIALITY  
脱炭素社会への貢献



当社は、アドバンテッジパートナーズ(AP)と共同で、昭和電工マテリアルズが営む蓄電デバイス・システム事業を譲り受けました。同事業は、2021年12月より新会社エナジーウィズとして営業開始しました。

当社は、対象事業への投資をAPとの戦略的提携における共同事業投資案件と位置付けるとともに、当社の既存事業とのシナジーの創出を目指しています。特に当社が展開しているオート事業、再生可能エネルギー事業、データセンター事業等については、蓄電池が重要な技術・製品であり、今後は蓄電に関連する付加価値の高い金融・サービスを提供することが可能となります。対象事業への投資を通じて、社会インフラの整備ならびに環境に配慮した循環型経済社会の実現に貢献していくことを目指します。

Energywith

新会社エナジーウィズ誕生。  
これからは高品質自動車用バッテリー「Tuflong」と共に、  
サステナブルな社会の創造へ貢献して参ります。

Tuflong



事業別戦略と進捗状況

# 国際 事業分野

## 圧倒的なグローバル拠点網の活用や アライアンスパートナーとの協業で、 差別化を徹底



取締役専務執行役員  
国際営業推進部門長  
北村 登志夫

### 強み

圧倒的なグローバル拠点網

NTT等日系有力パートナー、海外地場優良企業とのアライアンス

CSIが提供する高品質なリース・サービス

- ➔ 日系有力パートナー、海外地場優良企業・金融機関とのアライアンス、付加価値ある専門サービスの提供
- ➔ CSIが提供するFMVリース\*1・ITADサービス\*2等の高品質なコンサルティングサービスのさらなる拡大

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

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

### 機会

- 5GやIoT等のデジタル技術関連市場の拡大
- リモート環境の定着化と付随するニーズへの対応
- 情報セキュリティに対するニーズ増加

### リスク

- 生産・サプライチェーンの停滞継続リスク
- 地政学リスク
- 金利上昇リスク

## 新・第四次中期経営計画の概要

### デジタルエコノミー拡大とモビリティ革命への対応

## 新・第四次中期経営計画におけるこれまでの成果

### 米国

- CSIは過去最高の経常利益を更新、一段のグローバルネットワーク拡大に向け、インド・日本・北欧にも拠点進出
- オート関連子会社4社がいずれも過去最高益を更新  
新サービスの開始等により顧客利便性を向上
- トラック・樹木整備機器・小型建設機械ディーラー会社であるWTDとFMIを買収し、APIのファイナンスにつながるワンストップサービスを提供



### アジア

- インドにおいてNTTグループとのデータセンター共同事業の運営を開始
- 連結子会社化したBPICT(フィリピン大手銀行との合併リース会社)の事業構造改革を完了し、業績がV字回復
- 二国間クレジット制度(JCM)において、当社を代表事業者とするプロジェクトが、新設エコリース制度の第1号案件を含め4件採択(累計実績10件)



## 成長戦略

国際事業分野は、IT・モビリティ・環境・アライアンスなどの強みを活かし、成長事業やニッチな分野に注力することで差別化を推進し、成長を続けています。

CSI Leasing(CSI)は2021年5月の日本法人設立、9月のノルウェー企業の株式取得に続き、2022年には台湾・タイ・インドネシア・スウェーデン・フィンランド・デンマークにも進出予定です。拠点網の拡充によって多国籍企業のニーズに対応するとともに、既存の海外現地法人とも連携することでグループの協業シナジーを加速し収益基盤の強化を図ります。

NTTグループとは、データ通信量の増加が著しいインドにおいてデータセンターを保有・開発する共同プロジェクトを進行中です。また、当社の強みを活かしたIT資産のマネージドサービスやFMVリース、ITADサービスの提供等を通じた多様なビジネス協働も展開していきます。

それ以外にも、当社は各地の地場優良企業や日系企業パートナーと強固なアライアンスを組んでおり、それぞれの強み

を持ち寄って新たな事業の創出に今後も取り組んでいきます。

SDGsへの貢献度の高いJCM事業やITAD事業は当社の強みでもあります。これらの事業に積極的に取り組み、拡大していくことで社会問題の解決を図りながら成長を続けていきます。

競争力の源泉である従業員のやりがいやエンゲージメントを高めるため、海外現地法人で業績連動報酬制度の導入を進めるほか、拠点長を現地社員や女性社員から登用するなど多様な人材の登用・育成を進めています。

### アジアを中心に拠点ネットワーク網のさらなる拡充を推進

- : CSIの拠点ネットワーク網
- : 当社の拠点ネットワーク網
- : CSIおよび当社双方の拠点を構える都市



## 循環型経済社会の実現に向けた進捗

### グローバル標準のITADサービス提供の拡大

OUR MATERIALITY  
持続可能な資源利用への対応



CSIの子会社であるEPCは、IT機器のデータ消去や破碎処理などのITADサービスを展開しています。世界7か国18拠点のサービスネットワークを持ち、グローバル標準の高品質なサービスを世界30か国以上で提供できることが大きな特徴です。IT資産の処分に当たっては、環境への配慮や情報管理の重要性が年々高まっています。さらにリモートワークの普及や5G・IoTの進展に伴うデバイス数の増加もあり、安全かつ適切な方法でIT資産を処分できるITADサービスに対する需要は今後も大きな伸びが見込まれます。世界基準のサービスを求める多国籍企業のニーズに応え、グローバルベースでIT機器の適切なリユース・リサイクルを進めるため、今後もさらなる拠点網の拡充やパートナーとのアライアンス拡大を推進し、より広範な地域において高品質なITADサービスを提供していきます。



# FOUNDATION

CHAPTER

4

戦略を支える  
経営基盤の強化

58 人材戦略

62 パートナーシップの強化



# 人材戦略

当社はパートナー企業との共創ビジネスを推進する人材を育成するための「人事戦略・主要施策」に加え、「経営人材の育成」という2大テーマで専門人材の強化を図っています。



## Point 1 人事戦略・主要施策(中計)

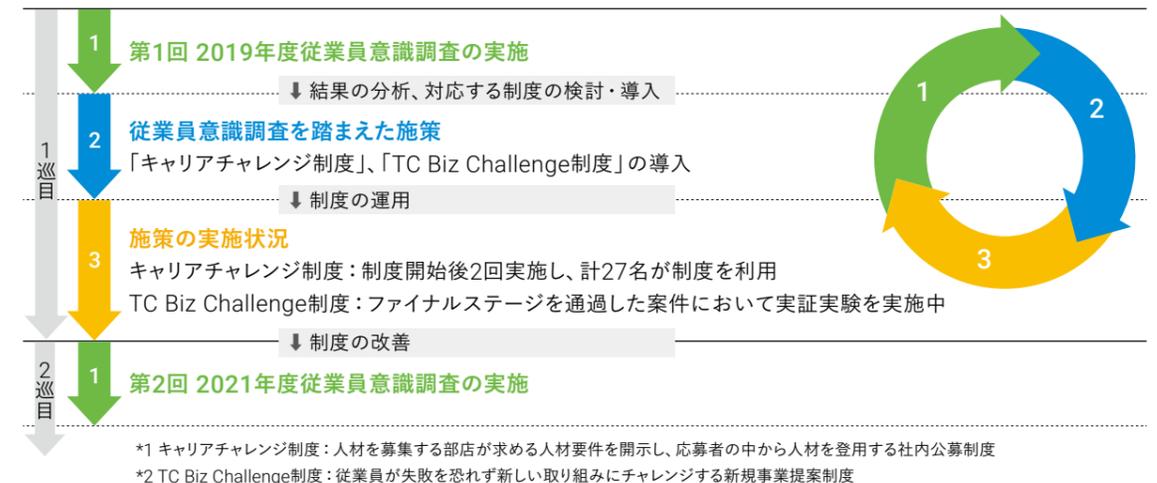
### 具体的な取り組み状況

施策	取り組み状況
<b>専門性を高める施策</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ 事業インキュベーションへの対応に向けた新規事業ワークショップの実施</li> <li>➔ 共創ビジネスの創出に必要なスキルであるサブスクリプション、IT、DX等の各種研修会の開催</li> <li>➔ 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を図る「ナレッジラボ」の実施</li> <li>➔ 会計、税務、法務分野のスキルアップを目的に、専門家を招いた実践的研修の開催</li> </ul>
<b>多様性のある人材確保</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ キャリア採用の推進、「リファラル採用制度」の導入</li> <li>➔ 目標値の設定*                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・新卒採用における女性比率 30%以上</li> <li>・管理職に占める女性比率 30%以上</li> </ul> </li> </ul>
<b>グローバル人材の確保・育成</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ 海外現地法人への人材派遣の推進</li> <li>➔ グローバルマインドセットを目指し国内社員と現地法人社員合同によるグローバル研修</li> </ul>
<b>働き方改革に対応した人事諸施策の見直し</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ 健康経営基本方針の策定(2022年3月制定)</li> <li>➔ 両立支援制度の充実(出産・育児・介護に携わる従業員への積極的な支援)</li> <li>➔ 目標値の設定*                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・年次有給休暇の取得率70%以上</li> <li>・男性の育児休業取得率 100%</li> </ul> </li> </ul>

\* 女性の活躍推進に向けた行動計画の目標値

### 従業員エンゲージメントの向上

従業員エンゲージメントの向上を固めるため、第1回従業員意識調査の結果を踏まえ、新たに「キャリアチャレンジ制度\*1」と「TC Biz Challenge制度\*2」の2つの制度を導入し運用を開始しています。第2回従業員意識調査についても同様に結果の分析を行い、有効な施策の検討を行っていきます。



## Point 2 経営人材の育成

事業環境の変化を機敏に捉えて、独自性・専門性を兼ね備えたお客さまに選ばれる金融・サービスを創出できる人材を一人でも多く育成することに主眼を置いています。専門性を有した従業員の中から将来の経営幹部候補者を抜擢し、関係会社への派遣等を通じてさまざまな経験を積んでもらうなど、次世代の経営を担う人材育成を推進しています。

### 主な取り組み

ビジネススクールへの派遣、関係会社や海外現地法人への出向などを通じた経営管理業務の経験など、将来の経営幹部育成に向けた取り組みに注力しています。2021年度からは、新たに管理職層約250名を対象に「経営戦略」など経営に必要な各種理論習得を目指した育成プログラムを開始しています。

ビジネススクールへの派遣者数

**8名**

(2020~2021年度までの累計)

育成プログラム

(2021年度受講者数)

**約250名**

管理職層を対象とした育成プログラム

## MESSAGE

### タイ現地法人の拠点長を通じた経験

私が拠点長を務めるHTC Leasing(HTC)は日立建機グループとの合併会社です。金融・サービス企業とメーカーの協業のため、東京センチュリーとはお客さまへのアプローチの違い等がありとても興味深いです。現地法人の経営に携わる中でミスやトラブルはつきものですが、それらを業務改善の好機と捉えるポジティブな思考も経営者には必要だと感じています。

これまでの国際事業分野の戦略策定や海外関係会社の運営管理等の経験、さまざまな部署との連携で得た人脈は現在の業務に役立っています。

今後は自身のキャリアを活かし、HTCの全従業員が成長を実感できるエンゲージメントの高い組織にしていきたいと思っています。

また、ダイバーシティ&インクルージョンが進み、女性管理職が特別視されない組織づくりに貢献するために、日々経験を積み、積極的に共有していきます。



HTC Leasing Co., Ltd.  
Managing Director

古谷 理恵

## MESSAGE

### 挑戦を支える企業風土の浸透

私たちはTC Biz Challenge制度を活用し、野菜の水耕栽培と魚の陸上養殖を組み合わせた、循環型複合養殖事業(アクアポニックス)の事業化に挑戦しています。今後、現在進めている実証実験に加え、野菜と魚の生育、マーケティング活動等も行い、ビジネスモデルの確立に向けて取り組んでいきます。

事業化が認められた場合は、循環型複合養殖による野菜と魚の生産・販売等を行い、普及させることで、「持続可能な食糧生産」を世の中の当たり前の選択肢にしたいと考えています。

当社には、既存の事業領域にとらわれず、従業員の挑戦したいという声に耳を傾けるという、挑戦を支える企業風土が醸成されていると感じています。この機会をいただいたことに強く感謝するとともに、精一杯、事業化に励んでいきます。



経営企画部 兼 ストラクチャード・ファイナンス部

溪本 弘樹(左) 今入 優馬(右)

### グローバル人材の育成

私は入社後、国内のリース営業を担当した後、中国現地法人に9年間駐在、その後東京センチュリー(TC)本社での勤務を経て、2022年度より米国子会社のAP Equipment Financingに駐在しています。海外事業は現地とTC本社を含め、多くの関係者との方向性・意思統一を図る難しさがあります。案件の舵取りを担い、商談全体を俯瞰的に把握し調整を行う中で、日々成長を実感しています。

海外駐在の経験を通じて、当社の社風を現地法人の従業員と共有することが非常に重要であると感じています。国内・海外の従業員間の交流深化を図るグローバル研修は、海外の従業員のエンゲージメント向上を推進する上で重要な施策です。個人の目標として、将来的に国やフィールドを問わず対応できる能力を身に付け、当社の海外戦略に貢献できる人材になっていきたいと思っています。



AP Equipment Financing, Inc.  
Corporate Planning Officer

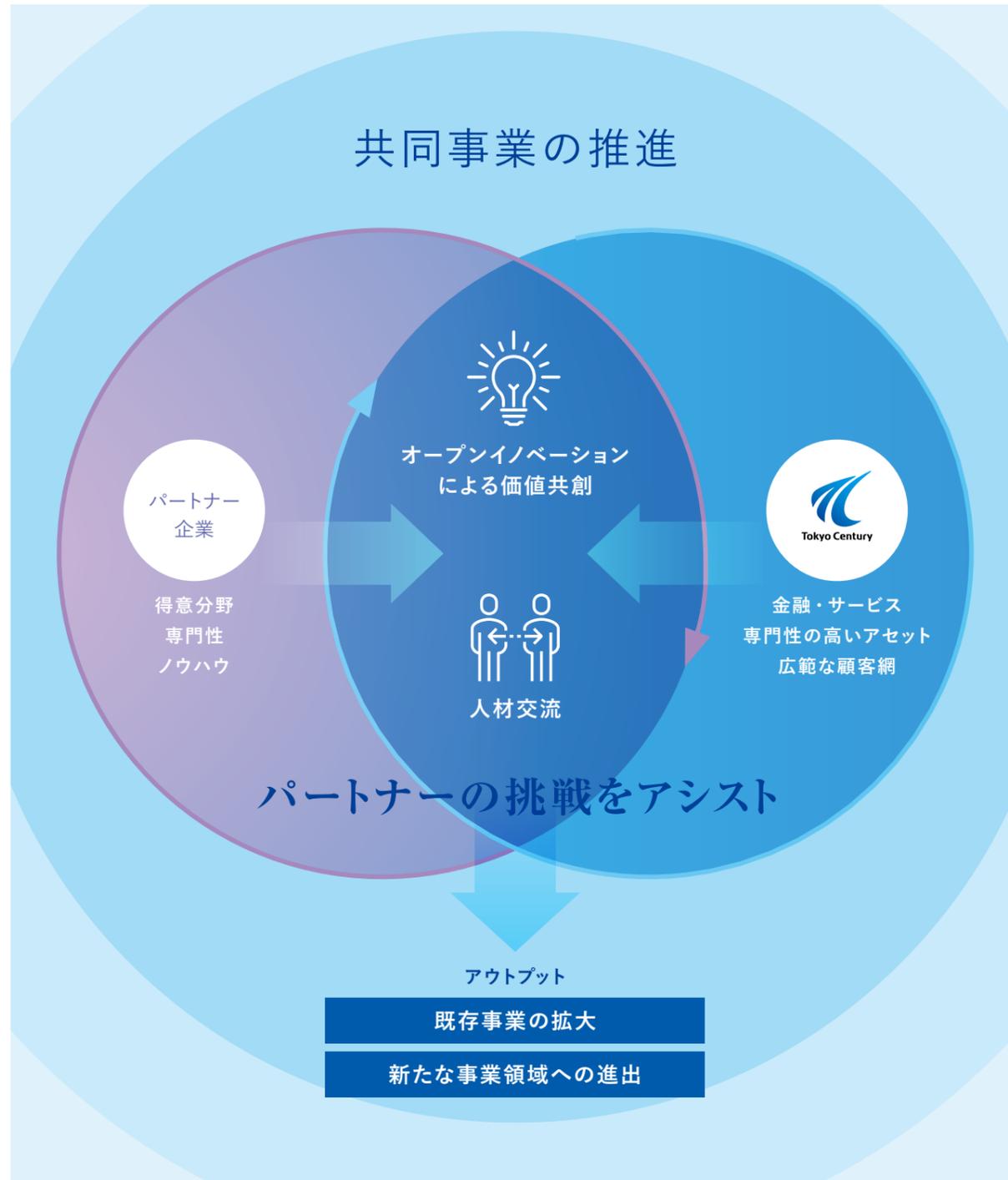
井上 洋人



## パートナーシップの強化

当社では、パートナーシップ戦略を経営基盤を支える重要な要素の一つと捉え、当社誕生以降、積極的に推進しています。

当社が金融・サービスを提供する価値共創パートナーとなり、さらにパートナー各社の得意分野と専門性を融合するオープンイノベーションを推進することにより、中長期的な企業価値の向上とステークホルダーへの提供価値の最大化を実現します。



## パートナーシップ戦略の推進事例



NTT・TCリースと共同で、富山市が実施している「富山市公設地方卸売市場再整備事業」の新市場施設を対象に、建物リースを実施

### パートナーと掲げるビジョン

- ➔ 全国公共施設の老朽化に伴う、建て替え需要の捕捉
- ➔ インフラ整備への貢献など、地方創生ビジネスの拡大・推進

### アセットホルダーとしての役割提供

NTT・TCリース × 東京センチュリー

<協業メリット>  
両社の得意とするリスク領域を  
分担するスキームの活用

富山市公設地方卸売市場の  
新市場施設を対象とする  
建物リースを実施



伊藤忠商事と合併会社「IBeeT」を設立し、マーケットニーズが拡大する蓄電システムのサブスクリプションサービスを開始

### パートナーと掲げるビジョン

- ➔ 再生可能エネルギーの主力電源化
- ➔ 自然災害に対するレジリエンス向上
- ➔ 家庭用蓄電システムや中大型の蓄電システムの導入拡大

伊藤忠商事 × 東京センチュリー

50% 出資

新会社  
設立



人工知能(AI)を用いて余剰電力を相互に融通するなど、効率的な分散型電源プラットフォームの構築を目指す



JFEエンジニアリングと、スタートアップ技術を組み合わせた「診断ソリューション」を提供する事業会社「SecondSight」を設立

### パートナーと掲げるビジョン

- ➔ スタートアップの最先端技術を顧客や社会へ提供するプラットフォームの構築
- ➔ スタートアップに成長機会を提供する触媒となり、日本の産業育成にも貢献

2019年 優良スタートアップの発掘

J&TC Frontier

共同投資ビークルを設立。DX・航空宇宙・ヘルステックを中心に21件、約30億円の投資を実行。

2022年 優良スタートアップと顧客をつなぐ

SecondSight

スタートアップの事業化フェーズ。診断関連の最先端技術を活用したソリューションを提供。

パートナーシップの強化

## 社内外担当者メッセージで見る パートナーシップの強化



### NTTグループとのパートナーシップ戦略

2020年の資本業務提携契約の締結以降、経営企画部としてNTTグループとの連携全般を統括していますが、着実に連携が進捗していると感じています。NTTグループと東京センチュリー(TC)のJVであるNTT・TCリース(NTL)は、TCとの連携案件が年々増加し、業績が拡大しています。このほか、環境エネルギー分野やインドにおけるデータセンターの共同事業などグローバル分野での実績が増えています。

TCの果たす役割として、NTTが有する多くのグループ会社に対して、TCの機能を提供し、NTTグループの経営課題解決に資する新たなビジネスを数多く提案していきたいと考えています。また、NTTグループとの協業によって、データセンターのようなTC単独では取り組めない、参入障壁の高い事業への参画も可能となり、TCの事業領域も拡大しています。今後も、NTTグループの企業価値向上に貢献する、重要な事業パートナーであり続けたいと思います。

人材交流の面では、TCからNTLへ的人员派遣に加え、NTLの人員をTCで受け入れており、NTLの従業員が多様な業務経験を通じてレベルアップすることにより、NTLの企業価値向上にもつながると考えています。

### NTTグループが考える東京センチュリーとの協業について



日本電信電話株式会社  
経営企画部門  
経営企画担当 担当部長  
伴 吉剛

東京センチュリー(TC)とのJVであるNTT・TCリースは、NTTのブランド力と幅広い事業領域に対して、TCの金融・サービスを組み合わせ、リース事業の拡大を着実に図っています。NTTグループおよびTCのオートリース事業統合により設立した日本カーソリューションズも、量・質ともに業界トップクラスのオートサービス企業に成長しており、TCはNTTにとって重要なパートナーの一社であると考えています。

TCへの印象として、ファイナンス関連の「専門家集団」の力を発揮しながら、NTTグループの経営課題解決に対して真摯にサポートしていただいていると感じており、今後もTCに金融機能・アセット価値評価の面で支援していただき、新たな共同事業に取り組みたい考えです。国内外で連携を進めていますが、特にグローバル分野においてはさらなる連携拡大が見込めると考えています。

今後も、TC独自の強みを活かした提案によって、NTTグループの課題解決に一層貢献していただけることに期待しています。



経営企画部  
中島 太郎

### 伊藤忠グループとのパートナーシップ戦略

2019年度に東京センチュリー(TC)へ出向して以来、太陽光やバイオマス等の再生可能エネルギー事業への出資や蓄電池リースの合併会社であるIBeeT設立など、伊藤忠グループとTCが推進するさまざまな共同事業に携わってきました。中でも、法人向け中古スマートフォン・タブレット端末のレンタルサービス「Belong One」の立ち上げは強く印象に残っています。世界中にネットワークを持ち、中古端末調達に安定性を持つ伊藤忠グループの強みと、売り切りではなくリース・レンタルの形で顧客とつながり続けるTCの強みを掛け合わせることで、需要を捉えたサービスを創出し、SDGsにも貢献する共同事業に成長しています。現在は端末を外部から調達していますが、将来的にTCグループのリース満了品を一つの供給源として活用することでさらなるシナジーを追求したいと考えています。

出向を通じ、TCの手掛けるリースはファイナンスの側面だけでなく、リース満了品の中に活用余地のある宝がたくさん眠っているのではないかと感じています。今後はこうしたリース満了品を再活用したサーキュラー・エコノミー事業も含む、SDGsに寄与するさまざまなビジネスを共創していきたいと思っています。



法人営業第三部(伊藤忠商事株式会社より出向)  
北原 太郎

### JFEエンジニアリングとのパートナーシップ戦略

東京センチュリー(TC)は長きにわたって、JFEエンジニアリング(JFEE)の事業パートナーとして、さまざまな事業領域で協業を拡大してきました。私自身、JFEEとの共同事業の主担当として、太陽光発電、北海道での地熱バイナリー発電、愛知県田原市のバイオマスパワー案件など、数多くの取り組みに携わってきました。JFEEとの協業におけるTCの役割は、リース、ローン、出資などニーズに応じた金融機能の提供と、特別目的会社(SPC)の運営管理などアセットマネジメント機能を発揮することです。TCの金融・アセットを扱うノウハウと、JFEEの再生可能エネルギー・リサイクル等の多種多様な分野における事業運営の豊富な知見、そして施設・設備の製造および維持管理の実績など、両社の強みを掛け合わせた事業を推進しています。

今後は、風力・水力発電など再生可能エネルギー事業の領域拡大や、オンサイトのエネルギー提供サービス、蓄電池・リサイクル事業など新たなサービス創出も視野に入れ、脱炭素社会や循環型経済の実現に貢献したいと思っています。



法人営業第四部  
松永 卓也

# GOVERNANCE

CHAPTER  
5  
企業価値向上につながる  
コーポレート・ガバナンス

68 コーポレート・ガバナンスの進化

76 DIALOG 社外取締役対談  
～東京センチュリーグループのさらなる飛躍へ向けて～

80 リスクマネジメント・コンプライアンス

86 役員体制

# コーポレート・ガバナンスの進化

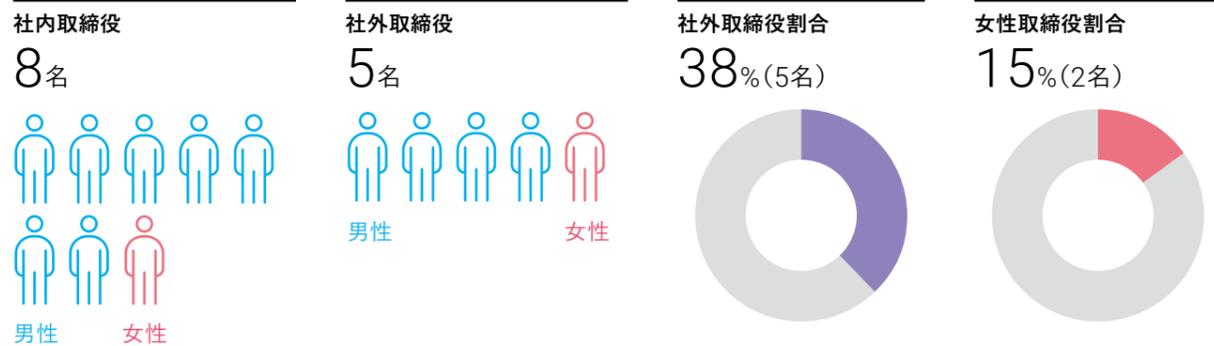
企業価値を向上するためには、コーポレート・ガバナンスの実効性が、有効に機能することが重要です。当社では、変化の激しい経営環境においても、迅速かつ確かな判断を行えるよう、健全で透明性の高い経営体制の実現に取り組んでいます。

## 1. 企業価値向上につながる体制強化の変遷

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

施策内容	
2011年	● 社外取締役を1名選任
2015年	● コーポレートガバナンス・コードへの対応 ● 社外取締役の増員(1名→2名)
2016年	● 取締役会評価会議を実施 ● 指名・報酬委員会を新設
2017年	● 社外取締役の増員(2名→3名)
2018年	● 社外取締役の増員(3名→4名) ● 指名・報酬委員会を指名委員会と報酬委員会に分離
2019年	● 社外取締役の増員(4名→5名)(取締役に占める社外取締役の比率が3分の1以上となる)
2019年	● 指名委員会、報酬委員会の委員長を社外取締役にするなど、体制変更
2021年	● 取締役人数の削減(15名→13名) ● 女性取締役(社外)1名を選任
2022年	● 女性取締役2名を選任 ● 指名委員会・報酬委員会に占める社外取締役比率の上昇(63%→71%)

取締役構成(2022年7月1日現在)



## 2. 取締役の多様性

当社は、取締役の多様性を確保することで、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。

取締役のスキルマトリックス(2022年7月1日現在)

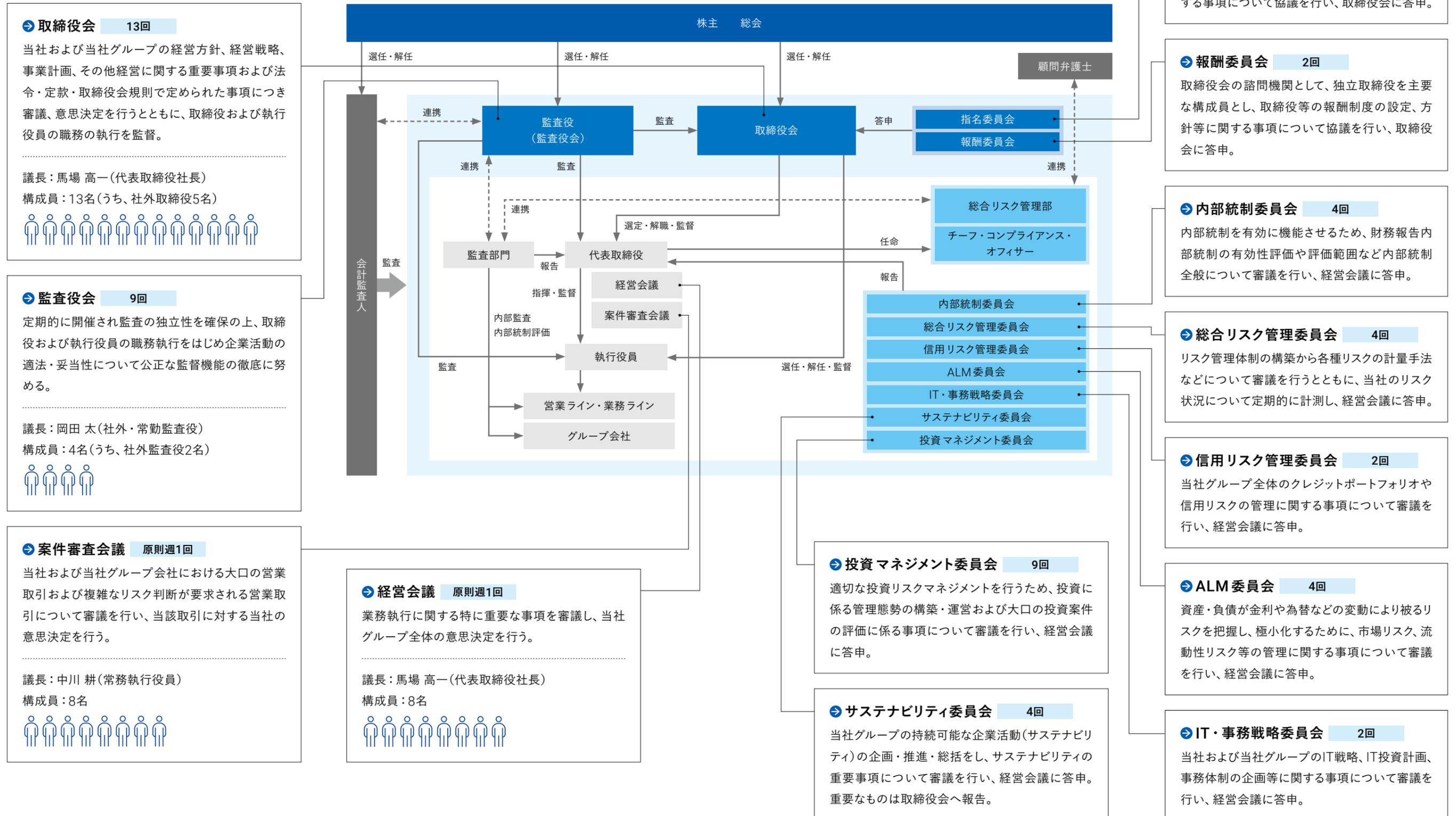
役職名	氏名	年齢	主な経歴など	主な専門性および当社が期待する分野					
				企業経営	グローバル	金融・財務・リスク管理	法務・会計・税務	サステナビリティ	IT・DX
代表取締役会長	雪矢 正隆	66		●		●		●	●
代表取締役社長	馬場 高一	61		●	●	●		●	●
	吉田 政雄	73	元 古河電気工業(株) 代表取締役社長	●	●	●	●		
	中村 明雄	66	元 財務省理財局長	●			●		
社外取締役	浅野 敏雄	69	元 旭化成(株) 代表取締役社長	●	●			●	
	田中 美穂	47	芝・田中経営法律事務所パートナー			●	●	●	
	沼上 幹	62	一橋大学大学院 経営管理研究科教授	●	●			●	
取締役 執行役員副社長	岡田 明彦	62		●	●	●			
	佐藤 浩	62		●	●			●	●
取締役 専務執行役員	北村 登志夫	59			●	●		●	●
	原 真帆子	57			●	●		●	●
取締役 常務執行役員	平崎 達也	54				●	●	●	●
取締役	浅田 俊一	73		●	●	●			

### スキルマトリックスにおける新項目の追加

- 当社の経営戦略・経営計画を踏まえ、スキルマトリックスの項目を見直し、主な専門性および当社が期待する分野として、新たに「サステナビリティ」「IT・DX」の項目を追加しました。
- サステナビリティは、当社の経営理念である「循環型経済社会の実現」への貢献、中長期戦略におけるマテリアリティへの取り組み、またダイバーシティ経営推進にあたって重視すべき専門性であると判断し、選定しました。
- IT・DXは、デジタル技術と当社の金融・サービスを掛け合わせた新たなビジネスの考案、また中長期的なDX戦略の策定・実行にあたって重視すべき専門性であると判断し、選定しました。

2021年度開催回数

### 3. 最適な委員会で構成される経営体制



## 4. 取締役の選任方針

### 取締役候補者の選任方針

取締役候補者の指名・選任については、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等に基づき、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を候補としています。取締役候補者の指名・選任にあたっては、委員の過半数が独立社外取締役で構成され、独立社外取締役を委員長とする指名委員会の意見を参考に取締役会が決定します。

### 新任取締役の選任理由

2022年6月27日より、新たに取締役として、沼上幹、佐藤浩、北村登志夫、原真帆子の4名を選任しました。

沼上幹は、企業経営の研究者として、特に企業戦略や組織の在り方について深い学識を有するとともに、さまざまな産業分野に精通しています。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できる人物として選任しました。

佐藤浩は、総合商社における企業経営と海外、営業等の業務執行に携わった豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の持続的成長と企業価値向上に貢献できる人物として選任しました。

北村登志夫は、金融機関および当社における営業・海外等の業務執行に携わった豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に貢献できる人物として選任しました。

原真帆子は、金融機関における企画・商品開発等および当社における海外・営業等の業務執行に携わった豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に貢献できる人物として選任しました。

## 5. 2021年度における取締役会の主な議題

### 経営全般

利益計画の策定、進捗報告

主要子会社の経営報告

一定額以上の株式取得・売却、投資実行の審議

ファンド投資枠の設定

投資マネジメントフレームワークのモニタリング結果報告

投資家向け広報(IR)活動報告

### 役員関連

代表取締役、役付取締役の選定

取締役の報酬および賞与

執行役員の選任

### 株式関連

連結子会社の配当方針

中間配当の実施

### ESG

取締役会の実効性評価報告、実施

指名委員会、報酬委員会の開催内容

政策保有株式の保有状況

人権基本方針の制定

健康経営基本方針の制定

サステナビリティ経営推進に向けた報告

当社グループのカーボンニュートラルの取り組み

### その他

事業報告、計算書類などの承認

取締役、監査役候補者の決定

コンプライアンス取り組み計画、状況報告

監査計画、実施報告

東証新市場区分の選択

## 6. 取締役会・実効性評価と課題

当社の取締役会実効性評価では、外部評価機関を活用し、第三者の視点から作成された評価資料をもとに評価会議を実施しています。

### 2021年度の重要テーマ

#### 1 子会社・関連会社の管理・監督機能の強化

大型のM&Aや出資案件による事業リスク増大に伴う、一層の投資先モニタリング機能強化

### 2021年度の重要テーマ

#### 2 多様性を含む取締役会の構成

監督機能のあり方に関する検討をさらに深め、取締役会の社内・社外の構成およびジェンダーや国際性の面を含む多様性について、引き続き検討

### 2021年度における評価

評価項目	進捗度	進捗度詳細
中長期的な経営戦略の議論拡充	△	取締役会規模の縮小や、金融業界以外の社外取締役の登用によって、より建設的な議論が行われるようになった。しかし、コロナ禍の制約もあり、中長期的な経営戦略をテーマにしたフリーディスカッションの時間を十分に設けることができず、今後、より活発な議論を促すための運営方法の工夫を図る。
資本コストを意識した議論	◎	投資マネジメントフレームワークが機能し始めたことで、投資案件の透明性が高まり、資本コストを意識した議論が、従前より活発に行われるようになった。
グループ会社の情報共有体制強化	△	グループ会社のリスク管理体制は整備されているものの、コロナ禍を受け、海外のグループ会社における実地での往査がやや不足。グローバル展開が進み、海外のグループ会社管理の重要性が高まっているため、引き続き重要な経営課題として取り組む。
サステナビリティ経営の推進	○	サステナビリティ経営が重要課題であるとの認識が共有されており、カーボンニュートラルに向けた施策や、人権・健康経営に係る基本方針の策定など、種々の取り組みが進捗。

### 2022年度における取締役会で議論すべき経営課題

#### 1 10～15年後を視野に入れた中長期の議論の拡充

大きく変化する外部環境を踏まえた経営ビジョン、ビジネスモデル、長期目標、リスクコントロールなど

#### 2 グループガバナンス

パートナー企業と推進する共同事業や、海外事業の拡大に伴う、情報共有体制・リスク管理面における連携強化

## 7. 役員報酬

### 役員報酬の方針と決定方針

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を独立社外取締役を主要な構成員とする報酬委員会に諮問し、外部専門家の助言も受けた上で、取締役会で決議する形で決定しています。

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

報酬の方針・制度・水準等については、報酬委員会に原案を諮問し、その答申を尊重して、取締役会が決定します。

報酬の構成は、基本報酬、役員賞与、非金銭報酬等である株式報酬型ストックオプションとしています。固定報酬である基本報酬については、その職務内容、役割、責任等を総合的に勘案して決定しています。業務執行を担う取締役の報酬は、基本報酬、役員賞与と株式報酬型ストックオプションからなる業績連動報酬等により構成し、基本報酬と業績連動報酬等の割合の額は、概ね、1.0:1.0~2.5を目安とし、期待される職務を基準に、生み出された成果・業績等を総合的に勘案して決定しています。

なお、取締役の個人別の報酬等の内容については、報酬委員会が決定方針に従ったものも含めて審議し、同委員会の答申内容を尊重して代表取締役社長が決定しているため、取締役会としても、決定方針に沿うものと判断しています。

また、業務執行から独立した立場にある社外取締役および監査役の報酬は、その役割を踏まえ基本報酬のみとしており、監査役の報酬額は、限度額の範囲内で監査役の協議によって決定しています。



### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2021年度実績)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	626	301	194	131	11
監査役(社外監査役を除く)	45	45	-	-	2
社外役員	132	132	-	-	8

(注) 1. 業績連動報酬等に該当する株式報酬型ストックオプションについては非金銭報酬等に記載しており、業績連動報酬等の金額には含まれていません。

2. 当事業年度末日時点における在籍人員は、取締役13名、監査役4名ですが、上記報酬等の額には、2021年6月28日付をもって退任した取締役4名を含めています。

## 8. 監査体制

### Point 客観性を担保した、独立した監査体制

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

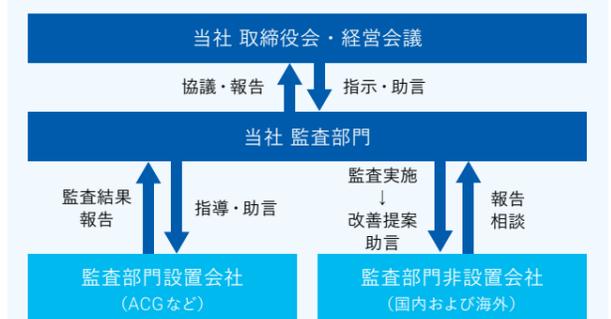
内部監査の年度計画は社長(経営会議)の承認を経て取締役会に報告しており、実施結果は社長(経営会議)および取締役会に報告しています。

### グループ会社の監査体制

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

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

### 東京センチュリーグループの監査体制



### 監査の基本方針

「東京センチュリーの成長と進化を支える第3ライン」として企業価値向上に貢献する監査を実施する。

- 1 監査品質の向上を図り、業務改善や事故・不正防止に役立つ改善提案や助言を行う。
- 2 フォワードルッキングな視点に基づくリスク発見力、検証力を強化する。
- 3 東京センチュリーグループ全体の監査体制強化に向けて、グループ会社の支援および連携を強化する。



### 監査部門長メッセージ

地政学リスクの高まりによる経済・ビジネスへの影響や、コロナ禍の長期化等による難しい環境下、当社はさらなる成長に向けてチャレンジしています。監査部門は第3ラインとして、ガバナンス、リスク管理の「最後の砦」となり、当社のチャレンジを支えていく役割を担っています。リスクが適切にコントロールされるよう、建設的かつ有効な改善提案、助言を発信していきます。

### 岡田 明彦

取締役 執行役員副社長 監査部門長

# DIALOG

社外取締役対談

## 東京センチュリーグループのさらなる飛躍へ向けて

田中 美穂 × 浅野 敏雄  
社外取締役 社外取締役

各種リスクを想定した  
事業ポートフォリオを構築し、  
次の時代にふさわしい  
金融・サービスの創出を後押しします

新・第四次中期経営計画に対する  
評価と課題についてお聞かせください。

**浅野** 従来のリースから金融のみならずサービス・事業へと収益ポイントの拡大を着実に進めながら、業績もしっかりと積み上げてきていることについて、非常に高く評価しています。真の「金融×サービス×事業」を進める企業になるためにはまだまだ課題があり、行うこともたくさんありますが、東京センチュリーの今後には大きな伸びしろがあると感じています。

**田中** これまでの中期経営計画を振り返ると、確かに新型コロナウイルスの影響により、レンタカーや航空機リースは厳しい事業環境でした。しかしながら、コロナ禍からのV字回復を見据えたレンタカー事業は、アプリケーションの新規開発などDXを活用した戦略を推進し、収益構造を大幅に改善させています。航空機リースについてもロシア・ウクライナ情勢の影響により、リース機体に対して減損損失が出ましたが、不測の事態での対応であり、Aviation Capital Groupとしては非常に上手くマネ

ジメントできていると思います。またリスクマネジメントの観点では、2021年度より導入した投資マネジメントフレームワークの取り組みは高く評価できると思います。課題は、セグメント資産が増加しており、ROA向上の観点から、資産をより効率的に運用し、採算性をさらに高めていくことであると思います。

次期中計である、  
第五次中期経営計画の策定に向けた  
課題はどのようにお考えでしょうか。

**浅野** 第五次中期経営計画に影響を及ぼす環境認識としては、景気変動や新型コロナウイルスの再拡大、地政学リスク等があります。一方で、20年、30年という長期の視点で見れば、これらのリスクを過度に意識し過ぎるのでは

み出していくようなDXも、これから大きな成長を実現していくために必要になっていくと思います。

事業戦略の拡大、多角化に伴うリスク対応の仕方についてポイントを教えてください。

**浅野** 当面は地政学リスクが大きくなりリスクになると思っています。メーカーの経営者時代、現地の工場を接収されると事業ノウハウまでも奪われる危険性があったため、どの国に工場を建てるべきか慎重に判断していた経験があり、地政学リスクの企業経営への影響度の大きさを体感しているためです。

グローバルに事業展開する東京センチュリーについても、地政学リスクを意識したポートフォリオを分散した事業活動を行うことが必要です。一方で、ある程度のリスクを取らないと大きな収益を上げることができないため、各種のリスクを分析した上で、自分たちの許容できる範囲でリスクを取るということも求められます。

**田中** 地政学リスクは、どういうリスクがあるか事前に考えることはできますが、発生の蓋然性を予測することは非常に困難です。そのためにポートフォリオのバランスをある程度取ることも必要ですが、それ以上に不測の事態が起きた時にどういう影響があるかを精緻に分析し、事業撤退すべき基準点をあらかじめ決めておくことも一つの方法であると思います。日々変化するリスクをモニタリングして常に情報をアップデートし、基準点に達した時に即時に撤退し、損失を最小限に抑えられる仕組みづくりを万全にすべきだと思います。

リスクをゼロにすることは不可能なので、肝心なことはリスクが発生する前後でどう対処するかということだと思います。事前にできることは、どの企業にも一般的に当てはまるパターンを把握し、そのパターンが起きた時にどうするかというシミュレーションをしておくことです。事後においては、とにかく初動が大切であり、何かが発生したら直ちに誰がどう動くか決めておくことが大切だと思います。

なく、東京センチュリーが大いに貢献し、収益にも結び付く社会課題とは何であるかをより深く考えるべきではないかと思っています。中長期的な視点で大きな飛躍を遂げるため、「金融×サービス×事業」を拡大していくという根拠は変えずに、その実現に向けた各取り組みを着実に実行していくことが重要であると考えています。

**田中** 「金融×サービス×事業」と価値創造の領域を拡大していく中で、課題は財務基盤をより強固にするということだと思います。特に、スペシャルティ事業分野のセグメント資産の拡大が続いていますので、プロダクツをもう少し細かく分類するなど、それぞれの専門性を高めていくことが、財務基盤強化には欠かせないと考えています。

また、今後の大きな成長実現には、イノベーションの創出が不可欠です。DXが世の中のトレンドになっていますが、作業効率化のためのDXだけでなく、従業員同士が蓄積している情報を共有することで新しいサービスを生

## DIALOG 社外取締役対談

## グループガバナンスには どんなリスクがありますか。

**浅野** グローバル企業になり、子会社の数が増えてくると、実態をすべて理解することは難しくなります。もちろん、子会社のガバナンスの透明化やコミュニケーションを改善してグループ間の情報共有を強化する努力はすべきですが、それにも限界があるのも事実です。こうした限界があることを前提とした上で、より実効性の高いグループガバナンスを推進していくことが重要だと考えています。

遠心力と求心力というキーワードがありますが、事業拡大を図りつつグローバル企業を目指している東京センチュリーの場合は遠心力を働かせる段階だと思っています。この遠心力とは、グループガバナンスにおいてコアのルールを徹底的に順守させ、それ以外はある程度の権限を子会社に与えて、成長を促す土壌を作ることの意味しています。不測の事態が起きた時の対応を明確に定め、覚悟を持ってグローバル展開していくことが大切になると思います。

**田中** グループガバナンスはグローバルに限らず日本国内のM&Aにおいても同様ですが、非常に難しいものです。個々の会社にはそれまでのガバナンスのやり方が

あり、レベル感もさまざま異なるためです。まずはグループ全体として共通の内部統制の枠組みを構築・強化することが重要です。ほかにも、グループ一体となっていく一つの目標に向かっていくため、会社を超えて同じ業務に携わる従業員同士の横のコミュニケーションをさらに増やしていく土壌づくりも有効だと思います。また、グローバルの場合、特にアジアの新興国では、ローカルスタッフを通じて現地の法制度や税制、商習慣等の情報や知見を共有し、エリアごとに正確な判断ができるようにしていくことも大切です。

## 取締役会の中で、ご自身が提供していきたい「視点」についてお聞かせください。

**浅野** 私は、事業ポートフォリオを変えていく仕事を長年にわたり実践してきました。旭化成では100年の歴史の中でポートフォリオが大きく変わっていることもあり、現在は高収益事業であってもいずれなくなるものだということを繰り返し言われ、また、事業の栄枯盛衰を実際に見てきました。東京センチュリーにおいても、今は高収益

## 東京センチュリーの成長に向け、 企業法務の専門家として得た 独自の視点、女性視点、 世代からの視点等、 さまざまな視点を提供します

——— 田中 美穂



の事業でもいずれは低収益となる可能性があることを考慮し、事業構造の転換や入れ替えを検討し続けることは欠かせないと思います。このような視点に基づき取締役会において意見を述べ成長に貢献したいと思います。また、中長期的な成長実現のためにはリスクを取らなければならないし、短期的には赤字を我慢しなければならない時もあります。そうした場面での経営者の難しい判断を後押ししていきたいと思います。

**田中** 社内取締役は非常に優秀で勤勉な方々ばかりです。社外取締役も経営実績をお持ちのすばらしい方々ばかりです。私の役割としては、色々な独自の視点を提供することだと考えています。私は弁護士として長年キャリアを重ね、その中でも企業法務の専門家として、非常に多くの企業の内側にかかわらせていただき、このような経験から得た企業の長期的な在り方、内部統制の在り方などに対する原理・原則を体感し、独自の視点を持っています。また、ダイバーシティという観点では女性という視点や、私の世代からの感覚もあります。東京センチュリーの成長に向け、さまざまな視点を提供していきたいと思

## 中長期的な目線で 大きな飛躍を遂げるため、 「金融×サービス×事業」の 成長実現に向けた 経営者の判断を後押しします

——— 浅野 敏雄



## 今後の東京センチュリーグループへの 期待をお聞かせください。

**浅野** 今は「貯蓄から投資へ」という流れもありますし、グローバル化、デジタル化、モノづくりだけではなくサービスも提供するというトレンドもあります。こうしたあらゆる世の中の動向に対して、付加価値を生み出せる土壌が東京センチュリーにはあります。

東京センチュリーはまだ合併して10年ほどの若い企業です。私はそこを強調したいと思います。若さがあり、時代の流れに適合した創造性を持つ事業の種がたくさんあります。今後も従業員一人ひとりが躍動できる場を提供する。東京センチュリーには、そういった会社になってもらいたいと期待しています。

**田中** 「その挑戦に、力を。」というスローガンが表しているように、それが単なる夢ではなく、実現できるだけの高い熱量を持つ会社だと思っています。果敢に新しいことに挑戦し、次の時代に向けた創造性豊かなサービスを生み出してほしいと思います。

# リスクマネジメント・コンプライアンス

当社は、規制に縛られない自由な経営環境のもと、従来型リースの枠を超えた独自性のある金融・サービスを創出することにより、事業領域の拡大と社会課題の解決に貢献してきました。

今後も新しい価値を提供し続けるレジリエント企業であるため、リスク管理を、社会とさまざまなステークホルダーの期待に応えるためのリスクマネジメントと捉え直し、「自社ビジネスにおける損失抑制機能」から「企業価値の最大化支援機能」へ進化させます。

具体的なリスクマネジメント手法としては、連結ベースでのERM(Enterprise Risk Management)とMIS(Management Information System)による可視的なリスクマネジメント強化、および非財務リスクの管理が柱です。

## 1. 主なリスクと管理態勢



## 主要グループ会社と主なリスクカテゴリーの関係

●リスクのウエイトが大きいカテゴリー

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

※ 管理対象は全連結子会社。上記表では重要子会社として金融商品取引法上の内部統制対象連結子会社のみ記載

## 2. リスクマネジメント

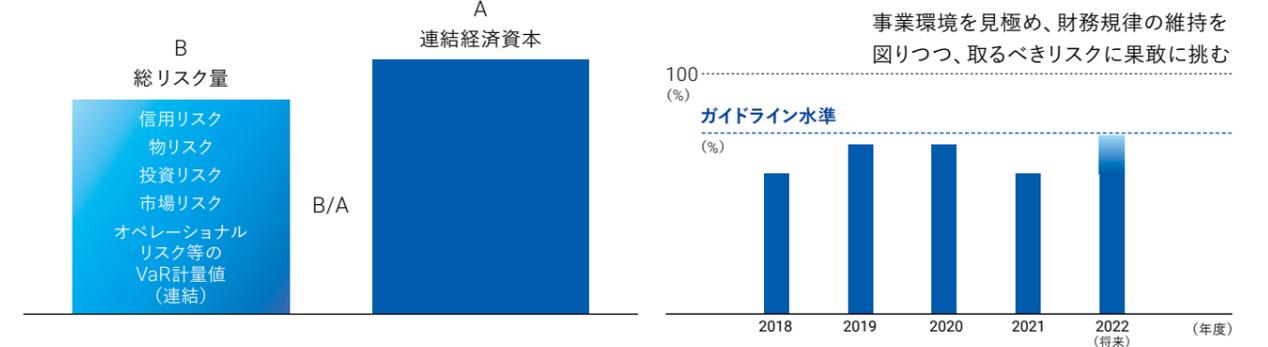
### ⑤ 連結ベースでの総合リスクマネジメント(ERM)

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

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

コロナ禍や地政学的環境変化の中においても、十分な成長余力を担保しつつ、適正ガイドライン水準に資本利用率をコントロールしており、今後も事業領域の拡大や環境変化に合わせて枠組みのレベルアップを図ります。

資本利用率ガイドラインイメージ図



### ④ 経営レベルでの可視的なリスク情報管理 (MIS)

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

グローバルでは、投資規模や資産規模が大きい米国の専門リース子会社である、Aviation Capital Group (ACG)とCSI Leasing (CSI)に特に配慮しています。ACGは「リスクアペタイトフレームワーク」を導入し、「許容するリスク(例：航空機アセットリスク)」と「回避(軽減・移転)すべきリスク(例：金利・流動性・為替リスク等)」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。一方で当社標準に沿った統一感のあるガバナンスも連結経営管理では重要で、ACGとCSIの管理指標と当社のグローバル管理の考え方を融合しています。両社は大型M&Aであり、PMI(買収後マネジメント)の好事例です。

\* 当社の各会議体におけるモニタリング状況については、P.80「1. 主要なリスクと管理態勢」も併せてご覧ください。

ACGにおけるリスクアペタイトフレームワーク				
リスク許容度	管理レベル*	リスクの種類	リスク管理手法	
高	許容するリスク	○	アセット取得リスク①	・汎用性が高く、安定したリース料および残価が見込めるアセットへ投資
中	軽減・移転すべきリスク	△	残価リスク② カントリーリスク 業界・市場リスク	・制御困難な外部環境によって影響を受ける可能性があるため、一定のリスク管理指標に収めるポートフォリオ管理を実施(エクスポージャー集中度の地域別上限、平均機体年齢の維持など)
		○	与信リスク リマーケティングリスク③ モデルリスク④ オペレーショナルリスク	・一定のリスク管理指標に収めるポートフォリオ管理を実施(リース満了年、新規機体受領年、与信先の分散化)
低	回避すべきリスク	○	資金調達リスク 金利リスク 流動性リスク 通貨リスク 風評リスク	・厳格なリスク管理指標に基づき、一定の比率に収まるヘッジ運営(金利デュレーションミスマッチ、D/Eレシオの制限など) ・市場環境の変化を想定したストレステストを定期的実施

\* ACGの高い専門性により、積極的かつ主体的な管理が可能

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

### ⑤ 非財務リスク(非定量)

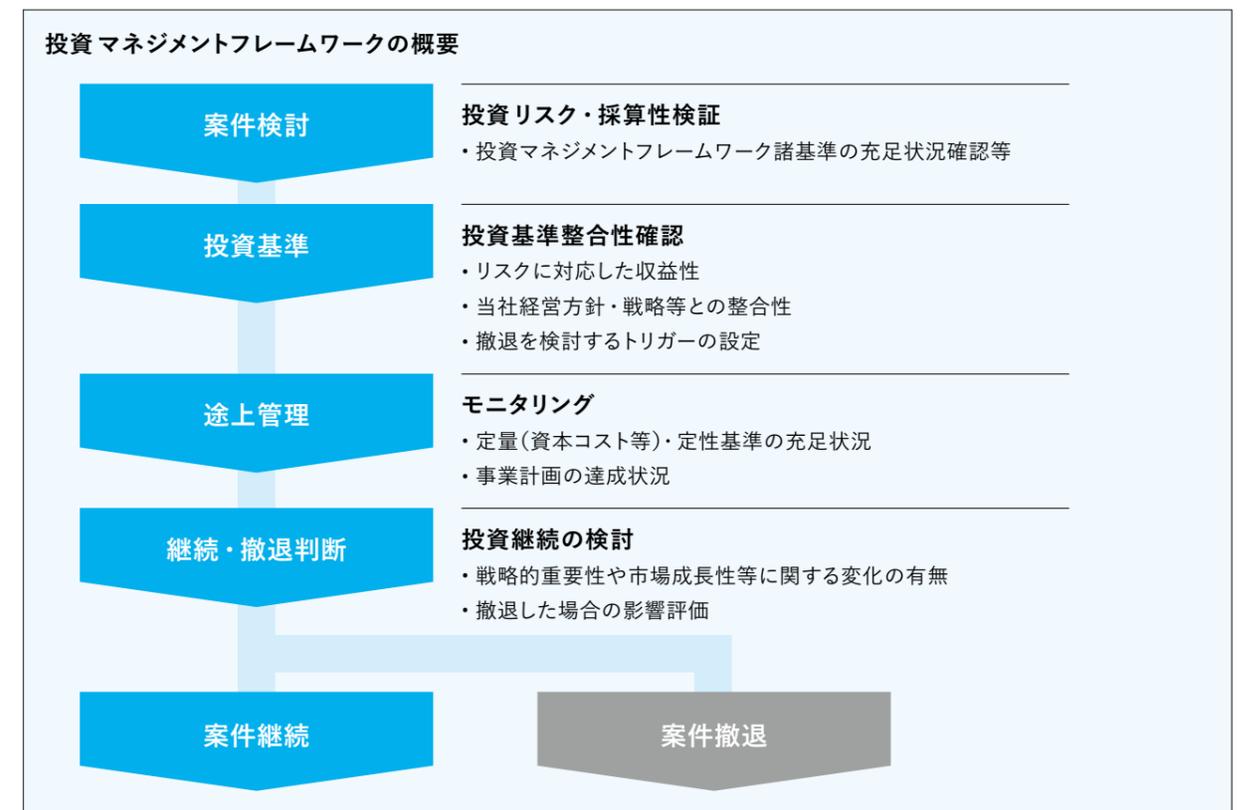
事業領域の拡大、特に金融から事業・サービスへの展開とともに、リスクの定量評価にはなじまない非財務のオペレーショナルリスクが重要となっており、非財務情報のリスク指標(KRI)を定めてモニタリングし、取締役会等に報告しています。具体的な指標の種類としては、人事、情報セキュリティ、事件事故、コンプライアンス、気候変動、法務・腐敗防止等がありますが、最近では「気候変動リスク」の把握・管理が重要となっており、再生可能エネルギー、CO<sub>2</sub>排出量、省燃費機材(航空機)の保有比率等の環境関連指標の拡大に努めています。ステークホルダーの非財務リスクに対する関心は高まっており、今後も気候変動リスクのほか、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。

## 3. 事業領域拡大への対応

### ⑥ 投資マネジメントフレームワーク

当社では、多様化する投資リスクを適切にコントロールしつつ、事業ポートフォリオの最適化を実現することを目的として、投資採択基準の明確化や統一したモニタリングプロセスの構築、継続・撤退の判断基準明確化等を主眼とした投資管理のための枠組みを運用しています。

この枠組みにおいては、一定の基準に該当する投資案件の採択検討時に、経営会議の審議前に投資に係る諮問委員会を開催し、案件ごとのリスクに対応した資本コスト考慮後収益性(定量基準)や当社戦略との整合性等(定性基準)を確認するとともに、事業計画や投資ストラクチャー、想定されるリスク量や環境への影響等について、専門部による多角的な評価を実施します。投資実行後は統一されたプロセスに基づくモニタリングを行い、定期的に投資案件の現状と採択時のシナリオとの整合性を確認するとともに、当初の計画が達成できないことが明らかな場合には、あらためて投資継続の是非を協議していきます。



### ⑦ 事業分野別ROICモニタリング

事業やリスク特性を反映した事業分野別のリスク・リターン指標(資本コストベース)として、ROICスプレッド(投下資本利益率(ROIC)-加重平均資本コスト(WACC))の定期的なモニタリングも開始しています。4つの事業分野のリスクと収益のバランスが妥当であるか、取るべきリスクに果敢に挑み、価値創出と成長ができてきているか、時系列でのモニタリングを行い、資本コストを意識した経営と健全な財務規律の維持に努めていきます。

## 4. コンプライアンス

### ④ コンプライアンス体制

当社グループでは、コンプライアンス最高責任者を社長が務め、その社長の任命するチーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）の監督のもと、各種コンプライアンス施策をコンプライアンス室が推進しています。

また、当社の部店長およびグループ会社社長等は、コンプライアンス・オフィサー（CO）としてコンプライアンス室と連携しつつ、所管業務にかかわる法令順守や社会規範に沿った事業活動を行う責任を担っています。

### ④ コンプライアンス活動

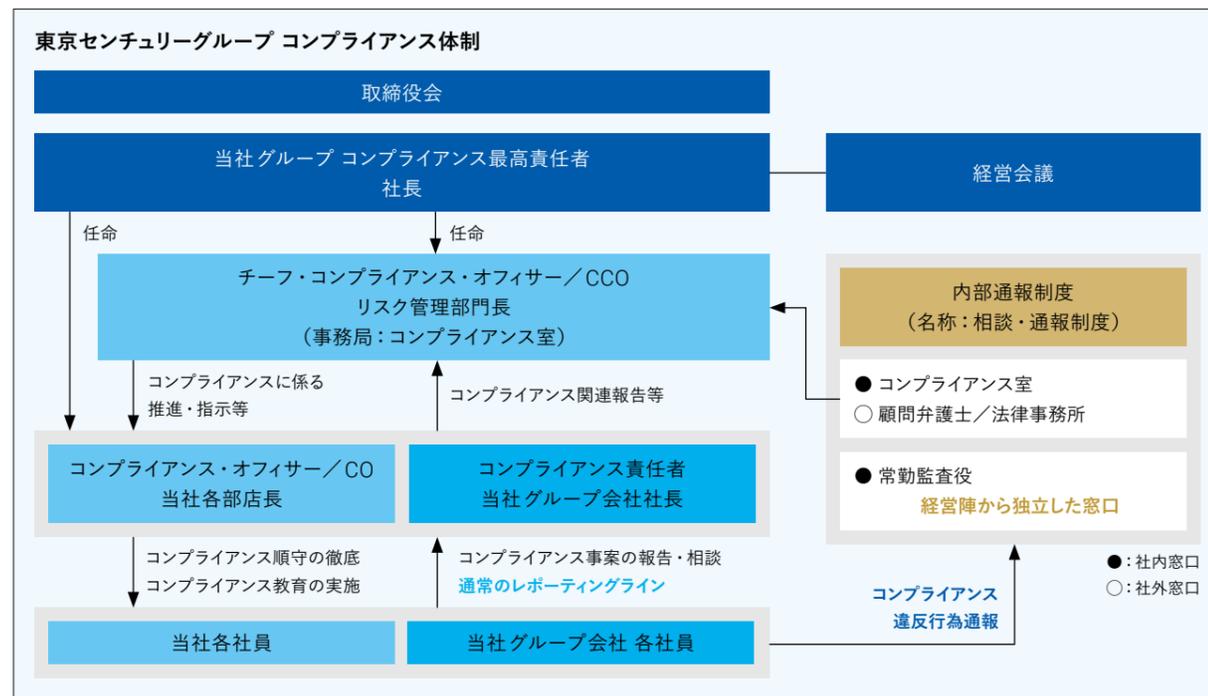
コンプライアンス活動計画は、期初の経営会議で審議、決定し取締役会に報告され、実施状況は、半年ごとに経営会議、取締役会で適正性のレビューを受けています。

活動内容としてはeラーニングや対面またはオンラインでの研修、コンプライアンス関連情報の発信、コンプライアンス意識調査に加えグループ横断的な情報交換会の開催などを行っています。

### ④ 内部通報制度

当社の内部通報制度は、2022年6月施行の改正公益通報者保護法を機に、従前から徹底されていた「通報者保護」をより強化・明確化した内容に改善を図るなど、引き続きコンプライアンス経営実践の有力手段の一つに位置付け、厳格に運用しています。

社内外に設けているすべての窓口では、コンプライアンスに係る相談等にも幅広く応じるなど、制度の利用向上を図り、国内・国外のグループ会社からの通報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。



次の項目については、当社ホームページも併せてご覧ください。

- 東京センチュリーグループのコンプライアンス体制・内部通報制度・コンプライアンスハンドブック
- コンプライアンス教育・腐敗防止に向けた取り組み

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



## 5. 情報セキュリティ

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

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

事業のグローバル展開によりさまざまな文化、法制度のもとでの個人情報保護、情報セキュリティ対策強化が課題になると認識しています。そのためグループ会社向けのセキュリティガイドラインの制定、外部委託先管理の強化、情報セキュリティに関する情報提供および定期的な連絡会の開催等により、グループ会社との連携強化を図っています。

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

次の項目については、当社ホームページも併せてご覧ください。

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



## 6. BCP

当社のBCPは、「大規模災害編」、「感染症編」およびその補完として「新型コロナウイルス編」で構成され、基本的な考え方として「生命の安全確保」を最優先としています。

年々増加している台風・大雨・地震等の自然災害の発生に備え、毎年実施している当社グループ安否確認訓練の結果や実際の安否確認事案を分析し、課題への対応に取り組んでいます。また、「出退勤ガイドライン」を定めており、2021年度には、「東京都一斉帰宅抑制推進モデル企業」にも認定されました。

新型コロナウイルス対策とともに、全役員へのシンクライアント端末・スマートフォンの貸与や電子申請システム・Web会議システムの導入等、テレワークのためのインフラが整備されており、効果的なBCPと在宅勤務・時差勤務等、働き方改革も踏まえた勤務制度の実現、本社被災時のリモートでの運営も相応に可能となっています。また、国内・海外グループ会社についても、BCP対応方針・施策について、情報共有や連携体制の構築、さらには新事業における危機管理態勢の強化、危機管理広報の訓練等に取り組んでいます。

# Management Organization

## 役員体制 (2022年7月1日現在)

### 代表取締役



雪矢 正隆

代表取締役会長

指名 報酬 ALM IT

伊藤忠商事(株)執行役員 金融・不動産・保険・物流カンパニー金融・保険部門長等を歴任し、2011年6月当社取締役常務執行役員へ就任、2022年6月当社代表取締役会長(現任)。当社国内リース事業分野の営業部門長等を歴任した実績に加えて、総合商社の企業経営に携わった豊富な経験と幅広い識見を有する。



馬場 高一

代表取締役社長

指名 報酬 ALM IT

(株)みずほ銀行執行役員台北支店長等を歴任し、2014年6月当社執行役員へ就任、2022年4月当社代表取締役社長(現任)、2022年4月当社ALM委員会委員長に就任(現任)、2022年4月当社IT・事務戦略委員会委員長に就任(現任)。金融機関における国内・海外営業等の経験に加えて、当社経営企画部門長として業務執行に携わるなど、豊富な経験と幅広い識見を有する。

#### 各種委員会の構成員

指名：指名委員会

報酬：報酬委員会

ALM：ALM委員会

内部：内部統制委員会

総合：総合リスク管理委員会

信用：信用リスク管理委員会

IT：IT・事務戦略委員会

サス：サステナビリティ委員会

投資：投資マネジメント委員会

■：委員長

### 社外取締役\*1 \*2



吉田 政雄

社外取締役

指名 報酬

古河電気工業(株)の代表取締役社長等を歴任し、2017年6月当社社外取締役(現任)、2019年9月当社報酬委員会委員長に就任(現任)。古河電気工業(株)の経営者として長く企業経営に携わった経験と幅広い識見を有する。当社の持続的な企業価値の向上に向けて、経営への助言や業務執行に対する適切な監督を実施。



中村 明雄

社外取締役

指名 報酬

国税庁大阪国税局長、財務省理財局長等を歴任し、2015年6月からの2年間当社社外取締役を務めた後、2018年6月に再び当社社外取締役に就任(現任)、2019年6月(株)証券保管振替機構取締役代表執行役社長(現任)。財政・税務等の分野における識見と経営者としての経験・実績を有する。当社の持続的な企業価値の向上に向けて、経営への助言や業務執行に対する適切な監督を実施。



浅野 敏雄

社外取締役

指名 報酬

旭化成(株)の代表取締役社長 社長執行役員等を歴任し、2019年6月当社社外取締役(現任)、2021年6月当社指名委員会委員長に就任(現任)。旭化成(株)の経営者として長く企業経営に携わった豊富な経験と幅広い識見を有する。当社の持続的な企業価値の向上に向けて、経営への助言や業務執行に対する適切な監督を実施。



田中 美穂

社外取締役

指名 報酬

あさひ・泊法律事務所(現西村あさひ法律事務所)、TMI総合法律事務所を経て、芝経営法律事務所(現芝・田中経営法律事務所)パートナー(現任)、2021年6月当社社外取締役(現任)。弁護士として、企業法務やM&Aに精通した豊富な知識と経験を有し、その高い識見を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。



沼上 幹

社外取締役

指名 報酬

一橋大学大学院商学研究所研究科長や一橋大学理事・副学長を歴任し、一橋大学大学院経営管理研究科教授(現任)、2022年6月当社社外取締役(現任)。企業経営の研究者として、特に企業戦略や組織の在り方について深い学識を有するとともに、さまざまな産業分野に精通。その高い見識を活かすとともに、独立的な視点で業務執行の経営監視を実施。

\*1 会社法第2条第15号に定める社外取締役  
\*2 東京証券取引所が確保を義務付ける独立役員

役員体制

社内取締役



岡田 明彦

取締役 執行役員副社長 監査部門長兼  
TCビジネス・エキスパート(株)  
代表取締役社長

ALM 内部 総合

伊藤忠商事(株)常務執行役員 鉄鋼・非鉄・ソーラー部門長等を歴任し、2019年6月 当社取締役執行役員副社長へ就任、2021年4月 当社内部統制委員会委員長に就任(現任)、2022年4月 当社取締役執行役員副社長監査部門長(現任)。総合商社における豊富な海外駐在経験に基づく企業経営、グローバルビジネスなど多岐にわたる経験と幅広い識見を有する。



佐藤 浩

取締役 執行役員副社長  
国内リース事業分野担当  
スペシャルティ営業第一部門長補佐

ALM

伊藤忠商事(株)常務執行役員プラント・船舶・航空機部門長や欧州総支配人を歴任し、2021年6月 当社専務執行役員リース営業推進部門、スペシャルティ営業第一部門管掌、2022年6月 当社取締役執行役員副社長 国内リース事業分野担当 スペシャルティ営業第一部門長補佐(現任)。総合商社における企業経営と海外、営業など豊富な経験と幅広い知見を有する。



北村 登志夫

取締役 専務執行役員  
国際営業推進部門長兼  
国際営業部門長 CSI Leasing, Inc.  
Director and Vice Chairman

(株)みずほコーポレート銀行欧州営業第一部長を経て、2013年5月 当社東アジア・アセアン営業部門付部長、2016年4月 当社執行役員、2018年5月 CSI Leasing, Inc. Director and Vice Chairman(現任)。2022年6月 当社取締役専務執行役員国際営業推進部門長兼国際営業部門長(現任)。金融機関および当社の業務執行に携わった豊富な経験と幅広い識見を有する。



原 真帆子

取締役 専務執行役員  
スペシャルティ営業推進部門管掌兼  
スペシャルティ営業第一部門長補佐  
Aviation Capital Group LLC Director  
and Executive Chairperson

(株)新生銀行・市場商品開発部長を経て、2011年3月 当社ファイナンス営業部門シニアマネージャー、2013年4月 当社執行役員ファイナンス営業開発室長、2020年1月 当社連結子会社であるAviation Capital Group LLC Executive Chairperson(現任)。2022年6月 当社取締役専務執行役員スペシャルティ営業推進部門管掌スペシャルティ営業第一部門長補佐(現任)。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識見を有する。



平崎 達也

取締役 常務執行役員 経営企画部門長  
兼 経理部門長

ALM 内部 総合 信用 IT サス 投資

2013年10月 当社経理部長、2017年4月 当社執行役員、2022年4月 当社取締役常務執行役員経営企画部門長兼経理部門長(現任)、2022年4月 当社サステナビリティ委員会委員長に就任(現任)、(公社)リース事業協会会計税制委員会委員長および企業会計基準委員会 リース会計専門委員会専門委員(現任)。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識見を有する。



浅田 俊一

取締役

2008年4月 東京リース(株)代表取締役社長。2009年4月の合併時より当社代表取締役社長を11年間務める。2022年6月 当社取締役(現任)。規制に縛られない自由な事業環境のもと、新たなビジネスモデルを積極的に推進し、現在の4つの事業分野を確立。東京センチュリーを業界トップクラスの金融・サービス企業に牽引した経営者としての豊富な経験と実績を有する。

監査役

岡田 太

常勤監査役 社外監査役

みずほ証券(株)常務執行役員アジア委員会副委員長兼投資銀行グループ営業担当を経て、2012年6月 当社常勤社外監査役(現任)。金融機関における企業経営および海外・営業等の業務執行に携わった豊富な経験と幅広い識見を有し、当社の企業活動の適法性・妥当性について適切な経営監視機能を担う。

天本 勝也

常勤監査役

当社神戸支店長、営業第七部長、審査第一部長等を歴任し、2019年6月 当社常勤監査役(現任)。当社の審査・営業・企画等業務執行に携わった豊富な経験と識見を有し、当社の企業活動の適法・妥当性について適切な経営監視機能を担う。

野村 吉夫

常勤監査役

(株)みずほ銀行南船場支店長等を経て、2010年4月 当社執行役員人事第二部長、2016年4月 当社常務執行役員人事部門長兼総務部門長、2021年6月 当社連結子会社である日本カーソリューションズ(株)監査役を歴任、2022年6月 当社常勤監査役(現任)。金融機関における営業・人事等や当社における人事・総務の業務執行に携わった豊富な経験と識見を有し、当社の企業活動の適法・妥当性について適切な経営監視機能を担う。

藤枝 昌雄

監査役 社外監査役

太田昭和アーノストアンドヤング(株)(現EY税理士法人)パートナーを経て、2011年10月 藤枝昌雄税理士事務所(現任)、2018年6月 当社社外監査役(現任)。税理士としての税務・会計分野における専門的な知識・経験等を有しており、中立・客観的な視点から当社の企業活動の適法性・妥当性について適切な経営監視機能を担う。

執行体制・部門長

	監査部門	岡田 明彦	取締役執行役員副社長
業務ライン	経営企画部門		
	経理部門	平崎 達也	取締役常務執行役員
	財務部門	米津 隆史	常務執行役員
	システム部門	筒井 純二	常務執行役員
	事務部門		
	人事部門	乙部 俊幸	執行役員
	総務部門		
	審査部門		
	リスク管理部門	中川 耕	常務執行役員
	法務部門		
営業ライン	リース営業推進部門	佐藤 耕一郎	常務執行役員
	営業第一部門	平子 勝介	執行役員
	営業第二部門	田村 利彦	執行役員
	営業第三部門	蒲田 孝夫	執行役員
	オート営業推進部門	大杉 雅人	常務執行役員
	スペシャルティ営業推進部門	山崎 慎太郎	常務執行役員
	スペシャルティ営業第一部門	中居 陽一郎	執行役員副社長
	スペシャルティ営業第二部門		
	事業開発部門	北川 淑人	理事
	国際営業推進部門 国際営業部門	北村 登志夫	取締役専務執行役員

国内リース

国内オート

スペシャルティ

国際

# CORPORATE

# DATA

CHAPTER  
6  
Data Section

---

92 パフォーマンスハイライト

---

94 財務長期推移

---

96 主な関係会社

---

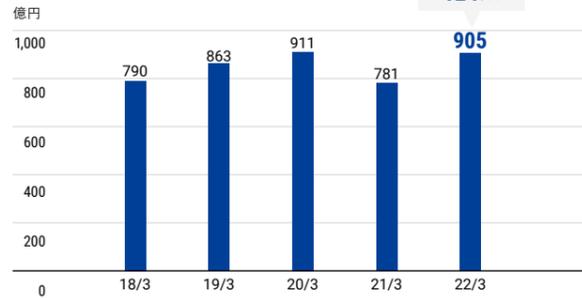
98 企業・株式情報

---

# パフォーマンスハイライト

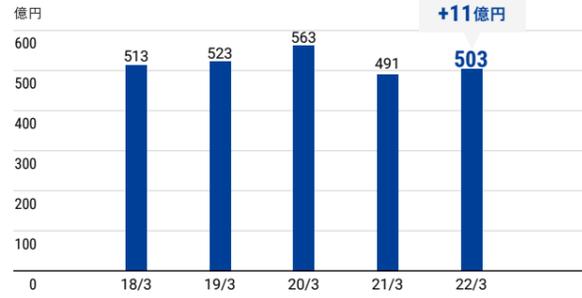
## 財務情報

経常利益

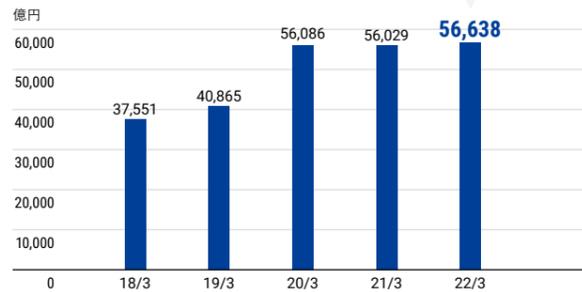


**増減要因** 航空機の減損損失計上などによりスペシャルティ事業が減益となるものの、国際事業、国内オート事業、国内リース事業の伸長により、経常利益は前期比124億円増益、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比11億円の増益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

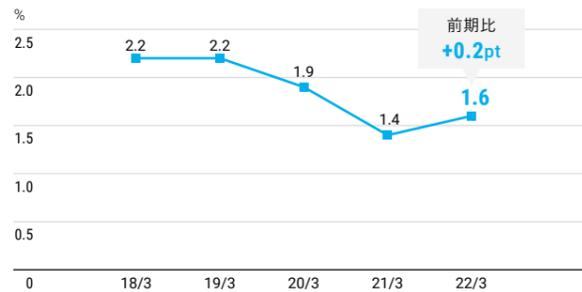


総資産

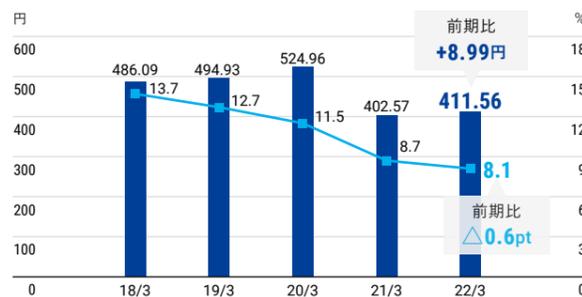


**増減要因** 総資産は円安などによるスペシャルティ事業、国際事業におけるアセットの増加が寄与し、前期末比609億円の増加、ROAは総資産の増加があったものの経常利益の増益により前期比0.2pt上昇しました。

ROA(総資産経常利益率)

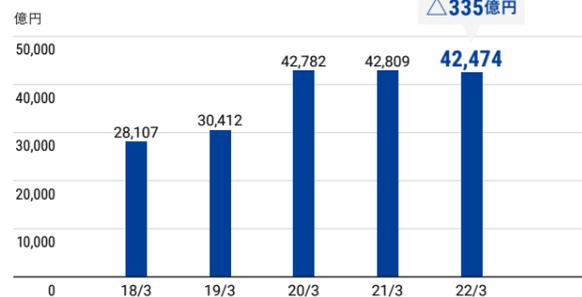


1株当たり当期純利益 / ROE(自己資本当期純利益率)



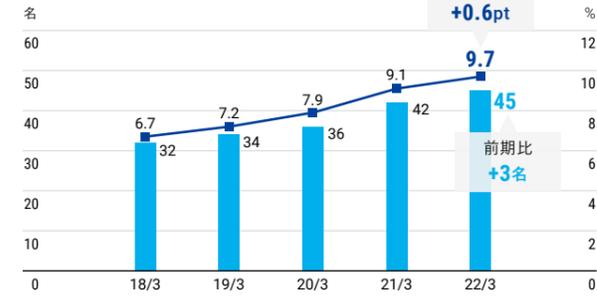
**増減要因** ROEは、円安による為替換算調整勘定および利益剰余金の増加を主因として前期比0.6pt低下しました。有利子負債は前期末比335億円減少しました。

有利子負債

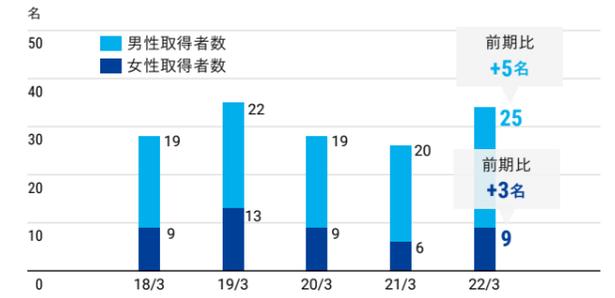


## 非財務情報

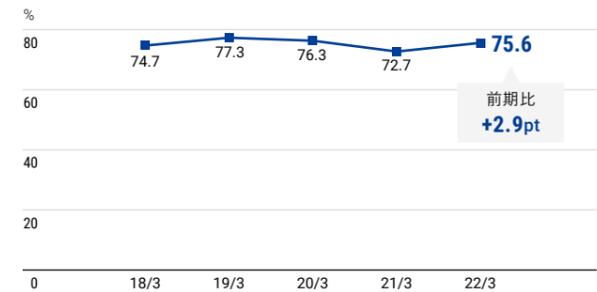
女性管理職数 / 管理職に占める女性従業員の割合(単体)



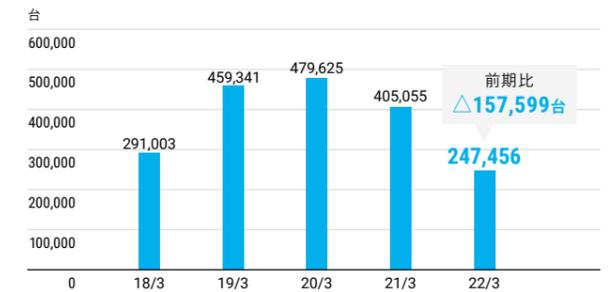
育児休業取得者数(単体)\*1



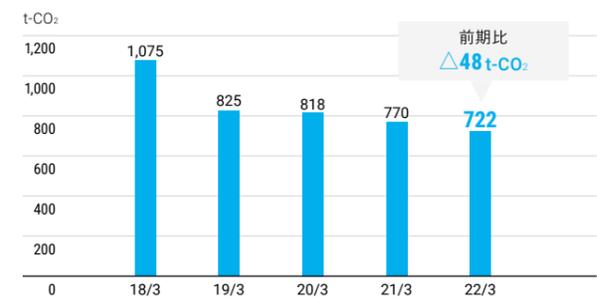
年次有給休暇取得率(単体)



中古パソコン販売台数



電気使用によるCO2排出量\*2



京セラTCLソーラー合同会社の太陽光発電によるCO2削減量\*3



\*1 育児休業取得率は100% \*2 電気使用の排出係数は、温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度による電気事業者別排出係数の代替値を使用  
\*3 CO2削減量の排出係数は、太陽光発電協会の表示ガイドラインによる基準値を使用

## 財務長期推移

		2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
経営成績(億円)*1	売上高	6,911	8,286	8,830	9,405	9,761	10,122	10,676	11,666	12,002	12,780
	売上原価	6,202	7,312	7,593	8,036	8,233	8,490	8,859	9,587	9,992	10,709
	売上総利益	709	973	1,237	1,368	1,528	1,632	1,817	2,079	2,010	2,071
	売上収益(資金原価控除前売上総利益)	807	1,065	1,341	1,502	1,703	1,848	2,080	2,390	2,448	2,550
	販売費及び一般管理費	289	459	652	709	808	895	1,040	1,196	1,238	1,244
	人件費・物件費	298	460	663	697	796	898	1,038	1,155	1,144	1,169
	貸倒費用	△ 9	△ 1	△ 11	12	12	△ 3	3	41	95	75
	営業利益	420	514	584	659	720	737	777	883	772	827
	経常利益	463	552	607	680	735	790	863	911	781	905
	特別損益	△ 1	△ 1	△ 10	5	2	4	1	38	17	△ 11
	親会社株主に帰属する当期純利益	289	331	341	400	437	513	523	563	492	503
財政状態(億円)*1	総資産	24,658	28,848	31,519	33,179	35,799	37,551	40,865	56,086	56,029	56,638
	セグメント資産残高*2	22,533	26,050	28,956	30,002	32,438	33,387	36,309	47,730	48,005	48,794
	うち 国内リース事業分野	14,963	15,329	15,354	14,651	14,253	13,698	13,728	14,711	14,891	13,797
	うち 国内オート事業分野	1,305	3,581	3,805	4,141	4,623	5,214	5,927	6,312	6,295	6,118
	うち スペシャルティ事業分野	4,918	5,421	7,119	8,464	8,976	9,789	11,424	21,479	21,847	23,118
	うち 国際事業分野	1,346	1,720	2,679	2,724	4,574	4,626	5,129	5,106	4,831	5,571
	有利子負債	19,392	22,117	24,199	25,515	27,330	28,107	30,412	42,782	42,809	42,474
純資産	2,337	2,855	3,365	3,749	4,048	4,560	5,244	6,601	6,884	7,956	
キャッシュ・フロー(億円)*1	営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 897	△ 283	△ 1,710	△ 1,366	△ 7	264	△ 592	△ 507	513	2,274
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 56	100	△ 187	△ 31	△ 301	△ 1,079	△ 1,239	△ 3,152	△ 974	△ 161
	財務活動によるキャッシュ・フロー	1,359	545	1,569	1,558	275	816	1,890	5,231	190	△ 2,014
	現金及び現金同等物の期末残高	831	1,158	719	918	857	864	897	2,501	2,169	2,400
1株当たり指標(円)	当期純利益	272.32	311.64	322.84	379.34	413.51	486.09	494.93	524.96	402.57	411.56
	純資産	2,092.46	2,386.02	2,776.37	3,033.61	3,360.27	3,750.35	4,039.68	4,543.43	4,670.45	5,507.50
	配当金	48.00	52.00	65.00	80.00	100.00	114.00	124.00	136.00	138.00	143.00
主な経営指標(%)	自己資本当期純利益率(ROE)*3	14.0	13.9	12.5	13.1	12.9	13.7	12.7	11.5	8.7	8.1
	総資産経常利益率(ROA)*4	2.0	2.1	2.0	2.1	2.1	2.2	2.2	1.9	1.4	1.6
	自己資本比率	9.0	8.8	9.3	9.6	9.9	10.5	10.4	9.9	10.2	11.9
	オーバーヘッドレシオ(OHR)*5	42.1	47.2	53.6	50.9	52.1	55.0	57.1	55.5	56.9	56.5
その他(名)	従業員(連結)	1,676	3,309	4,113	4,124	5,430	6,035	7,016	7,365	7,438	7,634

\*1 億円未満を四捨五入して表示しています。

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

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

\*4 ROA = 経常利益 ÷ 総資産(期首・期末平均) × 100

\*5 OHR = (人件費 + 物件費) ÷ 売上総利益 × 100

# 主な関係会社

## 日本

関係会社	所在地	主な業務内容	議決権の 所有割合*
●日本カーソリューションズ(株)	日本	オートリース	60%
●ニッポンレンタカーサービス(株)	日本	レンタカー	89%
●(株)オリコオートリース	日本	個人向けオートリース	50%
●FLCS(株)	日本	情報通信機器等リース	80%
●(株)IHIファイナンスサポート	日本	リース、ファイナンス	67%
●(株)オリコビジネスリース	日本	リース	50%
●(株)アイテックリース	日本	リース	85%
●エス・ディー・エル(株)	日本	リース	100%
●(株)TRY	日本	情報通信機器等リファービッシュ	80%
●TC月島エネルギーソリューション合同会社	日本	バイオガス発電による売電事業	90%
●(株)アマダリース	日本	リース	60%
●TC神鋼不動産(株)	日本	不動産事業	70%
●TCプロパティソリューションズ(株)	日本	不動産管理	100%
●TCホテルズ&リゾート軽井沢(株)	日本	ホテル・旅館業	100%
●京セラTCLソーラー合同会社	日本	太陽光発電による売電事業	81%
●TCLA合同会社	日本	リース、割賦事業	100%
●周南パワー(株)	日本	売電事業	60%
●TCエージェンシー(株)	日本	損害保険代理店	100%
●TCビジネスサービス(株)	日本	当社グループの事務受託	100%
●TCビジネス・エキスパート(株)	日本	当社グループの検査業務受託	100%
○NTT・TCリース(株)	日本	リース、ファイナンス	50%
○日通リース&ファイナンス(株)	日本	リース、ファイナンス	49%
○伊藤忠TC建機(株)	日本	建設機械等の販売およびレンタル事業	50%
○ビープラッツ(株)	日本	サブスクリプション事業	32%
○FFGリース(株)	日本	リース	25%
○セツ島バイオマスパワー合同会社	日本	バイオマス発電による売電事業	25%
○(株)IBeeT	日本	分散型電源並びに関連機器のサブスクリプションサービス	50%
○中央日土地アセットマネジメント(株)	日本	不動産ファンドの運用・組成	30%

## 欧州

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

## アジア

関係会社	所在地	主な業務内容	議決権の 所有割合*
●東瑞盛世利融資租賃有限公司	中国	リース	80%
●東瑞盛世利(上海)商業保理有限公司	中国	ファクタリング	100%
●Tokyo Leasing(Hong Kong)Ltd.	香港	リース	100%
●Tokyo Century Leasing(Singapore)Pte. Ltd.	シンガポール	リース	100%
●Tokyo Century Asia Pte. Ltd.	シンガポール	投資・株式保有およびそれに付随する業務	100%
●Tokyo Century Capital(Malaysia)Sdn. Bhd.	マレーシア	リース	100%
●TISCO Tokyo Leasing Co., Ltd.	タイ	リース	49%
●HTC Leasing Co., Ltd.	タイ	建設機械ファイナンス	70%
●TC Advanced Solutions Co., Ltd.	タイ	各種サービス提供、買掛金ファクタリング	59%
●TC Car Solutions(Thailand)Co., Ltd.	タイ	オートを中心とする金融・サービス	99%
●PT. Century Tokyo Leasing Indonesia	インドネシア	リース	85%
●BPI Century Tokyo Lease & Finance Corporation	フィリピン	リース	51%
○大連冰山集団華慧達融資租賃有限公司	中国	リース、ファイナンス	40%
○蘇州高新福瑞融資租賃有限公司	中国	リース、ファイナンス	16%
○統一東京股份有限公司	台湾	自動車・各種動産リース	49%
○NTT Global Data Centers NAV2 Private Limited	インド	ITサービス業、設備賃貸業	50%
○NTT Global Data Centers Holding Asia BOM8 Pte.Ltd.	シンガポール	ITサービス業、設備賃貸業	75%
○PT. Hexa Finance Indonesia	インドネシア	建設機械ファイナンス	20%
○Yoma Fleet Ltd.	ミャンマー	オートリース、カーシェアリング	20%

## 米州

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

● 連結子会社 ○ 持分法適用関連会社

\* 議決権の所有割合は、小数点第1位を四捨五入しています。

# 企業・株式情報

## 会社情報 (2022年7月1日現在)

商号	東京センチュリー株式会社	
本社	〒101-0022 東京都千代田区神田練堀町3番地 富士ソフトビル	
設立	1969年7月1日	
資本金	81,129百万円	
代表者	代表取締役会長	雪矢 正隆
	代表取締役社長	馬場 高一
従業員数	7,634名(単体919名)(2022年3月31日現在)	
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(2022年3月31日現在)	
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：本社、札幌、仙台、さいたま、横浜、静岡、名古屋、金沢、京都、大阪、神戸、岡山、広島、福岡 海外：アジア、北米、中南米、欧州など世界30以上の国と地域で展開	

## 役員一覧 (2022年7月1日現在)

取締役		監査役		執行役員	
代表取締役会長	雪矢 正隆	常勤監査役 (社外監査役)*2	岡田 太	執行役員副社長	中居 陽一郎
代表取締役社長	馬場 高一	常勤監査役	天本 勝也 野村 吉夫	常務執行役員	水野 誠一 佐藤 耕一郎 米津 隆史 大杉 雅人 中川 耕 筒井 純二 植田 吉洋 桑原 稔 山崎 慎太郎
取締役 (社外取締役)*1 *3	吉田 政雄 中村 明雄 浅野 敏雄 田中 美穂 沼上 幹	監査役 (社外監査役)*2 *3	藤枝 昌雄	執行役員	田村 利彦 乙部 俊幸 田中 千弘 本田 誠 蒲田 孝夫 藤本 岳 平子 勝介 平賀 正俊 羽山 辰夫 末兼 英治 寺上 政明
取締役 執行役員副社長	岡田 明彦 佐藤 浩				
取締役 専務執行役員	北村 登志夫 原 真帆子				
取締役 常務執行役員	平崎 達也				
取締役	浅田 俊一				

\*1 会社法第2条第15号に定める社外取締役

\*2 会社法第2条第16号に定める社外監査役

\*3 東京証券取引所が確保を義務付ける独立役員

## 株式の状況 (2022年3月31日現在)

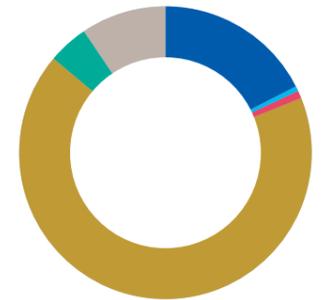
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社	発行可能株式総数	400,000,000株
上場	東京証券取引所 プライム市場(2022年4月4日現在)	発行済株式総数	123,028,320株
証券コード	8439	株主数	17,026名
単元株式数	100株		

## 大株主

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率* (%)
伊藤忠商事株式会社	36,714	30.04
中央日本土地建物株式会社	17,160	14.04
日本電信電話株式会社	12,302	10.07
ケイ・エス・オー株式会社	10,306	8.43
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,856	4.79
株式会社みずほ銀行	4,688	3.84
清和綜合建物株式会社	4,002	3.28
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,870	3.17
日本生命保険相互会社	2,117	1.73
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 オリエンコーポレーション口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	1,900	1.55

\* 持株比率は自己株式(826,799株)を控除して計算しております。

## 所有者別株主分布



● 金融機関	17.7%
● 証券会社	0.6%
● 自己名義株式	0.7%
● その他国内法人	67.3%
● 個人その他	4.3%
● 外国法人等	9.4%

## 格付情報 (2022年7月1日現在)

発行者：東京センチュリー株式会社(証券コード：8439)

	格付機関： 株式会社日本格付研究所 (JCR)	株式会社格付投資情報センター (R&I)	S&Pグローバル・レーティング・ ジャパン(S&P)
長期 発行体格付	格付： <b>AA-</b>	<b>A+</b>	<b>BBB</b>
	格付の見通し： <b>ポジティブ</b>	<b>ポジティブ</b>	<b>安定的</b>
発行登録債 予備格付*	格付： <b>AA-</b>	<b>A+</b>	
	発行予定額： <b>4,000億円</b>	<b>4,000億円</b>	
	発行予定期間： <b>2022年2月25日から2年間</b>	<b>2022年2月25日から2年間</b>	
ユーロMTN プログラム	格付： <b>AA-</b>	<b>A+</b>	
	発行限度額： <b>20億米ドル相当額</b>	<b>20億米ドル相当額</b>	
短期 コマーシャル・ ペーパー	格付： <b>J-1+</b>	<b>a-1</b>	
	発行限度額： <b>8,000億円</b>	<b>8,000億円</b>	

\* 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。

参照：<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 富士ソフトビル

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

