
DELIVERING
SUSTAINABLE
GROWTH
FOR ALL

その挑戦に、力を。

『金融×サービス×事業』の新領域へ。
東京センチュリー

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。

目次

02	ステークホルダーの皆さまへ	38	MATERIALITY サステナビリティ経営の推進
04	OUR STRENGTHS 競争優位性の源泉となるコアアセット	40	マテリアリティ(重要課題)の特定
08	OUR VALUE CREATION 東京センチュリーの価値創造モデル	42	FEATURE 持続可能な社会の実現に貢献する 東京センチュリーグループの取り組み
10	東京センチュリーの成長の軌跡	60	社外役員メッセージ
12	OUR STRATEGY 第四次中期経営計画の概要	62	コーポレート・ガバナンス
14	社長メッセージ	68	リスクマネジメント・コンプライアンス
22	国内リース事業分野	74	役員体制
26	国内オート事業分野	76	サステナビリティハイライト
30	スペシャルティ事業分野	79	社外からの評価
34	国際事業分野	80	パフォーマンスハイライト
		82	財務サマリー
		84	主な関係会社 / その他
		86	会社情報 / 役員一覧
		87	株式の状況 / 社債の格付





次の10年も 「金融機能を持つ事業会社」として 成長を加速させていきます。

東京センチュリーは、2019年4月に合併から10周年を迎えました。

この10年間は、自由な経営環境とクリエイティブな発想のもと、従来型リースからモノの付加価値を高める金融・サービスに注力する姿勢を強く打ち出してきました。パートナー企業との協働による事業性ビジネスの拡大を中心に、事業領域の大幅な拡大と数多くの新しい金融・サービスを創出することができたと考えています。

次の10年では、先行投資した分野での成果を着実に享受するとともに、リスクとリターンのバランスを取りながら持続的な成長が実現できる経営を目指す所存です。

当社は「金融機能を持つ事業会社」として、世界的にもユニークなビジネスモデルを有する存在になったと考えています。本業を通じた社会貢献によって、企業の社会的責任を果たすと同時に、ステークホルダーの皆さまからより信頼される企業になれるよう尽力してまいります。引き続き、ご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

代表取締役社長 浅田 俊一

OUR STRENGTHS

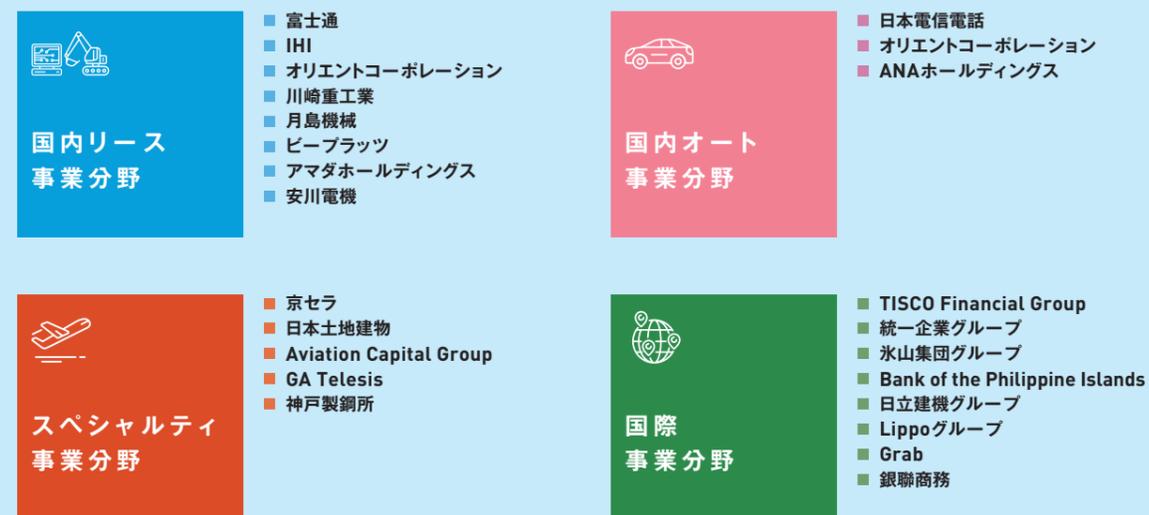
競争優位性の源泉となるコアアセット

パートナー企業の事業の発展と 挑戦に向けたアシスト・サポートを 信念とするDNA

東京センチュリーグループは、パートナー企業との中長期的な“相互”の成長を図ることによって、持続的な未来が描けると信じています。

そして、この信念を心に秘め、専門性の高い人材が、「金融」の枠を超えた“新しい”ビジネスに挑戦しています。現在、その舞台は世界37の国と地域におよび、パートナー企業との強力なネットワークが融合することにより、当社グループの独自性あるポジションを確立させています。

主なパートナー企業



OUR STRENGTHS



規制に縛られない
自由な経営環境のもと、
時代に合わせた
多様なビジネスを
創出していること。

規制に縛られない自由な経営環境を活かし、新たな事業を切り拓けることが当社の特長です。サブスクリプション、レンタカー、航空機事業、再生可能エネルギー事業（太陽光・バイオマス等）、フィンテック事業など、金融の枠を超えた新領域が拡大しています。これまで培ってきた「金融×サービス×事業」の3軸融合による経験値と既存概念にとらわれないクリエイティブな発想を持つことで、時代に合わせた多様なビジネスを創出しています。



2

パートナー企業と協働し、
世界37の国と地域で
グローバルに事業を
展開していること。

東京センチュリーグループは、約25,000社のお客さまとの信頼関係のもと、国内外において協働事業を推進、グローバルネットワークは世界37の国と地域にまで拡大しています。当社が培ってきたノウハウと、国内外のパートナー企業との更なる協働を進展させることで、新領域を切り拓く“新しい金融・サービス業”への変革に挑戦しています。



3

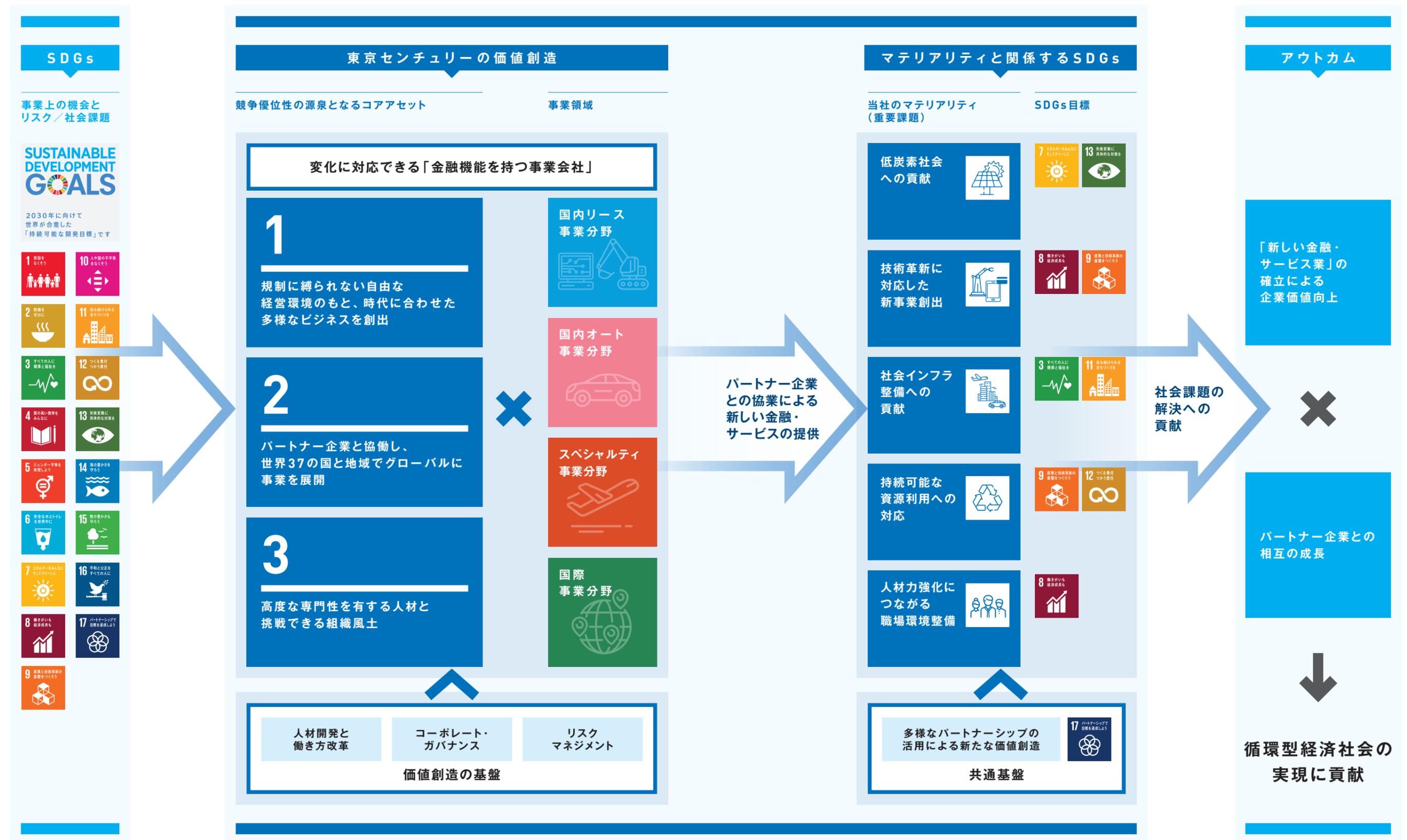
高度な専門性を
有する人材と
挑戦できる
組織風土があること。

グローバルな視点で新たなビジネススキームを構築できる人材と挑戦することを称賛する組織風土が私たちの強みです。お客さまの挑戦をサポートできる最良のパートナーであるためには、グローバルな発想とパートナー企業の事業の発展をアシスト・サポートできるプロフェッショナルリティが必要です。今までの常識や成功にとらわれず、自らの挑戦でビジネスの新領域を切り拓く、気概に満ちた組織づくりに注力しています。



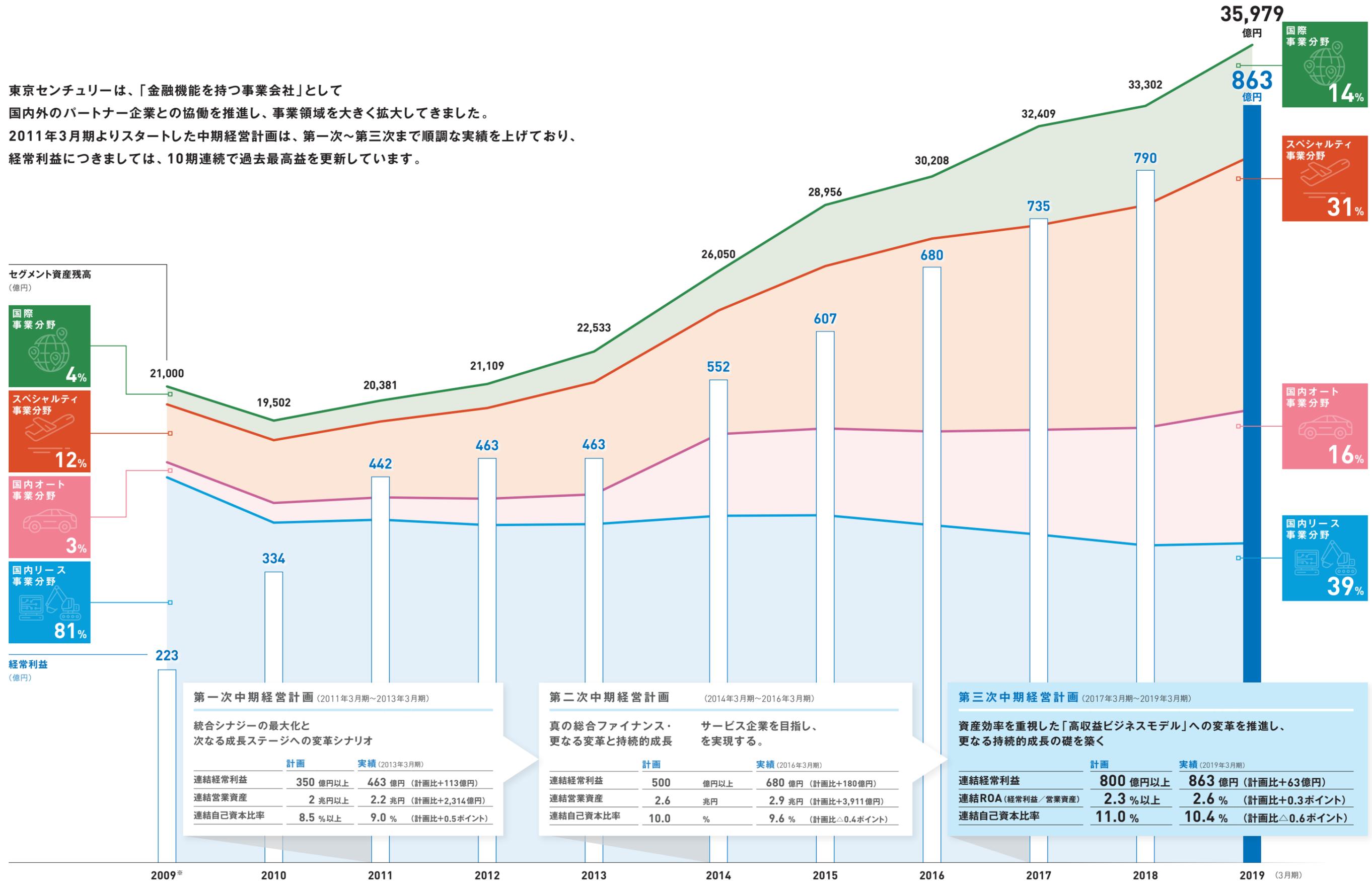
OUR VALUE CREATION

東京センチュリーの価値創造モデル



東京センチュリーの成長の軌跡

東京センチュリーは、「金融機能を持つ事業会社」として国内外のパートナー企業との協働を推進し、事業領域を大きく拡大してきました。2011年3月期よりスタートした中期経営計画は、第一次～第三次まで順調な実績を上げており、経常利益につきましては、10期連続で過去最高益を更新しています。



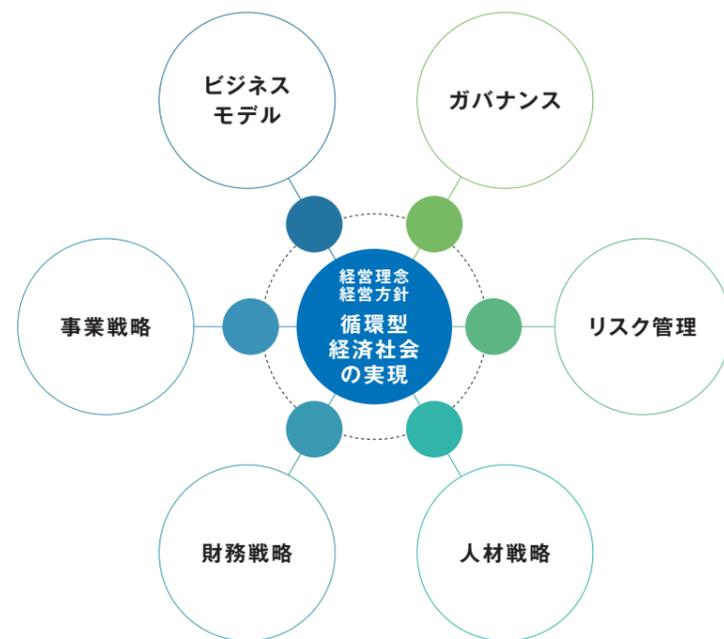
※ 合併直前期の2009年3月期は、旧センチュリー・リーシング・システムと旧東京リースの単純合算値。

OUR STRATEGY

第四次中期経営計画の概要

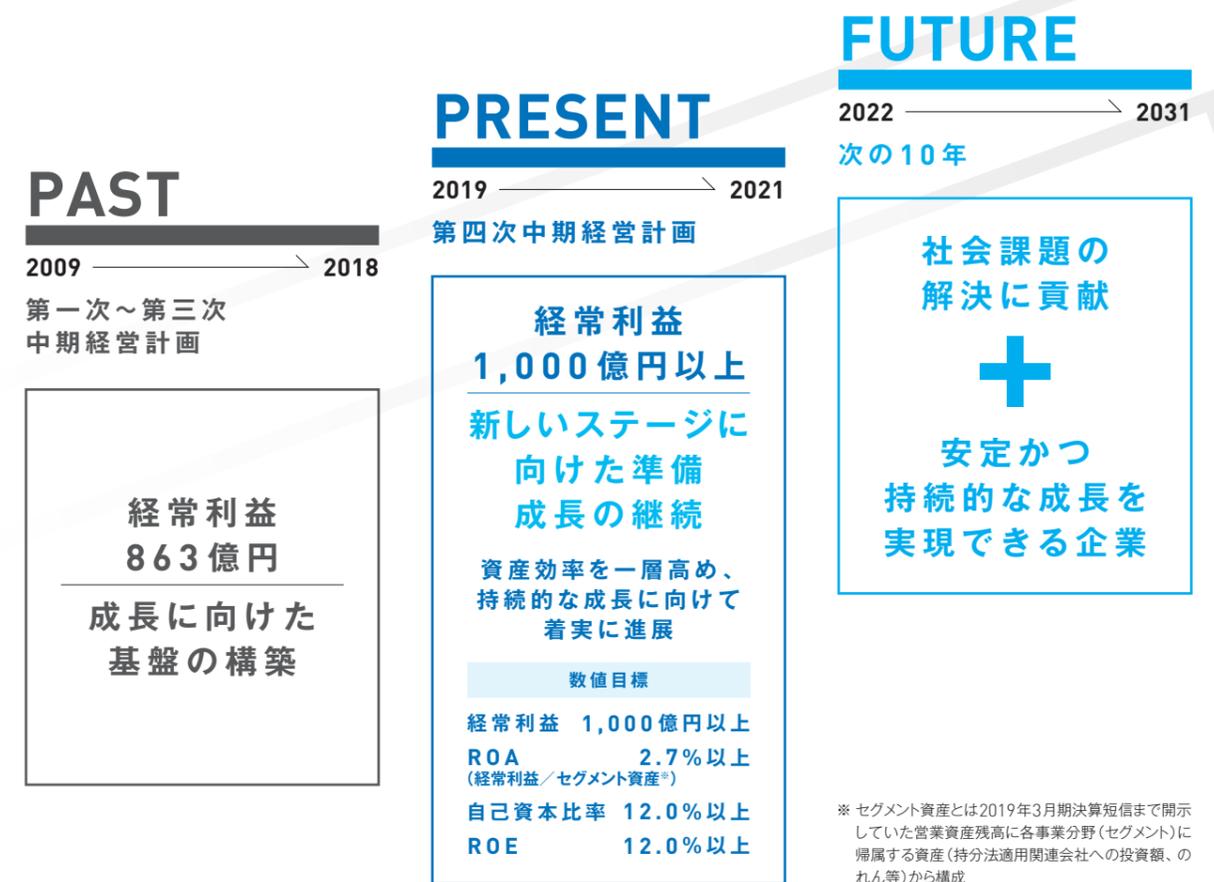
第四次中期経営計画は、これからの10年を見据え、持続的な成長を実現できる企業を目指して、引き続き資産効率向上を意識した経営を推進していきます。

安定かつ持続的な成長を実現する経営要素

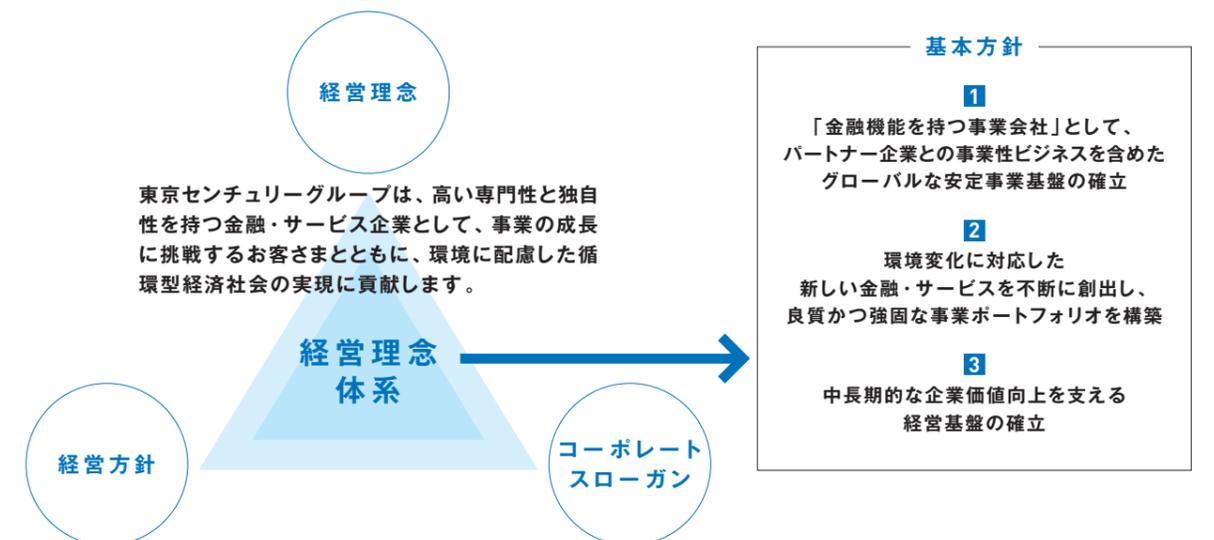


- | | |
|--|--|
| <p>ビジネスモデル</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 規制のない自由な経営環境のもと「金融機能を持つ事業会社」としてパートナー企業とともに高い専門性と独自性を有する金融・サービスを展開 | <p>人材戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 働きがいを実感できる人事諸施策の構築 ■ 新たな価値を創造していく人材の確保・育成 ■ 女性活躍をはじめとするダイバーシティの推進 ■ 従業員のキャリア形成や専門性向上をサポートするキャリアデザインの推進 |
| <p>事業戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 4事業分野の自律的経営促進 ■ 事業性ビジネス等、新規事業への弛まぬ挑戦 ■ アライアンス戦略の深化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業領域の拡大 ・ 事業変革スピードの加速(事業インキュベーション) | <p>リスク管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ リスクプロファイル多様化に呼応したリスク管理体制の整備 ■ 事業性ビジネス、新規事業への対応力強化 ■ リスク計量の最適化に向けた継続的取組み ■ サイバーセキュリティ対策 |
| <p>財務戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 調達手段の多様化 ■ 外部格付向上 ■ ALM強化 ■ 株主還元の拡充 | <p>ガバナンス</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ グループガバナンス強化 ■ コンプライアンスポリシーの浸透 ■ ステークホルダーとのエンゲージメント |

第四次中期経営計画の位置付け



企業理念体系と基本方針



社長メッセージ

「金融機能を持つ事業会社」として
循環型経済社会への貢献を
力強く推進します。

代表取締役社長

浅田 俊一

10年間の振り返りと東京センチュリーの強み

当社は、センチュリー・リーシング・システムと東京リースの合併により2009年4月に発足した金融・サービス企業であり、今年で合併10周年を迎えました（合併時：東京センチュリーリース）。合併当時は、リース会計基準の改正やリーマン・ショックに端を発した世界的な金融危機が起こるなど、リース業界は今後、厳しい経営環境になるのではないかと見られていた時期でもありました。当社も従来型リースを中心とする事業形態では、今後、大きな成長は望めないと考え、新しい金融・サービスのビジネスモデル構築に注力することで、事業の拡大を目指すことにしました。

当社の強みは、豊富な顧客基盤を有していることに加えて、規制のない自由な経営環境のもと、金融からサービス、事業性ビジネスまでのすべてをお客さまに提供できることです。現在では、サブスクリプション、レンタカー、航空機事業、再生可能エネルギーによる発電事業、フィンテック事業などのユニークな分野にも進出し、事業領域を拡大させています。2016年には従来型リースから脱却したビジネスモデルの変革を反映し、社名についても「リース」を外して「東京センチュリー」に変更しました。社会のニーズに機動的に対応できる「金融機能を持つ事業会社」として、お客さまの真のニーズに対応していく決意を込めたものでした。

業績面に関しては、合併直前期から起算して経常利益が10期連続で過去最高益を更新しているほか、配当金も当社発足以来10期連続の増配を計画しているなど、業績面における着実な成長が時価総額の増加にも寄与したと考えています。加えて、この10年間で当社独自のビジネスモデル・経営戦略についても投資家の皆さまから、一定のご評価をいただけているものと考えており、大変嬉しく思っています。

同時に特に心強いと感じていることは、当社の役職員一人ひとりが、これまでの経験を活かしながら、事業の変化に対応しようと日々の業務に前向きに取り組んでいることです。当社は従来型リースから金融・サービス、事業性ビジネスの拡大に舵を切っており、役職員の発想の転換と業務へのプロアクティブな姿勢が、当社の現在の成長につながっているものと考えています。今では誰もがクリエイティブな発想のもと、自信を持って金融・サービス、事業性ビジネスの創出に取り組んでいるものと感じています。

これまでセグメント資産残高は3.5兆円を超えるなど、積極的に事業基盤を拡大してきましたが、当社のように規制に縛られず、自由に事業展開できる企業は、世界的に見てもユニークな存在であると思います。次の10年では、これまでの先行投資の成果も着実に享受しながら、引き続き世の中に必要とされる事業を数多く創出していきたいと考えています。

第三次中期経営計画のレビュー

2016年度を初年度とする3カ年の第三次中期経営計画は第一次、第二次に引き続き、成長に向けた基盤構築を最大のテーマとし、資産効率を重視したビジネスの推進と経営自由度の高さを活かした事業性ビジネスの拡大を強気に推進してきました。経営目標として、経常利益800億円以上、ROA2.3%以上、自己資本比率11.0%を掲げ、第三次中計最終年度(2019年3月期)の実績は、経常利益863億円、ROA2.6%、自己資本比率10.4%となりました。

経常利益は、航空機事業、太陽光発電事業、オート事業など相対的にROAの高い事業性ビジネスの拡大戦略が奏功し、2015年度実績比183億円の増加となりました。CAGR(年平均成長率)の観点からも8%以上の成長を実現し、計画値を大幅に上回ることができました。ROAにおいても事業性ビジネスの寄与により、2015年度実績比で+0.3ポイント上昇の2.6%となりました。自己資本比率については、M&Aをはじめとする戦略的な成長投資を先行させたことなどにより、若干ながら未達となりましたが、相応の財務安定性を確保しています。

第三次中期経営計画では、営業基盤の強化と経営基盤の強化に取り組みましたが、各事業分野における具体的な営業基盤強化の実績は次のとおりです。国内リース事業分野では、サブスクリプション・プラットフォーム事業を手掛けるピープラッツの持分法適用関連会社化や大手ロボットメーカーとの提携によるロボットレンタル事業など、リースビジネスの枠を超えた事業領域への進出を推進しました。国内オート事業分野では、優良資産積み上げによる収益力の拡大を図り、日本カーソリューションズによる東京ガスオートサービスの連結子会社化、ニッポンレンタカーサービスにおけるフランチャイズ制度の見直しと直営化を完了させました。スペシャルティ事業分野は、航空機事業と不動産事業におけるバリューチェーン構築に注力しました。具体的には、米国大手航空機リース会社Aviation Capital Groupの持分法適用関連会社化を実現するとともに、不動産事業では神鋼不動産の連結子会社化、日土地アセットマネジメントの持分法適用関連会社化を果たしました。国際事業分野では、米国の大手独立系リース会社であるCSI Leasingの完全子会社化を完了、東南アジア地域最大の配車サービス会社のGrabに出資するとともにGrabレンタカーなどの共同事業を開始しました。インドネシアの大手財閥であるLippoグループが「OVO」ブランドで運営を開始した電子マネー・ポイントサービス事業会社への出資も行いました。

経営基盤の強化については、連結ベースリスク計量への本格移行とモノリスクや外貨建投資・流動性等の計量ロジックの高度化を図りました。内部管理体制強化についても、内部通報制度やBCP等の整備をはじめとする危機管理対策など、グローバルベースで拡充させてきました。こうした施策の結果、収益力向上とリスクコントロール体制の充実により、2019年1月にJCR格付がA+からAA-に向上し、2019年3月にはR&I格付の方向性がAフラット「安定的」から「ポジティブ」に変更されました。さらに、インデックスに新規採用されたことも第三次中期経営計画における一つの成果であると考えています。採用されたインデックスは、多くの機関投資家がベンチマークにするMSCI Japan Index、ESGに係る優れた対応を行っている企業を選別して構築したFTSE Blossom Japan Index、MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数が挙げられます。

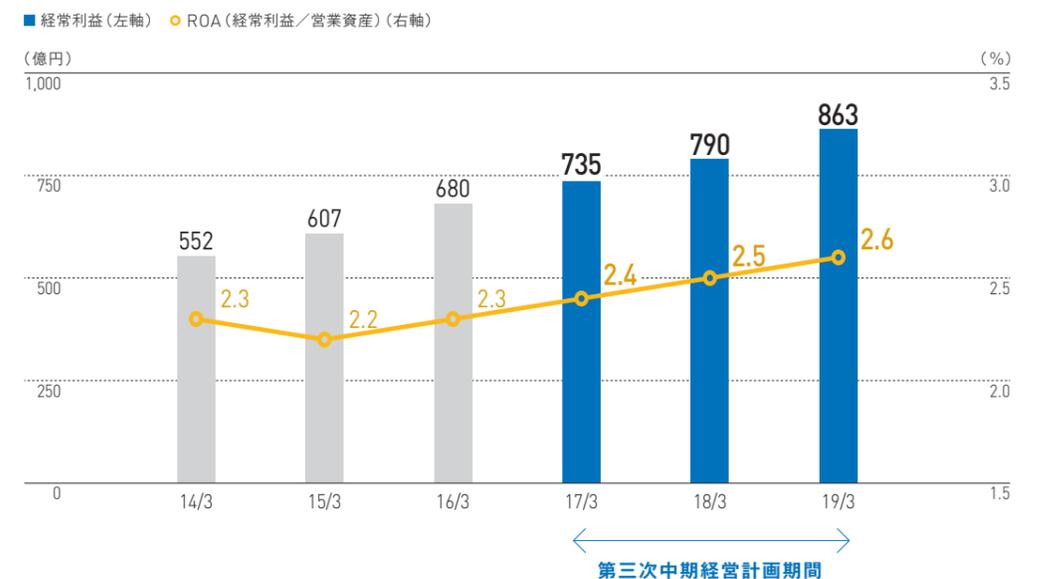


経営目標達成状況

第三次中期経営計画目標

2019年3月期実績

経常利益	800億円以上	863億円	目標達成
ROA(経常利益/営業資産)	2.3%以上	2.6%	目標達成
自己資本比率	11.0%	10.4%	目標未達



第四次中期経営計画の概要と経営目標

次の10年を見据え、新しいステージに向けた準備と持続的な成長を目指し、2019年度から新たな第四次中期経営計画をスタートさせています。合併後の10年は、金融を主軸としたビジネスからの変革に注力し、パートナー企業と共同で事業会社を運営するような事業性ビジネスの推進と新たな事業領域への拡大を推進してきました。第四次中期経営計画は、第三次中期経営計画を更に進化させて、事業性ビジネスの拡充や資産効率を一層高めることで、ROAの更なる向上を図り、持続的な成長を着実に進めていくことになります。

第四次中期経営計画の目標値には、経常利益、ROA、自己資本比率、ROEを掲げ、最終年度となる2021年度の経常利益は1,000億円以上を目指します。経常利益目標の達成については、従来以上に、パートナー企業と協働した当社独自のビジネスモデルの発展・拡大が必要となります。ROAについては、2018年度まで営業資産残高を対象にしてきましたが、2019年度以降は持分法適用関連会社への出資額などを含めたセグメント資産残高を算定上の分母に変更します。セグメント資産残高を分母とする2018年度のROA実績値は2.5%、第四次中期経営計画におけるROA目標値は2.7%以上と、3カ年で+0.2ポイント以上の上昇を目指す考えです。ROA2.7%以上は業界トップクラスの水準と捉えており、目標値の達成には付加価値の高い金融・サービスの提供が必須です。名実ともにトップクラスの金融・サービス企業となるべく、国内外のパートナー企業との連携を活かした独自性のあるビジネスモデルの拡大に引き続き注力する考えです。自己資本比率は、業容拡大に伴うリスク耐久力の増強を図るため、12.0%以上を目指します。ROE12.0%以上の目標値は、第四次中期経営計画から新たに掲げたものとなります。経常利益、ROA、自己資本比率の目標値達成に加えて、株主資本コストを上回るROEを実現していくことが、利益の増加に連動した企業価値向上につながるものと考えています。

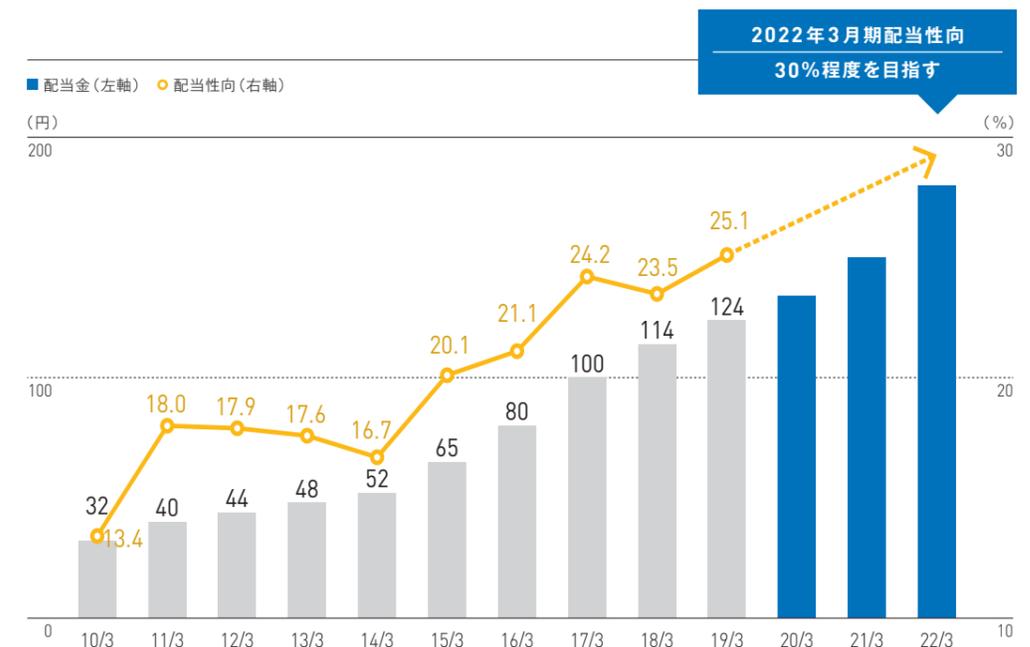
資本政策については、持続的な成長に向けて成長事業への投資を継続していくと同時に、株主還元にも配慮しながら、財務規律を強く認識した着実な収益拡大を目指します。配当性向としても、成長投資とのバランスを確保しながら、第四次中期経営計画の最終年度までに配当性向30%程度まで引き上げていきたいと考えています。

第四次中期経営計画目標

	2016年3月期	2019年3月期	2022年3月期計画
経常利益	680億円	863億円	1,000億円以上
ROA (経常利益 / セグメント資産)	2.3%	2.5%	2.7%以上
自己資本比率	9.6%	10.4%	12.0%以上
ROE	13.1%	12.7%	12.0%以上

配当金・配当性向の推移

長期的かつ安定的に利益還元を行うことを基本とし、成長投資とのバランスを確保しつつ、配当性向の向上を図る





第四次中期経営計画における経営基盤強化

第四次中期経営計画においても、中長期的な企業価値向上を支える経営基盤の確立に向けて邁進していく考えです。その中でも人材戦略が重要な経営課題の一つであると認識しています。これからの10年は、環境変化のスピードが一層速まり、わずか数年で世の中が一変しても不思議ではない時代です。

当社は、変化の激しい事業環境と事業領域の急速な拡大に対応するため、社員のダイバーシティを加速してきました。当社が推進する事業性ビジネスは、高い専門性が求められることから、新卒採用とともにキャリア採用を重視する人材戦略を推進しています。その結果、外国人も含めて様々な分野から多彩な能力を持つ人材が当社に加わり、社内が活性化してきていると感じています。新卒採用に関しては既に女性が半数を占めており、当社の事業成長には女性の活躍が極めて重要であると考えています。

世の中で働き方改革が進展する中、当社においても在宅勤務をはじめとする柔軟な勤務体系と社員の健康増進にも配慮した安心して働ける制度を推進していく計画です。さらに、従業員の満足度向上とともに自己成長を実感できる人材育成やダイバーシティの更なる加速により、クリエイティブな発想が求められる先進的な事業の取り組みを後押ししていきたいと考えています。

資産効率を一層高めて持続的な成長を可能にするためには、リスクマネジメントも重要な要素であり、第四次中期経営計画ではリスクマネジメント体制の高度化も目指していきます。それとともに、情報セキュリティや危機管理・品質管理などへの対応を強化し、柔軟なリスクテイクを可能にしていく考えです。

コーポレート・ガバナンスについては、2019年6月に社外取締役が1名加わり、社外取締役の比率は取締役全体の1/3以上になるなど、取締役会における更なる議論の活発化が期待できます。

取締役会では、当社の持続的成長に向けた自由な議論を行うフリーディスカッションも実施しており、今後の経営戦略を想定する上でも、大変有意義な場になっています。取締役会における議論の活発化や社外取締役を中心とする牽制機能の発揮は、当社の更なる成長に向けての必要基盤であり、今後ともコーポレート・ガバナンスの充実に努めていく考えです。

次の10年に向けて

次の10年も当社が持続的成長を果たしていくためには、パートナー企業との事業性ビジネスの拡大と先行投資の収益実現フェーズへの移行、さらには、社会課題に適合した新たなビジネスの創出に注力していく必要があります。具体的な方向性としては、航空機、オート、不動産、再生可能エネルギーなどの成長事業の深掘りに加えて、SDGsとの関連性の高い事業領域の拡充と考えています。

今後の事業環境は、デジタルやモビリティ、サブスクリプションなどのキーワードが示すように、テクノロジーの発展に即した新しいサービスが求められるものと想定され、時代に沿った当社ならではの金融・サービスの提供機会は増えるものと考えています。現在、安定的な事業基盤を確立した4つの事業分野の業績を背景に、今後の成長に向けては5つ目の柱となる事業分野を探索することも必要です。

自ら変わることを躊躇しない「金融機能を持つ事業会社」

時代が大きく変わろうとする今、私たちは引き続き、「金融機能を持つ事業会社」として新しい金融・サービスを創出していく考えです。その中でも、循環型経済社会の実現への貢献というキーワードは、企業理念体系で掲げているミッションでもあり、次の10年においても引き続き重要です。

当社は2019年度より、SDGsに係わる5項目のマテリアリティを特定しました。「低炭素社会への貢献」では、クリーンエネルギー普及に向けた太陽光発電をはじめとする再生可能エネルギー事業の拡大を図っていきます。「技術革新に対応した新事業創出」では、サブスクリプション、フィンテックなどのデジタルエコノミーへの貢献で当社の独自性を発揮できるものと考えています。「社会インフラ整備への貢献」については、ニッポンレンタカーサービスを中心とするモビリティサービスの提供、2019年8月に開業予定であるANAインターコンチネンタル別府リゾート&スパを通じた地方創生などへの貢献となります。「持続可能な資源利用への対応」では、CSI Leasingが展開するIT機器リース、航空機、自動車などのモノ価値に着目したサーキュラー・エコノミーの拡大が視野に入ってきます。これらに「人材力強化につながる職場環境整備」を加えた5項目のマテリアリティの共通基盤となるものが「多様なパートナーシップの活用による新たな価値創造」であり、本業の発展を通じてSDGsの目標達成にも貢献できるものと考えています。

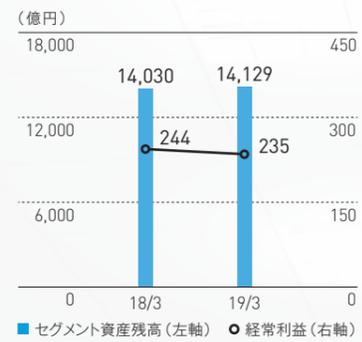
あらゆる組織は、過去の実績が良ければ変化を恐れ現状維持に傾きがちです。しかし、時代の変化に対応していくことは企業経営にとって必須の課題であり、その中で、自らを変えることに躊躇してはいけなく常に自戒しています。これからもグループの総力を結集して、グローバルに最良の商品・サービスを提供し、お客さま・パートナー企業のビジネスへの挑戦をアシストしていく所存です。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも当社グループへのご支援とご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。



国内リース事業分野

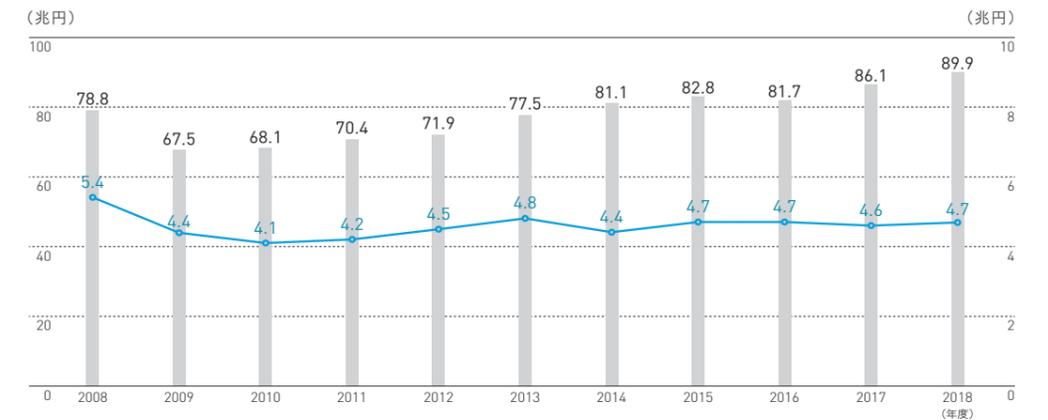
情報通信機器をはじめとして、工場設備、医療機器、建機、商業用機器など、あらゆる設備・機器に対応した金融・サービスを提供することにより、幅広くお客さまのニーズに応えています。

セグメント資産残高・経常利益



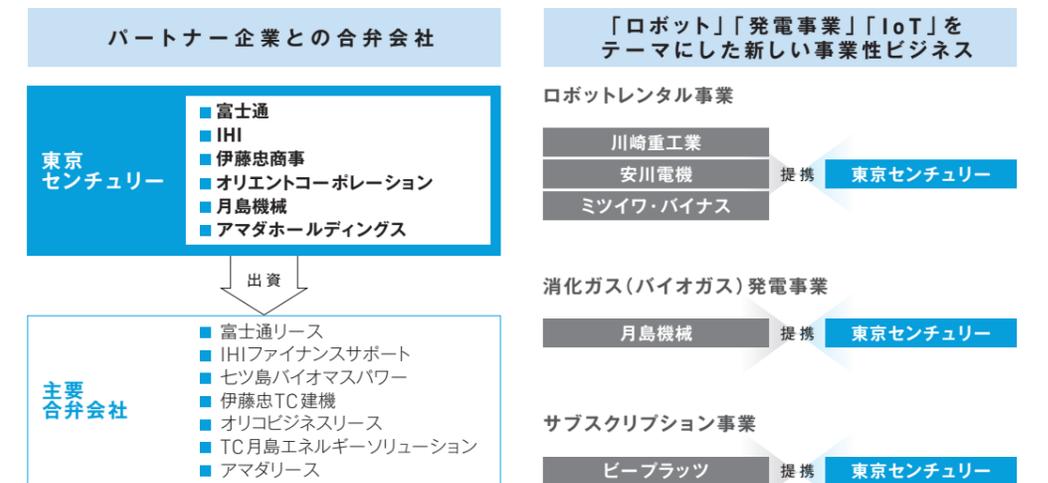
強力な顧客基盤を背景に
リースビジネスの
バリューアップと
デジタルソリューションへの
対応を推進

民間設備投資額とリース設備投資額の推移



出所:公益社団法人 リース事業協会(2019年6月10日時点)
■ 民間設備投資額(左軸) ● リース設備投資額(右軸)

国内リース事業の協業体制



TOPICS

伊藤忠建機の株式を取得(新社名「伊藤忠TC建機」)、建設業界のニーズにワンストップで対応する次世代型総合ソリューションの提供を目指す

当社は、大型建機をはじめ、国内外の様々な建材・資材等の販売・レンタル事業を手掛ける伊藤忠建機の株式50%を取得し、同社を持分法適用関連会社とするともに社名を伊藤忠TC建機へと変更しました。当社のITソリューションやサブスクリプション・プラットフォーム(詳細はP.46~49ご参照)と伊藤忠建機の顧客基盤を掛け合わせることで、建機ユーザーの課題やニーズに対して先進的なサービスの提供を目指します。具体的には、建機の販売・レンタルだけでなく、建設現場へのICT建機の導入、ITツールを活用した施工管理の効率化など、建設現場の生産性向上に貢献するサービスを通して、建設業界の多様なニーズにワンストップで応える次世代型総合ソリューションを提供します。

リースの枠を超越した 共創ビジネスを強力に加速



玉野 治

取締役 常務執行役員
リース営業推進部門長

第三次中期経営計画レビュー

重要テーマ

リースビジネスの枠を超えた
新たな事業領域への進出

実績

- サブスクリプション・プラットフォーム事業を手掛けるピーブラッツを持分法適用関連会社化
- 大手ロボットメーカーとの提携によるロボットレンタル事業の開始
- 消化ガス発電事業における月島機械との共同事業化
- アマダリースの連結子会社化

第四次中期経営計画

重要テーマ

リースビジネスのバリューアップと
デジタルトランスフォーメーションへの適応

主要施策

- 1 リースビジネスのバリューアップと共創ビジネスの加速
- 2 デジタルトランスフォーメーションに対応した新たな事業ドメインの創生
- 3 ビジネススタイルの変化に合わせた組織の最適化・業務効率化

リースビジネスのバリューアップと 共創ビジネスの加速

超低金利の長期化やリース会計基準見直しの着手等、リースビジネスを取り巻く環境は厳しく、従来型のリースビジネスだけでは持続的な成長は難しい状況にあります。基盤となるリースビジネスのソリューション・サービス機能を拡充し、リースビジネスのバリューアップに努めるとともに、有力パートナーと互いの強みを活かした共創ビジネスを拡大させ、飛躍的かつ持続的な成長を目指してまいります。

デジタルトランスフォーメーションに 対応した新たな事業ドメインの創生

ITを中心としたデジタル技術の革新を背景に、様々な業界で「IoT」、「ビッグデータ」、「AI」、「サブスクリプション」等をキーワードとしたビジネスが台頭してきています。こうしたデジタルトランスフォーメーションの潮流に対応し、リース会社ならではの強みを活かした役割を担っていくことが、当社にとっての新たな事業ドメインになっていくと考えています。2019年3月、ソラコム、ピーブラッツと連携した「IoT サブスクリプション・マーケットプレイス事業」を開始しており、今後もデジタル技術を活用した取り組みを加速させ、トップランナーとしての地位確立を目指してまいります。

なお、この先進的な取り組みスキームが評価され、経済産業省と東京証券取引所が共同で進める「攻めのIT経営銘柄2019」に5年連続で選定されました。

循環型経済社会に貢献する ビジネスの拡大・強化

大量のモノを保有するリース会社にとって、環境への貢献は最重要テーマと考えています。循環型経済社会への貢献は以前から重要な経営課題と認識しており、SDGsに係る当社のマテリアリティの一つにも掲げています。リースアップ物件の再利用促進、適正処分は従来から力を入れていますが、サーキュラーエコノミーの実現に向けたレンタル・リユースビジネス等をより一層推進してまいります。また、事業パートナーとともに、再生可能エネルギー発電事業等、サステナブル・エコロジービジネスの拡大も目指してまいります。

資産効率の更なる向上

資産効率の向上には継続的に取り組んでいますが、今後はもう一段ギアを上げて、より筋肉質な体質づくりを進めていきます。債権流動化等を活用した高採算アセットへの入替を進めることで、アセットビジネスの収益性向上を図ることに加え、収益性の高いノンアセットビジネスの拡大にも取り組んでまいります。

ビジネススタイルの変化に合わせた 組織の最適化・業務効率化

合併以降、リースビジネスは、課題解決・価値創造型のビジネスへと変貌しており、ビジネススタイルの変化に合わせた組織改革を一層進めなければならないと考えています。

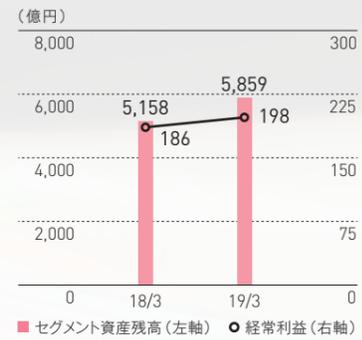
また、従来型リースビジネスを前提とした業務プロセスの見直しを進めるとともに、ITツール等を活用した業務効率化にも取り組んでまいります。



国内オート事業分野

法人・個人向けオートリースとレンタカーを担う、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と国内屈指の規模を有し、お客さまの利用目的に応じた最適なサービスを提供。

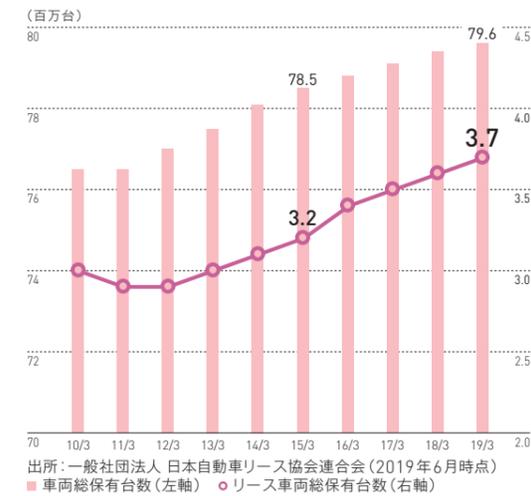
セグメント資産残高・経常利益



国内オート事業関連データ

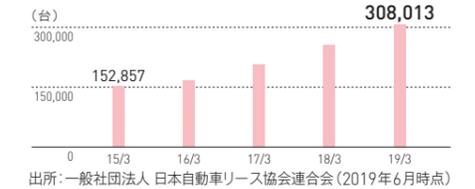
車両総保有台数とリース車両総保有台数の推移

2015～2019年3月末のリース車両総保有台数は年平均4%の増加



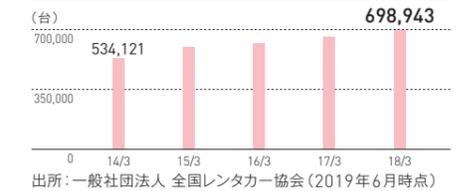
マイカーリース車両保有台数の推移

2015～2019年3月末は年平均19%の増加



国内レンタカー保有台数の推移

2014～2018年3月末は年平均7%の増加



オート事業会社における業績推移

主な事業	経常利益 (億円)				セグメント資産残高 (億円)			
	2016年度	2017年度	2018年度	年平均増益率	2017年3月末	2018年3月末	2019年3月末	年平均増加率
日本カーソリューションズ	100	110	118	8.9%	3,116	3,341	3,642	8.1%
ニッポンレンタカーサービス	45	46	48	3.5%	314	358	415	14.9%
オリコオートリース	16	21	25	24.9%	1,224	1,533	1,897	24.5%
合計*	160	177	191	9.1%	4,654	5,232	5,955	13.1%

* 3社の単純合計値

TOPICS

AIを活用したシステムにより自動車整備業務の効率化と省人化に貢献、「攻めのIT経営銘柄2019」に選定

日本カーソリューションズは、オートリース事業の重要業務である車両の点検・修理などのメンテナンスサービスが毎月約10万件発生しています。従来は、この整備情報と請求情報を人手で対処しており、処理スピードや作業精度が課題でした。今回、AIを活用した「整備請求確認システム」を構築し、業務の一部を自動化することにより、膨大な整備請求データを少数で迅速かつ正確に確認できるようになり、整備工場への速やかな支払、および業務の効率化と省人化を実現しました。

また、今回のAIを活用した業務効率化が戦略的ITの利活用の促進に向けた取り組みとして評価され、経済産業省と東京証券取引所が共同で進める「攻めのIT経営銘柄2019」に選定されました。

多様化するニーズに対応した オートサービスを徹底追求し 事業基盤の拡大と 高付加価値化を実現

連結子会社間のシナジーを最大限に引き出し、 革新的なサービス創出へ



野上 誠

取締役 執行役員副社長
オート営業推進部門長

第三次中期経営計画レビュー

重要テーマ

優良資産積上げによる収益力の拡大

実績

- 日本カーソリューションズによる東京ガスオートサービスの連結子会社化
- ニッポンレンタカーサービスにおけるフランチャイズ制度見直しと直営化の完了

第四次中期経営計画

重要テーマ

変革の時代を好機と捉え、
「一歩先行く」オートサービスへの挑戦

主要施策

- 1 圧倒的サービス品質による顧客価値・ブランド力の向上
- 2 事業基盤拡大に向けたチャンネル・セグメント戦略の推進
- 3 新しい時代に向けた革新的取り組みの実施
- 4 事業の拡大を支えるグループ経営体制の強化

国内オート事業分野は、傘下の3社(日本カーソリューションズ(NCS)、オリコオートリース(OAL)、ニッポンレンタカーサービス(NRS))を中心に、法人・個人向けのオートリースからレンタカーやカーシェアまでフルラインナップのオートサービスを展開しています。

これら幅広い事業展開は、「100年に1度の大転換期」と言われる時代の中で大きなアドバンテージです。2019年度から始まる第四次中期経営計画では「変革の時代を好機と捉え、『一歩先行く』オートサービスへの挑戦」というテーマを掲げ、4つの施策を推進してまいります。

／ 圧倒的サービス品質による顧客価値・ブランド力の向上

国内オート事業分野では「クルマ」に関する様々なサービスを展開しています。

NCSでは、業界最高水準のテレマティクスサービスである「ドライブドクター」を提供し、お客様の安全運転の推進のみならずコンプライアンス向上や働き方改革もサポートしています。

NRSでは、女性専用車両やプレミアム輸入車といった特色のある商品の展開や、世界最大のレンタカー事業者であるエンタープライズ・ホールディングス(米国)との提携等、日々サービスの価値・品質向上に努めています。

サービスの品質を絶えず高め、お客さまからご支持を頂くことはサービス事業者の基本であり、今後も大変重要であると考えています。

／ 事業基盤拡大に向けたチャンネル・セグメント戦略の推進

当社の強みの一つは、多様な顧客基盤や事業パートナーを有している点にあります。

NCSでは、65万台を超える管理車両を背景にメンテナンスや車両管理に関する様々なノウハウを有しています。このノウハウを顧客属性やマーケットに応じた形で提供し他社との差別化を図ることで、更なる基盤拡大に努めています。

また、近年注目されている個人向けオートリースに対しても、パートナーであるオリエントコーポレーションと共に業界の先頭に立ち市場を開拓してきたOALを中心に、引き続き良質な資産を積み上げていく方針です。

当社グループの持つ強みを活かし、市場の特性やお客さまのご要望に応じた戦略を継続的に進めることで、事業基盤の拡大に努めてまいります。

／ 新しい時代に向けた革新的取り組みの実施

自動車を取り巻く環境が大きく変わる中、今後クルマに関わるサービスが次々と生まれてくることが想定されます。グループの幅広い事業を活かしつつ3社のシナジーを高め、さらには当社の強みであるNTTグループや伊藤忠商事といったパートナーとの連携を強化していくことで、お客さまの利用形態や様々なご要望に応じた革新的なオートサービスに取り組んでまいります。

／ 事業の拡大を支えるグループ経営体制の強化

これまでの3つの施策を推し進めるためには、強靱な経営基盤が必要不可欠です。ガバナンス強化とグループ連携をこれまで以上に推し進めることで経営基盤を強化し、成長を支えるグループ経営体制を確立してまいります。

国内オート事業分野では、以上のような方針を掲げ、変化する時代においても持続的な成長ができるよう「一歩先行く」オートサービスの実現に向け挑戦してまいります。



スペシャルティ事業分野

様々なプロダクツの専門性を追求することにより、リースやファイナンスといった金融・サービスに限らない新たな成長領域の創出に取り組みながら、「船舶」「航空機」「環境・エネルギー」「不動産」の4分野に注力。

セグメント資産残高・経常利益



Leap beyond Expectations Professionalismの追求で 事業の更なる洗練へ

スペシャルティ事業分野の概要

船舶

コアパートナーとの協調関係のもと、収益性の高い船舶ファイナンスや船主ビジネスに注力

航空機

米国大手航空機リース会社Aviation Capital Group (ACG)の持分を追加取得(出資比率24.5%)し、航空機ビジネスを拡大

環境・エネルギー

京セラとの協働を中心に太陽光発電事業が拡大、新たなエネルギー事業にも注力

不動産

総合不動産会社である神鋼不動産の連結子会社化により、不動産事業を拡大

スペシャルティ事業分野の成長ドライバー

航空機



ACGは豊富な新造機発注残をもとに事業規模が拡大する見込み。ACGの成長加速に向けて更なる追加出資等も検討

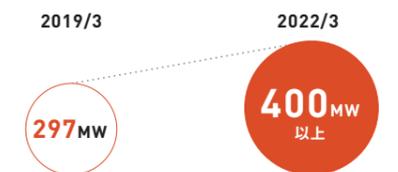
発注済機体のデリバリースケジュール
(2019年3月末現在)



太陽光発電



京セラとの協働事業を中心に、太陽光発電所は業界トップクラスの規模。今後も大型太陽光発電所の稼働により規模拡大



不動産



神鋼不動産に対するファイナンス面でのサポートに加え、株主である神戸製鋼所、日本土地建物とのアライアンスを推進し、付加価値の高い投資機会を拡大。既存事業の強化に加えて、新しい事業領域を開拓することで成長させる計画

TOPICS

米国で航空機部品・サービス事業を手掛けるGA Telesisに追加出資、航空機関連ビジネスで更なる成長を目指す

ジェット旅客機は2018年の運航機数23,904機に対して、2038年には40,301機*と20年間で1.7倍にまで増加することが見込まれています。当社は、需要の増加が見込まれる航空機エンジンのリースや航空機部品のファイナンスなどの航空機関連事業を強化するため、2018年10月に米国で航空機部品・サービス事業を手掛けるGA Telesisの持分を29.2%追加取得し、合計49.2%を保有する筆頭株主となりました。さらに、当社、GA Telesis、全日空商事の3社共同で航空機エンジンのリース会社設立も行いました。今後も航空機関連ビジネスの拡大に向けて、有力パートナー企業との協業を加速させていきます。

* 出典：一般財団法人 日本航空機開発協会「民間航空機に関する市場予測2019-2038」

優良パートナー企業との共創による 「金融×サービス×事業」の ビジネスモデルで成長を牽引



原 真帆子
常務執行役員
スペシャルティ営業推進部門長

第三次中期経営計画レビュー

重要テーマ
航空機事業および不動産事業における バリューチェーンの構築
実績
<ul style="list-style-type: none"> ■ 米国大手航空機リース会社のAviation Capital Groupを持分法適用関連会社化 ■ 航空機部品・サービス事業を手掛ける米国GA Telesisへの追加出資を実施 ■ 総合不動産会社の神鋼不動産を連結子会社化 ■ 不動産アセットマネジメント会社である日土地アセットマネジメントを持分法適用関連会社化

第四次中期経営計画

重要テーマ
「専門性」と「発想力」で 事業の更なる洗練を指向
主要施策
<ol style="list-style-type: none"> 1 パートナーとの協業によるバリューチェーンの最大化 2 環境変化に呼応した新規ビジネスの開拓 3 グローバル・スタンダードの組織基盤・インフラ構築

／ パートナーとの協業によるバリューチェーンの最大化

第三次中期経営計画では、当社の成長ドライバーであるスペシャルティ事業分野の営業基盤を更に拡充するため、各分野のリーディング・カンパニーを戦略パートナーとした協業フレームワークを数多く構築してきました。第四次中期経営計画では、これらのフレームワークの中で各アセットクラスのバリューチェーンを最大化させていくとともに、培われた成功モデルをもとに潜在的戦略パートナーとの新たなフレームワーク構築に取り組んでまいります。

航空機ビジネスは、持分法適用関連会社化した米国大手航空機リース会社Aviation Capital Groupを通じて拡大する航空機オペレーティングリース市場での商機を捉えていくのと同時に、航空機のアフターマーケットにおけるソリューションプロバイダーであるGA Telesisとの協働等により、航空機のライフサイクルマネジメントを推進いたします。2018年には、GA Telesis、全日空商事とのエンジンリースJV事業を加え、ソリューション提供機能を強化いたしました。不動産ビジネスについても、総合不動産会社の神鋼不動産を連結子会社化したことにより、不動産のライフサイクルに合わせたワンストップサービスを提供する体制が整いました。環境・エネルギービジネスについては、京セラTCLソーラーを中心に、水上パネルに強みを持つCiel&TerreとのJV事業など、太陽光発電事業を推進しています。今後は海外案件への取り組み拡大も進めてまいります。

更なる成長と成熟に向け、高度な知見を有するパートナーとともに、事業をより洗練させていく考えです。

／ 環境変化に呼応した新規ビジネスの開拓

協業フレームワークを拡大するとともに、第四次中期経営計画期間中には、新たな事業領域を開拓してまいります。再生エネルギーやインフラ投資ニーズの増加・ワークスタイルの変化等、様々な環境変化により生まれるビジネス機会をいち早く捉え、事業拡大に結び付けていく考えです。

社会的意義の深い事業や会社をサポートしていくことでSDGsに貢献し、当事業分野の更なる成長につなげていきます。

／ グローバル・スタンダードの組織基盤・インフラ構築

第四次中期経営計画を達成し、更にその先の持続的成長を目指すためには、既存の枠組みにとらわれない発想力をもってビジネスを創造していくことが必要不可欠です。新しい発想は、バックグラウンドやスキルの異なる多種多様な人材がそれぞれの強みを発揮し、お互いに感化・触発しあう中で生まれるものと実感しています。

多様な人材が当社で働きたいと考え、また最高のパフォーマンスを発揮できる環境を提供するために、グローバルスタンダードの組織基盤や柔軟な雇用体系の構築、各種インフラの整備に継続的に取り組んでいくことは、専門性が高くグローバルにビジネスを展開するスペシャルティ事業分野にとっては特に重要と考えています。

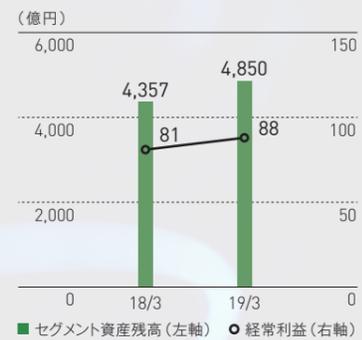
人材の成長やモチベーション向上、また業務効率を高めることで生まれた時間をより創造的に費やすことを促し、ビジネスの更なる成長につなげます。



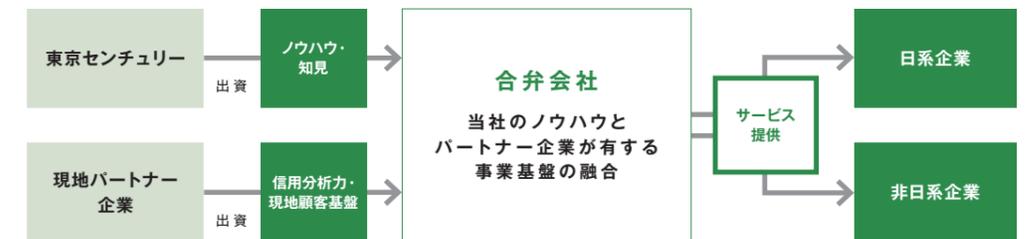
国際事業分野

海外地場優良企業、金融機関などを事業パートナーとする
アライアンス戦略の推進により、
現地固有のニーズに応える専門的なサービスを提供。

セグメント資産残高・経常利益



国際事業分野におけるビジネスモデル



アライアンス戦略の推進による非日系ビジネスの拡大

米国

- 情報通信機器に強みを持つ CSI Leasingのノウハウ・グローバルネットワークを活かして世界トップクラスのITソリューションを提供

インドネシア

- 日立建機グループとの建設機械のベンダーファイナンスを展開
- 大手財閥Lippoグループとフィンテック事業などにおけるパートナーシップを締結

タイ

- 現地有力銀行TISCO Financialグループとのリース事業
- 日立建機グループとの建設機械のベンダーファイナンスを展開

フィリピン

- 大手銀行Bank of the Philippine Islandsとのリース事業

ミャンマー

- オートリース事業最大手のYoma Fleetの株式取得

インド

- タタ・キャピタルとインドのリース事業における業務提携

中国

- 最大手の冷凍空調機器メーカーの冰山集団と共同でリース会社を設立
- 蘇州市政府系企業によるリース事業会社への出資
- 最大手カード決済サービス企業、銀聯商務との業務協定締結

台湾

- 食品最大手、統一企業グループとのリース事業

シンガポール

- Grabドライバ向け自動車レンタル会社Grab Rentalsへ出資



東南アジア8カ国(シンガポール、マレーシア、フィリピン、インドネシア、タイ、ベトナム、ミャンマー、カンボジア)で展開する配車サービス最大手Grabに出資・提携し、オートファイナンス関連事業の拡大に注力

環境変化を的確に捉えた
事業性ビジネスと
アライアンス戦略による
事業基盤の深化を推進

TOPICS

オートリース会社Yoma Fleetの株式を取得、潜在成長力の高いミャンマーの自動車市場で新たな成長を目指す

当社は、ミャンマーでオートリース・カーシェアリング事業を営むYoma Fleetの株式20%を取得し、同社を持分法適用関連会社としました。Yoma Fleetは、ミャンマーのオートリース・カーシェアリング事業では業界最大手企業で、建設機械のファイナンス事業も手掛けています。

ミャンマーの自動車市場は急速に発展しており、2018年の新車販売台数の増加率がASEAN諸国の中で最も高く、自動車市場として将来大きな市場の一つになる潜在性を備えています。今回の出資により、当社の日系企業への高い知名度や金融知識の提供と、Yoma Fleetの顧客基盤や信用分析力の融合により、Yoma Fleetの既存事業の拡大のみならず、他の事業でも協業を図っていく考えです。

デジタルモビリティ革命への最適解を提供



吉野 康司
専務執行役員
国際営業推進部門長

第三次中期経営計画レビュー

重要テーマ
海外企業との戦略的パートナーシップ構築 グローバル化の加速・推進
実績
<ul style="list-style-type: none"> ■ 東南アジア地域最大の配車サービス会社であるGrabに出資、Grabレンタカー等共同事業化 ■ インドネシアの大手財閥であるLippoグループが「OVO」ブランド名にて運営を開始した電子マネー・ポイントサービス事業会社への出資 ■ 米国の大手独立系リース会社であるCSI Leasingの完全子会社化

第四次中期経営計画

重要テーマ
デジタルエコノミー拡大と モビリティ革命への対応
主要施策
<ol style="list-style-type: none"> 1 フィンテック・オート関連事業の拡大・深化 2 アライアンス戦略による優良企業との協働

デジタルエコノミー拡大とモビリティ革命への対応

第三次中期経営計画期間の国際事業分野は米国CSI Leasingの連結子会社化やアジア地域における各国地場パートナーとのアライアンス事業により大きく成長してきました。当社が持つファイナンス・サービスのノウハウを活かし、ITソリューションサービス事業、オート事業、パートナーとの協業によるベンダーファイナンス事業、デジタル関連事業等、幅広い分野で事業を拡大することができました。

2019年4月から始まった第四次中期経営計画の期間においては、事業環境の変化が更に加速していくものと考えています。この変化に対応するために当事業分野が掲げたテーマが「デジタルエコノミー拡大とモビリティ革命への対応」です。デジタル技術の進化は産業構造に破壊的な変革をもたらしています。この変革の波をビジネスチャンスと捉え、しっかりとつかまえることを目指していきます。

プラットフォームとのアライアンス事業

インドネシアではLippoグループとの共同出資により電子マネー・ポイントサービスであるOVOを立ち上げました。OVOはGrabやインドネシアのEC最大手企業Tokopediaのペイメント事業も取り込み順調に拡大を続けており、今ではインドネシアで最有力の巨大ペイメント・プラットフォームとなりました。LippoグループとはOVO以外にも様々な分野でアライアンスを拡大しています。

2016年に戦略的パートナーシップ協定を締結すると同時に出資を行った東南アジア地域最大の配車サービス企業Grabとのアライアンス事業は順調に進展しています。2019年1月にはシンガポールのGrabドライバー向けに車両を提供する自動車レンタル事業会社に出資を行い、共同事業化しました。当社が長年培ってきたオートファイナンス、リース・レンタルのノウハウをGrabに提供することで大きなシナジーを生み出します。Grabは配車サービスだけでなく、電子マネー、フードデリバリー等をワンストップで提供する東南アジア最大級のモバイルアプリプラットフォームに進化しています。さらに多くの分野でアライアンスを拡大していきます。

事業基盤の拡大・深化

米国を中心とするビジネスでは、当社が強みを持つITソリューション事業とオート事業を更に深化させていきます。北米・中南米・欧州ではニーズの高いFMV(Fair Market Value)リースをIT機器以外の分野でも拡大していくとともに、アジア市場の開拓にも取り組んでいきます。

当社が進める循環型経済社会への貢献には、国際事業分野でも積極的に取り組んでいます。環境省によるJCM(Joint Crediting Mechanism、二国間クレジット制度)において、当社が代表事業者となった6つのプロジェクトが採択され(2019年7月現在)、フィリピン、タイ、インドネシアにおけるCO₂排出削減事業を行ってきました。また、エネルギー消費の削減を目指しBEMS・ESCO事業*の代表事業者にも取り組んでいます。

アセアン各国におけるこうした取り組みは、環境意識の高い優良企業との新たなアライアンスにもつながるものであり、今後も注力していきます。

*BEMS(Building Energy Management System):ITを活用して業務用ビルの照明や空調などを制御し、最適なエネルギー管理を行うこと
ESCO(Energy Service Company):全ての費用(建設費、金利、ESCO事業者の経費)を省エネルギー改修で実現する光熱水費の削減分で購入すること

MATERIALITY

サステナビリティ経営の推進

事業活動を通じて循環型経済社会の実現に貢献

社会課題の解決に貢献する あるべき企業像を追い求めて



馬場 高一
サステナビリティ委員会 委員長
取締役 専務執行役員
経営企画部門長(兼)経理部門長

第四次中期経営計画は、当社として10年後の目指す姿をイメージし、そこからバックキャストすることも意識しながら策定しました。10年後の2030年はちょうどSDGsの目標最終年と重なります。社会課題の解決に貢献していくことは、第四次中期経営計画における重要な骨格となっています。

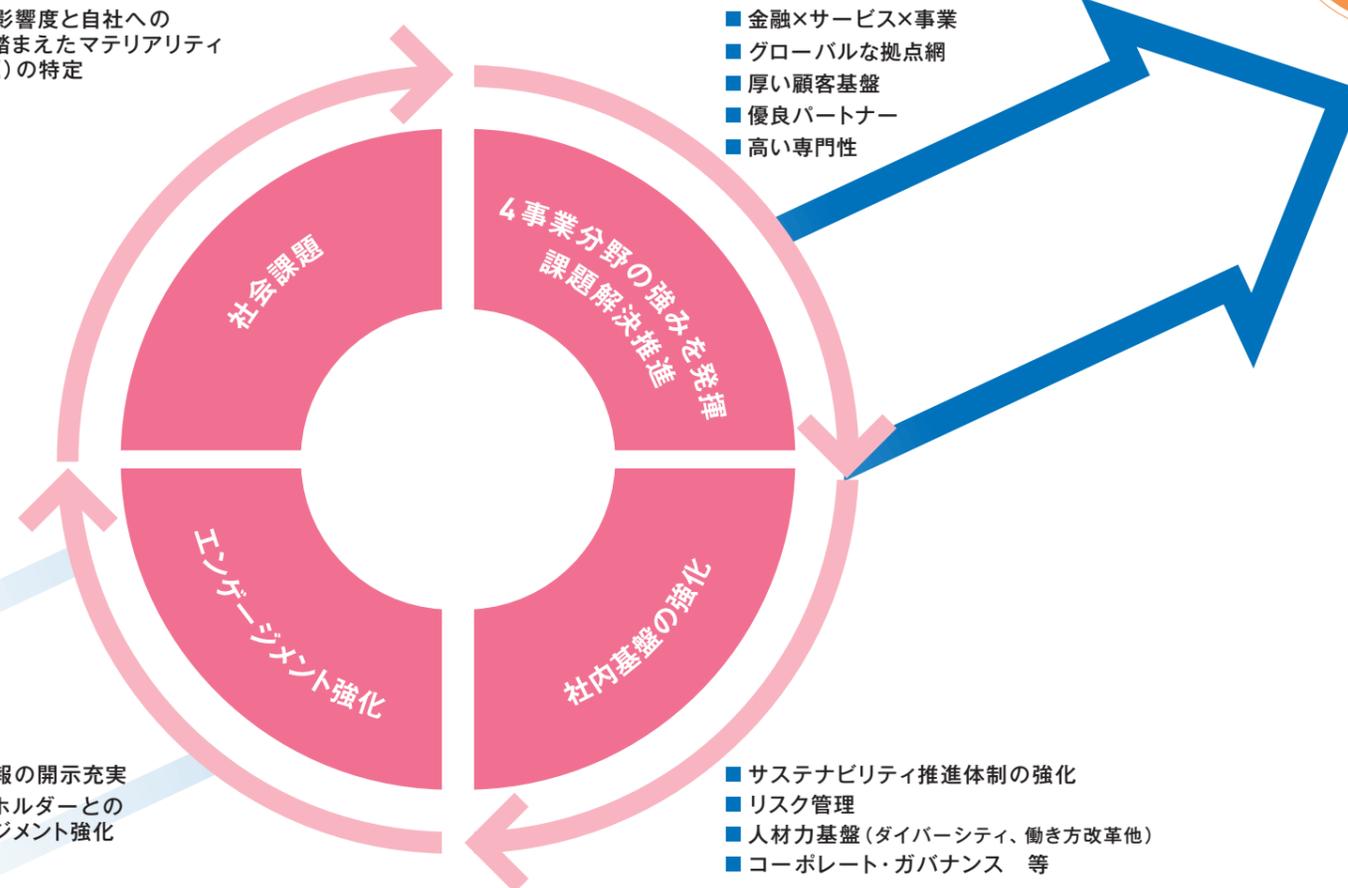
サステナビリティ委員会発足後1年が経過しましたが、マテリアリティ特定に係る議論を重ねるとともに、社内報や社内ポータルサイトを通じたサステナビリティの浸透にも注力し、役職員にも相当程度の意識高揚が図られたものと実感しています。今後は、東京センチュリーグループ全体としての推進定着化と様々なステークホルダーとのエンゲージメント強化が、継続課題であると考えています。2019年2月に実施した「従業員意識調査」の結果分析を経営に活かしていくとともに、多様な人材が活躍できる企業風土づくりを更に推進し、サステナブルな企業経営に邁進し続けます。

- 社会への影響度と自社への影響度を踏まえたマテリアリティ(重要課題)の特定

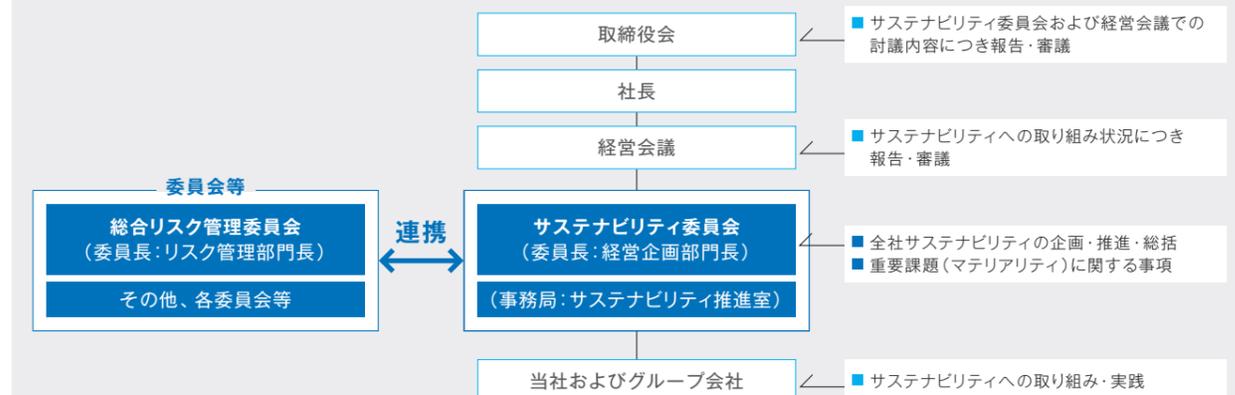
- 金融×サービス×事業
- グローバルな拠点網
- 厚い顧客基盤
- 優良パートナー
- 高い専門性

- 非財務情報の開示充実
- ステークホルダーとのエンゲージメント強化

- サステナビリティ推進体制の強化
- リスク管理
- 人材力基盤(ダイバーシティ、働き方改革他)
- コーポレート・ガバナンス 等



サステナビリティ経営の推進体制



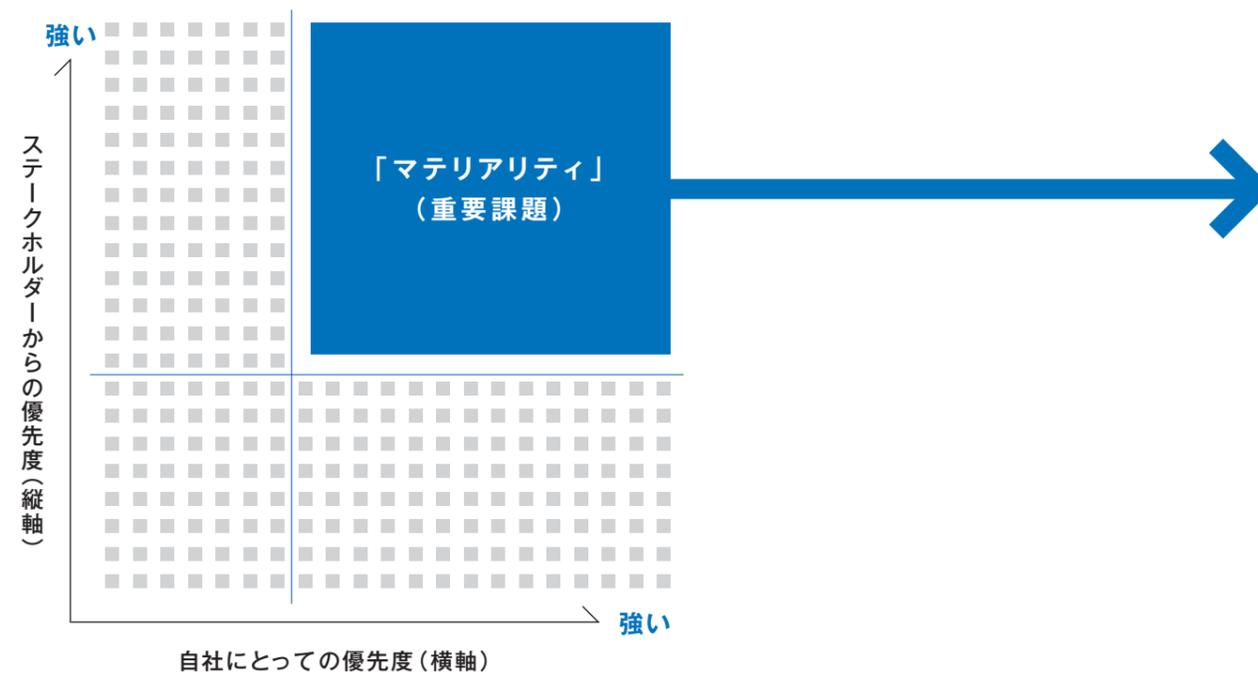
マテリアリティ（重要課題）の特定

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、ステークホルダーからの優先度（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、自社にとっての優先度（横軸）を勘案のうえ、「マテリアリティマップ」を策定しました。

■ 決定までのプロセスとしては、「マテリアリティマップ」を活用し、当社の非財務情報における社会と事業それぞれに対して重要度合いの高いものを抽出し、サステナビリティ委員会、取締役会での議論を経て、次項記載の5項目の「マテリアリティ」を決定しました。今後、「マテリアリティ」の取り組み進捗や事業環境変化を踏まえて、必要に応じてアップデートを実施いたします。

「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



当社のマテリアリティ（重要課題）	マテリアリティに対応する重点取り組み	SDGs目標
低炭素社会への貢献  → P42-45	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 取り組み事例 太陽光発電をはじめとする再生可能エネルギー事業	 
技術革新に対応した新事業創出  → P46-49	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 取り組み事例 サブスクリプション、フィンテック	 
社会インフラ整備への貢献  → P50-52	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 取り組み事例 ニッポンレンタカーサービスを中心とするモビリティサービス ANAインターコンチネンタル別府リゾート&スパを通じた地方創生	 
持続可能な資源利用への対応  → P53-55	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 取り組み事例 IT機器リース・リファービッシュ 航空機のライフサイクルマネジメント 自動車リース	 
人材力強化につながる職場環境整備  → P56-59	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	
共通基盤	多様なパートナーシップの活用による新たな価値創造	

FEATURE 持続可能な社会の実現に貢献する東京センチュリーグループの取り組み

OUR MATERIALITY

低炭素社会への貢献



7

このゴールを達成するために
本レポートに

13

気候変動に
具体的な対策を

CASE 01

水上メガソーラー 日本の遊休地を有効活用した 発電事業

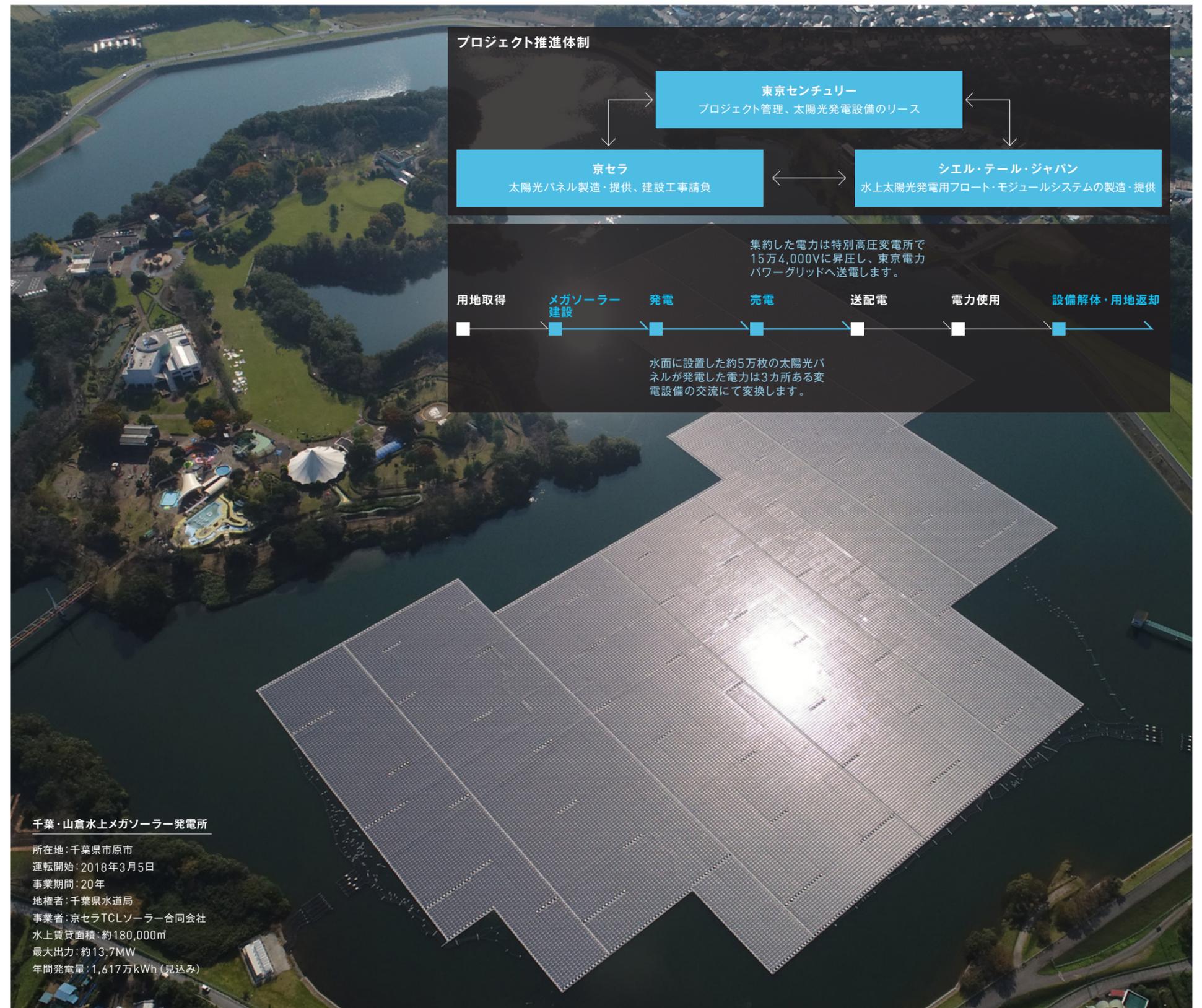
東京センチュリーは、京セラとの共同出資により、京セラTCLソーラーを設立。環境に優しい再生可能エネルギーである太陽光発電事業を全国で展開しています。これは、地権者から土地を賃借し、施工から運営までをワンストップで展開する仕組みです。京セラTCLソーラーが手掛けた稼働済み発電所は既に全国70カ所を超えているなど、日本のクリーンエネルギーの供給に大きく貢献しています。

水面を有効活用して、循環型経済社会を実現

水上メガソーラー発電は、陸地が少ない日本で有望な再生可能エネルギー事業であり、循環型経済社会の実現に大きく貢献します。水面に太陽光パネルのフロートを浮かべる仕組みなので、陸上施設のような大規模な造成が不要なため、周辺環境を破壊せずに設置できる点も魅力です。また、ため池の賃料収入により、農村部の高齢化や人口減少による負担増への助成としても有効です。国内のソーラー発電は、陸上での適した土地が少なくなる中、未利用のため池はまだ多いことから今後の拡大が期待されています。



荻野 広明
執行役員
スペシャルティ営業第二部門長補佐



メガソーラー建設

環境負荷を極力抑えた効率的な発電システム

ダム湖の環境に配慮した工法

東日本大震災の際に電力不足に見舞われた千葉県は、エネルギーの分散確保に向けて自然エネルギーを推進。技術発展が目覚ましい水上での太陽光発電に着目し、山倉ダムでのメガソーラー発電を開始しました。

湖面の30%に当たる18ヘクタールに設置した太陽光パネルは、環境保全でも優れた特性を発揮します。湖面をパネルで覆うことにより、光合成で繁殖する藻を抑制する効果があり、実地調査でも藻の影響などでアルカリ性に傾きやすい水質が改善されたと報告されています。また、水鳥が飛来・生息するダム湖において、太陽光パネルは鳥たちの新しい休息地に。森林伐採や土壌汚染、水質汚染の心配がない水上メガソーラーは、環境に優しい発電事業として日本全国から注目を集めています。



太陽光パネル設置工事風景

陸上よりも発電効率に優れた水上フロート式

山倉ダムでは、フランスのシエル・テールのHydrelia®システムのフロートを採用。これは高密度ポリエチレン製の2つのフロートを組み合わせ、メインフロートに60個のセルを搭載した太陽光パネルを装着するもので、湖底に固定したアンカーとワイヤーによって水上に太陽光発電設備を比較的容易に構築することができます。

陸上での太陽光発電では、パネル表面温度が上昇する夏期において、出力が低下する傾向にあります。しかし、水上メガソーラーでは、湖面からの冷却効果によってパネル温度の上昇が抑制され、安定した出力が得られるのも大きな特徴です。山倉ダムでは、パネルによる影や下からの風の影響を考慮し、最も効率よく発電できるよう、パネルの傾斜角を12度に設定して施工しました。

現在は淡水湖などが対象ですが、今後の技術革新によって海上での設置が可能になれば、更に活用地域を広げることができます。



シエル・テールの水上太陽光発電用フロート・モジュールシステム「Hydrelia®(ハイドレリア)システム」

写真提供元:シエル・テール・ジャパン

発電・売電

およそ5,000世帯分の電力を供給

事業期間は20年間に設定

山倉ダムの水面に設置した太陽光パネルは、約5万枚におよび、最大出力は13.7MW、地上にある3カ所の変電設備からの送電出力を合計すると11.5MWになります。発電出力が送電出力を上回っており、太陽光発電の出力がピークにならなくても効率よく変電して送電する構成になっています。日本最大級の水上メガソーラーの年間発電量は、1,617万kWhを見込んでおり、これはおよそ5,000世帯の年間消費電力に相当します。

事業期間は、固定価格買取制度の買取期間である20年間に設定されていますが、太陽光パネルは30年後でも発電効率が低下しないことから、期間終了後も、千葉県水道局からの賃貸が認められる限り、運転を続ける方針です。千葉県内で長期にわたって、およそ5,000世帯分の電力を、自然エネルギーによって安価に供給できるメリットは大きいといえます。



30年以上経過しても発電効率の維持が可能な京セラ製太陽光パネル

設備解体・用地返却

用地返却時も環境への影響が最小限に

解体・撤去も容易な水上モジュール

水上メガソーラーのもう一つのメリットは、土地造成が不要であることに加えて、賃貸契約終了時の原状回復が容易であるなど、環境負荷が少ない点です。

さらに、使用する京セラ製太陽光パネルは、30年以上経過しても発電効率が落ちない実績を有しており、地権者の合意があれば賃貸期間終了後も稼働が可能で、日本におけるエネルギーの多角化や地産地消の発展にも貢献できるものと考えています。

京セラTCLソーラーは、発電事業終了の際も、太陽光パネルを移設して再利用するほか、国内外の中古市場で販売することを想定しており、廃棄物を極力発生させない環境に配慮したオペレーションを目指しています。

最良なパートナーシップが未来を切り拓く

京セラの太陽電池は、発電開始から34年経過した今も稼働を続け、出力低下率が僅か13%にとどまっているなど、高い技術力と長期信頼性を実証しています。本件では、ファイナンスとリースのエキスパートである東京センチュリーと当社の高い技術力が融合し、発電事業を展開する上で最良なパートナーシップが築けています。

現在、水上の有効利用が注目されていることから、今後も湖沼や海でその有効性を拡大していきたいと考えています。共同事業で培った知見や発電所建設技術を活かし、再生可能エネルギーの更なる普及に尽力していきます。

小谷野 俊秀 様

京セラ株式会社
ソーラーエネルギー事業本部 副本部長



水上太陽光発電で電力の地産地消を推進

当社は、フロート架台と発電設備を安全に固定するアンカー詳細設計に定評があり、強風にも耐えられる高度な技術力が、山倉ダムでの採用につながったと考えています。

世界初の水上太陽光発電事業を日本で開始した当社にとって、東京センチュリーとの共同事業は、社会的かつ技術的にも大きな信頼につながりました。水上太陽光発電事業は、環境に優しい再生可能エネルギーとして大きな可能性を秘めており、今後は電力の地産地消を目標に海・湖・ダムなどの新たな大型水面における発電事業に挑戦していきます。

森 一 様

株式会社シエル・テール・ジャパン
代表取締役社長





IoTサブスクリプション

未来を切り拓くサブスクリプション・プラットフォームビジネス

東京センチュリーは、サブスクリプション統合プラットフォームを開発・提供するビーブラッツと協働し、独自のサブスクリプションビジネスの提供を開始しています。ビーブラッツ藤田社長と当社の成瀬取締役 常務執行役員がサブスクリプションの現在と今後の抱負について語ります。



成瀬 明弘

取締役 常務執行役員 情報機器営業部門長

藤田 健治

ビーブラッツ株式会社 代表取締役社長

サブスクリプション本来の
ポテンシャルに目を向けて

成瀬: 東京センチュリーは、2017年10月にビーブラッツと業務提携したことを契機にサブスクリプション事業へ本格的に参入しました。

IoT時代の本格的な到来を迎え、リース・レンタルにおいてもモノの月額料金による賃貸に加え、コト(使用価値サービス)の利用・時間単位での従量課金(サブスクリプション)に対するニーズが高まってきました。一方、ビーブラッツは、早くからサブスクリプションのBtoBプラットフォームを目指して事業を展開していました。当社はリースやモノのサポートを中心に事業展開してきましたが、“モノからコトへ”の大きな変化の中で、当社が持っていないピースがビーブラッツだったと考えています。

藤田: 私たちも、ベンチャー企業の立場でサブスクリプション・プラットフォームを普及させていく難しさに直面していたため、東京センチュリーとの出会いはダイナミックに事業を進めていくための突破口になりました。

なぜなら、サブスクリプションを始めたいお客さまは、プラットフォームの使用だけでなく資産のオフセットや金融・サービスのニーズなどもありますが、これらは、私たちの得意な分野であると認識しています。東京センチュリーは金融に強いだけでなく、リースからサービスへとという事業面でのアドバンテージもあり、まさに理想的なパートナーでした。



成瀬: 我々は、サブスクリプション事業を強力に推進するためのプラットフォームとして、2019年3月に「IoT SELECTION connected with SORACOM」というECマーケットプレイスを開設しました。これは、東京センチュリーとビーブラッツ、ソラコム^{*1}の3社協業によるサービスで、デバイスと通信、アプリサービスがパッケージ化されているのが特長です。低コストかつ短期間でPoC^{*2}が可能だと大きな注目を集めていますが、世の中が認知しているサブスクリプションの概念を良い意味でガラッと覆し始めていると感じています。

藤田: 昨年からサブスクリプションはよく取り上げられていますが、ソフトウェアや音楽コンテンツなどの月額定額決済サービスという、理解が一般的ではないでしょうか。しかし、本質は異なり、2つの特徴があげられます。まず契約が紙や対面ではなくスマートフォンやインターネットなどのオンライン上で可能であり、顧客接点が豊富になります。また、サービスを継続的に提供することで顧客との関連性と継続性が格段に上がり、新たに得た顧客情報を基にニーズに即した上質なサービスの提供が可能になります。

つまり得られるものは顧客との関係性の再定義であり、まさしく第四次産業革命だと考えています。私たちのサブスクリプション・プラットフォームは、単にモノを月額で提供するのではなく、お客さまが求めるモノやサービスを継続的に提供できる仕組みだと理解していただきたいですね。

^{*1} ソラコム: IoT通信プラットフォーム「SORACOM」を提供する通信サービス事業者。

^{*2} PoC: Proof of Concept (概念実証)の略。試作開発の前段階における検証作業として、新しい概念や理論、原理、アイデアの実証を目的としたもの。

3社協業だから可能になった 高品位ワンパッケージ

成瀬: もう少しIoTサブスクリプションにフォーカスして話をすると、IoTは発信されたデータを取得し、それを加工することでビジネスに活用できます。つまりデータをいかに吸い上げられるかが大切であり、そこで我々3社協業が重要な意味を持ってきます。

ソラコムは、あらゆるモノをワイヤレスでつなぐ通信会社です。通信をアプリケーションレベルで変更でき、その技術レベルはトップクラスであり、既に500社を超えるパートナー数が品質の高さを物語っています。そこに、ビーブラッツのプラットフォームと東京センチュリーの金融・サービスが加わることで、デバイスの使用・課金・取引管理までをトータルでサービスを提供できるなど、お客さまが望むIoT活用をほぼカバーすることができます。

藤田: IoTを始めると次々にデータが集まり、ビッグデータになります。そのビッグデータからどう新しい価値を見出し再投資していくかが重要で、新しいビジネスの芽となります。つまり、私たちの仕組みは、現在の問題解決と将来のビジネスの広がり両面を捉えて、柔軟に展開できるのも魅力的なセールスポイントです。

また、手軽に利用できるだけでなく、従量課金にも対応可能なプライシング機能にも感動すると思います。ダイナ

ミックプライシング^{*3}が重要視される今、商品やサービスのプライスを事務処理の手間を考えると、一つの金額に設定するような時代ではありません。プライシング機能では、顧客動向を分析して価格の適正化が容易に図れます。まずはトライアルしてもらいたいですね。

成瀬: これだけ魅力にあふれたサブスクリプション・プラットフォームですが、なによりも大切なのは、まず使ってみただけということ。カーシェアや音楽配信サービス等を思い起こすとわかりやすいのですが、概念でわかっているもいざ使ってみるとその利便性に驚きます。サブスクリプションもまったく同様で、利用実感がなにより重要なのです。その点で我々のプラットフォームは、気軽にトライアル可能であり、ゲートウェイという意味でも非常に良い仕組みだと思います。

*3 ダイナミックプライシング: 需給状況に応じて価格を変動させることによって需要の調整を図る手法。

モノづくり日本を牽引するための 成長戦略

成瀬: 将来に目を向けた話をしましょう。もちろん、「IoT SELECTION connected with SORACOM」のビジネスを成功させることに注力していますが、その先の無限な広がり我々は大きな期待を寄せています。先ほども言った

ようにビーブラッツとの協業を進めることですべての要素をワンストップで提供できる優位性は高く、あらゆるサブスクリプションビジネスに貢献できます。

藤田: まさにそのとおりです。IoT活用を従量課金制で提供することや決済課金システムとしての活用は当然ですが、それは私たちのサブスクリプションの全体像からいけば、ほんの一部に過ぎません。

現実のビジネスにおいては、何社もの仕入れ先があり、いくつもの販売パートナーが存在するものであり、その先にエンドユーザーがいます。そこで、最も重要なのはそのつながりです。先ほど、成瀬さんもおっしゃったように、私たちのサブスクリプション・プラットフォームの強みは、1:1のつながりだけでなく、仕入れ先や販売パートナーの数だけ、同じシステムをどんどんつなげていく機能があることです。

シェアリングエコノミーの台頭など、メガトレンドはビジネスの構造を根本から変えようとしています。しかし、世の中のニーズが例えばMaaS^{*4}になるからといって、一気に変えられるものではありません。サプライチェーン全体で、少しずつ新しい経験をし、次のサービスレベルを目指していくべきだと思います。

成瀬: 少子高齢化や人口減少が進む日本において、モノからコトへの変化に対応した効率性の高い金融・サービスをユーザーに提供して行くことがポイントになります。サブスクリ

プションの導入に当たって一番重要なのは、肌で感じる手軽さと利便性を極めていくことではないでしょうか。例えば、貸会議室ビジネスなどのサービス業をサポートすることも、借りたい人と貸す人をつなぐサービスを提供できる可能性もあります。更に夢のような話かもしれませんが、必要なコピー機・PC、清掃サービスに至るまで、様々なサービスをサブスクリプションで統合すれば利便性は限りなく広がるでしょう。

当社がこれまで積み重ねてきた金融・サービスの経験値と、ビーブラッツの革新的なサブスクリプション・プラットフォームを提供することで、グローバルで戦う日本企業をすばやくサポートできるのではないかと考えています。

藤田: 成瀬さんがおっしゃった日本企業をサポートするというポイントは、非常に重要だと私も思います。やはり日本の強みはモノづくりであり、サービス化の潮流の中でも世界で勝ち抜くためにはモノづくりが源泉になると認識しています。私たちが提供するサブスクリプション・プラットフォームは、モノづくり日本がアジア、そして世界で勝負していくためのインフラとして機能できると信じています。今後もプラットフォームの拡張性を進化させながら、日本の新しい文化を創っていくことが、私たちにとっての社会貢献であると確信しています。

*4 MaaS: Mobility as a Serviceの略。自動車などの移動手段を必要なときだけ料金を支払いサービスとして利用すること。

協業により、案件の規模感と求められるニーズに変化が。

お客さまの要望をプラットフォームへ機能追加する企画業務を担当しています。協業後は、事業検討の早い段階から提案できるようになりました。今後は、ファイナンスを活用した製品のサービス化を推進し、将来的にはビッグデータにも対応したビジネス全般のプラットフォームへと、事業も会社も成長させていきたいと考えています。

妹尾 良祐

ビーブラッツ株式会社
営業本部マネージャー



世の中の期待に応え、スピーディーな対応を心掛けています。

サブスクリプションを検討されているお客さまに運用方法や導入提案を行っていますが、東京センチュリーとの協業で大企業との商談が増えました。当社のプラットフォームによって、新たなビジネスのつながりや新しい取り組み、工程の簡素化などができる環境を提供し、日本のビジネススタイルを変えていきたいと思っています。

古川 隆宏

ビーブラッツ株式会社
営業本部マネージャー



いかに事業を早期に軌道に乗せるかに全力を注いでいます。

私は、IoTサブスクリプション・マーケットプレイスをより魅力あるものにするため、パートナー発掘と利用促進活動を行っています。この事業は立ち上げたばかりなので、認知度を上げることに注力していますが、パートナーの増加が本事業の成功の鍵だと考えます。若い人材が多いので、成功体験を通じて共に成長していきたいです。

藤木 勇一

情報機器第二部
デジタルビジネスグループ
マネージャー



事業のサブスク化を志向するお客さまをしっかりと支援したい。

サブスクビジネスの全社的推進として、各営業部門との情報・ナレッジ共有活動と新サービスの企画に取り組んでいます。この事業は金融の域を超えて、お客さまとの関係性も更に深化できるプラットフォームビジネスです。「モノ」から「コト」へ等、ビジネス変革を志向するお客さまと当社が共同事業者としてともに事業を推進していきたいと考えています。

湧川 千尋

情報機器第二部
デジタルビジネスグループ





ニッポンレンタカー

様々な新規ビジネスを全国で機動的に展開

2019年に創立50周年を迎えるニッポンレンタカーサービスは、全販売会社直営化を機に大きく変わりゆくモビリティ環境を新たな成長の機会と捉え、自社の魅力を活かした事業展開を戦略的に開始しました。多様化する顧客ニーズに対応するサービス施策や収益向上を目指す同社の取り組みについて、荒幡社長が語ります。

直営化によりスピーディーな新規ビジネス展開へ

ニッポンレンタカーサービス(NRS)は、2018年1月に全販売会社直営化に移行しました。2019年3月に創立50周年を迎えましたが、非自動車メーカー系であることから輸入車も含めて多種多様な車種が揃っていること、全国を網羅する営業所のロケーションが好立地であること、そして何よりも安心・安全・きれいで質の高いレンタカーであることが、これまでの成長を支えてきたと考えております。

当社は直営化後、いくつかの施策を既に展開しております。具体的には、NRS独自のカーシェアビジネスを全国で本格的に開始したことです。また、働き方改革の一環として、24時間営業を廃止するとともに、乗用車・ワゴン車の全車禁煙化も実施しました。さらに業務提携に関しては、空き駐車場とドライバーのマッチングアプリを展開するakippa様との提携も実施しました。2019年4月には、世界最大のレンタカー会社であるエンタープライズ・ホールディングス(エンタープライズ)とパートナーシップを締結するなど、直営体制ならではのスピーディーな経営判断を実現してまいりました。

直営化を契機に経営理念と行動指針を新たに策定。多様化するお客さまニーズに即したサービス体制の構築へ。

荒幡 義光

ニッポンレンタカーサービス株式会社
代表取締役 社長執行役員



急激なモビリティ環境の変化に対する事業戦略

モビリティ分野では、CASE^{*1}に代表される大きな潮流が押し寄せ始めております。これらをビジネスチャンスと捉え、事業を戦略的に推し進めていきたいと考えております。

車の所有から利用へと世の中のニーズがシフトしていく中で、車の利用に関連するサービスは多様化しております。20代・30代を中心に車の所有意義が大きく低下する中で、短時間利用のカーシェア、長時間利用のレンタカー市場は拡大するものと見ており、NRSが今後も高品質のレンタカーおよびカーシェアを提供していくことが大変重要であると考えております。

NRSが現在提供しているカーシェアは、法人のお客さまが所有または賃借している駐車場に車両を配置し、契約先の法人社員が利用する特定法人型と、主要都市や空港、新幹線駅を中心とする営業所に配置する営業所型があります。安全・安心・きれいな車両というNRSの特長を前面に出した、他社とは異なるサービスが大きな特徴です。

レンタカーに関しては、訪日外国人の増加とともに外国人のお客さまが飛躍的に増加している状況です。NRSは、エンタープライズとの提携により、訪日外国人のレンタカーのご利用を更に加速させることが出来ると考えております。エンタープライズと業務ノウハ



ウの共有を図るとともに、予約チャネルの多言語化や多言語カーナビの導入等を整備することで、外国人向けのサービスの充実も図ってまいります。

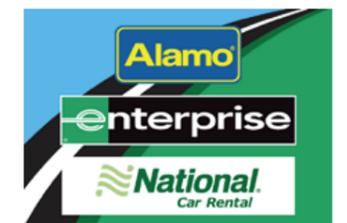
将来的なCASE対応では、モビリティサービスすべての垣根が低くなっていく中で、IoTによる車両管理精度の向上や顧客情報を活かした効率的なマーケティング、akippa様との連携による駐車場のシェアリングなどを強化していく考えです。また、最近ではお客さまのニーズに合わせた柔軟な価格設定を目指すレベニューマネジメント^{*2}の導入とアプリ機能の拡充が重要な施策になると認識しております。これからもお客さまの車に関する幅広いニーズにお応えできるよう、更なるサービス品質の向上を図ってまいります。

^{*1} CASE: Connected (コネクテッド)、Autonomous (自動運転)、Shared (シェアリング)、Electric (電動化)の4つの頭文字を合わせた造語で、モビリティ分野での社会変化・技術変化の潮流として注目されている。

^{*2} レベニューマネジメント: 需要を予測して収入(レベニュー)の最大化を目指す販売管理手法。競争が激しく需要変動の激しい航空業界などで始まり、様々な業界にも浸透している。

TOPICS

世界最大のレンタカー会社とのパートナーシップで訪日外国人・海外渡航者の相互送客を加速



ニッポンレンタカーサービスは2019年4月、世界最大のレンタカー会社であるエンタープライズ・ホールディングスとパートナーシップを締結しました。これにより、訪日観光客やビジネス旅行者は日本滞在中にニッポンレンタカーを利用する際にEnterprise Rent-A-CarやNational

Car Rental、Alamo Rent A Carのウェブサイトから予約が可能になります。また日本から海外へ渡航する際も、ニッポンレンタカーの予約サイトから95カ国10,000拠点以上でレンタカーの予約ができるようになりました。日本国内にあるニッポンレンタカーの

営業所のうち、空港や主要鉄道駅周辺の約80拠点で相互の会員を対象に割引料金でのレンタカーを提供いたします。このパートナーシップにより、レンタカーサービスの拡充と相互送客を更に加速していく所存です。

ブランド価値向上と将来に向けた指針

NRSは、業界で初めて「ブランド・オブ・ザ・イヤー」を受賞しましたが、過去から現在に至るまでNRSを支えていただいているお客さま、株主、従業員などすべてのステークホルダーの皆さまのお陰だと感謝しております。



重要なのは、ご評価いただいたブランド力をどう維持・発展させていくかということです。NRSはブランド力の更なる発展に向けて、経営理念と行動指針を改めて見直し、グループ全従業員が同じ方向に向かって行動するよう徹底を図りました。

また、ブランド力の発展に関しては従業員満足度の向上も重要なテーマです。働き甲斐を持ち、気持ちよく働いてくれる従業員がいて、初めてお客さまに心からご満足いただける最高のサービスが提供できるものだと考えております。さらに、サステナブルな成長を目指すに当たっては、新経営理念で掲げたように先進的かつ魅力的なサービスを追求してまいります。

具体的にはICTを活用し、NRSと親密な航空会社や鉄道・バス会社などをはじめとする他業種企業と連携し、移動にかかわる利便性の高いシームレスなビジネスモデルの構築を目指してまいります。今後も東京センチュリーグループとの連携を強化し、業容拡大を目指すことでグループの連結収益に貢献していく所存です。

新経営理念

「ニッポンレンタカーグループは、お客さまにクルマの利用にかかわる先進的かつ魅力的なサービスを提供し、その利用価値を永続的に高め、人々の移動に欠かせない事業体として社会に貢献します」

新行動指針

私たちは、一丸となって、

1. 安全・安心・きれいで快適な車両と、心からご満足いただける最高のサービスを提供し、お客さまから最高の信頼を得られるよう努めます。
2. お客さまに便利で経済的にクルマを使用いただけるよう、斬新で独自性のあるサービスを提供することに常にチャレンジしつづけます。
3. 共に働くなかまの人間性を尊重し支えあいながら、働き甲斐があり一人ひとりの成長が実現できる明るい職場を築くよう努めます。

TOPICS

国内レンタカー業界初となる「ブランド・オブ・ザ・イヤー」を受賞

2018年ワールド・ブランディング・アワードにおいて、ニッポンレンタカーサービスは国内レンタカー業界で初となる「ブランド・オブ・ザ・イヤー」を受賞しました。ワールド・ブランディング・アワードは、消費者によるオンライン投票とマーケットリサーチによって世界最高レベルのブランドを表彰するものです。2018年は

57カ国4,500以上のブランドから351ブランドが「ブランド・オブ・ザ・イヤー」の栄誉を受けました。

ニッポンレンタカーサービスでは、お客さまに安心して安全にレンタカーをご利用いただくために様々な取り組みを実施してまいりました。2018年にはレンタカーの禁煙化や様々な企業との提携、ま

た職場環境・接客品質の向上を目指し、働き方改革の一環として24時間営業の廃止を行いました。今回の受賞は、ニッポンレンタカーサービスのこれまでの取り組みが消費者の皆さまに高く評価いただいた成果だと考えております。



OUR MATERIALITY

持続可能な資源利用への対応



CASE 04

CSI Leasing

付加価値の高いリースサービスを世界各国で展開

米国ミズーリ州セントルイスに本社を置くCSI Leasingは、東京センチュリーとのシナジーを活かした事業を進めています。同社のChairman and Chief Executive OfficerのSteve Hamiltonと当社常務執行役員で同社のVice Chairman北村 登志夫が両社の取り組みを語ります。



IT機器のリースから廃棄まで、一貫したお客さま本位のサービスをグローバルで提供しています。

Steve Hamilton

CSI Leasing, Inc. Chairman and Chief Executive Officer

1970年代からグローバルで事業展開

CSI Leasing (CSI)は、米国に本社を置くグローバル大手の独立系リース会社です。特定のメーカーに縛られない独立系ならではの自由なビジネス環境を活かし、お客さまのニーズに合わせてカスタマイズしたソリューションを提供するコンサルティングセールスにより、お客さまと長期にわたる信頼関係を築き、米国はもとより中南米や欧州などで幅広く事業展開を行っています。

FMVリース*や100%子会社であるEPCでの総合的ライフサイクルマネジメントサービス(データセキュリティサービス、リマーケティング、リサイクリング)など、約半世紀にわたって培った独自のノウハウと付加価値の高いサービスは

他社の追随を許さず、グローバルに展開する多国籍企業のお客さまから高い評価をいただいています。

※ FMVリース:リース期間終了後にお客さまから物件返却、買取、リース延長等オプションを選んでいただき、その際の取引価格をFMV (Fair Market Value =公正市場価格)で決める柔軟性に富むリース契約。リース契約時にコミットするのではなく、リース満了当時の物件状況、お客さまの事業内容や財務状況等に合わせた最適なオプションを選んでいただけるため、特に技術の進歩が速い資産の調達方法として支持されています。

シナジーによって充実のサポートを提供

2016年6月に東京センチュリーの完全子会社になりましたが、この数年でシナジーを強く実感し、今後も大きな成長が期待できます。米州と欧州に強いCSIとアジアに大きなプレゼンスがある東京センチュリーとは、地域的な補完関係にもあり、37の国と地域でサービスが可能です。

また、これまでグローバルで展開してきたCSIのプラットフォームと各地域のマーケットに対する深い知見は、既に東京センチュリーの顧客である日本企業の海外進出のサポートを実現しています。

これまでの経験を活かしたCSIの成長戦略

CSIでは、3つの成長戦略によって収益性を高めていきたいと考えています。

第1に、従来のIT機器のダイレクトセールスビジネスの増強です。エンドユーザーのニーズに合わせて直接リース・サービスを提供するコンサルティングセールスを引き続き推進します。次にベンダービジネスの拡大です。私たちが培ってきた知見や付加価値の高いサービス、グローバル拠点網を活用し、ベンダーがエンドユーザーに機器を提供する際にファイナンスサービスを提供します。さらに第3として、IT

以外へのビジネスの多様化です。これまでのIT機器リースで培ったノウハウを活かし、航空機の地上支援機材や携帯電話などのモバイル機器、医療診断装置およびハイテク手術用機器などの新しい分野への挑戦を始めています。このビジネスの多様化は、2018年より本格的に推進しており、既に成果が出始めています。



初の協業から長い月日を経て
100%の資本関係に。
両社の知見と実績の融合で、
循環型経済社会の実現に貢献する
金融・サービスを提供します。

北村 登志夫
常務執行役員 国際営業第二部門長
(兼) CSI Leasing, Inc. Vice Chairman

東京センチュリーとのシナジー

東京センチュリーとの関わりは、2003年にメキシコで日系企業向けリースを共同で組成したことが始まりです。以来、互いをよく理解し信頼関係が醸成されたことから2012年に包括パートナーシップ契約を締結、その後の資本参加を経て、2016年に東京センチュリーの完全子会社となりました。

日系企業との取引は、東京センチュリーの資本参加により一気に加速しました。取引形態として2つの展開があり、海外で事業展開する日系企業へのリースと、日系メーカーが海外で製品を販売する際のファイナンスサービスです。CSIと東京センチュリーの実績と信頼をベースに日系企業向けサービスは急拡大しています。

また、欧米のみならずアジアでの協働も加速しています。両社が拠点を持つ中国、シンガポール、マレーシアは相互連携により、CSIが拠点を持たないタイ、フィリピン、台湾等においても両社協働のビジネス開拓を進めており、標準化された高いサービスをグローバル基準で提供していきます。今後も東京センチュリーとCSIの躍進にご期待ください。

CSIは人材の宝庫、深い知見とコンサルティング力が競争優位の源泉に

CSIの完全子会社化と同時にスティーブ・ハミルトン氏が



CEOとなり新しい経営体制を構築しました。彼の強いリーダーシップの下、マネジメントチームが一丸となってビジョンの共有をはじめ、ビジネスの標準化や差別化戦略を推進してきました。

CSIの強みは、コンサルティング力と金融機関とのパートナーシップにあります。コンサルティング力が第一の強みの理由は、単にファイナンスを提供しているのではなく、きめ細かなコンサルテーションによってお客さまが本来求めているサービスの提供を最重視しているからです。例えば全米に複数のオフィスを持つ企業へパソコンをリースすると、おおよそ3年で機種変更が必要になります。何万人もいる社員一人ひとりのパソコンを同時に変更することは難しく、地域によってベンダーや時期が異なることから、CSIがITベンダーの取りまとめや、機種変更の時期などトータルにアレンジを行っています。また、リース終了後のIT機器は情報セキュリティの課題があり、データ消去やハードディスク破壊処理も大きなニーズになっています。CSIは、100%子会社EPCを通じてお客さまのこうしたニーズに対応しライフサイクルマネジメントサービスを提供してまいります。

米国において独立系FMVリースの最大手となるCSIは、優れた人材の宝庫だということも大きな強みです。コンサルティングのみならず、プライシングや法務などのバックオフィスにも有能なプロフェッショナルが集まっています。加えて新体制が実施してきた施策により、グローバルで活躍する約1,000名の人材のパフォーマンスは更に向上しています。これからもFMVリースの更なる営業力強化はもちろん、多様なビジネスへの挑戦によって差別化戦略を推進していきます。

ITAD事業によって サプライチェーンが完結

CSIが提供するIT機器のライフサイクルマネジメントサービスにおいて、差別化戦略の柱となっているのがデータ消去などの情報セキュリティ対策サービスです。CSIの子会社であるEPCは7カ国17拠点でITAD*事業を展開しており、IT機器のデータ消去や破砕処理サービスを行っています。また、拠点のない国では各地域のパートナーと連携し、世界70カ国以上でサービスを実現しています。

リース終了後のIT機器には、お客さまの機密情報が詰まっているため、お客さまのご要望に合わせて、復元不可能なデータ消去、ハードディスクそのものの破砕処理を行います。

EPCは、専用トラックも保有しており、お客さま企業に向き、その場でハードディスクを破砕します。情報セキュリティに対するニーズが高まる中、CSIのリース物件ではないIT機器の処理依頼も数多く、そこから新たなリースビジネスにつながることもあります。

EPCのITAD事業により、CSIのサプライチェーンは完結しており、廃棄物の削減と3Rが徹底されています。今後は、EPCの事業をグローバルで標準化していき、どこの地域においても同等の高品位サービスを提供したいと考えています。これは、他の追随を許さないグローバルベースのビジネスモデルになる可能性が高く、拠点拡大とともに積極的に推進していく計画です。

* ITAD (IT Asset Disposition): 情報管理・環境保護等コンプライアンスに準拠した安全かつ適切な方法でIT資産を処分すること。

TOPICS 北米におけるITAD事業: EPC

コンプライアンスに準拠した適正なリサイクルを実現

EPCは、セントルイスに本社がある米国トップクラスのITAD専門企業。アトランタとカナダ・バンクーバーの新設拠点を含め、北米において11の拠点を展開し、IT機器のデータ消去などのライフサイクルマネジメントに関するサービスを提供しています。

その中でもユニークなのが、自社開発による専用トラックで、お客さま施設の敷地内に出張して破砕するサービスを提供

しています。破砕状況はお客さまも映像で確認することができ、なおかつ破砕証明書を発行しています。専用トラックは現在11台を配置し、CSIのお客さまには無料でサービスを提供しています。

お客さまから引き取ったリース終了後のIT機器は検品し、データ消去後に動作確認を行ってリユース品として出荷します。また、リユースできないものは巨大なシュレッディングマシンで碎き、銅やア



ルミ、鉄、プラスチックなどに分別してマテリアルを再利用しています。

IT機器リースの市場規模が世界第1位である米国において、こうしたコンプライアンスに準拠したITADサービスは非常に重要であり、ニーズは更に高まっています。今後もグローバルで拠点とサービスの拡充を図り、循環型経済社会の実現に貢献していきます。



人材戦略インタビュー

グループの持続的成長を支える人材の確保と育成

当社グループは、事業領域の拡大に伴い、キャリア採用を積極的に行い、多様性のある自由闊達な企業文化を醸成しています。専門性の高い人材が更に活躍の場を広げ、当社グループの持続的成長の原動力となるための取り組みを常務執行役員の野村が語ります。



野村 吉夫

常務執行役員 人事部門長(兼)総務部門長

人材の位置付けと多様性のある人材の確保

当社グループの事業内容は、この10年間で大きく変化しています。合併当初は国内リース事業分野がセグメント資産残高の8割を占めていましたが、今はウエイトが4割まで下がり、国内オート事業分野、スペシャルティ事業分野、国際事業分野が大きく伸長しています。リースという既存の概念にとらわれず、リースとサービスを組み合わせた手法を取り入れ、取引先とともに新たな事業に取り組むことにより、「金融機能を持つ事業会社」として新たなサービスを創出しています。

このように、当社は国内リース事業に加え、国内オート事業、スペシャルティ事業、国際事業を大きく伸長する中において、高い専門性を持つ人材のキャリア採用を増やしてきました。異なるバックボーンを持つ者同士が刺激し合いながら新しいアイデアを創出し、事業化につなげることで、多様性ある自由闊達な企業風土が醸成されると考えています。このようなことから、当社の優位性はまさに「人財」にあると言えます。

多様性のある人材開発

第四次中期経営計画においても、優秀な人材の確保と育成が不断の取り組みとなります。人事施策では、従業員と向き合い、意見を聞くことで、働きやすい職場環境と従業員のライフスタイルに沿った人事施策を導入するなど、従業員の意見を踏まえて様々な取り組みを検討しました。

具体的には、働き方改革の一環としてテレワークや在宅勤務の導入検討、健康増進施策、障がい者雇用の拡大などです。また、組織目線ではなく従業員目線で人事施策を行うキャリアデザイン室を新設しました。従業員はキャリア形成において様々な節目において、ワークとライフのバランスに悩むことも出てくると思いますが、このような悩みに寄り添い、課題解決のサポートをするのがキャリアデザイン室の役割です。

従業員がやりがいを持って働き、新しいことに挑戦することを会社が支援することで、新しい事業が生まれ、会社の成長につながると考えています。

グローバル人材の確保・育成

10年前の統合時に連結で1,700名だった従業員は現在7,000名を超え、スペシャルティ事業分野と国際事業分野の拡大とともに海外勤務者数も80名から1,500名と大きく増加しました。

人材のグローバル化への対応という点では、外国人や留学経験のある学生の新卒採用や海外での勤務経験があるキャリア人材の採用を増やしており、会社が様変わりしたと感じている従業員も多くいるのではないかと思います。

現場で活躍できる人材の育成には、人事部での育成施策だけでは不十分であり、現場での経験と育成が重要と考えて

います。グローバルという点では、入社1年目も含め、海外の現場を経験させるトレーニー制度を用意しています。また、業務を任せて見守り、適切なタイミングでアドバイスするといった指導・育成を続けることが必要であり、このような指導ができる中堅層の強化も大事な責務だと認識しています。こういった育成の積み重ねにより、従業員一人ひとりが達成感や自己効力感を得ることで、成長につながると考えています。

事業特性に合わせた人事制度とキャリアデザイン

人事制度については、各事業分野に適したプラットフォームの整備が必要と考えています。勤務時間の見直しもその一つです。例えば海外とのやりとりが多い部署では、海外の時刻に応じて勤務できるようにすることが必要です。また、働き方改革の一環で、スペシャルティ事業分野ではシンククライアントパソコンを導入、場所や時間を選ばない働き方が可能になりました。合わせて、従業員の柔軟な発想を促すためにオフィスレイアウトの変更も進めています。このように、いろいろな勤務形態を導入し、全体の人事制度設計に反映させていくことを考えています。

従業員それぞれが様々な事情を抱えている中、いきいきと働ける環境の整備は喫緊の課題と認識しています。2019年4月からは、始業・終業時間を最大で2時間ずらすことができる「時差勤務制度」を導入したほか、今後はテレワークや在宅勤務などの導入も検討しています。

一方、従業員には長く必要とされる人材であり続けることが求められています。キャリア形成もポストを目指すだけでなく、プロフェッショナルを目指すことも重要だと考えています。社員のキャリアに関する相談についても、新たに立ち上げたキャリアデザイン室でしっかりと対応していきたいと考えています。

東京センチュリーの海外ビジネスの拡大に貢献できるよう日々努力しています。

当社出資先であるインドネシア現地法人に出勤しています。同社はインドネシアにおいてOVOブランドで電子マネーサービスを提供しており、私は、コンシューマー向けファイナンス商品の開発サポート、グループ会社との連携推進、東京センチュリー本社への定期報告を行っています。インドネシアでは、メールよりSNSを利用することが多く、スマートフォンが業務上不可欠であることに驚きました。

今後は出向先での経験を活用して、海外パートナー企業との良好な関係を構築するなど、東京センチュリーのアライアンス戦略の推進による海外ビジネスの拡大に貢献していきたいです。

孫 暢言

PT. VISIONET INTERNATIONAL 出向

在宅ワークの制度化により、柔軟な働き方が可能になることを期待しています。

小学3年生と2歳の2人の子供を育てながら時短で働いています。所属するスペシャルティ事業分野の成長に伴い業務も多様化し、チームとして限られた勤務時間で最大限の成果を出すことが求められています。子どもの発熱等急な休暇取得に備え、共に仕事をしているメンバーとは常に業務や情報の共有を行っています。

在宅ワーク制度は、共働き家庭にとって子どもの発熱や学級閉鎖の時に利用できるほか、それ以外の社員にとっても通勤時間がなくなるなど、活用するメリットは非常に大きいと考えています。生産性向上とワーク・ライフバランス実現に向け、在宅ワークの制度化を期待しています。

浅見 杏子

スペシャルティ営業統括部 企画グループ

多様な働き方と人材育成

当社グループは、「人材こそが財産であり、企業が持続的に成長する原動力である」と考えています。社員一人ひとりが持つ様々な能力と個性の発揮を促すため、自発的なキャリア形成と能力開発を支援しており、全社をあげて様々な取り組みを行っています。グローバルな視点とプロフェッショナルリティを持ち合わせた、多様な人材が活躍できる企業風土と業務の効率化を意識した柔軟な働き方を可能にする職場づくりを目指します。

多様な働き方

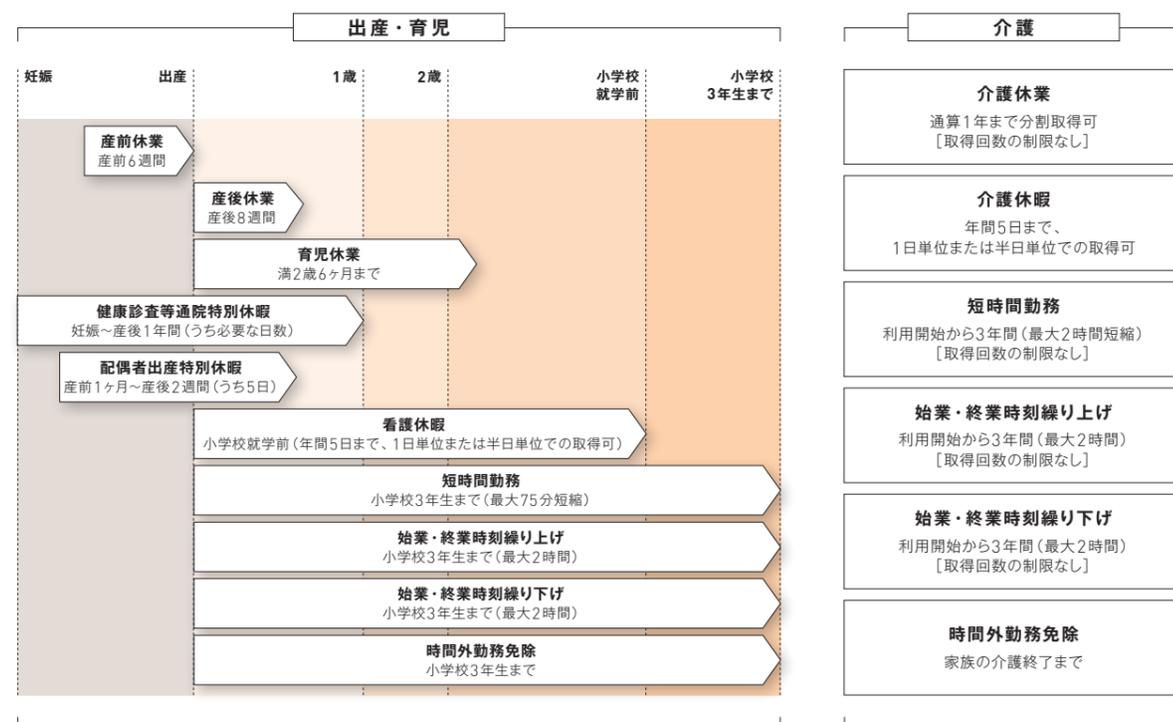
当社グループでは、「ダイバーシティ基本方針」に基づいた様々な施策に取り組んでいます。人種、宗教、性別、年齢、性的指向、障がいの有無、国籍にとらわれず、多様な人材の採用・育成・登用を推進し、各人材の個性が活かせる職場づくりを目指しています。2016年3月には「女性の活躍推進に向けた行動計画」を策定し、2020年3月31日までの定量的目標を掲げています。

働き方への取り組みについては、2017年4月から時間単位で休暇を取得できる「時間休制度」を導入。2018年3月には「働き方改革アクションプラン」を策定。また、2019年4月からは、育児・介護、病気で通院している従業員などが、多様で柔軟な働き方を実現するための施策の一つとして、始業・終業時刻が最大2時間繰り上げ・繰り下げが可能な「時差勤務制度」も導入しました。

さらに、テレワークの導入等についても検討を進めており、社員一人ひとりの事情に合わせた多様で柔軟な働き方の実現に向けて、仕事と家庭の両立をサポートしていく考えです。

両立支援の充実

出産・育児や介護に携わる社員への積極的な支援により、仕事と家庭の両立が図られる職場環境づくりを推進しています。



人材関連データ 目標と実績

	実績	目標(2020年3月31日)
新卒採用に占める女性比率	2019年4月実績 50%	30% 以上
管理職に占める女性比率	2019年3月末現在 7.2%	10% 以上
男性の育児休業取得率	2018年度実績 100%	100%
有給休暇取得率	2018年度実績 77.3%	70% 以上
1ヶ月あたりの平均時間外労働時間	2018年度実績 8.3時間	10時間以内 を維持
介護離職者	2018年度実績 2名	介護離職者を ゼロ にする

キャリアデザイン室の新設

当社は、従業員のキャリア形成を支援するキャリアデザイン室を2019年4月に新設しました。キャリアデザイン室は、自らのキャリアは組織に委ねるのではなく、従業員が主体的に形成できるよう支援しています。入社3年目、10年目などキャリアの節目で研修や面談を実施、変化の激しい事業環境の中で、自らの働き方を振り返り、強み、弱み、ワークライフバランスなどを考慮し、自分が目指したい姿の実現をサポートしています。また、キャリアデザイン室には相談窓口もあり、キャリアデザイン室のメンバーだけでなく、社外のキャリアコンサルタントにもキャリア設計や仕事の悩みなどキャリア全般について幅広く相談することができます。

自分が目指したい姿の実現に向けてサポートすることで、従業員の成長を会社の持続的な成長につなげていきます。



人材育成

当社グループでは、従業員の年次やキャリアプランに合わせて多様な教育プログラムを整えています。

従業員自身が、パーソナリティの特徴や将来開発すべき能力を客観的に把握し、高めていきたいスキル・能力を上司のサポートを得ながら自らが選択し、働きがいを実感しながら、自己成長していける体系としています。

また、従業員一人ひとりの職業人生を通じたキャリアについて、自らが主体となって構想・設計し、実現していくことをサポートしていくため、人事部内にキャリアデザイン室を設置しています。世代ごとに研修と面談、任意で相談ができる窓口を開設して、従業員のキャリア形成に注力しています。

その他、自己成長のための学習費用補助金・奨励金支給制度、グローバル人材の育成プランなどにも力を入れ、従業員の学ぶ姿勢を応援しています。



社外役員メッセージ



尊敬される大企業となるための 対応と強靱な意思 技術・環境変化に柔軟に対応する 組織風土が大切

清水 啓典
社外取締役

議論の活発化と リスクマネジメントの進展により、 コーポレート・ガバナンス機能は 着実に向上

中村 明雄
社外取締役



新たなムーンショットの追求

当社はこの数年で資産も収益も増大し、最近では大企業になってきたと感じることもあります。それと同時に、大企業らしい考え方を身に付けていかなければならない部分もあるものと考えています。

例えば、海外子会社数や従業員数が増加する中で、グローバルなガバナンスおよびリスク管理体制の強化は取締役会の重要課題です。リスク面では評価方法と計測方法の見直しなどを着実に改善させていますが、グローバルベースでのリスクと収益を一体で管理する考えも重要となります。

また、サステナブル経営の推進においても、SDGsを含めて、社会課題の解決は我々の使命であり、そのために伝統的金融機関に代わり、サービスを提供するビジネスモデルを創造するという強い意志が重要です。当社のような金融・サービス企業は、従業員の能力と意欲が最大の資産です。規模の拡大とともに、誰もが目指したくなる企業像を構築していくことも大切なミッションだと感じています。

これまでの当社のムーンショットが、銀行を超える組織の創造だとすると、収益面ではある意味達成できたのではないかと考えています。今後は当社の更なる成長に目を向け、環境変化にも影響されない普遍的な目標として、このビジネスモデルを世界標準とするという新たなムーンショットを見出していくことも必要かもしれません。

当社の将来と世界金融の未来を我々の手で描くという意識と夢の共有が大切であり、人生をかけるに値するムーンショットは若い世代が実現すべきものです。そのためにも、従業員と役員が連携できるコミュニケーションが重要だと考えています。

取締役会も組織全体も ダイバーシティの加速を

当社は、高い見識を持つ社外取締役を新たに迎え、異なる視点からの意見により議論が活発になりました。また、フリーディスカッションを導入したことは、持続的成長に向けた自由な議論が行われて、組織の活性化とガバナンス機能に寄与したと評価しています。

一方、大企業になりグローバル事業が拡大している当社にとって、取締役会を含めたダイバーシティの加速が今後の課題であると感じています。グローバルな事業を拡大することは、地域ごとに異なる歴史や商習慣、人脈等の異質性を受け血肉化し、自らが変化することです。変化に対応し成長しているグローバル企業では自然に人材の多様化・重層的思考のインクルージョンが進んでいます。

変化への対応力が企業成長の本質です。当社も変化対応力を磨き、有能な人材の発掘、困難をチャンスに変える斬新で柔軟なアイデアの喚起、即応体制など、企業発展を占うリトマス試験紙として、ダイバーシティと社内議論の活発化を更に加速させ、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

取締役会の議論は活発化

私は当社の社外取締役を2017年6月に退任し、2018年6月に再就任しました。一度当社を離れた立場から見ると、以前に比べて取締役会における議論は活発化しているものと感じています。

これは吉田取締役と檜垣取締役のお二人が社外取締役に加わったことが大きいのではないかと考えています。吉田取締役は古河電気工業の経営者として手腕を発揮され、檜垣取締役は現在も今治造船の経営をされています。大規模な企業の経営経験あるお二人の視点や物の見方は賢慮に富み、社外取締役としても大いに刺激を受けています。

コーポレート・ガバナンスは、外部からの異なった視点を加えることが重要であり、多様な取締役はガバナンスの実効性を高める素晴らしい手段であることに間違いありません。また、当社ではガバナンス強化の一環として、取締役会の通常の議案とは別に、外部環境の変化や将来の当社の在り方等について議論を行う、フリーディスカッションを開始しています。

くしくも第四次中期経営計画の策定時期でしたが、その大前提として世の中がどう変化していき、当社がどのような事業を展開していくべきか活発な議論を行いました。各取締役が目的や課題を共有できる有意義な取り組みであり、フリーディスカッションの運用は、コーポレート・ガバナンスが向上している証であると考えています。

事業内容の変化と成長に合わせた 体制づくりに向けて

コーポレート・ガバナンスの強化においては、リスクマネジメントも重要な項目となります。事業によってリターンやリスクの内容も異なるため、リスク評価項目を絶えず見直すなど、当社は事業内容の拡大に合わせて、リスク管理の高度化に向けた取り組みも実践しています。

また、以前から、どこまでリスクを許容できるかを見極めることこそが本来のコーポレート・ガバナンスの役割であると考えていました。リスクを取らずして利益は得られないため、そのリスクがマネージできるものなのか、また、リターンに見合っているリスク量なのかを見極めていくことが重要な作業になります。

当社の事業内容が変化中、各事業分野に求められる業務の専門性は、より一層高まることが想定できます。一つの組織として統一感を持った経営を遂行することが、近い将来、限界が来ても不思議ではありません。当社の持続的成長を考えると、処遇を含めた人材戦略や組織形態について、今後議論を深めていく必要があると感じています。

コーポレート・ガバナンス

東京センチュリーは、企業価値の最大化には、コーポレート・ガバナンスが有効に機能することが重要な経営課題であるとの認識のもと、経営環境の変化に迅速かつ的確な判断を可能とし、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。

コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷

	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1/3以上となる)

経営体制

当社の経営体制は、取締役会、監査役会を中心に構成されています。また、経営戦略決定の迅速化と監督体制・業務執行体制の更なる強化を目的として執行役員制度を導入しています。なお、執行役員32名のうち、女性1名および外国人1名を登用しています。

取締役会

取締役会は代表取締役社長 浅田俊一を議長とし取締役15名で構成され、5名が会社法第2条第15号に定める社外取締役です。取締役会は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しています。2018年度における取締役会は、合計13回開催しています。なお、当社定款の定めにより、取締役の員数は18名以内となっています。

監査役会

当社は、監査役会設置会社です。監査役会は常勤監査役(社外)岡田太を議長とし、監査役4名で構成され、2名が会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

監査役会は定期的に開催され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。2018年度における監査役会は、合計10回開催しています。

経営監視体制の独立性について

当社は社外取締役および社外監査役の選任にあたり、東京証券取引所が定める「独立役員」の独立性基準(東証「上場管理等に関するガイドライン」)に準拠し、専門知識や幅広い見識および企業経営に携わった豊富な経験等に基づき客観的に当社の経営監視を担える方を選任することを基本的な考え方としています。これにより独立社外取締役の独立性を確保しています。

社外取締役および社外監査役と当社の間には、特別な利害関係はありません。なお、社外取締役5名および社外監査役2名は、66～67ページに記載のとおり他の役職を兼任しています。

経営会議

当社は、社長および社長の指名する役員を構成員とする経営会議を設置しています。本会議は、代表取締役

社長 浅田俊一を議長とし、代表取締役会長 丹波俊人、取締役執行役員副社長 野上誠、取締役執行役員副社長 雪矢正隆、取締役執行役員副社長 岡田明彦、執行役員副社長 中島弘一、取締役専務執行役員 馬場高一、取締役常務執行役員 玉野治、取締役常務執行役員 水野誠一、取締役常務執行役員 成瀬明弘、取締役執行役員 中川耕、執行役員 米津隆史の12名で構成され、原則週1回開催しており、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っています。

案件審査会議

当社は、社長および社長の指名する役員を構成員とする案件審査会議を設置しています。本会議は、取締役執行役員 中川耕を議長とし、代表取締役会長 丹波俊人、代表取締役社長 浅田俊一、取締役執行役員副社長 野上誠、取締役執行役員副社長 雪矢正隆、取締役執行役員副社長 岡田明彦、執行役員副社長 中島弘一、取締役専務執行役員 馬場高一、執行役員 米津隆史の9名で構成され、原則週1回開催しており、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っています。

取締役会・監査役会の実効性を確保する体制

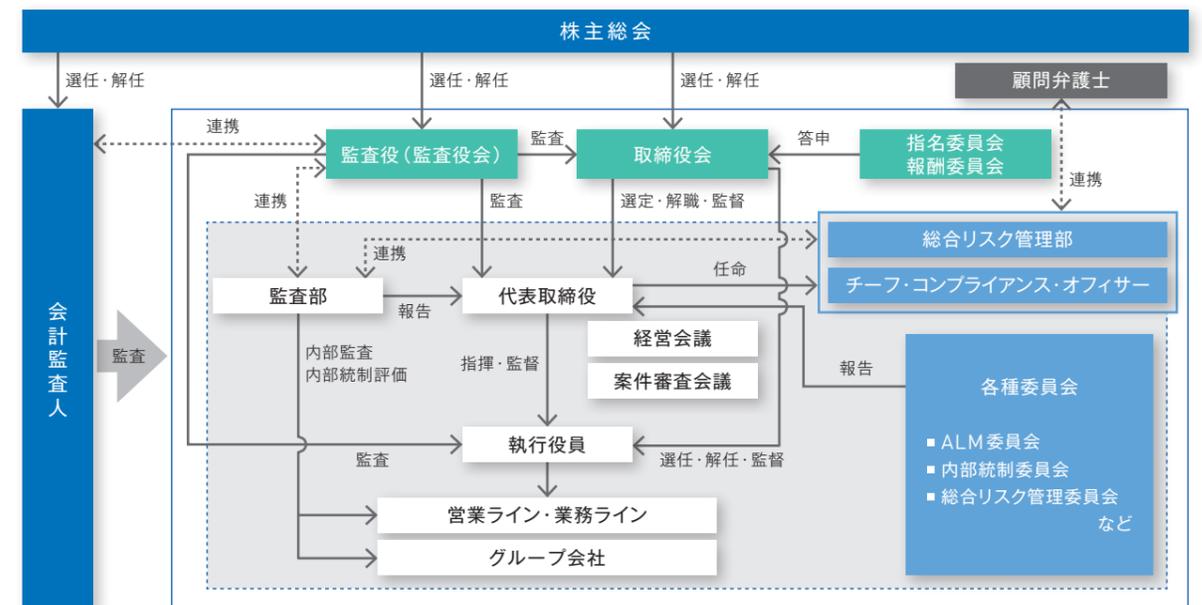
取締役会の諮問機関として、独立社外取締役・監査役を主要な構成員とする取締役会評価会議を設置し、取締役会の実効性について、各取締役の自己評価等も参考にしつつ、原則として年1回以上、取締役会の監督機能の発揮、議論の状況、体制や運営方法等の分析・評価を行っています。取締役会は、当会議の意見を参考に、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示していきます。

2018年度において、取締役会の役割・責務である、(1)企業戦略等の大きな方向性を示すこと、(2)経営陣幹部の適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと、(3)独立した客観的な立場から経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことについては、適正・妥当と評価しました。

取締役会の構成について、社外取締役を増員のうえ、更なる多様性を進めた結果、知識・経験・能力のバランスの充実が図れており、多様性・規模においても適正・妥当と評価しました。今後、ジェンダーや国際性の面を含む多様性について、引き続き検討していきます。

取締役会の運営について、2018年度は、2019年度からスタートする第四次中期経営計画の策定に本格的に

内部統制システムを含むコーポレート・ガバナンス体制(2019年6月24日現在)



取り組み等、事業環境の変化を的確に捉えて、各取締役が積極的に審議に参画し、社外取締役・社内取締役がうまく融合して多面的な角度から議論されていると評価しました。事業性ビジネスに対するモニタリング等、管理枠組みの拡充・整備にも、引き続き取り組んでいきます。

なお、取締役会の実効性評価における提言に基づき、取締役会への上程基準に関し、更なる実効性向上に資すべく当社の事業規模・リスク等の状況を踏まえた上で、

2018年度においても新たな見直しを行いました。独立社外取締役は、取締役会、指名委員会、報酬委員会、取締役会評価会議等において、独立客観的な立場から、各々の知見を活かした積極的な意見具申を行い、経営の監督機能等の役割・責務が適切に果たされていると評価しました。当社は、本実効性評価の結果も踏まえ、引き続き取締役会の機能向上に努めていきます。

各種委員会

名称	目的	2018年度実施状況
指名委員会	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・監査役候補等の指名等に関する事項について協議を行い、取締役会に答申	2回
報酬委員会	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、取締役等の報酬制度の設定、方針等に関する事項について協議を行い、取締役会に答申	1回
ALM委員会	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、流動性リスク等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	4回
総合リスク管理委員会	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	4回
内部統制委員会	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	4回
信用リスク管理委員会	当社グループ全体のクレジットポートフォリオや信用リスクの管理に関する事項について審議を行い、経営会議に答申	2回
IT・事務戦略委員会	当社および当社グループのIT戦略、IT投資計画、事務体制の企画等に関する事項について審議を行い、経営会議に答申	2回
サステナビリティ委員会	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	2回

各種委員会の構成(取締役)

● 委員長 ● 委員

役職名	氏名	指名委員会	報酬委員会	ALM委員会	総合リスク管理委員会	内部統制委員会	信用リスク管理委員会	IT・事務戦略委員会	サステナビリティ委員会
代表取締役会長	丹波俊人			●				●	
代表取締役社長	浅田俊一	●	●	●				●	
取締役(社外)	清水啓典	●	●						
取締役(社外)	吉田政雄	●							
取締役(社外)	中村明雄	●	●						
取締役執行役員副社長	野上誠			●					
取締役執行役員副社長	雪矢正隆			●					
取締役執行役員副社長	岡田明彦			●	●	●	●	●	●
取締役専務執行役員	馬場高一			●	●	●	●	●	●
取締役常務執行役員	玉野治				●	●		●	●
取締役常務執行役員	水野誠一				●	●			
取締役執行役員	中川耕			●	●	●	●		●

役員報酬

役員の報酬の方針と決定方法

役員報酬については、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を指向しています。役員と株主の皆さまの利害関係を一致させ、役員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役員報酬制度を定めています。

独立社外取締役を主要な構成員とする報酬委員会を設置し、役員報酬の方針・制度・水準等については、本委員会に諮問し、その意見や外部専門家からの助言、第三者による報酬水準の調査データ等も参考にしつつ、取締役会が決定いたします。なお、監査役については、限度額の範囲内で監査役の協議によって決定いたします。

役員報酬は、基本報酬、役員賞与、株式報酬型ストックオプションから構成されています。固定報酬である基本報酬については、その職務内容や役割、責任等を総合的に勘案して決定しています。業績連動報酬である役員賞与と株式報酬型ストックオプションについては、「利益に応じて分配する方式」とし、その金額は連結当期純利益を基準としています。

連結当期純利益は、事業年度の活動を通じて得られた最終の期間損益であり、当該期間の企業価値向上に直結しているため、当社グループ全体の企業価値向上と株主の皆さまの利益最大化について責任を持つ取締役の報酬決定の指標としてふさわしいと判断し、業績連動報酬の指標としています。

当該事業年度における連結当期純利益は計画515億円に対して、522億円の実績であります。

業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の支給割合は、概ね、1:0.4~1.0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。

業績連動報酬のうち、株式報酬型ストックオプションについては株価変動の影響を株主の皆さまと共有し株主価値向上意識を高めることを目的としています。

なお、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

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	退職慰労金	
取締役(社外取締役を除く)	744	259	484	—	10
監査役(社外監査役を除く)	41	41	—	—	2
社外役員	98	98	—	—	7

- (注) 1. 上記の報酬等の額には、当事業年度中に費用処理した役員賞与引当金205百万円を含めています。
 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名であります。上記報酬等の額には、2018年6月25日開催の第49回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、監査役1名に対する支給額を含めています。
 3. 株主総会の決議による取締役の報酬限度額は年額1,000百万円(うち社外取締役分は年額100百万円)であります。また、当該報酬枠の範囲内で取締役(社外取締役を除く)に付与することができるストックオプション公正価値の上限は年額400百万円であります。(2016年6月24日開催の定時株主総会決議)
 4. 株主総会の決議による監査役の報酬限度額は年額150百万円であります。(2009年2月25日開催の臨時株主総会決議)

社外取締役・社外監査役の独立性および選任理由 (2019年6月24日現在)

社外取締役					
	独立役員	選任理由	所有株式数 (千株)	在籍年数	取締役会出席状況
清水 啓典 ■ 日清紡ホールディングス(株) 社外取締役 ■ 一橋大学 名誉教授	○	金融経済の研究者として高度な専門知識を有しており、2011年6月より当社の社外取締役として、その知見をマクロ的な見地から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していただいております。引き続き、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ています。	3	8	13回/13回
吉田 政雄 ■ 古河機械金属(株) 社外取締役 ■ JFEホールディングス(株) 社外取締役	○	大手電機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、2017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。引き続き、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に貢献いただける人物として選任しています。	0	2	12回/13回
檜垣 幸人 ■ 今治造船(株) 代表取締役社長 ■ 正栄汽船(株) 代表取締役社長	○	大手造船会社の経営者として長く企業経営に携わっており、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、2017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。引き続き、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に貢献いただける人物として選任しています。	-	2	13回/13回
中村 明雄 ■ 田辺総合法律事務所 特別パートナー ■ (株)証券保管振替機構 取締役兼代表執行役社長 ■ (株)ほふりクリアリング 代表取締役社長	○	財政・税務分野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。引き続き、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ています。	0	1	11回/11回*
浅野 敏雄 ■ マルホ(株) 社外取締役 ■ (株)メディバルホールディングス 社外取締役 ■ (株)ダイセル 社外取締役	○	大手総合化学企業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います。当社におきましては、こうした同氏の深い知見と卓越した見識を当社の経営に反映いただくとともに、社外の客観的視点に立った大所高所からの意見、アドバイスをいただける人物として選任しています。	-	新任	-

社外監査役						
	独立役員	選任理由	所有株式数 (千株)	在籍年数	取締役会出席状況	監査役会出席状況
岡田 太 ■ 日本カーソリューションズ(株) 監査役 ■ ニッポンレンタカーサービス(株) 監査役 ■ (株)IHIファイナンスサポート 監査役 ■ (株)TRY 監査役 ■ TCプロパティソリューションズ(株) 監査役 ■ TCビジネス・エキスパーツ(株) 監査役 ■ 神鋼不動産(株) 監査役 ■ 東瑞盛世利融資租賃有限公司 監事 ■ 東瑞盛世利(上海)商業代理有限公司 監事	-	金融機関における企業経営と営業、海外などの業務執行に携わった豊富な経験と幅広い知識を活かし、2012年6月より当社の社外監査役として、企業活動の適正・妥当性について適切な経営監視機能を担っていただいております。	1	7	13回/13回	11回/11回
藤枝 昌雄 ■ 藤枝昌雄税理士事務所 代表 ■ (株)ニップコーポレーション 監査役	○	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2018年6月より当社の社外監査役として、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っていただいております。	-	1	11回/11回*	7回/7回*

* 2018年6月に就任後の出席状況

政策保有株式の保有方針

当社が保有する政策保有株式(純投資目的以外の投資株式)は、当社グループの主要な取引先、株主、借入先等の重要なステークホルダーが発行する株式であり、中長期的に当社のビジネス推進に必要な株式を保有しています。また、政策保有株式については、定期的に取り引関係や損益状況等を把握し、取締役会でその保有意義や株式

保有による便益が資本コストを上回っているか等を検証した上で、継続保有の是非を検討し、保有の合理性が認められない場合には、対象株式の削減を図ります。2018年度においては、2018年12月時点で保有全銘柄の見直しを行い、一部縮減を決定しました。2019年度においても保有全銘柄の見直しを引き続き行う予定としています。

企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

当社は企業年金のアセットオーナーとして年金の積立・運用は行っておりません。但し、従業員の安定的な資産形成を目的とし、企業型確定拠出年金(DC)を導入しています。

企業型確定拠出年金(DC)の運用にあたっては、従業員に対して継続的な教育を実施しており、運用商品の選定にあたっては社員組合が協議し、運用商品を決定しています。

リスクマネジメント・コンプライアンス

従来型リースの枠を超えた事業やサービスを中心に価値創造を目指す当社グループでは、新たなリスク領域へ挑む積極的なリスクマネジメントが、企業価値の向上と持続的成長を支える重要な戦略だと認識しています。

リスクマネジメントとコンプライアンスは企業価値の持続可能性を支える重要な要素へ

ステークホルダーや市場は、単に財務収益性だけでなく、持続的な成長の可能性や社会的に存続・成長に値する企業なのかを厳しく見ている。こうした背景からリスクマネジメントとコンプライアンスは、企業価値の持続可能性を支える重要な要素であると考えます。

中川 耕

取締役 執行役員
審査部門長
(兼)チーフ・コンプライアンス・オフィサー (CCO)
(兼)リスク管理部門長
(兼)法務部門長

当社グループは、「金融機能を持つ事業会社」として先駆的な付加価値の提供によってお客様の課題を解決するミッションを担ってきました。その中で、常に新しいリスクに挑戦していくという企業風土があります。私たちの本来の強みを活かすためには、抑制的なリスク管理ではなく、新たなリスクを予測しながら適切なリスクコントロールを行っていくことが重要になります。

具体的には、資本利用率のガイドライン運営を核に展開しており、これはリスクカテゴリー毎に統計的手法でVAR(最大想定損失額)を連結ベースで計量し、総リスク量が連結経済資本から一定量の余裕度を控除したリスクバッファの一定範囲内に収まるようにモニタリングしています。これまで自己資本も堅調に推移し、自己資本比率が上



昇する中、その一方で大きな先行投資においてはリスクアセットも拡大してきました。さらに従来型リースの枠を超えた事業がグローバルで急速に拡大する中、リスク管理を更に高度化していく必要があると認識しています。

リスクマネジメントの高度化を目指して

第四次中期経営計画では、リスクマネジメント態勢の重要テーマとして、(1)リスク管理の強化、(2)経営資源の効率的配分を目指したリスクコントロール・フレームワークの構築、(3)情報セキュリティ・多様な危機管理・品質管理等の社会的要請への対応、の3点を主要施策として実施していく考えです。

事業が拡大する中、リスク管理においても連結ベースで把握することが重要であり、細分化するリスクプロファイルごとに、これまで想定していなかったリスクも含めて適切なリスク把握が必要です。利益蓄積の合理的期待額をベースに将来資本を予測しながら、リスクテイクのレベルや方向を量っていく考えです。

リスクマネジメントについては、今後も一定の規律に基づく継続性を確保しながら、当社グループのビジネスモデルの進化や社会的要請の変化への適合性を検証する態勢を目指していく所存です。

リスクマネジメント

総合リスクマネジメント

当社では、四半期毎に開催される「総合リスク管理委員会」が中心となって多様な観点でリスクを把握し、経営会議および取締役会への報告・審議によって全社的なリスクマネジメントを行っています。

リスク量の計量手法として、連結ベースで事業に関連する主要なリスクを将来発生し得るVARとして継続的に計量し、連結経済資本から更に一定の余裕度を控除した「リスクバッファに対するリスク総量の許容度」をモニタリングしています。

また、統計的なVARでは必ずしも十分に把握できない「集中リスクに関する各種ポートフォリオの状況」についても、モニタリングを行っています。さらに近年では、計量化になじまない「非財務リスクの管理」が社会的に重要になっているため、20項目程度を継続的にモニタリングする態勢を整備しました。

リスクマネジメントの有効性向上とVARリスク計量の課題および改善点

リスクマネジメントがPDCAサイクルとして有効に機能するためには、連結リスク計量や資本利用率等のモニタリング、全社的ERM(Enterprise Risk Management)で出された認識と個別案件の採り上げ方針が適合性を持って融合することが重要だと考えます。一定金額以上の大口案件については、与信取引を案件審査会議で、投資案件を経営会議で審議し、全社的ERMの状況を熟知した複数の経営メンバーがオープンに個別案件を評価できる仕組みになっています。

また、VARによる統計的な継続的リスク計量は、規律のあるERMとして有効であるものの、一方で集中リスクやストレスリスクをすべてカバーできません。そこで信用リスク管理委員会では、計量値だけでなく複数のシナリオを想定したストレステースでの信用リスクの増加状況やテールリスクの状況、1社与信ガイドライン管理の状況、カントリーエクスポージャーの上位10カ国の状況等を継続的にモニタリングし、経営会議および取締役会に報告しています。

主なリスクと管理態勢

リスクカテゴリー	リスクの定義	主な管理態勢
信用リスク	与信先の信用状態の悪化により損失を被るリスク。プロジェクトファイナンス、カントリーリスクを含む	信用リスク管理委員会(信用リスク計量、分析)・案件審査会議(大口案件や新種スキーム案件等の審査)。内部格付制度、カントリーエクスポージャー管理等を導入
市場リスク		
金利リスク	金利変動により損失を被るリスク	ALM委員会(金利変動、為替変動等の市場リスク、資金調達に係る流動性リスク)。ヘッジ比率、マチュリティーラダー、ギャップ分析、GPS(Grid Point Sensitivity)、VAR管理等を導入
為替リスク	外貨建資産・負債について、為替の価格変動により損失を被るリスク	
流動性リスク	当社固有要因から資金確保困難や調達コスト上昇により損失を被る資金繰りリスク。金融市場全体の不安から当社の資金調達に支障を受け損失を被るシステミックリスク	
投資リスク		
株式等投資リスク	上場・非上場株式、ファンド、ベンチャー投資、REIT投資等に伴う価格下落、運用不調等により損失を被るリスク	経営会議および取締役会(株式等の投資方針や投資状況)。総合リスク管理委員会(投資リスクの計量)
事業投資リスク	特定事業に対する投資活動において損失を被るリスク	
ものにかかわるリスク	不動産、航空機、船舶、自動車、その他アセットの資産価値変動により損失を被るリスク。ノンリコース・出資、投資資産等の保有・投資リスクを含む	総合リスク管理委員会(リスク計量やその状況等の管理)
オペレーショナルリスク		
以下の9項目を非財務のリスクカテゴリーとして特定して管理 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 雇用管理リスク 災害等リスク 規制・制度変更リスク 風評(レピュテーション)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、事務体制等の整備・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、IT推進部CSIRT室の設置・運営 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」等を制定。 BCPマニュアル、安否確認システム等の整備・運用 その他オペレーショナルリスク全般: 総合リスク管理委員会 (リスクの分析・計量化、対応策の検討等)	

情報セキュリティへの対応

情報セキュリティは、IT部門の一つの業務としてではなく、経営に関わる重大な課題と認識しています。情報セキュリティ対応は、標的型攻撃メールやランサムウェア、ビジネスメール詐欺等のサイバーテロからお客さまや当社の情報資産を守るために非常に重要です。当社では、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やルールの整備、情報セキュリティ研修、標的型攻撃メール訓練、有効性評価アンケート、IT部門におけるセキュリティ監視等、多様な対策を実施しています。

また、ハードやソフトの体系的なセキュリティのレベルアップに限らず、役職員一人ひとりが日頃から必要な対策や基本動作を怠らないことが大切と認識しています。当社ではIT部門内に情報セキュリティのインシデント対応を役割とするCSIRT室を設置し、その活動の一環として、不審メール攻撃を想定した役職員向け訓練を定期的に事前通知なく実施しています。2018年度も、当社および国内外グループ会社を対象に日本語・英語・中

国語のメールを用いた複数回の訓練を実施し、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。

さらに、当社のサイバーセキュリティ対策についての第三者アセスメントの定期的実施や日本シーサート協議会への加盟による外部との積極的な情報共有などを通じ、対応の高度化を図っています。

事業継続計画(BCP)

当社では、定期的にBCPマニュアルの整備と改編を行い、危機的な状況下に置かれた場合にも重要な業務が継続できるよう対策を講じています。

具体的には、大規模地震の発生等を想定し、対策本部を仮想で立ち上げてのBCP模擬訓練を継続的に実施しています。その訓練で浮かび上がった課題については、BCPマニュアルに改善策を反映させるなどPDCAによる対応を講じています。さらにグループ会社リスク管理連絡会(後述)では、外部講師を招聘し、大規模テロを想定した危機管理対応の講習会を実施しました。

ビジネスメール詐欺について

当社グループでは、サイバー攻撃による具体的な被害は発生していません。その一方で、当社取引先や当社役員を名乗るメールが送られてくる等、ビジネスメール詐欺が新たなサイバーテロの脅威として出現してきています。これに応じて当社では、繰り返し注意喚起を図るのみならず、送金先情報や取引情報の確認手続の見直し、徹底を行う等の事故発生予防を行っています。

サイバーセキュリティ対策

当社ではサイバーセキュリティの対策として、「TC-CSIRT」の組織化、インシデント対応マニュアル類の整備等によるセキュリティ態勢を構築し、有事に備えています。サイバー攻撃は日々高度化・巧妙化するため、インシデント対応力強化を目的に、サイバー攻撃演習を定期的に行っています。本演習を通じ、インシデント発生時の対応力を検証するとともに、改善ポイントの抽出と対策の検討を繰り返し実施することにより態勢強化に努めています。



コンプライアンス

CO制度によるコンプライアンス体制

企業が存続していくためにはコンプライアンスの徹底が必要不可欠であるとの認識のもと、すべての役職員が公正で高い倫理観に基づいて行動し、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。

当社グループでは、コンプライアンス最高責任者である社長の任命したチーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）の監督下でコンプライアンス室がグループ全体のコンプライアンス施策を推進しています。さらに、部店長をコンプライアンス・オフィサー（CO）、およびグループ会社社長をコンプライアンス責任者として、各職場における各種法令の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。

連結グループ会社におけるコンプライアンスの徹底

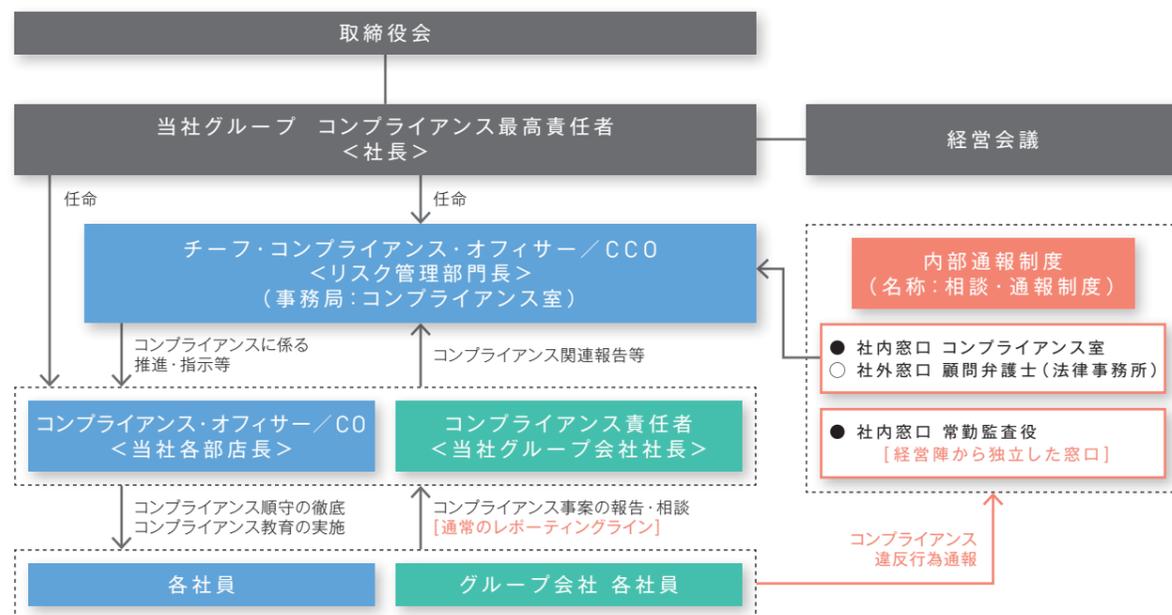
連結経営管理強化の観点により、グループ会社リスク管理連絡会を半期ごとに開催しています。

関係会社のコンプライアンス担当を招いたこの会議は既に12回の開催を数え、その時々的重要なコンプライアンス・イシュー等を共有する有効なインナーコミュニケーションの場となっています。

また、事業領域がグローバルで急拡大する中、海外現地法人での当社グループのコンプライアンス体制との融合も課題です。例えば、2016年に連結化した米国CSI Leasingにおいては、同社のスピード感のある取り組みによって、グローバルベースでの多言語（英、独、仏、スペイン、ポルトガル語）に対応したコンプライアンスポータルシステムの整備が完了しました。

海外現地法人に対しては、本社の総合リスク管理部の担当者が訪問し、コンプライアンス教育の実施、現地法制度等への対応状況、BCPの策定状況などをモニタリングするとともに、内部通報制度の利用促進について啓蒙活動を行っています。

東京センチュリーグループ コンプライアンス体制



内部通報制度

当社グループは、リスクの早期発見と解決、組織の自浄作用向上、コンプライアンス経営の強化を目的に、コンプライアンス違反行為などを知った役職員が上席者を介することなく、直接連絡できる内部通報制度（社内名称：相談・通報制度）を運用しています。

国内、海外各グループ会社共通の通報窓口として、社内のコンプライアンス室、社外の顧問弁護士事務所に加え、独立性を確保するための常勤監査役の3ルートを設定しています。通報受付件数も企業の自浄作用を示す指標としてモニタリングし、経営会議や取締役会に報告しています。

内部通報制度の利用状況について

内部通報制度の利用状況は、通報件数全体で大きな変動はありませんが、傾向的には関係会社から受ける通報の比率が高まっています。これは、コンプライアンス事象の発生自体がグループ会社で増加したのではなく、内部通報制度の啓蒙活動によって海外現地法人のナショナルスタッフも含めて制度認知が進み、活用が増えたものと理解しています。それと同時に、受け付けた社外弁護士事

務所やコンプライアンス室における通報者保護が徹底され、制度への信頼感が高まっていることも継続的に利用されている理由であると考えます。

腐敗防止への取り組み

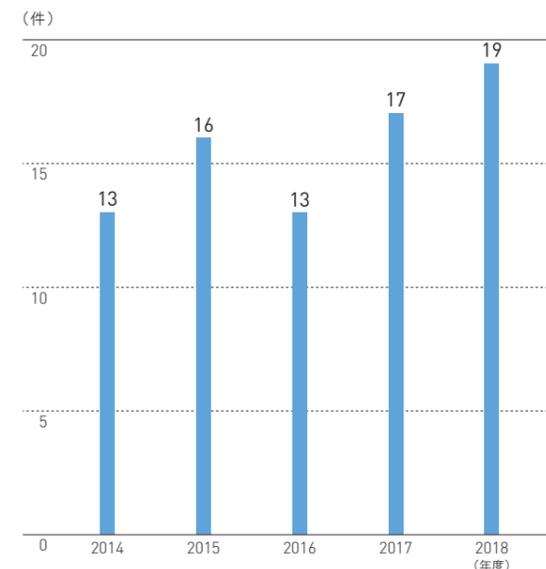
当社グループは、事業活動のいかなる場合においても、公平で公正かつ透明性のある取引を行うものとし、腐敗防止に取り組んでいます。

国内外の公務員等には、直接または代理店やコンサルタント等の第三者を介し、便宜供与を期待する意図、便宜供与への謝礼の意図、営業上の不正な利益を得る意図での接待や金品等の提供による贈賄行為を禁じています。当社グループの海外現地法人用として、日本語・英語・中国語の「公務員等に対する接待等のガイドライン」を制定し、ナショナルスタッフにも留意すべき事項を周知しています。

また、社会の安全確保と健全な経済活動の実現に寄与するため、組織的な犯罪行為を助長するマネー・ロンダリングやテロ資金供与の防止、反社会的勢力との関係遮断を目的に、取引先との契約時における本人確認のルールを定め、実行しています。

東京センチュリーグループ

内部通報受付件数



コンプライアンスハンドブック

当社グループは、経営理念、企業行動規範、コンプライアンス管理規程をはじめとする社内規則や、人権尊重、ハラスメントの禁止などを記載した「コンプライアンスハンドブック」を全役職員へ配布するとともに、社内ポータルサイトに常時掲載しています。また、海外現地法人向けの英語版・中国語版「コンプライアンスハンドブック」も作成し、海外においてもコンプライアンスマインドの向上に努めています。



役員体制

(2019年7月1日現在)



1 代表取締役会長

丹波 俊人

2 代表取締役社長

浅田 俊一

3 取締役(社外取締役)^{※1※2}

清水 啓典

4 取締役(社外取締役)^{※1※2}

吉田 政雄

5 取締役(社外取締役)^{※1※2}

檜垣 幸人

6 取締役(社外取締役)^{※1※2}

中村 明雄

7 取締役(社外取締役)^{※1※2}

浅野 敏雄

8 取締役 執行役員副社長

野上 誠

9 取締役 執行役員副社長

雪矢 正隆

10 取締役 執行役員副社長

岡田 明彦

11 取締役 専務執行役員

馬場 高一

12 取締役 常務執行役員

玉野 治

13 取締役 常務執行役員

水野 誠一

14 取締役 常務執行役員

成瀬 明弘

15 取締役 執行役員

中川 耕

※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づける独立役員

サステナビリティハイライト

当社は、社会インフラの整備を通じた地球温暖化対策、クリーンエネルギーの普及、ホテル事業による地域社会の活性化など、事業を通じた社会的意義の高い取り組みを推進しています。

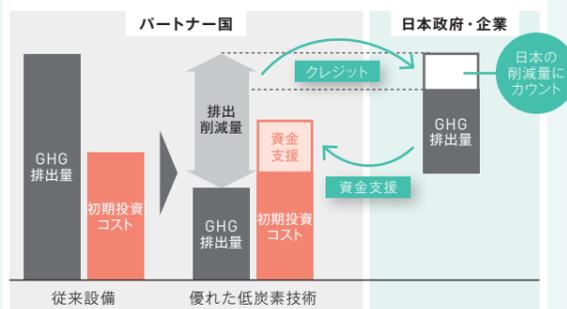
二国間クレジット制度の推進による地球温暖化対策の推進

二国間クレジット制度の仕組み

2016年11月に発効した「パリ協定」では、世界の平均気温の上昇を産業革命前の2℃未満(努力目標1.5℃)に抑えることを目標としています。日本は、2030年度の温室効果ガスの排出を2013年度比26%削減を目標として定めています。

この目標達成に向けた有効な手段として、日本独自の「二国間クレジット制度(Joint Crediting Mechanism: JCM)」の活用が進められています。JCMは、日本の持つ優れた低炭素技術をパートナー国に提供し、導入資金の一部を補助金として支援し、パートナー国の温室効果ガスの削減と持続可能な社会インフラの整備に貢献するとともに、削減された温室効果ガスの一部を日本の排出削減量として計上する仕組みです。日本は、JCMなどに

二国間クレジット制度を活用した低炭素技術導入の概念図

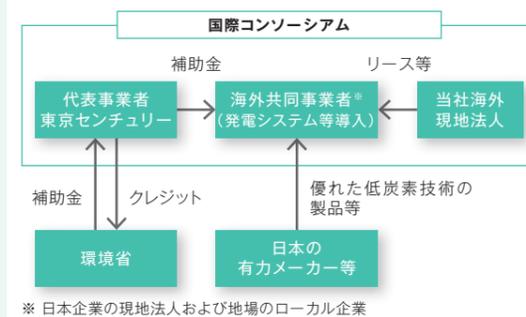


よって、2030年度までの累積で5千万~1億トンの温室効果ガスを排出削減・吸収することを見込んでいます。

東京センチュリーグループのJCMの取り組み

当社は、日本の金融・サービス企業としては唯一JCMの代表事業者を務めています。広範な海外ネットワークと付加価値の高い金融・サービス機能を活用し、積極的にプロジェクトに参画しています。代表事業者としての当社の強みは、パートナー企業と連携した優良な環境機器の企画・提案力と、補助金だけでなく事業運転資金も海外現地法人を通じて提供できる点です。JCMは当社のこれまで培ったノウハウや強みを活かすことが可能となるスキームであると考えています。

東京センチュリーグループのJCMスキーム図



当社のJCM事業は、既に3カ国・6つのプロジェクトに採択された実績があります(2019年7月現在)。JCM事業は、地球温暖化対策や日本メーカーの低炭素技術の拡大をサポートできるほか、パートナー国の経済発展にも貢献できる社会的意義の高い事業です。また、SDGsの目標にも合致しており、循環型経済社会の実現に世界規模で貢献できる事業とも言えます。当社はこれまで、規制に縛られない自由な経営環境のもと国内外のお客さまが求めている金融・サービスを数多くご提供してまいりました。今後も、日系企業とのパートナーシップのもと、付加価値の高い金融・サービスの提供を武器に、JCM事業を積極的に推進・拡大していきます。

青木 貴史

国際ソリューション支援部 次長



資源の有効活用による循環型経済社会の実現への貢献

当社は、公共インフラ(下水処理場)と地域資源を活用した創エネルギー事業として、月島機械とともに、下水処理場で発生する消化ガス(バイオガス)を利用した発電事業を展開していく考えです。消化ガスとは、下水処理過程で発生するメタンを主成分とする可燃性ガスであり、未利用の再生可能エネルギー源であることから、地球温暖化対策の一つとして有効利用が期待されています。

本事業は民間企業が自らの資金とノウハウを活用して発電設備を建設し、自治体から消化ガスを購入して20年間の発電事業を行い、電力会社に売電する仕組みです。自治体は、事業資金、資産の所有の必要がなく、建設用地および消化ガスを提供することでその対価を得ます。

今後も月島機械の得意とする「下水道分野での創エネルギー事業」と、当社の「環境・エネルギー事業での実績および金融・サービス機能」を組み合わせ、安定した発電事業を運営することで、循環型経済社会の実現に貢献します。



中川水循環センター消化ガス発電所 完成予想イメージ

ホテル事業を通じた地方創生への取り組み

地方の過疎化が社会問題となる中、観光業の発展を通じた地方創生は重要な取り組みの一つであると認識しています。この取り組みの一環として、国際的な5つ星ホテルブランドのスパリゾート「ANAインターコンチネンタル別府リゾート&スパ」の開発を手掛けました。2019年8月に予定している当ホテルの開業により、ラグジュアリーな体験を求める世界の旅行者を誘致し、日本有数の温泉地である別府市が世界的な観光地になることを期待しています。



ANAインターコンチネンタル別府リゾート&スパ

エネルギーの安定輸送を通じて環境負荷低減に貢献

LNGは、石炭、石油など他の化石燃料と比較して燃焼時のCO₂排出量や窒素化合物が少ないことから、クリーンエネルギーとして近年需要が高まっています。このような中で、当社は、リース会社としては初めて、新造LNG船の保有に参画し、エネルギーの安定輸送に貢献しています。当社が共同保有するLNG船は、燃費効率を従来型と比較して25%改善し、船体形状の最適化により推進性能を高めるなど最新鋭の環境技術を搭載しており、航行時の環境負荷低減にも貢献しています。



LNG船「ENSHU MARU(遠州丸)」

Grabと連携し、シンガポールの自動車レンタル事業を強化

シンガポールは、渋滞緩和や環境対策のために国が自動車の登録台数をコントロールしています。車両を購入する際には、購入代金のほか、税金・諸費用の支払いが必要であり、シンガポールでは自動車の保有は一部の富裕層に限られています。

当社は、2016年にモバイルアプリを活用してドライバーと乗客をマッチングする配車サービス事業などを東南アジア8カ国で展開するGrabと戦略的パートナーシップ協定を締結。その後、Grabのパートナードライバーを対象にシンガポールで自動車レンタル事業を展開するGrab Rentals

への出資も行いました。今後は、Grab Rentalsを通じて、ドライバーと乗客の安全性と利便性を高める取り組みも強化し、シンガポールの交通インフラの向上に貢献していきたいと考えています。



お客さまに安全・安心なレンタカーを提供

ニッポンレンタカーサービスは、お客さまの交通事故防止、安全・安心への取り組みとして、2017年1月からASV*搭載車の導入を開始し、2019年5月現在では全車両の約85% (約32,000台)がASV搭載車両となっています。

ASV搭載車両導入前のお客さまの事故原因は、前方不注意等による「うっかり」事故が約18%も占めていました。その中には渋滞中の追突やセンターラインオーバーなど、ASVを搭載していれば防ぐことができた事故もあるものと考えています。

これに加えて、2019年7月の新車導入から全車にドライブレコーダーを標準装備することを決定しています。

今後も安全・安心で快適なレンタカーを提供し続け、交通事故減少や社会問題となっている危険運転への対策を進めていきます。

*Advanced Safety Vehicleの略。衝突被害軽減ブレーキ、定速走行・車間距離制御装置、車線維持支援制御装置、車両安定性制御装置等ドライバーの安全運転を支援するシステムを搭載した自動車のこと。



グリーンボンドの発行により太陽光発電事業を推進

当社は、2018年10月に公募形式によるグリーンボンド* (無担保普通社債) を発行し、100億円を調達しました。調達した資金は、連結子会社の京セラTCLソーラーが行う太陽光発電用の設備リースに充当しました。京セラTCLソーラーは、2012年8月の設立以来、全国70カ所以上での太陽光発電所を稼働、運営しています。当社は、今後も地球環境保全と再生可能エネルギーへの取り組みを通じた環境負荷低減に努めていきます。

*環境問題の解決に資する事業に用途を限定して資金調達する債券



京セラTCLソーラーが運営する宮城・黒川メガソーラー発電所

社外からの評価

人材

厚生労働大臣から「プラチナくるみん」認定を取得

「くるみん」は、次世代育成支援対策推進法に基づき、従業員の仕事と子育てに関する行動計画を策定、両立支援への取り組みなど計画に定めた目標を達成した企業が、厚生労働大臣の認定を受けることができるものです。当社は、より高い水準の取り組みを行っている企業として、「プラチナくるみん」認定を受けました。



「なでしこ銘柄2017」に選定

2012年度から経済産業省が東京証券取引所と共同で女性活躍推進に優れている企業を「なでしこ銘柄」に選定しています。当社は経営方針の一つにダイバーシティを掲げ女性の活躍推進に向けた各種施策や、情報公開に積極的に取り組んでいることから選定されました。



「準なでしこ2019」に選定

2018年度から経済産業省が東京証券取引所と共同で、取締役、監査役、執行役員のうち女性に1名以上いる上場企業のうち、女性活躍推進に優れている企業を「準なでしこ」に選定しています。当社は、女性執行役員が1名在籍し、女性の活躍推進に対する各種取り組みが評価され、選定されました。



社会

FTSE4Good インデックスシリーズ

当社は、世界の代表的な社会的責任投資 (SRI) 指標の一つである「FTSE4Good インデックスシリーズ」の対象銘柄に選定されています。



FTSE Blossom Japan Index*

環境、社会、ガバナンス (ESG) について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計された指数です。当社は2017年から当該指数に組み入れられています。



* GPIF (年金積立金管理運用独立行政法人) のESGバッシュ運用のベンチマークに採用。

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数*

MSCIジャパンIMIトップ500指数の中から、環境、社会、ガバナンス (ESG) に優れた企業を選別して構築される指数であり、当社は2017年から当該指数に組み入れられています。



THE INCLUSION OF Tokyo Century Corporation, IN ANY MSCI INDEX AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Tokyo Century Corporation, BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI, MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

* GPIF (年金積立金管理運用独立行政法人) のESGバッシュ運用のベンチマークに採用。

攻めのIT経営銘柄2019

ITの活用によるビジネスモデルの変革等を通じて、新たな価値創出や競争力強化に取り組んでいる企業を「攻めのIT経営銘柄」として上場企業約3,600社の中から業種区分ごとに選定。当社は2015年度から5年連続での選定となりました。



JPX日経インデックス400

資本効率を示すROEをはじめ、グローバルな投資基準を満たした「投資者にとって投資魅力の高い会社」で構成される株価指数で、2014年の指数創設以来、当社は銘柄選定されています。

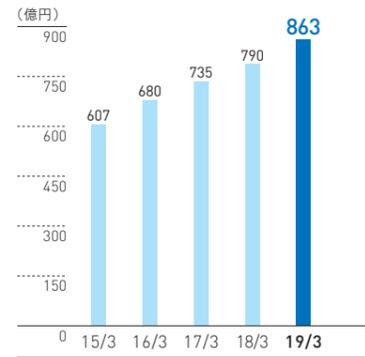


パフォーマンスハイライト

財務情報

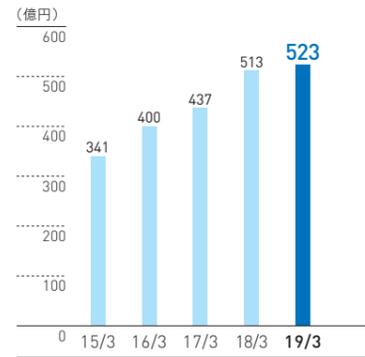
経常利益

863億円
(前期比+73億円)



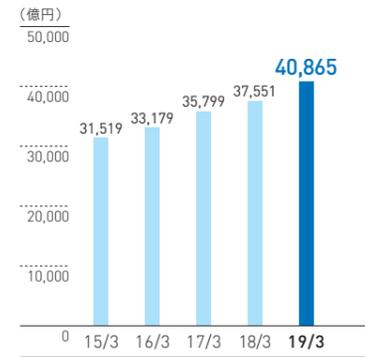
親会社株主に帰属する当期純利益

523億円
(前期比+10億円)



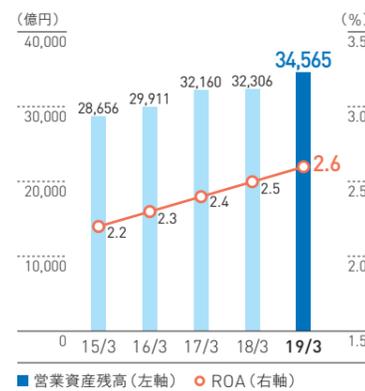
総資産

40,865億円
(前期末比+3,314億円)



営業資産残高 / ROA^{※1}

34,565億円 / 2.6%
(前期末比+2,259億円) (前期比+0.1pt)

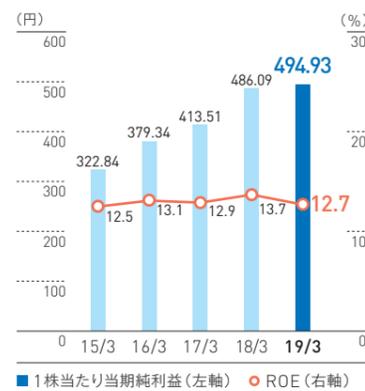


■ 営業資産残高 (左軸) ○ ROA (右軸)

※1 営業資産経常利益率

1株当たり当期純利益 / ROE

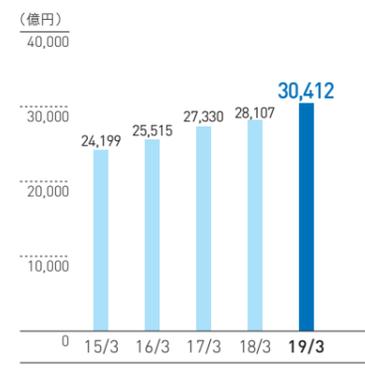
494.93円 / 12.7%
(前期比+8.84円) (前期比-1.0pt)



■ 1株当たり当期純利益 (左軸) ○ ROE (右軸)

有利子負債

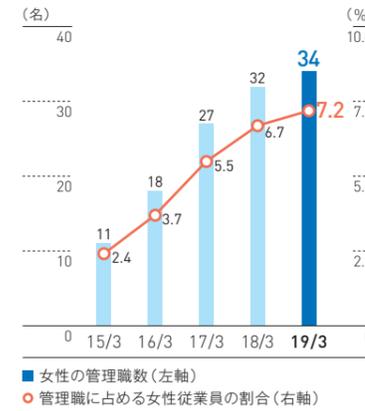
30,412億円
(前期末比+2,306億円)



非財務情報

女性管理職比率 (単体)

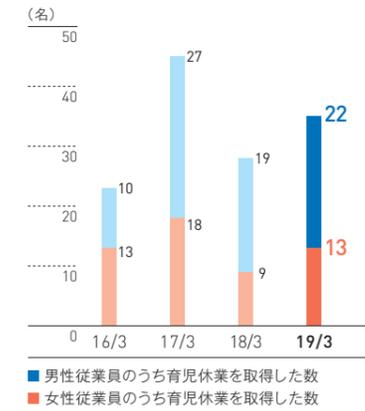
7.2%
(前期比+0.5pt)



■ 女性の管理職数 (左軸)
○ 管理職に占める女性従業員の割合 (右軸)

育児休業取得者数 (単体・男女別)

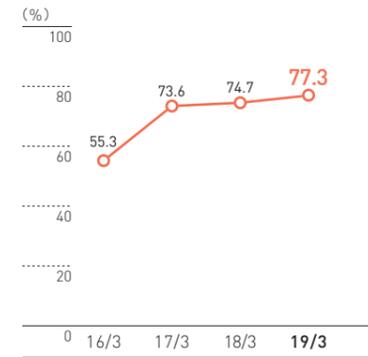
女性取得者数 **13名**
男性取得者数 **22名**



■ 男性従業員のうち育児休業を取得した数
■ 女性従業員のうち育児休業を取得した数

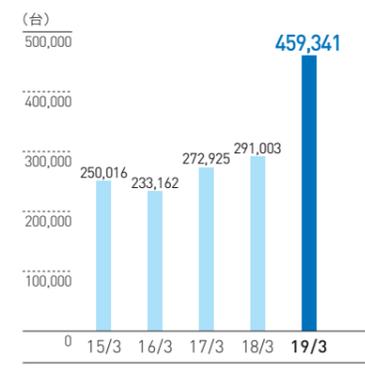
年次有給休暇取得率

77.3%
(前期比+2.6pt)



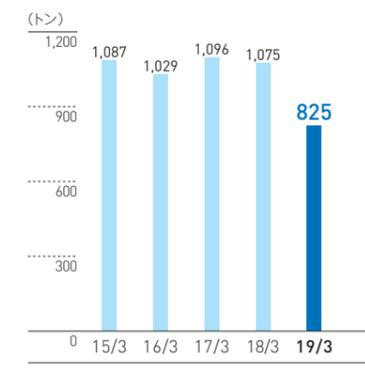
中古パソコン販売台数

459,341台
(前期比+168,338台)



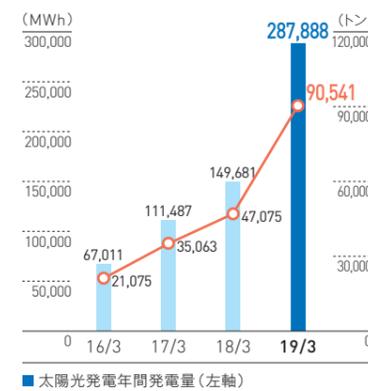
電気使用によるCO₂排出量

825トン
(前期比-250トン)



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^{※2}

90,541トン
(前期比+43,466トン)



■ 太陽光発電年間発電量 (左軸)
○ 同CO₂削減量 (右軸)

※2 通常火力発電対比

財務サマリー

	2010/03	2011/03	2012/03	2013/03	2014/03	2015/03	2016/03	2017/03	2018/03	2019/03
経営成績 (億円)										
売上高	7,587	7,132	7,163	6,911	8,286	8,830	9,405	9,761	10,122	10,676
売上原価	6,936	6,416	6,437	6,202	7,312	7,593	8,036	8,233	8,490	8,859
売上総利益	651	716	727	709	973	1,237	1,368	1,528	1,632	1,817
売上収益(資金原価控除前売上総利益)	851	861	842	807	1,065	1,341	1,502	1,703	1,848	2,080
販売費及び一般管理費	348	306	308	289	459	652	709	808	895	1,040
人件費・物件費	292	294	308	298	460	663	697	796	898	1,038
貸倒費用	57	11	0	△ 9	△ 1	△ 11	12	12	△ 3	3
営業利益	303	410	419	420	514	584	659	720	737	777
経常利益	334	442	463	463	552	607	680	735	790	863
特別損益	△ 2	△ 35	△ 22	△ 1	△ 1	△ 10	5	2	4	1
親会社株主に帰属する当期純利益	255	236	262	289	331	341	400	437	513	523
財政状態 (億円)										
総資産	21,329	21,846	22,604	24,658	28,848	31,519	33,179	35,799	37,551	40,865
営業資産	19,380	20,237	20,944	22,314	25,975	28,656	29,911	32,160	32,306	34,565
貸貸事業	14,101	13,837	13,758	14,739	17,839	19,150	20,269	22,377	21,824	23,399
割賦事業	2,005	1,918	1,880	2,016	2,137	2,394	2,144	2,015	1,943	1,799
ファイナンス事業	3,273	4,482	5,307	5,559	5,931	6,992	7,244	7,500	7,851	8,473
その他の事業	—	—	—	—	68	120	254	268	689	894
セグメント資産残高 ^{※2}	19,502	20,381	21,109	22,533	26,050	28,956	30,208	32,409	33,302	35,979
国内リース事業分野	15,028	15,159	14,922	14,963	15,329	15,354	14,920	14,506	14,030	14,129
国内オート事業分野	863	977	1,155	1,305	3,581	3,805	4,105	4,592	5,158	5,859
スペシャルティ事業分野	2,753	3,328	3,977	4,918	5,421	7,119	8,459	8,970	9,756	11,140
国際事業分野	858	917	1,055	1,346	1,720	2,679	2,724	4,341	4,357	4,850
有利子負債	17,498	17,419	17,832	19,392	22,117	24,199	25,515	27,330	28,107	30,412
純資産	1,581	1,788	2,013	2,337	2,855	3,365	3,749	4,048	4,560	5,244
キャッシュ・フロー (億円)										
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,943	486	△ 264	△ 897	△ 283	△ 1,710	△ 1,366	△ 7	264	△ 592
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 89	232	△ 5	△ 56	100	△ 187	△ 31	△ 301	△ 1,079	△ 1,239
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,061	△ 898	383	1,359	545	1,569	1,558	275	816	1,890
現金及び現金同等物の期末残高	509	328	445	831	1,158	719	918	857	864	897
1株当たり指標 (円)										
当期純利益	239.57	221.80	245.82	272.32	311.64	322.84	379.34	413.51	486.09	494.93
純資産	1,410.61	1,594.57	1,796.62	2,092.46	2,386.02	2,776.37	3,033.61	3,360.27	3,750.35	4,039.68
配当金	32.00	40.00	44.00	48.00	52.00	65.00	80.00	100.00	114.00	124.00
主な経営指標 (%)										
自己資本当期純利益率(ROE) ^{※3}	18.5	14.8	14.5	14.0	13.9	12.5	13.1	12.9	13.7	12.7
総資産経常利益率(ROA) ^{※4}	1.5	2.0	2.1	2.0	2.1	2.0	2.1	2.1	2.2	2.2
自己資本比率	7.1	7.8	8.4	9.0	8.8	9.3	9.6	9.9	10.5	10.4
オーバーヘッドレシオ(OHR) ^{※5}	44.8	41.1	42.3	42.1	47.2	53.6	50.9	52.1	55.0	57.1
その他(名)										
従業員(連結)	1,732	1,715	1,722	1,676	3,309	4,113	4,124	5,430	6,035	7,016

※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、決算短信の営業資産残高に持分法適用関連会社への出資額を加えています。

※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／その他

日本

関係会社	所在地	主な業務内容	議決権の 所有割合*
連結子会社			
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	オートリース	50%
富士通リース(株)	日本	情報関連機器等リース	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%
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%
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	発電事業	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・エキスパーツ(株)	日本	当社グループの検査業務受託	100%
持分法適用関連会社			
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%
ビーブラッツ(株)	日本	サブスクリプション事業	33%
七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%
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%

米州

関係会社	所在地	主な業務内容	議決権の 所有割合*
連結子会社			
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%
持分法適用関連会社			
Aviation Capital Group LLC	米国	航空機リース・ファイナンス	25%
GA Telesis, LLC	米国	商業航空機備品・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%

アジア

関係会社	所在地	主な業務内容	議決権の 所有割合*
連結子会社			
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%
瑞盛宝融資租賃(上海)有限公司	中国	銀聯商務との協定によるリース・ファイナンス	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%
PT. TCT Indonesia	インドネシア	原材料・設備の購買・販売代行業	100%
持分法適用関連会社			
統盛融資租賃有限公司	中国	自動車・設備のリース	49%
大連冰山集団華慧達融資租賃有限公司	中国	ファイナンス、リース	40%
蘇州高新福瑞融資租賃有限公司	中国	ファイナンス、リース	20%
統一東京股份有限公司	台湾	自動車・各種動産リース	49%
PT. Hexa Finance Indonesia	インドネシア	建設機械ファイナンス	20%
PT. Big Ecommerce Bersama	インドネシア	Eコマース事業(BtoG、BtoB)	20%
BPI Century Tokyo Lease & Finance Corporation	フィリピン	リース	49%
Yoma Fleet Ltd.	ミャンマー	オートリース、カーシェアリング	20%
その他			
TATA Capital Financial Services Limited	インド	ファイナンス、リース	—

欧州

関係会社	所在地	主な業務内容	議決権の 所有割合*
連結子会社			
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%

* 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。

会社情報／役員一覧 (2019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 富士ソフトビル
設立	1969年7月1日
資本金	34,231百万円
代表者	代表取締役会長 丹波 俊人 代表取締役社長 浅田 俊一
従業員数	7,016名(単体 989名)(2019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、三井住友信託銀行株式会社、 農林中央金庫、株式会社三井住友銀行
独立監査人	EY新日本有限責任監査法人
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37の国と地域で展開

役員一覧

取締役				
代表取締役会長	取締役(社外取締役) ^{※1※3}	取締役 執行役員副社長	取締役 常務執行役員	取締役 執行役員
丹波 俊人	清水 啓典	野上 誠	玉野 治	中川 耕
代表取締役社長	吉田 政雄	雪矢 正隆	水野 誠一	
浅田 俊一	檜垣 幸人	岡田 明彦	成瀬 明弘	
	中村 明雄	取締役 専務執行役員		
	浅野 敏雄	馬場 高一		

監査役			
常勤監査役(社外監査役) ^{※2}	常勤監査役	監査役(社外監査役) ^{※2※3}	
岡田 太	池田 裕一郎 天本 勝也	藤枝 昌雄	※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づける独立役員

執行役員				
執行役員副社長	常務執行役員	執行役員		
中島 弘一	村井 健二	赤松 知之	小塚 公雄	桑原 稔
専務執行役員	上手 隆志	荻野 広明	筒井 純二	大畑 昌弘
	野村 吉夫	符 祥盛	植田 吉洋	乙部 俊幸
	原 真帆子	平崎 達也	田村 利彦	山崎 慎太郎
	吉野 康司	米津 隆史	永田 勝己	大杉 雅人
	中居 陽一郎			
	北村 登志夫			

株式の状況 (2019年3月31日現在)／社債の格付 (2019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 市場第一部
証券コード	8439
単元株式数	100株

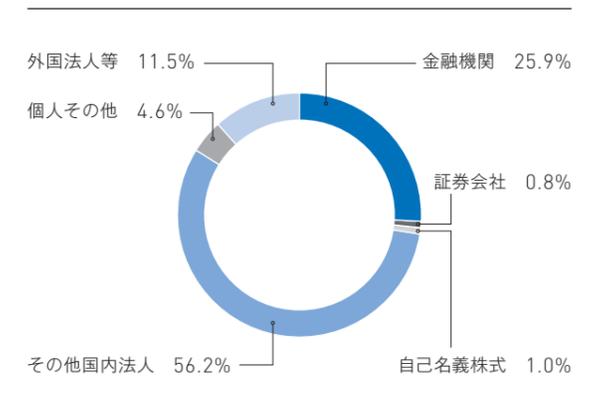
大株主

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率* (%)
伊藤忠商事株式会社	26,656	25.24
日本土地建物株式会社	15,712	14.88
ケイ・エス・オー株式会社	10,306	9.76
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社(信託口)	6,478	6.13
株式会社みずほ銀行	4,688	4.44
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	2,610	2.47
清和総合建物株式会社	2,286	2.17
日本生命保険相互会社	2,228	2.11
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 資産管理サービス信託 銀行株式会社	1,900	1.80
株式会社ユウシュウ建物	1,716	1.62

* 持株比率は自己株式(1,008,592株)を控除して計算しております。

発行可能株式総数	400,000,000株
発行済株式総数	106,624,620株
株主数	9,802名

所有者別株主分布



社債の格付

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)
長期	[長期発行体格付] 格付:AA- 格付の見直し:安定的	[発行体格付] 格付:A 格付の方向性:ポジティブ
	[発行登録債予備格付]* 格付:AA- 発行予定額:2,000億円 発行予定期間:2018年2月14日から2年間	[発行登録債予備格付]* 格付:A 発行予定額:2,000億円 発行予定期間:2018年2月14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	[ユーロMTNプログラム] 格付:A 発行限度額:20億米ドル相当額
短期	[コマーシャル・ペーパー] 格付:J-1+ 発行限度額:8,000億円	[コマーシャル・ペーパー] 格付:a-1 発行限度額:8,000億円

* 実際に債券が発行される場合は、その都度個々の債券格付を受けます。

編集方針

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、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、簡潔に解説しています。

価値協創ガイダンス

本統合レポート2019は、投資家との共通言語となる「価値協創ガイダンス」を参考に制作しました。当社は「金融機能を持つ事業会社」として、パートナー企業との協働により、社会に必要なとされる事業の創出に注力しています。当社経営理念にも掲げています「循環型経済社会の実現に貢献する」取り組みを、ステークホルダーの皆さまに分かりやすく伝えることを目指しています。



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

www.tokyocentury.co.jp