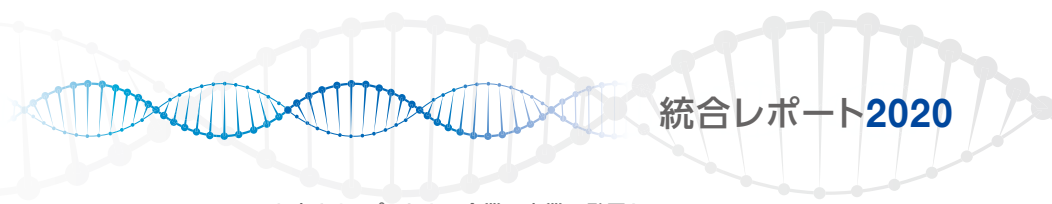




Tokyo Century



統合レポート2020

お客さま・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

*Our* DNA

目次

2 目指す姿

4 沿革

6 ビジネスモデル

*Our* DNA

8 価値観と強み

規制に縛られない

自由な経営環境のもと、時代に合わせた多彩なビジネスを創出

パートナー企業と協働し、世界30以上の国と地域でグローバルに事業を展開

高度な専門性を有する人材と挑戦できる企業風土



14 企業価値向上モデル

16 成長の軌跡

18 新社長に聞く

信頼されるサービス・事業パートナーとして、  
新しいビジネスの積極的な創出と  
社会課題の解決に邁進します

— 野上 誠

24 会長メッセージ

自由な経営環境と既成概念にとらわれない創造性を  
企業フィロソフィーとして定着させていくことが  
これからの私の使命だと感じています

— 浅田 俊一

26 新・第四次中期経営計画

次の10年に向けた強固な事業基盤の確立

32 特集 東京センチュリーグループの航空機ビジネス

ライフサイクルマネジメントを強化した航空機ビジネスの  
未来とプレゼンス



38 At a Glance

事業戦略

40 国内リース事業分野



42 国内オート事業分野



44 スペシャルティ事業分野

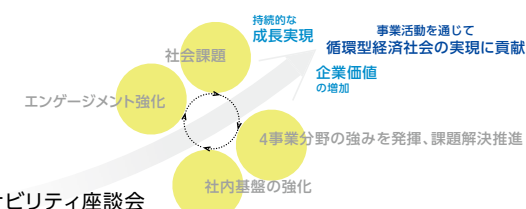


46 国際事業分野



現状分析  
強み・機会・リスク  
新・第四次中期経営計画  
事業戦略・具体的な施策

48 東京センチュリーのサステナビリティ



サステナビリティ座談会

サステナビリティ ハイライト:

二国間クレジット制度による  
地球温暖化対策の推進

人材:一人ひとりが互いに尊重しながら能力を  
最大限発揮できる環境づくりに注力します  
サステナビリティピックス



60 指名委員会 委員長メッセージ

62 コーポレート・ガバナンス

67 社外取締役メッセージ

68 リスクマネジメント・コンプライアンス

74 役員体制

78 パフォーマンス ハイライト

80 財務サマリー

82 主な関係会社/その他

84 会社情報/役員一覧

85 株式の状況/社債の格付

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。

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。

# この挑戦が、 未来を変える。

「お客さまが求めている金融・サービスとは何だろう。」

私たち東京センチュリーは、

いつもそんな問いかけをしながらビジネスに取り組んできました。

所有から利用の時代に合わせ、積極的にオペレーティング・リースに取組み、

パートナー企業とともに、共同経営のスタイルでビジネスを掘り下げる。

規制のない自由な経営環境を背景に、私たちは「金融」から、付加価値の高い「サービス」へ、

さらにはお客さまとの協働による「事業」運営へと、

ビジネスの新領域に挑んできました。

これまでが挑戦と創造の繰り返しだったように、

私たちはこれからも世の中のニーズに合わせて姿、形を柔軟に変化させ、

独自の金融・サービスを提供します。

お客さまの事業活動のお役に立てることを喜びに感じ、最適な金融・サービスを提供する。

より良い社会の実現に挑戦するお客さまの、

信頼できるサービス・事業パートナーを目指します。

# その挑戦に、 力を。

私たちが提供するのは、  
お客さまの挑戦を支える「力」です。



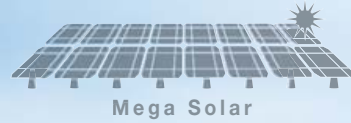
2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020

● センチュリー・リーシング・システムと東京リースが合併し、社名を東京センチュリーリースに変更

● 商号を東京センチュリーに変更



● 2012  
京セラと発電事業会社  
京セラTCLソーラー合同会社を設立



● 2016  
インドネシアの大手財閥Lippo  
グループとの戦略的パートナ  
シップ協定を締結



● 2018  
月島機械と消化ガス発電事業  
に関する共同事業会社、TC月  
島エネルギーソリューション  
合同会社を設立

● 2018  
ビープラッツを持分法適用関連  
会社化、翌年サブスクリプション  
事業のECマーケットプレイス  
「IoT SELECTION connected  
with SORACOM」開設

● 2019  
2019年度「二国間クレジット  
制度」において「フィリピ  
ン/配電会社と連携した  
18MW太陽光発電プロ  
ジェクト」案件採択

● 2019  
アマダリースの株式を取得し連結子会社化  
アドバンテッジパートナーズとの戦略的提携開始

● 日本電信電話 (NTT)  
伊藤忠商事を割当先とする  
第三者割当増資を実施  
NTTとの資本業務提携契約  
を締結



● 低炭素社会への貢献



● 技術革新に対応した  
新事業創出

● 2020  
NTTアノードエナジーと  
環境・エネルギー分野に  
おける協業検討開始

## 受け継がれる

## DNA

パートナー企業とともに。



● 2013  
東京オートリースと  
日本カーソリューションズが合併、日本カー  
ソリューションズを  
連結子会社化

● 2014  
フィリピン大手銀行のBank of the Philippine Islandsの  
リース子会社へ出資し、持分法適用関連会社化

● ニッポンレンタカーサービスを連結子会社化



● 2012  
GA Telesisへ出資し、  
持分法適用関連会社化

● 2010  
IHIファイナンスサポート  
を連結子会社化

Finance business,  
Lease business

● 2015  
オリエントコーポレーションと  
ベンダーリースを専門とする  
オリコビジネスリースを設立

● 米国の大手独立系リース会社である  
CSI Leasingを持分法適用関連会社化し、  
翌年完全子会社化



● 2017  
ANAインターコンチネンタル  
別府リゾート&スパの開発に  
参入、2019年8月に開業

● 2018  
神鋼不動産の株式を取得  
し、連結子会社化

● 2019  
ミャンマーのオートリース会社、  
Yoma Fleetの株式を取得し持分法適用関連会社化  
米国のリース・ファイナンス会社、  
AP Equipment Financingを完全子会社化

● 社会インフラ整備への貢献



● 2017  
米国の大手航空機リース会社  
Aviation Capital Groupを持分法適用関連会社化、  
2019年に完全子会社化



● 2019  
伊藤忠建機の株式50%を取得し、  
持分法適用関連会社化  
伊藤忠TC建機に社名変更

● 持続可能な  
資源利用への対応





主なパートナー企業



国内リース事業分野

- 日本電信電話
- 富士通
- IHI
- アマダ
- オリエントコーポレーション
- JFEグループ
- 月島機械
- 伊藤忠商事
- ピープラッツ
- 川崎重工業
- 安川電機
- ミツイワ
- バイナス



国内オート事業分野

- 日本電信電話
- オリエントコーポレーション
- ANAホールディングス



スペシャルティ事業分野

- Aviation Capital Group
- GA Telesis
- 神戸製鋼所
- 日本土地建物
- 京セラ
- 九電工
- アドバンテッジパートナーズ
- IHG・ANA・ホテルズグループジャパン



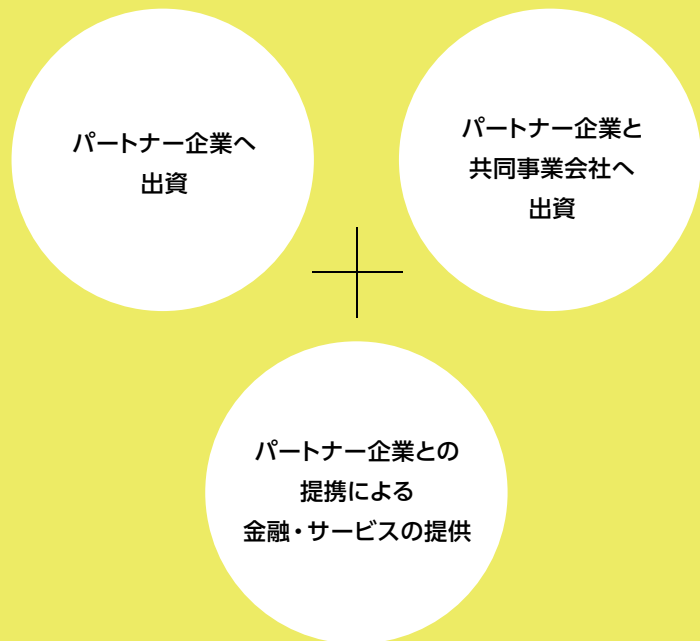
国際事業分野

- TISCO Financial Group
- 統一企業グループ
- 氷山集団グループ
- Bank of the Philippine Islands
- 日立建機グループ

お客さま・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

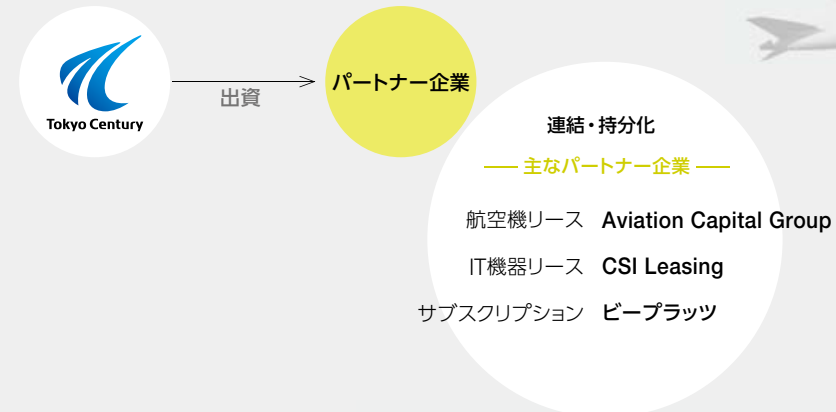
# Our DNA

パートナー企業との協働によるアセットバリューに着目した  
金融・サービスの提供



## パートナー型「金融×サービス×事業」 ビジネスの具体例

パートナー企業へ出資



パートナー企業と共同事業会社へ出資



パートナー企業との提携による金融・サービスの提供



事例  
持続可能な  
資源利用への対応



## リースを核に 再利用可能な資源を有効活用

リースを核にライフサイクルマネジメントに深く関与することで持続可能な資源の有効活用を実践しています。たとえばIT機器では、データ消去サービスの提供や機器のリファーマッシュ後のリユースにも注力しています。また航空機ビジネスでは、新造機のオペレーティング・リースから中古機の部品販売、エンジンリースまでを網羅し、世界でも稀な航空機のライフサイクルマネジメントを可能にしています。



>P32へ 航空機ビジネス特集

DNA1

# 規制に縛られない

# 自由な経営環境のもと、

# 時代に合わせた多彩なビジネスを創出

情報通信機器等のリース、オート・航空機・再生可能エネルギー・不動産事業、サブスクリプションなど幅広く展開

事例  
低炭素社会への貢献



## 「金融×サービス×事業」の発想で 地球温暖化防止へ

太陽光発電事業・バイオマス発電事業などの再生可能エネルギー事業を通じた低炭素社会への貢献に取り組んでいます。また、海外では、日本企業が有する優れた低炭素技術と当社の金融・サービスをパートナー国に提供し、パートナー国の温室効果ガスの削減に貢献する「二国間クレジット制度」にも注力しています。



事例  
社会インフラ整備  
への貢献

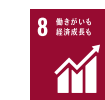


## モビリティ環境や インフラ需要の変化を いち早く捉え、社会に貢献

モビリティ環境が急速に変化する中、ニッポンレンタカーでは、レンタカーに加えて独自のカーシェアを提供するなど、多様なモビリティニーズにお応えしています。また、大分県別府市にANAインターコンチネンタル別府リゾート&スパを誘致した地方創生への取り組みなど、社会インフラの整備にも貢献しています。



事例  
人材力強化につながる職場環境整備



## 主体的に 自分が目指したい姿の 実現をサポート

役職員一人ひとりが良好な人間関係を構築し、いきいきと働ける職場環境の整備に注力しています。また、ビジネス環境が大きく変化している中、従業員のキャリア形成と能力開発をサポートするため、人事部内にキャリアデザイン室を設置しています。







米国  
Aviation Capital Group LLC  
航空機リース会社



米国  
CSI Leasing, Inc.  
IT機器のリース、データ消去、  
リファービッシュ等のサービス提供会社

各国の制度やお客さまのニーズに合わせた

金融・サービスを提供しています

DNA2

パートナー企業と協働し、世界30以上

の国と地域でグローバルに事業を展開



統一東京

台湾

統一東京股份有限公司  
統一企業グループとの  
合併リース会社



フィリピン  
BPI Century Tokyo Lease & Finance Corporation  
現地大手銀行との合併リース会社



タイ  
TISCO Tokyo Leasing Co., Ltd.  
TISCO Financial Groupとの  
合併リース会社



Tokyo Century

シンガポール

Tokyo Century Leasing (Singapore) Pte. Ltd.  
オート事業を中心とする  
総合リース会社



アジア

8

欧州

19



● **いち早く時代のニーズを掴み、パイオニア的な案件に取組みたい**

当社は、入社直後から専門性の高いプロジェクトに参画でき、若手の成長が目覚ましいと感じています。船舶事業はプロジェクトの規模が大きいため、意志決定に時間を要しがちですが、今後はさらにスピード感をもって、過去の価値観や固定概念にとらわれない、激変する市場に適したサービスを提供していきたいと思っております。

河原崎 織絵  
東京センチュリー(株)  
船舶営業部

● **時代の潮流を読み取り、中長期的な視点で新たな挑戦へ**

製造業のお客さまに対してICT機器リースのほか、パートナー企業と協業してサービス化ビジネスの推進やサブスクリプションビジネスの組成を行っています。当社は常に新しいビジネスに挑もうとする雰囲気があります。今後も、デジタルトランスフォーメーションの潮流に向けて常にアンテナを高く張っていきたいと考えています。

相山 拓実  
東京センチュリー(株)  
情報機器第二部

● **CSIと東京センチュリーは、本質的に企業文化が似ている**

CSIの経営陣は新しい取り組みに積極的であり、東京センチュリーと企業文化が非常に似ていると感じています。北米地域営業総責任者に就任後、米国とカナダのセールsteamを再編成するため、さまざまな変革を提案しました。困難な決断もありましたが、新しいアプローチで多くの成功を取ることができたことに感謝しています。

Patrick Gloriod  
CSI Leasing, Inc.  
Executive Vice President & National Sales Manager

● **新規ビジネスの創出を積極的に会社へ提案していきたい**

伊藤忠TC建機で主力製品である建設資材の輸入業務を担当しています。出向の前に印象に残った業務は、「事業化」を課題として案件組成に取組んだことです。パートナーとの交渉・事業採算等すべて一から作り上げる過程は非常にやりがいがありました。将来的には、伊藤忠TC建機と東京センチュリー双方の強みを活かしたビジネスを確立したいです。

澤田石 里菜  
東京センチュリー(株)  
コーポレート営業第五部付  
伊藤忠TC建機(株)出向



DNA3

高度な**専門性**を有する人材と挑戦

できる**企業風土**

自由で柔軟な発想と挑戦しつづけるマインド、誠実さを大切にしています



● **非常に生産的でありながら、楽しくて魅力的な職場環境です**

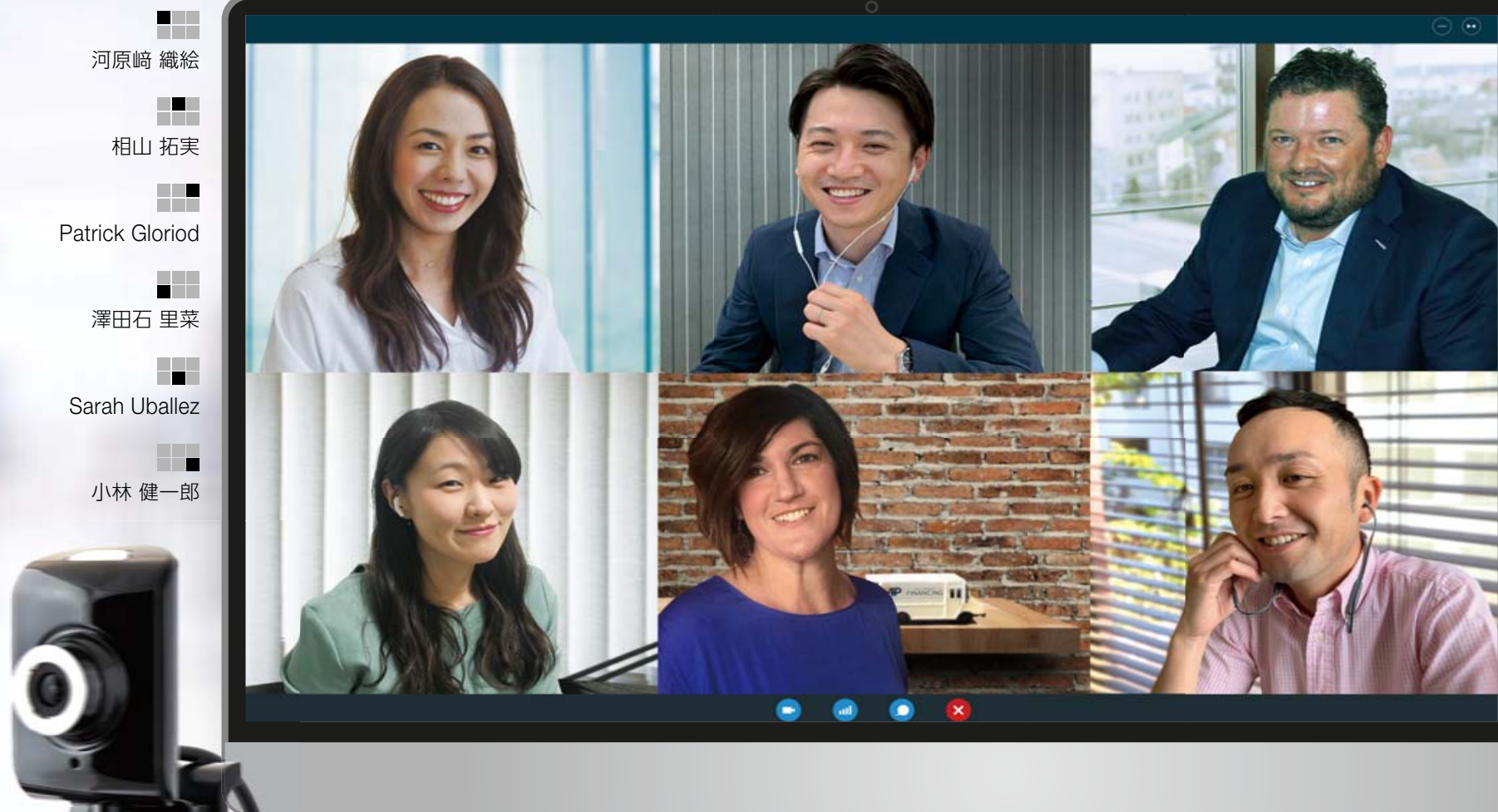
当社は輸送用機器のファイナンスを扱っていますが、この仕事の魅力は、家族のために懸命に働く中小事業主を支援できることです。お客さまからお礼状を添えていただいた、赤いダンプカーの額装写真は、私たちの使命を忘れることがないよう、いまもオフィスに飾っています。当社は協力・育成的な社風であり、従業員がスキルを探究できる環境です。

Sarah Uballez  
AP Equipment Financing Inc.  
Treasury Manager/Salesforce Administrator

● **自分の可能性を大きなフィールドで体感できる企業風土**

大手企業を中心に約30社の顧客を担当し、約1万台の車両管理と顧客ニーズに合ったさまざまな提案をしています。CASEやMaaSなど、自動車業界は100年に一度の大変革期を迎えています。チャレンジ精神と革新的な発想を後押ししてくれる企業風土を強みに、新時代のオートサービスをリードしていきたいと考えています。

小林 健一郎  
日本カーソリューションズ(株)  
第一営業本部 営業第一部



- 河原崎 織絵
- 相山 拓実
- Patrick Gloriod
- 澤田石 里菜
- Sarah Uballez
- 小林 健一郎

東京センチュリーの経営資源 × 事業セグメント

人的資本  
価値創造を支える人材

連結従業員数\*1  
**7,365人**

社会・関係資本  
お客さまとの信頼関係

広範な顧客基盤

知的資本  
金融・サービスのノウハウ

パートナー企業との協働

アセットバリューに着目した  
**金融・サービスの提供**

製造資本  
利益の源泉

セグメント資産残高\*1  
**4.8兆円**

財務資本  
安定した資金調達

連結純資産\*1  
**6,601億円**  
格付\*2 JCR R&I S&P  
**AA- A BBB**

自然資本  
再生可能エネルギーの普及

太陽光発電事業\*1  
**96カ所 352MW**

\*1 2020年3月末時点  
\*2 格付は東京センチュリー単体

国内リース

- アセットの価値評価・管理能力
- メーカー・ディーラーとの協業による多様なサービス・ソリューションの提供
- 5G・IoT・サブスクリプションの普及等、デジタル技術の進化への対応

国内オート

- 業界トップクラスとなるフルラインナップのオートビジネスの提供
- テレマティクス、BPO等、高品質な次世代型サービスの提供
- EVの普及や移動需要の多様化に対応した新たなサービスの創造

スペシャルティ

- 専門性と先進性を備えた人材と有力パートナー企業との協働
- 世界トップクラスの規模で展開する航空機バリューチェーン機能
- プリンシパルインベストメント事業等、新たなビジネスドメインの拡充

国際

- 世界30以上の国と地域に広がる拠点網、各地域における優良企業とのパートナーシップ
- IT機器等のコンサルティングサービスや情報セキュリティに対応したライフサイクルマネジメントサービス
- SDGsに対応した環境関連事業への先進的な取り組み

価値創造 お客さま・パートナー企業の事業の発展に貢献

持続的な利益成長を実現



アウトプット **Output**

信頼される  
サービス・事業パートナー

2020年3月期実績

売上高  
**11,666億円**

経常利益  
**911億円**

親会社株主に帰属する  
当期純利益  
**563億円**

ROE  
**11.5%**

セグメント資産残高  
**47,730億円**

自己資本  
**5,545億円**

自己資本比率  
**9.9%**

社会インフラの一翼を担う会社

時代に応じた  
サービスの創出による  
競争優位性の発揮

国内外の  
お客さまへの  
質の高いサービス提供

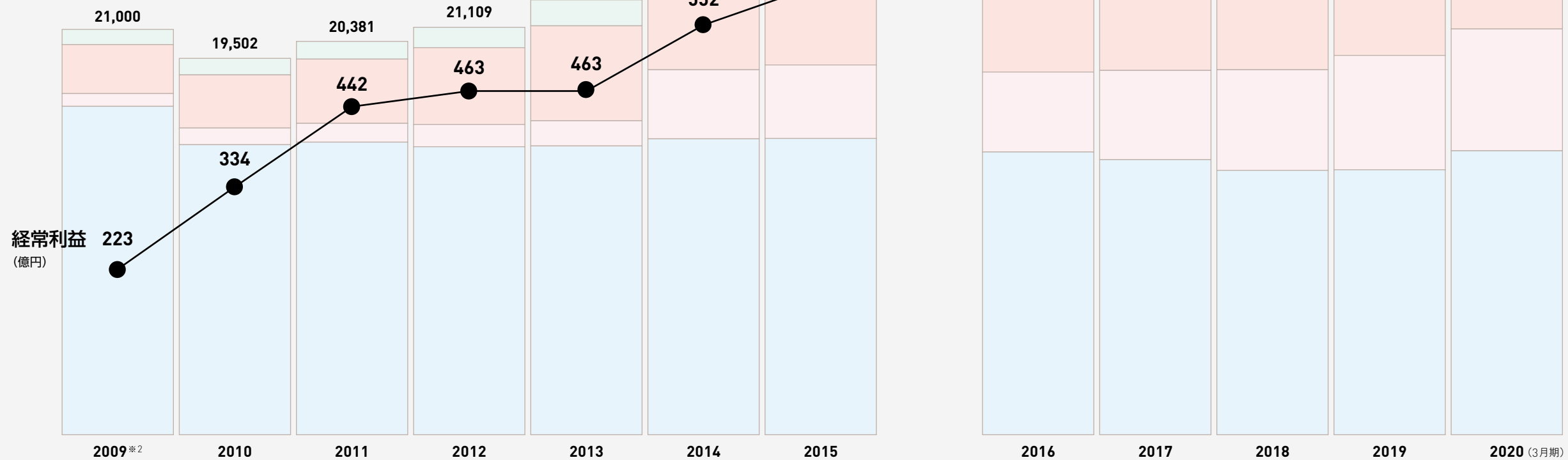
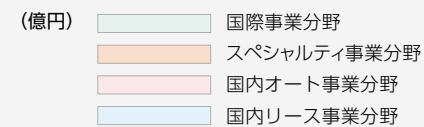
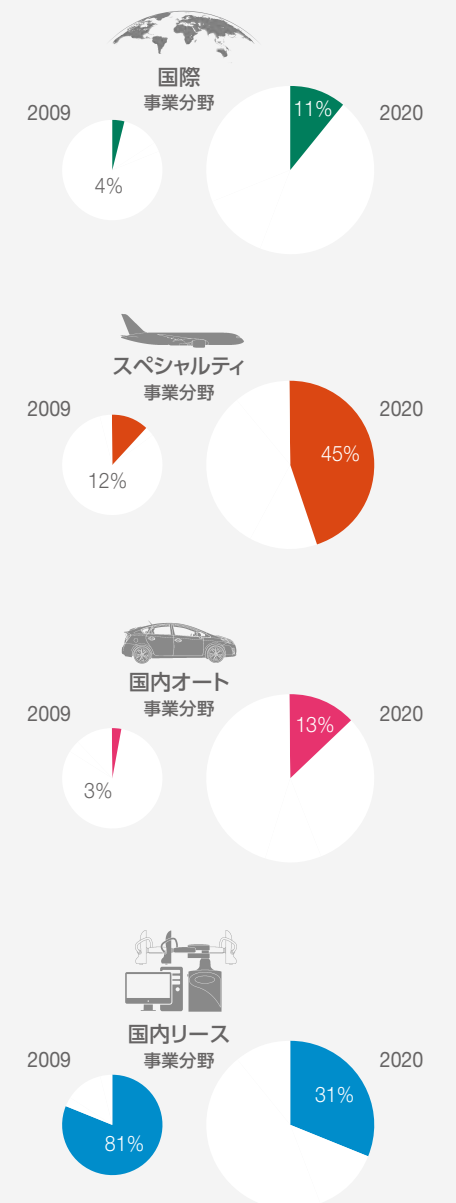
新・第四次中期経営計画※1		計画値
2021年3月期～2023年3月期		
経常利益		1,300億円
親会社株主に帰属する当期純利益		800億円
自己資本比率		12%
ROE		12%

## 基本方針

- 「金融機能を持つ事業会社」としてパートナー企業との事業性ビジネスを含めたグローバルな安定事業基盤の確立
- 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
- 中長期的な企業価値向上を支える経営基盤の確立

## セグメント資産残高

(億円)

セグメント  
資産残高構成比

※1 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いたしました。

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

※3 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。



## 信頼されるサービス・事業パートナーとして、 新しいビジネスの積極的な創出と 社会課題の解決に邁進します

代表取締役社長

野上 誠

### 東京センチュリーが 目指すべき方向性

**Q** 新社長に就任されましたが、これからの東京センチュリーの舵取りをどうされるのか、所信表明をお願いします。

**A** 当社が目指すべき方向性としては、社会に喜ばれ必要とされるサービスを提供し続けることにより、安定的かつ継続的な利益を出していくことに尽きます。

第三次中期経営計画までは、お客さまの課題解決のために何ができるのかを追求することで、成長を遂げてきました。2019年度からスタートした第四次中期経営計画では、社会課題の解決に貢献するというミッションを明確にするとともに、これまで以上に質の高いサービスを提供し、企業価値の向上を目指します。

2019年4月にスタートした第四次中期経営計画ですが、米国航空機リース会社Aviation Capital Group (ACG)の完全子会社化、日本電信電話(NTT)との資本業務提携ならびに第三者割当増資を行ったことから、これらを反映させた新・第四次中期経営計画を新たに策定しました。質・量ともに優れたパートナー企業

とのアライアンスを深めて、当社の特色である「金融×サービス×事業」を深掘りしていきます。

### 信頼されるサービス・ 事業パートナーへ

**Q** 新・第四次中期経営計画で掲げた10年後に目指す姿についてお聞かせください。

**A** 目指す姿として「信頼されるサービス・事業パートナー」と明文化しましたが、今までもこの姿に向かってさまざまな事業に着手してきていますので、10年後に目指すというよりも、できるだけ早期に確立したいという思いです。

当社は、規制に縛られない自由な経営環境のもと、オペレーティング・リースを基幹事業とし、他社が真似できないビジネスを展開するという独自の立ち位置を築いてきました。これは圧倒的な競争優位性を発揮できる特色とも言えます。社会課題の解決に貢献する意識を高め、独自性のある金融・サービスを創出し続けることで、10年後の目指す姿に限りなく近づくのではないかと考えています。





## NTTとの資本業務提携により、両社が持つ強みを融合し、環境・エネルギー、不動産などの分野において新たなビジネスの創出を目指しています。

次の10年のキーワードとして、デジタル、モビリティ、サブスクリプションを掲げ、新しい事業領域への挑戦と新しいビジネスモデルの構築も目指します。

### 航空機リース事業の成長加速

**Q** ACGの完全子会社化は、今後の業績にも大きな影響を与えと考えられますが、どのような事業戦略を描いているのでしょうか。

**A** 航空機リース事業は、高い専門性が要求されるため参入障壁が高く、マージンも高いという特徴があります。こうした航空機リース部門を有しているということは、大手リース会社として、今後の成長に欠かせない重要なピースであると考えています。その前提に立って、ACGには2017年の初回出資以降、段階的に出資比率を引き上げ、昨年12月に100%子会社とし、グローバルに航空機オペレーティング・リースを展開する体制が整いました。

さらに当社が出資するLCCのジェットスターやGA Telesisとのシナジー発揮により、航空機のライフサイクルマネジメント体制が強化されるなど、競合他社に比して大きなアドバンテージを持つことができました。

新型コロナウイルス感染症の拡大により、グローバルな規模での移動制限の中、今後数年間にわたり航空機の需要は従来予測を下回る可能性も指摘されています。

他方、今後エアラインの財務体質安定化のために、積極的にオペレーティング・リースを採用する動きもあり、リース化比率の上昇から、航空機リースは引き続き有望なビジネスであると認識しています。

### NTTとの資本業務提携による協業

**Q** NTTとの資本業務提携により、どのような協業が始まるのでしょうか。

**A** 今回の資本業務提携により、NTTは、東京センチュリーの株式を10%取得し、第3位の大株主になりました。

た。今年7月には、NTTグループの金融中核会社であるNTTファイナンスから、リースおよびグローバル事業を切り出して設立されたNTT・TCリースに50%出資し、共同運営を開始しました。

NTTとの資本業務提携においては、NTT・TCリースの共同運営のほか、両社が保有する強みを融合させることにより、新たなビジネスを創出してまいります。具体的には、環境・エネルギー、国内外の不動産開発やデータセンター事業等を重点分野と位置付け、積極的に推進しております。

### 各事業セグメントの評価と今後の方向性

**Q** 4つの事業分野を展開していますが、セグメントごとにどう評価されていますか。また今後の方向性や期待についてもお聞かせください。

#### 国内リース事業分野

**A** この10年間、リース会計基準の変更による取扱高の減少や低金利下における競合の激化により、厳しい事業環境が続く中で、高度な専門性を必要とする質の高いビジネスを強化する一方、組織の効率化を図ることによりROAを向上させ、収益力の強化につなげてまいりました。

今後の方向性としては、コモディティ化したファイナンス・リースをさらにアセットライトにし、一方で有力パートナーとの共創ビジネスをさらに加速させ、社会的課題の解決に向けた「金融×サービス×事業」の展開を進めてまいります。

さらに今後有望とされるデジタルトランスフォーメーションやサブスクリプション型ビジネスにも積極的に取組んでまいります。

#### 国内オート事業分野

**A** 国内オート事業分野は、事業セグメントとして誕生してから5年が経過し、この間、経常利益は倍増しました。

法人向けオートリースの日本カーソリューションズ(NCS)、レンタカーのニッポンレンタカーサービス(NRS)、個人向けオートリースのオリコオートリース(OAL)の3社で構成されていますが、各社ともサービス業として品質にこだわったビジネスを展開し、それぞれの業界でトップクラスの業容を誇っています。さらに3社による協業シナジーの拡大が、国内オート事業分野の好調持続を支えています。

自動車業界は、100年に一度の変革期を迎えていると言われていますが、グループとして着々と手を打っています。10年後もトップランナーとして存在できるよう、さまざまな変革を躊躇なく推進する考えです。

#### スペシャルティ事業分野

**A** スペシャルティ事業分野は、東京センチュリーのこの10年の成長において中心的な役割を果たしてきました。新・第四次中期経営計画においては、連結子会社化したACGが成長ドライバーとして中心的な役割を担うとともに、不動産、環境・エネルギー、プリンシパルインベストメント等においても高い専門性と豊富なパートナーの存在を武器に積極的なビジネスを展開します。

引き続き専門性を磨き上げながら、パートナーに当社と組まなければ事業が進められないと言っただけのよう、共創ビジネスを掘り下げていきたいと考えています。

#### 国際事業分野

**A** 国際事業分野は、各国の優良企業や財閥企業とのアライアンス戦略のもと協業を進めてきました。米国事業では、2016年に完全子会社化したCSI Leasing (CSI)が独自のビジネスモデルを展開し、大きく成長し収益の柱となりました。

CSIでは営業拠点をグローバルに展開することにより、成長を加速していきます。またアセアン市場においては、現地有力企業とのアライアンス推進により、収益機会の拡大を図ります。





規制に縛られない自由な経営環境のもと、金融にとどまらずにお客さまや社会のニーズに合わせてサービスや事業性ビジネスにまで踏み込んだベストな提案ができること、これが当社の最大の強みです。

### 東京センチュリーの強みについて

**Q** 競合他社に対して、東京センチュリーの強みと差別化要素は何でしょうか。

**A** 他社と大きく異なる強みは4つあります。第一は、規制に縛られない自由な経営環境のもと、金融にとどまらずにお客さまや社会のニーズに合わせてサービスや事業性ビジネスにまで踏み込んだベストな提案ができる点であり、これは他社にはない魅力です。

第二に、豊富な事業パートナーの存在です。連携や協働により、東京センチュリーだけではできない事業への参入も可能になっています。

第三には、参入障壁の高いビジネスを推進できる、高度な専門性を有する社員の存在です。オペレーティング・リースは、モノの価値をきちんと判断して対応しなければ、多額の損失を被る可能性があります。航空機リース、オートリースが代表的ですが、航空機や自

動車に対する高い知見がなければ事業運営はできません。

そして第四には、間断なく経営改革を続けてきたことです。現在、デジタルトランスフォーメーションが叫ばれていますが、東京センチュリーでは早くからその手法を取り入れ、事業の効率化と働き方改革を同時かつ徹底的に追求してきました。たとえば、国内は本社のほかに13拠点ありますが、営業事務や契約管理はITによって本社ですべて実施し、バックオフィス業務の効率化を図っています。またNCSでは、月10万件に及ぶ自動車整備工場からの請求伝票の確認業務で、従来の目視からAIによる自動化を実現しました。パートナーである自動車整備工場からも、事務の効率化が図られたと喜ばれ、win-winの関係になっています。

差別化要素としてはやはり、サービスの品質が重要です。そのサービス品質の基盤となるものは、他社に対する優位な商品開発力、その商品を縦横に使いこなせる専門性、商品価値を十分に伝えることができるコ

ミュニケーション能力、速やかに対応できるスピードの4つの要素で構成されていると思います。当社にとっても、質の高いサービスを提供できる社員の数が重要な差別化要素となります。社員には、どこにいても通用するプロとしての役割を担ってほしいと考えており、先ほどの4つの要素は常に頭に入れておいていただきたいです。そのために必要な人材育成については会社としても特に注力していく考えです。

### サステナビリティ経営の推進

**Q** サステナビリティ経営を積極的に推進していますが、今後はどのような取り組みをお考えですか。

**A** 当社が行ってきたリース業は、リデュース・リユース・リサイクルの3Rを実践し、歴史的にも循環型経済社会の実現に貢献してきました。また、2019年にマテリアリティを特定したことにより、より広範にSDGsを踏まえた社会的課題の解決に向けた取り組みを始めています。

二国間クレジット制度(JCM)の取り組みでは、当社が新興国における温室効果ガス削減プロジェクトの代表事業者として参入することで、我が国の削減目標達成にも貢献しています。これは、当社のような豊富なグローバルネットワークがあって初めて可能となるビジネスであるため、さらに拡大していく意義があると考えています。

また、NCSにおける電気自動車(EV)の普及・推進も大きな成果をもたらしています。EVは温室効果ガス排出削減に加え、災害時の非常用電源として有効であることから、取り組みを開始しました。2019年に千葉県を襲った台風15号による長期停電において、NCSが手配したEVが社会福祉施設等の非常用電源として活用され、大変感謝されました。今後も低炭素社会の実現とクライシスマネジメントの一環として取り組みを強化していきます。

これまで東京センチュリーは、リース会社の概念を壊し、新たな金融・サービスを創出してきました。今後も

その時々、社会的要請を受けながら、東京センチュリー自身が柔軟に姿を変えていくことで、社会貢献につながる新しいビジネスが創出できると考えています。

### ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

**Q** ステークホルダーの皆さまへ、メッセージをお願いします。

**A** 2019年12月のACGの完全子会社化により、当社の収益・財務環境が大きく変化しました。新・第四次中期経営計画の期間は3年間ですが、策定に当たっては次の10年におけるあるべき姿を可能な限り描いたものになっています。

主なKPIとして、最終年度の経常利益1,300億円、親会社株主に帰属する当期純利益800億円を掲げました。2016年に東京センチュリーへと社名変更をした際に、ある方から純利益1,000億円、時価総額1兆円を目指すべきだと提言をいただきました。その当時、私は極めて高い目標だと思ったのですが、新・第四次中期経営計画の数値目標に到達した後は、自ずとその先の視界が開けてくると感じています。そのためにも、まずは新・第四次中期経営計画をしっかりと仕上げていきます。その前提として、事業の発展につながる社会課題を解決できる会社となり、社会貢献を果たしていきたいと決意を新たにしているところです。

新型コロナウイルスの影響が厳しさを増す中での船出となりましたが、東京センチュリーは、これまでリーマンショックや東日本大震災などの幾多の苦難を乗り越えて成長してきました。また、困難を乗り越えることが、東京センチュリーの根強い企業文化にもなっています。今回も必ず克服していきます。株主をはじめステークホルダーの皆さまにおかれましては、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。



## 自由な経営環境と既成概念にとらわれない創造性を 企業フィロソフィーとして定着させていくことが これからの私の使命だと感じています

代表取締役会長

### 浅田 俊一

#### これまでの10年と、 これからの10年に向けて

東京センチュリーは、リーマンショック直後の2009年4月の合併によりスタートしました。当時はファイナンス・リースが主体の会社でしたが、一定のリスクを取るオペレーティング・リースを主体に事業を組み立て、金融からサービスへ、そして事業へと、大きく舵を切ってきました。一般的にリースといえば、ファイナンス・リースをイメージすることがまだ多いかもしれませんが。また産業分類でも金融の枠組みになります。しかし、当社が目指してきた姿は金融業ではなく、産業と金融の中間点に位置するサービス業です。社長を務めたこの11年、私は金融に近いながらも銀行法の規制を受けない自由なサービス業を目指すこと、そのための経営の自立性を最も大切にしてきました。

今後は会長として2つの視点で役割を果たしていきたいと考えています。一つは、企業フィロソフィーと経営理念を社内にもっとしっかりと定着させることです。金融からサービス、事業性ビジネスまでの広いポジションを築いていくという考え方、自由な事業の在り方を、より徹底していくことが大切だと感じています。もう一つは、社会変化に対応するノウハウの提供です。今後はデジタルトランスフォーメーションの急速な進展など、業界そのものが一変するような環境変化が起ころうでしょう。そうした変化に立ち向かうための状況の

中で、これまで長く金融業・リース業を俯瞰してきた自分の経験と知見を役立てることができればと考えています。

#### 東京センチュリーの未来と成長性

当社のビジネスは、オペレーティング・リースを核として産業と金融の中間点で展開しているため、両方向からのさまざまなオファーに対し、自身の能力と体力に応じて取組みながら事業領域を拡大できるという特長があります。また、当社の成り立ちが情報通信機器を中心としたリース業から始まっていることから、常にICTの最前線において経験を積んできたことも一つの特長です。今後、新しい生活様式に向けてデジタル社会資本の整備が急がれる中、ICTがこれまで以上に圧倒的な存在感を持ってきます。NTTとの資本業務提携により、今後はNTTグループがカバーする広範なICT領域で一緒に大きな事業を行っていくことになるでしょう。その意味でも、当社のポテンシャルは非常に大きいと考えています。

リース業は、外部からはわかりにくいものですが、非常に多くの産業分野と連携しているため、税制度・法規制・会計などを熟知する必要があります。営業担当者は法改正や補助金等の新たな制度にも精通し、お客さまにタイムリーに緻密なプランを提供することが求められます。そのため当社の社員は、会計や金融市場、

法規制などすべてに長けているだけでなく、お客さまとの信頼の醸成に対しても優れた粘り強さを持っています。また、社員の中には業界でのリーダーシップを発揮するメンバーも増えてきました。こうした人材が今後の当社の成長に大きく貢献してくれると期待しています。

#### ステークホルダーの皆さまへ

これからも当社が成長し、50年、100年続く企業であるために、私は2つ重要なことがあると考えています。概して企業は30年程度で制度疲労を起こしがちですが、それを乗り越えていくには、常に視座を示す企業理念の共有が非常に大切です。もう一つは、経営人材の育成です。事業の特性上、各部門を担えるプロフェッショナルリティの高い人材も重要ですが、一方で経営の観点から次の時代の方向感を読み、事業を俯瞰できる人材の育成にも注力していきたいと思えます。

「所有から使用へ」と価値観がシフトする時代に、私たちのビジネスは非常によくフィットしています。技術革新による設備の陳腐化リスクや経営効率面からも当社のような金融・サービス業が再評価されており、成長ゾーンにある面白い業態として投資家の注目度も上がっていると実感しています。ICT事業の拡大、不動産事業を通じた地方創生なども含め、今後も当社グループの中長期的な成長にご期待ください。



新・第四次中期経営計画の基本方針と位置付け

次の10年に向けた強固な事業基盤の確立

東京センチュリーは、規制に縛られない自由な経営環境のもとオペレーティング・リースを基幹事業とし、これまで順調に事業領域を拡大してきました。新・第四次中期経営計画は、NTTグループとの協業、ACGにおける航空機リースなどの金融・サービスの提供を軸に、良質かつ強固な事業ポートフォリオを構築していきます。

経営基盤の強化としては、ガバナンスの強化、グローバル人材の育成、連結経営管理の強化等に注力し、中長期的にわたる企業価値向上をサポートできる体制を確立していきます。

第一次～第四次中期経営計画

Past

2009～2019  
成長に向けた基盤構築

- 第四次中期経営計画(2019)
- 資産効率を一層高め、持続的な成長に向けて着実に進展
- 第一次～三次中期経営計画(2010～2018)
- 成長期待分野への事業領域拡大
  - モノを主体とする総合ファイナンス会社へ
  - 社名変更(2016.10)
  - 資産効率を重視したビジネスを推進
  - 経営の自由度を活かした事業性ビジネスの取り組み推進

Present

新・第四次中期経営計画  
2020～2022

Shaping the Next Decade

基本方針

- 「金融機能を持つ事業会社」としてパートナー企業との事業性ビジネスを含めたグローバルな安定事業基盤の確立
- 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
- 中長期的な企業価値向上を支える経営基盤の確立

2022年度計画

経常利益

1,300億円

自己資本比率

12%

親会社株主に  
帰属する当期純利益

800億円

ROE

12%

次の10年

Future

2022～2030  
信頼される  
サービス・  
事業パートナー

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

- 社会課題の解決に貢献
- 安定かつ持続的な成長を実現

重要テーマ

主要施策

連結経営の強化

- グローバルベースでの連結経営管理の高度化
- SDGs・ESG対応強化に資するサステナビリティ経営の実践
- 各事業分野の自立経営に資する運営体制実現に向けた継続検討
- クリエイティブな発想での新ビジネス創出

財務基盤の充実と強化

- 資金調達の安定性
- 外貨調達力の拡充
- ALM管理の高度化

多様性を重視した人材開発と  
働き方改革への取り組み

- 多様性のある人材の確保(各事業分野・業務ラインに求められる有能人材)
- グローバル人材の育成
- 事業分野特性と働き方改革に対応した人事諸施策の見直し・改革

重要テーマ

主要施策

デジタル技術活用による  
ビジネス変革の推進

- デジタル技術を活用した企業価値向上と競争力の強化
- デジタル変革の実現を加速させる既存システムの抜本的見直し
- デジタル変革の推進に向けた体制整備

リスクマネジメント態勢の高度化

- 事業投資等リスクプロファイル多様化に対応するリスク管理の強化
- 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
- 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

ガバナンスの強化

- 企業価値向上に資するマネジメント体制の強化
- グループガバナンスの強化
- 取締役会の実効性向上への取り組み強化



平崎達也  
常務執行役員

経理部門長 兼 経営企画部門長補佐 兼 経営企画部長

## 新・第四次中期経営計画における利益目標

当社はこの10年間、常にチャレンジする姿勢を貫き、新たな事業領域を切り拓くことで、右肩上がりの成長を実現してきました。2020年4月からスタートした新・第四次中期経営計画(以下、当中計)においても利益目標は業界トップレベルの経常利益1,300億円、親会社株主に帰属する当期純利益(以下、当期純利益)800億円を掲げています。この目標値は4事業分野それぞれがミッションをクリアすることはもとより、役職員一人ひとりが自らの役割・責務を認識し、組織一体となって取り組むことで達成できる高い数値目標と考えています。

数値目標の達成に向けては、ACGを中心とした航空機リース事業の成長およびNTTとの資本業務提携による協業の加速が大きな柱になります。航空機リース事業について、足元では新型コロナウイルスによる影響もあり、一定の調整が求められる状況にありますが、必ず回復を果たし、成長曲線を描くものと捉えています。NTTとの提携については、第一弾として、NTTファイナンスのリース・グローバル事業をカーブアウトしたNTT・TCリースの株式50%取得し、当社の持分法適用関連会社としました。加えて、NTTグループとは、デジ

タル、モビリティ、不動産、環境・エネルギー、グローバルなどの分野において、当社がかつて経験したことのないほどの大きなビジネスチャンスと捉えています。全社一丸となって協業推進に取組み、当社のみならずNTTグループの企業価値向上に貢献できる役割を果たしていきたいと考えています。

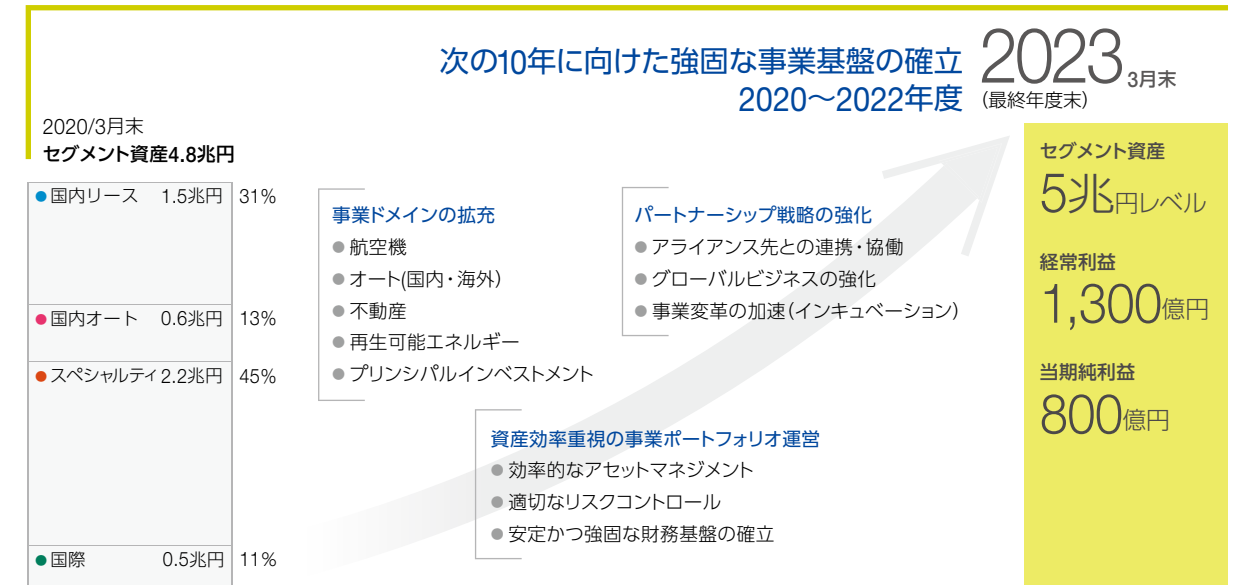
## 事業基盤強化におけるセグメント資産の方向性

セグメント資産残高は、当中計最終年度の2023年3月末で5兆円レベルになると想定しています。ACGの連結子会社化により、既にセグメント資産残高は2020年3月末で4.8兆円に達しているため、全体感では収益性や成長性およびリスクとリターンの見合わないビジネスは流動化を行うなど、これまで以上にアセットやリスク量をコントロールし、リターンの向上を追求していくことになります。事業分野で言いますと、国内リース事業分野はROA向上に向け、資産残高を増加することは想定しておりません。一方で、スペシャルティ事業分野はリスク量に配慮しつつ資産残高を増加させる考えです。

バランスシートマネジメントによって、次の10年に向けた強固な事業基盤の確立を目指します。



## セグメント資産の方向性



具体的な戦略例

## NTTとの資本業務提携

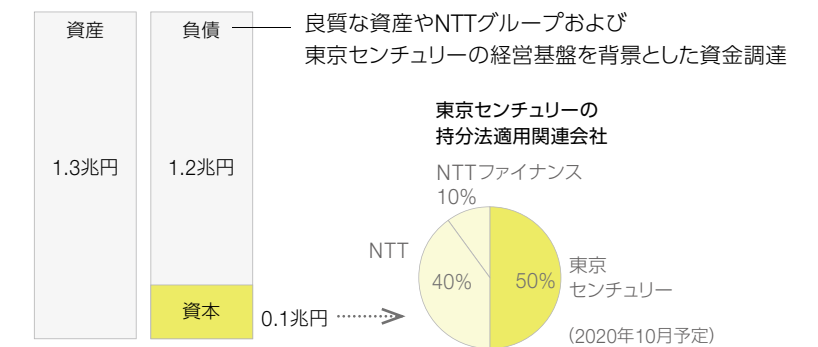
NTTとの業務提携第一弾  
リース・ファイナンス事業の強化・拡充

NTT・TCリース(株)  
(2020年7月 営業開始)

主な事業内容

- リース事業**
- 国内企業向けリース
  - 割賦・融資・ファクタリング
  - ストラクチャード・ファイナンス等
- グローバル事業**
- 海外企業向けリース
  - 割賦・融資・ファクタリング
  - 航空機・船舶ファイナンス、JOL等

NTTの顧客基盤と  
東京センチュリーの金融・サービスソリューションを融合



NTTグループのオートリースからスタート

1. 既存の協業ビジネスオートリース事業
- 国内オート
- 2005年に両社のオートリース事業を統合し、業界トップクラスへ成長

2. 業務提携第一弾  
リース・ファイナンス事業の強化・拡充

- 国内リース
- リース・ファイナンス事業を手掛ける合併会社を発足
- ↓
- 成長が期待されるアセットビジネス分野にも対応

3. 成長分野における協業ビジネスのさらなる展開の検討

- 国内リース デジタル事業
- 国内オート モビリティ事業
- スペシャルティ 不動産、環境・エネルギー事業
- 国際 グローバル事業



具体的な戦略例

## アドバンテッジパートナーズとの資本業務提携



次の10年に向けた強固な事業基盤の確立に向けて、事業ドメインの拡充、パートナーシップ戦略の強化、資産効率重視の事業ポートフォリオ運営の3項目を掲げています。引き続き、パートナー企業との協働による事業基盤を強化する考えですが、航空機を中心とするスペシャルティ事業分野が拡大している状況下、全体のアセットバランスを意識したポートフォリオ運営が必要となります。

また、SDGsに対応する当社のマテリアリティである「低炭素社会への貢献」、「社会インフラ整備への貢献」等に資する資産ポートフォリオの構築にも注力していきます。リース業が3R(リデュース・リユース・リサイクル)を実践する業態であることも含め、当社が提供している金融・サービスそのものがお客さまの社会活動に貢献しているものと考えています。今後、さらに持続可能な社会への貢献というSDGsの視座が重要になることから、お客さまに支持される金融・サービスを提供することで、社会に貢献する実直な姿をステークホルダーの皆さまにお見せしたいと考えています。

## 資本政策と株主還元方針

上場企業として、株主資本コストを上回るROEの維持・向上は必須と考えております。当社のPBRは同業他社比高い水準を維持し、コンスタントに1倍を超えて推移してきました。これまでのPBRの推移については、過去5期間における平均ROEが12.8%の実績であることも一つの要因であると考えています。今年2月に第三者割当増資を行い、今後の事業成長に必要な資金を調達しましたが、当中計最終年度に当期純利益800億円という目標を設定し、EPSを向上させながら、引き続きROEは12%程度を維持することで、投資家の皆さまのご期待に応えていきます。

そのためにも、成長事業への投資において、適切なリスク運営を踏まえたROA向上策への取り組み強化を図ります。金融収益からサービス・事業収益の比率が高まる中で、以前よりもリスクが多様化している状況です。リスク量に応じた収益性を求めていく一方で、リス

ク量に留意しすぎた運営で事業のダイナミズムが削がれることも避けなければいけません。当社はリスクとリターンのモニタリングを行うために、株主資本コストを加味した収益性について、試行的に事業分野別に算定を行っておりますが、今後とも、中長期的にROAの向上を目指す体制を構築していきます。

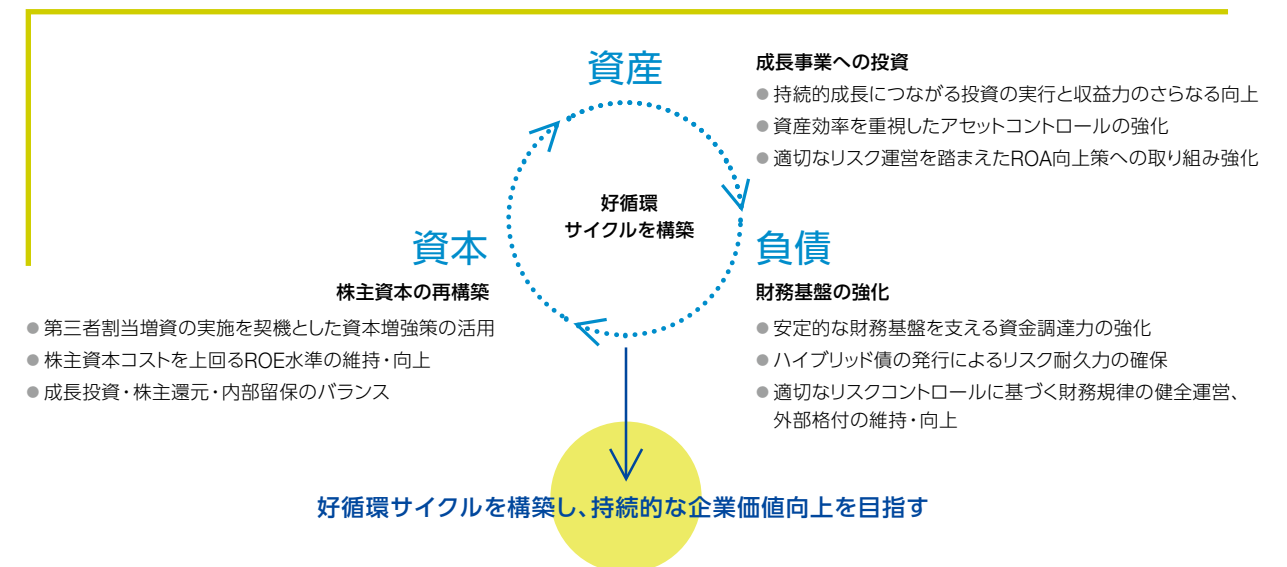
また、これまで大型のM&Aが続いたため、財務の健全性の点で多少調整しなければいけない局面であり、財務基盤の強化も進めていく必要があります。当中計期間において、「成長事業への投資」、「財務基盤の強化」、「株主資本の再構築」のバランスをとりながら、最適な資本構成を踏まえたバランスシートマネジメントを実施していく考えです。

株主還元について、当中計最終年度までに2020年3月末で9.9%の自己資本比率を12%まで引き上げるほか、ROEを12%に維持させることを踏まえると、配当性向30%の方向感には現実的な株主還元の水準と捉えています。2020年度につきましては、コロナ禍による影響で当期純利益が450億円と減益予想の中、年間配当金は前期比同額の136円に据え置き、配当性向は一時的に36.9%まで上昇する見込みですが、株主還元は、長期的かつ安定的に利益還元を行うことを基本とし、成長事業への投資と財務基盤の強化とのバランスを確保しつつ、配当性向の向上を引き続き図っていきます。

## 資金調達の状況

当社グループの資金調達残高(有利子負債)は2020年3月末現在でおよそ4.3兆円となっております。特に第三次中期経営計画(2016年4月～)以降、事業の拡大・多角化やM&Aの実行によって残高が増加するとともに、調達通貨や地域について多様化が進みました。各グループ会社の資金調達については原則として各社がそれぞれの事業やマーケットの特性に応じて独自調達を行っていますが、必要に応じて当社からの親子ローンも活用しています。当社およびグループ全体の資金調達の状況についてはALM委員会に報告するとともに、当面の資金調達方針、金利や為替など市場リスクに対するヘッジ方針などを協議・決定しています。近年の事業拡大やM&A案件に伴い外貨調達の割合も高まっていることもあり、流動性リスクには十分留意した運営を行っています。資金調達においては長期借入金や社債など長期調達を主体としつつ、当社およびグループ会社が金融機関との間でコミットメントライン等を設定し、資金調達環境が悪化した場合の備えも拡充しています。また、資金調達基盤強化のための新たなスキームにも積極的に取り組んでいます。近年では時代のニーズや当社グループの状況を踏まえて、グリーンボンド(環境債)やハイブリッド債(劣後特約付無担保社債)を発行いたしました。

## 資本政策と株主還元方針



# ライフサイクルマネジメントを 強化した航空機ビジネスの 未来とプレゼンス

東京センチュリーグループの一員となり、ロゴも一新しました。  
地球をモチーフにした球体には東京センチュリーの「T」と「C」をあしらひ、  
飛行機がACG本社のあるアメリカ西海岸から  
日本へ向けて飛び立つ様子をデザインしました。



2019年12月に米国大手航空機リース会社であるAviation Capital Group(ACG)を完全子会社化、新造機を中心とする航空機のオペレーティング・リース事業に主体的に取り組むことが可能となりました。

東京センチュリーは、航空機のレバレッジドリース(日本型オペレーティング・リース)事業への参入を皮切りに、航空機のリース・ファイナンスを30年以上にわたり手掛けています。航空機は適切なメンテナンスを実施することで25年以上にわたる長期の使用が可能であるなど、オペレーティング・リースの

対象資産として相応しい物件です。航空機のセカンダリーマーケットを把握し、将来価格を見極める専門性を追求するほか、メーカーおよび航空会社とのリレーションを構築することで、競争力の高いオペレーティング・リースが提供できるものと考えています。

航空機の使用価値が残存する限り、市場での売却や別の航空会社へのリースによる回収も可能であることから、航空機のオペレーティング・リースは、投下資金の回収確度の高い金融・サービスと言えます。また、サステナビリティの観点においても、航空機の長期使用に加えて、退役後の機体を解体し部品としての再利用も可能であり、循環型経済社会の形成に貢献できる事業でもあります。

航空機市場は今後も拡大が続く成長分野であり、ACGを中心に競争力の高い航空機のオペレーティン

グ・リースを提供することで、世界の航空輸送需要をサポートしていく考えです。

今後は、当社・ACG・GA Telesis (GAT)の3社協働を軸に、業界でもユニークな新造機のオペレーティング・リース、日本型オペレーティング・リースの組成、エンジンリース、航空機の部品販売・サービスまで幅広くカバーする航空機ライフサイクルマネジメントを強力に推進していきます。グループのシナジーを発揮し、お客さまにご評価いただける最適なソリューションを提供することで、航空機ビジネスにおけるリーディングカンパニーを目指します。



# 東京センチュリーグループの航空機バリューチェーン

当社は2012年以降、他社に先駆けて戦略的に航空機のライフサイクルマネジメントを可能にするバリューチェーン構築を目指してきました。ACGの完全子会社化により強化されたバリューチェーンを活かしてグループシナジーを発揮していきます。

## GA Telesis

業界でも重要なポジションを占め、世界各国で航空部品・サービス事業を展開

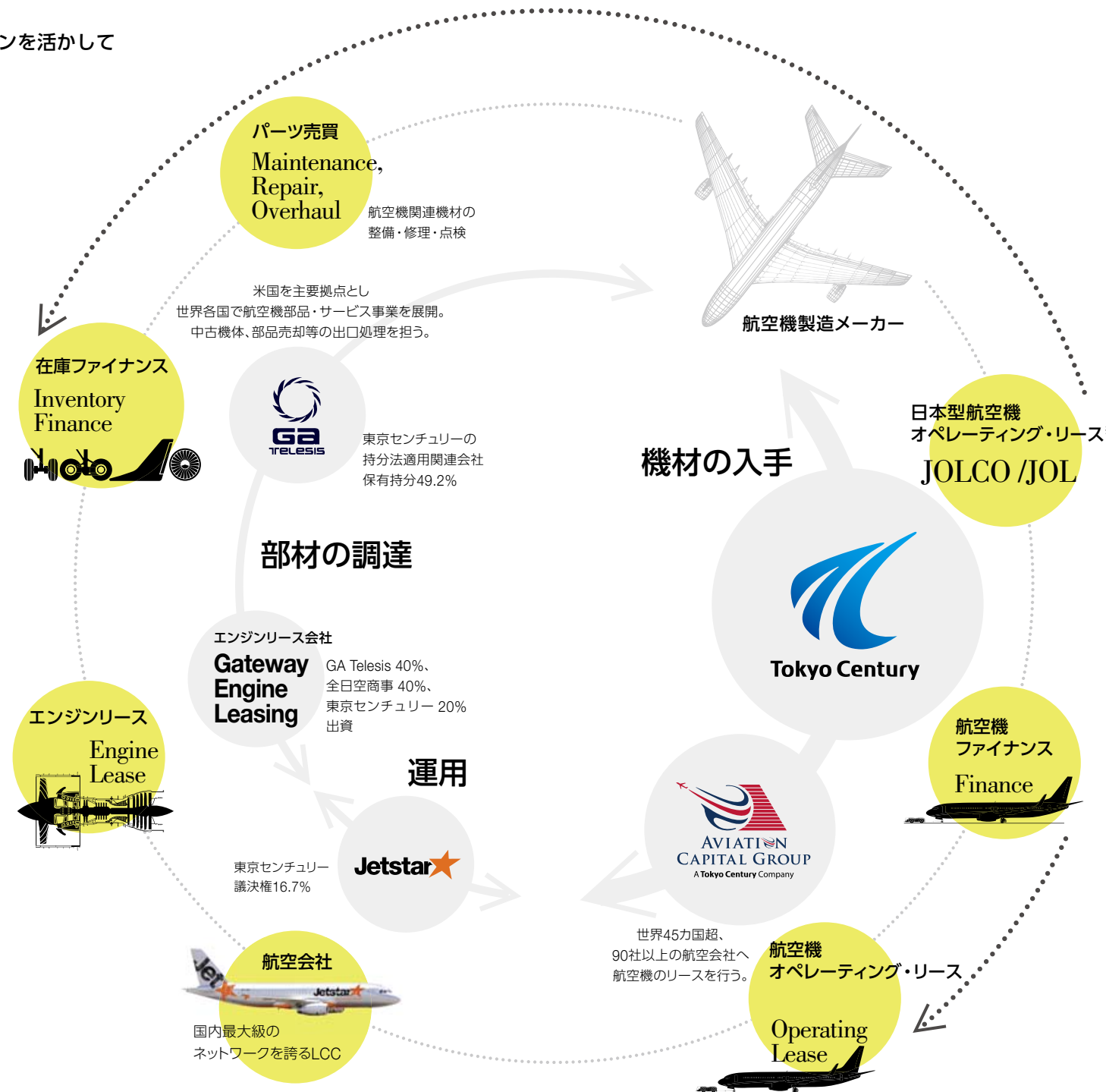


GATは米国を拠点にグローバルに航空部品・サービス事業を展開。航空機業界においてユニークかつ重要なポジションを築いています。

LCCの台頭によって航空機機材の使用頻度が高まっていることから、中古機体の解体やエンジン部品などの補修販売、エンジンリース、アセットマネジメントなどを手掛けるGATの競争優位はより高まっています。特にエンジンは機体納入時に搭載されるもの以外にスペア需要が一定数量存在し、航空機の機体装備品の中でも最も高額なパーツであることから、一層の伸長が見込まれています。

GATは東京センチュリーグループ全体のリース満了時における機体売却などの出口処理能力を大幅に高めることが可能で、当社航空機バリューチェーンの価値最大化に大きく貢献しています。

※日本型オペレーティング・リース (JOLCO/JOL)とは  
 航空機における日本型オペレーティング・リースとは、複数の法人投資家による匿名組合出資の形態をとることにより、一般事業会社による航空機リース事業への参加を可能にするものです。JOLCO (Japanese Operating Lease with Call Option)とは、レシーが一定の条件のもとリース物件である航空機を購入できるという選択権 (オプション) が付与されたものです。これに対してJOLは、購入選択権がないものを示します。



社長メッセージ  
 President and CEO/  
 Abdol Moabery

GA Telesisは、航空機パーツのサプライチェーン、コンポーネント、機体構成部品およびエンジンのメンテナンスのパイオニアとして、また商業用航空機、エンジンや部品在庫に関する独自のファイナンスを創出し、業界をリードしてきました。航空機市場がこれまでにない速いスピードで変化中、サプライチェーンからメンテナンス、アセットマネジメントに至るライフサイクルマネジメントが極めて重要になっていると感じています。そこで当社は、航空機やエンジンのライフサイクルを通じて商品やサービスを提供する企業のネットワーク「GA Telesis Ecosystem™」を構築し、当社のエコシステムの一部であるお客さまに対する新たな商品やサービスの提案に活かせるようにしました。競合他社には無い独自の機能を通じ、お客さまとの一体化を図っています。

また、自社の事業活動による社会課題の解決に貢献する義務があると考えており、これまで20万トン以上に上る金属のリサイクルを通じた、温室効果ガスの削減に取り組んできました。この偉大な地球の住民として、さらに事業を通じた温室効果ガスの削減に注力していきます。

当社は東京センチュリー、ACGとの連携を図るとともに、今後もお客さまに寄り添い、効率的かつ革新的なこれまでにない航空事業会社を目指していきます。厳格なリスク管理体制、優れた業務オペレーションおよび結束したチーム力のもと、強固な金融基盤を持つ業界のマーケットリーダーとして邁進してまいります。

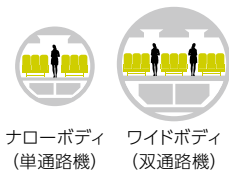
**エンジンリース合併会社を新たに設立**  
 航空機エンジンリース事業の拡大を目指し、当社は世界有数のエアライングループ傘下の全日空商事と事業ノウハウを持つGATと3社でエンジンリース事業の合併会社 Gateway Engine Leasingを2019年に設立し、業界を牽引すべく日々活動範囲を拡げています。

# 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

## Aviation Capital Group

2019年12月に完全子会社となったACGは、創立30年を迎えた業界先発組の米国大手航空機オペレーティング・リース会社です。世界45カ国超、90社以上の航空会社へ航空機のリースを行っており、流動性の高い

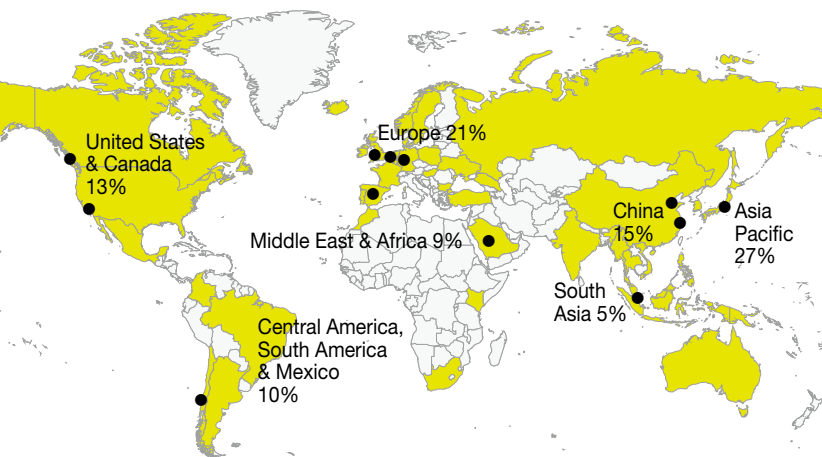
ナローボディ機を中心に、保有管理および発注済み機体数は約500機\*1と世界有数のオペレーション規模を誇ります。



ACGの強みは、機体購入における価格交渉力、機体リース先を確保するマーケティング力、創立から30年の間、数々のエアライン破綻にも対応してきた適切なリポジショニングノウハウ、高い資産流動性と受容可能なリスクを見極めた堅確な事業運営の実績です。

特に保有資産においては、世界で汎用性の高いボーイング737シリーズやエアバスA320シリーズなどのナローボディ機に特化することで流動性を確保し、安定、かつ収益性の高いポートフォリオを構築しています。こうした強みを背景に、管理保有機体数ベースで世界第11位\*2に位置しています。

地域別残高比率(簿価ベース)\*1  
● ACGのオフィス等の所在地



ACGのグローバルネットワーク、マーケティングやテクニカル、アセットマネジメント機能などの強固なフルプラットフォームは、東京センチュリーグループの航空機ビジネスに多くの知見をもたらしています。

\*1 2020年3月末時点  
\*2 出典・FlightGlobal (Cirium)、ACG対外公表資料

### 社長メッセージ

President and CEO/Khanh T. Tran

### ビジネスパートナーとしての

#### 東京センチュリー・GA Telesis

東京センチュリー(以下「TC」)は、航空機事業に対する豊富な経験と知見を有していることや、顧客志向の企業文化、事業改革などに取組んでいる点など当社との共通点が多く、理想のビジネスパートナーと言えます。

2017年の資本参加以降、TCは当社のマネジメント、現場レベル、事業戦略、オペレーション、リスク管理において極めて重要な役割を果たしており、当社の事業成長に欠かせない存在となっています。

また、中古機体、航空機のエンジン、パーツ等のサービスを手掛けるGATとの協業も開始しています。機体の若いナローボディが主軸である当社と中古機体やパーツの取り扱い等に強みを持つGATは、得意分野が異なる補完関係にあります。既にGATへの中古機体の売却実績があり、両社で機体の共同購入も視野に入れた協議も開始しています。

当社、TC、GATの3社の連携強化とそれぞれの強みを発揮することで、私たちグループは航空機市場のさらなる成長に貢献できると考えています。

### 今後に向けたトップの思い

ACGが目指す企業像は「WWW企業」、すなわち「世界トップクラスの、成功した、熱意あふれる企業」



東京センチュリー、GAT、ACGのシナジーの最大化により、幅広いお客さま、投資家の皆さまにソリューションを提供します。

(World Class, Winning, Wholehearted)です。既に「世界トップクラス」の「成功」した企業として30年以上の実績があり、そして何よりも「熱意に満ちた」人々の集団であること、それがACGだと考えています。ビジネスに情熱を持って取組み、単に仕事をこなすのではなくACGの一員として共に挑戦できる人材が集まっています。こうした人材こそが当社を成功に導く原動力であり、最も大切な資産であると考えています。

当社は、お客さまや投資家の方々に「InnoViative (Innovation+Aviation)」なソリューションの提供により、航空機オペレーティング・リースと信用補完のためのファイナンスソリューション(Aircraft Financing Solutions =AFS)の両方を提供できる唯一のリース会社です。

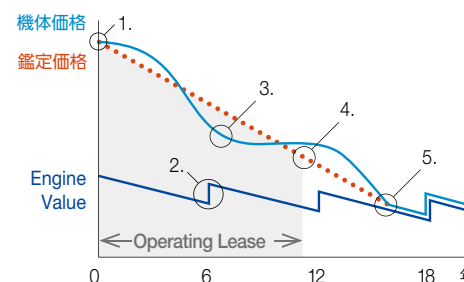
事業理念として、①汎用性および需要の高い機体(主力はナローボディ、ワイドボディは航空会社の主力機で需要の高い機体のみ)に注力すること、②顧客の信用リスクの分散(約45カ国・90社)、③調達手段の多

様化(銀行、投資家、有担保・無担保、米国・米国外)による長期資金の確保、④各格付機関における投資適格格付の維持、⑤収益源の多様化(オーダーブック、セール&リースバック、売買、AFS)等を掲げ、安全性を重視した運営を行っております。

あらゆる産業にはビジネスサイクルがあり、私たちの事業もこれを避けることはできません。当社は航空機事業における専門性と汎用性の高いナローボディに注力するなどの堅実な事業理念のもと、これまで幾度となく訪れた市場減退期を乗り越え、着実な事業発展を実現してきました。業績についても1989年の創業から2019年度決算に至るまで利益計上を続けており、今後も安全性を重視した運営のもとさらなる成長を目指していきます。

最後になりますが、TCグループの一員として市場の期待に応えられるよう、これからも全力を尽くしていきたいと考えています。

### ACGの強み

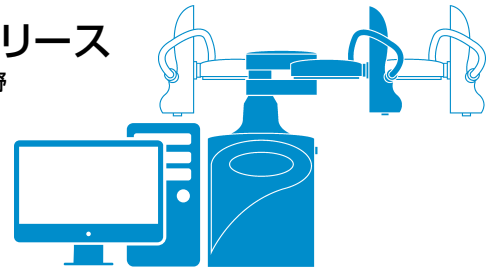


エンジンの価値は6年に一度の重整備を経て回復するなど、航空機は適切なメンテナンスや管理を行うことで長期にわたる使用が可能です。航空機のリースには、さまざまなノウハウが必要ですが、ACGはそのすべての要素をカバーしています。

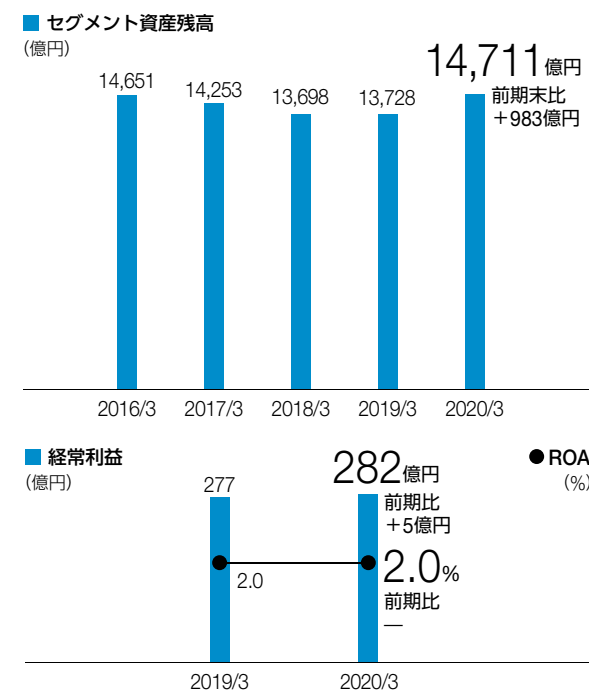
1. ボーイング・エアバスに数年先の機体をオーダーするなど、リース先を確保できる高いプレースメント能力
2. 機体のコンディションをモニタリングする専門のテクニカルチーム
3. 機体を引き揚げて他の航空会社と速やかにリース契約が行えるリポジショニング・マーケティングノウハウ
4. 幅広い顧客層
5. 将来価格を見極めるノウハウ



## 国内リース 事業分野



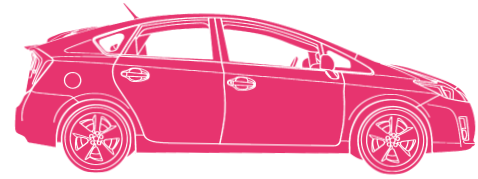
情報通信機器をはじめとして、事務機器、工場設備、建設機械、商業用機器等、あらゆる設備・機器に対応した最適な金融・サービスを提供しています。



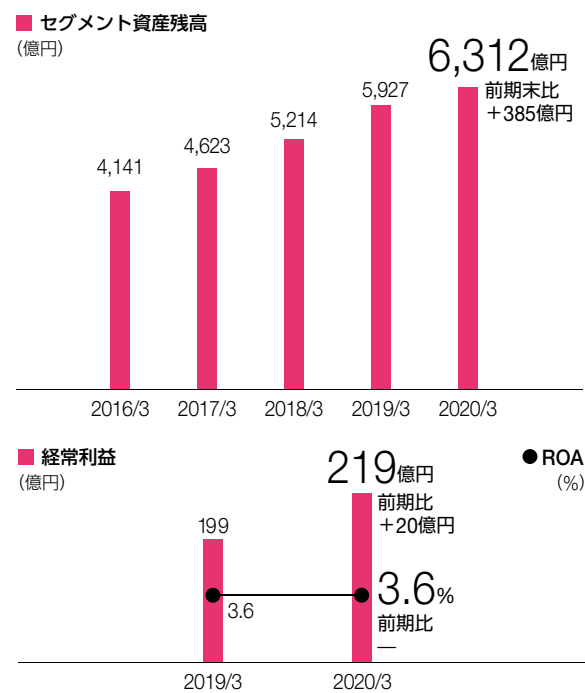
### 事業概要

- 広範かつ優良な顧客基盤
- 富士通との協働を中心に情報通信機器を対象とした金融・サービスの提供に強み
- NTT、富士通、IHI、アマダなどの有力パートナー企業との共同事業の展開に加えて、サブスクリプションなど新しい金融・サービスも提供
- NTTグループとの業務提携第一弾として、NTTファイナンスのリース・グローバル事業をカーブアウトした合弁会社「NTT・TCリース」を設立

## 国内オート 事業分野



法人・個人向けオートリース、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の広範なサービスラインナップのもと、お客さまの利用目的に応じた高品質なサービスを提供しています。



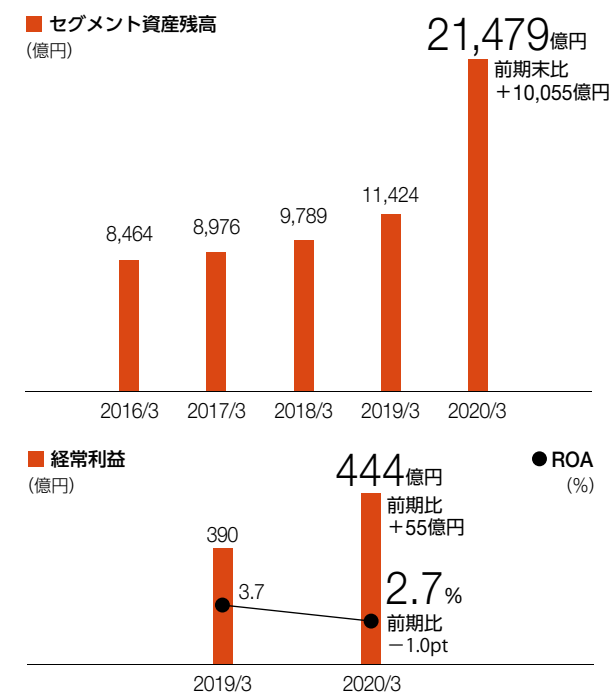
### 事業概要

- 日本カーソリューションズ(業界トップクラス):東京センチュリー59.5%、NTT40.5%出資の法人向けオートリース会社。株主を中心とする広範な顧客基盤と質の高いオートサービスの提供に強み
- ニッポンレンタカーサービス(業界トップクラス):東京センチュリー89%、ANAホールディングス11%出資のレンタカー会社。主要都市や空港、新幹線駅を中心に全国833の営業所で展開(2020年3月)
- オリコオートリース(個人向けオートリース専門としてトップクラス):東京センチュリー50%、オリエンコーポレーション50%出資の個人向けオートリース会社

## スペシャルティ 事業分野



船舶、航空機、環境・エネルギー、不動産、ストラクチャード・ファイナンスなどの分野を対象に高度な専門スキルを駆使した金融・サービスを提供しています。



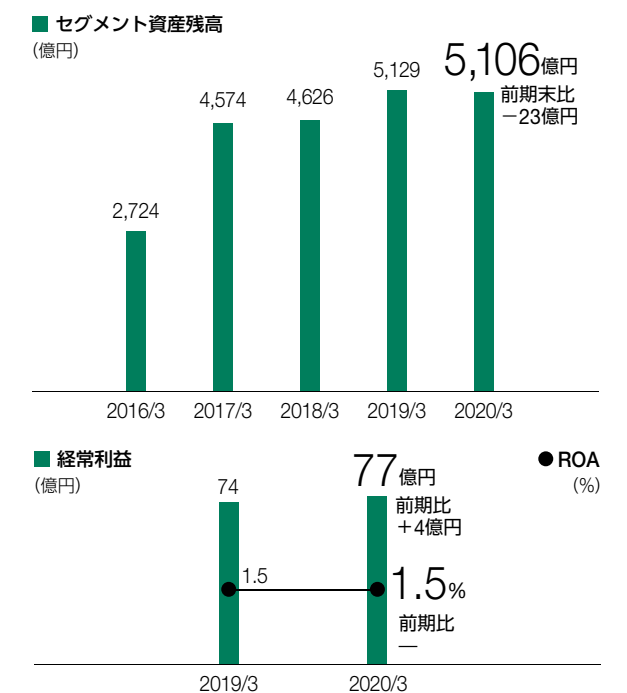
### 事業概要

- 航空機:大手航空機リース会社のACGを完全子会社化、保有・管理機体数は324機(2020年3月末)。航空機の部品売買に強みを持つGATとも連携、航空機のライフサイクルマネジメントを実現
- 不動産:有力パートナーとともに国内外の不動産を対象とした金融・サービスを提供。2018年には総合不動産会社の神鋼不動産を連結子会社化
- 環境・エネルギー:京セラTCLソーラー合同会社は国内76カ所、出力316MWの国内屈指の規模で太陽光発電所を展開(2020年3月末)

## 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にアライアンス戦略を推進。各国固有のニーズに応えるグローバルでの専門サービスを提供しています。



### 事業概要

- 現地アライアンスパートナーの顧客基盤、信用分析力等を活用した堅実な事業運営
- 世界30以上の国と地域に広がるグローバルネットワークを活かした、金融・サービスの提供に強み
- IT機器リースに強みを持つ米国・CSI(当社100%子会社)は、米国・中南米を中心に事業基盤が拡大。2020年3月期 経常利益はUS\$ 65M
- 2019年11月に中小型トラックの取り扱いなどに強みを持つ米国リース・ファイナンス会社APIを完全子会社化

## 国内リース 事業分野



### 現状分析

強み	機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 広範な顧客基盤</li> <li>● メーカー・ディーラーとの協業による柔軟かつ多様なサービス・ソリューションの提供</li> <li>● アセットの価値評価・管理能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 有力パートナーとの関係深化による高付加価値ビジネスの拡大</li> <li>● 5G、IoTの普及などデジタル技術の進化に伴う事業機会の増大</li> <li>● サブスクリプションなどDXの普及・浸透による、SDGsに対応した次世代金融・サービスの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 情報セキュリティリスク</li> <li>● 金融の枠を超えたビジネス領域拡大に伴う事業リスク</li> <li>● グループ会社の拡大に伴うガバナンス上の各種リスク</li> <li>● 新型コロナウイルス等のパンデミックや異常気象等に起因する天災リスク</li> </ul>

### 新・第四次中期経営計画

#### 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

- 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
- 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
- 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

### 事業戦略・具体的な施策

- NTTとの資本業務提携の第一弾として、リース・ファイナンス事業を手掛ける合弁会社 (NTT・TCリース) を発足、成長が期待されるアセットビジネス分野へ対応
- 伊藤忠TC建機、アマダリースなど有力パートナーとの協働事業による専門分野でのビジネスの拡大
- ビープラッツ等との連携によるデジタル技術を駆使した新しいサービス・事業の創生



常務執行役員  
リース営業推進部門長  
佐藤 耕一郎

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、NTTグループをはじめとした有力パートナーとの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。

2019年3月、ソラコム、ビープラッツと連携した「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、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に取組んでまいります。

リースアップ物件の再利用促進や再生可能エネルギー案件の取り組みを加速させ、循環型経済社会への貢献に引き続き取組んでまいります。

### パートナー企業との協業の推進

#### NTTとの 資本業務提携



- 国内外の強固な顧客基盤
- グローバルなブランド力および人材力
- 世界トップクラスの研究開発力



- 専門性の高い金融ノウハウ
- アセットの価値評価・管理能力
- 柔軟かつ多様なサービス・ソリューション

社会課題を解決し  
持続可能な社会を実現

東京センチュリー: 新会社のNTT・TCリースに50%出資・共同運営  
NTT: 東京センチュリー (TC) の株式を10%取得 (TCの第3位株主)

### 国内リース事業の協業体制

パートナー企業との  
合弁会社

パートナー企業

- NTT
- 富士通
- IHI
- 伊藤忠商事
- オリエン特コーポレーション
- 月島機械
- アマダ



主要合弁会社

- NTT・TCリース
- 富士通リース
- IHIファイナンスサポート
- セツ島バイオマスパワー
- 伊藤忠TC建機
- オリコビジネスリース
- TC月島エネルギーソリューション
- アマダリース

新たな取り組み

共同投資ビークル



JFE エンジニアリング



J&TCフロンティア

新たな事業フィールドの創出  
先進的・革新的技術を有する  
企業に投資



## 国内オート 事業分野



圧倒的なサービス品質と事業パートナーとの協業により、  
多様化する自動車のニーズに対応

### 現状分析

強み	機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業界トップクラスとなるフルラインナップのオートビジネス(オートリース、レンタカー、カーシェア)の提供</li> <li>● テレマティクス、BPO等、高品質な次世代型サービスの提供</li> <li>● NTTグループや伊藤忠グループをはじめとする業界の垣根を超えた多様な事業パートナーとの協業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自動車の「所有」から「利用」へ顧客メンタリティーがシフトすることによる、シェアリングビジネスの普及/拡大</li> <li>● EVやテレマティクスをはじめとする自動車技術の進化や、移動需要の多様化等への、SDGsに対応した新たなサービスの創造</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 異業種からの参入を含めた、ハード/ソフト両面での競争激化の可能性</li> <li>● 技術進化加速に伴う車両価値の早期陳腐化や、中古車輸出先事情の変化等による中古車価格の乱高下</li> <li>● 新型コロナウイルスの流行や天災等に起因する移動需要の大幅な減退</li> </ul>

### 新・第四次中期経営計画

#### 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

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

### 事業戦略・具体的な施策

- 全体:EV普及を見据えたサービス展開、デジタルを活用した新たなモビリティサービスへの挑戦。
- NCS:顧客属性やマーケットに応じた最適サービスの提供による収益の拡大。
- NRS:セルフレンタカーをはじめとする顧客利便性の高いサービス導入による他社差別化の推進。
- OAL:代理店組織(コアラクラブ)の強化を軸とする個人向けオートリースの拡大。



常務執行役員  
オート営業推進部門長  
大杉 雅人

当社の国内オート事業分野は、傘下の主要事業会社3社(日本カーソリューションズ、オリコオートリース、ニッポンレンタカーサービス)を中心に、オートリースからレンタカー・カーシェアに至るまで法人・個人向けにフルラインナップのサービスを展開しています。

自動車を取り巻く環境は100年に一度の変革期と言われ、従来とは異なる付加価値ビジネスや新発想

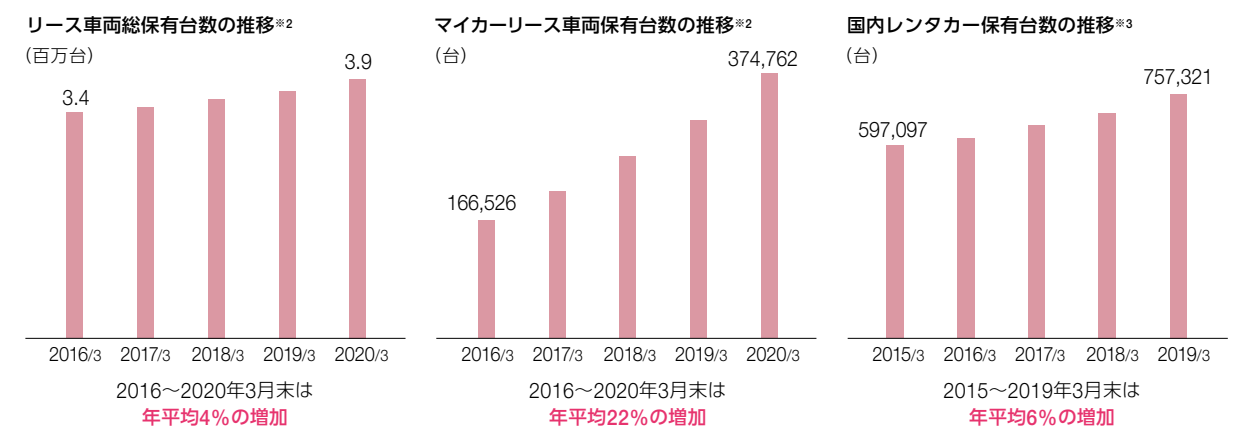
のビジネスが日々誕生しています。当社も、本年度からスタートした新たな第四次中計で「デジタル」「モビリティ」「EV」をキーワードとして掲げ、フルラインナップサービスの拡充に加え、NTTや伊藤忠をはじめとする強力なパートナーとの協業も活用しながら、従来とは異なる収益基盤の創造を進めてまいります。

### 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)		
	2018年度	2019年度	増減率	2019年3月末	2020年3月末	増加率
日本カーソリューションズ 法人向けオートリース	118	118	-0%	3,682	3,785	2.8%
ニッポンレンタカーサービス レンタカー	52	58	11%	473	528	11.5%
オリコオートリース 個人向けオートリース	25	41	65%	1,897	2,107	11.0%
合計*1	195	217	11%	6,053	6,419	6.1%

※1 3社の単純合計値

### 国内オート事業関連データ



出所: ※2 一般社団法人 日本自動車リース協会連合会(2020年6月時点)  
※3 国土交通省(2020年6月時点)

## スペシャルティ 事業分野



### Leap beyond Expectations Professionalismの追求で事業のさらなる洗練へ

#### 現状分析

強み	機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 専門性と先進性を備えた人材</li> <li>● 世界トップクラスの規模で展開する航空機事業</li> <li>● 有力パートナー企業との協働による持続的成長、SDGsを支えるビジネスへの積極的な取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 航空機マーケットの市場回復・成長に伴う収益機会の捕捉</li> <li>● VPP(バーチャルパワープラント)ほか新たな環境・エネルギービジネスの成長</li> <li>● SDGsを支えるビジネスニーズの高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 航空機、船舶、不動産マーケットの想定外の変動</li> <li>● 大規模自然災害によるエネルギー発電量の変動</li> <li>● 高い専門性を有する人材の流出</li> </ul>

#### 新・第四次中期経営計画

#### 「専門性」と「発想力」で事業のさらなる洗練を指向

- パートナーとの協業によるバリューチェーンの最大化
- 環境変化に呼応した新規ビジネスの開拓
- グローバル・スタンダードの組織基盤・インフラ構築
- 買収先のPMIとガバナンスの確立

#### 事業戦略・具体的な施策

- 高度な航空機リース事業運営ノウハウを持つACGを中心に、当社取引先リレーションやGATも含めた航空機バリューチェーンの活用
- 神鋼不動産、国内外の親密パートナー企業との不動産ワンストップサービス展開
- アドバンテッジパートナーズとの業務提携のもと、互いの顧客基盤やファイナンス機能の提供を通じた、プリンシパルインベストメント事業の拡大
- 京セラ、九電工、NTTグループなど有力パートナー企業と進める再生可能エネルギービジネスの拡大(太陽光発電、蓄電池への投資等)
- 短期的には新型コロナウイルスの影響を最小限に抑えるべくリスクマネジメントに注力



執行役員副社長  
スペシャルティ営業推進部門長

中島 弘一

新・第四次中期経営計画の初年度にあたり、既存ビジネスモデルに安座することなく初心に帰り、「ゼロ」から新しい事業領域・新しいビジネスモデルの創造に向け、力強くチャレンジしたいという思いを新たにしています。

そのために、社員のチャレンジ精神と発想力をより一層伸ばしつつ、組織・システムなどの足元を固めたくえで、知力体力を使って全社員一丸となり邁進してまいります。

特にESG、SDGsを強く意識し、環境・エネルギーについて幅広く積極的に取り組んでまいります。また、アドバンテッジパートナーズとの業務提携を足掛かりとしたプリンシパルインベストメント事業については、4つの事業分野に次ぐ「第5の柱」に育て上げる所存です。

他方で、航空機事業や不動産事業等、これまで取り組んできたプロダクツについても、協を固め、さらなる裾野の拡大を図ります。

#### スペシャルティ事業分野のプロダクトと今後の成長ドライバー

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を完全子会社化し、航空機ビジネスを拡大 航空機ライフサイクルマネジメントを強化し、航空機ビジネスのあらゆるシーンでグループシナジーを追求
環境・エネルギー		京セラを中心とした有力パートナーとの再生可能エネルギー事業の発展、およびNTTグループとの協業始動による、社会や地域に貢献する次世代エネルギー関連ビジネスへの展望(非FIT発電事業、VPP/マイクログリッド事業)
不動産		神鋼不動産を核に神戸製鋼所、日本土地建物とのアライアンスを引き続き推進 国内外の親密パートナーとの多種多様な事業展開により、付加価値の高い投資機会の獲得と社会貢献を実現
ストラクチャード・ファイナンス		アドバンテッジパートナーズとの業務提携によるプリンシパルインベストメント事業の拡大
ニュープロダクツ		ESG、SDGsの観点から社会課題の解決に資する新ビジネス



## 国際 事業分野

### グローバル優良企業との アライアンス戦略を武器に、 デジタル・モビリティ革命を推進



#### 現状分析

強み	機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界30以上の国と地域に広がるグローバル拠点網</li> <li>● 各地域での地場優良企業とのパートナーシップ</li> <li>● IT機器等のFMVリース、ITAD*含むライフサイクルマネジメントサービス</li> <li>● SDGsに対応した環境関連事業への先進的な取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界人口の増加などグローバル経済の発展に伴う金融・サービス需要の増加</li> <li>● 5G、IoTに伴うICT関連投資、情報セキュリティニーズの拡大</li> <li>● モビリティ革命による機会創出</li> <li>● 世界的な環境意識の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新型コロナウイルス感染拡大影響による世界経済の停滞</li> <li>● 世界政治・経済の不確実性による経済・産業・市場の成長鈍化</li> <li>● 為替・金利の急激な変動</li> <li>● 海外ビジネスを担う人材の確保</li> </ul>

#### 新・第四次中期経営計画

### デジタルエコノミー拡大とモビリティ革命への対応

- アライアンス戦略による優良企業との協働
- フィンテック・オート関連事業の拡大・深化

#### 事業戦略・具体的な施策

- 事業基盤の拡大・深化を目指した各国地場優良企業との協働や、FMVリース・ライフサイクルマネジメントサービス等収益性の高いソリューション事業の強化
- 二国間クレジット制度(JCM)等の、SDGsに対応した環境関連事業の推進
- デジタルプラットフォームとの協業による、フィンテック・デジタルファイナンス分野での新事業への参入
- モビリティ革命に対応した、パートナー企業との協業によるオート関連事業の拡大



常務執行役員  
国際営業推進部門長  
**北村 登志夫**

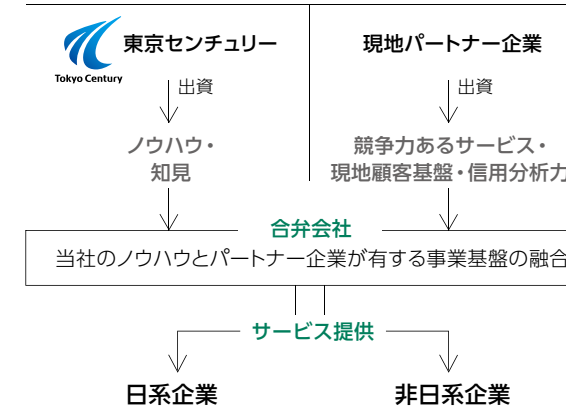
世界30以上の国と地域に広がるグローバルネットワークにおいて、各地域のプロフェッショナルが、お客さまの多様なニーズにお応えする金融・サービスを提供しています。

各国優良企業とのアライアンスによる競争力あるサービス、IT機器ではグローバルに標準化されたFMVリースやデータセキュリティニーズに対応するリース満了後のITAD\*サービス、国内オートから展開したグローバルベースでの自動車事業を通じ、差別化された商品・サービスをお届けします。

また、地球温暖化対策や日本メーカーの低炭素技術の拡大サポート、パートナー国の経済発展に貢献できる二国間クレジット制度(JCM)事業を推進しています。これにより、リース事業におけるライフサイクルマネジメントサービスと共に循環型経済社会の実現に貢献していきます。

\* IT Asset Disposition

#### 国際事業分野におけるビジネスモデル

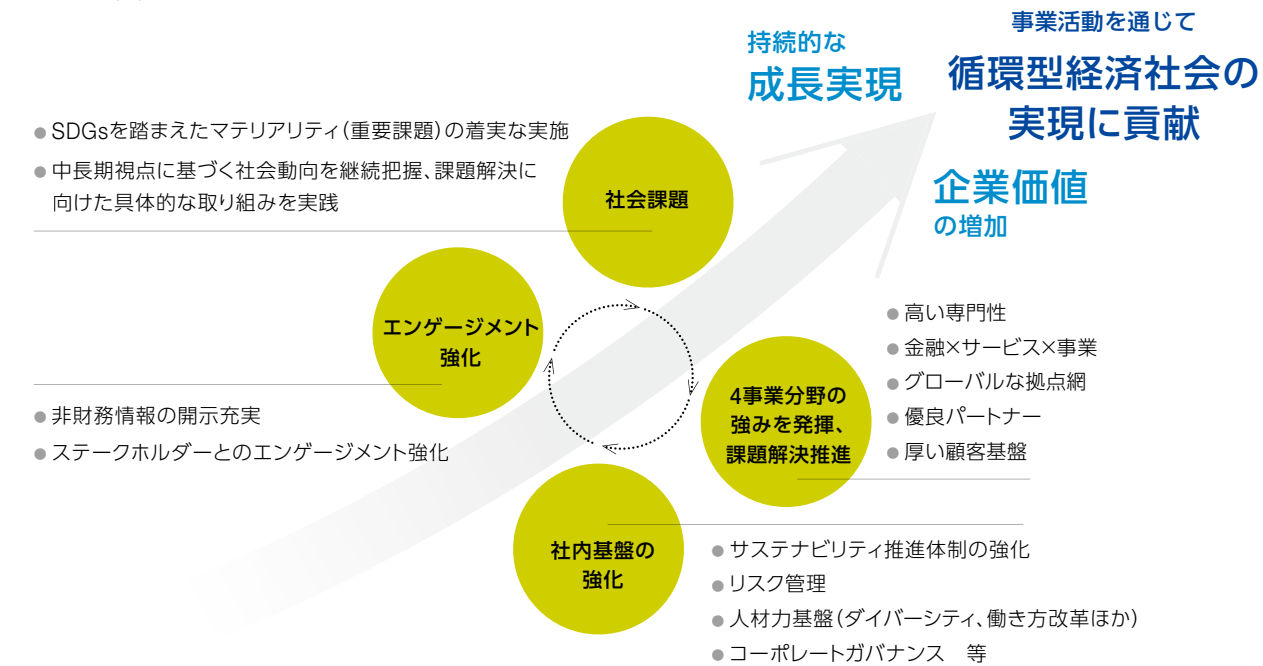


#### アライアンス戦略の推進による非日系ビジネスの拡大

- 米国**
  - 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
  - TCUSA、AP Equipment Financingにおける中小型トラック(専門的知見が必要な特殊車両)のリース・ファイナンス
- シンガポール**
  - シンガポールGrabグループとのオート事業連携
- 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グループとのフィンテック事業
- タイ**
  - 現地有力銀行TISCO Financialグループとのリース事業・オートリース事業
  - 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
- 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
- 台湾**
  - 食品最大手、統一企業グループとのリース事業
- 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

### サステナビリティ経営の考え方

東京センチュリーのサステナビリティの根源は、金融・サービス企業としてお客さまとともに持続的な成長と企業価値の向上を図り、循環型経済社会の実現に貢献することにあります。SDGsの目標を読み解き、10年後・20年後の未来を想定し、必要とされる金融・サービスの創出を志向するバックカスティングのもと、サステナビリティ経営を推進しています。



### 東京センチュリーのマテリアリティ

当社は、SDGsを踏まえたステークホルダーからの優先度と、当社の事業特性や自由度の高い経営環境を踏まえた優先度を勘案し、5項目のマテリアリティを決定しました。2018年度からは、サステナビリティ活動計画や推進状況などをサステナビリティ委員会で審議・報告す

る体制を整え、重要課題を中心に経営会議および取締役会に報告する仕組みを構築しています。今後はマテリアリティに対するKPIを順次設定し、達成水準を計数的面からも確認する全社的PDCAサイクルを機能させることで、サステナビリティ経営を一層強化していく方針です。

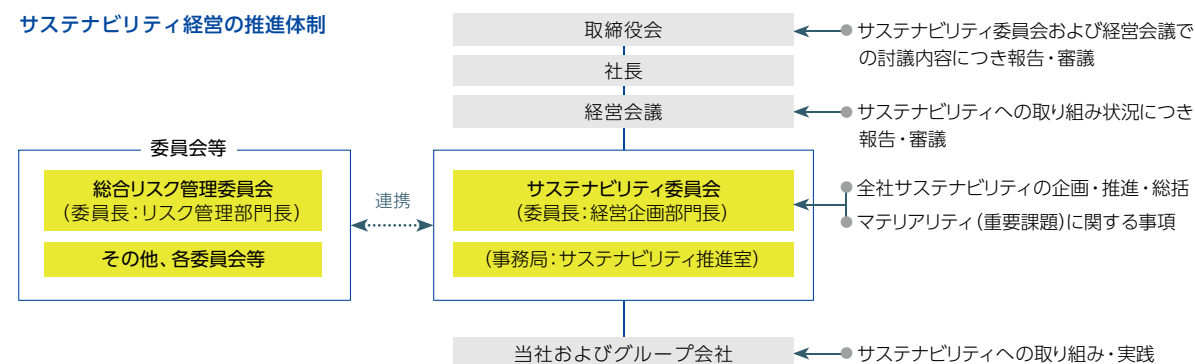


### サステナビリティ・ロードマップ

新・第四次中期経営計画では、中期的な取り組みビジョンとしてロードマップを策定しました。2020年度は、マテリアリティのKPI検討をはじめとするサステナビリティ経営の推進基盤の整備と社内への浸透促進をテーマに掲げ、2021年度には気候変動リスクへの対応など、サステナビリティ経営の高度化へのチャレンジを掲げています。最終年度となる2022年度は目標達成への仕

上げと次期中期経営計画に向けた見直しを行う計画です。サステナビリティ委員会で議論・審議された、ESG対応を含む全社のサステナビリティ方針に基づいて、サステナビリティ推進室(事務局)と各課題の主たる担当部署が協力の上、施策を具体化し、推進していきます。これらの取り組み状況については、経営会議および取締役会に定期的に報告します。

#### サステナビリティ経営の推進体制



### サステナビリティ座談会

ESGやSDGsへの注目が高まり、企業を取り巻く社会課題との関わり方がビジネス戦略に与える影響が大きく変化する中、サステナビリティ推進室は2018年4月に発足。東京センチュリーグループのサステナビリティ経営の推進役として、積極的に活動しています。活動の進展とそれぞれの思いを、現場の担当者たちが語ります。

#### サステナビリティ経営の浸透状況

**岡出 祐一:**  
サステナビリティ推進室 室長

新・第四次中期経営計画に社会課題の解決への貢献が盛り込まれ、社内でもサステナビリティ経営への意識が高まったと感じています。この先は、従業員一人ひとりがそれをどこまで「自分事」として捉えられるかがサステナビリティ経営浸透の最重要ポイントだと考えています。

**海野 ちさ:**  
サステナビリティ推進室 マネージャー

昨年度は人事部と協力してサステナビリティ研修を行ったこともあり、サステナビリティ推進室が具体的に



岡出 祐一 海野 ちさ 山崎 晃

どんな業務を行っているのかも理解してもらえたと思います。

**山崎 晃:**  
人事部 採用・研修グループ

私自身も、サステナビリティ研修に携わるまでは、サステナビリティやSDGsは用語としては知っていたものの、あまり具体的な理解ではなかったように思います。



研修を受講した社員も研修を通じて当社の事業がマテリアリティにどう対応しているのかの理解が深まり、サステナビリティ経営について考えるきっかけになっていたらうれしいです。

**岡出:**

当社は経営層がESGやSDGsの重要性に深い理解を持ち、旗振り役となってきています。5つのマテリアリティとその共通基盤である多様なパートナーシップの活用による新たな価値創造を新・第四次中期経営計画に改めて明記し、取締役会議案等においても「マテリアリティ表記」や「環境影響評価」を開始したことで、ESGに対応し、社会課題に取り組む会社の本気度が理解いただけたのではないのでしょうか。

**海野:**

社内向け広報誌「サステナビリティ通信」は英語版の同時発行もっており、国内外の関連会社にも情報を発信することで、当社グループ全体におけるサステナビリティ経営の浸透を図っています。

## サステナビリティの捉え方と今後の取り組み

**海野:**

個人的には「社会性」が大切だと感じています。地域活性化などさまざまな社会課題がありますが、当社のビジネスとして収益に結び付けることが重要です。社会に対して何ができるかを考えて新規事業に組み込み、きちん

何か特別なことではなく、当たり前のこととして仕事の判断基準の中にSDGsを取り入れてもらいたい。

岡出 祐一

と収益が上がれば、本当の意味で持続的な成長につながるのではないのでしょうか。

**岡出:**

サステナビリティを特別なものではなく、当たり前のこととして取り組む意識が必要かもしれませんね。営業現場においてもお客さまからSDGsの話題や相談を受ける機会の増加により、仕事に直結する重要要素だと認識が強まっているようです。これは非常にうれしいことです。

**山崎:**

マテリアリティの一つである人材力強化につながる職場環境整備も重要です。昨年度はオフィスレイアウト変更等でテレワークが可能な環境が整備され、今年度は在宅勤務制度も導入されました。これらの働き方改革の施策からも会社の変化を感じました。サステナビリティ経営の浸透では、こうした目に見える施策や基盤整備も重要だと思います。

**岡出:**

今回、マテリアリティ推進の具体的な取り組み内容をロードマップに落とし込んで見える化しました。KPI設定の検討なども含めたPDCAサイクルの確立を図ってい

きます。推進項目は多岐にわたりますが、各所管部と連携してこの3年間で可能な限り歩みを進め、サステナビリティ経営の進展が企業価値の向上につながることを実感したいと考えています。3年間での取り組み結果については外部有識者の方々の意見も頂くことで、専門的な第三者の視点や評価を踏まえた次期中計のサステナビリティ戦略につなげていきたいと考えています。

## 100年続く企業を目指すサステナビリティ

**海野:**

経営理念に「環境に配慮した循環型経済社会の実現に貢献する」と謳っていますが、自分たちだけでなく、子どもたちやその先の世代でも当社が必要とされるためには、「オリジナリティ」が重要だと思います。当社グループの顧客には、優良企業がたくさんあり、当社との堅固なパートナーシップがあります。パートナー企業からの声を集めて、当社独自の課題解決策を提供し続けることで成長できるのではないのでしょうか。私たちは会社で仕事をしていますが、家に帰れば地域社会の一員で、社員

社員一人ひとりがマルチステークホルダー。多様な視点を新規事業に結びつけていってほしい。

海野 ちさ

世の中の変化に合わせて会社を変えていく力になる、ダイバーシティに富んだ人材育成をサポートしていきたい。

山崎 晃

一人ひとりが多様性のあるマルチステークホルダーとも言えます。さまざまな異なる視点を、上手く新規事業や新たなビジネスモデルに結び付けることで、持続的な成長を実現できるのではと思っています。

**山崎:**

100年続く企業になるためには、社員一人ひとりが会社のこと、社会のこと、お客さまのことを考え、世の中の変化に合わせて会社自身を変化させていくことが大切だと思います。

私個人としても人材採用や教育研修制度の面から会社の変化を推し進めていきたいと考えています。

**岡出:**

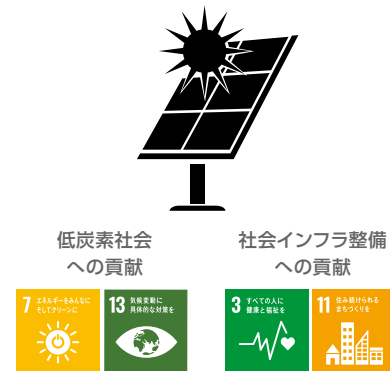
サステナビリティ経営の浸透を通じて、最終的に当社らしさを体現するサステナビリティを見つけ、当社グループの大切な価値観としての「TC-WAY」にまで高めていきたいですね。「TC-WAY」を当社グループの共通基盤に据えることで、50年後・100年後も変化に対応し、社会からも必要とされる金融・サービス企業になる。これがサステナビリティ推進室の大きな目標です。その実現に向けて、これからもサステナビリティ経営の推進役としての役割を果たしていきたいと考えています。







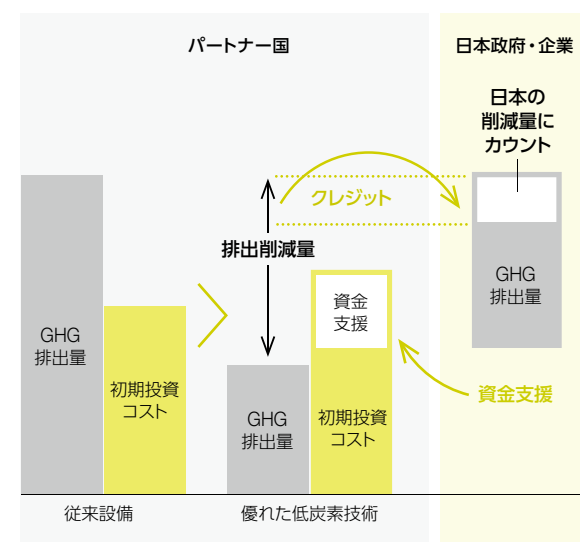
## 二国間クレジット制度による 地球温暖化対策の推進



二国間クレジット制度(JCM<sup>®</sup>)とは、導入資金の一部を補助金として支援しながら、日本の優れた低炭素技術をパートナー国に提供し、温室効果ガス(GHG)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。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。

※JCM:The Joint Crediting Mechanismの略

### 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



チョンブリー県 シラチャ地区 サハグループ工業団地  
バンコクより114Km



a. タイ

2018年度採択

## サハグループ工業団地への25MW 屋根置き&水上太陽光発電プロジェクト

タイのチョンブリ県にあるサハグループが運営する工業団地に、JCM制度を活用して太陽光発電設備を設置し、2020年度中に運転開始の予定です。

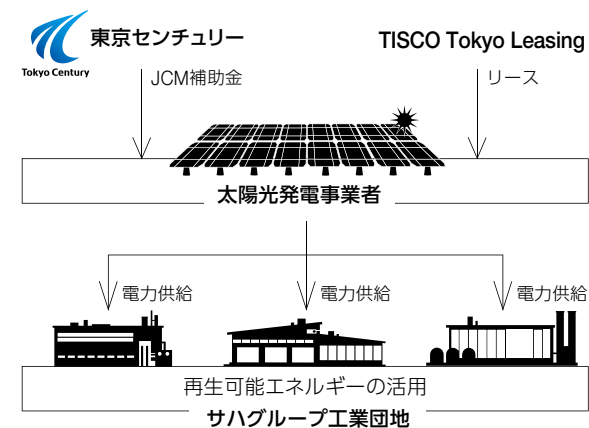
このプロジェクトでは、当社がJCMの代表事業者となり、当社とTISCOフィナンシャルグループとの合弁子会社であるTTL\*1が工業団地の工場の屋根と貯水池に25MWの太陽光発電設備の導入をサポート。発電した電力はサハグループの中核企業SPI\*2が全量買い取り、工業団地の入居企業に電力供給を行っています。

\*1 TTL: TISCO Tokyo Leasing

\*2 SPI: Saha Pathana Inter-Holding PCL

### サハグループにおけるJCM活用の意義

サハグループは、日系企業と数多くの提携を持つ消費財系最大のコングロマリットです。タイの電力供給は、約70%を天然ガスに依存し、残りを石炭火力(約20%)、水力・再生可能エネルギー(約10%)で賄っています。2037年までに再生可能エネルギーの電源構成を30%以上とするタイの電力開発計画を背景に、サハグループは自らが発電した再生可能エネルギーで電力を賄う体制構築を目指しています。当社はJCMを活用した最適な金融・サービスの提供を通じて、サハグループが指向するスマート工業団地化などに貢献していきたいと考えています。



サハグループ  
PRESIDENT  
VICHAI KULSOMPFOB



サハグループは工業団地開発のパイオニアとして、地域社会、工場、労働者、そしてステークホルダーの間に雇用と調和を創出してきました。

東京センチュリーグループはJCMを推進し、工業団地への25MW太陽光発電プロジェクトにおいて、クリーンエネルギーを導入する重要な役割を果たしてくれました。サハグループと日本のパートナー企業、多くの工場、そして私たちを取り巻く地域社会がこの長期プロジェクトの恩恵を受けることとなります。

環境に配慮したコンセプトを企業戦略に取り入れている製造業は、将来、非常に明るく有望であると考えています。サハグループのすべての製品は、将来、リサイクル可能かつ温室効果ガスの排出が少ない原材料で生産されることになるでしょう。

私たちは1970年代からシラチャ工業団地にグリーンコンセプトを導入し浸透させてきました。その持続可能なモデルは、多くの政府機関から高く評価されています。

今回の太陽光発電プロジェクトが成功裏に完了した後、より高度な技術と統合エネルギー送電システムによる再生可能エネルギープロジェクトにおいて、東京センチュリーと連携していきたいと考えています。

東京センチュリーグループが代表事業者として採択されたJCMプロジェクト

### フィリピン

2017年度採択:

#### b. 冷凍倉庫への1.2MW屋根置き太陽光発電設備導入

冷凍倉庫の屋根に太陽光発電システムを導入。発電した電力は倉庫オーナーに供給し、グリッドからの電力消費量を代替することによりCO<sub>2</sub>の排出量を削減。



#### c. 自動車部品工場2社への1.53MW太陽光発電設備導入

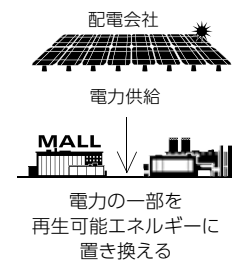
2つの工場の屋根に太陽光発電システムを導入。発電した電力は両工場消費し、グリッドからの電力消費量を代替することによりCO<sub>2</sub>の排出量を削減。



2019年度採択:

#### d. 地場大手配電会社と協業した太陽光発電設備導入

ショッピングモールや工場の屋根などに太陽光発電システムを設置し、化石燃料由来の電力の一部を再生可能エネルギーに置き換えることで、CO<sub>2</sub>の排出量を削減。



### インドネシア

2017年度採択:

#### e. 化学工場への吸収式冷凍機導入

日本製の吸収式冷凍機を導入。大気に放出していた廃蒸気を有効活用して冷水を作り出し、消費電力を抑え、CO<sub>2</sub>の排出量を削減。



2018年度採択:

#### f. プラスチック部品工場への高効率射出成形機導入

プラスチック部品工場2カ所に日本製の高効率射出成形機を導入。従来型の射出成形機から入れ替えることで消費電力を抑え、CO<sub>2</sub>の排出量を削減。



### 国際プロダクツ部 次長 青木 貴史

サハグループが目指すスマート工業団地化に向けて、アライアンスパートナーであるTISCOフィナンシャルグループとともにJCMを活用した最適な金融・サービスの組成に注力してまいりました。当社はJCM事業に必要な要素でもある金融・サービスの提供、国内優良メーカーとの協業実績、太陽光発電事業の展開など、お客さまの多様なニーズにお応えできる経験・ノウハウを有しています。今後も当社グループの拠点がある国・地域を対象にJCMを活用した環境・エネルギービジネスを推進し、低炭素社会および社会インフラの整備に貢献していきます。



## 人材

# 一人ひとりが互いに尊重しながら 能力を最大限発揮できる環境づくりに注力します

人材強化につながる  
職場環境整備



乙部 俊幸  
執行役員

人事部門長補佐 兼 総務部門長補佐

### 多様な経験を積んだ スペシャリスト集団として

当社は、この11年間で順調に業績を伸ばしてきました。それは強いリーダーシップのもと、役職員一人ひとりが自らの経験を活かし、能力開発に努めながら、事業環境の変化や新たな顧客ニーズに対応すべく前向きに取り組んできた結果です。当社の従業員の気質としては、総じて真面目で、想像力と創造力の向上に努め、チームワークを大切にできるスペシャリストだと感じています。

目まぐるしく変化する時代の中で、東京センチュリーがこれからも進化し続け、組織全体で力を高めていくには、各組織が全社的な視点でそれぞれの役割を果たすことが重要になります。その組織力を高める基礎となるものは、役職員一人ひとりが健全で良好な人間関係を構築し、自由闊達に意見を言うことができる職場の雰囲気が必要だと考えています。また、従業員

にはプロフェッショナリズムの追求はもちろん、経営の感覚を身につけることも求められています。人事部門担当として、役職員全員がいきいきと働ける職場環境と制度の整備にこれからも全力で注力していきます。

### 従業員エンゲージメントの向上と 健康経営の実践へ

2019年4月から働き方改革関連法が順次施行されたことに対応し、「従業員意識調査」を実施しました。「従業員意識調査」で示されたエンゲージメント指数は、日本企業の中では比較的高い水準を示していましたが、今後も当社が成長を続けていくためには、従業員のエンゲージメント向上は、重要な経営課題の一つです。調査結果は2019年7月の役員研修会において重要テーマとして取り上げ、課題分析と今後の取り組みについて討議を行ってきました。そして当社に合った制度として、時間休制度や時差勤務制度の導入をはじめ、勤務時間管理の厳格化と有給休暇の取得推進、在宅勤務などの施策の導入を開始しています。今後もエンゲージメント向上のため、継続的に取り組んでいきます。



従業員一人ひとりが誇りと喜びを感じながら働くことのできる企業風土づくりに努めます。

ビジネス環境が大きく変わる中では、従業員自身がキャリアや能力開発を自律的にすることも必要です。そこで2019年5月に、全従業員を対象とした「個人特性分析」を実施しました。この分析によって、各人が自分の強みや弱み、潜在能力を理解し、能力開発に何が必要なのかを客観的に把握できるようになりました。また、管理職も部下の特性を客観的に把握することが可能になり、個別面談を通じて能力開発のための具体的なアドバイスができるようになりました。この施策は、上司と部下のコミュニケーションを深化する良い機会にもなったと感じています。

従業員が健康でモチベーション高く働ける職場環境の整備や、制度の拡充は必要不可欠です。特に若い世代は、タイムパフォーマンスやコストパフォーマンスを重視する傾向にあり、健康経営のさらなる推進は生産性向上の施策として非常に重要だと考えています。

### 変化の時代の中で、さらなる成長に向けて

役職員がこれまで培った経験や能力を最大限に発揮し、業績に貢献してもらうためには、ダイバーシティの進展が重要です。具体的には、女性管理職の育成、産休・育休から復帰する従業員の活躍支援、育児や介護

を行っている従業員のための制度面の整備・充実です。さらには、時短勤務者への理解促進など周囲の役職員の理解も大切だと痛感しています。世代や性別などで価値観が違うのは当然ですが、互いを認め合い、相手の立場や気持ちになって考えられる人を目指していくことが、ダイバーシティの進展や組織の活性化にもつながると考えています。

当社のさらなる成長に向けては、グローバル人材の育成も重要なテーマです。従業員の語学力強化のため、TOEIC受験の必須化などに取り組むほか、グローバルで活躍できる人材の早期育成に向けて、海外トレーニング制度を導入しています。この制度下でこれまでに27名が、アセアンや米国などの海外現地法人で半年ないし1年間、現地の商習慣を学びながら実際のビジネスを体験してきました。今後も引き続き、海外勤務やマネジメントを経験する機会を作っていきたいと考えています。

歴史を振り返ると、100年続く企業には、自社の企業文化を大切にしながら、時代の変化に合わせて事業転換をしてきた会社が多いと思います。東京センチュリーが、今後も社会から必要とされる企業であり続けるためには、数多くのパートナー企業との信頼関係を大切にすることだけでなく、さらなるパートナーの獲得と協業の拡大による新たなビジネスの創出が大切です。そのためには、役職員一人ひとりが当社で働くことに誇りを持ち、喜びや幸せを感じながら働き、貢献できる企業風土づくりが重要だと考えます。

### 働きやすい環境づくりのための施策

- 時間休制度の導入  
1時間単位での休暇利用
- 時差勤務制度の導入  
最大2時間
- 勤務時間管理の厳格化
- 有給休暇の取得推進  
消化率70%以上を推奨
- 在宅勤務制度の導入



### 当社の成長に資する中長期的な取り組み

- 採用  
多様性のある人材の確保
- 人材育成  
グローバル人材の育成、経営人材の育成、自発的キャリア形成の支援
- 人材活用  
ダイバーシティ&インクルージョンの推進、多様な人材の活躍支援
- 働き方改革  
多様で柔軟な働き方の推進、健康経営の推進
- 人事制度  
経営環境の変化に応じた人事制度の見直し



## サステナビリティピックアップ

### 技術革新に対応したサブスクリプション 統合プラットフォームによるビジネス変革への貢献

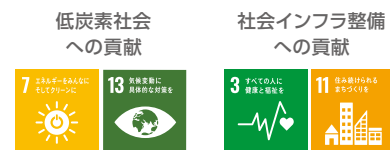


当社とビープラッツは協働して、サブスクリプションビジネスを事業化するためのツールを提供し、お客さまの先進的なビジネスモデルの創出をサポートしています。特に課金、請求、取引管理等が行える統合プラットフォーム「TCplats」は、リースを主業とする当社独自の創意が加わったデジタルツールとして導入が拡大しています。また、「MCPC Award 2019」特別賞を受賞した「IoT SELECTION connected with SORACOM」も、工場、介護、農業、位置情報管理など順調にソリューションのラインナップを増やしており、今後もお客さまの技術革新に対応した新事業創出への貢献を目指してまいります。



IoT SELECTION connected with SORACOMのサービス例  
水産養殖向けスマート給餌機「UMITORON CELL」

### 電動車(EVおよびPHV)によるESG対応の推進と 災害時の非常用電源への活用



日本カーソリューションズでは、企業のESG対応推進をサポートするべく、電動車(EVおよびPHV)の法人向けカーリースの展開を加速させています。

特にEVのリースは、温室効果ガス(GHG)削減に貢献することに加えて、ガソリン等燃料を使用しないことから資源の有効活用につながります。また、災害時には非常用

電源として活用でき、一般的な災害対策本部\*の約3日分の電力をEVから供給できます。実際に2019年9月に千葉県を襲った台風15号による大規模停電時にも、現地に派遣したEVは非常用電源として社会福祉施設等で活躍しました。  
※ノートPC5台、プリンタ1台、テレビ1台、携帯電話充電器5台等を備える規模のもの



### 環境調和型太陽光発電所による 再生可能エネルギーの普及と地方創生への貢献



当社は、GF、京セラ、九電工との共同出資により、2020年3月から鹿屋大崎ソーラーヒルズ太陽光発電所の営業運転を開始しました。発電所の出力は、九州最大級となる約100MW、年間予想発電量は一般家庭39,300世帯分に相当し、年間約62,420tのCO<sub>2</sub>削減に貢献する見込みです。自然環境に配慮する観点から造成工事を最小限に抑え、地形を活かして太陽電池モジュールを設置する新工法を実現しました。鹿児島県、鹿屋市、大崎町および地元関係者の方々の協力を得ながら建設を進めてまいりました。本事業を通じて再生エネルギーの普及を促進し、持続可能社会の実現および地域社会への貢献を目指します。



鹿屋大崎ソーラーヒルズ太陽光発電所

### IT機器ライフサイクルマネジメントサービスを 世界70以上の国と地域で提供

持続可能な資源利用への対応



CSI Leasing (CSI) では、IT機器のデータ消去や破砕処理といったITAD (IT Asset Disposition) 事業と徹底した3RによるIT機器のライフサイクルマネジメント事業を世界70以上の国と地域で提供し、循環型経済社会の実現に貢献しています。

ライフサイクルマネジメント事業においては、CSIの100%子会社EPCが米国をカバーするほか、18カ国で事業を展開。お客さまのご要望に合わせて復元

不可能なデータ消去を行うほか、米国他いくつかの国では情報の機密性が高いお客さまに対して、専用の「スクラップトラック」で出向いて現地でハードディスクを破砕するなど、高セキュアなサービスを提供し、大きな安心をお届けしています。



EPC社出張スクラップトラック

## 外部評価

### MSCI ESG Leaders Indexes

米国MSCI社が開発したインデックスで、特にESGに優れた企業を選定して構築される指数であり、当社は2020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.

### MSCI ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数

MSCIジャパンIMITOP700指数の中から、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。

### 2020 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

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.

### MSCI ESG Ratings

MSCI ESGリサーチは、ESGリスクの度合いなどを「AAAからCCC」までの7段階で評価。2020年に評価を受けた当社のMSCI ESG RATINGSは「AA」の評価でありました。



THE USE BY Tokyo Century Corporation OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF Tokyo Century Corporation BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED "AS-IS" AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.

### CDP

CDPIは気候変動対策などの環境問題に対して情報開示を求め、調査・分析を行っている非営利団体。当社は2019年において「気候変動 B-」の評価でありました。



### 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。



FTSE4Good

### FTSE Blossom Japan Index

ESGに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。



FTSE Blossom Japan

### プラチナくるみん

厚生労働大臣より優良な「子育てサポート企業」として「プラチナくるみん」の認定を受けました。



プラチナくるみん

### 準なでしこ銘柄

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「準なでしこ」に選定。当社は、2019年から2年連続で選定されました。



NADESHIKO 2020



## グローバルな大企業への変革期を迎え、 新たなリーダーを選定

清水 啓典  
社外取締役

### 指名委員会では、度重なる議論から 後継者計画と社長選定基準を策定

指名委員会は、代表取締役社長に野上誠氏を新たに指名し、2020年4月1日付で就任していただきました。ご承知のように東京センチュリーは、近年積極的なM&Aや事業投資により会社の規模が非常に大きくなり、なおかつ積極的な海外展開によって海外資産が約半分にまで成長しました。事業もまた、従来型リースから脱却し、「金融×サービス×事業」の新領域へ大きく変貌を遂げています。こうした大きな変革期を迎え、いまこそが新たなリーダーを選出する良い機会だと判断しました。

昨年の定時株主総会后、私たちはまず指名委員会の構成を拡大し、開催の頻度を上げたうえで、後継者計画の策定に取り掛かるとともに、社長選定基準を設けました。選定基準の議論では、リーダーの資質をはじめ、急速に発展するデジタル技術への対応力、グローバルな市場戦略を実現していく上での決断力、多様なステークホルダーとの協調性などを論じました。そこで導き出されたリーダー像とは、「金融の枠を超えて、サービスや事業性ビジネスを含めた自由な事業領域において当社グループを持続的に成長させるこ

とのできる人材」でした。野上氏は、当社が新しい業態への転換を推進する中、その中核となる国内オート事業などで成長基盤を築いてきた第一人者です。野上氏の経営手腕と実績、IT技術の実装、温厚・高潔な人柄に対する取引先の信頼などは、まさに新社長にふさわしいと考えています。

### 未来を託すリーダーには、 広い視野と高い志が不可欠

これからの企業経営は、斬新なアイデアの具現化や多様な社会のニーズへの対応など、激変する社会の変化に応える必要があり、ダイバーシティの充実がますます重要な経営課題となっています。

四方を海に囲まれている日本は、民族や宗教、言語、文化の均一性が高い非常に特殊な国です。一方、米国や欧州など諸外国は地理的にも陸続きであることから、こうした国の企業ではもともと人材は多様でそれが普通です。ところが近年のデジタル革命によって、物理的にも言語的にも距離が一気に短縮され、日本も諸外国と“陸続き”になりました。この変化に日本企業はどう対応していけるかが、いま問われています。変化に対応してニーズを感知しつつ柔軟に対応するためには、自ずと多様性と視野の広さが不可欠です。

このような大きな変化への対応が、企業の成長を支えるといっても過言ではありません。ダイバーシティ



金融業界が激変期にある中で今後50年、100年を見通し、新人が夢を持って入社して人生を賭けて誇りを持って活躍できる企業になる。東京センチュリーのリーダーにはこのような役割を期待しています。

は形式を整えれば良いのではなく、真のダイバーシティによってこそ、ニーズや市場、技術、思考法などの変化に対応したサービスや商品を生み出す開発力と競争力の強化が可能です。この意味でいま、企業経営の本質が問われています。東京センチュリーは急速なグローバル化を遂げてきましたが、社風や役職員における多様性はまだ十分とは言えないでしょう。女性や外国籍の人材の活躍の場を拡げる必要があり、そこの意見が実際に執行に活かされる社風こそが大切です。新しい分野にチャレンジし続けて飛躍的に成長してきた東京センチュリーが、変化の一層激しい今後も広い視野と高い志を持ち続けて、新分野を創造し続ける必要があります。

### 世界に新たな金融・サービスの モデルを示す夢を共有 未来を託すリーダーとは自分自身

国連が2030年までに達成すべき世界の課題として掲げたSDGsは、日本でも浸透してきました。SDGsの17の目標のどれにも関係のない事業の長期的成長は望めないでしょう。どれだけ多くの目標に関わりがあるかは、事業性評価の一指標ともなります。多様な業種と取引関係を持ち、事業を共有して共に成長を目指す立場にある金融機能を持つ事業会社としての東京センチュリーは、取引先企業を導くより重要な役割を

担っています。金融業界が激変期にある中で今後50年、100年を見通し、新人が夢を持って入社して人生を賭けて誇りを持って活躍できる企業になる。既に大企業となり、グローバルな舞台で新たな金融のモデルを創造しようとする東京センチュリーのリーダーにはそのような役割が期待されています。

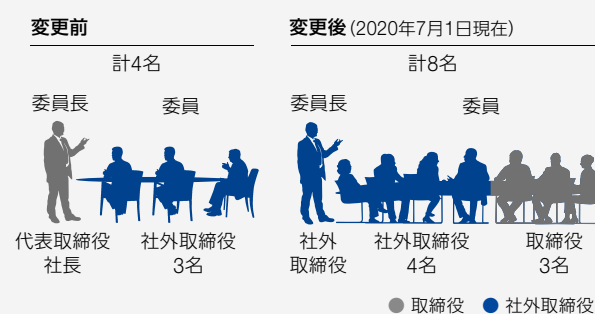
リーダーの選任は当人一人だけの問題ではなく、その後続く後継者や役職員全員に期待する資質や企業の方向性を示す場でもあります。社員は上司の一挙手一投足を見ており、上司の行動が社風となります。全社員が夢を共有し、自ら自分がリーダーだったらどうするかを考え、変化に挑戦する。飛躍的成長を遂げてきた東京センチュリーの原動力は自由な金融・サービスを指向するという目標です。取引先と共に事業を推進し多様なサービスを提供する、自分の努力次第でどのような分野の事業でも可能になる、希少な業態です。上述の社長選定基準は、新たなビジネスモデルのポテンシャルを全世界に示すために、全社員一人ひとりに求められている資質でもあります。新リーダーの選任を自らの問題として受け止め、明日のリーダーを目指して互いに夢を語り合いつつ、東京センチュリーの一層の発展の原動力になっていただきたいと思います。

#### 「指名委員会」の体制を変更

当社は取締役会の諮問機関として2016年\*より指名委員会を設置しています。新社長選定前の2019年9月、コーポレート・ガバナンス体制のさらなる充実に向けて、体制を変更しました。

なお、「報酬委員会」についても委員長を代表取締役社長から社外取締役に變更し、社外取締役に2名から5名(委員長含む)に増員しています。各委員会構成の詳細はP64をご参照ください。

\*「指名・報酬委員会」として設置後、2018年に指名委員会と報酬委員会に分離しました。



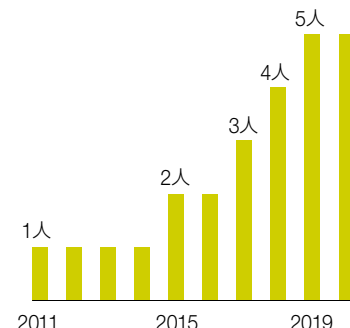


東京センチュリーは、企業価値の最大化には、コーポレート・ガバナンスが有効に機能することが重要な経営課題であるとの認識のもと、経営環境の変化に迅速かつ的確な判断を可能とし、健全で透明性の高い経営体制の実現に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷

年	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)
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

社外取締役の人数



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・業務執行体制のさら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31名のうち、女性1名を登用しています。

取締役会

議長	構成員	2019年度開催回数
代表取締役社長 野上 誠	取締役15名 うち社外取締役5名*1	13回

当社および当社グループの経営方針、経営戦略、事業計画、その他経営に関する重要事項および法令・定款・取締役会規則で定められた事項につき審議、意思決定を行うとともに、取締役および執行役員の職務の執行を監督しています。

\*1 会社法第2条第15号に定める社外取締役

監査役会

議長	構成員	2019年度開催回数
常勤監査役(社外) 岡田 太	監査役4名 うち社外監査役2名*2	11回

定期的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。

\*2 会社法第2条第16号に定める社外監査役

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。

経営会議

議長	構成員	開催頻度
代表取締役社長 野上 誠	社長および社長の指名する役員 計11名	原則週1回

業務執行に関する特に重要な事項を審議し、当社グループ全体の意思決定を行っています。構成員は以下のとおりです。

代表取締役社長 野上誠(議長)、代表取締役会長 浅田俊一、代表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、取締役執行役員副社長 大串桂一郎、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 水野誠一、常務執行役員 米津隆史、常務執行役員 平崎達也、取締役執行役員 中川耕

案件審査会議

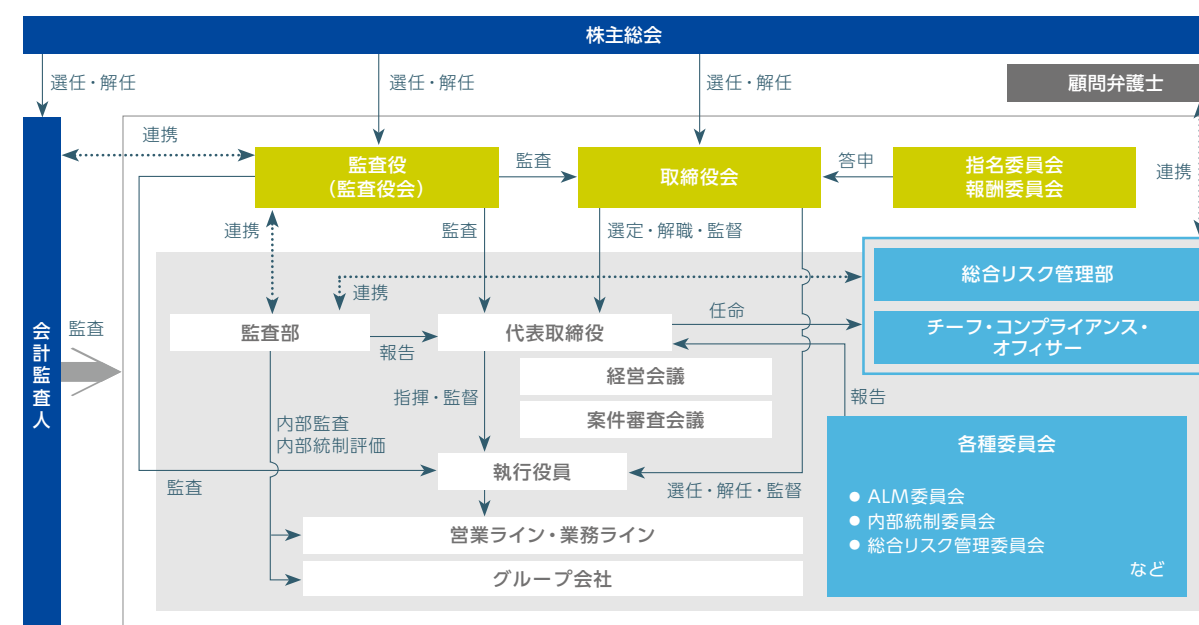
議長	構成員	開催頻度
取締役執行役員 中川 耕	社長および社長の指名する役員 計10名	原則週1回

当社および当社グループ会社における大口の営業取引および複雑なリスク判断が要求される営業取引について審議を行い、当該取引に対する当社の意思決定を

行っています。構成員は以下のとおりです。

取締役執行役員 中川耕(議長)、代表取締役会長 浅田俊一、代表取締役社長 野上誠、代表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、取締役執行役員副社長 大串桂一郎、執行役員副社長 中島弘一、取締役専務執行役員 馬場高一、常務執行役員 米津隆史、常務執行役員 平崎達也

内部統制システムを含むコーポレート・ガバナンス体制(2020年7月1日現在)



各種委員会

名称	目的	2019年度開催回数
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、取締役に答申	8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、取締役に答申	2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	5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	3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。重要なものは取締役会へ報告	2回

各種委員会の構成(取締役) (2020年7月1日現在) ●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		内部統制	信用リスク	IT・事務	サステナビリティ
					管理委員会	委員会				
代表取締役会長	浅田 俊一	●	●	●					●	
代表取締役社長	野上 誠	●	●	●					●	
代表取締役執行役員副社長	雪矢 正隆		●	●						
取締役(社外)	清水 啓典	●	●							
	吉田 政雄	●	●							
	檜垣 幸人	●	●							
	中村 明雄	●	●							
	浅野 敏雄	●	●							
取締役執行役員副社長	岡田 明彦			●						
	大串 桂一郎			●						
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			●	●	●	●	●	●	●
	水野 誠一			●	●	●	●	●	●	●
取締役執行役員	中川 耕		●	●	●	●	●	●	●	●
取締役	丹波 俊人	●								

社外取締役

社外取締役の状況 (2020年7月1日現在)

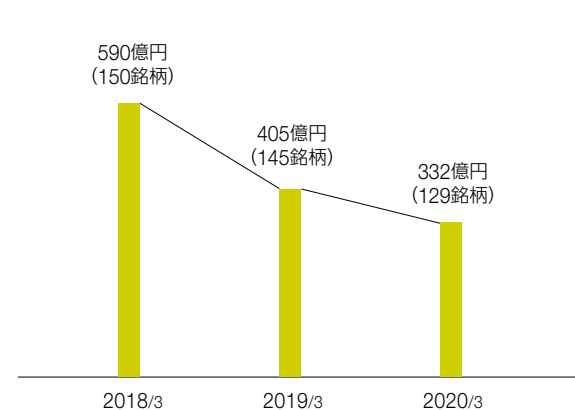
氏名	年齢	独立性	主な経歴など	主な専門性				取締役会 出席状況	取締役 在任年数
				経営	グローバル	金融・経済	財政・税務		
清水 啓典	72	●	一橋大学名誉教授 (金融・経済)		●	●		13回/13回中	9年
吉田 政雄	71	●	元 古河電気工業(株) 代表取締役社長	●	●			13回/13回中	3年
檜垣 幸人	57	●	今治造船(株) 代表取締役社長	●	●			13回/13回中	3年
中村 明雄	64	●	元 財務省理財局長			●	●	13回/13回中	2年
浅野 敏雄	67	●	元 旭化成(株) 代表取締役社長	●	●			11回/11回中*	1年

\*2019年6月に就任後の出席状況

政策保有株式

当社が保有する政策保有株式(純投資目的以外の目的である投資株式)は、主要な取引先、株主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、取締役会で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。2020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です。

政策保有株式の貸借対照表計上額の推移



役員報酬

役員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、その金額は親会社株主に帰属する当期純利益を基準としています。

親会社株主に帰属する当期純利益は、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

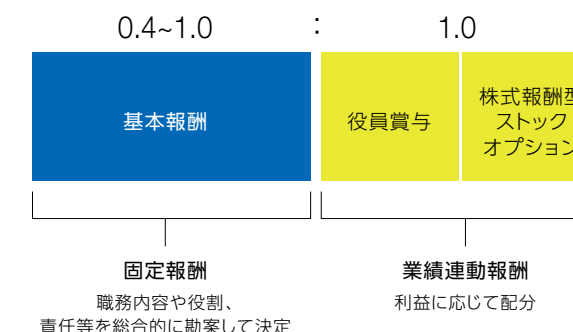
の企業価値向上に直結しているため、当社グループ全体の企業価値向上と株主の皆さまの利益最大化について責任を持つ取締役の報酬決定の指標としてふさわしいと判断し、業績連動報酬の指標としています。

当該事業年度における親会社株主に帰属する当期純利益は期初計画540億円に対して、563億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)	783	300	482	-	10
監査役(社外監査役を除く)	46	46	-	-	3
社外役員	123	123	-	-	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158百万円を含めています。  
2. 上記の報酬等の額には、ストックオプションによる報酬額324百万円を含めています。  
3. 当事業年度末日時点における在籍人員は、監査役4名ですが、上記の報酬等の額には、2019年6月24日開催の第50回定時株主総会終結の時をもって辞任した監査役1名に対する支給額を含めています。  
4. 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)  
5. 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)



## 取締役会の実効性評価

当社は、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、取締役会評価会議を開催し、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。

### 2018年度の実効性評価による2019年度の重要テーマ

1. 中長期的な経営課題の議論の必要性
2. 多様性を含む取締役会の構成

### 2019年度の重要テーマに対する取り組み

#### 1. 中長期的な議論の拡充

2019年度はACGの買収、NTTとの資本業務提携を受け、第四次中期経営計画の見直しを行ったため、長期の成長戦略を意識した議論や、サステナビリティ経営など、今後10年を見据えた議論が充分になされました。取締役会とは別の機会としてフリーディスカッションの場を設け、社外取締役を含む取締役会メンバーが、当社グループの中長期にあるべき姿を議論しました。

#### 2. 社外取締役の増員による多様性の確保とガバナンス態勢の強化

社外取締役を1名増員し、社外取締役比率1/3を達成しました。また、指名委員会と報酬委員会の体制を変更し、両委員会の委員長を社外取締役としました。

### 2019年度の実効性評価の結果

2019年度の実効性評価においては、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基に評価会議を実施しました。

2019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、適正・妥当と評価いたしました。今後は以下の議論の充実により、取締役会の実効性のさらなる向上を図ります。

評価項目		
1. 中長期戦略の策定とモニタリング	5. 社外取締役の役割・責務	
2. 役員報酬とサクセッション	6. 取締役会の構成	
3. グループガバナンスとポートフォリオマネジメント	7. 取締役会の運営(議案内容、審議の状況)	
4. ステークホルダーコミュニケーション	8. 社外取締役トレーニング	

### 2020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: 2019年度に行った大型のM&Aや出資案件により事業リスクが増大する中で、投資先モニタリングの一層の強化の必要性
2. 多様性を含む取締役会の構成: 監督機能の在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

浅野 敏雄  
社外取締役

### ガバナンスに優れ、 透明性の高い経営を実践する 素晴らしい成長企業だと実感しました

社外取締役に就任して1年が経ちました。東京センチュリーは、私たち外部の意見を聞き経営に反映しようとする、ガバナンスに優れた素晴らしい企業だと実感しています。多くは語れませんが、新社長選定にあたって指名委員会で議論を積み重ねてきました。この過程でも経営の透明性がしっかりと表れていました。

就任後の大きな出来事として、ACGの大型買収があります。提携・出資の過程で航空機リースに関するナレッジを着実に高め、買収判断や買収後のPMI(Post Merger Integration)に備えるなど、数年にわたって準備した地に足がついた買収であることを知りガバナンスの貫徹を感じました。

私はこれまで、化学メーカーでライフサイエンス部門の立ち上げや、新事業の成長を求めて20億ドルを超える海外企業2社の買収を経験してきましたが、金融だけでなく関連する付加価値の高いビジネスを深掘りし、グローバルへと成長を加速させる当社の考え方には非常に親和性を感じています。化学メーカーの多角化戦

略、ポートフォリオ経営と通じるものがあり、今後、新事業の発掘と創造に貢献していきたいと考えています。

### グローバルで成長していくためには、 人財育成と良き企業文化の 維持発展が大切です

グローバル化の中で、今後の成長の鍵を握るのは人財です。世界の各地で目の前の顧客と事業に向き合い、マネジメントもしっかりできる人財を育成・獲得することが重要です。グローバルにおけるグループガバナンスでは、自主自立で事業を拡大していこうとする遠心力と本社の事業戦略への同調性などの求心力のバランスをとる経営が大切です。当社にはそのような経営を可能とする良き企業文化があります。良き企業文化は人財によって支えられます。100年企業に必要なものは、良き人財です。現下のコロナ禍をはじめクライシスを乗り切るのも人財です。人財育成は地道な取り組みですが、辛抱強く挑み、現在の良き企業文化を維持発展させてほしいと思います。

金融ナレッジを持つユニークな事業会社として、新たな事業領域を開拓し、そのグローバルリーダーを目指すことを期待しています。

グローバルで多角化  
(事業創造)する考え方に、  
強い親和性を感じます



**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

**リスクマネジメントのミッションは、  
 取るべきリスクに果敢に挑み、  
 価値創出と成長を支えること**

東京センチュリーは、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。これまでにないビジネスに挑み、新たな価値を生み出す当社の企業文化は、時として新たなリスク領域に挑むことにもなります。当社のリスクマネジメントの役割は、取るべきリスクを取り、それを適切に管理し、会社の持続的成長をサポートすることだと考えています。

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の強化とともに、国内外での包括的なグループガバナンスの高度化を図っています。

新・第四次中期経営計画においても、リスクマネジメント態勢の高度化を重要課題として掲げ、多様化するリスクプロファイル(リスクの全体像)に対応する、リスク管理の強化に取組んでいます。具体的には基幹事業で

あるオペレーティング・リース、拡大している事業性ビジネスに対応した経営資源の効率的配分を図るリスクコントロール・フレームワークの構築です。また、情報セキュリティ対策、多様な危機管理・品質管理などの社会的要請にも応えるべく、常に取り組み強化を図っています。こうした包括的なリスクマネジメントの運用が当社の企業価値の向上を支えています。

**社会課題を解決し、  
 持続的な成長を続けるためには、  
 革新性と創造力、健全性が求められます**

企業が社会にインパクトを与える存在として、新しい価値を創出し、持続的成長を遂げるためには、「革新性」、「創造力」に加えて、「健全性」が不可欠です。特に変化の激しい昨今においては、革新性や創造力に富んだ事業であっても、全戦全勝は難しいと言わざるを得ません。そこで重要になってくるのが、厳格なリスク管理やコンプライアンス強化による健全性の強化です。リスクマネジメントもこれら3つの要素を踏まえて、会社全体の利益と取るべきリスクの整合性を考えていくことが必要になります。さらに、ビジネスの状況によっては失敗から脱却し、新たな挑戦に向かっていくことも大切です。私たちにはそうした厳しい判断も含めた「胆力」が常に求められていると感じています。

**国内外でのサービスや事業を通じて  
 新しい価値を提供する企業であり続けるために、リスクマネジメントを、  
 旧来型の損失抑制機能から企業価値  
 の最大化支援へと大胆に進化させて  
 いきます。**



**リスクマネジメント**

**連結ベースでの総合リスクマネジメント(ERM)**

当社グループの総合リスクマネジメント(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対象ではないことから、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。

2019年度は大型M&Aがありましたが、資本政策と利益成長による連結経済資本の増加により資本利用率はガイドラインに収まりました。新・第四次中期経営計画では、十分な成長余力を担保しつつ、適正ガイドライン水準に引き続き資本利用率をコントロールしていきます。

**経営レベルでの可視的なリスク情報管理(MIS)**

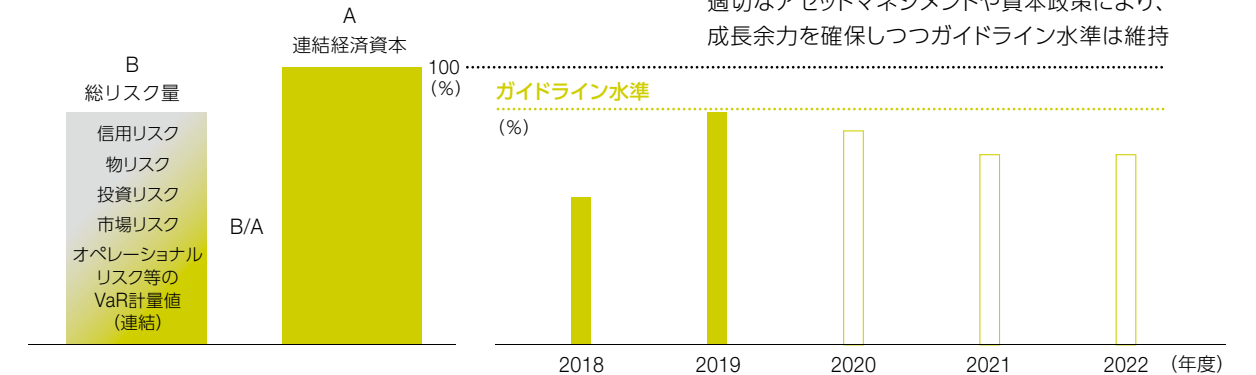
当社では、リスクの連結ベースの計量化および資本利用率のコントロールに加えて、可視的なリスク情報管理(MIS)を行っています。これは、信用リスク管理委員会と総合リスク管理委員会が中心となり、複数の項目で定期的にリスク情報をモニタリングし、経営会議と取締役会に報告するものです。

グローバルにおいては、投資規模や資産規模が大きい米国の子会社、ACGとCSIに特に配慮しています。両社は、米国における専門リース会社であり、一定の管理手法を取り入れて効果を上げていますが、その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になります。両社の担当者との緊密なコミュニケーションを取ることで、ACGとCSIのそれぞれの管理指標と当社のグローバル管理の考え方を融合させています。

当社は、最大投資先となるACGに対し3名の取締役を派遣し、攻守両面における経営管理を行う一方で、セカンドディフェンスラインとして本社審査・リスク管理部門と連携したリスク管理体制の整備、またサードディフェンスラインとして同じく監査部門との独立した内部統制システムを確立しました。

こうした一定のリスク情報を継続的にモニタリングすることにより、当社グループの事業ポートフォリオに内在するリスクを経営層および取締役レベルにおいて時系列的に把握することが可能となっています。

資本利用率ガイドラインイメージ図





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ト管理を導入
市場リスク	<b>金利リスク</b> 金利変動により損失を被るリスク <b>為替リスク</b> 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	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管理を導入
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ムリスク	
投資リスク	<b>株式等投資リスク</b> 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 <b>事業投資リスク</b> 特定事業に対する投資活動において損失を被るリスク	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)
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および事業運営等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10項目を非財務のリスクカテゴリーとして特定して管理 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事務リスク</li> <li>● 不正リスク</li> <li>● システムリスク</li> <li>● 情報セキュリティリスク</li> <li>● 法務リスク</li> <li>● 雇用管理リスク</li> <li>● 災害等リスク</li> <li>● 規制・制度変更リスク</li> <li>● 気候変動リスク ← 2020年度追加</li> <li>● 風評(レピュテーション)リスク</li> </ul>	<b>事務リスク、システムリスク:</b> IT・事務戦略委員会(IT戦略、IT投資、事務体制等の整備・運営) <b>情報セキュリティリスク:</b> 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 <b>大規模災害をはじめとした危機事象:</b> 「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 <b>その他オペレーショナルリスク全般:</b> 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)

また、グループ関係会社については、業務特性に応じ、主に以下のリスク項目について管理しています。

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

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	富士通リース	ニッポンレンタカーサービス	オリコオートリース	神鋼不動産	Aviation Capital Group	CSI Leasing	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	● 航空機	● 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会社のみ記載

航空機リース会社 ACGのリスクマネジメント

2019年に完全子会社化したACGは、リスクマネジメントシステムとして、同社の取締役会での承認を経た明確な「リスクアペタイトフレームワーク」を主体的に導入しています。これは近年、金融機関経営で注目されている概念で、利益の源泉となる取るべきリスクと回避すべきリスク(財務・市場関係のリスクなど)を明確に定めたもので、当社から見てもわかりやすいオペレーションであると高く評価しています。

当社はACGへの漸次的出資により同社の経営層との良好なコミュニケーションを形成してきたことにより、会社経営の根幹となる事業戦略や経営目標と整合させるため「許容するリスク」「回避すべきリスク」「軽減・移転すべきリスク」を明確にすることが可能となりました。

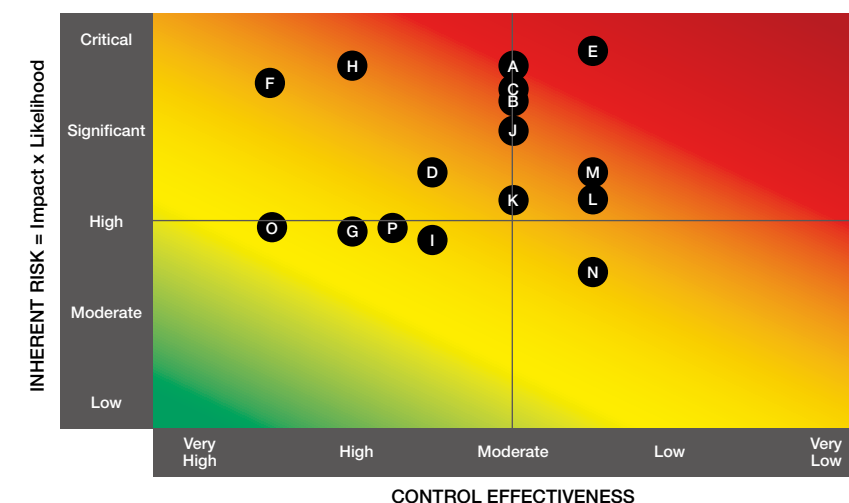
定義した16種類のリスクカテゴリーの中で、収益の源泉として「許容するリスク」項目は、航空機のアセットリスクのみです。一方、資金調達リスクや金利リスク、流動性

リスク、通貨リスクなどの財務関係のリスクは、すべて「回避すべきリスク」に定義し、一定の厳格な管理指標比率レベルに収めるべくヘッジ運営していることに加え、市場環境の変化を想定したストレステストを定期的に行っています。また、与信リスクやカントリーリスク、デリバリーリスクなどは、当社が自律的に完全にはコントロールできないリスクで、外生的な環境要因にも左右されることから、「軽減・移転すべきリスク」に定義し、主に分散効果を狙った各々のKRI指標運営によってリスク軽減管理をしています。

ACGが選好する航空機のアセットリスクについて、同社管理レベルのセルフアセスメントにおいて、「高い専門性により積極的かつ主体的な管理が可能リスク」と評価しています。同社はその高い専門性と厳格な財務運営が評価され、米国大手格付機関からも業界内で比較的高い評価を付与されています。また、同社における諸リスクの評価を表すリスクヒートマップは下図のとおりです。

Risk Heat Map

縦軸をリスクの大きさ(インパクト×発生可能性)、横軸を管理レベルとして、信用リスク、市場リスク、情報セキュリティや法務リスク等のオペレーショナルリスクなど、定義した主な16種類のリスクをマッピングしたものです。こうしたツールを活用してリスクを可視化し、共有することで、戦略的な意思決定を行っています。



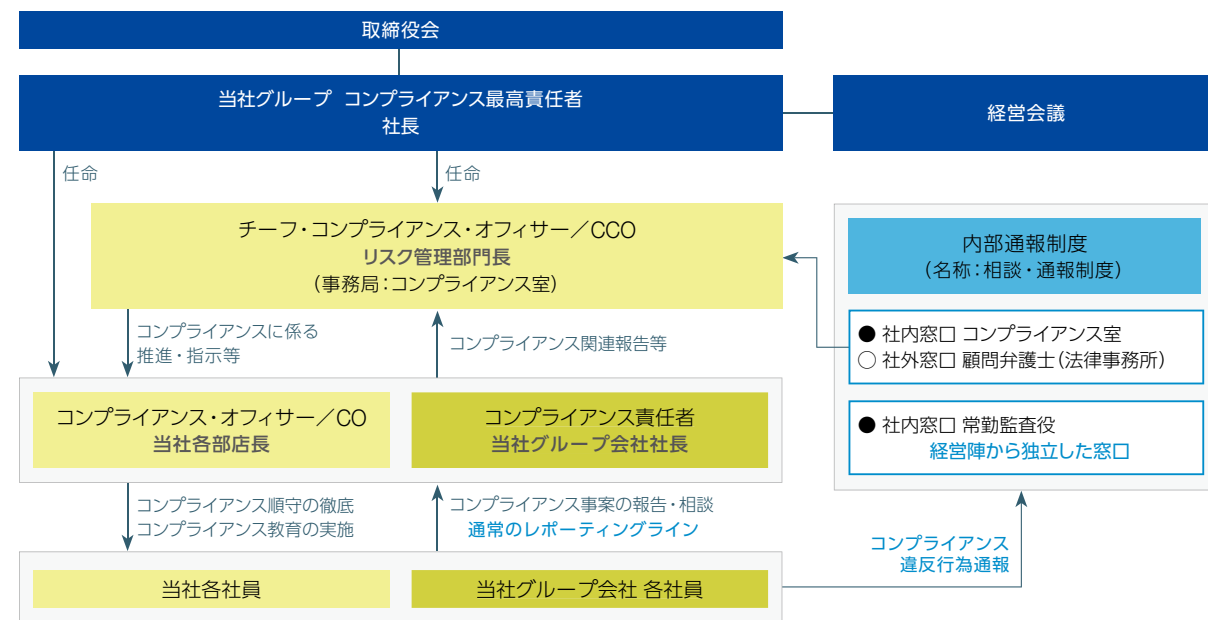
コンプライアンス

CO制度によるコンプライアンス体制

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、部店長およびグループ会社社長等がコン

プライアンス・オフィサー(CO)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。また、ACGの取締役のうち1名は、CCO兼リスク管理部門長が兼務し、ACGの取締役会において直接コンプライアンスコミュニケーションを実施しています。

東京センチュリーグループ コンプライアンス体制



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から、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14回の開催を数え、その時々的重要なコンプライアンス・ 이슈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。たとえば、2016年に連結化したCSIIにおいては、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。2019年に連結化したACGにおいても、規制チェックシステム、内部通報制度、Insider Trading Policy、Code of Ethical Conduct等を当社のコンプライアンス標準に合わせて改訂しています。

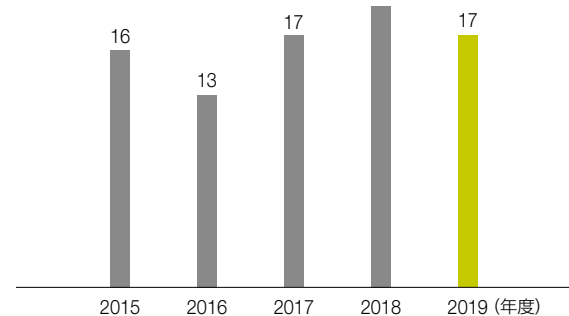


海外現地法人に対しては、本社の総合リスク管理部の担当者が訪問し、コンプライアンス教育の実施、現地法制度等への対応状況、BCPの策定状況などをモニタリングするとともに、内部通報制度の利用促進について啓蒙活動を行っています。

内部通報制度

内部通報制度の利用状況は、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、内部通報制度の啓蒙活動が引き続き進展したため、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。同時に、社外弁護士事務所や本社総合リスク管理部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。

東京センチュリーグループ 内部通報受付件数 (件)



情報セキュリティ

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やルールの整備、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、有効性評価アンケート等を実施しています。

また、ハードやソフトの体系的なセキュリティのみならず、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、情報セキュリティ研修や標的型攻撃メール訓練を定期的実施し役職員のレベルアップを図っています。

その他にシステム部門内にサイバー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、セキュリティ監視等、多様な対策を行っています。

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。

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、サイバー攻撃の実践を想定した演習を定期的実施しています。本演習を通

し、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。

また、2019年に国内外で猛威を振ったサイバー攻撃「EMOTET」など最新の脅威情報の収集を行い、当社のセキュリティ監視・対策強化およびグループ会社のサイバーセキュリティ対策支援を行っています。

子会社の情報セキュリティに関わる課題

グループ会社の中には、個人向け事業を展開している会社もあり個人情報管理体制の強化がより一層求められています。また、事業のグローバル展開によるグループ会社の世界的な拡がりから、さまざまな文化、法制度のもとでの情報セキュリティ対策の強化が課題であると認識しています。

2019年度には、国内グループ会社において外部委託先職員の不正による情報記憶媒体の外部流出や、サイバー攻撃によるパソコンのマルウェア感染、海外グループ会社において取引先や当社役員を名乗るメールが送られてくる等の事案が実際に発生しました。

当社では、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により、グループ会社との連携強化を図っています。また、システム部門におけるグループ会社への関与の強化により体系的なセキュリティ強化によるインシデントの発生防止に努めています。

その他に、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。2019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。



## 代表取締役

## 会長

浅田 俊一



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、2020年4月 当社代表取締役会長(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。

## 代表取締役

## 社長

野上 誠



2009年4月 当社取締役。2015年4月 当社取締役執行役員副社長として法人向けオートリース子会社の日本カーソリューションズ(株)代表取締役社長を兼任。2020年4月 当社代表取締役社長(現任)。日本カーソリューションズ(株)およびニッポンレンタカーサービス(株)の事業成長を牽引したほか、国内リース・国内オート両事業分野の推進部門長を歴任した幅広い経験と実績を有する。

## 代表取締役

## 執行役員副社長

雪矢 正隆



**国内リース事業分野担当**  
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、2011年6月 当社取締役常務執行役員。2020年4月 代表取締役執行役員副社長 国内リース事業分野担当(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、伊藤忠商事(株)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。

## 取締役

## (社外取締役)

清水 啓典<sup>※1</sup> <sup>※2</sup>

一橋大学名誉教授(現任)。一橋大学副学長・日本金融学会会長等を歴任、2011年6月 当社社外取締役(現任)。2019年9月 当社指名委員会委員長に就任(現任)。金融経済の研究者として、高度な専門知識を有する。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。

吉田 政雄<sup>※1</sup> <sup>※2</sup>

古河電気工業(株)の代表取締役社長等を歴任、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。

檜垣 幸人<sup>※1</sup> <sup>※2</sup>

今治造船(株)の代表取締役社長 社長執行役員(現任)、2017年6月 当社社外取締役(現任)。今治造船(株)の経営者としての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。

中村 明雄<sup>※1</sup> <sup>※2</sup>

国税庁大阪国税局長、財務省理財局長等を歴任、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4月 (株)証券保管振替機構代表執行役社長(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<sup>※1</sup> <sup>※2</sup>

旭化成(株)の代表取締役社長 社長執行役員等を歴任、2019年6月 当社社外取締役(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。

※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

## 取締役

## 執行役員副社長

岡田 明彦



## 社長補佐

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、2019年6月 当社取締役執行役員副社長。2020年4月 当社取締役執行役員副社長 社長補佐(現任)。伊藤忠商事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。

大串 桂一郎



## スペシャルティ営業推進部門・

## スペシャルティ営業第一部門 管掌

(株)みずほフィナンシャルグループ執行役専務 リサーチ&コンサルティングユニット長、日本ハーデス(株)代表取締役社長等を歴任、2020年7月 当社取締役執行役員副社長 スペシャルティ営業推進部門・スペシャルティ営業第一部門 管掌(現任)。みずほフィナンシャルグループにおける企業経営と営業・市場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。

## 取締役

## 専務執行役員

馬場 高一



## 経営企画部門長

(株)みずほ銀行執行役員台北支店長等を歴任、2014年6月 当社執行役員。2020年4月 当社取締役専務執行役員 経営企画部門長(現任)。サステナビリティ委員会委員長として、当社サステナビリティ経営の推進役を担う。みずほフィナンシャルグループにおける国内・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等、豊富な経験と幅広い識見を有する。

## 取締役

## 常務執行役員

玉野 治



## 事務部門長

東京リース(株) 広報IR室長・経営企画部長、当社営業第五部長等を歴任、多岐にわたる業務執行を経験。2015年6月 当社取締役執行役員 コーポレート営業第二部門長 兼 事務部門長補佐。2020年4月 当社取締役常務執行役員 事務部門長(現任)。当社の経営企画、営業などで培った豊富な経験と幅広い識見を有する。

水野 誠一



## 監査部担当

日本生命保険相互会社 不動産部長等を歴任、多岐にわたる業務執行に携わる。2015年6月 当社取締役執行役員。2020年4月 当社取締役常務執行役員 監査部担当(現任)。内部統制委員会委員長として内部統制の整備等に関する推進役を担う。日本生命における営業・財務・不動産等の業務執行に加えて、当社監査業務およびリスク管理に携わった豊富な経験と識見を有する。

## 取締役

## 執行役員

中川 耕

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

(株)みずほコーポレート銀行外為営業部長等を歴任、2010年5月 当社営業第二部長。2018年6月 当社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(現任)。2019年12月 航空機リース子会社 Aviation Capital Group LLC Directorも兼職。総合リスク管理委員会委員長、信用リスク管理委員会委員長を兼任するなど豊富な経験と幅広い識見を有する。

## 取締役

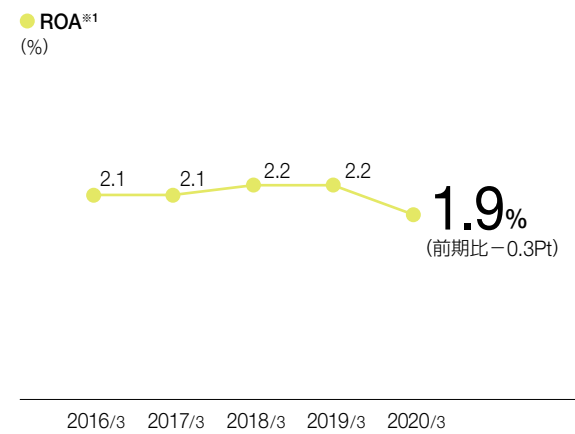
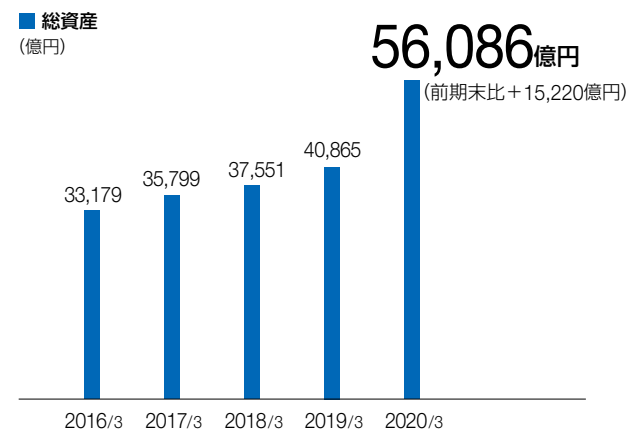
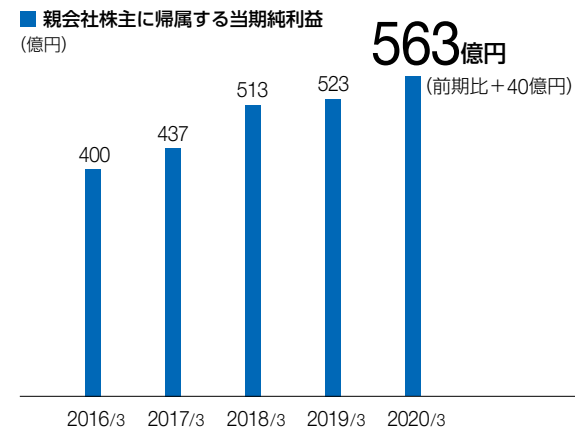
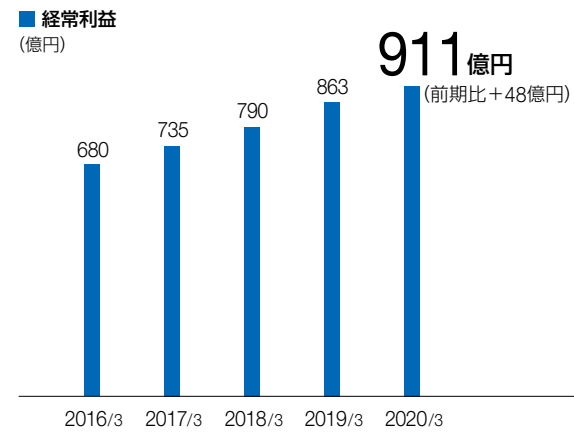
丹波 俊人



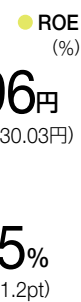
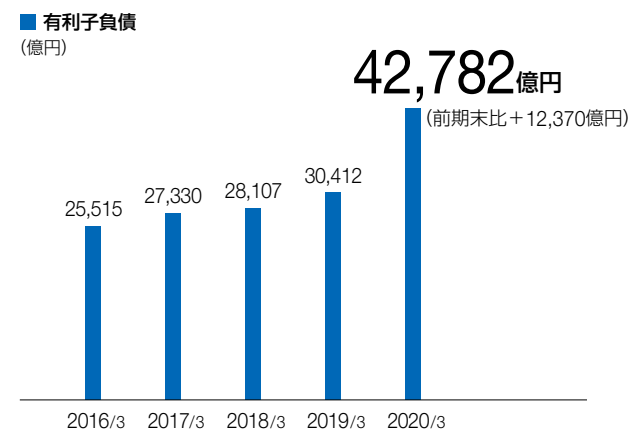
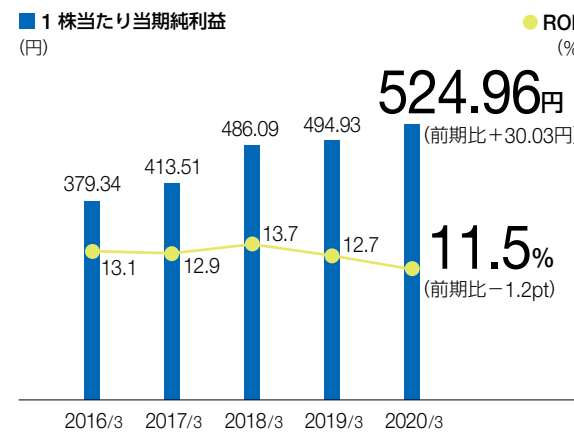
伊藤忠商事(株)代表取締役副社長 社長補佐海外分掌役員等を歴任、2011年6月 当社代表取締役会長、2020年4月 当社取締役(現任)。2016年6月 富士電機(株) 社外取締役(現任)。伊藤忠商事(株)における企業経営、海外等の豊富な業務執行に加えて、9年間にわたり当社代表取締役会長を務め、東京センチュリーの成長を牽引した豊富な経験と幅広い識見を有する。



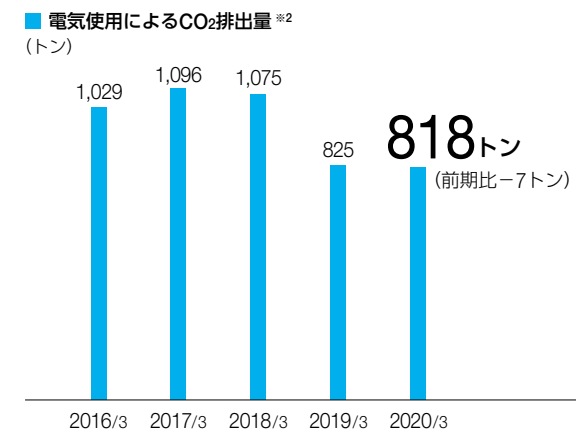
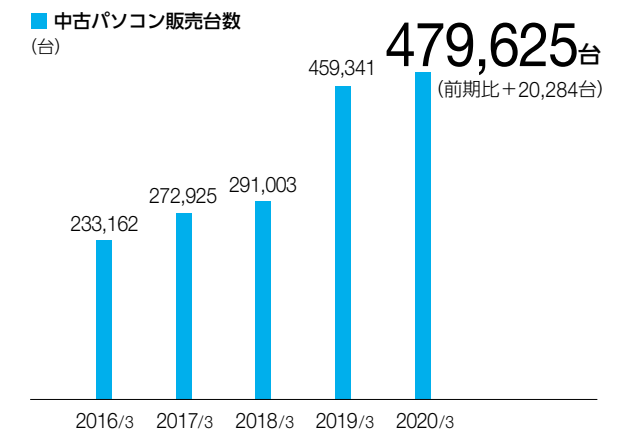
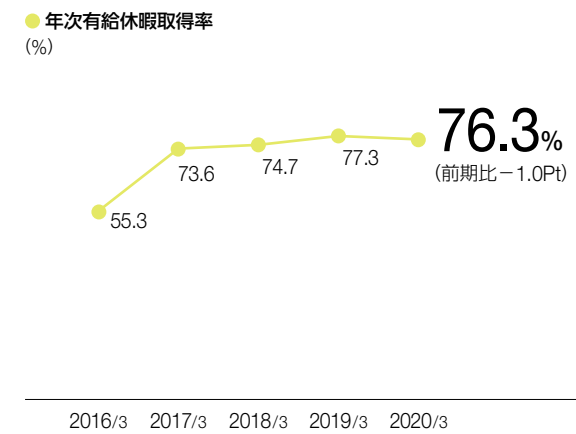
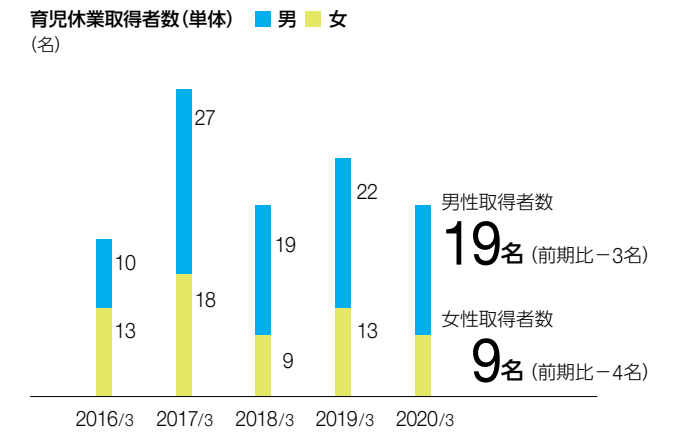
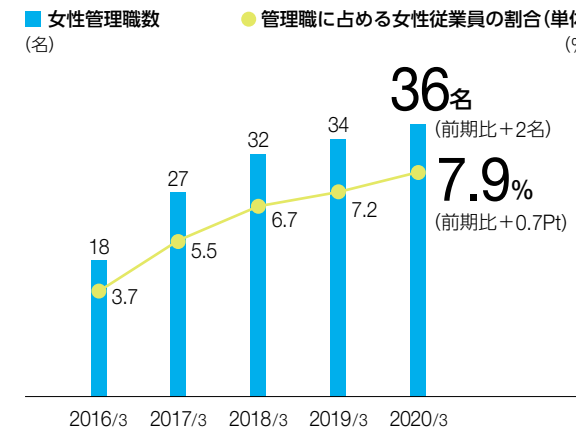
財務情報



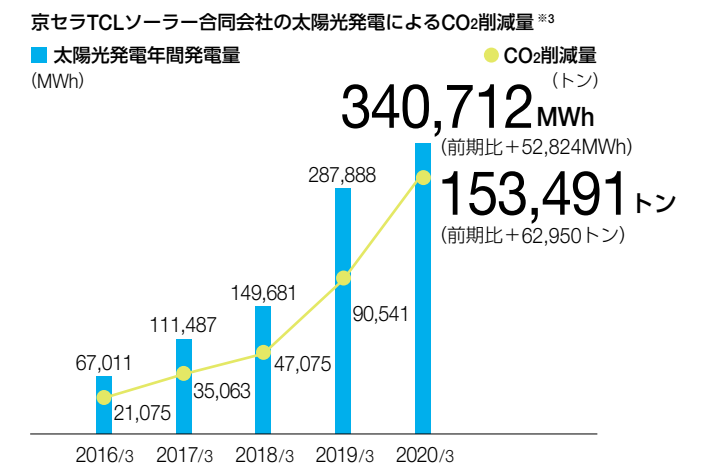
※1 総資産経常利益率



非財務情報



※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 CO<sub>2</sub>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

## 財務サマリー

	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
<b>経営成績 (億円)</b>										
売上高	7,132	7,163	6,911	8,286	8,830	9,405	9,761	10,122	10,676	11,666
売上原価	6,416	6,437	6,202	7,312	7,593	8,036	8,233	8,490	8,859	9,587
売上総利益	716	727	709	973	1,237	1,368	1,528	1,632	1,817	2,079
売上収益(資金原価控除前売上総利益)	861	842	807	1,065	1,341	1,502	1,703	1,848	2,080	2,390
販売費及び一般管理費	306	308	289	459	652	709	808	895	1,040	1,196
人件費・物件費	294	308	298	460	663	697	796	898	1,038	1,155
貸倒費用	11	0	△ 9	△ 1	△ 11	12	12	△ 3	3	41
営業利益	410	419	420	514	584	659	720	737	777	883
経常利益	442	463	463	552	607	680	735	790	863	911
特別損益	△ 35	△ 22	△ 1	△ 1	△ 10	5	2	4	1	38
親会社株主に帰属する当期純利益	236	262	289	331	341	400	437	513	523	563
<b>財政状態 (億円)</b>										
総資産	21,846	22,604	24,658	28,848	31,519	33,179	35,799	37,551	40,865	56,086
セグメント資産残高*2	20,381	21,109	22,533	26,050	28,956	30,002	32,438	33,387	36,309	47,730
内 国内リース事業分野	15,159	14,922	14,963	15,329	15,354	14,651	14,253	13,698	13,728	14,711
内 国内オート事業分野	977	1,155	1,305	3,581	3,805	4,141	4,623	5,214	5,927	6,312
内 スペシャルティ事業分野	3,328	3,977	4,918	5,421	7,119	8,464	8,976	9,789	11,424	21,479
内 国際事業分野	917	1,055	1,346	1,720	2,679	2,724	4,574	4,626	5,129	5,106
有利子負債	17,419	17,832	19,392	22,117	24,199	25,515	27,330	28,107	30,412	42,782
純資産	1,788	2,013	2,337	2,855	3,365	3,749	4,048	4,560	5,244	6,601
<b>キャッシュ・フロー (億円)</b>										
営業活動によるキャッシュ・フロー	486	△ 264	△ 897	△ 283	△ 1,710	△ 1,366	△ 7	264	△ 592	△ 507
投資活動によるキャッシュ・フロー	232	△ 5	△ 56	100	△ 187	△ 31	△ 301	△ 1,079	△ 1,239	△ 3,152
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 898	383	1,359	545	1,569	1,558	275	816	1,890	5,231
現金及び現金同等物の期末残高	328	445	831	1,158	719	918	857	864	897	2,501
<b>1株当たり指標 (円)</b>										
当期純利益	221.80	245.82	272.32	311.64	322.84	379.34	413.51	486.09	494.93	524.96
純資産	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	4,543.43
配当金	40.00	44.00	48.00	52.00	65.00	80.00	100.00	114.00	124.00	136.00
<b>主な経営指標 (%)</b>										
自己資本当期純利益率 (ROE) *3	14.8	14.5	14.0	13.9	12.5	13.1	12.9	13.7	12.7	11.5
総資産経常利益率 (ROA) *4	2.0	2.1	2.0	2.1	2.0	2.1	2.1	2.2	2.2	1.9
自己資本比率	7.8	8.4	9.0	8.8	9.3	9.6	9.9	10.5	10.4	9.9
オーバーヘッドレシオ (OHR) *5	41.1	42.3	42.1	47.2	53.6	50.9	52.1	55.0	57.1	55.5
<b>その他 (名)</b>										
従業員 (連結)	1,715	1,722	1,676	3,309	4,113	4,124	5,430	6,035	7,016	7,365

\*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



Tokyo Century Corporation  
**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*
<b>連結子会社</b>	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	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・エキスパーツ(株)	日本	当社グループの検査業務受託	100%
<b>持分法適用 関連会社</b>	NTT・TCリース(株)	日本	リース、ファイナンス	50%
	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	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%

欧州	関係会社	所在地	主な業務内容	議決権の 所有割合*
<b>連結子会社</b>	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*
<b>連結子会社</b>	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)商業代理有限公司	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%
	PT. TCT Indonesia	インドネシア	原材料・設備の購買・販売代行業	100%
<b>持分法適用 関連会社</b>	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	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%
	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%
<b>その他</b>	TATA Capital Financial Services Limited	インド	リース、ファイナンス	-

米州	関係会社	所在地	主な業務内容	議決権の 所有割合*	
<b>連結子会社</b>	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%	
	<b>持分法適用 関連会社</b>	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%

\*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

(2020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	81,129百万円
代表者	代表取締役会長 浅田 俊一 代表取締役社長 野上 誠 代表取締役副社長 雪矢 正隆
従業員数	7,365名(単体 927名)(2020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、農林中央金庫、三井住友信託銀行株式会社、株式会社国際協力銀行
独立監査人	有限責任監査法人トーマツ
事業ネットワーク	<b>国内</b> 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 <b>海外</b> 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

(2020年7月1日現在)

## 取締役

代表取締役 会長	代表取締役 社長	代表取締役 執行役員副社長	取締役 (社外取締役)*1*3	取締役 執行役員副社長	取締役 専務執行役員	取締役 常務執行役員	取締役 執行役員	取締役 執行役員
浅田 俊一	野上 誠	雪矢 正隆	清水 啓典 吉田 政雄 檜垣 幸人 中村 明雄 浅野 敏雄	岡田 明彦 大串 桂一郎	馬場 高一 水野 誠一	玉野 治	中川 耕	丹波 俊人

## 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	専務執行役員	常務執行役員	執行役員
中島 弘一	吉野 康司 中居 陽一郎 原 真帆子	上手 隆志 野村 吉夫 成瀬 明弘 北村 登志夫 佐藤 耕一郎	米津 隆史 大杉 雅人 平崎 達也 荻野 広明 小塚 公雄 筒井 純二 植田 吉洋 田村 利彦 桑原 稔 大畑 昌弘 乙部 俊幸 山崎 慎太郎 松本 洋一 田中 千弘 本田 誠

## 株式の状況

(2020年3月31日現在)

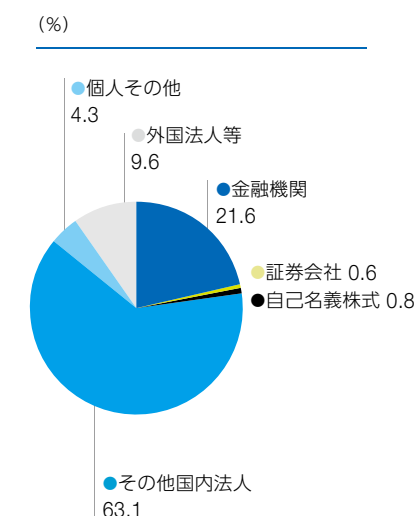
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社	発行可能株式総数	400,000,000株
上場	東京証券取引所 市場第一部	発行済株式総数	123,028,320株
証券コード	8439	株主数	12,141名
単元株式数	100株		

## 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	31,509	25.82
日本土地建物株式会社	15,712	12.87
日本電信電話株式会社	12,302	10.08
ケイ・エス・オー株式会社	10,306	8.44
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	6,003	4.92
株式会社みずほ銀行	4,688	3.84
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,716	2.23
清和綜合建物株式会社	2,286	1.87
日本生命保険相互会社	2,228	1.83
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 オリエンテーション口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社	1,900	1.56

\*持株比率は自己株式(984,151株)を控除して計算しております。

## 所有者別株主分布



## 社債の格付

(2020年7月1日現在)

発行体		発行格付		
東京センチュリー株式会社(証券コード:8439)		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: AA-	A	BBB
	格付の見通し:	安定的	安定的	ネガティブ
	発行登録債予備格付*	格付: AA-	A	
	発行予定額:	4,000億円	4,000億円	
	発行予定期間:	2020年2月25日から2年間	2020年2月25日から2年間	
	ユーロMTNプログラム	格付: AA-	A	
	発行限度額:	20億米ドル相当額	20億米ドル相当額	
短期	コマーシャル・ペーパー	格付: J-1+	a-1	
	発行限度額:	8,000億円	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。

参照: <https://www.tokyocentury.co.jp/jp/ir/bond/>

## 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、担当役員や現場の担当者の声を交えながら、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2020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る「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

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