



INTEGRATED REPORT 2021

統合レポート2021

東京センチュリー株式会社



CONTENTS

東京センチュリー 統合レポート 2021

01_COVER STORY	01 経営理念
	02 価値創造の変革
	04 ポートフォリオの変遷
02_東京センチュリーの 3つのコアコンピタンス —東京センチュリーを支える 3つの特徴的な強み	06 東京センチュリーの3つのコアコンピタンス
	07 金融・サービス
	08 パートナーシップ
	10 高度な人材
03_特集 7つの事業戦略の柱	14 CSI 事業領域の拡大
	16 環境・エネルギー事業
	18 アドバンテッジパートナーズ連携
04_TOP MESSAGE	20 社長メッセージ
05_所有から利用の時代へ —東京センチュリーグループの サステナビリティ経営	26 価値創造モデル
	28 持続的な企業価値向上に向けた サステナビリティ経営
	30 気候変動への取り組み～TCFDへの対応～
06_新・第四次中期経営計画下 における重要課題の強化	32 新・第四次中期経営計画の位置付け
	34 デジタル技術活用によるビジネス変革の推進
	36 次の10年を見据えた人材力の向上
	38 Diversity 対談—東京センチュリーグループの女性活躍推進
	42 財務基盤の拡充
07_事業別戦略と進捗状況	44 事業別戦略と進捗状況
	46 国内リース事業分野
	48 国内オート事業分野
	50 スペシャルティ事業分野
	52 国際事業分野
08_コーポレート・ガバナンス	54 コーポレート・ガバナンスの進化
	62 社外取締役メッセージ
	64 リスクマネジメント・コンプライアンス
	70 役員体制
DATA SECTION	74 パフォーマンスハイライト
	76 財務サマリー
	78 主な関係会社／その他
	80 企業・株式情報

編集方針

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

報告対象期間*

2020年4月1日～2021年3月31日
*一部対象期間外の情報も掲載しています。

将来見通しに関する特記

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

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

価値協創ガイダンス

本統合レポートは、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・サービス企業」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。



CORPORATE SLOGAN

その挑戦に、 力を。

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。

01 COVER STORY

価値創造の変革

従来型リースの枠を超え、お客さま・パートナー企業とともに、
「金融×サービス×事業」の新領域へ

2009—

リース業界大手の合併

「東京センチュリーリース」の誕生

2008年のリース会計基準の改正により、事業ポートフォリオの見直しが必要と感じた「センチュリー・リーシング・システム」と「東京リース」の経営陣は合併を決意。2009年に「東京センチュリーリース」が誕生しました。

2016—

「東京センチュリー」へ社名変更
リース会社を超えた存在へ

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

2020—

NTTと資本業務提携
パートナーシップ戦略の強化へ

次の10年に向けて、NTTグループをはじめとするパートナー企業との共創ビジネスの拡充およびグローバルな安定事業基盤の確立を目指すため、新・第四次中期経営計画を掲げました。

2030—

信頼されるサービス・
事業パートナーへ

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



時価総額の推移イメージ

TRANSFORMATION

01 COVER STORY

ポートフォリオの変遷

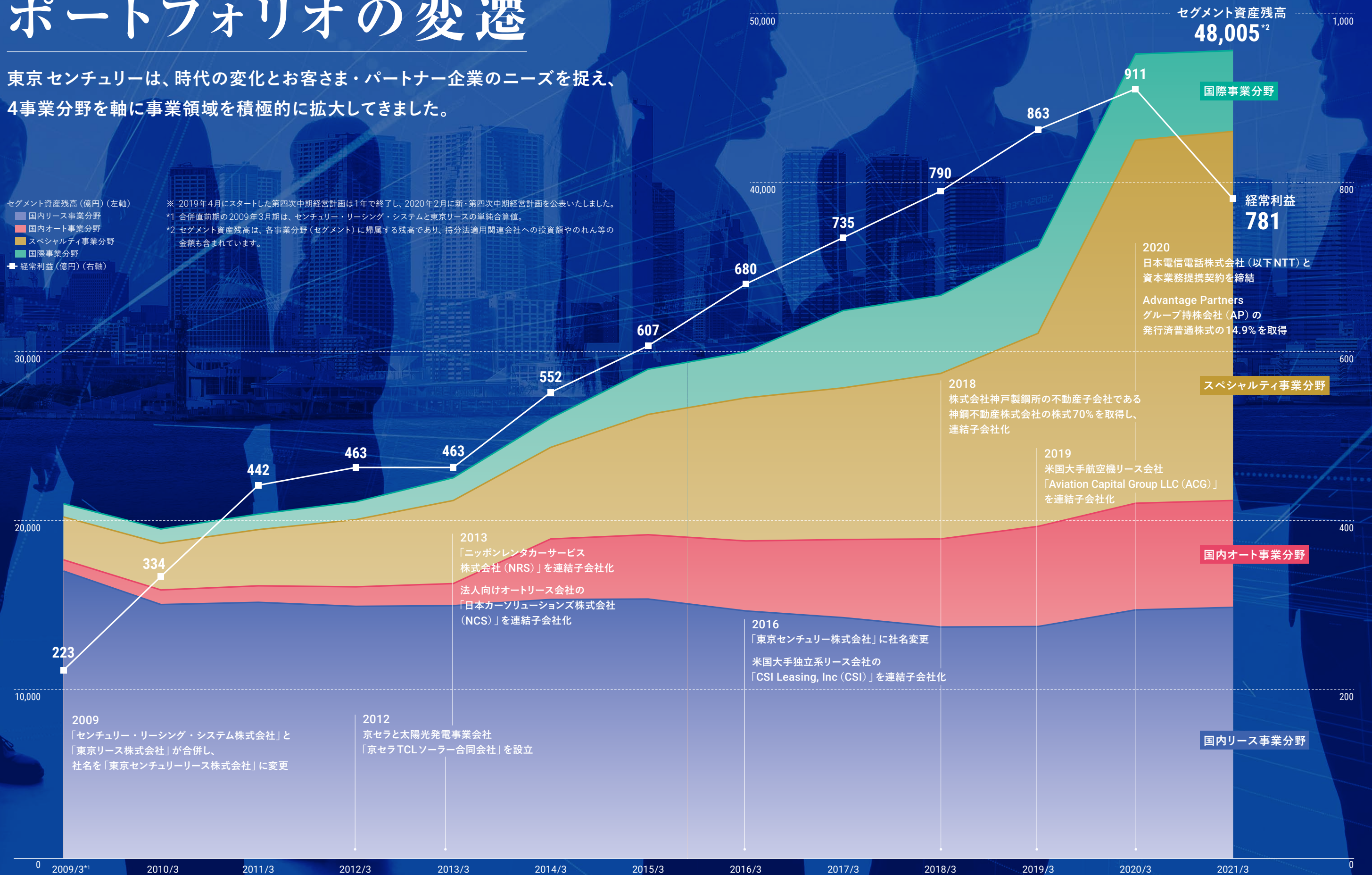
東京センチュリーは、時代の変化とお客さま・パートナー企業のニーズを捉え、4事業分野を軸に事業領域を積極的に拡大してきました。

セグメント資産残高(億円)(左軸)

- 国内リース事業分野
- 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

■ 経常利益(億円)(右軸)

※ 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。
 *1 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。
 *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。



02 東京センチュリーの 3つのコアコンピタンス

東京センチュリーを支える3つの特徴的な強み

金融・サービス

アセットバリューに着目した
金融・サービスの提供

□□ P.07

CORE COMPETENCE

パートナーシップ

豊富な事業パートナーとの
新たな事業領域創出

□□ P.08-09

高度な人材

高度な専門性を有する従業員

□□ P.10-13

CORE COMPETENCE 金融・サービス

アセットバリューに着目した金融・サービスの提供

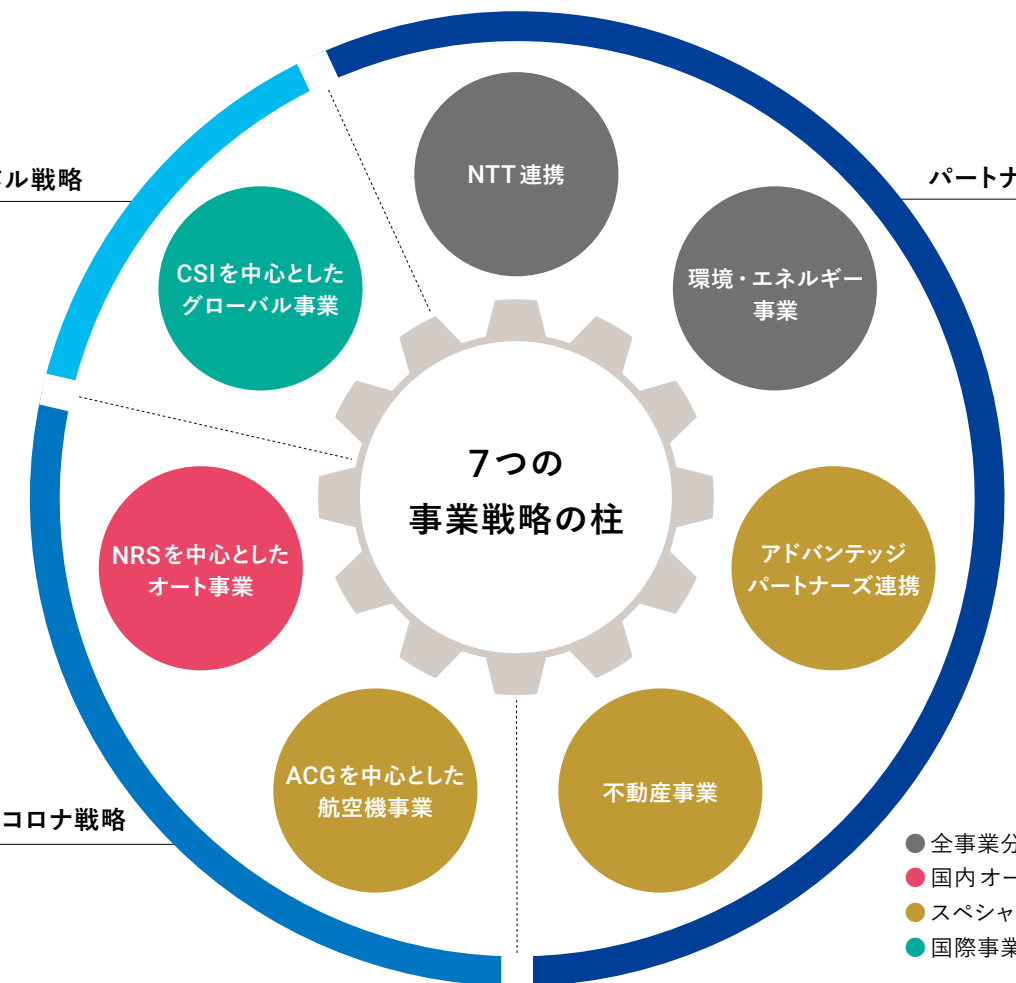
4つの事業分野

国内リース 事業分野	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
主要プロダクト ・ITソリューション ・サブスクリプション ・パートナー連携	主要プロダクト ・法人向けオートリース ・個人向けオートリース ・レンタカー	主要プロダクト ・航空機 ・船舶 ・不動産 ・環境エネルギー	主要プロダクト ・IT機器リース ・オート事業 ・JCM(二国間クレジット) 事業

グローバル戦略

パートナーシップ戦略

アフターコロナ戦略



- 全事業分野共通の戦略
- 国内オート事業
- スペシャルティ事業
- 国際事業

02_東京センチュリーの3つのコアコンピタンス
東京センチュリーを支える3つの特徴的な強み

CORE COMPETENCE

パートナーシップ

規制に縛られない、自由な経営環境のもと、
パートナー企業とともに多種多様なビジネスを展開

パートナー企業と当社が事業主体となることで、従来型のリースの範囲を超えた多種多様なビジネスを展開し、成長ドライバーとなる新たな事業領域への進出を指向しています。当社とパートナー各社の得意分野と専門性を融合することにより、循環型経済社会の実現に貢献し、中長期的な企業価値の向上と持続的な成長実現に努めます。



[NTT]

あらゆる成長分野における 協業ビジネスを全社的に拡大

デジタル・モビリティ・環境エネルギーといった成長分野における協業ビジネスを拡大し、合併会社である「NTT・TCリース」を軸としたリース・ファイナンス事業の強化・拡充を図ります。



NTTとインドでデータセンター運営を共同展開



[富士通]

DX・デジタル分野における 協業を通じ社会課題の解決を実現

最先端のデジタルプラットフォームを有する富士通とサブスクリプションなどの独自の金融・サービスを提供する当社が協働することにより、ローカル5Gの普及や社会課題の解決につながる競争力の高いサービスを提供しています。



コアパートナーと目指す 新たな事業領域への挑戦



人を、想う力。街を、想う力。



[三菱地所]

都心再開発などの社会インフラを 軸とした共同事業を推進・拡大

10年以上にわたるパートナーシップを活かし、東京駅前常盤橋に竣工予定のTOKYO TORCHに新設されるホテル・ホールを共同取得。米国データセンター開発での協業も進めるなど、社会インフラ事業における共同展開を推進しています。



2027年に竣工予定のTOKYO TORCH



[京セラ]

太陽光発電事業を軸とした 環境・エネルギー事業の中長期的な成長を指向

京セラとの共同事業会社である「京セラTCLソーラー合同会社」をはじめ、脱炭素社会の実現に向けた環境・エネルギー分野における取り組みを推進しています。



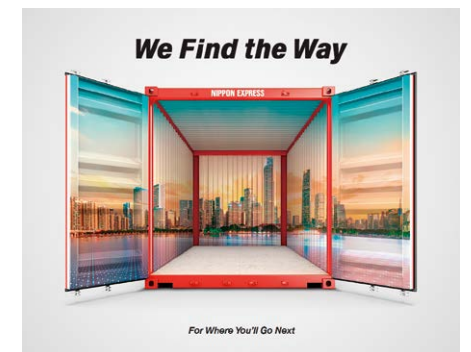
山口県・萩市で展開する
メガソーラーの共同運営



[日本通運]

日通リース&ファイナンスを軸に 両社のノウハウを融合した事業基盤を拡充

日通商事のリース事業を分社化して設立した「日通リース&ファイナンス」が営業を開始し、当社のオート・不動産といった事業分野と日本通運の物流・顧客基盤によるシナジーを創出することにより企業価値の向上を目指します。



02_東京センチュリーの3つのコアコンピタンス 東京センチュリーを支える3つの特徴的な強み

CORE COMPETENCE

高度な人材

INTERVIEW

NTTプロジェクトチームインタビュー

Q NTTとのデータセンター事業について、東京センチュリーの取り組みを中心に概要をお聞かせください。

ムンバイ（インド）という世界でも有数のデータセンター事業の市場成長が著しい都市において、データセンターの開発・運営を共同で行う準備を進めています。

Q NTTとの共同事業推進において、東京センチュリーに求められている役割とは何であると考えますか。

NTTグループのデータセンター事業において、本件は初めて外部資本を活用した事例となります。過去よりさまざまなパートナーと共同事業を行ってきた経験を踏まえて、単なる資金提供者ではなく、ともに事業を成長・効率化させるためのパートナーとして、あらゆる提言を行っていくことが当社の役割です。



NTTプロジェクトチーム

米州・欧州部

西村 貴行（左） 金崎 太亮（右）

Q NTTをパートナーとすることの強みとは何であると考えますか。

情報通信社会においてデータを管理・蓄積するデータセンター事業は社会インフラの一つであり、世界のデータセンターの需要は今後益々大きくなります。グローバルにデータセンター事業の基盤を有しているNTTグループは何より心強いパートナーであり、NTTグループとの共同事業推進は社会的意義も大きいです。

Q 現場で求められるスキルや能力とはどういったものであると考えますか。ご自身のご経験から、どのような能力を活かすことができると考えますか。

好奇心が大切だと考えます。私たちで言えば、NTTグループやそのクライアントにまずは興味を持ち、どのような事業を行っているのか、力を入れているサービスや課題は何かを対話を通して理解すること。そして、パートナーを含めた当社グループでどのようなサポートができるのかを考え、NTTグループと改めて対話をする。この繰り返しは、パートナーとの協業におけるベースであり、それを楽しめることが大切です。

Q NTTと東京センチュリー間で、目指す方向がどう一致していますか。また、今後、NTTと取り組みたい具体的な分野として、どういったものを想定されていますか。

NTTグループはデータセンターサービスをはじめとして、クライアントからのあらゆるICTニーズにワンストップで対応できる世界トップクラスの総合ICTサービス事業者です。たとえば、NTTグループがクライアントに対して提供するフルスタックサービスにおいて、当社グループが世界30以上の国と地域でGLOCAL（GLOBAL+LOCAL）に展開する金融・サービスを組み合わせることにより、差別化された高付加価値なサービスの提供が可能と考えています。今後も当社グループはNTTグループが推進するB2B2Xモデル*の加速等のさまざまな取り組みにあたり、金融・サービス分野におけるパートナー企業として、的確なアシスト・サポートを実践することにより、持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。

*NTTグループ（B）がビジネスパートナー（B）とともにエンドユーザー（X）に高付加価値サービスを提供するモデル

高度な専門性を有する従業員

高度な専門性を有する従業員の育成・活躍により、当社は有力パートナー企業との協業等、参入障壁の高いビジネスを推進しています。本ページでは、有力パートナー企業との協業プロジェクトを推進する担当者へのインタビューを紹介します。

INTERVIEW

富士通プロジェクトチームインタビュー

Q 富士通との共同事業について、直近の取り組み事例等を中心に、概要をお聞かせください。

当社にとって富士通は、設立当初から深い取引関係にある最大のパートナー企業の1社です。従来の営業現場での連携を中心に、富士通がメーカーとして販売する製品・商品に対してファイナンスノウハウを提供し、共同で顧客ニーズに対応していく取り組みを行っています。

Q 富士通との共同事業推進において、東京センチュリーに求められている役割とは何であると考えますか。

顧客のIT投資に対する考え方が「所有」から「利用」へ変わっている環境の中で、当社は単なるファイナンスノウハウの提供に留まらず、共同事業者目線で一部リスクのシェアにも踏み込みながら一緒に収益モデルを描いていくことが求められていると感じています。

Q 富士通をパートナーとすることの強みとは何であると考えますか。

富士通は、国内トップ、世界でも有数のITサービス事業者です。業界を代表するリーディングカンパニーとしての高いシステム開発能力や、充実したサポート体制を地盤に、近年はさらなる成長を目指し、“DX企業への転身”を標榜しています。最新のAI技術や、最先端のデジタルプラットフォームを持つ富士通は、当社がトレンドに沿った新しいITサービスを創出していく上でも最適な共創パートナーだと考えます。

Q 現場で求められるスキルや能力とはどういったものであると考えますか。ご自身のご経験から、どのような能力を活かすことができると考えますか。

実際の営業現場で求められる能力は、情報を収集する“行動力”、顧客ニーズに合った提案を仕立てる“創造力”、提案を優位に進める“交渉力”、この3つがベースになると思います。共創パートナーである富士通、そしてその先にあるお客さまをよく理解し、創造性豊かな提案を行っていくことを心掛けています。

Q 今後、富士通と取り組みたい具体的な事業として、どういったものを想定されていますか。

富士通が標榜する「DX」と当社が指向する「サブスクリプション型ビジネスモデル」は非常に親和性がある領域です。それぞれが目指すビジネスを組み合わせることにより、競争力の高いビジネスモデルを創り出すことができます。2019年から富士通にもOEM提供をしているピーブラッツのサブスクリプションプラットフォームを活用しながら、ローカル5G、データ活用ビジネスといった分野で社会課題の解決や地方創生につながるような新しいサービスの創出にも貢献していきたいです。



富士通プロジェクトチーム

情報機器第二部

青戸 翔（左） 和田 真琴（右）

02_東京センチュリーの3つのコアコンピタンス 東京センチュリーを支える3つの特徴的な強み

INTERVIEW

日本通運プロジェクトチームインタビュー

Q 日通商事のリース事業分社化・日通リース&ファイナンス設立について、東京センチュリーの取り組みを中心に、概要や経緯をお聞かせください。

当社は、1964年に日本通運との取引を開始し、1966年に日通商事内にリース部が創設される際にご支援させていただいた経緯があります。1984年には、当社および日通商事の両社の発展を目的とした業務提携を締結させていただき、現在に至るまで良好な協力関係にあり、当社としましては、最重要パートナー企業として認識していました。

今般、日本通運よりリース事業に係るパートナー企業との共同事業を検討されるとお聞きし、立候補させていただきました。結果として、複数いる候補者の中から、ビジネス領域の強化・拡大における最適なパートナーとしてご認識いただき、ご選定いただきました。

Q 日本通運との共同事業推進において、東京センチュリーに求められている役割とは何であると考えますか。

当社が有する知見を新会社へ注入し、日通商事リース部が有していた顧客基盤と人材力を掛け合わせることで企業価値を高めることです。具体的には、審査機能を含めたリスクマネジメントの高度化、および不動産、環境分野等における専門的かつ先進的な機能を共有します。

新会社は、グローバルで活躍する日本通運グループの資産マネジメント機能の役割を果たし、その知見を最大限活用し、物流業界を中心とした社会的課題解決にも貢献する企業への成長を目指しています。

Q 日本通運をパートナーとする強みとは何であると考えますか。

日本通運の事業基盤である物流業界は、重要な社会インフラの一つと言えます。当社は、日本通運グループとの協業により、「物流」を窓口とした社会インフラにおける課題解決にチャレンジすることが可能となります。

Q 現場で求められるスキルや能力とはどういったものかと考えますか。ご自身のご経験から、どのような能力を活かすことができると考えますか。

共同事業を推進する場合、パートナー企業の課題を的確に把握しその課題解決に貢献することが重要となります。そのためには、現状把握、および課題解決に向けた既存概念にとらわれない発想力の両面が必要となります。

Q 日本通運と東京センチュリー間で、目指す方向がどう一致していますか。また、今後、日本通運と取り組みたい具体的な分野として、どういったものを想定されていますか。

日本通運グループおよび当社の相互の顧客基盤、事業ノウハウ、拠点ネットワーク活用により、シナジーを発揮していきます。具体的には、不動産・環境・オート分野での協業を推進し、物流業界を中心とした社会課題の解決および循環型経済社会の実現への貢献を想定しています。



日本通運プロジェクトチーム

日通リース&ファイナンス出向
菊地 崇文(左)

法人営業第二部
大澤 あゆ美(右)

INTERVIEW

京セラプロジェクトチームインタビュー

Q 京セラTCLソーラーを通じた太陽光発電事業や直近の京セラとの共同事業について東京センチュリーの取り組みを中心に、概要や経緯をお聞かせください。

2012年に京セラTCLソーラーを設立しました。設立当初は2MWクラスの太陽光発電所の開発から始まり、今では30MWクラスの大型発電所の開発や、地上のみならず屋上、水上での開発をするに至っています。現在、全国88ヵ所、約400MWの発電所を運営しています。これまで積み上げてきたアセットを活用して、京セラ子会社である京セラコミュニケーションシステムとの協業によりアセットマネジメントビジネスの実証も開始しています。

Q 京セラと東京センチュリー間で、目指す方向がどう一致していますか。また、今後京セラと取り組みたい具体的な分野として、どういったものを想定されていますか。

これまではCO₂削減、脱原発依存という旗印のもと、FIT制度を後ろ盾としながら、再生可能エネルギーの導入拡大を進めてきたフェーズであり、その社会的要請には京セラとともに一定の役割を果たしてきました。今後は2050年のカーボンニュートラルという大きな目標が掲げられていることに加えて、太陽光発電は、制度に依存しない経済的に自立した電源となっていくことを求められています。この大きな課題や社会的要請に向けた取り組みを新たなビジネスチャンスと捉え、京セラとともにこの新たなフェーズに挑戦していきたいです。



京セラプロジェクトチーム
環境エネルギー第一部
青木 雄一郎

INTERVIEW

三菱地所プロジェクトチームインタビュー

Q 東京駅前常盤橋プロジェクトについて、東京センチュリーの取り組みを中心に、三菱地所との協業の概要や経緯をお聞かせください。

TOKYO TORCH(東京駅前常盤橋プロジェクト)事業区域内のオフィスビルを2009年に三菱地所と共同取得したのが協業の始まりです。その後、本件以外の共同事業も含め、10年以上にわたりパートナーシップを構築してきました。

Q 三菱地所との共同事業推進において、東京センチュリーに求められている役割とは何であると考えますか。

両社のノウハウを結集し、力を合わせて事業を成功させることです。事業環境が大きく変化する中で、金融機能以上の付加価値が求められていると感じています。自社開発事業の実績や当社メンバーの経験等を活用し、事業面でも貢献していきたいです。

Q 三菱地所と東京センチュリー間で、目指す方向がどう一致していますか。また、今後、三菱地所と取り組みたい具体的な分野として、どういったものを想定されていますか。

三菱地所の方々から感じるのは、本当に街を良くしたいという思いを持ってお仕事をされていることです。当社も持続可能な社会に向けた取り組みを進めているので、社会貢献機能を持つTOKYO TORCH同様、今後も協業によって社会貢献を実現していきたいです。



三菱地所プロジェクトチーム

不動産ファイナンス第一部
佐伯 宗一郎

03 SPECIAL CONTENTS

7つの事業戦略の柱

1 CSI事業領域の拡大 P.14-15	2 環境・エネルギー事業 P.16-17	3 アドバンテッジパートナーズ連携 P.18-19
--------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------

CSI事業領域の拡大

拡大する独自の総合ライフサイクル マネジメントサービス

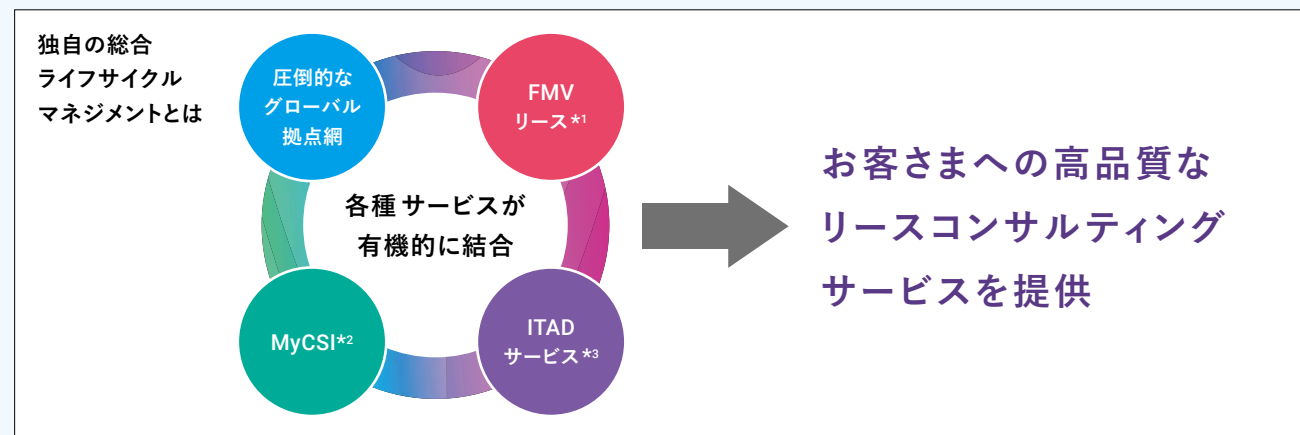
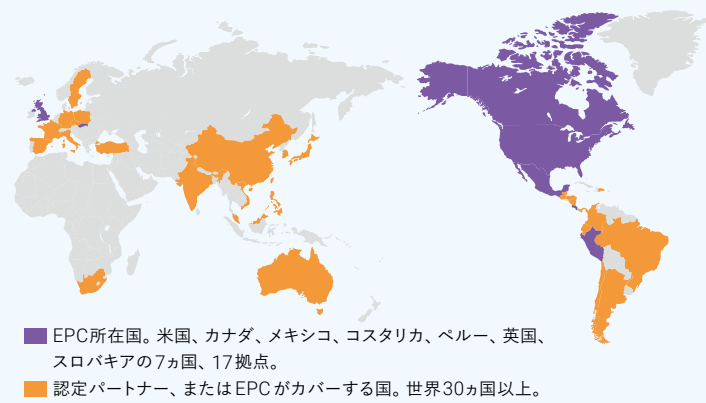
CSIは、米国に本社を置き、世界70以上に拠点を有するグローバル大手の独立系リース会社です。特定のメーカーに縛られない独立系ならではの自由な事業環境を活かし、お客さまのニーズにお応えするコンサルティングセールスが強みです。FMVリース*1とデータ消去サービス等を組み合わせた総合ライフサイクルマネジメントサービスは、他社の追随を許さず、グローバルに展開するお客さまから高い評価をいただいています。

OUR MATERIALITY
持続可能な
資源利用への対応

9 環境と社会課題の 両方を「つくる」	12 つくす費用 つからず
---------------------------	---------------------

EPCによる ITADサービス

EPCは主としてリース満了後のIT機器のデータ消去や破砕処理などのITADサービスを提供しています。北米には11拠点を構え、処理件数は年々増加しており、ITADサービスからもたらされる利益も着実に増加しています。

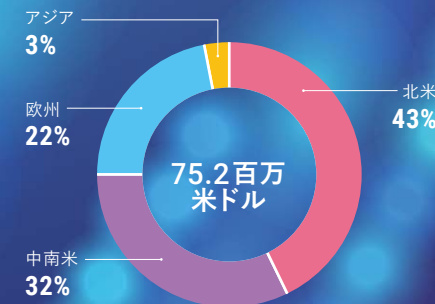


*1 リース期間終了後にお客さまが物件返却、買取、リース延長等オプションを選択し、その際の取引価格をFMV (Fair Market Value) にて決定する柔軟性に富んだリース契約
*2 多地域・多言語対応可能なオンライン資産管理システム
*3 IT Asset Disposition サービス。安全かつ適切な方法によりIT資産を処分するサービス

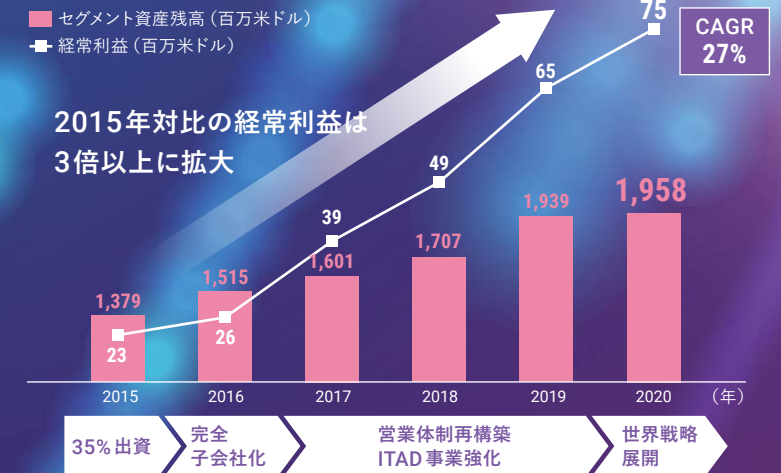
事例で見る 金融 × サービス × 事業

CSIの成長戦略

CSIの経常利益内訳 (2020年12月末)



CSIにおけるグローバル取引の拡大



Steve Hamilton
Chairman and
Chief Executive Officer
CSI Leasing, Inc.

1. 米国・アジアでの飛躍的な成長を展望

CSIは好調に推移するIT機器のFMVリースを中心に成長を続けており、経常利益は2015年対比3倍以上に増加しました。現在ビジネスの中心となっている米国は市場規模が大きく、5G・IoTの進展に伴う長期的な市場の広がりも見込めるほか、M&Aを活用した成長も期待できます。加えて、東京センチュリーがアジアに持つ充実した拠点網との連携推進により、アジア地域においても事業領域の拡大に取り組んでいます。2020年にはインド、2021年には日本に拠点を設立し、今後はタイ、フィリピン、台湾等への進出も検討しています。東京センチュリーグループの中核会社として、高い経済成長が期待できるアジアにおいてもグループのシナジーを発揮し、さらなる成長を実現していきます。

2. 高品質なITADサービスを世界中で展開

CSIの子会社であるEPCは、7カ国17拠点でIT機器のデータ消去や破砕処理などのITADサービスを展開しています。大きな特徴はCSIとの連携により、リース契約からITADサービスまでをワンストップかつグローバルに提供できることです。近年、情報管理や環境保護の重要性が高まっており、安全かつ適切な方法でIT資産を処分できるITADサービスの需要は急増しています。リモートワークの普及や5G・IoTの進展に伴うデバイスの増加も追い風です。グローバルベースで標準化されたサービスを求める多国籍企業のニーズに応えるため、今後もさらなる拠点網の拡充や、ITAD分野におけるパートナーとのアライアンス拡大を進め、より広範な地域において高品質なITADサービスを提供していきます。

03_SPECIAL CONTENTS

7つの事業戦略の柱

環境・エネルギー事業

事業パートナーと協働し
低炭素社会を実現

当社の強みであるパートナー企業との協働により、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推進し、低炭素社会への貢献に取り組んでいます。当社は2020年度に「サステナビリティ・リンク・ローン」契約を締結しており、太陽光発電事業におけるCO₂削減貢献量目標の達成に向け、環境・エネルギー事業への取り組みに一層注力していきます。

OUR MATERIALITY
低炭素社会への貢献

稼働済太陽光発電所 (2021年3月末)

129カ所

事業パートナーとの主な取り組み



メガソーラー事業

FIT制度が開始した2012年に京セラTCLソーラーを設立。
国内屈指の規模で太陽光発電所を展開。



地熱バイナリー発電事業

環境負荷が少なく、発電量の安定している地熱バイナリー発電事業へ参画し、普及・拡大に貢献。



太陽光発電会社の共同事業運営

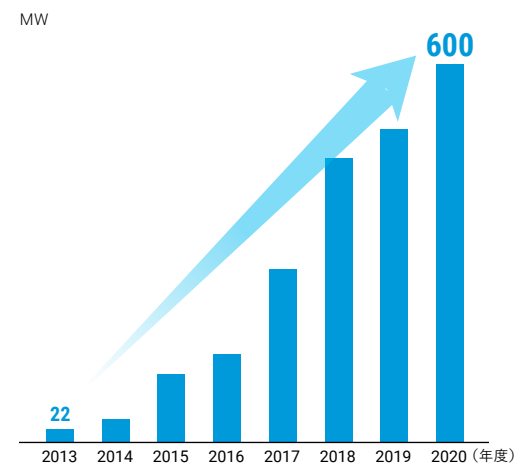
太陽光発電所の安定的な運営に加え、電源および環境価値の活用やサービス展開における共同事業を推進。

メガソーラー発電等、発電事業*1の発電容量*2

600MW

*1 太陽光パネルのリース、ファイナンスは除く
*2 稼働済の抛出持分出力(子会社は100%)

発電容量実績



事例で見る 金融 × サービス × 事業

拡大・進化する
環境・エネルギー事業

三輪 雅之
スペシャルティ営業第一部門
部門付部長

1. コーポレートPPA事業の戦略

当社は、FIT制度による太陽光発電事業で培ったノウハウを活かし、電力需要家に直接再生可能エネルギーを提供するコーポレートPPA事業の拡大に注力しています。当社連結子会社の神鋼不動産との連携において、新設物流倉庫を対象とするコーポレートPPA事業が進展しており、余剰電力を他所へ送電するなどの有効利用も見据えています。また、2022年度より開始するFIP (Feed-in Premium) 制度は、当社の新たな収益機会になると想定しています。当社の幅広い顧客網と有力事業パートナーとのリレーションを基盤に裾野を広げることにより、FIP事業の展開も加速させていきます。

コーポレートPPA推進事例

企業が発電事業者と直接契約により再生可能エネルギー電力導入



神鋼不動産に加え、有力パートナーとの協業を拡大

2. 環境・エネルギー事業の展望

当社は、事業パートナーであるNTTアノードエナジーおよび京セラとの協業を推進するとともに、当社の強みである豊富な太陽光発電所資産を活かすことにより、収益機会の拡大を図ります。今後は、発電量が不安定な太陽光発電のマネジメントに注力するほか、再生可能エネルギーによる発電と供給だけでなく、太陽光パネル等のリユース・リサイクルに向けた取り組みも開始し、循環型経済社会の実現に向けた事業展開も進めていきます。当社は環境エネルギーのサプライチェーンにおける重要な役割を担っており、短期的にはコーポレートPPA事業のサービス拡大、中長期的には蓄電池事業への取り組み強化を展望し、地産地消電源を拡充することにより、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

03_SPECIAL CONTENTS

7つの事業戦略の柱

アドバンテッジ パートナーズ連携

OUR MATERIALITY
多様なパートナーシップの
活用による新たな価値創造



アドバンテッジパートナーズグループの 普通株式14.9%を取得 (2020年9月)

当社は、アドバンテッジパートナーズグループ（以下AP）のファンドへのリミテッドパートナー出資やメザニンファイナンスへの参画等の投資実績を積み上げるとともに、人材面においても、経営層同士の緊密な連携およびAPに出向者を派遣するなどの重層的な関係を構築しました。

当社は、次なる成長分野への進出を模索する中で、プリンシパルインベストメント事業を新しい事業の柱として確立するため、APファンドへの参画を通じて関係性を構築したAPとの戦略的提携を行いました。APは、日本のPE業界におけるリーディングカンパニーであり、投資件数・金額ともにPEファンドとしては国内有数の実績を誇ります。当社が有する豊富な顧客基盤、金融・サービスの知見とAPの企業価値向上のノウハウを融合させることにより、今後300～400億円を目途にAPとの共同投資を行う予定です。



APによる過去の投資実績

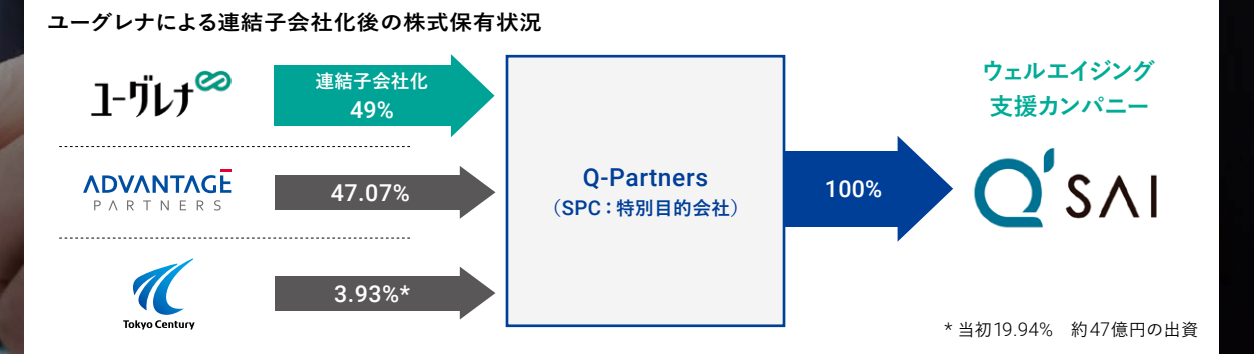
	社名	ネットプロテクションズ
	背景	カーブアウト (旧親会社における事業再編)
	事業概要	EC向け後払い決済サービス
	社名	やる気スイッチグループ
	背景	事業承継 (創業家からの事業承継)
	事業概要	個別指導塾等の運営
	社名	富士通インターコネクト テクノロジーズ
	背景	カーブアウト (旧親会社富士通の事業再編)
	事業概要	プリント基板の開発・製造・販売

事例で見る 金融 × サービス × 事業

APグループとの今後の展望

1. 共同事業第一号

AP、ユーグレナ、当社の3社が業界の老舗企業であるキューサイの株式を共同取得。ユーグレナの連結子会社として同社の企業価値向上に向けて協業を推進します。事業構造展開に強みを持つAP、ESG・SDGsに強みを持つユーグレナ、豊富なPMI経験を有する当社の3社が手を組み、キューサイが目指す「通信販売を中心とする健康食品/化粧品販売企業」から「ウェルエイジング支援カンパニー」への進化をサポートしていきます。



2. 協業のさらなる発展を目指して

2021年4月にプリンシパル・インベストメント部を新設

→ 第一号案件（キューサイ共同出資：当社約47億円）公表後、案件引合い・パイプライン増加

東京センチュリーとの協業について

永露 英郎
株式会社アドバンテッジ
パートナーズ
シニアパートナー

キューサイの株式取得は、AP・東京センチュリー・ユーグレナによる価値観が共有されたチームが一体となり、キューサイの事業成長を支援していけることが最大の強みです。今後もキューサイに続く案件として、APがこれまで投資事業で培った経験やコンサルティング力を東京センチュリーのお客さまに対してご提供できる機会があるものと考えています。東京センチュリーと取引関係の強い製造業においては、事業課題の解決に際して、カーブアウトのニーズがあるほか、オーナー企業のお取引先さまに関しては、事業承継ニーズがあると認識しています。両面においてAPが貢献できる部分があると考えており、東京センチュリーとの緊密な連携のもと協業を加速させていきたいと思っています。

04 TOP MESSAGE



「事業戦略の柱」の積極推進・
「志・専門性の高い人材」の育成に
重点的に取り組むことにより、
10年後もステークホルダーに支持される
金融・サービス企業を目指していきます。

野上 誠

代表取締役社長

就任1年目のコロナ禍の経験を通し、 培われた情報開示の在り方と 中長期の視点

2020年4月、新・第四次中期経営計画のスタートと同時に社長に就任し、最初の1年が経過しました。当時を振り返りますと、新型コロナウイルスが全国的かつ急速な広がりを見せ、4月7日に最初の緊急事態宣言が首都圏を含む7都府県に発出されました。そのような状況下で、期初の業績予想を非開示とする企業も増加する中、当社では各事業分野における新型コロナウイルスの影響を精査の上、あえて業績予想を開示しました。さらに、新型コロナウイルスの影響を最も被るとされる事業について、投資家の皆さまの理解につながるよう、できる限り分かりやすく詳細な説明を実施した結果、思いもかけず

市場の皆さまからポジティブな声を頂戴しました。今後も投資家の皆さまと積極的に意見交換の機会を持ち、詳細かつ分かりやすい対話を行うことが当社の基本的なスタンスと考えています。

当社の特徴は、各事業において高い専門性を有していることです。航空機リースはレンタカー事業とともに新型コロナウイルスの影響を最も被った事業ですが、航空会社の事業環境が悪化する中、投資家の皆さまからも多くの質問が寄せられました。そうした中で、リース料の支払猶予の状況、リース契約満了後の返還機体の次なるリース先が発掘し難い現状、さらには、航空機リース子会社である Aviation Capital Group の財務状況など、懸念されている事項を中心に、詳細な実態把握や情報開示の充実に取り組むなど、できる限り丁寧に対応してきました。その結果、航空機リース事業の将来の

04_TOP MESSAGE

見直しも含めて、いただいたご質問に対しては、しっかりと回答することができたのではないかと考えています。

当社の四半期ごとの決算説明資料は、分かりやすいストーリー性と多くの非財務情報が掲載されており、ステークホルダーの皆さまから、さながら「ミニ統合報告書」のようだとのご評価をいただいておりますが、今後とも開示内容の充実に向けて努めていきます。

中長期的な事業戦略の展望

中長期的な視点で事業戦略を推進していくためには、経営を支える安定基盤として、オーガニックな成長を目指す事業と、今後の10年を見据え大きく成長させる事業の2種類に分けて戦略を講じるべきだろうと考えました。その中で、今後の成長に向けた事業戦略の展望を、ステークホルダーの皆さまと共有できるようにしたのが、2020年11月の第2四半期決算公表時に発表した「事業戦略の柱」(6本)です。その後、カーボンニュートラルというキーワードが世界中に広がった動向を踏まえ、2021年5月の決算発表時には、「NTT連携」の柱に含めていた環境・エネルギー事業を独立させて、「事業戦略の柱」(7本)にしました。

7本の柱についていくつか説明させていただきます。まずは、コロナ禍の影響を色濃く受けた、レンタカーを中心とするオート事業の復活と航空機リースの再成長です。これら2つの事業は単に復活させるのではなく、コロナ禍からの捲土重来を果たし、さらなる成長を実現した姿をお見せしたいと考えています。また、アドバンテッジパートナーズとの連携、不動産事業、環境・エネルギー事業といったテーマは、当社としての新たな成長期待分野であり、将来の重要な柱として、大きく拡大させるべき事業だと

考えています。米国の連結子会社であるIT機器リース大手のCSIは、国際事業分野の中心的存在としての役割を担っており、収益拡大ならびに当社グローバル戦略の旗手としての牽引力をより明確にしていきたいです。

そして、最も大きな柱が「NTT連携」です。資本業務提携から1年が経過しましたが、当初想定した以上のスピードで成果が出ています。当社とNTTグループの合併会社であるNTT・TCリースは、高いポテンシャルを有しており、当社グループとのコラボレーションが進むにつれて、経常利益の水準は確実に倍増できると考えています。これ以外にも、NTT連携のテーマとしては、不動産・環境・エネルギー、データセンター事業などがあり、10年後に振り返った時、NTTとの提携が当社の成長を語る上でのターニングポイントになったと言われるのは間違いないと確信しています。「NTT連携」は、グループ一丸となって全力で取り組むことはもとより、足元から着実に広げるビジネスと、一定の時間軸のもとに大きな果実の収穫となるビジネスをバランスよく配置することで、強く太い柱にしていきたいと思っております。

今後の成長を実現する、東京センチュリーグループの強み

中長期的な成長を実現させる原動力である当社の強みについてご説明したいと思います。

メインの原動力としては、競合他社にはない豊富な事業パートナーとの共創力ではないかと思っております。当社は業種の垣根を超えた多種多様な事業パートナーとアライアンスを組んでおり、その事業がどうしたら成功することができるのか、パートナー企業の皆さまと一緒に、事業価値の向

上を推進できることが強みです。たとえば、三菱地所との提携を挙げますと、当社が不動産に関する高い知見を持ち、同じ目線で議論することができるため、共同事業のパートナーに指名していただいたと考えています。

取り組むべきことは、パートナー企業・お客様の事業内容を理解し、金融・サービス企業としての専門性を高めていくことで付加価値を創出し、Win-Winの関係を構築する意識です。最近では、特定の企業グループに片寄ることなく、さまざまな企業から事業連携のオファーをいただいております。特にサブスクリプションやDXなど当社独自の金融・サービスの提供に関するご相談が増えており、規制に縛られない金融・サービス企業としての位置付けがより鮮明になっていると感じています。そして、この強みを支えているのが人材です。当社には高い専門性を持った多様な人材が躍動しているというのが、最大の強みであると言えます。

高い専門性を有する人材の育成・強化

当社は、新卒採用者の育成とキャリア採用の獲得という両面で、高い専門性を有する人材を増やしています。当社はメーカーのように優れた設備があるわけではなく、商社のように強固な商圏やブランドもありません。その代わりに高い専門性を有した人材こそが当社の宝であり、持続的な成長のために人材戦略が最重要事項となります。そのため、従業員エンゲージメントをいかに向上させていくのかを最大の課題と捉え、さまざまな施策を進めてきました。

その中の一つが「キャリアチャレンジ制度」です。優秀な人材は所属する部署の中で困り込まれてしまう傾向があり、優秀な人材を全社横断的に活用できていない課題がありました。2020年より、社内



の部署で必要な人材を公募し、従業員が自らのキャリア形成のために応募することが可能となる制度をスタートさせました。導入初年度で14名が制度を活用して希望部署に異動しています。

また、「TC Biz Challenge制度」は、新規事業を構想する社員に挑戦機会を与えるもので、新規事業のアイデアを募り事業化の可能性があるものは、会社がプロジェクトとして支援します。書類選考を経てプレゼンへと進みますが、本制度の導入を支援していただいたコンサルティング会社からも、提案内容のレベルの高さに好評価をいただいております。実施初年度に36件の応募があり、うち3件が事業化に向けた最終審議を経た状況です。最終審議では入社間もない従業員も堂々とプレゼンを披露しており、幅広い年代の従業員にチャンスを与えることで、エンゲージメントの強化につなげたい狙いです。

04_TOP MESSAGE

社会への貢献とサステナブルな成長に向けて当社は、5つのマテリアリティを掲げていますが、その中でも「人材力強化につながる職場環境整備」には何よりも力を入れています。前述の通り、人材が当社の一番の強みであり、それなくしては事業ができませんと認識しているからです。幸い、新卒採用に関しても優秀な人材を採用できています。メガバンクや商社と比較・検討の上、当社を志望したという従業員も多く、当社がそのような会社になってきたことを嬉しく思っています。これからも丁寧に育てながら、従業員ファーストを貫き、従業員が長く当社で働きたいと思う会社にしていくことが、私の使命であると思っています。

東京センチュリーグループの事業を通じた社会への貢献

環境負荷や廃棄物の低減が叫ばれ、また、サブスクリプションビジネスが一般化するなど、消費の対象がモノ自体よりもそれを利用して得られる利便性や体験に比重が置かれ、「所有から利用へ」という考え方が広く世間に浸透しており、当社にも追い風が吹いています。ただ、その追い風に乗るだけではなく、何がお客様の利便性につながるのかということを考えていくことが、事業の成功および社会への貢献の両面を実現するために重要なことであると考えています。

たとえば、車の世界でもCASEやMaaSといった次世代技術の開発が進んでいますが、本当にそれで収益が上がるのか、本当にそれがお客様の役



に立つのか、という部分はしっかりと考えなければいけません。因みに当社は、DeNAが日本交通と進めているタクシーの配車サービス事業会社に出資していますが、タクシーをスマホで呼ぶことが一般的になれば、利便性が高まるだけでなく、配車の効率性を上げ環境負荷も低減できるようになります。

さらには、地方創生に貢献する事業も進めています。現在、ゼンリンと一緒に観光型MaaSと称したスマホのアプリケーションにより、レンタカーと電車の相互利用など、利用者が最適なルートで観光地をめぐることができるプロジェクトの実証実験を長崎で進め、商店街や観光地の活性化につながる新事業の創出に取り組んでいます。地方創生もSDGsにつながる重要な社会貢献であり、今後の収益性も見込める事業であると考え、地道に取り組んでいます。

当社としては地に足の着いたビジネスを推進し、社会への貢献と収益性の両面を実直に考えたサステナブルなビジネスに取り組んでいきたいと思えます。

10年後の成長に向けて取り組むべきこと

今後の10年は、脱炭素社会の実現に向けたエネルギー問題や5G・6Gといった通信の高度化に代表されるように、これまでの経験が通用しない変化とスピードが要求される経営環境になると見ており、そういった中で攻めも守りも機動的な運営体制が必須となります。攻めについては、既存のベーシックなストックビジネスにDX的手法を活用し、さらに成長させるとともに、今後の成長に向けた7本の事業戦略をより太い柱に成長させ、大きな実りを実現させていきます。グローバルな競争に打ち勝つ高度なビジネス展開は、リース事業にはない高い専門

技術と多くの知見が必要となりますが、従来多くの専門性を有するパートナーとの協業を推進している当社は、大きなアドバンテージを有しています。社会的な課題解決と当社の安定的な成長に向けて、さらにパートナーシップ戦略をブラッシュアップしていきます。

一方、守りの面では、幅広い事業を手掛けていくためには、万全なリスク管理体制が必須であり、事業投資や事業会社の運営等は特に目配りが必要です。そのためには、入口の審査だけでなく途上管理も重要であることから、経営企画・審査・総合リスク管理等の横断的な組織である投資マネジメント委員会を立ち上げました。新規投資案件について、社会性や収益性等を踏まえた投資の妥当性を検討するとともに、既存事業についてのモニタリングも強化し、存続や撤退に向けて定点チェックすることにより、盤石なリスク管理体制を構築しました。

最後に、10年後の将来をテーマに役員間にて先日議論しましたが、経営環境の激変に対する緊張感と、それにも増して当社の持つポテンシャルからくる高揚感、ワクワク感が溢れていました。

私は、社会に役立つ金融・サービスを不断に提供することで持続的な成長を果たし、ステークホルダーの皆さまがすべてハッピーとなる、東京センチュリーをそういう会社にしていきます。社会への貢献度をさらに高めていく中で、リース会社を超えた新しい業態のバイオニアとしての存在感を高め、企業価値のさらなる向上に努めていく所存です。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続き変わらぬご支援をよろしくお願いいたします。

2021年8月

野上 誠

05 所有から利用の時代へ

— 東京センチュリーグループのサステナビリティ経営

VALUE CREATION MODEL

INPUT 資本

▶ 財務資本

- 安定した財務基盤
- ☉ 連結純資産 **6,884**億円
- ☉ JCR: AA- R&I: A S&P: BBB

▶ 人的資本

- 価値創造を支える人材
- ☉ 連結従業員数 **7,438**名
- ☉ 女性従業員比率(連結): **34%**

▶ 知的資本

- 付加価値の高いサービス事業
- ☉ モノ価値に着目した金融・サービス
- ☉ パートナー企業との共創力

▶ 製造資本

- 利益の源泉
- ☉ セグメント資産残高 **4.8**兆円
- ☉ 自動車、航空機、船舶、不動産などの豊富な資産

▶ 社会・関係資本




- 豊富な海外ネットワーク
- ☉ グローバル展開: **30**以上の国と地域
- ☉ 各国優良企業とのアライアンス

▶ 自然資本

- 再生可能エネルギーの提供
- ☉ 太陽光発電容量: **600**MW
- ☉ 稼働済太陽光発電所: **129**ヵ所

※ データは2021年3月末時点

BUSINESS FLOW ビジネスフロー

- 1  **お客さま・パートナー企業の課題の把握**
- 2  **パートナー企業との協働・提携・共同事業化の検討**
- 3  **アセットバリューに着目した金融・サービスの提供**

STRENGTH 強み



豊富な事業パートナーの存在

当社は、お客さまとの連携や、グループの総力の結集をもって、あらゆる可能性を追求しながら、高い専門性と独自性を発揮する付加価値の高いサービスを提供し、お客さまの事業発展に貢献しています。こうしたシナジーにより、新しい事業領域を切り拓き、持続的成長を実現しています。



高度な専門性を有する従業員

当社の高度な専門性を有する従業員の存在により、有力パートナー企業との協業など、参入障壁の高いビジネスを推進することが可能となっています。

MATERIALITY マテリアリティ

SDGsに対応するマテリアリティへの取り組みを通じて社会課題の解決に貢献し、当社の持続的な成長と企業価値の向上に努めます。

低炭素社会への貢献

リスク	<ul style="list-style-type: none"> 炭素税の導入や法規制の強化などの低炭素社会への移行に関連するリスク 気候変動に伴う自然災害や異常気象の増加によってもたらされる物理的リスク
機会	<ul style="list-style-type: none"> エネルギーミックスの変化に伴う再生可能エネルギー事業の拡大 自動車のEV化進展に伴う多様な事業機会の創出 社会における省エネルギーおよび低炭素化需要に伴うリースニーズの増加

技術革新に対応した新事業創出

リスク	<ul style="list-style-type: none"> 技術革新対応の遅れによる既存ビジネスモデルの陳腐化 DXを実現できない場合の顧客流出および生産性の低下
機会	<ul style="list-style-type: none"> デジタル社会の進展に伴うサブスクリプションビジネスの拡大 高い技術力を持つパートナー企業との共同ビジネスの増加 DXを活用した新事業の創出

社会インフラ整備への貢献

リスク	<ul style="list-style-type: none"> 高齢化や人口減少に伴う設備投資の縮小 新型コロナウイルス影響の長期化による観光需要の減少
機会	<ul style="list-style-type: none"> 次代を見据えたデータセンターやレジリエントな不動産などへの投資拡大 オートビジネスの走行データ活用や空飛ぶクルマなど新たなモビリティビジネスの誕生 魅力ある地方再生に貢献するホテル事業

持続可能な資源利用への対応

リスク	<ul style="list-style-type: none"> 環境規制の強化によるリース満了資産の廃棄処理コストの増加 ビジネスのグローバル化に伴う各国法規制への対応
機会	<ul style="list-style-type: none"> モノ価値に着目したサーキュラーエコノミー、ライフサイクルマネジメントビジネスの拡大 エコ社会に対応したリファービッシュ事業の拡大 ITADサービスなど高度なデータ消去対応技術によるIT機器リースの差別化

人材力強化につながる職場環境整備

リスク	<ul style="list-style-type: none"> 魅力の乏しい職場環境による人材確保の困難 多様性を欠くことによる、イノベーションの欠落 職場で成長機会を感じられない有能人材の離職
機会	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革の推進による従業員エンゲージメントの向上 職場環境整備の進展に伴う有能人材の獲得 新規事業提案制度や社内公募制度による人材活性化

OUTCOME

アウトカム

東京センチュリーグループの
経営理念である
「循環型経済社会の実現」
に貢献



Tokyo Century

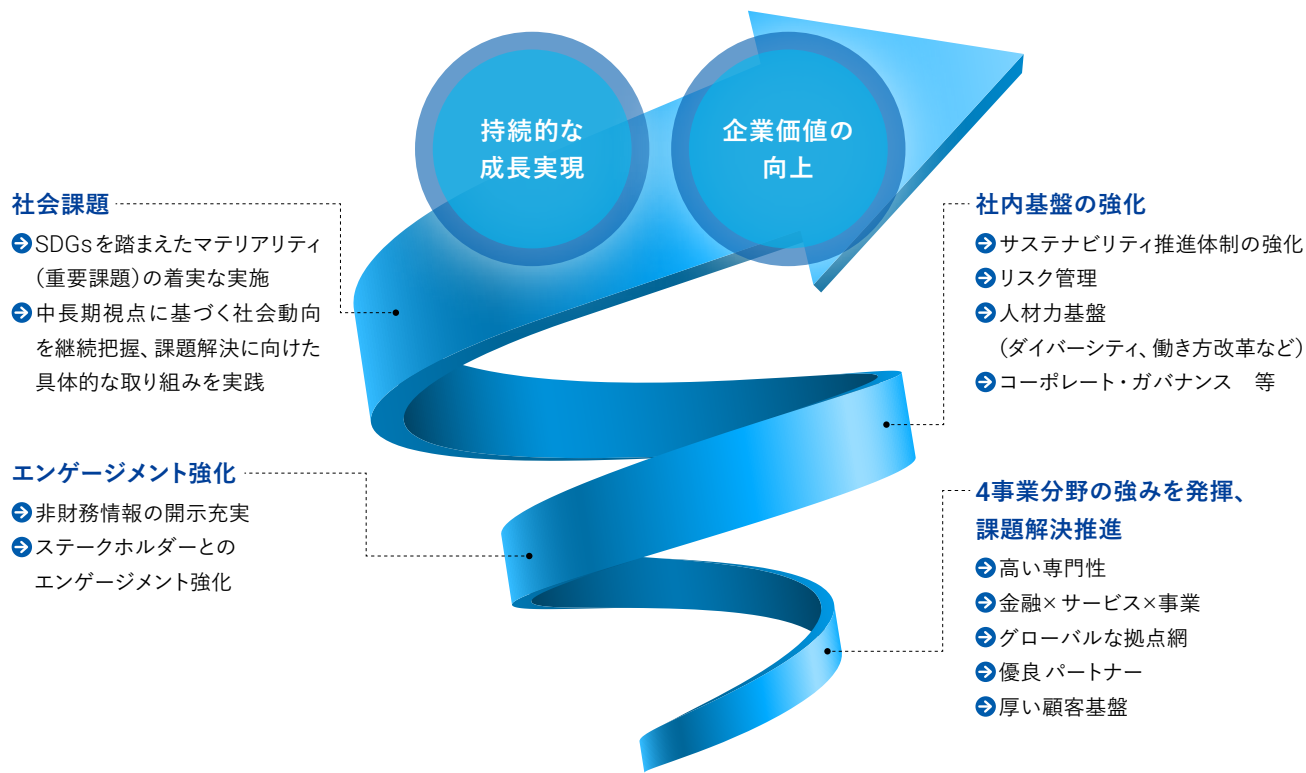
持続的な企業価値向上に向けたサステナビリティ経営

サステナビリティ経営の基本的な考え方

社会から支持される企業であり続けるために

当社のサステナビリティの根源は、金融・サービス企業として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・サービスの創出を指向するバックキャスティングのもと、サステナビリティ経営を推進しています。

ステークホルダーの皆さまとともに、社会課題の解決に貢献



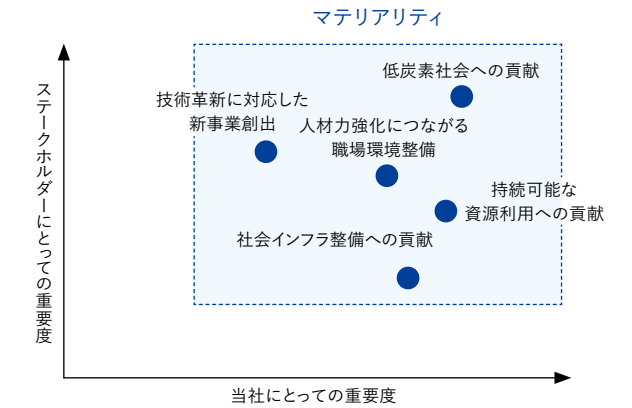
サステナビリティ経営の推進

サステナビリティ経営戦略は当社の中期経営計画における重要な骨格となっています。

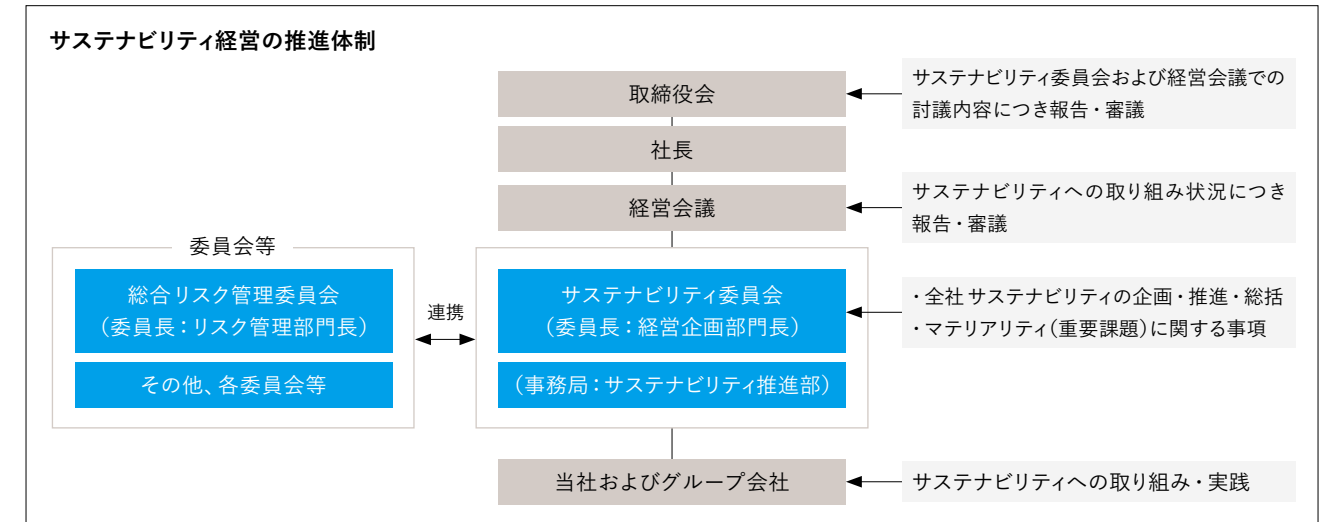
事業を通じて社会課題の解決に貢献し、社会と当社の持続的な成長と企業価値向上を図るサステナビリティ経営を進めるため、SDGsに対応するマテリアリティ(重要課題)の取り組みを推進し、進捗状況を確認するPDCAサイクルを構築しています。

マテリアリティの決定プロセス

当社はマテリアリティの決定にあたり、SDGsの17の目標と169のターゲットを用いてマテリアリティの分析・特定を進め、経営戦略に取り込むことで、社会課題を背景としたリスク低減とビジネス機会の創出につなげ、社会から支持される企業として持続的な成長を目指しています。SDGsと紐付けられたマテリアリティマップ案を土台に、多数の社内関係部インタビュー、サステナビリティ委員会での議論、中期経営計画との関連付けなどを進め、経営会議および取締役会での審議を経て、5つのマテリアリティとそれを支える共通基盤を決定しました。



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



MATERIALITY 東京センチュリーのマテリアリティ

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

低炭素社会への貢献

- 太陽光発電事業
- バイオマス、バイオガス発電事業
- JCM(二国間クレジット)事業

技術革新に対応した新事業創出

- ビープラッツと連携したサブスクリプションプラットフォームの提供
- オムロングループと共同でパワーコンディショナの定額貸出サービス提供

社会インフラ整備への貢献

- ホテルインディゴ軽井沢の事業運営
- 自動車の走行データを利用し安全運転に貢献するドライブドクターサービス

持続可能な資源利用への貢献

- CSI・TRYの取り組み IT機器 リファーマービッシュ
- ACG、GA Telesisを軸とした航空機のライフサイクルマネジメント

人材力強化につながる職場環境整備

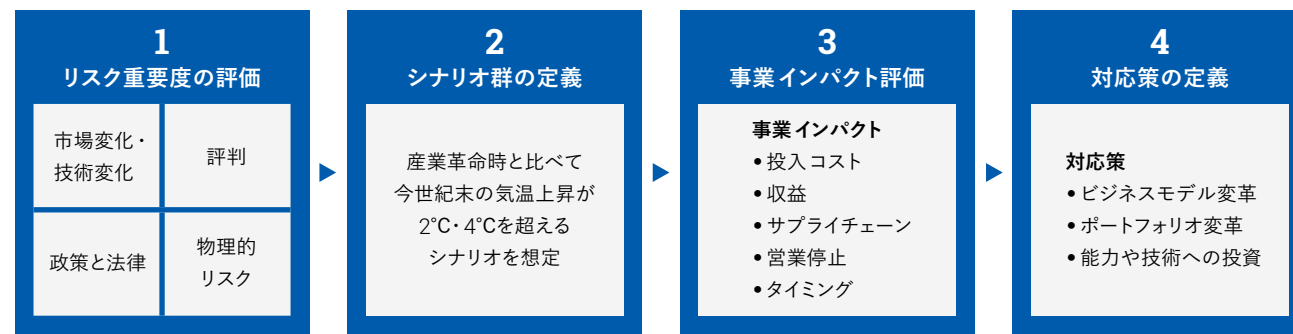
- 職務公募制度である「キャリアチャレンジ制度」の導入
- 新規事業提案制度である「TC Biz Challenge 制度」の導入
- 従業員意識調査の実施

気候変動への取り組み ～TCFDへの対応～

当社は2021年4月に「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」提言への賛同を表明するとともに、気候変動に係るリスク重要度評価から、環境・エネルギー事業（太陽光発電事業）を対象に、TCFD提言に沿って、複数のシナリオを用いた気候変動リスクおよび機会の特定と、定性的・定量的な事業インパクト評価、および対応策の定義をまとめ、情報を開示しました。



戦略 ～シナリオ分析に基づき気候変動による事業リスク・機会の分析を実施～



1 リスク重要度の評価

環境・エネルギー事業（太陽光発電事業）におけるリスクと機会

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

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

2 シナリオ群の定義

国際エネルギー機関（IEA）により公表されている、産業革命時と比較した今世紀末の気温上昇が2°Cまでの上昇に留まるシナリオ、4°Cまで上昇するシナリオの2種類を使用しました。

3 事業インパクト評価

2030年までの試算および、FIT（Feed-in Tariff：固定価格買取制度）終了後を見据えた2041年における影響試算を各種パラメーターを投影して実施した結果、4°Cシナリオでは物理的リスクによる費用として損害保険料の上昇が4億円程度、2°Cシナリオにおいては3億円程度増加することが想定されました。なお、両シナリオにおいて、再生可能エネルギーの買取価格が7円/kWh（資源エネルギー庁「価格目標」：FIT制度の抜本見直しと再生可能エネルギー政策の再構築／2019年4月）に低下した場合においても、引き続き収益事業として維持が可能であるとの結果となりました。2°Cシナリオにおいては、非化石価値の上昇に加え、再生可能エネルギー事業の機会拡大が見込まれることから、増益期待が大きいとの分析結果となりました。物理的リスク・移行リスクのいずれも、当社グループのポートフォリオへの影響は限定的であるとの結果となりましたが、シナリオ分析結果を踏まえ、今後も気候変動に対するレジリエンス強化と事業機会の活用により、持続的な成長を目指します。

4 対応策の定義

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

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

CASE

太陽光発電アセットマネジメント業務の高度化を図る実証事業を実施

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



宮城県・黒川メガローラー発電所

TCFD開示情報詳細

「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」を含むTCFD開示情報詳細は下記URLをご参照ください。

<https://www.tokyocentury.co.jp/jp/csr/environment/tcfd.html>

06 新・第四次中期経営計画下における重要課題の強化

新・第四次中期経営計画の位置付け

新・第四次中期経営計画では、7つの事業戦略の柱など成長ドライバーである金融・サービスの提供を軸に、良質かつ強固な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、連結経営管理の強化・多様性を重視した人材開発・リスクマネジメント態勢の高度化・ガバナンス強化等に注力し、中長期にわたる企業価値向上を推進する体制を確立していきます。

2009 2019
Past

第一次～第四次中期経営計画
成長に向けた基盤構築

- 第一次**
成長期待分野への事業領域拡大
- 第二次**
モノを主体とする総合ファイナンス企業へ
- 第三次**
社名変更、事業性ビジネスの取り組み推進
- 第四次**
資産効率の向上・持続的な成長への進展

2020 2022
Present

新・第四次中期経営計画
Shaping the Next Decade

基本戦略	振り返りと成果
1 事業性ビジネスを含めたグローバルな事業基盤の確立	NTTなど有力パートナーとの共創ビジネスを多数創出。データセンターなど米国・インドで需要増が見込まれるビジネスを強化。
2 良質かつ強固な事業ポートフォリオの構築	新設した投資マネジメント委員会を軸としたリスク管理体制の強化。
3 企業価値向上を支える経営基盤の確立	7つの事業戦略の柱を軸とした成長投資。DX戦略部を新設し、デジタル技術を活用した新規事業を創出。

KPI 2022年度計画	
経常利益	親会社株主に帰属する当期純利益
1,300億円	800億円
自己資本比率	ROE
12%	12%

新・第四次中期経営計画に向けた経営要素



7つの事業戦略の柱

NTT連携

成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ■ デジタル・モビリティ・グローバル事業など成長分野における協業ビジネスの拡大 ■ 持分法適用関連会社であるNTT・TCリースの資産残高の積み上げ
進捗	<ul style="list-style-type: none"> ■ NTT・TCリースとの共創によるNTTグループ向け案件の取り込み ■ NTTと共同でインドでのデータセンター事業運営へ参画

環境・エネルギー事業

成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ■ 太陽光発電事業運営の専門性と、不動産事業との連携を軸としたFIP制度活用・コーポレートPPAの推進
進捗	<ul style="list-style-type: none"> ■ 連結子会社の神鋼不動産とともにコーポレートPPA・自己託送開始 ■ NTTアノードエナジーと太陽光発電会社の共同運営開始

NRSを中心としたオート事業

成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ■ EV車両の普及推進など、脱炭素へ向けた取り組みの強化 ■ レンタカー事業のDX推進と、パートナーと連携した新たなモビリティサービスの創造
進捗	<ul style="list-style-type: none"> ■ タクシー配車アプリ事業大手のMobility Technologiesに出資 ■ ゼンリンとMaaSビジネス等を見据えた業務提携契約を締結

ACGを中心とした航空機事業

成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内線旅客需要の回復、航空会社の資金調達ニーズを見据えた再成長 ■ ACG・GA Telesisとの航空機関連ビジネスの一体運営の推進
進捗	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国際協力銀行成長投資ファシリティ活用等によるACG成長支援 ■ 燃費効率の良い新造ナローボディ機のプレース数の増加

不動産事業

成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ■ パートナー企業との都心再開発事業などにおける協業推進 ■ 米国など海外における投資先のチャンネル拡大
進捗	<ul style="list-style-type: none"> ■ 三菱地所とTOKYO TORCHのホテル・ホールを共同取得 ■ 三菱地所と米国データセンター開発事業に参入

アドバンテッジパートナーズ (AP) 連携

成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ■ APグループと約300～400億円の共同投資を計画 ■ 事業承継やカーブアウト、親子上場解消など多様なニーズ発掘
進捗	<ul style="list-style-type: none"> ■ AP・ユーグレナ・当社の3社でキューサイの全株式を取得 ■ 昭和電工マテリアルズの蓄電池デバイスシステム事業譲受

CSIを中心としたグローバル事業

成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ■ 世界で拡大するITADサービスのニーズへの対応 ■ 潜在ニーズの高いアジア地域でのマーケットシェア拡大
進捗	<ul style="list-style-type: none"> ■ CSI子会社であるITADサービス会社・EPCが展開地域を拡大 ■ CSI日本法人を設立し、アジアの営業拠点網を拡充

06_新・第四次中期経営計画下における重要課題の強化

デジタル技術活用によるビジネス変革の推進

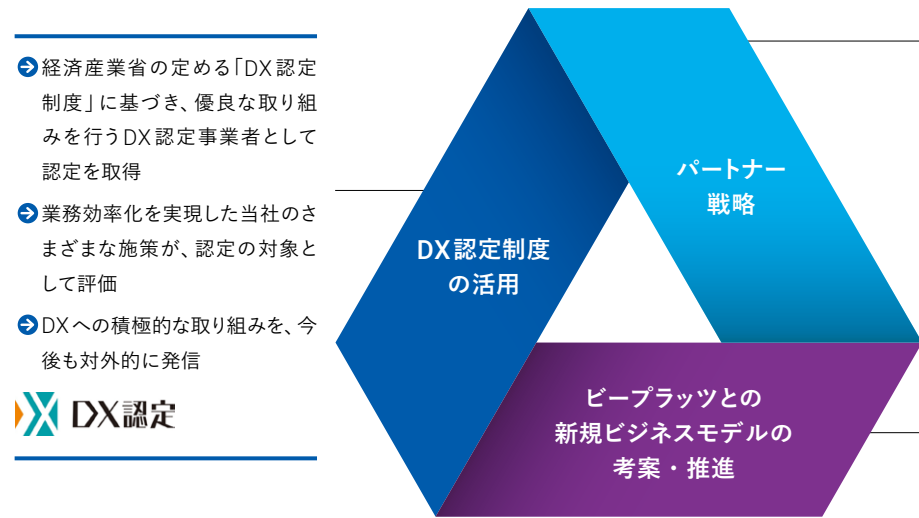
基本方針

当社は、新・第四次中期経営計画における経営基盤強化の重要テーマ・主要施策として「デジタル技術活用によるビジネス変革の推進」を掲げ、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などのデジタルトランスフォーメーション（DX）に取り組んでいます。



推進体制

当社は、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「デジタルトランスフォーメーション銘柄（DX銘柄）」に、制度創設以来7年連続で選定（前身の「攻めのIT経営銘柄」を含む）されるなど、従来デジタル技術の活用を重視し、取り組みを進めています。2020年12月には、こうした取り組みをこれまで以上に体系化していくこと、および経済産業省が策定したデジタルガバナンス・コードにも対応した推進体制の構築を目的に、DX戦略部を新設しました。



- 当社の強みであるパートナー企業とのDX変革を推進
- 世界有数のアクセラレーターであるPlug and Play Japanと提携し、パートナー企業・スタートアップ企業とのイノベーション創出を指向
- 国内屈指のサブスクリプションプラットフォームを提供するビープラッツを持分法適用関連会社化
- ビープラッツとの協業を、今後の事業戦略を支える存在の一つとし、事業プラットフォームの研究開発を継続
- 昨今のビジネス環境に機動的に対応した、新たなビジネスモデルの考案を共同で推進

- 経済産業省の定める「DX認定制度」に基づき、優良な取り組みを行うDX認定事業者として認定を取得
- 業務効率化を実現した当社のさまざまな施策が、認定の対象として評価
- DXへの積極的な取り組みを、今後も対外的に発信



ビジョン

既存の成長事業の深掘りを進めつつ、当社の4つの事業分野において、次期中計期間での収益事業化の実現を目指した「新たなビジネスモデルの構築」に向け、新しい事業領域への挑戦を継続します。

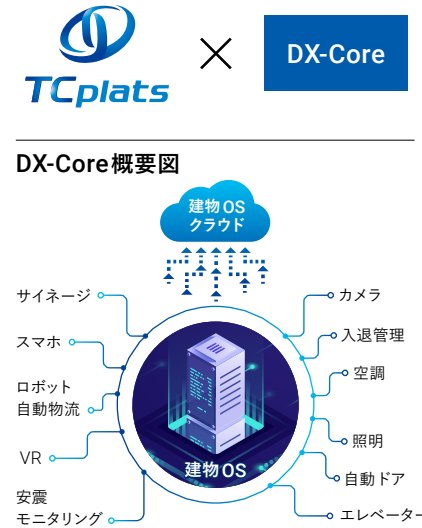


CASE

清水建設との協業プロジェクト

清水建設の建物OS「DX-Core」と当社のサブスクリプション統合プラットフォーム「TCplats」によるスマートビルを実現する協業プロジェクト

清水建設が開発している「DX-Core」とは、建物内にある空調や照明、カメラ、入退室管理機器、エレベーター、自動ドア、ロボット、デジタルサイネージといった設備およびサービスアプリなどを、開発メーカーを問わずに連携させて、高度な建物オペレーションを展開するためのコア技術のことです。各設備やアプリを相互に接続するハブ機能を、DX-Coreが担います。そこに、当社とビープラッツが共同で取り組んでいる、プラットフォーム上で課金、請求、取引管理等を可能とする「TCplats」を活用し、清水建設と建物運用のDXに取り組んでいます。現在、具体的な連携方法や取り組みについて、両社で協議を進めています。



オムロングループとの協業プロジェクト

太陽光発電向けパワーコンディショナの定額貸出サービス「POWER CONTINUE」の協業開始

当社は、オムロン ソーシャルソリューションズ（以下OSS）と共同で、低圧野立て太陽光発電所の発電事業者を対象に、突発的な故障に対する出費や発電ロスなどを抑制したいという運用ニーズにお応えするための、パワーコンディショナの定額貸出サービス「POWER CONTINUE」を提供しています。同サービスを利用することで、発電事業者は、初期費用ゼロで発電量の向上とパワーコンディショナの修理・交換などの突発的な費用負担がなくなります。OSSが機器の交換工事・保守等を担い、当社が機器に関する金融・サービスおよびサブスクリプション統合プラットフォーム「TCplats」を提供する役割を担っています。



次の10年を見据えた人材力の向上

当社はこれまで、経営理念の実現に貢献できる優れた人材の確保・育成を人材戦略の要とし、経営戦略と一体で推進してきました。具体的には、パートナー企業との協業を担うことのできる専門性を備えた人材の確保・育成に加えて、従業員のモチベーション向上および多様な働き方を実現できる人事制度の拡充に努めてきました。

次の10年において、当社が事業環境の変化に適応し、持続的成長を続けるためには、失敗を恐れずに果敢にチャレンジすることのできる人材を育成し、その人材がいきいきと活躍できる企業風土を作ることで、従業員のエンゲージメントがさらに向上することを目指していきます。

1 専門性・実行力向上を実現する育成プログラム

- ➡ 個人特性分析の結果を踏まえた多様な研修プログラム
- ➡ キャリアプランを支援する研修とキャリア相談の実施
- ➡ グローバル人材を育成するプログラムの拡充
- ➡ 経営幹部の育成・多様性のある人材の登用

2 自律的能力形成を支援する人事制度

- ➡ 多様な働き方への対応、両立支援制度の拡充
- ➡ 自律的なキャリア形成を支援する社内公募制度の導入(キャリアチャレンジ制度)
- ➡ 若手社員の処遇改善および管理職への早期登用



3 役職員全員がいきいきと働ける職場環境の整備

- ➡ 従業員とその家族が安心して働ける取り組みの推進
- ➡ 自己成長を実感できる職場環境の提供
- ➡ 自由闊達に意見が言える雰囲気のさらなる浸透





4 多様性を重視した人材の確保

- ➡ 学生の希望を尊重した初期配属の実施
- ➡ 女性の活躍、外国人の採用等のダイバーシティの推進
- ➡ 専門性の高いプロフェッショナル人材の確保

経営基盤の強化

新・第四次中期経営計画における目標

新・第四次中期経営計画における主な取り組み状況

主要施策	進捗状況
 多様性のある人材確保	<ul style="list-style-type: none"> ● 新卒採用、キャリア採用の積極推進 ● 新卒採用者の配属方法の見直し ● 「リファラル採用制度」の導入
 グローバル人材の育成	国や事業分野を超えた人材交流を深めるため、国内16名、シンガポール・インドネシア・マレーシアの各国から5名参加し、SDGsもテーマにしたオンライン研修を実施
 働き方改革に対応した人事施策の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ● 「キャリアチャレンジ制度」の新規導入
 従業員エンゲージメントの向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員意識調査を踏まえた具体的対応策を立案 ● 「360度評価」の継続活用

従業員エンゲージメントの向上

従業員意識調査を踏まえた施策

2019年度の「従業員意識調査」の結果を受けて、事業分野を跨いだ人事異動や企画立案の活性化につながる環境整備を求める声が多数寄せられたことが、「キャリアチャレンジ制度」と「TC Biz Challenge制度」の2つの制度を導入した経緯です。当社は、従業員一人ひとりの主体的な構想により身に付けたスキルがいかんなく発揮される適材適所の機会を提供し、一人ひとりの自律的な判断を尊重する企業風土を醸成します。

キャリアチャレンジ制度

人材を募集する部店が求めている人材要件を開示し、応募者の中から人材を登用する社内公募制度(14名が当制度により異動)

※ 2021年4月時点



松本 明子
サステナビリティ推進部

キャリアチャレンジ制度 利用者からのコメント

船舶営業部時代、協業先からポセイドン原則(海運業界の気候変動リスクに対する金融機関の取り組み)の説明を受けた際、今後はESG / SDGsの潮流を理解し、ビジネス発展に活かさねばならないと気付かされ、サステナビリティ推進部へ応募しました。同じ会社にながら、各人が自身のキャリアを考え、挑戦・成長させてもらえる魅力的な制度です。当該制度以外に、ここ数年でさまざまな取り組みがなされ、従業員の満足度も上がってきていると思います。

TC Biz Challenge制度

従業員が失敗を恐れず新しい取り組みにチャレンジする新規事業提案制度(全応募36件 うちファイナルステージ進出3件)



Diversity

— 対談 —

東京センチュリーグループの女性活躍推進

多様なバックグラウンドを持つ人材が

活躍できる環境を作り、

一人ひとりの個性が活かされる組織を目指す、

東京センチュリーグループの

ダイバーシティ&インクルージョン

誰もが自信を持って挑戦できる
風土づくりを

原 女性活躍推進を社内で醸成していくためには、男性女性問わず、誰もが抱えているアンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）を認識し、徐々になくしていく環境づくりが必要です。男性の中には、女性に無理をさせてはいけない、女性同士の組織はやりにくいなどの偏った考えを持っている方が未だ少なくありません。また、女性についても、チャンスを与えられても自分にはリーダーシップがないなどの思い込みによって、尻込みしてしまうケースが多々あります。

こうした考え方を会社全体で改めていくことに加え、チャンスを与えられたらやってみようという意識を、女性従業員に強く持ってもらうことも重要です。柏浦さんは良い例ですが、最初は「私がバッターボックスに立つ

原 真帆子

専務執行役員

(兼) Aviation Capital Group LLC, Executive Chairperson

1987年第一勧業銀行（現みずほ銀行）入行。2000年よりシティバンク・エヌ・エイ金融企画本部にてストラクチャードファイナンス、アセットファイナンス業務、2005年より新生証券にてクレジット商品開発業務に従事した後、2011年に東京センチュリーに入社。2016年常務執行役員に就任。2019年よりAviation Capital Group（米国航空機リース会社）の会長職を兼務し、現在は米国ニューポートビーチに常駐。2020年より現職。社内外の女性の活躍・地位向上にも取り組む。

て良いのだろうか」と誰しもが思うのですが、思い切ってバッターボックスに立ってみたら、これまで十分な経験を積んできているので、意外とバットを振ればヒットが打てるものだという実感が湧いてくるものです。

柏浦 女性従業員の意識に関して言えば、管理職に昇進することを必要以上にハードルが高いと捉えてしまっている風潮はあると思います。実際に私が「あなたは仕事ができるから管理職になってみるのはどう？」と聞いてみると、「いえ、私は結構です」と敬遠する女性従業員がまだ多い印象です。

以前は私自身もそのような考え方を持っていました。原さんが日経主催のセミナーに登壇された際に、「とりあえずバッターボックスには立つこと。そうしないと始まらない」とおっしゃっていて、その言葉を自分の中で繰り返し、不安を封じ込めることで、部長職に就く覚悟を決めることができました。ロールモデルというにはおこがましいのですが、憧れの対象として、私にとってはやはり原さんの存在が大きいです。原さんが海外の相手と対等に交渉している姿がとにかくカッコよくて、一歩でも近づきたいという思いでこれまで頑張ってきたところがあります。

原 あとは管理職という立場について、責任ばかり増えて良いことが少ないと考える人が多いのも事実ではと思います。管理職になると分かるのですが、圧倒的に情

報量が増えて、会社の全体像が見えやすくなり、また戦略づくりにかかわることができるようになることで仕事がどんどん面白くなります。そういったアップサイドがあることを、皆さんにも認識してほしいと思っています。

企業にとってのD&Iの必要性を、
経営陣から発信し続けていく

柏浦 ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）を浸透させるためには、会社が成長する上で、多様な人材を採用し、育成していくことが必要不可欠なのだとこのことを、経営陣が繰り返し発信し続けることが重要だと思っています。

2021年度から初めて女性取締役が加わるなど、当社も良い方向に変わってきており、D&Iの意識が広まってきたと実感しています。今後はLGBTQなどを全員が自然と捉えるような企業風土づくりができれば理想的なのではないでしょうか。

柏浦 淳子

ストラクチャード・ファイナンス部長

1996年に旧東京リースに入社し、本社営業部に配属（現 国内リース事業分野 法人営業部 大企業担当）。1999年に国際部に異動し、グローバルバンダーのリースプログラム立ち上げに従事。2003年にストラクチャード・ファイナンス部に異動となり、債権買取・流動化、保証等の商流ファイナンス業務に従事。2014年に広報IR部に異動、広告・プレスリリース等広報業務に従事。その後次長職としてIRも含めて部全般を統括。2021年からはストラクチャード・ファイナンス部長。



06_新・第四次中期経営計画下における重要課題の強化

Diversity 対談—東京センチュリーグループの女性活躍推進

原 D&Iは、女性や若手社員、外国籍従業員の意見などが届きやすくなるという継続した意識が重要で、権限の委譲も重要だと思っています。アイデア出しや事業の方向性について、すべてトップ層で決める体制ではなく、あらゆる年代やバックグラウンドを持った人同士で議論ができる環境づくりが必要だと思います。D&Iがなぜ必要か、ということを経営者が本当の意味で理解していくためにも、地道に実績を作っていくしかないと考えています。

プロ人材を育て、個の力を結集した
新規事業の創出を目指す

原 事業が高度化し、より一層の創造性が求められる中、個の力を最大限発揮できるプロ人材を多く育てて

いくことが重要です。そのためにも、若いうちから能力をどんどん伸ばす機会を作り、色々な経験を経て、力を蓄えることを促していく必要があると思っています。

若い時代は作業的な仕事もありますが、組織内なるべく多くの情報を共有し、意思決定の背景を含めて理解してもらうことが重要です。私はいつも「フラットな組織」と言っているのですが、全員が会社全体のビジョンの中で、自分が取り組んでいる仕事の意義を理解することができる、そういった環境を作ることを心掛けています。

柏浦 私が部長を務めているストラクチャード・ファイナンス部では、新規事業の創出が最大のミッションとなっています。2020年度に創設された「TC Biz Challenge制度*」では、当部のメンバーも多くの提案を出したのですが、どれも「循環型経済社会の実現への貢献」[SDGs]を意識した内容が盛り込まれているのを見て、当社の経営理念が社内全体に浸透していることを確認できました。

同制度から派生した周辺事業の検討も始まり、年齢・職位の違う複数のメンバーで構成したプロジェクトチームを立ち上げました。意見を言いやすい雰囲気を作ることで、若手を中心に個の意見が出てくるようになり、改めて、こういった環境が個の力を発揮することにつながる

一人ひとりの力を最大限発揮できる
環境づくりを行い、
個の力を結集させることで
新しい事業を創出していきます。

——— 柏浦 淳子



多様性を取り入れた企業風土を
当社の経営ビジョンとして、
ステークホルダーの皆さまに
伝えていきます。

——— 原 真帆子



と実感しています。一人ひとりが自分の意見を持ち、考える力をつけて、それをアウトプットしていくこと。さらに、その個の力を結集させて新しい事業を創出していくことにより、東京センチュリーの成長にも貢献していくことができると考えています。

*従業員が失敗を恐れず新しい取り組みにチャレンジする新規事業提案制度

多様な意見を取り入れるオープンな
企業風土づくりが、経営陣の使命

原 加速度的に環境が変化する世の中において、組織の機動性や柔軟性というものが求められていると思います。多様な意見を取り入れて、全員がプロフェッショナルになれるような組織、楽しみながら仕事ができる組織を実現していくことが重要です。また、会社として明確なビジョンを打ち出し、大きなフレームワークを全従業員で共有していくために、経営層を含めた私たちシニアマネジメントが、常に情報発信していく役割を果たすことが欠かせないと思っています。

柏浦 最近経営陣が、SDGs推進の重要性を繰り返し発信しています。それを経営陣が部長に伝え、そして部長がまた各部門のメンバーに伝えるということを反復して行っています。SDGsの理念に「誰一人取り残さない」という考え方がありますが、私はまさにこれがインクルージョンの概念であると思っています。

ダイバーシティを推進し、多様な人材を集めても、組織内の人間関係がうまくいかなければ優秀な人材も退職

してしまいます。なによりも、お互いが認め合って受け入れ合う機会と風土を作ることが必要です。幸い当社には、比較的人の良い方が多いと感じており、インクルージョンを実現できる環境は整っているのではないのでしょうか。トップからの発信と、お互いを認め合う雰囲気づくりを着実に進めていくことで、より良い東京センチュリーにしていきたいと思っています。

原 柏浦さんが非常に良いことを言ってくれましたが、よりオープンで、多様な意見が聞き入れられる企業風土を作ることにより、活発な議論が生まれて、イノベーションが創出されます。東京センチュリーで働くこと、色々な発想が生まれて面白いことが起きるといった認識を持つことは、各自が組織に対するプライドを持つことにもつながります。多様性を取り入れた企業風土を当社の経営ビジョンとして、ステークホルダーの皆さまに伝えていく、それが経営陣の使命だと思っています。

06_新・第四次中期経営計画下における重要課題の強化

財務基盤の拡充

ROEと株主資本コストについて

当社は、これまでパートナー企業との共創およびM&Aを中心に事業領域を拡大することにより、ROAとROEは、業界トップクラスの実績を残しています。直近2020年度の実績につきましては、新型コロナウイルス感染症拡大により、レンタカー事業および航空機事業を中心に前期比大幅な減益となり、ROEは2009年の合併以来、初めて10%を下回る8.7%となりました。2021年度は、レンタカー事業および航空機事業における一定程度の業績回復を想定し、純利益は前期比22.1%増益の600億円、ROEにつきましても10%の水準に回復するものと考えています。

新・第四次中期経営計画の最終年度である2022年度においては、新型コロナウイルスのワクチン接種の加速などを背景に事業環境の好転が期待できるほか、パートナー企業とのさらなる共創拡大により、ROE12%の目標値を目指します。

また、4つの事業分野ごとにROICスプレッド(ROIC-WACC)の定期的なモニタリングを実施するとともに、連結ベースの株主資本コストも算出しています。当社の株主資本

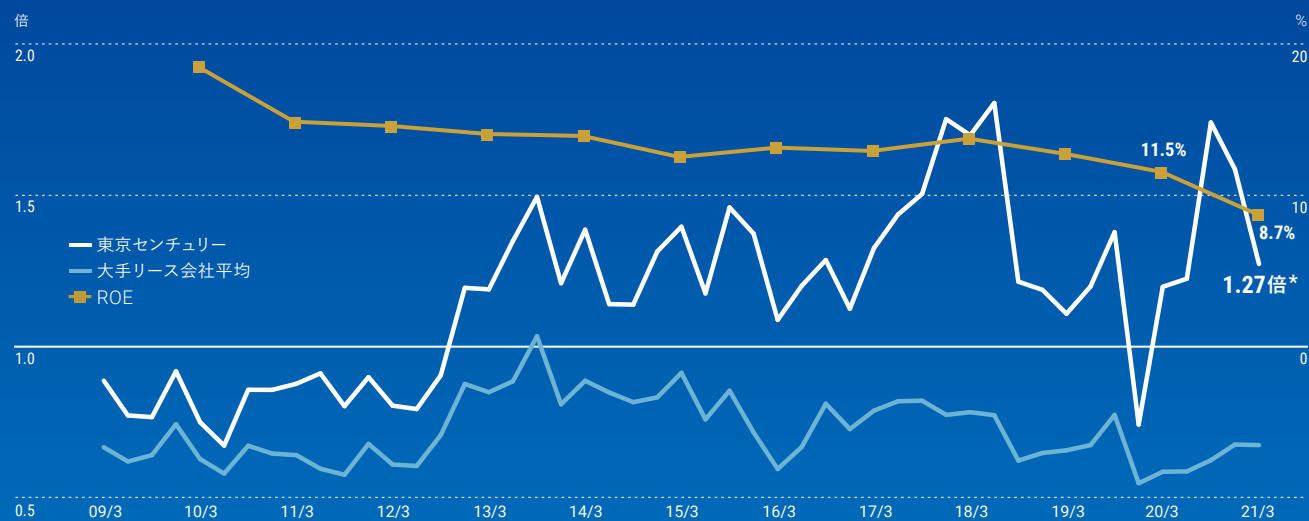
本コストは、株式市場の期待収益率等をベースに算出しており、概ね9%の水準で推移していることから、当社のROEは株主資本コストを上回る実績で推移しているものと捉えています。

企業価値の拡大と
バランスシートマネジメント

当社のPBRは長期にわたり1倍を超えて推移していますが、相対的に高いROEがPBRの推移に大きく影響しているものと考えています。今後も成長事業への投資と適切なリスク運営を踏まえたROAの向上に取り組み、EPSの拡大と株主資本コストを上回るROEを実現することにより、企業価値のさらなる拡大を目指します。

また、これまでパートナー企業との共創拡大や大型のM&Aが続いたため、同時に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は、「成長事業への投資」「財務基盤の強化」「株主資本の再構築」のバランスを取りながら、最適な資本構成を踏まえたバランスシートマネジメントを実施していく考えです。

PBRの推移 Bloombergデータより当社作成



* 2021年6月30日時点終値ベース

株主還元

中計最終年度である2022年度に自己資本比率12%、ROE12%の目標値達成に向けては、資本の拡充等を図る必要があるため、中計最終年度の配当性向は30%の方向感が現実的な水準と捉えています。

2021年度の年間配当金は、配当性向30%に近づけることを軸に純利益600億円より算出し、前期比5円増配の143円を見込んでいます。2022年度の年間配当金につきましては、配当性向30%を目指すとともに、純利益も目標値800億円を達成することにより、増配傾向を堅持していきたいと考えています。

株主還元は、今後も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、配当性向も段階的に引き上げることを視野に入れていきます。

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2021年3月末現在およそ4.3兆円となっています。2020年度はほぼ横ばいの推移でしたが、コマーシャルペーパーなど短期調達から長期へのシフトやコミットメントラインの拡充など、資金調達の安定化、流動性対策の強化に継続して取り組

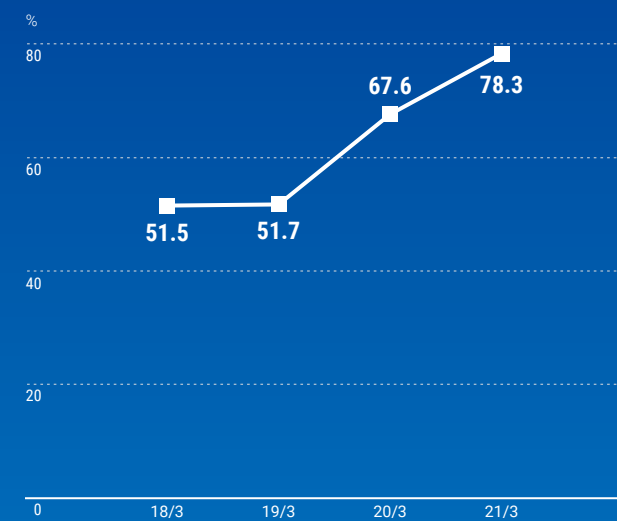
みました。長期資金の確保については社債を中心に進め、ハイブリッド債(劣後特約付無担保社債)を1,300億円発行したほか、無担保普通社債を600億円発行しました。また、米国の航空機リース子会社ACGも、米国マーケットにおいて10億米ドルの無担保普通社債を発行するなど、直接金融市場における当社グループのプレゼンスが高まりました。これらの取り組みにより長期調達比率は前期比+10.7ptの78.3%にまで上昇しました。

子会社の資金調達は、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。

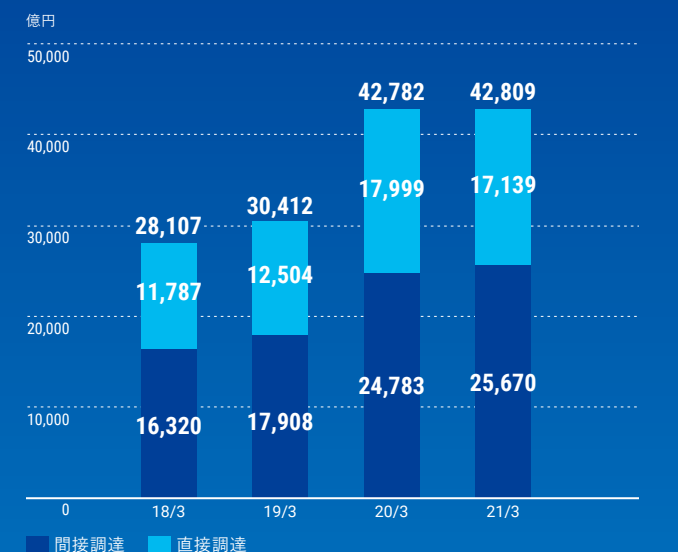
グループ全体の資金調達の状況についてはALM委員会において経営に報告するとともに、当面の資金調達方針、金利や為替など市場リスクに対するヘッジ方針などを協議・決定しています。近年の事業拡大やM&A案件の増加に伴って外貨調達の割合も高まっていることもあり、流動性リスクには十分留意した運営を行っています。

また、2021年3月にはサステナビリティ・パフォーマンスターゲットを設定したサステナビリティ・リンク・ローンを実行するなど、SDGsファイナンスへの積極的な取り組みを通じて資金調達基盤の強化に努めています。

長期調達比率の推移



有利子負債の推移



07

事業別戦略と進捗状況

国内リース 事業分野

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

国内オート 事業分野

法人・個人向けオートリース、レンタカー等の
オートサービスを提供

スペシャルティ 事業分野

航空機、船舶、環境・エネルギー、不動産、
プリンシパルインベストメント、ストラクチャード
ファイナンス等の事業を展開

国際 事業分野

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

事業を通じた社会貢献

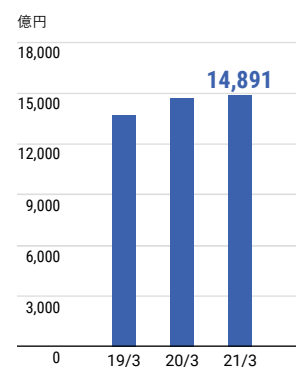
子どもたちのための教育用タブレットの一式導入を
当社・関連会社にて推進し、ICT教育の環境構築に貢献



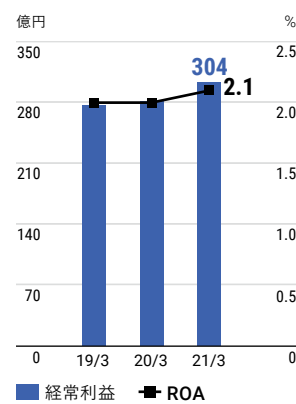
特徴

- リースビジネスにおける多様なソリューションサービス
- 有力なパートナー企業との共創ビジネス

セグメント資産残高



経常利益／ROA



事業を通じた社会貢献

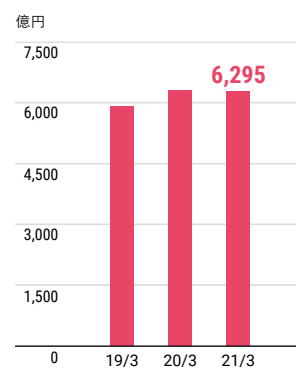
既存パートナーに加え、新提携先であるゼンリン等との
協業により、新たなオートサービスの事業化を目指す



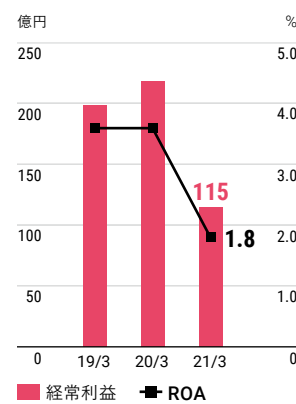
特徴

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

セグメント資産残高



経常利益／ROA



事業を通じた社会貢献

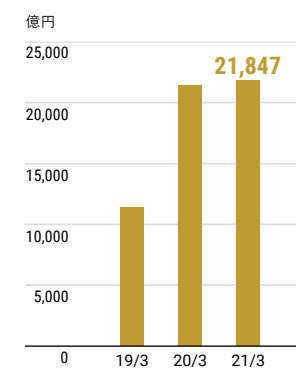
インターコンチネンタルホテルズグループと共同で
「ホテルインディゴ軽井沢」を2022年春に開業



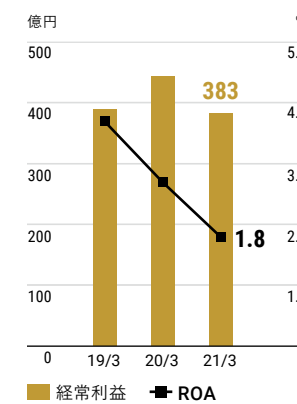
特徴

- 業界トップクラスの事業パートナーとの協業による
競争力の高い金融・サービス

セグメント資産残高



経常利益／ROA



事業を通じた社会貢献

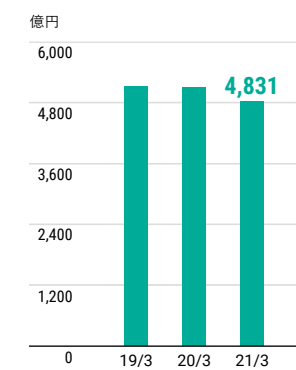
米国子会社がeコマース市場をサポートする
トラックを対象とした金融・サービスを展開



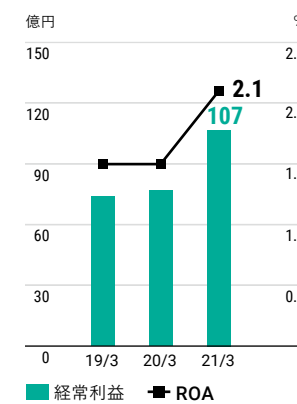
特徴

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

セグメント資産残高



経常利益／ROA



セグメント資産残高構成比 (2021年3月期)

国内リース事業分野 31%

国内オート事業分野 13%

スペシャルティ事業分野 46%

国際事業分野 10%

07_ 事業別戦略と進捗状況

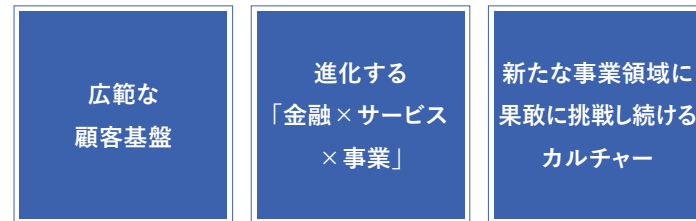
国内リース
事業分野

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



常務執行役員
リース営業推進部門長
佐藤 耕一郎

強み



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

機会

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

リスク

- 金融の枠を超えたビジネス領域拡大に伴う事業リスク
- グループ会社の拡大に伴うガバナンス上の各種リスク
- コロナ禍長期化に伴う信用リスクの増加懸念

新・第四次中期経営計画の概要

リースビジネスのバリューアップと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

新・第四次中期経営計画におけるこれまでの成果

リースビジネスの
バリューアップ

- 【コーポレートPPA】川崎重工業の西神工場の屋根に太陽光パネルを設置、京セラコミュニケーションシステムとの協働で産業用自家発電サポートサービスの契約締結
- 【補助金】新型コロナ対策補助金(サプライチェーン補助金)の活用を他リース会社に先駆けて推進、採択数はリース業界最多
- 【サブスク】清水建設が開発した建物オペレーティングシステム「DX-Core」と当社のサブスクリプション統合プラットフォーム「TCplats」を活用した協業プロジェクトを開始



共創ビジネス

- NTTファイナンスのリース・グローバル事業をカープアウトし、NTTグループと合併で「NTT・TCリース」を設立(当社50%出資)
- 日通商事のリース事業をカープアウトした「日通リース&ファイナンス」を設立(当社49%出資)

業務最適化に向けた
取り組み

- コロナ禍に対応した在宅勤務態勢の実現、電子契約の導入に向けた整備、リース満了業務システム活用等によるペーパーレス化の推進

成長戦略

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

有力パートナー企業群との共創ビジネスでは、新たな事業領域に果敢にチャレンジし、飛躍的かつ持続的な成長を目指します。2020年度には新たにNTTグループ、日本通運との共創ビジネスがスタートしました。既存の関連会社と合わせ、今後は連結一体経営をより強化し、国内リース事業分野全体での収益最大化を図ります。

これらのビジネスの価値最大化に向けDXを加速度的に推進します。デジタル技術とリース・金融ビジネスを融合し、サブスクリプション等の新たなサービスや事業を創生します。

成長戦略に従業員一丸となって取り組み、脱炭素社会実現やSDGs達成といった社会課題の解決に貢献するとともに、国内リース事業分野の長期・継続的な成長を成し遂げます。

事業価値最大化への取り組み



循環型経済社会の実現に向けた進捗

環境・エネルギー分野において有力パートナーとの共同事業を拡大しています。今後も環境問題等の社会的課題の解決への取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献していくことを目指していきます。

OUR MATERIALITY
低炭素社会への貢献



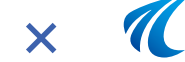
新たな共同ビジネス

KYOCERA
京セラコミュニケーションシステム株式会社



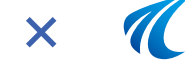
コーポレートPPA

JFE



「第五日本ソーラー電力合同会社」
太陽光発電事業

TSK 月島機械



「TC月島エネルギーソリューション合同会社」
消化ガス(バイオガス)発電事業

07_事業別戦略と進捗状況

国内オート
事業分野

圧倒的なサービス品質と
多様な事業パートナーとの協業により
EVの普及拡大も含めた
新しいオートサービスを提供



常務執行役員
オート営業推進部門長

大杉 雅人

強み

豊富な
商品ラインナップ

コネクテッド・
BPO等高品質な
サービスの提供

多様な
事業パートナー
との協業

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

機会

- EVの普及促進等脱炭素への推進
- DX活用による顧客利便性の向上、業務効率化
- オート関連データを活用した新たなオートビジネスへの挑戦

リスク

- モビリティ分野への新規参入増等、業態を超えた競争激化
- EV等の次世代車両の普及による車両価値の早期陳腐化、中古車価格の変動
- 新型コロナウイルス流行に起因した移動需要の低下

新・第四次中期経営計画の概要

変革の時代を好機と捉え、「一歩先を行く」オートサービスの挑戦

- ➔ 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ンネル・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

新・第四次中期経営計画におけるこれまでの成果

共創ビジネス

- タクシーアプリ事業等を展開するMobility Technologiesと資本業務提携。MaaS・自動運転・スマートシティ等を見据えた新たなモビリティサービスの構築を推進
- 地図ソリューションを提供するゼンリンと業務提携。地域の活性化に貢献するMaaSビジネス、スマートシティ・DX領域にて新たなソリューションサービスの創出を推進



EV

- 日本カーソリューションズにて、EV100*を宣言しているNTTグループへのEV導入促進、東京ガスと連携したEV導入検討企業に対するサポートプログラム提供のトライアル開始



*企業による電気自動車の使用や環境整備促進をめざす国際イニシアティブ

DX

- ニッポンレンタカーにて、レンタカー予約機能など顧客利便性を追求したスマホアプリのリリース、レンタカー予約工程を大幅に削減したWeb予約ページの刷新、およびデータ分析に基づく効率的な業務運営と働き方改革を推進



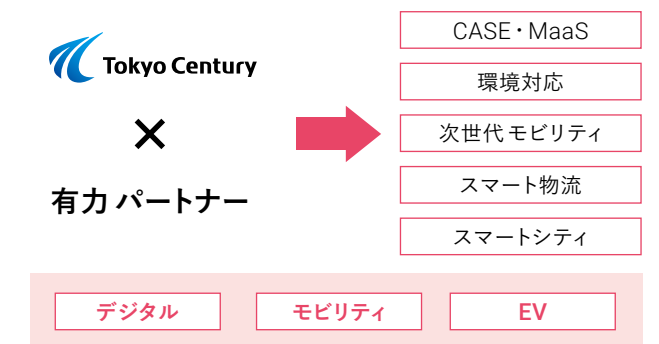
成長戦略

国内オート事業分野を取り巻く環境は、自動車の技術革新や利用手法の多様化が進み「100年に一度の変革の時代」と言われる大きな変革の時を迎えています。サービス面においても、異業種からの参入等により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。このような状況下、これまでの高品質のサービス追求に加え、新たな発想のもと付加価値の高いビジネスを創出することにより変革の時代を乗り越えていく方針を掲げ、事業運営を進めています。

2020年度からスタートした新・第四次中期経営計画において、「デジタル」「モビリティ」「EV」をキーワードに掲げ、EV等環境性能に優れた電動車の普及推進や安全運転の啓発による燃費向上等、脱炭素社会へ向けた取り組みの強化、EV・コネクテッドをはじめとする自動車技術の進化や移動

需要の多様化に対応したサービスの展開、デジタルを活用した新たなモビリティサービスの創造や業務効率化への取り組みを加速していきます。これらの取り組みを、NTTや伊藤忠等に加え、新たに提携したタクシーアプリ事業大手のMobility Technologies、地図ソリューション大手のゼンリンも含めた強力なパートナーとの協業も活用しながら新たな収益機会の創造を進めていきます。

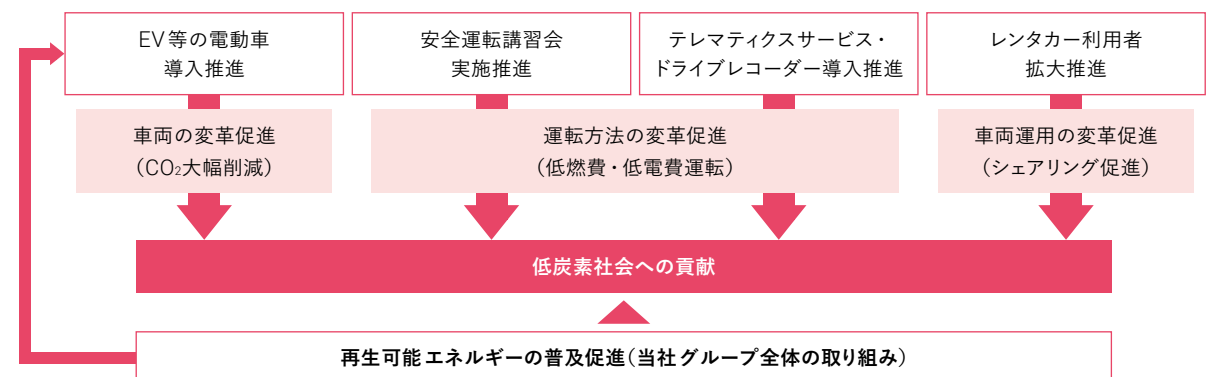
有力パートナーと連携したオート関連ビジネス領域の拡大



循環型経済社会の実現に向けた進捗

低炭素社会への貢献に向け、EV等環境性能に優れた電動車の導入推進や安全運転講習会の実施推進、テレマティクスサービス・ドライブレコーダーの導入推進を通じた燃費・電費向上、シェアリングサービスであるレンタカー利用者拡大による車両の効率的運用推進に取り組んでいます。なお、電動車導入推進に関しては、当社グループにおける再生可能エネルギーの普及促進活動とともに取り組んでいきます。また、安全運転講習会の実施推進、テレマティクスサービス・ドライブレコーダーの導入推進は交通事故減少への取り組みとして社会インフラ整備への貢献、レンタカー利用者拡大は持続可能な資源利用への対応にも資する取り組みとして推進していきます。

OUR MATERIALITY
低炭素社会への貢献



スペシャルティ 事業分野

Leap beyond expectations

Professionalism

事業のさらなる洗練へ



取締役 執行役員副社長
スペシャルティ営業推進部門長

大串 桂一郎

強み

有力パートナー
との協業

国内有数規模の
再生可能
エネルギー事業

専門性と先進性を
備えた人材

- ➔ 三菱地所、京セラ、アドバンテッジパートナーズなどの有力パートナーとの協業による競争力の高い金融・サービスの提供
- ➔ 各アセットクラスにおける高度なビジネスを支えるグローバルな専門人材

機会

- 再生可能エネルギー事業におけるカーボンニュートラルに対する意識の高まり
- 不動産事業におけるデータセンター・物流施設の需要増加
- プリンシパルインベストメント事業における事業承継、カーブアウトニーズの増加

リスク

- コロナ禍における航空機事業の長期停滞
- 航空機、船舶、不動産マーケットの想定外の変動
- 大規模自然災害などによる太陽光発電量の変動

新・第四次中期経営計画の概要

「専門性」と「発想力」で事業のさらなる洗練を指向

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

新・第四次中期経営計画におけるこれまでの成果

航空機・船舶

- 海洋環境の保護に資するスクラバー（排ガス脱硫装置）ファイナンス
- 国際協力銀行成長投資ファシリティ活用等による Aviation Capital Group 流動性支援



再生可能エネルギー

- お客さまの保有不動産等への太陽光パネル敷設推進
- 神鋼不動産とともに、不動産×太陽光発電事業のコーポレートPPA・自己託送開始

不動産

- 三菱地所との、TOKYO TORCH（東京駅前常盤橋プロジェクト）および米国データセンター事業
- 内幸町一丁目街区プロジェクトへの参画



プリンシパル インベストメント

- アドバンテッジパートナーズとの共同投資第一号、キューサイのバリューアップを目的とし、アドバンテッジパートナーズ、ユージェナとキューサイの全株式を取得

成長戦略

2021年度のスペシャルティ事業分野は、新・第四次中期経営計画の最終年度へ向けたステップとして、アフターコロナのビジネス環境の変化を取り込んで新たな成長を目指すとともに、パートナー企業との協業を深め、ESG、SDGsを強く意識した環境・エネルギー事業や新規ビジネスへの幅広い取り組みを積極的に進めていきます。

特に、カーボンニュートラルに向けたビジネスロードマップを改めて策定し、各ビジネスプロダクトにおけるポートフォリオとビジネス戦略をより一層洗練させ、スペシャルティ事業分野の成長につなげていく方針です。

- ➔ プリンシパルインベストメント事業専門部署を新設、アドバンテッジパートナーズとの協業による事業投資ビジネスへの取り組みを本格化

- ➔ NTTグループとの連携をスペシャルティ事業分野の全領域で拡大・強化
- ➔ パートナー協業による不動産事業への取り組み推進。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による新規ビジネスモデルを開拓
- ➔ 太陽光発電所のアセットマネジメント高度化による、発電所パフォーマンスの向上および外部への展開
- ➔ 高度な航空機リース事業運営ノウハウを持つ Aviation Capital GroupやGA Telesisとの一体運営を継続、コロナで打撃を受けた航空機マーケット状況を注視しながら再び成長軌道へ
- ➔ アフターコロナの働き方と最適な労働環境のもと、効率的なアセット運営を行う業務推進体制を構築

循環型経済社会の実現に向けた進捗

NTTアノードエナジーとの太陽光発電分野における協業開始、その後の連携および展望

OUR MATERIALITY
低炭素社会への貢献



当社は、2020年3月基本合意に基づき、NTTアノードエナジーに「EnergyGate 合同会社」の持分譲渡を行い、同社と共同事業運営を開始しました。

現在はNTTアノードエナジーからの力強い協力を得ながら、再生可能エネルギーアセットの拡大およびノウハウ共有、発電効率向上による収益拡大を推進しています。

また、蓄電池事業・バイオマス発電事業など新ビジネスへの展開、さらにはスペシャルティ事業分野の他プロダクトや他事業分野と当社一丸となり、両社シナジー創出を模索しています。

当社は多数のパートナー企業と環境・エネルギー事業を展開してきましたが、これからも、環境問題等の社会的課題の解決への取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献していくことを目指していきます。



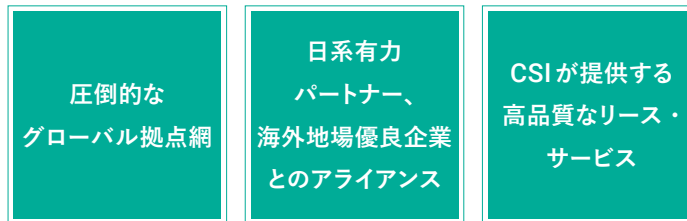
国際 事業分野

圧倒的な グローバルネットワークを活用した サーキュラーエコノミーの展開



常務執行役員
国際営業推進部門長
北村 登志夫

強み



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

機会

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

リスク

- コロナの長期化による世界経済の停滞
- カントリーリスク、信用リスク、金利上昇リスク
- 国際社会のパワーバランス変化

新・第四次中期経営計画の概要

デジタルエコノミー拡大とモビリティ革命への対応

- ➔ 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

新・第四次中期経営計画におけるこれまでの成果

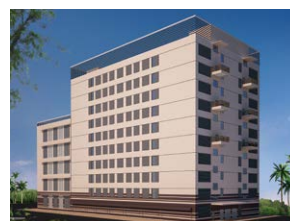
米国

- CSIの経常利益は75百万米ドルと過去最高益を達成、2015年の出資以降、経常利益は3倍以上、CAGRは27%と高成長を実現
- APIがeコマース市場拡大を背景に、急増する米国トラックファイナンス需要を取り込み、経常利益は7百万米ドルと前期比2倍以上に拡大
- 米国西部3州をカバーするトラック・樹木整備機器の販売ディーラー会社WTDを買収、ディーラー事業とファイナンス事業のシナジーを追求



アジア

- インドにおけるNTTとのデータセンター事業の協業推進
- CSIのアジアビジネス拡大推進、インド・日本に拠点設立
- BPIC (フィリピン大手銀行Bank of the Philippine Islandsとの合併リース会社) を連結子会社化、事業構造改革を推進
- 当社を代表事業者とするフィリピンでの再生可能エネルギー供給プロジェクトがJCMエコリース事業の初案件として採択



成長戦略

5G・IoTといった新しいデジタル技術の普及が加速する中、ウィズコロナで在宅ワークの定着化やeコマース市場の拡大によるIT機器の需要が拡大しており、変化に伴うニーズへの迅速な対応やビジネスの継続性を高めるための取り組みが求められています。

リースは「リデュース、リユース、リサイクル」が事業の中核にあり、持続可能な循環型ビジネスそのものと言えます。総合的ライフサイクルマネジメントサービスに強みを持つCSIの事業拡大は2021年も重要なテーマです。2020年11月のインド拠点設立に続き、アジアにおける拠点拡充と事業の拡大に取り組みます。既存の海外現地法人とも連携しグループの協業シナジーを加速し収益基盤の強化を図ります。

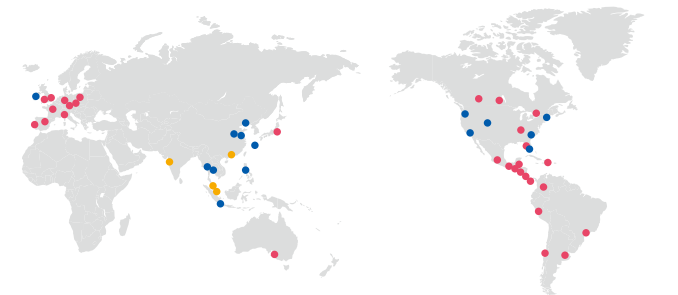
NTTグループとの協同プロジェクトとして、市場が急拡大しているデータセンター事業への投資に加え、当社の強みを活かしたIT資産のマネージドサービスやFMVリース、ITADサービスの提供等、多様なビジネスを展開していきます。

SDGsと親和性の高いJCM事業の強化を継続するとともに、圧倒的な海外拠点網を活用した内外連携による日系企業との取引拡大や、海外現地法人間の連携も進めています。

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

アジア・太平洋地域の拠点ネットワーク網の整備を推進

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



循環型経済社会の実現に向けた進捗

JCMエコリース事業制度がスタート

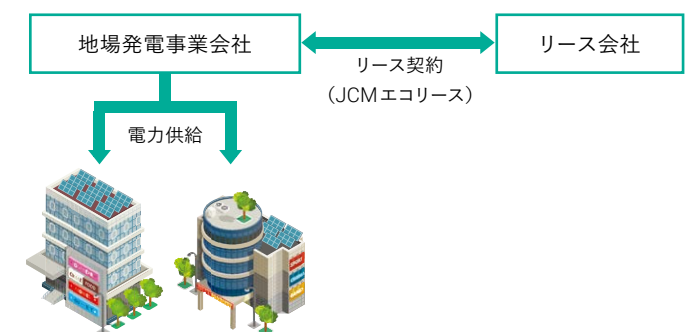
OUR MATERIALITY
低炭素社会への貢献



2020年、二国間クレジット制度（JCM）事業のさらなる普及を目的に

JCMエコリース事業制度がスタートしました。設備投資費用ではなくリース料に対する補助が行われるため、お客さまにより良い条件でのリース提供が可能となります。手続きも簡素化され、より効率的に脱炭素技術等の普及・展開を図ることができるようになりました。第一号案件として、当社が代表事業者を務めフィリピン現地法人を共同事業者とする、フィリピンのショッピングモールへの再生可能エネルギー供給プロジェクトが採択されました。今後も、日系企業とのパートナーシップのもと、JCM事業を積極的に推進、拡大していきます。

JCMエコリース事業の概要



08

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの進化

当社は、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。

1. コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷

過去10年間にわたってさまざまな施策を講じ、経営の執行・監督機能の分離を進め、ガバナンス強化に努めています。

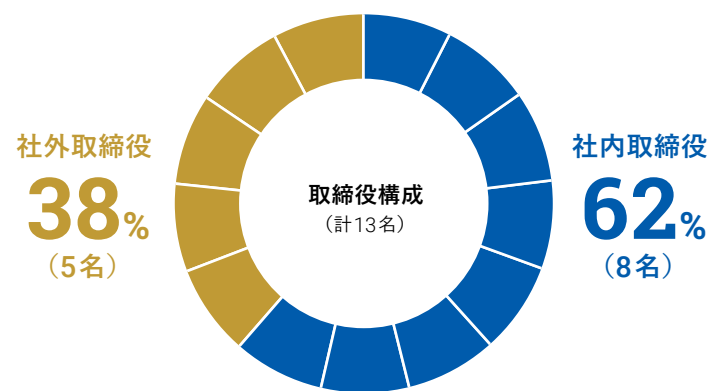
施策内容	
2011年	●社外取締役を1名選任
2015年	●コーポレートガバナンス・コードへの対応 ●社外取締役の増員(1名→2名)
2016年	●取締役会評価会議を実施 ●指名・報酬委員会を新設
2017年	●社外取締役の増員(2名→3名)
2018年	●社外取締役の増員(3名→4名) ●指名・報酬委員会を指名委員会と報酬委員会に分離
2019年	●社外取締役の増員(4名→5名)(取締役に占める社外取締役の比率が3分の1以上となる)
2019年	●指名委員会、報酬委員会の委員長を社外取締役にするなど、体制変更
2021年	●取締役人数の削減(15名→13名) ●多様性を取り入れた体制へ変更

➡ 取締役構成(2021年7月1日現在)

当社では、コーポレートガバナンス・コードの改訂に先立ち、2020年度の重要テーマの一つに取締役会の機能発揮・多様性確保に向けた取り組みを据え、対応策を検討してきました。

今般、社内取締役人数を2名削減し、全体に占める社外取締役比率は3分の1以上を維持しています。また、新たに女性の社外取締役を起用することで、多様性を取り入れた新体制へと移行しました。

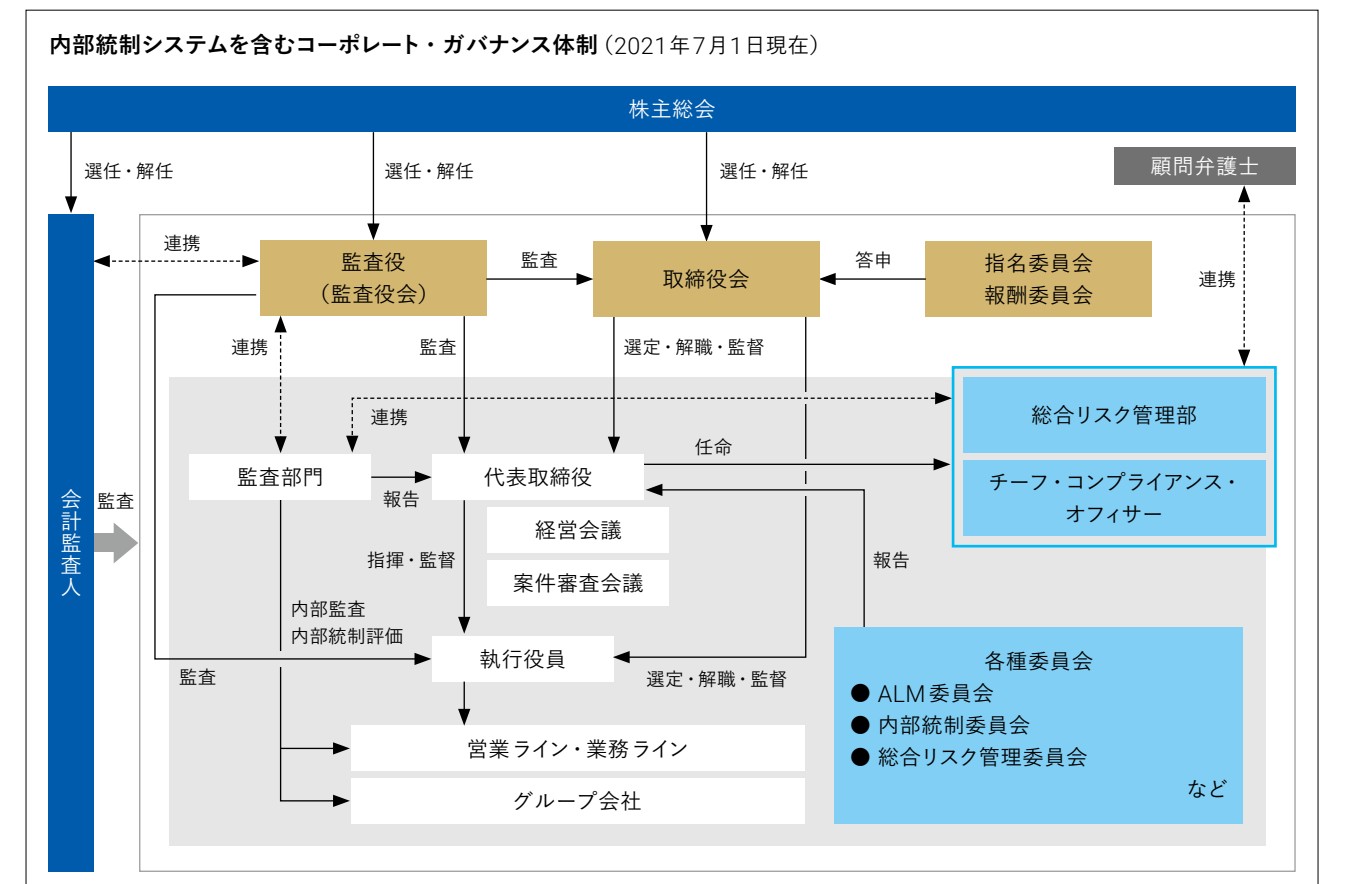
引き続き、取締役会の機能向上に努めていきます。



2. 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30名のうち、女性1名を登用しています。

	議長	構成員	2020年度開催回数	概要
取締役会	野上 誠 (代表取締役社長)	13名	12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。
監査役会	岡田 太 (常勤監査役(社外))	4名	8回	定期的に行われ監査の独立性を確保の上、取締役および執行役員の職務執行をはじめ企業活動の適法・妥当性について公正な監督機能の徹底に努めています。
経営会議	野上 誠 (代表取締役社長)	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。
案件審査会議	中川 耕 (常務執行役員)	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。



08_コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの進化

3. 各種委員会

名称	目的	2020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	4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
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
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
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	3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）（2021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	内部統制委員会	総合リスク管理委員会*	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	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)	吉田 政雄	●	●						
	檜垣 幸人	●	●						
	中村 明雄	●	●						
	浅野 敏雄	●	●						
	田中 美穂	●	●						
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	平崎 達也			●	●	●	●	●	●
取締役	丹波 俊人	●							

*総合リスク管理委員会および信用リスク管理委員会委員長には、中川耕（常務執行役員）が就任しております。

4. 取締役の多様性

当社は、取締役の多様性を確保することで、取締役会の経営監督および助言機能を適切に発揮する体制の強化を図っています。今般、当社の社内取締役も含めたスキルマトリックスを新たに策定し、取締役に承認しました。

取締役のスキルマトリックス（2021年7月1日現在）

役職名	氏名	年齢	主な経歴など	主な専門性				
				企業経営	グローバル	法務・ リスク管理	金融・財務	会計・税務
代表取締役会長	浅田 俊一	72		●	●		●	
代表取締役社長	野上 誠	67		●			●	
代表取締役 執行役員副社長	雪矢 正隆	65		●			●	
	吉田 政雄	72	元 古河電気工業（株） 代表取締役社長	●	●		●	●
取締役（社外）	檜垣 幸人	58	今治造船（株） 代表取締役社長	●	●		●	
	中村 明雄	65	元 財務省理財局長	●		●	●	●
	浅野 敏雄	68	元 旭化成（株） 代表取締役社長	●	●			
取締役執行役員 副社長	田中 美穂	46	芝・田中経営法律 事務所パートナー			●	●	
	岡田 明彦	61		●	●			
取締役専務執行役員	大串 桂一郎	60		●			●	
	馬場 高一	60			●		●	
取締役常務執行役員	平崎 達也	53					●	●
取締役	丹波 俊人	71		●	●		●	●

08_コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの進化

5. 取締役の選任方針

➡ 取締役候補者の選任方針

取締役候補者の指名・選任については、専門知識や幅広い見識および企業経営や業務執行に携わった豊富な経験等に基づき、株主に対する受託者責任を踏まえ、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に貢献できる資質のある人物を候補としています。取締役候補者の指名・選任にあたっては、委員の過半数が独立社外取締役で構成され、独立社外取締役を委員長とする指名委員会の意見を参考に取締役会が決定します。

➡ 新任取締役の選任理由

2021年7月1日より、新たに取締役として、田中美穂、平崎達也の2名を選任しました。

田中美穂は、弁護士として企業法務やM&Aに精通した豊富な知識と経験を有しています。その高い見識や豊富な経験を当社の経営に活かすとともに、独立的な視点で業務執行の経営監視を実施できる人物として選任するものです。

平崎達也は、当社における経理、経営企画等の業務執行に携わった豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に貢献できる人物として選任するものです。

6. 2020年度における取締役会の主な議題

分類	概要
経営全般	<ul style="list-style-type: none"> ● 利益計画の策定、進捗報告 ● 主要子会社の経営報告 ● 一定額以上の株式取得・売却、投資実行の審議 ● ファンド投資枠の設定
役員関連	<ul style="list-style-type: none"> ● 代表取締役、役付取締役の選定 ● 取締役の報酬および賞与 ● 執行役員の選任
株式関連	<ul style="list-style-type: none"> ● 連結子会社の配当方針 ● 中間配当の実施
ESG	<ul style="list-style-type: none"> ● TCFDへの対応について ● マテリアリティに係る非財務KPIについて ● 「従業員エンゲージメント」の向上に係る全社的取り組み状況報告について ● 取締役会の実効性評価報告、実施について ● 指名委員会、報酬委員会の開催内容について ● 政策保有株式の保有状況について
その他	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業報告、計算書類などの承認 ● 取締役、監査役候補者の決定 ● コンプライアンス取り組み計画、状況報告 ● 監査計画、実施報告 ● 「DX戦略部」の新設について

7. 取締役会・実効性評価と課題

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

➡ 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

➡ 2020年度の実効性評価の結果

2020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・妥当と評価しました。引き続き当社の置かれている状況や外部環境を十分に踏まえた中長期的な経営戦略の議論を実施していきます。

評価された点	2021年度に向けた今後の主な課題
<ul style="list-style-type: none"> ① 投資マネジメントフレームワークの策定により、投資継続・撤退の判断基準の明確化や、投資先モニタリングプロセスを構築し、投資に係るリスク管理の一層の高度化に向けた取り組みを強化。 ② 指名委員会を中心に、監督の在り方や構成の見直しに関する議論を行い、社内取締役の人数の削減による規模の見直し、女性社外取締役の起用等、多様性を含む知識・経験・能力のバランスを強化。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 取締役会でのさらなる議論の活性化 ② 資本コストを意識した議論 ③ グループ会社の情報共有体制強化 ④ ダイバーシティ経営の推進

➡ 2021年度に向けた今後の主な課題

取締役会でのさらなる議論の活性化	上程基準の見直しや運営方法、フリーディスカッションの在り方など、引き続き活性化を促す工夫の検討余地あり
資本コストを意識した議論	資本コストやリターン考え方については、取締役会に適切に報告されており、現行の運営継続
グループ会社の情報共有体制強化	グループ会社の役職員と社外取締役との間で、意見交換する機会を設け、さらなる管理体制強化を図る
ダイバーシティ経営の推進	女性管理職比率の向上など、ダイバーシティへの対応強化

08_コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの進化

8. 役員報酬

④ 役員報酬の方針と決定方針

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

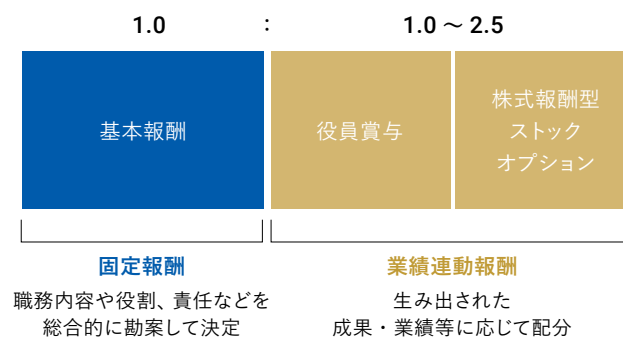
取締役の報酬については、当社の持続的成長に向けた健全なインセンティブや中長期的な事業の発展と連動する枠組みとしており、取締役と株主様の利害関係を一致させ、取締役の株主価値向上意識を喚起するとともに、優秀な人材を引き付け、企業価値向上を牽引する人材を確保・育成することを狙いとした報酬制度としています。

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

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

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

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



役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	699	320	194	184	11
監査役 (社外監査役を除く)	45	45	-	-	2
社外役員	133	133	-	-	7

(注) 1. 業績連動報酬等に該当する株式報酬型ストックオプションについては非金銭報酬等に記載しており、業績連動報酬等の金額には含まれていません。
2. 当事業年度末日時点における在籍人員は、取締役15名、監査役4名ですが、上記報酬等の額には、2020年6月22日付をもって退任した取締役1名を含めています。

9. 監査体制

Point 客観性を担保した、独立した監査体制

当社は、社長直轄の監査部門を独立した組織として設置し、当社およびグループ会社に対し内部監査を実施しています。内部監査では、会社の制度・組織・諸規程が適切に整備されているか、すべての業務が法令、社内諸規程等に適合して行われているか、業務プロセスおよびリスクマネジメントが適切かつ合理的に機能しているか等を検証し、改善提案、助言を行っています。当社グループの事業が拡大する中で、リスクプロファイルも高度化・複雑化しており、リスクベースのアプローチで有効な内部監査の実施を指向しています。こうした監査活動により、当社およびグループ会社の企業価値の向上を図っています。内部監査の年度計画は社長(経営会議)の承認を経て取締役会に報告しており、実施結果は社長(経営会議)および取締役会に報告しています。

④ 主要子会社の監査体制

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

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



④ 監査の基本方針

リスクコントロールの高度化と企業価値向上に資するフォワードルッキングな監査を遂行する。

- 1 監査品質の高度化と監査人材の育成を図り、組織・業務運営に潜むリスクの監査検証力を強化する。
- 2 内部監査活動や社内情報発信を通じて、不正・不祥事未然防止や内部統制整備に向けた貢献を行う。
- 3 拡大する内外グループ会社の監査体制整備に向けて、指導・支援ならびに連携を推進する。

社外取締役メッセージ



**長期持続的な成長を
確実なものにしていくため、
ガバナンスの進化を
全力で後押ししていきます。**

吉田 政雄
社外取締役
報酬委員会委員長

**事業会社における経営者としての経験と第三者の2つの視点から
取締役会への提言を行い、東京センチュリーの「金融×事業×サービス」を通じた、
循環型経済社会への貢献と長期持続的な成長を支えます。**

東京センチュリーは金融機能に加えて、さまざまな事業やサービスを提供している会社です。私も複数の事業を有する企業の経営者を務めておりましたので、まずは、いわゆる事業会社の視点から経営に対する問いかけをしています。たとえば、東京センチュリーは、循環型経済社会の実現を目指し、SDGsを達成するための取り組みを進めていますが、その中で特に重要だと思うのが、資源は有限であり、それをいかに効率よく大切に使うかという考え方です。あらゆる事業活動がこの原点とも言える考え方を踏まえた事業計画であるのかどうか、それを常に意識して取締役会にお

いて発言しています。太陽光発電事業で言えば、使用を終えた太陽光パネルの廃棄において、再利用の選択肢を決めているのか、廃棄にかかるコストを極小化するための仕組みを想定しているのか、という視点が非常に重要であり、特に厳しく確認をしています。

一方で、同質性は会社の経営にとって必ずしも良い影響を与えるものではありません。事業者としての視点だけでなく、社外取締役としての外部視点の提供にも努め、客観的な立場から取締役会における議案の妥当性や合理性への問いかけ、検証を常日頃行っています。

**循環型経済社会の実現やSDGsにつながるマテリアリティを設定し、
それを具体的な計画へ落とし込むことが、長期持続的な発展につながります。**

私は会社というのは稼ぐことにだけ注力するのではなく、同時に本業でいかに社会に貢献していくかということを考えなくてはいけないと思っています。そうでなくては、長期持続的に成長していくことはできないでしょう。そして、そのための必要条件になるのがESGであると考えています。東京センチュリーは、循環型経済社会の実現と社会や自社の経

営への影響度を踏まえたSDGsと関連したマテリアリティへの対応を中長期計画に盛り込んでいます。重要なのは、ESGやSDGsを抽象論ではなく、具体的な計画に落とし込み、KPIを設定し、着実に取り組んでいくことです。当社の計画は長期成長を実現するためにも非常に評価できるものとなっており、私も全力でサポートしていく考えです。

**東京センチュリーのガバナンスは着実に進化しています。
今後は、連結子会社のガバナンス強化に取り組むなど、
経営戦略の実行に伴う体制強化を進めていきます。**

私が社外取締役に就任したのは2017年ですが、その当時と比べると指名委員会や報酬委員会の実効性は格段に進化していると思います。また最近では、取締役会における議論の結果、リスクマネジメントの観点から、投資判断基準と投資撤退基準が策定されるなど、経営戦略の実行におけるガバナンスが、有効に機能していることも実感しています。

今後の長期持続的な成長を確実なものにしていくためにも、さらにガバナンスを進化させていくことが重要です。近年、連結子会社の業績が収益に大きな影響を与えるようになってきているため、まずは、連結子会社のガバナンスを強化することに取り組みます。会社の運営というのはやはり人です。連結子会社の経営陣においても、健全な経営を進めていくことが必要不可欠です。今はコロナ禍のため、我々社外取締役も含めて往來に制限がありますが、収束後には国内外の連結子会社を訪問し、どんな課題があるのかも含めて



お互いに意見交換をしていければと考えています。こういったリアルでの接点強化の必要性については、最近の取締役会においても意見が一致しています。

次に、従業員の満足度調査や意識調査の有効活用です。何とんでも従業員に会社に対する愛着を持ってもらうことが、長期持続的な成長の実現には欠かせません。数年前より従業員の満足度調査・意識調査に取り組んでおり、その結果を踏まえた従業員の意識を高めるための施策も積極的に進めています。数年後にフォローアップすることで非常に実効性が高まるのではないかと期待しています。

**今後も社外取締役として提言を重ね、
東京センチュリーの長期持続的な成長を後押ししていきます。**

東京センチュリーが長期持続的な成長を実現していく上で、2つのキーワードがあると思います。1つ目が「多様性の組み合わせ」です。元々、金融会社としてスタートしたわけですが、事業が広がることに伴い役員や従業員もかなり中途採用者が増えてきました。不動産会社や船会社、航空会社といった色々な職歴を持った人たちが集まり、異なる専門性を有する多数のスペシャリストが一つの会社に在籍しています。今後は、そうした多様な人材と能力を組み合わせ、融合させていくことが大切です。この組み合わせから、新たな価値を創出する独自の事業が誕生すると確信しています。

2つ目のキーワードは「グローバル体制の強化」です。現在は、世界中の情報が世界のどこにいても瞬時に入ってくる時代です。そうした中で、グローバルなスタンダード化というのはどんどん進んでいきます。一方で、人間の日常は地域社会の中にあるため、グローバルとローカルの双方を意識的に強化しなければなりません。そのためには、経営や取締役

会を日本人だけで進めるのではなく、外国人のマネジメントを登用し、グローバル人材を育成していく流れを作ることが重要です。将来の経営人材をグローバルで育成する計画を策定することにより、グローバル化に伴うガバナンス体制の構築に対応できるのではないかと考えています。縮小する日本市場から拡大するグローバル市場に目を向けて、成長を実現するために必要な取り組みであると思います。

まずは社内外を問わず、東京センチュリーの経営ビジョンや事業理念に共感してくれる人をいかに増やしていくかだと思います。そこから、長期持続的な成長に貢献できるグローバルマネジメント人材を見つけていくのがベストです。難しいことではありますが、是非力を入れていきたいと思えます。

こうした2つのキーワードの進捗を注視しながら、これらの前進に向けて、社外取締役として提言を重ねることにより、東京センチュリーの長期持続的な成長を後押ししていきます。

リスクマネジメント・コンプライアンス



中川 耕

常務執行役員
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

新しい価値を提供し続けるレジリエント企業であるために、

リスク管理を、社会とさまざまなステークホルダーの

期待に応えるためのリスクマネジメントとして捉え直し、

「自社ビジネスにおける損失抑制機能」から

「企業価値の最大化支援機能」へと進化させます。

包括的なリスクマネジメントの運営により 企業価値の向上を支えています

当社は、規制に縛られない自由な経営環境のもと、従来型リースの枠を超えた独自性のある金融・サービスを創出することにより、事業領域の拡大と社会課題の解決に貢献してきました。これまでにないビジネスに挑み、新たなリスク領域で価値を生み出す当社の積極的企業文化は、新型コロナウイルス感染症のようなグローバルパンデミックの発生によって、事業ポートフォリオの一部にいわゆるUnexpected Loss (UL) 的なリスク事象をもたらしましたが、当社の適切な包括的リスクマネジメントの結果、多面的な事業が相互に補完し合い、会社の持続的成長は十分に確保されています。このようなレジリエント*性が評価され、この環境下でも、複数の外部格付機関から当社および最大子会社であるACGの格付アウトトラックの上方修正を得ることができました。

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、国内外での連結グループガバナンスの高度化が引き続き中心です。

新・第四次中期経営計画において、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た成果としては、

拡大している事業性ビジネスへの対応として、「新たな投資マネジメントフレームワーク」を2021年4月から導入しました。また、環境マネジメント、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、非財務リスクの管理を日々充実させています。

革新性や想像力に富んだ企業には、 同時に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が不可欠

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、耐久力と柔軟性が不可欠です。つまり、平時のみならず有事でもレジリエントであることが求められます。当社のような革新性や想像力に富んだ企業には、同時に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は不可欠です。リスクマネジメントも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。ビジネスの状況を随時見直し、新たな挑戦に向かっていくために、当社のリスクマネジメントフレームワークを有効に機能させていきます。

* 外部変化があればあるほど、それを糧として新たなソリューションからイノベーションを行えること

リスクマネジメント

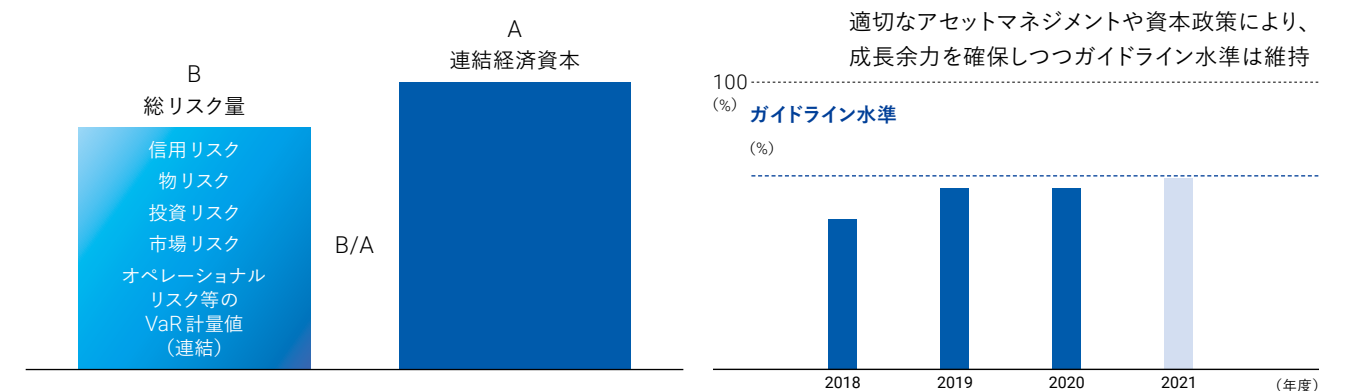
④ 連結ベースでの総合リスクマネジメント(ERM)

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取めるよう、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年程度の中期的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。また、事業分野別のリスク・リターン指標(資本コストベース)として、ROICスプレッド(ROIC-WACC)の定期的なモニタリングも開始しています。

コロナ禍においても、十分な成長余力を担保しつつ、適正ガイドライン水準に引き続き資本利用率をコントロールしています。

資本利用率ガイドラインイメージ図



⑤ 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。特に、事業領域の拡大とともに非財務のオペレーショナルリスクが重要となっており、非財務情報のリスク指標(KRI)(例:人事、情報セキュリティ、事件事故、コンプライアンス、気候変動等)を定めてモニタリングし取締役会等に報告しています。

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、ACGでは「リスクアベタイトフレームワーク」を導入し、「許容するリスク(例:航空機アセットリスク)」と「回避(軽減・移転)すべきリスク(例:金利・流動性・為替リスク等)」を明確化するなど、独自の管理手法を取り入れて正にレジリエント企業の典型として効果を上げていますが、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るため、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。両社は大型M&Aではありますが、PMI(買収後マネジメント)の好事例です。

当社は、最大投資先となるACGに対し引き続き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。また、コロナ禍の対応としては、物理的訪問が難しい中、現地の外部監査法人との直接コンタクトを緊密にし、一定のリスク情報を共有し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時系列的に報告することが可能となっています。

08_コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント・コンプライアンス

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	<table border="1"> <tr> <td>金利リスク</td> <td>金利変動により損失を被るリスク</td> </tr> <tr> <td>為替リスク</td> <td>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</td> </tr> </table>	金利リスク	金利変動により損失を被るリスク	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	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
金利リスク	金利変動により損失を被るリスク					
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	<table border="1"> <tr> <td>株式等投資リスク</td> <td>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</td> </tr> <tr> <td>事業投資リスク</td> <td>特定事業に対する投資活動において損失を被るリスク</td> </tr> </table>	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	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	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） 投資マネジメント委員会 ← 2021年度設置 （投資採択、途上管理、継続・撤退検討）
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					
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"> ● 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 ● 気候変動リスク ← 2020年度追加 ● 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、非財務情報のリスク指標のモニタリング等）				

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ー

リスクカテゴリー	東京 センチュリー	日本カー ソリューションズ	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	オリコビジネス リース	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連結子会社のみ記載

投資マネジメントフレームワーク

事業領域の拡大に伴い、投資案件が増加するとともに、付随するリスクも複雑化しています。当社では、多様化する投資リスクを適切にコントロールしつつ、事業ポートフォリオの最適化を実現することを目的として、投資採択基準の明確化や統一的モニタリングプロセスの構築、継続・撤退の判断基準明確化等を主眼とした投資管理のための新たな枠組みを策定し、2021年4月より運用を開始しました。

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

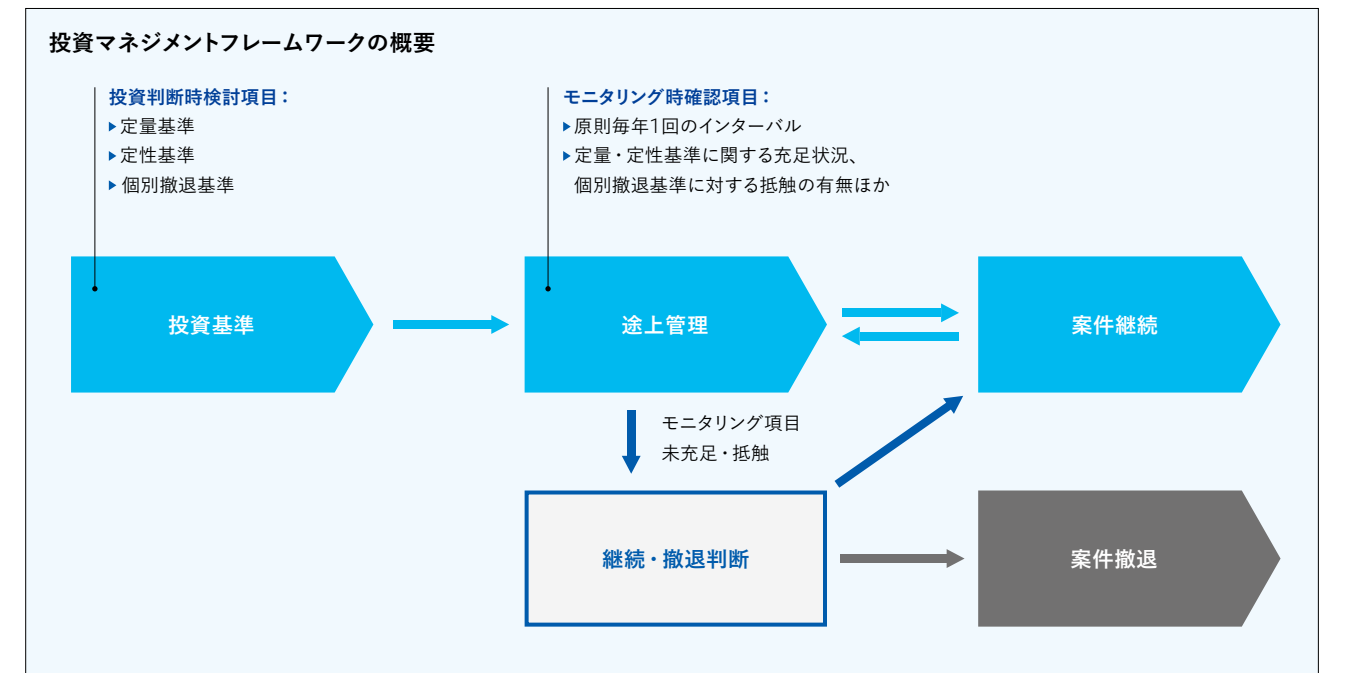
今後は、案件採択からモニタリング、投資継続判断までを統一的に管理する新たな枠組みを適切に運用することにより、投資に係るリスク管理の一層の高度化を図るとともに、事業ポートフォリオ最適化に向けた取り組みを強化していきます。

環境マネジメント

当社では環境問題への取り組みが社会的責務の一つであると認識し、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO 14001の認証を取得し体制を構築しています。環境マネジメントシステムは、PDCAサイクルに沿って環境のための取り組みを計画、実施、運用および点検し、取り組み状況について定期的なマネジメント・レビューを行うことで継続的に改善を進めています。

また、当社の経営理念や環境基本方針に掲げる「循環型経済社会の実現」に向けて、事業活動を通じた環境貢献の取り組みが欠かせないものとなっていることから、国内で新規に取組む個別案件が環境にどのような影響を与えるかを確認・認識するための取り組みとして、「環境影響評価ワークシート」を用いた環境影響評価を開始しています。

気候変動リスクについても経営に影響を及ぼす重要課題であると認識し、2020年度に非財務のリスクカテゴリー「オペレーショナルリスク」の一つに位置付けました。年2回、非財務情報のリスク指標として総合リスク管理委員会を通じ、取締役会にモニタリング結果を報告する体制を構築しています。



08_コーポレート・ガバナンス リスクマネジメント・コンプライアンス

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、経営にかか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ト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。

👉 サイバーセキュリティ対策

当社ではシステム部門内にサイバーセキュリティ対策を専門とする「TC-CSIRT」を設置しインシデント発生時の被害拡大防止を図るとともに、平時におけるセキュリティ監視、マニュアル類の整備や役職員への啓発活動等を通じて、インシデントの発生予防や再発防止に努めています。また、サイバー攻撃は日々高度化・巧妙化するため、サイバーセキュリティ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。さらに、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。

👉 グループ会社の情報セキュリティにかかわる課題

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広がりから、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。2020年度には、国内グループ会社においてサイバー攻撃によるパソコンの

マルウェア感染やコーポレートサイトへの不正アクセス、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。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。2020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。

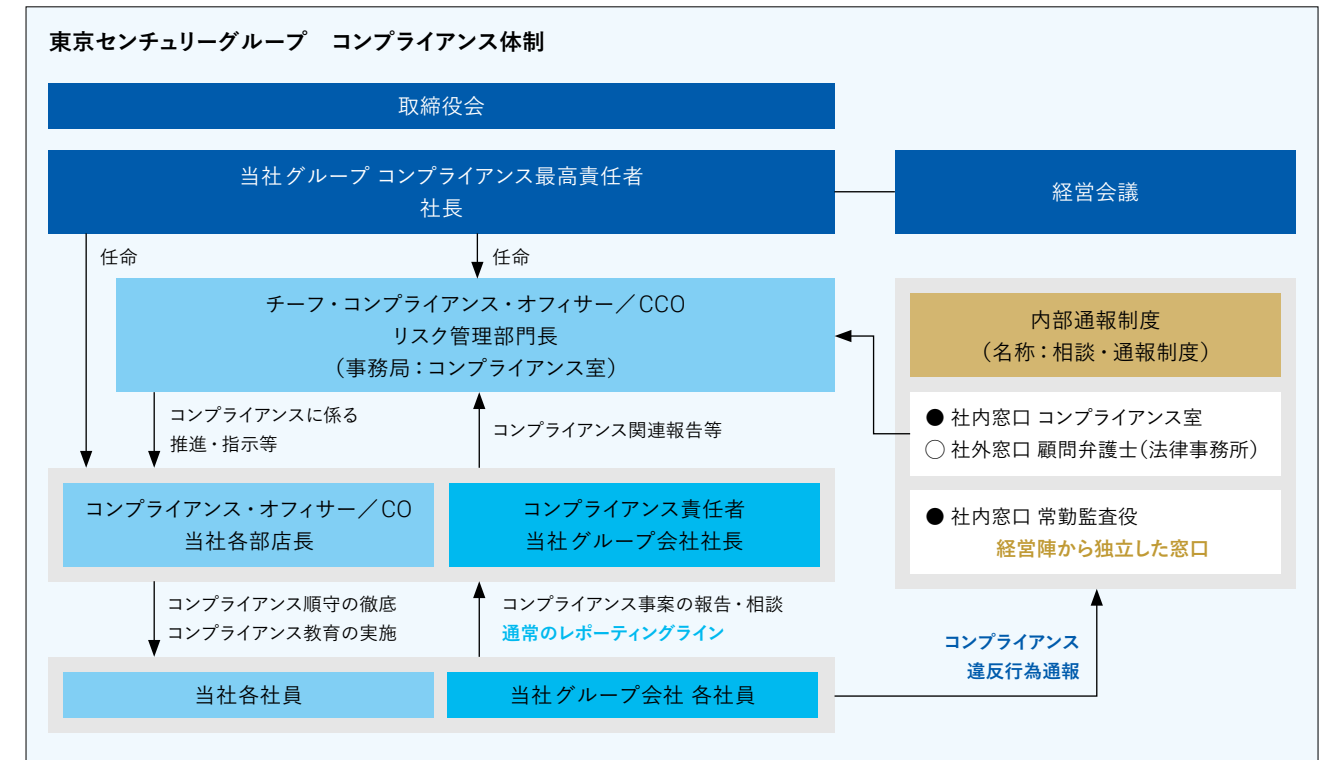
コンプライアンス

👉 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。

👉 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」を毎年定期的開催しています。国内グループ会社のコンプライアンス担当を招いたこの会議は既に15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に急拡大する中、各社の業務実態に即したコンプライアンス運営と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、CSIにおいては



グローバルベースでの多言語対応したコンプライアンスポータルシステムの運用、ACGでは当社のコンプライアンス標準に合わせた関連諸規程の改訂とともにコンプライアンス関連報告においてWebシステムを運用する等、態勢を強化しています。

海外現地法人に対しては、対面でのコミュニケーションが困難な昨今のコロナ禍においても、本社の関係部がリモート会議やeラーニング等を活用し、コンプライアンス教育の実施、現地法制度等の対応状況やBCPの実効状況などのモニタリング、内部通報制度の利用促進について啓発活動を行っています。

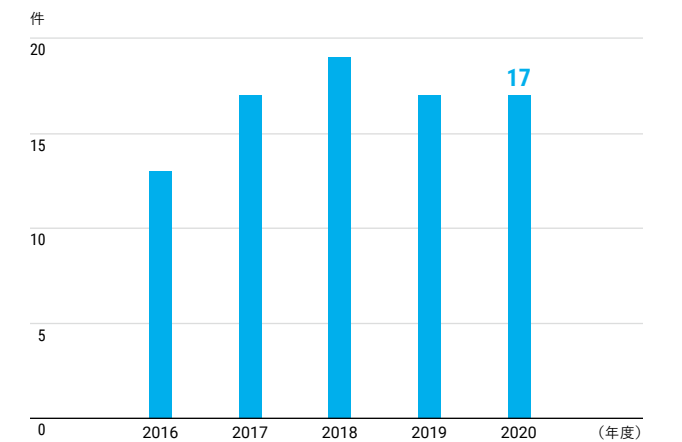
👉 腐敗防止への取り組み

当社グループは、公平・公正・透明性のある事業活動を行うものとして、贈収賄禁止、競争法順守、反社会的勢力関係遮断およびマネローディング・テロ資金供与防止(マネロン等防止)などの腐敗防止に取り組んでいます。マネロン等防止については、顧客チェック用のデータベースを構築し、取引開始前の対象先フィルタリング、契約時の本人確認、契約途上のモニタリング等のルールを定め、厳格に運用しており、問題事象の発生を防ぐ役割を果たしています。

👉 内部通報制度

内部通報制度の利用状況は、国内外グループ会社からの通報も一定程度の割合を占めています。これは、内部通報制度の啓発の継続を通じ海外現地法人の現地採用スタッフも含めて制度認知が進み、活用されているものと理解しています。同時に、社外顧問弁護士(法律事務所)や本社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利用されている理由であり、有効に機能していると考えます。

東京センチュリーグループ 内部通報受付件数



08_コーポレート・ガバナンス

Management Organization

役員体制
(2021年7月1日現在)



浅田 俊一
代表取締役会長

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。



野上 誠
代表取締役社長

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。

雪矢 正隆

代表取締役 執行役員副社長
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。



吉田 政雄^{*1 *2}
取締役(社外取締役)

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。

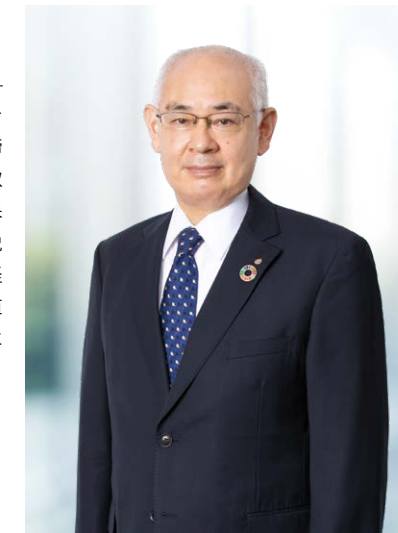


檜垣 幸人^{*1 *2}
取締役(社外取締役)

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^{*1 *2}
取締役(社外取締役)

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。



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

08_コーポレート・ガバナンス

役員体制 (2021年7月1日現在)

**浅野 敏雄** *1 *2

取締役 (社外取締役)

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)、2021年6月 指名委員会委員長に就任 (現任)。旭化成 (株) の経営者として長く企業経営に携わった豊富な経験と幅広い識見を有する。当社の持続的な企業価値の向上に向けて、経営への助言や業務執行に対する適切な監督を実施。

**田中 美穂** *1 *2

取締役 (社外取締役)

あさひ・狛法律事務所 (現西村あさひ法律事務所)、TMI総合法律事務所を経て、芝経営法律事務所 (現芝・田中経営法律事務所) パートナー (現任)、2021年6月 当社社外取締役 (現任)。弁護士として、企業法務やM&Aに精通した豊富な知識と経験を有し、その高い識見を活かすとともに独立的な視点で業務執行の経営監視を実施。

**岡田 明彦**

取締役 執行役員副社長 監査部門担当

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。2021年4月 当社取締役執行役員副社長 監査部門担当 (現任)。伊藤忠商事 (株) 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**取締役 執行役員副社長
スペシャルティ営業推進部門長 兼
スペシャルティ営業第一部門長

(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、日本ハードス (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。2021年4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長 兼 スペシャルティ営業第一部門長 (現任)。(株) 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。

**馬場 高一**取締役 専務執行役員
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。(株) 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。

**平崎 達也**取締役 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

2013年10月 当社経理部長、2017年4月 当社執行役員。2021年6月 当社取締役常務執行役員 経理部門長 兼 経営企画部門長補佐 兼 経営企画部長 (現任)。(公社) リース事業協会 会計税制委員会委員長および企業会計基準委員会 リース会計専門委員会専門委員 (現任)。当社における経理、経営企画等の業務執行に携わった豊富な経験と幅広い識見を有する。

**丹波 俊人**

取締役

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。

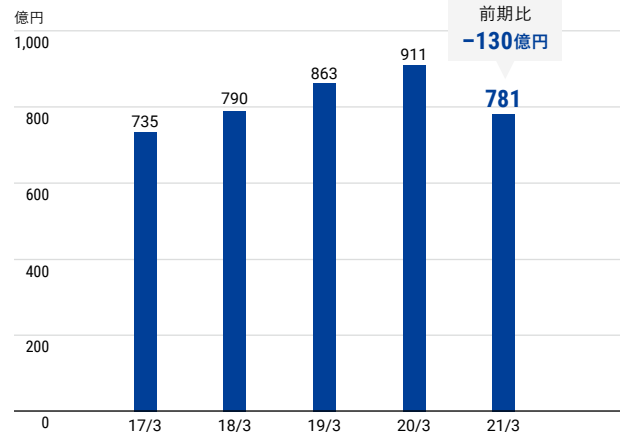
*1 会社法第2条第15号に定める社外取締役
*2 東京証券取引所が確保を義務付ける独立役員

DATA SECTION

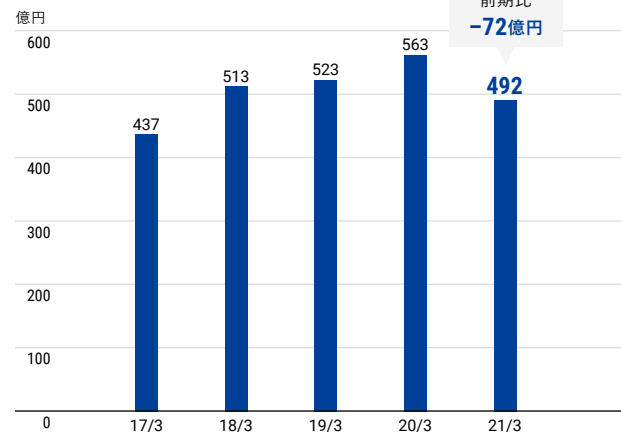
パフォーマンスハイライト

財務情報

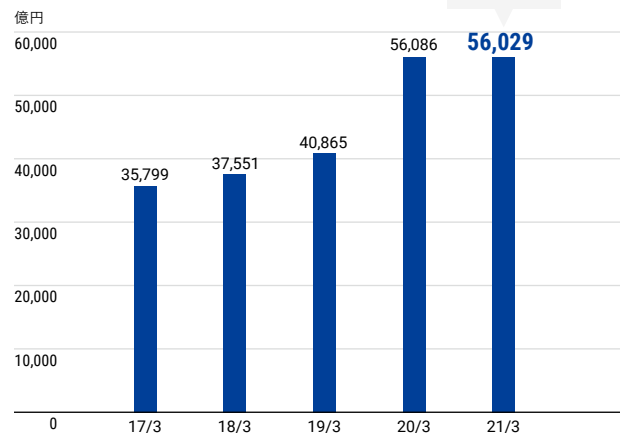
経常利益



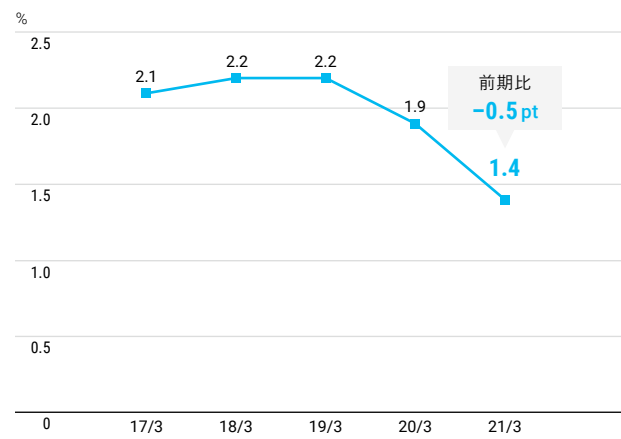
親会社株主に帰属する当期純利益



総資産

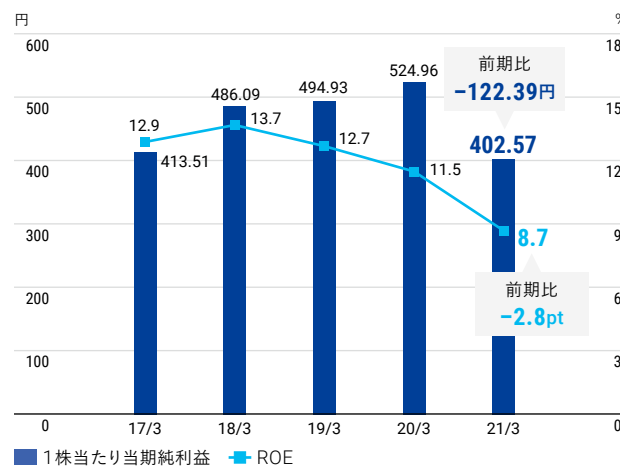


ROA*1

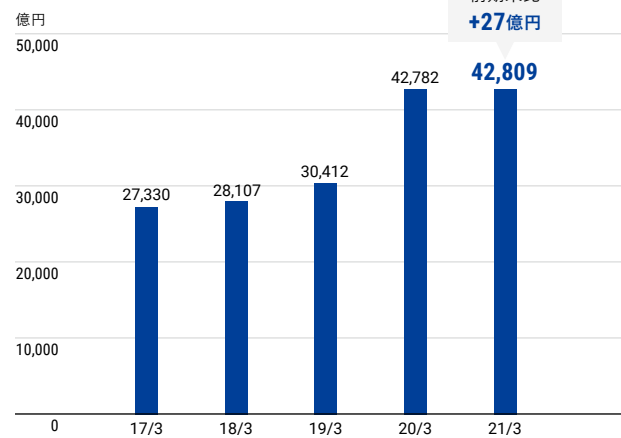


*1 総資産経常利益率

1株当たり当期純利益／ROE

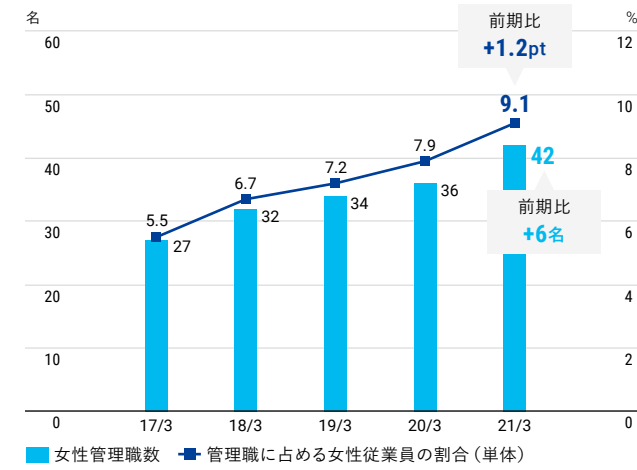


有利子負債

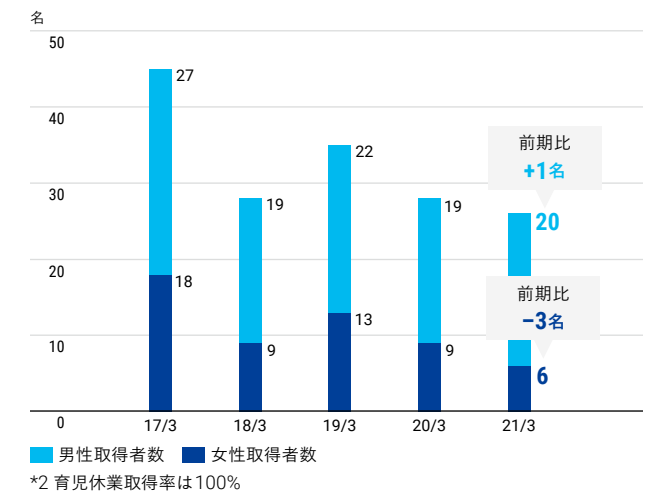


非財務情報

女性管理職数／管理職に占める女性従業員の割合 (単体)

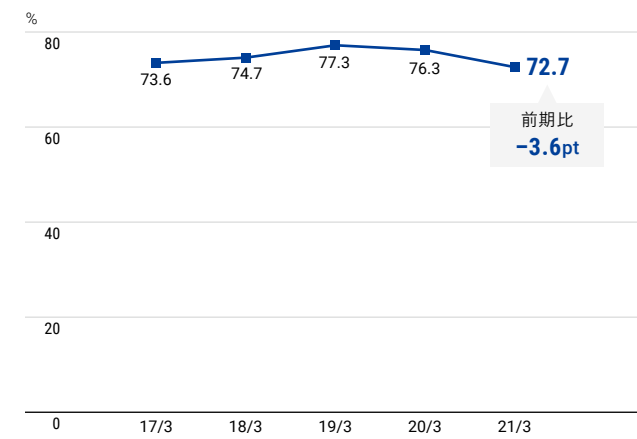


育児休業取得者数 (単体)*2

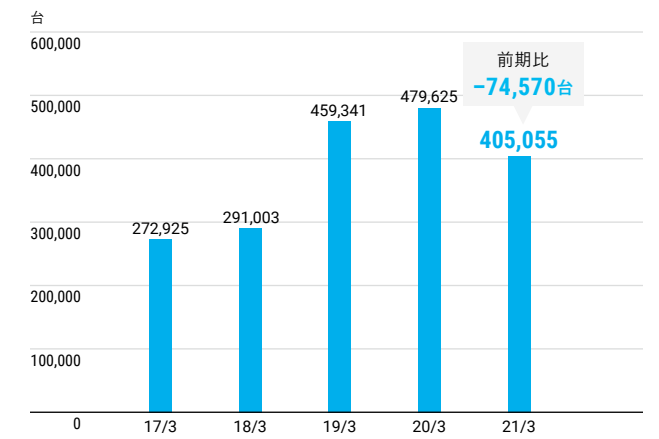


*2 育児休業取得率は100%

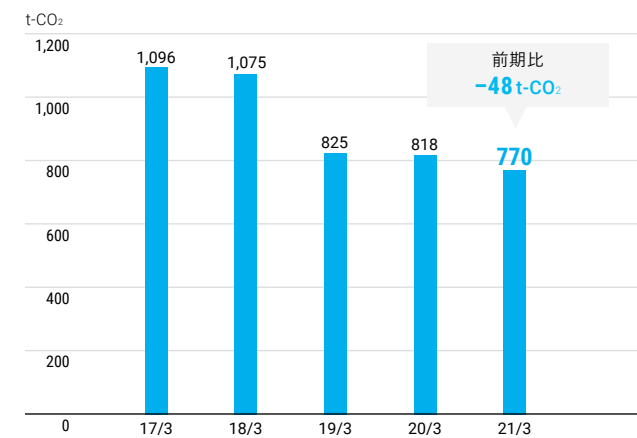
年次有給休暇取得率



中古パソコン販売台数

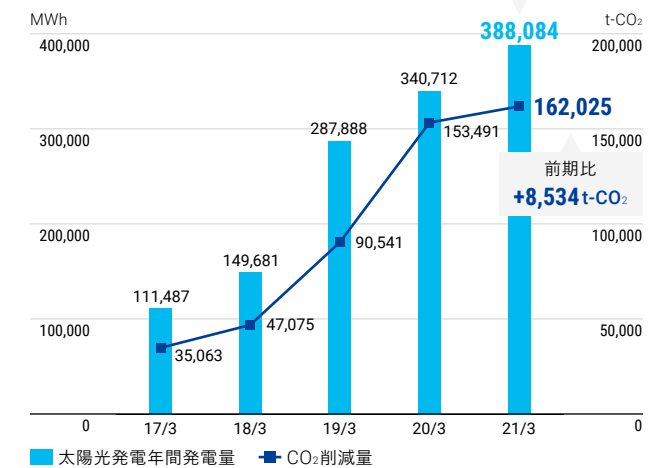


電気使用によるCO2排出量*3



*3 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

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*4



*4 CO2削減量の排出係数は、太陽光発電協会の表示ガイドラインによる基準値を使用

DATA SECTION

財務サマリー

		2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
経営成績(億円)*1	売上高	7,163	6,911	8,286	8,830	9,405	9,761	10,122	10,676	11,666	12,002
	売上原価	6,437	6,202	7,312	7,593	8,036	8,233	8,490	8,859	9,587	9,992
	売上総利益	727	709	973	1,237	1,368	1,528	1,632	1,817	2,079	2,010
	売上収益(資金原価控除前売上総利益)	842	807	1,065	1,341	1,502	1,703	1,848	2,080	2,390	2,448
	販売費及び一般管理費	308	289	459	652	709	808	895	1,040	1,196	1,238
	人件費・物件費	308	298	460	663	697	796	898	1,038	1,155	1,144
	貸倒費用	0	△ 9	△ 1	△ 11	12	12	△ 3	3	41	95
	営業利益	419	420	514	584	659	720	737	777	883	772
	経常利益	463	463	552	607	680	735	790	863	911	781
	特別損益	△ 22	△ 1	△ 1	△ 10	5	2	4	1	38	17
親会社株主に帰属する当期純利益	262	289	331	341	400	437	513	523	563	492	
財政状態(億円)*1	総資産	22,604	24,658	28,848	31,519	33,179	35,799	37,551	40,865	56,086	56,029
	セグメント資産残高*2	21,109	22,533	26,050	28,956	30,002	32,438	33,387	36,309	47,730	48,005
	うち 国内リース事業分野	14,922	14,963	15,329	15,354	14,651	14,253	13,698	13,728	14,711	14,891
	うち 国内オート事業分野	1,155	1,305	3,581	3,805	4,141	4,623	5,214	5,927	6,312	6,295
	うち スペシャルティ事業分野	3,977	4,918	5,421	7,119	8,464	8,976	9,789	11,424	21,479	21,847
	うち 国際事業分野	1,055	1,346	1,720	2,679	2,724	4,574	4,626	5,129	5,106	4,831
	有利子負債	17,832	19,392	22,117	24,199	25,515	27,330	28,107	30,412	42,782	42,809
純資産	2,013	2,337	2,855	3,365	3,749	4,048	4,560	5,244	6,601	6,884	
キャッシュ・フロー(億円)*1	営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 264	△ 897	△ 283	△ 1,710	△ 1,366	△ 7	264	△ 592	△ 507	513
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 5	△ 56	100	△ 187	△ 31	△ 301	△ 1,079	△ 1,239	△ 3,152	△ 974
	財務活動によるキャッシュ・フロー	383	1,359	545	1,569	1,558	275	816	1,890	5,231	190
	現金及び現金同等物の期末残高	445	831	1,158	719	918	857	864	897	2,501	2,169
1株当たり指標(円)	当期純利益	245.82	272.32	311.64	322.84	379.34	413.51	486.09	494.93	524.96	402.57
	純資産	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	4,670.45
	配当金	44.00	48.00	52.00	65.00	80.00	100.00	114.00	124.00	136.00	138.00
主な経営指標(%)	自己資本当期純利益率(ROE)*3	14.5	14.0	13.9	12.5	13.1	12.9	13.7	12.7	11.5	8.7
	総資産経常利益率(ROA)*4	2.1	2.0	2.1	2.0	2.1	2.1	2.2	2.2	1.9	1.4
	自己資本比率	8.4	9.0	8.8	9.3	9.6	9.9	10.5	10.4	9.9	10.2
	オーバーヘッドレシオ(OHR)*5	42.3	42.1	47.2	53.6	50.9	52.1	55.0	57.1	55.5	56.9
その他(名)	従業員(連結)	1,722	1,676	3,309	4,113	4,124	5,430	6,035	7,016	7,365	7,438

*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

DATA SECTION

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*
●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%
●TCホテルズ&リゾート軽井沢(株)	日本	ホテル・旅館業	100%
●京セラTCLソーラー合同会社	日本	太陽光発電による売電事業	81%
●TCLA合同会社	日本	リース、割賦事業	100%
●周南パワー(株)	日本	売電事業	60%
●TCエージェンシー(株)	日本	損害保険代理店	100%
●TCビジネスサービス(株)	日本	当社グループの事務受託	100%
●TCビジネス・エキスパーツ(株)	日本	当社グループの検査業務受託	100%
○NTT・TCリース(株)	日本	リース、ファイナンス	50%
○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%
○日通リース&ファイナンス(株)	日本	リース、ファイナンス	49%
○ビープラッツ(株)	日本	サブスクリプション事業	32%
○セツ島バイオマスパワー合同会社	日本	バイオマス発電による売電事業	25%
○中央日土地アセットマネジメント(株)	日本	不動産ファンドの運用・組成	30%

欧州

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

アジア

関係会社	所在地	主な業務内容	議決権の 所有割合*
●東瑞盛世利融資租賃有限公司	中国	リース	80%
●東瑞盛世利(上海)商業保理有限公司	中国	ファクタリング	100%
●Tokyo Leasing (Hong Kong) Ltd.	香港	リース	100%
●Tokyo Century Leasing (Singapore) Pte. Ltd.	シンガポール	リース	100%
●Tokyo Century Asia Pte. Ltd.	シンガポール	投資・株式保有およびそれに付随する業務	100%
●Tokyo Century Capital (Malaysia) Sdn. Bhd.	マレーシア	リース	100%
●TISCO Tokyo Leasing Co., Ltd.	タイ	リース	49%
●HTC Leasing Co., Ltd.	タイ	建設機械ファイナンス	70%
●TC Advanced Solutions Co., Ltd.	タイ	各種サービス提供、買掛金ファクタリング	59%
●TC Car Solutions (Thailand) Co., Ltd.	タイ	オートを中心とする金融・サービス	99%
●PT. Century Tokyo Leasing Indonesia	インドネシア	リース	85%
●BPI Century Tokyo Lease & Finance Corporation	フィリピン	リース	51%
●NTT Global Data Centers NAV2 Private Limited.	インド	ITサービス業、設備賃貸業	100%
○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%
○Yoma Fleet Ltd.	ミャンマー	オートリース、カーシェアリング	20%
●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*
●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%
●Work Truck Direct, Inc.	米国	中小型トラック等販売業	100%
○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%

●連結子会社 ○持分法適用関連会社 ●その他
*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。

DATA SECTION

企業・株式情報

会社情報 (2021年7月1日現在)

商号	東京センチュリー株式会社
本社	〒101-0022 東京都千代田区神田練堀町3番地 富士ソフトビル
設立	1969年7月1日
資本金	81,129百万円
代表者	代表取締役会長 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
従業員数	7,438名(単体917名)(2021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、株式会社三井住友銀行、株式会社国際協力銀行
独立監査人	有限責任監査法人トーマツ
事業ネットワーク	国内：本社、札幌、仙台、さいたま、横浜、静岡、名古屋、金沢、京都、大阪、神戸、岡山、広島、福岡 海外：アジア、北米、中南米、欧州など世界30以上の国と地域で展開

役員一覧 (2021年7月1日現在)

取締役	監査役	執行役員
代表取締役会長 浅田 俊一	常勤監査役 岡田 太 (社外監査役)*2	執行役員副社長 中居 陽一郎
代表取締役社長 野上 誠	常勤監査役 池田 裕一郎 天本 勝也	専務執行役員 吉野 康司 原 真帆子 佐藤 浩
代表取締役 執行役員副社長 雪矢 正隆	監査役 藤枝 昌雄 (社外監査役)*2 *3	常務執行役員 水野 誠一 北村 登志夫 佐藤 耕一郎 米津 隆史 大杉 雅人 中川 耕 筒井 純二
取締役 (社外取締役)*1 *3 吉田 政雄 檜垣 幸人 中村 明雄 浅野 敏雄 田中 美穂		執行役員 荻野 広明 小塚 公雄 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 蒲田 孝夫 藤本 岳 平子 勝介
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 平崎 達也		
取締役 丹波 俊人		

*1 会社法第2条第15号に定める社外取締役

*2 会社法第2条第16号に定める社外監査役

*3 東京証券取引所が確保を義務付ける独立役員

株式の状況 (2021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	11,043名
単元株式数	100株		

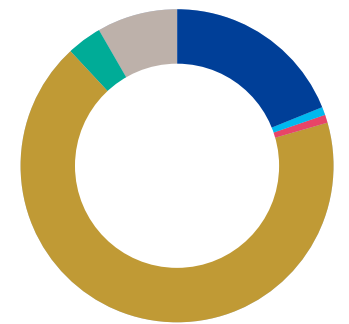
大株主

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率*1 (%)
伊藤忠商事株式会社	36,714	30.07
日本土地建物株式会社*2	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
株式会社みずほ銀行	4,688	3.84
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,118	3.37
清和綜合建物株式会社	4,002	3.28
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,109	2.55
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 オリエンコーポレーション口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	1,900	1.56

*1 持株比率は自己株式(947,379株)を控除して計算しております。

*2 日本土地建物株式会社は、2021年4月1日付で中央不動産株式会社と合併し、中央日本土地建物株式会社に
商号変更しております。

所有者別株主分布



社債の格付 (2021年7月1日現在)

発行者：東京センチュリー株式会社(証券コード：8439)

	格付機関： 株式会社日本格付研究所 (JCR)	株式会社格付投資情報センター (R&I)	S&P グローバル・レーティング・ ジャパン (S&P)
長期 発行体格付	格付： AA-	A	BBB
	格付の見通し： 安定的	ポジティブ	安定的
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.tokyoentury.co.jp/jp/ir/bond/



東京センチュリー株式会社

〒101-0022

東京都千代田区神田練堀町3番地 富士ソフトビル

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