

2019年度～2021年度  
**第四次中期経営計画**

2019年5月9日



『金融×サービス×事業』の新領域へ。  
**東京センチュリー株式会社**



# 第三次中期経営計画 <レビュー>

- (1) 経営目標達成状況
- (2) 事業分野別経常利益
- (3) 営業基盤・経営基盤の主な強化実績

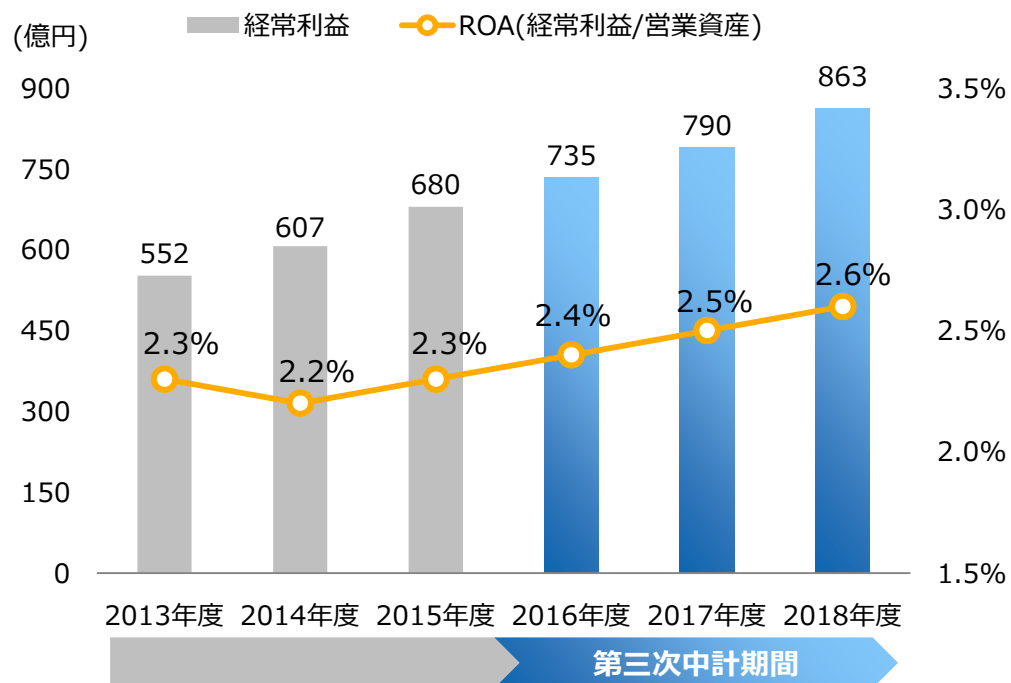
# (1) 経営目標達成状況

## 第三次中期経営計画目標

経常利益	800億円以上
ROA(経常利益/営業資産)	2.3%以上
自己資本比率	11.0%

## 2018年度実績

863億円	目標達成
2.6%	目標達成
10.4%	目標未達



### 評価

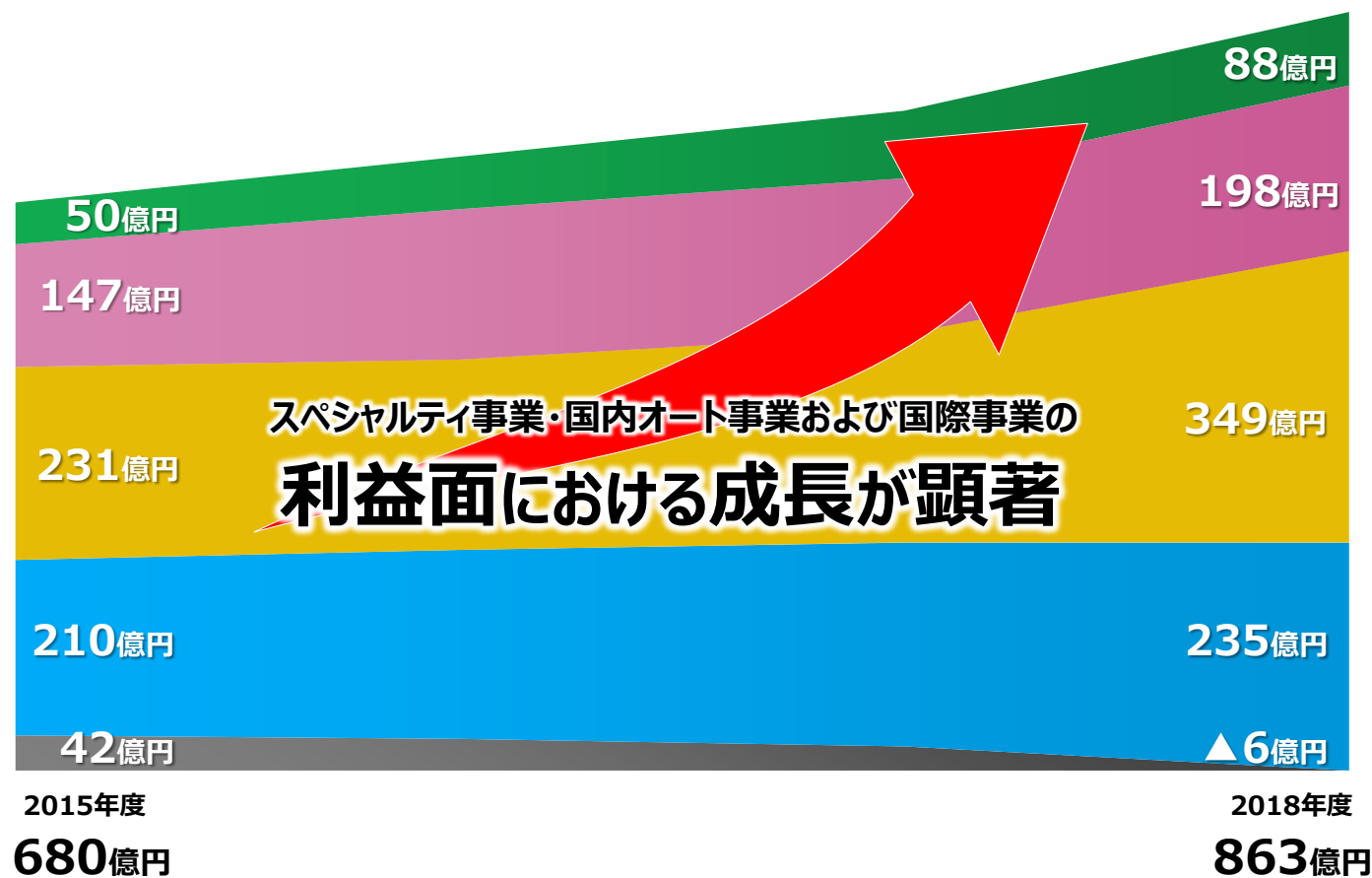
- 経常利益は2015年度実績（680億円）比183億円増加。CAGR(年平均成長率) 約8%の成長を実現、計画値800億円を大幅超過
- ROAは2015年度実績（2.3%）比0.3pt上昇。採算性の高い事業性ビジネスの想定以上の拡大により、計画値2.3%を大幅超過
- 自己資本比率は、M&Aをはじめとする戦略的成長投資の先行などにより、若干目標未達

## (2) 事業分野別経常利益

### 評価

- 4つの事業分野全てにおいて、経常利益の増益を達成
- 国内オート事業分野はグループ3社（NCS、NRS、OAL）全てにおいて増益を確保
- スペシャルティ事業分野は、ACGの持分法適用関連会社化など航空機事業の業績伸長が顕著
- 国際事業分野は完全子会社化したCSIの業績が大きく貢献

### 経常利益



# (3) 営業基盤・経営基盤の主な強化実績

## 営業基盤の強化

### 国内リース

事業分野



### リースビジネスの枠を超えた新たな事業領域への進出

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

### 国内オート

事業分野



### 優良資産積上げによる収益力の拡大

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

### スペシャルティ

事業分野



### 航空機事業および不動産事業におけるバリューチェーンの構築

- 米国大手航空機リース会社のAviation Capital Group LLCを持分法適用関連会社化
- 航空機部品・サービス事業を手掛ける米GA Telesis, LLCへの追加出資を実施
- 総合不動産会社の神鋼不動産を連結子会社化
- 不動産アセットマネジメント会社である日土地アセットマネジメントを持分法適用関連会社化

### 国際

事業分野



### 海外企業との戦略的パートナーシップ構築・グローバル化の加速・推進

- 東南アジア地域最大の配車サービス会社であるGrab Holdings Inc.に出資、Grabレンタカー等共同事業化
- インドネシアの大手財閥であるLippoグループが「OVO」ブランド名にて運営を開始した電子マネー・ポイントサービス事業会社への出資
- 米国の大手独立系リース会社であるCSI Leasing, Inc. の完全子会社化

## 経営基盤の強化

### 収益力向上およびリスクコントロール体制の充実化などにより、外部格付が向上 ESG投資等における多くの機関投資家がベンチマークにするインデックスに新規採用

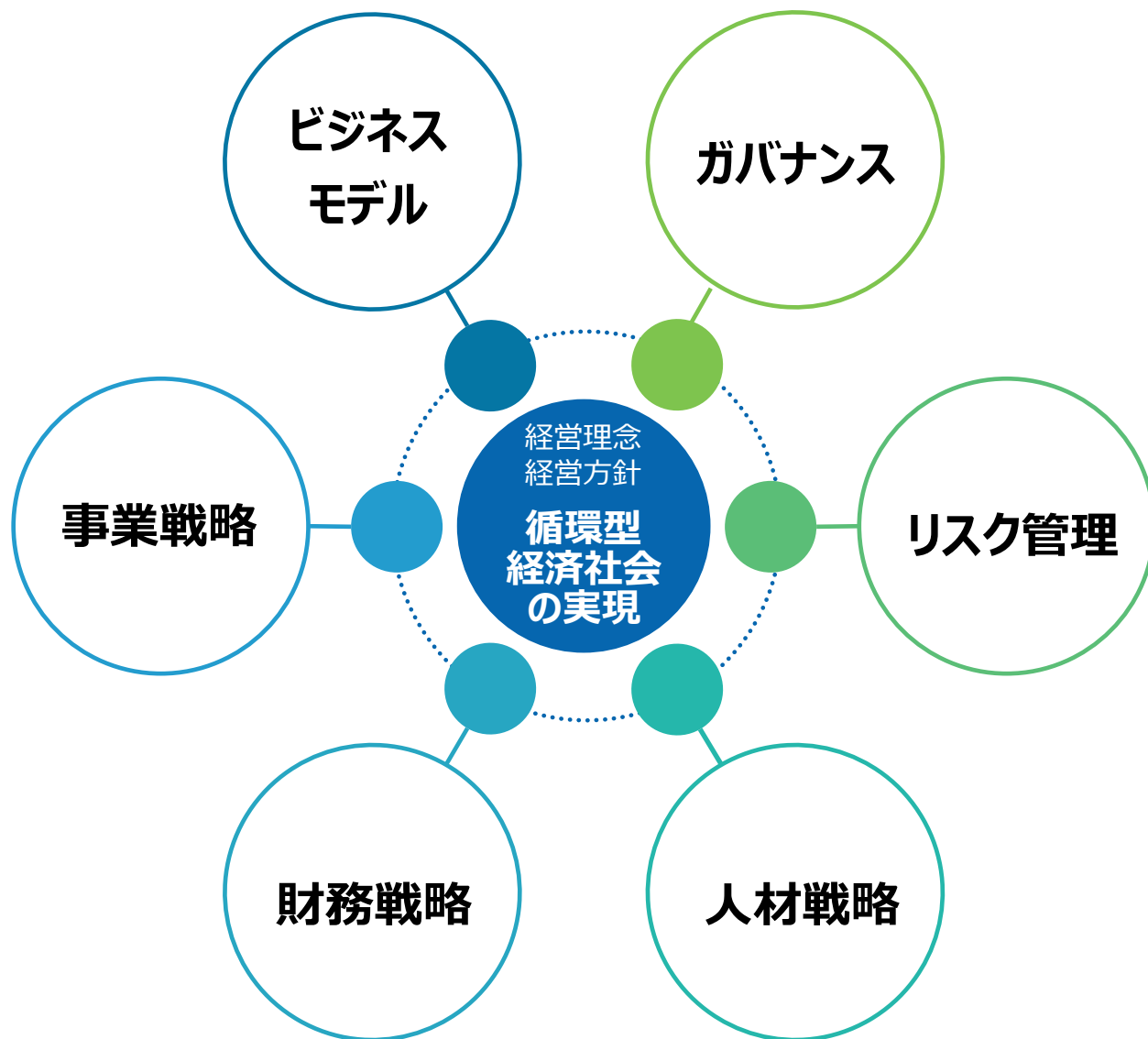
- 2019年1月にJCR格付向上（A+⇒AA-）、2019年3月にはR&I格付の方向性が変更（安定的⇒ポジティブ）
- 多くの機関投資家がベンチマークにするMSCI Japan IndexやESGについて、優れた対応を行っている企業を選別のうえ構築したFTSE Blossom Japan Index、MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数などのインデックスに新規採用
- 2016年10月1日より、新社名「東京センチュリー株式会社」に変更、金融・サービス企業としての経営モデルを鮮明化
- 連結ベースリスク計量への本格移行、ものリスクや外貨建投資・流動性等計量ロジックの高度化
- グローバルベースの危機管理対策の拡充（内部通報制度、BCP等の整備）



# 第四次中期経営計画

- (1) 第四次中期経営計画に向けた経営要素
- (2) 第四次中期経営計画の位置付け
- (3) 企業理念体系と基本方針
- (4) 経営指標 全社
- (5) 進化し続ける「金融×サービス×事業」のビジネスモデル
- (6) 事業分野別 重要テーマ・主要施策
- (7) 経営基盤の強化 重要テーマ・主要施策
- (8) 資本政策と株主還元方針
- (9) サステナビリティ経営

# (1) 第四次中期経営計画に向けた経営要素



- 規制のない自由な経営環境のもと「金融機能を持つ事業会社」としてパートナー企業とともに高い専門性と独自性を有する金融・サービスを展開

- 4事業分野の自律的経営促進
- 事業性ビジネス等、新規事業への弛まぬ挑戦
- アライアンス戦略の深化
  - ・事業領域の拡大
  - ・事業変革スピードの加速（事業インキュベーション）

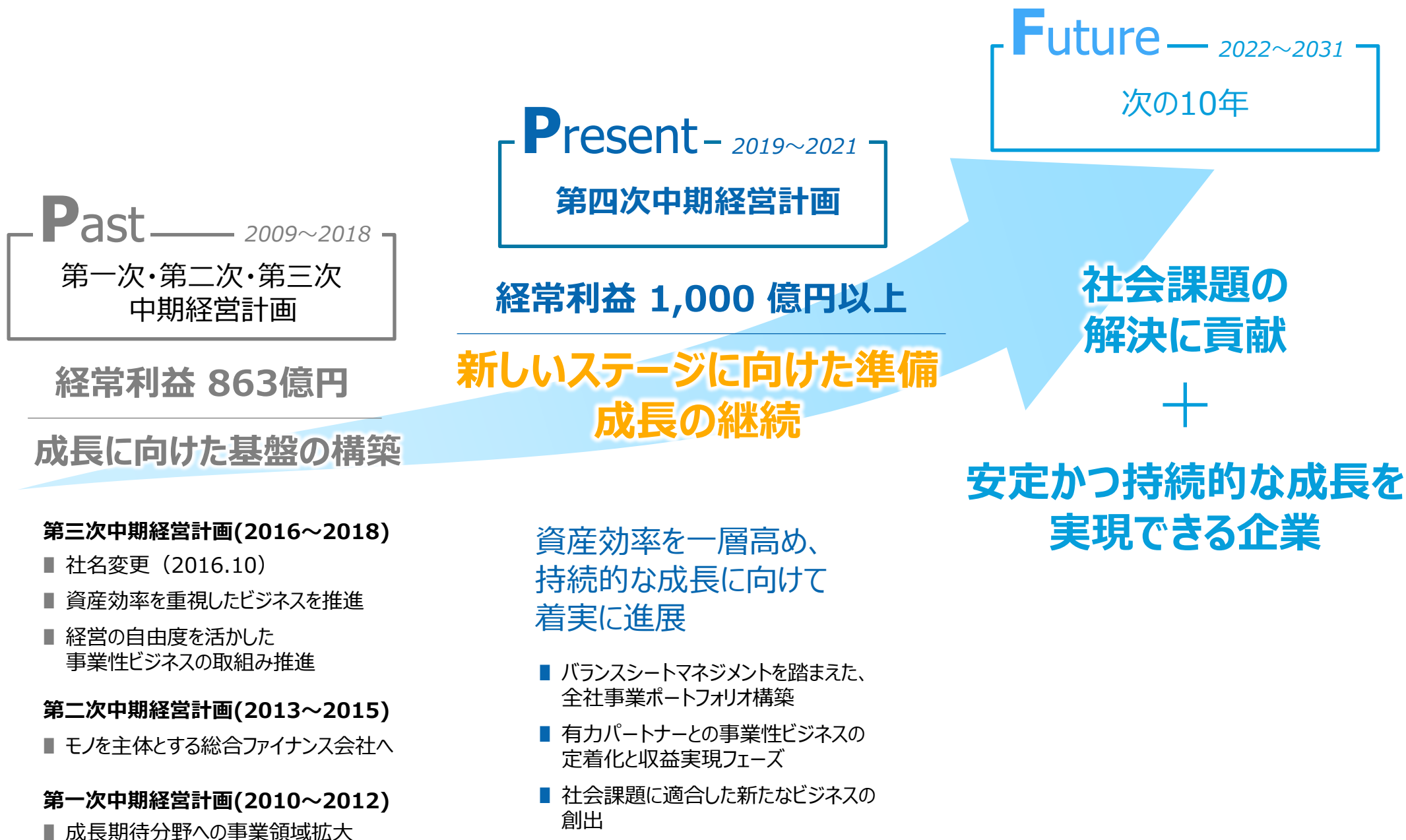
- 調達手段の多様化
- 外部格付向上
- A L M強化
- 株主還元の拡充

- 働きがいを実感できる人事諸施策の構築
- 新たな価値を創造していく人材の確保・育成
- 女性活躍をはじめとするダイバーシティの推進
- 従業員のキャリア形成や専門性向上をサポートするキャリアデザインの推進

- リスクプロファイル多様化に呼応したリスク管理体制の整備
- 事業性ビジネス、新規事業への対応力強化
- リスク計量の最適化に向けた継続的取組み
- サイバーセキュリティ対策

- グループガバナンス強化
- コンプライアンスポリシーの浸透
- ステークホルダーとのエンゲージメント

## (2) 第四次中期経営計画の位置付け





# (3) 企業理念体系と基本方針

2016年10月の社名変更の際に変更した「企業理念体系」を第四次中計期間も継続

## 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。

## 経営理念体系

経営方針

コーポレートスローガン

## 基本方針

1

「金融機能をもつ事業会社」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

2

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

3

中長期的な企業価値向上を支える  
経営基盤の確立

# (4) 経営指標 全社

## 第四次中期経営計画目標 (2021年度計画)

経常利益	1,000億円以上	継続設定項目
ROA (経常利益/セグメント資産※1)	2.7%以上	継続設定項目
自己資本比率	12.0%以上	継続設定項目
ROE	12.0%以上	新規設定項目

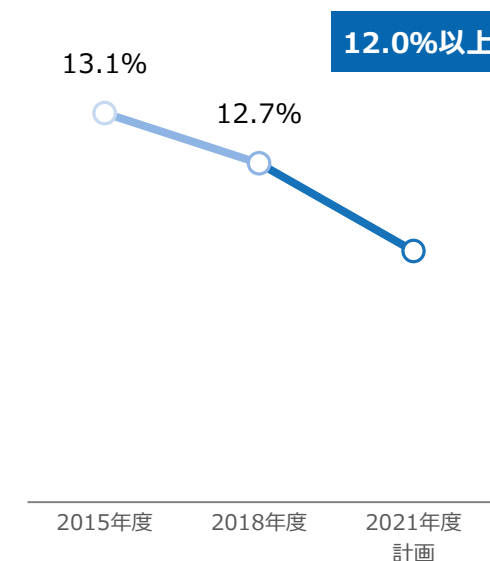
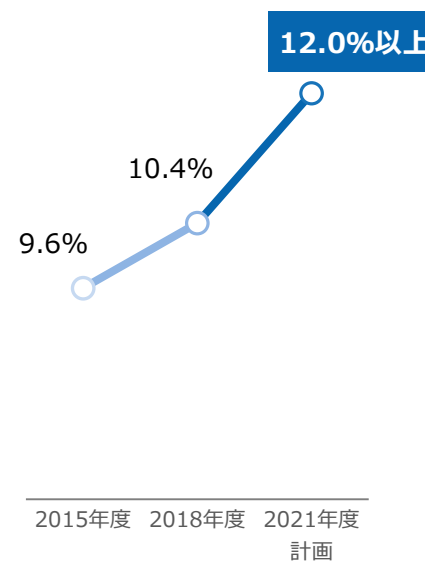
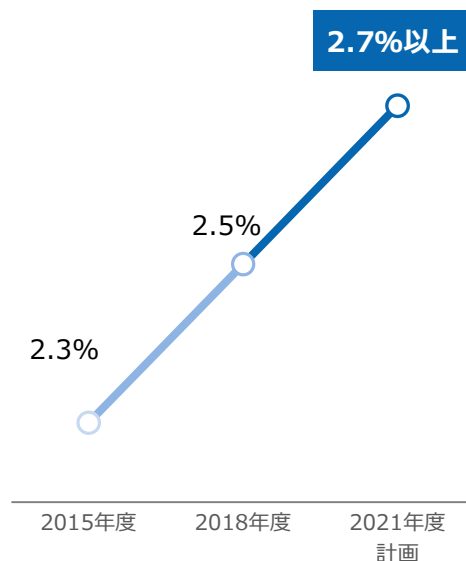
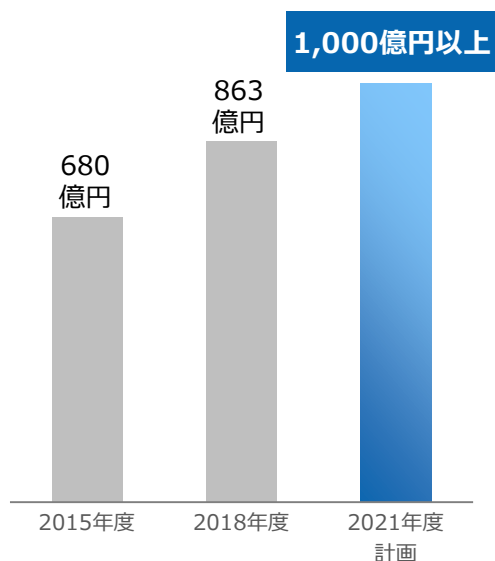
※1 セグメント資産とは2019年3月期決算短信まで開示していた営業資産残高に各事業分野（セグメント）に帰属する資産（持分法適用関連会社への投資額、のれん等）から構成

経常利益

ROA  
(経常利益/セグメント資産)

自己資本比率

ROE



※2 2015年度・・・第二次中期経営計画最終年度、2018年度・・・第三次中期経営計画最終年度

# (5) 進化し続ける「金融×サービス×事業」のビジネスモデル

## 東京センチュリーのアドバンテージ

- 規制に縛られない自由な経営環境
- 豊富な顧客基盤を活かしたグローバルでのパートナーシップ戦略
- 変化に対応するクリエイティブな発想

## 金融×サービス×事業

- 社会課題の解決に貢献
- 安定かつ持続的な成長を実現できる企業



## 第四次中期経営計画 2019~2021

### 成長事業の深掘り

再生可能エネルギー  
不動産  
アセットマネジメント  
航空機  
オート

### キーワード

デジタル  
モビリティ  
EV(CASE)  
サブスクリプション

### 既存事業の枠を超える

オペレーティングリース  
ファイナンスリース・ローン

伝統的・従来型  
「金融」・「リース」  
からの脱却

新しい  
事業領域開拓

「モノ」の  
付加価値創造

経常利益

「事業」収益

「サービス」収益

「金融」収益

2009/4

2019/4

2022/3

総合ファイナンス・サービス企業

金融・サービス企業

金融機能を持つ事業会社

## (6) 事業分野別 重要テーマ・主要施策

### 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  
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

### 国内オート

事業分野



変革の時代を好機ととらえ、  
「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

### スペシャルティ

事業分野



「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

### 国際

事業分野



デジタルエコノミー拡大と  
モビリティ革命への対応

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

# (7) 経営基盤の強化 重要テーマ・主要施策

## 経営基盤の強化 [重要テーマ・主要施策]

### 連結経営の強化



- 連結経営管理の高度化
- 4事業分野を踏まえたセグメント開示の見直し
- 管理部門の機能強化
- ESG対応強化に資するサステナビリティ経営の実践

### 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

### 財務基盤の充実と強化



- 資金量の確保と資金コストの抑制
- 安定的な外貨調達力の維持・強化
- ALM管理体制の高度化

### リスクマネジメント態勢の高度化



- リスクプロファイルの多様化に呼応したリスク管理の強化
- 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

### 多様性を重視した人材開発と働き方改革への取組み



- 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

### 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組み強化

## (8) 資本政策と株主還元方針①

### 最適資本構成\*1とバランスシートマネジメント

\*1 事業を支えていくうえで必要と考える有利子負債・資本の金額と構成の最適な水準

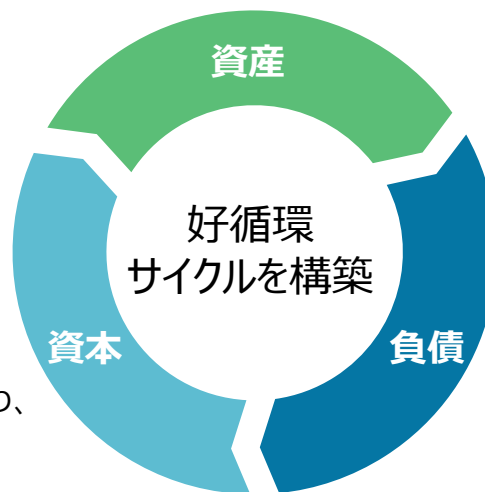
#### 最適資本構成を踏まえたバランスシートマネジメントを実施

##### 成長事業への投資

- 持続的成長につながる投資実行と収益性確保の両立
- 不採算事業、政策保有株式、余剰資金等縮減

##### 株主資本コストの意識

- 持続的成長を果たし、株主資本コストを上回るROEの水準維持
- 成長事業への投資、財務基盤の強化を図りつつ、株主還元の拡充も実施



##### 財政基盤の強化

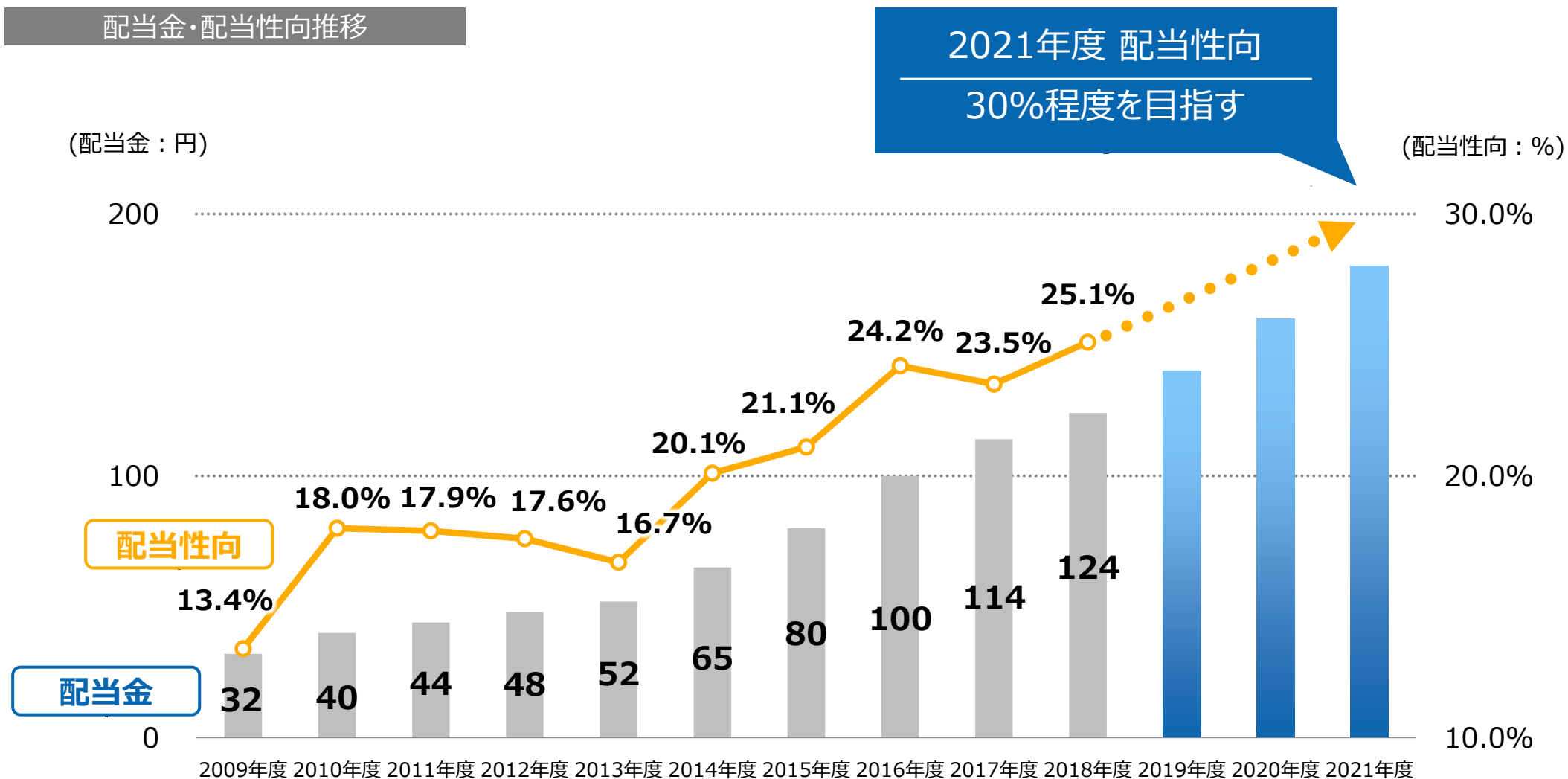
- 持続的成長を支える資金調達力の強化
- リスク耐久力の確保
- 外部格付の維持・向上

## 持続的な企業価値向上を目指す

## (8) 資本政策と株主還元方針②

### 株主還元方針

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



# (9) サステナビリティ経営①

事業活動を通じて

## 循環型経済社会の実現に貢献

持続的な  
成長実現

企業価値  
の増加

### 社会課題

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

### エンゲージメント強化

- 非財務情報の開示充実
- ステークホルダーとのエンゲージメント強化

### 4事業分野の強みを発揮、課題解決推進

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

### 社内基盤の強化

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



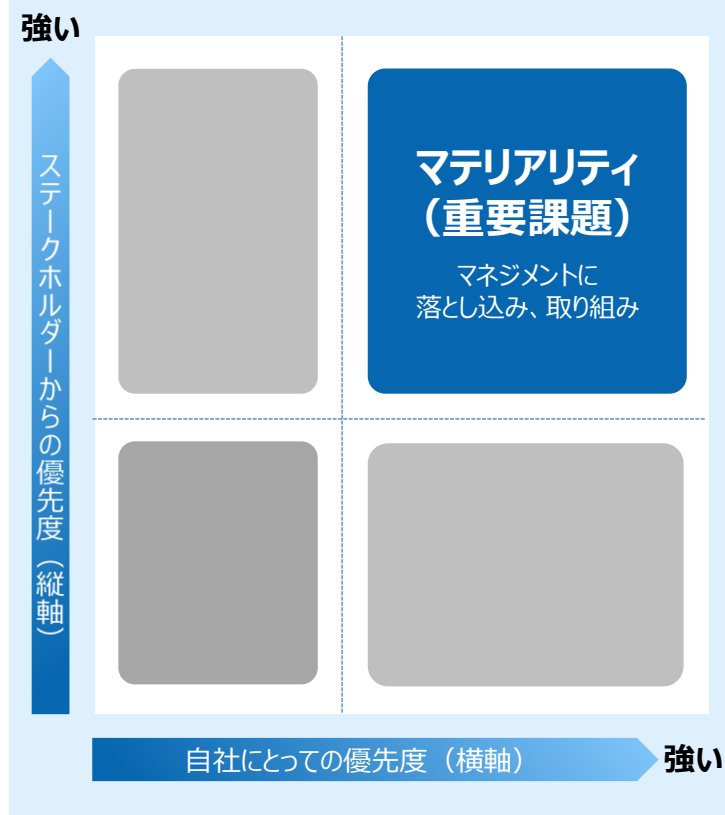
## (9) サステナビリティ経営②

### ～東京センチュリーグループの「マテリアリティ」(重要課題)～

- 東京センチュリーグループは、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します」を掲げています。当社グループの「マテリアリティ」(重要課題) 選定にあたっては、国連の持続可能な開発目標 (SDGs) を踏まえた、ステークホルダーからの優先度 (縦軸) を考慮しつつ、当社グループの「モノ」価値に着目した事業特性や自由度の高い経営環境を活かした多彩な事業展開 (航空機事業、太陽光発電事業、フィンテック事業他) を照らし、自社にとっての優先度 (横軸) を勘案の上、「マテリアリティマップ」を策定しました。
- 決定までのプロセスとしては、「マテリアリティマップ」を活用し、当社の非財務情報における社会と事業それぞれに対して重要度合いの高いものを抽出し、サステナビリティ委員会、取締役会での議論を経て、次項記載の5つの「マテリアリティ」を決定しました。今後、「マテリアリティ」の取組み進捗や事業環境変化を踏まえて、必要に応じてアップデートを実施いたします。



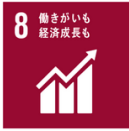






### マテリアリティマップを活用した「マテリアリティ」の特定

「マテリアリティマップ」イメージ




# (9) サステナビリティ経営③

## SDGsに係るマテリアリティ（重要課題）の特定

マテリアリティ（重要課題）	マテリアリティに対応する重点取組	関係するSDGs
■ 持続可能な資源利用への対応	モノ価値に着目したサーキュラー・エコノミー拡大への貢献	 
■ 技術革新に対応した新事業創出	金融・サービスと新技術の融合による新たな事業創出・デジタルエコノミーへの貢献	 
■ 低炭素社会への貢献	気候変動・環境への取組みを通じたクリーンエネルギー普及への貢献	 
■ 社会インフラ整備への貢献	グローバルなモビリティサービスの進化への対応や、地域・社会との連携を通じた社会インフラ構築への貢献	 
■ 人材力強化につながる職場環境整備	職場満足度の向上や自己成長を実感できる人材育成・ダイバーシティ・働き方改革の推進	



共通基盤	多様なパートナーシップの活用による新たな価値創造	
------	--------------------------	---

## 注意事項

---

本資料には、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した将来予測数値が含まれていますが、実際の業績は様々な要因により変動することがありますのでご注意ください

## お問い合わせ先

---

東京センチュリー株式会社

Tel : 03-5209-6710

HPアドレス : <https://www.tokyocentury.co.jp/jp/>



『金融×サービス×事業』の新領域へ。

東京センチュリー株式会社