

新・第四次中期経営計画

Shaping the Next Decade

2020年度～2022年度

2020年2月6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

(目次)

- (1) 新・第四次中期経営計画の位置付け
- (2) 経営指標 全社
- (3) 資本政策と株主還元方針①
- (4) 資本政策と株主還元方針②
- (5) 進化し続ける「金融×サービス×事業」のビジネスモデル
- (6) セグメント資産の方向性
- (7) 日本電信電話(NTT)との資本業務提携による協業の推進
- (8) Aviation Capital Group(ACG)の成長加速
- (9) アドバンテッジパートナーズ(AP)との資本業務提携
- (10) 新・第四次中期経営計画に向けた経営要素
- (11) 事業分野別 重要テーマ・主要施策
- (12) 経営基盤の強化 重要テーマ・主要施策
- (13) サステナビリティ経営①
- (14) サステナビリティ経営②

(1) 新・第四次中期経営計画の位置付け



第四次中期経営計画(2019)

- 資産効率を一層高め、持続的な成長に向けて着実に進展

第一次～三次中期経営計画(2010～2018)

- 成長期待分野への事業領域拡大
- モノを主体とする総合ファイナンス会社へ
- 社名変更 (2016.10)
- 資産効率を重視したビジネスを推進
- 経営の自由度を活かした事業性ビジネスの取組み推進

基本方針

- 「金融機能を持つ事業会社」としてパートナー企業との事業性ビジネスを含めたグローバルな安定事業基盤の確立
- 環境変化に対応した新しい金融・サービスを不断に創出し、良質かつ強固な事業ポートフォリオを構築
- 中長期的な企業価値向上を支える経営基盤の確立

- 社会課題の解決に貢献
- 安定かつ持続的な成長を実現

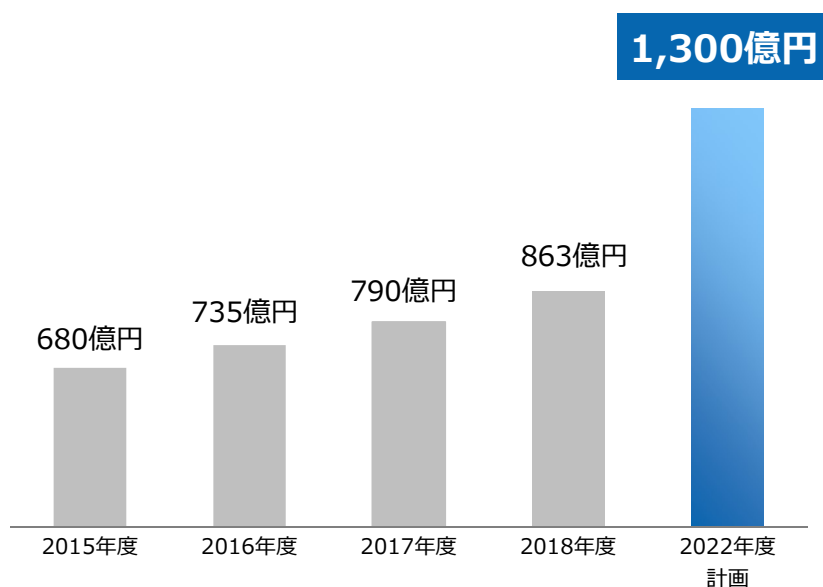
(2) 経営指標 全社

新・第四次中期経営計画目標 (2022年度計画)

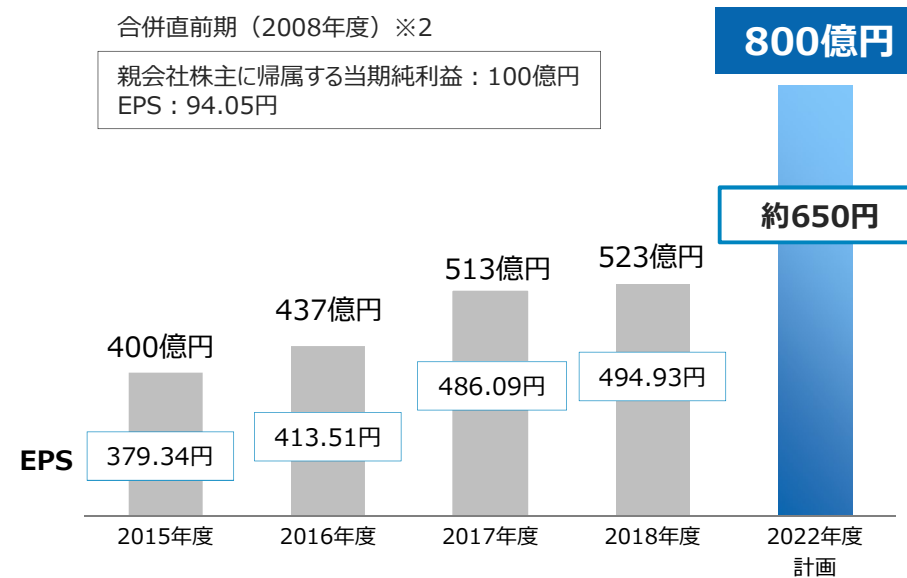
| | |
|-----------------|---------|
| 経常利益 | 1,300億円 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 800億円 |
| 自己資本比率 | 12% |
| ROE | 12% |

新規設定項目

経常利益



親会社株主に帰属する当期純利益



合併直前期 (2008年度) ※2

親会社株主に帰属する当期純利益 : 100億円
EPS : 94.05円

※1 上記□の中で示した円単位の数値はEPS
※2 合併直前期 (2008年度 2009/3月期) における旧センチュリー・リーシング・システム(株)と旧東京リース(株)の単純合算値

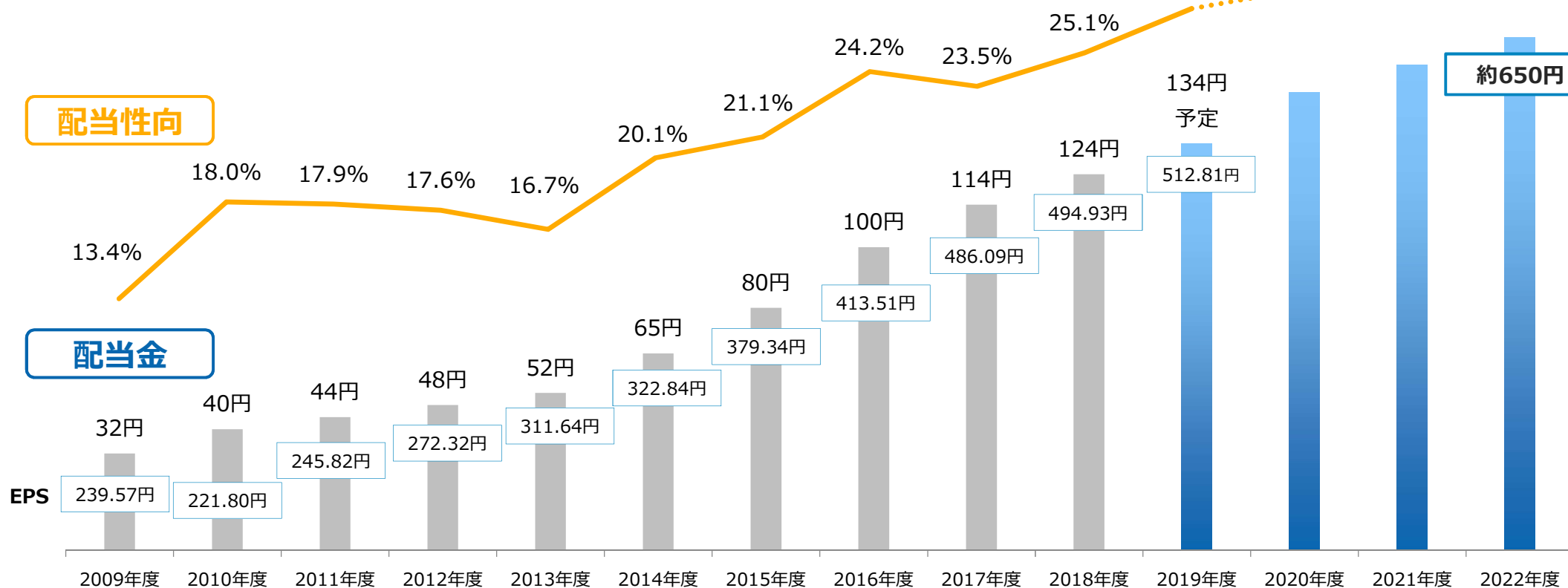
(3) 資本政策と株主還元方針①

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

配当金・配当性向推移

2022年度 配当性向
30%を目指す



(4) 資本政策と株主還元方針②

最適資本構成^{*1}を踏まえたバランスシートマネジメントを実施

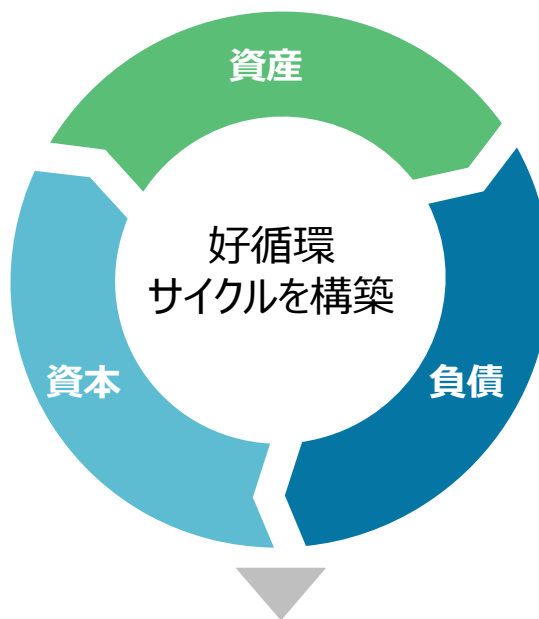
*1 事業を支えていくうえで必要と考える有利子負債・資本の金額と構成の最適な水準

成長事業への投資

- 持続的成長につながる投資の実行と収益力の更なる向上
- 資産効率を重視したアセットコントロールの強化
- 適切なリスク運営を踏まえたROA向上策への取組み強化

株主資本の再構築

- 第三者割当増資の実施を契機とした資本増強策の活用
- 株主資本コストを上回るROE水準の維持・向上
- 成長投資・株主還元・内部留保のバランス



財政基盤の強化

- 安定的な財務基盤を支える資金調達力の強化
- ハイブリッド債の発行によるリスク耐久力の確保
- 適切なリスクコントロールに基づく
財務規律の健全運営、外部格付の維持・向上

好循環サイクルを構築し、持続的な企業価値向上を目指す

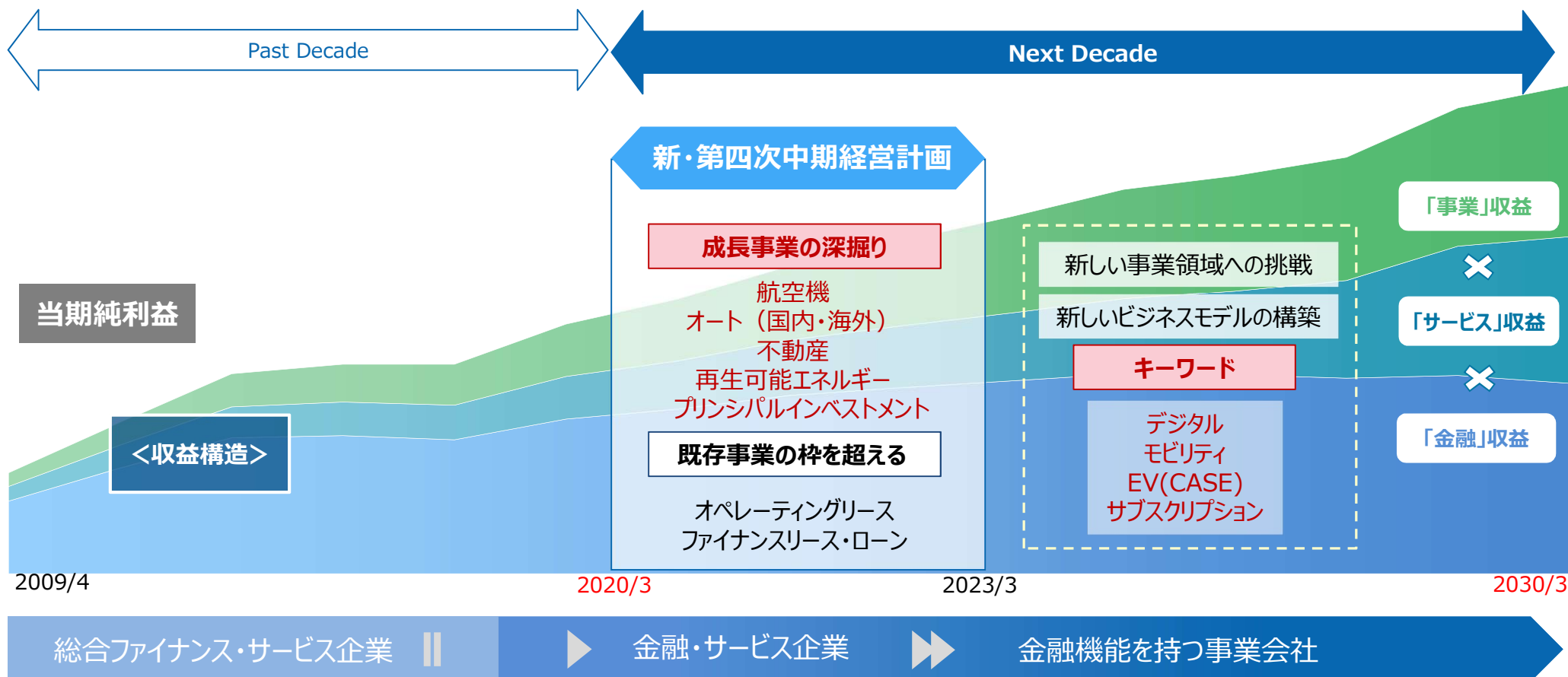
(5) 進化し続ける「金融×サービス×事業」のビジネスモデル

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

信頼されるサービス・事業パートナー

- 「オペレーティング・リースを基幹事業」としながら
グローバルに多面的な事業展開を推進
- ➡ 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



(6) セグメント資産の方向性

次の10年に向けた強固な事業基盤の確立 2020~2022年度

2019/12月末
セグメント資産 4.7兆円

| |
|------------------------|
| 国内リース 1.4兆円 (30%) |
| 国内オート 0.6兆円 (14%) |
| スペシャルティ 2.2兆円 (45%) |
| 国際 0.5兆円 (11%) |

事業ドメインの拡充

- 航空機
- オート(国内・海外)
- 不動産
- 再生可能エネルギー
- プリンシパルインベストメント

パートナーシップ戦略の強化

- アライアンス先との連携・協働
- グローバルビジネスの強化
- 事業変革の加速 (インキュベーション)

資産効率重視の事業ポートフォリオ運営

- 効率的なアセットマネジメント
- 適切なリスクコントロール
- 安定かつ強固な財務基盤の確立

2023/3月末
(最終年度末)

セグメント資産
5兆円レベル

経常利益
1,300億円

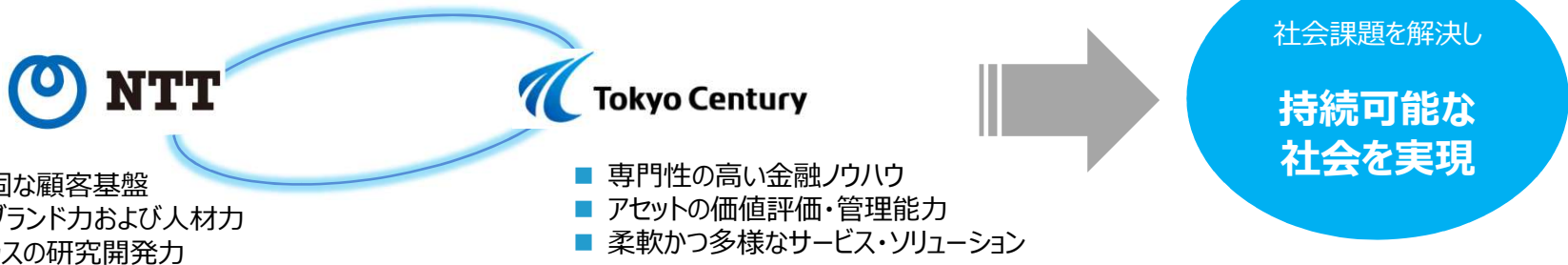
当期純利益
800億円

(7) 日本電信電話（NTT）との資本業務提携による協業の推進

資本業務提携の内容

- NTTグループの金融中核会社であるNTTファイナンスより、リース・グローバル事業をカーブアウトした新会社にTCが50%出資
- NTTはTCの株式を10%取得（第三者割当増資による取得、TCの第三位の大株主となる）

資本業務提携の目的・目指す姿



両社の強みを融合、協業推進により リース・ファイナンス事業と成長分野を拡大

1. 既存の協業ビジネス オートリース事業

国内オート 2005年に両社のオートリース事業を統合し、業界トップクラスへ成長

2. 業務提携第一弾 リース・ファイナンス事業の強化・拡充

国内リース リース・ファイナンス事業を手掛ける合併会社を発足

✓ **成長が期待される**
アセットビジネス分野にも対応

3. 成長分野における協業ビジネスの更なる展開の検討

国内リース ▶ デジタル事業

国内オート ▶ モビリティ事業

スペシャルティ ▶ 不動産、環境・エネルギー事業

国際 ▶ グローバル事業

(8) Aviation Capital Group(ACG) の成長加速

ACGの強み

- リース資産の大半が、運航機数の大半を占める汎用性の高いナローボディ（機内通路が1本であり、短～中距離の運航に適した機体）
- アセットマネジメント、マーケティング、テクニカルなどの航空機リース事業におけるフルプラットフォームを擁する組織力
- 豊富な発注済み機体数および高いプレイスメント能力に基づく競争優位性
- 1989年の創業以来、着実な事業発展を実現してきた強固な経営体制



保有・管理
317機

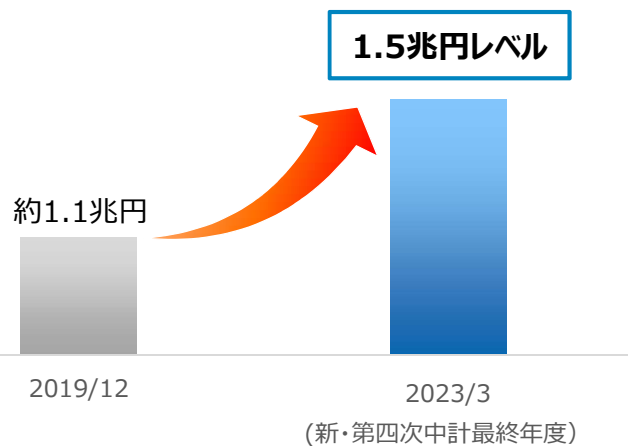
発注・コミット
162機

ナローボディ
87%

2019年9月末時点・簿価ベース

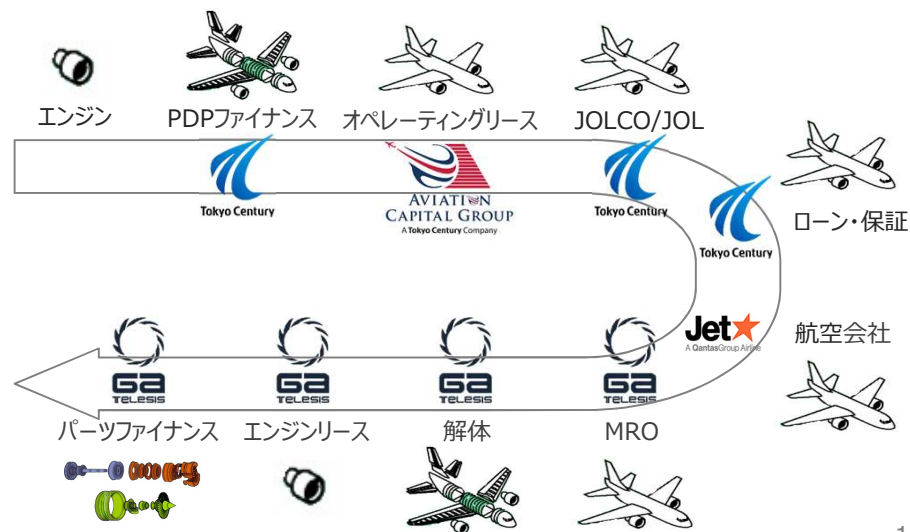
成長戦略① セグメント資産残高の拡大

堅実な事業運営を継続しつつ、セグメント資産は
伸長する見通し（新・第四次中計最終年度 2023/3）



成長戦略② バリューチェーンの強化

グループシナジーの発揮・連携強化



(9) アドバンテッジパートナーズ (AP) との資本業務提携

APの強み・特色

- 1997年、本邦初、バイアウト専用ファンドへのサービス提供を開始
- プライベートエクイティファンドとして国内有数の実績を誇る
- 投資先企業の成長を重視した経営サポート
- 専門的人材による高いコンサルティング能力

資本業務提携

TC出資比率

14.9%

- 株式取得のほか、エクイティファイナンスを引受
- 将来的に持分法適用関連会社化も視野

主な提携の内容

1. 相互のネットワークを活用した投資機会の拡大
2. 共同投資に係る相互協力
3. 投資先企業に対するファイナンス機能の提供、経営支援・事業支援

APとの事業投資ビジネスを発展させ、TCグループにおける「新たな事業の柱」としての確立を目指す

事業投資は長期保有を前提

約25,000社のTC顧客基盤を含む
相互のお客さまへ、ソリューションを提供



共同投資

- 中小・中堅企業の事業承継
- 大企業の選択と集中によるカーブアウト

(10) 新・第四次中期経営計画に向けた経営要素



- オペレーティング・リースを基幹事業としながら新しい形の金融機能を持つ事業会社

- 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
- グローバル企業としての人材育成プログラムの拡充
- 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り組み
- 情報セキュリティ対策の強化

- グローバルベースでの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

(11) 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
- 買収先のPMIとガバナンスの確立

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

- 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

(12) 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



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

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



- 資金調達の安定性
- 外貨調達力の拡充
- ALM管理の高度化

リスクマネジメント態勢の高度化



- 事業投資等リスクプロファイル多様化に対応するリスク管理の強化
- 経営資源の効率的配分を目指したリスクコントロール・フレームワークの構築
- 情報セキュリティ・多様な危機管理・品質管理等の社会的要請への対応

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

(13) 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

- SDGsを踏まえたマテリアリティ（重要事項）の着実な実施
- 中長期視点に基づく社会動向を継続把握、課題解決に向けた具体的な取り組みを实践

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

(14) サステナビリティ経営②

SDGsに対応するマテリアリティ（重要課題）

| マテリアリティ | マテリアリティに対応する重点取組 | 取組事例 | SDGs |
|----------------------|---|---|---|
| 低炭素社会への貢献 | 気候変動・環境への取組を通じた クリーンエネルギー普及への貢献 | 太陽光発電を中心とする 再生可能エネルギー事業、 リースによるEVの普及 |   |
| 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 | サブスクリプション、フィンテック、 スマホアプリを活用した新しいレンタ カーサービス |   |
| 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 | レンタカー・カーシェア、 安全運転をサポートするドライブドク ター、ホテル事業を通じた地方創生 |   |
| 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 | IT機器リース、リファービッシュ 航空機ライフサイクルマネジメント、 自動車リース |   |
| 人材力強化につながる 職場環境整備 | 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 | テレワークの導入・実施、 従業員意識調査の実施、 360度評価の実施 |  |
| 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