

＜適時開示案件説明会＞ ACG 取得関連 質疑応答議事録

日 時：2026 年 8 月 3 日(月) 16:00 ～ 17:00

登壇者：

【東京センチュリー（以下、TC）】

原 取締役専務執行役員 トランスポート部門長(兼)Aviation Capital Group LLC Executive Chair

平崎 取締役専務執行役員 CFO(兼)CHRO(兼)共同 CSO

【伊藤忠商事（以下、伊藤忠）】

奥寺 上席執行理事 機械カンパニー経営企画部長

東山 執行役員 機械カンパニープラント・船舶・航空機部門長

高端 機械カンパニー航空宇宙部長

Q：ACG の成長戦略としてはまずスケール拡大と理解。一方で平均機齢 5.4 年にも見られる流動性の高さは強みであり、新造機調達と中古機販売を組み合わせ、資産効率を高めるシナリオと想像。スケール拡大と高回転率の両立は容易ではないが、どのようなバランスを考えているか。また、周辺事業とのシナジーについて時間軸を含めた実現イメージについて伺いたい。

A（伊藤忠）：航空機リース市場は、航空旅客数の中期的な増加を背景に更なる拡大が見込まれる。ACG のみならず当社バリューチェーン全体でのシナジー創出を含めた成長により、5 年を目途に ROI8%を達成する考え。当社は 1970 年代より機体調達からリース組成、機体販売、管理に至るまで自社で一貫して遂行する機能を培ってきた。今回 ACG を航空機アセットプラットフォームと位置づけ、ACG のノウハウと当社が有するグローバルネットワークを生かし販売力を拡大していく。具体的には、当社事業会社である IC Aero、Killick、Sirius 等を活用し、5 年を目途に確実にシナジーを実現していきたい。

Q：ROI 8%達成に向け、航空関連事業の 2027 年度利益目標 300 億円と 2026 年度 160 億円との差額である 140 億円程度が ACG の短期的なリターン目線で良いか。また、規模拡大で上位トップ 5 を狙うにあたり、M&A や新造機調達の資金も必要になると思うが、5 年後の ROI8%・利益 500 億円は伊藤忠として追加投資をする前提でのターゲットか。

A（伊藤忠）：5 年後を目途に航空関連事業で利益目標 500 億円を目指している。そのうち、ACG の利益貢献は 200 億円強との想定。ACG のみならず、シナジー実現を含めた周辺事業の成長やその他関連事業の利益成長を見込んでおり、追加投資を前提にした数字ではない。

Q：伊藤忠グループにおける航空機リースビジネスの強みとして投資家とのリレーションがあるとの理解。航空機リースビジネスではメーカーから新造機を調達することが非常に重要と理解しているが、新造機調達において伊藤忠の強みや差別化できる要素を伺いたい。

A（伊藤忠）：航空機リースビジネスについて、当社は長年一機単位で販売を行っており、投資家とのリレーションが強みであることはご理解のとおり。各社とは様々な分野で関わりがあり、今後 ACG が調達する際に何らかの役割を果たし、貢献できると考えている。

Q：利益目標 500 億円は、経常利益と税後利益のどちらの目標か。5 年後目途に ACG で 200 億円超の利益貢献があるということは、ACG の業績は概ね倍になる計画と理解。この前提における総資産規模や保有機体数の規模感について伺いたい。

A（伊藤忠）：機体数等の詳細は回答を控えたいが、利益目標は税後利益ベースで設定している。

Q：ACG 個社の税後利益水準として、現状の倍以上となる 400 億円超を目指すということか。

A（伊藤忠）：ご理解の利益規模に成長させていきたい。

Q：伊藤忠商事が参画することにより、デットキャパシティ増加によるレバレッジ拡大や、ACG に対する増資あるいは外部資本の活用などが想定されるが、業界トップ 5 に向けた ACG の規模拡大の手段としてどのようなイメージを持っているか。

A (TC)：ACG の規模拡大に向けたアプローチとしては、オーガニックとインオーガニック (M&A 等)、両方の機会を機動的に捉えていく考え。オーガニックな成長においては、ACG の強みであるメーカーへの発注枠 (オーダーブック) を、今後も市況を見極めながら、好条件で獲得できる機会があれば積極的に拡大していく。また、セカンダリーと呼ばれるマーケットにおける既存ポートフォリオの獲得や、中小規模レッサー等の M&A の機会が生じた際には、伊藤忠商事様と十分に協議を行い、投資の可否を是々非々で検討しながら判断していく。

近年の航空機市場においては、エアラインや航空機メーカー側が「大規模なロット (取引規模) で交渉・取引できる事業者」を優先する傾向が強まっており、伊藤忠商事様との連携によって、こうしたマーケットを通じた成長機会の増加に期待している。

Q：東京センチュリーにおいて、本件取引に伴う売却益 (当期純利益ベースで約 300 億円) と、ハイブリッド社債および社債型種類株式の発行による資本性資金の調達 (約 300 億円) により資本が拡充されるが、これらを活用した今後の利益成長や ROE 向上に向けた具体的なイメージを教えてください。

A (TC)：本件に伴う 2027 年 3 月期業績への影響額の見込み (約 300 億円) については、クローリング時期や為替動向、競争法等の手続きの進展状況など複数の変動要因を見極める必要があるため、現時点で確定したものではなく、ステークホルダーの皆様には適切なタイミングで公表する。

資本性資金の調達につきましては、ACG の持分法適用関連会社化を契機とする今後の成長投資を見据え、主に格付対策としての施策を講じたもの。

本件および資本性資金の調達により手元に入るキャッシュは、中期経営計画 2030 (中計) においてお示しした「成長・戦略事業」への再投資へと充当していく考え。

今回の ACG の共同事業化は、中計におけるポートフォリオ変革の第 1 段階であり、次のフェーズでは「成長・戦略事業」をセグメント資産残高ベースで約 3.5 兆円まで、成長投資によって拡大する考え。データセンターや MRO など、すでに十分備えている豊富なパイプラインへの投資を加速させ、これにより高収益事業へのポートフォリオシフトを推し進め、中長期的な利益成長と ROE 向上を力強く牽引していく。中計 2030 の達成に向け、非常に良いスタートダッシュが切れたと考えている。

Q：東京センチュリーにおいて、伊藤忠商事の参画に伴う ACG の資金調達力 (デットキャパシティ拡大や調達コスト低下) への期待と、持分法適用関連会社化に伴う航空機リース事業に対する資本配賦 (リスク量) の目線にどう変化があるのか教えてください。

A (TC)：ACG の今後の格付については格付機関が判断することとなるが、強い財務基盤を持つ伊藤忠商事がパートナーとして加わることで、デットキャパシティの拡大や資金調達コストの低減といった効果に期待できると考えている。こうした資金調達面におけるメリットは、ACG の競争力強化につながる要素である。

また、出資比率が 50%になることで、当社の資本利用率の考え方において、資本配賦 (リスク量) は単純計算で従来の半分となる。伊藤忠商事の参画により財務基盤の安定化や信用力向上といったポジティブな要素に期待しているが、それらを理由に資本配賦の目線を引き下げる (リスク量を過少に見積もる) ことまでは現時点で考えていない。

Q：東京センチュリーにおいて、本件により得られるキャッシュ (約 3,000 億円規模) について、追加的な株主還元の改善に充てる予定はあるのか、回収資金の使途について教えてください。

A (TC)：本件に伴う回収資金については、一部は借入金の返済等に充てるが、大半の資金は基本的に「将来の成長投資」へ配分する方針としている。株主還元については従来の方針に沿って、「配当性向 35%以上」

および「累進配当」を原則としており、この基本姿勢が変わるものではない。回収資金を資本効率の高い成長事業へ再投資し、中長期的な利益成長を通じて、株主の皆さまへの還元につなげていく考えである。

Q：東京センチュリーにおける、航空関連事業の長期的な定量目標について教えてほしい。また、ACGにとどまらず、既存の航空関連事業（GA テレシス等）を含めたグループ全体での伊藤忠商事とのシナジーや具体的な協業の可能性についてはどのように想定しているか。

A（TC）：2030 年度に、航空機関連事業の当期純利益を約 400 億円、船舶事業も含めたトランスポート部門全体では約 470 億円規模を目指す計画を掲げている。この目標達成に向けては、過去 10 年以上にわたり構築してきた当社の航空機バリューチェーン全体をフル活用し、伊藤忠商事および ACG との多角的なシナジーを創出していく考え。具体的には、GA テレシスを軸とした MRO やエンジンリース、および中古部品のトレーディング機能を活かした協業や、同社のローンファンドの活用を推進するほか、当社の持つ日本型オペレーティングリースなどの投資家向け商品の展開も含め、グループ全体で航空機関連ビジネスの収益機会を大きく拡大していく計画。

Q：ACG の取込利益を拡大させるにあたり、業界上位の状況を踏まえると、オーガニック成長のみでこの規模拡大が可能なのか、インオーガニックも含めた具体的な成長パスについて教えてほしい。

A（TC）：条件の合うものがあれば、中小規模レッサーの M&A 案件や上位レッサーによる大規模ポートフォリオ整理に伴う売却案件などを捉えていくほか、ACG の強みであるメーカーへの直接発注（オーダーブック）等を通じて、年間約 10 億米ドルペースでセグメント資産を継続的に積み増していく方針。こうした継続的な規模拡大を通じて、オーガニックな成長だけでも十分に目標とする収益拡大が図れると考えている。

Q：伊藤忠商事と 50:50 の共同事業化に伴い、ACG の取締役会（ボードメンバー）の構成、および経営の主導権やガバナンス体制はどのようなになるのか。

A（TC）：具体的な役員構成については現時点で確定していないが、あくまで対等なパートナーシップ（イコールフットイング）に基づく運営を行っていく。取締役会の構成や執行会議などの各種会議体の構成を含め、すべて両社同等の立場で協議・決議していく考えである。伊藤忠商事とは長年にわたり強固な信頼関係を築いており、航空機ビジネスにおいて極めて重要となる意思決定の機動性を損なうことなく、円滑かつ対等なガバナンス運営を図っていく。

Q：今回の種類株式発行について、普通株式でなかった理由や、東京センチュリーによる取得が可能となる 2031 年 9 月以降にどのようなアクションを想定しているのかについて伺いたい。

A（TC）：今回の ACG の持分法適用関連会社化に伴う資本・資金調達政策の見直しにおいて、一定の資本金が必要となり、共同パートナーである伊藤忠商事との協議のもと本種類株式を発行した。普通株式としなかった理由は、既存株主の皆さまの株式希薄化を回避するためであり、ハイブリッド社債や社債型種類株式といった劣後性資本で賄うことが株主の皆さまにとってベストな選択であると判断した。なお、2031 年以降の取得に関するアクションについては、引受先である伊藤忠商事の判断となるが、当社としては長期的かつ強固な協業体制を維持・強化していく中で、その時点での状況に応じて適切に対応していく考え。

A（伊藤忠）：当社が本日公表した ACG 出資に関するプレスリリースの最後にも記載の通り、東京センチュリー様と当社は非常に長きに亘りビジネス関係を構築してきた。多様な分野で協業を進めてきた中、今回このような大型案件での共同出資が実現した。社債型種類株式 100 億円は、ACG の資本再編に合わせ、東京センチュリー様の自己資本や財務基盤を強化し、協業体制を資本面からも更に強化していくという戦略的な取り組みとして当社は捉えている。従い、本件は短期ではなく長期的な関係を構築するものと位置づけている。

/以上