



Aviation Capital Groupの グローバルリーダーへの進化に向けた 伊藤忠商事と東京センチュリーの共創

2026年8月3日

登壇者紹介

東京センチュリー
株式会社

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 原 真帆子

取締役専務執行役員 CFO(兼)CHRO(兼)共同CSO 平崎 達也

伊藤忠商事
株式会社

機械カンパニー 上席執行理事 経営企画部長 奥寺 俊夫

機械カンパニー 執行役員 プラント・船舶・航空機部門長 東山 英一郎

機械カンパニー 航空宇宙部長 高端 優

Executive Summary

取引概要

米国航空機リース会社「Aviation Capital Group(以下、ACG)」の共同事業化に合意

- ✓ 東京センチュリーは、100%子会社であるACGの持分50%を伊藤忠商事へ譲渡
- ✓ 上記により、ACGは伊藤忠商事・東京センチュリーによる出資持分50%:50%の共同経営体制へ移行

共同事業化の狙い

両社の強みの融合によりACGのスケール拡大を追求し、競争力向上を目指す

- ✓ 航空機リース業界では、大手航空機リース会社の規模の経済の追求に伴い業界再編が急速に進行
- ✓ ACGが業界トップクラスのグローバルリーダーへと進化するためには、さらなるスケール拡大が必要
- ✓ 伊藤忠商事の参画によりACGの財務基盤の強化を図り、機動的なスケール拡大と競争力向上を目指す

バリューの共創

両社の航空機バリューチェーンを通じ、ACGのさらなるプレゼンス強化を図る

- ✓ 伊藤忠商事および東京センチュリーの航空機バリューチェーンにおける機能をACGに提供することでシナジーを創出し、ACGのさらなるプレゼンス強化・ビジネス拡大を図る
- ✓ 本取引により、伊藤忠商事の成長投資拡大と東京センチュリーの事業ポートフォリオ変革を実現

All Rights Reserved, Copyright © Tokyo Century Corporation

2

(東京センチュリー 平崎)

本取引の概要と狙いをご説明します。

本日、当社の100%子会社である、ACGについて、さらなる成長とグローバルリーダーへの進化を目指し、伊藤忠商事様と当社の出資比率をそれぞれ50%の持分法適用関連会社化とする新たな協業体制への移行について基本合意いたしました。

本取引の狙いは大きく2点ございます。1点目は、スケール拡大です。再編が加速し、規模の拡大が求められる航空機リース業界において、当社単独でのACGの資産規模拡大には一定の制約がありました。これを伊藤忠商事様の参画により、ACGの経営基盤を更に強化し、機動的なスケール拡大によりACGの成長を追求してまいります。

2点目は「両社の航空機バリューチェーンを通じたシナジー創出」です。両社が有する航空機バリューチェーンにおける機能をACGに提供することで、ACGのプレゼンス強化と更なる収益性向上を図ってまいりたいと考えております。

本取引は、ACGのグローバルリーダーへの更なる飛躍、伊藤忠商事様の成長投資の拡大、そして当社の事業ポートフォリオ変革という、3社にとって大きな成長を実現する取り組みであり、本日、この合意を結べたことを大変嬉しく思っております。それでは、ACGの概要や戦略的意義につきましては、当社の原よりご説明申し上げます。

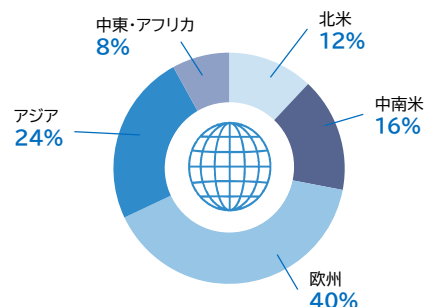
Aviation Capital Group (ACG) 概要

✓ 流動性の高いナローボディを主力とし、50カ国・85社のエアラインへ展開

所在地	米国カリフォルニア州
主な事業内容	航空機リース事業
沿革	1989年: 設立 2017年: 東京センチュリーがACGの持分20%を取得（持分法適用関連会社化） 2019年: 東京センチュリーが完全子会社化

地域別エクスポージャー

(2025年12月末時点)



ポートフォリオ

(2025年12月末時点)

保有管理・コミット機体 **446** 機 保有: 278機、管理: 33機、コミット機体数: 135機

平均機齢 **5.4** 年

ナローボディ比率 **84** % (機体数ベース: 94%)

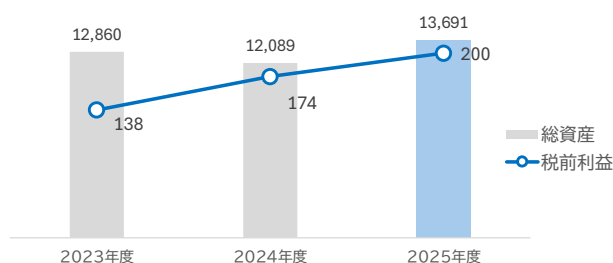
■ ナローボディ



主に短・中距離路線で利用される小型から中型の旅客機
例: エアバス製A320neoシリーズ、ボーイング製737MAXシリーズ

業績推移

(単位: 百万USD)



All Rights Reserved, Copyright © Tokyo Century Corporation

3

(東京センチュリー 原)

私は、2019年の、東京センチュリーによるACGの完全子会社化以降、約7年にわたってACGのExecutive Chairとして、同社の経営に直接携わってまいりました。ACGの強みとポテンシャルを肌で実感してきたからこそ、伊藤忠商事様との共同事業化によってその潜在能力を最大限に発揮できると、大きな可能性を感じております。

スライド3ページをご覧ください。

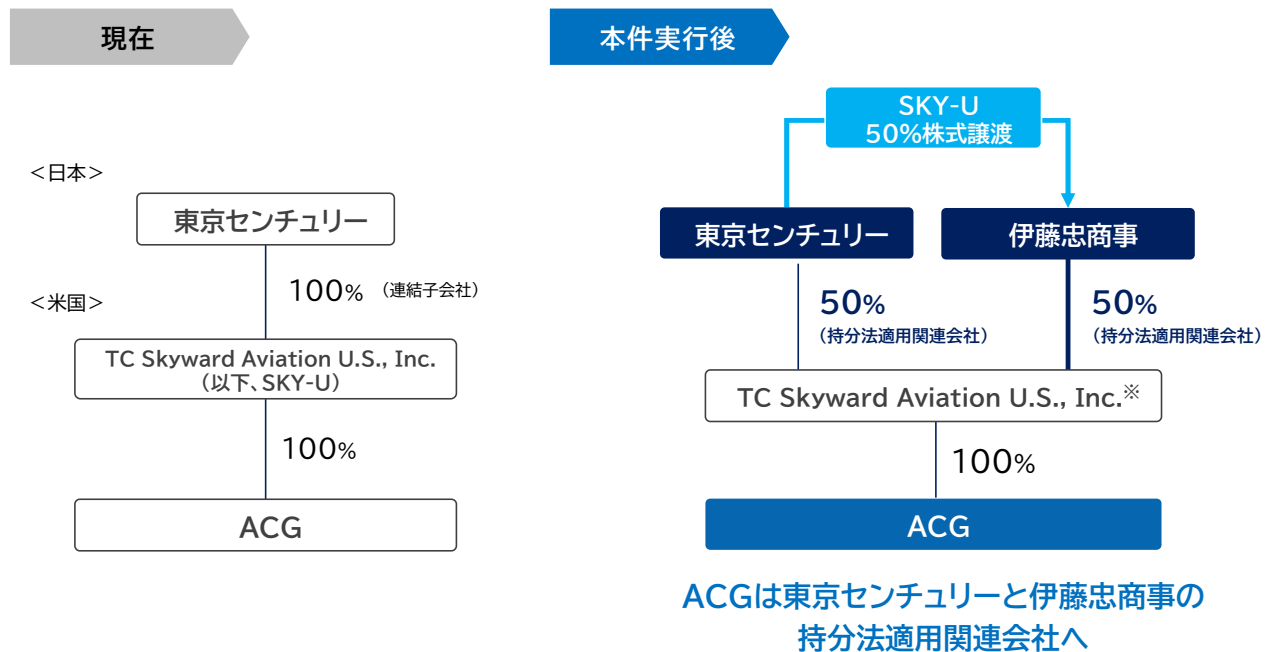
まずACGの概要です。ACGは、米国カリフォルニア州に本社を置く、35年以上の歴史を誇る世界トップクラスの航空機リース会社です。2025年12月末時点、保有・管理・コミット機体数を合わせて約450機を有しており、世界50カ国・約85社ものエアラインとのリレーションがございます。

ACGの強みは、「流動性の高い機体で構成され、地域・顧客分散の効いた、極めて優良なポートフォリオ」です。メインプロダクトは、主に短・中距離路線で安定した需要を誇る単通路の、いわゆる「ナローボディ」と呼ばれる機体であり、簿価比率で約8割を占めております。

現在、世界的なサプライチェーンの混乱等により、旺盛な需要に対し、機体不足の状況が続いています。このようなマクロ環境において、ACGがすでに確保している新造機の発注枠である「オーダーブック」は、将来の案件獲得に向けた重要なベースとなっております。

持分譲渡の概要・スキーム

本件実行後、ACGは伊藤忠商事および東京センチュリーによる共同出資体制へ移行



※ 本件実行に合わせ、SKY-UにおけるACGを除く資産・事業をカーブアウトする想定

All Rights Reserved, Copyright © Tokyo Century Corporation

4

(東京センチュリー 原)

本件のスキームについて簡単にご説明いたします。

ACGは、当社が100%保有する中間持株会社「TC Skyward Aviation U.S.」の100%子会社となっております。今回は、中間持株会社である「TC Skyward Aviation U.S.」の普通株式の50%を伊藤忠商事様へ譲渡する取引です。これにより、ACGは当社と伊藤忠商事様それぞれにとって「持分法適用関連会社」となる見込みです。なお、クローリングは、各国の競争法等の許認可取得をはじめとする前提条件が満たされることを条件とし、2026年11月を予定しております。

案件概要

本件により、ACGは東京センチュリーの連結子会社から外れ、持分法適用関連会社へ異動

対象	TC Skyward Aviation U.S., Inc.（東京センチュリー連結子会社）
株式譲渡先	伊藤忠商事
ACGの出資構成	【異動前】東京センチュリー：100%（連結子会社） 【異動後】東京センチュリー：50%（持分法適用関連会社）・伊藤忠商事：50%（持分法適用関連会社）
譲渡価額	US\$1,946M（予定） 当該譲渡価額については、算定基準日である2025年12月末時点におけるACGの財務状況を基礎として、本件株式譲渡前にACGから東京センチュリーに対して実施される特別配当やSKY-Uにおける繰延税金負債等の各種調整、およびACGの成長性等を両社間で総合的に勘案し、合意。 本株式譲渡における譲渡価額の妥当性を確保するために、独立した第三者算定機関である三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社およびUBS証券株式会社の2社より株式価値算定書を取得。
スケジュール	2026年8月3日：伊藤忠商事および東京センチュリーにおける取締役会決議日 2026年8月3日：基本合意書締結日 2026年8月（予定）：最終契約締結日 2026年11月（予定）：株式譲渡実行日 ※上記スケジュールは現時点における予定であり、今後の協議によって変更が生じる可能性あり。 今後のスケジュールの変更や本件実行を中止する場合には、速やかに公表予定。

航空マーケット市場の展望

航空機需要の拡大に伴い、航空機リースマーケットは更なる拡大が見込まれる

- 航空旅客数は、アジア・アフリカ地域における需要拡大を主因に、2044年度までにCAGR3.8%の成長が見込まれる

- 旅客数の増加に伴い、2044年度の世界の航空機数は倍増すると予測されており、航空機リース市場も成長が継続する見通し

- LCC(格安航空会社)のシェア拡大や短・中距離路線の拡充により、今後の新造機需要の約8割を流動性の高いナローボディが占めるとの見通し

世界の航空機需要の見通し



出典:Airbus(2025年10月公表)

(東京センチュリー 原)

航空マーケット市場の展望についてご説明します。

世界の旅客需要は2024年にパンデミック前の水準を超えており、今後はアジア・アフリカ地域を中心にさらなる拡大フェーズへと入っていくと予測されております。この旅客需要の拡大に伴い、エアバス社の統計によると、航空機の需要は右側のグラフで示している通り、今後20年間でほぼ倍増すると推測され、航空機リースマーケットも拡大していく見通しです。新規需要である約43,000機のうち約8割を、ACGが主力とするナローボディが占める見通しであり、ACGの成長ポテンシャルは非常に高いものと考えております。

航空機リース事業の競争とTCの課題

業界においてM&Aによる合従連衡が進み、スケール拡大による競争が加速

世界の航空機レッサー上位10社 (保有管理・コミット機体数ベース)

強みである「新造機の調達力」などにより
業界トップ5を目指す



出典: KPMG「Aviation Leaders Report 2026」をもとに当社作成

ACGのスケール拡大にあたっての 東京センチュリーの課題

- 航空機マーケット拡大・航空機レッサーの業界再編の進行に伴い、業界トップクラスを目指す上で更なるスケール拡大が必要
- 東京センチュリー単独では資本余力・リスク量の観点から、航空機リース事業へ集中した成長資金投入が難しい状況

スケール拡大による競争優位性

- 強固な財務基盤と高い信用力を背景とした資金調達力
- 優良機体メーカーの発注枠へのアクセス
- 地域・顧客・機種などポートフォリオの分散およびリスク軽減
- 大型取引を軸としたマーケティング力

All Rights Reserved, Copyright © Tokyo Century Corporation

7

(東京センチュリー 原)

航空機リース業界を取り巻く事業環境についてです。

近年、ロシア・ウクライナ情勢に伴う地政学リスクの顕在化や、世界的なインフレ進行に伴う金利の高止まりなど、マクロ環境は急激に変化しております。こうした環境下において、航空機リース業界では大手プレイヤーによる合従連衡、すなわち大規模なM&Aを伴う業界再編が急速に進行しております。

航空機リースマーケットにおいて、ACGは現在9位と依然としてトップクラスに位置しておりますが、上位5社の企業群とは機体数ベースで大きく差が開いているのが実態です。

航空機リース事業において「スケールメリット」は、競争優位性を確立するための重要な要素となります。規模の拡大を追求することにより、エアラインなど顧客に対する「交渉力」、強固な財務基盤に基づく「資金調達力」、ボーイングやエアバスといった機体製造メーカーの発注枠である「オーダーブックへのアクセス」、地域・顧客・機種の「分散によるリスク軽減」、そして機体管理や事業運営全体の効率化による「コスト競争力の向上」など、あらゆる面において高い優位性を発揮することができます。ACGが業界トップ5へと更に飛躍していくためには、これまで以上のスケール拡大が不可欠な状況となっております。

一方で、先程の平崎の説明のとおり当社単独の資本余力やリスクアセット許容度の観点から考えると、航空機リース事業だけに集中的に成長資金を投入し続けることは難しく、ACGを共同で成長させていくことのできる、信頼のおける協業パートナーを模索している状況でありました。ACGのスケール拡大の必要性と、当社単独における資本制約という課題、この双方を同時に解決するため、長年にわたって信頼関係を築き、かつ航空機事業に関するノウハウを持つ伊藤忠商事様との共同投資がベストな判断であると確信し、本日の合意に至りました。

ACGの更なる成長・協業の方向性

両社の強み・知見・人材・アセット等を最大限活用し、ACGの更なる成長を追求



All Rights Reserved, Copyright © Tokyo Century Corporation

8

(東京センチュリー 原)

両社の持分法適用関連会社として、50:50の出資比率で対等にACGをサポートする体制に移行することで、両社それぞれのバランスシートにおける負担やリスクを軽減しながら、ACGの成長を力強くバックアップできるという、強固な経営基盤が整います。この新たな協業体制のもと、両社それぞれの強み・付加価値をACGへ提供してまいります。

当社からは、ACGを通じて長年にわたり培ってきた航空機リース事業の運営ノウハウや「モノ価値」の知見、高度なアセット管理を支える厳格なリスク管理体制、さらには当社グループ全体の航空機バリューチェーンを軸とした機能を提供し、ACGの専門性の高いマネジメントチームを支える役割を果たしてまいりたいと考えております。

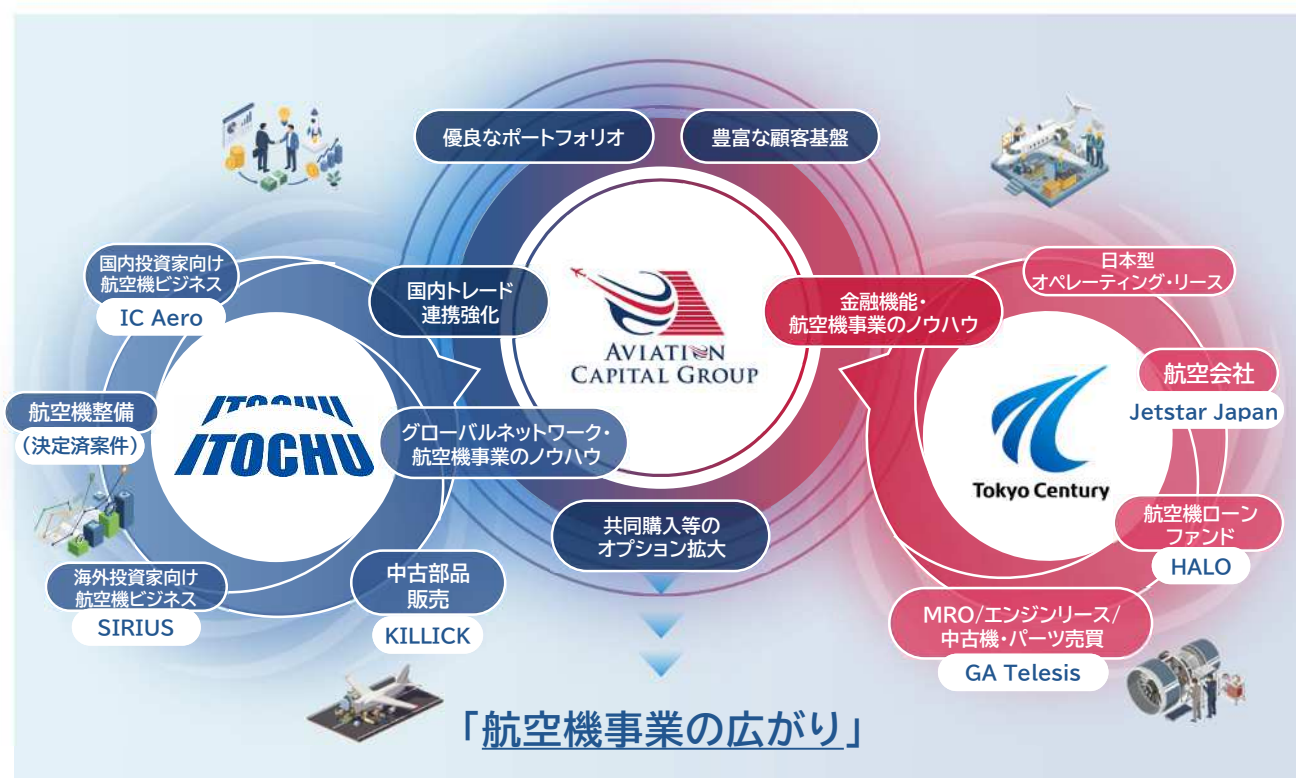
(伊藤忠商事 東山)

当方より、当社目線でのACGへの出資参画および東京センチュリー様との共同経営の狙いについてご説明いたします。

当社として、航空機トレード等、航空関連事業にこれまで取り組んできた知見・ノウハウがございます。更なる拡大が見込まれる航空マーケットにおいて、今後は国内外のネットワークを生かし、共同購入等のオプションを拡大させながら、周辺領域含めたスケール拡大を目指したいと思っております。また、東京センチュリー様との共同経営を前提とした財務基盤の更なる強化にも取り組んでまいります。

バリューチェーンにおける共創・シナジー

両社の航空機バリューチェーンを活用し、ACGの更なるプレゼンス強化を図る



All Rights Reserved, Copyright © Tokyo Century Corporation

9

(伊藤忠商事 東山)

続いて、本協業を通じた航空関連事業の広がりについてご説明いたします。

今回のACGへの出資参画は、ACGの更なる成長にとどまらず、両社グループの航空関連事業の拡大とバリューチェーンの強化にも繋がるものと考えております。本協業による事業機会の広がりには、大きく3点ございます。

1点目は、ACGのポートフォリオも活用した、東京センチュリー様との共同による国内顧客向け航空機トレードの強化・拡大です。

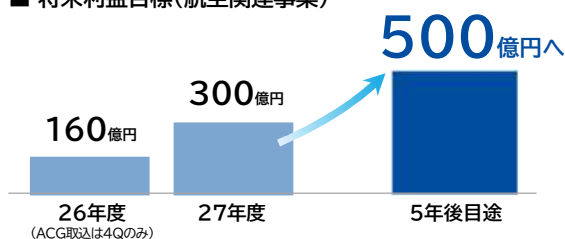
2点目は、当社のグローバルネットワークおよびACGのポートフォリオを活かした海外顧客向けトレードの推進など、セカンダリー市場における機体売却オプションの拡大です。

3点目は、両社グループのネットワークを活かした中古部品販売や航空機整備事業などのアフターマーケット分野におけるビジネスの強化です。

伊藤忠の民間航空事業につきましては、次のスライドで、より詳細にご説明申し上げます。

ACGを核に「航空関連事業」を新たな収益の柱へ

■ 将来利益目標(航空関連事業)



収益の柱となる事業(ACG)を獲得すると共に、本ビジネス領域における中核事業に据えることで、周辺事業の成長が加速

ACGを「航空機アセットプラットフォーム」としてバリューチェーンを拡大



All Rights Reserved, Copyright © Tokyo Century Corporation

10

(伊藤忠商事 東山)

当社は1970年代より航空機リース事業に取り組んでおり、機体調達からリースの組成、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まいりました。

現在では、世界各国のエアライン向けに90機を超える航空機およびエンジンのリースを展開しております。また、2025年には事業拡大の一環として、国内に航空機リース専門会社であるIC Aero株式会社を設立し、本年5月には、UAEアブダビおよびアイルランドを拠点に中古機投資のアセットマネジメント事業を展開するSirius Aviation Capital Holdings Limitedに経営参画いたしました。

加えて、航空機部品販売をはじめとするアフターマーケット領域にもバリューチェーンを拡大しております。2024年にはアイルランドのKillick Aerospace Limitedへ出資し、航空機中古部品販売およびOEMディストリビューター事業を推進しております。また、航空機整備事業への進出も社内で決定済みです。

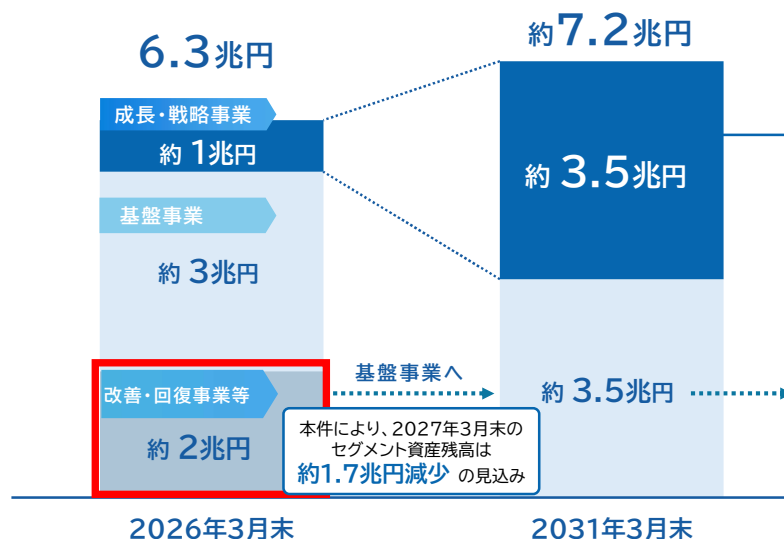
今後は、ACGを当社の航空機アセットプラットフォームとして位置付け、これまで培ってきた航空機事業のノウハウとグローバルネットワークを活用してまいります。さらに、Sirius、Killickをはじめとする当社グループ会社とも連携し、新造機の調達から中古機投資、アフターマーケットまで、航空関連事業におけるバリューチェーンを強化・拡大し、更なる収益拡大を図ってまいります。具体的には、航空関連事業として、今年度160億円の収益規模を2027年度に300億円、5年後を目途に500億円の中核事業に成長させることを目指してまいります。

東京センチュリーの中期経営計画2030におけるポートフォリオ変革

「改善・回復事業」に掲げていた航空機リース(ACG)について、伊藤忠商事との共同出資体制へ移行

- ✓ 本件は、中計2030で掲げた「ポートフォリオ戦略」に沿った案件
- ✓ ACGを当社の連結対象から外すことにより資本余力を拡充し、「成長」「戦略」事業への投資を強化

セグメント資産残高



成長・戦略事業

- ・ 収益性が高いとともにマーケット拡大が見込まれ、積極的に投資を強化



航空機リース事業

- ・ マーケットの成長が期待できることからACGのスケール拡大により収益性の改善を進め、事業ポートフォリオにおける重要事業への転換を図る

All Rights Reserved, Copyright © Tokyo Century Corporation

11

(東京センチュリー 平崎)

本取引は、当社が今年5月に公表した「中期経営計画2030」の重要施策である「ポートフォリオ変革」を実現する、極めて重要なマイルストーンです。スライド左側のグラフをご覧ください。こちらは当社の2026年3月末時点のセグメント資産残高の内訳になります。ACGは、赤枠にある約2兆円の「改善・回復事業」に含まれておりましたが、今回持分法適用関連会社になることにより、約1.7兆円減少し、約3,000億円となる見込みです。

当社連結のバランスシート上、航空機リース事業の占める割合が相対的に縮小しますが、今後もACGを中核とした航空機関連事業は、当社にとって最重要事業のひとつとして、長期的成長を指向していく考えです。

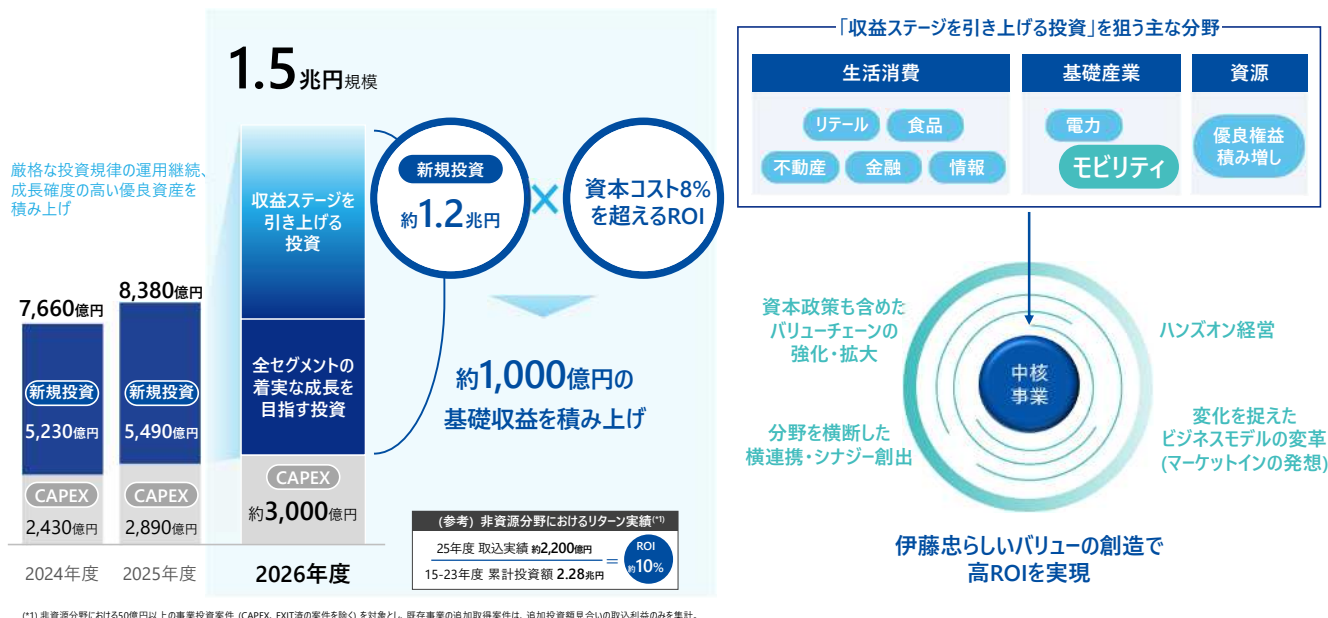
また、この約1.7兆円ものバランスシートのスリム化により生じる当社の資本余力につきましては、FMVリースやMRO、データセンター事業などの「成長・戦略事業」へと機動的に再配分してまいります。

本件は、中計2030におけるKPIである「ROE 12.5%以上」の達成に向けて、グループの収益構造を大きく変革し、力強く前進するための極めて重要な戦略的取り組みであります。今後の更なる成長投資を通じて、皆様のご期待に応えてまいります所存です。

伊藤忠商事の2026年度成長投資の考え方

収益ステージ引き上げに向け、成長投資を加速

各セグメントの強化に資する投資に加え、取込利益100億円規模の新たな中核事業創出を狙う投資に取り組む



All Rights Reserved, Copyright © Tokyo Century Corporation

12

(伊藤忠商事 奥寺)

それでは最後に、伊藤忠商事の成長投資の考え方について、説明いたします。

当社は24年度に公表した長期の経営方針「The Brand-new Deal」の下、業績の向上を目指し、「投資なくして成長なし」を掲げて、成長投資の加速を進めてきました。そして、今年度においては、「ギア・チェンジ」として、収益ステージの一段の引き上げを経営の最重要テーマとしています。期初計画でご説明した通り、今年度は成長投資を更に加速する一年と位置付け、その投資の加速を通じて、新たな中核事業の創出に取り組んでいます。

過去2年間7,000～8,000億円規模の投資を実行してきましたが、2026年度はこれら水準の約2倍となる1.5兆円規模へと引き上げ、このうち、CAPEX約3,000億円を除く新規投資は約1.2兆円を見込んでいます。これは単なる投資額の拡大を求めるものではなく、当社資本コスト8%を超えるROIとなる投資を積み上げていく予定です。

当社が収益ステージを引き上げる投資として狙う主な分野は様々ありますが、基礎産業では、「電力」と「モビリティ」をコア分野としています。今回の投資は、まさにこの「モビリティ」分野における最重要と位置付けられる投資であり、ACGを核にその周辺事業を含めた「航空関連事業」を、新たな中核事業にしていまいります。

当社は今後もバリューチェーンの強化・拡大、ハンズオン経営、分野横断での連携・シナジー創出、そして変化を捉えたビジネスモデルの変革を通じ、

<伊藤忠らしいバリューの創造>によって、当社にしかできない着実な利益成長と企業価値の向上を実現してまいります。