

中期経営計画2027

- TC Transformation and Sustainable Growth -

2023年5月12日

はじめに

1. 前中期経営計画レビュー

2. 中期経営計画2027

- (1) 基本方針
- (2) 経営目標
- (3) 事業戦略
- (4) 財務戦略
- (5) 経営基盤

はじめに

TCグループは、2009年合併以後、ビジネスモデルを変革し成長を続けてきましたが、前中期経営計画期間におけるCOVID-19・ロシアによるウクライナ侵攻・カーボンニュートラルへの潮流は、潜在リスクの顕在化を招来するとともに今後の成長戦略に向けての新たな課題をもたらしました。

現状、PBRは1倍を下回る状況となり、資本収益性や成長性といった観点から、高い収益性と安定性のあるポートフォリオへの変革を一層進める必要があるものと認識しています。こうした課題認識のもと、TCグループが社会に必要な存在であり続けるためには、稼ぐ力の強化とESGの推進によるサステナビリティ経営の好循環サイクルを確立し、持続的な価値創造を続けていくことが重要となります。

「中期経営計画2027」では、これまで築いてきたビジネスモデルやパートナー戦略などの強みを深化させるとともに、ポートフォリオ・人材/組織戦略などの更なる変革に取り組み、将来に向けた持続的な成長の実現に繋げていきます。そのためにも、役職員の一人一人は、変化に対応するだけでなく自らが変革し、積極的に変化の創造に向けて挑戦していくことが必要です。

TCグループは今後とも、信頼されるサービス・事業パートナーとして、循環型経済社会の実現に貢献し、社会課題の解決に向けて挑戦を続けます。



1. 前中期経営計画レビュー

- 経常利益・純利益・ROEは目標未達、自己資本比率は円安による為替換算調整勘定の増加により目標達成
- 経常利益は過去最高益を更新したが、COVID-19やロシアによるウクライナ侵攻の影響を受けた航空機事業やアジアにおける有価証券投資、環境エネルギー事業において大きな損失が発生
- 一方で、国内外のグループ会社の業績が安定して伸長するなど事業基盤は着実に拡大

	新・第四次中期 経営計画目標 (2022年度)	2020年度	2021年度	2022年度	目標
経常利益	1,300億円	781億円	905億円	1,062億円	未達
親会社株主に 帰属する当期純利益	800億円	491億円	503億円	48億円	未達
自己資本比率	12%	10.2%	11.9%	12.5%	達成
ROE	12%	8.7%	8.1%	0.7%	未達

- 経常利益は過去最高益を更新するものの、ROAは低下
- 国内リースと国内オートは利益成長及びROA向上を共に実現

※ROA：セグメント資産経常利益率

	第四次中計期間		新・第四次中計期間					
	2019年度		2020年度	2021年度	2022年度		2019年度比増減	
	経常利益	ROA	経常利益	経常利益	経常利益	ROA	経常利益増減	ROA増減
全社合計	911億円	2.2%	781億円	905億円	1,062億円	2.1%	+151億円	-0.1pt
国内リース	282億円	2.0%	304億円	339億円	317億円	2.4%	+36億円	+0.4pt
国内オート	219億円	3.6%	115億円	192億円	280億円	4.6%	+60億円	+1.0pt
スペシャルティ	444億円	2.7%	383億円	295億円	574億円	2.3%	+129億円	-0.4pt
国際	77億円	1.5%	107億円	190億円	-9億円	-0.2%	-87億円	-1.7pt
本社等	-112億円	—	-128億円	-111億円	-100億円	—	+12億円	—

【評価】	成果	課題
国内リース	主要パートナーとの合併会社が利益成長及びROA向上に寄与	リースマーケット全体が縮小するなか、既存事業は伸び悩み
国内オート	サービス品質向上に加え、中古車マーケットの環境にも恵まれ、過去最高益を更新	サプライチェーンの混乱による車両納車遅延が業績に影響
スペシャルティ	マーケット環境を機敏にとらえたキャピタルゲインの獲得、プリンシパルインベストメント事業の成長により、過去最高益を更新	COVID-19や地政学リスクなど不透明な環境下でリスクが顕在化し、貸倒等が発生
国際	CSIは過去最高益更新を継続するなど順調に拡大	有価証券投資による業績へのボラティリティ拡大

新・第四次中計 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



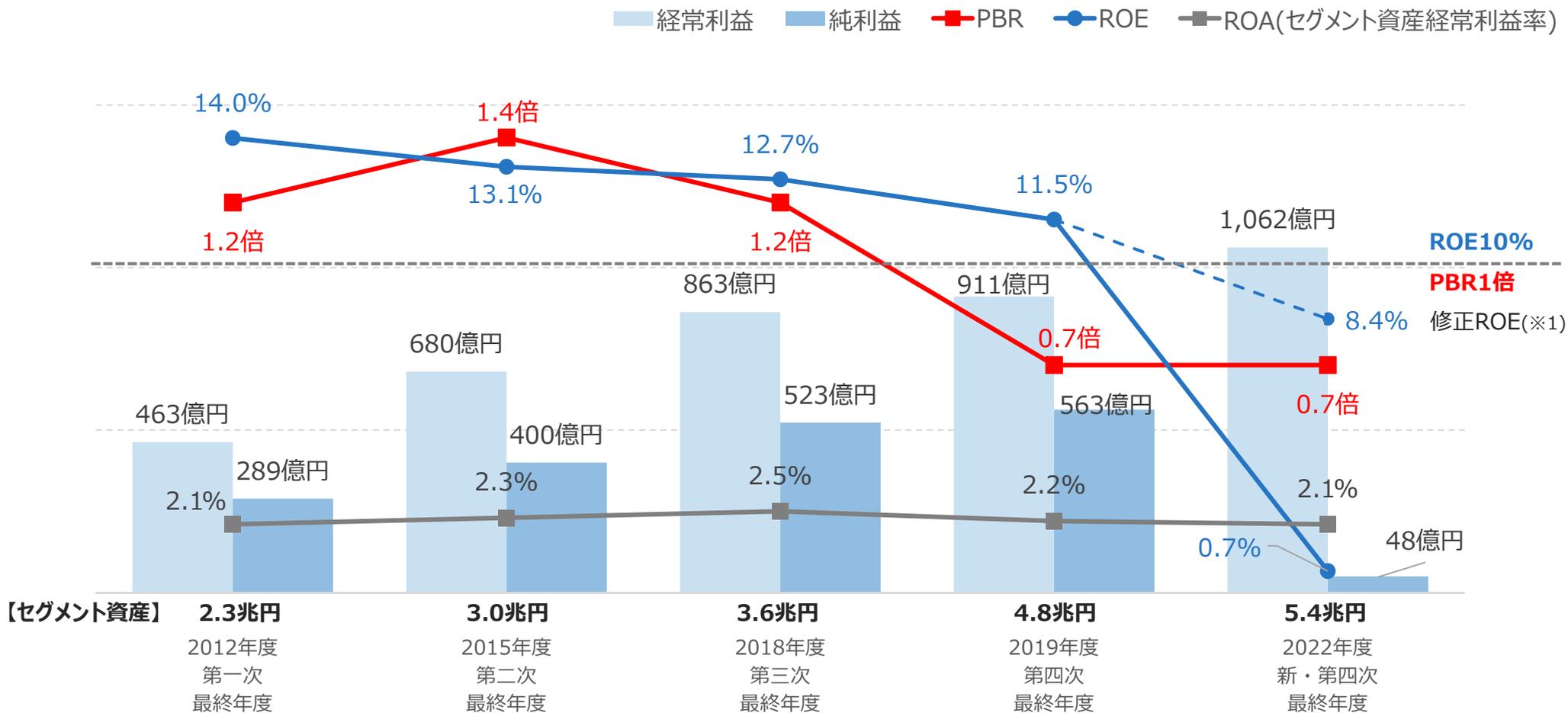
主な取組み成果

- NTTグループとの連携・協業がすべての事業分野に拡大
- 当社のCapabilityを発揮し、主要パートナーとの合併事業を拡大
- CSIを起点とするグローバルネットワークの構築や米国事業の拡大

- プリンシパルインベストメント事業の成長
- 太陽光発電所のバリューアップを企図したアセットマネジメント事業の開始
- サブスクリプションサービスの創出・拡大

- サステナビリティ経営の推進に向けたロードマップ推進
- 資金調達・流動性対策の強化
- 次期リース基幹システム開発プロジェクトの推進
- 投資マネジメントフレームワークの構築・運用

- これまで規模の拡大により利益成長を実現してきたが、**ROAおよびROEは低下傾向**
PBR1倍以上の復活に向け、**今後は利益成長とROA向上の両立が必須**
- 前中計期間中に多額の損失を計上したこともふまえ、**不透明なビジネス環境の変化に対応した**
ポートフォリオマネジメント、リスクマネジメントの変革をすることが必要



※1 2022年度修正ROE：ロシア関連損失除く



2. 中期経営計画2027 (1) 基本方針

- 以下の「経営理念体系」は継続、**中期経営計画2027テーマ**を別途設定

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。

経営方針

- ・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、グローバルに最良の商品・サービスを提供し、お客さまの事業発展に貢献します。
- ・新しい事業領域を切り拓きつつ、持続的成長を実現することにより、中長期的な企業価値の向上に努めます。
- ・多様な人材の能力と個性の積極的な発揮を促す風土を醸成し、すべての役職員が専門性を高め、成長と誇りを実感できる企業を目指します。
- ・企業の社会的責任を常に意識し、循環型経済社会づくりを担う存在として、積極的かつ誠実に事業活動を行います。

コーポレート スローガン

- ・ **その挑戦に、力を。**
- ・ 『**金融×サービス×事業**』の**新領域へ。**

自らを変革し、変化を創造する

- TC Transformation and Sustainable Growth -

将来も持続的な成長を続けるため、
これまで築いてきた強みを深化させるとともに、
変化に対応するだけでなく自らを変革し、
変化を創造する企業グループを目指します。

**ポートフォリオ
Transformation
(PX)**

高い収益性と安定性のあるポートフォリオへ

**人材・組織
Transformation
(HRX)**

変化を創造できる人材育成・確保と組織整備

TCX

**TC
Transformation**

将来の持続的な成長に向け、
主に4要素の変革を図る

**グリーン
Transformation
(GX)**

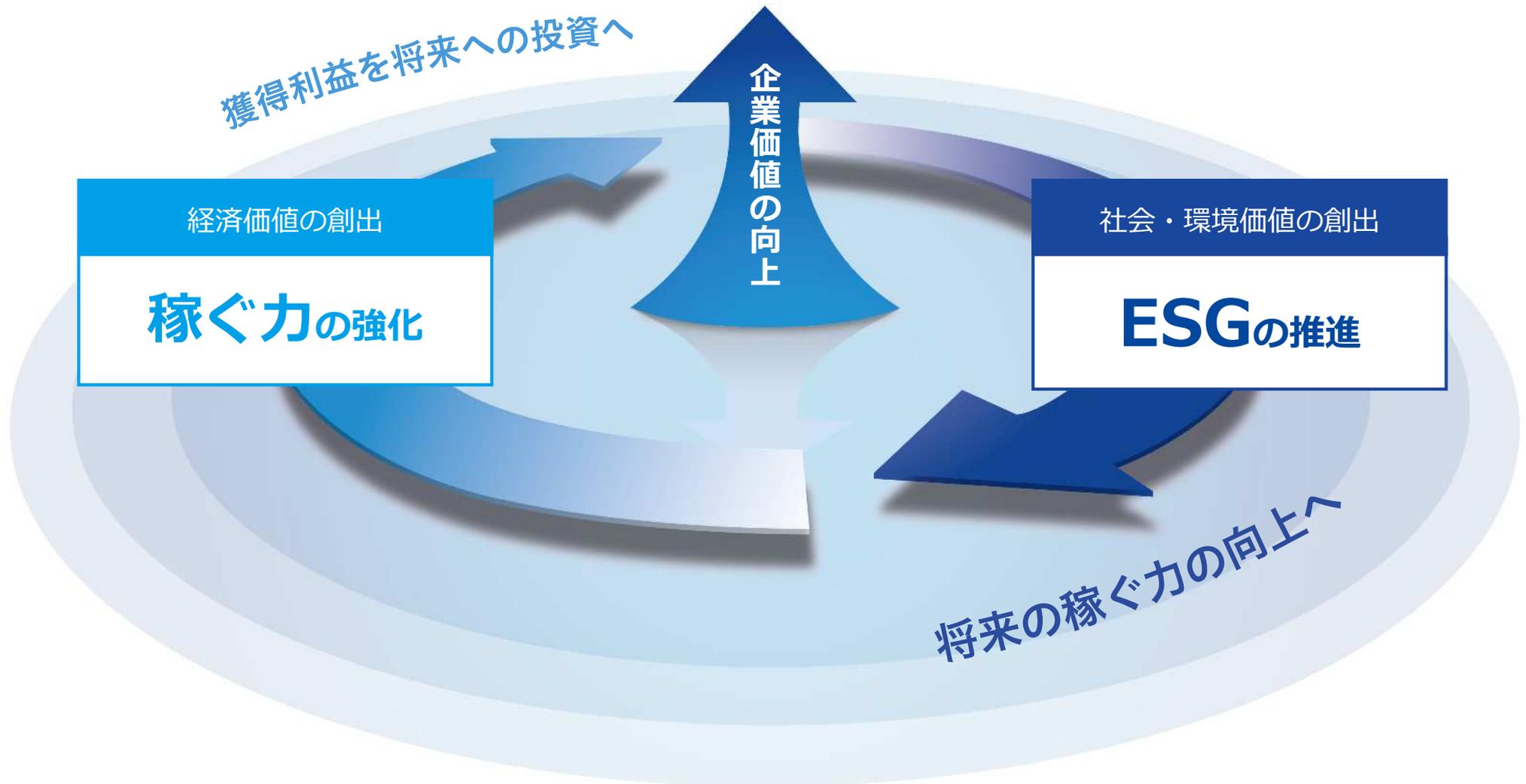
注力分野として
全社共通で取組む

**デジタル
Transformation
(DX)**

デジタル技術の活用により
変化を創造する

- サステナビリティ経営の推進を中核に各戦略の実効性を確保

サステナビリティ経営の推進サイクル



■ 高い収益性と安定性あるポートフォリオへの変革を推進

【目指す方向性】

利益成長とROA向上に
徹底的にこだわり、
高い収益性と安定性ある
ポートフォリオへの変革

既存事業の
バリューアップ

事業投資の
資産回転

低効率資産の
入替・EXIT

新たな
事業領域創出

グループ連結経営の強化

グループ経営
管理機能向上

グループ会社
バリューアップ

グループ会社
機能活用

グループ経営
資源最適化

経営基盤の強化

リスクマネジメ
ントの高度化

人材戦略・組織
戦略の強化

財務基盤の強化

DX・GX推進

■ 中長期的な企業価値向上のためのESGの推進



循環型経済社会実現への貢献

- 2040年度のカーボンニュートラル（TCグループ）に向けた取組み強化
- 再生可能エネルギー・カーボンニュートラルなど、全社共通のテーマにおける事業分野を跨いだビジネスの創出



人的資本投資の拡充と社会課題解決に向けたインフラ整備への貢献

- 多様な人材が多彩な能力を発揮できる風土の醸成と、専門性を高めることのできる環境整備による従業員エンゲージメント向上
- 社会インフラ整備への貢献など社会課題解決に向けた取組みの推進



ガバナンスの実効性強化

- 取締役会のモニタリング機能の強化
- グループガバナンスの強化



2. 中期経営計画2027 (2) 経営目標

純利益1,000億円、ROE10%を達成し、PBR1倍以上に

- 財務目標を純利益ベースに一本化
- 現在の株主資本コストを10%と認識し、その低減も目指す
- ESG推進に向け、非財務目標を設定

中期経営計画2027

財務目標※1	
親会社株主に 帰属する当期純利益	1,000億円
ROA (総資産純利益率)	1.4%
ROE	10%

非財務目標	
2030年度のGHG排出量 50%削減に向けた取組み ※2	33%~50%
エンゲージメント指数 ※3 (実施するグループ会社含む)	肯定的回答率の 維持・向上

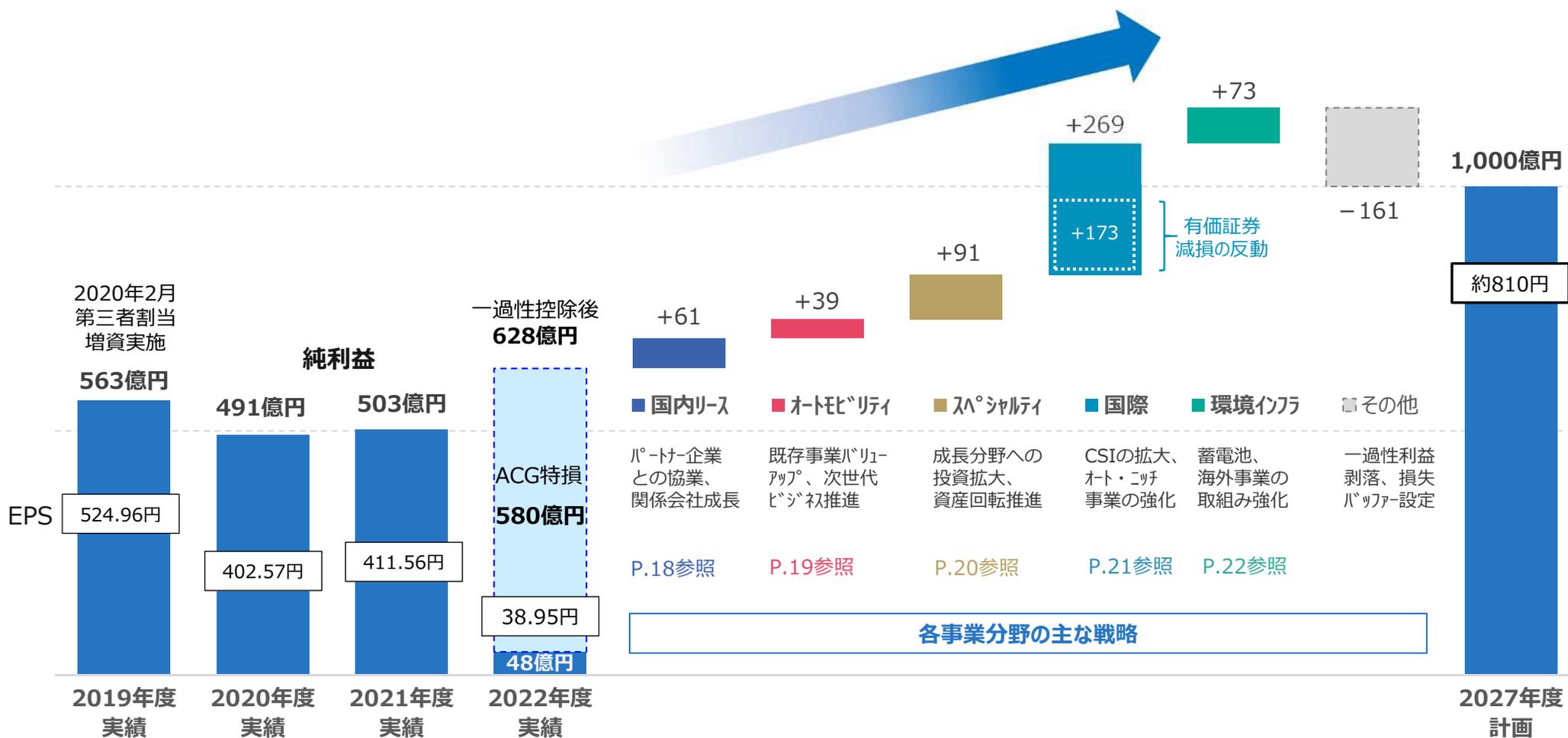
※1 2027年度想定為替レート 1USD = 130円

※2 2021年度を基準年度とし、2030年度に50%削減目標を公表済

※3 2022年TC個社実施の従業員エンゲージメント調査

肯定的回答率：63%（選択式設問において肯定的な回答を集計）

- 2022年度の純利益はACGにおける一過性要因を除き**628億円**
- 国際事業分野の回復に加え、**スペシャルティ事業分野**および**新設した環境インフラ分野**を中心に、純利益目標達成を目指す

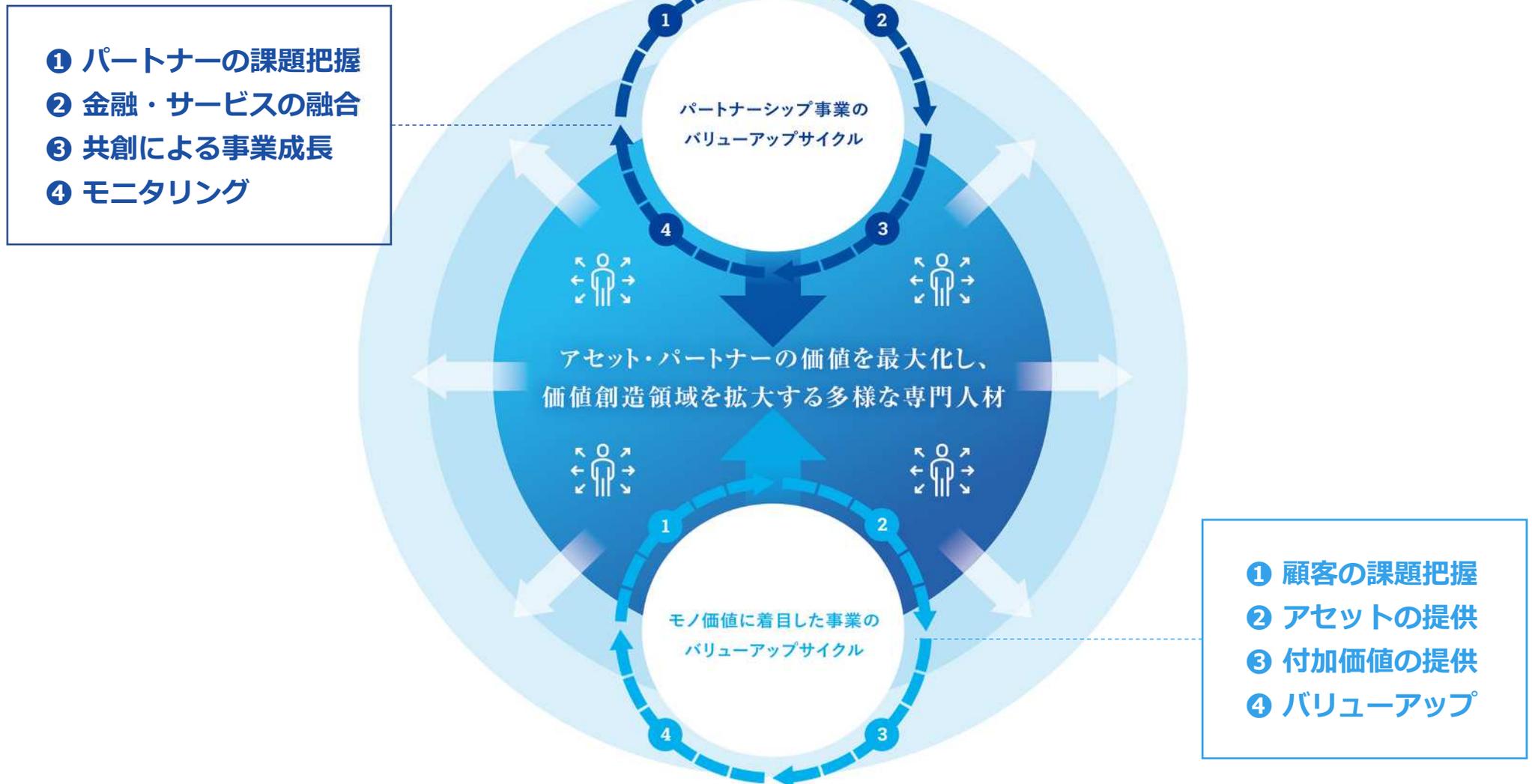


※ 2023年4月1日から「国内オート事業分野」を「オートモビリティ事業分野」に改称、「環境インフラ事業分野」を創設
 ※ 2022年度の一過性控除後628億円は概算値（628億円に対応するEPSは509円）



2. 中期経営計画2027 (3) 事業戦略

- 金融×サービス×事業にてアセット・パートナー価値を最大化し、価値創造するビジネスモデルは当社の強み
- 今後、更に高い収益性を得るために、私たちは**自らが変革し主体的にビジネスをプロデュースするオーケストレーター**となることを目指し、このビジネスモデルを深化させていく



■ NTTを中心としたパートナー企業との協業を深化



NTT との連携

成長分野における協業ビジネスの
更なる拡大により**共創を加速**

モビリティ

リース・ファイナンス

環境・エネルギー

データセンター

不動産

CSI連携

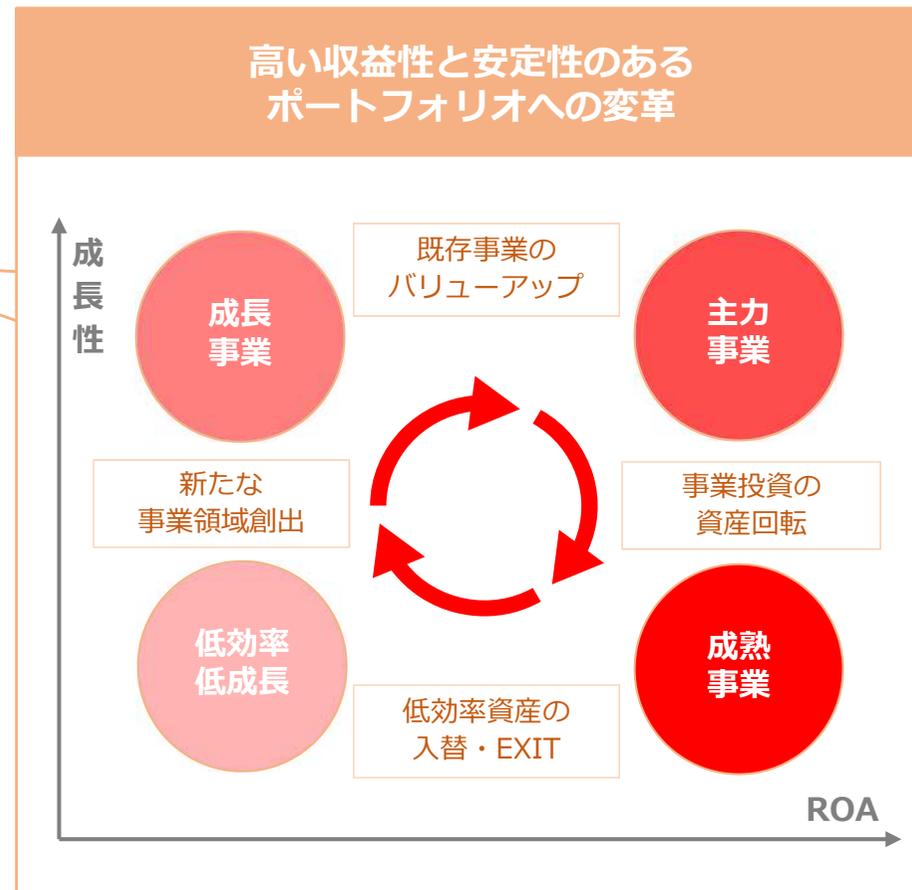
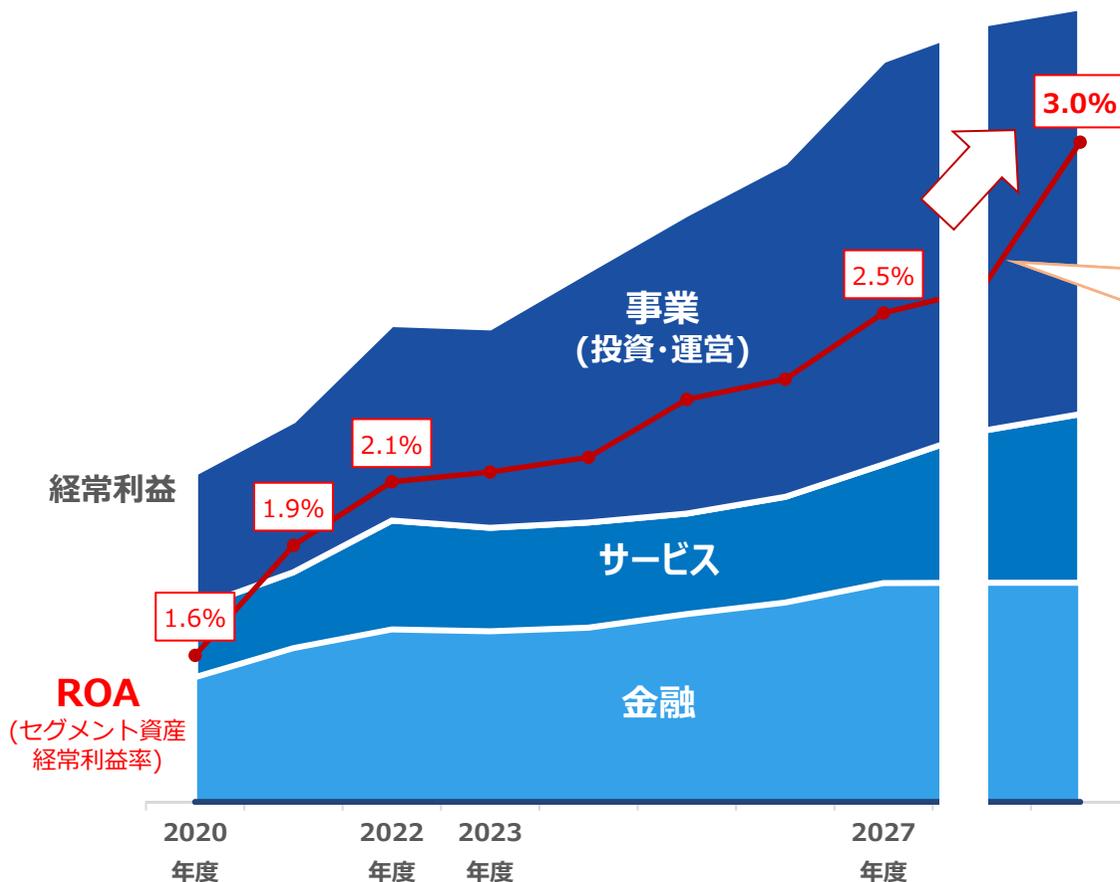
- 「金融」・「サービス・事業」の各ビジネスカテゴリーにおける期待収益率、リスク・リターン、Capability、マーケットの成長性等を加味し、ポートフォリオを適正に配分

	2022年度 ROA	期待 ROA	主なリスク	国内リス	オートモビリティ	ス ^パ シャルティ	国際	環境インフラ
事業 (投資・運営)	約2.2%	4%~	「モノ」リスク オペレーションリスク 投資リスク	環境関連 事業投資	オート サービス	航空機・ 船舶・ 不動産	データ センター	太陽光発電
×						プリンシパル インベスト メント	ITサービス	バイオマス 混焼発電
サービス						不動産 アセット マネジメント	オート サービス	環境 アセット マネジメント
×								
金融	約2.3%	3%	信用リスク	設備リース	オート ファイナンス	ストラク チャード ファイナンス	設備リース	

※ ROA(セグメント資産経常利益率)は概算値

※ 管理会計における区分が可能な単位で分類（区分された単位で提供商品が重複する場合、主要な提供商品で分別）

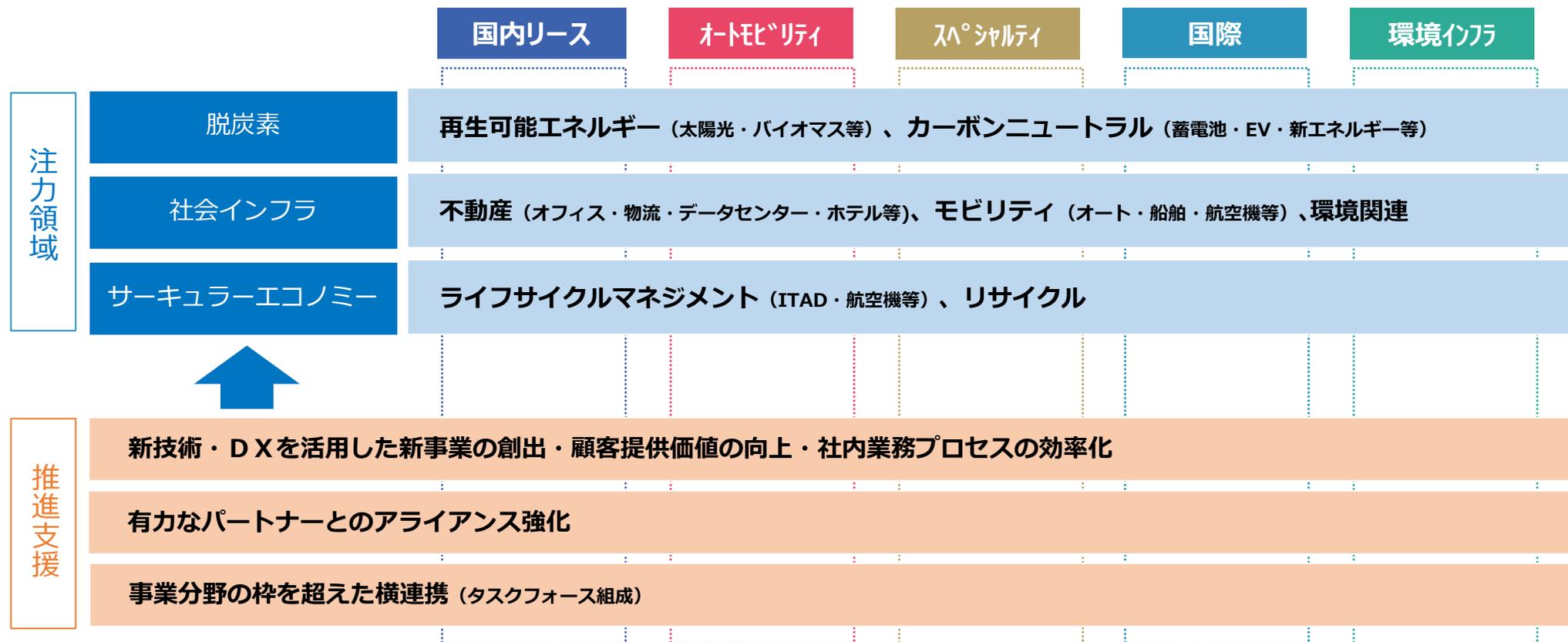
- 成長分野へのポートフォリオ入れ替えと共に、「サービス」「事業（投資・運営）」のビジネスカテゴリーの割合を高め、**早期にROA3.0%**を目指す



前中計
Shaping the
Next Decade

中期経営計画2027
TC Transformation and
Sustainable Growth

- 注力領域：「脱炭素」・「社会インフラ」・「サーキュラーエコノミー」
- 組織の枠にとらわれず取組み、事業分野間の繋がりを強化



注力領域の成長に伴い
達成される
当社のマテリアリティ

脱炭素社会
への貢献



社会インフラ
整備への
貢献



持続可能な
資源利用への
対応



技術革新に
対応した
新事業創出

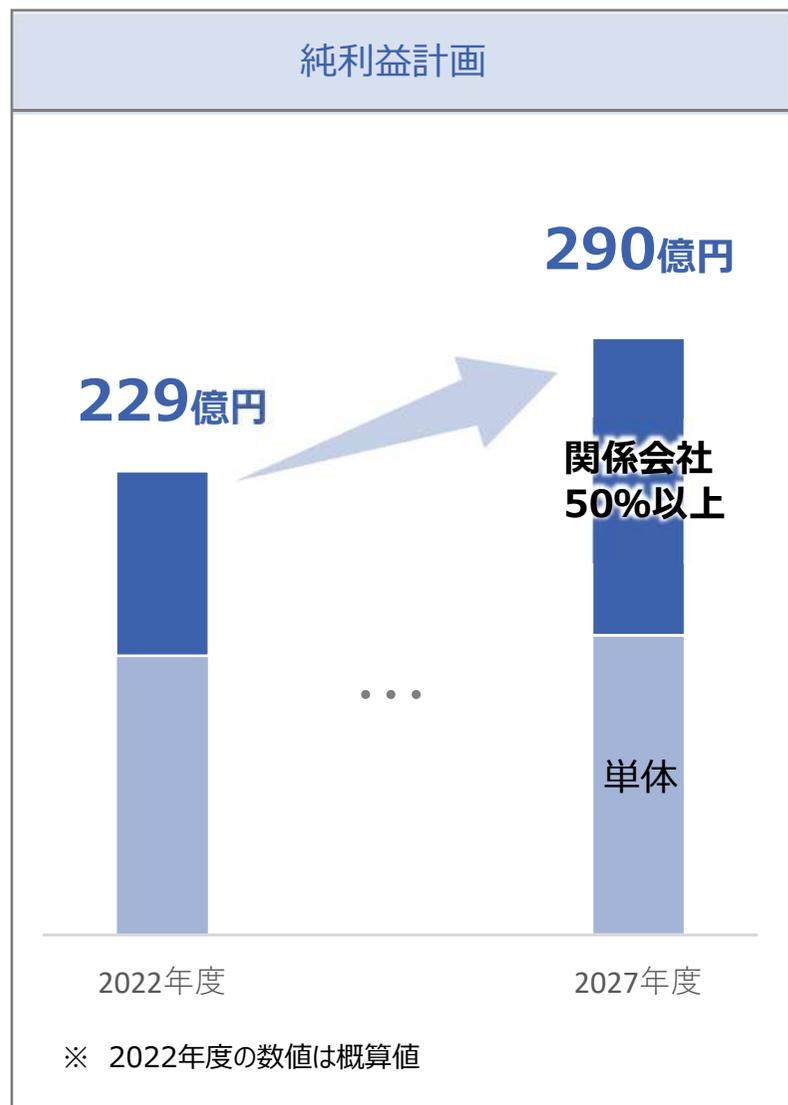


人材力強化に
つながる
職場環境整備

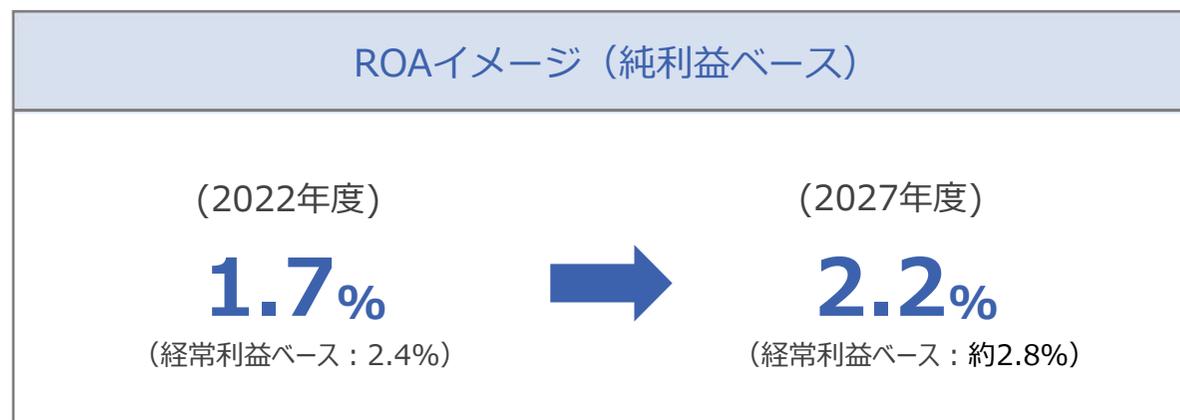


【共通基盤】 多様なパートナーシップの活用による新たな価値創造

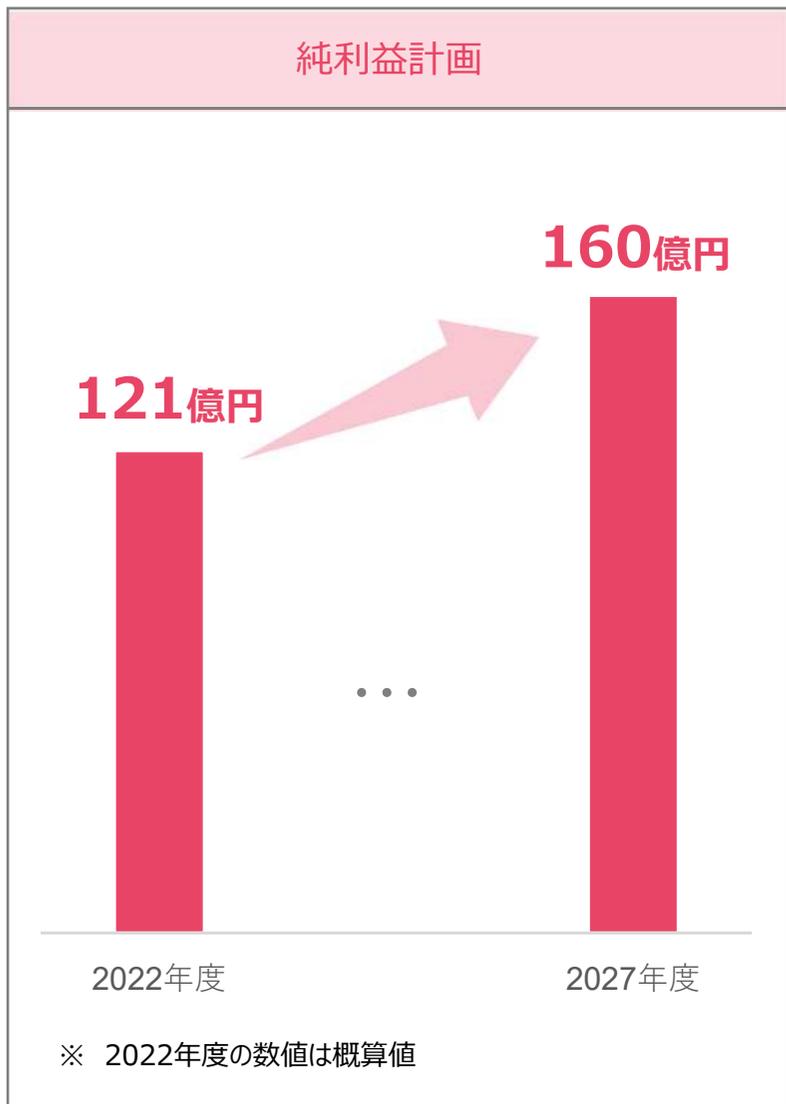
パートナー企業との協業による 成長領域への投資と関係会社の成長



- 主な成長戦略
- ・稼ぐ力の再強化（リースビジネスのバリューアップ）
 - ・グループ一体経営の強化（連結一体経営）
 - ・成長市場、かつ親密パートナーとの協業ポテンシャルの高い分野（物流施設、蓄電池、再エネ）の拡大
 - ・パートナーシップ&アライアンス戦略の追求
 - ・資産効率の更なる向上

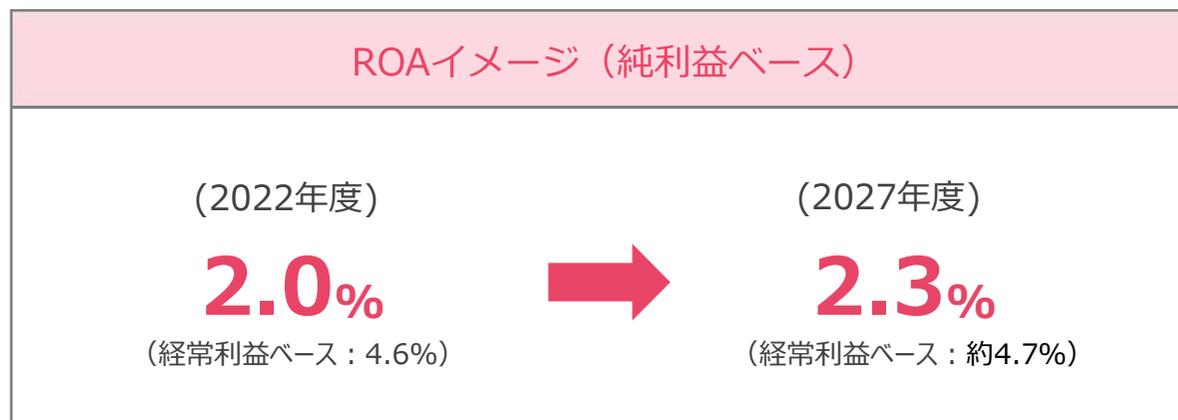


既存領域の深化と次世代領域の推進により、「No.1モビリティ・サービスカンパニー」へ挑戦

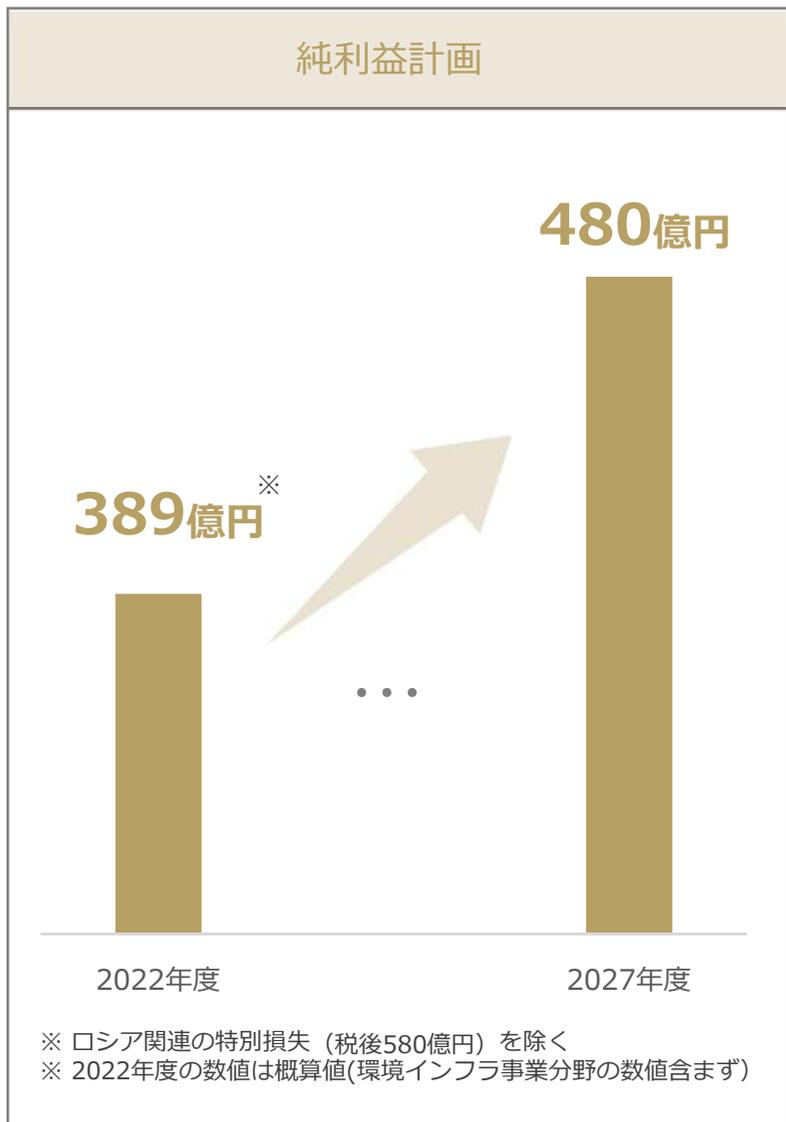


主な成長戦略

既存領域	<ul style="list-style-type: none">法人オートの更なる深化（既存ビジネスのバリューアップ）個人オートにおける圧倒的なシェア獲得レンタカー品質の更なる向上、価格適正化による飛躍的な利益率向上
次世代領域	<ul style="list-style-type: none">EV取扱い強化、充電サービス、バッテリーリユースなどEVバリューチェーン強化データビジネス、高度整備、物流、駐車場など新規分野への進出



ACGの回復に加え、不動産や事業投資など成長分野への投資拡大と資産回転の推進

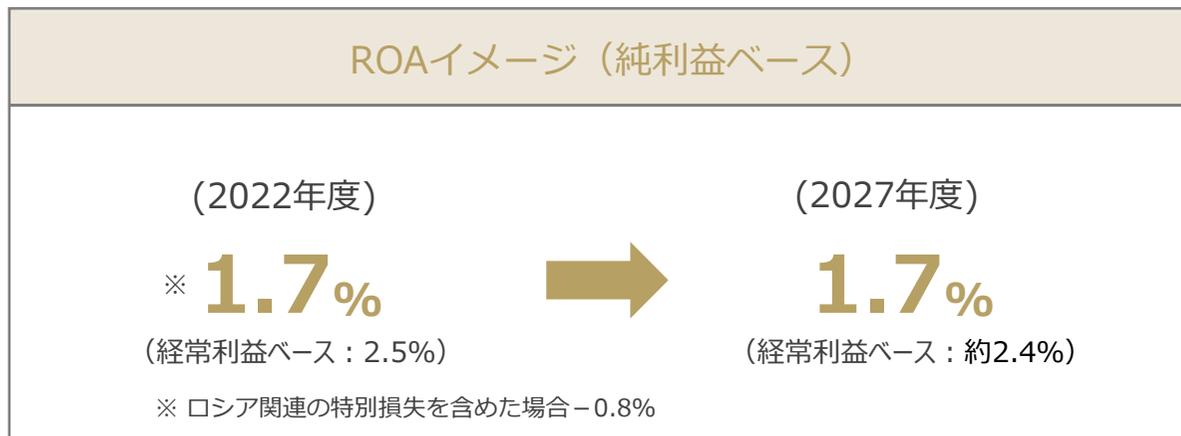


主な成長戦略

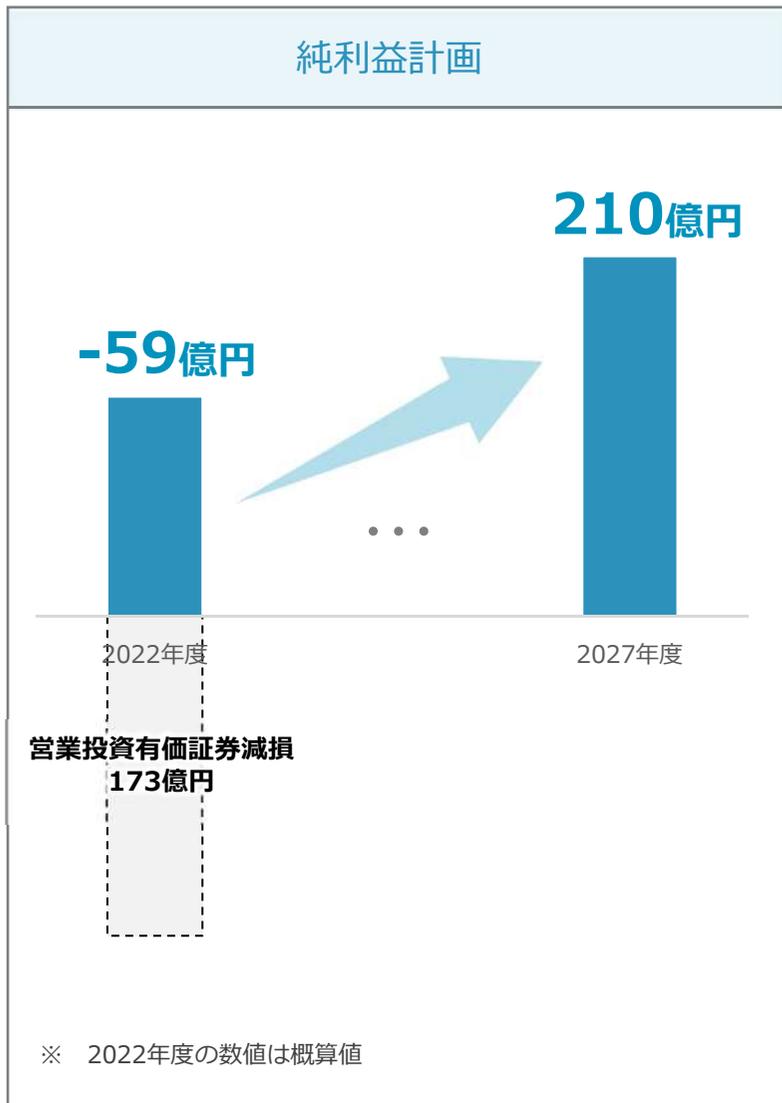
- 航空機**
 - ・ ACG収益伸長
 - ・ 資産回転の推進
- 不動産**
 - ・ 市場の変化を捉えたフレキシブルな投資、開発
 - ・ 海外案件の投資/回収サイクルの確立
- 事業投資 (AP連携など)**
 - ・ アドバンテッジパートナーズ (AP)との連携推進など
 - ・ 大企業のカーブアウトや再エネなど成長分野への投資

<ACG : ROA向上に向けた 良質なポートフォリオ構築>

- ・ 次世代機体の導入と機動的な機体売却を推進 (収益確保、ポートフォリオリスク・プロファイル改善)
- ・ クレジット、エリアともに分散された、リスク/リターンバランスを意識した収益資産の形成

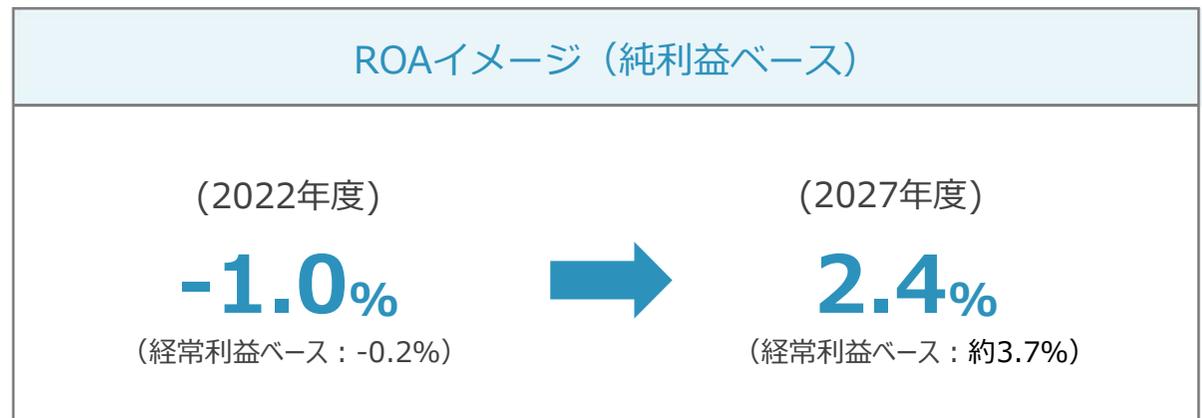


CSIを起点としたグローバル展開と、 北米・アジア太平洋のオート・ニッチ事業等の推進

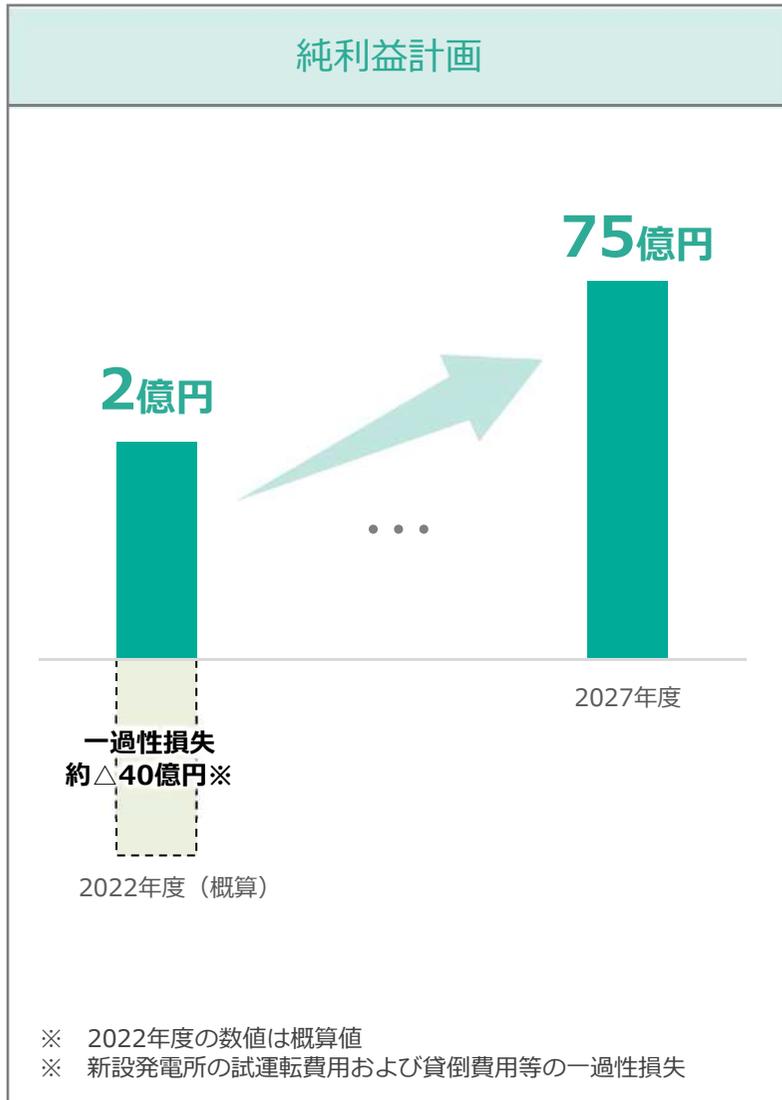


主な成長戦略

- CSI
 - M&Aを含む拠点拡充による新規市場へのアプローチ拡大および利益の最大化
 - パートナーとの協業によるマネージドサービスの拡大
- 北米・アジア太平洋
 - 北米やアジア太平洋におけるオート・ニッチ事業の強化
 - データセンター事業の推進



既存ビジネスの収益力強化と新ビジネスを拡大し、TCグループ全体の環境関連ビジネスを牽引



主な成長戦略

蓄電池	<ul style="list-style-type: none">蓄電池発電所の新設、運用既存の太陽光発電所に蓄電池を併設
海外事業	<ul style="list-style-type: none">北米/欧州/豪州を中心とした太陽光や風力発電保有、売却など機動的な選択肢を検討

その他の注力領域

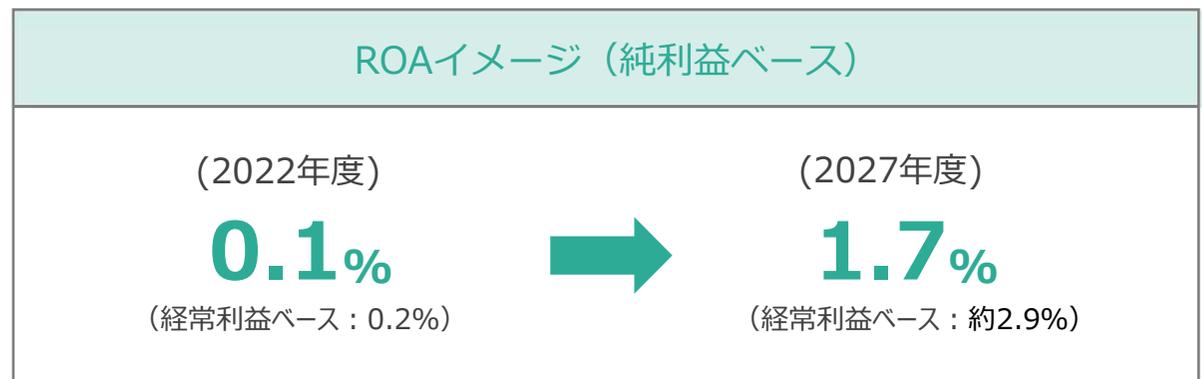
- アセットマネジメント
- 新エネルギー
- 再エネ事業投資
- グリーンランジション

主なパートナー

Make Next. 九電
ずっと先まで、明るくしたい。

JFE エンジニアリング 株式会社

NTTアノードエナジー



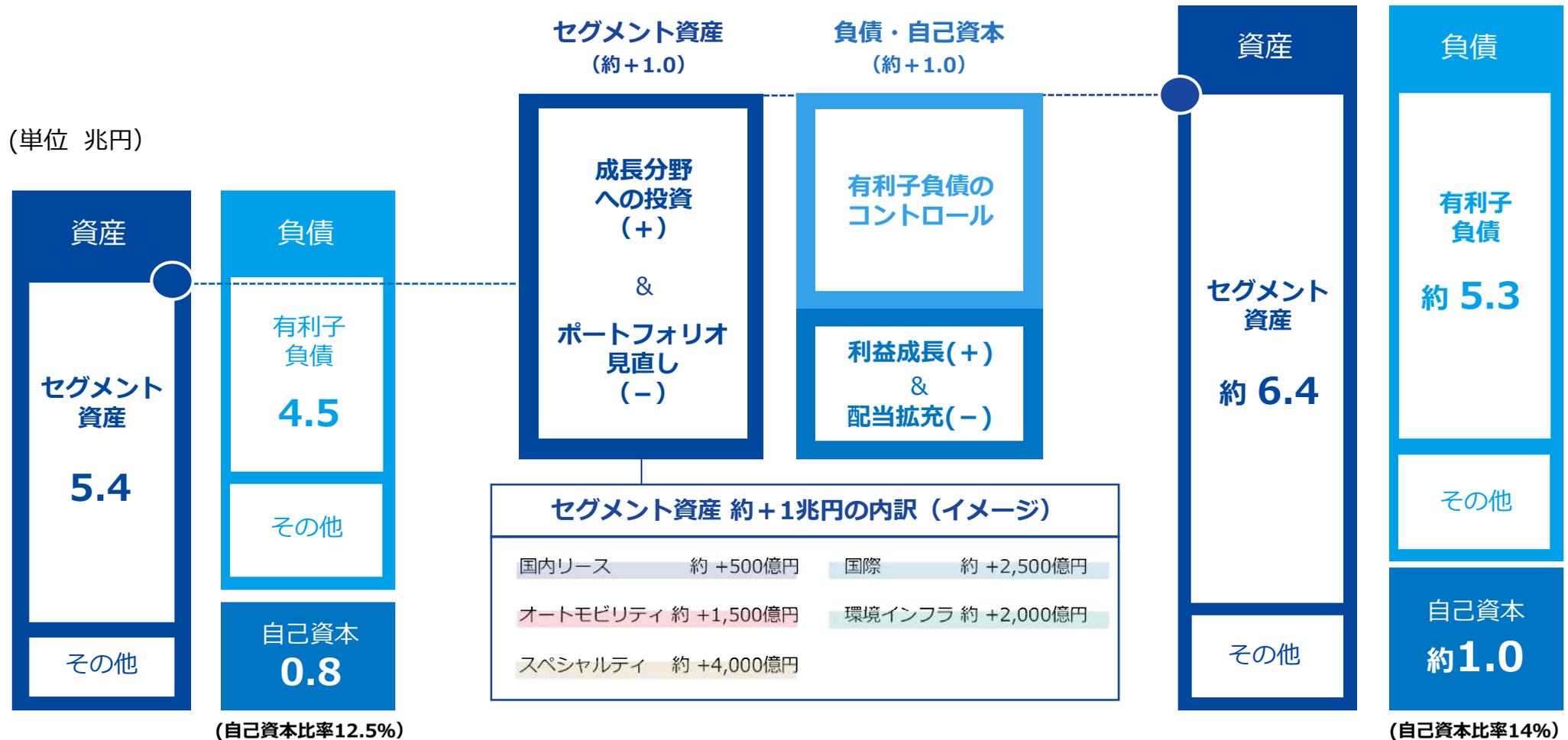
■ 全地域へ拡大するCSI、欧米・アジア太平洋の環境・不動産・オート事業など、海外事業拡充による成長を指向





2. 中期経営計画2027 (4) 財務戦略

■ バランスシートマネジメント強化による資本効率向上



■ 総合リスクマネジメント（ERM）による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

I 経済資本に対比した適切な総リスク量のコントロールと事業ポートフォリオのリスク分散

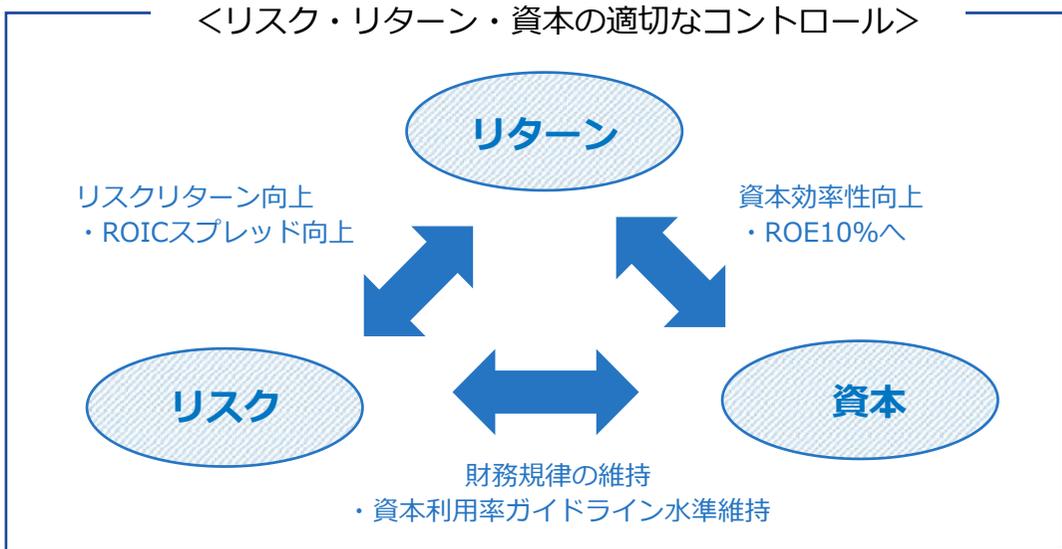
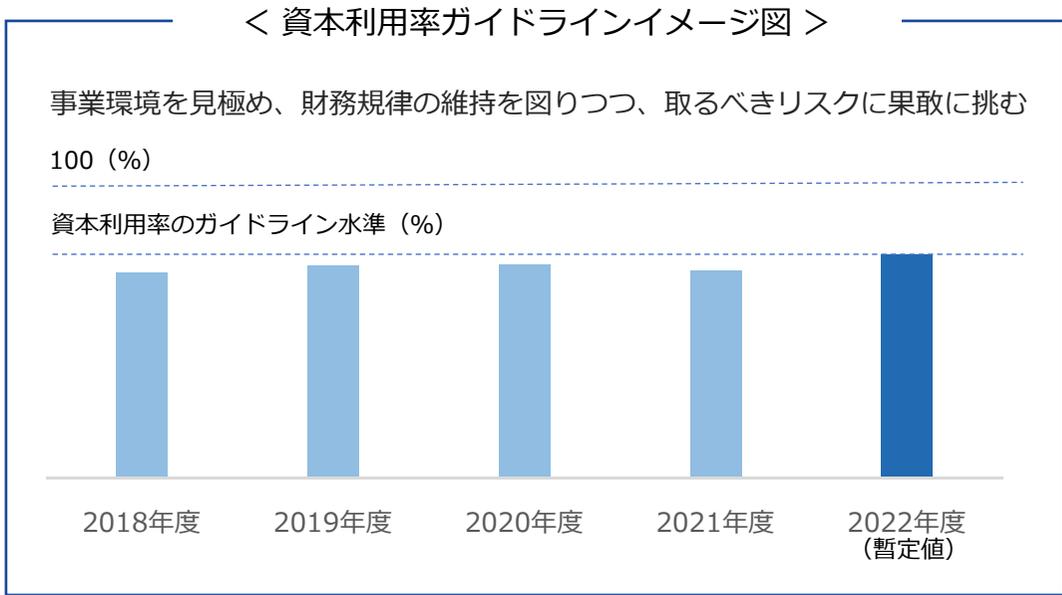
(具体的な取組みと検討課題)

- 資本利用率のガイドライン管理継続
(資本利用率=総リスク量/連結経済資本)
- 特定カテゴリーに対するリスクリミットの導入
- 事業分野別等の経済資本配賦

II 資本コストを意識したリスクリターンの経営管理推進

(具体的な取組みと検討課題)

- 事業分野別ROICスプレッド管理の見直し
- 業績評価・ポートフォリオ配分への落としこみ



■ ビジネスモデルの深化と不透明なビジネス環境の変化に対応するリスク管理の高度化

III 投資マネジメントフレームワークの定着と更なる高度化

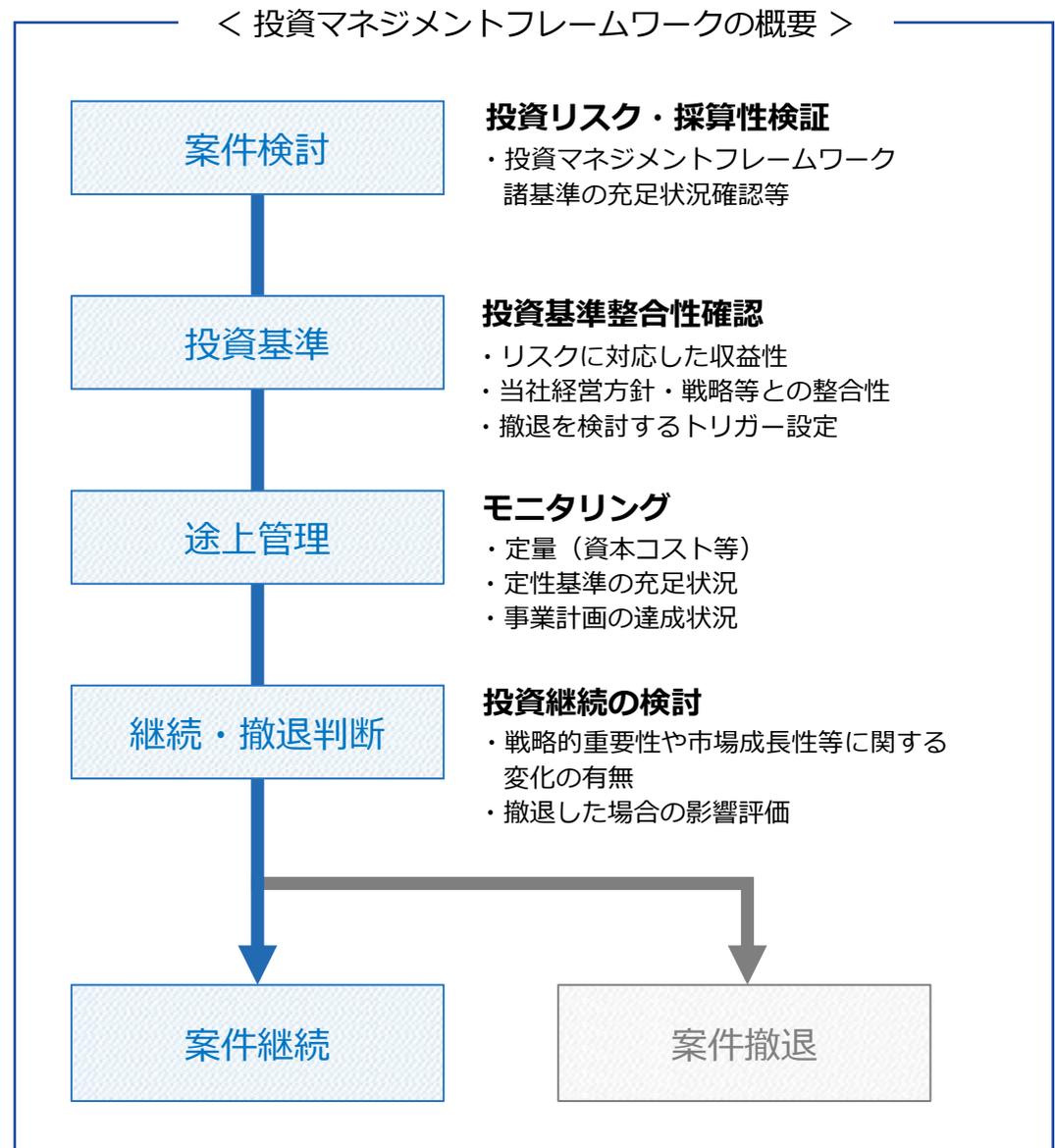
(具体的な取組みと検討課題)

- 適正な投資評価とEXITコントロールの実現
- 投資ガイドライン策定と投資カルチャーの育成
- 有事も想定した投資案件への取組み

IV カントリーリスク、グローバルリスクへの対応力の強化

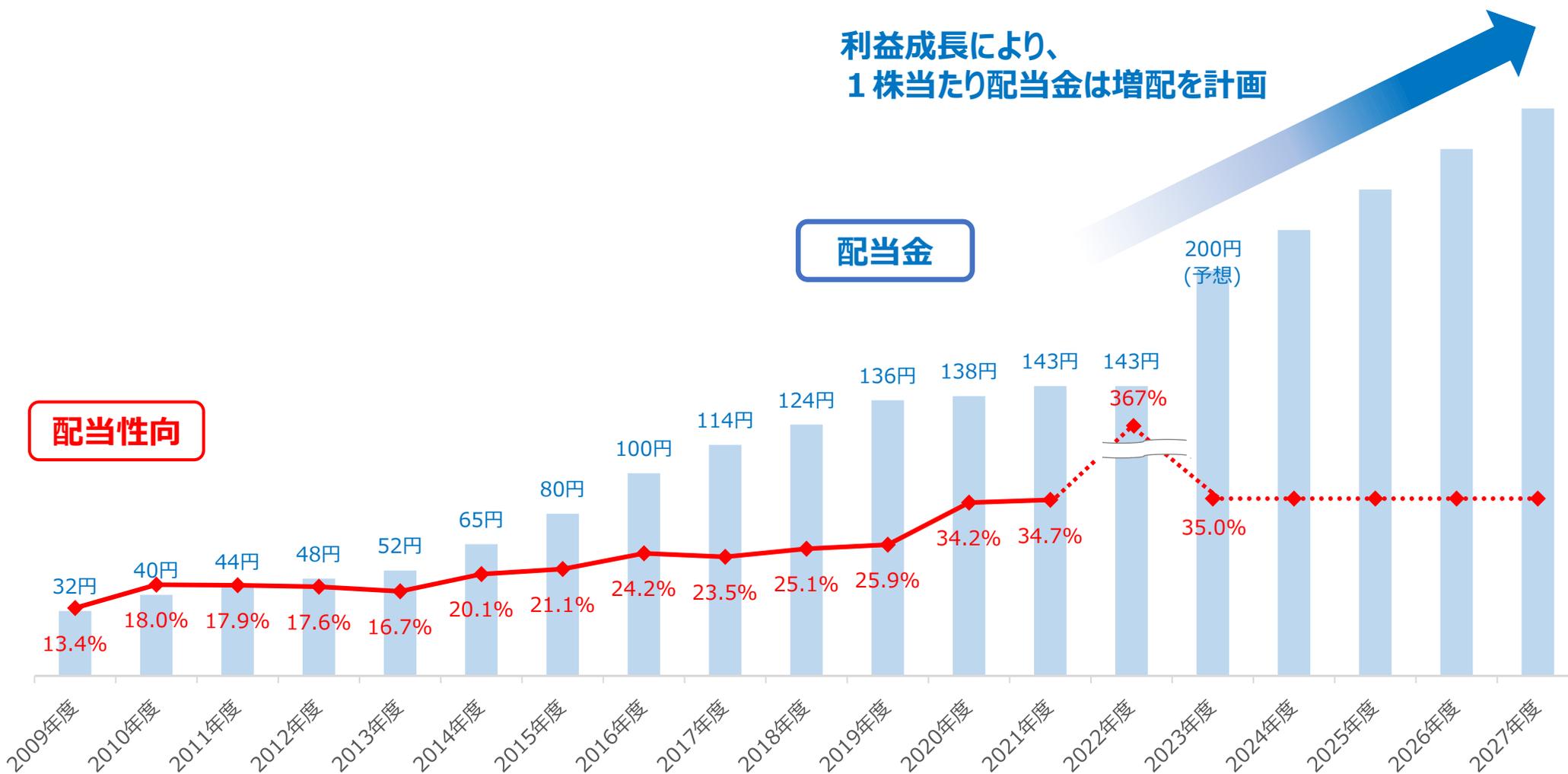
(具体的な取組みと検討課題)

- カントリーリスクの再定義、地政学的リスクの認識
- リミット・レーティングの設定方法の見直し
- 海外エクスポージャーの管理方法の見直し



- 長期的かつ安定的に利益還元を行うことを基本方針とする
- 中期経営計画2027においても、成長投資、財務基盤とのバランスを確保しつつ、安定的な株主還元を実施
- 利益成長により1株当たり配当金の増配を継続し、配当性向は当面35%程度とする（2023年度～）

利益成長により、
1株当たり配当金は増配を計画





2. 中期経営計画2027 (5) 経営基盤

■ 経営戦略 ・ 事業戦略を支える人材戦略と組織戦略の着実な遂行

【人材戦略】

自らを変革し、変化を創造することのできる人材の育成/確保

● 人材の確保・育成の強化

- 経営・事業戦略の変革をリードできる専門性のある人材の採用
- 専門性の高い人材が活躍できる人事制度の導入
- 従業員の新しい挑戦のための学びの機会を提供
- 事業を創造することが出来る人材の育成

● 資源配分・配置

- 成長分野への人的資源配分
- 戦略的な人材配置に向けたタレントマネジメント
- 成長に伴う適正な報酬の配分

● 安全・安心に働くことのできる環境整備

- 健康意識の醸成と疾病の予防・早期発見・治療に向けての支援
- 働きやすく、働きがいのある職場環境の実現による生産性向上

【組織戦略】

高い組織実行力と個の活躍が両立する組織

● 組織運営

- 注力領域における組織の枠に捉われない仕組みづくり
- 挑戦を称賛する制度の推進
- コミュニケーション・ナレッジ共有の仕組み構築

● ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進

- 人権を尊重する企業風土の醸成
- 多様な人材が多彩な能力を発揮できる環境づくり

● ブランディング

- 従業員に向けたインナーブランディングの推進
- 人材確保・採用に繋がるブランド力の強化

人材/組織戦略における主要KPI

- 人材確保・育成に向けた投資 (単体) : 27年度 8億円以上「研修費用」+「研修時間×人件費」+「人材採用費用」(22年度:約4億円)
- 新卒採用に占める女性比率 (単体) : 新卒に占める女性比率維持(22年度:42.1%)
- キャリア採用比率 (単体) : 従業員に占めるキャリア採用比率の維持/向上(22年度:33.5%)

■ カーボンニュートラル (CN) 社会に向け、**自社のCN達成を目指す**

**東京センチュリーグループ (※1) は、
自社が排出する温室効果ガス (※2) の削減を進め、
2040年度のカーボンニュートラルを目指します。**

カーボンニュートラルに向けた中間目標として、
2030年度の温室効果ガス排出量の50%削減を目指します。(2021年度対比 (※3))

※1 有人拠点の主要連結子会社が対象 (周南パワーのバイオマス混焼発電所を含む)

※2 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出 (スコープ1) および他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出 (スコープ2) が対象

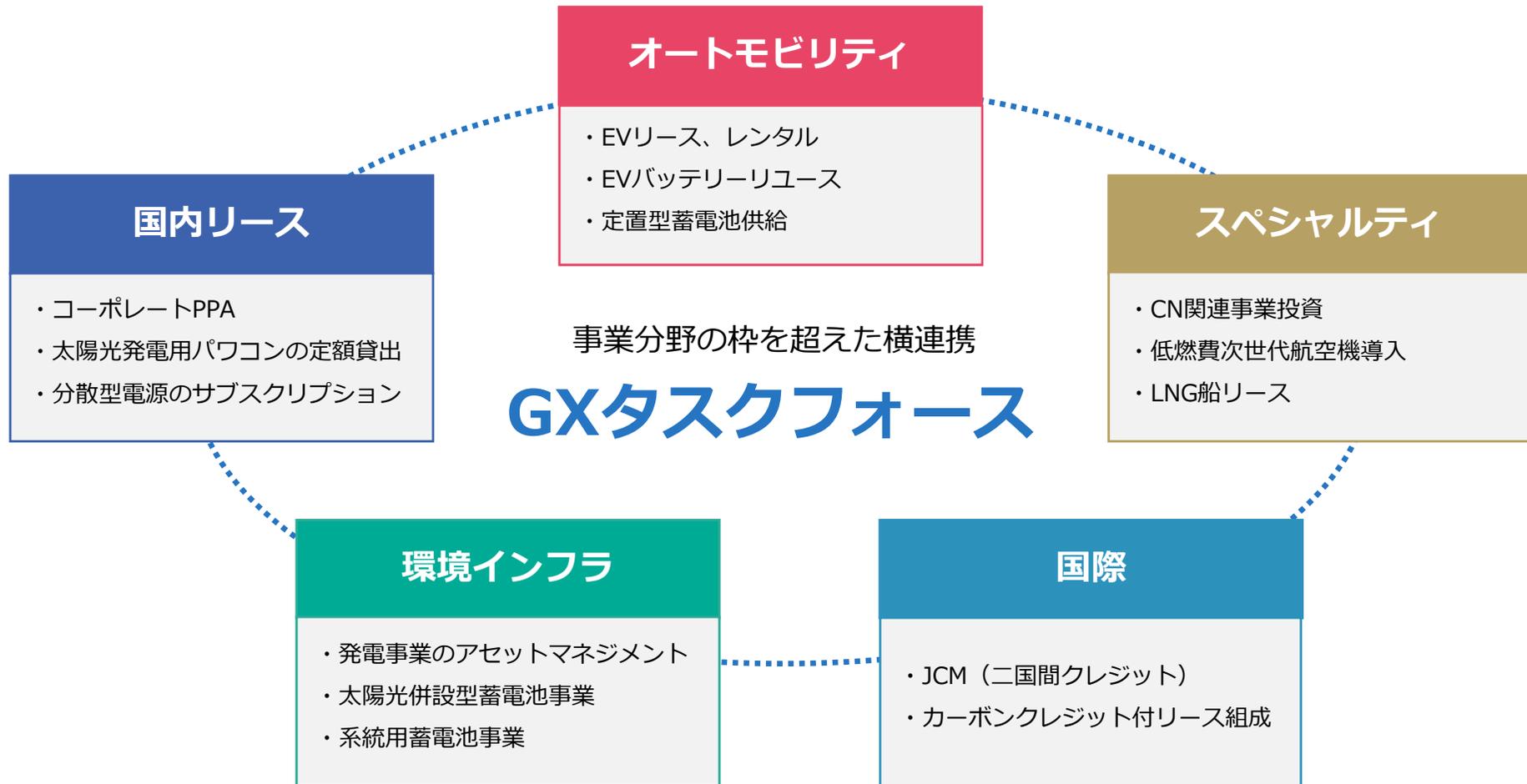
※3 2021年度の排出量136.5万t-CO₂

(カーボンニュートラルの削減基準排出量は、「2021年度実績+周南パワーのバイオマス混焼発電所およびホテル事業の年間想定排出量」)

**レジリエンスの強化による
自社のCN達成 (CO₂排出ゼロ)**

- 2040年度CN方針の公表 (2030年度半減)
- 周南パワーのトランジション計画
- GXリーグへの参画
- CDPやTCFD等のイニシアティブへ対応
- 非財務情報開示 / ESGエンゲージメント強化

■ 各事業分野におけるカーボンニュートラル関連の事業の創出と組織を跨いだ連携推進



今後の
取組み方針

- 環境インフラ事業分野を2023年4月に設置、各事業分野・組織に分散されている環境関連のノウハウ、ナレッジを集約し、更にそれをグループ内で共有、還元し、新しいビジネスを作り出していく。
- 環境ビジネスは、全産業・全顧客における共通のテーマであり、環境インフラ事業分野だけでなく、引き続き各事業分野でも取組みを強化 (GXタスクフォース立ち上げ)

- デジタル技術の有効活用により、**当社・パートナー・顧客が今後直面する環境変化に適応可能な事業基盤を整備**
- 「DXタスクフォース」を立ち上げ、事業分野の枠を超えて実現に向けて推進する

DXタスクフォース

「DXタスクフォース」を立ち上げ全社共通テーマを設定。
事業分野の枠を超えて目的・手段・ゴールイメージを共有し、実現に向けて推進。

 **顧客提供価値**

- デジタルの活用によりTCが提供する商品の価値を高め、高収益ビジネスモデルを確立

 **DX人材育成**

- DXリテラシーの向上
- 自律的な学びや推進につながる当社に適したDXカルチャーの醸成

 **現場業務改善**

- 営業現場の業務負荷軽減
- 営業活動支援におけるDX推進
- ペーパーレス化の推進等による業務効率改善

 **システム置換**

- 基幹システムのグループ会社展開による業務効率改善の検討



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。
- 本情報および資料の利用は他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行ってくださいますようお願いいたします。
- 本資料を利用の結果、生じたいかなる損害についても当社は責任を負いません。

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/>