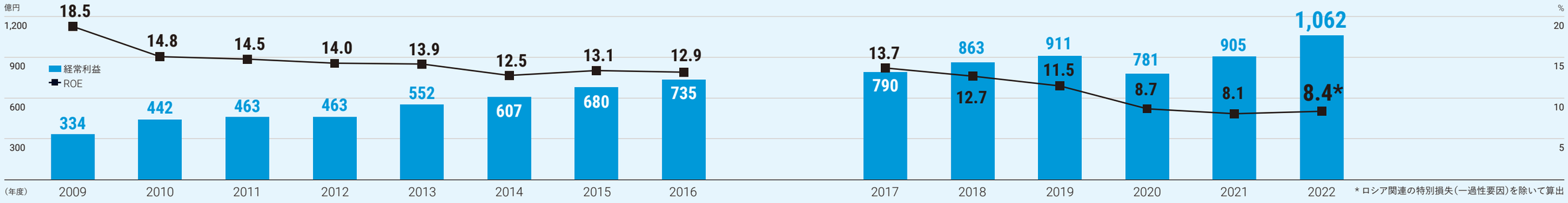
中期経営計画の振り返り

株主資本コストについて

当社では株式市場の期待収益率などをベースに株主資本コストを算出しています。
2022年度現在、10%程度で推移しているものと認識しています。



＊ロシア関連の特別損失(一過性要因)を除いて算出

合併初年度

第一次～二次中期経営計画

主な成果
「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企業へ」

第三次中期経営計画

主な成果
「社名からリースを外し、従来の枠にとらわれない『金融×サービス×事業』の拡大」
「積極的なM&Aによる成長領域の拡大」

第四次中期経営計画

新・第四次中期経営計画

ビジョン
次の10年を切り拓く、強固な事業基盤の確立へ

中期経営計画2027

第四次中期経営計画

基本方針	新・第四次中期経営計画に至った主な理由
1 事業性ビジネスを含めたグローバルな事業基盤の確立	**NTTとの資本業務提携** NTTが当社に資本参加(持株比率10%)。両社の強みを融合し、協業推進による成長分野のさらなる拡大を計画。 **米国航空機リース・Aviation Capital Groupの連結子会社化** 航空機マーケットの成長・拡大を見据え、航空機リース資産のさらなる拡大を指向。当社の既存の航空機事業とのシナジー効果にも期待。
2 良質かつ強固な事業ポートフォリオの構築	
3 企業価値向上を支える経営基盤の確立	

新・第四次中期経営計画

基本戦略	振り返り
事業ドメインの拡充	**NTTグループとの共創案件の拡大** 合弁会社であるNTT・TCリースの成長、データセンター事業投資、再生可能エネルギー関連の共同ファンドの設立など。 **パートナーとの協業ビジネスの裾野拡大** 伊藤忠商事やJFEエンジニアリングなどと共同で、蓄電池やサーキュラーエコノミーなど事業領域を拡大。
パートナーシップ戦略の強化	**パートナーのニーズ捕捉による関係強化** 各事業分野においてパートナーのニーズに応える共創案件を推進、信頼関係や案件ソーシング力を強化。 **革新的な技術を持つスタートアップへの出資** デジタルやモビリティ分野において独自の技術を持つスタートアップへ出資し、新たなビジネス創出に向けた種まきを推進。
資産効率重視の事業ポートフォリオ運営	パートナー企業との合弁会社(持分法適用関連会社)を通じた高ROA事業の拡大により、国内リース事業分野を中心に資産効率が改善。

新・第四次中期経営計画における経営目標(最終年度である2022年度)

KPI	計画目標	実績		目標未達となった主な要因
経常利益	1,300億円	**1,062億円**	目標未達	**① 収益力の低下** 新型コロナウイルスのまん延、ロシアによるウクライナ侵攻に伴う影響を大きく受け、航空機事業を中心に収益力が低下。
親会社株主に帰属する当期純利益	800億円	**48億円**	目標未達	
自己資本比率	12%	**12.5%**	目標達成	**② 事業環境悪化による損失の計上** ロシアの航空会社向け航空機の特別損失・急激な株式市場の変化による営業投資有価証券の評価損を計上。
ROE	12%	**0.7%**	目標未達	

課題と対応

ROEの2桁水準への回復
ポートフォリオ改革による収益力の強化と、成長投資による利益成長の実現を目指す。

新たな成長領域、ビジネスモデルの創出
事業領域の拡大を進め、より収益性の高いビジネスモデルへシフトし、ROAのさらなる飛躍を目指す。

ビジネスモデルを支える経営基盤のさらなる強化
① 挑戦を支える企業風土の浸透による従業員エンゲージメントの向上
② 専門性の高い人材の確保・育成
③ 顧客価値向上や業務効率化に向けたDX戦略の強化

中期経営計画2027（2023年度～2027年度計画）

5年後の当社の目指す姿

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はなく自らを変革し、
変化を創造する企業グループを目指します。

テーマ

自らを変革し、変化を創造する
～TC Transformation and Sustainable Growth～

基本方針

TCX TC Transformation

- **PX** ポートフォリオ Transformation：高い収益性と安定性のあるポートフォリオ
- **HRX** 人材・組織 Transformation：変化を創造できる人材育成・確保と組織整備
- **GX** グリーン Transformation：カーボンニュートラル関連事業の創出
- **DX** デジタル Transformation：デジタル技術の活用による顧客提供価値の向上

戦略

稼ぐ力の強化：利益成長 × ROA向上

財務戦略	既存事業のバリューアップ	事業投資の資産回転	低効率資産の入れ替え・EXIT	新たな事業領域創出
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	GX・DX推進

＋ グループ連結経営の強化

経営目標（2027年度計画）

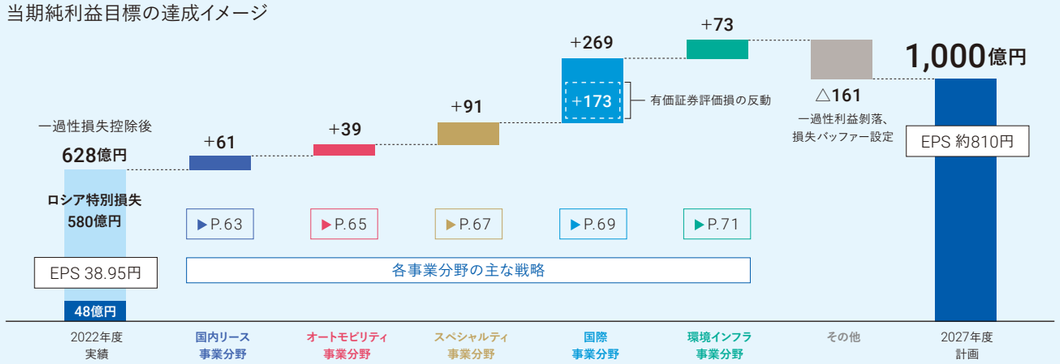
財務目標	親会社株主に帰属する当期純利益	1,000億円	ROE10%を達成し、PBR1倍以上を目指す（財務目標を純利益ベースに一本化）
	ROA（総資産純利益率）	1.4%	
	ROE	10%	
非財務目標	2030年度のGHG排出量*1 50%削減に向けた取り組み	33%～50%	財務目標の達成を支えるESG戦略を強化
	エンゲージメント指数*2（実施するグループ会社含む）	肯定的回答率の維持・向上	

*1 2021年度を基準年度とし、2030年度に50%削減目標を公表済み
*2 当社実施の従業員エンゲージメント調査における、選択式設問の肯定的な回答数をベースに算出

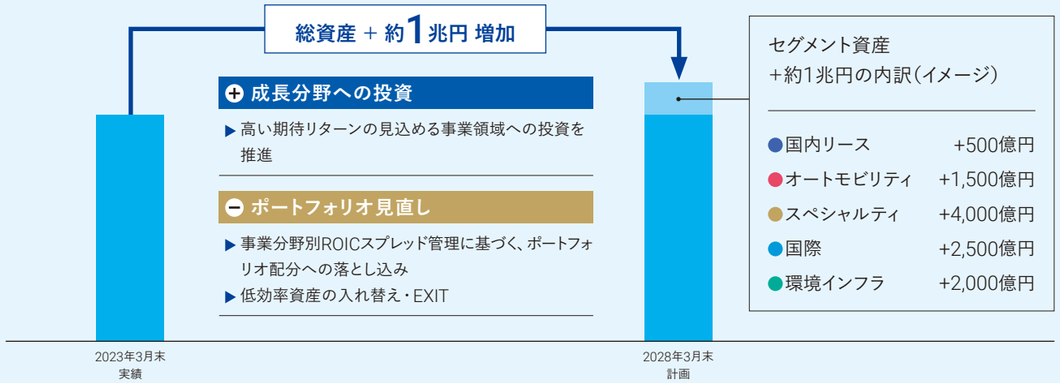
目指す姿の実現に向けた施策

1 経営目標の達成に向けたロードマップ

当期純利益目標の達成イメージ



2 バランスシートのイメージ

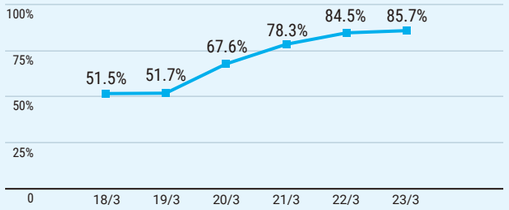


3 資金調達の方向性・リスク管理

資金調達の安定性

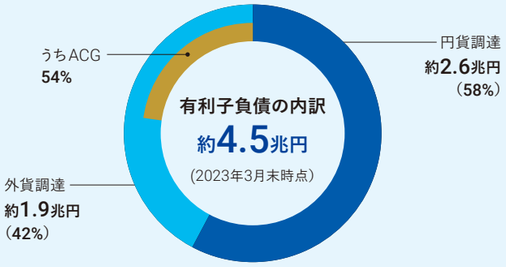
長期調達比率は85%内外で推移しており、安定した調達戦略を継続して推進します。

長期調達比率の推移



資金調達におけるリスク管理

原則年4回、代表取締役社長を委員長とするALM委員会を実施し、グループ全体の資金調達状況の報告や、金利・為替など市場リスクに対するヘッジ方針などを協議・決定しています。

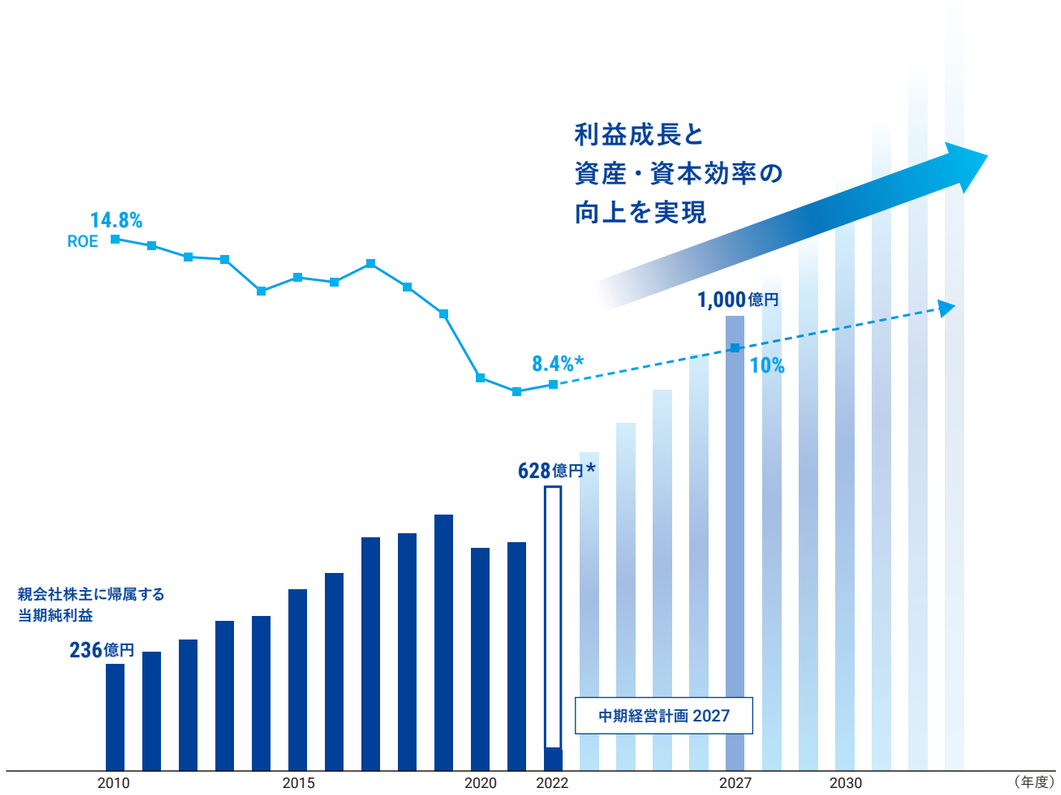


長期的な成長に向けた方向性

安定した利益成長と
収益性の高いポートフォリオを実現し、
市場の成長期待を高めていく

**資産・資本効率の向上、業績のボラティリティ抑制・予見可能性の向上による資本コストの低減、
安定した利益成長・高い成長率を実現し、企業価値の持続的な向上を図ります。**

成長戦略の推進による利益拡大のイメージ



＊ロシア関連の特別損失(一過性要因)を除いて算出

長期の視点で持続的な企業価値向上の実現へ

POINT 01 資産・資本効率の向上

POINT 02 業績のボラティリティ抑制・予見可能性の向上

POINT 03 安定した利益成長・高い成長率の実現

POINT 01 ROE

PBR = ROE × PER

PER

ROA	成長戦略の推進による利益拡大	➔ 事業戦略 | P.61
	収益率の高いビジネスモデルへのシフト	➔ ビジネスモデル | P.59
財務レバレッジ	資本利用率のガイドライン水準に基づく運営、財務規律の維持	➔ 財務戦略 | P.31 (経営企画部門長メッセージ)

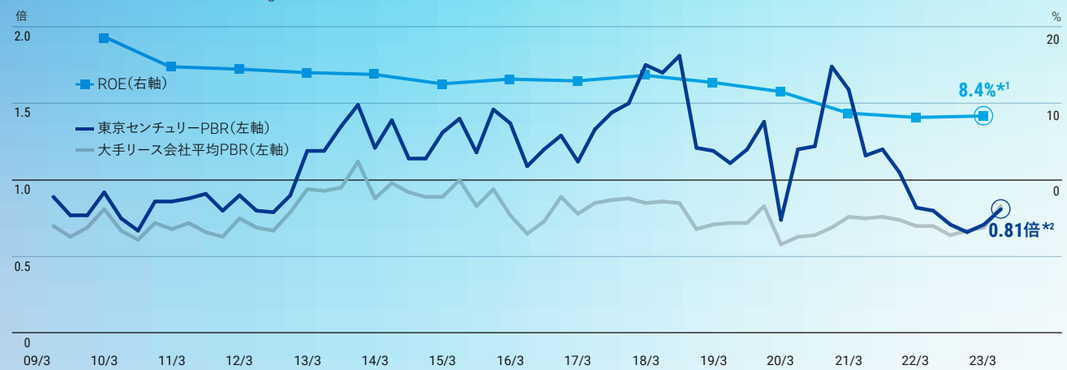
POINT 02 資本コスト

リスク管理態勢の高度化による、業績のボラティリティの抑制	➔ リスクマネジメント | P.75
アナリスト・投資家との対話や開示強化など、IR活動の推進による情報の非対称性の縮小	➔ ステークホルダーエンゲージメント | P.49
コーポレート・ガバナンスを通じた、資本コストを意識した経営の推進	➔ コーポレート・ガバナンス | P.95

POINT 03 成長性

成長分野への投資や事業戦略の推進による成長期待の拡大	➔ 事業戦略 | P.61
持続的成長の基礎となる非財務戦略の推進	➔ ESG戦略 | P.83

PBRおよびROEの推移 Bloombergデータより当社作成



*1 ロシア関連の特別損失(一過性要因)を除いて算出
*2 2023年度第1四半期末実績