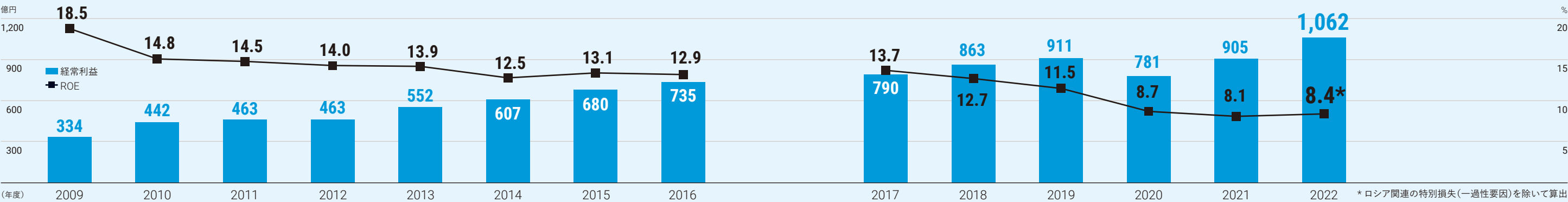


中期経営計画の振り返り



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。



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。
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	④NTTグループとの共創案件の拡大 合併会社である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。
パートナーシップ戦略の強化	④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。
資産効率重視の事業ポートフォリオ運営	④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。
	④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。

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

- ④ 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。
- ④ 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。
- ④ 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