



## ■ 編集方針・対象範囲

### 編集方針

当社は2014年から「統合レポート(本誌)」を発行しています。本誌は、当社の経営課題や中長期的な方向性を要点を絞ってお伝えすることを目指しています。当社についてより一層ご理解いただくために、WEBサイトも併せてご覧ください。

### 対象範囲

組織：NECキャピタルソリューション株式会社及び連結子会社、  
持分法適用関連会社

期間：データは2022年4月1日～2023年3月31日の実績  
(活動については直近のものを含みます)

### メディアの考え方

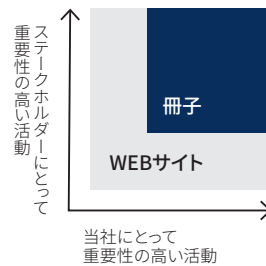
#### ● 冊子

重要性の高い情報にフォーカスし、マテリアリティに応じた情報を中心に報告しています。

#### ● WEBサイト

冊子のPDFファイルに加え、さらに詳しい情報を掲載しています。

<https://www.necap.co.jp/csv/report/index.html>



- 発行  
2023年9月(年1回発行)
- 本誌に関するお問い合わせ先  
コミュニケーション部

本誌のライフサイクル全体で排出されるCO<sub>2</sub>(3トン)は、「長野県木質ペレットストーブの使用によるJ-VER プロジェクト」でCO<sub>2</sub>の発生を削減することにより、オフセット(相殺)されています。  
(J-VER識別番号 JP-200-000-000-011-226~JP-200-000-000-011-228)



本冊子は、環境保全のため  
植物油インキで印刷しています。



### 作家名 CHABI 「SKYLINE」

当社は、障がい者がアートで夢を叶える世界を作る「パラリンアート」に協賛しています。作品選定にあたっては、グループビジョン2030「次世代循環型社会をリードするSolution Company」における『私たちの考える「次世代循環型社会」』に示した4つの循環の輪(P1)を想起させるような4作品を候補とし、国内グループ社員による投票を行いました。

美しい自然の循環を感じさせる本作に、次世代循環型社会を目指す当社グループの想いを託しています。



一般社団法人障がい者自立推進機構  
パラリンアート事務局



# NECキャピタルソリューション 統合レポート 2023

企業理念

私たちは「Capital Solution」を通して  
より豊かな社会の実現に貢献します。

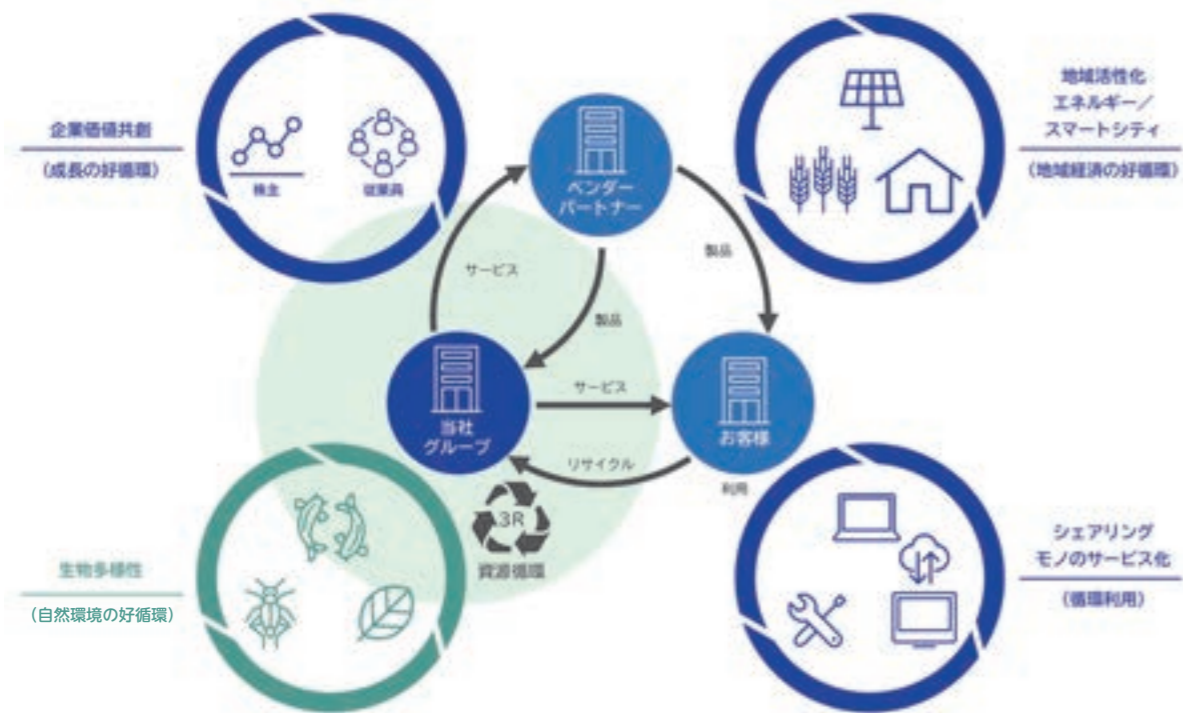
※Capital Solution:「お客様の経営資源 (Capital) を中心とする幅広い経営課題に対して解決策 (Solution) を提供すること」を意味する、当社独自の表現。

グループビジョン 2030

次世代循環型社会をリードするSolution Company

※ Solution Company : 企業理念(存在意義)と社名に掲げる「Capital Solution」を実践している姿を表す。「Company」は、「会社/価値観を共有する集団(仲間)」を意味する。

当社が想定する2030年以降の「次世代循環型社会」は、資源効率の向上による環境負荷低減のみならず、資源を循環利用し続ける世界、そこから発展し、新たな付加価値を生み出し続ける循環型の経済社会です。当社グループはキャピタルソリューションの革新により、さまざまな循環型サービスの創造・提供を目指してまいります。



【当社グループが特に貢献できるSDGs】



# Contents

イントロダクション 1

|                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| 目指す姿・目次 .....1     | At a glance .....5 |
| 価値創造に向けたプロセス.....3 | あゆみ .....7         |

## 価値創造のための戦略 9

|                                  |                                 |
|----------------------------------|---------------------------------|
| トップメッセージ .....9                  | 特別鼎談 .....15                    |
| 次世代循環型社会に向けて<br>CSV経営を進化させていきます。 | 「次世代循環型社会」の実現に向けて<br>当社が果たすべき役割 |



中期計画2025 .....13



名和高司氏 (一橋ビジネススクール教授、当社社外取締役)

## 価値創造の基盤 19

|  |  |
|--|--|
| サステナビリティメッセージ .....19                        | マテリアリティ④ 人的資本への投資 .....27  |
| 「当たり前のことを大切にする<br>会社」であり続けるために               | 人事担当執行役員メッセージ<br>カルチャー変革への挑戦   |
| 代表取締役 執行役員副社長 木崎 雅満                          | 執行役員 柴田 康司   |
| サステナビリティ .....21                             | マテリアリティ⑤ 企業価値向上を支える<br>コーポレートガバナンスの追求 .....32  |
| マテリアリティ① 脱炭素社会・循環型経済の推進 .....22              | <b>WEB</b> サステナビリティ<br><a href="https://www.necap.co.jp/csv/report/index.html">https://www.necap.co.jp/csv/report/index.html</a> |
| マテリアリティ② 社会・ICTインフラ整備の推進 .....25             |  |
| マテリアリティ③ 社会課題解決に向けた<br>新たなサービスや事業の創出 .....26 |  |

## 財務・コーポレートデータ 39

|                                 |                           |
|---------------------------------|---------------------------|
| 財務報告 .....39                    | 財務・非財務ハイライト(11年間) .....43 |
| 2023年3月期の業績振り返りと<br>2024年3月期の展望 | セグメント情報 .....45           |
|                                 | 会社概要・株式情報 .....46         |

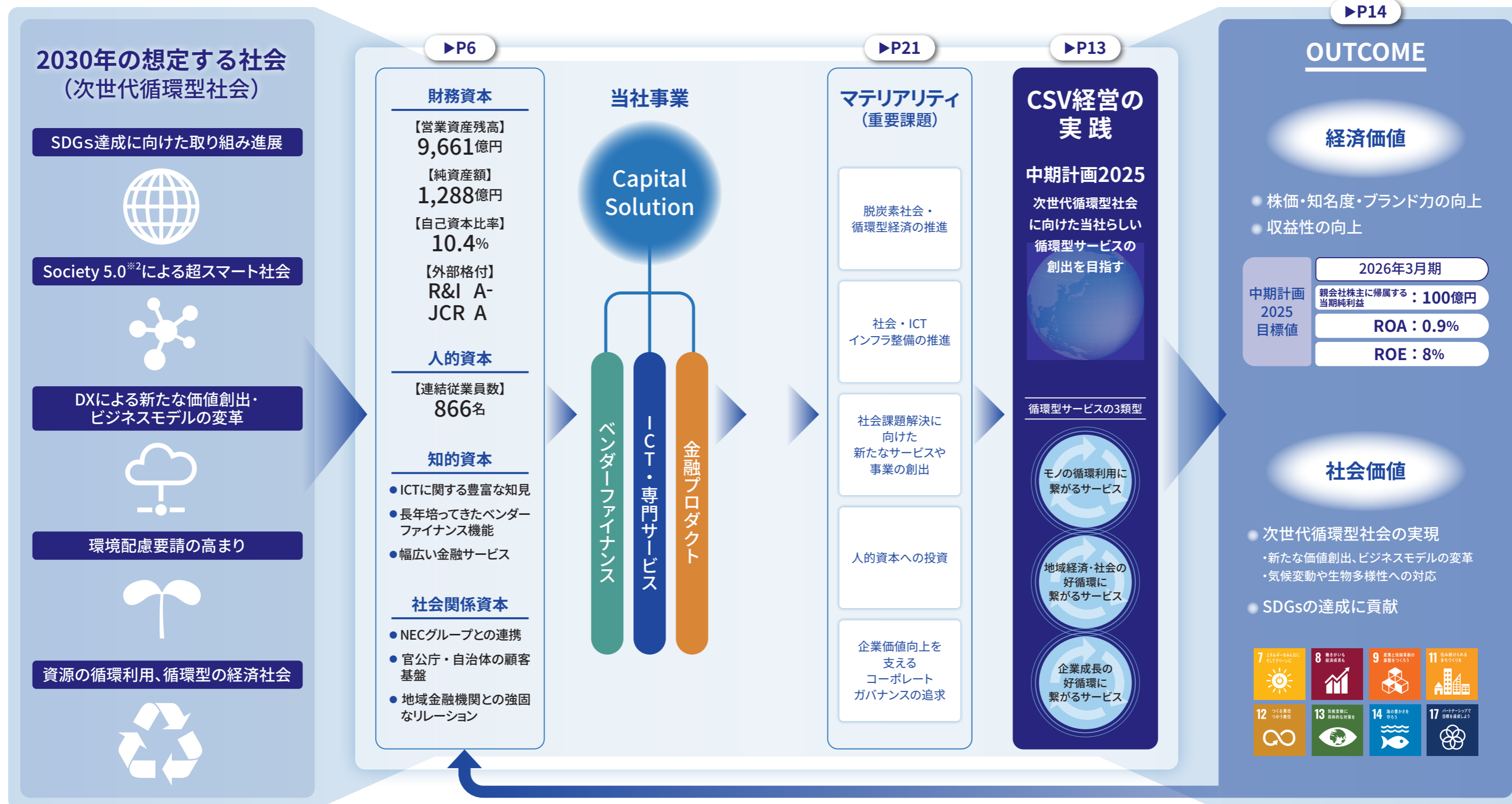


執行役員 渡辺 登

**WEB** 財務・業績情報  
<https://www.necap.co.jp/ir/financial/index.html>

# グループビジョンの実現に向けて、CSV<sup>※1</sup>経営を 実践し社会の課題を解決

グループビジョン …… 次世代循環型社会をリードする Solution Company

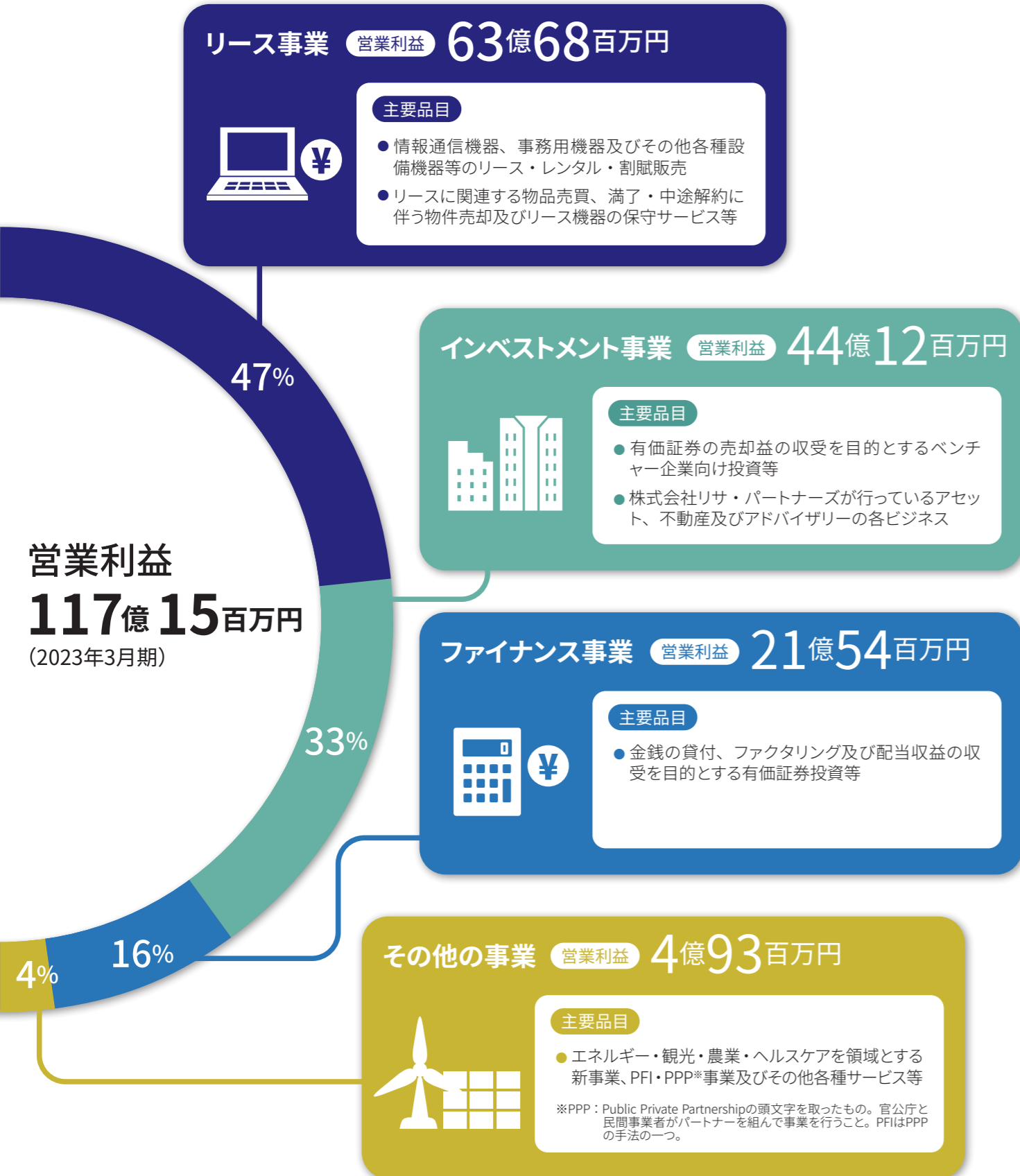


※1 CSV: Creating Shared Value. 共通価値の創造。アメリカの経営学者マイケル・ポーターが2006年に提唱した経営戦略のフレームワーク。経済利益活動と社会価値の創出(=社会課題の解決)を両立させること。

※2 Society 5.0: サイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(現実空間)を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会(Society)のこと。狩猟社会(Society 1.0)、農耕社会(Society 2.0)、工業社会(Society 3.0)、情報社会(Society 4.0)に続く、新たな社会を指す。日本が目指すべき未来社会の姿として内閣府が提唱。

# これまでに培った強みを活かし、 4つの事業を展開

(2023年3月末現在)



イントロダクション  
価値創造のための戦略  
価値創造の基盤  
財務・コーポレートデータ

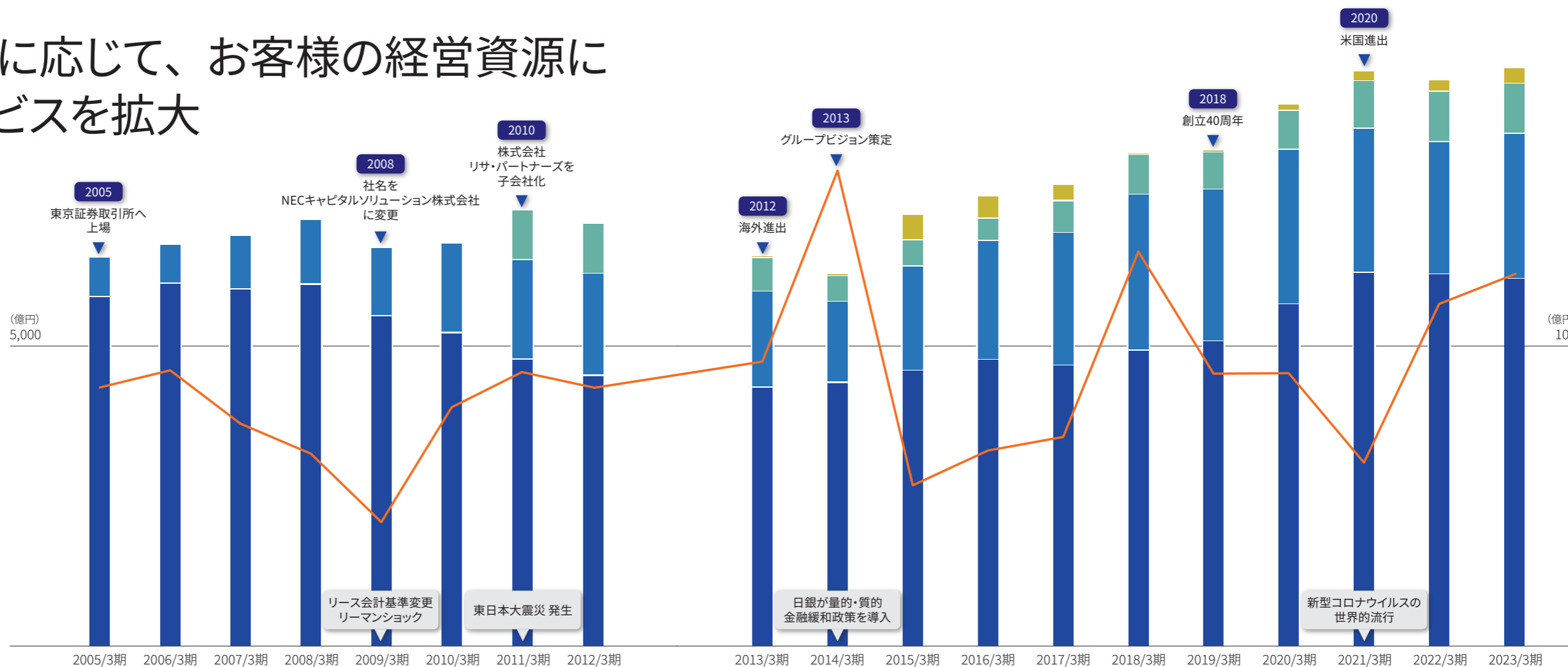
# 時代の変化に応じて、お客様の経営資源に関わるサービスを拡大

## ● 営業資産残高・経常利益 推移 (東京証券取引所上場以降)

営業資産残高(左軸)  
 ■リース事業(旧賃貸・割賦事業)  
 ■ファイナンス事業(旧営業貸付事業)  
 ■インベストメント事業(旧リサ事業)  
 ■その他の事業

経常利益(右軸)

※報告セグメントの変更に伴い2017年3月期～2021年3月期は遡及修正したデータを表示しています。



**事業トピックス**

1978年にNEC製品の販売金融機能を担う会社としてスタート。NEC製品のリースを中心に取扱高を伸ばし、メーカーリース会社として足もとを固めました。

東京証券取引所への上場を機に成長性や独自性を推進。取扱製品の多様化やICT機器のライフサイクルマネジメントサービス等、当社独自の取り組みを進展させ、ICTに関する知見を蓄積しました。

より高付加価値な事業への転換を目指して金融サービスの取り組みを拡大し、社名をNECキャピタルソリューション株式会社に変更。株式会社リサ・パートナーズを子会社化する等、事業の多角化を推進し、幅広い高度な金融に関するソリューションを拡充しました。

2013年に10年後にありたい姿をグループビジョンとして策定。当社グループの強みを活かした「サービス」の提供により、事業を通じて社会課題を解決する「CSV経営」の実現を目指してきました。

2023年4月にグループビジョン2030を策定し、次世代循環型社会の実現に向けCSV経営の実践を推進しています。

**サステナビリティトピックス**

|  |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
| <p>1999 環境マネジメントシステム (EMS) 「ISO14001」認証取得</p> <p>JIS Q 14001 JSAE192</p> | <p>2004 三重県「第2回日本環境経営大賞」環境経営優秀賞受賞</p> <p>2006 情報セキュリティマネジメントシステム (ISMS) 「ISO/IEC27001」認証取得</p> <p>JQA-IM0333</p> <p>2007 ビオトープ造成社会貢献活動 「わくわく子どもの池プロジェクト」開始</p> | <p>2010 独立役員選任</p> <p>2011 BCP (Business Continuity Plan: 事業継続計画) 策定</p> <p>2012 「環境・復興支援 シンジケートローン」開始 (2018年に終了)</p> | <p>2013 「第15回グリーン購入大賞」大賞・環境大臣賞(最高賞)受賞</p> <p>主要グループ会社と共に本社を移転</p> <p>2018 品質マネジメントシステム (QMS) 「ISO9001」認証取得</p> <p>JQA-QMA15688 官公社会システム営業本部</p> | <p>2020 プライバシーマーク取得</p> <p>2022 サステナビリティボンド発行</p> <p>DX認定事業者認定取得</p> <p>TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 賛同表明</p> <p>2023 健康経営優良法人認定</p> |
|--|--|---|---|--|

# Top Message

## 次世代循環型社会に向けて CSV経営を進化させていきます。

NECキャピタルソリューショングループは、この10年間推進してきたCSV経営をさらに深め、新たな時代に向けて進化させます。ここでは、次世代循環型社会をキーワードに新たな価値の創出に挑み、未来のキャピタルソリューションを目指す私たちの取り組みを説明させていただきます。



代表取締役社長 菅沼 正明

「グループビジョン2030」に掲げる次世代循環型社会についてご説明願います。

変化に適応した高度な社会への貢献を想定し、「次世代循環型社会」をキーワードに掲げました。

これまで当社は、事業を通じて社会課題を解決し、社会への貢献が利益につながる「CSV経営」を標榜してきました。この考え方や価値観は、私たちの事業活動の根幹であり、新たなグループビジョンにおいても変えることなく維持していきます。しかし昨今、気候変動の深刻化や感染症のパンデミック、地政学リスクの高まり、金融不安の波及等、過去にない変化が世界を覆い、先行きが見えない状況となっています。また、デジタル技術（IoT<sup>\*1</sup>、AI<sup>\*2</sup>、ロボット）等の先端技術の発展、DXによる新たな価値創出やビジネスモデル変革等の産業や社会生活の大きな変化が想定されます。そうした中で社会への貢献を果たすために、私たちはビジネスをどう展開し、何を目指すべきか。考えを深めながら、変化に自律的に対応していく必要があります。

リース業は元来、資源の再利用や効率向上により環境負荷の低減に寄与し、循環型社会の形成に直接的に資するビジネスと言えます。今後は、SDGsが目指す2030年以降の社会を見据え、「循環」をさらに発展させながら、新たな価値を生み出していく取り組みが求められると認識しています。そうした考えのもと、当社はグループビジョンのゴールをSDGsと同じく2030年に定め、時代の変化に適応した高度な社会への貢献を想定し、「次世代循環型社会」をキーワードに掲げました。

私たちは、モノの循環利用と地域経済・社会の好循環、企業成長の好循環につながるサービスを創出し、その提供を通じて次世代循環型社会をリードします。

新たなグループビジョンのもう一つのキーワードは、「Solution Company」です。当社は、お客様の経営課題を解決すべく、ベンダーファイナンスやICTサービス、金融プロダクトのソリューションを革新し、事業領域の拡大と共に循環型サービスの創出を図ります。その達成に向けて力を合わせ、社会変化の中で同じ方向を目指し、共に歩んでいく仲間・集団という意味をCompanyという語に託しました。

グループビジョン実現の取り組みにおいて、どのような強みを発揮していきますか？

ICT機器に関する専門性、官公庁・自治体との取引関係、リサ・パートナーズの営業力が強みです。

当社が持つ強みの一つは、ICT機器の扱いに関する専門的な知見を有し、それを活かした金融ソリューションを提供できることです。これまで、ベンダーとの緊密な関係のもとハードウェアのリースを主に扱い、サービスを付加したビジネスを展開してきました。近年、多くのICT機器がサブスクリプションやSaaS<sup>\*3</sup>による提供に移行しつつある中で、従量課金の仕組みやシステム構築等に先行投資するベンダーは、ROICやキャッシュ・コンバージョン・サイクルをより意識した経営が求められ、そうした財務面をサポートすることも当社の新たな役割になっています。NECグループの中では、事業会社が抱える知財や所有権の問題に当社が関わり、解決を図ることも行っています。他のICTベンダーからもサブスクリプション化に関する相談等を受けています。

官公庁・自治体との取引が多い点も、強みとして挙げられるでしょう。当社は、NECグループとの顧客共有を通じて、国内1,800を超える官公庁・自治体から取引をいただいております。これが営業活動の強力な基盤となっています。多くの実績により、官公庁・自治体ごとに異なる入札及び契約の手続きを的確にこなし、導入機器の一斉切り替えやGIGAスクール構想<sup>\*4</sup>に用いられる端末の大量納入等、大きな動きを迅速に進めることができます。そうした強みをもとに、PFI事業にも力を入れており、例えば給食センター整備事業においては20件超の案件に携わってきました。

もう一つの強みは、インベストメント事業を行う子会社リサ・パートナーズが持つ全国約180の地域金融機関とのネットワークや不動産分野の知見です。当社は、リサ・パートナーズとの連携により金融ソリューションを提供しており、そこでこれらの強みや同社の素早い判断力を活かした取り組みを行っています。

私たちは、次世代循環型社会の実現に向けて、ここに挙げた強みを発揮したビジネスを展開し、キャピタルソリューションの革新を進めていく考えです。

終了した前中期経営計画を振り返り、  
成果と課題をお聞かせください。

種を蒔いた新たなソリューションが  
実を結び、収益力が着実に  
高まってきたと捉えています。

このたび終了した「中期計画2020」（計画期間：2020年度～2022年度）は、「コア領域の拡充」と「新事業の収益化」を事業戦略の柱とし、これを支える経営基盤強化戦略と共に推進することで、CSV経営の実現に向けた10年間の取り組みを締め括るものでした。

結果として2022年度連結業績は、計画目標の「営業利益110億円」「経常利益120億円」をいずれも達成し、親会社株主に帰属する当期純利益についても、3ヵ年累計の目標値を上回ることができました。過去数年間に仕込んできた新しいソリューション作りが実を結び、収益力が着実に高まってきたと捉えています。しかし当社の収益力は、業界水準と比較してまだ低く、継続的な課題としてさらなる向上を図っていきます。

新事業については、ヘルスケア、エネルギー、観光、農業の4領域に注力し、金融サービス周辺で収益の獲得を目指すとともに、地域活性化につながる当社ならではのサービス提供を目指しました。このうちヘルスケア領域は、不動産ファイナンスと組み合わせた取り組みが成果を上げ、またエネルギー領域は、太陽光発電等再生可能エネルギーの普及拡大を受けてアセットを増やし、いずれも収益化を果たしました。一方、観光領域は、コロナ禍によるマイナス影響が大きく、農業領域も収益化には至りませんでした。

今後は、事業として一層踏み込んでいく領域と、学び

を活かしつつ絞り込む領域を見極め、次の3年間で取り組みを発展させてまいります。

新たに策定した「中期計画2025」で  
目指すものをお教えください。

財務目標と非財務目標を設定。  
事業を通じて環境・社会課題  
を解決する姿勢を打ち出しました。

2030年に向けて「グループビジョン2030」を実現していくファーストステップとして、「中期計画2025」（計画期間：2023年度～2025年度）を策定、始動しました。本計画は、事業戦略として「サービス事業の拡大、新たな循環型サービスを創出」「注力事業への戦略的投資による成長加速」「ベンダーファイナンスの強化及び顧客基盤拡充」を推進し、次世代循環型社会の実現に向けて収益の柱を作り上げていきます。

循環型サービスの創出においては、不動産のバリューアップや、PFI・PPP事業を通じた老朽化インフラへの対応加速等、既存の取り組みに新しいものを付加し、「循環」を大きく回していくことを考えています。ICT関連サービス等の注力事業は、より大きな収益向上を見込んでいますが、そのためには人材の拡充やM&A等への戦略的投資を是々非々で検討する等、今後の成長加速に向けて、積極的に行っていく方針です。

計画目標は、財務目標と非財務目標を合わせて設定しており、事業活動を通じて環境・社会問題を解決し、人的資本の強化を推進する姿勢を打ち出しました。財務目標は、計画3年目の2025年度連結業績における「親会社株主に帰属する当期純利益100億円」「ROA 0.9%」「ROE

8%」の達成を目指します。非財務目標は、環境・社会課題について「CO<sub>2</sub>排出量（Scope1+2）2022年度比20%削減」「再生可能エネルギー発電容量100MW」等5項目、人的資本について「従業員エンゲージメントスコア34%」「女性管理職比率10%」の2項目を掲げました。

財務目標は、収益力強化の途上にある当社にとって高いハードルではありますが、グループ全体の力でクリアし、高めた力を次の飛躍につなげたいと思っています。

この3年間は、脱炭素化やSDGs対応の流れがますます加速し、官公庁・自治体による老朽化インフラ対策の資金ニーズも増加する見通しです。先ほどもお話ししたとおり、既存の取り組みに新しいものを付加したサービスの作り込みによって、それらの機会を取り込み目標達成を目指します。

ステークホルダーへのメッセージを  
お聞かせください。

世の中が求めるものをタイムリーに捉え、  
プライム市場上場企業にふさわしい経営を  
推進します。

当社は、2015年に事業活動と経営基盤に関するマテリアリティ（重要課題）を特定しましたが、今回「グループビジョン2030」の策定に合わせ、これを再特定し、環境・社会への貢献に直接的につながる言葉に変えました。5項目のマテリアリティのうち、「人的資本への投資」は、私自身が「従業員が誇りに思える会社作り」をミッションの一つに掲げていることから、とりわけ重視している課題です。CSV経営における価値創出の源泉は、人材に他なりません。従業員エンゲージメントの向上や多様性

の確保、健康経営の実現に取り組み、人材開発や働き方改革に向けDXの活用等も含め積極投資していきます。

次に、利益の配分についての考えをお伝えしたいと思います。当社は、人的資本への投資、成長戦略への投資、株主・投資家の皆さまへの利益還元の3つについて、状況に合わせた最適なバランスを常に意識し、実行してまいります。

なお利益還元については、2022年度の年間配当を1株当たり110円（中間37円・期末73円、配当性向36.9%）とし、前年度比36円の増配を行いました。2023年度は、連結業績の増収・増益を見込んでいることから、年間配当同130円（中間65円・期末65円、配当性向37.3%）とさらなる増配を予定しています。

プライム市場上場企業として、PBR 1倍以上の水準を目指すべく、長期的には人的資本投資及び事業投資を成長戦略に織り込むとともに、短期的には利益還元の拡充を業績向上へのコミットメントとして、これを実行していく考えです。

私たちは、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを通じて、時代の変化や社会的要請、世の中が求めるものをタイムリーに捉え、それを経営に活かしていくことで、企業理念に掲げる「より豊かな社会の実現」に貢献してまいります。これからもNECキャピタルソリューショングループへの長期的なご支援を賜りますようお願い申し上げます。

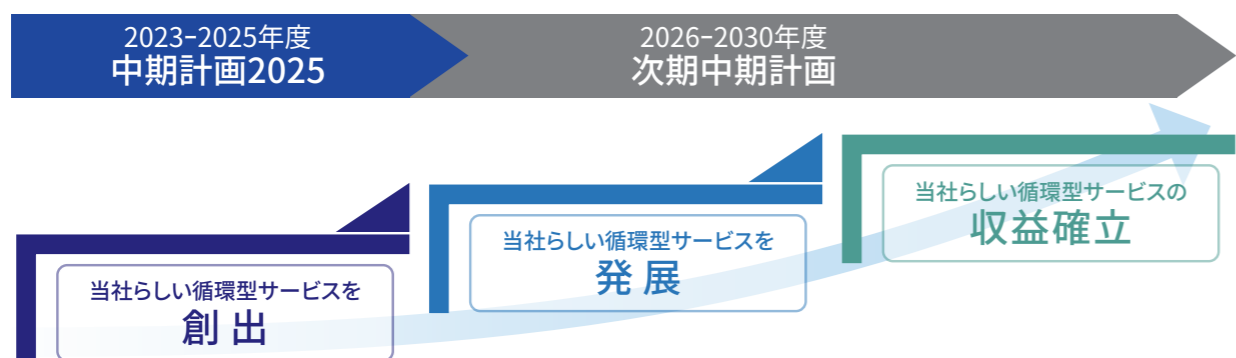
※1 IoT：Internet of Things、あらゆるものが通信機能を持ち、ネットワークにつながること。

※2 AI：人工知能のこと。一般的に、人間の言葉の理解や認識、推論等の知的行動をコンピュータに行わせる技術を指す。

※3 SaaS：Software as a Service、インターネットを通じてソフトウェアを利用する形態。

※4 GIGAスクール構想：文部科学省が推進する全小中学校向けICT端末配備事業のこと。

●グループビジョン2030実現に向けたロードマップ



# 中期計画2025

新たなグループビジョン「次世代循環型社会をリードするSolution Company」はSDGsと同期する2030年をゴールとしています。中期計画2025においては、前グループビジョンの10年間で取り組んできたCSV経営を実践し、次世代循環型社会の実現に向け、変革に挑戦します。

## 中期計画2020の振り返り

### ● 戦略

- 戦略① 「コア領域の拡充」**  
→ 強みを活かした当社らしい“サービス”の進化
- 戦略② 「新事業の収益化」**  
→ 非金融含む当社ならではの“新事業”の収益化
- 戦略③**  
→ 事業戦略を支える経営基盤の強化

### ● 利益目標

| 親会社株主に帰属する当期純利益 |          |          |          |       |
|-----------------|----------|----------|----------|-------|
|                 | 2021年3月期 | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 累計    |
| 計画              | 40億円     | 55億円     | 75億円     | 170億円 |
| 実績              | 41億円     | 69億円     | 64億円     | 174億円 |

### ① 当期純利益は3ヵ年累計計画を達成、収益力向上は継続課題

- リース事業を中心にコロナ禍における需要増を取込み、利益目標値を達成
- 高収益アセットの積み上げやインベストメント事業の取り組みも収益貢献
- 収益力拡大等により外部格付は向上 (R&I 格付「BBB+」→「A-」、JCR 格付「A-」→「A」)
- 顧客基盤拡充や付加価値の高い取り組み推進等、さらなる収益向上が課題

### ② 新規事業における収益化は領域ごとに進捗のばらつき

- エネルギー領域は事業範囲を拡大、ヘルスケア領域はウェアハウジング事業のアセットを順調に獲得する等、収益化を実現
- 観光領域は観光資源を活用した投融资やオペレーション、ファンド事業等の取り組みが進むものの、収益化はこれから
- 農業領域は6次産業化やバリューチェーン最適化の推進による収入の安定化・収益化に苦戦
- PFIはコロナ禍や物価高の影響を受けるものの、代表企業としての案件獲得等収益化は進展

### ③ 新たなサービスの立ち上げ等は道半ば

- サービス化で先行する北米において「NEC Financial Services, LLC」を子会社化
- ベンダーとの新たなサービスモデルの立ち上げや新たなサービス創出に取り組むが、道半ば
- 当社らしい新たなサービスの創出・確立に向け、体制を含め強化が必要

### ④ 従業員エンゲージメント向上に向けた取り組みを強化

- 働きがい向上に向けた活動を加速、従業員エンゲージメントの向上は引き続き強化
- リモートワーク環境の整備や業務プロセスの見直し等、働き方の見直しを推進
- 「健康経営優良法人 2023 (大規模法人部門)」に認定

### ⑤ サステナビリティへの取り組みを強化

- 当社初のサステナビリティ債券を発行
- サステナビリティ委員会を新設しTCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) の枠組みに準拠した PDCA を開始
- TCFD への賛同表明を実施



## 中期計画2025の位置づけ

- グループビジョンに掲げる「次世代循環型社会」の実現に向け、変革に挑戦する最初の3年間
- CSV経営の実践と次世代循環型社会に向けた当社らしい循環型サービスの創出を目指す

## 経営目標

- 次世代循環型社会の実現を通じ、収益力向上とサステナビリティ経営の推進を加速
- カーボンニュートラルの実現に向けた施策をはじめとする非財務目標を設定

### ● 財務目標

|                         | 2023/3期<br>実績 | 2024/3期<br>計画 | 2026/3期<br>計画 |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|
| 親会社株主に<br>帰属する<br>当期純利益 | 64億円          | 75億円          | 100億円         |
| ROA*                    | 0.7%          | 0.7%          | 0.9%          |
| ROE                     | 6%            | 7%            | 8%            |

※連結当期純利益/連結営業資産平均残高

### ● 非財務目標 (抜粋)

| 目的              | 目標内容                                    | 目標値<br>26年3月期                     |
|-----------------|---|-----------------------------------|
| 環境・<br>社会<br>課題 | カーボンニュートラル<br>実現に向けたCO <sub>2</sub> の削減 | Scope1+2<br>23年3月期比削減率<br>20%削減   |
|                 | 社会インフラ整備の推進                             | 官公庁・自治体の<br>3カ年累計成約高<br>4,000億円   |
|                 | ICTビジネス拡大に伴う<br>循環利用の促進                 | リース満了品3カ年<br>累計処理台数<br>70万台       |
|                 | 気候変動対応の推進                               | 再生可能エネルギー発電容量<br>(保有発電所)<br>100MW |
| 人的<br>資本        | 自然資本を意識した<br>社会貢献活動の推進                  | 学校ピオトープ教育<br>3カ年累計延べ校数<br>10校     |
|                 | 従業員エンゲージメント<br>の向上                      | 従業員エンゲージ<br>メントスコア<br>34%         |
|                 | ダイバーシティの推進                              | 女性管理職比率<br>10%                    |

### 事業戦略①

### サービス事業の拡大、新たな循環型サービスを創出

- 再生可能エネルギー発電、ウェアハウジング、ITアセットマネジメント、PFI、観光等の各事業におけるサービス拡大
- 新たな循環型サービスを創出
  - ・モノの循環利用に繋がるサービス創出
  - ・地域経済・社会の好循環に繋がるサービス創出
  - ・企業成長の好循環に繋がるサービス創出

### 事業戦略②

### 注力事業への戦略的投資による成長加速

- ICT関連サービスの高付加価値化による事業規模拡大
  - ・お客様・ベンダーとのシステム連携や企画機能強化を通じたPC-LCM<sup>※1</sup>に関するサービス拡充、レンタルの強化、BPO<sup>※2</sup>・コンサルティングサービス等
- 国内外における金融プロダクトの領域拡大・高度化
  - ・投融资やアドバイザーを軸にした金融プロダクト・投融资対象を拡大し収益を拡充

### 事業戦略③

### ベンダーファイナンスの強化及び顧客基盤拡充

- ベンダー及びお客様に寄り添ったキャピタルソリューションの提供
- ベンダーとの連携強化による収益性向上及び収益機会創出
- お客様の課題に対するソリューション開発・提供による取引深耕

### 経営基盤強化戦略

|                                      |                            |  |                   |   |
|--------------------------------------|----------------------------|--|-------------------|---|
| 業務プロセスのデジタル化とデジタル情報の活用を踏まえた営業業務の基盤強化 | DX基盤となるコアシステムの立ち上げ、DX活動の推進 | 経営戦略に連動した組織作り・人材マネジメント制度導入、挑戦・革新し続ける風土作り | コーポレートガバナンスの実効性向上 | カーボンニュートラルの実現 (2041年3月期までに連結ベースのScope1+2を事実ゼロとする)に向けた諸施策の実行 |
|--------------------------------------|----------------------------|--|-------------------|---|

※1 PC-LCM：機器の調達から、運用・管理までIT機器をワンストップで提供するサービス。  
 ※2 BPO：Business Process Outsourcing、企業の業務プロセスの一部を外部に委託し、業務の効率化やコスト削減を図る経営戦略。



# Special Dialogue



一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻教授  
NECキャピタルソリューション株式会社  
社外取締役

名和 高司

NECキャピタルソリューション株式会社  
代表取締役社長

菅沼 正明

NECキャピタルソリューション株式会社  
代表取締役、執行役員副社長

木崎 雅満

## 「次世代循環型社会」の 実現に向けて 当社が果たすべき役割

グループビジョン2030がいよいよ始動する中、当社が次世代循環型社会を目指す主旨、またこれからの当社のCSV経営の在り方等について、一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻教授であり、『CSV経営戦略』『パーパス経営』等の著書をお持ちの名和高司氏(当社社外取締役)をお招きし、社長の菅沼、副社長の木崎の三者で議論しました。(鼎談実施日:2023年6月)

### 前グループビジョンの振り返り

「CSVへ先進的かつ具体的に取り組まれてきた点を高く評価しています」(名和氏)

**菅沼** 2013年度から始動した前グループビジョンでは、リース会社からキャピタルソリューションを提供する会社への転換を加速し、社会課題解決を視野に入れたCSV経営の実現を進めてまいりました。この期間を通じて、CSV経営に対する理解や共感が社員の中にしっかりと醸成され、再生可能エネルギーやヘルスケア分野等で新たな取り組みに着手し収益化への道筋をつけることができました。この他にもさまざまな社会課題に対して、我々のキャピタルソリューションを繋げながら、CSV経営というものをより意識して作り込むことができた10年間であったと考えています。

**木崎** CSV経営が今のように一般的ではなかった10年前からそれに着手し、この10年間でCSV経営を実践する体制を整備できたことは、今や同業他社に対して大きなアドバンテージとなっています。社会価値向上に向けた事業領域の拡大に関しても、ベンダーファイナンスやICT関連サービス、金融プロダクトと一定の成果を出せています。また計数面に関しては、営業資産の着実な積み上げと共に3カ年の利益計画を達成し、自己資本1,000億円超・自己資本比率10%超というターゲットについてもクリアすることができました。前グループビジョンを策定した10年前と比較す

れば収益レベルは格段に上がっており、次の飛躍に向けた礎を築くことができた10年間であったと総括しています。

**名和** 前グループビジョンの策定当時、私もその一員として参画していました。そうしたご縁もあって、現在まで社外取締役に務めさせていただいています。当社はSDGs採択前という世界的に見ても早い段階から、CSVをパーパスとして高らかに掲げていて、逆に今や世界がそこに追いついてきている状況とも言えます。そのような当社の先進性、またそれを美辞麗句に終わらせることなく、環境面・社会面といった具体的事業として実践していることを私は高く評価しています。一方で、パーパスを各組織に則した形で組み換えながら、バックオフィスを含めた社員一人ひとりがマイ・パーパスとして自分事化できていたか、かつそれが新規のみならず従来型事業においても行えていたかという点を、今回の新ビジョン実現の成否にも通ずる課題点として挙げたいと思います。

### グループビジョン2030について

「グループビジョン2030には大きく2つの想い・こだわりを込めました」(菅沼社長)

**菅沼** このたび当社では8年後のありたい姿として、グループビジョン2030「次世代循環型社会をリードするSolution Company」を打ち出した訳ですが、そこには大

きく2つの想い・こだわりを込めています。

1点目が、「次世代循環型社会を目指した会社になる」という想い・こだわりです。創業の原点であるリースは、返却された機器を適正に3R\*処理することまでを事業として実現できる、正に循環型のビジネスです。当社は2000年初頭から環境に配慮した3R処理に対応しており、リースを通じた循環型サービスについて蓄積してきた知見は当社の大きな強みの一つと考えています。また今後、SDGs達成や生物多様性の確保等、地球環境維持のために資源を循環利用し続ける世界の到来が予測されます。当社はこれを「次世代循環型社会」と名付け、こうした予測の下、元来の強みをもとに循環をキーワードに社会課題の解決に向けて価値を発揮し、貢献していくことを目指します。

2点目が、「Solution Company」になるという想い・こだわりです。これからの社会課題を解決していくためのSolutionを提供する会社、という意味に加え、Companyには価値観を共有する仲間という意味を込めました。このような想いのもと、次世代循環型社会に向けた課題解決に対し従業員のエンゲージメントの向上を図りながら取り組んでいきたいと考えています。

尚、次世代循環型社会の具体的な姿について問われることがあります。現時点では取って代わってキーワード的な表現に

\*3R: 廃棄物等の発生抑制(Reduce)、再使用(Reuse)、再生利用(Recycle)の頭文字をとったもの。資源の有効活用と廃棄物抑制を通して環境への負荷を軽減する取り組み。

留めています。当社が自律的に世の中の変化を感じながら、金融ソリューションを核としたプラスアルファ領域を拡大してきたのと同様に、最前線のメンバーにおいても市場変化を自律的に捉え、それに対応したソリューションを作っていく人材となって欲しい。このような期待感を込め、取って代わって抽象的な表現にしていることを付け加えておきます。

**木崎** グループビジョン2030は、当社の存在意義と世の中の長期的な動き、この2つの観点から当社の強みを見極め、導き出したものでもあります。

策定に向けた議論で最初の議題となったのは、今後のメガトレンドでした。この観点では、2030年にゴールを控える全世界の共通目標であるSDGsと、当社のCSV経営とが非常に親和性が高いことに注目し、今回のグループビジョンのゴールをSDGsと同じく2030年に設定することとしました。当社として2030年の社会として予測したのは、フィジカル空間とサイバー空間が高度に融合されたCPS(Cyber-Physical System)社会というものでした。業界の中でも、当社がCPS社会に最も近い距離にあるという強みを活かすことも踏まえ、グループビジョン2030の具体的な作り込みを進めてきました。

加えて、これら経緯の中でグループビジョン2030のポイントの一つとなったのが、菅沼からも話のあった「Company=価値観を共有した仲間」という思想の落とし込みでした。会社がなりたいたい姿と社員一人ひとりがなりたいたい姿を

かく重ね合わせたい、という我々経営陣の非常に強い想いから、このような擬人的表現を盛り込んだ次第です。この価値観の共有こそが、グループビジョン2030達成に向けたキーとも言え、その共有・浸透を従業員エンゲージメントの向上や人的資本の強化へ繋げていきたいと考えています。

**名和** 最近サーキュラーエコノミーという言葉が使われているように、いわゆる循環型というのは、古くて新しい概念だと私は考えています。今般の新グループビジョンでは、それを次世代型に進化させ、さらに次世代循環型社会をリードしながら当社自身も進化していく、という経営の強い意志が表れている点に、とても感心しています。私なりの解釈・表現で申し上げれば、当社はCSV経営2.0にバージョンアップしたのではないのでしょうか。その上で、繰り返すにはなりません。冒頭でも申し上げたように、社員の皆さんが自信を持ってグループビジョン2030に突き進んでいけるよう、また従来型事業が置き去りにならぬよう、包括的な人的資本の強化に努めてもらうことを願っています。

2030年に向けたロードマップについて

「新たなマネジメントアプローチのもとでレジリエントに戦略を練っていきたく考えています」(木崎副社長)

**菅沼** あくまでもこれは現時点で私個人のイメージですが、当社がこれからの一連の取り組みを経て2030年を迎えた際、ヘルスケアや太陽光の分野で困りごとがあれば、当社にコンタクトしてみようと思ってもらえるような、当社ならではのエッジの効いた会社になりたいと考えています。

また当社は、官公庁・自治体に非常に大きいアセットを持っています。こうした強みをもとに、今後2030年に向けてはコンピュータ機器の運用まで担うといったような、プラスアルファのサービス拡大に努めていきたいと考えています。さらにその中で、インフラの老朽化を迎えPFIやPPPを検討する自治体に対して積極的に提案する等、官公庁・自治体の運営に関するサービスを多面的に提供し、深くお付き合いできる環境づくりに努めていきます。そうした動きがある意味、社会的な貢献になり、公共インフラの循環を支えることにもなると捉えています。

**木崎** 2023-2025年度の現中期計画がスタートしたばかりで、2026-2030年度の次期中期計画はまだ粗いデザインとなっているものの、現中期計画では次期中期計画に繋がるためのこだわりを幾つか盛り込んでいます。



中でも私が最も重視しているのは、事業のマトリックス戦略の導入です。大まかな仕組みとしてこれは、リース事業/ファイナンス事業/インベストメント事業/その他の事業(サービス事業)という事業セグメント4軸と、ベンダーファイナンス/ICT・専門サービス/顧客営業/金融プロダクトという当社が持つキャピタルソリューション4軸を新たに組み合わせたものです。これにより各組織及び各責任者並びに各人においては、中期計画目標に対するそれぞれの現在地・進捗度合いを適宜精緻なレベルで確認することができます。また同時に、目標達成のための戦略をレジリエントに立案・遂行できるようにもなりました。まずはこれからの向こう3年間、この新たなマネジメントアプローチによってPCDAを常に細かく回していきながら、2025年度の経営目標達成を目指していきます。そして、現中期計画の進捗状況や最終的な創出成果を踏まえた上で、あらためてその先の次期中期計画をレジリエントに構築していきたいと考えています。

【事業のマトリックス戦略】

← [キャピタルソリューション軸] →

|                      | ベンダー<br>ファイナンス | ICT・専門<br>サービス  | 顧客<br>営業 | 金融<br>プロダクト |
|----------------------|----------------|---|----------|-------------|
| ↑<br>「事業セグメント軸」<br>↓ | リース<br>事業      | ●各組織・各責任者・各人において、中期計画目標に対するそれぞれの現在地・進捗度合いを適宜精緻なレベルで確認<br><br>●目標達成のための戦略をレジリエントに立案・遂行 |          |             |
|                      | ファイナンス<br>事業   |   |          |             |
|                      | インベストメント<br>事業 |   |          |             |
|                      | その他の<br>事業     |   |          |             |

**名和** 現在多くの民間企業では、本来企業価値を生むアセットの抱え込みがPBRに支障をきたすという矛盾に苦慮しています。こうした民間企業の悩みに寄り添い、有形資産から無形資産へのAX(アセットトランスフォーメーション)

を)を支える企業として一旦アセットを預かり、進化の道を伴走する当社の立ち位置をととも頼もしく見えています。即ち当社が生業とするリース業は、正に循環型ビジネスとしてアセットの組み替えにも非常にマッチしており、



今後のさらなる役割発揮を期待しています。また自治体に対しては、パブリックとプライベートの力が融合するPPP・PFIへの取り組みが、今後当社にとってポイントになってくるであろうと考えています。当社は、前グループビジョンのもとで取り組みを開始した観光等の事業において、単に出資を行うだけではなく、観光と地域活性化の両側面から取り組んできました。こうした当社の強みを背景に、地域のお悩み相談を一旦丸ごと引き受けて、その中で当社ができること、採り入れていくこと等が話せる共創型組織になっていくことを期待しています。

今後の持続的成長へ向けて

**名和** 座談会の最後に、NECとの関係性について私見を述べさせていただきます。ざっくりばらんに申し上げて、NECとの関係抜きでは、当社は他の一般的なリース会社と同じ立ち位置になってしまうのが現実ではないかと思われま。NECはセキュリティ市場で世界No.1の評価を受けるグローバル企業であり、当社にはNECのブランドをうまく活用し、これからのさらなる高度情報社会においても「安全・安心」を提供できることを広くアピールしてもらえたらと考えます。また、先に木崎副社長が触れられていたCPS的な部分については金融というソリューションを使いながら、むしろNECを先導するくらいの形で進め、信頼ある良きパートナーシップを構築されることを期待しています。

**木崎** 先に名和先生から社員へのパーパス浸透の重要性の課題提起がありました。今回の新ビジョン制定にあたり

当社では、パーパスとも言える企業理念、ビジョンそしてプリンシプルを三位一体で策定しました。グループビジョン2030では少し遠い世界のことを言っている部分もあり、この三層で捉えてもらうことで、当ビジョンを全社員により身近なものとしてもらいたいと考えています。非常に高い志となっている今回の新ビジョン実践に向け、掲げた経営目標は決して容易なものではないことを重々認識するものの、反面これを完遂できた暁には、業界における当社のプレゼンスを飛躍的に高めることができるものと考えています。当社が主導する形で新たな社会価値を生み出し、それをさらに次の飛躍に繋げていくという好循環を当社自身が享受できるよう、中期計画2025をはじめとするあらゆる諸施策の着実な遂行に邁進していきたいと考えています。

**菅沼** 私が中期計画やビジョンを通じて最も作りたいものの、それは文化です。木崎から話の出たプリンシプルもそこに含まれるものです。先ほども申し上げたように、これから当社を、変化に対して自律的に対応できる会社としていく上では、それに相応しい文化が必要不可欠であ



り、これから長期的にその文化づくりを意識して進めていきたいと思っています。またその過程においては、併せて社員とのコミュニケーションを図り、経営の最重要テーマでもある働きがいを育むことができる会社にしてまいりたいとも考えています。

先ほど、名和先生からもCSV経営2.0というお言葉をいただきましたが、当社は2030年のありたい姿へ向けて、新たな経営ステージへと突入しました。木崎も申し上げたとおり、新たに掲げたビジョンは非常に志高いものとなっていますが、過去の当社実績を振り返れば可能な目標であることを、全社員を対象とした対話会キャラバン等を通じて共有化を図っています。これからの当社の展開、進化と成長の姿にご期待ください。

# Sustainability message



## 価値創造の基盤

「当たり前のことを大切にできる会社」であり続けるために

代表取締役  
執行役員副社長 木崎 雅満

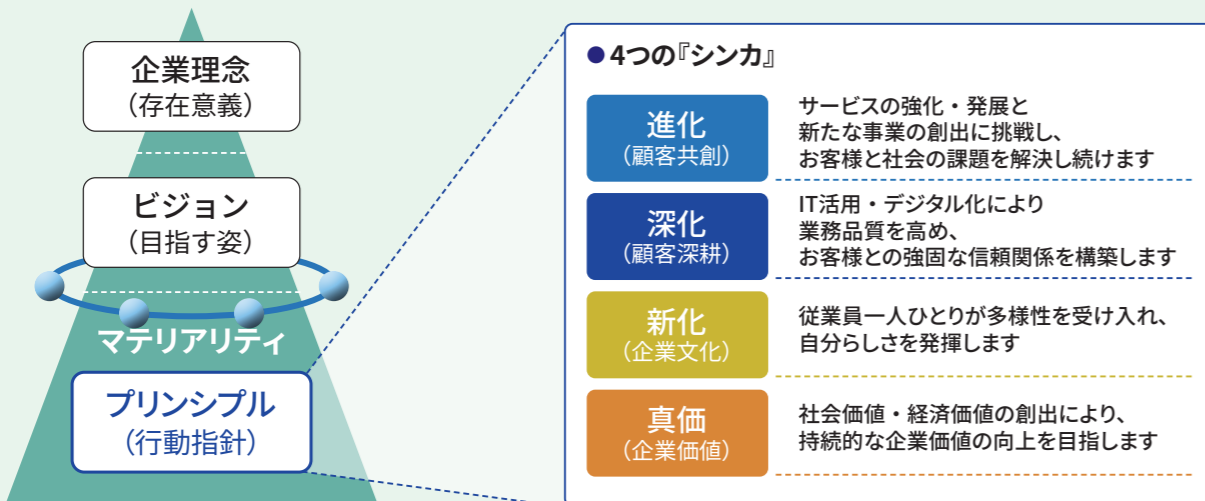
### グループビジョン2030の主役は社員 一人ひとり

2023年4月に公表したグループビジョン2030の策定には約1年を要しました。当社の強みは何か、カルチャーは何か、業界における立ち位置や今後ありたい姿は？等、健全な危機感とポジティブな思いのもとで各種議論を進めました。中でも大きな課題は東証プライム上場会社としてふさわしい収益を上げられているだろうか、という点でした。こうした課題に向き合い乗り越えていくために、新たなグループビジョンには「変革と挑戦」が必要であると整理しました。

グループビジョンの主役は社員一人ひとりです。「次世代循環型社会をリードするSolution Company」のCompanyには、会社という意味の他、価値観を共有する仲間の意味を含めています。すなわち社員一人ひとりが、会社という器を

通して社会に貢献していく姿を文言化しています。主役が変革と挑戦に突き進み最大限活躍できるように、会社が取るべきアクションはいくつもあります。ここでは、グループビジョンを理解し、さらには共感して共通の価値観を共有していくこと、そしてそれを行動に移すこと、この点をテーマとします。

グループビジョンは、なりたい姿を文言化しているため抽象的で身近にイメージしにくいところがあります。そこで今回、「プリンシプル（行動指針）」を策定し、グループビジョン実現につながる行動を明文化することで、社員が日々の業務で「変革と挑戦」を実行できるようにしました。一人ひとりに身に着けてほしい行動ですので、4つの「シンカ（進化、深化、新化、真価）」と、若干言葉遊びも入れて覚えやすいフレーズとしました。



### ビジョンとプリンシプルをつなぐマテリアリティ

またグループビジョン2030の策定にあわせて、マテリアリティの再特定を行いました。前グループビジョンは経済価値と社会価値の双方を創出するCSV経営の実現を目指していたことから、CSV経営実現に向けた重要課題として事業戦略の色合いが強いものでした。10年の時を経て、CSV経営を進化させるフェーズとなったことを踏まえ、サステナビリティの観点から脱炭素社会や人的資本等の社会課題をマテリアリティとして再特定しました。マテリアリティは、グループビジョンとプリンシプルをつなぐ重要な役割を果たしており、マテリアリティで認識する課題を中期計画の施策に落とし込んでいます。このマテリアリティに基づく経営指標やKPI（重要業績評価指標）は、取締役をはじめ社員一人ひとりの業績目標に連動しています。

### 全社員を対象とした対話会キャラバン

ここまでグループビジョンの建付けをご説明しましたが、これを社員一人ひとりにきちんと理解してもらうことでいよいよ新たなグループビジョンが始動します。社内理解にあたっては、2023年5月から7月初旬にかけて取締役4名が分担し、全部拠点をまわって対話会を実施しました。対話会はグループビジョンの理解はもちろんのこと、価値観を共有するための場でもあります。各部拠点20~30名単位でじっくりと話をする時間をとり、普段顔を合わせることが難しい拠点とは懇親会とセットで開催しました。こうした時間を持つことで、課題に直面したときに「木崎さんだったらこう考えるんじゃないか」等と考え方や判断基準の共有につなげられたらと思っています。価値観の共有は一朝一夕にできるものではありませんが、四半期に一度実施するエンゲージメントサーベイの結果等も確認しながら継続していきます。

社員と共有したい価値観は、ごくシンプルに「当たり前のことを大切にできる会社でありたい」というものです。今

| これまでのマテリアリティ |   |
|--------------|---|
| 事業活動         | 収益基盤の拡充<br>・NECとの連携強化<br>・資金調達基盤の強化<br>・独自の顧客基盤の拡充<br>・グローバルビジネスの推進<br>・新規事業の創出 |
| 経営基盤         | 企業風土の変革<br>・従業員満足度の向上<br>経営基盤の強化<br>・業務品質の向上<br>・コンプライアンスの徹底                    |

回、グループビジョンのゴールはSDGsのゴールと同期する2030年に設定していますが、SDGsの目標やターゲットはどれも当たり前のことばかりです。そんな「当たり前」を大切に考えられる会社でありたいと考えています。



対話会の様子

### 次世代循環型社会に向けたカーボンニュートラル宣言

なお、今回から中期計画に非財務目標を併記し、サステナビリティの取り組みを事業戦略と一体化させました。また2041年3月期にカーボンニュートラルを目指すことを宣言しました。サステナビリティの取り組みを高度化することはグループビジョン2030が目指すところと一致するものです。中期計画では、収益性を一段向上させる目標を掲げていますが、目先の利益を追求したいわけではなく、中長期的に継続しうる収益性向上としたい。こうした一つ一つが、当たり前のことを大切にできる価値観につながるものと考えています。

8年後に到来するであろう「次世代循環型社会」に向け、当社の変革と挑戦に向けた準備は整いました。当社らしさを際立たせ、業界での立ち位置を強固なものにできたならば、「次世代循環型社会」をリードしていくことができると確信しています。また今後は、地球規模の課題として、生物多様性等の自然資本に関する動きが加速化するだろうと思います。そうした動きに、当社らしい循環型サービスを提供していけたらと考えています。

| 新たなマテリアリティ |  |
|------------|--|
| 事業活動       | 脱炭素社会・循環型経済の推進<br>社会・ICTインフラ整備の推進<br>社会課題解決に向けた新たなサービスや事業の創出 |
| 経営基盤       | 人的資本への投資<br>企業価値向上を支えるコーポレートガバナンスの追求                         |

# サステナビリティ

## 基本的な考え方

当社は、経営戦略そのものが自社のサステナビリティに直結するCSV経営の実践に取り組んでいます。グループビジョンのゴールは2030年とし、事業を通じた社会価値向上の取り組みを進め、SDGsの達成に貢献することとしています。

### マテリアリティと非財務目標

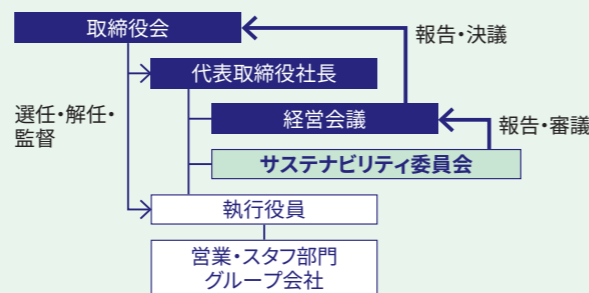
当社は、グループビジョン実現に向けたマテリアリティを特定しています。新たなグループビジョン策定にあたり、マテリアリティの再特定を行いました。また、中期計画2025において非財務目標を設定し、マテリアリティと事業戦略の結びつきを明示しています。

非財務目標は ▶P14 中期計画2025へ

| 当社のマテリアリティ |                               |
|------------|-------------------------------|
| 事業活動       | 脱炭素社会・循環型経済の推進 ▶P22           |
|            | 社会・ICT インフラ整備の推進 ▶P25         |
|            | 社会課題解決に向けた新たなサービスや事業の創出 ▶P26  |
| 経営基盤       | 人的資本への投資 ▶P27                 |
|            | 企業価値向上を支えるコーポレートガバナンスの追求 ▶P32 |

## サステナビリティ推進体制

当社グループにおけるサステナビリティの審議機関として、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しています。原則として年2回開催し、サステナビリティに関する方針及び計画の策定並びにPDCAサイクルの運用状況について議論します。結果は経営会議、取締役会へ報告し、重要事項は取締役会で決議します。

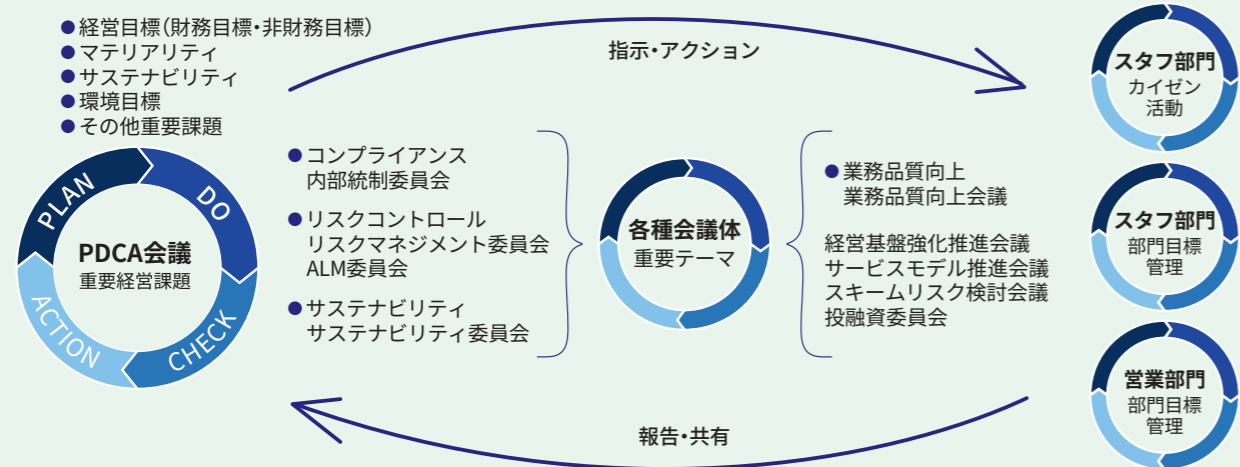


### 当社の考えるPDCAマネジメント

当社では、経営レベルから現場レベルまで、事業活動のモニタリング、見直しをPDCAサイクルに基づいて運用しています。経営目標やマテリアリティ、サステナビリティに関わる重要課題について、PDCA会議において毎月モニタリングを継続しています。これにより意思決定が速やかに現場レベルにおけるアクションへとつながります。各種会議体を含めた現場レベルでも業務のPDCAサイ

クルをしっかりと回し、重要な経営指標や諸課題を適時適切に報告・共有しています。

また、非財務目標に関しても事業年度計画に反映し、定例会議の中で重要課題や実施状況をレビュー、PDCAを基礎としたサイクルの中で継続的に取り組むとともに、サステナビリティ委員会にて報告・議論します。



## マテリアリティ① 脱炭素社会・循環型経済の推進

### 当社の取り組み

- ▶気候変動への対応
- ▶循環型サービスの強化・創出

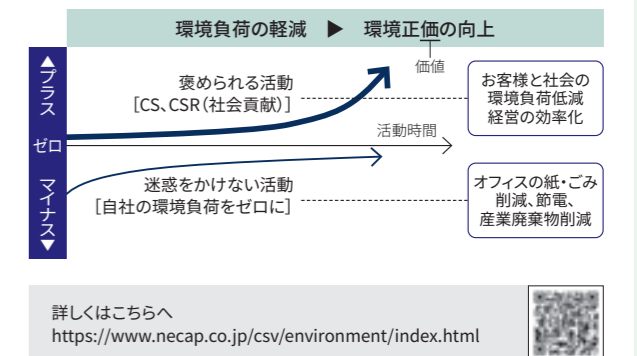
## 基本的な考え方

当社は日本国内のリース業界に先駆けて1999年に国際的な環境マネジメント規格であるISO14001の認証を取得し、環境経営を推進してきました。当社の事業活動は、製造業等に比べて自社の環境負荷が少ないことから、お客様や社会の「環境正価（成果）」を向上させることに重きを置き、「エコリソース・エコファイナンスによる社会の低炭素化」「リースによる資源の循環」をコンセプトに、環境課題を解決して社会全体に対してプラスの影響を与える事業を積極的に展開してきました。

環境活動と事業戦略に組み込み事業活動そのものが気候変動問題に対する活動につながる体制を構築し、実効性の高い取り組みを推進しています。

なお、2022年のCDP(Carbon Disclosure Project)気候変動質問書への回答では、組織的対応ができていない「スコアB」と評価されました。

### ●環境正価と環境負荷の概念図



2022年9月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への賛同を表明し、TCFD提言に沿った情報開示を進めています。

次世代循環型社会の実現を目指す新たなグループビジョンのもと、「脱炭素社会・循環型経済の推進」に向け、

### 環境方針

当社は環境経営の行動指針として「環境方針」を制定しています。グループビジョン2030の実現に向けて見直しを行いました。

#### 環境方針

- カーボンニュートラル・次世代循環型社会構築に貢献するために、バリューチェーンと共に社会課題解決と経済価値を創出する事業に取り組みます。
- 持続可能な事業活動に貢献する業務品質の向上と業務の効率化に取り組みます。
- 自然との共生実現に向けて、資源循環可能な社会・環境作りを積極的に推進します。
- 環境関連法規制、及び当社が同意するその他の要求事項を遵守します。

### ●中期計画2025 非財務目標

| 目的                                  | 目標                   | 23/3期                | 26/3期 (目標) |
|-------------------------------------|----------------------|----------------------|------------|
| カーボンニュートラル実現に向けたCO <sub>2</sub> の削減 | Scope1+2: 23年3月期比削減率 | 157t-CO <sub>2</sub> | 20%削減      |
| ICTビジネス拡大に伴う循環利用の促進                 | リース満了品3カ年累計処理台数      | 20万台                 | 70万台       |
| 気候変動対応の推進                           | 再生可能エネルギー発電容量(保有発電所) | 43MW                 | 100MW      |

CO<sub>2</sub>排出量の実績は ▶P43-44 非財務データ (個別) へ

### カーボンニュートラル宣言

#### 2041年3月期カーボンニュートラルの実現（連結ベースのScope1+2を実質ゼロ）

自社の事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量 (Scope1+2 当社及びリサ・パートナーズ) を2026年3月期に2023年3月期比20%削減し、2041年3月期には、海外子会社を含む連結ベースでのCO<sub>2</sub>排出量 (Scope1+2) の「実質ゼロ」を目指すこととしました。

気候変動への対応(TCFD提言に基づく情報開示)

ガバナンス

当社は、気候変動をはじめとするサステナビリティの審議機関として、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しています。

サステナビリティ推進体制は ▶P21 サステナビリティへ

戦略

当社グループは気候変動に起因する事業への影響を考察し、当社グループの戦略立案・検討を行うため、シナリオ分析を実施しました。今回のシナリオ分析では、現状を上回る気候変動対策が行われず、異常気象の激甚化が想定される「4°Cシナリオ」と、脱炭素に向けてより野心的な気候変動対策の実施が想定される「1.5°Cシナリオ」を参考に、定性・定量の両面からリスクと機会の考察を行いました。具体的なリスクと機会の分析については、WEBサイトに掲載しています。

シナリオ分析の結果、いずれのシナリオにおいても一定のリスクは見込まれるものの、当社事業への影響は限定的であり、むしろ、ICT及びリース需要の増加、気候変動対応に伴う新サービス、新規投資機会の拡大等、事業機会増大の可能性が高いとの結論に至りました。

今後も変化を続ける世界情勢に対し、社内関連部門及び経営層と協議しながら随時リスクと機会を見直し、より実効性の高い対応策へと見直していきます。

リスク管理

当社は事業活動に影響を与えるリスクを「ERMリスク<sup>※1</sup>」

と「その他のリスク」に区分しています。ERMリスクはリスクマネジメント委員会で管理します。その他のリスクは、当社グループ事業に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクとしてそれぞれの管理会議体及び経営会議で管理します。

全社的なリスクマネジメントは ▶P38 リスクマネジメントへ

気候変動関連リスクについては、双方に影響する経営上の重要なリスクと考え、総合的リスク管理の観点から、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会で統合し管理します。

なお、気候変動関連リスクによる重大な影響<sup>※2</sup>が想定される場合は、速やかに対応方針を議論し、経営会議で審議の上、取締役会で決議し適宜事業計画に反映します。

※1 ERMリスク:ERM(エンタープライズリスクマネジメント)における①信用リスク、②市場リスク、③オペレーショナルリスク(事務リスク、システムリスク等)  
 ※2 重大な影響:東京証券取引所の適時開示基準(利益に係る影響の見込額等)に準拠

指標と目標

2023年4月には、「中期計画2025」を発表するとともに、環境中長期目標を新たに設定し、自社の事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量(Scope1+2)について下記のとおり目指すこととしました。

|   | 23/3期 | 26/3期(目標)       | 41/3期(目標)                |
|---|-------|-----------------|--------------------------|
| CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> ) | 157   | 2023/3比<br>20%減 | 海外子会社を含む連結<br>ベースで「実質ゼロ」 |

詳しくはこちらへ  
<https://www.necap.co.jp/csv/environment/climatechange.html>



与信関連費用における気候変動リスク

環境省が発表する銀行セクター向けTCFDシナリオ分析を参考に、物理リスクや移行リスクの発生による与信先の返済能力悪化のシナリオを作成し、当社の特性を加味したうえで、2023年3月期の与信残高をベースに与信関連費用の増加を試算しました。

「物理リスク」による与信関連費用の増加が期間損益に与える影響は軽微です。

「移行リスク」に伴い追加発生する与信関連費用は認められませんでした。

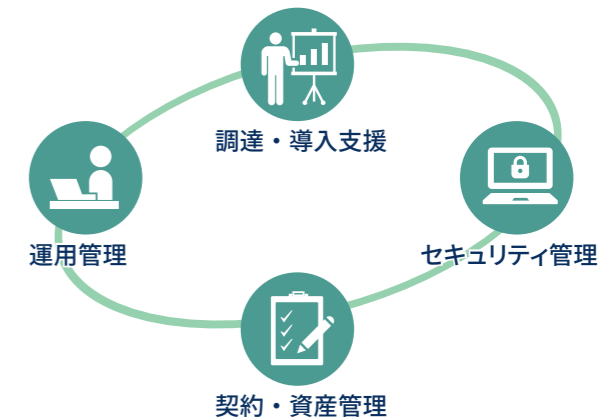
●分析シナリオの概要 (単位:百万円)

| リスク事象      | 物理リスク                                 |       | 移行リスク                         |            |       |     |
|------------|---------------------------------------|-------|-------------------------------|------------|-------|-----|
|            | 水災 政策変更、需給バランス変化                      |       |                               |            |       |     |
| 使用シナリオ     | ◆4°Cシナリオ                              |       |                               |            |       |     |
|            | IEA Stated Policies Scenario / RCP8.5 |       |                               |            |       |     |
| 分析対象       | 事業法人                                  |       | エネルギー、電力自動車、鉄鋼セクター(再生エネルギー除く) |            |       |     |
|            | 地域 グローバル                              |       |                               |            |       |     |
| 分析期間       | 2050年                                 |       |                               |            |       |     |
| 与信関連費用の増加額 | シナリオ                                  | 1.5°C | 4°C                           | シナリオ       | 1.5°C | 4°C |
|            | 単年度                                   | 37    | 51                            | 単年度        | —     | —   |
|            | 2050年までの累積                            | 1,011 | 1,379                         | 2050年までの累積 | —     | —   |

循環型サービスの強化・創出 取り組み紹介

「PITマネージドサービス」

ICT機器は企業における重要なインフラの一つです。一方で、「調達・導入支援」「セキュリティ管理」「契約・資産管理」「運用管理」等、ライフサイクルに合わせた支援が欠かせません。当社はICT機器を多く取り扱ってきた経緯から、早くからICT機器の運用を含めたサービスの提供を進めています。現状分析からあるべき姿を導き出し、ICT機器の導入から導入後の運用管理をアウトソーシングできるサービスを提供することで、企業の情報システム部門を強力にサポートしています。中期計画2025においては、リースやレンタルをベースに、ICT関連サービスの高付加価値化による事業規模拡大を事業戦略の一つに掲げています。



Column わくわく子どもの池プロジェクト

当社は、2007年からビオトープづくりを通じた環境教育プログラムを提供する社会貢献活動「わくわく子どもの池プロジェクト」にNPO法人アサザ基金と協働で取り組んでいます。2023年3月末現在、本プロジェクトに参加した小学校等は、延べ50校に上ります。

このプロジェクトは、当社主力事業の「リース」が資源を有効に活用できる「循環型産業」であるという認識のもと、子ども達に循環する自然の大切さを学ぶ場を提供したいという思いからスタートしました。基本プログラムは全5回で、ビオトープを造成するだけでなく、その前後のプロセスを大切にしています。カリキュラムは、生きものすみかや暮らしの学習、学校の周辺観察・ビオトープの設計と造成、その後の観察となっています。一連の体験を通して、生物多様性を守るための仕組みを学び、自然との共生意識を高めるきっかけの一つになればと考えています。コロナ禍においては、Zoomを利用したオンライン授業を導入し、活動を進化させました。

自然環境は市民の生活や企業の経営基盤を支える重要な資本であるとして、昨今「自然資本」への注目が高まっています。こうした中、当社は、中期計画2025の非財務目標にわくわく子どもの池プロジェクトの活

動件数を組み込み、本活動を引き続き推進することで、次世代を担う子どもたちによりよい環境教育を提供し、持続可能な社会の構築に貢献していきます。



(上) 完成したビオトープにメダカを放流する様子  
 (右) 造成したビオトープに鳥を呼び込むため鳥小屋を設置

●中期計画2025 非財務目標

| 目的                 | 目標内容                | 23/3期 | 26/3期(目標) |
|--------------------|---------------------|-------|-----------|
| 自然資本を意識した社会貢献活動の推進 | 学校ビオトープ教育:3カ年累計延べ校数 | 3校    | 10校       |

詳しくはこちらへ  
<https://www.necap.co.jp/company/biotop/index.html>



マテリアリティ②

# 社会・ICTインフラ整備の推進

当社の取り組み

▶社会・ICTインフラの整備

## 基本的な考え方

当社は、NEC製品の販売金融機能を担うために設立された経緯から、NECと密接に連携しながら成長してまいりました。

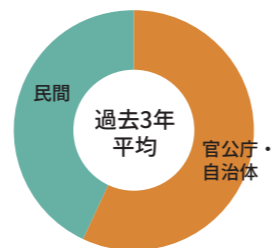
NECは、ICTやさまざまな技術を融合したソリューションを官公庁・自治体のお客様に向けて提供し、業務効率化や公共サービスの質の向上に寄与しています。当社は、NECの顧客基盤を背景に、国内30カ所に拠点を有し、全国1,800の自治体に指名参加申請登録を行う等、日本全国の官公庁・自治体のお客様と取引があり、当社のリース事業の契約実行高の半分以上を占めています。取引内容も、中央官庁や警察、消防のシステムや住民基本台帳をはじめとする地方自治体向けシステム、教育機関向け等と、社会インフラそのものを支えています。

新型コロナウイルスの感染拡大の際には、学校のICT環境整備が急務となり、学校の児童・生徒が1人当たり1台

の端末を使える環境を整えるGIGAスクール構想の早期実現に向け政府が対応を加速させました。大規模かつ新たな取り組みであったため、課題や疑問が多い中、信頼性の高いICT機器の選定・導入から処分までの機器のライフサイクルマネジメントを請け負う等、当社の強みを活かしてGIGAスクール構想の早期実現を金融面からサポートしました。

これまでの官公庁・自治体のお客様との取引経験を活かし、近年では公共施設等の建設から運営までを民間に委託するPFI事業も推進しています。

●リース事業におけるお客様別契約実行高



●中期計画2025 非財務目標

| 目的          | 目標内容             | 23/3期   | 26/3期 (目標) |
|-------------|------------------|---------|------------|
| 社会インフラ整備の推進 | 官公庁・自治体の3カ年累計成約高 | 1,278億円 | 4,000億円    |

## 取り組み紹介

### ●PFI事業「葛西臨海水族園(仮称)整備等事業」に係る事業契約締結

当社は、官公庁・自治体のお客様との取引実績をもとに、2011年から公共設備を官民連携で推進するPFI・PPP事業の取り組みを開始しています。これまで、市の複合文化施設や給食センター等の地域文化や学校教育の関連事業を中心に実績を積み上げ、社会インフラの整備に取り組んでいます。2022年に事業契約を締結した「葛西臨海水族園(仮称)整備等事業」は、当社が代表企業を務める2件目の案件となりました。当社他10社で組成するコンソーシアムを通じ、特別目的会社(SPC)「商号：株式会社東京シアトリエ」を設立し、本施設の設計・建設から維持管理を一貫して行います。当社は本事業の代表企

業を務めるとともに、出資やSPC管理等を行います。開園は2028年を予定しています。



葛西臨海水族園(仮称)の完成予想図(画像/大建設)

マテリアリティ③

# 社会課題解決に向けた新たなサービスや事業の創出

当社の取り組み

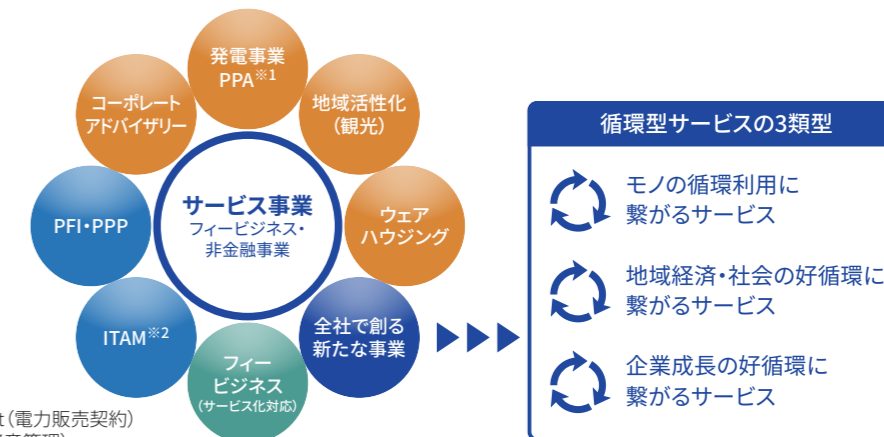
▶地域社会・経済の活性化  
▶高齢社会への対応

## 基本的な考え方

当社は、キャピタルソリューションの革新により、新たなサービスや事業を創出することで、お客様や社会の課題を解決し、環境と成長の好循環の実現を目指しています。ベンダーファイナンス、ICT・専門サービス、金融プロダクトの3つのソリューション領域を強化・確立

することで、モノの循環利用に繋がるサービス、地域経済・社会の好循環に繋がるサービス、企業成長の好循環に繋がるサービスを提供し、「次世代循環型社会」の実現を目指しています。

●サービス事業の概要



※1 PPA：Power Purchase Agreement(電力販売契約)  
※2 ITAM：IT Asset Management(IT資産管理)

## 取り組み紹介

### ■地域社会・経済の活性化「アセットリノベーションファンド」

アセットリノベーションファンドは、国土交通省のまちづくりファンド支援業務に基づき、一般財団法人関東都市開発推進機構と地域金融機関等が連携するファンドです。築20年以上の建築物を活用し、職住が近接・一体となった柔軟な働き方や暮らしやすさの実現に資する民間まちづくり事業を推進する投資を行います。本ファンドは当社100%子会社の株式会社OHANAPANが運営し、

当社は出資も行っています。2022年のファンド組成以来、投資実績は4件となっています。(2023年7月末現在)

【投資実績】

- つくばまちなかデザイン株式会社(茨城県つくば市)
- 株式会社御所まちづくり(奈良県奈良市)
- 株式会社せとうち旅館(広島県尾道市)
- 株式会社NOTE伊賀上野(三重県伊賀市)

### ■高齢社会への対応「ヘルスケアREITのウェアハウジング事業」

ヘルスケアREITは、ヘルスケア施設への投資に特化した不動産投資信託(REIT)です。当社は、高齢社会に不可欠なヘルスケア領域のインフラづくりの一翼を担うべく、ヘルスケアREITに組み込まれる前のヘルスケア施設を一時保有する(ウェアハウジング)等を通じてREITの成長をサポートしています。2015年から開始した本取り

組みは、金融機関、ディベロッパー、及びオペレーターとの連携強化等により、アセットの確保が順調に推移しています。脱炭素社会の実現に向け、近年はBELS(建築物省エネルギー性能表示制度)をはじめとする環境認証取得を推進しています。

## マテリアリティ④ 人的資本への投資

### 当社の取り組み

- ▶ エンゲージメントの向上
- ▶ 人材の多様性確保
- ▶ 健康経営の実現
- ▶ 持続的成長を実現する人材・組織開発
- ▶ テクノロジー活用による働き方改革

### 人事担当執行役員メッセージ

## カルチャー変革への挑戦

執行役員 柴田 康司



### — 人事部門の中期計画策定の背景は？

4月に公表したグループビジョン2030「次世代循環型社会をリードするSolution Company」は、「社会課題解決に向けた付加価値の提供による収益力の向上」と「価値観を共有する従業員が誇りに思える会社作り（エンゲージメントの向上）」が大きなテーマになっています。このグループビジョンは従来の延長線上の取り組みで実現できるものではなく、組織レベルでも個人レベルでも大きな挑戦と変革が求められ、従業員一人ひとりの考え方・意識・行動の変革が不可欠であると認識しています。これまでも経営戦略を踏まえた「人事中計」を策定してきましたが、今回は「挑戦・革新し続ける風土への変革」を目指し、「カルチャー変革」を盛り込んだ「人事&カルチャー変革中計」として策定しました。昨年、当社では初めて部門長を対象に360度フィードバックを実施したのですが、そこでも改善が必要な行動の一つとして「挑戦と革新」があがりました。また昨年実施したエンゲージメントサーベイでは、「オープンで他者を認め合う風土」のスコアが他社よりも低い傾向にありました。そこで、「自由闊達で挑戦を重んじ、自分らしく

活躍できる文化」「人材・考え方の多様性を理解尊重し、企業価値向上に結実する文化」「心理的安全性を含む心身共に安全な職場環境」を中計期間中に実現するため、各種施策を人事&カルチャー変革中計の中に盛り込んでいます。

金融サービス業を営む当社の価値の源泉は、当社で働く「人」にあります。そのため、組織風土を変革し、従業員一人ひとりの持てる力を最大限発揮できるようにすることが、グループビジョン2030実現の鍵となります。

### — 収益力向上に向けた課題とは

経営戦略上、収益力向上に向け「キャピタルソリューションの革新」を進めています。具体的には、既存事業のみならず周辺領域への事業拡大や新たな事業、循環型のサービス創出に挑戦していきます。新たな事業やサービスの創出にあたっては、さまざまな経験・専門性・価値観をもつ多様な人材がオープンに意見を戦わすことのできる風土が欠かせません。また挑戦の観点では、従業員一人ひとりの挑戦を促すとともに、挑戦を促進・奨励する組織・体制へ変わっていく必要もあります。

### — カルチャー変革に向けて

ファーストステップとして、グループビジョン2030と同時に策定したプリンシプル（行動指針）「4つのシンカ（進化、深化、新化、真価）」（詳細P19）をもとに、従業員の日常行動に落とし込んだ5つの行動基準を定め、それを2023年度から人事評価の仕組みの中に織りこみしました。行動基準は顧客志向、自ら進化、挑戦、スピード、オープンコミュニケーションの5つで、望ましい行動を促進する仕組みです。例えば、部下がこれまでの慣習とは異なる新しい取り組みに挑戦したとき、仮に成果に結びつかなかったとしても上司や同僚からポジティブな反応が得られれば、また挑戦しようと思うでしょう。また、オープンコミュニケーションということでは、マネジメント層向けの心理的安全性やアンコンシャス・バイアスに気づく研修等を進め、コミュニケーションの変革を促しています。このように一人ひとりが行動基準を意識して行動を変えることが、組織カルチャーの変革につながっていくと考えています。

### ● 行動評価項目

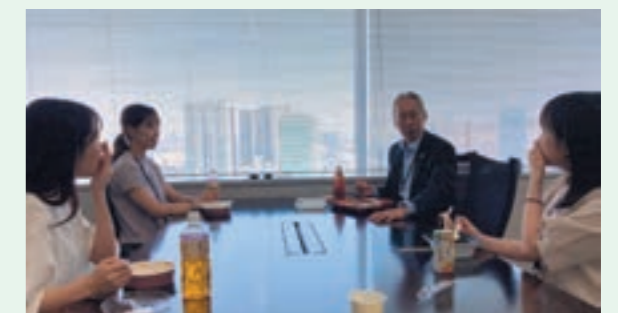
社員がとるべき行動（Dos）を行動指標ごとに「Excellent（エクセレント）」または「More（モア）」で評価

| 指標            | Dos                |
|---------------|--------------------|
| 顧客志向          | 先回りして動く            |
| 自ら進化          | 昨日より今日、今日より明日      |
| 挑戦            | 「どうすればうまくいくか」に挑戦する |
| スピード          | まず動く、やりながら変えていく    |
| オープンコミュニケーション | オープンに意見を交わす        |

### — 従業員が誇りに思える会社とは

グループビジョンに共感し、日々の仕事を通じて社会課題の解決に貢献でき、自分自身の成長も実感できる会社であれば、家族や友人に対して心から誇りに思えるのではないのでしょうか。そのためにも一人ひとりが大切な存在として認められ、厳しいけれども日々の仕事が本当に楽しいと思える会社、いわばエンゲージメントが高い会社を目指していきたいと考えています。

エンゲージメントの向上は一足飛びにできるものではありません。年1回のエンゲージメントサーベイの他、年3回ミニサーベイを行うことで、施策に対する効果を測定し、必要に応じて打ち手を変えていく計画です。まだまだこれからという取り組みもありますが、お客様との約束を守り最後までやりきる、一緒に仕事をする仲間を信頼する、といった当社の優れたカルチャーは大切にしながら、従業員一人ひとりがさらなる活躍ができるよう、カルチャーの変革に取り組んでいきたいと考えています。



オープンコミュニケーションの試み  
(社員からの提案ではじまった社長ランチ会の様子)

### 基本的な考え方(人事戦略)

「人的資本への投資」は、グループビジョン2030実現に向けたマテリアリティ（重要課題）の一つです。「エンゲージメントの向上」「人材の多様性確保」「健康経営の実現」「持続的成長を実現する人材・組織開発」「テクノロジー活用による働き方改革」の5つの領域について取り組みを進めています。

#### 人材育成の基本方針

当社グループの事業においては、人材こそが最大の資産であり、人材の価値を最大限に引き出すことで当社の中長期的な企業価値の向上を図ります。そのため、事業戦略に連動した人材・組織・カルチャー変革戦略を立案し、それに基づき多様な人材が持てる力を最大限に発揮し、働きがいを感じ、誇りに思える会社を目指していきます。

当社グループは、グループビジョンのもと、既存事業のみならず周辺領域への事業拡大や新たな事業、循環型のサービス創出に挑戦していきますが、そのためにはグループビジョン実現に向け、自ら変革するために挑戦・成長し続ける従業員のWell-beingの向上を図り、多様な人材に選ばれる会社を目指していきます。

#### 職場環境整備方針

人材育成の基本方針に基づき、多様な人材が持てる力を最大限に発揮し活躍できる社内環境整備を進めていきます。育児や介護をはじめとしたさまざまな事情を抱える従業員が時間や場所の制約にとらわれずに力を発揮できる仕組み、経験年数や年齢に関わらず担っている役割（仕事）と会社業績への貢献を基準とした処遇の仕組み、自由闊達に挑戦を重んじ、自分らしく活躍できる組織文化の形成等により従業員が誇りに思える会社、即ちエンゲージメントが高い従業員で満たされる会社・組織を目指し、IT環境やオフィスの整備も含め、種々の施策に取り組んでいきます。

### エンゲージメントの向上

人材育成の基本方針に則った「働きがいを感じ、誇りに思える会社」への変革の状況をモニタリングし、改善のPDCAサイクルを回すため、定期的に従業員エンゲージメントサーベイを実施しています。全社のエンゲージメントスコア及びエンゲージメントスコア改善のポイントを全役員で共有するとともに、部門別の結果を管掌役員及び部門長で共有し、改善に取り組んでいます。中期計

画2025の最終年度（2026年3月期）には、サーベイ参加企業の上位1/4レベルを目標（下表）に改善を加速させていきます。

また、従業員エンゲージメントスコアを役員報酬の業績評価に連動させる仕組みを導入し、その改善に経営陣もコミットしてまいります。

#### ●中期計画2025 非財務目標

| 目的             | 目標内容           | 19/3期 | 23/3期 | 26/3期（目標） |
|----------------|----------------|-------|-------|-----------|
| 従業員エンゲージメントの向上 | 従業員エンゲージメントスコア | 18%   | 21%   | 34%       |

※グローバル人事コンサルティング会社「Kincentric社」サーベイによる。スコア34%は日本国内参加企業の上位25パーセンタイルのスコアレベル。

### 人材の多様性確保(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)

当社は、新たな事業領域への事業拡大を通じてさまざまな分野から専門性・経験を持つ人材を採用してきたことから経験者採用者の比率は47%、女性社員比率は37%と、ダイバーシティのある組織となっています（右図）。今後はさらにダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの観点から女性活躍やシニア人材の活用、障がい者雇用の推進等を通し、多様な人材が真に活躍できる環境整備を制度面・組織風土面の両面から進めていきます。

#### ●従業員のダイバーシティの状況(単体)

|           | 21/3末 | 22/3末 | 23/3末 |
|-----------|-------|-------|-------|
| 経験者採用者の比率 | 48%   | 47%   | 47%   |
| 女性社員比率    | 37%   | 38%   | 37%   |
| 女性管理職比率   | 4.4%  | 5.0%  | 5.5%  |
| 障がい者雇用率   | 1.52% | 2.28% | 2.38% |

#### 女性活躍に向けた取り組み

これまでも一般職から総合職への職種転換の推進、外部教育機関への派遣、専門知識の習得支援、自分らしさや働くための軸を探索することを目的としたワークショップの開催等による人材育成施策と、法の要請を超えた育児と仕事の両立支援制度の拡充、在宅勤務制度やフレックスタイム制度の改定等により、柔軟な働き方を可能とする制度を導入し、女性活躍につなげる施策を推進してきました。

また、2023年3月期には、役員を含むマネジメント層を対象にアンコンシャス・バイアスに気づき、コントロールするためのワークショップを初めて実施しました。これらの管理職層を対象とした施策により、女性が一層活躍できる環境整備を図っていきます。

しかしながら、当社の女性管理職比率は改善してきているものの、いまだ意思決定における多様性には課題があります。当社はこれを最優先の経営課題の一つとして、人材の確保と計画的育成の両面から改善に取り組み、2026年3月末時点において女性管理職比率10%（2023年3月末は5.5%）の達成を目標に取り組んでまいります。

#### ●中期計画2025 非財務目標

| 目的         | 目標内容    | 26/3期（目標） |
|------------|---------|-----------|
| ダイバーシティの推進 | 女性管理職比率 | 10%       |

#### 障がい者雇用の取り組み

当社は、2021年7月から「障がい者が安心して長く働ける環境の提供」「障がい者就業機会の創出による地域貢献」を目的として農園を開設し、障がい者の雇用の促進につなげています。2023年3月期の障がい者雇用率は2.38%（単体）です。

開園2年目となる2023年3月期は、希望する本社地区の従業員を農園に招いて、種まきや収穫をするイベントを開催しました。また収穫した新鮮な野菜を本社で従業員に配布したり、農園での活動をイントラネットで紹介する等、本社従業員が農園で活躍する障がい者を身近に感じることができる取り組みを推進しました。



本社地区の従業員が種まきに参加

### 健康経営の実現

事業活動の源泉は生き生きと働く社員であり、全ての従業員の心身の健康と安全は最も大切なものと考えています。当社は健康経営の推進にあたって、社長を推進責任者として、当社、産業医・保健スタッフ、健康保険組合と連携を図り、三位一体で社員とその家族の健康維持・増進に取り組んでいます。

2022年9月に「健康経営宣言」を社内外に公表するとともに、2023年3月には経済産業省及び日本健康会議主催の「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に認定されました。



### 持続的成長を実現する人材・組織開発

#### 次世代リーダー候補者育成

当社では経営幹部候補者から若手のハイポテンシャル人材まで次世代リーダー候補者を社外、海外現地法人への派遣も含めた戦略的な人事ローテーションの実施と選

抜による外部教育機関への派遣等により計画的な育成に取り組んできました。2023年3月期から改めてその取り組みを強化し、サクセッションプランの本格的な展開をスタートさせています。



### キャリア自律を促す人材育成制度の拡充

キャリア自律を促進させるため、従来実施していた自己申告制度をもとにした希望に沿った人事育成配置に加えて、2023年3月期に人材公募制度を導入し、今後これを拡充させていきます。また、個々人の多様な業務・役割に則した自律的な学習・キャリア形成を支援できるよう、外部教育機関と提携して専門性を高める研修を含め幅広いニーズに応える研修メニューを提供し、金融関連有資格者の計画的育成を図っています。

### 組織カルチャーの変革とマネジメントの強化

グループビジョン2030及び中期計画2025の実現に向

け、2023年4月に従業員に期待する行動基準の策定とそれに基づく行動評価の仕組みを新たに導入しました。ビジョン実現に向けた行動基準は「顧客志向」、「自ら進化」、「挑戦」、「スピード」、「オープンコミュニケーション」の5つのカテゴリーとし、それぞれにおいて期待行動の事例を示すことにより、一人ひとりの言動を変え、それにより組織カルチャーの変革につなげていきます。

また、挑戦・変革の組織カルチャーを現場で効果的に実践する上では、マネジメント力とオープンで心理的安全性の高い職場風土が欠かせないことから、マネジメント力の強化と心理的安全性を高めるための施策を実施してきており、今後も継続的にその取り組みを強化、実践していきます。

### テクノロジー活用による働き方改革 (IT活用、DX推進)

社員一人ひとりが、自律的に働き方や働く場所を選択できるように、全社員にモバイルパソコンやスマートフォンを配備し、自宅やサテライトオフィス等、柔軟に業務が行えるようIT環境を整備しています。また、生産性の向上、BCP、環境配慮の面で紙の利用を削減・廃止し、デジタルを用いて仕事が進められるよう承認プロセスの

電子ワークフロー化の促進等も進めてきました。今後もDX基盤となるコアシステムの立ち上げやRPA (Robotic Process Automation) の活用、AIの活用等、DX活動を情報システム部を中核として全社で推進し、高い生産性の実現を目指します。またITやDXの教育を拡充し、人材の育成、確保を図ります。

### 社外取締役メッセージ



株式会社DDD 代表取締役  
萩原 貴子

新たな経営体制のもと「グループビジョン2030」「中期計画2025」が動きはじめている。「中期計画2025」の狙いは、「CSV経営を実践し事業を通じてお客様と社会の課題を解決」、「次世代循環型社会の実現に向けて当社らしい循環型サービスを創出」であり、新たなステージに向けて一歩を踏み出す時期である。

この経営方針のもと次代のビジネス展開を可能にする「カルチャー変革」とそれを支える「従業員エンゲージメントの向上」が大きな経営テーマとして掲げられている。

その実現のために「経営戦略に連動した組織作り」、「人材マネジメント制度導入」、「挑戦・革新し続ける風土作り」という、人的資本に関する取り組みが昨年来幅広く展開されているのは心強い変化だととらえている。

トップのコミットメントと価値観の浸透を図るために社長他経営幹部と社員との対話会を重ね、変革推進のリーダー役が期待される執行役員等幹部と社長との定期的な意見交換の場を設ける等、コミュニケーションを深める活動を継続してきた。この活動成果が組織全体に広がり、社員一人ひとりがカルチャー変革への取り組みを自分事として語るまで、経営陣と幹部層が一体となり、社員とのコミュニケーションを深める活動を継続していただきたい。社員一人ひとりの声に真摯に耳を傾け、立場に関わらず本音のコミュニケーションが取れる組織へと発展していくことを期待している。

### マテリアリティ⑤

## 企業価値向上を支えるコーポレートガバナンスの追求

#### 当社の取り組み

- ▶コーポレートガバナンスの実効性向上
- ▶人権の尊重
- ▶コンプライアンスの徹底
- ▶リスクマネジメントの強化

### コーポレートガバナンスの実効性向上

CSV経営の実践として、株主をはじめ、地域社会・取引先・従業員といった各種ステークホルダーの視点に立ち、対話を重ねながら、中長期的観点で経営を監視・監督し、経営の機構改革に取り組んでいます。

#### 企業統治体制

当社は株主総会の他、会社法上の機関として、取締役会、監査役会及び会計監査人を設置しています。また、執行役員制度を導入し、意思決定の迅速化を図るとともに、取締役会において監督・監視機能の強化を図っています。

#### ガバナンス強化のあゆみ

|          |                    |
|----------|--------------------|
| 2004年 6月 | 執行役員制度を導入          |
| 2010年 3月 | 独立役員(社外取締役)の選任(1名) |
| 2011年 7月 | 独立役員(社外取締役)を2名体制に  |
| 2012年 4月 | 任意の報酬委員会の設置        |
| 2018年11月 | 任意の指名・報酬委員会の設置     |
| 2021年 6月 | 独立役員(社外取締役)を3名体制に  |

#### 取締役会

当社の取締役は9名であり、このうち5名は社外取締役です。取締役会は、月1回の定時開催の他、必要に応じて臨時に開催し、法令、定款等で定められた事項や、経営に関する重要事項を決定するとともに、当社グループが保有するリスク量や内部監査結果等の各種報告を受けることで取締役の業務執行の状況を監視しています。2023年3月期は、取締役会を14回開催し、事業戦略上重要と位置付ける投融资案件の方針決定や人権方針の制定、新たなグループビジョン及び中期計画の策定等について検討・決議を行いました。また、社外取締役のうち3名は、当社グループ及び主要株主との間に利害関係を有しておらず、一般株主と利益相反の生じるおそれのない独立性のある社外取締役を選任し、東京証券取引所の定めに基づき独立役員として届け出ています。当社が社外取締役に期待する役割は、企業経営全般に対し、高い見識と豊富な経験をもとに客観的な見地から経営上の助言を行うことや、取締役会における意思決定への関与を通じて、意思決定の妥当性・適正性を確保することです。

#### 監査体制

監査役4名(うち社外監査役3名)による監査役会を定期的に開催し、監査計画に基づく監査の実施状況や経営情報について意見交換を行っています。

監査役は、取締役会をはじめ、経営会議やその他の社内の重要会議に出席する他、代表取締役社長との間で月1回会合を持ち、会社として対処すべき課題、監査役監査の環境整備の状況、監査上の重要課題等について意見交換するとともに、取締役及び従業員から業務執行について、直接聴取を行っています。

また、監査部は内部監査を通じて業務の改善に向けた具体的な助言・勧告を行うとともに、内部統制の整備、運用に関する助言及び運用状況の評価を行っています。

#### 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能向上のため、取締役会において毎年1回、取締役会の実効性について分析・評価を行っています。2023年1月に全取締役及び監査役を対象に、外部機関に委託してアンケートを実施しました。また、アンケート結果に基づき、取締役会事務局が独立社外取締役へ個別にインタビューを実施し、各取締役から意見が出されました。これらの結果を踏まえた上で、全取締役及び監査役を構成員とする「経営懇談会」において以下の視点に基づいて意見聴取を行い、分析・議論・評価を行いました。

|   |                    |
|---|--------------------|
| 1 | 取締役会による経営の監督       |
| 2 | 適切な役員構成            |
| 3 | 取締役会による経営の戦略的な方向付け |
| 4 | 取締役会における充実した議論の確保  |

2023年3月期における取締役会については、十分な実効性が確保されているとの評価をしました。

上記1「取締役会による経営の監督」・上記2「適切な役員構成」の視点においては、多様性及び必要なスキルを備えた役員で構成する取締役会において必要な情報が適切な形で共有され、経営の監督が機能していると評価しました。また、上記3「取締役会による経営の戦略的な方向付け」・上記4「取締役会における充実した議論の確保」の視点においては、重要な経営課題につき自由な意見交換を行うための経営懇談会の開催や社外取締役に対する議案の事前説明の充実化をはかりました。これに加え、新たなグループビジョン及び中期計画策定等の戦略を意識した議題設定を行うことにより、取締役会での戦略的な方向付けの議論を行うことができたことと評価しました。

今後も、取締役会の実効性の向上に努め、当社が目指す姿である「次世代循環型社会をリードするSolution Company」の実現に向けた中期計画の確実なフォローアップ等を通じ、中長期的な企業価値を高めてまいります。

役員報酬

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に関わる決定方針を、過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会で審議し、取締役会に諮り決定しております。

当社の取締役の報酬は、当社の企業理念の実現を实践

する優秀な人材を確保・維持し、持続的な企業価値及び株主価値の向上に向けて期待される役割を果たすことへの意欲を引き出すに相応しいものとするとして制度設計を行っています。

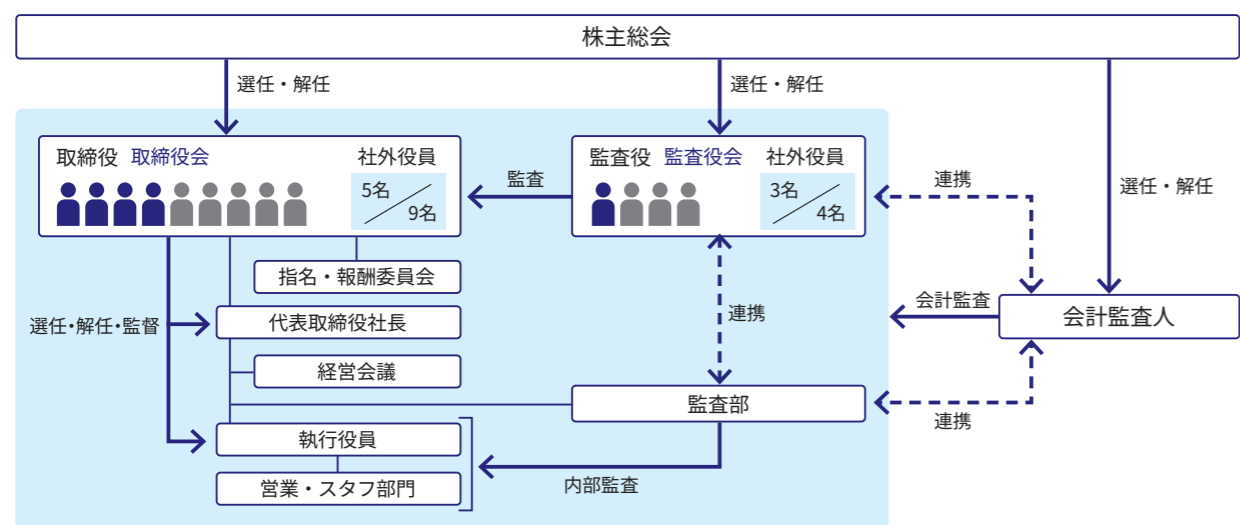
業務執行の役割を担う取締役の報酬は監督機能に対する監督報酬及び執行機能に対する執行報酬（内訳として、基本報酬、業績報酬(賞与)及び株式報酬）により構成しており、標準的な業績時における固定報酬と業績連動報酬の割合は概ね60：40と設定しています。業績連動報酬は、短期及び中長期の経営目標に対する取締役のコミットメントを促すべく、連結当期純利益及び各取締役の管掌範囲の中長期課題解決につながる目標として設定された個人KPI※をこれまで評価要素としてきましたが、2023年度の業績評価からROA及びESG関連指標としてカーボンニュートラルへの取り組み等を含めた環境・社会課題対応及び従業員エンゲージメントスコアを新たに評価要素に追加し、その目標値に対する達成度に応じて決定を行うこととしています。社外取締役及び監査役の報酬は、その役割を踏まえ業績連動の報酬は設定せず、固定報酬のみとし、監査役の報酬額については監査役の協議により決定しています。

※KPI：Key Performance Indicator、重要業績評価指標のこと。

詳しくはこちらへ  
<https://www.necap.co.jp/csv/governance/index.html>



●コーポレートガバナンス体制図 (2023年6月末現在) ■=社内役員 ■=社外役員



役員一覧

●取締役 (2023年6月末現在)



代表取締役社長  
菅沼 正明



代表取締役  
木崎 雅満



取締役  
新井 貴



取締役  
塚田 雄一



取締役  
名和 高司※ 社外 独立  
一橋ビジネススクール  
国際企業戦略専攻教授



取締役  
萩原 貴子※ 社外 独立  
株式会社DDD 代表取締役



取締役  
山神 麻子※ 社外 独立  
ITN法律事務所 パートナー



取締役  
大久保 智史 社外  
日本電気株式会社  
経営企画部門グループ事業改革部長



取締役  
藤田 茂樹 社外  
日本電気株式会社  
パブリック企画統括部シニアディレクター

詳しい経歴はこちらへ  
 「第53期 定時株主総会招集ご通知」  
<https://www.necap.co.jp/ir/shareinfo/pdf/20230530.pdf>



※名和高司氏、萩原貴子氏及び山神麻子氏は、株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員です。

●監査役 (2023年6月末現在)



監査役(常勤)  
小泉 吉之



監査役(常勤)  
駒崎 宏 社外



監査役  
大山 達也 社外  
日本電気株式会社  
経理財務部門ITサービスFP&A統括部  
ITサービス・ソリューションFP&A  
グループシニアマネージャー



監査役  
横溝 重利 社外  
日本電気株式会社  
経理財務部門ITサービスFP&A統括部  
ITサービス・ソリューションFP&A  
グループシニアマネージャー

### スキルマトリックス

当社は、経営戦略を踏まえ取締役会が備えておくべきスキルを特定し、知識・経験・能力が全体としてバランスよく備わるよう取締役を構成することとしております。

| 氏名     | 性別         | 知識・経験・能力 |         |       |                  |      |    |     |       |      |
|--------|------------|----------|---------|-------|------------------|------|----|-----|-------|------|
|        |            | 企業経営     | CSV・ESG | 財務・会計 | 法務・リスク<br>マネジメント | 人事戦略 | 金融 | ICT | グローバル | 事業開発 |
| 菅沼 正明  | 男性         | ○        | ○       |       |                  |      |    | ○   |       | ○    |
| 木崎 雅満  | 男性         | ○        | ○       | ○     | ○                |      |    | ○   | ○     | ○    |
| 新井 貴   | 男性         |          | ○       | ○     |                  |      |    | ○   | ○     | ○    |
| 塚田 雄一  | 男性         |          | ○       | ○     |                  | ○    | ○  | ○   |       | ○    |
| 名和 高司  | 社外<br>独立役員 | 男性       | ○       | ○     |                  | ○    |    |     | ○     | ○    |
| 萩原 貴子  | 社外<br>独立役員 | 女性       | ○       | ○     |                  | ○    |    |     | ○     |      |
| 山神 麻子  | 社外<br>独立役員 | 女性       |         | ○     |                  | ○    |    |     | ○     |      |
| 大久保 智史 | 社外         | 男性       | ○       |       |                  |      |    | ○   |       |      |
| 藤田 茂樹  | 社外         | 男性       | ○       |       |                  |      |    | ○   |       |      |

### 社外取締役メッセージ



ITN法律事務所 パートナー  
山神 麻子

コーポレートガバナンスの観点から1年を振り返ると、そのハイライトはグループビジョン2030と中期計画2025の策定でした。2013年策定の前グループビジョンで世の中に先んじて掲げたCSV経営が10年間で定着したことをベースに、来たるべき「次世代循環型社会」の姿や、環境と成長の好循環に繋がる当社ならではのソリューションを提供するための戦略的な方向づけについて取締役会において審議を重ねました。

その実現に向けた最初のステップとなる中期計画2025

では、次世代循環型社会の実現を通じて収益力向上とサステナビリティ経営の推進を加速することを掲げ、またカーボンニュートラルの実現に向けた施策やDE&I推進等の非財務目標も設定しています。これと並行して、取締役の報酬決定方針については、業績報酬算出の基準を明確化するとともに環境・社会課題対応とエンゲージメントスコアを算出基準に追加したことにより、報酬決定プロセスの透明化とサステナビリティの観点からの客観的評価が可能となりました。また、リスク管理体制が精緻化され、経営陣による適切なリスクテイクを支える環境整備も進みました。取締役会の実効性向上に向けた施策も進み、また中期経営計画の取組み状況と課題に関する監査役会報告も適時詳細に行われる中、グループビジョンの実現に向けたモニタリング機能を適切に発揮できるよう、幅広いステークホルダーの視点を取り込んだ議論に今後も努めてまいります。

### 人権の尊重

NECキャピタルソリューショングループは「私たちは『Capital Solution』を通してより豊かな社会の実現に貢献します。」という企業理念のもと、人権の尊重を経営における重要課題の一つであると認識し、グループ全体で人権尊重の取り組みを実践することにより社会的責任を果たします。

#### 人権方針

当社は、2022年12月に「NECキャピタルソリューショングループ人権方針」を取締役会を経て制定しました。この方針は、国連で合意された「ビジネスと人権に関する指導原則<sup>\*</sup>」に準拠しています。

本方針の適用対象は、NECキャピタルソリューショングループの全役員・全従業員ですが、お客様やビジネスパートナー、サプライヤーにも、本方針のご理解と共に人権の尊重に努めていただくよう、働きかけていきます。また、本方針及び本方針に基づく人権尊重に関する取り組みについては継続的に見直しを行い、必要に応じて更新・改定を行います。

※ビジネスと人権に関する指導原則:2011年に国連人権理事会で承認された、グローバル基準。「企業と人権」に関する国連の枠組みを具体化するための原則。

#### 人権教育

当社グループ各社の役員及び社員一人ひとりが、人権尊重の必要性や重要性について理解し、「NECキャピタルソリューショングループ人権方針」の各規定に従って、適切に業務を遂行していくために人権教育を実施し、全グループ会社の役員及び社員（派遣社員含む）全員が受講しています。

#### 人権に関する相談・通報窓口(苦情処理メカニズム)

当社では、人権に対する負の影響に是正対処するための苦情処理メカニズムを用意しています。当社グループ社内向け窓口としては、内部通報制度（ホットライン）窓口を設置・運用しています。

詳しくはこちらへ  
<https://www.necap.co.jp/csv/humanrights.html>



### コンプライアンスの徹底

当社は、貸金業及び第二種金融商品取引業を営む事業者として、コンプライアンスの徹底を図っています。行動規範に定めるとともに、必要な教育や体制・制度を整備し、当社グループ各社の役員及び従業員の企業倫理、コンプライアンス意識の向上を常に図っています。

#### 行動規範

「NECキャピタルソリューショングループ行動規範」を策定し、日常のあらゆる活動において関係法令の遵守徹底と、社会倫理に適合した行動をとることを明言してい

ます。行動規範は、「総則」「人権の尊重」「社会との関係」「お客様、取引先等との関係」「株主・投資家の皆さまとの関係」「会社財産・情報の管理」「運用体制等」の7つの章から構成されています。

#### ●基本姿勢

- 1 私たちは、あらゆる企業活動の場面において、関係法令およびこの規範をはじめとする社内規程等を常に遵守し、すべての企業活動が正常な商慣習と社会倫理に適合したものとなるよう努めます。
- 2 私たちは、NECキャピタルソリューショングループと利害関係をもつすべての者との間で公平・公正かつ透明な関係を維持し、公正な取引を行います。
- 3 私たちは、NECキャピタルソリューショングループの正当な利益に反して、自分や第三者の利益をはかるような行為を行いません。
- 4 私たちは、NECキャピタルソリューショングループの信用、名誉を毀損するような行為を一切行いません。
- 5 私たちは、内部統制が有効に機能する体制を整備し、運用します。
- 6 私たちは、財務・会計関係をはじめとするすべての記録を正確かつ公正に行う等、関係法令および社内規程等に従って、適正に業務を遂行し、不正な会計処理およびNECキャピタルソリューショングループに損害を生じさせる行為等を決して行いません。
- 7 私たちは、常に社会人としての自覚を持ち、高い道徳観、倫理観に基づき社会的良識に従って行動します。

### コンプライアンス推進体制

四半期ごとに開催される内部統制委員会において、グループ全社の取り組みを横断的に統括しています。

また、日常的なコンプライアンス監査として、監査部が法令、定款、諸規程等の遵守状況に関する内部監査を行っています。

### コンプライアンス教育

当社グループ各社の役員及び従業員一人ひとりが、すべての企業活動の根本であるコンプライアンスの必要性や重要性について理解し、「NECキャピタルソリューショングループ行動規範」の各規程に従って、適切に業務を遂行していくために、毎年コンプライアンス研修を実施し、全グループ会社の役員及び従業員（派遣含む）全員が受講しています。

コンプライアンス研修参加率の推移は ▶P43-44 へ

### 内部通報制度

不正行為に気づいた従業員が、匿名で通報できる内部通報窓口を設けています。また、通報者に対して、不利益な処分等が行われない措置を講じています。海外を含む当社グループ全役職員が内部通報制度を利用できます。

### 反社会的勢力排除の基本的な考え方

当社グループは、社会の秩序や安全を脅かす暴力団等の反社会的勢力を社会から排除していくことが社会共通の重要課題であることを認識し、社会的責任のある企業として、反社会的勢力に対する基本方針を定めるとともに、この方針を実現するための体制を整備しています。

詳しくはこちらへ  
<https://www.necap.co.jp/csv/governance/compliance.html>



### 情報セキュリティ

当社グループの情報システム並びに当社グループが独自に所有する情報、当社グループのお客様・取引先等から提供を受けた情報等について適切なセキュリティ対策を講じることにより、正常な企業活動及び組織運営を維持し、お客様・取引先等からの信頼を得ることを目指しています。

#### 情報セキュリティ基本方針

1. 当社グループは、情報セキュリティ管理体制を確立し、情報資産の適切な管理に努めます。
2. 当社グループは、情報セキュリティに関する社内規程を整備、実施します。
3. 当社グループは、情報セキュリティの確保に必要な教育を継続的に実施します。
4. 当社グループは、適切な人的・組織的・技術的施策を講じ、情報システムおよび情報資産に対する不正侵入、情報漏えい、改ざん、紛失・盗難、破壊、利用妨害等が発生しないよう努めます。
5. 当社グループは、万一情報セキュリティ上の問題が発生した場合には、すみやかにその原因を究明し、その被害を最小限に止めるとともに再発防止に努めます。
6. 当社グループは、情報セキュリティに関する法令、その他の社会的規範を遵守します。
7. 当社グループは、情報資産管理の基本方針として、以下の項目を定めます。
  - ① 業務上必要な情報のみ取得し保有します。
  - ② 情報は、業務上必要な者に対してのみ開示します。
  - ③ 情報を利用できる権限の付与は、業務上必要最低限にとどめます。
8. 当社グループは、前各号の活動を継続的に見直し、改善に努めます。

### 情報セキュリティ向上に向けた取り組み

2006年にISO/IEC27001の認証を取得し、情報セキュリティレベルの維持向上に取り組んでいます。また当社では、毎年当社グループの役員及び従業員（派遣含む）全員に情報セキュリティ教育を実施しています。中途入社者、及び派遣社員においては、入社後速やかに情報セキュリティ教育を実施し啓発活動を推進しています。



情報セキュリティ研修参加率の推移は ▶P43-44 へ

### 個人情報保護への取り組み

お客様の個人情報を適切に保護するため、「個人情報保護方針」を制定し、この方針に従い情報を取り扱っています。2020年に、「JISQ 15001（個人情報保護マネジメントシステム-要求事項）」に準拠した個人情報保護マネジメントシステムを確立し、プライバシーマークを取得しました。



詳しくはこちらへ  
<https://www.necap.co.jp/csv/governance/security.html>



## リスクマネジメントの強化

さまざまな点からリスクと機会を特定し、多様化する事業展開上のリスクを適切に管理しています。

### リスクマネジメントの考え方

当社の考えるリスクマネジメントの目的は、企業の存続性の確保とステークホルダーにとっての企業価値の向上です。

当社のビジネスにおいて一定のリスクを引き受けることは必要ですが、リスクの顕在化による会計上の損失や補償、賠償等の発生は信用の失墜を招き、企業の存続に大きな影響を及ぼす場合があります。当社はリスク許容力を明確化してコントロールするリスクマネジメントを実践し、ステークホルダーとの信頼関係を高めていきます。

### リスク管理体制

業務遂行から生じるさまざまなリスクを可能な限り統一の尺度で総合的に把握・認識し、経営の安全性を確保しつつ、株主価値の極大化を追求するために、統合的リスク管理・運営を行っています。

事業活動に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクは、各会議体を通して予防・回避に努める他、重要度に応じて取締役会及び経営会議へ報告する体制としています。リスク顕在化が想定される場合は、各会議体で取り纏めた方針を迅速に経営会議や取締役会に諮り、即応できるガバナンス体制をとっています。主なリスク管理会議体は次のとおりです。

| 主なリスク管理会議体   | 管理するリスク                 |
|--------------|-------------------------|
| リスクマネジメント委員会 | 与信関連、ERM（信用、市場、オペレーション） |
| ALM委員会       | 金利、資金調達、収支管理、外貨、流動性関連   |
| 内部統制委員会      | 内部統制、コンプライアンス           |
| サステナビリティ委員会  | 気候変動関連リスク               |

### BCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）

当社は経営の最重要課題の一つとしてBCPを策定し、それを運用・向上させる仕組みの強化を行っています。BCP実行指針は以下のとおりです。

#### BCP実行指針

- ① 従業員・来訪者の生命・安全の確保
- ② 金融業としての社会的責務の遂行
- ③ 経営ダメージのミニマム化

#### 運用・向上させる仕組み

- 「防災・事業継続コンセプト」の策定  
 ▶ 災害発生時に社員が自発的に行動できる指針、災害対策本部及び事業継続対策本部の具体的実施事項の定め等
- 意識醸成のための研修

新型コロナウイルス感染症対策として2020年2月に立ち上げました災害対策本部は、新型コロナウイルス感染症が2023年5月に5類へ移行されたため、活動を終了しました。

大規模震災等が発生した場合には、早期復旧及び事業継続を目指し、上記の実行指針に基づき業務に取り組みます。

詳しくはこちらへ  
<https://www.necap.co.jp/csv/governance/riskmanagement.html>



# Financial Review



## 2023年3月期の業績振り返りと2024年3月期の展望

執行役員 渡辺 登

### 事業環境とリース業界の動向

#### 事業環境の不透明感が増す中、日本のリース業界の取扱高は前期比増加

2023年3月期の国内経済は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けながらも、afterコロナに向けた経済活動の再開が進んだ一年となりました。一方で、2022年2月に勃発したロシアによるウクライナ侵攻は長期化の様相を呈し、原油や穀物等の商品価格の高騰を招くとともに、世界の中央銀行はインフレ対策として金融引き締め政策で対応に追われる等、先行きの不透明感が増す状況となりました。また12月には、日本銀行によるイールドカーブコントロールにおいて長期金利の許容変動幅が0.5%に拡大される等、国内においても金融緩和の修正を想起させる動きが見られました。このような国内外の環境変化を踏まえ、今後の経済活動の見通しについてはこれまで以上に注視していく必要があると考えています。

このような事業環境のもと、国内のリース業界全体の2023年3月期におけるリース取扱高の累計は、2023年5月29日に公表された公益社団法人リース事業協会「リース統計」によると前期比2.2%増の、4兆3,106億円となりました。

### 経営成績

#### 売上高は増加、最終利益は過去最高益を更新した前期を下回る

2023年3月期における当社グループの業績は、売上高が前期に大型の賃貸資産の売却を計上したリース事業に

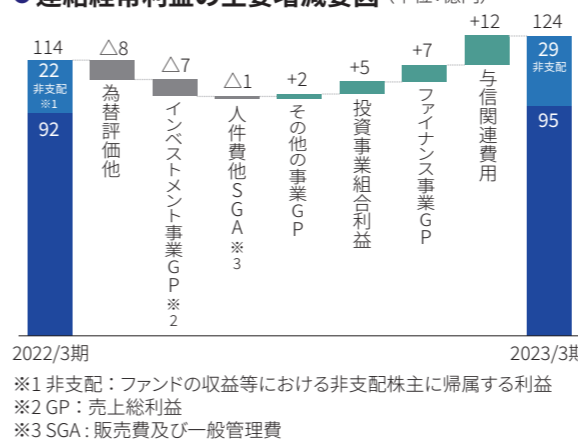
おいてほぼ横ばいとなった一方、ファイナンス事業、インベストメント事業、その他の事業が伸長したことから前期比増加となりました。また、与信関連費用の改善等に伴い、営業利益、経常利益は前期を上回りました。親会社株主に帰属する当期純利益に関しては、非支配株主に帰属する当期純利益の増加に伴い前年割れとなりました。

経常利益の変動要因につきましては、まず、売上総利益は事業毎に増減はあるものの前期比2億円の増加となりました。次に販売費及び一般管理費においては、業績に応じた賞与額等の増加に伴う人件費が増加したものの、与信関連費用が大幅改善し前期比11億円の改善となりました。与信関連費用につきましては、前第4四半期に大型の与信関連費用の計上があったことから前期比では大幅改善となりましたが、当第4四半期において想定外の計上を行ったことから、期中の業績予想の下方修正の要因となりました。営業外損益においては、為替評価にて前期比8億円の減益要因があった一方、投資事業組合利益で5億円増加しました。いずれも主に株式会社リサ・パートナーズの取り組みで計上されているものの影響です。投資事業組合利益は、会計上営業外損益に計上され、インベストメント事業の売上総利益には含まれません。また為替については、当期に為替評価損を計上している一方で、前期は為替評価益を計上していることから前期比で減益要因となりました。

### ● 連結業績概要 (単位: 億円)

|                 | 2022/3期 | 2023/3期 | 前期比    |
|-----------------|---------|---------|--------|
| 売上高             | 2,499   | 2,581   | +3.3%  |
| 営業利益            | 104     | 117     | +12.1% |
| 経常利益            | 114     | 124     | +8.9%  |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 69      | 64      | ▲7.5%  |
| 1株当たり当期純利益      | 322円37銭 | 298円14銭 | —      |

### ● 連結経常利益の主要増減要因 (単位: 億円)



### 事業別業績

#### 前期伸長したリース事業及びインベストメント事業の営業利益は前期比減少

主力のリース事業においては、第3四半期までは前期の大型資産売却の影響で売上高が前年同期比減少となっておりましたが、通期では売上高、及び売上総利益は前期並みを確保しました。一方、営業利益は与信関連費用の増加や人件費等、販売費及び一般管理費の増加により前期比で減少しました。ファイナンス事業では、売上高は金利収益等の増加により前期比増加となりました。また、営業利益は、前期に大型の与信関連費用の計上があったことから、前期比で大幅に改善しました。インベストメント事業においては、売上高は第1四半期に大型の販売用不動産の売却があったことから前期比大幅な増加となりました。一方、利益面では前期にベンチャーファンドにおけるEXITが複数あったことに加え、第4四半期に与信関連費用の計上を行ったことから、前期比で減少しました。主に新規事業を計上しているその他の事業においては、ヘルスケア、太陽光、PFI等の取り組みが着実に進展し、売上・利益共に増加しました。

### 営業資産残高は過去最高を更新

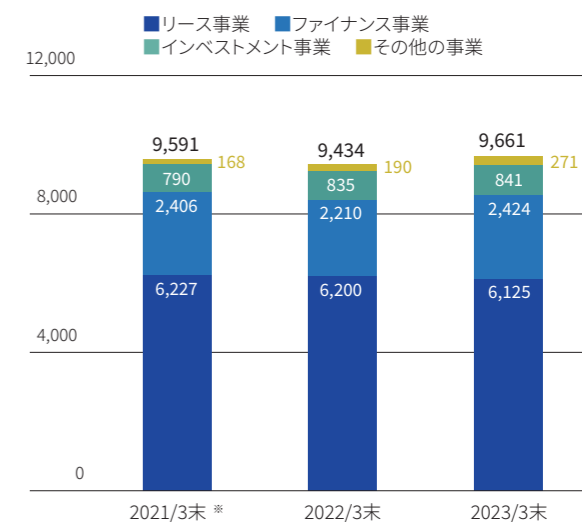
営業資産残高に関しては、リース事業は第2四半期に大型の資産売却があったものの、地道な営業活動が奏功し、Windows10の更新やGIGAスクール案件といった特需のない中でも引き続き高い水準を維持しました。ファイナンス事業はファクタリングや企業融資等のアセットが増加し前期比増加となりました。インベストメント事業は第1四半期に大型の販売用不動産の売却があった一方、投資案件の獲得により前期比増加しました。その他の事業はヘルスケアや太陽光等の新事業において着実にアセットを積み上げました。上記の結果、営業資産残高は過去最高を更新しました。

### ● 連結事業別収益 (単位: 億円)

|            | 2022/3期 | 2023/3期 | 前期比   |        |
|------------|---------|---------|-------|--------|
| リース事業      | 売上高     | 2,242   | 2,243 | +0.0%  |
|            | 売上総利益   | 166     | 166   | +0.2%  |
|            | 営業利益    | 71      | 64    | ▲10.6% |
| ファイナンス事業   | 売上高     | 52      | 66    | +25.9% |
|            | 売上総利益   | 41      | 48    | +16.6% |
|            | 営業利益    | ▲7      | 22    | -      |
| インベストメント事業 | 売上高     | 164     | 228   | +39.4% |
|            | 売上総利益   | 96      | 88    | ▲7.7%  |
|            | 営業利益    | 54      | 44    | ▲18.2% |
| その他の事業     | 売上高     | 42      | 45    | +6.8%  |
|            | 売上総利益   | 15      | 17    | +15.6% |
|            | 営業利益    | 3       | 5     | +79.3% |
| 計          | 売上高     | 2,499   | 2,581 | +3.3%  |
|            | 売上総利益   | 317     | 319   | +0.7%  |
|            | 営業利益    | 104     | 117   | +12.1% |

※ 短信セグメント情報のうち、「調整額」を除いて表示

### ● 連結営業資産残高の状況 (単位: 億円)



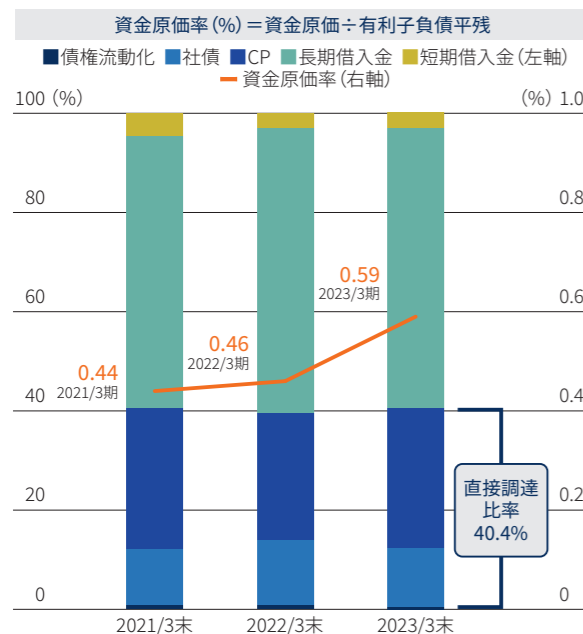
※ 報告セグメント変更に伴い遡及修正したデータを表示しています。

資金調達

有利子負債残高は前期比増加、  
資金原価率上昇の事業への影響は限定的

日本銀行による異次元金融緩和政策の継続を背景に、円貨調達は低位安定の状態が継続しましたが、2022年12月に行われた日本銀行による金融政策決定会合で、イールドカーブコントロールの変動許容幅の拡大が決定されたことに加え、2023年3月には米国やスイスにおいて金融不安が生じる等、資金調達環境に関しては注視が必要な状況と認識しています。このような中、当社グループの2023年3月期の有利子負債残高は、CP（コマーシャルペーパー）を中心に前期比増加しました。資金原価率は、外貨の調達金利上昇の影響を受け前期に比べて上昇しましたが、当社の外貨建アセットの大半は変動金利契約となっていることから、金利変動が業績に与える影響は限定的となっています。なお、資本の財源及び資金の流動性に問題はなく、キャッシュ・フローについても正常です。

● 連結有利子負債構成比(左軸)・資金原価率(右軸)



もに、中長期的にも収益拡大を推し進めます。

冒頭で触れておりますとおり、ロシアのウクライナ侵攻の長期化や各国中央銀行の政策転換等により、事業環境は先行きの不透明な状況が続くものと認識しています。今後、与信関連費用の増加、賃貸資産の価格上昇、資金調達コストの増加等が懸念されるものの、コロナ緊急融資が終了し倒産リスクが高まっている中小零細企業との取引が当社グループの事業全体に占める割合は低く、また価格や金利の上昇についてはお客様側にも認識いただき、リース料等への価格転嫁に理解が得やすい状況にあり、当社事業への影響は限定的と考えています。

2024年3月期の配当金は  
年間で前期比20円増加の130円を計画

2023年3月期の年間配当金については、期初に計画していた1株当たり74円から期末配当金を36円増額し、年間で110円としました。

2024年3月期に関しては、20円増配となる、1株当たり年間130円の配当金（うち中間配当金65円）を計画しています。従来と同様に安定配当を基本方針としながら、足元における同業他社の配当性向水準が持続的に上昇していることに加え、当社グループの自己資本比率が10%を維持していることを踏まえ、中期計画策定の中で、今後の見通しに応じた利益還元計画を検討した上で決定しました。

● 当期実績と来期予想 (単位: 億円)

|                 | 2023/3期実績 | 2024/3期予想 |
|-----------------|-----------|-----------|
| 売上高             | 2,581     | 2,600     |
| 営業利益            | 117       | 120       |
| 経常利益            | 124       | 125       |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 64        | 75        |
| 1株当たり当期純利益      | 298円14銭   | 348円37銭   |
| 1株当たり年間配当金      | 110円00銭   | 130円00銭   |

※ 予想は2023年4月28日現在

2024年3月期予想

過去最高益の確保を目指す

2024年3月期の連結業績予想は、売上高2,600億円、営業利益120億円、経常利益125億円、親会社株主に帰属する当期純利益は75億円としました。リース事業及びファイナンス事業の持続的な成長に加え、インベストメント事業の収益拡大を図ることで、過去最高益を目指すこと

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

持続的な収益性向上を実現しPBRの向上を目指す

当社グループは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するためには、自社の資本コストを的確に把握したうえで、収益計画や資本政策を立案・実行する、資本収益性を意識した経営が重要であると考えています。その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、人的資本への投資、システム投資等を含む経営資源の配分等に関し、中期計画の策定並びに単年度予算の策定に合わせて適宜検討を行い事業計画に反映しています。

当社グループは、2022年度に前グループビジョン、及び中期計画2020が最終年度を迎えました。それに合わせ、2023年度を初年度とする新グループビジョン「次世代循環型社会をリードするSolution Company」を策定するとともに、「中期計画2025」を策定し公表しました。

中期計画2025策定の中で、PBR、PERを含めた市場評価向上のためには資本コストを持続的に上回る収益水準の確保が不可欠であり、かつ持続的に収益性を高めていくことがさらなる企業価値向上につながるものと判断しました。具体的な利益計画の策定においては利益の絶対額の増加に加え、持続的に収益性を高めることを意識し、当社が目指すべき収益性の議論を重ねました。その結果、中期計画2025の最終年度にあたる2025年度のROEの目標を8%とするとともに、親会社株主に帰属する当期純利益の目標を100億円に設定しました。収益率の向上（ROEの向上）に加え、ICTに強みを持ち、健全なリス

クテイク能力に裏打ちされた収益機会の取り込み等、当社グループならではの成長戦略を描きながら利益水準に見合った還元施策を実行することで市場からの成長期待を獲得（PERの向上）し、ROE×PERの算式で計算されるPBRの向上を実現したいと考えています。

また、当社グループは中期計画2025において財務目標と並記する形で非財務目標も策定し、公表しました。環境・社会課題に関する取り組みに加え、人的資本への投資や取り組みを強化することで従業員エンゲージメントの向上を図り、非財務資本の蓄積による収益性の向上につなげていきます。

なお、資本コストの分析に用いる代表的な指標として、WACC（加重平均資本コスト）、株主資本コストが取り上げられていますが、当社グループは投資者の期待リターンを重視する観点から株主資本コストを採用し、ROEとの比較による分析を行います。

【関連情報】

「グループビジョン2030および中期計画2025 (2023~2025年度)」  
2023年4月28日公表

- P14 3. 中期計画2025 (狙い)
- P15 4. 経営目標 (財務・非財務目標)
- P16 5. 中期計画2025 (事業戦略 1/2)
- P17 5. 中期計画2025 (事業戦略 2/2)

IR関連情報のご案内

詳しい財務情報等は当社WEBサイトをご覧ください。

▶ IR(株主・投資家)情報  
<https://www.necap.co.jp/ir/index.html>



▶ IR資料室(決算短信、決算説明資料 ※四半期単位)  
<https://www.necap.co.jp/ir/library/index.html>



▶ 有価証券報告書 — 第53期(2022年4月1日~2023年3月)  
<https://pdf.irpocket.com/C8793/KSWQ/QTGY/a0wi.pdf>



### 財務データ(連結)

(単位: 百万円)

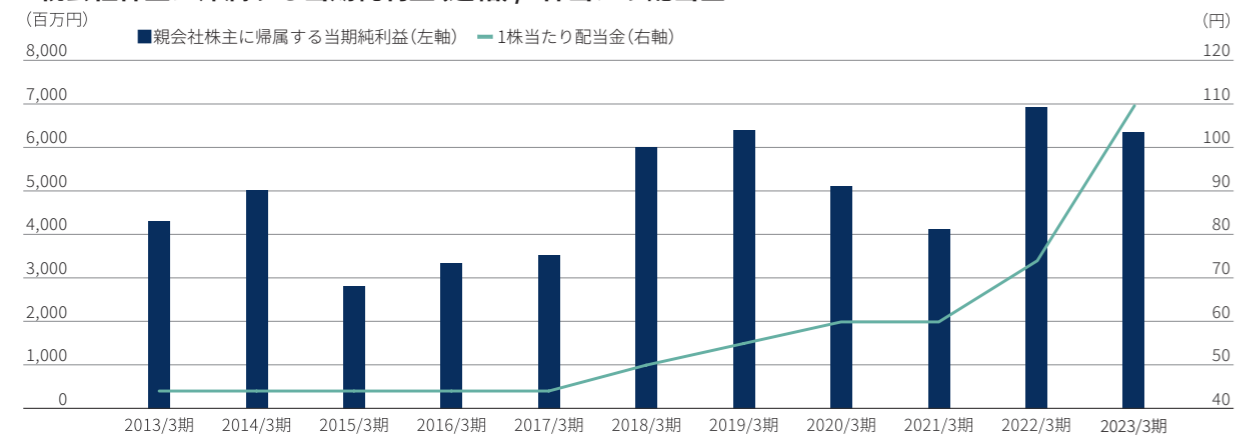
| 決算期             | 2013/3   | 2014/3   | 2015/3   | 2016/3   | 2017/3   | 2018/3   | 2019/3   | 2020/3   | 2021/3    | 2022/3    | 2023/3    |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| 売上高             | 229,204  | 228,262  | 213,853  | 202,637  | 215,718  | 231,432  | 204,131  | 220,716  | 221,255   | 249,907   | 258,107   |
| 営業利益            | 9,132    | 16,067   | 6,043    | 4,870    | 6,024    | 12,674   | 8,929    | 8,292    | 5,965     | 10,447    | 11,715    |
| 経常利益            | 9,350    | 16,478   | 4,733    | 6,031    | 6,537    | 13,455   | 8,900    | 9,092    | 6,089     | 11,422    | 12,440    |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 4,301    | 5,009    | 2,816    | 3,334    | 3,517    | 6,006    | 6,391    | 5,117    | 4,118     | 6,939     | 6,418     |
| 純資産             | 79,569   | 78,496   | 105,927  | 101,026  | 108,821  | 110,989  | 105,999  | 105,248  | 113,885   | 121,740   | 128,815   |
| 総資産             | 733,500  | 703,092  | 808,732  | 828,943  | 860,482  | 906,495  | 895,683  | 997,510  | 1,057,653 | 1,030,617 | 1,055,875 |
| 営業資産残高          | 648,845  | 619,197  | 717,848  | 749,380  | 767,917  | 821,954  | 826,834  | 903,160  | 959,075   | 943,408   | 966,060   |
| 1株当たり純資産額 (円)   | 3,139.91 | 3,322.57 | 3,453.70 | 3,529.64 | 3,675.84 | 3,927.22 | 4,131.64 | 4,306.21 | 4,438.33  | 4,794.13  | 5,085.69  |
| 1株当たり当期純利益 (円)  | 199.77   | 232.63   | 130.81   | 154.85   | 163.35   | 278.93   | 296.81   | 237.66   | 191.29    | 322.37    | 298.14    |
| 配当性向 (%)        | 22.0     | 18.9     | 33.6     | 28.4     | 26.9     | 17.9     | 18.5     | 25.2     | 31.4      | 23.0      | 36.9      |
| 自己資本比率 (%)      | 9.2      | 10.2     | 9.2      | 9.2      | 9.2      | 9.3      | 9.9      | 9.3      | 9.0       | 10.0      | 10.4      |
| 株価収益率 (倍)       | 11.77    | 9.25     | 14.6     | 10.2     | 10.5     | 7.4      | 5.7      | 7.7      | 10.6      | 6.4       | 8.5       |
| 自己資本当期純利益率 (%)  | 6.5      | 7.2      | 3.9      | 4.4      | 4.5      | 7.3      | 7.4      | 5.6      | 4.4       | 7.0       | 6.0       |
| 総資産経常利益率 (%)    | 1.2      | 2.3      | 0.6      | 0.7      | 0.8      | 1.5      | 1.0      | 1.0      | 0.6       | 1.1       | 1.2       |

### 非財務データ(個別)

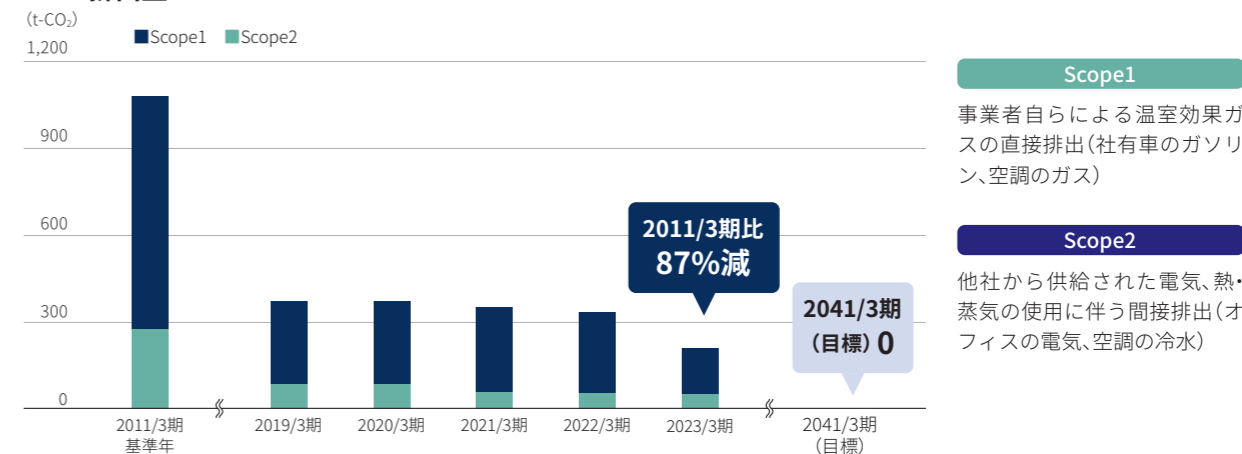
| 決算期  | 2013/3       | 2014/3 | 2015/3 | 2016/3 | 2017/3 | 2018/3 | 2019/3            | 2020/3            | 2021/3            | 2022/3            | 2023/3            |
|--|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| CO <sub>2</sub> 排出量 (t-CO <sub>2</sub> ) <sup>※1</sup> | 計 (Scope1、2) | 1,253  | 908    | 718    | 561    | 389    | 379 <sup>※2</sup> | 371 <sup>※2</sup> | 349 <sup>※2</sup> | 331 <sup>※2</sup> | 157               |
|  | Scope1       | —      | —      | —      | —      | —      | 94 <sup>※2</sup>  | 83 <sup>※2</sup>  | 56 <sup>※2</sup>  | 51 <sup>※2</sup>  | 50                |
|  | Scope2       | —      | —      | —      | —      | —      | 285 <sup>※2</sup> | 287 <sup>※2</sup> | 288 <sup>※2</sup> | 294 <sup>※2</sup> | 280 <sup>※2</sup> |
| エネルギー使用量 (原油換算kl) <sup>※1※2</sup>                      | 597          | 421    | 324    | 269    | 167    | 163    | 158               | 157               | 161               | 160               | 170               |
| 女性管理職数 (名) <sup>※3</sup>                               | 2            | 3      | 3      | 5      | 7      | 4      | 5<br>(19)         | 7<br>(22)         | 10<br>(27)        | 11<br>(26)        | 13<br>(28)        |
| 女性管理職比率 (%)  | 1.1          | 1.6    | 1.6    | 2.0    | 2.8    | 1.4    | 2.4               | 3.2               | 4.4               | 5.0               | 5.5               |
| 育児休業復職率 (%)  | 100.0        | 100.0  | 100.0  | 100.0  | 100.0  | 100.0  | 100.0             | 100.0             | 100.0             | 95.5              | 94.0              |
| 平均残業時間/月 <sup>※3</sup>                                 | —            | 34.8   | 30.5   | 27.0   | 25.5   | 22.9   | 21.1              | 22.1              | 22.0              | 22.9<br>(22.5)    | 23.0<br>(22.9)    |
| 有給休暇取得率 (%) <sup>※3</sup>                              | —            | 55.9   | 58.1   | 61.1   | 63.9   | 64.7   | 66.6              | 68.7              | 61.2              | 66.5<br>(66.8)    | 70.9<br>(70.9)    |
| 離職率 (%) <sup>※4</sup>                                  | 6.3          | 5.5    | 7.0    | 4.5    | 4.5    | 5.3    | 5.3               | 4.1               | 3.9               | 4.1               | 5.2               |
| 新卒定着率 (%) <sup>※5</sup>                                | 100.0        | —      | 100.0  | 87.5   | 80.0   | 100.0  | 100.0             | 93.3              | 93.8              | 100.0             | 78.6              |
| コンプライアンス研修参加率 (%) <sup>※1</sup>                        | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100               | 100               | 100               | 100               | 100               |
| 情報セキュリティ研修参加率 (%) <sup>※1</sup>                        | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100               | 100               | 100               | 100               | 100               |

※1 連結ベースの実績 ※2 第三者検証実施済み ※3 ( )は連結ベースの実績 ※4 定年退職者を除く ※5 新卒入社後3年後の在籍率

#### ●親会社株主に帰属する当期純利益(連結)/1株当たり配当金



#### ●CO<sub>2</sub>排出量



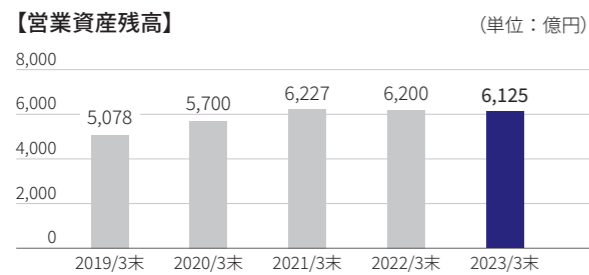
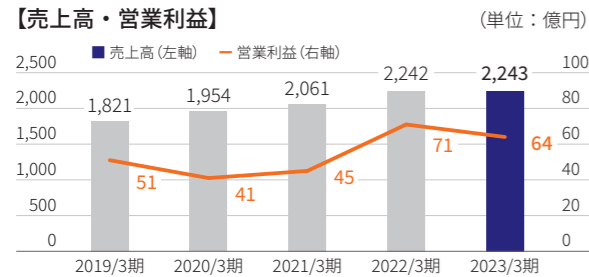
**Scope1**  
事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(社有車のガソリン、空調のガス)

**Scope2**  
他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出(オフィスの電気、空調の冷水)

## セグメント情報

### リース事業

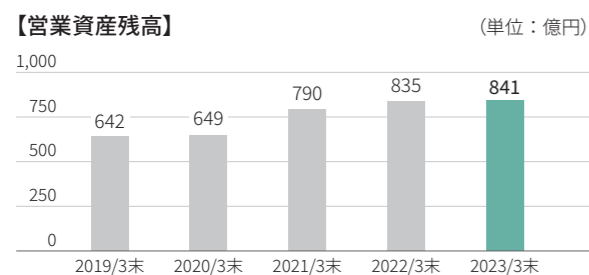
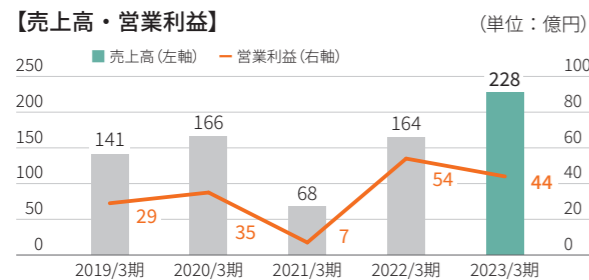
- 主要品目**
- 情報通信機器、事務用機器及びその他各種設備機器等のリース・レンタル・割賦販売
  - リースに関連する物品売買、満了・中途解約に伴う物件売却及びリース機器の保守サービス等



**事業の概況** 売上高及び売上総利益は前期並みを確保したものの、営業利益は与信関連費用等の増加から前期比減少

### インベストメント事業

- 主要品目**
- 有価証券の売却益の収受を目的とするベンチャー企業向け投資等
  - 株式会社リサ・パートナーズが行っているアセット、不動産及びアドバイザーの各ビジネス

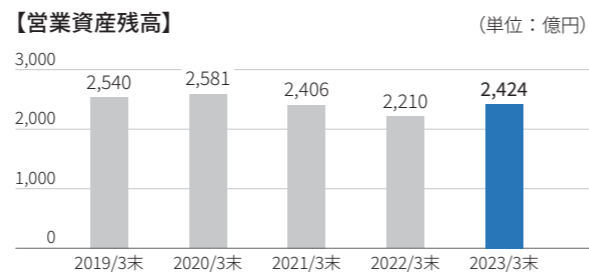
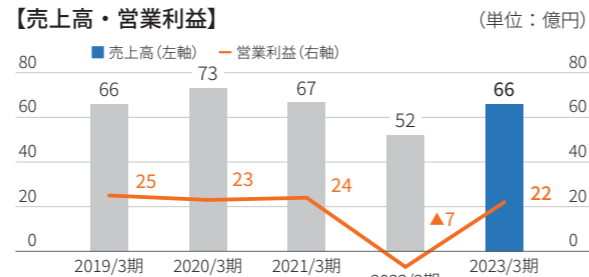


**事業の概況** 売上高は大型の販売用不動産の売却により前期比増加したものの、営業利益は与信関連費用の計上等から前期比減少

※ 報告セグメントの変更に伴い、2019年3月期～2021年3月期は溯及修正したデータを表示しています。

### ファイナンス事業

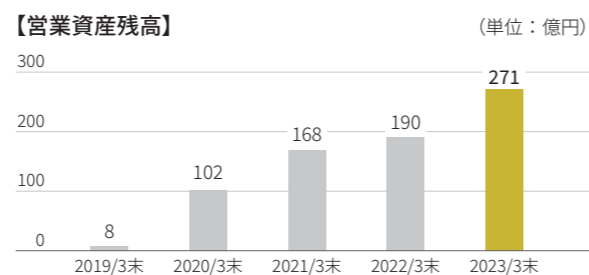
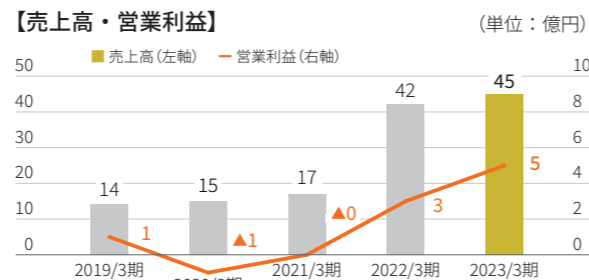
- 主要品目**
- 金銭の貸付、ファクタリング及び配当収益の収受を目的とする有価証券投資等



**事業の概況** 金利収益等の増加に加え、与信関連費用の減少等から売上高、売上総利益、営業利益共に前期比増加

### その他の事業

- 主要品目**
- エネルギー・観光・農業・ヘルスケアを領域とする新事業、PFI・PPP事業及びその他各種サービス等



**事業の概況** ヘルスケア、太陽光、PFI等の取り組みが着実に進展し売上高、売上総利益、営業利益共に前期比増加

## 会社概要 (2023年3月末現在)

|       |  |
|-------|--|
| 商号    | NECキャピタルソリューション株式会社<br>(NEC Capital Solutions Limited)                 |
| 本社所在地 | 〒108-6219<br>東京都港区港南二丁目15番3号<br>(品川インターシティC棟)<br>TEL. 03-6720-8400 (代) |
| 創立    | 1978年11月30日  |
| 代表者   | 代表取締役社長 菅沼 正明  |
| 事業内容  | 情報通信機器、事務用機器、産業用機械設備、その他各種機器設備等のリース・割賦及びファクタリング、融資、集金代行業務等             |
| 資本金   | 37億7,688万円   |
| 上場市場  | 東京証券取引所プライム市場<br>証券コード：8793<br>株式略号：NECキャピ                             |
| 決算期   | 3月(年1回)  |
| 従業員数  | 703名(連結866名)   |

|          |  |
|----------|--|
| 主要取引金融機関 | 三井住友銀行<br>三井住友信託銀行<br>三菱UFJ銀行<br>みずほ銀行<br>日本政策投資銀行   |
| 関連会社等    | 株式会社リサ・パートナーズ<br>キャピテック&リポートテクノロジーサービス株式会社<br>イノベティブ・ベンチャー投資事業有限責任組合<br>NEC Financial Services, LLC<br>NEC Capital Solutions Singapore Pte. Limited<br>NEC Capital Solutions Malaysia Sdn. Bhd.<br>AIRA Leasing Public Company Limited 等 |
| 国内拠点網    | 30拠点   |
| 企業格付     | ・ 格付投資情報センター (R&I)<br>長期 A-<br>短期 a-1<br>・ 日本格付研究所 (JCR)<br>長期 A<br>短期 J-1   |

## 株式情報 (2023年3月末現在)

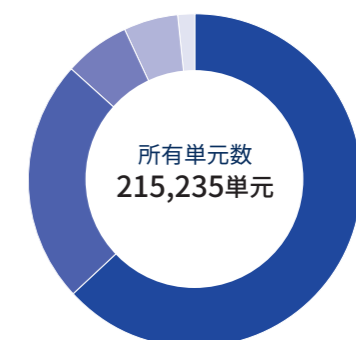
### ● 株式の状況

|          |             |
|----------|-------------|
| 発行可能株式総数 | 86,000,000株 |
| 発行済株式総数  | 21,533,400株 |
| 1単元の株式数  | 100株        |
| 株主数      | 27,485名     |

### ● 大株主の状況

| 株主名                                       | 所有株式数 (株) | 持株比率 (%) |
|---|-----------|----------|
| 日本電気株式会社                                  | 8,110,000 | 37.66    |
| 三井住友ファイナンス&リース株式会社                        | 5,373,000 | 24.95    |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)                  | 897,200   | 4.16     |
| BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG(FE-AC) | 255,950   | 1.18     |
| DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO        | 225,098   | 1.04     |
| 住友生命保険相互会社                                | 200,000   | 0.92     |
| 株式会社日本カストディ銀行                             | 193,300   | 0.89     |
| 三井住友海上火災保険株式会社                            | 112,000   | 0.52     |
| JPMorgan証券株式会社                            | 110,786   | 0.51     |
| SMBC日興証券株式会社                              | 93,100    | 0.43     |

### ● 所有者別株式分布状況 (単元未満除く)



### 免責事項

本誌に掲載されている当社の現在の計画、戦略、判断等のうち、歴史的事実でないものは、現在入手可能な情報・仮定及び判断に基づく将来の業績等に関する見通しであり、リスクや不確定な要因を含んでおります。従って、将来、実際に公表される業績等は、さまざまな要因により、これらの見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おき願います。