

中期計画2020の概要と当期の取り組み

当社は、10年後になりたい姿としてグループビジョンを策定し、その達成に向けロードマップを作成しています。

中期計画を3回積み重ねることで、グループビジョンの実現を目指しています。

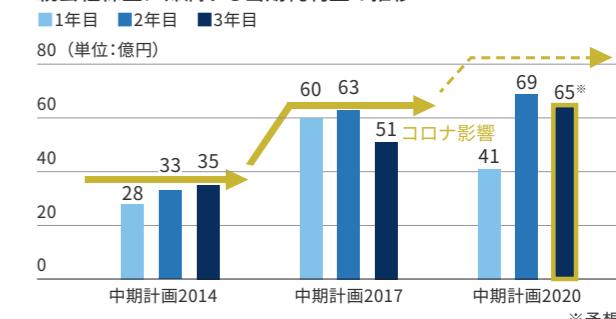
中期計画2020（2021年3月期～2023年3月期）はグループビジョン実現に向けた取り組みの最終段階の位置づけです。

中期計画2020における経営目標

経営数値目標（単位：億円）

	2021/3期 実績	2022/3期 実績	2023/3期 予想
営業利益	60	104	110
経常利益	61	114	110
親会社株主に帰属する当期純利益	41	69	65
ROA	0.7%	1.2%	1.3%

親会社株主に帰属する当期純利益の推移



※予想

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”的進化

概要

ベンダーとの新たなサービスの確立

- ▷ NECグループとの戦略的パートナーシップやベンダーとの連携を強化し、ベンダーファイナンスを進化
- ▷ 新たな収益機会の獲得に向け、ベンダーと協業し、販売金融機能の提供やサービス基盤の共同開発等を通じた共同サービスの確立

成長分野における専門事業の加速

- ▷ ビジネスパートナーとの連携強化を通じて高付加価値なサービスを提供し、ICTサービス事業、PFI・PPP^{※1}事業、ベンチャーファンド事業、株式会社リサ・パートナーズの事業等の専門事業の収益力強化

顧客基盤の拡充と営業企画・推進機能の活用

- ▷ 営業企画機能の強化
- ▷ ソリューションの提供を通じた潜在顧客の開拓及び既存顧客の深耕

- 取り組み状況
- ▷ ベンダーとの共同サービスモデルの立ち上げ
 - NECグループを中心とした協業パートナーとのサービスモデル創出
 - 外資系ICTベンダーとの取引の拡充・拡大

- ▷ 新たなサービスの取り組みが進展
 - 官公庁や自治体向けのサービス案件の取り組みが具体的に進展
 - デジタルアセット分野におけるプラットフォーム企業への出資参画

- ▷ 米国子会社NEC Financial Services, LLCにおけるPMI（統合プロセス）が完遂

- ▷ インベストメント事業における高収益の実現
 - 株式会社リサ・パートナーズにおいて、IPOを含む大型EXITを複数実現
 - ベンチャーファンドにおいて、複数のIPOによるEXITを実現、新たなファンドを組成 → P15

- ▷ 営業推進本部の機能強化を推進し、基盤顧客の深耕、社内協業活動の促進

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”的収益化

概要

金融サービス周辺で着実に収益を獲得するとともに、ノウハウやプレゼンスを向上し、地域活性化につながる当社ならではのサービスの実現

- エネルギー
 - 再生可能エネルギーの普及によるエネルギーの地産地消の推進や地球温暖化の防止、及び当社エネルギービジネスの収益拡大

- 農業
 - 6次産業化やバリューチェーン最適化の推進による農業収入の安定化・高収益化及び当社農業ビジネスの収益拡大

- 観光
 - 地域の観光資源を活用した地域活性化推進及び当社観光ビジネスの収益拡大
- ヘルスケア
 - ヘルスケア施設のウエアハウジング事業の推進による関連施設の充実及び当社ヘルスケアビジネスの収益拡大

- 取り組み状況
- エネルギー
 - 収益化に向け2022年4月より再生可能エネルギー本部を設置し、PPA（電力販売契約）サービスの取り組みを拡大

- 農業
 - 姫路市等との連携協定に基づき、農業を通して地域課題解決に取り組む株式会社シラサギファームを設立

- 観光
 - 一般財団法人民間都市開発推進機構や地域金融機関等と連携して「アセットリノベーションファンド」を組成、GP（無限責任組合員）として投資を実行 → P15

- ヘルスケア
 - REITへの物件売却を実行する等、ウエアハウジング事業^{※2}が着実に進展

戦略3 事業戦略を支える経営基盤の強化

概要

多様な働き方に対応しうる業務フローの確立、及び効率的かつ高品質なオペレーションの実現

- 業務プロセス
 - ▷ テレワークとオフィスワークを組み合わせたハイブリッドな働き方を前提とした全社的な業務プロセスの確立
 - ▷ 全社的な業務改革の推進や業務品質向上を担保する「三つの防衛線」態勢確立

- 人材開発
 - ▷ マネジメント態勢の最適化、専門人材の確保・育成、人材の適正配分、及び働き方改革の実現

- ITインフラ
 - ▷ 最先端ICTを有効活用し業務プロセスの高度化を加速
 - ▷ 基幹システム刷新に向けた検討及び計画の策定

- スタッフ機能
 - ▷ 全社最適な専門機能の強化及び営業サポート力の向上

- 取り組み状況
- ▷ アピームコンサルティング株式会社と共同構築する次期基幹システム開発に着手 → P16
 - ▷ DX認定事業者の認定を取得、DX（デジタル・トランスフォーメーション）の取り組みを推進
 - ▷ 東京証券取引所プライム市場へ移行
 - ▷ サステナビリティボンドを発行 → P16
 - ▷ 人事制度の改良や企業風土醸成の取り組みにより女性活躍を推進、えるぼし（3段階目）を取得
 - ▷ 全従業員へのテレワーク環境の整備、働き方の見直しを実施。withコロナにおける業務環境の高度化へ
 - ▷ ESG関連の評価融資制度等において、高評価を継続
 - ▷ DBJ環境格付融資において18年連続最高ランク獲得
 - ▷ SMBC ESG/SDGs（ポジティブインパクト型）評価融資においてAAA獲得



※1 PPP: Public Private Partnershipの頭文字を取ったもの。PFIはPPPの手法の一つ。

※2 ウエアハウジング事業: 物件（不動産）の取得・一時的保有と、その後の投資法人への当該物件の優先的な取得機会の確保までの一連の流れを総称したもの。

トピックス

IPOによるキャピタルゲイン獲得と新ファンドの設立

当社は、2012年にベンチャー企業投資事業を開始しました。以来、テクノロジーに強みを持つベンチャー企業や社会課題解決型のベンチャー企業を投資対象とするファンドを複数設立・運営し、ベンチャー企業投資を通じた社会課題の解決と収益獲得の両立に取り組んできました。これまで投資実行した企業数は約50社、運用総額は96億円に上り、M&A等によるEXIT(持分売却)に加え、2022年3月期にはIPO(株式公開)によるEXITを複数実現する

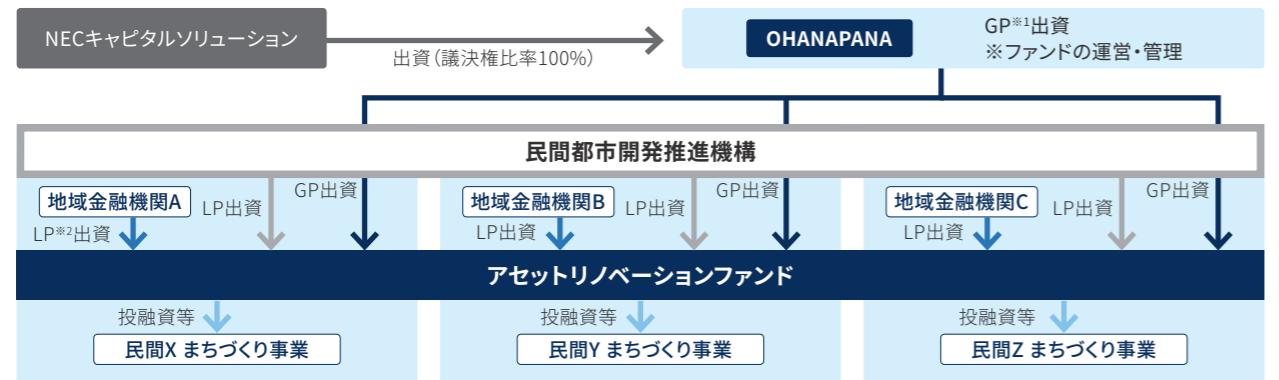
ことができました。従来運営していたファンドが投資期間を終え、2022年1月、次なるファンド「NVC1号有限責任事業組合」を設立しました。新たなファンドでは、これまで培ってきたノウハウを活かすとともに、当社100%子会社のファンド運営会社N Venture Capital株式会社を設立し、ファンド運営の高度化を図ります。今後も社会課題解決に資する広範なベンチャー企業へ投資することで、ベンチャー投資事業を推進していきます。

アセットリノベーションファンドを設立

当社は、当社の100%子会社である株式会社OHANAPANAを通じ、一般財団法人民間都市開発推進機構、地域金融機関等と共同でアセットリノベーション投資事業有限責任組合(本ファンド)を設立しました。本ファンドは、国土交通省のまちづくりファンド支援業務に基づくもので、民間都市開発推進機構と地域金融機関等が連携し、築20年以上の建築物を活用して職住が近接・一体となり柔軟な働き方等に対応したまちづくりを推進します。

全国的に増加する築20年以上の建築物のリノベーション等を通じ、テレワーク拠点やグリーン・オープンスペース等の整備を支援していきます。本ファンドの運営事業者はOHANAPANAが務め、金融機関等の有限責任組合員を追加で募集し投資を進めています。本ファンドは2022年1月のつくばまちなかデザイン株式会社への投資を皮切りに、株式会社御所まちづくり、株式会社せとうち旅館への投資を実行しています。

ファンドスキーム図

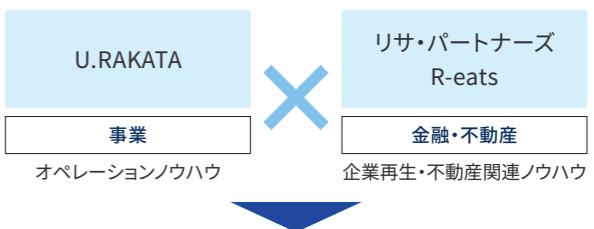


外食産業向けポストコロナ事業再生支援ビジネス開始

株式会社リサ・パートナーズは、株式会社U.RAKATAと共同で新型コロナウイルス感染症の感染拡大により大きな影響を受けた外食産業の中小企業向けに、産業特化型の再生支援ビジネスを開始しました。国内の外食産業は、緊急事態宣言の発出や外出自粛等の影響により、経営的に大きな打撃を受けました。この業況に対応するべく政府等が実施した資金繰り支援(コロナ融資)は、既存借入に上乗せされることから、特に、同政策の影響を大きく受けた外食産業においては、今後コロナ融資の返済が大きな課題となる可能性があります。

このような状況に鑑み、リサ・パートナーズは、

株式会社R-eatsを設立し、U.RAKATAと共に外食産業の再生支援を行います。リサ・パートナーズは、企業再生、成長支援等を通じて蓄積したノウハウと豊富な人材を最大限活用し、コロナ禍において事業活動に多大な影響を受けた企業・地域の再生、そして活性化に向け全力を挙げて取り組んでいきます。



ポストコロナにおける外食産業の「シン(真)」事業再生モデルをご提供

当社初のサステナビリティボンド発行

当社は、2022年3月に当社初となるサステナビリティボンドを発行し100億円の資金調達を実施しました。サステナビリティボンドとは、調達資金の使途をグリーンプロジェクト及びソーシャルプロジェクトに限った債券です。当社グループは、CSV経営実現に向けた社会価値向上の取り組みとして「社会・ICTインフラの整備」、「地域社会・経済の活性化」、「地球温暖化の防止」、「高齢社会への対応」を掲げています。サステナビリティボンドで調達した資金は、グリーンプロジェクトとして「地球温暖化の防止」の取り組み、

ソーシャルプロジェクトとして「社会・ICTインフラの整備」、「地域社会・経済の活性化」、「高齢社会への対応」の取り組みに充当しました。なお、サステナビリティボンド発行にあたり、国際資本市場協会(ICMA)が公表する「グリーンボンド原則」と「ソーシャルボンド原則」双方への適合を確認しています。

調達資金の充当先	
グリーンプロジェクト(再生可能エネルギー)	10億円
ソーシャルプロジェクト(必要不可欠なサービスへのアクセス)	90億円

基幹システムのDX推進

中期計画2020に掲げる「事業戦略を支える経営基盤の強化」の実現には、新たなビジネスモデルに対しスピーディかつ柔軟に対応できる基幹システムが必要不可欠です。

これを実現するため、当社はアビームコンサルティング株式会社が進める共同利用型ビジネスプラットフォームの開発に参画し、基幹システムの

デジタル・トランスフォーメーション(DX)に取り組んでいます。

当社は、お客様向けサービス、当社の業務プロセス、及び社内システム等においてDXの取り組みを進め、2022年4月に経済産業省の「DX認定事業者」に認定されました。引き続きDXに関する各種の取り組みをより深化させ、着実な成長を実現してまいります。