



パートナーシップで 社会課題の解決を 目指す

代表取締役社長 菅沼 正明

当社は、「キャピタルソリューション」を通じた社会課題解決、すなわちCSV経営の実現に取り組んでいます。社名にも含まれる「キャピタルソリューション」は、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し、金融サービスの枠にとらわれないソリューションの提供に取り組んでいます。2013年には、目先の変化に対応するだけでなく中長期的に目指す「10年後のありたい姿」として、グループビジョン「お客様と共に、社会価値向上を目指して、グローバルに挑戦するサービス・カンパニー」を定めました。2022年6月に代表取締役社長に就任した私はグループビジョン策定から3人目の社長となりますが、引き続きCSV経営を軸とした事業運営を推進していく所存です。

足もとの事業環境や業績について どう捉えていますか

足もとの事業環境をみますと、日銀の異次元金融緩和政策を背景に、銀行をはじめとする金融機関の競合激化は続いています。また、新型コロナウイルス感染症拡大は、国内外の経済の停滞や混乱を招き、国内リース市場にも大きな影響を与えています。さらに、2022年2月に勃発したロシアによるウクライナ侵攻を端緒に、商品価格の高騰や為替変動幅の拡大が進む等、当社を取り巻く事業環境は先行きの不透明感が増す状況にあります。しかしながら、こうした厳しい事業環境を乗り越え、2022年3月期は最終利益で過去最高益を更新することができました。

利益伸長の主な要因は、リース事業の収益増加とインベストメント事業による大型売却の実現です。どちらも一朝一夕になしうるものではなく、グループビジョン実現に向け着実に取り組みを推進した結果であると考えています。

前者のリース事業の収益増加は、当社の事業基盤における重要なポイントです。リースは5年程度の契約期間にリース料を月額均等でお支払いいただくものです。このため、基本的にリース事業の収益は急激に下がることはありませんが、急激に上げることも難しいという特徴があります。収益を伸長させるためには、良質かつ収益性が見込まれるアセットを着実に積み上げることが必要です。

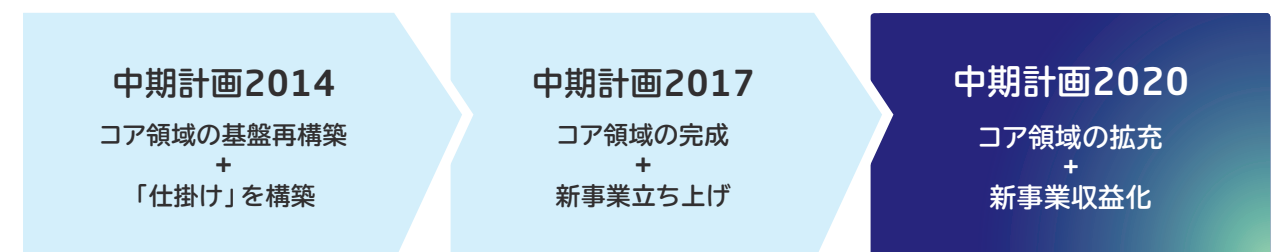
また後者のインベストメント事業では、2010年に子会社化した株式会社リサ・パートナーズ及び、2012年に取り組みを開始したベンチャーファンド事業によるファンドの大型収益を複数計上しました。リサ・パートナーズは子会社化した後、アセットの健全化、高収益化へ転換を図り、この数年で当社グループに大きく利益貢献を果たす事業の柱となっています。またベンチャーファンド事業においても、事業の新規立ち上げから着手し、収益貢献に至っています。このように10年先を見据え、グループ一丸となって取り組んできた成果が着実に実を結びつつあります。

2013年当時見据えていた「10年後」が近づく中で、足もとで次期グループビジョンの検討を進めています。当社のCSV経営を根幹とした方針については、前述のとおり、大きな変更はしない方向で考えています。

中期計画2020の進捗状況は いかがでしょうか

「中期計画2020」は、新型コロナウイルス感染症拡大という、前例のない状況と対峙しながら事業に取り組むスタートとなりました。2022年3月期はその2年目にあたります。「中期計画2020」の2年目という観点から当期を振り返ると、初年度に引き続き、withコロナ&afterコロナにおいて新たなニーズを捉えながら、CSV経営実現に向けた歩みを着実に進めることができたと認識しています。

■ グループビジョン実現に向けた10年間のロードマップ



「コア領域の拡充」の取り組みについて
お聞かせください

「中期計画2020」では「コア領域の拡充」と「新事業の収益化」を目標に掲げています。

「コア領域の拡充」においては、強みを活かした当社らしいサービスの進化に向けて、大きく3つの観点から取り組みを進めています。第1は「ベンダーとの新たなサービスの確立」です。当期においては、2020年11月に買収した米国のNEC Financial Services, LLCへの役員派遣を行い、サービス化において先行が見込まれる北米での新たな事業機会獲得に向けた態勢を強化しました。国内では、NECグループ連携強化による協業パートナーとのサービスモデルを創出するとともに、外資系ICTベンダーとの取引の拡充・拡大を実現しました。これらの取り組みや強固な顧客基盤を活用した営業活動によりGIGAスクール^{※1}特需が一巡した当期末においても、前期末とほぼ同水準の営業資産残高を維持することができました。

第2は「成長分野における専門事業の加速」です。高収益・高採算確保を重視したアセットの積み上げにより、インベストメント事業においてリサ・パートナーズは不動産売却等を通した利益拡大を実現しました。ベンチャー企業向け投資についても大型のIPO（株式公開）によるEXIT（持分売却）を実現するとともに、今後のさらなる収益機会拡大に向け、新ファンドの組成を行いました。またPFI^{※2}事業に関しては、今般新たに葛西臨海水族園（仮称）整備等事業において当社が代表企業を務めているコンソーシアムが優先交渉権者として選定されました。これまで図書館等の複合文化施設や給食センターを中心に市民の文化や学校教育への支援事業を中心に積み上げてきた実績をもとに、新しい分野へと取り組みの幅を広げています。

第3は「顧客基盤の拡充と営業企画・推進機能の

活用」です。全社横断的な役割を担う営業推進本部の機能強化により、基盤顧客の深耕、社内連携・協業活動促進による収益機会共創を推進し新たな収益機会を創出しました。また、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等、新たな取り組みを推進しました。

※1 GIGAスクール：2019年12月に文部科学省から発表されたプロジェクト。小中学校向けICT端末配備事業のこと。

※2 PFI：Private Finance Initiativeの頭文字を取ったもの。民間資金を活用した社会資本整備、つまり民間の資金、経営能力及び技術力を活用して公共施設等の建設、維持管理、運営等を行う官民連携事業のこと。

「新事業の収益化」については、非金融を含む当社ならではの新事業の収益化に向けて、取り組みを進めています。当社が新事業として取り組みを進めている4つの領域（エネルギー・観光・農業・ヘルスケア）について、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を目指しています。観光・農業領域においては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、収益貢献は限定的となりましたが、ヘルスケア領域ではヘルスケア施設のREIT^{※3}向けウエアハウジング事業の取り組みを着実に進展することで収益拡大を実現し、その他の事業の黒字転換に貢献しました。新事業における収益拡大は課題が残るものの、グループビジョン策定時から種をまいた新事業は着実に進展しています。

当期における取り組みを紹介いたします。エネルギー領域では、従来取り組んでいる太陽光、バイオマス、水力分野等への取り組みを継続するとともに、前期に開始したPPA（電力販売契約）サービスの取り組みが拡大しました。観光領域では、これまで各地でプロジェクトに参画した経験をもとに、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」を組成しました。これは築20年以上の建造物のリノベーション等を対象とした投資を実行するもので、地域経済活性化に向けた取り組みとなっています。農業領域では、米の生産、加工、販売を主事業としている株式会社みらい共創ファーム秋田において、秋田の気候風土に沿った米と畑作の複合農業への取り組みに加え、当期は、2019年の姫路市等との連携協定に基づき、農業振興による地域活性化等を目指して株式会社シラサギファームを共同設立しました。地域課題である遊休農地等を活用し、生産した農作物を冷凍野菜に加工し販売する一連のバリューチェーンを構築し、地域における課題解決及び活性化を推進する予定です。

※3 REIT：Real Estate Investment Trustの頭文字を取ったもの。不動産投資信託のこと。

今後取り組みたいことについて
お聞かせください

社長就任にあたり、「収益力の向上」と「従業員が誇りに思える会社作り」をこれまで以上に推進したいと社内に伝えました。収益力についてはこれまでも多くのステークホルダーの皆さまからご指摘いただき、過去から継続的に取り組んできたテーマがあります。また、金融サービスを営む当社にとって、その価値の源泉は従業員であり各種施策を推進してまいりました。私はこの2点に特にフォーカスし、こだわって取り組んでいきたいと考えています。働きやすさ、多様性、仕事のやりがい等、従業員のエンゲージメント向上につながる施策に一層取り組むことで、従業員一人ひとりにとって誇りに思える会社に近づくことができるはずです。従業員一人ひとりの思いや意識は、個々の業務品質の向上につながり、ひいては創造性の高い、当社ならではのサービス提供につながると信じています。具体的な目標値や時間軸等は、今後、次期中期計画等を策定する中で議論を

進めていきます。

当社には安定的な収益基盤であるリース事業があり、高収益の専門分野や、新たな価値の創出に取り組む新事業があります。こうした異なる事業を融合させ、またNECグループや他のパートナー様の技術やサービスと協働して、新たな当社らしいサービスの提供につなげることができると考えています。SDGs^{※4}の17番目のゴールはパートナーシップです。当社の金融サービスや社会課題解決に向けた思いは、世の中にある良質な技術やサービスを束ね、時に潤滑油となり、世に送り出す力になることができると考えます。

昨今、サステナビリティを巡る課題は世の中の動きが大変早く、特に気候変動問題については喫緊の課題となっています。サステナビリティ課題は社会課題そのものであり、お客様の経営課題でもあります。当社においても自社のCO₂削減に向けた取り組みはもちろんのこと、お客様のサステナビリティ課題にもこれまで以上に最適なソリューションを提供できるよう、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言の枠組みに基づき対応を進めてまいります。当社グループは引き続き、当社ならではのサービスを提供することで、社会課題の解決と共に着実な成長を実現してまいります。

※4 SDGs：Sustainable Development Goalsの略称。2015年に国連で採択された持続可能な開発目標。

