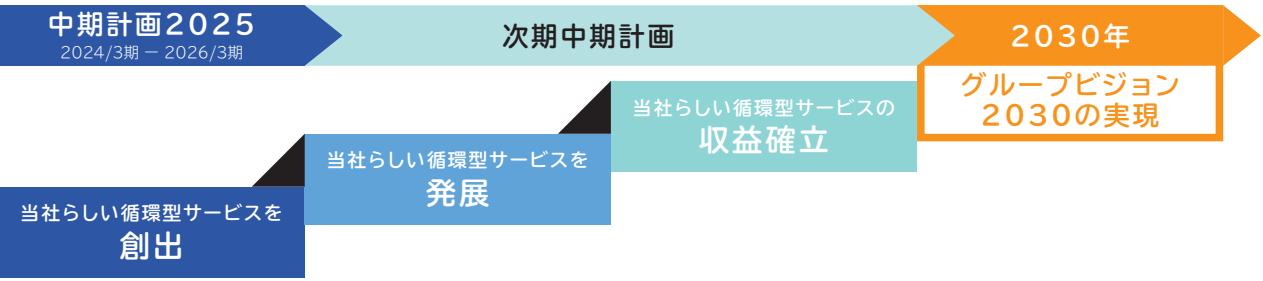


中期計画2025

●グループビジョン実現に向けたロードマップ



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

●中期計画2025の戦略骨子

中期計画2025は、収益力の向上を目指し、市場（既存、新規）×プロダクト（既存事業の強化、新規事業の創出）の4象限で戦略を策定しています。戦略には、事業活動及び経営基盤のマテリアリティを織り込んでいます。

戦略概要と当期の主な進捗

| 当社のマテリアリティ | | 戦略 | 主な取り組み | 当期の進捗 |
|------------|--------------------------|--|---|--|
| 事業活動 | 脱炭素社会・循環型経済の推進 | 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 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、新たなサービスを創出し、新たな市場を開拓します。 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 既存サービス、事業の高度化（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）⇒ P19 ▶ 新たな循環型サービスを創出 <ul style="list-style-type: none"> ・モノの循環利用につながるサービス創出 ・地域経済・社会の好循環につながるサービス創出 ⇒ P21 ・企業成長の好循環につながるサービス創出 | <ul style="list-style-type: none"> ■ ウェアハウジング事業 <ul style="list-style-type: none"> ・デベロッパーとの賃貸レジデンス事業が拡大、「クラリティア」ブランドとして賃貸開始 ⇒ P20 ■ 再生可能エネルギー発電 <ul style="list-style-type: none"> ・パートナー拡大により、電源開発及びセカンダリー案件取得機会の増加 ⇒ P28 ■ サークュラーエコノミー型ビジネス <ul style="list-style-type: none"> ・リース／レンタルアップ品を活用した「メーカー保証付き再生PC」の提供サービスを開発、営業活動を本格化 ⇒ P22 |
| | 社会・ICT インフラ整備の推進 | 事業戦略② 注力事業への戦略的投資による成長加速 既存のリース（レンタル）、ファイナンス事業を発展・強化し、新たな市場に向けた取り組みを拡大することで収益拡大を図ります。 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ ICT関連サービスの高付加価値化による事業規模拡大 ⇒ P21 <ul style="list-style-type: none"> ・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^{※1}に関するサービス拡充、レンタルの強化、BPO^{※2}・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 ⇒ P19 <ul style="list-style-type: none"> ・投融資やアドバイザリーを軸にした金融プロダクト・投融資対象を拡大し収益を拡充 | <ul style="list-style-type: none"> ■ ICTサービス領域 <ul style="list-style-type: none"> ・LCMサービス等の顧客ニーズに対して外部ベンダーとの協業や自社サービス開発等の付加価値提供による収益性向上 ■ 企業ファイナンス領域 <ul style="list-style-type: none"> ・LBOメザニン案件の積み上げ、オリジネーション案件の獲得 ・モニタリング機能及び管理体制の強化 ■ リサ・パートナーズ <ul style="list-style-type: none"> ・国内ファイナンスにおける取り組み拡大 ・東南アジアを中心とした海外不動産ビジネスの展開 ・インカムアセットを積み上げ、固定費を賄う収益基盤は確立 ⇒ P20 |
| | 社会課題解決に向けた新たなサービスや事業の創出 | 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 既存のリース、ファイナンス事業を軸に高付加価値のサービスを提供することで、既存のお客様との取引の深耕を図り収益性の向上を推進します。 ⇒ P21 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 | <ul style="list-style-type: none"> ■ ベンダーソリューション領域 <ul style="list-style-type: none"> ・GIGAスクール構想の第2期対応進行中 ⇒ P22 ・上流工程×ベンダーリレーションの強化による買い取りからリース化への活動促進 |
| 経営基盤 | 人的資本への投資 | | | |
| | 企業価値向上を支えるコーポレートガバナンスの追求 | 経営基盤戦略 3つの事業戦略実現に向け、経営基盤の強化を図ります。 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 経営戦略に連動した組織づくり・人材マネジメント制度導入、挑戦・革新し続ける風土づくり ⇒ P31 ▶ コーポレートガバナンスの実効性向上 ⇒ P37 ▶ 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を実質ゼロとする）に向けた諸施策の実行 ⇒ P28 ▶ DX基盤となるコアシステムの立ち上げ、DX活動の推進 ▶ 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 | <ul style="list-style-type: none"> ■ DX推進×IT人材育成×プロセス標準化による業務の品質性・効率性の強化 <ul style="list-style-type: none"> ・DX人材育成強化の取り組み開始 ・次期基幹システム構築中（2026年5月リリース予定） ■ 組織・人材・カルチャー変革の加速 <ul style="list-style-type: none"> ・新人事制度の導入等、各種施策を展開 ■ スタッフと営業の連携強化による顧客対応力の向上 <ul style="list-style-type: none"> ・主要株主異動に伴う体制移行手続きの完了 ・NCSアールイーキャピタルの事業体制構築、許認可取得や規程類整備等支援によるグループコンプライアンス管理態勢の強化 |

●財務目標

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していきます。収益性の向上に向け各種施策を推進しています。

| | 2023/3期実績 | 2024/3期実績 | 2025/3期実績 | 2026/3期計画 |
|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 64億円 | 70億円 | 66億円 | 100億円 |
| ROA [※] | 0.7% | 0.7% | 0.6% | 0.9% |
| ROE | 6% | 6% | 6% | 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）

中長期的な企業価値向上に向け、マテリアリティを踏まえた目標を設定しています。足元では、従業員エンゲージメントの向上を除き（P31～をご参照ください）、概ね順調な進捗となっています。

| | 目的 | 目標内容 | 実績 2023/3期 | 実績 2024/3期 | 実績 2025/3期 | 目標 2026/3期 | |
|---------|-------------------------------------|------------------------|----------------------|--|--|----------------------|---------|
| 環境・社会課題 | カーボンニュートラル実現に向けたCO ₂ の削減 | Scope1+2：2023/3期実績比削減率 | 157t-CO ₂ | 13%削減 137t-CO ₂ (オフセット含む) | 17%削減 130t-CO ₂ (オフセット含む) | 20%削減 | ▶P28 |
| | 社会インフラ整備の推進 | 官公庁・自治体の成約高 | 1,278億円 | 1,484億円 | 累計2,944億円 | 4,000億円 [※] | ▶P21 |
| | ICTビジネス拡大に伴う循環利用の促進 | リース満了品処理台数 | 20万台 | 25万台 | 累計59万台 | 70万台 [※] | ▶P21 |
| | 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 | 59MW | 累計90MW | 100MW [※] | ▶P19、28 |
| | 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 延べ校数 | 3校 | 3校 | 累計5校 | 10校 [※] | |
| 人的資本 | 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 | 21% | 21% | 17% | 34% | ▶P31 |
| | ダイバーシティの推進 | 女性管理職比率 | 5.5% | 6.7% | 8.5% | 10% | ▶P31 |

※ 3カ年累計

※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。



取締役 新井 貴

取締役メッセージ

事業戦略での役割

成長の要となる投融資やアドバイザリー機能を軸に、金融プロダクト領域を管掌。またSBI新生銀行グループやリサ・パートナーズ等社内外のパートナーと連携し、成長加速、バランスシートの改善や不動産の有効活用等お客様の多様な経営課題に対して、ワンストップで多角的なソリューションを提供しています。

対応する戦略

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、ウェアハウジング等のサービス事業拡大)

事業戦略②

注力事業への戦略的投資による成長加速
(国内外における金融プロダクトの領域拡大・高度化)

事業戦略を進める上で「お客様の声をよく聞く」ことを最重要視しています。お客様に向き合い、ニーズを的確に捉え、ワンストップでサービスを提供しています。こうした取り組みが、さまざまな事業分野の展開につながっています。

例えば、不動産事業分野では、事業者向けのリコースローンやストラクチャードファイナンスに加えて不動産の現物取得を行っています。また、SBIホールディングスグループやリサ・パートナーズのAM機能も活用し不動産流動化にも取り組んでいます。不動産デベロッパーのお客様から、複数年にわたる開発期間中にバランスシートが偏重するため、アセットライトのニーズが寄せられました。こうした声にお応えするべく共同開発スキームとして開始したのが、次ページで紹介する「クラリティア」シリーズです。お蔭様で既に14物件、200億円規模にまで成長しています。同様に介護付き高齢者住宅の整備においても、同分野に新規参入されるデベロッパーのお客様と一緒に運営オペレーターとしてのニーズを伺いながら共同開発し当社が取得する形でのウェアハウジング事業に取り組んでいます。

再生可能エネルギー分野では、固定価格で電力会社が買い取るFIT案件に加え、Non-FIT案件の自社開発に積極的に取り組んでいます。Non-FIT案件では売電候補のグリーン電力に対する需要量や買電単価などを踏まえた上で事業の安定

性を確保することが大事です。近年、データセンター（以下「DC」）の整備が進んでいますが、その使用電力の全部または一部をグリーン化したいとのニーズが寄せられています。こうした要請に基づき当社発電所のグリーン電力を選別的に供給することにより、再生可能エネルギーと不動産の一形態であるDCが融合し、インフラ事業として差別化されたプロジェクトが安定裡に成立します。お客様の声を良く聞くことにより、当社が有するさまざまな機能を融合し付加価値の高いサービスの提供が可能になります。

コーポレートファイナンスの領域では、事業承継、成長加速及び非公開化のための資本再構築等さまざまな観点から助言とファイナンスの要請が寄せられており、アドバイザリーサービスやLBOファイナンスが急速に拡大しています。成長加速のための企業買収の局面では、リスクマネーのシェアの観点から共同投資のニーズも寄せられており、アレンジメント業務の完了後にファイナンスを実施する等シームレスで柔軟な対応に努めています。

中期計画2025最終年度を迎えるにあたり、前倒しできる案件は早期に実現し、ビジネスの成長性をお見せしていきたいと考えています。この過程において、計画作成当初では想定していなかったSBI新生銀行グループとのシナジーも実感いただくことができるものと思われます。収益の要となる事業分野の管掌役員として、その期待に応えてまいります。

取り組み紹介

NCSアールイーキャピタルを設立

<https://www.necap.co.jp/RE/>



当社は、当社の不動産関連事業及び再生可能エネルギー事業を承継した戦略子会社「NCSアールイーキャピタル株式会社」を2024年7月に設立しました。社名のアールイーは不動産（Real Estate）と再生可能エネルギー（Renewable Energy）の頭文字の他、「再生・循環」の意味も込めています。

不動産分野においては、不動産ファイナンス及び賃貸レジデンスやヘルスケア施設等の不動産プリンシパル投資を通して、不動産の有効活用や地域経済の活性化を推進します。足元では、自社ブランド「CLARITIA/ クラリティア」を立ち上げ、マンションデベロッパーと共同した賃貸レジデンスの取り組みを開始し、上質な暮らしをテーマに都内近郊の利便性の高い立地を中心に新規物件開発を進めています。

再生可能エネルギー分野においては、投融資、保有発電所の運営を通して、社会課題の解決を目指します。従来からの取り組みに加え、ソーラーカーポートの整備や、再生可能エネルギーの効率的な活用と電力系統の安定化を実現すべく、蓄電池事業を推進しています。

NECキャピタルソリューションとSBI新生銀行のネットワークを生かした柔軟かつ迅速な意思決定力と、高度な専門性を備えた人材を強みに、柔軟かつスピーディーに新たな価値を創出し、企業価値向上と次世代循環型社会の実現に貢献してまいります。

都市型レジデンスブランド「CLARITIA/ クラリティア」の立ち上げ

NCSアールイーキャピタルは、2023年からレジデンス分野に進出し、マンションデベロッパーと連携した物件開発を進めています。当社独自ブランド「CLARITIA/ クラリティア」は、「上質な暮らし」をテーマに掲げた賃貸レジデンスシリーズで、住む人の未来を見通す“明瞭さ”という意味を含めた造語です。ダイヤモンドの透明度を表すグレードとして用いられる「クラリティ」に場所を表す“tia”を組み合わせ、先を見通すことのできる安心感や信頼性、洗練された美しさを象徴しています。シリーズでは、都内近郊のアクセス良好な立地に、ハイレードな設備・デザインを備えた住空間を提



供。入居者のライフスタイルや多様な価値観に対応し、機能性と快適性を兼ね備えた住まいを提案します。

リサ・パートナーズの取り組みとインカムゲインアセットの取得

当社の連結子会社であるリサ・パートナーズは、全国180以上の地域金融機関とのネットワークを生かし、金融法人や地域企業に対して、資金支援の「投融資」と専門的助言の「アドバイザリー」を提供しています。この強みをもとに、企業価値向上を目指すプライベート・エクイティ・ファンド（RCSF）を運営し、これまで40件超・750億円超の投資実績があります。さらに、地域金融機関や企業と共同で、観光活性化ファンドの運営やアドバイザリーを通じて国内宿泊施設や地域の企業への投資・経営支援を行い、地域経済の活性化にも貢献しています。また、シンガポール現地法人を拠点に、日本政策投資銀行と共同で中堅成長企業

向けのファンドを運営。投資や提携を通じて企業価値向上を図るとともに、日系企業の進出支援も行っています。ファンドを通じた投資の取り組みが多いことから収益の変動幅が大きくなる傾向にあり、安定的な収益源の確保を進めています。当期は、インカムゲインアセットとして、学生寮等の収益が安定した不動産資産を保有し、固定費を賄う収益基盤の確立に取り組みました。2025年3月期には200億円超のアセットを取得し、賃料収入等の着実な収益源の確保に努めました。

