

NECキャピタルソリューション
統合レポート2025



作家名 やまざき「明日へのおもいやり」

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。作品選定のテーマは、①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、「Company=会社／価値観を共有する集団（仲間）」（P9）、②2024年10月の主要株主異動による当社グループの新たな「連帯感」とし、社員投票を行いました。

暖かい色合いで描かれた地球が、社会や自然を穏やかに包み込むこの作品は、当社グループらしい一体感だけでなく、「より豊かな社会の実現に貢献する」という当社の企業理念にも重なります。



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の今、ここから

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。

この企業理念のもと、グループビジョンである

「次世代循環型社会をリードするSolution Company」の実現を目指し、

社会と共に歩み、価値を共につくること(CSV:共通価値の創造)に、これからも力を注いでまいります。

2024年10月、NECキャピタルソリューションはSBI新生銀行グループの一員となりました。

引き続きお客様の課題や社会の声にまっすぐに向き合う。

その小さな積み重ねが、やがて大きな未来につながると、私たちは信じています。

SBI新生銀行グループの

革新的な金融機能と多様な顧客基盤は

そうした日々の歩みを、より力強く、より広く

新たな可能性として

社会に届けることができます。

NECとの信頼を力に、

SBI新生銀行グループの革新を追い風に、

すべてのステークホルダーと共に、

NECキャピタルソリューションは、

今、ここから——未来への歩みを加速します。

その歩みは、小さくても確かな一歩。

私たちは、仲間と共にそんな未来を信じて進んでいきます。

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



Contents

○ Top Dialogue

トップ対談	3
SBI新生銀行 代表取締役社長 川島克哉氏と 当社代表取締役社長の菅沼正明による対談	
トピックス	8
当社主要株主異動について	



代表取締役社長 菅沼 正明 SBI新生銀行 代表取締役社長
川島 克哉氏

○ イントロダクション

当社が目指す姿	9
あゆみ	11
ビジネスモデル	13

○ 価値創造のための戦略

価値創造に向けたプロセス	15
中期計画2025 事業戦略	17
取締役メッセージ	



取締役 新井 貴



取締役 塚田 雄一

Financial Review	23
財務報告	



2025年3月期の業績振り返りと
2026年3月期の展望

執行役員
西方 克弘

編集方針

本誌は、当社の経営課題や中長期的な方向性を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。当社グループ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。
<https://www.necap.co.jp/csv/report/index.html>

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2024年4月1日～2025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）。

当社の決算月は3月となっており、「2024年度」の表記は2024年4月1日から2025年3月31日までの期間を指します。

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

○ 価値創造の基盤

サステナビリティ	27
脱炭素社会・循環型経済の推進	28
人的資本への投資	31



人事担当執行役員メッセージ

成長の可能性を信頼し、
当社の仲間の一人として
温かく接する会社とは

執行役員
柴田 康司

企業価値向上を支えるコーポレートガバナンスの追求	37
新任代表取締役メッセージ	40
これまでの経験を生かし、 新たな金融領域の成長と ガバナンス強化に貢献	



代表取締役
平野 昇一

○ 財務・コーポレートデータ

財務・非財務ハイライト (11年間)	47
セグメント情報	49
会社概要・株式情報	50



SBI新生銀行グループとの連携を通じ、事業シナジーを最大化し、持続的な成長と企業価値向上を目指します。

主要株主の異動により、NECキャピタルソリューションは2024年10月、SBI新生銀行グループの一員となりました。SBI新生銀行やグループ企業との連携により、どのような事業シナジーが期待されるのか。また、両社は今後どのような成長シナリオを描いているのか。当社代表取締役社長の菅沼正明と、SBI新生銀行代表取締役社長の川島克哉氏に話を伺いました。

(対談は2025年6月にNECキャピタルソリューションの本社で行われました)

NEC製品のリース事業を出自とし
ICTに関する豊富な知見を蓄積
官公庁・自治体の強固な顧客基盤も

——NECグループの金融サービス会社として、1978年に創業したNECキャピタルソリューションのこれまでのあゆみを簡単にお聞かせください。

菅沼 当社は、NEC製品の販売金融を担う会社としてスタートし、メーカー系リース会社としてビジネス基盤を固めてきました。2003年頃からICTサービスへ事業領域を拡大し、2005年には東京証券取引所への上場を果たしました。

リース事業にとどまらず、総合的な金融サービスを提供するため、2008年に社名を現在の「NECキャピタルソリューション株式会社」に変更。2010年には株式会社リサ・パートナーズ（以下「リサ・パートナーズ」）を子会社化する等、金融・不動産に関するソリューションメニューを拡充してきました。

2023年4月には、グループビジョン2030を策定。「次世代循環型社会」の実現に向け、CSV（共通価値の創造）経営を実践し、変革に挑戦する最初の3年間の計画「中期計画2025（2023年度～2025年度）」が進行中です。

現在、リース事業、ファイナンス事業、インベストメント事業、その他の事業の4つの事業セグメントにて展開しており、2025年3月期の営業利益構成比^{※1}は、リース事業44%、ファイナンス事業29%、インベストメント事業22%、その他の事業5%となっています。



代表取締役社長 菅沼 正明

※1 営業利益構成比は、営業利益の調整額（各セグメントに配分していない全社費用）を除いて算出

— 足元のリース業界の動向、業界における当社の立ち位置や強みについて教えてください。

菅沼 2024年度のリース業界全体のリース取扱高は前年比10.7%増、当社の主力とする情報通信機器は前年比18.7%増と、業界全体を上回る伸びを示しています^{※2}。一方、企業の倒産状況を見ると、2024年度の負債総額は前年比で減少するものの、中小企業を中心に倒産件数が増加傾向にあることは、今後のリスク要因と言えます^{※3}。

当社の強みの一つは、NECのICT機器を中心としたリース事業を出自として、ICTに関する豊富な知見を蓄積してきたことです。リース事業におけるICT機器の取扱比率は約8割となっています。もう一つは、NECの顧客基盤や技術力

を活用し、官公庁や自治体との強固な関係を築き、安定的な営業基盤を確立していることです。官公庁・自治体の取引先数は約1,800にのぼります。

SBI新生銀行グループとの連携は 事業上の親和性、補完性が高く さらなる成長と企業価値向上が可能に

— 主要株主の異動にともない、2024年10月からSBI新生銀行グループの一員となりました。業務資本提携に至った背景や課題認識とはどのようなものだったのでしょうか。

菅沼 2024年10月にNEC、三井住友ファイナンス&リースが保有する当社株式の一部がSBI新生銀行に譲渡され、当社の筆頭株主はSBI新生銀行となりました。

当社は、メーカー系リース会社から金融サービス会社へ事業転換を図ることで、企業価値の向上と国内リース業界で独自の地位を築いてきました。しかし、金融サービス会社として、さらに事業領域を拡大し、持続的な成長を実現するためには、NECグループの商流に加えて、総合金融グループの商流や知見、ノウハウが必要であるとの認識から、新たな第三者との連携を模索してきました。

そうした中、SBI新生銀行であれば、NECグループとの金融事業におけるパートナーシップを維持しながら、事業上の親和性や補完性のある連携によって成長戦略を加速し、さらなる企業価値向上を実現することが可能であると考え、協議を進めてきました。

私自身、最初にお声がけをいただき、いろいろ話を伺いする中で、お互いの顧客基盤や主力とする商材が異なることから、非常に補完性が高い業務提携になるだろうと感じました。また、経営陣をはじめ、さまざまな方々と接して、誠実で、気さくな方が多く、会社の雰囲気、文化も近いものがあるのではないかという印象を持ったことから、今回の主要株主の異動によって、ビジネス的にも大きく協業ができるとの期待感を持ちました。

なお、筆頭株主であるNECがICTサービス事業と社会インフラ事業を中核事業として、経営資源の集中を図る中、当社についてはシナジー効果が期待される金融事業者との連携を通じて、中長期的な事業成長や収益性の向上を目指すことが望ましいと判断したことも、経緯の一つにあることを補足しておきます。



SBI新生銀行 代表取締役社長 川島 克哉

※2 公益社団法人リース事業協会「リース統計」より

※3 帝国データバンクHP「倒産集計」より

—— SBI新生銀行がNECキャピタルソリューションの株式を取得し、持分法適用関連会社としたのは、どういった狙いからですか。

川島 菅沼社長もおっしゃったとおり、ひと言でいうと、ビジネス上の補完関係が働くからです。SBI新生銀行自身、昭和リースという総合リース会社をグループ会社として持っていますが、同社とNECキャピタルソリューションの間に競合する領域やお客様はほとんど見られません。

NECキャピタルソリューションは、官公庁・自治体、大企業を主要顧客とする強固な顧客基盤を有し、ICTに関する知見を生かしたさまざまなサービスの提供に強みを持っています。一方、昭和リースは中堅・中小企業を主要顧客とし、建設機械・産業工作機械分野の資産を対象とするリース・レンタル等のビジネスの強化に取り組んできました。

こうした両社の“組み合わせの妙”を直感的に感じましたので、きっと人の融和さえ進めば、シナジー効果は大きく出るだろうなと思いました。

また、仲立ちとしてNECの存在があり、当行とNECとの間で腹蔵なくいろいろな話ができたこともあり、今回の株式取得ならびに業務提携をスムーズに進められたと考えています。



—— NECキャピタルソリューションの人材や企業文化については、どのような印象をお持ちですか。

川島 われわれはNECキャピタルソリューションの発行済株式の40%以上を保有する主要株主ではありますが、それによって、NECキャピタルソリューションを傘下に収めたというつもりはありません。お互いの強みをうまく生かし、双方のビジネスの成長と企業価値の向上につながることを切に願っています。

われわれSBI新生銀行自身がSBIグループに入る際に、異なる文化が融合することの難しさを全役職員が経験しているので、今回もその覚悟はできていたと思います。実際に、現場の人たちがやりとりする様子を見ていて、本当に違和感なく、お互いのことを思い合い、協業している印象を受けており、「これはきっとうまくいくな」と感じています。

**業務提携締結からわずか半年で
900億円規模の事業シナジーに繋がる
協働案件を創出
今後は指指数関数的な成長を期待**

—— SBI新生銀行グループの一員となり約半年が経過しましたが、この間の事業シナジー創出の取り組みについてお聞かせください。

菅沼 両社が得意とするそれぞれの事業領域で積極的に連携を進めていますが、中でも成果を上げているのが不動産ファイナンスと再生可能エネルギーの分野です。いずれも銀行法の制約により、銀行が直接投資したり、事業運営したりすることが難しい領域であることから、顕著に連携が進みました。

その他、昭和リースとの協業では、グリーンビル開発ファンドの組成への参画、建設機械の協調リースといった取り組みが進んでいます。

今後は、当社が得意とするICT機器の資産管理サービスを、SBI新生銀行や昭和リースの取引先にご案内する、いわゆる紹介営業も本格的に展開していく予定です。

川島 業務資本提携がスタートしてまだ半年程度ですから、成果というべきか分かりませんが、最初の一歩としてお客様を紹介し合ったり、案件を紹介し合うという、その程度の取り組みで、既に金額に換算すると約900億円のビ

ビジネスのやりとりができたことを考えると、将来的にはものすごく大きな成果が出るだろうという予感と期待があります。ですから、現時点で「成果が出た」とするのは時期尚早だと思います。

われわれSBI新生銀行は、まだ公的資金^{※4}が入っていることもあり、大きく資本を使ったビジネスがやりにくいという環境にあります。銀行という業態において、われわれはお客様やビジネスに対してローン（融資）をつけることが中心ですが、NECキャピタルソリューションの場合は、エクイティファイナンスやメザニンファイナンスといった、われわれが今までやりたくてもできなかった分野のケイパビリティを持っており、機能の面においてもお互いの補完機能がしっかりと組み合っている状態です。

わずか半年程度で成果が出始めたということは、ここから先は指数関数的にビジネスも収益も伸びていくと見ています。

—— 定例協議会等で人的交流が進んでいることと思われますが、案件の紹介や協業以外にもどのような効果があるとお考えですか。

菅沼 申し上げたとおり、SBI新生銀行の皆さんには、非常に誠実で、気さくで、そしてビジネスの意思決定と行動においては極めてスピードが速いです。NECキャピタルソリューションとして何ができるのか、どうすべきかを、われわれの立場に立って、矢継ぎ早にご提案いただいていることはありがたくもあり、頭が下がる思いです。

もう1つ、金融のリスクマネジメントについては、われわれも学ぶべきところが多く、いろいろなアドバイスをいただいている。こうした自社にない知見やノウハウの吸収を目的として、今後は人事交流も進めていきたいと思っています。現時点では、昭和リースから当社に1人来ていただく方向で話が進んでいますが、当社のほうでは、いろいろな社員が「SBI新生銀行に行ってみたい」と言っています。さすがに大勢は難しいので、人数を絞り、現場レベルで人員の交流をお願いできればと考えています。

**融資とファイナンスサービスを組み合わせ
企業の資金ニーズにワンストップで対応
協業によりPFI・PPP事業の拡大も**

—— ビジネスパートナーとして、今後、どのような成長シナリオを描いていますか。



菅沼 川島社長がおっしゃるように、SBI新生銀行が持つ融資機能に、当社が持つエクイティやメザニンといったファイナンス機能を組み合わせ、企業の資金ニーズにグループとしてワンストップで応えていくことで、案件の獲得と収益の拡大につなげていく方針です。

当社は、官公庁・自治体のお客様との取引実績をもとに、官民連携で公共サービスを提供するPFI・PPP事業を展開しており、これまで地域の教育関連事業や文化施設を中心に数多くの実績を積み上げてきました。PFI・PPP事業は地方銀行と連携するケースも多いため、SBI新生銀行とも連携することで、より多くの地域の自治体の資金ニーズに応えていくことも可能になります。

従来どおり、NECとはビジネスパートナーとしての関係を維持・発展させながら、もう一方で、SBI新生銀行との協業により、主に金融領域で新たなマーケットを開拓していくという“二刀流”でビジネスを展開することができればと考えています。

川島 NECキャピタルソリューションとSBI新生銀行が手を組んだことの一番のメリットは、われわれが銀行だということです。

リース事業を伸ばしていくためには当然、資金が必要になります。ゼロ金利の時代はまだよかつたのですが、金融

※4 SBI新生銀行は2025年7月末に約2,300億円の公的資金を完済しました。

正常化に向けて金利が上昇する中で、「(低コストで) いくらでもお金が借りられる」という世界はもはや存在しません。加えて、貯蓄から投資の流れが加速し、個人の資金が株式市場に流入しており、金融機関は総じて預金集めに改めて注力しています。

一方、SBI新生銀行には足元、約15兆円の預金量があり、資金ニーズに柔軟に対応することが可能です。NECキャピタルソリューションにとって、資本関係を持った銀行が存在することは、今後の成長のベースを支えるという観点で大きな意味があると思います。

また、われわれ自身が銀行として、法人のお客様との取引の一層の拡大を目指す中で、NECキャピタルソリューションが得意とするサービスを含めて、われわれのお客様にシームレスに提供できることは、グループとして非常にメリットが大きいといえます。

もう一つ、つけ加えるとすると、今後、リース業界の再編が起きたときに、やはり先立つものとして資金が必要になりますが、その融通を支援できる点もメリットとしてあり得るのではないかと思います。

—— 心強いコメントをいただきましたが、投資家へのメッセージとして、企業価値向上と持続的な成長に向けた決意をお聞かせください。

菅沼 投資家の皆さまとの対話の中でご指摘をいただくのは、当社の収益性（資本効率）の低さです。2025年3月期実績のROE5.6%は、プライム市場上場企業の中でも低位に位置することから、早急な改善が必要だと考えています。

成長を実感していただけるよう、まずは、今回のSBI新生銀行との協業により、NECグループ以外の商流を太くし、数字としてしっかりと結果を出していきたい。「中期計画2025」では、今年度目標にROE8%を掲げていますが、その上の10%を目指して、各種取り組みを加速させていきます。

川島 お互いのビジネスをサポートし合うのは当たり前として、一方で、リース会社と、リース会社をグループに持つ銀行が一緒になることで、取り扱うデータの量が膨大になります。ご承知のとおり、生成AIは、学習するデータの量が増えれば増えるほど賢くなるので、データ活用の領域でも協業できればと考えています。

世の中の法人のお客様がリースに対してどのようなニーズを持っているのか、一方で融資に対してどういう考え方を持っているのか。両社がそれぞれデータを持ち寄ることで、新しい戦略が見えてきたり、新しい提案のチャンスが生まれるだろうと期待しています。

菅沼 ありがとうございます。ご期待に沿えるよう尽力してまいります。引き続き、よろしくお願いします。



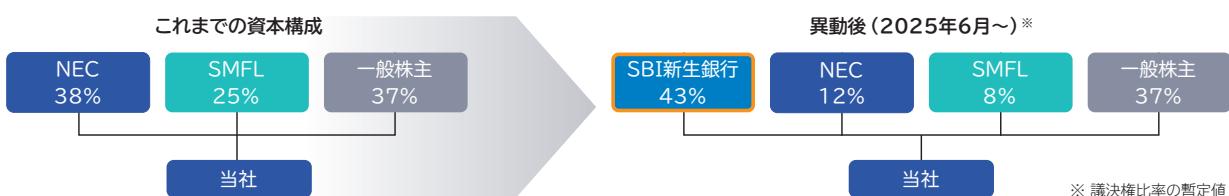
代表取締役社長 菅沼 正明

SBI新生銀行 代表取締役社長 川島 克哉

主要株主が異動、SBI新生銀行が当社の筆頭株主に

2024年10月、当社は株式会社SBI新生銀行（以下「SBI新生銀行」）の持分法適用関連会社となりました。SBI新生銀行は、これまで筆頭株主であった日本電気株式会社（以下「NEC」）及び三井住友ファイナンス&リース株式会社（以下「SMFL」）の所有株式持分の一部を取得しました。その後SBI新生銀行は、2025年6月に当社株式を追加取得し、当社所有株式比率は43%となりました。引き続きNECは12%、SMFLは8%の当社株式を所有しています。

SBI新生銀行グループが持つ顧客基盤や金融機能はこれまでの当社にないものが多く、当社の顧客基盤や収益機会の拡大に向け、事業シナジーの創出に向けた活動を推進します。また、NECとは業務提携契約等を締結し、ビジネスパートナーとして引き続き緊密な連携を続け、中期計画2025及びグループビジョン2030の実現に向けた取り組みを進めてまいります。



主要株主異動に関する主なプレスリリース等

日付	主な内容と関連するプレスリリース等のURL
2024年 7月12日	<ul style="list-style-type: none"> SBI新生銀行がNEC及びSMFLから株式譲渡を受ける旨を公表 SBI新生銀行及び昭和リース株式会社との業務提携につき、基本合意契約を締結 NECとの業務提携契約等の契約を締結 https://pdf.irpocket.com/C8793/Oxqc/bC4R/hjGu.pdf
2024年 9月30日	<ul style="list-style-type: none"> SBI新生銀行及び昭和リース株式会社と業務提携を締結 https://pdf.irpocket.com/C8793/EAzE/TNPf/dy6Y.pdf
2024年10月 2日	<ul style="list-style-type: none"> 主要株主の異動が完了、SBI新生銀行が当社株式33.32%を保有する筆頭株主となる (NECグループからSBI新生銀行グループへ移行) https://pdf.irpocket.com/C8793/EAzE/Kqb4/gNOn.pdf
2024年12月12日	<ul style="list-style-type: none"> 臨時株主総会を開催。NECからの社外役員の辞任を踏まえ、SBI新生銀行より社外役員を招聘。 株主総会の決議を経て、新体制へ
2025年 5月26日	<ul style="list-style-type: none"> SBI新生銀行が当社株式を追加取得する意向を表明（公開買付）https://xml.irpocket.com/C8793/2025/0526release.pdf
2025年 6月24日	<ul style="list-style-type: none"> SBI新生銀行が当社株式を43.48%取得 https://pdf.irpocket.com/C8793/OtX6/MiSh/olAf.pdf

SBI新生銀行及び昭和リースとの業務提携について

2024年10月の主要株主等の異動に伴い、当社はSBI新生銀行及びSBI新生銀行の連結子会社である昭和リース株式会社（東京都中央区、代表取締役社長 泰山信介、以下「昭和リース」）と業務提携の基本合意を締結しました。

SBI新生銀行の連結子会社である昭和リースは、中堅中小企業を主要なお客様として、2019年には神鋼リース（現新生コベルコリース）を子会社化し、建設機械・産業工作機械分野のアセットビジネスの強化、ZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）住宅開発ファンドやグリーンビル開発ファンドの組成、不動産（建物）リースの拡大に取り組んできました。

昭和リースは、官公庁や大企業を主要顧客とし、ICTを活用したサービスに強みを持つ当社とは、異なる顧客基盤や強みを有しております、今後、協業・連携を推進していくことで両社の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。

SBI新生銀行グループとのシナジー

2024年10月の業務提携契約の締結以降、SBI新生銀行グループとの間で定例協議会を通じた具体的な連携が本格化しています。2025年3月期には、協業検討規模が約900億円（2025年4月時点）に達し、不動産ファイナンスや再生可能エネルギー、ストラクチャードファイナンス等の分野において、着実に営業資産の積み上げが進みました。現在も複数の案件が実行段階にあり、協業による実効性の高い成果が表れ始めています。

さらに2026年3月期に向けて、既に多数のパイプラインや戦略テーマについて協議が進行中であり、提携効果のさらなる拡大が期待されます。両社は今後も中長期的視点での事業シナジーの最大化に向け、連携を一層強化していく方針です。

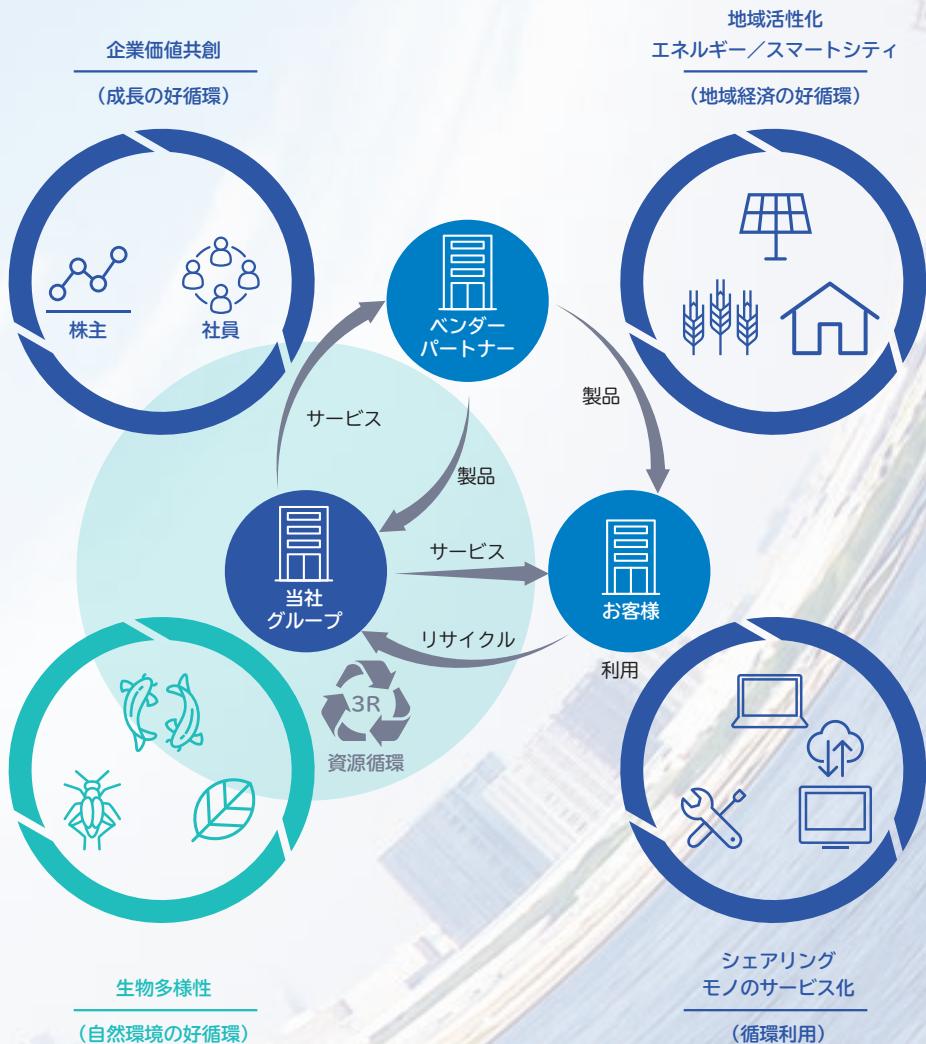
社員一人ひとりが事業を通して社会に貢献 「次世代循環型社会」の実現を目指して

使用した製品を回収し再利用や資源循環につなげることのできるリース。当社は事業を通して社会に貢献するべく、循環型の経済社会「次世代循環型社会」の実現を目指しています。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・提供を目指しています。

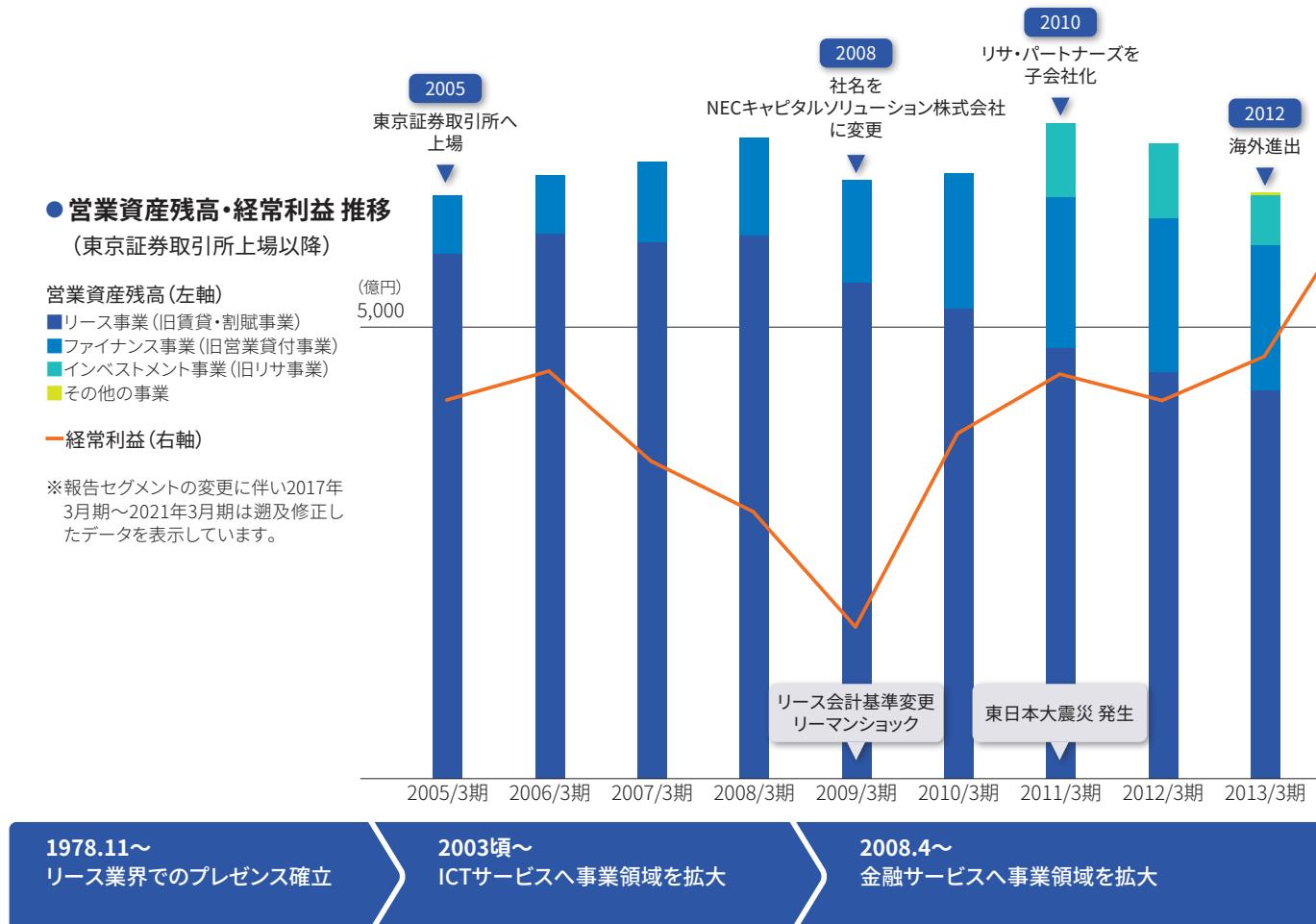


していく、

●「次世代循環型社会」のイメージ



時代の変化に応じて、お客様の経営資源 「キャピタルソリューション」を拡大



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、メーカー系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。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。

サステナビリティトピックス

1999 環境マネジメントシステム(EMS)
「ISO14001」認証取得



2004 三重県「第2回日本環境経営大賞」環境経営優秀賞受賞



2006 情報セキュリティ・マネジメント・システム(IISMS)
「ISO/IEC27001」認証取得

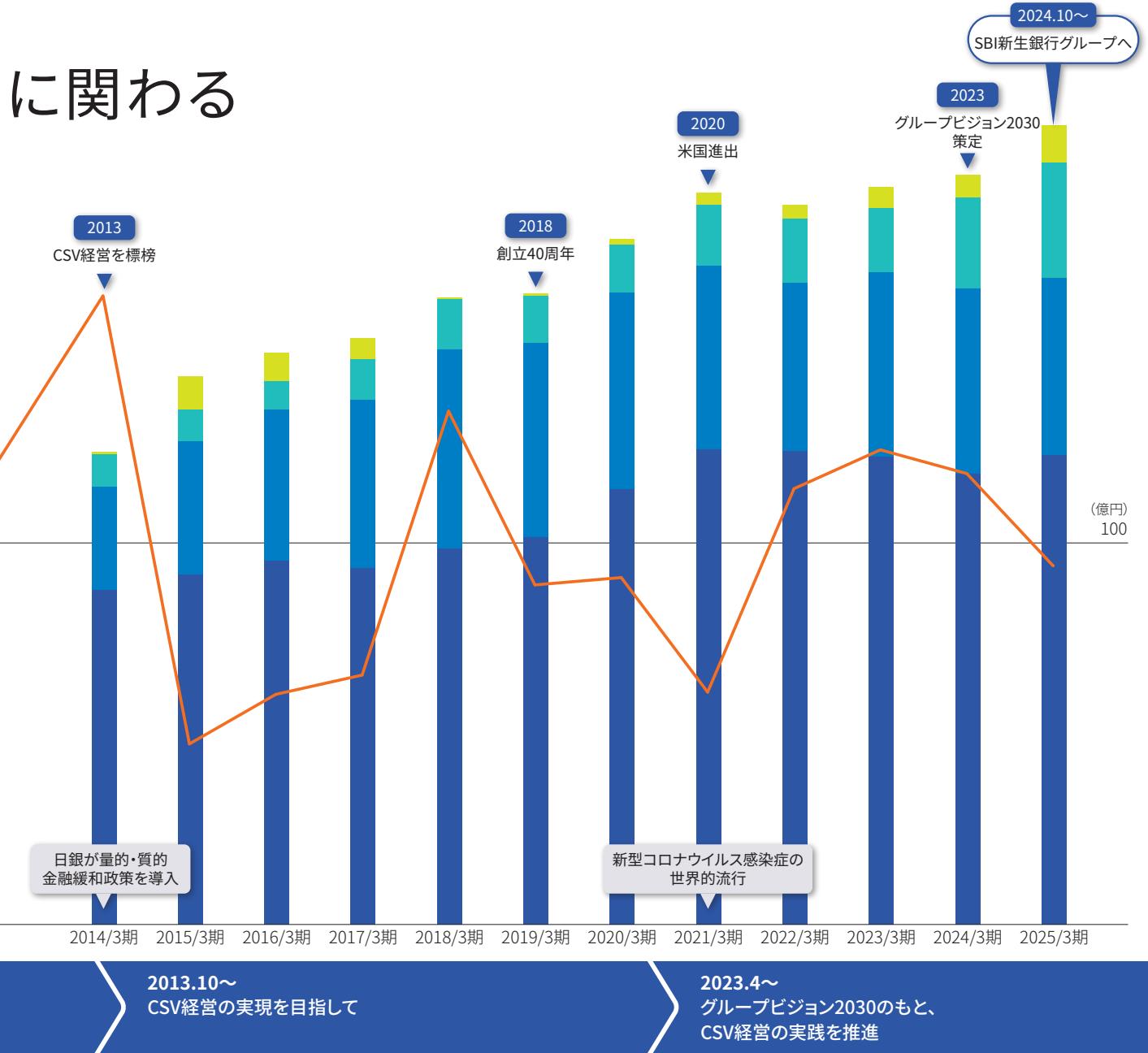
2007 ビオトープ造成社会貢献活動
「わくわく子どもの池プロジェクト」開始

わくわく子どもの池プロジェクト情報発信サイト
<https://www.necap.co.jp/company/biotop/index.html>

2010 独立役員選任
2011 BCP(Business Continuity Plan:事業継続計画)策定

2012 「環境・復興支援
シンジケートローン」開始
(2018年に終了)

に関する



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生かした「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月に新たにグループビジョン2030を策定。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。

2024年10月、SBI新生銀行グループへ
SBIグループの顧客基盤、金融生態系や先駆的な機能を最大限活用することで持続的な成長実現に向けた変革を推進していきます。

- 2013 「第15回グリーン購入大賞」
大賞・環境大臣賞(最高賞)受賞
主要グループ会社と共に本社を移転
- 2018 品質マネジメントシステム(QMS)
「ISO9001」認証取得



- 2020 プライバシーマーク取得
- 2022 サステナビリティボンド発行(初)
DX認定事業者認定取得(初)
TCFD(気候関連財務情報開示
タスクフォース)賛同表明
- 2023 カーボンニュートラル宣言
健康経営優良法人認定(初)



私たちが培ってきた「キャピタルソリューション

当社の社名にある「キャピタルソリューション」は当社の独自表現で、お客様のCapital(経営資源)を中心とする幅広い経営課題に対してSolution(解決策)を提供することを意味しています。当社は主に3つのソリューション領域をもとに、キャピタルソリューションの革新を推進しています。

キャピタルソリューション

特徴

ベンダーファイナンス

NECグループで培った販売金融や官公庁・自治体とのビジネスノウハウをもとに、さまざまなメーカー・販売会社様にファイナンスプログラムを提供し、販売強化をサポートします。メーカー・販売会社様との共同事業の立ち上げも推進しています。

官公庁・自治体とのお取引^{*} (過去3年平均)

約6割



※ リース事業における
顧客別契約実行高の構成比率

NEC商流比率^{*} (過去3年平均)

約6割



※ リース事業における
購入先別契約実行高の構成比率

ICT・専門サービス

ICT機器を多く取り扱ってきた強みを生かし、ICT資産の調達・展開から運用、撤去・廃棄に至るライフサイクル全体をワンストップでサポートする等、ICTに関するサービス事業を推進しています。

リース事業における ICT機器比率^{*} (過去3年平均)

約8割



※ リース事業における
機種別契約実行高の構成比率

ICT機器のリサイクル率

98%超



金融プロダクト

SBI新生銀行グループをはじめとする多彩な金融ソリューション力をもとに、不動産・企業・インフラ・ヘルスケア・海外・再生可能エネルギー・ベンチャー・債権等への投融資や、アドバイザリーを軸に金融サービスを提供します。

多彩な金融ソリューション力



新生銀行



RISA PARTNERS INC.



NCS RE Capital

ヨン」のシンカは続く。

リース事業

営業利益 **44億円**



主な特徴

- NECと共に成長した経緯から、官公庁や自治体、大企業の顧客基盤を有しています。リースの約8割はICT機器と、ICT機器の取り扱いに強みがあります。
- 営業資産の約6割を占め、当社の安定した収益基盤となっています。

ファイナンス事業

営業利益 **29億円**



主な特徴

- 企業貸付やファクタリング、配当収益の受け取りを目的とした有価証券投資等を行います。有価証券の売却や与信関連費用の計上等で収益に変動があります。
- 収益性を高めるべく営業資産の入れ替えを積極的に進めており、短期のファクタリングのボリュームが減少傾向にあります。

インベストメント事業

営業利益 **22億円**



主な特徴

- ベンチャー企業向けの投資の他、当社連結子会社のリサ・パートナーズが行うアセット、不動産及びアドバイザリー等のビジネスを展開しています。投資先の売却等で利益率が高い一方、ボラティリティが高い傾向にあります。
- 安定的な収益源の確保を意図した営業資産の取得を進めています。

その他の事業

営業利益 **5億円**



主な特徴

- 連結子会社NCSアーリーキャピタル株式会社（以下「NCSアーリーキャピタル」）が行う再生可能エネルギー発電事業やヘルスケアウェアハウジング事業等の不動産関連事業の他、PFI・PPP事業やコーポレートアドバイザリー等の手数料収入を計上しています。
- 不動産関連事業は売却を想定した保有が主となっています。PFI・PPP事業やコーポレートアドバイザリー等は、アセットを持ちません。

事業セグメント

44%

29%

22%

5%

59%

営業利益

78億円

(2025年3月期)

営業資産残高

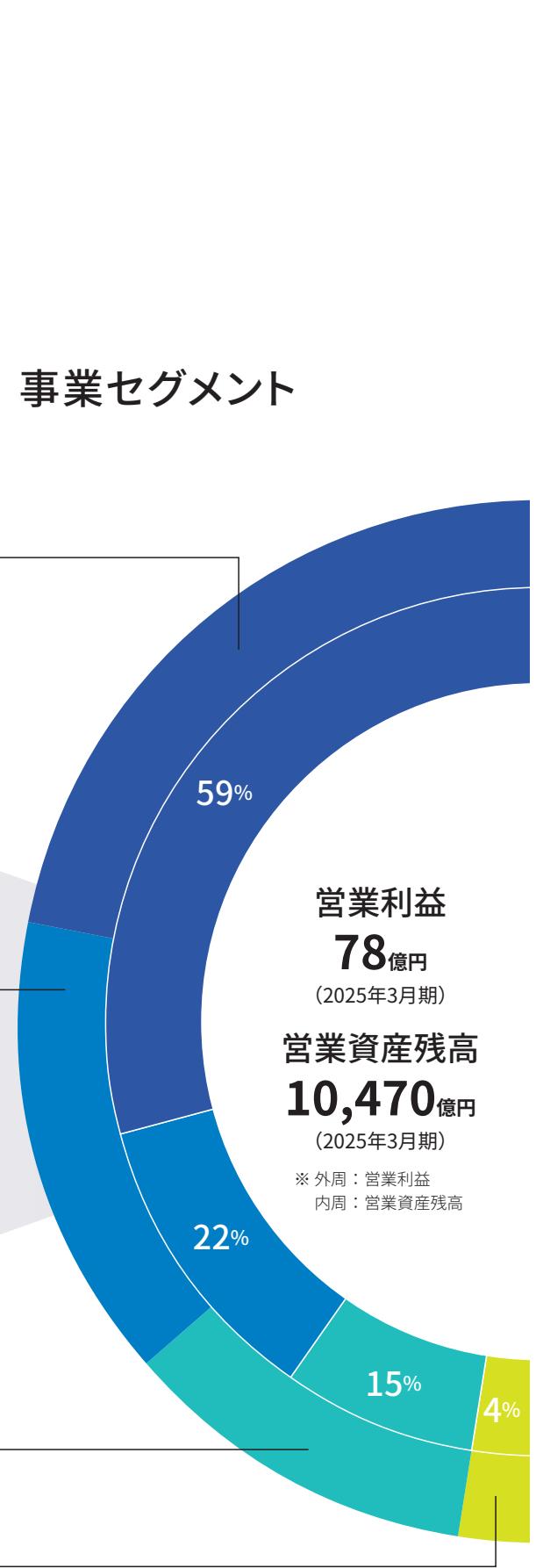
10,470億円

(2025年3月期)

※ 外周：営業利益
内周：営業資産残高

15%

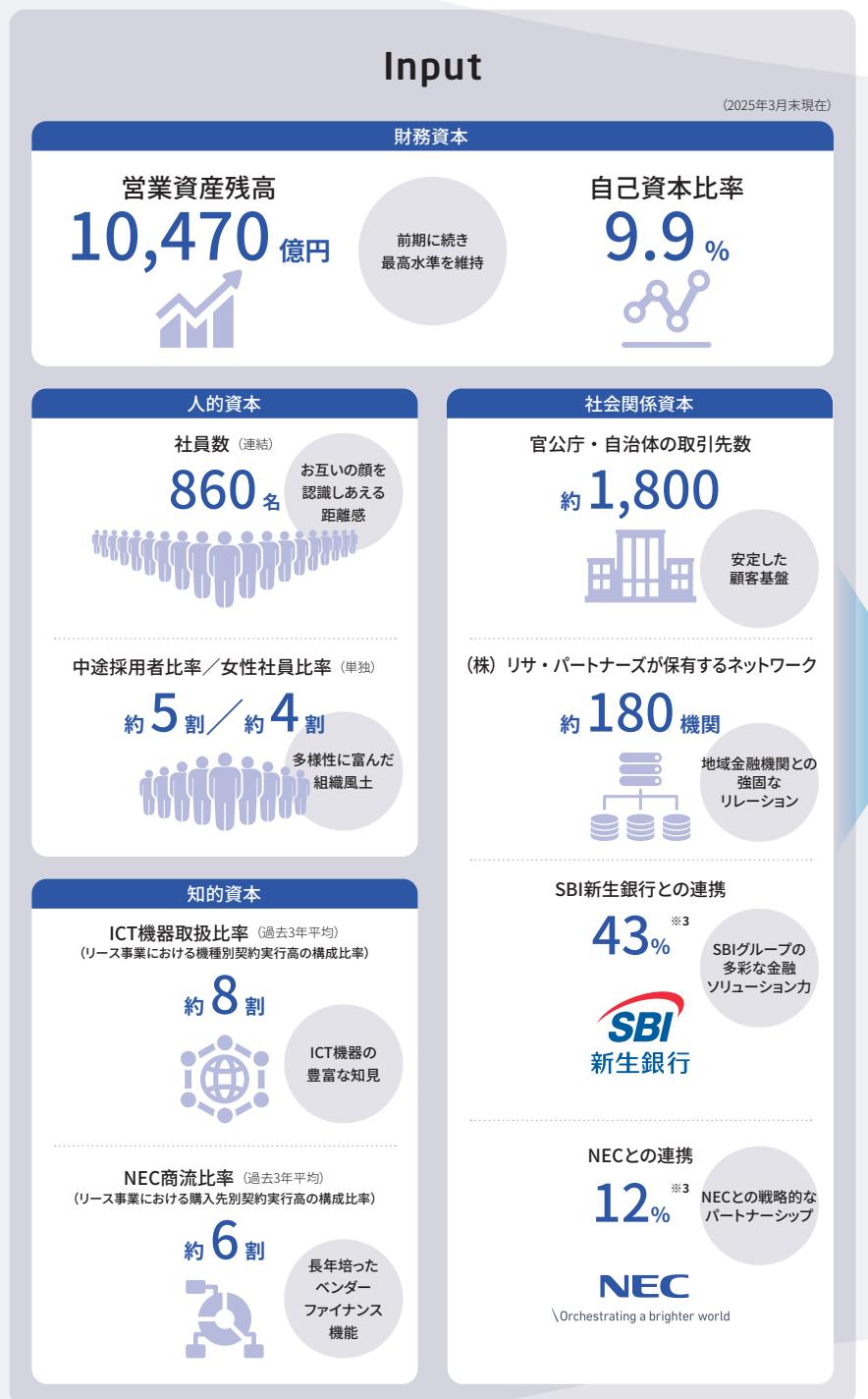
4%



※ 営業利益構成比は、営業利益の調整額（各セグメントに配分していない全社費用）を除いて算出しています。

CSV^{※1} 経営を実践し、さまざまな循環型サービスの

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 : サイバースペース(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、新たな社会を目指す。日本が目指すべき未来社会の姿として内閣府が提唱。

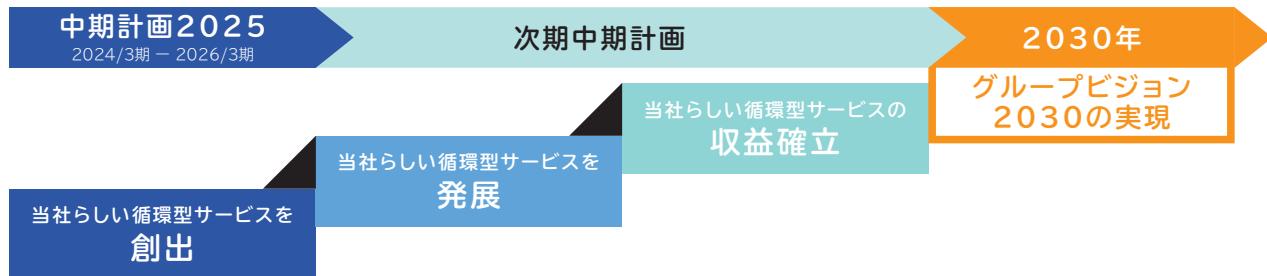
※3 2025年6月のSBI新生銀行による当社株式の追加取得を加味した暫定的な議決権比率

創造・提供を通して社会課題を解決していく



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



●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)
	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 [※]
	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 [※]
	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 [※]
人的資本	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 [※]
	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%
ダイバーシティの推進	女性管理職比率	5.5%	6.7%	8.5%	10%

※ 3カ年累計

▶P28
▶P21
▶P21
▶P19、28
▶P31
▶P31

主な取り組み	当期の進捗
<p>▶ 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</p> <p>▶ 新たな循環型サービスを創出</p> <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 ■ サーキ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
<p>▶ ICT関連サービスの高付加価値化による事業規模拡大▶ P21</p> <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した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 <p>▶ 国内外における金融プロダクトの領域拡大・高度化▶ P19</p> <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
<p>▶ 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</p> <p>▶ 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</p> <p>▶ 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</p>	<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
<p>▶ 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</p> <p>▶ コーポレートガバナンスの実効性向上▶ P37</p> <p>▶ 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</p> <p>▶ DX基盤となるコアシステムの立ち上げ、DX活動の推進</p> <p>▶ 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</p>	<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 ■ スタ次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アーリ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

※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種態である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。

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、マンションディ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、マンションディ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”という意味を込めた造語です。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、ハイグレードな設備・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。ファンドを通し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。



RISA PARTNERS INC.

再生可能エネルギーに関する取り組み紹介 ▶P28へ



取締役 塚田 雄一

取締役メッセージ

事業戦略での役割

当期から従来のベンダー領域に加え、ICTサービス、PFI・PPP領域、さらにバックオフィスやミドルオフィスを担う営業推進本部も管掌。金融プロダクト及びスタッフ以外のすべてを担当し、部門間の連携を強化した新体制のもとで、中期計画2025を推進しています。

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
(ITアセットマネジメント、PFI等のサービス事業の拡大、新たな循環型サービスを創出)

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)

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

中期計画2025の目標達成と長期的な企業価値向上に向け、
①当社独自の強みへの集中、②従来の金利だけでの新しい収益の拡大、③エンゲージメントの向上を基本方針に業務を推進しています。その上で官公庁と民需の領域で目標を定め、組織も部署間の壁を取り払い、連携した業務運営ができるよう体制を見直しています。

具体的に官公庁の領域では「官公ビジネス（商流）を極める」を戦略に掲げ、PFIの組成件数は当期中に業界トップになる見通しです。コンソーシアム等の商流上の各社と関係を深め入札に参加するノウハウはベンダー領域で従来から培ってきた当社の強みもあります。公共インフラの老朽化が深刻化し社会問題となる中で、当社に求められる役割は非常に高まっていると考えています。

次に民需の領域では、「ICTを極める」を戦略に掲げました。近年、各企業では自社システムをクラウドに移管する等のモダナイゼーション[※]が進んでいますが、その際の初期費用に大きな額が発生することがあります。当社ではお客様の負担を軽減するため、その初期費用とクラウド化後の定額費用を組み合わせた、月額サービスを提供しています。

またお客様起点のサービスとして、PCの調達から廃棄までのライフサイクルマネジメントに対し、最適なソリューションを組成

する「PC-LCMソリューションインテグレーター」として、独自の立ち位置の確立を目指しています。直近ではお客様のIT運用の枠組みやルールを分析し、情報漏洩やソフトウェアライセンス管理で不備がないかを診断する、「簡易ITデューデリジェンス（簡易ITDD）」といった新サービスも提供を始めました。体制面でも、組織の見直しや社員教育を進め、より高度な提案ができる人員の増加を図っています。このような取り組みを通じて、情報システム要員不足や費用上の課題を解決し、日本企業が直面する経営課題であるDX推進にも貢献ていきたいと考えています。

業績面では官公庁関連ビジネスを中心に収益力が向上しており、引き続き採算性の高い案件獲得による順調な推移が見込まれます。特にGIGAスクール構想第2期での成約が順調に進んでおり、リース関連でトップシェアが見込まれ、来期以降の収益につながる見込みです。民需は収益面での立て直しが必要な状況にあり、当期中に体制を固め、当社独自の強みにフォーカスしたビジネスの土台を作ります。業務プロセス面では、営業からバックオフィスまで一気通貫での見直しに着手し、AIを活用したプロセス改革や再生PCの拡販等、リース・レンタル満了局面での新たな収益化にも取り組んでいます。中期計画2025の着実な達成に向け、引き続き取り組みを推進してまいります。

※ モダナイゼーション：老朽化したITシステムを最新技術等を取り入れながら最適化すること

GIGAスクール構想第2期に向けた活動が本格化

GIGAスクール構想は、2019年に日本の文部科学省が提唱した教育ICT環境の整備計画です。新型コロナウイルス感染症拡大を背景に急ピッチに導入が進みました。リースを活用して導入した自治体も多く、当社も多くの自治体との取引があります。

導入から5年経過した現在は、次のフェーズ「GIGAスクー

ル構想第2期」が進行中です。当時導入した端末も入替の時期に差し掛かり、当期から2026年3月期にかけてピークを迎えると考えています。GIGA端末を買い取りする自治体もある中で、当社は、自治体教育委員会にリースの利便性を訴求し、販売店と連携しながらGIGAスクール案件の受注に向けた活動を推進しています。

官公庁・自治体との取引とPFI・PPPの取り組み

近年、行政が担ってきた公共施設等の建設や運営に、民間の資金や能力を活用することで、費用を抑え良質なサービスの提供を可能にするPFI・PPP事業が注目されています。当社は、2011年、千葉県八千代市の学校給食センター整備の案件を皮切りに、多様な事業に参画してきました。PFI・PPP事業は、設計・建設・運営・維持管理というそ

れぞれの業務に精通した企業が連携して取り組みます。当社は、その各社が事業期間中に最大限の能力を発揮できるように資金関連を支援するファイナンシャルアドバイザリー(FA)業務を担ってきました。実績を積み上げてきたことで、代表企業を務める案件も出てきています。これまでの取り組みは累計60件以上に上ります(2025年3月末現在)。

メーカー保証付き再生PCの提供開始と21世紀金融行動原則において表彰

当社は、NECパーソナルコンピュータと連携し、リース・レンタルアップPCを再生した「メーカー保証付き再生PC」の提供を2024年に開始しました。本製品はメーカーによる診断・整備を経て再生され、6ヶ月の保証やバッテリー新品交換が付与される等、環境配慮と利便性を両立した商品で、またNECグループで培ったICTにおける強みを生かした当社らしい「次世代循環型サービス」の一例となりました。

本取り組みは、希少資源の有効活用やCO₂排出量の削減に寄与し、サーキュラーエコノミー実現に貢献するものとして、2025年には「21世紀金融行動原則」における最優良取組事例として運営委員長賞を受賞しました。リース事業と



授賞式の様子、中央が菅沼

いう本業領域で、環境と収益性の両立を目指す先進的な取り組みが高く評価されました。

M&A領域におけるITリスクの可視化を支援する「簡易ITDD」サービス

当社は、2012年からM&Aアドバイザリー業務を開始し、ロンドン証券取引所グループが発表する「日本中規模市場M&Aフィナンシャル・アドバイザリー・レビュー」において、ランクインする等、継続的に実績を重ねています。

近年のM&Aでは、買収先のITシステムやセキュリティ、契約状況等の実態が、買収後の業務運営やコスト、リスク対応に直結する場面が増えています。

こうした背景を踏まえ、当社はICT分野に強みを持つ金融

サービス企業として、「簡易ITDD (ITデューデリジェンス)」サービスを立ち上げました。本サービスでは、対象企業のIT資産、運用体制、セキュリティ、契約内容などを短期間で精査し、見落とされがちなITリスクを的確に可視化・評価します。「時間が限られる中でも最低限のITリスクは確認したい」という現場の声に応える、実務性・柔軟性・スピードを兼ね備えたソリューションとして、M&A関係者の意思決定を支援してまいります。



2025年3月期の 業績振り返りと 2026年3月期の展望

執行役員 西方 克弘

事業環境とリース業界の動向

デフレ脱却とインフレ経済への回帰の中、 国内リース取扱高は前期比増加

2025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から抜け出し、経済活動の正常化がさらに進展した一年となりました。2024年3月のマイナス金利解除後、2度の利上げが決定される等、デフレからの脱却とインフレ経済への回帰が見られるようになりました。7月には日経平均株価が史上最高値を更新し、個人消費の復調やインバウンド需要の高まりから景況感も大幅に改善する兆しを見せしていましたが、8月の株価暴落やその後の横ばい相場が示すとおり、円安や国内の人手不足、海外景気の減速等から完全なデフレ脱却には至らず、2025年1月の利上げ以降、株式市場も弱気相場へと移行しました。また国内では10月の衆議院選挙において与党が過半数割れとなり、11月のアメリカ大統領選挙ではトランプ元大統領が当選する等、国内外の政局や経済政策の先行きに不透明感が増す状況となっています。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引き続き注視していく必要があると考えています。

当社グループの属するリース業界においては、業界全体の2024年度の累計取扱高が前期比9.8%増の5兆847億円（2025年5月29日公表の公益社団法人リース事業協会

「リース統計」より）となり、経済活動の正常化が反映された形となりました。

経営成績

親会社株主に帰属する当期純利益 前期比減

2025年3月期における当社グループの業績は、売上高においてはリース事業が前期を上回ったものの、前期に大型の売却案件計上を行ったファイナンス事業を中心に前期比減となりました。第4四半期に見込んでいた大型売却案件の計上時期が来期以降になったことに加え、主要株主の異動に伴う一時的な資金原価の増加等により、売上純利益は前期比減となりました。またシステム関連費用の増加等により営業利益は前期比減、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益についても前期を下回る結果となりました。

●連結業績概要（単位：億円）

	2024/3期	2025/3期	前期比
売上高	2,559	2,549	▲0.4%
営業利益	117	78	▲33.5%
経常利益	118	94	▲20.1%
親会社株主に帰属する 当期純利益	70	66	▲6.0%
1株当たり当期純利益	326円66銭	306円98銭	—

親会社株主に帰属する当期純利益の主な変動要因として、売上総利益の前期比29億円の減少が挙げられます。これは、前期の建物リース売却案件分の利益減少9億円、エクイティ案件やローン債権の売却機会が減少したことによる利益減少10億円、主要株主の異動に伴う資金調達面における資金原価の一時費用発生6億円等が主な要因です。

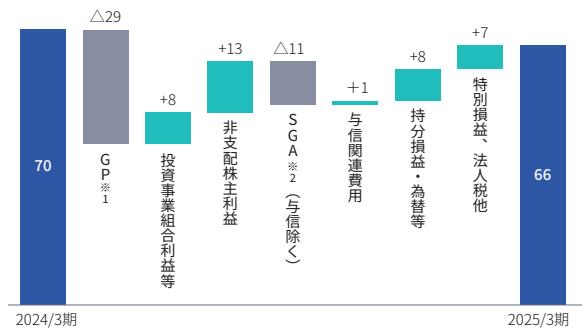
これらはいずれも計上時期ずれ等一過性のものと認識しております。なお、金利上昇に伴う資金原価の増加分につきましては、リース及びファイナンス事業におきまして速やかな価格転嫁によって吸収しています。

与信関連費用は、インベストメント事業では引当を計上したものの、前期にファイナンス事業に大型の計上があつたため、前期比1億円改善しました。一方、次期基幹システム開発の費用等の計上から、販売費及び一般管理費全体では前期比10億円の増加となりました。

一方で、投資事業組合への出資による収益獲得(前期比8億円増加)や非支配株主持分では前期比13億円の改善、持分損益や為替等で前期比8億円の利益増加、特別損益、法人税減少等で前期比7億円の利益増加となっており、その結果、前期比で4億円の減少となりました。

(詳細は下図をご参照ください。)

●親会社株主に帰属する当期純利益 前期比主要増減要因 (単位:億円)



※1 G.P. : 売上総利益

※2 S.G.A. : 販売費及び一般管理費

事業別業績

一過性要因で減益となるものの、各種取り組みは着実に積み上がる

主力のリース事業では、売上高は堅調に積み上がったものの、営業利益は前期に大型の賃貸資産の売却があったことに加え、主要株主の異動に伴う一時的な資金原価や販売費及び一般管理費の増加等により、前期比減少となりました。ファイナンス事業では、売上高は、配当収益の減少等により前期を下回りました。営業利益は与信関連費用

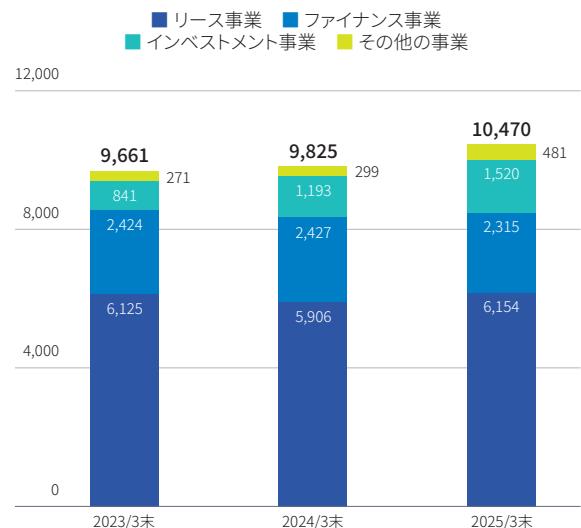
の減少があったものの、主要株主の異動に伴う一時的な資金原価の増加等により前期比減少となりました。インベストメント事業において、売上高は、前期に大型の営業投資有価証券の売却があったものの、販売用不動産の売却収入、賃貸不動産の賃貸収入及び営業貸付金の金利収入等の増加があったことから、前期比増加となりましたが、営業利益は与信関連費用の増加等により、前期比減少となりました。その他の事業においては、ヘルスケアのウェアハウジング事業や太陽光関連、PFI事業やその他手数料収入等を売上として計上していますが、前期に販売用不動産の売却があったこと等から前期比減少、営業利益も販売費及び一般管理費の増加等により、前期比減少となりました。

●連結事業別収益 (単位:億円)

	2024/3期	2025/3期	前期比
リース事業	売上高	2,284	2,292
	売上総利益	165	160
	営業利益	55	44
ファイナンス事業	売上高	91	76
	売上総利益	65	48
	営業利益	33	29
インベストメント事業	売上高	137	138
	売上総利益	75	69
	営業利益	41	22
その他の事業	売上高	47	44
	売上総利益	21	21
	営業利益	6	5
計	売上高	2,559	2,549
	売上総利益	326	297
	営業利益	117	78

※ 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)



良質なアセットへの入れ替えが進展

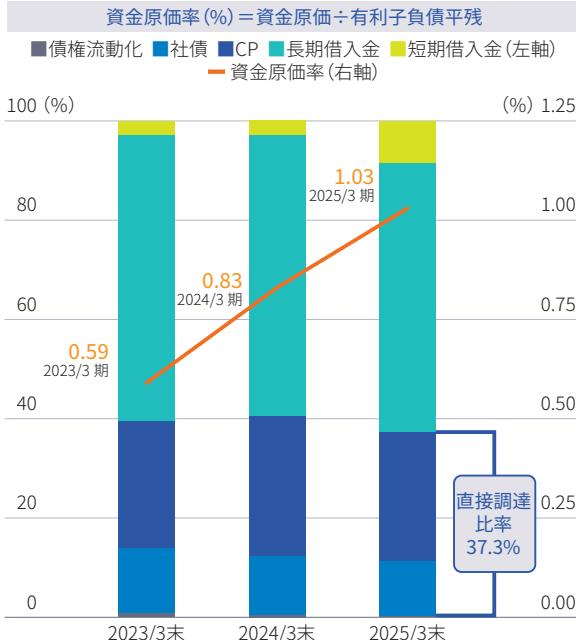
営業資産残高は、前期比645億円増加の1兆470億円となりました。営業資産残高については、自己資本比率等を踏まえ、営業資産残高を徒に積み増すのではなく、良質な資産への入れ替えにも注力しています。リース事業につきましてはGIGAスクール特需後の過減から資産残高の減少傾向が続いておりましたが、官公庁の大型案件の資産計上等があり、増加に転じました。ファイナンス事業は、前期比減少となっておりますが、収益性の高いアセットへの入れ替えが進んでおります。インベストメント事業につきましては、前期比増加となりました。インカムゲインアセットの取得に加え、投資活動やファイナンスの取り組みが進展し営業資産残高が増加しました。その他の事業におきましては、レジデンス等の不動産や太陽光の取り組みが進展し、前期比増加となっています。当期から当社戦略子会社であるNCSアールイーキャピタル株式会社において独自ブランドの賃貸レジデンスの取得を開始し、営業資産残高に計上しております。

資金調達

資金原価率上昇による事業への影響は限定的

当期の資金原価率は前期比0.2パーセンテージポイント上昇の1.03%となりました。外貨調達に関しては米国政策金利が段階的な利下げ局面にある中でトランプ政権の施策により米国市場の長期金利は上昇する場面もあり、今後の動向を注視する必要があると考えておりますが、当社の外貨建営業資産については、原則、固定金利営業資産に対して固定金利調達を行うことにより金利変動リスクをヘッジしております。円貨調達に関しては、2024年3月の日銀金融政策決定会合におけるマイナス金利解除以降、日銀は段階的な利上げを実施しており、今後の動向に注視が必要と考えております。市場金利も上昇傾向にありますが、金利リスクについては高いヘッジ比率を維持しており、問題ないものと考えております。新たな株主でもある株式会社SBI新生銀行との連携を含め、資金調達における条件交渉を続けることや、直接調達等を活用し資金調達の安定化・多様化に向け引き続き対応することで、事業への影響を抑制してまいります。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。

●連続有利子負債構成比(左軸)・資金原価率(右軸)



2026年3月期予想

過去最高益100億円を目指す

2026年3月期の連結業績予想は、売上高2,950億円、営業利益155億円、経常利益160億円、親会社株主に帰属する当期純利益は100億円を計画しています。

リース事業及びファイナンス事業の持続的な成長とインベストメント事業の収益拡大及びSBI新生銀行グループとの業務提携の促進を図り、過去最高益を目指すとともに、中長期的にも収益拡大を推し進めます。リース事業は、基礎収益力が着実に向上しており、既存契約の利回り向上による売上総利益の増加や与信関連費用の減少により、収益性の改善が進んでいます。今後もベンダーファイナンスの強化を含む付加価値の向上に取り組み、さらなる収益の拡大を目指していきます。ファイナンス事業については計上時期が来期にずれた案件の確実なクロージングに加え、資産の入れ替えを行いながらキャピタルゲインを獲得していくことにより、持続的な成長を描けるものと考えています。インベストメント事業では、株式会社リサ・パートナーズ、ベンチャーファンドビジネス双方において、既に投資した案件のバリューアップ及び回収最大化を目指すとともに、リサ・パートナーズについてはさらにインカムゲインの獲得等多様な収益の組み合わせにより、利益の拡大を図っていく予定です。その他の事業では、再生可能エネルギー、ヘルスケア領域については、引き続き安定的な収益確保が可能と考えており、SBI新生銀行グループとの協業による取り組み機会の拡大も図れるもの

と考えています。なお、ファイナンス事業と同様に、資産の入れ替えを行いながらキャピタルゲインを獲得していくスキルノウハウが蓄積されてきたことは成果と考えています。

当社の業績を左右する大きな要因として与信関連費用の計上が挙げられます。経済活動の正常化が進む一方で、コロナ禍での特別措置の解除等、お客様企業の経営環境は大きく変化しています。収益性とリスクは密接な関係にありますので、適切なリスク管理を一層強化するとともに実力を蓄え、中期計画2025で掲げた収益力の向上を着実に実現してまいります。

配当金は年間で前期と同様の150円を計画

2025年3月期の年間配当金については、計画どおり150円としました。2026年3月期に関しても、1株当たり年間150円の配当金（うち中間配当金75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、中期計画2025で掲げた利益水準に応じた利益還元としております。

●当期実績と来期予想（単位：億円）

	2025/3期実績	2026/3期予想
売上高	2,549	2,950
営業利益	78	155
経常利益	94	160
親会社株主に帰属する当期純利益	66	100
1株当たり当期純利益	306円98銭	464円25銭
1株当たり年間配当金	150円00銭	150円00銭

※ 予想は2025年7月31日現在

財務・業績情報について
<https://www.necap.co.jp/ir/financial/index.html>



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

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応については、中期計画2025が終了する2026年3月期中に、次期中期計画の議論とあわせて見直しを行っていく予定です。以下は2023年8月に公表したものです。

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。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。

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。

サステナビリティ

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、事業を通し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。本統合レポートでは、マテリアリティとして特定する「脱炭素社会・循環型経済の推進」「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」を中心に報告します。その他のサステナビリティ項目の詳細につきましては当社WEBサイト(<https://www.necap.co.jp/csv/report/index.html>)をご参照ください。

基本的な考え方

2023年4月、グループビジョン2030の策定に合わせて、ビジョン実現に向けた成長戦略に紐づく「当社の事業活動を通じて取り組む課題」と従前取り組んできた「CSV経営」

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 ▶P28へ
	社会・ICTインフラ整備の推進 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 ▶P31へ
	企業価値向上を支える コーポレートガバナンスの追求 ▶P37へ

を進化させ、マテリアリティを見直しました。新たなマテリアリティは中期計画2025に織り込み非財務目標を設定し、部門目標等と連動させ、毎月進捗を確認しています。

非財務目標の項目	
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 社会インフラ整備の推進 ICTビジネス拡大に伴う循環利用の促進 気候変動対応の推進 自然資本を意識した社会貢献活動の推進
	従業員エンゲージメントの向上 ダイバーシティの推進
人的資本	非財務目標における2025年3月期の進捗は ▶P18へ

マテリアリティ特定プロセス

従来の課題を精査し、「当社における優先度」と「ステークホルダーにとっての優先度」を評価し、さらに、社内外のステークホルダーとのディスカッションを反映する等マッピングの検証を行いました。

成長戦略への影響度、次世代循環型社会に向けたCSV経営の深化、新たな価値創出への挑戦、企業価値基盤の強化を踏まえて5つの最優先課題に集約し、さらにはサステナビリティ・ESG等への取り組みを踏まえてマテリアリティとし

て特定し、サステナビリティ委員会で審議、経営会議・取締役会で決定しました。

今後もテーマごとにステークホルダーと意見交換を実施し、定期的にグループビジョンや中期計画と連動した見直しを行っていく他、SDGsへの貢献や社会情勢・市場動向の変化等を考慮し、随時必要な見直しを行っていく予定です。

マテリアリティの見直しについて
<https://www.necap.co.jp/csv/material.html>



サステナビリティ推進体制

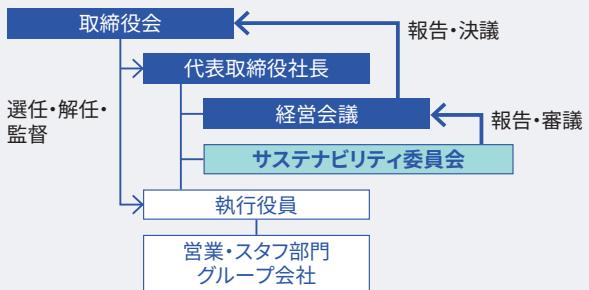
当社は、当社グループにおけるサステナビリティの審議機関として、「サステナビリティ委員会」を設置しています。

同委員会は代表取締役社長を委員長とし、常勤取締役、関連部門の担当執行役員及び部門長で構成しています。

サステナビリティ委員会は、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。

委員会で議論された結果は経営会議で審議の上、都度取締役会へ報告されるとともに、重要事項については取

締役会で決議を行い、適宜中期計画や事業戦略に反映します。推進体制図は以下のとおりです。



マテリアリティ

脱炭素社会・循環型経済の推進

当社は1999年に環境マネジメントシステム「ISO14001」を取得し、20年以上にわたり環境経営を推進してきました。当社の事業活動は、自社の環境負荷が製造業等に比べて少ないとから、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エコビジネスに積極的に取り組んでいます。

また当社は、2022年9月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への賛同を表明するとともに、TCFDコンソーシアムへ参画しました。気候変動に関する事項については、TCFD提言に沿った情報開示を進めております。

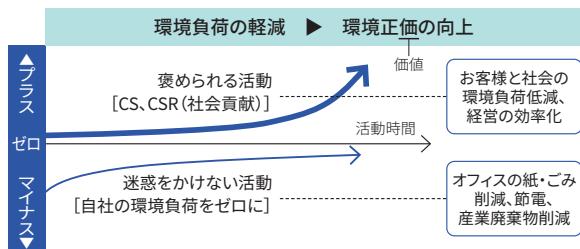
環境方針

- 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。

CDPスコアは2年連続「A-」

取り組みの一つとして2022年からCDP(Carbon Disclosure Project)気候変動質問書に回答し、2023年・2024年連続でリーダーシップレベルとなる「スコアA-」と評価されました。

●環境正価と環境負荷の概念図



Column NCSアールイーキャピタル、再生可能エネルギー事業を拡大 （非財務目標）PPA*から蓄電池まで、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを強化

NCSアールイーキャピタル株式会社は、NECキャピタルソリューションズグループの戦略子会社として、再生可能エネルギー関連事業への投融資や太陽光発電設備の導入支援を通じ、環境と経済の好循環を生むサービスの提供に取り組んでいます。

2024年には、しろくま電力株式会社と共同でオンラインPPA*事業を開始し、合同会社NaFを設立しました。第1号案件として、株式会社ヨロズ大分の駐車場及び敷地内に太陽光発電設備を導入し、年間約130万kWhの発電と約400トンのCO₂削減を見込んでいます。また、ジョイフル本田千葉ニュータウン店には国内最大級のソーラーカーポートを設置し、電力自給率を20%まで高める計画です。なお、共同事業パートナーであるしろくま電力は、発電・送電・売電の全工程を自社で一貫して担える体制を強みとし、PPA*分野で豊富な実績を持つ再生可能エネルギー専門の電力会社です。



ジョイフル本田千葉ニュータウン店に設置済みのソーラーカーポート

2025年には、NCSアールイーキャピタルは、福岡県大牟田市に蓄電池設備を新設し、蓄電事業にも本格参入しました。再生可能エネルギーの安定供給と出力制限による売電口数の削減に貢献し、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを一層強化してまいります。

* PPA (Power Purchase Agreement) :企業が自社の遊休地や屋根などのスペースを利用して太陽光発電システムを設置し、そこで発電した電力を長期契約で購入する取り組み。



TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づく情報開示

ガバナンス

当社は、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、「サステナビリティ委員会」を設置しています。当期は、サステナビリティ委員会を3回開催しました。主な議題は以下のとおりです。

- ・非財務目標の進捗状況、マテリアリティ項目の確認
- ・気候変動対応に関する取り組み状況
- ・人的資本に関する取り組み状況
- ・人権に関する取り組み状況(人権デュー・ディリジェンス実施等)
- ・「NECキャピタルソリューショングループサステナブル投融资方針」の制定について※ 取締役会決議事項

サステナビリティ推進体制は ▶P27 へ

サステナブル投融资方針詳細は ▶P45 へ

戦略

当社では、全社的観点から気候変動シナリオ分析を実施し、リスクと機会を特定し、事業戦略に反映しております。

・シナリオ分析の概要と対応策の検討

シナリオ分析は、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、2030年及び2050年を時間軸に定性・定量の両面からリスクと機会の考察を行いました。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、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。

詳細の分析については、WEBサイトをご覧ください。

シナリオ別に整理したリスクと機会について
<https://www.necap.co.jp/csv/environment/pdf/scenario.pdf>



事業機会増大の可能性が大きいとするシナリオ分析の結果を踏まえ、前期では、事業機会を適切に捉えた事業戦略

の策定に向け、各執行役員とディスカッションを実施しました。当期はその結果について事業戦略への反映、社内KPIの設定等を実施しました。今後も引き続き、事業戦略への反映やKPIの見直し等を進め、実効性の高い気候変動対策を進めるとともに、当社グループの事業の成長につなげてまいります。

リスク管理

気候変動関連リスクについては、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。具体的には、マクロトレンドや外部動向調査をもとに中長期を含む気候変動対応方針の策定・見直しを行う他、リスク対応を含む年間施策案の策定、その実行・モニタリング・評価・検証といったPDCAを行います。

なお、気候変動関連リスクによる重大な影響※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。

※ 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

リスクマネジメントは ▶P44 へ

指標と目標

当社は、環境中長期目標として、2041年3月期の実質カーボンニュートラル実現を目指しています。また「中期計画2025」においては、「カーボンニュートラル実現に向けたCO₂の削減」に加え、「ICTビジネス拡大に伴う循環利用の促進」「気候変動対応の推進」等を非財務目標の一部として公表しています。

・環境中長期目標(2041年3月期の実質カーボンニュートラル実現)

当社は、環境中長期目標として、自社の事業活動に伴うCO₂排出量(Scope1,2 当社+リサ・パートナーズ)を2026年3月期に2023年3月期実績比20%削減し、2031年3月期には同50%削減、2041年3月期には、海外子会社を含む連結ベースでのCO₂排出量(Scope1,2)の「実質ゼロ」を目指しています。

● Scope1, 2排出量

	2023/3期 実績	2024/3期 実績	2025/3期 実績	2026/3期 目標	2031/3期 目標	2041/3期 目標
自社の事業活動に伴うCO ₂ 排出量 (Scope1,2 当社+リサ・パートナーズ)	157t-CO ₂	137t-CO ₂	130t-CO ₂	—	—	実質ゼロ ※ 海外子会社を含む連結ベース
削減率 (2023/3期実績比)	—	13%	17%	20%	50%	—

・ Scope3排出量の算定

前期は既存公表値の第三者検証とカテゴリ13の算出に取り組みました。

カテゴリ13について、前期は情報通信機器の一部に限定して算出し、結果を売上高全体に拡大して推計しました。

2024年3月期においては、拡大推計は行わず、2024年3月期稼働中の台数が100%把握可能であり、1台当たりのCO₂排出量が情報通信機器よりも多い建設機械に限定して

算出しました。また、算出した全てのカテゴリについて第三者検証を実施しました。

その結果、前期における当社グループのScope3排出量は620,181t-CO₂(第三者検証済み)となりました。Scope3の精緻化につきましては検討課題として、引き続き取り組んでまいります。なお、当期のScope3排出量は、別途当社WEBサイトに掲載する予定です。

● 中期計画2025 非財務目標

目的	目標	2025/3期(実績)	2026/3期 (目標)
カーボンニュートラル実現に向けたCO ₂ の削減	Scope1+2 : 2023年3月期実績比削減率	17%削減	20%削減
ICTビジネス拡大に伴う循環利用の促進	リース満了品処理台数	累計59万台	累計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)	累計90MW	累計100MW *

※ 3力年累計

CO₂排出量の詳細は▶P47-48 非財務データ(単独)へ

Column / 与信関連費用における気候変動リスクの分析

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、2025年3月期の与信残高をベースに与信関連費用への影響を試算しました。そ

の結果、昨年同様、「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あり、「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	◆ 4°Cシナリオ IEA Stated Policies Scenario/RCP8.5		政策変更、需給バランス変化							
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					
	2023年3月期	単年度	37	51	単年度	—					
	2024年3月期	単年度	24	31	単年度	—					
	2025年3月期	単年度	23	29	単年度	—					
	2050年までの累積		574	728	2050年までの累積	—					

人的資本への投資

人事担当執行役員メッセージ



執行役員 柴田 康司

社員一人ひとりの成長の可能性を信頼し、当社の仲間の一人として温かく接する会社とは

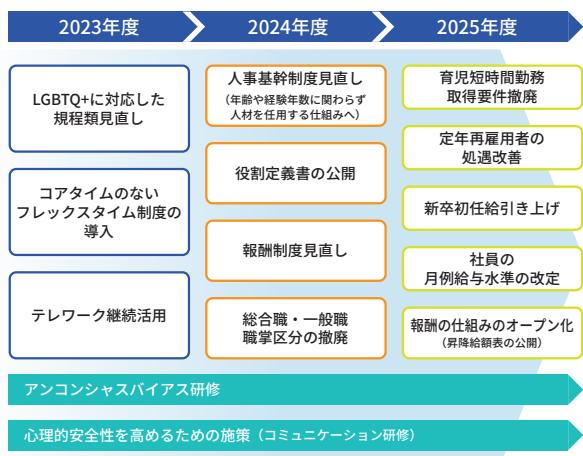
「誇りに思える会社づくり」を目指したカルチャー変革＆人事中計の取り組み開始から2年が経過しました。当社の人事戦略の現在地とこれからを人事担当執行役員の柴田にインタビューしました。

Q

2023年度から開始したカルチャー変革＆人事中計のここまで進捗についてお聞かせください

私たちは「人こそが資本」の会社です。当社の事業自体が大きく変革を求められる中、会社だけでなく、社員一人ひとりの変革が求められています。一人ひとりの社員が成長し自らの力を最大限に発揮し、それが組織の成長・発展につながり、そして社員が成長できる場・機会を作り出す、という成長の好循環を生み出すために、この2年間は「多様な人材が活躍できる組織づくり」と「だれもが成長できる組織づくり」に注力し制度の見直しや組織全体の意識改革にスピード感をもって取り組んできました。カルチャー変革＆人事中計の最終年度となる2025年度は、これまで取り組んできた制度や仕組みに基づき、運用を定着させ、カルチャー変革にまで発展させる大事な年となります。

●人事中計の主な取り組み



Q

どのような課題があったのでしょうか

これまでの人事制度は、どちらかというと画一的な社員像を前提にしていました。格付や評価、ローテーション等の仕組みも、「こうあるべき」という基準が強く、働き方や成果にも一定の型が求められていたと思います。

そのために、そうした枠に当てはまらない社員が力を発揮しきらなかったり、時には会社を離れてしまったりするケースもありました。「人が資本」と言いながら、その可能性を十分に生かせていなかった反省もあります。多様な価値観や背景を持つ一人ひとりが持てる力を最大限発揮できるよう、働きやすい制度づくりに注力しました。

Q

社員の能力開発や成長に向けた取り組みについてはいかがでしょうか

働きやすい制度の充実と並行して、「誰もが成長できる組織づくり」に取り組みました。「ここで働けてよかった」と思える会社につながるのは、働きやすさもですが自身が成長している実感を持てる事だと考えます。当社では、社員一人ひとりが自分の強みや価値観を理解し、それに基づいて自らのキャリアを主体的に考え、選び、行動していく「キャリア自律」を促す施策を展開しています。社員のキャリア自律に対し、会社は伴走者として、必要な情報やチャンスを提供し、制度面でもしっかりサポートしています。具体的には、キャリア面談や社内公募制度、社内インターン

制度等です。また、社員それぞれの関心や価値観に合った経験が積めるようにすることも大切にしています。「自分の意思でここにいる」と感じることで、社員の会社への信頼も高まります。社員の成長と会社の成長が同じ方向を向く——そんな組織を目指しています。

**Q 「従業員エンゲージメントスコア」を
非財務目標に設定しています**

社員の自律性が高まることで、組織全体のエンゲージメントが向上し、そこから新しいアイデアやイノベーションが生まれやすくなると信じています。当期は、主要株主異動という会社として大きな変化がありました。社員としてもこれからに対する漠然とした不安があったかもしれません。取締役と社員との対話会等で丁寧に対話を重ねました。半年の期間をかけ、漠然とした不安は徐々に取り除かれている印象があります。足元では社長直轄のエンゲージメント向上タスクフォースを立ち上げて部門横断での取り組みを開始しました。スコア低下の要因分析を続けながら、引き続き、全社の活動や職場単位での取り組みを進めていきます。

**Q 改めて、社員が「誇りに思える会社」とは
どのような会社でしょうか**

「誇りに思える会社」という言葉には、私たちが目指す理想の職場像が込められています。例えて言うなら家族や友人との会話の中で、「うちの会社、いいよね」「この会社にいてよかった」と自分の言葉で語りたくなるような、そんな会社です。その土台となるのが、ちょっと古い言い方かもしれませんが「人を大切にする会社」であるということです。

これは決して社員に甘いという意味ではありません。私たちは、社員一人ひとりの成長の可能性を信じ、期待される役割や成果にはしっかりと向き合ってもらう。そのうえで、当社の仲間として温かく接し、共に成長していく。そうした信頼に基づく関係性があつてこそ、社員が自らの仕事に意味を見いだし、自分の言葉で会社のことを語りたくなるような、「誇りに思える会社づくり」が実行力をもって進んでいくのだと思います。しっかりと根付くまでには時間がかかるかもしれません。私たちは、2030年に向けたグループビジョンの実現に向けて、着実に取り組みを進めています。

社外取締役メッセージ

変革と挑戦を可能にするキャリア自律 — “誇れる職場”への歩み

「変革と挑戦」を追求する中期計画2025の最終年度を迎える事業戦略に即する形で策定した「カルチャー変革&人事中計」の実現は益々重要です。事業環境の大きな変化が続く中、「誇りに思える会社づくり」は、これから当社の成長・発展の根幹です。経営陣と社員との対話やさまざまな人事施策の導入、キャリア自律に向けた社員支援等、組織力を高めるためのさまざまな活動が精力的かつ継続的に展開されています。

キャリアに関心を持つ社員達と直接交流する機会がありました。性別、年齢、経験等に関わらず、成長意欲が高く組織への貢献を高めたいという思いを持つ多様な人材の存在は、組織変革の力になると大いに期待しています。これからも一人ひとりの社員の一歩の踏み出しを応援する関係性の構築を職場内に展開していっていただきたい。

株式会社DDD
代表取締役
萩原 貴子



キャリア自律の時代と言われています。個人の成長と企業の発展のベクトルを合わせていくことがエンゲージメント向上につながり、企業価値向上に向けた活動の原動力となります。組織の目指す方向性、ビジョンと社員の働く意欲の方向性が合うこと、そのために常にコミュニケーションを取り続けることが、変化を恐れず自分を信じ挑戦し続ける意欲を持つ社員を支援することに繋がっています。継続的な成長を求める意欲の高い人材集団が今後の会社の変革、成長、発展の源となっていくことを期待しています。

基本的な考え方

当社は、グループビジョン実現に向けたマテリアリティの一つに「人的資本への投資」を特定し、事業戦略に合致した人材ポートフォリオの策定及びギャップを埋める施策の取り組みを進めています。

「人的資本への投資」は、主に「人材の多様性確保」「持続的成長を実現する人材・組織開発」「エンゲージメントの向上」の各領域について、取り組みを進めています。

人材育成の基本方針

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、即ちエンゲージメントが高い社員で満たされる会社・組織を目指していきます。2023年4月策定のグループビジョン「次世代循環型社会をリードするSolution Company」の実現に向け、自ら変革するために挑戦・成

長し続ける社員の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くことで、社員が誇りに思える会社、即ちエンゲージメントが高い社員で満たされる会社・組織を目指し、種々の施策に取り組んでいきます。

多様な人材が活躍できる組織づくり

人材の多様性の確保

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ました。その結果、多様な人材から構成される組織となっています。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ます。

子の年齢に関わらず制度適用できるよう制度を見直しました。また、介護等個別事情を抱える社員の継続就業を可能とする「遠隔地勤務制度」を導入し、多様な事情を抱える人材が働き続けられる環境の整備も図っています。

柔軟な働き方を支える制度拡充

多様な働き方という観点でテレワークの仕組みを積極活用することに加え、勤務途中の中抜け（例：育児のための勤務中断）を可能とする柔軟な働き方ができる制度を導入しています。2025年4月には、さまざまな育児課題を抱える社員のニーズに対応するため、従来小学校3年生までとしていた育児短時間勤務制度の期間制限を撤廃し、

女性がより活躍できる会社に

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、非財務目標（2026年3月末時点女性管理職比率10%達成）の一つに設定し、職場環境整備と人材の確保・計画的育成の両面から改善に取り組んでいます。

●社員のダイバーシティの状況(単独)

	2023/3末	2024/3末	2025/3末
経験者採用者の比率	47%	49%	47%
女性社員比率	37%	39%	41%
女性管理職比率	5.5%	6.7%	8.5% 非財務目標
障がい者雇用率	2.38%	2.53%	2.43%

シニア・障がい者の活躍を支える制度と環境整備

2025年4月に、定年後の雇用延長制度を活用したシニア人材の待遇について、役割と成果に応じて定年前の社員と同水準の報酬とする見直しを行い、チャレンジ意欲に応える形としました。また障がい者雇用については自社農園にて農業に従事している他、職場適応援助者（企業在籍型ジョブコーチ）を社内に常駐させ働きやすい環境整備を推進しています。

誰もが成長できる組織づくり

持続的成長を支える人材育成と組織開発

当社は、自らチャレンジすることでの会社の変革・成長に貢献し続け、かつ、お客様満足の追求に力を発揮できる人材の育成に取り組み、社員一人ひとりが高い専門性と自律的な行動、さらに市場環境の変化に対応できる能力を身につけることを目指しています。グループビジョン2030に基づき、事業戦略に合致した人材ポートフォリオを策定し、そのギャップを埋めるため人材・組織開発に計画的に取り組んでいきます。そのために必要な人材への投資には積極的に取り組んでまいります。

組織カルチャー変革を支える人材マネジメント施策

グループビジョン2030の実現に向け、自ら変革に挑戦し、成長し続ける社員を創出するため、社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導入するとともに、仕事起点とした人材マネジメントへ人事・報酬制度を変革しています。

主な取り組み一覧の詳細について
<https://www.necap.co.jp/csv/employees.html>



● 主な取り組み一覧

行動基準の策定と行動評価の導入	「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つの行動基準を明示し、評価とフィードバックを通じて行動変革を促進。
役割等級制度への移行（2024年10月～）	年齢や経験にとらわれず、役割に応じた等級・待遇を実現。職掌区分の撤廃により、柔軟な人材活用を推進。
役割定義書の全社公開	各職種・等級ごとの期待成果や必要スキルを明示し、キャリア形成の透明性を向上。
報酬制度の見直し	市場水準を踏まえた昇給、新卒初任給の改定、月例給与比率の引き上げ等、働きがいを高める報酬体系へ。
マネジメント研修の継続実施（2023年度～）	評価・育成に関するマネジメント力を強化し、制度の現場定着を支援。
将来の執行役員候補者の計画的育成	将来の執行役員候補者を毎年見直し、能力・スキル・経験の状況と今後の成長・育成課題を経営幹部で共有・議論し、研修派遣や業務アサイン実施。

Column 働きがいを高める報酬体系へ～等級制度・報酬制度の見直し～

2024年度は組織カルチャー変革と人的資本経営の推進に向け、従来の能力等級制度から役割に基づく役割等級制度に改め、年齢や経験年数に関わらず最適な人材を任用し待遇する仕組みへ見直しました。2025年度からは昇給の仕組みを可視化し、各等級で

の評価に応じた昇給・降給額を明確化。また、年収に占める月収比率を引き上げ、業績変動に左右されず安心して成長・挑戦できる環境を整備しました。社員一人ひとりが成長を実感し、多様な人材が持続的に力を発揮できる組織づくりを進めています。

自律的なキャリア形成を促す人材育成制度の拡充

社員一人ひとりの成長が会社の成長につながる、との考え方のもと、社員一人ひとりが主体的に自身のキャリアについて考え、成長していくことができる環境づくりに取り組んでいます。

年7月に設置し、社内専門家から必要なときにアドバイスやコンサルティングを得ることができる体制を構築しました。これにより、社員が今後の自己成長やキャリア開発の方向性について自ら考え、キャリア充実に向けた一步を踏み出す後押しを進めています。社員からは「自分のキャリアについて誰かに相談できるだけで前向きにな

①「キャリアの悩みを話せる場所がある安心感」

— キャリア相談窓口の設置

社員が自律的にキャリア形成を図ることを支援するため、国家資格キャリアコンサルタントの研修を修了した社内キャリア専門家による「キャリア相談窓口」を2024



社員のキャリア自律を支援するキャリアコンサルタント

れた」「一步踏み出す勇気をもらえた」といった声が寄せられています。さらに、これまで「自己申告制度」として実施していた制度を改定。キャリアの棚卸しや役割・成長課題の整理を行う「キャリアシート」という形で、自身の目標やキャリアの方向性を上司と共有する機会を設けています。

②「やりたい仕事に挑戦できる喜び」

— 人材公募制度の導入と拡大

「人は自分がやりたいと思う仕事に就いたときに一番力を発揮し、困難な状況でも最後までやり遂げることができる」という人の可能性を信頼し、従来から実施していた自己申告制度に基づく会社による人事異動に加えて、2022年度には「人材公募制度」を導入し、社員による主体的な人事異動を可能としました。人材公募の募集を重ねるごとに応募部門・ポジション数が増え、2024年度は29部門、52ポジションに拡大しています。

③「他部門の仕事を知ることで視野が広がった」

— 社内インターン制度の開始

2024年度からは社員が他部門の業務を短期間体験し、他部門の仕事内容・働く人・職場の魅力等を知ることができる「社内インターン制度」を実施し、当初の想定を超える全社員の1割以上にあたる82名の応募があり、社員からの成長機会創出の期待に応えることができました。参加した社員からは今後のキャリア検討に役立つだけで

なく、現在の仕事に関連する他部門の仕事を知ることで現業務のパフォーマンス向上にも有益であったとの声も届いています。

④ キャリア自律を考える講演会

社外取締役の萩原氏を講師に迎え、350名の社員が参加する講演会を開催しました。キャリア自律の時代を迎えた今、自らの力でキャリアを切り拓くこと、そして一人ひとりが職場の主役であることの重要性について力強いメッセージが伝えられました。



自律的なキャリア形成を促す人材育成制度

施策	2024年度実績
キャリア相談窓口	18名利用
社内インターン制度	27部門募集／82名応募
社内公募制度	29部門52ポジション募集／24名応募
キャリア自立を考える講演会	350名参加

Column キャリア自律を支援する人材公募制度が拡充

社員インタビュー > Aさん 2024年人材公募制度を利用し、ベンダーファイナンス部門から不動産関連部門(NCSアールイーキャピタル)に異動

Q 制度利用のきっかけは？

A 前所属部門に4年半在籍する中でリース・割賦の基本を身につけることができました。今度は別の領域での専門性も高めていきたいと思い、まずは社内インターン制度で3部門を経験しました。そこで他部門の業務に触れたことは希望部門の選定に大いに役立ち、最終的に自らキャリアを選べる人材公募制度に応募しました。

Q 異動後の変化について

A 業務内容が大きく変わり、まるで転職したような感覚です。不動産領域に携わる現在は、案件の検討

プロセスも複雑で、毎日が学びの連続ですが、やりがいを強く感じています。将来的にはお客様のニーズに合わせた新たなスキームを提案し、深く事業に携わっていきたいです。

Q 制度を通じて感じたことは？

A 人事に関する制度が年々充実し、社員のキャリアの選択肢が広がってきていると感じています。当社の事業領域は多岐にわたっており、挑戦のフィールドが沢山用意されています。やりたいことに社内で挑戦できる制度は、新しいキャリアを築くチャンスだと思います。

働きがいを感じ、誇りに思える会社への変革－エンゲージメントの向上－

経営陣主導で取り組むエンゲージメント改善

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経営幹部で共有するとともに、本部・部門別の結果を管掌執行役員及び本部長・部長で共有し、全社及び職場単位で改善に取組んでいます。また、従業員エンゲージメントスコアは常勤取締役報酬の業績評価に連動させる仕組みとしており、その改善に経営陣もコミットして取組をすすめています。

今中期計画の最終年度である2025年度には、参加エン

ゲージメントサーベイにおいて日本国内参加企業の上位1/4レベルを目標に、引き続き改善活動に取り組むとともに、全社の取り組み、職場単位の取り組みに加え、各職場の中堅社員による部門横断のタスクフォースチームを立ち上げ、全社一丸でエンゲージメント向上に取り組みます。

従業員エンゲージメントスコア(単独)

2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期 (目標)	非財務 目標
21%	21%	17%	34%	

※ グローバル人事コンサルティング会社「Mercer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。

Column オープンな対話で生まれる信頼と挑戦のカルチャー

当社は、2023年度から全社員を対象とした取締役との対話会を開始しました。2024年度にはよりオープンな対話をを目指し、1回の参加人数を10名の少人数へ絞り階層別に分ける工夫を行い、計74回の対話会を実施しました。この取り組みは2025年度にはテーマ別対話会として継続して実施し、①SBI新生銀行グループと

の事業シナジー、②当社の今後のビジョン・方向性、③次期中期計画、④人材マネジメント・育成、⑤人事制度関連等のトピックについて丁寧な対話が行われています。オープンコミュニケーションの場を通じて、経営層と社員が一丸となってビジョン実現に向けて挑戦するカルチャーを着実に醸成していきます。



Column 3年連続で「健康経営優良法人認定2025(大規模法人部門)」を受けました

事業活動の源泉は生き生きと働く社員であり、全ての社員の心身の健康と安全は最も大切なものと考え、社長を推進責任者として、取り組みを進めています。2025年3月期は人間ドックやがん検診等の自己負担無料化を実施した他、健康リテラシー向上に向けた研修やセミナー（セミナーCradleとメンタルヘルス研修）を継続実施する等、社員やその家族の健康維持・増進に取り組み、3年連続で「健康経営優良法人認定2025(大規模法人部門)」を受けました。



健康経営優良法人認定2025(大規模法人部門)について
<https://pdf.irpocket.com/C8793/KhNj/KYtd/OF56.pdf>



人権尊重への取り組みは ▶P45 へ



マテリアリティ

企業価値向上を支える コーポレートガバナンスの追求

コーポレートガバナンス

当社は、グループビジョンの実現に向けたマテリアリティの一つに、「企業価値向上を支えるコーポレートガバナンスの追求」を特定しています。企業価値向上に向けて、特に実効性の向上や人権の尊重、コンプライアンスの徹底、リスクマネジメントの強化を進めています。また、資本構成上、少数株主保護に配慮した方策を講じています。

企業統治体制

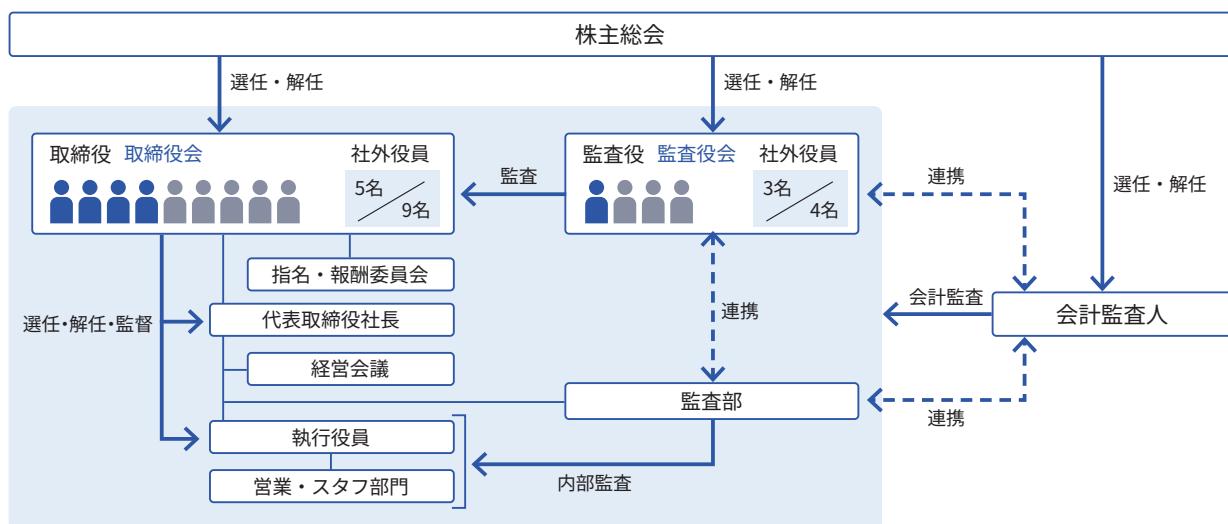
当社は株主総会の他、会社法上の機関として、取締役会、監査役会及び会計監査人を設置しています。また、執行役員制度を導入し、意思決定の迅速化を図るとともに、取締役会において監督・監視機能の強化を図っています。

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
2024年12月	任意の指名・報酬委員会委員長を独立社外取締役に

●コーポレートガバナンス体制図 (2025年6月末現在)

■ =社内役員 ■ =社外役員



取締役会 16回/年開催

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、経営に関する重要事項及び事業戦略上重要な投融資案件の方針を決定するとともに、当社グループの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督しております。2025年3月期は、主要株主の異動や新たに設立した戦略子会社への事業承継等の重要な経営方針、事業戦略上重要な投融資案件、中期計画のフォローアップ及び

サステナビリティ関連(気候変動対応、人的資本、人権尊重)の活動推進等について検討・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 12回/年開催

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、取締役及び社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。2025年3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。アンケート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

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、独立社外取締役を含むジェンダー・知識・経験・能力において多様性を備えた役員により取締役会が構成され、また社外役員に対する議案の事前説明を行う等必要な情報が適切な形で共有されており、経営の監督が機能していると評価しました。

過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会においては、取締役等の選解任・評価及び報酬決定のプロセスにつき透明性・公正性をより高めるため2024年12月から独立社外取締役が委員長を務め、後継者の計画等についても検討を行っています。

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を継続して行っています。2024年度は、主要株主の異動や新たに設立した戦略子会社への事業承継の他、事業戦略上重要な案件について経営懇談会も活用して十分な事前審議を行った上で方針決定をしました。また、事業への理解促進と社内の各階層の役職員との意思疎通の機会として、部店長会議に新任役員をはじめ社外役員も参加しました。

一方、取締役会の在り方やガバナンス体制等の重要テーマについて議論をさらに深めるための工夫が必要であると考えております。2025年度は「中期計画2025」の最終年度にあたり、その実現に取り組むとともに、資本効率や株価を意識した経営の実現や次期中期計画の策定に向けて取り組んでいく所存です。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。

サステナビリティ推進体制は ▶P27 へ

指名・報酬委員会 7回/年開催

当社は、当社グループの経営に資する適切な人材の選定を行うという方針のもと、独立社外取締役が過半数を占め、取締役会の諮問機関と位置付ける指名・報酬委員会を設置し、同委員会の答申を踏まえ、取締役会において、経営陣幹部の選解任及び取締役・監査役候補者の指名を行うこととしております。また、当社は、役員報酬制度をコーポレートガバナンスにおける重要事項と位置付けており、指名・報酬委員会において、役員報酬を審議し、取締役会に答申することとしております。

現在、指名・報酬委員会には3名の独立社外取締役（うち2名は女性）が含まれており、指名・報酬委員会による取締役会に対する答申内容は、豊富な知識・経験に裏付けされ、また、ジェンダー等の多様性やスキルも考慮されたものとなっております。なお、指名・報酬委員会は取締役5名によって構成されており、委員の互選により、独立社外取締役が委員長を務めております。



役員報酬

企業理念の実現や持続的な企業価値・株主価値の向上に貢献する制度設計を行っており、業績連動報酬の評価指標には、財務指標に加えて非財務のESG指標をKPIとして設定しています。

● 取締役報酬の構成

取締役の報酬は、その役割に応じて以下のとおり構成しています。

- 業務執行取締役：監督報酬及び執行報酬（基本報酬、業績報酬、株式報酬）
- 社外取締役・監査役：職責に応じた固定報酬のみ（業績連動なし）

執行報酬の構成割合は、基本報酬60%・業績報酬25%・株式報酬15%とし、全体の固定：変動報酬比率は概ね60：40としています。

● 業績報酬の概要

業績報酬は、以下の指標の達成度に応じて毎年賞与として支給されます。

	指標	代表取締役	業務執行取締役
財務指標	親会社株主に帰属する当期純利益	70%	50%
	ROA	10%	10%
非財務指標	環境・社会課題対応	10%	10%
	従業員エンゲージメントスコア	10%	10%
	管掌分野ごとのKPI	—	20%

※ 評価結果は0～200%の範囲で変動し、指名・報酬委員会での審議を経て報酬額が決定されます。

● 株式報酬の概要

譲渡制限付株式を年1回付与し、株主との価値共有と中長期的な企業価値向上を目的としています。指名・報酬委員会での審議を経て、取締役会が都度決議します（株主総会承認済みの「年21,000株以内及び年間31百万円以内」の範囲内）。

大株主との関係

当社は、2024年10月の主要株主等の異動に伴い、日本電気株式会社（NEC）の持分法適用関連会社から、SBI新生銀行の持分法適用関連会社となりました。

※ 当社株式の所有比率及び当社の体制は、2025年6月24日付SBI新生銀行による当社株式に対する公開買付けの結果を踏まえたものです。

● SBI新生銀行との関係

SBI新生銀行は当社株式の所有比率43%*を有する「その他の関係会社」に該当します。当社は、SBI新生銀行と同行のグループ傘下の昭和リース株式会社との間で、業務提携契約を締結し、事業の緊密な連携や人材の相互交流を行い、SBIグループの顧客基盤、金融生態系や先駆的な機能を最大限活用し、当社の既存事業を強化するとともに、新たな事業機会の創出を目指しています。なお、当社の役員13名のうち4名がSBI新生銀行の社員ですが、取締役9名のうち3名が独立社外取締役であり、また任意の指名・報酬委員会の過半数が当該独立社外取締役にて構成されており、少数株主の利益を保護する観点からの役員構成を実現しており、当社の意思決定・企業運営は独立性が確保されています。

当社は、SBI新生銀行をメインバンクとして同行からの事業用資金等の借入等の取引がありますが、当社の独立性と利益が損なわれることのないよう適切・公正に行っており、金利動向その他の市場実勢に基づき他の借入と同様の条件によっております。また、当社は、特定の金融機関や手段に依存しない多様な資金調達を行っており、SBI新生銀行からの制約等はありません。

● NECとの関係

NECは当社株式の所有比率12%*を有する「主要株主」に該当します。2024年10月の主要株主等の異動に伴い、当社の筆頭株主はSBI新生銀行となりましたが、当社はNECグループ向けに金融サービスを提供する重要なパートナーとして、NECとの間で緊密な連携を維持する目的で、業務提携契約を締結しています。また当社の商号中における「NEC」の表示の使用ならびにNECの商標及び社標である「NEC」標章の使用許諾に関して、「NEC」標章等使用許諾契約書の締結を行っています。

当社のリース事業の契約実行高におけるNEC製品・サービスの比率は約6割であり、NECグループとの主な取引関係として、リース事業等の製品の仕入れ等がありますが、この当社とNECとの取引は、当社の独立性と利益が損なわれることのないよう適切・公正に行っており、市場実勢に基づく他の一般的な取引と同様の条件によっています。

新任代表取締役メッセージ

これまでの経験を生かし、 新たな金融領域の成長と ガバナンス強化に貢献

代表取締役 平野 昇一



リース、金融の両面での経験を生かし経営に貢献

私は新卒で日本長期信用銀行（現SBI新生銀行）に入行し、経営企画、IR広報、財務、経理、トレジャリー等を所管するグループ企画財務の担当役員や法人ビジネスの責任者を経験し、その後、昭和リースで約2年半にわたり代表取締役社長を務めたのち、2024年12月から現職に就任しました。当社の企業風土は、柔軟で、真面目な社員が多く組織としての力を感じています。取締役会も各役員それぞれに事業に関連する専門分野や強みがあり、バランスの取れた運営がなされています。

私は銀行とリース、両領域での経験に加え、SBI新生銀行グループとのリレーションという独自の強みを生かし、経営に貢献しています。

SBI新生銀行、昭和リースとの業務提携について

まずSBI新生銀行とは、両社の得意な分野や顧客基盤が補える関係にあります。コーポレートファイナンスやストラクチャードファイナンスに注力しているSBI新生銀行は、不動産や再生可能エネルギー案件でシニアローンの展開を進めています。一方、当社はメザニンローンやエクイティ等の金融領域で強みがあり、お互いを補完できます。またSBI新生銀行は銀行法で不動産事業やエネルギー事業で規制がありますが、当社子会社NCSアルイーキャピタルで、当社と共に新領域の事業を拡大することができます。

また昭和リースは、顧客基盤が中小企業中心で建設機械事業の分野等に強みがあり、大企業や官公庁のICT領

域を得意とする当社とは得意分野、顧客基盤が異なります。さらに昭和リースは不動産領域で、建物リースしか対応できませんでしたが、土地部分に対応できる当社と提携することで、お互いに得意分野を補完したアプローチが可能になります。

今回の業務提携は業務以外にも、経営基盤の強化にもつながると期待しています。人事交流を進めお互いの業務理解を深めることで、フロントだけでなく間接部門を含めて、シナジーを発揮していかなければと思います。

成長へ向けたガバナンスの変化

今後、メザニンローンやエクイティの取り扱いの拡大が見込まれる中で、それをどう体系立てて管理していくかが必要になります。次期中期経営計画や予算編成においても、企業体力・収益力を踏まえたリスクマネジメントのフレーム設計が求められます。私は日本長期信用銀行の国有化や、リーマンショック等の金融危機を経験してきましたが、そこで得たリスクへの肌感覚を、ガバナンス運営に生かしていきます。また新たに牧角社外取締役、対間社外取締役が就任し、リスクの低減や回避、ガバナンスの向上に向けた議論が進むと考えています。実際に、当社が強化を進める金融領域での議論が活発化していると感じております。

当社は従来のNECの商流を生かしたビジネスに加え、SBI新生銀行グループの顧客基盤や商品を含めてシナジーを発揮できる体制になっています。こうした体制のもとで、持続的な企業価値向上と収益力の強化に努めてまいります。

役員一覧

● 取締役 (2025年6月末現在)



代表取締役社長
菅沼 正明



代表取締役
平野 昇一 新任 ^{※1}



取締役
新井 貴



取締役
塚田 雄一



取締役
名和 高司 ※2 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 ※2 社外 独立
株式会社DDD 代表取締役



取締役
山神 麻子 ※2 社外 独立
ITN法律事務所 パートナー



取締役
牧角 司 ※2 社外 新任 ^{※1}
株式会社SBI新生銀行
専務執行役員審査統括



取締役
対間 康二郎 ※2 社外 新任 ^{※1}
株式会社SBI新生銀行
常務執行役員
グループ法務・コンプライアンス担当

詳しい経歴について
第55期有価証券報告書 P60-63をご参照ください。
<https://pdf.irpocket.com/C8793/OtX6/UAAX/A2cO.pdf>



※1 2024年12月12日開催の臨時株主総会をもって就任した新任役員です。

※2 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 (2025年6月末現在)



監査役(常勤)
小泉 吉之



監査役(常勤)

清谷 清弘

※2 社外 新任 ^{※1}



監査役

伊東 敏之

※2 社外 新任 ^{※1}

株式会社SBI新生銀行
グループ法人企画部副部長



監査役

赤塚 大

※2 社外 新任 ^{※1}

株式会社SBI新生銀行
グループ経営企画部副部長

常勤取締役の経歴

代表取締役社長 菅沼 正明	1987年 4月	日本電気(株) 入社
	2008年 4月	同社 流通・サービスソリューション事業本部サービス業ソリューション事業部統括マネージャー
	2009年 10月	同社 流通・サービス・交通営業本部サービス営業統括マネージャー
	2010年 10月	同社 新事業推進本部統括マネージャー
	2011年 7月	同社 新事業推進本部長
	2014年 4月	執行役員
	2022年 4月	当社 シニアオフィサー
	2022年 6月	当社 代表取締役社長(現任)
代表取締役 平野 昇一	1988年 4月	(株)日本長期信用銀行(現(株)SBT新生銀行) 入行
	2015年 5月	同行 執行役員 法人企画部長
	2016年 4月	同行 執行役員 経営企画部長兼金融円滑化推進管理室長
	2017年 4月	同行 シニアオフィサー グループ企画財務兼グループ金融調査部GM 執行役員 経営企画部長兼金融調査部長兼金融円滑化推進管理室長
	2017年 11月	同行 シニアオフィサー グループ企画財務執行役員 金融円滑化担当兼金融円滑化推進管理室長
	2018年 4月	同行 チーフオフィサー グループ企画財務常務執行役員 金融円滑化担当兼金融円滑化推進管理室長
	2021年 4月	同行 専務執行役員 法人ビジネスユニット長
	2022年 4月	昭和リース(株) 非常勤取締役
取締役 新井 貴	2022年 6月	同社 代表取締役社長兼社長執行役員
	2024年 10月	当社 非常勤顧問
	2024年 12月	当社 代表取締役、執行役員副社長(現任)
	1988年 4月	日本開発銀行(現(株)日本政策投資銀行) 入行
	2008年 3月	同行 新事業・技術投資グループ次長
取締役 塚田 雄一	2009年 6月	同行 企業投資グループ次長
	2012年 6月	同行 中国支店次長
	2014年 4月	当社 執行役員常務付兼(株)リサ・パートナーズ取締役
	2016年 4月	当社 執行役員兼(株)リサ・パートナーズ取締役執行役員
	2017年 4月	当社 執行役員兼(株)リサ・パートナーズ取締役常務執行役員
	2021年 6月	当社 取締役、執行役員
	2022年 4月	当社 取締役、執行役員常務(現任)
	1989年 4月	当社 入社
取締役 塚田 雄一	2010年 4月	当社 事業戦略本部営業統括部長
	2011年 5月	当社 人事部長
	2012年 4月	当社 経営企画部長兼人事部長
	2016年 4月	日本電気(株)出向(同社 財務部事業ファイナンス部長)
	2020年 4月	当社 営業推進本部長
	2022年 4月	当社 執行役員
	2023年 4月	当社 執行役員常務
	2023年 6月	当社 取締役、執行役員常務(現任)

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 マネジメント	人事戦略	金融	ICT	グローバル
菅沼 正明	男性	○	○				○		○
平野 昇一	新任 男性	○	○	○		○	○		
新井 貴	男性	○	○		○		○	○	○
塚田 雄一	男性	○	○	○	○	○	○		
名和 高司	社外 独立役員 男性	○	○		○		○	○	○
萩原 貴子	社外 独立役員 女性	○	○		○			○	
山神 麻子	社外 独立役員 女性		○	○				○	
牧角 司	社外 新任 男性		○	○		○		○	
対間 康二郎	社外 新任 男性		○	○		○			

社外取締役メッセージ



「のびやかに」「やんちゃに」 自由な発想で挑戦を

一橋ビジネススクール
国際企業戦略専攻教授
名和 高司

昨年10月、当社は主要株主の異動という大きな転機を迎えるました。NECとの良好な関係を維持しつつ、SBI新生銀行との連携を通じて新たな成長機会を探ることができる、この好機に期待しています。デジタル化・AI化が進む金融ビジネスにおいて、NECのICT技術とSBIグループの金融知見を掛け合わせることで、当社が掲げるグループビジョン実現に向けた歩みは、より力強いものとなるでしょう。

昨年度は、再生可能エネルギーや資源循環といった注力領域に焦点を絞った取り組みが前進しました。当社の強みを生かしつつ、少し“ずらした”（深化あるいは新化した）領域で挑戦したことで奏功した好例で

しょう。今後も自由な発想で「のびやかに」「やんちゃに」挑戦してほしいと思います。リース会社は銀行に比べて業務領域が広く自由度が高いことが特徴です。SBI新生銀行がこれまでできなかった取り組みに、「のびやかに」「やんちゃに」挑戦できるチャンスではないでしょうか。

こうした挑戦を支える基盤として、社員のエンゲージメント向上をはじめとする非財務目標の存在感が増しています。非財務目標が財務目標の達成にどう紐づくか仮説を立て、検証することが主体的に取り組むべき責任として経営陣に求められています。

社員の皆さんには今回の主要株主異動を「学びの機会」と捉えていただきたい。変化を恐れず挑戦する心構えが、当社ならではの強みを尖らせ、わくわくする仕事につながり、ひいては当社の未来を切り拓く力になります。

深化し変化する取締役会 — 筆頭株主の異動とともに —

先般の筆頭株主の異動に際し取締役会では、少数株主・社員等のステークホルダー保護の観点から、異動後の成長戦略実現の基礎となる業務提携について検討しました。長年培ったメーカー系リース会社の強みを維持・発展させる要であるNECとの事業連携継続に向けては、合意内容を細部まで精査し、またSBI新生銀行及びその傘下の昭和リースとの業務提携に向けては、両社と当社との間のシナジー創出を基礎付ける事業の親和性や顧客基盤・ノウハウの補完性の存在を確認する等、議論を重ねました。また、上場企業として当社の独立性を担保する観点から、SBI新生銀行による当社取締役候補者及び監査役候補者の推薦をそのまま株主総会に上程する義務がないことを覚書の中で明確に定め、これを受けて社外取締役・社外監査役候補者の

ITN法律事務所 パートナー
山神 麻子



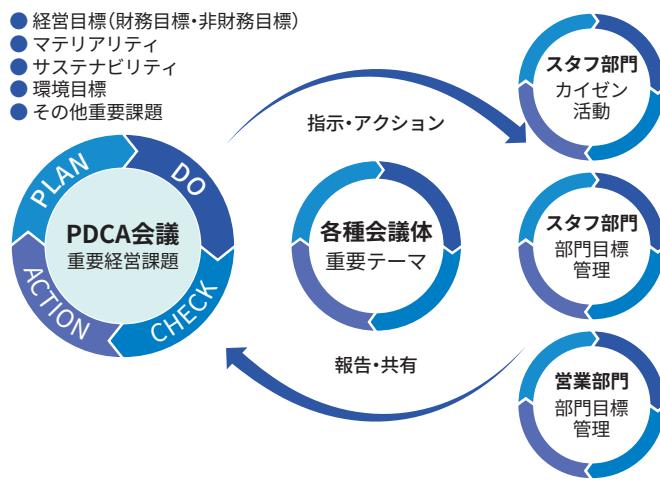
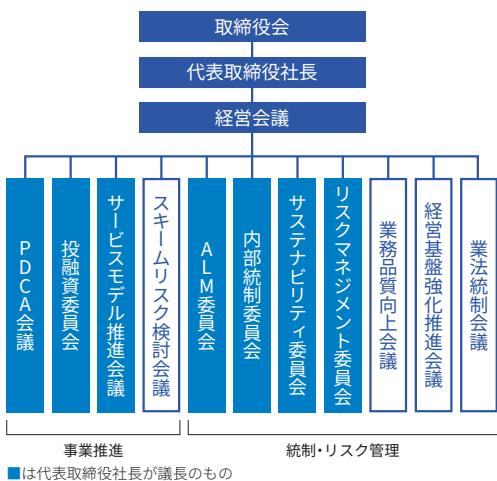
方々と指名・報酬委員会で面談の機会を持ち、当社の企業価値向上に向けた知見の活用や意気込みを十分に伺った上で正式決定しました。

銀行業務をさまざまな立場から経験してこられた新社外役員の参画により、金融リスクを中心に取締役会の議論が精緻化し、執行側においてもリスク管理やガバナンスに関する意識に変化が見られました。中期経営計画を策定する今年度は、新たな環境下での目標を定め戦略を議論すると同時に、その実現に向けた適切なリスクテイクを支える環境整備にも努めてまいります。

CSV経営を支えるマネジメント体制

PDCAマネジメントと主な会議体

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っています。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。各会議体は、各テーマ事項を経営会議及び代表取締役社長、取締役会へ報告します。

リスクマネジメントの強化

当社は、リスクマネジメントとリスクコントロールは事業展開を決定する重要な要素であると捉え、収益の源泉として管理すべきリスクと、収益の源泉とはならない削減すべきリスクに分けて考えています。金融プロダクトの領域拡大や高度化に伴い、モニタリング機能の拡大や管理体制の強化を進めています。

統合的リスク管理（ERM）

当社グループの業務遂行から生じるさまざまなりスク及び潜在的なリスクを可能な限り統一的な尺度で総合的に把握・認識し、経営の安全性を確保しつつ、企業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、定期的にリスク主管部門が掌る各会議体を通して、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。

管理するリスクのうち、特に営業活動を中心とした信用・市場・オペレーションリスクに関しては、リスク管理部が主管部門となり、代表取締役社長が委員長を務めるリスクマネジメント委員会で対応する体制としています。同委員会では、リスクアペタイトフレームワークに基づき、各事

業セグメントに対する経営戦略を反映したリスク資本配賦を行うとともに、各対象リスクを定量的に計測し、その測定結果と経営体力を対比させてコントロールすることで企業の存続性の確保と企業価値向上に努めています。収益性向上に取り組む中期計画2025において、リスク管理はより重要性を増しています。適切なリスク管理のもと、資本を有効活用することで収益性の向上に取り組んでいきます。

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	信用、市場、オペレーションリスク
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	コンプライアンス、情報セキュリティ、監査、内部統制
サステナビリティ委員会	気候変動関連リスク

詳細は以下WEBサイトをご参照ください。
<https://www.necap.co.jp/ir/management/risk.html>



気候変動に関するリスク管理は ▶P29 へ



人権尊重への取り組み

当社は、人権の尊重を経営における重要課題の一つと認識しています。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、人権リスクを把握するとともに適切に管理し、社会課題の解決や企業価値向上につなげていきます。

NECキャピタルソリューショングループ人権方針

当社は、「NECキャピタルソリューショングループ人権方針」*を制定し、当社グループの全役職員に適用しています。当社は、グループ全役職員が本方針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するとともに、苦情処理メカニズムの構築や人権デュー・ディリジェンスの取り組みを行っています。

「NECキャピタルソリューショングループ人権方針」*の
詳細について
<https://www.necap.co.jp/csv/humanrights.html>



*「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠。本原則は2011年に国連人権理事会で承認された「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。

2025年3月期の主な取り組み

CSV経営に取り組む上で、環境及び社会への影響の有無やその深刻度を考慮し、投融資等を禁止する事業等及び留意する事項を定めた「NECキャピタルソリューショングループ

サステナブル投融資方針」を2025年3月に定めました。

また、人権リスクの特定・評価の一環として、当社の事業活動に関連するステークホルダーを特定し、想定されるリスクを広く把握した上で、事業部門とのディスカッションを通じてより具体的にリスクを確認しました。その上で、「ビジネスと人権」の分野で豊富な知識・経験を有する外部専門家から第三者の立場で助言を受け、当社の各事業領域における重要な人権課題の特定を行いました。実施した人権リスクの調査においては、金融プロダクト領域において深刻な人権侵害を引き起こす可能性のある重大なリスクは認識されませんでしたが、人権リスクの特定・評価方法をより向上させる必要があることを認識しました。

社員の「ビジネスと人権」に関する理解促進のため、2024年度は外部専門家を講師に人権研修を実施しました。また、人権リスクの把握のため、国内グループ各社の役職員に対しアンケート調査を実施し、調査結果を分析しました。今後も人権デュー・ディリジェンスを継続して実施し、人権リスクの防止・軽減に取り組むとともに、今後、当社が影響力行使することが期待される場面においては、当社のパートナー企業等の取引先様に対し当社の人権方針や人権に関する共有事項を伝えていきます。

Column 「NECキャピタルソリューショングループサステナブル投融資方針」の制定

2025年3月に「NECキャピタルソリューショングループサステナブル投融資方針」を制定しました。当社が重要と考える、サステナビリティ観点の取組方針を明確化したものです。本方針の実行により、環境及び社会のサステナブルな発展に貢献することを目指しています。内容はサステナビリティ委員会

で審議、取締役会で決議しました。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。

「NECキャピタルソリューショングループサステナブル投融資方針」
の詳細について
<https://www.necap.co.jp/csv/csrmanagement.html#c07>



コンプライアンスの徹底

当社は、資金業及び第二種金融商品取引業を営む事業者として、各種法令等の適用及び規制当局の監督を受けていることから、コンプライアンスの徹底は経営における重要課題の一つと認識しています。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職員の企業倫理、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、関係法令及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、関係法令及び社内規程等に従って、適正に業務を遂行し、不正な会計処理及び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。日常的なコンプライアンス監査としては、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。また、不正行為に気づいた社員が、匿名で通報できる内部通報窓口を設けています。この内部通報制度は、海外を含む当社グループ全役職員が利用でき、通報者に対して不利益な処分が行われない措置を講じています。

コンプライアンス教育

当社グループ各社の役員及び社員一人ひとりが、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社員（派遣含む）全員が受講しています。

	2023/3期	2024/3期	2025/3期
コンプライアンス研修参加率(%)*	100	100	100

* 連結ベースの実績

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。

コーポレートガバナンス(コンプライアンス)について
<https://www.necap.co.jp/csv/governance/compliance.html>



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

情報セキュリティの向上

当社は、経済産業省の「サイバーセキュリティ経営ガイドライン Ver.3」を踏まえた情報セキュリティ体制を構築するとともに、継続的な改善及び社内教育を行うことで、情報セキュリティ向上に取り組んでいます。

情報セキュリティ向上に向けた取り組み

当社グループでは、情報セキュリティ基本方針を定め、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ています。

当社では、2006年にISO/IEC27001の認証を取得した他、2020年にはプライバシーマークを取得し、「個人情報保護方針」の制定や「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、お客様の個人情報を適切に保護する体制を構築しています。

これらに基づき、情報セキュリティレベルの維持向上に取り組むために、情報セキュリティ教育を毎年実施するとともに、情報セキュリティ管理体制の整備を通じ、リスクへの対策を講じています。これにより、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及び情報セキュリティ対策の詳細については下記をご覧ください。

	2023/3期	2024/3期	2025/3期
情報セキュリティ研修参加率(%)*	100	100	100

* 連結ベースの実績。派遣社員含む全役職員が対象。中途入社者は、入社後速やかに実施。

「情報セキュリティ報告書」について
<https://www.necap.co.jp/csv/governance/img/security2025.pdf>



財務データ(連結)

決算期	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3
売上高	213,853	202,637	215,718	231,432
営業利益	6,043	4,870	6,024	12,674
経常利益	4,733	6,031	6,537	13,455
親会社株主に帰属する当期純利益	2,816	3,334	3,517	6,006
純資産	105,927	101,026	108,821	110,989
総資産	808,732	828,943	860,482	906,495
営業資産残高	717,848	749,380	767,917	821,954
1株当たり純資産額(円)	3,453.70	3,529.64	3,675.84	3,927.22
1株当たり当期純利益(円)	130.81	154.85	163.35	278.93
配当性向(%)	33.6	28.4	26.9	17.9
自己資本比率(%)	9.2	9.2	9.2	9.3
株価収益率(倍)	14.6	10.2	10.5	7.4
自己資本当期純利益率(%)	3.9	4.4	4.5	7.3
総資産経常利益率(%)	0.6	0.7	0.8	1.5

非財務データ(単独)

決算期	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3
CO ₂ 排出量(t-CO ₂) ^{※1※3}	計(Scope1,2)	718	561	389
	Scope1	—	—	94 ^{※2}
	Scope2	—	—	285 ^{※2}
	Scope3	—	—	—
エネルギー使用量(原油換算kl) ^{※1}	324	269	167	163
女性管理職数(名) ^{※5}	3	5	7	4
女性管理職比率(%)	1.6	2.0	2.8	1.4
育児休業復職率(%)	100	100	100	100
平均残業時間／月 ^{※5}	30.5	27.0	25.5	22.9
有給休暇取得率(%) ^{※5}	58.1	61.1	63.9	64.7
離職率(%) ^{※6}	7.0	4.5	4.5	5.3
新卒定着率(%) ^{※7}	100	87.5	80.0	100
コンプライアンス研修参加率(%) ^{※8}	100	100	100	100
情報セキュリティ研修参加率(%) ^{※8}	100	100	100	100

※1 国内連結(キャピテック＆リブートテクノロジーサービス除く)

※2 第三者検証実施済み

※3 【】は海外除く連結

※4 非化石証書適用後

● 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



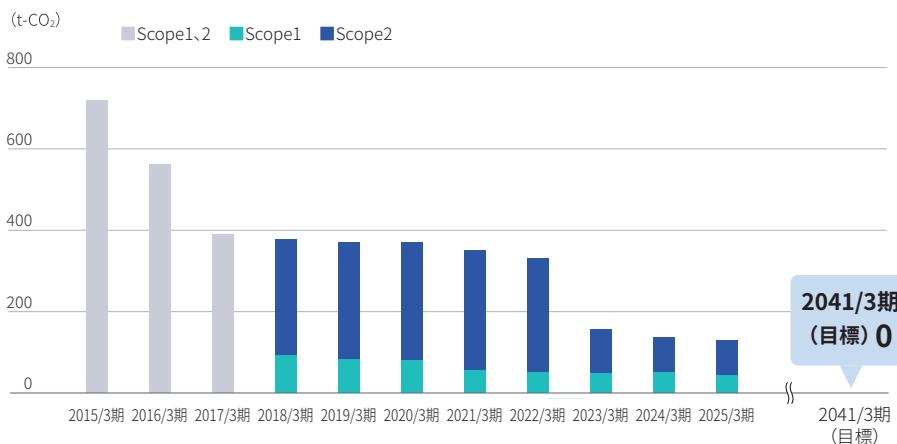
(単位：百万円)

2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
204,131	220,716	221,255	249,907	258,107	255,857	254,879
8,929	8,292	5,965	10,447	11,715	11,694	7,782
8,900	9,092	6,089	11,422	12,440	11,818	9,437
6,391	5,117	4,118	6,939	6,418	7,034	6,611
105,999	105,248	113,885	121,740	128,815	136,790	142,385
895,683	997,510	1,057,653	1,030,617	1,055,875	1,117,363	1,224,797
826,834	903,160	959,075	943,408	966,060	982,456	1,047,048
4,131.64	4,306.21	4,438.33	4,794.13	5,085.69	5,374.76	5,617.59
296.81	237.66	191.29	322.37	298.14	326.66	306.98
18.5	25.2	31.4	23.0	36.9	39.8	48.9
9.9	9.3	9.0	10.0	10.4	10.4	9.9
5.7	7.7	10.6	6.4	8.5	11.7	12.3
7.4	5.6	4.4	7.0	6.0	6.2	5.6
1.0	1.0	0.6	1.1	1.2	1.1	0.8

2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
371 ^{※2}	371 ^{※2}	349 ^{※2}	331 ^{※2}	157 ^{※2} [262] ^{※2}	137 ^{※4} [261] ^{※2}	130 ^{※4} [241]
83 ^{※2}	83 ^{※2}	56 ^{※2}	51 ^{※2}	50 ^{※2} [50] ^{※2}	51 ^{※2} [51] ^{※2}	46 ^{※4} [46]
287 ^{※2}	288 ^{※2}	294 ^{※2}	280 ^{※2}	107 ^{※2} [211] ^{※2}	86 ^{※4} [210] ^{※2}	84 ^{※4} [195]
—	—	—	—	561,580 ^{※2}	620,181 ^{※2}	—
158	157	161	160	170	141	138
5 (19)	7 (22)	10 (27)	11 (26)	13 (28)	15 (27)	17 (31)
2.4	3.2	4.4	5.0	5.5	6.7	8.5
100	100	100	95.5	94.0	100	100
21.1	22.1	22.0 (21.1)	22.9 (22.5)	23.0 (22.9)	28.1 (27.3)	28.0 (27.1)
66.6	68.7	61.2	66.5 (66.8)	70.9 (70.9)	71.9 (72.2)	70.7 (71.5)
5.3	4.1	3.9	4.1	5.2	5.1	6.0
100	93.3	93.8	100	78.6	89.5	88.9
100	100	100	100	100	100	100
100	100	100	100	100	100	100

※5()は連結 ※6 定年退職者を除く ※7 新卒入社後3年後の在籍率 ※8 連結

● CO₂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

【売上高・営業利益】



【営業資産残高】



事業の概況 売上高は堅調に推移し前期並みを確保したものの、主要株主の異動に伴う一時的な資金原価やシステム開発コストの増加に伴い、営業利益は前期比減少

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收受を目的とする有価証券投資等

【売上高・営業利益】



【営業資産残高】



事業の概況 前期に複数の売却案件があったことの反動から売上高は前期比減少。営業利益は、与信コストは改善したものの、主要株主の異動に伴う一時的な資金原価の増加等から前期比減少

インベストメント事業

主要品目

- 有価証券の売却益の收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リーの各ビジネス

【売上高・営業利益】



【営業資産残高】



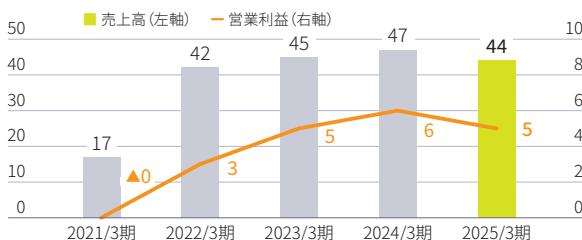
事業の概況 不動産売却収入等があったことから売上高は前期比増加するものの、与信コストの計上に伴い営業利益は前期比減少

その他の事業

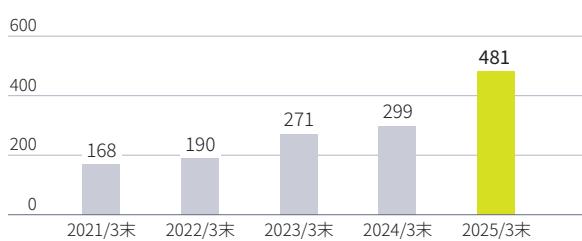
主要品目

- ヘルスケアウェアハウジング事業、再生可能エネルギー発電・売電事業、PFI・PPP事業、観光事業及びその他各種サービス等

【売上高・営業利益】



【営業資産残高】



事業の概況 前期にヘルスケア施設の売却計上があったことに加え、販管費が増加したこと等から売上高・利益ともに前期比減少

※ 報告セグメントの変更に伴い、2021年3月期は遡及修正したデータを表示
※ 短信セグメント情報のうち、「調整額」を除いて表示

会社概要 (2025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 (NEC Capital Solutions Limited)
本社所在地	〒108-6219 東京都港区港南二丁目15番3号 (品川インターナショナルC棟) 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	37億94百万円
上場市場	東京証券取引所プライム市場 証券コード：8793 株式略号：NECキャピ
決算期	3月 (年1回)
社員数	639名 (連結860名)

主要取引金融機関	SBI新生銀行 三井住友銀行 三井住友信託銀行 三菱UFJ銀行 みずほ銀行 日本政策投資銀行
関連会社等	NCSアールイーキャピタル株式会社 株式会社リサ・パートナーズ キャピテック&リブートテクノロジーサービス株式会社 イノベーティブ・ベンチャー投資事業有限責任組合 NEC Financial Services, LLC NEC Capital Solutions Singapore Pte. Limited NEC Capital Solutions Malaysia Sdn. Bhd. AIRA Leasing Public Company Limited 等
国内拠点網	27拠点
企業格付	・格付投資情報センター (R&I) 長期 A- 短期 a-1 ・日本格付研究所 (JCR) 長期 A 短期 J-1

株式情報 (2025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	21,544,538株
1単元の株式数	100株
株主数	29,535名

● 大株主の状況

株主名	所有株式数 (株)	持株比率 (%)
株式会社SBI新生銀行*	7,172,278	33.29
日本電気株式会社*	3,795,888	17.61
三井住友ファイナンス&リース株式会社*	2,514,834	11.67
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	1,302,300	6.04
株式会社日本カストディ銀行	327,800	1.52
住友生命保険相互会社	200,000	0.92
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	165,399	0.76
JP MORGAN CHASE BANK 385781	103,099	0.47
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	67,766	0.31
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	64,530	0.29

* 2025年6月にSBI新生銀行が当社株式を追加取得したことに伴い、株式会社SBI新生銀行43%、日本電気株式会社12%、三井住友ファイナンス&リース株式会社8%となりました(暫定値)。

● 所有者別株式分布状況 (単元未満除く)



その他の法人	63,923単元 (29.7%)
個人その他	51,779単元 (24.1%)
金融機関	90,712単元 (42.1%)
外国法人等	7,716単元 (3.6%)
金融商品取引業者	1,102単元 (0.5%)

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。

NECキャピタルソリューション株式会社
<https://www.necap.co.jp/>



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。



●発行
2025年10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CO₂ (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CO₂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。
(JP-200-000-000-011-234～JP-200-000-000-011-236)