NEC \Orchestrating a brighter world

NECキャピタルソリューション

統合レポート2026



作家名 つぐ **「海の中」**

当社は、障がい者がアートで夢を叶える世界をつくる「パラリンアート」に協賛しています。今回の表紙は、2026年4月に発表した「中期計画2028」のキーワードである「深化」や「共創（シナジー）」をもとに、社員投票により決定した作品です。

本作品は、深く広がる海の世界を色とりどりの光の粒子で表現し、差し込む光を海中から見上げるように描かれています。当社グループがこれまで培ってきた強みや事業基盤をさらに深く掘り下げるとともに、SBI新生銀行グループや戦略的パートナーとの共創により、新たな価値を創出していくイメージを、この世界観に重ねています。

Paralym Art BRONZE PARTNERS
障がい者アートを応援しています

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

Contents

Top Message 11



「Capital Solutionとは何か？」
「Solution Companyとは何か？」
理念を体現し、「中期計画2028」を着実に実行する
ことで2030年に向けた成長基盤を築きます。

代表取締役社長　平野 昇一

イントロダクション

Contents 1
当社が目指す姿 3
あゆみ 5
ビジネスモデル 7

価値創造のための戦略

価値創造に向けたプロセス 9
中期計画2028 15
取締役メッセージ



取締役　塚田 雄一



取締役　新井 貴

Financial Review 25



CFO（財務担当役員）西方 克弘

価値創造の基盤

サステナビリティ 29
脱炭素社会・循環型経済の推進 31
人的資本への投資 33

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

人事担当執行役員と社員との座談会 36

タスクフォースを通じて見えてきた課題、
気づきを“糧”に「誇りに思える会社」へ
前進を続ける



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 40

指名・報酬委員会委員長メッセージ 42

社外取締役　萩原 貴子

役員一覧.....43

新任独立役員メッセージ 45

社外取締役　瀬木 達明

社外取締役　的場 美友紀

財務・コーポレートデータ

財務・非財務ハイライト（11年間）.....49

セグメント情報.....51

会社概要・株式情報.....52

詳細情報 ▶ より詳細な情報は以下をご参照ください。

経営戦略

「中期計画2028」
https://xml.irpocket.com/C8793/2026/midtermplan.pdf

財務情報

有価証券報告書
https://pdf.irpocket.com/C8793/uOn6/FOGo/s6yQ.pdf

決算短信
https://pdf.irpocket.com/C8793/Rytt/SJno/WDrH.pdf

決算説明資料
https://pdf.irpocket.com/C8793/Rytt/Z9Wx/o1TI.pdf

サステナビリティ

コーポレートガバナンス報告書
https://www.necap.co.jp/csv/governance/img/20260630cg.pdf

サステナビリティサイト
https://www.necap.co.jp/csv/report/index.html

環境負荷データ
https://www.necap.co.jp/csv/environment/unload.html

人的資本開示情報
https://www.necap.co.jp/csv/employees.html

当社
WEBサイト

主な掲載コンテンツ

- サービス内容
- IR情報・サステナビリティ
- 採用情報・企業情報

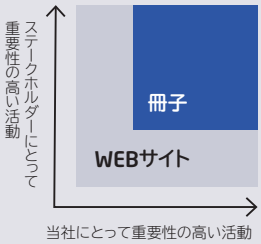
https://www.necap.co.jp/



対象範囲

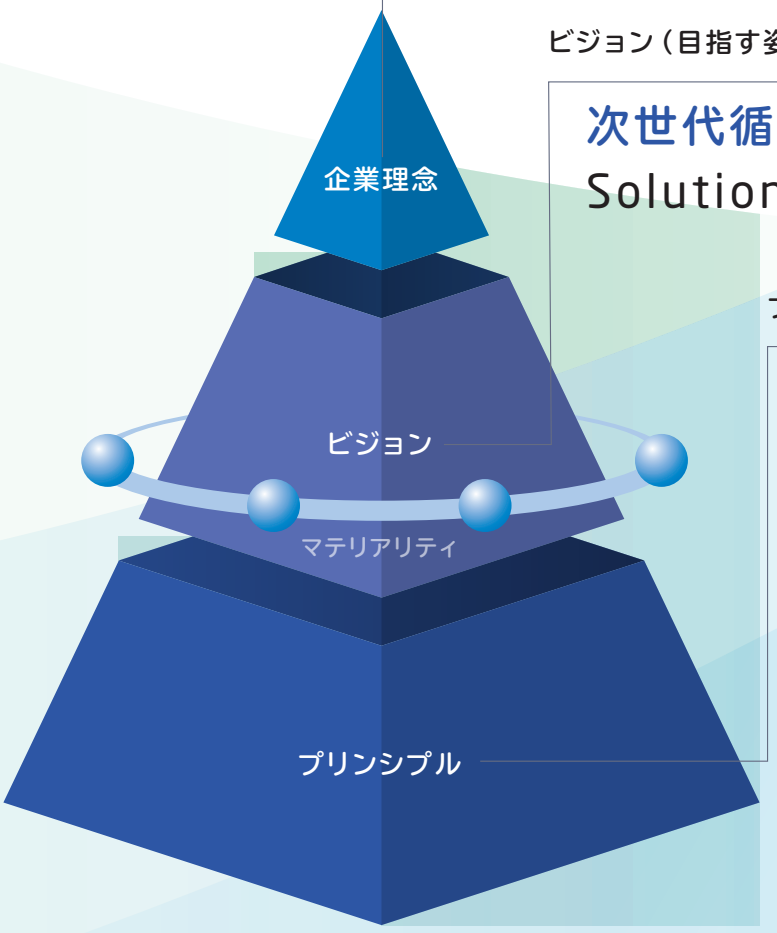
組織： NECキャピタルソリューション株式会社及び連結子会社、持分法適用関連会社

期間： データは2025年4月1日～2026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、「2025年度」の表記は2025年4月1日から2026年3月31日までの期間を指します。



社員一人ひとりが事業を通して
社会に貢献していく
「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。



企業理念（存在意義）

私たちは「Capital Solution※1」を通して
より豊かな社会の実現に貢献します。

ビジョン（目指す姿）

次世代循環型社会をリードする
Solution Company※2

プリンシプル（行動指針）

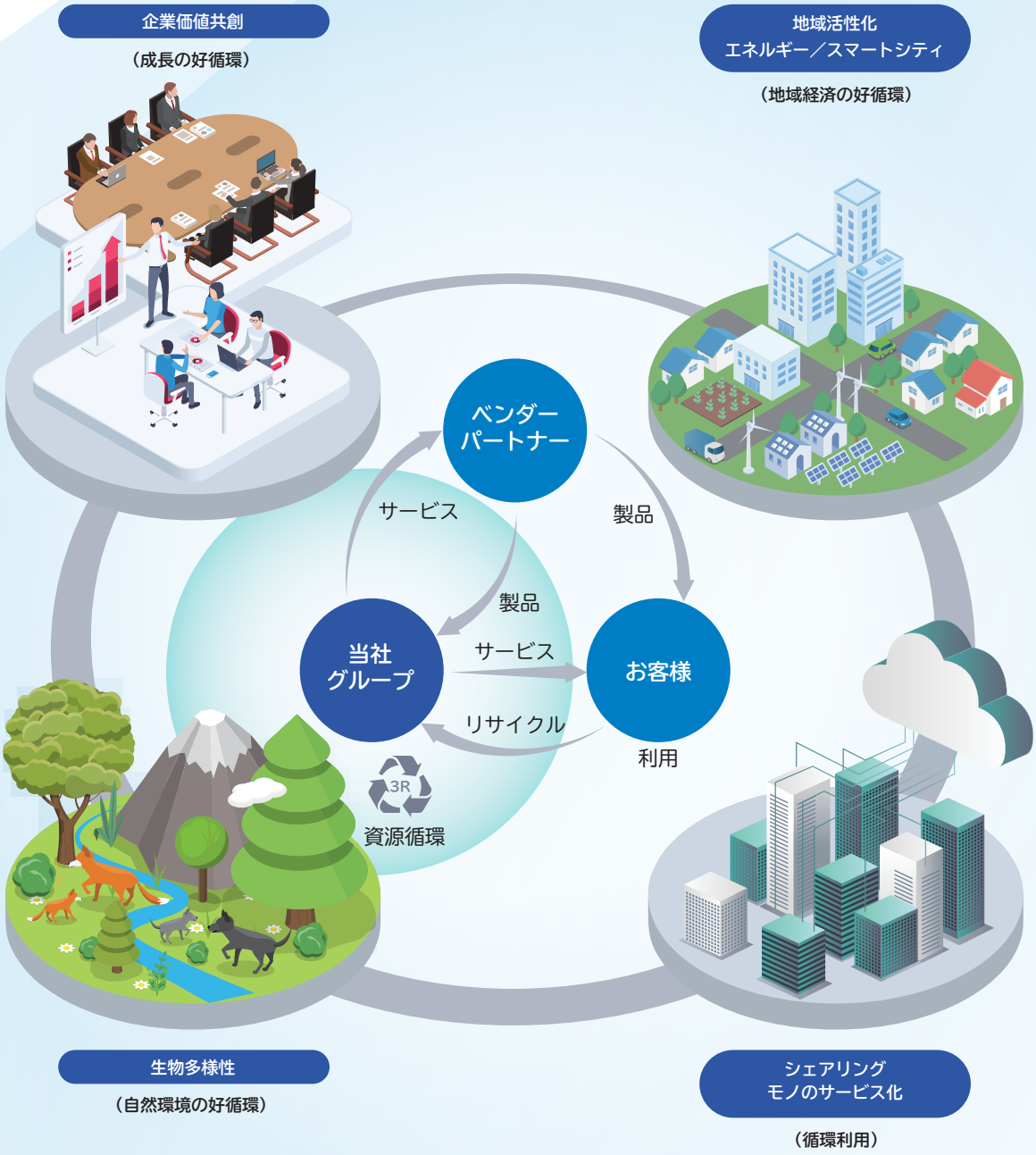
4つの『シンカ』

進化	サービスの強化・発展と新たな事業の創出に挑戦し、お客様と社会の課題を解決し続けます
深化	IT活用・デジタル化により業務品質を高め、お客様との強固な信頼関係を構築します
新化	社員一人ひとりが多様性を受け入れ、自分らしさを発揮します
真価	社会価値・経済価値の創出により、持続的な企業価値の向上を目指します

※1 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。
※2 Company：「会社/価値観を共有する集団（仲間）」を意味する。

「次世代循環型社会」のイメージ

- 2030年以降を見据えた「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を想定
- CSV経営の実践により、多様化するお客様と社会の課題解決のために、環境と成長の好循環につながるサービスを提供し、「次世代循環型社会」の実現を目指す



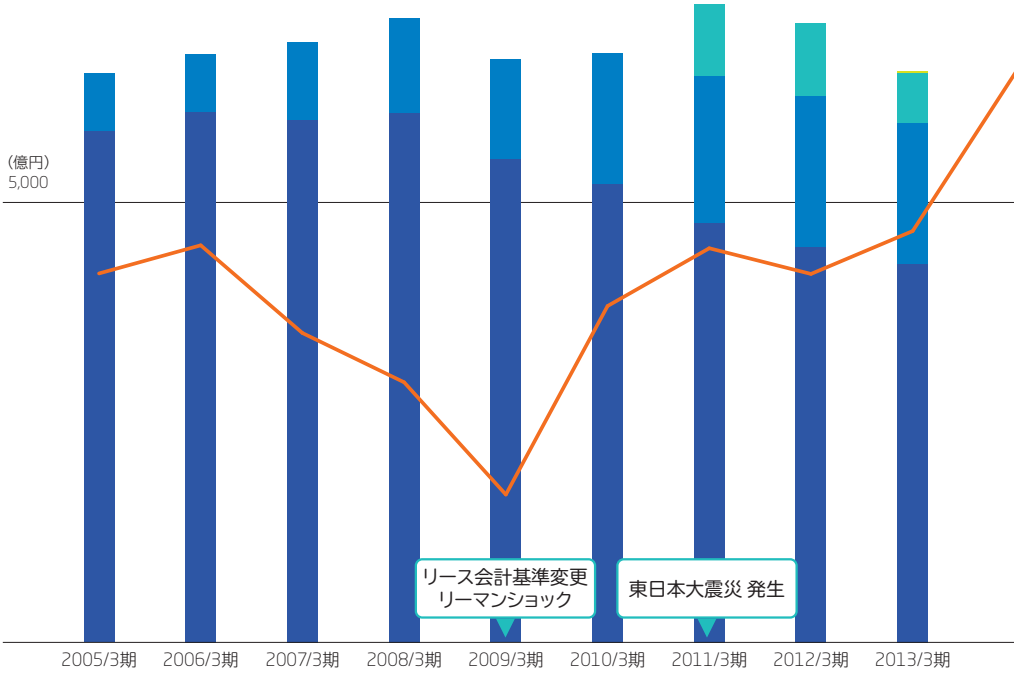
時代の変化に応じて、お客様の経営資源に関わる「キャピタルソリューション」を拡大

●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）
旧セグメント（～2025/3期）
- 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

新セグメント（2026/3期）
- 公共・ICTインフラ事業
- コーポレートファイナンス事業
- グローバル事業
- インベストメント事業
- 不動産・エネルギー事業

経常利益（右軸）



1978.11～	2003頃～	2008.4～	2013
リース業界でのプレゼンス確立	ICTサービスへ事業領域を拡大	金融サービスへ事業領域を拡大	CSV

当社の出来事

2005 東京証券取引所へ上場
2008 社名をNECキャピタルソリューション株式会社に変更
2010 リサ・パートナーズを子会社化
2012 海外進出

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。

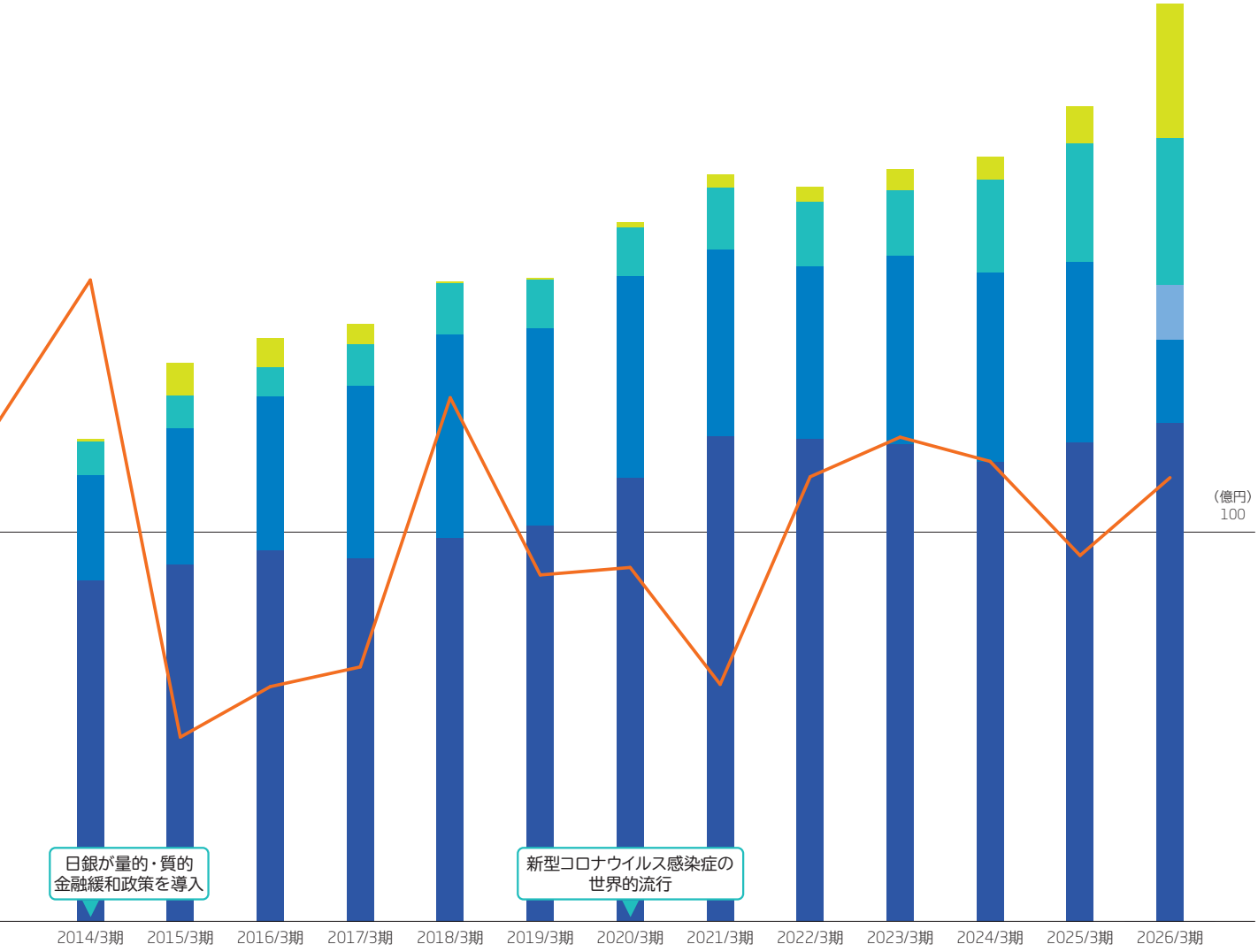
サステナビリティトピックス

1999 環境マネジメントシステム（EMS）「ISO14001」認証取得

MS CM001
EMS JIS Q 14001 JSAE192

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（ISMS）「ISO/IEC27001」認証取得
JQA-IM0333
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）



3.10～
経営の実現を目指して

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。

2013　CSV経営を標榜
2018　創立40周年
2020　米国進出

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

JQA-QMA15688
パブリックソリューション本部

2023.4～
グループビジョン2030のもと、CSV経営の実践を推進

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。

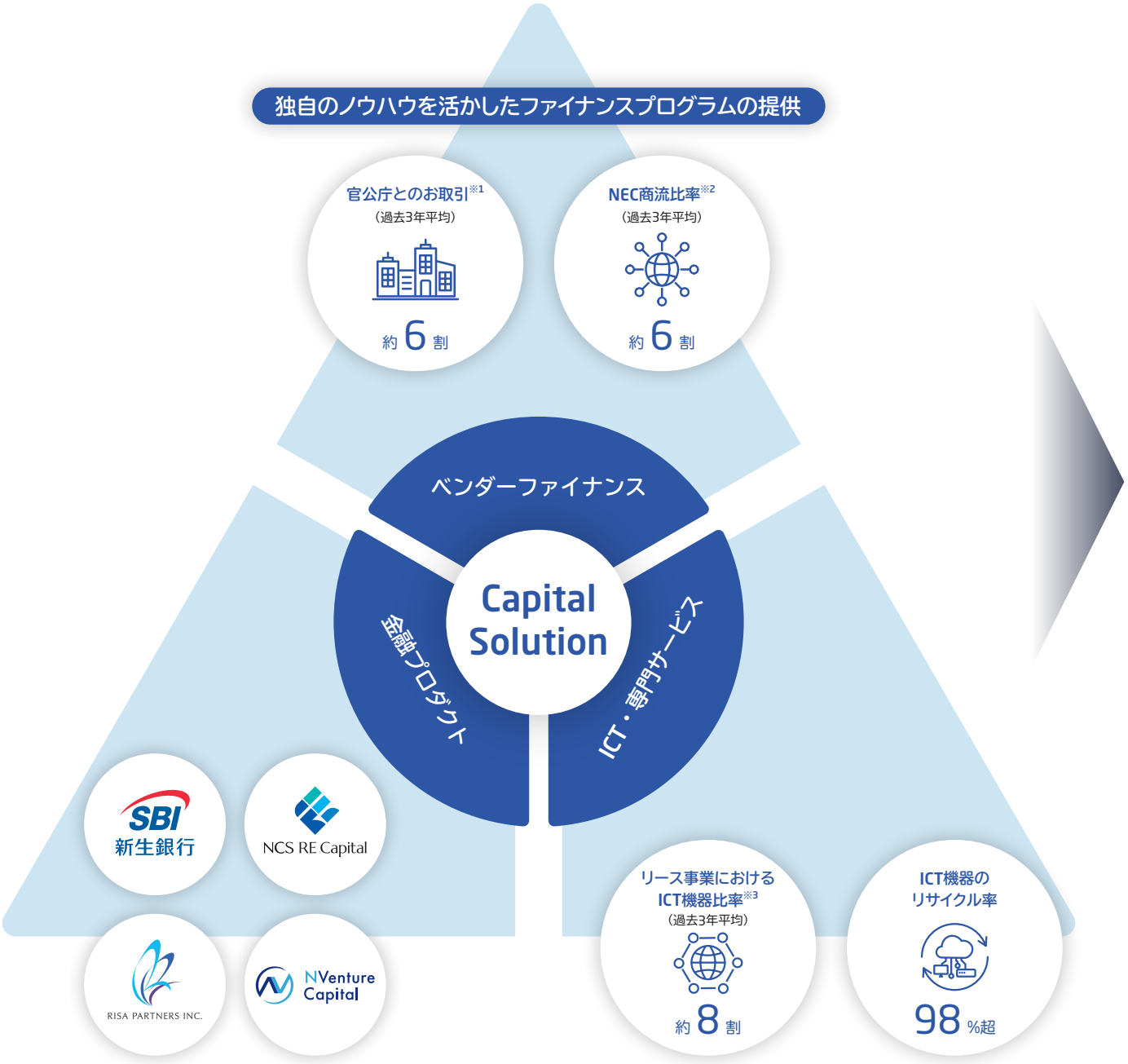
2023　グループビジョン2030策定
2024　SBI新生銀行グループへ

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）
2025　CDP「気候変動」Aリストに選定

私たちが培ってきた「キャピタルソリューション」のシンカは続く。

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。

なぜ私たちはお客様から選ばれてきたか



※1 リース事業における顧客別契約実行高の構成比率　※2 リース事業における購入先別契約実行高の構成比率　※3 リース事業における機種別契約実行高の構成比率

当社の事業セグメントと収益構造

事業セグメント

公共・ICTインフラ事業　22.9%

主要品目
官公庁リース、PFI・PPP、ベンダーソリューション（民需）、PC-LCM、ITAM

特徴
- 官公庁案件において豊富な取引実績とノウハウ、NECやパートナーとの強固なネットワーク、そしてICTに関する知見とサービス提供力を備えています。
- 営業資産の5割強を占め、当社の安定した収益基盤となっています。

コーポレートファイナンス事業　8.0%

主要品目
企業融資、バイアウトファイナンス（ローン・エクイティ）、ベンチャーファンド、M&Aアドバイザリー

特徴
- 企業の創業・成長・成熟・再生・転換等各ステージに応じた多様な金融ソリューションを提供します。
- 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ます。

不動産・エネルギー事業　23.4%

主要品目
NCSアールイーキャピタル株式会社の全事業（不動産関連事業・再エネ関連事業（ローン、エクイティ、開発・保有））

特徴
- 不動産・再エネ領域における専門的な投融資機能を有しています。
- 対象アセット、投資手法、出口戦略の多様化により、安定収益と資産回転型モデルを両立しています。
- 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。

グローバル事業　-0.6%

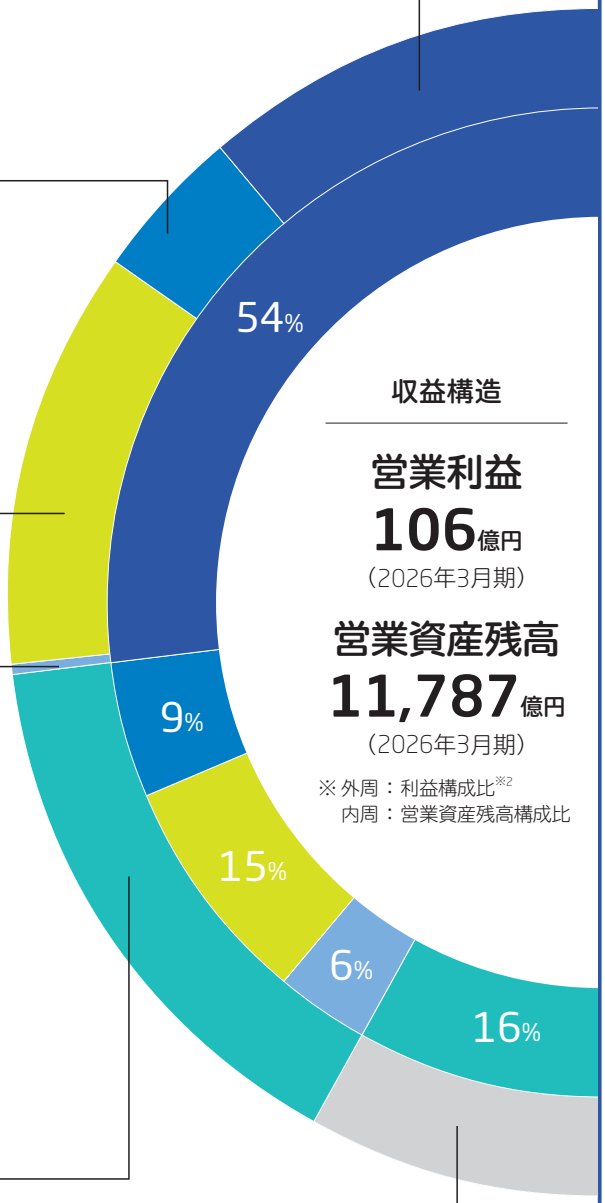
主要品目
海外法人リース、ローン、エクイティ、インフラ・航空機・船舶アセットファイナンス、海外現地法人（米国・アジア）

特徴
- 海外現地法人（米国・アジア）及び国内外パートナーとの連携によりさらなる資産の積み上げと利益の拡大を目指しています。

インベストメント事業　29.8%※1

主要品目
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

特徴
- 当社連結子会社の株式会社リサ・パートナーズは全国の金融機関と連携し、強固なネットワークとファンドビジネスの豊富な実績とノウハウを有しています。
- 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。



収益構造

営業利益
106億円
（2026年3月期）

営業資産残高
11,787億円
（2026年3月期）

※ 外周：利益構成比※2
内周：営業資産残高構成比

営業利益の調整額 16.5%

※1 インベストメント事業の利益構成比は非支配持分を加味した値で算出しています。
※2 利益構成比は、インベストメント事業に関する非支配持分を加味した値をもとに算出しています。

CSV※1経営を実践し、さまざまな循環型サービスの創造・提供を通して社

認識している社会課題 | **循環型の経済社会の実現** | 取り組みテーマ（マテリアリティ）▶P29～

事業活動を通じた社会課題の解決

- 脱炭素社会・循環型経済の推進
- 社会・ICTインフラ整備の推進
- 地域社会・経済の活性化

事業活動を支える経営基盤の強化

- 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

CSV経営

財務資本

営業資産残高
11,787億円

自己資本比率
9.7%

人的資本

社員数（連結）
924名
お互いの顔を認識しあえる距離感

中途採用者比率／女性社員比率（単独）
約5割／約4割
多様性に富んだ組織風土

知的資本

ICT機器取扱比率（過去3年平均）
（リース事業における機種別契約実行高の構成比率）
約8割
ICT機器の豊富な知見

NEC商流比率（過去3年平均）
（リース事業における購入先別契約実行高の構成比率）
約6割
長年培ったベンダーファイナンス機能

社会関係資本

官公庁の取引先数
約1,800
安定した顧客基盤

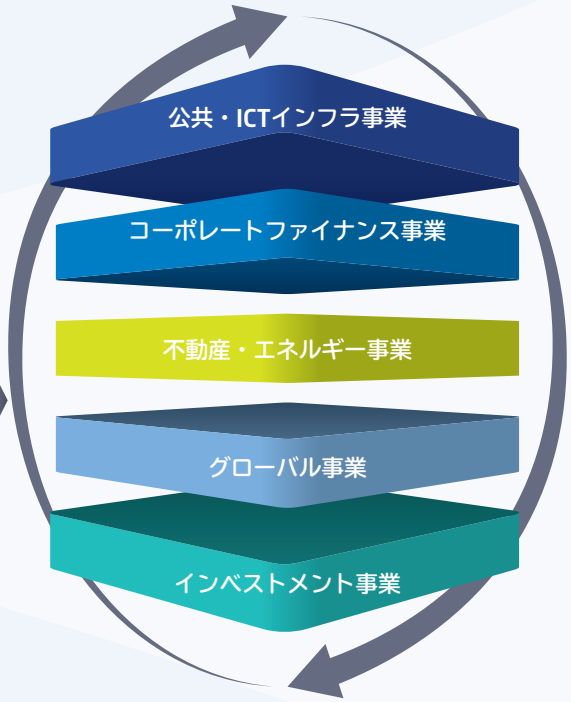
NECとの連携
12%
NECとの戦略的なパートナーシップ

SBI新生銀行との連携
43%
SBIグループの多彩な金融ソリューション力

リサ・パートナーズが保有するネットワーク
約180機関
地域金融機関との強固なリレーション

（2026年3月末現在）

Capital Solution



価値創造

財務・非財務資本の投入▶P29～

価値創造の基盤 | サステナビリティ | 脱炭素 | 人的資本

※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。

会課題を解決していく

新たなサービスや事業の創出

ビジネスプロセスの変革

特 徴

独自のノウハウを活かした
ファイナンス
プログラムの提供

ICT機器分野の
強みを活かしたサポート

多彩な金融
ソリューション力

コーポレートガバナンス

企業理念（存在意義）

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。

ビジョン（目指す姿）

次世代循環型社会をリードする
Solution Company

2030年度

ROE※2	当期純利益
10%以上	150億円を目指していく

PER※3市場期待の獲得

独自の成長戦略　安定的な株主還元



※2 ROE：自己資本当期純利益率、Return On Equityの略　※3 PER：株価収益率、Price Earnings Ratioの略

Top Message

「Capital Solutionとは何か？」「Solution Companyとは何か？」理念を体現し、「中期計画2028」を着実に実行することで2030年に向けた成長基盤を築きます。

2026年6月、平野 昇一が代表取締役社長に就任しました。
当社の理念を問い直す中で見えてきたという進むべき道、そして2030年の“目指す姿”に至る戦略を語ります。



代表取締役社長　平野 昇一

キャリアを貫く信念と理念が重なり お客様と社会の課題解決への決意を新たに

2024年10月に当社へ参画し、2026年6月に代表取締役社長に就任しました。私は1988年に株式会社日本長期信用銀行（現株式会社SBI新生銀行（以下、SBI新生銀行））に入行して以来、キャリアの中心を法人営業に置きながら、経営企画、IR、財務、経理等幅広い業務に携わってきました。その後、昭和リース株式会社（以下、昭和リース）の社長を経て、2024年12月に当社の代表取締役副社長に就任。そして今回、代表取締役社長という非常に大きな責任を担うことになり、身の引き締まる思いです。

私がこれまでのキャリアで一番大切にしてきたことは、お客様の課題を正しく理解し、それに対して、本当に役立つ提案をすることです。金融はあくまで手段であり、目的はお客様と社会の課題解決にあります。この考え方は、当社が掲げるグループビジョン2030「次世代循環型社会をリードするSolution Company」とも軌を一にするものだと捉えています。

次世代循環型社会とは、単に資源を無駄なく循環利用する社会のことではありません。新たな技術やサービスによって付加価値を生み出し、地域や企業が持続的に成長できる好循環を生み出す社会を指します。

当社は、これまでリース事業を通じて環境に配慮した製品の導入支援や、高度な3R（リデュース・リユース・リサイクル）処理による資源循環に取り組んできましたが、そうしたモノの循環型社会にとどまることなく、今後は地域社会や企業の成長を支えるサービスを提供し、社会全体の持続的な発展を支える存在になることを目指しています。

また、**Solution Company**という言葉は、単なる金融サービスの提供者という立場を超えて、お客様や社会が抱える多様な課題に対して、金融という手段を軸にしながら包括的なソリューションを提供し続ける企業でありたいという強い思いが込められていると認識しています。

当社の社名にある「Capital Solution」も同様に、単に資金を提供するという意味ではなく、お客様が持つさまざまな経営資源や経営課題に対して解決策を提供することを意味しており、自分自身がこれまで大切にしてきた考えとも重なる非常に共感できる考え方です。お客様の財務状況や事業環境を深く洞察し、どのような課題があるのかを見極め、どのような機能を組み合わせれば、真にお客様のお役に立てるのかを考える。その積み重ねが、当社らしいSolution Companyの姿につながると考えています。

コミュニケーションを密にし営業現場とスタッフをつなぐ

社長としてまず重視したいのは、社員とのコミュニケーションです。どれだけ優れた戦略を描いたとしても、実行を担う現場と乖離していたのでは、絵に描いた餅になってしまいます。銀行の法人営業と本部の双方で得た自身の経験を生かし、当社の営業現場とスタッフ、経営と社員をつないで、組織全体が有機的に機能する状態をつくることが、私の大きな役割の一つです。

当社の社員には、真面目で論理的に物事を進める力があります。これは組織力の強化にもつながるものであり、大きな強みです。一方で、今後さらに成長していくためには、柔軟な発想を持ち、挑戦と革新を続ける姿勢も必要です。企業理念やグループビジョン、中期計画2028を、一人ひとりが今まで以上に自分事と捉え、自身の仕事に落とし込んで取り組むことが重要です。その積み重ねがお客様の課題解決へと結び付き、当社の成長にも還元されていきます。

私自身、社長就任後は本社や拠点での「対話会」を重ねています。経営陣から一方的に方針を伝えるのではなく、現場が何を感じ、どこに成長機会や課題を見いだしているのかを把握することを心がけています。特に当社は、公共・ICTインフラ、コーポレートファイナンス、不動産・エネルギー、グローバル、インベストメントと、事業ごとに専門性が異なります。それぞれの現場の知見を経営に取り込みながら、会社全体として同じ方向に向かって進んでいく状態をつくっていきます。

公共・ICTインフラの安定基盤と幅広い金融機能、複数の強力なパートナーを併せ持つ強み

NECキャピタルソリューションとは、どういう会社なのか――。当社の副社長に就任して社内を内側から見るようになって感じたのは、想像以上に多様なビジネスを展開している会社だということです。安定的なNEC商流に基づくビジネスに加え、さまざまな金融プロダクトを扱う事業を広げ、安定収益に偏ることなく、バランス良くリスクを取りながら成長している会社だと認識しています。

当社の強みは大きく3つあります。1つ目は、公共・ICTインフラ領域における顧客基盤と専門性です。学校や消防、自治体等の公共分野におけるICTリース事業では、業界トップクラスの実績を誇ります。GIGAスクール構想関連の案件でも高いシェアを獲得しており、こうした社会インフラの整備に深く関与する領域は、他社が容易に真似できるものではありません。さらに、PC-LCM※1（ライフサイクルマネジメント）のように、ICT機器の調達から運用、回収、再利用までをワンストップで支えるサービスを提供できるのも、ICT機器の取り扱いが多い当社ならではと言えるでしょう。今後は、ITAM※2やLCMサービス※3の収益拡大、PFI事業※4との連携による地域戦略の深化にも取り組んでいきます。

2つ目は、幅広い金融機能です。リースやファイナンスにとどまらず、メザニンローンやエクイティ投資、不動産開発、発電事業、海外インフラ投融資等、多様な機能を取り揃えています。特に、当社はSBI新生銀行グループの中にありながら、銀行法の制約を受けない事業領域を有しています。例えば、NCSアールイーキャピタルを通じて不動産事業やエネルギー事業に直接取り組めることは、当社の競争優位性となっています。

3つ目は、NECグループやSBI新生銀行グループという強力なパートナーが複数いることです。もともとのNECグループに加えて、私たちの本業である金融領域に新たなパートナーが増えたことで、フィールドは広がり、さらなるシナジー効果が期待できると考えています。

SBI新生銀行、昭和リース、当社は、それぞれ異なる強みと顧客基盤を持ちます。SBI新生銀行は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強みを持ち、昭和リースは中堅・中小企業や建機事業等に強みがあります。そして当社は、大企業や官公庁のICT領域といった収益の柱がある一方で、銀行では取り組みにくいリスク領域にも強みがあります。これらを連携させることで、事業領域と顧客基盤を拡大し、大きなシナジーを創出することができます。

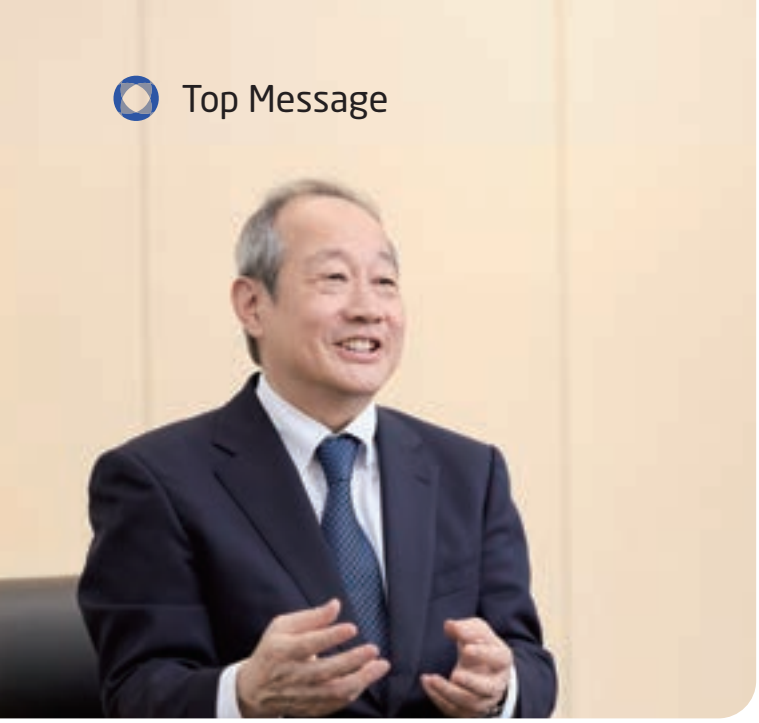
このバランスは、当社のポートフォリオを考えるうえでも重要です。公共・ICTインフラ領域のように安定的な収益を支える事業があるからこそ、コーポレートファイナンス、不動産・エネルギー、グローバル、インベストメントといった領域で、リスク・リターンを見極めながら成長機会を取り込むことができます。安定基盤と成長領域の両方を持つことが、当社の収益の持続性を高めると考えています。

中期計画2025の3年間で得た着実な成果と残された課題

2025年度業績は、当社グループとして過去最高益を達成しました。前中期計画の3年間を通じて、収益基盤を着実に向上させてきた成果が表れたものとして評価しています。もともとNEC商流を中心としたビジネスから出発し、金融プロダクトでリスクを取りながら収益を獲得する戦略分野を育ててきました。それが大幅に収益に貢献するようになったという意味では、戦略分野というより、コアビジネスになったといっても過言ではありません。

一方で、課題も残りました。当期純利益は目標に届かず、ROE※5も目標の8%に対して7.9%と、わずかに未達となりました。

※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 ITAM：IT資産管理　※3 LCMサービス：IT資産の調達から廃棄までの全工程を管理する手法
※4 PFI事業：民間資金等活用事業、Private Finance Initiativeの略　※5 ROE：当期純利益÷株主資本平均残高で算出



また、非財務目標では、エンゲージメントの向上が引き続き課題です。組織文化の変革やマネジメント力の強化は、中期計画2028でも力を入れて取り組むべきテーマだと認識しています。

もっとも重要な課題は、過去最高益を一過性の成果で終わらせないことです。2026年度はあらためて当期純利益100億円にチャレンジし、継続して利益を上げる体制をつくっていきます。

中期計画2028は2030年に向けた セカンドステップの位置付け

2026年度からスタートした中期計画2028は、グループビジョン2030の実現に向けたセカンドステップと位置付けています。中期計画2025では「循環型サービスの創出」に取り組んできましたが、中期計画2028では、それを「発展」させ、成長基盤を本格的に構築するフェーズに入っていきます。大きな目標を達成するために、事業も組織も着実にステップアップしながら進んでいく。その過程で重要なロードマップとなるのが、中期計画2028です。

2030年に向けては、ROE10%以上、当期純利益150億円という目標を掲げています。その中間地点である中期計画2028では、最終年度に当期純利益120億円、ROE8.8%を目指します。特に2028年度は、当社の創立50周年にあたる節目の年でもあり、さまざまな意味で重要な期間になると考えています。

中期計画2028では、サステナビリティ経営の深化を中心に据え、事業基盤の進化と経営基盤の強化を推進すべく、6つの基本方針を掲げています。事業基盤の進化においては、「1. 持続的な成長に向けた収益基盤の拡大」「2. グループ・パートナーとのシナジー創出」「3. 循環型サービスの発展」を進めます。経営基盤の強化については、「4. ブランド・アイデンティティの構築」「5.人的資本への投資」「6. DX戦略の推進」に取り組みます。

言うまでもなく、大事なのは方針そのものではなく、しっかりと方針を実行することです。中期計画2028で掲げた方針を社員一人ひとりが自分の仕事に落とし込み、日々の業務と無縁ではないことを実感しながら、お客様の課題解決に邁進していってほしいと考えています。

事業セグメント見直しで 事業の実態と成長の方向性を見える化

中期計画2028のスタートに合わせて、事業セグメントの見直しを実施しました。従来は、リース、ファイナンス、インベストメント、その他といった商品軸で開示していました。しかし、社内の組織や事業の実態とは異なる切り口であったため、外部の方から見ると、当社がどのような事業を行い、どこから収益を上げ、どのようなポートフォリオを目指しているのかが分かりにくい側面がありました。

そこで、2026年度からは、公共・ICTインフラ事業、コーポレートファイナンス事業、不動産・エネルギー事業、グローバル事業、インベストメント事業という事業軸のセグメントに見直しています。これにより、事業の実態と成長の方向性を、社内外により分かりやすく示せるようになりました。

この見直しは、単なる開示区分の変更ではありません。各事業の強みや課題を明確にし、経営資源をどこに配分するのか、リスクをどのように管理するのかを、より戦略的に判断するための区分でもあります。社内でも、自分たちの事業が全社の中でどの位置にあり、どの方向を目指すのかが分かりやすくなりました。事業ポートフォリオを明確にしながら、リスクとリターンの最適化を進めていきます。

もう一つ大切なのは、今回の見直しを投資家の皆さまとの対話にも生かしていくことです。どの事業が安定収益を支え、どの事業が成長を牽引し、どの領域でリスクを取っているのかを分かりやすく示すことは、当社の企業価値を正しく理解していただくうえで欠かせません。経営としても、事業ごとの収益性やリスク量をより明確に把握することで、成長投資と財務健全性のバランスを取りやすくなると考えています。

財務・非財務で重視するのは ROEの向上と従業員エンゲージメントの強化

中期計画2028の財務目標の中で特に重視しているのは、ROEの向上です。申し上げたとおり、2025年度のROEは7.9%で、同業他社の平均をやや下回っていると認識しています。一方、当社の株主資本コストは、足元で7~8%程度と試算しています。現在のROEは辛うじて同水準にありますが、中期計画2028、さらに

グループビジョン2030に向けては、株主資本コストを上回る収益を安定的に実現し、市場からの評価向上につなげていきます。

そのためには、ROAの向上、財務レバレッジの最適化、成長期待の醸成を組み合わせて各種施策に取り組むことが重要です。実は、ノンバンクという業態においてROEを高めることは容易ではありません。今後は、金利のある世界が本格化する中で、収益性を高めていかなければならない一方で、信用力を維持するために財務の健全性にも注視していかなければなりません。自己資本を厚くすれば健全性は高まりますが、求められる利益水準も高くなります。反対に資本を減らせば、財務の健全性が課題になります。このバランスを適切に取りながら、目標とする数値の達成を目指していきます。

非財務目標では、従業員エンゲージメントスコアの向上を特に重視しています。前中期計画で唯一達成できなかった項目であり、組織の力を最大化するための重要な課題です。今後は測定ツールも見直し、より早く、各部署の実態に応じたフィードバックができる仕組みに変えていきます。社員の期待と実際の状況とのギャップを把握し、具体的な改善につなげることで、挑戦と革新を続ける組織文化をつくっていきます。

SBI新生銀行グループ、NECとの連携を成長に結び付ける

SBI新生銀行グループとの連携は、当社の成長と財務目標の達成に向けて大きな力となります。SBI新生銀行だけでなく、SBIグループ全体の多様な機能や顧客基盤が生かせる機会があることは心強い限りで、すでに不動産や再生可能エネルギー分野を中心に、想定を超える実績が積み上がっています。

当初は案件を紹介し合う関係から始まりましたが、現在はフロント部門だけでなく間接部門も含めて、お互いの部署同士が直接情報を交換し、それぞれの知見やノウハウを共有する関係ができてきました。定例会議のような場を通してから動くのではなく、各部署が直接コンタクトするのが当たり前になっており、その内容を会議で共有するような形です。定例会議はむしろ、他部署の取り組みを知るとともに、自分たちの領域での新たな連携の可能性を探る場になりつつあります。「お客様ではなく、仲間である」という意識が、現場レベルにも広がっていることは非常に好ましいと感じています。

また、リスク管理等の分野でSBI新生銀行グループの知見を取り入れるために人材を受け入れたり、当社から同グループの営業現場へ若手を派遣したりと、人材交流も少しずつ広がっています。こうした交流を通じて、案件紹介にとどまらない実務面での連携を深めていきたいと考えています。

NECグループとの連携も引き続き重要だと捉えています。公共・ICTインフラ領域で培ってきた長年の関係性を生かし、企画構想段階からの共同提案や、NECグループの重点領域への投融資、アセットの活用等、より深い連携ができると考えています。さらに、SBI新生銀行グループや昭和リースが進めてきた地方銀行や地銀系リース会社との取り組みも、当社にとって大きな可能性を秘めた領域です。新たに設置した金融法人営業室を中心に、地域経済や社会の好循環を支える提案を広げていきます。

SBI新生銀行グループの金融機能や顧客基盤を活用する一方で、公共・ICTインフラ領域で培ってきた顧客基盤と専門性は、今後も当社の重要な強みであると期待しています。NECグループとの長年の関係を生かしながら、SBI新生銀行グループをはじめとするグループ・パートナーとの連携を深め、既存事業の強化と新たな事業機会の創出につなげていきます。

安定的な利益成長と株主還元で投資家の信頼に応える

中期計画2028は、全力で取り組むべき最重要の経営課題だと捉えています。私はこれまでのキャリアを通じて、金融危機をはじめ、不透明な経営環境を何度も経験してきました。その経験から、どのような環境であっても、リスクを適切にコントロールし、ボラティリティを抑制しながら安定的な利益成長を実現することが、投資家の皆さまの信頼に応える最善の道だと考えています。

現在、当社のPBRは1倍を下回っています。市場からの評価を高めるためには、ROAの向上、財務レバレッジの最適化、成長期待の醸成に取り組むとともに、ESGリスクの低減や財務・非財務情報の開示強化、ブランド・アイデンティティの確立にも取り組む必要があります。株主資本コストを低減しながら、それを上回るリターンを安定的に生み出せる会社を早期に目指します。

株主還元については、安定配当の維持を基本とし、持続的な成長に見合った利益還元を実施していきます。そのため、配当性向や単年度の利益水準に左右されにくいDOE（株主資本配当率）を指標として、継続的な向上を目指します。

安定的な株主還元の実施を維持するためには、収益基盤そのものを強くしていく必要があります。その意味でも、中期計画2028の着実な実行が重要です。これらは単なる数値目標ではなく、2030年に「次世代循環型社会をリードするSolution Company」として市場から真に評価される企業になるための礎です。

投資家の皆さまとは、能動的な対話とディスクロージャーの充実を通じて、中期計画の進捗と企業価値向上への取り組みをしっかりとお伝えします。どうか、この中期計画2028のあゆみを温かく見守り、ご支援いただけますようお願いいたします。

中期計画2028

2026年4月、グループビジョン2030の実現に向け、「中期計画2028」を策定しました。本計画は、2030年に向けた第2段階として、これまで創出してきた循環型サービスのさらなる進化と事業化を推進するものです。変化する事業環境を成長機会として捉え、サステナビリティ経営を深化させるとともに、事業基盤の進化・経営基盤の強化を通じて、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

目指す姿に向けたロードマップ（グループビジョン2030）

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

2023～2025年度	2026～2028年度	～2030
中期計画2025	中期計画2028	

次世代循環型社会の実現に向けて

循環型サービスを創出

- サービス事業の拡大・創出
- 注力事業への戦略的投資
- ベンダーファイナンスの強化
- デジタル化による業務革新
- 人的資本・スタッフ機能強化
- カルチャー変革

循環型サービスを発展

- 持続的な成長に向けた収益基盤の拡大
- グループ・パートナーとのシナジー創出
- 循環型サービスの発展
- ブランド・アイデンティティの構築
- 人的資本への投資
- DX戦略の推進

2030年の目指す姿に向けた2ndステップとして成長基盤を構築

当社らしい循環型サービスの収益確立

- 次世代循環型社会に向けた取り組みを進め、持続的に企業価値を向上

ROE 10%以上
当期純利益 150億円
を目指していく

中期計画2028 基本方針

成長基盤を構築する期間と位置付けており、事業の強化、収益力の向上、業務改革及び組織・人材面の変革を一体的に進め、以下の基本方針に基づき、事業基盤の進化と経営基盤の強化に取り組みます。

事業基盤の進化

1 持続的な成長に向けた収益基盤の拡大
- 既存事業の高度化により収益性を向上
- 顧客への直接営業を強化し顧客基盤を構築

2 グループ・パートナーとのシナジー創出
- SBI新生銀行グループとのシナジー創出を拡大
- NECグループとの連携、社内協業・連携を強化

3 循環型サービスの発展
- 資源循環・成長の好循環となるサービスを強化
- 新事業創出、インオーガニック手法の活用

基本方針
6つの基本方針に基づき事業基盤の進化と経営基盤強化を実行

経営基盤の強化

4 ブランド・アイデンティティの構築
- インナーブランディングの推進
- 強みの再認識、アイデンティティの構築

5 人的資本への投資
- 多様な人材が挑戦・成長できるカルチャーへ変革
- 前中計導入の制度・仕組みを着実に定着化

6 DX戦略の推進
- DX手段を活用した業務プロセスの改革
- 業務の生産性を向上、間接機能の最適化

サステナビリティ経営の深化



経営目標（財務・非財務目標）

- 初年度は成長基盤構築を図りながら、中長期的な企業価値の向上と収益の拡大を目指すための目標値を設定。
- 非財務目標はマテリアリティ及び事業戦略（財務目標）と連動したKPIとし、サステナビリティ経営の深化を推進。

中期計画2028財務目標

KPI	26年3月期実績	27年3月期目標	29年3月期目標
当期純利益	92億円	100億円	120億円
ROA（当期純利益÷営業資産平均残高）	0.9%	0.8%	1.0%
ROE（当期純利益÷株主資本平均残高）	7.9%	8.2%	8.8%

非財務目標（2029年3月期目標）

事業活動を通じた社会課題の解決

CO_2排出量Scope1+2削減率 2025年度比 60%削減	再エネ発電容量（保有発電所）（含む蓄電容量） 165MW
レンタルPC・タブレット稼働台数 79万台	官公庁の成約高（中計期間累計） 4,500億円
インフラ投融資成約高（中計期間累計） 400億円	ヘルスケア・レジデンス整備取り組み件数（中計期間累計） 24件
事業承継等のサービス提供件数（中計期間累計） 24件	新サービス開始件数（含むM&A）（中計期間開示累計） 10件

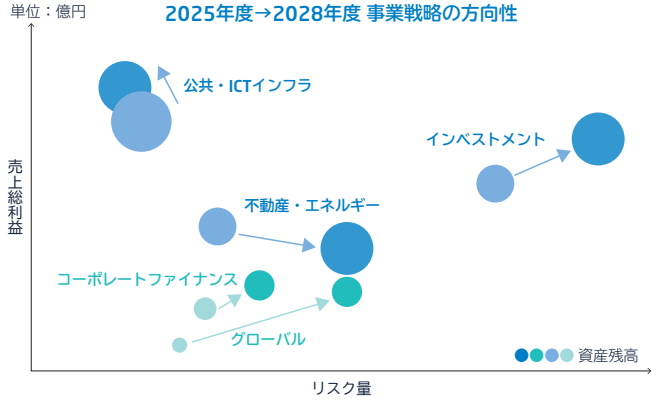
事業活動を支える経営基盤の強化

従業員エンゲージメントスコア 毎年度向上	女性管理職比率 13.0%
社員一人当たり教育費（2025年度比） 200%	業務工数削減による間接人員比率 35%
取締役実効性評価の実施 年1回以上	コンプライアンス教育受講率 100%

事業ごとの戦略方向性

中期計画2028では、セグメント定義を商品軸から事業軸へ見直し、各事業の役割を明確化しました。一律の成長を求めるのではなく公共・ICTインフラ等の収益性の向上や、不動産・エネルギー等の資産の積み上げ等、事業特性に応じた戦略を推進します。

営業資産の規模ではなくリスク量当たりの利益を重視し、強みを持つ領域へ資本を重点配分することで、資本効率の最適化と精緻なリスク管理を実現します。



事業セグメント	営業資産	利益	リスク量	戦略方向性
公共・ICTインフラ	↘	↑	↘	●収益性の向上 ●手数料の拡大
コーポレートファイナンス	↗	↑	↗	●資産入れ替え ●利益の拡大
不動産・エネルギー	↑	↘	↑	●資産積み上げ ●収益基盤の構築
グローバル	↑	↑	↑	●資産積み上げ ●利益の拡大
インベストメント	↑	↑	↑	●持続的な成長

事業戦略 ❶ 公共・ICTインフラ事業

事業内容
官公庁リース、PFI・PPP事業のPM・FA、ベンダーソリューション、ICT機器のレンタル、導入・運用支援（ITAM・LCMサービス）

戦略概要
官公庁向けを中心に、リースの拡大とPFI連携を強化するとともに、PC-LCM等の独自サービスを進化させ、収益性向上を図ります。

官公庁　リースのさらなる収益拡大とPFI連携拡販による地域戦略を深化

- 学校、消防、自治体、公共インフラ資産を主なターゲット分野とし、競争優位性（収益性向上）を追求します。
- 主要拠点とPFI事業の連携を強化し、**地域経済・社会の好循環**を実現します。

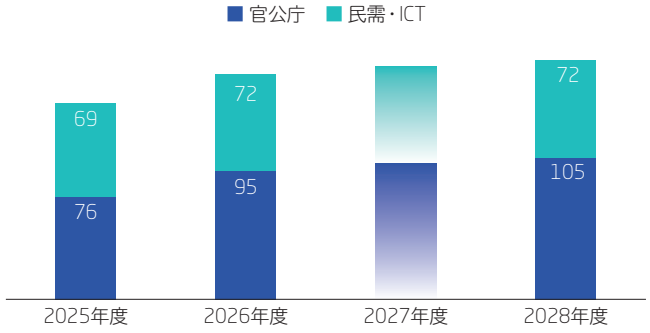
非財務 ICT既存事業の取り組み拡大
非財務 公共インフラ資産の取り組み拡大
PFI事業の取り組み推進

民需・ICT　独自の強みを生かしたビジネスモデルの進化と業務プロセス改革の両軸による収益性向上

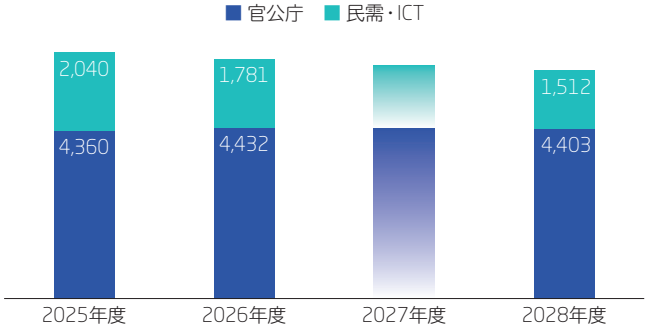
- 顧客基盤拡大、手数料ビジネスの強化、プロセス改革により収益性を向上します。
- ICT機器のライフサイクルに対するワンストップ支援やモノの循環利用により資源の有効活用、環境負荷の低減を実現します。

非財務 ITAM・LCMサービスの収益拡大
ロイヤルカスタマー創出による収益基盤の維持拡大
マーケット戦略と収益の多様化

売上総利益（億円）



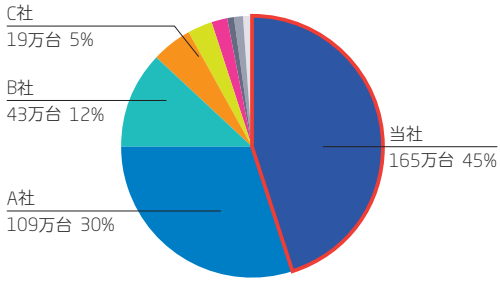
営業資産残高（億円）



主な取り組み　学校の ICT 環境整備に向けた取り組み

新型コロナウイルスの感染拡大は、教育現場にも大きな変革をもたらしました。子どもたちの学びを止めないという社会的要請のもと、国が推進する「GIGAスクール構想」は一気に加速し、全国の小中学校で1人1台端末の整備が急ピッチで進められたのは記憶に新しいところです。こうした流れの中で、当社は重要な役割を担ってきました。もともと官公庁との取引経験が豊富であり、長年にわたって公立学校向けのパソコン配備に関する案件に携わってきた実績があります。その蓄積が評価される形で、学校のICT環境整備に関連する契約実行高はここ数年で大幅に増加しました。そして今、GIGAスクール構想は新たなフェーズに入っています。2024年度からは、第一期で導入された端末の更新時期を迎え、いわゆる「GIGAスクール構想第2期」として端末の入れ替えが本格的に始まりました。当社が2026年9月末までに獲得した台数は165万台に上り、リース会社における当社のシェアは実に45％を占めています。教育ICTの基盤を支えるパートナーとして、当社の存在感は今後もさらに高まっていくことが期待されます。

● **第二期GIGAスクール当社シェア（2026年9月末基準）**



※ 当社が参加した落札情報をもとに作成

取締役メッセージ

「官公ビジネスを極める」「ICTを極める」独自の立ち位置を築き、全社成長の好循環を生み出す



取締役　塚田 雄一

管掌セグメント　● 公共・ICTインフラ

私の管掌領域である公共・ICTインフラ事業は、当社の基盤を支える事業です。パブリックソリューション本部、ベンダーソリューション本部及びICTアセットサービス本部に執行役員を配置しており、私の役割は、現場の日々の運営よりも、全社戦略の観点からこの事業をどう変革していくかを考えることだと捉えています。

安定基盤の事業であるからこそ、進化させ続けることで全社の成長を支えることが重要だと考えています。

2025年度から、「官公ビジネス（商流）を極める」「ICTを極める」という方向性を明確にし、当社独自の強みに集中する取り組みを進めてきました。その意味で、GIGAスクール構想第2期で想定を上回るボリュームと高い採算性を確保できたことは大きな成果でした。リースはストックビジネスであり、営業担当者が数年前から追い続けてきた取り組みの成果は、これから複数年にわたり収益に寄与していきます。

一方、GIGAスクール案件の収益は漸減していくため、それを見据えた取り組みも必要です。すでに全国の拠点展開に向けた準備が整い、今後の期待が大きいのはPFI・PPP事業[※1]です。地域企業との関係構築により代表企業を務める案件を増やすことができれば、手数料収入を拡大しROA（総資産利益率）の向上につながります。

あわせて、LCMサービス[※2]やITAMコンサルティング[※3]等、ICTアセットサービス本部が手掛けてきた高付加価値サービスを、民需だけでなく官公庁にも広げていきます。2025年度からPC-LCM[※4]のソリューションインテグレーターとして、独自の立ち位置を築くことを目標に掲げてきました。引き続き、その取り組みを深化させていくとともに、お客様のニーズを捉えた新たなサービス、ソリューションの開発・提供についても注力していきます。

手数料ビジネスやサービスの高度化に尽力し、金利に依存しない収益を増やしていくこと、何より安定基盤ビジネスとして、中長期的に利益成長を最大化していくことが重要であり、それがステークホルダーの皆さまのご期待にお応えすることだと認識しています。

※1 PFI：民間資金等活用事業、Private Finance Initiativeの略
　PPP：官民連携事業、Public Private Partnershipの略
※2 LCMサービス：IT資産を調達から廃棄までの全工程を管理する手法
※3 ITAMコンサルティング：IT資産管理（ITAM）のコンサルティングサービス
※4 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

事業戦略 ❷ コーポレートファイナンス事業

事業内容	企業向け投融資（ベンチャー含む）、M&Aファイナンス（LBOメザニン等）、事業承継・成長・再生支援（アドバイザリー・BDD・PMI※）
戦略概要	法人顧客の多様な資金ニーズに対応し、インカムゲインとキャピタルゲインの両立による収益拡大を目指します。

コーポレート領域における多様な収益機会の獲得を推進
インカムゲインとエクイティによるキャピタルゲインの獲得を両立

- 高採算なインカムゲインとキャピタルゲインの獲得により収益を拡大します。
- 法人顧客の各ステージ（創業・成長・成熟・衰退・再生・転換）に対する多様な投融資を提供することで、**企業成長の好循環**を実現します。

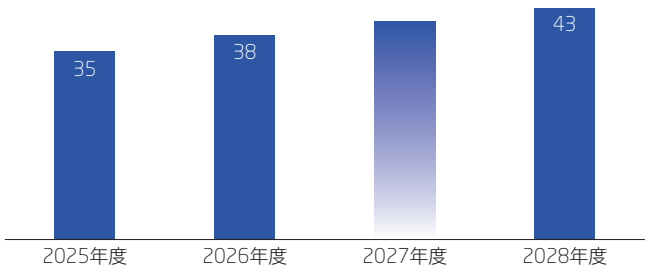
■ 国内ファイナンス、M&Aアドバイザリー分野

- 法人顧客に対する多様なソリューション提供による収益性の向上
- 非財務 LBOメザニンの取り組み強化
- 非財務 M&Aアドバイザリーの推進とキーストーン社とのシナジー創出

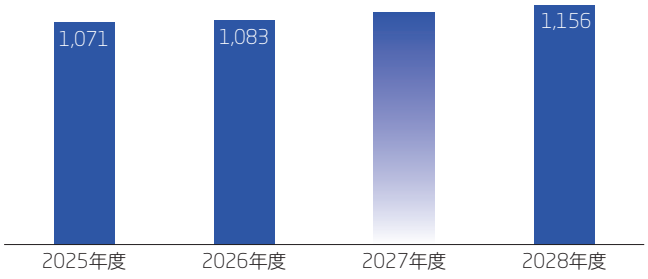
■ 企業向け投融資（ベンチャー含む）の取り組み

- 事業会社・ファンドとの共同投資、当社単独での企業投資の実現
- 複数ファンドの組み合わせによるインカムとキャピタルゲイン獲得の収益基盤を確立

売上総利益（億円）※ 関係会社等営業外収益含む



営業資産残高（億円）



主な取り組み　企業成長を一気通貫で支援 ～株式会社キーストーンを子会社化～

当社は2026年1月、M&Aにおける成長支援に特化した経営コンサルティング・ファームである株式会社キーストーンをグループに迎えました。キーストーンは、投資時の事業評価（BDD：Business Due Diligence）、買収後の統合支援（PMI：Post Merger Integration）、経営管理支援（PAM：Post Acquisition Management）までを一貫して提供する専門性の高いサービスを展開しています。

今回の子会社化により、当社の強みであるM&Aアドバイザリーやファイナンス機能と、キーストーンが有する成長支援の知見・ノウハウを融合することで、M&Aの検討段階から買収後の統合、さらに売却までを一気通貫で支援する体制を構築しました。これにより、拡大を続けるM&A市場において、企業の持続的成長や中小企業が抱える事業承継問題の解決に向けた、より高度なサービスの提供を目指します。

※ BDD・PMI：投資時の事業評価及び買収後の統合支援（BDD：Business Due Diligence、PMI：Post Merger Integration）

事業戦略 ❸ 不動産・エネルギー事業

NCS RE Capital※

事業内容 不動産投融資、ヘルスケア・レジデンス等の開発・流動化、再生可能エネルギー向けプロジェクトファイナンス、発電事業

戦略概要 不動産では投融資手法・対象アセット・出口戦略の多様化を進め、エネルギーでは再生可能エネルギーや蓄電池関連を含む事業基盤の確立を図ります。

不動産

投融資手法、対象アセット、出口戦略の多様化を推進し、レジリエントなポートフォリオ構築により持続的な成長を実現

- 顧客課題解決型のビジネスモデルにより、投融資残高の拡大と資産回転型モデルを推進します。
- 企業成長の好循環とヘルスケア・賃貸レジデンスの開発・流動化により、地域経済・社会の好循環を実現します。

メザニンローンの取り組み拡大、エクイティの選別的な取り組み継続

非財務 対象アセットタイプの拡張及び投資手法の多様化を推進

私募ファンドのオリジネーションへ注力

再エネ

プロジェクトファイナンスと発電事業の安定的な収益基盤を確立

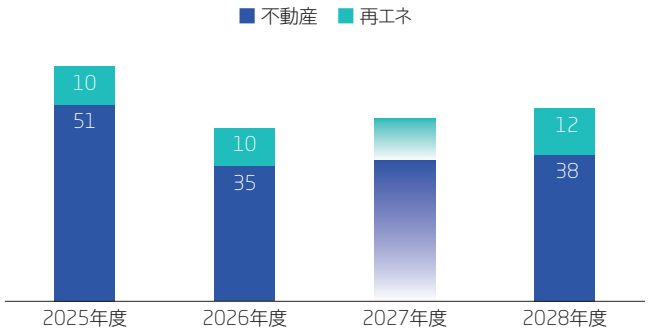
- プロジェクトファイナンス及び高圧・低圧太陽光の開発、系統用蓄電池事業の推進により、脱炭素化とエネルギー自立の支援による地域経済・社会の好循環を実現します。

プロジェクトファイナンスの取り組みを推進

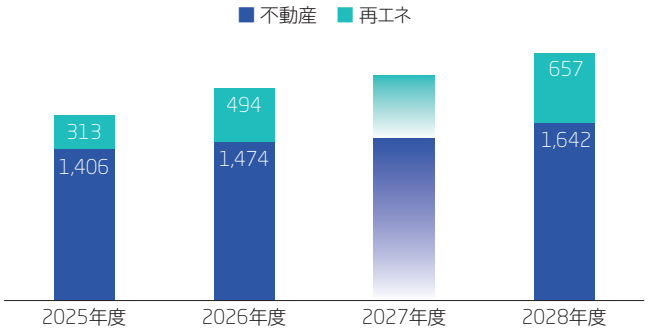
エクイティの取り組み継続、パートナーとの共同投資の機会獲得

非財務 金融系発電事業者としての地位確立

売上総利益（億円）※ 関係会社等営業外収益含む



営業資産残高（億円）



主な取り組み 新築レジデンス7棟を投資対象とする私募ファンド組成

当社グループのNCSアールイーキャピタル株式会社は、株式会社グローバル・リンク・マネジメント及び野村リアルアセット・インベストメント株式会社と協働し、東京23区内の新築レジデンス7棟を対象とする私募ファンドを組成しました。各社が持つ不動産開発、資金調達、資産運用機能を結集し、良質な賃貸レジデンスを組成・運用し、資産価値向上を目指す取り組みです。シニアローンはSBI新生銀行が提供し、SBIグループとの連携による金融機能の活用も図っています。本件は、投融資手法や対象アセット、出口戦略の多様化を推進し、持続的な成長の実現を目指す事業戦略の一環です。不動産分野における私募ファンドの組成や賃貸レジデンスの開発・流動化を通じて、資産回転型モデルの確立を推進しています。また、SBI新生銀行グループとの連携強化や、NECグループをはじめとする戦略的パートナーとの協業を通じて、新たな事業機会の創出と既存事業の競争力強化を進めます。



※1 NRAI：野村リアルアセット・インベストメント株式会社　※2 GLM：株式会社グローバル・リンク・マネジメント

※NCS RE Capital：アセットソリューション事業および再生可能エネルギー事業を行う、NECキャピタルソリューション株式会社の100%連結子会社。
NECキャピタルソリューション、株式会社SBI新生銀行及び昭和リース株式会社の3社間の業務提携契約を踏まえ、今後成長が期待される注力分野において、新たな事業機会の創出に取り組んでいる。

事業戦略 ④ グローバル事業

事業内容	米国・アジアを中心とした海外投融資および国内外インフラアセットへの投融資
戦略概要	パートナー戦略推進による海外・インフラアセット等の資産の取得・回転を進めることで、持続可能な成長基盤の構築を目指します。

パートナー戦略推進によって海外・インフラアセットを拡大

● パートナーとの連携強化によるデータセンター・航空機・海外不動産等のインフラアセットとコーポレート領域に対する投融資の拡大によって国内・海外の**企業成長**及び**地域経済・社会の好循環**を実現します。

■ 本社からのオフショア取引

非財務

既存主力パートナーとの
ビジネス深化と新規パートナーの開拓

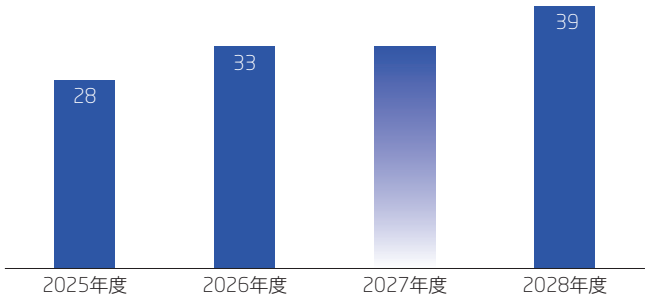
インフラアセット、海外不動産、コーポレート領域における
本社主導の案件組成により資産の積み上げ加速

■ 米国現地法人の取り組み

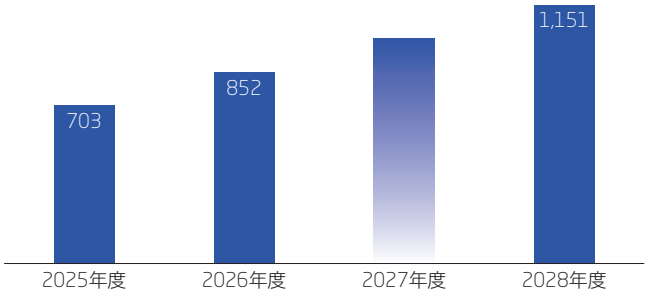
ベンダーの多様化
Capital Marketパートナーの開拓を継続

本社との連携により米国マーケットにおける
ビジネス機会の発掘・案件化を推進

売上総利益（億円）※関係会社等営業外収益含む



営業資産残高（億円）



主な取り組み

パートナーと連携した海外賃貸住宅開発事業への参画

当社は、米国現地法人を通じ、住友林業株式会社の100%子会社であるCrescent Communities,LLC及び三井住友トラスト・パナソニックファイナンス株式会社（現SMTBリース株式会社）等と共同で、米国アリゾナ州フェニックスにおける賃貸集合住宅「NOVEL Norterra」の開発事業に参画しました。本物件が位置するノースフェニックスエリアは、大手半導体メーカーの製造拠点拡張等を背景に高い成長が見込まれ、中長期的に堅調な住宅需要が期待されます。

当社は、安定した経済成長が見込まれる米国において日系パートナー企業との協業を足掛かりに事業機会を獲得する方針のもと、海外不動産事業の展開を推進しております。2024年11月に公表したノースカロライナ州における賃貸住宅開発事業に続き、本方針に沿った日系パートナーとの2件目の共同事業として、今般、本件への参画に至りました。

本件を通じ、人口増加が著しいエリアにおいて新たな住宅供給を行うことにより地域経済の活性化に寄与するとともに、海外不動産開発事業に関する知見・ノウハウのさらなる蓄積と事業基盤の強化を図ります。今後もパートナーとの連携を通じて海外アセットへの投資機会を広げ、持続的な成長と企業価値向上につなげます。



事業戦略 ⑤ インベストメント事業（リサ・パートナーズ）

RISA PARTNERS INC.

事業内容

リサ・パートナーズ※による企業投資・企業ファイナンス、債権投資・サービシング、不動産投資・アセットマネジメント、各種アドバイザリーに加え、シンガポール現地法人をハブとしたASEAN地域を中心とするグローバル事業

戦略概要

リサ・パートナーズでは、投融資・アドバイザリーの強みを生かし、優良アセットの積み上げとポートフォリオ管理の高度化により収益力と資本効率を高めるとともに、人材・ブランドの強化を通じて持続的な成長基盤を構築します。

優良アセットの積み上げとポートフォリオ最適化により、収益の安定性と資本効率を向上

■ 事業戦略

優良アセットの積み上げによる
実質営業資産2,000億円の早期達成

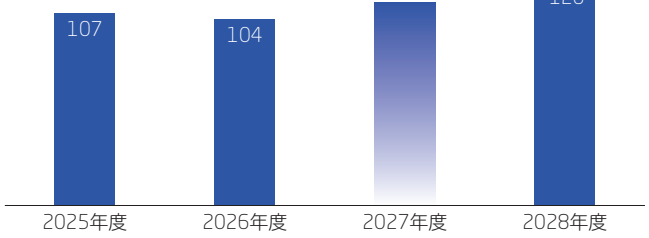
ハードルレートを踏まえたリサ・パートナーズの
事業ポートフォリオ管理の強化
キャピタルゲインを中核とした収益力の強化と、
安定収益による補完

■ 経営基盤戦略

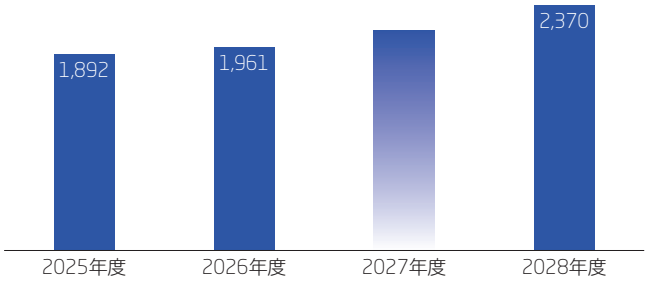
リブランディングと経営基盤強化策の検討と実行

人材の継続的維持・拡充

売上総利益（億円）※ 関係会社等営業外収益含む

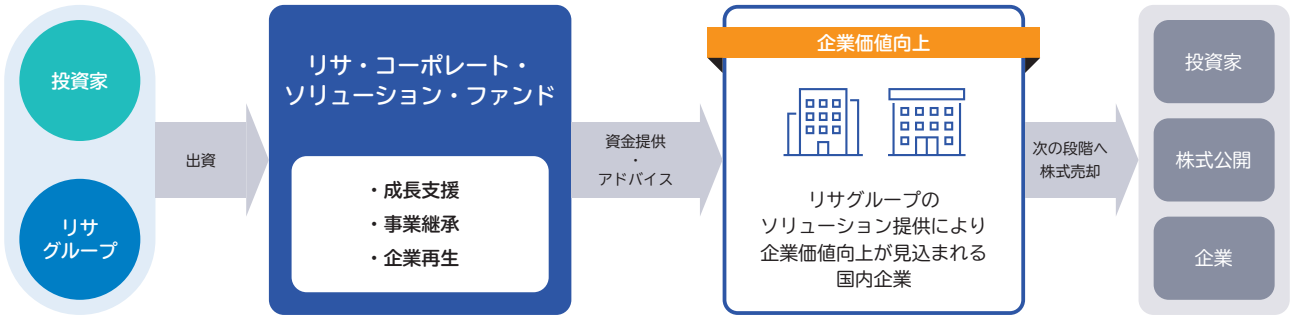


営業資産残高（億円）



主な取り組み　リサ・パートナーズによるファンド運営

リサ・パートナーズが手掛ける「リサ・コーポレート・ソリューション・ファンド」は、国内の事業承継、企業再生、成長支援を目的としたファンドであり、柔軟な投資スタンスを特徴としています。一般的なプライベートエクイティーファンドのようにマジョリティ取得や経営執行にこだわるのではなく、個別案件ごとにもっとも効果的・効率的な投資手法を選択しリサグループ自らが持つソリューション能力を活かして投資先企業の価値を高めた後、株式売却や株式公開等を通じて次のステージへと送り出すのが特徴です。



※リサ・パートナーズ：全国180以上の地域金融機関とのネットワークを活用し、金融法人や地域企業に対して資金支援や専門的助言を提供する連結子会社。同社は上記のプライベートエクイティーファンドの他、官民一体の地域企業再生ファンドの運営や地域経済の活性化、国内外での中堅成長企業への支援等、幅広い分野で活動している。

取締役メッセージ

ワンストップ金融サービスで成長をドライブ。準備は万全、確信を持って進める



取締役 新井 貴

管掌セグメント
- コーポレートファイナンス事業
- 不動産・エネルギー事業
- グローバル事業

私は現在、コーポレートファイナンス事業、不動産・エネルギー事業及びグローバル事業を管掌しています。かつてリサ・パートナーズが担うインベストメント事業も管掌していました。私のミッションは、当社の成長を牽引し、これらの事業を通じて、2028年度目標の当期純利益120億円、2030年度の同150億円の達成に大きく貢献することです。

事業ごとに個別の戦略はありますが、共通する基軸は、お客様のニーズをしっかり把握し、お客様のニーズに即した金融サービスを提案し、お客様と当社が共に成長する好循環を創出することです。そのために我々の金融プロダクトを磨き続けることも大切です。

お客様のニーズを探り当て、スピーディに提案し、ご理解いただいてようやく案件として結実します。お客様のニーズに即して素早く対応しながら、愚直にこのサイクルを続けられることが当社の強みとも言えます。

もう一つの強みは、コーポレート・アセットの区別なく、投融資、アドバイザリー、資産保有及びリース等、多様な金融手法を複合的に組み合わせて提供でき、かつ国内・海外の区別なく同様の金融サービスが提供できることです。

例えば、2026年1月に当社グループ入りしたPMI※サービス専業の株式会社キーストーンを含むコーポレート事業領域では、デューデリジェンス、アドバイザリー、買収ファイナンス、共同投資及びPMIまでM&Aに係るすべてのサービスをワンストップで提供可能です。このように、多岐にわたる金融手法を柔軟に組み合わせることで、幅広い分野でお客様の課題解決に貢献しています。

こうした取り組みは、不動産・エネルギー事業においても同様です。お客様の開発段階の資産を一時的に当社が保有、あるいはファンドを設営し譲り受けることで、お客様のバランスシート上の課題に応えることができます。また、グローバル事業では、海外インフラファイナンスで得た知見を国内データセンター整備等の成長領域に活かしています。

また、SBI新生銀行グループとの連携も、大きな成長要因と言えます。当社のリスク資産に対する目利き能力とSBI新生銀行の量的補完機能を組み合わせ、ミドルリスク・ミドルリターン領域において、より収益性の高い案件に共同でアプローチする等、高度な金融機能を組み合わせ、両社の一体的な収益性向上につなげていきます。

中期計画2025を経て、社内の体制やグループの連携等、あらゆる準備が整いつつあります。中期計画2028はそれらを着実に実行に移し、確信を持って進めていくことで、当社の成長を加速させていきます。

※ PMI (Post Merger Integration)：買収後統合支援

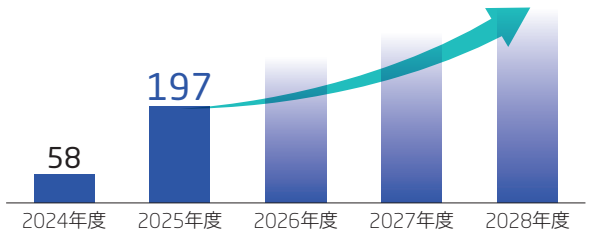
グループ・パートナーとのシナジー創出

NECとの連携を通じて培ってきた安定的な顧客基盤・収益基盤を維持・強化するとともに、SBI新生銀行グループの金融機能や顧客ネットワークを活用し成長領域への展開を加速します。両グループの強みを掛け合わせることで、安定収益の拡大と新たな収益機会の創出を実現します。

SBI 新生銀行

SBI新生銀行グループとの
シナジー創出を推進していく

契約実行高（億円）



- SBIグループ内の商材・サービスを駆使、グループシナジーを追求したソリューションを提供
- リース事業分野での新たな事業機会を創出
- NCSアールイーキャピタル株式会社の不動産・エネルギー事業の連携を推進

NEC

\Orchestrating a brighter world

NECグループの金融サービス会社として
培った強みをもとに、
戦略的なパートナーシップを維持・強化

官公庁ビジネスの強み

官公庁の取引先数

約1,800

ICT機器取扱の強み

ICT機器取扱比率

約80%

- 官公庁・社会インフラ領域：企画・構想段階からの共同提案
- ICT・DX分野：金融を組み合わせたソリューション展開
- NECグループ：重点領域への投融資・アセット活用機能の提供

経営基盤の強化

成長戦略の実現に向け、DX推進による業務改革、多様な人材が挑戦し成長できるカルチャーへの変革、事業基盤を支えるスタッフ機能の強化を三位一体で推進し、持続的成長を支える強靭な経営基盤を構築します。

1 DX推進により全社業務の生産性を向上

非財務目標

- BPR・デジタル活用による業務改革を推進
- 基幹システム刷新・AI活用により業務の自動化・高度化を実現
- 生産性向上と効率的な組織運営を推進

2 多様な人材が挑戦し成長できるカルチャーへの変革

非財務目標

- 事業戦略と連動した人材マネジメントを推進
- 多様な人材が活躍・成長できる環境を整備
- 挑戦を促す企業文化の醸成とエンゲージメント向上

3 事業基盤を支えるスタッフ機能の強化

非財務目標

- 事業成長を支えるスタッフ機能の高度化を推進
- グループ一体で持続的成長を支える経営基盤を構築
- ガバナンス・リスク管理体制を強化

Financial Review



過去最高益の達成は通過点、2026年3月期の振り返りと「中期計画2028」における財務戦略

CFO（財務担当役員）　西方 克弘

ステークホルダーの皆さまへ

当社は、キャピタルソリューションの提供を通じてお客様や社会の課題解決に貢献しながら、自らの企業価値を高めていくことを目指しています。その実現には、収益力の強化だけでなく、資本効率、財務健全性、リスク管理、株主還元を一体として捉えた財務戦略が不可欠です。

「中期計画2025」では、収益性の向上が大きなテーマでした。「中期計画2025」の最終年度にあたる2026年3月期に過去最高益を更新し、ROEが株主資本コストとして認識する水準まで改善したことは、中期計画2025における取り組みの大きな成果であると考えています。私がCFOとして意識しているのは、「資本コストを安定的に上回る経営」を実現することです。本年度からスタートする「中期計画2028」（最終年度：2029年3月期）ではROE8.8%を掲げ、2031年3月期にはROE10%以上・当期純利益150億円を目指します。

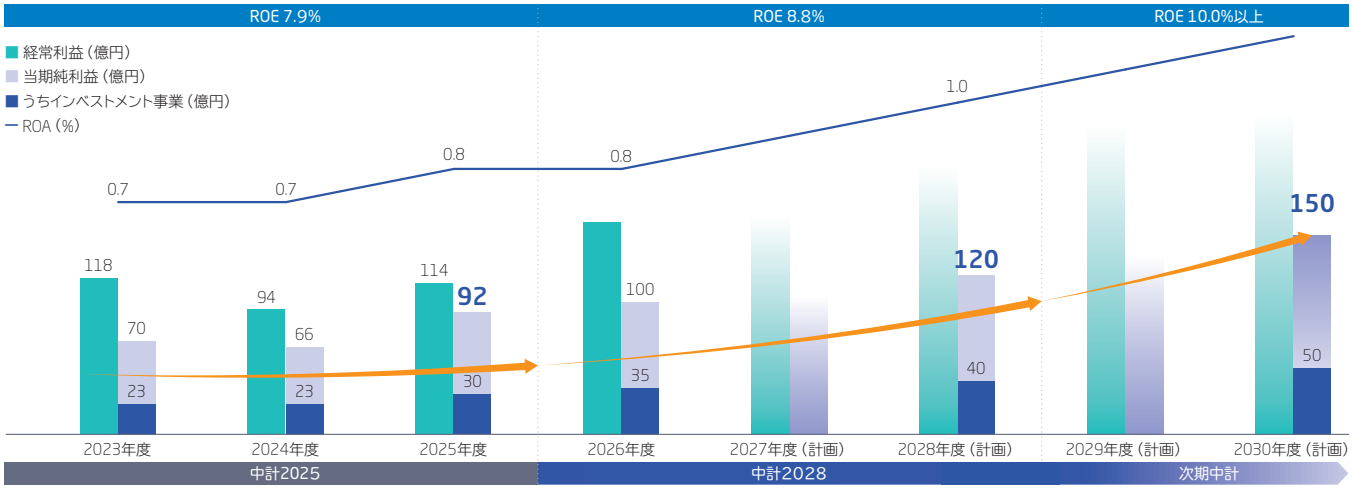
過去最高益を更新、「中期計画2025」の収益基盤構築が結実

2026年3月期の連結業績は、売上高3,062億円（前期比20.1%増）、営業利益106億円（同36.4%増）、親会社株主に帰属する当期純利益92億円（同38.9%増）となり、過去最高益を更新しました。前期決算におけるキャピタルゲインの計上時期

● 経営目標とグループビジョン2030

中期計画2025期間中に過去最高の当期純利益を達成し、グループビジョンの実現に向けてさらなるステップアップを目指す

実績と計画



ずれ等の一過性の減益要因が解消されたことに加え、「中期計画2025」で取り組んできた収益基盤の構築が着実に結実した結果と認識しております。

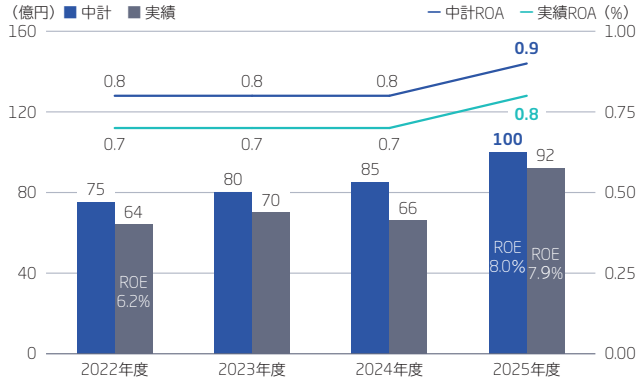
最終利益の主な増益要因として、リース事業では収益性向上に向けた継続的な取り組みに加えGIGAスクール構想第2期や官公庁大型案件の獲得により営業資産が拡大し、基礎収益力が着実に向上したこと、インベストメント事業では不動産売却益や債権投資収益が増加したこと、その他の事業では販売用不動産・太陽光発電設備の売却等が大幅に貢献したことが挙げられます。ファイナンス事業では個別の貸倒引当金計上があったものの、より収益性の高い資産への入れ替えを推進しました。

結果、当社全体として増収増益を達成し、また連結ROEは7.9%（前期5.6%）となり、当社が認識する株主資本コスト（7～8%程度）水準まで改善しました。

● 連結業績概要（単位：億円）

	2025/3期	2026/3期	前期比
売上高	2,549	3,062	+20.1%
営業利益	78	106	+36.4%
経常利益	94	114	+21.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	66	92	+38.9%
1株当たり当期純利益	306円98銭	426円15銭	—

● 財務目標（親会社株主に帰属する当期純利益）



※ ROA：当期純利益÷営業資産平均残高
ROE：当期純利益÷株主資本平均残高

財務戦略の方向性

「中期計画2028」において、推進する財務戦略の柱は3点です。

① 事業ポートフォリオの質的転換。収益性の高いアセットへの入れ替えを推進するとともにリスクマネジメントを強化する等、バランスシートマネジメントの高度化により、事業成長と資本効率の向上を同時に実現します。

② 成長の好循環を支える財務基盤の確立。資金調達の安定化・多様化とALM※1・リスク管理体制の高度化により、成長投資を支える財務健全性の向上を進めます。

③ 株主価値の持続的な向上。資本コスト経営の実践と利益水準に見合った株主還元の拡充を一体的に進め、PBR※2 1倍超えの実現を目指します。

● 財務資本戦略：バランスシートマネジメントとリスク管理

リスク管理・ALMを高度化



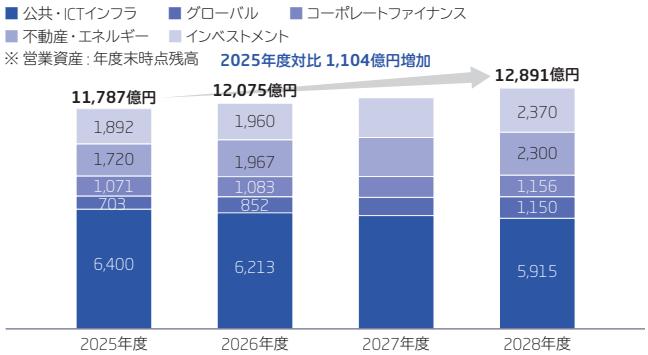
❶ 事業ポートフォリオの質的転換

バランスシートマネジメント

「中期計画2028」では、バランスシートマネジメントによる事業成長と財務健全性の向上を進め、成長の好循環により企業価値向上を実現する方針です。

営業資産については、2026年3月期末に1兆1,787億円（前期比1,316億円増）となりましたが、「中期計画2028」最終年度には営業資産残高1兆2,891億円を計画し、インベストメント事業、不動産・エネルギー事業、グローバル事業を中心に高収益アセットを積み上げる一方、GIGAスクール関連需要の一巡や小口リース等の減少が見込まれる公共・ICTインフラ事業については、規模の拡大は追わず収益性の向上を主眼としていきます。このような各事業の戦略の方向性を明確化した事業ポートフォリオの見直しや良質なアセットへの選択と集中に加え、多種多様な金融サービスを有する当社ならではのサービスを創出・拡大し、アセットに依存しない収益機会を取り込むことでROAの向上を図ります。同時にリスク配賦資本の中での積極性と安全性のバランス管理や、リスクとリターンを踏まえたポートフォリオ管理の強化を通じて、資本活用の最適化を目指します。

● 事業ポートフォリオ推移目標（営業資産残高）



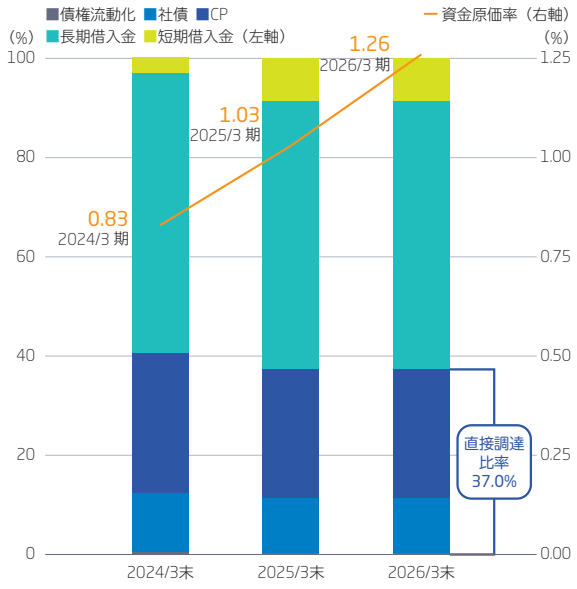
※1 ALM：資産負債の総合管理、Asset Liability Managementの略　※2 PBR：株価純資産倍率、Price Book-value Ratioの略

❷ 成長の好循環を支える財務基盤の確立

資金調達

2026年3月期の資金原価率は前期比0.23ポイント上昇の1.26%となりました。円市場金利の上昇が主因ですが、金利リスクについては高いヘッジ比率を維持しており、事業への影響は限定的です。外貨建営業資産については原則固定金利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います。直接調達比率はおおむね40%程度を目安とし、SBI新生銀行との連携を含めた資金調達の安定化・多様化に引き続き取り組みます。資金調達の多様化では、2026年6月には、当社として初となる個人向け社債を発行しました。

● 連結有利子負債構成比（左軸）・資金原価率（右軸）



※ 資金原価率（%）＝資金原価÷有利子負債平残

ALM・リスク管理体制の高度化

ALMによる資産と負債の管理を高度化し、リスク資本の配賦については株主資本の一定範囲内でコントロールするとともに、ストレス局面にも耐えうるバッファを確保しています。これにより、安定性を確保しながら、成長分野への投資余力を確保する等、適切な財務レバレッジの活用により資本効率の向上を図ります。

❸ 株主価値の持続的な向上

資本コストや株価を意識した経営

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、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・実行する経営が重要であると考えています。

株主資本コストはCAPM※3により7～8%程度と認識しており、当期のROE7.9%は同水準にあるものの、安定的に上回る状態には至っておりません。「中期計画2028」ではROE8.8%を目標とし、2031年3月期にはROE10%以上・当期純利益150億円を目指していきます。

「中期計画2028」の実行によるROAの向上と資本活用の最適化を図ることで、資本収益性の向上（ROEの向上）を目指すことに加え、独自の成長戦略と安定的な株主還元を通じてPER※4の改善を図ります。具体的には、当社らしいサービスや新事業の創出に加え、SBI新生銀行やNECとのグループシナジーを最大限に活用することで、資本市場からの成長期待を高めるとともに、ボラティリティを抑えた安定的な利益成長により株主資本コストの低減を図ります。これらの取り組みによるROEとPERの改善を通じて、PBRの向上を目指します。

● 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組み



※3 CAPM：資本資産価格モデル、Capital Asset Pricing Modelの略　※4 PER：株価収益率、Price Earnings Ratioの略

2027年3月期の業績予想

2027年3月期は、新たに策定した「中期計画2028」の初年度として、売上高3,100億円、営業利益165億円、親会社株主に帰属する当期純利益100億円を計画しています。前期に計上した大型の資産売却益の反動がある一方、事業セグメントを商品軸から事業軸へ再編し、各事業の成長戦略を明確化することで、持続的な収益拡大を図ります。SBI新生銀行グループとの事業シナジー創出（2026年3月期実績：契約実行高197億円・36件）もさらに加速させます。

● 当期実績と来期予想（単位:億円）

	2026/3期実績	2027/3期予想
売上高	3,062	3,100
営業利益	106	165
経常利益	114	170
親会社株主に帰属する当期純利益	92	100
1株当たり当期純利益	426円15銭	464円15銭
1株当たり年間配当金	150円00銭	150円00銭

※ 予想は2026年7月31日現在

財務・業績情報についてはWEBサイトをご覧ください。
https://www.necap.co.jp/ir/financial/index.html

株主還元

当社は、安定配当の維持を基本方針とし、持続的な成長に見合った利益還元を実施します。

2026年3月期の年間配当金は1株当たり150円（配当性向35.2%）としました。2027年3月期についても年間150円を予想しています。

配当方針においては、配当性向と共に単年度の利益水準に左右されない指標としてDOE※5を利益還元指標として参照しています。DOEは株主資本に対する配当の割合を示す指標であり、一時的な利益変動があっても安定的な配当水準を維持する当社の姿勢を反映するものです。当社のDOEは直近で2.7%の水準にあり、2031年3月期に向けてDOEの向上を目指します。

今後も、成長投資と安定的な財務基盤の両立による持続的成長の実現を図りながら、安定配当を重視しつつ利益水準に見合った株主還元を継続します。内部留保資金につきましては、「中期計画2028」に基づく事業戦略の実行に活用し、企業価値の向上を通じて株主の皆さまの期待にお応えいたします。

「中期計画2028」で掲げる目標の実現に向けて

「中期計画2028」では、2029年3月期にROE8.8%、当期純利益120億円を目標に掲げており、これらの目標は、ステークホルダーの皆さまに対する当社のコミットメントです。その先の2031年3月期にはROE10%以上・当期純利益150億円という目標を掲げています。

毎四半期の業績開示を通じて進捗を透明性高くお伝えし、計画と実績に乖離が生じた場合には、その原因と対策を誠実にご説明いたします。投資家・株主の皆さまとの対話を通じて、当社の財務戦略と成長の道筋について理解を深めていただくことで、資本市場からの信頼を一層高め、企業価値の向上につなげていくことがCFOとしての務めであると考えております。

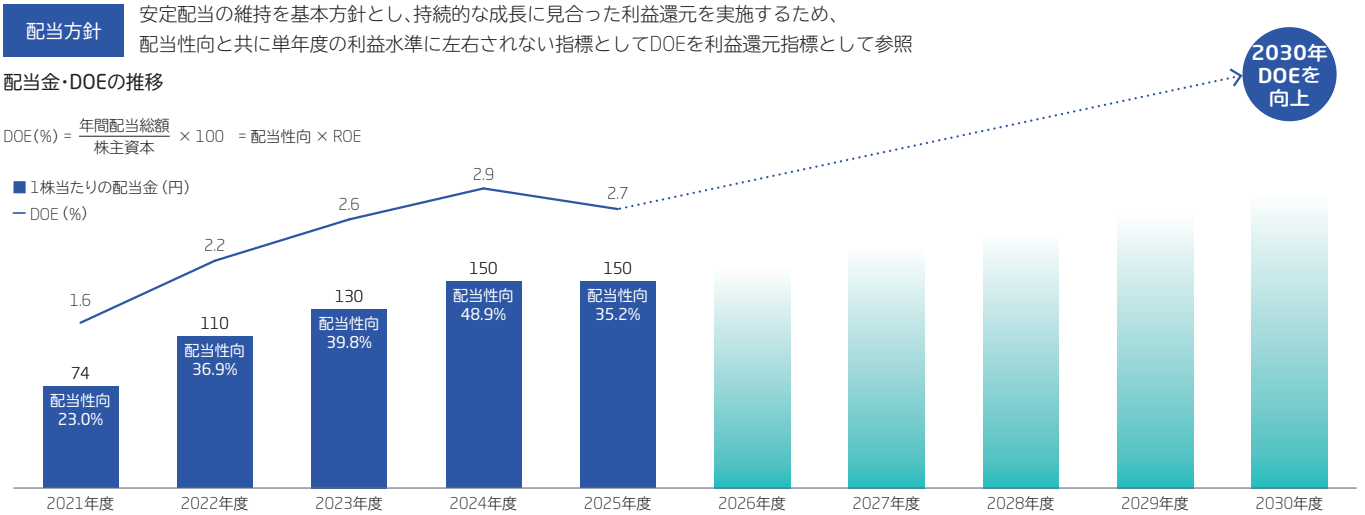
今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

● 株主還元方針

配当方針　安定配当の維持を基本方針とし、持続的な成長に見合った利益還元を実施するため、配当性向と共に単年度の利益水準に左右されない指標としてDOEを利益還元指標として参照

配当金・DOEの推移

$$DOE(\%) = \frac{\text{年間配当総額}}{\text{株主資本}} \times 100 = \text{配当性向} \times ROE$$



※5 DOE：株主資本配当率、Dividend on equity ratioの略

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経営を実践し、持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。本統合レポートでは、マテリアリティに基づく取り組みや進捗状況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は、当社WEBサイトをご覧ください。

基本的な考え方

当社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」は、社員一人ひとりが会社を通じて社会に貢献する姿を目指しています。このビジョンに基づき、グループ全体での行動指針「プリンシプル」を策定し、社員一人ひとりが日々の業務を通じてCSV経営を実践しています。中期計画2028では、「サステナビリティ経営の深化」を基本方針のひとつに掲げ、マテリアリティに対応する非財務目標を設定し、事業戦略及び経営基盤強化の取り組みと連動させています。

当社グループのマテリアリティ

中期計画2028では、従来のマテリアリティを見直し、事業戦略及び経営基盤強化の取り組みと連動させています。また、マテリアリティに基づく取り組みは、中期計画及び各部門の目標に反映し、KPIを設定して進捗を管理しています。これらのKPIは、事業戦略や非財務目標と連動しており、取締役をはじめ社員一人ひとりの業績目標とも結び付けることで、全社一体となって取り組みを推進する仕組みとしています。

今後も、PDCAサイクルを着実に回すとともに、ステークホルダーとの対話を積極的に行うことで、マテリアリティの実効性と精度を高めていきます。

中期計画2028では、以下のマテリアリティに取り組むことで、持続的成長を支える経営基盤の強化と社会価値の創出を目指しています。

マテリアリティ特定プロセスについてはWEBサイトをご覧ください。
https://www.necap.co.jp/csv/material.html

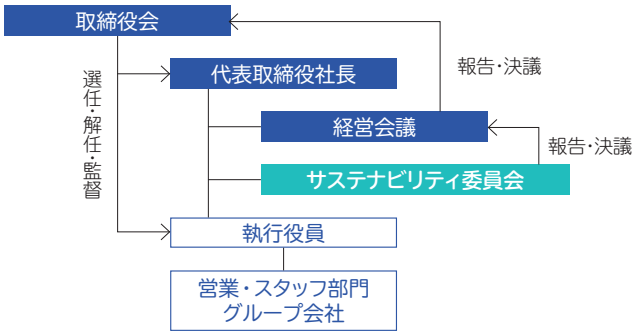
主なマテリアリティ（事業活動を通じた社会課題解決）	選定理由	主な取り組み	KPI 中期計画2028における非財務目標（2029年3月期目標値）
脱炭素社会・循環型経済の推進	当社は、リース事業の特性を活かした資源循環の促進や脱炭素化への貢献を通じて、脱炭素社会の実現やサーキュラーエコノミーの推進において重要な役割を果たせると考えています。再生可能エネルギー分野へのファイナンス提供や環境配慮型の事業運営を推進することで、事業成長と社会課題の解決の両立を図る重要なテーマであることから、マテリアリティに選定しています。	● 再エネ電源の保有拡大 ● 循環型サービスの強化 ● CO_2排出量の削減（Scope1,2,3）	**事業上の取り組み** ● 再エネ発電容量（165MW） ● レンタルPC・タブレット稼働台数（79万台） **自社の取り組み** ● Scope1+2削減率（2029年3月期までに2026年3月期比60%削減、2031年3月期に実質ゼロ）
社会・ICTインフラ整備の推進	DX投資の拡大や公共・教育分野におけるICT需要の高まりを背景に、ICT基盤の整備は地域社会・経済の持続的な発展に不可欠となっています。当社はリースやPFIを通じた官公庁との取引基盤やICTサービスの強みを活かし、本分野を社会課題の解決と事業成長を両立できる重要領域と位置付けています。	● 社会インフラ分野投融資拡大 ● 公共ICT基盤整備の拡大	● インフラ投融資成約高（累計400億円） ● 官公庁向け成約高（累計4,500億円）
地域社会・経済の活性化	当社は地域の中核企業との取引基盤を背景に、事業承継支援、ヘルスケア・レジデンス整備、インフラ投融資等、地域が抱える課題の解決に資する事業を展開しています。これらの取り組みは地域社会の持続的発展と経済活性化に直結するとともに、当社グループの成長にもつながることから、マテリアリティとして選定しています。	● 事業承継課題の解決支援強化 ● ヘルスケア・レジデンス整備推進	● 事業承継等のサービス提供件数（累計24件） ● ヘルスケア・レジデンス整備取り組み件数（累計24件）
新たなサービスや事業の創出	社会課題の変化や技術革新に対応し、新たなサービスやビジネスモデルを生み出すことで「次世代循環型社会」の実現を推進します。これにより、既存の事業分野にとどまらず、新たな市場機会をつかむとともに、事業ポートフォリオの最適化を図るため、マテリアリティとして選定しています。	● 循環型サービスの創出	● 新サービス開始件数（含むM&A）（累計10件）

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うえ、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。推進体制は右図のとおりです。



開催状況

当事業年度において、サステナビリティ委員会は3回開催され、以下の主な議題が議論されました。

主な議題
- 全社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 サステナブル投融資方針」の運用確認
  （新たな石炭・石油火力発電所の建設に係る取り組みはありません。）
- カスタマーハラスメントに対する基本方針制定

主なマテリアリティ（事業活動を支える経営基盤の強化）	選定理由	主な取り組み	KPI 中期計画2028における非財務目標（2029年3月期目標値）
人的資本への投資	当社グループにおいて人材は最大の資産であり、持続的な企業価値向上には人材・組織への継続的な投資が不可欠であるため、マテリアリティに選定しています。グループビジョンの実現に向け、事業戦略と連動した人材ポートフォリオの構築、エンゲージメントの向上、多様な人材の活躍推進、健康経営の実現を重要課題として位置付けています。	● 従業員エンゲージメントの向上 ● 多様な人材の活躍推進 ● 持続的成長に向けた人材育成	● 従業員エンゲージメントスコア（毎年度向上） ● 女性管理職比率（13%） ● 社員一人当たり教育費（2025年度比200%）
ビジネスプロセスの変革	ビジネスプロセスの変革は、全社的な生産性向上と間接コストの圧縮を実現するために不可欠な経営課題であると認識しています。持続的成長を支える効率的な組織体制の構築に加え、事業多様化や環境変化への対応力強化の観点からも重要であり、マテリアリティとして選定しています。	● DX推進による業務生産性向上 ● 業務工数の削減	● 間接人員比率（35%） ※全社に占める間接人員比率
企業価値向上を支えるコーポレートガバナンスの追求	資本コストを意識した経営やリスク管理の高度化、サステナビリティ観点の戦略への反映等、健全な統治体制の構築に取り組んでいます。ステークホルダーからの信頼を確保し、グループビジョンで掲げる利益水準の達成や中長期的な企業価値向上に向け、ガバナンスの継続的な深化を重要なマテリアリティに位置付けています。	● コーポレートガバナンスの実効性向上 ● コンプライアンスの徹底・教育	● 取締役会の実効性評価（年1回以上） ● コンプライアンス教育受講率（100%達成）

マテリアリティ

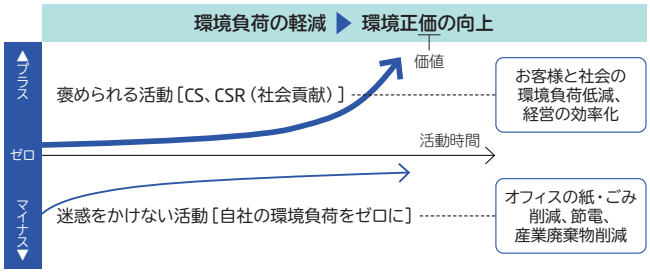
脱炭素社会・循環型経済の推進

基本的な考え方

当社は1999年に環境マネジメントシステム「ISO14001」認証を取得し、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。

2025年には、国際的な非営利団体であるCDPが実施する「気候変動」分野の調査において、最高評価となる「A」リストに選定されました。

●環境正価と環境負荷の概念図



脱炭素・循環型社会に向けた当社の取り組み

当社は、「事業を通じた環境貢献（環境正価の向上）」と「事業活動による環境負荷軽減」という2軸で取り組みを進めています。

事業を通じた環境貢献：
エコビジネスの拡大と脱炭素社会・循環型社会への移行支援

当社は、お客様や地域社会の脱炭素・循環型社会への移行を支援するキャピタルソリューションを提供することで、社会課題の解決と企業価値の向上を目指すCSV経営を推進しています。

事業活動による環境負荷低減：
2030年度にScope1,2の実質ゼロ達成へ

自社の環境負荷の低減において、2026年3月期より野心的な目標を設定しました。当社グループは、自社のCO_2排出量（Scope1,2）削減目標を再定義し、2031年3月期に海外子会社を含む連結ベースでの「実質ゼロ（カーボンニュートラル）」を目指すことを決定しました。これは従来の目標（2041年3月期）を10年前倒しするものです。中間目標として、2029年3月期までに2026年3月期比で60%の削減を達成します。

今後は社用車のハイブリッド車等への入れ替え、支店オフィスのZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）等への移転、カーボンクレジットや非化石証書等の活用を検討しながら削減を進めていく予定です。

CO_2排出量（Scope1,2,3）の算定と第三者検証の実施

当社は、Scope1,2,3の排出量データを算出しており、第三者検証を取得済みです。

Scope 1,2

2026年3月期におけるCO_2排出量実績及び削減目標は、以下のとおりです。

●Scope1, 2排出量

	2026年3月期 実績	2029年3月期 目標	2031年3月期 目標	2041年3月期 目標
CO_2排出量（Scope1,2） 単位：t-CO_2	220	削減率を目標とする	実質ゼロ ※海外子会社を含む連結ベース	実質ゼロを維持
削減率（2026年3月期実績比）	ー	60%	100%	100%維持

Scope3

サプライチェーン全体の排出量算定においては段階的に取り組んでいます。2025年3月期のScope3排出量は1,020,284t-CO_2（第三者検証済み）となりました。中古IT機器の廃棄（カテゴリ12）、IT機器リース資産（カテゴリ13）の算定対象拡大を行い、算出したすべてのカテゴリで第三者検証を取得しました。

なお、当事業年度のScope3排出量は、別途当社WEBサイトに掲載予定です。

環境データ及び第三者検証意見書はWEBサイトをご覧ください。
https://www.necap.co.jp/csv/environment/unload.html

気候変動への対応

当社は2023年からTCFD提言に沿った情報開示を行っています。気候変動シナリオ分析に基づき、当事業年度においては、与信ポートフォリオにおける気候変動リスク（水災による物理リスク及び政策変更等による移行リスク）の影響額を試算しました。その結果、2050年までの長期累積においても期間損益への影響は限定的であることが確認されています。リスクを厳格にコントロールしつつ、社会の脱炭素化に伴う莫大な構造変化を事業機会へと着実に結び付けていきます。

詳細の分析については、WEBサイトをご覧ください。
https://www.necap.co.jp/csv/environment/pdf/scenario.pdf

● TCFD提言開示の概要

ガバナンス	サステナビリティ推進体制（P30）に準ずる。
戦略	サステナビリティ課題を経営課題として認識し、事業を通じて社会課題解決を図るCSV経営を推進。気候変動シナリオ分析（4℃シナリオと1.5℃シナリオ）を実施。リスクと機会を特定し、新サービスや投資機会を拡大。
リスク管理	気候変動関連リスクを経営上の重要なリスクの一つと考え、総合的リスク管理の観点から、サステナビリティ委員会で統合して管理。 物理リスク（例：水災）、移行リスク（例：政策変更）をシナリオ分析に基づき評価。損益に関する影響は軽微。
指標と目標	2029年3月期に自社の事業活動に伴うCO_2排出量を60%削減、2031年3月期にカーボンニュートラルを目指す。

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、2026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）

		物理リスク			移行リスク		
リスク事象		水災			政策変更、需給バランス変化		
使用シナリオ		● 4℃シナリオ IEA Stated Policies Scenario/RCP8.5 ● 1.5℃シナリオ IEA Net Zero Emissions by 2050/RCP2.6/Sustainable Development Scenario					
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℃	4℃	シナリオ	1.5℃	4℃
	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	—	—
	2026年3月期	単年度	11	23	単年度	—	—
		2050年までの累積	26	543	2050年までの累積	—	—

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」

当社グループは、環境及び社会のサステナブルな発展への貢献を目指し、「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月に制定しました。環境・社会への影響を踏まえた投融資判断を徹底し、人権侵害や反社会的勢力に関わる取引等を排除するとともに、新たな石炭・石油火力発電案件への取り組みを行わない方針を定めています。今後も責任ある投融資を通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

「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」については、WEBサイトをご覧ください。
https://www.necap.co.jp/csv/csrmanagement.html#c07

マテリアリティ

人的資本への投資

「グループビジョン2030」の実現に向けて、人的資本への投資を経営の最重要課題（マテリアリティ）の一つに据えています。社員の成長が当社の成長を支え、企業の成長が人材の活躍の場を広げる――その好循環を生み出すことを目指し、「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」「人材の多様性確保」「健康経営の実現」の各領域を中心に挑戦を続けています。

基本的な考え方

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。

2026年4月に策定した「人事・カルチャー変革中期計画2028」では、多様な人材が挑戦し、能力を最大限に発揮できる場を提供することで、社員が誇りを持ち、選ばれる会社を実現することを目指しています。

職場環境整備方針

「人材育成の基本方針」に基づき、多様な人材が活躍できる環境を整備するため、種々の施策に取り組んでいます。これにより、社員が働きがいを感じ、誇りを持てる会社を目指します。

持続的成長を実現する人材・組織開発

組織カルチャーの変革に向けた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、仕事を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。

❶ 行動変革に向けた取り組み

人事制度においては、ビジョン実現に向けた行動基準を「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つに定め、それぞれ期待行動の事例を示すとともに、行動基準に則った評価を行い本人にフィードバックすることにしています。それにより、一人ひとりに気づきを与え、行動変革の意識を醸成することで、組織カルチャーの変革につなげていきます。

❷ 役割等級制度の導入

2024年10月には人事基幹制度を従来の能力等級制度から個々人が担う役割に基づく役割等級制度に改め、年齢や経験年数にかかわらず最適な人材を任用し処遇する仕組み、運用へと変更しました。

これにより、社員のキャリア機会の拡大と、適所適材の人材配置による組織パフォーマンスの最大化を目指しています。個々人が担う役割期待の大きさで等級を決定する仕組みとし、各役割に期待する成果と役割任用に求められるスキル・経験要件については職場・職種・等級別に作成した役割定義書に記載し、若手人材の抜擢が進むとともに、役割や成果により正当に評価される納得感のある仕組みへ改善を図っています。



❸ 報酬制度

報酬制度については、労働市場と会社業績を反映したより透明性のある仕組みを目指し、2025年7月に市場水準を踏まえた昇給の実施や新卒初任給の改定、年収に占める月例給与比率の引き上げを実施し、働きがいを高める報酬への改定を進めました。これらの取り組みにより事業の成長を担う優秀な人材の獲得・定着、そして社員の挑戦・成長を後押ししています。

❹ マネジメント力の向上

挑戦・変革の組織カルチャーを現場で効果的に実践するうえでは、人事制度の改定だけでなく職場マネジメント力の向上が欠かせません。そのため2024年3月期から毎年マネジメントポジションを担う社員を対象に、評価・育成のマネジメント研修を継続して実施しています。

❺ 導入した制度・仕組みを着実に機能させるための取り組み

2025年3月期以降に導入した制度・仕組みを有効に活用し、挑戦・変革の組織カルチャーを実践していくためには、社員一人ひとりが“Why”（ねらい、考え方）や“What”（ルール）を理解し、自身の行動変容につなげていくことが重要であると考えており、2027年3月期から組織単位で少人数での人事対話会や意見交換会を実施しております。

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。

❶ キャリア相談窓口

2024年には国家資格キャリアコンサルタントの資格を有する専門家による「キャリア相談窓口」を設置しました。社員は、自身のキャリアについてアドバイスを受けることで、今後の成長方向を明確化することができます。これは、専門家のサポートを通じて、社員自身が自らの強みや志向性を客観的に見つめ直し、主体的なキャリアプランを描くための重要なステップとなっています。

❷ 人材公募制度

“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、2023年3月期には「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。

❸ 社内インターン制度

他部門の業務を短期間体験することで、社員が職場や職種への理解を深め、将来のキャリア形成に役立てる目的で社内インターン制度を2025年3月期から実施しています。2026年3月期には短期インターン制度に加え、長期インターン制度も導入しました。

こうした「自己理解」や「学び」の場を充実させることが実際の行動変容につながり、2026年3月期には36部門・40ポジションでの社内公募に対して、多くの社員が自ら手を挙げ、新たな挑戦に乗り出しました。

❹ キャリアについて考える

2025年3月期に「キャリアについて考える」という施策を導入しました。これは、キャリアの棚卸を行うとともに役割定義書に基づいて現在担っている役割や今後担いたい役割で会社から期待されていることを確認し、それと現在できていることとのギャップをもとに自身の成長課題・キャリア開発目標を考える取り組みです。これにより、社員が自身の現在や今後のキャリアに対して前向きに向き合い、成長・挑戦し続けられる企業文化の醸成を目指します。

❺ 人事異動の考え方

「自律的なキャリア形成」という考えのもと、2025年3月期からは最大限本人のキャリア希望・キャリア志向を尊重して行うこととし、特に転勤にあたっては多様な個人の価値観や働き方、さまざまな家庭事情に配慮し、事前に本人の同意を得て行う運用へ変更しました。

エンゲージメントの向上

エンゲージメントサーベイの実施

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、定期的に社員エンゲージメントサーベイを実施しています。2026年3月期の全社のエンゲージメントスコアは、目標には到達しなかったものの、前期比7ポイント改善し24%になりました。

経営陣自らによるエンゲージメント向上の取り組み

2025年3月期からは全社員を対象とした取締役と社員の直接対話の取り組みを開始し、累計74回実施しました。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が着実に醸成されてきています。



社長との対話会の様子

エンゲージメントタスクフォース

2026年3月期は、全社及び職場単位のエンゲージメント改善活動の取り組みに加え、各職場の中堅社員による部門横断のエンゲージメントタスクフォースチームを立ち上げ、グループに分かれて施策の企画検討等を行いエンゲージメント向上につながる取り組みを行いました。これにより計画的な取り組みが進むとともに、好事例の他部門展開が進みました。

エンゲージメントの向上に向けて

「働きがいを高める施策」の検討をより効果的・スピーディに実行しやすい運用とするため、2027年3月期から新たなエンゲージメントサーベイツールを導入することとしました。これにより期待度と満足度を測定し、組織の優先課題を素早く把握して、効果的な取り組みに役立てていきたいと考えています。

●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	2026年3月期（目標）
21%	21%	17%	24%	34%

エンゲージメントタスクフォースの活動については▶P36～39へ

人材の多様性確保

柔軟な働き方の実現

当社は、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。

具体的には、テレワークの仕組みを積極活用することに加え、勤務途中の中抜けを可能とする柔軟な働き方ができる制度を2023年4月から導入しています。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、子の年齢にかかわらず適用できるよう制度を見直しました。また、「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。これからは多様な価値観、多様な考え方の人材がそれぞれの力を最大限に発揮し活躍し続けられる会社・組織を目指していきます。それにより、多くの人材が活躍し続けられることと同時に、多様な価値観、多様な強みを活かして議論や意思決定の質を高め当社の継続的な成長につなげていきます。

女性活躍

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、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だ結果、2026年3月末時点で女性管理職比率は10.9%となり、目標を達成することができました。2026年4月からの中期計画においては女性管理職比率を毎年1%ずつ増やし、2029年3月末時点で女性管理職比率13%達成を目標に取り組んでいくことを目指しています。

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処遇について、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ほか、社員が農園を訪問し、種まき・収穫などに参加するイベントを定期的に開催し、社員との交流の機会を設けています。

健康経営の実現

健康経営の推進

事業活動の源泉は生き生きと働く社員であり、すべての社員の心身の健康と安全はもっと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。

2026年3月には4年連続で「健康経営優良法人認定2026（大規模法人部門）」を受けました。

健康経営推進体制

疾病の予防及び早期発見等の観点から、「人間ドック」の受診推奨及び費用補助を実施しています。2026年3月期からは「人間ドック」の受診対象者を30歳以上に拡大しました。

また、メンタルヘルス研修を毎年実施し予防を強化するとともに、対象者には産業医とも連携してきめ細かなフォロー、支援を実施しています。また、健康リテラシー向上に向けセミナーも継続的に実施して、社員の健康維持、増進を進めています。

人事担当執行役員と社員との座談会

タスクフォースを通じて見えてきた課題、気づきを“糧”に「誇りに思える会社」へ前進を続ける



後列左から：西園（インフラファイナンス部）、岡田（財務部）
前列左から：外山（PFI・PPP推進部）、柴田（執行役員）、大眉（官庁営業部）、緒方（ベンダー第二営業部）

当社は、2024年度に従業員エンゲージメントスコアの低下という課題が顕在化し、2025年度には社長主導でエンゲージメント向上に向けた各種施策を実行しました。施策の一つであった「エンゲージメントタスクフォース」は社長直轄で半年間にわたって活動したプロジェクトです。今回、人事担当執行役員の柴田康司とタスクフォースメンバー5名による座談会を通じて、当社のリアルな雰囲気、カルチャー変革と人事制度改革の成果をお届けします。

人を「資本」として、目指す姿は一人ひとりが「誇りに思える会社」

―― 柴田さんは折に触れて「人こそが資本」であるとおっしゃっています。そこに込めた思いや背景についてお聞かせください。

柴田　例えばメーカーであれば、技術や製品がお客様に提供する価値の源泉となりますが、私たち金融サービス会社は社員一人ひとりが価値を生み出す源泉です。一人ひとりが知恵を出し合ったり、前向きな気持ちで仕事に取り組んだり、チームワークを発揮していく中で新しい価値を生み出しています。そのため、社員一人ひとりが力を高め、それを最大限に発揮できる環境を整えることが重要と考えています。

「人」そのものの力で価値を生み出していく。一人ひとりの力の発揮が会社の成長を加速させるという意味で、私たちは「人こそが資本」の会社であると考えています。

―― 人的資本経営にも通じる考え方ですが、目指す組織像はどのようなものですか。

柴田　一言で言うと「誇りに思える会社」です。これは具体的な定義があるわけではありませんが、一人ひとりの社員が当社を誇りに思える、当社で働いていることを誇りに思える、ということです。例えば、当社で働くことを通じて自分が成長できる、当社の事業を通じて社会に貢献できている実感がある、そしてこの会社で働き続けようと思える、そういった会社です。「誇りに思える会社」づくりのために、エンゲージメントスコアを非財務目標の一つに設定し、役員報酬の指標の一部に組み込むとともに、その向上に向けてカルチャー変革や人事制度改革に取り組んでいます。

人事担当執行役員と社員との座談会



執行役員　柴田 康司

マイナスを改善するのではなく プラスを伸ばしていくアプローチへ

―― カルチャー変革や人事制度改革に取り組む一方で、エンゲージメントスコアの低下が大きな課題となりました。

柴田　エンゲージメントスコアを非財務目標として外部に公表したのは2023年度からです。ところが2024年度にエンゲージメントスコアが低下したことから経営陣と議論を重ね、従来から行ってきた人事施策の取り組みに加え、社長直轄のタスクフォースを発足させました。エンゲージメント向上に“真”に資する打ち手の企画立案・実行を目的として、2025年度上半期の半年間にわたり各領域の執行役員から推薦を受けたメンバー総勢20名で議論を重ねてきました。

2025年度に新たに実施したエンゲージメント向上施策は大きく2つあります。1つは、各部門単位での取り組みの加速です。当社の事業は多岐にわたり、部門特性も強いことから、エンゲージメント課題も部門ごとに違っていました。そのため、部門ごとに毎月の取り組みについて計画を立て、実行し、その効果・手応えを確認する、いわゆるPDCAサイクルを回すことを始めました。

もう1つがこのエンゲージメントタスクフォースで、マイナスを改善する課題解決型のアプローチではなく、プラス（良いところ）を伸ばしていくというスタンスに立ち、施策の検討を行いました。これは経営トップからの要請でもあり、タスクフォースのメンバーがワクワクするような活動・施策を考え、実行してほしいという強いメッセージを経営トップからタスクフォースメンバーにいただきました。

―― タスクフォースへの参加を通じて見えてきた課題・気づきには、どのようなものがありましたか。

外山　ここまで会社の内側のことを考えたのは、このタスクフォースが初めてだったと思います。あらためて気づいたことは、部門間が断絶されていて、横断的なコミュニケーションがなかなか取れていなかったことです。当社は社員の半数以上が中途採用でそれぞれの専門性を活かして即戦力として活躍しているのですが、中途採用が多いが故に他の部署については、社員の顔と名前が一致しない状況になっていました。

部門間の壁を越えた、タテ・ヨコ・ナナメのコミュニケーションを活性化する目的で、サンクスカードの試験採用などを行いました。きっかけがあれば反響はあるし、反響があればやりがいが生まれ、さらにエンゲージメントが上がるという好循環が見られたことは、よかったと思います。

大眉　タスクフォースのミッションは「マイナスをフラットに戻す」という認識でしたので、当初はその議論から暗い雰囲気になりがちでした。ところが、社長のひと声で、会社の良いところを伸ばしたり、みんながワクワクする取り組みを考えるようになってから、空気が一変しました。

私自身はこれまで楽しく仕事をしてきたので、「楽しいことって何だろう？」と深く考えることはありませんでしたが、中にはそうでない社員もいるんだろうと思います。そんな人たちが会社や仕事が楽しいと思えたり、自分を高められると感じられる雰囲気をつくることができれば、タスクフォースは成功するだろうと思いました。

西園　私にとってエンゲージメントを高める重要な要素は、新しいことにチャレンジできることです。タスクフォースに参加するメンバーの皆さんも私と同じで、どちらかというと、ガツガツ働きたいという人が集まっているのかなと思っていたのですが、実は考え方はバラバラでした。

人によってエンゲージメントを高める要素は多種多様であり、一律ですべてを解決する施策というのは正直ないのだと思います。それぞれが持つ意見を可能な限り吸い上げるような仕組みや体制をつくっていく必要があると感じましたし、エンゲージメントスコアを伸ばしていくことがゴールではなく、数字に表れない社員一人ひとりの満足度を上げていくことが重要だと思いました。

緒方　タスクフォースに参加した率直な感想は、「すごく楽しかった」です。この活動を通じて、自分自身のエンゲージメントは高まりました。

自分はいつも「仕事が楽しい」と言っているのですが、そも

そも何が楽しくて仕事をしているのかが漠然としていました。なぜ楽しいのか、なぜ信念を持ってやり続けることができているのかをこの活動を通じて整理したときに、自分が所属する会社と、自分自身の仕事が地続きになっていることを実感できることが重要な要素であることが分かりました。

社員一人ひとりが組織や会社と融合し、一体感を高めていけば、より楽しく仕事ができるし、自分自身が会社の役に立っている、社会に貢献しているということを、ダイレクトに感じることができるのではないでしょうか。タスクフォース活動を通じて、こうしたセルフフィードバックができたことはとても大きな収穫でした。

岡田　私も楽しかったですし、とても刺激になった半年間だったと思っています。初めて話す方はもちろん、面識はあるけれど業務以外のことであまり話したことのない方も参加する中で、半年間継続して定期的に集まって話をすること自体が貴重な機会でした。

どうすれば他の人がもっと仕事がしやすくなるか、あるいは喜んでくれるかを考えたことはあっても、自分がわくわくしながら仕事をするには、といったことは今回ほど時間をかけて考えたことがなく、自分のやりたいことをじっくり見つめ直す機会になったと思います。また、プラス面をさらに伸ばすための施策を考えることは、マイナス面の改善策を考える以上に難しい一方で、自身や組織の成長につながる重要な視点であることをあらためて実感しました。

タスクフォース活動は終了しましたが、ぜひ他の社員にもこの経験をしてもらいたいです。会社全体や他部署の業務に関する課題を自分事として捉える良い機会ですし、自分のやりたいことを起点にさまざまなバックボーンを持つメンバーと意見を交わすことで、自身のエンゲージメント向上につながる気づきを得られるのではないかと思います。

柴田　タスクフォースでの半年間の活動は皆さん自身の成長の機会になったと思います。視座を経営レベルに上げ、視野を全社目線に広げて物事を考えることがいかに大切かを実感しました。

3年前から、カルチャー変革というキーワードを掲げてさまざまな施策に取り組んでいますが、その実現には時間がかかります。エンゲージメント向上も同様です。タスクフォース活動は終了しましたが、継続的な取り組みが重要だとあらためて感じました。

真面目で誠実なこれまでの社風も少しずつアグレッシブに変化

―― 社内の雰囲気、経営層との距離感等について、現状をお聞かせください。

岡田　皆さん本当に優しい人ばかりで、仕事で困ったことがあれば、チームメンバー全員で助け合うことも多いです。また、カルチャー変革という観点では、社内公募制度の拡充等を背景に、自分のやりたいことに挑戦しようとする前向きな雰囲気も少しずつ広がってきていると感じています。

私は業務上、経営層と関わる機会がありますが、皆さん非常に話しやすく、フランクに意見交換をできる関係が築けています。経営層との距離の近さは当社の大きな魅力の一つだと思いますので、普段接点の少ない社員の方にもその一面を知ってもらえたら嬉しく思います。

緒方　個人的には、タスクフォースの活動を通じて、経営層との距離感は一気に縮まりました。他の社員のみんなにも、経営層との間に人と人、一対一のつながりを感じられるような場があるといいなと思います。

社員の皆さんの印象は、真面目で誠実な方が多いです。私のような中途採用で来た人間の考え方や、やり方も認めてくれていて、会社としての度量の大きさを感じています。

西園　皆さん言及されているとおり、平均的に見れば、真面目で誠実な社風なのかもしれません。一方で私自身はここ数年で、アグレッシブにチャレンジをする若手・中堅層が増えている印象を持っています。

近年新しい取り組みに挑戦する中で関係部門とは建設的な議論を交わす機会も増えてきました。納得がいかなければ、互いの考えをロジカルに伝え合い、良い結論を目指そうとする動きが広がっていることは、まさしく当社の掲げる「シンカ」であり、そうした取り組みが収益にもつながる好循環が生まれていることは、非常に好ましいと思います。

大眉　私が所属するパブリックソリューション本部は、官公庁が主要なお客様です。これまでの積み上げた経験と知見が重要なファクターであるケースが多くあります。そうした中でも、自分がチャレンジしたい領域や、やり方について、若手から声が上がるようになってきたことは大きな変化だと感じています。

そもそも当社は、若手や新入社員の段階で、ある程度の裁量を与えられて、営業活動や業務を進めていく会社です。そのため若手でも自信を持って自分の意見を述べたり、プラスアルファの提案ができる文化はありました。

今後はさらにそれを伸ばしていったり、自分の部門だけではなく、会社全体に関わることや、新しい事業について意見を出せるようになれば、もっと楽しい会社になるのではないでしょうか。

外山　役割定義書を運用するようになって、若手からの登用が増え、責任あるポジションに年次にかかわらず就くチャンスが増えていることは、会社の雰囲気としてはプラスです。

経営層との距離感については、タスクフォースのメンバー等は近いのかもしれませんが、その他の社員については、普段なかなか経営層と接する機会がないという意味で、フランクにコミュニケーションできるような場がもっとあるといいなと思います。

チャレンジを後押しする文化と仕組みをシンカ

――「誇りに思える会社」へ進化を遂げるには、何が必要ですか。

柴田　冒頭述べたとおり、１つは、社会への貢献が実感できることです。一人ひとりの日々の仕事がお客様の活動につながり、お客様の活動を通じて社会が便利になったり、安全になったりといい方向に変わっていくことを感じられることが重要です。もう１つは、日々の仕事を通じて自分自身の成長実感が得られることです。１年前に比べて、このような力が身に付いたとか、物事を見る視野が広がったということがあれば、この会社で働き続けようという気持ちが高まるはずです。

岡田　「知り合いに自信を持って勧められる会社へ、自分たちの手で変えていく」という気概を持つ社員を増やすことが大切だと思います。一人ひとりの主体的な行動の積み重ねが、誇りに思える会社への「シンカ」につながると考えています。

緒方　社会に対して、自分がどう貢献できているのかを実感できる会社になるには、行動指針に掲げる4つの「シンカ」を個々人でさらに追求していくことが大事だと思います。

西園　当社の強みの一つにスピードがあります。エンゲージメント向上についても、最初から率直な意見を交わし、トライ&エラーでスピーディに対応を進めていくことが、解決につながるのではないでしょうか。

大眉　多様性が認められていて、それぞれがお互いのチャレンジをリスペクトし合える会社が一番誇りに思える会社だと思います。当社もそこに近づいてはいるのですが、さらなるチャレンジを後押しするための文化や仕組みが必要だと思います。

外山　柴田さんがおっしゃった、地域社会への貢献と自分自身の成長に集約されると思っています。私はPFI事業に携わっているのですが、その実感を高めるために、自分たちが手掛けた施設に実際に足を運び、利用されている市民の皆さんと交流したり、お話を伺ったりする機会を増やしたいと考えています。施設が地域にどのような価値を生み出しているのかを直接感じることで、仕事の意義をあらためて認識し、自身の成長にもつなげていきたいと考えています。

――　本日はありがとうございました。

Column

エンゲージメント向上に向けた取り組み「エンゲージメント向上タスクフォース」

当社は2025年4月から9月までの半年間、「エンゲージメント向上タスクフォース」の活動を実施しました。この取り組みは、エンゲージメント向上に向け、社員一人ひとりが誇りを持ち、ワクワクしながら働ける環境をつくることを目的に、当時の菅沼社長の主導で発足しました。活動では「目的・価値観の共有」「オープンコミュニケーション」「成長実感の向上」の3つをテーマに掲げ、全社から選ばれた20名のメンバーが活発な議論を繰り広げました。





タスクフォースは、感謝文化の促進や1on1の見直し、部門ビジョンの策定といった具体的な施策を提案しました。活動終了後は、関係部署が提案施策を引き継ぎ、全社的な定着と文化の醸成に向けて取り組みを進めています。

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。

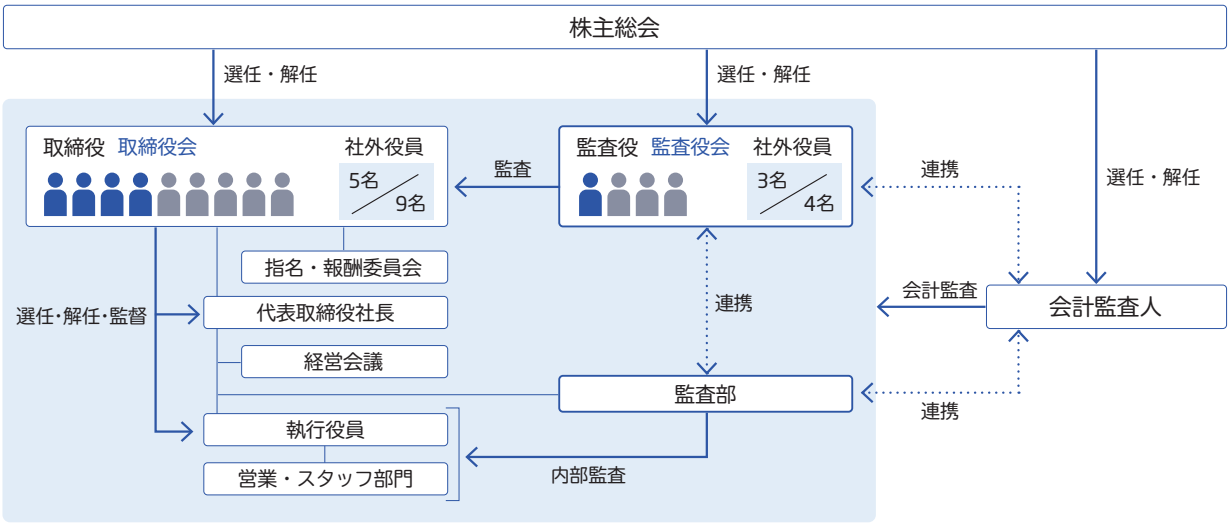
企業統治体制

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、業務執行の責任の明確化及びその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（2026年6月末現在）　＝社内役員　＝社外役員



ガバナンス一覧表（2026年6月現在）

定款上の取締役の任期	1年	社外取締役の2026年3月期取締役会への出席率	93%
取締役会の議長	社長	2026年3月期指名・報酬委員会の開催回数	10回
取締役の人数	9名	監査役の人数	4名
うち社外取締役の人数	5名	うち社外監査役の人数	3名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3名	社外監査役の2026年3月期取締役会への出席率	100%
2026年3月期取締役会の開催数	15回	2026年3月期監査役会の開催回数	10回

取締役会 15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。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。2026年3月期の取締役会における主な決議及び検討事項は以下のとおりです。

- **次期中期経営計画の策定**
- **事業会社の買収等の重要な経営方針**
- **事業戦略上重要な投融資案件**
- **取締役会規則改正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**

サステナビリティ推進体制は▶P30へ

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。2026年2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うえで、全取締役及び監査役を構成員とする「経営懇談会」において意見聴取を行い、以下の視点に基づいて分析・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、2025年度は取締役会の在り方をテーマに議論を重ね、経営方針・経営戦略の策定等、重要事項の意思決定を行いつつ、経営の監督に軸足を移していくという取締役会の方向性を確認し、2026年3月に取締役会付議基準を改正しました。また、指名・報酬委員会では、スキル・マトリックスの見直しや取締役の要件定義についての議論を重ねました。

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を継続して行っております。2025年度は「中期計画2028」の策定や、事業会社の買収の他、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うえで方針を決定しました。

また、昨年に引き続き、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、部店長会議や社内懇談会に社外役員も参加しております。

一方、今後、経営戦略等に関する議論を深化させるとともに、経営の監督を強化していくため、取締役会の構成やあるべき議題設定等について、課題として取り組む必要性があることを認識しました。2026年度は「中期計画2028」の初年度にあたりますが、取締役会としては、その進捗状況を継続的にモニタリングするとともに、資本効率や株価を意識した経営が推進されるよう、適切な監督に努めます。

今後も、当社は、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」の実現に向けた取り組みを進めることにより、中長期的な企業価値を高めます。

監査体制 10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。

指名・報酬委員会 10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います。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います。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4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。2026年3月

期の指名・報酬委員会における主な活動内容は以下のとおりです。

- **取締役・監査役の選解任及び人事案審議**
- **役員報酬・業績報酬の審議**
- **後継者育成・人材計画の確認**
- **スキルマトリックス及び取締役要件の見直し**
- **指名・報酬委員会の活動計画策定・運営管理**

役員報酬

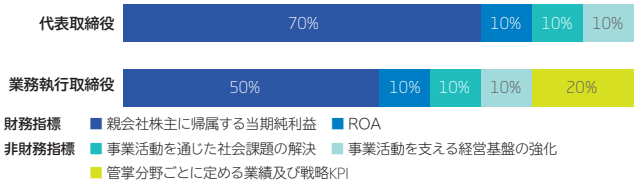
企業理念の実現や持続的な企業価値・株主価値の向上に貢献する制度設計を行っており、業績連動報酬の評価指標には、財務指標に加えて非財務のESG指標をKPIとして設定しています。特に、業務執行の役割を担う取締役の報酬は、監督機能に対する監督報酬及び執行機能に対する執行報酬（内訳として、基本報酬、業績報酬及び株式報酬）で構成されています。一方、社外取締役の報酬は監督報酬のみとしています。

各報酬の内容は以下のとおりです。

対象	報酬の種類		内訳
業務執行取締役	監督報酬（役職別の固定報酬）		職務執行の監督、監視、意思決定に対する対価
	執行報酬	基本報酬（年額固定/執行報酬の60%）	役位・職責に応じて設定
		業績報酬（業績連動、賞与/執行報酬の25%）	指標として、連結純利益、ROA、事業活動を通じた社会課題の解決及び経営基盤の強化を採用。達成度合いに応じた金銭を賞与として毎年一定時期に支給
		株式報酬（譲渡制限付株式/執行報酬の15%）	連結純利益の目標達成度に応じた株式を年1回付与
社外取締役	監督報酬（固定の月額報酬）		業績連動報酬はなし
監査役	監査報酬（固定の月額報酬）		業績連動報酬はなし

● 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。



● 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）。

指名・報酬委員会委員長メッセージ



社外取締役
萩原 貴子

2024年12月の臨時株主総会後、指名・報酬委員会委員長を拝命し、ガバナンス強化策の一環として委員会の開催頻度を引き上げ、取締役・監査役及び執行役員に関する重要事項の審議を着実に進めてまいりました。

従前より、取締役・監査役候補者案の検討、報酬構成・水準、業績反映報酬の決定を扱ってきましたが、2023年度からは執行役員候補者のサクセッションプラン及び人事案件を追加し、2025年度にはボードサクセッションを中心に議論を深化させました。特に、スキルマトリックスの改訂（ICT・DXへの変更、法務・リスク管理の補足追加）、社内取締役・社外取締役の要件定義、独立社外取締役の在任期間設定等、取締役会構成の明確化を進めております。また、独立社外取締役候補者の選定プロセスの確認、社長・代表取締役の異動審議、報酬水準の検討、執行役員候補者の育成状況確認も実施しております。

2026年度は、ボードサクセッション及び業績評価指標に関する議論をさらに深め、社内候補者との定期面談や取締役会への活動報告を通じ、透明性・公平性を備えたガバナンス体制の一層の確立に寄与してまいりたいと考えております。

役員一覧

2026年6月26日現在の役員の状況は以下のとおりです。同日に開催された定時株主総会をもって就任した役員を「新任」としています。
男性11名　女性2名　（役員のうち女性の比率　15.3%）

	役員名	役 職	独立役員	社 外	重要な前職、兼職	所属する委員会	在任期間
	菅沼　正明	取締役 会長			（前）日本電気株式会社 執行役員 （前）当社 代表取締役社長		2022年6月～現在
	平野　昇一	代表取締役 社長			（前）株式会社SBI新生銀行 専務執行役員 （前）昭和リース株式会社 代表取締役社長	指名・ 報酬委員会	2024年12月～現在
	新井　貴	取締役			（前）株式会社日本政策投資銀行 企業投資グループ次長 （前）株式会社リサ・パートナーズ 取締役 常務執行役員 （兼）NCSアールイーキャピタル株式会社 代表取締役社長	—	2021年6月～現在
	塚田　雄一	取締役			（前）当社 人事部長、経営企画部長、営業推進本部長	—	2023年6月～現在
	萩原　貴子	取締役	●	●	（前）ソニーグループ株式会社 人事部統括部長、人材開発部統括部長、 ダイバーシティ開発部統括部長 （兼）株式会社DDD 代表取締役 （兼）マブチモーター株式会社 社外取締役	指名・ 報酬委員会	2021年6月～現在
 新任	瀬木　達明	取締役	●	●	（前）セイコーエプソン株式会社 代表取締役専務執行役員 （兼）京王電鉄株式会社 社外取締役 （兼）サンケン電気株式会社 社外取締役	指名・ 報酬委員会	2026年6月～現在
 新任	的場 美友紀	取締役	●	●	（前）東京弁護士会 副会長 （兼）デンカ株式会社 社外取締役（監査等委員） （兼）日東工器株式会社 管理統括付担当部長	指名・ 報酬委員会	2026年6月～現在
	牧角　司	取締役		●	（兼）株式会社SBI新生銀行 専務執行役員 審査総括	—	2024年12月～現在
	對間 康二郎	取締役		●	（兼）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	—	2024年12月～現在
	小泉　吉之	監査役 (常勤)			（前）当社 執行役員 兼 事業法人営業本部長 （兼）NCSアールイーキャピタル株式会社 監査役	—	2022年6月～現在
	清谷　清弘	監査役 (常勤)		●	（前）株式会社SBI新生銀行 常務執行役員 （前）昭和リース株式会社代表取締役社長	—	2024年12月～現在
	伊東　敏之	監査役		●	（兼）株式会社SBI新生銀行 グループ法人企画部副部長	—	2024年12月～現在
	赤塚　大	監査役		●	（兼）株式会社SBI新生銀行 グループ経営企画部部長	—	2024年12月～現在

詳しい経歴については
第56期有価証券報告書P61～64をご参照ください。
https://pdf.irpocket.com/C8793/uOn6/FOGo/s6yQ.pdf

新任役員の経歴については
第56期定時株主総会招集通知P9～10をご参照ください。
https://www.necap.co.jp/ir/shareinfo/pdf/20260626.pdf

	スキルマトリックス									
	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・DX	グローバル	事業開発	就任の理由（社外取締役）
	●	●					●		●	—
	●	●	●			●	●			—
		●	●			●		●	●	—
		●	●		●	●	●		●	—
	●	●			●			●		他の事業会社の代表取締役や社外取締役を務め、経営者としての豊富な経験や人事・人材開発に関する高度な知識を有しています。
	●	●	●	●			●	●		セイコーエプソン株式会社の経営戦略や経営管理に長年従事し、代表取締役を務める等企業経営に関する豊富な経験と知識を有しています。
		●		●						弁護士として企業法務に長年従事し、リスクマネジメント、コンプライアンス、コーポレートガバナンスに関する豊富な経験と知識を有しています。
		●		●		●		●		金融機関において審査等に長年従事し、企業審査の他、法人ビジネス全般のリスク管理に関する豊富な経験と高度な知識を有しています。
		●		●		●				株式会社日本長期信用銀行（現株式会社SBI新生銀行）において営業の他、同行及びグループ会社の法務・コンプライアンスに従事し、当該分野における豊富な経験と知識を有しています。

スキルマトリックスの定義

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以下に特定し、知識・経験・能力が全体としてバランス良く備わるよう取締役を構成することとしています。

スキル項目	定義・補足
企業経営	経営戦略の立案、損益責任を持った事業運営、経営基盤整備に関する知識・経験・能力
CSV・ESG	CSV経営の推進によるESG・サステナビリティ視点での経営に関する知識・経験・能力
財務・会計	財務・会計に関する知識・経験・能力
法務・リスクマネジメント	法令順守、企業倫理の徹底、公正な企業活動、企業価値の維持向上、内部統制に関する知識・経験・能力
人事戦略	多様な人材の確保・育成・活用に関する知識・経験・能力
金融	リース・ファイナンスに関する知識・経験・能力
ICT・DX	ICTビジネス・DX知識の経営への活用に関する知識・経験・能力
グローバル	グローバルビジネスに関する知識・経験・能力
事業開発	新事業の開発に関する知識・経験・能力

大株主との関係と少数株主保護に関する方策

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に移行しました。

● SBI新生銀行との関係

SBI新生銀行は当社株式の所有比率43.47%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11.80%を有する「主要株主」に該当します。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。

コーポレートガバナンスについては、WEBサイトをご覧ください。
https://www.necap.co.jp/csv/governance/index.html

コーポレートガバナンス報告書については、WEBサイトをご覧ください。
https://www.necap.co.jp/csv/governance/img/20260630cg.pdf

新任独立役員メッセージ



社外取締役
瀬木 達明

この度社外取締役に就任した瀬木達明です。私はセイコーエプソン株式会社でCFOをはじめガバナンス・コンプライアンス・戦略・サステナビリティの責任者を務めるとともに、グローバルIT基盤の全面刷新にも関与してまいりました。現在はAXに代表されるような激変する経営環境への対応が求められており、当社も経営体制の刷新・新中期計画スタートと変革に乗り出しています。私に求められる役割は、門外漢ならではの視点や経験・知見を活かし、従来の発想や勝ちパターンとは異なるアプローチで企業価値を向上させることだと認識しております。また変革の源泉である「一人ひとりが安心して勇気を持って挑戦できる組織風土」づくりにも貢献してまいる所存です。



社外取締役
的場 美友紀

社外取締役に就任いたしました的場美友紀です。これまで弁護士として研鑽を積む中で、企業法務・コーポレートガバナンスに関する業務にも携わってまいりました。

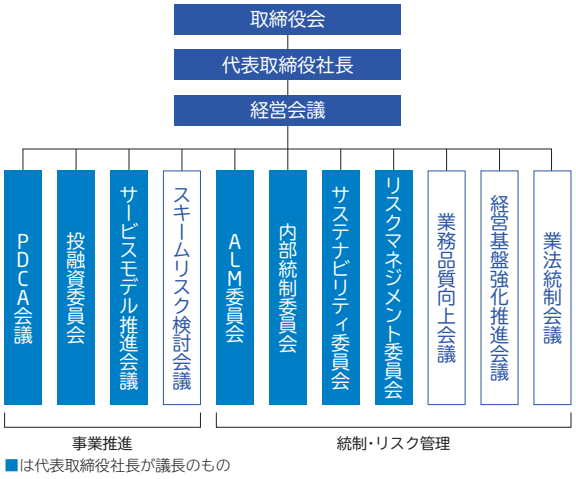
変化の激しい事業環境において、取締役会の実効性確保やコンプライアンス体制の強化は、持続的な企業価値の向上に不可欠な要素であると認識しております。多様なステークホルダーの皆さまの信頼にお応えすべく、中長期的な視点と公平・誠実な姿勢をもって、コーポレートガバナンスがより適切に機能する体制づくりに取り組んでまいります。その実践を通じて、当グループの企業価値向上に貢献してまいる所存です。

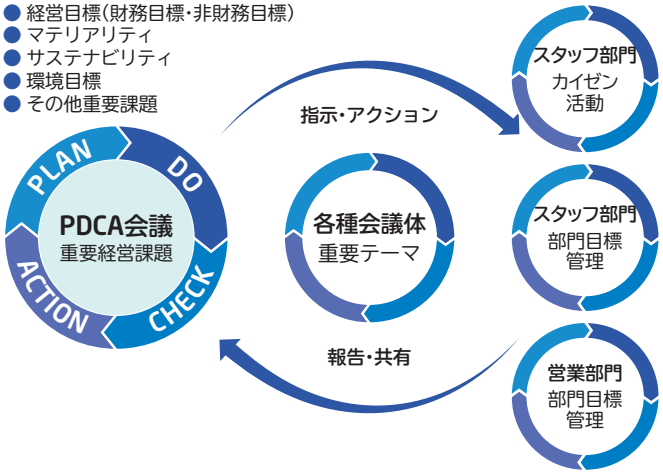
CSV経営を支えるマネジメント体制

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。

2026年3月期においては、取締役会における経営の戦略的な方向付けと充実した議論を確保するため、経営会議を審議機関から決議機関へと変更しました。これに伴い、これまで取締役会で決議していた一部の案件を見直し、取締役会がより戦略的な議論に集中できる体制へと改めました。





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リ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つかさど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、各会議体で取りまと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・オペレーショナルリスクについては、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2028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、オペレーショナルリスク
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▶P32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」の詳細については、WEBサイトをご覧ください。
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。

2026年3月期の主な取り組み

1. 実施内容

- 従業員の安全・健康の確保と生産性・レピュテーションの低下を防止することを目的に、「NECキャピタルソリューショングループカスタマーハラスメントに対する基本方針」を制定しました。
- 人権リスクの特定・評価の一環として、当社グループ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うえで、主な子会社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。そのうえで、「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、子会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。
- 従業員の「ビジネスと人権」に関する理解促進のため、2026年3月期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てアンケート調査を実施し、調査結果を分析しました。

2. 進捗・成果

- 2026年3月期に実施した人権リスクの調査においては、子会社の事業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。

3. 今後の課題・目標

- 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、当社が影響力を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て当社の人権方針や人権に関する共有事項を伝えていく所存です。
- 「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。」の企業理念のもと、当社グループの事業活動が社会課題の解決に加え、人権に資する取り組みとなるよう努めます。

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。

- 実施年月：2025年12月
- 対象：国内グループ社員全員
- 受講者数：927名
- 実施内容：人権課題としてのカスタマーハラスメント・事案への対応

Column

カスタマーハラスメントへの毅然とした対処が生む「安心」

当社グループは、2026年4月に、「カスタマーハラスメントに対する基本方針」を制定しました。この基本方針は、従業員の尊厳を守るための重要な一歩です。過剰な要求や人格を傷つける言動は、働く人々の心身に大きな影響を及ぼします。この方針は、従業員へのサポート体制を整えるだけでなく、必要に応じて法的措置も視野に入れることで、職場環境を守る決意を示しています。安心して働ける環境を築くことは、従業員だけでなく、お客様との信頼関係の向上にもつながります。この取り組みが、より良い社会を共に築く一助となると考えています。

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、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。

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。

	2024/3期	2025/3期	2026/3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

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。

コーポレートガバナンス（コンプライアンス）については、
WEBサイトをご覧ください。
https://www.necap.co.jp/csv/governance/compliance.html

● 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。

財務データ（連結）

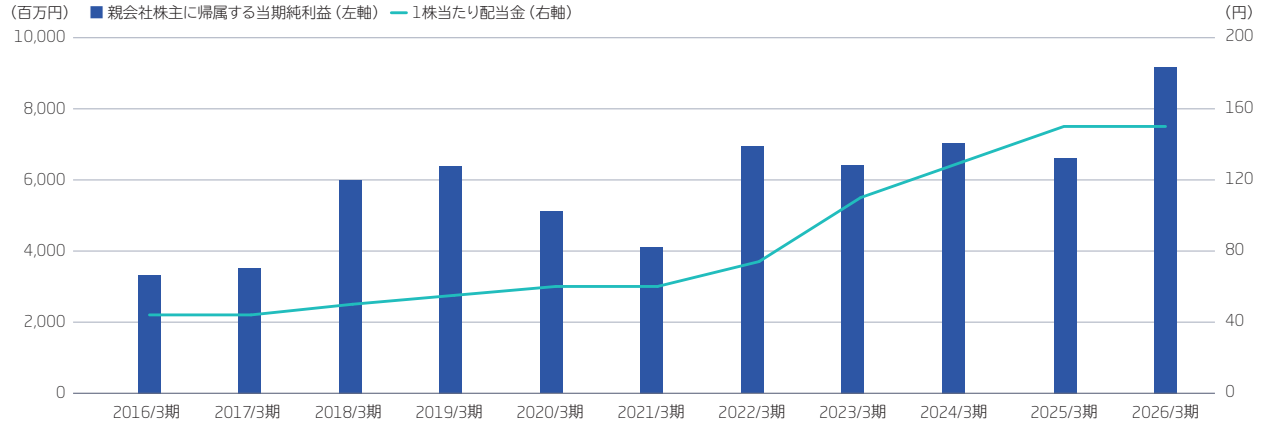
決算期	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
売上高	202,637	215,718	231,432	204,131
営業利益	4,870	6,024	12,674	8,929
経常利益	6,031	6,537	13,455	8,900
親会社株主に帰属する当期純利益	3,334	3,517	6,006	6,391
純資産	101,026	108,821	110,989	105,999
総資産	828,943	860,482	906,495	895,683
営業資産残高	749,380	767,917	821,954	826,834
1株当たり純資産額（円）	3,529.64	3,675.84	3,927.22	4,131.64
1株当たり当期純利益（円）	154.85	163.35	278.93	296.81
配当性向（%）	28.4	26.9	17.9	18.5
自己資本比率（%）	9.2	9.2	9.3	9.9
株価収益率（倍）	10.2	10.5	7.4	5.7
自己資本当期純利益率（%）	4.4	4.5	7.3	7.4
総資産経常利益率（%）	0.7	0.8	1.5	1.0

非財務データ（単独）

決算期		2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
CO_2排出量（t-CO_2）※1※3	計（Scope1、2）	— 【561】	— 【389】	— 【379】※2	— 【371】※2
	Scope1	— —	— —	— 【94】※2	— 【83】※2
	Scope2	— —	— —	— 【285】※2	— 【287】※2
	Scope3	—	—	—	—
エネルギー使用量（原油換算kl）※1		— 【269】	— 【167】	— 【163】	— 【158】
女性管理職数（名）※5		5	7	4	5 (19)
女性管理職比率（%）		2.0	2.8	1.4	2.4
育児休業復職率（%）		100	100	100	100
平均残業時間／月※5		27.0	25.5	22.9	21.1
有給休暇取得率（%）※5		61.1	63.9	64.7	66.6
離職率（%）※5※6		4.5	4.5	5.3	5.3
新卒定着率（%）※7		87.5	80.0	100	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　※2 第三者検証実施済み　※3【 】はキャピテック&リブートテクノロジーサービス株式会社除く国内連結　※4 非化石証書適用後　※5( )は連結　※6 定年退職者を除く

●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



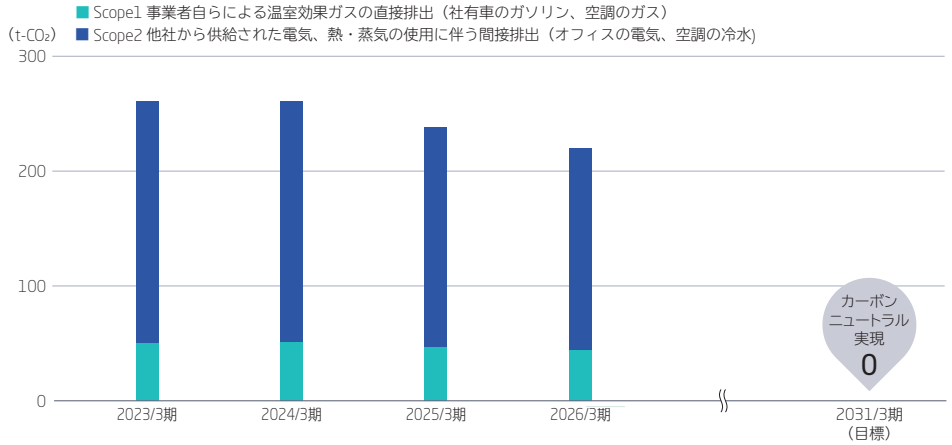
（単位：百万円）

2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
220,716	221,255	249,907	258,107	255,857	254,879	306,155
8,292	5,965	10,447	11,715	11,694	7,782	10,617
9,092	6,089	11,422	12,440	11,818	9,437	11,427
5,117	4,118	6,939	6,418	7,034	6,611	9,180
105,248	113,885	121,740	128,815	136,790	142,385	153,604
997,510	1,057,653	1,030,617	1,055,875	1,117,363	1,224,797	1,341,752
903,160	959,075	943,408	966,060	982,456	1,047,048	1,178,678
4,306.21	4,438.33	4,794.13	5,085.69	5,374.76	5,617.59	6,048.65
237.66	191.29	322.37	298.14	326.66	306.98	426.15
25.2	31.4	23.0	36.9	39.8	48.9	35.2
9.3	9.0	10.0	10.4	10.4	9.9	9.7
7.7	10.6	6.4	8.5	11.7	12.3	9.5
5.6	4.4	7.0	6.0	6.2	5.6	7.3
1.0	0.6	1.1	1.2	1.1	0.8	0.9

2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
— 【371】※2	— 【349】※2	— 【331】※2	262 ※2 【157】※2	261 ※2 【137】※4	238 ※2 【130】※4	220 【114】
— 【83】※2	— 【56】※2	— 【51】※2	50 ※2 【50】※2	51 ※2 【51】※2	47 ※2 【47】※2	44 【44】
— 【288】※2	— 【294】※2	— 【280】※2	211 ※2 【107】※2	210 ※2 【86】※4	191 ※2 【83】※4	176 【70】
—	—	—	561,580 ※2	620,181 ※2	1,020,284 ※2	—
— 【157】	— 【161】	— 【160】	228 【170】	197 【141】	192 【138】	190 【137】
7 (22)	10 (27)	11 (26)	13 (28)	15 (27)	17 (31)	21 (34)
3.2	4.4	5.0	5.5	6.7	8.5	10.9
100	100	95.5	94.0	100	100	100
22.1	22.0 (21.1)	22.9 (22.5)	23.0 (22.9)	28.1 (27.3)	28.0 (27.1)	24.8 (24.6)
68.7	61.2	66.5 (66.8)	70.9 (70.9)	71.9 (72.2)	70.7 (71.5)	72.9 (72.7)
4.1	3.9	4.1	5.2	5.1	6.0 (6.6)	5.0 (5.7)
93.3	93.8	100	78.6	89.5	88.9	80.0
100	100	100	100	100	100	100
100	100	100	100	100	100	100

※7 新卒入社後3年後の在籍率　※8 連結

● CO_2排出量



Scope3について

サプライチェーンからの排出について、段階的に取り組み、年度ごとに算出カテゴリ・算出対象の拡大及び精緻化を進めています。
詳細はWEBサイトをご覧ください。
https://www.necap.co.jp/csv/environment/unload.html
（GHG排出量の第三者検証）

セグメント情報

公共・ICTインフラ事業

主要品目

官公庁リース、PFI・PPP、ベンダーソリューション（民需）、PC-LCM・ITAM

事業の概況

営業資産残高の着実な積み上げにより売上高は前年比増加。資金原価の増加を吸収して売上総利益が増加したこと等により、営業利益は前年比増加。

コーポレートファイナンス事業

主要品目

企業融資、バイアウトファイナンス（ローン、エクイティ）、ベンチャーファンド、M&Aアドバイザリー

事業の概況

収益性向上に向けた資産の入れ替えを推進。売上高は前年比減少となるものの、収益性の高い取り組みへのシフトが進展。営業利益は与信関連費用の増加等により前年比減少。

不動産・エネルギー事業

主要品目

NCSアールイーキャピタル株式会社の全事業（不動産関連事業・再エネ関連事業（ローン、エクイティ、開発・保有））

事業の概況

販売用不動産の売却や太陽光発電設備の売却の増加等から、売上高及び営業利益は前年比大幅増加。

グローバル事業

主要品目

海外法人リース、ローン、エクイティ、インフラ・航空機・船舶アセットファイナンス、海外現地法人（米国・アジア）

事業の概況

売上高は前年比微減となるものの、資金原価の改善等により営業損益は前年比で改善。

インベストメント事業

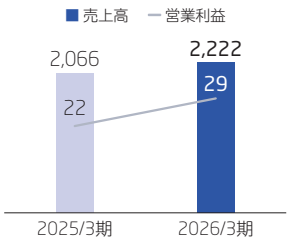
主要品目

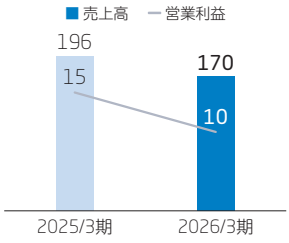
株式会社リサ・パートナーズが行っているアセット、不動産及びアドバイザリーの各ビジネス

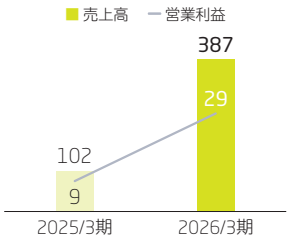
事業の概況

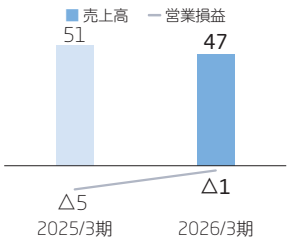
大型販売用不動産の売却や営業投資有価証券の売却の増加等により、売上高は前年比増加。資金原価や販管費の増加を吸収し、営業利益は前年比増加。

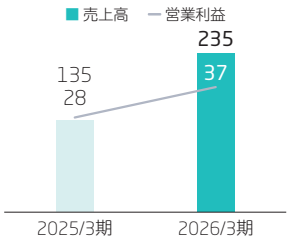
売上高・営業利益
（単位：億円）





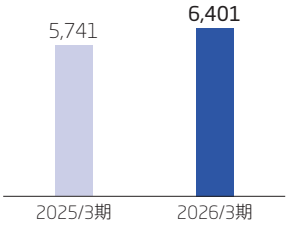


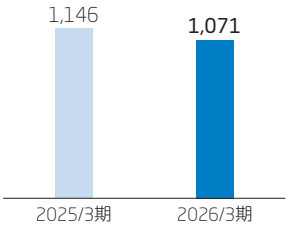


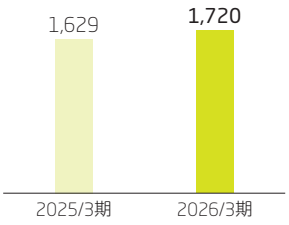


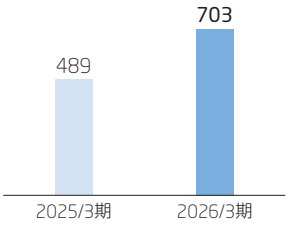
利益構成比は非支配持分を加味した値

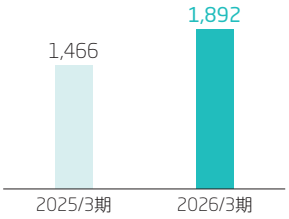
営業資産残高
（単位：億円）





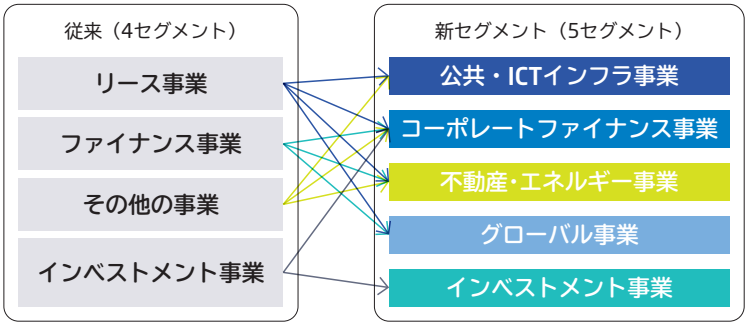






報告セグメントの変更について

2026年４月に公表した中期経営計画「中期計画2028」から事業セグメントの定義を見直しました。従来は、リース、ファイナンスといった「商品軸」でセグメントを構成していましたが、事業の役割・提供価値・リスクの取り方をより明確にするため、５つの「事業軸」によるセグメントへ再編しています。これは当社グループが実際に経営管理している単位であり、マネジメントアプローチと整合した内容となっています。なお、本ページでは新セグメントに遡及した数値を掲載しています。



会社概要（2026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 （品川インターシティ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　平野 昇一（2026年6月26日現在）
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	38億3百万円
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	625名（連結924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 株式会社キーストーン NEC Financial Services, LLC NEC Capital Solutions Singapore Pte. Limited NEC Capital Solutions Malaysia Sdn. Bhd.　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（2026年3月末現在）

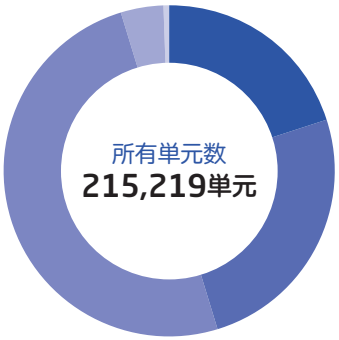
● 株式の状況

発行可能株式総数	86,000,000株
発行済株式総数	21,549,427株
1単元の株式数	100株
株主数	31,341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	9,367,578	43.47
日本電気株式会社	2,544,088	11.80
三井住友ファイナンス&リース株式会社	1,685,534	7.82
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 （投資信託組入株数分および年金信託組入分を除く）	693,800	3.21
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 （投資信託組入株数分）	347,000	1.61
株式会社日本カストディ銀行 （投資信託組入株数分）	189,100	0.87
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	164,600	0.76
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	109,131	0.50
株式会社日本カストディ銀行 （投資信託組入株数分および年金信託組入分を除く）	107,000	0.49
JP MORGAN CHASE BANK 385781	103,099	0.47

● 所有者別株式分布状況（単元未満除く）



その他の法人	43,119単元（20.0%）
個人その他	54,483単元（25.4%）
金融機関	107,864単元（50.1%）
外国法人等	8,685単元（ 4.0%）
金融商品取引業者	1,068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幅に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/

ミックス
紙 | 責任ある森林管理を支えています
FSC® C022915
www.fsc.org

VEGETABLE OIL INK
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。

Waterless Printing. Naturally.

● 発 行
2026年11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_2（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_2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-200-000-000-011-238 ～ JP-200-000-000-011-240）