

# NECキャピタルソリューション 統合レポート2024



- 発行  
2024年9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<sub>2</sub>(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<sub>2</sub>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-200-000-000-011-229~JP-200-000-000-011-231)



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。



## 作家名 sio「未来はきっと」

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。作品選定にあたり、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)」(P1)を想起させる作品を候補とし、国内グループ社員による投票を行いました。

色とりどりの多種多様な花を社員一人ひとりに見立て、個の力を組織に活かし、未来に花を咲かせる当社グループの姿と重ね合わせています。



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

企業理念

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。

※ 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。

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※

※ Company: 「会社/価値観を共有する集団 (仲間)」を意味する。

マテリアリティ

- 事業活動**
  - 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
  - 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
  - 企業価値向上を支えるコーポレートガバナンスの追求

SDGsの17のゴールのうち、当社グループが特に貢献できること



プリンシプル (行動指針)

- 進化 (顧客共創):** 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 (顧客深耕):** 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 (企業文化):** 従業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 (企業価値):** 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

Contents

● **イントロダクション** ..... 1

目指す姿・目次 ..... 1      あゆみ ..... 5

At a glance ..... 3

● **価値創造のための戦略** ..... 7

価値創造に向けたプロセス ..... 7

トップメッセージ ..... 9

グループビジョン・中期計画2025 ..... 13

中期計画2025事業戦略 ..... 15



代表取締役社長 菅沼 正明

次世代循環型社会のソリューションを中期計画を通して具体化していきます。

● **価値創造の基盤** ..... 21

サステナビリティメッセージ ..... 21

サステナビリティを自ら考え、行動する集団へ

サステナビリティ ..... 23

脱炭素社会・循環型経済の推進 ..... 24



代表取締役 執行役員副社長 木崎 雅満

特別対談 ..... 27

誇りに思える会社づくりとは  
～カルチャー変革2年目、人事領域の挑戦～



執行役員 柴田 康司      社外取締役 萩原 貴子

人的資本への投資 ..... 30

企業価値向上を支えるコーポレートガバナンスの追求 ..... 34

▶ **WEB** サステナビリティ <https://www.necap.co.jp/csv/report/index.html>

● **財務・コーポレートデータ** ..... 43

財務報告 ..... 43

2024年3月期の業績振り返りと2025年3月期の展望

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



執行役員 渡辺 登

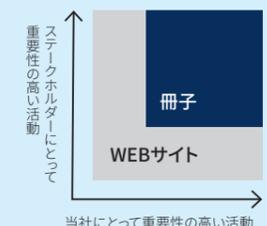
▶ **WEB** 財務・業績情報 <https://www.necap.co.jp/ir/financial/index.html>

編集方針

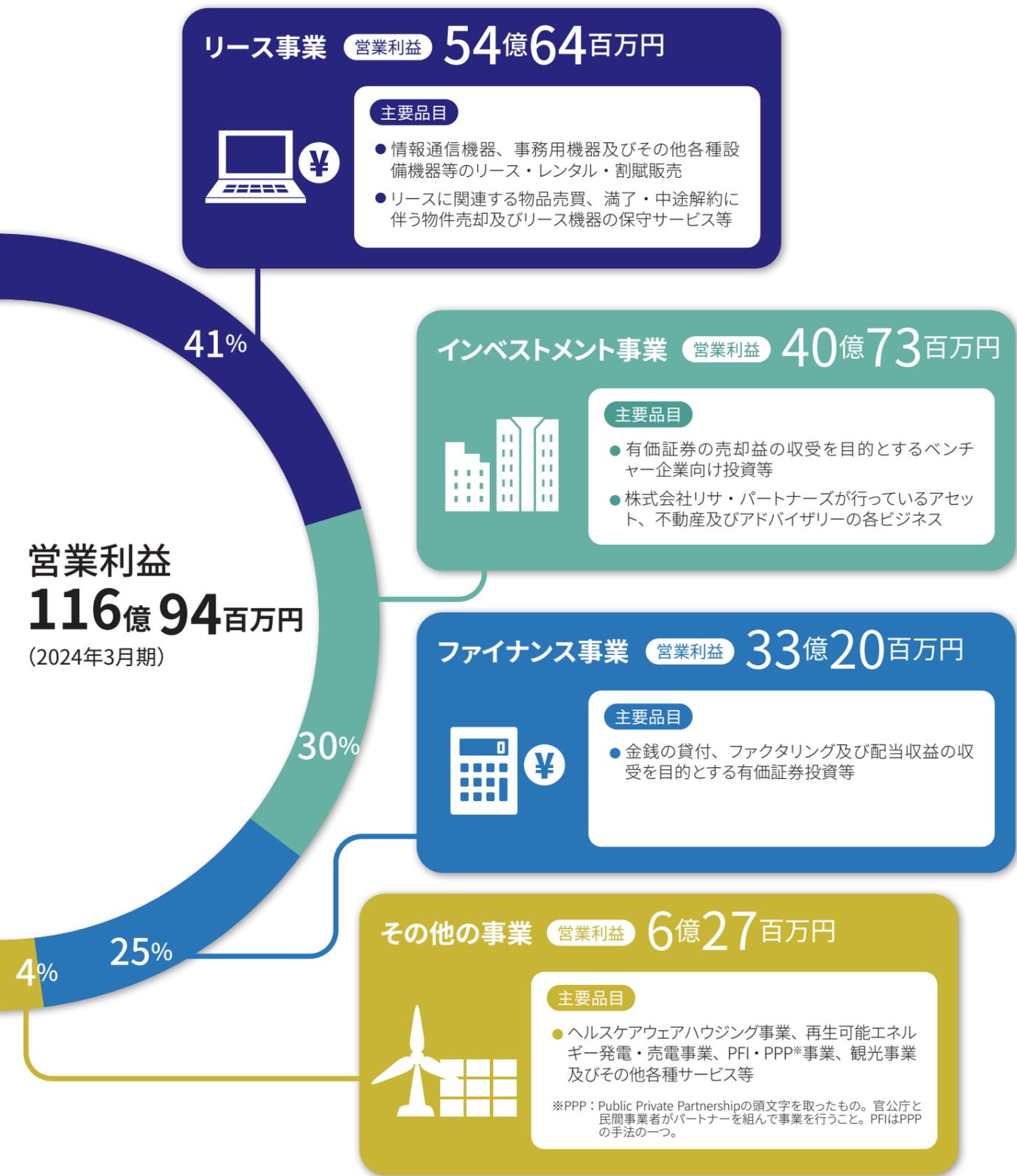
本誌は、当社の経営課題や中長期的な方向性を重要性の高い情報にフォーカスし、マテリアリティに応じた情報を中心に報告しています。当社グループについてより一層ご理解いただくために、WEBサイトも併せてご覧ください。  
<https://www.necap.co.jp/csv/report/index.html>

対象範囲

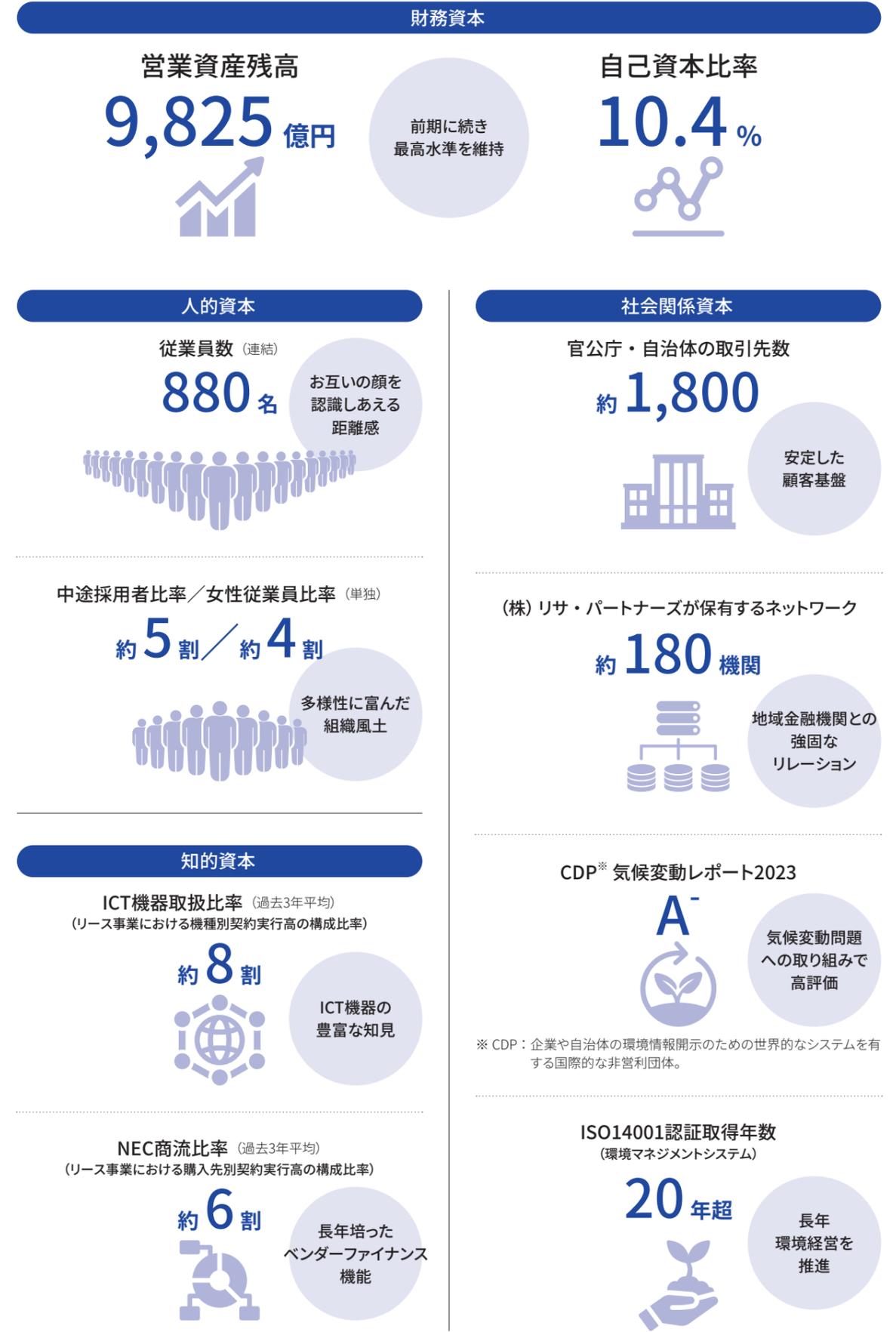
組織： NECキャピタルソリューション株式会社及び連結子会社、持分法適用関連会社  
期間： データは2023年4月1日～2024年3月31日の実績 (活動については直近のものを含みます)。  
当社の決算月は3月となっており、「2023年度」の表記は2023年4月1日から2024年3月31日までの期間を指します。



# これまでに培った強みを活かし、 4つの事業を展開



※ 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。



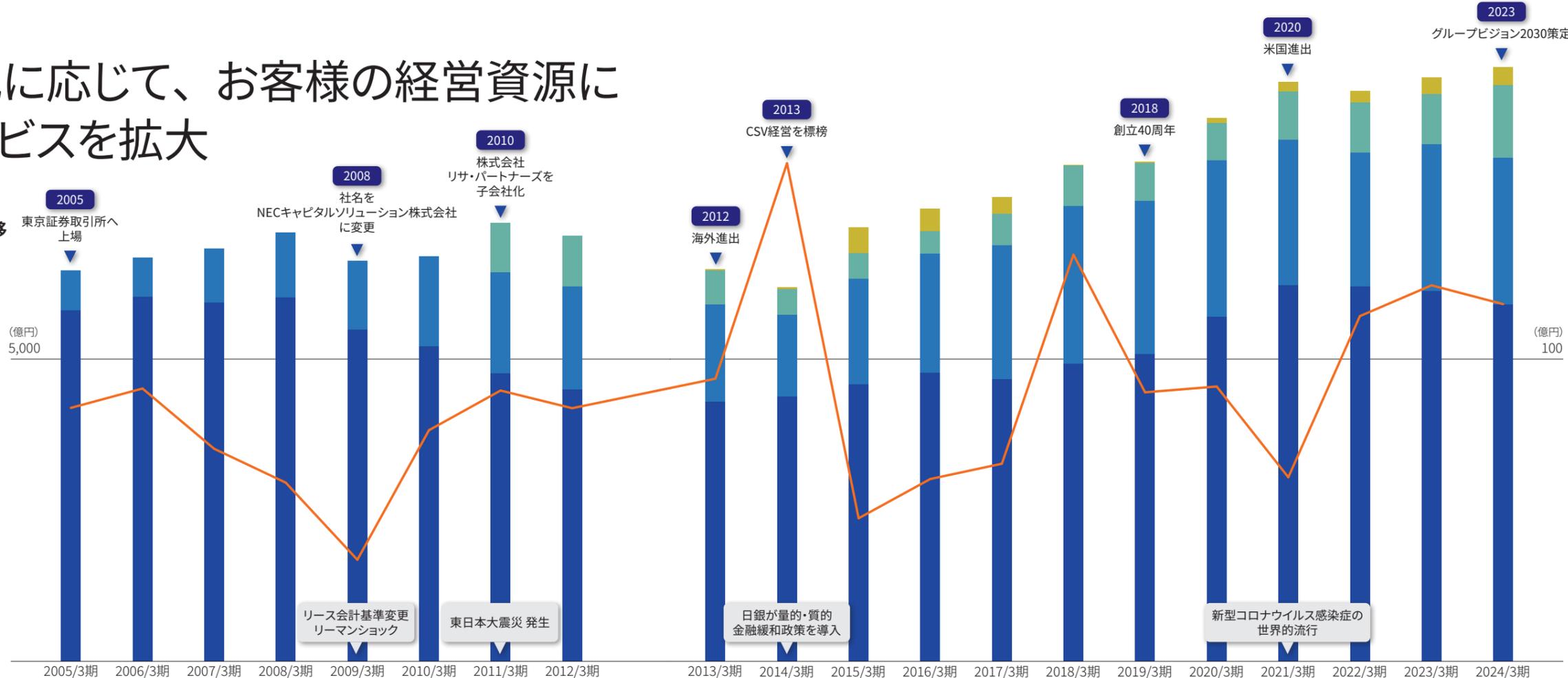
# 時代の変化に応じて、お客様の経営資源に関わるサービスを拡大

## ● 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)  
 ■ リース事業(旧賃貸・割賦事業)  
 ■ ファイナンス事業(旧営業貸付事業)  
 ■ インベストメント事業(旧リサ事業)  
 ■ その他の事業

— 経常利益(右軸)

※報告セグメントの変更に伴い2017年3月期～2021年3月期は溯及修正したデータを表示しています。



**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。株式会社リサ・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。

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活かした「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。

SBI新生銀行グループへ 2024年10月(予定)  
 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。

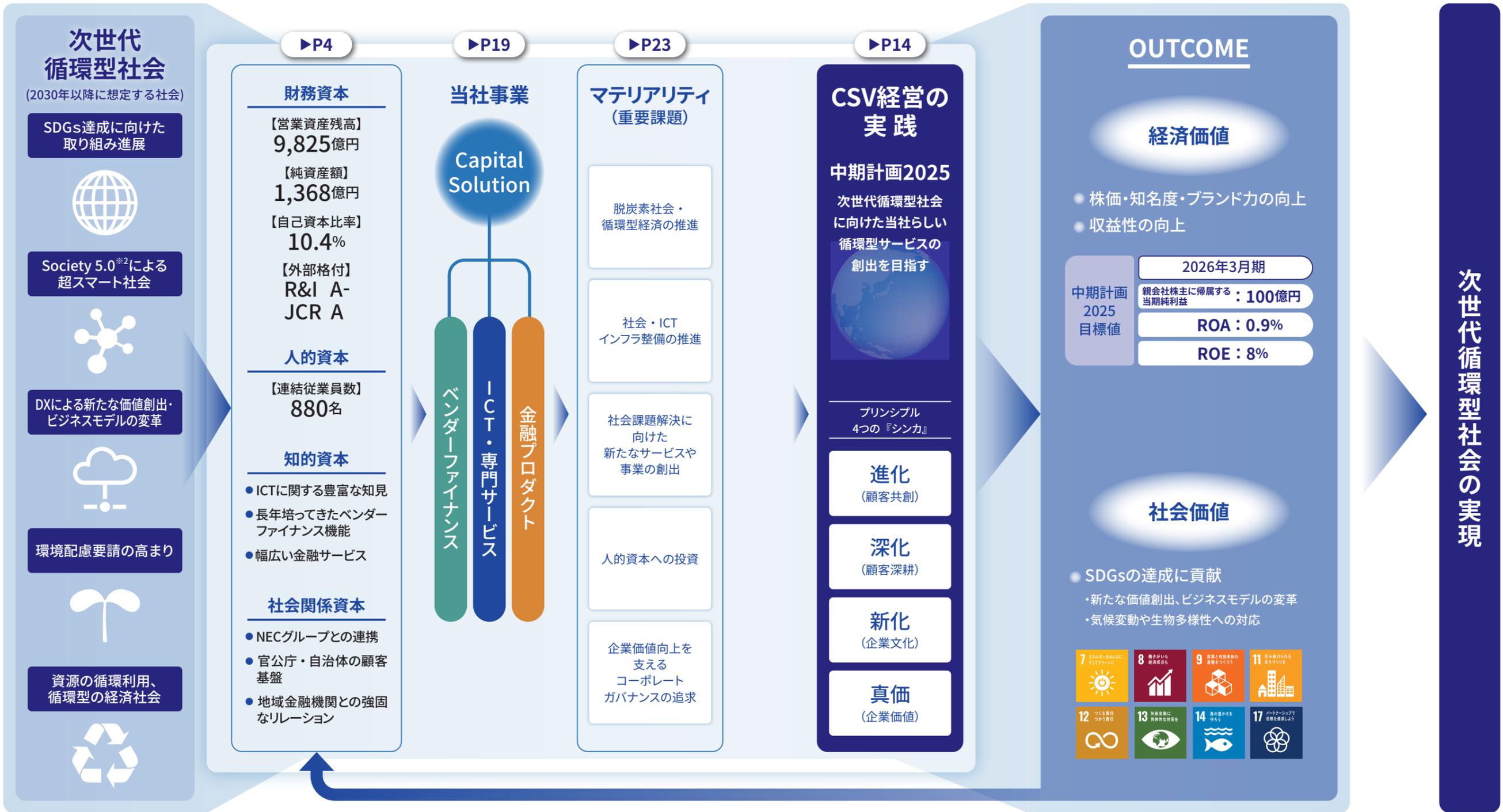
**サステナビリティトピックス**

<p>1999 環境マネジメントシステム(EMS)「ISO14001」認証取得</p>	<p>2004 三重県「第2回日本環境経営大賞」環境経営優秀賞受賞</p>	<p>2010 独立役員選任</p> <p>2011 BCP(Business Continuity Plan: 事業継続計画)策定</p> <p>2012 「環境・復興支援シンジケートローン」開始(2018年に終了)</p>	<p>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</p> <p>2018 品質マネジメントシステム(QMS)「ISO9001」認証取得</p> <p>JQA-QMA15688              官社会システム営業本部</p>	<p>2020 プライバシーマーク取得</p> <p>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</p> <p>2023 カーボンニュートラル宣言              健康経営優良法人認定(初)</p>
---	---------------------------------------	---	---	---

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>

# CSV<sup>※1</sup>経営を実践し社会課題の解決を通じてグループビジョンを実現

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。

## 次世代循環型社会のソリューションを 中期計画を通して具体化していきます。

当社は現在、2025年度に向けた3カ年中期計画を推進中です。本計画が目指すのは、次世代循環型社会の実現に向けて、収益性と従業員エンゲージメントを高めながら、当社らしい循環型サービスを創出すること。その取り組みの進捗と今後の展開についてインタビューしました。



代表取締役社長 菅沼 正明

社会情勢・経済環境の変化を踏まえ、  
循環型サービスの創出を目指す想いを  
お聞かせください。

次世代循環型社会への流れを  
捉えた価値を提供し、  
グループビジョンを実現していきます。

CSV経営の実践を通じて社会に貢献する当社の取り組みは、近年の社会情勢や経済環境の変化を受け、価値提供の幅をますます広げています。その中で私たちは、世の中の課題を解決し、豊かさを支える当社の存在意義とミッションの重要性を再認識しています。

この1年は、円安の進行と共に資源・エネルギーの高騰や資機材価格の上昇が続き、コスト環境の悪化が進んだことから、金融関連市場では、資金の効率化を求める企業のニーズがさらに高まりました。また、労働人口の減少による人手不足が多く業界で深刻化し、長時間労働を抑制する動きも相俟って、業務効率の改善や省人化に向けた設備投資・DX投資が増加しています。

そしてカーボンニュートラルの達成に向けた取り組みは、今や産業界全体に広がり、サーキュラーエコノミーを志向するリサイクル品・リユース品の利用も企業の間でますます大きな動きになってきました。

当社は、こうした次世代循環型社会への流れを早期に捉え、将来展望を描いてきました。リース業は元来、資源の再利用や効率性向上により環境負荷の低減に寄与し、循環型社会の形成に直接的に資するビジネスですが、そこにプラスアルファのサービスを加えた価値提供へのニーズが高まり、私たちにとってさらなる成長機会につながる広がりをもたらしています。

2030年におけるグループ事業のあるべき姿を定め、中長期的な成長の方向性を示した「グループビジョン2030」は、「次世代循環型社会をリードするSolution Company」を掲げています。私たちは、お客様の経営資源を中心とする幅広い経営課題に対して解決策を提供する「キャピタルソリューション」の革新を図り、これからの世の中が必要とする循環型サービスを創出・提供していくことで、自らの企業価値を高めてまいります。

経営課題に掲げる「収益性の向上」と  
「従業員エンゲージメントの向上」について  
ご説明願います。

ROE 8%を通過点としてさらなる向上へ。  
楽しく誇りを持って働ける会社づくりが  
大切と考えます。

私は、2年前の社長就任以来「収益性の向上」と「従業員エンゲージメントの向上」の2つを最も重要な経営課題と位置付け、継続的な取り組みを行っています。

ROEに見る当社の収益性（資本効率）は、2023年度の実績で6.2%にとどまっており、プライム市場上場企業の中では低位にあります。要因の一つとして、当社が長年にわたり、資産の積み上げに主眼を置いた営業活動意識が強かったことから、結果的に収益改善に遅れが出たことが挙げられます。

近年、東京証券取引所から上場企業に対して「資本コストや株価を意識した経営」が求められる等、株式市場では収益性向上への取り組みを期待する声が高まり、当社においても対応強化の必要性を認識しています。具体的には、現在推進中の「中期計画2025」の最終年度目標に「ROE 8%」を掲げていますが、これは最低限の水準と捉えており、その達成を通過点として、さらなる収益性の向上を目指します。

当社は、収益性を高める取り組みとして、リースにおける料率の改善やプラスアルファのサービス付加による利益獲得を図っています。さらに金融ソリューション分野における取り組みを積極化し、一定のリスクを取りながら、従来以上のリターンが期待できるビジネスを展開しています。こうした取り組みを進めるためには、リスクマネジメントの強化が必須であり、そのノウハウを蓄積してリスクの低減につなげていくことが今後の課題です。

リース事業は安定的な収益源であり、そのベース収益の上で、ファイナンス事業とインベストメント事業が利益のアップサイドを稼いでいます。そのため現在は、営業資産残高の6割、営業利益の4割強をリース事業が占めていますが、将来的には営業利益の割合をリース事業、ファイナンス事業、インベストメント事業でほぼ1/3ずつとする収益構造を目指し、事業ポートフォリオを変革していく考えです。

もう一つの経営課題である「従業員エンゲージメントの向上」については、アンケート調査に基づく2023年度のエンゲージメントスコアが21%となっており、やはり高い水準とは言えない状況です。

従業員エンゲージメントを重視する私の方針は、当社の

従業員であることを誇りとし、当社で働くことを楽しんでほしいという想いがベースにあります。統計上のデータとして、エンゲージメントと利益の相関も見られますので、楽しく誇りを持って働ける職場であることが、業務効率の改善や優れたアイデアの発想等を通じて業績に資するといった、副次的な効果も期待できるでしょう。金融事業は、人と人との信頼関係に根差し、人が価値を作り出すビジネスです。人材の活躍と成長を企業価値につなげていく人的資本経営の観点からも、従業員エンゲージメントを重視すべきと考えます。

エンゲージメントスコアの改善に向けた施策の一つとして、私を含む経営陣4名と全従業員の「対話会」を実施しています。2023年度は部署ごとに実施しました。2024年度は職位ごとに集まってもらった従業員と直に話し、会社が目指す方向性や変化へのチャレンジについて伝え、意見や質問、要望を受けて相互に理解を深める場としており、この取り組みを継続することで、「人」という大切な資産を形成していきます。



社長による対話会の様子

**中期計画初年度の振り返りと、今後進めていく取り組みの方向性についてお聞かせください。**

**次世代循環型社会に向けた具体的なソリューションを本計画において示す必要があります。**

「中期計画2025」を始動した2023年度は、営業利益はほぼ前年度並みとなりましたが、最終利益は9.6%の増加となり、過去最高の70億円に達しました。営業活動は順調に進み、営業資産残高9,825億円（前期比164億円増）を確保した一方、前年度の大型資産売却や与信関連費用の計上等により、期初の計画値を下回りました。引き続き中期計画の事業戦略に基づく取り組みを確実に遂行し、新たなサービスの構築を進めつつ、リスクマネジメントの強化を図り、収益改善につなげていきます。

本計画は、次世代循環型社会に向けた進化に挑戦する最

初の3年間であり、循環型サービスの創出をメインテーマとしています。私たちは、お客様と取引先様、株主・投資家の皆さま、そして進化に挑戦する主体である従業員に対して、「次世代循環型社会のソリューション」が具体的にどのようなものなのか、本計画においてしっかり示していく必要があります。

当社事業を取り巻く市場では、再生可能エネルギーの導入における管理・運用サービス、老朽化インフラや地方の再生に関わるPFI活用、LBOローン<sup>\*</sup>による資金効率向上のスキーム、リファービッシュPC等資産の再生利用といった形で、循環型サービスによる価値提供が求められる機会が広がっています。こうしたニーズに応えるソリューションは、環境・社会の持続可能性を高めるとともに、当社の成長戦略においても、より高い収益をもたらすものとして期待できます。

2030年の未来に向けて、循環型サービスによる経済価値・社会価値の成果を刈り取ることができるよう、本計画を通じてニーズを的確に捉え、ソリューションとしての具体化を着実に進めていく方針です。

※ LBOローン: LBOはLeveraged Buyoutの頭文字を取ったもの。M&Aにおいて、組成、引受、アレンジメントと共に、買収資金自体の融資を行う。

**中期計画の柱として掲げた事業戦略は何を目指し、どのような進捗状況を示していますか？**

**計画初年度は好スタート。資産の入れ替えやサービス付加により収益力強化を加速します。**

「中期計画2025」は、事業戦略として「サービス事業の拡大、新たな循環型サービスを創出」「注力事業への戦略的投資による成長加速」「ベンダーファイナンスの強化及び顧客基盤拡充」の3つを推進しています。

サービス事業については、太陽光発電やPFI案件、ヘルスケア施設のウェアハウジング（一時保有）、コーポレートアドバイザーによる事業承継支援等、非金融領域において核となる事業がそれぞれ順調に拡大しました。事業の専門性を高めることもさることながら、パートナーとの連携強化が進み取り組み領域に広がりを持たせることができました。今後、プライマリー（元請）としてサービスを運営すべく、リスクマネジメントを強化し、展開を上げていきます。

注力事業への戦略投資は、資産管理を付加したICT関連リースが伸長した他、金融プロダクトではLBOファイナンスやエクイティ投資への領域拡大が成果を上げ、キャピタルゲインを得ながら資産を入れ替える取り組みが奏功し、収益向上に寄与しました。また、ローンのお客様にアセット

活用を提案する取り組みの深耕が奏功しています。リサ・パートナーズは、大型のインカムゲインアセットを取得し、キャピタルゲインに依らない収益安定化が進展しました。

ベンダーファイナンスにおいては、官公庁・自治体の大型案件の獲得によりボリューム拡大と優良アセットへの入れ替えを進めつつ、ベンダーと連携したクラウドサービスのサブスクリプションモデル等、新たな領域での収益獲得に取り組み、成果を上げています。

計画2年目の2024年度は、金利の上昇や原材料費の高騰等コスト環境の悪化を受け、企業倒産件数の増加が予想される中で、しっかりとしたリスク管理を維持しつつ、さらなる収益拡大を目指す年になります。特に優良アセットへの入れ替えや、プラスアルファのサービス付加による収益獲得は、業績改善のポイントとなるでしょう。計画最終年度（2025年度）目標の「当期純利益100億円」「ROE 8%」に向けて、収益力強化を加速していきます。

**ステークホルダーの皆さまへメッセージをお願いします。**

**環境・社会の持続可能性を高め、豊かな未来づくりに貢献し、信頼の輪を拡げていきます。**

2023年度の年間配当額は、最終利益の増加を反映し、1株当たり130円（中間・期末とも65円、前年比20円増配）とさせていただきます。2024年度は、増益予想を前提として年間配当額1株当たり150円（中間・期末とも75円、

前年比20円増配）を予定しています。

収益力向上を目指す当社は、従来以上のリターンが期待できるビジネスを進めるべく、そのリスクに備えた資本を保持しなければならないと認識しています。同時に、次世代循環型社会のソリューションを形にするために、必要に応じて成長投資を実行していく必要があります。今後は、こうしたビジネスモデルの変化に合わせて、一定の内部留保を確保しつつ、引き続き株主の皆さまへの利益還元を拡充できるよう、一層の業績改善に努めてまいります。

私たちは、時代の変化を捉えた提案と価値提供により、お客様やベンダー各社をはじめとするお取引先様の成長に寄与し、強固な信頼関係を築いていきます。さらにその取り組みを通じて、環境・社会の持続可能性を高め、豊かな未来づくりに貢献し、信頼の輪を大きく広げていきたいと考えています。

最後になりますが、2024年7月に主要株主等の異動を公表しました。2024年10月にNEC及び三井住友ファイナンス&リース株式会社の保有株式の一部が株式会社SBI新生銀行に譲渡され、当社の筆頭株主がSBI新生銀行となる予定です。NECグループとの協働関係は維持しつつ、SBI新生銀行グループとの新たな連携を通じて中長期的な事業成長及び収益性向上につながるものと考えています。これからもNECキャピタルソリューショングループへの長期的なご支援を賜りますようお願い申し上げます。

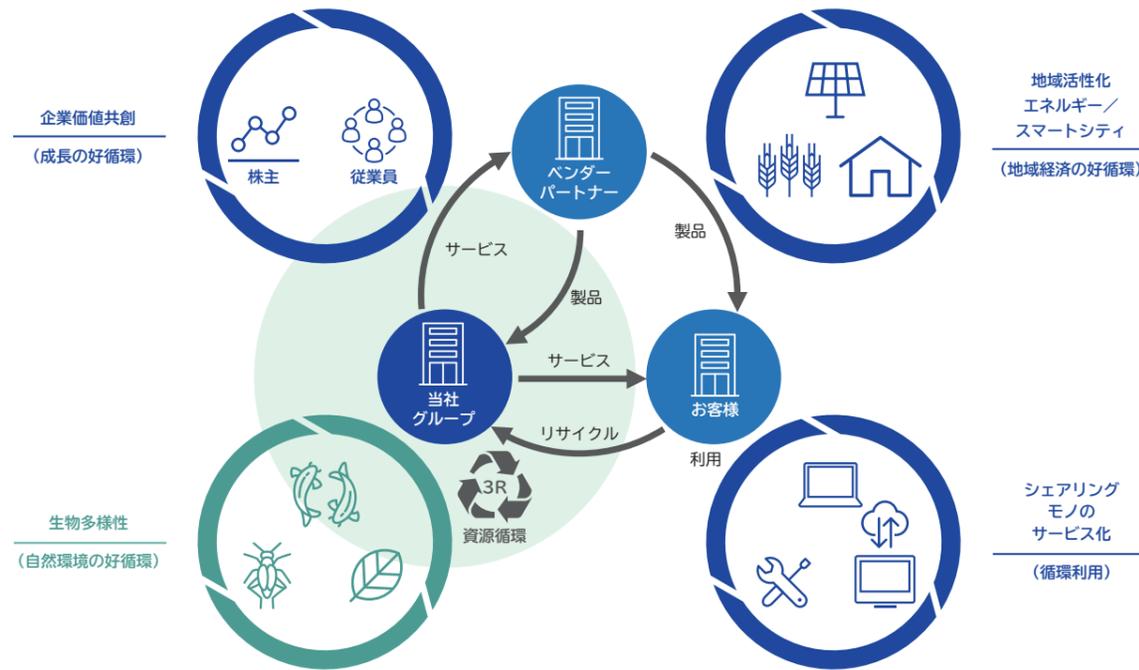
# グループビジョン2030

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・提供を目指してまいります。

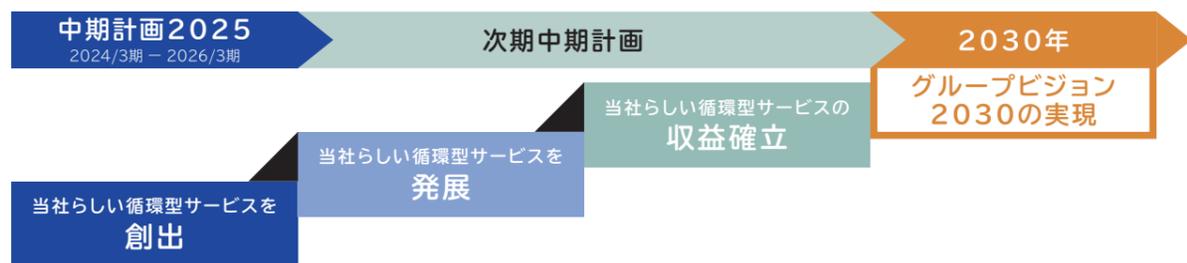
グループビジョン実現に向けて認識している重要課題をマテリアリティとして特定し、中期計画に織り込んだロードマップを作成し対応を進めています。

マテリアリティは ▶P23 へ

## ●「次世代循環型社会」のイメージ



## ●実現に向けたロードマップ



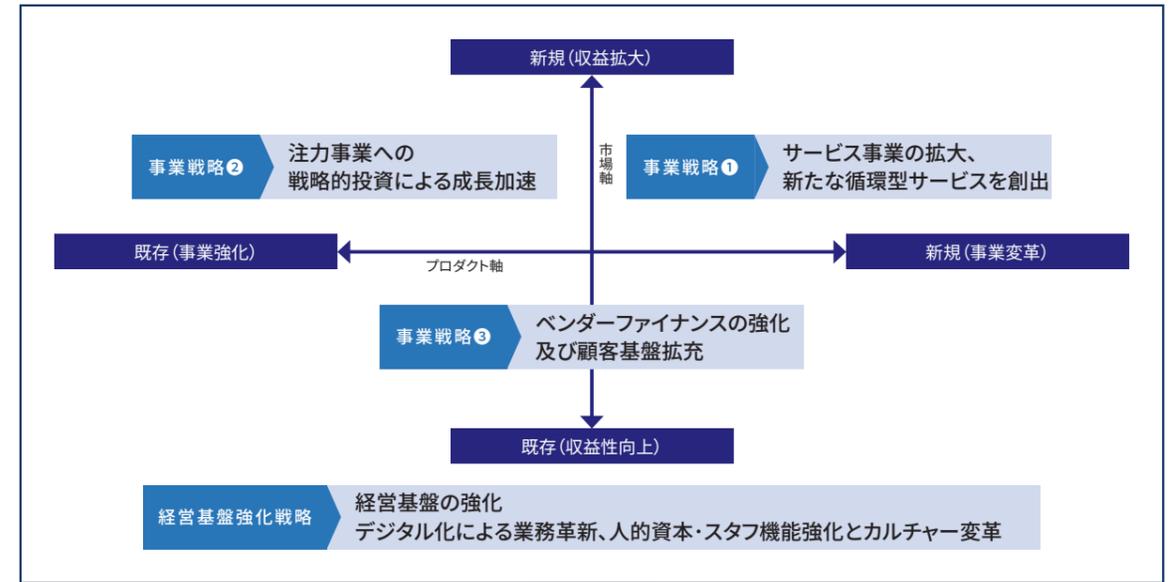
# 中期計画2025

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。



## ●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。

	2023/3期実績	2024/3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	100億円
ROA <sup>※</sup>	0.7%	0.7%	0.9%
ROE	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です。

目的	目標内容	実績 2023/3期	実績 2024/3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 <sub>2</sub> の削減	Scope1+2: 2023/3期実績比削減率	157t-CO <sub>2</sub>	13%削減 137t-CO <sub>2</sub> (オフセット含む)	20%削減
	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	4,000億円 <sup>※</sup>
	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	70万台 <sup>※</sup>
	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	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	10校 <sup>※</sup>
	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%	34%
	ダイバーシティの推進	女性管理職比率	5.5%	6.7%	10%

※ 3カ年累計



事業戦略 ①

## サービス事業の拡大、新たな循環型サービスを創出

グループビジョンに掲げる「次世代循環型社会」の実現に向け、新たなサービスを創出し、新たな市場を開拓します。

主に対応するマテリアリティ

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、社会課題解決に向けた新たなサービスや事業の創出

### 概要

- ▶ 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、観光等の各事業におけるサービス拡大
- ▶ 新たな循環型サービスを創出
  - ・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
  - ・企業成長の好循環につながるサービス創出

### 当期の進捗、振り返り

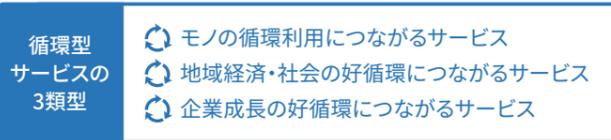
当期は、サービス事業のベースとなる各種事業の強化・拡大に取り組みました。パートナー企業との協力関係を強化し、事業拡大につながる基盤を築くことができたとともに、収益の拡大が実現しました。主な取り組みは以下のとおりです。

- 再生可能エネルギー発電：コーポレートPPA<sup>※1</sup>分野における新たな取り組みや協業を拡大（オクトパスグループ、しらくま電力）
- ウェアハウジング：商流の多様化によりヘルスケア施設の獲得が進展、期中収益の増加及び売却益を実現
- PFI：受託案件数は計画を上回る推移、代表企業としての案件も獲得
- コーポレートアドバイザー：日本M&Aレビューに、日本企業関連の公表案件、完了案件数でランクイン
- 新たな循環型サービス：ICT領域においてサブスクリプションモデルや追加機能の充実に向けた具体的な検討を推進

### 新たな循環型サービスとは

当社は、キャピタルソリューションの革新により、新たなサービスや事業を創出することで、お客様や社会の課題を解決し、環境と成長の好循環の実現を目指しています。ベンダーファイナンス、ICT・専門サービス、金融プロダクトの3つのソリューション領域を強化・確立することで、モノの循環利用につながるサービス、地域経済・社会の好循環につながるサービス、企業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」の実現を目指しています。

● サービス事業の概要



※1 PPA：Power Purchase Agreement (電力販売契約)  
 ※2 ITAM：IT Asset Management (IT資産管理)

取り組み紹介

### 再生可能エネルギー分野における協業の拡大

温室効果ガス削減に向けた取り組みとして、各所で再生可能エネルギー（以下「再エネ」）の導入や活用が広がっています。当社グループでは「脱炭素社会・循環型経済の推進」を重要課題（マテリアリティ）の一つに特定し、再エネへの取り組みを推進しています。太陽光発電をはじめとする再エネの発電設備への投融資に加え、発電事業の取り組みを拡大しており、2024年3月期は英オクトパスグループやしらくま電力株式会社との協業の拡大が進展しまし

た。また、再生可能エネルギーの買取価格を決定する「FIP制度」を活用し、当社がこれまで開発を進めてきた発電所に由来する電力・環境価値を大阪ガス株式会社へ長期間供給する取り組み等も進めています。

再エネの拡大には設備投資が欠かせません。当社は、お客様のニーズにあわせ、設備投資の初期負担を軽減する等、再エネの拡大をキャピタルソリューションの提供を通じてサポートしていきます。

取り組み事例は ▶P24へ

### ウェアハウジング事業の推進

当社は、高齢社会に不可欠なヘルスケア領域のインフラづくりの一翼を担うべく、ヘルスケアREIT向けにウェアハウジング事業を推進しています。ヘルスケアREITは、ヘルスケア施設への投資に特化したREIT(不動産投資信託)です。金融機関、ディベロッパー及びオペレーターとの連携強化等により、アセットの確保は順調に推移しています。ウェアハウジング事業は、REITに組み込まれる前の物件を一時

保有するもので、適切な施設を適切なタイミングでREITに売却譲渡することでヘルスケアREITの成長をサポートしてきました。近年は脱炭素社会の実現に向け、BELS（建築物省エネルギー性能表示制度）をはじめとする環境認証取得を推進しています。施設保有期間中は施設からの賃料を、ヘルスケアREITへの売却時には施設売却収入を計上しています。

### PFI・PPP事業における代表企業案件の獲得

当社は、官公庁・自治体のお客様との取引実績をもとに、2011年から官民連携で公共サービスを提供するPFI・PPP事業を開始しています。これまで、市の複合文化施設や給食センター等の教育関連事業や文化施設を中心に実績を積み上げ、社会インフラの整備に取り組んでいます。当社はFA（ファイナンシャルアドバイザー）業務や代表企業としての豊富な経験とノウハウをベースに、多くの民間企業との協業による自治体や国への提案支援や事業に活用する投資、事業マネジメント全般を担える企業への成長を目

指しています。これらの取り組みを通じて、当社グループのマテリアリティとして特定している社会・ICTインフラ整備の推進、及び社会課題解決に向けた新たなサービスや事業の創出に取り組んでいきます。

2024年3月期においては、PFI・PPP事業の受託数は計画を上回り、過去最多となりました。中でも埼玉県熊谷市発注の（仮称）道の駅「くまがや」整備事業と愛知県岡崎市発注の南公園整備事業は当社が代表を務めた案件です。



事業戦略②

注力事業への戦略的投資による成長加速

既存のリース（レンタル）、ファイナンス事業を発展・強化し、新たな市場に向けた取り組みを拡大することで収益拡大を図ります。

主に対応するマテリアリティ

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、社会課題解決に向けた新たなサービスや事業の創出

概要

▶ ICT関連サービスの高付加価値化による事業規模拡大

- ・お客様・ベンダーとのシステム連携や企画機能強化を通じたPC-LCM<sup>※1</sup>に関するサービス拡充、レンタルの強化、BPO<sup>※2</sup>・コンサルティングサービス等

▶ 国内外における金融プロダクトの領域拡大・高度化

- ・投融資やアドバイザ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

※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。

当期の進捗、振り返り

当社が強みとして展開しているICT関連サービス事業では、付加価値の高いサービスの提供等に取り組み、着実に進展しました。また金融プロダクト領域では、領域の拡大や収益性向上に向けた取り組みが奏功し、収益向上に寄与しました。

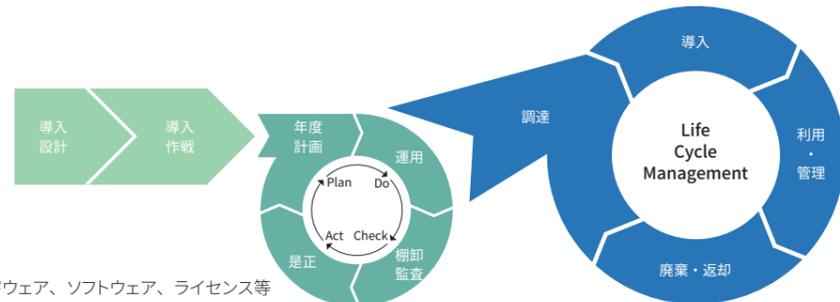
- ICT関連サービス事業は着実に伸長、PC-LCMサービス顧客を拡大するとともに、IT資産管理等付加価値の提供が進む
- 金融プロダクトの領域拡大、LBOファイナンスやエクイティ等共同投資の取り組みが進展し収益が拡大、キャピタルゲインの実現を伴いながら、収益性向上に向けた資産の入れ替えが加速
- リサ・パートナーズにおける収益安定化と持続的な成長投資に向けて大型のインカムゲインアセットの取得が計画どおり進捗

取り組み紹介

ITAM (IT Asset Management Service)

ITAMは、現状分析からあるべき姿を導き出し、ICT機器<sup>※</sup>の導入から導入後の運用管理をアウトソーシングできるサービスです。当社はICT機器を多く取り扱ってきた経緯から、長きにわたりICT機器の運用を含めたサービスの

提供を進めてきました。ICT機器は導入後も、そのライフサイクルにあわせ、メンテナンスや管理が欠かせません。これらをアウトソーシングできるサービスとして、企業の情報システム部門を強力にサポートしています。



※ ICT機器：ハードウェア、ソフトウェア、ライセンス等

会社紹介：リサ・パートナーズ

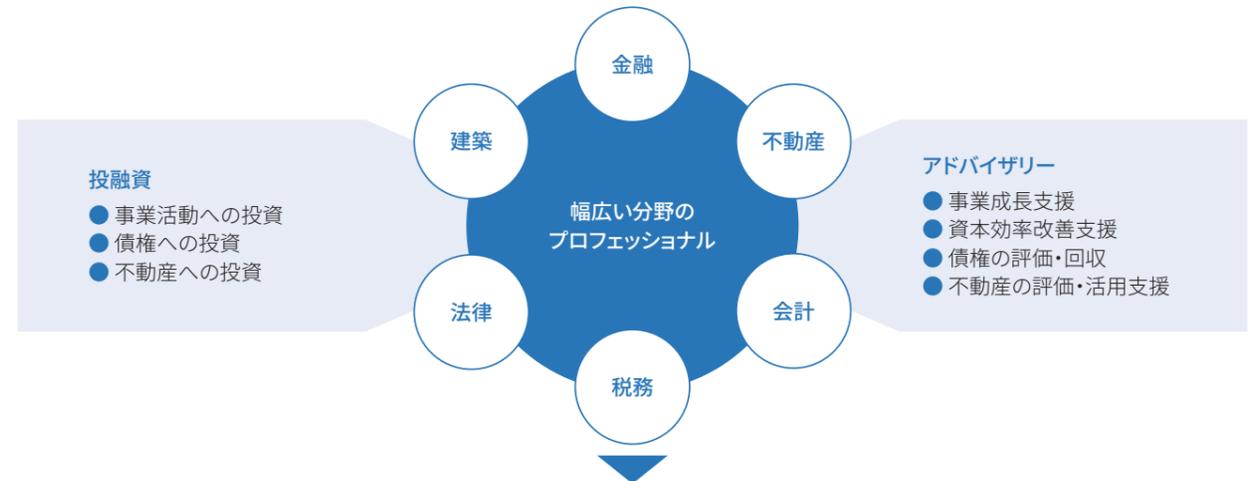


当社の子会社である株式会社リサ・パートナーズ（以下「リサ・パートナーズ」）は、主に金融法人向けに軸足を置いて営業活動を展開してきた経緯から、全国約180の地域金融機関とのネットワークを有しており、官公庁・自治体や事業法人をお客様とする当社とは異なる顧客基盤を有しています。金融法人と共に、地域企業等が抱える経営課題に対し、資金面で支援する「投融資」と、金融・不動産等の専門的見地か

ら助言する「アドバイザー」の両面から、お客様に最適な解決策を提供しています。

リサ・パートナーズには、幅広い分野のプロフェッショナルが集結しており、事業成長支援から資本効率改善、債権の健全化や不動産の有効活用まで、お客様のさまざまな経営課題・ニーズに対して、ワンストップで多面的な機能・サービスの提供を可能としています。

● リサ・パートナーズが持つ「機能」と「ノウハウ」



全国に広がるネットワークを駆使して、お客様に最適な解決策を提供

■ 企業投資の取り組み

「リサ・コーポレート・ソリューション・ファンド(RCSF)」は投資先の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です。リサ・パートナーズが組成し、外部投資家から資金を集めた上で、ファンドの運営業務を受託しています。案件規模・業種、投資タイプや投資対象に固執せずに、リサ・パートナーズのソリューション能力を活かして投資機会

を捉えます。また、投資マジョリティー取得や経営執行等にとらわれずに、個別案件ごとに効果的・効率的な投資を実施しています。2006年に1号ファンドを組成して以来、現在は5号ファンドまで拡大し、投資実績は40件超、700億円超となっています。

■ 星野リゾートとの取り組み

リサ・パートナーズでは、企業再生、企業価値向上支援をはじめとする金融領域と不動産領域での豊富な経験、実績とノウハウをもとに、星野リゾートと共同で星野リゾート観光活性化投資事業有限責任組合(以下、「星野リゾート観光活性化ファンド」)の組成・運用を2020年10月に開始しました。星野リゾート観光活性化ファンドは、日本国内の優良なホテル・旅館の事業継続をサ

ポートし、新型コロナウイルス感染症収束後の観光・宿泊産業の早期回復に貢献することを目指しています。2024年4月に「界秋保」、9月に「界 奥飛騨」が開業を迎える等、順調に事業を進めています。このような取り組みにより、国内の各地で地域経済の活性化及び基盤強化に貢献していきます。



事業戦略 ③

## ベンダーファイナンスの強化及び顧客基盤拡充

既存のリース、ファイナンス事業を軸に高付加価値のサービスを提供することで、既存のお客様との取引の深耕を図り収益性の向上を推進します。

主に対応するマテリアリティ

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、社会課題解決に向けた新たなサービスや事業の創出

### 概要

- ▶ ベンダー及びお客様に寄り添ったキャピタルソリューションの提供
- ▶ ベンダーとの連携強化による収益性向上及び収益機会創出
- ▶ お客様の課題に対するソリューション開発・提供による取引深耕

### 当期の進捗、振り返り

クラウド化、サービス化が進み、お客様やベンダーも従来と異なるサービスが求められる中、当社はお客様の課題に寄り添った高付加価値のサービス提供を推進しました。こうした取り組みから官公庁で大型案件の契約獲得に至った他、ベンダーと連携したクラウドサービス等の月額提供モデルの取り組みが進展しました。足もとではベンダーからの相談案件が増加しています。

また、当期は営業部門の組織を大幅に見直し、お客様にさまざまな提案（キャピタルソリューション）が提供できる体制を整えました。これまでお客様の業種軸と、プロダクト軸の部門があったところを融合したことにより、お客様との取引深耕が実現したケースがいくつか出ています。この体制変更は、今後の営業部門の人材育成にもつながるものと考えています。

### キャピタルソリューションとは

当社の社名にも含まれる「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。



## 経営基盤強化戦略

3つの事業戦略実現に向け、経営基盤の強化を図ります。

主に対応するマテリアリティ

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、脱炭素社会・循環型経済の推進

### 概要

- ▶ 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 ▶P30
- ▶ コーポレートガバナンスの実効性向上 ▶P34
- ▶ 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 ▶P24
- ▶ DX基盤となるコアシステムの立ち上げ、DX活動の推進
- ▶ 業務プロセスのデジタル化とデジタル情報の活用を踏まえた営業業務の基盤強化

### 当期の進捗、振り返り

- グループビジョン・中期計画浸透に向けた対話を全社で継続
- 働き方、カルチャー変革に向けた各種制度の見直しを実施
- 健康経営優良法人2024の認定を取得
- CDP気候変動レポートにて「A-」スコア獲得
- DX推進加速に向けた体制強化

### 取り組み紹介

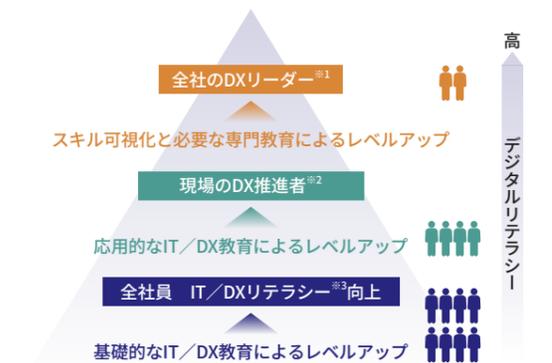
### DX推進室の設置と人材育成の強化

2030年以降の「次世代循環型社会」では、SDGsの達成に向けて、Society 5.0による超スマート社会や、DXによる新たな価値創出・ビジネスモデルへの変革が想定されます。当社グループはそのような社会をリードするSolution Companyとなるべく、ビジネス機会と社内システム変革の両面からDXに取り組んでいます。当社では、DXの推進を重要な経営戦略と位置づけ、全社を挙げてDX人材の育成を進めています。2024年4月に新設したDX推進室では、DX推進のための土台を築くべく「ITやデータをどう使えば、自身の課題解決につなげられるか自立的に発想でき、行動に移せる人材（業務効率化推進・新しいビジネスを創り出せる人材）」の育成を目指し活動を開始しました。

DX人材育成にあたっては、全社員に対する基礎教育で底上げを図りつつ、全社レベルでけん引する「DX

リーダー」と現場レベルでDXを推進する「DX推進者」を育成していきます。

#### 階層別の育成計画



※1 全社レベルの生産性向上牽引役  
※2 自部門ビジネスにおけるDX牽引役  
※3 IT/DXを理解し、ITを駆使して業務を進める力



## 価値創造の基盤 サステナビリティを 自ら考え、 行動する集団へ

代表取締役  
執行役員副社長 木崎 雅満

### 長期的な企業価値をもたらすサステナビリティ経営

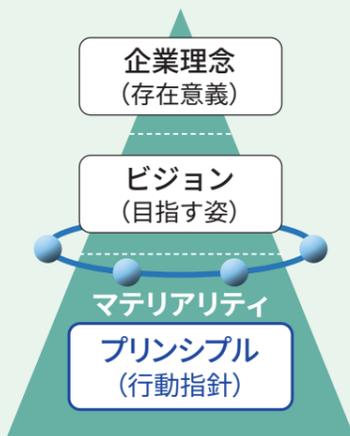
私は、「サステナビリティを重視した経営は、長期的に企業価値増大に資する」と確信し、これを経営ポリシーとしてきました。事業による社会価値の創出が自社の企業価値を高め、事業をさらに発展させる。こうした好循環の享受において、サステナビリティ経営は最も有効であり、企業の持続的な発展において大きな役割を果たすものと思います。

その取り組みを進める中、2023年4月に公表した「グループビジョン2030」の策定にあわせ、マテリアリティの見直しを行いました。新マテリアリティは、ビジョン（目指す姿）とプリンシプル（行動指針）を結び、「何をすべきか」「何のためにやるのか」を社内に示すものとして、経営のフレームに組み込みました。分かりやすい課題設定を意識した従前の特定内容から踏み込み、目的をより明確化しています。このマテリアリティが社員一

人ひとりに浸透し、全社に共有されることで、ビジョンの実現に向けた行動を促進していくという考え方で。

事業活動に関わるマテリアリティは、ストーリーを持った3項目から成り、私たちが目指す社会・経済のあり方、公共案件と情報通信の強みを生かしたアプローチ、新たなビジネスモデルへの展開、という流れを形づくっています。これに加え、経営の基盤固めに関わるマテリアリティとして、人的資本とガバナンスの要素を入れ込み、企業価値につなげていく構成としました。

見直したマテリアリティを経営施策に落とし込んだのが、「中期計画2025」において設定した非財務目標です。サステナビリティに関連する7項目の数値目標を掲げており、その進展・成果は、当社グループ事業における付加価値となって、長期的に財務係数へ反映されます。すなわち非財務目標は、将来の財務目標の先行指標としてモニタリングすべきものと言えます。



### ●マテリアリティ

事業活動	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
	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
	企業価値向上を支えるコーポレートガバナンスの追求

### ●プリンシプル:4つの『シンカ』

進化 (顧客共創)	深化 (顧客深耕)	新化 (企業文化)	真価 (企業価値)
--------------	--------------	--------------	--------------

### 枠組みを構築し、サステナビリティを定着させた1年

2023年度は、サステナビリティ委員会を中心とする取り組みを全社活動として推進すべく、枠組みを構築しました。その結果、気候変動や人的資本、ガバナンス、人権といったテーマについて、本部機能で個別に対応するのではなく、全社で取り組んでいく認識が浸透しました。目的意識とゴール感が社内で共有され、全社フレームが組まれたことで、活動の抜け漏れもなくなりました。

サステナビリティの推進を経営活動そのものとして定着させた1年だったと言えるでしょう。今後、全社フレームによる具体的な動きを展開していきます。

サステナビリティ委員会は、年2回の開催をベースとしつつ、必要に応じて議論の場を設け、月次で開催されるPDCA会議で活動状況を確認しています。

また当社は、従業員と経営陣の「対話会」を継続的に実施しています。2023年度は、サステナビリティの当事者意識を社内に醸成すべく、この対話会においてもサステナビリティについて議論を重ね、従業員の理解・浸透を図りました。対話会では「変革と挑戦」をキーワードに掲げ、長期の視点で必要なリスクを取り、社会価値の提供を上げていくことの大切さを伝えています。従業員からは、「変革と挑戦」がポジティブな活動との意思が感じられ、そこからサステナビリティとのつながりも意識されてくると期待しています。



対話会の様子（中央奥が木崎）

### ●中期計画2025 非財務目標（抜粋）

	目的	目標内容	実績 2023/3期	実績 2024/3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 <sub>2</sub> の削減	Scope1+2：2023/3期実績比削減率	157t-CO <sub>2</sub>	13%削減 137t-CO <sub>2</sub> (オフセット含む)	20%削減
	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	4,000億円 <sup>※</sup>
	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	70万台 <sup>※</sup>
	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	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	10校 <sup>※</sup>
	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%	34%
	ダイバーシティの推進	女性管理職比率	5.5%	6.7%	10%

※3カ年累計

「中期計画2025」初年度における非財務目標の進捗は、マテリアリティの「社会・ICTインフラ整備の推進」に紐づいた項目を中心に、環境・社会課題について概ね良好な実績を示しました。人的資本については、女性管理職比率の上昇を遂げた一方で、従業員エンゲージメントスコアは、前年度実績から横ばいにとどまりました。対話会の実施等による効果がまだ目に見える形で表れていないと捉えていますが、係数を構成する項目については、すべて改善しているので、引き続き定点観測によって今後のスコアへの反映を捉えていきます。

### 全社フレームの展開と当事者意識のさらなる醸成

2024年度のサステナビリティ活動は、前述のとおり全社フレームによる具体的な動きを展開しつつ、部門によってはまだ十分とは言えないため、当事者意識の醸成をさらに進めていきます。会社の本気度は、徐々に伝わってきていると思いますが、サステナビリティが将来の自分に戻ってくるのが納得されなければ、本当の浸透につながりません。なぜサステナビリティなのか、一人ひとりが自分で考え、自ら行動する集団を目指します。

当たり前のこと、正しいと思えることを大切にすることで、世の中の役に立ちつつ、事業の成長へ戻ってくる取り組みとして「やってよかった」と喜ばれる。それが本来のサステナビリティ活動であり、私たちはそうした意識を大きく広げていきたいと考えています。

私たちの本気度は高く、冒頭に述べました「サステナビリティを重視した経営は、長期的に企業価値増大に資する」という考えのもと、強い信念で取り組んでいます。方向性の正しさに自信を持ち、やり遂げていけば、その結果として将来のリターンが得られるはずですが、ステークホルダーの皆さまには、そうしたご期待と共に、引き続きご注目いただければ幸いです。

# 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、事業を通じ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サイトをご参照ください。

## 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、会社という器を通して社会に貢献していく姿を文文化しています。当社は、グループビジョン実現につながる行動を明文化した「プリンシプル（行動指針）」を策定し、社員一人ひとりが日々の業務でCSV経営の実践に取り組んでいます。

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」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。

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
	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
	企業価値向上を支えるコーポレートガバナンスの追求

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 <sub>2</sub> 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
人的資本	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

非財務目標における2024年3月期の進捗は▶P14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など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>

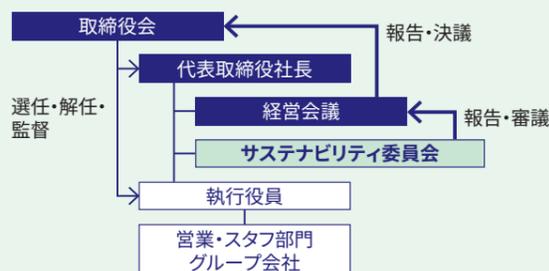
## サステナビリティ推進体制

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

締役員会で決議を行い、適宜中期計画や事業戦略に反映します。推進体制図は下記のとおりです。



## マテリアリティ

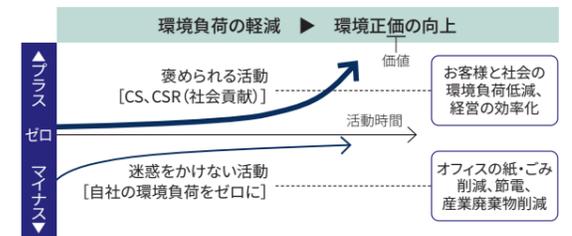
# 脱炭素社会・循環型経済の推進

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と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、「エコリソース・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。気候変動に関連する事項については、TCFD提言に沿って事業活動を実践することで、気候変動対応の取り組みを進化させています。

2023年のCDP（Carbon Disclosure Project）気候変動質問書への回答では、リーダーシップレベルとなる「スコアA<sup>-</sup>」と評価されました。

## ●環境正価と環境負荷の概念図



## 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。

## 取り組み紹介

### コーポレートPPA分野における協業の拡大

PPAは、需要家が導入に際し発電設備を用意する必要がなく、設置に係る初期費用や用地等の影響を受けずに一定の発電量を確保できることから、効率的かつ安定的に再生可能エネルギーの調達を可能とするものです。遠隔地に発電所を設置するオフサイトPPAと、需要家の用地内に発電所を設置するオンサイトPPAがあります。当社は、コーポレートPPA分野においてパートナー企業との協業の取り組みを加速しています。

1件目は英国のOctopus Energy Generationが運用するグローバルファンドの支援を受ける四ツ谷キャピタル合同会社（現社名 四ツ谷エナジー）との協業です。四ツ谷キャピタルと日本市場におけるオフサイトコーポレートPPA太陽光発電所の開発に関するスキームを構築し、協業を拡大していくことを合意しました。本

協業により当社は、四ツ谷キャピタル及びオクトパスが有する豊富なコーポレートPPA太陽光発電所の開発、PPAストラクチャリングに関わるナレッジを活かし、PPA発電所の開発・運営に関わる取り組みを一層強化していきます。

2件目はグリーンエネルギーに特化し、発電・送電・売電の電力3事業を展開するしろくま電力株式会社（旧社名 afterFIT）とのオンサイトPPAの共同事業です。しろくま電力は自社で開発から保守管理まですべてを一貫通貫で対応できることを強みに、2016年の創業以来、発電事業領域で急成長しています。本共同事業では、両社が共同で設立した合同会社を通し、しろくま電力のカーポート型設備を中心とするオンサイトPPAの設置を推進していきます。

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、気候変動をはじめとするサステナビリティの審議機関として、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」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。

- ・気候変動対応に関する取り組み状況及び開示
- ・マテリアリティ見直し及び中期計画2025における非財務目標の設定\*
- ・人的資本に関する取り組み状況及び開示
- ・人権デュー・ディリジェンス実施に関する事項

\* 取締役会決議事項

サステナビリティ推進体制は ▶P23 へ

戦略

当社では、前事業年度において、全社的観点からシナリオ分析を実施し、リスクと機会を特定しました。当事業年度においては、開示済みのシナリオ分析の検証及び今後の対応策の検討に向け、より実効性の高い取り組みとすべく各執行役員とのディスカッションを行いました。

・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の、当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。

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>

・KPIの設定に向けて

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、2024年3月期は、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。今後、事業戦略への反映やKPIの設定等を進め、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いきます。

リスク管理

気候変動関連リスクについては、双方に影響する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 ▶P41 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、非財務目標として、カーボンニュートラルに向けた足もとの目標や事業に関する項目を設定しています。

・自社の事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量

当社は、自社の事業活動に伴うCO<sub>2</sub>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、2041年3月期には、海外子会社を含む連結ベースでのCO<sub>2</sub>排出量 (Scope1,2) の「実質ゼロ」を目指しています。当期における自社の事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量は右記の見込みです。

確定値及び第三者検証の結果は、当社WEBサイトに掲載する予定です。

	2023/3期 実績	2024/3期 実績	2026/3期 目標	2041/3期 目標
自社の事業活動に伴うCO <sub>2</sub> 排出量 (Scope1,2 当社+リサ・パートナーズ)	157t-CO <sub>2</sub>	137t-CO <sub>2</sub>	—	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%	20%	—

・Scope3排出量の算定

当社は、自社の排出量把握を一段高いレベルで進めるため、Scope3排出量算定の精緻化に取り組んでいます。当期は、既存公表値の第三者検証と、これまで開示できていなかったカテゴリー13の算出を実施しました。この結果、2023年3月期における当社グループのScope3排出

量は613,439t-CO<sub>2</sub> (第三者検証実施済み、ただしカテゴリー13の51,859 t-CO<sub>2</sub>除く) となり、既存公表値492,018t-CO<sub>2</sub>から121,422t-CO<sub>2</sub>の増加となりました。引き続き、検討課題として取り組んでいきます。

当期のScope3排出量は、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	2024/3期	2026/3期 (目標)
カーボンニュートラル実現に向けたCO <sub>2</sub> の削減	Scope1+2：2023年3月期実績比削減率	137t-CO <sub>2</sub>	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3カ年累計処理台数	25万台	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)	59MW	100MW

CO<sub>2</sub>排出量の実績は ▶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上で、2024年3月期の与信残高をベースに与信関連費用の増加を試算しました。

「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す。  
 「移行リスク」では昨年同様、追加発生する与信関連費用は認められませんでした。

(単位：百万円)

与信関連費用の増加額	分析期間	物理リスク			移行リスク		
		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	—	—	
	2050年までの累積	1,011	1,379	2050年までの累積	—	—	
	単年度	24	31	単年度	—	—	
	2050年までの累積	632	803	2050年までの累積	—	—	



執行役員  
柴田 康司

株式会社DDD 代表取締役  
NECキャピタルソリューション株式会社  
社外取締役  
萩原 貴子

## —— 経営戦略と連動した

### 「カルチャー変革&人事中計」が2年目に突入

**柴田** 昨年「カルチャー変革&人事中計」を策定した際に、最も重視したのは経営戦略との連動でした。新グループビジョンのもとでの中期計画2025スタートのタイミングで、それに合わせて人事施策や組織文化をどのように変えるべきかを念頭に、中期計画策定プロジェクトメンバーとも協議しながら策定しました。これまでの当社社員は仕事やお客様に対してとても誠実である反面、変化や挑戦に慎重なきらいがありました。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。今後、何が課題であるかを一人ひとりが捉えて主体的に動くカルチャーへと変革すべく、新たな行動基準の制定等多様な取り組みを進めているところです。

**萩原** 着実・誠実に仕事をこなすことは、この業種の中では信頼性の根幹であり、会社のコアの力でもあると思います。カルチャーを変えていく時には、ここを絶対的に不変のものとしながら、リスクテイクし、新しい変化や挑戦を許容するようなカルチャーへ大胆に発展させていくということですね。

**柴田** そのとおりです。正に信頼は、当社のキーワードだと思っています。お客様との間だけでなく社内においてもお互いを信頼・尊重し合う良い意味での仲間意識の高さという当社の特徴につながっていると考えています。

**萩原** 当社では社長をはじめとした役員との対話を重ねられ、昨年11月の創立記念日には全社員を集めた創立45周年イベントを行いました。このような活動は実際に社員の変化につながっていると思いますか。

**柴田** 非常につながっていると思います。役員自らが直接メッセージを繰り返し発信する対話会はもちろんのこと、創

立45周年イベントも、これまでなかなか分らなかった仲間の仕事内容や活躍ぶりを知ることができる絶好の機会となりました。

**萩原** 私もイベントに参加させていただきましたが、活躍されている若手の方々が自分の言葉で会社を非常に誇らしげに説明してくださる姿を目の当たりにし、組織の活気を実感しました。

## —— D&Iや人材活躍のために

### 「心理的安全性」が担保された組織環境

**柴田** 2024年7月に、昨年入社した新入社員の成果発表会を行いました。その中で特徴的だったのは、過去に先輩たちがうまくいかなかった案件に改めて挑戦し、成果に結びついた事例がいくつかあったことです。経験がないことが逆に強みになっており、これは一種の多様性の力ではないかと思っています。

**萩原** 過去にとらわれずに再挑戦を許容し、それを成果につながるようサポートする先輩方がいる組織は強いですね。私も先日の懇親会の際、幹部の方が社員の成長を愛おしく表現されていて、社員に対する愛情や信頼感を感じていらっしゃることを感じました。新人の方々が成長されているということは、「心理的安全性」が担保された組織環境の中で自分の力を発揮できた1年間であったのですね。

**柴田** そうですね。そしてこの1年間の各人の成長を、幹部もしっかりと認知し本人に伝えていきます。

**萩原** 今おっしゃった「認知」という点は大切です。幹部自らが社員のやってきたことを認知し、言葉にしてコミュニケーションすることは、D&I (Diversity & Inclusion) を広げていく上での根幹になると考えています。そういう意味では、当社の中でいろいろなものが少しずつ花開いている姿

## 特別対談

# 誇りに思える会社づくりとは ～カルチャー変革2年目、人事領域の挑戦～

「変革と挑戦」を追求する中期計画2025始動に際し、事業戦略に即する形で「カルチャー変革&人事中計」を策定しました。その策定背景やその後の進捗等について、人事担当である柴田執行役員と、人事領域に造詣が深い萩原社外取締役が、さまざまな角度から意見を交わしました。

を頼もしく見えています。一方、課題は女性の活躍推進ですね。時間が掛かる取り組みですが、本来であればもっと高い目標を掲げるべきでしょう。女性活躍の推進についてはどのようにお考えですか。

**柴田** 各部門を巻き込みながら、計画的な育成に取り組んでいます。また、「心理的安全性」のお話も先ほどありましたが、アンコンシャス・バイアスの研修を2年連続で実施し、無意識のうちに「女性はこのようなことを望んでいるだろう」と思い込み、配慮した結果として女性の挑戦や成長の機会を奪ってしまうことがないような環境づくりに留意しています。人事部門としては、キャリアや育児・介護等に関する相談を受け、各職場に働きかけて解決していけるよう努めています。各職場と人事部門の垣根が低く、気軽に具体的な相談ができる環境にあるのも、当社の一つの特徴と言えるかもしれません。

## —— 小さな打ち手を着実に積み重ね エンゲージメント向上につなげる

**柴田** 当社では2022年度からエンゲージメント測定を開始しました。その結果を受けて、役員対話会の実施、及び多様な働き方のニーズに対応するためのテレワークやコアタイムのないフレックスタイム制度の導入による時間的・場所的制約の撤廃、LGBTQ+に対応した規程改定等に取り組みしました。そして1年後の2023年度サーベイでは、総合スコア自体にほとんど変化はなかったものの、エンゲージメント項目別に見るとポジティブな回答の社員の割合が、ほぼすべての項目において向上しました。これは1年間の取り組みにおける成果とも言え、今この方向で進めていけば、総合スコアの向上も伴うだろうと一定の手応えを感じています。

**萩原** 人事施策を打っても、それが社員に浸透し理解されるまでに時間差が出るのが一般的ですが、当社はコミュニケーションを積極的に図ることによって、短期間で結果を出すことができているですね。次なる打ち手に関しては、どのような問題意識をお持ちでしょうか。

**柴田** 制度・施策を導入して終わるのではなく、実効につながる現場マネジメントへの支援策の実行等、変化を促すフォロー施策を継続していくことの積み重ねが必要と考えています。同時に、これからどのようなカルチャー変革を目指すのか、当社をどのような会社にしようとしているのかといった本質的なところまで共感を得て、皆さんの気持ちを同じベクトルに変えていくことも重要と捉えています。

**萩原** 私は、カルチャーの変革度合いを測る上で、このエンゲージメントが一つの指標になると思います。大変注目しているところです。当社では、エンゲージメント結果が役員報酬の算定の中に盛り込まれており、これからも幹部自ら



が直接的に向き合うべき課題として取り組んでいかれることを期待しています。

—— これからの変化と成長に向けた

プロフェッショナル人材とリーダーの育成・発掘

**萩原** 冒頭のお話にあった変化を起こす人材に加え、今後、企業価値向上に結びつくような人材戦略の肝はどこにあるとお考えですか。

**柴田** 当社がこれから成長させていきたい領域の一つに、金融の専門的領域があり、金融に関するプロフェッショナルの計画的育成が大きな課題と考えています。金融プロフェッショナルに挑戦したい社員を関連業務にアサインする仕組みや、金融プロフェッショナルを志望する社員の成長を促進するためのプログラムづくり等が、今後必要になってくるとも考えています。

**萩原** このような専門領域になると、経験者の外部からの採用も視野に入るだろうと思われます。既存社員のリテンションに向けてはもちろんのこと、外部から見ても魅力的な職場づくりという点ではいかがお考えでしょうか。

**柴田** 当社に入ってさらに自分が成長できる、あるいはさらにプロフェッショナルになれる環境づくりという点を、より意識せねばと感じています。足もとでは、営業部門の組織編成を見直し、育成を強化しています。具体的には、金融の専門部隊と他の営業部門との連携を強化し、多くの営業担当が金融の専門領域への知見が獲得できる体制としました。また、事業領域の拡大に合わせて面白い仕事が増えていることを社内外へ積極的にアピールし、会社の成長と個人の成長とがうまく同期できるような、そのような仕組みを作っていきたいと考えています。

**萩原** 当社のこれからの変革と成長ということを考えると、それをリードしていく幹部の方々のより良い、より高みへ向けての成長や、それを可能にする人材の発掘・育成・登用も

重要かと思います。その辺りの仕組みづくりはいかがですか。

**柴田** 当社では2022年度からサクセッションプランを導入しました。その中では、現在の幹部間で将来の幹部候補一人ひとりの成長課題までも共有しながら、対話や研修・育成を図っています。また年に1回、成長状況を確認し合い、次は今まで経験のない領域を担当させようとか、あるいは、もう十分育ってきているので早く大きな役割につけようとか、そういった議論をしながら次世代幹部の育成を進めている最中です。

**萩原** 私も指名・報酬委員として次世代幹部の方々と会う機会を作っていただいており、これからも是非コミュニケーションを続け、次世代幹部の育成に貢献していけたらと考えています。

—— 「カルチャー変革&人事中計」の先に  
目指す「誇りに思える会社づくり」へ

**萩原** 先ほど柴田執行役員からもお話があったように、人事諸施策を展開しているだけでは、本来大切にすべき本質的部分は社員に伝わりません。諸施策の展開と共に、社会への貢献を継続して果たすことが一つの大きなメッセージとなり、社員それぞれの中でこの会社は誇らしい会社であるという想いが醸成されてくると考えます。またそれは、会社のカルチャーの強さにもなると思うのです。現在、会社のカルチャーの素地はどんどん耕され、これからたくましく変化や挑戦を受容する会社に育っていくであろうと心強く感じているところであります。

**柴田** 誇りに思える会社とは、例えばふとした時に「社会に役立つ仕事をしている会社だなあ」と思ったり、友人や家族に会社の話をした時に「良い会社だね」と言われたりするような、体で感じるもの、感覚的なものだと私は思っています。日常の感覚として、「この会社において良かった」「この会社と目指す方向性を共有できている」と社員の皆さんに思ってもらえるような、そのような会社像を大切にしていきたいと考えています。その実現に向けてさまざまな人事施策を展開している訳ですが、人材やカルチャーが変化したことによる具体的リターンが創出されるまでには相応の時間を要します。先ほど、萩原社外取締役からカルチャーを測るKPIとしてエンゲージメントスコアを挙げていただきましたが、人材への投資と企業価値向上の相関関係を短期的に数値で捉えるのは簡単ではありません。そのため、グループビジョンのターゲットである2030年を目指して、これからもカルチャー変革や人的資本の多様化・強化につながるさまざまな施策に継続的に取り組み、その先の姿・成果として、誇りに思える会社づくり、また、企業価値の向上を果たしていきたいと考えています。

マテリアリティ

人的資本への投資

基本的な考え方

お客様に課題解決策を提案していく当社事業において、人材は競争力の源泉です。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「エンゲージメントの向上」「人材の多様性確保」「持続的成長を実現する人材・組織開発」「テクノロジー活用による働き方改革」「健康経営の実現」の5つの領域につき、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るという認識のもと、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ます。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、誇りに思える会社を目指していきます。

当社グループは、グループビジョンのもと、既存事業のみならず周辺領域への事業拡大や新たな事業、循環型のサービス創出に挑戦していきます。グループビジョン実現に向け、自ら変革するために挑戦・成長し続ける従業員の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きます。育児や介護をはじめとしたさまざまな事情を抱える従業員が時間や場所の制約にとらわれずに力を発揮できる仕組み、経験年数や年齢に関わらず担っている役割(仕事)と会社業績への貢献を基準とした処遇の仕組み、自由闊達で挑戦を重んじ、自分らしく活躍できる組織文化の形成等により従業員が誇りに思える会社、即ちエンゲージメントが高い従業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。

エンゲージメントの向上

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。サーベイは毎年1回本サーベイを実施することに加え、2023年度から年3回のミニサーベイも実施し、タイムリーに状況把握を行い、改善のPDCAを早く回していくこととしています。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役員で共有するとともに、部門別の結果を管掌役員及び部門長で共有し、改善に取り組んでいます。今中期計画の最終年度(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レベルを目標に改善を加速させていきます。また、従業員エンゲージメントスコアは役員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

もコミットして取り組みをすすめています。

2023年度のエンゲージメントスコアは21%と前年度と変わらない結果となりましたが、個々の要因別でみたスコアは17領域中14領域が改善しています。特に「経営陣」「ダイバーシティ」「顧客志向」の領域における改善が顕著となっています。一方で依然課題とみられる領域もあり、2024年度も引き続き人材マネジメントの改善等目標達成に向けた施策を展開していきます。

● 中期計画2025 非財務目標

従業員エンゲージメントスコア(単独)

2022年度	2023年度	2025年度目標
21%	21%	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。



TOPICS 経営陣との対話と改善アクション

当社は、2023年5月から7月にかけて、経営陣が全従業員との直接対話を35回にわたって実施しました。この対話会は、2023年4月に公表したグループビジョン2030と中期計画2025の理解・浸透を図るとともに従業員との意見交換の場としました。経営陣との対話は継続して実施しており、2024年2月からは第二弾として階層別を実施しています。また、社員からの発案で社員の任意の申込による「社長とのランチ会」をはじめ、1年で24回、70名の社員との対話も実施しています。率直な意見を聞く中でタイムリーな改善アクションを進めています。

2023年11月には創立45周年イベントを開催しました。当社のグループ社員は900名弱ですが、全国に拠

点があり、これまでも社員が一堂に会することは容易ではありませんでした。対話会では、多様化する事業内容を背景に社内や部門間コミュニケーションを求める声が多く挙がっており、グループビジョン策定の初年度でもあるため、イベントを実施することとしました。東京と大阪の2会場に全社員が集まり（一部の社員はオフィスや自宅からオンライン参加）、部門を越えた交流や互いの事業紹介等を通じ一体感の醸成とビジョン実現に向けた結束を固めました。

当社では、オープンコミュニケーションの場も含めてビジョン実現に向けた風通しがよく自律的に挑戦するカルチャーづくりを促進しています。



対話会の様子



創立45周年イベントの様子（東京会場）



大阪会場には本社から役員が駆け付けた

人材の多様性確保

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、右の表に示すとおり、ダイバーシティのある組織となっています。今後はさらにDiversity, Equity & Inclusionの観点から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きます。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業績の向上につなげていくべく、育児や介護をはじめとするさまざまな事情を抱えた人材が活躍し続け

女性活躍推進

当社の女性管理職比率は右記に示すとおり改善し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

られるための環境整備に加え、多様な価値観、多様な考え方の人材がそれぞれの力を活かし活躍し続けられる会社・組織を目指しています。

●従業員のダイバーシティの状況(単独)

	2022/3末	2023/3末	2024/3末
経験者採用者の占める割合	47%	47%	49%
女性社員の占める割合	38%	37%	39%
女性管理職比率	5.0%	5.5%	6.7%
障がい者雇用率	2.28%	2.38%	2.53%

に取り組む、2026年3月末で女性管理職比率10%達成を目標に取組んでいきます。

●中期計画2025 非財務目標

目的	目標内容	26/3期(目標)
ダイバーシティの推進	女性管理職比率	10%

●多様な人材が活躍するための主な取り組み

女性活躍推進	・アンコンシャスバイアス研修を全社員に実施（職場での多様性への理解と受容促進） ・働き方改革も含めた職場環境整備 ・女性管理職の候補者のパイプラインを拡充 ・候補者層への個別育成計画を策定・実行、外部研修への派遣
シニア人材の活用	・雇用延長制度の運用見直し実施（アサイン業務の職責の大きさと成果に応じた処遇へ）
障がい者雇用	・状況に合わせたさまざまな合理的配慮の実施 ・安心して長く働ける環境の提供等を目的に当社の農園を開設
LGBTQ+への対応	・法律婚に限定してきた休暇・手当等の対象範囲に同性パートナーを追加 ・全社員を対象とした研修等の実施（多様な家族のありかた、性的マイノリティへの理解促進）

TOPICS 柔軟な働き方ができる取り組みの充実

当社では、コロナ禍で導入したテレワークの仕組みを継続し、積極活用している他、当期には勤務途中の中抜けができる制度や介護等に伴う遠隔地勤務制度を導入しました。また、各部門単位で「働き方に関する職場ルール」を策定し全社で共有しています。テレワークや時差勤務等働き方が多様化する中で、部門ごとの

業務の特性に応じてルールを明確化することで、社員一人ひとりが自身の働き方やコミュニケーションの取り方を見つめなおす機会となりました。今後も部門ごとに定期的に見直しをすることで、多様な価値観、働き方を尊重し社員一人ひとりの活躍につなげていきます。

持続的成長を実現する人材・組織開発

当社は、自らチャレンジすることで会社の変革・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む、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。今後グループビジョン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。

研修関連指標と資格保有者数について  
<https://www.necap.co.jp/csv/employees.html>

次世代リーダー候補者育成

当社では経営幹部候補者から若手のハイポテンシャル人材まで、次世代リーダー候補者を他社や海外現地法人への派遣も含めた戦略的な人事ローテーションの実施と、選抜による外部教育機関への派遣等により計画的な育成に取り組んできました。こうした取り組みを強化し、2022年度からサクセッションプランとして取り組みを開始し、2023年度から本格的な年間の活動として取り組み、その内容を指名・報酬委員会で共有しています。ま

た、社長のサクセッションプランについても、後継者の選定・評価・育成の視点を整理するとともに年間スケジュールを定めて定期的に指名・報酬委員会でレビューしていくことにしています。

キャリア自律を促す人材育成制度の拡充

従来から実施していた自己申告制度に加えて、2022年度から人材公募制度を導入し、2023年度は対象部門や運用を拡充し、キャリア自律の機会拡大を行いました。

また、キャリア自律に関する意識向上を促進する取り組みとして、30代の社員全員に向けて、キャリア形成支援施策として自己理解、キャリアの棚卸、キャリアコンサルタントとの相談を通じた「キャリアを考える機会」ワークショップを実施しました。2024年度は、20代、40代向けの実施を計画しています。

研修においては、個々人の多様な業務・役割に則した自律的な学習・キャリア形成を支援できるよう外部教育機関と提携して専門性を高める研修を含め幅広いニーズに応える研修メニューを提供し、金融関連有資格者の計画的育成を図っています。

### 組織カルチャーの変革とマネジメントの強化

当社は、グループビジョン2030、中期計画2025の実現に向け、従業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しています。ビジョン実現に向けた行動基準は「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つのカテゴリとし、それぞれにおいて期待行動の事例を示すことにより、一人ひとりの意識を変え、それにより組織カルチャーの変革につなげていきます。2023年度は、本制度の定着に向け、全管理職を対象に制度の理解浸透を図るとともに運用上の課題と対策について討議するワーク

ショップを実施し、評価・育成の向上につなげています。

また、挑戦・変革の組織カルチャーを現場で効果的に実践する上では、マネジメント力とオープンで心理的安全性の高い職場風土が欠かせないことから、マネジメント力の強化と心理的安全性を高めるための施策を実施してきており、今後も継続的にその取り組みを強化、実践していきます。

### テクノロジー活用による働き方改革

社員一人ひとりが、自律的に働き方や働く場所を選択できるように、全社員にモバイルパソコンやスマートフォンを配備し、自宅やサテライトオフィス等、状況に合わせて柔軟に業務が行えるようIT環境を整備しています。また、生産性の向上、BCP、環境配慮の面で紙を削減・廃止し、デジタルを用いて仕事が進められるよう

認プロセスの電子ワークフロー化の促進等も進めてきました。今後はDX基盤となるコアシステムの立ち上げやRPA（Robotic Process Automation）、生成AI等DXの活用をより推進し、高い生産性の実現を目指していきます。2024年4月にDX推進室を設置し、生成AIの活用、IT関連スキル教育の企画、促進を図っています。

### 健康経営の実現

事業活動の源泉は生き生きと働く社員であり、すべての従業員の心身の健康と安全は最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、代表取締役社長を推進責任者として、当社、産業界・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。2024年3月には昨年度に引き続き「健康経営優良法人2024（大規模法人部門）」に認定されました。高評価を得た主な取り組みとして各種健康診断の受診推奨や費用補助を実施する

「疾病予防・健康増進対策」、ストレスチェックやメンタルヘルス研修、長時間勤務者の個別フォロー等の「メンタルヘルスケア」に加え、社員とその家族を対象に「オンライン健康セミナー」を定期的に開催する等の「健康意識・リテラシー向上への取り組み」があります。



健康経営モニタリング指標と実績について  
<https://www.necap.co.jp/csv/employees.html>

#### TOPICS

### 当社所属の山田二千華選手がパリオリンピックに出場

NECレッドロケッツ川崎で活躍する山田二千華選手が2024年7月に開催されたパリオリンピックのバレーボール競技において、日本代表として出場しました。



### 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の実効性向上

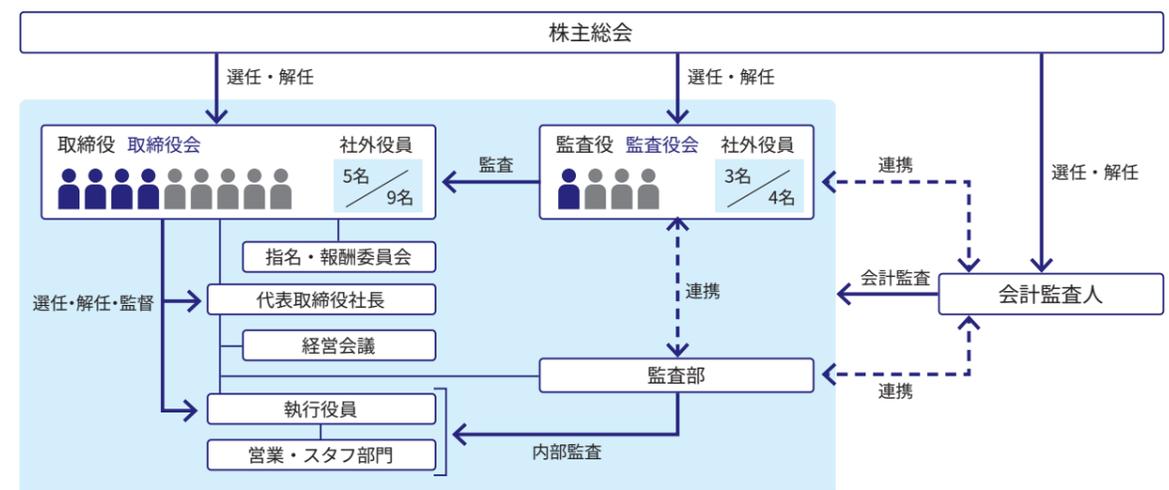
当社は、グループビジョンの実現に向けたマテリアリティの一つに、「企業価値向上を支えるコーポレートガバナンスの追求」を特定しています。企業価値向上に向けて、特に実効性の向上や人権の尊重、コンプライアンスの徹底、リスクマネジメントの強化を進めています。

### 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

### ●コーポレートガバナンス体制図 (2024年6月末現在) ■ = 社内役員 ■ = 社外役員



### 取締役会 14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います。2024年3月期は、新たなグループビジョン及び中期計画の策定、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応、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。

**監査体制及び監査役会** 11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、取締役及び従業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。2024年1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。また、同年3月に当該外部機関が独立社外取締役に対し、アンケート項目の評価内容について個別に確認する方法によりインタビューを実施しました。これらの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

前記1「取締役会による経営の監督」・前記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。また、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、サクセッションプランに関する情報共有や候補者面談等の運用に進展がみられるとの評価を得られました。

前記3「取締役会による経営の戦略的な方向付け」・前記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。取締役会全般の運営は改善されており、投融資案件をはじめとする事業戦略上重要な案件の方針決定が、十分な議論を経てなされていると評価しました。加えて、社外役員の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、部店長会議や会社の周年イベントに社外役員も参加しました。

一方、中長期的な経営課題についてより充実した議論を行うための工夫や、社外役員に対する事業・業界に関する情報や研修の機会の提供については、さらなる充実の必要性を認識しており、今後一層の取り組みを行う予定です。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 ▶P23 へ

**指名・報酬委員会** 4回/年開催

任意の指名・報酬委員会は、取締役会の諮問機関と位置付け、取締役5名によって構成しています。このうち3名は独立社外取締役（うち2名は女性）となっており、多様性や少数株主等の保護の観点から考慮した構成になっています。経営陣幹部の選解任及び取締役・監査役候補者については、同委員会の答申を踏まえ、取締役会において、指名を行うこととしています。また役員報酬については、同委員会において審議し、取締役会に答申することとしています。

**役員報酬**

当社の取締役の報酬は、当社の企業理念の実現を実践する優秀な人材を確保・維持し、持続的な企業価値及び株主価値の向上に向けて期待される役割を果たすことへ

の意欲を引き出すに相応しいものとするとして制度設計を行っています。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。

**●報酬の構成**

	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）により構成することを取締役会決議により決定しています。各報酬の内容は以下のとおりです。
<b>監督報酬</b>	取締役会の構成員としての執行取締役及び執行役員の業務執行の監督、監視及び意思決定の職務執行に対する対価であり、役位別に固定報酬として設定しています。
<b>業務執行取締役の報酬</b>	業務執行取締役としての職務執行に対する対価であり、①基本報酬、②業績報酬及び③株式報酬により構成しています。それぞれ役位別に標準額を設定しており、執行報酬総額に対する割合は、基本報酬：業績報酬：株式報酬それぞれ60%、25%、15%としています。 ①基本報酬は年額の固定額とし役位、職責等に依りて定めており、業績、他社水準、社会情勢等を勘案して適宜見直しを図るものとしています。 ②業績報酬は連結当期純利益から算出される部分と、ROA、環境・社会課題対応、従業員エンゲージメントスコア及び個人ごとに設定した各KPIそれぞれの結果に基づき算出される部分からなり、それぞれ0～200%の範囲で変動するものとし、毎年一定の時期に賞与として支給します。 ③株式報酬は譲渡制限付株式とし、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブの付与と株主の皆さまとの価値共有をより一層進めることを目的に一定の時期に付与します。その内容は、当社の指名・報酬委員会への諮問等、客観性、透明性を担保した手続きを経て株主総会にてご承認をいただいた範囲内で、付与の都度、取締役会において決議します。
<b>社外取締役の報酬</b>	監督機能を担う社外取締役の報酬は固定の月額報酬のみとし、業績連動による報酬は設けておりません。
<b>監査役報酬</b>	監査役報酬は、その職責が取締役の職務執行の監査であることから、固定の月額報酬のみとし、業績連動による報酬は設けておりません。

**●取締役報酬の業績報酬に係る指標、選定理由及び支給額の決定方法**

業績報酬は経営戦略上重要な業績評価指標である連結当期純利益、ROA、環境・社会課題対応指標、従業員エンゲージメントスコア及び管掌分野ごとに定めるKPIに対する結果により算定しています。支給額の決定について

は、委員の過半数を独立社外取締役とする指名・報酬委員会において上記の評価の妥当性を審議し、その結果を業績報酬に反映させて決定しています。

**●役位別評価割合**

	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%
	ROA	10%
非財務指標	環境・社会課題対応	10%
	従業員エンゲージメントスコア	10%
管掌分野ごとに定める業績及び戦略KPI	—	20%
総合計	100%	100%

役員一覧

● 取締役 (2024年6月末現在)



代表取締役社長  
菅沼 正明



代表取締役  
木崎 雅満



取締役  
新井 貴



取締役  
塚田 雄一



取締役  
名和 高司※ 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※ 社外 独立  
株式会社DDD 代表取締役



取締役  
山神 麻子※ 社外 独立  
ITN法律事務所 パートナー



取締役  
大久保 智史 社外  
日本電気株式会社  
経営企画・サステナビリティ推進部門  
グループ事業改革部長



取締役  
藤田 茂樹 社外  
日本電気株式会社  
パブリック企画統括部シニアディレクター

詳しい経歴について  
第54期有価証券報告書 P58-60をご参照ください。  
<https://pdf.irpocket.com/C8793/XVHq/EGLs/IUVN.pdf>

※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 (2024年6月末現在)



監査役(常勤)  
小泉 吉之



監査役(常勤)  
駒崎 宏 社外



監査役  
大山 達也 社外  
日本電気株式会社  
経理財務部門長兼経理部長



監査役  
横溝 重利 社外  
日本電気株式会社  
経理財務部門ITサービスFP&A統括部  
ITサービス・ソリューションFP&A  
グループシニアマネージャー

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います。

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	事業開発
菅沼 正明	男性	○	○					○		○
木崎 雅満	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		○		○				○	
大久保 智史	社外 男性	○						○		
藤田 茂樹	社外 男性	○						○		

スキル項目の定義の詳細は下記のとおりです。

スキル項目	定義・補足
① 企業経営	経営戦略の立案、損益責任をもった事業運営、経営基盤整備に関する知識・経験・能力
② 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
③ 財務・会計	財務・会計に関する知識・経験・能力
④ 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
⑤ 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
⑥ 金融	リース・ファイナンスに関する知識・経験・能力
⑦ ICT	ICTビジネスに関する知識・経験・能力
⑧ グローバル	グローバルビジネスに関する知識・経験・能力
⑨ 事業開発	新事業の開発に関する知識・経験・能力

社外取締役メッセージ



一橋ビジネススクール  
国際企業戦略専攻教授  
名和 高司

当社がグループビジョンで掲げる「次世代循環型社会」は、リース事業の本質である「循環」をベースに、次世代に向けた新たなサービス創出に挑むものである。中期計画2025の初年度は、各取り組みが磨かれ一定の成果が上がった。今後、各事業がスピード感を持ってスケール拡大を図り、レベルアップすることに期待したい。これはサービスを創出していく営業部門だけでなく、それを支えるバックオフィスもかりだ。グループビジョンの実現には、社員一人ひとりが

自律的に回っていくことが肝要だ。そのために、各組織や社員がグループビジョンを自分の言葉に言い換えた「マイパース」を持つこと、きれいごとになりがちなパースと泥臭い実務をつなぐ行動原理に落とし込むこと、の2つが欠かせない。当社では、経営陣が社員との対話会を通して理解浸透を図り、グループビジョンと共に行動指針を定め、さらに人事評価に加える動きもあり、会社の成長エンジンが加速していくことだろう。

今回、筆頭株主がNECからSBI新生銀行に変更となる見込みだ。当社の強みであるNEC商流をさらに発展させながら、SBI新生銀行グループとのシナジーによる業容拡大とコスト最適化を両面で実現することが望まれる。リース事業を通じたサーキュラーエコノミーの加速、SBI新生銀行グループとの連携を通じた地域活性化事業の推進等、当社がこれまで取り組んできたCSV経営をバージョンアップさせる好機だと考えている。

社外取締役メッセージ



ITN法律事務所 パートナー  
山神 麻子

2023年度は、新たな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」に向けた第一段階として、変革に挑戦する3年間と位置付けられた「中期計画2025」の1年目にあたりました。トップマネジメントと社員の対話を通じてグループビジョンの浸透が進められる中、経営戦略に連動した組織作り、自律的なコンプライアンス風土の実現、コーポレートガバナンスの実効性向上、経営管理の

高度化、スタッフ機能の強化、営業サポート機能の向上等、事業戦略を支える経営基盤の強化に着実な進展が見られました。

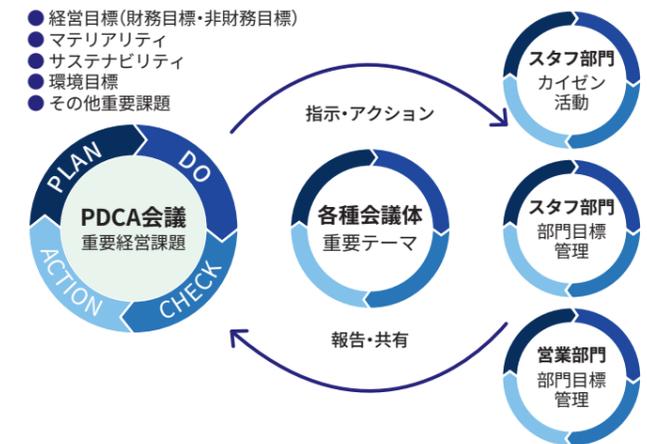
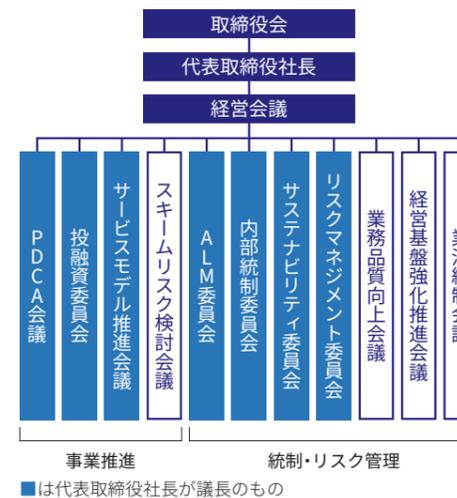
そして2024年7月に、当社はNECグループとの金融事業における重要なパートナーシップを維持しつつ、株式会社SBI新生銀行とその傘下の昭和リース株式会社との三者間の業務提携に向けて動きはじめました。これにより、顧客基盤や収益機会の拡大に向けて各事業領域において積極的な展開が期待されますが、かかる変化の時にこそ、経営基盤のさらなる強化、とりわけ経営管理における「三つの防衛線」機能をさらに高度化し、効率的なリスク管理と内部統制を推進することがますます重要になると考えます。また、取締役会においても、適切なリスクテイクを支える監督機能の高度化に向けて、取締役会の議論がさらに充実したものとなるよう、さらに意識を高めて務めてまいります。

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。



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

エ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。

2024年3月期の主な取り組み

当社の事業活動に関連するステークホルダーとの議論を通じてリスクを確認しました。その上で、外部専門家から助言を受け、当社の各事業領域における重要な人権課題を特定しました。また、人権研修を年3回実施した他、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。その分析の結果、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。リース事業におい

てはリース物件の意図しない使用による人権侵害の可能性や、ICTサービスや金融プロダクトにおける潜在的なリスクを認識しました。

当社は、人権デュー・ディリジェンスを継続して実施し、引き続き人権リスクの防止・軽減に取り組みます。また今後、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。

## 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。

### 統合的リスク管理

当社は、業務遂行から生じるさまざま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、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、即応できる体制をとっています。

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	与信関連、ERM (信用、市場、オペレーション)
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	内部統制、コンプライアンス
サステナビリティ委員会	気候変動関連リスク

### ERMリスク

管理するリスクのうち、特にERM（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しています。同委員会では、各事業セグメントに対して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。

当社の事業運営上のリスク要因となる主な事項について  
<https://www.necap.co.jp/ir/management/risk.html>

気候変動に関するリスク管理は ▶P25 へ

## 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への取り組み

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。

「情報セキュリティ報告書」について  
<https://www.necap.co.jp/csv/governance/img/security202303.pdf>

	2022/3期	2023/3期	2024/3期
情報セキュリティ研修参加率(%) <sup>※</sup>	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。

## 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。

### ●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

### コンプライアンス教育

当社グループ各社の役員及び従業員一人ひとりが、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

### 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

としています。また、不正行為に気づいた従業員が、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。

し、全グループ会社の役員及び従業員（派遣含む）全員が受講しています。

	2022/3期	2023/3期	2024/3期
コンプライアンス研修参加率(%) <sup>※</sup>	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>



## 2024年3月期の業績振り返りと2025年3月期の展望

執行役員 渡辺 登

### 事業環境とリース業界の動向

#### 本格的な経済活動への回復が進む中、日本のリース業界全体の取扱高は前期比増加

2024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、本格的な経済活動への回復が進んだ一年となりました。年度末の3月には日本労働組合総連合会（連合）の集計結果において平均賃上げ率が5%を上回り、日本銀行がマイナス金利の解除、長短金利操作、ETF等リスク資産の買入を終了する決定を行う等、経済活動の正常化に向けた状況が一段と進展しました。日経平均株価も終値として史上初めて4万円の大台を超えて資本市場の活況にもつながる状況となりました。一方で、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化や2023年10月に勃発したイスラエルとパレスチナの紛争、また国内では2024年1月に能登半島地震が発生する等、当社を取り巻く事業環境の先行きについて懸念される事象も増加しています。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2023年度の累計取扱高が前期比7.4%増の4兆6,299億円（2024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

#### 売上総利益を着実に積み上げ、最終利益は過去最高益を更新

2024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、前期に大型の販売用不動産の売却があったことからほぼ前期並みとなったものの、利益面に関しましては、ファイナンス事業、その他の事業の収益拡大等により、親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高益を更新しました。

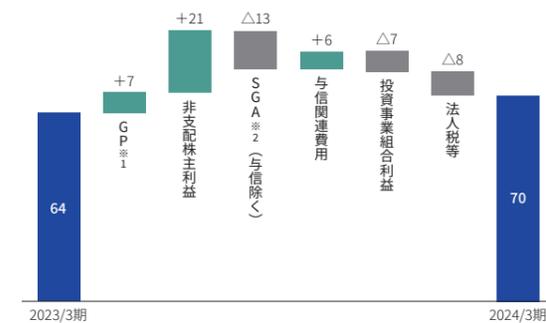
#### ●連結業績概要（単位：億円）

	2023/3期	2024/3期	前期比
売上高	2,581	2,559	▲0.9%
営業利益	117	117	▲0.2%
経常利益	124	118	▲5.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	64	70	+9.6%
1株当たり当期純利益	298円14銭	326円66銭	—

親会社株主に帰属する当期純利益前期実績からの主な変動は、非支配株主利益の変動を含む売上総利益関連で前期比28億円の増加、販売費及び一般管理費で7億円の増加、営業外で6億円の減少等です。売上総利益関連のうち7億円はファイナンス事業やその他の事業等の売上総利益の増加、21億円は非支配株主利益の前期差となります。非支配株主利益は、当社の子会社であるリサ・パートナーズが運営するファンドの他人出資分の利益として最終利益の直前で控除される項目であるため、売上総利益に関連する事項としてまとめて評価しています。前期は、ファンドの

収益を大きく計上したため約30億円を控除しておりますが、当期は約9億円の控除となり、前期比21億円の改善となりました。また販売費及び一般管理費は、人件費やその他諸経費が約13億円増加しましたが、与信関連費用においてインベストメント事業における貸倒引当金の戻入等から6億円改善し、全体として7億円の増加に留まりました。営業外損益では、投資事業組合利益の前期比7億円減少等がありました。これは、経理処理の関係で営業外に計上しているリサ・パートナーズが運営する東南アジアファンドの収益です。

#### ●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 GP：売上総利益  
※2 SGA：販売費及び一般管理費

以上は前期差に対する説明ですが、当期は、当初掲げていた年間計画値に対しては未達となりました。これは、想定外の与信関連費用の計上によるものでしたが、そのリカバリー策として資産の売却及び入れ替えを行い、相応の収益を確保することにより過去最高益を更新することができました。想定外の事象に対しても、スピーディーなリカバリー策を実行できたことは当社の取り組みが一段向上した証しであると考えています。

### 事業別業績

#### 前期伸長したリース事業及びインベストメント事業の営業利益は前期比減少

主力のリース事業では、売上総利益は前期に大型の満了解約の案件計上があったものの、収益性の改善に努めた結果、ほぼ前期並みとなりました。営業利益は、個別引当の増加等により前期水準にわずかに及びませんでしたが、一過性の利益を除いた基礎収益は着実に改善しており、収益力の向上が実現できていると考えています。

ファイナンス事業では、金利収益やエクイティ収益の拡大により売上総利益は前期を大幅に上回る結果となりまし

た。エクイティ収益の拡大は、前述のリカバリー策の実施によるもので、特に第4四半期に出資持分の売却益の計上が増加しました。これにより販売費及び一般管理費の増加を吸収し、営業利益についても大きく前期を上回る結果となりました。持分の売却による収益拡大は一過性のものではなく、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やノウハウが蓄積されていることによるものです。

インベストメント事業においては、前期に大型の販売用不動産売却を計上したことにより、売上高は大幅に前期を下回りました。一方、利益面では年間を通して着実に収益を積み上げ、概ね前期に近い水準に近づけることができました。ファンドのEXITの有無や計上時期により業績の変動が大きいこともあり、当期は安定的な収益源としてインカムゲインアセットの取得を進め、収益基盤を固める取り組みを進めました。

その他の事業においては、ヘルスケア施設の賃料収入やPFIの手数料収益、太陽光発電収益等を計上し、売上高、売上総利益、営業利益共に前期を上回りました。新規事業として取り組んできたエネルギー、ヘルスケア領域については、取り組みとして安定的に拡大しており、今後も収益機会の拡大が図れるものと考えています。また、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やノウハウが蓄積されてきています。

#### ●連結事業別収益（単位：億円）

		2023/3期	2024/3期	前期比
リース事業	売上高	2,243	2,284	+1.8%
	売上総利益	166	165	▲0.5%
	営業利益	64	55	▲14.2%
ファイナンス事業	売上高	66	91	+38.7%
	売上総利益	48	65	+34.9%
インベストメント事業	営業利益	22	33	+54.2%
	売上高	228	137	▲39.9%
その他の事業	売上総利益	88	75	▲14.8%
	営業利益	44	41	▲7.7%
計	売上高	45	47	+5.2%
	売上総利益	17	21	+23.1%
	営業利益	5	6	+27.0%
計	売上高	2,581	2,559	▲0.9%
	売上総利益	319	326	+2.1%
	営業利益	117	117	▲0.2%

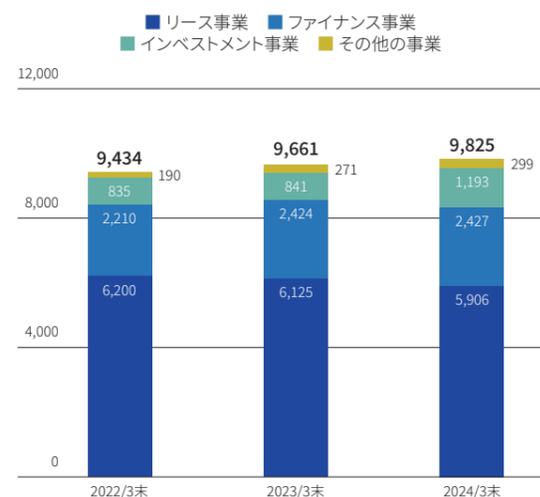
※ 短信セグメント情報のうち、「調整額」を除いて表示

良質なアセットへの入れ替えが進展

営業資産残高については、自己資本比率等を踏まえ、1兆円程度が適切に管理できる水準であると認識しています。このため、営業資産残高をいたずらに積み増すのではなく、良質な資産への入れ替えに注力しています。

うち約6割を占めるリース事業は、当社の安定的な収益基盤です。官公庁領域ではGIGAスクール構想の特需等で計上した資産の遞減があるものの、民需領域においてICTリースや小口リース、海外現地法人等を着実に資産を積み上げ、減少幅の抑制に寄与しました。ファイナンス事業は、キャピタルゲインを獲得していく中で、有価証券の売却や短期の企業融資の減少があったものの、前期並みを確保するとともに、収益性の高い資産への入れ替えが進んだと認識しています。インベストメント事業はリサ・パートナーズにおいて、インカムゲインアセットを取得したことや、各種取り組みが進展し、前期比増加しました。その他の事業はヘルスケア施設や太陽光等の資産を積み上げました。

● 連結営業資産残高の状況 (単位:億円)



資金調達

有利子負債残高は前期比増加、資金原価率上昇による事業への影響は限定的

日本銀行による異次元金融緩和と政策の継続を背景に、長く低位安定が継続していた円貨調達率は、2023年10月の日本銀行によるイールドカーブコントロールの運用のさらなる柔軟化や、早期の政策変更が意識されたこと等を受け、上昇傾向となりました。当期の資金原価率は、前期比0.24パーセンテージポイント上昇の0.83%となりました。主な要因は外貨の調達金利上昇によるものです。当社の外貨建アセットの大半は変動金利契約となっていることから、金利変動が業績に

与える影響は限定的です。また国内においても、逐次社内の資金レートを見直して新規契約に反映させている他、高いヘッジ比率を確保しており、業績に与える影響は限定的と考えています。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。

● 連結有利子負債構成比(左軸)・資金原価率(右軸)



2025年3月期予想

過去最高益の確保を目指す

2025年3月期の連結業績予想は、売上高2,600億円、営業利益120億円、経常利益125億円、親会社株主に帰属する当期純利益は80億円としました。リース事業及びファイナンス事業の持続的な成長に加え、インベストメント事業の収益拡大を図ることで、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、今後、ベンダーファイナンスの強化を含む付加価値の向上により、収益性の向上に取り組んでいきます。またファイナンス事業においては、引き続きスキル・ノウハウを積み上げるとともに良質な資産の入れ替えを進め、収益拡大を図ります。インベストメント事業においては、当期並みの水準をベースとしながら、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します。またリサ・パートナーズについては、さらなるインカムゲインアセットの獲得等、多様な収益の組み合わせにより、安定的な利益の拡大を図っていく計画です。その他の事業においては、ヘルスケアや太陽光等の取り組みを着実に

に伸ばしていきます。

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が解除される等、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強化するとともに実力を蓄え、中期計画で掲げた収益力の向上を目指してまいります。

配当金は年間で前期比20円増加の150円を計画

2024年3月期の年間配当金については、期初の計画どおり前期比20円増額となる130円としました。2025年3月期に関しても、20円増配となる、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ながら、当社グループの自己資本比率が10%を維持していることを踏まえ、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)

	2024/3期実績	2025/3期予想
売上高	2,559	2,600
営業利益	117	120
経常利益	118	125
親会社株主に帰属する当期純利益	70	80
1株当たり当期純利益	326円66銭	371円50銭
1株当たり年間配当金	130円00銭	150円00銭

※ 予想は2024年7月31日現在  
なお、7月12日に公表した主要株主等の異動による業績に与える影響は現在精査中です。

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 (2023年8月公表)

持続的な収益性向上を実現しPBRの向上を目指す

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上で、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。

当社グループは、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。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。

財務データ(連結)

(単位: 百万円)

決算期	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
売上高	228,262	213,853	202,637	215,718	231,432	204,131	220,716	221,255	249,907	258,107	255,857
営業利益	16,067	6,043	4,870	6,024	12,674	8,929	8,292	5,965	10,447	11,715	11,694
経常利益	16,478	4,733	6,031	6,537	13,455	8,900	9,092	6,089	11,422	12,440	11,818
親会社株主に帰属する当期純利益	5,009	2,816	3,334	3,517	6,006	6,391	5,117	4,118	6,939	6,418	7,034
純資産	78,496	105,927	101,026	108,821	110,989	105,999	105,248	113,885	121,740	128,815	136,790
総資産	703,092	808,732	828,943	860,482	906,495	895,683	997,510	1,057,653	1,030,617	1,055,875	1,117,363
営業資産残高	619,197	717,848	749,380	767,917	821,954	826,834	903,160	959,075	943,408	966,060	982,456
1株当たり純資産額 (円)	3,322.57	3,453.70	3,529.64	3,675.84	3,927.22	4,131.64	4,306.21	4,438.33	4,794.13	5,085.69	5,374.76
1株当たり当期純利益 (円)	232.63	130.81	154.85	163.35	278.93	296.81	237.66	191.29	322.37	298.14	326.66
配当性向 (%)	18.9	33.6	28.4	26.9	17.9	18.5	25.2	31.4	23.0	36.9	39.8
自己資本比率 (%)	10.2	9.2	9.2	9.2	9.3	9.9	9.3	9.0	10.0	10.4	10.4
株価収益率 (倍)	9.25	14.6	10.2	10.5	7.4	5.7	7.7	10.6	6.4	8.5	11.7
自己資本当期純利益率 (%)	7.2	3.9	4.4	4.5	7.3	7.4	5.6	4.4	7.0	6.0	6.2
総資産経常利益率 (%)	2.3	0.6	0.7	0.8	1.5	1.0	1.0	0.6	1.1	1.2	1.1

非財務データ(単独)

決算期	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	
CO <sub>2</sub> 排出量 (t-CO <sub>2</sub> ) <sup>※1</sup>	計 (Scope1、2)	908	718	561	389	379 <sup>※2</sup>	371 <sup>※2</sup>	371 <sup>※2</sup>	349 <sup>※2</sup>	331 <sup>※2</sup>	157 <sup>※2</sup>	137
	Scope1	—	—	—	—	94 <sup>※2</sup>	83 <sup>※2</sup>	83 <sup>※2</sup>	56 <sup>※2</sup>	51 <sup>※2</sup>	50 <sup>※2</sup>	44
	Scope2	—	—	—	—	285 <sup>※2</sup>	287 <sup>※2</sup>	288 <sup>※2</sup>	294 <sup>※2</sup>	280 <sup>※2</sup>	107 <sup>※2</sup>	93
	Scope3	—	—	—	—	—	—	—	—	—	561,580 <sup>※2</sup> (613,439) <sup>※6</sup>	—
エネルギー使用量 (原油換算kl) <sup>※1※2</sup>	421	324	269	167	163	158	157	161	160	170	141	
女性管理職数 (名) <sup>※3</sup>	3	3	5	7	4	5 (19)	7 (22)	10 (27)	11 (26)	13 (28)	15 (27)	
女性管理職比率 (%)	1.6	1.6	2.0	2.8	1.4	2.4	3.2	4.4	5.0	5.5	6.7	
育児休業復職率 (%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	95.5	94.0	100.0	
平均残業時間 / 月 <sup>※3</sup>	34.8	30.5	27.0	25.5	22.9	21.1	22.1	22.0 (21.1)	22.9 (22.5)	23.0 (22.9)	28.1 (27.3)	
有給休暇取得率 (%) <sup>※3</sup>	55.9	58.1	61.1	63.9	64.7	66.6	68.7	61.2	66.5 (66.8)	70.9 (70.9)	71.9 (72.2)	
離職率 (%) <sup>※4</sup>	5.5	7.0	4.5	4.5	5.3	5.3	4.1	3.9	4.1	5.2	5.1	
新卒定着率 (%) <sup>※5</sup>	—	100.0	87.5	80.0	100.0	100.0	93.3	93.8	100.0	78.6	89.5	
コンプライアンス研修参加率 (%) <sup>※1</sup>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
情報セキュリティ研修参加率 (%) <sup>※1</sup>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	

※1 連結ベースの実績 ※2 第三者検証実施済み ※3 ( ) は連結ベースの実績 ※4 定年退職者を除く ※5 新卒入社後3年後の在籍率

※6 精緻化後(カテゴリー13 リース資産(下流)を追加)

● 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



● CO<sub>2</sub>排出量



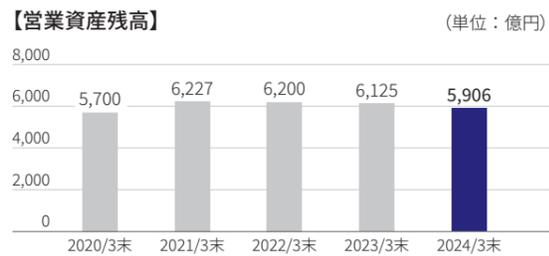
**Scope1**  
事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(社有車のガソリン、空調のガス)

**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

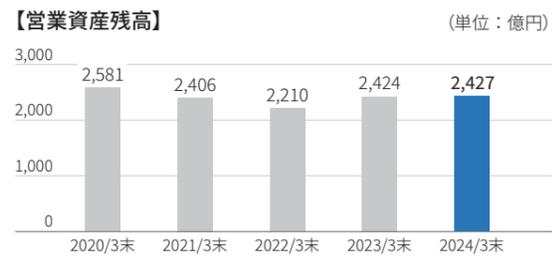
- 主要品目**
- 情報通信機器、事務用機器及びその他各種設備機器等のリース・レンタル・割賦販売
  - リースに関する物品売買、満了・中途解約に伴う物件売却及びリース機器の保守サービス等



**事業の概況** 前期に大型の資産売却があったこと、及び与信関連費用の計上から利益は前期比減少したものの、基礎収益は改善傾向

### ファイナンス事業

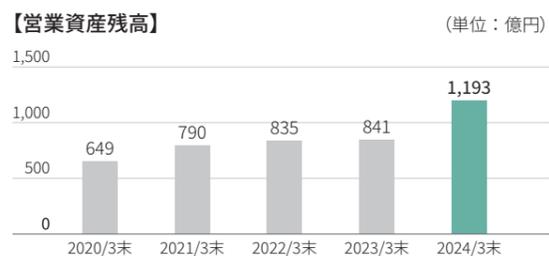
- 主要品目**
- 金銭の貸付、ファクタリング及び配当収益の收受を目的とする有価証券投資等



**事業の概況** 配当収益や金利収入の増加に加え、有価証券の売却等に伴い、売上・利益共に前期比増加

### インベストメント事業

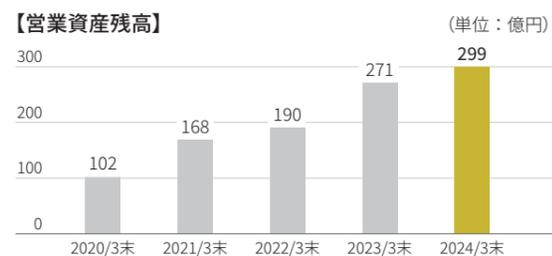
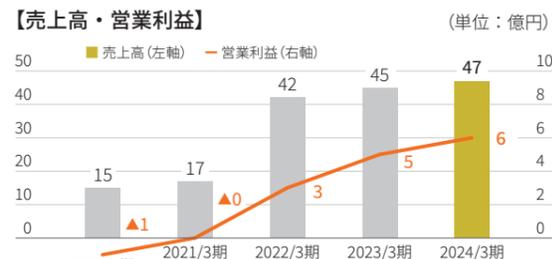
- 主要品目**
- 有価証券の売却益の收受を目的とするベンチャー企業向け投資等
  - 株式会社リサ・パートナーズが行っているアセット、不動産及びアドバイザーの各ビジネス



**事業の概況** 前期に大型の不動産売却等があったことから売上は減少となるものの、着実に収益を積み重ねる営業利益は前期並みを確保

### 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



**事業の概況** 手数料収益やヘルスケア、太陽光等の取り組みの進展に加え、資産売却もあり、売上・利益共に前期比増加

## 会社概要 (2024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 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	37億8,344万円
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)
従業員数	698名 (連結880名)

主要取引金融機関	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	株式会社リサ・パートナーズ キャピテック&リポートテクノロジーサービス株式会社 イノベティブ・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	30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 (2024年3月末現在)

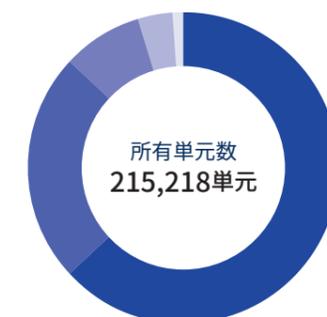
### ● 株式の状況

発行可能株式総数	86,000,000株
発行済株式総数	21,539,071株
1単元の株式数	100株
株主数	28,809名

### ● 大株主の状況

株主名	所有株式数 (株)	持株比率 (%)
日本電気株式会社	8,110,000	37.65
三井住友ファイナンス&リース株式会社	5,373,000	24.94
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	1,089,600	5.05
株式会社日本カストディ銀行	329,700	1.53
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	209,511	0.97
住友生命保険相互会社	200,000	0.92
三井住友海上火災保険株式会社	112,000	0.52
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	68,764	0.31
JPモルガン証券株式会社	67,433	0.31
NECキャピタルソリューション従業員持株会	65,254	0.30

### ● 所有者別株式分布状況 (単元未満除く)



### 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。

※ 報告セグメントの変更に伴い、2020年3月期～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