

中期経営計画(2026～2028年度) 「中期計画2028」

2026年4月28日

NECキャピタルソリューション株式会社

1. グループビジョン2030

2. 中期計画2025 振り返り

3. 中期計画2028

(1)概要

(2)事業戦略

1. グループビジョン2030

グループビジョン2030

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。

企業
理念

ビジョン(目指す姿)

次世代循環型社会をリードする**Solution Company**

ビジョン

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: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: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。

マテリアリティ
プリンシプル

※ 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。

事業環境 サマリ

世界経済成長の低下・混乱の可能性等、不透明感は残るが、低位での経済成長が継続。
金融市場も厳しい環境が継続するものの、ICT※市場はシステム更新やDXにより成長が続く見通し。

経済・社会動向

マクロ経済

世界経済成長の低下リスクはあるが、賃上げ、省人化投資・デジタル化投資等により緩やかな成長が続く。

金融市場

日銀は金利を徐々に引き上げ上昇が続く。
米国金利は低下、為替は円高方向。

企業・倒産

物価・人件費上昇等が継続し、倒産件数は緩やかな増加が続く。

市場動向

リース市場

2026年度にPC更新等の需要の伸びは一服するが、情報システム投資や価格・金利の上昇傾向は継続。

ファイナンス市場

再生可能エネルギー需要増による太陽光発電の増加、緩やかな経済成長による不動産投融资機会の増加が続く。

ICT市場

情報システム更新、AI対応やサービス高度化・業務効率化等のDX関連投資が継続。

※ICT:情報通信技術、Information and Communication Technologyの略

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
中期計画2025

2026-2028年度
中期計画2028

~2030

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

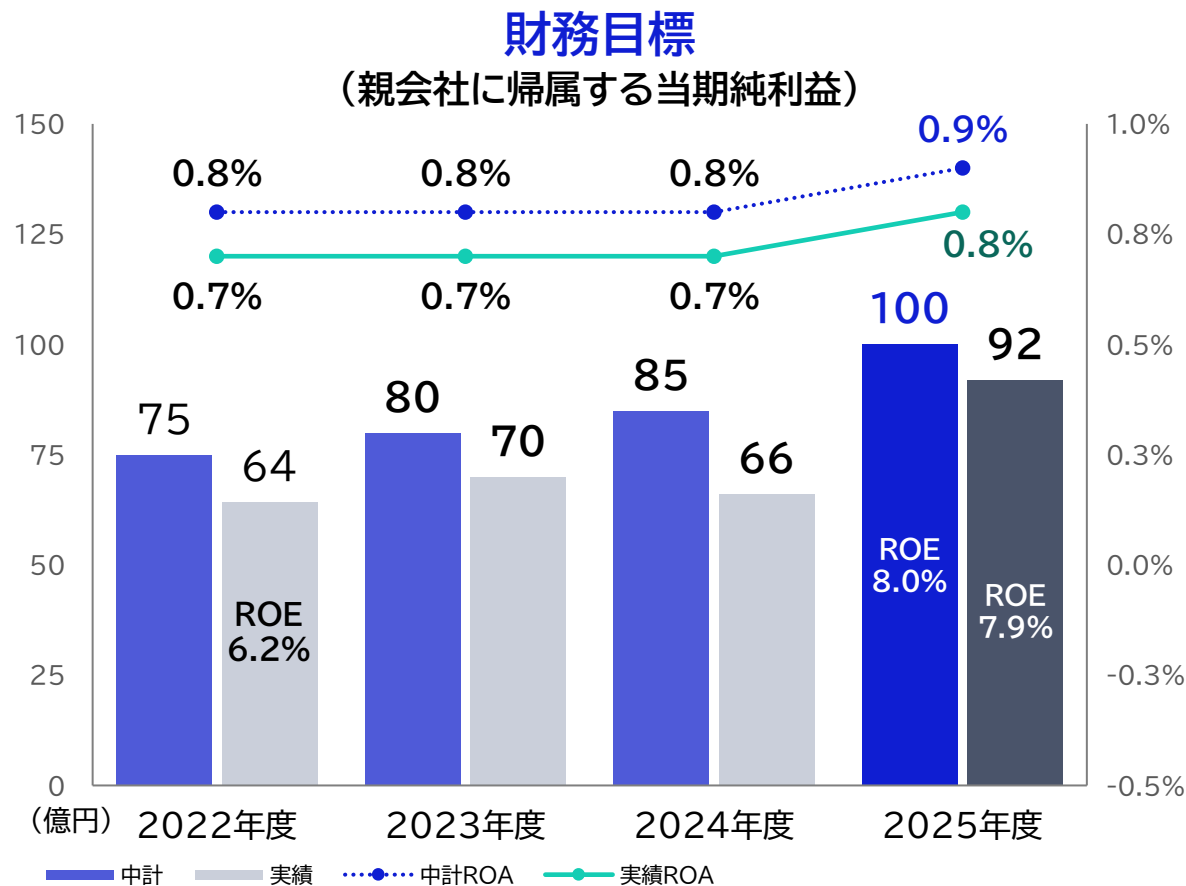
ROE **10%以上**

当期純利益 **150億円**
を目指していく

2. 中期計画2025 振り返り

中期計画2025 振り返り(財務・非財務目標)

- 最終年度の2025年度については目標未達成となったものの収益基盤は着実に向上し、過去最高益を達成。
- 非財務目標はエンゲージメントスコアを除く全ての目標において達成。



※ROA: 当期純利益 ÷ 営業資産平均残高

非財務目標		2025年度目標	2025年度実績
環境・社会課題	Scope1+2: 23/3期実績比削減率	20%削減	✓ 27%削減
	官公庁・自治体の3か年累計成約高	累計4,000億円	✓ 累計4,927億円
	リース満了品3か年累計処理台数	累計70万台	✓ 累計78万台
	再エネ発電容量(保有発電所)	100MW	✓ 110MW
	学校ビオトープ教育3か年累計延べ校数	累計10校	✓ 累計11校
人的資本	従業員エンゲージメントスコア	34%	24%
	女性管理職比率	10%	✓ 10.9%

中期計画2025 振り返り(事業戦略)

中期計画2025で策定した全社戦略は、継続的に実行計画を推進し一定水準の成果を創出。

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

2025年度利益目標 **21億円** ▶ **48億円** *その他の事業売上総利益

- 不動産はレジデンスを投資対象としたファンド組成による手数料獲得や、ヘルスケア・レジデンス売却により収益を拡大
- 新たな循環型サービスによる収益化は実現途上、(株)キーストーンを子会社化し企業成長の好循環に資するサービスを強化

事業戦略②

注力事業への戦略的投資による成長加速

2025年度利益目標 **189億円** ▶ **164億円** *ICT・専門サービス、金融プロダクト(除くりサ)売上総利益+営業外収益

- LCMサービス※の付加価値提供の拡大と手数料獲得
- 金融プロダクトは計画対比で未達となるも各種取り組みは進展
- SBI新生銀行との協業によるシナジー案件の増加(不動産、再エネ)、収益性の高いアセットへの入れ替え活動促進・アセット拡大

事業戦略③

ベンダーファイナンスの強化および顧客基盤拡充

2025年度利益目標 **121億円** ▶ **121億円** *ベンダーファイナンス売上総利益

- GIGAスクール※第2期の着実な案件の獲得によりアセット拡大、一方でベンダーとの新たなサービススキームの創出は課題
- 事業領域/ベンダー基盤の拡大を目指すも料率競争激化、注力領域と非注力領域を選定、一部事業の見直し実施

経営基盤強化

デジタル化による業務革新、 人的資本・スタッフ機能強化とカルチャー変革

- 主要株主異動関連が完了、成長加速に向けたポートフォリオ・リスク管理の強化(リスクアパタイトの導入)など全社リスク管理の高度化が進展。
- カルチャー変革とエンゲージメント向上に向けた各種取り組みを推進
- 次期基幹システム構築に向けた開発が進捗(2027年度稼働予定)

3. 中期計画2028

(1) 概要

中期計画2028 基本方針

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・経営基盤の強化を推進し、企業価値の最大化を図る。

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
事業戦略・
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

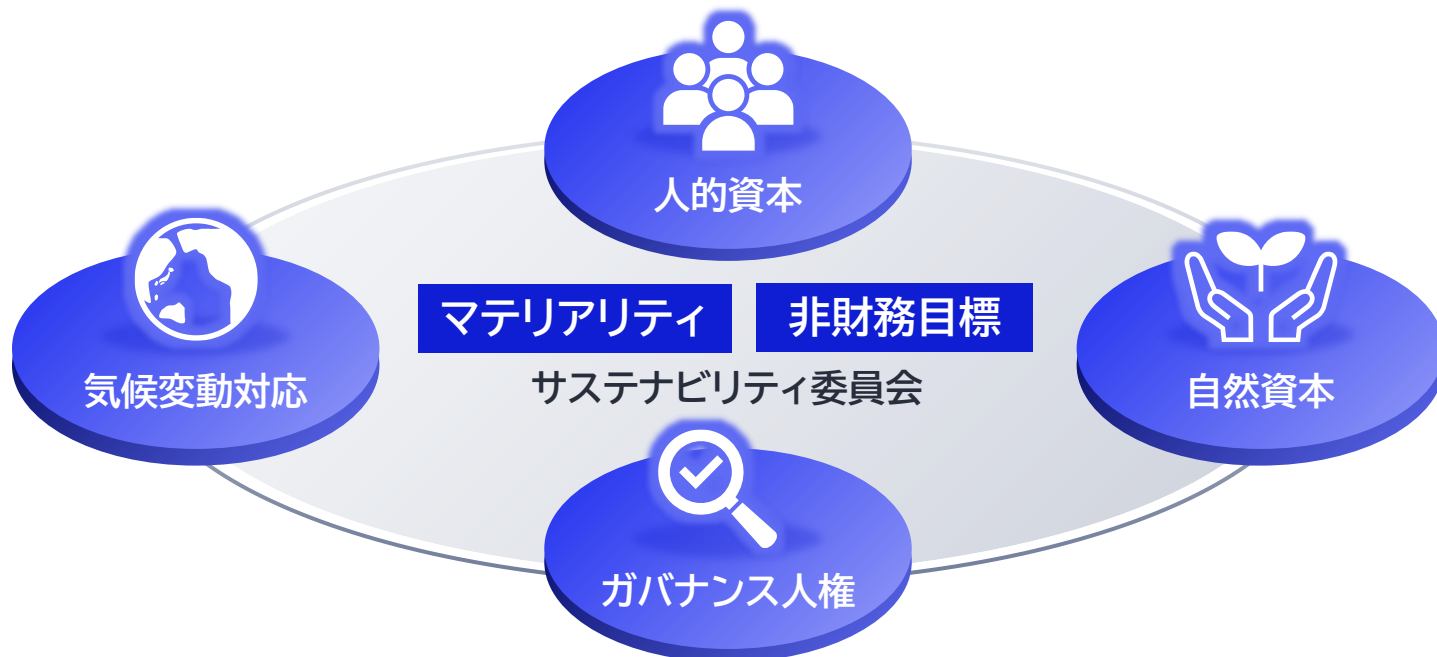
6 DX戦略の推進

- 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

基本方針:サステナビリティ経営の深化

- 「環境・社会的マテリアリティ」と「財務的マテリアリティ」を連動。
- 事業戦略の実行により事業活動を通じた社会課題解決を行うと同時に、事業活動を支える経営基盤を強化。
- サステナビリティ委員会にて主要なテーマを検討し、事業計画に適宜反映。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む。



次世代循環型社会の実現に向けて、CSV経営を実践し
持続的な企業価値の向上を目指す

	マテリアリティ	主な取り組み
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	<ul style="list-style-type: none"> GHG※排出削減の推進 再生エネルギーの保有拡大 循環型サービスの強化
	社会・ICTインフラ整備の推進	<ul style="list-style-type: none"> 社会インフラ分野投融资拡大 公共ICT基盤整備の拡大
	地域社会・経済の活性化	<ul style="list-style-type: none"> ヘルスケア・レジデンス整備推進 事業承継課題の解決支援強化
	新たなサービスや事業の創出	<ul style="list-style-type: none"> 循環型サービスの創出
事業活動を支える経営基盤の強化	人的資本への投資	<ul style="list-style-type: none"> 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
	ビジネスプロセスの変革	<ul style="list-style-type: none"> DX推進による業務生産性向上 業務工数の削減
	企業価値向上を支えるコーポレートガバナンスの追求	<ul style="list-style-type: none"> 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

サステナビリティ推進体制: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する「サステナビリティ委員会」を設置、委員会で議論された結果は、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、中期計画や事業戦略に反映。

※ GHG:温室効果ガス、Greenhouse Gasの略

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および事業戦略(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	2025年度実績	2026年度目標	2028年度目標
	当期純利益	92億円	100億円	120億円
	ROA※	0.8%	0.8%	1.0%
	ROE	7.9%	8.2%	8.8%

※ROA: 当期純利益÷営業資産平均残高

非財務目標 (2028年度目標)

事業活動を通じた社会課題の解決

CO₂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・自治体の
成約高
累計
4,500億円

インフラ投融资
成約高
累計
400億円

ヘルスケア・
レジデンス整備
取組件数
累計
24件

事業承継等の
サービス提供件数
累計
24件

新サービス開始件数
(含むM&A)
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%

従業員一人当たり
教育費
(2025年度比)
200%

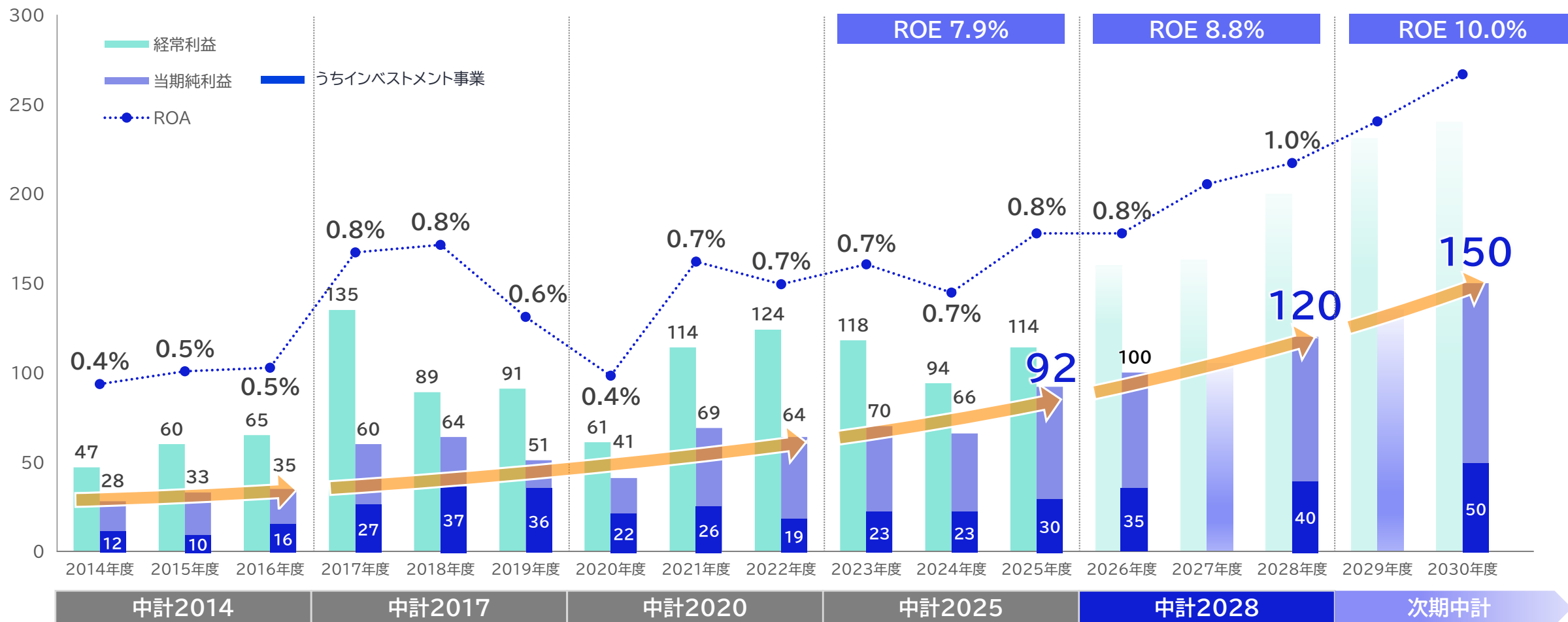
間接人員比率
35%

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%

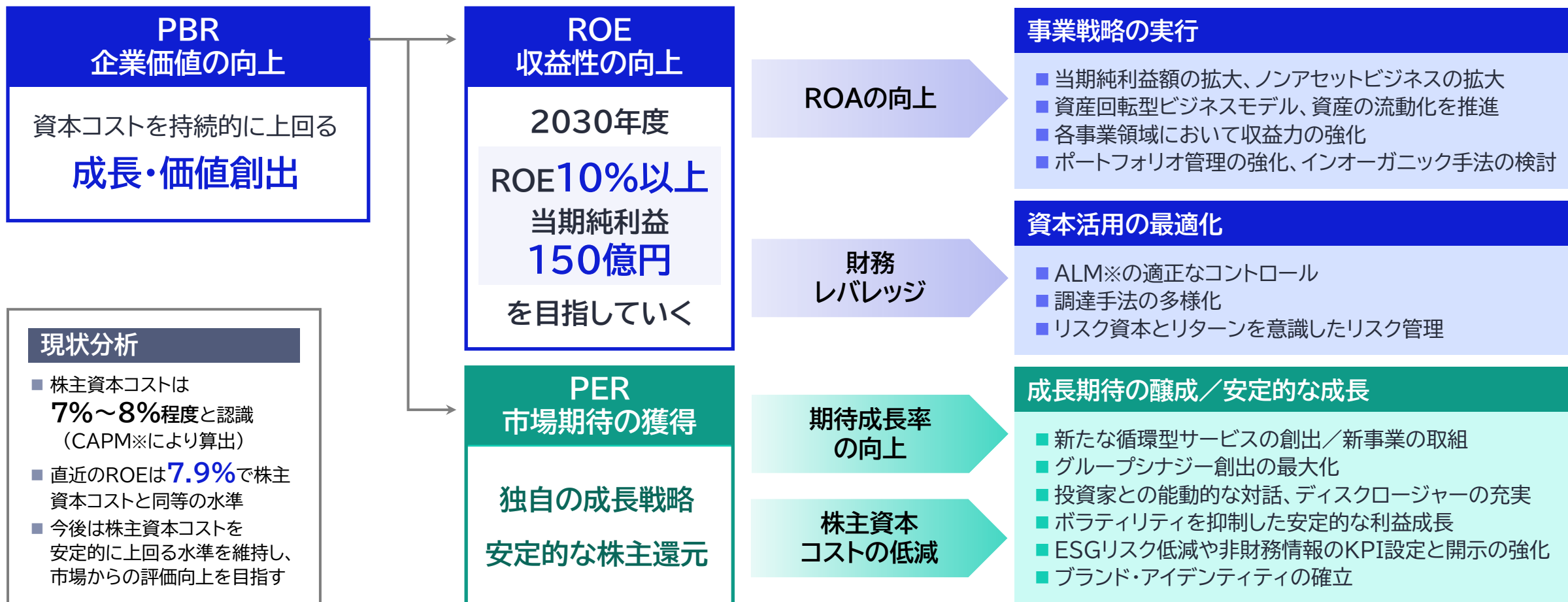
経営目標とグループビジョン2030

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更なるステップアップを目指す



資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組み

- 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。
- 資本収益性を重視し、各事業戦略を実行し持続的な企業価値の向上を目指していく。



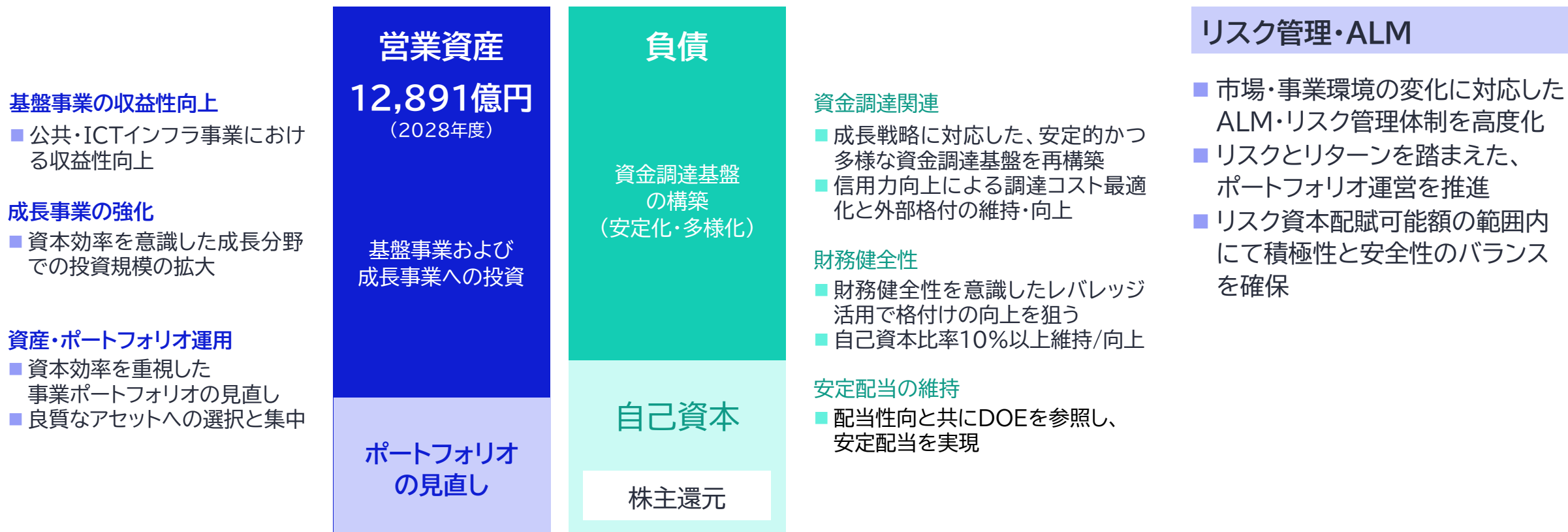
※ CAPM:資本資産価格モデル、Capital Asset Pricing Modelの略

※ ALM:資産負債の総合管理、Asset Liability Managementの略

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

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。

- 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
- 安定配当を重視しつつ、適切なリスクコントロールを徹底



株主還元方針

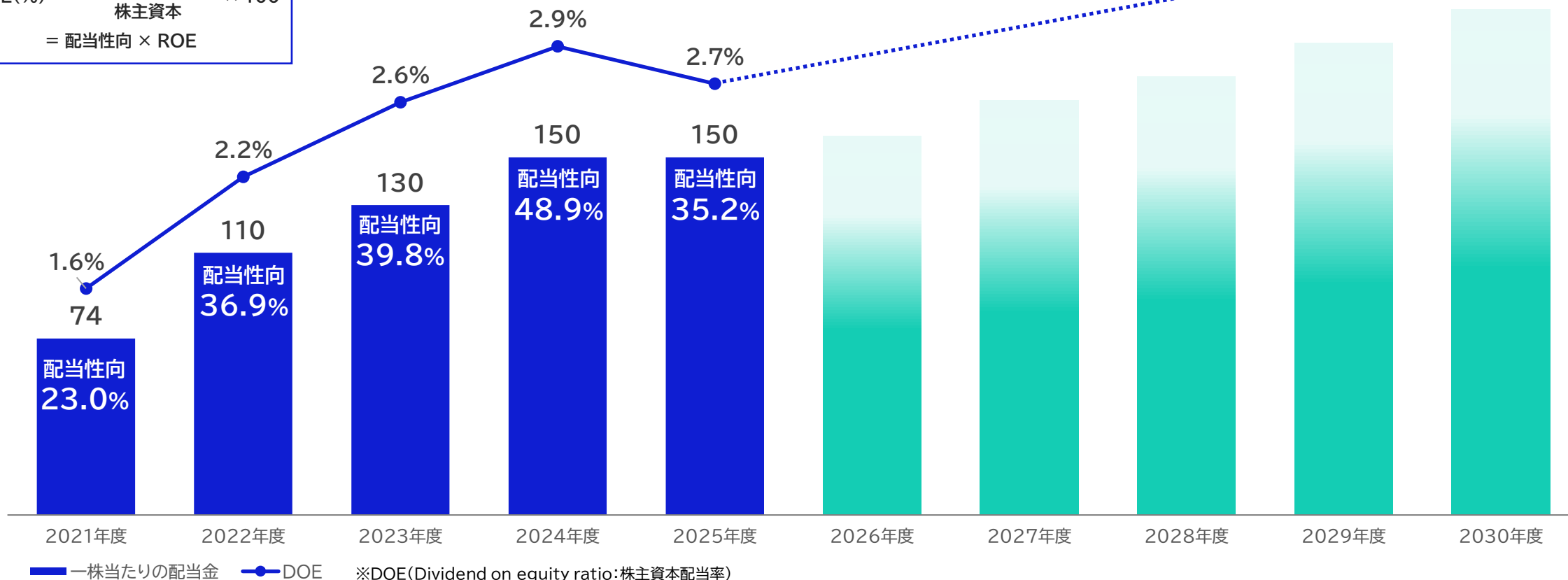
配当方針

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確実な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

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

$$= \text{配当性向} \times \text{ROE}$$



2030年
DOEを
向上

(2)事業戦略

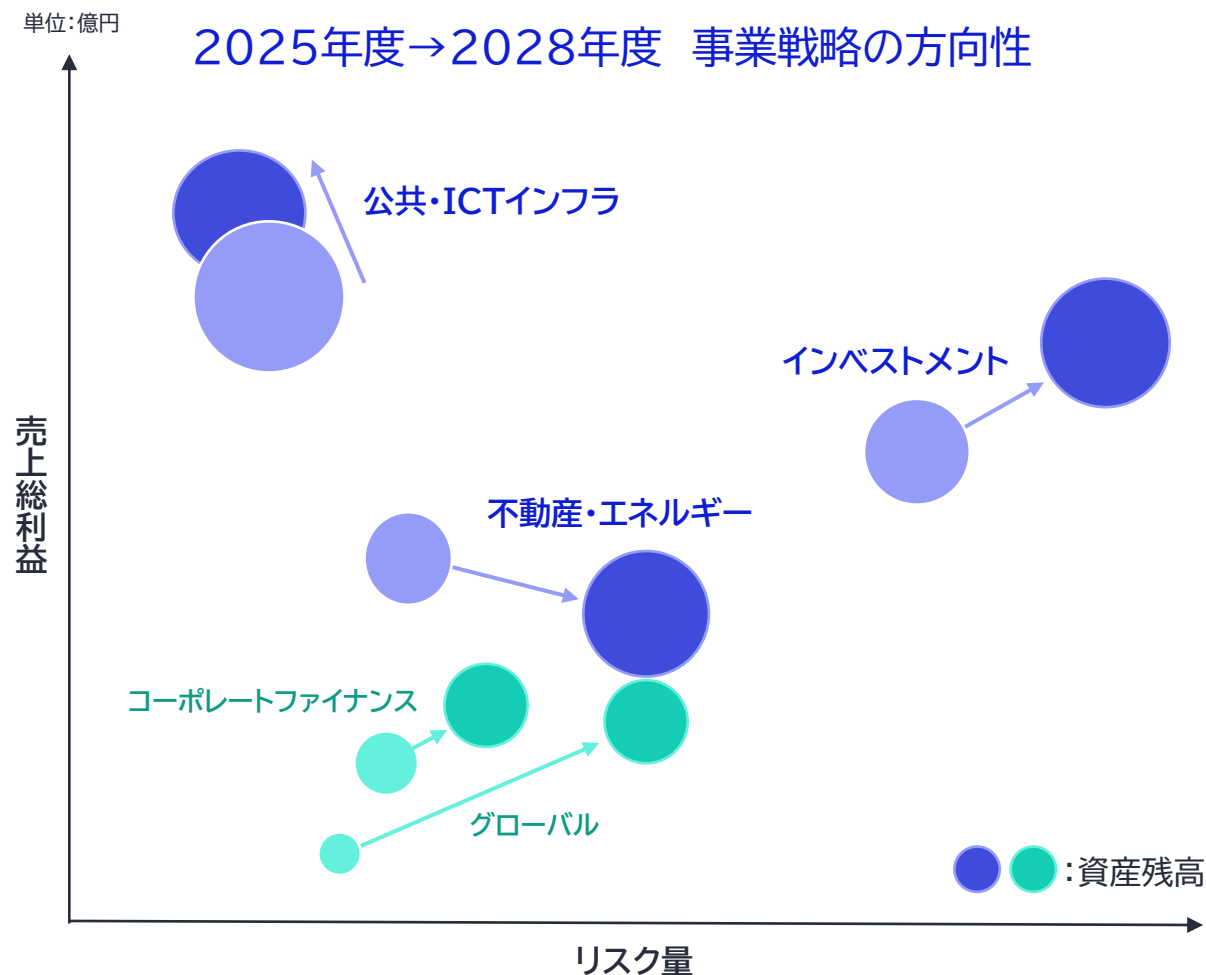
事業セグメントの見直しについて

事業セグメントを商品軸から事業軸に変更、事業特性にて5つの事業セグメントを設定。
 (旧セグメント: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)

セグメント名称	事業(機能)内容	強み・特徴
公共・ICTインフラ事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 官公庁自治体リース ■ PFI/PPP※ ■ ベンダーソリューション(民需) ■ PC-LCM/ITAM※ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ PFI含む官公庁案件の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 ■ ICTに関する知見とサービス提供力
コーポレートファイナンス事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企業融資、ファクタリング ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客ニーズに応じた柔軟かつ専門性の高い金融ソリューションの提供 ■ 多種多様な金融プロダクトが提供可能
不動産・エネルギー事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ NCSアールイーキャピタル(株)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)) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ インカムゲインとキャピタルゲイン2軸での回転型ビジネスの展開 ■ SBI新生銀行グループの中核ノンバンク機能
グローバル事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 米国・アジアの現地法人をコアにした海外ビジネス ■ リースからローン・エクティまで多様なプロダクト展開
インベストメント事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ (株)リサ・パートナーズの全事業 (企業投資、債権投資、不動産、ファイナンス、 アドバイザリーの各ビジネス) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全国金融機関と連携、強固なネットワーク ■ ファンドビジネスの豊富な実績とノウハウ

事業毎の戦略方向性

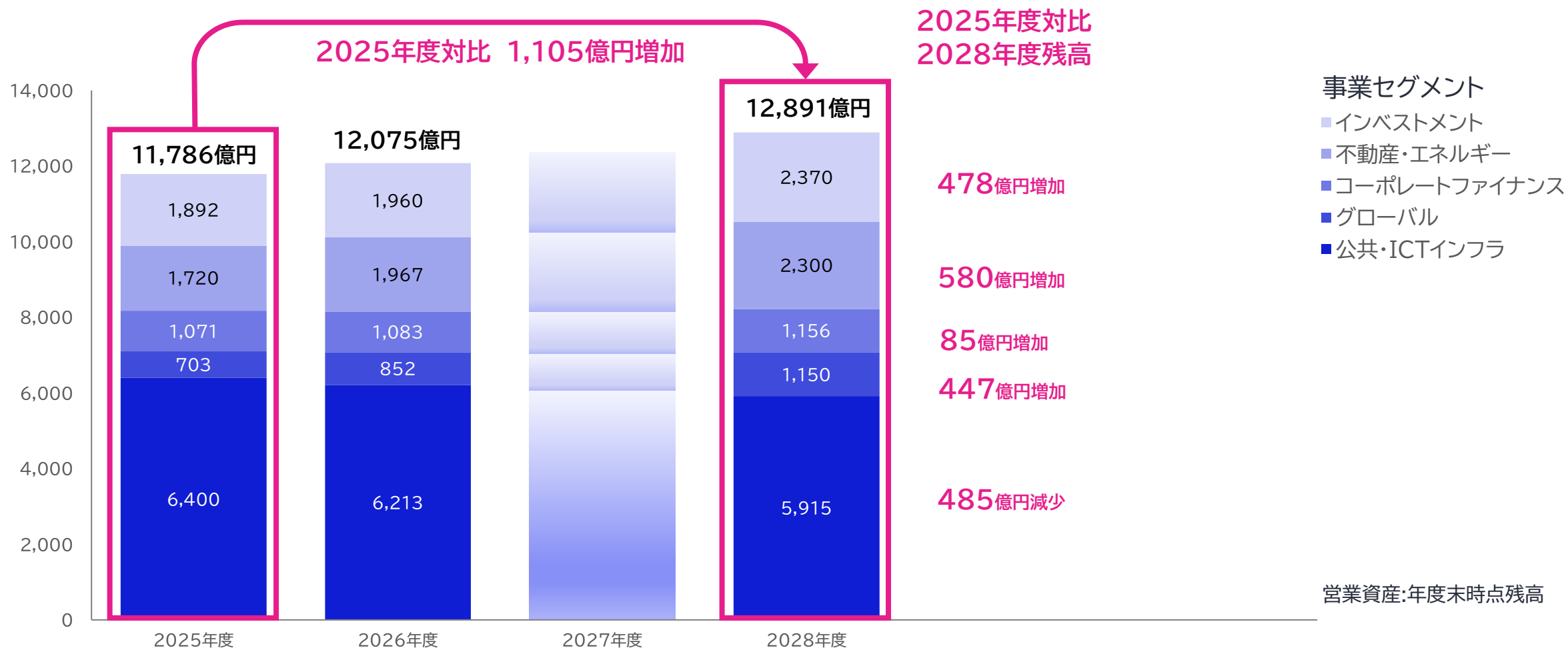
変更後の事業セグメントをもとに、当社の強み・特徴を有する各事業における戦略を策定、戦略実行により機能を強化し、成長を描く。



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	↙	↑	↙	<ul style="list-style-type: none"> ■ 収益性の向上 ■ 手数料の拡大
コーポレート ファイナンス	↘	↑	↘	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資産入替 ■ 利益の拡大
不動産・ エネルギー	↑	↙	↑	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資産積み上げ ■ 収益基盤の構築
グローバル	↑	↑	↑	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資産積み上げ ■ 利益の拡大
インベストメント	↑	↑	↑	<ul style="list-style-type: none"> ■ 持続的な成長

事業ポートフォリオ推移目標(資産残高)

- インvestment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のアセットを積み上げる計画。
- 公共・ICTインフラ事業については、GIGAスクール関連需要の一巡、小口リース・一括ファクタリングの減少等により、残高は徐々に減少する見込み。



中期計画2028 事業戦略

事業戦略(セグメント別)

1 公共・ICTインフラ事業

- 【官公庁・自治体】リースの更なる収益拡大とPFI連携拡販
- 【民需・ICT】独自の強みを生かしたビジネスモデルの進化

2 コーポレート ファイナンス事業

- コーポレート領域における多様な収益機会の獲得
- 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

3 不動産・エネルギー事業

- 【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
- 【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

4 グローバル事業

- 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

5 インベストメント事業

- 持続的成長に向けた収益基盤の再構築
および人的資源の維持拡充などの経営基盤を強化

事業戦略① 公共・ICTインフラ事業

官公庁自治体

リースの更なる収益拡大と
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
- 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

非財務

ICT既存事業の
取組拡大

非財務

公共インフラ資産の
取組拡大

PFI事業の取組み推進

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
- 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

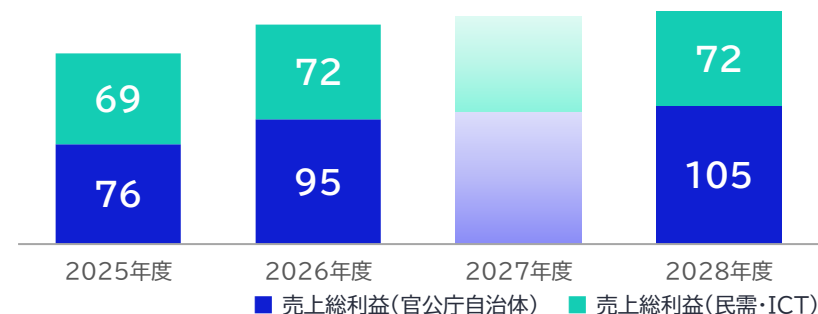
非財務

ITAM/LCMサービスの
収益拡大

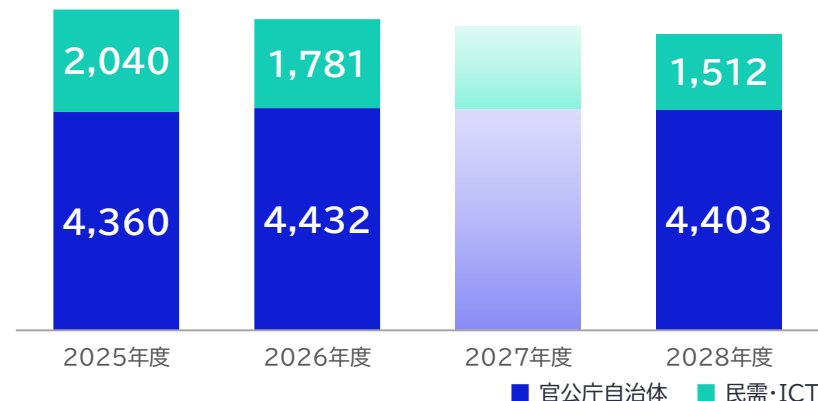
ロイヤルカスタマー創出
による収益基盤の維持拡大

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)



事業戦略② コーポレートファイナンス事業

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拡大
- 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

▶ 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

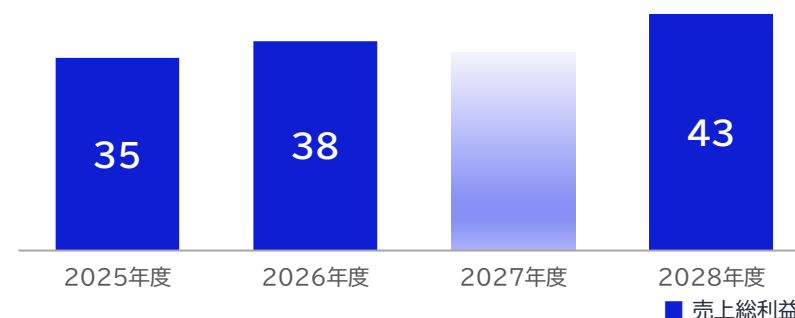
非財務 M&Aアドバイザリーの推進とキーストーン社とのシナジー創出

▶ 企業投資、ベンチャーファンドの取り組み

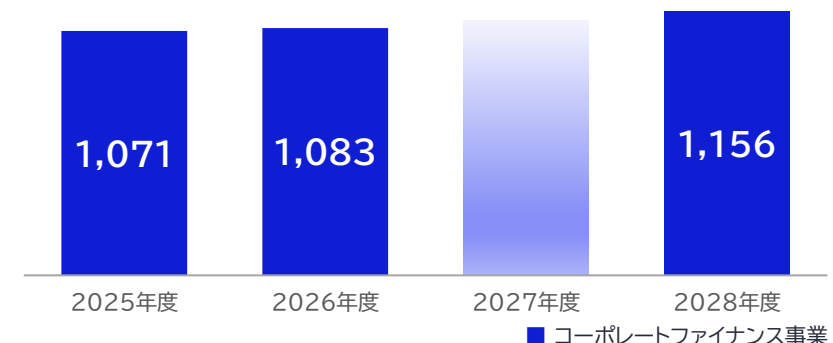
事業会社・ファンドとの共同投資、当社単独での企業投資の実現

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) 売上総利益(関係会社等営業外収益含む)



営業資産残高(億円)



事業戦略③ 不動産・エネルギー事業(NCSアーリーキャピタル)



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
- 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

メザニンローンの取組拡大、エクイティの選別的な取組継続

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および高圧・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

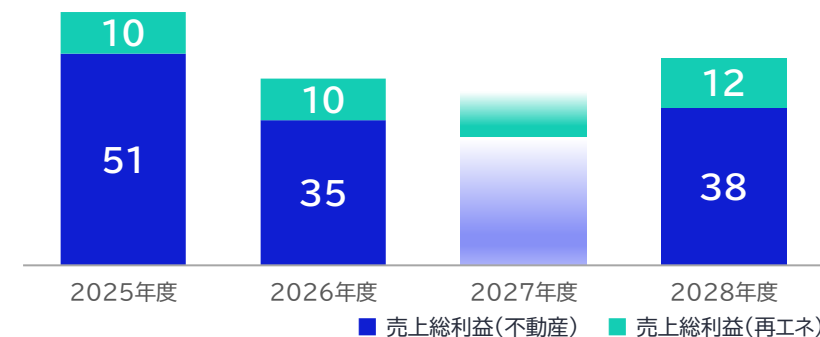
プロジェクトファイナンスの取組みを推進

エクイティの取組み継続、パートナーとの共同投資の機会獲得

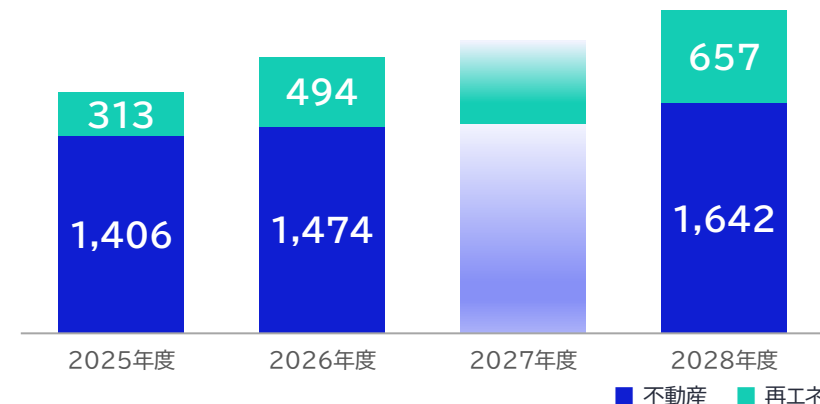
非財務 金融系発電事業者としての地位確立

売上総利益(億円)

売上総利益(関係会社等営業外収益含む)



営業資産残高(億円)



事業戦略④ グローバル事業

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・海外不動産など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**および**地域経済・社会の好循環**を実現
- 主なターゲット: 米国・アジア、インフラ
- 海外現地法人: NEC Financial Services, LLC
NEC Capital Solutions Singapore Pte. Limited
NEC Capital Solutions Malaysia Sdn. Bhd.

▶ 本社からのオフショア取引(米国・アジア・インフラ)

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、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

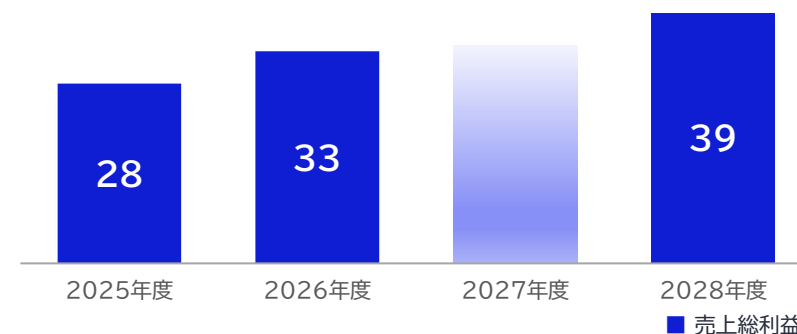
▶ 米国現地法人の取り組み

ベンダーの多様化
Capital Marketパートナーの開拓を継続

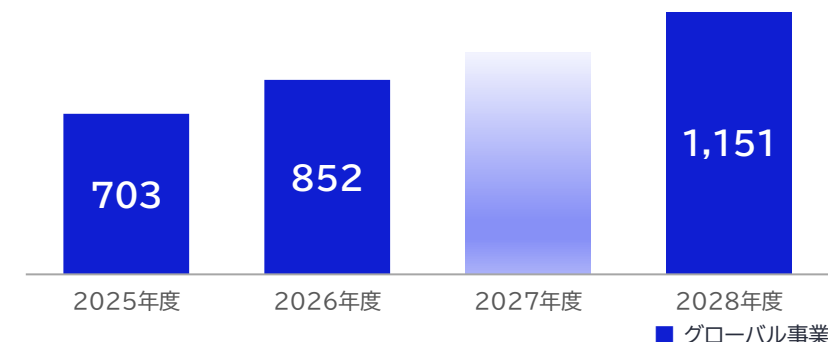
本社との連携により米国マーケットにおける
ビジネス機会の発掘・案件化を推進

売上総利益(億円)

売上総利益(関係会社等営業外収益含む)



営業資産残高(億円)



事業戦略⑤ インベストメント事業(リサ・パートナーズ)



持続的成長に向けた収益基盤の再構築および
人的資源の維持拡充などの経営基盤を強化

- 営業資産の積上げ推進とポートフォリオ管理強化
- 創業30周年を一つの区切りと捉え、コーポレート・アイデンティティの見直しなど、リブランディングを実施

▶ 事業戦略

インカムゲインアセットを含めた
優良アセットの積み上げ
実質営業資産2,000億円の早期達成

事業別のポートフォリオ管理、
ハードルレートを意識したモニタリングを強化
インカムゲインとキャピタルゲインの最適配賦

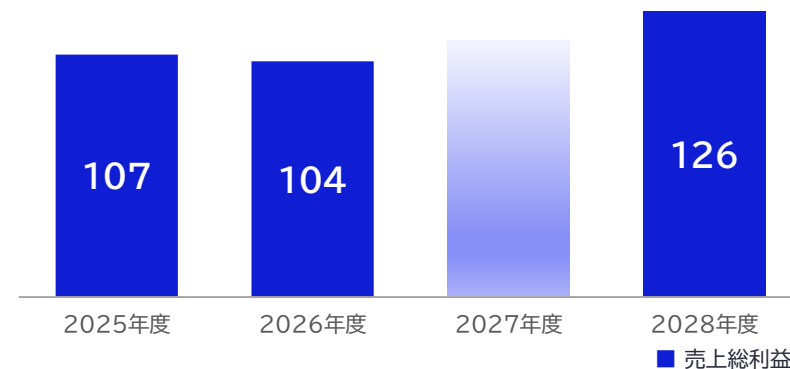
▶ 経営基盤強化策

リブランディングと
経営基盤強化策の検討と実施
人事/組織/プロモーション/インフラ
インセンティブプラン等

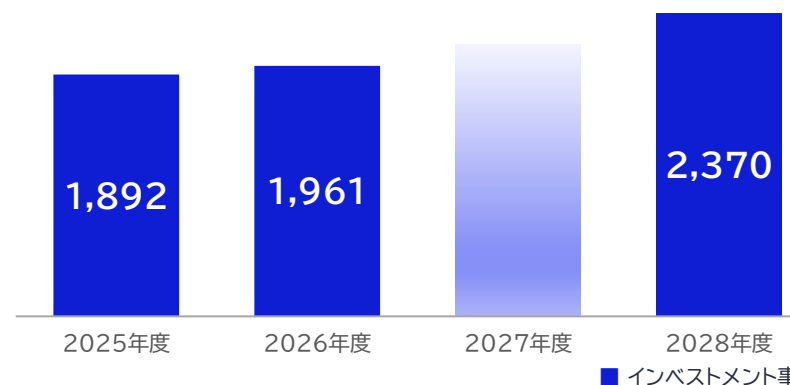
人材の継続的な維持・拡充
生成AI等デジタルツールの活用

売上総利益(億円)

売上総利益(関係会社等営業外収益含む)



営業資産残高(億円)



経営基盤の強化

業務改革・カルチャー変革・基盤機能強化を三位一体で推進、
持続的成長を支える強靱な経営基盤を構築

1

非財務目標

DX推進により 全社業務の生産性を向上

- 全社的な業務改革・BPR推進により、間接機能の効率化を推進
- 基幹システム刷新やAI活用を含めたデジタル技術の導入により、自動処理が標準となる業務モデルに変革
- 外部委託業務を削減し、自社対応力を高めつつ、間接コストを圧縮し、効率的な組織体制を構築

2

非財務目標

多様な人材が挑戦し成長できる カルチャーへの変革

- 組織と連動した人材の質・量両面におけるリソースマネジメントを推進
- 社員の自律的なキャリア形成と多様な人材が活躍するための基盤を構築
- 人的資本への投資推進、多様な人材の確保
- 一人ひとりが自ら考え行動し、安心して挑戦・成長できる企業文化を醸成
- 従業員エンゲージメント向上を推進

3

非財務目標

事業基盤を支える スタッフ機能の強化

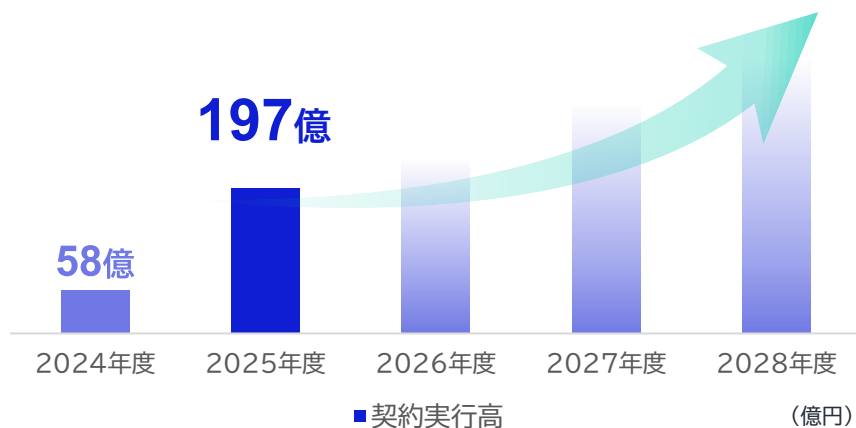
- 事業多様化と環境変化に対応するため、スタッフ機能を高度化
- グループ一体で持続的成長と企業価値向上を支える強靱な経営基盤を確立
- コンプライアンス研修の体系化やグループ統制を深化させ、企業ガバナンスと内部統制の実効性を向上

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連携強化によるシナジー創出、NECをはじめとした戦略的パートナーとのアライアンスを追求し、キャピタルソリューションの機能を提供、既存事業の強化と新たな事業機会の創出を目指す。



SBI新生銀行グループとのシナジー創出を推進していく



- 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の不動産・エネルギー事業の連携を推進



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・自治体ビジネスの強み



官公庁・自治体の取引先数

約**1,800**

ICT製品取扱の強み



ICT機器取扱比率

約**80%**

- 官公・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

NECキャピタルソリューション グループビジョン

次世代循環型社会をリードする Solution Company

