

# FUYO LEASE

芙蓉リースグループ 統合報告書

## 2018

前 例 の な い 場 所 へ。

私たちは考える。

リースとはモノを貸すことではない。発想を、頭脳を、驚きを貸すことだ。

私たちは考える。

無理難題こそ歓迎したい。新たなビジネスは、そこからしか生まれない。

私たちは考える。

期待に応えるのは義務である。期待を超えてこそ仕事である。

私たちは考える。

ともに成功するのはたやすい。苦しい時も向き合えるのがパートナーである。

私たちは行動する。

この国のビジネスを、もっと自由にするために、

私たちから大胆になる。

リースにできることを広げてゆく。

私たちは芙蓉リースです。

私たちのコーポレートスローガン「前例のない場所へ。」には、お客様のニーズに真摯に向き合い、期待を超えるソリューションを提供することが芙蓉リースグループの使命であり、そのために自分達から「前例のない場所へ」踏み出して行こうという決意を表現したものです。

経営理念

- ・リース事業を通じて企業活動をサポートし、社会の発展に貢献する。
- ・顧客第一主義に徹し、最高のサービスを提供する。
- ・創造と革新を追求し、株主・市場から評価される企業をめざす。
- ・自ら考え積極的に行動する社員を育て、働き甲斐のある職場を創る。

CONTENTS

社長メッセージ	P3
芙蓉リースグループの概要と沿革	P7
事業内容	P9
財務ハイライト	P11
中期経営計画	P13
価値創造ストーリー	P15
マテリアリティ	P17
特集1 ESCO事業	P19
特集2 アクリーティブ	P21
分野別事業概況	P23
価値創造の基盤	P33
コーポレート・ガバナンス	P39
役員紹介	P43
リスク管理とコンプライアンス体制	P45
財務情報	P48
第三者保証報告書	P57
株式情報	P58

編集方針

制作趣旨

芙蓉リースグループは、従来のCSR報告書とアニュアルレポートを統合し、2018年度より統合報告書を発刊することとしました。財務活動と非財務活動を統合的に見ていただくことにより、当社グループの価値を総合的にご判断いただくことを目的としています。また、すべての価値創造活動の基盤情報をご提供することで、将来の企業価値測定のお役に立ちたいと考えています。

報告対象期間

2017年度(2017年4月–2018年3月)  
※一部2018年度の内容も含んでいます。

報告範囲

芙蓉総合リース株式会社及び連結子会社46社並びに関連会社4社

参考としたガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC)  
「国際統合報告フレームワークVer.1.0」

発行時期

2018年10月

将来の見通しに関する特記

本報告書に記載されている内容は、現在入手可能な情報に基づく計画、予測や戦略を含んで記載しています。これらの将来見通しは社会情勢、経済状況、市況、法令、金利、為替レートなどのリスクや不確定要素などの多数の要因により大きく異なる可能性があります。

## 社長メッセージ



社会価値と  
企業価値双方の創出により  
フロンティアを拡大し続けることで、  
「前例のない場所」を  
目指していきます。

代表取締役社長 辻田 泰徳

### フロンティアの拡大を目指して

5カ年の中期経営計画「Frontier Expansion 2021」を2017年4月に開始し、2年目を迎えました。「Frontier Expansion 2021」においてはその名のとおり、未知なる分野への事業拡大を目指しています。絶え間なく変化を遂

げる社会で、新たなビジネス領域に切り込むことは容易ではありませんが、芙蓉リースグループならではの強みを活かしながら、コーポレートスローガンである『前例のない場所へ。』の実現に向けて引き続き邁進していきます。

### 2017年度の振り返り

2017年度の国内経済は、好調な企業業績や雇用情勢の改善を背景に、緩やかな回復基調で推移しました。海外経済も米国の通商政策や地政学的リスクの影響が懸念されたものの、全体としては堅調な景気拡大が続きました。

当該年度の国内リース取扱高は前年度比2.9%減の4兆8,759億円(公益社団法人リース事業協会統計)となりましたが、2018年3月期の当社グループの業績は、不動

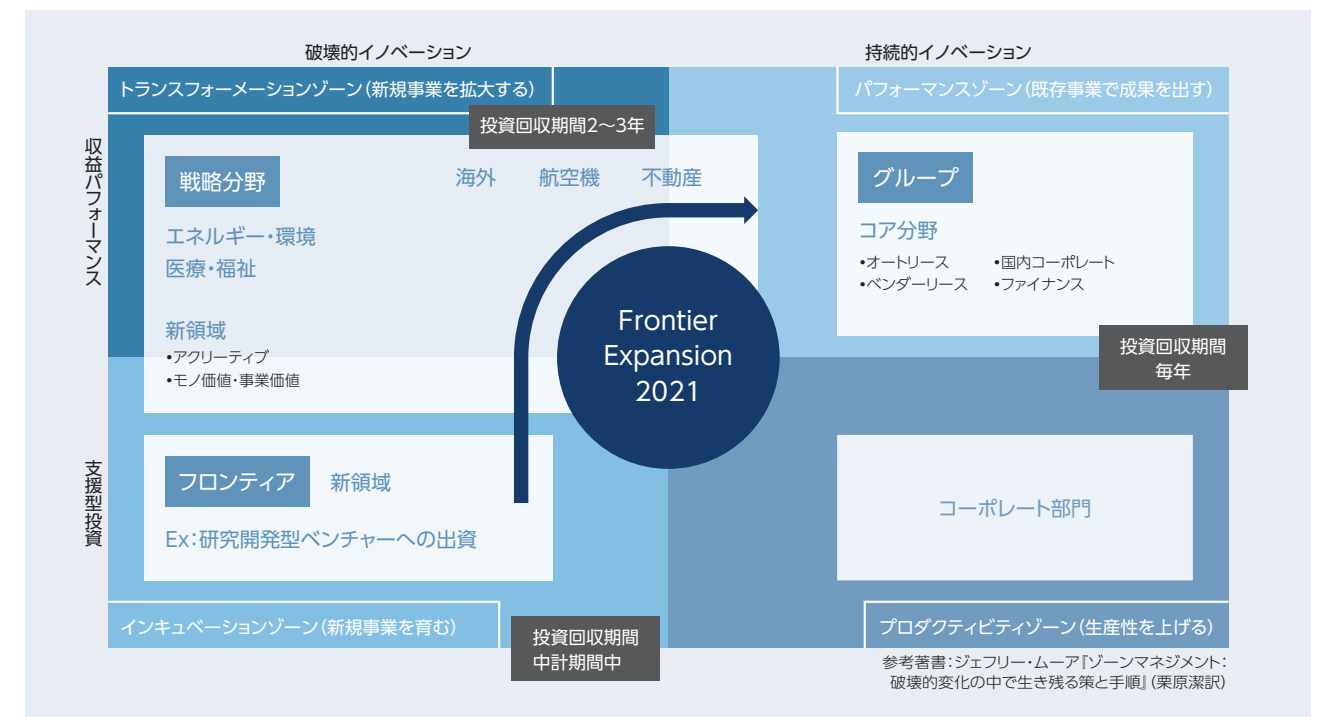
産リースなどの営業資産の積み上げに加え、大型リース案件の解約・満了に伴う利益計上もあり、売上高は前年度比で16.4%増の5,902億円、営業利益は13.9%増の326億円、経常利益は12.2%増の352億円となり、過去最高益を更新、「Frontier Expansion 2021」は好調なスタートを切りました。

### 経営資源の集中と企業価値の向上

戦略分野の選択と集中を図るため、事業領域を4象限に区分し管理するゾーンマネジメントの考え方にに基づき、将来を見据えた企業運営を遂行しています。具体的には新規事業を育むインキュベーションゾーン、新規事業を拡大するトランスフォーメーションゾーン、既存事業で成果を出すパフォーマンスゾーン、生産性を上げるプロダクティビティゾーンに事業をプロットし、収益を着実に確保する分野や、経営資源を集中的に投資し、アクセルを踏み込むべき分野

の判断を行っています。

また、事業継続の可否に関してはROAを判断材料としており、これに寄与しない分野の事業は撤退することも検討します。具体的には、2017年度はリソース不足が課題となっていた小口提携取引を、既にノウハウを有している子会社のシャープファイナンス株式会社に全て集約することで営業効率化を図りました。



変化を続ける社会やビジネス環境において、いち早くニーズを見出しソリューションを提供。事業を通じて社会課題の解決に貢献し社会価値と企業価値双方の創出を目指します

当社グループは、社会環境の変化に応じた新しいビジネスモデルを構築し続けることで、持続的な成長を目指しています。そのためには社会的な課題を見極め、その解決の糸口となるマーケットを開拓していく必要があると考えています。「Frontier Expansion 2021」の戦略分野である「エネルギー・環境」と「医療・福祉」はこの方針を具体化したものであり、社会価値と企業価値の創出が両輪となったCSV(共有価値の創造:Creating Shared Value)の考え方を実践した事業分野です。気候変動や少子高齢化などの

喫緊の社会課題に対し、「モノ」や「ファイナンス」の仕組みによる様々な切り口で課題解決に貢献できるのは、当社グループの強みです。

また、当社の事業活動がその理念と共鳴すると認識し、2018年1月に国連グローバル・コンパクトに署名しました。グローバル・コンパクトの10原則を支持し実践することは、企業としての成長そのものに直結すると考えています。





## 「エネルギー・環境」「医療・福祉」分野において、 日本が直面する社会課題の解決を図りつつ成長を続ける戦略を描いています

温室効果ガス削減の必要性がグローバルで議論される中、国内では原子力発電の外部不経済の大きさが顕在化し、早急なエネルギー転換が求められるようになりました。当社グループは再生可能エネルギー発電事業者を対象とした、プロジェクトファイナンスなどの「ファイナンス」スキームの提供や、エネルギー高効率の設備など「モノ」のリース・レンタルにより、間接的な温室効果ガス削減に積極的に取り組むと同時に、自らが直接的な貢献を果たす太陽光発電事業においても堅調に成長を続けています。

太陽光発電事業は2021年度末までに営業資産残高340億円(2016年度末比で約2倍)、ROAを6.0%に維持することを目標に掲げ、現在全国30カ所で発電を行っています。2017年度は当社最大規模の太陽光発電所が稼働を開始するなど、業績は右肩上がりに推移しています。このような取り組み方針を更に明確にすべく、事業活動の電力を100%再生可能エネルギーで賄うことを目指す企業連合「RE100」に、総合リース会社として日本で初めて加盟いたしました。今後、お客様をはじめとしたステークホルダーの方々との間で、様々な協働の機会が増えることを期待しています。

「医療・福祉」分野においては、医療と介護の「点・線・面作戦」を展開しています。高額な医療機器はリースやレンタルの仕組みと馴染みが良いため、従前より多くの企業が参入しています。その結果、競争が激化し既にこの分野から

撤退を余儀なくされたリース会社も見受けられます。このように競争の厳しい環境の中では、「点」の状態、すなわち単一のサービスを提供するビジネスを行っていても、効果的に価値を提供し、利益を創出することができません。当社グループはこの状況を打開すべく、「Frontier Expansion 2021」でも掲げる3つの戦略軸の1つである「グループシナジーの追求」を旨に、例えば、設備・システムリースのお客様に対し、施設移転に向けたノウハウを提供したり、中古機器の買取り・販売を行うなど、まず「点」を「線」に繋ぎ、「線」を「面」に広げていくビジネススキームを構築し、当該分野の基盤を盤石に固めつつサービスの充実を進めております。

この一環として、2017年1月に診療報酬等のファクタリング事業を行うアクリーティブ株式会社を、2018年4月に中古医療機器の売買を専門とする株式会社FUJITAを子会社化しました。厚生労働省が推進する「地域包括ケアシステム」の仕組みや考え方とも整合しており、収益率の向上はもちろんですが、超高齢化の進む日本において課題解決に寄与するものと考えています。

2018年8月には「ヘルスケアアドバイザリー室」を新たに設立。これにより、当社グループが持つ幅広い商品・サービス機能によるソリューションを包括的に提案できるようになりました。今後も「医療・福祉」分野におけるグループシナジーの創出を加速していきます。

## 一人ひとりが最高のパフォーマンスを生み出す働き方を目指しています

モノを製造しない当社グループにとっては、人が最大の財産です。社員が業務に集中できる環境を整え、限られた時間の中で一人ひとりがパフォーマンスを最大化することが各々の自己実現への近道であり、会社として最高のパフォーマンスを発揮するための条件であると確信しています。社員の視点でより良い働き方を追求するため、社員自らが主体的に議論に参加しつつ、働き方改革を進めています。その一例として、時差出勤制度を導入したことにより、徐々に実働時間が減少するなど、成果が見え始めてきたところです。

また、当社グループの事業を持続的に成長させるためには、卓越した専門性を持つ人材の確保が必須であると考えています。社会の多様化に対応するためには当社グループの経営資源も多様性を担保できていなければならず、競争優位を維持するためにはスペシャリストの育成が必然となります。したがって、性別、年齢や国籍を問わず、適材適所を実現できる人材ポートフォリオの構築を推進しています。2017年度には「ダイバーシティ推進室」を新設し、多様な人材の採用、登用及び活躍を今後一層加速させるための体制を整備しました。

## 社員一人ひとりが当事者意識を持ち、高い競争力を生み出す企業文化を育みます

厳しい事業環境の中で、競争力を継続的に強化するためには、全社員が一丸となって挑戦を続けることが必要不可欠です。当事者意識を高めるために、「Frontier Expansion 2021」は社員参画のもと、ボトムアップで策定しました。また、当社グループが経営指標としてROEではなくROAを採用しているのも、一人ひとりが効率性を重要視し、営業資産に対する利益を意識しながらパフォーマンスを高めることへの理解促進を目的としているためです。こうした背景から醸成された共通の価値観が根付くように、社員に対する決算説明会や、海外を含めた各拠点との面談な

ど、社員と直接対話を行う機会を積極的に設けています。コーポレートステートメントにもある「無理難題を歓迎し、当社のビジネスを拡大させていく柔軟な姿勢」がグループ全体に浸透するよう、経営トップとして今後も働きかけを続けます。

## 株主の皆様への長期的な利益還元と持続的な成長に向けて

業績及び経営指標などを勘案し、2018年3月期の配当性向は20.1%、2019年3月期の配当予想は10円増配の156円、配当性向を20.5%としています。M&Aを含む事業戦略を推進し成長を実現するために、株主資本の充実による経営基盤と財務体質の強化を図りつつ、長期的かつ安定的な配当の継続による株主への利益還元に努めてまいります。

リース・ファイナンス事業を主軸としながらも、社会の変化に適応しながら事業領域を広げ、ステークホルダーの皆様から寄せられる期待を超えていくことが当社グループの使命です。これからも多面的なアプローチで持続的に価値を提供し続ける企業となるよう、精進してまいります。



# 芙蓉リースグループの概要と沿革

芙蓉リースグループは、お客様の「設備投資」「業務効率化」などの経営課題の解決や「夢」の実現のため、常にお客様と向き合い、お客様のサポートに全力で取り組んでいます。

商 号	芙蓉総合リース株式会社 Fuyo General Lease Co.,Ltd.
住 所	〒101-8380 東京都千代田区神田三崎町三丁目3番23号
設 立	1969年5月1日
資 本 金	10,532百万円（発行済株式総数 30,288千株）
上場市場	東京証券取引所市場第一部（コード：8424）
従業員数	単体689名、連結1,715名（2018年3月31日現在）
営業拠点	国内：本社営業部および16拠点 海外：6社7拠点
事業内容	・情報関連機器、事務用機器、産業機械、工作機械、商業用店舗設備、医療機器、船舶／航空機／車両並びに輸送用機器、建築土木機械、などのリースおよび割賦販売業務 ・金銭の貸付、その他各種金融業務 ・不動産リース ・各種コンサルティング業務 その他



<b>エフ・ジー・エル・サービス</b> 芙蓉リースの本社内において、芙蓉リースグループの各種事務代行や損害保険代理店業務を行っています。	<b>アクア・アート</b> 自然環境を再現した熱帯魚水槽のレンタル事業を行っています。熱帯魚と水草をセットにしたアクアリウムを、万全のメンテナンス体制でご提供します。	<b>日本信用リース</b> 車椅子や電動ベッドなどの介護機器のリースやレンタルを行っています。	<b>アクリーティブ</b> 売掛金や診療報酬・介護報酬のファクタリング(債権買取)事業を中心に、業務運用の受託など利便性の高いサービスをご提供しています。
<b>芙蓉オートリース</b> オートリースを通じて、お客様の車に関する煩雑な業務を減らし、経営の合理化をトータルにサポートしています。	<b>エフ・ネット</b> ICT機器・ソフトウェアの販売、キッティング・各種設定、サーバー・ネットワークの構築やデータ消去などの技術サービス、中古PCの再販などを行っています。	<b>シャープファイナンス</b> 販売会社様の良きパートナーとして、販売促進のためのリースをはじめとした金融サービスソリューションをご提供しています。	<b>TDF Group Inc.</b> カナダを拠点に、北米でピックアップトラックのレンタル・リース・販売を行っています。
<b>横河レンタ・リース</b> 計測器やIT機器のマルチベンダー・レンタルサービスを行っています。常に最新鋭の機器を取り揃え業界トップレベルの在庫量で、お客様の多様なニーズに即応します。	<b>芙蓉リース販売</b> 芙蓉リースのリース満了案件の事務処理代行、中古物件の販売代行のほか、お客様が所有する中古物件の買取り・販売などを行っています。	<b>ALM社 (Aircraft Leasing and Management Limited)</b> 航空機リースのマーケティング、機体管理、リース終了機体の販売、アドバイザリーサービスなど、総合的な航空機関連サービスを行っています。	<b>FUJITA</b> 中古大型医療機器の解体・撤去から買取り・販売までワンストップで請け負うノウハウと実績を持ち、中古医療機器だけでなくMRIやCT、超音波装置といった最新機器の販売も行っています。

# 事業内容

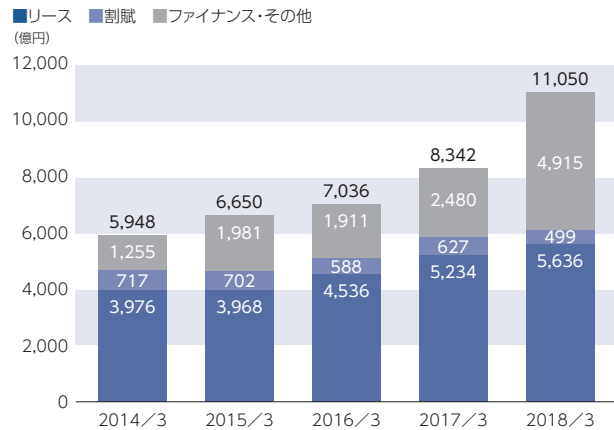
	各セグメントの事業内容	セグメント概況	2017年度の活動内容	芙蓉リースグループの強み																								
リース・割賦事業	<p>基盤となる情報関連機器・事務用機器、産業工作機械等に加え、不動産、輸送用機器、医療機器などのリース業務（リース取引の満了・解約に伴う物件販売等を含む）、及び商業設備、生産設備、病院設備等の割賦販売業務を国内外で展開しています。</p> <p><b>リース</b></p> <p>お客様が必要とする機械設備をお客様に代わってリース会社が購入し、比較的長期にわたり一定のリース料でお客様にその物件を賃貸する「ファイナンス・リース」、リース会社がリース期間満了時におけるリース物件の中古価値をあらかじめ見積もり、これを残存価額（残価）として「物件価額－残価」をベースにリース料を設定する「オペレーティング・リース」を提供しています。</p> <p><b>割賦販売</b></p> <p>割賦販売取引は、お客様が選定した機械設備などをリース会社がお客様に代わって購入し、お客様に長期・分割払いで売り渡す取引です。税務上リースに適さない物件や、所有を希望される物件には、割賦販売取引を提供しています。</p>	<table><tr><th>年度</th><th>契約実行高 (億円)</th><th>営業資産残高 (億円)</th><th>売上総利益 (億円)</th></tr><tr><td>2014/3</td><td>4,693</td><td>12,757</td><td>354</td></tr><tr><td>2015/3</td><td>4,670</td><td>13,114</td><td>349</td></tr><tr><td>2016/3</td><td>5,124</td><td>13,728</td><td>380</td></tr><tr><td>2017/3</td><td>5,861</td><td>14,977</td><td>404</td></tr><tr><td>2018/3</td><td>6,135</td><td>15,895</td><td>436</td></tr></table>	年度	契約実行高 (億円)	営業資産残高 (億円)	売上総利益 (億円)	2014/3	4,693	12,757	354	2015/3	4,670	13,114	349	2016/3	5,124	13,728	380	2017/3	5,861	14,977	404	2018/3	6,135	15,895	436	<ul style="list-style-type: none"><li>不動産：有力デベロッパーや多店舗展開企業との連携による大型案件の実行により、営業資産残高は前期比で大幅に増加しました。</li><li>医療・福祉：福祉介護施設の建物リースをはじめ、業務提携や出資を軸にしたパートナーとの協業での取り組みを推進しました。</li><li>航空機：自社保有型リースの組成に加え、エンジン・オペレーティングリースを初めて実行し、取引領域を着実に拡大しました。</li><li>海外：カナダのピックアップトラックのレンタル・リース会社を持分法関連会社化するなど、現地企業の買収により優良非日系資産を積み上げました。</li><li>コア分野：国内コーポレートにおいては、顧客ニーズを捉えた各種ソリューションの提案により、不動産や海外等の多面的な取引が実現しました。ベンダーリースでは、大手販売店との提携拡大等により、取引が伸長しました。オートリースでは、グループ会社及び提携先との連携による成約額が伸長し、管理車両台数も前期比増加となりました。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>不動産：不動産リースを業界に先駆けて提供開始した実績と優れた商品開発力、及び不動産リースユーザーとの幅広い取引基盤。</li><li>医療・福祉：商業施設に比べ難易度が高い高齢者向け居住系施設に対する、パートナー企業との連携を通じたリース提供実績、及びグループ全体でのワンストップサービスの提供。</li><li>航空機：1999年にいち早く航空機マーケットの拠点であるアイルランドに進出、2014年にはイギリスのALM社を子会社化するなど、組織体制の充実化と、その過程で蓄積した航空機に関するノウハウ。</li><li>海外：みずほグループのネットワーク、及び米国・香港における約30年間の継続した事業実績を背景とした幅広い顧客基盤。</li><li>コア分野：みずほグループのネットワークを活かした大企業を中心とする顧客基盤と、顧客ニーズに応える高い提案力。また、ベンダーリースにおいては、市場シェアの高さ、及び提携先との強固な取引関係。</li></ul>
年度	契約実行高 (億円)	営業資産残高 (億円)	売上総利益 (億円)																									
2014/3	4,693	12,757	354																									
2015/3	4,670	13,114	349																									
2016/3	5,124	13,728	380																									
2017/3	5,861	14,977	404																									
2018/3	6,135	15,895	436																									
ファイナンス	<p>各種ローンやファクタリングなど、お客様のニーズに合わせた様々なファイナンススキームで、資金調達をサポートしています。</p> <p><b>各種ファイナンス</b></p> <p>設備投資や不動産の流動化・取得・開発をご検討のお客様には、ノンリコースローンをはじめとするファイナンススキームのご提供により資金調達をサポートしています。</p> <p><b>ファクタリング</b></p> <p>お客様の売掛金などを譲り受けることで、お客様は資金化に要する期間を短縮することが可能となり、キャッシュ・フローの改善を図ることができます。</p>	<table><tr><th>年度</th><th>契約実行高 (億円)</th><th>営業資産残高 (億円)</th><th>売上総利益 (億円)</th></tr><tr><td>2014/3</td><td>1,214</td><td>3,178</td><td>58</td></tr><tr><td>2015/3</td><td>1,918</td><td>4,041</td><td>67</td></tr><tr><td>2016/3</td><td>1,840</td><td>4,726</td><td>56</td></tr><tr><td>2017/3</td><td>2,478</td><td>5,287</td><td>79</td></tr><tr><td>2018/3</td><td>4,879</td><td>5,596</td><td>101</td></tr></table>	年度	契約実行高 (億円)	営業資産残高 (億円)	売上総利益 (億円)	2014/3	1,214	3,178	58	2015/3	1,918	4,041	67	2016/3	1,840	4,726	56	2017/3	2,478	5,287	79	2018/3	4,879	5,596	101	<p><b>各種ファイナンス</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>不動産分野におけるノンリコースファイナンスの積上げや、ファンド等投資の順調な進捗により、ファイナンスの残高が伸長しました。</li></ul> <p><b>ファクタリング</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>2017年1月にアクリーティブを連結化したことで、契約実行高が大幅に増加しており、アクリーティブの診療・介護報酬債権ファクタリングなどフロンティア拡大を中心に推進しています。</li><li>アクリーティブにおいては芙蓉リースネットワークの活用で、金融機関向けアライアンスを強化し、地銀を中心に業務協定の締結を推進した結果、医療・介護分野向け取引が増加しました。</li></ul>	<p><b>各種ファイナンス</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>従来型のコーポレートローンに加え、ファンドへの投資や事業関連投資、バランスシートソリューションに位置付けられる投融資など、お客様のニーズに合わせた様々なファイナンススキームに基づくサービスの提供体制。</li></ul> <p><b>ファクタリング</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>金融サービスとアウトソーシングを融合させた独自の売掛金早期買取サービスや、アライアンス先との連携による医療・介護事業者向け債権早期買取サービスの提供。</li></ul>
年度	契約実行高 (億円)	営業資産残高 (億円)	売上総利益 (億円)																									
2014/3	1,214	3,178	58																									
2015/3	1,918	4,041	67																									
2016/3	1,840	4,726	56																									
2017/3	2,478	5,287	79																									
2018/3	4,879	5,596	101																									
その他	<p>主に環境エネルギー関連業務や匿名組合組成業務等を展開しています。</p> <p><b>太陽光発電</b></p> <p>2012年に太陽光発電事業に進出して以来、全国に多数の大規模太陽光発電所を開設し、再生可能エネルギーの供給を継続しています。</p> <p><b>日本型オペレーティング・リース</b></p> <p>芙蓉リースの行っている航空機オペレーティング・リース（賃貸）事業は、お客様に投資家として当該事業への参加をご案内しています。当社のこれまでのノウハウを活かし、組合を活用したスキームはもちろん、お客様に直接航空機資産を保有していただくスキームまで、お客様のニーズに応じた幅広いご提案を行っています。</p> <p>また、航空機以外にも、船舶、海上コンテナ等の投資案件も組成しています。</p>	<table><tr><th>年度</th><th>契約実行高 (億円)</th><th>営業資産残高 (億円)</th><th>売上総利益 (億円)</th></tr><tr><td>2014/3</td><td>40</td><td>57</td><td>59</td></tr><tr><td>2015/3</td><td>63</td><td>116</td><td>70</td></tr><tr><td>2016/3</td><td>71</td><td>180</td><td>75</td></tr><tr><td>2017/3</td><td>2</td><td>172</td><td>69</td></tr><tr><td>2018/3</td><td>36</td><td>197</td><td>67</td></tr></table>	年度	契約実行高 (億円)	営業資産残高 (億円)	売上総利益 (億円)	2014/3	40	57	59	2015/3	63	116	70	2016/3	71	180	75	2017/3	2	172	69	2018/3	36	197	67	<p><b>太陽光発電</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>2017年度は1サイトが新たに稼働したことにより、全国30カ所／出力規模102MWを発電しています。</li><li>当社最大規模の事業を福島で検討しており、2018年夏着工を目指し、各種調整中です。</li></ul> <p><b>日本型オペレーティング・リース</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>堅調な顧客ニーズを背景に、安定した新規案件の組成・販売を実施しました。</li></ul> <p><b>資産回転型ビジネス</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>当社が保有している営業資産を流動化することにより、資産効率の向上を図る資産回転型ビジネスにおいて、専門部署を立ち上げ、流動化案件の組成・金融機関を中心とした投資家へのセールスを行いました。</li></ul>	<p><b>太陽光発電</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>全国30か所（2018年3月末時点）の発電所稼働実績。アライアンス先との連携による、開発から運営までワンストップで対応可能な事業体制。</li></ul> <p><b>日本型オペレーティング・リース</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>長年の案件組成で蓄積されたノウハウ。投資家との良好なリレーションと安定した顧客基盤。</li></ul> <p><b>資産回転型ビジネス</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>リース債権流動化をはじめとした、様々な手法・スキームを用いた流動化商品の組合力。金融機関を中心とする幅広い顧客基盤。</li></ul>
年度	契約実行高 (億円)	営業資産残高 (億円)	売上総利益 (億円)																									
2014/3	40	57	59																									
2015/3	63	116	70																									
2016/3	71	180	75																									
2017/3	2	172	69																									
2018/3	36	197	67																									



## 財務ハイライト

### 契約実行高

1兆1,050億円  
(前期比+32.5%)



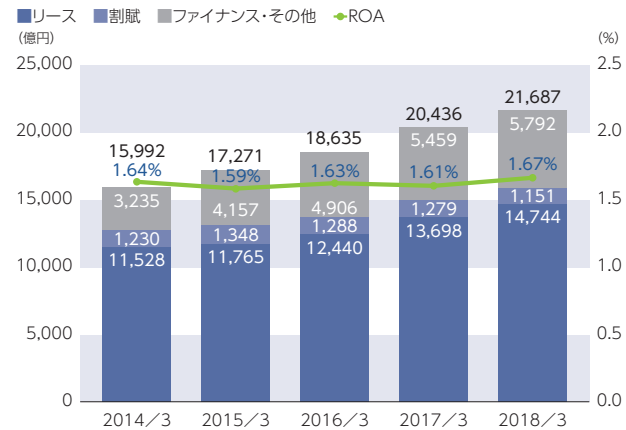
アクリーティブの契約実行高が大きく寄与し、契約実行高は前年度比32.5%増加し初の1兆円台となりました。

### 営業資産残高

2兆1,687億円  
(前期末比+6.1%)

### ROA

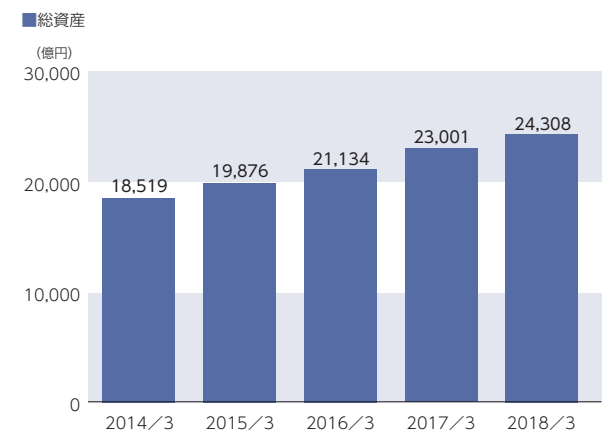
1.67%  
(前期末比+0.06ポイント)



ROA向上を意識した戦略を着実に遂行し良質な資産を積み上げた結果、営業資産残高を前年度末比6.1%増加の2兆1,687億円へ伸ばすと同時に、ROAは前年度末比0.06ポイント増加し1.67%となりました。

### 総資産

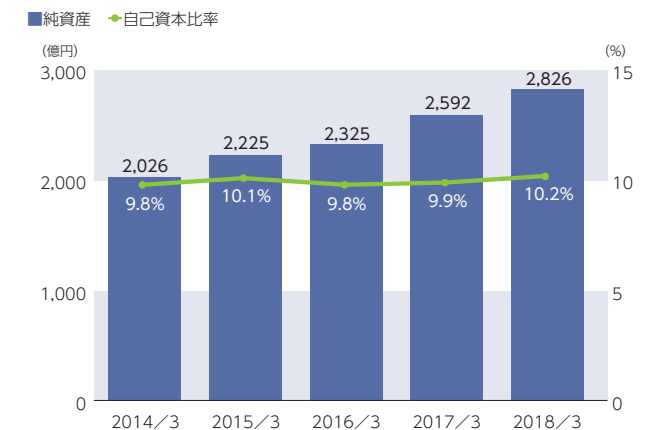
2兆4,308億円  
(前期末比+5.7%)



営業資産の積み上げにより、総資産は前年度末比5.7%増加の2兆4,308億円となりました。

### 純資産

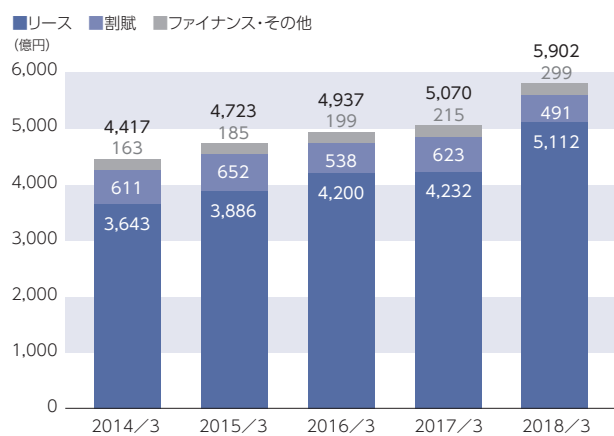
2,826億円  
(前期末比+9.0%)



自己資本比率は、ROA(営業資産経常利益率)を意識した営業資産の積み上げの結果、前年度末比0.3ポイント改善しました。

### 売上高

5,902億円  
(前期比+16.4%)



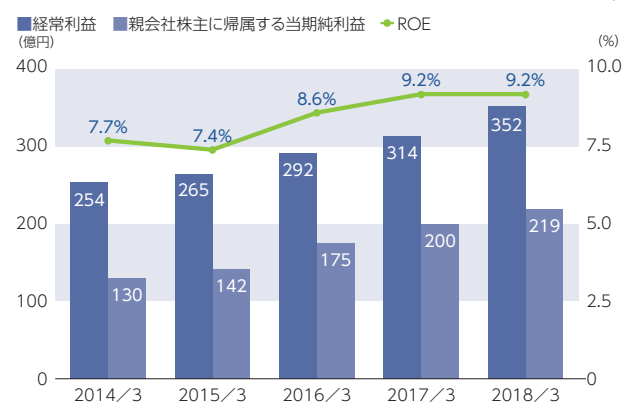
不動産リースなどの営業資産の積み上げを中心に、ブリッジ型案件の増加に伴う売上の寄与により大幅増収し、前年度比16.4%増加の5,902億円となりました。

### 経常利益

352億円  
(前期比+12.2%)

### 親会社株主に帰属する当期純利益

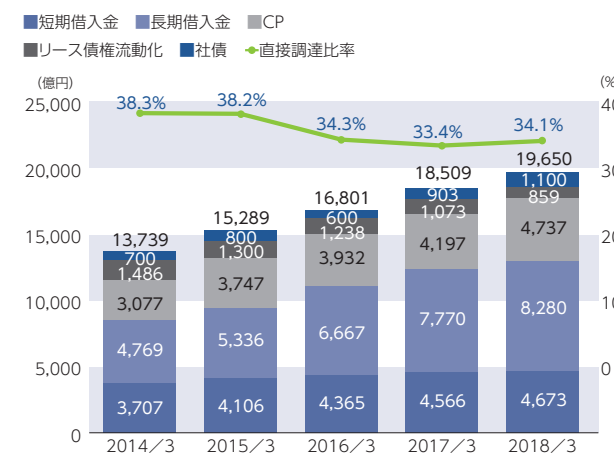
219億円  
(前期比+9.9%)



リース収益の増加、アクリーティブ連結化などによる差引利益による増益のため、経常利益は前年度比12.2%増加し12/3期以来の最高値を更新、当期純利益も過去最高値の連続更新となりました。

### 調達残高

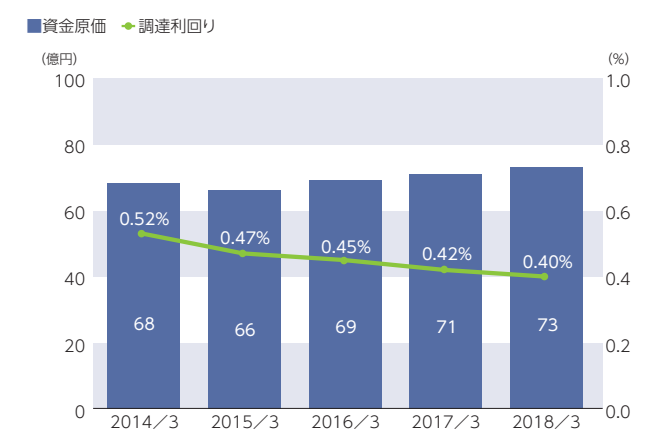
1兆9,650億円  
(前期末比+6.2%)



営業資産残高の増加により、調達残高は前年度末比6.2%増加しました。

### 資金原価・調達利回り\*

73億円  
(前期比+3.0%)



※ 調達利回りは以下で算出  
(資金原価-営業外受取利息+営業外支払利息+社債発行費)/調達平残×100%  
調達利回りは低下基調が継続し、資金原価は3.0%の増加に留まりました。

# 中期経営計画(2017年度～2021年度)

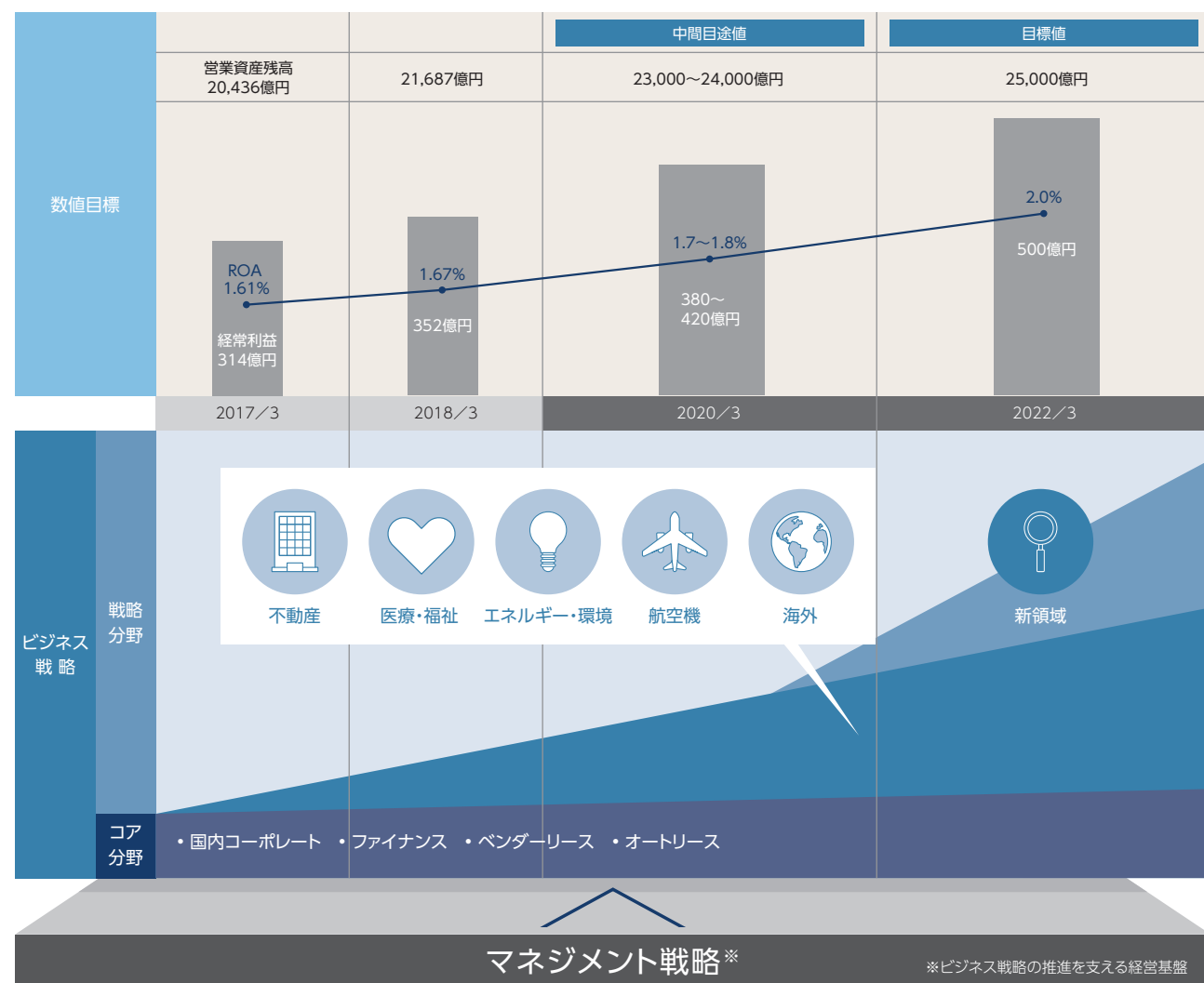
## ビジョン

### Frontier Expansion 2021「前例のない場所へ。」 ～未知なるビジネス領域を切り拓き、フロンティアを拡大し続ける企業グループを目指して

コーポレートスローガンである『前例のない場所へ。』の実践を通じた新しいビジネス領域や、ビジネスモデルへのたゆまぬ挑戦により事業ポートフォリオのフロンティア

を拡大し、国内リース事業を取り巻く環境が大きく変化していく中でも力強く持続的に成長する企業グループを目指します。

## 戦略の概要と目指す姿



## 目指す姿(目標とする経営指標)と進捗

営業資産残高、ROA(営業資産経常利益率)、経常利益において、5ヵ年計画である本中期経営計画最終年度の2022年3月期に目標値、及び3年目の2020年3月期に中間目途値を設定しています。初年度の2018年3月期においては、不動産リースなど良質な資産の積み上げを実施

した結果、営業資産残高、ROA共に昨年を上回りました。また、経常利益は2012年3月期以来の最高益を更新するなど幸先の良いスタートを切ることができました。今後も目標値の達成に向けて事業を推進します。

## 戦略分野の選択と集中

「Frontier Expansion 2021」は主に営業面を中心とした「ビジネス戦略」と、ビジネス戦略を支える経営基盤の強化を中心とした「マネジメント戦略」から成ります。

### ビジネス戦略

ビジネス戦略では6つの「戦略分野」と4つの「コア分野」を設定した上で、各々戦略と方針を策定しました。

戦略分野	コア分野
成長ドライバーとして経営資源を集中する分野	グループ連携等効率的な営業でマーケット(顧客基盤)を維持・拡大する分野
不動産	国内コーポレート
医療・福祉	ファイナンス
エネルギー・環境	ベンダーリース
航空機	オートリース
海外	
新領域	

### マネジメント戦略

ビジネス戦略の推進を支える経営基盤の強化戦略として下記を設定しています。

- ▶フロンティア拡大に伴う新たなリスクへの対応力強化
- ▶コーポレート機能強化及び生産性向上
- ▶芙蓉リースのグループ力発揮のためのガバナンス体制の強化

## 3つの戦略軸

ビジネス戦略とマネジメント戦略を土台とした3つの戦略軸により、「Frontier Expansion 2021」の実現を目指します。

### 1. 戦略分野の選択と集中

事業の将来性、当社グループの強み、営業基盤などを総合的に評価し、最も成長が期待できる6分野を「戦略分野」に設定しています。この分野に経営資源を集中的に投入し利益成長のドライバーとします。

### 2017年度の成果

不動産では、大型案件の成約、取組領域の拡大により優良資産を順調に積み上げています。エネルギー・環境では、当社最大規模の太陽光発電所が稼働開始しました。医療・福祉分野では、業務提携や出資を軸にしたパートナーとの協業が進み、航空機分野ではマーケットの過熱が進む中、案件を選別しつつ保有機体数の積み上げを進めました。

### 2. フロンティアへの挑戦

新規事業やビジネス領域の拡大については、中計期間中

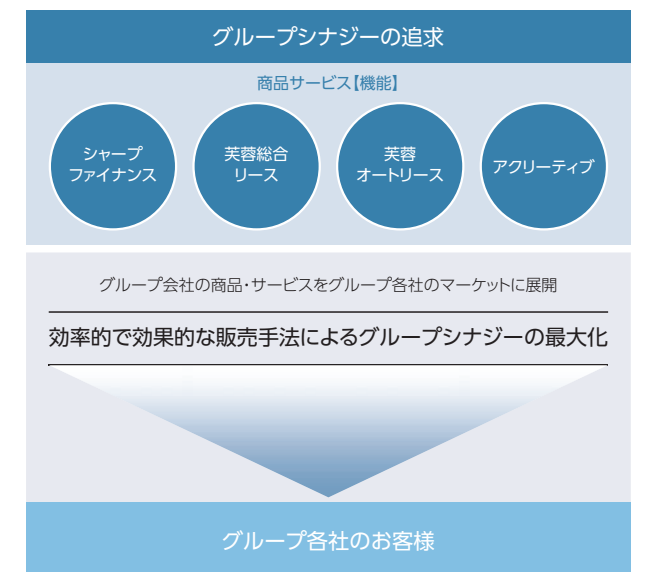
に種蒔き・育成を行い成果として結実させることが中核テーマのひとつとなります。リース会社独自のノウハウである「物件価値」のリスクテイクに重点をおいたビジネスや、更なるフロンティアの拡大として「事業価値」を拠り所としたビジネスへの取り組みにより、コーポレートリスクに依拠する従来の枠組みを超えた競争力の高いビジネスへの進化を図り、収益力の向上及び持続的な成長への基盤作りを行います。

### 2017年度の成果

FPSメディカル(診療・介護報酬債権早期支払サービス)において、当社ネットワークを活用し金融機関向けアライアンスを強化した結果、地銀を中心に業務協定の締結が進み、医療・介護分野向け取引が増加しました。

### 3. グループシナジーの追求

グループ各社がグループ他社の機能を自社のお客様の課題解決に活用する、或いは自社の機能をグループ他社のお客様に展開することを一層推進し、効果的かつ効率的な営業活動を徹底していきます。特に、大企業向け取引に強みを持つ芙蓉総合リース、リテール中心のシャープファイナンス、或いはファクタリングのプラットフォームで大企業と中小企業を結びアクリーティブなどの「機能」と「顧客基盤」を有機的に結ぶことで、営業のパフォーマンスを飛躍的に向上させていきます。



### 2017年度の成果

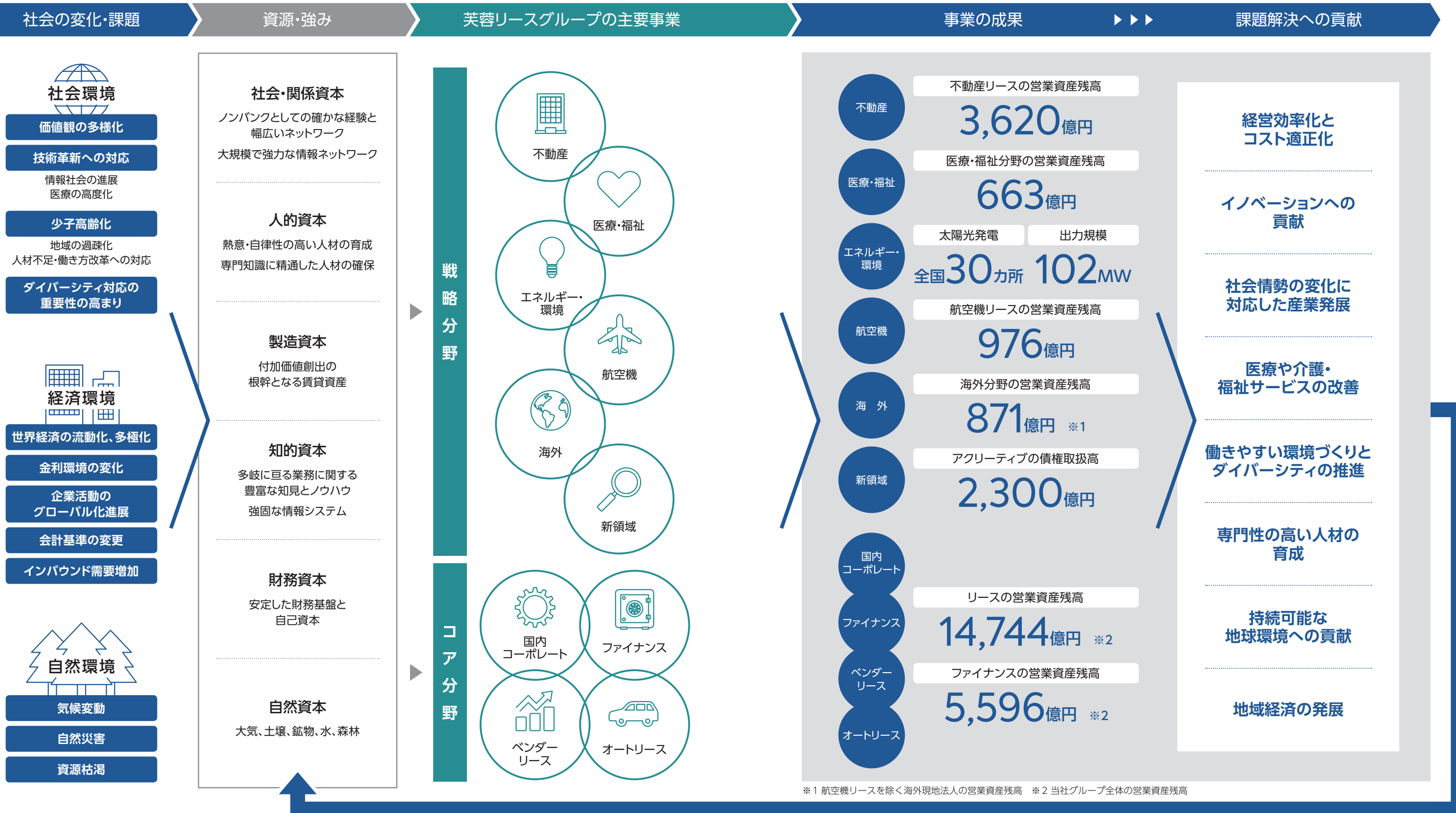
グループ会社間のクロスセルを本格的に開始し、その推進に向け、人事交流を大幅に拡大しました。建物リース・保険代理店・ベンダーリース・オートリースを中心に取り組みが実績化しています。



# 価値創造ストーリー

芙蓉リースグループは社会の変化や課題からリスクと機会を見出し、多様なソリューションを提供することで課題解決に繋げる取り組みを進めています。当社グループならではの資源や強みを活かした持続的な価値創造により、ステークホルダーの期待を超えて行くことが、当社グループの価値創造ストーリーです。

連結経営目標	2017年度 実績 (2018年3月期)	2019年度 中間目標値 (2020年3月期)	2021年度 目標 (2022年3月期)
営業資産残高	21,687億円	23,000～24,000億円	25,000億円
経常利益	352億円	380～420億円	500億円
ROA (営業資産経常利益率)	1.67%	1.7～1.8%	2.0%

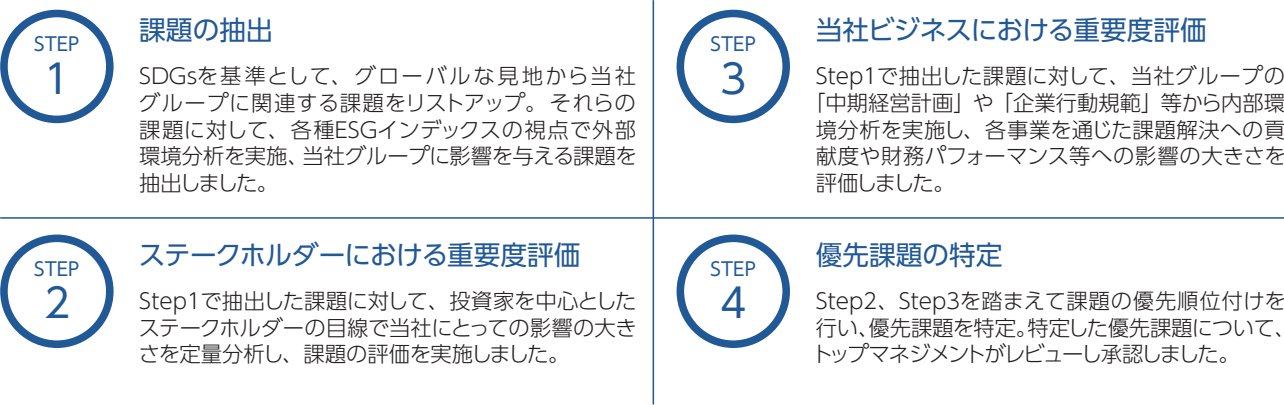


※1 航空機リースを除く海外現地法人の営業資産残高 ※2 当社グループ全体の営業資産残高

マテリアリティ

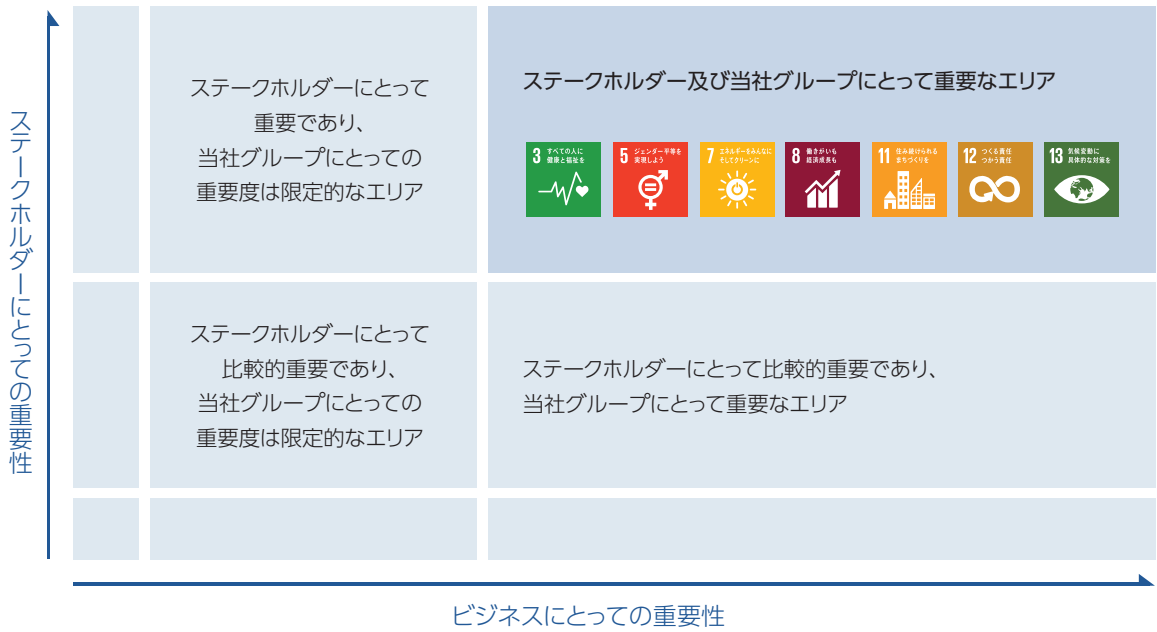
芙蓉リースグループは、持続可能な社会の実現にむけて、国連の提唱するSDGs等を参考に社会・ステークホルダーへの影響を踏まえた上で、当社グループの事業を通じて解決を図ることができる課題をマテリアリティ（重要な取り組み課題）として特定しました。マテリアリティへの取り組みを通じて、社会と企業との共有価値を高め豊かで持続可能な社会づくりに貢献していきます。

マテリアリティの特定プロセス



芙蓉リースグループのマテリアリティ

左記のマテリアリティ特定プロセスを経て、重要度が高い戦略的なSDGsとして目標3、5、7、8、11、12、13を特定しました。



各マテリアリティのKPIと目標（事業の遂行を通じた共有価値の創造）

重要な取り組み課題（マテリアリティ）	関連するSDGs	取り組みテーマ	K P I	2017年度実績	今後の目標
健康と福祉の推進	3	・高齢者介護、福祉サービスアクセスの拡大 ・医療機関経営のサポート ・医療アクセスの改善・向上 ・安価で良質な医療機器の普及 ・先端医療技術の普及推進	医療・福祉分野の営業資産残高	663億円	2021年度目標 800億円
ダイバーシティと働き方改革	58	・効率的で生産性の高い働き方への改善 ・ワーク・ライフ・バランスの推進 ・女性の活躍推進、多様な強みを持つ人材の育成	年次有給休暇取得率	68.0%	2021年度 目標80%
			次世代育成のための労働環境整備	「プラチナくるみん」の継続	
			女性管理職者数	32名	2020年度までに40名登用
気候変動問題と再生可能エネルギーへの対応	713	・再生可能エネルギーの供給を拡大 ・脱炭素への各種取組を支援 ・再生可能エネルギー普及に資する取組支援	クリーンエネルギーの供給（出力規模）	102MWdc	2021年度目標 200MWdc
			太陽光発電事業の営業資産残高	197億円	2021年度目標 340億円
			当社グループが事業活動で消費する電力の内、再生可能エネルギーの割合	—	2030年目標 50% 2050年目標 100%
経済成長と働きがいの実現	8	・リース事業を通じた企業活動のサポート、社会発展への貢献 ・企業経営の効率化、人手不足解決、働き方改革への対応	営業資産残高	21,687億円	2021年度目標 25,000億円
			BPO事業の拡大	付加価値の高いBPOサービスを提供することで、顧客企業の生産性向上や高付加価値業務へのシフトを後押しする	
安全で暮らしやすい街づくりと輸送手段の提供	11	・環境に配慮した都市空間、居住空間の拡大 ・都市間の安価で大量・安全な移動拡大への貢献	不動産リースの営業資産残高	3,620億円	2021年度目標 4,800億円
			航空機リースの営業資産残高	976億円	2021年度目標 2,800億円
			保有航空機の機体数	24機	2021年度目標 70機
循環型社会構築への貢献	12	・リース終了物件などに対する3R（リデュース、リユース、リサイクル）の推進	リースアップ物件等の中古販売件数※	70,036点	2021年度目標 100,000点
			産業廃棄物の発生抑制と適正処理	限りある資源の有効活用により廃棄物を削減するとともに、適正な処理を行う	

※ 芙蓉リース販売のヤード（東京3Rセンター、関西、九州）の中古物件販売件数



## パートナー企業との 連携を通じた 環境保全への貢献



ESCOを導入した済生会新潟第二病院

### 気候変動への取り組み

温室効果ガスの増加によって気候変動による影響が世界的に深刻化しており、2020年以降の温室効果ガス排出量削減などの新たな国際的枠組みが定められた「パリ協定」が2015年に採択されるなど、気候変動対策への社会的要望が高まっています。日本では、2030年までに2013年比で温室効果ガス排出量を26%削減するという目標を掲げ、経済界においては温室効果ガスの排出削減に向けて取り組みが進んでいます。

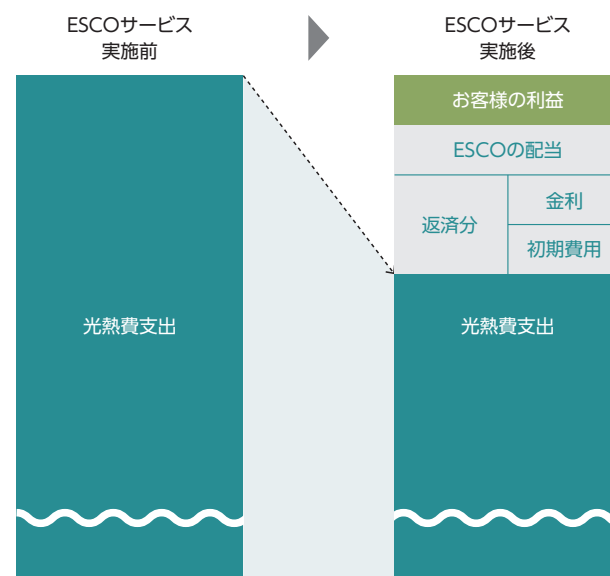
芙蓉リースでも気候変動対策を重要な社会課題と認識し、中期経営計画において「エネルギー・環境」分野を戦略分野として定め、事業を通じた解決に注力しています。ESCO事業もその中の一つに位置付けられ、当社の資金力、提案力、与信判断力等を活かしながら、様々な企業とのパートナーシップのもと取り組みを進めています。東日本大震災以降、再生可能エネルギーの活用や環境配慮型商品・サービスの重要性が高まっていることから、当社はESCO事業を通じてお客様の省エネルギー活動をサポートするとともに、温室効果ガスの削減に貢献しています。

### ESCO事業と芙蓉リースの役割

ESCO (Energy Service Company) 事業とは、省エネルギー推進に必要な、技術・設備・人材・資金など全てを包括

的に提供するサービスです。お客様はサービスを利用することで削減されたコストからESCO事業者が費用を支払うため、追加費用を負担せずに省エネを実現でき、将来的な経費の削減にも繋がります。また、事業導入による効果が得られなかった場合でも、お客様の損失を補償しています。

当社は、様々な分野の企業とパートナーシップを結び、ESCO事業者としてお客様の省エネルギー活動をトータルサポートしています。



### 2017年度の具体的な取り組み

#### 済生会新潟第二病院へのESCOサービスの提供

芙蓉リースは日本ファシリティ・ソリューション株式会社と共同で、済生会新潟第二病院にESCOサービスの提供を開始しました。

済生会新潟第二病院は、地域医療支援病院であり、地域の医療施設と緊密な連携をとりながら急性期病院として質の高い医療活動を行っています。各診療科では高い専門性を発揮した治療を行い、病状安定後は地域の診療施設に紹介する「地域完結型」の治療を目指しています。

同病院においては、熱源設備の老朽化を課題として抱えていた背景から、設備の入れ替えを検討していました。そこで熱源設備の単純更新にとどまらず、ESCOサービスの導入を通じて、2棟ある建物の冷温水配管の統合や、空調用ポンプの制御等を行うことで、省エネ効果の最大化を図りました。また、LED照明の導入により、省エネ推進に加えて副次的効果として執務スペースを含めた院内環境の改善にも繋がりました。

今回のESCOサービスにおいて以下の目標値を見込み、エネルギー効率化を推進しています。

	目標
一次エネルギー削減量	13,933GJ/年 (削減率 18.8%)
CO <sub>2</sub> 排出削減量	736t-CO <sub>2</sub> /年 (削減率 17.7%)



ESCOサービスで導入した空冷ヒートポンプチラー(空調用熱源機器)

### VOICE

済生会新潟第二病院では、約3年前に建物が築20年を迎えるにあたり、老朽化した設備の更新だけでなく、施設全体の見直しに協力してもらえるパートナーを探していました。

他社による提案は、目先の解決や小出しの内容ばかりでしたが、芙蓉リースと日本ファシリティ・ソリューションのESCOサービスは中長期的なスパンで施設全体の効率化・最適化を図り、またコスト面でも評価できる最良のプランであったため採用に至りました。

ESCO導入によって建物全体でのエネルギー効率化を実現し、環境への配慮にも繋がることを期待しています。4月に運営を開始したばかりで年間を通じた効果は未算定ですが、現場からは「機器管理が分かりやすくなった」、「LEDで照明が明るくなった」との声が届いており、今後の効果を更に期待しています。



社会福祉法人 新潟県済生会  
事務部長 木津 顕 様





## 診療・介護報酬ファクタリング事業を通じた地域医療・介護の改善



### 日本の医療・介護現場における課題

地方における医師不足の深刻化や大病院への医師の集中、超高齢化を背景とした介護現場の人手と施設の不足など、医療・介護を取り巻く環境は大きく変化しています。地域医療を支える中小規模の民間病院や介護事業所の多くが財政面でも厳しい状況にあるなど、現場が抱える課題は少なくありません。

芙蓉リースグループは、中期経営計画において「医療・福祉」を戦略分野の一つとして定め、経営資源を集中的に投入しています。2017年にはアクリーティブ株式会社（以下アクリーティブ）を子会社化し、診療・介護報酬債権早期支払サービスであるFPSメディカル<sup>\*</sup>を推進する体制を整備しました。これにより、当社グループとして医療・介護現場を取り巻く諸課題の解決に更に寄与できるものと考えています。

※FPSはフレックスペイメントサービスを略したものです。

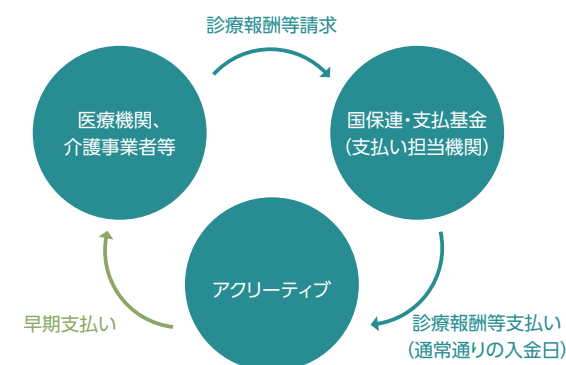
### FPSメディカルの果たす役割

FPSメディカルは、支払い担当機関である国民健康保険団体連合会や支払基金に対して医療機関や介護事業者などが有する診療報酬債権などをアクリーティブが譲り受け、早期に資金化するサービスです。アクリーティブは、業

界に精通しサービス提供のノウハウを蓄積してきました。大手金融機関では対応が難しいケースでも状況に合わせて提案を実施するなど、業界特有の多種多様なニーズに応えています。例えば診療報酬改定や突然の医師の転院などで診療報酬が減少し、経営状態が不安定になった医療機関に対して早期に資金提供を行うことで、キャッシュ・フローの改善に寄与しています。

FPSメディカルを通じて確保した資金は、日々の運転資金の他、人材確保の原資など短期的な財務課題の解決に繋がります。一方で、短期的な資金の確保のみならず、地銀などからの融資が受けやすい状態まで財務健全化のサポートをすることで、地域医療再生の役割も果たしています。

#### 早期支払サービス時のお支払いの流れ



### グループシナジーにより広がるネットワーク

今までの営業活動の中心であった東京・大阪でのサービス展開に加え、芙蓉リースグループの顧客基盤を活用し、全国の地銀や信金などの地域金融機関と新たな業務協定の締結を進めました。その結果、取引先が日本全国に広がり、取扱件数が2倍以上に拡大、買取債権残高も2016年度末対比で26.2億円(83%)増加しました。加えて、サービスの特長・活用方法の差別化を図り顧客に対するアクリーティブの役割を明確にすることで、金融機関との競合を避け、相互補完の関係を構築しています。

また、サービスの展開先として、特別養護老人ホームなどの介護施設への営業を強化しました。多くの介護施設は、入所希望者が増加する反面、ヘルパーが不足し人材確保が難しいという状況を抱えています。FPSメディカルの提供を通じて、人材確保のサポートにも寄与することが可能であると考えています。

### 今後の取り組みと目指す姿

芙蓉リースグループの顧客基盤を活用したFPSメディカルの展開を継続するとともに、アクリーティブのマーケットに、医療機器リースや中古医療機器の買い取り販売を含めた当社グループが有する機能の融合によるワンストップサービスを提供することで、お客様により高い利便性を提供していきます。

また、2018年8月に芙蓉リースに新設した「ヘルスケアアドバイザリー室」とも連携を図りながら、医療機関に対する経営コンサルティング機能を強化していきます。今後更にグループシナジーを強化し、FPSメディカルをアクリーティブの主要事業として確立させることで、当社グループの企業価値の向上及び社会課題の解決を目指します。

### VOICE

日々の営業活動において資金繰りに苦慮されているお客様を担当することも多く、「アクリーティブのお陰で経営危機を脱し、引き続き地域医療に貢献することができました」と言葉を掛けられた際には、私たちが提供しているサービスの重みを改めて感じました。また、震災の影響で医療機関が他地域への移転を余儀なくされた結果、医療機関が不足した福島の被災地での営業活動においても、地域が抱える課題に対する当社のサービスの可能性を実感しました。貢献の分だけお客様の笑顔に直に触れられるFPSメディカルを通じて、今後も少しでも多くのお客様の経営安定化をサポートしたいと考えています。

アクリーティブ株式会社 営業部  
(左から)  
課長 小坂 洋介  
係長 定森 芙貴  
早川 舞





## 分野別事業概況



### 戦略6分野

## 不動産事業

駅ビルやショッピングセンターなどへ入居する際に必要となる高額な保証金負担を軽減する「スペースリース」、事業用定期借地権を活用した「建物リース」など、不動産リースを業界に先駆けて提供開始した実績と優れた商品開発力を活かした芙蓉リースならではの取り組みを推進しています。

### 現状分析

#### 市場環境

資産有効活用に対する期待の高まり、遊休不動産用ニーズの表面化  
小売業などの多店舗展開企業を主体に、優良物件の出店欲求が拡大  
再開発の活発化に伴う、不動産リースに対するニーズの増加

#### 強み

不動産リースの先駆者として蓄積したノウハウ及び不動産リースユーザーとの幅広い取引基盤  
各地の建設会社等とのアライアンスにより、土地情報の入手ルートが増加・多様化  
土地情報の持ち込み提案によって、イニシアティブを取ることが可能な案件が増加

#### 課題

不動産情報の獲得強化に向けたアライアンス先の拡大  
不動産情報を活用した関係強化による多店舗展開企業との取引拡大  
リスク管理体制の強化  
専門性の高い人材の育成

### 2017年度の概況と今後の見通し

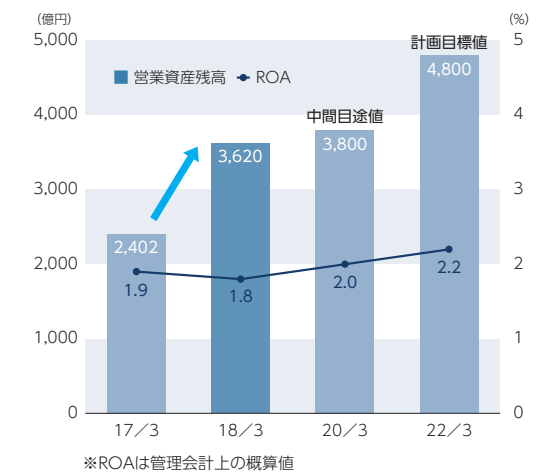
2017年度は、有力デベロッパーや多店舗展開企業との連携による大型案件の実行により、営業資産残高は前期比で大幅に増加しました。今後も、目標達成に向け営業資産残高を積み上げていきます。

#### Frontier Expansion 2021 成長戦略

大型案件の増加やビジネスホテルの需要拡大、介護施設への取り組み開始などにより不動産リースは前中期経営計画で成約高が3倍超に拡大しました。現中期経営計画においても土地情報の持ち込みによるニーズの発掘や不動産事業者との連携を拡大することで、中期経営計画の開始時点で2400億円の営業資産を5年間で2倍に積み上げていく計画です。また、フロンティア拡大として、不動産ファイナンス、REITへの投資、不動産投資にも取り組んでいきます。一方で、グループ会社であるシャープファイナンスにおける不動産リース提案などを通じてグループでの取り組みも推進していきます。

#### セグメント実績と目標値

##### 不動産リースの営業資産残高とROA



### 取組実績

#### セブン&アイグループによる大型ショッピングモール「プライムツリー赤池」

愛知県日進市の、株式会社イトーヨーカ堂及び株式会社セブン&アイ・クリエイティリンクが運営するショッピングモール「プライムツリー赤池」の建物リースを行うことになりました。

同ショッピングモールは、4万㎡を超える広大な敷地に約180のテナントが入居する4階建ての大型商業施設で、芙蓉リースにとっても過去最大級の建物リースとなります。

核テナントとなるイトーヨーカドーのほか、愛知県に初出店する店舗を含む多数の人気店が入っています。また、地域の方が便利に利用できるコミュニティスペース、最新設備を備えたシネマコンプレックス、フードコートなど充実したラインアップになっており、地域社会の発展と豊かな暮らしづくりに積極的に貢献していきます。



プライムツリー赤池

#### デベロッパーと連携した大型不動産リースを実行

横浜市みなとみらいの複合ビルである「TOCみなとみらい」を、株式会社テーオーシーより2017年5月に取得しました。「TOCみなとみらい」は、ショッピングタウンColette・Mare（コレットマレ）を中心に、ホテル・オフィス・シネマ・フィットネスもそろう大型複合施設で、みなとみらい21地区の玄関口、桜木町駅前に立地しています。本取引は、親密デベロッパーのヒューリックと連携した大型案件であり、今後もデベロッパーとの連携拡大を通じて、大型物件を含めた不動産分野での取り組みを推進していきます。

#### 日本橋小網町で「宿泊特化型ホテル」の建物リースへの取り組み

株式会社ジェイアール西日本デイリーサービスネットが2019年秋に日本橋で開業を予定している宿泊特化型ホテル「ヴィアイン東京日本橋（仮称）」の建物リースを行います。

同地区は羽田空港、成田空港に直結する都営浅草線「人形町」駅まで徒歩4分、また「浅草」「東京スカイツリー」といった外国人に人気の高い観光地にも近く、ビジネスにも観光にも便利な立地となっています。

訪日観光客の増加を背景にした宿泊特化型ホテルの設備投資ニーズに応えるべく、京都駅前、名古屋駅前、川崎、品川などでも建物リースによる宿泊特化型ホテルがオープン、または今後オープンする予定です。当社は今後も「宿泊特化型ホテル」の建物リースの取り組みを拡大し、ビジネスや観光に便利なホテルの充実化に貢献していきます。





## 戦略6分野 医療・福祉

### 現状分析

医療機器のリースをはじめ、中古医療機器の売買、診療・介護報酬債権のファクタリングなど、各種サービスの提供を行っています。更に、福祉・介護施設の建物リースを推進しています。

### 市場環境

超高齢化社会を背景とした介護・医療の必要性の増大  
高齢者が安心して居住できる施設の不足  
最先端技術による医療機器の高性能化・高額化と、それに伴うリースを含めたファイナンスニーズの高まり

### 強み

地域包括ケアシステムの推進などに寄与する、アクリーティブ、FUJITAを含むグループ全体でのワンストップサービスの提供  
商業施設に比べ難易度が高い高齢者向け居住系施設に対する、パートナー企業との連携を通じたリース提供実績

### 課題

病院経営者が抱える経営課題の解決などに寄与するコンサル機能の強化  
事業領域拡大に伴う人材の更なる育成強化  
医療機器メーカーおよび周辺企業とのアライアンス強化によるネットワーク拡大

## 2017年度の概況と今後の見通し

2017年度は、福祉・介護施設の建物リースをはじめ、業務提携や出資を軸にしたパートナーとの協業での取り組みを推進しました。今後も、お客様へワンストップでサービスを提供できる体制を整備し、芙蓉リースグループの提供価値向上を図ります。

### Frontier Expansion 2021 成長戦略

医療事業では、病院再生や経営管理などのコンサルティングへの参画、FUJITAとの連携による中古医療機器売買のノウハウ活用、アクリーティブの診療・介護報酬債権ファクタリングなどフロンティア拡大を中心に推進していきます。一方福祉（介護）事業では、前中期経営計画期間に老人ホームなど介護施設の建物リースを業界に先駆けて開始しました。従来からの強みであるニチイグループなどの介護業界大手企業とのパートナーシップを軸に更に推進していきます。

### 取組実績

#### 「勝どき複合型高齢者住宅施設」の竣工

芙蓉リースが参加する日本初の都心高齢者住宅複合型施設である「AIP勝どき駅前ビル」が2017年4月に竣工しました。当複合型施設は、介護付有料老人ホーム「ニチイホーム勝どき」を核テナントとし、複数の診療所・薬局からなる医療モールやスーパーマーケットなどがテナントとして入り、「都心部で安心かつ便利に暮らしたい」というシニア層のニーズに応えた施設となっています。



AIP勝どき駅前ビル

#### 「ヘルスケアアドバイザリー室」を新設 ～医療法人向け経営支援型コンサル業務を開始～

2018年8月付で、医療福祉営業部内に「ヘルスケアアドバイザリー室」を新設しました。

「ヘルスケアアドバイザリー室」では、主に病院経営層が抱える課題解決に向けたコンサルティング業務を開始します。芙蓉リースグループが持つ幅広い商品ラインアップ、サービス機能により様々なソリューションを提案していきます。

#### 「株式会社FUJITA」を連結子会社化

2016年12月に資本業務提携を締結した株式会社FUJITAの株式を2018年4月に追加取得し、連結子会社化しました。同社はMRIやCTスキャン、X線装置などの中古大型医療機器を中心に解体・撤去から買取り・販売までをワンストップで請け負える強みを有する企業です。

資本業務提携締結以降、顧客や営業ネットワークの相互紹介、リース終了後の中古医療機器の買取り・販売などで幅広い営業連携が着実に実現しています。

今後は、将来価値を織り込んだリース商品の開発強化、病院の移転・新築時の建て替え支援サービスの展開などに同社のノウハウを活用して、更なるシナジー効果を高めていく方針です。







## 戦略6分野

# エネルギー・環境

主に太陽光発電事業やESCO事業などを通じてエネルギー環境分野を推進し、再生可能エネルギーの普及や省エネに資するサービスの提供に努めることで、事業の拡大とともに地球環境の保全に取り組んでいます。

## 現状分析

### 市場環境

温室効果ガス削減に対する国家レベルでの責任と産業界への期待・役割、及びそれに伴う再生可能エネルギーの供給ニーズの拡大

省エネ・省資源に資する機器・技術などの開発・発売によるリース機会の拡大

ESG評価の普及、及びサプライチェーンのグローバル化による大手企業の環境への関心の高まり

### 強み

自社で太陽光発電事業に携わり蓄積したノウハウを活かした、お客様への最適なソリューション提案体制

有力なパートナー企業との連携による、多数のESCO、ES<sup>\*</sup>サービスの提供実績

### 課題

風力・地熱・バイオマス等新たな再エネ事業への参画

※ESCOは、一定の光熱費削減をお客様と事前に取り決め、それ以上のコスト削減が発生した場合は効果に応じてサービス料を徴収するサービスです。ESは、予めサービス料を定め、光熱費コスト削減分は全てお客様が享受するサービスです。

## 取組実績

### 連結子会社富岡杉内ソーラーによる太陽光発電所の商業運転開始

連結子会社である合同会社富岡杉内ソーラーは、2018年3月1日に福島県双葉郡富岡町で「富岡杉内太陽光発電所」の商業運転を開始しました。今回稼働した太陽光発電所の設置容量は約25.05MW-dc<sup>\*1</sup>、年間予測発電量は約2,478万kWhとなり、一般的な家庭の年間消費電力量に置き換えると

約6,880世帯分<sup>\*2</sup>に相当し、芙蓉リースの太陽光発電事業として最大規模の発電所となります。

※1 dc(direct current)、直流電流を指します。  
※2 一世帯当たり3,600kWhで算出しています。

## 2017年度の概況と今後の見通し

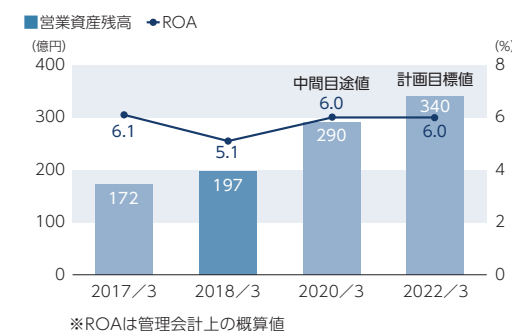
2017年度は芙蓉リース最大規模の太陽光発電所が稼働開始し、既存サイトも順調に推移しました。開発中サイトの先行投資の影響により、事業全体のROAは低下しましたが、既存サイトの収益性は引き続き良好で、今後も中期経営計画に沿った事業拡大を推進していきます。

### Frontier Expansion 2021 成長戦略

太陽光発電事業では、メガソーラーと呼ばれる大規模な発電所29基を前中期経営計画中に稼働させており、約23,000世帯分のクリーン電力を供給しています。現中期経営計画では、従来に比べて数倍規模の大型ソーラーを手掛ける計画としており、中期経営計画最終年度には2倍の電力供給を目指しています。また、ESCO事業につきましては有力なパートナーとの連携による取り組みを強化します。更にフロンティア拡大として新エネルギー事業などへの取り組みを推進していきます。

### セグメント実績と目標値

#### 太陽光発電事業の営業資産残高とROA



## 戦略6分野

# 航空機

1985年に第一号の案件を手掛けて以来、世界の航空会社に向けて200件を超える航空機リースを組成しています。1999年には業界でいち早く航空機マーケットの拠点であるアイルランドのダブリンに進出、2009年に自社保有型リースを実行、2014年にはイギリスのALM社を子会社化するなど、更なる取り組み体制の充実を図っています。

## 現状分析

### 市場環境

グローバルな航空機ニーズの拡大による機会の増大

プレイヤーの増加によるマーケットの過熱

### 強み

航空機関連のサービスやマーケティングを専門的に行っているイギリスのALM社を2014年に子会社化し組織体制を充実

1985年から積み上げた、航空機に関するノウハウの蓄積

流動性が高いナローボディの機体を中心としたポートフォリオ

### 課題

パッケージ(複数機体)案件の取組強化、取引エアラインの拡大

JOLCO<sup>\*</sup>等の投資家ビジネスの安定的な組成、販売  
※購入選択権付日本型オペレーティングリース

## 2017年度の概況と今後の見通し

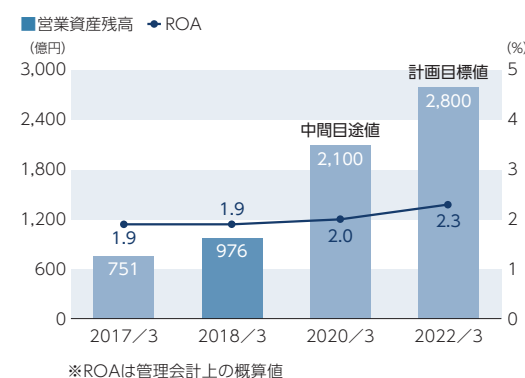
2017年度は自社保有型リースに加え、エンジン・オペレーティングリースを初めて実行し、取引領域を着実に拡大しました。今後も、案件を選別しROAを維持しながら保有機体数の積み上げを推進します。

### Frontier Expansion 2021 成長戦略

自社保有型リースは前中期経営計画期間に保有機体数が19機に拡大しました。今後は、更に組成ペースを年10機程度伸ばすことで、中期経営計画最終年度の保有機体数を70機にすることを目指しています。複数機体をとりまとめてリースするパッケージ案件の取り組み、対象エアライン・機材の拡大、社内体制の強化を通じて営業資産積み上げペースの加速を図ります。

### セグメント実績と目標値

#### 航空機リースの営業資産残高とROA



## 取組実績

### 「エアバスA321neo」4機のリース契約 ANAホールディングスと締結

ANAホールディングス株式会社(以下ANAHD)が日本で初めて導入する仏エアバス社製の新造航空機「A321neo」4機のリース契約を2017年8月に締結しました。neoは「new engine option」の頭文字で、プラット・アンド・ホイットニー社製の最新型エンジンを搭載しています。更に「シャークレット」と

呼ばれる大型のウィングチップを装備した同機は、従来機に比べ燃費効率率が約15%向上、航続性能は約7%伸びています。<sup>\*</sup>

リース契約を締結した4機ともにリースを開始しており、ANAHDの航空運送中核会社である全日本空輸株式会社のネットワーク路線にて運航されています。

※エアバス社の公表値による。





## 戦略6分野

### 海外

国内リース市場が縮小する中で、芙蓉リースのネットワークを活かし、北米・アジアを中心にした海外拠点の拡充を目指すオーガニック戦略に加え、現地企業への出資、買収、提携などによるインオーガニック戦略を通じて優良資産を積み上げています。

#### 現状分析

#### 市場環境

生産拠点の海外移転等の増加により、海外向けファイナンスのニーズが拡大

国内リース市場の縮小により、リース各社も海外事業を積極的に展開

#### 強み

みずほグループのネットワークを活かした顧客基盤

米国・香港における約30年の継続した事業実績とそれを背景にした幅広い顧客基盤

#### 課題

M&Aや資本提携を軸としたビジネスの拡大

事業領域拡大に伴う専門性の高い人材の育成・体制の強化

北米・アジアにおける非日系ビジネスの拡大

## 取組実績

### カナダのピックアップトラックのレンタル・リース会社を持分法関連会社化

芙蓉リースは、北米でピックアップトラックのレンタル・リース事業を行うTDF Group Inc. (以下「TDF」)に出資する、丸紅株式会社 (以下「丸紅」)の子会社であるMarubeni Auto Investment (CANADA) Inc.の株式を50%取得し、持分法関連会社化しました。

TDFは、主に法人向けに、ピックアップトラックのレンタル・

リース・売却などの車両に関する総合的なソリューションを提供しています。1978年の創業以降、カナダのエネルギー・資源開発産業、インフラ・プロジェクトに関連する事業法人や地方自治体等を中心に、強固な営業基盤を有しています。

今回の株式取得により、丸紅が培ってきた北米におけるピックアップトラックのレンタル・リース事業のノウハウに、芙蓉リースの資金調達力やリース事業のノウハウを付加することで、同事業の一層の成長、中長期的なシナジー実現を目指します。

## 2017年度の概況と今後の見通し

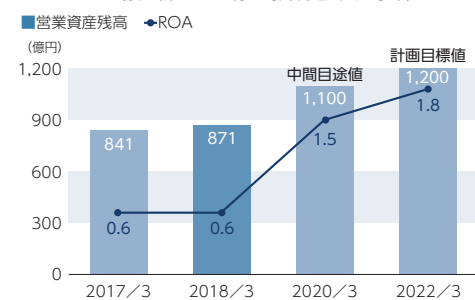
2017年度は現地企業の買収により優良非日系資産を積み上げました。今後もインオーガニック戦略などを駆使して海外展開を進めていきます。

### Frontier Expansion 2021 成長戦略

前中期経営計画期間で営業資産残高を約2倍に伸長させた海外事業は、更に資産の積み上げを加速させていきます。前中期経営計画の延長である北米とアジアを中心にした非日系ビジネスの拡大を更に推進し、中期的にはM&Aや資本提携を軸としたインオーガニックでの事業拡大に取り組むことで、中期経営計画最終年度の営業資産残高を更に1.5倍に拡大する計画です。

### セグメント実績と目標値

海外の営業資産残高とROA  
(航空機リースを除く海外現地法人の事業)



※ROAは管理会計上の概算値



## 戦略6分野

### 新領域

「新領域」は新規事業やビジネス領域の拡大など「新しい取り組みとなるビジネス」の総称としてFrontier Expansion 2021で定めた戦略分野の一つであり、ノンアセットビジネスを中心としたフロンティア拡大を目指します。

#### 現状分析

#### 市場環境

労働力不足や“働き方改革”の広がりにより、業務効率化や生産性向上のニーズが拡大

IoT、ロボット、人工知能(AI)、ビッグデータといった新たな技術の進展

#### 強み

芙蓉リースグループが持つ全国的なネットワークに基づく強固な営業基盤

#### 課題

付加価値の高いBPO\*サービスの提供

今後の成長が期待できる新たな事業分野に対する取り組み

※「ビジネス・プロセス・アウトソーシング」の略

## 2017年度の概況と今後の見通し

2017年度は、芙蓉リースグループの顧客に対するアクリーティブ事業の提案強化、及び最先端技術の研究・開発企業に対する提携・出資を推進しました。今後もノンアセットビジネスを中心にビジネスの拡大を目指します。

### Frontier Expansion 2021 成長戦略

新規事業やビジネス領域の拡大として、具体的にはアクリーティブのファクタリング事業、新たなM&Aや資本・業務提携による事業、中古物件販売や中古価値を織り込んだリーススキームの開発、リース資産流動化事業、SAPジャパンと共同開発した「FLOW Cube+」を中心とした会計サービス事業等に取り組んでいきます。

## 取組実績

先端技術や知的財産の開発に取り組む企業や団体に対し、将来的な優先販売協力権を見据えて提携や出資を行い、フロンティアの拡大を推進しています。

形態	パートナー	内容
設立	GAPファンド	大学の保有する知的財産や科学技術を事業化・商業化する際に生じるハードル(GAP)のクリアを資金面でサポートするファンドを、産学連携としては日本で初めて設立
提携	株式会社光コム	ノーベル賞受賞技術「光コム」を活用した非接触式三次元形状測定器の販売促進に関する業務提携を実施
出資	リバーフィールド株式会社	初の国産手術支援ロボットを開発する同社へ、リース・販促提携を前提とした出資を実施
出資	株式会社クリュートメディカルシステムズ	世界初の「ヘッドマウント型」視野検査装置を開発した同社の販売をサポートする「資本業務協定」を締結
出資	株式会社Lily MedTech	医用超音波技術を活用した乳がん検査機器を開発する同社へ出資
子会社化	株式会社FUJITA	中古医療機器の撤去から販売までワンストップで請け負える同社の連結化により、新しい商品・サービス開発を推進
出資	エクセルギー・パワー・システムズ株式会社	次世代蓄エネルギーシステムの開発・製造を行う同社へ出資
出資	メリービズ株式会社	バーチャル経理アシスタントを活用した経理事務受託サービスを提供する同社へ出資
子会社化	株式会社インボイス	顧客の生産性向上に寄与するサービスの更なる拡充のため、「一括請求サービス」を展開する同社を子会社化することについて、関係当事者間で合意

コア4分野

# 国内コーポレート



芙蓉リースを支えるコア分野です。

情報・事務用機器や商業設備などの従来型リースに加え、顧客のニーズに応じたリーススキームや財務戦略型ソリューションを中心とした幅広いサービスを提供しています。

現状分析	市場環境	2017年度の概況と今後の見通し
	リース取扱高減少による市場の縮小、競争激化による採算性の低下  顧客の財務体質の良化による資金調達手段としてのリースニーズの減少  <b>強 み</b>  リースサービスに加え財務戦略型ソリューションを含めた各種提案力  <b>課 題</b>  グループ連携の推進によるソリューション機能強化、ビジネスマッチングによる新たなビジネス機会の創出  競合他社との差別化による収益力の向上	2017年度は、顧客の経営ニーズを捉えた各種ソリューションの提案により、不動産や海外取引等の多面的な取引が実現しました。引き続きクロスセル営業やソリューション提案による取引拡大を進め、採算性向上を図ります。  <b>Frontier Expansion 2021 成長戦略</b>  グループ各社の法人顧客には、芙蓉リースの強みであるソリューション提案を強化していきます。一方で組織の整理・縮小や人員の戦略分野へのシフトによる戦力配分の最適化を図ります。具体的にはベンダーリースや小口ファクタリングの子会社への集中化や一部専門部の廃止を実施しました。

コア4分野

# ファイナンス



従来型のコーポレートローンに加え、ファンドへの投資や事業関連投資、バランスシートソリューションに位置付けられる投融資など幅広いサービスを提供しています。

現状分析	市場環境	2017年度の概況と今後の見通し
	マイナス金利政策の導入以降、地銀をはじめとした低レート攻勢により市場が過熱  <b>強 み</b>  多様な分野で蓄積した、顧客のニーズに沿った様々なファイナンススキーム  みずほフィナンシャルグループのネットワーク  <b>課 題</b>  幅広いサービスの提供によるリスク・リターンの最適化  ファンド投資に係るモニタリング高度化を支える情報インフラ整備	2017年度は、ファンド投資を検討する会議を立ち上げたことが奏功し残高が伸長しました。今後もノウハウの蓄積を進め、更なる採算性の向上を図ります。  <b>Frontier Expansion 2021 成長戦略</b>  ファンドへの投資や事業関連投資、バランスシートソリューションに位置付けられる投融資を中心に、適切なリスク・リターンを確保しつつ、より収益性の高い分野にシフトしていきます。

コア4分野

# ベンダーリース



販売会社のパートナーとして、事務機器・情報機器・医療機器・設備機器などの販売促進のための金融サービスソリューションを提供する「ベンダーファイナンス事業」を中核としながら、医療マーケットにおける開業支援など、ソリューション提供力の更なる向上により新たな市場の創造を図っています。

現状分析	市場環境	2017年度の概況と今後の見通し
	業界大手による寡占市場  小口大量取引が主であり、顧客となる中小企業向けの入出金管理や与信審査等のシステム対応が参入障壁  <b>強 み</b>  市場シェア及びマーケット認知度の高さ  全国各地に拠点を持つことで、顧客ニーズへのきめ細かな対応を可能とする体制  医療マーケットにおいて確立した営業基盤と蓄積したノウハウ  <b>課 題</b>  更なる提携先販売会社の拡大、情報ルートの拡充によるベンダー事業の推進  ノンアセットビジネス(フィービジネス)の取り組み拡大	2017年度は、大手販売店との提携拡大や、医療機器メーカーとのタイアップの推進により提携取引が伸張しました。今後も既存ベンダーとの取引拡大に加え、集金代行ビジネスなどのノンアセットビジネスの強化を進めていきます。  <b>Frontier Expansion 2021 成長戦略</b>  シャープファイナンスが担うベンダーリースは、提携先の拡大、首都圏への戦力シフトなどを中心に更なる成長を図ります。また、不動産リースやファクタリングなどグループ会社の商品・ノウハウをシャープファイナンスの顧客基盤に展開するなどグループ力の活用に注力します。

コア4分野

# オートリース



クルマに関するファイナンス、メンテナンス、保険、安全運転教育、管理業務サポートなど幅広いサービスを提供しており、今後もグループシナジーを軸に拡大させていきます。

現状分析	市場環境	2017年度の概況と今後の見通し
	オートリース業界全体の車両保有台数は増加見込みであり、市場は拡大傾向  <b>強 み</b>  購入から管理、メンテナンスまでの管理業務のアウトソーシングを可能とする付加価値の高いリース取引の提供  全国約6,300カ所にわたる整備工場との提携による、安心・安全な車両の提供体制  <b>課 題</b>  芙蓉リースグループ内の連携強化による顧客基盤の拡大  パートナー企業との連携を通じた特色ある商品の開発・差別化の推進	2017年度は、管理車両台数が前期比微増となった一方で、グループ会社であるシャープファイナンスとの連携による成約額は前年度比47%増となりグループ連携が進捗しました。今後は、管理台数の増加と営業資産の積み上げにより、更なる業績拡大を目指します。  <b>Frontier Expansion 2021 成長戦略</b>  オートリースは、主にグループシナジーを軸に拡大していきます。特にシャープファイナンスの持つリテールの顧客基盤への展開や芙蓉リースとの連携を更に強化していきます。



# 価値創造の基盤

## 価値創造の基盤

芙蓉リースグループはステークホルダーの皆様からの期待に応えるとともに、持続可能な社会の構築と事業の継続的な成長の両立を目指し、事業を通じた社会課題の解決を図っています。このセクションではこれらの価値創造の基盤となる取り組みを紹介します。

### ステークホルダーの皆様との対話

様々な社会課題や芙蓉リースグループに求められる役割を適切に把握し、対応するためには、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションが不可欠と考えています。また、対話を通じて多様なステークホルダーとの共生を目指し、より良い関係づくりに努めています。

お客様	リースユーザーをはじめ当社グループの全てのお客様に対し、経営理念に掲げた「顧客第一主義に徹し、最高のサービスを提供する。」を常実践し、お客様満足の向上に努めています。
お取引先	リース物件のサプライヤーや各種事業のパートナー、調達先との連携を図りながら、相互が健全に発展していく公正で公平な関係を構築・維持しています。
株主	株主の皆様に対し長期的・安定的な利益還元に努めることを基本方針としています。また、適時・適正・公平な情報開示を行い、透明性の高い経営を目指しています。
業界団体・同業他社	公益社団法人リース事業協会における活動などを通じて、同業他社とともに、リース事業の充実とサービス向上・情報共有などに向けた活動を行っています。
地域社会	当社グループの本社・支店などが所在する地域だけでなく、様々な地域社会の方々・企業・諸団体との接点を重視し、責任ある企業グループとして地域社会に根ざした活動をしています。
自然環境	自然環境問題に対処するため、事業活動を通じて環境への取り組みを積極的に推進するとともに、自らの環境負荷の低減に努めています。
国・行政当局など	日本政府や業務の所管省庁、地域公共団体と適切な関係を保持します。また、海外現地法人所在地の国家や行政当局などとも健全な関係を維持しています。
金融機関	金融機関との高い信頼関係を維持しつつ、事業活動に必要な資金を調達しています。
社員・その家族	社員一人ひとりがやりがいを持って仕事に取り組み、快適で安心して働くことのできる職場環境づくりに努めています。更に、すべての社員が自律的にワーク・ライフ・バランスを推進し、ワークとライフ双方のクオリティを高めることのできる職場環境の整備を推進しています。

# 環境マネジメント

## 基本的な考え方

芙蓉リースグループは、適切な環境マネジメントにより自社グループの環境負荷の低減を図るとともに、事業を通じて循環型社会の構築を推進していきます。環境課題の解決にグループ一丸となって取り組むため、環境理念及び環境方針を定めています。また、グループの主要な事業所では、ISO14001の認証を取得しており<sup>※1</sup>、継続的に改善を図るマネジメントシステムを展開しています。

※1 芙蓉総合リース本社・大阪支店、芙蓉リース販売、エフ・ネット、エフ・ジー・エル・サービスで、ISO14001を取得しています。

環境理念	芙蓉リースグループは、「リース事業を通じて企業活動をサポートし、社会の発展に貢献する。」という経営理念に基づき、地球環境の保全に配慮して行動し、環境方針に沿って環境問題への取り組みを推進していきます。
環境方針	<p><b>1.リース事業を通じた地球環境保護</b> リース、レンタル、金融などの事業活動において地球環境保護に寄与する商品・サービスの提供に努めます。</p> <p><b>2.省資源・省エネルギー活動の推進</b> 事業活動に伴う環境負荷を認識し、省資源・省エネルギー活動及びグリーン購入に努めます。</p> <p><b>3.循環型社会構築への寄与</b> リース終了物件などに対するリユース、リサイクルを推進し、廃棄物の発生抑制と適正処分に努めます。</p> <p><b>4.環境関連法令などの順守</b> 環境に関する法令や、芙蓉リースグループが同意した協定などを順守します。</p> <p><b>5.環境マネジメントシステムの確立</b> 環境マネジメントシステムの継続的な改善を図り、環境目標を設定して環境汚染の予防に努めます。</p>

## 主な環境目標

項目	対象範囲	2017年度目標	2017年度実績	評価	2018年度目標
地球温暖化対策	芙蓉総合リース及びグループ会社 <sup>※2</sup>	CO <sub>2</sub> 排出量(スコープ1、2) 2010年度水準の維持(t-CO <sub>2</sub> )	2010年度比 1.1%増	×	CO <sub>2</sub> 排出量(スコープ1、2) 2010年度水準の維持(t-CO <sub>2</sub> )
省エネルギー活動の推進	芙蓉総合リース及びグループ会社 <sup>※2</sup>	電気使用量 2010年度水準の維持(kWh)	2010年度比 14.3%減	○	電気使用量 2010年度水準の維持(kWh)
環境関連法令などの順守	芙蓉総合リース及びグループ会社 <sup>※2</sup>	環境関連法令などの順守評価を実施する	順守評価を実施、違反・問題点なし	○	環境関連法令などの順守評価を実施する
リース事業を通じた地球環境保護	芙蓉総合リース	エネルギー・環境配慮型物件 <sup>※3</sup> の取得金額120億円	170億円	○	エネルギー・環境配慮型物件の取得金額130億円
	芙蓉総合リース	PC Eco & Valueリース・PCレンタル物件の取得金額50億円	47億円	×	PC Eco & Valueリース・PCレンタル物件の取得金額50億円

※2 対象範囲は、芙蓉総合リースの国内全事業所、及びグループ会社は、芙蓉オートリース、エフ・ネット、芙蓉リース販売、エフ・ジー・エル・サービス、アクア・アートの国内全事業所です。  
※3 ボイラー・タービンなどエネルギーに関係する機械、産業廃棄物処理機械、公害防止装置、コージェネレーションシステムなど省エネ機器や浄水装置などの環境設備、及び太陽光発電など再生可能エネルギーの供給設備、他。

## グリーンボンドの発行

芙蓉リースは、国内市場において公募形式によるグリーンボンド(無担保普通社債)を発行することといたしました。

グリーンボンドとは、企業や地方公共団体等が、グリーンプロジェクト(環境改善効果がある事業であり、再生可能エネルギー事業、省エネ構築物の建設・改修、環境汚染の防止・管理など)に要する資金を調達するために発行する債券です。

今回調達する資金は、当社が取り組む太陽光発電設備における建設資金に充当することを予定しています。

## 気候変動への対応

### 基本的な考え方

温室効果ガスの増加に伴い、気候変動の深刻化が進み、世界規模の課題となっています。2020年以降の国際的枠組みであるパリ協定等を背景に、各国で温室効果ガス削減の取り組みが進む中、再生可能エネルギーや環境配慮型商品・サービスの重要性が高まっています。日本の経済界においても温室効果ガスの排出削減に向けて取り組みが進んでいます。芙蓉リースグループは、気候変動が事業環境にも影響を及ぼすと認識し、事業を通じた温室効果ガスの削減により、気候変動の緩和に取り組んでいます。

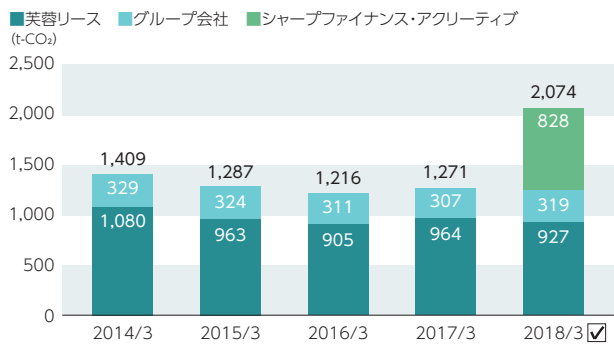
### 温室効果ガス削減に向けた取り組み

芙蓉リースが加入する公益社団法人リース事業協会も自主的な低炭素社会実行計画を策定しており、当社も会員企業としてこれに参加しています。

芙蓉リースグループ各拠点で環境配慮に努め、CO<sub>2</sub>排出量及びエネルギー使用量の削減目標を掲げ、電気の使用や社用車の燃料消費・排ガスの削減に取り組んでいます。また、事業活動の電力を100%再生可能エネルギーで賄うことを目指す企業連合「RE100」に、総合リース会社として日本で初めて加盟しました。当社グループは事業活動で消費する電力の50%を2030年までに、100%を2050年までに再生可能エネルギーにすることを環境長期目標として設定しています。

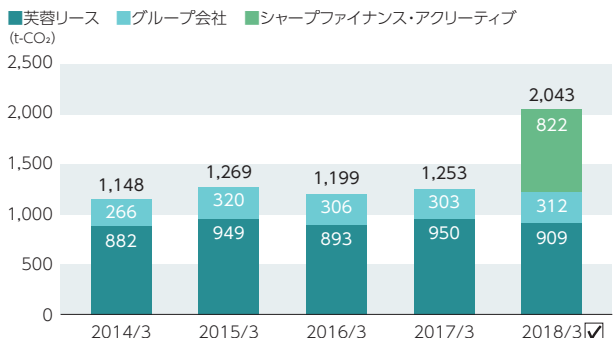


#### CO<sub>2</sub>実排出量(スコープ1、2) ※4、※6



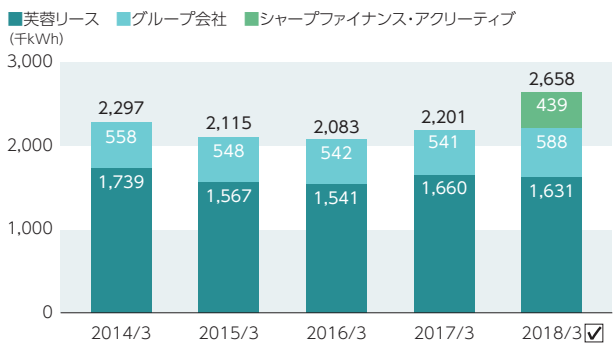
※4 CO<sub>2</sub>実排出量は、「特定排出者の事業活動に伴う温室効果ガスの排出量の算定に関する省令」の排出係数を用いて算定(電気については、算定対象の事業所・オフィスが所在する地域において電力供給を行っている一般送配電事業者の各年度の実排出係数を用いて算定)。ただし、芙蓉リース、及びグループ各社は、特定排出者には該当しません。CO<sub>2</sub>実排出量の内訳は、スコープ1排出量770t-CO<sub>2</sub>、スコープ2排出量は1,304t-CO<sub>2</sub>です。

#### CO<sub>2</sub>調整後排出量(スコープ1、2) ※5、※6

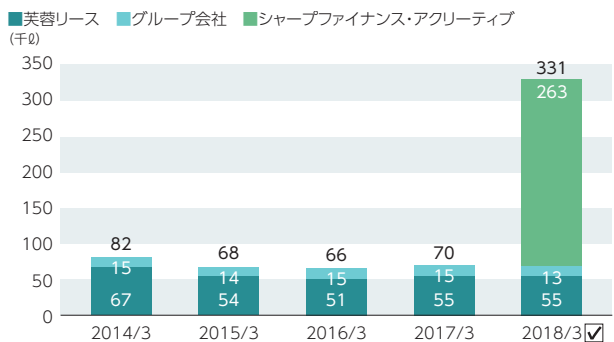


※5 CO<sub>2</sub>調整後排出量は、「特定排出者の事業活動に伴う温室効果ガスの排出量の算定に関する省令」の排出係数を用いて算定(電気については、算定対象の事業所・オフィスが所在する地域において電力供給を行っている一般送配電事業者の各年度の調整後排出係数を用いて算定)。

#### 電力使用量 ※6



#### 営業車燃料使用量 ※6



※6 対象範囲は、芙蓉総合リースの国内全事業所。グループ会社は、芙蓉オートリース、エフ・ネット、芙蓉リース販売、エフ・ジー・エル・サービス、アクア・アートの国内全事業所。シャープファイナンスとアクリーティブは同2社の国内全事業所。なお、シャープファイナンスとアクリーティブは、2017年度から集計を始めたため2017年3月以前の値は表示していません。

### 商品・サービスによる省エネ対策

省エネ機器メーカーや建設会社など様々な分野の企業とパートナーシップを組み、ESCO 事業をはじめとした様々なスキームで、お客様の省エネルギー活動をサポートしています。ESCO 事業とは省エネルギー改善に必要な、技術・設備・人材・資金など全てを包括的に提供し、現在の環境や利便性を損なうことなく省エネルギーを実現し、その結果、得られる省エネルギー効果(経費削減効果)の一部を報酬として享受する事業のことです。また、お客様のエネルギー使用状況に応じて、空調やLED照明などの省エネ制御や運用改善、補助金を活用したリースなど、様々な省エネソリューションを提案することで、お客様のコスト削減とCO<sub>2</sub>排出削減につなげています。

### 再生可能エネルギーの普及推進

再生可能エネルギーは、気候変動リスクの高まりから、脱炭素エネルギー社会推進により、太陽光、風力、バイオマス、中小水力、地熱等の活用が大きく注目され、ビジネスマーケットが拡大し続けています。芙蓉リースは2012年に子会社を通じて太陽光発電事業に進出。2018年3月までに全国30カ所に大規模太陽光発電所(メガソーラー)を開設し、約30,000世帯分の再生可能エネルギーを供給しています。

また、こうした自社の発電事業で蓄積したノウハウを活かし、大規模な発電所から商業施設・物流倉庫等の屋根などに据え付け、お客様が自家消費するオフグリッドスキーム他、お客様に最適な発電設備の導入プランを各種ファイナンススキームと組み合わせて数多く提供することで、再生可能エネルギーの普及推進に貢献しています。

## リース事業を通じた環境保全

### 基本的な考え方

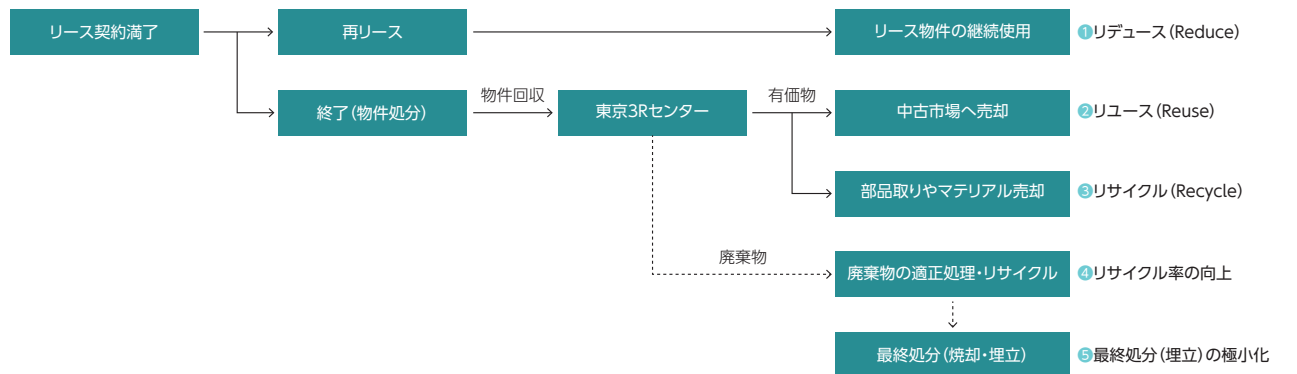
限りある資源を有効に活用し可能な限り廃棄物を削減することは、持続可能な社会を構築するために最も重要なファクターの一つです。

芙蓉リースグループは、リース、レンタル、金融などの事業活動において地球環境保護に寄与する商品・サービスを提供するとともに、リース終了物件などに対するリユース、リサイクルを推進し、廃棄物の発生抑制と適正処分に取り組んでいます。

### 3Rの推進による省資源・廃棄物削減

芙蓉リースグループは環境方針のもと、リース契約が満了したリース物件の3R(リデュース:廃棄物の発生抑制、リユース:再利用、リサイクル:再資源化)に積極的に取り組

#### リース契約が満了したリース物件の処理における3Rの取り組み



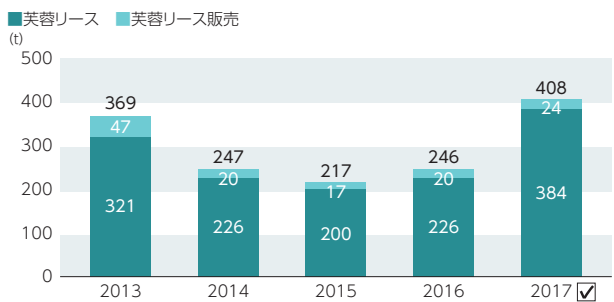
んでいます。リース終了物件のリユースやリサイクルを担う「東京3Rセンター」では、当社グループのリース満了物件のみならず、企業などから買い取った中古資産のリユース・リサイクルも推進しています。

### 廃棄物の適正処理

再利用することができないリース終了物件は環境汚染等が発生しないよう十分留意し、廃棄処分を行っています。廃棄処分に関しては、排出事業者として「廃棄物の処理及び清掃に関する法律」(廃棄物処理法)などの法令順守は当然として、全数を電子マニフェスト<sup>※7</sup>によって厳しく管理しています。処分委託先については、年間を通じたスケジュールにより現地調査を行っています。

※7 マニフェスト:廃棄物が適正に処理されたかを確認するための書類または電子データ。排出事業者には、廃棄物処理法に基づき、マニフェストを交付・回収または登録して廃棄物が適正に処理されたかを確認する義務が課せられています。

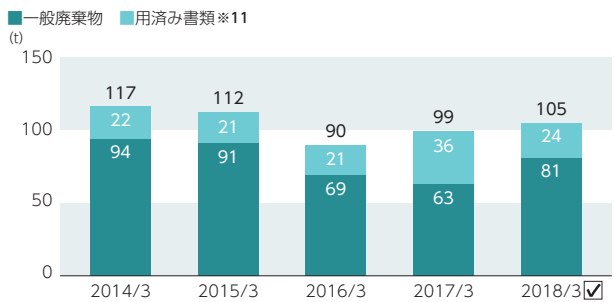
#### 産業廃棄物発生量 ※8、※9



※8 対象範囲は、芙蓉総合リース、芙蓉リース販売の国内全事業所。

※9 産業廃棄物発生量は、暦年で集計しています。

#### 一般ごみ発生量 ※10



※10 対象範囲は、芙蓉総合リース/本社(エフ・ジー・エル・サービスを含む)。

※11 用済み書類は全量溶解処理しています。



## 価値向上に資する人材戦略

### 基本的な考え方

社会の価値観とニーズが多様化する中で、芙蓉リースグループは多様性こそが成長の原動力であると考えています。新たな価値を生み出し続けるため、性別や年齢等の区別なく、優秀な人材の確保が不可欠です。当社グループが価値向上を図るにあたり、従業員一人ひとりが能力を最大限発揮し、専門性を高めていけるよう、働きやすさを重視しながら人材開発に注力しています。

また、当社グループは世界人権宣言等の国際規範に定められた人権の尊重を推進しており、企業行動規範においても、性別・国籍・人種・民族・宗教・障害の有無などによる差別を一切禁止しています。

### 働きやすい職場環境に向けた取り組み

芙蓉リースは、「働きがいのある職場づくり」を実現するため、全ての社員が自律的にワーク・ライフ・バランスを推進し、ワークとライフ双方のクオリティ（健康の維持・増進、知識・見聞の拡大、自己啓発など）を高めることのできる職場環境の整備に努めています。

また、多様なライフスタイルに合わせた働き方ができるよう、当社では2005年に次世代育成支援対策推進法が施行されて以来、同法に基づき「一般事業主行動計画」を策定し、次世代育成支援のための労働環境の整備に取り組んできました。2017年度は、くるみん認定企業のうち、より高い水準の取り組みを行った企業に与えられる「特例認定（プラチナくるみん）」を受けました。

2014年度からは全社の課題として、“働き方改革”に取り組んでいます。法令順守はもとより、「リフレッシュデー（早帰り日）」の設定等で長時間労働の削減を図っています。また、「選択型時差出勤制度」を設けており、通常の勤務時間以外に始業・終業時刻を繰上げ・繰下げした4つの勤務パターンを設定することで、育児介護等の事由によらず自らの生活スタイルから勤務パターンを柔軟に選択可能にしています。

当社では社員参加型のワーキンググループを設置して、社員の視点から働きやすい職場環境整備を行っています。



2017年2月から導入した「+Friday（プラス・フライデー）」もその一つで、毎月1回、いずれかの金曜日を選択して15時に早帰りする制度です。また、2017年5月に導入した「選択型時差出勤制度」もワーキンググループの討議を経て、実現しました。

### 第7期行動計画（2017年4月～2022年3月）

内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自律的・能動的な働き方の推進</li> <li>・ 男性社員の育児参画の推進</li> <li>・ 総労働時間の削減</li> <li>・ 多様なキャリア設計の推進</li> </ul>
数値目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 男性社員の育児休業等の取得率80%以上 2021年4月～2022年3月（1年間）</li> <li>・ 年次有給休暇取得率70%以上※12 2020年4月～2021年3月（1年間）</li> </ul>

※12 現在の自主目標は80%以上

### 女性の活躍推進

芙蓉リースは、女性の活躍推進を経営上の重要課題と捉えています。女性がこれまで以上に持てる能力を発揮し活躍できる環境づくりに向け、「採用」「人材育成」「風土改革」「両立支援」の4つのテーマで、女性の活躍推進に向けた施策に取り組んでいます。当社は、2014年に、2020年に向けた「新卒採用における女性比率30%」及び「2014年比で、女性管理職の登用を1.5倍（40名）」を目標として設定しており、女性採用の強化、育成方針の明確化、管理職候補者のキャリア開発支援等を行っています。2017年10月には、ダイバーシティ推進室を組織し、性別にかかわらず活躍できる職場づくりを進める体制を強化しました。

#### 人事データ※13

	2014/ 3	2015/ 3	2016/ 3	2017/ 3	2018/ 3
入社3年後の 定着率(%)	87.5	94.7	100 ☑	—	—
離職率(%)※14	1.3	1.1	0.8	1.0	1.9 ☑
有休取得率 (%)	59.1	58.5	61.9	68.9	68.0 ☑
女性管理職者 数(人)	25	25	27	29	32 ☑
障がい者 雇用率(%)	2.0	2.0	1.8	2.2	2.3 ☑

※13 集計対象範囲：芙蓉リース単体

※14 離職率の算定における離職は、自己都合、定年、その他（転籍等）の事由を含んでいます。なお、再雇用者の契約期間満了による離職は含んでおりません。

### 人材育成

芙蓉リースグループでは、差別のない、公正・公平な選考を行うことを、社員を採用する際の基本方針としています。また、職場で働く社員一人ひとりが互いの人間性を尊重しながら、自律的に成長できる機会の提供に努めています。

芙蓉リースでは、2017年度には、業務が多様化・複雑化していく中、一人ひとりに求められる役割、能力や成果をより細かく把握して適切に評価に反映するよう、業績評価の仕組みを一部改定しました。そのうえで、より公正かつ公平な評価の実現に向け、評価者とのコミュニケーションの充実と評価の透明性・納得性の向上に努めています。

また、リース事業には、法務・税務・会計・金融・商品・業界動向など幅広い知識が求められるため、専門性の高い人材の育成に注力しています。『お客様に選ばれる芙蓉リース』を実現するためには、自ら考え・行動し・解決できる「強い人材」の育成が不可欠です。社員一人ひとりがプロフェッショナルリティーを追求し、能力開発に自発的に取り組むことを重視しています。これを支えるものとして職場での実践教育（OJT）と集合研修・自己啓発支援（Off-JT）を実施しています。2017年度の教育・研修時間は社員一人当たり平均34.5時間となりました。

## コミュニティへの貢献

### 基本的な考え方

芙蓉リースグループは、地域社会との深い関わりを認識し、地域社会の発展に貢献する「良き企業市民」としての役割を果たしながら、ともに発展し続けていきたいと考えています。

す。当社グループは社会貢献方針を定め、当社グループのノウハウや商品・サービスをできるだけ活かしながら、「環境」「地域社会への貢献」「学術・研究」「災害被災地支援」を対象分野として社会貢献活動に取り組んでいます。

### 活動事例

芙蓉リースとグループ会社のアクア・アートは、近隣に所在する東京都立工芸高等学校、東京デザイナー学院で美術やデザインを専攻する生徒・学生さんたちとともにインテリア水槽内の「空間デザイン・デコレーション制作」を毎年行い、一部を商業施設などで展示しています。

2018年度は、7月26日～8月5日の間、株式会社東京ドームホテルと共催で展示会を実施し、6作品をホテルのロビーなどに展示しました。新たな参加校として東京コミュニケーションアート専門学校も加わり、生徒・学生さんたちにデザイン制作を楽しんでもらいながら、ホテルに来館された多くの方にインテリア水槽について知ってもらう機会となりました。



ホテルのロビーに展示した作品と制作グループの生徒さん

#### VOICE

芙蓉リースはダイバーシティを成長の原動力と捉え、これまで様々な活動に取り組んできましたが、より一層の推進を図るために、2017年10月に「ダイバーシティ推進室」を設置しました。性差や国籍などに関係なく多様な人材にとって働きやすく、活躍を後押しできる会社になるよう、取り組みを進めています。2017年度は、介護離職の防止や育児との両立を推進するため、「仕事と介護の両立セミナー」「仕事と育児の両立セミナー」を開催しました。今後も、社員一人ひとりが柔軟な働き方を実現し、それぞれの能力を最大限に活かすことでお客様の多様化するニーズに応えられるよう、ダイバーシティ推進に取り組んでいきます。

総務部 ダイバーシティ推進室長 黒沢 由季子





# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスに対する考え方

芙蓉リースグループは、株主の皆様、お客様、社員、地域社会など、様々なステークホルダーとの関係を重視し、芙蓉リースの経営理念のもと、誠実かつ公正な企業活動を遂行することが、コーポレート・ガバナンスの基本であり、最も重要な課題であると考えています。

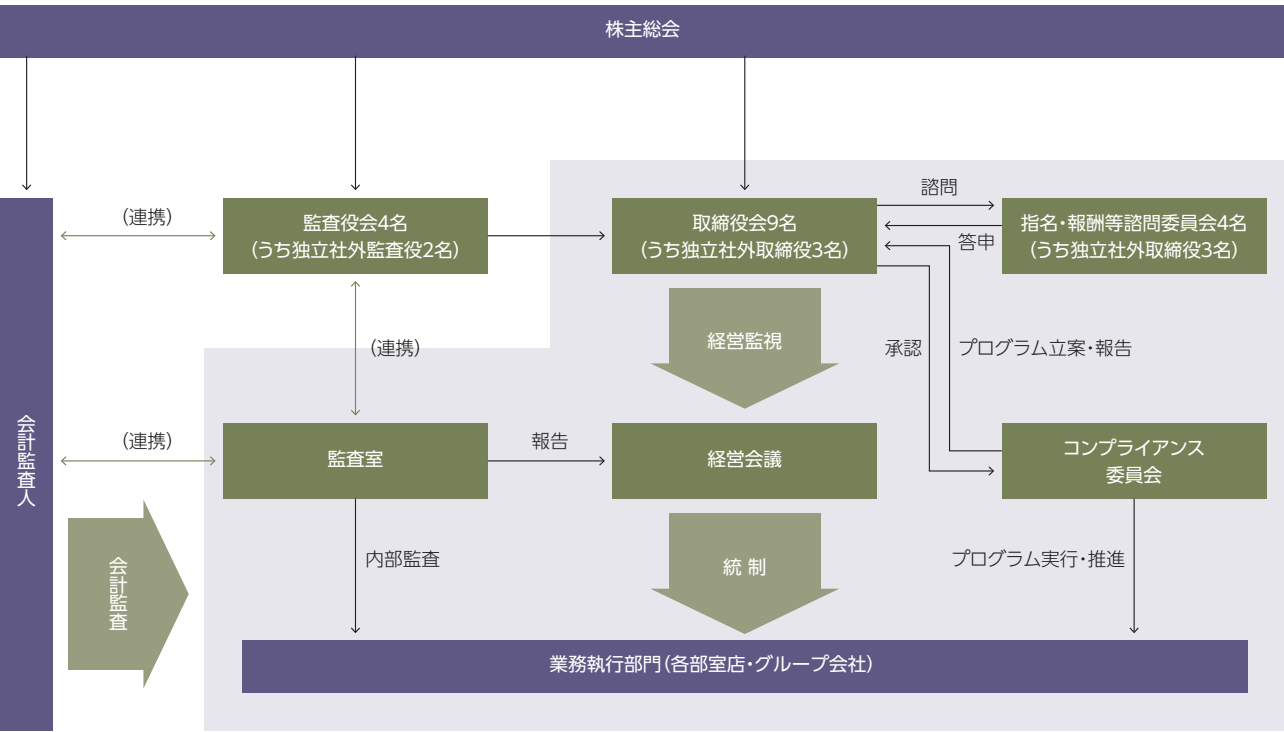
また、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を図るため、「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨・精神を踏まえ、コーポレート・ガバナンスの枠組み及び運営方針等を定めた「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定し、これに則った企業活動を行っています。

## コーポレート・ガバナンス体制

芙蓉リースでは、監査役会設置会社の形態を採用しています。独立性を確保した社外監査役を2名設置しています。また、外部的視点から業務執行に対する監督及び助言を行う独立性を確保した社外取締役を3名設置することで、より取締役会の監督機能の向上に努めています。

また、執行役員制度を導入することで、経営の監督機能と業務執行との分離により、意思決定のスピードアップと経営効率を高めています。

### コーポレート・ガバナンス体制



## コーポレート・ガバナンス強化の変遷

芙蓉リースでは、コーポレート・ガバナンス強化に向けて、様々な取り組みを進めています。

時 期	実施内容	目 的
2008年	業績連動報酬及び株式報酬型ストックオプションの導入	役員報酬の業績及び株主価値との連動性の強化
2011年	取締役の任期を2年から1年に短縮	株主総会による信託機会の増加
2015年	独立社外取締役を1名から2名に増員	経営の監督体制の強化
	コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定	コーポレートガバナンス・コードへの対応
	指名・報酬等諮問委員会の設置	指名・報酬等の決定プロセスにおける独立性と客観性の確保
2016年	取締役会全体の実効性の分析・評価開始	取締役会の役割・機能等に関する実効性の確認と継続的な改善

## コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定

芙蓉リースでは、「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨・精神を踏まえ、コーポレート・ガバナンスの枠組み及び運営方針等を定めた「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定しています。「コーポレートガバナンス・ガイドライン」では、コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方のほか、各監督・執行機能の枠組み及び運営方針、それぞれの役割と責務等を定めています。芙蓉リースグループ全体で持続的成長と中長期的な企業価値向上を図るため、これに則った企業活動を行っています。

## 取締役会

芙蓉リースの取締役会は、社内取締役6名、独立社外取締役3名の計9名により構成されており、取締役会に占める独立社外取締役の割合は3分の1となっています。取締役会において、経営に関する重要事項及び法令・定款・取締役会規程で定められた事項について審議、意思決定を行うとともに、取締役及び執行役員の職務執行を監督しています。2017年度においては、取締役会を10回開催しました。

## 指名・報酬等諮問委員会

芙蓉リースでは、取締役会の任意の委員会として、指名・報酬等諮問委員会を設置し、恣意性を排除するとともに透明性の高い経営体制を維持しています。同委員会は、独立社外取締役3名と社内取締役1名の計4名により構成され

ています。同委員会では、主に取締役候補者・監査役候補者の選定や、取締役の報酬、最高経営責任者の後継者計画、取締役会全体の実効性に関する分析・評価について審議し、取締役会に対し答申しています。

## 監査役会

芙蓉リースの監査役会は、常勤監査役2名と非常勤監査役2名(うち独立社外監査役2名)の計4名により構成されています。各監査役は監査役会において策定した監査計画に基づき、重要会議への出席、重要書類の閲覧、業務及び財産の調査並びに会計監査人・内部監査部門の監査結果の聴取等を通じて、取締役の職務執行を監査しています。監査役は、内部監査部門及び内部統制部門と密接に連携して監査を行うことで、監査体制の充実を図っています。2017年度においては、監査役会を11回開催しました。

## 経営会議

芙蓉リースの経営会議は、常務以上の執行役員、経営企画部長、総務部長、営業企画部長、関係会社社長により構成され、常勤監査役も常時出席しています。同会議は、原則として月1回以上の頻度で開催し、代表取締役社長に委任された業務の執行・施策の実施に関する意思決定、及び内部統制に関する重要事項等について審議し、経営判断の質的向上と意思決定の迅速化を図っています。2017年度においては、経営会議を19回開催しました。

### 取締役会・監査役会等への出席状況(2018年6月22日現在の役員における2017年度中の状況)

氏名	地位	取締役会等への出席状況
佐藤 隆	取締役会長(代表取締役)	取締役会:10回開催中10回
辻田 泰徳	取締役社長(代表取締役)	取締役会:10回開催中10回 指名・報酬等諮問委員会:4回開催中4回
風間 省三	取締役副社長(代表取締役)	取締役会:10回開催中10回
相沢 慎哉	専務取締役	取締役会:10回開催中10回
武部 頼明	専務取締役	－(選任日:2018年6月22日)
細井 聡一	常務取締役	取締役会:10回開催中10回
南 直哉	取締役	取締役会:10回開催中10回 指名・報酬等諮問委員会:4回開催中4回
一色 誠一	取締役	取締役会:10回開催中10回 指名・報酬等諮問委員会:4回開催中4回
市川 秀夫	取締役	－(選任日:2018年6月22日)
高嶋 清幸	常勤監査役	取締役会:10回開催中10回 監査役会:11回開催中11回
須田 茂	常勤監査役	取締役会:8回開催中8回 監査役会:8回開催中8回(選任日:2017年6月23日)
沼野 輝彦	監査役	取締役会:10回開催中10回 監査役会:11回開催中11回
神内 昌宏	監査役	取締役会:8回開催中7回 監査役会:8回開催中7回(選任日2017年6月23日)

## コンプライアンス委員会

芙蓉リースでは、コンプライアンス統括役員を委員長、関係する企画・管理部門長、国内有人子会社の代表取締役等及び海外子会社の所管部長を常任委員、法務コンプライアンス部を事務局とするコンプライアンス委員会を設置しています。コンプライアンス委員会は、四半期に1度の頻度で開催し、コンプライアンス体制の整備とコンプライアンスに係る年次計画の推進に向けた、審議・協議を行っています。同委員会において審議・協議された内容は、経営会議・取締役会に対し報告・提言などがなされ、コンプライアンス体制の整備・強化を図る施策を講じています。

## 内部監査

芙蓉リースでは、内部監査部門として監査室(4名)を設置しています。監査室は、全部室店及び主要な子会社に対し業務監査を実施しており、内部統制を確実に機能させるとともにその有効性検証の一翼を担っています。これらの業務監査結果については都度社長及び監査役に報告されるとともに、取締役会及び経営会議においても定期報告を実施しています。

## 取締役会全体の実効性の分析・評価

芙蓉リースでは、毎年、取締役会全体の実効性に関する分析・評価を行っています。当社の取締役会は、その分析・評価結果も踏まえ、取締役会の機能向上に一層取り組み、その実効性の更なる向上を継続的に図っています。

### 社外取締役及び社外監査役に期待する役割と個々の選任理由

氏 名	選任理由
南 直哉	東京電力株式会社社長(2002年退任)を務められたほか、上場会社の社外役員や一般社団法人理事長等数々の要職を歴任されており、同氏の豊富な経験と高い識見を活かし、経営陣から独立した立場で、当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化に貢献いただくため。
一色 誠一	JX日鉱日石エネルギー株式会社代表取締役社長のほか、JXホールディングス株式会社取締役、株式会社ENEOSセルテック社長を歴任されており、同氏の豊富な経験と高い識見を活かし、経営陣から独立した立場で、当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化に貢献いただくため。
市川 秀夫	昭和電工株式会社の代表取締役社長兼社長執行役員及び代表取締役会長として、長年企業経営に携わっており、同氏の豊富な経験と高い識見を活かし、経営陣から独立した立場で、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化に貢献いただくため。
沼野 輝彦	法律学者・弁護士としての専門的な見識に基づき、客観的な立場から適切な監査を遂行し、高度な法律面でのアドバイスをいただくため。また、弁護士として会社関係訴訟事件に精通しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しているため。
神内 昌宏	株式会社損害保険ジャパン常務執行役員のほか、日本アウダテックス株式会社(現コグニビジョン株式会社)代表取締役社長を歴任されており、同氏の豊富な経験と高い識見を活かし、客観的な立場から適切な監査を遂行していただくため。

2017年度の分析・評価結果については、以下の通りです。

### 評価方法

全取締役・監査役に対しアンケート及び必要に応じたインタビューを行い、独立社外取締役が過半数を占める「指名・報酬等諮問委員会」(顧問弁護士が事務局を補助)の審議・答申を経て、取締役会において、分析・評価を実施しました。

### 結論

取締役会の規模・構成、機能・役割、運営等いずれの評価項目についても適切であることが認められ、実効性の確保を確認できましたが、引き続き取締役会の機能向上策の着実な推進と一層の定着化、内外環境の変化に応じた不断の見直しが必要との結論にいたりました。

### 昨年度の課題への対応状況

昨年度の課題であった「より活発な議論を行い審議をさらに深めるべく、資料の記載事項の見直し等、一層の工夫が必要」に関しても、2017年8月に取締役会資料に補足説明資料を追加し、実効性の向上が図られていることを確認しました。

### 新たに認識された課題

社外役員体制の充実・多様化を図ることのほか、取締役会審議における視点・観点の拡充と論点の絞り込み、リスク管理やコーポレート・ガバナンス動向に関する報告の充実が必要であるという課題を新たに認識しました。

## 役員の資格及び指名手続き

### 1. 取締役及び監査役候補の指名の方針と手続き

芙蓉リースでは、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」において、取締役及び監査役の資格と指名手続きについて定めています。取締役及び監査役を、優れた人格、見識、能力、豊富な経験、及び高い倫理観を有している者とするとともに、その指名手続きにおいては、性別、年齢、国籍等を問わず多様性に配慮することとしています。取締役及び監査役の候補者は、公正かつ透明性を図るため、指名・報酬等諮問委員会での審議を経て、取締役会において決定します(監査役については、監査役会の同意も経たうで取締役会において決定)。

### 2. 社外取締役及び社外監査役の独立性基準

当社では、東京証券取引所が定める「上場管理等に関するガイドライン」に規定された独立性基準を踏まえ、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」において、社外取締役及び社外監査役の独立性に関する基準を定めています。

## 役員報酬

芙蓉リースでは、株主価値と役員報酬の連動性を高め、業績の向上及び株価上昇への意欲や士気を高めることが、「安定した業績と成長を確保し、企業価値を高めていく」という企業目標の達成に繋がると考え、固定報酬として支給する基本報酬のほかに変動報酬として業績連動報酬及び株式報酬を導入しています。

基本報酬は、当社従業員報酬や役員報酬の世間一般的な水準及び会社の経営状態等を参考として決定します。業績連動報酬は、営業資産残高、経常利益等の連結業績及び

各人の業績への貢献度等に応じて決定します。

報酬の割合については、上場企業における平均的な報酬割合を踏まえ、基本報酬1に対して変動報酬の割合を0.6とし、変動報酬の内訳はリース業界の収益構造の特性を踏まえ、業績連動報酬と株式報酬の割合を5:7とし中長期インセンティブの比率を高めています。

なお、2018年6月の定時株主総会において、報酬と当社株式価値との連動性をより明確にし、株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を一層高めることを目的に、新たな株式報酬制度「株式給付信託(BBT(=Board Benefit Trust))」の導入が承認されました。

取締役の報酬等については、「指名・報酬等諮問委員会」にて審議を行うことで、透明性及び客観性を高めています。監査役及び監督職である社外取締役については、短期インセンティブやエクイティ報酬の考え方が馴染みにくいため固定報酬のみとしています。

## 内部統制システム

芙蓉リースでは、法令及び定款の順守、各種リスクへの適時適切な対応、経営の透明性と効率性の確保、財務報告の信頼性の確保等の観点から、グループ全体での内部統制システムを整備しています。

内部統制システムの整備・運用状況については、内部監査部門、監査役及び会計監査人が各々の監査結果を情報交換により共有しその状況を監視しています。また、毎年度末の取締役会において、内部統制システムの運用状況について報告するとともに、その結果に基づいて継続的な改善を図っています。

### 役員報酬等

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の額(百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	株式報酬 (ストックオプション)	業績連動報酬 (年次賞与)	
取締役(社外取締役を除く)	289	188	64	37	6
監査役(社外監査役を除く)	44	44	—	—	3
社外役員	39	39	—	—	5

(注) 1. 報酬等の額、対象となる役員の員数には当事業年度末日までに退任した者を含めています。  
2. 業績連動報酬は当事業年度において費用計上すべき額を記載しています。  
3. 株式報酬は当事業年度に付与した新株予約権の公正価値を基準として算定した、当事業年度に費用計上すべき額を記載しています。  
4. 当社は平成20年6月25日開催の第39期定時株主総会において、役員退職慰労金制度の廃止に伴う退職慰労金の打ち切り支給を決議しております。当事業年度末現在における支給予定額は、社外役員9百万円であります。なお、支給時期は各役員の退任時としております。



役員紹介(2018年6月26日時点)

佐藤 隆 取締役会長(代表取締役)

昭和52年 04月	株式会社富士銀行入行	平成21年 06月	当社代表取締役副社長
平成18年 03月	株式会社みずほコーポレート銀行	平成21年 11月	当社代表取締役社長
	常務執行役員(平成21年3月退任)	平成28年 04月	当社代表取締役会長(現職)
平成21年 05月	当社副社長執行役員		

辻田 泰徳 取締役社長(代表取締役) 指名・報酬等諮問委員会 委員長

昭和56年 04月	株式会社富士銀行入行	平成25年 11月	株式会社みずほ銀行取締役副頭取
平成25年 04月	株式会社みずほフィナンシャルグループ		(平成27年3月まで)
	副社長執行役員(平成25年6月まで)	平成26年 06月	株式会社みずほフィナンシャルグループ
	株式会社みずほ銀行副頭取執行役員		取締役兼執行役副社長(代表執行役)
	(平成25年11月まで)		(平成27年3月まで)
	株式会社みずほコーポレート銀行	平成27年 04月	株式会社みずほフィナンシャルグループ
	副頭取執行役員(平成25年7月まで)		取締役(平成27年6月退任)
	みずほ信託銀行株式会社	平成27年 05月	当社副社長執行役員
	常務執行役員(平成26年4月まで)	平成27年 06月	当社代表取締役副社長
	みずほ証券株式会社常務執行役員	平成28年 04月	当社代表取締役社長(現職)
	(平成26年4月まで)		
平成25年 06月	株式会社みずほフィナンシャルグループ		
	代表取締役副社長		
	(平成26年6月まで)		

風間 省三 取締役副社長(代表取締役)

昭和54年 04月	株式会社富士銀行入行	平成22年 05月	当社専務執行役員
平成18年 03月	株式会社みずほ銀行	平成22年 06月	当社専務取締役
	執行役員新橋支店長	平成26年 04月	当社代表取締役専務
平成21年 04月	みずほ総合研究所株式会社	平成30年 04月	当社代表取締役副社長(現職)
	常務執行役員事業本部長(平成22年4月退任)		

相沢 慎哉 専務取締役

Fuyo General Lease (USA) Inc. Chairman & CEO / Fuyo General Lease (HK) Limited. Chairman / 芙蓉綜合融資租賃(中国)有限公司 董事長兼  
法定代表者 / FGL Aircraft Ireland Limited Director / Fuyo Aviation Capital Europe Limited Chairman / Director

昭和57年 04月	株式会社富士銀行入行	平成23年 05月	当社常務執行役員
平成22年 04月	株式会社みずほコーポレート銀行	平成23年 06月	当社常務取締役
	執行役員業務監査部長(平成23年4月退任)	平成30年 04月	当社専務取締役(現職)

武部 頼明 専務取締役

昭和53年 04月	安田信託銀行株式会社入行	平成23年 04月	当社執行役員営業推進第一部長
平成17年 04月	みずほ信託銀行株式会社	平成25年 04月	当社常務執行役員
	執行役員不動産企画部長	平成30年 04月	当社専務執行役員
平成21年 06月	同行常務取締役(平成23年4月退任)	平成30年 06月	当社専務取締役(現職)

細井 聡一 常務取締役

昭和58年 04月	株式会社富士銀行入行		株式会社みずほコーポレート銀行
平成25年 04月	株式会社みずほフィナンシャルグループ		執行役員財務企画部長(平成25年7月まで)
	執行役員財務企画部長	平成26年 04月	当社常務執行役員
	(平成26年4月退任)	平成26年 06月	当社常務取締役(現職)
	株式会社みずほ銀行		
	執行役員財務企画部長(平成26年4月退任)		

南 直哉 社外取締役 指名・報酬等諮問委員会 委員

一般財団法人地球産業文化研究所理事長 / 株式会社フジ・メディア・ホールディングス社外監査役

昭和33年 04月	東京電力株式会社入社	平成14年 10月	同社顧問(平成24年3月退任)
平成11年 06月	同社取締役社長	平成17年 06月	当社取締役(非常勤)(現職)

一色 誠一 社外取締役 指名・報酬等諮問委員会 委員

昭和47年 04月	日本石油株式会社入社	平成26年 06月	JX日鉱日石エネルギー株式会社
平成24年 06月	JX日鉱日石エネルギー株式会社		(現JXTGエネルギー株式会社)顧問
	代表取締役社長 社長執行役員		(平成28年6月退任)
	JXホールディングス株式会社取締役	平成27年 06月	当社取締役(非常勤)(現職)

市川 秀夫 社外取締役 指名・報酬等諮問委員会 委員

昭和電工株式会社代表取締役会長

昭和50年 04月	昭和電工株式会社入社	平成29年 01月	同社代表取締役会長(現職)
平成23年 01月	同社代表取締役社長 社長執行役員、 最高経営責任者(CEO)	平成30年 06月	当社取締役(非常勤)(現職)

高畠 清幸 常勤監査役

昭和54年04月	当社入社	平成26年10月	当社執行役員東京営業第三部長
平成23年04月	当社新宿支店長	平成28年06月	当社常勤監査役(現職)
平成24年04月	当社執行役員新宿支店長		

須田 茂 常勤監査役

昭和56年04月	当社入社	平成21年03月	当社監査室長
平成11年08月	当社国際業務室長	平成29年06月	当社常勤監査役(現職)

沼野 輝彦 監査役

昭和48年04月	弁護士登録(現職)	平成17年09月	学校法人日本大学副総長・法学部長
	学校法人日本大学法学部専任講師	平成18年07月	同大学副総長
平成15年07月	同大学理事・法学部長	平成18年08月	同大学副総長退任
平成17年06月	当社監査役(非常勤)(現職)	平成23年04月	同大学法学部教授退任

神内 昌宏 監査役

昭和53年10月	安田火災海上保険株式会社入社	平成25年03月	同社常務執行役員退任
平成22年04月	株式会社損害保険ジャパン	平成25年06月	日本アウダテックス株式会社
	理事 本店営業第一部長		(現コグニビジョン株式会社)
平成23年04月	同社執行役員北海道本部長		代表取締役社長(平成29年6月退任)
平成24年04月	同社常務執行役員北海道本部長	平成29年06月	当社監査役(非常勤)(現職)

# リスク管理とコンプライアンス体制

## リスクマネジメント

### リスクマネジメントに対する考え方と リスク管理体制

芙蓉リースグループは、リスク管理規程を制定し、管理すべきリスクの特性や重要性に応じた管理体制をグローバルで構築しています。管理すべきリスクを、信用リスク、市場リスク(金利変動リスクなど)、流動性リスク(資金繰りリスクなど)、事務リスク、システムリスク、法務リスク、人的リスク、レピュテーションリスク及びESGリスクを含むその他のリスクに区分し、それぞれリスク所管部を定め、管理にあたっています。

各リスクの特性や重要度に応じて、取締役会・経営会議においてリスク管理方針の審議や管理状況を報告し、リスク管理の実効性を評価するほか、市場リスク、流動性リスクを適切に管理・統制するためにALM(資産・負債管理)委員会を定期開催するなど、リスク管理体制の高度化に注力しています。

また、大規模災害等が発生した場合には、「緊急時対策規程」に従い、社長を本部長とする緊急時対策本部が安全の確保と業務の継続に必要な措置を講じるなど、緊急事態を想定した体制を整備しています。

### 事業等のリスク

芙蓉リースグループの事業展開上のリスク要因として、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる事項には、以下のようなものがあります。

なお、文中における将来情報に関する事項は、有価証券報告書提出日(平成30年6月26日)現在において当社グループが判断したものであり、以下の記載は当社株式への投資に関連する全てのリスクを網羅するものではありません。

#### 1 設備投資動向の変動等が業績に与える影響について

当社グループが取り扱うリース取引や割賦販売は、顧客が設備投資を行う際の資金調達手段の一つという役割を担っており、民間設備投資額とリース設備投資額とは概ね正の相関関係があります。

当社グループは、営業基盤の拡充、顧客の多様かつ潜在

的なニーズを捉えた様々なソリューション提案の実施等に努め、契約獲得の増加に注力しておりますが、今後企業の設備投資動向によっては、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

#### 2 信用リスクが業績に与える影響について

当社グループの事業は、取引先に対する与信期間が中長期(リース取引の平均期間は5年程度)にわたることから、与信期間中に取引先の倒産等が発生し、リース料等の回収が困難となるリスクがあります。

当社グループは、信用リスクの損失を極小化するため、個々の取引先の信用状況を審査・モニタリングするとともに、ポートフォリオにおける信用リスクの状況を定量的に評価・モニタリングし、資産の健全性を維持、改善するよう努めております。また、日本公認会計士協会の「リース業における金融商品会計基準適用に関する当面の会計上及び監査上の取扱い」(業種別監査委員会報告第19号)に基づき、銀行等金融機関に準じた資産の自己査定を実施しており、決算において、「一般債権」は過年度の貸倒実績に基づく予想損失額を、「貸倒懸念債権及び破産更生債権等」は取引先個別の回収不能見込額を算定して貸倒引当金等を計上しております。更に、特定大口与信先グループの状況についてモニタリングを行い、経営陣に定期的に報告しております。

しかしながら、今後の景気動向によっては、取引先の信用状況の悪化により新たな不良債権が発生し、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

#### 3 金利・為替・株価等の変動及び資金調達が業績に与える影響について

当社グループは、顧客にリースや割賦販売を行う物件や当社が保有する事業資産の購入資金を主に金融機関や市場からの調達により賄っております。また、航空機等の外貨建て資産を保有している他、有価証券投資やファンドを通じた投資等を行っております。

当社グループでは、市場情勢に対し注意を払うことはもとより、資産運用と資金調達のギャップを常時把握し、金利・為替・株価等の変動リスク等(=市場リスク)の管理、新規調達等の方針を協議・検討するALM委員会を開催し、これらリスクの適切なコントロールに努めております。また、当社は、健全な財務体質を背景に、複数の格付機関から優良とされる格付けを取得しています。

しかしながら、今後の金利・為替・株価や資金市場の動向によっては、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。また、今後当社の格付けが引き下げられた場合、コマーシャル・ペーパー等による有利な調達が制限されるほか、通常より高い金利での資金調達が余儀なくされるなど、必要な資金の適切な確保が困難となり、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

#### 4 競争環境について

当社グループが行っているリースをはじめとする各種事業は、リース業界のみならず金融機関等も含めた厳しい競争に晒されております。

当社グループは、顧客の利便性に貢献する付加価値サービスの提供を強化することにより、競合他社との差別化や競争力向上に努めておりますが、今後の競争激化により、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

#### 5 諸制度の変更が業績に与える影響について

当社グループは、現行の法律・税務・会計等の制度や基準をもとに事業展開しております。将来、これらの諸制度が大幅に変更された場合には、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

#### 6 戦略的提携・企業買収等に伴うリスクについて

当社グループは、事業の拡大・成長を目的として戦略的提携や企業買収等を行う可能性があります。戦略的提携や企業買収等に際しては十分な検討を行っておりますが、外部環境の変化等により提携・買収後の事業が想定どおり進捗しない場合には、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

#### 7 災害等によるリスクについて

当社グループは、災害や事故、感染症の流行など緊急時に備えて、人命・安全の確保及び事業の継続に向けた対策を定めておりますが、社会インフラの毀損など不測の事態が発生した場合には、当社グループの事業活動が制限され、業績に影響を及ぼす可能性があります。

#### 8 その他のリスクについて

その他、不適切な事務処理が行われることによる事務リスク、サイバー攻撃等によるコンピュータシステムのダウンもしくは誤作動等のシステムリスク、必要な人材の育成・確保が困難となる等の人的リスク、不動産等の保有資産の価値下落やリース資産の残存価額が当初見積もった水準を下回るアセット・残価リスク、法令や社会規範が順守されなかった場合に社会的信用の喪失に繋がるコンプ

ライアンスリスク、当社グループが進出している海外諸国の政治・経済等に係るカントリーリスク、天候不順が影響してメガ・ソーラー事業の売電収入が想定を下回る事業リスク等があります。

## コンプライアンス

### コンプライアンス推進に対する 考え方と推進体制

芙蓉リースグループでは、コンプライアンスの徹底を経営の基本原則として位置付け、あらゆる法令やルールを厳格に順守するとともに、社会的規範にもとることのない、誠実かつ公正な企業活動を遂行するため、コンプライアンス体制の強化・充実に取り組んでいます。

具体的には、「芙蓉総合リースグループの企業行動規範」に基づき、諸規程・手続き・マニュアルの制定、従業員の教育研修、内部通報制度の拡充等を通じコンプライアンスの徹底に努めています。また、コンプライアンス体制の維持、充実にために毎年度コンプライアンス・プログラムを策定し、これを実践しています。コンプライアンス・プログラムは、コンプライアンス委員会及び経営会議の審議を経て取締役会で承認され、半年に一度、取締役会に実施結果を報告しています。

今後もグループ全体で、コンプライアンスの実践、コンプライアンス教育の推進、コンプライアンス体制の整備など、コンプライアンスの徹底を推進するための活動を行うとともに、グループ横断的なコンプライアンス体制を一層強化し、実効性の向上に努めます。

### 「芙蓉総合リースグループの企業行動規範」

芙蓉リースグループでは、グループ全体の基本方針・基本姿勢と業務に従事する者の行動指針を定めた「芙蓉総合リースグループ企業行動規範」を制定しています。

本行動規範を従業員に定着させるため、eラーニングなどによる研修を実施しています。



「芙蓉総合リースグループの企業行動規範」

第1章  
芙蓉総合リースグループの基本方針

- 1. 社会的責任と公共的使命
- 2. 取引先第一主義の実践
- 3. 法令やルールの遵守
- 4. 人権の尊重
- 5. 反社会的勢力との関係遮断

第2章  
芙蓉総合リースグループの基本姿勢

- 1. 取引先に対する基本姿勢
- 2. 株主に対する基本姿勢
- 3. 地域社会に対する基本姿勢
- 4. 社員に対する基本姿勢
- 5. 仕入先、競争会社に対する基本姿勢
- 6. 政治・行政に対する基本姿勢

第3章  
芙蓉総合リースグループで働く  
私たちの行動指針

- 1. 職場の秩序維持
- 2. 会社資産の私用禁止
- 3. 適正な情報管理
- 4. 利益相反行為の禁止
- 5. 節度ある私的活動
- 6. ソーシャルメディアポリシー  
(節度ある私的活動の2)

※各項の内容は当社Webサイトを併せてご参照下さい。

コンプライアンス研修の実施状況

芙蓉リースグループでは、コンプライアンスの徹底を図るために、社員に対する研修に注力しています。全社員及びグループ会社社員を対象に、コンプライアンスに関する職場研修やインサイダー取引規制に関するeラーニングを実施しているほか、役員・部室店長・グループ会社社長や各部署のコンプライアンス・オフィサー<sup>※</sup>向けに、外部講師を招いた集合研修などを実施しています。

※コンプライアンス・オフィサー:コンプライアンスの浸透・徹底を図るため、部署毎または各社毎に選任されるコンプライアンスの担当者

コンプライアンス研修の実施状況(2017年度)

集合研修・職場研修

対象者	テーマ	実施回数
新入社員	コンプライアンス入門、企業行動規範、不当要求、信用情報・属性情報、不正防止	2回
2年次総合職	情報管理、個人情報保護	1回
5年次総合職	事故・トラブル対応	1回
新任部店長	コンプライアンス実践のために部門責任者が心得ておくべき事項	1回
新任次課長	パワーハラスメント、セクシャルハラスメント・マタニティハラスメント防止	2回
全社員	メール誤送信・郵便物誤送付	1回

eラーニング

対象者	テーマ	実施回数
役員、部室店長、コンプライアンス・オフィサー、新入社員	インサイダー取引規制(日本取引所のeラーニング)	2回
全社員	企業行動規範、コンプライアンス全般	2回

内部通報・相談窓口

芙蓉リースグループは、内部通報・相談窓口を設置・運用しています。

また、社内の窓口のほかに、提携している弁護士事務所にも窓口を設置しています。法令、企業行動規範や服務規律などの違反行為、各種ハラスメント、情報管理等の違反行為や不正行為を発見した際、すぐに相談・通報できるよう、社内にポスターを掲示するとともに、携帯用カードをグループの全役員・社員に配付しています。通報者保護のため、通報は匿名でも受け付けています。

なお、芙蓉リースでは、グループ各社からの内部通報を受け付けるため常勤監査役を窓口としているほか、海外現地法人社員からの内部通報についても、提携弁護士事務所にも窓口を設置しています。

2017年度の通報件数は3件でした。いずれのケースも通報者が不利益な扱いを受けないよう留意しながら関係者に事実関係を確認し、速やかに調査を行いました。事実関係が認められたものに対しては社内規定に従い処分を行い、全てのケースにおいて解決済みです。再発防止のため、2018年度のコンプライアンス教育を強化することとなりました。

財務情報

財務状態及び経営の目標

財政状態及び経営成績の状況

当連結会計年度における我が国経済は、好調な企業業績や雇用情勢の改善を背景に、緩やかな回復基調で推移いたしました。海外経済も米国の通商政策や地政学的リスクの影響が懸念されたものの、全体としては堅調な景気拡大が続いております。

リース業界におきましては、平成29年度のリース取扱高が前年度比2.9%減少して4兆8,759億円(公益社団法人リース事業協会統計)となりました。

こうした環境の下、芙蓉リースグループは、平成29年4月より新たに5カ年の中期経営計画「Frontier Expansion 2021」をスタートさせました。計画初年度である平成29年度はコーポレートスローガンである『前例のない場所へ。』の実践を通じ、新しいビジネス領域を切り拓き、事業ポートフォリオのフロンティアを拡大し続ける企業グループを目指して、計画に掲げたビジネス戦略・マネジメント戦略を着実に遂行いたしました。

この結果、当連結会計年度の契約実行高は前年度比32.5%増加の1兆1,050億2千8百万円となり、当連結会計年度末の営業資産残高(割賦未実現利益控除後)は前連結会計年度末比1,251億6千3百万円(6.1%)増加して2兆1,687億2千8百万円となりました。

当連結会計年度末の資産合計は、営業資産を着実に積み上げた結果、前連結会計年度末比1,251億6千3百万円(6.1%)増加して2兆1,687億2千8百万円となったことなどにより、前連結会計年度末比1,307億4千8百万円(5.7%)増加して2兆4,308億3千8百万円となりました。

調達残高は、無担保普通社債を総額200億円発行したことなどにより、前連結会計年度末比6.2%増加の1兆9,649億5千4百万円となりました。

損益面では、売上高は前年度比16.4%増加の5,902億1百万円、営業利益は前年度比13.9%増加の326億9百万円、経常利益は前年度比12.2%増加の352億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比9.9%増加の219億4千4百万円となりました。

セグメントごとの財政状態及び経営成績

売上高、売上原価、差引利益

▶リース及び割賦

リース及び割賦の売上高は、前年度比748億2千8百万円

(15.4%)増加して5,602億9千8百万円となりました。売上原価は前年度比718億7百万円(16.3%)増加して5,121億5千6百万円となり、リース及び割賦における差引利益は前年度比30億2千万円(6.7%)増加して481億4千1百万円となりました。これは主として、ファイナンス・リース及びオペレーティング・リースの営業資産の着実な積み上げに加え、大口の不動産リースの満了やブリッジ型案件の一括計上型売上の増加が大きく寄与しており、これらの影響は各段階利益にも同様に生じております。

▶ファイナンス

ファイナンスの売上高は、前年度比27億8千3百万円(27.1%)増加して130億6千3百万円となりました。売上原価は前年度比1億3千4百万円(507.9%)増加して1億6千万円となり、ファイナンスにおける差引利益は、前年度比26億4千9百万円(25.8%)増加して129億2百万円となりました。これは主として、ファイナンスの営業資産の着実な積み上げに加え、連結子会社化したアクリーティブ株式会社の短期回転型のファクタリングによる収益が増加要因となっております。

▶その他

その他の売上高は、前年度比55億8千8百万円(49.7%)増加して168億3千9百万円となりました。売上原価は前年度比57億7千5百万円(132.6%)増加して101億3千万円となり、その他における差引利益は前年度比1億8千7百万円(2.7%)減少して67億8百万円となりました。これは主として、連結子会社化したアクリーティブ株式会社のソリューション事業による売上が寄与したこと、保険料収入及び保証料収入が減少したことなどによるものであります。

営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益

「リース」については、不動産リースを中心とした営業資産の積み上がりにより順調に残高を伸ばしており、「ファイナンス」についてはアクリーティブ株式会社の連結化に加え、収益性に拘った資産の積み上げが奏功して、残高・利益ともに順調に伸ばしております。一方で、資金原価は、現在の金利環境の下、低利調達に努め、人物件費などのコスト面はアクリーティブ株式会社の連結子会社化による増加分を除くと、概ね前期並の水準を維持できました。貸倒関連費用についても、大きな変動はなく、良好な水準を維持しております。その結果、経常利益は前年度比12.2%増加の352億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比9.9%増加の219億4千4百万円となりました。

純資産、自己資本比率

株主資本合計は利益剰余金の増加により前連結会計年度末比9.4％増加の2,083億9千7百万円となり、当連結会計年度末の純資産合計は、前連結会計年度末比233億8千1百万円(9.0％)増加して2,825億7千4百万円となりました。また、ROA(営業資産経常利益率)を意識した営業資産の積み上げの結果、自己資本比率は、前連結会計年度末比0.3ポイントが改善され10.2％となりました。

キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度のキャッシュ・フローの分析につきましては、以下のとおりであります。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは1,006億6千7百万円の支出(前連結会計年度は1,540億2千8百万円の支出)となり、前連結会計年度に比べ支出が減少いたしました。主な変動要因は、税金等調整前当期純利益の増加及び賃貸資産を処分したことによる賃貸資産除却損及び売却原価の増加、営業資産を着実に積み上げたことによるリース債権及びリース投資資産、営業貸付金及び賃貸資産の取得による支出が増加したことなどによるものであります。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、94億2千8百万円の支出(前連結会計年度は48億9千7百万円の支出)となり、前連結会計年度に比べ支出が増加いたしました。主な変動要因は、戦略分野であるエネルギー・環境分野おいて、太陽光発電事業用資産の取得による支出が増加したこと、芙蓉リースの持分法適用関連会社となりましたMarubeni Auto Investment (CANADA) Inc.の株式を取得したことなどによるものであります。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、1,135億4千9百万円の収入(前連結会計年度は1,576億7千4百万円の収入)となり、前連結会計年度に比べ収入が減少いたしました。主な変動要因は、間接調達では長期借入れによる収入が減少し、長期借入金の返済による支出が増加したこと、直接調達ではコマーシャル・ペーパーの発行による収入の増加、社債の発行による収入の減少及び社債の償還による支出の減少、債権流動化による収入及び債権流動化の返済による支出が減少したことなどによるものであります。

財務政策

芙蓉リースグループは、事業運営上必要な流動性と資金の源泉を安定的に確保することを基本方針としております。

当社グループは、運転資金及び設備資金につきましては、金融

機関からの借入による間接調達と市場からの直接調達により資金調達することとしております。

当連結会計年度末において、間接調達は、短期借入金及び長期借入金が増加したことなどにより、前連結会計年度末比5.0％増加して1兆2,953億8千8百万円となり、直接調達は、コマーシャル・ペーパー及び社債を発行したことなどにより、前連結会計年度末比8.5％増加して6,695億6千5百万円となりました。この結果、当連結会計年度末の調達残高は、前連結会計年度末比6.2％増加して1兆9,649億5千4百万円となりました。直接調達比率は34.1％となり、前連結会計年度末に比べ、0.7ポイント上昇いたしました。

当社グループの運転資金需要のうち主なものは、賃貸資産及び割賦販売物件の購入、営業投資有価証券の購入のほか、営業費用、販売費及び一般管理費等であります。

平成30年3月31日現在、借入金及びリース債務を含む有利子負債の残高は、前連結会計年度末比5.2％増加して2兆2億8千9百万円となっております。また、当連結会計年度末における現金及び現金同等物の残高は540億6千2百万円となっております。

当連結会計年度末において、取引金融機関75行等と当座貸越契約及び貸出コミットメント契約を締結しております(借入実行残高4,198億6千7百万円、借入未実行残高4,818億3千6百万円)。

経営方針・経営戦略、経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等

中期経営計画「Frontier Expansion 2021」では、新しいビジネス領域やビジネスモデルへのたゆまぬ挑戦により事業ポートフォリオのフロンティアを拡大し、力強く持続的に成長することを目標としております。

そのためには営業資産残高を着実に積み上げ、更なる業績向上を目指して収益性を高めることが重要であり、こうした観点から営業資産残高、経常利益、ROA(営業資産経常利益率)の3つを経営目標として設定しております。

営業資産の順調な積み上げをベースに売上高・各利益とも前年を上回る好調な決算となり、特に、経常利益につきましては、前年度比12.2％増加し、過去最高を更新することができました。

ストック面につきましては、営業資産残高を前連結会計年度末比6.1％増加と着実に伸ばすと同時に、ROA(営業資産経常利益率)の改善(前連結会計年度末比0.06ポイント増加)を進めることができました。

連結経営目標	平成28年度 (2017年3月期) 実績	平成29年度 (2018年3月期) 実績	平成31年度 (2020年3月期) 中間目標値	平成33年度 (2022年3月期) 目標
営業資産残高	20,436億円	21,687億円	23,000～ 24,000億円	25,000億円
経常利益	314億円	352億円	380～420億円	500億円
ROA (営業資産 経常利益率)	1.61%	1.67%	1.7～1.8%	2.0%

連結貸借対照表

(百万円)		
	前連結会計年度 (平成29年3月31日)	当連結会計年度 (平成30年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	50,990	54,822
割賦債権	129,663	116,697
リース債権及びリース投資資産	1,048,607	1,098,722
営業貸付金	305,886	296,405
その他の営業貸付債権	77,486	84,149
営業投資有価証券	145,343	174,021
その他の営業資産	2,381	7,626
賃貸料等未収入金	15,160	16,759
有価証券	－	15
繰延税金資産	2,533	2,771
その他	29,671	27,574
貸倒引当金	△3,519	△2,806
流動資産合計	1,804,206	1,876,761
固定資産		
有形固定資産		
賃貸資産		
賃貸資産	320,637	375,312
賃貸資産前渡金	11,730	3,504
賃貸資産合計	332,367	378,816
社用資産		
社用資産	18,137	21,556
社用資産合計	18,137	21,556
有形固定資産合計	350,505	400,373
無形固定資産		
賃貸資産		
賃貸資産	572	373
賃貸資産合計	572	373
その他の無形固定資産		
のれん	7,797	6,226
その他	4,208	4,201
その他の無形固定資産合計	12,005	10,427
無形固定資産合計	12,578	10,801
投資その他の資産		
投資有価証券	83,449	94,313
破産更生債権等	879	1,022
退職給付に係る資産	139	53
繰延税金資産	642	679
その他	47,789	46,451
貸倒引当金	△356	△445
投資その他の資産合計	132,544	142,076
固定資産合計	495,628	553,251
繰延資産		
創立費	0	0
開業費	253	825
繰延資産合計	254	826
資産合計	2,300,090	2,430,838



(百万円)

	前連結会計年度 (平成29年3月31日)	当連結会計年度 (平成30年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	30,174	26,464
短期借入金	456,620	467,340
1年内償還予定の社債	300	20,000
1年内返済予定の長期借入金	210,914	221,381
コマーシャル・ペーパー	419,700	473,700
債権流動化に伴う支払債務	21,500	18,900
1年内支払予定の債権流動化に伴う長期支払債務	33,968	30,338
リース債務	49,728	34,873
未払法人税等	5,511	5,880
繰延税金負債	134	130
割賦未実現利益	1,812	1,625
賞与引当金	1,635	1,707
役員賞与引当金	141	139
未経過リース料引当金	2	2
債務保証損失引当金	85	72
その他	23,413	28,620
流動負債合計	1,255,645	1,331,177
固定負債		
社債	90,000	90,000
長期借入金	566,093	606,666
債権流動化に伴う長期支払債務	51,835	36,626
リース債務	41	462
繰延税金負債	14,806	16,790
退職給付に係る負債	1,744	1,533
役員退職慰労引当金	142	169
メンテナンス引当金	350	381
債務保証損失引当金	1,107	992
資産除去債務	534	1,027
その他	58,595	62,436
固定負債合計	785,252	817,086
負債合計	2,040,897	2,148,264
純資産の部		
株主資本		
資本金	10,532	10,532
資本剰余金	10,416	10,416
利益剰余金	169,942	187,673
自己株式	△342	△224
株主資本合計	190,548	208,397
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	35,314	39,265
繰延ヘッジ損益	△109	△92
為替換算調整勘定	2,137	1,551
退職給付に係る調整累計額	△47	△10
その他の包括利益累計額合計	37,294	40,714
新株予約権	842	924
非支配株主持分	30,506	32,537
純資産合計	259,192	282,574
負債純資産合計	2,300,090	2,430,838

連結損益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 平成28年4月1日 至 平成29年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成29年4月1日 至 平成30年3月31日)
売上高	507,001	590,201
売上原価	451,856	529,789
売上総利益	55,145	60,412
販売費及び一般管理費	26,510	27,802
営業利益	28,634	32,609
営業外収益		
受取利息	23	49
受取配当金	1,612	1,507
為替差益	50	－
投資事業組合運用益	12	36
匿名組合投資利益	255	424
持分法による投資利益	456	753
償却債権取立益	285	118
貸倒引当金戻入額	149	103
債務保証損失引当金戻入額	262	127
その他	179	149
営業外収益合計	3,287	3,269
営業外費用		
支払利息	312	363
社債発行費	13	8
為替差損	－	77
投資事業組合運用損	29	45
匿名組合投資損失	0	10
その他	185	173
営業外費用合計	542	678
経常利益	31,379	35,200
特別利益		
投資有価証券売却益	466	0
特別利益合計	466	0
特別損失		
投資有価証券売却損	0	－
減損損失	－	38
固定資産処分損	2	10
関係会社清算損	－	2
ゴルフ会員権評価損	－	20
特別損失合計	2	70
税金等調整前当期純利益	31,844	35,130
法人税、住民税及び事業税	10,051	10,965
法人税等調整額	△511	△92
法人税等合計	9,540	10,872
当期純利益	22,304	24,257
非支配株主に帰属する当期純利益	2,330	2,312
親会社株主に帰属する当期純利益	19,974	21,944

連結包括利益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 平成28年4月1日 至 平成29年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成29年4月1日 至 平成30年3月31日)
当期純利益	22,304	24,257
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	3,076	3,957
繰延ヘッジ損益	26	9
為替換算調整勘定	△272	△586
退職給付に係る調整額	51	80
持分法適用会社に対する持分相当額	211	△14
その他の包括利益合計	3,092	3,445
包括利益	25,397	27,702
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	23,042	25,364
非支配株主に係る包括利益	2,354	2,338

連結株主資本等変動計算書 前連結会計年度(自 平成28年4月1日 至 平成29年3月31日)

(百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	10,532	10,416	153,366	△401	173,913
当期変動額					
剰余金の配当			△3,379		△3,379
親会社株主に帰属する 当期純利益			19,974		19,974
自己株式の取得				△0	△0
自己株式の処分			△18	59	41
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	－	－	16,576	59	16,635
当期末残高	10,532	10,416	169,942	△342	190,548

(百万円)

	その他の包括利益累計額					新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	その他 有価証券 評価 差額金	繰延 ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整 累計額	その他の 包括利益 累計額 合計			
当期首残高	32,230	△187	2,416	△232	34,226	722	23,670	232,531
当期変動額								
剰余金の配当								△3,379
親会社株主に帰属する 当期純利益								19,974
自己株式の取得								△0
自己株式の処分								41
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	3,084	77	△278	185	3,068	120	6,835	10,025
当期変動額合計	3,084	77	△278	185	3,068	120	6,835	26,660
当期末残高	35,314	△109	2,137	△47	37,294	842	30,506	259,192

当連結会計年度(自 平成29年4月1日 至 平成30年3月31日)

(百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	10,532	10,416	169,942	△342	190,548
当期変動額					
剰余金の配当			△4,167		△4,167
親会社株主に帰属する 当期純利益			21,944		21,944
自己株式の取得				△0	△0
自己株式の処分			△45	118	73
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	－	－	17,730	118	17,849
当期末残高	10,532	10,416	187,673	△224	208,397

(百万円)

	その他の包括利益累計額					新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	その他 有価証券 評価 差額金	繰延 ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整 累計額	その他の 包括利益 累計額 合計			
当期首残高	35,314	△109	2,137	△47	37,294	842	30,506	259,192
当期変動額								
剰余金の配当								△4,167
親会社株主に帰属する 当期純利益								21,944
自己株式の取得								△0
自己株式の処分								73
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	3,951	17	△586	37	3,419	81	2,031	5,532
当期変動額合計	3,951	17	△586	37	3,419	81	2,031	23,381
当期末残高	39,265	△92	1,551	△10	40,714	924	32,537	282,574



連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)


	前連結会計年度 (自 平成28年4月1日 至 平成29年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成29年4月1日 至 平成30年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	31,844	35,130
賃貸資産減価償却費	31,564	31,126
賃貸資産除却損及び売却原価	10,923	70,364
社用資産減価償却費	1,200	1,251
のれん償却額	1,328	1,571
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△367	△622
賞与及び役員賞与引当金の増減額(△は減少)	33	70
未経過リース料引当金の増減額(△は減少)	△1	0
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△48	27
メンテナンス引当金の増減額(△は減少)	△177	30
債務保証損失引当金の増減額(△は減少)	△262	△127
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	18	△130
受取利息及び受取配当金	△1,636	△1,556
資金原価及び支払利息	7,437	7,704
投資事業組合及び匿名組合投資損益(△は益)	△237	△404
持分法による投資損益(△は益)	△456	△753
有価証券及び投資有価証券売却損益(△は益)	△466	△0
固定資産処分損益(△は益)	2	10
割賦債権の増減額(△は増加)	982	12,774
リース債権及びリース投資資産の増減額(△は増加)	△45,700	△49,480
賃貸料等未収入金の増減額(△は増加)	△1,549	△1,599
営業貸付金の増減額(△は増加)	16,585	8,159
その他の営業貸付債権の増減額(△は増加)	△11,932	△6,663
営業投資有価証券の増減額(△は増加)	△45,131	△28,678
賃貸資産の取得による支出	△131,628	△149,448
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	101	85
破産更生債権等の増減額(△は増加)	194	△142
差入保証金の増減額(△は増加)	2,197	111
仕入債務の増減額(△は減少)	△576	△3,710
リース債務の増減額(△は減少)	△20,270	△14,366
預り保証金の増減額(△は減少)	5,390	3,460
その他	12,071	1,861
小計	△138,567	△83,945
利息及び配当金の受取額	1,393	1,361
利息の支払額	△7,313	△7,857
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△9,541	△10,226
営業活動によるキャッシュ・フロー	△154,028	△100,667

(百万円)

	前連結会計年度 (自 平成28年4月1日 至 平成29年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成29年4月1日 至 平成30年3月31日)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
社用資産の取得による支出	△1,468	△5,862
投資有価証券の取得による支出	△693	△7,501
投資有価証券の売却及び償還による収入	2,992	2,604
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△8,159	－
匿名組合出資金の払込による支出	△1,050	－
匿名組合出資金の払戻による収入	2,800	1,050
その他	681	280
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,897	△9,428
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	10,837	11,262
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	26,500	54,000
長期借入れによる収入	331,931	292,281
長期借入金の返済による支出	△220,869	△237,469
債権流動化債務の純増減額(△は減少)	△2,900	△2,600
債権流動化による収入	32,262	25,959
債権流動化の返済による支出	△45,907	△44,798
社債の発行による収入	40,000	20,000
社債の償還による支出	△10,150	△300
自己株式の取得による支出	△0	△0
自己株式の処分による収入	41	73
配当金の支払額	△3,379	△4,168
非支配株主への配当金の支払額	△210	△304
その他	△480	△384
財務活動によるキャッシュ・フロー	157,674	113,549
現金及び現金同等物に係る換算差額	406	47
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△844	3,500
現金及び現金同等物の期首残高	51,406	50,561
現金及び現金同等物の期末残高	50,561	54,062

第三者保証報告書

本統合報告書は環境関連データと人事関連データに関して、より高い透明性を確保して情報公開を行なうためにKPMG あずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。なお、保証対象指標には☑マークを表示しています。




### 独立した第三者保証報告書

2018 年 10 月 23 日

芙蓉総合リース株式会社  
代表取締役社長 辻田 泰徳 殿

KPMG あずさサステナビリティ株式会社  
東京都千代田区大手町1丁目9番5号

代表取締役 

当社は、芙蓉総合リース株式会社(以下、「会社」という。)からの委嘱に基づき、会社が作成した統合報告書2018(以下、「統合報告書」という。)に記載されている2017年4月1日から2018年3月31日までを対象とした☑マークの付されている環境・社会パフォーマンス指標(以下、「指標」という。)に対して限定的保証業務を実施した。

**会社の責任**  
会社が定めた指標の算定・報告基準(以下、「会社の定める基準」という。統合報告書に記載。)に従って指標を算定し、表示する責任は会社にある。

**当社の責任**  
当社の責任は、限定的保証業務を実施し、実施した手続に基づいて結論を表明することにある。当社は、国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準(ISAE)3000「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」及びISAE3410「温室効果ガス情報に対する保証業務」に準拠して限定的保証業務を実施した。

本保証業務は限定的保証業務であり、主として統合報告書上の開示情報の作成に責任を有するもの等に対する質問、分析的手続等の保証手続を通じて実施され、合理的保証業務における手続と比べて、その種類は異なり、実施の程度は狭く、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。当社の実施した保証手続には以下の手続が含まれる。

- 統合報告書の作成・開示方針についての質問及び会社の定める基準の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める基準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- リスク分析に基づき選定した国内1事業所における現地往査
- 指標の表示の妥当性に関する検討

**結論**  
上述の保証手続の結果、統合報告書に記載されている指標が、すべての重要な点において、会社の定める基準に従って算定され、表示されていないと認められる事項は発見されなかった。

**当社の独立性と品質管理**  
当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力と正当な注意、守秘義務及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく独立性及びその他の要件を含む、国際会計士倫理基準審議会の公表した「職業会計士の倫理規程」を遵守した。

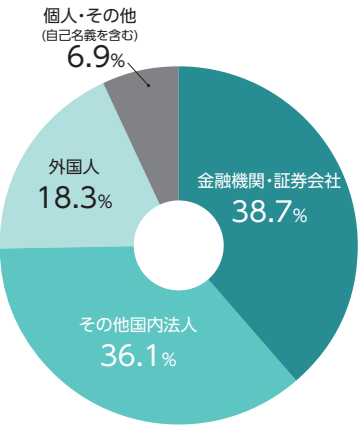
当社は、国際品質管理基準第1号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規則の要件の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、包括的な品質管理システムを維持している。

以 上

株式情報(2018年3月31日現在)

株式の状況

発行可能株式総数	100,000千株
発行済株式総数	30,288千株
単 元 株 式 数	100株
所 有 者 総 数	12,937名

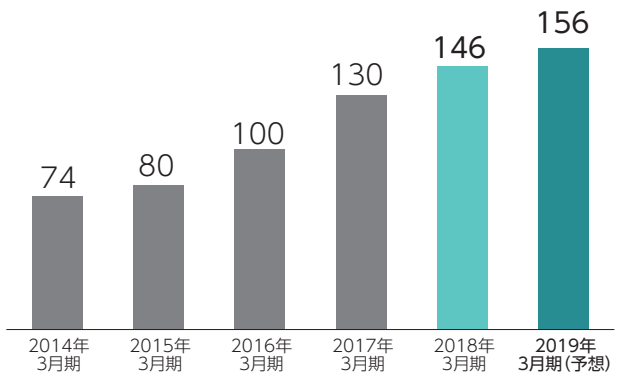


株主構成	株主数	株式数
金融機関・証券会社	66名	11,709千株
その他国内法人	154名	10,945千株
外国人	209名	5,531千株
個人・その他	12,508名	2,102千株 (自己名義を含む)

大株主(上位10名)

株主名	持株数	持株数比率
ヒューリック株式会社	4,218千株	13.96%
明治安田生命保険相互会社	2,261千株	7.48%
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 丸紅口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社	1,512千株	5.00%
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	1,002千株	3.32%
アズビル株式会社	1,000千株	3.31%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	979千株	3.24%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	958千株	3.17%
株式会社みずほ銀行	907千株	3.00%
BBH FOR FIDELITY PURITAN TR: FIDELITY SR INTRINSIC OPPORTUNITIES FUND	550千株	1.82%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	431千株	1.43%

1株当たりの年間配当(単位:円)





# FUYO LEASE

芙蓉総合リース株式会社

〒101-8380

東京都千代田区神田三崎町3丁目3番23号

TEL:03(5275)8800(代)

<https://www.fgl.co.jp/>



「統合報告書2018」お問い合わせ先

コーポレートコミュニケーション室

TEL: 03(5275)8891

E-mail: [fuyo-ir@fgl.co.jp](mailto:fuyo-ir@fgl.co.jp)

