

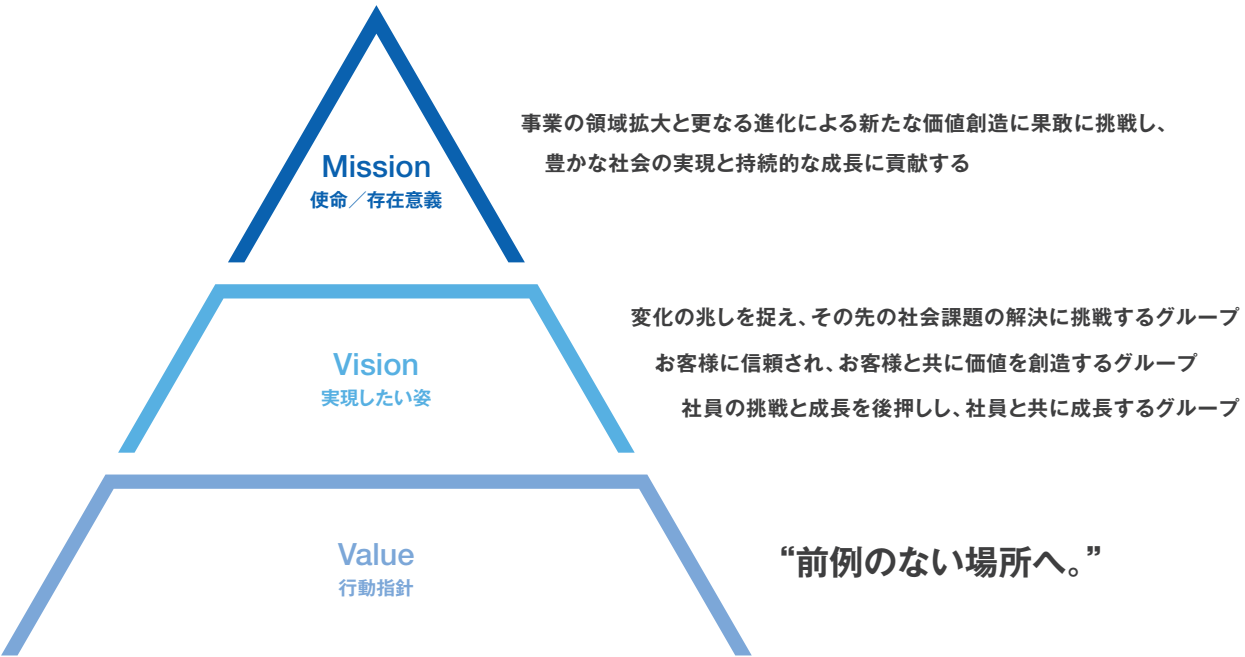
# FUYO LEASE GROUP

芙蓉リースグループ 統合報告書

## 2022



## 芙蓉リースグループのミッション・ビジョン・バリュー



## CONTENTS

### About us

- 01 目次
- 03 歴史
- 05 グループ会社紹介

### Fuyo Shared Value

- 07 社長メッセージ
- 11 中期経営計画
- 15 マテリアリティ
- 17 財務・非財務ハイライト

### CSV Highlight

- 19 CSV1：エネルギー環境
- 21 CSV2：サーキュラーエコノミー
- 23 CSV3：BPO/ICT
- 25 CSV4：モビリティビジネス
- 27 CSV5：医療福祉
- 29 不動産・航空機
- 31 分野別事業概況

### Management

- 35 CSV推進体制
- 37 人材投資
- 40 人権方針
- 41 DX戦略
- 42 TCFD提言に基づく情報開示
- 45 コミュニティへの貢献

### Corporate Governance

- 47 役員紹介
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス
- 56 リスクマネジメント
- 58 コンプライアンス

### Financial Section / Corporate Data

- 59 財務担当役員メッセージ
- 61 財務・非財務データ集（10年間）
- 63 連結財務諸表
- 68 第三者保証書
- 69 株式情報／ 70 イニシアチブへの参加

### 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年度から統合報告書を発行しております。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、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にご判断いただくことを目的としています。また、全ての価値創造活動の基盤情報を提供することで、将来の企業価値測定のお役に立ちたいと考えています。
統合報告書2022について	新中期経営計画「Fuyo Shared Value 2026」について、CSV(社会と企業との共有価値の創造)の考え方を軸とした中長期的な成長戦略として理解していただけるよう構成するとともに、財務戦略の記述の充実にも努めました。また、サステナビリティに関わる方針とその体制整備状況について、人材投資、人権方針およびTCFD提言に基づく開示情報等、多面的に開示するとともに、取締役会の実効性向上への取り組み等、ガバナンスに関する開示も充実化しました。
報告対象期間	2021年度（2021年4月―2022年3月） ※一部2022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および連結子会社59社ならびに関連会社13社
参考としたガイドライン	IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」(2021年1月公表)
発行時期	2022年8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。
第三者保証	本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。

芙蓉リースグループの歴史

戦略の歴史

2014 ▶ 2016  
Value Creation 300

顧客に対する価値創造を通じた  
収益力強化

「ソリューション&バリュークリエイション」をキーコンセプトに、“お客様の課題解決による価値創造”という目線でリース事業の進化・高度化を進めました。また、収益性の高い事業ポートフォリオを構築すべく航空機・不動産等の戦略分野の開拓に取り組み、「脱ファイナンス・リース」にかじを切りました。

2017 ▶ 2021  
Frontier Expansion 2021

従来のファイナンス・リースの枠を超えた  
フロンティアの拡大

「不動産」「エネルギー・環境」「医療・福祉」「航空機」「海外」を戦略分野と位置付け、経営資源を集中させ強化するとともに、積極的なM&A戦略により「BPO」「モビリティ」といった新たなビジネス領域の拡大を推進しました。また、M&Aにより多様な機能を獲得したグループ全体のシナジーを活かすため、グループ会社間連携の強化にも取り組みました。

2022 ▶ 2026  
Fuyo Shared Value 2026

CSV戦略で社会課題の解決と経済価値の  
同時実現を目指す

今年度から始動した中期経営計画では、これまで重視してきたCSV（共有価値の創造）の考え方を軸に据え、社会価値（社会課題の解決）と企業価値（経済価値）の同時実現を目指します。多様な事業ポートフォリオの中で社会の変化を捉えた経営資源の配分を行うことにより、社会課題を解決しながら持続的・安定的な利益成長を図ります。また、人材およびDXに対する投資や取り組みを大幅に強化し、共有価値の創造を推進します。



大手町ビル(1969年)



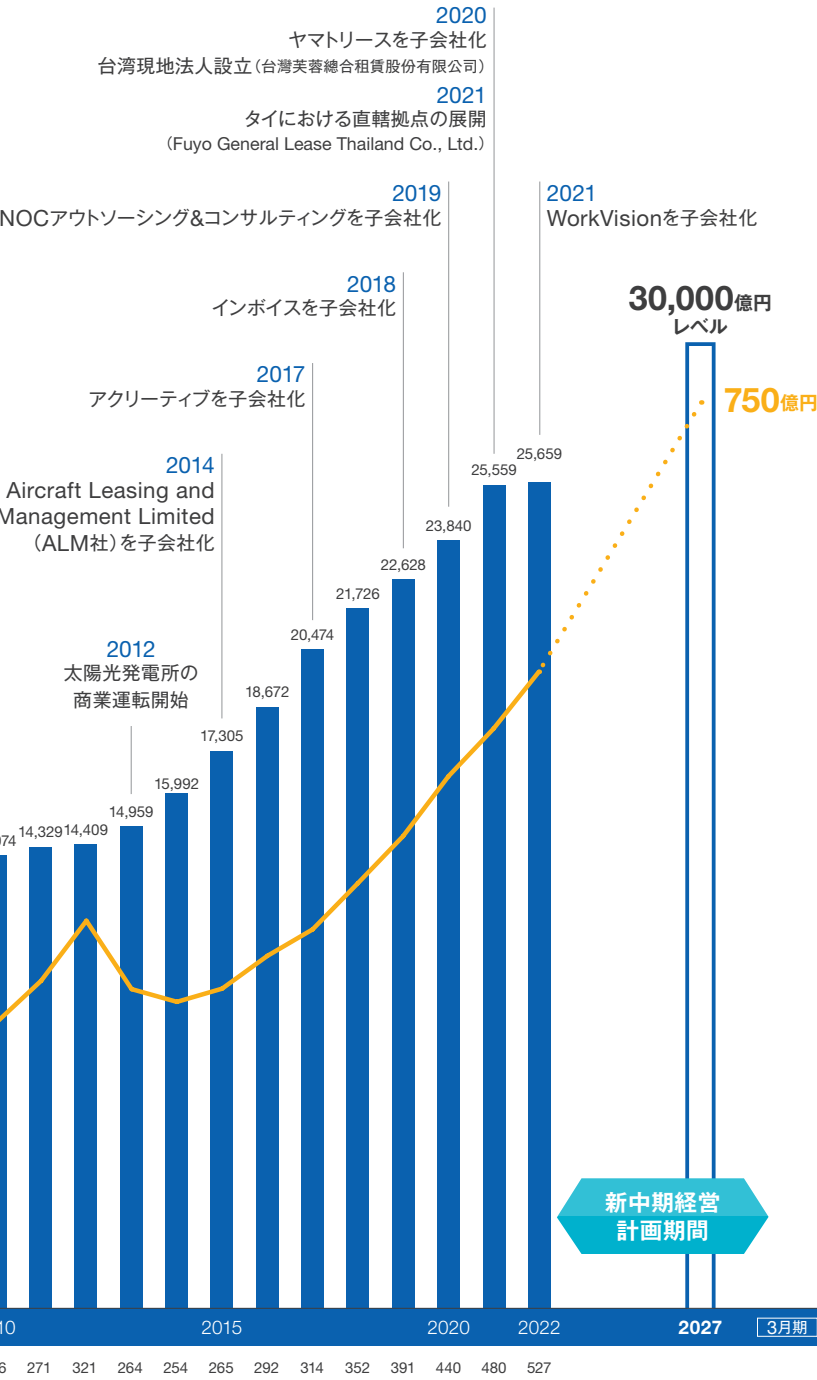
芙蓉オートリース設立(1987年)



東京証券取引所第一部上場(2004年)



浪江酒井第一・第二太陽光発電所(福島県浪江町)(2020年)



■ 営業資産残高:連結(億円) — 経常利益(億円)

2001年3月期以前は単体数値、2002年3月期以降は連結数値

※1 上場前の数値は参考値です。 ※2 1999年3月期以前の営業資産残高は、リース資産、割賦債権、貸付金等を合計し算出しています。  
※3 2019年3月期に表示方法を変更しており、2015年3月期以降については当該変更を反映した組替後の数値を記載しています。



芙蓉リースグループの概要

芙蓉リースグループは社会の変化の兆しを捉えた新たなビジネスを構築し、お客様の課題解決をサポートすることで、社会価値と企業価値の創出を目指します。

芙蓉総合リース概要



モビリティ  
ビジネス



サーキュラー  
エコノミー



エネルギー  
環境



BPO／ICT



医療福祉



不動産



航空機



一般リース・  
ファイナンス

商号 芙蓉総合リース株式会社 Fuyo General Lease Co., Ltd.  
住所 〒102-0083 東京都千代田区麹町五丁目1番地1 住友不動産麹町ガーデンタワー  
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 東京証券取引所プライム市場（コード：8424）  
従業員数 単体798名、連結3,189名（2022年3月31日現在）  
拠点 国内：本社営業部及び14拠点（単体）国内グループ会社16社／海外グループ会社11社  
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及び割賦販売業務、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

国内グループ会社

海外グループ会社

芙蓉オートリース株式会社



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。

アクリーティブ株式会社



売掛金や診療報酬・介護報酬のファクタリング（債権買い取り）事業を中心に、利便性の高い金融サービスをご提供しています。

NOCアウトソーシング&コンサルティング株式会社



人事、経理、総務、バックオフィス、ITの業務効率化・コスト削減を支援し、お客様に高品質のアウトソーシングサービス（BPOサービス）をご提供しています。

株式会社WorkVision



クラウド・パッケージを中心としたITソリューションの企画・開発・販売から運用・保守などのサポートまで一貫して提供しています。

株式会社アクア・アート



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。

株式会社FGLサーキュラー・ネットワーク



芙蓉リースのリース満了物件やお客様が所有する中古物件の買い取り・販売などを行い、資源循環に取り組んでいます。

株式会社FGLグループ・ビジネスサービス



芙蓉リースグループ各社の営業事務に関するシェアードサービスおよび損害保険代理店業務を行っています。

横河レンタ・リース株式会社



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。業界トップレベルの在庫量で、お客様のニーズに即応します。

シャープファイナンス株式会社



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等の金融サービスソリューションを提供しています。

株式会社インボイス



企業のコスト削減と生産性向上を実現する「一括請求サービス」や個人のお客様に向けた「集合住宅向けのインターネットサービス」などを提供しています。

ヤマトリース株式会社



新車・中古車トラックのリースや調達・売却のお手伝いの他、後継者問題やドライバー不足といった運送会社の経営課題に対する支援サービスを提供しています。

株式会社FUJITA



医療機器の入れ替え、中古医療機器の買い取りや撤去、病院の閉院作業などを行っています。

株式会社FGLテクノソリューションズ



ICT関連分野における機器販売、アウトソーシング・ヘルプデスク業務、キッティング・構築などの技術サービスを行っています。

株式会社FGLリースアップ・ビジネスサービス



芙蓉リースのリース満了案件の事務処理を代行しています。

株式会社FGLグループ・マネジメントサービス



芙蓉リースグループ各社の人事・総務関連事務に関するシェアードサービスを行っています。

メリービズ株式会社



全国のプロ経営人材が、リモート／オンラインで経理業務を代行する、『バーチャル経理アシスタント』を提供しています。

Fuyo General Lease (USA) Inc.



ニューヨークおよびロサンゼルス の2つの拠点で、北米および中南米諸国のお客様向けのファイナンス業務を行っています。

Fuyo General Lease (HK) Limited



東アジアに進出する企業をお客様としたファイナンス業務を行っています。

台灣芙蓉總合租賃股份有限公司



台湾に進出する企業をお客様としたファイナンス業務を行っています。

FGL Aircraft Ireland Limited



ダブリンを拠点に、欧州やアジアのエアラインをお客様として航空機のリースを行っています。

TDF Group Inc.



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。

PLIC Corp., Ltd.



タイでフォークリフトのメンテナンス付きレンタルおよび自動倉庫システムの導入コンサル・販売設置などの物流ソリューションを提供しています。

芙蓉綜合融資租賃（中国）有限公司



上海を拠点として、中国に進出する企業をお客様としたリースを行っています。

Fuyo General Lease (Asia) Pte. Ltd.



東南アジアに進出する企業をお客様としたファイナンス業務を行っています。

Fuyo General Lease (Thailand) Co., Ltd.



タイに進出する企業をお客様としたファイナンス業務を行っています。

Aircraft Leasing and Management Limited



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。

Pacific Rim Capital, Inc.



米国を中心に、カナダ、メキシコ、欧州でマテリアルハンドリング機器のオペレーティングリースを行っています。





## Top Message

# 10年後の社会を見据え、 社会課題の解決を通じた企業価値の同時実現により、 持続的な成長を目指す

## 前中期経営計画を振り返って

このたび、芙蓉総合リース株式会社の社長に就任いたしました、織田です。

2021年度(2022年3月期)を最終年度とする5年間の中期経営計画「Frontier Expansion 2021」は、主たる経営目標(経常利益・ROA・営業資産残高)をいずれも達成し、特に経常利益は年平均10%超の高い成長を実現することができました。これは、成長ドライバーである「戦略分野」を中心としたビジネス領域の拡大に加え、ノンアセットビジネスのBPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)やモビリティビジネスなど「新領域」と位置付けたビジネスが大きく伸長したことで、ROAの向上と営業資産残高の積み上げを共に実現できたことによるものです。加えてグループシナジーの極大化を目指したインオーガニック戦略、社会と企業の共有価値の創造を目指すCSV経営の本格的なスタートにより、一般的に低位安定といわれてきた金融業界でも持続的に成長できることを実績をもって示すことができた5年間であったと考えています。

役職員の価値観・判断・行動のベクトルを共有し、  
新たな時代へ

芙蓉リースグループはコーポレートスローガン『前例のない場所へ。』を掲げて常に社員にチャレンジを促し続け、それが好業績を生む大きな原動力になりました。新中期経営計画をスタートする機会に「前例のない場所」の方向性を定め、役職員皆で共有し、次に進む上でのよりどころとするために、これまでの行動や経験を振り返った上で新たなステートメントとして「ミッション」「ビジョン」「バリュー」を明文化しました。

「ビジョン」、つまり『実現したい姿』として、社会の変化の兆しを捉えその先の社会課題の解決に果敢に挑戦すること、お客様の信頼を得ながら共に価値を創造し続けること、価値創造に携わる社員の挑戦と成長を後押しし社員と共に会社が成長することを掲げました。「ビジョン」を実現するには時間がかかりますが、社員一人一人がそれぞれの目指す姿を「ビジョン」に重ねていくことで、その実現に少しずつ近づくことができると信じています。

そのスタートが、これからお話しする新たな中期経営計画であり、私たちはこの計画を通じて着実に『実現したい姿』に向かって進んでまいります。

代表取締役社長

織田 寛明



事業の領域拡大と更なる進化による新たな価値創造に果敢に挑戦し、  
豊かな社会の実現と持続的な成長に貢献する

変化の兆しを捉え、その先の社会課題の解決に挑戦するグループ  
お客様に信頼され、お客様と共に価値を創造するグループ  
社員の挑戦と成長を後押しし、社員と共に成長するグループ

“前例のない場所へ。”



## Fuyo Shared Value 2026 ～ CSVを軸に据えた中長期的な成長戦略

新中期経営計画(Fuyo Shared Value 2026)には、事業による社会課題の解決を通じて企業価値の向上を共に実現するというCSV(Creating Shared Value)の考え方を全面的に取り入れました。財務目標(企業価値)とともに非財務目標(社会価値)を等しく追求することによって持続的な利益成長を目指す、芙蓉リースグループの新たな成長戦略です。

私たちは10年先の世界を見据え、社会課題の解決に向けて企業としてなすべきことを常に考え、中間地点に当たる、今から5年後に何を達成している必要があるかというバックキャストリングの発想でそれぞれの事業領域の戦略を策定しています。事業を通じて企業価値向上と同時に実現すべき社会価値として「環境」と「社会とひと」の2つの分野を設定しました。

### 「環境」の分野

「環境」の分野では、脱炭素社会実現が最も重要な課題であり、再生可能エネルギーの開発をはじめ巨額の投資が期待さ

れています。米国では今後10年で数10兆円～100兆円規模、欧州では2030年に再エネ比率(電源構成ベース)を65%と現在から倍増させるための投資が想定されます。日本でも温室効果ガス削減目標<sup>※1</sup>に向け10年間で官民で150兆円規模の投資が見込まれるなど、単一テーマでこれほど経済が動くのはまれなことです。また、再生可能エネルギーを無駄なく有効に活用するために蓄電していく、といった動きが加速していきます。当社グループはこうした外部環境を事業機会と捉え、5年間で脱炭素の推進に3,000億円超を投下し、再エネ発電事業を国内外で進め、発電容量を現在の3倍超の1,000MWへ伸長させるほか、エネルギーマネジメントの分野で充電器や蓄電池も含めたパッケージソリューションを開発しEV車両普及を推進するなど、集中的に取り組めます。もちろん、当社グループのカーボンニュートラルへの取り組み(2030年にカーボンニュートラルおよびRE100<sup>※2</sup>を達成)も着実に進めます。

さらに、持続可能な世界の構築のために、循環型社会実現に向けた取り組みも強化していきます。多量のリース資産を保有する当社グループは、製品の生産・販売を担う動脈側と、使

用後の製品を再生・再利用する静脈側とを繋ぐ存在です。パートナー企業との連携により、資源循環の推進が経済的ベネフィットを生み出すサーキュラーエコノミーのプラットフォームを立ち上げ、循環型社会の実現に取り組んでいきます。

### 「社会とひと」の分野

「社会とひと」の分野では、「労働人口の減少への対応」「生産性の向上」が社会的に重要な課題です。お客様とお話するとこの領域でのお悩みが必ず聞こえてきますし、事実、コロナ禍を契機に働き方が変容し、業務アウトソーシングの需要も増加しています。物流業界の2024年問題<sup>※3</sup>などへの対応もあり、今後も業務効率化の要請は高まるばかりです。当社グループではBPOとICT(情報通信技術)とを連携させBPS(ビジネス・プロセス・サービス)と名付けたトータルソリューションを推進し、業務アウトソーシングに加え業務システム全体の入れ替えによる抜本的な業務効率化をご提案します。さらに、BPSを使って企業の脱炭素に向けた施策や情報開示の支援を行う『環境BPS』をサービスとしてご提供していきたいと考えています。

医療福祉分野では、さらなる高齢化社会が進展する中で、地域医療体制の維持・向上が絶対に確保されなければならない課題です。当社グループは医療事務のBPO、更にはICTを活用した効率化推進、いわゆる『医療』と『BPS』を掛け合わせた、『医療BPS』のご提供や、医療事業者の経営資源の有効活用をサポートすることで、安心できる地域医療体制構築に貢献していきます。

また、イノベーションの進展を応援すべく、今までに20社以上のベンチャー企業に出資していますが、今後もエッジの利いた社会課題解決を担うベンチャー企業との協働を進めていきます。

これらの重要な社会課題の解決に向けたソリューションを提供することを通じて、社会、お客様、事業パートナーの皆様 の期待に応え続けます。そして、それが同時に当社グループの大きな収益機会であり、これらの事業領域を「成長ドライバー」と位置付けて経営資源を集中的に投下していきます。

中期経営計画策定の過程では、社外役員の方々も幾度にわたり議論に加わり、数々のご意見、視点の示唆を頂きました。また、取締役会全体でCSVを軸とした中長期的な戦略を共有し、役員業績連動報酬の評価項目に本年度から非財務面の指標も設定いたしました。当社グループは役職員が一丸となって財務目標と非財務目標の双方の達成を目指します。

## 持続的な価値を生み出す「ひと」を育て、お客様とのリレーションを育てる

持続的な価値創造のために大切なのが「ひと」です。芙蓉リースグループは非製造業であり、高い技術力や決定的な製品があるわけではありません。社員がお客様との対話の中からヒントを聞き逃さず、真のニーズを捉えてソリューションを作り上げ提供することが価値創造の要です。最初の価値提供がお客様とのリレーションを築き、お客様から信頼され、さらに次の価値提供に繋がる好循環を生み出すことが非常に重要です。その積み重ねで、お客様とのリレーションがより強いパートナーシップに進展していきます。

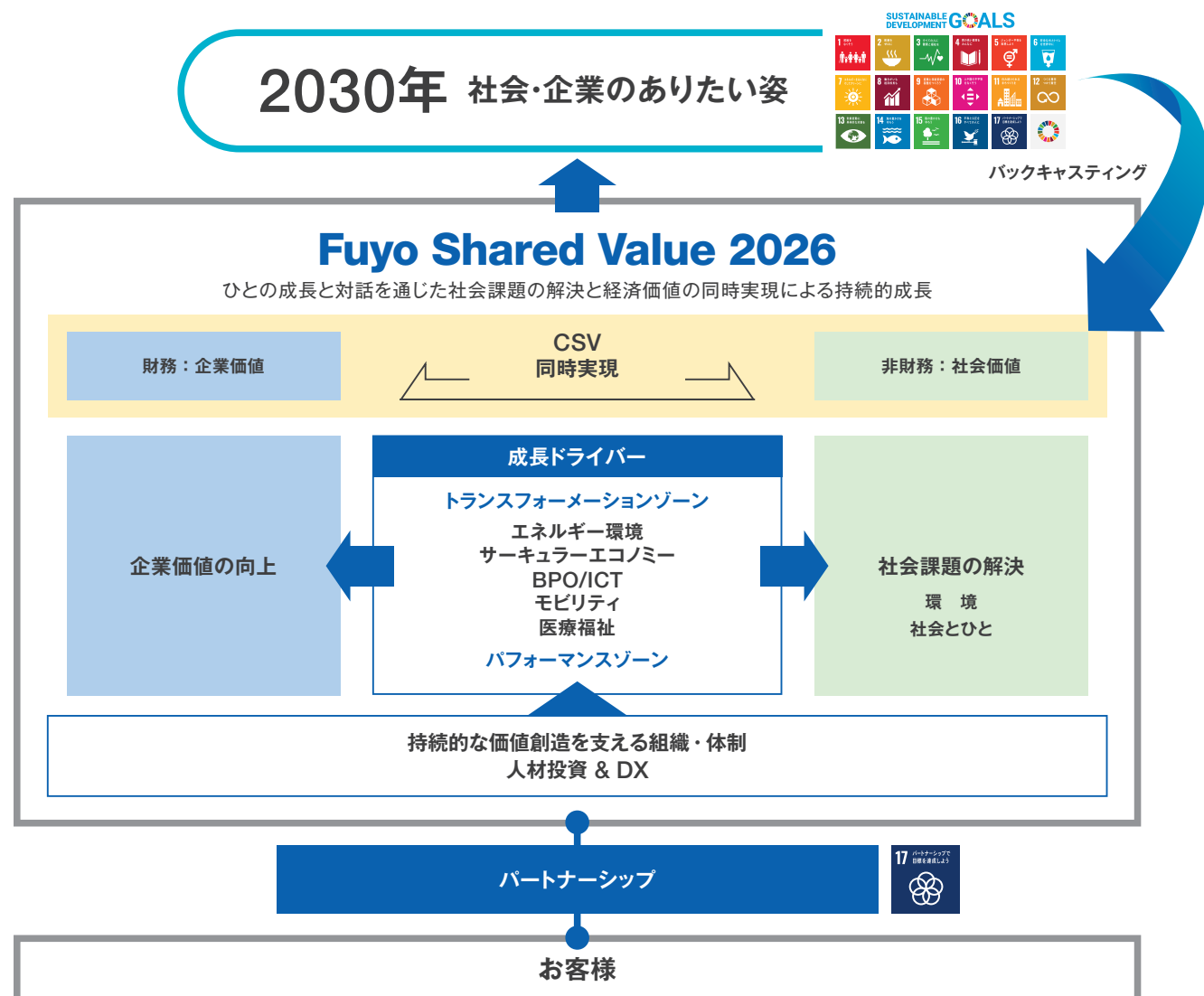
この実現のために「人材投資」に注力し、社員の成長を本気で応援します。社員自らが成長するための課題を見つけてそれを解決していくことができるように、必要な研修メニューを会社が用意し、講習を受けやすい仕組みを作り、最大限の機会を提供します。中期経営計画のサブタイトルに「ひとの成長と対話を通じた」と掲げた通り、ひとの成長を応援するとともに、お客様との対話を通じたりレーションをさらに深め、持続的な価値創造を進めていきます。

もう一つの鍵が「DX」です。DXの本領は「課題の見える化」と「データ」にあります。お客様のニーズにより適したソリューションをスピーディーにご提案するため、デジタルを活用した業務プロセスの高度化を進めます。「ひと」の力にDXの力を掛け合わせて価値あるソリューションをご提供することを通じて、お客さまとのリレーションを育てます。

### 持続的な企業成長の実現に向けて

激しい変化の時代に、コロナ禍や地政学的なリスクの顕在化はもとより、今後さらに想定を超えた事態も起きるかもしれません。『実現したい姿』への道のりは決して平坦ではなく、常に仮説を立てて行動・検証していくとともに、変化の兆しを捉え課題解決力を磨き続けることで、新たに浮かび上がる問題を乗り越えていく必要があります。芙蓉リースグループは、より良い社会の実現に向けた価値提供を絶やさずに繰り返していくことを通じて、企業としての持続的な成長を目指すとともに、社会に頼られ信頼される存在となっていけるよう、研鑽を重ねます。

これからも新たな事業領域の拡大と価値創造に挑戦し、豊かな社会の実現と持続的な成長に貢献します。



※1 2050年カーボンニュートラル達成に向け、2030年度に温室効果ガス排出量を46%削減(2013年度比)とする目標が2021年4月に政府より表明された。

※2 「Renewable Energy 100%」の頭文字をとったもので、事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に掲げる国際的な企業連合。当社は2018年に参加し、グループの2030年のRE100達成およびカーボンニュートラル実現を目指している。

※3 時間外労働の上限規制などに代表される働き方改革関連法の施行に伴い、物流業界で生じる様々な問題。運送事業者はトラックドライバーの長時間労働の抑制や業務改善による生産性向上がこれまでに必要となる。

# Fuyo Shared Value 2026

## その全体像

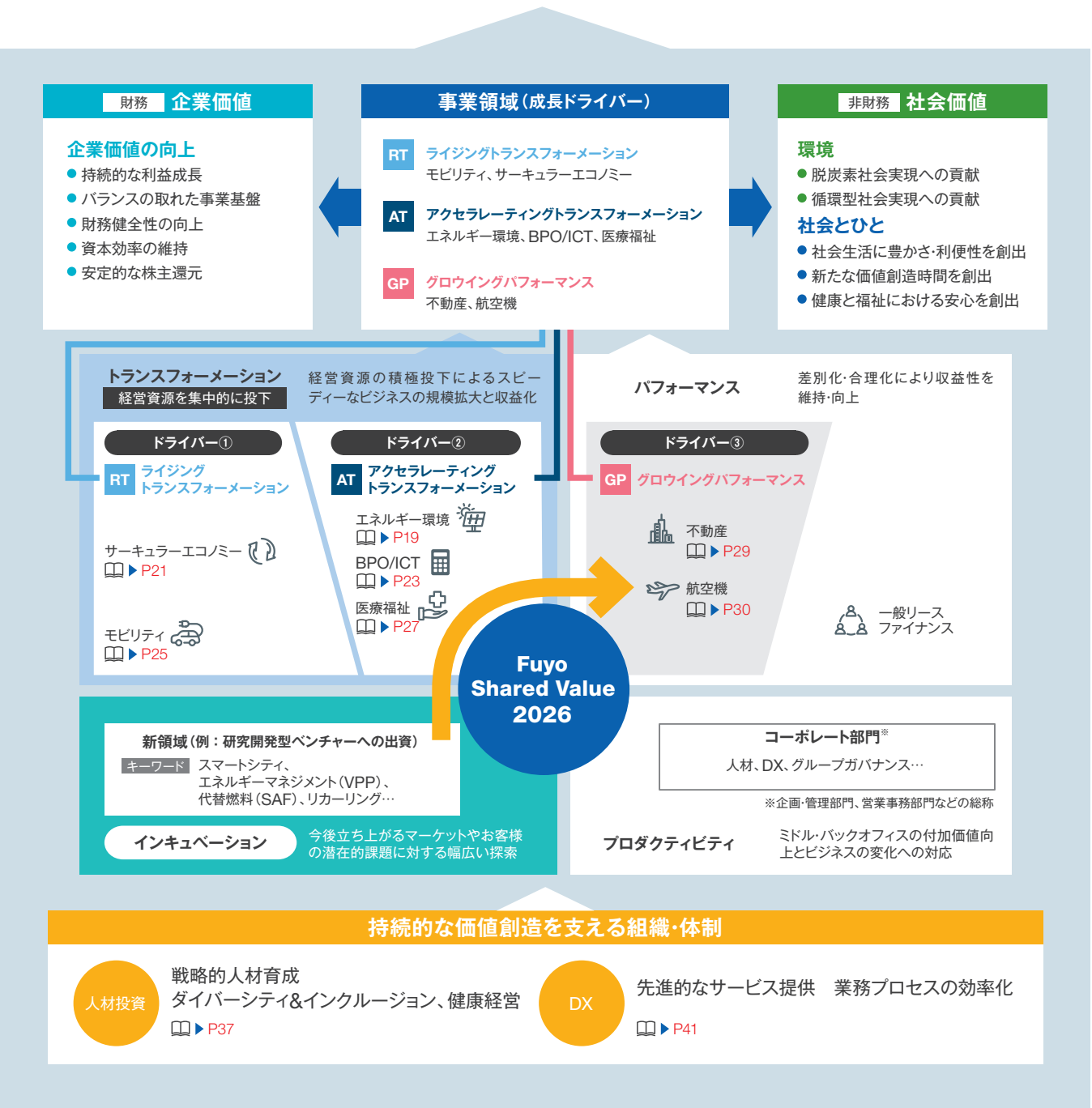
新中期経営計画「Fuyo Shared Value 2026」では、

当社が経営の軸としているCSV (Creating Shared Value) をベースに、財務 (企業価値) と非財務 (社会価値) を等しく重要なものとして考え、社会課題の解決と経済価値を同時に実現することで企業グループとしての持続的な成長を実現します。

### 新中期経営計画ビジョン

### Fuyo Shared Value 2026

ひとの成長と対話を通じた社会課題の解決と経済価値の同時実現による持続的成長



### 戦略策定に当たって

10年先の世界を見据えてその時にありたい姿を考え、そのために今後何を達成する必要があるかというバックキャストिंगの発想を用いながら、ビジネストレンドや顧客動向の変化等の大きなパラダイムシフトを捉えつつ、事業ポートフォリオの大きな変革を促していくため、5カ年の中期経営計画を策定しました。

個別事業においても、現在のビジネス戦略を踏まえ、5年後、10年後に想定される事業環境でのコンペティターに対する競争優位性を分析し、そこにCSVの観点を織り込むことで戦略の骨格を作り上げました。

### 成長ドライバー

事業領域を4象限に区分して管理するゾーンマネジメントの考え方を踏まえ、ビジネスごとの成長性や収益性、当社グループの強みなどを総合的に判断し、当社グループが有する複数の事業領域の中から7つを選び、3つの成長ドライバーに区分しております。マーケットの拡大・創出が見込まれる事業

領域に経営資源を集中的に投下する一方、競合が厳しくマーケットとして成熟しつつある事業領域においては徹底した差別化・合理化を図ることで、経営資源のシフトを伴う事業の多様化を進め、規制に縛られない自由な経営環境の下、「連峰型」の収益構造への転換を図ってまいります。

同時に、事業を通じて社会課題の解決に貢献するCSVの考え方にに基づき、成長ドライバーに区分した7つの事業領域を、持続可能な地球環境の実現への貢献を目指す「環境」と、豊かな社会と健やかなひとの実現への貢献を目指す「社会とひと」の分野にそれぞれひも付けて、経済価値と同時に社会価値を実現する様々な取り組みを進めます。

### 持続的な価値創造を支える体制

「人材戦略」では事業領域の多様化、高度化に対応する持続的な成長を支える高付加価値人材の育成を強化するとともに、「DX戦略」ではデジタルテクノロジーを有効に活用し、外部環境の変化に適応し続けることで、持続的な価値創造を支えます。

### 経営目標

企業価値と社会価値の両立に向けて、財務・非財務の両面から2026年度に向けた目標を設定しました。

財務目標については、収益性の更なる向上による持続的な利益成長を目指すとともに、多様化するリスクに対応した財務健全性の向上と資本効率の維持・向上を進めます。

非財務目標については、社会課題の解決を通じた企業価値の向上を実現すべく、当社グループの事業領域と密接に関係する“環境”や“社会とひと”に関する取り組みを中心に設定しています。

全ての非財務目標は「マテリアリティ」ページ (P.15-16) をご参照ください。

### 財務目標

項目	実績 (2022年3月期)	目標値 (2027年3月期)
経常利益 <sup>※1</sup>	527億円	750億円
ROA 営業資産残高経常利益率	2.06%	2.5%
自己資本比率	11.3%	13~15%
ROE	10.6%	10%以上

※1 経常利益の中間目途値 (2025年3月期) は640億~660億円を想定

### 非財務目標 (抜粋)

項目	目標値 (2027年3月期)
環境	
CO <sub>2</sub> の削減貢献	50万t-CO <sub>2</sub> /年
脱炭素推進に向けた資金投下額 (5年間累計)	3,000億円
再エネ発電容量 <sup>※2</sup>	1,000MW
保有台数におけるEV・FCV比率 (芙蓉オートリースにおける保有比率)	30%
循環型社会	
返却物件のリユース・リサイクル率	100%
廃プラスチック (返却物件由来) のマテリアル/ケミカルリサイクル率	100%
社会とひと	
お客様の業務量削減時間 (BPO/ICTサービスを通じた新たな価値創造時間の創出)	+100万時間 (2021年度比)
人材投資	
人材育成関連費用 (単体)	300% (2021年度比)

※2 再生可能エネルギー発電事業に対する出資およびプロジェクトファイナンス等が対象 (発電容量は持ち分比率・シェアに応じて算出)



## 財務

企業価値

## 非財務

社会価値

### 3つの成長ドライバー

成長ドライバーとして3つの領域を設定しました。それぞれの領域の定義は右図の通りです。

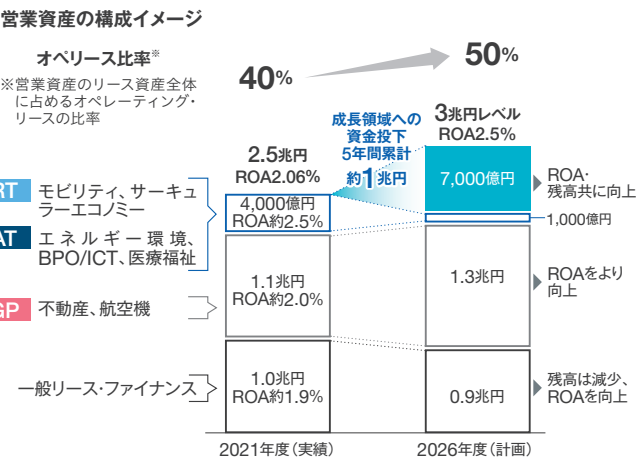
RTにモビリティ、サーキュラーエコノミーを、ATにエネルギー環境、BPO/ICT、医療福祉を位置付けています。マーケットの拡大・創出が見込まれる領域に経営資源を集中投下し、これら2つの飛躍的な利益成長を目指します。

また、中核分野の安定的成長を目指すGPに不動産と航空機を位置付け、厳しい競争環境下でも他社との差別化によって収益性の維持および向上を図ります。

経常利益に占める割合  
2021年度▶2026年度(計画)

RT	モビリティ、サーキュラーエコノミー	6%	▶	9%
ライジングトランスフォーメーション 社会的な地殻変動を捉えた戦略的成長				
AT	エネルギー環境、BPO/ICT、医療福祉	13%	▶	24%
アクセラレーティングトランスフォーメーション 市場トレンドを捉えた加速度的成長				
GP	不動産、航空機	41%	▶	40%
グロウイングパフォーマンス 中核分野の安定的成長				

### 成長ドライバーへの経営資源の投下

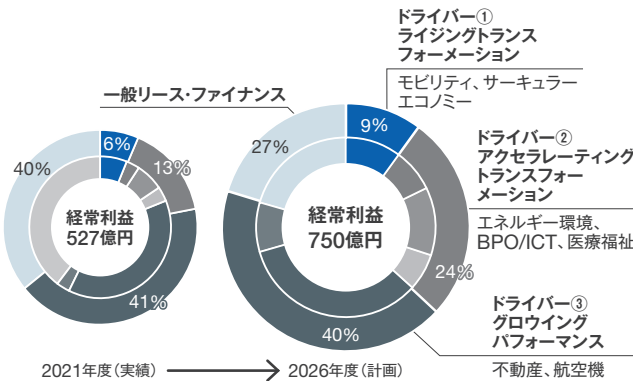


飛躍的な利益成長を目指す「ライジング／アクセラレーティング トランスフォーメーション」では、エネルギー環境やモビリティを中心に5年間累計で約1兆円の資金投下を実施します。ROAを向上させるとともに約4,000億円の営業資産を2倍の8,000億円にまで拡大します。

「グロウイングパフォーマンス」を含む中核分野では差別化・合理化を一層進めることで、収益性のさらなる向上を図ります。従来の事業領域にとどまらない新たなビジネスを拡大することで、オペレーティング・リースの取り扱いもさらに拡大させ、リース資産に占める比率を引き上げていきます。

### 連峰型の収益構造への転換

成長ドライバーに位置付けた事業領域での積極的なビジネス展開によって、「脱ファイナンス・リース」「脱金融」を一層推進することで、経営資源の大胆なシフトを進め、多様な事業から構成される「連峰型」の収益構造への転換を促します。



### 重要な社会課題の解決と持続的な価値創造を支える組織・体制の整備

CSV(事業による社会課題の解決を通じた企業価値の同時創造)の考え方にのっとり重点的に取り組む社会課題、および持続的な価値創造を支える組織・体制整備に係る課題に取り組みます。

環 境	世界的に喫緊の課題である「脱炭素社会の実現」および「循環型社会の実現」を重要な課題として取り組むことを通じて、持続可能な地球環境の実現に貢献します。
社会とひと	i) 不動産、運輸等社会インフラの整備を通じて社会生活に豊かさ・利便性を創出すること。 ii) BPO/ICT等役務・サービスの提供による業務の効率化等を通じて新たな価値創造時間を創出すること。 iii) 医療介護事業者の経営問題への対応を通じて健康と福祉に安心を創出すること。これらを重要な課題として取り組み、豊かな社会と健やかなひとの持続的な実現に貢献します。
持続的な価値創造を支える組織・体制	重要な課題として人材投資、ダイバーシティ&インクルージョン、健康経営、ワーク・ライフ・バランスの確保を推進し、社員の挑戦と成長を後押しします。



豊かな社会の実現と持続的な成長に貢献する

### 事業の領域拡大と更なる進化による新たな価値創造に果敢に挑戦

変化の兆しを捉え、その先の社会課題の解決に挑戦する

#### 環 境

持続可能な地球環境の実現への貢献



脱炭素社会実現への貢献

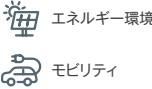
50万 t-CO<sub>2</sub>の削減貢献

2030年カーボンニュートラル

循環型社会実現への貢献

返却物件の廃棄ゼロ

返却物件由来の  
廃プラリサイクル※100%



サーキュラーエコノミー

#### 社会とひと

豊かな社会と健やかなひとの  
持続的な実現への貢献



社会インフラ提供  
を通じて社会生活  
に豊かさ・利便性  
を創出



役務・サービス提供  
を通じて新たな価値  
創造時間を創出

100万時間の創出

BPO/ICT

事業者の経営課題  
への対応を通じ健康  
と福祉における  
安心を創出

医療福祉

ベンチャー投資・インキュベーション

#### パートナーシップ

お客様に信頼され、お客様と共に価値を創造する



#### 持続的な価値創造を支える体制

社員の挑戦と成長を後押しし、社員と共に成長する

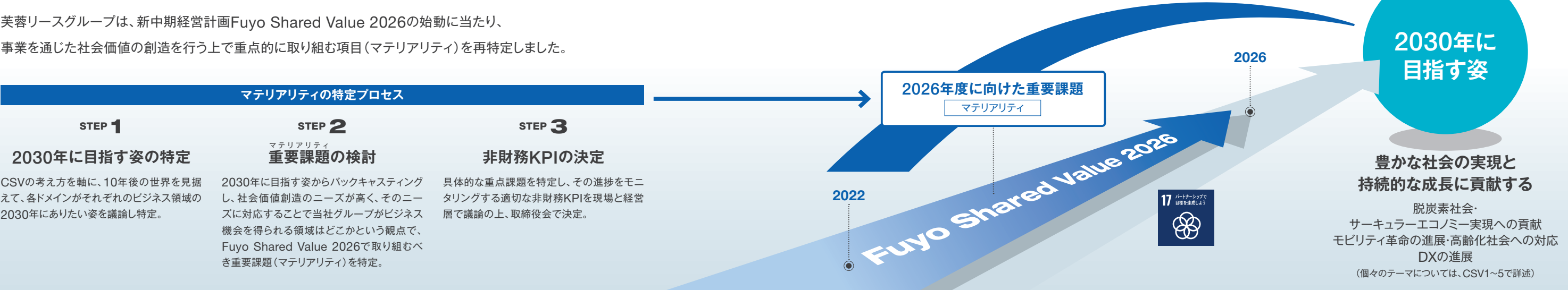


※マテリアルおよびケミカルリサイクル



# マテリアリティ

芙蓉リースグループは、新中期経営計画Fuyo Shared Value 2026の始動に当たり、事業を通じた社会価値の創造を行う上で重点的に取り組む項目（マテリアリティ）を再特定しました。



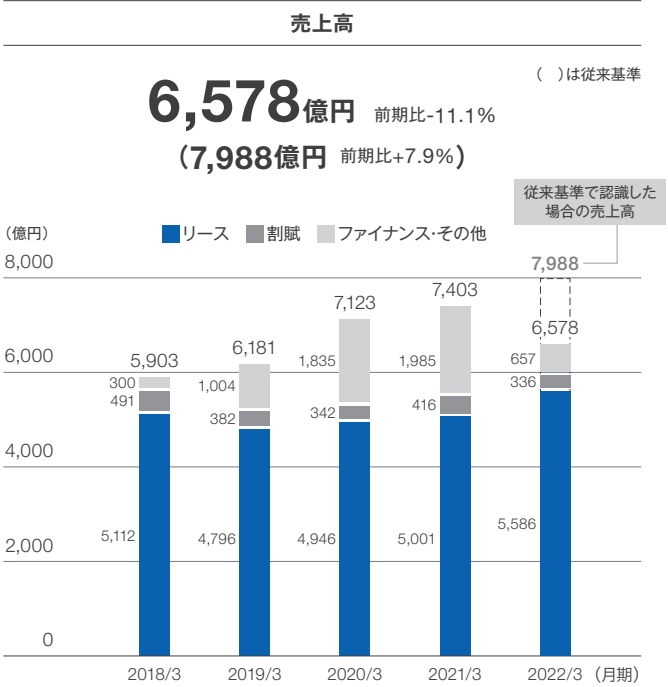
事業の遂行を通じた社会価値の創造（マテリアリティ）		非財務KPI	2026年度目標値	補 足	関連するSDGs
環 境	脱炭素社会実現への貢献	CO <sub>2</sub> の削減貢献	50万t-CO <sub>2</sub> /年	脱炭素に資する設備やサービスの提供を通じて削減できたと推計されるCO <sub>2</sub> の量。	
		脱炭素推進に向けた資金投下額	5年間累計 3,000億円	脱炭素に資する設備やサービスの提供に係る資金支出、脱炭素に資する事業等への出資・ローン等の金額。	
		再エネ発電容量※1	1,000MW	2021年度実績は318MW。	
		車両保有台数のEV・FCV比率	30%	芙蓉オートリースの保有比率。	  
		脱炭素推進ファイナンスの取扱金額※2	5年間累計 100億円	2019～2021年度の累計実績は64.6億円。 2022～2026年度の5年間の目標として累計100億円を設定。	
	循環型社会実現への貢献	返却物件のリユース・リサイクル率	100%	2021年度実績はPC 100%、PC以外 95%。新中計では全ての返却物件を対象。	
廃プラスチック（返却物件由来）のマテリアル／ケミカル リサイクル率※4		100%	サーマルリカバリー※3を除く、CO <sub>2</sub> 削減や資源循環につながるマテリアルおよびケミカルリサイクル※4の比率。		
社会とひと	健康と福祉における安心を創出	高齢者介護施設の新規提供室数	5年間累計 1,000室	高齢者介護施設の建物リースで創出された室数。	
		医療・福祉マーケットの経営支援に関するファイナンス	560億円	FPSメディカル（アクリーティブの診療・介護報酬債権等ファクタリング）および事業承継に係るファイナンスの営業資産残高。FPSメディカル残高の2021年度実績は233億円。	  
	新たな価値創造時間を創出	お客様の業務量削減時間	2021年度対比 +100万時間	2021年度はBPOサービス提供社数20,134社を達成。 新中計では役務・サービス提供により、顧客企業等において削減された業務時間をカウント。	
パートナーシップを通じた価値創造		新たな社会価値創造に繋がる技術・サービスを有するベンチャー企業への投資	定量目標は設定せず	成長ドライバーの事業領域を中心に、社会課題解決を担うベンチャー企業へ出資。	
持続的な 価値創造を支える 組織・体制	戦略的人材育成	人材育成関連費用（単体）	2021年度対比 300%	2021年度実績は7,400万円。	
		女性管理職比率（単体）	35%	2021年度実績は29.5%。	
	ダイバーシティ&インクルージョン	男性育児休暇取得率（単体）	100%	2021年度実績は110%。	
		35歳以上人間ドック受診率（単体）	100%	2021年度実績は86%。	 
	健康経営、ワーク・ライフ・バランス	有給休暇取得率（単体）	90%	2021年度実績は82.3%。	
		プラスフライデー取得率（単体）	定量目標は設定せず	毎月1回、いずれかの金曜日を選択して半日勤務とする制度。	
		エンゲージメント指標向上率（連結）※5	定量目標は設定せず	2021年度の「仕事への満足度の割合※5」は85.9%。	

※1 再生可能エネルギー発電事業に対する出資およびプロジェクトファイナンス等が対象(発電容量は持分比率・シェアに応じて算出)  
※2 「芙蓉 ゼロカーボンシティ・サポートプログラム」「芙蓉 再エネ100宣言・サポートプログラム」が対象  
※3 廃棄物を焼却する際に出る熱エネルギーを回収・利用すること。  
※4 マテリアルリサイクル:廃棄物等を原材料として再利用すること。ケミカルリサイクル:使用済みの資源を化学反応により組成変換した後にリサイクルすること。  
※5 従業員満足度調査における「仕事の満足度」に係る6設問のうち1問でも4以上(5段階評価)を付けた従業員の割合

マテリアリティ・KPI(2021年度)の目標と実績は当社ウェブサイトをご参照ください。

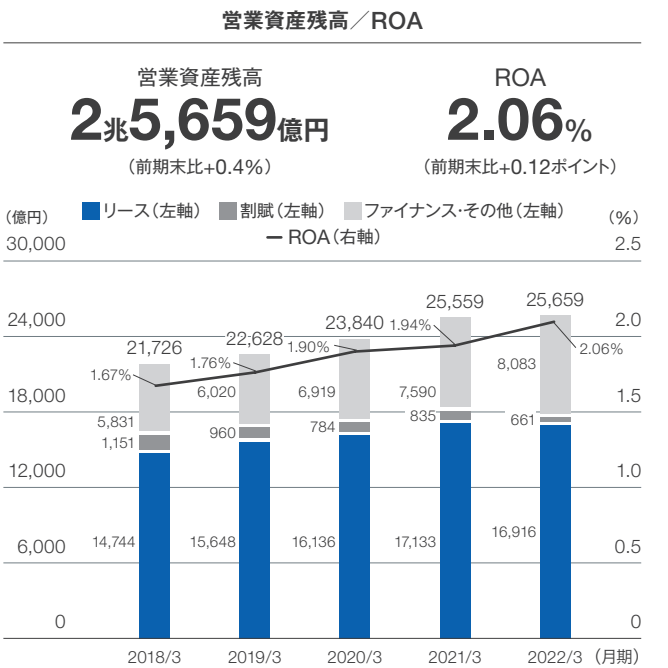


財務ハイライト

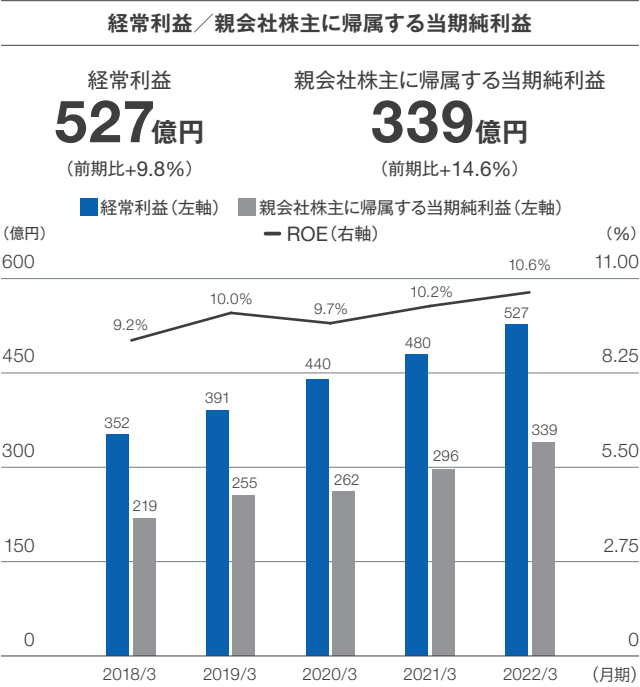


「収益認識に関する会計基準」等を適用したことにより減収となりましたが、当該基準を適用したことによる収益への影響はありません。なお、従来基準で売上高を認識した場合、戦略分野の拡大などにより7,988億円(前期比+7.9%)となります。

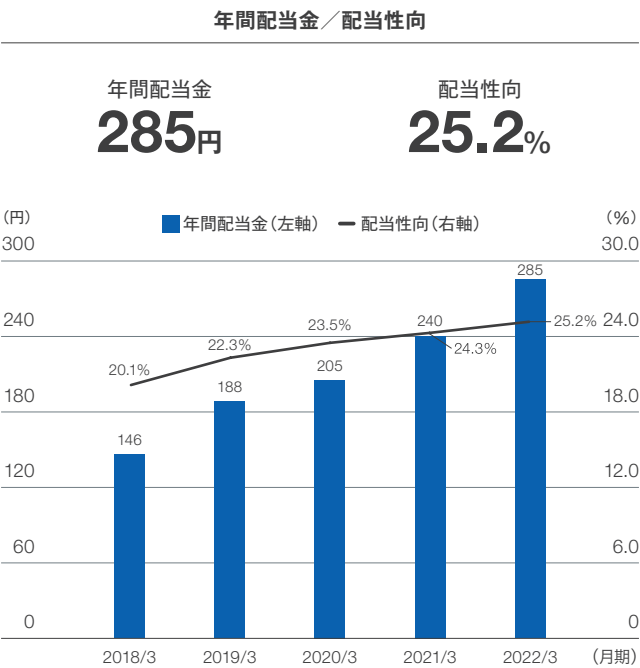
「収益認識に関する会計基準」等を2022年3月期の期首から適用しており、2022年3月期の売上高については当該会計基準等を適用した後の数値を記載しています。



戦略分野を中心とした営業資産の積み上げに加え、収益性を意識したアセットコントロールを進めたことで、営業資産残高は25,659億円(前期末比+0.4%)、ROAは2.06%(同+0.12ポイント)となり、いずれも前中期経営計画における目標(営業資産残高2兆5,000億円、ROA2.0%)を超過達成しました。

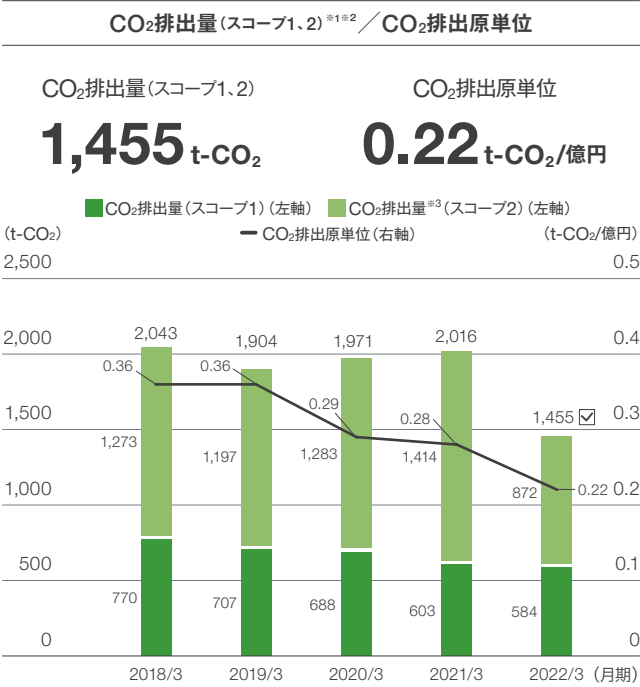


経常利益は527億円(前期比+9.8%)、当期純利益は339億円(同+14.6%)となり、過去最高実績を連続更新するとともに、経常利益は前中期経営計画における目標(500億円)を超過達成しました。戦略分野の事業拡大による差引利益の伸長に加え、持分法投資利益などの営業外収益の拡大が貢献しました。



芙蓉リースグループは長期的かつ安定的な配当の継続により、株主への利益還元に努めることを基本方針としています。2022年3月期の年間配当金は285円となり、2004年に上場して以来の連続増配を継続しました。配当性向についても、7期連続で上昇し過去最高の25.2%となりました。

非財務ハイライト

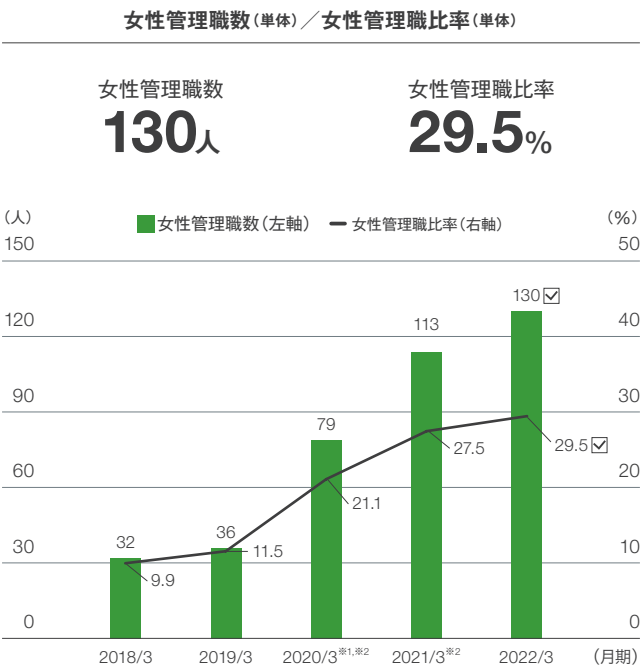


自社の太陽光発電を由来とした非化石証書を使用し、グループ企業が入居する本社ビルの再エネ化を行ったことで、2021年度のCO<sub>2</sub>排出量は減少しました。CO<sub>2</sub>排出原単位は減少傾向を維持しています。

※1 スコープ1:社用車の燃料や都市ガスなどの使用による直接排出、スコープ2:購入電力などの使用に伴う間接排出

※2 対象範囲は芙蓉総合リースと連結子会社(対象先はP.44 ※5をご参照ください)

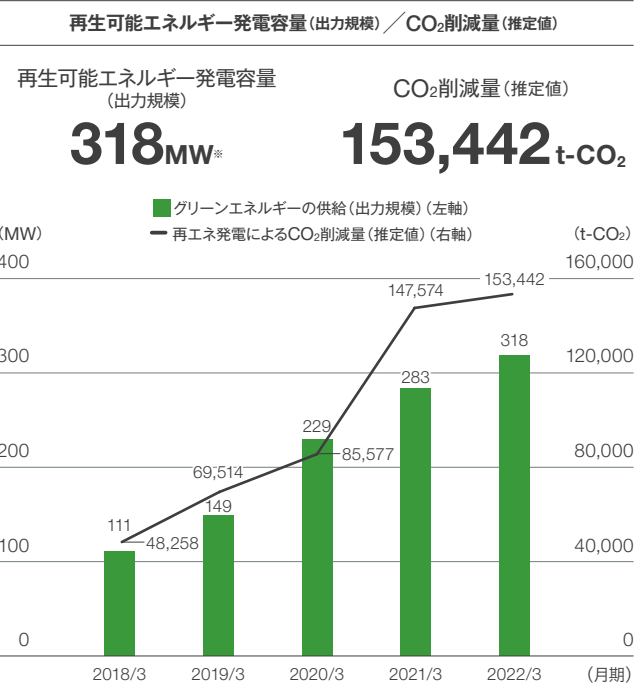
※3 スコープ2排出量の算定に当たり昨年までは基礎排出係数を用いていましたが、本年より調整後排出係数を用いて算定することとし、過年度の値も遡及訂正いたしました。



女性の活躍推進は経営上の重要課題であると捉えており、2021年度は女性社員と役員との交流会を行うなど、女性が力を十分に発揮し活躍できるような取り組みを行いました。

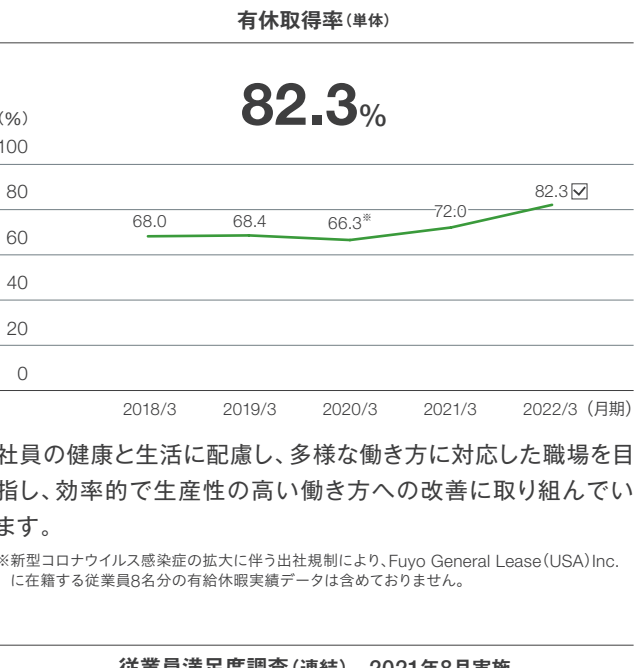
※1 2020/3は2019年7月に人事制度の改定を実施し、シニアリーダー職(課長職に相当する役職)を管理職として区分したことにより女性管理職数及び女性管理職比率が前年度比で増加しております。

※2 2020/3、2021/3は昨年版まで再雇用者を含んでおりましたが、本年版では再雇用者を除く数値を記載しております。



再生可能エネルギー事業は順調に進捗しています。2021年度は、国内では太陽光・風力を中心に水力・バイオマス・地熱へと取り組みを拡大し、海外では米国で太陽光発電事業に参画しました。出力規模は318MWに達しました。

※自社グループ事業とエクイティ投資持分に応じた数値の合計



社員の健康と生活に配慮し、多様な働き方に対応した職場を目指し、効率的で生産性の高い働き方への改善に取り組んでいます。

※新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う出社規制により、Fuyo General Lease(USA) Inc. に在籍する従業員8名分の有給休暇実績データは含めておりません。





CSV  
1

エネルギー環境



## エネルギー環境ビジネスを通して 社会課題の解決を図り 脱炭素社会の実現に貢献する

常務執行役員  
佐々木 幹

### 成長戦略

2030  
目指す姿

- 国内外でエネルギー関連事業を展開し、脱炭素社会に貢献するグローバル企業
- エネルギー環境分野の新たな事業領域を切り拓き、環境問題の解決に貢献するフロントランナー

Fuyo  
Shared Value  
2026

省エネ、再エネ、今後新たに創出されるエネルギー等を積極的に推進することで、社会課題の解決を図り、社会全体やお客様の脱炭素化に貢献することを目指します。

### 目指す姿の実現に向けた、Fuyo Shared Value 2026の戦略

01

#### 脱炭素推進に向けた 資金投下額 3,000億円

再エネ、省エネなど、脱炭素社会の実現に寄与するエネルギー環境分野に対して、中計5年間累計で3,000億円の資金投下を目指します。

02

#### 再生可能エネルギーの供給拡大

国内外の戦略パートナーとの協働により、再生可能エネルギーの電源開発および発電事業をグローバルベースで推進し、社会への再生可能エネルギーの供給拡大に取り組みます。再エネ発電容量1,000MWを目標として、地球温暖化対策に貢献することを目指します。

03

#### 新領域への挑戦

蓄電池ビジネスの展開、需給調整市場への参画など、エネルギー産業構造の変革過程で拡大・創出される新たなビジネスモデルへの取り組みに挑戦します。

## TOPICS

### TOPIC

1

#### 海外での洋上風力発電事業への参画

当社は2022年5月末に英国の洋上風力発電事業を対象とする投資ファンド「Equitix MA 21 LP」への出資を通じて、英国の洋上風力発電事業へ初めて参画しました。

本ファンドへの出資を通じて英国の洋上風力発電事業に参画することで、英国の最新の業界動向や洋上風力発電事業のノウハウを獲得し、今後も大きな変化が見込まれるエネルギー産業の発展ならびに脱炭素社会の実現に貢献してまいります。



左から

再生可能エネルギー事業部長 関原 保志  
エネルギー環境営業部長 岡 英樹



### TOPIC

2

#### 海外で実施する系統用大型蓄電池事業への参画

当社は、国内最大の総合建設コンサルタントである日本工営株式会社の完全子会社 Nippon Koei Energy Europe B.V.が事業主体となる、英国の約100MW相当の系統用大型蓄電池事業に参画しました。

本プロジェクトは、英国の大手送電会社National Gridが運用する送電系統に接続し、蓄電池を使って電力系統の安定化サービスを系統運用会社に提供することで、電力系統安定化に貢献します。

当社は、本プロジェクトに出資するとともに、系統用大型蓄電池事業から得られる事業収入を返済原資とするプロジェクトファイナンスをアレンジし、シニアレンダーとして融資を行います。本件は、当社が初めて取り組む大型蓄電池事業となります。

実績豊富な日本工営が主体となる本プロジェクトへの参画で得られた知見を元に、日本国内でも順次拡大していく需給調整市場等を見据えた取り組みやアライアンス先と連携したビジネス領域の拡大を進めます。

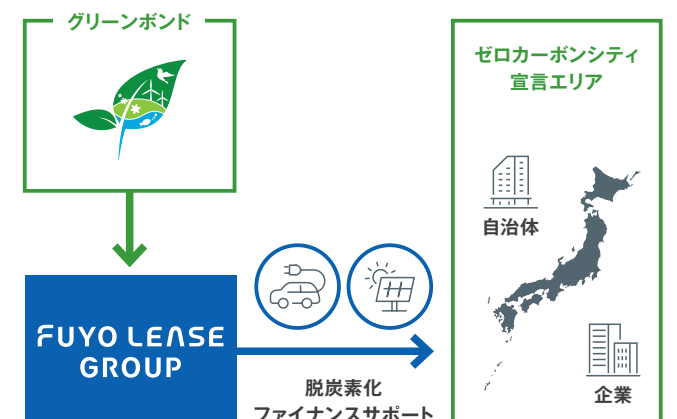
### TOPIC

3

#### ゼロカーボンシティにおける企業・団体の脱炭素支援

「2050年までにCO<sub>2</sub>実質排出量ゼロ」を表明した自治体であるゼロカーボンシティの脱炭素化を支援するため、2020年に「芙蓉 ゼロカーボンシティ・サポートプログラム」を開始。現在までに全国31都道府県、250団体超のお客様にご利用いただいています。

当社が調達したグリーンボンド等を用いて、再エネ・省エネ化に資する物件を導入するお客様をファイナンス面でサポートします。さらに、契約額の0.2%を公益財団法人やNPO等にお客様との連名で寄付することで、多面的に気候変動対策に貢献します。







常務執行役員  
安藤 宏明

## 成長戦略

2030  
目指す姿

- リース事業の枠を超えた、サーキュラーエコノミーのインフラ企業
- サーキュラーエコノミー事業を通じて、日本の資源循環の実現に貢献

Fuyo  
Shared Value  
2026

リース事業は「資源の動脈と静脈のバリューチェーンを繋ぐ事業であり、サーキュラーエコノミー実現のコア領域である」と、私たちは考えています。サーキュラーエコノミーの実現には様々なネットワークの構築が不可欠ですが、私たちはリースのネットワークを通じてお客様が簡単に資源循環に参加する機会を創出していきます。サーキュラーエコノミーによる新たな価値創造で、CSV経営の実践を目指しています。

### 目指す姿の実現に向けた、Fuyo Shared Value 2026の戦略

01

#### リース返却物件のリユース・リサイクル率100%

リース事業を通じた資源循環の取り組みを推進することを目的として、当社ヤードに返却されるリース物件のリユース・リサイクル率100%を目指します。高度な資源循環を実現するために、リユースとリサイクルに関する様々なインフラの整備と、資源化チャネルの開拓に取り組んでいます。

02

#### 廃プラスチックリサイクル率100%

廃プラスチックは、排出量が多くまた資源リサイクルが難しいことから社会問題化している排出物の一つです。日本で主流のリサイクル手法である「サーマルリカバリー（燃料化）」は、燃焼時にCO<sub>2</sub>を排出するため、世界基準ではリサイクルとして評価されていないという課題があります。私たちは返却物件由来の廃プラスチックを「マテリアルリサイクル」「ケミカルリサイクル」によるリサイクル率100%を目指し、日々実証実験を繰り返しています。

## TOPICS

左から  
執行役員 サーキュラーエコノミー推進部長 水田 泰志  
株式会社FGLリースアップ・ビジネスサービス 代表取締役社長 吉原 由美子  
株式会社FGLサーキュラー・ネットワーク 代表取締役社長 中村 孝志

### TOPIC

1

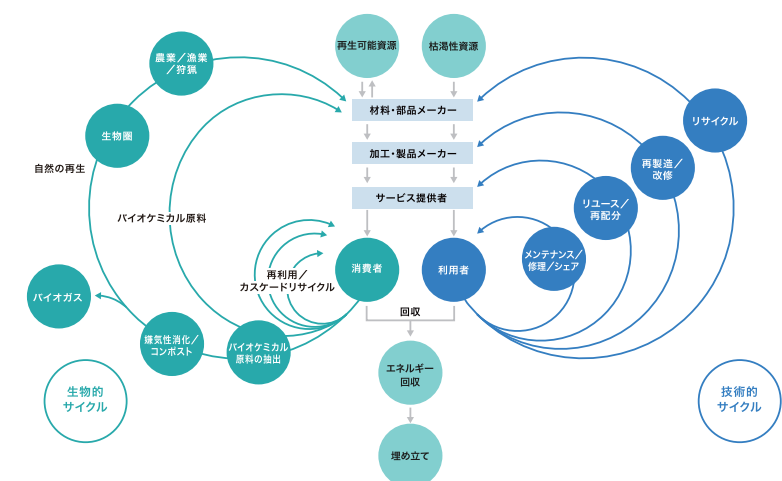
#### サーキュラーエコノミーの実現に向けて、新たな組織をスタート

サーキュラーエコノミーとは、製品と資源の価値を可能な限り長く保全・維持し、廃棄物の発生を最小化した経済システムを指します。様々な「モノ」を扱うリース会社として、リース事業を通じたサーキュラーエコノミーの実現に向け、新たなビジネスモデルの構築を進めています。

当社グループはサーキュラーエコノミーの取り組みを更に加速することを目的に、2022年4月に大幅な組織改編を実施しました。本部の企画機能としてサーキュラーエコノミー推進部を、リース満了実務の高度化と資源化の促進を目的に株式会社FGLリースアップ・ビジネスサービスを、サーキュラーエコノミーの実務を担う機能子会社として株式会社FGLサーキュラー・ネットワークを立ち上げました。

当社グループは、3つの部門が連携して、サーキュラーエコノミーの実現と、新たな価値創造に邁進します。

#### サーキュラーエコノミー概念図



Copyright © Ellen MacArthur Foundation, (Circular economy system diagram, 2019)  
This Butterfly Diagram was translated into Japanese by Fuyo General Lease Co., Ltd. <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy-diagram>

### TOPIC

2

#### お客様がリースを通じて、サーキュラーエコノミーに参加できるサービスを提供

サーキュラーエコノミーは企業の社会的責任という観点での取り上げが多く、事業として語られることはまだまだ多くありません。資源循環を進めることが同時に経済的ベネフィットを生み出すような仕組みを作ることが、事業化のためには重要です。当社グループはリターンコンディション(満了時返還条件)を付与したリースの仕組みを普及させることで、サーキュラーエコノミーの要である製品寿命の長期化および資源再生の向上を目指します。具体的には修理・再利用・リサイクルというライフサイクル管理を請け負うサービスを含んだリースプロダクト(ライフサイクルマネジメント(LCM)サービス)の開発・拡大です。

企業単独では取り組みの難しいサーキュラーエコノミーですが、お客様はこのリースプロダクトを利用することでサーキュラーエコノミーの趣旨に沿った製品ライフサイクル運営に参加

できます。社会貢献性の高いサービスとして、活用をお勧めしていきます。

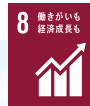
まずPC運用においてこの機能を備えたPC-LCMサービスをスタートさせました。今後はフォークリフト、医療機器などでのサービス提供拡大を検討しています。お客様のご協力を得て、サーキュラーエコノミーの実現に向けインフラ整備とネットワーク構築を着々と進めています。





CSV  
3

BPO/ICT



## 業務の「アウトソース+DX」で ビジネス・プロセス・サービス(BPS) を推進

### 成長戦略

2030  
目指す姿

- ビジネス・プロセス・サービス(BPS)のリーディングカンパニー
- 深刻なIT人材不足に悩むお客様にとって最も信頼される企業

Fuyo  
Shared Value  
2026

深刻化する人手不足への対応や“働き方改革”の要請を背景に、ノンコア業務の見直しや業務のDX化等による業務の生産性向上が企業経営に求められています。芙蓉リースグループでは、業務の「アウトソース+DX」を活用したトータルソリューションを「ビジネス・プロセス・サービス(BPS)」として提供し、オペレーションとシステムの両面からお客様の業務改革実現をサポートします。

### 目指す姿の実現に向けた、Fuyo Shared Value 2026の戦略

01

#### お客様の 「新たな価値創造時間」の創出

BPOサービス提供およびDX化支援を通じ、お客様の業務量(業務時間換算)を中計最終年度に2021年度実績比で累計100万時間削減を目指します。新たな価値創造時間の創出を支援することで、お客様の生産性向上の実現、ひいては企業の「働き方改革」や社員の皆様の「働きがいの向上」に貢献します。

02

#### BPOとICTの連携による BPSを提供

業務アウトソーシングおよびDXに係るコンサルティングにプロダクトを組み合わせた川上から川下に至るトータルソリューション(BPS)を提供します。BPOサービスメニューを拡充してお客様の企業規模に応じたサービスを提供することで、業務効率化やコアビジネスへの集中等の効果を実現します。

03

#### 「DXに強みを持つグループ会社」が お客様のDXを支援

DX認定事業者であるWorkVision(2021年10月グループ会社化)が、自社のDX化の構築経験も踏まえて、クラウドパッケージ商品等を活用しお客様に合わせたソリューションをご提案します。お客様の「IT人材不足」や「ビジネスモデル転換」等の経営課題解決を推進します。



(注)DX認定マーク:2021年12月、WorkVisionが取得しています。

## TOPICS

### TOPIC

1

#### ビジネス・プロセス・サービス(BPS)を提供

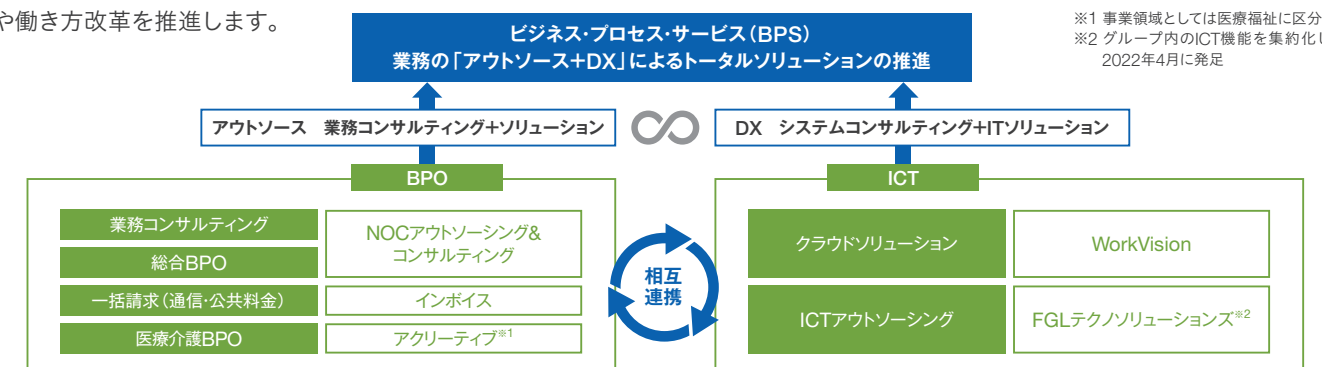
業務の「アウトソース+DX」による、トータルソリューション

#### アウトソース(業務コンサルティング+ソリューション)

BPSを構成するBPOサービスでは、総務・経理・人事・情報システム部門の多種多様なニーズに対応した幅広いサービスをそろえており、インボイスやNOCをはじめとするグループ各社が連携し、提供できる体制を構築しています。コンサルティングをベースにしたトータルソリューションで、人手不足の解消や働き方改革を推進します。

#### DX(システムコンサルティング+ITソリューション)

企業のIT人材不足等の経営課題のニーズをICTの観点から解決するメニューを取りそろえています。総合ICTアウトソーシング企業であるFGLテクノソリューションズでは、お客様のPC周辺におけるノンコア業務を受託、情報システム部門がコア業務に注力することを支援します。



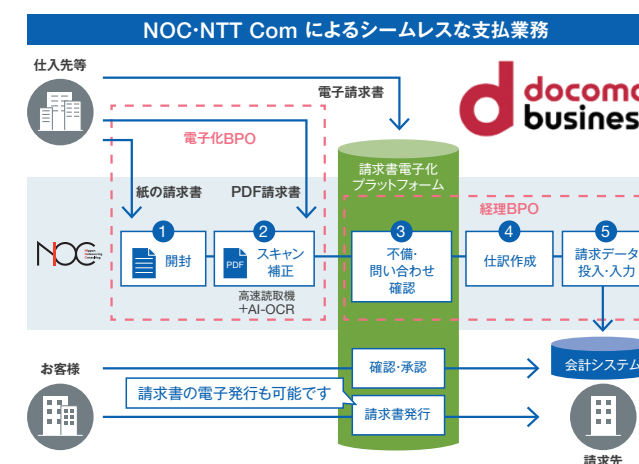
### TOPIC

2

#### アライアンスによるソリューション提供

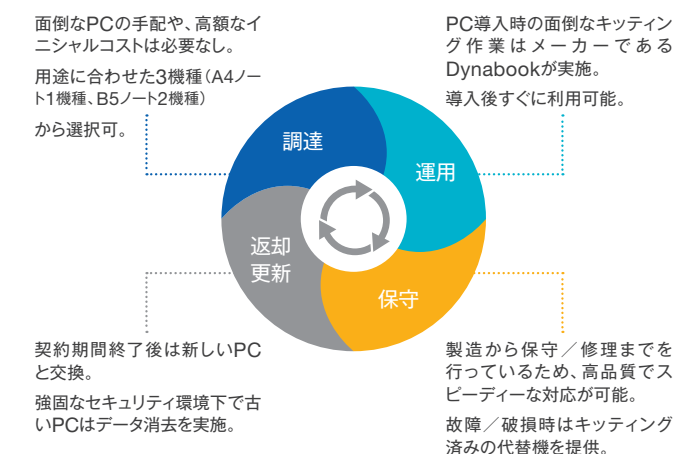
#### Fuyo Lease Group × NTTコミュニケーションズ

NTTComが提供するクラウド型請求書電子化サービス「BConnectionデジタルトレード」と、NOCが提供する「電子化BPO」・「経理BPO」を組み合わせ、一連の請求業務を一気通貫で請け負うサービスです。



#### Fuyo Lease Group × Dynabook

Dynabookとの協業によるパッケージ型PC-LCMサービス「dynabook/パッケージ」は、PCの導入から運用管理・保守・入れ替えなどのサービスをワンストップで提供し、毎月定額利用できるサービスとなっています。





CSV  
4

モビリティビジネス



## モビリティビジネスを通じて 課題解決に貢献し 社会価値を創造する

常務執行役員  
水口 敦志

### 成長戦略

2030  
目指す姿

- 車両・物流の両領域で気候変動問題、社会課題を解決する  
“モビリティビジネスのソリューションプロバイダー”

Fuyo  
Shared Value  
2026

車両領域では、今後急速な普及が見込まれるEV・FCVの導入推進および“CASE”“MaaS”といった新技術の社会実装化の取り組みを通じて、気候変動問題、社会課題の解決に貢献します。物流領域では、物流量の増加に伴う輸配送の効率化や、人手不足への対応等、お客様の多種多様な課題にグループシナジーを活用したソリューションを提供します。

### 目指す姿の実現に向けた、Fuyo Shared Value 2026の戦略

01

#### 一般車両のEV化・ 次世代モビリティの推進

EVのリース導入のみならず、これに伴う様々な管理運営をトータルでサポートする「EVワンストップサービス」を提供し、お客様のリース車両EV化を後押しします。2026年度末の芙蓉オートリースの保有する営業資産（車両）のEV化、FCV化比率を30%にまで高めることを目指し、脱炭素社会の実現に貢献します。また、自動運転等の次世代モビリティ分野にも積極的に取り組み、パートナー企業と共に次世代の移動手段の構築を進めます。

02

#### 物流業界をトータルサポート

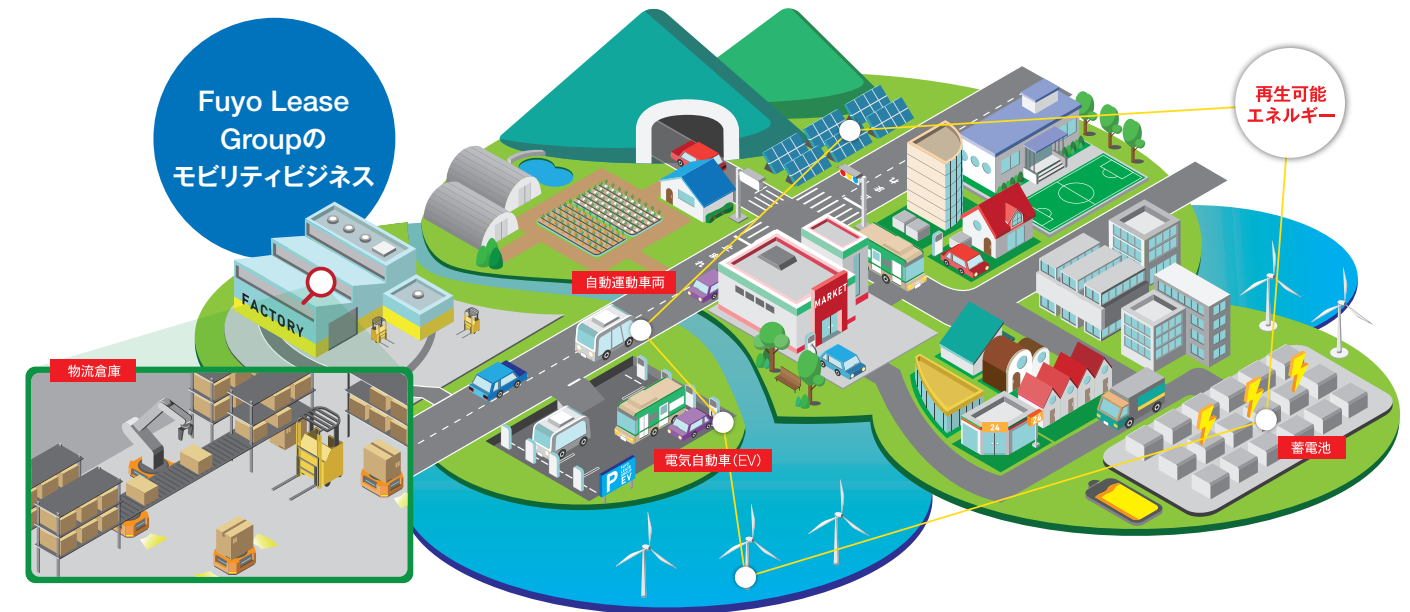
ヤマトリースが持つ運送・物流業界の知見を活かし、ドライバーの長時間労働の改善、働き方改革推進に係る各種サポートや、お客様の事業承継支援等、様々な取り組みを推進します。また倉庫新設、既存倉庫のリノベーション時の物流機器の導入コンサルティングや各種ファイナンススキームの提供を通じて物流業界における課題解決に貢献します。

03

#### ヤマトグループとの事業連携

グループ会社であるヤマトリースを通じてヤマトグループとの事業連携を図り、当社グループのノウハウを活かして、サプライチェーンにおける諸課題を解決する様々なソリューションの開発・提供を進めます。

左から  
芙蓉オートリース株式会社 代表取締役社長 長野 克宣  
モビリティビジネス推進部長 田所 弘年  
ヤマトリース株式会社 代表取締役社長 尾方 直美

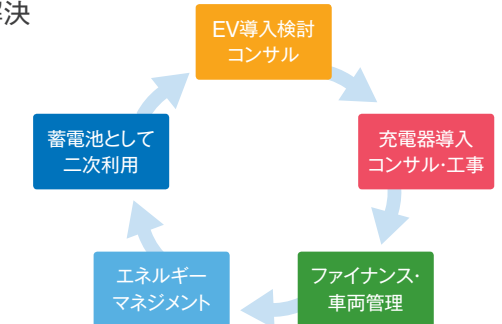


## TOPICS

### TOPIC

#### 1 脱炭素社会への貢献 | EVを軸とした社会課題の解決

企業がEVを導入するには、従来のガソリン車のライフサイクルマネジメントに加え、充電インフラの確保、電力契約見直し、エネルギーマネジメントをはじめ様々な対応が必要となります。当社グループはこれらの課題へのソリューションをワンストップで提供する体制（EVワンストップサービス）をパートナー企業と共に構築し提供することで、EV導入企業をサポートします。



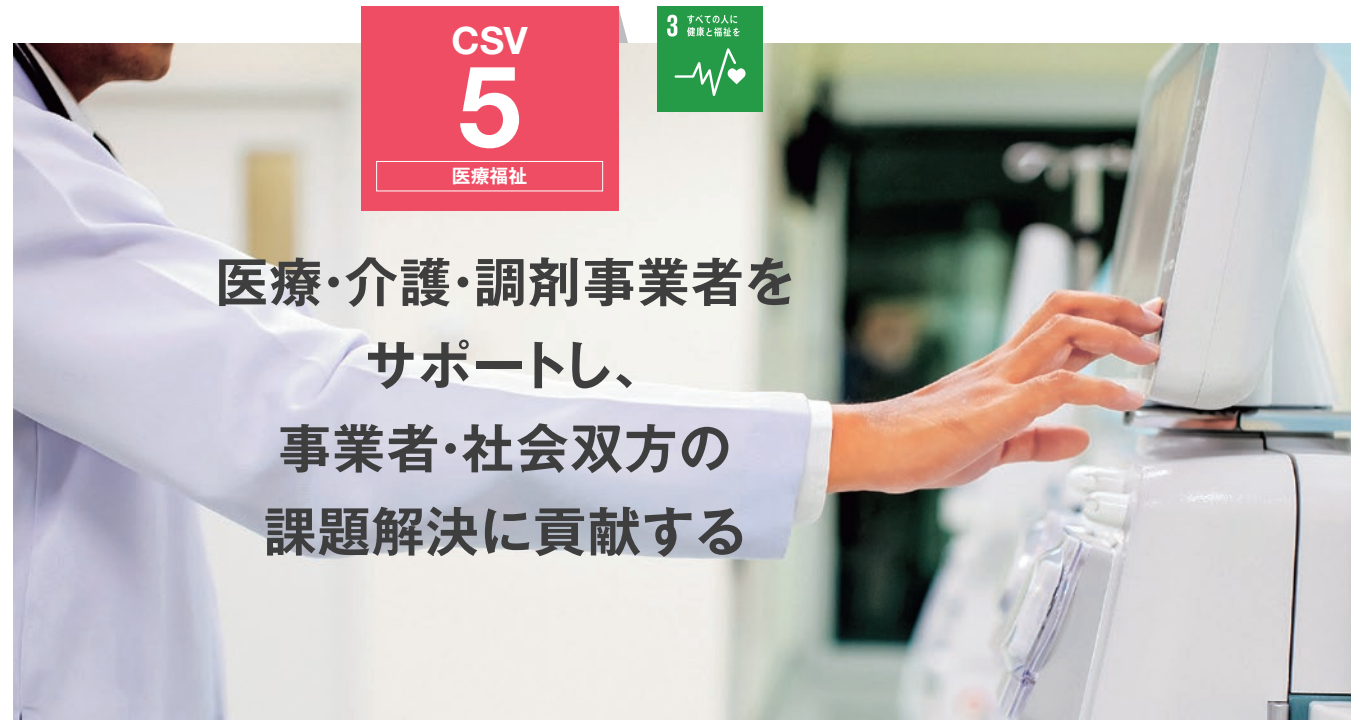
### TOPIC

#### 2 自動運転 | 3つの実証実験に参画

現在日本では、少子高齢化・都市部への人口集中等の社会構造の変化を背景に、移動自由の確保・地域活性化・環境負荷低減など、「移動」に関わる様々な社会課題が顕在化しています。これら課題の解決の手段の一つとして期待されている自動運転の早期実装化に貢献すべく2021年6月に株式会社マクニカと自動運転の社会実装に向け業務提携しました。以降、①湘南ヘルスイノベーションパークでの“ヘルスケアMaaS”の

実証実験②道の駅みぶでの路線バス自動運転の実証実験（栃木県ABCプロジェクト）③新たな交通手段の実装に向けた“三重県四日市市まちなかの次世代モビリティ実証実験2nd”と、様々なバリエーションの実証実験に参画してきました。引き続き、マクニカをはじめとしてパートナー企業との連携を深め、自動運転の実証プログラムを通じ、自動運転の実装化に貢献していきます。





## 医療・介護・調剤事業者を サポートし、 事業者・社会双方の 課題解決に貢献する

### 成長戦略

2030  
目指す姿

- 超高齢社会に対応するヘルスケアマーケットの事業者の経営課題に対するソリューションを提供する企業
- ヘルスケア領域におけるDXの拡大による事業者を取り巻く環境の変化に対応した新たなサービスを提供

Fuyo  
Shared Value  
2026

医療収入の減少や人手不足・後継者不足といった経営課題に加え、“2025年問題”※による医療・福祉ニーズの更なる拡大・高度化が見込まれる中、医療・介護・調剤等医療福祉マーケットにおける事業者に貢献。また再生・事業承継ニーズを有する事業者に対する地域金融機関や専門コンサルティング会社と連携したファイナンスサービスや、グループ各社の有する様々な機能を活かしたソリューションを提供します。

### 目指す姿の実現に向けた、Fuyo Shared Value 2026の戦略

01

#### 超高齢社会に対応したサービス提供

超高齢社会への対応が喫緊の課題となる中、介護事業者とのパートナーシップを発展させ、5年間で高齢者介護施設の新規提供室数1,000室の創出をサポートします。また、様々なアライアンス先との連携を通じて関連する事業領域の拡大に取り組みます。

02

#### 地域医療・福祉の充実化を支援

病院の開閉院、再編・再生、事業承継、M&A等の経営課題を持つ医療・介護・調剤事業者に対して、ヘルスケアファンドの組成や、病院不動産ファイナンス、事業再生・承継ファイナンス等のソリューションを提供するとともに、今後拡大が見込まれる遠隔診療等の医療DXについても、WorkVisionや出資先のベンチャー企業とのシナジーを活かし地域に必要な医療福祉の充実を支援します。

03

#### 医療・介護事業者に役立つ情報発信

クリニック(医科、歯科)、介護事業者のお客様に対して、グループ共通ウェブサイト「Fuyo Mediwel Support」を開設し、経営課題の解決に役立つ幅広い情報の提供を行います。さらに具体的なソリューションとして、アクリーティブの診療・介護報酬ファクタリング、シャープファイナンスの開業資金ファイナンスや建物リース、およびグループ各社のBPOサービス等を提供します。

## TOPICS

### TOPIC

## 1 芙蓉リースプラットフォーム構想の拡充

医療・介護・調剤事業者の様々な経営上の課題にワンストップで対応するため「芙蓉リースプラットフォーム」の拡充を進めます。

現在まで、診療・介護報酬ファクタリングを行うアクリーティブ、中古医療機器の撤去・買い取りを行うFUJITAなど医療分野に強みを持つ企業がグループに加わったのをはじめ、調剤薬局や医療事業者のM&A業務を行うCBホールディングス、大学発産学連携のベンチャー企業であるリバーフィールド、Lily MedTechなど新たな業務領域との事業連携を拡大してまいりました。

今後もこのプラットフォームの各機能の拡充を通じ、事業承継に係るご相談や、病院の事業再生支援等に係るソリューションの提供、および高齢者介護施設の整備に必要なファイナンスなど、様々な課題の解決に貢献します。



左から

株式会社FUJITA 代表取締役 古田 修嗣

ヘルスケアビジネス推進部長 小関 栄樹

アクリーティブ株式会社 代表取締役社長 菅原 猛

マーケット

主なソリューション

大手・中堅事業者	再生・承継等の経営課題を持つ事業者	クリニック(医科、歯科)介護事業者
介護施設・門内薬局向けソリューション	病院不動産ファイナンス(施設の建て替え等)	不動産リース(シャープファイナンス)
省エネ・再エネ	事業再生・承継ファイナンス	FPSメディカル(アクリーティブ)
業務改善効率化コンサル	ヘルスケアファンド	BPO(アクリーティブ)

機能体制

ワンストップサービスの提供 プラットフォーム				
経営ソリューション	機器・設備	ファイナンス(施設の保有含む)	撤去・運搬・処分中古機器の買取・販売	BPO・省エネアメニティ
日本医療機器開発機構	WorkVision	芙蓉リース	FGLセキュラーネットワーク	NOCアウトソーシング&コンサルティング
CBホールディングス	リバーフィールド	シャープファイナンス	FUJITA	インボイス
コンサル会社	クリエートメディカルシステムズ	芙蓉オートリース	オフィスバスターズ	メリービズ
医療情報提供会社	Lily MedTech	アクリーティブ	ロジスティクス会社	アクア・アート
	メディカルシステムネットワーク	横河レンタ・リース	廃棄処理会社	エネルギーサービス会社
	シンクサイト		ビル管理会社	水供給会社
子会社・持分法関連会社	医療機器商社			BCP製品サプライヤー
その他出資先	医療機器製造会社			

### TOPIC

## 2 Fuyo Mediwel Supportの開設

クリニック(医科、歯科)や介護事業者は、医師、看護師、介護スタッフの人材確保、働き方改革への取り組みや新型コロナウイルス感染症拡大への対応など、様々な課題をお持ちです。クリニック(医科、歯科)、介護事業者に向け、グループ共通のウェブサイトである「Fuyo Mediwel Support」を通して、様々な経営環境や課題に応じた専門的かつ幅広い情報の発信と各種サービスの提供を行います。これにより、医療機関や介護事業者の生産性の向上などの経営課題の解決をサポートするとともに、地域の持続可能な医療・介護体制の実現に貢献します。パートナー企業とも連携し、互いのノウハウを活用した共同コンテンツの制作も進めており、当社グループの知見にとどまらない付加価値のある情報を提供することでCSVを実践します。

医療福祉分野のグループ共通ウェブサイトを開設  
効率的なインバウンドマーケティングを実施



Fuyo Mediwel Support: [www.fuyo-mediwel-support.jp/](http://www.fuyo-mediwel-support.jp/)

※1947年～1949年生まれの「団塊の世代」が75歳以上の後期高齢者となる2025年頃に起こるとされる様々な問題。社会保障費の急増や、医療・介護人材および施設の不足が懸念されている。



## 不動産



商業施設／物流施設／介護施設をはじめ、幅広いアセットを対象とする「不動産リース」、ローン／出資／受益権取得で数多くの実績がある「不動産ファイナンス」など、多様な不動産関連のファイナンスサービスを提供しています。

### 成長戦略

2030

目指す姿

- 不動産事業の差別化・高度化による収益性の向上を図り安定した利益成長
- 社会的課題やCREニーズ等<sup>\*</sup>への戦略的なソリューション提供による持続的な成長

Fuyo  
Shared Value  
2026

円安の進行、海外投資マネーの参入および建築費の高騰等、不動産リースビジネスを取り巻く環境は厳しさを増している中、i) ビジネス領域のさらなる拡大および深化、ii) パートナー企業等との連携強化、iii) 資産回転型ビジネスへの取り組みや資産流動化の推進によるアセットの有効活用、iv) アレンジメント機能の強化や新スキーム・領域の開発等による当社主導のリース案件・ファイナンス案件の常軌化、を進めることにより、不動産事業の高度化および差別化を図り、アセットの増加によらない安定的な利益成長を実現します。また、脱炭素社会実現に向けた環境配慮型不動産への取り組みなどCSVの実践も推進します。

目指す姿の実現に向けた、Fuyo Shared Value 2026の戦略

01

ビジネス領域のさらなる拡大  
および深化

再エネや省エネへの対応、物流施設の再編、データセンターの最適配置、再開発事業、流動化を前提とした案件組成など、不動産事業の新領域、新スキームの開発および当社内の他専門部署との協業による新たな商材の発掘を強化し、ビジネス領域のさらなる拡大および深化を推進します。

02

パートナー企業等との連携強化

ビジネス領域の拡大・深化を通じて、パートナー企業との連携取引の拡大を推進します。加えて、地域金融機関など新たなアライアンス先の拡大やアセットマネジメント会社との連携によるパイプラインの強化も推進します。

03

CSVの実践

左記の戦略を実施する中で、リース満了物件の再利用、サステナブルな営業資産の活用、リノベーションへの対応、環境配慮型不動産に対する取り組み、遊休不動産の有効活用、医療・介護・保育・教育施設への取り組み、社会インフラ、PPP・PFIへの取り組みを推進することで、豊かな社会の実現にも貢献します。

#### TOPIC

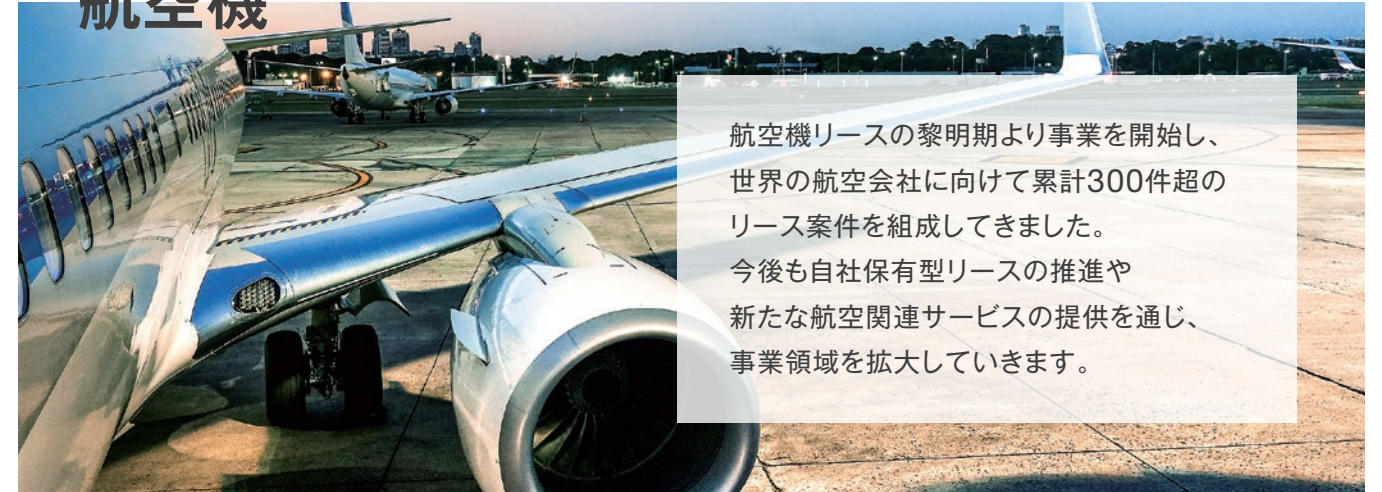
#### セブンパーク天美

建物リースの仕組みを活用して、大阪府松原市と連携の上、地域の魅力の発信や利便性を追求する、商業とエンターテインメントを融合させた複合施設として開業しました。併せて、環境配慮型のショッピングセンターの実現を目指し、最先端の省CO<sub>2</sub>設備、バイオガス発電システムなどを導入し、国土交通省補助事業「サステナブル建築物等先導事業（省CO<sub>2</sub>先導型）」に採択されました。



<sup>\*</sup>遊休地の有効活用やオフバランス化のセール&リースバックなど、お客様の保有不動産を効果的に活用する企業価値向上戦略のニーズや課題

## 航空機



航空機リースの黎明期より事業を開始し、世界の航空会社に向けて累計300件超のリース案件を組成してきました。今後も自社保有型リースの推進や新たな航空関連サービスの提供を通じ、事業領域を拡大していきます。

### 成長戦略

2030

目指す姿

- 航空機オペレーティングリースを中核事業とし、航空周辺分野・新領域分野のアライアンスにより事業ラインナップを拡充させ、相乗効果を高める
- 航空機の新技術分野（持続可能な航空燃料〈SAF〉やエアモビリティなど）に積極的に取り組み、社会課題の解決に貢献

Fuyo  
Shared Value  
2026

航空機オペレーティングリース事業は、2022年6月に新たに米国拠点を立ち上げる等、今後も推進体制強化を進め、中計最終年度には、自社保有機を60機程度まで増加させていきます。資産回転型ビジネスの推進によって安定的な収益計上と健全性維持の両立を目指します。同時に、航空周辺分野においてアライアンスや出資等により事業ラインナップを拡充させ、相乗効果を高めることを目指します。また、持続可能な航空燃料（SAF）やエアモビリティといった社会課題解決に貢献する新技術分野への取り組みも推進します。

目指す姿の実現に向けた、Fuyo Shared Value 2026の戦略

01

資産回転型ビジネスの推進

自社保有オペリース機体を、航空機マーケットのサイクルに合わせて機動的に売却する、資産回転型ビジネスを推進します。安定的なリース収益と、機体売却益のバランスを取りつつ、リスクを極小化し、ポートフォリオの健全性を維持する戦略です。

02

運用商品の開発・販売

JOLCO（購入選択権付き日本型オペレーティングリース）、JOL（日本型オペレーティングリース）に加えて、新たな運用商品の開発・販売に取り組みます。2022年4月に、投資家様への営業活動の強化を推進すべく、航空機マーケティング室を新設しました。

03

航空周辺分野等への取り組み強化

スベアエンジンのリース、パーツアウト（部品販売）事業等の周辺分野、電動・水素技術開発ベンチャーへの出資等、新領域分野へ事業領域を拡大させています。今後も航空機のライフサイクルに応じた事業ラインナップを拡充させるとともに、新技術分野への取り組みも強化します。

#### TOPIC

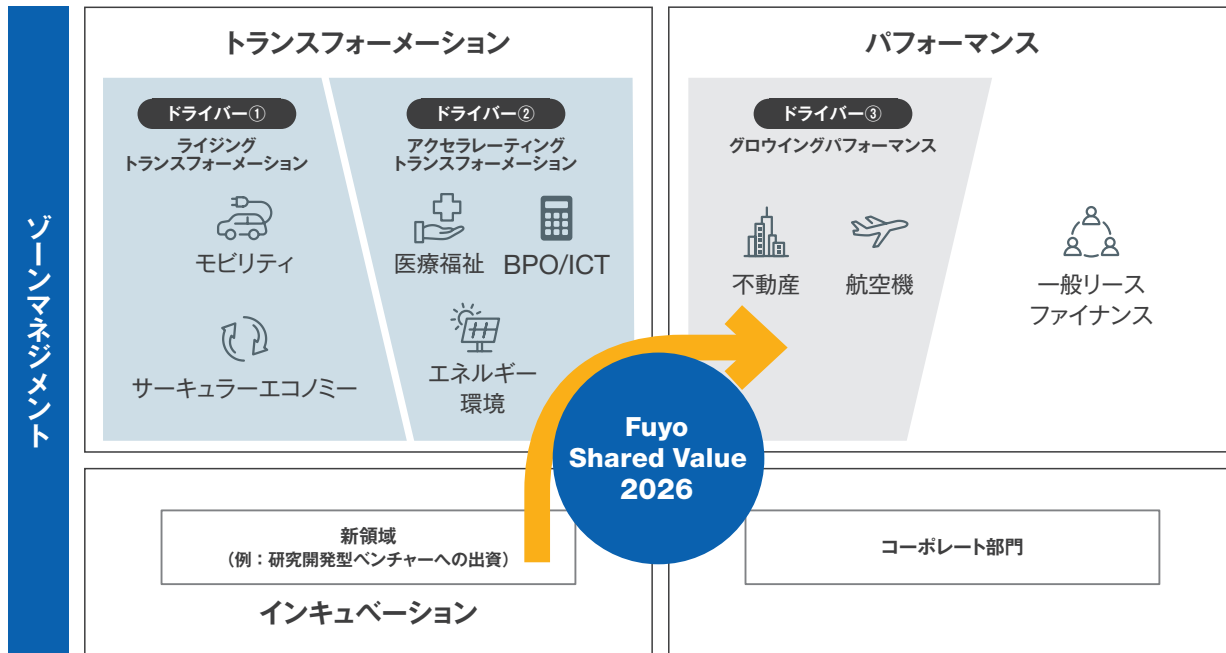
#### ヤマト運輸とフレイター（貨物専用機）リース契約を締結

当社はヤマト運輸株式会社とフレイター（貨物専用機）のリース契約を締結しました。本プロジェクトは当社が旅客型航空機を購入しフレイターに改修した上でリースするという、当社初のP2F（Passenger to Freight、貨物転用）事業への取り組みとなります。本事業を通じて航空周辺分野の知見を蓄積し事業領域の拡大を目指すとともに、輸送機能の多様化による物流業界のさらなる発展に貢献します。





# 分野別事業概況



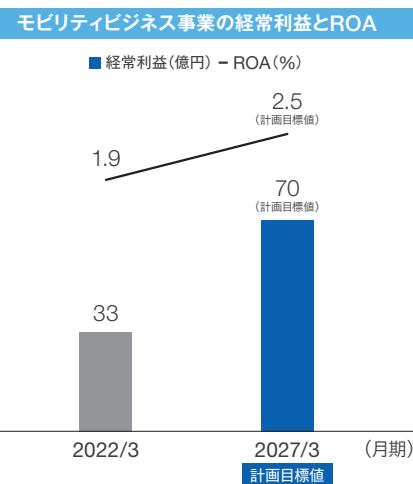
## ライジングトランスフォーメーション

### モビリティビジネス

#### 2021年度の概況と今後の見通し

車両領域では自動運転技術の社会実装に向けた実証実験ヘリス会社として唯一自社保有の自動運転車両の提供を通じ参画したほか、脱炭素社会実現の一翼を担うEVの社会普及に係る課題をワンストップで解決できるサービスラインナップをパートナー企業様との連携で構築しており、今後も強化・拡充に努めます。

物流領域では来たる2024年問題を念頭に、グループ化したヤマトリースや海外グループのノウハウを軸に、物流企業が抱える各種課題の解決に資するサービスラインナップを拡充してきました。新中計ではグローバルベースでの社会課題の解決も視野に事業の拡大を目指します。



### サーキュラーエコノミー

#### 2021年度の概況と今後の見通し

2021年度は7月に「ジャパン・サーキュラー・エコノミー・パートナーシップ(J-CEP)」に監事企業として参加、9月には環境省・経産省・経団連が主導する「循環経済パートナーシップ」に加盟、情報連携や資源循環のトライアルに参加し知見を深める活動に取り組みました。今年度からはサーキュラーエコノミーの実現に向けた各種のインフラ構築に本格的に着手し、新中期経営計画の非財務目標であるリース返却物件のリユース・リサイクルの高度化を進めます。これらの取り組みでお客様がリースを通じて簡便にサーキュラーエコノミーに参加できる機会を創出します。

## アクセラレーティングトランスフォーメーション

### エネルギー環境

#### 2021年度の概況と今後の見通し

2021年度は米国テキサス州での太陽光発電事業への参画、タイでのPPA事業への参画、英国での需給調整事業の出資など積極的な海外進出を行いました。また、国内では連結子会社での新たな太陽光発電所の建設開始、再生可能エネルギー関連ファンドへの出資、PPA事業では複数の契約実績に至るなど、脱炭素に資する投資を加速させました。

今後はグローバルベースでの再生可能エネルギー事業の拡大と、二次エネルギー分野(蓄電池ビジネス・需給調整事業等)における新規ビジネスを確立をします。

**主な提供サービス**

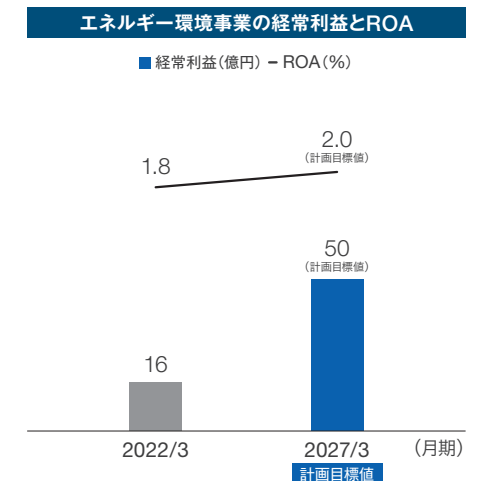
グリーン電力供給(PPA)サービス

ESCO事業

省エネ設備/補助金リース

再生可能エネルギー事業者向けファイナンス

アグリビジネス



### BPO/ICT

#### 2021年度の概況と今後の見通し

2021年度は、アライアンスによるソリューション提供として、BPO分野ではNTTComとNOC連携による「経理・請求書トータルソリューション」、ICT分野ではDynabookとの協業による「dynabookパッケージ」をリリースしました。

労働生産人口が減少する昨今では、生産性向上・DX推進が極めて重要な課題となります。WorkVisionのグループ化で、業務の「アウトソース+DX」による「ビジネス・プロセス・サービス(BPS)」を一層拡充させていくことで、お客様の経営課題解決に努めます。

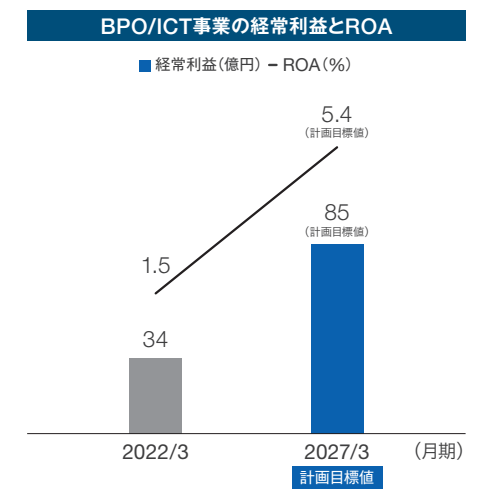
**主な提供サービス**

業務コンサルティング

一括請求(通信・公共料金)

PC-LCMサービス

ICTアウトソーシング



### 医療福祉

#### 2021年度の概況と今後の見通し

大規模病院向け敷地内薬局開設や病院業務改善コンサルタント等の顧客ニーズを捉えた提案型案件が成約に至りました。中古医療機器関連事業では主力のCT装置が2020年度のコロナ関連補助金による需要の反動減の影響を受けましたが、採算性を見極めた受注に注力しました。またコロナ禍で事業者には政策的な金融支援が続く環境下、診療・介護報酬債権ファクタリング事業では、債権残高を前年比伸ばすことができました。年度末には医療・介護事業者向け専門サイト「Fuyo Mediwel Support」を立ち上げました。今後も医療・介護事業者に有益な情報を発信し、多様な支援を展開します。

**主な提供サービス**

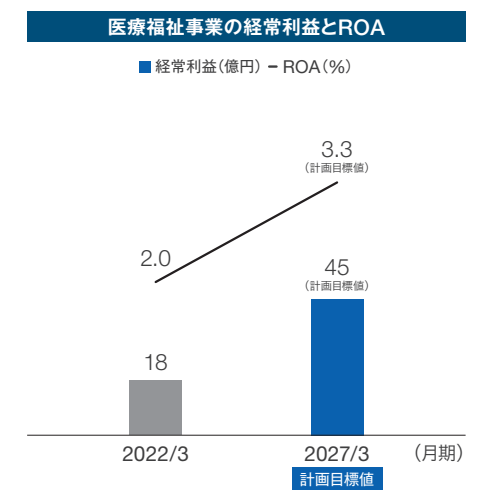
医療・介護機器および建物のリース

診療・介護報酬ファクタリング

事業承継ファイナンス

中古医療機器買い取り・処分

病院・介護事務コンサルタントおよびBPO

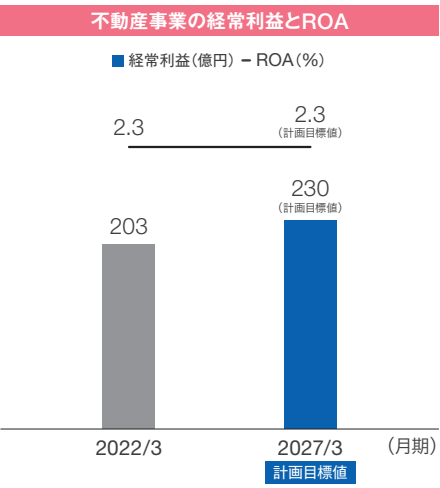


グロウイングパフォーマンス

不動産

2021年度の概況と今後の見通し

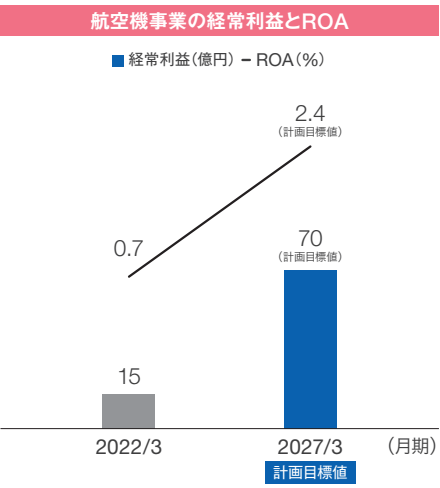
2021年度は、不動産ソリューション営業部を新設し、不動産に関わる新分野・新領域の開発に取り組むとともに、i) 大阪府松原市と連携した地域の魅力の発信や利便性を追求する商業施設の開発、ii) 待機児童問題解消を目指して組成された保育園私募ファンドへの出資、iii) 米国不動産私募ファンドへの出資を通じたESG環境配慮型集合住宅開発事業への参画、iv) 台湾での当社初となる不動産リースへの取り組みなど、多様なアセット、スキームおよび領域に取り組みました。今後についても、引き続き、CSVの実践および事業領域の拡大を通じた不動産事業の高度化・差別化による収益性の向上を図ります。



航空機

2021年度の概況と今後の見通し

2021年度は航空機オペレーティングリース機を新たに3機購入する一方、ポートフォリオマネジメントにより、3機の売却を行った結果、保有航空機機体数は44機となりました。今後も自社保有機を積み上げつつ、リスク分散などの目的によって、保有機体の一部を機動的に売却する回転型ビジネスを推進することで、市場変動リスクを軽減させ安定的な収益計上を目指します。また、スぺアエンジンリース、退役航空機のパーツアウト事業に加え、旅客型機を貨物専用機にコンバージョンするP2F事業にも参入するなど航空機周辺分野における事業領域の拡大にも取り組みました。



新領域・インキュベーション

今後立ち上がるマーケットやお客様の潜在的課題に対する幅広い探索を通じ、独自の技術、ノウハウを持つ企業へのM&Aや資本・業務提携を推進していきます。

出資実績	出資時期	形態	パートナー	内容
BPO	2017年 1月	子会社化	アクリーティブ	売掛金や診療・介護報酬債権のファクタリング(債権買い取り) 事業を行う同社を連結化し、BPOサービスを強化
	2018年 6月	出 資	メリービズ	経理事務受託サービス「バーチャル経理アシスタント」を提供する同社へ出資
	2018年 10月	子会社化	インボイス	「一括請求サービス」を展開する同社の連結化により、お客様の生産性向上に寄与するサービスをさらに拡充
	2019年 8月	子会社化	NOCアウトソーシング&コンサルティング	様々なアウトソーシングサービスメニューと高度な業務コンサルティング機能を持つ同社の連結化により、BPOサービスの事業展開を加速
ICT	2021年 6月	出 資	Hmcomm	AIを活用した音声認識技術サービス、異音検知サービスを提供する同社に出資
	2021年 10月	子会社化	WorkVision	クラウドパッケージを中心とした多種多様なITソリューションを提供する同社を連結化し、BPOサービスと組み合わせることで、高度化・複雑化するお客様のニーズに対応できる体制を構築
医療福祉	2017年 8月	出 資	リバーフィールド	国産手術支援ロボットを開発する同社へ出資
	2018年 2月	出 資	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「アイモ」を開発する同社へ出資
	2018年 3月	出 資	Lily MedTech	医療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
	2018年 4月	子会社化	FUJITA	中古医療機器の撤去作業から買い取り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
	2019年 3月	出 資	日本医療機器開発機構	医療系最先端技術の事業化支援を手掛ける同社へ出資
	2020年 4月	出 資	シンクサイト	AIを活用した次世代型細胞分離システムの研究・開発を行う同社へ出資
	2021年 1月	出 資	CBホールディングス	医療・介護・調剤薬局業界におけるM&A、開業支援、経営コンサル、ニュース配信事業を行う同社へ出資
	2022年 6月	出 資	JSH	障がい者雇用支援サービスならびに精神科に特化した在宅医療サービスを提供する同社に出資
	2018年 6月	出 資	エクセルギー・パワー・システムズ	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
エネルギー環境	2019年 3月	出 資	NExT-e Solutions	先進的なバッテリー制御デバイス・管理システムを提供する同社へ出資
	2020年 2月	出 資	ヒラソル・エナジー	太陽光発電設備の保守管理プラットフォームの開発を行う同社へ出資
	2020年 10月	出 資	つばめBHB	東工大発で低温・低圧下での分散型アンモニア製造開発技術の開発を行う同社へ出資
	2021年 7月	出 資	S-Solar Generation (Thailand) Co., Ltd.	シャープエネルギーソリューション株式会社タイ現地法人とタイ国でPPA方式による電力販売事業を行う合弁会社を設立
	2018年 3月	出 資	TDF Group Inc.	北米でピックアップトラックのレンタル・リース、販売、ディーラー事業を行う同社に出資
モビリティ	2019年 1月	出 資	Pacific Rim Capital, Inc.	北米でマテリアルハンドリング機器のオペレーティング・リースを行う同社に出資
	2020年 3月	出 資	ハイボット	インフラの維持管理や配管点検など極限環境におけるロボット技術の開発を行う同社へ出資
	2020年 4月	子会社化	ヤマトリース	運送事業者に対するトラックリースを中心としたファイナンスサービス等を提供する同社の連結化により、物流・輸送および中古車両のビジネス領域を拡大
	2020年 11月	出 資	A.L.I. Technologies	産業用ドローンサービス並びにエアモビリティ等の開発・事業展開を行う同社へ出資
	2021年 4月	出 資	3D Printing Corporation	3Dプリント技術を活用した様々なプロダクトサービスを提供する同社に出資
	2021年 8月	出 資	REXEV	EVカーシェアリングおよびEVマネジメントシステムの構築を行う同社に出資
	2022年 1月	出 資	PLIC Corp., Ltd.	タイでフォークリフトレンタル、自動倉庫システムの導入コンサルなどの物流ソリューションを提供する同社に出資
	2022年 7月	出 資	日本風洞製作所	コンパクトで低コストな風洞試験装置の製造・販売を行う同社に出資
	2020年 8月	出 資	Airbus Ventures Fund III LP	航空宇宙分野において革新的な技術を有するベンチャー企業への投資を目的として設立された同ファンドに出資
その他	2017年 10月	設 立	GAPファンド	国立大学法人東京工業大学、株式会社みらい創造機構と共同で、日本初の産学連携型の「GAPファンド」を設立
	2019年 5月	出 資	Synspective	衛星による観測データを活用したワンストップソリューション事業を行う同社へ出資
	2020年 12月	出 資	Telexistence	遠隔操作・人工知能ロボットの開発・事業展開を行う同社へ出資



CSV Promotion System

## CSV推進体制

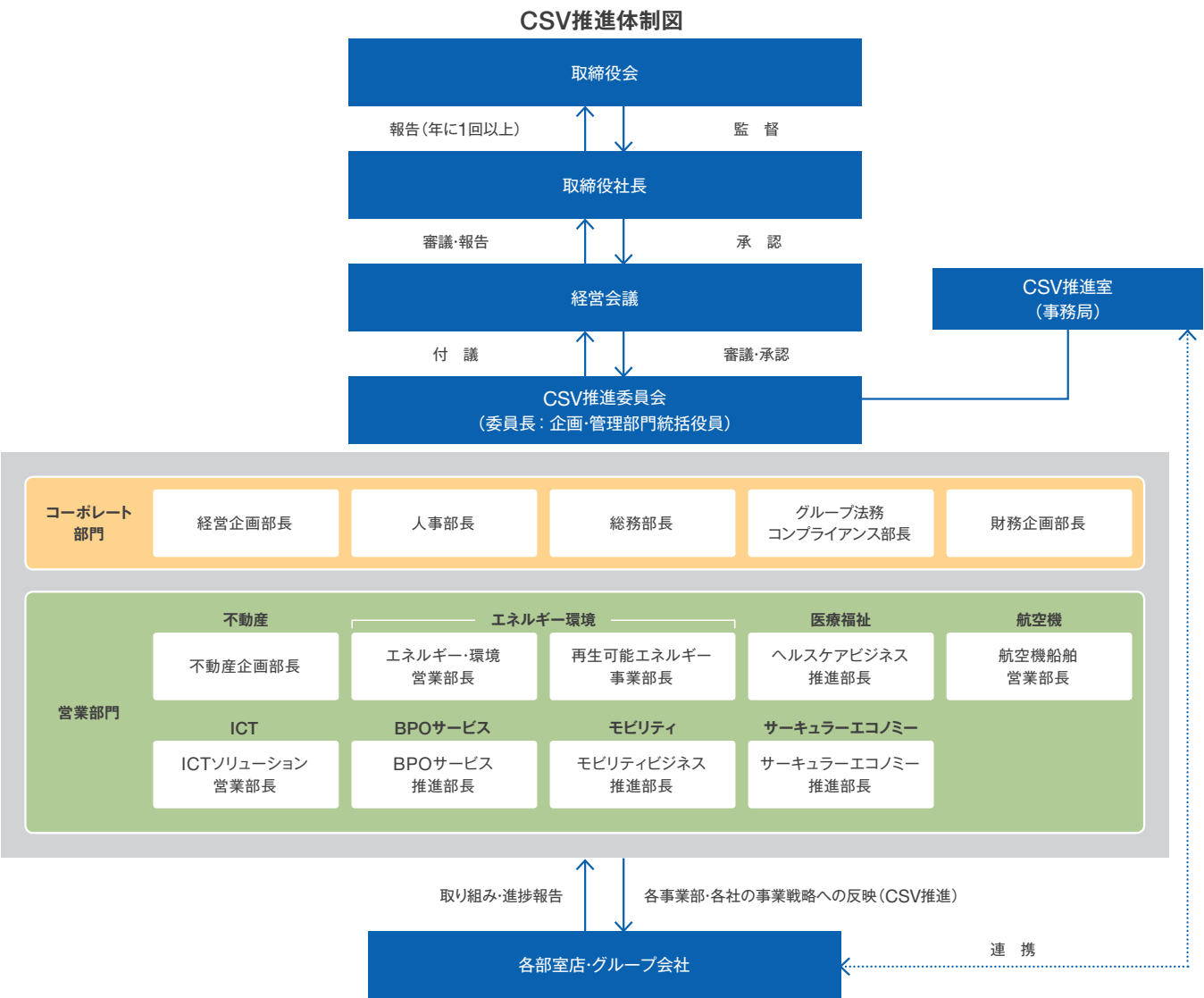
芙蓉リースグループは社会やステークホルダーの皆様からの期待に応えるとともに、事業を通じて持続可能な社会の構築と企業としての継続的な成長の両立を実現し、SDGsに代表される社会課題の解決に取り組んでまいります。

そのために、CSVの考え方を経営の基盤と位置付け、長期的な戦略として強化を図っています。

### CSV推進体制

当社グループのCSVやサステナビリティをグループ横断的に推進するため、2020年に「CSV推進委員会」を設立しました。CSV推進委員会は主要なコーポレート部門の部店長はじめ、各事業ドメインを管掌する営業部門の部店長を構成員としており、委員会で審議・報告された内容は経営会議に付議され、

承認を経て戦略に反映されます。なお、グループ全体のCSVに係る方針および推進状況は取締役会にも年に1回以上の報告を行い、実効性を高めています。また、「持続的な価値創造を支える体制に関する基本方針」を定め、サステナビリティに関する取り組み方針を明らかにしています。



### CSV推進委員会の主な議論内容

CSV推進委員会ではグループのCSV推進のために重要な事項の審議・報告を行うほか、非財務面の目標および計画を策定し、その推進に係るモニタリングを行っています。2021年度は3回開催し、持続的な価値創造を支える体制に関する基本方針の制定、非財務目標や環境目標に対する進捗状況、新中期経営計画における非財務目標の設定などについて審議・報告を行いました。

CSV推進委員会の様子



### CSVの社内理解

CSVの実現のためには、グループ社員全員がCSVの考え方を理解・共感して実践に活かしていくことが不可欠です。2020年度には芙蓉リースの全社員を対象とした一連のCSV研修(“Let’s CSV!”)を行い、2021年度はこれを全グループ会社社員に拡大し実施しました。最初に「eラーニング(対象：全グループ会社社員)」を実施し、次に部室店長が講師となって「自分の仕事とCSVとの繋がりを考えるワークショップ(対象：全グループ会社社員)」を実施。自分の仕事を通じてお客様や地域に対してどのような価値提供ができていのか気付きを得ることができました。社内でのワークショップの様子を社内イントラで紹介する会社もあるなど、グループ会社でのCSVへの関心が高まりました。

NOC社内でのワークショップの様子を社内イントラで紹介

### 2021年度の主な審議・報告内容

- 第2回 価値創造ストーリーの高度化  
マテリアリティの項目体系整理  
非財務目標・環境目標の進捗状況報告
- 第3回 持続的な価値創造を支える体制に関する基本方針の制定
- 第4回 中期経営計画(Fuyo Shared Value 2026)における非財務目標の設定  
非財務目標・環境目標の進捗状況確認





Investment in Human Resources

人材投資

基本的な  
考え方

芙蓉リースグループは「人」が最大の財産と考えており、社員一人一人とその個性を尊重し、「働きがい」「働く意義」を感じながら、仕事を通じて成長し、心身共に充実した生活を送っていくことが大切であると考えます。

そして、社員一人一人の成長を促し、才能や能力が最大限発揮されることによって、当社グループの持続的な成長に繋がっていくものと考えています。

当社グループでは、社員一人一人に対し、自ら考え積極

的に行動し、成長意欲を持った自律した社員であることを求めています。CSVを中心に据え、持続的な成長を支える高付加価値な人材を育成するため積極的な人材投資に注力していきます。

人材投資の柱として事業領域の多様化、高度化に対応する戦略的人材育成、ダイバーシティ&インクルージョン、健康経営をはじめとして持続的な価値創造を支える組織・体制の整備に注力します。社員一人一人の挑戦と成長を後押しし、社員と共に成長するグループを目指します。

戦略的人材育成



脱炭素社会の実現をはじめとし、難度が増す社会課題の解決に必要な人材に加え、従来とは次元の異なる積極的な人材育成が必要と考え、新中期経営計画「Fuyo Shared Value 2026」では期間中に人材育成関連費用を300%とする計画としました。

研修内容も、リース・ファイナンスに必要な会計・税務・法務などの知識や、コミュニケーション・思考力等の一般的なビジネススキルに加え、語学やDX、先鋭的なファイナンス等、事業領域ごとの付加価値の底上げを狙いとしたプログラムを増やしていきます。例えば語学分野では、若手社員を対象に、海外のビジネスパーソンとリモートで共同して課題に取り組む研修を開始しました。

また、事業領域ごとの高い専門性を強化するために、自己啓発制度にカフェテリアプランを導入しました。中堅社員には最大年間30万円相当の自己啓発ポイントを付与し、語学やOAスクールへの通学、外部セミナーの参加など、幅広い自己啓発メニューを提供しています。

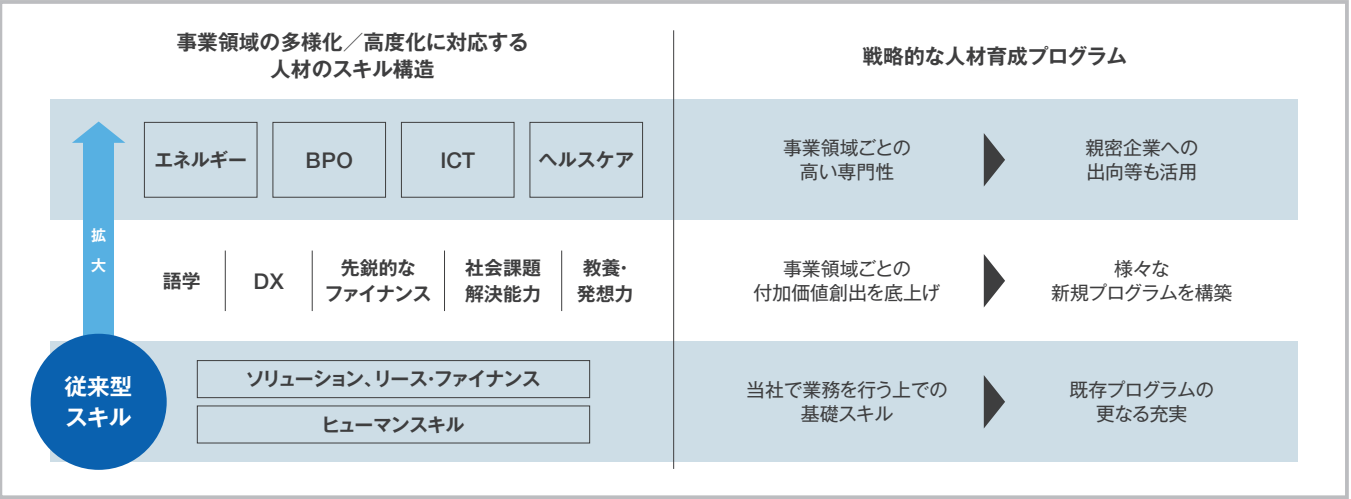
非財務KPI・目標

人材育成関連費用(単体)  
2021年度対比

300%  
(2026年度)

非連続的な教育研修投資・サポート

高付加価値人材の継続的輩出



ダイバーシティ&インクルージョン推進



当社グループでは、多様性ある組織こそが成長の原動力であると考えています。異なる強み、視点や価値観を持ち寄るからこそ生まれるイノベーションが新たな価値を生み出し、持続的な組織の成長に繋がります。そのために、年齢・性別・国籍・性指向・性自認・人種・民族・障がいの有無にかかわらず、グループ全従業員の一人一人が能力を最大限発揮、専門性を高めていけるよう、誰にとっても働きやすく働きがいのある職場を目指し、ダイバーシティ&インクルージョン推進に取り組んでいます。

特に女性の活躍については、女子学生向けのインターンシップ、女子大学セミナー拡充による採用強化、女性総合職のフォローアップ推進、役員や部門長との交流機会の提供、女性経営者によるキャリア講演会、座談会の開催等により、多様なロールモデルに触れる機会を提供し、意欲向上と風土醸成に取り組んでいます。

これらの実績が評価され、2017年度には「プラチナくるみん認定」、2021年度には「えるぼし」認定の二つ星（3段階の

うち2段階目）を厚生労働大臣から取得しました。

その他、LGBTQや障がいをテーマとしたグループ全社員を対象としたeラーニング研修、部店長向け集合研修などを実施することで職場の理解促進に努めています。

2022年4月の新中期経営計画スタートに当たり、誰にとってもより働きやすく働きがいのある職場を目指し、「新卒採用女性比率40%」「女性管理職比率35%」「年次有給休暇取得率90%」「男性育児休業取得率100%」という数値目標を設定しました。これまで進めてきた諸施策を一層充実・強化することに注力していきます。



女性社員向け役員交流会



ヤマチリズ 尾方社長によるキャリア講演会



健康経営、ワーク・ライフ・バランス



当社グループでは、社員が健康で安全に生き生きと働ける職場環境を整えることが組織を活性化させ、生産性の向上に繋がるものと考えています。

社員への「健康投資」（健康保持に向けた取り組み）は人材育成と並ぶ「人的資本に対する投資」と捉え、経営的な視点に基づく戦略的な健康管理の取り組みとして「健康経営」を推進しています。

2021年度は「健康宣言」を制定し、特に社員の疾病の予防・早期発見を重点課題と考え、自己負担なしでの人間ドック受診可能年齢を40歳以上から35歳以上に引き下げ、受診必須としました。こうした取り組みもあり、「健康優良法人2022（大規模法人部門）」に認定されています。

また、全ての社員が自律的にワーク・ライフ・バランスの実現に取り組み、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「働きやすい職場づくり」を進めています。

働きやすい職場づくりの具体的な制度として、「リフレッシュデー（毎週1回各人で設定する早帰り日）」「選択型時差出勤制度（通常の勤務時間以外に始業・終業時刻を柔軟に選択できる制度）」を設定し、長時間労働の是正および育児介護等の事由によらず自らの生活スタイルに応じて働くことのできる環境を整備しています。また「+Friday（プラスフライデー）」（毎月1回、いずれかの金曜日を選択して半日勤務とする制度）などの独自の施策も導入、その取得も推進しています。



非財務KPI目標

女性管理職比率（芙蓉総合リース単体、以下「単体」）

29.5% (2021年度) → 35%以上 (2026年度)

有給休暇取得率（単体）

82.3% (2021年度) → 90%以上 (2026年度)

男性育休取得率（単体）

110% (2021年度) → 100%以上 (2026年度)

35歳以上人間ドック受診率（単体）

86% (2021年度) → 100% (2026年度)

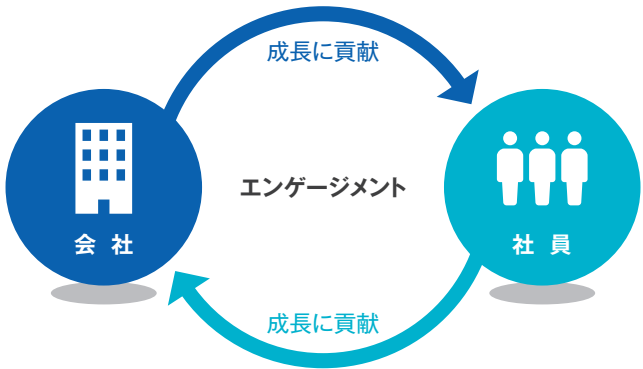
新卒採用女性比率

52.6% (2021年度) → 40%以上 (2026年度)

エンゲージメント

芙蓉リースグループでは、エンゲージメントを「社員一人ひとりが、会社の成長と自身の成長を結び付け、お互いが成長をすることに対して貢献する関係」と定義し、従業員に対する意識調査にてエンゲージメント指数を計測しています。

社会価値と企業価値をともに創造していくためには社員エンゲージメントを向上させることが重要であると捉え、従業員との対話を通じて、エンゲージメントを高めるための「ジョブFA制度」の実施や、シニア人材が活躍できる制度・環境の拡充を進めます。



Human Rights Policy

人権方針



芙蓉リースグループは、CSV経営の主要な施策の一つとして「ビジネスと人権」に取り組んでいます。

私たちの事業活動が人権に対して負の影響を及ぼす可能性があることを認識し、人権を尊重する企業としての姿勢を明確にするため、人権方針を定めました。芙蓉リースグループは、こ

の方針に従い、事業活動を通じて人権が尊重される社会の実現に貢献します。

なお、この方針は、経営会議の審議を経て、取締役会で決議されたものです。

1. 適用範囲

本方針は、芙蓉リースグループの役員・従業員（嘱託、契約社員を含みます。以下「従業員等」）に適用されます。また、芙蓉リースグループのお客様、パートナー企業その他のすべてのステークホルダーの皆様にも、本方針を尊重していただくことを期待します。

2. 国際的な基準の支持

芙蓉リースグループは、「国際人権章典（世界人権宣言・国際人権規約）」、「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」など、人権に関する国際的な基準を支持するとともに、「ビジネスと人権に関する指導原則」、「子どもの権利とビジネス原則」に基づき、人権尊重の責任を果たしていきます。また、芙蓉リースは、「国連グローバル・コンパクト」（UNGC）に賛同し、署名しています。UNGCが掲げる「人権の確保」・「不当な労働の排除」・「環境への対応」・「腐敗の防止」に関する4分野に関わる10の原則に賛同し、その実現に向けた努力を継続しています。

3. 法令の遵守

芙蓉リースグループは、事業活動を行うそれぞれの国または地域で適用される法令を遵守します。当該国または地域における法令と国際的に認められた人権基準とが異なる場合には、国際的に認められている人権基準を尊重するための方法を追求していきます。

4. 事業活動における人権課題

- 1) 強制労働・児童労働  
芙蓉リースグループは、強制労働、児童労働を認めず、いかなる形態の現代奴隷も認めません。
- 2) 差別  
芙蓉リースグループは、個人の多様性を尊重し、すべての基本的人権を尊重します。人種、宗教、性別、年齢、国籍、性的指向、障がいの有無などによる、いかなる人権侵害にも加担せず、差別を行いません。
- 3) 労働分野  
芙蓉リースグループは、労使関係における従業員等の結社の自由および団体交渉権を尊重します。適用される法令に従い、労働者の権利の保護、過剰な労働時間の削減等を行います。

従業員等一人ひとりがお互いを尊重し、ハラスメントや過重労働などがなく、健康かつ安全に、そして安心して働き続けられる職場環境を整備するとともに、多様な人材が活躍できる企業風土の醸成に努めます。

5. 人権デュー・ディリジェンス

芙蓉リースグループは、自らが行う事業や提供するサービスが、人権への負の影響を与え、それを助長する可能性があること、またはこれらに関係する可能性があることを認識しています。芙蓉リースグループは、事業活動に関係する人権への負の影響を特定し、評価し、これを防止および軽減するために、適切な人権デュー・ディリジェンスを実施します。

6. 苦情処理体制および救済

芙蓉リースグループは、事業活動における人権課題に対応するため、人権に関する相談や通報を受け付け、それらの是正・回復を図る体制を整備することに努めます。事業活動により人権に対して負の影響を引き起こし、または助長した場合、または関与が明らかになった場合には、速やかに是正措置を講じて、その救済に努めてまいります。

7. ステークホルダーとの対話

芙蓉リースグループは、人権に対する負の影響については、負の影響を受ける方々の視点から理解したうえで、適切な方法で是正することが重要であると認識しています。ステークホルダーとの対話を通して、人権尊重の取組の向上と改善に努めます。

8. 教育・研修

芙蓉リースグループは、全従業員等が本方針を理解し、一人ひとりの業務において本方針に基づいた行動が実践されるよう周知をはかり、継続的に研修を行います。

9. 情報公開

芙蓉リースグループは、本方針に基づく取組みについて、ウェブサイト等で適切に情報開示してまいります。

# DX戦略

## デジタルテクノロジーを取り入れ、社会課題の解決に取り組む

芙蓉リースグループはCSV(Creating Shared Value:共有価値の創造)の理念の下、事業を通じての様々な社会課題の解決と経済価値の同時実現を目指します。また、テクノロジーの進歩で、社会のデジタルシフトが加速する中、デジタル

テクノロジーを取り入れ、社会に提供する価値を外部環境の変化に適応させ続けることにより、長期的な共有価値の創造を目指します。

## 4つのDX戦略

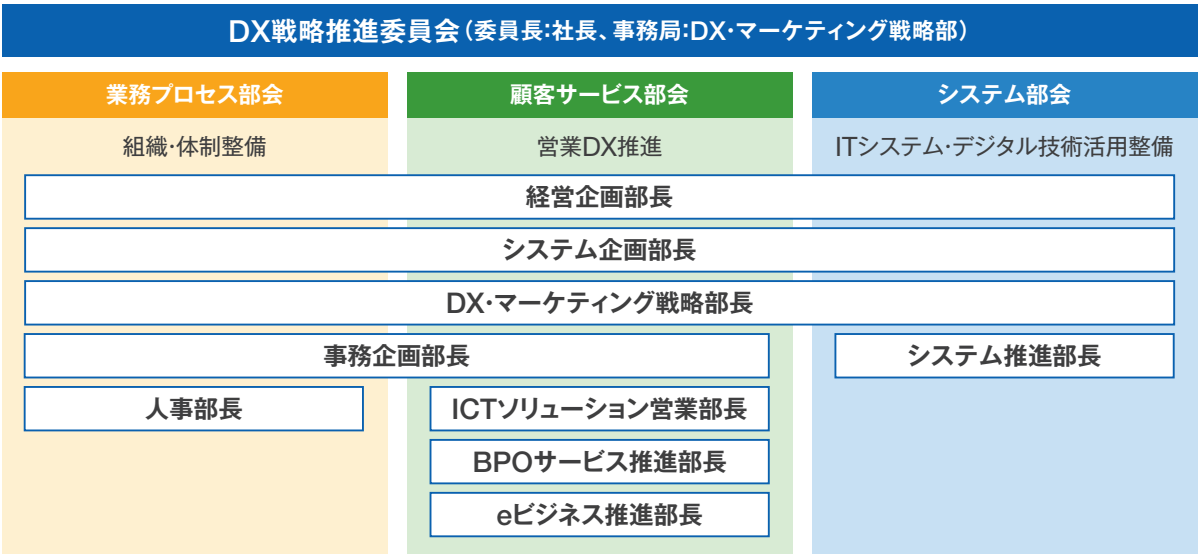
芙蓉総合リースはDXを通じての共有価値の創造を目指すべく、4つの戦略を策定しています。

<div>戦略1</div> <div>新たなビジネス領域拡大に向けた取り組み</div> <div>戦略目標</div> <div>リカーリング・サブスクリプション等のビジネス構築支援</div>	<div>戦略2</div> <div>先進的な商品・サービスを通じた提供価値の向上</div> <div>戦略目標</div> <div>クラウドソリューションの展開 パートナー企業のDXプロダクト構築支援</div>
<div>戦略3</div> <div>営業活動のデジタルサポート</div> <div>戦略目標</div> <div>営業支援システムの高度化 データ連携・分析によるマーケティングの高度化</div>	<div>戦略4</div> <div>事業運営の抜本的な効率化・高度化、柔軟な働き方と業務プロセス改革</div> <div>戦略目標</div> <div>デジタルを活用した社内業務プロセスの効率化 推進／IT・DX人材のリスキリング</div>

## DX推進体制

2022年4月にDX戦略の推進を担う部署である「DX・マーケティング戦略部」および、社長が委員長となる「DX戦略推進委員会」を設置しました。同委員会では、DX・マーケティング戦略

部を事務局として、①DX戦略推進に必要な組織・体制整備、②営業DX戦略の推進、③DX戦略を支えるITシステム・デジタル技術活用の環境整備についての審議・報告を行っています。

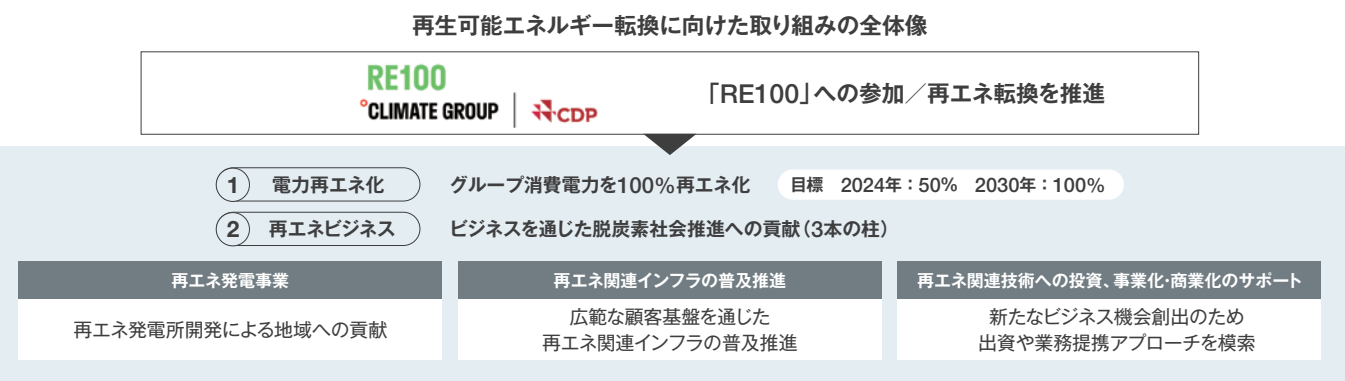


# TCFD提言に基づく情報開示

芙蓉リースグループは、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むとともに、気候変動が当社グループの事業環境に及ぼすリスクや機会を踏まえた事業活動を行っています。また、気候変動が当社に与える影響をステークホルダーの皆様に正しく伝えることの重要性を認識し、2019年に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同を表明しております。

## 芙蓉リースグループの脱炭素社会推進に向けた取り組み

当社は2018年に国内の総合リース会社として初めて「RE100」に参加し、グループにおける2030年までのRE100達成およびカーボンニュートラル(スコープ1、2)実現を目標に掲げています。また、広範な事業領域や顧客基盤を有する当社グループにとっては、ビジネスを通じて社会全体の脱炭素化に貢献することも重要な課題と考え、①再生可能エネルギー発電事業②再生可能エネルギー関連インフラの普及推進③再生可能エネルギー関連技術への投資、事業化・商業化のサポート――を3本の柱とした取り組みを積極的に推進しています。



## ガバナンス

芙蓉リースグループではCSV推進体制(P35-36)を構築し、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを行っています。気候変動に係るリスクおよび機会については、CSV推進室が特定します。気候変動に係る機会の中でも特に重要と認識している項目については非財務目標として目標を設定し、CSV

推進委員会にて進捗管理を行い、年に1回以上取締役会で報告しています。また、気候変動リスクを管理する上では「気候変動リスクの管理体制」を構築し、全社的なリスク管理体制の下で管理しています。

## 戦略

気候変動による財務への影響を定量的に測るため、「1.5℃シナリオ」と「4℃シナリオ」の2つの気候変動シナリオを基にシ

## 当社事業への影響／対応策

シナリオ分析の結果、1.5℃／4℃シナリオのいずれの場合でも当社グループの事業に対する気候変動リスクの影響は限定的であり、機会の方が大きいという分析となりました。また、双方のシナリオで連結売上総利益の増加が見込まれるものの、1.5℃シナリオの方がより利益の増加余地が大きいということが分かりました。

さらに、気候変動リスクに対応しつつ機会を最大化するため、

ナリオ分析を実施しました。(分析結果はP43に掲載)。

分析結果を中期経営計画「Fuyo Shared Value 2026」の非財務目標(P15-16)に反映しています。本中期経営計画は社会が1.5℃の世界を目指すことを想定し策定しており、脱炭素に向け経営資源を集中することで、再生可能エネルギー発電事業の拡大やEV・FCVへのファイナンスの増加等を通じた利益の獲得を図ります。

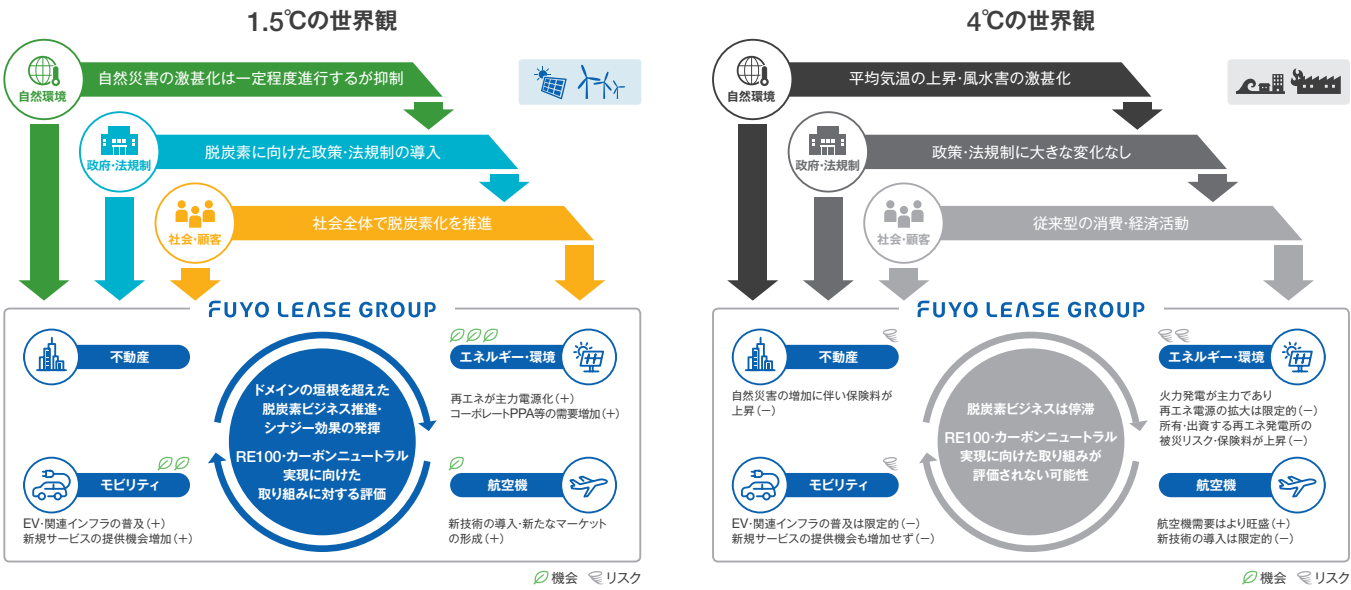


気候変動に係る主なリスク／機会※1（一部抜粋）

項目		事業への影響			
		概要	時間軸	シナリオ別影響度	
				1.5℃	4℃
全社					
移行 リスク	炭素税の導入（政策・法規制）	炭素税が導入されることで、RE100・カーボンニュートラル実現に向けたコストが増加するリスク	中期～長期	小	小
不動産					
物理的 リスク	自然災害の激甚化（急性）	自然災害の増加・激甚化に伴う保険料の上昇リスク	短期～長期	小	小
エネルギー環境					
移行 リスク	エネルギー買い取り制度（FIT・FIP）等の制度変更（政策・法規制）	想定し得ない制度変更が発生した場合、売電収入減少・運営コストの増加等のリスク	短期～長期	中	中
機会	再生可能エネルギー需要の増加（製品・サービス、市場）	国内の再生可能エネルギー事業への取り組み増	短期～長期	大	大
		海外の再生可能エネルギー事業への取り組み増	短期～長期	大	中
	新技術・新制度等による事業機会（製品・サービス、市場）	2次エネルギー等の新規ビジネス分野への取り組み増	短期～長期	大	中
モビリティ					
移行 リスク	CO <sub>2</sub> 排出量に関する規制の強化（政策・法規制）	CO <sub>2</sub> 排出量に関する規制強化等によりガソリン車の需要が低下し、従来のディーゼル・ガソリン車のリース需要が減少するリスク	中期～長期	中	小～中
機会	電気自動車の需要増加（市場）	■ EVワンストップサービスの推進 ■ 自動車メーカーやディーラー連携、電力会社、商社等とのアライアンス戦略推進	短期～長期	中	中
	電気自動車関連サービスの需要増加（製品・サービス）	■ メンテナンス構築 ■ FCVを他社に先駆けて推進			
航空機					
移行 リスク	事業環境の変化（市場）	低燃費航空機へのシフトに伴い、リース期間終了後の旧型モデル航空機の再販売価格の下落による収益減少リスク	中期～長期	中	小
機会	航空機関連の新技術の導入・新たなマーケットの形成（製品・サービス）	■ 周辺事業者への出資・協業、シナジーによる既存プロダクトの引き合い獲得・採算性向上 ■ 新技術分野（持続可能な航空燃料（SAF）・水素・電動・eVTOL（電動垂直離着陸機）等）へのベンチャー出資、協業等	中期～長期	中	中

※1 1.5℃シナリオの分析に当たり、外部情報が不足している項目については一部2℃シナリオのデータを使用しています。

時間軸の定義 「短期」：現在～2025年 「中期」：2026～2030年 「長期」：2031～2050年  
影響度の定義（2030年の連結売上総利益に対する影響額） 「大」：30億円超 「中」：1～30億円 「小」：1億円未満





## 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、共に発展し続けていきたいと考え

ています。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」「学術・研究」「災害被災地支援」を主な対象分野として社会貢献活動に取り組んでいます。



株式会社アクア・アート  
代表取締役社長  
上野 ゆかり

### 環境・地域社会への貢献



グループ会社のアクア・アートでは熱帯魚や水草を用いてレイアウトしたアクアリウムをレンタルで提供しています。水槽の中に自然の生態系を再現することで水の浄化を促し、水の使用量を最小限に抑えています。また、環境や生態系への影響を極小化するために魚や水草は養殖場を通じて調達しているほか、2020年に自社で「SDGs関連プロジェクト」を立ち上げ、魚の繁殖にも取り組んでいます。熱帯魚「プラティ」に加え、絶滅危惧種に指定されている日本固有の淡水魚「ニッポンバラタナゴ」の繁殖にも成功し、この取り組みとアクアリウムが、読売SDGs新聞「くらしにSDGs特別号」（21年7月創刊）で、「水槽で学ぶ生態系」として紹介されました。

また、芙蓉リースとアクア・アートでは、株式会社東京ドームホテルと共催で「AQUA ARTデザインコンテスト」を毎年開催しています。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、並びにTCA東京ECO動物海洋専門学校でアクアリストを目指す学生が水槽の空間デザイン・デコレーション制作を行い、それらの作品を東京ドームホテルのエントランスに展示しています。展示期間中は、ホテルを訪れる方々の投票によるコンテストが行われます。

2021年は「流山おおたかの森S・C」で「ミニ水族館」を夏季イベントとして開催。子どもたちの夏休みの思い出になるよ

うな、楽しい展示を行いました。また、学びをテーマとし『お魚豆知識』パネルを掲出、見る楽しさと知る楽しさを同時に伝えました。アクアリウムの魅力だけでなく、子どもたちが魚たちの住む世界の環境を考えるきっかけを提供しています。



ニッポンバラタナゴの産卵の様子



流山おおたかの森S・Cで実施したミニ水族館の様子

### 学術・研究への貢献



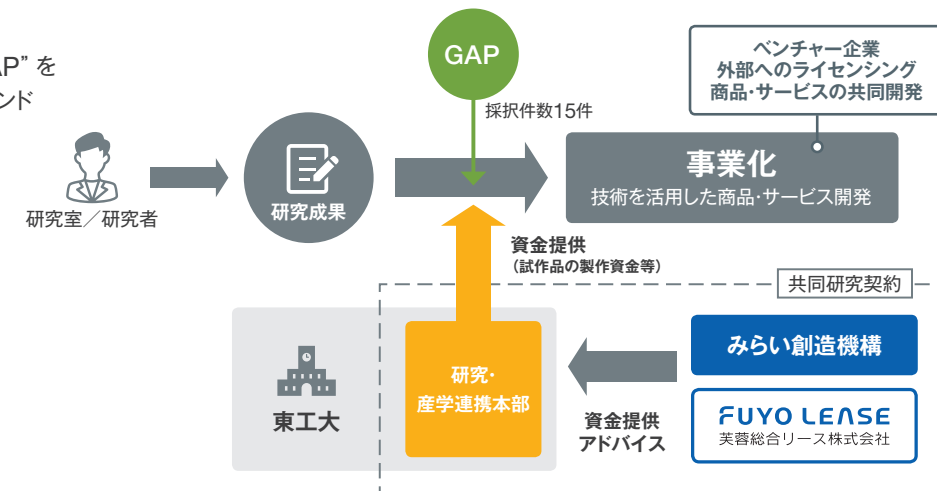
芙蓉リースは2017年10月、国立大学法人東京工業大学ならびに株式会社みらい創造機構と共同で日本初の産学連携「GAPファンド」を設立しました。

一般的に大学の研究成果を事業化・商業化するためには、追加試験や試作品製作、顧客ヒアリング等の研究費以外の追加費用が必要となりますが、大学が拠出する研究費や補助金

は学術目的に使用が限定されることから、基礎研究と事業化との間には資金面でのGAP（空白）が存在します。GAPファンドは、これらの資金的な空白を埋め、研究成果の事業化をサポートするファンドです。芙蓉リースは同ファンドに継続的に資金を提供するとともに、対象プロジェクトの選定にも参加し、先端技術の事業化・商業化を支援しています。

#### GAPファンド

事業化に向けた“GAP”を埋めるための資金ファンド



### 文化・芸術への貢献



2021年6月には学校法人女子美術大学と共同で、芸術家を目指す学生を支援するために「芙蓉・女子美 Venusファンド」を設立しました。

美術大学の学生が芸術家、デザイナー、クリエイター等として社会で独り立ちするためには、作品をより多くの人に知ってもらう機会が必要です。芙蓉リースは同ファンドへの10年間の継続的な資金提供を通じて女子美術大学の学生の作品を買い上げるとともに、自社のお客様をはじめとする多くの企業とのリレーションを活かし、作品を展示する多くの「場の提供」に取り組みます。これまで個人の保管や学内展示にとどまっていた作品を広く世に発信することで、学生の皆様が将来の夢に近づく足掛かりとなればと考えます。

2022年度から作品の展示活動を行うに当たり、学内に基金運営委員会を設置しました。運営方針を決議し、作品の展示に向け準備を行っています。

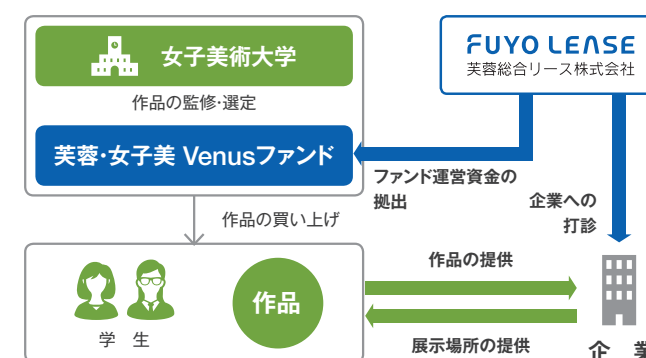
同ファンドの推進を通じて芸術家を目指す学生を積極的に支援するとともに、新たなアートを社会へ還元することにより、日本の芸術文化の振興に寄与、貢献することを目指します。

サモトラケのニケ像の前にて  
（「芙蓉・女子美 Venusファンド」のVenusはニケ像が由来となっています）



左 芙蓉リース会長 辻田 泰徳  
中 女子美術大学 小倉学長  
右 女子美術大学 福下理事長

#### 芙蓉・女子美Venusファンド





役員紹介

2022年6月23日時点



1 辻田 泰徳 取締役会長

1981年 4月 株式会社富士銀行入行  
2013年 6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(2014年6月まで)  
2013年11月 株式会社みずほ銀行  
取締役副頭取(2015年3月まで)  
2014年 6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ  
取締役兼執行役員副社長  
(代表執行役)(2015年3月まで)  
2015年 4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ  
取締役(2015年6月退任)  
2015年 5月 当社副社長執行役員  
2015年 6月 当社取締役副社長、副社長執行役員、  
当社代表取締役  
2016年 4月 当社取締役社長、社長執行役員、  
当社代表取締役  
2022年 4月 当社取締役会長(現職)

2 織田 寛明 取締役社長(代表取締役)

1986年 4月 株式会社富士銀行入行  
2009年 5月 株式会社みずほ銀行  
神田支店神田法人部長  
2011年 6月 同行九段支店九段第一部長  
2013年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行  
営業第十一部長  
2014年 4月 株式会社みずほ銀行  
執行役員営業第十一部長  
(2016年4月退任)  
2016年 5月 当社常務執行役員  
2021年 4月 当社副社長執行役員  
2021年 6月 当社取締役副社長、副社長執行役員、  
当社代表取締役  
2022年 4月 当社取締役社長、社長執行役員、  
当社代表取締役(現職)

3 細井 聡一 取締役副社長(代表取締役)

1983年 4月 株式会社富士銀行入行  
2013年 4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  
(2014年4月退任)  
株式会社みずほ銀行  
執行役員財務企画部長  
(2014年4月退任)  
株式会社みずほコーポレート銀行  
執行役員財務企画部長  
(2013年7月まで)  
2014年 4月 当社常務執行役員  
2014年 6月 当社常務取締役、常務執行役員  
2020年 4月 当社専務取締役、専務執行役員  
2022年 4月 当社取締役副社長 副社長執行役員  
当社代表取締役(現職)

4 高田 桂治 取締役副社長(代表取締役)

1984年 4月 株式会社富士銀行入行  
2010年 5月 株式会社みずほコーポレート銀行  
営業第十三部長(2012年3月退任)  
2012年 4月 当社コーポレート営業部長  
2014年 4月 当社執行役員コーポレート営業部長  
2016年 4月 当社常務執行役員  
2020年 4月 当社専務執行役員  
2020年 6月 当社専務取締役、専務執行役員  
2022年 4月 当社取締役副社長 副社長執行役員  
当社代表取締役(現職)

7 市川 秀夫 取締役 社外 独立

1975年 4月 昭和電工株式会社入社  
2011年 1月 同社代表取締役社長 社長執行役員、  
最高経営責任者(CEO)  
2017年 1月 同社代表取締役会長  
2018年 6月 当社取締役(非常勤)(現職)  
2020年 3月 昭和電工株式会社  
取締役 取締役会議長  
2022年 1月 同社取締役  
2022年 3月 同社相談役(現職)

10 鶴田 義人 常勤監査役

1988年 9月 当社入社  
2008年 4月 当社財務部長  
2015年 4月 当社執行役員財務部長  
(代表執行役)  
2020年 6月 当社常勤監査役(現職)

13 井本 裕 監査役 社外 独立

1981年 4月 日本輸出入銀行  
(現 株式会社国際協力銀行) 入行  
2008年10月 国際協力銀行  
国際経営企画部長兼  
国際経営企画部経営管理室長  
2011年 1月 同行 西日本統括審議役  
7月 同行 産業ファイナンス部門  
西日本総代表  
2012年 4月 株式会社国際協力銀行  
常勤監査役(2016年6月退任)  
2021年 6月 当社監査役(非常勤)(現職)

5 岸田 勇輔 専務取締役

1986年 4月 株式会社富士銀行入行  
2012年 4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ  
財務企画部 副部長  
株式会社みずほ銀行 財務企画部 副部長  
株式会社みずほコーポレート銀行  
財務企画部 副部長  
2013年 7月 株式会社みずほフィナンシャルグループ  
監査業務部長(2016年3月退任)  
2016年 4月 当社総務部 理事  
2018年 4月 当社執行役員 財務企画部長  
2021年 4月 当社常務執行役員  
2022年 4月 当社専務執行役員  
2022年 6月 当社専務取締役、専務執行役員(現職)

8 山村 雅之 取締役 社外 独立

1978年 4月 日本電信電話公社入社  
2008年 6月 東日本電信電話株式会社  
常務取締役 東京支店長  
2009年 6月 同社常務取締役  
ネットワーク事業推進本部長  
2012年 6月 同社代表取締役社長  
2018年 6月 同社相談役(現職)  
2019年 6月 当社取締役(非常勤)(現職)

11 中村 雅春 常勤監査役

1985年 4月 当社入社  
2001年10月 当社審査部 審査役  
2012年10月 当社審査部 副部長  
2017年 4月 当社審査部 理事 担当部長  
2019年 4月 当社執行役員 不動産企画部長  
2021年 4月 当社執行役員 グループ監査部長  
2022年 4月 当社顧問  
2022年 6月 当社常勤監査役(現職)

6 一色 誠一 取締役 社外 独立

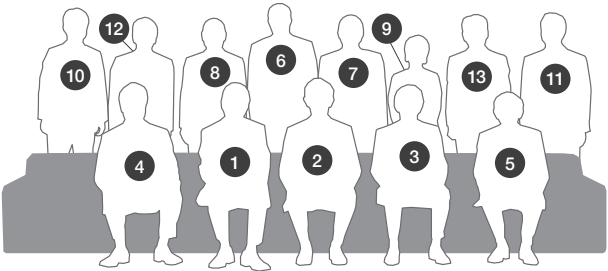
1972年 4月 日本石油株式会社入社  
2008年 4月 株式会社ENEOSセルテック  
代表取締役社長  
2012年 6月 JX日鉱日石エネルギー株式会社  
(現 ENEOS株式会社)  
代表取締役社長 社長執行役員  
JXホールディングス株式会社  
(現 ENEOSホールディングス株式会社)  
取締役  
2014年 6月 JX日鉱日石エネルギー株式会社  
(現 ENEOS株式会社)顧問  
(2016年6月退任)  
2015年 6月 当社取締役(非常勤)(現職)

9 松本 博子 取締役 社外 独立

1983年 4月 株式会社東芝 入社  
2012年 4月 同社デザインセンター  
戦略デザイン推進部 主幹  
(2014年3月退任)  
学校法人女子美術大学 特任教授  
2014年 4月 同大学教授(現職)  
2015年 6月 株式会社アイシス 取締役  
(2019年5月退任)  
2017年 6月 学校法人女子美術大学  
キャリア支援センター長  
(2019年5月退任)  
2019年 6月 同大学芸術学部長(2021年5月退任)  
同大学理事(現職)  
2021年 6月 同大学副学長(現職)  
同大学研究所長(現職)  
当社取締役(非常勤)(現職)

12 米川 孝 監査役 社外 独立

1982年 4月 安田火災海上保険株式会社  
(現 損害保険ジャパン株式会社) 入社  
2016年 4月 損害保険ジャパン日本興亜株式会社  
(現 損害保険ジャパン株式会社)  
取締役常務執行役員 関西第一本部長  
2018年 4月 同社専務執行役員 関西第一本部長  
2020年 4月 損害保険ジャパン株式会社  
副社長執行役員(2020年6月退任)  
6月 TPR株式会社 監査役(現職)  
7月 安田日本興亜健康保険組合 理事長(現職)  
健康保険組合連合会東京連合会  
会長(現職)  
2021年 6月 当社監査役(非常勤)(現職)





# 新中期経営計画の実現に向けて 取締役会の実効性を さらに高めていきます

社外取締役  
一色 誠一



## 戦略策定への関与がより深まった 新中期経営計画策定

私は2015年6月に社外取締役に就任し、現任者では最も長く当社の取締役の一員として携わってきました。今回、新たな中期経営計画（新中計）を策定するに当たり、数回の議論に参加いたしました。前中計の策定時対比では、まず関与する機会が大きく増えましたし、このプロセスに携わったことは私にとっても大変に印象深いものでした。

原案を初めて聞いた時は意欲的な計画に戸惑いを覚えましたが、確かに、前中計で事業領域の拡大を果敢に進め着実な成長を遂げたので、新たな計画が意欲的なことは当然ともいえます。社外取締役としてなすべきことは、意欲的な計画の実現を裏付ける事業戦略について質問を投げ掛けて具体

的な根拠あるものに導くこと、そして経営陣の事業運営への理解の深さを確かめるなど、突っ込んだ対話を通じて課題の解決を行い、自らもその計画に納得することでした。

社外取締役の皆さんは経営経験とそれぞれの専門性に基づいて議論をされ、提言を行いました。例えば私はエネルギー事業の経営に携わる中で間接部門のアウトソーシング等を指揮したこともあります。そうした経験からBPO事業を拡大する上での課題認識が適切か経営陣の認識を確認しました。戦略を進める上での人材育成なども大きな課題で、これについての質問やアドバイスも多くありました。

こちらの質問に対して社内では相当な議論を重ねたと聞きましたが、提言を踏まえた修正がなされたり、なるほどと納得できる説明を受けて解決したり、真摯な対話を通じてその結果が計画に反映されプラスになったのではないかと実感しています。

## 取締役会の実効性向上と 今後の課題

このように活発な議論がなされ、それが経営戦略に反映されていると実感できるのも、日頃から取締役会の実効性の向上に向けて活発に議論し、実質的なものとなるよう様々な取り組みを行ってきたからだと感じています。

社外取締役の存在はとりわけ重要です。当社においては、社外取締役全員が経営に関わるベースの知見を持ちつつ、幅広い業種・バックグラウンドから選任されており、女性経営者も含まれていて、多面的な議論を深める上で非常にバランスの良い構成です。

また、取締役会への出席に先立って必ず事前説明会が設けられ、個別案件に関して部次長クラスの人と直接話ができます。社内会議での論点や想定されるリスク等の情報を得て取締役に臨むため深い議論ができており、戦略の策定や執行への助言および提案の点では十分と感じておりますが、モニタリング機能の点はさらに強化すべき課題があります。

## 指名・報酬等諮問委員会の活動状況と 今後の取り組み

指名・報酬等諮問委員会は5名のうち4名が社外取締役に構成され、独立性を保ちつつ客観的に監督機能を維持していると言えます。非常勤である私たちには、情報が限定される中でも幹部社員を適切に育成し選抜するプロセスを確立させ、後継者計画の審議を充実していくことが今後の課題です。

報酬に関してはオープンなやりとりをしており、私たちも客観的に物を見るようにしています。今回、業績連動報酬の評価に非財務指標を採用する議論を進めたことは、金融機関として大きなチャレンジであったと認識しています。社会価値と企業価値を共に追求し持続的に成長するという新中計の中心テーマに役職員が一丸となることを促進するためには大変に重要な決定でした。今後はその効果が発揮されていくことを期待しております。



## 取締役会が果たすべき監督機能

この新中計をどのように実現していくのか、これからの過程が、社外取締役に求められる監督機能が発揮されるべきポイントです。執行部門と取締役会とが適度な緊張感を持った上で、適切な情報量の中で私たちが提言を行うこと、とくに社外ならではの幅広い視点から伝えることが大切だと思っています。

新中計において、社会価値の解決と経済価値の同時実現による持続的成長を果たすに当たり、経営陣は人材投資が最も重要な課題であるというしっかりした考えを持っていらっしゃいます。また、本体だけでなくグループ全体の人がいかに目標に向かって一体になれるかという点も大切です。各社の多様性を残しながらグループとして一体化していくグループガバナンス向上の観点からもサポートさせていただきます。

社会価値を追求することが企業価値を生み出すこととイコールになることを目指してビジネスに取り組むというスタンスが、企業文化として根付いていくのはとても素晴らしいことです。ぜひそれを達成するために私も加わり、貢献していきたいと考えています。



# コーポレート・ガバナンス

## 1 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、当社グループのミッション／ビジョン／バリューの下、2022年度～2026年度の中期経営計画「Fuyo Shared Value 2026」に掲げる経営目標を実現するために、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およ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、これにのっとった企業活動を行っています。

## 1 コーポレート・ガバナンス体制

芙蓉総合リース株式会社（以下、「芙蓉リース」）では、監査役会設置会社の形態を採用し、独立性を確保した、社外取締役を4名、社外監査役を2名設置しております。右表の通り、体制を構築・運営することで、コーポレート・ガバナンスが有効に機能し、中長期的な企業価値の向上が図られるように取り組んでいます。

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。

### 1 取締役会

芙蓉リースの取締役会は、社内取締役5名、独立社外取締役4名の計9名により構成され、取締役会に占める独立社外取締役の割合は3分の1以上となっており、業務執行から独立した立場での助言および監督によって、取締役会の客観性・透明性および監督機能の向上が図られています。また、業務執行取締役以外の社内取締役を選定し、当該取締役が取締役会議長となっています。

取締役会で、経営に関する重要事項および法令・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、定例報告などを通じて、取締役および執行役員の職務の執行状況を監督しています。また2022年度から、取締役会の事務局として取締役会室を設置し、ガバナンス機能の強化に努めています。

### 2 指名・報酬等諮問委員会

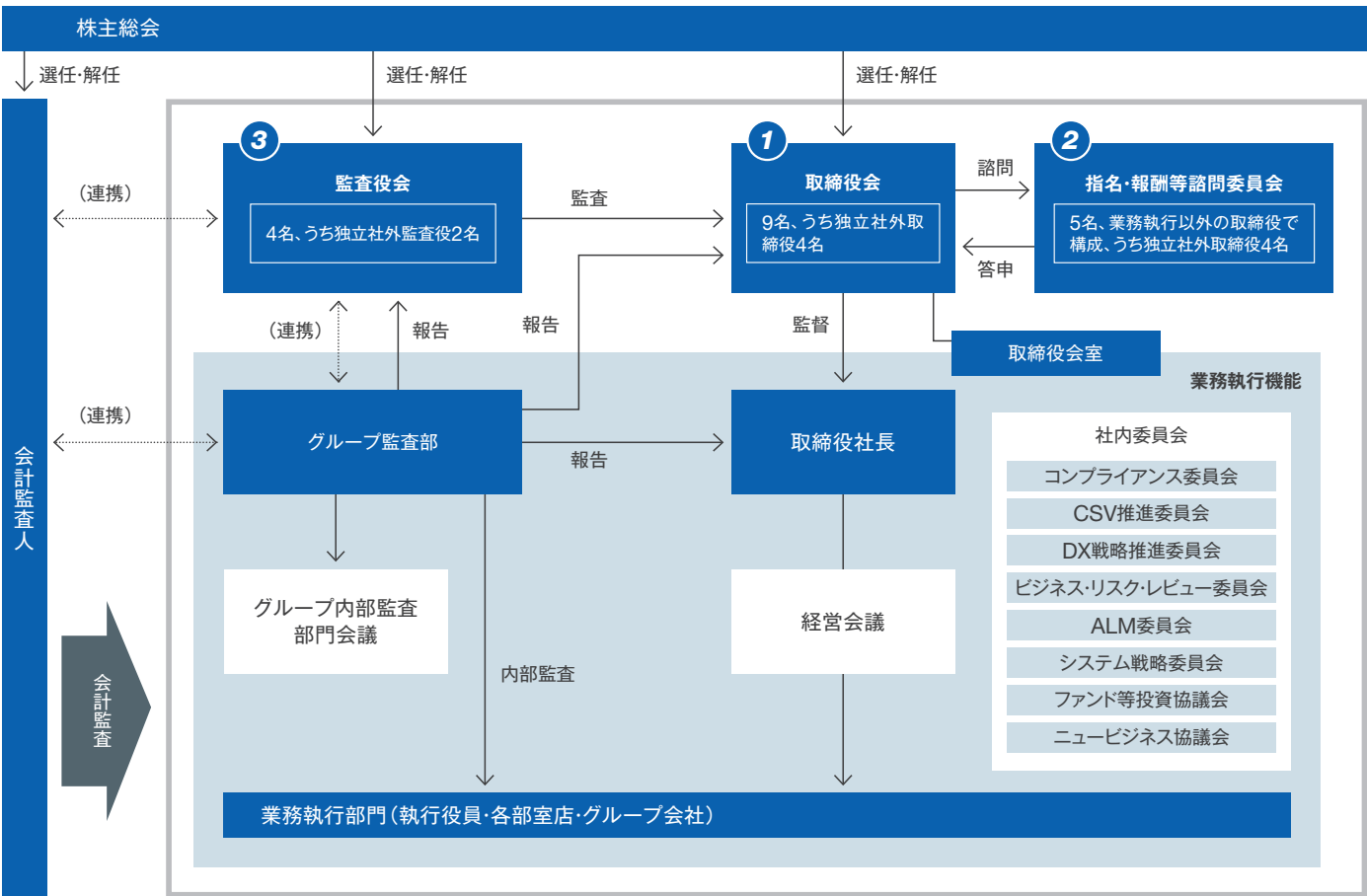
芙蓉リースでは、取締役会の任意の諮問機関として、指名・報酬等諮問委員会を設置し、役員の指名・報酬等の決定プロセスにおける客観性や独立性を確保しています。主に取締役・監査役の候補者選定または解任や、取締役の報酬、取締役社長の後継者計画、取締役会全体の実効性に関する分析・評価について審議し、取締役会に対し答申しています。なお、同委員会は、独立社外取締役4名と業務執行取締役以外の社内取締役1名の計5名で構成され、答申内容は、原則として出席委員全員の同意に基づき、全員の同意が得られない場合は過半数の同意により、決定しています。また取締役会は、答申内容を尊重して、承認・決議を行っています。

## 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。2015年以降の取り組みは以下の通りです。

時 期	実施内容	目 的
2015年	●独立社外取締役を1名から2名に増員 ●コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定 ●指名・報酬等諮問委員会の設置	●経営の監督体制の強化 ●コーポレートガバナンス・コードへの対応 ●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
2018年	●独立社外取締役を2名から3名に増員 ●新たな株式報酬制度（株式給付信託）の導入	●経営の監督体制の強化 ●役員報酬の株主価値および中期経営計画の達成状況との連動性の強化
2019年	●「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」の英文版を開示 ●取締役会への内部監査の年度結果と年度計画・方針の報告を開始	●コーポレート・ガバナンスに関する対外開示の強化 ●内部監査に係るレポートングラインの拡充
2021年	●独立社外取締役を3名から4名に増員 ●コーポレートガバナンス・ガイドラインの改定	●経営の監督体制の強化 ●改訂版コーポレートガバナンス・コードへの対応
2022年	●業績連動報酬の算出指標について、新たな中期経営計画に合わせ、財務項目を変更し、非財務項目を追加	●新たな中期経営計画の財務目標と非財務目標を着実に達成するために設定

## コーポレート・ガバナンス体制



## 3 監査体制

### 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名で構成されています。各監査役は監査役会で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、業務および財産の調査ならびに会計監査人・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、内部監査部門およ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。監査役の要請に基づき、監査役を補助する従業員（取締役会室との兼務）を配置しています。

### 内部監査

芙蓉リースでは、内部監査部門としてグループ監査部（12名）を設置しています。グループ監査部は、全部室店およ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および監査役に報告されるとともに、取締役会および経営会議においても定期報告を実施しています。

### 会計監査

芙蓉リースでは、金融商品取引法の規定に基づき、連結財務諸表および財務諸表について、EY新日本有限責任監査法人に監査を依頼しております。

### 社内委員会

委員会	業務
コンプライアンス委員会	コンプライアンス体制の整備およびコンプライアンス・プログラム（年次計画）等の事項を審議
CSV推進委員会	CSV推進を統括し、マテリアリティの計画策定等を審議
DX戦略推進委員会	DX戦略全般を統括し、戦略推進の体制整備や必要なITシステムの整備、および営業戦略の策定を審議
ビジネス・リスク・レビュー委員会	経営に与える影響が大きい案件・ビジネスモデルの取り組み方針を審議、信用リスクをはじめとしてビジネスリスクの状況をモニタリング
ALM委員会	金利・為替および価格変動リスクなどの市場リスク管理に関わる具体的な施策を審議して、市場リスク状況をモニタリング
システム戦略委員会	当社のITシステム全般の戦略を審議、推進
ファンド等投資協議会	ファンド関連の投資案件に関する投資枠設定などの審議や、運用状況などのモニタリング
ニュービジネス協議会	新たなビジネス領域を生み出すようなニュービジネスについて取り組み方針を審議

## 取締役会・監査役会等への出席状況（2022年6月23日現在の役員における2021年度中の状況）

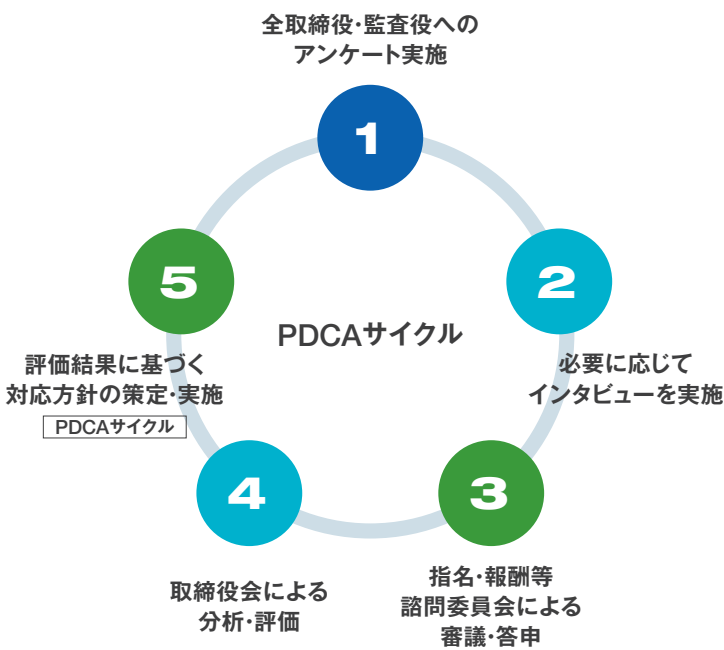
氏 名	役職名	取締役会等への出席状況	
辻田 泰徳	取締役会長／指名・報酬等諮問委員 委員長	12回開催中12回	指名・報酬等諮問委員会：6回開催中6回
織田 寛明	取締役社長（代表取締役）	10回開催中10回	（選任日：2021年6月23日）
細井 聡一	取締役副社長（代表取締役）	12回開催中12回	
高田 桂治	取締役副社長（代表取締役）	12回開催中12回	
岸田 勇輔	専務取締役	－	（選任日：2022年6月23日）
一色 誠一	取締役（独立社外取締役）／指名・報酬等諮問委員	12回開催中12回	指名・報酬等諮問委員会：6回開催中6回
市川 秀夫	取締役（独立社外取締役）／指名・報酬等諮問委員	12回開催中12回	指名・報酬等諮問委員会：6回開催中6回
山村 雅之	取締役（独立社外取締役）／指名・報酬等諮問委員	12回開催中12回	指名・報酬等諮問委員会：6回開催中6回
松本 博子	取締役（独立社外取締役）／指名・報酬等諮問委員	10回開催中10回	指名・報酬等諮問委員会：4回開催中4回（選任日：2021年6月23日）
鶴田 義人	常勤監査役	12回開催中12回	監査役会：12回開催中12回
中村 雅春	常勤監査役	－	（選任日：2022年6月23日）
米川 孝	監査役（独立社外監査役）	10回開催中10回	監査役会：9回開催中9回（選任日：2021年6月23日）
井本 裕	監査役（独立社外監査役）	10回開催中10回	監査役会：9回開催中9回（選任日：2021年6月23日）

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

取締役会の議論が活発で実質的なものとなるよう様々な取り組みを行っています。取締役会全体の実効性に関する分析・評価については、全ての取締役・監査役に対するアンケートおよび必

要に応じて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、取締役会で決議しました。

評価プロセス（顧問弁護士が事務局を補助）



評価項目

- 1 取締役会の構成等
- 2 取締役会の役割
- 3 取締役会の運営
- 4 社外役員に対する支援体制
- 5 総括

2021年度の評価結果

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です。

前年度の課題		2021年度の取り組み
取締役会機能の更なる向上		<ul style="list-style-type: none"><li>2021年6月の定時株主総会にて女性取締役1名を選任</li><li>取締役会のスキル・マトリックスを策定</li><li>今次中期経営計画の策定プロセスにおいて、取締役会付議・審議とは別に、社外役員を交えてディスカッションする場を設定（計4回）</li><li>取締役会付議事項について、戦略上の重要性に着目した基準の設定や執行への委任範囲を拡大する方向で基準等を見直し</li></ul>
CSV経営の更なる深化		<ul style="list-style-type: none"><li>今次中期経営計画においてCSVの実践を経営の軸に設定</li><li>各事業ドメイン戦略の策定に際してCSVの観点も取り入れ整理・検討</li></ul>
社外役員への情報提供の一層の充実		<ul style="list-style-type: none"><li>以前からの経営会議資料・議事録の提供に加えて、部室店長会議等への陪席の機会を提供</li></ul>

今後の課題・取り組み

取締役会議長を原則として業務執行取締役以外の取締役が担うこと等により取締役会機能の更なる向上を図ること、中期経営計画の着実な推進とCSV経営の更なる深化のための取締役

会審議・報告を一層充実すること、社外役員への情報提供の一層の充実等が必要である、という課題を認識しました。

役員の資格および指名手続き

① 取締役の指名・解任およ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」で、取締役の指名・解任および監査役の資格と指名手続きについて定めています。取締役および監査役を、優れた人格、見識、能力、豊富な経験、および高い倫理観を有している者とするともに、その指名手続きでは、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。取締役および監査役の候補者は、公正かつ透明性を図るため、独立社外取締役が過半数を占める指名・

報酬等諮問委員会での審議を経て、取締役会で決定します（監査役については、監査役会の同意も経た上で取締役会で決定）。

② 社外取締役およ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」で、社外取締役および社外監査役の独立性に関する基準を定めています。

取締役会のスキル一覧

氏 名	地位等業務執行状況	指名・報酬等諮問委員会	在任年数	特に期待する分野					
				企業等経営（業界）	財務・会計	グローバルビジネス	IT・テクノロジー	人材育成	内部統制・管理
辻田 泰徳	取締役会長 取締役会議長	委員長	7年	● 金融（銀行・リース）			●	●	●
織田 寛明	取締役社長（代表取締役） 社長執行役員		1年	● 金融（銀行・リース）		●			
細井 聡一	取締役副社長（代表取締役） 副社長執行役員		8年	● 金融（銀行・リース）	●	●			●
高田 桂治	取締役副社長（代表取締役） 副社長執行役員		2年	● 金融（リース）		●			
岸田 勇輔	取締役専務 専務執行役員		（新任）	● 金融（リース）	●				●
一色 誠一	取締役 社外 独立	委 員	7年	● 資源・エネルギー	●		●		●
市川 秀夫	取締役 社外 独立	委 員	4年	● 化学・メーカー		●		●	●
山村 雅之	取締役 社外 独立	委 員	3年	● 通信・テクノロジー	●		●		●
松本 博子	取締役 社外 独立	委 員	1年	● 大学教育・産官学連携・プロダクトデザイン				●	
鶴田 義人	常勤監査役		2年	● 金融（リース）	●				
中村 雅春	常勤監査役		（新任）	● 金融（リース）	●				●
米川 孝	監査役 社外 独立		1年	● 金融（保険）	●	●		●	
井本 裕	監査役 社外 独立		1年	● 金融（国際金融）		●		●	●



役員報酬

芙蓉リースでは「取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針」を取締役会の決議により定めています。当社は、株主価値と役員報酬の連動性を高め、業績の向上およ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およ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およ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、連結業績および各人の業績への貢献度等に応じて決定します。また、業績連動報酬に係る指標は、中期経営計画の重要な業績評価指標となる財務項目と環境および人的資本投資の非財務項目に区分して設定しております。財務項目は、連結ベースとして、経常利益、ROA、自己資本比率およびROEとしています。非財務項目は、単体ベースで、脱炭素に向けた資金投下額、人材育成関連費用としています。業績連動報酬の額および支給時期に関する具体的内容の決定については取締役会決議に基づき取締役社長が委任を受けています。

株式報酬(株式給付信託(BBT:Board Benefit Trust))は、報酬と当社の株式価値との連動性をより明確にし、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とした制度としています。当社が拠出する金銭を原資として、当社株式が信託を通じて取得され、取締役会で決議された役員株式給付規程に従い、当社株式(「役員株式給付規程」に定める要件を満たす場合には、一定割合について、当社株式の給付に代えて当社株式の時価相当の金銭)が原則として退任時に給付されます。

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0.7とし、変動報酬の内訳は、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。

取締役の報酬等については、指名・報酬等諮問委員会で審議を行うことで、透明性および客観性を高めています。監査役および監督職である社外取締役については、業績連動報酬や株式報酬の考え方がなじみにくいため固定報酬のみとしています。

なお、取締役が当社に対し多大な不利益を与えた場合や不適切な行為等があった場合には、基本報酬または業績連動報酬の減額または不支給および株式報酬の受給権の取り消しを行う旨、社内規程に定めています。

リスクマネジメント

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およびその他のリスクに区分し、それぞれリスク所管部を定め、管理に当たっています。

各リスクの特性や重要度に応じて、取締役会・経営会議で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。

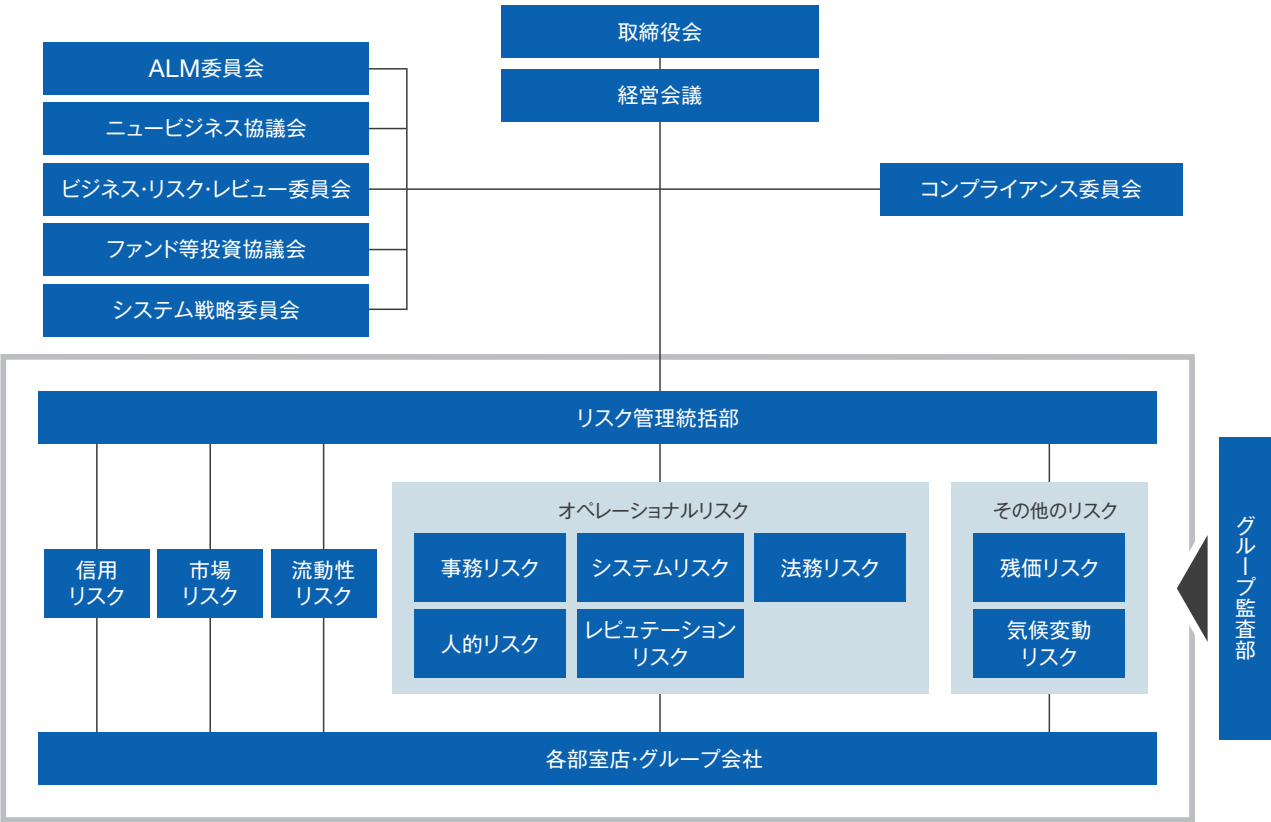
当社グループのビジネスに影響を及ぼすと考えられる様々なリスク事象について、景気悪化や市場の変動、各種市況の悪化など、事業分野における網羅性も確保した上で、直面するリスクを網羅的に抽出し、洗い出したリスクの規模・特性を踏まえ、管理対象とするリスクを特定しています。

また、グループ全体のリスクガバナンス体制として、各事業部門によるリスク管理(第一線)、リスク統括部署およびリスク所管部によるリスク管理(第二線)、内部監査部門による検証(第三線)を基本としたいわゆる「三線防御体制」を構築しております。

リスク所管部では、管理対象として特定したリスクについて管理するための基本方針を策定し、事業の規模・特性およびリスクプロファイルに見合った適切なリスクの分析・評価・計測を行います。また、独立した立場で保有するリスクの状況をモニタリングし経営会議等に報告するとともに、状況に応じて営業部門に対してけん制を行っています。

さらに、リスク統括部署では、それぞれのリスクカテゴリーごとに評価したリスクを全体として把握・評価し、経営体力の範囲に保有リスクを制御していく、統合リスク管理体制を構築しリスクマネジメントを推進しています。

リスク管理体制図



役員報酬等(2021年度)

役員区分	報酬等の総額	報酬等の内訳			対象となる 役員の員数
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役	393百万円	247百万円	68百万円	78百万円	10人
	うち社外取締役	45百万円	45百万円	—	4人
監査役	66百万円	66百万円	—	—	6人
	うち社外監査役	21百万円	21百万円	—	4人

(注) 1.業績連動報酬は2021年度に費用計上すべき額を記載しています。  
2.非金銭報酬等は株式給付信託(BBT)であり、株式給付信託(BBT)の額は、当期に付与された、または付与が見込まれた株式給付ポイント数に基づき、当期に費用計上すべき額を記載しています。

## 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(2022年6月27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。

事業展開上のリスク要因	
設備投資動向の変動等に関するリスク	信用リスク
金利・為替・株価等の変動および資金調達に関するリスク	諸制度の変更に関するリスク
戦略的提携・企業買収等に伴うリスク	災害等に関するリスク
事業戦略に関連するリスク 不動産・航空機・モビリティビジネスにおける資産価値の下落 太陽光発電事業における発電量の変動 BPOサービスにおける納期の遅れ・業務品質の低下 海外事業における海外諸国の政治・経済状況の変化	業務運営全般に関するリスク 事務リスク システムリスク 情報セキュリティに関わるリスク 人材の育成・確保に関する人的リスク コンプライアンスリスク
その他のリスク 気候変動リスク	

※各項の内容は、当社有価証券報告書を併せてご参照ください。

## リスクへの対応

芙蓉リースグループでは、事業展開上で起こり得る様々なリスクを想定し、対策を行っています。当社グループにおける事業等のリスクは、有価証券報告書で詳細を開示しており、それらのリスク対応のうち、主要なものを以下に記載しています。

### 新型コロナウイルス感染症

新型コロナウイルス感染症の拡大を背景に、当社グループでは取締役会や経営会議において、事業活動における感染リスクへの対応および業績に与える影響について報告を行っています。事業活動における感染リスク対応としては、社長を本部長とする新型コロナウイルス緊急時対策本部を設置し、当社グループの「BCP基本原則」に基づく取り組みを行っています。モバイルワーク・在宅勤務・時差出勤・残業抑制、役職員の健康状態の確認と体調不良時の出勤禁止、その他基本的な感染防止策の周知徹底等を実施するとともに、社内で感染者および感染疑いが発生した場合には、速やかな報告と医療機関等への相談・受診や自宅待機等の対応指示、必要な消毒等を実施しています。こうした対策で感染拡大防止を徹底し、従業員およびその家族等の健康確保に努めるとともに、お客様の事業継続に重大な影響を与えないことを最優先として業務の継続に努めています。

### 情報セキュリティ

インターネットを介した不正アクセスやサイバー攻撃が日々増加、高度化していることから、当社グループでは情報セキュリティに関するリスクを重要な経営課題の一つであると認識しています。グループ全体で厳格な情報管理体制を構築するため、「秘密情報管理規程」等の細則に従って情報セキュリティ責任者が厳重な管理を行うとともに、社員一人一人に対しては企業行動規範の「適正な情報管理」の項目や「個人情報保護方針」の周知を徹底し、階層別の情報セキュリティ研修を実施しています。2021年度は、1年次総合職社員を対象に秘密情報管理、個人情報保護に関する研修を行いました。

### 大規模災害

当社グループでは、大規模災害等が発生した場合に、「BCP基本原則」および「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。また、定期的な訓練を通し、被害の最小化と事業継続性の確保を推進しています。さらに、2020年度は、本社移転に伴う災害備蓄品のグループ会社共通化、グループ会社におけるBCP最優先継続業務の決定、2021年度は、グループ会社防災担当者との情報共有連絡会議をスタートする等災害対策のグループ連携強化に取り組みました。

# 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、充実の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および経営会議の審議を経て取締役会で承認され、半年に1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管理・運営、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の企業行動規範」を制定しています。本行動規範の実効性を高めるとともに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。

なお、本行動規範では政治・行政、取引先との癒着や会社資産の私的利用等を厳に戒めています。2021年度は、当社グループで汚職行為に関する摘発事例はなく、汚職による従業員の解雇・懲戒もありませんでした。

芙蓉総合リースグループの企業行動規範	
第1章	<b>芙蓉総合リースグループの基本方針</b> 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	<b>芙蓉総合リースグループの基本姿勢</b> 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	<b>芙蓉総合リースグループで働く私たちの行動指針</b> 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） ※各項の内容は当社ウェブサイト을併せてご参照ください。

## 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。全社員およ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、部署ごとまたは各社ごと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(2021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	1回
1年次総合職	秘密情報管理、個人情報保護、ハラスメント防止、インサイダー取引規制	1回
4年次総合職	事故・トラブル対応	1回
新任部室店長	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、セクシュアルハラスメント・マタニティハラスメント防止	2回
全社員	情報セキュリティについて	1回
役員、部室店長	「ビジネスと人権」の最新動向と日本企業に求められる対応	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	コンプライアンス全般	1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、常時社内LAN上の掲示板で窓口の案内を掲示しています。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窓口を設置しています。

2021年度の通報件数は11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、弁護士にも相談しながら適切に対応しています。





今年度からスタートした新中期経営計画「Fuyo Shared Value 2026」では、CSVの実践を通じた社会課題の解決と経済価値の同時実現による持続的成長を目指して、社会の構造変化や市場トレンドを捉えた成長領域において事業拡大に向けた積極的な投資を行ってまいります。この方向性に基づいて事業の領域拡大と更なる進化により新しい価値を創造していくプロセスにおいては、従来にも増して多様なリスクの影響を受ける可能性もあることから、一層の財務基盤の拡充を図ることを財務戦略の基本方針としております。

自己資本比率の向上とROE水準の維持

新中期経営計画におきましては新たな財務目標として自己資本比率とROE（自己資本利益率）を設定いたしました。引き続き資産の入れ替えを進めながら収益性を高めていくことでROA（営業資産残高経常利益率）を継続的に改善させながら、今後5年間で自己資本比率を足下実績の約11%から13～15%の水準まで向上させることにより、事業環境の変化や事業リスクに対する耐久力を高めてまいります。また、ROEにつきましても安定的に10%以上を維持していくことで資本効率とのバランスを十分に意識した運営を行ってまいります。

自己資本の充実を図っていくに当たっては、ビジネス戦略の推進により着実に増益を実現していくことはもとより、資本政策においては、計画期間中にハイブリッド債（劣後特約付き無担保社債）の発行を検討しております。株式の希薄化を伴うことなく実質的に自己資本やリスク耐久力の向上を図りながら外部格付けの維持向上に努めることで、当社グループの成長戦略を下支えするとともに安定的な資金調達の実現を図ってまいります。

また、成長領域であるエネルギー・環境事業やモビリティ事

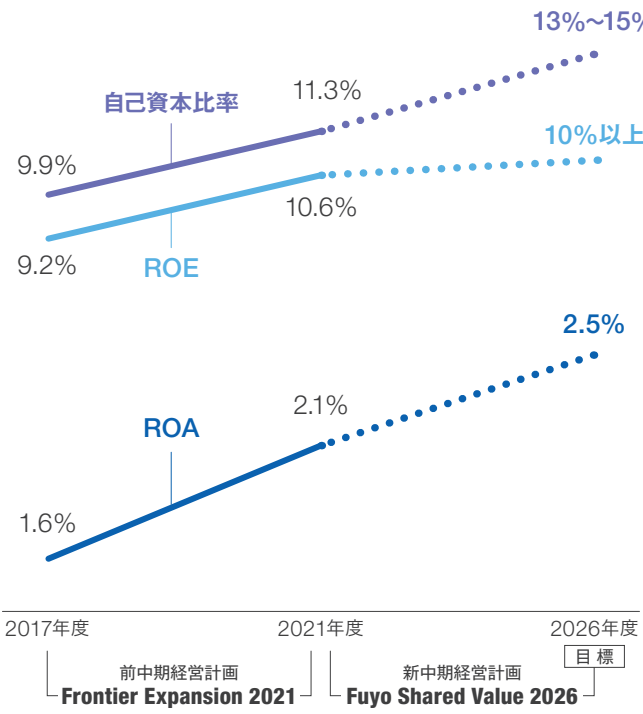
業を中心に今後5年間累計で約1兆円の資金投下を計画しており、リスクテイクを行いながらそれに見合ったリターンに結び付けることで自己資本の充実とともにROE水準の維持を図り、資本コストを十分に意識した運営を行ってまいります。

資金構造の安定性向上と調達手法の多様化

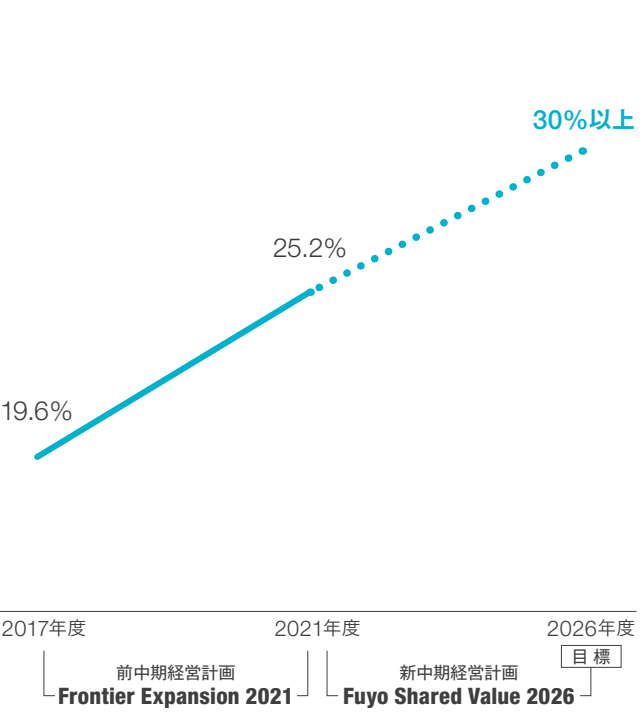
資金調達に関する取り組みとしては、CP等による短期調達の依存度を抑制する一方で、社債等による長期調達を増加させていくことにより調達構造の安定性を高めてまいります。また、ビジネス戦略を推進し良質な営業資産を積み上げていくに伴い、調達手法につきましても銀行借入・社債・資産流動化等において一層の多様化を進めてまいります。

従来より、当社グループはCSV経営の推進に合わせて積極的に各種ESGファイナンスの活用による資金調達を実施しており、2021年度は環境省が主催する「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」で特別賞を受賞しました。引き続き、資金使途を限定することなく当社グループ全体でのCSVへの積極的な取り組みを前提とした資金調達手法と位置付けられているサステナブル・リンク・ボンドやローン、ポジティブ・インパクト・ファイナンス等による調達手段の拡充を推進いたします。

財務指標



配当性向



また、トランスフォーメーションゾーンに位置付けている事業領域を中心に各分野で海外事業の拡大を進めていくことから、今後の外貨資金需要の増大を踏まえて既に設定済みのユーロMTNプログラム<sup>※</sup>を通じた機動的な外債発行による資金調達等も活用して外貨資金調達の安定化に努めてまいります。

配当方針

新中期経営計画では、より成長が期待できる事業分野に経営資源を集中し、事業ポートフォリオの変革を通じて財務目標・非財務目標を同時に達成することを目指しております。当社グループの事業成長とともに株主の皆様への配当につきましても継続して増加させていく方針です。

前中期経営計画の5年間では1株当たりの年間配当金を130円から285円まで每期継続して増配し、配当性向につきましても19.6%から25.2%まで向上させております。今後につきましても、2023年3月期は業績予想に基づき1株当たり316円配当、配当性向は26.3%と前年度を上回る水準を計画しており、新中期経営計画期間を通して配当性向の着実な向上を図り、最終年度までに30%以上まで引き上げることを目指してまいります。

※あらかじめ複数のディーラーと債券発行に関する基本契約を締結し、起債関係者との関係を包括的に定めておくことにより発行限度額内で個別の債券を随時機動的に発行できるようなスキームのこと。

財務・非財務データ集（10年間）

財務データ（連結）

	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
売上高（億円）	4,426	4,417	4,723	4,938	5,072	5,903	6,181	7,123	7,403	6,578
売上原価（億円）	3,932	3,945	4,237	4,426	4,519	5,298	5,514	6,360	6,575	5,690
売上総利益（億円）	493	472	486	512	553	605	667	763	827	889
販売費及び一般管理費（億円）	245	240	240	267	265	278	310	349	382	428
営業利益（億円）	248	232	246	245	288	327	357	414	446	460
経常利益（億円）	264	254	265	292	314	352	391	440	480	527
親会社株主に帰属する当期純利益（億円）	156	130	142	175	200	219	255	262	296	339
総資産（億円）	17,643	18,519	19,868	21,131	23,001	24,305	25,930	27,526	29,793	29,497
営業資産残高（億円）	14,959	15,992	17,305	18,672	20,474	21,726	22,628	23,840	25,559	25,659
有利子負債（億円）	14,734	15,001	16,298	17,503	19,007	20,003	21,227	22,517	24,467	23,776
純資産（億円）	1,738	2,026	2,225	2,325	2,592	2,826	2,950	3,118	3,448	3,742
自己資本比率（％）	8.8	9.8	10.1	9.9	9.9	10.2	10.1	10.0	10.2	11.3
契約実行高（億円）	5,472	5,948	6,669	7,038	8,342	11,051	11,872	13,597	13,439	13,844
ROA（営業資産経常利益率）（％）	1.80	1.64	1.59	1.62	1.60	1.67	1.76	1.90	1.94	2.06
OHR（％）	47.8	49.8	48.7	51.2	47.1	45.2	45.3	44.0	43.9	44.8
営業活動によるキャッシュ・フロー（億円）	△555	△852	△1,654	△1,515	△1,543	△1,044	△800	△1,088	△351	890
投資活動によるキャッシュ・フロー（億円）	82	△11	△11	△12	△46	△57	△94	△112	△60	△157
財務活動によるキャッシュ・フロー（億円）	982	626	1,473	1,503	1,577	1,135	1,055	1,278	634	△1,015
現金及び現金同等物の期末残高（億円）	952	723	540	514	506	541	699	774	988	720
1株当たり当期純利益（円）	518.21	429.49	470.14	579.17	661.80	726.41	844.69	871.95	986.18	1,130.52
1株当たり配当金（円）	70	74	80	100	130	146	188	205	240	285

非財務データ（連結）

	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
CO <sub>2</sub> 排出量（スコープ1、2）（t-CO <sub>2</sub> ）※1	1,267	1,148	1,269	1,199	1,253	2,043	1,904	1,971	2,016	1,455☑
スコープ1（t-CO <sub>2</sub> ）※1	202	192	159	153	163	770	707	688	603	584☑
スコープ2（t-CO <sub>2</sub> ）※1	1,065	956	1,110	1,045	1,089	1,273	1,197	1,283	1,414	872☑
CO <sub>2</sub> 排出原単位（スコープ1、2）（t-CO <sub>2</sub> ／億円）※1	0.34	0.31	0.33	0.30	0.32	0.36	0.36	0.29	0.28	0.22
グリーンエネルギーの供給※2（出力規模）（MW）	8	23	58	86	86	111	149	229	283	318
従業員数（人）	1,500	1,521	1,542	1,559	1,703	1,715	1,960	2,416	2,637	3,189
入社3年後の定着率（単体）（％）	94.4	87.5	94.7	100	85.7	100	94.3	89.7☑	—	—
従業員数（単体）（人）	658	660	669	670	689	689	704	715	759	798
離職率※3（単体）（％）	1.4	1.3	1.1	0.8	1.0	1.9	1.9	1.8	1.7	1.9☑
女性管理職数（単体）（人）	26	25	25	27	29	32	36	79※4、※5	113※5	130☑
女性管理職比率（単体）（％）	8.8	7.9	8.1	9.0	9.1	9.9	11.5	21.1※4、※5	27.5※5	29.5☑
障がい者雇用率（単体）（％）	2.0	2.0	2.0	1.8	2.2	2.3	2.3	2.1	2.4	2.2☑
有休取得率（単体）（％）	60.9	59.1	58.5	61.9	68.9	68.0	68.4	66.3※6	72.0	82.3☑

※1 スコープ2排出量の算定に当たり昨年までは基礎排出係数を用いていましたが、本年より調整後排出係数を用いて算定することとし、過年度の値も遡及訂正いたしました。

※2 自社グループ事業とエクイティ投資持分に応じた数値の合計

※3 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。

※4 2020年3月期は2019年7月に人事制度の改定を実施し、シニアリーダー職（課長職に相当する役職）を管理職として区分したことにより女性管理職数及び女性管理職比率が前年度比で増加しております。

※5 2020年3月期、2021年3月期は昨年版まで再雇用者を含んでおりましたが、本年版では再雇用者を除く数値を記載しております。

※6 新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う出社規制により、Fuyo General Lease(USA) Inc.に在籍する従業員8名分の有給休暇実績データは含めておりません。



連結貸借対照表（百万円）

	前連結会計年度 2021年3月31日	当連結会計年度 2022年3月31日
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	98,926	72,157
割賦債権	84,545	66,877
リース債権及びリース投資資産	1,080,797	1,019,764
営業貸付金	306,635	316,633
その他の営業貸付債権	117,660	114,443
営業投資有価証券	283,209	323,021
その他の営業資産	19,011	23,344
賃貸料等未収入金	29,604	24,807
その他	91,294	66,556
貸倒引当金	△3,047	2,717
流動資産合計	2,108,637	2,024,888
固定資産		
有形固定資産		
賃貸資産		
賃貸資産	632,299	671,643
賃貸資産前渡金	8,140	15,111
賃貸資産合計	640,440	686,754
その他の営業資産	33,276	31,801
建設仮勘定	—	4,673
社用資産	3,662	3,754
有形固定資産合計	677,379	726,984
無形固定資産		
賃貸資産	240	195
その他の無形固定資産		
のれん	20,718	21,234
その他	7,741	9,367
その他の無形固定資産合計	28,459	30,602
無形固定資産合計	28,699	30,797
投資その他の資産		
投資有価証券	112,838	120,259
破産更生債権等	558	539
退職給付に係る資産	64	88
繰延税金資産	2,620	2,976
その他	47,450	42,554
貸倒引当金	△287	△331
投資その他の資産合計	163,244	166,087
固定資産合計	869,323	923,869
繰延資産		
創立費	1	1
開業費	1,322	944
繰延資産合計	1,323	945
資産合計	2,979,285	2,949,704

	前連結会計年度 2021年3月31日	当連結会計年度 2022年3月31日
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	33,027	35,441
短期借入金	564,585	568,563
1年内償還予定の社債	30,000	30,000
1年内返済予定の長期借入金	308,274	328,958
コマーシャル・ペーパー	470,200	371,000
債権流動化に伴う支払債務	30,100	29,400
1年内支払予定の債権流動化に伴う長期支払債務	32,117	16,508
リース債務	14,977	10,827
未払法人税等	9,974	8,145
割賦未実現利益	1,046	810
賞与引当金	2,265	2,811
役員賞与引当金	180	200
役員株式給付引当金	49	205
未経過リース料引当金	3	3
債務保証損失引当金	39	31
資産除去債務	90	1
その他	41,157	48,564
流動負債合計	1,538,089	1,451,473
固定負債		
社債	191,072	227,137
長期借入金	766,003	779,458
債権流動化に伴う長期支払債務	38,640	15,197
リース債務	755	530
繰延税金負債	20,772	17,122
退職給付に係る負債	1,302	2,974
役員退職慰労引当金	129	160
役員株式給付引当金	388	410
メンテナンス引当金	570	476
債務保証損失引当金	554	440
資産除去債務	2,568	3,825
その他	73,639	76,256
固定負債合計	1,096,398	1,123,990
負債合計	2,634,488	2,575,464
純資産の部		
株主資本		
資本金	10,532	10,532
資本剰余金	6,197	7,278
利益剰余金	251,320	277,361
自己株式	△1,912	△2,463
株主資本合計	266,138	292,709
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	44,833	38,547
繰延ヘッジ損益	△2,656	△3,932
為替換算調整勘定	△3,698	5,509
退職給付に係る調整累計額	△50	△0
その他の包括利益累計額合計	38,427	40,124
新株予約権	704	650
非支配株主持分	39,527	40,754
純資産合計	344,796	374,239
負債純資産合計	2,979,285	2,949,704

連結損益計算書（百万円）

	前連結会計年度 自 2020年4月1日 至 2021年3月31日	当連結会計年度 自 2021年4月1日 至 2022年3月31日
売上高	740,263	657,847
売上原価	657,519	568,988
売上総利益	82,744	88,858
販売費及び一般管理費	38,188	42,824
営業利益	44,555	46,034
営業外収益		
受取利息	38	13
受取配当金	2,009	2,332
投資事業組合運用益	249	268
持分法による投資利益	1,684	3,293
償却債権取立益	96	1,743
債務保証損失引当金戻入額	187	121
その他	468	514
営業外収益合計	4,734	8,289
営業外費用		
支払利息	677	775
社債発行費	33	34
為替差損	93	430
投資事業組合運用損	163	40
匿名組合損益分配額	281	266
その他	43	52
営業外費用合計	1,292	1,600
経常利益	47,996	52,723
特別利益		
投資有価証券売却益	2	840
退職給付制度移行益	—	10
補助金収入	727	—
その他	—	73
特別利益合計	730	924
特別損失		
投資有価証券評価損	1	357
段階取得に係る差損	—	2
減損損失	1	642
固定資産処分損	35	40
固定資産圧縮損	727	—
退職給付制度改定損	—	9
特別損失合計	765	1,052
税金等調整前当期純利益	47,960	52,595
法人税、住民税及び事業税	15,216	17,052
法人税等調整額	△130	△933
法人税等合計	15,086	16,119
当期純利益	32,874	36,476
非支配株主に帰属する当期純利益	3,307	2,589
親会社株主に帰属する当期純利益	29,566	33,886

連結包括利益計算書（百万円）

	前連結会計年度 自 2020年4月1日 至 2021年3月31日	当連結会計年度 自 2021年4月1日 至 2022年3月31日
当期純利益	32,874	36,476
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	12,494	△6,297
繰延ヘッジ損益	△1,829	△742
為替換算調整勘定	△3,593	7,910
退職給付に係る調整額	124	26
持分法適用会社に対する持分相当額	1,023	808
その他の包括利益合計	8,218	1,705
包括利益	41,092	38,181
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	37,740	35,583
非支配株主に係る包括利益	3,352	2,597

連結株主資本等変動計算書（百万円）

前連結会計年度 自2020年4月1日 至2021年3月31日

	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	8,873	228,285	△2,075	245,615
当期変動額					
剰余金の配当			△6,466		△6,466
親会社株主に帰属する当期純利益			29,566		29,566
自己株式の取得				△0	△0
自己株式の処分			△64	163	98
連結子会社株式の取得による持分の増減		△2,676			△2,676
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動					—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	△2,676	23,035	163	20,522
当期末残高	10,532	6,197	251,320	△1,912	266,138

	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	31,650	△798	△435	△163	30,253	764	35,186	311,819
当期変動額								
剰余金の配当								△6,466
親会社株主に帰属する当期純利益								29,566
自己株式の取得								△0
自己株式の処分								98
連結子会社株式の取得による持分の増減								△2,676
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	13,182	△1,857	△3,263	112	8,173	△60	4,341	12,454
当期変動額合計	13,182	△1,857	△3,263	112	8,173	△60	4,341	32,977
当期末残高	44,833	△2,656	△3,698	△50	38,427	704	39,527	344,796

当連結会計年度 自 2021年4月1日 至 2022年3月31日

	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	6,197	251,320	△1,912	266,138
当期変動額					
剰余金の配当			△7,824		△7,824
親会社株主に帰属する当期純利益			33,886		33,886
自己株式の取得				△646	△646
自己株式の処分			△20	95	74
連結子会社株式の取得による持分の増減					—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		1,081			1,081
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	1,081	26,041	△551	26,571
当期末残高	10,532	7,278	277,361	△2,463	292,709

	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	44,833	△2,656	△3,698	△50	38,427	704	39,527	344,796
当期変動額								
剰余金の配当								△7,824
親会社株主に帰属する当期純利益								33,886
自己株式の取得								△646
自己株式の処分								74
連結子会社株式の取得による持分の増減								—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								1,081
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△6,285	△1,276	9,208	50	1,697	△53	1,227	2,871
当期変動額合計	△6,285	△1,276	9,208	50	1,697	△53	1,227	29,442
当期末残高	38,547	△3,932	5,509	△0	40,124	650	40,754	374,239


連結キャッシュ・フロー計算書（百万円）

	前連結会計年度 自 2020年4月1日 至 2021年3月31日	当連結会計年度 自 2021年4月1日 至 2022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	47,960	52,595
賃貸資産減価償却費	41,128	46,175
賃貸資産除却損及び売却原価	26,442	152,268
その他の営業資産減価償却費	2,623	2,522
減価償却費	2,398	2,336
のれん償却額	1,326	1,405
減損損失	1	642
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△128	△406
賞与及び役員賞与引当金の増減額（△は減少）	△24	8
未經過リース料引当金の増減額（△は減少）	0	0
役員退職慰労引当金の増減額（△は減少）	△2	5
役員株式給付引当金の増減額（△は減少）	125	177
メンテナンス引当金の増減額（△は減少）	△6	△94
債務保証損失引当金の増減額（△は減少）	△187	△121
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△750	46
有価証券及び投資有価証券評価損益（△は益）	1	357
受取利息及び受取配当金	△2,047	△2,345
資金原価及び支払利息	10,432	10,155
投資事業組合及び匿名組合投資損益（△は益）	△85	△228
持分法による投資損益（△は益）	△1,684	△3,293
有価証券及び投資有価証券売却損益（△は益）	△2	△840
固定資産処分損益（△は益）	35	40
補助金収入	△727	—
固定資産圧縮損	727	—
割賦債権の増減額（△は増加）	19,027	17,555
リース債権及びリース投資資産の増減額（△は増加）	69,314	90,527
賃貸料等未収入金の増減額（△は増加）	△1,747	7,307
営業貸付金の増減額（△は増加）	△3,007	△3,678
その他の営業貸付債権の増減額（△は増加）	△7,436	3,449
営業投資有価証券の増減額（△は増加）	△48,372	△39,812
賃貸資産の取得による支出	△145,886	△220,598
その他の営業資産の取得による支出	△317	△4,821
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	3	△23
破産更生債権等の増減額（△は増加）	43	18
差入保証金の増減額（△は増加）	△198	4,302
仕入債務の増減額（△は減少）	△15,551	1,265
リース債務の増減額（△は減少）	△8,225	△3,873
預り保証金の増減額（△は減少）	4,018	3,420
その他	△7,996	△1,315
小計	△18,776	115,128
利息及び配当金の受取額	2,332	2,706
利息の支払額	△10,086	△10,209
法人税等の支払額又は還付額（△は支払）	△9,277	△18,650
補助金の受取額	727	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	△35,080	88,974



(百万円)	前連結会計年度 自 2020年4月1日 至 2021年3月31日	当連結会計年度 自 2021年4月1日 至 2022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	△4,177	△2,179
投資有価証券の取得による支出	△2,222	△12,163
投資有価証券の売却及び償還による収入	194	1,543
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△3,589
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	302	—
その他	△67	718
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,970	△15,669
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）	35,384	△1,850
短期借入金の返済による支出	△54,272	—
コマーシャル・ペーパーの純増減額（△は減少）	19,500	△99,200
長期借入れによる収入	390,069	353,067
長期借入金の返済による支出	△342,902	△336,531
債権流動化債務の純増減額（△は減少）	1,200	△700
債権流動化による収入	20,672	42
債権流動化の返済による支出	△46,180	△42,054
社債の発行による収入	70,405	64,530
社債の償還による支出	△20,000	△30,000
自己株式の取得による支出	△0	△646
自己株式の処分による収入	98	74
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△3,440	—
配当金の支払額	△6,466	△7,824
非支配株主への配当金の支払額	△366	△288
その他	△296	△154
財務活動によるキャッシュ・フロー	63,405	△101,534
現金及び現金同等物に係る換算差額	△484	1,433
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	21,869	△26,796
現金及び現金同等物の期首残高	77,416	98,753
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△532	—
現金及び現金同等物の期末残高	98,753	71,957

第三者保証報告書

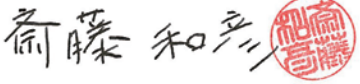


独立した第三者保証報告書

2022 年 8 月 12 日

芙蓉総合リース株式会社  
代表取締役社長 織田 寛明 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一丁目9番7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、会社が作成した芙蓉リースグループ 統合報告書 2022 (以下、「統合報告書」という。)に記載されている 2021 年 4 月 1 日から 2022 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・報告規準(以下、「会社の定める規準」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規準の検討
- 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
- 会社の定める規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、会社の定める規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。

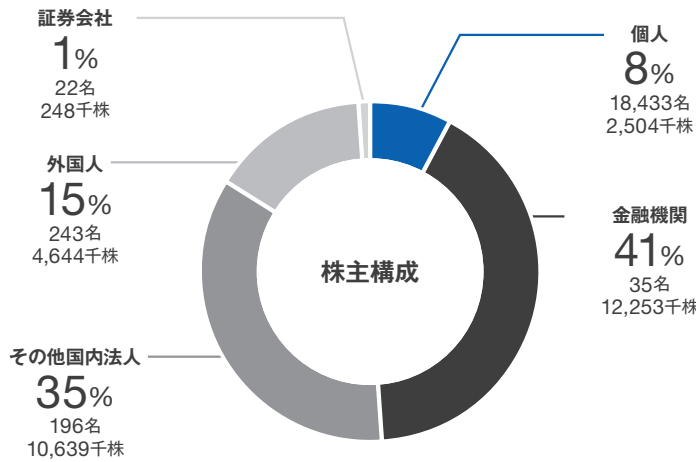
以 上

株式情報

2022年3月31日現在

株式の状況

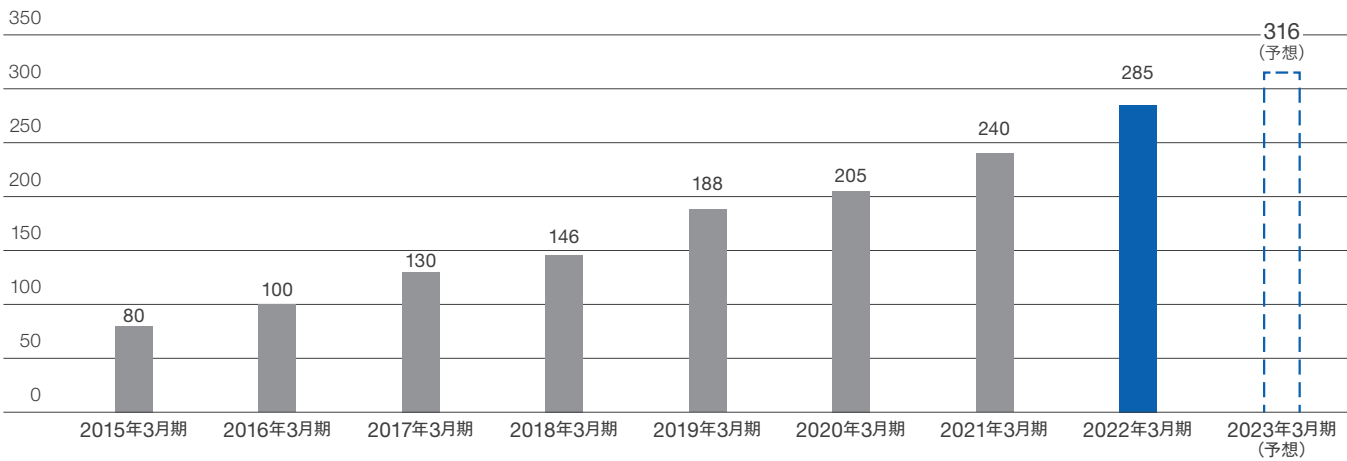
発行可能株式総数	100,000千株
発行済株式総数	30,288千株
単元株式数	100株
所有者総数	18,929名



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	14.0%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,978千株	9.9%
明治安田生命保険相互会社	2,690千株	8.9%
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 丸紅口 再信託受託者株式会社 日本カストディ銀行	1,512千株	5.0%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,127千株	3.7%
損害保険ジャパン株式会社	1,002千株	3.3%
アズビル株式会社	1,000千株	3.3%
株式会社みずほ銀行	907千株	3.0%
株式会社ニチレイ	416千株	1.4%
東京海上日動火災保険株式会社	400千株	1.3%

1株当たりの年間配当(単位:円)



イニシアチブへの参加

**国連グローバル・コンパクト**  
UNGC: United Nations Global Compact

国連グローバル・コンパクト(UNGC)は、各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに参加する自発的な取り組みです。当社は2018年1月に署名しました。UNGCが掲げる「人権の保護」・「不当な労働の排除」・「環境への対応」・「腐敗の防止」に関する4分野に関わる10の原則に賛同し、その実現に向けて努力を継続しています。

**気候関連財務情報開示タスクフォース**  
TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures

TCFDは主要国の中央銀行や金融規制当局などが参加する国際機関である金融安定理事会(FSB)によって設置されたタスクフォースで、気候変動に関する情報開示のフレームワークを示しています。当社は2019年5月に、TCFDが公表した最終報告書(TCFD提言)への賛同を表明し、その提言に基づく情報開示を実施しています。

**RE100**  
Renewable Electricity 100

RE100は国際NGOであるThe Climate GroupがCDPとのパートナーシップの下で運営する国際イニシアチブで、参加企業は2050年までに事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーにする目標を宣言し、公表します。当社は2018年9月に参加し、再生可能エネルギーの使用率を「2024年までに50%、2030年までに100%」とすることを目標に掲げ取り組んでいます。

**日本気候リーダーズ・パートナーシップ**  
JCLP: Japan Climate Leaders' Partnership

持続可能な脱炭素社会実現を目指す企業グループであるJCLPに2018年2月に賛助会員として加盟し、2018年12月からは正会員として参加しています。自社の脱炭素化推進のほか、社会の脱炭素化に向けたソリューションの開発と提供、グローバルネットワークとの連携、政策提言など、気候変動に対する幅広い活動に取り組んでいます。

**エレン・マッカーサー財団**  
EMF: Ellen Macarthur Foundation

エレン・マッカーサー財団(EMF)はサーキュラー・エコノミーの普及を推進することを目的に設立された国際イニシアチブです。当社はサーキュラー・エコノミーに関する知見の獲得や他の企業・研究機関等との連携を目的として、2020年11月にEMFにメンバーとして加盟しています。

**21世紀金融行動原則**  
持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則  
21世紀金融行動原則

「21世紀金融行動原則」は持続可能な社会の形成のために必要な責任と役割を果たしたいと考える金融機関の行動指針として策定されました。当社は2016年6月に同原則に署名しています。

**ジャパン・サーキュラー・エコノミー・パートナーシップ(J-CEP)**

J-CEPは持続可能な社会の実現を目指す企業等が、住民・行政・大学等と連携して、サーキュラー・エコノミーの推進に取り組む新事業共創パートナーシップです。当社は2021年10月のJ-CEP発足時より同パートナーシップに加盟しております。

社外からの評価

ESG関連インデックスへの組み入れ

当社では、ESG(環境、社会、ガバナンス)への取り組みを強化するとともに、社会課題の解決に向けたCSV活動を推進しています。非財務情報を中心に企業評価を行う下記の代表的な外部機関より評価を受けています。

FTSE4Good

FTSE Blossom Japan

S&P/JPX  
カーボン  
エフィシエント  
指数

2022 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数(WIN)

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

2022  
Sompo Sustainability Index

※芙蓉総合リースのMSCI指数への組み入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名の使用は、MSCIまたはその関連会社による芙蓉総合リースへの後援、推薦、販売促進には該当しません。MSCI指数は、MSCIの独占的財産であり、MSCIとMSCI指数の名称、およびロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。

当社の取り組みに関する評価

2022 ESG  
FINANCE  
AWARDS  
JAPAN  
SPECIAL

「ESGファイナンス・アワード」において2019年度にボンド部門金賞(環境大臣賞)、2021年度に間接金融部門特別賞を受賞しました。

2021  
環境コミュニケーション大賞  
優良賞  
環境報告部門

『芙蓉リースグループ 統合報告書2020』が、「第24回環境コミュニケーション大賞」(主催:環境省、一般財団法人地球・人間環境フォーラム)の環境報告部門において「優良賞(第24回環境コミュニケーション大賞審査委員長賞)」を受賞しました。

プラチナクルー  
3つ星でサポートしています

当社は、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2017年度に受けました。

2022  
健康経営優良法人  
Health and productivity

当社は、優良健康経営を実践している上場企業として、経済産業省と日本健康会議から健康経営優良法人2022(大規模法人部門)に認定されました。

女性が活躍しています

当社は「女性活躍推進法」の一定基準(採用・継続就業・労働時間等の働き方・管理職比率・多様なキャリアコース)を満たし、女性の活躍促進に関する状況などが優良な企業と認定され、2021年度にえるばし認定を取得しました。



# FUYO LEASE

芙蓉総合リース株式会社

〒102-0083 東京都千代田区麹町五丁目1番地1  
住友不動産麹町ガーデンタワー  
TEL:03(5275)8800(代)

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

