FUYO LEASE GROUP

芙蓉リースグループ 統合報告書

2020

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。」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

P01	コーポレートスローガン
P02	目次
P03	社長メッセージ
P07	沿革
P09	グループ会社紹介
P11	財務・非財務ハイライト
P13	価値創造ストーリー
P15	マテリアリティ
P17	中期経営計画
P19	特集1:エネルギー・環境
P21	特集2:医療・福祉
P23	特集3:BPO
P25	特集4:モビリティビジネス
P27	事業内容
P29	分野別事業概況
P37	価値創造の基盤
P45	役員紹介
P47	コーポレート・ガバナンス
P51	リスクマネジメント・コンプライアンス
P53	財務情報
P64	第三者保証報告書
P65	株式情報

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、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、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。
報告対象期間	2019年度（2019年4月-2020年3月）※一部2020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52社並びに関連会社8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	2020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実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。

リースの枠組みを超えた新たな事業領域の拡大により、社会課題の解決と企業としての持続的な成長を両立する

代表取締役社長
辻田 泰徳

戦略分野・フロンティアへの集中投資で更なる成長へ

芙蓉リースグループの5カ年の中期経営計画「Frontier Expansion 2021」は今年で4年目を迎えました。Frontier Expansionというネーミングに込めた思いは、当社グループがこれまで積み上げてきたリース事業に関するノウハウとお客様からの信頼を大切にしながら、更に新しい領域へ勇気を持って踏み出していくということです。これは「前例のない場所へ。」という当社のコーポレートスローガンにも通じる姿勢です。

その成果は、2019年度の経営成績が当初に定めた中間目途値を大きく超えて達成したことにも表れています。順調な成長の要因は大きく2点あります。1点目は、戦略分野と位置付けた事業分野の営業資産が着実に増加し、グループ全体の成長を力強く牽引したこと、2点目は、M&Aや資本提携、業務提携といったフロンティアの拡大を目指す施策が奏功したことです。

社会やお客様のニーズはこれまで以上に多様化しており、従来のビジネスにとどまっていては持続的な成長を実現することはできません。自分たちの強みをどの事業でどう活かすことが最適かを中長期的な視点で常に考え、今後も戦略分野やフロンティアを中心に経営資源を積極的に投下していきます。

2019年度の振り返り

2019年度を振り返りますと、国内経済は雇用・所得環境の改善を背景に、景気は緩やかな回復基調が持続したものの、米中の貿易摩擦に加え、年度後半の新型コロナウイルス感染症の拡大などの影響により、先行きに対する不透明感は拭えない状況にあります。

こうした環境の下、当社グループは2018年度に引き続き過去最高の売上高7,123億円（前年度比15.2%増）、経常利益440億円（前年度比12.6%増）を達成しました。戦略分野を中心に順調に資産を積み上げるとともに、「BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）サービス[※1]」において2018年度にグループに加わったインボイス社の業績が通期で反映されたこと等から、大きく伸長しました。

戦略分野とフロンティアの成長

中期経営計画「Frontier Expansion 2021」では、戦略分野の選択と集中を図るため、事業領域を4象限に区分けして管理するゾーンマネジメントの考え方に基づき、事業ポートフォリオ運営を進めています（P06の図参照）。

従来型のリース・ファイナンス事業等は「コア分野」としてパフォーマンスゾーンに位置付けて継続的かつ安定的な収益を上げています。また、「不動産」「医療・福祉」「エネルギー・環境」「航空機」等の各分野を、「戦略分野」としてトランスフォーメーションゾーンに位置付けて重点的に経営資源を集中し、スピード感を持ってマネジメントすることで事業拡大を進めました。更に、フロンティアとして「新領域」をインキュベーションゾーンに位置付け、将来的に戦略分野やコア分野へ成長する事業を確保するため、新規事業に対して積極的な投資を行いました。

このように、事業分野の位置付けを明確化し、方針をぶらさずに各事業のパフォーマンスを向上させてきたことが、安定的な成長に繋がっていると考えています。経常利益における戦略分野及びフロンティアが占める割合は、中期経営計画スタート前の2016年度に約30%であったものが、2019年度には56%にまで大幅に伸長しました。計画最終年度の2021年度には、コア分野31%に対して、戦略分野及びフロンティアの比率はほぼ倍の59%まで拡大すると見込んでいます。

次の成長ドライバーとなるBPOとモビリティビジネス

2019年度の成果をもう少し掘り下げると、2つの大きな変化がありました。

まず、トランスフォーメーションゾーンに位置付けた「BPOサービス」が、グループ業績を牽引するまでに成長したことです。近年、日本企業においては、労働人口の減少や政府の働き方

改革の推進に対応し、社員の生産性向上が課題となっています。この課題解決の有効な手段として、業務プロセスの一部を一括して外部委託するBPOへの需要が高まると考え、BPOサービス事業の拡充を図ってきました。2019年8月にNOCアウトソーシング&コンサルティング社を連結子会社化し、同社の人事・総務・営業事務等を含む幅広い業務アウトソーシングサービスとコンサルティング力が加わったことで、アクリーティブ社、インボイス社等の業務領域と併せてフルレンジのサービス提供体制が整いました。特色あるサービスを組み合わせることで、顧客に最適なソリューションを提供できる点は当社グループの大きな強みであり、この分野におけるポジションの確立に向けて着実に進んでいます。

2点目は、新たな成長の芽として「モビリティビジネス」をトランスフォーメーションゾーンに位置付けたことです。現在、自動車業界は「CASE[※2]」「MaaS[※3]」といったキーワードで語られる大きな変革期にあり、今後の人やモノの移動のあり方が大きく変わろうとしています。また、物流業界においても、物流量の増加や人手不足の深刻化等多くの課題が顕在化しています。当社グループはこれらの課題解決を大きなビジネスチャンスと捉え、従来の「オートリース」の枠を超え、車両・物流・倉庫に関連する事業に領域を広げて取り組んでいきます。2020年4月にはヤマトリース社を連結子会社化し、同社の物流トラックという営業資産や新たな顧客ネットワークが加わったことで、今後の領域拡大に向けての一歩を踏み出しました。更に、BPOサービスの提供や、TDF社[※4]、PRC社[※5]といった海外グループ会社が有するノウハウ等も活用していくことで、物流業界が直面している社会課題の解決に貢献していきたいと考えています。

社会と企業との共有価値の創造（CSV）を軸に広がるビジネスの新領域

私は、不確実性が高まるグローバル経済の中でビジネスの新領域を検討するにあたり、社会課題の解決を通じて企業の持続的な成長を実現するという「CSV[※6]」の考え方を大切にしています。世界はSDGsに代表される様々なグローバルイシューに直面しており、また新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う「アフターコロナ」「ニューノーマル」と呼ばれる新たな社会の変化も想定されます。こうした諸課題に事業の領域で真正面から取り組んで解決することができれば、それは自ずと新たなブルーオーシャンのマーケット獲得や既存マーケットの拡大に繋がると信じています。

現在、当社グループは、気候変動問題や医療・福祉の充実、企業の生産性の向上といった社会課題を解決する事業に対して、集中的に経営資源を投下しています。

気候変動問題においては、FIT[※7]制度終了後の再生可能エネルギーの導入をサポートする様々なサービスの提供に取り組んでいます。その一つであるグリーン電力供給サービス（PPAサービス）[※8]は、本格セールスを開始した2019年下期以降で既に複数受注が内定し、需要の高さを実感しています。また、2019年10月には、「RE100[※9]」及び「再エネ100宣言 RE Action[※10]」参加企業・団体を対象とした優遇ファイナンスプログラム「芙蓉 再エネ100宣言・サポートプログラム」（P20）を開始しました。このプログラムは、企業から自治体、医療・教育機関に至る幅広い主体の再エネ推進を後押しする社会的意義を認められ、2020年2月に「ESGファイナンス・アワード」のボンド部門で金賞（環境大臣賞）を受賞いたしました。

更に、2022年度より始まる次期中期経営計画に向けて、衛星データを活用したソリューション事業を行うSynspective社や、人の立ち入りが困難な特殊環境で活躍するロボットの開発・製造を行うハイボット社といった資本業務提携を実施済みのベンチャー企業との連携を視野に、新たな社会課題に向き合うことで、更に多くの成長ドライバーを用意していきたいと考えています。

社員一人ひとりの発想がグループ総合力を向上させる

CSVの考え方や実践のあり方を私自ら折に触れ社内に発信してきたことで、社会やお客様が抱える課題を解決するという視点から生まれたビジネスが増えています。今後は、研修やワークショップを通じて、社員一人ひとりの理解と実践を深めていきたいと考えています。日々の業務を通じお客様や社会に提供している社会的な価値は何かを話し合い、自ら気付きを得ることで、一人ひとりがCSVの視点を持って仕事に取り組むことを期待しています。

※1 BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）サービス：企業の業務プロセスの一部または全部を受託し代行するサービス。
※2 CASE：Connected（コネクテッド）、Autonomous（自動運転）、Shared & Service（シェアリング&サービス）、Electric（電動化）の4つのトレンドの頭文字をもとにした造語。
※3 MaaS：移動手段（モビリティ）のサービス化を表すMobility as a Serviceの略語。
※4 TDF社：TDF Group Inc.／北米でピックアップトラックのレンタル・リース・販売事業を展開する企業。
※5 PRC社：Pacific Rim Capital, Inc.／米国を中心にマテリアルハンドリング機器のオペレーティング・リース事業を展開する企業。
※6 CSV：Creating Shared Value／共有価値の創造。社会的価値と経済的価値を同時に追求して両立させることを目指す概念。
※7 FIT：固定価格買取制度（Feed-in-Tariff）。再生可能エネルギーを一定期間、固定価格で買い取ることを定めた制度。
※8 グリーン電力供給サービス（PPAサービス）：顧客の施設屋根などに太陽光発電システムを設置して直接エネルギーを供給する事業。
※9 RE100：事業活動で消費する電力を全て再生可能エネルギーで賄うことを目指す国際的なイニシアチブ。
※10 再エネ100宣言 RE Action：2019年10月に設立。RE100の対象とならない中小規模の企業・団体や自治体を対象に、事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーに転換することを宣言するイニシアチブ。

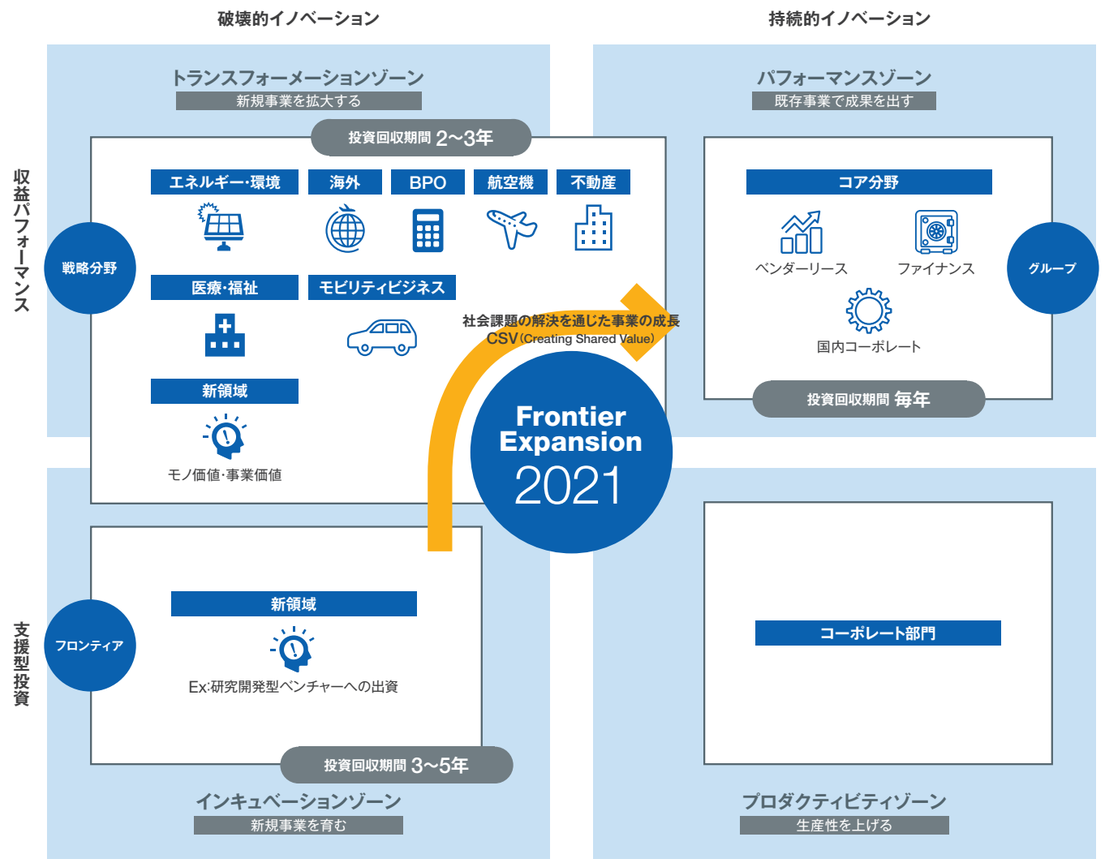
当社グループにとっては「人」が最大の財産です。全ての社員が能力を最大限に発揮できてこそ、私たちは成長し続けることができると考えています。2020年6月には本社をはじめグループ各社の機能を千代田区麹町に集約しました。新オフィスは、社員が快適かつ効率的に業務に取り組むための様々な工夫を備えており、会社の垣根を越えたコミュニケーションが活性化する場となっています。今後はグループ内での人材交流や業務における連携を更に深め、総合力の向上に繋げたいと考えています。

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

2020年3月期の配当は前期比17円増配の205円、配当性向は23.5%となりました。2021年3月期については、配当は15円増配の220円、配当性向は24.4%と予想しています。新型コロナウイルスについては、不動産事業や航空機事業等に対する影響が懸念されますが、戦略分野及びフロンティアの拡大を推進し、更なる成長を実現するため、株主資本の充実による経営基盤と財務体質の強化、そして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。

当社グループが目指す姿は、特定の一つの事業領域で大きな収益を上げることではなく、一定の収益規模の事業ドメインを複数バランス良く持つことです。山になぞらえれば、独立峰である富士山型ではなく、複数の頂を擁する八ヶ岳のような連峰型の収益構造です。従来型のリース事業の枠にとらわれず、常に成長マーケットに経営資源を投入しながら持続的な成長を実現していきます。

私たち芙蓉リースグループは、世の中の変化を恐れず成長の芽として前向きに捉え、新たな領域へ果敢にチャレンジしていきます。一人ひとりがフロンティア精神を持ち、グループ一丸となってコーポレートスローガンである「前例のない場所へ。」を追求する芙蓉リースグループに、今後もぜひご期待ください。



参考著書：ジェフリー・ムーア『ゾーンマネジメント：破壊的変化の中で生き残る策と手順』（栗原潔訳）

芙蓉リースグループの沿革

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。

Before 2005

1969 芙蓉総合リース設立
1969年5月に、富士銀行（現:みずほ銀行）、丸紅飯田（現:丸紅）を中心とした芙蓉グループ6社の共同出資で設立されました。

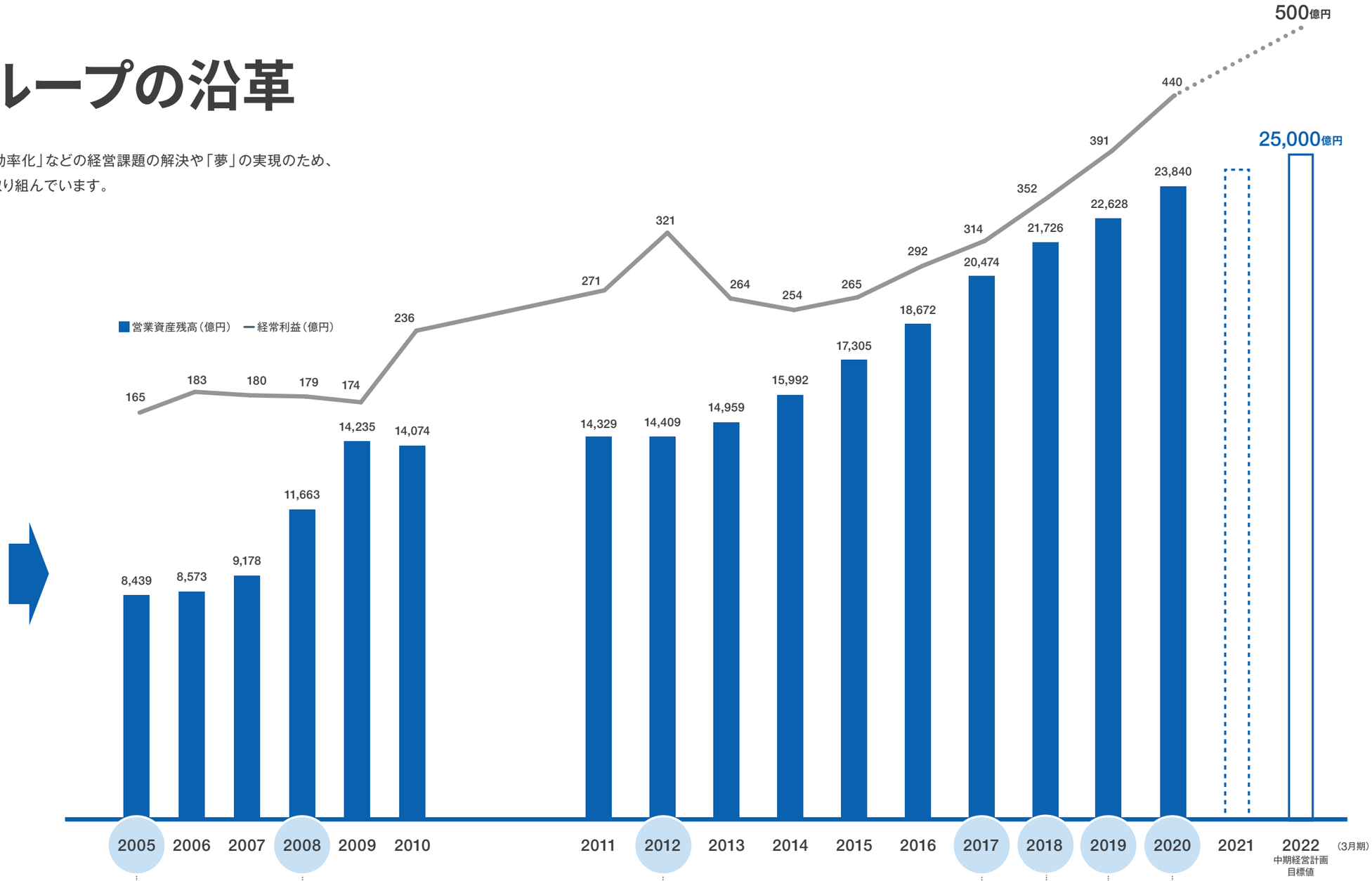
1978 航空機リース取り扱い開始
日本における航空機リースの第一号案件に参加しました。以降、累計300機を超える航空機リース案件を組成しています。

1987 芙蓉オートリース設立
法人向けカーリース市場の拡大を背景に、自動車営業部を分離･独立して芙蓉オートリースを設立しました。

1988 米国現地法人設立
（Fuyo General Lease（USA）Inc.）
海外のリース需要を取り込むため、初の海外有人拠点を米国に設立しました。現在ではグループ会社を含め海外8カ国12拠点に展開しています。

1996 芙蓉リース販売設立
リース満了時の手続き代行や返却物件の処理の高度化を目的に、芙蓉リース販売を設立しました。

2000 建物リース取り扱い開始
多店舗展開を進めるお客様を中心に建物のリース需要が高まってきたことから、取り扱いを開始しました。



2004年12月 東証一部上場

シャープファイナンスを子会社化
シャープファイナンスは、法人･個人向けに豊富なサービスメニューを取り揃えています。特にベンダーリースでは、取り扱い大手の一角として地位を確立しています。

太陽光発電所の商業運転開始
再生可能エネルギーに対する社会的な需要の高まりを受け、太陽光発電事業を開始しました。2019年度末現在、全国34カ所の発電所で、一般家庭約5万7千世帯分の再生可能エネルギーを供給しています。

アクリーティブを子会社化
ファイナンス事業の領域拡大を目的に、アクリーティブを子会社化しました。一般企業や医療機関･介護事業者向けのファクタリングサービスなど、利便性の高い金融サービスを提供しています。

インボイスを子会社化
「一括請求サービス」など、幅広いお客様の業務の省力化･効率化に繋がるBPO（ビジネス･プロセス･アウトソーシング）サービスを提供するインボイスを子会社化しました。

NOCアウトソーシング&コンサルティングを子会社化
BPOサービスの強化を目的に、多様なアウトソーシングメニューと高度な業務コンサルティング機能を持つNOCアウトソーシング&コンサルティングを子会社化しました。

ヤマトリースを子会社化
新車･中古車トラックのリースや調達･売却のサポートの他、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するヤマトリースを子会社化しました。

芙蓉リースグループの概要

芙蓉総合リース概要

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	東京証券取引所市場第一部（コード：8424）
従業員数	単体715名、連結2,416名（2020年3月31日現在）
拠点	国内:本社営業部及び16拠点（単体） 国内グループ会社21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

芙蓉リースグループは、2020年6月に本社機能を千代田区麹町に集約しました。今後は、グループ各社の連携をより一層強化し、多様化する顧客ニーズに対応したソリューションや商品・サービスをタイムリーに提供することを目指します。
また、新本社においては、社員一人ひとりの多様な働き方を促進し、生産性向上に繋がる設備を充実させました（詳細は「価値創造の基盤（P43）」をご参照ください）。

国内グループ会社

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。

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。

アクリーティブ株式会社
売掛金や診療・介護報酬債権のファクタリング（債権買取）事業を中心に、利便性の高い金融サービスを提供しています。

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「集合住宅向けインターネットサービス」などを提供しています。

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・売却のサポートの他、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。

株式会社エフ・ネット
ICT機器・ソフトウエアの販売、キッティング・各種設定・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。

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提供しています。

株式会社芙蓉リース販売
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い取り・販売などを行っています。

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及び損害保険代理店業務を行っています。

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。

横河レンタ・リース株式会社
横河電機株式会社との共同出資会社で、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。

株式会社日本信用リース
株式会社ニチイ学館との共同出資会社で、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。

メリービズ株式会社
全国のプロ経理人材が、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。

海外グループ会社

Fuyo General Lease（USA）Inc.
ニューヨーク及びロサンゼルスの2つの拠点で、北米及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。

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（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。

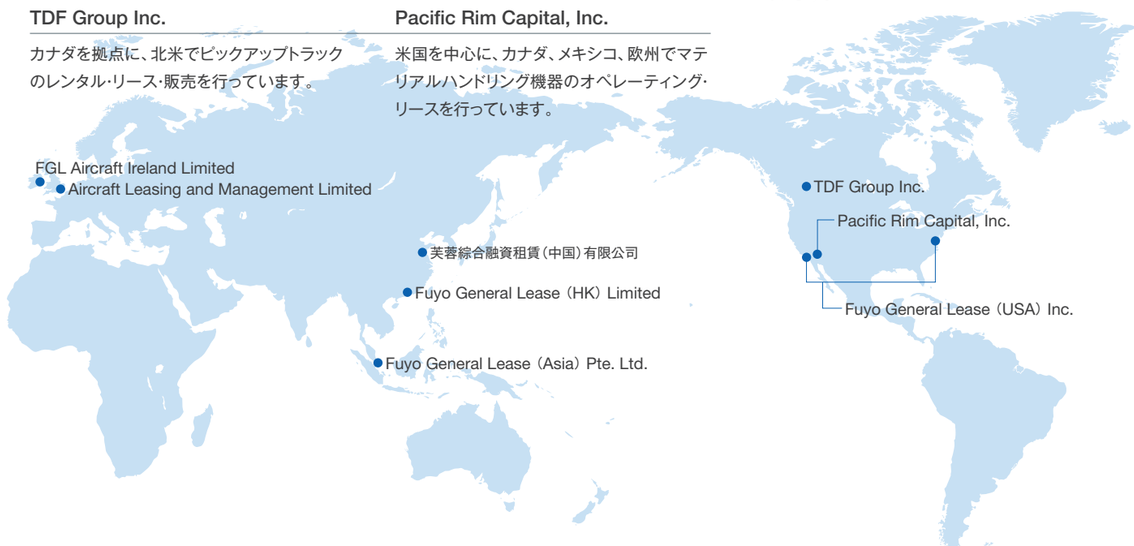
Fuyo General Lease（Asia）Pte. Ltd.
東南アジアに進出する企業をお客様としたファイナンス業務を行っています。

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。

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。

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。

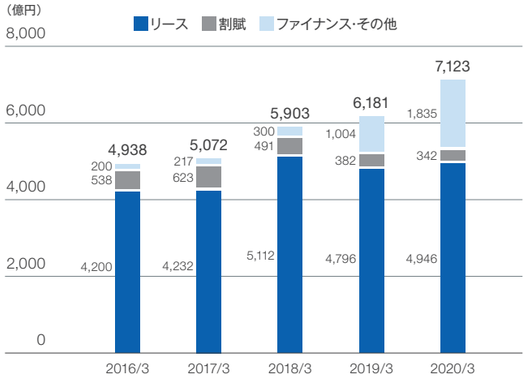
Pacific Rim Capital, Inc.
米国を中心に、カナダ、メキシコ、欧州でマテリアルハンドリング機器のオペレーティング・リースを行っています。



財務ハイライト

売上高

7,123億円
（前期比+15.2%）

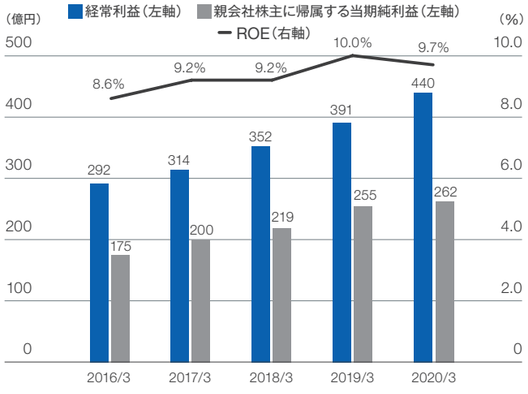


売上高は7,123億円（前期比+15.2%）となり、過去最高実績を更新しました。前期に引き続きBPOサービスの業績が好調に推移し、売上高の伸長に大きく寄与しました。

経常利益／親会社株主に帰属する当期純利益

経常利益
440億円
（前期比+12.6%）

親会社株主に帰属する当期純利益
262億円
（前期比+2.6%）

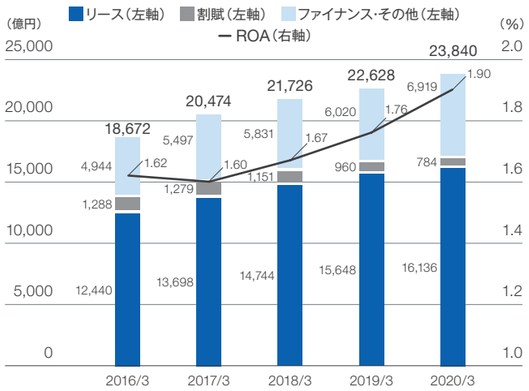


経常利益は440億円（前期比+12.6%）、当期純利益は262億円（前期比+2.6%）となり、経常利益は3期、当期純利益は5期連続で過去最高値を更新しました。戦略分野を中心とした営業資産の積み上げに加え、BPOサービス等の新領域が経常利益・当期純利益の伸長に大きく貢献しました。

営業資産残高／ROA

営業資産残高
2兆3,840億円
（前期末比+5.4%）

ROA
1.90%
（前期末比+0.14ポイント）

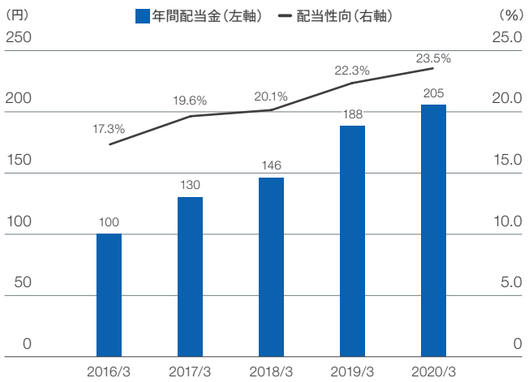


営業資産残高は2兆3,840億円（前期末比+5.4%）となり、10期連続で伸長しました。戦略分野のオペレーティング・リースにおける資産の積み上げや、不動産ファイナンスの好調、アクリーティブ社のファクタリングの伸長が寄与しました。更にROAは3期連続で増加し、過去最高値の1.90%（前期末比+0.14ポイント）を記録しました。

年間配当金／配当性向

年間配当金
205円

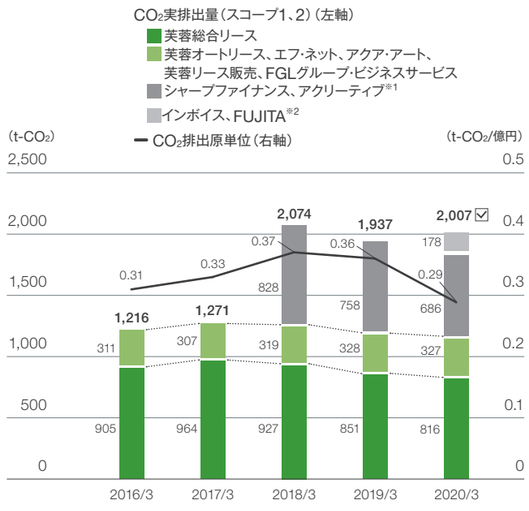
配当性向
23.5%



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。2020年3月期の年間配当金は205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5期連続で増加し、過去最高値の23.5%となりました。

非財務ハイライト

CO_2実排出量（スコープ1、2）／CO_2排出原単位



2018年3月期以降、対象となるグループ会社の増加によりCO_2排出量は増加傾向にありますが、2019年3月期及び2020年3月期はグループ全体での省エネ活動を徹底した結果、CO_2排出原単位は減少しています。

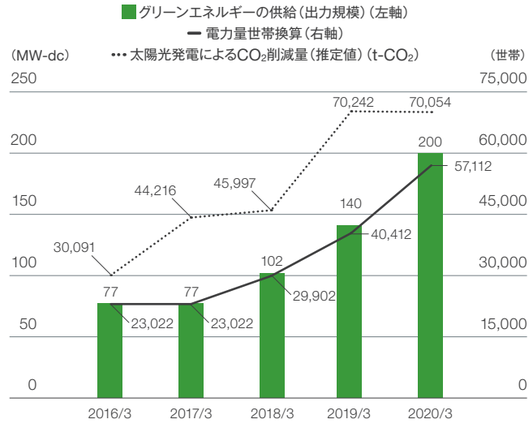
※1 2018/3期実績より追加
※2 2020/3期実績より追加

太陽光発電容量（出力規模）／電力供給量／CO_2削減量（推定値）

太陽光発電容量（出力規模）
200MW-dc

電力供給量
約57万千世帯分相当※

CO_2削減量（推定値）
70,054t-CO_2

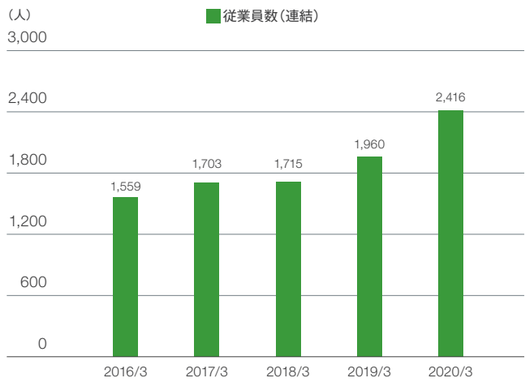


太陽光発電事業は順調に進捗しています。2019年度は新たにメガソーラー2基が稼働を開始し、出力規模は200MW-dcに達しました。

※一世帯当たり3,600kWhで算出

従業員数（連結）

2,416人



グループの拡大に伴い従業員数は増加を続けています。従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、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。

女性管理職比率（単体）

管理職に占める女性の割合
19.6%

従業員満足度調査（連結）

仕事にやりがいを感じている社員の割合※
85.8%

※「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段階評価中）をつけた従業員の割合

社外取締役・社外監査役の比率（単体）

41.7%（取締役・監査役12名中、社外取締役・社外監査役5名）

Value Creation Story

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、
企業価値向上と社会における持続的な価値創造を実現することにより、
ステークホルダーの期待を超えていくことが、
当社グループの価値創造ストーリーです。

社会の変化・課題

社会環境

価値観の多様化
技術革新への対応
情報社会の進展
少子高齢化

自然環境

気候変動の拡大
自然災害の増加
資源枯渇の加速

経済環境

世界経済の流動化、多極化
金利環境の変化
企業活動のグローバル化進展
会計基準の変更
インバウンド需要への対応

資源・強み

財　務

付加価値創出の根幹となる営業用資産
営業資産残高 2兆3,840億円

安定した財務基盤と自己資本
純資産 3,118億円

非財務

国内外の幅広いネットワーク
国内21社、143拠点／海外8カ国、11社、12拠点

様々な業種における顧客とのリレーションシップ

多様な事業領域を支える
高い専門性と豊富なノウハウを持つ人材
グループ従業員数 2,416人

新しいソリューションを生み出すグループ間連携
連結売上高に占めるグループ会社の割合
34.2%（2017年3月期）→ 49.7%（2020年3月期）

ベンチャー企業等への積極的な投資・支援
2017年4月以降の
M&A・資本提携等件数 17件 P35

芙蓉リースグループの主要事業

戦略分野

- 不動産 P29
- 医療・福祉 P30
- エネルギー・環境 P31
- 航空機 P32
- 海　外 P33
- 新領域
  - BPO P34
  - 新領域 P35
- モビリティビジネス P34

コア分野

- 国内コーポレート P36
- ベンダーリース P36
- ファイナンス P36

事業の成果

不動産	不動産リースの営業資産残高 4,447億円
医療・福祉	医療・福祉分野の営業資産残高 810億円
エネルギー・環境	太陽光発電 全国34カ所 ／ 出力規模 200MW-dc
航空機	航空機リースの営業資産残高 1,649億円
海　外	海外分野の営業資産残高 992億円※1
BPO	BPO5社※2によるBPOサービスののべ提供社数 18,571社
新領域	NOCアウトソーシング&コンサルティング、ヤマトリースの子会社化、日本医療機器開発機構、Synspective、ヒラソル・エナジーへの出資
国内コーポレート / ベンダーリース	リースの営業資産残高 1兆6,136億円※3
ファイナンス	ファイナンスの営業資産残高 6,656億円※3

課題解決への貢献

- 気候変動問題と再生可能エネルギーへの対応
- 健康と福祉の推進
- 安全で暮らしやすい街づくりと輸送手段の提供
- 経済成長と働きがいの実現
- 経営効率化とコスト適正化
- 循環型社会構築への貢献
- ダイバーシティと働き方改革
- イノベーションへの貢献
- 地域経済の発展

※1 航空機リースを除く海外現地法人の営業資産残高に、海外事業における関連会社への出資額を加えています。
※2 シャープファイナンス、アクリーティブ、インボイス、NOCアウトソーシング&コンサルティング、メリービズの5社
※3 当社グループ全体の営業資産残高

価値創造を支える仕組み

- コーポレートガバナンス P47
- リスクマネジメント P51
- 人材育成 P42

連結経営目標

	2019年度 中間目途値（2020年3月期）	2019年度 実績（2020年3月期）	2021年度 目標（2022年3月期）
営業資産残高	2兆3,000億~2兆4,000億円	2兆3,840億円	2兆5,000億円
経常利益	380億~420億円	440億円	500億円
ROA（営業資産経常利益率）	1.7~1.8%	1.90%	2.0%

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向けて、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。

STEP 1 課題の抽出
SDGsや各種ESGインデックスをもとに当社グループに影響を与える課題を抽出

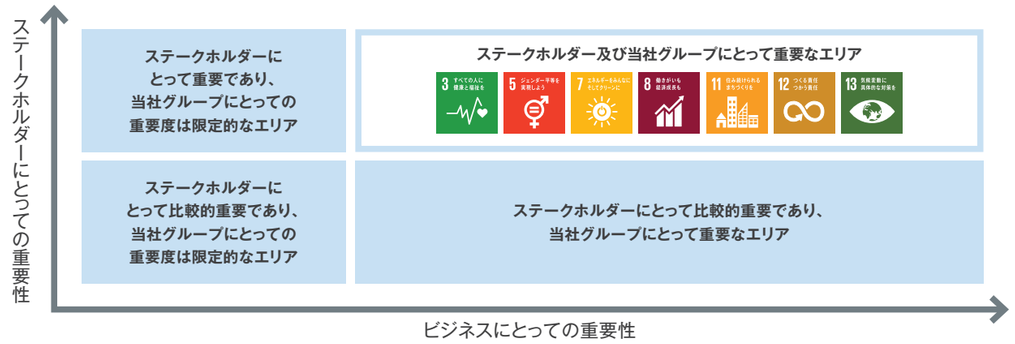
STEP 2 ステークホルダーにおける重要度評価
Step1で抽出した課題に対して、投資家などステークホルダーの視点で重要度を評価

STEP 3 当社ビジネスにおける重要度評価
Step1で抽出した課題に対して、当社グループの「中期経営計画」や「企業行動規範」等をもとに当社ビジネスにおける重要度を評価

STEP 4 優先課題の特定
Step2、Step3を踏まえて優先課題を特定し、取締役会での協議を踏まえトップマネジメントが承認

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）	取り組みテーマ	KPI	実績及び計画（アウトプット） 2019年度実績	実績及び計画（アウトプット） 今後の目標	社会・環境への貢献（アウトカム）	関連する事業	関連するSDGs
気候変動問題と再生可能エネルギーへの対応	再生可能エネルギーの供給拡大	太陽光発電事業によるグリーンエネルギー供給	200MW-dc	200MW-dc［2021］	CO_2の削減効果（推定値）70,054t-CO_2［2019］	エネルギー・環境（P19-20、31）	7 13
	芙蓉リースグループの事業消費電力の再生可能エネルギー化	目標を掲げ事業消費電力の再エネ化を推進	RE100へ加盟 再エネ活用検討に着手	2030年目標 50% 2050年目標 100%	再エネ活用を推進するとともに需要側の声をマーケットに発信		
	金融サービス提供を通じた再生可能エネルギー普及等の支援	「芙蓉 再エネ100宣言・サポートプログラム」による、RE100 及び 再エネ100宣言 RE Action参加企業・団体への金融サービス提供	›グリーンボンドを発行しプログラムの提供開始 プログラム提供数 15団体	再エネ100宣言 RE Actionの推進に貢献し、プログラムの更なる提供拡大を図る	RE Action参加企業の再エネ推進を金融サービス提供を通じて後押し <プログラムによる主なリース実績> LED照明、電気自動車用充電器、グリーン購入法適合機器（PC、プリンタ 他）		
		エネルギー・環境分野の営業資産残高（太陽光発電事業を除く）	332億円	410億円［2021］	再エネ、省エネの普及推進		
	先端再エネ関連技術の普及推進	再エネ関連技術ベンチャー企業をサポート	ヒラソル・エナジー社への出資	新技術・製品の販売、サービス提供をサポート ›グリーン電力供給サービス（PPAサービス）第一号案件受注［2020実績］	先端再エネ関連技術の普及 ※特集1:エネルギー・環境（P19）		
健康と福祉の推進	医療及び介護・福祉サービスへのアクセスの拡大	医療・福祉分野の営業資産残高	810億円	950億円［2021］	医療及び介護・福祉サービスの量・質の増大	医療・福祉（P21-22、30）	3
	医療機関経営のサポート	診療・介護報酬債権ファクタリング残高（アクリーティブ社のFPSメディカル残高）	172億円	300億円［2021］	資金繰りサポートによる医療機関の経営安定化		
	先端医療技術の普及推進	医療ベンチャー企業をサポート	›日本医療機器開発機構への出資	›シンクサイトへの出資［2020実績］	先端医療技術の普及 ※特集2:医療・福祉（P21）		
安全で暮らしやすい街づくりと輸送手段の提供	環境に配慮した都市空間、居住空間の拡大	不動産リース営業資産残高（商業施設、ホテル、物流施設、介護、居住施設等）	4,447億円 ›「那須ガーデンアウトレット」の信託受益権を共同取得	5,300億円［2021］	環境に配慮した物件の供給	不動産（P29） 航空機（P32）	11
	安価で大量・安全・迅速な移動拡大への貢献	自社保有航空機の機体数	41機	70機※1［2021］ ›エアバスグループ組成のベンチャーファンドへの出資［2020実績］	輸送能力 約1,000万人※2／年［2019］		
経済成長と働きがいの実現	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	営業資産残高	2兆3,840億円	2兆5,000億円［2021］	リース取引による顧客企業への使用権・占有権の提供と、所有に係る諸手続・業務のアウトソース効果	BPO（P23-24、34）	8
	企業経営の効率化、人手不足解決、働き方改革への対応	BPO5社※3によるBPOサービスののべ提供社数	18,571社 ›NOCアウトソーシング&コンサルティング社を連結子会社化 ›メリービズ社を持分法適用関連会社化	20,000社［2021］	BPOサービスの提供により人手不足の解消や働き方改革の推進に貢献 ※特集3:BPO（P23）		
循環型社会構築への貢献	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	返却PCのリユース・リサイクル率	100%	100%［2020］	廃棄物の減少、循環型社会の推進	国内コーポレート（P36）	12
	適正な廃棄処理による環境負荷の軽減	産業廃棄物の適正廃棄の徹底	全量の適正廃棄	同左	適正廃棄徹底により環境負荷を軽減		
ダイバーシティと働き方改革	女性の活躍推進、多様な強みを持つ人材の育成	女性管理職比率（単体）	19.6%	30%以上［2021］	女性がその力を十分に発揮し活躍している	—	5 8
	効率的で生産性の高い働き方への改善	年次有給休暇取得率（単体）	66.3%※4	80%［2021］	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	テレワーク利用率※5（単体）	5.9%	40%以上［2021］	仕事と家庭の両立を推進		
	従業員の働きがいの向上	仕事への満足度の割合※6（連結）	85.8%	着実な改善	満足度の向上を通じて生産性、付加価値が向上		

※1 新型コロナウイルス感染症拡大の影響により計画値の修正を検討しています
※2 保有機体内訳、航空機メーカー各社の公表値等から独自で算出
※3 シャープファイナンス、アクリーティブ、インボイス、NOCアウトソーシング&コンサルティング、メリービズの5社
※4 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
※5 全社員のうち、在宅用PC配付によりテレワーク環境が整い、自宅でテレワークを1度以上行ったことのある従業員の割合
※6 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）をつけた従業員の割合

中期経営計画（2017年度～2021年度）

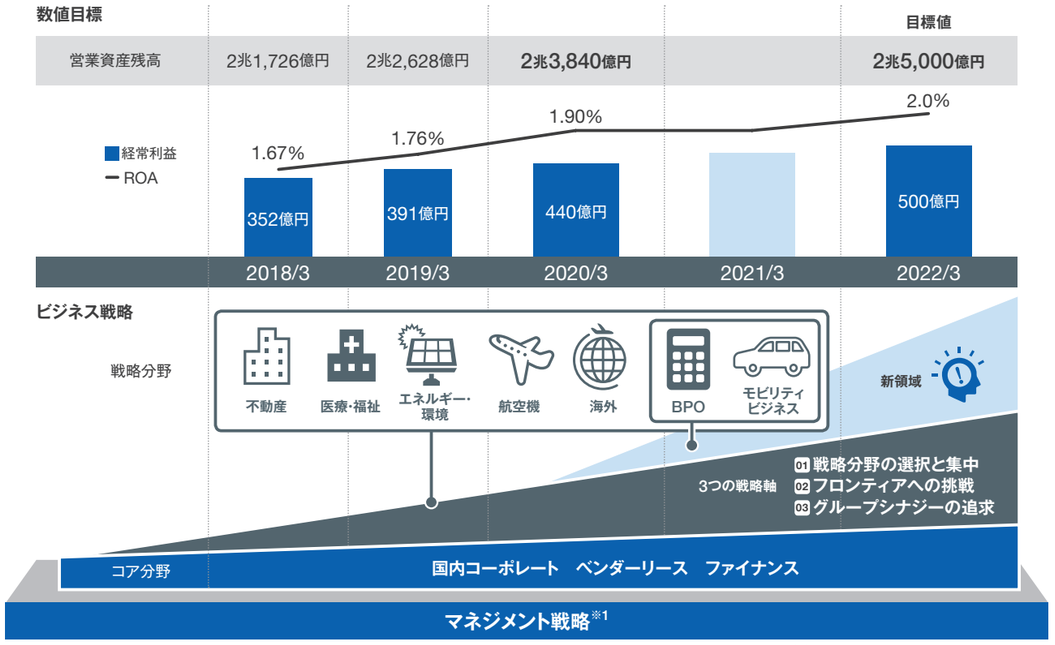
ビジョン

Frontier Expansion 2021 「前例のない場所へ。」

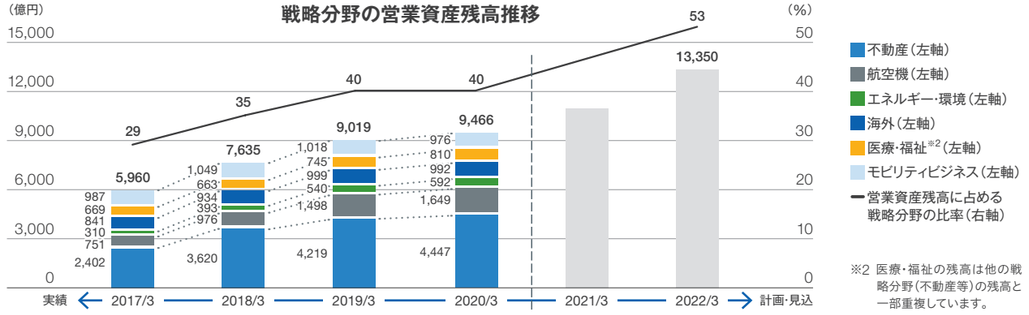
～未知なるビジネス領域を切り拓き、フロンティアを拡大し続ける企業グループを目指して

戦略の概要と目指す姿

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（下図は利益イメージ）。



※1 ビジネス戦略の推進を支える経営基盤の強化戦略



※2 医療・福祉の残高は他の戦略分野（不動産等）の残高と一部重複しています。

目指す姿（目標とする経営指標）と進捗

芙蓉リースグループは営業資産残高、ROA（営業資産経常利益率）、経常利益の3つの経営指標において、5カ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、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。2020年3月期の中間目途値に対しては、営業資産残高が順当に積み上がり、ROA、経常利益はこれを大きく上回る形で達成しました。この実績には、これまでの不動産や航空機を中心とした戦略分野の営業資産積み上げに加え、BPOサービスを中心とした「新領域」ビジネスの拡大が寄与しました。また売上高・利益についても、前期に続いて当社グループの過去最高実績を更新しました。残り2年間の中期経営計画期間も、経営目標の達成に向けて事業活動を推進します。

「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3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

不動産 / 医療・福祉 / エネルギー・環境 / 航空機 / 海外 / 新領域

成長ドライバーとして経営資源を集中する分野

コア分野

国内コーポレート / ベンダーリース / ファイナンス

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

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。

01 戦略分野の選択と集中

最も成長が期待できる6つの「戦略分野」を利益成長のドライバーと位置付け、経営資源を集中的に投入しています。また、従来「コア分野」の一つとしていたオートリースは、新たな成長が見込まれるフロンティア（新領域）として、モビリティビジネスに位置付けを変更しました。不動産、航空機などの良質な営業資産を積み上げつつ、BPOやモビリティビジネスをはじめとした収益性の高い新しい事業領域を拡大させることで、ROAの向上を図ってまいります。

2019年度の主な成果

不動産分野では、大型商業施設を対象とした新規アライアンス先との協業など、有力デベロッパーとの提携取引を拡大し、中間目途値を大きく上回る営業資産残高を積み上げ。

医療・福祉分野では、診療・介護報酬債権早期支払サービス「FPSメディカル」の取扱高が伸長。また、医療関係者との更なる関係強化のため、季刊誌「Fuyo Medical Info」を発行し、病院経営に資する情報提供を開始。

エネルギー・環境分野では、当社グループ最大規模となる太陽光発電所2基を新たに稼働。また、「芙蓉再エネ100宣言・サポートプログラム」（P20）を開始。

航空機分野では、退役航空機の部品を販売するパーツアウト事業を開始。

海外分野では、北米エリアでピックアップトラックや物流機器のリース事業を展開するTDF社やPRC社との協業を推進。

02 フロンティアへの挑戦

「新領域」の中核を担うBPOにおいては、グループ会社間の連携を強化することで、グループ全体での顧客ニーズの把握とそれに対応したサービスメニューの提供を進め、顧客企業の「働き方改革」「人手不足」への対応をサポートします。また、新たな成長が見込まれるモビリティビジネスでは、オートリースに加えて、車両・物流・倉庫に関連する物流モビリティへ領域を広げるとともに、ヤマトリース社とのシナジーを創出することで、新しいビジネスの展開を加速させます。

2019年度の主な成果

NOCアウトソーシング&コンサルティング社を連結子会社化し、既存の経理・決済業務に加えて、総務・情報システム・人事・営業事務部門のBPOサービスの提供を開始。

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ヤマトリース社を2020年4月に連結子会社化し、物流・モビリティに関するサービスの提供体制を拡充。

医療・福祉分野では医療インキュベーターの日本医療機器開発機構、エネルギー・環境分野では太陽光発電設備の保守管理IoTプラットフォームを開発するヒラソル・エナジー社、新領域分野では衛星による観測データを活用した事業を行うSynspective社や人の立ち入りが困難な特殊環境で活躍するロボットの開発・製造を行うハイボット社との資本業務協定を締結。事業領域の更なる拡大に向けた出資を推進。

03 グループシナジーの追求

2020年6月のグループの本社移転に伴いグループ会社間での連携をより一層緊密なものとし、お客様の多様なニーズに応じたソリューションをグループベースで柔軟かつ迅速に提供する体制を強化しています。また、本社機能を集約することにより、更に生産性を向上させグループシナジーの最大化を図ります。

2019年度の主な成果

BPO分野において、連結子会社のインボイス社が提供する通信・公共料金の一括請求サービスの拡販を実施。

国内コーポレート分野では、戦略分野やグループ会社間での連携によって事業の垣根を越えた商品・サービスのクロスセルを推進。

グループ会社に分散していた人事・総務事務を集約する子会社を新設し、「事務の共通化」「グループリソースの有効活用」を推進することで業務を効率化。

長期的なアプローチ

当社グループはCSV（Creating Shared Value）を経営判断軸の一つとして位置付けています。リース・ファイナンスを主軸としながら、コーポレートスローガンである「前例のない場所へ。」の実践を通じ、持続可能な社会づくりに貢献するとともに、企業価値の向上に取り組んでまいります。

特集 1

エネルギー・環境

気候変動問題と再生可能エネルギーへの対応

専務取締役
細井 聡一

気候変動問題に対する芙蓉リースグループの認識

近年、異常気象や海面上昇、森林火災などの気候変動による物理的影響が顕在化しています。2015年に気候変動の緩和に向けパリ協定が締結されて以降、先進国・開発途上国を問わず対策が求められるだけではなく、企業も温室効果ガスの排出削減などに積極的に取り組むことが求められています。

芙蓉リースグループにおいても、気候変動がもたらすリスクと機会へ対応することは、重要であると認識しています。中長期的なリスクとして、自然災害の増加による事業活動の制限や炭素税等の規制・諸制度の変更が業績へ影響を及ぼす可能性がある一方、再生可能エネルギー設備や省エネルギー機器等のリースに対する需要の高まりは中長期的な機会として捉えています。このようなリスクと機会に対応するため、当社グループでは、社会課題の解決に向けた重要な取り組み課題(マテリアリティ)の一つとして、「気候変動問題と再生可能エネルギーへの対応」を掲げています。

芙蓉リースグループが推進する再生可能エネルギーの普及に向けた取り組み

気候変動への対応として、まず当社グループ自らが温室効果ガス削減に向けて大きく取り組みを進めていく必要があると認識し、2018年に国内の総合リース会社として初めて「RE100」に参加しました。RE100は、事業活動で消費する電力を全て再生可能エネルギーで賄うことを目指す国際的な企業イニシアチブです。

更に、ビジネスを通じた脱炭素社会推進への貢献を目指し、「再生可能エネルギー発電事業」「再生可能エネルギー関連インフラの普及推進」「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」の3つを柱とした取り組みを積極的に行っています。

再生可能エネルギー転換に向けた取り組みの全体像

RE100 | ℃ CDP 「RE100」への参加／再エネ転換を推進

1 電力再エネ化 グループ消費電力を100%再エネ化 目標 2030年：50% 2050年：100%

2 再エネビジネス ビジネスを通じた脱炭素社会推進への貢献（3つの柱）

再エネ発電事業	再エネ関連インフラの普及推進	再エネ関連技術への投資、事業化・商業化のサポート
再エネ発電所開発による地域への貢献	広範な顧客基盤を通じた再エネ関連インフラの普及推進	新たなビジネス機会創出のため出資や業務提携アプローチを模索

再生可能エネルギー発電事業

当社グループは、ビジネスを通じた再生可能エネルギー普及推進の一環として、太陽光発電事業に取り組んでいます。現在では国内に計34カ所の太陽光発電所が稼働しており、約5万7千世帯分の電力を地域社会に供給しています。2019年度は、東日本大震災で被害を受けた「帰還困難区域」における初の事業として、福島県浪江町で東北地方最大級となる出力約60MW-dcの太陽光発電所の稼働を開始しました。

浪江酒井第一・第二太陽光発電所(福島県浪江町)

再生可能エネルギー関連インフラの普及推進

日本企業においても、RE100に参加する動きが広がっています。更に、中小企業や行政、病院、教育機関等が再エネ100%を宣言する新たな枠組みとして、2019年10月には「再エネ100宣言 RE Action」が設立しました。

再生可能エネルギーの普及が進みにくい要因の一つとして、特に中小企業等において設備投資のコストが大きな負担となってしまうことが挙げられます。当社は、長年培ってきたファイナンスのノウハウを活用し「再エネ100宣言 RE Action」への参加企業・団体を金融面からサポートすべく、「芙蓉 再エネ100宣言・サポートプログラム」を立ち上げました。具体的には、専用のグリーンボンドを発行し投資家の皆様から資金を集め、これを再生可能エネルギー・省エネルギー設備等を導入する参加企業・団体へのファイナンスに活用します。2019年度は、合計で15団体へのサポートが決定しました。

本プログラムは、再エネ普及に向けた日本全体の動きに呼応した取り組みとしてその貢献性と新規性が認められ、環境省の「2019年度グリーンボンド発行モデル創出事業に係るモデル発行事例」に選定されました。更に、ESG金融に積極的に取り組む金融機関や環境サステナブル経営に取り組む企業を表彰する「ESGファイナンス・アワード」のボンド部門において、唯一、金賞(環境大臣賞)を受賞しました。今後も、当社グループはお客様の再生可能エネルギーに係る資金需要等に積極的に対応してまいります。

また、再生エネルギーの発電インフラを供給するビジネスとして、2019年度よりグリーン電力供給サービス(PPAサービス)を推進しています。本サービスは、当社がお客様の敷地や屋根に太陽光発電システムを設置し、直接電力を供給するサービスです。環境価値のあるCO_2フリーの電力を生み出す発電システムを多くのお客様に供給し、再生エネルギーの更なる普及に貢献するべく、本サービスの取り組みを加速させていきます。

2020 ESG FINANCE AWARDS JAPAN GOLD　再エネ100宣言 RE Action

VOICE

執行役員 エネルギー・環境営業部長
佐々木 幹

太陽光発電事業の更なる電源拡大に取り組むとともに、戦略パートナーとの協働により水力・風力・バイオマス・地熱発電事業への参画を進めています。併せて、再生可能エネルギー分野で先行する海外における電力インフラビジネスや電源開発に取り組むことで、国内外での再生可能エネルギーの供給拡大を目指します。

また、2019年度にはグリーン電力供給サービス(PPAサービス)を開始しました。本サービスでは、当社が無償で発電システムの設置・運用・保守を行い、お客様に再生可能エネルギーを供給いたします。

その他にも、「BCP対策としてのEV・蓄電池インフラサポート」「ESCO事業」など、脱炭素化に向けた様々なサービスを取り揃えており、「芙蓉 再エネ100宣言・サポートプログラム」等の独自のファイナンス機能と組み合わせることで、お客様に最適なソリューションをご提案いたします。

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

当社は、再生可能エネルギー導入の更なる拡大に貢献すべく、再生可能エネルギー関連の先端技術を持つベンチャー企業に対して出資や業務提携を行うことで、その事業化・商業化を後押ししています。

2018年度は、次世代蓄エネルギーシステムの開発・製造を行うエクセルギー・パワー・システムズ社及び先進的な蓄電池の制御技術を活用したバッテリーマネジメントシステムを提供するNExT-e Solutions社と資本業務提携を実施しました。

更に2019年度には、ヒラソル・エナジー社との資本業務提携を実施しました。ヒラソル・エナジー社は、東京大学発のベンチャー企業で、太陽光発電設備の保守管理IoTプラットフォーム「PPLC-PV※」を開発しています。電流・電圧・温度などのデータを収集し解析することで、パネル単位での稼働状況を把握し、不具合や異常を遠隔で早期に特定することが可能となります。再生可能エネルギーの主力電源化のためには、長期間安定して発電所を運営可能とすることが重要な要素の一つであり、同社が提供するサービスは太陽光発電の維持・拡大に貢献するものと考えています。

今後もベンチャー企業へのサポートを通じて、再生可能エネルギーの普及推進と新たなビジネス機会の創出を図っていきます。

※A Pulse Power Line Communication for Series-Connected PV Monitoring の略称です。

特集 2

医療・福祉

医療機関の経営課題に幅広いソリューションを提供する「芙蓉リースプラットフォーム構想」

常務執行役員
織田 寛明

医療機関の抱える経営課題と芙蓉リースの取り組み

医療を取り巻く環境の変化により、医療機関の抱える経営課題は多様化しています。例えば、働き方改革を推進するため、医療従事者の労働環境改善に向けた取り組みは急務となっています。また、少子高齢化の進展による患者構造の変化や地域医療構想[※1]に伴う病院再編の加速がもたらす医療機能の転換への取り組みも必要となっています。更には、今般の新型コロナウイルス感染症の拡大や大規模災害への対応策の一環として、オンライン診療や遠隔診療の導入などに対する社会的要請も高まっています。多くの医療機関が設備投資を維持しつつコスト削減を図るなどの経営合理化も求められており、こうした多岐にわたる経営課題への取り組みが医療機関にとって喫緊の課題となっています。

当社グループは、医療・福祉を戦略分野の一つに位置付け、医療機器・施設のリース・ファイナンス、診療・介護報酬債権のファクタリング、中古医療機器の撤去・買い取りといった様々なサービスを提供してきました。これまでの事業活動で培ってきたノウハウや豊富なサービスを活かして医療分野の課題解決へ更なる貢献を果たすため、多様化している医療機関のニーズを的確に把握し、幅広いソリューションを提供する仕組みづくりに注力しています。

顧客ニーズを捉えるアドバイザリー機能と情報チャネルの拡充

当社グループは、医療機関の多様なニーズを捉え、それらを満たすサービスを開発するための体制を構築してきました。まず、組織の専門性を強化すべく人材登用を行い、2019年4月に「ヘルスケア・アドバイザリー部」を新たに設置しました。これにより、専門的な知見や人的ネットワークの活用を進め、大学病院や地域医療の中核を担う病院の経営層に向けた営業活動を強化しました。経営層へのアプローチを積極的に行うことで、各医療機関の具体的なニーズを把握するとともに、新たなサービスの開発に活かしています。更に、医業経営支援に特化した税理士法人・会計事務所の全国組織であるメディカル・マネジメント・プランニング・グループ(MMPG)の提携法人会員となり、同グループが有する医療分野における情報やノウハウ、会員同士のネットワークを活かして当社グループのサービスを幅広く展開するなど、情報チャネルの拡充にも力を入れています。

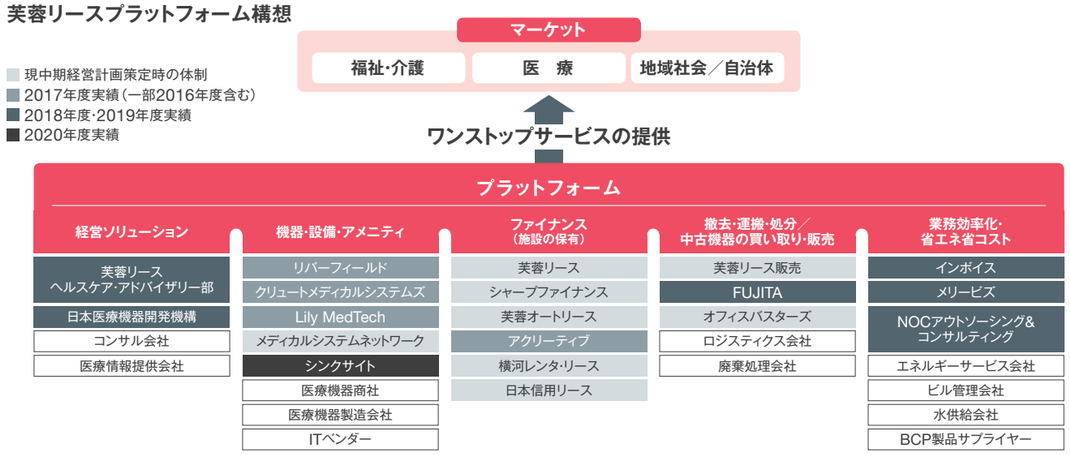
「芙蓉リースプラットフォーム構想」による包括的なワンストップサービスの提供

芙蓉リースプラットフォーム構想(次ページ図参照)は、「経営ソリューション」「機器・設備・アメニティ」「ファイナンス」「撤去・運搬・処分/中古機器の買い取り・販売」「業務効率化・省エネ省コスト」の5つの側面から、顧客のニーズに合わせてサービスを組み合わせ、ソリューションを提供するワンストップサービスです。当社グループは、芙蓉リースプラットフォーム構想の下、医療機関や福祉・介護事業者、自治体向けサービスのラインアップ拡充に取り組んでいます。

「経営ソリューション」では、医療インキュベーターである日本医療機器開発機構(JOMDD)との資本業務提携を行い、同機構を通じて得られる知見を活かした医療機関向け経営ソリューションの開発・提供を目指しています。また、「機器・設備・アメニティ」では、医療系ベンチャー企業であるリバーフィールド株式会社[※2]や株式会社クリュートメディカルシステムズ[※3]、株式会社Lily MedTech[※4]などとの資本業務提携を通して、先進的な医療技術の開発・浸透を後押ししています。更に、「ファイナンス」においてはアクリーティブ社による診療・介護報酬債権ファクタリング、「撤去・運搬・処分/中古機器の買い取り・販売」においては FUJITA社による中古医療機器の撤去・再販サービス、「業務効率化・省エネ省コスト」においてはNOCアウトソーシング&コンサルティング社によるBPOサービス等導入に関わるコンサルティングなど、グループ各社の提供する各種サービスがプラットフォームの充実に大きく貢献しています。これらを顧客ニーズに合わせて最適に組み合わせることで、幅広いソリューションの提供を可能にしています。

今後は、芙蓉リースプラットフォーム構想の更なる拡充に向けて、医療・福祉分野における事業領域拡大を進めていきます。具体的には、医薬品などのネットワーク事業及び調剤薬局事業を行う株式会社メディカルシステムネットワークとの戦略的包括提携を活用するとともに、医療系コンサルティング会社などの専門性の高い企業との協働を推進します。新しい事業領域への拡大を通じてプラットフォームの充実を図り、更に多様な顧客ニーズの解決に貢献していきます。

芙蓉リースプラットフォーム構想



VOICE

執行役員 医療福祉営業部長
大坪 秀行

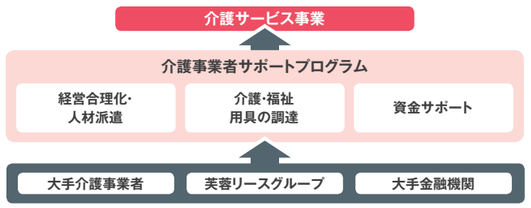
2019年4月に設置したヘルスケア・アドバイザリー部では、医業経営コンサルタントと連携し、地域医療の中核を担う医療機関に対して当社グループのBPOサービスの活用とRPAの導入による病院事務の改善・効率化を提案しています。また、アクリーティブ社が提供する診療・介護報酬債権の早期支払いサービスでは、お申込みから事務手続きまでをオンラインで提供可能な体制の構築に取り組んでいます。新型コロナウイルス感染症への対応など医療機関や介護事業者様の経営を取り巻く環境が厳しさを増す中、これからもお客様の経営課題に向き合い、当社グループの総合力を結集して最適なソリューションを提供してまいります。

持続的かつ安定的な介護サービスを実現する介護事業者サポートプログラム

高齢化の進展を背景に介護サービスの需要が高まる一方で、生産年齢人口の減少に伴い介護人材不足は拡大することが予想され、介護事業者の多くが介護サービスを提供していくために必要な人材の獲得やICT(情報通信技術)の活用推進、安定的な資材・資金の調達などの課題に直面しています。

当社グループは、様々な課題に直面する介護事業者の持続的かつ安定的な事業運営をサポートする枠組みとなる介護事業者サポートプログラムの構築に着手しています。このプログラムは、当社グループと大手介護事業者、大手金融機関が協働し、「経営合理化・人材派遣」「介護・福祉用具の調達」「資金サポート」の3つの側面から介護事業者に対するソリューションを提供する構成となっています。当社グループは、介護・福祉用具のリース・ファイナンス、BPOサービスによる業務効率化支援、介護報酬債権の早期支払いサービスを通した資金サポート、更には事業再生に必要な資金などを提供する役割を担っており、グループ力を結集して介護事業者を支援し、持続可能な地域社会づくりに貢献していきます。

介護事業者サポートプログラムの全体像



※1 地域医療構想:2025年における医療ニーズを推計し、それに対応する医療体制をつくるため、地域の関係者が協力して医療機関の役割分担や連携の仕組みを構築する取り組みです。
※2 リバーフィールド株式会社:国産初の手術支援ロボットを開発する東京工業大学発のベンチャー企業です。当社は、同社に対するリース・レンタルなどの販促提携を前提とした出資を行いました。
※3 株式会社クリュートメディカルシステムズ:視野検査装置「アイモ」を開発する東京大学関連のベンチャー企業です。当社は、リースなどのファイナンスプランによって「アイモ」の販売をサポートすることを目的に、同社との資本業務提携を締結しました。
※4 株式会社Lily MedTech:乳がん用画像診断装置の開発を行うベンチャー企業です。当社は、同社機器のリース・レンタルなどのスキーム開発・販売促進を目的として、同社との資本業務提携を締結しました。

特集 3

BPO

顧客企業の「持続的成長と働きがいの向上」を実現する「総合BPOサービス」を提供

常務執行役員
安藤 宏明

BPOによる生産性向上で「ニューノーマル」時代の課題解決に貢献

日本では少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少が進む中、企業においては経営の効率化とともに従業員の生産性向上を図ることが喫緊の課題となっています。事業の成熟化や価格競争に対応したコスト削減はもとより、日本政府が主導する「働き方改革」に基づき、多様な働き方の推進や優秀な人材の確保、新たな価値創造が生まれやすい環境づくりなど、従業員一人ひとりの人材価値と生産性を高めるための取り組みが求められています。また、直近では新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う「ニューノーマル」への移行など、企業を取り巻く環境変化とそれに伴うニーズの変化に的確に対応することが、企業が持続的に成長するための最重要課題になっています。

こうした背景から、芙蓉リースグループにおいては「企業の持続的な成長・発展と従業員の働きがいの向上実現」を重要な取り組み課題(マテリアリティ)の一つとして掲げています。その中核となっているのがBPOサービスであり、中期経営計画「Frontier Expansion 2021」において、BPOサービスを「新領域」として位置付け、あらゆる企業の成長を生産性向上の側面から支援し実現するビジネスとして拡大を図っています。特に「ニューノーマル」時代のBPOサービスのニーズはますます増加しており、多くの企業の課題解決に向け貢献していきたいと考えています。

グループの総合力を結集したBPOサービスで顧客満足を実現

当社グループは現在、グループ会社計8社でBPOサービスを提供しています。総務部門では、通信料金や公共料金の一括請求サービスを提供するインボイス社、経理・財務部門では、多店舗展開する小売業の買掛から支払業務に強みを持つアクリーティブ社や、集金代行サービスを提供するシャープファイナンス社、リモートスタッフを活用した「バーチャル経理アシスタント」を提供するメリービズ社などが主力となっています。メリービズ社では、約800名のリモートスタッフがオンライン上で経理業務を代行していますが、その中心となっているのは全国の主婦層です。場所と時間にこだわらない柔軟な働き方により、リモートスタッフの雇用機会を創出し、社会課題である労働力不足への対応においても貢献しています。

2019年8月にはこれらの部門に加え、総合BPOサービスとして情報システム部門、人事部門、営業事務をカバーするNOCアウトソーシング&コンサルティング社がグループ入りしました。これにより、業務や事務の「見える化」を更に進め、抽出された課題に対し具体的なソリューションの提供が可能となりました。

企業にとって業務効率化への道筋は一つではありません。例えば、BPOサービスによりアウトソーシングを図ることが最適な場合もあれば、RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)などを活用しインソーシング(内製化)を進めた方がよい場合もあります。目的は同じであっても、お客様の置かれた環境やニーズに合わせ複数の解決手段を提案しながら、最適な解決策をともに作り上げていくことが、当社グループの提供するBPOサービス最大の強みとなっています。

BPOサービスの導入事例

	お客様	概　要		ソリューション
事例 1 給与計算業務	小売業 東証一部 従業員数 約2,000名 事業所数 約350拠点	お客様のニーズ	M&AによりグループG子会社化したB社について、ガバナンスや経理・給与計算業務のレベルを早急に親会社のA社と同等レベルに引き上げたいとのご要望。特に給与計算は急務。	業務継続性 機能強化
		解決策の提示	社員と店舗の営業派遣(アルバイト)毎月約150名の給与及び社会保険・労働保険の計算、明細書発送業務について、子会社化発表後半年、ご相談をいただいてから2カ月での受託。	
事例 2 経理事務	広告代理業 非上場 従業員数 約1,600名 事業所数 6拠点	お客様のニーズ	運営する15施設の会計ソフトへの仕訳入力業務について、施設ごとの属人化回避や引継ぎ負担軽減の観点から、全施設のアウトソーシングを検討したいとのご要望。	業務効率化 属人化回避 機能強化
		解決策の提示	メリービズ社のリモートワーカーを活用することにより、先方ニーズの納期短縮がかない受託。1施設からスタートし、順次15施設へ拡大予定。	
事例 3 営業事務	運輸業 東証一部 従業員数 約14,000名 事業所数 約70拠点	お客様のニーズ	IFRS16(国際財務報告基準/新リース基準)に対応するため当社グループの「FLOW Cube+」を導入したが、その際に発生した膨大な量の時限的な契約書転記業務を賄うリソースを確保したいとのご要望。	IFRS16対応 資産管理 データ化
		解決策の提示	契約基本情報のインポート定義情報を表計算ソフトへ転記することで、10営業日で500件の契約のデータ化に成功。	

当社及びグループ会社が密に連携し、グループとしてのシナジーを存分に発揮することで、お客様満足の更なる向上を図っています。グループ内の共通業務の標準化やAI-OCR※の導入により、生産性の向上やコスト削減、納期短縮に繋げています。また、各社の機能や強みを組み合わせた最適なソリューション提案により、多種多様なニーズに対応し満足度の高いBPOサービスを提供しています。

※AI-OCRは、手書きの書類や帳票の読み取りを行いデータ化するOCRへAI技術を活用することです。

BPOサービスのラインアップ

VOICE

BPOサービス推進部長
山本 耕司

近年、当社にお寄せいただくご相談から、お客様の抱える課題に変化を感じています。従来は業務の効率化やコスト削減を目的としたご要望が多くありましたが、昨今は労働市場全体の縮小や人材不足による採用難、採用後の人材アンマッチの回避、法令対応の遅れの防止といった、業務の継続性や機能強化を目的とした要望が増えており、当社のBPOサービスへの期待感の高まりを感じています。

また、「ニューノーマル」時代への移行に向けた、業務分散やリモート環境構築のニーズといった全社的なBCP(Business Continuity Plan)対策の一環として、お問い合わせいただくことも増加しています。NOCアウトソーシング&コンサルティング社では、「東京都事業継続緊急対策(テレワーク)助成金」を活用できるITアウトソーシングサービスの提供や、既に給与計算業務を受託しているお客様には「雇用調整助成金」の支給申請書類の作成支援も行っており、新しいニーズにもいち早くお応えできるよう努めています。

当社グループは、『「人が足りない、時間が足りない」　「足りない」を解決するBPOサービス。』をスローガンに掲げ、お客様の「足りない」を解決する頼りがいのある、そして柔軟なパートナーとなることを目指し、「総合BPOサービス」を提供してまいります。

特集 4

モビリティビジネス

モビリティの変革を捉えた新しいビジネスを創出し、物流モビリティ分野の課題解決へ貢献

常務執行役員
織田 寛明

業界が抱える課題と芙蓉リースグループの対応

自動車業界はCASE[※1]と呼ばれる技術革新や、移動手段をITで繋ぐMaaS[※2]の進展により100年に1度の変革期を迎えています。物流業界においては、EC市場の拡大による取り扱い数量の増加、トラックドライバーの人手不足や高齢化、長時間労働是正に伴う働き方改革など、多くの社会課題が顕在化しています。運輸・郵便業は日本のGDPの約5%を占める重要産業であり、また企業が支払う物流コストは売上高の5%程度にのぼることからも、改善による便益は大きいと考えられます。こうした業界の大規模な変化や社会課題へ対応することは、企業の持続的な成長に必要不可欠なことであり、多くの企業にとって喫緊の課題となっています。

当社グループは、車両に関する業務をトータルでサポートする芙蓉オートリース社を中心に、オートリース事業を拡大してきました。しかし、歴史的な変革期にある自動車業界・物流業界の課題にアプローチするためには、既存のオートリース事業を再構築し、物流・商流データの連携や物流機能の自動化を推進する物流モビリティ分野を強化することが必要です。その実現のため、当社は2020年4月にモビリティビジネス推進部を立ち上げました。同時に、オートリース事業を「モビリティビジネス」として再定義し、戦略分野に位置付けることで経営資源を集中させる土台を整えました。

今後の事業展開とモビリティビジネスの戦略ビジョン

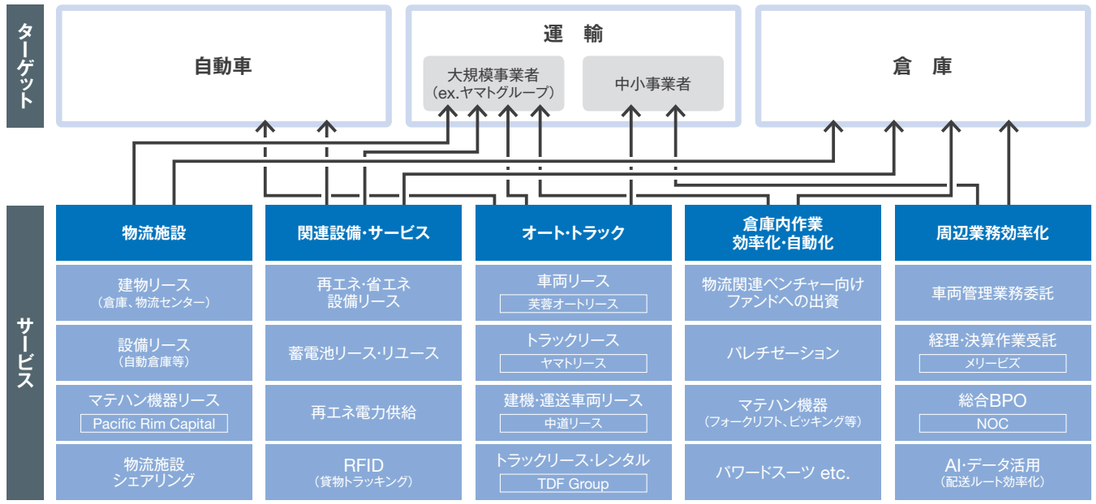
「モビリティビジネス」を戦略分野の中でも新たな成長が見込める「新領域」に位置付け、物流、車両、倉庫などの物流モビリティ分野に関連する様々なビジネスへ事業領域を拡大していくことを目指しています。当社グループの強みである、高品質なソリューションと国内外の幅広いネットワークは事業領域拡大を推進する原動力であり、車両・物流業界のあらゆる課題解決をサポートしていきます。具体的には、自動車、運輸、倉庫などのターゲットに対して、「物流施設」「関連設備・サービス」「オート・トラック」「倉庫内作業効率化・自動化」「周辺業務効率化」の5つのカテゴリーごとに多彩なサービスを用意します。

更に、当社グループの物流倉庫の建物リースや倉庫内の設備リースといった事業活動や情報に横串を通しながら、ビジネスチャンスの拡大を目指します。北米でピックアップトラックのレンタル・リース・販売事業を展開するTDF社や米国を中心にマテハン機器のオペレーティング・リース事業を展開するPRC社といった、海外グループ会社のノウハウをグループ全体で共有するとともに、建機・運送車両リースに強みを持つ中道リース株式会社等との更なる関係強化による事業シナジーの創出を進めます。

左から　芙蓉オートリース株式会社 代表取締役社長 山田 秀貴
ヤマトリース株式会社 代表取締役社長 尾方 直美
芙蓉総合リース株式会社 モビリティビジネス推進部長 笹倉 慎二

芙蓉リースグループによるモビリティビジネスの全体像

戦略ビジョン | 幅広いソリューションの提供により車両・物流業界の課題解決をサポート



ヤマトグループとの事業シナジー創出

モビリティビジネスの拡大に向けて、2020年4月にヤマトホールディングス株式会社との共同事業として、ヤマトリース社をグループ会社に迎えました。ヤマトリース社は、主に運送事業者に対してトラックのリースを中心とするファイナンスサービスや、中古トラックマッチングアプリ「トラマチ。」によるトラック流通サポートサービス、事業承継サポートサービスなどを提供しています。同社は物流業界に特化した約3,000社の顧客基盤など、これまで当社グループにはなかった強みを持つ会社であるとともに、運送事業者の経営課題を解決する提案型営業に優れ、トラックリース市場で一定のマーケットシェアを獲得しています。

物流ニーズの多様化などを背景にトラックリース需要は底堅く、今後も持続的な成長が見込まれています。車両に関する総合的なサポートサービスや物流施設のアセットマネジメント、BPOサービスなど、当社グループが持つサービスやノウハウを、ヤマトリース社を通じて多様な運送事業者に提供することで、同社との事業シナジーの創出を図り、事業拡大に取り組んでまいります。

また、当社グループとヤマトホールディングス株式会社は、ヤマトリース社の共同事業化に加え、互いの経営資源や強みを提供・活用することによる事業上のシナジー創出や更なる事業連携の可能性について協議を開始しています。中小運送事業者に強いパイプを持つヤマトリース社のバリューアップを図るため、業界の盟主であるヤマトグループと今後も積極的に事業連携を図り、具体的戦略を進めていきます。

ヤマトリース社の提供する中古トラックマッチングアプリ「トラマチ。」

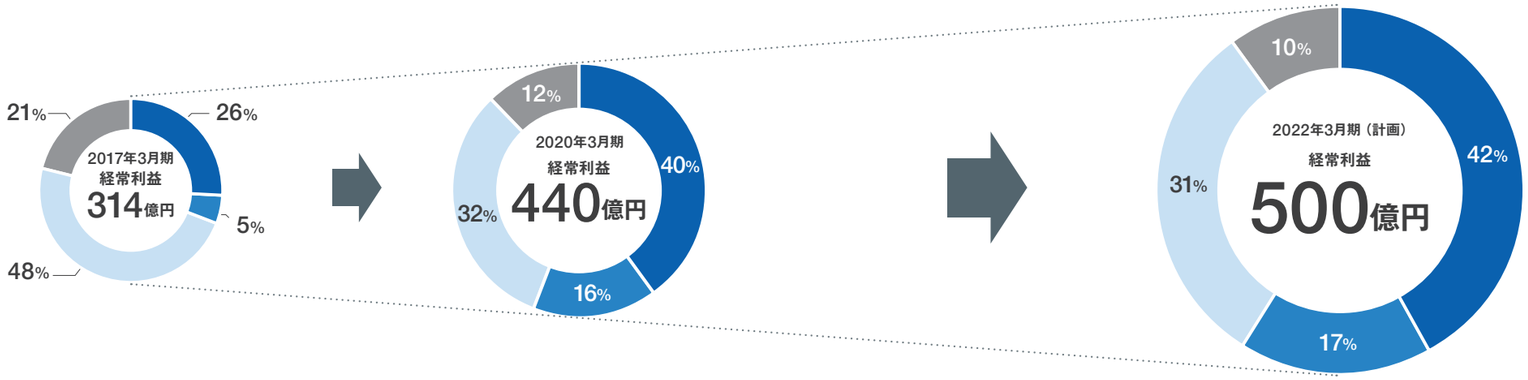
モビリティビジネス分野での新たなビジネス創出

物流モビリティ分野の更なる活性化のために、当社では様々な企業とともに新しいビジネスに取り組んでいきます。荷主・運送事業者などに対しては、デジタル技術を活用したソリューションを提供し、共同輸送や混載配送・輸配送ルート最適化といった物流効率化を実現していきます。また、EC事業者とのビジネスマッチングによる物流の効率化提案や、「MONETコンソーシアム」[※3]加盟企業との協創による新しいモビリティサービス構築への取り組みに加え、パートナー企業との事業連携やベンチャー企業へのサポートなどを展開します。

物流モビリティ分野の構造変化に伴う様々な社会課題に対応すべく、当社グループの経営資源を集中的に投下し新たな価値を創出することで、物流モビリティ分野での「総合力No.1」のリース会社を目指します。

※1 CASE:Connected(コネクテッド)、Autonomous(自動運転)、Shared & Service(シェアリング&サービス)、Electric(電動化)の4つのトレンドの頭文字をもとにした造語。
※2 MaaS:移動手段(モビリティ)のサービス化を表すMobility as a Serviceの略語。
※3 MONETコンソーシアムは、MONET Technologies社(ソフトバンク社とトヨタ自動車社の共同出資会社)が設立した、MaaSの実現に向けた企業間連携を推進する企業横断型組織です。

事業内容



At a Glance

経常利益推移

- 戦略分野（新領域除く）
- 新領域
- コア分野
- その他

戦略分野

不動産

詳細はP29

事業用定期借地権を活用した「建物リース」や、高額な保証金負担を軽減する「保証金（敷金）預託システム」など、様々なスキームで不動産関連のファイナンス・サービスを提供しています。

医療・福祉

詳細はP30

医療機器のリースをはじめ、経営に関するアドバイザリー業務、中古医療機器の買い取り、診療・介護報酬債権のファクタリングなど、様々なサービスをワンストップで提供しています。

エネルギー・環境

詳細はP31

グリーン電力供給サービス（PPAサービス）やESCO事業※等によりお客様の再エネ・省エネ化をサポートしています。また、グループでも太陽光発電事業や植物工場の運営を行っており、気候変動問題の解決に貢献していきます。

航空機

詳細はP32

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機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。

海外

詳細はP33

芙蓉リースグループは海外8カ国、計12拠点でサービス提供を行っています。国内事業で得たノウハウの海外への展開や、新規拠点の開設を進め、お客様の海外展開をサポートしていきます。

新領域

詳細はP35

積極的なM&Aや資本提携により、「戦略分野」の更なる強化や、「BPO」「モビリティビジネス」など新たな事業基盤の構築・拡充を図ります。

BPO

詳細はP34

グループ8社の総合力を結集し、成長企業の皆様が抱える慢性的な人材不足の解消や、業務効率化に繋がる付加価値の高いBPOサービスを提供しています。

モビリティビジネス

詳細はP34

従来の「オートリース」事業を再編成し、2020年4月に新たに設立したドメインです。車両に関する総合的サポートサービスの提供に加え、自動車、運輸、倉庫等を対象に、物流モビリティの技術革新に対応した多様なソリューションを提供していきます。

※ESCO事業：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、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です。

コア分野

国内コーポレート

詳細はP36

ファイナンス・リース

お客様が必要とする機械設備をお客様に代わって購入し、比較的長期にわたり一定のリース料で物件を賃貸しています。

オペレーティング・リース

お客様が必要とする物件のリース期間満了時における中古価値をあらかじめ見積り、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し、物件を賃貸しています。

割賦販売

お客様が選定した機械設備などをお客様に代わって購入し、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。

ベンダーリース

詳細はP36

ベンダーリース

事務機器、情報機器、医療機器、設備機器などの販売をサポートするリースです。シャープファイナンスが、長年培ったノウハウと実績を活かし、全国の営業拠点から販売会社の営業活動を強力にサポートしています。

ファイナンス

詳細はP36

各種ファイナンス

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各種ファイナンススキームを提供し、資金調達をサポートしています。

ファクタリング

お客様の売掛債権などを買い取り、資金化に要する期間を短縮するサービスです。
アクリーティブが、フレックスペイメントサービス（FPS:売掛債権早期支払サービス）とFPSメディカル（診療・介護報酬債権早期支払サービス）を提供しています。

戦略分野

不動産

事業用定期借地権を活用した「建物リース」、
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「保証金（敷金）預託システム」など、
様々なスキームで不動産関連のファイナンス・サービスを
提供しています。

社会・環境への貢献（アウトカム）
- 環境に配慮した物件の供給

事　業　環　境

成長機会 *Growth Opportunities*	遊休不動産活用ニーズの顕在化 EC市場の拡大による物流業者の投資意欲の高まり 環境効率が高く、持続可能な建築資材を利用した環境配慮型物件の需要増加
戦略 *Strategies*	各地の金融機関及び不動産関連企業等とのアライアンスによる不動産情報の入手ルート多様化 不動産情報提供による不動産リースの付加価値向上及び不動産リース顧客との幅広い取引基盤の維持・拡大 不動産リースやファイナンス・サービスの領域拡大
課題 *Challenges*	不動産マーケット市況の悪化時の対応 事業拡大に向けた専門性の高い人材の育成
対応 *Actions*	保有不動産のリスク管理レベルの向上 資格取得支援、JOBローテーションなど人材育成の推進

2019年度の概況と今後の見通し

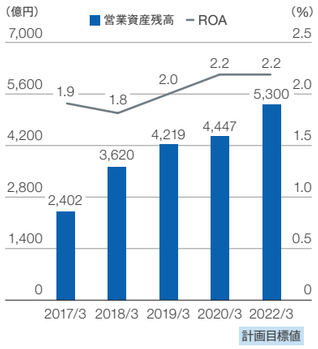
2019年度は当社主導型※1の建物リースに注力し、「ザ・ロイヤルパーク キャンバス 京都二条（仮称）」「ヴィアイン日本橋人形町」などの案件を成約しました。不動産事業者との連携によって多くの不動産情報を入手し、それらを顧客に対して積極的に提供することで提案の質向上に取り組んだことが、案件獲得に大きく寄与しました。今後も引き続き、年間約4,000件の不動産情報の持ち込みを通して、当社主導型案件を推進し、取引基盤の拡充と収益性の更なる向上を目指します。

成長戦略　Frontier Expansion 2021

不動産事業では、中期経営計画最終年度に向けた計画目標値を上方修正し、営業資産残高5,300億円としました。新しい目標値の達成に向けて、不動産事業者との更なる連携及び新規不動産リース顧客の獲得に取り組み、取引基盤の拡充と収益性の更なる向上を目指します。また、不動産資産の管理に専門化した組織を新設し、管理レベルを引き上げ、保有不動産の資産価値を向上させることで、顧客に対して質の高い不動産資産を提供します。

※1当社主導型：当社が提供する不動産情報を起点として、優良顧客（テナント）をマッチングして組成する不動産リース案件のこと。

不動産リースの営業資産残高とROA



主な取組実績　「須磨海浜水族園・海浜公園再整備事業」の事業者公募　優先交渉権者に選定

市民の教養とレクリエーションの場として大きな役割を果たしてきた「須磨海浜水族園・海浜公園」の更なる魅力向上を図るため、当社を含む7社※2で構成される「神戸須磨Parks+Resorts共同事業体」は、神戸市に本エリアの再整備計画を提出し、2019年9月に優先交渉権者の選定を受けました。本計画においては地域コミュニティと観光客が交流する「『つながる』海浜リゾートパーク」をテーマに掲げ、地域コミュニティのQOLの向上と観光客の誘致を目指しています。水族館及び海浜公園のポテンシャルを活かした再整備に取り組み、神戸市の地方活性化に貢献していきます。

イメージパース（予定）

※2 株式会社サンケイビル、株式会社グランビスタホテル&リゾート、三菱倉庫株式会社、JR西日本不動産開発株式会社、株式会社竹中工務店、阪神電気鉄道株式会社、芙蓉総合リース株式会社の7社。

戦略分野

医療・福祉

医療機器のリースをはじめ、中古医療機器の買い取り、
診療・介護報酬債権のファクタリングなど、
様々なサービスを提供しています。
各種サービスをワンストップで提供することで、
顧客のニーズに沿ったタイムリーな対応を進めています。

社会・環境への貢献（アウトカム）
- 医療及び介護・福祉サービスの量・質の増大
- 資金繰りサポートによる医療機関の経営安定化
- 先端医療技術の普及

事　業　環　境

成長機会 *Growth Opportunities*	高齢化社会を背景とした医療・介護の必要性増大 医療機関、介護・福祉事業者における経営効率化ニーズの高まり 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ファイナンスニーズの高まり 地域包括ケアシステム構築に向けたニーズの顕在化
戦略 *Strategies*	医療機関向けアドバイザリー業務の推進 中古医療機器の買い取りやファクタリング、BPOサービスの提供など、グループ企業とのシナジー効果を最大限に活用 地域金融機関やパートナー企業との協業・連携による全国規模の事業展開
課題 *Challenges*	リース・ファイナンスにおける単一サービスの収益性低下 新規事業者の参入による医療・福祉マーケットの競合激化
対応 *Actions*	ソリューション提案への転換による収益性の改善 多様なサービスをワンストップで提供することによる他社との差別化

2019年度の概況と今後の見通し

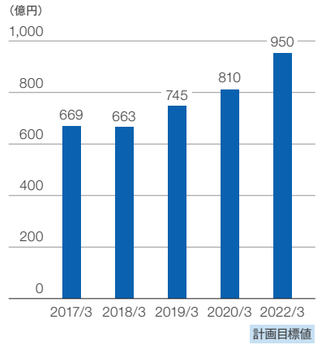
2019年度は、4月に新設したヘルスケア・アドバイザリー部を中心に、当社の強みであるBPOサービスやRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）を利用した業務改善に貢献するコンサルティングサービスを医療機関に展開しました。また、病院敷地内の併設薬局や複合型施設などの公的医療機関へのアプローチを強化しました。今後は、これらの案件に向けた商材開発を推進し、契約獲得数の増加を目指します。

成長戦略　Frontier Expansion 2021

医療事業においては、専門性の高いプレーヤーとの協業による事業領域拡大を進めるとともに、医療分野でのベンダーリース取引や、開業医向けに資金調達手段を提供するクリニックアシスト取引の拡充に取り組みます。また、地域金融機関や医療コンサルティング会社と連携し、診療・介護報酬債権早期支払サービス「FPSメディカル」の取り扱い残高の積み上げを目指します。

福祉（介護）事業においては、大手介護事業者との協業による中小介護事業者向けの経営支援ファンドの構築や、不動産ファンド会社との協業による商業施設が併設された複合型介護施設に関わる案件の獲得を目指します。

医療・福祉の営業資産残高



主な取組実績　医療分野との接点となる情報チャネル・アプローチツールの拡充

当社は2020年1月に、メディカル・マネジメント・プランニング・グループ（MMPG）の提携法人会員となりました。MMPGは医業経営支援に特化した税理士法人・会計事務所の全国組織であり、当社はリース会社として唯一の会員となります。同法人の活発な研修会活動や情報媒体を活用して、当社サービスの開発に有用な医療分野の知見を得ています。また、医療機関向け季刊誌「Fuyo Medical Info」の発行を開始し、医療機関に向けたアプローチツールを強化しました。より多くの医療機関の課題解決に貢献するべく、経営層を中心とする医療関係者に向けた情報発信を図っていきます。

戦略分野

エネルギー・環境

太陽光発電事業で再生可能エネルギーの供給拡大を進め、
ESCO事業※等により顧客の省エネの推進をサポートしています。

※ESCO事業：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、
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です。

社会・環境への貢献（アウトカム）

- CO_2の削減効果（推定値） 70,054t-CO_2
- 再エネ活用を推進するとともに需要側の声をマーケットに発信
- RE Action参加企業の再エネ推進を金融サービス提供を通じて後押し
- 再エネ、省エネの普及推進
- 先端再エネ関連技術の普及

事　業　環　境

成長機会
Growth Opportunities

- 脱炭素社会に向けた社会的な取り組みの拡大（SDGs、RE100など）
- 太陽光発電などグリーンエネルギー需要の高まり
- エネルギーコストの高止まりを背景とした継続的な省エネ需要
- 食の安心・安全への高い要求

戦略
Strategies

- 太陽光発電事業の拡大と、それによる地域貢献の推進
- RE100への加盟を含めた脱炭素の推進
- ESCO事業による省エネの推進
- アグリビジネス推進室の創設と植物工場の建設

課題
Challenges

- 再生可能エネルギー・省エネルギー関連の新技術への対応
- 再生可能エネルギーの固定価格買取制度（FIT※）から脱却し、FITに頼らない事業モデルの構築

※FIT：太陽光発電などの再生可能エネルギーを決まった価格で買い取る制度です。

対応
Actions

- 新技術を有するベンチャー企業との資本業務提携
- ポストFIT時代に向けた新たな取り組みの強化（PPAサービス、蓄電池関連ビジネス等）

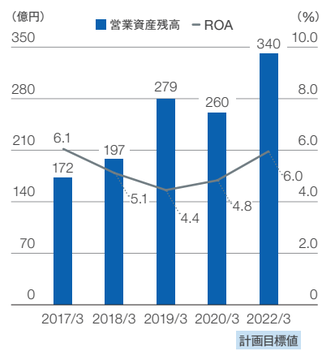
2019年度の概況と今後の見通し

2019年度は、ポストFIT時代に向けて太陽光発電システムを顧客の施設屋根等に設置する「グリーン電力供給サービス（PPAサービス）」を立ち上げ、複数の工場への導入が決定しました。太陽光発電事業においては、2020年2月に当社グループ最大級の発電所「浪江酒井ソーラー」が稼働開始しました。今後も引き続き、再生可能エネルギーの普及促進に向けた新しいビジネスに取り組み、気候変動問題に対応していきます。

成長戦略　Frontier Expansion 2021

再生可能エネルギーの主電源化を見据え、電気を作る・売るだけではなく、「貯める（蓄電池）」に関する取り組みを推進していきます。蓄電池を活用したビジネスでは、出資したベンチャー企業と連携し、リユースや電力の需給調整技術を活用した新しいサービスを検討するとともに、海外事業への参画を進めます。また、太陽光だけでなく水力、風力、バイオマス、地熱を利用した発電事業にも幅広く取り組み、再生可能エネルギー電源の更なる積み上げを目指します。

太陽光発電事業の営業資産残高とROA



主な取組実績　世界最大の完全人工光型植物工場の運営

東京電力エナジーパートナー株式会社及び株式会社ファームシップとともに建設を進めてきた植物工場が2020年7月から稼働を開始しました。本工場は完全人工光型の植物工場として世界最大となる1日当たり約5トン（100g／株換算で約5万株）相当の生産能力を有します。完全人工光型の植物工場は、異常気象や天候不順等による食料生産・流通におけるリスクに加え、農業従事者の減少や高齢化、食料自給率の低下等、日本の農業が抱える社会的課題を解決できる取り組みとして注目されています。

戦略分野

航空機

1978年の第一号案件以来、世界の航空会社向けに
累計300件超の航空機リースを組成しています。
1999年に航空機リース産業の中心であるダブリンに進出、
2014年にイギリスのALM社を子会社化するなど、
取り組み体制の充実を図ってきました。

社会・環境への貢献（アウトカム）

- 自社保有航空機の輸送能力 約1,000万人／年

事　業　環　境

成長機会
Growth Opportunities

- 長期的には、世界的に高まる航空機需要
- 環境負荷の少ない航空機への更新需要の高まり
- 大手・優良エアラインの資金需要増加に伴うリースバック取引※1の増加

※1 リースバック取引：所有する航空機等を貸手に売却すると同時に、貸手から当該物件のリースを受ける取引をいいます。

戦略
Strategies

- 長年の航空機リース組成によるノウハウを活用した保有機体数の着実な積み上げ
- 環境負荷が小さく、流動性が高いナローボディを中心としたポートフォリオの構築
- 大手、優良エアラインの資金需要増を捉えたリースバック取引の推進、関係構築

課題
Challenges

- 新型コロナウイルス蔓延による航空需要低迷
- 機体売却候補先である投資家、ファンド等との関係強化

対応
Actions

- マーケットサイクルに過度に影響されない体制構築の推進
- 出資やジョイントベンチャーによる事業拡大
- 本邦JOL※2投資家への営業活動強化、イギリスのALM社が有する幅広いネットワークを活用した取引先の拡大

※2 JOL：日本型オペレーティング・リースの略で、投資家が航空機等の大型リース案件に出資参加し、大型の償却資産を取得したのと同様の効果を得ることにより、計画納税を可能とする資金運用手段です。

2019年度の概況と今後の見通し

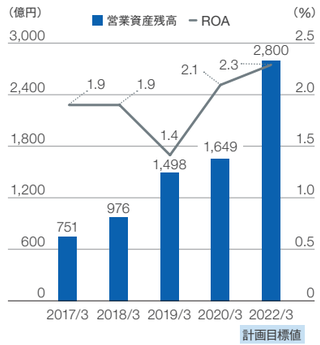
2019年度は自社保有型航空機リースを強化し、新たに7機のリース案件を実行したほか、退役航空機の部品を販売する「パーツアウト事業」やリース満了機体の売却事業を開始し、取引機会を拡大しました。更に、エアバスグループ組成の航空関連ベンチャーファンドへ出資するなど、航空機周辺分野への事業領域拡大を図っています。

成長戦略　Frontier Expansion 2021

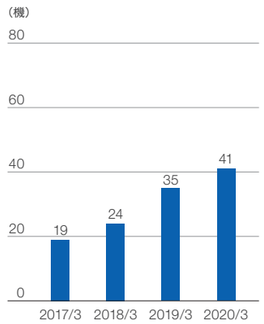
現中期経営計画期間中においては、不安定なマーケット環境下でも収益目標の達成を目指すべく、自社保有機体数の更なる積み上げ及び回転型ビジネスの一部取り入れを進めます。大手・優良エアラインとのパッケージ（複数機）取引や、リース満了機体の売却等の回転型ビジネスを推進することで、マーケットサイクルに過度に影響されず、安定的な収益を上げられる体制を構築します。航空機リース業界は、長期的には旅客数の増加とそれに伴うジェット旅客機の需要増が見込まれており※、航空機周辺事業者への出資や協業についても積極的に展開することで、新たなビジネス領域への拡大と収益機会の獲得を図ります。

※ IATA（国際航空運送協会）プレスリリース，2020.5.13，JADC（一般財団法人日本航空機開発協会）「民間航空機に関する市場予測」2019-2038，2019.3 を参照しています。

航空機リースの営業資産残高とROA



保有航空機機体数



主な取組実績　航空機パーツアウト事業への投資

退役航空機を購入・解体し、再生・再利用可能な中古部品を在庫管理の上、航空会社、整備会社等のグローバルな顧客に販売を行うパーツアウト事業について、第一号案件の取り組みを開始しました。航空機のライフサイクルに応じたビジネスのバリューチェーンの出口対応として、中古リース機体活用の選択肢を広げる事業としても期待でき、長期的な航空機需要増を背景とした成長分野の一つとして取り組みを進めてまいります。

エンジン部品の取り外しを行った機体

戦略分野

海外

芙蓉リースグループのネットワークを活かし、
海外での事業拡大を目指します。
北米・アジアを中心とした海外拠点の拡充を目指すオーガニック戦略※1
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※2
を通じて優良資産を積み上げています。

※1 オーガニック戦略：既存の経営資源を利用して成長を実現する戦略のことを指します。
※2 インオーガニック戦略：他社との提携や他社の買収などを通じて成長を実現する戦略のことを指します。

社会・環境への貢献（アウトカム）
■ リース取引による顧客企業への使用権・占有権の提供と、
所有に係る諸手続・業務のアウトソース効果

事　業　環　境

成長機会
Growth Opportunities
- 生産拠点の海外移転等の増加による海外向けファイナンスニーズの拡大
- 新興国を中心とした持続可能なエネルギー需要の増加
- 高い専門性を有する現地企業との連携によるマーケットの開拓

戦略
Strategies
- 国内事業の有するビジネスノウハウの海外事業への展開
- 海外拠点ネットワークの拡充による海外サポート力の強化
- 買収先のノウハウ習得による収益機会の増強

課題
Challenges
- 他社海外事業との競合
- 世界的な金融緩和による他のファイナンススキームとの競合

対応
Actions
- 不動産やエネルギー・環境分野におけるノウハウを活かした海外事業の領域拡大
- 海外における日系企業のグリーンエネルギー事業に対するファイナンス・サポート
- 海外事業の拡充に貢献するM&Aや資本提携の推進

2019年度の概況と今後の見通し

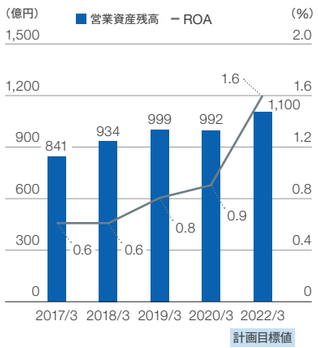
2019年度は、国内取引先の海外進出・海外投資案件に対して国内事業と海外事業が共同で対応を進め、当社グループ国内外の連携実績は144億円となりました。また、顧客基盤の拡大を積極的に推進し、新規取引先が24社増加しました。今後は、顧客基盤を活用して国内取引先の海外展開に対するファイナンス・サポートを引き続き推進するとともに、国内事業のノウハウを活かし海外事業の更なる拡大を目指します。

成長戦略　Frontier Expansion 2021

オーガニック戦略での収益拡大を図るべく、不動産やエネルギー・環境といった、当社が強みを持つ事業で培ったノウハウを海外へ展開します。具体的には、海外における不動産の建物リースや日系企業の再生可能エネルギー投資支援など、取引先と連携したビジネスを広げていきます。特に再生可能エネルギーについては、RE100やSBT※3といった気候変動対策に関する国際的なイニシアチブへの対応がサプライチェーン全体で求められている背景もあり、今後長期的にニーズのある分野と認識しています。また、取引先の海外展開に対するサポートの幅を広げるため、台湾など新規拠点の開設を進め海外拠点ネットワークの拡充を図っていきます。

※3 SBT（Science Based Targets）：企業に対し、パリ協定が求める水準と整合した、科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出量削減目標を設定することを求める国際的なイニシアチブ。

海外の営業資産残高※4とROA



※4 航空機リースを除く海外現地法人の営業資産残高に、海外事業における関連会社への出資額を加えています。

主な取組実績　Pacific Rim Capital（PRC）社との連携を強化

2018年度にPRC社を持分法適用関連会社化し、当社グループに迎えました。同社は、北中米においてマテリアルハンドリング機器のオペレーティング・リース事業を行う企業です。2019年度は当社取引先の米国子会社を同社に紹介し、紹介先との案件が複数成約する等、グループ連携によって同社の成長に貢献しました。高い専門性を有する同社との連携により、北中米エリアでの日系顧客基盤の拡大を図るとともに、ノウハウを吸収することで北中米エリア外でも収益基盤の構築に取り組んでいきます。

戦略分野

BPO

グループの総合力を結集したBPOサービスの提供で、
顧客企業の持続的成長と従業員の働きがいの向上に貢献。
新領域の中核分野として、積極的に経営資源を投入しています。

社会・環境への貢献（アウトカム）
■ BPOサービスの提供により人手不足の解消や働き方改革の推進に貢献

事　業　環　境

成長機会
Growth Opportunities
- 深刻化する人手不足や「同一労働同一賃金」などの働き方改革を背景とした需要の高まり
- 新型コロナウイルスを契機とした、リモートワーク環境の構築及びノンコア業務の省人化に対するニーズの高まり
- 業務継続性や専門的業務の強化といったBPOサービスに対する新しい期待

戦略
Strategies
- BPO事業を牽引する専門部署の新設
- グループ会社であるインボイスやアクリーティブ、NOCアウトソーシング&コンサルティングを中心とした特色あるBPOビジネスの推進
- メリーズ社のリモートワーク機能を活用した全国の主婦、高齢者、障がい者に対する新たな就労機会の提供

課題
Challenges
- 競合他社の増加と価格競争の激化
- 競合するBPO事業者との差別化
- BPOサービス事業に従事する人材確保

対応
Actions
- グループの顧客基盤（財務・経理部門等との接点）を活用したBPOニーズの把握
- 経理・決済業務や総務・情報システム・人事・営業事務等、顧客の多様なニーズにワンストップで対応できる総合BPOサービスの展開
- AIなどのテクノロジーを活用した業務の標準化・自動化

2019年度の概況と今後の見通し

2019年度は、サービスラインアップの充実や顧客接点の強化に取り組みました。2019年8月にNOCアウトソーシング&コンサルティング社をグループに迎え、既存の経理・決済業務に加えて、総務・情報システム・人事部門や営業事務等の業務効率化に貢献するサービスの提供を開始しました。また、経理事務受託サービスを提供するメリーズ社を持分法適用関連会社化しサービスラインアップを拡充したほか、2020年4月にはインボイス社にて公共料金取りまとめサービス「OneVoice」の取り扱いを開始しました。

当社グループのBPOサービスの認知度向上に向け、セミナーの開催や展示会への出展も積極的に行っています。今後は、AI-OCRなどのテクノロジーを活用した効率化やマーケティングチャネルの拡大を進め、お客様へのソリューション提案をさらに推進していきます。

戦略分野

モビリティビジネス

車両に関する総合的サポートサービスの提供に加え、
自動車、運輸、倉庫等を対象に、物流モビリティ分野の
技術革新に対応した多様なソリューションを提供しています。
グループ会社やモビリティ関連企業との連携によるシナジーを活用し、
従来の枠組みを超えた新しいモビリティビジネスの創出を推進します。

社会・環境への貢献（アウトカム）
■ 車両・物流サービスの安定供給・効率化

事　業　環　境

成長機会
Growth Opportunities
- 物流業界の人材不足解消・長時間労働是正に向けた業務効率化ニーズの高まり
- MaaS等に代表される新しいモビリティビジネスへの需要の高まり
- EC市場の拡大に伴う取り扱い数量の増加
- 物流ニーズの複雑化・サービスニーズの高度化

戦略
Strategies
- モビリティビジネスを牽引する専門部署の新設
- ヤマトグループとのアライアンス構築の推進
- 芙蓉リースグループの全国的なネットワークの活用と既存事業とのシナジー創出

課題
Challenges
- 競合による価格競争の激化
- 車両管理台数の積み上げと車両管理業務の効率化
- モビリティ分野の新技術への対応

対応
Actions
- 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
- MONET等の新しいモビリティサービス構築に向けたパートナー企業との連携
- モビリティ分野に強みを持つ企業とのM&Aや資本提携の推進
- ノンアセットビジネス（フィービジネス）への取り組み強化

2019年度の概況と今後の見通し

2020年4月に新たにヤマトリース社をグループに迎え、「モビリティビジネス推進部」を設立しました。今後は、これまで芙蓉オートリース社や国内外のグループ会社が積み上げてきた多様なソリューションやノウハウを集約すると同時に、ヤマトリース社の共同事業化をはじめとするヤマトグループとの更なる連携を推進します。ヤマトグループの事業基盤と当社グループの多様なソリューションやノウハウを組み合わせることで、車両・物流関連業界の問題を解決する多様な商品・サービスをより広い顧客層に提供します。

戦略分野

新領域

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す。

2019年度の概況と今後の見通し

2019年度は、M&Aや資本提携を通じ戦略分野であるBPO及びモビリティビジネスの事業基盤を構築・拡充しました。更に、新規事業やビジネス領域の拡大を目指し、衛星による観測データの販売やデータを活用したソリューションを提供するSynspective社や、インフラ点検ロボットの開発・製造を行うハイボット社といった研究開発型ベンチャー企業への出資を行いました。両社のような最先端テクノロジーを強みとする企業との提携を通し、顧客企業の課題解決や、既存のサービスメニューと組み合わせた付加価値の高い新しいサービスの提供を目指します。

成長戦略 Frontier Expansion 2021

戦略分野の更なる強化に向けて、活発なM&Aや資本業務提携を引き続き行うとともに、過去に出資したベンチャー企業と連携し両社の強みを活かした取り組みを推進します。更に、事業を通じた社会課題の解決に貢献する新しいビジネスを検討し、事業領域を拡大します。社会インフラ及びデータ関連ビジネスにおけるインオーガニック戦略の推進や、国内農業の課題解決を目指す植物工場プロジェクトに続く新しい取り組みを積極的に検討していきます。

主な取組実績

独自の技術、ノウハウを持つ企業へのM&Aや資本・業務提携により、フロンティアの拡大を推進しています。

出資時期	形　態	パートナー	内　容
2017年8月	出　資	リバーフィールド	初の国産手術支援ロボットを開発する同社へ出資
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
2017年12月	提　携	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
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
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
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、顧客の生産性向上に寄与するサービスを更に拡充
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
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
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
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
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・輸送及び中古車両のビジネス領域を拡大
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

※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です。

コア分野

国内コーポレート

情報・事務用機器や商業設備など従来型リースに加え、財務戦略型ソリューションなどの顧客ニーズに応じた幅広いサービスを提供しています。

2019年度の概況と今後の見通し

2019年度は、重要な取引先の開拓や地域金融機関に向けた営業窓口の拡大、営業体制の最適化に取り組みました。各取引先の課題に応じて、事業の垣根を越えて商品・サービスの「クロスセル・セールス」を推進することで顧客接点の強化を図るとともに、今後の営業活動における基盤を固めました。引き続き、グループ内でのクロスセルを推進し、顧客基盤の構築・拡充に取り組みます。

成長戦略 Frontier Expansion 2021

戦略分野やグループ会社との連携を更に強化し、グループ一体となった営業活動やサービス提供を行うことにより、取引先の多様なニーズに機動的に応えられる体制を構築します。また、重要な取引先を中心とした顧客基盤の構築・拡充に向けて、顧客との共同事業や投資型ビジネス、更にはソリューション型ビジネスを通じた当社グループ発の案件創出に取り組んでいきます。

コア分野

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、医療マーケットへのサービス提供など、ソリューション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。

2019年度の概況と今後の見通し

2019年度は、収益性の高い設備機器リースを強化したことで取扱高が伸長し、ベンダーリース事業が拡大しました。更に、ノンアセットビジネスにおいては、集金代行事業や介護事業者向けファクタリング事業が堅調に進展しました。今後は、ベンダーリース事業の収益力強化に努めるとともに、ノンアセットビジネスの拡大を目指します。

成長戦略 Frontier Expansion 2021

ベンダーファイナンス事業においては、収益性を踏まえた明確な取引方針を商材ごとに定め、営業資産の質の向上を進めることで、事業の成長を支える収益力の強化を図ります。また、集金代行等のノンアセットビジネスに加え、オートリース等のグループ会社の商品・ノウハウを活かして新規ビジネスを創出し、更なる収益拡大を目指します。

コア分野

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。

2019年度の概況と今後の見通し

ファンド投資においては、金融市況悪化時の影響を抑えるためポートフォリオを再構築し、安定した収益を実現しました。クレジット投資においては、様々な分野への投資検討を実施した上で、収益性を踏まえた投資を行うことで、ROAの改善に寄与しました。今後も蓄積したファイナンスノウハウを活用し、更なる採算性の向上を図ります。

成長戦略 Frontier Expansion 2021

ファンド投資においては、非流動性ファンドへの投資など、金融市況の影響を受けづらいポートフォリオの構築を今後も続けていきます。クレジット投資においては、安定した収益の実現に向け、海外クレジット商品などの新たな投資分野を開拓します。

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企業として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に取り組んでいます。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。

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。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きます。

お客様	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。」を常に実践し、お客様満足の向上に努めています。
お取引先	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	業界団体への参加などを通じて、同業他社とともに、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・NPO	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・NGOやNPOなどの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	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、全ての社員の自律的なワーク・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の向上を目指しています。

国際的イニシアチブへの参加

芙蓉総合リースは2018年に国連グローバル・コンパクト（UNGC）に署名しました。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づくりに参加する取り組みです。UNGCに署名する企業・団体は、「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。

UNGCのローカルネットワークであるグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンでは、会員企業・団体の取り組みについて、有識者を交えた議論や情報交換を行うテーマ別の分科会を開催しています。当社は2019年度より複数の分科会に参加しており、そこで得られた知見やベストプラクティスを持続的な事業活動の推進に活用しています。

WE SUPPORT
UN GLOBAL COMPACT

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[※1]、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、芙蓉リース販売、エフ・ネット、FGLグループ・ビジネスサービス（旧社名：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、持続可能な社会の実現に向けて、常に地球環境に配慮した事業活動を実践し、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

01 **環境保全に寄与する商品・サービスの提供**
グループ各社がそれぞれの事業特性を活かし、環境保全に寄与する商品・サービスの提供に努めます。

02 **省資源・省エネルギー活動の推進**
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。

03 **循環型社会構築への寄与**
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。

04 **環境関連法令などの順守**
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。

05 **環境マネジメントシステムの確立**
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、気候変動への対応、環境汚染の予防、並びに生物多様性の保全に努めます。

長期環境目標

芙蓉リース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長期環境目標として設定しています。

主な環境目標

項 目	対象範囲	2019年度目標	2019年度実績	評価	2020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[※2]	CO_2排出量（スコープ1、2）2013年度比10.0%削減（t-CO_2）	2013年度比18.9%削減	○	CO_2排出量（スコープ1、2）2013年度比10.0%削減（t-CO_2）
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[※2]	電気使用量2013年度比5.0%削減（kWh）	2013年度比6.7%削減	○	電気使用量2013年度比5.0%削減（kWh）
		営業車燃料使用量2013年度比10.0%削減（ℓ）	2013年度比25.5%削減	○	営業車燃料使用量2013年度比10.0%削減（ℓ）
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[※2]	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[※3]の資産残高280億円	2019年度実績：331億円	○	エネルギー・環境配慮型物件[※3]の資産残高360億円
循環型社会構築への寄与	芙蓉総合リース	返却PCのリユース・リサイクル率 95%以上	2019年度実績：100%	○	返却PCのリユース・リサイクル率 100%

※2 対象範囲は、芙蓉総合リース、芙蓉オートリース、エフ・ネット、アクア・アート、芙蓉リース販売、FGLグループ・ビジネスサービス（旧社名：エフ・ジー・エル・サービス）の国内全事業所。
※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。

気候変動への対応

基本的な考え方

芙蓉リースグループは、気候変動問題への対応として、事業を通じた温室効果ガスの削減に取り組んでいます。また、再生可能エネルギーや環境配慮型商品・サービスの重要性の高まりを今後の事業機会と認識し、中期経営計画における戦略分野の一つとして、再生可能エネルギー発電事業や省エネ物件等のリース事業を推進しています。自然災害の増加による社会インフラの毀損等によって企業活動が制限される等のリスクに対しては、BCP対策を進め、非常災害時への対策強化に取り組んでいます。これらの活動によって気候変動の緩和に取り組むと同時に、当社グループの事業成長を実現していきます。

温室効果ガス削減に向けた取り組み

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に向けた取り組みが進んでいます。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って気候変動の緩和に取り組むとともに、気候変動が事業環境に及ぼすリスクや機会を踏まえ企業活動を行っています。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_2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。2018年にグリーンボンド（環境改善効果のある事業に資金使途を限定した債券）の発行を開始し、資金調達の多様化を進めるとともに、再生可能エネルギーの普及を推進しています。また同年、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、2019年には「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に賛同しました。当社グループとして直接排出する温室効果ガスの削減はもちろん、リース・ファイナンスの仕組みを活用し再生可能エネルギー等の普及を推進することで温室効果ガス削減に貢献しています。

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多様なスキームで、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_2排出削減に繋げています。

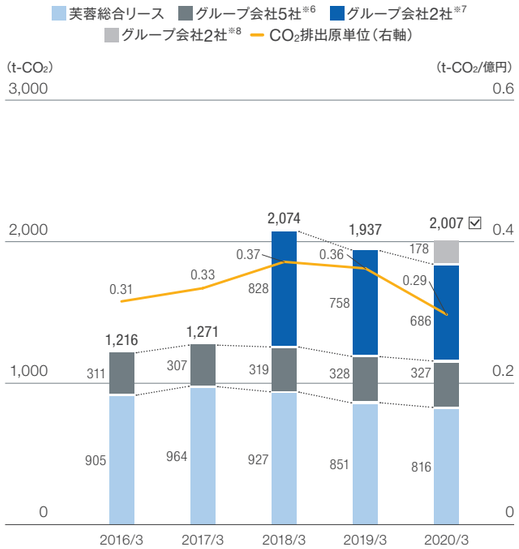
再生可能エネルギーの普及推進

再生可能エネルギーは、気候変動リスクの高まりから、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。

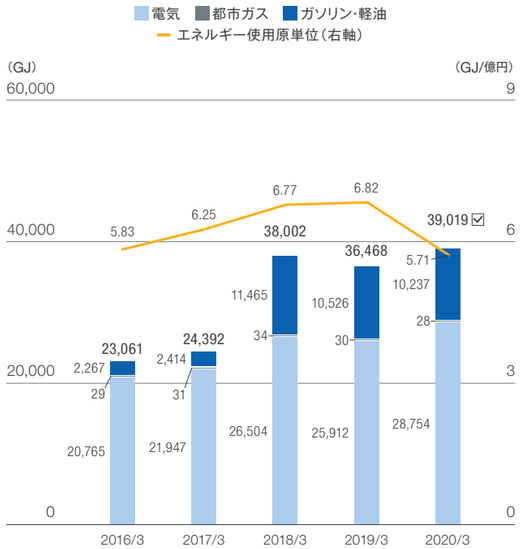
芙蓉リースは、「再生可能エネルギー発電事業」「再生可能エネルギー関連インフラの普及推進」「再生可能エネルギー関連技術への投資、事業化・商業化のサポート」の3つの柱でビジネスを展開し、再生可能エネルギーの普及に貢献しています。例えば「再エネ関連インフラの普及推進」として、自社の発電事業で蓄積したノウハウを活かし、大規模な発電所から商業施設・物流倉庫等の屋根などに据え付け自家消費するオフグリッドスキームまで、お客様に最適な発電設備の導入プランを各種ファイナンススキームと組み合わせて数多く提供しています（詳細は「特集1:エネルギー・環境（P19～20）」をご参照ください）。

環境データ

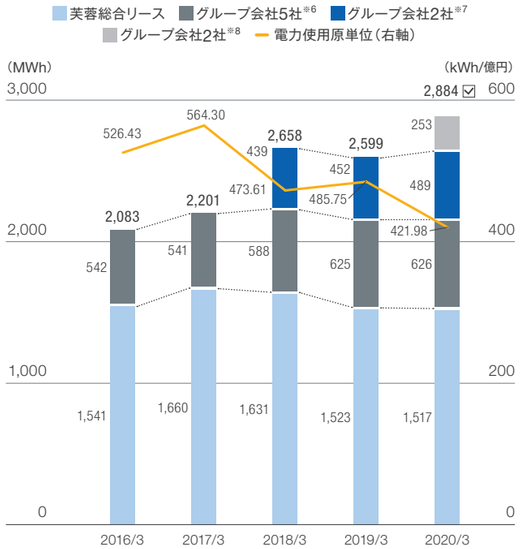
CO_2実排出量（スコープ1、2）※4、※5／CO_2排出原単位



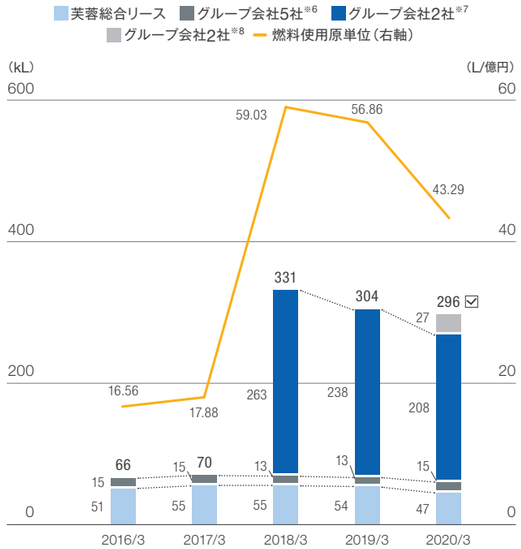
総エネルギー使用量※5



電力使用量※5



営業車燃料使用量※5



※4 CO_2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基礎排出係数を用いて算定）。ただし、芙蓉総合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。
※5 対象範囲は、芙蓉総合リース、芙蓉オートリース、シャープファイナンス、アクリーティブ、インボイス、FUJITA、エフ・ネット、アクア・アート、芙蓉リース販売、FGLグループ・ビジネスサービス（旧社名：エフ・ジー・エル・サービス）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月期以前の値は表示していません。インボイスとFUJITAは、2019年度から集計を始めたため2019年3月期以前の値は表示していません。
※6 グループ会社5社は、芙蓉オートリース、エフ・ネット、アクア・アート、芙蓉リース販売、FGLグループ・ビジネスサービス（旧社名：エフ・ジー・エル・サービス）の国内全事業所。
※7 グループ会社2社は、シャープファイナンス、アクリーティブの国内全事業所。
※8 グループ会社2社は、インボイスとFUJITAの国内全事業所。

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、リース満了物件などに係る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）への取り組みを通じてサーキュラー・エコノミーの実現を目指します。

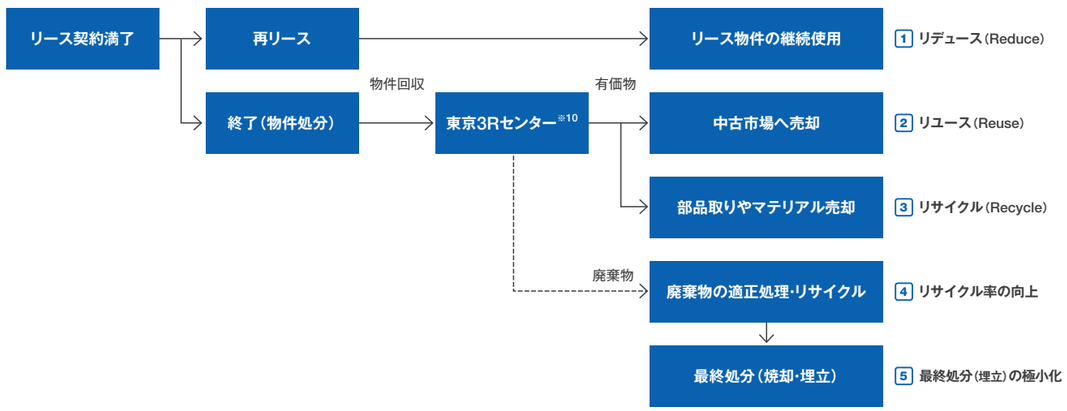
3Rの推進による省資源・廃棄物削減

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に積極的に取り組んでいます。リース満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満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[※9]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。

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



※9 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。

※10 東京3Rセンターは環境保全とともに情報セキュリティにも配慮し、情報セキュリティマネジメントシステムの世界標準規格である「ISO27001」認証を取得しております。

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・障がいの有無などによる差別を一切禁止しています。

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まいりました。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た結果、2014年に策定した2019年度に向けた目標「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）」を共に達成しました。

今後も、2021年度に向けた新たな目標「女性社員の採用比率40%以上」「女性社員の管理職比率30%以上」の達成を目指し、取り組みを一層充実させていきます。

人事部
ダイバーシティ推進室長
辻本 奈海

2021年度に向けた目標

女性の職業機会の拡大

女性社員の採用比率	女性社員の管理職比率
40%以上	30%以上

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年度に「特例認定（プラチナくるみん）」を受け、更に2018年度には新しい時代の理想の上司（イクボス）を育てていこうとする企業ネットワークである「イクボス企業同盟」へ加盟しました。2019年度は、男性社員が育児休業をより取得しやすいよう諸規程の改定等を実施しました。

当社では、2014年度より全社の課題として、“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）」や「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、長時間労働の是正及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。

更に、社員参加型のワーキンググループを設置し、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。ワーキンググループの提案により、「+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13時に早帰りする制度）を導入しました。

第7期次世代育成支援行動計画
（2017年4月～2022年3月）

内　容	・自律的・能動的な働き方の推進 ・男性社員の育児参画の推進 ・総労働時間の削減 ・多様なキャリア設計の推進
数値目標	・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） ・年次有給休暇取得率70%以上[※11] 2020年4月～2021年3月（1年間）

※11 現在の自主目標及び女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画の現在目標は80%（2022年3月）

従業員の働きやすさを重視した新本社

芙蓉リースグループは、2020年6月より本社機能を千代田区麹町に集約しました。今回の本社集約に伴い、社員一人ひとりが状況に応じて自律的に多様な働き方を選択できるよう、様々な設備を導入しました。例えば、一人で集中して仕事を進めるための「集中ブース」の設置や、社員のパソコンを原則ノートパソコンに切り替え、場所を選ばず働くことのできる環境を整えました。また、全ての応接・会議室に大型モニターを設置することで、ペーパーレス化を推進し、資料の準備等に関わる業務の効率化を図っています。

更に、全てのフロアにグループ共用のラウンジまたはカフェ&ミーティングスペースを設置しており、気軽な会話から打合せまで、会社の垣根を越えたコミュニケーションが可能となっています。

ラウンジ

人事データ※12

	2015/3（2014年度）	2016/3（2015年度）	2017/3（2016年度）	2018/3（2017年度）	2019/3（2018年度）	2020/3（2019年度）
入社3年後の定着率（%）	94.7	100	85.7	100☑	-	-
離職率（%）※13	1.1	0.8	1.0	1.9	1.9	1.8☑
有休取得率（%）	58.5	61.9	68.9	68.0	68.4	66.3☑※14
女性管理職者数（人）	25	27	29	32	36	79☑※15
女性管理職比率（%）	8.1	9.0	9.1	9.9	11.5	19.6☑※15
障がい者雇用率（%）	2.0	1.8	2.2	2.3	2.3	2.1☑

※12 集計対象範囲：芙蓉リース単体
※13 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。
※14 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。
※15 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。2019年度末で40名。）を管理職として区分することとしたことにより、女性管理職者数及び女性管理職比率が前年度比で増加しています。

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、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。2018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。」や現在の中期経営計画のコアプリンシプルである未知なるビジネス領域を切り拓き、フロンティアの拡大を推進していくことを体現していくために、活動内容にフォーカスした「チャレンジを評価・支援する制度」を導入しました。チャレンジする社員をしっかりと評価し支援していくために、グループを通して最も優れたチャレンジを行った社員を「Challenge of the Year」として表彰しています。また、社員各人の自律的な成長とスキルアップを推進していく制度として、新たに「ジョブ公募」制度を導入し、エリア営業部店長や関係会社社長、不動産、医療・福祉、エネルギー・環境の戦略分野のほか、審査部門や事務面におけるBCP対策を担うポストの計7ポストの公募を実施しました。

2019年度は人事制度改定により、従来「一般職」「総合職」と区分けしていた職務を「業務職」「総合職」とするとともに、能力開発期間を経た双方のマネジメント職層を職務領域の区分けなく共に「基幹職」に統一しました。併せて「基幹職」はゼネラリストを軸としたロールモデルのみならず、スペシャリスト職系を設け高度な専門性を有する人材の活躍を評価できる複線的な枠組みとしました。2019年度には、社員の自律と組織活性化の一層の向上を狙いとして「社内コーチング資格制度」を新設しました。

当社グループの社員には、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。社員一人ひとりがプロフェッショナリティーを追求し、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。更に、2019年3月には「グループシナジーの追求」と「グループカルチャーの共有」を目的としたプロジェクト「Fuyo Symphony」が発足し、約2,000人のグループ社員全員が参加するグループ横断型ワークショップを行いました。グループ各社員がお互いを理解し尊重し合うことで、「前例のない場所へ。」という大きな目標に向け一丸となって進んでいきます。

Fuyo Symphony

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。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」を主な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・アート社は、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、並びに東京コミュニケーションアート専門学校でアクアリストを目指す皆様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。

8回目の開催となる2019年度も、7月25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。生徒・学生たちにデザイン制作を楽しんでもらいながら、来場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。

また、「都会の子供たちに熱帯魚を見せてあげたい」「アクアリウムで、笑顔と癒しを届けたい」という思いを込めて、保育園や母子生活支援施設などにインテリア水槽「AQUA ART」を寄贈（無償レンタル）する活動も行っています。

寄贈先の皆様にもっと喜んでいただけるよう、毎年夏休みには児童向けの環境教育活動として、「出前授業」を開催しています。普段から「AQUA ART」に接している子供たちは、熱帯魚の習性や特徴に興味津々です。クイズ形式で進める生態系などの勉強と、その後の「お楽しみイベント」は、毎回笑顔と歓声でいっぱいです。2019年度は、東京都立工芸高等学校の生徒たちが都立高校の教科「人間と社会」の体験活動として「出前授業」に参加し、一緒に授業を盛り上げてくれました。

ホテルのロビーに展示した作品と制作グループの生徒

出前授業で元気に返事をしてくれる子供たち

役員紹介 2020年6月23日時点

取締役

佐藤 隆
取締役会長（代表取締役）

1977年 4月 株式会社富士銀行入行
2006年 3月 株式会社みずほコーポレート銀行
常務執行役員（2009年3月退任）
2009年 5月 当社副社長執行役員
2009年 6月 当社代表取締役副社長
2009年11月 当社代表取締役社長
2016年 4月 当社代表取締役会長（現職）

辻田 泰徳
取締役社長（代表取締役）

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 当社代表取締役副社長
2016年 4月 当社代表取締役社長（現職）

風間 省三
取締役副社長（代表取締役）

1979年 4月 株式会社富士銀行入行
2006年 3月 株式会社みずほ銀行
執行役員新橋支店長
2009年 4月 みずほ総合研究所株式会社
常務執行役員事業本部長
（2010年4月退任）
2010年 5月 当社専務執行役員
2010年 6月 当社専務取締役
2014年 4月 当社代表取締役専務
2018年 4月 当社代表取締役副社長（現職）

細井 聡一
専務取締役

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
2020年 4月 当社専務取締役（現職）

髙田 桂治
専務取締役

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（現職）

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
2012年 6月 JX日鉱日石エネルギー株式会社
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
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）

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（現職）

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）

監査役

須田 茂
常勤監査役

1981年 4月 当社入社
1999年 8月 当社国際業務室長
2009年 3月 当社監査室長
2017年 6月 当社常勤監査役（現職）

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
2020年 6月 当社常勤監査役（現職）

沼野 輝彦
監査役 社外 独立

1973年 4月 弁護士登録（現職）
学校法人日本大学
法学部専任講師
2003年 7月 同大学理事･法学部長
2005年 6月 当社監査役（非常勤）（現職）
2005年 9月 学校法人日本大学
副総長･法学部長
2006年 7月 同大学副総長
2006年 8月 同大学副総長退任
2011年 4月 同大学法学部教授退任

神内 昌宏
監査役 社外 独立

1978年10月 安田火災海上保険株式会社入社
2010年 4月 株式会社損害保険ジャパン 理事
本店営業第一部長
2011年 4月 同社執行役員
北海道本部長
2012年 4月 同社常務執行役員
北海道本部長
2013年 3月 同社常務執行役員退任
2013年 6月 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
（2017年6月退任）
2017年 6月 当社監査役（非常勤）（現職）

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。

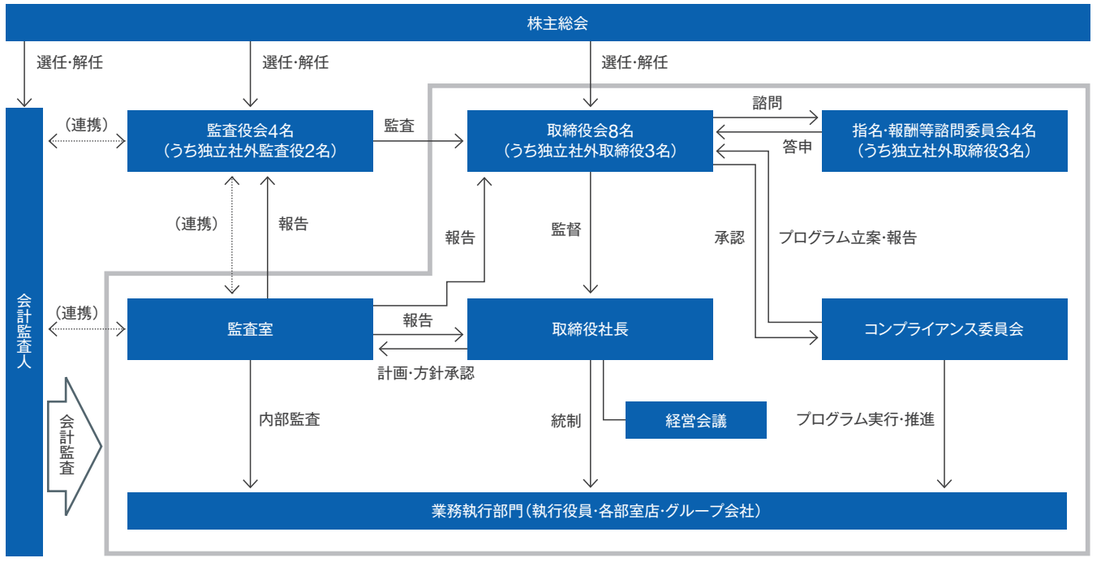
また、執行役員制度を導入することで、経営の監督機能と業務執行との分離により、意思決定のスピードアップと経営効率を高めています。

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	● 株主総会による信認機会の増加
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
2018年	● 独立社外取締役を2名から3名に増員	● 経営の監督体制の強化
	● 株式給付信託の導入 ● 業績連動報酬の算出ベース指標を、中期経営計画の業績評価指標（連結ベースの営業資産残高、経常利益、ROA）に変更 ● コーポレートガバナンス・ガイドラインの改定	● 役員報酬の株主価値及び中期経営計画の達成状況との連動性の強化 ● 改訂版コーポレートガバナンス・コードへの対応
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ティングラインの拡充

コーポレート・ガバナンス体制



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5名、独立社外取締役3名の計8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以上となっています。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。

2019年度においては、取締役会を11回開催しました。

指名・報酬等諮問委員会

芙蓉リースでは、取締役会の任意の諮問機関として、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・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。

2019年度においては、指名・報酬等諮問委員会を3回開催しました。

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。監査役の要請に基づき、監査役を補助する従業員（監査室との兼務）を配置しております。

2019年度においては、監査役会を10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、人事部長、営業企画部長、主な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。

2019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（2020年6月23日現在の役員における2019年度中の状況）

氏　名	役職名	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:11回開催中11回	
辻田 泰徳	取締役社長（代表取締役）／指名・報酬等諮問委員 委員長	取締役会:11回開催中11回	指名・報酬等諮問委員会:3回開催中3回
風間 省三	取締役副社長（代表取締役）	取締役会:11回開催中11回	
細井 聡一	専務取締役	取締役会:11回開催中11回	
髙田 桂治	専務取締役	—（選任日:2020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	取締役会:11回開催中11回	指名・報酬等諮問委員会:3回開催中3回
市川 秀夫	取締役（独立社外取締役）／指名・報酬等諮問委員	取締役会:11回開催中11回	指名・報酬等諮問委員会:3回開催中3回
山村 雅之	取締役（独立社外取締役）／指名・報酬等諮問委員	取締役会:9回開催中9回	指名・報酬等諮問委員会:1回開催中1回（選任日:2019年6月21日）
須田 茂	常勤監査役	取締役会:11回開催中11回	監査役会:10回開催中10回
鶴田 義人	常勤監査役	—（選任日:2020年6月23日）	
沼野 輝彦	監査役（独立社外監査役）	取締役会:11回開催中8回	監査役会:10回開催中9回
神内 昌宏	監査役（独立社外監査役）	取締役会:11回開催中11回	監査役会:10回開催中10回

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、法務コンプライアンス部担当役員を副委員長、関係する企画・管理部門長並びに国内子会社及び海外子会社の所管部長を常任委員、社外の弁護士を外部委員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を行っています。同委員会において審議された内容は、取締役会・経営会議に対し報告がなされ、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（7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。

2019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至りました。

● 昨年度の課題への対応状況

昨年度の課題の一つである「社外役員への情報提供の更なる充実」については、経営報告における子会社情報を拡充するとともに、重要子会社社長が直接に業況等の報告を行うこととしたほか、経営会議等の議論について要点のみならず議事録等も提供しました。

もう一つの課題「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」については、中期経営計画における戦略分野別の計画進捗状況・リスク等に関する報告の定着化を図ったほか、付議議案に係る社外役員事前説明会における議論のポイントを社内役員全員に共有する等、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

CSV（共有価値の創造）・ESG（環境・社会・ガバナンス）の視点を取締役会審議に反映していくこと、引き続き取締役会における議論の更なる活性化や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。

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
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並びに取締役 取締役会議長として、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。
山村 雅之	東日本電信電話株式会社の代表取締役社長や一般社団法人の会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、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。

役員の資格及び指名手続き

❶ 取締役の指名・解任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、取締役の指名・解任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、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上で取締役会において決定）。

❷ 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、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。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である、連結ベースでの営業資産残高、経常利益、ROAとしております。

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おります。本制度においては、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0.6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。

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株式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。

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金銭報酬の減額または不支給及び株式報酬の受給権の取り消しを行う旨、社内規程に定めております。

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（固定報酬）	株式報酬（株式給付信託（BBT））	業績連動報酬（年次賞与）	
取締役（社外取締役を除く）	327	202	76	49	6
監査役（社外監査役を除く）	44	44	-	-	2
社外役員	57	57	-	-	6

（注）1.報酬等の額、対象となる役員の員数には2019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2019年度において費用計上すべき額を記載しています。
3.株式給付信託（BBT）の額は、当期において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。
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います。2019年度末時点における支給予定額は、社外役員4百万円としています。なお、支給時期は各役員の退任時としています。

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。

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(2020年6月25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・株価等の変動及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 情報セキュリティに関するリスク 人材育成・確保に関する人的リスク コンプライアンスリスク

※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う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及び業績に与える影響について議論を行っています。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。テレワーク及び時差出勤、勤務者の健康状態の確認等を実施するとともに、社内で感染者及び感染疑いが発生した場合に備え、新型コロナウイルス緊急時対策本部への報告体制、濃厚接触者の確認手順、消毒及び対外発表等の対応手順を整備しています。こうした対策により感染防止を徹底し、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に業務の継続に努めています。また、当社グループの業績への影響に関しては、感染拡大が2020年度上期末ごろに収束することを前提として見積りを行っていますが、今後の動向次第では見積りが変動する可能性があります。今後、業績を大きく修正する見込みが発生した場合には、適時適切に情報開示をしていきます。

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、社員一人ひとり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。2019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、「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。2019年度は、BCP関連規程の見直しを行い、新たに「BCP基本原則」を制定しました。

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及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。2019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 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※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(2019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
5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	マネー・ローンダリング防止及びテロ資金供与対策	1回
役員、部室店長	マネー・ローンダリング防止及びテロ資金供与対策	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LAN上の社内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。

2019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、全てのケースにおいて解決済みです。

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、雇用・所得環境の改善を背景に、景気は緩やかな回復基調が持続したものの、米中の貿易摩擦に加え、年度後半の新型コロナウイルス感染症の国内外における拡大などの影響により、先行きに対する不透明感は拭えない状況にあります。

リース業界におきましては、2019年度のリース取扱高は前年度比6.4%増加して5兆3,331億円（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、2017年度～2021年度を対象期間とする中期経営計画「Frontier Expansion 2021」に取り組んでおります。中期経営計画の3年目となる2019年度も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14.5%増加の1兆3,597億3百万円となり、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1,211億6千7百万円（5.4%）増加して2兆3,839億9千2百万円となりました。

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1,211億6千7百万円（5.4%）増加して2兆3,839億9千2百万円となったことなどにより、前連結会計年度末比1,596億1千6百万円（6.2%）増加して2兆7,525億9千8百万円となりました。

調達残高は、無担保普通社債を総額650億円発行したことなどにより、前連結会計年度末比6.4%増加の2兆2,310億2千万円となりました。

損益面では、売上高は前年度比15.2%増加の7,123億3千万円、営業利益は前年度比16.1%増加の414億2千3百万円、経常利益は前年度比12.6%増加の440億4千5百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比2.6%増加の261億8千7百万円となりました。中期経営計画で設定した中間目途値に対しては、営業資産残高は順調に積み上がり、経常利益、ROA（営業資産残高経常利益率）はこれを上回る実績となりました。

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111億2千7百万円（2.1%）増加して5,288億5千3百万円となりました。売上原価は前年度比65億7千6百万円（1.4%）増加して4,757億8千2百万円となり、リース及び割賦における差引利益は前年度比45億5千1百万円（9.4%）増加して530億7千1百万円となりました。これは主として、不動産リースを中心とした営業資産の積み上げにより大きく増益となったことなどによるものであります。

ファイナンス

ファイナンスの売上高は、前年度比9億9千8百万円（6.7%）増加して159億7千9百万円となりました。売上原価は前年度比1億2千3百万円（73.9%）増加して2億9千1百万円となり、ファイナンスにおける差引利益は、前年度比8億7千4百万円（5.9%）増加して156億8千8百万円となりました。これは主として、不動産ファイナンスに加え、主要取引先との取引が伸長した連結子会社のファクタリングが貢献したことなどによるものであります。

その他

その他の売上高は、前年度比820億8千4百万円（96.1%）増加して1,674億9千7百万円となりました。売上原価は前年度比770億4千9百万円（105.0%）増加して1,504億6千万円となり、その他における差引利益は前年度比50億3千5百万円（42.0%）増加して170億3千6百万円となりました。これは主として、BPOサービス事業に加え、流動化によりアセットの入れ替えを進める資産回転型ビジネスや太陽光発電事業など、様々なビジネスが増益に貢献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

戦略分野を中心とした営業資産の過去からの積み上がりに加え、BPOサービスをはじめとした新領域のビジネスが大きく貢献し、利益の大きな源泉である基礎的な収益、即ち「差引利益」が前年度比104億6千1百万円（13.9%）増加して857億9千6百万円となりました。コスト面では、連結子会社の増加により人件費は前年度比33億2千8百万円（11.0%）増加して335億6千1百万円となりましたが、差引利益の増加により打ち返しております。この結果、営業利益は前年度比16.1%増加の414億2千3百万円、経常利益は前年度比12.6%増加の440億4千5百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比2.6%増加の261億8千7百万円となりました。売上高、営業利益、経常利益、及び親会社株主に帰属する当期純利益ともに、前年度を上回る実績となり、連結会計年度の過去最高益を更新しております。

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185億8千万円（8.2%）増加して2,456億1千5百万円となり、当連結会計年度末の純資産合計は、前連結会計年度末比167億7千9百万円（5.7%）増加して3,118億1千9百万円となりました。純資産は着実に積み上げが進んでおります。自己資本比率は、前連結会計年度末比0.1ポイント減少して10.0%となりました。営業資産が増加する中でも、自己資本比率は10%水準を維持しております。

今後の経済見通しにつきましては、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により経済活動の急速な悪化が続いており、厳しい状況が続くものと予測しております。2021年3月期の連結業績予想につきましては、新型コロナウイルス感染症の拡大が上期末ごろに収束することを前提としており、今後の動向次第では、変動する可能性があります。

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・検討内容につきましては、以下の通りであります。

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1,088億4百万円の支出（前連結会計年度は799億7千5百万円の支出）となりました。主な変動要因は、賃貸資産除却損及び売却原価、リース債権及びリース投資資産の増減額、その他の営業貸付債権の増減額及び営業投資有価証券の増減額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、112億4千2百万円の支出（前連結会計年度は93億9千3百万円の支出）となりました。主な変動要因は、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出の増加、投資有価証券の取得による支出及び投資有価証券の売却及び償還による収入が減少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、1,277億5千4百万円の収入（前連結会計年度は1,055億2百万円の収入）となりました。主な変動要因は、間接調達では短期借入金の純増減額、長期借入れによる収入及び長期借入金の返済による支出が増加したこと、直接調達では債権流動化による収入及び社債の発行による収入の増加、コマーシャル・ペーパーの純増減額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、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7.5%増加して1兆4,851億5千5百万円となり、直接調達は、社債を発行したことなどにより、前連結会計年度末比4.3%増加して7,458億6千5百万円となりました。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6.4%増加して2兆2,310億2千万円となりました。直接調達比率は33.4%となり、前連結会計年度末比0.7ポイント低下いたしました。

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、太陽光発電設備の設備投資のほか、営業費用、販売費及び一般管理費等であります。

2020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6.1%増加して2兆2,517億4千1百万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774億1千6百万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79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4,788億7千6百万円、借入未実行残高4,939億3千2百万円）。

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、売上高、営業利益、経常利益及び親会社に帰属する当期純利益いずれも、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5.4%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0.14ポイント増加）を進めることができました。

連結経営目標	2018年3月期実績	2019年3月期実績	2020年3月期中間目途値	2020年3月期実績	2022年3月期目標
営業資産残高	21,726億円	22,628億円	23,000億～24,000億円	23,840億円	25,000億円
経常利益	352億円	391億円	380億～420億円	440億円	500億円
ROA（営業資産経常利益率）	1.67%	1.76%	1.7～1.8%	1.90%	2.0%

財務・非財務データ集（10年間）

財務データ（連結）

	2011年3月	2012年3月	2013年3月	2014年3月	2015年3月	2016年3月	2017年3月	2018年3月	2019年3月	2020年3月
売上高（億円）	4,085	4,215	4,426	4,417	4,723	4,938	5,072	5,903	6,181	7,123
売上原価（億円）	3,550	3,692	3,932	3,945	4,237	4,426	4,519	5,298	5,514	6,360
売上総利益（億円）	535	523	493	472	486	512	553	605	667	763
販管費及び一般管理費（億円）	284	237	245	240	240	267	265	278	310	349
営業利益（億円）	251	287	248	232	246	245	288	327	357	414
経常利益（億円）	271	321	264	254	265	292	314	352	391	440
親会社株主に帰属する当期純利益（億円）	135	165	156	130	142	175	200	219	255	262
総資産（億円）	16,540	16,686	17,643	18,519	19,868	21,131	23,001	24,305	25,930	27,526
営業資産残高（億円）	14,329	14,409	14,959	15,992	17,305	18,672	20,474	21,726	22,628	23,840
有利子負債（億円）	14,060	14,024	14,734	15,001	16,298	17,503	19,007	20,003	21,227	22,517
純資産（億円）	1,252	1,448	1,738	2,026	2,225	2,325	2,592	2,826	2,950	3,118
自己資本比率（%）	6.7	7.7	8.8	9.8	10.1	9.9	9.9	10.2	10.1	10.0
契約実行高（億円）	5,349	4,846	5,472	5,948	6,669	7,038	8,342	11,051	11,872	13,597
ROA（%）	1.91	2.23	1.80	1.64	1.59	1.62	1.60	1.67	1.76	1.90
OHR（%）	42.2	43.7	47.8	49.8	48.7	51.2	47.1	45.2	45.3	44.0
営業活動によるキャッシュ・フロー（億円）	△403	△340	△555	△852	△1,654	△1,515	△1,543	△1,044	△800	△1,088
投資活動によるキャッシュ・フロー（億円）	△45	△47	82	△11	△11	△12	△46	△57	△94	△112
財務活動によるキャッシュ・フロー（億円）	△25	516	982	626	1,473	1,503	1,577	1,135	1,055	1,278
現金及び現金同等物の期末残高（億円）	311	439	952	723	540	514	506	541	699	774
1株当たり当期純利益（円）	446.37	546.40	518.21	429.49	470.14	579.17	661.80	726.41	844.69	871.95
1株当たり配当金（円）	62	66	70	74	80	100	130	146	188	205

非財務データ（連結）

	2011年3月	2012年3月	2013年3月	2014年3月	2015年3月	2016年3月	2017年3月	2018年3月	2019年3月	2020年3月
CO_2排出量（Scope1,2）（t-CO_2）	1,232	1,096	1,279	1,409	1,287	1,216	1,271	2,074	1,937	2,007
Scope1（t-CO_2）	234	213	202	192	159	154	163	770	707	687
Scope2（t-CO_2）	998	883	1,077	1,217	1,128	1,062	1,108	1,304	1,230	1,319
CO_2排出原単位（Scope1,2）（t-CO_2／億円）	0.34	0.31	0.34	0.39	0.33	0.31	0.33	0.37	0.36	0.29
グリーンエネルギーの供給（出力規模）（MW-dc）	0	0	8	23	48	77	77	102	140	200
従業員数（人）	1,403	1,504	1,500	1,521	1,542	1,559	1,703	1,715	1,960	2,416
従業員数（単体）（人）	595	611	658	660	669	670	689	689	704	715
離職率（単体）（%）	2.3	1.7	1.4	1.3	1.1	0.8	1.0	1.9	1.9	1.8

連結貸借対照表

（百万円）

	前連結会計年度 2019年3月31日	当連結会計年度 2020年3月31日
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	71,173	77,436
割賦債権	97,452	79,753
リース債権及びリース投資資産	1,083,530	1,106,840
営業貸付金	298,432	307,124
その他の営業貸付債権	87,519	109,652
営業投資有価証券	179,529	234,837
その他の営業資産	10,830	15,706
賃貸料等未収入金	19,656	24,862
その他	52,779	74,359
貸倒引当金	△2,725	△3,085
流動資産合計	**1,898,179**	**2,027,487**
固定資産		
有形固定資産		
賃貸資産		
賃貸資産	480,930	506,498
賃貸資産前渡金	15,073	6,911
賃貸資産合計	496,003	513,409
その他の営業資産	28,265	26,383
社用資産	1,790	13,319
有形固定資産合計	526,059	553,111
無形固定資産		
賃貸資産	330	266
その他の無形固定資産		
のれん	15,935	21,749
その他	6,591	7,644
その他の無形固定資産合計	22,526	29,394
無形固定資産合計	22,856	29,660
投資その他の資産		
投資有価証券	92,821	91,984
破産更生債権等	571	602
繰延税金資産	4,155	2,762
その他	47,541	46,079
貸倒引当金	△375	△363
投資その他の資産合計	144,713	141,065
固定資産合計	**693,630**	**723,837**
繰延資産		
創立費	0	1
開業費	1,171	1,271
繰延資産合計	**1,172**	**1,273**
資産合計	**2,592,981**	**2,752,598**

（百万円）

	前連結会計年度 2019年3月31日	当連結会計年度 2020年3月31日
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	44,531	45,391
短期借入金	491,659	530,317
1年内償還予定の社債	20,000	20,000
1年内返済予定の長期借入金	244,023	274,820
コマーシャル･ペーパー	500,700	450,700
債権流動化に伴う支払債務	22,900	28,900
1年内支払予定の債権流動化に伴う長期支払債務	27,802	41,396
リース債務	25,103	20,302
未払法人税等	5,555	4,215
割賦未実現利益	1,421	1,307
賞与引当金	2,015	2,219
役員賞与引当金	191	184
役員株式給付引当金	—	57
未経過リース料引当金	2	3
債務保証損失引当金	66	50
資産除去債務	—	453
その他	33,857	45,254
流動負債合計	**1,419,831**	**1,465,573**
固定負債		
社債	105,000	150,000
長期借入金	646,370	680,017
債権流動化に伴う長期支払債務	38,502	54,869
リース債務	593	417
繰延税金負債	15,606	15,706
退職給付に係る負債	1,869	2,177
役員退職慰労引当金	126	132
役員株式給付引当金	137	255
メンテナンス引当金	524	577
債務保証損失引当金	907	730
資産除去債務	1,770	2,311
その他	66,702	68,009
固定負債合計	**878,110**	**975,205**
負債合計	**2,297,941**	**2,440,778**
純資産の部		
株主資本		
資本金	10,532	10,532
資本剰余金	8,873	8,873
利益剰余金	208,454	228,285
自己株式	△826	△2,075
株主資本合計	**227,034**	**245,615**
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	34,713	31,650
繰延ヘッジ損益	△577	△798
為替換算調整勘定	496	△435
退職給付に係る調整累計額	3	△163
その他の包括利益累計額合計	**34,636**	**30,253**
新株予約権	842	764
非支配株主持分	32,525	35,186
純資産合計	**295,039**	**311,819**
負債純資産合計	**2,592,981**	**2,752,598**

連結損益計算書

（百万円）

	前連結会計年度 自 2018年4月1日 至 2019年3月31日	当連結会計年度 自 2019年4月1日 至 2020年3月31日
売上高	**618,119**	**712,330**
売上原価	551,433	635,982
売上総利益	66,686	76,347
販売費及び一般管理費	31,006	34,924
営業利益	**35,680**	**41,423**
営業外収益		
受取利息	101	71
受取配当金	1,690	1,772
投資事業組合運用益	378	48
匿名組合投資利益	336	—
持分法による投資利益	1,259	1,322
償却債権取立益	86	97
貸倒引当金戻入額	95	—
債務保証損失引当金戻入額	91	192
その他	252	243
営業外収益合計	4,293	3,750
営業外費用		
支払利息	530	627
社債発行費	16	31
為替差損	33	142
投資事業組合運用損	24	58
匿名組合投資損失	4	0
その他	264	266
営業外費用合計	873	1,128
経常利益	**39,100**	**44,045**
特別利益		
投資有価証券売却益	941	395
補助金収入	2,684	592
新株予約権戻入益	8	—
その他	2	0
特別利益合計	3,637	989
特別損失		
投資有価証券評価損	—	545
投資有価証券償還損	—	513
減損損失	22	1,283
固定資産処分損	10	14
関係会社清算損	0	—
固定資産圧縮損	2,684	592
その他	—	5
特別損失合計	2,717	2,954
税金等調整前当期純利益	40,019	42,080
法人税、住民税及び事業税	11,182	10,680
法人税等調整額	787	1,747
法人税等合計	11,969	12,427
当期純利益	28,049	29,653
非支配株主に帰属する当期純利益	2,534	3,466
親会社株主に帰属する当期純利益	**25,515**	**26,187**

連結包括利益計算書

（百万円）

	前連結会計年度 自 2018年4月1日 至 2019年3月31日	当連結会計年度 自 2019年4月1日 至 2020年3月31日
当期純利益	28,049	29,653
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△4,553	△2,380
繰延ヘッジ損益	△478	△128
為替換算調整勘定	△1,066	△686
退職給付に係る調整額	△10	△54
持分法適用会社に対する持分相当額	24	△1,157
その他の包括利益合計	△6,084	△4,408
包括利益	**21,965**	**25,245**
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	19,437	21,804
非支配株主に係る包括利益	2,527	3,440

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度
自 2018年4月1日 至 2019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	187,673	△224	208,397
当期変動額					
剰余金の配当			△4,716		△4,716
親会社株主に帰属する当期純利益			25,515		25,515
自己株式の取得				△695	△695
自己株式の処分			△17	94	76
連結範囲の変動					—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△1,542			△1,542
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	△1,542	20,781	△601	18,637
当期末残高	10,532	8,873	208,454	△826	227,034

（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	39,265	△92	1,551	△10	40,714	924	32,537	282,574
当期変動額								
剰余金の配当								△4,716
親会社株主に帰属する当期純利益								25,515
自己株式の取得								△695
自己株式の処分								76
連結範囲の変動								—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								△1,542
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△4,552	△484	△1,055	14	△6,078	△81	△12	△6,171
当期変動額合計	△4,552	△484	△1,055	14	△6,078	△81	△12	12,465
当期末残高	34,713	△577	496	3	34,636	842	32,525	295,039

当連結会計年度
自 2019年4月1日　至 2020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	8,873	208,454	△826	227,034
当期変動額					
剰余金の配当			△6,333		△6,333
親会社株主に帰属する当期純利益			26,187		26,187
自己株式の取得				△1,364	△1,364
自己株式の処分			△22	115	92
連結範囲の変動			△0		△0
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	—	—	19,830	△1,249	18,580
当期末残高	10,532	8,873	228,285	△2,075	245,615

（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	34,713	△577	496	3	34,636	842	32,525	295,039
当期変動額								
剰余金の配当								△6,333
親会社株主に帰属する当期純利益								26,187
自己株式の取得								△1,364
自己株式の処分								92
連結範囲の変動								△0
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）	△3,062	△221	△931	△167	△4,383	△78	2,660	△1,801
当期変動額合計	△3,062	△221	△931	△167	△4,383	△78	2,660	16,779
当期末残高	31,650	△798	△435	△163	30,253	764	35,186	311,819

連結キャッシュ・フロー計算書

（百万円）

	前連結会計年度 自 2018年4月1日 至 2019年3月31日	当連結会計年度 自 2019年4月1日 至 2020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	40,019	42,080
賃貸資産減価償却費	30,066	33,694
賃貸資産除却損及び売却原価	19,898	118,027
その他の営業資産減価償却費	1,666	2,040
減価償却費	1,680	2,124
のれん償却額	768	1,132
減損損失	—	1,283
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△164	347
賞与及び役員賞与引当金の増減額（△は減少）	165	30
未経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）	△42	5
役員株式給付引当金の増減額（△は減少）	137	175
メンテナンス引当金の増減額（△は減少）	143	52
債務保証損失引当金の増減額（△は減少）	△91	△192
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	118	253
有価証券及び投資有価証券評価損益（△は益）	—	545
受取利息及び受取配当金	△1,792	△1,844
資金原価及び支払利息	9,179	10,075
投資事業組合及び匿名組合投資損益（△は益）	△686	11
持分法による投資損益（△は益）	△1,259	△1,322
有価証券及び投資有価証券売却損益（△は益）	△941	△395
投資有価証券償還損益（△は益）	—	513
固定資産処分損益（△は益）	10	13
補助金収入	△2,684	△592
固定資産圧縮損	2,684	592
新株予約権戻入益	△8	—
割賦債権の増減額（△は増加）	19,028	17,581
リース債権及びリース投資資産の増減額（△は増加）	18,628	△32,851
賃貸料等未収入金の増減額（△は増加）	△3,467	△4,076
営業貸付金の増減額（△は増加）	△2,974	△11,528
その他の営業貸付債権の増減額（△は増加）	△3,369	△22,143
営業投資有価証券の増減額（△は増加）	△1,648	△55,307
賃貸資産の取得による支出	△168,509	△170,362
その他の営業資産の取得による支出	△12,488	△12,424
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	53	—
破産更生債権等の増減額（△は増加）	451	△30
差入保証金の増減額（△は増加）	△870	1,411
仕入債務の増減額（△は減少）	△258	551
リース債務の増減額（△は減少）	△9,802	△4,629
預り保証金の増減額（△は減少）	2,880	1,239
その他	△577	△6,505
小計	**△64,055**	**△90,423**
利息及び配当金の受取額	1,722	3,158
利息の支払額	△8,913	△10,606
法人税等の支払額又は還付額（△は支払）	△11,414	△11,526
補助金の受取額	2,684	592
営業活動によるキャッシュ・フロー	**△79,975**	**△108,804**

（百万円）

	前連結会計年度 自 2018年4月1日 至 2019年3月31日	当連結会計年度 自 2019年4月1日 至 2020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	△1,275	△1,690
社用資産の売却による収入	—	11
有価証券の売却及び償還による収入	15	—
投資有価証券の取得による支出	△9,297	△5,489
投資有価証券の売却及び償還による収入	4,233	917
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△2,352	△6,393
その他	△716	1,400
投資活動によるキャッシュ・フロー	**△9,393**	**△11,242**
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）	24,813	39,109
コマーシャル・ペーパーの純増減額（△は減少）	27,000	△50,000
長期借入れによる収入	303,495	336,231
長期借入金の返済による支出	△258,284	△269,934
債権流動化債務の純増減額（△は減少）	4,000	6,000
債権流動化による収入	36,331	66,123
債権流動化の返済による支出	△36,992	△36,162
社債の発行による収入	35,000	65,000
社債の償還による支出	△20,000	△20,000
自己株式の取得による支出	△695	△1,364
自己株式の処分による収入	76	92
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	△4,064	—
配当金の支払額	△4,716	△6,333
非支配株主への配当金の支払額	△304	△781
その他	△157	△225
財務活動によるキャッシュ・フロー	**105,502**	**127,754**
現金及び現金同等物に係る換算差額	△276	△28
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	15,855	7,678
現金及び現金同等物の期首残高	54,062	69,918
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）	—	△179
現金及び現金同等物の期末残高	**69,918**	**77,416**

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。

KPMG

独立した第三者保証報告書

2020 年 8 月 6 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 [illegible]

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2020（以下、「統合報告書」という。）に記載されている 2019 年 4 月 1 日から 2020 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。

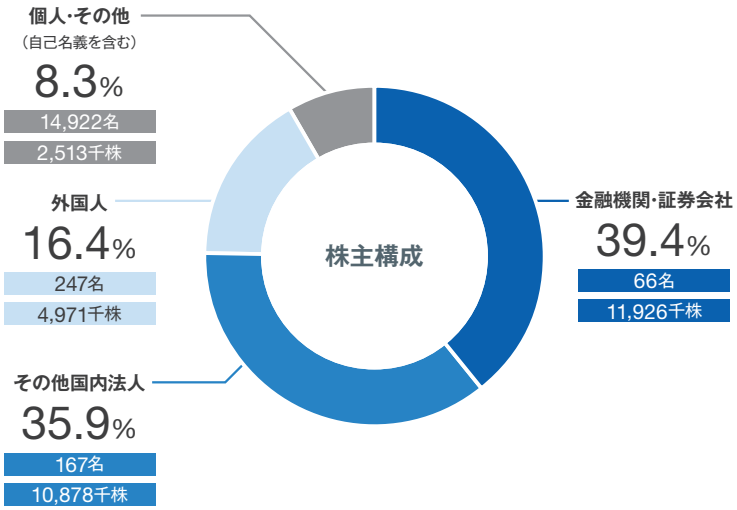
当社は、国際品質管理基準第 1 号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規則の要件の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、包括的な品質管理システムを維持している。

以 上

株式情報（2020年3月31日現在）

株式の状況

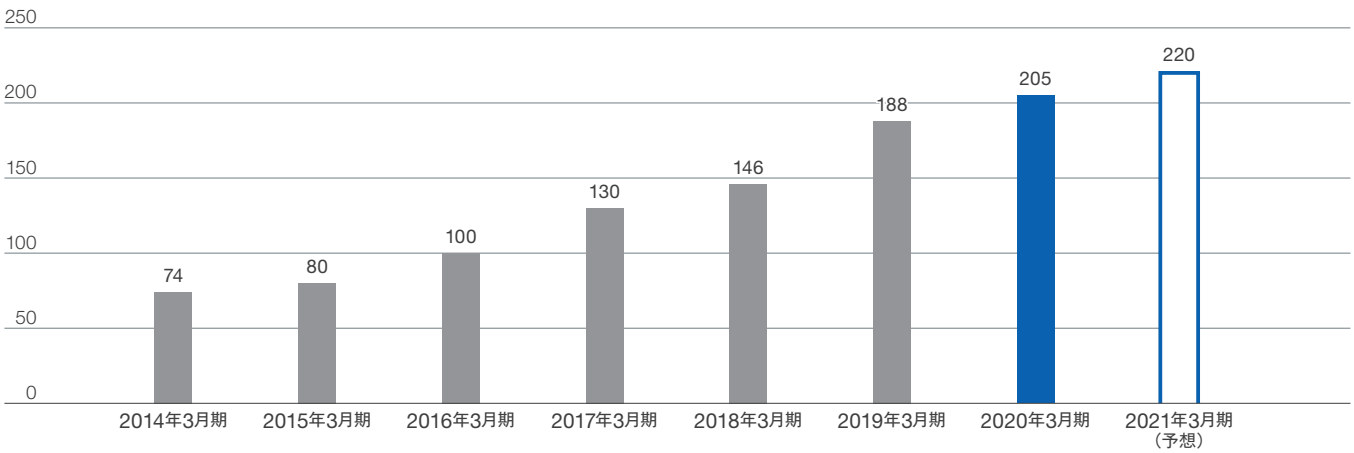
発行可能株式総数	100,000千株
発行済株式総数	30,288千株
単元株式数	100株
所有者総数	15,402名



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	13.93%
明治安田生命保険相互会社	2,261千株	7.47%
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	4.99%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,212千株	4.00%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	1,007千株	3.33%
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	1,002千株	3.31%
アズビル株式会社	1,000千株	3.30%
株式会社みずほ銀行	907千株	3.30%
BBH FOR FIDELITY PURITAN TR : FIDELITY SR INTRINSIC OPPORTUNITIES FUND	575千株	1.90%
明治安田ライフプランセンター株式会社	429千株	1.42%

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

〒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/

「統合報告書2020」お問い合わせ先　CSV推進室　TEL：03（5275）8809　E-mail：fuyo-ir@fgl.co.jp