

FUYO LEASE GROUP

2022 - 2026

中期経営計画 <Update>

Fuyo Shared Value 2026

ひとの成長と対話を通じた社会課題の解決と
経済価値の同時実現による持続的成長

FUYO LEASE GROUP

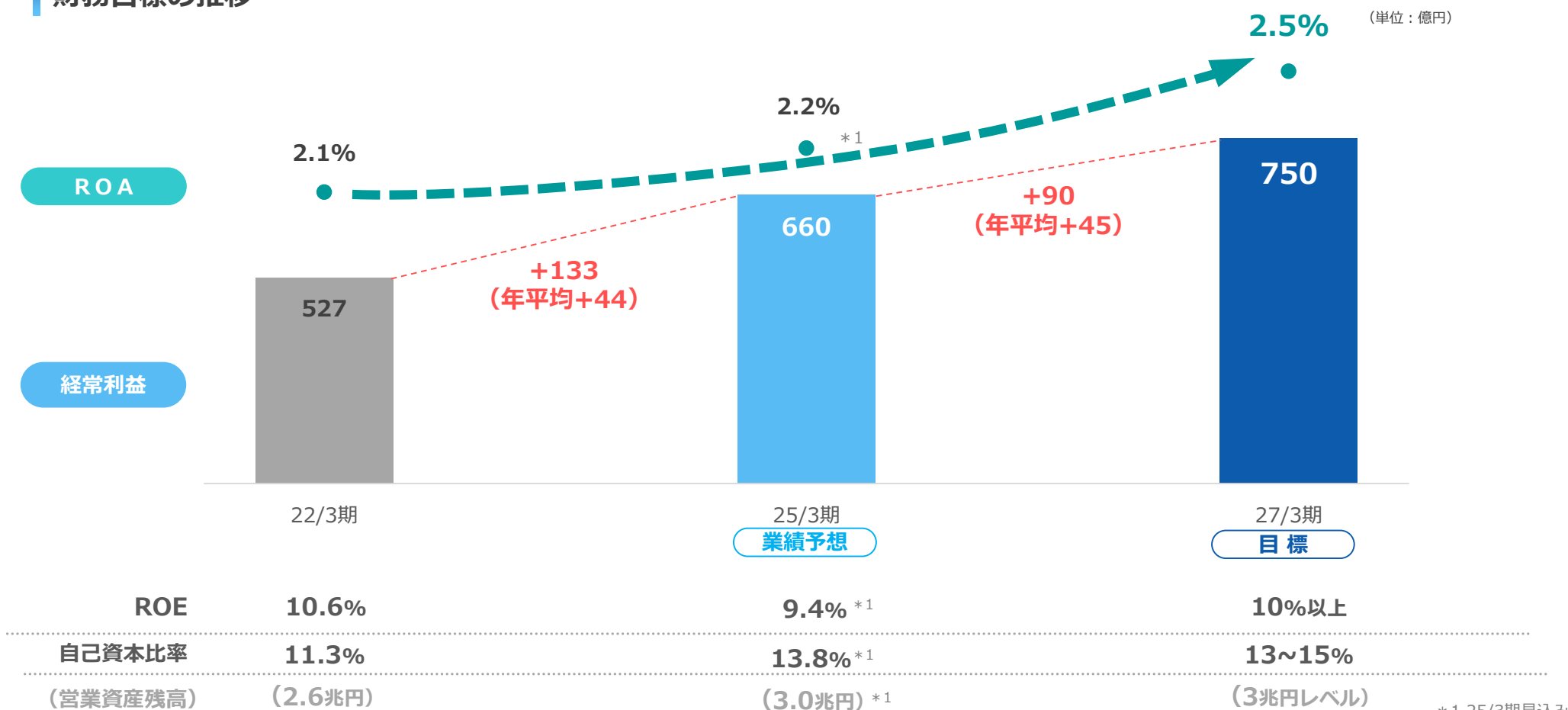
- 1. 中期経営計画 当初3か年の振り返り..... **P3**
- 2. 中期経営計画のアップデート **P8**
- 3. 企業価値向上に向けた取り組み **P13**

本資料で記述されている業績予想並びに将来予測は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、実際の業績は記述されている将来見通しとは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おき下さい。

中期経営計画 当初3か年の振り返り

- 財務目標 4 項目（経常利益、ROA（営業資産経常利益率）、自己資本比率、ROE）は最終年度目標に向けて着実な推移
- 経常利益の2025年3月期業績予想は、中期経営計画の中間目途値（640～660億円）の上限である660億円

財務目標の推移



- CSVの実践の指標として非財務目標を設定。着実な実践を通じ、中計最終年度目標に向けて概ね順調に進捗
- 脱炭素推進ファイナンス、お客様の業務量削減時間への取り組みは、顧客層拡大や新たな営業機会の獲得に繋がり、芙蓉サーキュラーエコノミーリース®、地域特化型ヘルスケアファンドは他の金融機関と連携した取り組み。実績は質量ともに充実
- こうしたCSV実践の積み重ねに対して、外部評価も着実に向上している（次頁ご参照）

CSV経営の主な実績

項目			取り組み状況
環 境	脱炭素社会	再生可能エネルギー	太陽光・風力を中心に再エネ発電容量は順調に増加 複数のグローバルプレイヤーとの協業を通して海外再エネ事業が拡大
		EV・FCV	アライアンス先との協業体制を構築（ヤマトグループ 等） 一方、国内EV市場の広がりはやや緩やかであり、保有比率の伸長は限定的
		脱炭素推進ファイナンス	「芙蓉 ゼロカーボンシティ・サポートプログラム」の利用企業・団体数が600社突破
	循環型社会	資源循環性の向上	「芙蓉サーキュラーエコノミーリース®」の取扱いスタート マテリアル/ケミカル リサイクル率も向上
社会とひと	健康と福祉	ヘルスケア事業者に対する経営サポート	本邦初の地域特化型ヘルスケアファンドを地域金融機関等と連携して組成するなど、地域医療における基盤維持・構築をサポート
	時間創出	BPOサービス	ワンストップで多様なニーズに対応できる体制を構築するとともに、AIを活用した更なるお客様の業務量削減に向けた取り組みが加速
持続的な価値創造を支える組織・体制	人材投資	「学び」に専心できる環境の提供 自律型・高付加価値創出人材への成長支援	研修専用施設「Fuyo Shared Value Creation Center」を開設 非財務目標の前倒し達成を見込む

- 収益力や財務健全性の向上などが評価され、格付機関による発行体格付が向上
- 現中期経営計画の着実な遂行を通じた更なる評価向上を目指す

発行体格付け

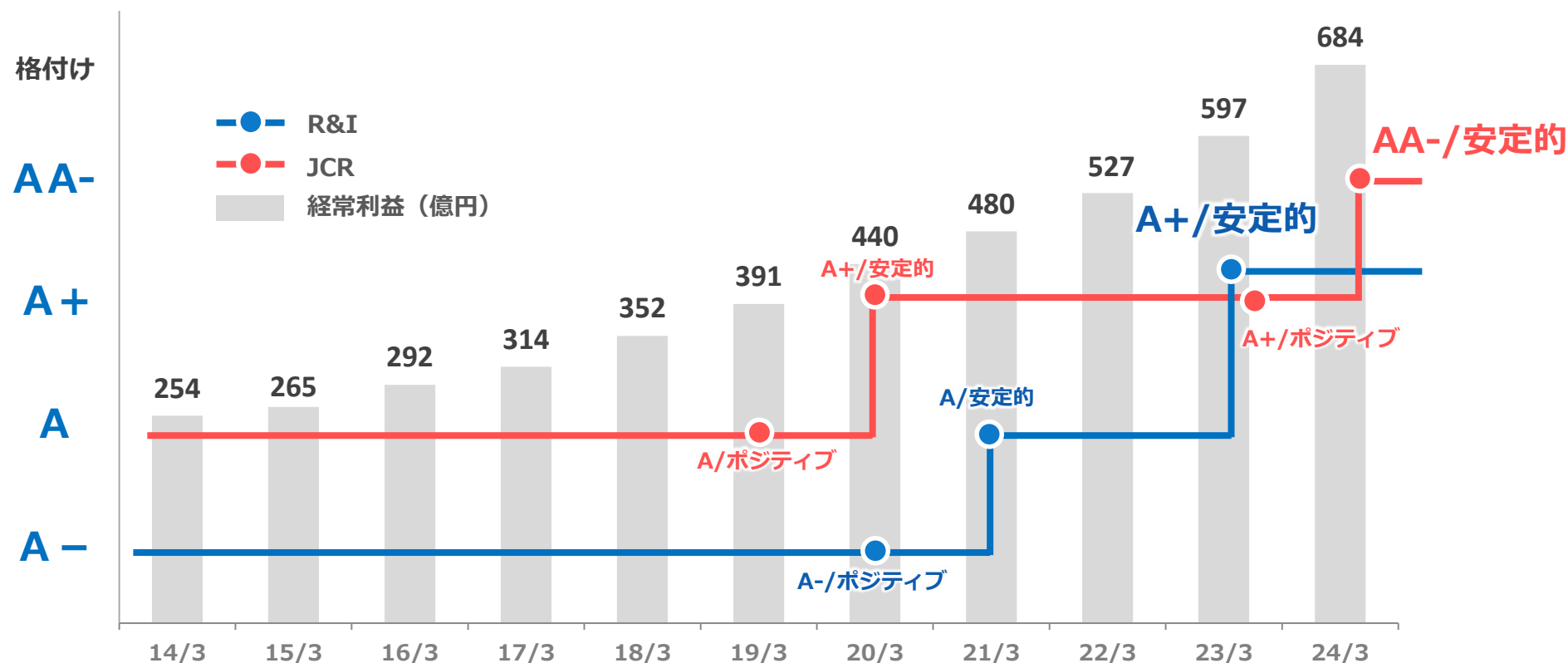
日本格付研究所（JCR）

AA-/安定的

格付投資情報センター（R&I）

A+/安定的

当社発行体格付けの推移



- 世界経済は底堅い成長を維持、日本経済についても緩やかな景気回復が続く
- 気候変動対応や人的資本投資など、サステナビリティ経営に対する社会要請の高まり
- 日銀の金融政策転換（YCC撤廃・マイナス金利解除 等）に伴い「金利のある世界」へ



CSV経営の実践継続に向けて、当社経営戦略の本質的な転換を迫られる状況にはない一方、
環境変化は策定時の想定を上回る速度で進む

計画策定時

コロナ禍後の
極めて不透明で不確実性の高い事業環境

- 脱炭素社会に向けた大きな潮流
- 国内の少子高齢化や海外の人口シフト等の社会構造の変化
- コロナ禍を起点とする価値観の大きな変化
- 地政学的リスクの高まり
- 金融情勢の変化（海外金利の上昇）

2025年現在

加速する経営環境の変化への対応に加え、
各種リソースや地政学的リスク等を考慮した
ビジネス展開が求められる

- サステナビリティ経営の定着・拡大
- 構造的な人手不足に伴う賃金の上昇
- 生成AI等社会のデジタル化が急速に進展
- 地政学的リスクの更なる高まり
- 日銀の金融政策転換に伴う「金利のある世界」へ

中期経営計画のアップデート

- ・ 足元の経営環境を踏まえて事業戦略の見直しを実施も、財務目標については変更せず
- ・ 非財務目標について、EV普及を取り巻く環境変化を踏まえ、EV・FCVに関する目標の見直しを実施
(ストック目標(保有台数比率)からフロー目標(新規成約台数比率)に変更)

経営目標

財務目標	見直しなし	
項目	予想 2025/3	目標値 2027/3
経常利益	660億円*1	750億円
ROA 営業資産経常利益率	2.2%*2	2.5%
自己資本比率	13.8%*2	13%~15%
ROE	9.4%*2	10%以上

*1 2025年3月期 通期業績予想数値
なお当初想定していた経常利益の中間目途値(2025/3期)は640億円~660億円

*2 2025年3月期通期見込み

非財務目標(抜粋)

一部見直しを実施

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

2030年目標：カーボンニュートラル・RE100の達成

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

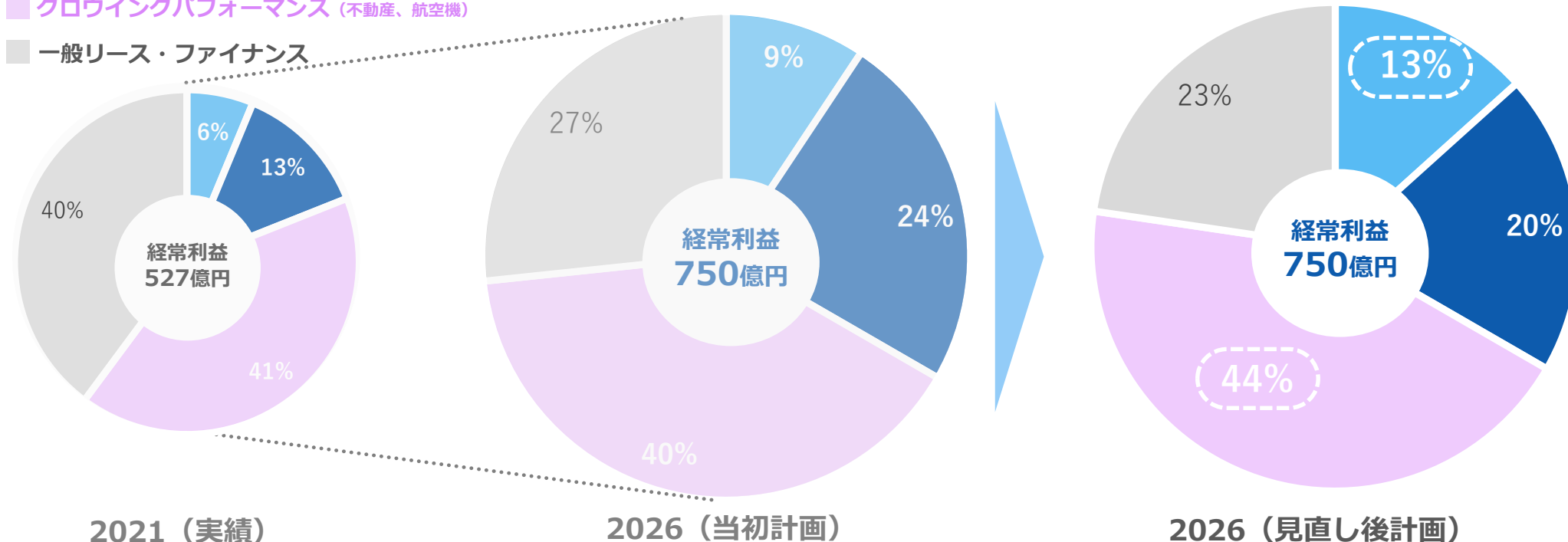
- ・ トランスフォーメーションゾーン（ライジング・アクセラレーティング）は全体として着実な利益成長を想定
- ・ 中核事業であるグロウイングパフォーマンスは当初計画を上回る順調な推移を見込む
- ・ 経済環境の変化等を踏まえ、事業分野毎には個別戦略・利益計画の見直しを実施

※見直し後の26年度事業分野別経常利益（計画）は24年度通期決算説明と合わせて開示予定

経営資源のシフトを伴う事業の多様化による「連峰型」の収益構造の構築を進める

経常利益の構成比率

- ライジングトランスフォーメーション（モビリティ/ロジスティクス、サーキュラーエコノミー）
- アクセラレーティングトランスフォーメーション（エネルギー環境、BPO/ICT、ヘルスケア）
- グロウイングパフォーマンス（不動産、航空機）
- 一般リース・ファイナンス



外的環境の変化

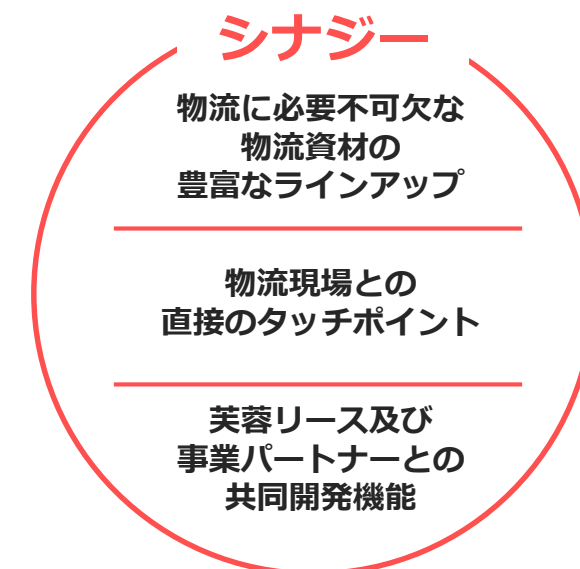
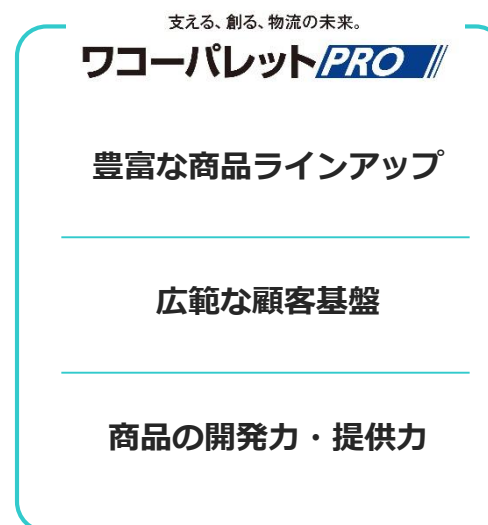
- 「物流の2024年問題」に直面。
オペレーション・アセットの共同化など物流課題解決に向けた取り組みが進展

物流領域における
事業基盤の拡充

- パートナー企業との連携による商品・サービスの拡充を通じて、物流事業領域は着実に拡大
- 2024年度に事業領域における中核企業となるワコーパレットを連結子会社化

「モビリティ物流」の
事業領域拡大専門性の向上・機動的な事業展開に向け、
「モビリティ」と「ロジスティクス」として事業を展開「モビリティ物流」
を再定義

ロジスティクス事業 × ワコーパレット

「物流資材・機器」を梃子として
物流の「結節点」におけるソリューションを強化

株主還元方針

従来方針

2026年度 配当性向
30%以上を目指す

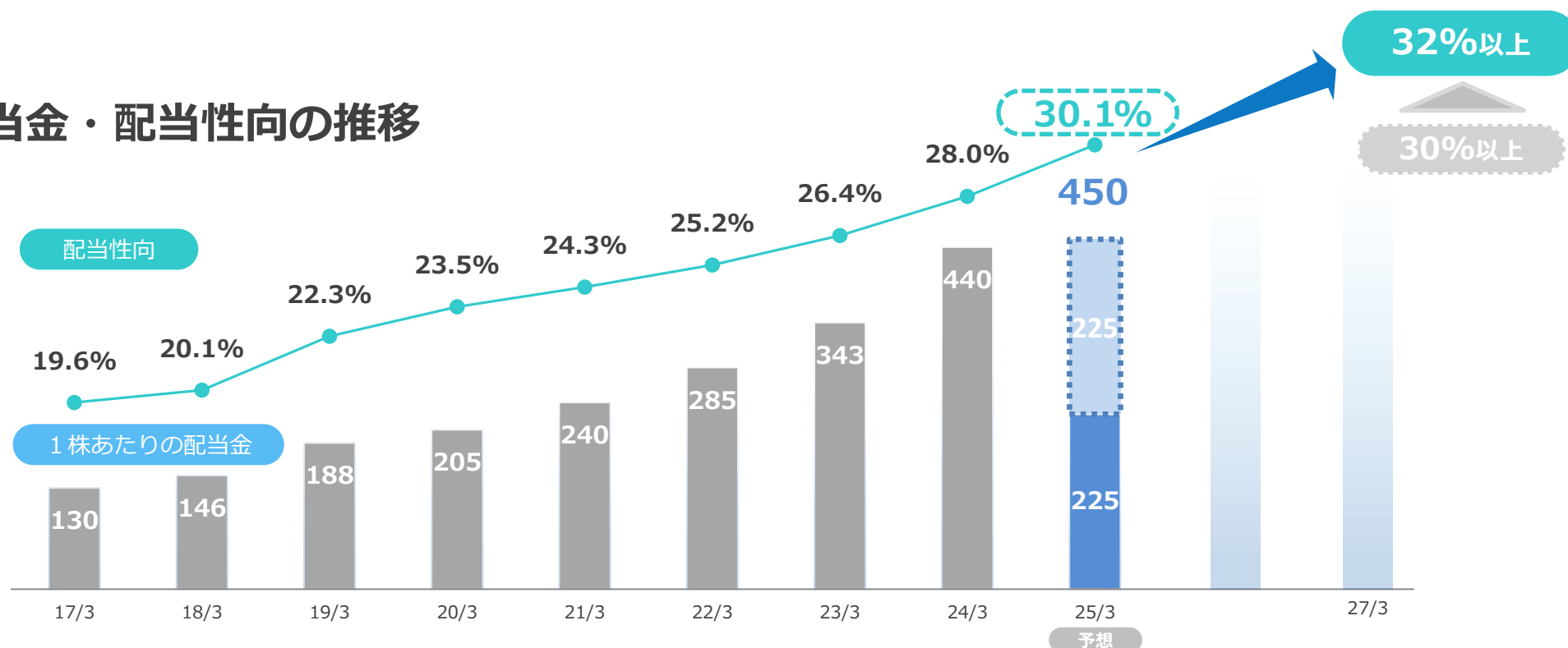
新方針

2026年度 配当性向
32%以上を目指す

中期経営計画の順調な進捗に伴い、収益基盤・財務基盤の充実・強化が進展していることを踏まえ、配当性向水準の方向性を見直し。

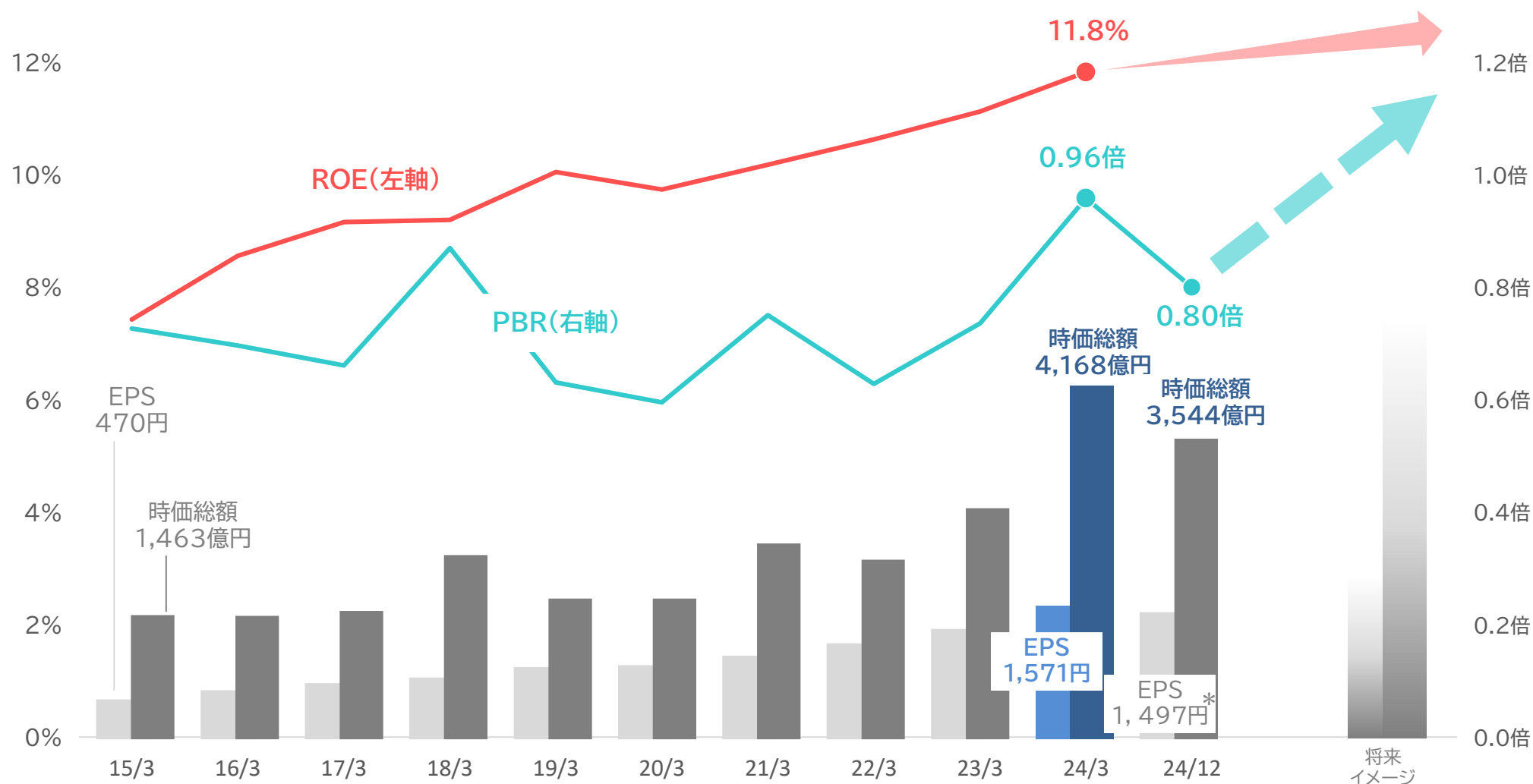
中期経営計画最終年度において、配当性向32%以上（当初見通し対比+2pt）を目指す

| 配当金・配当性向の推移



企業価値向上に向けた取り組み

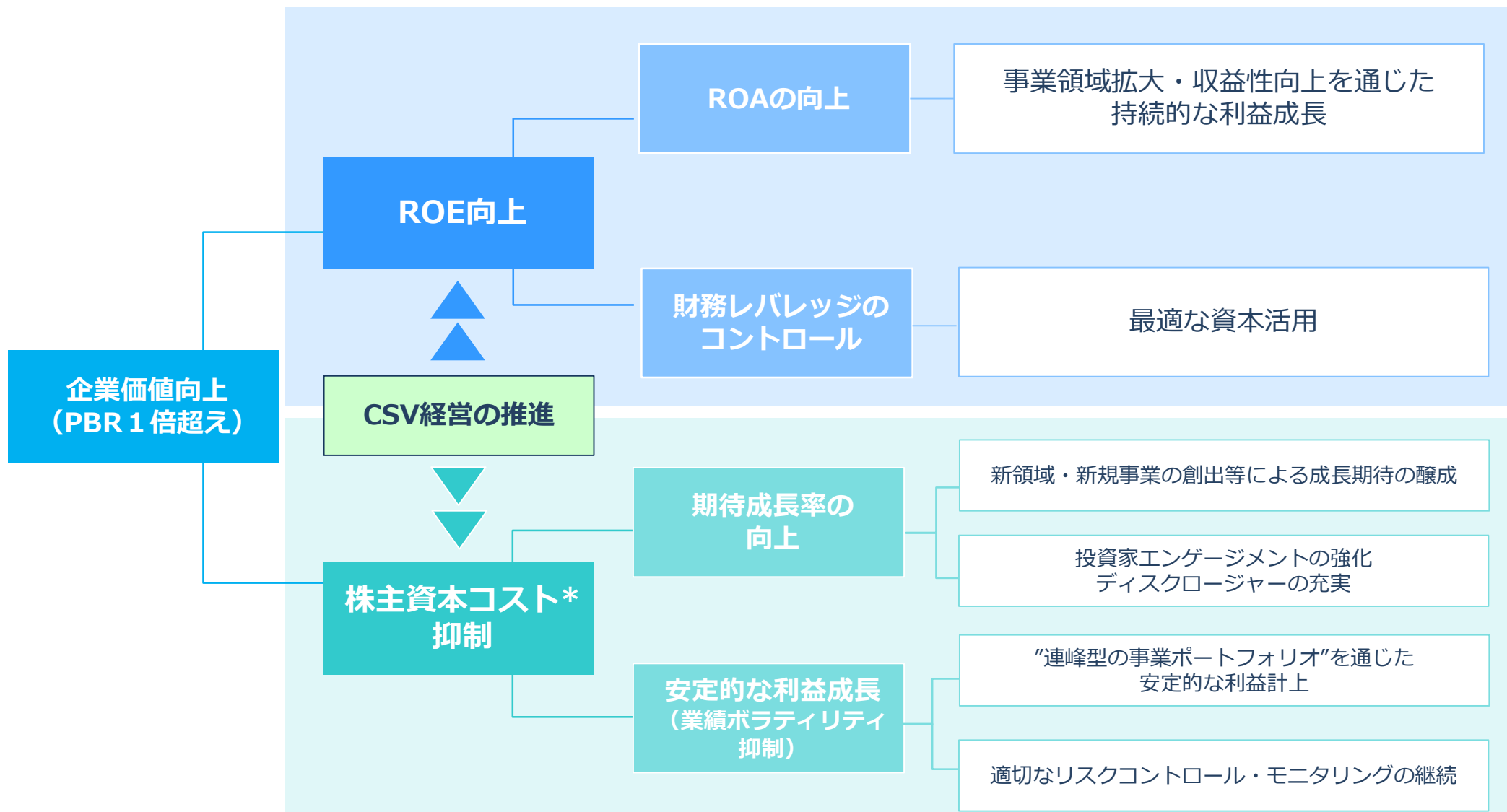
- 継続的な事業領域の拡大を通じて、中期的にはEPSの伸長とROEの向上を両立
- 時価総額は拡大も、PBRベースでは更なるマーケットからの評価向上が求められる



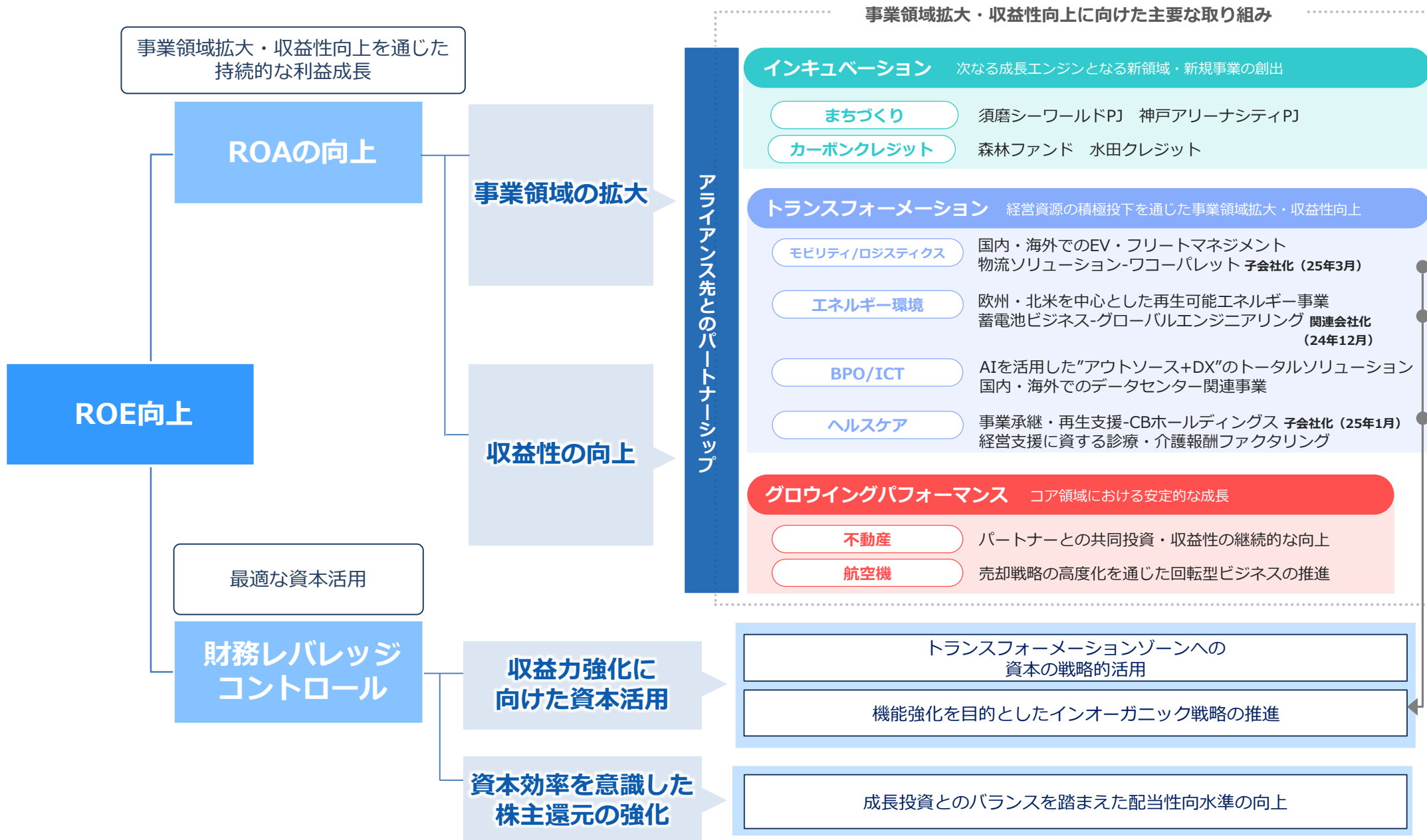
※PBR・時価総額につきましては、各年度末における株価終値をベースに算出しております。

* 25/3期 業績予想数値

- 株主資本コストを超過するROEの安定的な計上と、株主資本コスト*の抑制を通じて、中長期的な企業価値の向上をめざす



*広義の株主資本コスト（株主資本コスト - 期待成長率）



前 例 の な い 場 所 へ 。

FUYO LEASE GROUP

芙蓉総合リース株式会社