

FUYO LEASE GROUP

芙蓉リースグループ
統合報告書 2026

Contents

1 トップメッセージ

トップメッセージ	02	Mission / Vision / Valueと	08
価値創造の歴史	06	価値創造ストーリー	
At a Glance	07	財務担当役員メッセージ	09
		企業価値向上に向けた取り組み	11
		マテリアリティ	13
		社会価値向上に向けた	15
		取り組み状況	

中期経営計画「Fuyo Shared Value 2026」の4年間を振り返り、顧客課題の解決を積み重ねることによってCSV経営の再現性を高めてきた歩みと、次の成長と企業価値向上に向けた経営者の考えをお伝えします。

2 価値創造を支える基盤

Mission / Vision / Valueと	08
価値創造ストーリー	
財務担当役員メッセージ	09
企業価値向上に向けた取り組み	11
マテリアリティ	13
社会価値向上に向けた	15
取り組み状況	

Mission・Vision・Valueと価値創造ストーリーをご紹介しますとともに、企業価値向上に向けた取り組みを、財務担当役員メッセージ、マテリアリティ、社会価値向上に向けた取り組み状況を交えて多面的にご説明します。

3 価値創造ストーリー

社員の挑戦と成長	17
相互信頼と共創	21
社会課題の解決	
事業概要	22
エネルギー環境	23
BPO/ICT	25
モビリティ/ロジスティクス	27
ヘルスケア	29
不動産	31
航空機	33
インキュベーション・新領域	35
価値創造グローバル	36
ネットワーク	
DX戦略	37

価値創造ストーリーを、グループビジョンの3つの重要な要素である「社員の挑戦と成長」、「相互信頼と共創」、「社会課題の解決」という視点に沿って詳細にお伝えします。

4 持続的な成長に向けた取り組み

脱炭素社会実現への貢献	38
循環型社会実現への貢献	41
人権尊重の取り組み	43
役員紹介	45
取締役会の実効性の向上	47
コーポレート・ガバナンス	49
CSV推進体制	54
リスクマネジメント	55
コンプライアンス	58

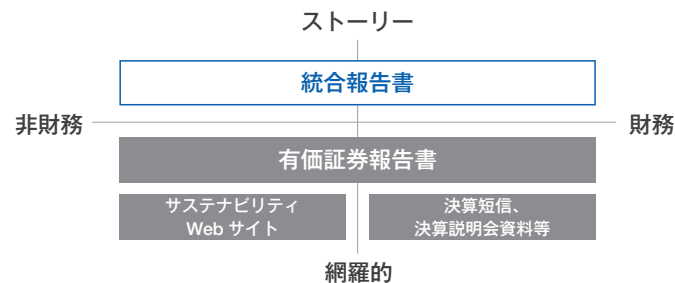
脱炭素社会・循環型社会への貢献、人権尊重の取り組み、取締役会の実効性向上を含むコーポレート・ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンスなど、持続的な成長を支える基盤をご説明します。

5 データセクション

財務・非財務データ集(10年間)	59
連結財務諸表	61
第三者保証報告書	67
株式情報・編集方針	68
イニシアチブへの参加・	69
社外からの評価	

財務・非財務10年データや連結財務諸表、株式情報に加え、ESGインデックスへの組み入れや社外からの評価を掲載し、当社グループの企業価値を多面的かつ定量的にご確認いただける情報をまとめています。

情報体系図



統合報告書 2026 のポイント

本報告書は、中期経営計画「Fuyo Shared Value 2026」の4年経過時点における、CSV (Creating Shared Value) 経営の成果と再現性を主要テーマに編集しました。私たちは、お客さまの課題を解決し続けることが社会価値と経済価値をとともに生み出し、それが持続的な成長の源泉になると考えています。本年度は、その積み重ねによる一定の成果を、財務・非財務の両面から可能な限り定量的にお示しすることに注力しました。

また、長期的な視点で当社グループを評価いただく投資家の皆さまの関心に応えるべく、資本コストや株主価値を意識した取り組みを重視し、PBR・ROEの向上に向けた施策を体系的に整理してご説明しています。ガバナンス面では、取締役会の実効性向上に向けた取り組みや社外取締役との討議内容など、開示の深化を図りました。開示にはまだ途上の分野もありますが、今お伝えできる範囲で工夫を尽くしました。本報告書が、当社グループの価値創造に対する理解を深める一助となれば幸いです。

トップメッセージ

顧客課題を解決し続ける。 その積み重ねが、 CSV経営の再現性になる

芙蓉リースグループは、中期経営計画「Fuyo Shared Value 2026」において、CSV (Creating Shared Value) を経営の根幹に据え、事業ポートフォリオ変革とゾーンマネジメントを推進してきました。計画の最終年度を迎えた今、私は、当社グループのCSVはもう理念にとどまらず、お客さまの課題の解決を通じて信頼を獲得し、社会価値と経済価値を生み出す価値創造モデルになってきていると感じています。お客さまの課題が深まるほど、私たちに求められる役割は広がり、その期待に応え続けることが、次の成長と企業価値向上につながると考えています。

代表取締役社長

織田 寛明

1. 中期経営計画を振り返って —CSVを“自分ごと”と捉える組織へ

中期経営計画「Fuyo Shared Value 2026」の4年間を振り返ると、再生可能エネルギー事業では、海外案件における損失計上という反省もありましたが、全体としては戦略面で着実に進化してきたと感じています。特にこの間に、芙蓉リースグループならではの価値創造の土台が、ようやく会社の中に根づいてきたと感じています。

その中でも大きかったのは、CSVに対する社員の理解が深まったことです。当初、CSVという言葉がすんなり浸透したわけではありません。社会課題を解決し、経済価値も同時に創出するという考え方は重要ですが、現場にとっては少し距離のあるものにも映りました。そこで私は、CSVをもっと日々の仕事に引き寄せて伝えてきました。すなわち、「お客さまの経営課題を解決することが、結果として社会課題の解決につながり、同時に当社グループのビジネスにもなる」ということです。

社会課題を大上段に掲げるのではなく、まず向き合うべきはお客さまの課題である。この考え方が、営業部門だけでなく、営業を支える部門やグループ会社にも広がり、自分たちの仕事がお客さまの課題解決につながっているという感覚が浸透してきました。CSVを理念で終わらせず、行動や判断の基準として具体的なレベルまで落とし込んできた4年間だったと思っています。

2. お客さまとの関係性の変化

もうひとつ、この4年間で手応えを感じているのは、お客さまとの関係の質が変わってきたことです。以前であれば、当社を「金融」「リース」の機能として見られていたお客さまに対しても、今では資金の提供者にとどまらず、経営課題を共有し、一緒に解決に向けて伴走するパートナーとして見ていただけるケースが増えています。

その結果、なかなか接点を持てなかった企業のトップとも、直接こうした視点でお話できる機会が増えてきました。これは単にトップ同士がつながったという話ではありません。トップがつながることで、現場も安心してより早い段階で相談できるようになるのです。「この課題は、まず芙蓉リースに相談しよう」と思っていただけの関係が増えている。これは当社にとって非常に大きな意味があります。

単発案件ではなく、継続的に価値共創できる顧客基盤が広がっている。私は、この顧客基盤の質的な変化が、将来の収益機会を支える競争優位の源泉になっていくと考えています。

こうした関係性の変化の背景にあるのが、この間に実装してきたCSV経営そのものだとは私は考えています。



3. CSVは理念であるとともに、収益を生み出す価値創造モデル

私はCSVを、「お客さまの課題を解決することで、信頼を獲得し、社会価値と経済価値を同時に生み出していく経営」だと考えています。

大事なのは、社会課題から入るのではなく、お客さまの課題から入ることです。お客さまの経営課題を深く理解し、その解決に向き合う。その結果として信頼関係が深まり、新しい相談や案件がより早いタイミングで入ってくるようになります。ここが重要です。

案件の出口だけで勝負すると、どうしても価格競争になりやすい。しかし、信頼関係ができていると、次の相談をより早い段階でいただけるようになります。経営課題として明確に言語化される前の、まだ「何となくもやもやしている段階」で相談をいただければ、私たちは川上からお客さまと一緒にソリューションを考えることができます。そこにはともに解決策をつくり上げる「共創」があります。

そこから解決策を形にして成果を出すことができれば、さらに信頼が深まり、そのプロセスを通じて「次も芙蓉リースに相談しよう」という関係ができていく。私は、「課題発掘」「ソリューション提供」「信頼構築」「次の機会の獲得」という循環が回り始めると、CSVは単なる理念ではなく、再現性を持った価値創造モデルになると考えています。

こうした取り組みは、財務・非財務の両面に着実に表れてきています。最終年度に向けて財務・非財務の両面で着実な積み上げを進めています。特に非財務面では多くの指標で5年間の目標を1年前倒しで達成しました。人的投資を拡大し、脱炭素社会の推進、お客さまの業務量削減といった成

果は、CSVの実践が顧客基盤の強化や収益機会の拡大につながりつつあることを示していると考えています。こうした価値創造モデルの有効性は、お客さまを取り巻く環境変化が大きくなるほど、さらに高まっていくと感じています。

4.お客さまの課題が深まるほど、求められる役割も広がる

CSV経営の実装を進める一方で、私たちが向き合うお客さまの課題も、金利、物価、地政学リスクに加え、GX、DX、人手不足など、以前にも増して深く、広く、複雑になっています。だからこそ、私たちに求められる役割も大きくなっていきます。

こうした変化の中で、求められる解決策も金融・リースの機能だけでは完結しません。私は「脱金融・脱リース」と

いう言葉そのものに、強いこだわりはありません。大事なのは、お客さまの課題に最適な答えを出すことです。資金ニーズがあるなら金融機能でしっかり応えればよい。それは当社グループの確かな強みです。一方で、金融・リース機能だけでは解決できない課題が増えているのも事実です。だからこそ、私たちは金融・リースの強みを土台にしながら、その周辺領域へと機能を広げ、課題解決力を高めてきました。

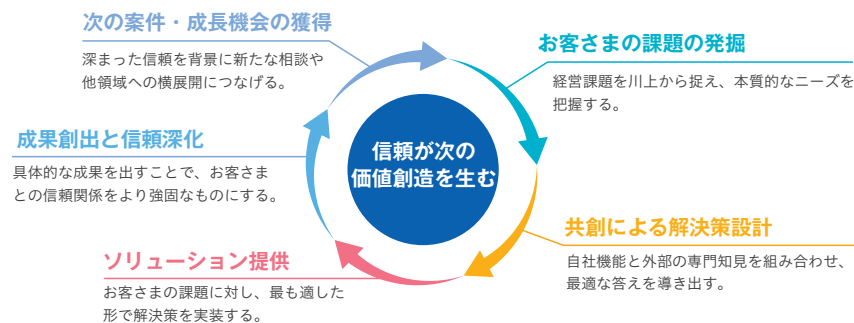
今後の成長領域として、私は物流、モビリティ、まちづくりなどに大きな可能性があると考えています。たとえば物流では、グループ会社やパートナーとの連携を通じて、現場のオペレーション課題に入り込む取り組みが広がっています。いずれも社会や産業構造の変化を背景に、お客さまの課題が広がっている領域です。そして当社グループが持つ金融機能、アセットの知見、事業パートナーとのネットワークを組み合わせることで、当社グループの強みを発揮しや

すい領域でもあります。単に領域を広げるのではなく、お客さまの課題に対して当社らしい解決策を提供できる領域を見極めながら、成長につなげていきます。

お客さまの課題が深く、広くなる中で、当社グループだけでは解決できない領域も増えていきます。私たちは技術の会社ではありませんので、すべての機能を自前で持てるわけではありません。だからこそ重要になるのが、技術や専門性を持つ企業とのアライアンスやM&Aです。相手もまた、自分たちにはない機能を当社グループに期待して声をかけてくれる。お互いの強みを持ち寄りながら課題を解決していく。その積み重ねが、結果として社会課題解決にもつながっていくのだと思います。

ただ、課題が高度化するほど、解決策を提供する私たち自身にも、より高い専門性が求められます。

お客さま課題解決から始まる「信頼と成長の循環」



CSV経営推進の成果

財務面の成果		非財務面の成果	
営業資産残高	32,531億円 (前期比+5.9%)	CO ₂ 削減貢献量	前倒し達成 57万t-CO ₂ /年
価値共創を支える顧客基盤と資産形成が進展		脱炭素社会の推進に向けた取り組みを着実に実施	
経常利益	716億円 ※再エネ損失除くベース	お客さまの業務量削減時間	前倒し達成 2021年度比 +110万時間
本業の収益力は着実に向上		BPO等の提供によるお客さまの業務量削減を着実に実施	
		人材育成関連費用	前倒し達成 2021年度比 310%
		価値創造の源泉となる「人」への投資を大幅に拡充	

5. プロフェッショナルでなければ、お客さまの課題は解決できない

再生可能エネルギー事業で昨年度大きな損失を出したことで、新たな事業に進出する際の重要な教訓を得ることができました。経営として、多額の損失による業績への影響を重く受け止めるとともに、新たな成長領域への挑戦にあたっては、必要なプロフェッショナルリティーを様々な形で取り込み、確保し、リスク管理の高度化と一体で進めることが不可欠であると改めて認識しました。

私たちは、不動産分野をはじめ、プロフェッショナルとして事業に向き合うことで、多岐にわたるリスクを想定しながら案件を検討することができています。コーポレートスローガンである「前例のない場所へ。」をこれからも推進していくにあたり、この、プロフェッショナルの観点をしっかり意識していきたいと思います。

こうした取り組みを通じて、当社グループとしてより深い価値提供ができる体制を整えていきます。



6. 人と組織が、価値創造の再現性をつくる

こうした価値創造を支えているのは、結局のところ人です。私は、人的資本こそがCSV経営の価値創造基盤だと考えています。当社では人材投資に力を入れており、中期経営計画では一人当たりの人材育成関連費用を2021年度比300%とすることを目標に掲げ、すでに前倒しで達成しました。

この4年間、私が特に力を入れてきたのは、社員が安心して挑戦できる環境づくりです。心理的安全性を確保し、多様な意見を尊重し合う風土を育てることで、新たな気づきや提案が生まれる組織を目指してきました。

そして、今はそこからさらに一歩進んで、「考え抜く組織」へと進化しつつあると感じています。私は以前から「壁打ちの達人になってほしい」と繰り返し言ってきました。AIとの壁打ちでも、上司との壁打ちでも、自分自身との壁打ちでもいい。とにかく、考えたことをぶつけ、また考え、もう一段深める。その繰り返しによって、提案や仮説の質は確実に上がります。

私は社員に、「AIをどんどん使いなさい。でも最後は自分の頭で考えなさい」と伝えています。お客さまの課題に対して、本当にこの提案でいいのか。なぜこの提案なのか。別の見方はないのか。人との壁打ちでもAIとの壁打ちでもよいのですが、最終的に自分なりの答えを持つことが重要です。お客さまも、「この人は本当に考えてくれている」と感じる。その積み重ねが信頼につながります。

また、最近はAIを活用したナレッジ共有も進めています。過去の提案履歴や案件データを分析し、他部署やグループ会社の知見を横断的に活用できるようにしている。以前なら「自分には関係ない」と思っていた情報も、「実は自分のお客さまにつながるかもしれない」と気づけるようになります。私はこれ

を「自分ごと化」だと思っています。こうした人材力と組織力の強化が、最終的には提案力を高め、案件創出力を高め、当社グループの成長につながっていくと考えています。

7. 次のステージへ —信頼を軸に、持続的成長と企業価値向上を実現する

私は、「お客さまから最も信頼される事業パートナー」を目指したいと思っています。そのためには、お客さまの課題に対して、より深く、より広く応えられる存在にならなければなりません。

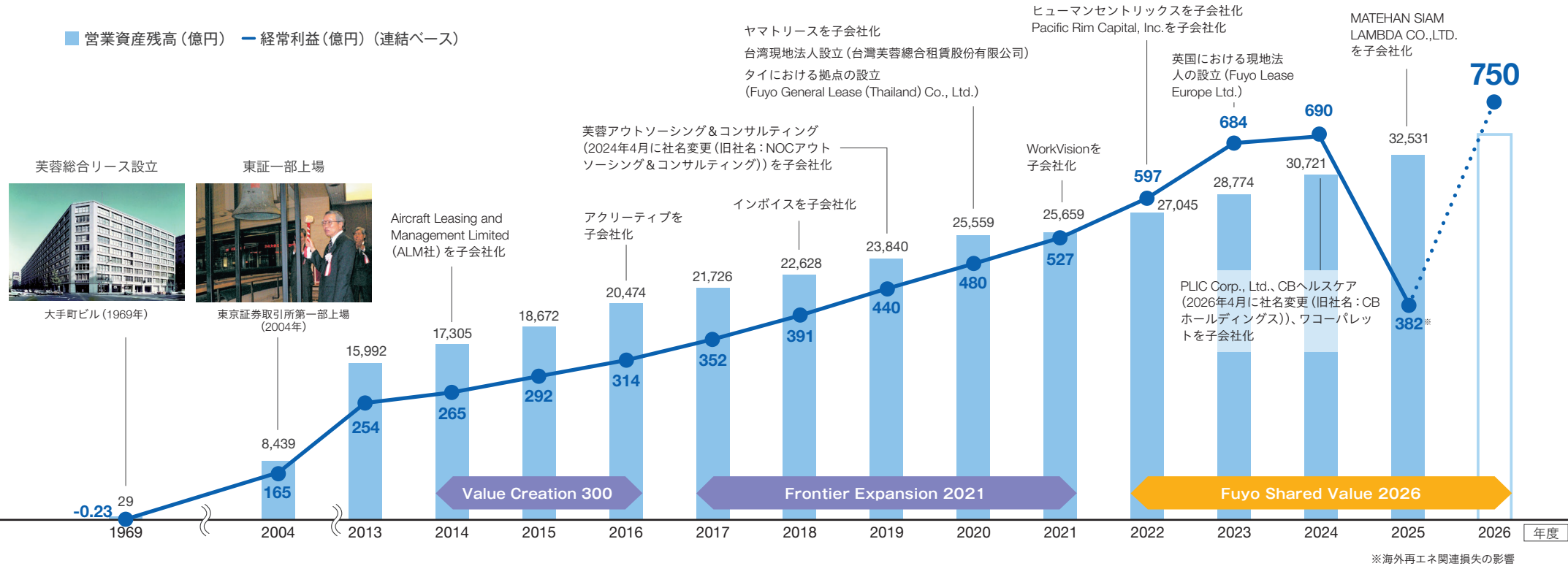
今後は、物流、モビリティ、まちづくりなど、私どもにとって成長余地の大きい領域をしっかりと見極めながら、課題解決できる幅を広げていきます。ここで重要なのは、「お客さまの課題を解決する」という軸をぶらさないことです。その積み重ねが、結果として信頼になり、収益になり、さらに新しい成長機会を生み出していく。私は、この循環をさらに強くしていきたいと考えています。

同時に、株主・投資家の皆さまに対しては、こうした価値創造の取り組みを、確かな収益成長と資本効率の向上につなげていくことが経営の責任だと考えています。そのため、事業ポートフォリオの見直しや資産の入れ替え、リスク管理の高度化にも継続的に取り組み、持続的な成長と企業価値向上の両立を目指していきます。

「お客さまの課題解決を通じて信頼と成長を生み出す」という本質は変わりません。CSV経営の質をさらに高めながら、このサイクルを、さらに高い再現性を持って回せる会社にしていく。それが、次のステージに向かう芙蓉リースグループの意思です。

価値創造の歴史

芙蓉リースグループは1969年の芙蓉総合リースの創業以来、ソリューション提案力を軸に、M&Aや事業領域の多角化、価値創造を中核とした成長戦略を通じて、継続的にビジネスを拡大してきました。外部環境が急速に変化する中、これまで培ってきた課題解決力を活かし、財務面での成果とともに、社会課題の解決を通じた非財務面での価値創造を同時に実現するCSV (Creating Shared Value) の考え方を軸に、今後も持続的な成長を続けてまいります。



1969 ▶ 2013

Value Creation 300

2014 ▶ 2016

Frontier Expansion 2021

2017 ▶ 2021

Fuyo Shared Value 2026

2022 ▶ 2026

お客さまに対する価値創造を通じた収益力強化

従来のファイナンス・リースの枠を超えたフロンティアの拡大

CSV戦略で社会課題の解決と経済価値の同時実現を目指す

芙蓉リースの 成長戦略

- 企業経営の合理化や効率化の手段としてのリースの有用性を軸に事業展開
- 東証一部上場 (2004年) により、より自由な営業展開が可能になり、新たな事業にも取り組む

- “お客さまの課題解決による価値創造” という目線でリース事業を進化・高度化
- 収益性の高い事業ポートフォリオを構築すべく航空機・不動産等の戦略分野の開拓に取り組み、「脱ファイナンス・リース」へ舵きり

- 「不動産」「エネルギー環境」「ヘルスケア」「航空機」「海外」を戦略分野と位置付け、経営資源を集中
- 積極的なM&A戦略により「BPO」「モビリティ」といった新たなビジネス領域の拡大を推進
- グループ会社間連携の強化を推進

- CSVの考え方を軸に据え、社会価値と企業価値の同時実現を推進
- 社会の変化を捉えた経営資源の戦略的な配分を通じ、持続的・安定的な利益成長を図る
- 人材およびDXに対する投資や取り組み強化
研修専用施設 Fuyo Shared Value Creation Center 開設

At a Glance

企業概要

従業員数(連結)

4,410人

グループネットワーク

国内連結子会社

50社

海外連結子会社

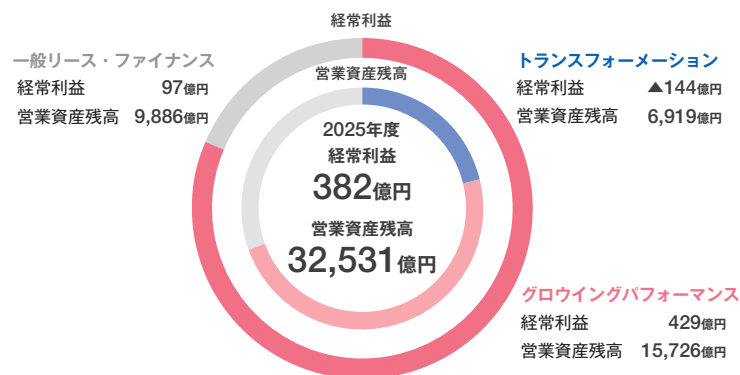
31社

持分法適用会社

20社

財務

ゾーン別経常利益・営業資産残高



経常利益

382億円

ROA
営業資産経常利益率

1.2%

自己資本比率

13.1%

ROE

4.4%

日本格付研究所(JCR)
長期発行体格付

AA-

格付投資情報センター
(R&I) 発行体格付

A+

非財務

環境

CO₂削減貢献量

57万t-CO₂/年

脱炭素推進に向けた資金投下額
(5年間累計)

3,611億円

再生エネ発電容量^{※1}

1,014MW

消費電力の再生エネ比率

99%

返却物件の
リユース・リサイクル率^{※2}

100%

社会とひと

高齢者介護施設の新規提供室数

1,307室

お客さまの業務量削減時間^{※3}

+110万時間
(2021年度比)

持続的な価値創造

人材育成関連費用(単体)

310%
(2021年度比)

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

※2 FGLサーキュラー・ネットワーク/八王子テクニカルセンターに返却されたリース(レンタル)物件が対象

※3 BPO/ICTサービスを通じた新たな価値創造時間創出

Mission / Vision / Valueと価値創造ストーリー

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

Mission

使命 / 存在意義

[Mission]

社会と企業とがともに持続的に成長する姿を目指します。

CSV 経営を通じて Mission に近づいていく

経済価値

CSV

社会価値

相互信頼
と共創

詳細は P.21

社会課題
の解決

詳細は P.22-P.35

お客様のニーズ

社員の
挑戦と成長

詳細は P.17-P.20

Vision

実現したい姿

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

お客さまの懐に入ってニーズを把握し、付加価値の高いサービスを提供することによって、お客さまとの相互信頼を高めていきます。また、そのような取り組みを継続し、お客さまとともに様々な価値を創造し続けること（「**相互信頼と共創**」）を通じて、その先の「**社会課題の解決**」を実現します。

その原動力は、お客さまのニーズを質の高い課題解決につなげ、お客さまとの相互信頼関係をさらに高めることのできる社員であり、「**社員の挑戦と成長**」を後押ししてこれを実現します。

この3つの視点を **[Vision]** として掲げて実現していくことで価値創造の好循環を生み出し、**経済価値**と**社会価値**の同時実現による持続的な成長を実現します。

(CSV [共有価値の創造])

コーポレートスローガン

“前例のない場所へ。”

役職員が行動指針を共有し実践する

Value

行動指針

「前例のない場所へ。」をスローガンとする役職員の **[Value]** を共有し実践していくことで、その実現性を高めていきます。



代表取締役副社長
岸田 勇輔

中期経営計画の最終年度を迎えるにあたって

2026年度は芙蓉リースグループ（以下「FGLグループ」）の中期経営計画「Fuyo Shared Value 2026」の最終年度になります。5年前に計画に掲げた重要なテーマについては一定の成果が出ていますが、一方で次なる成長に向けて乗り越えなければいけない新たなハードルも見えてきました。

今年度を経営目標の達成はもとより、次なる成長戦略を描き、推進していくための体制を整える重要な1年と位置付けて、グループ一体で取り組んでいます。

(1) 企業価値向上について

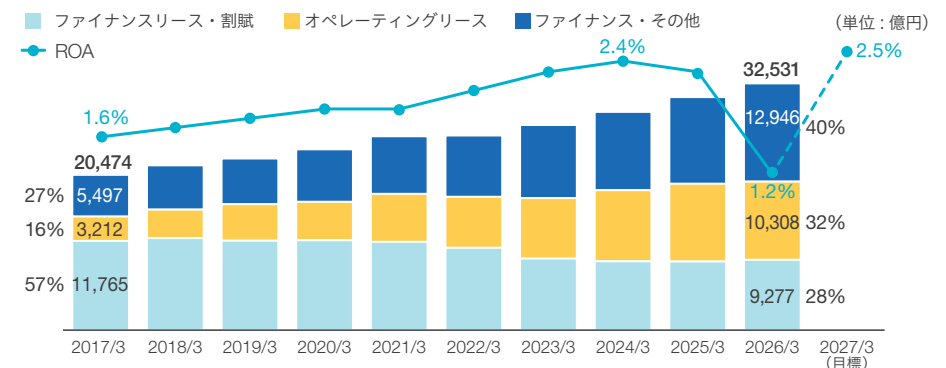
FGLグループは2つの中期経営計画（2017～2021/2022～2026年度）の10年を通して、事業の領域拡大と収益性の向上を軸に安定的な成長を志向してきました。また、持続的な成長を果たす原動力として、社会課題の解決と企業価値の向上を両輪とするCSV（Creating Shared Value: 共有価値の創造）をグループ社員一人ひとりに染み渡らせるための活動に注力しています。

従来からの中核事業である不動産・航空機分野においては、脱炭素や資源循環に資するソリューション提供に努めながら、パートナーとの共創ビジネスにより収益力の大幅な拡大を実現しました。また、マーケットとして成長性が高く社会課題の解決に貢献する分野であるエネルギー環境やヘルスケア等の事業を重点領域として、FGLグループの事業の柱に育てるべくリソースの集中投下を行っています。

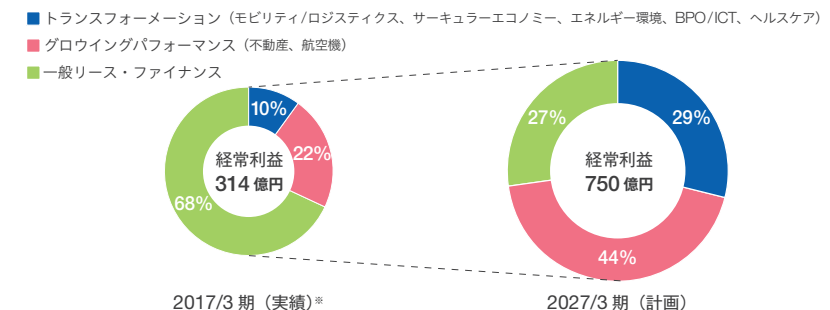
この間、それぞれの中期経営計画のビジョンに基づき戦略を推進してきた結果、価値創造の源泉となる営業資産残高と収益性（ROA）はそれぞれ約1.5倍の水準に引き上がり、この2つの要素の掛け算である利益規模は約2.3倍（年平均成長率9%）となり、着実に企業価値の向上につながっています。

また、資産ポートフォリオの主軸が価格競争に陥りやすいファイナンスリースから付加価値の高いオペレーティングリースや事業投資等を含めたリース以外のビジネスに大きくシフトしていることや、新たな事業分野としてノンアセットビジネスが中心となるBPOやロジスティクスに領域を広げて一定の規模まで拡大させる等、我々が企図した方向に企業グループとしての姿形を大きく変えてきました。

営業資産残高とROAの過去10年の推移



経常利益の構成比率の推移



※管理会計上の概算値

(2)「Fuyo Shared Value 2026」の進捗について

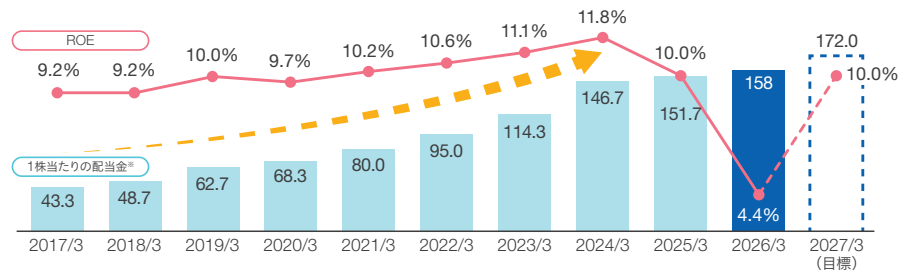
現中期経営計画の経営目標の達成に向けては、非財務目標については概ね達成の目途が立ったといえます。また、財務目標についても、着実な営業資産の積み上げと収益性の改善により、最終年度のゴール達成にあとひと踏ん張りのところまで来ていると考えています。

しかしながら課題も浮き彫りになっています。一つは、マーケットの成長が期待できる領域として位置付けた4つの事業分野（モビリティ/ロジスティクス、エネルギー環境、BPO/ICT、ヘルスケア）の成長スピードです。リソースを集中投下して飛躍的な成長にチャレンジしましたが、それぞれに一定の成果を挙げながらも目指す姿に向けては道半ばであると言わざるを得ません。

また、2つ目の課題は海外再生エネルギー分野で大口損失を発生させたことで顕在化したもので、ビジネスの領域拡大に伴うリスク・プロファイルの変化に対応したリスク管理の高度化であります。これについては、速やかにフロント・ミドル部門の組織体制を再整備するとともに、案件採り上げ時や採り上げ後のモニタリングの業務プロセスを見直し強化しました。今後もリスクテイク能力の向上を目指して不断のレベルアップが必要なテーマと認識しております。

なお、2025年度は大口損失事案の発生により業績下方修正となりましたが、期初予想通りの配当を実施しております。本件に必要な財務処理は当該年度決算で実施済みであり、FGLグループの稼働力は引き続き拡大基調をしっかりと歩んでいます。今後も、企業グループとして持続的に成長するために価値創造に資する投資に経営資源を振り向け、ROE水準の維持向上にも十分に意を用いながら株主還元/配当の上昇ベクトルを継続していく所存です。

ROEと1株当たりの配当金の過去10年の推移



※ 2025年4月1日を効力発生日とし、普通株式1株につき3株の割合での株式分割を実施。
グラフの1株当たりの配当金は、株式分割の影響を遡及修正した数値を記載。

(3) 次の成長フェーズに向けて

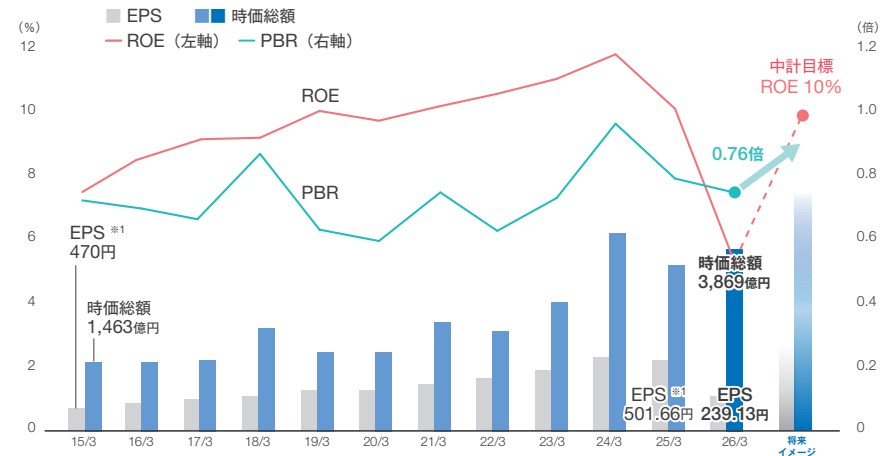
我々を取り巻く環境は現中期経営計画を策定した時点での前提から大きく変わっています。金融市場や国際情勢に加えて、AI等のテクノロジーの急速な進化がもたらす産業構造も同様です。これからの成長マーケットをいかに見極めて戦略を描き推進していくかが、今の我々に課された最大のテーマです。現在検討している来年度から始まる新中期経営計画においては、今後も持続的に成長していくために事業の領域拡大を進める一方で、環境変化に応じて資産や事業の入れ替えを行い、最適な経営資源配分によるバランスの取れた事業ポートフォリオへの進化を続けていく必要があります。各事業領域について、次の中長期的な時間軸における成長性や、リスクに見合うリターンが得られるビジネスか等を改めて精査したうえで経営資源の再配分を行っていきます。

成長の源泉となる人材戦略についても中長期的視点でさらなる強化を図る必要があることは言うまでもありません。目指す姿の実現に向けて、成長分野に強い専門人材を質と量を伴って育成確保していくためのロードマップを描いて実践していきます。お客さまとともに社会課題の解決に取り組み、持続的な成長を実現するプロフェッショナル集団こそFGLグループの目指す姿です。

企業価値向上に向けた取り組み

1 業績・株価指標の推移

当社はこれまで、継続的な事業領域の拡大と収益基盤の強化を通じて収益性の向上に取り組んできました。当期は一時的な損失計上の影響を受け、短期的には収益指標が低下したものの、中期的にはEPSの着実な成長とROEの改善を両立してきております。一方で、市場評価を示すPBRは依然として1倍未満の水準にとどまり、収益性の改善に加え、将来成長や持続性に対する期待が株価に十分織り込まれていない状況と認識しています。引き続き、資本コストを意識した経営の高度化と資本市場との建設的な対話の強化を通じて、企業価値の持続的な向上を図っていきます。

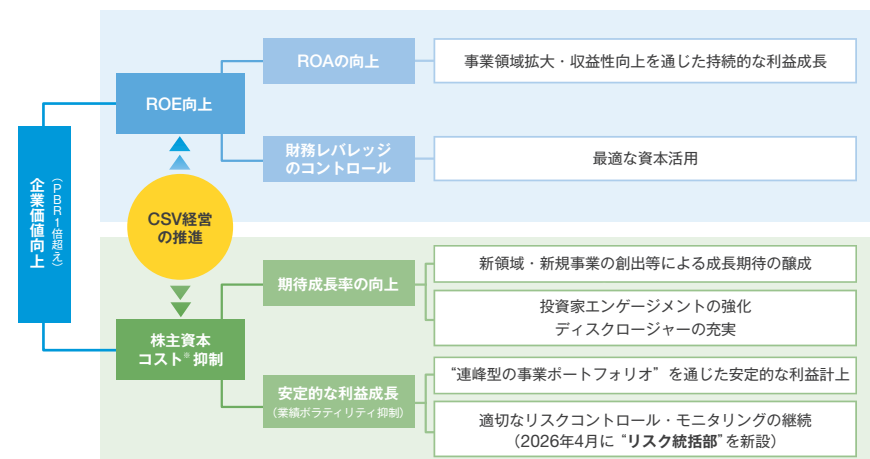


※PBR・時価総額は、各年度末における株価終値をベースに算出。

※1 株式分割の影響を適正に修正した数値

2 PBR改善に向けた取り組み

企業価値向上に向けては、当社が経営の中心軸に据えるCSV (共有価値の創造) の実践を通じて、PBR改善を「ROEの向上」と「株主資本コストの抑制」の両輪で実現することを基本方針としています。ROE向上については、CSVの考え方に基づき、社会課題の解決と経済価値の同時実現を通じた収益機会の拡大により、ROAの改善による収益力の強化を図るとともに、財務レバレッジを適切に管理していきます。一方、株主資本コストの抑制に向けては、事業の持続性や成長性に対する信頼性の向上や将来見通しの透明性の確保による期待成長率の向上ならびに安定的な利益成長の実現を通じて、市場からの評価向上につなげていきます。



※広義の株主資本コスト (株主資本コスト-期待成長率)

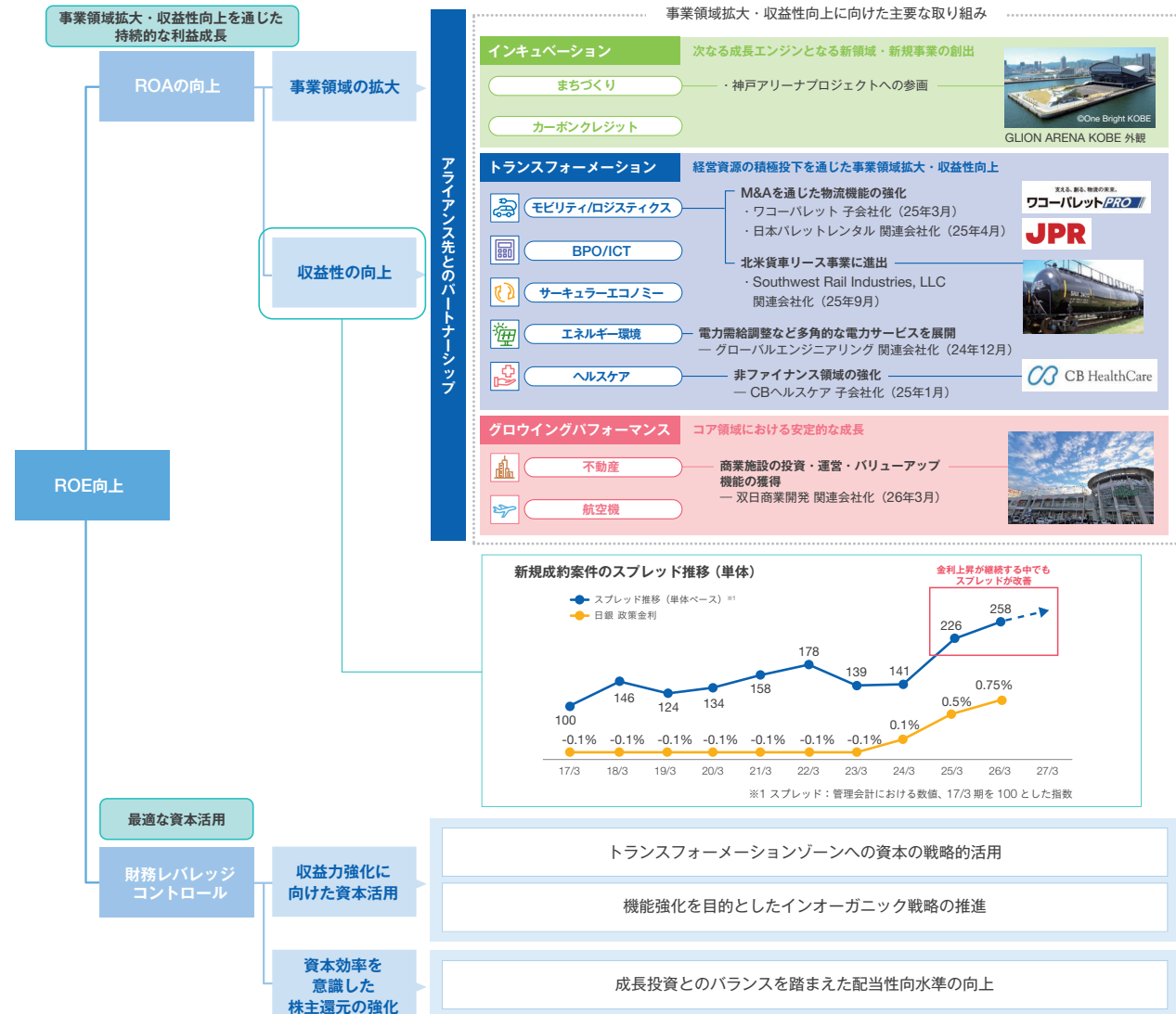
3 ROE向上に向けた取り組み

ROE向上に向けては、事業そのものの収益性向上を重視し、ROA改善を軸とした取り組みを一層推進していきます。具体的には、ゾーンマネジメントの考え方に基づくメリハリのある事業ポートフォリオ運営を基盤としつつ、アライアンス先との戦略的パートナーシップも活用しながら、新たな事業機会の創出と既存事業の収益性向上を図ります。加えて、「脱金融」「脱ファイナンス・リース」を掲げ、伝統的なリースビジネスの強みを基盤としつつ、アセット価値・事業価値にフォーカスした取り組みを拡大するとともに、収益性を意識した資産回転を進めております。こうした取り組みを通じて、日本銀行の政策金利の上昇が継続する中でも当社のスプレッドは着実に改善しております。

現中期経営計画においては、モビリティ/ロジスティクスやヘルスケアなどトランスフォーメーションゾーンでのインオーガニック戦略により、アセットライトなビジネスの拡大を図るとともに、グロウイングパフォーマンスゾーンにおける回転型ビジネスの推進を通じて、より収益性の高い資産への入れ替えを図っております。加えて、「まちづくり」や「カーボンクレジット」といった次なる成長エンジンとなる新領域の探索も進めております。

成長投資と財務健全性のバランスを踏まえつつ、適切なレバレッジ管理のもとで資本の効率的活用を進め、株主還元との調和にも配慮しながら、持続的な成長と企業価値の向上を目指していきます。

2027年4月から始まる次期中期経営計画では、これまでの取り組みを土台として、より高い収益性と資本効率の実現を目指してまいります。



マテリアリティ

マテリアリティの考え方

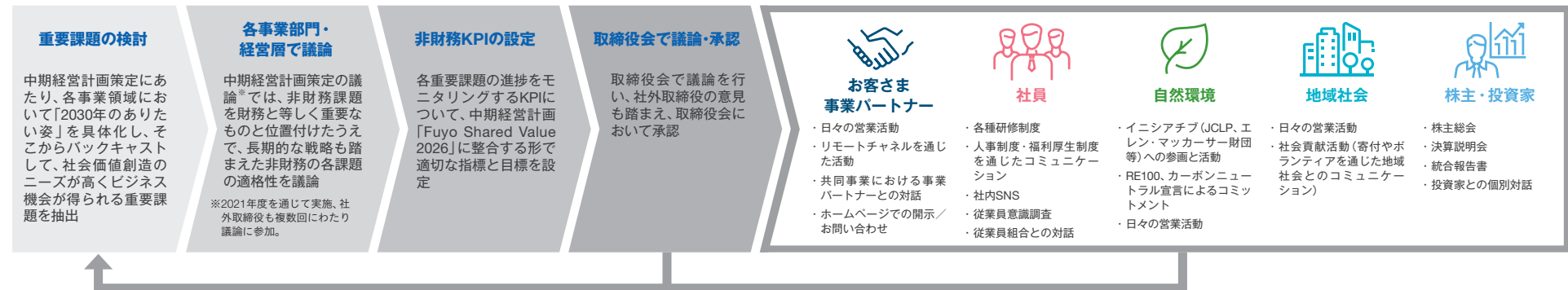
芙蓉リースグループのマテリアリティは、CSV経営の実践により創出される社会価値（環境、社会とひと）、および、企業成長を支える基盤である人的資本（持続的な価値創造を支える組織・体制）です。お客さまの課題・ニーズを捉えてソリューションをご提供し、その先にある社会課題の解決を積み重ねていくことを通じてその重要性を特定しました。

中期経営計画「Fuyo Shared Value 2026」ではこれらマテリアリティを非財務目標として設定し、進捗をモニタリングすることを通じて、その実現を推進しています。

社会課題の解決および人的資本の充実への取り組み

～2000年代	2010年代	2020～	2022～	2024～	マテリアリティ
ESCO 事業開始（2006～）	- 太陽光発電事業開始（2013～） - RE100 に加盟（2018～）	- 芙蓉ゼロカーボンシティ・サポートプログラム開始（2020～） - 海外再エネ事業に参画（2020～）	- CO₂ 削減貢献量を目標化（2022～） - カーボנקレジット創出プロジェクトへの取り組み（2023～） - 事業系統用蓄電池事業に参画（2023～）	再エネ併設型蓄電池事業の開始（2025～）	脱炭素社会実現への貢献
- 芙蓉リース販売株式会社設立（1996）（リユース・リセール機能） - 立川リユースセンター開設（2006）	東京3Rセンター（八王子）開設（2013～）	- サーキュラーエコノミーをビジネス戦略として検討開始（2020～） - エレン・マッカーサー財団加盟（2020～）	- マテリアル/ケミカルリサイクル率を目標化（2022～） - ゼロ・ウェイスト運動開始（2022～） - 芙蓉サーキュラーエコノミーリース® 開始（2023～）	- Fuyo リユースセンター開設（2024～） - ESG ファイナンス・アワード・ジャパン/サーキュラーエコノミー賞を受賞（2024） - 廃プラスチックのケミカルリサイクルを開始（2025～）	循環型社会実現への貢献
	- 高齢者向け介護施設建物リース開始（2016） - 診療・介護報酬債権ファクタリングサービス開始（2017） - ヘルスケアアドバイザー室設置（のちに部）（2018）		地域特化型ヘルスケアファンド開始（2023～）	CB ホールディングス（現：CB ヘルスケア）のグループ化で非ファイナンス提供を拡大（2025）	健康と福祉における安心を創出
	- アクリーティブ子会社化（2017） - インボイス、NOC（現：芙蓉）アウトソーシング&コンサルティングを子会社化し、総合 BPO サービス化を進める（2018～）	アウトソース+DX によるビジネス・プロセス・サービス（BPS）を提供（2021～）	お客さまの価値創造時間の創出を目標化（2022～）	データセンター等、社会インフラへの投資開始（2024～）	新たな価値創造時間を創出
			人材育成関連費用 300%（2021 年比）を掲げる（2022～）	- 研修施設 Fuyo Shared Value Creation Center を開設（2024～） - 人材育成関連費用 337%（2021 年比）前倒しで目標達成（2024）	戦略的人材育成
	- ブラチナくるみん認定取得（2017～継続中） - ダイバーシティ推進室設立（2017～）	えるぼし認定取得（2021～継続中）	PRIDE 指標取得（2023～継続中）	ブラチナえるぼし取得（2025～継続中）	ダイバーシティ & インクルージョン
		時間休制度、テレワーク勤務規程導入（2020～）	健康経営優良法人取得（2022～継続中）		健康経営、ワーク・ライフ・バランス
お客さまとの信頼関係を基礎に価値共創を推進			ESG ファイナンス・アワード・ジャパン 環境大臣賞（銀賞）を受賞（2024） 【選定理由（抜粋）】CSV 経営の方針を明確にし、サステナビリティから事業価値を創出する動きを経営トップ自らが主導、顧客層の拡大や新たな営業機会につなげている。また、他の金融機関との連携を広げており、業界全体の動きにつなげた。		パートナーシップを通じた価値創造

マテリアリティの特定プロセス



取締役会や経営層、ステークホルダーからのフィードバックを基に適宜見直します。

芙蓉リースグループのマテリアリティ

実際にCSV経営を実践し、課題解決を積み上げる中で確認される、社会および当社グループの両者にとって重要な課題をマテリアリティとして特定しています。



マテリアリティ		社会（ステークホルダー）にとって重要な理由		当社グループにとって重要な理由	
環境	脱炭素社会 実現への貢献	  	気候変動が深刻化しており、その緩和・適応に向けた対応が急務	再生可能エネルギー発電事業や各種脱炭素ソリューションで培ってきたノウハウを活かすことができる	
	循環型社会 実現への貢献		資源は有限であるため、限られた資源を有益に使う必要がある	大量のリース資産の製品寿命を長期化し資源再生率の向上を図ることは自らの課題であり、ビジネス化することが企業価値につながる	
社会とひと	事業者の経営課題への対応 を通じ健康と福祉における 安心を創出	  	超高齢社会を見据えて、健康と福祉を安心して受けられる環境整備が必要	リース・ファイナンス機能やBPO機能の提供を通じて、事業者の課題を解決し、健康と福祉を受けられる環境整備をサポートできる	
	役務・サービス提供を 通じて新たな価値創造時間 を創出		人手不足、働き方改革、労働生産性向上に係る課題を解決し、より大きな価値を創造する必要がある	BPOとDXを融合したビジネス・プロセス・サービス（BPS）を提供することで、お客さまの業務を削減し、新たな価値創造時間を創出できる	
持続的な 価値創造を 支える 組織・体制	戦略的人材育成	 	社員一人ひとりが成長し、価値を創出することによって、豊かな自己実現と能力向上につながる	新たな価値創造のために、様々な分野にわたり、高い専門性を持った人材の育成が必要	
	ダイバーシティ＆ インクルージョン		年齢、性別、国籍等に関わらず、一人ひとりが心置きなく働き、活躍することができる	異なる強み、視点や価値観を持ち寄ることで生まれるイノベーションが新たな価値を生み出し、持続的な企業の成長の原動力となる	
	健康経営、 ワーク・ライフ・バランス		心身ともに健康なことが社会で活躍するうえで必要	社員が健康で安全に働くことが組織を活性化し、生産性が向上し、高い価値創造につながる	
パートナ シップを通じた 価値創造	パートナーシップを 通じた価値創造		パートナーシップを通じて、個々が持つ以上の価値を提供および受けることができる	パートナーシップを通じて、当社グループが持つ以上の価値を提供および受けることができる	

社会価値向上に向けた取り組み状況

当社グループは、中期経営計画「Fuyo Shared Value 2026」において、事業を通じた社会価値の創造に向けた重要課題（マテリアリティ）を設定しています。マテリアリティの内容および進捗は以下の通りです。

EY新日本有限責任監査法人による第三者保証を受けている指標については☑マークを表示しています

マテリアリティ	2030年のありたい姿	具体的な取り組み	該当ページ	非財務KPI	2025年度実績	2026年度目標値	取り組む事業部門	貢献するSDGsのゴール
環境	脱炭素社会実現への貢献	・ 下記ABCほかの取り組みを推進し、より低排出の設備・機材等に入れ替わったことを通じて削減したと推計されるCO ₂ の量を指標として算出	P.38-40	CO ₂ の削減貢献量	★57万t-CO ₂ /年	50万t-CO ₂ /年	全社 (エネルギー環境・モビリティ/ロジスティクスを中心として)	
		・ 下記ABCほかの取り組みを推進し、それに関わるリース・ファイナンス等の資金投下額を指標として算出	P.38-40	脱炭素推進に向けた資金投下額 ^{※1}	★3,611億円	5年間累計 3,000億円	全社 (エネルギー環境・モビリティ/ロジスティクスを中心として)	
		■ 多様なエネルギー関連事業を国内外で大規模に展開し、脱炭素社会の実現に貢献するグローバル企業						
		■ エネルギー環境分野の新たな事業領域を切り拓き、気候変動をはじめとする環境問題の解決に貢献するフロントランナー						
	循環型社会実現への貢献	■ 車両領域における様々な技術の社会実装を通じ、脱炭素をはじめとする社会課題解決に貢献する企業						
		■ リース事業の枠を超えた、サーキュラーエコノミーのインフラ企業						
社会とひと	健康と福祉における安心を創出	・ 対象となる返却物件について、リセールを中心とした資源再生プロセスに載せ、確実なリユース・リサイクルを実現している	P.41-42	返却物件のリユース・リサイクル率 ^{※4}	★100%	100%	サーキュラーエコノミー	
		・ 資源リサイクル企業と連携し、対象となる返却物件の材料リサイクル化を徹底	P.41-42	廃プラスチック(返却物件由来)の材料リサイクル率 ^{※4}	95.6% ☑	100%	サーキュラーエコノミー	
	新たな価値創造時間を創出	・ 高齢者介護施設の不動産リース	P.29-30	高齢者介護施設の新規提供室数	1,307室	5年間累計 1,330室	ヘルスケア	
		・ アクリーティブのFPSメディカルによる診療・介護報酬債権等のファクタリングサービス	P.29-30	医療・福祉マーケットの経営支援に関するファイナンス ^{※5}	★749億円	560億円	ヘルスケア	
	健康と福祉における安心を創出	・ 事業承継に係るファイナンス						
		・ ヘルスケアファンドを通じた医療介護事業へのファイナンス等						
社会とひと	新たな価値創造時間を創出	・ 総合BPOサービス(総務・経理・人事)	P.25-26	お客さまの業務量削減時間	★+110万時間	2021年度対比 +100万時間	BPO/ICT	
		・ 一括請求サービス(通信・公共料金)						

★マークがついている項目は最終年度目標値を上回る水準

EY新日本有限責任監査法人による第三者保証を受けている指標については☑マークを表示しています

マテリアリティ		2030年のありたい姿	具体的な取り組み	該当 ページ	非財務KPI	2025年度実績	2026年度目標値	貢献する SDGsのゴール
持続的な価値 創造を支える 組織・体制	戦略的 人材育成	■ 自ら考え積極的に行動し成長意欲を持った自律型人材、および事業領域ごとに高い専門性を有し高付加価値を創出する人材が十分にいること	・ 上司の指導力向上、社員自身の意識づけ施策の実施 ・ 全事業領域の付加価値創出を底上げするスキルと事業領域ごとの高い付加価値の源泉となる専門スキルの強化プログラムを実施 ・ 学びに専心できる研修専門施設「Fuyo Shared Value Creation Center」を開設 ・ カフェテリアプランにて自己啓発に対する補助制度を充実	P.17-20	人材育成関連費用 (単体)	★310% 一人当たり費用 ^{※6} 264,382円 ☑	2021年度対比 300%	5 ジェンダー平等を推進しよう 8 働きがいも経済成長も
	ダイバーシティ&インクルージョン	■ 年齢、性別、国籍、性的指向、性自認、人種、民族、障がい等の有無および採用の形態に関わらず、一人ひとりが能力を最大限発揮し、専門性を高めている ■ 誰にとっても働きやすく働きがいのある職場	・ 社外の女性経営者を講師とするセミナー開催や女性先輩社員座談会など多様なロールモデルと触れる機会の創出 ・ キャリアコンサルティングの実施 ・ 男性社員の育児休業取得推進に関する、上司を含めた社員への意識づけ	P.17-20	管理職女性比率(単体)	33.0% ☑	35%	
				男性育児休業取得率 ^{※7} (単体)	★121.4% (単体)	100%		
	健康経営、 ワーク・ライフ・バランス	■ 健康で安全に生き生き働くことのできる職場環境が整っていること	・ 自己負担なしの人間ドックの全員受診(35歳以上) ・ 女性の健康課題に関する施策(オンラインセミナー、女性医師の相談制度) ・ プラスフライデーやリフレッシュデーなど独自の制度の運営	P.17-20	35歳以上人間ドック受診率(単体)	★100% (単体)	100%	
				有給休暇取得率(単体)	★92.3% ☑	90%		
				プラスフライデー取得率(単体)	92.2%	定量目標は設定せず		
エンゲージメント指標 向上率 ^{※8} (連結)				3.51	定量目標は設定せず			
パートナーシップ を通じた価値創造		■ パートナーシップを通じて上記の「ありたい姿」を実現する	・ お客さまとの信頼関係の構築を通じてニーズ把握を深める営業担当者と、新しいアイデアを生み出す専門部・支援部・グループ会社とが連携して、ソリューションを提供 ・ 当社グループにない技術やサービスを有するベンチャー企業への投資・協業により、新たな価値を創造し社会・お客さまに提供	P.35-36	新たな社会価値創造につながる技術・サービス を有するベンチャー 企業への投資	出資実績 ● JSH ● 日本風洞製作所 ● EVモーターズ・ ジャパン ● H.I.F. ● フォロフライ ● avatarin ● GreenCarbon	定量目標は 設定せず	17 パートナリシップで 目標を達成しよう

★マークがついている項目は最終年度目標値を上回る水準

※1 対象は、再エネ設備、省エネ設備、電動車(充電設備含む)、蓄電池、水素・アンモニア関連設備、CO₂分離・回収技術(CCUS、DAC)、サーキュラー関連設備、ZEB・グリーンビル、SAF、ベンチャー企業への投資等。

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

※3 「芙蓉 再エネ100宣言・サポートプログラム」「芙蓉 ゼロカーボンシティ・サポートプログラム」「芙蓉サーキュラーエコノミーリース」が対象。

※4 FGLサーキュラー・ネットワーク/八王子テクニカルセンターに返却されたリース(レンタル)物件が対象。

※5 FPSメディカル(アクリーティブの診療・介護報酬償権等ファクタリング)および事業承継に係るファイナンス等の営業資産残高。

※6 人材育成関連費用には、研修関連費用(研修の実施や外部講習に係る費用等)や自己啓発の奨励費用(カフェテリアプランや資格取得奨励金に係る費用等)に加えて、前期に設立された豊洲に所在する研修センターに関するすべての費用(家賃や器具・備品の償却費、新設に伴う工事・設置費用等)のうち当期に帰属する費用の概算値を含みます。人材育成関連費用を該当期における平均社員数(カフェテリアプラン自己啓発ポイント付与対象者である基幹職、総合職、業務職、嘱託社員、契約社員が対象)で除して一人当たり人材育成関連費用を算出しています。

※7 育児取得率は、当該年度の育児対象社員(年度内に子どもが生まれた人数)に対して、当該年度に育児を取得した社員数の割合で算出。

※8 従業員意識調査における「仕事の充実感」「社会への価値提供」「成長」等指標8項目の平均値を計測したものであり、主要会社のうち国内17社を対象とした調査結果。

※算定規準については、当社ホームページからご覧いただけます。



社員の挑戦と成長

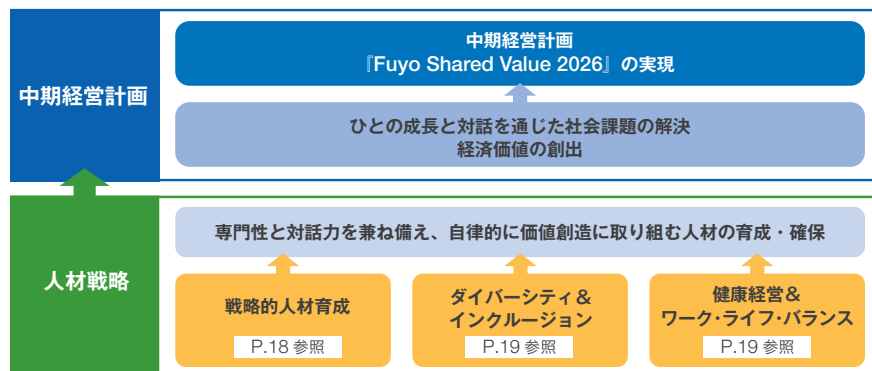
Vision

人的資本に関する方針と戦略

芙蓉リースグループは、中期経営計画「Fuyo Shared Value 2026」において掲げる「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創出」を同時に実現するため、人材を最重要の経営資源の一つと位置付けています。

多様化・高度化する社会課題および顧客ニーズに対応するためには、専門性と対話力を兼ね備え、自律的に価値創造に取り組む人材の育成・確保が不可欠であり、人的資本への投資を中長期的な企業価値向上の基盤と捉えています。

人材戦略を支える基盤として、人材投資に関する考え方を整理し、「戦略的人材育成」「ダイバーシティ&インクルージョン」「健康経営&ワーク・ライフ・バランス」の3つを重点テーマとして位置付けております。これらの取り組みを通じて、社員一人ひとりの能力発揮と自律的な成長を促しています。



ガバナンス体制

年度ごとに策定する人員計画については、経営戦略および事業環境を踏まえ経営会議において審議を行い、戦略に即した人材配置計画を策定・決定しています。

また、グループ各社の人事課題は人的リスクの報告、グループ人事部長会等を通じて共有され、外部講師による研修等を実施することにより課題解決に取り組んでいます。

指標と目標

当社グループは、人材戦略の進捗を測るための主要なKPI（重要業績評価指標）を以下の通り設定し、その達成に向けて各種施策を推進しています。

	指標 (KPI)	対象範囲	2025年度実績	2026年度目標
戦略的人材育成	人材育成関連費用 2021年度対比	単体	310%	300% 2021年度対比
	新卒採用女性比率	単体	44.4%	40.0%
ダイバーシティ&インクルージョン	管理職女性比率	単体	33.0%	35.0%
	男性育児休業取得率 ^{※1}	単体	121.4%	100%
	障がい者雇用率	単体	2.82% (法定雇用率2.5%)	法定雇用率 充足
健康経営 &ワーク・ライフ・バランス	35歳以上 人間ドック受診率	単体	100%	100%
	有給休暇取得率	単体	92.3%	90.0%以上
	プラスフライデー 取得率 ^{※2}	単体	92.2%	定量目標 設定せず
	エンゲージメント指標 向上率 ^{※3}	グループ	3.51	定量目標 設定せず

・対象範囲について

上記指標のうち「エンゲージメント指標向上率」については、主要企業のうち国内17社のものとなります。

一方で、ダイバーシティ関連指標（管理職女性比率、男性育児休業取得率等）および一部の健康経営指標については、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」等の関連法令に基づく公表義務の対象が提出会社であるため、「単体」の数値を記載しております。

※1 男性育児休業取得率：当該年度の育休対象社員（年度内に子どもが生まれた人数）に対して当該年度に育休を取得した社員数の割合で算出。過年度に配偶者が出産し、当該年度に育児休業を取得した男性社員が含まれるため、取得率が100%を超えることがあります。

※2 プラスフライデー取得率：プラスフライデーは毎月1回いずれかの金曜日を選択し半日で退社できる早帰り日です。年1回以上取得している社員の割合を取得率としています。

※3 エンゲージメント指標向上率：従業員意識調査における「仕事の充実感」「社会への価値提供」「成長」等指標8項目の平均値を計測したものです。（5段階評価、4.0以上：非常に高い／3.5以上：高い／3.0以上：普通／3.0未満：低い）「エンゲージメント指標向上率」については、主要企業のうち国内17社のものとなります。

人的資本に関する具体的な取り組み

戦略的人材育成

当社グループでは、多様な事業領域における専門性とお客さまやパートナーとの対話を通じて新たな価値を構想し、これを事業として実行できる人材の確保・育成が重要であると認識しております。

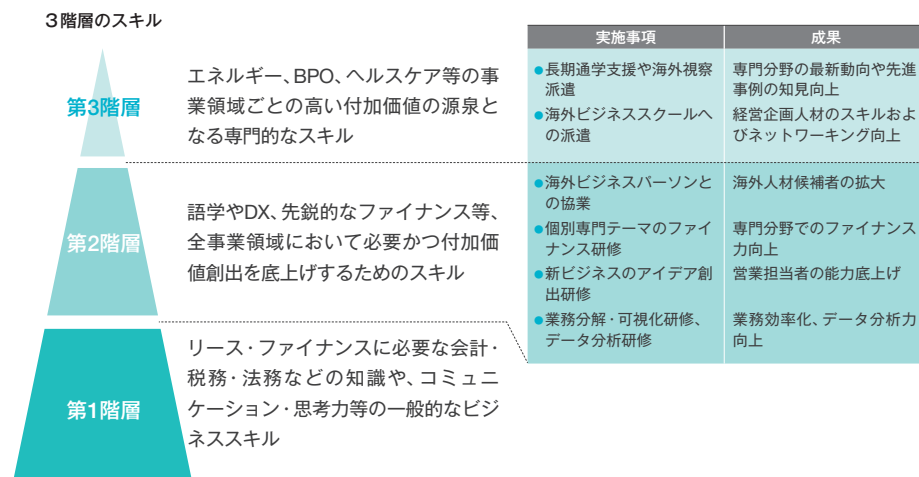
そのため、専門分野に応じた能力形成に加え、事業領域を横断した経験を通じて、事業創出力および実行力を高める人材基盤の強化と最適な配置を進めています。

新卒採用・キャリア採用：新卒採用では、会計・法務・理系・IT等の分野における基礎力を備えた人材の確保を目標としています。キャリア採用においては、各事業ドメイン主導で、ドメイン戦略に応じたスキル、知見およびノウハウを有する人材の確保に注力しています。(2025年度：キャリア採用実績21名)

高付加価値を創出する人材の育成：エネルギー、BPO、ヘルスケア等の多様な事業領域における専門性に加え、DXや先端的なファイナンス等を活用し、お客さまやパートナーとの対話を通

専門性・高付加価値人材

(1) 事業領域ごとの高い専門性を有し、高付加価値を創出する人材



じて新たな価値を構想してビジネスとして具体化・推進できる人材の育成に取り組んでいます。

特に語学やDX、先進的なファイナンスなど付加価値創出を底上げするスキルや事業領域ごとの専門的なスキルを強化するための投資を積極的に行った結果、中期経営計画のKPI(人材育成関連費用を2026年度において2021年度比300%に増加)を2024年度に前倒し達成し、2025年度も300%を超える投資を継続しています。

これらを通じて、事業創出力および付加価値提供力の継続的な向上を図っています。

自律的人材の育成：上司が部下の自律性を引き出すコーチングスキルの習得を目的とした研修や、カフェテリアプラン等の自己啓発制度の拡充により、社員の自律的な価値創造への取り組みを支援しています。

事業領域を横断する人材の育成・配置：多様な事業領域を有する当社グループの強みを最大

自律的人材

(2) 自ら積極的に行動し、成長意欲を持った自律した人材

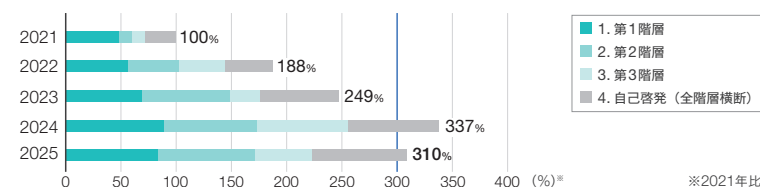
実施事項	実施概要
社内コーチング資格取得プログラム ^{※1}	マネジメント層向け。部下の自律性を引き出すコーチングスキル習得。2019年度から累計71名が受講。
カフェテリアプラン ^{※2}	制度導入前の21年度対比、自己啓発への支援費用は約3倍増。効果として不動産やヘルスケア等の専門領域、DX・IT等の先端領域に関連する資格や検定の合格件数が22-25の4年間で約500件(前の4年間の4.3倍)となる。
社内ゼミ制度 ^{※3}	ミクロ経済学、D&I、企業ガバナンスから文化・芸術まで幅広いテーマのゼミを開催。25年度までに年次や所属も異なる社員が自発的に参加(累計117名)。知識の共有や社内ネットワーキング形成に寄与。

※1 マネジメント職対象のコーチング研修。約半年にわたる研修と実践のサイクルを経て、修了者には社内資格として「コーチング資格」を付与。

※2 通信教育やeラーニング、語学・資格スクール、ビジネススクールへの通学など多様なメニューから社員が自ら選択し、受講料を支援する制度。

※3 個人の知識を所属・年次を超えた多くの社員が共有し、議論する場の提供を目的とした制度。

人材育成関連費用の伸びと構成変化～第2階層・第3階層への投資拡大～ (一人当たり金額)



限に発揮するため、従業員の志向や経験を踏まえ、ジョブ公募、ジョブFA、ジョブインターンシップ等を通じて複数の事業領域や機能に関与する経験機会を提供しております。これらの取り組みを通じて、異なる専門性や視点をつなぎ、新たな事業機会の創出や事業間シナジーを担う人材の育成を進めるとともに、本人の経験や志向、各事業領域の戦略を踏まえた最適な配置により、グループ全体の事業創出力および実行力の強化を図っております。

ダイバーシティ&インクルージョン

異なる強みや視点、価値観を尊重し、積極的に受け入れることは、イノベーションの創出と持続的な企業成長の鍵となります。

当社グループでは、年齢・性別・国籍・性的指向・性自認・障がいの有無等に関わらず、すべての社員が能力を最大限に発揮できる環境を整備することを重視しています。

このようなダイバーシティ&インクルージョンの推進を、持続的な価値創造を支える重要な経営基盤の一つとして位置付け、組織・体制の強化に取り組んでいます。

- 育児関係セミナー（復職セミナー／育児と仕事の両立セミナー～小1の壁～）の開催
- 介護セミナーの開催
- 男性育休や年次有給休暇の取得推進
- 役員層向けD&I理解推進勉強会
- 人権啓発eラーニング（LGBTQ／多様なカミングアウトの受け止め方）
- 多様なキャリア・ロールモデルに触れる機会（異業種交流セミナー）
- 高齢者雇用（定年再雇用）
- 面談による個別支援（キャリアコンサルティング、両立支援面談等）

健康経営&ワーク・ライフ・バランス

当社グループでは、社員が健康で安全に生き生きと働くことのできる職場環境を整えることが、組織を活性化させ、生産性の向上につながると考えています。社員への「健康投資」は、人材育成と並ぶ「人的資本に対する投資」と捉え、「健康経営」を推進し、より社員が自律的にワークとライフ双方の質を高めることができる環境の実現を目指しています。

- 35歳以上の人間ドック受診（受診率100%）
- 35歳未満の女性社員の婦人科検診費用の全額補助
- 女性医師や産業保健師による定期的な個別相談開催
- 時差勤務制度（始業時間を午前7時から11時の間で社員が自由に決定できる制度）
- プラスフライデー（毎月1回いずれかの金曜日を社員が選択して半日で退社できる制度）（取得率92.2%）

従業員意識調査の振り返り

従業員意識調査は、働きがいのある職場づくりやグループ一体感の醸成に向けて社員の意識と現状を把握するとともに、分析により課題を可視化し、施策の効果測定と改善を通じて人材戦略等の高度化と組織力強化につなげることを目的としています。

2025年の従業員意識調査「必要な能力やスキルを身に付けるための制度や仕組みが整っている」では、引き続き5点満点中、4点を上回るスコアとなりましたが、一方、人事制度・仕組みにおける「評価・登用」と組織体制・連携における「組織体制」では、課題が浮かび上がりました。「ひとの成長と対話を通じた社会課題の解決と経済価値」の同時実現を目指し、人事制度改定を含めた仕組みの整備や評価・登用制度の見直しなど、具体的な施策の検討を行っていきます。

「必要な能力やスキルを身に付けるための制度や仕組みが整っている」のスコア遷移

(5点満点)

2021	2022	2023	2024	2025
4.00	4.08	4.02	4.07	4.04

※「必要な能力やスキルを身に付けるための制度や仕組みが整っている」については、芙蓉リース単体のものとなります。

相互信頼と共創

基本的な考え方

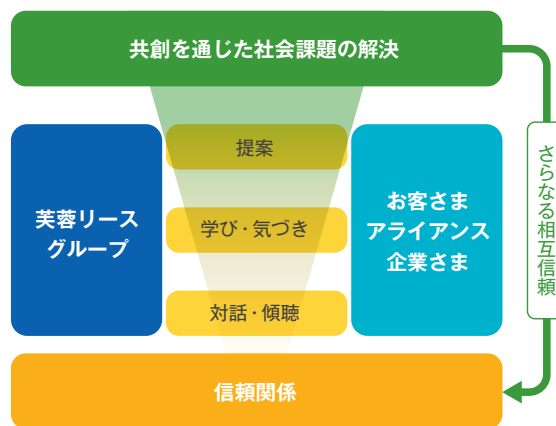
「相互信頼と共創」は、芙蓉リースグループの価値創造を支える基本姿勢です。お客さまをはじめとする多様なステークホルダーと信頼関係を育みながら、社会課題の解決と企業価値の向上を両立していきます。

お客さまとの相互信頼と共創

私たちは、日々の営業活動において、ステークホルダーの皆さまとの「信頼関係」を大切にしています。その第一歩は、お客さまの懐に深く入り、そのニーズや潜在的な経営課題に耳を傾けることです。

この信頼構築の歩みをより確実なものにするため、私たちは営業活動を推進する「よりどころ」として日頃から「RM10ヶ条」を強く意識しています。これは、常にお客さま目線に立ち、課題を「自分ごと」として捉え、その解決に向けて自律的に行動するための指針であり、すべての対話の基盤となっています。

この対話を起点とし、そこから学び、提案のソリューションをより磨き上げながら、信頼関係を積み上げていきます。このプロセスを重ねることで、お客さまと深く結びついた強固なパートナーシップを築き、多様なステークホルダーとともに新たな価値を創り出す輪を広げていきます。そして、ビジネスの持続的な成長を牽引しながら、豊かで持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



芙蓉リースのRM10ヶ条

1. 常にお客様目線で
2. 懐に入れ
3. 知り尽くせ
4. 情報が命
5. 迅速に動け
6. シナリオを描け
7. 自らが指揮官
8. 人的ネットワークを作れ
9. 自らを磨け
10. 得意分野を創造せよ

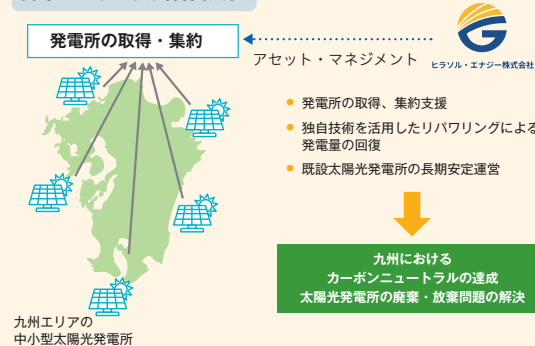
事例

異業種連携で取り組む「百年ソーラー九州事業」

2025年3月、当社は九州旅客鉄道株式会社（以下、JR九州）、三菱UFJ信託銀行株式会社、ヒラソル・エナジー株式会社とともに、「百年ソーラー九州合同会社」と匿名組合契約を締結しました。九州の中小型太陽光発電所を集約し、デジタル技術で長期安定稼働を支える地方創生プロジェクトです。このプロジェクトでは、3年半に及ぶ現場の実直な対話の積み重ねがありました。2021年の初回ご面談以降、定期的なディスカッションを重ねてJR九州さまのニーズに寄り添い、当社の強みである太陽光事業の運営ノウハウや出資先ネットワークを活かした提案を継続しました。この姿勢が信頼へとつながり、主要事業パートナーとしての出資参加が実現しました。

事業イメージ

百年ソーラー九州合同会社

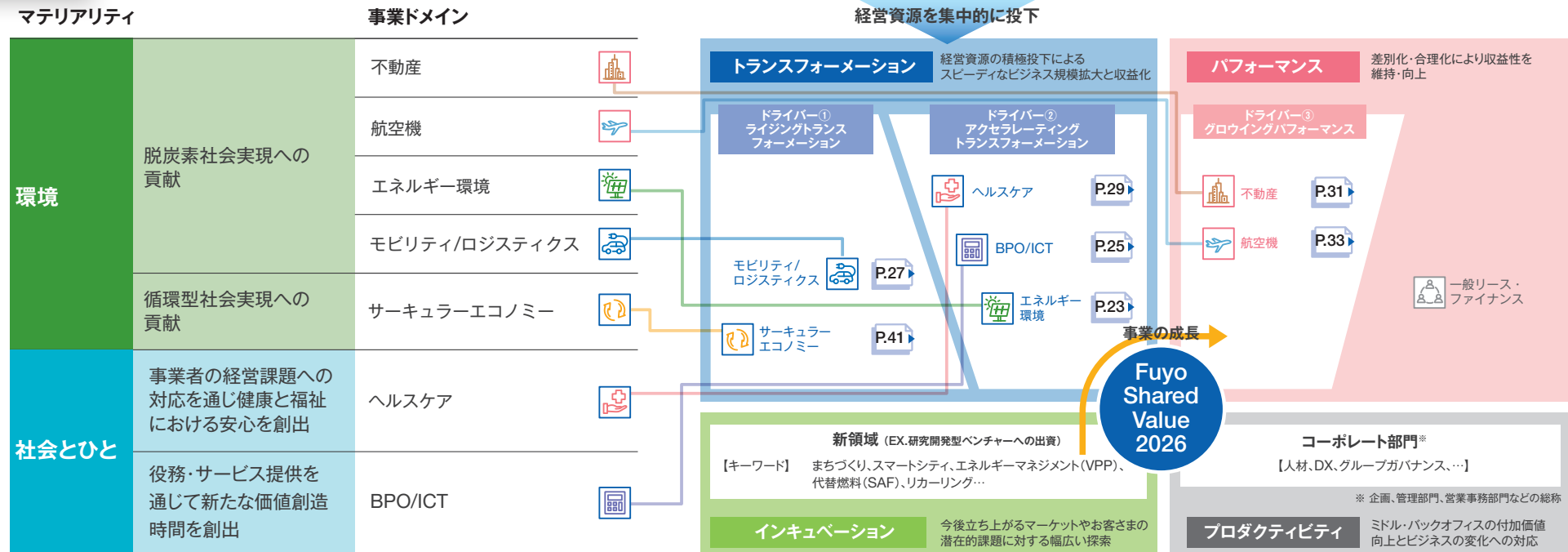


事業概要

持続的な企業価値向上を実現する事業ポートフォリオ戦略

芙蓉リースグループは、重視する社会課題（マテリアリティ）の解決に向けて、その実現を目指した事業ポートフォリオを構成しています。

ゾーンマネジメント戦略における事業ポートフォリオの位置付け



※「マテリアリティ」の詳細はP.13

マテリアリティと各事業ドメインとのつながり

当社グループは、持続可能な社会の実現と企業の持続的な成長を両立させるCSV経営の実践に向け、「環境」「社会とひと」の領域で4つのマテリアリティ（重要課題）を特定しています。上表の通り、脱炭素社会や循環型社会の実現への貢献、健康・福祉の増進、お客さまの業務効率化を通じた価値創造時間の創出など、各事業ドメインの事業を通じて社会的価値の創出に取り組んでいます。

ゾーンマネジメント戦略における事業ポートフォリオの位置付け

経営資源の最適配分にあたり、事業領域を4象限に区分して管理する「ゾーンマネジメント」の考え方を採っています。事業ごとの成長性や収益性等を総合的に判断し、7つの事業領域を3つの成長ドライバーに区分しています。マテリアリティとつながる各事業ドメインは、「トランスフォーメーション」領域（経営資源を積極投下してスピー

ディなビジネス規模拡大と収益化）および「パフォーマンス」領域（差別化・合理化により収益性を維持向上）に位置付けて重点的に取り組んでいます。さらに、将来の成長の芽を育てる「インキュベーション」領域では、今後立ち上がるマーケットやお客さまの潜在的課題に対する幅広い探索を行い、新たな社会課題の解決を次世代の成長機会へと変える取り組みを行っています。

Mission

CSV

社会課題
の解決

Value



エネルギー環境

アクセラレーティング
トランスフォーメーション

事業概要

- エネルギー事業者向け出資・ファイナンス
- グリーン電力供給 (PPA) サービス
- 省エネ設備／補助金リース
- ESCO事業
- 蓄電池ビジネス

Strong Point

- 国内外の再エネ・蓄電池事業に出資やプロジェクトファイナンスを通じて事業参画することで得られる豊富な経験
- お客さまの脱炭素化をサポートする省エネ・再エネ・蓄エネ分野における多様なアライアンス企業との協働体制

常務執行役員
佐々木 幹

2030年のありたい姿



- 多様なエネルギー関連事業を国内外で大規模に展開し、脱炭素社会の実現に貢献するグローバル企業
- エネルギー環境分野の新たな事業領域を切り拓き、気候変動をはじめとする環境問題の解決に貢献するフロントランナー

Fuyo Shared Value 2026の計画

- 1 脱炭素推進に向けて、2026年度までの5年間累計で3,000億円の資金投下を目指します。
- 2 再エネ発電容量1,000MWを目標として、再生可能エネルギーの供給を拡大します。
- 3 系統蓄電所など、エネルギー業界の変革過程で拡大・創出される新たなビジネスに挑戦します。

2025年度までの振り返り

- 計画に掲げた再エネ供給拡大に向け、「H(へらす：省エネ) × T(つくる：再エネ) × T(ためる：蓄エネ)」の同時並行的な取り組みを加速させました。
- 具体的なアプローチとして、新たな営業基盤として構築・推進中の系統蓄電所事業やNon-FIT太陽光発電事業などを中心に、国内の営業資産を順調に積み上げました。さらに、多角的な電力サービス事業を展開するグローバルエンジニアリングを関係会社化し、協働による事業シナジーの積極展開を図っています。
- 海外エネルギービジネスにおいては、グローバルプレーヤーとの協業を通じた推進を図り、2023年に設立した英国現法を中心に欧州での取り組みを加速させました。

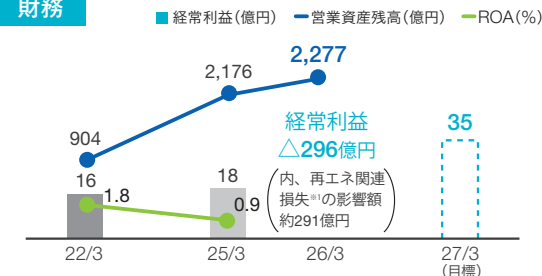
これらの資産拡大を進めた結果、国内での取り組みも含め、右記の通り、非財務目標においては再エネ発電容量の27/3期目標を前倒しで達成しました。

2026年度の見込み

蓄電池関連事業（系統蓄電所・再エネ併設・需要家併設）やNon-FIT発電事業（太陽光など）を中心に、新規ビジネスをより一層加速させることで、引き続き営業資産を積み上げます。

財務の安定性を確保するため、事業ポートフォリオ管理およびモニタリング機能の強化に向けた事業推進体制の構築を徹底します。

財務



※1 業績予想修正時に織り込んでいた欧州および北米における再エネ関連損失

(単位：億円)	2025/3	2026/3
経常利益	18	△296
ROA	0.9%	—
営業資産残高	2,176	2,277

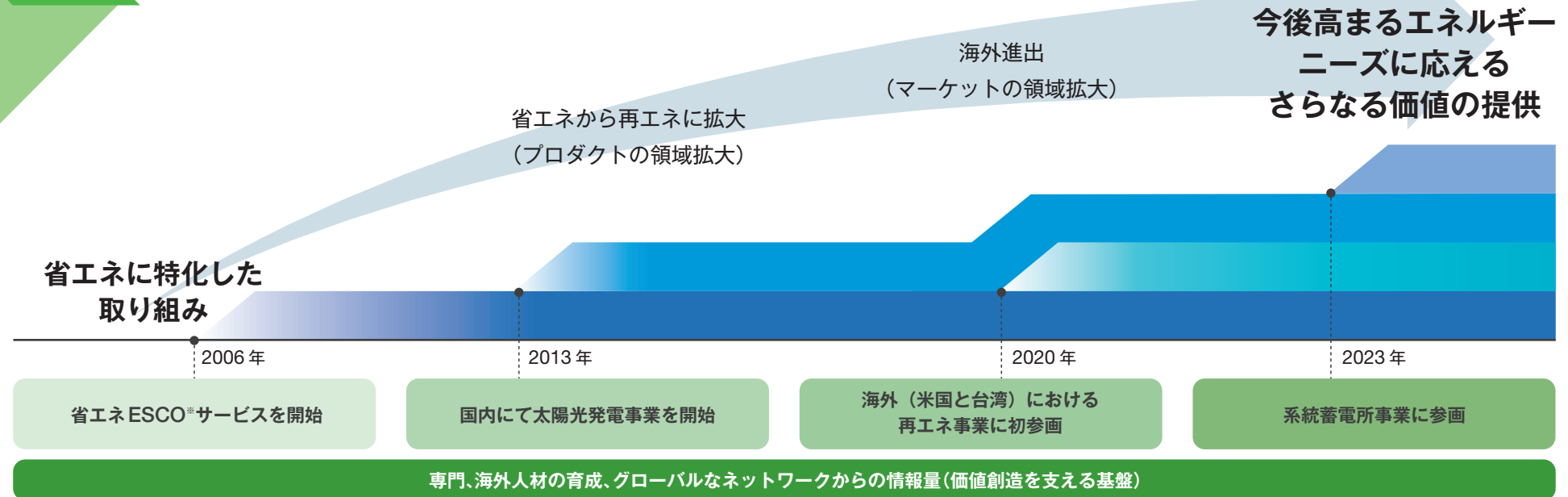
非財務

	2025/3	2026/3	27/3目標
再エネ発電容量※2 (MW)	876 (1,084)	1,014 (1,214)	1,000

再エネ発電容量における括弧内数値は開発中案件を含む数値

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

Focus 価値創造プロセスと価値創造基盤



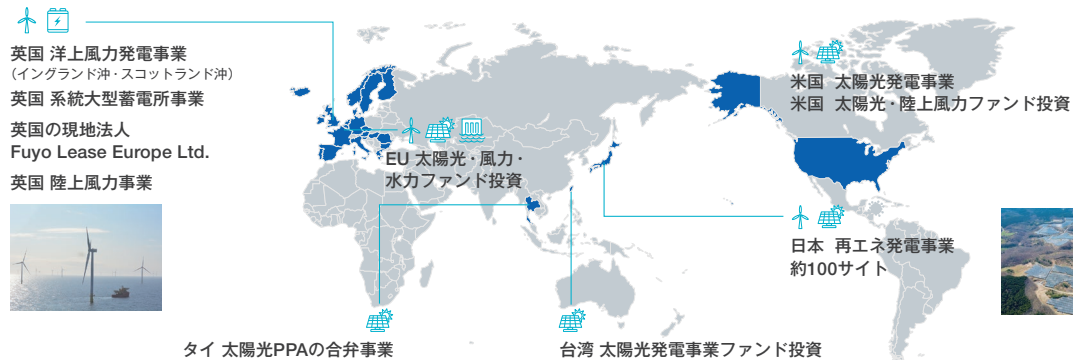
※ 省エネルギー改善に必要な、技術・設備・人材・資金などすべてを包括的に提供し、現在の環境や利便性を損なうことなく省エネルギーを実現し、その結果、得られる省エネルギー効果（経費削減効果）の一部を報酬として享受する事業

1. グローバルプレーヤーとの協業を通じた事業拡大

2013年に国内における太陽光発電事業を開始以降、海外では米国の太陽光事業、投資機会が豊富な欧州での洋上風力・陸上風力・太陽光事業等に参画しています。

欧州での再生可能エネルギービジネスに取り組む外資企業

や日系企業との連携推進、川上での情報収集の強化を目指し、2023年にはロンドンに現地法人を設立しました。グローバルプレーヤーとの協業を通じた事業拡大により、国内外における再エネ普及を推進しています。



2. 再エネ併設型蓄電池事業の取り組み開始

九州エリアにおける既設の太陽光発電所をFIT制度からFIP制度へ移行し、併せて蓄電池を併設して運用する芙蓉リースグループとして初めての取り組みを開始しました。これにより、天候や時間帯によって発電量が変動する再生可能エネルギー電源の最大活用と電力需給の平準化を実現します。また、自社で保有・運営する太陽光発電所への蓄電池導入を加速させるとともに、お客さまが保有・運営する太陽光発電所への蓄電池導入支援も推進しました。



再エネ併設型蓄電池事業現地写真（鹿児島県）



BPO/ICT

アクセラレーティング
トランスフォーメーション

事業概要

- 業務コンサルティング
- 総合 BPO サービス
- 一括請求サービス（通信・公共料金）
- 動画制作・配信サービス
- SI（システムインテグレーション）
- IT アウトソーシング
- PC-LCM

Strong Point

- 業務可視化・コンサルティングをベースとし、企業の多種多様な課題に即した幅広い BPO サービスを一貫して提供
- グループ会社の連携により、「DX・SI」と BPO サービスを融合した包括的なソリューションを提供
- グループで約180万台のPCを保有し、様々なアウトソーシングニーズに対応する充実したサービスメニュー

常務執行役員
鈴木 聡史



2030年のありたい姿



- 業務の「アウトソース+DX」を活用したトータルソリューションを「ビジネス・プロセス・サービス (BPS)」として提供する企業
- IT人材不足の課題解決において最も信頼される企業
- データセンターを中心としたデジタルインフラの拡充に貢献する企業

Fuyo Shared Value 2026の計画

- 1 BPOサービスの提供およびDX化の支援を通じて、お客さまの業務量（業務時間2021年度対比100万時間）削減を実現し、生産性向上に貢献します。
- 2 業務アウトソーシングおよびDX化に係るコンサルティングと各種BPOサービスへの連携を強化し、ビジネス・プロセス・サービス (BPS) の提供体制を確立します。
- 3 情報システム業務のアウトソースとDX化の支援により、貴重な社内IT人材をノンコア業務から解放し高付加価値業務に投入することで、お客さまの業務改革の実現をサポートします。

2025年度までの振り返り

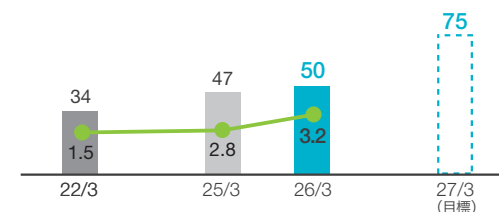
- 中期経営計画に掲げる「ビジネス・プロセス・サービス (BPS)」の提供体制確立に向けて、Slerのグループ化を推進し、「アウトソース+DX」を活用した包括的なアプローチを実施しました。
- 刻々と変化する企業の経営環境へ即応するため、国内外データセンター事業への参画や、脱炭素ソリューションの提供、新リース会計基準への対応を行い、多角的な支援体制を確立させています。
- こうしたシステムとアウトソースの両面からお客さまの課題解決に資するサービスを提供してきた結果、ノンコア業務の削減と生産性向上に貢献し、右記の「お客さまの業務量削減時間」は2025年度末時点で累計110万時間に到達。中期経営計画の目標（100万時間）を前倒して達成する成果へとつながりました。

2026年度の見込み

- 目標達成の勢いを維持しつつさらなる価値提供を目指し、生成AIを活用した新サービスや、業界特化型BPOの開発に注力します。
- これらの施策展開にあたっては、投資リスクを適切にコントロールすることを大前提とし、バランスを取りながら営業資産残高の増強を図ります。

財務

■ 経常利益(億円) ■ ROA(%)



(単位: 億円)	2025/3	2026/3
経常利益	47	50
ROA ^{※1}	2.8%	3.2%
営業資産残高	558	633

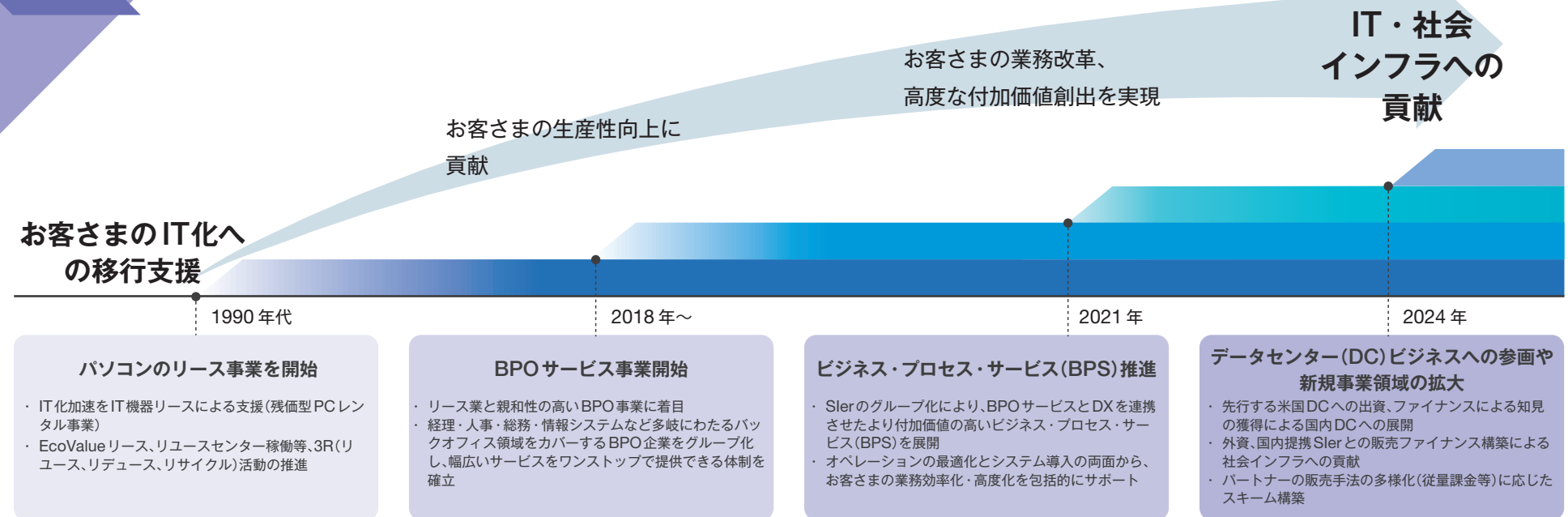
※1 ICTにおける数値

非財務

	2025/3	2026/3	27/3目標
お客さまの業務量削減時間 ^{※2}	+81万時間 2021年度対比	+110万時間 2021年度対比	+100万時間 2021年度対比

※2 BPO/ICTサービスを通じた新たな価値創造時間創出
22/3期対比で約2割の増加を目指す

Focus 価値創造プロセスと価値創造基盤



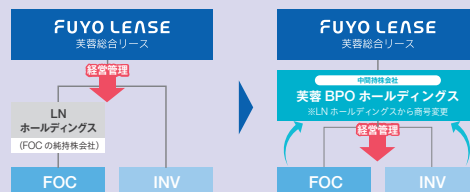
グループ機能の高度化と体制強化

これまで多様なBPO事業会社のグループ化を通じて、お客さまの経営課題に応える高付加価値なソリューションを提供してまいりました。現在は、BPOビジネスの持続的な成長とグループシナジーの最大化を見据え、中間持株会社「芙蓉BPOホールディングス」を中心とした体制の再構築を推進しています。

グループ内組織再編の実施

2025年10月、インボイスおよび芙蓉アウトソーシング&コンサルティング両社の経営管理、ならびにコーポレート業務を中間持株会社に集約しました。この組織再編を通じ、ガバナンス強化とリソースの最適化を推進するとともに、グループ各社のノウハウを高度に融合させ、より包括的なソリューション提案を実現してまいります。

新たなグループ基盤を最大限に活用することで、深刻化する人手不足の解消と、社会全体の持続的な成長に貢献してまいります。



データセンター(DC)ビジネス推進による情報化社会への貢献

生成AIの普及やクラウドサービスの利用拡大に象徴されるように、デジタルサービスは社会生活に不可欠なインフラとなっています。こうした社会のデジタル化に伴い、その基盤となるDCの重要性は一層高まっています。当社は、老朽化したDCのリニューアル、省エネ設備への更新支援、お取引先へのDCマッチング等を通じ、高度情報化のサポートと社会課題への貢献を目指します。

先行する北米DC市場への参画に加え国内案件への取り組みにも着手

2025年2月の米国DCへの出資を皮切りに、国内外6件の投融資に参画しました。(国内では京阪奈(40MW)、唐木田(10MW)DC向けにローンを成約) 様々な情報ルートを最大限に活用し、立地、テナント(GAFAM等)、スポンサー、経済条件等のファクターを蓄積した知見で分析・選別します。適切なポートフォリオ実現とデジタル社会への貢献を目指します。



Mission

CSV

社会課題
の解決

Value



モビリティ/ ロジスティクス

ライジング
トランスフォーメーション

事業概要

車両領域

- オートリース
- EVワンストップサービス
- 自動運転車両サービス
- EVバス サブスクリプション型サービス

物流領域

- 物流マテハン機器ファイナンスサービス
- 庫内業務最適化サービス

Strong Point

- グループ会社である芙蓉オートリースとヤマトリースとともに、乗用車からトラックまで幅広い車種のファイナンスや関連サービスを提供できる体制
- パートナー企業との連携による、商用EV、車載用バッテリー、自動運転車両等の新領域への拡大
- Pacific Rim Capital 社を中心とした海外グループ会社とともに、グローバルで事業を展開
- 物流現場に不可欠な物流資材を起点とした物流標準化・自動化・省人化ソリューションの提供

常務執行役員

三村 昇

常務執行役員

尾方 直美

2030年のありたい姿



- 車両領域における様々な技術の社会実装を通じ、脱炭素をはじめとする社会課題解決に貢献する企業
- 物流領域において、国内外のグループ会社やパートナー企業とともに人手不足や働き方改革等の課題解決に取り組むソリューションプロバイダー

Fuyo Shared Value 2026の計画

- 1 「EVワンストップサービス」の提供等を通じ、芙蓉オートリース、ヤマトリースの新規成約台数におけるEV・FCV比率5%を目指します。
- 2 幅広いパートナー企業と連携し、2024年問題、人手不足、コスト増などの課題を抱える物流業界のトータルサポートを推進します。

2025年度までの振り返り

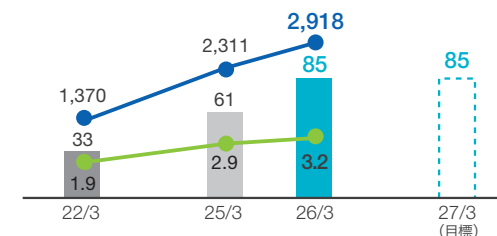
- 中計目標である「新規成約台数におけるEV・FCV比率5%」の達成とワンストップサービスの提供に向けて、アライアンス先との協業を強化しました。EVや充放電器の導入コンサルティングからエネルギーマネジメントまでをワンストップで提供することで、お客さまのEV導入に関する課題解決を力強くサポートしました。
- また、物流業界のトータルサポート（2024年問題や人手不足の解決）を目的として、2025年3月に連結子会社化したワコーパレットをロジスティクスドメインの中核企業として位置付けました。同社の物流資材やDX商材を通じて、芙蓉リースグループのお客さまが抱える物流課題の解決をサポートする体制を整えました。
- さらに、グローバルでの事業領域拡大として、Southwest Rail Industriesを持分法適用会社化し、新たな領域である貨車リース事業に参画しました。
- このように、国内外のグループ会社との共創力向上と連携パートナーとのネットワーク拡充に挑んだ結果、顧客へのソリューション提案機能が大幅に強化され、右記の通り財務・非財務ともに目標計画を上回る実績（経常利益85億円、EV・FCV比率7.2%）を達成しました。

2026年度の見込み

- 確立した強みをベースとして、車両・物流領域の双方において、国内外の機能強化および独自の技術やノウハウを持つパートナーとの連携をさらに深めます。
- このワンストップ型ソリューションの展開を進めることで、外部環境の課題解決への貢献度を高め、持続的な業績伸長へとつなげてまいります。

財務

■ 経常利益(億円) ■ 営業資産残高(億円)^{※1} ■ ROA(%)



(単位: 億円)	2025/3	2026/3
経常利益	61	85
ROA	2.9%	3.2%
営業資産残高	2,311	2,918
(内国内子会社) ^{※1}	(1,675)	(2,211)

※1 国内子会社（芙蓉オートリース・ヤマトリース）の単純合算数値

非財務

	2025/3	2026/3	27/3目標
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)	—	7.2%	5%

Focus 価値創造プロセスと価値創造基盤

社会課題

高齢化に伴う
移動制約者の増加

レジリエンス強化としての
BCPの必要性の高まり

脱炭素社会の実現

労働人口減少に伴う
業務効率化

パートナーとのアライアンス構築を推進し、既存の事業領域と新たな機能を“つなぎ”合わせて、
事業領域を“広げ”ることで、社会課題の解決に貢献

基本戦略

モビリティ／EVワンストップサービス

ロジスティクス／物流業務の自動化・省人化
ソリューション

提供サービス

車両・充電器

エネルギー
マネジメント

蓄電池

自動運転

パレット・カゴ車

次世代マテハン

フォークリフト

モビリティ

●グループ会社連携とパートナー協業によるモビリティ課題解決支援

脱炭素化の加速や車両利用形態の高度化、技術進展により、モビリティ領域では事業環境が大きく変化しています。芙蓉リースグループとパートナー企業の知見・ソリューションを結集し、車両調達、運用、管理、データ活用まで一体で支援する体制を構築することで、お客さまの経営効率化と新たな価値創出に伴走していきます。

ヤマトグループと連携した商用EV導入支援サービスの提供

2024年10月よりヤマトグループと連携し、商用EVの導入検討段階から車両・充電設備の導入、補助金活用、再生可能エネルギーの供給、導入後の運用・保守、車両の入れ替え・廃棄に至るまでを一体で支援する「EVライフサイクルサービス」を提供しています。両社が培ってきた商用車リース、EV運用、メンテナンスの知見を融合することで、EV未導入企業でも円滑な移行を可能とし、脱炭素化と経済性の両立を実現します。本取り組みは、物流事業者をはじめとするサプライチェーン全体のGHG削減を支援するとともに、社会課題の解決を通じた持続的な企業価値の向上に貢献しています。

ロジスティクス

●グループ会社・パートナーとの連携による物流課題の解決サポート

労働力不足等が社会課題化し、物流効率化、省人化が求められる外部環境を踏まえ、芙蓉リースグループとパートナー企業が有するサービス、ソリューションを組み合わせることで、お客さまの経営課題解決をサポートできる体制を築いてまいりました。2026年4月以降、CLO(Chief Logistics Officer)の設置義務が課せられる特定事業者が有する物流課題に伴走することで、物流領域における相談役としての立ち位置を獲得し、川上からの各種マネタイズを図ります。

成田国際空港貨物上屋間における自動運転レベル4の自動搬送サービスを実用化

2026年2月19日、成田空港にあるANA最大規模の貨物上屋「ANA Cargo Base+」内にて、株式会社eve autonomyと共同で提供する自動運転レベル4の自動搬送サービス「eve auto Re-Fine」の実運用を開始しました。国内空港のエアラインの貨物上屋において、自動運転レベル4の貨物自動搬送が導入されるのは国内初となります。

芙蓉リースとeve autonomyは、今後も航空貨物業界におけるさらなる省人化、効率化を目指し、サービスレベルの向上に向けて取り組むとともに、物流業界全体の課題でもある人手不足の解消に向け、業務の省人化や生産性向上に資する取り組みを推進してまいります。



ヘルスケア

アクセラレーティング
トランスフォーメーション

事業概要

- 医療機器を中心としたリース・割賦
- ヘルスケア不動産ファイナンス
- 診療・介護報酬債権ファクタリング
- ヘルスケア事業者向けコンサル、M&A仲介、BPOサービス
- 事業承継・再生・再編ファイナンス
- 地域特化型ヘルスケアファンド
- 中古医療機器買い取り・処分
- 医療機関向け省エネ・ESCO事業

Strong Point

- ヘルスケア不動産ファイナンスや事業承継・再生・再編ファイナンス、診療・介護報酬債権ファクタリングなどの幅広いメニュー
- 医療・介護事業者の経営効率化に資する業務コンサルやBPOサービス、DX化、サーキュラーエコノミー機能の提供
- CBヘルスケアの医療・介護・福祉業界に特化した経営コンサルやM&A仲介による経営支援サービス

常務執行役員
飯田 豊

2030年のありたい姿



- 医療・介護・調剤事業者が持つ経営資源（ヒト、モノ、カネ、時間、情報）の価値最大化をサポートし、国内の医療・介護の質の向上に貢献する企業
- 医療・介護の課題解決（非財務価値）と市場トレンドを捉えた利益成長（財務価値）を高いレベルで実現する企業

Fuyo Shared Value 2026の計画

- 1 超高齢社会を見据えて、アライアンス先との連携により5年間で高齢者介護施設の新規提供室数1,330室の創出をサポートします。
- 2 医療・介護事業者のステージごとの経営課題に対して、グループ会社やアライアンス先と連携してソリューションを提供し医療・介護DXを推進します。
- 3 高いニーズが見込まれる事業承継・再生・再編ファイナンスや、ヘルスケア不動産への取り組み、診療・介護報酬債権のファクタリングや承継・経営支援の事業領域へ経営資源を集中的に投下します。

2025年度までの振り返り

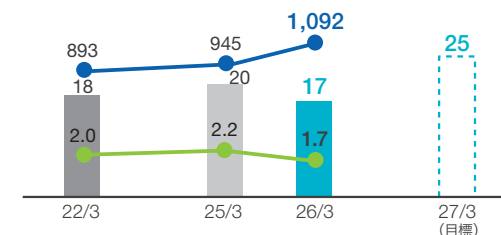
- 中期経営計画スタート時（2021～2023年）においては、福祉医療機構（WAM）によるコロナ禍の公的支援等に伴い医療機関等のファイナンスニーズが低調に推移したため、収益は一時的に伸び悩み形となりました。
- しかし、この環境変化に対してステージごとの経営課題へのソリューション拡充に注力し、「地域特化型ヘルスケアファンド」の組成（東北/七十七銀行、九州/肥後銀行）をはじめ、ホスピスや病院の土地流動化など新たなヘルスケア不動産への取り組み、再生・再編に伴うファイナンスなどを通じて、事業領域を大きく拡大させました。
- さらに、中計で掲げる「経営・承継支援」のさらなる強化に向け、2025年度には非ファイナンス領域の中核企業としてCBホールディングス（現：CBヘルスケア）を連結子会社化しました。これにより、グループ全体で提供できる価値が大幅に向上しています。
- これらのファイナンス・非ファイナンス両面での積極的な資源投下の結果、右記の通り、高齢者介護施設の新規提供室数（1,307室）や経営支援ファイナンス残高（749億円）は、目標を大きく捉える高水準な実績へとつながりました。

2026年度の見込み

- 中計最終年度の計画達成に向けて、これまでに基盤を築いたヘルスケア不動産、事業承継・再生・再編ファイナンス、診療・介護報酬債権ファクタリング、そしてCBヘルスケアによるコンサル・M&A仲介をドメインの中心軸に据えます。
- これらの機能を最大限に発揮することで、財務目標、非財務目標の同時達成を目指します。

財務

■ 経常利益（億円） ■ 営業資産残高（億円） ■ ROA（%）



(単位：億円)	2025/3	2026/3
経常利益	20	17
ROA	2.2%	1.7%
営業資産残高	945	1,092

非財務

	2025/3	2026/3	27/3目標
高齢者介護施設 (新規提供室数)	1,011	1,307	1,330
医療・福祉マーケットの 経営支援に資する ファイナンス ^{*1} (億円)	456	749	560

※1 FPSメディカルおよび事業承継に係るファイナンス等の営業資産残高

Focus 価値創造プロセスと価値創造基盤

コロナ禍の公的支援終了や人件費高騰により、医療・介護・調剤事業者をはじめとするヘルスケア業界の経営環境は厳しさを増しています。このような状況下、当社は単なる資金提供にとどまらない総合的なソリューションを展開しています。具体的には、事業承継・再生・再編に際してファイナンス機能で事業者を支えるとともに、CBヘルスケアが有する高度なコンサルティング機能と融合させることで、多角的な解決策を提案しています。ファイナンス機能と非ファイナンス機能を組み合わせることで、ヘルスケア業界の経営課題に寄り添い、新たな価値創出をサポートしていきます。

医療・介護・調剤事業者をはじめとするヘルスケア業界の経営課題解決

FUYO LEASE

特徴・強み

幅広いファイナンス機能
様々なアライアンス先との連携によるソリューション提供

主要なサービス

- ・ 医療機器を中心としたリース・割賦
- ・ 事業承継・再生・再編ファイナンス
- ・ ヘルスケア不動産ファイナンス
- ・ 地方銀行と連携した地域特化型ヘルスケアファンド

CB HealthCare

特徴・強み

医療・介護・福祉業界に特化した専門性と経営支援ノウハウ
コンサルのワンストップサービス

主要なサービス

- ・ M&A仲介（医療・介護・薬局）
- ・ 地域包括ケアシステム構築支援
- ・ ハンズオン型経営支援
- ・ 経営コンサルティング
- ・ ニュース配信／セミナー開催

SHARP FINANCE

特徴・強み

医科・歯科クリニック・動物病院の開業から閉院までワンストップでサポート

主要なサービス

- ・ クリニック開業支援
- ・ 事業承継支援
- ・ 開業支援ローン
- ・ 医療設備購入リース

ファイナンス

非ファイナンス

FUJITA

特徴・強み

査定・買い取り・解体・撤去のワンストップサービス
自社エンジニアリング部門やグループ共同倉庫での保管

主要なサービス

- ・ 医療機器買い取り・販売
- ・ 残置物処分
- ・ 3R推進事業

WorkVision

特徴・強み

ITソリューションの企画・開発・販売から運用・保守まで一貫したサポート

主要なサービス

- ・ 電子カルテ
- ・ 人事・給与・就業管理システム
- ・ iPad 問診／文書管理／Web 予約／説明用動画再生ツール

Accretive

アクリーティブ株式会社

特徴・強み

ファイナンス、コンサルティング、BPO サービスを総合的に提供

主要なサービス

- ・ 診療・介護報酬債権ファクタリング（FPS メディカル）
- ・ 医療・介護事業者向け BPO サービス

ファイナンス機能

リース・割賦

ファクタリング

ヘルスケア不動産
ファイナンス事業承継・再生・
再編ファイナンス

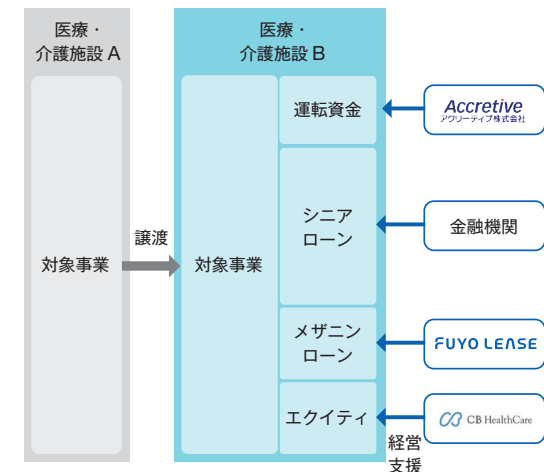
非ファイナンス機能

経営支援・
承継支援中古医療機器
サーキュラー
エコノミーBPO・DX
省エネ

“非ファイナンス領域”と“ファイナンス領域”の機能を組み合わせた支援のモデルケース

CBヘルスケアが経営支援を行っている医療機関の事業譲受に際し、その資金調達をFGLグループで支援した例です。金融機関と連携し、芙蓉総合リースはメザニンローン、CBヘルスケアはエクイティ投資、また運転資金は、アクリーティブの診療・介護報酬債権のファクタリングで提供しました。本取り組みは、“非ファイナンス領域（経営支援）”と“ファイナンス領域（資金調達）”の機能を組み合わせ、包括的な支援を実現するモデルケースです。

ストラクチャー図



Mission

CSV

社会課題
の解決

Value



不動産

グロウイングパフォーマンス

事業概要

- 不動産ファイナンスリース
- 不動産オペレーティングリース
- 不動産ノンリコースローン
- 不動産エクイティ投資
- 私募REIT投資

Strong Point

- 高度な案件相談に対する、お客さま目線で真摯かつスピーディなレスポンスの積み重ねによって獲得した、お客さまとの信頼関係・情報バイブライン
- 長年にわたり難易度の高い案件に真正面から取り組んできた経験によって蓄積した、不動産リース・ファイナンスの高度な業務スキル・ノウハウ
- 領域拡大と新スキーム開発を通じて獲得した、業界トップクラスの幅広い事業領域と専門性の高い人材

常務執行役員
本下 裕之

2030年のありたい姿



- 不動産分野の事業領域を拡大・深化し、新たな価値創造に挑戦。社会課題の解決に貢献する
- お客さまの最良なパートナーとして、最適なソリューションを提供し、お客さまとともに持続的に成長する

Fuyo Shared Value 2026の計画

- 1 ビジネス領域の拡大と新スキームの開発を目指して、信頼できるパートナーとの共同事業を推進。バリューアップ前提の不動産の共同投資、回転型など新たなビジネスモデルを構築します。
- 2 ソリューション提案営業の積極的な展開により、パートナー企業との連携の拡大や、地域金融機関・インフラ企業との協業による地域貢献を推進します。
- 3 脱炭素社会実現に向けた環境配慮型不動産の取扱いなどを通じて、社会的インパクトを創出し、社会の価値創造に寄与します。

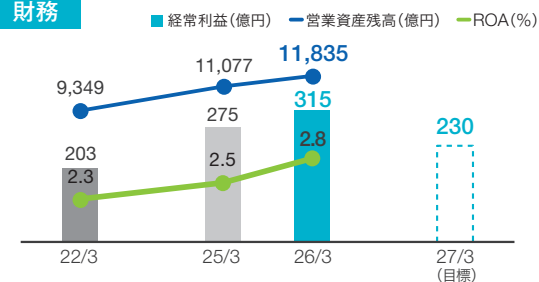
2025年度までの振り返り

- 中期経営計画に掲げるビジネス領域の拡大とポートフォリオの最適化に向けて、良質なアセットの積み上げと同時に、ポートフォリオ全体の収益性を向上させるアセットコントロールを実施しました。この結果、右記の通り中期経営計画の経常利益目標を前倒しで達成する極めて高い成果へとつながりました。
- また、バリューアップ前提の投資や新たなビジネスモデルを推進するため、建物管理・コンストラクションマネジメント機能の高度化を目的とした双日商業開発株式会社の持分法適用子会社化などを実施し、バリューアップ事業を推進するための強固な基盤を構築しました。
- さらに、環境配慮型不動産の取扱いを通じた「社会的インパクトの創出」に向けては、信頼できるパートナー企業との連携を強化しました。国内外の環境配慮型不動産開発案件へ積極的に参画し、持続可能な社会の実現に寄与する投資を着実に推進しています。

2026年度の見込み

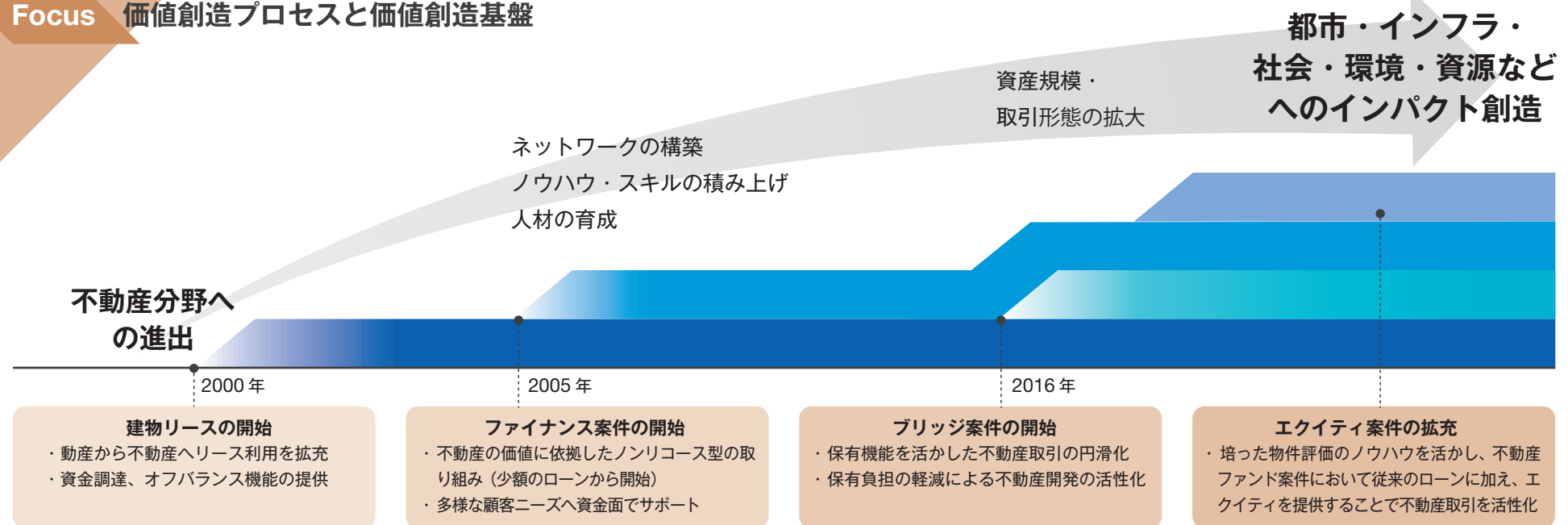
- これらの成果を基にさらなる収益性向上を図るため、新設した不動産戦略投資部が中心となり、バリューアップ事業やオペレーショナルアセット等の取り組みを強化します。
- 同時に、次期中期経営計画を見据え、適切なリスクコントロールを徹底しながら、共同事業体制や海外不動産取り組み体制の構築を推し進めていきます。

財務



(単位: 億円)	2025/3	2026/3
経常利益	275	315
ROA	2.5%	2.8%
営業資産残高	11,077	11,835

Focus 価値創造プロセスと価値創造基盤



不動産取引の活性化に寄与する不動産保有機能

建物リース

建物リースを開始して以降、地主さまの土地を有効活用し、テナントさまの機動的な出店に寄与しています。不動産ホルダーの役割を担い、取引円滑化に貢献してきました。

ブリッジ

不動産売買において売買のタイミングをつなぐために一次的に保有する「ブリッジ取引」の提供は、不動産取引の円滑化に貢献します。また開発期間中の不動産の一部を共同保有し、開発業者等の保有負担を軽減することにより、不動産開発事業の活性化に寄与しています。

価値評価力を高め、多様な資金調達ニーズに対応

ノンリコースローン、エクイティ

不動産では、お客さまの信用に基づくコーポレートローンだけでなく、不動産価値に限定したノンリコースローンなど多様な資金提供を行ってきました。

国内有数の取扱実績、保有件数を通じて不動産の活用価値、事業価値を評価する力を伸ばし、的確かつスピーディに対応してきました。大型化する不動産案件に、ローンとエクイティを組み合わせた様々なスキームで参画するなど、不動産取引の活性化に貢献しています。

環境・社会のインパクト創出への新たな取り組み

住友林業とともに、豪州ブリスベンにて深刻化する住宅不足という社会課題の解決を目指す賃貸用集合住宅開発プロジェクトに参画しました。全475戸のうち250戸を、補助金を

活用した「アフォーダブル住宅」として手頃な価格で提供します。同時に、豪州環境認証の取得や稼働時のカーボンネットゼロ達成を目指し、持続可能な社会に貢献します。

英 ロンドンでの環境に配慮したオフィス大規模改修事業へ参加

三菱地所をはじめとするパートナー企業とともにロンドンのオフィス大規模改修事業に参画しました。既存躯体の約75%を再利用することで、建設時の環境負荷を抑えるオフィス開発事業です。歴史的景観の保全や地域をつなぐ通路の新設、起業家支援拠点の配置を通じ、持続可能な街づくりに貢献します。

Mission

CSV

社会課題
の解決

Value



航空機

グロウイングパフォーマンス

事業概要

- 航空機オペレーティングリース／ファイナンス
- 日本型オペレーティングリース (JOL)
- 航空機機体管理・再販
- 購入選択権付き日本型オペレーティングリース* (JOLCO)
- 事業投資 (関連事業への出資)

Strong Point

- 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460件超のリース案件を実行した豊富な実績
- 自らハンズオンで行うことで培った航空機オペレーティングリースの組成能力とソリューション提供能力
- 航空機オペレーティングリースをベースとしながらも、顧客の経営課題や社会課題に向き合い新領域分野にも積極的に取り組むカルチャー

常務執行役員

白石 昌幸

※ 投資家のお客さまに資金運用手段として航空機リース案件等に出資いただくもので、当社はそのアレンジメントを事業として行っています。

2030年のありたい姿



- 航空機オペレーティングリースを中核事業に据えながら、航空機周辺分野におけるアライアンスにより事業ラインナップを拡充させ、シナジーを創出
- 新領域分野・新技術を通じ、環境問題や社会課題の解決に貢献するとともに、航空業界の発展と世界の交通・物流インフラの構築に寄与

Fuyo Shared Value 2026の計画

- 1 安定的なストック収益と売却によるフロー収益をバランスさせ、保有資産の健全性を維持した資産回転型ビジネスを推進します。
- 2 JOLCO、JOLに加えて、新たな運用商品の開発・販売に取り組み、投資家への販売力をより一層強化します。
- 3 航空機のライフサイクルに応じたパーツアウトや貨物機改修等の周辺分野、新領域分野を強化します。

2025年度までの振り返り

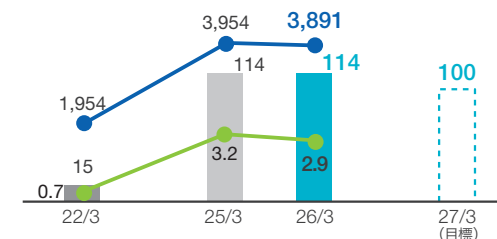
- 「資産回転型ビジネスモデル (ストック収益とフロー収益のバランス)」の確立に向けて、機体売却益や管理手数料等のフロー収益獲得を展望し、売却専管部署を新設しました。これにより、世界のお客さまの多様なニーズに対し、ハンズオンでソリューション提供可能な体制を確立しました。
- 「周辺分野・新領域の強化」の計画においては、ヤマトホールディングス株式会社向けフレイター (貨物専用機) のリースや、サステナブルファイナンスを活用したJOLCO案件の組成等の先駆的な取り組みを推進しました。
- これらの戦略的な仕組みづくりとアプローチにより、グローバル輸送インフラの維持・強化に貢献するとともに、右記の通り経常利益114億円を維持する高い収益性と資産の健全性を両立させました。

2026年度の見込み

- これまでに積み上げた自社保有機から得られる安定的なストック収益と、機体売却によるフロー収益により、中計最終年度の計画達成を目指します。

財務

■ 経常利益(億円) ■ 営業資産残高(億円) ■ ROA(%)

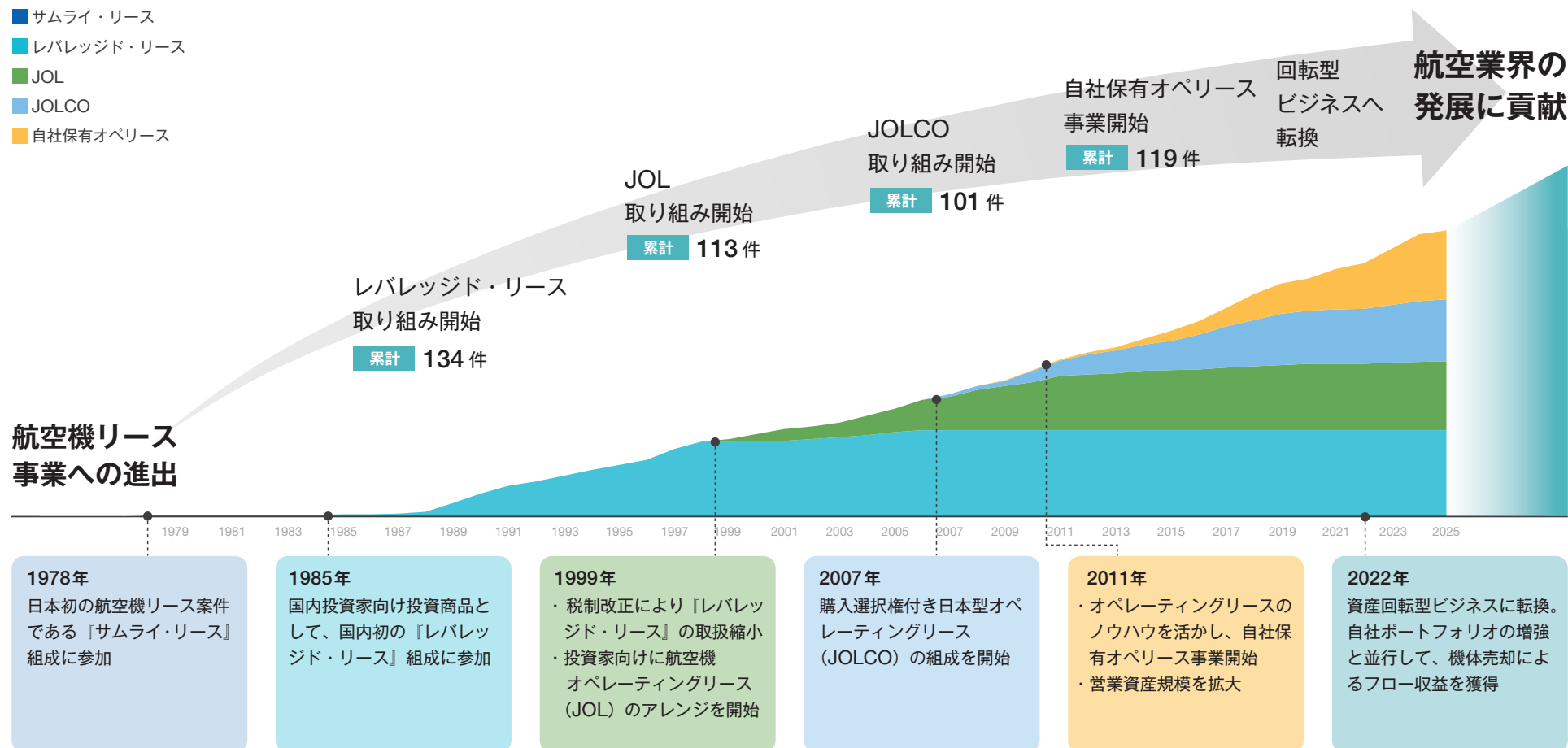


(単位: 億円)	2025/3	2026/3
経常利益	114	114
ROA	3.2%	2.9
営業資産残高	3,954	3,891

機体数	2025/3	2026/3
自社保有機	66	66
その他(管理機体等)	57	58
合計	123	124

Focus 価値創造プロセスと価値創造基盤

- 日本における航空機リース事業のパイオニアとして、事業進出から50年間にわたり、市場環境に対応したプロダクトをハンズオンで開発。累計460件超の案件実行により積み上げたノウハウと自社専門人材リソースが価値創造の基盤。
- オーガニックで事業を発展させ積み上げてきたノウハウと機能を活かし、様々な課題に対しワンストップで対応するとともに着実な成長戦略を継続、航空業界の発展に貢献。



Mission

CSV

社会課題
の解決

Value



インキュベーション・新領域

芙蓉リースグループは、既存の事業の枠にとらわれることなく、社会の変化とお客さまのニーズを先取りしながら、価値創造のフロンティアを切り拓いています。

新規ビジネス開発を担う「ビジネスソリューション部」と、M&Aや大型アライアンスを通じて新領域を創出する「ビジネスクリエーション部」が、インキュベーションマインドを持つ実働組織として、多様な社会課題に応える事業探索を進めています。

常務執行役員

下條 剛史

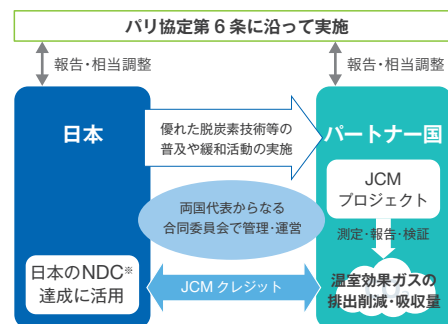


カーボンクレジット創出プロジェクトへの参画

ネットゼロの達成は今後の最大の社会課題です。環境と経済との両立を図るうえで、カーボンクレジットは両者をつなぐ共有価値であると捉え、積極的にその創出に参画し供給することで、企業の脱炭素経営のサポートを強化していきます。

JCM クレジットの普及拡大を目指すコンソーシアムの組成

- 二国間クレジット制度 (Joint Crediting Mechanism、以下「JCM」) に基づく水田由来のクレジットの普及拡大を目指すコンソーシアムを設立。
- フィリピンで推進する間断かんがい技術を活用したプロジェクトによって、米の収量増加や、天候の影響等を分析し、農業分野におけるJCMの普及拡大に貢献することを目指します。



※NDC：Nationally Determined Contribution
気候変動対策で、各国が定める温室効果ガス削減目標

まちづくり

特定の不動産や事業にとどまらず、地域の人の流れや関係人口を増やすための移動交通、エネルギー、文化等の創出に関与し、賑わいの創出を通じた「まちづくり」を推進することで、地域の創生と持続的な発展に寄与していきます。

静岡市アリーナ整備・運営事業

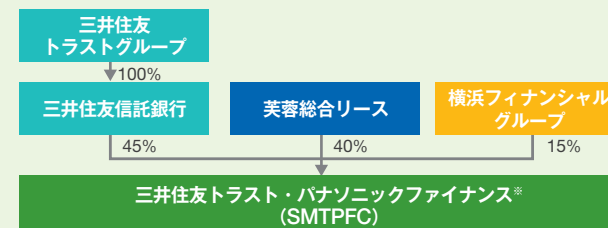
- NTTドコモを代表企業とする「The Shizuoka Alliance」の構成企業として落札者に選定。2030年4月の運営開始に向け、静岡市との基本協定を締結。
- まちの魅力向上、文化振興、地域経済の活性化など、大きな経済社会効果と、新たなスポーツ・エンターテインメントによる感動体験の提供を目指します。



静岡市アリーナ外観イメージ

三井住友トラスト・パナソニックファイナンスの共同事業化

三井住友信託銀行、横浜フィナンシャルグループと、三井住友トラスト・パナソニックファイナンスの共同事業化に向けた対応を進めています。2026年10月の株式取得を予定しており、持分法適用関連会社化を通じて、事業シナジーの創出、案件対応力の強化、重点領域の拡大を図り、当社グループの収益力向上と持続的な成長につなげていきます。



※2026年10月にSMTBリース株式会社に社名変更予定

価値創造グローバルネットワーク

芙蓉リースグループは、航空機リースをはじめ、エネルギー環境、モビリティ/ロジスティクスといった分野でのグローバルな事業展開を通じて、社会課題解決のフィールドを広げています。これからも、持続可能な社会に向けた重要なテーマに対し、国境を超えた価値共創に取り組む人材の育成を含め、グループ全体で挑戦を続けていきます。(2026年7月1日現在)

芙蓉総合リース株式会社

一般リース・
ファイナンス
不動産など



エネルギー環境



BPO/ICT



モビリティ/
ロジスティクス



ヘルスケア



航空機



国内

シャープファイナンス株式会社
株式会社アクア・アート
株式会社FGLサーキュラー・
ネットワーク
株式会社FGLリースアップ・
ビジネスサービス
株式会社FGLグループ・
ビジネスサービス
株式会社FGLグループ・
マネジメントサービス

株式会社グローバルエンジニア
リング

株式会社インボイス
エクストリーク株式会社
芙蓉アウトソーシング&コンサル
ティング株式会社
株式会社WorkVision
株式会社ヒューマンセントリックス
株式会社FGLテクノソリュー
ションズ
横河レンタ・リース株式会社
メリービズ株式会社

芙蓉オートリース株式会社
ヤマトリース株式会社
株式会社ワコーバレット
日本バレットレンタル株式会社

アクリーティブ株式会社
株式会社FUJITA
株式会社CBヘルスケア

海外

Fuyo General Lease (USA) Inc.
芙蓉総合融資租賃(中国)有限公司
Fuyo General Lease (HK) Limited
Fuyo General Lease (Asia) Pte.
Ltd.
台灣芙蓉總合租賃股份有限公司
Fuyo General Lease (Thailand)
Co., Ltd.

Fuyo Lease Europe Ltd.

Pacific Rim Capital, Inc.
PLIC Corp., Ltd.
MATEHAN SIAM LAMBDA
CO.,LTD.
TDF Group Inc.

FGL Aircraft Ireland Limited
FGL Aircraft USA Inc.
Aircraft Leasing and Management
Limited



DX戦略

芙蓉総合リースはCSV (Creating Shared Value: 共有価値の創造) の理念のもと、事業を通じての様々な社会課題の解決と経済価値の同時実現を目指します。また、テクノロジーの進歩により、社会のデジタルシフトが加速する中、芙蓉総合リースは、デジタルテクノロジーを取り入れ、社会に提供する価値を外部環境の変化に適応させ続けることによる、長期的な共有価値の創造を目指します。

社外への取り組み

戦略 1 新たなビジネス 領域拡大に向けた 取り組み

戦略 目標

- リカーリング・サブスクリプション等のビジネス構築支援

推進 状況

- 戦略目標達成に必要なITインフラ基盤の整備を終えており、具体的な案件の複数成約に至っております。

戦略 2 先進的な商品・サービスを通じた提供 価値の向上

戦略 目標

- クラウドソリューションの展開
- パートナー企業のDXプロダクト構築支援

推進 状況

- グループのBPOサービスに加え、AI技術を活用したソリューションを提供するスタートアップ企業との協業を拡充し、データとデジタル技術を掛け合わせた付加価値の高いビジネスを展開しております。

生成AI活用推進に向けた人材育成の取り組み

日常業務の効率化に加え、営業提案を支える「壁打ち相手」として生成AIを活用するための人材育成施策を進めています。その取り組みの一環として、役員と若手社員によるリバースメンタリング形式のワークショップを実施し、世代を超えた視点の融合による思考力と提案力の向上を図りました。



DX認定取得



芙蓉総合リース、WorkVision、シャープファイナンスでは経済産業省が定める「DX認定制度※」に基づき、「DX認定」を取得しております。

※「情報処理の促進に関する法律」に基づき、「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応する企業を国が認定する制度です。

社内の取り組み

戦略 3 営業活動の デジタルサポート

戦略 目標

- 営業管理システムの高度化
- データ連携・分析によるマーケティングの高度化

推進 状況

- 営業デジタルサポートの一環として、AIを活用したIR情報に基づく取引先分析ツールやグループ商材検索ツールを開発。さらに、活動記録のデータ分析をAIで行い、営業活動評価の自動スコアリングに関する技術検証や提案活動を支援するAI壁打ちツールの開発も推進中です。

戦略 4 事業運営の抜本的 な効率化・高度化、 柔軟な働き方と業 務プロセス改革

戦略 目標

- デジタルを活用した社内業務プロセスの効率化推進
- IT・DX人材のリスキリング

推進 状況

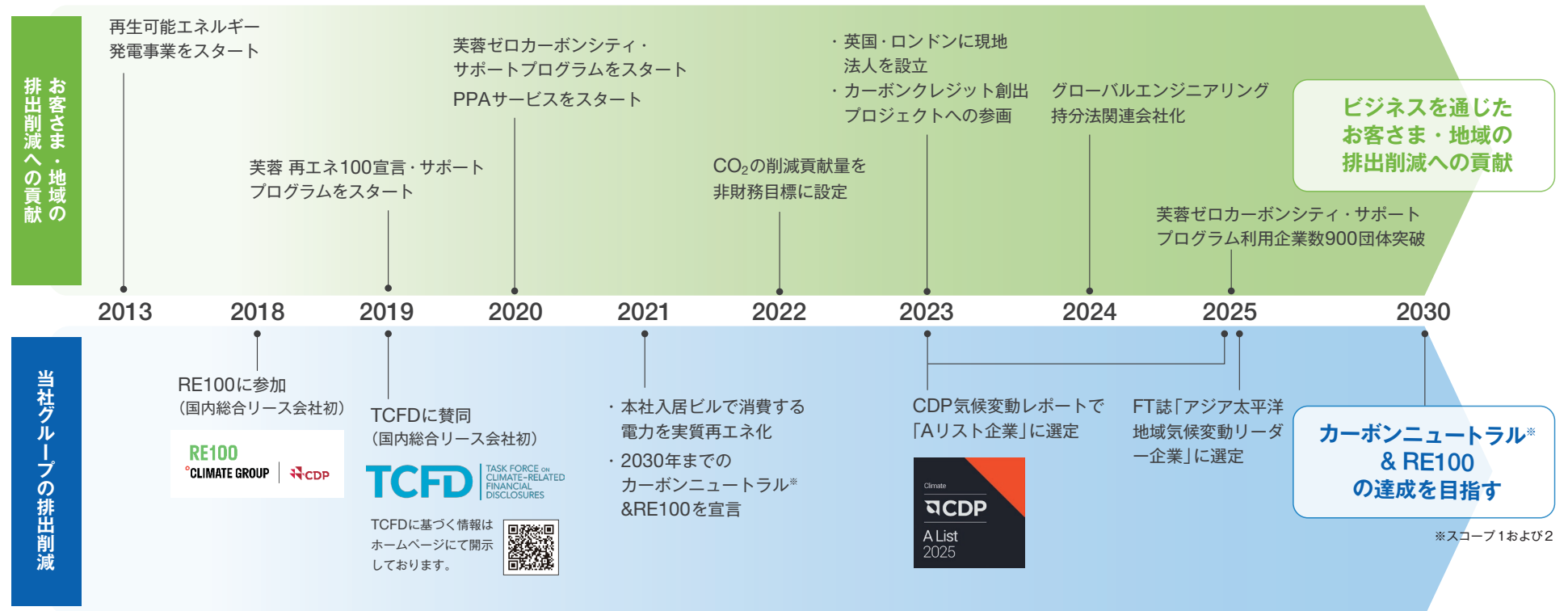
- 25年4月に新設した「ビジネスプロセス・ITシステム改革プロジェクトチーム」を中心に、「人とAIの共創」を前提としたビジネスプロセスの再設計とクラウドファーストなシステムの再構築をコンセプトとしたブランドデザインの策定に着手しています。
- 生成AIや業務効率化ツールの活用定着化施策やDX研修の新設を通じ、社員のDX実践を支援しています。



脱炭素社会実現への貢献

芙蓉リースグループは、2013年に太陽光発電事業第一号をスタート以来、脱炭素社会に向けた取り組みの重要性を認識し、2018年に国内総合リース会社初（国内で12社目）のRE100に加盟しました。当初より自社のみならず、事業を通じたお客さまおよび社会の脱炭素化の推進を掲げ、2022年からはCO₂の削減貢献量等の定量目標を設定して推進しています。気候変動問題をビジネス機会と捉え、CSVを実践することで様々な領域でCO₂排出削減に貢献すると同時に、収益増と新たなビジネスの持続的な拡大につながっています。

芙蓉リースグループの脱炭素社会実現を目指した取り組み



お客様の脱炭素化推進を軸とした事業戦略（削減・代替・補完）

当社グループは、お客様の脱炭素化に向けた取り組みを支援することを通じて、気候変動に関連する事業機会の獲得を図っています。

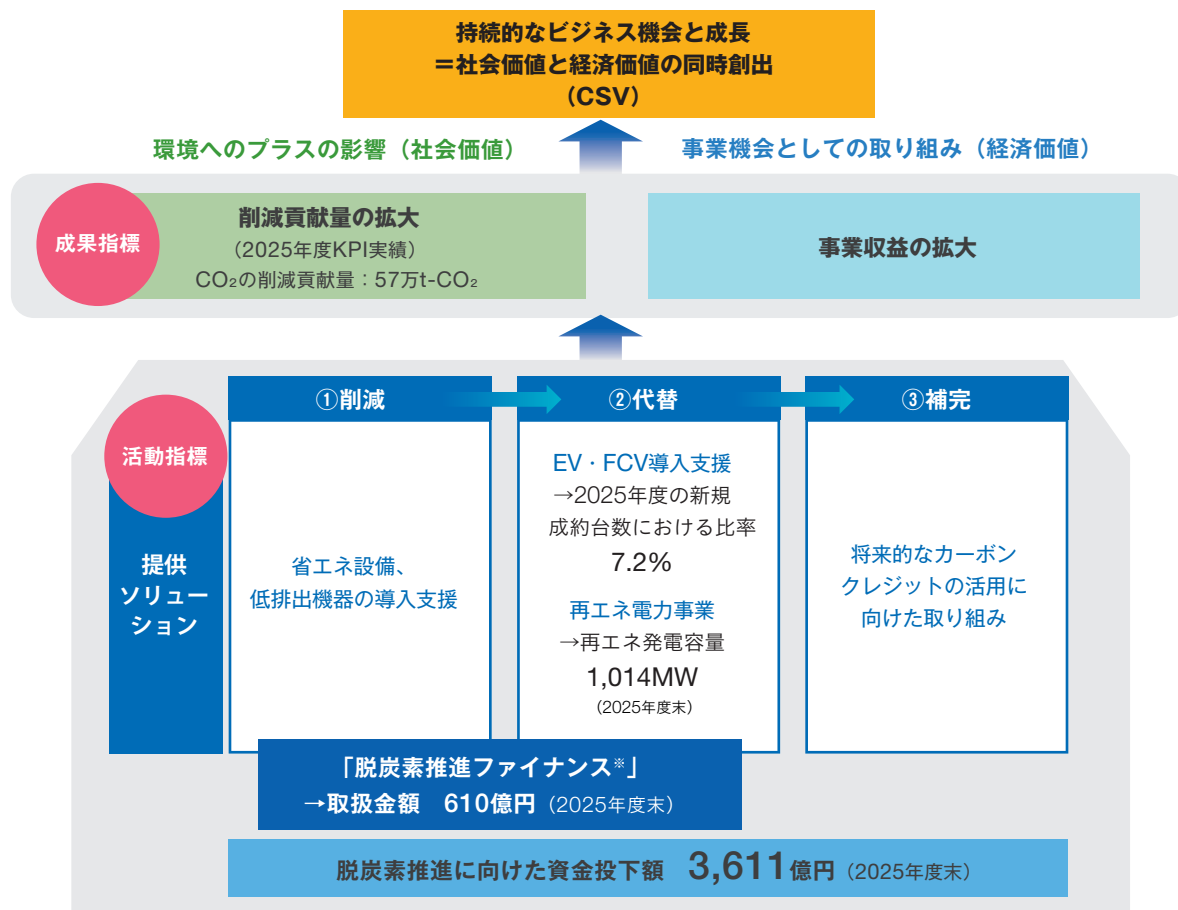
具体的には、排出削減からエネルギー転換、将来の補完手段までを一体的に捉え、以下の領域でソリューションを提供しています。

削減	省エネルギー設備や低排出機器の導入支援
代替	EV・FCV導入支援や再生可能エネルギー電力事業によるエネルギー転換
補完	将来的なカーボンクレジットの活用支援を見据えた取り組み

芙蓉リースグループは脱炭素関連ビジネスの進捗を定量的に把握する「活動指標」と、それらの事業活動を通じた環境負荷低減を把握するための「成果指標」としてCO₂削減貢献量を設定しています。

それぞれの指標として設定しているKPIの2025年度末時点の実績は2027/3期に目指す最終目標値を前倒しで達成している水準です（詳細はP.15「社会価値向上に向けた取り組み状況」をご参照ください）

社会課題：排出制約への対応（炭素価格、GX-ETS、SSBJ規制）



※「芙蓉 ゼロカーボンシティ・サポートプログラム」、「芙蓉 再エネ100宣言・サポートプログラム」、「芙蓉 サークュラーエコノミーリース®」

当社グループの脱炭素化に向けた取り組み

芙蓉リースグループは、自社の事業活動に伴う環境負荷低減にも取り組んでいます。具体的には、使用電力の再生可能エネルギー化の推進や、スコープ1, 2排出量の管理を通じて、排出削減に取り組み、2030年度目標として再生可能エネルギー使用率100%、ならびにカーボンニュートラルの達成（スコープ1, 2）を目指しています。

	2025年度 実績		2030年度 目標
RE100目標※	再生可能エネルギー使用率 99%		再生可能エネルギー使用率 100%
CO ₂ 排出量※ (スコープ1, 2)	2020年度比 39% 削減	排出量 1,225 t-CO ₂ /年	カーボンニュートラル達成

※対象範囲は芙蓉総合リースおよび連結子会社

Topics

「地域が豊かになるためのGXフォーラム」をサポート (公益財団法人地球環境戦略研究機関 (IGES) 主催)

2026年4月、「芙蓉ゼロカーボンシティ・サポートプログラム」の寄付を活用したフォーラムが、公益財団法人地球環境戦略研究機関 (IGES) の主催により開催されました。武内和彦IGES理事長の基調講演、各講演者の発表、パネルディスカッションを通じて、GXを単なる脱炭素施策ではなく、産業振興、防災、福祉などを横断する地域経営の課題として捉え、自治体に求められる分野横断的なガバナンスの重要性や、地域脱炭素推進における役割について議論を深めました。



地域が豊かになるためのGXフォーラム
「鍵を握る分野横断的なガバナンス」

芙蓉 ゼロカーボンシティ・サポートプログラム：<https://www.fgl.co.jp/service/zerocarbon/>

スコープ3に対する考え

芙蓉リースグループは、その事業特性上、営業資産（リース資産）に起因する排出が重要な位置を占めることを認識しています。事業活動の拡大は、営業資産の増加を伴うため、結果としてスコープ3排出量の増加につながる側面があります。芙蓉リースグループは、CO₂削減貢献量により事業活動を通じた環境負荷低減への寄与を把握するとともに、スコープ3排出量についても定量的な把握・管理の高度化を進めています。今後は、事業ポートフォリオと気候関連リスクとの関係性を踏まえ、排出削減と事業拡大の両立に向けた対応を進めていきます。

Topics

みずほ銀行との「Mizuho 自然資本インパクトファイナンス」 の契約締結について

「Mizuho 自然資本インパクトファイナンス」はみずほ銀行が企業のネイチャーポジティブ経営※1に関する姿勢や取り組み、評価に応じたKPIを設定し、定期的なモニタリングとフィードバックにより、ネイチャーポジティブ経営の継続的な発展と自然資本に対するインパクト創出を支援するものです。

当社は、様々なステークホルダーと連携しプロジェクトに取り組み、適切な森林・水田管理を通じた自然資本の保全・回復への貢献に力を入れています。今後は、TNFD提言に基づく開示を含めた取り組みを進めていきます。

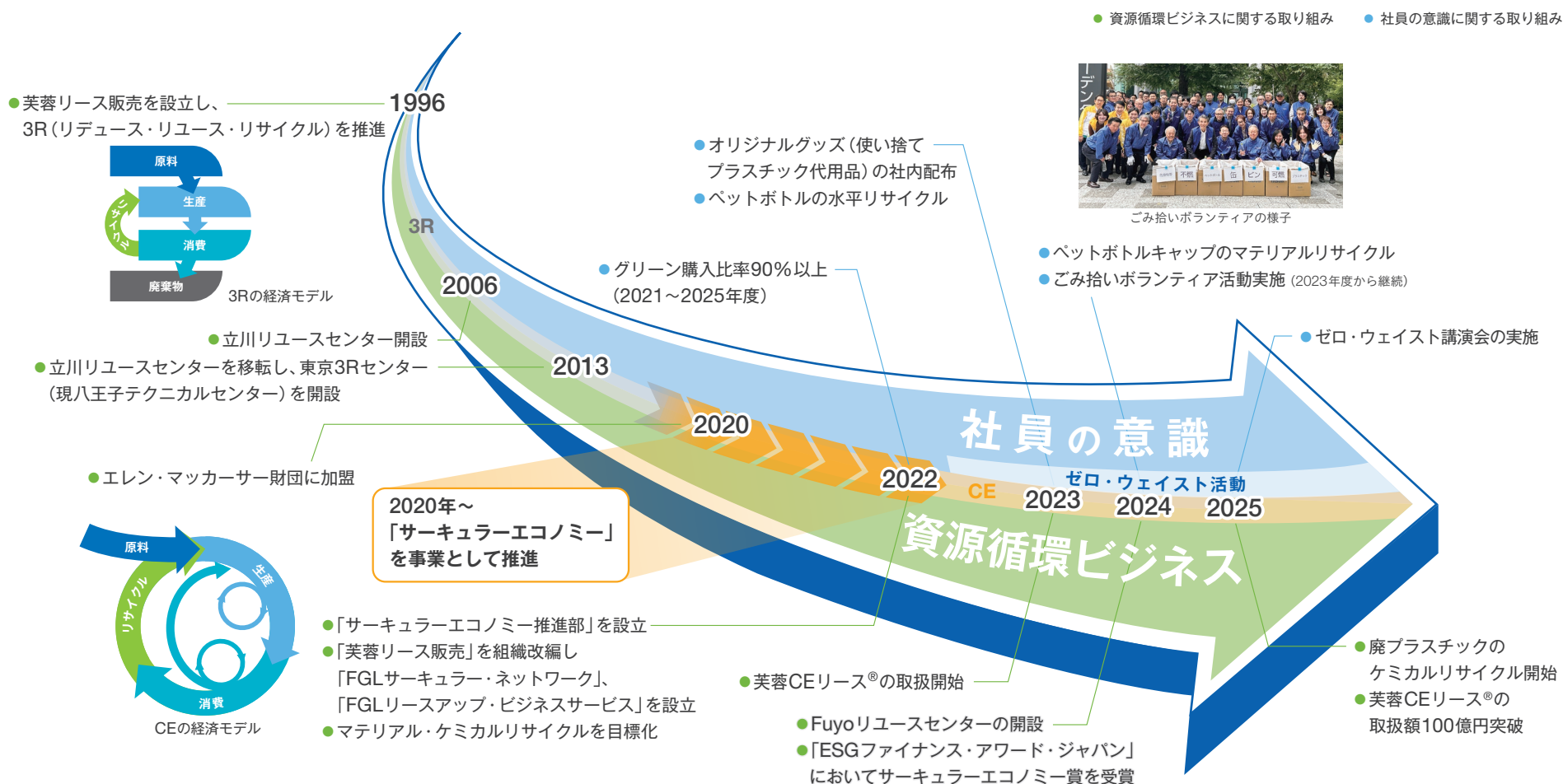
※1：ネイチャーポジティブ経営 環境省、農林水産省、経済産業省、国土交通省の連名で策定されている「ネイチャーポジティブ経済移行戦略」によると、「自社の価値創造プロセスに自然の保全の概念を重要課題（マテリアリティ）として位置付ける経営」と定義される。
参照元リリース：https://www.mizuho-bank.co.jp/corporate/sustainability/info/pdf/20260327_3.pdf



循環型社会実現への貢献

芙蓉リースグループは多くの物件を保有するリース会社として、3R（リデュース・リユース・リサイクル）推進から一歩前進し、「製品と資源の価値を可能な限り長く維持・循環させ、廃棄物発生ゼロを目指す経済モデル」であるサーキュラーエコノミー（以下「CE」）にいち早く着目しました。CSVを実践する事業機会と捉えて事業部門を立ち上げ取り組みを深化させています。社員の循環型社会への意識向上も得ながら、経済的・技術的なハードルにチャレンジし、循環型社会のプラットフォーマーとしてその実現に向けて挑戦し続けてまいります。

芙蓉リースグループの循環型社会実現を目指すあゆみ



取り組みの実績

	取り組み	実績 (2025年度)	2026年度目標
資源循環 ビジネス	返却物件のリユース・リサイクル率 ^{※1} (サーマルリサイクル含む)	100%	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 ^{※1}	95.6%	100%
	芙蓉CEリース [®] の成約社数	105社	—
社員の意識	グリーン購入比率 ^{※2}	94.3%	—

※1 FGLサーキュラー・ネットワーク/八王子テクニカルセンターへの返却物件が対象

※2 紙と文具を対象にした環境配慮商品の年度累計購入比率

今中計の振り返り

Topics

廃プラスチックのマテリアル/ケミカルリサイクル率 100%達成に目途

芙蓉リースグループは、2022年度からスタートした中期経営計画「Fuyo Shared Value 2026」において、「2026年度までに廃プラスチック(返却物件由来)のマテリアル/ケミカルリサイクル率100%」という挑戦的な非財務目標を掲げました。廃プラスチックをプラスチックの素材別に仕分けし、パートナー企業さまと試行錯誤しながら、中期経営計画開始から4年目にしりサイクル率は95.6%に到達しました。2026年度はリサイクル率100%を達成することにより、循環型社会に貢献する取り組みを実現してまいります。



Topics

滝沢秀一氏講演会の開催(ゼロ・ウェイスト活動)

2022年度から芙蓉リースグループ全体で取り組むゼロ・ウェイスト活動では、ごみの発生抑制や資源循環の実践と、その意識醸成を進めています。2025年度はその一環として滝沢秀一氏による講演会を開催しました。ごみ収集の現場での実体験や具体的事例を交えた講演は大きな反響を呼び、ごみ問題への関心を高めるとともに、日常の分別や購買行動を見直し、家族や周囲へ共有するなど具体的な行動変容につながりました。



人権尊重の取り組み

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

人権の尊重は、企業が果たすべき責任であり、事業活動を行うにあたっての大前提であると認識しています。

当社グループは、社会課題の解決と持続的な企業価値の向上を同時に実現するCSV経営を通じて、

お客さま・パートナー企業・地域社会から信頼される存在となるよう、人権尊重への取り組みを推進してまいります。



芙蓉リースグループの人権方針

私たちの事業活動が人権に対して負の影響を及ぼす可能性があることを認識し、人権を尊重する企業としての姿勢を明確にするため、「芙蓉リースグループの人権方針」（以下「本方針」）を2022年5月に制定しました。本方針に従い、事業活動を通じて人権が尊重される社会の実現に貢献してまいります。なお、本方針は経営会議の審議を経て、取締役会で決議されたものです。

芙蓉リースグループの人権方針（冒頭部分）

芙蓉リースグループは、『事業の領域拡大と更なる進化による新たな価値創造に果敢に挑戦し、豊かな社会の実現と持続的な成長に貢献する。』をMissionとし、多くのステークホルダーから高く評価される企業グループを目指して、3つのVision（実現したい姿）を定めています。

Vision

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

社会課題の解決と企業価値の向上を同時に実現するCSV（Creating Shared Value: 共有価値の創造）を経営方針の中心に据えて、中期経営計画「Fuyo shared Value 2026」を推進しており、CSV経営の主要な施策の一つとして「ビジネスと人権」に取り組んでいます。

芙蓉リースグループは、私たちの事業活動が人権に対して負の影響を及ぼす可能性があることを認識し、人権を尊重する企業としての姿勢を明確にするため、人権方針（以下「本方針」）を定めました。芙蓉リースグループは、本方針に従い、事業活動を通じて人権が尊重される社会の実現に貢献してまいります。なお、本方針は、経営会議の審議を経て、取締役会で決議されたものです。

※ 芙蓉リースグループの人権方針は、
当社ホームページからご覧いただけます。



人権デュー・ディリジェンス

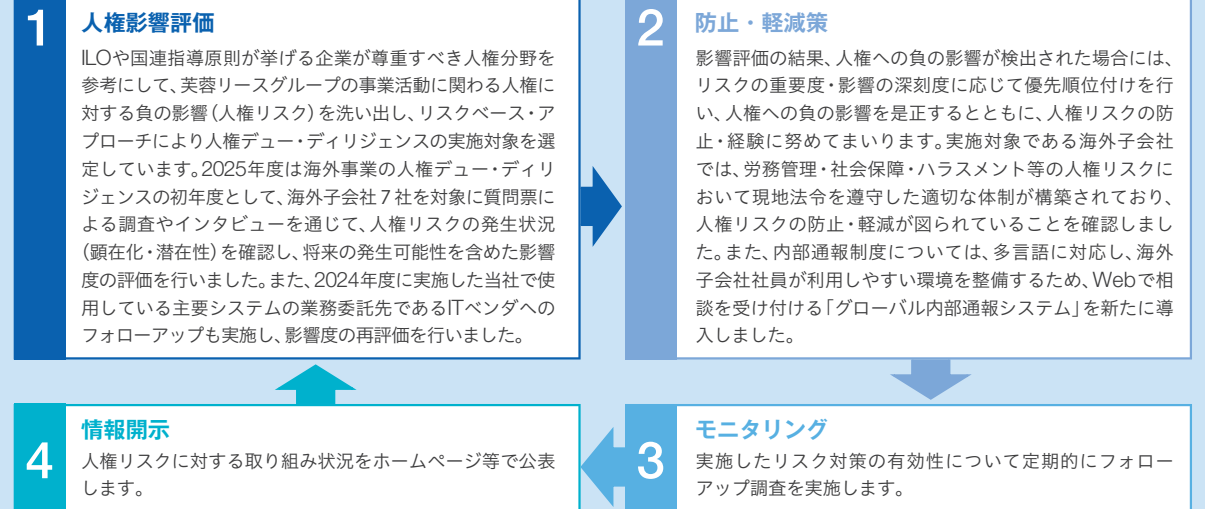
当社グループの人権方針に基づくデュー・ディリジェンスの一環として、事業部門へのヒアリングやパートナー企業へのインタビュー等を通じて、事業における人権に負の影響を与える課題を特定し、リスクの重要度に応じた対策を実施します。こうしたプロセスを継続的に実施することで、人権リスクの防止・軽減に努めてまいります。

2025年度には国連の指導原則を参考にして、「社外のステークホルダーに向けた人権に関する苦情処理の仕組み（救済へのアクセス）」として「人権相談窓口」を新設し、ホームページでの受付を開始しました。

人権に関する教育・啓発活動

芙蓉リースグループでは、人権尊重の精神にあふれた職場を目指して、新入社員研修や新任次課長研修などの階層別研修において継続的に人権啓発研修を実施するとともに、「コンプライアンス・ニュース」の発行やデジタルサイネージにより、グループ社員に人権や労働に関する当社グループの考え方や、それらを尊重することの大切さを啓発しています。さらに、2018年度からは動画視聴による悉皆研修も開始し、グループ全体で人権意識を高める取り組みを行っています。また、当社グループ社員に対し人権に関する研修を継続的に実施することで、人権尊重の意識の醸成を図っています。

人権デュー・ディリジェンスのプロセスおよび2025年度の取り組み



2025年度実施内容

対象者	実施内容	概要
芙蓉リースグループの役員および社員	人権啓発研修「LGBTQ／ダイバーシティの実現～多様な人材の、多様なカミングアウトの受け止め方」	多様なカミングアウトに関する正しい知識を学び、無意識の差別やアウティング防止への理解を深めるeラーニング
芙蓉リースグループの社員	「内部通報制度における通報者保護」	内部通報制度では通報者保護が図られていることを周知し、制度理解・活用につなげる動画研修
	「カスタマーハラスメント対応」	カスタマーハラスメントを受けた場合の対応を周知するとともに、加害者にならないよう学習する動画研修。カスハラ対応マニュアルも制定・公開
芙蓉リース社員（新入社員・新任管理職）	ハラスメント研修	パワハラ・セクハラ等の防止や発生時の対応について階層別研修

役員紹介

2026年7月1日時点

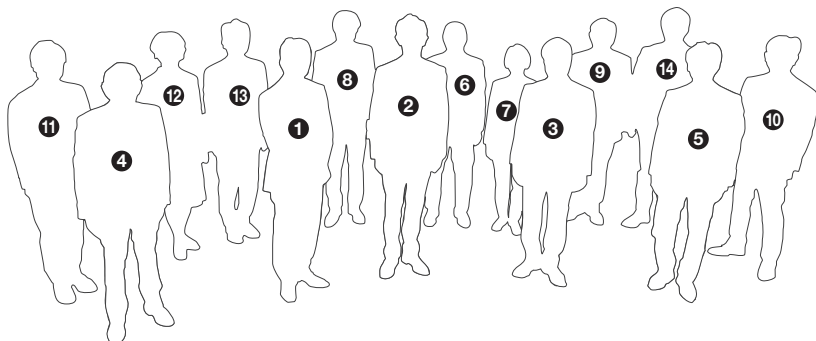


① 辻田 泰徳 取締役会長

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

② 織田 寛明 取締役社長(代表取締役)

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



③ 高田 桂治 取締役副社長（代表取締役）

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

④ 岸田 勇輔 取締役副社長（代表取締役）

1986年	4月	株式会社富士銀行入行
2012年	4月	株式会社みずほフィナンシャルグループ 財務企画部 副部長 株式会社みずほ銀行 財務企画部 副部長 株式会社みずほコーポレート銀行 財務企画部 副部長
2013年	7月	株式会社みずほフィナンシャルグループ 監査業務部長（2016年3月退任）
2016年	4月	当社総務部 理事
2018年	4月	当社執行役員 財務企画部長
2021年	4月	当社常務執行役員
2022年	4月	当社専務執行役員
2022年	6月	当社専務取締役、 専務執行役員
2024年	4月	当社取締役副社長、副社長執行役員、 当社代表取締役（現職）

⑤ 高橋 博 常務取締役

1987年	4月	当社入社
2016年	4月	当社経営企画部担当部長
2017年	4月	当社経営企画部長
2019年	4月	当社執行役員経営企画部長
2021年	4月	当社常務執行役員
2024年	6月	当社常務取締役、常務執行役員（現職）

⑥ 山村 雅之 取締役 **社外** **独立**

1978年	4月	日本電信電話公社（現NTT株式会社）入社
2008年	6月	東日本電信電話株式会社（現NTT東日本株式会社） 常務取締役 東京支店長
2009年	6月	当社常務取締役 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
2019年	6月	当社取締役（非常勤）（現職）
2020年	3月	一般社団法人電気通信協会 会長（2026年3月 退任）
2024年	6月	東京ガス株式会社 取締役（非常勤）（現職）
2024年	7月	東日本電信電話株式会社（現NTT東日本株式会社） シニアアドバイザー（2025年6月退任）

⑦ 松本 博子 取締役 **社外** **独立**

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

⑧ 益 一哉 取締役 **社外** **独立**

1982年	4月	東北大学（現国立大学法人東北大学）電気通信 研究所入所
2000年	6月	同大学教授（2001年3月退任） 東京工業大学（現国立大学法人東京科学大学） 教授（2018年3月退任）
2002年	11月	Georgia Institute of Technology, Visiting Professor（2003年1月退任）
2018年	4月	国立大学法人東京工業大学（現国立大学法人東 京科学大学）学長（2024年9月退任）
2024年	10月	国立大学法人東京科学大学特別顧問（現職） 国立研究開発法人産業技術総合研究所量子・ AI融合技術ビジネス開発グローバル研究セン ター長（現職）
2025年	6月	当社取締役（非常勤）（現職）

⑨ 井阪 隆一 取締役 **社外** **独立**

1980年	3月	株式会社セブン-イレブン・ジャパン入社
2002年	5月	同社取締役商品本部食品部長
2006年	5月	同社取締役常務執行役員商品本部食品部長
2007年	1月	同社取締役常務執行役員商品本部長兼食品部長
2009年	5月	同社代表取締役社長兼最高執行責任者（COO） 株式会社セブン＆アイ・ホールディングス取締役
2011年	1月	（米国）7-Eleven, Inc. 取締役
2016年	5月	株式会社セブン＆アイ・ホールディングス代表取 締役社長 株式会社セブン-イレブン・ジャパン取締役
2023年	4月	株式会社セブン＆アイ・ホールディングス代表取 締役社長兼最高経営責任者（CEO）
2025年	5月	同社特別顧問（現職）
2026年	6月	当社取締役（非常勤）（現職）

⑩ 森川 仁人 常勤監査役

1989年	4月	当社入社
2008年	4月	当社財務部次長
2013年	4月	当社ビジネスソリューション部 副審議役
2014年	4月	当社開発営業部 副参事役
2018年	4月	当社航空機企画部長
2024年	4月	当社顧問
2024年	6月	当社常勤監査役（現職）

⑪ 岡崎 友彦 常勤監査役

1990年	4月	当社入社
2012年	4月	当社法務コンプライアンス室副参事役
2018年	4月	当社法務コンプライアンス部次長
2022年	4月	当社グループ監査部長
2025年	4月	当社顧問
2025年	6月	当社常勤監査役（現職）

⑫ 根本 恵梨乃 常勤監査役 **社外** **独立**

2012年	12月	弁護士登録 長島・大野・常松法律事務所入所（2021年9月 退所）
2017年	9月	ハーバード大学ロースクール修士課程入学 （2018年5月修了）
2018年	8月	ジョージタウン大学ロースクール客員研究員 着任（2018年9月退任）
2021年	9月	プリストル・マイヤーズ スクイブ株式会社 入社（2026年4月退社）
2026年	5月	当社顧問
2026年	6月	当社常勤監査役（現職）

⑬ 井本 裕 監査役 **社外** **独立**

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

⑭ 大久保 英明 監査役 **社外** **独立**

1987年	4月	安田火災海上保険株式会社（現損害保険ジャパ ン株式会社）入社
2011年	7月	株式会社損害保険ジャパン（現損害保険ジャパ ン株式会社）神奈川自動車営業部長
2014年	9月	損害保険ジャパン日本興亜株式会社 （現損害保険ジャパン株式会社） 神奈川自動車営業部長
2015年	4月	同社大阪自動車営業第二部長
2017年	4月	同社執行役員関西第二本部長
2019年	4月	同社常務執行役員九州本部長 （2021年3月退任）
2021年	7月	公益財団法人自動車リサイクル促進センター 業務執行理事CFO（2025年6月退任）
2025年	6月	当社監査役（非常勤）（現職）

取締役会の実効性の向上

当社では、取締役会の実効性向上に向けて、社外取締役が必要な情報に適切にアクセスできる環境を整備するとともに、経営陣との建設的な対話を通じて重要テーマの議論を深めています。

これらの取り組みにより、監督機能の強化と中長期的な企業価値向上に資する意思決定の質の向上を図っています。

Board Information Access（取締役の情報アクセス環境）

前年に引き続き、社外取締役の情報アクセス機会の充実に取り組み、現場視察や事前説明、経営幹部との対話の機会を拡充しています。

機会	概要	狙い・効果	頻度
取締役会	経営戦略・重要案件の意思決定と監督	法定の会議体。十分な審議時間を確保し、活発な質疑応答・意見交換を実施	年11～12回
事前説明会	取締役会重要議案の事前説明	担当役員等から直接説明を受け、質疑応答を行い、取締役会に向けて議案の詳細に係る理解を深める機会	同上
経営会議の資料・議事録の提供	社内作成の資料・議事録の閲覧権限を付与	取締役会議案に係る経営会議（執行側）の検討・議論状況を理解する機会	年20回程度
研修・講演会	外部講師による研修・講演	社外役員からの要望等に応じてテーマを選定し、知見を深める機会	年2～3回
次期中期経営計画ディスカッション	次期中期経営計画の策定に係る意見交換	取締役会とは別の場として開催し、詳細策定の前段階から社外役員との意見交換を行う場	年3回
社内会議の傍聴	部室店長会議等の全体会議の傍聴	社長の訓話や現場からの報告をリモートで傍聴し、当社グループの現状に係る理解を深める場	年6回
現場視察会（社員との対話）	各部門社員との意見交換	職場フロアで車座になり、若手を含めた現場の社員と意見を交換し、現場の課題・状況の理解を深める機会	年2～3回
現場視察会（顧客訪問）	顧客企業の現場視察、意見交換	顧客企業の現業施設を見学、モノやサービスに触れるとともに直接意見交換を行うことで、当社グループの事業に係る理解を深める機会	年1～2回

社外取締役と経営陣の主な対話テーマ

多様な機会を通じて幅広いテーマについて議論を重ねることで、取締役会における審議の充実と実効性の向上を図っています。

テーマ	主なテーマ	取締役会での議論ポイント
企業戦略・価値創造	- 各ドメインの事業進捗報告 - 次期中期経営計画策定に係る初期的ディスカッション	- 各ドメインの課題と今後の対策 - 中長期的な企業価値向上に向けた新たな事業領域の拡大と事業ポートフォリオの管理、海外戦略
人的資本	人材育成・確保、多様性	事業拡大の基盤となる専門性・多様性を有する人材の育成・キャリア採用の方策と人事・給与制度の在り方
ガバナンス	- グループガバナンス - 機関設計	- グループ会社の評価とPMIの進捗状況 - 取締役会の役割・機能を踏まえた将来的な機関設計の在り方
リスク管理	- 当社グループのリスク管理体制、サイバーセキュリティ - 欧州再生エネルギー事業の真因総括	- グループ会社におけるリスク管理・サイバーセキュリティ体制の整備状況 - 真因総括を踏まえたリスク管理体制の見直し
その他	- 株主との対話の状況 - 社員意識調査結果 - 内部監査の結果・計画	- 資本市場へのアピールの充実 - 分析結果を踏まえたきめ細やかな対応 - リスクアセスメント内容、3ラインにおける第1線のリスクカルチャーの浸透

対話の実例

企業の持続的な価値創造の礎となる成長戦略、人的資本の面において、社外取締役との間でも活発な対話が交わされている。

成長戦略に関しては、「政府の戦略17分野と当社事業領域との接続を意識した戦略構築が重要である」との指摘や、「成長に向けては、狙うべき領域・企業を見極めたうえで、大胆な買収も検討すべき段階に来ているのではないか」といった意見が示されました。人的資本についても、「新領域における専門人材やDX人材の確保・育成に向けて、キャリア採用の強化や柔軟な人事制度の整備が重要である」「専門領域については、事業部門主体の人材マネジメントを進めつつ、全体人材の育成を人事部が横串で考えていく段階に来ているのではないか」といった意見が出されるなど、経営戦略と人的資本戦略を一体的に捉えた議論が行われています。これに対し執行側からは、次期中期経営計画に向けて重点領域の整理を進めるとともに、人材ポートフォリオの再設計、専門人材の育成、AI活用を通じた組織変革を推進していく方針が共有されています。

社外取締役 コメント



山村 雅之

- 企業経営（通信・テクノロジー）
- 財務・会計
- IT・テクノロジー
- 内部統制・管理

芙蓉リースグループは、前中計と現中計を通して様々なチャレンジに取り組み、売上・利益ともに大幅に拡大したことは経営陣の大きな成果です。

この成長の過程で、『前例のない場所へ』のスローガンのもと、従来のファイナンスリースの会社から大きく社業変更し、今後の成長へ大いに期待できる段階に達しています。

しかしながら、同業先進各社は大胆なM&A等を駆使して時価総額1兆円企業へと成長し、PBR1倍を達成しています。

芙蓉リースグループもさらなる成長へ向け、次の5年10年を見据えた高い目標を掲げ、従来以上に果敢なチャレンジに取り組み、競争力・プレゼンスを一段と高め、株主の皆さまが期待するPBR 1倍超を実現することが次の課題であると考えています。



松本 博子

- 大学教育・産官学連携・プロダクトデザイン
- 人材育成

芙蓉リースグループ最大の経営資源は、多種多様なグループ会社と、そこに属する広範な人財です。このポテンシャルを革新的かつ全く新しい事業構想や解決策へと発展させることが、持続的成長の要になると考えます。

そのためには、活動を個々の組織にとどめることなく、多様なグループ会社を理解し、組織を

横断する発想と実行力で社会への貢献やお客さまの要望のその先を構想できる人財の育成が求められます。そして、そのような人財がグループの総合力を引き出し、グループ全体を一つにまとめる「超共創」の体制を確立すること。これこそが芙蓉リースグループ独自の強みになると確信しています。



益 一哉

- 大学教育・技術ビジネス開発
- グローバルビジネス
- IT・テクノロジー
- 人材育成

大学経営や研究開発の現場において、新たな価値創造の源泉は、多様な知と人材の融合にあることを強く実感してきました。芙蓉リースグループは、従来のリースの枠を超え、事業領域の拡大やM&Aを通じて、多様な専門性を持つ人材が集う企業グループへと大きく進化しており、その挑戦を高く評価しています。一方で、持続的な

成長のためには、多様な人材が集まるだけでなく、互いの経験・知見を結びつけ、芙蓉リースグループとしての共通の価値観を新たに創り上げながら、企業文化そのものを進化させていくことが重要です。多様な知を結集し、社会課題の解決と企業価値向上を両立する新たな価値を創造し続けることが、芙蓉リースグループのさらなる成長につながると期待しています。



井阪 隆一

- 企業経営（小売）
- グローバルビジネス
- 内部統制・管理

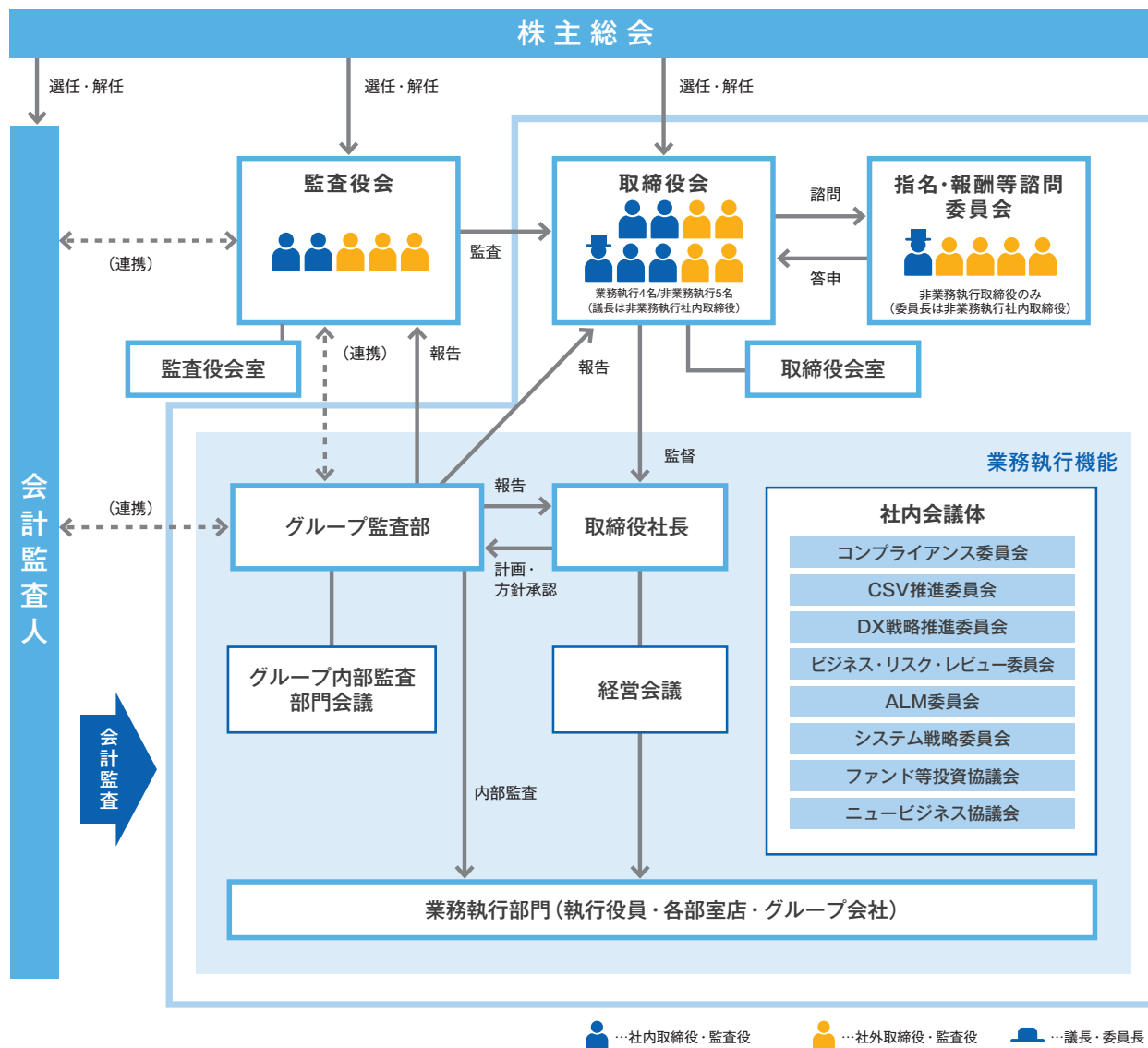
2026年6月新任

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と体制

芙蓉リースグループは、株主の皆さま、お客さま、社員、地域社会など、様々なステークホルダーとの関係を重視し、当社グループのMission / Vision / Value の下、2022年度～2026年度の中期経営計画「Fuyo Shared Value 2026」に掲げる経営目標を実現するために、誠実かつ公正な企業活動を遂行することが、コーポレート・ガバナンスの基本であり、最も重要な課題であると考えています。また、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を図るため、「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨・精神を踏まえ、コーポレート・ガバナンスの枠組みおよび運営方針等を定めた「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定し、これに則った企業活動を行っています。なお、芙蓉総合リース株式会社（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3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および助言を行う独立性を確保した社外取締役を4名設置することで、取締役会の監督機能の向上に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制【芙蓉総合リース株式会社】



コーポレート・ガバナンス強化の変遷

芙蓉リースでは、コーポレート・ガバナンス強化に向けて、様々な取り組みを進めています。2015年以降の取り組みは以下の通りです。

時期	実施内容	目的
2015年	- 独立社外取締役を1名から2名に増員 - コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定 - 指名・報酬等諮問委員会の設置	- 経営の監督体制の強化 - コーポレートガバナンス・コードへの対応 - 指名・報酬等の決定プロセスにおける独立性と客観性の確保
2016年	取締役会全体の実効性の分析・評価開始	取締役会の役割・機能等に関する実効性の確認と継続的な改善
2018年	- 独立社外取締役を2名から3名に増員 - 新たな株式報酬制度（株式給付信託）の導入	- 経営の監督体制の強化 - 役員報酬の株主価値および中期経営計画の達成状況との連動性の強化
2019年	「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」の英文版を開示 - 取締役会への内部監査の年度結果と年度計画・方針の報告を開始	- コーポレート・ガバナンスに関する対外開示の強化 - 内部監査に係るレポートングラインの拡充
2021年	- 独立社外取締役を3名から4名に増員 - コーポレートガバナンス・ガイドラインの改定	- 経営の監督体制の強化 - 改訂版コーポレートガバナンス・コードへの対応
2022年	- 業務執行取締役以外の取締役を取締役会議長に選任、指名・報酬等諮問委員会を業務執行取締役以外の取締役に構成 - 業績連動報酬の算出指標について、新たな中期経営計画に合わせ、財務項目を変更し、非財務項目を追加	- 執行と監督の分離 - 新たな中期経営計画の財務目標と非財務目標を着実に達成するために設定
2026年	- 社外監査役を2名から3名に増員 - 監査役会室設置	経営の監督体制の強化

取締役会

2025年度
12回 開催
出席率
97.4 %※

独立社外取締役が3分の1以上、かつ、非執行の社内取締役を取締役会議長とし、取締役会に占める非執行取締役の割合は半数以上となっており、執行と監督の分離が図られています。経営計画やリスクマネジメントなどの重要事項などを審議・決定するとともに、非財務目標（CO₂の削減貢献量、エンゲージメント指標向上率等）などサステナビリティおよびCSVに係る方針や進捗状況、各事業ドメインの計画進捗状況、株主との対話の状況などを報告し、取締役および執行役員の職務の執行状況を監督しています。

※ 取締役3名、計4回欠席

指名・報酬等諮問委員会

2025年度
4回 開催
出席率
100 %

指名・報酬等の決定プロセスの客観性や独立性を確保するため、取締役会の任意の諮問機関として設置し、委員長・委員は非執行の取締役にて構成しています。取締役・監査役候補者選定・解任、取締役の報酬、後継者計画、取締役会の実効性評価等について審議し、取締役会に答申しています。答申内容は、出席委員全員の同意、全員の同意が得られない場合は過半数の同意により決定します。

監査役会

2025年度
13回 開催
出席率
100 %

各監査役は監査役会で策定した監査計画に基づき、重要会議への出席、重要書類の閲覧、業務および財産の調査ならびに会計監査人・内部監査部門の監査結果の聴取等を通じて、取締役の職務執行を監査しています。監査役は、内部監査部門および内部統制部門と密接に連携して監査を行うことで、監査体制の充実を図っています。監査役の要請に基づき、監査役を補助する従業員（監査役会室の所属）を配置しています。

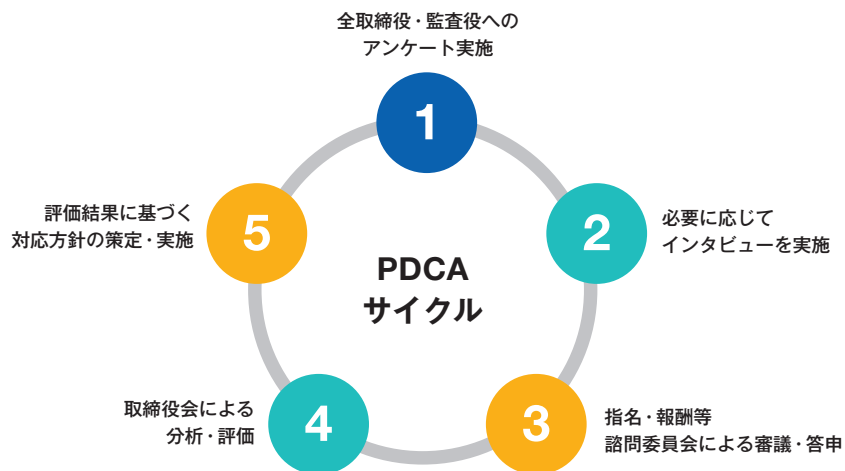
社内会議体

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

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

取締役会の議論が活発で実質的なものとなるよう様々な取り組みを行っています。取締役会全体の実効性に関する分析・評価については、すべての取締役・監査役に対するアンケートおよび必要に応じてインタビューを行い、独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬等諮問委員会（顧問弁護士が事務局を補助）の審議・答申を経て、取締役会で決議しました。

評価プロセス



評価項目

- 1 取締役会の構成等
- 2 取締役会の監督と執行
- 3 取締役会の運営
- 4 社外役員に対する支援体制
- 5 総括

評価結果

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

前年度の課題	実施内容
取締役会機能の向上	- 当社連結子会社の内部統制の状況を点検し、グループガバナンス体制およびその評価について取締役会報告を実施 - 当社グループのリスク管理体制・サイバーセキュリティに関する取締役会報告を実施
中長期戦略の議論の深化	社外役員とのディスカッションを行い、その議論を踏まえて事業ポートフォリオ戦略・事業ドメイン戦略の検討を深化 ※詳細は48ページをご参照ください
社外役員に対する情報提供の充実	取締役・監査役からの要望を踏まえ、研修会や現場視察会などの各種イベントを開催

今後の課題・取り組み

前年度において認識した課題に対して、具体的な対策を実施することで一定の改善を図ることができました。その成果を土台として、グループガバナンス強化やリスク管理の高度化、報告の充実、内部統制システムの堅確化による取締役会機能のさらなる向上や、中長期視点での事業ポートフォリオ戦略・経営資源配分、ドメイン戦略に関する議論の活性化、資本市場（投資家・株主等）への情報発信のさらなる充実、社外役員に対する研修機会等の充実といった課題に対応し、取締役会の実効性の向上を目指します。

社外役員への支援体制

当社は、社外役員が経営の監督・監査等を遂行するうえで必要となる情報の提供を行うなど、支援体制の整備を図っています。具体的には、社外役員に対して、取締役会・監査役会議案の事前送付や取締役会付議議案の事前説明、経営会議等資料・議事録の提供、部室店長会議等の傍聴、現場視察会の開催、外部セミナー受講機会の提供等を行っています。これらの事務局機能は取締役会室が担っています。今後も社外役員の要望・意見も踏まえつつ、さらなる議論の深化につなげられるように支援してまいります。※詳細は47ページをご参照ください

役員の資格および指名手続き

① 取締役の指名・解任および監査役候補の指名の方針と手続き

芙蓉リースでは、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」で、取締役および監査役の資格と指名・解任の手続きについて定めています。取締役および監査役を、優れた人格、見識、能力、豊富な経験、および高い倫理観を有している者とするとともに、その指名手続きでは、性別、年齢、国籍等を問わず多様性に配慮することとしています。取締役および監査役の候補者選定、解任議案等については、公正かつ透明性を図るため、独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬等諮問委員会での審議を経て、取締役会で決定します（監査役については、監査役会の同意も得たうえで取締役会で決定）。

② 社外取締役および社外監査役の独立性基準

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

スキル・マトリックス

当社グループの中期経営計画の着実な遂行と目標の達成に向けて、各取締役・監査役の専門性・経験等も踏まえて特に期待する分野は下表の通りとなります。

					特に期待する分野（最大4つまで記載しています）					
	氏 名	地位等 業務執行状況	指名・報酬等 諮問委員会	在任年数	企業等経営 （業界）	財務・会計	グローバル ビジネス	IT・ テクノロジー	人材育成	内部統制・ 管理
取締役	辻田 泰徳	取締役会長 取締役会議長	委員長	11年	金融（銀行・リース）					
	織田 寛明	取締役社長（代表取締役） 社長執行役員		5年	金融（銀行・リース）					
	高田 桂治	取締役副社長（代表取締役） 副社長執行役員		6年	金融（リース）					
	岸田 勇輔	取締役副社長（代表取締役） 副社長執行役員		4年	金融（リース）					
	高橋 博	常務取締役 常務執行役員		2年	金融（リース）					
	山村 雅之	取締役 社外 独立	委 員	7年	通信・テクノロジー					
	松本 博子	取締役 社外 独立	委 員	5年	大学教育・産官学連携・ プロダクトデザイン					
	益 一哉	取締役 社外 独立	委 員	1年	大学教育・ 技術ビジネス開発					
	井阪 隆一	取締役 社外 独立	委 員	新任	小売					
監査役	森川 仁人	常勤監査役		2年	金融（リース）					
	岡崎 友彦	常勤監査役		1年	金融（リース）					
	根本 恵梨乃	常勤監査役 社外 独立		新任						
	井本 裕	監査役 社外 独立		5年	金融（国際金融）					
	大久保 英明	監査役 社外 独立		1年	金融（保険）					

（注1）上記一覧表は、各取締役・監査役が有するすべての知見および経験を表すものではありません。

（注2）取締役および監査役14名のうち男性は12名、女性は2名です。また、在任年数は月単位で計算しております。

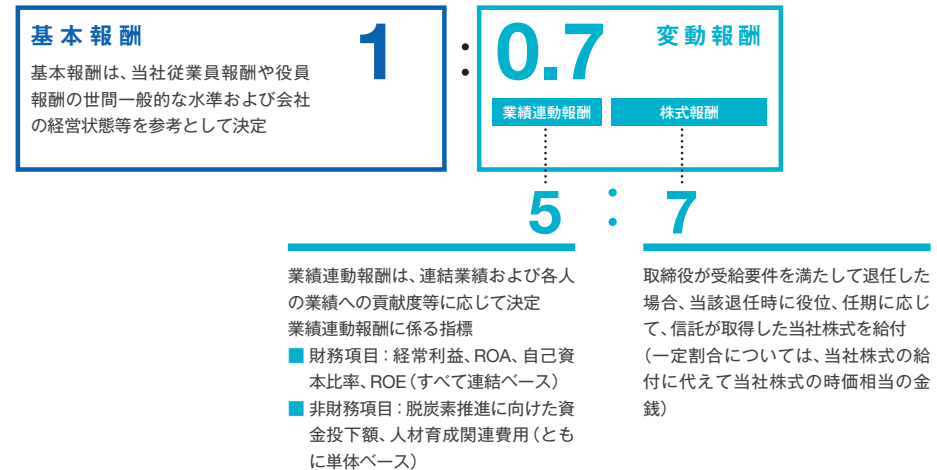
役員報酬

芙蓉リースは、役員報酬と会社業績および株主価値との連動性を高めることにより業績向上および株価上昇への意欲や士気を高め、安定した業績と成長を確保し、企業価値を高めていく報酬体系とし、個人別の役員報酬の決定に際しては、各職責等を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。固定報酬として支給する基本報酬のほかに、変動報酬として業績連動報酬および株式報酬（株式給付信託<BBT:Board Benefit Trust>）を導入しています。業績連動報酬は連結業績、会社業績への貢献度、中長期的な経営課題への取り組み等に応じて支給額を決定しています。株式報酬は、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高めることを目的とした制度としています。上場企業における平均的な報酬割合等を考慮して、報酬の割合や変動報酬の内訳は、右図の通りとしています。また取締役報酬等は、指名・報酬等諮問委員会で審議を行うことで、透明性および客観性を高めています。業務執行を行わない社内取締役は固定報酬と株式報酬を支給しており、監査役および監督職である社外取締役は、業績連動報酬や株式報酬がなじみにくいため固定報酬のみとしています。なお、取締役が当社に対し多大な不利益を与えた場合や不適切な行為等があった場合、基本報酬・業績連動報酬の減額または不支給および株式報酬の受給権の取り消しを行う旨、社内規程に定めています。

株式の政策保有に関する基本方針と 2025 年度の状況

- 当社は、純投資以外の政策保有株式に関しては、業務提携や取引の維持・強化等事業上の狙い・必要性があり、かつ将来的に当社グループの企業価値向上に資すると判断される株式について、保有する方針とします。
- 上場株式である政策保有株式について、毎年、取締役会において、銘柄ごとに保有に伴う便益やリスクについて、資本コスト等との比較、中長期的な経済合理性や将来の見通しの検証を行います。検証の結果、保有の意義が認められないと判断された株式については、売却を行い縮減を図ります。

社内取締役の報酬構成



役員報酬等（2025年度）

役員区分	報酬等の総額	報酬等の内訳			対象となる役員の員数
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役	339百万円	222百万円	46百万円	70百万円	10人
	うち社外取締役	52百万円	52百万円	—	5人
監査役	64百万円	64百万円	—	—	5人
	うち社外監査役	24百万円	24百万円	—	3人

(注) 1. 業績連動報酬は2025年度に費用計上すべき額を記載しています。
2. 非金銭報酬等は株式給付信託（BBT）であり、株式給付信託（BBT）の額は、当期に付与された、または付与が見込まれた株式給付ポイント数に基づき、当期に経費計上すべき額を記載しています。

銘柄数および貸借対照表計上額

	銘柄数（銘柄）	貸借対照表計上額の合計額（百万円）
非上場株式	49	5,226
非上場株式以外の株式	77	118,368

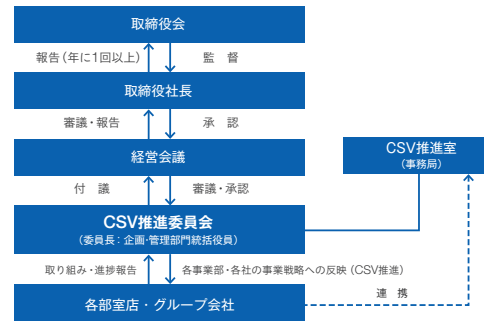
CSV推進体制

CSV推進体制

サステナビリティおよびCSVに係る取り組みを推進するため、企画・管理部門統括役員を委員長とし、主要なコーポレート部門およびビジネス部門＜プロダクト・機能提供＞の部長を構成員とする「CSV推進委員会」を設置しています。同委員会はサステナビリティおよびCSVに関するリスクおよび機会を踏まえ、方針、戦略、指標・目標の策定、取り組みの進捗モニタリングを行

い、マテリアリティや中期経営計画の非財務目標の進捗等について議論しています。同委員会の審議・報告内容は経営会議に付議され、グループ全体のサステナビリティおよびCSVに係る方針および進捗状況は年に1回以上、非財務目標の進捗状況は年に4回の頻度で取締役会に報告されています。

CSV推進体制図



CSV 経営および Mission/Vision/Value の浸透

芙蓉リースグループでは、CSV経営のさらなる推進に向けて、多様な企業文化を含むグループ全体で理解を深め、価値共創につなげていくことが重要であると認識しています。この取り組みの一環として、CSVおよびMission/Vision/Valueへの理解・共感・実践を深める施策を継続的に実施し、従業員意識調査でその状況を確認しています。

CSVおよびMission/Vision/Valueの理解・共感・実践に向けた取り組み

2022年度	Mission / Vision / Value の理解推進のワークショップを実施。
2023年度	海外現地法人のナショナルスタッフを対象にした交流会を実施。
2024年度	①Valueを体現した社員に贈る「Great Value賞」「Value賞」を創設。 ②大分大学経済学部へ寄附講座「CSV経営実践論」を開講。
2025年度	①「Symphony Culture Salon」を社内で開催。水田由来JCM創出事業の中で収穫されたお米の試食会を社員向けに開催。 ②グループ各社の社長が自社のValueをグループを横断して語るイベント「Fuyoステーション」を開催。

CSVの社内理解度調査※



※国内グループ会社17社（3,243名）を対象にした「従業員意識調査」における平均値。
前年度3.74と同水準を維持

CSV推進委員会の主な審議・報告内容（2025年度）

		議題
2025年	5月	TCFD開示情報の見直し
	7月	①統合報告書2025 対応事項（全体方針・主たる構成） ②ドメインのCSV取り組み事例（社会的インパクト不動産）
	9月	①非財務KPIの2025年度上期進捗レビュー ②各事業における社会課題/社会的インパクト（次期中計の検討に向け）
2026年	3月	①中期経営計画における非財務KPIの2026年度目標 ②社会的インパクトとりまとめ報告 ③統合報告書2026制作に向けて

Topics

Value体現を称える「Great Value賞」を継続開催、社内のCSV推進を加速

社会課題解決と企業価値向上を両立するCSV経営の浸透に向け、行動指針（Value）を体現した挑戦を称える表彰制度を2025年度は半期に1度、計2回開催しました。事案の難易度だけでなく「CSVにつながる行動プロセス」に着目してグループ全体で称え合うことで、社員一人ひとりのCSVマインドのさらなる醸成を図っています。



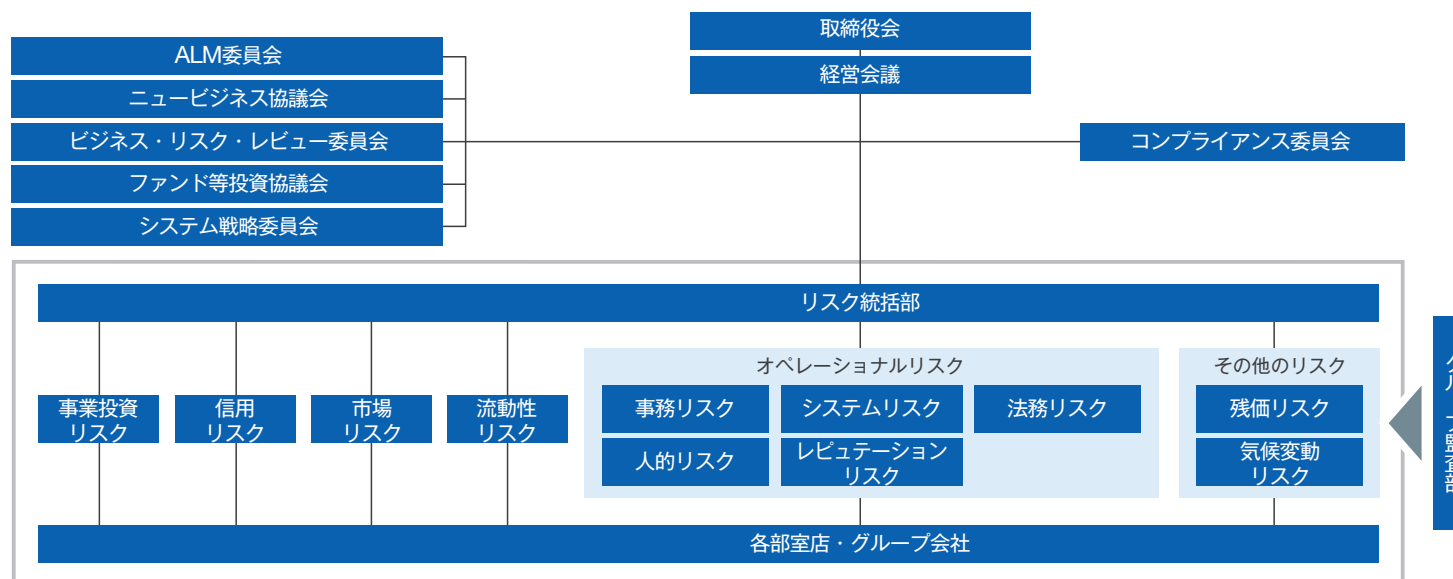
リスクマネジメント

芙蓉リースグループは、リスク管理規程を制定し、管理すべきリスクの特性や重要性に応じた管理態勢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）、事業投資リスク、事務リスク、システムリスク、法務リスク、人的リスク、レピュテーションリスクおよびその他のリスクに区分し、それぞれリスク所管部を定め、管理にあたっています。各リスクの特性や重要度に応じて、取締役会・経営会議でリスク管理方針の審議や管理状況を報告し、リスク管理の実効性を評価するほか、市場リスク、流動性リスクを適切に管理・統制するためにALM（資産・負債管理）委員会を定期開催するなど、リスクに対する適切な管理態勢を構築し、リスク発生の回避およびリスクが顕在化した際の影響の極小化に努めています。当社グループのビジネスに影響を及ぼすと考えられる様々なリスク事象について、景気悪化や市場の変動、各種市況の悪化など、事業分野における網羅性も確保したうえで、直面するリスクを網羅的に抽出し、洗い出したリスクの規模・特性を踏まえ、管理対象とするリスクを特定しています。また、グループ全体のリスクガバナンス体制として、各事業部門によるリスク管理（第一線）、リスク

統括部署およびリスク所管部によるリスク管理（第二線）、内部監査部門による検証（第三線）を基本としたいわゆる「三線防御体制」を構築しています。リスク所管部では、管理対象として特定したリスクについて管理するための基本方針を策定し、事業の規模・特性およびリスクプロファイルに見合った適切なリスクの分析・評価・計測を行います。また、独立した立場で保有するリスクの状況をモニタリングし経営会議等に報告するとともに、状況に応じて営業部門に対してけん制を行っています。

さらに、リスク統括部署では、それぞれのリスクカテゴリーごとに評価したリスクを全体として把握・評価し、経営体力の範囲に保有リスクを制御していく、統合リスク管理体制を構築しリスクマネジメントを推進しています。統合リスク管理の主要な手法として、当社グループではリスク資本管理を導入しており、自己資本額をベースとして、既存ポートフォリオのリスク状況および最新の事業戦略を勘案のうえ、リスクカテゴリーごとのリスク資本の配賦額を決定してリスクをコントロールしています。

リスク管理体制図



統合リスク管理体制／主要リスクカテゴリーと管理方法

統合リスク管理は、業務上の様々なリスクカテゴリーのリスクを共通の尺度で評価し、その総量を経営体力（自己資本）と対比することにより管理する枠組みであり、リスク資本配賦、定量評価（VaR）、シナリオ分析など様々な管理方法を用いています。リスク統括部がリスク全体を所管しています。これにより、当社グループのビジネス領域拡大に伴う多様で複雑なリスク・プロファイルの変化を的確に捉え、客観的かつ戦略的な意思決定ができるようリスク管理の高度化を進めています。

リスクカテゴリー		リスク所管部	リスク定義	管理方法
信用リスク		審査関係部	与信先の財務状況の悪化などにより、資産（オフバランス資産を含む）の価値が減少し損失を被るリスク	・与信限度設定、債務者格付制度 ・ポートフォリオ管理、信用VaR計量など
市場リスク		財務部	金利、為替、株式、債券などの市場のリスクファクターの変動により、資産・負債の価値等が変動し損失を被るリスク	・ヘッジ率設定、市場VaR計量など
流動性リスク		財務部	資金の確保に著しく高い金利での資金調達を余儀なくされたり、必要な資金の確保が困難となり損失を被るリスク	・シナリオ分析、リスク対応基準の設定など
アセットリスク	物件価値変動リスク	リスク統括部	景気悪化や金利の変動または事業環境の変化により、航空機や不動産等の保有資産の価値が大幅に変動するリスクや各種リース資産の売却価格が変動し残存価額を下回るリスク	・市場モニタリング、アセットVaR計測など
	残価リスク			
投融資リスク	事業投資リスク	審査関係部等	投資先やパートナーの業績停滞等により期待通りの収益が得られず投資額の回収可能性が低下するリスク、M&Aに伴うのれん等に減損損失が発生するリスク	・事業損益モニタリング、リスク定量評価など
	のれん減損リスク	財務企画部		
オペレーショナルリスク	事務リスク	業務統括・イノベーション推進部	内部管理上の問題や外部要因により業務の過程で生じる損失や損害を被るリスクやレピュテーション（評判）の悪化により損失を被るリスク	・モニタリング、損失データ分析 ・業務執行に関わる体制の整備推進 ・リスク資本の管理は、一定額をリスク資本から予め控除
	システムリスク	システム企画部		
	法務リスク	グループ法務コンプライアンス部		
	人的リスク	人事部		
	レピュテーションリスク	経営企画部		
その他	外部環境に関するリスク	経営企画部 リスク統括部	気候変動リスクや自然災害によるリスクなど	・統計的なリスク計測手法では必ずしも捉えられず、リスクシナリオ分析や各種ストレステストの実施、定性評価によるモニタリングにて管理

経営上重要な潜在的リスク

複雑化するリスク環境に対応しながら事業を運営していくためには、上記の主要なリスクだけでなく、その他の重要なリスクにも対応する必要があります。このため、経営会議では上記リスクを含むグループ経営における重要なリスクの抽出や見直しを定期的実施し、それに

基づいてリスク対応策を策定するとともに、取締役が定期的に報告しています。そして、リスクコミュニケーションを通じて潜在的なリスクを早期に認識し、適切に対応することで、将来を見据えたリスクマネジメント活動を推進しています。

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が、有価証券報告書提出日（2026年6月19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すべてのリスクを網羅するものではありません。

事業展開上のリスク要因	
設備投資動向の変動等に関するリスク	信用リスク
金利・為替・株価等の変動および資金調達に関するリスク	諸制度の変更に関するリスク
戦略的提携・企業買収等に伴うリスク	災害等に関するリスク
事業戦略に関連するリスク 不動産・航空機・モビリティ/ロジスティクス ビジネスにおける資産価値の下落 再生可能エネルギー発電事業における発電量の変動 BPOサービスにおける納期の遅れ・業務品質の低下 海外事業における海外諸国の政治・経済状況の変化	業務運営全般に関するリスク 事務リスク システムリスク 人材の育成・確保に関する人的リスク コンプライアンスリスク
サイバーセキュリティリスク・ 情報セキュリティリスク	気候変動リスク
DX（デジタルトランスフォーメーション） 推進に関連するリスク	

※ 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

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

事業戦略に関連するリスク

エネルギー関連事業等の開発型投融資においては、プロジェクトの進捗が、政府による許可の取得の可否、税制、資金調達の可否等、種々の要因に左右されるリスクがあります。個々のプロジェクトにおいて投融資が回収可能な商業運転フェーズに到達しなかった場合には、評価上の損失計上あるいは追加拠出が必要となり、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。これらのリスクに対応するため、当社グループでは事業計画を慎重に検証し、投融資後も運用状況や市場動向を継続的にモニタリングする体制を構築しております。

サイバーセキュリティリスク・情報セキュリティリスク

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「芙蓉リースグループのコンプライアンス基本方針」の「情報資産の管理および知的財産権の尊重」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。2025年度は、新入社員を対象に情報セキュリティに関する研修を行いました。

災害等に関するリスク

当社グループでは、大規模災害等が発生した場合に、「BCP基本原則」および「緊急時対策規程」に従い、社長を本部長とする緊急時対策本部が安全の確保と業務の継続に必要な措置を講じるなど、緊急事態を想定した体制を整備しています。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するとともに、本社移転を契機に災害備蓄品のグループ会社共通化、グループ会社におけるBCP最優先継続業務の決定、グループ会社防災担当者との情報共有連絡会議の年4回開催など災害対策のグループ連携体制も構築しています。また、2023年度からは、より実践的なBCP体制へのレベルアップを目指し、「首都直下地震」「南海トラフ地震」等の具体的災害想定に基づく対策の見直し、整備、グループ会社連携強化に取り組んでいます。具体的には、大規模災害時の通信手段確保、緊急時対策本部設置手順の詳細化、大規模災害時社員行動のガイドとなるQ&Aの策定、電源・備蓄品の整備、システム対応力の強化、グループ全体でのBCP訓練のレベルアップ等を進めています。

コンプライアンス

コンプライアンス推進に対する考え方と推進体制

芙蓉リースグループでは、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つと位置付け、あらゆる法令やルールを厳格に遵守し、社会的規範に反することのない、誠実かつ公正な企業活動を行うため、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、「芙蓉リースグループのコンプライアンス基本方針」に基づき、諸規程・マニュアルの制定、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、実践しています。コンプライアンス・プログラムは、取締役副社長が委員長を務めるコンプライアンス委員会および経営会議の審議を経て取締役会で承認され、半年に1度、取締役会への活動・進捗報告が行われることで、取締役によるコンプライアンス推進に係る監督が行われています。また、年に1度、内部監査部門がコンプライアンス上の重要事項について監査を実施し、取り組みの改善・体制強化に活かしています。今後もグループ全体でコンプライアンスの徹底を推進するとともに、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。

芙蓉リースグループのコンプライアンス基本方針

当社グループでは、グループ全体の指針を定めた「芙蓉リースグループのコンプライアンス基本方針」を制定しています。本基本方針では政治・行政、取引先との癒着等を厳に戒めており、2025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懲戒もありませんでした。

※各項の内容は、当社ホームページ
からご覧いただけます。



芙蓉リースグループのコンプライアンス基本方針

- | | |
|--------------|----------------------|
| 1 法令やルールの遵守 | 6 情報資産の管理および知的財産権の尊重 |
| 2 人権の尊重 | 7 適切な情報開示 |
| 3 環境問題への取り組み | 8 反社会的勢力との関係遮断 |
| 4 公正な事業活動 | 9 政治・行政との関係 |
| 5 リスク管理 | |

コンプライアンス研修の実施状況

当社グループでは、コンプライアンスの徹底を図るため、全社員（派遣社員・契約社員を含む。）およびグループ会社社員を対象に、職場研修やeラーニングを実施しているほか、役員・部室店長等向けに外部専門家による集合研修を実施しています。

コンプライアンス研修の実施状況（2025年度）

	対象者	テーマ	実施回数
集合研修・ 職場研修	新入社員	コンプライアンス入門、コンプライアンス基本方針、反社会的勢力の排除	1回
		情報セキュリティ、ハラスメント防止、インサイダー取引規制	1回
	新任管理職	パワーハラスメント、内部通報制度	2回
	全社員 (契約社員、派遣社員、パート・アルバイトを含む)	内部通報制度における通報者保護／カスタマーハラスメント対応	1回
	役員、部室店長	海外事業をめぐる諸課題と実務対応	1回
eラーニング	役員、全社員	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

内部通報窓口

当社グループは、社内および提携する弁護士事務所に内部通報窓口を設置し、運用しています。法令や企業行動規範などの違反行為、ハラスメントや不正行為を発見した際にすぐに通報できるよう、イントラネットで窓口の案内をしています。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、海外子会社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するとともに、多言語に対応したグローバル内部通報システムを導入しています。2025年度の通報件数は15件でした。いずれの事案も通報者が不利益な扱いを受けないよう留意しながら調査を行い、適切に対応しています。

財務・非財務データ集(10年間)

財務データ(連結)

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
売上高(億円)	5,072	5,903	6,181	7,123	7,403	6,578	6,887	7,085	6,784	7,887
売上原価(億円)	4,519	5,298	5,514	6,360	6,575	5,690	5,913	5,990	5,588	6,854
売上総利益(億円)	553	605	667	763	827	889	973	1,096	1,196	1,032
販売費及び一般管理費(億円)	265	278	310	349	382	428	458	495	549	627
営業利益(億円)	288	327	357	414	446	460	516	600	648	405
経常利益(億円)	314	352	391	440	480	527	597	684	690	382
親会社株主に帰属する当期純利益(億円)	200	219	255	262	296	339	389	472	453	216
総資産(億円)	23,001	24,305	25,930	27,526	29,793	29,497	31,516	33,903	35,671	38,437
営業資産残高(億円)	20,474	21,726	22,628	23,840	25,559	25,659	27,045	28,774	30,721	32,531
有利子負債(億円)	19,007	20,003	21,227	22,517	24,467	23,776	25,217	26,886	28,128	30,107
純資産(億円)	2,592	2,826	2,950	3,118	3,448	3,742	4,102	4,773	5,312	5,683
自己資本比率(%)	9.9	10.2	10.1	10.0	10.2	11.3	11.6	12.7	13.3	13.1
契約実行高(億円)	8,342	11,051	11,872	13,597	13,439	13,844	15,308	17,428	18,440	22,011
ROA(営業資産経常利益率)(%)	1.6	1.7	1.8	1.9	1.9	2.1	2.3	2.4	2.3	1.2
OHR(%)	47.1	45.2	45.3	44.0	43.9	44.8	45.3	44.1	45.3	59.6
営業活動によるキャッシュ・フロー(億円)	△1,543	△1,044	△800	△1,088	△351	890	△241	△1,121	△1,364	△1,649
投資活動によるキャッシュ・フロー(億円)	△46	△57	△94	△112	△60	△157	△124	△31	△357	12
財務活動によるキャッシュ・フロー(億円)	1,577	1,135	1,055	1,278	634	△1,015	840	1,318	980	1,718
現金及び現金同等物の期末残高(億円)	506	541	699	774	988	720	1,212	1,407	666	799
1株当たり当期純利益(円)※1	220.60	242.14	281.56	290.65	328.73	376.84	433.09	523.81	501.66	239.13
1株当たり配当金(円)※2	43.3	48.7	62.7	68.3	80.0	95.0	114.3	146.7	151.7	158.00

※1 当社は、2025年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。
2017年3月期首に株式分割が行われたと仮定して算定しております。

※2 株式分割の影響を遡及修正した数値を記載

非財務データ（連結）

EY新日本有限責任監査法人による第三者保証を受けている指標については☑マークを表示しています

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
CO ₂ 排出量（スコープ1,2）(t-CO ₂) ※1※2※3※4	1,253	2,043	1,904	1,971	2,016	1,455	1,715	899	1,040	1,225 ☑
スコープ1 (t-CO ₂) ※1※2※3	163	770	707	688	603	584	558	532	727	1,215 ☑
スコープ2 (t-CO ₂) ※1※2※3※4	1,089	1,273	1,197	1,283	1,414	872	1,157	367	314	10 ☑
CO ₂ 排出原単位（スコープ1, 2） （t-CO ₂ ／億円）	0.32	0.36	0.36	0.29	0.28	0.22	0.25	0.13	0.15	0.15
グリーンエネルギーの供給※5 （出力規模）（MW）	86	111	149	229	283	318	515	705	876	1,014
従業員数（人）	1,703	1,715	1,960	2,416	2,637	3,189	3,437	3,503	4,095	4,410
入社3年後の定着率※6（単体）（％）	85.7	100	94.3	89.7	88.9	94.7	93.0	100.0 ☑	—	—
従業員数（単体）（人）	689	689	704	715	759	798	816	830	856	876
離職率※7（単体）（％）	1.0	1.9	1.9	1.8	1.7	1.9	2.2	3.2	3.0	2.4 ☑
女性管理職数※8（単体）（人）	29	32	36	79※9	113	130	141	148	155	156 ☑
管理職女性比率※8（単体）（％）	9.1	9.9	11.5	21.1※9	27.5	29.5	30.9	32.2	33.4	33.0 ☑
障がい者雇用率※8（単体）（％）	2.2	2.3	2.3	2.1	2.4	2.2	2.3	2.5	2.8	2.8 ☑
有給休暇取得率※8（単体）（％）	68.9	68.0	68.4	66.3※10	72.0	82.3	93.5	93.3	92.8	92.3 ☑

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

※2 CO₂排出量は、「特定排出者の排出量の算定に関する省令」の排出係数を用いて算定（国内の電気については、算定対象の事業所・オフィスが所在する地域において電力供給を行っている一般送配電事業者の各年度の調整後排出係数を用いて算定。海外の電気については、国際エネルギー機関（IEA）の公表する国別排出係数を用いて算定）。ただし、芙蓉総合リースおよびグループ各社は、特定排出者には該当しません。

※3 対象範囲は、芙蓉総合リース、芙蓉オートリース、FGLグループ・ビジネスサービス、FGLグループ・マネジメントサービス、FGLサーキュラー・ネットワーク、FGLリースアップ・ビジネスサービス、アクア・アート、FGLテクノソリューションズ、シャープファインランス、アクリーティブ、インボイス、FUJITA、芙蓉アウトソーシング&コンサルティング、ヤマトリース、WorkVision、ヒューマンセントリックス、CBホールディングス、ワコーパレット、シージーエムの国内全事業所、連結子会社である太陽光発電所のSPC、ならびに、Fuyo General Lease (USA) Inc.、芙蓉総合融資租賃（中国）有限公司、Fuyo General Lease (HK) Limited、Fuyo General Lease (Asia) Pte. Ltd.、台湾芙蓉總合租賃股份有限公司、Fuyo General Lease (Thailand) Co., Ltd.、FGL Aircraft Ireland Limited、Aircraft Leasing and Management Limited、FGL Aircraft USA Inc.、Pacific Rim Capital, Inc.、PLIC Corp.,Ltd.、MATEHAN SIAM LAMBDA CO.,LTD.の現地法人。なお、グループ会社については集計開始以前の値は表示していません。

※4 一部拠点については電力使用量を推計しています。推計方法は、推計対象拠点の面積に、芙蓉リース本社もしくは対象拠点の建屋全体もしくは対象拠点の本社における面積当たりの電力使用量を乗じる方法を採用しています。

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

※6 当該年度に入社した社員（新卒採用者）が3年後の4月まで在籍している割合。

※7 基幹職、総合職および業務職を対象。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いません。

※8 算定対象および算定方法については、当社ホームページからご覧いただけます。

※9 2020年3月期は2019年7月に人事制度の改定を実施し、シニアリーダー職（課長職に相当する役職）を管理職として区分したことにより女性管理職数および管理職女性比率が前年度比で増加しています。

※10 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いません。



連結貸借対照表 (百万円)

	前連結会計年度 2025年3月31日	当連結会計年度 2026年3月31日
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	66,598	79,950
割賦債権	54,901	57,904
リース債権及びリース投資資産	851,478	871,432
営業貸付金	382,529	498,982
その他の営業貸付債権	145,419	147,751
営業投資有価証券	548,116	590,745
その他の営業資産	32,016	25,485
賃貸料等未収入金	31,447	36,725
その他	104,834	105,964
貸倒引当金	△2,158	△2,475
流動資産合計	2,215,183	2,412,466
固定資産		
有形固定資産		
賃貸資産		
賃貸資産	1,024,537	1,030,726
賃貸資産前渡金	13,988	43,448
賃貸資産合計	1,038,525	1,074,174
その他の営業資産	32,841	30,064
社用資産	16,664	16,709
有形固定資産合計	1,088,031	1,120,948
無形固定資産		
賃貸資産	75	93
その他の無形固定資産		
のれん	39,184	36,948
その他	34,246	32,461
その他の無形固定資産合計	73,431	69,409
無形固定資産合計	73,506	69,503

	前連結会計年度 2025年3月31日	当連結会計年度 2026年3月31日
投資その他の資産		
投資有価証券	155,675	193,030
破産更生債権等	30	1,867
退職給付に係る資産	2,582	4,617
繰延税金資産	4,635	6,948
その他	40,477	34,182
貸倒引当金	△6	△3
投資その他の資産合計	203,395	240,643
固定資産合計	1,364,933	1,431,095
繰延資産		
創立費	2	1
開業費	243	161
繰延資産合計	245	163
資産合計	3,580,361	3,843,725

(百万円)

	前連結会計年度 2025年3月31日	当連結会計年度 2026年3月31日
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	36,454	46,457
短期借入金	608,320	598,425
1年内償還予定の社債	94,496	81,600
1年内返済予定の長期借入金	441,624	528,503
コマーシャル・ペーパー	213,000	292,000
債権流動化に伴う支払債務	3,500	9,600
1年内支払予定の債権流動化に伴う 長期支払債務	3,555	3,673
リース債務	4,555	4,092
未払法人税等	9,011	14,114
割賦未実現利益	1,319	1,662
賞与引当金	3,596	3,865
役員賞与引当金	285	291
役員株式給付引当金	99	66
債務保証損失引当金	50	601
その他	56,212	69,369
流動負債合計	1,476,083	1,654,323
固定負債		
社債	407,470	414,323
長期借入金	1,034,488	1,071,126
債権流動化に伴う長期支払債務	1,794	7,360
リース債務	32	26
長期未払法人税等	41	—
繰延税金負債	34,700	40,344
退職給付に係る負債	2,677	2,913
役員退職慰労引当金	280	300
役員株式給付引当金	912	1,060
メンテナンス引当金	925	3,998
債務保証損失引当金	221	196
資産除去債務	5,706	6,194
その他	76,972	73,249
固定負債合計	1,566,224	1,621,092
負債合計	3,042,307	3,275,416

	前連結会計年度 2025年3月31日	当連結会計年度 2026年3月31日
純資産の部		
株主資本		
資本金	10,532	10,532
資本剰余金	1,902	1,887
利益剰余金	373,265	380,676
自己株式	△1,709	△1,836
株主資本合計	383,991	391,259
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	55,417	77,192
繰延ヘッジ損益	△9,815	△15,161
為替換算調整勘定	45,306	49,218
退職給付に係る調整累計額	466	374
その他の包括利益累計額合計	91,374	111,623
新株予約権	197	131
非支配株主持分	62,491	65,295
純資産合計	538,054	568,309
負債純資産合計	3,580,361	3,843,725

連結損益計算書 (百万円)

	前連結会計年度 自 2024年4月 1日 至 2025年3月31日	当連結会計年度 自 2025年4月 1日 至 2026年3月31日
売上高	678,395	788,669
売上原価	558,764	685,445
売上総利益	119,630	103,223
販売費及び一般管理費	54,870	62,680
営業利益	64,760	40,542
営業外収益		
受取利息	341	426
受取配当金	2,934	3,734
為替差益	429	—
投資事業組合運用益	65	122
持分法による投資利益	2,991	—
償却債権取立益	72	127
貸倒引当金戻入額	715	1,143
債務保証損失引当金戻入額	32	—
その他	662	589
営業外収益合計	8,243	6,142
営業外費用		
支払利息	2,942	4,320
社債発行費	69	43
為替差損	—	1,076
投資事業組合運用損	248	597
匿名組合損益分配額	401	459
持分法による投資損失	—	1,737
その他	306	201
営業外費用合計	3,967	8,436
経常利益	69,036	38,249
特別利益		
投資有価証券売却益	33	1,424
負ののれん発生益	—	1,040
受取損害賠償金	—	100
その他	—	88
特別利益合計	33	2,654
特別損失		
投資有価証券売却損	—	238
投資有価証券評価損	161	347

	前連結会計年度 自 2024年4月 1日 至 2025年3月31日	当連結会計年度 自 2025年4月 1日 至 2026年3月31日
減損損失	14	255
固定資産処分損	21	28
システム障害対応費用	—	62
その他	8	—
特別損失合計	206	933
税金等調整前当期純利益	68,863	39,970
法人税、住民税及び事業税	16,608	23,397
法人税等調整額	4,726	△8,276
法人税等合計	21,335	15,120
当期純利益	47,527	24,849
非支配株主に帰属する当期純利益	2,249	3,283
親会社株主に帰属する当期純利益	45,277	21,565

連結包括利益計算書 (百万円)

	前連結会計年度 自 2024年4月 1日 至 2025年3月31日	当連結会計年度 自 2025年4月 1日 至 2026年3月31日
当期純利益	47,527	24,849
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△6,343	21,790
繰延ヘッジ損益	2,066	△5,303
為替換算調整勘定	17,224	3,488
退職給付に係る調整額	△72	274
持分法適用会社に対する持分相当額	△517	1,134
その他の包括利益合計	12,357	21,384
包括利益	59,885	46,233
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	58,148	41,814
非支配株主に係る包括利益	1,736	4,418

連結株主資本等変動計算書 (百万円)

前連結会計年度 自2024年4月1日 至2025年3月31日

	株主資本					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
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本 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	10,532	1,902	342,268	△1,532	353,171	61,773	△11,953	28,268	415	78,504	289	45,362	477,326
当期変動額													
剰余金の配当			△14,205		△14,205								△14,205
親会社株主に帰属する 当期純利益			45,277		45,277								45,277
自己株式の取得				△499	△499								△499
自己株式の処分			△75	322	246								246
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）						△6,356	2,138	17,037	51	12,870	△91	17,129	29,907
当期変動額合計	—	—	30,997	△177	30,819	△6,356	2,138	17,037	51	12,870	△91	17,129	60,727
当期末残高	10,532	1,902	373,265	△1,709	383,991	55,417	△9,815	45,306	466	91,374	197	62,491	538,054

当連結会計年度 自2025年4月1日 至2026年3月31日

	株主資本					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
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本 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	10,532	1,902	373,265	△1,709	383,991	55,417	△9,815	45,306	466	91,374	197	62,491	538,054
当期変動額													
剰余金の配当			△14,123		△14,123								△14,123
親会社株主に帰属する 当期純利益			21,565		21,565								21,565
自己株式の取得				△1	△1								△1
自己株式の処分			△30	176	146								146
持分法の適用範囲の変動				△302	△302								△302
連結子会社株式の取得による 持分の増減		△15			△15								△15
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）						21,775	△5,345	3,912	△92	20,249	△66	2,803	22,986
当期変動額合計	—	△15	7,411	△127	7,268	21,775	△5,345	3,912	△92	20,249	△66	2,803	30,254
当期末残高	10,532	1,887	380,676	△1,836	391,259	77,192	△15,161	49,218	374	111,623	131	65,295	568,309

連結キャッシュ・フロー計算書 (百万円)

	前連結会計年度 自 2024年4月 1日 至 2025年3月31日	当連結会計年度 自 2025年4月 1日 至 2026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	68,863	39,970
賃貸資産減価償却費	49,039	60,119
賃貸資産除却損及び売却原価	37,204	190,065
その他の営業資産減価償却費	3,205	3,096
減価償却費	3,539	4,717
のれん償却額	1,747	2,463
負ののれん発生益	—	△1,040
減損損失	14	255
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△1,074	332
賞与及び役員賞与引当金の増減額 (△は減少)	264	259
役員退職慰労引当金の増減額 (△は減少)	26	△37
役員株式給付引当金の増減額 (△は減少)	171	114
メンテナンス引当金の増減額 (△は減少)	△96	3,097
債務保証損失引当金の増減額 (△は減少)	△32	525
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	75	599
有価証券及び投資有価証券評価損益 (△は益)	161	347
受取利息及び受取配当金	△3,275	△4,161
資金原価及び支払利息	33,160	42,020
投資事業組合及び匿名組合投資損益 (△は益)	183	475
持分法による投資損益 (△は益)	△2,991	1,737
有価証券及び投資有価証券売却損益 (△は益)	△33	△1,186
固定資産処分損益 (△は益)	21	28
割賦債権の増減額 (△は増加)	△3,655	△2,660
リース債権及びリース投資資産の増減額 (△は増加)	16,626	△19,513
賃貸料等未収入金の増減額 (△は増加)	1,911	△4,940
営業貸付金の増減額 (△は増加)	△37,181	△116,631
その他の営業貸付債権の増減額 (△は増加)	△13,334	△2,308

	前連結会計年度 自 2024年4月 1日 至 2025年3月31日	当連結会計年度 自 2025年4月 1日 至 2026年3月31日
営業投資有価証券の増減額 (△は増加)	△54,604	△45,583
賃貸資産の取得による支出	△156,964	△282,729
その他の営業資産の取得による支出	△1,396	△344
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	△406	△2,034
破産更生債権等の増減額 (△は増加)	△0	△1,837
差入保証金の増減額 (△は増加)	3,168	7,011
仕入債務の増減額 (△は減少)	△1,064	9,690
リース債務の増減額 (△は減少)	△645	△1,160
預り保証金の増減額 (△は減少)	△1,567	△3,978
その他	△34,697	13,664
小計	△93,636	△109,553
利息及び配当金の受取額	5,314	4,944
利息の支払額	△33,131	△41,505
法人税等の支払額又は還付額 (△は支払)	△14,924	△18,801
営業活動によるキャッシュ・フロー	△136,377	△164,915
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	△3,428	△3,427
社用資産の売却による収入	17	—
投資有価証券の取得による支出	△6,350	△17,552
投資有価証券の売却及び償還による収入	3,621	12,859
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△29,448	△1,323
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	10,537
その他	△69	75
投資活動によるキャッシュ・フロー	△35,657	1,170
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)	41,303	△10,823
コマーシャル・ペーパーの純増減額 (△は減少)	△63,000	79,000

(百万円)

	前連結会計年度 自 2024年4月 1日 至 2025年3月31日	当連結会計年度 自 2025年4月 1日 至 2026年3月31日
長期借入れによる収入	526,947	610,704
長期借入金の返済による支出	△453,637	△491,765
債権流動化債務の純増減額 (△は減少)	△9,500	6,100
債権流動化による収入	—	10,000
債権流動化の返済による支出	△2,905	△4,316
社債の発行による収入	109,520	84,308
社債の償還による支出	△35,000	△95,736
自己株式の取得による支出	△499	△1
自己株式の処分による収入	246	146
配当金の支払額	△14,205	△14,123
非支配株主への配当金の支払額	△884	△1,408
その他	△391	△319
財務活動によるキャッシュ・フロー	97,994	171,763
現金及び現金同等物に係る換算差額	△67	5,327
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△74,108	13,346
現金及び現金同等物の期首残高	140,674	66,565
現金及び現金同等物の期末残高	66,565	79,911

第三者保証報告書



独立業務実施者の保証報告書

2026年7月29日

芙蓉総合リース株式会社
代表取締役社長 織田 寛明 殿

EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

業務責任者 松 本 真

業務責任者 西 田 裕 志

保証の範囲

当監査法人は、芙蓉総合リース株式会社（以下「会社」という。）からの委嘱に基づき、会社が作成した「芙蓉リースグループ 統合報告書 2026」（以下「レポート」という。）に記載されている2025年4月1日から2026年3月31日までを対象とする会社及び主要子会社の重要な環境関連データ及び人事関連データ（以下「主題」という。）について、国際保証業務基準にて定義される限定的保証業務を実施した。保証の対象とし、手続を実施した主題については、レポートの該当箇所にマーク（☒）が付されている。

当監査法人は、前項の記載を除く、レポートに含まれるその他の情報について保証手続を行っておらず、したがって、その他の情報に関する結論を表明するものではない。

会社が適用した規程

主題は、日本の環境法令等に準拠して会社が定めた主題の算定・報告規程（レポートに記載）（以下「規程」という。）に基づいて作成されている。

会社の責任

会社の経営者は、規程を選択し、その規程に基づきすべての重要な点において、主題を表示する責任がある。この責任には、不正や誤謬による重要な虚偽表示を防ぐための内部統制の確立と維持、適切な記録の保持、及び主題に関連する見積りの実施を含む。なお、温室効果ガス排出量の算定は、排出係数を用いており、当該排出係数の基となる科学的知識が確立されておらず、固有の不確実性の影響下にある。

当監査法人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が入手した証拠に基づいて、レポートに記載されている主題の表示に対する結論を表明することにある。

当監査法人は、「国際保証業務基準3000（改訂）過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」（国際監査・保証基準審議会）及び、温室効果ガス報告に関しては、「国際保証業務基準3410 温室効果ガス報告に対する保証業務」（国際監査・保証基準審議会）、並びに2026年4月7日に会社と合意した契約書の委嘱条件に準拠し、限定的保証業務を実施した。当監査法人は、これらの基準等に基づき、手続を計画及び実施し、主題が規程に準拠して作成されていないと信じさせる事項がすべての重要な点において認められるかどうかについての結論を表明する。

選択される手続の種類、時期、及び範囲は、不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクの評価を含む当監査法人の判断によって異なる。
当監査法人が入手した証拠は、限定的保証の結論の基礎を提供するのに十分かつ適切であると判断している。

当監査法人の独立性と品質管理

当監査法人は、「職業会計士に対する倫理規程（Code of Ethics for Professional Accountants）」（国際会計士倫理基準審議会）に定める独立性を遵守し、この保証業務を実施するために必要な職業的専門家としての能力と経験を有していることを確認している。

また、当監査法人は、「国際品質管理基準第1号 財務諸表の監査若しくはレビュー又はその他の保証若しくは関連サービス業務を行う事務所の品質マネジメント（International Standard on Quality Management 1, Quality Management for Firms that Perform Audits or Reviews of Financial Statements, or Other Assurance or Related Services engagements）」に準拠しており、倫理規則、職業的専門家としての基準並びに適用される法令及び規則の遵守に関する方針と手続を含む、品質管理システムを設計、実施、運用している。

実施した手続

限定的保証業務で実施する手続は、合理的保証業務で実施する手続と比べて、その種類、時期、範囲において限定されている。その結果、限定的保証業務の保証の水準は、合理的保証業務が実施されていたなら得られたであろう保証の水準よりも実質的に低い。

当監査法人が実施する手続は、限定的保証業務の結論の根拠となる限られたレベルの保証を得るように設計されており、合理的保証を提供するために必要なすべての証拠を得るためのものではない。

さらに、当監査法人は、会社の内部統制の有効性を考慮して手続の種類と範囲を決定しているが、内部統制についての保証を提供するものではない。当監査法人が実施した手続には、IT システムによるデータの集計又は計算に関連する統制の評価や手続の実施は含まれていない。

限定的保証業務は、主に主題や関連情報の作成責任者への質問、分析及びその他の適切な手続によって構成される。

当監査法人が実施した手続は、以下を含んでいる。

- ・ 規程に関する質問及び適切性の評価
 - ・ レポートに記載されている主題に関する内部統制の整備状況に関する質問、資料の閲覧
 - ・ レポートに記載されている主題に対する分析的手続の実施
 - ・ レポートに記載されている主題に対する試査による根拠資料との照合、再計算
- また、その他状況に応じて必要と判断した手続を実施した。

結論

当監査法人が実施した手続及び入手した証拠に基づいて、2025年4月1日から2026年3月31日までを対象とする会社及び主要子会社の主題が規程に従って作成されていないと信じさせる事項はすべての重要な点において認められなかった。

以上

(注)上記の保証報告書の原本は当社(統合報告書作成会社)が別途保管しております。

株式情報・編集方針

株式情報

2026年3月31日現在

株式の状況

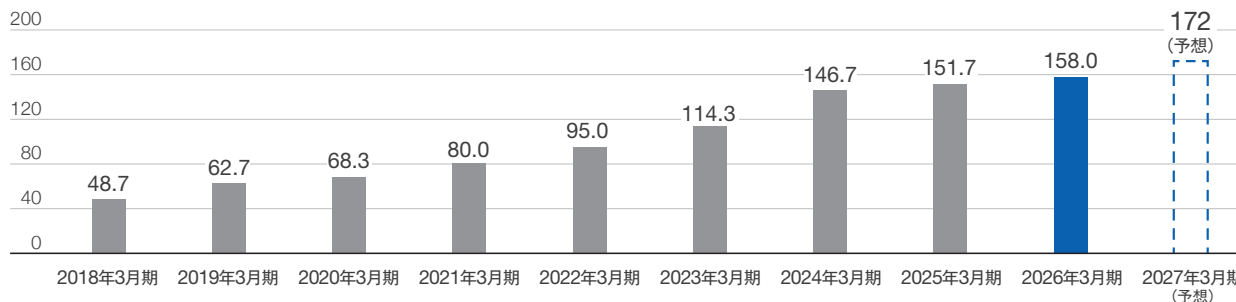
発行可能株式総数	300,000,000株
発行済株式総数	90,863,430株
単元株式数	100株
株主数	42,102人

(注) 2025年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行い、発行済株式の総数は90,863,430株となっております。
また、本株式分割に伴い、発行可能株式総数を300,000,000株に変更いたしました。

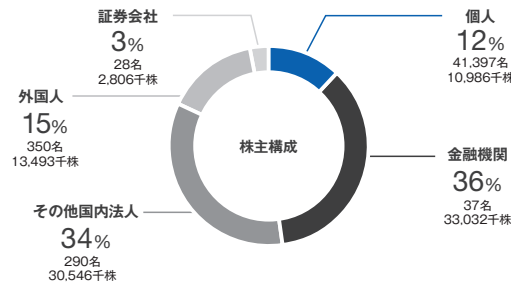
大株主（上位10名）

株主名	持株数	持株数比率
ヒューリック株式会社	12,654,600株	13.9%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	8,119,800株	8.9%
明治安田生命保険相互会社	7,667,700株	8.4%
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 丸紅口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	4,536,900株	5.0%

1株当たりの年間配当（単位：円）



※ 2025年4月1日を効力発生日とし、普通株式1株につき3株の割合での株式分割を実施。
表中の1株当たりの配当金は、株式分割の影響を遡及修正した数値を記載。



株主名	持株数	持株数比率
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	3,185,900株	3.5%
損害保険ジャパン株式会社	2,726,800株	3.0%
株式会社みずほ銀行	2,723,700株	3.0%
アズビル株式会社	2,450,000株	2.7%
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223	1,250,638株	1.4%
株式会社ニチレイ	1,249,800株	1.4%

編集方針

報告対象期間

2025年度（2025年4月～2026年3月）

※一部2026年度の内容も含んでいます。

報告範囲

芙蓉総合リース株式会社および連結子会社81社ならびに関連会社20社

参考としたガイドライン

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」（2021年1月公表）

発行時期

2026年8月

将来の見通しに関する特記

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

第三者保証

本報告書は環境関連データと人事関連データに関して、より高い透明性を確保して情報公開を行うためにEY新日本有限責任監査法人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。

会社情報：芙蓉総合リース株式会社

住所	〒102-0083 東京都千代田区麹町五丁目1番地1号 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
上場市場	東京証券取引所プライム市場（コード：8424）
従業員数	単体：876人 連結：4,410人（2026年3月末現在）
事業内容	法人向けリース・ファイナンスサービスの提供および各事業分野*におけるソリューションの提供 ※ 不動産、航空機、エネルギー環境、BPO/ICT、ヘルスケア、モビリティ/ロジスティクス、サーキュラーエコノミー、その他

イニシアチブへの参加・社外からの評価



国連グローバル・コンパクト

UNGC: United Nations Global Compact

国連グローバル・コンパクト (UNGC) は、各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、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自発的な取り組みです。当社は2018年1月に署名しました。



エレン・マッカーサー財団

EMF: Ellen MacArthur Foundation

サーキュラーエコノミーの普及を推進することを目的に設立された国際的な団体です。当社はサーキュラーエコノミーに関する知見の獲得や他の企業・研究機関等との連携を目的として、2020年11月にメンバーとして加盟しています。



気候関連財務情報開示 タスクフォース

TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures

TCFDは金融安定理事会 (FSB) によって設置されたタスクフォースで、気候変動に関する情報開示のフレームワークを示しています。当社は2019年5月にTCFD提言への賛同を表明し、提言に基づく情報開示を実施しています。



持続可能な社会の形成に向けた 金融行動原則

21世紀金融行動原則

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



RE100

Renewable Electricity 100

RE100参加企業は2050年までに事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーにする目標を宣言し、取り組みます。当社は2018年9月に参加し、2030年までに100%とすることを目標に掲げて取り組んでいます。



一般社団法人 エコシステム社会機構

ESA: Ecosystem Society Agency

「循環」と「共生」というコンセプトに基づき、企業、地方自治体、研究機関等の共創を促進し、制約条件下でも心豊かな生活を送ることが出来る持続可能な社会の実現を目的に設立された機構です。当社はジャパン・サーキュラー・エコノミー・パートナーシップ (ESA 内のタスクフォース) 2021年10月発足時より加盟しています。



日本気候リーダーズ・ パートナーシップ

JCLP: Japan Climate Leaders' Partnership

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



経団連生物多様性宣言 イニシアチブ

「経団連生物多様性宣言・行動指針 (改訂版)」を構成する8項目のうち複数の項目に取り組む、あるいは全体の趣旨に賛同する企業・団体です。当社は2024年1月から参画しています。

社外からの評価

ESG関連インデックスへの組み入れ状況

当社では、ESG（環境、社会、ガバナンス）への取り組みを強化するとともに、社会課題の解決に向けたCSV活動を推進しています。

非財務情報を中心に企業評価を行う下記の代表的な外部機関より評価を受けています。

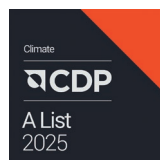


FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan

※ FTSE RussellおよびMSCI指数への組み入れに関する定義等については、当社ホームページからご覧いただけます。



2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ※
女性活躍指数 (WIN)

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ※
ESGセレクト・リーダーズ指数

当社の取り組みに関する評価



2017年にくるみん認定企業のうち、より高い水準の取り組みを行った企業に与えられる「特例認定（プラチナくるみん）」を受けました。



優良な健康経営を実践している上場企業として、経済産業省と日本健康会議から健康経営優良法人2026（大規模法人部門）に認定されました。



女性活躍推進法の一定基準を満たし、女性の活躍促進に関する状況などが優良な企業と認定されるえるばし認定企業のうち、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況が特に優良であると認められ、「プラチナくるみん 女性が活躍しています」認定を受けました。

職場における性的マイノリティへの取り組みの評価指標「PRIDE指標2025」にエントリーし、「シルバー」を受賞しました。

2024年9月に発行した第2回ハイブリッド社債について、ロンドン証券取引所グループが主催する「DEALWATCH AWARDS 2024」において「Sustainable Finance Issuer of the Year」を受賞しました。

英国のFinancial Times誌、ドイツのスタティスタ社が共同で調査している「アジア太平洋地域気候変動リーダー企業」（Asia-Pacific Climate Leaders 2025）において、温室効果ガスの削減に貢献している優れた企業として上位350社のうちの1社に選定されました。

FUYO LEASE

芙蓉総合リース株式会社

〒102-0083 東京都千代田区麹町五丁目1番地1

住友不動産麹町ガーデンタワー

TEL : 03 (5275) 8800 (代)

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

