



2022年3月25日

各 位

住 所 東京都千代田区麹町五丁目1番地1  
会 社 名 芙蓉総合リース株式会社  
代表者の 代表取締役社長 辻田 泰徳  
役職氏名 (コード番号: 8424 東証第1部)  
問合せ先 コーポレートコミュニケーション室長 木村 真弓  
電話番号 03 - 5275 - 8891

## **新中期経営計画「Fuyo Shared Value 2026」(2022-2026年度)の策定に関するお知らせ**

当社は、新中期経営計画「Fuyo Shared Value 2026」(2022-2026年度)を策定しましたので、別紙のとおりお知らせいたします。

以上

FUYO LEASE GROUP

2022 - 2026

新中期経営計画

# Fuyo Shared Value 2026

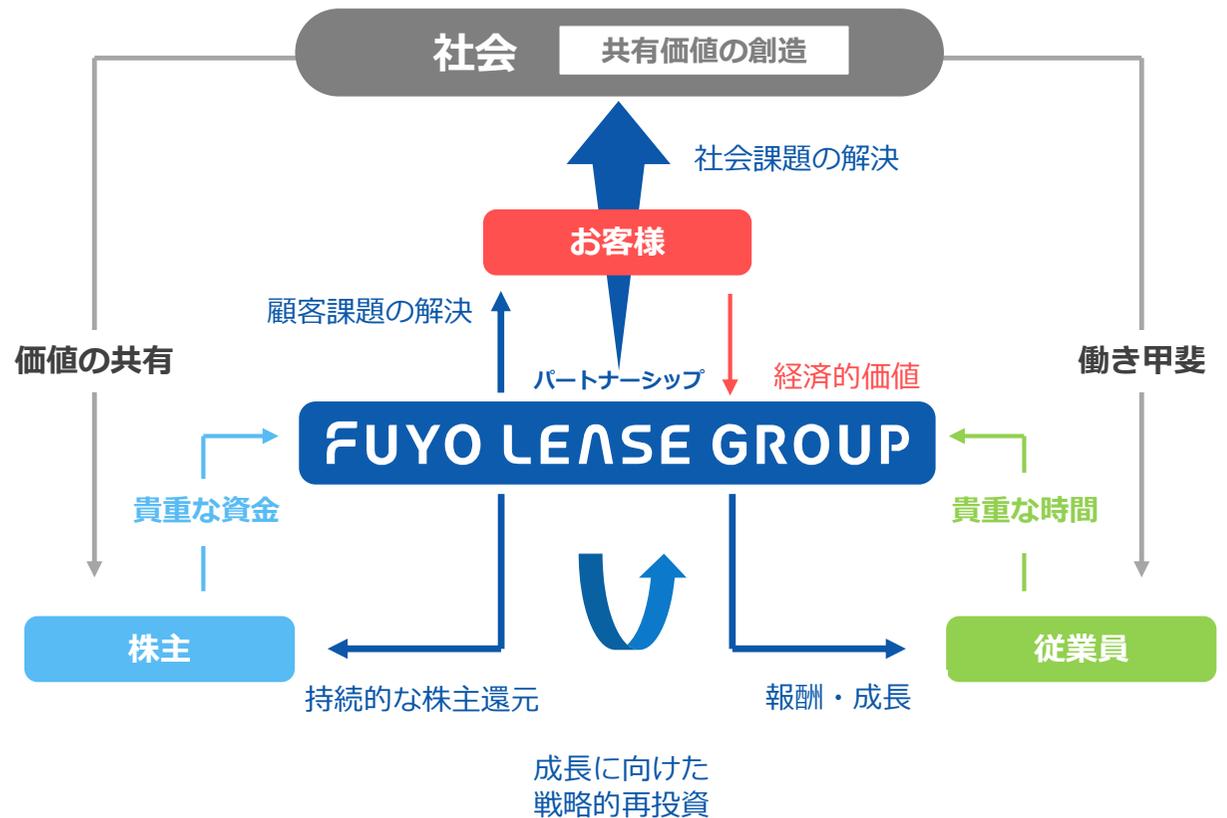
ひとの成長と対話を通じた社会課題の解決と  
経済価値の同時実現による持続的成長

新中期経営計画  
**Fuyo Shared Value 2026**  
ビジョン

# Fuyo Shared Value 2026

ひとの成長と対話を通じた社会課題の解決と経済価値の同時実現による持続的成長

CSV (Creating Shared Value : 共有価値の創造) の実践を通じて、社会課題の解決と企業価値の向上を同時に実現することで、外部環境が大きく変化していく中で力強く持続的に成長する企業グループを目指す

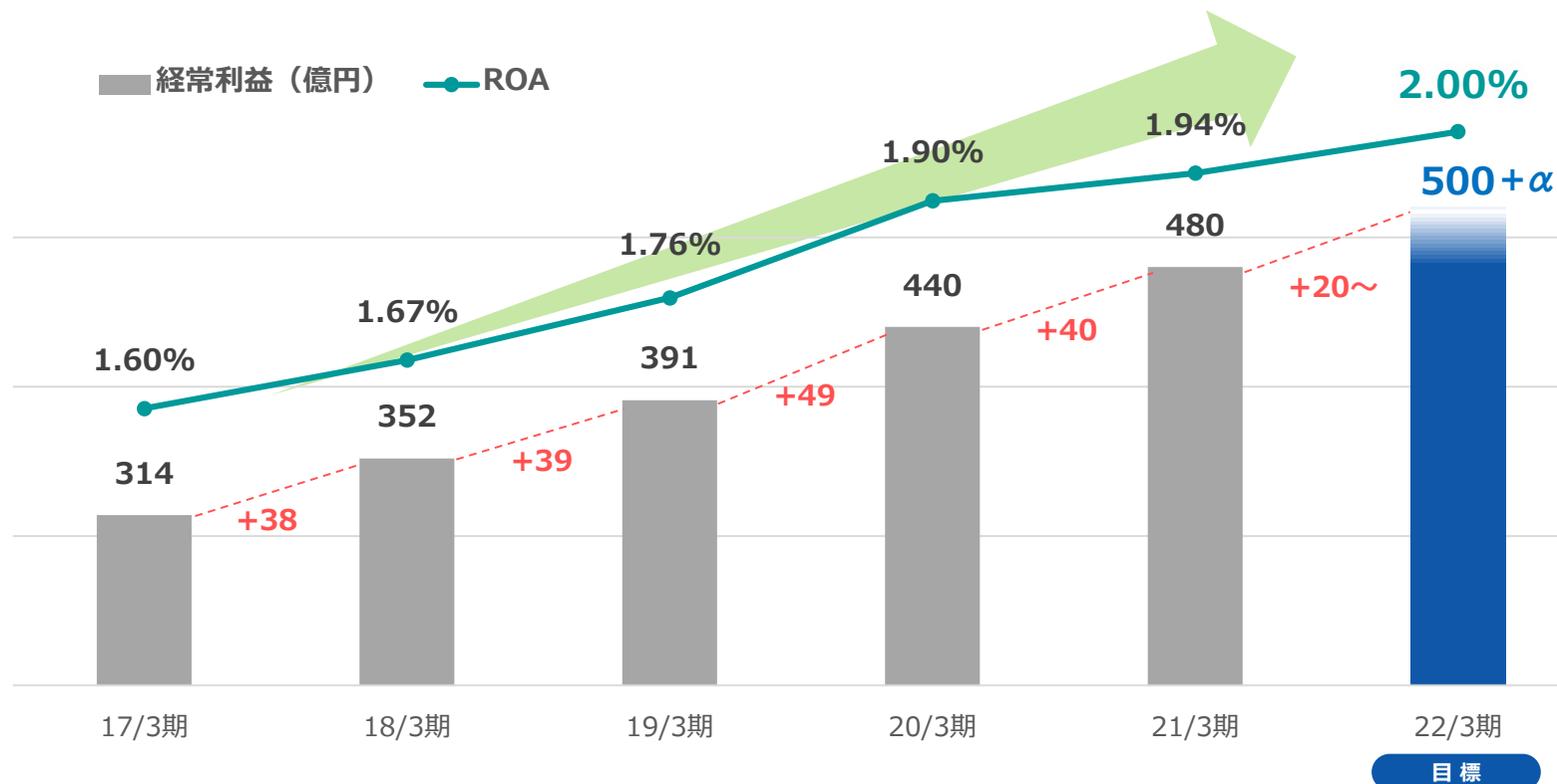


中期経営計画  
**Frontier Expansion 2021**  
総括

- 経営目標3項目（経常利益 500億円、ROA 2.0%、営業資産残高 2.5兆円）はいずれも超過達成の見込み
- “戦略分野”を中心としたビジネス領域の拡大に加え、BPOやモビリティビジネスなど“新領域”ビジネスが貢献し、ROAの向上と営業資産残高の積上げを同時に実現
- ビジネス戦略の着実な遂行により安定した増益を継続し、経常利益は年平均成長率10%超の高い成長（17/3期314億円⇒22/3期（予想）500億円+α）となる見込み

ROA：営業資産残高経常利益率

経常利益・ROAの推移



22/3期経常利益500億円は2021年5月10日に公表した業績予想数値。22/3期決算が確定次第、数値を反映します。

“3つの戦略軸”に沿って着実に計画を遂行し、事業領域の拡大・新規事業の創出を推進  
積極的なインオーガニック戦略を通じた機能強化を進め、グループベースでの事業展開が加速

## 3つの戦略軸

## 取り組み結果・実績

## 1 戦略分野の選択と集中

成長が期待できる「戦略分野」を設定し経営資源を集中的に投入、利益成長のドライバーに育成

- 成長事業への経営資源の集中的な投下により、戦略分野の領域拡大が実現
- 様々なアライアンス先との連携も進み、幅広い顧客基盤を構築（戦略分野の実績については、8ページにて記載）

## 2 フロンティアへの挑戦

コーポレートリスクに依拠する従来の枠組みを超えた、競争力の高いビジネスへの進化を図る

- M&Aによる事業領域の拡大を通じて、BPOビジネスが収益の柱に成長
- ヤマトリース子会社化などによりモビリティビジネスを強化
- 研究開発型ベンチャーへの出資などを進め、領域拡大に向けた連携も進捗

## 3 グループシナジーの追求

グループ各社の「機能」と「顧客基盤」を有機的に結び、お客様の多様なニーズに応じたソリューションをグループベースで柔軟かつ迅速に提供

- グループベースでの取り組みが拡大
- 本社機能の集約により、グループ会社間の連携が一層緊密に

## 戦略の着実な実行により、外部評価も向上

## 外部格付けが向上

R&I : A- → **A**  
JCR : A → **A+**

GPIFが採用する  
国内株のESGインデックス  
4指数全てに選定

- FTSE Blossom Japan Index
- MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数
- S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数
- MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)

主なM&A実績

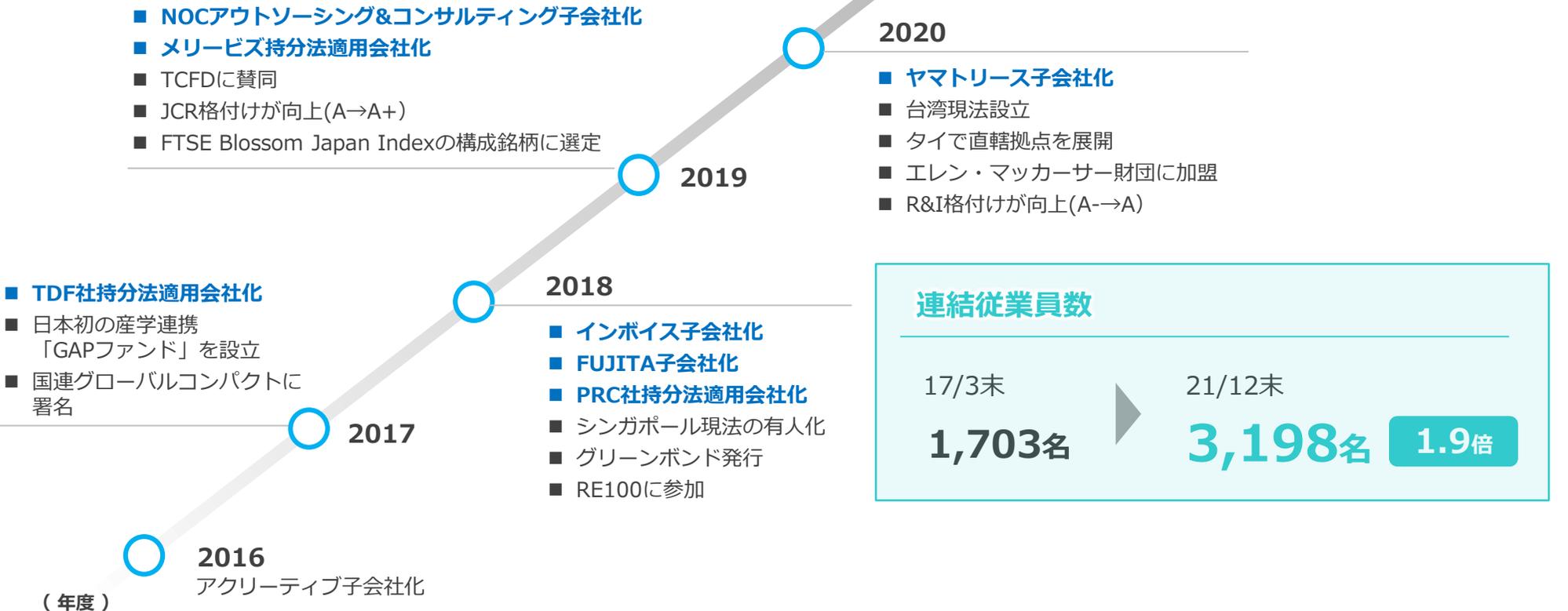
国内

インボイス	NOCアウトソーシング&コンサルティング
WorkVision	メリービズ
ヤマトリース	FUJITA

海外

TDF Group (TDF)	Pacific Rim Capital (PRC)
PLIC	

新中期経営計画



分野	成果・実績	17/3 ▶ 21/12	
不動産	<ul style="list-style-type: none"> <li>ユーザーやアライアンス先などのディールソースが多様化</li> <li>資産回転型ビジネスの高度化により、収益性が向上</li> </ul>	不動産リース営業資産残高 <b>2.8倍</b> 2,402億円 ▶ <b>6,663億円</b>	
エネルギー・環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外での再エネ発電事業の拡大が進む</li> <li>PPAサービスや蓄電池ビジネスなど、FIT後を見据えた新たなサービスが拡大</li> </ul>	再エネ発電容量 <b>3.4倍</b> 86MWdc ▶ <b>290MWdc</b>	
航空機	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場環境の激変に対応したポートフォリオの再構築を進める</li> <li>パーツアウトビジネスなど周辺事業の拡大を進め、航空機ビジネスにおけるバリューチェーン構築に着手</li> </ul>	自社保有機体数 <b>2.2倍</b> 19機 ▶ <b>42機</b>	
海外	<ul style="list-style-type: none"> <li>インオーガニック戦略を進め、北米を中心に収益基盤を拡充</li> <li>シンガポール・台湾・タイに拠点を開設。強みである戦略分野を中心とした事業展開が加速</li> </ul>	営業資産残高*3 <b>1.1倍</b> 841億円 ▶ <b>902億円</b>	
医療・福祉	<ul style="list-style-type: none"> <li>「芙蓉リースプラットフォーム構想」に基づくサービス提供体制を拡充</li> <li>アクリーティブのFPSメディカル*1は地域金融機関との連携が拡大</li> </ul>	FPSメディカル残高 <b>7.0倍</b> 31億円 ▶ <b>217億円</b>	
新領域	BPO*2	<ul style="list-style-type: none"> <li>積極的な機能強化によるサービス提供体制の構築を進める</li> <li>「人手不足」や「働き方改革」への対応など企業の抱える経営課題のソリューションとして、拡大するマーケットで積極的に事業を展開</li> </ul>	中核会社*4経常利益 (のれん償却前) <b>62億円</b> (21/3) <b>新たな収益の柱に成長</b>
	モビリティビジネス	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヤマトリース子会社化などを通して、オートリース事業をモビリティビジネスとして再定義</li> <li>アライアンス先との連携によりEV領域におけるサービス強化を推進</li> </ul>	営業資産残高 <b>1.7倍</b> 987億円 ▶ <b>1,649億円</b>

\*1 診療・介護報酬債権ファクタリング

\*2 ビジネス・プロセス・アウトソーシング

\*3 海外事業における持分法適用会社への出資額を含む

\*4 アクリーティブ、インボイス、NOCアウトソーシング&amp;コンサルティング

# 新中期経営計画

# Fuyo Shared Value 2026

1. 新中期経営計画Fuyo Shared Value 2026の全体像
2. 経営目標（財務/非財務目標）
3. 株主還元方針
4. ゾーンマネジメント（事業領域の位置づけ）
5. 成長戦略
  - ① 3つの成長ドライバー
  - ② 経営資源の集中的な投下
  - ③ 収益ポートフォリオのイメージ
  - ④ 成長ドライバーごとの利益成長の方向性
6. 非財務目標と事業領域
7. 人材投資  
（Fuyo Shared Value Creation Centerの設立）
8. DX戦略
9. 企業文化の更なる進化

CSV (Creating Shared Value : 共有価値の創造) の実践を通じた社会課題の解決と経済価値の同時実現により、企業グループとしての持続的な成長を目指す

新中期経営計画  
ビジョン

Fuyo Shared Value 2026

ひとの成長と対話を通じた社会課題の解決と経済価値の同時実現による持続的成長



持続的な価値創造を支える組織・体制

**人材投資**

戦略的人材育成

D&I\*、健康経営

**DX**

先進的なサービス提供

業務プロセスの効率化

\* ダイバーシティ&インクルージョン

- ・ 収益性の更なる向上を進め、これまでの成長を止めることなく持続的な利益成長を目指す
- ・ 脱炭素社会の実現を始めとした社会課題の解決を通じて、企業価値の向上を実現する

## 経営目標

### 財務目標

項目	見通し 2022/3	目標値 2027/3
経常利益*1	500億円	<b>750億円</b>
ROA 営業資産残高経常利益率	2.0%	<b>2.5%</b>
自己資本比率	10.9%*2	<b>13%~15%</b>
ROE	10.9%*2	<b>10%以上</b>

\*1 経常利益の中間目途値（2025/3期）は640億円～660億円を想定

\*2 2021/12末実績値（ROEは年換算）

### 非財務目標（抜粋）

項目	目標値 2027/3	
環境	CO <sub>2</sub> の削減貢献	<b>50万t-CO<sub>2</sub></b>
	脱炭素推進に向けた資金投下額（5年間累計）	<b>3,000億円</b>
	再エネ発電容量*3	<b>1,000MWdc</b>
	保有台数におけるEV・FCV車比率 （美容オートリースにおける保有比率）	<b>30%</b>
循環型社会	返却物件のリユース・リサイクル率	<b>100%</b>
	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	<b>100%</b>
社会とひと	お客様の業務量削減時間 （BPO/ICTサービスを通じた新たな価値創造時間創出）	<b>100万時間</b>
人材投資	人材育成関連費用（単体）	<b>300%</b> 2021年度対比

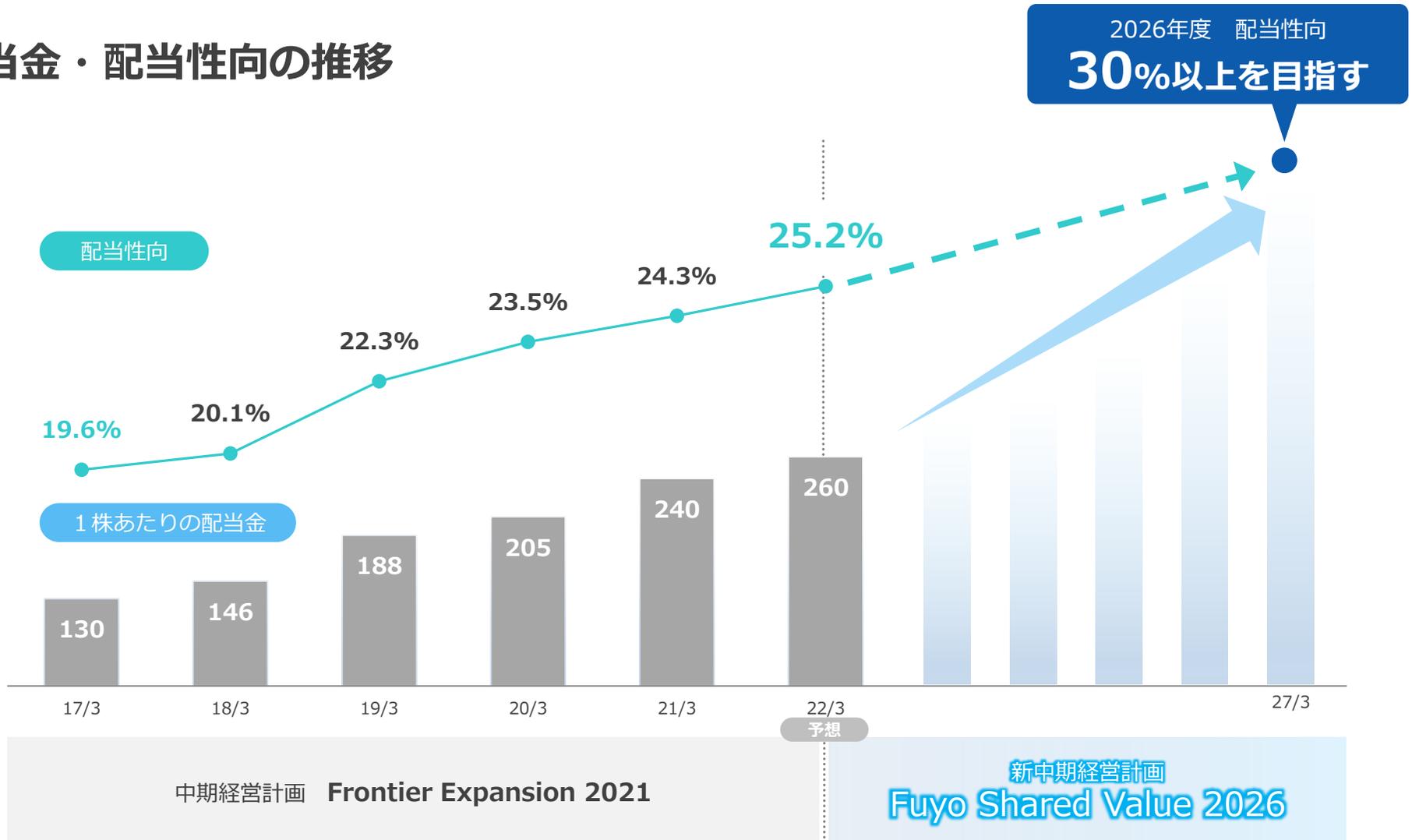
**2030年目標：カーボンニュートラル・RE100の達成**

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

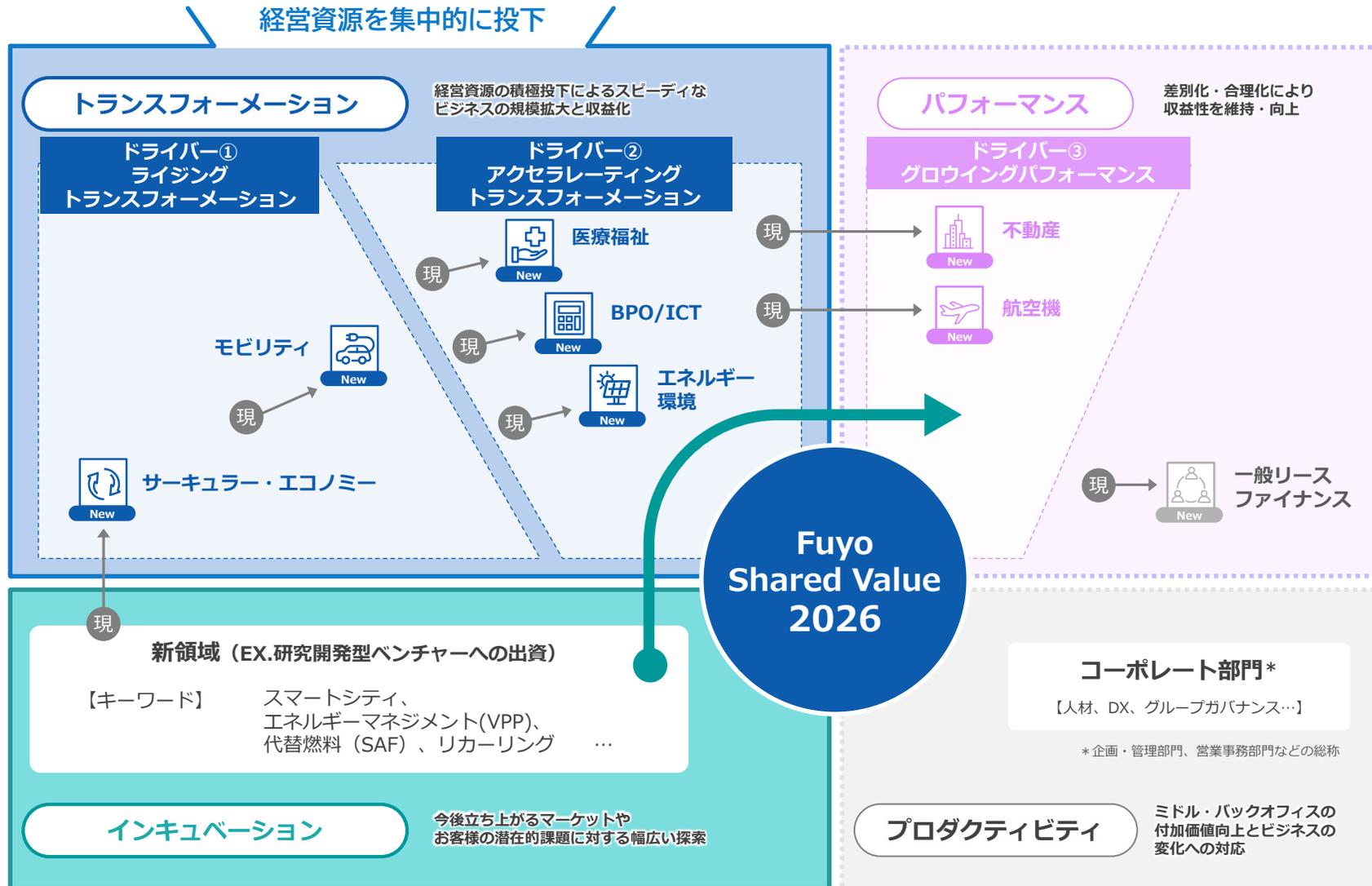
配当方針

長期的かつ安定的な配当による利益還元を基本とし、成長投資とのバランスを確保しつつ、配当性向の向上を図る

配当金・配当性向の推移



- お客様の経営課題の解決に加え、パートナーシップを通じた共同事業等による価値創造に貢献
- トランスフォーメーションゾーンに経営資源を投下し、「脱ファイナンス・リース」「脱金融」を目指していく



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

- ・ マーケットの拡大・創出が見込まれる事業領域への集中的な資源投下により、持続的な利益成長を目指す
- ・ 中核分野については、差別化により収益性を向上させ、安定的な成長の実現を図る

## 3つの成長ドライバー

### 経営資源の集中投下

RT\*

#### 社会的な地殻変動を捉えた戦略的成長

社会課題解決に向けた新たなビジネスモデルの創出



モビリティ



サーキュラーエコノミー

社会構造の変化で生じた課題の解決を機会と捉え、新たなビジネスモデルを構築することで、これまでにない事業領域を開拓する。

AT\*

#### 市場トレンドを捉えた加速度的成長

一定のビジネスモデルは確立  
外部環境の変化に伴いマーケットは拡大



エネルギー環境



BPO/ICT



医療福祉

積極的に経営資源を投入し、拡大するマーケットにおいてトレンドの変化を捉え、事業領域の更なる拡大を進める。

### 差別化

GP\*

#### 中核分野の安定的成長

差別化による収益性の向上により、持続的な利益成長を目指す



不動産



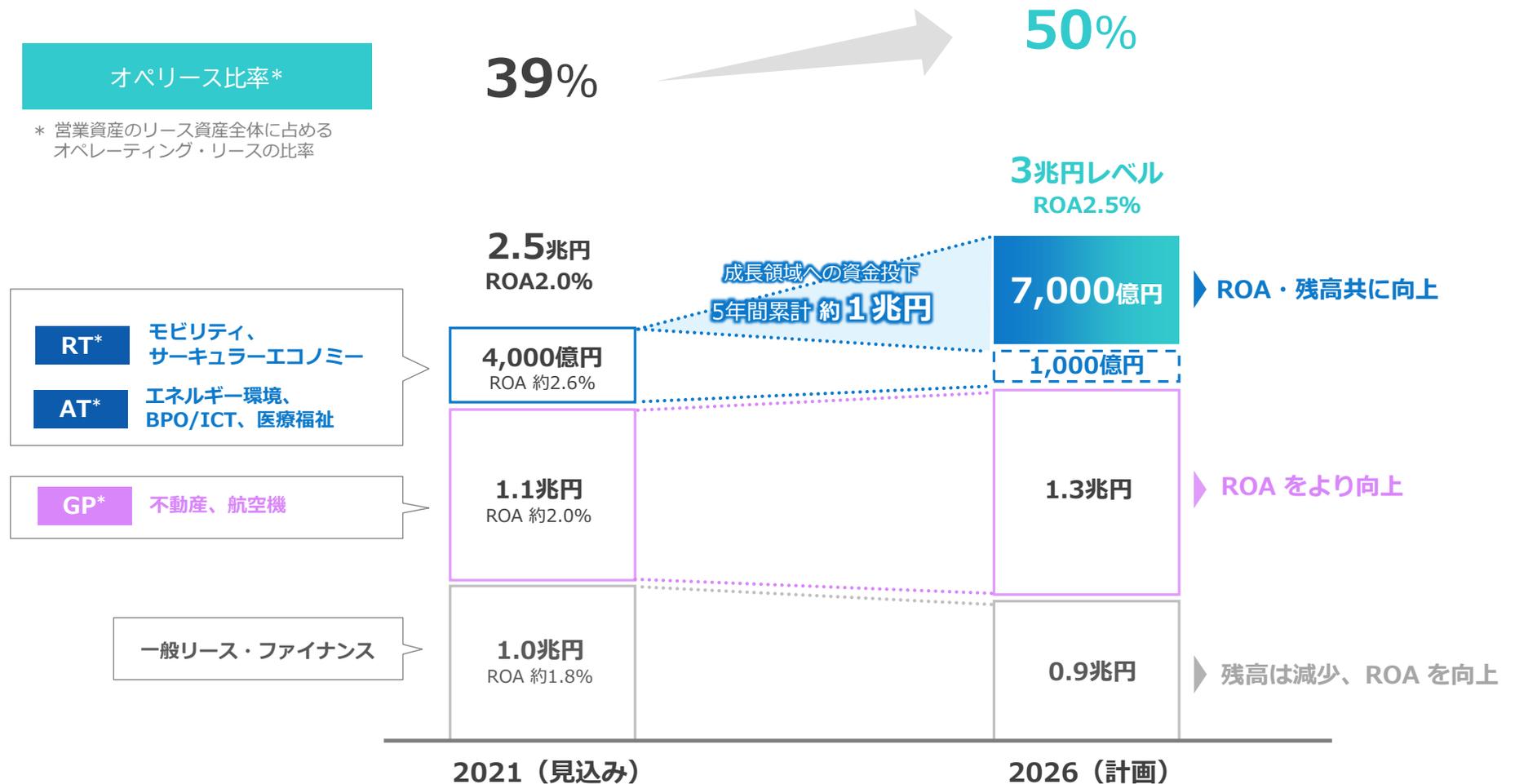
航空機

差別化を進め、厳しい競争環境下においても収益性の維持・向上を図り、安定的な利益成長を図る。

\*RT:ライジングトランスフォーメーション、AT:アクセラレーティングトランスフォーメーション、GP:グロウイングパフォーマンス

- 成長領域への集中的な資金投下（約1兆円/5年間累計）により、ROAの向上と営業資産残高の積上げを同時に実現させる
- 中核分野については、収益性をより向上させることで営業資産残高全体のROA向上に寄与

営業資産の構成イメージ

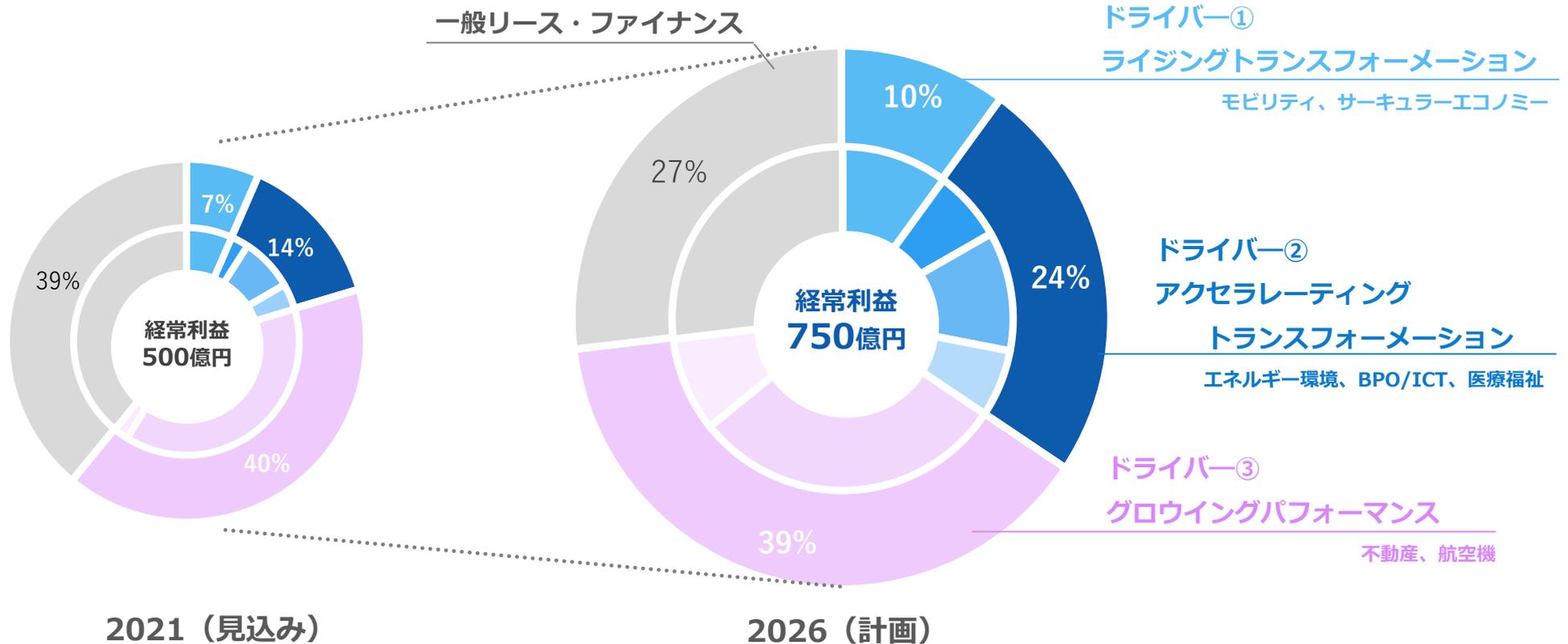


\* RT:ライジングトランスフォーメーション、AT : アクセラレーティングトランスフォーメーション、GP:グロウイングパフォーマンス

- ・ 経営資源の集中投下による事業拡大で ライジング/アクセラレーティング トランスフォーメーション の 構成比率が上昇
- ・ 一般リース・ファイナンスの構成比率は低下し、「脱ファイナンス・リース」「脱金融」が進む

経営資源のシフトを伴う事業の多様化 = 「連峰型」の収益構造

経常利益の構成比率



		新中期経営計画 における年平均成長率 (経常利益)	経常利益に占める割合 2021 ▶ 2026
<p><b>RT*</b></p> <p> モビリティ  サーキュラーエコノミー</p> <p><b>社会的な地殻変動を捉えた戦略的成長</b></p> <p>創出が見込まれるマーケットで新たな事業基盤を構築することで、高い利益成長を実現</p>		18%	7% ▶ 10%
<p><b>AT*</b></p> <p> エネルギー環境  BPO/ICT  医療福祉</p> <p><b>市場トレンドを捉えた加速度的成長</b></p> <p>マーケットの拡大により生じる成長機会を逃さず取り込むことで、経常利益全体の24%を稼ぐ水準にまで事業領域を拡大</p>		21%	14% ▶ 24%
<p><b>GP*</b></p> <p> 不動産  航空機</p> <p><b>中核分野の安定的成長</b></p> <p>マーケットが確立した事業領域において着実な成長を進める。他事業分野の拡大により、経常利益に占める割合は現行水準を維持</p>		8%	40% ▶ 39%

\*RT:ライジングトランスフォーメーション、AT:アクセラレーティングトランスフォーメーション、GP:グロウイングパフォーマンス

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



# 豊かな社会の実現と持続的な成長に貢献する

## 事業の領域拡大と更なる進化による新たな価値創造に果敢に挑戦

変化の兆しを捉え、その先の社会課題の解決に挑戦する

### 環境

持続可能な地球環境の実現への貢献



#### 脱炭素社会実現への貢献

**50万t-CO<sub>2</sub>**の削減貢献  
2030年カーボンニュートラル  
およびRE100を達成

#### 循環型社会実現への貢献

返却物件の**廃棄ゼロ**、  
返却物件由来の  
廃プラリサイクル\***100%**

\*マテリアル/ケミカル  
リサイクル



再エネ  
発電容量  
脱炭素向け  
資金投下  
EV保有比率



### 社会とひと

豊かな社会と健やかな人の持続的な実現への貢献



社会インフラ提供を  
通じて社会生活に  
豊かさ・利便性を創出

役務・サービス提供を  
通じて新たな価値創造  
時間を創出

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

**100万時間**の創出



お客様の業務量削減時間

### ベンチャー投資・インキュベーション

### パートナーシップ

お客様に信頼され、お客様と共に価値を創造する



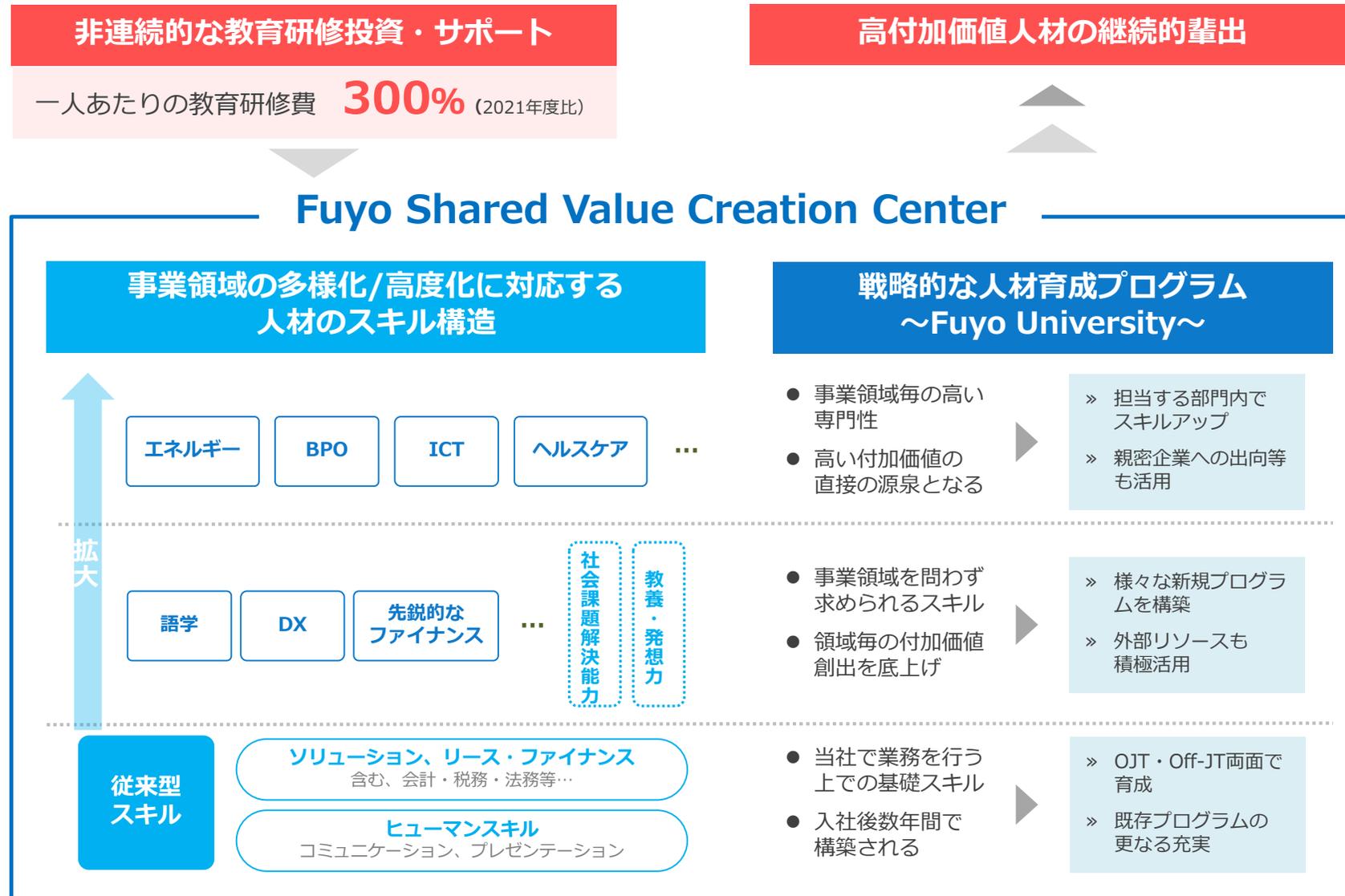
### 持続的な価値創造を支える体制

社員の挑戦と成長を後押しし、社員と共に成長する



… 主な非財務目標

従来とは次元の異なる積極的な人材投資と同時に、成長と学びのエコシステム  
 “Fuyo Shared Value Creation Center” を設立し、持続的な成長を支える高付加価値人材を育成



## DX戦略で実現したいもの

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

デジタルテクノロジーを有効に活用し、芙蓉リースグループが保有する事業基盤、ネットワーク、データ、知見を上手く掛け合わせて、社会の課題解決に取り組む

### 戦略1

#### 新たなビジネス領域拡大に向けた取り組み

今後立ち上がるマーケットやお客様の潜在的課題に対する取り組み

### 戦略3

#### 営業活動のデジタルサポート

データ活用・分析高度化による営業活動支援

### 戦略2

#### 先進的な商品・サービスを通じた提供価値の向上

変化する顧客ニーズに合致した先進的な商品・サービス・インフラの提供

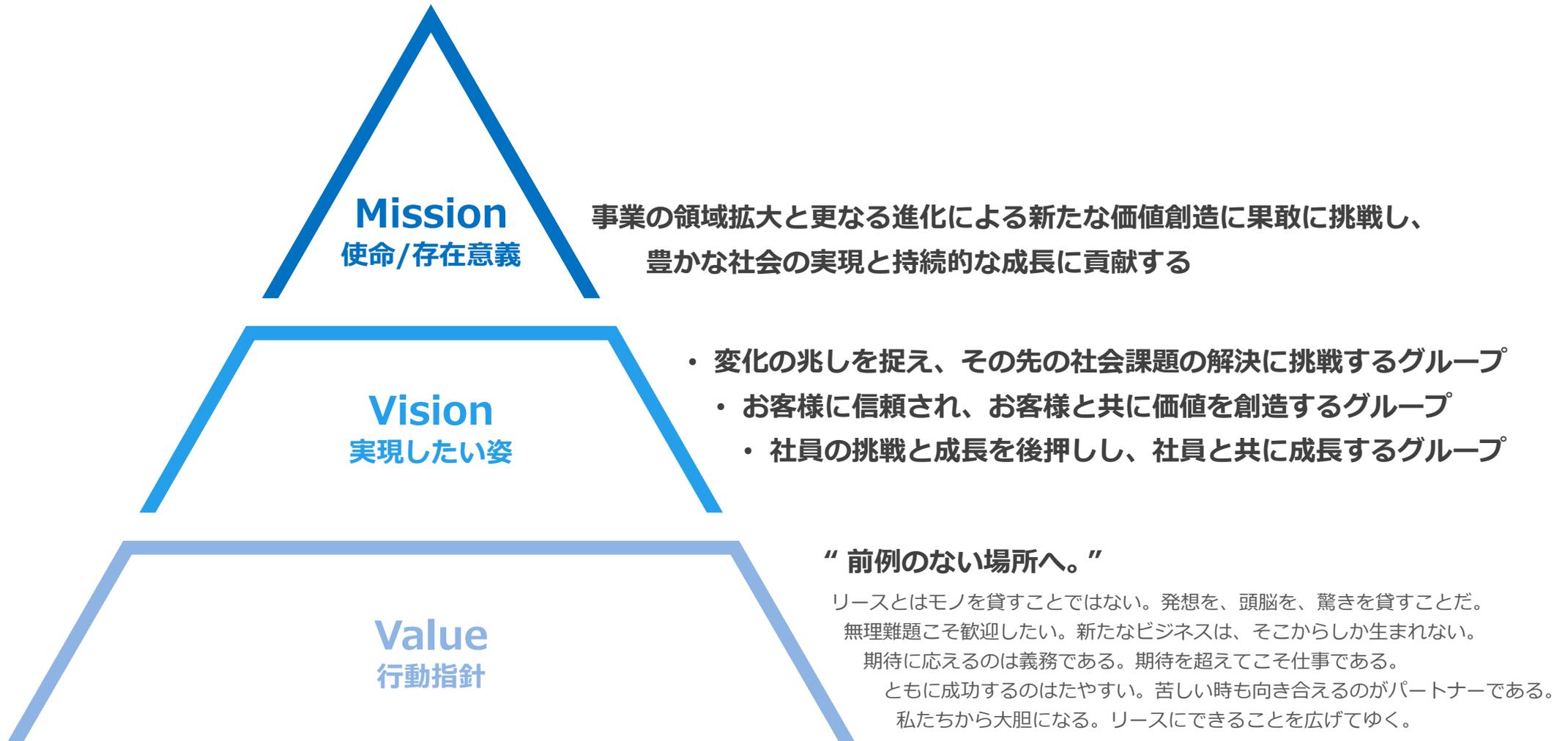
### 戦略4

#### 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

デジタルを活用した社内業務プロセスの効率化、人材のリスキリング

芙蓉総合リースは経済産業省が定めるDX認定制度への申請を予定（グループ会社であるWorkVision社はすでにDX認定取得済み）

企業グループとして新たにミッション/ビジョン/バリューを明文化  
 役職員の価値観・判断・行動のベクトルを合わせ、一丸となって持続的な成長の実現を目指す



FUYO LEASE GROUP

2022 - 2026

新中期経営計画

# Fuyo Shared Value 2026

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

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