

1 基本的な考え方

当社グループは、中長期かつ持続的に株主をはじめとするあらゆるステークホルダーにとっての企業価値を高めるために、企業の不正を防ぎ、経営を正しく監視して透明性を保つとともに、迅速・果断な意思決定を促す枠組み、すなわちコーポレート・ガバナンス（企業統治）を有効に機能させていくことが必要不可欠なものと認識しております。

その実現に向け、株主の権利・利益を保護し持分に応じた平等を保障すること、お取引先や従業員等さまざまなステークホルダーの権利・利益を尊重し円滑な関係を構築すること、ステークホルダーの権利・利益が現実には守られるために適時適切な情報開示により企業活動の透明性を確保すること、そして、取締役会・監査役（会）が適切に監督・監査機能を果たすこと、以上の企業統治体制整備を継続的に進めることでコーポレート・ガバナンスの実効性向上に取り組んでおります。

取締役会の活動状況

取締役会では、オープンで活発な議事運営のもと、法令で定められた事項および取締役会規程に定めた事項につき、決議ならびに業務の執行報告を行うほか、経営方針や経営戦略等の議論を行っております。昨年度は、中期経営計画2028に係る議論と策定、取締役会実効性向上のための付議基準の見直し、事業ポートフォリオ変革に対応したモニタリング体制の整備等を行いました。取締役会による執行部門の職務遂行状況の適切な監督、ならびに取締役会の決議や議論についての妥当性・合理性・客観性を確保するため、高度な知見・経験を有する社外取締役6名を選任しており、各自のバックグラウンドに基づいたスキルを十分発揮いただいております。（各自のスキル状況はP.66スキルマトリックスをご参照ください。）

また、社外取締役に、会社理解のための情報提供*を積極的に行っており、当社ビジネスへの理解を深めていただいております。



※取締役会議議の事前説明会や取締役会の場以外での当社ビジネスの説明会、現場視察、等

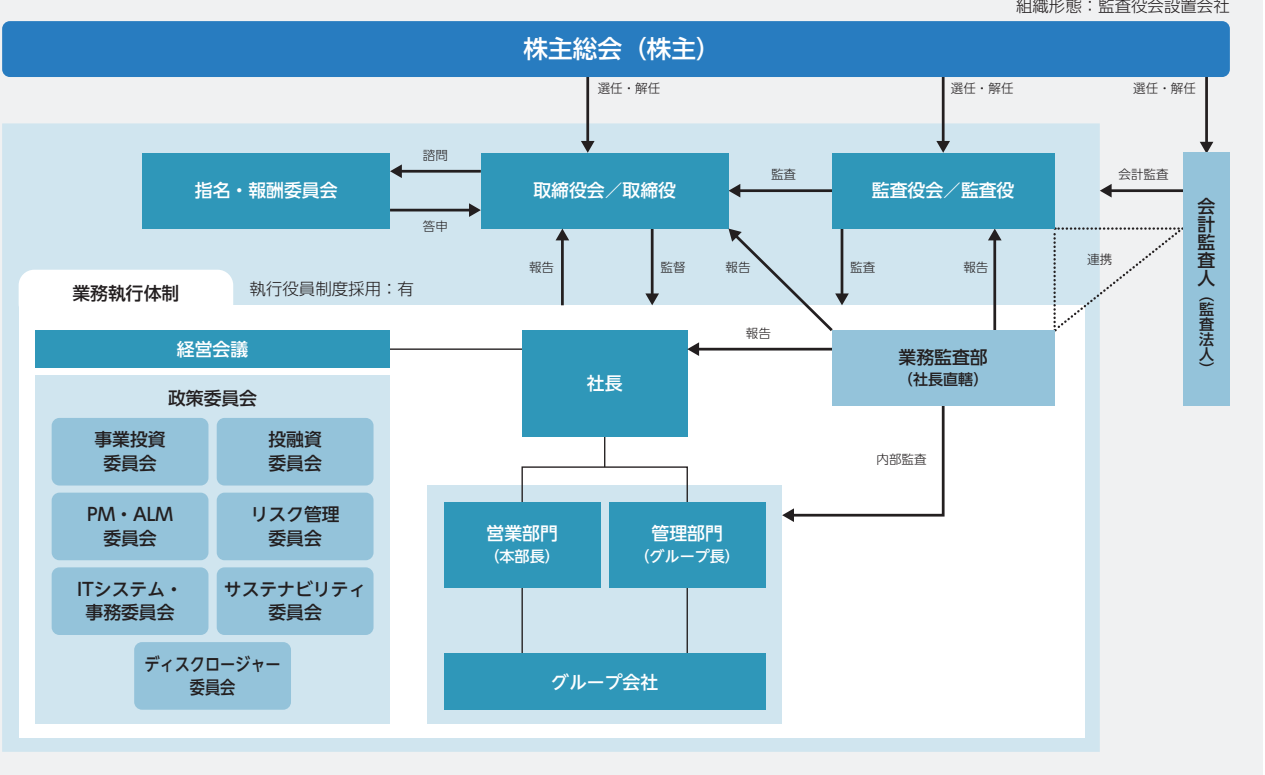
構成メンバー	取締役12名（うち5名が独立社外取締役、うち1名が社外取締役）（取締役の任期：1年） 監査役 4 名（うち3名が独立社外監査役）
2025年度の開催回数／出席率	15回開催 ／ 取締役出席率 99%、監査役出席率 100%

取締役会の年間活動

2025年度の主な議題

テーマ分類	1Q			2Q			3Q			4Q		
ガバナンス関連	内部監査実績・計画	コンプラ報告	監査役監査報告	監査役監査計画			内部監査実績	コンプラ報告	監査役監査報告	役員人事	政策株年度方針	
	内部統制システム	株主総会招集	監査役会報告					政策株保有意義検証				
	役員人事		取締役会実効性評価									
経営戦略・サステナビリティ関連	経営計画			中計2025進捗報告	経営計画進捗	中計2028検討状況	中計2028方向感			中 計2028策定	経営計画	機構改革
	業務執行状況		重要な業務執行	業務執行状況	重要な業務執行	次 期システム	業務執行状況	重要な業務執行	次 期システム	業務執行状況	重要な業務執行	
決算関連	自己査定	決算承認	株主還元	決算承認			自己査定	決算承認	株主還元	決算承認		
	IR関連報告			IR関連報告			IR関連報告			IR関連報告		
リスク関連	オペリスク			オペリスク			オペリスク			オペリスク	サイバー	トップリスク

コーポレート・ガバナンス体制



指名・報酬委員会の活動状況

任意の指名・報酬委員会では以下に記載の議題について活発な議論を行うことを通じ、取締役会での意思決定プロセスの実効性、透明性向上につながる機能を担っております。

構成メンバー	委員8名（うち5名が独立社外取締役、うち1名が独立社外監査役）
2025年度の開催回数／出席率	8回開催／出席率 97%
2025年度の主な議題	・取締役、役員の選解任に関する事項 ・役員報酬に関する事項：報酬算定の根拠となる会社業績指標の見直し

経営会議の活動状況

経営会議は、社長の諮問機関として設置しており、業務執行に関する重要な事項の協議および報告を行っております。

2025年度の開催回数	16回開催
2025年度の主な議題	ガバナンス関連 内部統制システム基本方針・評価結果、政策保有株式保有意義検証、機構改革方針、コンプライアンスプログラム策定状況、監査実績・報告
	経営戦略関連 中期経営計画、年度経営計画、重要な業務執行（インオーガニック案件等）、部店評価、グループ会社決算・経営計画、ITシステム戦略取組状況、大口取引先与信、企業カルチャー変革取組状況、デット投資取組方針、インフラ投資取組方針
	リスク関連 トップリスク運営、サイバーセキュリティ対策

内部監査の概要

当社は、内部監査のための組織として社長直轄の業務監査部を設置し、監査計画に基づき当社各部店ならびにグループ会社を対象として業務執行の有効性、適切性および効率性等についての業務監査を実施し、監査対象組織に対して評価内容をふまえた具体的な改善提言や助言を行っています。監査結果については、監査報告書として都度速やかに社長に提出するとともに監査役へ回付を行い、取締役会に対しては、半期に1回、監査実施状況を定期報告しています。また、業務監査部内に設置した内部統制統括室は、内部統制部門と連携し財務報告に係る内部統制の有効性評価を行い、取締役会に報告を行っています。さらに業務監査部は、監査役（会）および会計監査人とも必要な連携をとっています。

コーポレート・ガバナンス

監査役会の活動状況

当社は監査役会設置会社であり、監査役会では以下に記載の議題等につき決議や報告を行っております。また監査活動では、取締役会、経営会議、政策委員会等の重要会議への出席および意見表明、代表取締役や社外取締役、本部長・グループ長との意見交換、本社および国内外の主要な事業所の往査を行っております。



これらに加えて重要書類の閲覧の実施や、業務および財産の調査ならびに会計監査人、内部監査部門の監督状況および結果の聴取等を通じ、取締役の執行状況を監査しております。また中堅・若手社員と常勤監査役の座談会を実施する等、現場の声の収集にも努めています。子会社に関しては、国内外の主要子会社役員との定期面談や事業所への訪問、監査役との連絡会等を通じた情報交換を行い、グループ全体の監査体制も強化しています。

構成メンバー	監査役4名（うち3名が独立社外監査役）
2025年度の開催回数／出席率	14回開催／出席率 100%
2025年度の主な議題	決議）監査方針や監査計画の決定、監査報告書の作成、会計監査人の再任や報酬の同意、等 報告）業務の適正性確保に向けた体制整備状況や内部統制報告書、監査上の主要な検討事項(KAM)、等

監査役メッセージ

「新中計におけるリスクマネジメント」

今期は中計2028の初年度です。新中計ではさらなる企業価値向上に向けて事業ポートフォリオ変革が掲げられています。既存コア事業の深化に加えて、デットからエクイティへの事業投資に経営資源が振り向けられます。また積極的なグローバル展開も必須の取り組みです。

何れのテーマも高いリスクを伴うものであり、リスクマネジメントが重要な経営課題となります。具体的には、(1)計画段階でのリスク分析・評価ならびに出口戦略、(2)実行後のリスク管理のため適切なKPI設定とモニタリング、(3)計画の前提条件に変化があった場合のリスク再評価と戦略の見直し等のマネジメントサイクルを迅速に回して、経営基盤を強化しなければなりません。地政学的リスク、サイバー攻撃リスク、AI活用による競争上の優劣等の厳しい環境下、リスクマネジメントが有効に機能しているか注視したいと思います。



監査役による部店往査面談

社外監査役
天野 秀樹

2 取締役会の実効性評価

取締役会全体の実効性については、毎年、取締役・監査役に対し、評価機関を通じた無記名式のアンケートを実施し、分析・評価しております。これにより当社取締役会の強みや課題を認識し、それらに対する改善を進めることで、取締役会の機能の向上を図り、ガバナンス水準や企業価値の向上に努めております。

なお、取締役会の実効性をより次元の高いものとするためには、取締役・監査役の考え・意見・要望等をより多面的に把握し、取締役会運営に活かしていく必要があることから、2025年度の実効性評価アンケートにおいて、質問追加および一部質問内容の変更*を行いました。

※以下を問う質問を追加・変更

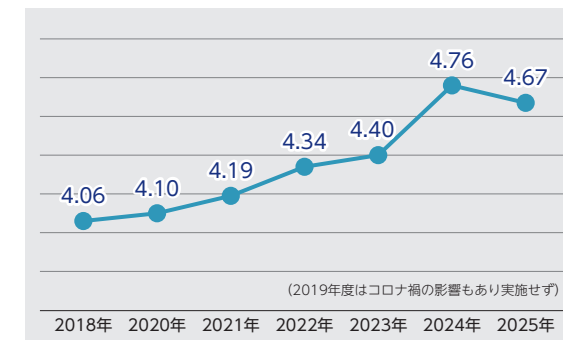
社外取締役の役割期待への評価 / 経営戦略・ガバナンス体制等の適切な開示 / 株主との建設的な対話を促進する体制整備・運用
リスク管理体制の整備・運用状況の監督 / 内部通報制度の構築・運用状況の監督 / 他

■ 実効性評価のプロセス

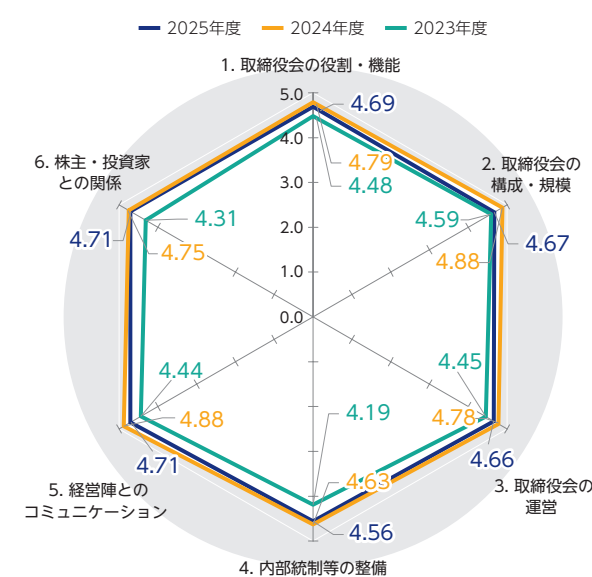


■ 2025年度アンケートスコア

アンケート全質問 全体平均値の推移



項目別スコア（過去3期比較）



(2025年度に質問内容を追加・変更したため、スコア過去比較数値は参考値)

■ 2024年度の実効性評価結果をふまえた2025年度の主な対応事例

項目	主な対応事例
1 取締役会の役割・機能	社外役員向けトレーニング内容の充実 ・社外取締役への外部セミナーや講演会への参加機会提供
3 取締役会の運営	中長期的な課題に関する議論のさらなる充実化 取締役会における議論活発化に向けた取り組み ・中計2025 進捗状況の報告 ・中計2028 策定に当たっての議論の充実 ・営業系6本部の取り組みについての説明 ・議案設定についての社外役員の意見聴取 ・取締役会規程改訂による付議基準見直し ・事業ポートフォリオ変革に対応したモニタリング体制の整備
5 経営陣とのコミュニケーション	社外取締役の会社理解のための情報の提供 ・みずほ東芝リース㈱のお客さま施設の視察/同社社員との交流 ・同業他社情報の週次提供
6 株主・投資家との関係	投資家意見のフィードバックと対応方針に係る議論の充実 ・決算説明会やIR活動を通じての機関投資家やアナリスト等からの意見や評価の取締役会報告

2025年度
アンケートでの
評価の声
(上記項目1・5)

- 会社が提供する外部のオンライン研修を受講しているが、タイムリーに社外取締役が知っておくべき事柄についてのテーマが設定されており大いに役立つ。
- 社外役員に対する現場視察については、みずほリースグループ全体の観点で実施されており、年々内容が充実している。

2025年度の実効性評価結果をふまえた評価機関による当社の強みと課題 / 2026年度重点取り組み

強みと考えられる事項

①多様な専門性を備えた最適な取締役会構成による多面的な議論
ー多様な知見を持つ社内外の取締役が配置された最適な構成

②事前の対話から本番のファシリテーションまで一貫した、自由闊達で質の高い議事運営
ー議案の社外役員向け事前説明会での丁寧な論点整理から、本番での議長の卓越したファシリテーションに至るまで、実質的かつ自由闊達な議論を生み出すプロセスが高度に機能

③経営陣による積極的なIR活動と取締役会への投資家意見の定常的なフィードバックサイクル
ー経営トップによる積極的なIR活動を通じて得られた投資家・市場の意見が定常的に取締役会へフィードバックされており、外部視点を取り入れた経営のPDCAサイクルが機能

課題と考えられる事項

①戦略的議論へシフトするための取締役会運営の最適化(付議基準の見直しや資料の適正化等)
ー「次期中期経営計画」や「中長期的な事業戦略」等の本質的な議論へ時間をシフトさせるための運営の最適化が必要

②グローバル化や事業投資拡大を見据えた、グループ全体のリスク管理・内部統制の高度化
ー事業領域の拡大に伴うリスクに確実に対応するため、事業投資先のPMIやグループ全体(国内外)での内部統制の運用状況等について、取締役会への報告をより充実させることが期待される

③次世代役員候補人財育成への社外役員の関与

～2026年度の重点取り組み～

▶ ①付議基準の見直し (2026/3実施済み)
議案設定等についての社外役員からの意見聴取と取締役会運営への反映
取締役会資料のスリム化・早期配布の一層の推進

▶ ②2026/3策定の経営管理やリスク管理のためのモニタリング体制の着実な実施と取締役会へのフィードバック

▶ ③前年度に続き、次世代経営リーダー育成プログラム等、次世代の人財育成への社外役員の関与機会創出

社外取締役の会社理解のための情報提供/社外役員向けトレーニングの充実

みずほ東芝リース (MTL) のお客さま施設の視察 / MTL職場視察 (2025/12実施)

(目的) みずほリースのビジネスとは異なるユニークさ・付加価値を有しているMTLのビジネスの現状と同社社員に対する社外役員の一層の理解



MTL職場視察



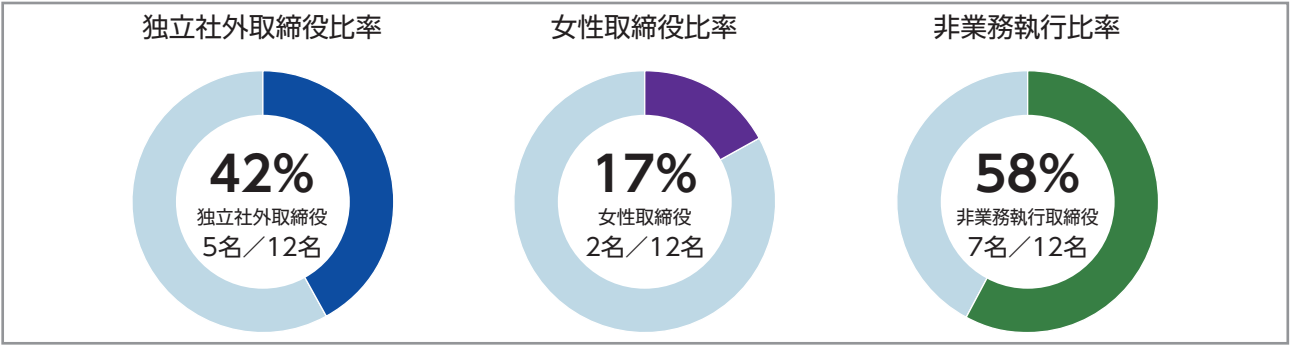
国立研究開発法人 量子科学技術研究開発機構 (通称QST、千葉市稲毛区)



対象設備：重粒子線がん治療装置

取締役会実効性評価の結果をふまえ、課題とされた点については、勿論のこと、評価された点についても改善に取り組み、さらなる取締役会の実効性および機能の向上に努めてまいります。

取締役構成



スキルマトリックス

スキル項目	スキル定義	選定理由
経営	上場企業等における経営実績を有する者	当社および当社グループ経営の統合的な監督に必要な経験として
法務/コンプライアンス/リスク管理	法務・コンプライアンス・リスク管理の知識・業務経験を有する者	複雑化、高度化する事業リスクを適切に判断し対処するため
財務/会計/金融・経済	財務、会計、金融・経済に関する専門的な知識・経験を有する者	資本市場との対話を通じた企業価値向上、ならびに、競争力のある資金調達力を維持するため
グローバルビジネス	海外でのマネジメント経験等、グローバルな知識・経験を有する者	グローバルな事業展開にあたり、多様な価値観、国ごとの法令慣習等、海外ビジネス特有の理解が必要なため
サステナビリティ	持続可能な社会の実現に貢献する経営上の知見、経験を有する者	環境や資源循環による社会課題の解決に貢献することを目指しているため
人財	人財獲得・育成、ダイバーシティ&インクルージョン、エンゲージメント等に関わる知見・経験を有する者	人財を会社の重要な資源と捉え、その育成や多様性の尊重を重視するため
IT/DX	IT、デジタル技術による業務改革、ビジネス推進の経験を有する者	IT、デジタルを通じ、競争力や効率性の飛躍的向上を図るため

	氏名	[性別]	役職名	独立役員	専門性と経験						
					経営	法務/コンプライアンス/リスク管理	財務/会計/金融・経済	グローバルビジネス	サステナビリティ	人財	IT/DX
取締役	津原 周作	[男性]	取締役会長		●	●	●		●	●	
	中村 昭	[男性]	代表取締役社長		●	●	●	●	●	●	
	永峰 宏司	[男性]	代表取締役副社長		●	●	●	●	●		
	石附 武積	[男性]	取締役副社長		●	●		●	●	●	
	阿部 昌彦	[男性]	取締役副社長		●		●		●	●	
	佐藤 健介	[男性]	常務取締役				●		●	●	●
	鷺谷 万里	[女性]	社外取締役	○	●			●	●	●	●
	青沼 隆之	[男性]	社外取締役	○		●		●	●	●	
	曾禰 寛純	[男性]	社外取締役	○	●	●		●	●		
	渡邊 夏海	[女性]	社外取締役	○	●	●				●	●
監査役	浦田 晴之	[男性]	社外取締役	○	●	●	●	●		●	
	板井 二郎	[男性]	社外取締役		●	●		●	●		
	有田 浩士	[男性]	常勤社外監査役	○	●		●			●	
	諏訪部伸吾	[男性]	常勤社外監査役	○	●		●			●	●
	大高 昇	[男性]	常勤監査役			●	●				●
	天野 秀樹	[男性]	社外監査役	○		●	●	●		●	

※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。