

マネジメント一覧

監査役



社外監査役(常勤)
有田 浩士

◆ 所有する当社の株式数 2,700株
◆ 取締役会への出席状況 15回中15回 (100%)

2010年4月
株式会社みずほ銀行
事務サービス推進部長
2012年4月
株式会社みずほフィナンシャルグループ
事務企画部長
2013年4月
同社執行役員事務企画部長
2015年4月
同社 常務執行役員
事務グループ副担当役員
2019年4月
同社 常務執行役員
事務グループ副グループ長
2021年1月
株式会社日本カストディ銀行
代表取締役副社長
2023年6月
当社社外監査役(常勤)(現任)



社外監査役(常勤)
諏訪部 伸吾

◆ 所有する当社の株式数 300株
◆ 取締役会への出席状況 15回中15回 (100%)

2013年4月
株式会社みずほフィナンシャルグループ
IT・システム企画部長
2015年4月
同社 IT・システム統括部副部長
兼 IT・システム企画部副部長
2019年4月
同社 執行役員IT・システムグループ
特定業務担当役員
みずほ情報総研株式会社 専務取締役
2020年4月
みずほ電子債権記録株式会社
代表取締役社長
2021年6月
ゼブラ株式会社 執行役員
2024年6月
当社社外監査役(常勤)(現任)



監査役(常勤)
大高 昇

◆ 所有する当社の株式数 61,600株
◆ 取締役会への出席状況 12回中12回 (100%)

1987年4月
当社入社
2000年6月
当社企画部副参事役
2014年6月
当社企画部副部長
2015年4月
当社経営企画部副部長
2017年4月
当社執行役員システム企画室長
2018年4月
当社執行役員システム企画部長
2020年4月
当社常務執行役員
2023年6月
当社常務取締役兼常務執行役員
2025年4月
当社取締役
2025年6月
当社監査役(常勤)(現任)



社外監査役(非常勤)
天野 秀樹

◆ 所有する当社の株式数 0株
◆ 取締役会への出席状況 15回中15回 (100%)

1980年9月
公認会計士登録
1992年9月
井上斎藤英和監査法人(現、有限責任あずさ監査法人)代表社員
2011年9月
有限責任あずさ監査法人 副理事長(監査統括)兼 KPMG Global Audit Steering Groupメンバー
2015年7月
有限責任あずさ監査法人
エグゼクティブ・シニアパートナー
2017年3月
花王株式会社 社外監査役
2017年4月
オリックス銀行株式会社
社外取締役
2018年6月
味の素株式会社 社外監査役
2019年6月
セイコーグループ株式会社
社外監査役(現任)
2022年6月
当社社外監査役(非常勤)(現任)
2026年6月
ニデック株式会社
社外取締役監査等委員(現任)

執行役員

常務執行役員	竹澤 敏幸	田中 晶
	座間 信久	高畑 昌志
	橋本 泰彦	内村 裕也
	船川 一臣	今井 武人
	石山 博英	松原 真
	工藤 寛之	南 幸喜
	木下 聡	秋山 健司
	八尾 尚史	

執行役員	藤原 隆司	横山 靖久
	松井 雅人	伊藤 敏秋
	和久井研史	直井 稔晴
	松尾 俊哉	上野 和永
	森谷 俊彦	佐野 守道
	坂本 光浩	河原 正照

社外取締役座談会

飛躍の第2フェーズとなる「中期経営計画2028」を策定し、変革を加速させる取り組みを進めています。
社外取締役に前中計の振り返りと、新中計に対する課題と期待を語っていただきました。



社外取締役
板井 二郎

社外取締役
浦田 晴之

社外取締役
鷺谷 万里

社外取締役
青沼 隆之

社外取締役
曾禰 寛純

社外取締役
渡邊 夏海

積極的なM&Aやリソースの多様化等
果敢な挑戦と早期の目標達成を評価

—— 中期経営計画2025の振り返りをお願いします。

曾禰 私は中期経営計画2025（以下、前中計）の初年度に社外取締役に就任しました。そのときに中計の内容やその策定プロセスに社外取締役がどう関わったのかを丁寧に説明していただきました。そのため前中計のスタート時から社外取締役と執行側はこの「作戦書」とも言うべき経営計画を共にシェアしている印象を持ちました。

前中計の3年間で振り返ると、計画通りにはいかないことや経営環境の変化がありました。最初の1年は、経営陣の熱量に対して現場との目線合わせに難しさもあるのではないかと見ておりましたが、軸をぶらさずに業績目標を達成されました。社長と執行の皆さんが随分と議論されて進めていたと考えます。M&Aや丸紅との協業等、当初は予定していなかったことも、上手に計画のなかに取り込んで進めたことは評価できます。特に後半の伸びは、どの会社でもできるものではないと感心しています。

浦田 私は2025年度からの参画となるため、前中計からの経緯や前提をあえて一旦置いて、より外部に近いフラットな視座で当社の現在地を見させていただきますと、前向きな意味で驚きだったのは、M&Aの案件が次から次へ出てきたことです。しかも、投資を専門にやっている部門ではなく、国内営業や不動産、環境エネルギー等、さまざまな既存事業部門から話が出ており、非常に頼もしく思いました。

これだけ多くのM&Aを既存事業部門において続けることができたのは、「今のままでは駄目だ」という考えが浸透していたからだと感じます。「新しいことをやっていこう」、「今の自分たちのなかで足りないものは何なのか」が各事業部門で議論され、こうした動きになったと見受けました。前中計は数字面でも非常に良い形で終わりましたので、これが新しい中計でも続けば良いと考えます。

鷺谷 私は在任期間が一番長く、2019年から社外取締役として当社の変遷を追ってまいりました。前中計で、コア、グロース、フロンティアを打ち出したとき、当時はビジョ

社外取締役座談会



ンとしては素晴らしいが、現場の持つポテンシャルをいかに引き出し、実行力へと転換していくかが鍵になると思っていました。このビジョンを実現するために、社員のマインドセットを変えていくことや、実行できる人たちの巻き込むことが必要でした。みずほフィナンシャルグループとの連携は以前から始まっていましたが、さらに拍車をかけるべく、みずほフィナンシャルグループ出身のマネジメントも実力者が次々と当社に迎え入れられています。また、丸紅で役員を経験された方が執行側の経営陣に加わったことも画期的であると感じました。このように多岐にわたるバックグラウンドを持った方々の知恵とノウハウが集約できたことで、さまざまな案件を厳密に精査でき、取締役会でも納得感を持って意思決定できるという流れができたと感じています。

計画を実行する社員のマインドやカルチャー変革も計画実現につながった大きな要因の1つです。中村社長を筆頭に、マネジメント各層が現場の方々に対して、丁寧な対話を粘り強く続けてきました。マネジメントレベルから実行可能なプランに落とし込むということが徹底して行われたと感じています。

板井 私は浦田さんと同じタイミングで2025年度より社外取締役になりました。前中計はすでにダッシュが始まっている状態でしたので、まず当社の勢いを感じました。リース会社の状態からリースを超えるための一歩、二歩を踏み出したのが前中計で、先ほど鷺谷さんがおっしゃったコア、グロース、フロンティアで、コアのものからグロースに踏み出した段階であり、グロースを育てるのは次の中計というところで前中計を卒業した段階と受け止めています。

先ほどぐっと伸びた、加速したという話もでしたが、この秘訣は何かを考えると、間違いなく経営トップのリーダーシップがあると考えます。リーダーシップは独り善がりでは後ろがついてこない。しっかり社員を引っ張ってきたがゆえの前進であったと思います。

青沼 前中計が前進した理由を特にあげるなら、やはり丸紅との関係ではないかと思います。2019年に連携が始まり

ましたが、2024年には資本業務提携により執行にも丸紅からの人財が入り、新たな風が吹いてきたと感じます。2025年には日鉄興和不動産との資本業務提携も始まり、利益を生む資本の増強になりました。また、コアの分野では不動産案件の収益が非常に伸びました。

前中計の開始時点ではコア、つまり主力のリース分野と、グロースと言われる成長分野の割合が利益ベースで8対2だったのが、もう7対3ぐらいになったと聞いています。これはコアが縮小したからではなく、全体の業績が拡大していくなかで、グロースの割合がそれを上回るスピードで力強く伸びているということであり、そういった意味でも順調に來たと考えます。みずほフィナンシャルグループの顧客基盤やネットワークを利用した案件、丸紅から話が出てきた案件もありました。加速的な成長を遂げたのは、これらの連携が大きかったと思います。

渡邊 当社の目指す姿として印象的だったのは、「リースを超え、お客さまと共に未来を共創するプラットフォームカンパニーへの進化」という宣言です。ただ、こうした言葉は、掲げた瞬間に全員が同じ絵を描けるものではありません。「プラットフォームカンパニーとは何か」は、この3年間で実例が積み上がることによって、後から社内で意味が埋まっていったのだと見ています。

そのなかで、青沼さんのお話にもあったように、自社のリソースだけでなく多様なリソースを取り込み、みずほフィナンシャルグループや丸紅との連携に加えて、バリューチェーンそのものを広げてきました。人と組織の観点で私が重要だと思うのは、その一つひとつが「自分の部署でも起こり得ること」として社員に伝わったことです。浦田さんがあげられたように、M&Aの案件が特定の部門に閉じず、複数の事業部門から生まれた。この分散こそが、経営の宣言を自分ごとに変える一番の力になりました。

着実に業績をあげながら領域を広げるやり方は、「リースを超える」という発想がなければ生まれなかったものです。いま社員の皆さんは、戦略の言葉としてではなく自分の仕事の変化として、その手応えを感じ始めているのではないかと思います。



新たな中期経営計画の策定において 取り入れられた視点

—— 中期経営計画2028の策定について、社外取締役としてどのように関わられたのかをお聞かせください。

曾禰 前中計は、「あるべき姿」の将来像を決めてバックキャストの形で考えられました。今回の中期経営計画2028（以下、新中計）は、第2ステージということで、前中計の次にどういう形でこれを加速させていくのかを丁寧に話をする機会がありました。

また、昨年の統合報告書の座談会でもテーマに出たように、投資家にとってどのような価値を生んでいくのか。中には、海外の投資家に対して訴求できるような会社にならなければならないという議論もありました。そのためには数字から見える企業価値をもう一段バリューアップしていくことや、企業としてのグローバルな存在感を持つことが必要条件です。海外展開はあるものの、国内事業と海外事業がうまく結びつくには、まだ工夫の余地があると思っています。そういう意味では銀行や商社等が持つ海外事業の知見を活用することで、当社の事業をさらに向上させることができていると思っています。



板井 私も同じ考えです。当社はみずほフィナンシャルグループの強固な基盤のうえにあることが強みで、この基盤は持ちつつ、さらに飛び越えて次の世界に行かなくてはなりません。「事業ポートフォリオ変革」の加速を実現するためのキーワードが、グローバルとインオーガニック、そしてM&Aと言えるでしょう。これはどの分野というわけではなく、みずほリースの次なるグロースを実現するために、大きなキーワードになると考えています。

グロースと呼ばれるものも、どんどん増えていけば、次第にコアに変わっていきます。そして、次なるグロース、さらに遠いところにあるのがフロンティアとなります。投資家によっては短期、中期で成長投資を願う方もいれば、もっと遠い長期目線を持っている方もいます。長期目線の



投資家に対しては、フロンティアの部分を引き出していく必要があると考えます。

青沼 私は法律家として、中計策定においては、リスクマネジメントの分野で発言をしました。「成長を支える経営基盤の強化」では、板井さんのお話にあったようなグロース、フロンティアという分野に注力していくと、そこは結局のところ戦略投資の分野となります。当然、ここにはリスクがあり、そのリスクをどうやってマネジメントするのかということは、投資家も我々も一番気になることです。

前中計においてもリスクマネジメント体制について、リスクキャピタルはどれぐらいの枠を与え、どのようにマネジメントするのは整えていますが、より実践的なオペレーショナルな部分が問われる局面です。リスクマネジメントの高度化にむけ、技術は伴っているのか、あるいはそれを実践できる人財がいるのかという面では、ここを強化することが、当社の今後のさらなる成長に向けた重要な鍵になると期待しています。

また、失敗をどのように扱うのが重要です。挑戦のなかでは、一定規模の失敗は生じてくる。その失敗の原因について深掘りし、先人訓的なものにして次に同じことを繰り返さないようにする。私はそれが専門ですので、取締役会に本部長や執行の責任者、具体的にその事業を担当した方をお呼びして、なぜそうなったのか、撤退のタイミングはどうだったのか等具体的にお聞きしています。聞かれる方は嫌だったかもしれませんが、失敗を責めるのではなく、システムとプロセスと判断基準を検証し、しっかり振り返ることによって、その失敗が組織全体の重要な教訓として次の挑戦に活かされる風土に繋がっていくものと考えています。

渡邊 私は「人的資本強化」の観点から関わりました。戦略があっても、それを担う人がいなければ計画は実行されません。ですから策定の議論では、戦略と連動した「人材ポートフォリオ」をどう描くのかを繰り返し問いました。グループ会社を含む当社の人財、丸紅やみずほフィナンシャルグループからの人財、そしてキャリア採用。どの領域に、い

社外取締役座談会

つまでに、何人を、どの手段で確保し、育てるのか。実行の有効性に焦点を当てた質疑をいたしました。

特に申しあげたのは、採用と育成では時間軸が違うということです。人を採ること自体は数ヵ月でできて、その方が当社で成果を出せるようになるまでには年単位の時間がかかります。3年間の中計に人財戦略を間に合わせるには、初年度の打ち手が決定的に重要になります。

失敗の扱いについてのお話がありましたが、当社の取り組みで私がとても良いと思っているのは、取締役会で指摘を受けた案件のその後が、次回以降の取締役会で継続的にフォローアップされる点です。都合の良い結果だけでなく、想定通りに進まなかった案件ほど取締役会に上がってきます。社外取締役の指摘を一度きりの報告で終わらせず、組織の学びに変えていこうという姿勢が定着しています。過去の失敗で萎縮するのではなく挑戦の手は緩めないでほしい、というメッセージは取締役会の全員が共有しています。新中計はチャレンジングなテーマが多いですが、この相互の信頼関係のもとで作られた計画だと考えています。

浦田 計画策定では、これまでのリースを中心にしたファイナンスと違って、リースを超えて投資していくことや事業を運営していくことの難しさについて申しあげました。コアであったデットのビジネスは、どうやって投資元本を回収あるいは確保するかということが中心ですが、エクイティのビジネスは高い収益性を期待できる一方で、下手をするとまったく何も回収できません。経営陣にはその難しさは、相応に理解していただけていると思いますが、それを実際に推進していく次のクラスの方がどのように理解し難しさを克服し成果を実現していくのか。社外取締役はそこを見ていかなければと思っています。

「事業ポートフォリオ変革」において、エクイティビジネスや海外事業を大きく伸ばす取り組みは、みずほリース自体が自らのビジネスとしてやっていかなければいけないことです。丸紅から来た方々が先導し、それに単についていくのではなく、マネジメントも含めて組織の力、みずほリースの本当の力にしていけるかどうか、この3年間の勝負だ



ろうと思います。カルチャーも変えなければいけないと思いますし、場合によっては経営の質も変えていかなければいけないだろうし、また、当然ながら財務戦略も変わってくると思います。

鷲谷 前中計が作られたのは、ウクライナ戦争が始まり、またコロナ禍の先行きを見通そうとしていた時期でした。当社はコロナ禍において航空機事業における一時的な下押しも経験しましたし、外部環境の変化によってビジネスの出方が当初の想定と少し違ってくる分野もありました。取締役会では、たびたび前中計の進捗報告を受けていくなかで、経営計画は、その根幹はありながら、事業環境の変化に伴いビジネスの進展や成果に変動が生じるのは必然であり、それに応じた機動的なマネジメントが不可欠であるという共通の認識ができました。すなわち、根幹は保持しながら少しずつ修正して良いという発想のもと、監督やレビューをしてきました。

このような経緯を経て、前中計の成果を評価し、新中計においても、前中計から続くコア、グロース、フロンティアの3分野で引き続き成長を図るという基本方針に、社外取締役も完全に合意することができました。

策定時の議論においては私たちも忌憚のない意見を数多く提示しましたが、経営陣の適切な意思決定の参考になったのであれば幸いです。

変革を加速させる最大のポイントは戦略を実行する人財や企業カルチャー

—— 中期経営計画2028の実践のために必要なことや、今後のみずほリースの課題について教えてください。

青沼 やはり企業カルチャーの変革や人的資本の充実が最大の課題と考えます。中村社長がよく言われているのは、社員一人ひとりが自発的に、自律的に自分の頭で考えることの重要性です。言い換えれば、個を強くすること、特に戦略を実行する中間層の個の力を強くすることです。この点は、他の経営陣も同じ思いを共有しておられると感じます。カルチャー変革にしろ、人財育成にしろ、より実践的な個の力をいかに育てていくのかは、新中計の3年間の期間だけではなく、もっと長いスパンでも最も重要ではないかと思っています。

渡邊 最大の鍵は、中間層・マネジメント層の「人を育てる力」だと思っています。これまで当社の育成は、それぞれの管理職がご自身の出身母体で受けてきた育成論に依っていた面があります。多様なバックグラウンドが集まったことは大きな強みですが、育て方が人によって違えば、育てられる側の経験は運に左右されてしまう。これからは、みずほリースならではの人を育てる仕組みを持ち、そのうえで一人ひとりの人財マネジメント力を高めていく。この

方針を新中計の策定過程で決めました。

具体的には、管理職が人財開発会議の場で、定期的に部下一人ひとりの育成を真剣に議論することになります。まず仕組みをつくり、そこからカルチャーを変えていくという順番です。

もう一点、外の労働市場から当社がどう見えているかという視点も持ち続けたいと思っています。グローバルも含めて多様な人財に選ばれるかどうかは、待遇だけでなく「ここで働けば自分がどう成長できるのか」を語れるかどうかで決まります。そしてそれを語れるのは、人事部門ではなく現場のマネジメント層です。中間層が自分の言葉で当社の面白さを語れるようになったとき、みずほリース独自の人財育成が回り始めるのだと考えています。

鷲谷 戦略の要として、AIの利活用も組み込まれています。ここ数年の大規模言語モデル（LLM）の普及によって、誰もがAIを自然に使いこなせる時代になりました。AIは脅威となり得る一方、競争力を高めるパートナーでもあります。これを経営の視点で見れば「AIによるビジネスプロセスの変革」や「提供価値（顧客サービス）の高度化」に活用できます。そのため、AIスキルは現代の「ビジネススキル」の一つとして位置づけ、組織として継続的に研修等を実施し、全社的にリテラシーを高めていくことが大事です。事業やコーポレートの現場で実務を担う方々が、「AIを使えば何ができるか」を自発的に想起し、業務変革のアイデアを形にしていけるかどうか、今後の重要なポイントになると考えています。

板井 新中計の3年間という短いスパンではなくて、ロングスパンで考えていくと、当社のみならず世の中全体がAIと向き合わなくてはいけない時代に入ってきたと感じます。「AIを軽んじるとAIに泣く」と言いますが、企業活動も然りで、当社もより意識して、人財育成も含めて闘っていかなくてはいけないのではないかと思います。

例えば、先ほど出た失敗ということも一つのテーマになりえると思います。失敗を正確に蓄積しようとしても、人間の感情や記憶ではどうしても曖昧になってしまいます。しかし、それらを単なる記録として保存するのではなく、



データとして活用し、過去の失敗を集めて現在の正解を導き出してくれる。このようなことにもAIの大きな可能性があると思います。

曾瀬 私のバックグラウンドはエンジニアリングもやっているメーカーですが、AIの使い方として、利用が進むにつれて事業企画の領域での活用が増えています。新たな事業の設計にAIを使うことでスピードアップができ、リスクを軽減し、お客さま・社会にとってもパートナーにとってもより説得力のある事業企画になります。事業を伸ばすことや新たな事業の創出にAIを使うというニーズが増えています。

事業企画でAIを活用するには、適切なデータを専門性の高い人間が選択することが必要ですが、その事業を熟知している方とデジタルの専門家が一緒に取り組むことも重要です。そうした取り組みをするなかから、デジタル戦略において、一般的な言葉ではなく当社らしい言葉が出てくることを期待しています。人財戦略でも一般論ではなくて当社独自のカルチャーと人財に相応しい言葉が出てくることを期待しています。

浦田 今後の経営基盤の強化という点につき、経営がしっかり議論を積み重ねてきていることに異議はありませんが、社外取締役としてはその議論の深みをもう少し追求してもいいのではないかと考えます。例えば、中計の議論では「10年後のありたい姿」は既存のものとしてあることが前提で議論がスタートしていますが、事業環境もみずほリースも大きく変化していますので、当然「ありたい姿」も「ありたい姿への道筋」も変わってくると思います。それを今の状況に合わせて考えていく、あるいは議論していくことが、これから必要になってくるのではないのでしょうか。

「プラットフォームカンパニー」という言葉も、これはどういう中身なのかという議論を、経営のなかでもう一度していただいてもいいのではないかと。先般、部長クラス オフサイトでその議論がされたのですが、幅広に皆さんの受け止め方がさまざまで、非常によかったと思います。それぞれ自分の部門としては、そのことをこのように考えているということをぶつけ合いながら、いろいろな気づきが出ていました。こうした問題提起も含め、社外の目で助言と監督をしながら、変革への挑戦を支援していきたいと考えています。

青沼 最後に、課題というわけではありませんが、期待という面からのお話をさせていただきます。このたびの本社移転は、カルチャー変革や人財育成にとってプラスになると感じます。それまで各階ごとにバラバラだったのが、内部階段もある3フロアで皆がくつろげるような場所もあって、本当にフラットになった印象です。デザインも素晴らしく各部門が非常に自由に交流している姿がありました。社員の皆さんがフロントラインに立った、晴れ晴れとした顔で楽しそうにミーティングをやっているのを見ていますと、その投資の効果がこれから期待できると感じています。