

# 中期経営計画2025

中期経営計画2025の詳細はこちら



2021年、当社は新たな経営理念「ニーズをつなぎ、未来を創る」を掲げ、ビジネス領域を飛躍的に拡大しました。さらなる発展を目指して策定した「中期経営計画2025」では、従来の営業スタイル、経営基盤、企業カルチャーを変革し、お客さまとの価値共創を力強く推進するプラットフォームカンパニーへと成長します

代表取締役社長 中村 昭

## 複層的な事業ポートフォリオで未来を創る

当社は、5月12日に22年度本決算発表と併せて、「中期経営計画2025」を発表しました。

前中計は19年度から23年度までの5ヵ年計画として策定しましたが、22年度の実績が前中計の最終年度である23年度の連結数値目標に対して、概ね達成が見込まれる水準まで到達したこと、ビジネス基盤や経営基盤の強化が着実に進展していること、また、当社を取り巻く事業環境の著しい変化等を踏まえ、このタイム

ングで新たな中期経営計画を策定したものです。

「中期経営計画2025」では事業ポートフォリオの変革と高度化に取り組んでいきます。

事業ポートフォリオ全体を「コア」「グロース」「フロンティア」という、3つの分野に分け、成長の時間軸が異なる事業ポートフォリオをマネージしていきます。

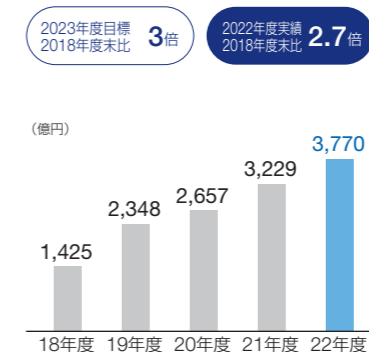
「コア」は国内リースや不動産といった、従来から当社が相応のプレゼンスを擁する分野で、今中計の「変

### 連結数値目標達成状況

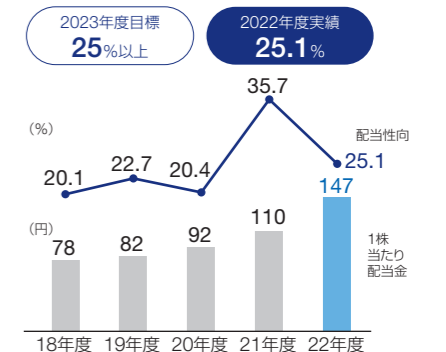
#### 当期純利益



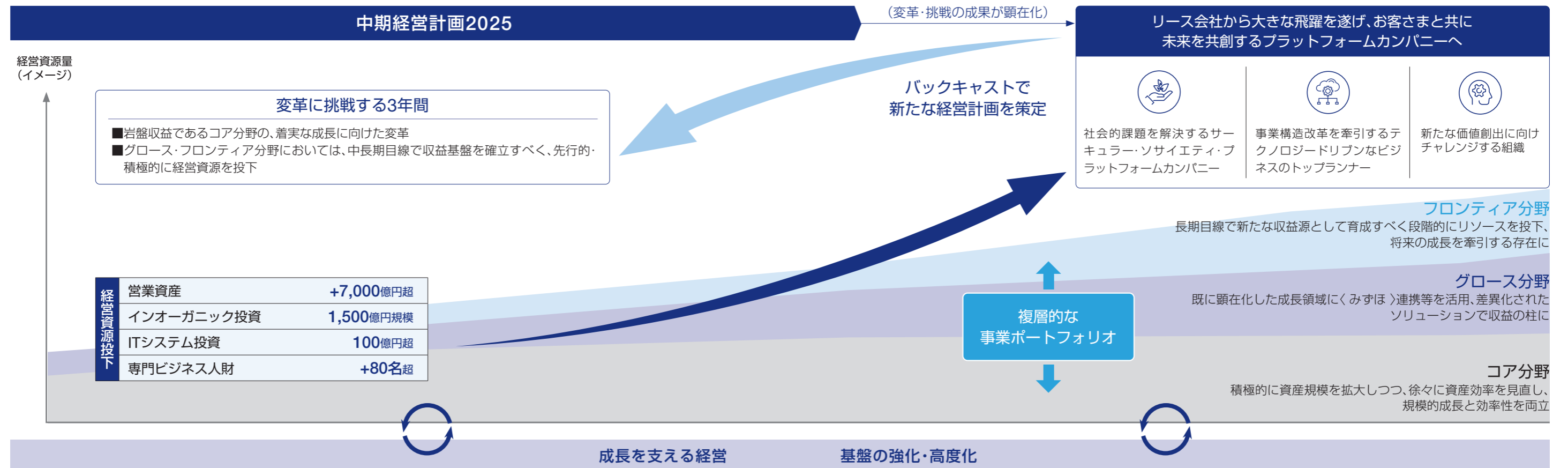
#### グローバル分野の営業資産残高



#### 配当性向



### 「中期経営計画2025」の位置付け



### アライアンス戦略が成長を加速する源泉

投資と事業会社への直接投資やCVCを活用したスタートアップ企業との連携強化、価値共創投資の拡大を進めてまいります。

「フロンティア」はサーキュラーエコノミーやXaaSといった、長期目線で育成し、将来的に大きく花開くことを期待する分野です。

アライアンスパートナーとの連携も活かしながら、サーキュラーエコノミーのプラットフォームを構築し、高度循環型社会・脱炭素社会実現を目指します。またロボットのアセットホルダーとしてさまざまなソリューションを提供するRaaS(Robotics as a Service)など、お客さまの事業構造改革をサポートするためのサービスであるXaaSを実装してまいります。

これら取り組みを通じて、安定収益を着実に伸ばしつつ、成長領域での資産拡大も進め、「異なる時間軸」の事業ポートフォリオをマネージしていきます。

これらのポートフォリオをマネージし、成長を加速するための源泉となるのが、〈みずほ〉との連携をはじめとした、アライアンス戦略です。みずほグループや丸紅グループとの協業は、当社にとって最大の強みであり、同業他社との差別化を図り、競争力を高めるために、確りと連携を進めてまいります。

当社の最大の強みである〈みずほ〉との連携においては、前中計を通じて基盤固めを行い、着実に成果を上げてまいりましたが、①お客さまの経営課題に徹底的に向き合い、価値共創・課題解決に向けた提案営業スタイルへの変革等、連携の質的転換を図ることや、②銀行グループでは対応が困難な、当社ならではのソリューションを、〈みずほ〉の顧客に提供すること、そして③最大級の顧客基盤を有する〈みずほ〉各社との連携を通じた、新たな顧客の開拓を通じ、さらなる成長を加速してまいります。丸紅グループとは、主に海外を中心に共同

事業を推し進めるとともに、リコー、リコーリースとは、ベンダーファイナンスの推進や、双方が強みを持つ領域における連携テーマも進めてまいります。

### サーキュラーエコノミープラットフォーム構築に向けて

当社の選定した6つのマテリアリティに対する取り組みを、ビジネスを通じて推進することで、循環型社会を共創し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。具体的には、当社は新中計期間中に「再エネ発電設備容量1ギガワット確保」を目標として掲げました。既に事業参画している太陽光はもとより、バイオマス、系統蓄電池等、多様な供給電源を確保し、目標の達成を目指します。その上で、再エネ電源を需要家へ供給するためのインフラを構築し、サーキュラーエコノミーや蓄

電池といった当社が注力するビジネスでの活用を進めます。また、サーキュラーエコノミーについて申しあげると、ケミカル・マテリアル資源循環率を2027年度に85%以上とすることを掲げており、アライアンスパートナーとも協働しながら、製品ライフサイクルの一連のプロセスにおける透明性を担保するとともに、資源利用の最適化を促進します。当社グループが核となり、動脈産業と静脈産業を結びつけるサーキュラーエコノミーのプラットフォームを構築し、脱炭素、循環型社会の実現といった社会的課題に対するソリューションを提供し、お客さまとの価値共創を実現していきます。

### 「中期経営計画2025」の全体像

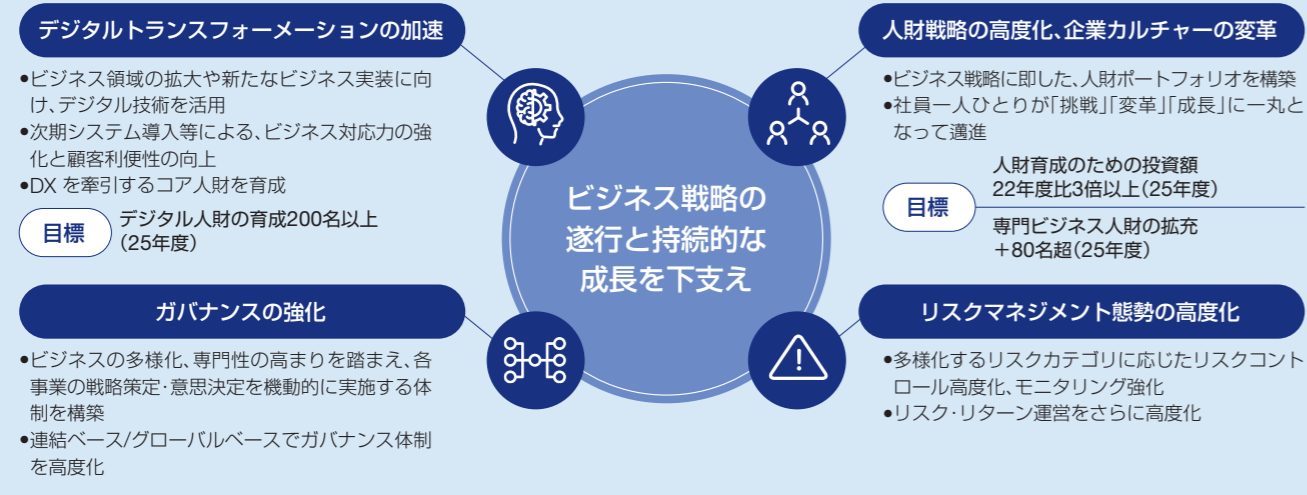
キーワード **挑戦** **変革** **成長** 本中計期間における成長と将来の更なる飛躍に向け、

変革に挑戦する3年間

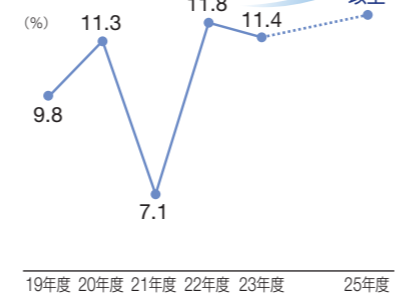
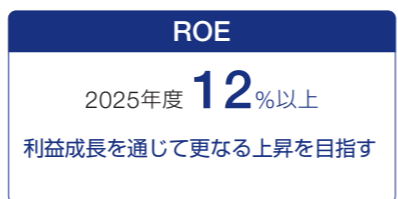
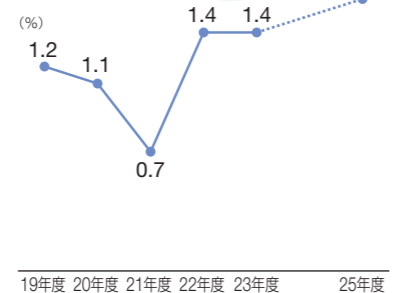
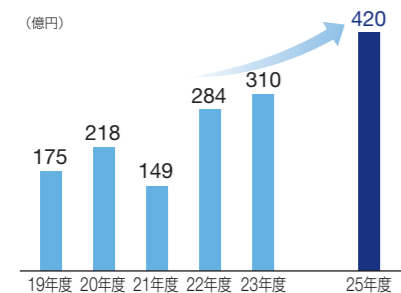
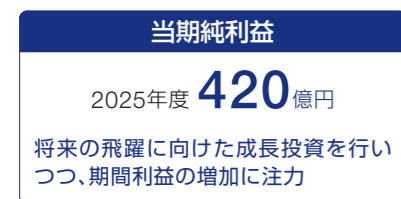


経営基盤の強化・高度化

お客さまとの価値共創に取り組み、当社が目指す姿の実現に向け躍進するために必要な経営基盤の強化・高度化に向け、積極的に経営資源を投下



財務・非財務目標



Carbon Neutral 脱炭素社会実現	再生可能エネルギー発電設備容量確保	1GW (2025年度)
	Scope1,2 CO <sub>2</sub> 排出量削減*	排出量ゼロ (2030年度) <small>*単体及び国内連結子会社7社</small>
Circular Economy 循環型経済実現	ケミカル・マテリアル資源循環率	85%以上 (2027年度)
Human Capital 土台としての 人的資本経営	専門ビジネス人材の拡充	+80名超 (2025年度)
	人財育成のための投資額	3倍以上 (2025年度/2022年度比)
	デジタルIT人材の育成	200名以上 (2025年度)
	有給休暇取得率	80%以上 (2025年度)
	女性管理職比率	15% (2025年度)
	男性の育児休暇取得率	100% (毎年)



代表取締役副社長 永峰 宏司

当社のさらなる飛躍に向けて、積極的に成長投資を行うと同時に、資金調達やリスク管理等成長をささえるための経営基盤をしっかりと強化し、中期経営計画2025の実現を図ってまいります

2022年度の業績及び新中計について

2022年度は、従来から進めてきました、注力分野を中心とした採算重視の取り組みや、持分関連会社等へのインオーガニック投資が成果を上げたことにより、ベース収益が向上し、前年度からのV字回復を達成、当期利益284億円と過去最高益を大きく更新しました。

これにより、前中計の目標達成に目途がついたことから、今年度より、新たな中期経営計画をスタートすることとしました。お客さまのニーズの変化やサステナビリティ分野への取り組みなど、経営環境が激変するなかで、当社がさらなる飛躍を遂げるため、新たな戦略を定

めたものです。

この中期経営計画の位置づけについて申しあげると、成長の時間軸の異なる事業ポートフォリオをマネージするとともに、次の成長に向けた必要な投資を行う期間と考えています。営業資産については、みずほ連携を含む各種アライアンスを活用しながら、7,000億円を超える積上げを想定しています。インオーガニック投資も1,500億円程度を国内外で行い、また、将来の成長・ビジネス領域の拡大を見据え、システム投資や人財投資も積極的に進め、経営基盤を強化していきます。

2022年度業績(億円)

	2020年度	2021年度	2022年度
売上高	4,979	5,548	5,297
営業利益	260	179	318
経常利益	275	201	401
親会社株主利益	218	149	284



事業ポートフォリオについては安定的に収益を計上する「コア」も伸ばさせつつ、より成長性を見込める「グロース」を大きく伸ばすことにより、成長を加速させていき、将来収益の柱の一つになることを期待する「フロンティア」に先行投資していく、このように考えています。

新中計最終年度の財務目標としては、アセットを伸ばさせながら収益性を重視した取り組みを進めることで、当期利益420億円、ROA1.6%以上、ROE12%以上と設定しました。

### 成長を支える資金調達

調達環境については、2022年3月から、欧米を中心に複数回の利上げが実施され、外貨金利は大幅に上昇、また、日銀の政策変更による円金利の上昇も想定されつつあります。長期的に見ればリース料に転嫁され、営業資産の利回り向上が見込まれますが、足元では、外貨を中

心に資金調達にかかるコスト増加が先行している状況となっています。

このような環境下、当社グループでは、みずほ銀行をはじめ、100を超える金融機関からの間接調達と、CP（コマーシャルペーパー）や社債、債権流動化等の直接調達をバランス良く組合せ、安定的な資金調達を実施しています。新中計では、積極的に営業資産を伸ばさせる予定ですが、金融機関や投資家とは良好な関係を築いており、直接・間接ともに成長を支える資金調達の体制は十分に整っているものと考えています。

また、金融機関や投資家のなかでも、年々サステナビリティへの関心が大きく高まっており、今後、資金調達を検討する上で、サステナブルファイナンスは必要不可欠なものとして認識しています。

当社グループでは、新中計にてサステナビリティへの取り組み方針も明確化したことに加え、再生エネルギーへの取り組みが大きく伸ばしていることもあり、資金調達にも積極的に活用していきたいと考えています。

### リスクリターン運営高度化

中計ビジネス戦略を推進していくにあたり、ビジネス領域やリスクプロファイルは拡大・複雑化していくことが想定されます。例えば、インドRent Alpha社の株式を取得し、高い成長を見込める市場の取込に挑戦していますが、今後もインオーガニック投資も含め、ビジネスを進めるにあたり、リスクをより注意深く見極める必要があると考えています。

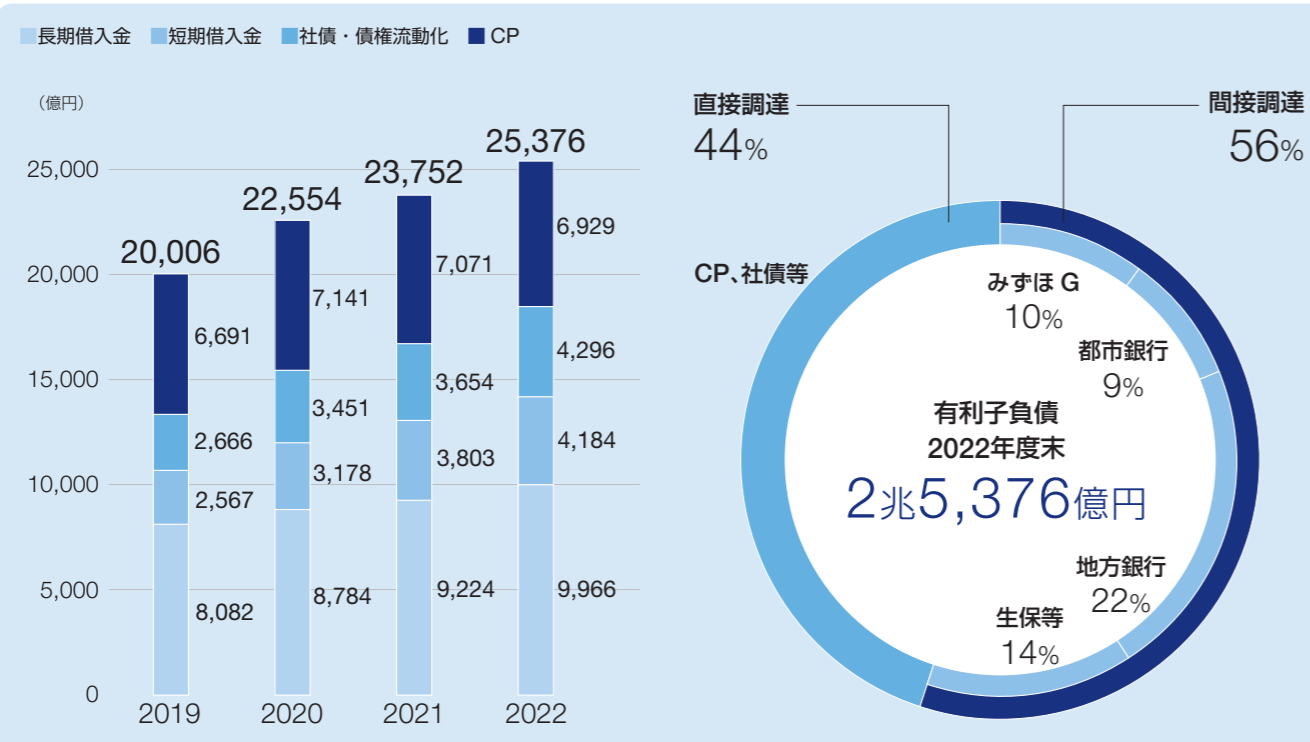
具体的には、従来型のクレジットリスク・金利リスクだけではなく、アセットリスクや事業リスク等多様なリスクを有する営業資産の積上げに対応するため、意思決定およびモニタリング体制を強化し、適切にコントロールすることにより、リスクリターン運営の高度化を図り、収益拡大を支えていきます。

### 株主還元方針について

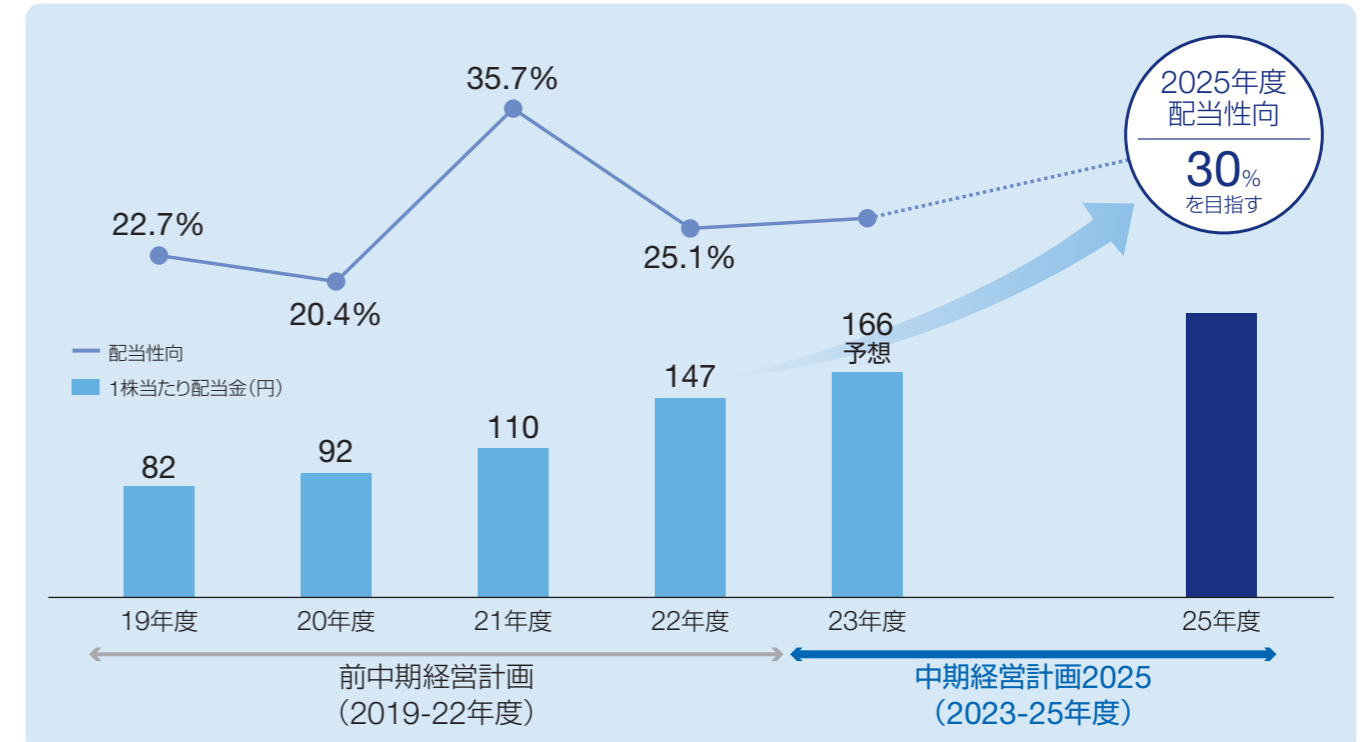
株主に対する利益還元については、収益力の向上を図りつつ、業績に応じた配当を実施することを基本方針としています。この方針のもと、配当性向の水準やさまざまな手法による利益還元の強化と、成長投資や事業基盤の充実による収益力および企業価値のさらなる向上との、最適なバランスを実現していきます。

当社グループの成長ポテンシャルは高く、新中計の施策を進めることにより、さらに収益力を高めてまいります。

### 有利子負債残高



### 株主還元方針



営業本部

サーキュラー・ソサイエティ・プラットフォーム本部

不動産本部

トランスポーター・シヨン本部

インベストメント本部

グローバル本部



専務取締役  
西山 隆憲



常務執行役員  
石山 博英



常務執行役員  
橋本 泰彦



常務執行役員  
高橋 利之



代表取締役副社長  
永峰 宏司

お客さまと共に価値共創を実現する事業戦略パートナーとして、多様なソリューションを提供いたします。

当社が動脈産業と静脈産業の結節点となりプラットフォームを構築し、循環型経済、脱炭素等の社会的課題解決につながるソリューションを一体的に提供いたします。

不動産本部は、オフィス・物流施設等のファイナンス、商業施設等の不動産リースを実行しております。

パートナーとの協働により、空・海運分野でのお客さまの資金調達・運用ニーズに積極的にお応えします。

エクイティとファイナンス機能の提供を通じて、お客さまの企業価値向上や社会的課題解決に向けた価値共創を目指します。

インオーガニック戦略推進による海外成長市場への新規進出と〈みずほ〉との連携による事業領域・顧客基盤の拡大を目指します。

営業本部は、お客さまの財務戦略・事業戦略等の多様なニーズに対し、金融にとどまらない最適なソリューションを提供しており、大企業を担当する「コーポレート営業」、中堅中小企業を担当する「エリア営業」と、メーカー・ベンダー企業を担当する「機種営業」で構成されています。中期経営計画2025では、お客さまの経営課題解決に資する、価値共創・課題解決型の営業スタイルを徹底し、〈みずほ〉を中心としたアライアンスパートナーとの連携を通じ、共同投資や事業承継等の多様なソリューションを提供いたします。また、モノに係る知見と商流への深い理解を活用し、お客さまの設備投資ニーズに応えるとともに、ベンダーファイナンス・サブスクリプション等のサービス提供により、販売モデルの多様化等、お客さまの事業戦略推進に貢献いたします。

当社は「サステナブルな社会のクリエイター」をビジョンとして掲げ、「脱炭素社会実現への貢献」、「循環型経済の牽引」を重要な社会課題(マテリアリティ)として特定しております。当本部では、動脈産業側の企業と静脈産業側の企業の連携による資源循環の仕組みづくりを推進し、「高度循環型社会」の実現に向けたサーキュラーエコノミーのプラットフォーム構築を推進しています。また、製品ライフサイクルのあらゆる領域で、当社が作り出した再生可能エネルギーを供給することで、「脱炭素社会」の実現に向けた取り組みにも注力してまいります。当本部ではリース会社の枠にとらわれることなく、お客さまの抱える事業課題や社会的課題を解決するために、多様なソリューションを提供する、プラットフォームを目指してまいります。

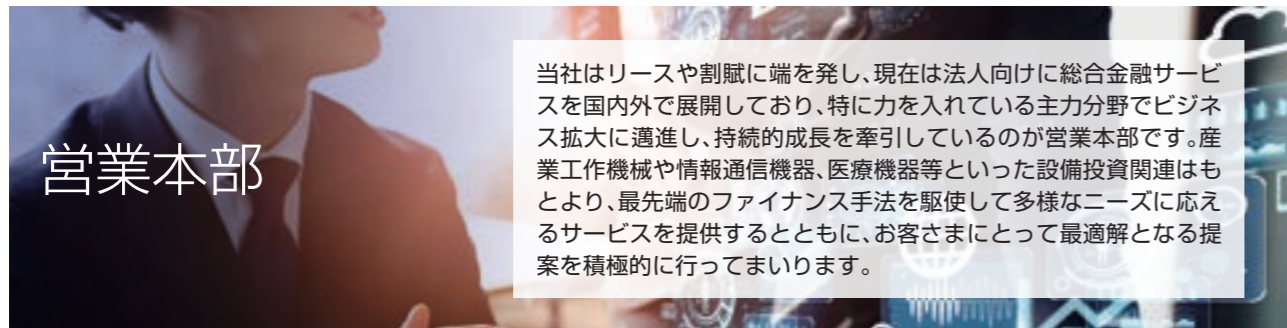
当社中期経営計画2025のコア分野として、当本部は、ローン・不動産リースを中心に優良な営業資産を積み上げ、安定収益を確保し、「環境配慮不動産の所有」、「ファンドやREITへの物件提供」等、多様な不動産業務を通じて社会に貢献しております。従来の不動産事業の枠にとどまることなく、ビジネスパートナーとの連携・協業による「新領域」として、開発案件や長期保有前提の不動産取得にも注力し、さらなる収益性の向上にも努めてまいります。また、職場環境におきましても、キャリア入社による専門人材が活躍し、社員全体がライフスタイルに合わせた働き方を実現できるように相互協力、業務効率化を励行しております。〈みずほ〉の多くのお客さまから必要とされ、多様化するご期待に応えられる強固な組織へ「変革・挑戦」し続けます。

航空分野においては、コロナ禍で大きく落ち込んだ需要が急速に回復しているのと同時に、脱炭素への流れ・燃料費高騰もあり、航空会社では全世界的に機材キャパシティの拡充・更新が急務となっています。当社では、パートナーである丸紅とともに米国航空機リース専門大手Aircastle Limitedへの増資を行い、航空会社での機材拡充・更新ニーズに応えてまいります。また、海運分野では脱炭素への流れが加速していることに加え、新造船価が高止まりしており、お客さまの投資負担が増大しています。当社は2022年度海運における脱炭素への橋渡し・資本のリサイクルをサポートすることにより競争力のある資金調達(JOLCO投資家にとっては運用)手法の提供に取り組みました。当本部では今後も空・海運分野のお客さまの資金調達・運用ニーズに積極的にお応えしてまいります。

インベストメント本部は、スタートアップ企業や事業会社、ファンド等へのエクイティ投資を取り扱う戦略投資部と、LBOローン、メザニン、ハイブリッド等、ミドルリスク・ミドルリターン案件への投資を中心に扱うファイナンス営業部の2部門で構成されています。エクイティ分野では、当社による直接投資に加え、みずほキャピタル(株)のサポートを得て運営するコーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)を通じた投資も積極的に行っております。今後は、パートナーとの共同投資による「価値共創」や「新事業領域の創出」も推進していきます。またファイナンス分野では、従来からの取り扱いに加え、マーケット動向も見据えつつ、海外再生可能エネルギーやインフラ関連、証券化商品への投資等、新たな分野にも取り組みを拡げてまいります。

グローバル本部は前中期経営計画期間において、米国、ベトナム、オーストラリアへの新規進出を実現、2023年6月にはM&Aによりインドへの新規進出も果たすことで、中期経営計画2025における連結収益の更なる貢献への礎を構築しました。中期経営計画2025においてはさらに出資・M&Aを通じたインオーガニック戦略によるビジネス領域の拡大により、グロース分野における投資効果の発現拡大を目指します。既存現地法人については、〈みずほ〉海外拠点との連携による成長性の高い事業領域の拡大、顧客基盤拡大を推進していきます。進出国におけるベンダーファイナンス等、銀行とは異なるソリューションを〈みずほ〉のお客さまを中心に提供することで海外でもお客さまとの価値共創を目指していきます。





## 営業本部

当社はリースや割賦に端を発し、現在は法人向けに総合金融サービスを国内外で展開しており、特に力を入れている主力分野でビジネス拡大に邁進し、持続的成長を牽引しているのが営業本部です。産業工作機械や情報通信機器、医療機器等といった設備投資関連はもとより、最先端のファイナンス手法を駆使して多様なニーズに応えるサービスを提供するとともに、お客さまにとって最適解となる提案を積極的に行ってまいります。

### > 強み

- 「挑戦」「変革」を支える岩盤・ベース収益源であり新中期経営計画における最重要分野
- 市場縮小トレンドに打ち勝つ良質なアセットの積極的な積み上げ
- 営業担当者のニーズ把握力と専門領域へのクロスセル
- 最大の強みである〈みずほ〉の顧客基盤

### > 中期経営計画2025における注力施策

- 価値共創型/課題解決型の営業スタイルへの変革
- お客さまとの価値共創を軸とした連携へと質的に転換
- 残価リスクや途中解約リスクなどの定量化しきれない新たなリスクテイクに挑戦

### 前中計における成果および実績

- コニカミノルタ社と医療機械のサブスクを開始
- ラピタロボティクスと物流ロボのサブスクを開始
- 工作機械メーカーエンシュウ社とのマシニングセンタのサブスクを開始
- 小林機械と中古工作機械のサブスクを開始

### 成長戦略

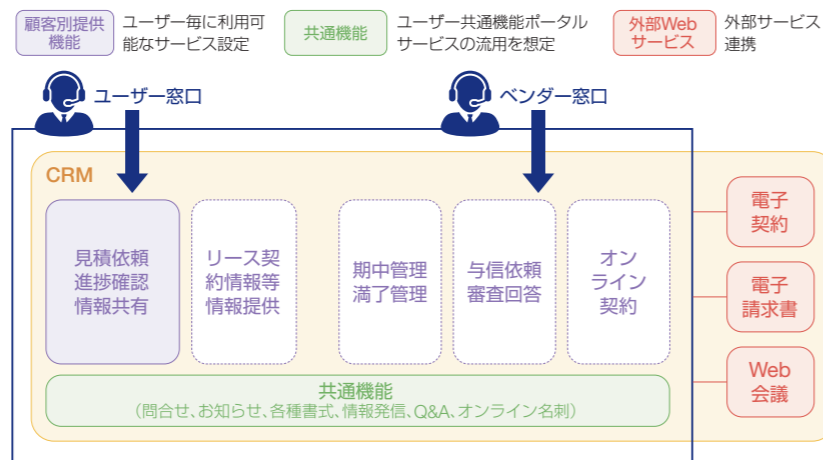
営業本部は、当社の「挑戦」と「変革」を支える基盤の役割を果たすという重責を担い、「中期経営計画2025」における最重要分野を活躍のフィールドとしています。リース市場の規模縮小に打ち勝つべく、良質なアセットを積み上げ、持続的成長を果たすのが使命です。それを果たすべく、「価値共創型/課題解決型」へと営業スタイルを変革し、ゲートキーパーである営業担当者のニーズ把握力を向上させます。プロダクトアウト型の営業から脱却し、取引先の潜在ニーズを把握しながらクロスセル(組み合わせ

せ販売)などを提案します。

一方、かねてより進めてきたみずほ連携についても、お客さまとの価値共創を軸とした連携へと質的転換を図ります。当社の最大の強みである〈みずほ〉の顧客基盤や機能を最大限に活用しながら、銀行グループ内では対応が困難なニーズに対し、当社営業本部が柔軟かつ積極的に取り組みを進めます。さらに、残価リスクや途中解約リスクなど、定量分析が困難であった領域でも新たなリスクテイクに挑戦する方針です。

### CRM (顧客関係管理) の活用

お客さまの利便性向上と業務の効率化を図る目的で、CRM(顧客管理)ツールを大いに活用しています。お客さまやベンダーからの見積・与信依頼や契約・請求手続等、一連のやりとりをすべてウェブ上で行えます。



## サーキュラー・ソサイエティ・プラットフォーム本部

資源やエネルギー、製品を可能な限りリサイクルし、廃棄物の発生を最小限化するサーキュラーエコノミー(循環型経済)の実現を目指すため、2023年度から新たに設置されたのがサーキュラー・ソサイエティ・プラットフォーム本部です。「中期経営計画2025」でも、サーキュラーエコノミーの実現を重要テーマと位置づけておりそのプラットフォーム構築に注力しています。

### > 強み

- TREホールディングスをはじめとしたアライアンスパートナーとの協業
- メーカーや先端テクノロジーを持つスタートアップ企業との連携
- エコスタイルとの協業による全国にある740ヵ所の太陽光発電所から30ヵ所のイオンモールに対する電力供給
- 太陽光、風力、水力、バイオマスといった発電所へのエクイティ投資を中心としたファイナンス取引

### > 中期経営計画2025における注力施策

- リアルエコノミーからサーキュラーエコノミーへの移行
- 動脈産業と静脈産業の結節点となり、様々なアライアンスパートナーと連携しながらプラットフォームを構築
- 再生可能エネルギー電源を1ギガワット確保
- アライアンスパートナーとの協業により、製品ライフサイクルの一連のプロセスにおける「透明性」を担保し、資源利用最適化を促進

### 前中計における成果および実績

- 太陽光発電所の買収を実施、再エネ事業に本格参入
- 国内水力発電事業へ参入
- TREホールディングスと、サーキュラーエコノミー構築に向けた基本合意
- エコスタイル社と再エネスキームを構築、資本業務提携

### 成長戦略

みずほリースはサーキュラー・ソサイエティ・プラットフォームカンパニーを目指しており、その推進役を務めるのが当本部です。2023年8月には、協業パートナーとして連携を強化するため、国内最大級のリサイクル事業者であるTREホールディングス株式会社に資本参加しました。XaaS(製品のサービス化)を推進する当社と、使用済製品を回収・再資源化するTREが業種の枠組みを超えて協業することで、資源循環のための体制を構築していく方針です。TREをはじめとするアライアンスパート

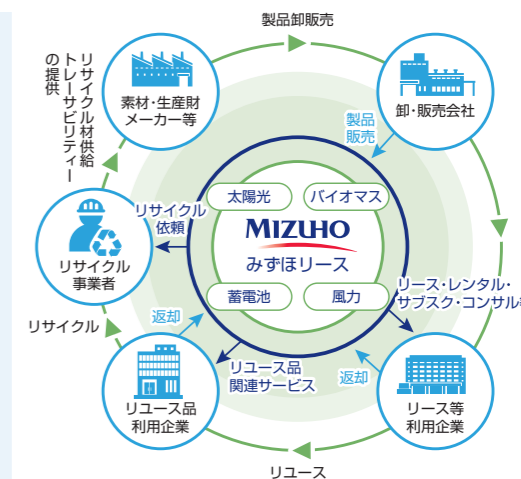
ナーとの協業により、製品ライフサイクルの一連のプロセスにおける「透明性の担保」を図るとともに、資源利用の最適化を促進してまいります。

また、製品ライフサイクルのあらゆるプロセスにおいて当社が創出した再生可能エネルギーを供給することにより、脱炭素・循環型社会の実現を目指します。併せて、EV・蓄電池の領域でも複数のメーカーや先端テクノロジーを持つスタートアップと連携し、価値共創の視点で事業開発に着手します。

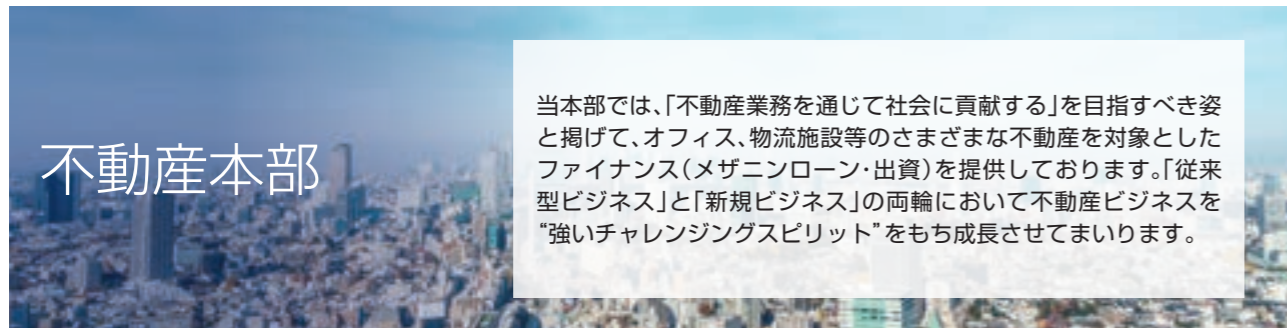
### 当社が目指すサーキュラーエコノミーのプラットフォーム

世界的な人口増加に伴う資源の枯渇や地球温暖化等の環境問題により、リニアエコノミーからサーキュラーエコノミーへの移行が強く求められております。こうした環境下、リースやレンタル、サブスクリプションサービス等のソリューションを提供している当社と、資源リサイクル事業等を営むTREホールディングスは、両社の目指す姿が合致するとの共通認識から、事業パートナーとしての基本合意および協定締結に至りました。両社が協働して素材・製品メーカー等とも連携し、サーキュラーエコノミーのプラットフォームの構築や、資源循環、温室効果ガス排出量の可視化・削減に向けた協議を推進してまいります。

<経産省HPより>  
リニアエコノミー：大量生産・大量消費・大量廃棄の社会システム(動脈産業の活動を静脈産業がカバーする一方通行の関係)







## 不動産本部

当本部では、「不動産業務を通じて社会に貢献する」を目指すべき姿と掲げて、オフィス、物流施設等のさまざまな不動産を対象としたファイナンス(メザニンローン・出資)を提供しております。「従来型ビジネス」と「新規ビジネス」の両輪において不動産ビジネスを「強いチャレンジングスピリット」をもち成長させてまいります。

### > 強み

- お客さまニーズに対応する柔軟性・高度な適応能力
- お客さまとの長期的なパートナー関係から蓄積される信頼感
- 〈みずほ〉の多くのお客さまへのCREニーズ、資金需要に的確に対応
- アライアンスパートナーとの協業でビジネス領域を拡大、お客さまへの提案力がさらに向上

### > 中期経営計画2025における注力施策

- 既存領域の拡大と新たなビジネス創出を両輪で推進
- 安定収益基盤であるメザニンローンや不動産リースを拡大
- 中長期的な運用を視野に入れた、不動産取得と共同開発
- アライアンス先との協業を通じ、新たなビジネスを創出
- 専門人材のキャリア採用推進を強化
- 働きやすい職場環境を整え、健康促進での好循環を実現

### 前中計における成果および実績

- 事業領域を拡大するため、日鉄興和不動産(株)の株式取得および業務協定契約締結
- 新ビジネスの創出や提案力強化を目指し不動産テック企業であるククレブ・アドバイザーズ(株)へ出資
- 長期安定収益が見込める「電通本社ビルを含む汐留A街区不動産」、「大手町プレイス」を取得するファンドへ出資
- 優良資産への不動産ファイナンスが伸び、不動産関連の営業資産残高は、前年度比31%増

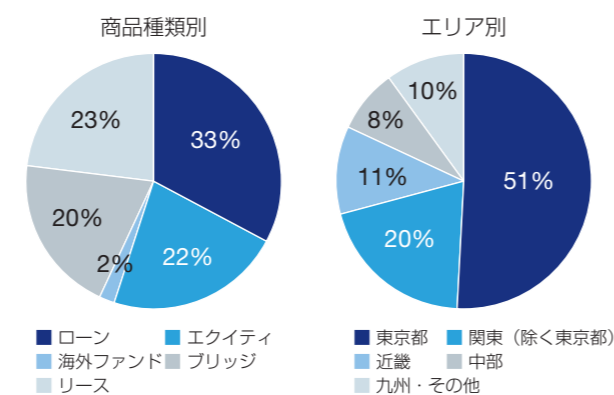
### 成長戦略

不動産事業は、オフィス・物流施設等の大型案件取り組みにより、長期安定的な収益基盤を構築しております。前中計での日鉄興和不動産(株)との業務協定、不動産テックのスタートアップ、ククレブ・アドバイザーズ(株)への出資におけるアライアンス先との関係深耕がお客さまへの提案力向上に寄与し、取組案件も拡大しております。足下、コロナ環境からの回復、大きく変化する事業環境を適切に見極め、戦略的な事業ポートフォリオを構築することが命題です。さらなる成長戦略のために収益性の

高い「新領域」である開発案件・長期保有前提の不動産取得にも注力し、ROA全体の底上げを図ります。また、産業全体でも脱炭素社会の取り組みは拡大しており、環境認証を受けた不動産への取り組み等を通じて、社会基盤づくりへの貢献を果たしてまいります。

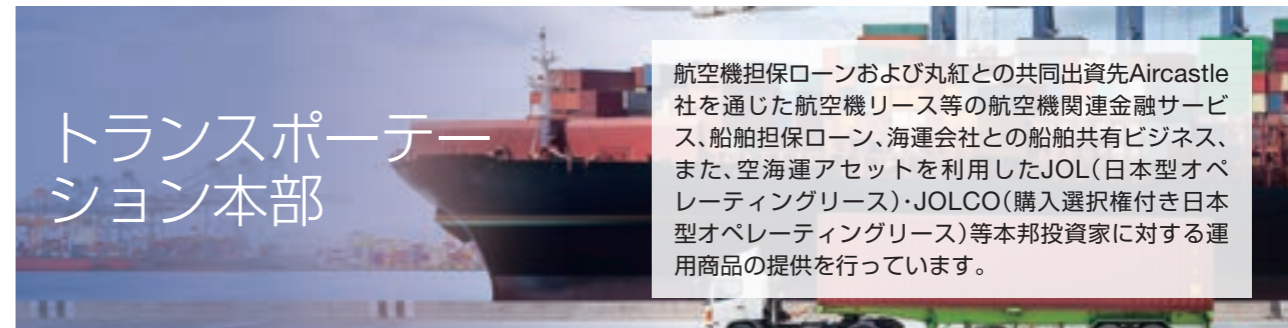
既存コア領域の拡大と新たなビジネスへの挑戦をバランスよく行い、新たな価値を創出し、社会的課題を解決していきます。

### 不動産本部 事業ポートフォリオ



### 不動産本部のDX推進

不動産本部では、不動産テック企業との連携により、日々変化する不動産マーケット情報をタイムリー且つ効率的に入手し、お客さまへの提案バリエーションの充実に活用しております。また、契約物件管理の新システムを導入し、不動産本部全体のデータ収集、事業ポートフォリオ運営の最適化に役立て、生産性を向上させることで役職社員の働き方改善にも努めてまいります。



## トランスポーテーション本部

航空機担保ローンおよび丸紅との共同出資先Aircastle社を通じた航空機リース等の航空機関連金融サービス、船舶担保ローン、海運会社との船舶共有ビジネス、また、空海運アセットを利用したJOL(日本型オペレーティングリース)・JOLCO(購入選択権付き日本型オペレーティングリース)等本邦投資家に対する運用商品の提供を行っています。

### > 強み

- みずほグループ、丸紅グループをはじめとする協働先との強固なパートナーシップおよびそれらを通じて培った専門性
- 丸紅との共同出資を行っている航空機リース専門大手Aircastle社の活用
- 空海運分野での知識・経験を活かした、お客さまの資金調達・運用に資する案件の組成・販売能力

### > 中期経営計画2025における注力施策

- 丸紅をはじめとするパートナーとの協働を通じた航空機関連金融サービス(オペレーティングリース、JOL・JOLCO等)の強化
- LNGタンカー等従来取り扱ひの少なかった分野での運用商品を開発・提供する能力の強化
- 海運分野でのアセットリスクテイク能力の強化

### 前中計における成果および実績

- 丸紅との協働を通じた航空機関連ビジネスの拡大(みずほ丸紅リースからAircastle社へ融資)
- 墨LCC向けPDPファイナンスの供与
- JOLCO等運用商品の販売体制の整備・強化

### 成長戦略

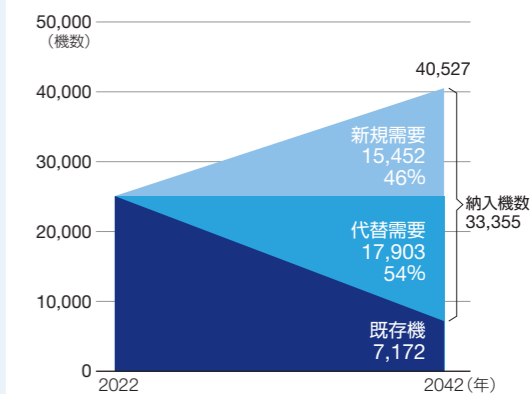
航空機分野では、① Aircastle社を通じた航空機オペレーティングリース事業の強化、② 航空機担保ローンの拡大、③ JOL・JOLCOの組成・販売を通じた本邦投資家向け運用商品の強化、を成長の軸としてまいります。従来は、航空機を必要とする企業にファイナンスを提供することが中心でしたが、今後は今般増資を行ったAircastle社を通じてコロナ禍で落ち込んだ航空需要の回復、またそれに伴うリース需要の増加を取り込んで当社の成長につなげてまいります。また、JOLCOでは航空

機・船舶の新造価格上昇に伴う設備投資負担の緩和、資本のリサイクルに資する商品を開発すると同時に、それら商品を本邦投資家に提供することにより、空海運関連の資金調達・運用ニーズに積極的に応えてまいります。また、海運分野では長い経験と知識を活かし、アセットリスクまで踏み込んでお客さまと適切にリスクをシェアし事業拡大のお役に立てるよう努めてまいります。

### トランスポーテーション本部におけるケーススタディ

当本部では、2022年度世界ではじめて既存LNGタンカー向けJOLCO案件に取り組みました。LNG(液化天然ガス)は脱炭素までの橋渡しとしてエネルギーの安定供給に大きな役割が期待されており、今後専用船舶需要の拡大が見込まれています。一方、需要拡大、資材高騰等により新造価格が上昇しており、設備投資負担が増大しています。当社では既存船をJOLCO化することにより、海運業界にとっては既往投資を回収し新規投資を行うことを可能とし、また本邦投資家には需要の安定した優良案件への投資機会を提供、資金調達・運用の双方のニーズを満たすことができました。

### ジェット旅客機の需要予測結果



出典：一般財団法人 日本航空機開発協会





## インベストメント本部

エクイティを含めたファイナンス機能によるリスクマネーの供給を通じて、お客さまの企業価値向上や社会的課題解決に向けた価値共創を目指します。

### > 強み

- <みずほ>と連携した、お客さまニーズへのアクセスカ
- 丸紅や投資ファンドとのネットワークからの投資機会と案件ソーシング力
- マーケット環境に応じた、柔軟な投資・ファイナンス手法

### > 中期経営計画2025における注力施策

- 事業会社への直接投資の強化
- お客さまとの共同投資等による価値共創の推進
- 海外の再生可能エネルギーやインフラ案件、証券化商品等、新たなファイナンス領域への取り組み拡大

### 前中計における成果および実績

- エクイティ分野は、投資ファンドへのLP出資を積み上げ、広く深いネットワークを国内外で形成
- スタートアップ向け投資では、みずほキャピタルと共同でコーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)ファンドを組成
- 事業シナジーも想定したケースでは、みずほリース本体からの直接投資も複数実行
- ファイナンス分野では、ミドルリスク・ミドルリターン案件への投資を国内外で取り組み、一定の投資ポートフォリオを構築し、安定した収益基盤を確立

### 成長戦略

インベストメント本部の成長戦略は、お客さまや社会的課題に関連して国内外で顕現化しているリスクマネーニーズに対応し、アセットポートフォリオを適切に構築・運営してファイナンスソリューションを提供することで、当社の新たな事業の柱の一つとしていくことにあります。

例えば、エクイティ分野では、ファンド経由の間接投資により一定規模の財務リターンを確保しつつ、スター

トアップ企業や事業会社への直接投資も強化し、その成長性の享受を図ります。また、お客さまとの共同投資等による『価値共創』も推進します。

ファイナンス分野では、マーケット動向も見据えつつ、国内外の買収ファイナンスへの関与を高めながら、海外の再生可能エネルギーやインフラ案件、証券化商品などの新たな分野にも領域を広げていきます。

### イノベーションの探索と共創への取り組み

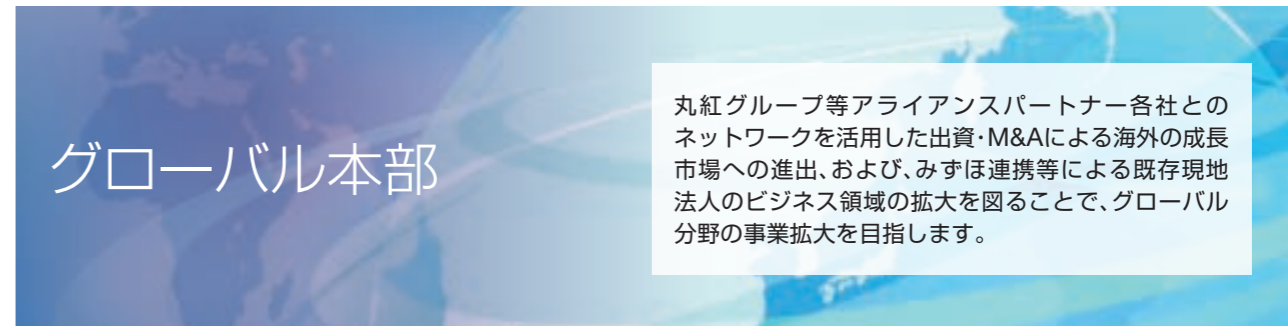
インベストメント本部は、スタートアップ企業へのアクセスを通じて、テクノロジーの進化やビジネスモデルの革新をフォローしています。お客さまのDX戦略に資するソリューションを取り扱うスタートアップ企業を、エクイティを中心にファイナンス面からサポートするだけでなく、DXを活用した先端的かつ持続性の高いビジネスモデルの構築等、お客さま・スタートアップ企業との価値共創にも取り組んでいます。



当社投資先ラピュタロボティクス様との人と協働型の物流倉庫ロボット“ラピュタPA-AMR※”



※PA-AMR:ピッキング業務の生産性向上、作業者の負担軽減、人不足の問題を解決する最新のロボットソリューション



## グローバル本部

丸紅グループ等アライアンスパートナー各社とのネットワークを活用した出資・M&Aによる海外の成長市場への進出、および、みずほ連携等による既存現地法人のビジネス領域の拡大を図ることで、グローバル分野の事業拡大を目指します。

### > 強み

- <みずほ>との連携等アライアンスパートナーとの協業体制
- シンガポール現地法人をはじめとするアジア・オセアニア地域のネットワーク
- 長年にわたる国内外での多様な経験と顧客基盤を活かしたソリューション提案力

### > 中期経営計画2025における注力施策

- 丸紅との共同投資や独自ソーシングM&Aを通じ、新たな成長マーケットへ進出
- 非日系コーポレート・海外地場リテール層へと顧客基盤を拡大
- モノ価値に依拠したソリューション提供等、収益機会を創出

### 前中計における成果および実績

- 米国の冷凍・冷蔵トレーラーリース・レンタル事業会社PLM Fleet,LLCの持分を取得(出資比率50%、丸紅との共同事業運営)
- ベトナムのリース会社(Vietnam International Leasing Company Limited)へ出資(出資比率18.3%)
- シンガポール現地法人(Mizuho Leasing (Singapore) Pte. Ltd.) (出資比率100%)の営業開始
- 豪州の自動車販売金融会社(Affordable Car Leasing Pty Ltd)の持分取得(出資比率50%、丸紅との共同事業運営)
- インドRent Alpha Pvt. Ltd.を連結子会社化(出資比率51%)

### 成長戦略

グローバル分野では、①出資・M&Aを通じたインオーガニック戦略によるビジネス領域の拡大(対象国、モノ価値、SME・個人等への小口分散等)と②みずほ連携等を軸とした既存現地法人の安定成長を通じ事業拡大を目指します。

インオーガニック戦略は丸紅との共同事業開拓に加え、2023年6月に当社独自ソーシングによりインドへの初進出を実現しており、今後も成長性の高いマーケット、ビ

ジネスフィールドへの進出により、当該成長からの収益取り込みを図ります。既存現地法人につきまちは<みずほ>との連携による顧客基盤の拡大を図ることに加え、進出国におけるベンダーファイナンス等、銀行との差別化プロダクツの推進拡充や、EV産業・再生エネルギー関連事業等へのファイナンスも志向し、市場成長を取り込んだ事業領域の拡大を目指します。

### インドRent Alpha Pvt. Ltd. の連結子会社化

Rent Alphaグループはインド全土で企業向けリースを中心とした金融ソリューションを提供しており、エクイップメントリースの分野ではインドトップクラスのシェアを有しています。インドのリース市場は、経済成長・リースの普及により長期的な成長が期待されています。Rent Alphaはみずほリースの連結子会社となったことでグローバルベースの知見、規模、ブランド力を活かし、リースの黎明期にあるインド市場でのさらなる成長を目指します。



Rent Alpha Pvt.Ltd.  
Toshiaki Ito, Chairman



Rent Alpha Pvt.Ltd.  
Jinesh Jain, CEO





### みずほリースグループのサステナビリティ推進

人口減少により国内市場が頭打ちの反面、グローバルな競争環境は激化の一途、財政問題顕在化の虞、不透明な政治経済動向、気候変動、テクノロジー進化への喫緊の対応といった、社会・経済的課題・事業課題は山積みです。こうした、お客さまを取り巻く課題に対し、金融の枠を超えた価値共創のパートナーとして解決を導く、マルチソリューション・プラットフォームへと進化することが当社グループの目指すところです。持続可能な社会の実現に貢献するという大目標と合致する、この目指す姿の実現に向けて飛躍的な成長を遂げるため、中期経営計画2025において、向こう3年間をビジネス・経営基盤双方へ、積極的に経営資源を投下する期間と位置付けています。

ガバナンスの面では、昨年度はサステナビリティ委員会を新設し、4回の開催を通して、マテリアリティに資するビジネス案件実行の進捗管理や、人権対応等、組織を横断した協議を行いました。また、取締役の業績連動報酬部分にサステナビリティ評価を組み込んでいます。今後は、既存ビジネスの成長と新規ビジネス創出を支

える意味でも、経営基盤であるリスク管理手法の高度化やさらなるガバナンスの強化に取り組んでいきます。

ビジネスを通じたマテリアリティに対する取り組みを継続してまいります。重点領域として、脱炭素社会の実現、循環型経済社会の共創、人的資本の拡充に対し、非財務指標を設定しました。脱炭素社会の実現における取り組みについては、まずは再生可能エネルギー発電設備容量1GWを確保することを目標とします。そして、再生可能エネルギー由来の電力やエネルギーを供給するためのインフラを構築し、再エネ電源を注力領域・新領域で活用し、循環型社会や低炭素社会といった喫緊の環境課題へのソリューションの土台を提供してまいります。一方で循環型経済社会の共創における取り組み面については、モノを扱うファイナンスの担い手としての経験とネットワークを活かし、製品ライフサイクルの一連のプロセスにおける透明性を向上し、「リサイクル材の調達」→「製品の生産」→「適切な利用(長期・リユース活用)」→「製品の再資源化」に至る資源循環の結節点となることを考えています。この製品ライフサイクルのあら

ゆる領域で、確保した再生可能エネルギーを供給していく、そうしたプラットフォームの構築を目指しています。

気候変動への取り組みについては、自社の直接間接排出CO<sub>2</sub>のカーボンニュートラル達成目標を、従来の2050年から2030年に前倒しました。

当社グループは、社員一人ひとりを大切な財産(人財)と捉え、当社グループで長く活躍する社員の育成と社員が生き生きと働ける職場環境を創出することが重要な経営戦略の一つと考え、人財育成方針を立てました。事業環境が大きく変化するなか、グループ連携を軸とした積極的なビジネス領域の拡大を志向し、この事業戦略に沿った「自発的・自律的にチャレンジするカルチャー」への変革を図り、今後の事業を支える人財ポートフォリオの実現を目指しています。マテリアリティの一つとして「あらゆる人が活躍できる社会・職場づくり」を特定し、日本に基盤を持つ企業として、国籍や性別、年齢などに囚われることなく、多様な人財や価値観を積極的に取り入れて活かしていくため、「人」を大切にすることを第一

に考えた経営にも取り組んでいます。社員一人ひとりが「やりがい」「はたらきがい」「充実感」のある組織を目指し、『採用』『育成』『サクセッションプラン』『ダイバーシティ』『健康経営』『エンゲージメント』『労働時間や勤務場所』『人権』等の観点から、取り組みを進めています。

私たちは、社会の課題を率先して解決し持続可能な社会の実現へ貢献していくことを目指しており、自らの経営理念を実現していくうえで、まずは人権の尊重が不可欠の前提であると認識しています。人権に対する私たちの責任と決意を示すべく、人権ポリシーを制定し、ポリシーの周知を行いました。社内での取り組みの強化に加え、今後の人権デューデリジェンスの実施に向けた準備を行っております。

『サステナブルな社会のクリエイター』として、当社グループの掲げるマテリアリティを起点としてステークホルダーのみなさまと継続的な対話を行い、ファイナンスを超えた新たな発想と飽くなき挑戦を通じて循環型社会を共創し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

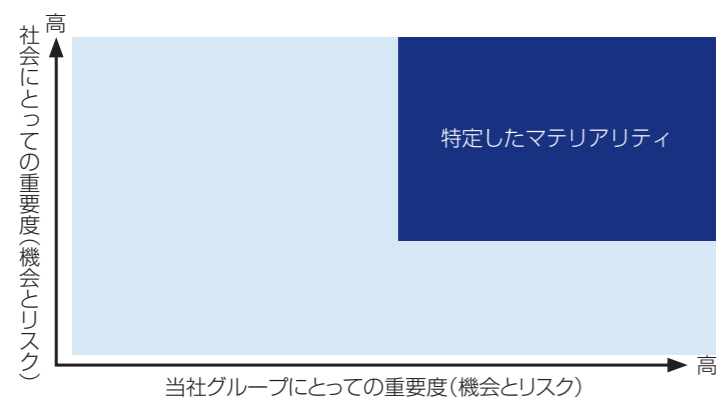
### みずほリースグループのマテリアリティ

**STEP 1 | 課題の抽出**  
SDGsやSASB業種別マテリアリティマップ等から、国内外で環境・社会・経済等の観点から長期的に取り組むべき約300項目をリストアップ。

**STEP 2 | 課題の分析**  
各課題の社会的な重要度と当社グループにとっての重要度を外部有識者の知見も活用しスコアリング。当社グループが事業を通じて解決に貢献できる、または解決への貢献を目指していく課題を選出。

**STEP 3 | 課題の評価**  
経営者インタビュー、社員アンケートを実施し、社会と当社グループのそれぞれの機会とリスクの観点から重要性を評価。優先的に取り組む課題を整理・選出し、6つのテーマに絞り込み。

**STEP 4 | マテリアリティの特定**  
6つのテーマにおいて、当社グループが優先して取り組むべきことに関して議論を重ね、マテリアリティの妥当性について、経営会議での協議・審議を経て、取締役会において決定。



マテリアリティ	社会課題	指標
<b>脱炭素社会実現への貢献</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境問題の深刻化(地球温暖化等)</li> <li>エネルギー・食糧・水需要増加・資源枯渇</li> <li>再生可能エネルギーの需要・利用の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再エネ発電設備容量1GW確保(2025年度)</li> <li>Scope1,2 CO<sub>2</sub>排出量ゼロ(2030年度)</li> </ul>
<b>健康で豊かな生活への貢献</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高齢化社会と医療介護分野での人手不足</li> <li>医療介護分野の都市部と地方の地域格差</li> </ul>	
<b>生活を支える社会基盤づくりへの貢献</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生活様式の変化に応じた社会基盤の構築</li> <li>都市化や過疎化といった地域間格差の拡大</li> <li>インフラの老朽化、陳腐化</li> </ul>	
<b>循環型経済の牽引</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大量生産・大量消費社会からの脱却による環境保全</li> <li>所有から使用への社会潮流の変化への対応</li> <li>技術革新に伴う製品サイクルの短期化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ケミカル・マテリアル資源循環率85%以上(2027年度)</li> </ul>
<b>テクノロジーによる新しい価値の創出</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たなテクノロジー(ロボット・AI等)による課題解決への期待</li> <li>データの利活用需要の高まり</li> <li>IT技術進歩による情報へのアクセス性向上への期待</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルIT人財200名以上(2025年度)</li> </ul>
<b>あらゆる人が活躍できる社会・職場づくり</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>働き方改革への期待</li> <li>多様性と人権の尊重に対する重要性の高まり</li> <li>適切なガバナンス体制、内部統制の必要性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門ビジネス人財の拡充+80名超(2025年度)</li> <li>人財育成のための投資額2022年度比3倍以上(2025年度)</li> <li>有給休暇取得率80%以上(2025年度)</li> <li>女性管理職比率15%(2025年度)</li> <li>男性の育児休暇取得率100%(毎年)</li> </ul>

**目指す姿**

リース会社から大きな飛躍を遂げ、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

**社会的課題を解決するサーキュラー・ソサイエティ・プラットフォームカンパニー**

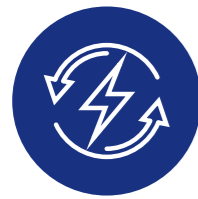
循環型経済、脱炭素など、企業活動を通じて対応が求められる社会的課題に対して、解決につながるソリューションを一体的に提供

**事業構造改革を牽引するテクノロジードリブンなビジネスのトップランナー**

社会構造の変化や新たなテクノロジー普及を展望、事業課題に応じたソリューションを一気通貫で提供する、XaaS(X as a Service)の有力プレイヤー

**新たな価値創出に向けチャレンジする組織**

社員ひとりひとり、そして会社全体がアジャイルに、スピード感を重視し、チャレンジすることで、金融の枠を超えた新たな価値を創出する



## 脱炭素社会実現への貢献

社会課題

- 環境問題の深刻化（地球温暖化等）
- エネルギー・食糧・水需要増加・資源枯渇
- 再生可能エネルギーの需要・利用の拡大



### みずほリースグループにとっての機会

- 再生可能エネルギーを起点とした社会構造や産業構造転換に伴うビジネス機会の増大
- 再生可能エネルギー関連プロジェクトへのエクイティホルダー、資金提供者としての役割期待
- クリーンエネルギー拡大を共通の目的とした顧客およびサプライヤーとのアライアンス強化

### みずほリースグループにとってのリスク

- 気候変動リスク対応コストの増大
- 環境負荷の計測や継続的削減が困難なプロダクトの市場縮小
- エネルギー効率等に関する法規制の導入、それに伴う企業活動の影響

### マテリアリティに対する主要な取り組み

再生可能エネルギー事業へ参画、発電・送電・蓄電・利用のマネジメントシステムを構築

省エネ、エネルギー効率化ソリューションを拡充

#### 事例紹介

### 開発事業者さまとの資本業務提携により、お客さまの再生可能エネルギー由来の電力調達ニーズに応える体制を実現

2022年9月、当社が参画する自己託送方式を採用した再生可能エネルギー由来の電力供給スキームの初案件が運用を開始しました。本スキームは、電力需要地から離れた複数の耕作放棄地等の遊休地を活用して太陽光発電所を分散設置、一般送配電事業者が管理・運営する送配電ネットワークを経由し、電力需要地に供給することで、大口の再生可能エネルギー由来の電力調達ニーズにも応えることを可能にしています。

2023年3月には、当社は、同案件で連携した太陽光発電所の開発事業者である㈱エコスタイルさまと資本業務提携に関する契約を締結しました。協働して再生可能エネルギー由来の電力の調達を希望される需要家（お客さま）のニーズに応え、自己託送やコーポレートPPA等のスキームを提供していきます。

当社は、本提携等により、2023年5月「中期経営計画2025」において公表した再生可能エネルギー発電設備容量1GW（2025年度）確保に向けた取り組みを加速し、需要家（お客さま）の再生可能エネルギー由来の電力調達ニーズに応えるスキームを提供することで、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

#### 〈本PJ概要〉



## 健康で豊かな生活への貢献

社会課題

- 高齢化社会と医療介護分野での人手不足
- 医療介護分野の都市部と地方の地域格差



### みずほリースグループにとっての機会

- IoT等を活用した医療・介護サービスへの投資需要の高まり
- 医療・介護サービス付き高齢者向け住宅等、不動産リーススキームへの参入
- 健康情報サービス市場、健康関連市場の拡大（治療から予防へ）

### みずほリースグループにとってのリスク

- 先進的な医療機器への更新、またはそのためのアライアンス形成が遅れること等による市場拡大機会の喪失
- 医療サービスへの需要拡大に対応できないことによる成長機会の逸失

### マテリアリティに対する主要な取り組み

医療機器メーカーとのアライアンスを通じ、メンテナンスやデータ分析等と一体化したサービスを提供

施設、設備、機器を内包したトータルソリューションを提供

#### 事例紹介

### 地域社会や医療に貢献するドクターヘリのリース

当社は医療ヘルスケア分野で、医療・介護機器のファイナンスや介護施設の不動産リース等を通じて健康で豊かな生活への貢献を推進しています。特に、緊急医療分野では医師や看護師を乗せて傷病者のもとへ向かうドクターヘリのリースを積極的に実施しています。

ドクターヘリは、山岳地帯や遠隔地等、救急車が到達しにくい場所でも容易にアクセスが可能であり、災害現場や急患の元へ迅速に到着できます。また専門的な医療スタッフが乗務し、高度な医療機器も搭載されているため、傷病者の状況にあわせた適切な救急治療の提供と医療機関への迅速な搬送による治療の早期開始が可能となります。

東北電力グループの一員である東北エアサービス㈱さまは、ヘリコプター運航に関わる経験とノウハウを活用し、ヘリコプターによる送電線の巡視、ドクターヘリおよび消防防災ヘリの運航等を行っており、各業務を通じて地域社会に貢献しています。東北エアサービス㈱さまがドクターヘリとして導入される「川崎式BK117C-2」のリースを通じて、当社は地域のみなさまの安全・安心な生活をサポートしています。







### 生活を支える社会基盤づくりへの貢献

社会課題

- 生活様式の変化に応じた社会基盤の構築
- 都市化や過疎化といった地域間格差の拡大
- インフラの老朽化、陳腐化



#### みずほリースグループにとっての機会

- 物流需要拡大やデジタル化、スマート化等の社会変化に伴う設備、施設の需要拡大、および新たな事業進出機会の創出
- 脱都市化、分散社会の進展による地方でのビジネス機会拡大
- インフラの更新需要、新技術を活用したインフラ需要

#### みずほリースグループにとってのリスク

- 働き方や住環境の変化による既存設備やビジネスの陳腐化
- 都市部での競争激化、地方での人口・企業減少によるビジネス機会逸失
- インフラ老朽化による事故や故障、災害時の被害増加に伴う社会経済活動の停滞

### マテリアリティに対する主要な取り組み

社会的ニーズの高い不動産や、環境認証取得物件への取り組みを推進

インフラ整備、モビリティ普及のためのソリューションを提供

#### 事例紹介 環境認証不動産や社会ニーズの高い不動産への取り組み

各産業を取り巻く市場環境の変化は著しく、そのスピードはますます加速しております。コロナ環境からの回復、生活様式の変化に対応した、「時代を担う多様なインフラ建設」、「豊かな生活を支える社会基盤づくり」が、みずほリースグループのミッションです。

みずほリースグループは、2022年11月に、日本を代表するビジネスエリアである大手町に立地し、地下鉄5路線が乗り入れる大手町駅に直結した「大手町プレイス」を保有するファンドに対して出資を実行しました。当該物件は、2018年竣工の築浅物件であり、耐震性能およびBCP機能を兼ね備え、ビル共用部・専用部における商用電力を再エネ化、カーボンオフセットをしているビルであり、建物単体でのCO<sub>2</sub>削減効果は、国内屈指の規模です。

また、社会ニーズが高い不動産(物流施設、介護施設)や環境認証を受けた不動産への案件取組も増加しており、人々の生活を支える社会基盤づくりにも貢献しています。当社は不動産ファイナンス機能やアライアンス・パートナーとの協同連携を通じて、社会課題の解決に向けたビジネスを展開し、世の中の変化を先取りしながら持続可能な社会の実現に努力していきます。



### 循環型経済の牽引

社会課題

- 大量生産・大量消費社会からの脱却による環境保全
- 所有から使用への社会潮流の変化への対応
- 技術革新に伴う製品サイクルの短期化



#### みずほリースグループにとっての機会

- モノの利用方法の変化に伴う新たなビジネスや技術の創出
- リースと親和性の高いシェアリングやサブスクリプションの普及
- 設備投資サイクル短期化による当社ビジネス機会増加
- 自然環境の保全、廃棄物や汚染物質削減による環境改善

#### みずほリースグループにとってのリスク

- 資源枯渇や廃棄物増加による自然環境への悪影響、および環境悪化に伴う資源価格高騰や環境規制による企業負担増加
- 所有から使用への潮流変化に伴う需要を取り込めないことによる成長およびイノベーションの機会逸失
- 急速な技術革新や社会変化に対応するため、設備投資コスト増加による企業業績の悪化

### マテリアリティに対する主要な取り組み

パートナー企業との協業を通じ、サーキュラーエコノミーのプラットフォームを構築

サブスクリプション、シェアリング等、モノの利用価値を最大化するソリューションを提供

#### 事例紹介 消費者のライフスタイルの変化に伴う新製品の販売手法多様化と循環型経済への貢献 冷凍自動販売機のベンダーファイナンススキーム構築

大手電機メーカーである富士電機(株)さまより、冷凍自動販売機の新たな販売手法構築の依頼を受け、当社は効率的な営業活動を実現するベンダーファイナンススキームを提案、2023年度より連携営業を開始しました。

消費者のライフスタイルの変化に伴い、冷凍自動販売機の利用ニーズは高まってきており、主に飲食関連事業者を中心に同製品の活用を検討・実施しております。冷凍自動販売機では、販売商品は冷凍した状態で保管するため、長期保存が可能になります。賞味期限切れが発生するリスクを抑え、食品ロスを大幅に削減できます。

当社との連携により、効率的な営業活動とスピーディーな契約締結を実現する他、〈みずほ〉の顧客網活用による販売台数増加が見込まれます。ベンダーファイナンススキームによる継続的な連携を通して、食品ロス削減への貢献、返却された製品をほかのお客さままで再利用(リユース)する他、製品の適切な利用(長期活用)や、再資源化(リサイクル)に至る、製品のライフサイクルにおける資源循環の仕組みを構築する事ができます。協業するリサイクル事業者とともにトレーサビリティを高めるとともに、上記取り組みをさらに広げていくことで、循環型経済を牽引する力となるべく、今後も注力していきます。



冷凍自動販売機～FROZEN STATION II～



小型汎用自動販売機～マルチ君～

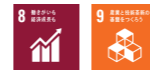


食品汎用自動販売機(屋内専用機)



## テクノロジーによる新しい価値の創出

- 社会課題
- 新たなテクノロジー(ロボット・AI等)による課題解決への期待
  - データの利活用需要の高まり
  - IT技術進歩による情報へのアクセス性向上への期待



### みずほリースグループにとっての機会

- 新市場の創出や革新性のあるサービスの提供、サステナビリティを意識したビジネスモデルへの転換
- 盤石な情報インフラの構築、情報リテラシーの向上
- IoTやRoboticsの進展に向けた企業の投資需要の補足とビジネスの拡大

### みずほリースグループにとってのリスク

- IoTやAI等、新技術の台頭に伴う既存ビジネスモデルの陳腐化
- 既存保有資産の陳腐化、残価の減少
- 基幹情報の流出、事業オペレーションの停止

### マテリアリティに対する主要な取り組み

ビッグデータやAIを利用したプラットフォームを提供

スタートアップ企業への出資を通じ、新ビジネスを創出

### 事例紹介 「組み合わせ最適化」技術を活用した課題解決型のEV関連サービスへ

2023年6月、当社は優れたデータアナリティクス(統計解析)を軸に「組み合わせ最適化」技術をコアとしたサービスを開発する(株)モーションさまと、EV関連サービスの構築に関わる基本合意を締結しました。

「2050年カーボンニュートラル」の実現に向け、自動車だけでなくフォークリフトや建設機械、船舶といったさまざまなモビリティの電動化ニーズが高まる一方、これらの検討・導入に際して、未経験の業務負担や消費電力および電力システムの負荷を抑制する充電管理が課題として浮き彫りになりつつあります。創業以来、さまざまなビジネスシーンのビッグデータを解析し、データに基づくヒトやモノの最適化によって、多くの企業等の課題解決を実現してきた(株)モーションさまとの連携は、電動モビリティの検討・導入企業の悩みに沿い、電動モビリティの導入コンサルティング、最適なEV充電管理サービスを実装するための取り組みです。すでに導入コンサルティングのパイロット運用を開始しました。充電管理サービスとして、車両の稼働状況をリアルタイムで取得しながら充電スケジュールを組み、充電器を最適・自動制御するための仕組みをSaaSもしくはAPI提供することを予定しています。

今後も、アライアンスパートナーとの協業ビジネスを通じて脱炭素社会実現に向けたモビリティの電動化に努め、サステナブルな社会を目指して進んでいきます。



## あらゆる人が活躍できる社会・職場づくり

- 社会課題
- 働き方改革への期待
  - 多様性と人権の尊重に対する重要性の高まり
  - 適切なガバナンス体制、内部統制の必要性



### みずほリースグループにとっての機会

- 自由度の高い多様な働き方の推進による優秀な人材確保の機会拡大
- 社員の能力を最大限に活かすことによる組織力の強化
- 強固なガバナンス体制の確立による安定的な成長基盤の確立

### みずほリースグループにとってのリスク

- 従業員の労務・雇用管理・教育が適切でない場合の人材の流出
- 不十分なハラスメント対応によるレピュテーションリスク
- ガバナンス不全・内部統制の機能不全に伴う事業継続リスク

### マテリアリティに対する主要な取り組み

キャリア採用等による多様な人材確保と定着、女性の活躍支援

人権・個人の尊重、多様な働き方の実現

### 事例紹介 「勤務時間・場所の自由度向上への取り組み」の全拠点展開

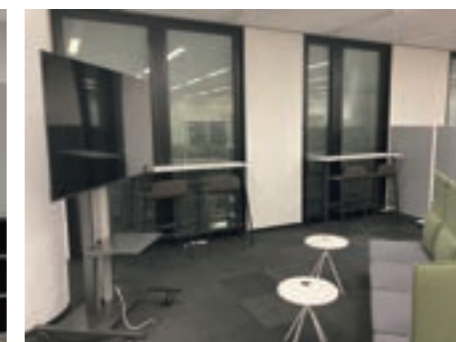
「企業カルチャーの変革」を目指す当社にとって、社員が生き生きとやりがいをもって働くことができる職場環境づくりは重要な構成要素であると捉えています。

当社では、ABW(Activity Based Working: 時間と場所を自由に選択できる働き方)を基本コンセプトに、テレワーク制度の活用やシェアオフィスの利用にとどまらず、さまざまな働き方に応じたワークプレイスを提供しています。本社地区より導入を開始して以降、システム部門が勤務する幕張オフィスや地方拠点に順次展開しており、フリーアドレス席の導入に加え、各拠点の職場特性に応じてファミレスブース・リモート会議用ワークブース・コミュニケーションスペースを設置する等、社員が生き生きと働ける職場環境の創出に取り組んでいます。

また、今般移転した仙台支店新オフィスでは、海洋プラゴミを使用した椅子や環境に配慮し育成・流通された木材製品の什器を採用する等、社会との共生・地球環境への配慮も併せて推進しています。



【札幌支店】ワークブース



【名古屋支店】コミュニケーションスペース



【仙台支店】ファミレスブースと海洋プラゴミを使用した椅子



当社は株式会社みずほフィナンシャルグループのグループ各社、丸紅株式会社、リコーリース株式会社等、アライアンスパートナーとの連携・協業を通して、新規ビジネスの創出、新たな事業領域へ進出等、お客さまの課題解決と持続的社会的実現を目指します。

中期経営計画  
2025

**みずほグループとの連携**

〈みずほ〉顧客基盤に対し、銀行グループとは異なる当社ソリューションの提供を通じ、各ビジネス領域を大きく発展していきます

連携の質的転換

- さらなる飛躍に向け、〈みずほ〉との連携を深化

当社独自のソリューション提供

- 銀行グループとは異なるソリューションを、〈みずほ〉のお客さまに提供

顧客基盤の拡大

- 国内最大級の顧客基盤を活用、当社の顧客基盤のさらなる拡大

**リコー・リコーリースとの連携**

- リコーリースのベンダーファイナンスのノウハウや、与信判断基準等を活用したビジネスを推進
- 両社それぞれが強みを持つ商品の相互顧客提供や、新たな協業分野の検討を推進

2019年3月  
みずほグループとの提携開始

- ・〈みずほ〉の持分法適用関連会社に
- ・国内外最大級の顧客基盤を活用し、ビジネスを拡大(2019年10月に社名を「みずほリース」と改称)

2019年3月  
丸紅グループとの提携開始

- ・20年度以降、海外事業のJV化を実現し、グローバル分野における業績を牽引

**丸紅グループとの連携**

丸紅とのジョイントベンチャー (JV) である「みずほ丸紅リース」を通じた投資や、海外における共同事業投資を通じ、グローバルビジネスの成長を加速させます

- 海外を中心とした共同事業を推進
  - 既存JV先の業容拡大とビジネス連携を通じた、シナジー収益の増加
  - 新たな事業領域での連携拡大と、共同投資先の模索
- みずほ丸紅リースを通じて、丸紅キャプティブを深掘り

2020年3月  
リコーリース株式会社の持分取得

- ・ベンダーファイナンス等の既存事業の強化
- ・相互顧客連携による新たな事業機会を創出

Aircastle Limitedの持分取得

- ・グローバルな航空機リース市場におけるプレゼンス向上

PLM Fleet, LLCの持分取得

- ・米国での冷凍・冷蔵輸送市場を開拓

2021年5月  
みずほキャピタル株式会社の持分取得

- ・スタートアップ企業へのアクセス強化
- ・出資先企業のソリューション活用を通じた事業領域の拡大

2021年8月  
日鉄興和不動産株式会社の持分取得

- ・不動産開発や物件管理、アセットマネジメント等、総合ディベロッパーとしての知見を活用し、不動産ビジネス領域を拡大

2022年1月  
Affordable Car Leasing Pty Ltdの持分取得

- ・豪州の自動車販売金融業

2022年4月  
ラピュタロボティクス株式会社へ出資

- ・物流ロボットにおけるサブスクリプションスキームを構築

2022年11月  
TREホールディングス株式会社との合意

- ・「高度循環型社会」「脱炭素社会」の実現に向け、サーキュラーエコノミーのプラットフォーム構築を推進

2023年1月  
Rent Alpha Pvt. Ltd.を子会社化することに合意

- ・高い成長が見込まれるインド拠点を獲得し、ビジネスフィールドの拡大に取り組み

2023年3月  
株式会社エコスタイルへ出資

- ・自己託送やコーポレートPPAを活用したスキームを提供

自らの知見に基づく助言や、独立した立場からステークホルダーの意見を率直に伝え、取締役会を活性化していくという重要な役割を担っている社外取締役。それぞれ異なるバックグラウンドと個性豊かな6人が集い、新社長のもとでスタートした「中期経営計画2025」の策定のあり方や、「サステナブルな社会のクリエイター」へと邁進する当社に対する課題と期待を語っていただきました。

社外取締役の経歴・スキルマトリックスについてはこちら [P69-70](#)



社外取締役  
根岸 修史



社外取締役  
萩平 博文



社外取締役  
鷺谷 万里



社外取締役  
河村 肇



社外取締役  
青沼 隆之



社外取締役  
曾禰 寛純

### 変わろうとする力強い動きを 客観的な視点から応援し、支えたい

——この度、新社長が就任しました。選任から就任へのプロセスを振り返りつつ、監督側として感じたこと、期待することをお聞かせください。

**萩平** この度の社長交代についてはじめてお聞きしたときには、新しい中期経営計画の立ち上げは引き続き津原会長が行うものと想定していたため、若干の驚きがありました。

しかし津原会長から非常に丁寧な説明があり、中村社長を後継者として自信をもって推薦するということができた。その後もいくつかのプロセスを経て、新体制への移行がスムーズに行われることを確信できたことから了解いたしました。これはほかの指名・報酬委員会の委

員の方々も同じような考え方だったと思います。

**曾禰** 私自身は新任ということもあり、新社長選任のプロセスは存じません。ただはじめて出席した取締役会で、津原会長と中村社長の間柄が非常に良く、それぞれの役割が明確で、かつ深い信頼関係があるのを感じました。今回、「中期経営計画2025」の詳細を説明いただき、前社長が進めた改革を、中村社長がさらに加速し、会社の軸を大きく伸ばしていくという重要な時期だと感じました。

**鷺谷** 中村社長は2020年に副社長として着任し、CFOに就任後、営業全体を統括し、まさに会社全体を俯瞰するポジションを歴任してきました。また、現場で必ず連携、丸紅連携による成長を牽引しつつ、新たにイノベーション共創部を設立するなど、将来を見据えた変革にも取り組みました。社外取締役としてはそういった流れを見てきましたので、今回の就任は自然な選択だった

と感じています。今後もさまざまな議論をしていく事になりますが、引き続き社員やお客さまの声に耳を傾け、ステークホルダーとの対話を大切にする経営を進めていただきたいと思います。

**青沼** 鷺谷さんの言われるように、中村社長はフロンティア分野の担当をし、取締役会においても説明に立っていました。新しい中期経営計画の作成にコミットの深い方ですから、適任だと思います。同時に、挑戦の3年間に踏み出していくのですから、新社長の責任は重いと思います。社員とのコミュニケーションが重要になりますし、新事業を推し進める人財を育成するのがコアなテーマになるでしょう。

**根岸** 当社は今、大きく変わろうとしている時期で、新しい中期経営計画も非常にチャレンジングな内容です。当社は、従来のリースファイナンスから、事業内容そのものがムーブメントしているのですね。そのなかで、

新たな分野の仕事に向けて、リスクリングも含めて、人財をどのように変えていけるか。会社全体をどう衣替えをしていくのか。中村社長には、そのイニシアチブを取っていただきたいです。

**河村** 中村社長は営業はもちろん、今後当社の進むべきフロンティア分野、さらにはファイナンスもすべて見ており、全社を俯瞰的に捉える経験を積んできたと思います。ですから社長としては適任だと思います。また社長に就任した時の取締役会で、今後は社員との距離をもうちょっと縮めていきたいと発言していたのが印象的でした。社長が思っていること、考えていることをきちっと発信し、特に若手社員との距離を縮めて、彼らがフルスイングできるグラウンドを整えれば、新中計、そしてポスト中計をもにらんだ変革に挑戦する3年間でしっかりと実践できるのではないかと期待しています。



—「中期経営計画2025」の策定にあたって、どのような問題意識からスタートし、どのような議論を経て決めたのか、その舞台裏をお聞かせください。

**根岸** 中期経営計画の策定というのは、社内役員等のメンバーが半年、1年という時間をかけて内容を煮詰め、最終的に取締役会に提出するというプロセスが一般的だと思います。ところが当社は中期経営計画策定中の段階でオフサイトミーティングを開催し、社外取締役を集めて丸1日、議論を尽くすという機会を作りました。これにはびっくりしたと同時に、大変面白かった。このミーティングを通して、この会社の取り組みについて、かなり勉強させていただきまし、前中計を1年前倒しにして、今、この段階で新たなものを作り、変わろうとするエネルギーも感じました。



**萩平** ミーティングには若手社員も加わり、会社の持っている問題点や企業風土まで確認しながら、何度も議論をして、修正を繰り返し、中期経営計画を丁寧に作りあげました。この段階から社員の方々も当事者意識を持てるような工夫がされているのですね。また、新中計の指標で、2025年度当期純利益として420億円という数字を上げています。2022年度が284億円ですから、届かない数字ではない。しかし非常に意欲的な計画ができあがったと思いますし、同時に目配りの届いた内容だとも思います。

**鷲谷** 社外取締役はコーポレートガバナンスの観点から、持続的成長と中長期的な企業価値向上に寄与する役割を果たす事が一つの任務ですが、新しい中期経営計画の策定においては、初期段階から議論に参画させていただいたので、サウンディングボードとして機能したのではないかと考えています。また、テクノロジーや

マーケットは今後も激動し続けるものと想定し、細かく綺麗な計画を作る事よりも、荒削りでもよいのでアグレッシブな見方で議論をしようという流れがありました。「コア」「グロース」「フロンティア」という3つの注力分野とフェーズについては十分に議論するプロセスが生まれ、そのおかげで一緒に検討したという感覚が社外取締役の間で強く醸成されましたが、だからこそ、この先もしっかり支えていかなければいけないと感じています。

**青沼** 確かに、一緒に作ったという印象が強いですね。やはり新中計のもと、新しい分野に乗り出していくのですから、リスクテイクも必要です。リスクマネジメントができる人財、あるいはその技量をどう獲得するのか。そういったバランスも必要ではないかという視点で私も意見を言わせていただきました。また今回の計画は野心的ではありませんが、実践的で明快ですし、けっして絵に描いた餅ではないのです。従業員に対していかに新中計を浸透させるかという部分まで、取締役会で議論しましたし、そこを一番意識しているのが中村社長だと思います。フロンティア分野の種を巻いたのは中村社長ですし、自分が現場に出向いて発信するという話も出ていました。実践への方法論については、相当に深化したと思います。

**曾禰** 社外取締役に就任後、新中計を詳細に説明いただき、企業経営者としての経験をふまえて、真剣に内容を勉強しました。中期経営計画の3年間という期間は長いようで、かなり短いのですから、そこをどう作っていくか。「コア」「グロース」「フロンティア」と分ける際、多くの企業は「コアはお金を稼ぐ場所」として捉え、「フロンティアこそ注力するところだ」と考えがちです。しかし新中計では、すべてをバランスよく進める、となっていて、実はそれが最も根幹となる部分だと思っています。あとは実際の現場で働く社員のフィードバックをしっかりと取り、全社員が業務に邁進できるようにすること。ここについても、バランス良く実践されていると思っています。

**河村** 確かに3年という時間は短いという議論も一時出て、2027年や2030年の参考値等も出して話し合いました。新中計の最終年度は2025年ですが、実は203X年という中長期的なゴールを持ち、そこからバックキャ

ストで出てきた計画です。ここにいたる議論も、経営会議や取締役会でかなり突き詰め、それを集約した形で「中期経営計画2025」にまとまったと思っています。したがって、2030年以降も意識した前提での中長期計画ができあがり、それは恐らくリアリスティックかつアグレッシブな位置づけだと認識しています。総合的に見ても、非常によい中期経営計画になったと思います。

### 人財育成が今後の課題。 新たな社会を創る存在になって欲しい

—「サステナブルな社会のクリエイター」の実現に向けて、社外の視点で捉えた課題についてお聞かせください。

**青沼** 私が新中計を読んだときに感じたのは「ソリューション」「アライアンス」「プラットフォーム」という三つの言葉の存在感です。さまざま項目に繰り返し現れ、当社のビジョンである「サステナブルな社会のクリエイター」にも深く関わっていると思います。

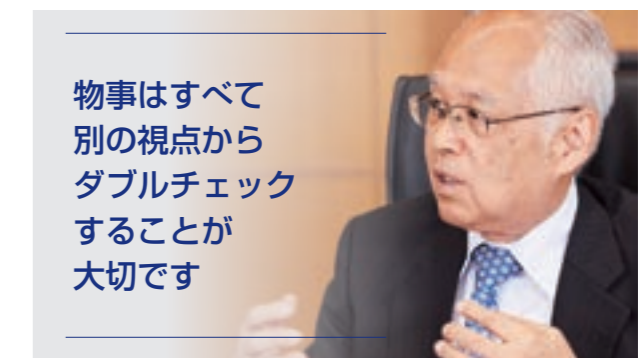
「ソリューション」とは、お客さまの抱える課題に対して、問題解決の方法を提案するものですが、当社の大きな強みは、やはり〈みずほ〉の力です。人財も経験値も活用できます。他方で、当社は、銀行にないソリューションを提供できるというアドバンテージがあります。「アライアンス」では、みずほグループと丸紅グループの存在があります。なかでも、〈みずほ〉の顧客基盤、情報、資金と信頼感、最強のパワーとなります。三つのなかで、「プラットフォーム」という言葉は少し方向性が異なり、当社が目指す未来の姿を示しているように思います。成熟した企業はもちろん、資金的な課題を抱えたスタートアップ企業までが気軽に立ち寄ることができ、誰でも自由に使える、駅のプラットフォームのような場所を創るというのが、当社が目指す「サステナブルな社会のクリエイター」ではないでしょうか。今後は、当社の持つ「ソリューション」と「アライアンス」の強みをますます活かして欲しいですね。

**河村** クリエイターという言葉は、ケースによって意味合いに変化がでるように感じます。いきなり新たなことを創るクリエイターというより、お客さまのニーズに

よって少しずつ変化したり、社会的影響が大きくなる事象について、みずほ連携やスタートアップの新しい技術を用いて解決を導く、或いは、商社とのパートナーシップを使ってソリューションを提供することもできます。そういったニーズに応えるという形でのクリエイターになることが、みずほリースにはフィットするという気がします。いわばマーケットインの発想ですが、これを的確に実践するのは、かなりの力量が必要です。シミュレーションではなく、イマジネーションを持つ人。将来をイマジネーションしたうえで、「こんなことをやりたい」と発想し、実践できる人財がより重要になってきます。

**根岸** 「イマジネーション」ということで言うと、今回、中村社長がはじめた「サーキュラーエコノミーのプラットフォーム構築」は非常にユニークで、イマジネーションに富んだ事業だと思います。リースやレンタル、サブスクリプションサービスを行っている当社が、高度なリサイクル技術を持つ企業と協業し、リユースや製品の再資源化等、資源循環まで行う。まさに循環型のシステムを社会に提供するという事ですから、これが軌道に乗れば、企業としての存在価値が大いに高まりますし、文字どおり、社会のクリエイターになれるだろうと私は期待しています。

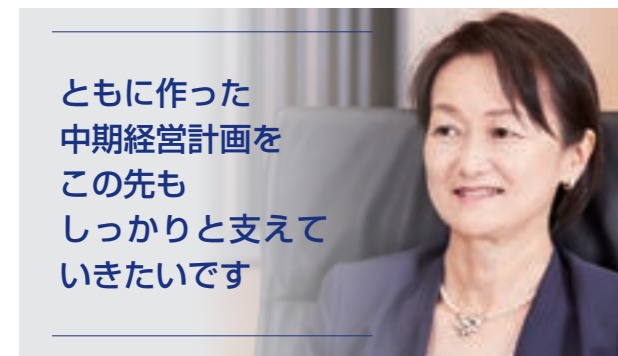
**萩平** 確かに、サーキュラーエコノミーに貢献しようという問題意識そのものが非常にユニークな発想だと思います。一方で、これはまさにフロンティア分野に属する事業で、実現に持っていくには、みずほリースのなかにある資源や人財だけでは、なかなか難しいのが現実です。実際にこの分野で事業を行っている会社に投資をする、または企業買収する等、外部にある力をいかに取り込んでいくか。インオーガニックの取り組みが重要になると思います。





**根岸** 何か、新しいことにチャレンジするときは、そこに飛び込む人財が必要ですし、ノウハウを持っている取引先と組まなければなりません。特にサーキュラーエコノミーという分野では、さまざまな会社と連合体を作り、それをマネジメントできるようにしなければ難しいでしょう。当社にはその力があると思いますし、ぜひ中心的なマネジメント会社になって欲しいです。

**鷲谷** 萩平さんの言われるように、「サーキュラーエコノミーのプラットフォーム構築」はフロンティア分野に属していますので、当面は種まきに邁進しながら2025年以降に本格的に花開く事を目指すイニシアチブです。ただし、その実現にあたっては、社員自身が「サステナブルな社会のクリエイター」として活躍できるよう、既存のリースのプロとしてのスキルに加え、新たな付加価値ソリューションを提供するための想像力やコーディネーション能力が一層求められるようになるでしょう。社員一人ひとりの能力の幅だしを支援するラーニングに加え、成長分野における新たなビジネス経験を得る機会の提供等、今後の人財投資の推進に期待しています。

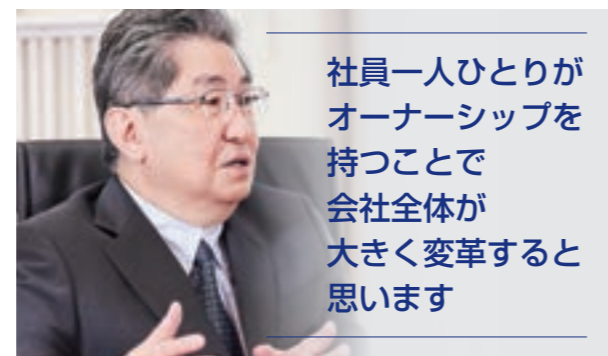


**曾禰** 人財ということを考える際の一つのキーワードは「オーナーシップ」ではないかと思います。「サステナブルな社会のクリエイター」として自ら成長し、主体的に事業へ関わっていく意識を持つということです。私が外部の視点から見ると、当社は非常に強いファイナンスの基盤があり、数字で語る部分が多く、かつ説得力があります。そのうえで新しいテクノロジーや環境などの分野で他社と協業をする時、自らのオーナーシップを意識し、どう価値を高めていくのか。ともすればファイナンスに頼りがちな領域から脱して、新しい世界に入っていく時期にあるのだと思います。

**根岸** 「オーナーシップ」とは、いわゆる当事者意識を

持つという意味ですか？

**曾禰** そうです。これまで得意としてきたコア事業でも、改めて「サステナブルな社会のクリエイター」に自分になるという視点から見ると、違った姿が立ち現れてくると思います。これは経営幹部だけが進めるのではなく、全社員がその発想で動くことに意味があると思います。そして一番大事なことは、オーナーシップの浸透を進めると企業そのものが変わるということです。今、どんな価値観で、どのように動くのかという的確な判断ができて、即座に大きく舵を切ることもできるようになると思います。



—ここまで洗い出された課題をふまえて、社外取締役として求められる役割と、今後の抱負についてお聞かせください。

**根岸** 私自身は製造業における企業経営の経験が長いですが、ここに集まった6人の社外取締役は、それぞれ異なった業界出身で、企業風土も異なります。まさに全員がまったく違うのですが、その異なる感覚を当社に持ち込むというのが、社外取締役の一つの役割だと思います。また私たちはコーポレートガバナンスを監督するのも重要な仕事ではありますが、一方で十分に納得できれば、経営に対して背中を押すこともあります。管理監督や批判だけではない存在だと思っています。

**萩平** 私は省庁出身ですから、みずほリースの隔々までよく練られた資料のあり方や仕事の仕方について、親和性があると感じます。ただ、物事は常に別の視点からダブルチェックすることでも大事です。多様な意見が出て、議論が深まる必要がありますし、いい提案が出てきたら、それをさらにブラッシュアップするといううえでも、社外取締役の役割があると思います。

**鷲谷** 私はIT関連企業での経験が長いので、今回の中期経営計画でも一つのトリガーとなってくるIT分野での助言ができればと思っています。また以前、在籍していた会社で、人財のスキルセットを拡大していく局面を現場の一線で経験しました。社員の目線で感じる事、マネジメントの立場で感じる事の両面を知っていますので、その感覚を持ってコメントできればと思います。さらに、女性活躍の分野については、数年前に部長クラスの女性社員のメンターをさせていただきましたが、今、その方々はより高いポジションで活躍しています。まだ道半ばですが、当社の経営陣にはダイバーシティや女性活躍をしっかりと進めていきたいという姿勢がありますので、引き続き支援したいです。

**曾禰** グローバルに展開する製造業の企業経営を経験し、サービスやソリューションの改革を手がけてきた経験から当社がさまざまな変革を推し進める際、戦略や技術などを確認・コメントしたり、検討課題について新たな視点で議論できればと思います。また、社外取締役から背中を押してもらおうと、執行する側にとって大きな力になります。良いと思ったことはしっかりと応援するという姿勢も大事にしたいです。

**青沼** 私のバックグラウンドが法律の実務家ですので、コンプライアンスやリスクマネージといった分野での助言ができればと思います。また今回、当社はフロンティアの分野にも注力します。チャレンジをするわけですから、失敗もあるでしょう。どの程度までリスクを許容するかという局面は、企業にとって非常に重要だと考えて

います。そこについても私の役割があると思っています。



**河村** 私は総合商社の業務全般および企業経営の経験者というバックグラウンドから、当社の経営や執行のあり方に対して助言することができると思います。古い金融系のカルチャーに基づいたもので固まっていないかどうかは、社外取締役としてチェックをしたいですし、リースの枠を超えた会社になってくると、グローバル分野にも当然進出すべきです。今後はリスクの許容度合い、ポートフォリオも変わってくると思います。その点でも私なりにコメントしていきたいと思っています。

