














リース会社として長い経験と蓄積を持つ当社グループは、金融、モノの管理、不動産、環境エネルギー等、多くの事業を通じて経済、社会、環境、暮らし等に密接に結び付いております。私たちのステークホルダーの方々は多岐にわたり、「お客さま」に加え「株主・投資家」「従業員」、さらには「地域社会」等、社会の隅々にまでつながっております。当社とステークホルダーの間には、さまざまなニーズ、解決すべき課題が存在しています。当社は持続的に成長し、目指す姿の実現に向けさらなる飛躍を遂げるため、新たに中期経営計画2025を策定しました。

当社が多様化・複雑化するニーズを的確に捉えたソリューションを提供することで、新たな価値を生み出して

いくことができます。そして、持続可能な豊かな社会の実現に貢献し、サステナブルな社会を創り出すことが、当社の役割であり、ステークホルダーからのご期待に応えることになると考えています。

当社は優先的に取り組む6つのマテリアリティを定め、サステナビリティ経営を推進し、また社会的課題を解決することが、社会における当社の存在理由の土台となっております。「サステナブルな社会のクリエイター」として、ステークホルダーとのコミュニケーションを積極的に行い、よい循環を育みながら、ビジネスを通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。

みずほリースグループ	姿勢	対話手段	
 <p>お客さま</p>	<p>事業課題・社会的課題に対して、金融の枠を超えた価値共創のパートナーとして解決に導き、お客さまの満足度向上と信頼獲得に取り組めます。</p>	<p>SDGsリース、循環型経済の実現に対するサポート、事業戦略ソリューションの提供。</p>	 P21-25
 <p>株主・投資家</p>	<p>事業環境の変化に対応し、安定した収益の確保を目指します。また、環境および社会分野においても企業価値の向上に努め、企業情報を公正に開示し、透明で健全な関係を築いていくことで、株主の期待に応えます。</p>	<p>統合報告書、株主さま向け報告書、コーポレートガバナンスに関する報告書、HP、IRサイト、株主総会、決算説明会、投資家個別面談、公平かつタイムリーな情報開示</p>	 P26-28
 <p>ビジネスパートナー</p>	<p>公正・自由な競争を行うとともに、誠実な対応を通じて健全な関係を築き、相互の発展に寄与します。アライアンスパートナーとの協業により、新たな価値を育み、事業領域の拡大を目指します。</p>	<p>統合報告書、HP、〈みずほ〉との連携、アライアンスパートナーとの協働、サーキュラーエコノミーのプラットフォーム構築</p>	 P45-46
 <p>従業員</p>	<p>社員一人ひとりの人格や個性を尊重します。また一切のハラスメント行為を撤廃し、働き甲斐のある職場環境を維持し、多様な人財や価値観を取り入れていきます。</p>	<p>社長や役員と社員のコミュニケーションミーティング、ABW(Activity Based Working)の導入、テレワークの推進、健康経営、社内イントラ研修、社内Bar開催、ホットラインの整備、エンゲージメントサーベイの実施</p>	 P60-66
 <p>行政機関</p>	<p>事業展開に際して、日本や世界・地域の政府機関、地方自治体の各種関係法令を遵守し、行政機関と連携しながら、各政策に沿ったソリューション提供を行います。</p>	<p>監督官庁への適切な対応、事業を通じた行政支援、助成制度を活用した行政注力施策への賛同</p>	
 <p>地域社会</p>	<p>社会貢献活動を積極的に行うことで、社会・地域とのより良い共生を図ります。また、事業展開する地域に暮らす人々の生活向上や地域産業の発展、現地の雇用機会創出とジェンダーや障がい者雇用等多様性とインクルージョンに配慮した豊かな地域社会創造に貢献します。</p>	<p>事業を通じた社会貢献活動、被災地への義援金やボランティア活動の実施</p>	
 <p>非営利組織</p>	<p>NPO・NGOとのネットワークの構築に努め、環境・社会課題の解決に向けた協働を推進します。</p>	<p>障がい者支援活動、NPO・NGO活動への参加および支援</p>	

持続可能な社会の実現

取り組みの詳細は当社HPの上記QRコードからご覧いただけます。

● 気候変動に対する対応

当社グループでは、世界が直面する大きな課題である温室効果ガスの増加や気温上昇等の気候変動問題に対し真摯に取り組み、「サステナビリティへの取り組み」におけるマテリアリティの1つとして「脱炭素社会実現への貢献」を掲げ、事業を通じて貢献することを目指しています。

また、TCFD(Task Force on Climate-Related Financial Disclosures: 気候関連財務情報開示タスクフォース)に沿った分析と情報開示を、適切なガバナンスとリスク管理体制のもとで実施していくことで、当社グループにとっての気候変動問題によるリスクと機会に対する認識と行動を深めるとともに、持続可能な社会を目指します。

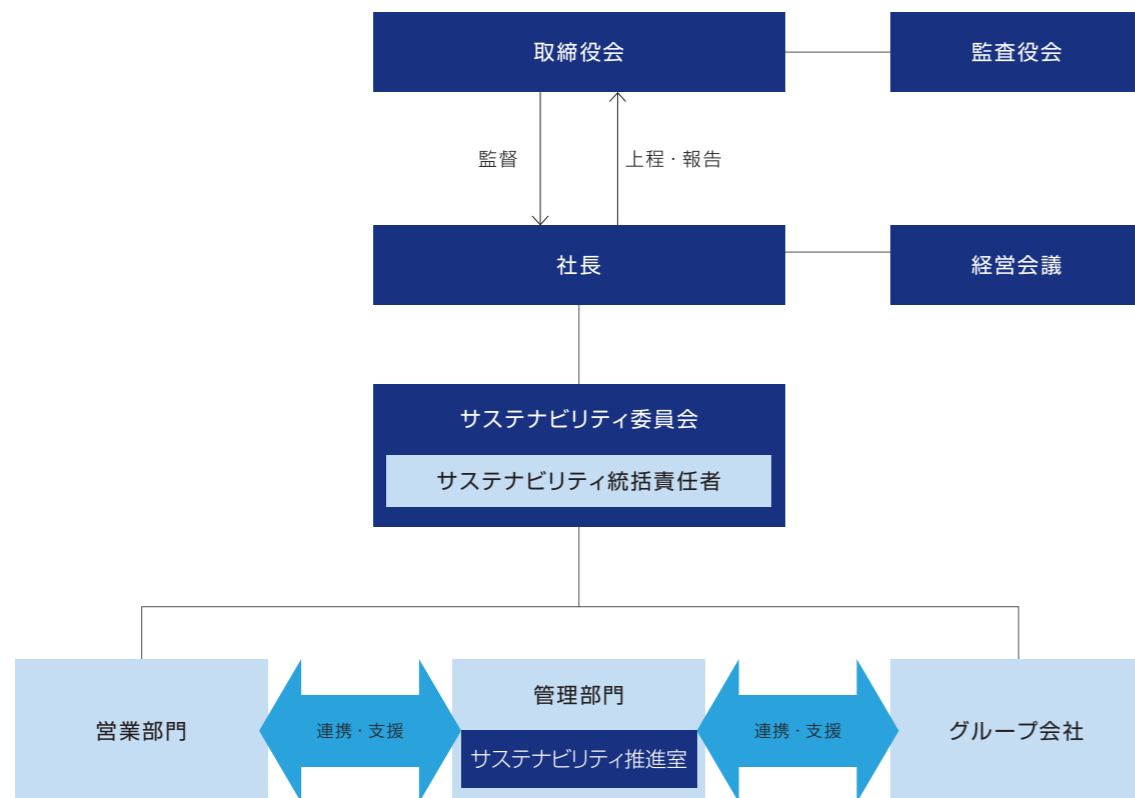
■ ガバナンス

当社は、気候変動に関わる全社横断的な議論を行うサステナビリティ委員会を設置しています。当委員会は、サステナビリティ統括責任者を長とし、CFO、CSO、CRO、CIO、CCO、および、ESGIに関わる各部門の担当役員で構成し、議題に応じてほかの関係者も出席して、幅広い議論を原則四半期ごとに行っています。

具体的には、ESGを含むサステナビリティに関わる情報共有、サステナビリティ経営の基本方針・目標の立案、計画の実行状況のモニタリングと対策協議等を行い、気候変動への対応やサステナビリティへの取り組み、環境変化に対応した経営等についての議論を行っています。

議論した事項は、経営会議での協議・報告を経て取締役会へ付議・報告し、経営戦略に反映しています。また、気候変動への対応状況や目標・指標のパフォーマンス評価は、取締役会へ原則四半期に一度報告し、取締役会が適切に監督する体制です。

サステナビリティ推進体制



■ 戦略

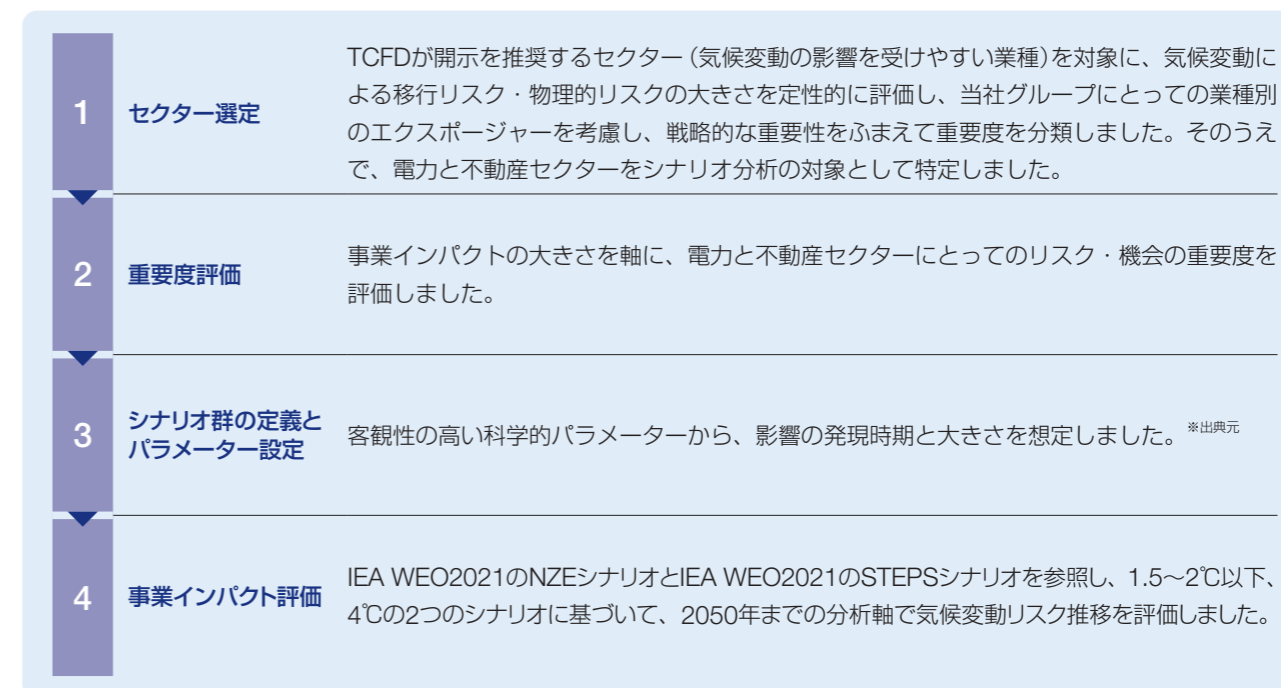
短期・中期・長期のリスクおよび機会

当社グループは、気候変動に伴うさまざまなリスク・機会を、戦略上の重要な観点の1つとして捉え、「脱炭素社会実現への貢献」をマテリアリティとして特定し、短期だけでなく中長期の時間軸でも気候変動の影響を評価・分析し取り組みを進めています。影響を受ける時期については、1~5年程度を短期、日本政府が二酸化炭素排出量46%削減を目指す2030年までの10年程度を中期、世界的にカーボンニュートラルを目指す2050年までの30年程度の時間軸を長期と想定しています。

気候変動に伴う「移行リスク・機会」と「物理的リスク・機会」への影響

種類	主な内容	時間軸	
移行リスク	政策	炭素税・炭素価格の導入による、温室効果ガス排出量の多いセクターに対する与信コストの増加	中・長期
	規制	排出量報告義務の強化等、国際的な対応要請の高まりをふまえた規制変更への対応コストの増加	短期
物理リスク	急性・慢性	異常気象の激甚化の結果、風水害による当社既存資産の毀損による資産価値の低下、事業活動の制限や復旧コストの増加	短・中・長期
機会		再生可能エネルギーおよびエネルギー効率のより良い輸送手段へのシフト、環境配慮型またはレジリエンス確保を目的とした商品・サービスの普及に伴う、ファイナンス需要および事業機会の増加	短・中・長期

重要度の高いセクターの選定方法

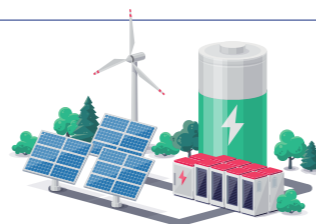


※出典元についてはこちらをご覧ください
https://www.mizuho-ls.co.jp/ja/sustainability/society_and_environment/action.html

電力セクターのシナリオ分析

	2°C/1.5°Cシナリオ	4°Cシナリオ
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 2030年以降、炭素税導入・炭素排出規制強化・エネルギーミックスの変化等を通じた化石燃料の削減が想定されるため、電力会社の収益性への影響が想定されるが、当社の場合、与信コストへの影響は限定的 当社は火力石炭発電等に関する事業運営は行っていない 	<ul style="list-style-type: none"> 将来的に洪水被害が頻発するため、発電設備等への損害が想定される 原油価格の上昇により発電コストが上昇し、電力会社の収益性に影響が想定されることから、当社与信コストへの間接的影響が想定される 当社事業への直接的影響は限定的
機会	再生エネルギー事業の成長が見込まれることから、事業参入や投資機会の拡大が期待される	
対応	<p>【機会を活用するための施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> 太陽光のみならず、バイオマス、水力、風力等、さまざまな再生エネルギー事業に対し、事業リスクを取って開発 蓄電池や水素等の新しい電源にもリーチを拡大 事業運営管理ノウハウの蓄積や新技術の導入により、保有事業の収益の極大化を図る 補助金等を活用した設備投資 座礁設備や中古パネル等のリサイクルビジネスの収益化 	<p>【リスク低減策】</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社を取り巻く環境変化に応じたセクターポリシーもふまえて、個別案件に対する多面的で慎重なリスク判断の実施

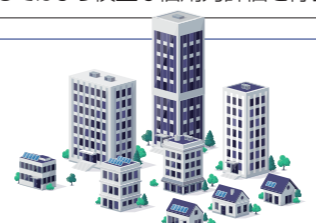
電力会社の収益性への影響が想定されますが、当社に影響するリスクは限定的な一方、機会面では再生エネルギー事業の成長が見込まれます。石炭火力発電所の新規建設を資金使途とする投融資等は行わないこととするセクターポリシーを定め、気候変動リスクを考慮した取引の判断を行っています。



不動産セクターのシナリオ分析

	2°C/1.5°Cシナリオ	4°Cシナリオ
リスク	省エネ水準規制の厳正化による設備投資の増加や、ZEB ^{※1} /ZEH ^{※2} の義務化によるコスト上昇が想定され、テナントに転嫁できない場合等は長期的にはお客さまの事業への影響による当社与信コストへの影響が想定されるが、リスクは限定的	将来的に洪水被害が頻発するため、当社関連物件が被災した場合には不動産の資産価値の毀損や修繕コスト等が発生することが想定され、お客さまの事業への影響による当社与信コストへの影響が想定される
機会	物件によっては競争力の向上、また、低炭素への意識の高まりによる高環境性能に対する賃料の増加が想定されるため、ビジネスの拡大が見込まれる	立地条件・防災性能向上等により災害に強い物件の場合は、競争力が向上することが想定され、当社の事業への影響も想定される
対応	<p>【機会を活用するための施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> 環境を配慮した不動産への投融資を強化する アライアンスを活用し、物件開発フェーズまでビジネス領域を広げていくことで環境対応による機会を捉えていく 	<p>【リスク低減策】</p> <ul style="list-style-type: none"> より詳細なハザードマップ等の活用によるファイナンス・投資リスク判断 長期保有案件に関してはより慎重な信用力評価を行う

物件によっては競争力向上等が想定され、環境性能の優位性を確保することにより、お客さまの脱炭素社会への移行をサポートする等、当社グループのビジネス拡大が期待されます。



※1 ZEB: Net Zero Energy Building(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル) ※2 ZEH: Net Zero Energy House(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)

気候変動リスクおよび機会をふまえて

当社グループは、再生可能エネルギーの普及と、新たな社会インフラの再構築による環境負荷低減を目指した事業拡大に取り組んでおります。シナリオ分析により特定した電力・不動産セクターのリスクと機会をふまえ、より具体的に気候変動の影響を考慮し、新中期経営計画等に反映しております。

電力セクターにおいては、保有電源から生み出す再生電力を、需要家に届ける体制を構築していきます。また系統蓄電池等新たな領域への取り組みも行います。不動産セクターにおいては、中長期的な運用を視野に入れた、不動産取得と共同開発ならびにアライアンス先との協業を通じた新たなビジネスを創出していきます。

■ リスク管理

当社グループは、業務に伴って発生するリスクを、定量的管理を行うフィナンシャルリスクと、定性的管理を行うオペレーショナルリスクに分け、各々のリスク管理体制を定めるとともに、リスク管理委員会を設置し、フィナンシャルリスク、オペレーショナルリスクを一元的に管理する総合的なリスク管理体制を構築しております。フィナンシャルリスクについては、信用リスク・市場リスク・価格変動リスクに区分したうえで、カテゴリごとにリスクキャピタルを配賦する管理の枠組みをもとに、リスクの所在と大きさをモニタリングしております。また、オペレーショナルリスクについては、事務リスク・システムリスク・法務リスク等のリスク事象の発生、対応、予防の状況等をモニタリングしております。当社グループは、「気候変動リスク」をオペレーショナルリスクと捉え、リスク管理委員会および総合的なリスク管理体制のもとで、既往のリスク管理プロセスへの反映を開始しております。

当社グループの主要な投資先のうち、特に気候変動による影響が大きいと考えられる電力、不動産セクターについては、炭素税やGHG排出規制等、新たな規制が設定されることによるリスクや、エネルギー構成の変化、異常気象の激甚化、お客さまの行動変化により、事業へのインパクトが発生するリスクが想定されます。

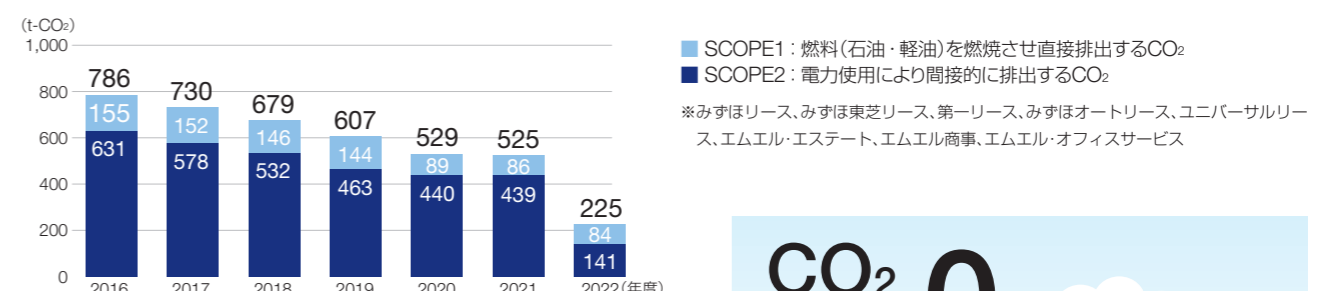
気候変動が当社グループに与えるリスクは、規制の変更や投資先の事業構造の変化、お客さまの行動変化によるものととらえております。このような要因が当社グループの事業に複合的に影響を与える要因を分析し、リスクへの対応を精緻化してまいります。

当社グループは、総合的なリスク管理体制のもと、「気候変動リスク」の管理についても、今後、関係機関の分析手法や研究成果をふまえ、高度化を検討してまいります。

■ 指標と目標

本社ビル等使用電力の再生可能エネルギーへの切り替え等により、2022年度は大幅なSCOPE1,2の削減が実現しました。この流れを受け、従来2050年としていたCO₂排出量ゼロの目標を2030年度に前倒しすることとし、その実現に向けて、今後も各種取り組みを行ってまいります。

CO₂ 排出量実績 (SCOPE1,2)



前倒し実現に向けた取り組み

- 各拠点使用電力の再生可能エネルギーへの切り替え促進
- 業務デジタル化・効率化による省エネ
- 使用車両のEV化
- 社会全体の排出削減を目的とした排出量取引

CO₂ 排出量 0

2030年

CO₂ 排出量実績 (SCOPE3) ※1

カテゴリ	活動量情報	排出原単位	2022年度
1	購入した製品・サービス	・間接調達の商品・サービス別金額 ・購入者価格基準のグローバル環境負荷原単位 (国立研究開発法人国立環境研究所)	2,360
2	資本財	・排出原単位データベース※2 ・資本財価格あたり排出原単位	1,645
3	Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	・燃料: IDEAv2(サプライチェーン温室効果ガス排出量算定用) (一般社団法人サステナブル経営推進機構) ・電気: 排出原単位データベース※2 ・燃料調達時の排出原単位	78
5	事業から出る廃棄物	・みずほリースビルの廃棄物重量 ・排出原単位データベース※2 ・廃棄物種類別の排出原単位	596※3
6	出張	・従業員数 ・排出原単位データベース※2 ・従業員数あたりの排出原単位	165
7	雇用者の通勤	・従業員数 ・排出原単位データベース※2 ・勤務形態別都市区分別従業員数・勤務日数あたり排出原単位	309
15	投資	・政策保有株式を保有している会社および国内持分法適用会社のScope1,2排出量(開示企業のみ)に当社の株式保有比率を掛けて算定	—※4
合計(t-CO ₂)			—※4

※1 「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン(ver.2.4) 環境省、経済産業省」に基づき算定対象は、みずほリース、みずほ東芝リース、第一リース、みずほオートリース、ユニバーサルリース、エムエル・エステート、エムエル商事、エムエル・オフィスサービス
 ※2 「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース (Ver.3.2)」
 ※3 リサイクル状況を精査したことにより従来基準と変更
 ※4 未確定のため、確定後HPIにて正式開示予定

● その他環境への取り組み

その他環境目標に対する実績 (2022年度)

2022年度目標	実績	達成率
紙使用量を2021年度年間平均から5%削減	2021年度比23%減	123%
再生可能エネルギー由来電力への切り替え	本社ビルの使用電力再生可能エネルギー化	100%
リユース率※60%以上	68%	113%
中古取扱高5.8億円	7.1億円	122%
産業廃棄物処理委託会社の定期調査実施率による準法処理の徹底	全社	100%

※ リユース率とは: 売却件数/リース・再リース終了件数

● 環境に対する基本方針とマネジメントシステム

環境に対する基本方針

- 1 環境関連法令を遵守するとともに、企業としての社会的責任を常に認識し、環境保全活動について継続的改善を図ります。
- 2 環境保全に資する商品・サービスの開発および提供を通じて、環境保全と経済発展の両立を図ります。
- 3 リース終了物件の適正管理はもとより、リサイクルおよびリユースを推進し、循環型社会の構築に貢献します。
- 4 あらゆる事業活動において、環境の影響把握に努め、環境負荷の低減および環境汚染の予防に努めます。

環境マネジメントシステムの組織体制

当社およびグループ会社7社を対象として環境に関する国際規格ISO14001の認証を取得しています。当社グループは、サステナビリティ統括責任者のもと、環境管理責任者が環境活動全体の管理を担っています。

サーキュラーエコノミーにおける取り組み

動脈産業・静脈産業の結節点として、アライアンスパートナーとの協業により、サーキュラーエコノミーのプラットフォームを構築し、循環型社会・脱炭素社会を実現することを目指しています。

社長×人事・総務グループ長による人財戦略対談

自発的にトライ&エラーをスピード感を持って繰り返せる企業カルチャーへ



代表取締役社長
中村 昭

人事・総務
グループ長
常務取締役
竹澤 敏幸

竹澤 中村さんは社長就任の挨拶で「さん付け運動」を提唱されています。〇〇部長や△△支店長といった肩書名ではなく、互いに〇〇さん、△△さんと呼び合うというもので、フランクに意見を交換し率直なコミュニケーションを交わすことがその狙いだと受け止めています。私も普段から中村社長ではなく、中村さんと呼ばせていただいています。まずは、当社における企業風土や社員の気質に関する話から進めていきたいと思いますが、中村さんはどのようなイメージを持っていますか。

中村 「さん付け運動」は、役職・年齢に関係なく自由に意見を言えるようになる試みの第一歩だと思っています。職場の雰囲気は柔らかくなり、安心して斬新な意見も言いやすくなるでしょう。現場の声を組織の「上」に直言できる風通しの良い企業風土を、さらに目指していきたいですね。当社には、日本人が得意とする、「相手に合わせること」、「目上には従順に、行き届いた心遣いをする」等といった企業風土が根付いていると思います。その結果、組織においては表面化する摩擦は少なく、誰もが実直に安心して仕事ができるのですが、その反面、何かを変革していくことには時間を要するのかもしれない。時には、荒削りでもよいからアグレッシブ

な見方で議論し、迅速に行動へと移すことが大切です。私は、「カルチャー」を経営のど真ん中に据え、「健全で良質なカルチャー」を創造しなければならないと強く感じています。竹澤さんは当社の企業風土をどのように感じていますか。

竹澤 当社は大手銀行グループの一員として、工場設備や情報・通信機器、建設機械、船舶や航空機等のリース・割賦やストラクチャード・ファイナンスを得意としてきました。銀行系リース会社として安定感のあるビジネスを堅実に展開してきたと言えるでしょう。しかしながら、その一方で独立色の強いリース会社と比べると、失敗を恐れず新しいことにチャレンジしていくという姿勢が少々足りなかったのではないかと印象を持っています。

中村 足元における事業環境の変化は非常に早く、不確実性がさらに増えています。変化する状況に適応し、新しい仕事のやり方を奨励する組織であるべきです。奨励する組織とそうでない組織の間では、人財の成長に大きな格差が生まれると思います。竹澤さんは他社での経験がありますが、企業カルチャーは当社とは違いましたか。

竹澤 私はみずほリースと丸紅が折半で出資しているみずほ丸紅リースに出向し、その役員を務めていた時期がありま

した。同社は大手総合商社のカルチャーを受け継いでおり、ビジネスへの取り組み方がアグレッシブだったと思います。妙味がありそうだと思います。まずは挑戦してみるというスタンスなんです。無論、見込み違いのケースも出てきますが、その場合は潔く見切りをつけるわけです。目まぐるしく変化する時代を迎えているだけに、当社にもそういった姿勢が求められていると思います。

中村 アグレッシブに新しいやり方にトライすると、時には失敗はつきものですが、そのなかには「次につながる失敗」があり、ものごとの新しい側面の発見や、新しいイノベーションが生まれることがあります。失敗を恐れず果敢に挑戦し、行動する姿勢を奨励するためには、根底にある企業文化そのものを戦略的に形成、醸成、変革していく必要があると私は考えています。



果敢に挑戦する姿勢を奨励するためには、企業カルチャーを戦略的に変革する必要があります

竹澤 実際、リース業界は大きな岐路に差しかかっていますね。日本国内におけるリース契約高は長く頭打ち状態で推移しており、足元の状況はコロナ禍で落ち込んでいた需要が若干回復しただけにすぎません。会計ルールにおいてもリースには逆風が吹き、IFRS(国際財務報告基準)ではオンバランス処理(貸借対照表に費用として計上)が原則です。当社が得意としてきた国内のリースや割賦のビジネスにおいて、引き続き着実に収益をあげていくことは大切ですが、新たな分野にチャレンジし、積極的に開拓することが成長への大きな力を握っているように思います。

中村 マクロ環境は大きな変化の途上にあり、また不透明感が増すなかにおいて、お客さまのニーズも変化し続けています。そういった状況で当社が成長するためには、多様化・複雑化する顧客ニーズを的確に捉えたソリューションの提供が必要ですね。また、新たな事業分野を積極的に開拓するうえで未来をイメージし、「こんなことをやりたい!」と大胆に発想し、即実践できる人財がより重要になってきています。

竹澤 新中期経営計画においても、コア分野を着実に成長させながら、グロース分野におけるビジネス領域を拡大し、

フロンティア分野は長期の目線で新たな収益の源泉に育てるべく経営資源を投下することが骨格となっていますね。言い換えれば、この3年間で次なる成長のための基盤をしっかりと固めていくことを目指しており、その際の重要なキーワードとなってくるのが「挑戦」「変革」「成長」です。中村さんはこれら3つの言葉に、どんな思いを寄せていますか。

中村 将来的に、さらなる飛躍をするためには、変革に挑戦し、成長することが大切です。将来の成長領域を創造し、牽引する存在となる「挑戦」が求められます。そのためには、挑戦に必要とされる事業ポートフォリオ運営や経営基盤を「変革」する必要があります。かつてないスピードと規模で「成長」を実現したいと強く思っています。

竹澤 さらなるビジネス領域の拡大に向けては、アライアンスの拡大、外部リソースの活用と並行し、専門人財を確保するためのキャリア採用のさらなる強化が必要だと感じています。若手採用に関しても、さまざまな角度からの視点や異なる手段による採用が必須で、まさにダイバーシティ(多様性)が大事だと考えています。また、採用と同時に、受け入れ態勢も必要です。つまり、社員一人ひとりが“新しい風”を受け入れる企業カルチャーの醸成です。人財の多様性とインクルージョンが、イノベーションと事業の成長に不可欠であると考えています。

中村 デジタルトランスフォーメーションの加速、ガバナンス体制の見直し、リスクマネジメントの高度化に加え、ビジネスを支える人財戦略は今後の当社の成長を支える重要な経営基盤として常に変革に取り組んでいく必要があり、今後も積極的な資源投下を実施したいと考えています。

竹澤 人財戦略においては、採用、育成、配置、評価という4つのポイントが重要になってくると思います。採用については先述したとおりですが、スキル獲得の支援やマネジメント人財の育成、各部門の戦略に基づいた人財配置、評価・報酬制度と運用の見直し、中堅・若手社員の積極登用も推進すべき項目ですが、中村さんはこれらの具体策についてどのようなアイデアをお持ちですか？

中村 入り口である採用から育成を経て、適材適所の実現により、一人ひとりが最大限の力を発揮してもらいたいと考えています。その結果、成果や評価が腹落ちするものであれば、人は定着し、長期間にわたって活躍することができるでしょう。そのためには、「どんな会社になりたいのか」とビジョンから考える人財戦略が必須です。どの事業領域を攻めるのか、自社のコアコンピタンスを何にするか、それらが定まってはじめて「どのような人財を採用し、どう育成し、どこに配置するのか」という人財戦略が決まってきます。したがっ

て、人財戦略と経営戦略は切り離せないものだと思います。

竹澤 次に、企業カルチャーについてお話ししたいと思います。銀行の連結子会社であるリース会社は各種規制に縛られてビジネス上の制約もありますが、当社の場合はみずほフィナンシャルグループの持分法適用会社ですので、それだけ自由度が高いと言えます。知恵と工夫次第で世の中の多様なニーズに応えるビジネスを展開できるだけに、だからこそ、自発的にスピード感を持ってトライ&エラー繰り返せる企業カルチャーを醸成していく必要があると思いますが、この点について中村さんはどのように考えていますか？

中村 トライ&エラーを繰り返して、そのなかで徐々にいい方向や糸口、立地を見つけて、イノベーションが創出されます。チャレンジをするわけですから、エラー(失敗)もあります。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。そのリスクテイクの判断は、最終的には経営陣の役割ですが、上手にそのバランスをとり、社員のみならずには、自律的にスピード感を持って、自由な発想で挑んでほしいと思います。

竹澤 企業カルチャーの変革とは、役職員一人ひとりの行動様式を変えていくことだと私は理解しています。トップダウン(指示待ち)の受け身ではなく、自発的に考えて自立的/自律的、能動的に行動する姿勢に変わっていくことが人財戦略面の大きな課題だと思います。また、エンゲージメントサーベイの結果をふまえると、挑戦する風土づくりやキャリア機会の提供、自分の仕事にやりがいを感じる、自分の仕事に誇りを持てることが組織運営上の課題と言えます。別の表現を用いれば、やりがいとはある種のワクワク感でしょう。自分の気持ちが高揚していくような仕事に対しては、おのずと誇りを持てるようになるでしょう。

中村 エンゲージメントを高めること以前に、経営陣に求められるのは、「ありたい会社の姿を描く」ということです。経営理念やミッションが制定されていますが、それらの実現のためには、どのような職場でありたいのか、従業員にどのような行動を期待するのかを発信し続けることです。そして、意見交換など、双方向のコミュニケーションを心がけ、社員とのリアルな接点を増やし、「声なき声を聴く」ことも重要です。また、社内全体で自律型人財育成への理解を深める環境づくりも大切です。

竹澤 コーポレートガバナンスの観点からすれば、会社は株主のものであるというのが当然の理解です。ただ、別の角度から捉えれば、その組織の中で働く社員たちのものであると私は考えています。自分たちのものであると意識を強く抱けば、会社を成長させたいと心から願うし、そのためには

新しいことにもチャレンジすることが欠かせません。

中村 単にチャレンジするだけにとどまらず、そのスピード感が重要です。資料の準備やリスクの分析も疎かにできないものの、時間をかけすぎてしまうと後手に回りかねません。もっとアジャイル(俊敏)に行動することが求められます。また、経営にもそういった行動様式を許容する姿勢が不可欠ですね。失敗した場合も、再発を防ぐために原因を突き詰めることは必要ですが、先走った行為を咎めるのではなく、次はその失敗を糧に大きな果実を得ることに期待する寛容さが大事だと思います。

竹澤 とにかく、誰もがいきいきと働くためには、誰もがやりがいを感じられる会社にしていかなければなりません。自分の仕事にやりがいを感じ、自社の事業・サービスについて誇りを持てる社員が多ければ、おのずとエンゲージメントも高まるはず。やりがいこそ、エンゲージメントの高低に大きな影響を与えるキーワードではないでしょうか？



企業カルチャーの変革とは、役職員の行動様式を改めていくことだと考えています

中村 「やりがい」を生み出すために、まずは社員一人ひとりと会社が価値観のベクトルを合わせ、同じ方向を目指していくことが肝心です。経営陣の役割とは、実現された先に何かあるのかというビジョンを示し続けることです。そのためには、社内のコミュニケーションを良好な状態に保つことが大切です。部下の声に耳を傾け、職場への安心感が得られる環境づくりを徹底したいと思っています。社員の「やりたい!」という気持ちをサポートする環境整備も大事ですね。その結果、職場への信頼感が増し、自分の仕事も誇りやプライドを持ち、職場の仲間との一体感が生まれ、自分の存在価値が認められるという好循環が生まれます。これこそ「やりがい」であり、その社員の「やりがい」は、最終的にはすべてのステークホルダーのみならずにも還元できるものを生み出すと確信しています。

竹澤 「社員一人ひとりが当社にとって最も大切な財産」であるとの認識のもと、しっかりと取り組んでいきたいと思っています。本日はありがとうございました。

採用・育成

人的資本における基本的な考え方

当社グループでは、社員一人ひとりを大切な財産(人財)と捉え、経営理念である「Mission」「Vision」「Value」を実現するため、心理的安全性を高め、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ています。

人財育成方針

当社としてさらなる変革に挑戦するため、さらなるビジネス領域の拡大や、取引先企業の潜在ニーズやその多様化を的確にとらえたソリューションの提供、取引先企業の社会課題の解決に向けたビジネス戦略の推進を目指しています。

当社の風土を「自発的・自律的にチャレンジするカルチャー」へと変革を図るとともに、下記の人財戦略の取り組みを有機的に結合させながら、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ます。

- ・多様な価値観、スキルを持つ国内外の人財の採用強化と定着
- ・社会的課題の解決を志し専門性を備えた人財や次世代経営者候補の育成
- ・適切な評価・処遇の運用による人財登用
- ・戦略に基づく適材適所の実現

戦略を実現するにあたって、当社が求める人財像を以下のように考えています。

<求める社員像>

- ・共に挑戦し、共に変革し、共に成長していく人

<求める資質・能力>

- ・チャレンジ精神旺盛で、自発的かつ主体的に物事に取り組むことができる資質と能力
- ・さまざまなニーズや課題に向き合い、専門性を背景に適切なソリューションを提供し、実現することができる資質と能力
- ・多様性を尊重し、協調性と柔軟性を持って相手に接することができる資質と能力

社内環境整備方針

キャリア機会の提供や仕事への誇りが持てる、活躍できる職場環境を創り続けることを通して、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ます。

<目標>

- ・社員がゆとりや豊かさを実感できるような、快適で安全な働きやすい環境を確保します
- ・職場で共に働く人々が互いに尊重しあい、差別・ハラスメントのない職場を作ります

当社においてはサステナビリティに関する考え方および取り組みに関し、その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、「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。

これらの実現に向けて、社員の育成・能力開発・多様性の尊重等、具体的には以下のような取り組みを進めています。

新卒採用

各々の個性を重視する選考を基本方針とし、「知的好奇心をかき立て、率先して行動できる人財」を採用しています。社員が長く活躍できる制度・環境を重視し、その整備にも努めています。今後も、年次やスキルに関わらず、お互いがさまざまな意見を言い合える企業風土を継承し、一層の社員個々としての成長、さらなる企業発展を目指せる人財の採用を行います。

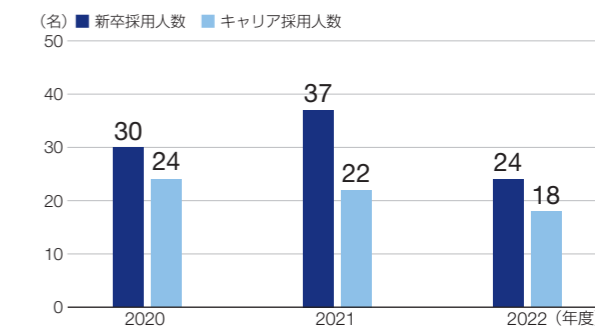


キャリア採用

近年、みずほ銀行をはじめとするアライアンスパートナーとの連携によるビジネスフィールドの拡大や、他社との競合がますます激化するなど、当社グループを取り巻く環境が常に変化するなか、キャリア採用による専門性の高い人財の獲得を強化しています。

キャリア採用の社員の経験・知見が周囲の社員への刺激となり、当社グループ全体のさらなる前進に大きく貢献しています。

新卒 / キャリア採用人数推移



キャリアプランと教育研修制度

教育研修制度

当社では新人～管理職まで各階層に必要な知識・スキルをキャリアプランに定義し、社員一人ひとりがキャリアのステップごとに段階を踏んで成長できるよう支援しています。

① キャリア採用社員向け業務知識向上研修

2021年度下期から、多様化するキャリア採用社員に対して、従来からの入社時基礎研修に加え、選択制で業務知識を学べる内製研修を定期的実施しています。

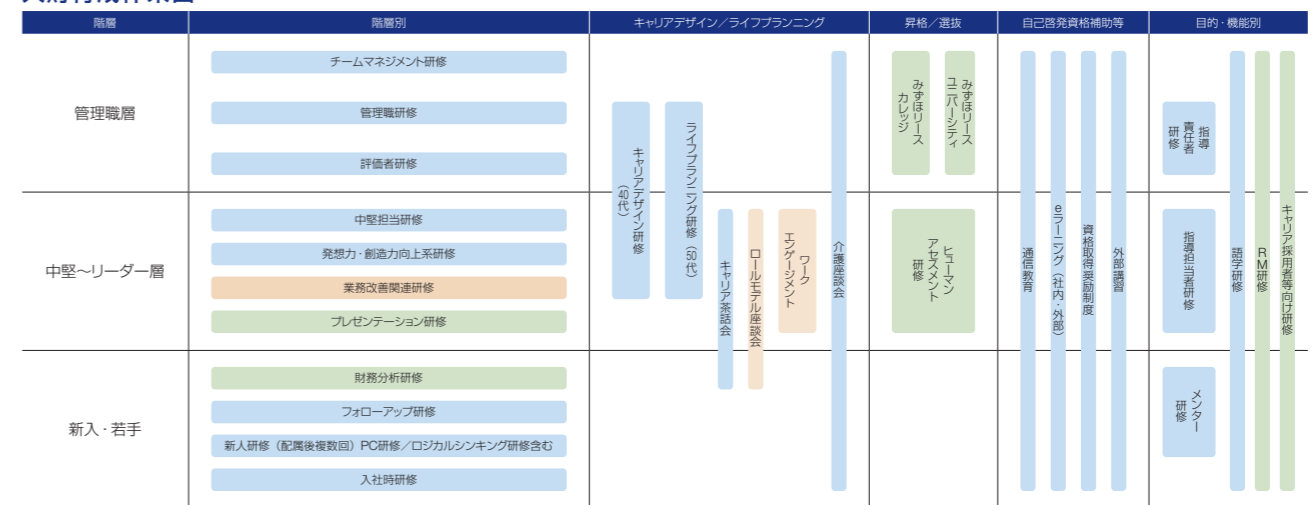
② RM研修

2022年度から、足許のビジネスの拡大、営業の高度化にあわせ、全社的な「コーポレート営業スキル」の向上を目的として、営業統括部門と連携して実践的な研修を行っています。

③ デジタルIT人財育成

新中期経営計画の非財務目標の1つとして、デジタルIT人財の育成を掲げています。2023年度よりシステム部門と協業し育成体制を整備、社員のデジタルリテラシー向上を推進していきます。

人財育成体系図



公募制度

意欲ある社員の挑戦を促し、活躍の場を提供することを目的として、特定の業務やプロジェクトに従事する人財を募集し、社員が自主的に応募できる「社内公募制度」と、社員が自由度の高い多様な働き方が選択できる「職系転換制度」を取り入れています。

サクセッションプラン

「コーポレートガバナンス・コードの重視」「計画性を持った経営層の育成」「透明性のある役員選出」の観点から、後継者育成計画(サクセッションプラン)を進めています。次世代経営者候補を「見える化」し、計画的に時間をかけて丁寧に育成するためプログラムを作成し、対象者をマネージャー層にまで拡大して、より中長期的な育成を図っています。

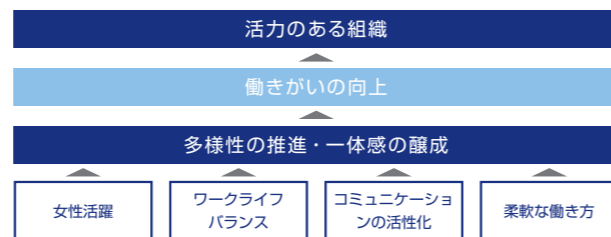
ダイバーシティ&インクルージョン・働き方改革

当社グループではプロパー社員、キャリア採用社員、男性、女性、国籍、障がいの有無を問わず、さまざまな価値観を持った多様な人財が、それぞれの有するスキルや特性を活かし、誰もが自分らしく働ける職場を目指しています。

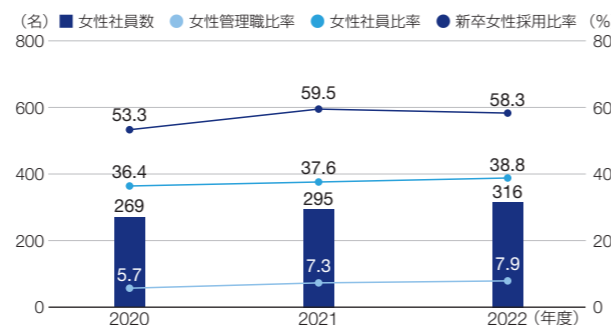
女性の活躍推進

2016年度に採用数の女性割合を40%以上に設定して以来、毎年の新卒採用者の40%超を女性が占めています。また、女性管理職比率を2025年度に15%とする目標を設定しており、2023年6月末時点では10.0%を占めるまでに至っています。女性社員の活躍と女性管理職の増加を積極的に推進していくことを目的に、年度ごとにテーマを決めた取り組みを継続的に実施しており、ワークショップや女性管理職との座談会の開催、女性社員の自律的なキャリアメークを企図したキャリアポータルサイトの立ち上げ等を行っています。

みずほリースのD&I



女性社員数 / 女性社員比率
新卒女性採用比率 / 女性管理職比率



社員の声

第一リースに入社後、リース満了物件処分や再リース、第一生命保険向け業務に携わり、2012年にジョブローテーションで当社の投資商品・航空機営業部に異動。将来的には、留学で培った語学力を活かして海外での活躍も視野に入れたキャリア形成を考えていたことから、2018年に管理部門トライアル制度を利用して業務職から地域限定総合職に職系転換し、国際業務管理部で約5年にわたり海外現地法人の管理や海外M&Aプロジェクトに参画してきました。2023年2月、M&Aプロジェクトから担当していた米国のPLM Fleet, LLCへ赴任する機会を得て、現在はこれまでとは異なる視点からPLMのビジネスへの理解を深め、現地メンバーやパートナー会社と協力して業務に邁進しています。今後も、知識や経験を活かして当社の国際的なビジネスの発展に寄与していきたいと考えています。



PLM Fleet, LLC
早川 有紀

シニア社員活躍推進

経験を積んだ社員が豊富な知識や知見を最大限発揮できるよう、2019年度から65歳定年制を取り入れています。あわせて、シニア社員向けにライフデザイン研修を実施し、自己のキャリアを見直すことで自己革新を促すとともに、将来を見据えた包括的なライフプラン設計のサポートを行っています。

社員の声

現在の職務は金融法人および系列のリース会社向けビジネスの企画・運営・管理とともに、社内外における教育研修を担っています。社内の研修では、通年採用しているキャリア採用者向け基礎研修および新入社員の導入研修等の担当です。新入社員と私では40歳近くの年齢差があるので、所謂Z世代とバブル世代前の私が向き合うことになり、世代間ギャップという言葉以上のギャップが存在しています。そのギャップを埋めることは簡単ではないのですが、新入社員の目線で考え、理解し易いような資料を用意し、平易な言い回しでの説明を心がけています。そして私が経験した成功談と失敗談を織り交ぜることで、興味をそそるように工夫をしています。研修後の受講者アンケートで「大変理解できた」「とても役立つ」等のコメントを見ると、シニア世代となった今でもモチベーションアップにつながり、やりがいを感じています。



業務推進部
鍵野 仁

障がい者スポーツの支援

当社は、2019年10月1日付で一般社団法人日本パラ陸上競技連盟（JPA）とオフィシャルパートナー契約を締結しています。JPAは、国内の障がい者の陸上競技を統括し、陸上競技の普及・振興を通して障がい者の心身の健全な発達および社会参加を促進しています。社員が競技会へ応援に行ったり、パラアスリートを当社に招いて講演会を開催したりする等、ダイバーシティ社会の意識浸透に努めています。



両立支援に向けた取り組み

<仕事と育児の両立>

出産・育児というライフイベントと仕事の両立に関して、育児休業取得に関する相談窓口を設けたり、出産・育児に関する制度案内を配布するなど、女性社員・男性社員を問わず、さまざまなサポートを行っています。

<仕事と介護の両立>

ケアマネージャーとして経験豊富な外部講師による、介護に関する基礎知識や介護保険制度、介護をするための心構え等についての「仕事と介護の両立基礎知識（動画セミナー）」を配信し、講師による無料相談窓口も設けています。あわせて2021年度からは「認知症セミナー」や介護に悩む社員同士での「介護座談会」も開催しています。

健康経営への取り組み

当社は「健康経営優良法人2023（大規模法人部門）」に認定されました。

健康経営宣言を制定し、「健康管理」「生活習慣」等をテーマとしたセミナーの開催や、健康増進アプリの導入による効果的で持続的な健康の自己管理を呼びかけ、自分の身体を知り、運動を始めるきっかけづくりとして、「体組織測定会」等を開催しています。

エンゲージメントの強化

社員の意識や心理状態をタイムリーに捉え、職場環境をより良いものにしていくことを目的に、3ヵ月ごとにエンゲージメントサーベイを実施しています。社員自らが自分事としてエンゲージメントを考え、より向上させるための施策の実施につなげています。

労働時間と勤務場所の自由度の向上

テレワークの推進、有給休暇制度の充実等によりワークライフバランスの取れた柔軟な働き方を認めるとともに、オフィス環境のABW化（Activity Based Working）を進め、社員がその時々の仕事の内容に応じ、最も効率的に仕事ができる場所の選択が可能なワークスタイルの確立を進めています。

副業・兼業制度の導入

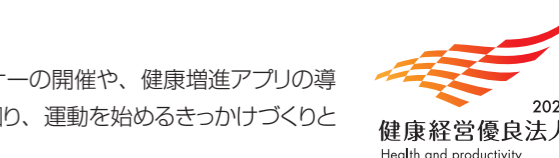
多様な働き方の推進、外部知識習得によるイノベーションの促進・視野の拡大を目的として、本業への影響が極力出ないよう、副業・兼業の定義、執務形態、執務時間等についてルールを策定したうえで、2022年12月に「副業・兼業制度」を導入しています。

	2020年度	2021年度	2022年度
男性育児休業取得率*	42.9%	100.0%	50.0%
女性育児休業取得率	100.0%	100.0%	100.0%

*当社定義：該当年に子が1歳の誕生日を迎える男性社員のうち、該当年の前年から1歳の誕生日前日までの間に育児休業を開始した男性社員の割合



次世代を担う子供の育成支援に積極的に取り組む企業として、2020年12月に「プラチナくるみん」の認定を受けています。



快適で安全な働きやすい環境の確保のためには心の健康が重要であるとの認識のもと、年に1度、ストレスチェックを行っています。

	2020年度	2021年度	2022年度
時間外労働および休日労働時間* (月平均)	30時間13分	30時間43分	31時間14分
有給休暇取得率	60.7%	68.2%	65.0%

*法定内残業時間を含む

人権

当社グループは、自らの経営理念を実現していくうえで、「人権の尊重」が不可欠の前提であると認識しています。「みずほリースグループの企業行動規範」では役員および社員の具体的な行動指針を示し、「人権ポリシー」では人権に対する当社グループの責任と決意を示しています。

社員一人ひとりの人格や個性を尊重し、一切のハラスメント行為を断じて許さず、働き甲斐のある職場環境の維持に努めています。ホットラインや各種相談窓口を設け、問題行為には迅速に対応しています。

また、ビジネス関連領域での人権デューデリジェンスを実施し、継続的に人権に関する活動を推進していきます。

●:所有する当社の株式数(2023年3月末時点) ○:取締役在任年数 ◎:取締役会への出席状況(2022年度)

取締役(社内)

 <p>取締役会長 津原 周作</p> <p>● 2,900株 ○ 4年 ◎ 16/16回(100%)</p> <p>2010年4月 (株)みずほフィナンシャルグループ 執行役員秘書室長 2012年4月 (株)みずほ銀行常務執行役員 2015年6月 (株)みずほフィナンシャルグループ 取締役兼執行役員専務 2017年4月 (株)みずほ銀行取締役副頭取 2019年4月 当社副社長執行役員 2020年6月 当社代表取締役社長CEO 2023年4月 当社取締役会長 取締役会議長(現任)</p>	 <p>代表取締役社長 中村 昭</p> <p>● 1,000株 ○ 2年 ◎ 16/16回(100%)</p> <p>2013年4月 (株)みずほフィナンシャルグループ 執行役員大企業法人業務部長 2016年4月 当社常務執行役員 2018年4月 当社執行役員専務 大企業・金融・公共法人カンパニー長 2019年4月 (株)みずほ銀行副頭取執行役員 2020年4月 当社副社長執行役員CRO 2021年6月 当社代表取締役副社長兼副社長執行役員CFO 2023年4月 当社代表取締役社長CEO(現任)</p>	 <p>代表取締役副社長 永峰 宏司</p> <p>● 300株 ○ 1年 ◎ 13/13回(100%)</p> <p>2011年7月 (株)みずほ銀行青山第二部長 2014年4月 同社営業第十三部長 2017年4月 (株)みずほフィナンシャルグループ 常務執行役員欧州地域本部長 2020年5月 同社執行役員専務グローバルコーポレートカンパニー長兼グローバルプロダクトユニット副ユニット長 2021年4月 当社専務執行役員CRO 2023年4月 当社代表取締役副社長兼副社長執行役員CFO、CSO、サステナビリティ統括責任者(現任)</p>	 <p>専務取締役 西山 隆憲</p> <p>● 1,500株 ○ 2年 ◎ 16/16回(100%)</p> <p>2012年4月 (株)みずほ銀行営業店業務第五部長 2014年4月 同社執行役員大宮支店長 2015年4月 同社常務執行役員 2017年6月 (株)みずほフィナンシャルグループ 取締役兼執行役員専務 2019年4月 当社常務執行役員 2021年6月 当社常務取締役兼常務執行役員 2023年4月 当社専務取締役兼常務執行役員(現任)</p>	 <p>常務取締役 大高 昇</p> <p>● 3,300株 ○ - (新任) ◎ -</p> <p>1987年4月 当社入社 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CIO 2023年6月 当社常務取締役兼常務執行役員CIO(現任)</p>	 <p>常務取締役 竹澤 敏幸</p> <p>● 500株 ○ - (新任) ◎ -</p> <p>2010年4月 (株)みずほコーポレート銀行 営業第六部次長 2014年4月 (株)みずほフィナンシャルグループ 秘書室審議役兼取締役会室審議役 2016年4月 みずほ証券(株)人事部長 2019年4月 当社(エムジーリース(株)) (現みずほ丸紅リース(株)出向) 2023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(現任)</p>
---	--	---	--	--	--

当社取締役および監査役のスキル項目および保有状況(スキル・マトリックス)(2023年6月27日時点)

氏名	取締役						監査役			
	津原 周作	中村 昭	永峰 宏司	西山 隆憲	大高 昇	竹澤 敏幸	山田 達也	釜田 英彦	有田 浩士	天野 秀樹
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			●	●						●
サステナビリティ	●	●			●	●			●	

※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。

監査役

<p>社外監査役(常勤) 山田 達也</p> <p>● 100株 ◎ 16/16回</p> <p>2010年4月 (株)みずほフィナンシャルグループ 執行役員主計部長 2012年4月 みずほ証券(株)常務執行役員 財務・主計グループ長 2014年6月 同社常務執行役員 IT・システムグループグループ長 2019年4月 (株)日本投資環境研究所 代表取締役社長 2020年6月 当社常勤監査役(現任)</p>	<p>監査役(常勤) 釜田 英彦</p> <p>● 7,500株 ◎ 16/16回</p> <p>1984年4月 当社入社 2008年3月 当社東京営業第四部長 2009年4月 当社東京営業第一部長 2014年4月 当社執行役員東京営業第一部長 2016年4月 当社常務執行役員 2019年6月 当社常務取締役兼常務執行役員 2021年6月 当社常勤監査役(現任)</p>	<p>社外監査役(常勤) 有田 浩士</p> <p>● 0株 ◎ - (新任)</p> <p>2010年4月 (株)みずほ銀行 事務サービス推進部長 2012年4月 (株)みずほフィナンシャルグループ 事務企画部長 2019年4月 (株)みずほフィナンシャルグループ 常務執行役員 事務グループ副グループ長 2021年1月 (株)日本カストディ銀行 代表取締役副社長 2023年6月 当社常勤監査役(現任)</p>	<p>社外監査役 天野 秀樹</p> <p>● 0株 ◎ 12/13回</p> <p>1980年9月 公認会計士登録 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 同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)社外監査役(現任) 2017年4月 オリックス銀行(株)社外取締役(現任) 2019年6月 セイコーグループ(株)社外監査役(現任) 2022年6月 当社監査役(非常勤)(現任)</p>
--	--	---	---

執行役員

<p>常務執行役員</p> <p>高橋 利之 小林 理伸 折橋 克泉 座間 信久 阿部 昌彦 山田 隆 橋本 泰彦 船川 一臣</p>	<p>佐藤 健介 石山 博英 須見 則夫</p>	<p>執行役員</p> <p>小谷田弘道 美尾 邦博 木村 満之 向島 亨 南 幸喜 佐藤 寛 竹内 信房 高畑 昌志</p>	<p>守屋 直人 町長 直幸 藤原 隆司 小松 幸子 今井 武人 工藤 寛之 松井 雅人</p>
---	----------------------------------	---	--

●:所有する当社の株式数(2023年3月末時点) ○:取締役在任年数 ◎:取締役会への出席状況(2022年度)

取締役(社外)



社外取締役
根岸 修史
● 0株 ○ 4年
◎ 16/16回(100%)

1971年4月 積水化学工業(株)入社
2003年6月 同社取締役経営管理部長
2009年3月 同社代表取締役社長社長執行役員
2015年3月 同社代表取締役会長
2017年6月 同社取締役会長
2018年6月 同社相談役
2019年6月 当社取締役(非常勤)(現任)
2022年6月 首都高速道路(株)取締役会長(現任)
2023年6月 積水化学工業(株)特別顧問(現任)



社外取締役
萩平 博文
● 0株 ○ 4年
◎ 16/16回(100%)

1977年4月 通商産業省入省
1989年6月 同省産業政策局産業政策企画官
1994年4月 中小企業庁組織課長
1999年6月 通商産業省生活産業局生活用品課長
2000年12月 日本貿易振興会パビリセンター所長
2003年10月 原子力安全基盤機構総括参事(国際担当)
2009年4月 石油鉱業連盟専務理事
2019年6月 当社取締役(非常勤)(現任)



社外取締役
鷺谷 万里
● 0株 ○ 4年
◎ 15/16回(94%)

1985年4月 日本アイ・ピー・エム(株)入社
2005年7月 同社執行役員
2014年7月 SAPジャパン(株)常務執行役員
2016年1月 (株)セールスフォース・ドットコム常務執行役員
2019年6月 当社取締役(非常勤)(現任)
2020年3月 (株)MonotaRO社外取締役(現任)
2021年6月 JBCCホールディングス(株)社外取締役(現任)
2022年6月 三菱商事(株)社外取締役(現任)



社外取締役
河村 肇
● 0株 ○ 3年
◎ 14/16回(88%)

1981年4月 丸紅(株)入社
2013年4月 同社執行役員プラント・産業機械部門長
2016年4月 同社常務執行役員プラント本部長
2018年4月 同社常務執行役員米州統括、北中米支配人、丸紅米国会社社長・CEO
2019年4月 同社専務執行役員社会産業・金融グループCEO
2020年6月 当社取締役(非常勤)(現任)
2023年4月 丸紅(株)特別顧問(現任)



社外取締役
青沼 隆之
● 0株 ○ 2年
◎ 15/16回(94%)

1982年4月 東京地方検察庁検事
2010年1月 最高検察庁検事
2010年12月 法務省保護局長
2014年7月 東京地方検察庁検事正
2016年9月 名古屋高等検察庁検事長
2018年2月 弁護士登録、シテューワ法律事務所オブ・カウンセラー(現任)
2021年5月 (株)シニアライフクリエイト社外取締役(現任)
2021年6月 当社取締役(非常勤)(現任)
2023年5月 (株)ファミリーマート社外取締役(現任)



社外取締役
曾禰 寛純
● 0株 ○ 新任
◎ -

1979年4月 山武ハネウエル(株)(現アズビル(株))入社
2003年4月 株式会社(現アズビル(株))執行理事アドバンスオートメーションカンパニーエンジニアリング本部長
2012年4月 同社代表取締役社長兼 執行役員社長
2020年6月 同社代表取締役会長 執行役員会長
2021年6月 安田倉庫(株)社外取締役(現任)
2022年6月 アズビル(株)取締役会長 取締役会議長(現任)
2023年6月 当社取締役(非常勤)(現任)

当社取締役のスキル項目および保有状況(スキル・マトリックス)(2023年6月27日時点)

氏名		取締役					
		根岸 修史	萩平 博文	鷺谷 万里	河村 肇	青沼 隆之	曾禰 寛純
専門性と知見・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		●	●	●	●	
	サステナビリティ	●	●	●	●	●	●

※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。

選任理由および期待される役割

根岸 修史	根岸修史氏は、製造業における豊富な企業経営経験と幅広い見識を有し、2019年6月に当社社外取締役に就任後、経営を適切に監督いただくとともに、戦略的な意思決定に関与いただいております。今後もこれらの豊富な経験と幅広い見識に基づいた経営の監督および当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けた意思決定に貢献いただくことを期待しております。また、同氏は、任意の指名・報酬委員会の委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に関し、独立した立場から関与いただいております。
萩平 博文	萩平博文氏は、経済・産業・通商政策分野における豊富な経験と幅広い見識を有し、2019年6月に当社社外取締役に就任後、経営を適切に監督いただくとともに、戦略的な意思決定に関与いただいております。今後もこれらの豊富な経験と幅広い見識に基づいた経営の監督および当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けた意思決定に貢献いただくことを期待しております。また、同氏は、任意の指名・報酬委員会の委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に関し、独立した立場から関与いただいております。
鷺谷 万里	鷺谷万里氏は、複数のIT関連企業等での豊富な業務および企業経営経験を有し、2019年6月に当社社外取締役に就任後、高度な専門性と多様な視点から経営を適切に監督いただくとともに、戦略的な意思決定に関与いただいております。今後もこれらの豊富な経験と幅広い見識に基づいた経営の監督および当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けた意思決定に貢献いただくことを期待しております。また、同氏は、任意の指名・報酬委員会の委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に関し、独立した立場から関与いただいております。

河村 肇	河村肇氏は、総合商社の業務全般に深い知見を有し、丸紅株式会社の社会産業・金融グループCEO等同社のトップマネジメントとして企業経営の経験も豊富です。2020年6月に当社社外取締役に就任後、経営を適切に監督いただくとともに、戦略的な意思決定に関与いただいております。今後もこれらの豊富な経験と幅広い見識に基づいた経営の監督および当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けた意思決定に貢献いただくことを期待しております。
青沼 隆之	青沼隆之氏は、法律の専門家として高度な専門性と豊富な経験に基づく幅広い見識を有し、2021年6月に当社社外取締役に就任後、これらの能力、経験、見識を活かして経営を適切に監督いただくとともに、戦略的な意思決定に関与いただいております。今後も経営の監督および当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けた意思決定に貢献いただくことを期待しております。また、同氏は、任意の指名・報酬委員会の委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に関し、独立した立場から関与いただいております。
曾禰 寛純	曾禰寛純氏は、グローバルに展開する製造業における豊富な企業経営経験と幅広い見識を有しております。当社は、これらに基づいた経営の監督および当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けた意思決定に貢献いただくことを期待し、同氏に社外取締役に就任いただきました。また、同氏には、任意の指名・報酬委員会の委員として当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に関し、独立した立場から関与いただく予定です。

基本的な考え方

上場会社の企業活動は、長期かつ継続的に株主にとっての企業価値を高めることを主要な目的として行われますが、そのためには、株主と経営者の関係の規律付けを中心とした企業活動を律する枠組み、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して認識しております。

当社は、上場会社におけるコーポレート・ガバナンスに求められることとして、まず、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、次に、役割を増している、社員、お客さま、取引先等株主以外のさまざまなステークホルダー（利害関係者）について権利・利益の尊重と円滑な関係を構築すること、そしてこれら利害関係者の権利・利益が現実に守られるために、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、最後に、取締役会・監査役（会）が適切に監督・監査機能を果たすことが重要と認識しております。このような認識のもと、当社の企業統治の体制に関わる環境整備を継続的に進めることで実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に取り組んでおります。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

取締役会においては、十分な数を社外取締役とすることにより、多様な観点から業務執行の状況を監督することに加え、監査役会においては、会計監査人や内部監査部門と密接に連携しつつ、常勤監査役が日常的に取締役等の職務の遂行状況を監査することにより、実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制を実現することが可能と考え、現在の体制を選択しております。

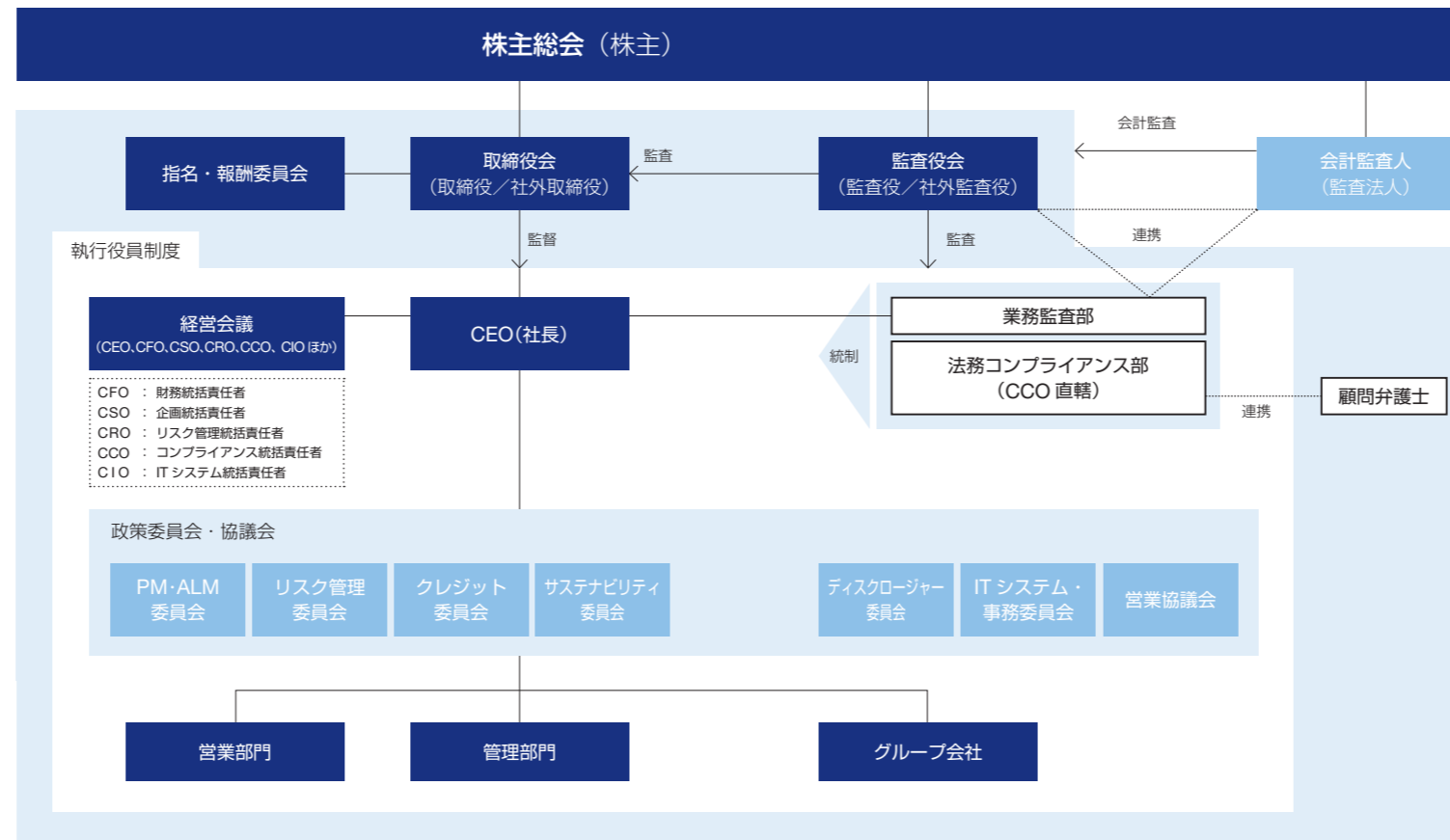
取締役会

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。

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、社外取締役には、会社理解のための情報提供※を

コーポレート・ガバナンス体制



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。（※取締役会議題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等）

監査役会

当社は監査役会設置会社であり、各監査役は、監査役会が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状況および結果の聴取等を通じ、取締役の職務の執行状況を監査しております。また、監査の結果、事業報告等が適正に表示されていること、取締役の職務の執行に関して不正行為や法令・定款に違反する重大な事実が認められないこと、内部統制システムに関する取締役会決議の内容および取締役の職務の執行について指摘すべき事項が認められないこと、会計監査人の監査の方法および結果が相当であることを確認し、その旨の意見表明を行っております。

経営会議

経営会議は、社長の諮問機関として設置しており、原則として月1回以上開催し、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。

また、社長が権限委譲した政策委員会として、PM・ALM委員会、リスク管理委員会、クレジット委員会、サステナビリティ委員会、ディスクロージャー委員会、ITシステム・事務委員会を、協議会として営業協議会を設置し、機能別に十分な議論・検討を行う体制としております。

内部監査

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、業務執行の適切性および効率性、コンプライアンスの状況等について内部監査を実施し、業務改善に資するよう、具体的な助言勧告、提案を行っております。

業務監査部は、監査役（会）および会計監査人と必要な連携をとっております。取締役会は、半期ごとに内部監査結果の報告を受け、各種リスクに対応するために必要な体制・組織等の改善の要否を判断しております。

組織形態	監査役会設置会社	
取締役人数	12名 (うち6名が社外取締役)	
監査役人数	4名 (うち3名が社外監査役)	
指名・報酬委員会	7名 (うち5名が独立社外取締役)	
取締役の任期	1年	
執行役員制度の採用	有	
2022年度取締役会開催状況	開催回数	16回
	取締役出席率	97%
	監査役出席率	98%
2022年度監査役会開催状況	開催回数	14回
	監査役出席率	100%
会計監査人	有限責任監査法人 トーマツ	

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、アンケートを実施し、分析・評価しております。

アンケート項目

- ①取締役会の役割・機能、②取締役会の構成・規模、③取締役会の運営、④監査機関との連携、⑤経営陣とのコミュニケーション、⑥株主・投資家との関係

2022年度 取締役会実効性の分析・評価

- 1 中長期的な課題に関する活発な議論がなされている。
- 2 オープンで活発な議論を行うための議事運営がなされている。
- 3 社外取締役の会社理解のための情報提供がなされている。
- 4 取締役会における議論活発化に向けた取り組みについては、さらなる改善が期待される。（議題選別、要点を整理した資料の早期配布、等）
- 5 外部研修等を活用した役員向けトレーニングのより一層の充実が期待される。
- 6 取締役会構成メンバーの多様性の確保に向けた継続的な取り組みが期待される。

これらの分析・評価をふまえ、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。

取締役会議長からのメッセージ

取締役会議長の津原です。2023年4月から、私が非執行の取締役会長として取締役会の議事運営を行っております。当社の取締役会は、取締役12名のうち6名が社外取締役に構成されておりますが、それぞれの専門性、経験を十分に発揮していただき、社内取締役、監査役を含めた適切な議論を通じガバナンスの観点から真に実効性ある取締役会となるよう、議長として運営を工夫しております



取締役会議長 津原 周作

任意の指名・報酬委員会

任意の指名・報酬委員会は、取締役・監査役の選解任ならびに報酬に係る株主総会付議議案、および執行役員を選解任ならびに報酬に関する事項を審議し、取締役会に上程しており、構成の過半数以上を社外取締役にすることにより、取締役会における役員の指名・報酬に関する意思決定プロセスの透明性および客観性の確保に努めております。

役員報酬

当社は、2022年度の実績に関する取締役報酬に、2022年6月24日開催の取締役会で決議された「取締役の個人別の報酬の内容についての決定に関する方針」に基づき決定しております。

また、当社は、2023年度の実績に関する取締役報酬に、2023年6月27日開催の取締役会において「取締役の個人別の報酬の内容についての決定に関する方針」の変更を決議しております。その内容は、2023年3月期（第54期）有価証券報告書に記載のとおりです。当該取締役会に先立ち、独立社外取締役に主要な構成員とする任意の指名・報酬委員会での審議を経ております。各監査役の報酬額は、監査役の協議により決定しております。

基本方針

取締役の報酬については、当社の業績および株式価値との連動性をより明確にすることで、取締役が中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献し、ひいては、株式価値を高めていくという意識を株主と共有することを基本方針

としております。

執行役員を兼ねる取締役の報酬

執行役員を兼ねる取締役の報酬は、基本報酬（固定報酬）と業績に連動する報酬で構成しております。基本報酬は、取締役の役位等に応じて固定額を金銭で支給する基本給と、同じく取締役の役位等に応じて確定数の株式で支給する株式報酬Ⅰとで構成しております。業績に連動する報酬は、当社の業績ならびに取締役個人の業績に連動して、金銭で支給する賞与と、株式で支給する株式報酬Ⅱとで構成しております。

非執行の取締役の報酬

非執行の取締役の報酬については、基本報酬のみ（基本給および株式報酬Ⅰ）としております。

株式報酬制度

株式報酬制度については、2023年6月27日開催の定時株主総会決議により、2018年6月26日開催の定時株主総会決議で導入した株式報酬制度BBT（Board Benefit Trust）を一部改定し、BBT-RS（Board Benefit Trust - Restricted Stock）方式への見直しを行っております。BBT-RS制度では、当社が拠出する金銭を原資として当社株式を信託により取得し、取締役に対して、当社が定める役員株式給付規程に従って、当社株式は毎年一定の時期に、当社株式を時価で換算した金額相当の金銭は退任時に、本信託を通じて給付します。取締役は、当社株式の給付に先立ち、当社との間で譲渡制限契約を締結します。これにより、取締役が在任中に給付を受けた当社株式については、退任までの間、譲渡等による処分が制限されます。

報酬の構成比率	経営の監督を担う非業務執行取締役 基本給および株式報酬Ⅰの固定報酬のみとし、その構成比率は、おおそ基本給:株式報酬Ⅰ=0.9:0.1 執行役員を兼ねる取締役 固定報酬(基本給および株式報酬Ⅰの合計):業績に連動する報酬のうちの金銭報酬(賞与):同非金銭報酬(株式報酬Ⅱ) = 1:0.25:0.35 ※上記構成比率は、執行役員を兼ねる取締役の平均値とし、また、業績に連動する報酬に係る目標の達成率を100%とした場合のモデル
業績に連動する報酬の算定方法	会社業績連動報酬=役位別の会社業績連動分支給基準額×業績評価係数 業績評価係数は以下の指標をもとに算出 差引利益・経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益の計画比および前期比 ならびにサステナビリティ総合評価

2022年度:取締役および監査役の報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる役員の員数 ^{※1} (名)
		固定報酬	業績連動報酬 ^{※2}	左記のうち、非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	335	197	138	77	7
監査役(社外監査役を除く)	22	22	—	—	1
社外役員	119	119	—	—	10

※1 上表には、2022年6月24日開催の第53回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および社外監査役1名を含んでおります。

※2 業績連動報酬は、当事業年度における役員賞与引当金、ならびに役員株式給付引当金の計上額を記載しております。

※3 取締役(社外取締役を除く)に対する非金銭報酬等は、全額業績連動報酬であります。

■ コンプライアンス

当社グループにおける「コンプライアンス」とは、「法令・諸規則を遵守し、社会的規範にもとることのない誠実かつ公正な企業活動を実践すること」と定義しております。コンプライアンスの不徹底が経営基盤を揺るがし得ることを十分に認識し、コンプライアンスの徹底を通じ、株主・市場から高く評価され、広く社会からの信頼を確立することを、「コンプライアンスの原則」と位置付け、コンプライアンスの態勢強化に取り組んでおります。

コンプライアンス態勢

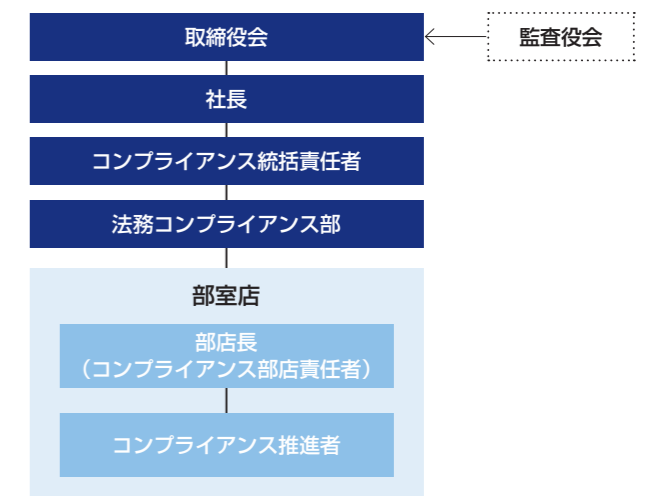
コンプライアンスを徹底するため、「コンプライアンス基本方針」に基づき、諸規程・事務処理要領・マニュアル等を制定し、取締役会を頂点に、社長が以下の権限と責任を有するコンプライアンス統括責任者(CCO)を任命しております。CCOはコンプライアンス全般に関わる企画運営の全責任と権限を有しており、このCCOの指揮のもと、法務コンプライアンス部がコンプライアンス全般、マネー・ローナリング等防止、ならびに、反社会的勢力との関係遮断等に関わる企画、立案および推進を行い、当社グループのコンプライアンス遵守状況を把握・管理し、指導・監督を行う態勢を構築しております。

具体的には、部長はコンプライアンス部店責任者として、部店の規模と業務内容に応じて設置する各部店のコンプライアンス推進者のサポートのもと、部店単位のコンプライアンスを徹底するため社員を指導・監督し、法務コンプライアンス部による四半期ごとの指示に基づき、部店のコンプライアンス遵守状況のチェックと部内研修を行います。法務コン

プライアンス部は部店からの実施結果報告の検証をふまえ、必要に応じ、部長宛での指示や指導を行い、ルール改定や全部店向けの注意喚起等を行っております。また別途、業務監査部が部店のコンプライアンスの遵守状況を監査しております。そして、法務コンプライアンス部および業務監査部の指示等に基づき、部長は必要な対応や是正措置等を行っております。(下記「コンプライアンス体制図」ご参照)

また、職場における不正行為等の早期発見のため社員等が安心して相談・報告できるよう、コンプライアンス・ホットライン、ハラスメント相談窓口、および監査役ホットライン、ならびに、弁護士による社外通報窓口を設置するとともに、報告者本人に対していかなる不利益な取り扱いも行わないことを「内部通報者保護規程」に定めております。

コンプライアンス体制図



コンプライアンス意識の向上

役員および社員の具体的な行動指針等を示した「みずほリースグループの企業行動規範」を定めるとともに、コンプライアンスの具体的な手引書として、業務遂行上、遵守すべき法令・諸規則および実践すべきコンプライアンス活動を記載した、当社グループのコンプライアンスの遵守基準となる「コンプライアンス・マニュアル」を策定しております。加えて、これらを役員および社員がいつでも閲覧し業務に活かせるように社内イントラネットに掲載しております。

また、コンプライアンスを徹底するための実践計画として、「コンプライアンス・プログラム」を策定しております。「コンプライアンス・プログラム」は、年に一度、リスク管理委員会で審議、経営会議で協議（社長決裁）、取締役会に報告され、半年に一度、実施結果を経営会議に報告しております。「コンプライアンス・プログラム」においてもコンプライアンスに関わる教育・研修は重要な施策と位置付けており、具体的には、役員や部長向けコンプライアンス研修をはじめとする階層別研修、インサイダー取引防止等のコンプライアンステーマ別研修、および、eラーニング等の継続的な実施等を通じ、全役職員のコンプライアンス認識を高め、コンプライアンスの徹底を図るとともに、社内のコンプライアンス・カルチャーの醸成に努めております。

■ リスク管理態勢

総合的なリスク管理体制への取り組み

金融業務が一段と多様化・高度化するなかで、事業の展開に伴い発生するリスクも多岐にわたり複雑化しております。こうしたなか、当社グループでは係るリスクを的確に把握・分析し、適正に管理・運営していくことが経営の健全性の維持・向上の観点から極めて重要であるとの認識に立ち、リスク管理態勢の強化・充実に取り組んでおります。

当社グループでは業務に伴って発生するリスクを、定量

的管理を行うフィナンシャルリスクと、定性的管理を行うオペレーショナルリスクに分け、各々のリスク管理体制を定めるとともに、リスク管理委員会を設置し、オペレーショナルリスク、フィナンシャルリスクを一元的に管理する総合的なリスク管理体制の構築を行っております。

信用リスク^{*1}・市場リスク^{*2}・価格変動リスク^{*3}のフィナンシャルリスクについては、リスクキャピタルの配賦を軸とした管理の枠組みをもとに、リスクの所在と大きさをモニタリングしており、事務リスク・システムリスク・法務リスク等のオペレーショナルリスクについては、リスク事象の発生状況、対応策、予防策等をモニタリングしております。

加えて、多面的な金融サービスの推進や専門金融分野の拡充を進めていく過程においては、各種案件に内在する多種多様なリスクの把握とそれらへの対処等リスク管理態勢のさらなる充実が従来にも増して重要になると考えております。そこで、新規商品の取り扱いや新しい業務の開始に際しましては、フィナンシャルリスク、オペレーショナルリスクの双方の観点からリスク評価を行い、事前に十分な検討を行う態勢を構築して、管理強化に努めております。

信用リスク管理態勢について

取引先の信用リスクに対して、取引の入口から出口に至る各段階において与信管理の仕組みを組み込み、信用コストの抑制に努めております。まず案件の受け付け等の段階では、取引先信用格付規準のもと、取引先ごとに信用格付を付与することからはじまり、案件審査においては、取引先ごとの厳格な与信チェック、与信集中回避の観点からは、格付別与信モニタリングによる与信上限管理を行っております。

与信ポートフォリオ管理の視点では、貸倒損失の可能性を統計的な手法によって数値化し、今後1年間に予想される平均的な損失額である予測損失額(Expected Loss: EL=信用コスト)と、その予測額を超えて損失が膨らむ場合の最大超過額である非予測損失額(Unexpected Loss: UL=信用リスク量)を月次で計測しております。



KEYWORD解説

- ※1 **信用リスク**: 信用供与先の倒産や財務状況の悪化等により、リース料や賦払金、貸付の元本・利息が約定どおりに回収されず損失を被るリスク
- ※2 **市場リスク**: 市場価格変動（金利、株価、為替等）に伴って、当社が保有している金融資産・負債の価値が減少ないし消失し、損失を被るリスク
- ※3 **価格変動リスク**: 市場性商品以外の価格変動リスク、例えば、オペレーティングリースにおける見積残価変動に対するリスクや、不動産関連ファイナンスに関わる固有のリスク（契約満了時点で不動産価値の変動リスク）

そのうち予測損失額(EL)については、与信取引から得られる収益でカバーするものと考え、収益計画策定時の信用コスト算定の参考値とするほか、案件取り組み時にも活用しております。また、非予測損失額(UL)については、万一それが損失として顕現化した場合には資本の範囲内にカバーするものと考え、あらかじめ配賦されたリスクキャピタルとの関係をモニタリングし、月次でPM・ALM委員会、ならびに取締役会へ報告を行っております。

さらに、ポートフォリオマネジメントを通じて、事業や資産が内包するリスクをコントロールし、アセットクオリティを向上させる取り組みにも注力しております。

市場リスク管理態勢について

財務運営にあたってはリスクを適正にコントロールするため、市場環境・経営体力等をベースとした基本方針を年度ごとに取締役会で決定しております。さらに、関係部の担当役員をメンバーとするPM・ALM委員会にて、基本方針に従った月次でのALM運営方針や各種取引枠、損失の限度等を定め、リスクをコントロールしながら、安定した収益の確保に努めるという態勢をとっております。

また、リスクの状況は、月次でPM・ALM委員会、ならびに取締役会に報告しております。

オペレーショナルリスク管理態勢について

不備・事務過誤、コンプライアンス上の問題、不適切な業務運営、システム障害、その他外部要因等によるオペレーショナルリスク事象をリスクマネジメント統括部総合リスク管理室が一元的に収集・管理し、対応策・再発防止策の策定等、

各リスクカテゴリーに応じた適切な対応を行っております。

また、リスクの状況は、フィナンシャルリスクとあわせて四半期次でリスク管理委員会、ならびに取締役会に報告しております。

リスクキャピタル配賦

フィナンシャルリスクを総合的に把握・コントロールしていくことが極めて重要と考えており、メガバンクに準じた統合リスク管理の仕組みを経営に組み込み、経営の安定性の向上に努めております。具体的には、計量化された各種リスクを統合的・一元的に管理し、リスクの総量を自己資本(経営体力)の一定範囲内に抑える運営を行っております。

すなわち、資本金および剰余金を擬似資本(いわゆるリスクキャピタル)として位置付け、これを各フィナンシャルリスクに配賦することにより、不測の事態が生じた場合でもその損失を自らの処理可能な範囲に抑え、経営の安定性を維持するという管理を実施しております。

どのようなリスクにどれだけのリスクキャピタルを配分するかといった重要事項に関しましては、年度の経営計画の一環として取締役会にて決議しております。また、その具体的な運営方針は、経営会議や政策委員会(PM・ALM委員会等)での審議を経たうえで決裁され、運営に移されております。こうした枠組みのもと、営業・財務部門から独立したリスクマネジメント統括部がリスク計測を通じ、実際のオペレーションの状況を定期的にモニタリングする体制をとっており、モニタリング結果は月次で取締役会へ報告されております。

