



みずほリース  
INTEGRATED REPORT  
統合報告書  
2023

ニーズをつなぎ、未来を創る





## 統合報告書をご覧くださいみなさまへ

当社は、2019年にみずほリースとして初の中期経営計画を策定し、グループ一丸となってビジネス基盤・経営基盤双方を着実に強化してまいりました。結果、2022年度には、前中期経営計画で掲げた数値目標について当初予定より1年早く達成が見込まれる水準まで成長することができました。

一方で、事業環境は激しい変化のなかにあり、テクノロジーの進化や気候変動、脱炭素といった社会的課題に対するお客さまニーズの変化を的確に捉え、それらに対応するためのソリューションを提供する当社グループへの期待はより高まっているものと認識しております。

こうした状況下、当社が持続的に成長するために、お客さまの抱える事業課題・社会的課題に対して徹底的に向き合い、優れたソリューションを提供することが必須と認識し、さらなる飛躍を目指して「中期経営計画2025」を策定しました。

「挑戦」「変革」「成長」をキーワードとして掲げ、従来のリース会社から大きく躍進するための“変革に挑戦する3年間”と位置付け、お客さまとともに未来を共創するプラットフォームカンパニーとなることを目指し、計画の実現に取り組んでまいります。

本報告書では、持続的な企業価値向上の取り組みを中心に、財務・非財務情報を一体的に編集し、価値創造ストーリーや「中期経営計画2025」を実現するための具体的な取り組み等について、さまざまな角度から、わかりやすくご紹介するように工夫いたしました。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまには、ぜひご一読いただき、中長期的な企業価値向上と持続可能な社会の実現に向けて邁進する当社の新たな挑戦について、ご理解いただきますようお願い申し上げます。

代表取締役社長 中村 昭



## トップコミットメント

P15

さまざまな事業を通して人と人をつないでいく。そのクリエイティブな行動こそが当社グループの成長のエンジンです

## 全体戦略メッセージ (中期経営計画2025)

P21

リース会社から大きく躍進し、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を目指す



## 社外取締役座談会

サステナブル・グロースのため外部の視点から経営を監督



P47

## 人財戦略対談

経営基盤の強化・高度化に向けてみずほリースが目指す人財戦略対談



P60

### 編集方針

本誌は、ステークホルダーのみならずみずほリースグループの事業活動をよりよくご理解いただくために、財務情報のみならず、経営戦略、環境、社会、ガバナンス等の非財務情報をあわせて掲載しています。本誌の編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が発行する「国際統合報告フレームワーク」等のガイドラインを参照し、当社グループの中長期的な価値創造について、わかりやすくかつ簡潔な説明となるように努めています。

### 報告対象期間

2022年4月から2023年3月まで(一部、期間外の活動を含みます)

### 報告対象範囲

みずほリースグループ全体を対象としています。

### 見通しに関する注意事項

本誌には、作成時点ですべての情報が反映されている情報に基づき判断した経営方針や将来的な業績に関する記述が含まれていますが、一定のリスクや不確実性が含まれており、その達成を約束する趣旨のものではありません。将来に関する事項についてはさまざまな要因により、実際の結果と大きく異なる可能性がありますので留意ください。

### Overview

|                      |    |
|----------------------|----|
| 報告書をご覧くださいみなさまへ      | 01 |
| 目次/ツールマップ/WEBとの関連性   | 03 |
| 経営理念                 | 05 |
| みずほリースグループの事業ポートフォリオ | 07 |
| みずほリースグループの軌跡        | 09 |
| みずほリースグループの事業と強み     | 11 |

### Our Value Creation

|                     |    |
|---------------------|----|
| みずほリースグループの価値創造プロセス | 13 |
| トップコミットメント          | 15 |

### Business Strategy

|                          |    |
|--------------------------|----|
| みずほリースの全体戦略「中期経営計画2025」  | 21 |
| 財務戦略                     | 26 |
| 本部長メッセージ                 | 29 |
| 6本部の活動状況                 |    |
| 営業本部                     | 31 |
| サーキュラー・ソサイエティ・プラットフォーム本部 | 32 |
| 不動産本部                    | 33 |
| トランスポート本部                | 34 |
| インベストメント本部               | 35 |
| グローバル本部                  | 36 |
| みずほリースグループのサステナビリティ推進    | 37 |
| みずほリースグループのマテリアリティ       |    |
| 脱炭素社会実現への貢献              | 39 |
| 健康で豊かな生活への貢献             | 40 |
| 生活を支える社会基盤づくりへの貢献        | 41 |
| 循環型経済の牽引                 | 42 |
| テクノロジーによる新しい価値の創出        | 43 |
| あらゆる人が活躍できる社会・職場づくり      | 44 |
| アライアンスパートナーとの協業          | 45 |
| 特集:社外取締役座談会              | 47 |

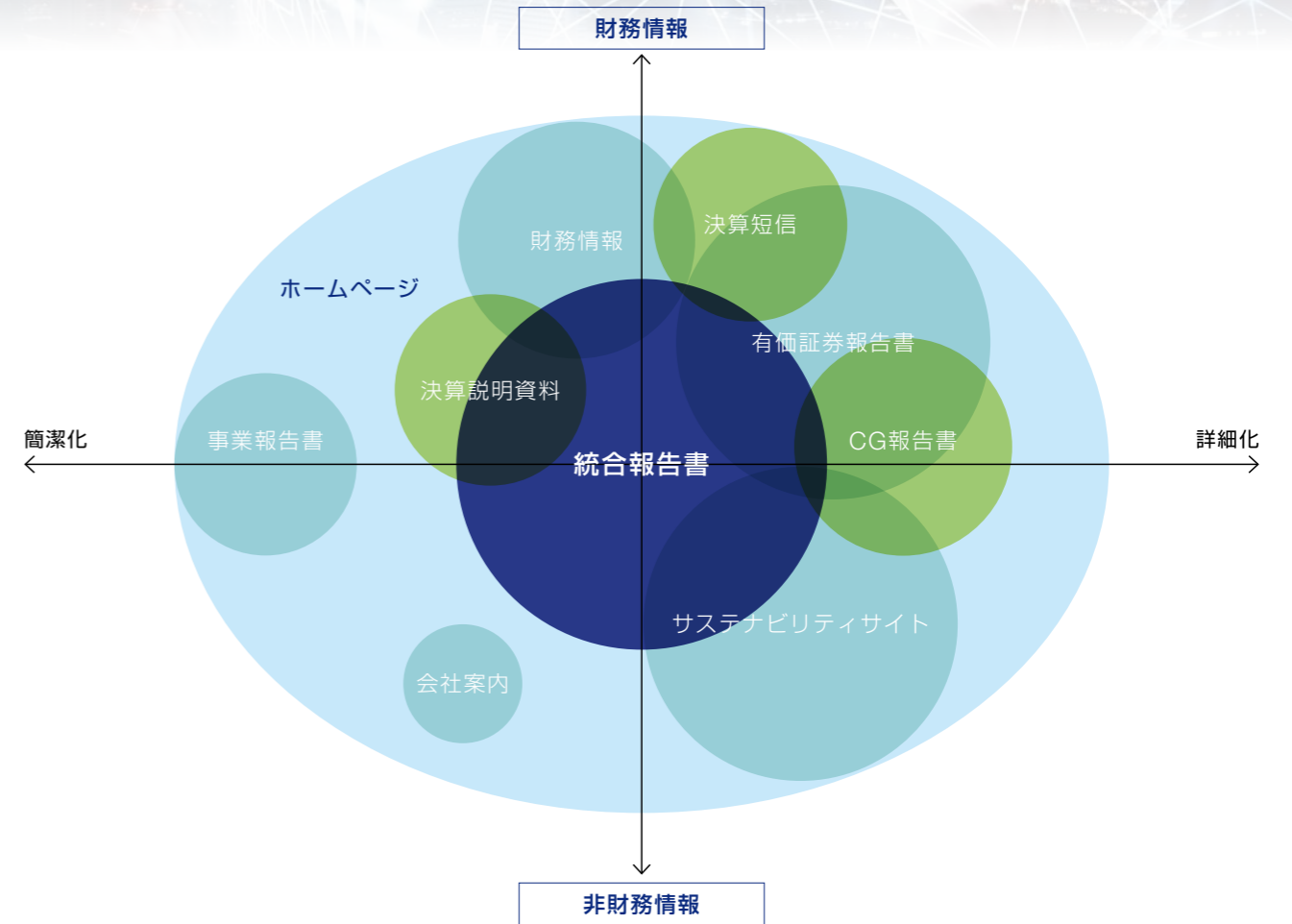
### Sustainability

|                 |    |
|-----------------|----|
| ステークホルダーの方々とともに | 53 |
| 環境への取り組み        | 55 |
| 人財戦略対談          | 60 |
| 人財戦略の取り組み       | 63 |
| マネジメント一覧        | 67 |
| コーポレート・ガバナンス    | 71 |

### Data Section

|               |    |
|---------------|----|
| データセクション      |    |
| 財務・非財務ハイライト   | 77 |
| 10ヵ年財務サマリー    | 79 |
| 事業状況・経営成績等の分析 | 81 |
| 連結財務諸表        | 85 |
| 会社概要/株式情報     | 89 |

## 統合報告書 2023と関連性の高いウェブサイト



**サステナビリティ**  
<https://www.mizuho-ls.co.jp/ja/sustainability.html>

### 主な掲載コンテンツ

- みずほリースグループのサステナビリティ
- メッセージ
- サステナビリティへの取り組み
- サステナブルファイナンスの活用
- 環境との関わり
- 社会との関わり
- 社員との関わり



**IR**  
<https://www.mizuho-ls.co.jp/ja/ir.html>

### 主な掲載コンテンツ

- トップメッセージ
- 財務・業績・格付情報
- 株主・株式情報
- ディスクロージャー・IR方針
- IRライブラリー
- 中期経営計画



**サービス**  
<https://www.mizuho-ls.co.jp/ja/service.html>

### 主な掲載コンテンツ

- メッセージ
- サブスクリプション
- 事業提携・共同投資
- スタートアップ連携
- グループ会社を通じたソリューション
- 注力分野



**会社情報**  
<https://www.mizuho-ls.co.jp/ja/company.html>

### 主な掲載コンテンツ

- トップメッセージ
- 経営理念
- みずほリースとは
- ガバナンス
- 会社概要
- 沿革





# ニーズをつなぎ、未来を創る

～わたしたち、みずほリースが目指すもの～

私たちがつくりたいのは  
安定した経済成長とともに  
地球環境が守られ  
資源が有効に活用され  
人権や倫理が尊重された  
将来の世代にも引き継いでいくことのできる社会です。

そのような社会をつくっていくために

さまざまなステークホルダーとともに手を取りあいながら  
常に挑戦し  
常に変革し  
常に創造していきたい。

そして、お客さまのニーズを  
社会のニーズを  
そしてまだ見ぬニーズを見出し  
それらをつなげていくことで  
社会の課題を解決していく存在でありたい。

そのような会社を、私たちは目指しています。

経営理念

**Mission**

(私たちの使命)

**Vision**

(私たちの目指す姿)

**Value**

(私たちの行動指針)

ニーズをつなぎ、未来を創る

あらゆる社会のニーズを見出し、つなぎ、新たな価値を提案する  
多様な金融と新たな事業ソリューションの提供を通じて豊かな未来を共創する

サステナブルな社会のクリエイター

社員一人一人が活き活きと働き、サステナブルな社会を創る存在になる

Challenge  
Change X Collaborate  
Create

～コラボレーションで、挑戦、変革、創造を加速する～



**Mission**

当社グループの強みである金融サービスに加えて、金融にとどまらない新たなソリューションを提案していくことにより、さまざまな社会のニーズをつなぎ、新たな仕組みで解決につなげ、パートナーとともに未来を創っていきます。



**Vision**

企業としての価値創造と持続可能な社会の創造とを両立させる社会の担い手として、社員一人一人が誇りを持って働ける会社であり続けます。

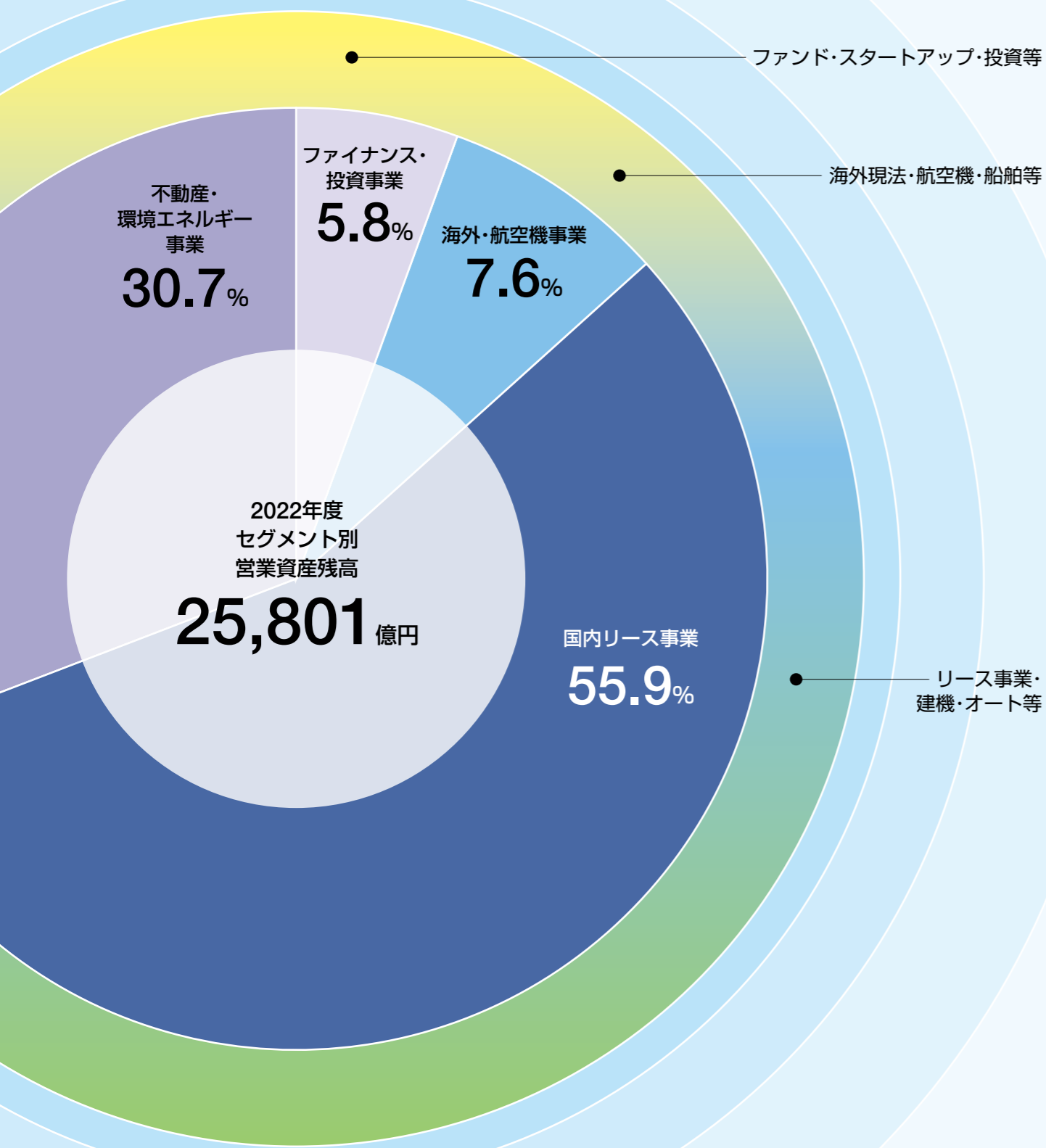


**Value**

Challenge(挑戦)、Change(変革)、Create(創造)に、Collaborate(協働)を掛けあわせ、社内外のさまざまなステークホルダーとの連携や協働により、大きな創造効果を生み出していきます。

当社グループは総合リース会社として、柔軟性・機動性をもちながら、「モノ」に関わるビジネスを中心に事業拡大を進めています。

2023年4月には、中期経営計画2025を策定し、それぞれの事業を成長の時間軸の異なる3分野に分け、当社ならではの「モノ」への知見と「商流」に対するノウハウを活用し、お客さまのニーズを捉え、的確なソリューションの提供に注力しています。



事業ポートフォリオの主な事業内容

| 事業                             | 主な事業内容  | 関連する本部  |
|--------------------------------|---|---|
| 国内リース事業<br>リース事業・建機・オート等       | 国内の大手企業から中小企業にまで幅広い顧客に対して多様なソリューションを提供し、資金調達や費用の平準化に利用できるファイナンスリースや、支払総額を低減できるオペレーティングリースを提供しています。  | 営業本部<br>P31                                     |
| 不動産・環境エネルギー事業                  | 不動産・環境エネルギー事業では、不動産ビジネスや環境エネルギーに関連するさまざまなサービスを提供しています。不動産リースでは、物件に対し資金面でサポートし、直接取得が難しい物件でもリースモデルとして提供しています。また、環境エネルギー事業では、資金力とネットワークを活かし、再生エネルギー分野のプロジェクト開発に携わり、再エネ事業の金融面、運営面にてソリューションを提供しています。 | 不動産本部<br>P33<br>サーキュラー・ソサイエティ・プラットフォーム本部<br>P32 |
| ファイナンス・投資事業<br>ファンド・スタートアップ投資等 | ファイナンスを通じた設備資金等の支援に加え、スタートアップの支援を行い、〈みずほ〉のVCである「みずほキャピタル」と連携することで、スタートアップへのファイナンスを提供しています。また、事業継承やM&Aのファイナンスサポートも行っています。  | インベストメント本部<br>P35                               |
| 海外・航空機事業<br>海外現法・航空機・船舶等       | 海外事業では、現地法人間のリース提供に加えて、日本と外国間をつなげるクロスボーダーファイナンスを提供し、企業の海外進出・販売拡充のサポートを行っています。また、航空機事業では、1982年に航空機ファイナンスを開始以降、機体担保ローンや日本型オペレーティングリースの提供といった航空機関連ビジネスを広く展開しています。                                  | グローバル本部<br>P36<br>トランスポートーション本部<br>P34          |

「コア・グロース・フロンティア」による事業ポートフォリオマネジメント

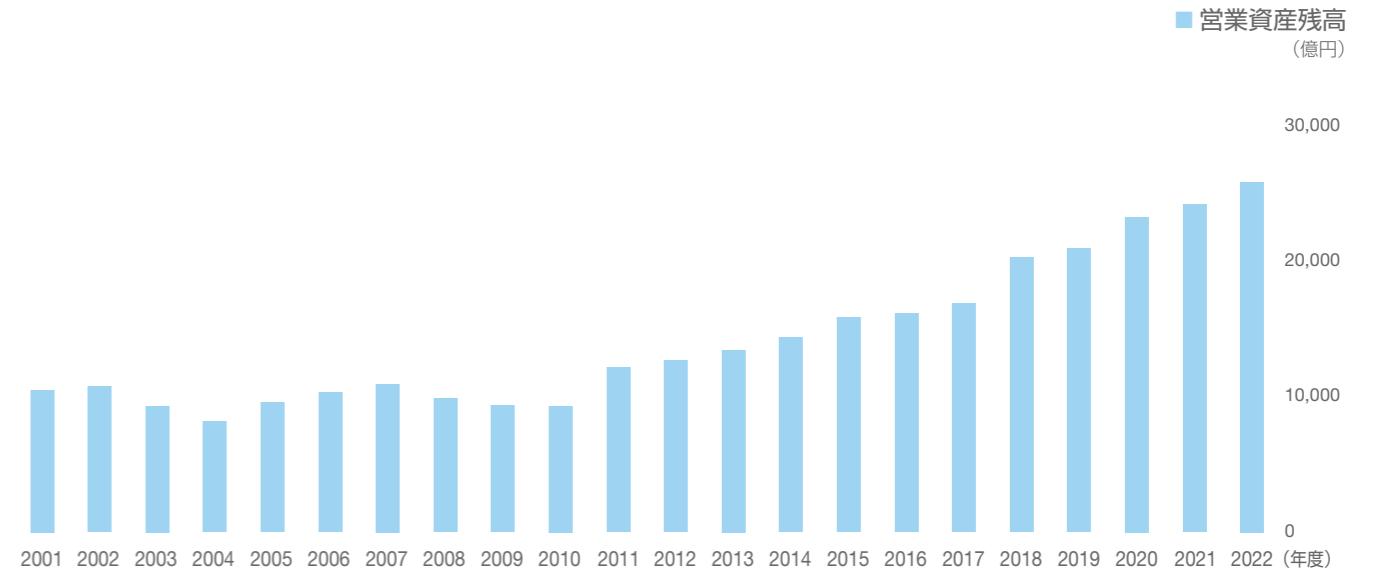
|        |  |                                      |
|--------|--|--------------------------------------|
| コア     | 「変革」「挑戦」を支え、岩盤となる収益源<br>成熟したマーケット、あるいは相応のプレゼンスを擁する領域で、良質なアセットを積極的に積み上げ、市場縮小トレンドに打ち勝ち着実・継続的な成長を実現する領域 | 国内リース<br>不動産<br>P23-24               |
| グロース   | 中長期目線でさらなる飛躍を遂げ、コア分野に次ぐ収益の柱へ<br>成長領域で本中計から投資効果が一部発現するなか、中長期的な成長に向け、積極的に経営資源を投下する領域                   | グローバル/航空機<br>戦略投資/環境・エネルギー<br>P23-24 |
| フロンティア | 長期目線で新たな収益源として育成し、当社が目指す姿の実現にもつなげる分野<br>長期的にマーケットを形成し、飛躍することを展望。ビジネス基盤整備に着手し、先行的に経営資源を投下する領域         | サーキュラーエコノミー<br>XaaS<br>P23-24        |



みずほリースグループは、社会の変化を先んじて捉え、時代のニーズにあわせたビジネスを柔軟に展開することで新たな価値を創出してきました。

これからも、お客さまの抱える課題について金融の枠を超えた価値共創のパートナーとして解決し、事業活動に貢献する“マルチソリューション・プラットフォーム”を目指していきます。

**2023年3月期** 売上高:**5,297**億円 経常利益:**401**億円  
 当期純利益:**284**億円 ROE:**11.8%** 連結従業員数:**1,964**人



**1969.12**  
 総合リース会社として  
**(株)パシフィック・リース**を設立  
 日本興業銀行(現みずほ銀行)が中心となり我が国産業界を代表する事業会社および生命保険会社等計16社の参加を得て総合リース会社として設立



**1981.11**  
 商号を興銀リース株に変更  
**1982.12**  
 航空機のレバレッジドリース取り扱い開始  
**1992.2**  
 タイのKrungthai Mizuho Leasing Company Limited.の持分を取得  
**1993.7**  
 信託方式によるリース債権流動化への取り組み



**2001.6**  
 ユニバーサルリース株の株式を取得  
**2005.9**  
 東京証券取引所市場第一部銘柄に指定  
**2006.3**  
 第一リース株の株式を取得  
**2010.8**  
 インドネシアに現地法人PT. IBJ VERENA FINANCEを設立  
**2012.2**  
 みずほ東芝リース株の株式を取得



**2019.3**  
 みずほ丸紅リース株の株式を取得  
**2019.7**  
 インドネシアのオートファイナンス事業会社PT. VERENA MULTI FINANCE Tbkの存続会社としてPT. IBJ VERENA FINANCEと合併  
**2020.3**  
 PLM Fleet, LLC、ならびに、Aircastle Limitedの持分を取得し、丸紅株との海外アセットファイナンス事業の共同運営を開始



**2021.5**  
 みずほキャピタル株の株式を取得  
**2021.8**  
 日鉄興和不動産株の株式を追加取得  
**2022.1**  
 Affordable Car Leasing Pty Ltdの株式を取得  
**2022.4**  
 東京証券取引所プライム市場銘柄に指定

みずほリースが先駆けたプロジェクト

お客さまの設備投資に対する財務ソリューションに強みを持ち、設立以来、工場設備リースやストラクチャードファイナンスなどで数多くの実績を上げてきました。また、国内リース業界の黎明期から、船舶・鉄道車両のリースや建設機械のベンダーファイナンスプログラムにいち早く取り組むなど、他社に先駆けた新たな取り組みにより、企業の設備投資や販売促進を支えてきました。



**1972.01**  
 建設機械のベンダーリース取り扱い開始



**1972.12**  
 海外における船舶リース取り扱い開始



**1985.10**  
 日本初の鉄道車両リースへの取り組み



**1998.11**  
 ストラクチャードファイナンスへの取り組み本格化

**1998.4**  
 興銀オートリース株を設立  
**1998.11**  
 ストラクチャードファイナンスへの取り組み本格化  
**1999.2**  
 日産リース株の株式を取得  
**2000.6**  
 みずほオートリース株の株式を取得

**2016.2**  
 Aircastle Limitedと合併でIBJ Air Leasing Limitedを設立し、航空機オペレーティングリース事業に参画  
**2019.3**  
 株式会社みずほフィナンシャルグループの持分法適用関連会社となる

**2020.4**  
 リコーリース株の株式を取得し、株リコーおよびリコーリース株との業務提携を開始  
**2020.4**  
 ベトナムのファイナンス会社Vietnam International Leasing Co., Ltd.の持分を取得  
**2021.3**  
 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

**2022.9**  
 株式会社格付投資情報センター (R&I)より取得している発行体格付「A+」に変更  
**2022.9**  
 株式会社日本格付研究所(JCR)国内CP格付「J-1」を取得  
**2023.3**  
 株式会社エコスタイルへ出資  
**2023.6**  
 インドのリース会社 Rent Alpha Pvt. Ltd. の株式を取得

当社は従来から「モノ」に対する専門性と商流に対する深い理解、高度な金融ノウハウを用いて、幅広い金融・事業サービスを手がけています。

テクノロジーの進化や気候変動、脱炭素といった社会的課題に対するお客さまニーズの変化を的確に捉え、それらに対応するためのソリューションを提供する当社グループへの期待はより高まっています。

こうした状況下、当社グループが持続的に成長し目指

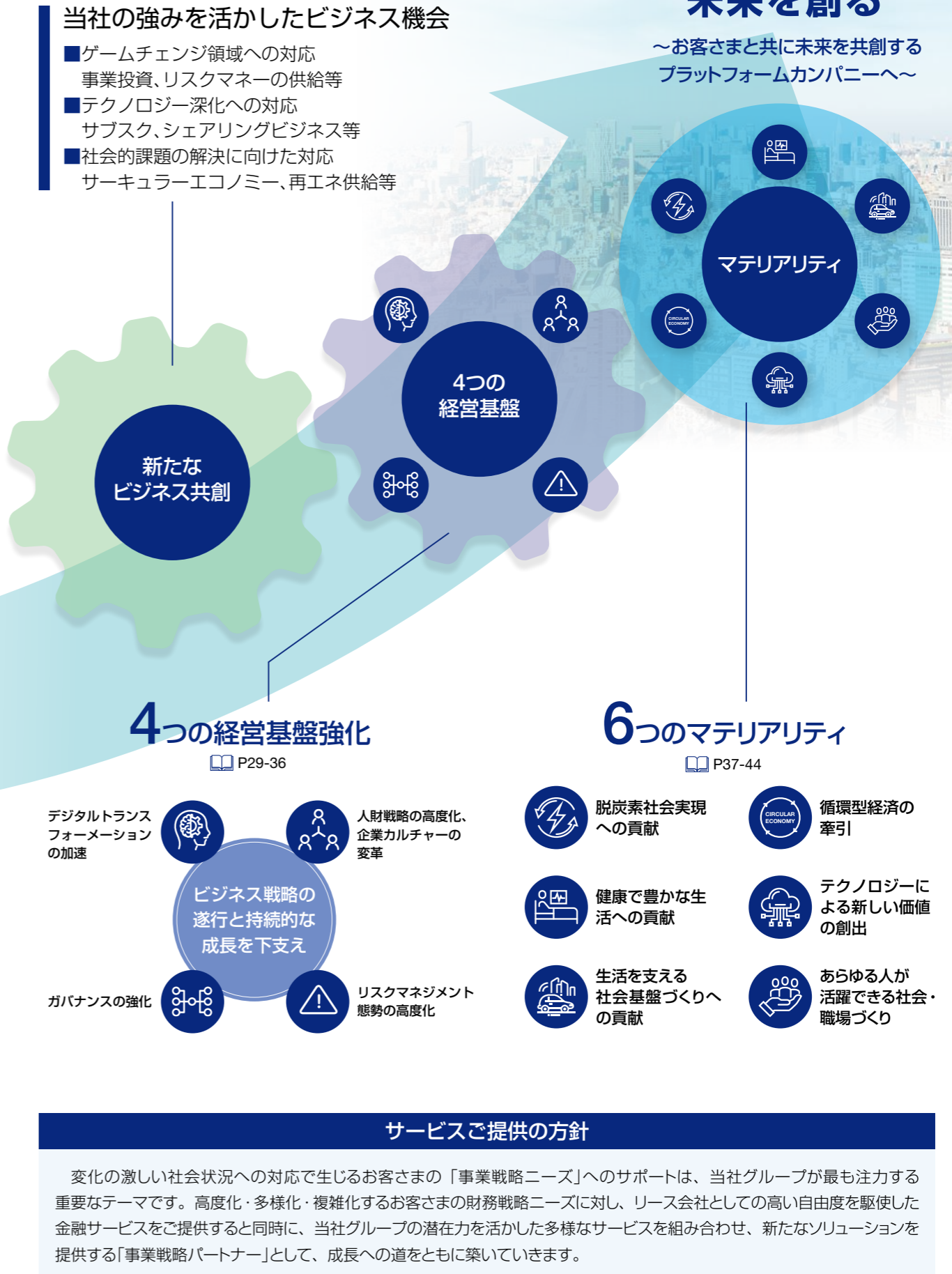
す姿の実現に向け、さらなる飛躍を遂げるため、新たに「中期経営計画2025」を策定いたしました。

お客さまのビジネスモデルの高度化に対応する新ビジネス戦略や、当社グループの注力分野への取り組みと、アライアンスパートナーとの協業を通じた戦略的な取り組みを融和させることで、リース会社から大きく躍進し、お客さまとともに未来を共創するプラットフォームカンパニーとなることを目指しています。



## ニーズをつなぎ、未来を創る

～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～





外部環境の変化

- 日本企業の国際競争力低下
- テクノロジーの進化
- 気候変動への対応
- 不透明な政治経済動向

循環型社会を共創し、持続可能な社会の実現に貢献

INPUT

- 知的資本**  
「モノ」「商流」「金融」に対する専門性と広範なノウハウ  
 ・「付加価値の高いサービス力」  
 ・お客さまの課題を解決するソリューション提供力
- 人的資本**  
課題に真摯に向きあう高度な専門知識を持つ人材  
 連結従業員数 1,964名  
 単体 814名
- 社会関係資本**  
共創するパートナーシップ  
 ・大企業・中堅企業中心のお客さま基盤  
 ・幅広いネットワーク  
 国内12拠点 海外9社
- 財務資本**  
価値創造を実現する強固な資金調達基盤  
 ・親会社株主持分23%  
 ・安定した財務基盤 純資産2,758億円  
 ・外部格付(長期)R&I:A+, JCR:A+
- 製造資本**  
利益の源泉  
 営業資産残高合計 25,801億円  
 国内リース事業 14,416億円  
 ファイナンス・投資事業 1,507億円  
 不動産・環境エネルギー事業 7,928億円  
 海外・航空機事業 1,950億円
- 自然資本**  
資源の効率活用  
 ・再エネ発電設備  
 ・自己託送低圧・分散型太陽光発電

経営戦略と事業活動

ファイナンスを超える新たな発想と挑戦

リースファイナンス      サービスビジネス      投資・事業運営

事業ポートフォリオ運営の変革と高度化

| 事業分野 | コア    | グロース    | フロンティア      |
|------|-------|---------|-------------|
|      | 国内リース | グローバル   | サーキュラーエコノミー |
|      | 不動産   | 航空機     | XaaS        |
|      |       | 戦略投資    |             |
|      |       | 環境エネルギー |             |

アライアンスパートナーとの協働

MIZUHO    Marubeni    RICOH    リコーリース株式会社    日鉄興和不動産

経営基盤の強化

- ▶ ガバナンスの強化
- ▶ リスクマネジメント態勢の高度化
- ▶ 人材戦略の高度化、企業カルチャーの変革
- ▶ デジタルトランスフォーメーションの加速

経営理念: ニーズをつなぎ、未来を創る

OUTCOME

環境負荷の低減

人材の多様化

成長のための原資蓄積と株主・投資家への貢献

中期経営計画目標

財務目標 (2025年度)

| 当期純利益 | ROA    | ROE   |
|-------|--------|-------|
| 420億円 | 1.6%以上 | 12%以上 |

非財務目標

|   |                       |
|---|-----------------------|
| 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*<br><small>*単体および国内連結子会社7社</small> | 排出量ゼロ (2030年度)        |
| ケミカル・マテリアル資源循環率   | 85%以上 (2027年度)        |
| 専門ビジネス人材の拡充   | +80名超 (2025年度)        |
| 人材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)             |



# 金融の枠を超えた価値共創の パートナーとして、お客さまを取り巻く 多様な課題を解決に導く マルチソリューション・プラット フォーマーへと進化します

代表取締役社長  
中村 昭



## 前中計期間のおもな取組と成果について

——第6次中期経営計画における成果についてお聞かせください。

2019年度より2023年度までの5年間を対象とするみずほリースとして策定した初の中期経営計画において、当社は「親会社株主に帰属する当期純利益300億円」、「グローバル分野の年度末残高として2018年度末比の3倍」及び「配当性向25%以上」の3つを中計最終年度の目標として掲げ、これら目標の達成に向けて、お客さまの事業戦略や財務戦略上のニーズを捉えたソリューションの提供に注力する等、注力分野への取り組みを着実に遂行してまいりました。

結果、2022年度実績では、当期純利益284億円と、当社業績予想を上回り、過去最高益を達成、グローバル分野の営業資産残高は2018年度末比2.7倍、配当性向も25.1%となり、最終年度である2023年度に掲げてい

た財務目標を、1年前倒しで、概ね達成が見込まれる水準まで引き上げることができました。

この成長を実現した、大きな要因の一つが、アライアンスパートナーとの連携強化です。

2019年に当社が〈みずほ〉の一員となってから、ビジネス機会そのものが飛躍的に増加・多様化しました。〈みずほ〉が有する顧客基盤に対し、銀行グループとは異なるソリューションを提供することで、ビジネス領域そのものが過去にないスピードで成長を遂げることができました。

また、丸紅グループとの連携では、合併会社である「みずほ丸紅リース」を通じた海外インフラ事業などへの共同事業投資等が進展し、グローバルビジネスにおける業績を牽引、成長がより一層加速しております。

その他、リコーリースとの協業においても、相互顧客

連携による新たな事業機会を創出、スタートアップ等とも連携して、出資先のソリューションを当社顧客へ提供するなど、新たな形でのソリューション提供を実現してまいりました。

もう一つの成長要因が、インオーガニック戦略の進展です。みずほキャピタル・日鉄興和不動産・Aircastle Limitedの持分法適用会社化など、前中期経営計画における投資額は1,500億円規模となり、持分利益の増加という形でも当社の成長を牽引しました。例えば、日鉄興和不動産との協業では、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してきました。航空機ビジネスについても同様にグローバルベースでのプレゼンス向上に向け、アライアンスパートナーとの協業によるバリューチェーンビジネスの獲得を図る等、当社の成長を後押ししました。

一方、成長するビジネス領域を支える経営基盤の強化も重要な課題です。前中計期間において、リスクマネジメントの高度化、コンプライアンス推進体制の整備・強化にも注力してまいりました。生産性向上も重要なテーマであり、業務デジタル化によるデジタイゼーションを進め、業務効率化に取り組みました。例えば、RPA導入による業務自動化の推進、ペーパーレス化への全社的なシフトなどに継続的に取り組み、現在も着実に進展しております。

サステナビリティの推進については、環境・社会課題への取り組みの重要性はますます高まりを見せており、当社グループでも事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献するため、優先的に取り組むべき6つの重要課題をマテリアリティとして特定しております。例えば、再生可能エネルギー領域への取り組みを強化し、非FIT太



陽光発電設備由来の電力供給や、自己託送、コーポレートPPA等を活用した太陽光発電ビジネスの推進、英国陸上風力発電所プロジェクトへの投資等、設備のリースに留まることなく、事業そのものへの取り組みを推進しました。引き続き当社Visionに掲げる“サステナブルな社会のクリエイター”として、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。

6つのマテリアリティ

- ① 脱炭素社会実現への貢献
- ② 健康で豊かな生活への貢献
- ③ 生活を支える社会基盤づくりへの貢献
- ④ 循環型経済の牽引
- ⑤ テクノロジーによる新しい価値の創出
- ⑥ あらゆる人が活躍できる社会・職場づくり

新中計策定の背景と位置づけについて

— 新社長として就任と同時に、新たな中期経営計画を策定されました。その背景や位置づけについてお聞かせください。

足許の事業環境を見ると、マクロ環境は大きな変化の途上にあり、不透明感も増えています。

例えば、国内では人口減少により、市場が頭打ちの状況にあり、今後、財政問題が顕在化するおそれもあります。

また、国内外におけるテクノロジー分野の進歩は加速度を増しており、技術革新によって業界の垣根が低くなることであらゆる局面で競争が激化していきます。

気候変動への対応も重要なテーマであり、温室効果ガスの排出量増加に伴う環境破壊、グローバルでの人口増加は継続し、大量生産・大量消費モデルによる廃棄物の増加は深刻化しております。




このように、お客さまを取り巻く環境は日々変化しており、各企業において意思決定の迅速化、果敢なリスクテイクや事業ポートフォリオの見直し、ロボティクス活用による自動化等に拍車がかかっていきます。また、カーボンニュートラルに向けたトランジションやサーキュラーエコノミーへの取り組みなど、社会的課題解決の重要性も日々高まっております。

お客さまの潜在的ニーズ、それに起因する打ち手の変化を的確に捉え、ゲームチェンジ領域やテクノロジーの進化、社会的課題の重要性の高まりを踏まえたソリューションを提供することが、当社ビジネスチャンスの拡大にもつながります。

こうした状況下、当社グループが持続的に成長し、目指す姿の実現に向け更なる飛躍を遂げるため、新たに「中期経営計画2025」を策定、公表致しました。リース会社という枠に捉われないこと、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の価値共創のパートナーとして、多様なソリューションを提供する、マルチソリューション・プラットフォーマーを目指してまいります。

「中期経営計画2025」の目指す姿

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、解決に繋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) の有カプレイヤー
- 
**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

お客さまを取り巻く社会的課題・事業課題に対し、金融の枠を超えた価値共創のパートナーとして解決に導く、マルチソリューション・プラットフォーマーへと進化

中長期的に目指す姿

- ① 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
- ② 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
- ③ 新たな価値創出に向け、チャレンジする組織

新中計は、「当社の目指す姿」からバックキャストし、23年度から25年度までの3カ年を対象とし、「挑戦」「変革」「成長」をキーワードとして掲げ、目指す姿の実現に向け、飛躍的な成長を遂げるために、ビジネス基盤・経営基盤双方に対し、積極的な経営資源投下を行う、『変革に挑戦する3年間』と位置付けております。後ほど詳細はご説明いたしますが、時間軸の異なる3つの事業ポートフォリオを適切にマネージしつつ、安定収益を着実に伸ばし、成長領域での資産拡大を進めてまいります。

アライアンス戦略について

— 事業拡大に向けて重要なみずほ連携、海外事業でつながりを深めている丸紅連携など、アライアンス戦略についてお聞かせください。

前中計において、みずほ連携を通じたビジネス機会は飛躍的に増加・多様化し、過去にないスピードで当社のビジネス領域そのものが拡大しました。一方で、〈みずほ〉の顧客基盤やバリューチェーンには、まだまだポテンシャル

があるのも事実です。

当社の役割期待として、リースやメザニンローンなどのファイナンス面に目が行きがちですが、銀行では対応困難な、事業投資や事業運営、アセット保有も可能ですし、サブスクやXaaSなどの各種サービスもご提供できます。

これらを組み合わせ、当社ならではのソリューションを提供することで、お客さまの課題解決が進捗し、さらなる価値共創へと世界が広がります。

今後、〈みずほ〉のお客さま等に対して、エッジの効いたアイデアや最新テクノロジーを活用したマルチなソリューションをご提案し、ともに協働できれば、これまでにないユニークなビジネスモデルが確立できると考えています。

また、丸紅グループとの連携については、2019年に開始した業務提携を通じて、海外を中心とした共同事業を引き続き推進しています。

航空機リース事業を営むAircastle Limited、冷凍・冷蔵トレーラーのリース・レンタル事業を営む米国PLM社や、オーストラリアの自動車販売金融市場への共同投資など、着実に海外ビジネスを拡大しています。

また、ベトナムのリース会社に出資し、シンガポールではMizuho Leasing Pte. Ltd.が営業を開始するなど、アセアン各国におけるファイナンスニーズも的確に捕捉しています。

今後も、国内外における新たな事業領域での連携拡大、共同投資の検討など、当社と丸紅相互の強み・ノウ

前中期経営計画の取り組み

|              | みずほ連携  | 丸紅連携              | その他アライアンス                        |
|--------------|--|-------------------|----------------------------------|
| アライアンス戦略     | ビジネス機会が飛躍的に増加・多様化                              | グローバルビジネスの成長を牽引   | 新規ビジネス創出に向けた協業を推進                |
| 注力分野における取り組み | 各分野において既存ビジネス領域を拡大すると共に、新たなビジネス領域創出に向けた取り組みを推進 |                   |                                  |
|              | 国内有数の超大型不動産を取得するファンドへ出資                        | 太陽光水力発電事業へ参画      | 物流ロボット等を対象としたサブスクリプションスキームを構築    |
|              |  |                   | サーキュラーエコノミーの実現に向けたプラットフォーム構築を推進  |
| インオーガニック戦略   | 不動産、グローバル、航空機等の分野で積極的なM&Aを展開、当社の成長を力強く牽引       |                   |                                  |
|              | 前中期経営計画期間(2019-22年度)における投資額 ▶ 1,500億円規模        |                   |                                  |
|              | 日鉄興和不動産の持分法適用会社化                               | みずほキャピタルの持分法適用会社化 | Aircastleの持分法適用会社化               |
|              |  |                   | Rent Alpha Pvt. Ltd.の連結子会社化合意 など |





ハウを活かして、一層のグローバルビジネス拡大を目指します。

## インオーガニック戦略について

—新中計では1,500億円の投資を計画されていますが、その基本となる考え方をお示ください。

M&Aや資産買取などのインオーガニック成長は、事業基盤の拡充、収益力向上を図る上で有効な手段の一つとして捉えています。

前中計期間において、国内ではリコーリースや日鉄興和不動産、みずほキャピタルの持分法適用会社化を通じて、ビジネス領域の拡大を図りました。海外では、丸紅との連携で行う投資に加えて、最近ではインドにおいて機器設備リース事業を行っているRent Alpha社を連結子会社化しました。

これらの活動によって前中計では1,500億円を超える規模の投資を実行し、当社グループの事業基盤の拡充と収益力の向上に大きく寄与しました。

新中計におきましても、既存ビジネス分野や成長分野

における事業領域・規模の拡大、新たなビジネスの創出を目的として、1,500億円規模のインオーガニック投資を想定しています。対象はコア・グロース・フロンティアと位置付けた各分野に関連する案件を中心に、良質なものがあれば前向きに検討していきたいと考えています。またくみずほや丸紅等の案件ソーシングルートも活用し、案件の発掘に努めていきたいと考えています。これらの戦略を通じて、事業ポートフォリオを変革してまいります。

## 経営基盤強化の取り組みについて

—「中期経営計画2025」を支える経営基盤の強化、高度化についてお聞かせください。

目指す姿の実現に向け、ビジネス基盤・経営基盤双方の強化・高度化が不可欠です。

主な取り組みとして、IT基盤整備とデジタルトランスフォーメーションの加速が上げられます。ビジネスにおけるデジタル技術の活用を徹底し、お客さまへの提供価値を高めるとともに、それを実現するために必要なデジタル人財の育成にも取り組みます。

また、これらの戦略を実行するために必要な人財ポートフォリオを構築するため、キャリア採用の強化や、適材適所の人財配置を行い、専門ビジネス人財のさらなる拡充を図ります。加えて、積極的なキャリアアップ支援、社内のナレッジ共有等を通じて、社員一人ひとりが、自身のスキルアップ・キャリア開発を行うことも当社成長の原動力になると考えます。もちろん、社員の行動様式も変革の要となります。自由闊達なコミュニケーション、チャレンジを支える環境を通じて、社員一人ひとりが「挑戦」「変革」「成長」に一丸となって邁進できる機会の提供、組織に変えていきたいです。

またスピード感のある経営を実践するため、ガバナンス/リスクマネジメントの高度化も重要です。当社は2023年度から「本部/グループ制」を導入し、ビジネスの多様性や専門性の高まりを踏まえた、新たなガバナンスを実施しています。また多様化するリスクカテゴリに対応したリスクコントロールの高度化、モニタリングの強化

など、リスクマネジメント体制全体の高度化を進めています。

これらの経営基盤強化に取り組むため、具体的には、100億円超のITシステム投資を行う他、専門ビジネス人財を80名超増員するなど、積極的に経営資源を投下します。これらの成長投資を、期間利益の増加スピードとのバランスを取りながら、推進してまいります。

## サステナビリティと非財務目標について

—新中計におけるサステナビリティの取り組み方針についてお聞かせください。

サステナビリティへの取り組み方針と経営戦略は一体であり、それは新中計においても同様です。

前述した6つのマテリアリティは、持続可能な社会の実現に貢献するため、当社グループが優先的に取り組むべきだと特定した重要課題です。新たなテクノロジーの活用やサプライチェーン支援、モノ・サービスの利用価値の提供など、当社が得意とするビジネスを通じてマテリアリティに取り組むことで、循環型社会を共創し、持続可能な社会の実現を目指しています。

中でも、脱炭素および関連する気候変動やエネルギー問題は、世界的な最重要課題です。

当社グループにおいても、排出しているCO<sub>2</sub>削減に関して、目標を立てて取り組んでおります。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や、業務デジタル化・効率化による省エネ等を進め、SCOPE1、2に関しては削減目標を前倒し、単体および国内連結子会社7社を含めて、2030年までにカーボンニュートラル実現を目標として掲げております。

非財務目標として人的資本経営目標も重要です。人財育成のための投資額として、2025年度は2022年度比で3倍以上を予定し、200名以上のデジタルIT人財の育成を目標としています。この他、有給休暇取得率80%以上、女性管理職比率15%、男性の毎年の育児休暇取得率100%も掲げています。

社員が健康で働きがいのある職場・会社となるべく取り組みを進め、それが結果的に企業価値の継続的な成長へつなげると確信しています。

## 財務目標設定の背景と、達成に向けて

—新中計における当期利益、ROA、ROEなどの財務目標についてお聞かせください。

当期利益は、2022年度実績284億円に対して、「中期経営計画2025」の最終年度である2025年度に420億円という数値目標を設定しました。同じく2025年度におけるROA目標は、営業資産の積極的な積み上げと、採算を重視した取り組みを継続することで、1.6%以上を目指します。

ROEは当社にとって、重要な経営指標であることを認識しています。現在、当社グループは成長ステージにあることから、収益力の向上と、成長投資を通じた利益拡大により、中長期的な視点でのROE向上に努めていき、2025年度にはROE12%以上を目指します。

—ステークホルダーへのメッセージをお願いします。

株主還元方針につきましては、「収益力の向上を図りつつ、業績に応じた配当を実施する」という基本方針を継続してまいります。2023年度の配当予想については、前年度比+19円増配の年間166円を予定し、22年連続での増配となる見込みです。

加えて、新中期経営計画期間においては配当性向を30%まで増進させるとともに、内部留保資金を事業基盤の強化と成長投資に有効に使い、利益成長を通じた株主還元の強化を図ってまいります。

当社グループは従来のリース会社から、お客さまとともに未来を共創するプラットフォームカンパニーへと、大きく飛躍を遂げるべく、変革に力を注いでいます。数値目標でもお示したとおり、当社の成長に向けたポテンシャルは、非常に大きいものと確信しております。本中計で掲げた戦略を着実に実行し、目標を達成するため、一丸となって取り組んでまいりますので、ステークホルダーの皆さまのご協力に対して感謝申し上げるとともに、引き続き、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。



# 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

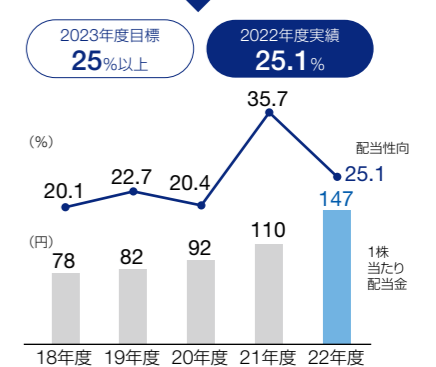
### 連結数値目標達成状況



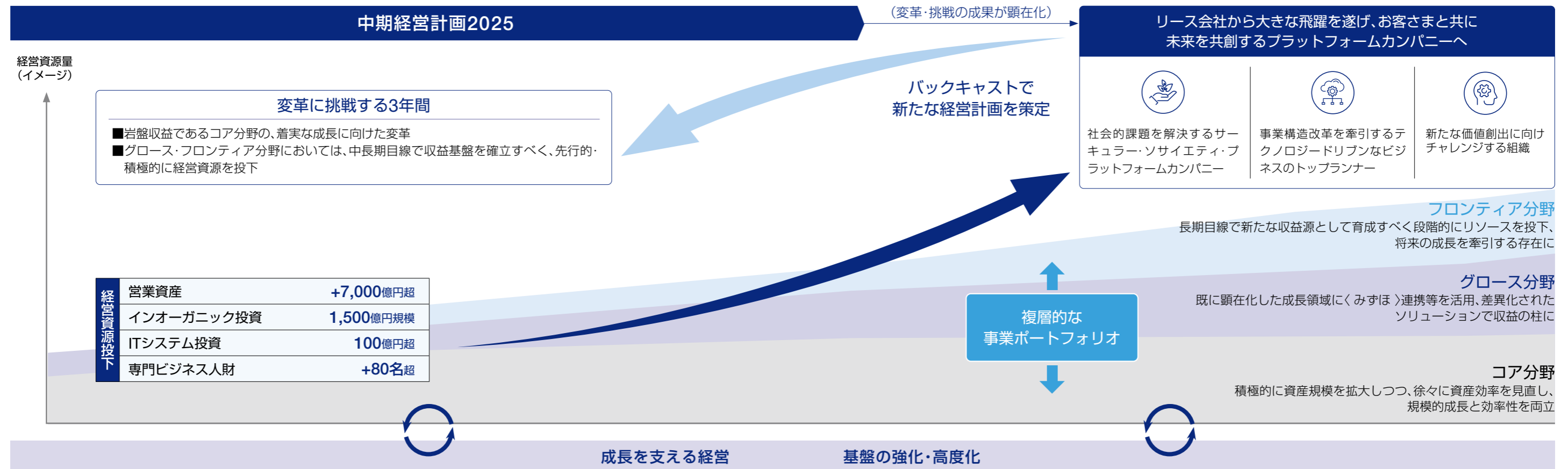
### グローバル分野の営業資産残高



### 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

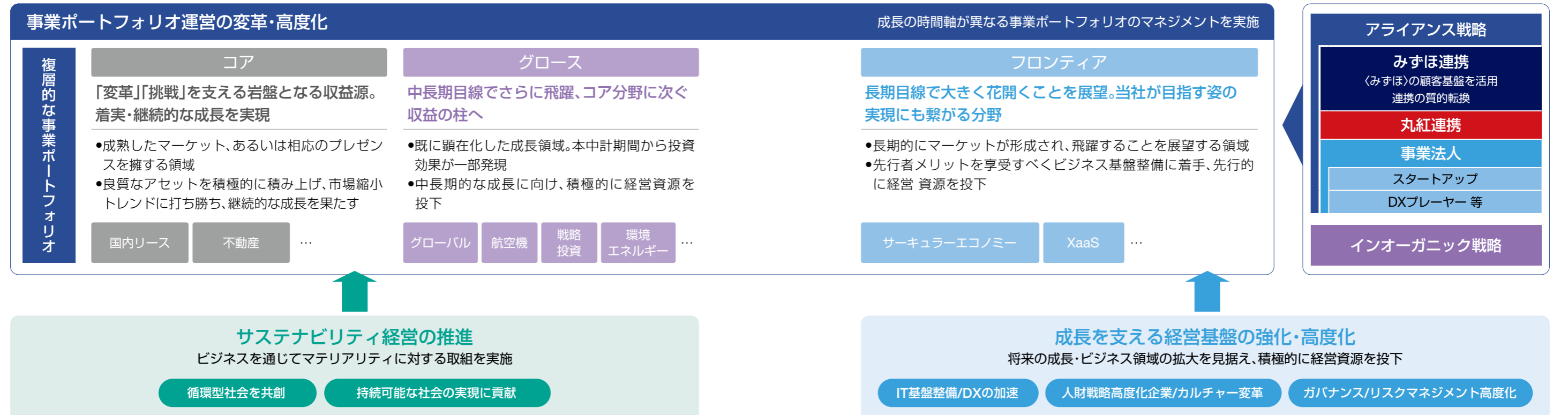
当社の選定した6つのマテリアリティに対する取り組みを、ビジネスを通じて推進することで、循環型社会を共創し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。具体的には、当社は新中計期間中に「再エネ発電設備容量1ギガワット確保」を目標として掲げました。既に事業参画している太陽光はもとより、バイオマス、系統蓄電池等、多様な供給電源を確保し、目標の達成を目指します。その上で、再エネ電源を需要家へ供給するためのインフラを構築し、サーキュラーエコノミーや蓄

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



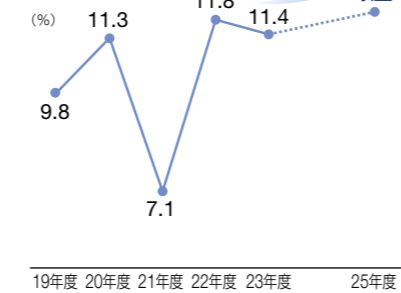
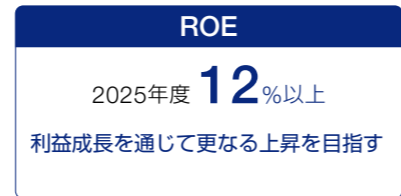
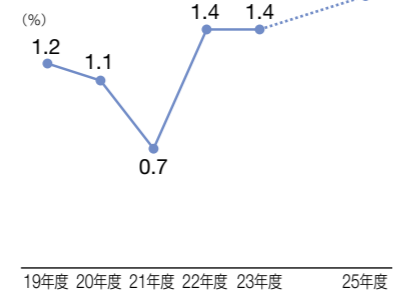
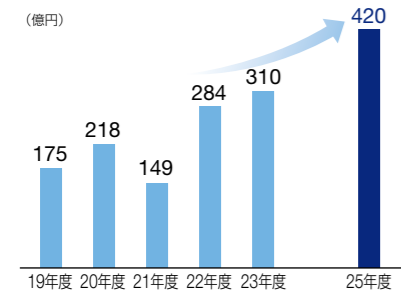
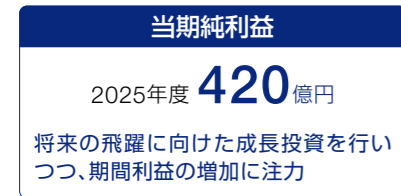


経営基盤の強化・高度化

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<br>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)<br><small>*単体及び国内連結子会社7社</small> |
| Circular Economy<br>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<br>土台としての<br>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)                                       |



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

代表取締役副社長 永峰 宏司

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。

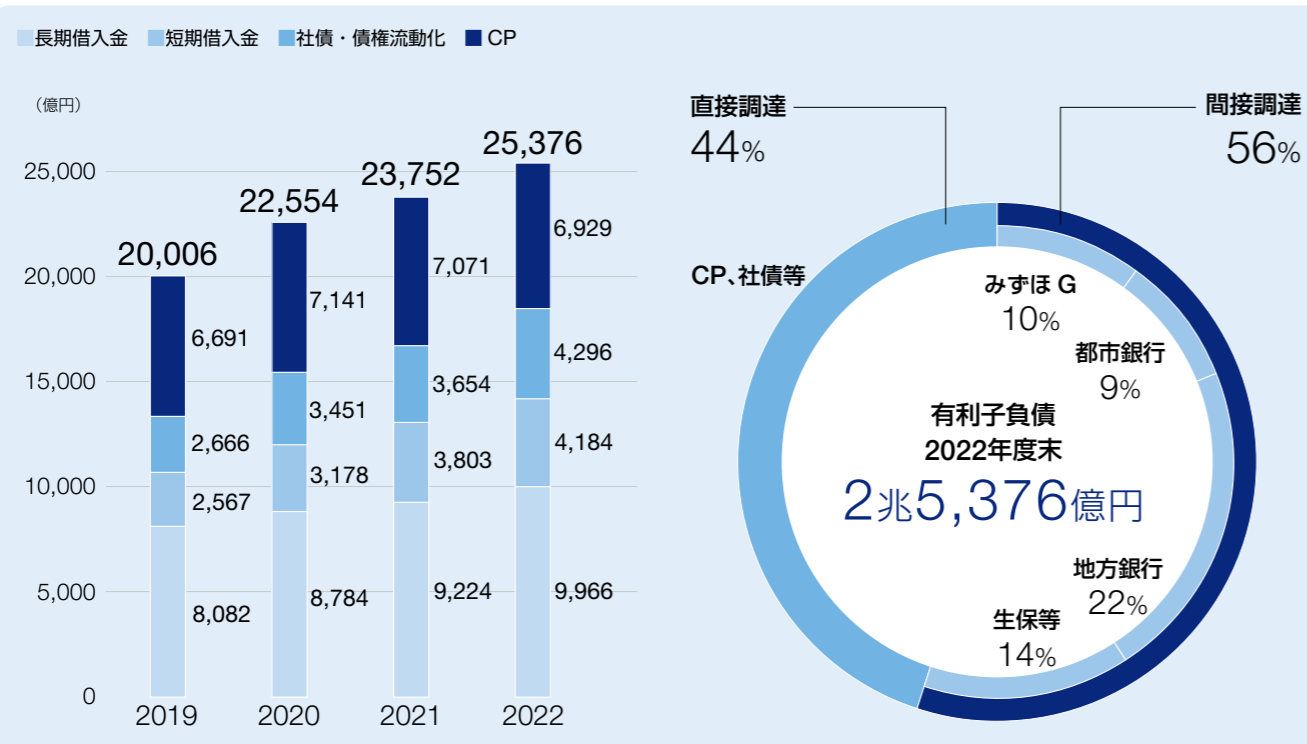
具体的には、従来型のクレジットリスク・金利リスクだけではなく、アセットリスクや事業リスク等多様なリスクを有する営業資産の積上げに対応するため、意思決定およびモニタリング体制を強化し、適切にコントロールすることにより、リスクリターン運営の高度化を図り、収益拡大を支えていきます。

### 株主還元方針について

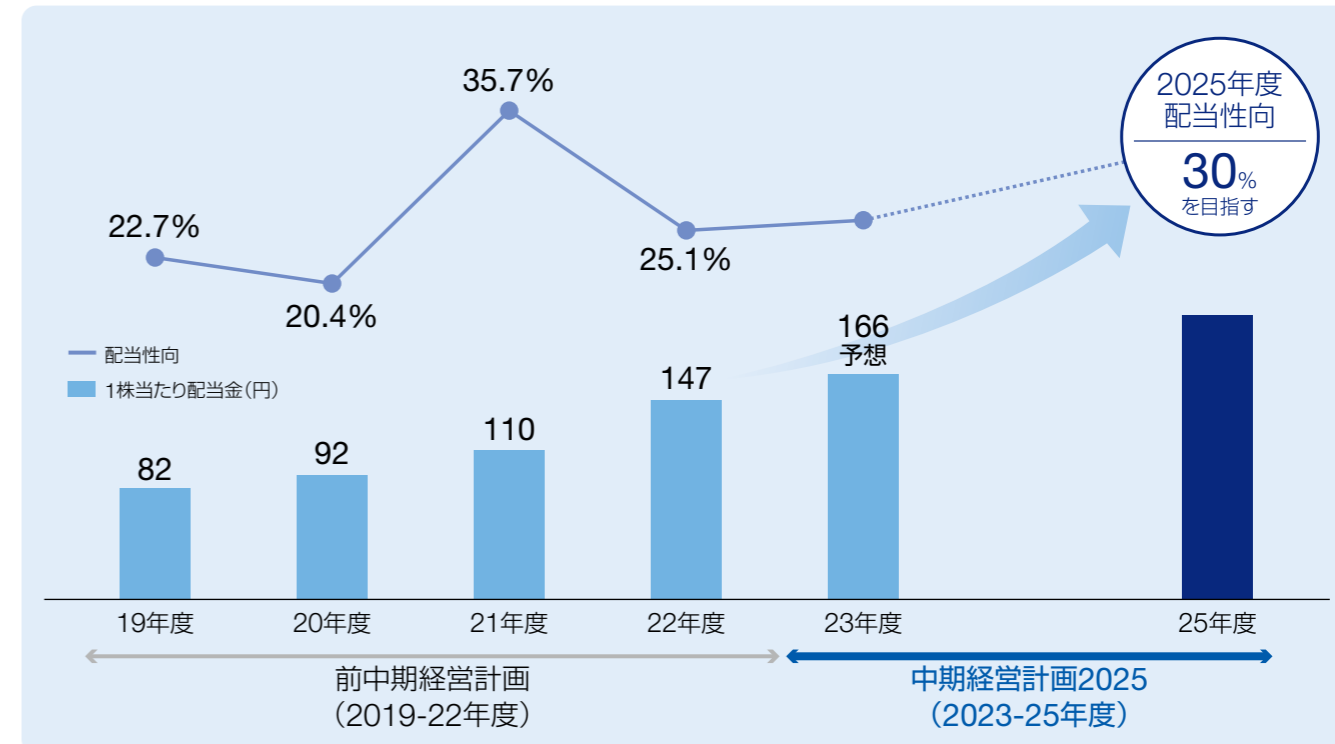
株主に対する利益還元については、収益力の向上を図りつつ、業績に応じた配当を実施することを基本方針としています。この方針のもと、配当性向の水準やさまざまな手法による利益還元の強化と、成長投資や事業基盤の充実による収益力および企業価値のさらなる向上との、最適なバランスを実現していきます。

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。

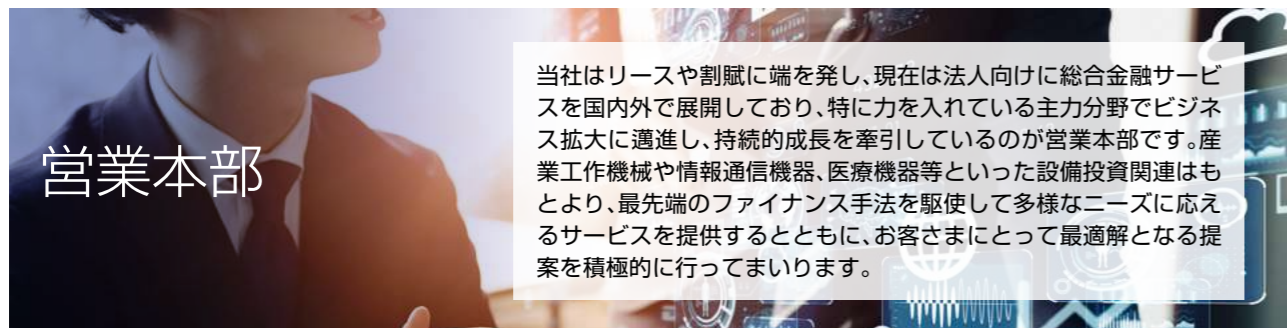
当社中期経営計画2025のコア分野として、当本部は、ローン・不動産リースを中心に優良な営業資産を積み上げ、安定収益を確保し、「環境配慮不動産の所有」、「ファンドやREITへの物件提供」等、多様な不動産業務を通じて社会に貢献しております。従来の不動産事業の枠にとどまることなく、ビジネスパートナーとの連携・協業による「新領域」として、開発案件や長期保有前提の不動産取得にも注力し、さらなる収益性の向上にも努めてまいります。また、職場環境におきましても、キャリア入社による専門人材が活躍し、社員全体がライフスタイルに合わせた働き方を実現できるように相互協力、業務効率化を励行しております。〈みずほ〉の多く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

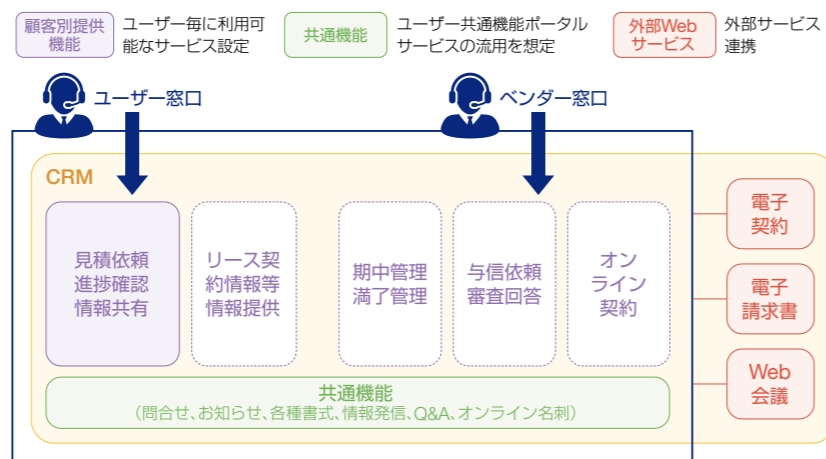
営業本部は、当社の「挑戦」と「変革」を支える基盤の役割を果たすという重責を担い、「中期経営計画2025」における最重要分野を活躍のフィールドとしています。リース市場の規模縮小に打ち勝つべく、良質なアセットを積み上げ、持続的成長を果たすのが使命です。それを果たすべく、「価値共創型/課題解決型」へと営業スタイルを変革し、ゲートキーパーである営業担当者のニーズ把握力を向上させます。プロダクトアウト型の営業から脱却し、取引先の潜在ニーズを把握しながらクロスセル(組み合わせ

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

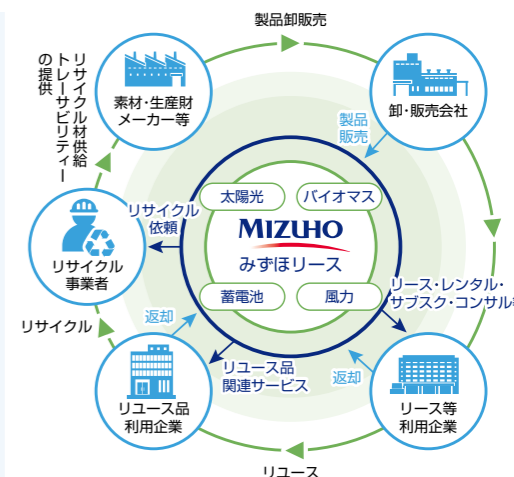
ナーとの協業により、製品ライフサイクルの一連のプロセスにおける「透明性の担保」を図るとともに、資源利用の最適化を促進してまいります。

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。

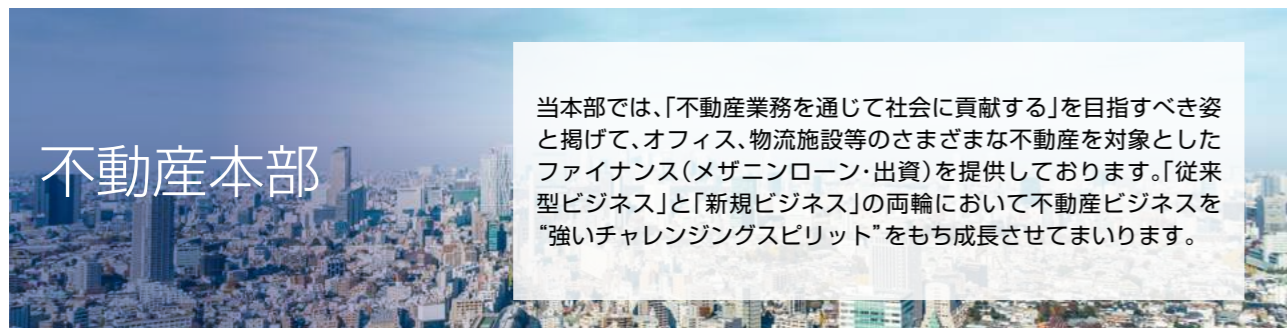
### 当社が目指すサーキュラーエコノミーのプラットフォーム

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
- く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

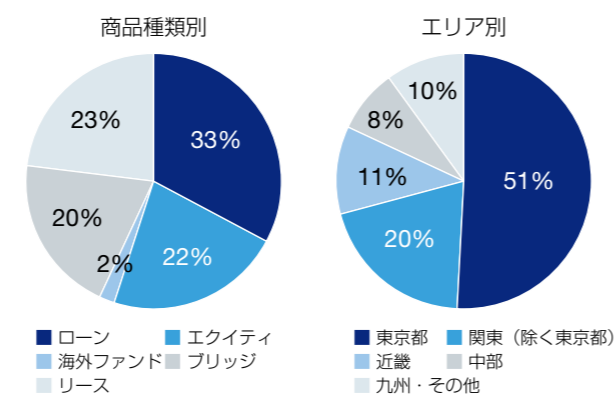
### 成長戦略

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。



## トランスポーターション本部

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い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

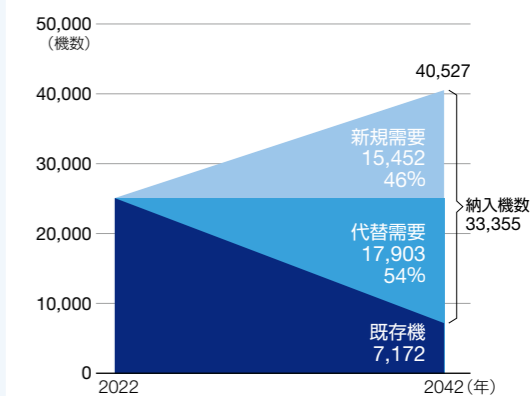
航空機分野では、① Aircastle社を通じた航空機オペレーティングリース事業の強化、② 航空機担保ローンの拡大、③ JOL・JOLCOの組成・販売を通じた本邦投資家向け運用商品の強化、を成長の軸としてまいります。従来は、航空機を必要とする企業にファイナンスを提供することが中心でしたが、今後は今般増資を行ったAircastle社を通じてコロナ禍で落ち込んだ航空需要の回復、またそれに伴うリース需要の増加を取り込んで当社の成長につなげてまいります。また、JOLCOでは航空

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。

### トランスポータ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

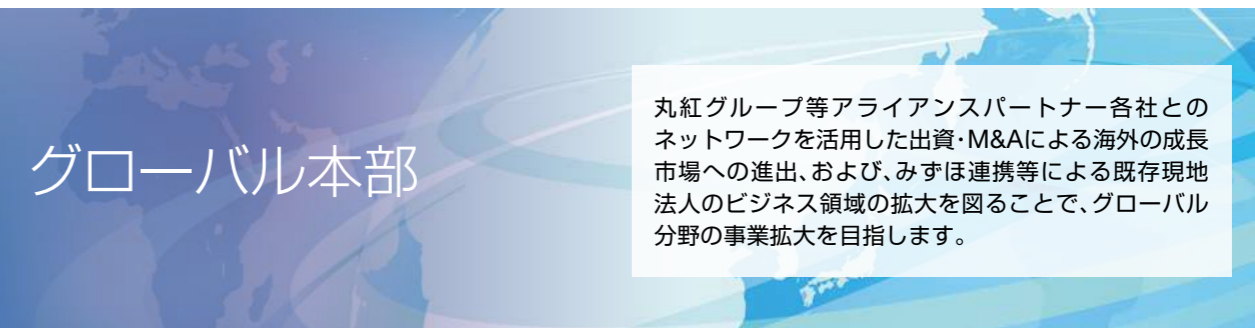
インベストメント本部は、スタートアップ企業へのアクセスを通じて、テクノロジーの進化やビジネスモデルの革新をフォローしています。お客さまのDX戦略に資するソリューションを取り扱うスタートアップ企業を、エクイティを中心にファイナンス面からサポートするだけでなく、DXを活用した先端的かつ持続性の高いビジネスモデルの構築等、お客さま・スタートアップ企業との価値共創にも取り組んでいます。



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しては〈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。

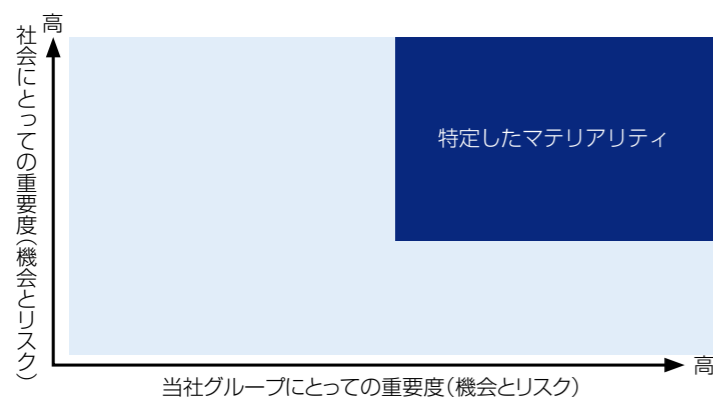
### みずほリースグループのマテリアリティ

**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

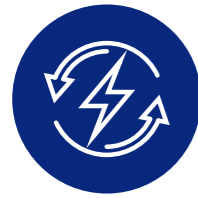
**事業構造改革を牽引するテクノロジードリブンなビジネスのトップランナー**

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

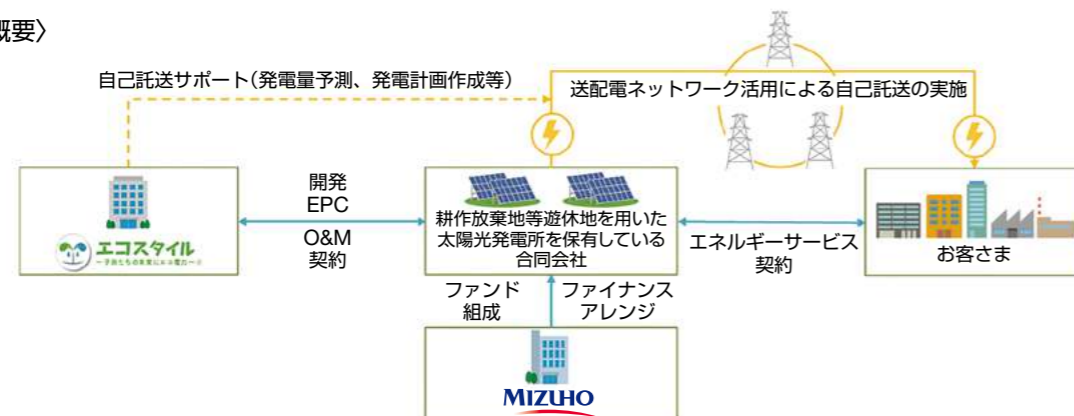
### 開発事業者さまとの資本業務提携により、お客さまの再生可能エネルギー由来の電力調達ニーズに応える体制を実現

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への創出
- 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

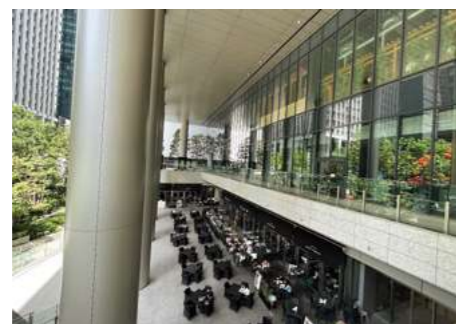
インフラ整備、モビリティ普及のためのソリューションを提供

#### 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財確保の機会拡大
- 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財確保と定着、  
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の実現を目指します。

**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

**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

**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

**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、

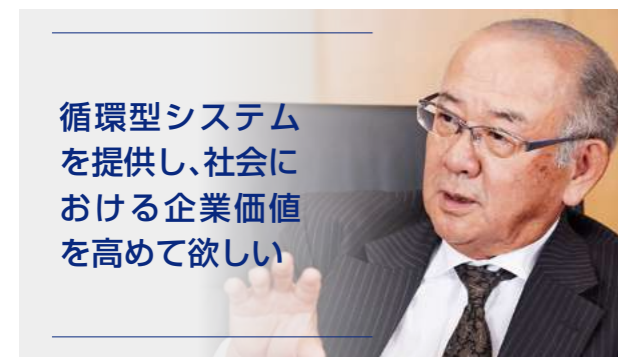
新たな分野の仕事に向けて、リスクリングも含めて、人財をどのように変えていけるか。会社全体をどう衣替えをしていくのか。中村社長には、そのイニシアチブを取っていただきたいです。

**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定したのか、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。



循環型システムを提供し、社会における企業価値を高めて欲しい

**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んですね。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。



物事はすべて別の視点からダブルチェックすることが大切です



**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。

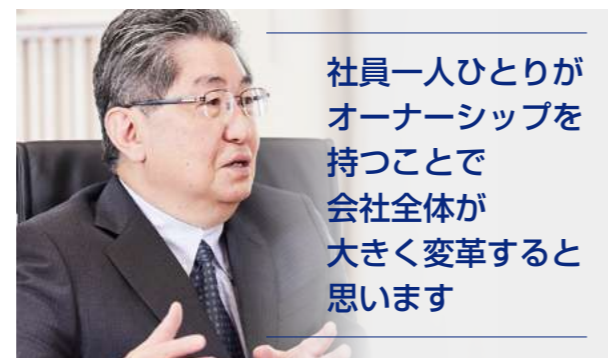


**曾禰** 人財ということを考える際の一つのキーワードは「オーナーシップ」ではないかと思います。「サステナブルな社会のクリエイター」として自ら成長し、主体的に事業へ関わっていく意識を持つということです。私が外部の視点から見ると、当社は非常に強いファイナンスの基盤があり、数字で語る部分が多く、かつ説得力があります。そのうえで新しいテクノロジーや環境などの分野で他社と協業をする時、自らのオーナーシップを意識し、どう価値を高めていくのか。とすればファイナンスに頼りがちな領域から脱して、新しい世界に入っていく時期にあるのだと思います。

**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を経験しました。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ると思います。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。





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   |   |
|--|---|--|---|
|  <b>お客さま</b>        | 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みます。   | 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。   | <br>P21-25   |
|  <b>株主・投資家</b>     | 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。                           | 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                                    | <br>P26-28  |
|  <b>ビジネスパートナー</b> | 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。                                    | 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  | <br>P45-46 |
|  <b>従業員</b>       | 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。  | 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 | <br>P60-66 |
|  <b>行政機関</b>      | 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。  | 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   | <br>       |
|  <b>地域社会</b>      | 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。 | 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  | <br>       |
|  <b>非営利組織</b>     | 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。   | 障がい者支援活動、NPO・NGO活動への参加および支援  | <br>       |

持続可能な社会の実現



● 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。

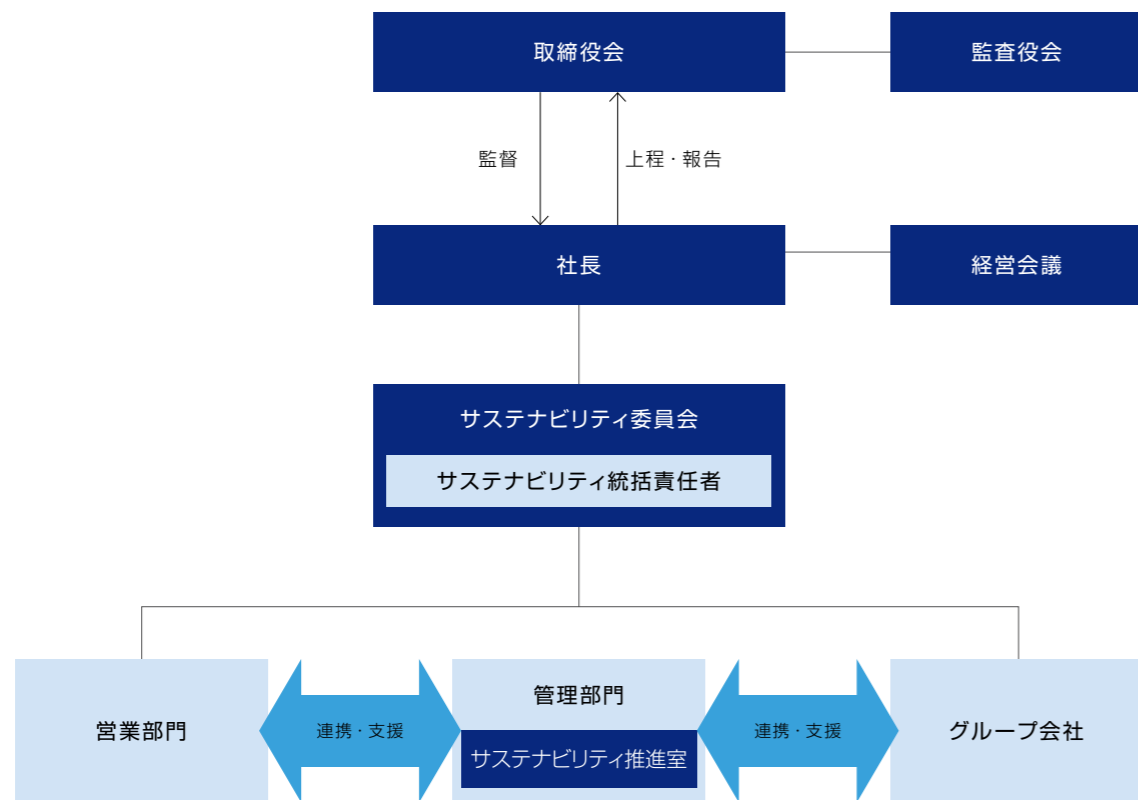
■ ガバナンス

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、ESG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

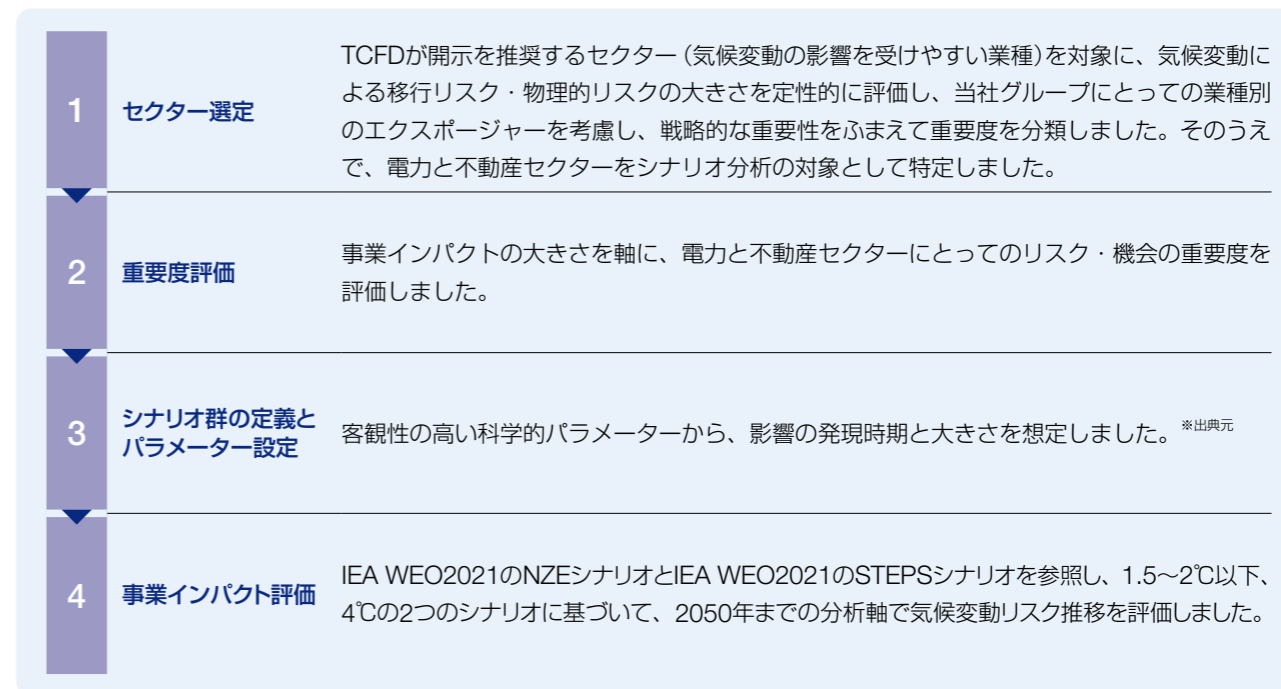
短期・中期・長期のリスクおよび機会

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

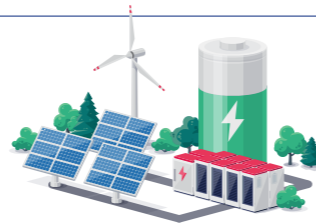


※出典元についてはこちらをご覧ください  
[https://www.mizuho-ls.co.jp/ja/sustainability/society\\_and\\_environment/action.html](https://www.mizuho-ls.co.jp/ja/sustainability/society_and_environment/action.html)

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"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>当社事業への直接的影響は限定的</li> </ul> |
| 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><b>【機会を活用するための施策】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>蓄電池や水素等の新しい電源にもリーチを拡大</li> <li>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</li> <li>補助金等を活用した設備投資</li> <li>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</li> </ul> | <p><b>【リスク低減策】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>  |

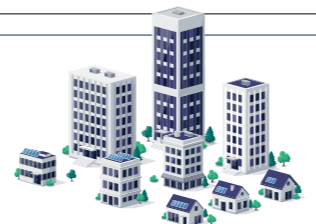
電力会社の収益性への影響が想定されますが、当社に影響するリスクは限定的な一方、機会面では再生エネルギー事業の成長が見込まれます。石炭火力発電所の新規建設を資金使途とする投融資等は行わないこととするセクターポリシーを定め、気候変動リスクを考慮した取引の判断を行っています。



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 <sup>*1</sup> /ZEH <sup>*2</sup> 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様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、お客様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><b>【機会を活用するための施策】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境を配慮した不動産への投融資を強化する</li> <li>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</li> </ul> | <p><b>【リスク低減策】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>長期保有案件に関してはより慎重な信用力評価を行う</li> </ul> |

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、お客様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、カテゴリー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、お客様の行動変化により、事業へのインパクトが発生するリスクが想定されます。

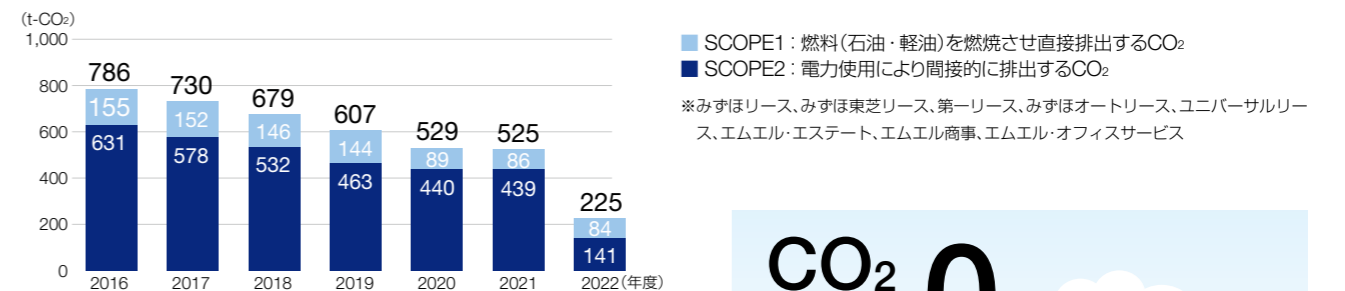
気候変動が当社グループに与えるリスクは、規制の変更や投資先の事業構造の変化、お客様の行動変化によるものと捉えております。このような要因が当社グループの事業に複合的に影響を与える要因を分析し、リスクへの対応を精緻化してまいります。

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CO<sub>2</sub>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。

CO<sub>2</sub> 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

**CO<sub>2</sub> 排出量 0**

2030年



CO<sub>2</sub> 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                  | ・購入者価格基準のグローバル環境負荷原単位<br>(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<br>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)<br>(一般社団法人サステナブル経営推進機構)<br>・電気: 排出原単位データベース※2<br>燃料調達時の排出原単位 | 78     |
| 5                      | 事業から出る廃棄物                    | ・排出原単位データベース※2<br>廃棄物種類別の排出原単位   | 596※3  |
| 6                      | 出張                           | ・排出原単位データベース※2<br>従業員数あたりの排出原単位  | 165    |
| 7                      | 雇用者の通勤                       | ・排出原単位データベース※2<br>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 <sub>2</sub> ) |                              |  | —※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

- 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。
- 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。
- 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。
- 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、中村さんと呼びさ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ぎ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った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ます。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のできる資質と能力

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。

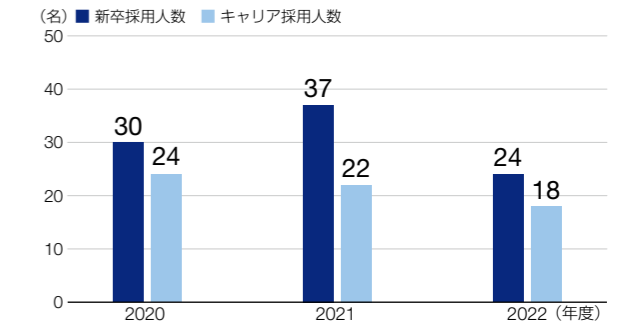


キャリア採用

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

| 階層       | 階層別   | キャリアデザイン/ライフプランニング   | 昇格/選抜                              | 自己啓発資格補助等                             | 目的・機能別                               |
|----------|---|--|------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| 管理職層     | チームマネジメント研修<br>管理職研修<br>評価者研修                                   | キャリアデザイン研修<br>マネジメンタル研修(2年)  | みずほリース<br>みずほリース<br>みずほリース<br>カレッジ | 自己啓発資格補助等                             | 指導者研修<br>指導者                         |
| 中堅～リーダー層 | 中堅担当研修<br>発想力・創造力向上系研修<br>業務改善関連研修<br>プレゼンテーション研修               | キャリアデザイン研修<br>キャリア委員会<br>ロールモデル発表会<br>エンゲイジメント<br>ワークショップ<br>介護協議会 | アセスメント<br>ヒューマン<br>研修              | 自己啓発資格補助等<br>外部機関<br>資格取得奨励制度<br>外部機関 | 指導担当研修<br>指導者<br>RM研修<br>キャリア採用者向け研修 |
| 新入・若手    | 財務分析研修<br>フォローアップ研修<br>新人研修(配属後複数回) PC研修/ロジカルシンキング研修含む<br>入社時研修 | キャリアデザイン研修<br>キャリア委員会<br>ロールモデル発表会<br>エンゲイジメント<br>ワークショップ<br>介護協議会 |                                    | 自己啓発資格補助等<br>外部機関<br>資格取得奨励制度<br>外部機関 | メンター<br>研修                           |

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。

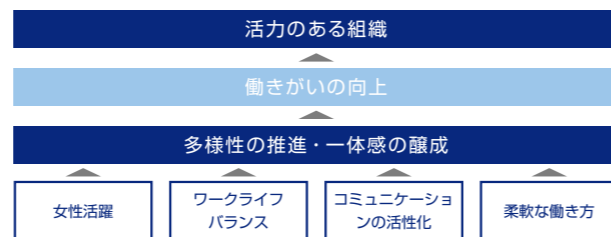
ダイバーシティ&インクルージョン・働き方改革

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。

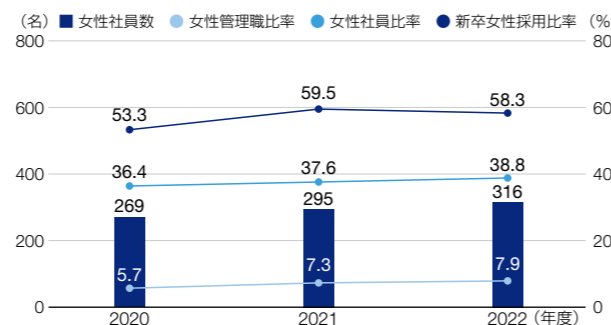
女性の活躍推進

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、理解しやす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内、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。



2023  
健康経営優良法人  
Health and productivity

|                       | 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)



取締役会長  
津原 周作

● 2,900株 ○ 4年  
◎ 16/16回(100%)

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)



代表取締役社長  
中村 昭

● 1,000株 ○ 2年  
◎ 16/16回(100%)

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)



代表取締役副社長  
永峰 宏司

● 300株 ○ 1年  
◎ 13/13回(100%)

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)



専務取締役  
西山 隆憲

● 1,500株 ○ 2年  
◎ 16/16回(100%)

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 取締役兼執行役員常務  
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 当社専務取締役兼専務執行役員(現任)



常務取締役  
大高 昇

● 3,300株 ○ - (新任)  
◎ -

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)



常務取締役  
竹澤 敏幸

● 500株 ○ - (新任)  
◎ -

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)

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 |
| 専門性<br>と<br>知見・<br>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。

監査役

社外監査役(常勤)  
山田 達也

● 100株 ◎ 16/16回

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)

監査役(常勤)  
釜田 英彦

● 7,500株 ◎ 16/16回

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)

社外監査役(常勤)  
有田 浩士

● 0株 ◎ - (新任)

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)

社外監査役  
天野 秀樹

● 0株 ◎ 12/13回

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)

執行役員

常務執行役員

高橋 利之 佐藤 健介  
小林 理伸 石山 博英  
折橋 克泉 須見 則夫  
座間 信久  
阿部 昌彦  
山田 隆  
橋本 泰彦  
船川 一臣

執行役員

小谷田弘道 守屋 直人  
美尾 邦博 町長 直幸  
木村 満之 藤原 隆司  
向島 亨 小松 幸子  
南 幸喜 今井 武人  
佐藤 寛 工藤 寛之  
竹内 信房 松井 雅人  
高畑 昌志

●: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。

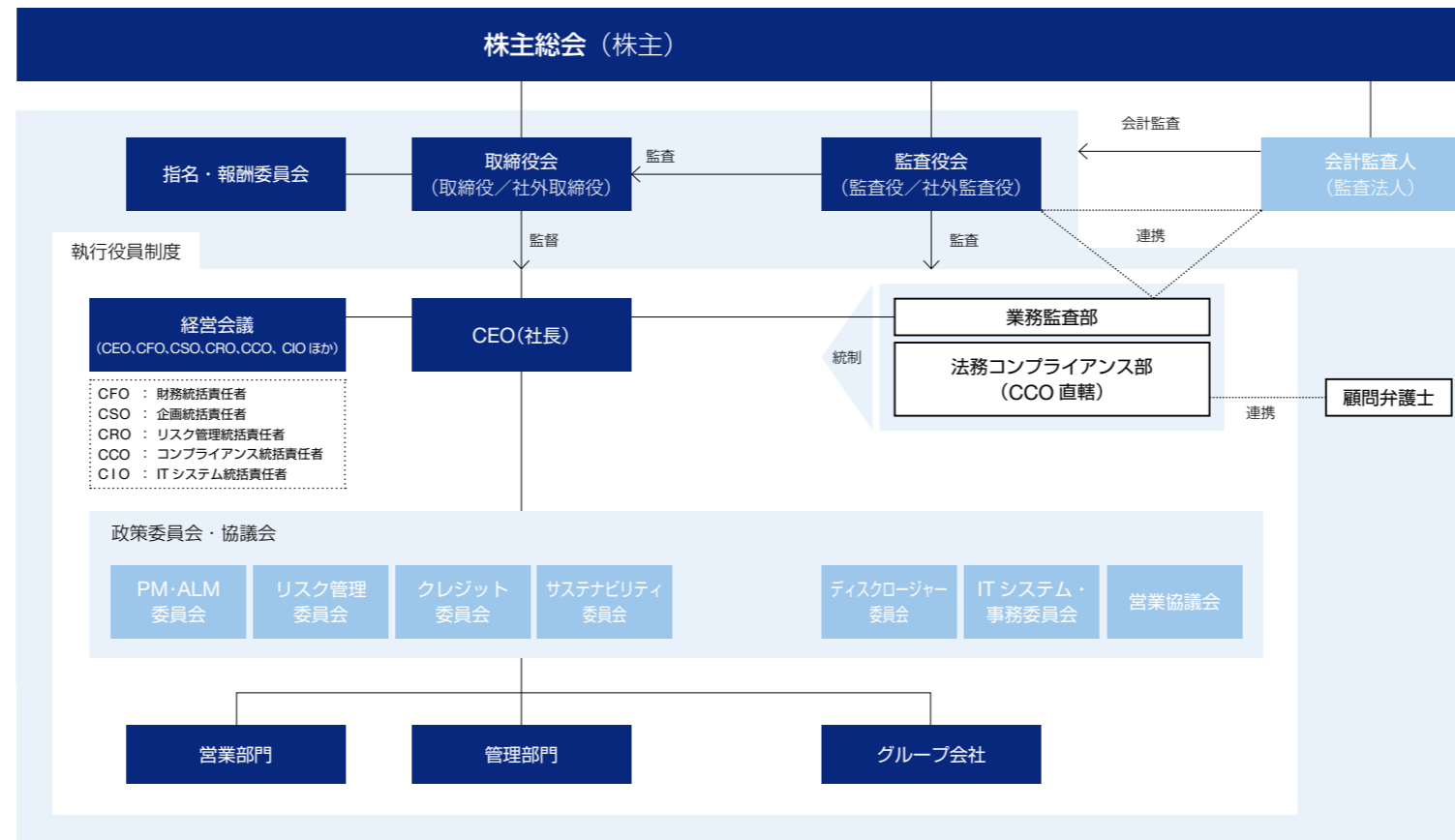
### 取締役会

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<br>(うち6名が社外取締役)  |      |
| 監査役人数          | 4名<br>(うち3名が社外監査役)   |      |
| 指名・報酬委員会       | 7名<br>(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<br>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<br>執行役員を兼ねる取締役<br>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)<br>= 1:0.25:0.35<br>※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<br>業績評価係数は以下の指標をもとに算出<br>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<br>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等の総額

| 役員区分           | 報酬等の総額<br>(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 <sup>*1</sup><br>(名) |
|----------------|-----------------|------------------|----------------------|--------------|---------------------------------|
|                |                 | 固定報酬             | 業績連動報酬 <sup>*2</sup> | 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回定時株主総会終了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

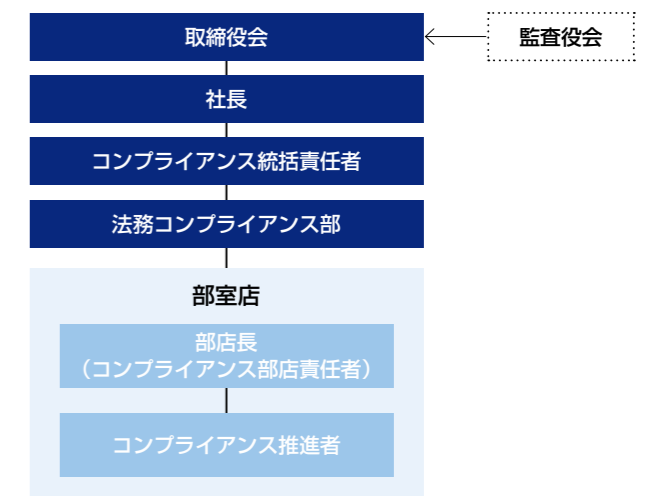
コンプライアンスを徹底するため、「コンプライアンス基本方針」に基づき、諸規程・事務処理要領・マニュアル等を制定し、取締役会を頂点に、社長が以下の権限と責任を有するコンプライアンス統括責任者(CCO)を任命しております。CCOはコンプライアンス全般に関わる企画運営の全責任と権限を有しており、このCCOの指揮のもと、法務コンプライアンス部がコンプライアンス全般、マネー・ローナダリング等防止、ならびに、反社会的勢力との関係遮断等に関わる企画、立案および推進を行い、当社グループのコンプライアンス遵守状況を把握・管理し、指導・監督を行う態勢を構築しております。

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。

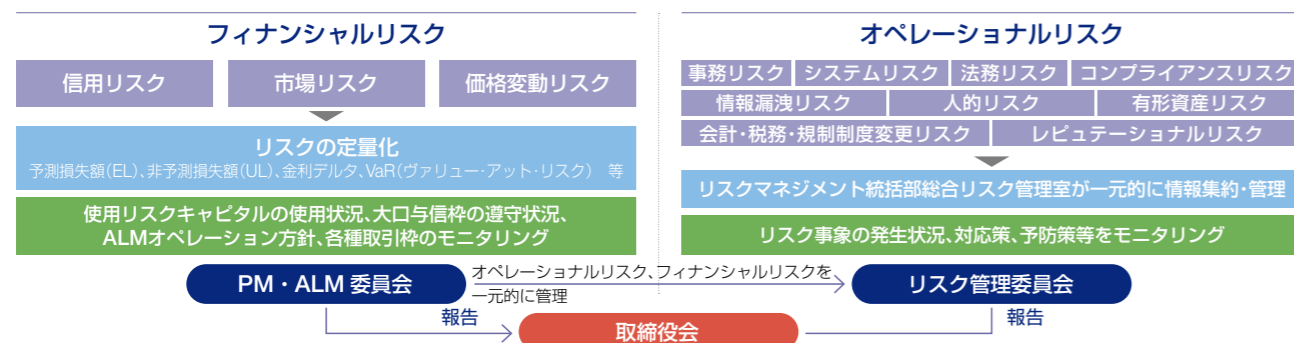
信用リスク<sup>\*1</sup>・市場リスク<sup>\*2</sup>・価格変動リスク<sup>\*3</sup>のフィナンシャルリスクについては、リスクキャピタルの配賦を軸とした管理の枠組みをもとに、リスクの所在と大きさをモニタリングしており、事務リスク・システムリスク・法務リスク等のオペレーショナルリスクについては、リスク事象の発生状況、対応策、予防策等をモニタリングしております。

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。

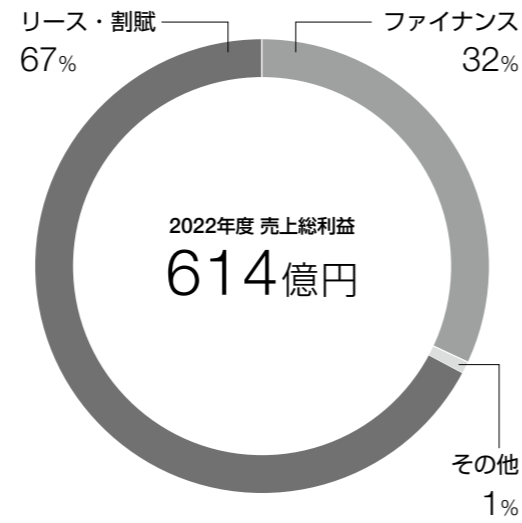
すなわち、資本金および剰余金を擬似資本（いわゆるリスクキャピタル）として位置付け、これを各フィナンシャルリスクに配賦することにより、不測の事態が生じた場合でもその損失を自らの処理可能な範囲に抑え、経営の安定性を維持するという管理を実施しております。

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。

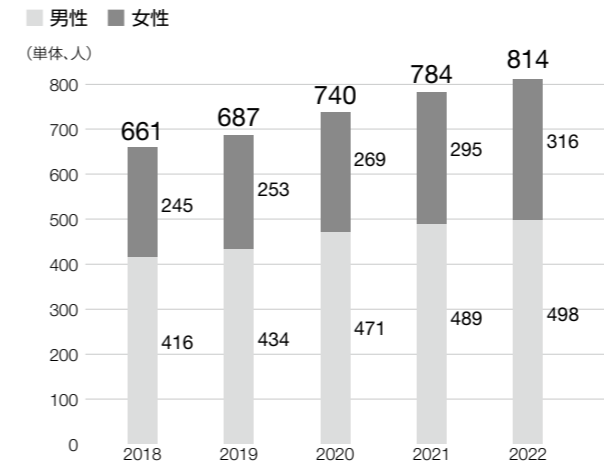


当社グループは当社および連結子会社36社、持分法適用関連会社11社(2023年3月31日現在)を中心に構成され、リース、割賦、貸付等「モノ」に対する知見とファイナンスに関する専門性を活かした幅広い金融・事業サービスを国内外で手がけています。

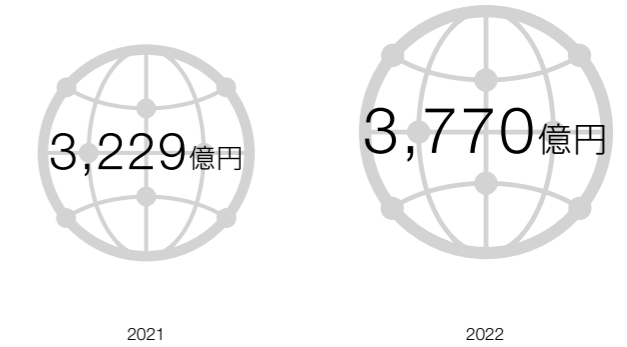
- リース・割賦 2022年度 売上総利益 412億円
- ファイナンス・その他 2022年度 売上総利益 202億円



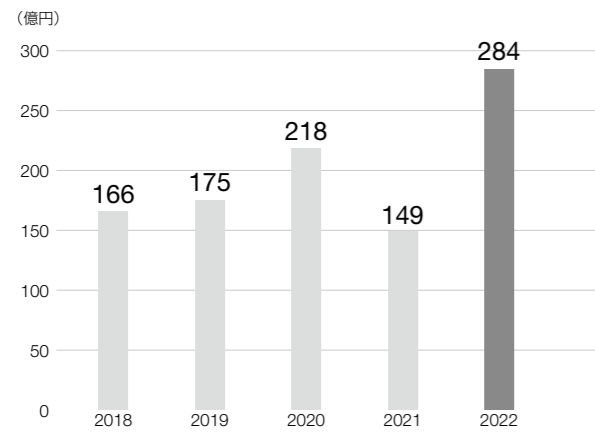
従業員数



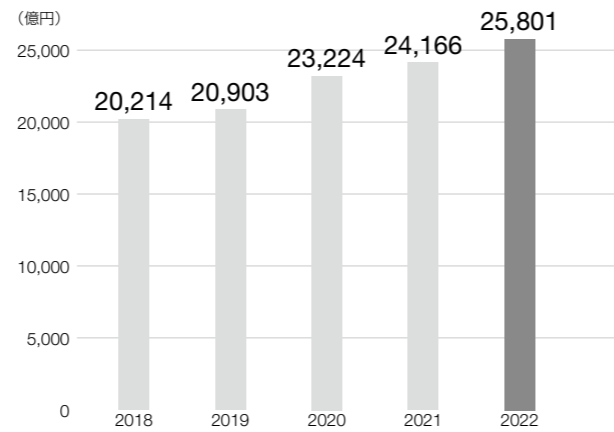
グローバル分野の残高



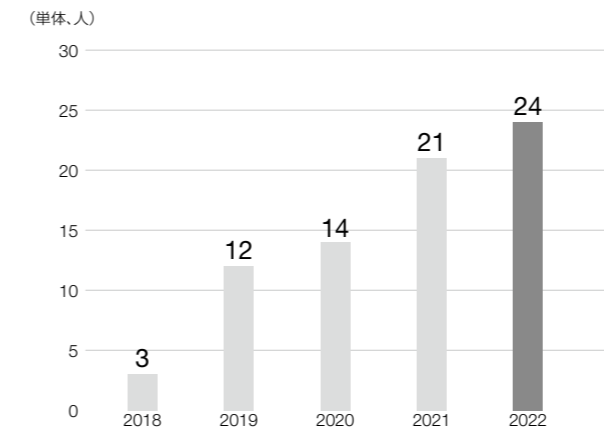
親会社株主に帰属する当期純利益



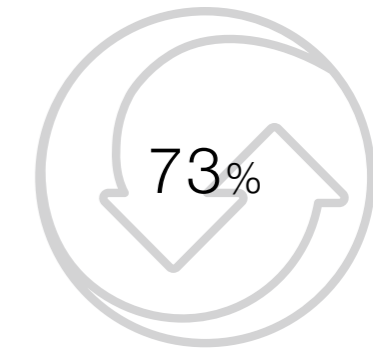
営業資産残高



女性管理職数

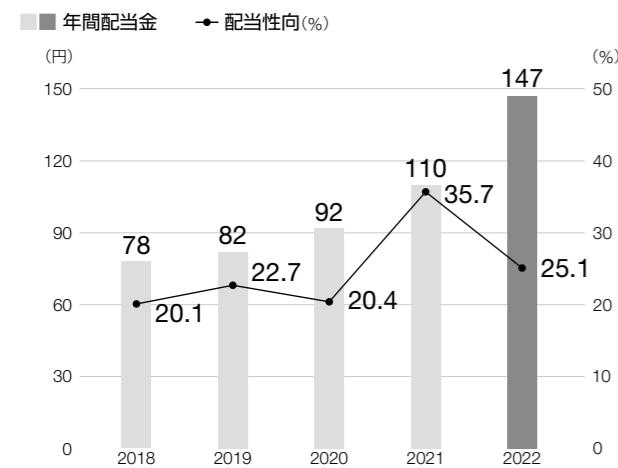


リユース率<sup>\*</sup>(2022年度)

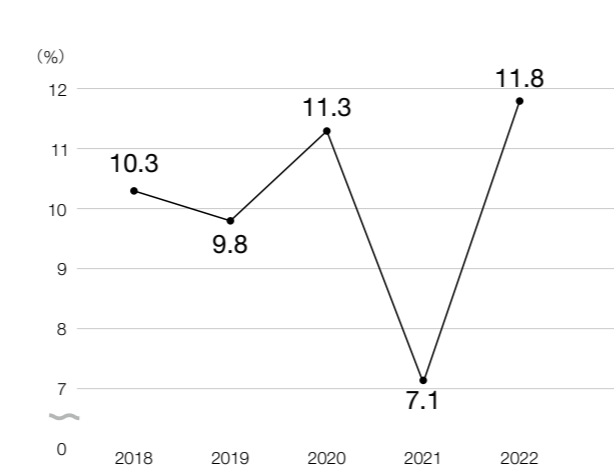


※リユース率=売却件数/リース・再リース終了件数

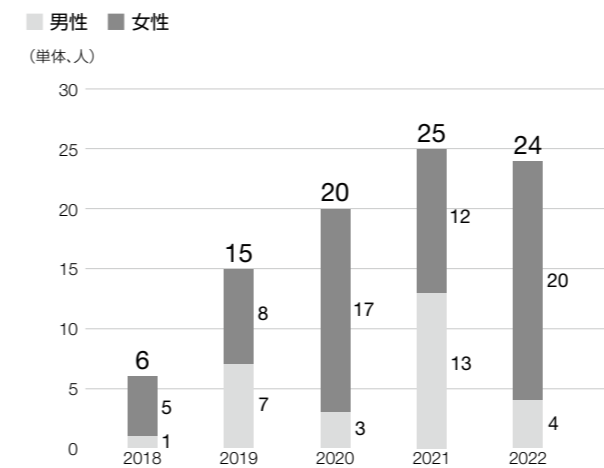
年間配当金/配当性向



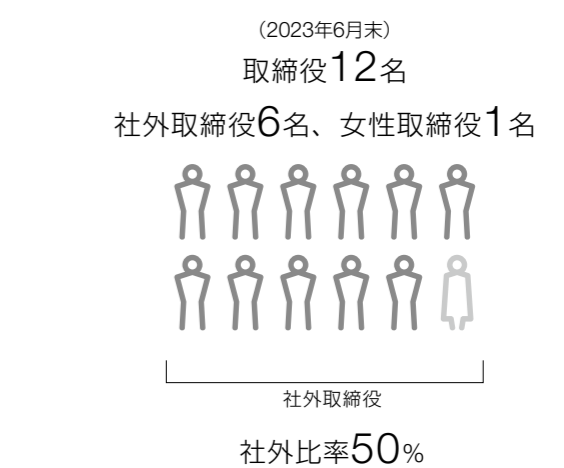
ROE



育児休業取得者数



取締役会の構成





連結財務

|                      | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|
| <b>損益状況</b> (単位：百万円) |         |         |         |         |
| 売上高                  | 354,779 | 353,733 | 364,174 | 429,405 |
| 差引利益 <sup>※1</sup>   | 43,005  | 41,609  | 44,803  | 44,904  |
| 資金原価                 | 6,426   | 6,338   | 6,361   | 5,697   |
| 売上総利益                | 36,579  | 35,271  | 38,441  | 39,206  |
| 販売費及び一般管理費           | 19,877  | 17,325  | 20,868  | 21,244  |
| 営業利益                 | 16,701  | 17,946  | 17,573  | 17,962  |
| 経常利益                 | 17,405  | 18,972  | 18,570  | 18,789  |
| 親会社株主に帰属する当期純利益      | 10,531  | 11,144  | 11,609  | 12,414  |
| 償却前経常利益              | 18,210  | 17,021  | 19,829  | 20,326  |

財政状態 (単位：百万円)

|                    |           |           |           |           |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 総資産                | 1,462,183 | 1,551,704 | 1,718,720 | 1,752,284 |
| 営業資産               | 1,343,046 | 1,432,299 | 1,581,025 | 1,608,718 |
| リース資産              | 809,499   | 878,693   | 958,353   | 950,318   |
| 割賦債権 <sup>※2</sup> | 133,267   | 153,910   | 147,455   | 137,820   |
| 営業貸付               | 359,530   | 361,067   | 377,933   | 348,085   |
| 営業投資有価証券           | 40,749    | 38,627    | 97,283    | 172,493   |
| 破産更生債権等            | 11,404    | 8,947     | 10,393    | 3,331     |
| 有利子負債              | 1,226,274 | 1,309,951 | 1,465,584 | 1,492,438 |
| 純資産                | 109,840   | 123,297   | 132,786   | 141,755   |

1株当たり情報 (単位：円)

|       |          |          |          |          |
|-------|----------|----------|----------|----------|
| 当期純利益 | 264.75   | 261.32   | 272.20   | 291.08   |
| 純資産   | 2,458.28 | 2,764.23 | 2,978.61 | 3,202.27 |
| 年間配当額 | 54.00    | 56.00    | 60.00    | 64.00    |

財務指標 (単位：%)

|                  |      |      |     |     |
|------------------|------|------|-----|-----|
| 自己資本当期純利益率 (ROE) | 11.4 | 10.0 | 9.5 | 9.4 |
| 総資産経常利益率 (ROA)   | 1.2  | 1.3  | 1.1 | 1.1 |
| 自己資本比率           | 7.2  | 7.6  | 7.4 | 7.8 |

その他 (単位：人)

|      |       |       |       |       |
|------|-------|-------|-------|-------|
| 従業員数 | 1,036 | 1,050 | 1,072 | 1,053 |
|------|-------|-------|-------|-------|

※1 資金原価控除前売上総利益

※2 割賦未実現利益控除後

|                    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 売上高                | 399,738 | 384,893 | 539,241 | 497,852 | 554,809 | 529,700 |
| 差引利益 <sup>※1</sup> | 45,157  | 52,596  | 60,263  | 59,332  | 62,115  | 72,299  |
| 資金原価               | 6,959   | 8,467   | 9,744   | 7,985   | 7,581   | 10,932  |
| 売上総利益              | 38,197  | 44,128  | 50,519  | 51,347  | 54,534  | 61,366  |
| 販売費及び一般管理費         | 19,034  | 21,214  | 24,243  | 25,383  | 36,640  | 29,610  |
| 営業利益               | 19,162  | 22,913  | 26,275  | 25,963  | 17,893  | 31,756  |
| 経常利益               | 19,964  | 24,226  | 26,714  | 27,542  | 20,064  | 40,110  |
| 親会社株主に帰属する当期純利益    | 13,643  | 16,594  | 17,512  | 21,772  | 14,902  | 28,398  |
| 償却前経常利益            | 19,178  | 24,070  | 26,414  | 27,885  | 30,557  | 41,135  |

|                    |           |           |           |           |           |           |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 総資産                | 1,821,501 | 2,161,872 | 2,348,416 | 2,603,190 | 2,748,810 | 2,954,634 |
| 営業資産               | 1,683,005 | 2,021,368 | 2,090,305 | 2,322,398 | 2,416,558 | 2,580,137 |
| リース資産              | 983,590   | 1,160,218 | 1,327,723 | 1,476,331 | 1,487,631 | 1,500,511 |
| 割賦債権 <sup>※2</sup> | 138,592   | 145,888   | 139,715   | 124,433   | 106,601   | 95,296    |
| 営業貸付               | 360,073   | 469,135   | 400,999   | 500,674   | 582,480   | 661,664   |
| 営業投資有価証券           | 196,860   | 239,814   | 221,866   | 220,959   | 239,843   | 322,663   |
| 破産更生債権等            | 2,440     | 3,432     | 5,448     | 11,477    | 32,691    | 25,813    |
| 有利子負債              | 1,536,240 | 1,834,757 | 2,000,636 | 2,255,387 | 2,375,243 | 2,537,555 |
| 純資産                | 154,632   | 182,159   | 195,780   | 210,852   | 230,803   | 275,834   |

|       |          |          |          |          |          |          |
|-------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 当期純利益 | 319.91   | 388.64   | 360.49   | 450.14   | 308.07   | 586.75   |
| 純資産   | 3,492.55 | 3,553.92 | 3,829.02 | 4,147.40 | 4,536.14 | 5,427.77 |
| 年間配当額 | 70.00    | 78.00    | 82.00    | 92.00    | 110.00   | 147.00   |

|                  |     |      |     |      |     |      |
|------------------|-----|------|-----|------|-----|------|
| 自己資本当期純利益率 (ROE) | 9.6 | 10.3 | 9.8 | 11.3 | 7.1 | 11.8 |
| 総資産経常利益率 (ROA)   | 1.1 | 1.2  | 1.2 | 1.1  | 0.7 | 1.4  |
| 自己資本比率           | 8.2 | 8.0  | 7.9 | 7.7  | 8.0 | 8.9  |

|      |       |       |       |       |       |       |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 従業員数 | 1,081 | 1,627 | 1,745 | 1,795 | 1,864 | 1,964 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|

## 1. 業績および事業の状況

2022年度の経済情勢を顧みますと、世界経済はウイズコロナへの転換と社会経済活動の正常化が進む一方、ウクライナ情勢の長期化に加え、世界的なインフレによる金融引き締め等、先行きは不透明な状況となっております。日本経済においても、設備投資の伸び悩みや半導体不足等から製造業の生産活動が弱んでいるものの、行動制限の緩和等に伴い、サービス業等を中心に緩やかな回復基調にありました。一方、欧米の金融引き締めに伴う海外経済の減速、国内の物価高や労働需給のひっ迫、金融政策の動向等、先行きに留意が必要な状況が続くと認識しております。

リース業界におきましては、経済活動の回復を背景に設備投資が持ち直しつつあり、リース取扱高は前年度並みの実績となりました。

こうした環境のもと、当社グループは、2019年度より2023年度までの5年間を計画期間とする第6次中期経営計画において、お客さまと共同での事業推進と社会構造・産業構造の変化を捉えた注力分野（環境・エネルギー、医療・ヘルスケア、不動産、グローバル、航空機、テクノロジー）に取り組むとともに、みずほグループや丸紅グループ等のアライアンスパートナーとの連携、協業による事業基盤の拡充と新たな事業領域への挑戦を行いました。

また、当社グループのさらなる成長とステークホルダーのみなさまに提供する価値の向上を目指し、最終年度の連結数値目標として「親会社株主に帰属する当期純利益300億円」、「グローバル分野の残高2019年3月末比3倍」および「配当性向25%以上を目指す」を掲げております。

このようななか、2022年度は、コロナ禍から社会経済活動が正常化へ向かう中、お客さまの事業戦略や財務戦略上のニーズを捉えたソリューションの提供に注力し、注力分野への取り組みを着実に遂行してまいりました。

その結果、契約実行高は前期（2022年3月期）比7.3%増加して1,470,485百万円となりました。

損益状況につきましては、売上高は、前年度に不動産案件の満了に伴う物件の売却が重なったことから、前期比25,108百万円（4.5%）減少して529,700百万円となり、売上原価についても同31,941百万円（6.4%）減少して468,333百万円となりました。売上総利益は、みずほフィナンシャルグループとの協業をはじめとした第6次中期経営計画で掲げる戦略の推進から、収益性の高いファイナンスや不動産分野での資産積み上げにより、同6,832百万円（12.5%）増加して61,366百万円となりました。販売費及び一般管理費は、信用コストが低位に推移したことなどから、同7,030百万円（19.2%）減少して29,610百万円となりました。営業利益は、

同13,862百万円（77.5%）増加して31,756百万円となりました。経常利益は、持分法投資損益の大幅な増加により、同20,046百万円（99.9%）増加して40,110百万円となりました。特別損益は、負ののれん発生益等により特別利益が298百万円となった一方、特別損失にて投資有価証券売却損等により371百万円となったことから、総額で73百万円の損失となりました。

以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、同13,495百万円（90.6%）増加して28,398百万円となりました。財政状態につきましては、以下のとおりであります。

契約実行高は、リース・割賦セグメントでは、新型コロナウイルス感染拡大の影響から総じて減少し、前期（2022年3月期）に比べ、8.8%減少して489,128百万円となりました。一方、ファイナンスセグメントでは、注力する不動産や航空機分野等における大口案件の積み上げもあり、同17.7%増加して981,356百万円となりました。この結果、契約実行高全体では、同7.3%増加の1,470,485百万円となりました。営業資産残高は、みずほと連携を中心に主に不動産や環境分野において、お客さまへの経営課題解決に資する提案での成果があがったことで残高を積み上げ、前期（2022年3月期）末比163,578百万円増加して2,580,137百万円となり、資産合計額は同205,823百万円増加して2,954,634百万円となりました。

また、負債合計額は前期末比160,792百万円増加して2,678,800百万円となり、このうち有利子負債は営業資産の増加に伴い、同162,311百万円増加して2,537,555百万円となりました。

純資産は期間利益の蓄積により引き続き増加し、275,834百万円となりました。

### セグメントごとの経営成績

セグメントの業績は次のとおりであります。（売上高は外部顧客への売上高を記載しています。）

#### 【リース・割賦】

リース・割賦の売上高は、前期（2022年3月期）に比べ不動産案件の満了に伴う物件の売却が減少したことから、前期比6.1%減少して505,000百万円となり、営業利益は同9.8%減少して21,409百万円となりました。

当期（2023年3月期）末の営業資産残高は、不動産や航空機案件の積み上げ等により、前期末比1,574百万円増加し1,595,808百万円となりました。

#### 【ファイナンス】

ファイナンスの売上高は、資産積み上げにより前期比44.3%増加して23,563百万円となり、営業利益は16,244百万円

となりました。

当期末の営業資産残高は、注力する不動産や航空機分野における大口案件の積み上げにより、前期末比162,003百万円増加し984,328百万円となりました。

#### 【その他】

その他の売上高は、前期比34.7%増加して1,135百万円となり、営業利益は同44.0%増加して388百万円となりました。

## 2. 経営成績および財政状態

当社グループは、2019年度より2023年度までの5年間を計画期間とする第6次中期経営計画において、お客さまと共同での事業推進と社会構造・産業構造の変化を捉えた注力分野（環境・エネルギー、医療・ヘルスケア、不動産、グローバル、航空機、テクノロジー）に取り組むとともに、みずほグループや丸紅グループ等のアライアンスパートナーとの連携、協業による事業基盤の拡充と新たな事業領域への挑戦を行いました。

2022年度の注力分野における具体的な取り組みにつきましては、次のとおりであります。

#### 【環境・エネルギー】

再生可能エネルギー領域への取り組みを強化し、非FIT太陽光発電設備由来の電力供給、自己託送やコーポレートPPA等を活用した太陽光発電ビジネスの推進、英国陸上風力発電所プロジェクトへの投資等、設備のリースに留まらず事業そのものへの取り組みを推進しました。また、商用電気自動車とエネルギーマネジメントシステムの普及に取り組む企業への出資にあわせ、電気自動車の利便性向上と車載用蓄電池を活用した新たなソリューション開発を行うなど、再生可能エネルギーの拡大に貢献し、お客さまの脱炭素、サステナビリティの取り組みを支援しております。

#### 【不動産】

子会社であるエムエル・エステート(株)を通じてリート等のお客さまのニーズにあった期間で不動産を一時的に保有するビジネスに引き続き取り組んだほか、日本を代表するビジネスエリアに立地し、最高水準の環境性能を備える大手町プレイスを取得するファンドへの出資を行いました。また、持分法適用会社とした日鉄興和不動産(株)との連携を一段と深化させ、CRE提案力の強化、商品ラインナップの拡充を図るなど、新しいビジネスへの挑戦にも取り組みました。

#### 【グローバル】

アライアンスパートナーとの協業を推進し、関係当局からの許認可等を前提としてインドのエクイップメント（機器設備）リース会社のRent Alpha Pvt.Ltd.の51%の株式を取得することに合意するなど、ビジネスフィールドの拡大に取り組みました。

#### 【航空機】

コロナ禍、ウクライナ情勢の緊迫化等により、厳しい経営環境にありましたが、世界的な航空需要の回復と航空機オペレーティングリースの中長期的な回復を見据え、アライアンスパートナーとの協業強化を通じた案件組成への取り組みを進めました。

アライアンスパートナーとの連携、協業につきましては、みずほグループ各社と当社グループとの連携を一段と深化させ、双方の機能を掛けあわせることにより、さまざまなソリューションをお客さまに提供してまいりました。みずほグループ各社と当社が連携して取り組んだ、国内最大規模となる「自己託送方式による低圧・分散型太陽光発電設備を通じた再生可能エネルギー調達」は、国内初の取り組みとなります。

また、丸紅グループとの海外ビジネスでの連携や(株)リーコおよびリーコリース(株)との業務提携では、既存事業の強化および新たな事業機会の創出に向けた取り組みを推進いたしました。

さらに、新たな事業領域への挑戦として、TREホールディングス(株)と「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に向けた事業スキーム構築に関わる基本合意を行いました。また、コーポレートベンチャーキャピタル事業へ参画するため、未来創造キャピタル(株)を設立し、持分法適用会社としたみずほキャピタル(株)との協業を通じて、スタートアップ企業への投資やビジネスにおける連携を推進しております。

#### 資本の財源および資金の流動性

当社グループは、お客さまのニーズに対応して幅広い金融サービスを提供するため、資金調達については安定性の確保とコストの抑制を図るよう努めております。また、各年度の資金計画と金融環境の変化に即したALM（資産負債の統合管理）運営方針のもと機動的な資金調達を行っております。

当社グループの資金調達につきましては、金融機関からの借入による間接調達と市場からの直接調達による長期および短期の資金により構成されております。当期（2023年3月期）末において、間接調達は前期（2022年3月期）末比112,420百万円増加し1,415,103百万円となりました。直



接調達はコマーシャル・ペーパーおよび社債の発行等により、同49,890百万円増加し1,122,451百万円となりました。

また、運転資金の流動性や調達の機動性を確保するため、当期末において取引金融機関50社と総額931,961百万円の当座貸越契約およびコミットメントライン契約を締結しております。これらの契約による借入未実行残高は518,320百万円であり、資金の流動性は十分に確保しております。

#### キャッシュ・フローの状況

当期（2023年3月期）のキャッシュ・フローの状況につきましては、営業資産残高の増加やプロジェクトボンドへの出資等の事業活動に伴う支出に対し、資金の流動性を確保しつつ、金融機関からの借入や市場での資金調達を行いました。その結果、当期（2023年3月期）末における現金及び現金同等

物の残高は、前期（2022年3月期）末比8,951百万円増加し、33,453百万円となりました。各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次のとおりであります。

営業活動によるキャッシュ・フローは、ファイナンス中心に営業資産が増加したことにより、117,816百万円の支出となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、再生可能エネルギープロジェクトへの出資等により、17,111百万円の支出となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払による5,880百万円の支出に対し、間接調達で99,863百万円の収入、コマーシャル・ペーパーおよび社債等による直接調達で49,345百万円の収入となり、財務活動全体では143,518百万円の収入となりました。

資金調達の制約が当社の事業活動に影響を及ぼす可能性があります。

このような流動性リスクに対応するため、資金調達手段の多様化、市場環境を考慮した調達構造や手元流動性の調整を行っております。

#### 4. 金利変動リスク

当社グループは、事業に必要な資金を賄うため、銀行借入のほか、社債やコマーシャル・ペーパーの発行等によって資金調達を行っております。

当社グループの収入であるリースや有価証券投資の金利条件（水準・期間・固定または変動の別など）と、当社グループの支払である資金調達の金利条件が異なることにより、金利の変動が金利収支に影響を与える可能性があります。

このような金利変動に対応するため、資産の金利条件にあわせた資金調達を実行するほか、デリバティブ取引を利用したヘッジを行っております。

具体的には、ALM（資産負債の統合管理）の手法によるマッチング比率（固定・変動金利の資産に対して固定・変動金利の負債・デリバティブを割り当てることにより、資産のうち金利リスクを負っていない部分の割合）をコントロールすることにより金利変動リスクの管理を行っております。

#### 5. アセットリスク

当社グループは、不動産賃貸や不動産への投融資事業、航空機リース事業等を展開しております。取り組みにあたっては、取引先の信用力や将来収支、資産価値を慎重に見極めておりますが、取引先の業績が悪化した場合や物件の資産価値が著しく減少した場合には、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

このような資産価値の下落に対する対応として、取引先の信用状況や資産価値の動向、将来収支の見込みに関して社内における管理体制を整備し、機動的な対応を実施し、当社グループへの影響を最小限にとどめるための運営を行っております。

#### 6. 事業活動に関して生じるリスク

事業活動に関して生じるリスクとして、事務の不適切な対応、システムの障害・誤作動によるシステムリスク、情報の紛失、漏洩、持ち出し等による情報セキュリティに関するリスク、法令や社会規範が順守されなかった場合に社会的信用の喪失につながるコンプライアンスリスク、事業活動に伴い当社グループに対して訴訟が提起されるリスク等があります。これらのリスクが顕在化した場合、収益機会の逸失や損害賠償への対応が生じ、結果として当社グループの業績に影響を与

える可能性があります。

このような事態に対応するため、当社は、各種事案への対応を全社横断的かつ機動的に実施するよう、リスク管理体制を整備し、当社グループへの影響を最小限にとどめるよう、リスクのコントロールを行っております。

#### 7. 災害等によるリスク

地震、風水害等の予測不能な事象が発生することにより、想定外の経済的損失を被った場合には、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

このような事態への対応として、事業継続計画を策定し、事業活動の継続体制を整備し、当社グループへの影響を最小限にとどめるための対策を講じております。

#### 8. サイバーセキュリティリスク

当社グループは、さまざまな情報システムを利用し、事業活動に関する管理を行うほか、電子メール等の外部への接続手段を利用しており、これらの情報システムについては、コンピュータウイルスの侵入、外部からの不正アクセス等、サイバー攻撃を受けるリスクがあります。その結果、システムの停止や障害、情報の漏洩、不正使用等が発生した場合、損害賠償への対応、信用の失墜、営業活動の停滞による経済的損失により、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

このような事態への対応として、サイバーセキュリティに対する人的・技術的な管理・教育、各種訓練等を実施するほか、サイバーセキュリティに関するアセスメントを実施し、脆弱性の検出および対応等の対策を講じております。

#### 9. 気候変動に関するリスク

当社グループでは、気候変動に関するシナリオ分析の実施と情報開示を開始するなど、気候変動への対応を進めております。台風・豪雨等の異常気象や、法規制の強化等により、それらの対応のための技術革新やビジネスモデルの転換に対応できない場合、お客さまの事業活動や当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

#### 10. 新型コロナウイルス感染症の影響に関するリスク

新型コロナウイルス感染症が与える影響については、感染症法上の5類指定等の政府方針の変更による感染再拡大等の懸念は残るものの、政府・自治体による防疫体制の拡充や医療体制の整備により、影響は収束していくものと認識しております。今後の感染状況等によっては、景気悪化に伴うお客さまの業況の悪化による信用コストの増加、資金調達コストの増加等が当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

## 事業等のリスク

当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況等、投資者の判断に重要な影響を与える可能性があること認識している事業等に関する主要なリスクは、以下のとおりであります。

なお、当社グループは、これら個々のリスクに対する施策を講じるとともに、リスクが顕在化した際には適切な対応が迅速に行えるように、リスク管理体制の整備・強化を図っております。

また、本項に含まれている将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

#### 1. 経営環境に関するリスク

当社グループは、お客さまの事業活動に対して、リース取引を基盤とした事業展開を行っております。

地域間の紛争等を背景にしたエネルギー価格・資源価格の高騰、世界的な供給網の混乱による製造業の生産活動の停滞、国際金融市場における金利や為替の急激な変動により、お客さまの事業活動に支障をきたし、設備投資が大幅に減少した場合、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

#### 2. 信用リスク

当社グループの主たる事業活動であるリース取引等は、比較的長期間（平均5年程度）にわたり、お客さまに賃貸という形で信用を供与する取引で、お客さまからリース料等を全額回収して当初の期待収益が確保されますが、経済状況の低迷により、お客さまの業況が悪化し、当初想定したリース料等の回収ができなくなるリスクがあります。

このような事態に対応するため、当社グループは、取引開始時に厳格な与信チェック、リース物件の将来中古価値の見極め等により契約取組の可否の判断を行うとともに、取引開始後は、お客さまの信用状況につき定例的にモニタリングを行い、必要に応じ債権保全等の措置を講じております。

また、お客さまの信用状況が悪化しリース料等の不払いが生じた場合には、リース物件の売却またはほかのお客さまへの転用等により可能な限り回収の促進を図っております。

しかしながら、経済環境の急激な変化、お客さまの信用状況の悪化等により、想定以上の信用コストが発生した場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

#### 3. 流動性リスク（資金調達）

当社グループは、事業に必要な資金を賄うため、銀行借入のほか、社債やコマーシャル・ペーパーの発行等によって資金調達を行っております。金融市場の急激な変動や当社グループの財務状況の悪化によって調達が困難となった場合、

連結貸借対照表

(単位：百万円)

|                    | 前連結会計年度<br>2022年3月31日 | 当連結会計年度<br>2023年3月31日 |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>資産の部</b>        |                       |                       |
| <b>流動資産</b>        |                       |                       |
| 現金及び預金             | 25,348                | 34,033                |
| 受取手形及び売掛金          | 549                   | 751                   |
| 割賦債権               | 109,376               | 98,523                |
| リース債権及び<br>リース投資資産 | 1,172,643             | 1,122,211             |
| 営業貸付金              | 395,300               | 511,639               |
| その他の営業貸付債権         | 187,180               | 150,025               |
| 営業投資有価証券           | 239,843               | 322,663               |
| 賃貸料等未収入金           | 4,925                 | 4,416                 |
| その他                | 32,762                | 36,438                |
| 貸倒引当金              | △ 1,249               | △ 1,036               |
| <b>流動資産合計</b>      | <b>2,166,681</b>      | <b>2,279,668</b>      |
| <b>固定資産</b>        |                       |                       |
| <b>有形固定資産</b>      |                       |                       |
| 賃貸資産               |                       |                       |
| 賃貸資産               | 304,880               | 368,747               |
| 賃貸資産前渡金            | 0                     | 299                   |
| 賃貸資産合計             | 304,881               | 369,047               |
| 社用資産               |                       |                       |
| 社用資産               | 3,585                 | 3,797                 |
| 社用資産合計             | 3,585                 | 3,797                 |
| <b>有形固定資産合計</b>    | <b>308,467</b>        | <b>372,845</b>        |
| <b>無形固定資産</b>      |                       |                       |
| 賃貸資産               |                       |                       |
| 賃貸資産               | 10,107                | 9,552                 |
| 賃貸資産合計             | 10,107                | 9,552                 |
| その他の無形固定資産         |                       |                       |
| ソフトウェア             | 6,266                 | 4,890                 |
| その他                | 359                   | 628                   |
| その他の<br>無形固定資産合計   | 6,625                 | 5,519                 |
| <b>無形固定資産合計</b>    | <b>16,732</b>         | <b>15,071</b>         |
| <b>投資その他の資産</b>    |                       |                       |
| 投資有価証券             | 203,654               | 240,618               |
| 破産更生債権等            | 32,691                | 25,813                |
| 退職給付に係る資産          | 856                   | 759                   |
| 繰延税金資産             | 9,804                 | 7,085                 |
| その他                | 18,403                | 17,913                |
| 貸倒引当金              | △ 8,482               | △ 5,141               |
| <b>投資その他の資産合計</b>  | <b>256,928</b>        | <b>287,048</b>        |
| <b>固定資産合計</b>      | <b>582,128</b>        | <b>674,965</b>        |
| <b>資産合計</b>        | <b>2,748,810</b>      | <b>2,954,634</b>      |

(単位：百万円)

|                      | 前連結会計年度<br>2022年3月31日 | 当連結会計年度<br>2023年3月31日 |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>負債の部</b>          |                       |                       |
| <b>流動負債</b>          |                       |                       |
| 支払手形及び買掛金            | 34,698                | 24,512                |
| 短期借入金                | 380,278               | 418,440               |
| 1年内償還予定の社債           | 30,000                | 23,000                |
| 1年内返済予定の長期借入金        | 240,456               | 249,009               |
| コマーシャル・ペーパー          | 707,100               | 692,900               |
| 債権流動化に伴う支払債務         | 92,858                | 94,676                |
| リース債務                | 10,382                | 18,219                |
| 未払法人税等               | 4,459                 | 2,719                 |
| 割賦未実現利益              | 2,775                 | 3,226                 |
| 賞与引当金                | 1,265                 | 1,304                 |
| 役員賞与引当金              | 92                    | 231                   |
| 役員株式給付引当金            | 151                   | 726                   |
| 債務保証損失引当金            | 19                    | 14                    |
| その他                  | 43,838                | 44,474                |
| <b>流動負債合計</b>        | <b>1,548,375</b>      | <b>1,573,455</b>      |
| <b>固定負債</b>          |                       |                       |
| 社債                   | 220,998               | 280,743               |
| 長期借入金                | 681,948               | 747,654               |
| 債権流動化に伴う<br>長期支払債務   | 21,603                | 31,131                |
| 役員株式給付引当金            | 504                   | -                     |
| 退職給付に係る負債            | 2,349                 | 2,409                 |
| 受取保証金                | 31,038                | 30,550                |
| その他                  | 11,188                | 12,856                |
| <b>固定負債合計</b>        | <b>969,632</b>        | <b>1,105,345</b>      |
| <b>負債合計</b>          | <b>2,518,007</b>      | <b>2,678,800</b>      |
| <b>純資産の部</b>         |                       |                       |
| <b>株主資本</b>          |                       |                       |
| 資本金                  | 26,088                | 26,088                |
| 資本剰余金                | 23,941                | 23,941                |
| 利益剰余金                | 158,966               | 181,484               |
| 自己株式                 | △ 1,709               | △ 1,618               |
| <b>株主資本合計</b>        | <b>207,286</b>        | <b>229,896</b>        |
| <b>その他の包括利益累計額</b>   |                       |                       |
| その他有価証券評価差額金         | 7,252                 | 11,849                |
| 繰延ヘッジ損益              | △ 1,817               | △ 2,204               |
| 為替換算調整勘定             | 5,977                 | 22,620                |
| 退職給付に係る調整累計額         | 747                   | 601                   |
| <b>その他の包括利益累計額合計</b> | <b>12,159</b>         | <b>32,866</b>         |
| <b>非支配株主持分</b>       | <b>11,357</b>         | <b>13,071</b>         |
| <b>純資産合計</b>         | <b>230,803</b>        | <b>275,834</b>        |
| <b>負債純資産合計</b>       | <b>2,748,810</b>      | <b>2,954,634</b>      |

連結損益計算書

(単位：百万円)

|                 | 前連結会計年度<br>自 2021年4月1日 至 2022年3月31日 | 当連結会計年度<br>自 2022年4月1日 至 2023年3月31日 |
|-----------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 売上高             | 554,809                             | 529,700                             |
| 売上原価            | 500,274                             | 468,333                             |
| 売上総利益           | 54,534                              | 61,366                              |
| 販売費及び一般管理費      | 36,640                              | 29,610                              |
| 営業利益            | 17,893                              | 31,756                              |
| 営業外収益           |                                     |                                     |
| 受取利息            | 3                                   | 18                                  |
| 受取配当金           | 840                                 | 515                                 |
| 持分法による投資利益      | 2,035                               | 9,718                               |
| 投資収益            | 389                                 | -                                   |
| その他             | 341                                 | 434                                 |
| <b>営業外収益合計</b>  | <b>3,610</b>                        | <b>10,686</b>                       |
| 営業外費用           |                                     |                                     |
| 支払利息            | 960                                 | 1,613                               |
| 社債発行費           | 439                                 | 399                                 |
| その他             | 40                                  | 319                                 |
| <b>営業外費用合計</b>  | <b>1,440</b>                        | <b>2,332</b>                        |
| 経常利益            | 20,064                              | 40,110                              |
| 特別利益            |                                     |                                     |
| 投資有価証券売却益       | 175                                 | 72                                  |
| 負ののれん発生益        | -                                   | 225                                 |
| <b>特別利益合計</b>   | <b>175</b>                          | <b>298</b>                          |
| 特別損失            |                                     |                                     |
| 投資有価証券売却損       | -                                   | 347                                 |
| 投資有価証券評価損       | 11                                  | 14                                  |
| 固定資産除却損         | 0                                   | 9                                   |
| <b>特別損失合計</b>   | <b>11</b>                           | <b>371</b>                          |
| 税金等調整前当期純利益     | 20,227                              | 40,036                              |
| 法人税、住民税及び事業税    | 9,314                               | 7,877                               |
| 法人税等調整額         | △ 4,627                             | 2,710                               |
| 法人税等合計          | 4,686                               | 10,587                              |
| 当期純利益           | 15,540                              | 29,448                              |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 | 638                                 | 1,050                               |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 14,902                              | 28,398                              |

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

|                  | 前連結会計年度<br>自 2021年4月1日 至 2022年3月31日 | 当連結会計年度<br>自 2022年4月1日 至 2023年3月31日 |
|------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 当期純利益            | 15,540                              | 29,448                              |
| その他の包括利益         |                                     |                                     |
| その他有価証券評価差額金     | 880                                 | 4,818                               |
| 繰延ヘッジ損益          | △ 740                               | △ 452                               |
| 為替換算調整勘定         | 10,005                              | 15,347                              |
| 退職給付に係る調整額       | 74                                  | △ 106                               |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 | △ 653                               | 1,849                               |
| その他の包括利益合計       | 9,566                               | 21,457                              |
| 包括利益             | 25,107                              | 50,905                              |
| (内訳)             |                                     |                                     |
| 親会社株主に係る包括利益     | 23,899                              | 49,105                              |
| 非支配株主に係る包括利益     | 1,208                               | 1,800                               |



連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

(単位: 百万円)

|                     | 株主資本             |         |              |                  |                   | 株主資本合計  |         |
|---------------------|------------------|---------|--------------|------------------|-------------------|---------|---------|
|                     | 資本金              | 資本剰余金   | 利益剰余金        | 自己株式             |                   |         |         |
| 当期首残高               | 26,088           | 23,941  | 149,148      | △ 1,725          |                   | 197,452 |         |
| 当期変動額               |                  |         |              |                  |                   |         |         |
| 剰余金の配当              |                  |         | △ 5,243      |                  |                   | △ 5,243 |         |
| 親会社株主に帰属する当期純利益     |                  |         | 14,902       |                  |                   | 14,902  |         |
| 自己株式の取得             |                  |         |              | △ 0              |                   | △ 0     |         |
| 自己株式の処分             |                  |         |              | 16               |                   | 16      |         |
| 連結範囲の変動             |                  |         | △ 0          |                  |                   | △ 0     |         |
| 持分法の適用範囲の変動         |                  |         | 158          |                  |                   | 158     |         |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) |                  |         |              |                  |                   |         |         |
| 当期変動額合計             | —                | —       | 9,817        | 16               |                   | 9,834   |         |
| 当期末残高               | 26,088           | 23,941  | 158,966      | △ 1,709          |                   | 207,286 |         |
|                     | その他の包括利益累計額      |         |              |                  |                   |         |         |
|                     | その他有価証券<br>評価差額金 | 繰延ヘッジ損益 | 為替換算<br>調整勘定 | 退職給付に係る<br>調整累計額 | その他の包括<br>利益累計額合計 | 非支配株主持分 | 純資産合計   |
| 当期首残高               | 6,509            | △ 1,227 | △ 2,771      | 652              | 3,162             | 10,237  | 210,852 |
| 当期変動額               |                  |         |              |                  |                   |         |         |
| 剰余金の配当              |                  |         |              |                  |                   |         | △ 5,243 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益     |                  |         |              |                  |                   |         | 14,902  |
| 自己株式の取得             |                  |         |              |                  |                   |         | △ 0     |
| 自己株式の処分             |                  |         |              |                  |                   |         | 16      |
| 連結範囲の変動             |                  |         |              |                  |                   |         | △ 0     |
| 持分法の適用範囲の変動         |                  |         |              |                  |                   |         | 158     |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) | 743              | △ 590   | 8,749        | 94               | 8,996             | 1,119   | 10,116  |
| 当期変動額合計             | 743              | △ 590   | 8,749        | 94               | 8,996             | 1,119   | 19,950  |
| 当期末残高               | 7,252            | △ 1,817 | 5,977        | 747              | 12,159            | 11,357  | 230,803 |

当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(単位: 百万円)

|                     | 株主資本             |         |              |                  |                   | 株主資本合計  |         |
|---------------------|------------------|---------|--------------|------------------|-------------------|---------|---------|
|                     | 資本金              | 資本剰余金   | 利益剰余金        | 自己株式             |                   |         |         |
| 当期首残高               | 26,088           | 23,941  | 158,966      | △ 1,709          |                   | 207,286 |         |
| 当期変動額               |                  |         |              |                  |                   |         |         |
| 剰余金の配当              |                  |         | △ 5,880      |                  |                   | △ 5,880 |         |
| 親会社株主に帰属する当期純利益     |                  |         | 28,398       |                  |                   | 28,398  |         |
| 自己株式の取得             |                  |         |              | —                |                   | —       |         |
| 自己株式の処分             |                  |         |              | 91               |                   | 91      |         |
| 連結範囲の変動             |                  |         | —            |                  |                   | —       |         |
| 持分法の適用範囲の変動         |                  |         | —            |                  |                   | —       |         |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) |                  |         |              |                  |                   |         |         |
| 当期変動額合計             | —                | —       | 22,518       | 91               |                   | 22,609  |         |
| 当期末残高               | 26,088           | 23,941  | 181,484      | △ 1,618          |                   | 229,896 |         |
|                     | その他の包括利益累計額      |         |              |                  |                   |         |         |
|                     | その他有価証券<br>評価差額金 | 繰延ヘッジ損益 | 為替換算<br>調整勘定 | 退職給付に係る<br>調整累計額 | その他の包括<br>利益累計額合計 | 非支配株主持分 | 純資産合計   |
| 当期首残高               | 7,252            | △ 1,817 | 5,977        | 747              | 12,159            | 11,357  | 230,803 |
| 当期変動額               |                  |         |              |                  |                   |         |         |
| 剰余金の配当              |                  |         |              |                  |                   |         | △ 5,880 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益     |                  |         |              |                  |                   |         | 28,398  |
| 自己株式の取得             |                  |         |              |                  |                   |         | —       |
| 自己株式の処分             |                  |         |              |                  |                   |         | 91      |
| 連結範囲の変動             |                  |         |              |                  |                   |         | —       |
| 持分法の適用範囲の変動         |                  |         |              |                  |                   |         | —       |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) | 4,596            | △ 386   | 16,642       | △ 145            | 20,706            | 1,714   | 22,421  |
| 当期変動額合計             | 4,596            | △ 386   | 16,642       | △ 145            | 20,706            | 1,714   | 45,030  |
| 当期末残高               | 11,849           | △ 2,204 | 22,620       | 601              | 32,866            | 13,071  | 275,834 |

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位: 百万円)

|                             | 前連結会計年度                  | 当連結会計年度                  |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                             | 自 2021年4月1日 至 2022年3月31日 | 自 2022年4月1日 至 2023年3月31日 |
| <b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>     |                          |                          |
| 税金等調整前当期純利益                 | 20,227                   | 40,036                   |
| 賃貸資産減価償却費                   | 14,574                   | 14,580                   |
| 社用資産減価償却費及び除却損              | 2,628                    | 2,637                    |
| 持分法による投資損益(△は益)             | △ 2,035                  | △ 9,718                  |
| 投資損益(△は益)                   | △ 389                    | 128                      |
| 負のれん発生益                     | —                        | △ 225                    |
| 貸倒引当金の増減額(△は減少)             | 6,803                    | △ 3,656                  |
| 賞与引当金の増減額(△は減少)             | 75                       | 38                       |
| 役員賞与引当金の増減額(△は減少)           | △ 43                     | 138                      |
| 債務保証損失引当金の増減額(△は減少)         | 5                        | △ 5                      |
| 役員株式給付引当金の増減額(△は減少)         | 138                      | 70                       |
| 退職給付に係る負債の増減額(△は減少)         | △ 35                     | △ 1                      |
| 受取利息及び受取配当金                 | △ 844                    | △ 533                    |
| 資金原価及び支払利息                  | 8,541                    | 12,546                   |
| 有価証券及び投資有価証券売却損益(△は益)       | △ 175                    | 275                      |
| 有価証券及び投資有価証券評価損益(△は益)       | 11                       | 14                       |
| 売上債権の増減額(△は増加)              | 217                      | △ 201                    |
| 割賦債権の増減額(△は増加)              | 18,802                   | 11,796                   |
| リース債権及びリース投資資産の増減額(△は増加)    | 6,748                    | 59,883                   |
| 営業貸付債権の増減額(△は増加)            | △ 78,211                 | △ 72,908                 |
| 営業投資有価証券の増減額(△は増加)          | △ 18,038                 | △ 76,791                 |
| 賃貸料等未収入金の増減額(△は増加)          | △ 958                    | 710                      |
| 賃貸資産の取得による支出                | △ 159,691                | △ 187,091                |
| 賃貸資産の売却による収入                | 137,449                  | 119,939                  |
| 仕入債務の増減額(△は減少)              | △ 489                    | △ 10,224                 |
| その他                         | △ 6,448                  | 722                      |
| <b>小計</b>                   | <b>△ 51,137</b>          | <b>△ 97,838</b>          |
| 利息及び配当金の受取額                 | 1,898                    | 1,908                    |
| 利息の支払額                      | △ 8,534                  | △ 12,267                 |
| 法人税等の支払額                    | △ 10,721                 | △ 9,619                  |
| <b>営業活動によるキャッシュ・フロー合計</b>   | <b>△ 68,495</b>          | <b>△ 117,816</b>         |
| <b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>     |                          |                          |
| 社用資産の取得による支出                | △ 2,331                  | △ 1,813                  |
| 有価証券及び投資有価証券の取得による支出        | △ 34,167                 | △ 18,564                 |
| 有価証券及び投資有価証券の売却及び償還による収入    | 9,738                    | 2,013                    |
| その他                         | △ 950                    | 1,252                    |
| <b>投資活動によるキャッシュ・フロー合計</b>   | <b>△ 27,712</b>          | <b>△ 17,111</b>          |
| <b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>     |                          |                          |
| 短期借入金の純増減額(△は減少)            | 59,370                   | 30,585                   |
| コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)      | △ 7,000                  | △ 14,200                 |
| 長期借入れによる収入                  | 284,501                  | 325,466                  |
| 長期借入金の返済による支出               | △ 251,421                | △ 256,187                |
| 債権流動化による収入                  | 501,200                  | 536,000                  |
| 債権流動化の返済による支出               | △ 521,456                | △ 524,654                |
| 社債の発行による収入                  | 80,000                   | 82,200                   |
| 社債の償還による支出                  | △ 40,000                 | △ 30,000                 |
| 配当金の支払額                     | △ 5,243                  | △ 5,880                  |
| その他                         | △ 140                    | 189                      |
| <b>財務活動によるキャッシュ・フロー合計</b>   | <b>99,810</b>            | <b>143,518</b>           |
| <b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>     | <b>371</b>               | <b>361</b>               |
| <b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>  | <b>3,974</b>             | <b>8,951</b>             |
| <b>現金及び現金同等物の期首残高</b>       | <b>20,406</b>            | <b>24,502</b>            |
| <b>新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額</b> | <b>120</b>               | <b>—</b>                 |
| <b>現金及び現金同等物の期末残高</b>       | <b>24,502</b>            | <b>33,453</b>            |

## 会社概要 (2023年3月31日現在)

|       |   |
|-------|---|
| 商号    | みずほリース株式会社  |
| 本社所在地 | 〒105-0001 東京都港区虎ノ門一丁目2番6号<br>TEL. 03-5253-6511 (代表) |
| 設立    | 1969年12月1日  |
| 資本金   | 260億8,803万円   |
| 従業員数  | 連結 1,964名 単体 814名                                   |
| 事業内容  | 総合金融サービス業   |

## 営業拠点 (2023年6月30日現在)

|          |   |
|----------|---|
| 本社       | 〒105-0001 東京都港区虎ノ門1-2-6<br>TEL. 03-5253-6511        |
| 札幌支店     | 〒060-0003 札幌市中央区北三条西3-1-44<br>TEL. 011-231-1341     |
| 仙台支店     | 〒980-0811 仙台市青葉区一番町2-4-1<br>TEL. 022-223-2611       |
| 首都圏営業第二部 | 〒330-0845 さいたま市大宮区仲町2-65-2<br>TEL. 048-631-0751     |
| 富山支店     | 〒930-0004 富山市桜橋通り5-13<br>TEL. 076-444-1080          |
| 静岡支店     | 〒420-0857 静岡市葵区御幸町5-9<br>TEL. 054-205-3330          |
| 名古屋支店    | 〒460-0003 名古屋市中区錦1-11-11<br>TEL. 052-203-5891       |
| 京都支店     | 〒604-8152 京都市中京区烏丸通錦小路上手洗水町659<br>TEL. 075-223-1545 |
| 大阪営業部    | 〒541-0043 大阪市中央区高麗橋4-1-1<br>TEL. 06-6201-3981       |
| 広島支店     | 〒730-0031 広島市中区紙屋町2-1-22<br>TEL. 082-249-4435       |
| 高松支店     | 〒760-0017 高松市番町1-6-8<br>TEL. 087-823-7321           |
| 福岡支店     | 〒810-0001 福岡市中央区天神1-13-2<br>TEL. 092-714-5671       |

## 役員 (2023年6月30日現在)

|     |            |       |
|-----|------------|-------|
| 取締役 | 取締役会長 (議長) | 津原 周作 |
|     | 代表取締役社長    | 中村 昭  |
|     | 代表取締役副社長   | 永峰 宏司 |
|     | 専務取締役      | 西山 隆憲 |
|     | 常務取締役      | 大高 昇  |
|     | 常務取締役      | 竹澤 敏幸 |
|     | 取締役 (独立社外) | 根岸 修史 |
|     | 取締役 (独立社外) | 萩平 博文 |
|     | 取締役 (独立社外) | 鷲谷 万里 |
|     | 取締役 (社外)   | 河村 肇  |
|     | 取締役 (独立社外) | 青沼 隆之 |
|     | 取締役 (独立社外) | 曾禰 寛純 |

|     |               |       |
|-----|---------------|-------|
| 監査役 | 常勤監査役 (社外監査役) | 山田 達也 |
|     | 常勤監査役         | 釜田 英彦 |
|     | 常勤監査役 (社外監査役) | 有田 浩士 |
|     | 監査役 (社外監査役)   | 天野 秀樹 |

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

## 株式情報 (2023年3月31日現在)

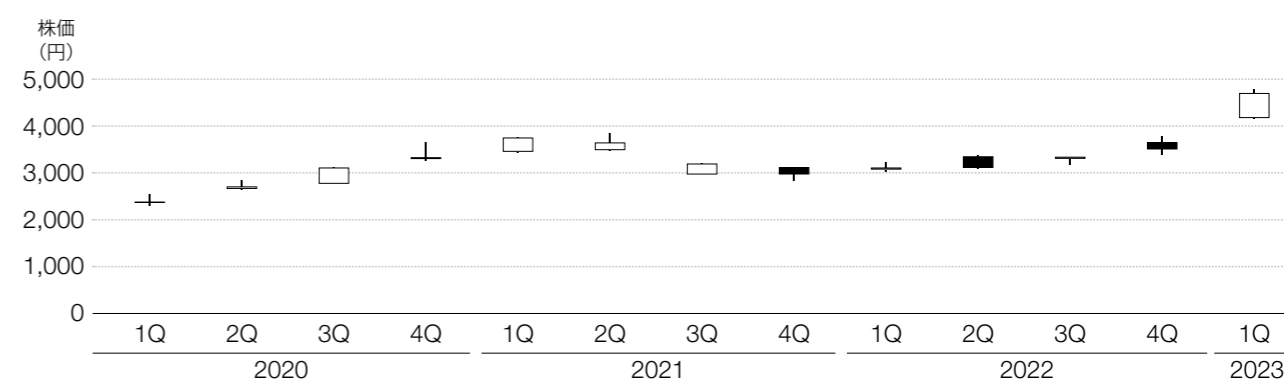
|           |                                      |
|-----------|--------------------------------------|
| 発行可能株式総数  | 140,000,000株                         |
| 発行済株式の総数  | 49,004,000株                          |
| 株主数       | 80,785名                              |
| 上場金融商品取引所 | 東京証券取引所 プライム市場                       |
| 証券コード     | 8425                                 |
| 株主名簿管理人   | みずほ信託銀行株式会社                          |
| (事務取扱場所)  | 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社本店証券代行部 |

## 大株主 (上位10名)

| 株主名  | 持株数 (千株) | 出資比率 (%) |
|--|----------|----------|
| 株式会社みずほフィナンシャルグループ                         | 11,283   | 23.03    |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)                   | 2,979    | 6.08     |
| 丸紅株式会社                                     | 2,157    | 4.40     |
| リコーリース株式会社                                 | 1,500    | 3.06     |
| 第一生命保険株式会社                                 | 1,465    | 2.99     |
| DOWAホールディングス株式会社                           | 1,120    | 2.29     |
| 明治安田生命保険相互会社                               | 1,001    | 2.04     |
| 株式会社日本カストディ銀行 (三井住友信託銀行再信託分・株式会社東芝退職給付信託口) | 900      | 1.84     |
| 飯野海運株式会社                                   | 666      | 1.36     |
| 株式会社日本カストディ銀行 (信託E口)                       | 592      | 1.21     |

※ 出資比率は、自己株式を控除して計算しています。

## 株価の推移



## 主要グループ会社 (2023年6月30日現在)

| 会社名                             | 所在国    | 資本金または出資金       | 主要な事業の内容 | 議決権の所有割合 | 会社名   | 所在国    | 資本金または出資金     | 主要な事業の内容 | 議決権の所有割合 |
|---------------------------------|--------|-----------------|----------|----------|---|--------|---------------|----------|----------|
| みずほ東芝リース株式会社                    | 日本     | 1,520百万円        | 総合リース    | 90%      | Mizuho Leasing (Singapore) Pte. Ltd.        | シンガポール | US\$50,000    | 総合リース    | 100%     |
| 第一リース株式会社                       | 日本     | 2,000百万円        | 総合リース    | 90%      | みずほ丸紅リース株式会社*                               | 日本     | 4,390百万円      | 総合リース    | 50%      |
| みずほオートリース株式会社                   | 日本     | 386百万円          | オートリース   | 100%     | リコーリース株式会社*                                 | 日本     | 7,896百万円      | 総合リース    | 20%      |
| ユニバーサルリース株式会社                   | 日本     | 50百万円           | 総合リース    | 90%      | 日鉄興和不動産株式会社*                                | 日本     | 19,824百万円     | 不動産関連    | 22%      |
| エムエル・エステート株式会社                  | 日本     | 10百万円           | 不動産リース   | 100%     | みずほキャピタル株式会社*                               | 日本     | 902百万円        | ファイナンス   | 15%      |
| エムエル商事株式会社                      | 日本     | 310百万円          | 中古物件売買   | 100%     | PLM Fleet, LLC*                             | 米国     | US\$72,933千   | トレーラーリース | 50%      |
| エムエル・オフィスサービス株式会社               | 日本     | 10百万円           | 事務受託     | 100%     | Krungthai Mizuho Leasing Co., Ltd.*         | タイ     | THB100,000千   | 総合リース    | 49%      |
| 瑞穂融資租賃 (中国) 有限公司                | 中国     | US\$30,000千     | 総合リース    | 100%     | PNB-Mizuho Leasing and Finance Corporation* | フィリピン  | PHP1,000,000千 | 総合リース    | 25%      |
| PT MIZUHO LEASING INDONESIA Tbk | インドネシア | IDR568,735,399千 | 総合リース    | 67%      | Aircastle Limited*                          | バミューダ  | US\$140       | 航空機リース   | 25%      |
| Mizuho Leasing (UK) Limited     | 英国     | GBP6,000千       | 総合リース    | 100%     | Vietnam International Leasing Co., Ltd.*    | ベトナム   | VND580,000百万  | 総合リース    | 18%      |
| IBJ Air Leasing Limited         | バミューダ  | US\$1           | 航空機リース   | 75%      | Affordable Car Leasing Pty Ltd*             | 豪州     | AUD40百万       | ファイナンス   | 50%      |
| IBJ Air Leasing (US) Corp.      | 米国     | US\$100         | 航空機リース   | 75%      | Rent Alpha Pvt. Ltd.                        | インド    | INR2,820千     | 総合リース    | 51%      |

\* 持分法適用関連会社



# みずほリース株式会社

Mizuho Leasing Company, Limited

〒105-0001 東京都港区虎ノ門一丁目2番6号

[www.mizuho-ls.co.jp](http://www.mizuho-ls.co.jp)